

# 외식산업 프랜차이즈 사례를 통한 성공요인 분석

김민선<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>협성대학교 유통경영학과

## CSF Analysis centered on the Case Study of a Restaurant Franchise

Min Sun Kim<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Department of Distribution Management, Hyupsung University

**요 약** 국내 외식산업 프랜차이즈는 경제성장의 추세에 맞추어 발전을 거듭해 오면서, 국내뿐 아니라 해외에도 진출을 하여 각 지역의 입맛, 습성 등을 고려한 다양한 마케팅을 통해 성공전략을 펼치고 있다. 본 연구는 성공적인 외식산업 프랜차이즈 업체로 꼽히고 있는 (주)놀부와 미스터피자를 비교·분석하여 국내 외식산업 프랜차이즈 시장의 성공요인을 알아보고자 하였다. 연구결과 특색있는 마케팅, 기업의 성과를 환원하기 위한 노력, 체계적이고 과학적인 가맹점 관리, 원활한 유통시스템과 물류센터, 타 브랜드로부터의 차별화 등의 성공요인이 도출되었다.

**Abstract** The Korean restaurant franchise business is continuing to grow along with economic growth. Moreover, there are some Korean restaurant franchise enterprises that have managed to enter overseas markets as well, and which are unfolding a strategy for success by leveraging marketing activities that consider the tastes of the respective localities and their consumers' characteristics. This research conducted a comparative analysis of 'Nolbu' and 'Mister Pizza', both considered successful franchises, to identify the CSF(Critical Success factors) of the Korean restaurant franchise business. The results of the research demonstrate the critical success factors, including: efforts such as effective marketing; effort to return part their profits to the community; structured and scientific restaurant management; an effective logistics and distribution system and differentiation against other brands.

**Key Words** : Restaurant franchise, CSF(Critical Success Factors), Case study

### 1. 서론

100여년전 미국에서 시작된 프랜차이즈는 더 이상 우리 생활에서 떼어놓고 상상할 수 없게 되었다. 주변에서 흔히 볼 수 있는 만큼 상당한 비중을 차지하는 프랜차이즈는 높은 성공률이 보장된다고 평가되어 기하급수적으로 늘어나고 있으며[2], 특히 외식산업 프랜차이즈는 프랜차이즈 중 가장 활성화되어 있는 분야이다. 우리나라에서의 프랜차이즈는 다른 나라에 비해 프랜차이즈 역사가 짧은 반면 빠르게 급성장하여 해외에도 진출을 하며 발전하고 있다. 프랜차이즈 협회에서 조사한 바에 의하면 [2008], 현재 국내에서 영업 중인 가맹사업의 60% 가량

이 외식관련 업종이며, 편의성과 일관성 그리고 소자본 창업이 가능하다는 이유로 예비창업자들에게 가장 선호된다. 그러나 최근에는 적은 자본과 경험부족으로 인해 사업에 실패하는 수도 그만큼 늘어났다. 대부분의 창업자가 프랜차이즈의 외식본부의 브랜드파워에 의존하여 창업하지만 본인의 경영능력 부족과 가맹본부의 지원미흡으로 실패를 하게 되는 것이다.

프랜차이즈 산업은 경제적으로도 매우 중요한 의미를 지닌다. 프랜차이즈 협회[2008]의 조사에 따르면 국내 프랜차이즈 산업에서의 도소매업의 매출은 약 77조 3천억 원으로 추정되며 가맹본부 2,426개, 가맹점 257,274개, 상시종업원수 약 100만명으로 추정된다. 이는 전체 도소

\*교신저자 : 김민선(sunnyminkim@hanmail.net)

접수일 10년 05월 21일

수정일 10년 06월 09일

재확정일 10년 06월 18일

매업 매출액의 약 19%, 도소매업체 수의 약 31%, 도소매업 종사자수의 약 45%에 해당하므로 경제성장 및 고용창출에 크게 기여한다. 또한 투자효과가 커서 투자촉진 및 소자본창업확대 효과를 지니고 있으며 중소기업의 프랜차이즈화를 통해 대형유통업체와의 경쟁에서 경쟁우위를 지닐 수 있어 안정된 유통산업구조로의 발전이 가능하다. 따라서 프랜차이즈 산업의 발전과 성공은 사회·경제적 측면에서도 매우 중요하며[3], 이를 위해 본 연구에서는 사례를 중심으로 국내 외식산업 프랜차이즈의 성공요인을 살펴보고 더 나아가 개선방안을 모색하는데 기여하고자 한다.

## 2. 관련 연구

### 2.1 프랜차이즈의 정의

공정거래위원회에 의하면 프랜차이즈란 ‘가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자신의 상표·서비스·상호·간판 그 밖의 영업표지를 사용하여 일정한 품질기준에 따라 상품(원재료 및 부재료 포함) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹금을 지급하는 계속적인 거래관계’로 정의하고 있다. 즉, 프랜차이즈란 상품을 제조하고 판매하는 업체가 체인본부를 구성하고 독립소매점을 가맹점으로 지정하여 그들 가맹점에게 일정한 지역 내에서 독점적 영업권을 부여하는 것을 말한다. 이 때, 판매상품의 종류, 점포, 광고 및 기타 영업에 관련되는 것을 직영점이 관리하고, 가맹점에 경영지도 및 판촉지원을 제공한다. 따라서 프랜차이즈는 계약에 의해 가맹점이 가맹본부의 물품을 일정한 형식에 의하여 판매하는 마케팅 전략의 하나이며, 타인의 시간과 노동력 또는 자본을 통해 물품을 유통시키는 사업전략이라 할 수 있다[6,8,11].

### 2.2 외식산업 프랜차이즈에서 현재까지 이루어져 온 주요성공요인(CSF) 연구

현재까지 국내 외식산업 프랜차이즈에서 주요 성공요인으로 밝혀진 요인들은 고객친화 마케팅, 고객감동 이미지 마케팅, 고객서비스 마케팅, 이미지 마케팅, 문화 마케팅, 여성 마케팅 및 자연지향 마케팅을 포함하는 마케팅 차원의 연구[14], 장애아동 보호시설 지원, 장학금 지원, 소년·소녀 가장 돕기, 문화·예술·스포츠 행사 지원, 좋은 세상 만들기 캠페인, 장애인 행사 및 사랑의 집짓기 운동 등을 포함하는 후원사업에 관련된 연구[4,9,12,14], 가맹점 경영컨설팅 지원, 경영개선 및 직원교육 등을 포

함하는 가맹점 경영관리 측면의 연구[9,10,14], 유통, 생산 및 물류시스템을 포함하는 인프라 측면의 연구[1,10,14], 포장판매의 독특성, 푸짐한 반찬, 조리방법과 맛의 차별화 등을 포함하는 연구[14], 인테리어 및 매장 디자인과 관련된 연구[5,14], 한국인의 입맛에 맞는 제품 개발과 관련된 연구[1,7,14] 등을 포함하고 있다.

## 3. 프랜차이즈 성공사례 분석

### 3.1 (주)놀부

(주)놀부는 1987년 인간존중을 바탕으로 고객가치를 실현하며 사랑과 나눔을 실천하는 세계 속의 외식문화기업을 추구한다는 경영이념을 바탕으로 한국전통의 맛과 고객만족에 대해 꾸준히 연구를 거듭하여 1989년 프랜차이즈 사업을 본격적으로 시작하였다. 단품음식을 중심으로 1992년 놀부부대찌개, 1995년 놀부숯뚜껍삼겹살, 1999년 놀부유황오리·진흙구이, 2001년 놀부순대국, 2004년 한판석쇠구이 등 약 3, 4년을 주기로 신메뉴를 개발하여 시대에 따라 변화하고 다양화되는 소비자들의 입맛을 꾸준히 사로잡고 있다.

(주)놀부의 성공요인은 크게 다섯가지로 분석되었다. 첫째는 한식의 계량화 및 표준화된 맛에 있다. (주)놀부는 충북 음성에 2000평 규모의 ‘중앙공급식 주방’ 시스템을 갖추므로 식재료를 일정한 양으로 일괄납품하는 등 전국적으로 맛을 표준화하였고, 전국 각 점포에서 전산으로 식재료를 발주하면 음성공장에서는 필요량을 당일 생산, 배송하여 공급하는 유통시스템을 구축하고 있다. 둘째, 지속적인 메뉴개발로 고객의 니즈와 성향을 파악하는 신속한 대응과 꾸준한 노력에 정진하고 있다. 셋째, 철저한 품질관리이다. 2002년 ISO9001 인증에 이어 위해요소 중점관리 기준 HACCP(Hazard Analysis Critical Control Point)에 의거한 식품안전성을 인증받았고, 2002년부터 제조물책임법을 적극 도입, 국제적인 품질관리시스템을 확보했다. 넷째, ‘고객중심경영’과 ‘신뢰경영’을 경영철학으로 삼는 CEO의 경영철학을 들 수 있다. 아울러 여성 CEO의 강점을 살려 부드러운 감성경영으로 직원들을 유연하게 만들어 더욱 새로운 것을 창출할 수 있는 계기를 마련하였다. 다섯째, 사회환원적 기업이미지이다. (주)놀부는 직영점포를 오픈할 때마다 주변 양로원이나 불우이웃을 초청해 나누는 사랑나누기 행사를 비롯하여, 전 직원이 사회봉사활동을 진행하는 사랑의 봉사단 활동 등을 진행하고 있다. 또한 직원 자녀들에게 장학금을 지급하는 (주)놀부 NBG장학회는 1999년 (주)놀부 NBG 외식논문

현상공모로 그 대상을 대학생으로 확대하여 장학사업을 발전시켜 나가고 있다.

### 3.2 미스터피자

미스터피자는 뉴욕 45번가 ‘레이스 피자’의 조리법을 그대로 이어받은 정통 수타피자 브랜드로서 1990년 1호 점을 시작으로 2008년에 이르러서는 350호점을 돌파했다. 미스터피자는 2007년에 피자를 즐기는 고객의 80%가 여성인 점을 고려해 브랜드 슬로건을 ‘기름 뺀 수타 피자’에서 ‘Love For Women’으로 바꿔 여성을 집중타겟으로 선정해 마케팅을 펼쳤다[13]. 현대 사회는 슬로우푸드(slow food) 그리고 웰빙으로 집약되는 건강지향의 식문화의 거센 바람이 불고 있으나 ‘맞춤형 건강식품’이 미스터 피자의 과거, 현재, 미래이며, 이 조리법이 바로 미스터피자의 브랜드가치이다. 팬해튼을 출발하여 일본 열도를 거쳐 한국에 상륙한지 17년이 지나 현재는 국내 외에 300여 개에 매장과 물류기지, 콜센터, 연수원을 갖추고 수천 명의 직원과 함께 최고의 토종 피자 외식업체로 성장하였다.

미스터피자의 성공요인은 크게 다섯가지로 분석되었다. 첫째로는, 여성마케팅을 활용하였다는 점이다. 미스터피자는 매월 일정일을 여성의 날로 지정해 할인과 이벤트를 진행하고, 소비자들에게 ‘여성 피자’라는 인식을 강화시켰으며, 여대생 마케터 그룹을 통해 여성 고객들 간의 커뮤니케이션이 원활하게 이루어지게 하였다. 또한 홈페이지에 커뮤니티 게시판을 활성화하여 제품의 입소문을 타게 하는 등 여성 고객을 향한 다양한 마케팅 활동을 실시하고 있다. 둘째, 슈퍼바이저들의 지속적인 매장점검을 통한 매장과 시설물 관리 및 지역점포마케팅(LMS: Local Store Marketing)을 통해 지역별 특성에 맞는 마케팅 활동을 지원하고, 정기적인 제품 교육 및 서비스 교육을 통해 매장의 지속적인 관리를 진행하고 있으며, 제품, 식품위생, 매장안전, 서비스, 고객불만 응대, 매장관리, LMS 등 7가지 운영 매뉴얼을 구축하였고, Q.Q.S.C.(Quick, Quality, Service, Cleanness) 시스템을 통한 철저한 품질관리를 하고 있다. 셋째, 전국망 물류시스템을 갖추어 3PL(3자 물류)에 적합한 창고관리프로그램인 WMS(Warehouse Management System)과 DAS(Digital Assorting System: 분배작업을 위한 물류지원시스템), DPS(Digital Picking System: 피킹작업을 위한 물류지원시스템)를 구축함으로써 정확한 피킹과 출고관리를 가능하게 하였다. 넷째, 완제품이 나오기까지의 제조과정을 누구나 볼 수 있도록 주방을 개방하여 고객들에게 볼거리를 제공함은 물론 청결한 주방과 위생적 환경으로 고객들로부터 신뢰를 얻었다. 다섯째, 기업 브랜드이미지

형성을 위하여 고객이 지불하는 피자 금액 중 일부를 결식아동을 위한 지원에 사용하고 있다.

## 4. (주)놀부와 미스터피자의 성공요인 비교분석

두 기업은 해외 진출에 관해 비슷한 모습을 많이 보인다. 주로 중국에 집중하여 진출하는 형태로 (주)놀부는 현재 북경과 상해를 위주로 진출해 있으며 싱가포르와 말레이시아, 베트남으로 확대 진출할 예정이다. 미스터피자는 미국 2개, 중국 14개로 중국에 압도적으로 많은 매장이 있으며 베트남과 태국, 인도네시아 등에 마스터 프랜차이즈 방식으로 개설할 예정이다. 또한 두 기업 모두 현지화를 위해 현지인의 입맛에 맞는 메뉴를 개발하였다. (주)놀부에서는 한식은 성공하기 어렵다는 통념을 깨고 과학적인 경영기업에 프랜차이즈시스템을 결합하여 한식의 맛의 표준화를 가능하게 했다. 특히 (주)놀부에서 웰빙 트렌드를 반영하여 건강식인 전통 약선 김치를 현대적인 입맛과 영양에 맞게 연구개발하여 업계 최초로 로하스 인증 마크를 획득하였으며, 여러 한약재를 사용해 만든 오리구이를 메뉴로 제시하였다. 미스터피자는 주요 타겟인 여성고객들의 건강을 고려해 맛과 영양뿐 아니라 저지방 음식 등 건강을 중요시하는 여성 고객들을 위한 샐러드바를 출시하였다. 또한 웰빙피자로 커리피자나 다이어트피자도 출시하여 여성들의 관심을 끌고 있다. 두 기업의 눈에 띄는 공통적인 특성으로 물류센터가 있다. (주)놀부는 급변하는 물류환경에 신속한 대처와 고객의 다양한 요구조건을 충족시키고자 체계적이고 효과적인 최적의 물류시스템을 구축하기 위해 본사에 있던 물류센터를 경기도 곤지암에서 분리해 별도 설립하였다. 이로 인해 물류센터의 기간시스템인 창고관리시스템(WMS)과 공급망관리(SCM)시스템을 구축하였다. 미스터피자는 어디서나 고품질의 물류를 저렴하고 신속하게 공급받을 수 있도록 서울 중앙 물류공급소를 비롯하여 부산과 대구, 대전 등에 물류공급소를 운영하고 있다. 미스터피자만의 신선한 맛의 비결은 전국적인 물류시스템이다.

맛과 서비스만큼이나 중요한 것이 바로 품질관리이다. 자칫하면 소홀하기 쉬운 품질관리를 위해 (주)놀부는 외식전문기업으로서 음식에 대한 신뢰도를 구축하기 위해 품질경영에 만전을 기해왔다. ISO9001 인증에 이어 HACCP(Hazard Analysis Critical Control Point)에 의거한 식품안전성을 인증받았고, 제조물책임법을 적극 도입, 국제적인 품질관리 시스템을 확보했다. 또한 2005년부터 놀부식품위생감시단을 발족하여 전국놀부가맹점의 바람

직한 식문화 정착을 위해 회사 임직원들이 참여하여 소비자에게 안전한 음식을 제공하고자 노력하고 있다. 미스터피자는 Q.Q.S.C. 시스템을 통해 철저한 품질관리를 진행함으로써 균일한 맛과 품질을 제공하고 있다. 그리고 (주)놀부와 미스터피자 모두 이미지 관리에 힘써 사회공헌 활동을 통해 사회발전에 이바지하고자 하였다.

그러나 우선 (주)놀부와 미스터피자는 우리나라 전통 음식인 돼지고기 보쌈이나 갈비, 그 기원이 서양인 피자라는 아이템에서부터 차이가 있다. (주)놀부는 한국 고유 음식이라는 타이틀로 신규시장을 개척하였고, 미스터피자는 기존의 피자시장에 토종 한국 피자로 시장을 확대해 나갔다. 마케팅 측면에서도 (주)놀부는 기업브랜드 이미지 제고를 위한 문화마케팅 일환으로 뮤지컬, 영화, 방송 등의 제작지원을 지속적으로 시행하고 있으며 특히 광고효과가 높은 드라마를 통해 한식 중심의 외식기업으로의 이미지를 고급화시키고 일반 대중에게 친숙하게 다가갔다. 미스터피자는 여성마케팅으로 ‘여성을 위한 피자’라는 슬로건을 중심으로 여성 중심의 마케팅을 실시했다. 20-30대 여성이라는 확실한 타겟층을 공략하기 위해 여성들이 좋아하는 음식트렌드를 읽고 차별화된 피자를 선보였으며, 매월 여성의 날을 지정하여 할인과 이벤트를 진행하고, 여대생 마케터 그룹을 통해 여성 고객들 간의 커뮤니케이션을 원활하게 하였다. 다음의 표 1은 (주)놀부와 미스터피자의 공통점 및 차이점을 분석한 표이다.

【표 1】 놀부와 미스터피자의 공통적 특성 및 차이점

	구분	(주)놀부	미스터피자
공통적 특성	해외주요 진출국	중국	중국
	해외진출 형태	합자회사 후 독자적인 현지법인으로 재진출	기술제휴로 운영해오다 현재는 자율경영체제
	해외진출 방식	마스터 프랜차이즈	마스터 프랜차이즈
	현지화	현지 기호에 맞는 소스와 음료를 개발하고 메뉴를 다양화	현지인의 입맛에 맞는 메뉴개발과 현지인을 직원으로 채용
	웰빙요소 반영	웰빙트렌드를 반영한 유향오리, 약선김치 등	웰빙컨셉 러브샐러드바, 자연주의 웰빙피자, 다이어트 피자
	물류센터	ERP, WMS, CVO 시스템을 통한 체계적,	전국적 물류시스템으로 신선한 맛 유지

		효과적인 물류센터	
	품질관리	HACCP, 놀부식품위생감시단	Q.Q.S.C
기업이미지 관리	기업이미지 관리	사랑나누기행사, 사회봉사활동, (주)놀부 NBG장학회	사랑한관 캠페인, 피자배달, 사랑의 장학금, 생활비 지원, 매장초청행사
	주요진출 아이템	기존에 존재하지 않았던 돼지갈비와 향아리를 접목한 한국고유의 음식으로 신규시장창출	기존의 피자시장에 새로운 방식인 토종 한국 수타피자로 시장 확대
차이점	마케팅	문화 마케팅	여성 마케팅
	점포 인테리어	한국적 분위기의 점포 인테리어	여성감각의 세련된 인테리어

### 5. 결론 및 시사점

프랜차이즈 사업체인 가맹점을 정착시키기 위해서는 여러 가지 요건이 충족되어야 하지만 (주)놀부와 미스터피자를 비교 분석하여 다른 외식산업 프랜차이즈의 주요 성공요인들과 비교해볼 때 두 사례는 다음과 같은 공통된 특성을 갖는다. 첫째, 특색있는 마케팅을 통하여 브랜드 이미지를 확고히 하였다는 것이다. 기업별로 차별화된 마케팅으로 고객층에게 업체의 뚜렷한 색깔을 보여주고, 고객층에게 맞는 입맛과 배려하는 서비스를 창의적인 측면에서 접근하는 것은 중요하다. (주)놀부에서는 문화마케팅을 전개하였고 미스터피자에서는 여성마케팅을 통해 소비자들의 마음을 사로잡을 수 있었다. 둘째, 기업의 성과를 환원하기 위한 노력을 지속적으로 기울였다. 이는 다양한 사회환원 사업을 통해 소비자들에게 좋은 이미지를 형성할 뿐만 아니라 장기적으로 기업의 경제적 측면에 이득을 줄 수 있다. 단기적 이윤극대화만을 추구해서는 성공한 기업이 되기 힘들다. 기업들은 소비자들의 의식수준이 높아진 만큼 사회적 책임을 다하기 위해 노력해야 하며 다양한 사회환원 사업을 통해 브랜드 이미지를 개선함으로써 존경받는 기업이 되도록 해야 할 것이다. 셋째, 체계적이고 과학적인 가맹점 관리이다. 프랜차이즈는 초보자도 쉽게 창업을 할 수 있기 때문에 인기가

있다. 그러므로 가맹점 사업자를 대상으로 미리 취급방법에서부터 설비조작, 경영노하우 등이 포함된 교육시스템을 구축하고 이를 꾸준히 관리하는 것이 필요하다. 가맹본부는 가맹점 수의 무분별한 확장보다는 실패가 없고 내실있는 가맹점을 많이 배출해내는 데 방향을 맞추어야 한다. 넷째, 원활한 유통시스템과 물류센터의 확보가 중요하다. 이는 전국 어떤 매장에서나 표준화된 맛과 서비스를 제공받을 수 있게 하는 근원이 된다. 두 사례 기업은 모두 원활한 유통을 위해 신선한 원재료를 신속하고 적시에 공급받을 수 있도록 유통시스템을 구축하고 있으며, 이를 통해 고객들에게 보다 고품질의 제품을 제공하였다. 또한 물류센터를 통해 전국매장과 업무를 상호 실시간 전산으로 교류하여 모든 원자재의 신선도 유지는 물론, 매장별 매출추이에 즉시 연동하여 배송할 수 있는 과학적 시스템을 갖추었다. 다섯째, 타 브랜드로부터의 차별화가 중요하다. 현재 국내 영업 중인 가맹사업의 60% 가량이 외식관련 업종이며 치킨이나 피자 등의 외식시장은 해마다 성장을 거듭하고 있어 경쟁이 치열하다. 이러한 가운데 차별화된 전략이 없다면 살아남을 수 없다. 소비자를 상대로 음식을 제공하는 업종에서 가장 중요한 것은 소비자의 입맛을 끄는 차별화된 맛과 서비스이다. 최상의 맛과 서비스를 제공하기 위해 끊임없이 연구개발한다면 인기있는 장수브랜드로 살아남을 수 있을 것이다.

기존의 아이টে임을 활용하여 접근하는 방법이 성공한다면 전례를 따라 착실히 시장을 개척하면 되겠지만 용이하지 않다면 현지 시장조사를 통해 유통시스템과 영업장 확보 및 그 시장에 맞는 아이টে임 개발 등을 실행에 옮겨야 할 것이다. 국내 프랜차이즈의 해외진출 사례가 늘면서 여러 가지 문제점 또한 발생하고 있고 그에 대한 대안 또한 제시되면서 지속적인 프랜차이즈 산업의 발전이 이루어지고 있다. 이러한 발전을 분석하고 보다 나은 방향으로의 통로를 꾸준히 개척하려 노력한다면 확고한 브랜드 이미지 형성과 함께 분야에서의 입지를 더욱 단단히 할 수 있을 것이다.

본 연구는 외식 프랜차이즈 업체의 비교 분석을 위하여 사업영역, 경영철학, 기업 브랜드 이미지 등을 바탕으로 분석하였으나 (주)놀부와 미스터피자가 각 업계에서 성공을 거두어 한국적인 맛으로 해외에까지 진출했다는 공통된 부분이 있지만 보쌈과 피자라는 상이한 메뉴를 비교하는 데에는 한계가 있으며, 두 업체의 사례만을 중점적으로 분석하였다는 점 또한 국내 외식산업 프랜차이즈의 성공을 일반화하는 데 있어 한계가 있는 것이 분명하다.

이러한 연구의 한계를 바탕으로 향후 외식산업 프랜차

이즈의 전체적 비교 사례연구 실시, 각 산업 및 기업의 특화된 성공전략의 심도있는 분석을 통해 국내 외식산업 프랜차이즈의 성공요인의 일반화와 함께 각 기업의 성공을 위한 특화된 전략은 무엇이었는지를 분석함을 통하여, 외식산업 프랜차이즈의 성공을 위한 필수요인들이 무엇이 있으며 성공을 이끌어 나갈 수 있는 특화된 아이টে임이 무엇이 있는지를 직·간접적으로 제시해 줄 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- [1] 강병오, "외식 프랜차이즈사업의 성공요인에 관한 연구," 중앙대 창업대학원 석사학위 논문, 2006.
- [2] 김근중, "외식사업 프랜차이즈 사업의 성공요인에 관한 연구," *The Korean Journal of Culinary Research*, 제 15권 제 2호, 2009, pp. 219-230.
- [3] 김석출, 전정아, "프랜차이즈 가맹점의 결정요인에 관한 연구: 베이커리를 중심으로," *Journal of Food service Management Society of Korea*, 제 11권 제 1호, 2008.
- [4] 김원후, "프랜차이즈 알고 창업하면 성공한다," 중앙경제평론사, 2003.
- [5] 김익수, "중국 프랜차이즈 산업의 환경과 한국기업의 진입전략," *현대중국학회*, 제 11권 제 1호, 2009, pp. 195-242.
- [6] 김창욱, "외식산업 프랜차이즈 시스템에 있어 갈등이 결속관계에 미치는 영향," 세종대 경영전문대학원 석사학위논문, 2002.
- [7] 문성규, "프랜차이즈업 성공요인에 관한 연구," 단국대 경영대학원 석사학위 논문, 2007.
- [8] 산업자원부-한국프랜차이즈협회, "프랜차이즈 경영가이드 총서," 제 1권 제 11호, 2004, p. 82.
- [9] 오세조, "실전 프랜차이즈 마케팅 전략," 중앙경제평론사, 2002.
- [10] 이설매, "한국과 중국의 외식업 프랜차이즈에 관한 비교연구," 호서대 석사학위논문, 2006.
- [11] 장재남, "프랜차이즈 본부창업시스템 개발론," (사)한국프랜차이즈협회, 2004, pp. 21-35.
- [12] 전의천, "BBQ의 경영성공요인과 중국 베이징시장 진출전략에 관한 연구," *산업경제연구*, 제 16권 제 2호, 2004.
- [13] 조중연, 민춘기, 박영균, "34가지 성공브랜드 이야기," *비즈프레스*, 2009, pp. 50-69.
- [14] (사)한국프랜차이즈협회, "프랜차이즈 성공 사례 연구," 제 11호, 2004, pp. 326-327.

김민선(Min Sun Kim)

[정회원]



- 1990년 2월 : 이화여자대학교 대학원 경영학과 (경영학석사)
- 2006년 2월 : 이화여자대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 1995년 9월 ~ 2006년 2월 : 이화여자대학교 지식정보화전략연구센터 책임연구원
- 2009년 9월 ~ 현재 : 협성대학교 유통경영학과 교수

<관심분야>

e-Business, 유통정보시스템, 프랜차이즈 마케팅 및 전략, 경영혁신 등