

## 프랜차이즈 업종의 기업간 협업 프로세스 표준모델개발 Development of Process Model for Business Collaboration of Franchise Industry

박승규\*, 문신명\*, 배승호\*\*, 홍정완\*\*\*, 임춘성\*\*\*\*

\*(사)기업정보화지원센터 \*\* (주)엠투엠글로벌 \*\*\*한성대학교 산업공학과  
\*\*\*\*연세대학교 컴퓨터과학/산업시스템공학과

### Abstract

최근 다양한 업무형태가 등장함에 따라 특정업종이나 기업을 대상으로 기업간 비즈니스에 대한 정보시스템 구현 및 업무 프로세스 리엔지니어링을 통한 혁신을 지원해 줄 수 있는 체계의 도입 및 구현에 대한 요구가 증가하고 있다. 기업이 해당 업무의 정보시스템 구현과 업무의 경쟁력 강화를 뒷받침하기 위해서는 현행 업무 프로세스에 대한 표준화가 중요한 사항이나, 현재 기업간 업무에 대해서는 이를 뒷받침 해 줄 수 있는 프로세스 및 데이터의 분류와 분석을 위한 통합화, 표준화 작업이 부족할 상태이며, 이를 기반으로 이루어지는 업종별 핵심 기능 프로세스에 대한 표준화와 개발 분야도 미비한 실정이다.

특히 보편적으로 기업간 업무가 많이 발생하는 유통 분야의 경우 이러한 업종내 업무프로세스의 표준을 체계화 하는 필요성이 크게 대두 되고 있다. 최근 매우 활성화 되고 있는 프랜차이즈 산업의 경우 프랜차이즈 비즈니스의 특성상 경영효율을 높이기 위해 본사의 관리 통제 하에 운영되고 있으며, 상품도 본사에 의해 통일적, 정형적으로 기획되는 등 프랜차이즈 비즈니스 특유의 경영 특징을 갖고 있다. 그러나 업무에 대한 표준화가 되어 있지 않은 상태에서 프랜차이즈를 운영한다면 본사차원에서는 오히려 인원과 경비만 늘어 프랜차이즈의 가장 큰 장점인 다점화의 장점이 없어지게 되고, 프랜차이즈 사업을 하고자하는 가맹점 입장에서도 프로세스의 차이와 비표준에서 오는 혼란이 많아 이를 쉽고, 체계적으로 접근 할 수 있는 표준 프로세스 작업의 필요성이 높다고 할 수 있다.

본 논문에서는 보편적으로 기업간 업무가 많이 발생하는 유통 분야의 프랜차이즈 산업을 대상으로 기업 정보시스템 구현 및 경쟁력 강화를 뒷받침하기 위해서, 기업간 프로세스 협업(collaboration) 부분의 데이터 및 서식, 이를 취급하는 기능과 프로세스에 대한 분석을 통해 업무 프로세스 모델링 방법론과 관련한 모델링 지침 및 메타모델을 이용한 표준 업무 프로세스 모델을 개발하여 기업간 업무 프로세스 표준화에 대한 체계적인 관리에 대한 방안을 연구하고자 한다.

**Keyword :** 비즈니스 프로세스 표준화, 프로세스 모델링, 프랜차이즈 산업

### 1. 서론

비즈니스 영역에서 표준화되지 않은 업무 프로세스에 의한 중복투자 발생 및 거래비용 증가 등은 시장의 효율성을 감소시키는 원인으로 여겨지고 있다. 비즈니스 프로세스 표준화 방안의 연구는, 비즈니스 프로세스의 표준 모델을 통해 사회적으로는 지식사회를 여는 중요한 밑거름을 만들고, 경제적으로는 전자상거래 활성화와 e-Business 환경의 효율성을 극대화시킬 수 있다. 또한 기업의 관점에서 개발된 표준 모델은 기업의 정보화 수준을 평가할 수 있는 척도로 사용될 수 있으며, 표준화된 서식과 프로세스를 바탕으로 공기업과 같이 내부 효율성이 낮은 기업들의 경영효율을 증가시킬 수 있는 방법론을 제공하는 모델로 사용될 수도 있어 그 중요성이 더욱 크다고 할 수 있다. 본 논문에서는 프랜차이즈 산업의 기업간 프로세스 협업 부분의 프로세스, 업무활동, 장표, 서식 등에 대한 자세한 표준화 내용 도출했으며 이를 위해 업무 프로세스 모델링 방법론과 관련한 연구의 결과물, 즉 모델링 지침 및 메타모델을 이용하여 표준 업무 프로세스 모델을 개발했으며, 프랜차이즈 업체 중에서 매출액 규모가 큰 2~3개 업체를 선정하여 업무 프로세스와 문서/데이터 양식 등을 조사, 분석한 결과를 이용했다. 이 연구를 위해 CALS/EC의 기술적인 표준을 수용하여 기존의 표준화 내용 반영했으며, 기업들이 수용할 수 있는 표준을 위해 각 기업 대상 조사와 의견 수렴, 국내에 국한된 표준이 아닌 세계 표준의 수용을 위한 문헌 및 사례조사, ERP 패키지와 같은 정보시스템에서 제공되는 Reference model 조사, 프랜차이즈 업종의 프로세스 특성 조사를 위한 현장 인터뷰 및 방문 조사작업을 수행했다. 이와 같은 방법을 통해 도출된 비즈니스 프로세스 모델링 지침 결과물을 유통업종 표준 프로세스 개발과정에 최대한 반영하고, 결과를 피드백 받아 완성도를 높였다. 이어지는 본론에서는 표준화 추진방향과 프랜차이즈 프로세스의 모델링 방법론을 통한 프랜차이즈 비즈니스 프로세스의 표준화 방안도출, 프랜차이즈 산업의 가치사슬 분석 및 프랜차이즈 비즈니스의 핵심 업무영역과 대상 프로세스의 선정, 프랜차이즈 프로세스 분석을 통한 표준화 대상 정의를 하는 방법으로 진행하게 되었다.

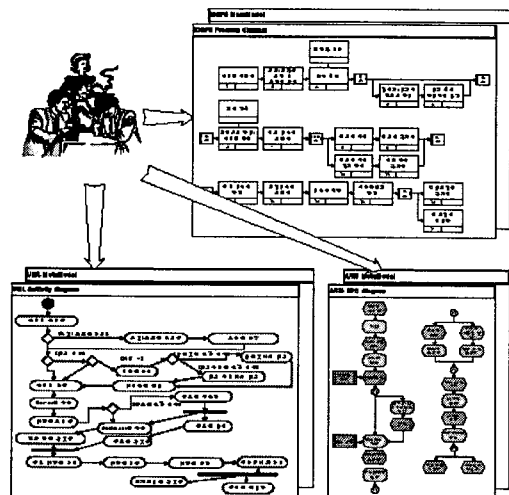
## 2. 본론

### 2-1. 표준화 추진 방향

업무 프로세스 표준추진을 위해서 이와 관련된 적용 프로세스 모델링 방법론을 비교 검토해보면 크게 세 가지의 방법론[그림 1 참조]이 많이 사용되고 있다. 첫 번째로 UMM(Un/CEFACT Modeling Methodology)은 Unified Process와 UML을 결합한 방법론은 객체지향 시스템 개발 분야에서 가장 각광받고 있는 분석 및 설계 방법론이며, 이를 ebXML 전자상거래 프레임워크에서 프로세스 모델링에 적용한 포괄적이고 체계적인 방법론으로서 프로세스 모델링 시 활동 다이어그램, 순차 다이어그램, 협력 다이어그램 등을 이용하여 프로세스의 다양한 관점을 표현해 준다.

두 번째로 ARIS(Architecture of Integrated Information System) 방법론이 있는데 기능, 조직, 데이터, 통합의 네 가지 관점에서 종합적인 기업 아키텍처를 정의하는 체계적인 프레임워크를 구현해 주며, 프로세스 모델링 시 EPC(Event Process Chain)와 같은 이벤트 중심의 프로세스 체인 방식을 이용하며, 이는 프로세스 체인의 상위 동작을 모델링 하는데 적합하며, 요구사항 정의, 디자인 명세 등의 과정을 거쳐 모델링을 완성하게 된다.

세 번째로 IDEF(ICAM DEfinition) 방법론은 정보 시스템 개발을 목표로 기능, 정보, 데이터, 프로세스 등의 관점에서 시스템의 각 부분을 효율적으로 표현하기 위한 방법론으로서 IDEF 시리즈 중에서 프로세스 모델링 방법은 IDEF3(Process Description Capture Method)를 많이 사용하는데 이는 특정 시나리오의 전후 관계 속에서 활동들 간의 연관관계를 파악하고, 특정한 문제 해결을 위한 조직 내 업무처리과정의 흐름을 표현하는데 이용된다.



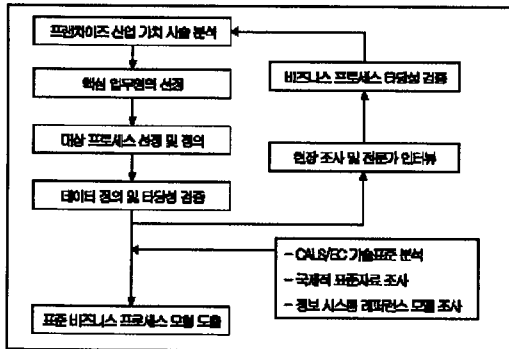
[그림 1] 3가지 방법론에 의한 모델링 결과 예시

이상에서 살펴 본 바와 같이 특정 기업내 업무프로세스표준이 아닌 다양한 기업이나 업종의 기업간 업무 프로세스의 표준화를 위해서 현재 가장 유력한 전자상거래 프레임워크 표준으로 대두된 ebXML의 비즈니스 프로세스 모델부분은 'Unified Process'와 UML에 기초한 UMM을 이용했다. UMM은 추상적인 수준의 상위 레벨에서의 모델링 절차와 지침들에 대해서만 정의하고 있는데 UMM의 비즈니스 프로세스 모델링 방법론을 중심으로 국내 적용 가능한 일반적 모델링 지침을 가지고 이를 메타모델로 이용하여 업무 프로세스 표준화를 추진하였다.

### 2-2. 프랜차이즈 비즈니스 프로세스 표준화 방안

프랜차이즈 업종에 대한 비즈니스 프로세스 표준화작업은 [그림 2]와 같은 방법으로 추진했다. 먼저 비즈니스 프로세스 표준화를 도출하기 위해서 프랜차이즈 업종이 전체 유통업에서의 역사적, 산업적 가치분석이 필요하므로 이에 따라 프랜차이즈 업종 중에서도 주도적으로 발전하고 있는 업종군을 조사했다. 또한, 전체 프랜차이즈 산업을 이끌어 가는 업종군에 대한 전반적인 업무를 파악하여 전 프랜차이즈 업종의 경쟁력을 높일 수 있는 핵심이 되는 업무영역을 선정한 후 그 내용에 대한 현장 자료조사를 거쳐 비즈니스 프로세스의 타당성을 검증하였으며, 타당성 검증 후에는 핵심 업무 영역에서 표준화를 하기 위한 대상 프로세스를 선정하고, 그 프로세스에 대한 정의를 토대로 프로세스 상에서 발생하는 데이터를 정의하고 현장조사 결과를 토대로 타당성에 대한

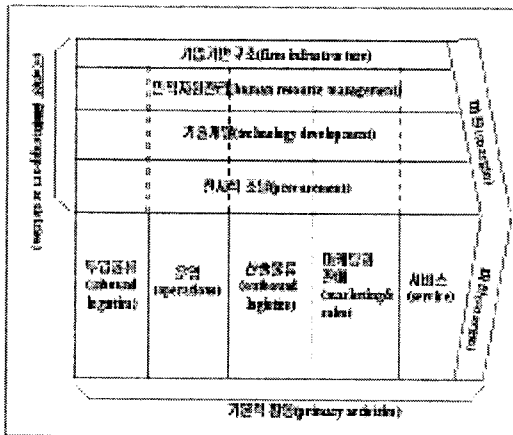
검증을 거쳤다. 모든 검증이 끝나면 선정된 대상 프로세스의 표준을 검토하여 표준 비즈니스 프로세스의 모형을 CMM의 핵심 워크 플로우 과정을 활용한 일반적인 절차를 정의하고, 각 단계별로 세부적이 절차 및 다양한 관점에서의 지침을 체계적으로 제시하는 방법으로 추진하였다.



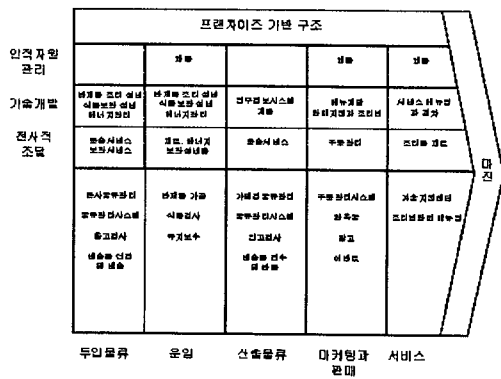
[그림 2] 프랜차이즈 비즈니스 프로세스 표준화방안

### 2-3. 가치사슬 분석(Value Chain Analysis)

프랜차이즈 프로세스의 가치사슬 분석을 위해 비즈니스 기능부분의 활동을 중심으로 기업내부의 가치 활동을 평가하는 기능적 관점(Functional Perspective)으로 접근 하였으며, 제품/서비스에 직접적인 가치를 부여하는 활동들을 분석하기 위해 기본적인 활동(Primary Activity)과 기본적인 활동을 지원해 주는 지원적 활동(Supportive Activity)으로 나누어 분석하였다.[그림 3 참조] 예를 들면, 구매(Procurement)기능 분야의 경우는 본사의 전략적 구매를 강조하고 물류(logistics)는 가맹점과 본사에 대한 물류를 강조하는 방법으로 분석하였다.[그림 4 참조]



[그림 3] 가치사슬 프레임 워크 표준

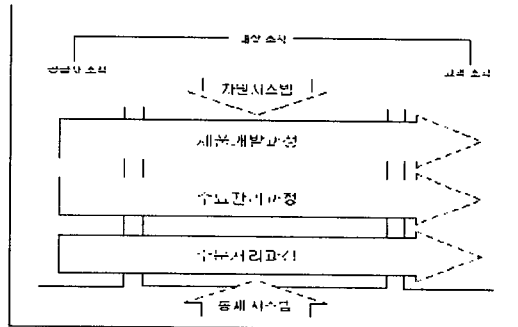


[그림 4] 프랜차이즈 업종 가치사슬 분석

#### 2-4. 프랜차이즈 비즈니스 핵심 업무영역 선정

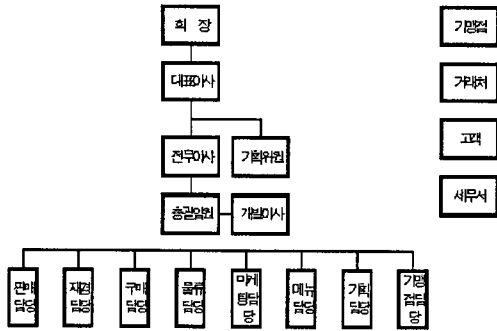
비즈니스 핵심 업무영역 선정은 기업의 경영활동을 지원하는데 필요한 세부 업무영역을 정의해 최종적으로 기업의 목표구조를 결정하기 위해 기업의 요구사항을 도출하는 것으로 기업의 경영 전략/핵심 역량 분석해 최종적으로 기업의 적합성을 검토하는 방법을 이용, 업무활동분석과 업무조직분석, 업무흐름분석, 업무현상조사, 업무활동분할 등을 통해 분석하였다. 이 때 가치사슬 분석이 기능부문 중심의 분석인 한계성을 가지기 때문에 프로세스 중심인 조직에는 적당하지 않을 수 있다는 문제점이 있다.

따라서 이것을 극복하기 위한 방법으로 다기능적 관점(Cross Functional)에서 공급사슬(supply chain)상에서 조직의 역할을 파악하는 핵심 프로세스/핵심 시스템 모형을 도입하였다. 이를 바탕으로 프랜차이즈 비즈니스의 가장 핵심적인 업무영역을 도출해보면 가맹점의 판매를 지원하는 업무분야이며, 본 연구에서 표준화의 대상으로 하는 업무영역은 B2B, 즉 회사와 회사(본사와 가맹점)간의 비즈니스를 핵심으로 선정하였다.[그림 5 참조]



[그림 5] 핵심 프로세스/시스템 모형

프랜차이즈 업종의 일반적인 업무영역은 판매관리, 구매관리, 본사물류관리, 가맹점물류관리, 가맹점개설관리, 가맹점관리, 메뉴관리, 마케팅관리의 8가지로 나누어 볼 수 있었으며[표 1 참조] 이들 각 업무영역에 대한 운영조직은 [그림 6]과 같다. 이들 운영조직과 업무활동과의 관계는 [표 2]와 같다.



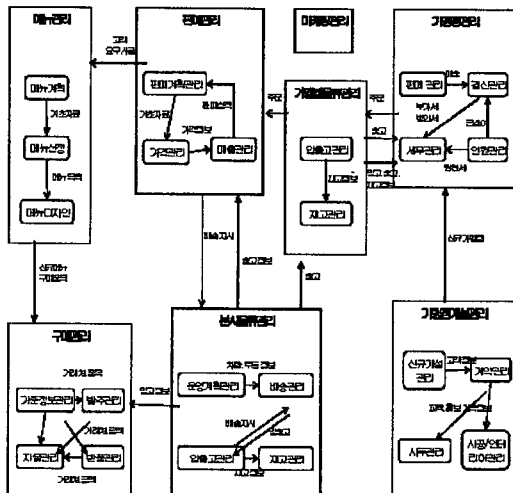
[그림 6] 일반적인 프랜차이즈의 조직구조

[표 1] 프랜차이즈의 업무활동 영역

[표 2] 업무영역과 업무 조직과의 연관성

유형	업무영역	관련업무조직
1	판매관리	판매담당, 가맹점, 재경담당, 기획담당
2	구매관리	구매담당, 물류담당, 거래처, 판매담당, 재경담당
3	포사물류관리	물류담당, 판매담당, 구매담당, 가맹점
4	가맹점물류관리	물류담당, 가맹점
5	가맹점개설관리	고객, 가맹점 개설 담당자
6	가맹점관리	고객, 가맹점 관리자
7	매뉴관리	이케팀담당, 매뉴담당, 기획담당, 가맹점담당, 가맹점
8	이케팀관리	이케팀담당, 전문조사기관

이상에서 살펴 본 프랜차이즈 비즈니스의 업무영역은 상호 업무영역 안에서 서로 밀접한 관계를 유지하며 업무 프로세스가 진행된다. [그림 7]은 일반적인 프랜차이즈 업무흐름분석을 나타낸다.



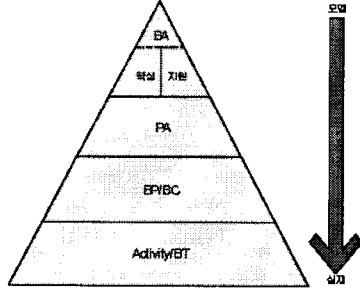
[그림 7] 일반적인 프랜차이즈 업무흐름 총괄 분석

한국경영과학회/대한산업공학회 2003 춘계공동학술대회  
2003년 5월 16일-17일 한동대학교(포항)

유형	업무 영역	내 용
1	판매 관리	스캔차이즈 판매관리에는 마케팅 목표의 설정, 마케팅 정책 전략 전술의 입안 등을 포함하여, 제품계획, 판매가격 책정, 광고 및 판매원 관리, 판매촉진-유통경로의 설정, 제품의 물적(物的) 이동 등이 관리의 대상이 된다. 프로세스로는 판매계획관리, 가격관리, 매출관리로 나눌 수 있다. 판매계획관리는 수요예측수립, 판매계획수립으로 나눌 수 있으며, 가격관리는 가격정책수립, 판매가격결정으로 나눌 수 있으며, 매출관리는 매출실적집수, 판매대금회수로 나눌 수 있다.
2	구매 관리	구매한 품목들에 대한 거래처 발굴 및 평가에서 계약재결, 품목발단기 협의/납품스케줄에 이르는 구매 거래선에 대한 발주시기/발주량/품질관리에 이르는 구매물품에 관하여 효율적으로 관리함으로써 적정재고 관리 및 필요 품종에 대한 적정 구매 처리에 활용 된다. 구매관리는 기준정보관리, 발주관리, 반품관리, 지불관리로 나눌 수 있다. 기준정보관리는 구매품목관리, 구매계약관리, 구매단가관리로 나눌 수 있으며, 발주관리는 발주신청관리, 발주통지관리, 송장접수관리로 나눌 수 있으며, 반품관리는 거래처반품관리, 지불관리는 거래처정산관리로 나눌 수 있다.
3	본사 물류 관리	본사물류관리는 운영계획관리, 배송관리, 입고관리, 재고관리로 나눌 수 있다. 운영계획관리는 가동처량관리, 배송투트관리, 운영모니터 및 평가로 구분되어 지고, 배송관리는 배송계획수립, 보관계획수립, 배차관리, 배송촉독관리, 배송결과관리로 구분되어 지고, 입고관리는 입고관리, 출고관리로 구분되어 지고, 재고관리는 재고계획수립, 재고상황관리로 구분되어 지고. 본사물류관리는 구매에서부터 적영점 및 가맹점에 넘겨주는 부분까지의 영역이다. 구매 및 판매의 입/출/재고를 적시, 적량에 배송하여 구매 판공 및 생산/판매활동이 원활하게 이루어지도록 하는 것이다.
4	가맹점물류관리	가맹점물류관리는 입고관리, 재고관리로 나눌 수 있다. 입고관리는 구매요청관리, 입고관리, 반품요청관리, 반품출고관리로 구분되어 지고, 재고관리는 재고상황관리가 있다. 가맹점물류관리는 본사에 재정의 발주를 통하여 물품을 인도받고 창고에 보관하여 매장에 공급하기 직전까지의 영역이다. 가맹점물류는 매장에서 재정을 판매하는데 필요한 재정을 적시에 공급할 수 있도록 발주 및 입고를 하고, 창고의 크기 및 판매량을 감안하여 적정재고를 유지시켜야 한다.
5	가맹점개설관리	가맹점개설관리는 신규로 가맹점을 개설하려는 고객과의 상담에서부터 가맹점을 오픈하는 데까지의 영역이다. 가맹점개설관리는 신규개설관리, 계약관리, 시공/인테리어관리, 시무관리의 영역이 있다. 신규개설관리는 개설상담과 시장조사로 구분할 수 있다. 계약관리는 개설여부심사, 가맹계약처리, 사업지정등록처리로 구분할 수 있다. 시공/인테리어관리는 시설공사관리, 시설물관리로 구분할 수 있다. 시무관리는 교육지원, 가맹점운영으로 구분할 수 있다.
6	가맹점관리	가맹점관리는 오픈이후 고객의 입장에서부터 직원의 급여 지급 및 결산과 세부신고까지의 영역이다. 가맹점관리는 판매관리, 결산관리, 세무관리, 인형관리의 영역으로 나눌 수 있다. 판매관리는 고객의 입장에서 카운터 계산까지를 말하며, 결산관리는 일일결산, 월결산, 보고자료 작성으로 구분할 수 있다. 세무관리는 원천세신고, 부가가치세신고, 법인세 또는 종합소득세신고로 구분할 수 있다. 인형관리는 인력채용, 급상여 지급으로 구분할 수 있다.
7	메뉴 관리	메뉴관리는 메뉴를 신규로 개발하기 위한 시장조사에서부터 매장에서 시용할 메뉴판을 디자인하는 영역까지이다. 메뉴관리는 메뉴계획, 메뉴선정, 메뉴디자인관리로 나눌 수 있다. 메뉴계획은 시장조사, 조직의 목표파와, 계획수립으로 나눌 수 있으며, 메뉴선정은 마형소집, 시험, 품질관리로 나눌 수 있고, 메뉴디자인관리는 메뉴를 디자인하는 것이다. 매출 증합을 분석하여 시장조사를 할 것인지 결정하여 하지 않을 경우, 내부에서 전략을 수립한다. 시장조사를 필요로 하는 경우, 그 결과와 조직의 목표를 파악하여 메뉴계획을 수립한다. 미팅과 시제품제작, 품질관리를 통해 메뉴를 선정하여 메뉴디자인을 한다.
8	이케팅 관리	이케팅 관리는 소비자(시장)조사, 이케팅기획, 홍보, 고객관계관리로 나눌 수 있다. 이케팅전략을 세우기 위해 자체설문조사, 외부 등으로 소비자 조사를 실시한다. 이를 바탕으로 이케팅 기획을 하여 고객의 트렌드와 회사의 정책을 고려하여 홍보를 실시한다. 고객DB를 구축하여 관리한다.

2-5. 프랜차이즈 프로세스 표준화 방안

프랜차이즈 분야의 프로세스 표준화를 위해 우선 전체업무물 대상으로 프로세스의 구조적 분해를 실시하였다. 즉 맵핑(mapping)을 통해 기업 내부 프로세스 혹은 외부와의 협업프로세스 등에 대해 전반적으로 파악하고, 조직 간에 혹은 팀원 간에 같은 의사소통 수준을 제공하며, 기업활동 전반에 대한 진단과 변화를 지원하는 수단으로 이용하였다. 특정 사업영역에 대한 프로세스 분해구조 체계는 [그림 8]에서 보듯이 'BA(비즈니스영역) - PA(프로세스영역) - BP(비즈니스프로세스) - Act(액티비티)'와 같은 형태로 구성되며, 여기에 기업 외부 고객이나 제휴/공급 기업과의 협업이 발생하는 프로세스에 대해서는 'BC(비즈니스협업)-BT(비즈니스트랜잭션)'의 개념을 도입하여 전개하였다.



[그림 8] 비즈니스 프로세스 분해구조 체계

- 1)비즈니스영역(BA: Business Area): 제품설계, 제조, 영업, 홍보, 물류, 자재구매, 서비스, 재무, 인사, 연구개발 등과 같이, 핵심적 혹은 지원적 기능 활동에 의해 구분되는 기능 영역으로, 일반적으로 이러한 비즈니스영역은 조직 내부 부서구분에 의해 판별될 수 있음.
- 2)프로세스영역(PA: Process Area): 특정 비즈니스영역 내에서 수행되는 많은 업무 프로세스들을 수행목적에 의해 구분한 프로세스 그룹으로서, 프로세스영역 내부 프로세스들 간에는 업무목적상 유사성을 갖고 있어야 하고 외부 프로세스에 대해서는 최소한의 종속성을 갖고 있도록 그룹핑하는 것이 바람직.
- 3)비즈니스프로세스(BP: Business Process): 특정 프로세스영역 내에서 구체적인 기능목적에 의해 구분되는 실행 가능한 프로세스로서, 시작과 종료가 명확하며 또한 정의되는 입력과 산출이 존재하면서 반복적으로 발생함.
- 4)액티비티(Act: Activity): 최소 단위의 분해 불가능한 프로세스로서, 단일 시점에 단일 장소에서 단일책임자에 의해 발생함.
- 5)비즈니스협업(BC: Business Collaboration): 순수한 기업 내부 프로세스가 아니라, 외부 고객이나 제휴/공급 기업간에 협업프로세스를 포함하고 있는 비즈니스프로세스로서, 비즈니스협업 내에는 반드시 특정한 유형의 비즈니스트랜잭션을 포함하고 있어야 함.
- 6)비즈니스트랜잭션(BT: Business Transaction): 협업프로세스의 분해 불가능한 최소단위 액티비티로서, 하나 이상의 문서흐름과 관련하여 요청역할과 응답역할을 담당하는 협업 당사자가 존재하고 특정 유형을 정의할 수 있음.

2-6. 프로세스 표준화 모델 명세 작성

프로세스 표준화를 위한 모델의 명세는 각 레벨별로 작성하였으며, 이 레벨별로 프랜차이즈 전체 프로세스에 대한 모델의 도출한 결과는 [표 3]와 같다.

[표 3] 프랜차이즈 프로세스 레벨별 도출 개수

구분	BA레벨	PA레벨	BP레벨	Act레벨
프랜차이즈 비즈니스 프로세스	BA01 판매관리	3	6	27
	BA02 구매관리	4	8	50
	BA03 분사물류관리	4	12	103
	BA04 가맹점물류관리	2	5	28
	BA05 가맹점개설관리	4	9	51
	BA06 가맹점관리	4	9	52
	BA07 메뉴관리	3	7	49
	BA08 마케팅관리	1	4	26
계	8	25	60	386

2-7. 프랜차이즈 표준화 대상 프로세스 선정

특정기업의 업무 프로세스는 대상 시스템이 제공하는 서비스를 생산하기 위해 시스템이 수행하는 일련의 작업들에 의해서 규명된다. 따라서 업무 프로세스는 각 서비스별로 해당 서비스를 구성하는 업무 프로세스를 선정하게 된다. 그러나 다른 기업간 업무에 대한 프로세스 분석은 대체로 많은 비용과 시간을 동반하기 때문에 분석의 경제성을 고려해서 프로세스의 중요도에 따라 업무 프로세스를 선정하고 선정된 프로세스에 대해서 상세한 분석을 수행했다. 본 논문에서는 프랜차이즈 프로세스중 기업간 업무분야를 표준화 대상으로 참고 분석을 실시했다. 표준화 대상 프로세스인 프랜차이즈 프로세스를 분석은 앞서 살펴본 바와 같이 각가지 프랜차이즈의 종류별로 담당조직이 다양하게 존재한다. [표 4]는 패스트푸드의 업무 및 업무조직을 표준화 한 결과와 각 비즈니스 영역별로 발생하는 프로세스의 영역을 나타낸 것이다. 표준화 대상 프로세스를 찾기 위해서는 B2B 즉, 외부와 연계되는 업무에 대한 관계가 중요하다. [표 5]는 외부 조직(타 회사)와의 관련 업무를 나타낸 것이다.

[표 4] 프랜차이즈 프로세스 영역별 담당조직

비즈니스 영역(BA)	프로세스 영역(PA)	판매	구매	제조	유통	서비스	인사	기타	기타
BA01 판매	PA0101 판매관리	Y							Y
	PA0102 가격관리	Y							
	PA0103 매출관리	Y							
BA02 구매	PA0201 기준정보관리				Y				Y
	PA0202 발주관리				Y	Y			
	PA0203 반출관리	Y			Y	Y			
	PA0204 지불관리			Y	Y				
BA03 생산	PA0301 운영계획관리	Y			Y	Y			
	PA0302 배합관리				Y	Y			
	PA0303 합출고관리				Y				
	PA0304 재고관리				Y				
BA04 가맹	PA0401 입출고관리				Y				
	PA0402 재고관리				Y				
BA05 가맹	PA0501 신규개설관리								Y
	PA0502 계약관리								Y
	PA0503 시금/인테리어 관리								Y
	PA0504 사후관리								Y
BA06 가맹	PA0601 판매관리								Y
	PA0602 결산관리								Y
	PA0603 세무관리								Y
	PA0604 인련관리								Y
BA07 메뉴	PA0701 메뉴 계획				Y	Y	Y		
	PA0702 메뉴 신청					Y		Y	
	PA0703 메뉴 디자인 관리					Y	Y		
BA08 마케팅	PA0801 마케팅관리				Y				

[표 5] 프랜차이즈 프로세스 영역별 관련 외부조직

프랜차이즈의 계약 주체에 따른 형태별로 각 프랜차이즈가 외부 조직과의 관련 업무를 조사해 보면 결국 가장 선진적인 프랜차이즈는 인지도가 있는 상표를 가진 프랜차이즈 업체가 제조업체와 물류업체, 광고업체 등 연관 업체와의 업무와 업무지원을 종합적으로 하고 있음을 알 수 있다. 이러한 프랜차이즈 시스템의 특성은 제조업체 또는 도매업자가 자사의 상품을 유통시키기 위해 프랜차이즈 시스템으로서 본부가 되어 어떤 지역에 존재하는 소매업자에게 그 지역에서의 상품의 판매권을 부여하는 방식으로 매우 많은 업종과 업체에 폭넓게 적용



비즈니스 영역(BA)	프로세스 영역(PA)	기밀관리	거래	고객	세무	인사	운행	재무	지분	지적	타사
BA01 판매관리	PA0102	판매계약관리									
	PA0102	가격관리									
	PA0103	배출관리	Y								
BA02 구매관리	PA0201	기존정보관리		Y							
	PA0202	발주관리	Y	Y							
	PA0203	반품관리		Y							
	PA0204	지불관리		Y							
BA03 보사물류 관리	PA0301	운영계획관리									
	PA0302	박승관리	Y								
	PA0303	입출고관리									
	PA0304	재고관리									
BA04 가맹점 물류관리	PA0401	입출고관리	Y								
	PA0402	재고관리	Y								
BA05 가맹점 개입관리	PA0501	신규개입관리	Y		Y						
	PA0502	계약관리	Y		Y						Y
	PA0503	시금/연태리이관 리	Y			Y					
	PA0504	사후관리	Y								
BA06 가맹점 관리	PA0601	판매관리	Y		Y						
	PA0602	결산관리	Y								
	PA0603	세무관리	Y		Y		Y				
	PA0604	인원관리	Y		Y					Y	
BA07 메뉴관리	PA0701	메뉴 계획	Y								
	PA0702	메뉴 선정	Y								
	PA0703	메뉴 디자인 관리									
BA08 마케팅 관리	PA0801	마케팅관리							Y		

될 수 있다. 따라서 프랜차이즈 시스템에는 많은 패턴이 존재할 수 있는데, 제조업과 도소매업과의 프랜차이즈, 도매업과 소매업과의 프랜차이즈, 라이선스 계약, 제조업 프랜차이즈, 서비스 프랜차이즈, 공동 운영 프랜차이즈 등 그 종류가 상당히 다양하다. 그러나 여기서는 프랜차이즈 시스템을 체인회사가 채용하는 목적에 따라 분류하면 [표 6]과 같이 나눌 수 있다.

- 1) 제조업자-소매업자 프랜차이즈 시스템(The Manufacturer - Retailer System)은 미국의 자동차산업의 경우에 흔히 볼 수 있는 방식인데 자동차 제조 회사가 취급점에 판매권을 주고 그 취급점은 여러 가지의 판매 및 서비스의 조건을 따르기로 동의한 독립적인 사업자다.
- 2) 제조업자-도매업자 프랜차이즈 시스템(The Manufacturer - Wholesaler System)은 자사의 제품을 팔기 위해 제조업자가 프랜차이즈를 개발하는 방식으로 소매상의 수가 지역적으로 너무 분산되거나 소량을 취급할 때에는 도매상을 가맹점으로 체계화하는 형태이다.
- 3) 도매업자-소매업자 프랜차이즈 시스템(Wholesaler - Retailer System)은 제조업자가 생산하는 제품의 품목수가 한정되어 있으므로 도매업자가 다수의 제조업자로부터 다양한 품목을 공급받아 프랜차이즈를 개발하고 소매상을 계열화하는 방법을 택하는 경우이다.
- 4) 상표/상호 허가자-소매업자 프랜차이즈 시스템(The Trade Mark/Trade Name License - Retailer System)은 제조업자나 도매상이 아닌 프랜차이즈가 소매단위의 성공적인 영업을 위하여 공통적인 상호와 표준화된 방법 또는 사업형태를 사용하고 있다는 것으로서 프랜차이즈(Franchisee)가 프랜차이즈(Franchiser)에 의하여 획득된 상표, 상호, 경영 노하우를 사용해 소비자에게 서비스를 제공하려는 경우이다.

[표 6] 프랜차이즈 형태별 사례

이상과 같이 프랜차이즈 형태는 크게 4개로 살펴 볼 수 있으며 각 형태별로 프로세스 영역과 해당업무와

유형	프랜차이즈 시스템	본사	가맹점	업종	사례
1	제조업자 소매업자 시스템	제조업자	소매업자	자동차 업계, 석유판매업계	GM, 포드, 테크사코
2	제조업자 도매업자 시스템	제조업자	도매업자	음료업계	코카콜라, 펄시콜라
3	도매업자 소매업자 시스템	도매업자	소매업자	계약업, 잡화상점, 자동차 정비체인	스노우우물, Hardware체인
4	상표허가자 소매업자 시스템	제조업자나 도매업자 아닌 본부	소매업자	레스토랑 체인, 모텔체인, 자동차/트럭 대여회사	맥도날드, HolidayInn, 헤르쯔 렌트카

관계된 외부조직과의 관계가 서로 상이하기 때문에 적용되는 비즈니스 프로세스도 [표 7]과 같이 각 프랜차이즈 유형별로 적용되는 프로세스에 따라 적용 형태가 다르다는 것을 알 수 있다. 각 프랜차이즈 형태중 유형4에 해당하는 상표허가자-소매업자 형태가 전체 비즈니스 프로세스 영역에 적용되고 있으며, 가장 보편화되어 있고, 현재 성장하고 있는 프랜차이즈 형태로 프랜차이즈 본사는 특정한 상품을 유통시킴으로써 생긴 이익을 얻는 것이 아니라 프랜차이즈 패키지라고 불리는 상표/상호의 제공, 각종의 지도/원조, 상품, 자재의 판매 등을 포괄적으로 규정한 프로그램을 개발하며 그 위에서 가맹점을 모집하고 주로 가맹점이 지불하는 가입금, 로열티에 의해 이익을 얻으려는 방식이다. 말하자면 회사는 상품을 판다는 것보다는 오히려 프랜차이즈 패키지를 가맹점에 판다고 하는 형태의 것이라고 할 수 있다. 이러한 프랜차이즈 시스템의 채택방법을 프랜차이즈 비즈니스라고 부른다. 따라서 프랜차이즈와 타 업체와의 연관된 프로세스를 찾기 위해서 가장 전형적인 상표허가자-소매업자의 프랜차이즈 형태에 있어서 외부 조직과의 연관을 표준으로 삼는 것이 타당하리라 본다.

[표 7] 프랜차이즈 형태별 프로세스 영역과 관련 외부조직과의 관계

프로세스 표준화를 위해 기업간 업무가 진행되는 비즈니스 영역을 대상으로 해당 비즈니스 영역내 기업간 업무 프로세스를 담당하는 최소 액티비티단위까지 전체적으로 도출하였다. [표 8]과 같이 전체 BP중 기업간 프로세스에 대해 BC로 도출하였고, 단위 액티비티중 기업간 거래업무를 담당하는 단위액티비티를 BT로 도출하여 해당업무에 대한 표준 프로세스를 작성하였다.

[표 8] 프랜차이즈 프로세스 레벨별 도출 갯수

구분	BA레벨	PA	BP	BC	Ac	BT
		레벨	레벨	레벨	레벨	레벨
프랜차이즈 비즈니스 프로세스	BA01 판매관리	3	6	0	27	0
	BA02 구매관리	4	8	8	50	27
	BA03 본사물류관리	4	12	5	103	38
	BA04 가맹점물류관리	2	5	3	28	18
	BA05 가맹점개설관리	4	9	5	51	30
	BA06 가맹점관리	4	9	2	52	11
	BA07 메뉴관리	3	7	5	49	32
	BA08 마케팅관리	1	4	2	28	12
계	8	25	60	28	386	188

## 2-6. 표준 비즈니스 프로세스 모형 도출

표준 비즈니스 프로세스모형을 도출하는 작업은 기업의 현실 세계를 여러 가지 도형화 기법 및 개념을 적용하여 사용자가 이해하기 쉬운 형태로 표현한 것으로 업무활동 관점에서 업무를 기술한 프로세스 모형을 말한다. 보통 단위기업을 대상으로 비즈니스 프로세스 모형 도출 전에 업무 분석 과정을 통해 현행 업무 수행상의 문제점 및 향후 업무 추진 방향에 대한 아이디어가 반영되어 새로운 기업 환경에 적합한 비즈니스 프로세스가 완성되는데 여기서는 다양한 프랜차이즈 형태를 대상으로 프로세스를 표준화해가는 방법적인 측면에 관점을 두고 선정된 프로세스에 대해서 상세한 프로세스 모형을 진행하게 된다. 즉, Business Area간의 프로세스를 정의함으로써 실제 산업 특성을 반영한 사업단위 사이의 데이터와 업무절차를 표준 대상으로 하는 것이다. 도출된 Business Domain은 각각의 가치결정 요인의 도출을 위하여, Business Area별 기준을 설정한 후, Business 프로세스를 정의하고, 선정된 표준화 대상 프로세스를 중심으로 프로세스와 데이터 모델 정의를 거쳐 표준 모델을 [표 9]와 같이 정리하였다.

비즈니스 영역(BA)		프로세스 영역(PA)	1	2	3	4	표준	
BA01	판매관리	PA0102	판매계획관리					
		PA0102	가격관리					
		PA0103	배송관리				Y	Y
BA02	구매관리	PA0201	기판정보관리	Y	Y	Y	Y	Y
		PA0202	발주관리	Y	Y	Y	Y	Y
		PA0203	반품관리	Y	Y	Y	Y	Y
		PA0204	지불관리	Y	Y	Y	Y	Y
BA03	봉사용유관리	PA0301	운원계획관리					
		PA0302	배출관리	Y	Y		Y	Y
		PA0303	입출고관리					
		PA0304	재고관리					
BA04	가맹점 운영관리	PA0401	입출고관리	Y			Y	Y
		PA0402	재고관리	Y				Y
BA05	가맹점 개설관리	PA0501	신규개설관리	Y	Y			Y
		PA0502	계약관리	Y	Y		Y	Y
		PA0503	시공간데이터관리				Y	Y
		PA0504	사후관리				Y	Y
BA06	가맹점관리	PA0601	판매관리				Y	Y
		PA0602	결산관리			Y	Y	Y
		PA0603	세무관리	Y		Y	Y	Y
		PA0604	인원관리			Y	Y	Y
BA07	메뉴관리	PA0701	메뉴 계획					
		PA0702	메뉴 신청			Y	Y	Y
		PA0703	메뉴 디자인 관리					
BA08	마케팅관리	PA0801	마케팅관리			Y	Y	Y

[표 9] 프랜차이즈 프로세스 레벨별 도출 개수

도출된 BT는 더 이상 분해가 불가능한 협업 당사자간 정보교환 행위로 정의가능하고, 실행가능하고 반복적으로 발생하며, 요청(Requesting) 역할과 응답(Responding) 역할을 하는 당사자가 존재한다. 비즈니스트랜잭션 실행에는 하나 이상의 문서흐름이 관련되어 있으며, "all-or-nothing", 즉 제대로 종료되지 않으면 전체 행위가 취소되는 특성이 있다. 또, 타임아웃, 인증/서명/보안 등의 사전에 합의된 협업 관련 규칙이 적용되며 상업적거래, 질의/응답, 요청/응답, 요청/확인, 정보배포, 통지 등의 유형을 가진다. BT에서 사용되는 비즈니스 문서를 BD로 도출했으며BD는 비즈니스 거래에 사용되는 문서를 바탕으로 정보 항목을 도출하였다. [표10 참조]

[표 10] 가맹점일일재고관리서(BD0157) 항목조사서

### 3. 결론

프랜차이즈 업종은 그 비즈니스 특성상 제조와 도소매를 중심으로 하는 유통의 업무를 포괄적으로 포함하고 있으며, 이러한 기존의 유통에 더욱 발전적인 마케팅적 요소가 가미되어 점차 발전하고 변형되고 있다. 따라서 일반적인 프랜차이즈 업종에 대한 명확한 표준화는 상당히 어렵다. 다만 어떤 형태의 프랜차이즈건 간에 본 연구의 방식으로 표준화를 행한다면 업무의 특성을 보다 효과적으로 분석할 수 있으리라 본다. 본 논문에서는 기업 정보시스템 구현 및 경쟁력 강화를 뒷받침하기 위한 기업의 데이터 및 서식, 이를 취급하는 기능 프로세스에 대한 분석을 통한 표준화에 대한 체계적인 관리에 대한 연구로서 유통업종 중 프랜차이즈 산업을 대상으로 표준 업무 프로세스의 방법론을 제시하였다. 또한 복잡하고 다양한 프랜차이즈 업종에 대한 표준 업무를 도출하기 위해 각종 e-MP의 분석 및 표준화 방법론과 ERP의 개발 방법론 등 국내외 업무 표준화를 위한 방법론

을 기반으로 새로운 방식의 방법론을 제시하였다.

비즈니스 영역 (PA)	비즈니스 유형 (BC)	비즈니스 거래(BT)	요건	비즈니스 분석(BD)
PA0101 판매거래관리	BC0101 판매거래	BT0101 0101 판매실적파라	요건	BD0108 매출선량
		BT0101 0103 수요예측수립	요건	BD0111 품목별 매출집계
	BC0101 판매거래	BT0101 0204 판매거래수립	요건	BD0101 판매거래대 실적
			요건	BD0108 매출선량
PA0102 가격관리	BC0102 가격관리	BT0102 0103 판매실적집계	요건	BD0109 거래지별 매출선량 은위
			요건	BD0110 거래선별 매출집계
		BT0102 0104 가격정책수립	요건	BD0101 판매거래대 실적
	BC0102 판매거래	BT0102 0201 가격정책수립	요건	BD0114 거래지별 당가인량
			요건	BD0115 품목별 당가인량
		BT0102 0206 판매가격집계	요건	BD0114 거래지별 당가인량 BD0115 품목별 당가인량
PA0103 매출관리	BC0103 매출관리	BT0103 0103 판매자료집수	요건	BD0113 품목거래지 정보인량
			요건	BD0115 품목별 당가인량
		BT0103 0105 매출자료집계	요건	BD0109 거래지별 매출선량 은위 BD0110 거래선별 매출집계

순번	항목명	형식	길이	단위	설명
1	재고관리 일자	숫자	30	대	재고관리 발생 시작일과 집계 마감일
2	가맹점명	문자	10	대	실제 거래가 발생한 가맹점명
3	종목코드	문자	30	대	종영 하나하나에 부여된 코드명
4	종영	문자	30	대	메뉴별 구성 품으로서 상품의 구성명
5	전일재고량	숫자	20	대	가맹점별 전 재고량
6	일고수량	숫자	20	대	가맹점별 일고된 재고수량
7	광고수량	숫자	20	대	가맹점 광고된 재고수량
8	재고수량	숫자	20	대	가맹점 입,광고 완료시 재고수량
9	재고금액	숫자	20	대	가맹점 입,광고 완료시 재고금액

프랜차이즈 업종의 표준화 추진은 첫 번째, 그 업종에 대한 가치사슬을 분석하여 그 업종의 준거가 될 수 있는 분야를 선정한다. 두 번째, 준거가 되는 분야를 중심으로 핵심 업무영역을 도출한다.(BA) 세 번째, 현장 조사자료 및 전문가 인터뷰를 통해 핵심 업무영역에 대한 검증은 실시한다. 네 번째, 핵심 업무영역내의 대상 프로세스를 선정하고 정의한다.(PA) 다섯 번째, 표준화대상 업무를 선정하기 위해 특정한 기준을 설정한다.(본 연구에서는 협업이 필요한 업무를 표준화의 대상으로 기준을 설정했다.) 여섯 번째, 기준에 따라 표준화대상 업무를 구분한 후 거래에 필요한 데이터의 정의 및 타당성을 검증한다.(BD, 데이터 항목 조사) 마지막으로 표준 프로세스의 모형을 도출하는 방법으로 추진하였다.

이번에 적용한 비즈니스 프로세스 표준화에 대한 방법론은 비단 프랜차이즈 업종뿐 아니라 전업종의 표준화를 도출할 수 있는 방법론으로서 활용할 수 있으리라 본다. 본 연구의 표준화 방법론이 향후 우리나라 프랜차이즈 업종의 경쟁력 강화 및 타 업종의 표준화를 위한 절차나 방법적인 측면에 미력하나마 도움이 될 것을 희망한다.

#### 참고문헌

- 김영철, "프랜차이즈 유통관리", 대구대학출판부, 1997.  
 이관중, "프랜차이즈 시스템 경영기법", 한수협출판, 1997.  
 임춘성, "e-Business File", 영진.com, 2000.  
 조완수, "Unified Process와 UML", 홍릉과학출판사, 2001.  
 주수용, "프랜차이즈 성장전략", 1991.  
 UN/CEFACT, "UN/CEFACT Modeling Methodology", N090R10, 2001.