

프랜차이즈 시스템의 발전 단계(development stage)에 따른 특성 연구*

김 주 영**
유 보 미***

국내의 프랜차이즈 시스템 연구들은 대부분 프랜차이즈 기업들의 구조나 특징이 유사 혹은 동일한 것으로 간주하고 진행되어 왔다. 그러나 프랜차이즈 기업들은 각 발전 단계에 따라 이질적인 특성들로 분류될 수 있고 이렇게 분류된 프랜차이즈 기업들의 특성을 이해함으로써 각 단계의 특성에 따른 적절한 프랜차이즈 시스템 연구가 가능할 것이라고 생각된다. 이에 본 연구에서는 국내의 외식업 프랜차이즈 본부들이 발전 단계(development stage)에 따라 분류될 수 있으며, 단계별로 분류된 프랜차이즈 본부들이 지원전략, 성과, 소유구조에서 차이가 있음을 검증하고자 하였다.

2010년 말 현재 정보공개서를 통해 제시된 국내 외식업 프랜차이즈 본부 558개를 대상으로 연구한 결과, 프랜차이즈 본부가 도입, 성장, 성숙, 급성장, 변환의 5단계로 분류되었으며, 각 단계의 프랜차이즈 본부들은 10개의 변수(설립/가맹년수, 설립년수와 가맹년수의 차이, 점포/가맹점수, 매출/가맹점증가율, 가맹비율, 가맹점개설비용, 진출 지역의 수)들에 의해서 특징지어졌다. 또한, 분류된 5개의 단계들이 소유구조, 지원 및 성과에서 각각 다른 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 이를 통해 앞으로의 프랜차이즈 연구를 진행하는데 있어서 프랜차이즈 본부들의 이질성을 이해하고 연구의 목적에 맞게 데이터를 활용하는 것이 필요함을 강조하였다. 또한, 프랜차이즈 본부가 가지고 있는 특성에 따라 위치하고 있는 단계가 다르므로 이를 통해 각 단계에 맞는 본부의 전략을 효율적으로 구사하는 것이 중요하고, 잠재적 가맹점 희망자의 경우도 원하는 프랜차이즈 본부의 특성에 따른 위치를 확인해봄으로써 효과적으로 가맹본부를 선택할 수 있는 가능성을 제시하였다.

주제어: 프랜차이즈시스템, 발전단계, 정보공개서, 수명주기

* 본연구는 2011년도 서강대학교 교내연구비 지원을 받았음(과제번호: 201110066.01)
** 제 1저자, 서강대학교 경영전문대학원 교수(jkimsg@sogang.ac.kr)
*** 교신저자, 서강대학교 경영전문대학원 박사과정(b6553@naver.com)

I. 서론

국제프랜차이즈협회(International Franchise Association)에 의해 정의된 프랜차이즈 시스템(franchise system)이란, 프랜차이즈 본부가 가맹점의 영업에 대하여 노하우나 연구 등의 분야에서 계속적으로 이익을 제공하기로 약정하고, 가맹점은 자기자본으로 프랜차이즈 본부가 보유 또는 통제하는 상호, 양식, 기타 절차에 따라 영업하기로 약정함으로써 성립하는 계약관계를 말한다(임영균 외, 2002).

미국에서 형성되어 미국, 일본, 유럽 등 선진국형 유통형태로 알려져 있는 프랜차이즈 시스템은 국내 유통시장 개방이래 외국 유명 브랜드들과 함께 급속하게 성장하고 있다(김상현, 1997). 대한상공회의소의 2012년 유통산업통계집에 따르면 우리나라 가맹사업 현황은 2011년 현재 국내 프랜차이즈의 연간 매출액은 약 87.8조원, 가맹본사 2,420개, 브랜드 2,956개, 가맹점수 166,932개와 직영점 9,156개, 종업원 100만 명을 가지고 있다. 아직 평균 가맹사업기간이 4.2년이고, 매출액대비 영업이익률이 7.16%, 브랜드당 평균 가맹계약 해지 점포수가 3.7개이고 신규개점 점포수가 브랜드당 평균 17.5개로 앞으로도 국내 프랜차이즈 산업은 계속 성장하여 프랜차이즈산업은 국내 유통업계의 미래 유망업종으로서 향후 유통부문의 지배적인 사업방식으로 자리매김할 가능성이 커지고 있다.

이렇게 급속도로 성장하고 있는 프랜차이즈 산업의 경쟁적 환경 하에서는 프랜차이즈 본부가 처한 상황에 따라 차별적인 전략실행과 성과 관리를 하는 것이 장기적으로 프랜차

이즈 본부가 발전하고 유지되는데 더 효과적이다. 즉, 프랜차이즈 시스템의 발전 단계(stage)에 따라 각 프랜차이즈 본부들의 특성이 다르게 나타날 수 있고, 이들이 각 단계에 적절한 전략과 함께 프랜차이즈 본부가 환경에 적응하여 발전해 가는 것을 통해 지속적 성장을 할 수 있는 것이다.

Lillis, Narayana and Gilma(1976)은 이미 프랜차이즈의 발전 단계별 특성을 정의하고 이 단계에 따라 프랜차이즈 산업을 수명주기 모델로 반영하는 것을 시도하였으며, 프랜차이즈 본부들의 가맹점 유지전략은 가맹점의 수명주기 단계에 따른 상황에 적합하도록 수행되어야 할 것이라는 제안을 하였다(Inma and Debowski, 2006). 그 이후 여러 해외의 연구들이 각각의 기준을 적용하여 프랜차이즈 시스템을 발전 단계에 따라 나누고 단계별 특성을 논의하여 왔다(Oxenfeldt and Kelly, 1968-69; Carney and Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni, Bennett and Combs, 1995; Floyd and Fenwick, 1999). 프랜차이즈 시스템들이 발전 단계별로 프랜차이즈 본부들이 분류되고, 이에 따라 본부의 지원전략, 성과, 갈등 등의 양상이 차별적으로 발생하고 있음에도 불구하고 국내에서는 프랜차이즈 시스템 연구를 진행하는데 있어서 이러한 차이를 감안하고 있지 못하였다.

이에 본 연구에서는 우선, 프랜차이즈 본부가 위치한 단계, 즉 발전 단계에 따라 프랜차이즈 본부를 분류하는 기준을 마련하고, 각 단계별로 프랜차이즈 본부의 지원전략, 성과, 소유구조가 어떻게 다르게 나타나는지를 살펴보고자 한다. 결과적으로 본 연구를 통해서 프랜차이즈 본부의 각 발전 단계에 따라 나타나는 다양한 특성에 따라 프랜차이즈 본부가 분류될 수 있음을 밝히고, 각 단계에서의 전

략 및 성과의 양상을 살펴봄으로써, 프랜차이즈 본부가 처한 환경에 따른 전략실행과 성과관리를 통해 보다 적절한 프랜차이즈 전략을 수립할 수 있는 방향을 제시하고자 한다. 더불어 본 연구를 통해 프랜차이즈 시스템 연구에 대한 이해를 더욱 넓힐 수 있는 기회를 제공할 수 있을 것이라고 생각된다. 프랜차이즈 연구는 다른 유통기관의 연구들과 마찬가지로 전략의 실행 및 성과에 대한 자료를 얻기가 쉽지 않지만, 가능한 자료를 통한 연구들이 많이 진행된다면, 한국의 실정에 더 맞는 적절한 이론을 개발하는 연구들도 촉진될 것으로 보인다.

II. 프랜차이즈 시스템의 발전 단계

1. 이론적 배경

프랜차이즈 연구를 함에 있어서 각 프랜차이즈들의 특성에 따라서 경쟁방식이나 운영전략 및 성과가 차이가 나기 때문에 프랜차이즈 기업들이 그들의 전형적인 특징들에 의해 분류해서 연구가 진행되어야 한다고 주장한다(Callum and Graham, 1999; Carney and Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni et al., 1993; Floyd and Fenwick, 1999; Lillis et al., 1976; Oxenfeldt and Kelly, 1968 - 69). 이 연구들은 그 근거를 프랜차이즈의 발생 배경 이론에 기초한 프랜차이즈의 이질적인 특성을 설명하고 있는데 자원희소이론(Resource scarcity theory)과 대리인 이론(Agency theory)으로 설명되며 그밖에도 거래비용 이론(transaction cost theory), 혼합소유 이론(mixed ownership theory)으로도

프랜차이즈 기업들의 변화를 설명할 수 있다.

자원희소이론에 의하면, 가맹 사업 초기자본 및 관리적 자원이 제한된 신생 소규모기업의 경우에는 지리적으로 점포를 확장하는데 필요한 자본을 조달하고 관리능력을 개발하는 것이 어렵기 때문에, 이들에게 프랜차이즈는 빠른 성장을 위해 필요한 자본과 관리능력을 가맹점으로부터 조달하는 수단이 된다(Oxenfeldt and Thompson, 1969; Martin and Justis, 1993; Shane, 1996). 자원희소이론은 프랜차이즈 사업을 자원을 확보하기 위한 수단이라고 보면서 시간이 흐름에 따라(즉, 역사, 규모, 성장률이 변화함에 따라) 기업의 구조가 달라질 수 있다고 본다(Oxenfeldt and Thompson, 1969; Hunt, 1974). 대기업이나 성숙기 산업의 경우 프랜차이즈 사업을 활용할 가능성이 낮지만(Caves and Murphy, 1976), 중소기업이나 도입기 산업의 경우 빠른 성장을 위한 자본 및 경영자원이 부족하기 때문에 가맹사업을 선택할 가능성이 높다(Dant, 1995). 프랜차이즈 본부가 성숙기에 접어들수록 가맹점들에 대한 의존도는 점차 낮아지고, 수익성이 좋은 점포를 되사기도 한다(Hunt, 1974). 이는 프랜차이즈 본부가 성장함에 따라 이들이 자본과 자원을 현재의 사업운영으로부터 창출할 수 있는 능력이 증가하고, 가맹본부의 시장이 성숙해감에 따라 가맹점 확대기회가 감소하기 때문이다(임영균 외, 2011). 그러므로 자원희소이론을 통해 프랜차이즈 기업이 성숙하여 가는 과정에 따라 경영관리 사항과 전략적 가치가 달리 이해되는 것을 알 수 있다.

대리인이론은 교환관계에서의 대리인 문제에 대응하기 위해 프랜차이즈를 한다고 보고 있다(Inma and Debowski, 2006). 대리인이론에서는 가맹점 개설 동기와 위험공유의 혜택

을 프랜차이즈 성장의 모든 단계에서 예측하고 있다(Lillis et al., 1976). 대리인(직영점의 매니저)은 자신의 의사결정에 따른 비용과 수익에 책임지지 않고, 고정적인 보상이 주어지기 때문에 그들의 의뢰인(기업)을 위한 의무를 회피(shrink)하게 되고 이것은 결국 높은 감시감독(monitoring) 비용을 발생시킨다(Rubin, 1978). 그러나 가맹점은 자신의 점포로부터 발생하는 수익에 대한 청구와 함께 자신의 투자에 따른 보상을 받기 때문에 스스로 점포의 성공을 위해 노력하고, 이것은 기업의 감시감독 비용을 감소시킨다(Brickley and Dark, 1987; Klein, 1995; Rubin, 1978). 또한, 프랜차이즈 본부는 감시감독 비용을 감소시키기 위해 점포가 지리적으로 확산될수록 점포를 프랜차이즈 하고자 한다(Brickley and Dark, 1987; Norton, 1988a; Norton, 1988b). 대리인이론을 통해 프랜차이즈 성장의 각 단계별로 프랜차이즈 기업의 성장과 확장 전략을 유추해볼 수 있다. 즉, 대리인이론에서는 시간이 지날수록 감시감독비용의 절감을 위해 직영점보다는 프랜차이즈를 통해 성장하고자 하는 동기가 커질 것이라고 예상할 수 있다. 자원희소이론과 같이 대리인이론 역시 프랜차이즈 기업은 수명주기(단계)가 진행함에 따라 그들의 경영환경에 대응하기 위해 가장 적절한 전략을 취하는 것을 제시하고 있다(Inma and Debowski, 2006).

거래비용 이론은 거래비용을 최소화하는 방향으로 프랜차이즈 기업의 구조가 결정된다고 본다(Klein et al., 1978; Williamson, 1975). 거래비용에는 시장기반 시스템의 운용비용, 정보탐색비용, 협상 및 교섭비용, 계약체결 비용, 감시감독 비용 등이 포함된다(John and Weitz, 1988; Dant, 1996). 거래비용 이론에서는 기업

이 시장(market)을 통해 거래를 수행하는 것보다 위계(hierarchy)를 통해 거래를 수행하는 것이 효율적일 수 있다고 보고 있으며, 시장을 통한 거래가 실패하는 이유를 거래관계에서 발생하는 자산특유성, 반복거래빈도, 불확실성과 거래당사자의 제한된 합리성, 기회주의에서 찾고 있다(임영균 외, 2011). Williamson(1975)은 많은 거래비용이 발생할수록 이를 줄이고 효율적인 거래가 이루어지도록 거래가 내부화되거나 위계가 이루어지는 것으로 보고 있는데 이를 통해 프랜차이즈 시스템이 거래비용을 줄이기 위해 적절하게 변화하고 있다는 것을 알 수 있다.

혼합소유 이론은 소유구조 관련 이론으로 직영점과 가맹점이 동시에 존재하는 형태가 우수한 성과를 보이며 가맹본부가 이를 유지하고자 한다는 것이다. 많은 연구자들에 따르면 혼합소유구조가 우수한 성과를 보이는 이유는 비용최소화와 시너지추구가 가능하기 때문이라고 하였다(Bradach and Eccles, 1989; Burkle and Posselt, 2008; Lafontaine and Kaufmann, 1994; Seshadri, 2002). 혼합소유 이론도 다른 이론들과 마찬가지로 시간이 지남에 따라 프랜차이즈 구조가 변화하는 것으로 보고 있다. 즉, 환경변화 혹은 기업의 상황에 따라 적절한 전략을 통해 소유구조와 같은 프랜차이즈 시스템의 비율을 안정적으로 유지하고자 노력한다.

결국, 프랜차이즈 기업이 단계별로 이질적인 특성을 지니고 있다고 주장하는 연구들은 기업이 각 단계별로 추구하는 목적이나 상황여건이 다르기에 전략투입 요소와 그 결과평가 기준 등이 달라져야 한다고 한다. 전략, 투입된 요소, 성과 등을 쉽게 정의하고 평가하기 위해서 유사한 특성을 가지고 있는 프랜차

이즈 기업들을 그룹으로 나누어 분류하는 것이 옳다는 것이다 (Inma and Debowski, 2006). 실제로 발전단계를 나누어 진행된 연구를 살펴보면, 초기 연구에서는 프랜차이즈 기업들을 수명과 규모에 기초하여 분류하였다(Lillis et al., 1976; Oxenfeldt and Kelly, 1968 - 69). 이 외에도 많은 해외연구들이 진행되었는데 주로 가맹본사의 운영기간과 가맹점수를 공통적으로 적용하여 단계를 구분하였다(Oxenfeldt and Kelly, 1968-69; Lillis et al., 1976; Carney and Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni, Bennett and Combs, 1995; Floyd and Fenwick, 1999; Inma and Debowski, 2006).

Carney and Gedajlovic(1991)은 프랜차이즈 소유와 관련된 13개의 변수를 활용하여 배치절차(configuration procedure)를 이용하여 5개의 프랜차이즈 범주, 즉, 급성장(Rapid Grower), 보수적 확장기(Expensive conservative), 변환기(Converters), 성숙기(Matures), 쇠퇴기(Unsuccessful)로 분류하였다. 이 연구를 통해 프랜차이즈 산업이 단계별로 이질적인 특징이 있음을 증명하였다. 결과적으로, 프랜차이즈 자료를 분석할 때에 각 프랜차이즈 그룹별로 독특한 특성이 있다는 것을 찾아내었다. Castrogiovanni, Bennett and Combs (1995)은 Carney and Gedajlovic(1991)의 연구를 기초로 유사한 변수를 사용하여 연구를 진행하였다. 이 연구에서는 급성장(Rapid Grower) 그룹과 변환기(Converters) 그룹이 유사하게 나타났는데, 이를 통해 프랜차이즈 본부는 프랜차이즈 발전 단계의 도입기에서 전략적 선택에 대응하는 자원과 인센티브를 균형 있게 고려해야 한다고 주장하고 있다. Inma and Debowski(2006)의 연구에서는 프랜차이즈 유형학에 기초를 둔 발전 단계이론을 기준으

로 사용하여 이것이 프랜차이즈 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 연구하였다. 지금까지 프랜차이즈의 발전 단계별 특성에 대한 연구를 정리하면 <표 1>과 같다.

Lillis et al.(1976)과 Oxenfeldt and Kelly (1968 - 69)의 연구의 경우, 기업의 수명과 규모에 의해서 프랜차이즈 단계를 구분하였다. 이것은 복잡한 환경에서 운영되고 있는 프랜차이즈 기업에게 단순한 분류기준을 적용한 것에 불과하며, 특히 기업의 수명과 규모와의 관계가 선형관계가 아니기 때문에 단계별 프랜차이즈 그룹을 설명하는 데에는 무리가 있다고 평가할 수 있다(Inma and Debowski, 2006). 또한, Carney and Gedajlovic(1991) 연구에서의 배치절차의 방법론은 귀납적인 절차로 정의된 요인의 수가 주관적이기 때문에 실증적인 확인이 부족하며 (Hair et al., 1998), 선택된 변수들이 프랜차이즈 운영의 측면을 충분히 반영하였지만 경험론의 부족이 지적되었고 결국 연구의 결과가 반복 측정되기 어렵다는 문제를 가지고 있다고 평가되어서 (Meyer et al., 1993), 프랜차이즈 발전 단계 연구의 방법론적인 취약점의 문제는 이전 연구들을 입증하는 추가적인 실증 연구가 필요하다고 할 수 있다 (Inma and Debowski, 2006).

비록 프랜차이즈 발전 단계별로 그룹을 나누는 기준은 다양하지만, 일반적으로 연구들 간의 연관성이 존재한다. 우선, 프랜차이즈 진화 단계별로 프랜차이즈 기업을 특징지을 수 있다는 것을 밝혀낸 연구들이 있고(Lillis et al., 1976; Oxenfeldt and Kelly, 1968 - 69), 좀 더 복잡하게 분류 기준을 구성하여 프랜차이즈 기업이 시간이 흐름에 따라 진화하고 이에 따라 기업들이 경영전략을 맞추어가는 경향이 있음을 확인한 연구가 있다(Carney and

Gedajlovic, 1991). 그러므로 프랜차이즈 기업은 그들의 특성에 따라 이질적인 그룹으로 분류될 수 있고 그 특성은 명백하게 분류될 수

있다(Inma and Debowski, 2006). 예를 들어, 프랜차이즈 가맹본부의 사업이 도입기나 성장기 단계에 있을 때는 현실적으로 활발한 가

〈표 1〉 발전 단계(stage)에 따른 프랜차이즈 특성 연구

연구	그룹	가맹 타입 또는 단계	분류 차원	비고
Oxenfeldt and Kelly (1968-69)	4	도입기(New) 급성장기(Rapidly growing) 번영기 (Established & Prosperous) 성숙/쇠퇴기 (Mature & declining)	기업 수명(Age) 기업 규모(Size)	Conceptually constructed
Lillis et al. (1976)	4	침투(Penetration) 성장(Growth) 성숙(Maturity) 후성숙(Late maturity)	기업 수명(Age) 기업 규모(Size)	Empirically tested
Carney and Gedajlovic (1991)	5	급성장(Rapid Grower) 보수적 확장기 (Expensive conservative) 변환기(Converters) 성숙기(Matures) 쇠퇴기(Unsuccessful)	규모(Size) 분포(Dispersion) 성장률(Growth) 가격(Pricing) 계약조항 (Contractual provision) 수직적 통합 (Vertical Integration) 시기(Timing)	Empirically tested
Castrogiavanni, Bennett and Combs (1995)	5	급성장(Rapid Grower) 변환기(Converters) 성숙기(Matures) 쇠퇴기(Unsuccessful)	규모(Size) 분포(Dispersion) 성장률(Growth) 가격(Pricing) 계약조항 (Contractual provision) 수직적 통합 (Vertical integration) 시기(Timing)	Carney and Gedajlovic, (1991) 연구에서 제시한 heterogeneity profiles을 증명
Floyd and Fenwick (1999)	3	Hatching Nesting Fledgling	프랜차이징 년수 (Year franchising) 크기(Size) 프랜차이징 이전 년수 (Years before franchising)	Exploratory study with 10 franchisors
Inma & Debowski (2006)	4	도입기(Beginners) 발전기(Developers) 성장기(Growers) 성숙기(Matures)	규모(Size) 분포(Dispersion) 성장률(Growth) 가격(Pricing) 수직적 통합 (Vertical integration) 시기(Timing)	Empirically tested

맹사업 추진 혹은 투자, 지원이 이루어지고, 충분한 수요로 인해 가맹점의 성과 역시 좋을 것이라고 예상할 수 있다. 그러나 성숙기나 쇠퇴기 단계에서는 가맹점의 경우 어느 정도 안정된 수익과 사업에 대한 노하우가 축적되면서 기회주의적 성향이 증가하고, 가맹본부 역시 기존 가맹점에 대한 지원의 노력보다는 사업경쟁력 향상 즉 기존제품의 차별화, 시장 다변화에 대한 신상품 대체품 개발, 시장다각화, 가맹점의 직영점화 등을 추구할 가능성이 높기 때문에 가맹본부의 지원이 감소할 수 있고 이와 함께 성과 역시 감소할 가능성이 높을 것이다.

결과적으로 프랜차이즈 기업들은 이론을 기초로 설정된 특정 기준에 따라 다양한 특성으로 분류(Grouping)될 수 있다. 본 연구에서는 가설설정을 위해 우선적으로 프랜차이즈 기업들을 분류하는 과정을 실시하였다.

2. 자료의 수집과 변수선정

본 연구는 우선, 다양한 연구를 통해 얻어진 기준 변수들을 통해 프랜차이즈 본부의 발전단계를 나누어 보고 각 단계에서 어떠한 특성을 나타내는지 알아보려고 하였다. 이를 통해 얻은 각 단계의 특징을 토대로 이 집단들이 성과, 지원, 소유구조 측면에서 차이를 보이고 있는지를 파악해보려고 하였다.

실증분석을 위한 자료는 2010년 12월 31일 현재 공정거래위원회에 등록된 전국 3,040개 브랜드의 정보공개서 자료를 활용하였다. 정보공개서 상의 자료는 허위기재 시 법적 처벌이 따른다는 점에서 서베이 자료에 비해 보다 객관적인 자료로 평가할 수 있다(임영균, 최

영홍 2009). 현행 “가맹사업거래 정보공개서 표준양식에 관한 고시”에 의하면 정보공개서에는 브랜드 별로 프랜차이즈 본부의 일반 현황, 가맹사업 현황, 가맹본부와 그 임원의 범위 사실, 가맹점사업자의 부담, 영업활동에 대한 조건 및 제한, 가맹사업의 영업 개시에 관한 상세한 절차와 소요기간, 교육훈련에 대한 설명이 기재되어 있다(임영균 외, 2011). 본 연구를 위하여 수집된 자료(raw data)에 대해 기록상의 누락 및 오류 검증을 실시하였다. 먼저, 본 연구가 산업별 특성을 보는 것이 아닌 프랜차이즈 본부 별 발전 단계를 보는 것이 목적이기 때문에 외식업종을 제외한 나머지 업종을 제외시켰다. 그리고 상호, 설립일 등 일부 오탈자에 대해 확인 후 수정하였으며, 설립 등기일, 사업자 등록일, 총자산, 매출, 브랜드 수 등에서 비정상적인 값을 가지는 사례를 제거하였으며, 2010 현재 영업실적이 없는 경우에도 제거하였다. 또, 2010년에 프랜차이즈 본부의 매출이 기재되어 있지 않거나 2010년 현재 가맹점수가 기재되지 않은 프랜차이즈 본부도 제거하였다. 그러나 2010년 직영점 수가 기재되어 있지 않은 프랜차이즈 본부에 대해서는 실제로 직영점이 없었을 가능성이 높기 때문에 결측으로 처리하지 않고 0으로 처리하였다. 프랜차이즈 본부 설립일 이전의 통계치가 기록되어 있는 경우에도 영업양도가 이루어진 것으로 해석하여 분석에 포함하였다. 또한, 정보공개서를 통해 얻어진 자료 중에서 부정확한 변수와 극단치를 포함하는 대기업 자료는 제외하였다. 즉, 프랜차이즈 본부의 매출 등은 대기업의 경우 가맹사업이 아닌 여타 사업이 포함되어 있어 과대계상 되어 있으며, 복수브랜드를 지닌 가맹본부의 경우 브랜드 별 매출이 아닌 전체 프

랜차이즈 본부의 매출이 동일하게 기재되어 있다는 점을 감안하여 다수 브랜드를 가진 대기업 자료를 제외시켰다. 위의 모든 과정을 통해 558개의 자료가 분석에 활용되었다.

본 연구에서의 분석단위는 브랜드이다. 2010년 말 현재 정보공개서 상의 등록 브랜드 수는 3,040개이며, 상호 기준 가맹본부의 수는 2,439개다. 등록브랜드 수와 프랜차이즈 본부 수가 다른 이유는 하나의 가맹본부가 복수의 브랜드를 등록하고 있기 때문이다. 본 연구에서는 분석단위가 브랜드이므로 설령 동일한 상호라 하더라도 브랜드가 다른 경우에는 별도의 케이스로 처리하였다(임영균 외, 2011).

본 연구에서는 Carney and Gedajlovic (1991)의 연구를 기초로 프랜차이즈 발전단계 변수를 선정하였다. 즉, Carney and Gedajlovic (1991)의 연구에 근거한 총 10개의 변수를 대표하는 6개의 차원에 따라 프랜차이즈 본부를 분류하고자 하였는데, 이들은 본부의 규모(총 점포의 개수, 가맹점의 개수, 분포의 정도(진출한 지역의 개수), 성장 성향(평균 점포증가율, 평균 가맹점증가율), 수직적 통합(가맹화된 점포의 비율), 시기(사업 시작 이후 연수(years), 처음 가맹을 시작한 이후의 연수, 사업의 시작과 가맹을 시작한 사이의 연수), 가격정책(가맹점당 개설비용)들이다. 분석방법은 K-평균 군집분석을 실시하였다.

본 연구에서는 현실적으로 정보공개서를 통해 얻을 수 있는 자료들을 바탕으로 연구의 목적에 맞게 수정하였다. 정보공개서의 특성상 연구에 활용된 데이터의 불완전성이 존재하고 정보공개서 상에서 수집할 수 있는 변수만을 측정했기 때문에 연구의 결과에 대한 해석에 다소 어려움이 있었다. 그러나 설문지를 통하여 일부 표본응답자들의 기억과 의견에

기초한 연구가 아닌 현재는 불완전 하지만 객관적인 자료를 활용한 이와 같은 연구도 진행하는 것이 프랜차이즈분야 연구의 발전에는 필요하다고 생각하였다. 본 연구를 통해 시사점과 한계점을 발견하여 데이터를 정교화할 수 있는 방법과 향후 프랜차이즈 연구를 더욱 발전시킬 수 있는 방안을 모색하여야 할 것이다.

3. 발전단계 분류

정보공개서에서 제시하고 있는 자료를 바탕으로 국내 외식업 프랜차이즈 기업들 558개의 특성은 다음과 같다. 조사대상의 평균 설립년수는 6.94년, 평균 가맹년수는 6.05년이고 설립년수와 가맹년수의 차이 평균은 0.89년으로 나타났다. 매출액 평균은 약 106억 정도이며, 평균 매출액증가율은 1.76%이다. 평균 가맹점수는 약 78개, 평균 직영점수는 약 2개, 평균 총점포수는 약 80개로 조사되었다. 본부의 평균 직원 수는 약 55명이며, 평균 가맹점 개설비용은 약 8300만원으로 나타났다. 평균가맹비율은 약 95%로 거의 대부분 가맹화한 것으로 나타났으며, 평균 가맹점증가율이 약 27%, 평균 점포수증가율이 약 25%라고 나왔다. 프랜차이즈 본부의 평균 진출 지역의 개수는 총 16개 기준 약 3.56지역으로 조사되었다.

본 연구에서는 K-means 군집분석을 통해 임의로 군집의 수를 정하여 자료를 나누어보는 과정을 수차례에 걸쳐서 진행한 결과, 5개의 군집으로 단계를 나누는 것이 단계별 특성의 차이를 잘 설명할 수 있다고 판단하였다. 따라서, 5개의 군집으로 설정한 후 분석을 실

시하였다. 즉, K-means 군집분석에서는 총점포수, 총가맹점수, 평균점포증가율, 평균가맹점증가율, 가맹점당개설비용, 가맹점비율, 사업년수, 가맹년수, 사업년수와 가맹년수의 차이, 진출한 지역의 수의 총 10개의 변수들을 기준으로 프랜차이즈 본부들이 5개의 군집으로 분류되었다.

<표 2>에서 보는 바와 같이 프랜차이즈 본부들은 다양한 기준에 의해서 분류되고, 분류된 본부들은 각각 다른 특성을 보이는 것을 알 수 있다. 조사 대상의 약 6%를 차지하고 있는 군집 1의 경우, 기업이 설립된 지 얼마 되지 않았고(M(평균설립년수)= 4.3년), 점포의 수도 가장 적다(M(평균총점포수= 11.3개). 또한, 가맹비율도 다른 군집보다 높지 않은 것으로 보아 아직까지 직영점 운영을 통해 잠재적 가맹점주들에게 사업의 수익성에 대한 신호를 보내고 있다고 볼 수 있다. 이것은 시그널링 이론을 지지하는 것이라고 할 수 있다 (Gallini and Lutz, 1992; Shane and Spell, 1998; 임영균 외, 2011). 시그널링 이론에서는, 프랜차이즈 본부가 잠재가맹점주에게 가맹사업의 잠재력에 대한 긍정적인 확신을 주기 위해 사업 초기 직영점을 운영한다고 주장한다. 혹은 가맹점의 모집이 여러 가지 이유로 수월하지 않았을 수도 있겠다.

분포 지역의 수를 보면, 프랜차이즈의 초기 단계에 있음을 잘 알 수 있다(M(진출지역수)=1.1지역). 이것은 새로 시작된 프랜차이즈 본부의 경우, 인프라가 구축되어 있지 않고, 새로운 지역에 대한 시장정보가 부족하기 때문에 대부분의 도입단계 기업의 경우, 선블리 지역을 확대하지 않으려 한다(Dodge et al., 1994). 결과적으로 다양한 기준변수들을 통해 군집 1을 프랜차이즈 본부의 도입단계라고

정의할 수 있을 것이다.

조사된 프랜차이즈 본부의 가장 많은 수 (n= 353, 약 63%)가 군집 2에 해당하는데, 군집 2의 특성은 성장단계라고 정의할 수 있다. 군집 2는 도입단계보다 많은 수의 가맹점을 포함한 점포를 운영하고 있고(M(평균총점포수)= 49.6개), 진출지역 또한 증가하고 있는 것으로 보아(M(진출지역수)= 3.1지역) 이것은 점차 프랜차이즈 시스템 형태를 갖춰 가는 과정이라고 볼 수 있다. 또한, 규모가 증가하는 것과 동시에 매출의 증가율도 향상하고 (M(평균매출증가율)= 70.1%), 가맹화 비율도 매우 높은 것(M(평균가맹비율)= 98.5%)을 볼 때, 성장단계에서는 본격적으로 인프라가 구축되어 가고, 시장에 해당 브랜드의 명성이 향상하여 프랜차이즈 시스템이 발전할 수 있는 계기를 마련할 수 있는 단계라고 할 수 있다. 한편, 성장단계의 그룹임에도 성장 정도가 높지 않은 것으로 나타났다(M(평균가맹점증가율)= 9.3%). 이와 같은 결과는 현재 우리나라의 외식업 프랜차이즈 산업이 급속도로 성장하는 과정에서 수많은 외식업 관련 프랜차이즈 업체들이 생겨났고, 이들 중에는 대부분 영세한 업체들이 많다. 영세한 업체들의 성장의 한계가 성장단계의 그룹의 특성에 반영되어 이러한 결과가 나타난 것이라고 사료된다.

약 8%에 속하는 군집 3의 특성을 보면, 이 그룹은 급성장하고 있는 단계라고 할 수 있다. 설립된 지 얼마되지 않아 신생기업에 속하지만, 이들은 급속도로 가맹점을 개설하고(M(평균가맹점수)= 203.7개), 가맹점증가율 또한 매우 높으며(M(평균가맹점증가율)= 219.1%), 매출액증가율도 엄청난 것을 볼 수 있다(M(평균매출증가율)= 1528%). 또한, 이 단계에서는

가장 가맹비용이 적은 것을 볼 수 있는데(M(평균가맹비용)= 약5400만원), 이것은 급속도로 성장한 것에 대한 이유로도 설명이 될 수 있다. 급격한 프랜차이징을 위한 전략으로 낮은 가맹비용을 통해 잠재적 가맹점주들에게 어필하는 것은 프랜차이즈 시스템을 발전시킬 수 있는 원동력이 될 수 있다(Floyd and Fenwick, 1999; Oxenfeldt and Kelly, 1968-69). 활발한 프랜차이징을 통해 거의 모든 점포가 가맹화가 되어 있는 것을 볼 수 있다. 자원희소이론을 통해 본 군집 3의 경우, 역사가 짧은 것으로 보아 신생기업일 수 있는데, 이들은 가맹사업을 통해 부족한 자원으로 인한 기업 확대를 대신하고자 한다.

조사 대상의 14.7%를 차지한 군집 4의 경우, 두 번째로 많은 비중을 차지하고 있다. 이 그룹의 특징을 보면, 설립된 지 오랜 시간이 지났고(M(평균설립년수)= 10.4년), 기업의 규모도 안정적인 수준에 있는 것을 볼 수 있다(M(평균총점포수)= 182.7개). 또한, 평균 가맹점 개설비용이 매우 높는데, 이 단계의 기업들은 가맹사업을 자원을 확보하기 위한 수단으로 고려하기보다 지금까지의 명성이나 상표를 유지하기 위한 수단으로 활용할 가능성이 높다. 또한, 이 단계에서는 잠재적 가맹점주를 선택하는데 있어서 충분한 투자가 가능한지를 검토하고, 프랜차이즈 본부의 이미지에 공헌할 것 같은 사람에게 가맹점을 내주려고 한다(Inma and Debowski, 2006). 따라서 매우 높은 가맹비용을 통해 지금까지 구축된 시스템을 유지하고자 할 것이다. 그러나 여기서는 성장 속도가 매우 둔화되는 것을 볼 수 있다(M(평균점포증가율)=2.4%). 이러한 특성을 고려할 때, 군집 4를 성숙단계로 구분하는 것이 타당하다고 본다.

마지막으로 약 8%에 속하는 군집 5의 경우의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 우선, 군집 5의 경우는 설립년수에 비하여 가맹년수가 짧다. 이것은 역사가 오래된 기업이 가맹사업에 뒤늦게 진출한 것으로 해석될 수 있다. 즉, 이 단계의 기업들은 재도약을 위하여 가맹사업을 시작한 것으로도 볼 수 있다. 때문에 이 그룹은 기존기업이 변환하는 단계라고 정의할 수 있다. 기존의 외식기업이 가맹사업으로 변환하고자 하는 이유는 여러 가지가 있을 수 있다. 새로운 브랜드를 개발하여 새로운 시장에 진입을 꾀할 수도 있고, 기존의 직영점 시스템의 자원부족의 문제, 모니터링의 문제 등을 이유로 가맹화로 전환할 수도 있다. 가맹비율(M=84%)이 다른 군집보다 낮은 것을 보면, 아직도 직영점을 더 많이 가지고 있는 것이라 볼 수 있다. 이런 측면에서 보면 이 그룹의 특성은 도입 단계의 특성과 비슷하다고 할 수 있다. 그러나 이 단계의 기업들의 경우, 기존 기업이 가맹사업을 하는 것이기 때문에 다른 신생기업들보다는 인프라, 브랜드(혹은 기업) 명성 등에서 우월한 지위를 가지고 시작할 수 있다. 즉 군집 1의 도입단계의 기업들보다는 빠른 속도로 성장하고 있는 것을 볼 수 있다(M(평균가맹점증가율)= 19.8%, M(평균가맹점수)= 68.8개).

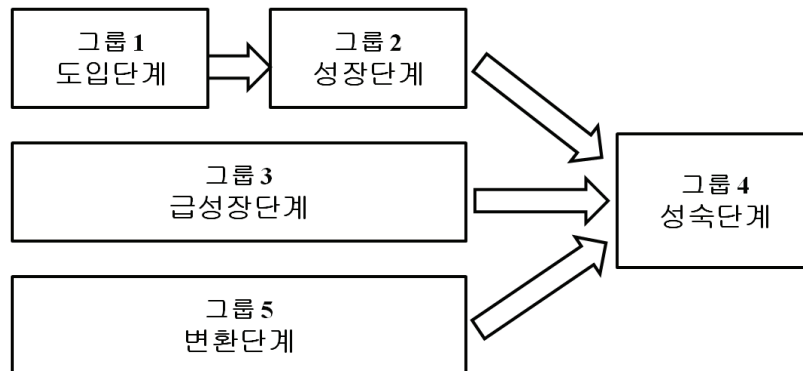
5개의 집단들은 군집분석에 따른 것으로 실제적으로 분석 상에서는 서로의 연관성을 가정하고 있지는 않았다. 하지만 집단별로 설립년수와 가맹년수를 분석하고, 각각의 변수들의 특성을 종합해보면 5개의 집단은 아래 그림과 같이 생각해 볼 수 있다. 즉, <그림 1>와 같이 성숙기에 도달하는 여러 가지 프랜차이즈 발전방법으로 해석할 수도 있다. 도입-성장-성숙단계는 전형적인 단계 진행을

〈표 2〉 발전 단계에 따른 프랜차이즈 본부의 특징

변수		군집1 (도입단계)	군집2 (성장단계)	군집3 (급성장단계)	군집4 (성숙단계)	군집5 (변환단계)	평균 (표준편차)
N=558		32	353	47	82	44	
시기	설립년수(년)	4.3 (2.7)	5.0 (2.3)	3.9 (2.6)	10.4 (5.6)	19.5 (10.5)	6.8 (5.9)
	가맹년수(년)	3.9 (2.1)	4.9 (2.1)	3.8 (3.0)	12.7 (5.7)	5.8 (3.2)	6.0 (4.2)
	차이(년)	0.4 (2.4)	0.1 (2.4)	0.0 (2.6)	2.3 (5.1)	13.7 (10.0)	0.8 (5.6)
규모	가맹점수(개)	7.3 (8.6)	49.1 (56.0)	203.7 (293.6)	177.8 (279.6)	68.8 (92.0)	80.2 (157.3)
	총점포수(개)	11.3 (14.8)	49.6 (56.4)	205.1 (293.4)	182.7 (283.5)	74.9 (92.1)	82.1 (92.1)
	매출증가율	42.8% (70.3)	70.1% (228.2)	1528.4% (7017.8)	14.6% (32.6)	19.5% (31.4)	179.2 (2066.1)
가격정책	가맹비용(만원)	7863.8 (4695.3)	7761.1 (5589.5)	5394.0 (3142.1)	10966.5 (13423.6)	9494.5 (7699.2)	8175.4 (7390.4)
수직적 통합	가맹비율	67.3% (10.6)	98.5% (3.2)	96.4% (8.1)	96.9% (7.8)	84% (27.6)	95.1 (12.2)
성장 정도	가맹점증가율	12.3% (50.9)	9.3% (30.2)	219.1% (185.6)	3.1% (16.7)	19.8% (42.1)	27.0 (84.6)
	점포증가율	5.9% (37.3)	9.0% (29.4)	195.8% (163.6)	2.4% (15.0)	16.4% (36.7)	23.3 (73.6)
분포	진출지역수(개)	1.1 (1.9)	3.1 (4.4)	3.3 (5.3)	6.3 (6.5)	3.3 (4.5)	3.5 (4.9)

보여주고 있다. 그리고 그룹 3을 도입과 성장을 한꺼번에 빨리 하는 속성 발전방법으로, 또 그룹 5를 기존에 이미 다른 프랜차이즈를

했던 모기업이 새로운 프랜차이즈 브랜드를 새로 시작하거나 혹은 기존에 프랜차이즈를 하지 않았으나 오랫동안 해오던 사업을 프랜



〈그림 1〉 프랜차이즈 기업 분류의 또 다른 해석

차이로 전환하여 다른 경쟁자보다 도입이 나 발전을 빨리 하는 것으로 해석할 수 있다. 급성장단계는 우리나라 프랜차이즈 산업의 특성으로 나타난 것이라고 볼 수 있으며, 변환단계 역시 기존 기업의 새로운 사업의 진행으로 인한 비전형적인 성장단계로 해석된다.

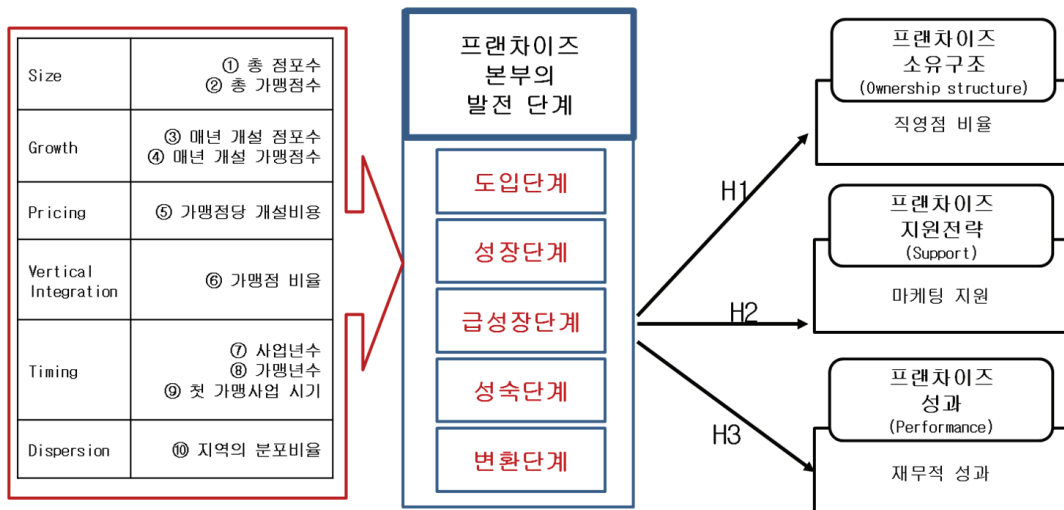
Ⅲ. 발전단계별 프랜차이즈 시스템의 특성

1. 연구모형 및 연구방법

본 연구의 목적은 프랜차이즈 시스템이 발전단계별로 여러 가지 전략특성이나 성과특성이 다르게 나타날 것이라는 것을 보여주고자 하는 것이다. 앞에서 프랜차이즈 시스템의 발전단계를 나누어 보았으며, 이제는 이를 바

탕으로 각 단계의 특성이 다르다는 것을 검증하고자 한다. 본 연구에서 검증하고자 하는 프랜차이즈 시스템의 단계별 특성은 크게 프랜차이즈 본부의 소유구조, 지원전략, 성과가 있다.

지금까지 진행된 프랜차이즈 발전 단계를 확인하고, 그에 따라 프랜차이즈 본부의 성과, 지원, 소유구조에 대한 가설은 <그림 2>와 같이 보여질 수 있다. 구체적인 가설도출은 다음절에서 설명될 것이다. 전술한 바와 같이 정보공개서를 통해서 얻을 수 있는 유의한 자료만을 토대로 분석에 임하였기 때문에 여기서는 프랜차이즈 본부의 재무적 성과, 프랜차이즈 본부의 마케팅 지원, 프랜차이즈 본부의 소유구조만을 확인하고자 한다. 추후에 나머지 변수들(성장성과, 시장성과, 본부의 명성, 교육훈련지원, 슈퍼바이징지원)에 대한 자료를 얻어 더욱 발전된 연구를 진행할 수 있을 것이라고 생각된다. 앞서 분류된 집단들이 성과, 지원, 소유구조에서 어떠한 차이를 보이



<그림 2> 연구모형

는가를 알아보기 위하여 일원배치분산분석(one-way ANOVA)을 실시하였다.

2. 가설도출

2.1. 가맹본부의 소유구조 (Ownership structure)

프랜차이즈 시스템의 소유구조는 가장 기본이 되는 특성이다. 일반기업에서도 소유구조의 중요성은 많이 언급되고 있다. 소유구조에 대한 유통분야의 연구는 크게 자원회소이론, 대리인이론, 시그널링이론을 기반으로 진행되고 있다.

자원회소이론에 의하면, 프랜차이즈 본부는 프랜차이즈 사업을 영위하는데 있어서 부족한 자원(자본, 인력, 관리능력, 시장정보 등)을 가맹점을 통해 해결하고자 한다. Oxenfeldt and Thompson(1969)은 프랜차이즈 본부는 모든 점포를 다 소유할 자본과 자원이 부족하기 때문에 프랜차이즈를 통한 자본금의 확보를 도모하게 된다고 하였다. 도입 단계에 위치한 기업의 경우 위와 같은 이유로 인하여 프랜차이즈 사업을 선택할 가능성이 높다. Lillis, Narayana and Gilman(1976)는 제품 수명주기(product life cycle)과 관련하여, 조직 또는 체계가 어느 정도 성장 과정에 도달하게 되면, 프랜차이즈의 수가 줄어들고, 자본금에 따른 부담감이 적어진 본부가 직접 운영하는 직영점의 숫자는 상대적으로 늘어나게 된다고 하였다. Hunt(1974)은 외식 산업을 통한 연구 조사에서 본사의 역사가 길어질수록 직영점의 비율이 늘어나고 있음을 처음으로 밝혔다. 또한 이것은 본부가 가맹점주가 소유하던 가맹점을 되사는 것보다는 직접 시장을 개

척하기 위해 직영점의 신설을 통한 확장이 대부분임을 밝혔다. Shane(1998)은 프랜차이즈 시스템의 규모와 가맹점 비율간의 역U의 비선형 관계가 존재하고 있으며 프랜차이즈 본부가 초기에는 가맹점을 선호하지만 어느 정도 규모가 커지면 다양한 이유 때문에 직영점을 선호하고 있음을 보여주고 있다.

대리인이론은 프랜차이즈 시스템의 소유구조를 설명하는 전형적인 이론으로 지금까지 다수의 실증연구가 대리인이론을 지지하고 있다(Rubin, 1978; Brickley and Dark, 1987; Thompson, 1992; Combs and Castrogiovanni, 1994; Thomas et al., 1990 등). 대리인이론에 의하면 프랜차이즈 사업은 의뢰인인 프랜차이즈 본부가 대리인인 직영점의 매니저 혹은 가맹점주에게 점포차원에서의 권한을 위임한 대리관계로서의 성격을 지니며 기업이 가맹점을 활용하는 이유를 직영점을 활용하는 것에 비해 가맹점을 활용할 때 대리비용이 적게 발생하기 때문이라고 설명하고 있다(임영균 외, 2011). 또한, 대리인이론은 프랜차이즈를 하는 것이 프랜차이즈 시스템의 전 단계에 걸쳐 선호되는 조직형태라고 보고 있다. 이에 의하면 프랜차이즈 시스템은 초기 소수의 제한된 직영점으로 출발하지만 어느 정도 시간이 지나면 완전히 가맹점만으로 구성된 시스템으로 발전한다(Martin, 1988). 프랜차이즈 시스템이 확장되어감에 따라 대리요소에 따른 문제가 발생할 가능성이 높아지기 때문이다. 결과적으로 대리인이론은 프랜차이즈 본부의 성장 단계가 진행할수록 가맹점의 비율이 증가한다고 본다.

그밖에 시그널링(signaling)이론을 통해서도 프랜차이즈 본부의 수명주기에 따른 소유구조의 변화를 설명할 수 있다. 시그널링 이

론에 의하면, 프랜차이즈 본부는 잠재가맹점주에게 사업이 지닌 수익의 잠재력에 대한 확신을 주기 위해, 혹은 시스템의 생존가능성과 확고함을 보여주기 위해 최소규모의 직영점을 운영하며(Gallini and Lutz, 1992), 이는 가맹점을 모집하는데 유용한 수단이 된다. 프랜차이즈 본부는 자신의 직영점 운영에서의 성공사례를 통해 자신의 품질에 대한 신호를 잠재 가맹점주에게 보냄으로써 이들이 인식하는 위험을 감소시킬 수 있다(Shane and Spell, 1998). 이 이론에서는 프랜차이즈 본부가 시장에 신뢰할만한 신호를 줄 수 있을 때까지 즉, 자사 브랜드의 진정한 가치가 가맹점희망자에게 알려질 때까지 직영점을 운영하는 것으로 보고 있다. 또한, 프랜차이즈 시스템의 규모가 크고 역사가 오래될수록 프랜차이즈 본부가 프랜차이즈화하고자 하는 전략적 동기는 커지면 따라서 직영점 비율은 낮아진다(임영균 외, 2011).

다양한 이론을 통해 프랜차이즈 본부의 발전 단계의 진행에 따라 프랜차이즈 시스템의 소유구조가 달라질 수 있음을 알 수 있었다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

- *가설 1: 프랜차이즈 본부의 발전 단계에 따라 프랜차이즈 본부의 소유구조가 달라질 것이다.*

소유구조는 대부분의 프랜차이즈 연구에서 활용하고 있는 직영점 비율에 의해 측정되었다(Combs and Castrogiovanni, 1994). 직영점 비율은 2010년 말 현재 직영점 수를 총점포수로 나눈 값을 활용하였다. 프랜차이즈 시스템의 단계를 구분할 때 탐색적 분석방법인 K-means군집분석의 변수로 총점포수와 가

맹점수를 활용하였지만, 다른 변수들도 많이 사용하여서 총점포수에서 가맹점수를 통해서 구할 수 있는 직영점비율을 통한 통계검증은 타당하다고 할 수 있다.

2.2. 가맹본부의 지원전략(Support)

프랜차이즈 시스템에서는 본부가 가맹점에 게 각종 지원을 제공함으로써 가맹점의 사업 위험을 줄여주고, 이것이 많은 가맹점의 확보를 통한 전체 시스템의 빠른 성장을 가능하게 한다는 점이 독특한 경쟁력의 기반이다(김종훈, 2007). 때문에 지원전략은 프랜차이즈 시스템의 특성을 설명할 때 중요한 변수라고 할 수 있다. 프랜차이즈 시스템에서의 가맹본부의 지원활동에 관한 연구들은 제품지원, 광고 및 홍보지원, 교육훈련, 정보지원, 물류서비스 지원활동들이 성과에 미친다고 밝히고 있다(김승욱, 2006). Stern and El-Ansary(1992)는 프랜차이즈 본부가 가맹점들에게 제공하는 서비스에는 초기서비스와 계속서비스가 있다고 설명하고 초기서비스에 포함되는 요인으로서 점포설계와 내부배치, 리스협상에 대한 자문, 재무적 조언, 운영 매뉴얼의 제공, 경영자 훈련프로그램, 가맹점의 종업원교육, 등이 포함된다고 했다. 또한 계속 서비스에서도 지도감독, 경영보고서의 작성, 머천다이징과 판촉자료, 경영자 및 종업원 재교육 등의 요인들이 포함되어 있다고 연구하였다.

마케팅지원은 프랜차이즈 사업의 핵심이라고 할 수 있다. 프랜차이즈 가맹점 사업을 하려는 수요자의 대부분이 무경험자인 만큼 개점 전 지원도 중요하지만 본사의 마케팅 지원 또한 사업의 승패에 가장 큰 요인으로 작용하는 만큼 프랜차이즈 본사의 경우 가장 많은

인원과 비용이 투입 지원되어야 한다(김영문과 김효정, 2003). Yavas and Habib(1987)는 프랜차이즈 본부가 가맹점에 대해 수행하는 대표적인 지원 중의 하나인 촉진지원이 가맹점의 매출과 직접적인 관계를 가지고 있기 때문에 프랜차이즈 본부의 촉진지원은 가맹점의 만족을 강화하는 역할을 한다고 하였다. 국내 연구로 신창훈, 김철민, 김을성(2000)은 프랜차이즈 본부의 제품지원 활동, 광고홍보 활동, 교육 및 훈련지원 활동, 정보지원 활동 등이 가맹점의 경영활동에 대한 부담을 줄여 주고, 가맹점의 업무수행 능력 및 고객서비스 능력을 높일 수 있게 함으로써 직, 간접적으로 가맹점의 매출증대 및 만족도에 큰 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

교육 및 훈련이 가맹점성공에 영향을 미치는 중요 요인임을 실증 분석한 연구들도 있다(Yavas and Habib, 1987; Lewis and Lambert, 1991). 앞서 제시한 Stern and El-Ansary(1992)의 연구에서는 초기서비스, 지속적 서비스 모두에서 교육훈련 지원이 가맹점 만족 및 성과 제고를 위해 중요하다는 것을 강조하고 있다.

슈퍼바이저는 점포운영에 대한 지도와 감독, 본부와 점포간의 커뮤니케이션의 중간 역할자로서 점포환경조사 분석과 대책수립 및 계획을 실시하고, 점포상황을 체크하며 상품과 점포별 매출관리를 지도한다(윤인철, 2011). 산업자원부의 '중소유통업 발전을 위한 연구(2005)'에 의하면, 슈퍼바이저의 수가 많을수록 가맹점의 폐점율은 낮은 것으로 나타났으며, 프랜차이즈 본부는 적정한 슈퍼바이저의 수를 확보하여 지속적인 가맹점 지원을 하여야 성공확률이 높아진다고 하였다. 성공한 프랜차이즈 본부들의 공통적인 특징 중 하나는

가맹점 교육 및 운영을 지원하기 위하여 슈퍼바이저가 체계적이고 과학적으로 경영 지도를 하고 있다는 것이다(박원휴, 2004).

위 연구들을 종합한 결과 본 연구에서는 가맹본사의 지원전략을 마케팅 지원, 교육훈련지원, 슈퍼바이징 지원으로 나누어 측정하는 것이 타당하다고 생각된다. 또한, 시기에 따른 적절한 지원전략의 효과에 대한 연구들을 통해서 발전 단계에 알맞은 지원전략은 가맹점과의 원활한 관계를 유지할 수 있게 해주고, 결국 프랜차이즈 시스템을 발전시키는데 중요한 역할을 할 것이라고 예상할 수 있다.

본 연구에서는 발전 단계에 따른 프랜차이즈 본부의 지원전략의 양상을 살펴봄으로써 프랜차이즈 본부가 각 단계에 따라 어떠한 지원전략을 구사하는지를 알아보려고 한다. 프랜차이즈 본부의 지원은 거래 관계를 유지하기 위한 필수 조건이기 때문에 이를 통해 경쟁환경에 대응하여 프랜차이즈 본부가 가맹점을 유지, 관리하기 위한 전략적 측면을 이해할 수 있을 것이다.

- 가설 2: 프랜차이즈 본부의 발전 단계에 따라 프랜차이즈 본부의 지원의 정도가 달라질 것이다.

위의 가설 검증을 위한 측정의 경우, 설문조사를 통해 데이터를 얻는 것이 일반적이나, 설문조사에서의 주관적인 응답이 사회적으로 바람직하게 보이는 응답을 하는 경향이 있기 때문에, 본 연구에서는 객관적인 자료로 분석하고자 하였다. 따라서, 정보공개서 상에서 얻을 수 있는 지원관련 변수들을 활용해서 분석하였다. 정보공개서에서 본부의 지원과 관련된 변수로는 마케팅지원의 측면에서 본부

의 광고비와 판촉비의 합으로 선정하였다. 추후의 연구들에서는 좀 더 정밀한 측정변수를 활용하는 방법을 찾아야 할 것이다.

2.3. 프랜차이즈 성과(Performance)

프랜차이즈 성과는 프랜차이즈 시스템의 특성을 결정짓는 가장 중요한 요소 중에 하나이다. 프랜차이즈 성과를 측정하는 기준을 효과적으로 마련하기 위해서는 단기적 요소와 장기적 요소를 모두 고려해야 한다(Zaheer et al., 1999). 단기적 요소는 우선적으로 재무적 이득과 관련이 있는데 이것은 프랜차이즈 본부에 즉각적인 효과를 가져다 준다. 재무적 성과는 인지된 혹은 전략적으로 예측된 성과에 비해 객관적이고 실증적인 결과를 제시한다. 지금까지의 재무적 성과를 측정하기 위해 사용한 변수들로는 매출액, 매출신장율, 부채비율, 경상이익(한국프랜차이즈협회, 2003), 신제품 성공에 대한 인식, 투자수익률, 매출수익률, 자산수익률(Song, Xie, and Dyer, 2000), 결과물에 대한 만족(Ganesan, 1994), 수익성, 매출, 시장점유율(Hewett and Bearden, 2001), 매출신장률, 매출기여도, 이익기여도, 자격(competence), 순응(compliance), 적응(adaptation)과 성장기여도, 고객만족(Hibbard, Kumer, and Stern, 2001), 평당 월매출액, 재계약의도(신창훈, 김철민, 김율성, 2000) 등이 있다. 장기적인 요소는 생존, 성장, 명성과 관련된 것으로 이것은 프랜차이즈의 효과적인 운영을 지속적으로 가능하게 해준다(Reimann, 1982). 단기적인 성과와 장기적인 성과는 기본적으로 서로 연관이 되어 있다. 예를 들어, 성공적인 프랜차이즈 전략을 실행함으로써 단기적인 성과를 창출하고 가맹점의 수익을 증진시

키는데 이것은 결국 프랜차이즈 본부의 성장을 유발하고 시장점유율을 신장시키는 역할을 하게 된다. 또한, 프랜차이즈 브랜드와 트레이드마크의 유지 및 향상의 단기적인 성과는 장기적으로 프랜차이즈 명성을 강화시킬 수 있다(Inma and Debowski, 2006).

그러나 단기적, 장기적 성과가 항상 연관되어 있는 것은 아니다. 단기적인 성과에 너무 집착하는 프랜차이즈 본부는 기업의 장기적인 성과를 위태롭게 할 가능성이 있다(Connors, 1999; Jaworski, 1988). 효과적이지 못한 단기적인 전략이 때로는 장기적인 전략을 효과적으로 만들 수도 있다(Cameron and Whetten, 1983; Cannolly et al., 1980). 따라서 단기적, 장기적인 시간의 관점을 모두 고려하여 프랜차이즈 본부의 성과를 측정해야만 한다.

프랜차이즈 연구에서는 프랜차이즈의 각 단계에 따라 어떠한 성과가 나타나는가에 대한 연구가 부족한 실정이다. 그러나 조직연구에서는 조직의 발전 단계와 조직의 성과 사이의 유의적인 관계가 있음을 밝힌 연구가 있다(Inma and Debowski, 2006). Cameron and Whetton(1981)은 조직이 다른 단계로 옮겨감에 따라 성과의 정도와 효과성의 기준이 달라지는 것을 검증하였으며, Quinn and Rohrbaugh(1983)은 4단계의 조직 수명주기에 따라 기업가정신, 집단주의, 공식화, 통제, 구조의 정교화 및 적응이 달라지는 것을 확인하였다. 일부 프랜차이즈 연구들 또한 프랜차이즈 본부가 성숙해 갈수록 생존가능기회와 성과가 증가한다고 하였다(Bates, 1998; Castrogiovanni et al., 1995; Lafontaine and Shaw, 1998).

특정 단계에 속해있는 프랜차이즈 본부들의 경우, 같은 단계의 다른 경쟁본부와 비교할 때, 비슷한 특성을 가지고 있을 것이라고

예상할 수 있으며, 유사한 경영전략을 구사할 것이다(Carney and Gedajlovic, 1991). 이와 함께 단기적, 장기적인 프랜차이즈 성과의 정도는 프랜차이즈 발전 단계마다 다르게 나타날 것이다(Lillis et al., 1976; Smith et al., 1985). 그러므로 프랜차이즈 시스템의 각 단계가 가지는 특성들이 다르듯이 성과 역시 다르게 나타날 것이라고 예상할 수 있다. 즉, 프랜차이즈의 각 단계에 따라 재무적 성과, 성장 성과, 시장 성과, 프랜차이즈 본부의 명성이 다르게 나타날 것이다.

- *가설 3: 프랜차이즈 본부의 발전 단계에 따라 프랜차이즈 본부의 성과의 정도가 달라질 것이다.*

전술한 바와 같이 성과에 대한 연구들을 토대로 재무적 성과를 측정하기 위해 본 연구에서는 역시 정보공개서 상에서 얻을 수 있는 자료를 바탕으로 측정하였다. 즉, 매출액과 당기순이익을 기초로 성과를 측정해 발전 단계별로 차이를 보이는지를 검증하였다. 다른 성과들은 현재의 객관적 자료의 한계로 인하여 추후의 연구에서 실행되어질 것이다.

3. 검증 결과

각 단계별로 매출액, 당기순이익, 광고/판촉비, 직영점 비율의 차이가 있는지를 분석한 결과는 <표 3>과 같다. <표 3>를 보면 프랜차이즈 본부의 소유구조(직영점 비율), 지원(광고판촉비), 성과(매출액, 당기순이익)에서 발전 단계별로 차이가 유의하다는 것을 알 수 있다.

각 발전 단계별 매출액의 차이를 살펴보면, 변환단계의 매출액이 가장 큰 것을 알 수 있다. 전술한 바와 같이 변환단계의 그룹들은 역사가 오래되었고, 기존의 강력한 기업 이미지를 통해 가맹사업을 하고자 할 가능성이 있다. 따라서 이들의 가맹사업은 도입단계이지만 빠른 성장을 하기 때문에 매출액에서 높은 수치를 보였을 것이라고 생각된다. 도입단계에서 성숙단계에 이르기까지 매출액이 점진적으로 증가하는 것으로 보아 프랜차이즈 본부가 발전을 하는 단계가 존재하는 것을 다시 한 번 확인할 수 있다.

당기순이익의 경우를 보면, 도입단계의 경우 초기의 신생기업은 프랜차이즈 시스템을 구축하고 브랜드 명성을 쌓기 위해 많은 투자를 하고 있을 수 있고, 이것이 본부의 당기순이익에 영향을 미쳤을 것이라고 생각된다. 또한, 성숙단계에 이르러서 당기순이익이 줄어든 것은 프랜차이즈 본부의 성장이 둔화되면서 기존의 고정적 투자에 대한 부담이 반영되었을 것이라고 생각할 수 있다.

프랜차이즈 본부의 지원 전략을 볼 수 있는 광고판촉비의 경우 급성장단계에서 광고판촉비가 눈에 띄게 증가한 것을 볼 수 있다. 이 현상은 짧은 시간에 프랜차이즈 본부가 성장하기 위해서 적극적으로 마케팅 지원전략을 구사하여 시장에 빠르게 진입하고 급속도로 성장할 수 있었던 원동력이라고 해석할 수 있다. 성숙단계와 변환단계에서 높은 수준의 광고, 판촉이 이루어지는 것을 볼 수 있는데, 본부가 성숙해 갈수록 안정적인 시장지위를 유지하기 위하여 많은 마케팅 비용을 투자하고 있음을 알 수 있다.

마지막으로 직영점 비율을 살펴보면, 프랜차이즈 본부가 도입단계에 있을 때 직영점을

〈표 3〉 발전 단계별 소유구조, 지원, 성과의 특성 차이

변수	평균 (표준편차)	자유도	그룹 1 도입단계	그룹 2 성장단계	그룹 3 급성장단계	그룹 4 성숙단계	그룹 5 변환단계	ANOVA F값
매출액 (천원)	10,262,039 (32,370,000)	4	2,693,967 (5,486,031)	3,579,919 (8,207,623)	14,296,280 (26,386,283)	17,150,168 (34,016,908)	52,228,643 (88,056,796)	28.5***
당기 순이익 (천원)	323,989 (1,141,900)	4	-14,001 (337,394)	143,838 (611,347)	832,671 (2,106,165)	421,048 (1,148,666)	1,290,850 (2,215,697)	14.6***
광고 판촉비 (천원)	169,097 (911,285)	4	9,630 (21,068)	49,953 (160,535)	232,580 (697,168)	508,040 (1,690,630)	432,789 (1,857,116)	4.8***
직영점 비율 (%)	4.8 (12.2)	4	32.7 (10.6)	1.5 (3.2)	3.6 (8.0)	3.1 (7.8)	16.0 (27.6)	100.7***

통해 사업의 수익성에 대한 신호를 시장에 보내고 있다고 해석할 수 있다. 이것은 시그널링 이론에 부합되는 결과로 신생기업이 직영점을 운영함으로써 가맹점을 모집하는데 유용한 수단이 된다(Shane and Spell, 1998). 활발한 프랜차이즈를 통해 성장단계에서는 대부분이 가맹점을 운영하며 본격적으로 프랜차이즈 시스템이 구축된다고 할 수 있으며 이는 프랜차이즈 시스템이 성장할수록 가맹점 비율이 증가한다는 대리인 이론과 부합된다. 그러나 점차 기업들이 성숙해가면서 직영점 비율이 조금씩 증가하는데 Lillis et al.(1976)에 따르면 기업이 가맹사업을 통해 어느 정도 성장 과정에 도달하면, 확보된 자원을 통해 직영점의 숫자를 늘리게 된다.

직영점 비율의 결과에 대한 해석은 한국 프랜차이즈 산업 실정에 맞도록 재해석할 수도 있다. 즉, 대리인 이론 혹은 시그널링 이론에서는 직영점으로 시작하여 점차 가맹점을 늘려가는 것이 대리(감시)비용을 줄일 수 있는 효과적인 방법이라고 제시하고 있지만, 우리나라의 경우 오히려 가맹점주들의 기회주

의적인 행동을 감시, 감독하는 비용이 매우 높게 나타나고 이들과의 갈등 발생으로 인한 통제의 어려움이 있는 것이 현실이다. 따라서 가맹본부들은 확보된 자원을 이용해 문제가 발생한 가맹점을 사들여 직영화하고 있는 현상이 나타나고 있고 이것이 본 연구의 결과에 어느 정도 반영되고 있다고도 볼 수 있다. 이렇게 기존이론에서 제시하고 있는 것과는 다른 해석도 가능하기에 향후 연구를 통해 한국 실정을 감안한 이론도 개발하고 그에 따른 새로운 자료의 수집방법도 연구되어야 할 것이다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구는 국내 외식업 프랜차이즈 본부들을 대상으로 이 기업들이 다양한 특성으로 분류되어 프랜차이즈 본부들이 서로 이질적이라는 것을 확인하고, 분류된 그룹들이 성과, 지원, 소유구조라는 프랜차이즈 시스템의 특성을 설명할 수 있는 변수들에서 어떠한 차이

를 보이는지를 알아보려고 하는 것이 주된 연구 목적이라고 할 수 있다. 실증분석을 통해서 분석된 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 본부를 구분하기 위해 규모, 시기, 지역분포, 성장성향, 수직적 통합, 가격정책의 6개 차원을 10개의 기준변수로 군집분석을 실시한 결과, 총 5단계로 분류되었다. 도입, 성장, 성숙, 급성장, 변환의 5단계로 분류된 프랜차이즈 본부는 우리가 알고 있는 제품의 라이프사이클과 같이 단계별로 이질적인 특성을 지니고 있는 것을 확인할 수 있었다. 도입단계에서는 대부분의 기업이 신생기업으로 규모가 작고 역사가 짧은 것을 알 수 있었고, 가맹점보다는 직영점 운영을 통해 잠재적 고객들에게 사업의 미래에 대한 신호를 보내고 있었다. 성장단계는 조사대상 대부분이 이 단계에 속하고 있었는데 우리나라의 외식업 프랜차이즈 시장이 급속도로 커지면서 나타나고 있는 현상이라고 보여진다. 즉, 시장의 급격한 확대에 의해 공격적으로 프랜차이즈를 하려고 하지만, 대부분이 역사가 짧고 영세한 업체일 가능성이 높기 때문에 성장속도는 빠르지 않은 것을 알 수 있었다. 그러나 큰 폭의 매출증가율로 보아 이 단계의 프랜차이즈 본부들이 성장할 수 있는 가능성이 제시되었다고 생각된다. 성숙단계에서는 성장속도가 둔화되면서 매출증가율 역시 큰 폭으로 하락하였다. 이 단계에서 본부들이 변환단계로 가거나, 쇠퇴할 것으로 생각된다. 즉, 변환단계의 특성을 볼 때, 기존의 기업들이 가맹사업을 시작하였거나, 혹은 다른 요인으로 인해 다시 도입단계와 유사한 특성을 보이고 있었다. 따라서 성숙단계에서의 본부들이 적절한 전략을 통해 다시 도약할 수 있는 시사점을 제공하고 있다고 할 수 있다. 급성장

단계는 짧은 시간에 큰 폭으로 성장한 본부들이 속해있는 집단으로 적은 가맹비용을 통해 급속도로 가맹점을 늘리고 규모나 진출지역 역시 빠르게 증가하고 있는 것을 알 수 있었다.

둘째, 10개의 기준 변수들로 나누어진 발전 단계가 도입-성장-성숙단계를 거치면서 전형적인 패턴을 보이고 있는 것을 확인하였다. 이를 통해 프랜차이즈 기업 역시 일반 기업들과 마찬가지로 전형적인 패턴을 가지고 진화하는 것을 알 수 있었다. 그러나 급성장단계와 변환단계의 경우 본 연구를 통해 새롭게 밝혀진 단계로 우리나라 프랜차이즈 산업의 특성으로 나타난 독특한 단계일 수도 있다.

셋째, 5개로 분류된 프랜차이즈 본부들이 성과, 지원, 소유구조에서 어떠한 차이를 보이고 있는지를 알아본 결과, 5개의 그룹이 모두 각 변수에서 유의적인 차이를 나타내고 있는 것을 확인하였다. 즉, 매출액, 당기순이익, 광고판촉비, 직영점 비율에서 각 단계의 특징들의 차이가 유의미하여, 각 발전 단계별로 차별적인 특징들이 나타난 것을 확인할 수 있었다. 따라서 각 단계별 특징을 감안하여 추후 프랜차이즈연구에서는 프랜차이즈 본부나 가맹점들의 특성비교시 같은 발전단계내에서의 비교인지 다른 발전단계간의 비교인지를 구분해야 할 것이다.

또한 직영점 비율의 결과에서는 흥미로운 점을 발견하였다. 본 연구의 데이터를 통해서 대리인 이론 혹은 시그널링 이론에서의 결과를 지지하는 것으로 나타났지만 우리나라에서는 오히려 가맹점주들의 통제, 감독비용이 매우 높게 나타나고 이들과의 갈등 발생으로 가맹점을 직영화하고 있기도 하다. 따라서 우리나라 특성에 부합되는 프랜차이즈 발전 이

론이 정교화되고 또 검증해보아야 할 것이다.

본 연구를 통해 프랜차이즈 연구에 대한 시사점을 제공할 수 있다.

우선, 프랜차이즈 연구를 함에 있어서 모든 기업들을 이질적인 것으로 전제하고 연구의 목적에 맞게 데이터를 이해하는 것이 중요하다는 것을 강조하였다. 우리나라 외식업 프랜차이즈 본부의 대부분이 성장단계에 속하여 다양한 기준을 통해 동질적인 집단으로 특징지어 질 수 있음을 이해하고 이 집단에서 나타나는 고유의 특성을 추가적으로 연구할 수 있는 가능성을 제시하였다. 유사한 특징을 가진 프랜차이즈 시스템으로부터 얻은 데이터를 통해 연구의 결과가 좀 더 탄탄해질 수 있을 것이다. 또한, 프랜차이즈 기업의 횡단연구를 진행할 때에는 본 연구에서 프랜차이즈 본부를 분류하였던 기준 변수들, 즉 규모, 역사, 분포, 가격정책 등의 이질적인 요인들이 분석에서 통제되어야 함을 제시하였다(Inma and Debowski, 2006). 즉, 급성장단계의 본부가 성숙단계의 본부와 같이 비교하면 올바른 결론을 내지 못할 것이다.

또한, 본 연구는 가맹본부에게 유용한 정보를 제공한다. 프랜차이즈 발전 단계의 예측가능한 특징들을 본부의 특징을 비교함으로써 프랜차이즈 산업에서의 본부의 위치를 평가하고 예측해볼 수 있다. 도입단계에 있는 프랜차이즈 본부는 성장, 급성장 단계의 특징들을 이해하고 이들이 취하고 있는 상황, 전략 등을 파악하여 급성장단계로 도약할 수 있어야 한다. 예를 들어, 급성장단계의 프랜차이즈 본부는 적은 가맹비용으로 가맹점을 증가시키고 있는 것으로 예측되기 때문에 이러한 전략이 도입단계의 본부들이 다음 단계로 진입할 수 있는 가능성으로 제시될 수 있을 것

이다. 또한, 성숙단계의 프랜차이즈 본부는 가맹비용을 낮추어 잠재적 고객을 유치해 그들의 명성을 회복하고 성장 둔화를 완화시키며 순이익을 증가시킬 수 있다. 만약 성숙단계에 속해 있는 기업들이 도약을 위한 전략을 취하지 않는다면 그들은 더욱 쇠퇴할 가능성이 증가할 것이다.

잠재적 가맹점주에게도 시사점을 제공할 수 있다. 잠재적 가맹점주들은 그들이 원하는 프랜차이즈 본부들의 전략적 방향을 살펴보고 각 그룹에서의 프랜차이즈 본부들을 비교해봄으로써 보다 성공적인 선택을 할 수 있다. 대부분의 프랜차이즈 본부들의 특징, 정보는 외부에 공개되어 있기 때문에 쉽게 접근할 수 있다. 이 정보를 바탕으로 잠재적 가맹점주들은 예상 프랜차이즈 본부들이 어떠한 단계에 속해 있는지를 파악할 수 있게 된다(Inma and Debowski, 2006). 성장 혹은 급성장단계에 있는 프랜차이즈 본부를 선택하고 성숙단계에 있는 프랜차이즈 본부를 피함으로써 미래 사업의 위험을 줄일 수 있을 것이다.

또한, 프랜차이즈 본부가 각 단계별로 지원 전략이 다름을 제시하였는데 이를 통해 일괄적인 지원전략을 구사하기보다는 각 발전 단계에 맞는 차별적이고 적합한 지원을 하도록 하여 향후 지원전략이 더욱 효율적으로 진행될 수 있도록 하는데 유용한 자료를 제시하고자 하였다.

그러나 연구의 다양한 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서 사용한 발전 단계라는 용어는 순차적인 타임라인을 반영하고 있으나, 여기서는 프랜차이즈 그룹의 연속(linear)적인 움직임이 아닌 이산(discrete)적인 움직임을 반영하였다. 이것은 조직의 수명주기 패턴의

움직임과 일치하는 결과이다(Agarwal, 1997, Castrogiovanni and Justis, 2002). 추후에는 좀 더 섬세한 용어의 정의를 통해 혼란을 예방해야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 정보공개서를 통해 얻은 자료를 토대로 분석을 진행하였다. 그러나, 자료가 완벽하지 못하여 분석에서 의도치 않게 제외된 프랜차이즈 본부들이 상당수가 있었다. 추후의 연구에서는 정보공개서의 오류를 수정하고 추가적인 자료를 수집하는 노력을 통해 좀 더 정확한 연구를 진행할 수 있을 것이라고 생각된다. 또한, 프랜차이즈 시스템의 수명주기, 발전단계에 대한 연구 자료가 많지 않은 상황에서 진행된 본 연구는 선행연구에 근거하였으나 프랜차이즈 본부를 나눌 수 있는 기준을 정보공개서 상에서 얻을 수 있는 자료를 기초로 수정하였다는 한계점을 가지고 있다. 이것은 본 연구에서 활용된 정보공개서에서는 알 수 없는 기준 변수(예, 사업시작 이후 매년 생긴 점포수 등)들이 존재하였기 때문이다. 추후에는 기준변수들과 관련된 정보를 수집하거나, 좀 더 정밀하게 대체할 수 있는 측정변수들을 논리적으로 제시함으로써 프랜차이즈 본부들을 치밀하게 분류할 수 있을 것이라고 생각된다. 전술한 바와 같이 정보공개서의 한계로 인해 연구를 진행하지 않는 것이 오히려 프랜차이즈분야 연구의 발전을 저해할 것이라고 생각된다. 향후 프랜차이즈 연구를 더욱 발전시킬 수 있는 방안을 모색해 좀 더 완전한 연구가 되도록 해야 할 것이다.

마지막으로 종속변수인 성과, 지원, 소유구조와 관련해 이전의 연구에서는 설문조사를 통해 연구되었으나, 본 연구에서는 정보공개서에서 얻을 수 있는 정보에만 의존하는 한정

적 연구였다. 향후 연구에서는 군집화된 프랜차이즈 본부의 다양한 프랜차이즈 시스템 상의 특성들을 설문조사를 통한 자료를 포함하여 연구를 진행하거나, 그렇지 않으면 각 변수에 대한 확실한 2차 자료를 수집해 연구모형에서 의도한대로 연구가 진행되어야 한다고 생각된다.

논문접수일 : 2012. 12. 13

게재확정일 : 2013. 01. 17

참고문헌

- 김승옥 (2006), “외식프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계특성과 재계약 의도의 구조적 관계,” 계명대학교 박사학위논문.
- 김상현 (1997), “사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이지와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구,” *유통연구*, 2(1), 87-114.
- 김영문, 김효정 (2003), “프랜차이즈 본사에 대한 가맹점의 만족도에 관한 연구,” 계명대학교.
- 김종훈 (2007), “프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향,” *유통연구*, 12(1), 33-63.
- 박원휴 (2004), *프랜차이즈경영가이드총서. 11, 프랜차이즈 성공사례 연구*, 산업자원부, 한국프랜차이즈협회.
- 신창훈, 김철민, 김율성 (2000), “프랜차이즈 가맹점 재계약의도의 결정요인에 관한 연구,” *마케팅관리연구*, 5(2), 79-101.

- 윤인철 (2011), “프랜차이즈 지원서비스가 가맹점 경영성과 및 만족도에 미치는 영향,” *경영교육논총*, 67, 477-500.
- 임영균, 안광호, 김상용 (2002), *유통경로관리*, 경문사.
- 임영균, 최영홍 (2009), *프랜차이즈실태조사개선연구최종보고서*, (사)한국프랜차이즈학회.
- 임영균, 변숙은, 오승수 (2011), “프랜차이즈 시스템의 소유구조 결정요인: 이론과 증거,” *유통연구*, 16(3), 33-75.
- 산업자원부(2005), *중소유통업발전을위한연구*.
- 지식경제부(2008), *2008년프랜차이즈업현황및발전방안연구*.
- 한국프랜차이즈협회 (2003), *프랜차이즈본부창업개발론연구*
- Agarwal, R. (1997), “Survival of Firms over the Product Life Cycle,” *Southern Economic Journal*, 63(3), 571-593.
- Bates, T. (1998), “Survival Patterns Among Newcomers to Franchising,” *Journal of Business Venturing*, Vol.13, 113 - 130.
- Bradach, J. L. and R. G. Eccles (1989), “Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms,” *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Brickley, J. A. and F. Dark (1987), “The Choice of Organization Form: the Case of Franchising,” *Journal of Financial Economics*, 18(June), 401-420.
- Burkle, T. and T. Posselt (2008), “Franchising As a Plural System: A Risk-based Explanation,” *Journal of Retailing*, 84(1), 39-47.
- Callum, F. and F. Graham, (1999), “Towards a Model of Franchise System Development,” *International Small Business Journal*, 17(4), 32 - 48.
- Cameron, K. S. and D. A. Whetten (1981), “Perceptions of Organizational Effectiveness over Organizational Life Cycles,” *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 525 - 544.
- _____ (eds) (1983), *Organisational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, Academic Press, International.
- Cannolly, T., E. J. Conlon, and S. J. Deutsch (1980), “Organisational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach,” *Academy of Management Review*, 5(2), 211 - 217.
- Carney, M. and Gedajlovic, E. (1991), “Vertical Integration in Franchise System: Agency Theory and Resource Explanations,” *Strategic Management Journal*, 12(8), 607-629.
- Castrogiovanni G. J., R. T. Justis and S. D. Julian (1993), “Franchise Failure Rate: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors,” *Journal of Small Business Management*, 31(2), 105-114.
- Castrogiovanni, G. J., Bennett, N. and Combs, J. G. (1995), “Franchisor Types: Reexamination and Clarification,” *Journal of Small Business Management*, 33(1), 45-55.
- Castrogiovanni G. J., R. T. Justis (2002), “Strategic and Contextual Influences on Firm Growth: An Empirical Study of Franchisors,” *Journal of Small Business Management*, 40(2), 98-108.
- Caves R. and W. Murphy (1976), “Franchising:

- Firms, Markets, and Intangible Assets,” *Southern Economic Journal*, (April), 572-586.
- Combs, James, G. and G. J. Castrogiovanni (1994), “Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership,” *Journal of Small Business Management*, 32, 37-48.
- Connors J. (1999), “Maximizing Effectiveness through Enterprise Performance Management Solutions,” *Business Credit 101*, No.1, 64 - 65.
- Dant, Rajiv P. (1995), “Motivations for Franchising: Rhetoric versus Reality,” *International Small Business Journal*, Vol.14(Winter), 10-32.
- Dant, Shirish P. (1996), “Ownership Structure in Franchising: The Effects of Transaction Costs, Production Costs and Strategic Consideration,” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 6:1(Jan), 53-75.
- Dodge, R. H., S. F ullerton, and J. E. Robbins (1994), “Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Business,” *Strategic Management Journal*, 15, 121-134.
- Floyd, C. and Fenwick, G. (1999), “Towards a Model of Franchise System Development,” *International Small Business Journal*, 36(4),32-48.
- Gallini, Nancy T. and Nancy A. Lutz (1992), “Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising,” *Journal of Law, Economics and Organization*, 8(3), 471-501.
- Ganesan, Shankar (1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship,” *Journal of Marketing*, 58, April, 1-19.
- Hair J. J. Jr, R. E. Anderson, R. L. Tatham, W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall International, Inc.
- Hewett, Kelly and William O. Bearden, (2001), “Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations,” *Journal of Marketing*, Vol.65, October, 51-66.
- Hibbard, Jonathan D., Kumar, Nirmalya and Louis W. Stern (2001), “Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships,” *Journal of Marketing Research*, Vol.38, Feb.
- Hunt, S. (1974), “The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains,” *Journal of Retailing*, (summer), 3-13.
- Inma, C. and Debowski, S. (2006), “Analysis of Franchise Performance through Use of a Typology: An Australian Investigation,” *Singapore Management Review*, 28(2), 1-30.
- Jaworski, B. J. (1988), “Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol.52(July), 23-39.
- John, George and Barton A. Weitz (1988), “Forward Integration into Distribution:

- An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 337-55.
- Klein, Benjamin (1995), "The Economics of Franchise Contracts," *Journal of Corporate Finance*, 2(May), 9-37.
- Klein, B., R. Crawford, and A. Alchian (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process," *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Lafontaine, F. and P. J. Kaufmann (1994), "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise System," *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Lafontaine, F. and K. Shaw (1998), "Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the US Market: Myth and Reality," *Journal of Business Venturing*, Vol,13, 95 - 112.
- Lewis, M. C. and Lambert, D. M. (1991), "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 67(summer), 205-224.
- Lillis, C. M., Narayana, C. L. and Gilman, J. L. (1976), "Competitive Advantage Variation Over the Life Cycle of a Franchise," *Journal of Marketing*, 40(8), 77-80.
- Martin, Robert E. (1988), "Franchising and Risk Management," *American Economic Review*, 78(5), 954-968.
- Martin, R. and Justis, R. (1993), "Franchising, Liquidity Constraints, and Entry," *Applied Economics*, 25, 1269-1277.
- Meyer A. D., A. S. Tsui and C. R. Hinings (1993), "Configurational Approaches to Organizational Analysis," *Academy of Management Journal*, Vol36, 1175 - 1195.
- Norton, Seth W. (1988a), "Franchising Brand Name Capital and the Entrepreneurial Capacity Problem," *Strategic Management Journal*, 9(Summer), 105-114.
- Norton, Seth W. (1988b), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form," *Journal of Business*, 61(April), 197-219.
- Oxenfeldt, A. R. and Anthony, O. K. (1968-69), "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly Owned Chains?," *Journal of Retailing*, 44, 69-83.
- Oxenfeldt, A. R. and Thompson, D. (1969), "Franchising in Perspective," *Journal of Retailing*, 3, 69-83.
- Quinn, R. E. and Rohrbaugh. (1983), "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Reimann B. C (1982), "Organizational Competence as a Predictor of Long Run Survival and Growth," *Academy of Management Journal*, 25(2), 323 - 334.
- Rubin, Paul (1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *Journal of Law and Economics*, (April), 223-233.
- Seshadri, Sudhindra (2002), "Outlet Ownership in Franchising Systems: An Agency

- Based Approach,” *Managerial and Decision Economics*, 23, 355 - 369.
- Shane, S. A. (1996), “Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors,” *Academy of Management Journal*, 39, 216-234.
- Shane, Scott (1998), “Explaining the Distribution of Franchised and Company-owned Outlets in Franchise Systems,” *Journal of Management*, 24, 717-739.
- Shane, Scott and Chester Spell (1998), “Factors for New Franchise Success,” *Sloan Management Review*, Spring, 43-50
- Smith, K. G., T. R. Mitchell, and C. E. Summer (1985), “Top Level Management Priorities in Different Stages of the Organizational Life Cycle,” *Academy of Management Journal*, 28(4), 799-820.
- Song, X. Xie, Michael, Jinhong and Barbara Dyer (2000), “Antecedents and Consequences of Marketing Managers’ Conflict-Handling Behaviors,” *Journal of Marketing*, Vol. 64, January, 50-66.
- Stern, Louis and Adel El-Ansary (1992), *Marketing Channels*, 4rded. Engle wood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.Inc..
- Thomas, Wade L., Michael J. O’Hara and Franck W. Musgrave (1990), “The Effects of Ownership and Investment Upon the Performance of Franchise System,” *American Economist*, 34(1), 54-61.
- Thompson, R. (1992), “Company Ownership versus Franchising: Issues and Evidence,” *Journal of Economic Studies*, 19, 31-42.
- Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York/London: The Free Press.
- Yavas U. and Habib G. (1987), “Correlates of Franchisee Satisfaction: The Cost of Saudi Car Dealers,” *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol.17(September), 46-55.
- Zaheer S, S. Albert and A. Zaheer (1999), “Time Scales and Organizational Theory,” *Academy of Management Review*, 24(4), p. 725.

Characteristics of Franchise Systems in Different Development Stages

Kim Juyoung*
Yoo Bomi**

Abstract

Most studies on franchise systems conducted in Korea have assumed that the structures and features of franchise companies are same or similar. However, they can be classified for their different features depending on what development stage they are in, and understanding the features of franchises in different development stage allows better understanding on franchise systems. There are a number of foreign studies conducted on this issue, which have classified franchise systems based on the number of years franchisers have been in business and the number of franchisees they have in determining their stage (Oxenfeldt and Kelly, 1968-69; Lillis et al., 1976; Carney and Gedajlovic, 1991; Castrogiovanni, Bennett and Combs, 1995; Floyd and Fenwick, 1999; Inma and Debowski, 2006).

〈Table 1〉 Research on development stage of franchise system

Researcher	Group	Type or Stage	Classify Dimension	Note
Oxenfeldt and Kelly (1968-69)	4	New Rapidly growing Established & Prosperous Mature & declining	Age Size	Conceptually constructed
Lillis et al. (1976)	4	Penetration Growth Maturity Late maturity	Age Size	Empirically tested

* Professor, Graduate School of Business, SogangUniversity(jkimsg@sogang.ac.kr)

** Corresponding Author, Doctorate Course, Graduate School of Business, SogangUniversity(b6553@naver.com)

Researcher	Group	Type or Stage	Classify Dimension	Note
Carney and Gedajlovic (1991)	5	Rapid Grower Expensive conservative Converters Matures Unsuccessful	Size Dispersion Growth Pricing Contractual provision Vertical Integration Timing	Empirically tested
Castrogiavanni, Bennett and Combs (1995)	5	Rapid Grower Converters Matures Unsuccessful	Size Dispersion Growth Pricing Contractual provision Vertical integration Timing	Verify profiles of Carney and Gedajlovic, (1991)
Floyd and Fenwick (1999)	3	Hatching Nesting Fledgling	Year franchising Size Years before franchising	Exploratory study with 10 franchisors
Inma & Debowski (2006)	4	Beginners Developers Growers Matures	Size Dispersion Growth Pricing Vertical integration Timing	Empirically tested

This study was conducted to verify that Korean restaurant franchises are categorized in accordance with their development stages, and companies in different stages have differences in terms of support strategy, performance and ownership.

<Table 2> Characteristics of franchiser depending on development stages

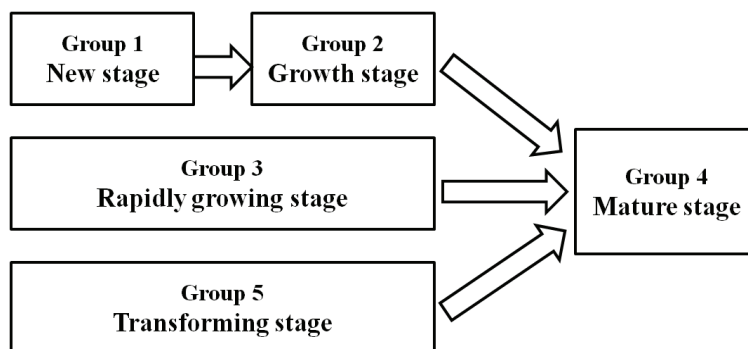
Variables		Group1 (New stage)	Group 2 (Growth stage)	Group 3 (Rapidly growing stage)	Group 4 (Mature stage)	Group 5 (Transforming stage)	M (SD)
	N=558	32	353	47	82	44	
Timing	the number of years in business	4.3 (2.7)	5.0 (2.3)	3.9 (2.6)	10.4 (5.6)	19.5 (10.5)	6.8 (5.9)
	the number of years in franchising	3.9 (2.1)	4.9 (2.1)	3.8 (3.0)	12.7 (5.7)	5.8 (3.2)	6.0 (4.2)
	Difference	0.4 (2.4)	0.1 (2.4)	0.0 (2.6)	2.3 (5.1)	13.7 (10.0)	0.8 (5.6)

Variables		Group1 (New stage)	Group 2 (Growth stage)	Group 3 (Rapidly growing stage)	Group 4 (Mature stage)	Group 5 (Transform ing stage)	M (SD)
	N=558	32	353	47	82	44	
Size	the number of stores	7.3 (8.6)	49.1 (56.0)	203.7 (293.6)	177.8 (279.6)	68.8 (92.0)	80.2 (157.3)
	the number of franchisees	11.3 (14.8)	49.6 (56.4)	205.1 (293.4)	182.7 (283.5)	74.9 (92.1)	82.1 (92.1)
	the growth rates of revenues	42.8% (70.3)	70.1% (228.2)	1528.4% (7017.8)	14.6% (32.6)	19.5% (31.4)	179.2 (2066.1)
Pricing	franchising costs	7863.8 (4695.3)	7761.1 (5589.5)	5394.0 (3142.1)	10966.5 (13423.6)	9494.5 (7699.2)	8175.4 (7390.4)
Vertical integration	franchising ratio	67.3% (10.6)	98.5% (3.2)	96.4% (8.1)	96.9% (7.8)	84% (27.6)	95.1 (12.2)
Growth	growth rates of franchisees	12.3% (50.9)	9.3% (30.2)	219.1% (185.6)	3.1% (16.7)	19.8% (42.1)	27.0 (84.6)
	growth rates of stores	5.9% (37.3)	9.0% (29.4)	195.8% (163.6)	2.4% (15.0)	16.4% (36.7)	23.3 (73.6)
Dispersion	number of regions	1.1 (1.9)	3.1 (4.4)	3.3 (5.3)	6.3 (6.5)	3.3 (4.5)	3.5 (4.9)

Cluster analyses of 558 Korean restaurant franchises listed in the information disclosure statements as of late 2010 found out that the companies could be classified into five stages; New, Growing, Mature, Rapidly Growing and Transforming. The franchisers in each stage were characterized by ten variables; 1) the number of years in business, 2) the number of years in franchising and the difference between the number of years in business and franchising, 3) the number of stores, both franchisees and directly owned stores 4) the number of franchisees, 5) the growth rate of revenues, 6) franchising costs to be paid by franchisees, 7) the franchising ratio, 8) the growth rate of franchisees, 9) the growth rate of stores, both franchisees and directly owned stores, 10) and the number of regions where their stores are located.

The five groups by cluster analyses did not assume any interrelations among them. However, analyses of the number of years in business and franchising and the values of each variable led to understand the relationship as pictured below. As shown in <Figure 1>, there might be several ways for franchise companies to develop to the Mature stage. New - Growing - Mature is a typical development pattern. Group 3 can be seen as rapidly growing franchise that goes to Growth stage directly from New stage. Group 5 is a set of

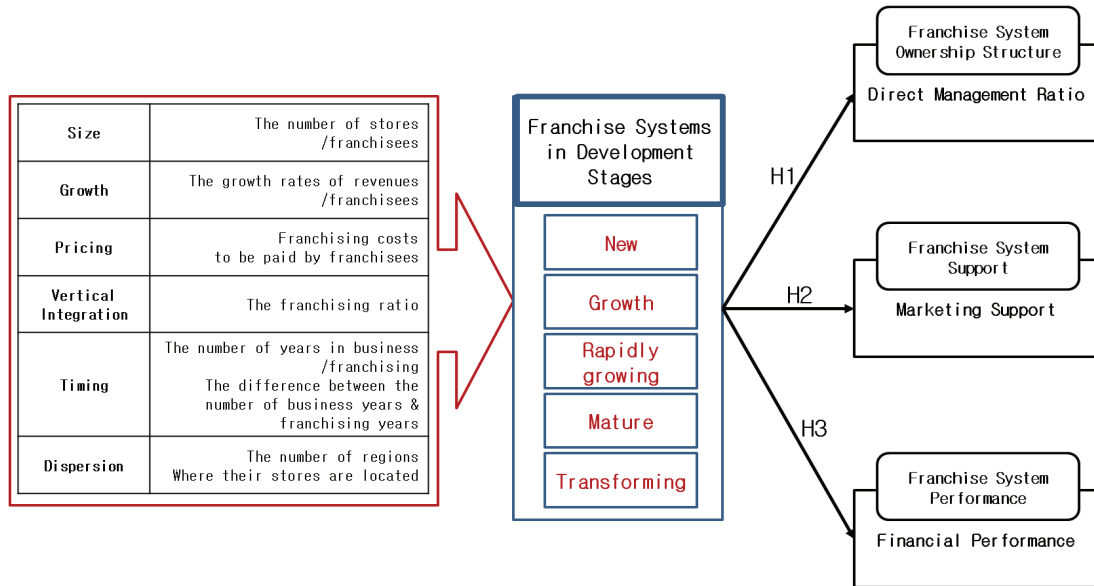
companies which have already been involved in one franchise business and launch another brand, or which have not been in franchise business but switch their old business to franchising. Therefore, they develop faster than other competitors. The Rapidly Growing stage can be seen as a unique feature of the Korean franchise industry, and the Transforming stage is also an untypical development stage created as a result that existing companies launch a new business.



〈Figure 1〉 Relationship between groups

As the first part of this study took a look at different development stages of franchise systems, and the second half will examine different features of each stage. The features of each development stage that this study tries to verify include the ownership (Oxenfeldt and Thompson, 1969; Lillis, Narayana and Gilman, 1976; Hunt, 1974; Shane, 1998; Rubin, 1978; Brickley and Dark, 1987; Thompson, 1992; Combs and Castrogiovanni, 1994; Thomas et al., 1990; Gallini and Lutz, 1992; Shane and Spell, 1998, etc.), support strategy (Kim, Jong-hoon, 2007; Stern and El-Ansary, 1992; Yavas and Habib, 1987; Shin, Chang-hoon and others, 2000; Lewis and Lambert, 1991; Park, Won-hue, 2004, etc) and performance of franchisors (Zaheer et al., 1999; Song, Xie, and Dyer, 2000; Ganesan, 1994; Hewett and Bearden, 2001; Reimann, 1982; Inma and Debowski, 2006; Connors, 1999; Jaworski, 1988; Cameron and Whetten, 1983; Cannolly et al., 1980; Whetton, 1981; Quinn and Rohrbaugh, 1983; Bates, 1998; Castrogiovanni et al., 1995; Lafontaine and Shaw, 1998, etc.).

This study will look at if the five stages have any differences in ownership, support strategy and performance by using one-way ANOVA. The research model and hypotheses are as follows:



〈Figure 2〉 Research Model

- Hypothesis 1: The ownership of franchisers will depend on which development stage they are in.
- Hypothesis 2: The support strategy of franchisers will depend on which development stage they are in.
- Hypothesis 3: The performance of franchisers will depend on which development stage they are in.

〈Table 3〉 Values of groups on key variables

Variables	M (SD)	DF	Group 1 New	Group 2 Growth	Group 3 Rapidly growing	Group 4 Mature	Group 5 Transforming	F-value
revenue (thousand won)	10,262,039 (32,370,000)	4	2,693,967 (5,486,031)	3,579,919 (8,207,623)	14,296,280 (26,386,283)	17,150,168 (34,016,908)	52,228,643 (88,056,796)	28.5***
current net income (thousand won)	323,989 (1,141,900)	4	-14,001 (337,394)	143,838 (611,347)	832,671 (2,106,165)	421,048 (1,148,666)	1,290,850 (2,215,697)	14.6***
advertising and promotion costs (thousand won)	169,097 (911,285)	4	9,630 (21,068)	49,953 (160,535)	232,580 (697,168)	508,040 (1,690,630)	432,789 (1,857,116)	4.8***
ratio of branch retail stores (%)	4.8 (12.2)	4	32.7 (10.6)	1.5 (3.2)	3.6 (8.0)	3.1 (7.8)	16.0 (27.6)	100.7***

note: *p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001, n/s: not significant

<Table 3> shows if there is any difference in revenue, current net income, advertising/promotion costs and the ratio of branch retail stores. The analysis found out that there are differences in ownership (the ratio of branch retail stores), support (advertising and promotion costs) and performance (revenue and current net income) of franchisers depending on their development stages.

The major objective of this study is to categorize Korean restaurant franchises according to their development characteristics and to verify that those categorized groups of franchisers are different in characteristics including performance, support and ownership. The following is the summary of the results of empirical analyses.

First of all, cluster analyses is applied utilizing the six basic pattern variables of franchise system, size, timing, dispersion, growth tendency, vertical integration and pricing, that are measured in more specific ten variables. The results categorize franchisers into five groups, New, Growing, Mature, Rapidly Growing and Transforming. Second, the development stages showed three different ways to mature stages, 1) traditional way consisting with three steps, New - Growth - Mature, 2) fast way, Rapidly growing, and 3) endorsing way, Transforming. Third, all of the five groups are significantly different in performance, support and ownership. We provide theoretical reasoning on development of hypothesis and interpretation of results based on agent theory, signaling theory, and transaction cost theory. However during data collection, we find another reasoning from on Korea specific franchise environments. The control and supervising costs of franchisees are very high, and the request from franchisees partly due to franchiser can go to more problematic way. So, solution about these problems often result in switching franchisees into directly owned stores. This brings up the need to refine and verify theories of franchise development suitable for Korea's unique situation.

Key Words : Franchise system, Development stage, Uniform Franchise Offering circular, Life cycle

