

## 프랜차이즈 시스템내 가맹본부의 생존요인 분석\*

김응수(제1저자)  
광운대학교 경영학과 강사  
(eskim@naver.com)  
임영균(제2저자)  
광운대학교 경영학과 교수  
(lyk5316@daisy.kw.ac.kr)

프랜차이즈 시스템내 가맹본부의 생존에 영향을 미치는 요인이 무엇인가를 파악하기 위한 시도는 지난 10년간 외국의 학계에서 많이 이루어져 왔다. 본 연구는 경제학 및 사회생태학 이론을 토대로 가맹본부의 생존과 성장에 영향을 미치는 중요 선행변수를 파악하여 몇 가지 연구가설을 도출하고 있다. 분석자료로는 2002년도 국내 프랜차이즈산업 실태조사에 참여하였던 777개 가맹본부의 서베이 자료를 활용하고 있으며, 종속변수인 생존여부는 2005년 10월 시점에서 동 가맹본부가 여전히 생존하고 있는가를 파악하여 더미변수로 측정하였다.

최종 표본인 496개 가맹본부를 대상으로 로지스틱 회귀분석을 실시한 결과, 가맹본부의 생존에 유의적인 영향을 미치는 변수는 가맹본부의 규모(총 점포수), 역사(가맹사업기간), 기업공개여부인 것으로 나타났다. 규모가 크고, 역사가 길며, 기업을 공개하고 있는 가맹본부일수록 생존가능성이 높은 것으로 나타났다. 비록 10% 유의수준에서이긴 하나, 로열티 부과도 생존가능성을 높일 수 있는 것으로 나타났다.

이러한 분석결과를 토대로 본 연구는 가맹본부의 성장전략과 관련한 시사점으로, 가맹본부, 특히 신생 가맹본부의 경우에는 가능한 한 단기간에 최소규모를 확보하도록 노력하고, 충분한 사업경험을 쌓은 후 가맹사업을 전개하는 한편, 기업을 공개하여 프랜차이즈 시스템의 불확실성을 낮추고 로열티를 부과하는 것이 장기적인 생존과 성장을 위해 바람직하다는 점을 제시하고 있다. 한편, 예비가맹점의 투자결정, 정부의 정책수립과 관련된 시사점으로 본 연구는 가맹본부의 생존에 영향을 미치는 것으로 파악된 규모, 역사, 기업공개여부와 같은 변수가 '우수프랜차이즈 인증제'의 도입이나 '프랜차이즈 가이드북' 제작에 있어 여타 변수보다 더욱 중요하게 고려되어야 할 것임을 제시하고 있다.

주제어: 프랜차이징, 생존, 실패, 자원기반이론, 대리이론, 거래비용분석, 사회생태학적 접근, 제도이론, 감시, 정당성

### 1. 머릿말

미국에서 시작되어 일본, 유럽 등 전 세계적으로 확산 발전되고 있는 프랜차이징은 소매업에 있어 지배적인 양식으로 부상하고 있다. 국제프랜차이즈협회(International Franchise Association, IFA)에 의하면 프랜차이징의 미국내 매출은 1998년 기준 매출 1조1,640억달러에 이르러, 전체 소매의 40% 이상을 차지하는 것으로 추정되고 있으며,

부동산, 레스토랑, 숙박업 등 75개 이상의 광범위한 산업에서 성공적으로 활용되고 있다(IFA, 2005).

우리나라의 경우에도 프랜차이징은 지난 10년간 급속히 성장하였다. 산업자원부가 한국프랜차이즈협회, 한국유통물류진흥원, 대한상공회의소와 공동으로 실시한 국내 프랜차이즈산업 실태조사에 의하면 국내시장 규모는 2005년 현재 약 61조3,100억 원으로 이는 2002년 41조6,900억원보다 47.1% 증가한 수치이다(산업자원부, 한국프랜차이즈협회, 2002; 산업자원부, 한국유통물류진흥원, 대한상공회

의소, 2005). 또한 전체 가맹본부의 수는 2,211개, 가맹점은 28만개, 가맹본부와 가맹점을 포함한 상시종업원은 83만명에 이르는 것으로 추정되고 있다.

프랜차이즈가 국민 경제적으로 매우 중요한 부문으로 발전함에 따라 정부의 프랜차이즈에 대한 관심도 커지고 있다. 특히, IMF 환란 이후 발생한 많은 실업자와 미취업자의 창업기회로서 프랜차이즈가 활용되고 있다는 점에서 고용창출과 사회안정의 방편으로 프랜차이즈의 경제정책적 의의가 큰 것으로 인식되고 있다.

그러나 이러한 급성장에도 불구하고 프랜차이즈에 대한 부정적 시각도 없지 않다. 프랜차이즈에 의한 창업이 과연 독립창업에 비해 생존확률이 높은 사업양식인가에 대해서는 여전히 논란이 있으며 (Bates, 1995; Holmberg and Morgan, 2003), 가맹본부의 생존율도 높지 않아 매년 수많은 새로운 프랜차이즈 시스템이 생겨나고 있지만 성공하는 경우보다 실패하는 경우가 훨씬 많은 것으로 밝혀지고 있다. 미국의 경우 매년 200개 이상의 프랜차이즈 시스템이 생겨나는 것으로 보고되고 있으나, 신생 프랜차이즈 시스템의 4분의 3은 12년 이내에 실패하는 것으로 알려져 있다(Shane and Spell, 1998). 가맹본부와 가맹점 간의 평균 계약기간이 14년이라는 점을 감안하면 전체 가맹본부의 4분의 1보다 작은 가맹본부만이 계약기간이 종료될 때까지 생존하는 것이라 볼 수 있다. 더구나 일부 악덕 가맹본부의 경우에는 가맹점을 모집하여 가맹비를 챙긴 후 의도적으로 폐업하여 사회적 물의를 일으킨 바 있으며, 건전한 가맹본부의 경우에도 가맹점과의 거래에서 분쟁이 계속되고 있고 일부는 불공정행위로 인해 공정거래위원회나 사법당국의 처벌을 받고 있다.

본 연구는 국내 가맹본부를 대상으로 이들의 생존에 영향을 미치는 요인을 파악하는데 목적을 두고 있다. 이는 예비창업자로 하여금 성공가능성이 높은 가맹본부와 부실한 가맹본부를 구분하여 현명한 투자를 돕고, 정부당국으로 하여금 규제와 지원을 위한 정책수립에 있어 중점적으로 평가하여야 할 기준을 제시하는데 도움을 줄 수 있을 것으로 기대되고 있다. 무엇보다 본 연구는 가맹본부의 생존에 영향을 미치는 변수를 파악함으로써 장기 생존을 위한 성장전략을 제시할 수 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

본 연구는 국내 프랜차이즈산업에 있어 가맹본부를 대상으로 장기간에 걸쳐 생존요인을 분석하고 있는 연구가 이제까지 전무하다는 점에서도 의의가 크다. 프랜차이즈 관련 국내 연구는 주로 가맹본부와 가맹점간의 갈등과 협력, 가맹점의 성과와 만족 등에 대한 연구가 가맹점을 분석단위로 하여 이루어져왔다는 점에서 가맹본부를 분석단위로 하고 있는 본 연구와는 큰 차이가 있다.

이하에서는 가맹본부의 생존과 관련된 핵심이론을 기술하고 있으며, 기존 연구에서의 실증분석 결과를 토대로 선행변수를 도출하여 각각의 선행변수가 생존에 미치는 영향을 가설의 형태로 제시하고 있다. 이들 가설은 2002년 산업자원부 서베이 자료와 2005년 실태조사 자료를 활용하여 검증되고 있다.

## II. 이론적 배경

1990년대 중반 이후 많은 연구가 프랜차이즈 시스템내 가맹본부의 생존을 이론적으로 혹은 경험적

으로 분석하기 시작하였다(Azoulay and Shane, 2001; Bates, 1995, 1998; Cross, 1994, 1998; Kalnins and Mayer, 2004; Lafontaine and Shaw, 1998; Price, 1996; Shane, 1996; Stanworth, 1996; Stanworth, Purdy, and Price, 1997; Stanworth and Curran, 1999). 이들 연구는 가맹본부의 생존을 설명함에 있어 크게 경제학적 접근과 사회생태학적 접근에 기반을 두고 있다. 경제학적 접근으로는 자원기반이론(resource-based theory)과 대리이론(agency theory), 거래비용분석(transaction cost analysis)이, 사회생태학적 접근으로는 제도이론(institutional theory)이 대표적 이론이라 할 수 있다. 이들 이론은 가맹본부의 생존 및 성장을 경제적 효율성 또는 사회정치적 요인에 의해 설명하고 있다.

## 2.1 경제학적 접근

### 2.1.1 자원기반이론

경제학적 접근으로 자원기반이론에 의하면 성공적인 가맹본부는 여타 가맹본부와 달리 특별한 능력을 지니고 있는 것으로 추정된다(Barney, 1991; Conner, 1991). 자원기반이론은 기업의 노하우에 기반한 자원과 역량, 기업운영에서의 규칙성의 역할을 중시한다. 어떤 기업은 다른 기업에 비해 자원과 역량을 창출하고 유지함에 있어 우월하며 이것이 경쟁우위를 가져온다고 보고 있다. 대표적인 자원과 역량으로는 규모의 경제, 브랜드 자산, 평판, 범위의 경제, 제품·가격·기술혁신, 조직학습, 정보기술, 품질 등이 포함된다(Bharadwaj et al., 1993).

예를 들어, 신생기업의 경우에는 생산, 마케팅,

조직관리에서 규모의 경제를 실현할 수 있는 최소 규모(critical mass)를 확보하고 있지 못하기 때문에 경제적 효율성이 낮다. 따라서 신생 프랜차이즈 시스템이 생존하기 위해서는 최대한 빠른 시기에 최소규모를 확보하는 것이 전략적으로 매우 중요한 의미를 갖게 된다(Shane and Foo, 1999). 신생프랜차이즈 시스템이 직영점에 의존한 성장전략 대신 가맹점 모집에 의존한 성장전략을 택하는 이유 중의 하나는 바로 규모의 경제를 실현하고자 하기 때문이다.

자원기반이론은 단순히 고유자원이나 역량을 보유하고 있는 것만이 중요한 것이 아니라 새로운 능력을 개발하고 학습할 수 있는 역동적 능력도 중요시한다. 이에 의하면 기업은 궁극적으로 자신이 기존에 보유하고 있는 자원과 능력, 그리고 새로운 자원과 능력을 개발할 수 있는 잠재력을 동시에 보유할 때 지속적 성장이 가능하다. 효과적인 학습은 정보를 획득하고 지식을 창출할 수 있는 기업의 관리시스템과 같은 능력도 필요로 한다.

프랜차이즈 시스템의 경우에도 가맹본부는 가맹점 개설 시점에서 자신의 브랜드와 경영노하우, 영업매뉴얼을 가맹점에게 제공할 뿐만 아니라, 개설 이후 지속적으로 수퍼바이저를 통해 가맹점에 대한 경영지도를 실시하고 있다. 가맹점에 대한 초기지원과 계속지원은 가맹본부 자신이 학습한 지식을 가맹점에게 전수하는 과정으로 볼 수 있으며 이러한 지식전수가 효과적으로 이루어질 때 가맹점은 물론 프랜차이즈시스템 전반의 생존가능성은 높아진다(Kalnins and Mayer, 2004).

자원기반이론은 프랜차이즈 시스템의 해외진출을 설명하는데도 활용되고 있다(Alon and McKee, 1999; Huszagh, Huszagh, and McIntyre, 1992; Aydin and Kacker, 1990). 기존 연구는

가맹본부의 국제적 확장에 있어 가장 핵심적인 능력으로 가맹본부의 역사와 규모를 꼽고 있다. 이에 의하면 역사가 오래된 가맹본부일수록 입지선정, 점포운영, 점포설계 등에서 우수한 경영 노하우와 절차를 개발할 수 있는 능력을 보유하고 있고 이로 인해 해외진출이 용이해진다. 또한 규모가 클수록 규모의 경제를 통해 비용우위를 확보할 수 있고 해외점포에 대한 감시감독능력이 크기 때문에 해외진출에서의 성공 가능성이 높다.

### 2.1.2 대리이론

대리이론에 의하면 프랜차이즈는 가맹본부(의뢰인)가 가맹점(대리인)에게 계약에 의해 권한을 위임하는 하나의 대리관계이다. 가맹본부는 자신이 직접 점포를 운영하는 것에 비해 가맹점을 운영함으로써 관리비와 인건비, 지역정보 탐색비용, 종업원에 대한 교육비용 등을 절감할 수 있다. 반면에 가맹점은 일정지역에서의 독점 판매권을 획득하고, 영업표지와 경영방식 등 가맹본부의 특유자산(idiosyncratic assets)의 사용권을 부여받아 사업을 영위한다(Brickley and Dark, 1987; Mathewson and Winter, 1985; Azoulay and Shane, 2001).

대리이론에서는 의뢰인인 가맹본부 뿐만 아니라 대리인인 가맹점도 자신의 이익극대화를 추구하는 것으로 가정된다. 따라서 가맹본부는 가맹점이 가맹본부의 이익을 위해 최선의 행위를 하도록 계약 전에 인센티브를 제공하거나 계약 후에 감시감독하여야 한다(Eisenhardt, 1988).

프랜차이즈는 가맹본부의 등록상표와, 표준화된 절차와 디자인에 의해 상이한 점포 간에 통일된 품질의 서비스를 제공하는 사업방식이다. 가맹점사업

자가 이러한 사업방식을 지키고 최선의 행위를 한다고 할 때 가맹본부가 가맹점을 감시감독할 필요성은 감소한다. 그러나 가맹점이 이를 어기고 기회주의적으로 행동하는 경우 시스템 전체의 성과는 감소하기 때문에, 가맹본부의 입장에서는 가맹점을 감시감독하고자 하는 동기를 가진다. 가맹점은 자신의 투자 효과가 다른 가맹점에 파급되는 경우에는 투자에 대한 보상이 자신에게만 돌아오는 것이 아니기 때문에 투자에 인색할 수 있다. 무임승차(free riding)를 예로 들자면, 가맹점은 제품의 품질에 최선을 다하지 않을 수 있는데 그 이유는 품질유지를 위한 투자를 줄이면 그만큼 자신의 수익이 증가하지만 품질유지를 위한 투자는 프랜차이즈 시스템의 모든 점포에게 혜택으로 돌아가기 때문이다.

거래관계에 있어 기회주의는 '역선택'(adverse selection), '도덕적 해이'(moral hazard), '족쇄'(hold up)에 의해 발생한다 (Wathne and Heide, 2000). 역선택과 도덕적 해이는 정보비대칭(information asymmetry)에 의해 발생하며 족쇄는 특유투자에 의해 발생한다. '역선택'은 가맹본부가 가맹점의 진정한 능력과 관련된 정보를 가지고 있지 못할 때 발생하며, '도덕적 해이'는 가맹점이 가맹본부를 위해 최선을 다하고 있는가를 가맹점이 알 수 없을 때 발생한다. '족쇄'는 가맹본부와 가맹점 중 어느 한편의 힘 또는 의존도가 클 때 발생한다.

프랜차이즈 시스템은 대리비용을 줄일 수 있는 구조를 지니고 있을수록 생존가능성이 높다(Shane, 1998). 대리이론에 의하면 프랜차이즈 시스템이 성공하기 위해서는 대리비용을 발생시키는 이들 문제를 가맹본부가 사전 혹은 사후에 효율적으로 통제하고 절감할 수 있는 방안을 갖고 있어야만 한다. 엄격한 사전심사에 의한 가맹점의 선정과 인센

티브의 제공, 감시감독은 이러한 방안의 예라 할 수 있다. 이들 통제방안을 수행하는 데는 비용이 발생하며 따라서 대리이론에서는 이들 통제비용을 가맹본부가 어떻게 감소시킬 수 있는가에 의해 프랜차이즈 시스템의 생존이 좌우되는 것으로 보고 있다.

가맹본부가 대리문제를 해결하면서 성장하기 위한 방안으로는 직영점보다 가맹점의 비율을 높이는 것이 바람직하다(Shane, 1996). 가맹점은 독립된 사업자로서 자신의 점포수익에 대한 청구권(residual claim)을 지니고 있기 때문에 스스로 최선을 다하고자 하며, 따라서 가맹본부가 가맹점의 능력과 행위에 대한 정보를 일일이 보유하고 있지 않더라도 효율적인 통제가 가능하다(Brickley and Dark, 1987). 특히 신생기업의 경우에는 가능한 한 빠른 시기에 최소규모를 확보하여야 규모의 경제에 의한 비용우위를 실현할 수 있으나, 빠른 성장을 추구할 경우 대리문제가 발생할 가능성이 높기 때문에 빠른 성장과 대리문제를 동시에 해결하기 위해서는 가맹점 위주의 성장전략을 취하는 것이 바람직하다(Shane, 1996).

로열티를 받는 것도 대리비용을 절감시키는 방안이 된다. 가맹본부가 로열티를 받는 경우 자신의 수입이 가맹점의 매출에 비례하여 증가하기 때문에 가맹점을 감시하는 의무를 게을리하지 않는다. 잠재 가맹점의 입장에서는 로열티 비율이 높을수록 가맹본부가 시스템 자산을 개발하고 보전하는데 태만하지 않을 것이라는 기대를 갖게 하며, 따라서 로열티는 대리문제를 최소화하는 방향으로 프랜차이즈 조직이 구성되어 있음을 가맹점에게 확신시켜 주는 역할도 한다(Shane, 1998).

### 2.1.3 거래비용분석

거래비용분석은 거래의 지배구조를 설명하는 이론이다(Williamson, 1979, 1985). 거래비용분석의 핵심은 기업이 시장을 통해 거래가 이루어지도록 하는 것보다 하나의 위계(hierarchy) 혹은 조직 내에서 거래가 이루어지도록 하는 것이 거래비용을 줄일 수 있다고 보고 있다. 이러한 점에서 거래비용분석은 흔히 "시장실패이론"으로 불리기도 한다.

거래비용분석의 관점에서 볼 때, 프랜차이즈 시스템은 거래의 지배구조가 시장(market)과 위계(hierarchy)의 중간에 위치하는 일종의 변형조직(hybrid organization)이다. 프랜차이즈 시스템은 소유권이 독립된 가맹점과의 거래라는 점에서 시장적 성격을 지니고 있으며 동시에 표준화된 시스템에 의해 운영되고 있고 거래가 내부화되어 있다는 점에서 위계적 성격도 지니고 있다.

거래비용분석은 대리이론과 마찬가지로 가맹점의 기회주의에 의한 거래비용의 증가가 시스템의 효율성을 저해하는 것으로 보고 있다. 가맹점의 기회주의는 협상비용, 조정비용, 수용거부비용 등 거래비용을 증가시키며 가맹본부의 성과를 감소시킨다(Dahlstrom and Nygarrrd, 1999; Lafontaine and Kaufmann, 1994). 따라서 가맹본부 입장에서는 이러한 가맹점의 기회주의적 행위를 감시하고 통제하는 다양한 매커니즘을 효율적으로 개발 운영할 필요성이 있으며 이러한 능력을 지닌 가맹본부가 생존할 가능성이 높다.

거래비용분석에 있어 기회주의를 발생시키는 핵심 요인으로는 특유투자(idiosyncratic investment)를 들 수 있다. 거래관계에 대한 당사자의 특유투자가 많을수록 상대방이 기회주의적으로 행동할 가능성은 높아진다. 따라서 특유투자를 많이 하고 있

는 당사자일수록 상대방의 행위를 감시하고자하는 동기가 커지며, 자신의 특유투자에 상응하는 투자를 상대방에게 요구함으로써 사전에 기회주의적 행위를 통제하고자한다.

프랜차이즈시스템에서 브랜드 파워가 큰 가맹본부일수록 가맹점에 대해 초기투자를 많이 요구하는 이유 중의 하나는 가맹점의 특유투자를 증가시킴으로써 기회주의적 행위를 방지하는 데 있다(Shane and Foo, 1999). 초기투자가 많을수록 가맹점은 기회주의적 행위가 적발될 경우 이로 인해 자신이 부담하여야 할 손실이 커지기 때문에 기회주의적 행위를 자제하게 된다. 결국, 가맹점의 초기투자를 증가시킴으로써 가맹본부는 감시감독비용을 감소시킬 수 있고 자신의 품질수준을 유지하여 시스템의 안정적 성장을 도모할 수 있다.

## 2.2 사회생태학적 접근 - 제도이론

사회생태학적 접근은 기업의 성공이 경제적 효율성 이외에도 사회적 제도의 승인에 의해 결정되는 것으로 보고 있다. 사회생태학적 접근으로 제도이론은 경쟁적인 환경에서 하나의 조직이 생존하기 위해서는 조직구성원 혹은 이해당사자를 만족시켜야 하며 제도환경(institutional environment)에 내재하는 다양한 규칙과 행동규범을 수용하여야 하는 것으로 보고 있다(Meyer and Rowan, 1977; Grewal and Dharwadkar, 2002).

제도이론에서는 기업의 지속적 생존에 영향을 미치는 중요 요인으로 '인지적 정당성'(cognitive legitimacy), '사회정치적 정당성'(socio-political legitimacy), '각인'(imprinting)을 들고 있다(Shane and Foo, 1999). '인지적 정당성'이란 하나의 조직활동이 사람들에게 당연한 것으로 받아

들여지는 정도를 말한다. '인지적 정당성'이 높을수록 기업의 생존가능성은 높다. 하나의 기업이 새로운 활동을 시작하는 경우에는 내부 및 외부 규범, 조직구성원의 역할, 표준 운용절차, 상호작용 패턴 등을 마련하여야 한다. 이들 활동이 정당성을 지니는 것으로 받아들여지지 않는 경우, 소위 '신생의 불리함'(liability of newness)이 발생한다. 반면에 신생기업의 활동이 정당한 것으로 받아들여지는 경우 해당기업은 시간과 자원을 절약할 수 있으며 따라서 지속적인 생존이 가능하다.

'인지적 정당성'은 기업의 역사 및 규모와 직접적으로 관련되어 있다. 기존 연구는 기업의 역사가 오래될수록, 또한 규모가 큰 기업일수록 '인지적 정당성'이 높은 것으로 보고 있다. 규모가 큰 기업일수록 공식적인 구조를 지니고 있고, 장기간 안정되며, 자본조성능력과 내부 노동력이 우수하다. 따라서 가맹본부가 설립된 후 사업기간이 길고 총점포수가 많을 수록 생존가능성이 높을 것으로 기대할 수 있다(Shane and Foo, 1999).

'사회정치적 정당성'이란 새로운 조직형태가 원리 혹은 수용된 규칙이나 표준에 부합하는 정도를 말한다. 사회정치적 정당성이 높을수록 생존가능성이 높다. 신생기업의 경우에는 자신이 올바르게 활동하고 있다는 확신을 타인에게 주기 힘들다. 예를 들어, 신생 벤처기업이 지니고 있는 가치에 대한 불확실성이 높은 경우 주식공모를 통한 자금확보가 어려운 것이 이의 해당된다고 할 수 있다. 또한 합법적인 사업방식임에도 불구하고 다단계판매에 대한 부정적 인식이 사라지지 않는 이유로 '사회정치적 정당성'을 지니고 있지 못하기 때문이라고 할 수 있다.

'사회정치적 정당성'을 확보하는 가장 흔한 방법은 공신력있는 외부기관의 인증을 받는 것이다. 이

경우 외부기관의 인 증은 기업에 대한 불확실성을 감소시킨다. 가맹본부가 프랜차이즈협회나 전문매체(예를 들어, Entrepreneur Magazine)로부터 좋은 평가를 받는 경우 해당 기업의 사회적정치적 정당성이 확보되며 평판이 높아진다.

'각인'은 초기 형성된 이미지가 지속되는 것을 말한다. 가맹본부가 초기에 채택한 정책은 시간이 지나더라도 변화시키기 어려운 경우가 많다. 그 이유는 일반적으로 사람들이 예측가능성과 신뢰성을 선호하기 때문에 기업으로서 초기 정책에서의 일관성을 유지하고자 하기 때문이다. 가맹본부가 가맹점과 일단 계약조건을 확정 한 경우에는 설령 상황이 변화하여 해당 계약조건이 가맹본부에게 불리하다 하더라도 이를 변경하기는 어려운 것이 그 예라 할 수 있다.

가맹본부가 정부기관에 사업등록을 하고 있거나 장기계약을 허용하는 경우 각인에 의해 생존가능성이 높아질 수 있다. 가맹점은 가맹본부가 계약해지와 같은 부당한 요구를 통해 기회주의적으로 행동할 것을 우려한다. 보다 많은 가맹점을 확보하고자 하는 가맹본부이라면 가맹점의 이러한 우려를 불식시킬 필요가 있으며 이를 위해 주정부에 사업등록을 하거나 가맹점과 장기계약을 체결한다.

우리나라의 경우에는 가맹사업에 대한 등록이 의무화되어 있지 않으나, 미국의 상당수 주는 해당 주에서 가맹사업을 하기위한 요건으로 주정부에의 등록을 요구하고 있고 정당한 사유가 있는 경우를 제외하고는 가맹본부에 의한 일방적 계약해지를 금지하고 있다. 이들 주에서는 가맹본부가 일방적으로 계약을 해지하는 경우 가맹본부가 부담해야 하는 비용이 커진다. 가맹점의 입장에서는 사업등록을 한 가맹본부가 기회주의적으로 행동할 것이라는 우려가 적기 때문에 적극적으로 프랜차이즈에 참여하

고자 하는 동기를 가지게 된다. 가맹본부의 입장에서는 가입을 원하는 가맹점이 많으므로 가맹점 모집에 소요되는 비용이 적게 들고, 유능한 가맹점을 선택적으로 활용할 수 있으며, 따라서 가맹본부의 생존가능성이 높아진다.

Shane and Spell(1998)은 조직생태학 이론에 근거하여 1981년에서 1983년 사이에 사업을 시작한 미국 내 27개 업종 157개 기업을 대상으로 1984-1995년간 12년 동안의 경영성과 등을 조사 분석한 바 있다. 이들에 의하면 가맹본부의 실패율은 사업 초기에 높은 것으로 나타나고 있다. 역사가 오래된 프랜차이즈 시스템이 신생 프랜차이즈 시스템에 비해 생존가능성이나 성공가능성이 높은 것으로 나타났다. 그밖에 규모가 크고, 브랜드 인지도가 높으며, 가맹점과의 계약기간이 길고, 주정부에 사업등록을 하고 있는 가맹본부일수록 생존가능성이 높은 것으로 밝혀지고 있다.

### III. 가설의 설정

가맹본부의 성장 혹은 생존과 관련된 앞서의 경제학적 접근과 사회생태학적 접근은 몇 가지 중요한 요인들이 가맹본부의 생존에 직접적인 영향을 미칠 수 있음을 암시하고 있다. 이하에서는 이들 요인이 가맹본부의 생존에 미치는 영향을 가설로 제시하기로 한다.

#### 3.1 규모

Shane and Foo(1999)는 사회생태학적 관점에서 기업의 규모가 클수록 "인지적 정당성"이 높아지

고, 인지적 정당성이 높을수록 기업의 생존가능성이 높아진다고 보고 있다. 규모가 큰 기업일수록 자본조성이 쉽고 장기간 안정되며 내부 노동력 시장도 우수하다. 프랜차이즈 시스템의 경우에도 규모가 클수록 자본조성과 노동력 측면에서 유리할 것으로 기대되고 있다.

가맹본부의 생존가능성은 가맹점의 폐점율이 낮을수록 증가할 것으로 기대된다. Shane and Spell (1997)의 연구는 프랜차이즈 시스템의 규모가 클수록 가맹점 폐점율이 낮아지고 있음을 보여주고 있다. 총 점포수가 많을수록 학습곡선효과가 커지며 표준화된 운영과 바람직한 수준의 품질유지가 가능하다. 또한 구매력이 커져 공급업체에 대한 협상력이 증가하고 그 결과 가맹본부와 가맹점의 비용이 절감될 수 있다. 또한 점포가 많을수록 점포의 가시성(visibility)이 높아져 소비자의 브랜드 인지도가 높아지는 효과도 발생한다.

Mathewson and Winter(1985)에 의하면 브랜드의 광고 등 촉진활동에서 규모의 경제를 활용하기 위해서는 보다 많은 점포를 운영하는 것이 바람직한 것으로 보고 있다. Castrogiovanni et al. (1993)은 가맹본부의 가맹점 지원네트워크 형성에 필요한 최소한의 점포 수(손익분기점)는 21개에서 50개이며, 가맹사업 개시 3-5년간은 점포수 증가에 따른 이점이 발생하고 있음을 보여주고 있다. 또한 Holmberg and Morgan (2003)의 연구도 총 점포수가 500개 이상으로 증가하면 폐업률이 급격히 감소하고 있음을 보여주고 있다.

이상의 연구결과는 가맹본부의 규모가 클수록 규모의 경제에 의한 비용우위를 확보할 수 있고 풍부한 역량과 자원을 보유할 가능성이 높음을 보여주고 있다. 또한 규모가 클수록 가맹점의 폐업률을 감소시켜 시스템의 안정을 가져올 것이라는 기대를

주고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1: 가맹본부의 규모(총 점포수)가 클수록 가맹본부의 생존가능성은 높다.

### 3.2 역사

Shane (1996), Shane and Foo(1999)는 기업의 역사가 오래될수록 즉, 가맹본부의 경우 가맹사업기간이 길수록 '인지적 정당성'이 높아지고 따라서 생존가능성이 높아지는 것으로 보고 있다. 프랜차이즈 시스템의 설립초기에는 시스템 운영에 관한 절차를 표준화하고 가맹본부와 가맹점의 역할과 이들 간의 상호작용을 규정하는 내부 규범을 마련하여야 한다. 신생 프랜차이즈 시스템의 경우에는 이러한 절차와 규범이 제대로 마련되어 있지 않기 때문에 '신생의 불리함'이 발생하기 쉽다 (Stinchcombe 1965). 시간이 지날수록 가맹본부와 가맹점은 자신의 역할을 학습하게 되며, 지속적인 상호작용을 통해 서로를 신뢰하고 이해하는 사회화(socialization)를 이룰 수 있게 된다. 또한 반복적인 거래를 통해 시스템 운영의 표준화된 절차도 마련할 수 있게 된다.

결국 프랜차이즈 시스템이 '신생의 불리함'을 극복하고, 내부적으로 '인지적 정당성'을 가지기 위해서는 가맹본부와 가맹점간의 상호작용이 충분히 이루어질 수 있는 시간이 필요하다고 할 수 있다. 오랜 상호작용을 통해 '인지적 정당성'이 확보된 활동은 적은 시간과 자원을 투입하고도 소기의 성과를 산출할 수 있으며 따라서 생존가능성을 높여준다.

Lafontaine and Shaw(1998)는 Shane(1996)의 이론적 주장을 토대로 가맹본부의 사업기간이

프랜차이즈 시스템의 생존여부에 미치는 영향을 실증분석하고 있다. 그 결과, 가맹본부의 가맹사업 개시 전 사업기간이 길수록 프랜차이즈 시스템의 생존가능성이 높은 것으로 나타나고 있다. 특히 사업경험이 충분하지 못한 프랜차이즈 시스템은 불경기에 직면하면 이를 극복할 수 있는 충분한 경험과 자원을 보유하고 있지 못하기 때문에 실패할 가능성이 높은 것으로 나타났다.

가설 2: 가맹사업기간이 길수록 가맹본부의 생존 가능성은 높다.

### 3.3 가맹점 지원

프랜차이즈 시스템은 가맹본부가 가맹점에 대해 상호, 상표와 사전에 계획된 마케팅 프로그램 등 사업 전반에 걸친 운영상의 특전을 부여하고 지속적으로 지원한다. 가맹본부의 가맹점에 대한 지원은 초기지원과 계속지원으로 구분하여 볼 수 있다. 초기지원은 교육훈련, 입지선정, 점포설계나 장비구매지원, 초기사업자금 지원 등을 포함하며, 계속 지원은 지속적인 교육훈련, 광고나 판촉지원, 상품정보제공, 경영지도/컨설팅지원 등을 포함한다.

가맹본부의 가맹점에 대한 지원은 가맹점 성과에 커다란 영향을 미치며 프랜차이즈 시스템의 안정적 성장을 가져온다. 신창락(1993)은 가맹점 성과에 영향을 미치는 요인으로 본부특성 변수인 영업지원을 지적하고 있다. Yavas and Habib(1987)는 가맹본부의 명령, 광고활동, 교육 및 본부의 부품 공급능력 등이 클수록 가맹본부에 대한 가맹점의 만족수준이 높으며 가맹점의 만족수준이 높을수록 시스템이 안정되는 것으로 보고 있다. 가맹본부의 지원이 클수록 가맹점의 성과가 높아지고 이로 인

해 프랜차이즈 시스템 전반의 성장을 가져온다. Smith(1993)도 가맹본부가 가맹점에게 지속적인 지원서비스를 제공함으로써 가맹점의 성과를 높일 수 있다고 보고 있다. Kim(1989) 역시 가맹본부가 가맹점에게 보다 많은 사업기회를 제공하고, 정보교환, 광고지원을 활발히 할수록 가맹점의 성과가 높아지는 것으로 보고 있다. 이상의 연구결과에 근거해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 3: 가맹점에 대한 가맹본부의 지원이 많을수록 가맹본부의 생존가능성은 높다

### 3.4 기업공개

일반적으로 기업공개를 하고 있는 기업의 경우에는 생존의 가능성이 높다. 그 이유는 공개기업이 비공개 기업에 비해 '사회정치적 정당성'이 높고, '사회정치적 정당성'이 높을수록 생존가능성이 높기 때문이다. 비공개기업은 공개기업에 비해 자사가 올바르게 활동하고 있다는 확신을 타인에게 주기 힘들다. 또한 자사의 가치에 대한 불확실성이 높기 때문에 이해관계자의 지원을 받기도 어렵다.

공신력 있는 외부기관으로부터의 인증은 '사회정치적 정당성'을 확보하는 가장 보편적인 방법이라고 할 수 있으며, 가맹본부의 기업공개는 공신력 있는 외부기관으로부터 인증을 받기 위해 필요한 최소한의 요건이다. 외부기관의 인증은 가맹본부에 대한 불확실성을 감소시켜 준다. 예를 들어 신생 가맹본부는 IFA와 같은 공인기구에 가입함으로써 자사의 시스템이 업계 표준에 부합한다는 것을 보여주고자 한다. 또한 주정부에 사업등록을 함으로써 자사의 정보가 신뢰할 수 있음을 보여주기도 한다(Shane and Foo, 1999).

실제로 생존하고 있는 신규 프랜차이즈 시스템이 IFA에 가입하고 있을 확률은 성공적이지 못한 프랜차이즈 시스템에 비해 11% 높은 것으로 나타나고 있다(Shane and Spell, 1998). 특히 평판이 형성되어 있지 않은 사업 초기에는 성공적인 신규 시스템의 IFA 가입 확률은 성공적이지 못한 시스템보다 26%나 높은 것으로 나타나고 있다.

가설 4: 기업공개를 한 가맹본부일수록 생존가능성이 높다.

### 3.5 직영점 비율

가맹본부는 프랜차이즈 시스템을 가능한 한 빠르게 성장시키기 위하여 직영점 위주의 성장전략 대신 가맹점 위주의 성장전략을 택한다. 이는 다수의 가맹점 확보를 통한 성장 전략이 보다 자본의 효과적인 조달, 인력 운영 및 영업에서의 레버리지 효과를 누릴 수 있게 해주기 때문이다.

대리이론에 의하면 가맹점 위주의 성장전략이 직영점 위주의 성장전략에 비해 대리비용을 감소시킬 수 있다(Shane, 1996). 성장전략으로 직영점 확대를 피하는 경우 의뢰인인 가맹본부는 '역선택'의 문제를 해결하기 위해 대리인인 점포 관리자에 대한 많은 정보를 수집하여야 하기 때문에 대리비용이 증가한다. 또한 점포 관리자의 '도덕적 해이'를 방지하기 위해 감시감독비용을 지불하여야 한다.

그러나 성장전략으로 가맹점 확대를 피하는 경우 대리인인 가맹점의 '역선택' 혹은 '도덕적 해이'에 따른 비용은 직영점을 활용하는 경우에 비해 현저하게 줄어든다. 독립적인 가맹점 사업자는 자신의 능력을 잘 알고 있으며 자신의 능력과 동기에 부합한 프랜차이즈 시스템을 선택하여 투자한다. 가맹

본부의 입장에서는 점포관리자를 고용하는 경우에 비해 적은 정보수집비용이 소요된다. 또한 가맹점 사업자는 '잔여수익에 대한 청구권', 즉 매출의 일정부분을 자신의 노력에 비례하여 보상받기 때문에 직영점 관리자에 비해 '도덕적 해이'에 빠질 가능성이 낮다.

그러나 직영점 없이 가맹점만으로 성장하고자 하는 전략은 문제가 있다. 대부분의 성공적인 프랜차이즈 시스템은 직영점과 가맹점을 동시에 운영하고 있다. Mitenko(1991), Fulop and Forward(1997)는 직영점 수가 증가할수록 가맹점 폐업률이 감소할 수 있다고 보고 있다. 그 이유는 직영점 운영을 통하여 가맹점 성공에 필요한 가치 있는 경험을 제공받을 수 있고 신제품/서비스의 시험 마케팅 장소로 활용할 수 있기 때문이다. 또한 직영점을 신규 가맹점의 교육훈련 장소로서 활용하고 현지시장의 동향을 파악하는 수단으로 삼을 수 있기 때문이다. 한편, 가맹본부가 성장할수록 가맹본부의 경영은 안정되고 축적된 자원을 이용하여 종전에 가맹점으로 운영되던 점포를 인수하여 직접 운영함으로써 직영점 비율이 높아지기도 한다.

직영점 수와 폐업률 간의 관계를 분석하고 있는 Holmberg and Morgan(2003)의 연구에 의하면, 11-50개까지 직영점이 증가하는 경우 폐업률은 약간 감소하는 것으로 나타났으나 51개 이상으로 증가하는 경우 폐업률이 반드시 감소하는 것만은 아닌 것으로 나타나고 있다. 결국 가맹본부가 안정되게 성장하기 위해서는 직영점을 보유하고 있어야 하지만 지나친 직영점 위주의 성장전략은 성장속도가 느리고 많은 대리비용을 발생시켜 효율성이 낮다고 할 수 있다. 이상의 논의를 볼 때, 직영점 비율이 프랜차이즈 시스템의 생존가능성에 영향을 미치는 것은 하지만 직영점 비율이 낮다고 반드시

생존가능성이 높거나 낮다는 단정은 하기 어렵다고 할 수 있다. 직영점 비율의 부정적 효과가 긍정적 효과를 상쇄할 수 있다는 논리적 추론도 가능하다. 따라서 본 연구는 직영점 비율이 생존가능성에 미치는 영향에 대해 특정한 방향(+ 또는 -)을 설정하지 않고 영향의 여부만을 놓고 다음의 두 가지 대립되는 가설을 설정하였다.

가설 5: 직영점 비율은 가맹본부의 생존가능성에 영향을 미칠 것이다.

가설 5alt: 직영점 비율은 가맹본부의 생존가능성에 영향을 미치지 않을 것이다.

### 3.6 초기투자

가맹점의 초기투자는 가맹사업의 전환 내지 폐지 시, 투자비용을 완전히 회수할 수 없는 부분이 있어 특유투자의 성격을 지니고 있다. 가맹비는 회수가 전혀 불가능하며, 장비나 인테리어 비용도 거의 회수가 불가능하다고 할 수 있다.

특유투자가 많아질수록 거래관계는 안정되게 발전한다(Williamson 1985). 가맹본부의 입장에서는 가맹점에게 높은 수준의 특유투자를 요구함으로써 시스템의 안정을 도모할 수 있다. 초기투자가 많을수록 가맹점의 기회주의적 행위는 억제되며, 가맹본부의 가맹점에 대한 감시감독비용은 감소한다.

한편 가맹점의 초기투자 규모가 클수록 폐업률이 낮아지는 효과도 있다(Castrogiovanni et al., 1995). 초기투자의 규모가 클수록 가맹점의 입장에서는 사업실패 시 자신이 부담해야 할 위험이 커지기 때문에 최선의 노력을 다하고자 하는 동기가 강하며, 막상 사업을 시작한 후에는 전환비용이 커 사업에서 손을 떼기가 쉽지 않기 때문이다.

그러나 초기투자가 가맹본부의 생존에 부정적 영향을 미칠 수도 있다. Shane and Foo(1999)에 의하면 지나치게 점포개설비용이 높은 경우에는 신규가맹점 모집이 어렵고, 미국의 일부 주의 경우에는 사업에 대한 등록자체가 불가능하기 때문에 해당 주에서 사업을 확장하는 것이 어렵다. Holmberg and Morgan(2003)의 연구도 초기투자규모와 폐업률 간에 일관된 패턴이 존재하지 않음을 보여주고 있다.

기존 연구가 상반된 주장을 하고 있고 실증분석 결과도 초기투자와 폐업률 간의 관계를 입증해주고 있지 못하다는 점에서 본 연구는 초기투자가 생존가능성에 미치는 영향에 대해 다음의 두 가지 대립되는 가설을 설정하고 있다.

가설 6: 초기투자규모는 가맹본부의 생존가능성에 영향을 미칠 것이다.

가설 6alt: 초기투자규모는 가맹본부의 생존가능성에 영향을 미치지 않을 것이다.

### 3.7 로열티

로열티는 가맹비와 함께 가맹점이 프랜차이즈 시스템에 가입하는 대가로 가맹본부에게 지불하는 가격이며 가맹본부의 주요 수입원이 된다. 로열티는 브랜드 활용이나 시스템 지원에 대한 대가라는 점에서 높은 브랜드 자산 가치를 가지고 있거나 강력한 시스템 지원을 제공하는 프랜차이즈 시스템일수록 로열티 비율(royalty rate)을 높게 책정할 가능성이 높다. Gallini and Lutz(1992)의 시그널링 모델(signaling model)에 의하면 로열티 비율은 가맹본부가 자신의 품질을 대변하는 수단이 된다. 가맹본부의 브랜드 가치와 품질은 프랜차이즈

시스템의 경쟁우위의 중요한 원천이며 우수한 브랜드와 품질을 지닌 프랜차이즈 시스템일수록 생존 및 성장가능성이 높다. 품질이 우수한 프랜차이즈 시스템이 그렇지 못한 시스템에 비해 로열티가 높게 책정될 가능성이 크며, 따라서 로열티 비율과 생존가능성과는 정(+의 관계에 있다고 할 수 있다.

그러나 로열티가 가맹본부의 생존과 성장에 미치는 영향이 항상 긍정적이거나 대해서는 논란의 여지가 있다. 로열티는 가맹본부와 가맹점 모두 인센티브로 작용할 수 있다(Shane, 1996; Shane and Foo, 1999). 로열티가 높을수록 가맹본부는 많은 가맹점을 모집하고자 하는 동기를 가지게 되어 프랜차이즈 시스템의 성장을 촉진하나, 지나치게 높은 로열티는 가맹점의 가입 동기를 감소시켜 오히려 시스템의 성장을 저해할 수 있다. Lafontaine and Shaw(1996)는 로열티 비율과 시스템의 성장 혹은 생존과 관련하여 이들 관계가 선형적으로 긍정적이거나 부정적일 수 있으며 나아가 전혀 관계가 없을 수 있는 것으로 보고 있다. 실제로 이들의 연구에서는 로열티 비율이 가맹본부의 생존에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 본 연구는 선행연구에서의 상반된 추론과 실증분석 결과를 근거로 로열티 비율과 가맹본부의 생존가능성 간의 관계에 대해 다음의 두 가지 대립되는 가설을 설정하고 있다.

가설 7: 로열티 비율은 가맹본부의 생존가능성에 영향을 미칠 것이다.

가설 7alt: 로열티 비율은 가맹본부의 생존가능성에 영향을 미치지 않을 것이다.

## IV. 자료의 수집 및 분석

### 4.1 자료수집 및 변수의 측정

#### 4.1.1 자료수집

본 연구는 실증분석 자료로 2002년도에 산업자원부와 한국프랜차이즈협회가 공동으로 실시한 국내 프랜차이즈산업 실태조사자료를 활용하고 있다. 동 서베이는 국내 유수의 전문 조사기관에 의해 2002년 9월 10일에서 10월 22일까지 약 40일간 실시되었으며 자료수집은 구조화된 설문지에 의한 면접조사를 통해 이루어졌다.

본 연구는 전체가맹본부의 모집단을 파악하기 위하여 다양한 자료원을 활용하였다. 여기에는 한국프랜차이즈협회 회원 주소록, 한국편의점협회 회원 주소록, 월간 '창업&프랜차이즈'에 수록된 주소록, '한국 외식산업 연감', 인터넷 포털사이트, 조사 시점 이전 3개월간 일간지 및 경제신문에 게재된 모집광고, 서울 및 지방 도시 주요 상권내 광고간판 등이 포함된다.

본 연구의 종속변수는 2005년 10월 현재 가맹본부의 생존여부로 더미변수에 의해 측정되었다(생존=1, 휴폐업=0). 2002년 당시 생존하고 있던 표본 가맹본부 777개사를 대상으로 2005년 10월 현재 생존하고 있는가를 일일이 전화와 홈페이지 등을 통해 확인하였다. 조사결과 폐업하였거나 결번인 가맹본부, 수차례의 시도에도 불구하고 전화를 받지 않으면서 동시에 홈페이지가 없는 가맹본부의 경우에는 휴폐업 가맹본부로 분류하였다. 반면, 서베이에 참가하였거나, 비록 서베이에 참여하지 않았어도 명백히 가맹본부의 존재가 확인된

〈표 1〉 휴폐업 vs. 생존 가맹본부

| 구분  | 소구분                 | 빈도  | 퍼센트   |
|-----|---------------------|-----|-------|
| 휴폐업 | 폐업                  | 128 | 16.5  |
|     | 결번                  | 51  | 6.6   |
|     | 전화안받음               | 31  | 4.0   |
|     | 소계                  | 210 | 27.0  |
| 생존  | 2005 서베이 참가         | 230 | 29.6  |
|     | 2005 서베이 불참, 명백히 생존 | 337 | 43.4  |
|     | 소계                  | 567 | 73.0  |
| 총계  |                     | 777 | 100.0 |

가맹본부의 경우에는 생존 가맹본부로 분류하였다.

일차로 전문조사기관이 조사한 생존여부에 대해서는 한국프랜차이즈협회가 보유한 자체 회원명부와 특정 프랜차이즈 전문컨설팅 기업이 보유한 국내 가맹본부 데이터베이스를 비교하여 조사결과의 신뢰성을 높였다. 가맹본부의 생존확인 및 면접조사에는 2005년 8월에서 10월까지 약 3개월이 소요되었다.

2002년도 실태조사에 응답한 777개 가맹본부 중 2005년도 10월 현재 휴폐업한 기업과 생존기업에 대한 빈도분석 결과, 777개 가맹본부 중 27% 인 210개 가맹본부가 동기간 중 휴폐업하였으며 567개 가맹본부가 생존하고 있는 것으로 나타났다(〈표 1〉). 이들 가맹본부 중 본 연구에서 관심을 가지고 있는 선행변수에 대한 결측값을 가지고 있는 가맹본부 281개를 제외한 496개의 가맹본부가 최종 분석에 활용되었다.

#### 4.1.2 변수의 측정

본 연구의 선행변수는 규모, 역사, 가맹점 지원, 기업공개, 초기투자, 직영점 비율, 로열티 비율 등

7개 변수이다. 이들 변수는 모두 2002년도 실태조사에서 수집된 자료를 활용하였으며, '가맹점 지원'을 제외한 나머지 변수는 모두 단일문항에 의해 측정되었다.

규모는 2002년 당시 가맹본부의 총 점포수에 의해 측정되었다. 총 점포수는 가맹본부에 따라 큰 편차가 있어 정규분포에서 크게 벗어나는 것으로 확인되었으며 따라서 로그값으로 변환된 수치가 분석에 활용되었다. 역사는 2002년 조사 시점을 기준으로 그 이전에 가맹본부가 가맹사업을 수행한 기간을 년 단위로 측정하여 활용하였다.

'가맹점 지원'은 점포개설 초기의 지원수준을 묻는 6개 문항과 점포개설 후 계속지원 수준을 묻는 5개 문항에 대한 동의정도를 5점 척도(전혀 그렇지않다=1점, 보통수준이다=3점, 매우그렇다=5점)에 의해 측정하였다. 주성분 분석에 의한 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과, 이들 11개 문항은 초기지원과 계속지원의 2개 요인에 적재되는 것으로 나타났다(〈표 2〉 참조). 본 연구는 분석을 보다 단순화하기 위해 가맹점 지원을 초기지원과 계속지원을 구분하여 활용하는 대신 이들의 합산치를 활용하고 있다(합산치의 Cronbach's  $\alpha$ =.8860).

〈표 2〉 가맹점 지원에 대한 요인분석 및 신뢰성분석 결과

| 측정문항                          | 요인1<br>(계속지원)                 | 요인2<br>(초기지원)                |
|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
|                               | 요인적재치                         | 요인적재치                        |
| 지속적인 경영지도/컨설팅                 | .836                          | .284                         |
| 지속적인 교육 및 훈련 지원               | .817                          | .301                         |
| 가맹점에 대한 운영소프트웨어 지원            | .780                          | .166                         |
| 지속적인 영업 및 상품정보 제공             | .772                          | .185                         |
| 광고 및 판촉활동 지원                  | .763                          | .158                         |
| 점포 설계 지원                      | .199                          | .861                         |
| 점포 인테리어 및 각종설비 설치/유지, 장비구매 지원 | .124                          | .847                         |
| 입지선정시 본부관여 또는 상담 지원           | .387                          | .715                         |
| 사업개시 시점에서의 본부감독관 파견, 지도 및 지원  | .438                          | .692                         |
| 초기 가맹점 교육훈련 지원                | .478                          | .488                         |
| 사업자금 조달 지원                    | .075                          | .447                         |
| 요인통계량                         | eigenvalue=5.489<br>%분산=.49.9 | eigenvalue=1.439<br>%분산=13.0 |

기업공개는 공개여부를 묻는 단일 문항에 의해 더미변수로 측정되었으며, 초기투자는 가맹점 개설 시 부동산을 제외한 투자규모(가맹비, 기계 및 설비 비용, 인테리어비용 등)에 의해 측정되었다. 초기투자는 정규분포에서 크게 벗어나고 있어 로그값으로 변환된 값을 분석에 활용하였다. 직영점 비율은 총 점포수 대비 직영점 수에 의해 측정되었다.

로열티 비율은 로열티 부과여부만을 더미변수(1=로열티를 부과함, 0=로열티를 부과하지 않음)로 측정하여 활용하였다. 그 이유는 상당수 가맹본부가 로열티를 부과하고 있지 않고 있고(전체 가맹본부의 65.1%), 로열티를 부과하고 있는 가맹본부의 경우에도 정액제(전체 가맹본부의 15%)를 실시하는 가맹본부의 비율이 높아 로열티 비율의 정확한 산정이 어렵기 때문이었다.

최종 표본인 496개 가맹본부의 주요 변수에 있어서의 특성을 요약하면 〈표 3〉과 같다. 본 연구는 IFA의 분류기준에 따라 전체 표본기업을 18개 업종으로 세분한 뒤, 이를 외식업, 도소매업, 서비스업의 3개 업종으로 대분류하였다. 그 결과, 표본가맹본부의 업종은 외식업이 전체의 절반을 넘으며, 도소매업과 서비스업이 각각 27%와 20%를 차지하고 있다. 휴폐업한 가맹본부는 137개로 최종표본 가맹본부의 27.6%이며, 이는 최초 표본인 777개 가맹본부의 휴폐업율과 거의 비슷한 수치이다. 총 점포수는 50개 이하인 가맹본부가 전체의 66%이며 10개 이하인 가맹본부도 27%에 이르고 있어 규모가 영세한 가맹본부가 다수임을 보여주고 있다. 직영점이 하나도 없는 가맹본부가 전체 표본의 절반에 가까우며, 5개 이하인 가맹본부가 전체 표

〈표 3〉 주요 표본특성 (N=496. 단위: 개, 괄호 안은 %)

| 변수     | 구분                  | 변수        | 구분                      |
|--------|---------------------|-----------|-------------------------|
| 업종     | 외식업: 260 (52.4)     | 기업공개여부    | 공개: 66 (13.3)           |
|        | 도소매업: 137 (27.6)    |           | 비공개: 430 (86.7)         |
| 생존여부   | 서비스업: 99 (20.0)     | 가맹점의 초기투자 | 500만원 이하: 45 ( 9.1)     |
|        | 생존본부 수: 359 (27.6)  |           | 501~1000만원: 36 ( 7.3)   |
| 총점포수   | 휴폐업본부 수: 137 (72.4) | 직영점 수     | 1001~2000만원: 74 (14.9)  |
|        | 10개 이하: 137 (27.6)  |           | 2001~3000만원: 68 (13.7)  |
| 가맹사업기간 | 11~20개: 88 (17.7)   | 로열티 부과여부  | 3001~5000만원: 111 (22.4) |
|        | 21~50개: 102 (20.6)  |           | 5001~8000만원: 63 (12.7)  |
| 가맹점 지원 | 51~100개: 73 (14.7)  | 가맹점 지원    | 8001만원~1억원: 36 ( 7.3)   |
|        | 101~500개: 81 (16.3) |           | 1억1만원~2억원: 43 ( 8.7)    |
| 가맹점 지원 | 501개 이상: 15 ( 3.0)  | 가맹점 지원    | 2억1만원 이상: 20 ( 4.0)     |
|        | 평균: 87.3810개        |           | 평균: 6037만원              |
| 가맹점 지원 | 중위수: 26개            | 가맹점 지원    | 중위수: 4000만원             |
|        | 1년 이하: 70 (14.1)    |           | 0개: 245 (49.4)          |
| 가맹점 지원 | 2~3년: 150 (30.2)    | 가맹점 지원    | 1~2개: 154 (31.0)        |
|        | 4~5년: 99 (20.0)     |           | 3~5개: 49 ( 9.9)         |
| 가맹점 지원 | 6~8년: 72 (14.5)     | 가맹점 지원    | 6~10개: 19 ( 3.8)        |
|        | 9~11년: 32 ( 6.5)    |           | 11~20개: 12 ( 2.4)       |
| 가맹점 지원 | 12년 이상: 73 (14.7)   | 가맹점 지원    | 21~50개: 10 ( 2.0)       |
|        | 평균: 5.8468년         |           | 51개 이상: 7 ( 1.4)        |
| 가맹점 지원 | 중위수: 4년             | 가맹점 지원    | 평균: 3.4758              |
|        | 평균: 3.9476 (5점만점)   |           | 중위수: 1.0                |
| 가맹점 지원 | 표준편차: 0.7768        | 가맹점 지원    | 부과함: 190 (38.3)         |
|        |                     |           | 부과하지않음: 306 (61.7)      |

본의 90%를 넘고 있다.

표본 가맹본부의 가맹사업기간은 3년 이하가 전체의 44.3%로, 상당수가 신생 프랜차이즈라고 할 수 있다. 대부분의 가맹본부는 기업공개를 하고 있지 않고 가맹점에 대해 로열티도 부과하고 있지 않다. 가맹점의 초기투자규모는 500만원 이하에서부터 2억원 이상까지 다양하게 분포되어 있으며, 가맹점에

대한 본부의 지원(초기지원과 계속지원)은 5점 만점에 3.9점으로 비교적 양호하다고 할 수 있다.

#### 4.2 상관분석 및 집단간 차이검증

〈표 4〉는 본 연구에서 다루고 있는 변수간의 상관관계를 보여주고 있다. 여기서 보면, 선행변수

〈표 4〉 상관계수행렬 (N=496)

| 변수                    | 생존<br>(더미) | 총 점포수<br>(로그) | 가맹사업<br>기간 | 가맹점<br>지원 | 기업공개<br>(더미) | 초기투자<br>(로그) | 직영점<br>비율 | 로열티<br>(더미) |
|-----------------------|------------|---------------|------------|-----------|--------------|--------------|-----------|-------------|
| 생존(더미)<br>(SURVIVAL)  | 1.000      |               |            |           |              |              |           |             |
| 총 점포수 (로그)<br>(SIZE)  | .211**     | 1.000         |            |           |              |              |           |             |
| 가맹사업기간<br>(YEAR)      | .225**     | .436**        | 1.000      |           |              |              |           |             |
| 가맹점 지원<br>(SUPPORT)   | .059       | .021          | -.046      | 1.000     |              |              |           |             |
| 기업공개 (더미)<br>(OPEN)   | .149**     | .014          | .254**     | .091*     | 1.000        |              |           |             |
| 직영점 비율<br>(OWNR)      | -.008      | -.376**       | -.072      | .027      | .011         | 1.000        |           |             |
| 초기투자 (로그)<br>(INVEST) | .081       | -.043         | .098       | .319**    | .084         | .160**       | 1.000     |             |
| 로열티(더미)<br>(ROYAL)    | .088*      | .004          | .082       | .075      | -.101*       | .140*        | .124**    | 1.000       |

\* 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

\*\* 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

〈표 5〉 집단평균의 동질성에 대한 검증

| 선행변수      | 집단  | 평균      | 유효표본수 | Wilks 람다 | F<br>(1, 494) | 유의확률 |
|-----------|-----|---------|-------|----------|---------------|------|
| 총 점포수(로그) | 휴폐업 | 2.7577  | 137   | .955     | 23.066        | .000 |
|           | 생존  | 3.4900  | 359   |          |               |      |
| 가맹사업기간    | 휴폐업 | 3.9197  | 137   | .949     | 26.303        | .000 |
|           | 생존  | 6.5822  | 359   |          |               |      |
| 가맹점 지원    | 휴폐업 | 3.8736  | 137   | .997     | 1.722         | .190 |
|           | 생존  | 3.9759  | 359   |          |               |      |
| 기업공개여부    | 휴폐업 | .0510   | 137   | .978     | 11.230        | .001 |
|           | 생존  | .1643   | 359   |          |               |      |
| 직영점 비율    | 휴폐업 | 11.7924 | 137   | 1.000    | .030          | .864 |
|           | 생존  | 11.3977 | 359   |          |               |      |
| 초기투자(로그)  | 휴폐업 | 7.9492  | 137   | .994     | 3.223         | .073 |
|           | 생존  | 8.1678  | 359   |          |               |      |
| 로열티부과여부   | 휴폐업 | .3139   | 137   | .992     | 3.849         | .050 |
|           | 생존  | .4095   | 359   |          |               |      |

\*p<.05. \*\*p<.01

중 총 점포수, 가맹사업기간, 기업공개여부, 로열티 부과여부가 가맹본부의 생존여부와 유의적인 상관관계를 맺는 것으로 나타나고 있다. 선행변수 중 가맹점 지원, 초기투자, 직영점 비율은 생존여부와 유의적인 관계를 맺지 않는 것으로 나타났다.

〈표 5〉는 선행변수에 있어 휴폐업 가맹본부와 생존 가맹본부 간의 차이분석 결과를 보여주고 있다. 여기서 보면, 생존기업은 휴폐업기업에 비해, (1) 총 점포수가 많고, (2) 가맹사업기간이 오래되었으며, (3) 기업공개를 하고 있고, (4) 로열티를 부과하고 있음을 알 수 있다. 그러나 상관계수의 유의성 검증에서 나타난 바와 같이, 초기투자규모, 가맹점 지원 수준, 직영점 비율에 있어서는 유의적 차이가 없는 것으로 나타나고 있다.

#### 4.3 로지스틱 회귀분석

선행변수가 생존가능성에 미치는 영향을 분석하기 위해 생존 여부를 종속변수로 하는 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 회귀식은 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{SURVIVAL} = & \text{상수항} + B1\text{SIZE} + B2\text{YEAR} \\ & + B3\text{SUPPORT} + B4\text{OPEN} \\ & + B5\text{OWNER} + B6\text{INVEST} \\ & + B7\text{ROYAL} + e \end{aligned}$$

SURVIVAL: 생존여부

SIZE: 규모(총 점포수)

YEAR: 역사(가맹사업기간)

SUPPORT: 가맹점에 대한 지원

OPEN: 기업공개여부(더미)

OWNER: 직영점 비율(직영점수/총 점포수)

INVEST: 초기투자(부동산을 제외 초기투자비용)

ROYAL: 로열티 부과여부(더미변수)

e: 잔차

분석 결과, 〈표 6〉에서 보듯이, 총 점포수, 가맹사업기간, 기업공개여부 만이 5% 유의수준에서 생존여부에 통계적으로 유의적인 영향을 미치며, 로열티의 경우에는 10% 유의수준에서 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 총 점포수가 많을수록( $B1=.279, p=.001$ ), 가맹사업기간이 길수록( $B2=.088, p=.007$ ), 기업공개를 한 가맹본부일수록( $B4=1.214, p=.005$ ), 또한 로열티를 부과하고 있는 가맹본부일수록( $B7=.421, p=.067$ ) 생존 가능성이 높은 것으로 나타났다. 그러나 가맹점 지원수준, 직영점 비율, 초기투자는 생존 여부에 5% 혹은 10% 유의수준에서 통계적으로 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

로지스틱 회귀분석의 결과를 확인하기 위해 추가로 실시한 판별분석에서도 로지스틱 회귀분석과 거의 유사한 결과가 나타났다. 판별식은 통계적으로 유의적이었으며( $\text{Wilk's } \lambda = .908, \chi^2(7) = 47.444, p=.000$ ), 판별적재값은 총 점포수(.724), 가맹사업기간(.678), 기업공개여부(.473) 모두 일반적 허용기준인 0.3보다 큰 것으로 나타났다. 그러나 로열티 부과여부(.277), 초기투자(.253), 가맹점 지원(.185), 직영점 비율(-.024)의 판별적재값은 허용기준보다 낮은 것으로 나타났다.

#### 4.4 가설검증 결과 및 토의

이상의 분석결과를 본 연구에서 설정한 가설 중 일정한 방향만을 설정하고 있는 〈가설 1〉에서 〈가설 4〉까지의 가설 중, 〈가설 1〉, 〈가설 2〉, 〈가설 4〉를 지지하고 있으며 〈가설 3〉을 기각하고 있다.

가맹점 지원이 생존가능성을 높여줄 것이라는 기대와 달리 〈가설 3〉이 기각된 것에 대해서는 해석이 필요하다. Shane and Spell(1998)은 가맹점

〈표 6〉 로지스틱 회귀분석 결과

| 선행변수  | B      | S.E  | Wald   | 자유도 | 유의확률 |
|---|--------|------|--------|-----|------|
| 상수  | -1.572 | .821 | 3.662  | 1   | .056 |
| 총 점포수(로그)***  | .279   | .087 | 10.335 | 1   | .001 |
| 가맹사업기간***   | .088   | .032 | 7.351  | 1   | .007 |
| 가맹점 지원  | .042   | .072 | .333   | 1   | .564 |
| 기업공개(더미)***   | 1.214  | .436 | 7.744  | 1   | .005 |
| 직영점 비율  | .005   | .005 | 1.035  | 1   | .309 |
| 초기투자 (로그)   | .072   | .095 | .572   | 1   | .449 |
| 로열티(더미)*  | .421   | .230 | 3.350  | 1   | .067 |
| 모형 $\chi^2(7) = 54.624, p = .000$<br>-2 Log 우도 = 529.999<br>Cox and Snell $R^2 = .104$<br>Nagelkerke $R^2 = .151$ |        |      |        |     |      |

\*p<.10, \*\*p<.05, \*\*\*p<.01.

에 대한 본부지원이 가맹본부의 생존에 미치는 영향과 관련하여 신생 가맹본부의 경우에는 초기지원을 약속하는 것이 생존에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 제시하고 있다. 리스협상, 입지선정지원, 초기 개점지원, 현장교육훈련, 현장운용지원과 같은 지원 서비스는 인력집약적(manpower intensive)이기 때문에 신규 프랜차이즈시스템이 감당하기 어려울 정도로 많은 비용이 소요된다. 이러한 이유로 Shane and Spell(1998)은 신생 가맹본부의 경우에는 지나치게 많은 지원서비스를 제공하는 것보다는 점포모집과 브랜드 개발 등 프랜차이즈시스템의 성장에 직접적인 영향을 미치는 활동을 강화하는 것이 바람직한 것으로 보고 있다.

〈가설 5〉, 〈가설 6〉, 〈가설 7〉과 관련하여 본 연구는 기존 연구가 상반된 방향으로 논리적 추론을 하고 있거나, 기존의 실증분석 결과에서 뚜렷한 방향성을 제시하지 못하고 있다는 점에 근거해 각각의 대립가설을 세우고 있다. 본 연구에서의 분석결

과는 직영점 비율, 초기투자, 로열티가 생존가능성에 대해 영향을 미치는 않는다는 대립가설인 〈가설 5alt〉, 〈가설 6alt〉, 〈가설 7alt〉를 지지하고 있는 것으로 볼 수 있다. 단지 로열티의 경우에는 10% 유의수준에서 유의적이기 때문에, 로열티가 생존가능성에 영향을 미치지 않는 것으로 단정하기는 어려우며 오히려 로열티를 부과할수록 생존가능성이 높아진다는 주장이 더 설득력을 가지는 것으로 볼 수 있다.

## V. 결론 및 제언

본 연구는 국내 가맹본부의 생존에 영향을 미치는 변수를 확인하는데 목적을 두고 있다. 프랜차이즈 시스템의 생존요인 파악은 외국의 학계에서는 지난 10년간 많은 관심의 대상이 되어왔으나 국내

학계에서는 이에 대한 연구가 전혀 이루어지지 않았다. 생존요인의 파악은 가맹본부의 경영전략, 정부당국의 산업정책 수립, 예비가맹점사업자의 투자 전략에 많은 시사점을 제공할 수 있다.

본 연구는 가맹본부의 생존과 성장에 관한 기존 문헌을 이론적 토대로 삼아 중요 선행변수를 파악하여 몇 가지 연구가설을 도출하고 있으며, 2002년 및 2005년 국내 가맹본부에 대한 서베이 자료를 활용하여 이를 검증하고 있다. 본 연구에서 분석하고 있는 선행변수에는 가맹본부의 규모, 역사, 가맹점 지원, 기업공개, 직영점 비율, 초기투자, 로열티가 포함된다. 본 연구의 주요 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 가맹본부의 생존에 영향을 미치는 변수는 가맹본부의 규모(총 점포수), 역사(가맹사업기간), 기업공개여부, 로열티 부과여부로 나타났다. 규모가 클수록 가맹본부의 생존가능성은 높아지는 것으로 나타났으며, 이는 기존의 선행연구와 본 연구의 기대와도 일치하는 결과이다. 총 점포수가 많을수록 기업은 규모의 경제를 실현할 수 있으며 부족한 내부자원(자본, 인력, 정보 등)을 외부로부터 조달하여 축적할 수 있기 때문에, 최소규모를 확보하는 것이 가맹본부의 장기적인 생존과 성장을 위해 바람직하다고 할 수 있다. 단지, 능력 이상으로 지나치게 많은 가맹점을 확보하는 경우에는 이들에 대한 통제의 문제가 발생할 수 있다. 가맹본부가 가맹점에 대한 통제가 어려운 경우에는 시스템의 품질을 유지하기 어렵고, 대리비용과 거래비용이 증가하여 규모의 경제나 효율적 자본조달의 장점을 상쇄할 수 있다. 따라서 가맹본부는 자신에게 축적된 자원과 통제능력을 고려하여 적정규모를 유지하는 것이 필요하다 할 수 있다.

가맹본부의 역사도 가맹본부의 생존가능성을 높

이는 것으로 나타났다. 이는 역사가 오래된 기업일수록 인지적 정당성이나 사회정치적 정당성이 높아진다는 조직생태학 이론이나 기존의 선행연구와도 일치하는 결과이다. 일반적으로 가맹본부의 역사가 길면 규모도 클 것으로 예상할 수 있다. 본 연구도 두 변수간의 상관계수가 상당히 높음을 보여주고 있다. 그럼에도 불구하고 로지스틱 회귀분석 결과는 규모가 생존에 미치는 영향을 통제하고도 역사가 생존에 유의적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 가맹본부의 역사가 생존에 긍정적 영향을 미치고 있음은 충분한 가맹사업경험을 쌓는 경우 생존할 가능성은 높지만 그 반대의 경우에는 실패의 가능성이 높다는 점을 암시한다. 실제로 국내 가맹본부의 평균 가맹사업기간이 7년에 못 미치고, 그나마 설립과 함께 가맹사업을 실시한 가맹본부가 무려 전체 가맹본부의 60%에 가깝다는 사실은(산업자원부 등 2005), 국내 프랜차이즈산업의 생존잠재력이 매우 취약하다는 우려를 갖게 한다.

본 연구는 기업의 공개여부가 가맹본부의 생존가능성을 높여 주고 있음을 보여주고 있다. 기업의 재무제표 등의 공개는 인지적 정당성과 사회정치적 정당성을 확보하는 수단으로 활용된다. 기업공개는 가맹점의 신뢰를 확보함으로써 가맹점 확대를 용이하게 하고 시스템의 생존을 높여 준다고 할 수 있다. 특히 신생기업의 경우에는 브랜드 인지도가 낮아 가맹사업희망자가 인지하는 투자위험이 높기 때문에 사업 확대에 어려움을 겪을 수 있다. 이 경우 기업공개는 시스템의 불확실성을 감소시켜 빠른 성장에 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

선행연구에서는 로열티가 가맹본부의 생존에 미치는 영향이 긍정적 혹은 부정적일 수 있는 것으로 보고 있다. 본 연구는 로열티 비율 대신 로열티 부과여부를 활용하였으며 분석결과, 비록 10% 유의

수준에서이긴 하지만 로열티 부과가 가맹본부의 생존에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다.

둘째, 본 연구는 가맹본부의 가맹점에 대한 지원 수준, 직영점 비율, 초기투자규모가 가맹본부의 생존과 유의적인 관계가 없음을 보여주고 있다. 직영점 비율과 초기투자규모가 생존에 미치는 영향에 대해서는 기존 연구에서도 논란이 있으나, 가맹점 지원에 대해서는 대부분의 연구가 가맹점 지원이 많을수록 가맹점이 성공적으로 운영되고 프랜차이즈 시스템이 성장할 수 있는 것으로 보고 있다. 그러나 본 연구에서의 분석결과는 이러한 주장과는 상반된 것이다. 본 연구는 이에 대한 해석으로 가맹점 지원이 대체로 인력집약적이기 때문에 많은 비용을 초래할 수 있고 이로 인해 가맹본부의 성장에 오히려 부정적 영향을 미칠 수 있음을 지적하고 있다. 가맹점에 대한 지원이 생존에 기여하기 위해서는 가맹점 지원이 효과적으로 이루어져야 한다. 이러한 점에서 향후 연구에서는 가맹본부와 가맹점을 한쌍(dyad)으로 하여 본부로부터의 지원에 대한 가맹점의 평가, 가맹점 성과와 가맹점 만족을 분석모형에 포함시키는 것이 바람직하다 할 것이다.

한편 프랜차이즈에 있어 직영점 비율, 초기투자 규모 역시 가맹본부의 생존에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 초기투자규모는 가맹본부의 입장에서는 부족한 재원을 확보하고 가맹사업자 입장에서는 투자여부를 결정함에 있어 매우 중요한 변수이다. 나아가 초기투자규모는 특유투자적 성격을 지니기 때문에 가맹본부와 가맹점의 관계적 질, 예를 들어 몰입과 신뢰, 만족에 직접적인 영향을 미치는 것으로 기대된다. 직영점 비율 역시 가맹본부의 성장 전략에 있어 매우 중요한 의미를 가지고 있다. 프랜차이즈가 성공하기 위해서는 어느 정도 직영점을 보유하는 것이 바람직하나 지나

치게 많은 직영점은 성장을 저해할 수 있다. 따라서 가맹본부의 입장에서는 시스템의 발전과정과 내부자원의 보유정도를 고려하여 최적의 직영점 비율을 모색할 필요가 있다. 향후 연구에서는 왜 이들 변수가 가맹본부의 생존에 일관된 영향을 미치지 않는가를 분석할 필요가 있다. 이들 변수간 또는 여타 변수와의 상호작용을 분석하는 것은 이런 점에서 매우 의미있다고 할 수 있다. 예를 들어, 직영점 비율과 초기투자 간의 상호작용을 분석하고 있는 Shane and Foo(1999)의 연구는 가맹점의 초기투자가 많이 요구될수록 직영점 비율을 높이는 전략이 가맹본부의 생존가능성을 높일 수 있는 것으로 보고 있다.

본 연구의 결과는 정부당국의 정책 수립에도 활용될 수 있다. 우리나라에서는 프랜차이즈 사업에 대한 불신감이 아직까지도 상존하는 만큼 우수한 프랜차이즈 시스템을 발굴 육성하여 건전한 산업발전을 도모하고 소비자 신뢰를 확보하기 위한 수단이 필요하다. 예를 들어, '우수프랜차이즈 인증제'와 같은 제도를 도입할 수 있을 것이며, 인증을 받은 기업에 대하여는 각종 지원을 통해 건실한 기업으로 육성해 나갈 수 있을 것이다. 아울러 창업 희망자를 위한 '프랜차이즈 투자가이드북' 제작에 본 연구결과를 반영하여 창업을 희망하는 예비 가맹점 사업자에게 현명한 투자의사결정을 도울 수도 있다. 본 연구에서 가맹본부의 생존에 영향을 미치는 것으로 파악된 규모, 역사, 기업공개여부와 같은 변수는 '우수프랜차이즈 인증제'와 '프랜차이즈 가이드북'에서 가맹본부의 평가기준으로 여타 변수보다 더욱 중요하게 고려되어야 할 것이다.

본 연구가 지니고 있는 한계점과 이에 대한 향후의 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점 간의 협력을 기반으로

한다. 프랜차이즈 시스템의 생존과 성장은 가맹본부의 특성에 의해서도 영향을 받지만 가맹점의 특성과 가맹본부-가맹점 간의 관계적 특성에 의해서도 영향을 받는다. 특히 가맹점의 성과는 가맹점의 만족수준과 계속거래의지에 직접적인 영향을 미친다. 본 연구는 가맹본부 생존의 선행변수로 가맹점 특성 변수와 관계특성 변수를 다루고 있지 않다는 점에서 한계가 있다. 가맹점특성 변수로 가맹점 성과와 가맹점 만족도, 가맹본부-가맹점 간의 신뢰, 갈등, 몰입 이외에도 가맹점사업자의 경력, 재무능력, 교육수준 등의 변수를 추가로 포함시키는 것이 연구의 타당성을 제고할 것으로 기대된다.

둘째, 연구의 깊이를 더하기 위하여 가맹본부와 가맹점은 물론이고 가맹점을 이용하는 소비자들까지 포함하는 통합적인 분석을 향후의 연구과제로 제시할 수 있다. 예를 들어 소비자 만족도가 높은 시스템일수록 가맹점의 성과가 높을 것이며 가맹점 만족도도 높을 것으로 기대된다. 또한, 프랜차이즈 사업의 특성상 브랜드 인지도와 평판이 중요하므로 최종 소비자를 상대로 이를 측정하여 분석모형에 추가하는 것도 의미있는 연구가 될 것으로 기대된다.

셋째, 발전단계와 업종을 조절변수로 활용하여 분석할 필요가 있다. 가맹사업 초기기업과 중장기기업의 경우 각각 경영목표와 성장전략이 다를 수 있으며 이로 인해 총 점포수나 직영점 비율, 로열티 부과여부 등이 다를 수 있다(오세조 외 2005). 또한 향후 연구에서는 업종별로 구분하여, 외식업, 서비스업, 도소매업 각각에 있어 어떠한 요인이 보다 중요한 생존요인인가를 분석하는 것은 구체적인 시사점을 제시하는데 도움을 줄 수 있을 것이다. 가맹본부의 생존요인이 업종에 따라 다른가에 대해서는 아직까지 정립된 이론이 없고 뚜렷한 실증분석 결과도 제시되고 있지 않으나(Falbe and

Welsh 1998), 가맹본부의 생존율에 있어서는 업종에 따라 많은 차이가 있는 것으로 밝혀지고 있다(Holmberg and Morgan 2003).

넷째, 프랜차이즈는 첫째도 계약, 둘째도 계약, 셋째도 계약이라 할 정도로 가맹본부와 가맹점 간의 계약이 매우 중요하다. 가맹계약서 상의 조항은 당사자 간의 거래를 구속하며 프랜차이즈 시스템의 성장에 직접적으로 영향을 미친다. 예를 들어, 배타적 영역(exclusive territories)을 보장하는 계약조항은 가맹점 모집을 수월하게 하며 가맹본부와 가맹점 간의 갈등을 감소시켜 시스템의 성장을 돕기 때문에 가맹본부의 실패 가능성을 낮춘다(Azoulay and Shane 2001). 향후 연구에서는 배타적 영역 이외에도 계약기간, 계약해지 등 계약조항이 프랜차이즈 시스템의 성장과 생존에 미치는 영향을 분석할 필요가 있다.

다섯째, 자료의 수집과 개념의 측정이 보다 정교화될 필요가 있다. 본 연구는 2차 자료인 산업자원부의 2002년과 2005년 프랜차이즈 실태조사자료를 활용하고 있다. 따라서 2002년도 조사에서 생존하고 있는 가맹본부가 2005년도 조사에서 휴폐업한 것으로 파악된 경우, 해당 가맹본부가 그 기간 중 언제 휴폐업하였는가에 대한 파악이 불가능하며 또한 2002년과 2005년 사이에 가맹본부의 규모나 경영정책 등의 선행변수가 변화한 것을 분석에 반영하고 있지 못하다. 가맹본부가 휴폐업한 정확한 시점과 당시의 총점포수나 직영점수, 로열티 부과여부, 기업공개여부 등을 파악하여 분석에 활용한다면 생존여부와외의 관계를 보다 정확하게 파악할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 개념의 측정과 관련하여 더미변수인 기업공개여부와 로열티 부과여부는 보다 정교한 척도를 활용하여 측정할 필요가 있다. 기업공개여부의 경우, 정보공개서 제공은

가맹사업법에 의해 의무화되어 있으므로 단순히 재무정보의 공개여부를 묻는 것보다는 공개된 정보의 질적 수준을 측정하는 것이 보다 타당할 것이다. 로열티도 더미변수를 활용하여 부과여부만을 측정하는 것보다는 로열티 금액이나 로열티 비율을 활용하는 것이 더 바람직한 것으로 판단된다.

마지막으로, 본연구에서 활용된 자료는 가맹본부를 대상으로 한 서베이에 의해 수집되었으며 이로 인해 분석결과가 왜곡되었을 가능성이 있다. 일부 가맹본부는 가맹점에 대한 지원을 묻는 항목에 대해 자사에게 유리한 방향으로 응답하였을 가능성이 크다. 향후에는 미국의 UFOC와 같이 객관적인 정보원을 활용하는 것이 필요하나 아직 정보공개제도가 제대로 정착되지 않은 국내 현실을 고려할 때 당분간은 어려울 것으로 판단된다. 2006년 정보공개제도가 보다 강화된 후에는 가맹본부의 정보공개서를 활용하여 분석자료의 신뢰성을 높일 필요가 있다.

## 참고문헌

- 산업자원부 / 한국프랜차이즈협회 (2002), **한국프랜차이즈 총람 - 프랜차이즈 활성화를 위한 정책 방향 연구**.
- 산업자원부 / 한국유통물류진흥원/대한상공회의소 (2005), **중소유통업발전을 위한 연구-프랜차이즈편**.
- 신창락(1993), **프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구**, 국민대학교 박사학위 논문.
- 오세조, 윤홍근, 이수동, 변명식, 임영균 (2005), **프랜차이즈 경영원론**. 한국프랜차이즈협회.
- Alon, Ilan and David L. McKee (1999), "The Internationalization of Professional Business Service Franchises," *Journal of Consumer Marketing*, 16(1), 74-85.
- Aydin, N. and M. Kacker (1990), "International Outlook of U.S.-Based Franchisers," *International Marketing Review*, 7(2), 43-53.
- Azoulay, P. and S. Shane (2001), "Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms," *Management Science*, 47(March), 337-58.
- Barney, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(March), 99-120.
- Bates, T. (1995), "Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Startups," *Journal of Small Business Management*, 33, 26-36.
- \_\_\_\_\_ (1998), "Survival Patterns Among Newcomers to Franchising," *Journal of Business Venturing*, 13, 113-130.
- Bharadwaj, S. G, P. R. Varadarajan, and J. Fahy(1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research," *Journal of Marketing*, 57(Oct.) 83-99.
- Brickley, J. A and F. Dark(1987), "The Choice of Organization Form: the Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, 18(June), 401-420.
- Castrogiovanni, G. J, R. Justice, and S. D. Julian (1993), "Franchise Failure Rates: An Assesment of Magnitude and Influencing Factors," *Journal of Small Business Management*, 31(2), 105-115.
- \_\_\_\_\_, N. Bennett, and J. G. Combs (1995), "Franchisor Types: Reexamination and Clarification," *Journal of Small Business Management*, 33(1), 45-55.

- Conner, K. R. (1991). "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organizational Economics: Do We Have a New Theory of the Firm," *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cross, J. (1994) "Franchising Failures: Definition and Management Issues," *Society of Franchising Conference Proceedings*, International Society of Franchising, St. Paul, Minnesota, USA.
- \_\_\_\_\_ (1998) "Improving the Relevance of Franchise Failure Studies," *Society of Franchising Conference Proceedings*, International Society Franchising, St. Paul, Minnesota.
- Dahlstrom, R. and A. Nygaard (1999). "Ownership Decision in Plural Contractual Systems," *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 59-87.
- Eisenhardt, K. (1988), "Agency and Institutional Explanations of Compensation in Retail Sales," *Academy of Management Journal*, 31, 488-511.
- Falbe, Cecilia M. and Daniel H. B. Welsh(1998), "NAFTA and Franchising: A Comparison of Franchisor Perceptions of Characteristics Associated with Franchisee Success and Failure in Canada, Mexico, and the United States," *Journal of Business Venturing*, 13, 151-71.
- Fulop, C and J. Forward (1997), "Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives," *The Service Industries Journal*, 17, 603-625.
- Gallini, N. and N. Lutz (1992), "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 8, 471-501.
- Grewal, Rajdeep and Ravi Dharwadkar (2002), "The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 66(July), 82-97.
- Holmberg, S. and K. B. Morgan (2003), "Franchise Turnover and Failure: New Research and Perspectives," *Journal of Business Venturing*, 18, 403-418.
- Huszagh, S. M., F. W. Huszagh, and F. McIntyre (1992), "International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm," *International Marketing Review*, 9(5), 5-18.
- IFA(2005), "Answers to the 20 Most Frequently Asked Questions About Franchising", IFA 홈페이지.
- Kim, Jong Hoon (1989), *The Effect of Marketing Channel Integration on Channel Performance: A Contingency View*. University of Georgia, Ph.D. Dissertation.
- Kalnins, Arturs and Kyle J. Mayer(2004), "Franchising, Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival," *Management Science*, 50 (December), 1716-1728.
- Lafontaine, F. and P. J. Kaufmann (1994), "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise System," *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- \_\_\_\_\_ and K. L. Shaw (1998), "Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S. Market: Myth and Reality," *Journal of Business Venturing*, 13, 95-112.
- Mathewson, G. F. and R. A. Winter (1985), "The

- Economics of Franchise Tying Contracts," *Journal of Law and Economics*, 28, 503-526.
- Mitenko, G. (1991), "A Methodology to Predict the Success of A Franchise." *Society of Franchising Conference Proceedings*, International Society of Franchising, St. Minnesota, USA.
- Meyer, John W. and Brian Rowan (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Price, S. (1996), *Behind the Veneer of Success: Propensities for UK Franchisor Failure*. Milton Keynes, England: Small Business Research Trust.
- Shane, Scott A. (1996), "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A study of New Franchisors," *Academy of Management Journal*, 39, 216-34.
- \_\_\_\_\_ (1998), "Making New Franchise Systems Work," *Strategic Management Journal*, 19(1), 697-707.
- \_\_\_\_\_ and Maw-Der Foo (1999), "New Firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality," *Management Science*, 45(February), 142-159.
- \_\_\_\_\_ and C. Spell (1998), Shane, Scott and Chester Spell (1998), "Factors for New Franchise Success," *Sloan Management Review*, 39(3), 43-49.
- Smith, M. F. (1993), "A Descriptive Study of Franchisor-Franchisee Working Relationships: Implications Small Business Management," *Proceedings*, American Marketing Association, Summer, 417-423.
- Stanworth, J (1996), "Dispelling the Myths Surrounding Franchise Failure Rates: Some Recent Evidence from Britain," *Franchising Research An International Journal*, 1(1), 25-28..
- \_\_\_\_\_ and J. Curran (1999), "Colas, Burgers, Shakes, and Shirkers: Towards a Sociological Model of Franchising in the Market Economy," *Journal of Business Venturing*, 14, 323-44.
- \_\_\_\_\_, D. Purdy, and S. Price (1997), "Franchise Growth and Failure in the US and the UK: A Troubled Dreamworld Revisited," *Proceedings*, International Society of Franchising, St. Paul, Minnesota, USA.
- Stinchcombe, A. (1965), "Social Structure and Organization," in J. March (ed.), *Handbook of Organizations*, 153-193, Chicago: Rand McNally.
- Wathne, Kenneth H. and Jan B. Heide(2000), "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing*, 64(October), 36-51.
- Williamson, Oliver (1979), "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, 22, 233-261.
- \_\_\_\_\_ (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Market, Relational Contracting*, New York: The Free Press.
- Yavas and G. Habib (1987), "Correlates of Franchisee Satisfaction: The Case of Saudi Car Dealer," *International Journal of Physical Distribution and Marketing Management*, 17, 46-55.

## The Determinants of Franchisor Survival: The Case of Korean Franchising Industry\*

Eung Soo Kim\*\* · Young Kyun Lim\*\*\*

### Abstract

Over the past decade many scholars have attempted to explore the determinants of franchisor survival. Economists and sociologists argue that firms survive if they gain economic efficiency and institutional legitimacy. This study, based on economic and socio-ecological perspectives, developed the hypotheses regarding the effects of typical antecedents of the survival of franchising companies.

We examined the survival of 777 franchisors that were in existence in the 2002 Survey of Korean Franchising Industry and found that 210 (27 percent) of them exit from franchising during the 2002-2005 period. The list of franchisors who were out of business in 2005 was identified from several sources such as Korea Franchise Association, Korea Association of Convenience Stores, and Venturing & Franchising Magazine.

To test the hypotheses we used a logistic regression analysis using a sample of 496 franchisors listed in the 2002 Survey. Firm survival, the dependent variable, was measured using a dummy variable. The independent variables we selected from the extant theoretical ground include firm size, firm age, the amount of initial investment, royalty rate, company-ownership of outlets, information disclosure, and the level of franchisee support.

Our analysis revealed that among those variables that were supposed to affect franchisor survival, firm size (the total number of franchise units), firm age (the number of years in franchise business), the disclosure of financial statements, and the imposition of royalty affected significantly the franchisor survival. Consistent with the previous research it was

---

\* This study was supported by the 2005 Research Fund of Kwangwoon University.

\*\* Instructor, Department of Business Administration, Kwangwoon University

\*\*\* Professor of Marketing, Department of Business Administration, Kwangwoon University

found that firm size and history tend to increase the probability of survival. Information disclosure and royalty imposition also enhanced the probability of firm survival. However, contrary to our expectations, it was found that the amount of initial investment, the level of franchisee support, and the ratio of company-owned outlets have no significant effects on firm survival.

Overall, this study strongly supports the socio-ecological explanations for firm survival. It is recommended that beyond the economic efficiency franchising researchers should take into account the institutional legitimacy as an important determinant of firm survival.

The results have some implications for business practitioners. From these results we suggest that franchisors need to expand their size up to critical mass as rapidly as possible and should have longer experience in franchise business before they start up the system. Franchisors also need to disclose their financial statements because information disclosure legitimizes the organizations, thus enhancing the probability of their survival.

The results also have implications for governmental agencies. It is recommended that they should emphasize the size, history, and company disclosure when introducing a franchise accreditation policy and when establishing a franchise guideline for potential investors.

**Key words:** franchising, survivor, failure, resource-based theory, agency theory, transaction cost analysis, socio-ecological approach, institutional theory, monitoring, legitimacy