

프랜차이즈의 해외진출 연구에 관한 소고

김주영(서강대학교 경영학과 교수)

심재덕(서강대학교 경영학과 석사과정)

I. 해외 프랜차이즈 진출에 대한 연구 체계

최근 가장 대표적으로 떠오르는 유통형태는 프랜차이즈와 대형할인점이라고 할 수 있다. 그 중에서도 프랜차이즈는 과거 중소기업들이나 유통업에 종사하던 개인사업자들이 시대의 흐름에 맞추어 새로운 사업을 하는데 있어서 가장 많이 선호하는 것으로 부각되면서 더욱 주목을 받고 있다. 더 나아가서 국외의 유명한 프랜차이즈 시스템들이 국내에 들어오면서 기업형으로 성과를 내고 있으며, 국내의 프랜차이즈 시스템들도 해외로 진출하여 성공사례를 보여주고 있다. 본 연구에서는 프랜차이즈가 해외로 진출하는 현상에 대한 학문적인 연구를 하기 위한 연구요소 및 연구주제를 찾는 노력을 해보고자 한다.

1. 프랜차이즈의 정의

프랜차이즈는 “프랜차이저가 프랜차이지에게 프랜차이저의 상호, 상품, 서비스 마크, 노하우, 기타 운영방식을 사용하여 제품이나 서비스를 판매할 수 있도록 포괄적인 기업방식을 허가하여 부여하는 것”이라고 정의할 수 있다 (Stern and El-Ansary 1979). 즉, 프랜차이즈(Franchise)는 프랜차이저(Franchisor)와 프랜차이지(Franchisee)가 상호간에 프랜차이즈 계약을 맺고 프랜차이저는 상품의 판매권, 경영기술의 제공, 상호사용권, 각종 판매촉진 등의 영업활동을 해주고, 프랜차이지는 그 대가로서 일정한 로열티를 내고 판매에만 전념하는 영업형태라고 하겠다. 여기서 프랜차이저는 상호 및 상표, 경험, 노하우, 인지도를 갖고 이를 제공하는 회사 혹은 사람을 말하는데 우리말로 본부, 본사 혹은 가맹사업자, 체인회사로 표현된다. 프랜차이지는 일정한 대가를 내고 상호의 사용권, 제품의 판매권, 기술, 상권 분석, 훈련 및 교육지도 등을 제공받는 사람, 즉 가맹계약자, 체인가맹점을 의미한다. 이러한 프랜차이즈 시스템을 영업방식으로 하여 판매하는 등 사업을 전개하는 것을 프랜차이징(Franchising)이라고 할 수 있다.

우리나라 프랜차이즈의 효시는 1975년에 개점한 ‘림스치킨’으로 보는 견해와 1979년 7월 동승동 샵터사 자리에 커피전문점으로 개점한 ‘난다랑’으로 보는 견해가 있다. 그러나 1979년 10월 선진화된 프랜차이즈시스템을 갖춘 롯데리아가 개점함으로써 기업형 외식 프랜차이즈 산업이 본격적으로 출범하면서 국내에서도 프랜차이즈가 시작되었다. 본격적으로 성장을 시작한 것은 88년 올림픽 이후인 1989년 편의점 체인인 세븐 일레븐이 1호점을 개점하면서 현대적인 프랜차이즈 사업이 본격화하게 되는 계기가 되었다고 볼 수 있다.

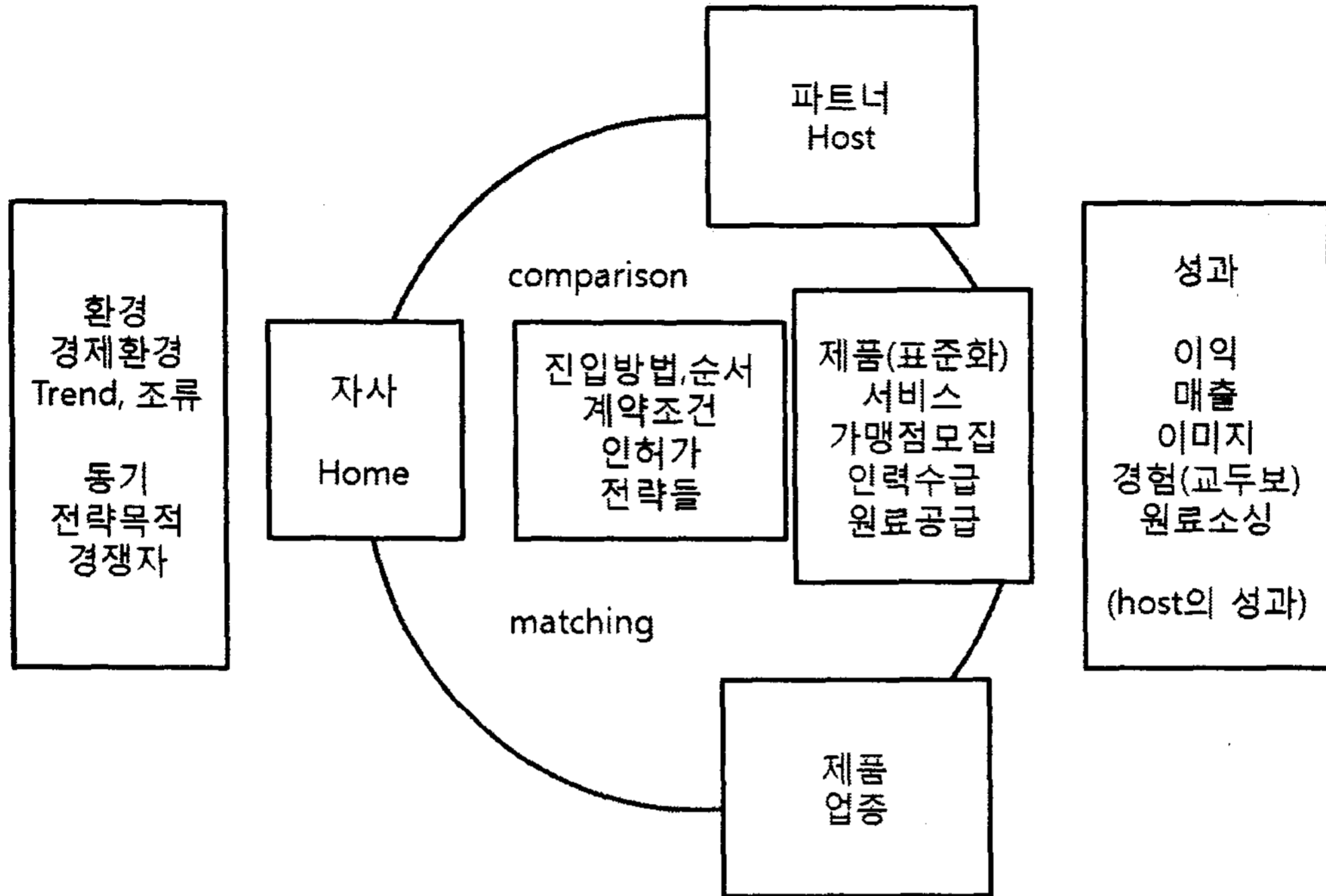
프랜차이즈 시스템은 본사와 하위 단계의 경로구성원들이 계약을 근거로 통합되는 계약 수

직적 마케팅 시스템 형태를 취한다. 프랜차이즈 시스템은 매우 많은 업종과 업태에 폭넓게 적용될 수 있다. 따라서 프랜차이즈 시스템에는 많은 패턴이 존재할 수 있는데 운영주체, 권리이양의 범위, 본사의 채용목적, 체인점 형태에 따라서 여러 유형으로 나눌 수 있다. 이 중 본사의 채용목적에 따른 분류를 보면, 상품유통을 목적으로 하는 프랜차이즈 시스템(Product Distribution Franchise)과, 프랜차이즈 비즈니스를 목적으로 하는 프랜차이즈 시스템(Business Format Franchise)으로 구분할 수 있다.

상품유통을 목적으로 하는 프랜차이즈 시스템은 제조업체 또는 도매업자가 자사의 상품을 유통시키기 위해 프랜차이즈 시스템으로서 본부가 되어 어떤 지역에 존재하는 소매업자에게 그 지역에서의 상품의 판매권을 부여하는 방식으로서 이러한 시스템을 바탕으로 해서 회사의 지도·원조도 이루어지게 되며 통일된 상표, 상호 아래에서 가맹점은 영업활동을 하게 된다. 프랜차이즈 비즈니스를 목적으로 하는 프랜차이즈 시스템은 가장 보편화되어 있고, 현재 성장하고 있는 프랜차이즈 영역으로 체인회사는 특정한 상품을 유통시킴으로써 생긴 이익을 얻는 것이 아니라 “프랜차이즈 패키지”라고 불리는 상표·상호의 제공, 각종의 지도·원조, 상품, 자재의 판매 등을 포괄적으로 규정한 프로그램을 개발한 다음 가맹점을 모집하고 주로 가맹점이 지불하는 가입금, 로열티에 의해 이익을 얻으려는 방식을 말한다.

2. 프랜차이즈 해외진출 연구 체계

프랜차이즈에 대한 국내외 연구들을 살펴보면, 먼저 국내연구들은 일종의 사례연구와 같은 연구들이 많음을 알 수 있다. 특정회사가 특정국가에 진출한 전략을 소개하는 연구들이 많았다. 이러한 사례연구들은 해외진출 전략을 구성할 때 고려한 다양한 요인이나 의사결정사안들이 포함되어있거나 대체전략들이 검증가능하거나 혹은 성과나 결과와 연계되어 추후의 적용가능성이 높아야 할 것이다. 해외의 연구들은 개념적인 연구들이거나 혹은 소수의 사례연구들이 대부분이다. 하지만 사례연구를 할 때 질적인 연구들이 갖추어야 하는 기본적인 요건을 갖추고자 노력하였다.



[그림 1] 해외프랜차이즈 연구체계

이러한 국내외 프랜차이즈의 해외진출에 대한 연구들을 토대로 하여서 전체적인 연구체계를 세워보고자 한다. 먼저 프랜차이즈의 해외진출 연구들을 구성하고 있는 연구 요인들을 찾아 보면 [그림 1]에서 보여지는 것과 같이 1) 환경적인 요인과 2) 프랜차이즈의 전략적 의도가 있을 수 있고, 프랜차이즈의 해외진출로 인한 3) 프랜차이즈의 성과와 host 국가 및 전략파트너라고 할 수 있는 4) 프랜차이즈의 성과가 있다. 환경과 동기에서부터 성과를 만들어내는 것은 5) 프랜차이즈와 home 국가, 6) 파트너와 host국가, 그리고 프랜차이즈의 대상이 되는 7) 제품이나 서비스 등 프랜차이즈 업종들에 의하여 직접적으로 영향을 받아서 결정해야 하는 8) 프랜차이즈의 해외진입전략과 9) 구체적인 운영전략 등이다.

프랜차이즈의 해외진출전략 연구들은 간단하게 보면, 이러한 연구요소들간의 조합에 따른 비교 등이 있을 수 있으며, 혹은 연구요소들내에 새로운 이슈나 조류 등을 소개하거나 요인들을 재분류하거나 새로 찾아내는 것들이라고 할 수 있다. 예를 들면, 환경적인 요인에 따른 프랜차이즈의 운영전략과 성과의 관계 등이 연구주제가 될 수 있다. 구체적으로 보면, FTA 환경에서 금융서비스 프랜차이즈의 해외진출 진입전략들의 성과비교와 같은 연구가 있을 수 있겠다. 또는 host 국과 home 국가 간의 특성에 따른 해외진출전략도 가능하겠다. 예를 들면, 선진국의 음식점 프랜차이즈가 개발도상국에 진출하는 경우와 개발도상국의 음식점 프랜차이즈가 선진국에 진입하는 전략모드를 비교할 수도 있겠다.

혹은 사례연구들을 통하여 진입모드나 운영전략에 새로운 방법을 찾아내는 것도 좋은 연구가 될 수 있겠다. 한국에 진출한 외국 호텔 프랜차이즈의 전략을 비교하는 것도 가능하며, 유럽이나 중남미에 진출하기 위한 국내 다양한 업종, 음식점과 PC방 혹은 렌탈업등의 프랜차이즈들의 전략들을 비교하는 것도 좋은 연구가 될 수 있을 것이다.

본 연구에서는 각 연구요소들마다 기존의 연구들이 하고 있는 요소별 유형들을 소개하고, 그에 따른 연구결과들을 소개하며, 가능한 연구요소들임에도 불구하고 연구가 안 되고 있는 부분들을 찾아보고자 한다. 첫 번째로 해외 프랜차이즈의 동기, 환경적 요소에서 수행되고 있는 연구요소 유형들을 알아보도록 하겠다. 두 번째로는 해외 프랜차이즈의 진입모드와 그 유형에 대하여 알아보도록 하고, 세 번째로는 해외 프랜차이즈의 운영전략을 운영전략 구성 요소를 통하여 알아보도록 하겠다. 네 번째로는 해외 프랜차이즈의 성과 요인들을 알아보겠다. 그리고 프랜차이즈 해외진출 연구들이 많이 활용하고 있는 배경이론들을 소개하고, 과학적인 연구방법론들을 알아보도록 하겠다. 특히 프랜차이즈의 해외진출의 경우 표본의 수가 적기 때문에 질적인 연구가 많이 이루어져서 사례연구들에서 갖추어야 하는 과학적인 엄격성이 더욱 요구된다고 할 수 있다.

II. 해외 프랜차이즈 연구요소들

1. 해외 프랜차이즈의 동기 및 환경 요소

이 분야에서는 해외 프랜차이즈를 실행을 가능하게 해주는 기술, 경제, 혹은 법적인 환경의 영향요인이나 기업내부의 전략목표나 혹은 동기 또는 프랜차이징을 할 수 있는 능력을 찾는 연구들이 있을 수 있다. 세계전체의 무역체제의 변화라던가, 국가간의 수교 혹은 유럽통합 등의 환경요인으로 인하여 프랜차이징의 해외진출을 결심하기도 하며, 경쟁자의 해외진출이나 업무적이 아닌 그룹차원에서 경쟁관계에 있는 기업들의 해외진출이 동기가 되기도 하고, 기업내부의 전략적 검토에 따라서 해외진출이 이루어지기도 한다. 해외진출의 기본적인 원인이 되는 것들을 확인하고 이에 따른 전략유형이나 성과를 비교해보는 것들이 흥미있는 연구가 될 수 있다. 이를 위해서는 한기업의 사례를 과학적 방법으로 연구하는 것도 가능하지만, 유사한 경쟁자들이나 사례들을 상호비교하는 것이 바람직 할 것이다.

1) 해외 프랜차이즈의 동기

먼저, 프랜차이징의 해외진출을 하는 동기들을 연구한 것들을 보면 크게 두 가지로 구분해 볼 수 있다 (Pak 2002). 첫 번째는 정적인 동기 (static approach) 들이다. Pak(2002)은 프랜차이즈 기업들이 지역 기반의 가맹점을 통해서 매장을 열고 시장 가능성을 점검하며, 해외 시장에 침투함으로써 비용을 줄이고 매출을 증가시키기 위한 정적인 동기를 가지고 해외 진출을 도모한다고 하였다. 해외진출에 있어서 직영점과 같은 직접적인 진출이 아닌 프랜차이즈를 활용하는 이유는 효율성적인 측면에서 프랜차이즈 시스템이 해외 시장 진입에 있어서 불확실성과 비용을 줄일 수 있는 방법이기 때문이다. 즉 현재의 경영성과보다 좀 더 좋은 성과를 얻기 위한 동기들이라고 할 수 있다.

두 번째는 동적인 동기(dynamic approach)들이다. 앞의 정적인 동기와는 다르게 기업은 해외 진출에 있어서 단순히 매출을 창출하기 위한 동기를 넘어서 새로운 아이디어나 전략적 자산을 얻고, 해외 시장을 통제하며, 다른 경쟁자들을 감시하고 국제 경쟁 우위를 확보하기

위해서 해외 진출을 도모하기도 한다. 이러한 동기들은 현재상태의 경영성과를 향상시키기 보다는 앞으로 다가올 미래를 위한 전략적 자산이나 우월한 전략적 위치를 선점하고자 하는 동기라고 할 수 있다.

해외진출의 동기에 따라서 계약과 진입 모드는 달라진다. 정적인 동기들을 추구하는 프랜차이저들은 다분히 새로운 시장을 얻고자 하는 시장추구자 (market seeker)들이며, 동적인 동기를 추구하는 프랜차이저들은 전략적인 자산추구자 (strategic asset seeker)라고 할 수 있다.

2) 해외 프랜차이징을 위한 조직역량

프랜차이즈의 해외 진출은 단순히 사업 확장에 대한 동기적 측면뿐만 아니라 프랜차이즈가 보유한 능력 및 역량 조직형태 그리고 해외 시장 진출에 따른 태도 및 학습능력에 의해서도 영향을 받는다. Fladmoe-Lindquist (1996)는 프랜차이즈가 해외 진출에 성공하기 위해서 갖춰야 하는 역량들을 제시하였다. 그는 기존의 프랜차이즈 연구에서 프랜차이즈의 해외진출을 위한 동기나 능력요건을 1) 제한된 자원, 2) 관리상의 효율성(administrative efficiency, 3) 현지국에서의 위기 관리 (risk management) 라고 하였다. 이 중 해외진출에 필요한 능력은 관리상의 효율성과 위기관리 능력이라고 할 수 있다. 해외 시장에 있어서 지역적 차이가 가져올 수 있는 관리상의 어려움과 진출 국가의 법규 및 문화적 차이를 불확실성이나 위기로 인식하고 관리하는 능력은 해외 진출 프랜차이저들에게 꼭 필요한 능력이다. 관리상의 효율성이란 프랜차이저와 프랜차이지간의 제휴와 연대를 계약 조정을 통해서 조정하는 능력을 말한다. 해외 진출 프랜차이저들에게 있어서 거리와 문화상의 이유로 인해서 해외 프랜차이지들을 감시하고 관리하는 능력은 중요한 능력으로 인식되어진다. 구체적인 관리능력요인으로 원거리 관리 시스템(distance management system)과 문화적 적응력(cultural adaptability)을 제시하였다.

물리적 거리와 프랜차이지 감시에 따르는 어려움들은 불확실성과 정보 갭(information gap)을 증감시키기에, 아무리 기술적인 진보가 이루어졌다고 하더라도 해외 영업에 있어 그 지역의 정보를 얻고 지식을 얻는 일은 쉬운 일이 아니다. 그러므로 해외 프랜차이지를 감시하는 시스템이 필요하며 진출국 법규에 맞는 계약을 체결하는 원거리 관리시스템능력이 요구된다. 문화적 적응력은 해외 진출 프랜차이저들은 문화적 차이가 미칠 수 있는 영향을 파악하고 진출국에 맞는 형식을 갖춰야 하는 능력을 의미한다. 이것은 문화적 차이를 가지고 있는 진출국에서의 계약 협상 과정과 기타 인적 관리와 구인, 프랜차이즈 형식에 영향을 미친다.

현지국에서의 위기관리능력은 진출국의 정책을 평가하고 환율 관리를 통해서 해외 진출에 따른 불확실성을 줄이는 것을 말한다. 구체적으로는 현지국 정치동향 파악력(host contry policy evaluation)과 외환관리능력(exchange rate management)이다. 현지국 정치동향 파악력은 소유권과 회사 자산과 지적 재산권의 통제에 있어서 진출국의 제도적 규제등에 적응하는 능력이라고 할 수 있다. 즉, 해외 진출 프랜차이저들에게 진출국의 정치적 불확실성을 파악하고 평가하는 능력이 중요하다. 외환관리능력은 프랜차이즈 계약상 진출국과 본국의 환율상의 변동에 따라서 이를 관리하고 대처하는 능력을 의미한다.

3) 해외 프랜차이징에 필요한 최고경영자의 능력

해외프랜차이징을 하는데에 영향을 미치는 요소에는 경제적인 환경과 전략적 동기 및 조직의 능력뿐만 아니라 조직을 이끌고 있는 최고경영자의 역할과 능력도 포함된다. 특히 개발도상국의 기업들이나 중견 혹은 중소기업들의 미국진출의 경우에는 최고경영자의 능력이나 리더쉽의 유형이 큰 영향을 미치게 될 것으로 보인다.

일반적으로 프랜차이즈 기업의 최고경영자는 특정 상품이나 서비스를 제공하는 프랜차이즈 기업을 시작한 창업가이자 동시에 경영자라 하겠다. 최고경영자에 따라서 해외 진출의 방향, 형태, 현지화 정도가 달라진다. Sundbo 등(2001)은 프랜차이즈 경영자를 크게 세 가지로 분류하고 경영자에 따라서 프랜차이즈 시스템을 수용하여 담당하려는 역할(role), 전략(strategy), 혁신의 범위(scope of innovation) 다르다는 것을 밝혀냈다. 먼저, 창업자(entrepreneur)로서의 최고경영자는 새로운 사업 기회를 포착하려는 기회주의자(opportunist)의 역할을 감당하고(Stevenson et al. 1989) 전략에 있어서는 사업의 비전을 제시하며, 혁신의 범위가 넓은 성향을 보인다. 두 번째 프랜차이즈 사업가(franchisee)로서의 최고경영자는 프랜차이즈를 도입하여 지역에 알맞게 변모시키는 성향을 보이는 만큼 파트너로서의 역할을 받아들이고 전략적인 면에서는 표준화를 추구한다. 또한 혁신의 범위는 기존 프랜차이즈 시스템을 최대한 지역에 맞도록 활용하는 특성상 좁다. 마지막으로, 사내 기업가(intrapreneur)로서의 최고경영자는 새로운 아이디어로 사업을 쇄신하고자 하는 변화 관리자의 역할(change manager)을 감당하며, 새로운 변화와 급변하는 환경에 알맞도록 적응(adaptation)에 중점을 둔 전략을 받아들인다. 혁신의 범위는 변화를 추구하는 만큼 넓다.

4) 해외 프랜차이즈의 환경

해외 프랜차이징에 영향을 미치는 중요한 요인들로는 전 세계적인 경제동향이나 국제경제관계에 관한 법률이나 조약이 있을 수 있다. 물론 home 국가의 법률과 경제상황과 host 국가의 법률과 경제상황이나 정치환경도 중요한 요인이 된다.

2. 해외 프랜차이즈의 진입모드 및 유형

기업이 국내에서 영업을 하다가 해외로 진출하기 위한 모드는 대리인을 통한 수출을 시작으로 직접 수출, 해외대리점 설치, 해외 직영 지점설치 및 판매망과 생산시설 설치 등의 직접 투자와 현지화 단계 등으로 발전할 수 있다. 해외 프랜차이즈는 앞 절에서 언급되었던 목적이나 능력 등에 따라서 진입모드 및 해외 진입 후 발전단계와 유형 등이 차이가 나게 된다. 이런 분야의 연구주제로는 앞 절의 독립요소들과 현재절의 요소들을 종속요소로 한 연구들이나 사례연구 등을 통하여 새로운 형태의 진입모드나 유형을 찾아내는 것이라고 할 수 있다. 또는 이번 절의 요소들과 다음절에서 설명될 해외 프랜차이징의 성과와의 연관관계를 연구할 수도 있겠다.

1) 해외 프랜차이즈의 진입모드

해외 프랜차이즈의 진입모드에 대한 연구는 진입모드의 유형별로 이를 설명할 수 있는 원인을 찾는 것들이 많다. Quinn & Alexander (2002)는 국내 시장에서의 프랜차이즈 활용 여부와 국제 시장에서의 프랜차이즈 활용 여부를 기준으로 4가지 형태의 프랜차이즈 유형을 구분하였다. 이 연구에서는 진출전 기업이 국내에서 프랜차이즈 시스템을 통해서 영업을 하였는지에 따라서 해외에서 프랜차이즈를 하는지의 여부와 그 전략이 달라진다고 보았다.

국내 시장	프랜차이즈 활용	C	A
	프랜차이즈 활용안함	D	B
		프랜차이즈 활용 안함	프랜차이즈 활용
국제시장			

[그림 2] 해외 프랜차이즈 진입모드 (Quinn & Alexander 2002)

A구역에 속하는 기업은 국내, 해외 모두 프랜차이즈 시스템을 활용하고 있는 기업으로 국내에서 축적된 프랜차이즈 경험들을 가지고 국내와 같은 확장 방식을 통해서 해외 시장에 진출하고자 한다. 이와 반대로 D 구역의 기업은 프랜차이즈 시스템을 국내나 해외에서 전혀 활용하지 않는다. A와 D에 속하는 기업은 해외 진출에 있어서 국내와 동일한 방식을 활용한다는 공통점을 지니고 있다. C에 속하는 기업과 B에 속하는 기업은 국내와 해외에 있어서 각기 다른 사업 방식을 가지고 익숙하지 않은 해외 시장 환경에서 급격한 변화를 경험한다.

Quinn과 Alexander(2002)에 의하면 해외 진출을 위한 프랜차이즈 진입경로를 크게 두 가지로 들 수 있다. 먼저, 첫 번째 경로는 국내 시장에서의 프랜차이즈 경험을 활용하여 해외 시장을 개척하는 진입 방법이다. 이미 국내 시장에서 프랜차이즈를 활용하고 있는 기업에게 있어서 프랜차이즈를 활용한 해외 진출은 자연스러운 것이다. 이 경로는 프랜차이즈 기업이 매력적인 해외 시장을 찾아나서는 자연스러운 방법이며 국내 시장에서 프랜차이즈 시스템을 통한 확장에 익숙한 기업이 해외 시장에 끌리게 될 때 자연스럽게 따르는 경로라 하겠다. 두 번째 경로는 국내 시장에서 프랜차이즈 경험도 없이 해외 진출을 시도하는 기업들의 경로이다. 이것은 다시 세부적으로 두 가지 경로로 나뉜다. 먼저 국내 시장에서 활용하던 일반적인 방법으로 해외 시장 진출을 시도하지만 국내 시장에서 활용했던 사업 방식이 해외 시장과 맞지 않아 점진적으로 프랜차이즈 시스템을 활용하는 진입방법이다. 또 다른 진입로는 새로이 진출하고자 하는 시장이 문화적으로 정서적으로 기업과 너무 동떨어져 있거나 너무 작기 때문에 기존 시스템을 활용하지 못하는 경우 진입 초기에서부터 프랜차이즈 시스템을 활용하는 경로가 있다. 이와 같이 진입경로를 찾아보고, 진입경로를 선택하는 원인변수를 찾아보는 것이 좋은 프랜차이즈 연구가 되겠다.

2) 해외 프랜차이즈의 유형

Fladmoe-Lindquist(1996)는 자원-기반 이론(resource-based theory)의 개념을 확장시켜 해외 진출 프랜차이즈 기업을 아래 [표 1]과 같이 4가지 분류로 정의하였다. 즉, 기업이 가지고 있는 현재 자원과 역량과 그리고 미래 개발 가능한 자원과 역량을 조합하고 통합하는 능력을 토대로 하여 해외 진출 기업의 유형을 분류한 것이다.

국제적 역량 개발 능력	현재의 국제적 프랜차이즈 역량	
	낮음	높은
높음	통합형 프랜차이즈 • 끊임없는 성장 추구 • 다양한 형태의 프랜차이즈 활용 • 적극적인 평가	세계적 프랜차이즈 • 세계적 국제 시장에 초점 • 다양한 형태의 프랜차이즈 활용 • 적극적 / 반응적
낮음	한정적 프랜차이즈 • 지역적인 국제화 • 국제 시장에 제한적 관여 • 반응적인 평가	전형적 프랜차이즈 • 다수의 외국 시장에 초점 • 제한된 프랜차이즈 형태 활용 • 적극적인 노력을 수반한 반응적

[표 1] 해외 진출 프랜차이즈 기업분류

한정적 프랜차이즈 (Constrained Franchisers) 기업은 제한적인 해외 시장 관리 역량과 학습 능력을 가진 프랜차이즈 기업을 말한다. 한정적 프랜차이즈 기업은 해외시장을 개척하고 국제적인 프랜차이즈 기업이 되기 위해 필요한 위기관리능력과 관리상의 효율성 향상에 있어서 그다지 큰 능력을 보여주지 못한다. 다만 한정적 프랜차이즈 기업은 제한적으로 '지역적 국제화'(locally international) 프랜차이즈 확장을 시도한다. '지역적 국제화' 프랜차이즈란 모국에서 지리적, 문화적으로 가까운 국가로만 확장을 시도하는 것을 의미한다.

통합형 프랜차이즈 (Integrating Franchisers) 기업이란 해외 진출 의지와 경험을 통한 학습 능력이 크고 축적된 경험을 통합하여 해외 진출에 활용할 수 있는 능력은 뛰어나지만 현재 가지고 있는 국제적 역량은 부족한 기업을 뜻한다. 이러한 기업들은 보통 기업 초기부터 해외 진출에 관심이 많으며 초기 국제화의 이점을 잘 인식하고 있는 기업이라 할 수 있다.

전형적 프랜차이즈 (Conventional Franchisers)기업은 국제적 확장을 위한 능력을 보유하고 있지만 해외 시장 개척을 위한 역량 개발 국제화에 맞게 변화시키는 능력이 부족한 기업을 의미한다. 전형적 프랜차이즈 기업은 해외 진출에 있어서 효율적인 운영 능력은 크지만 진출국에 있어서 위기관리능력은 떨어진다. 보통 이러한 프랜차이즈 기업들은 해외 진출에 있어서 진출국에 대한 부족한 지식 관리 능력으로 인해서 잘못된 지역에 입지하기 쉽고, 진출한 시장에서 환경적 어려움이 명확해 진다면 언제든지 철수하려고 한다.

세계적 프랜차이즈 (Worldwide franchisors)기업은 보통 역동적인 역량과 관점을 지닌 규모가 큰 프랜차이즈 기업을 뜻한다. 이러한 기업은 해외 시장 진출에 있어서 탁월한 운영적 효율성과 위기관리 능력을 보유하고 있는 이미 규모적으로 큰 기업들이다. 세계적 프랜차이즈 기업은 다양한 시장에서 다양한 소유방식과 프랜차이즈 계약 형태를 가지고 운영되

며, 보통 국제적으로 장기간 사업을 유지하고 있다. 이러한 세계적 프랜차이즈 기업이 장기간 걸쳐 국제적으로 활동한 것은 세계적 프랜차이즈 기업으로 하여금 풍부한 국제 프랜차이즈 역량을 키우게 해준 원동력이 된다.

3) 해외 프랜차이즈의 확장모드

해외 프랜차이즈의 최초 진입 후, 사업의 성과나 전략적 목적에 따라서 확장하게 된다. 이미 해외에 정착한 후에 확장하는 것은 일반적인 프랜차이즈의 확장과 비슷할 수도 있지만, 진입모드나 능력에 따라서 다른 방법을 사용할 수도 있다. 일반적으로 확장방법의 특징은 확장속도의 정도와 확장되는 지역의 범위 등으로 규정하고 있다.

Quinn과 Alexander(2002)는 진입경로에 있어서 서로 다른 경로를 따르는 기업은 확장 방식에 있어서도 서로 다른 모습을 보여준다고 하였다. 국내에서 프랜차이즈의 경험이 없던 기업은 프랜차이즈의 확장은 비용과 위험을 최소화하는 진입 방식으로 국제적으로 사업을 다각화 시키는 수단으로 활용된다고 하였다. 보통 해외 진출은 문화적으로 유사한 시장으로 먼저 느리고 안정적인 속도로 이뤄진다고 하지만 (McIntyre & Huszagh 1995) 기업의 해외 시장 개척에 대한 학습 능력과 태도에 따라서 해외 확장은 전혀 다른 방향으로 이뤄질 수 있다고도 하였다.

프랜차이즈의 해외 진출에 따른 개발 경로에 있어서 Fladmoe-Lindquist(1996)는 자신이 분류했던 해외 진출 프랜차이즈 기업의 유형 4가지 경로를 활용하여 확장방법을 제시하였다.

첫 번째는 한정적 프랜차이즈에서 전형적 프랜차이즈로의 확장이다. 국내 시장 혹은 주변부 국가에서 한정적으로 프랜차이즈 해외 진출을 도모하던 프랜차이즈 기업이 프랜차이즈 운영에 관한 새로운 지식을 내재화 하거나 통합하는 것 없이 좀 더 국제적으로 해외 진출을 시도하는 경로를 말한다. 프랜차이즈 기업이 이런 개발 경로를 고려하는 이유는 이미 모국과 이웃국가 시장에서 성공 경험을 바탕으로 좀 더 국제 시장으로 확장하려 하기 때문이다. 그러나 이러한 경로는 진출국에 대한 완전한 이해를 바탕으로 기존 프랜차이즈 시스템에 필요한 형태 변화를 주지 않고 시행된다면 단기적인 재앙을 불러일으킬 수 있는 어려움을 지니고 있다.

두 번째는 한정적 프랜차이즈에서 통합형 프랜차이즈로의 확장이다. 해외 시장에서 지위를 넓히기 전 해외 진출을 위한 개발 역량을 향상시키고자 하는 프랜차이즈 해외 확장 경로를 말한다. 이러한 경로는 국제화에 대한 적극적인 패턴이라고 할 수 있으며 궁극적으로 세계적 프랜차이즈 기업으로 성장할 수 있는 역량을 키워가는 것이라 할 수 있다.

세 번째는 통합형 프랜차이즈에서 세계적 프랜차이즈로의 확장이다. 이 경로는 높은 수준의 학습과 통합 기술로 인해서 주로 국제적 신흥 벤처 기업이 많이 따르는 경로이다. 즉, 현재 보유하고 있는 자원과 역량을 축적해 가는 동시에 해외 시장 진출을 위한 경로를 모색하는 것이다. 새로운 시장에 대한 학습과 통합 능력이 높은 만큼 이 경로를 따르는 기업은 국제적 프랜차이즈 가맹점 네트워크를 창출해 낸다.

네 번째는 국제적 프랜차이즈에서 후퇴이다. 먼저, 진출국에 있어 효율적이며 효과적인 해외 프랜차이즈 관리를 위한 관리상의 효율성, 위험관리능력이 수반되지 않았을 경우 전형적 프랜차이즈 기업은 제한적 프랜차이즈 기업 수준으로 해외 진출 수준을 되돌릴 수 있다. 두

번째, 해외 시장 진출에 따른 역량개발과 혁신 비용이 많이 든다고 여겨질 때 세계적 프랜차이즈 기업은 전형적 프랜차이즈 기업 위치로 자신의 위치를 돌릴 수 있다. 이러한 경우 프랜차이즈 기업은 기존 시장점유율을 고수 하고자 노력할 것이며 확장 또한 기존 운영 환경과 가장 유사한 시장에서 시도하려 할 것이다. 마지막으로 효율적으로 관리할 수 있는 범위를 넘어서 현재 자원과 역량을 확장하는 것보다 새로운 국제적 역량을 학습할 수 있는 기회를 선택하는 경로, 즉 전형적 프랜차이즈에서 세계적 프랜차이즈로 이동하는 것이 아니라 통합형 프랜차이즈로 선회하는 경로가 있다.

4) 해외 프랜차이즈의 형태

마지막으로 해외 프랜차이즈 확장하고 현지화 할때 현지 프랜차이즈 계약은 두 가지 형태, 마스터 프랜차이즈(master franchise), 지역 프랜차이즈(area franchise)으로 이루어진다 (Mendelsohn, 1989). 마스터 프랜차이즈란 본부가 가맹점을 개설하고자 하는 국가나 도시에서 가맹점인 동시에 본부로서의 권한을 갖는 개인이나 기업을 선정하고 본사의 프랜차이즈 권리를 부여하여 이 권리를 부여받은 서브-프랜차이즈(subfranchiser)가 다시 프랜차이즈 권리를 서브-프랜차이즈에게 주는 유형을 말한다. 지역 프랜차이즈란 프랜차이즈 기업이 특정 영역이나 지역 내의 개발 계획에 따라서 여러 개의 점포를 소유하거나 개장할 수 있는 독점적인 프랜차이즈 사업 개발권을 파트너에게 수여하는 방식을 말한다. 두 방식의 큰 차이점은 마스터 프랜차이즈 방식의 경우 하위 프랜차이즈 파트너를 모집할 수 있는 권한(subfranchising)이 있으나 지역 프랜차이즈의 경우 그러한 권한이 없다는 것이다. 좁은 지역 안에 너무 많은 파트너가 존재하거나 해외 진출에 있어서의 경험부족, 통제 능력의 부재 등으로 인해서 어려움이 발생할 수 있는 단일 프랜차이즈 방식(single franchise agreement)보다 마스터 프랜차이즈나 지역 프랜차이즈 방식은 해외 진출 프랜차이즈 사업을 확대하는데 더 효율적일 수 있다.

프랜차이즈의 여러 해외 진출 유형 중 기업이 신속하게 해외로 진출할 수 있게 해주는 장점으로 인해서 마스터 프랜차이즈의 활용이 증가하고 있다 (Ryans et al. 1999). 그러나 마스터 프랜차이즈가 널리 유용되고 있음에도 불구하고 점점 그 문제점들 또한 드러나고 있다. 여러 문제 중 특히 본부와 마스터프랜차이즈 간의 통제와 의사소통의 문제가 점점 심해지고 있다.

3. 해외 프랜차이즈의 운영모드

해외 프랜차이즈의 운영을 위해서는 가장 먼저 해야 할 일은 해외에서 프랜차이즈를 모집하는 일이라고 할 수 있다. 그다음으로는 프랜차이즈와 프랜차이즈의 운영방법을 결정하는 것이며, 마지막으로 이를 관리 통제하는 것이라고 할 수 있다. 기존문헌마다 서로 다른 연구요소들을 선정하여 연구하고 있다. 이쪽 분야의 연구들은 실무적인 연구와 뉴스자료들이나 면접들을 포함하여 해외 프랜차이즈 운영모드의 종류와 유형을 재정립하는 것이 필요해 보인다. 종류와 유형이 재정립되면, 이를 통해서 성과나 동기 및 환경요인들과의 관계를 연구하여 가장 바람직한 운영모드를 찾는 연구가 필요하다.

1) 현지 파트너의 선정방법

Altinay and Wang(2006)은 해외 진출 프랜차이즈 파트너 모집에 관한 주제로 호텔 체인에 대한 사례 연구방법을 통해서 사전 지식이 문화적 차이를 극복하고 효율적인 파트너 선정에 도움이 된다고 것을 밝혀내었다. 국제화 맥락에서 사전지식이란 특정 국가의 지배구조, 규율, 규정, 가치에 대한 제도상의 정보(institutional information), 현재와 미래의 수요와 공급, 경쟁, 유통채널, 지불 조건과 같은 시장 지식(market knowledge), 내재된 기술 혹은 전문지식과 관련된 암묵적 지식을 말하는 기술적 노하우(technological know-how), 특정 시장의 경쟁 상품과 위치, 특정 환경 내에서의 운영에 관한 사업 관리 지식(business and management knowledge)을 포함하는 개념이다. 연구를 통해서 Altinary와 Wang은 파트너와 본부와의 신뢰와 관계는 하룻밤 사이에 만들어지는 것이 아니라 계약이 성립되기 전부터 진척되며 중립적 평가가 수반되어야 하는 것임을 강조하였다. 가맹점 모집의 핵심은 본부와 가맹점 간의 적합도를 알아내는 것과 장래 가능성 있는 파트너에 대한 사전 지식이라고 할 수 있다. 이러한 연구는 host 국가의 전반적인 특징에 따라서 달라질 것이므로, 다양한 국가에 진출하고 있는 프랜차이즈회사에 대한 사례연구도 기여도가 큰 연구가 될 수 있을 것이다.

2) 운영관리 요소들

사업 프랜차이즈 파트너들을 선정하고 난후에는 현지 프랜차이즈들과 프랜차이즈 운영에 대한 결정을 하여야 한다. 결정해야하는 의사결정 요소들을 파악하고 확정하는 것도 매우 중요한 요소이다. 이것은 프랜차이즈의 경험과 host 국가의 경쟁환경 및 경영환경에 따라서 결정될 것이다. 또한 의사결정내용은 home 국가와 host 국가의 운영모드를 표준화시킬 것인지 혹은 현지화 시킬 것인지에 따라서도 달라질 수 있다. 의사결정 요소자체가 차별적 전략요소가 될 수 있다.

Kaufmann & Eroglu (1998)은 자사의 제품이나 서비스의 유통망의 성격이 아닌 프랜차이즈 비즈니스로서의 프랜차이즈(Business format franchising)의 경우에 제공되는 제품과 서비스 (product/service deliverables), 추가로 제공되는 보조물들 (benefit communicators), 시스템 식별요소 (system identifiers), 정책과 절차 (format facilitators)로 의사결정요소를 제시하고 있다. 비즈니스형태의 프랜차이즈는 다양한 고객들의 필요에 부응하는 특유의 소매 지위를 사용하기 위한 권한과 책임을 가맹점들에게 부여하는 과정이라 할 수 있으며 이러한 과정에는 제품 및 서비스뿐만 아니라 지원 시스템, 자원 조달, 특정 장비, 세부적 운영 지침 등이 포함 되어야 하기 때문이다.

좀 더 구체적으로 설명해보면, 첫째로 제품/서비스는 개념적인 집합으로 프랜차이즈 특유의 특성들을 반영하는 요소이다. 즉, 특정 프랜차이즈를 생각하면 바로 연상되는 개념을 말한다. 종합적으로, 제품/서비스는 프랜차이즈 형태를 구성하는 특성의 집합을 의미하며 프랜차이즈 특유의 경쟁력을 갖춘 틈새시장을 정의해 주는 것이다. 둘째로 제품이나 서비스 이외의 보조물(benefit communicators)은 고객이 취할 수 있는 무형적 이득을 의미한다. 즉, 무형의 것을 유형의 것으로 만드는 요소를 말한다. 예를 들면, 패스트푸드 레스토랑의 직원

유니폼이 고객들에게 음식 준비와 취급에 있어서 청결함을 의미하듯이 보조물은 보이는 외적 사물을 통해서 관측 불가능한 고객들의 제품/서비스 속성에 대한 이미지를 드러내주는 보조 수단이라 할 수 있다. 셋째로, 시스템 식별요소(system identifiers)은 프랜차이즈나 체인점에 있어서 특정 소매점을 시각, 청각 요소로 연결해 주는 세트(set)를 의미한다. 여기에는 트레이드마크나 로고, 색상표, 매장외적 특성(architectural features), 캐릭터, 유니폼 등이 포함된다. 마지막으로 정책과 절차란 계약, 수수료, 운영 방법 등을 말하는데, 개별 매장 혹은 프랜차이즈 수준에서 효율적 기능과 전체 시스템의 운영의 통합을 위한 기반을 구성하는 것이다. 이것은 개별 매장 수준에서의 장비 구성, 디자인, 배치에서부터 시스템 수준의 회계 보고, 로열티 지불 과정, 데이터 수집까지 포함한다. 아래 [표 2]에는 각 요소들의 예가 나타나 있다.

형태 구성요소(format components)

		제품이나 서비스	보조물	시스템 식별	정책과 절차
중심성(centrality)	중심	기본 메뉴 작업의 정확성	청결한 유니폼/ 앞치마 전문 자격증	시스템 이름 트레이드마크 로고	판매 보고 절차 운영 매뉴얼
	주변	운영 시간 주차	베개 속 민트 자격증 디스플레이	색상표 데코레이션	POS 장비 지역광고

[표 2] 운영관리 구성요소

Kaufmann & Eroglu(1998)는 의사결정 요소들의 표준화와 관련하여 해외 진출에 따른 지역 적응의 문제에 있어서 비즈니스포맷 구성요소를 이루는 요소들이 중요성에서 차이가 난다고 하였다. 중심(core)을 이루는 요소들은 프랜차이즈 생존에 있어서 불가결한 요소로서 예외 없이 모든 가맹점에 있어서 표준화되어야 하며, 반면에 주변적인 요소들은 지역 요구의 특이성에 적응에 따른 이점을 표준화에 따른 이점과 비교하여 기업이 적절히 균형을 잡고 결정해야 하는 문제라 하였다. 중심과 주변 요소는 같은 요소라 할지라도 프랜차이즈 형태와 업종에 따라서 달라지기도 한다.

3) 표준화와 현지화

프랜차이즈 기업의 해외 진출에 있어서 운영의 표준화를 통한 품질관리, 비용 최소화, 통일된 이미지는 규모의 경제 관점에서 프랜차이즈 시스템의 이점이라고 하겠다. 그러나 진출한 국가에서 요구되는 차별화의 문제, 즉 지역의 필요와 요구에 적응하는 문제는 프랜차이즈 기업이 해외 시장 진출에 있어서 고려해야 한다. 따라서 host 국의 요구상황과 프랜차이즈의 동기 및 전략목적의 강도에 따라서 결정된 표준화정도에 대한 검증은 좋은 논문이 될 수 있을 것이다.

프랜차이즈 시스템의 운영모드에서 표준화를 하게 되는 동기로 연구되었던 것들은 비용, 일

관된 이미지 및 신제품개발과 출시라고 할 수 있다. 즉, 첫 번째로 여러 시장에 걸쳐서 표준화에 대한 동기는 무엇보다도 비용 절감에 있다 (Tepstra & Srathy 1997; Samiee & Roth 1992). 프랜차이즈 해외 진출에 있어서도 비용 최소화는 국내 시장을 넘어 표준화에 있어 중요한 이유라 할 수 있다. 표준화를 통한 비용 절감이 유용한 부분으로 모니터링을 들 수 있다. 품질관리는 프랜차이즈 시스템 운영에 있어서 중점이 되며, 전체 운영의 성과에도 관련이 되기 때문에 관리에 있어서 품질관리 즉 모니터링을 통한 점검은 중요하다. 표준화를 통해서 프랜차이즈 기업은 통일된 기준을 가지고 모니터링과 품질관리에 드는 비용을 최소화 할 수 있을 뿐만 아니라 관리적 측면에서 많은 이득을 볼 수 있다.

상품/서비스 측면에서 표준화는 효율적, 객관적으로 가맹점의 성과를 모니터링하게 해주며, 그 감시비용을 절감해준다. 포맷 촉진자에 대한 표준화는 수익 보고, 로열티 지급 및 인건비와 같이 내부 시스템에서 중복되어 발생할 수 있는 비용 중복을 통일된 시스템을 사용함으로써 막아줌으로써 비용절감을 가능케 해준다. 또한 표준화는 프랜차이즈 기업의 구매력을 향상시키고 이를 통해서 가격에 있어서 경쟁우위를 갖게 해준다. 시스템 식별, 즉 로고와 트레이드 마트 그리고 보조물(benefit communicators) 또한 표준화를 통해서 통일된 이미지를 고객에게 전달함으로써 지역마다 로고나 유니폼이 중복되어 제작될 필요를 없애어 비용 절감을 돕는다.

두번째로 표준화는 시장 전반에 걸친 이미지 일관성과 안정성을 가져다준다. 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈 가맹점들의 명료한 협조에 바탕을 둔 시스템 규율과 기준의 준수를 통해서 프랜차이즈 기업은 일관적인 이미지를 획득할 수 있다. 통일된 이미지의 창출은 프랜차이즈 컨셉을 명확히 해주며, 시간과 장소에 구애받지 않고 일관되게 프랜차이즈 컨셉을 소비자들과 커뮤니케이션하게 해준다. 프랜차이즈 기업은 경쟁자와 차별되는 자신만의 시장 위치를 얻고자 이미지 구축에 많은 노력을 기울이지만, 이미지란 프랜차이즈 컨셉의 실현된 시장 위치를 말한다. 이미지는 컨셉과 달리 소비자 안에서 소비자의 생각에 따라 정확하든 부정확하든 부정적, 긍정적인 만들어지는 것이다. 그러므로 프랜차이즈가 원하는 컨셉 이미지를 만들어내고 유지하기 위해서 기업은 통일성을 강조하게 된다. 지역과 상황에 따라서 프랜차이즈를 구성하는 요소들이 조금 달라질 수도 있지만 기업이 원하는 이미지 개발과 유지를 위한 표준화된 컨셉은 통일성을 가지고 유지되어야 한다.

세 번째로 제품, 서비스 요소에 있어서 신제품과 새로운 서비스 개발 및 시험도 표준화의 이점이다. 표준화는 프랜차이즈 기업이 신제품 개발 노력을 촉진하는데, 먼저 표준화된 제품과 프로그램은 시스템 변화의 정확한 평가뿐만 아니라 끊임없는 평가를 가능하게 한다. 표준화는 지역만의 새로운 실험과 창의력을 막는 원인일수도 있지만, 일단 새로운 실험이 성공 가능성이 큰 신제품이나 서비스로 판명되었을 때, 표준화는 신제품이나 서비스가 폭 넓게 시행될 수 있게 해준다. 또한 표준화를 통해서 얻을 수 있는 일관적인 품질로 인해서 새로운 제품은 상대적으로 적은 비용으로 소비자들에게 받아들여 질 수도 있다.

4) 관리통제방법

프랜차이즈의 실제 운영에 있어서 파트너의 선정 및 운영모드의 결정이후에 해야 하는 것은 결정된 운영방식이 제대로 지켜지고 있는지를 관리 통제하여야 한다. 이를 위해서는 법적인 계약방법을 통해서 통제하는 방법도 있으며, 법적인 계약이 아닌 방법을 통하여 통제하는 방법도 있을 수 있다. 가장 좋은 관리통제방법을 지금까지 언급된 모든 요소들의 특정한 조

합별로 논리적이거나 경험적으로 찾아보는 연구도 있을 수 있겠으며, 관리통제방법과 성과와의 연관성을 연구할 수도 있겠다. 일반적으로 유통연구에서 많이 하고있는 신뢰구축과 기회주의, 거래특유자산등간의 관계에 대한 연구들은 이분야의 연구들이라고 할 수 있다. 하지만 이 분야에도 구조방정식을 통하지 않은 연구방법론들도 많이 활용될 수 있을 것이다.

Doherty & Alexander(2005) 6개의 영국의 패션 프랜차이즈 기업들을 대상으로 해외 시장에서 기업들이 사용하는 통제 방식들을 법적 계약 (franchise contract), 지원시스템 (support function), 관계유지방법 (franchise relationship), 상표권유지방법, 프랜차이지 선발방법, 프랜차이즈 확장방법 등 6가지로 밝혀내었다. 크게 보면, 법적 계약을 통한 방법과 법적 계약이 아닌 관리적인 방법으로 나누어 볼 수 있다.

관리통제방법으로 법적 계약을 통한 방법들이 먼저 활용되기 시작하였다고 할 수 있다. 프랜차이즈 시스템은 본부와 가맹점 간의 계약을 기반으로 이루어진다. 프랜차이즈의 빠른 성장으로 인해 통제의 문제가 중요한 이슈가 되었으며 힘의 불균형과 정보 불균형에 의해서 프랜차이즈 시스템을 관리 통제하고 제약하는 자가규정(self-regulation)이 프랜차이즈 협회들을 중심으로 만들어지게 되었다. John and Hoffman(1999)은 21개국의 프랜차이즈 협회가 제정한 프랜차이즈의 자가 규정을 연구함으로써 공통적인 윤리 규정의 특성을 밝혀내고자 하였다. 연구에 따르면 프랜차이즈 규정들은 일반적으로 관계적 측면에서 프랜차이즈 도입, 모집, 실행, 퇴출의 단계를 잘 규정하고 있으며, 특히 많은 규정들이 도입과 실행 단계의 윤리 규정을 많이 언급하고 있음을 알 수 있었다. 책임 범위에 관한 규정에 있어서는 많은 규정들이 본부와 가맹점, 컨설턴트, 종업원 정도로 그 책임 범위를 제한하고 있다. 윤리 내용 유형과 수준은 평균적으로 윤리 규정들이 규범에 명기되어 있지만 국가별로 차이가 있고 보통 현행법을 준수한다는 수준으로 표기 된다. 규정의 시행과 관련된 규정은 '회원들은 규정을 준수해야만 한다.' 수준으로 규정되어 있을 뿐 시행에 대한 구체적인 절차가 빠져있어 자칫 규정의 관리적 기능을 약화시킬 수 있다.

윤리적인 규정보다 실질적일 수 있는 프랜차이즈 계약들은 계약 기간, 계약 갱신 프로세스, 계약 만기 조건, 판매 계획, 특정 기간 동안 개장될 매장 수를 포함하는 사항들을 계약 기간과 조건을 통해서 통제하는 것을 의미한다. 보통 프랜차이즈 계약은 프랜차이즈 운영의 개발 수준을 반영하는데 정밀한 계약 조건을 가지고 있는 프랜차이즈 기업일수록 경험이 많고 전략적인 기업이라고 할 수 있다. 통제의 문제는 비교적 늦은 시기, 프랜차이즈가 어느 정도 발전된 후 등장한다. 해외 진출 프랜차이즈가 발전하고 전략적이 되갈수록 계약 내용들이 더 세부적이 되는 것이다. 계약 조건을 통한 통제는 힘의 강압적 근원(a coercive source of power)이라고 할 수 있지만 프랜차이즈 기업은 계약을 통한 통제가 가져다 줄 수 있는 가맹점과의 관계 악화를 걱정하기 때문에 계약을 통한 통제를 실제로 사용하는 것을 꺼려한다. 계약은 단순히 기간과 조건을 명시하는 법적 동의서 일 뿐, 절대적으로 필요하지 않은 이상 가맹점 통제 수단으로 사용되지는 않는 것이 일반적이다.

법적이지 않는 방법 중 대표적인 것은 지원시스템에 의한 것이다. Quinn (1997)에 따르면 뛰어난 지원 시스템의 준비는 성공적인 해외진출 프랜차이즈 사업에 있어 필요한 사항이며 프랜차이즈 브랜드 제공에 따른 통제의 수단이다. 프랜차이즈 지원 시스템은 프랜차이즈 매뉴얼, 발전 계획, 매장 개장 집중 지원, 지속적인 가맹점 방문, 상품/재고 관리, 계절상품 지

원, 가맹점 직원 훈련, 국가 책임자 선정과 프랜차이즈 본국에서의 관리자, 매출 및 재정관리 등을 포함한다.

앞에서도 설명되었지만, 적절한 프랜차이즈 파트너 선정과 파트너 선정 타이밍은 프랜차이즈 운영에서 매우 중요한 시작이며, 통제 유지에 있어서도 중요한 요소이다. 초장기 상품유통을 목적으로 하여 채용하는 프랜차이즈 시스템 (Product Franchising)으로 시장에 진출할 경우 통제 문제는 불거지지 않지만, 기업이 장기적인 성공을 위해서 비즈니스로서의 프랜차이즈 시스템(Business Format Franchising)으로 전환 한다면, 파트너 선택을 통하여 기업은 통제를 하고자 한다. 적절한 프랜차이즈 파트너를 선택하는 것은 실제로 해외 시장에서 장기적 생존을 확고하게 하는 것이기도 하다.

적절한 파트너 선정 및 파트너와의 의사소통은 신뢰구축 및 통제에 있어서 매우 효과적인 방법이다. 의사소통에서 효율적인 방법을 구축하고 신뢰를 만드는 것은 오랜 시간이 걸리는 일이다. 결론적으로, 의사소통이나 적절한 파트너를 선정하는 통제 방법은 약한 방법이지만 건강하고 협조적인 관계 개발을 위해서는 통제에 있어서 가장 근본적인 것이라 하겠다.

이외에도 프랜차이즈의 입장에서 자신의 브랜드의 명성과 파워를 지키고 확대 시키기 위해서는 이를 위한 특별한 노력들을 기울여야 한다. 브랜드를 키우기 위해서는 품질확보 및 매출과 가격, 광고방법, 지점설치 위치 등 모든 것에 대하여 통제하여야 한다. 마지막으로 앞에서도 언급하였지만, 프랜차이즈의 확장모드를 마스터 방식으로 갈 것인지 지역프랜차이즈로 갈 것인지를 결정도 통제방법으로 활용할 수 있다.

4. 해외 프랜차이즈의 성과

1) 프랜차이즈의 성과변수들

연구체계를 설정해보는데 있어서 가장 중요한 요소가 해외프랜차이즈의 성과이다. 실제 전략을 수립하는데 있어서도 가장 중요한 것이 성과부분이다. 하지만, 많은 연구들에서 성과를 뚜렷하게 강조하고 있지 못하다. 가장 큰 이유는 재무적인 성과나 숫자로 표시될 수 있는 성과자료를 얻기 어렵기 때문이다. 또 연구에서 다루고 있는 전략변수이외의 요인들이 성과에 영향을 미치기 때문이다. 마치 광고전략에서 매출의 증가라기 보다는 인지도나 광고노출도등이 성과를 대신하는 것과 유사하다고 할 수 있다.

해외 프랜차이즈의 경우에 생각해 볼 수 있는 성과체계는 매출, 원가의 절대량 및 구조의 변화 등 재무적인 수치들이 있겠다. 또 재무수치들 이외에 해외 프랜차이즈를 하고자 했던 전략목표에서 나오는 지표들도 중요한 성과변수가 될 수 있다. 예를 들면, 인적자원이나 물적자원 및 정보 수집력을 포함한 중요자원들의 확보 등이다.

또한 국내기업이 해외에 진출하기 위해서 국제화 경험을 쌓기에 좋은 출발로 해외 프랜차이즈를 생각하였다면, 임직원들의 능력, 사기진작이나 조직의 핵심역량의 변화등도 성과변수가 될 수 있다. 국내의 많은 해외프랜차이즈가 외국에 점포를 한 개만 유지하는 것들이 이런 예가 될 수 있겠다. 또한 선진국에 진입하는 이유가 국내에서의 이미지를 증가시키기 위

한 경우라면 국내에서의 프랜차이즈 이미지나 브랜드 파워의 증가도 성과변수가 될 수 있을 것이다.

2) 프랜차이즈의 성과변수들

프랜차이즈의 해외 진출은 직간접적으로 여러 긍정적인 경제 효과들을 프랜차이즈 진출국에 가져다준다. Alon(2004)에 따르면 그 해외 진출 프랜차이즈가 진출국에 미치는 긍정적인 효과로는 생산과 고용창출, 세금중대, 경제 선진화, 국제수지, 중소기업과 기업 발전, 교육 및 자원과 기술 습득 등이 있다.

먼저 대다수의 학자들은 프랜차이즈가 지역 경제에 미치는 긍정적인 경제 효과로 고용창출과 경제발전을 꼽는다. 지역 생산성은 직접 판매와 승수효과(multiplier effect)로 인해서 증가하고 프랜차이즈를 통해서 창출된 고용과 개인 소득으로 인해서 다양한 상품과 서비스에 대한 지역 수요가 증가된다. 또한 공급적인 측면에서 해외 진출 프랜차이즈 기업은 자원 공급의 가격과 가용성 문제로 인해 지역 내의 공급처를 찾게 되고 이는 결과적으로 진출국 지역 경제에 긍정적인 영향을 끼친다.

프랜차이즈의 간접적인 효과는 직접적인 효과보다 명확하게 드러나지는 않지만 실제적으로 더 많이 나타난다. 특히 프랜차이즈에 따른 고용에 의해서 파급되는 간접고용 효과를 추정해보면 프랜차이즈 매장이 하나 개장될 때마다 13명의 직접적 고용을 만들어내고 20명 이상의 간접적 고용을 경제적 교환을 통해서 창출한다고 한다 (Saunders 2002). 특히 프랜차이즈는 신흥 산업국의 대량 실업, 불완전 고용, 인력의 해외 유출 문제 등을 경감시키는 데 도움이 된다.

두 번째 효과로는 세수의 확보이다. 해외 진출 프랜차이즈 기업은 진출국의 세수 기반을 투자와 프랜차이즈 가맹점 및 사업 네트워크를 통해서 증가시킨다. 특히 국제적 프랜차이즈 기업은 자신들의 기업시민정신(corporate citizenship)을 드러내기 위해서 지역 기업들보다 세금 납부에 있어서 열심을 낸다.

세 번째로, Host 국이 home 국에 비하여 경제력이 적은 경우에, 세계적 프랜차이즈 기업은 막대한 투자에 따른 상품과 서비스, 기업 표준을 진출국에 가져다주며, 이를 통해서 진출국은 경제 선진화라는 긍정적인 효과를 누릴 수 있게 된다. 경제발전과 선진화와 관련된 또 다른 효과는 프랜차이즈 진출에 의해서 유발된 수요와 공급이 만들어낸 경제적 클러스터링(economic clustering)이다. 프랜차이즈 서비스 영역을 살펴보자면 클러스터링 효과는 분명해 지는데 즉, 프랜차이즈의 진출을 통해 자연스럽게 다양한 서비스 프랜차이즈들이 모이는 쇼핑몰이 만들어지게 되고 이는 세수증가 및 고용창출을 가져다주어 지역 경제 발전에 이바지하게 되는 것이다.

네 번째 효과는 국제수지 효과이다. 국제수지에 미치는 프랜차이즈의 영향은 먼저 프랜차이즈 모국의 경우, 지역 생산이 대체되지 않고 수입도 증가하지 않으며, 본국으로 송환되는 수익과 로열티로 인해서 자금이 증가되기 때문에 본국에 있어 긍정적이다. 이에 비해서 진출국의 경우 국제수지 문제는 약간 다른 양상을 띤다. 먼저, 진출국의 수입은 프랜차이즈 기업이 본국에서 사업 포맷과 자원들을 들여오기에 증가한다.(Teegan 2000) 그러나 이는 시간이 지남에 따라서 프랜차이즈 기업이 진출국 내의 공급처를 찾기 때문에 줄어든다. 프랜차이즈로 인해서 일시적인 국제수지 부족이 발생하는 것 같지만 이는 시간이 흐름에 따라서 해외 프랜차이즈 기업의 기술과, 특허 지식, 인적자원이 전가되면서 줄어들게 된다.

프랜차이즈 해외 진출의 다섯 번째 효과는 진출국 중소기업을 발전시키는 것과 창업을 북돋는 것이다. 미국의 프랜차이즈 역사를 통해서도 프랜차이즈 시스템을 통해서 지역 중소기업이 발전했다는 사실을 알 수 있다. 특히 개발도상국의 경우 프랜차이즈를 통해서 중소기업 발전의 기회들을 창출해 낼 가능성이 충분하며, 마스터 프랜차이즈나 지역 프랜차이즈 시스템과 같은 선진 계약 방식을 도입함으로써 기업들의 수준이 한 층 더 진일보 하게 된다. 또한 개발도상국에서 프랜차이즈는 기업정신의 부산물로서 혁신을 창출해 낸다. 프랜차이즈로 인해서 새로운 기술이 전파되어지고 신규 사업 모델이 도입되며 이에 따라서 생산성이 향상되고 경제 기구들이 만들어진다. 산업에 있어서는 생산성 측면, 소비자 측면에서는 고객 만족이라는 혁신이 창출되는 것이다 (Siggel et al. 2003).

마지막으로 해외 프랜차이즈의 창업정신은 시장과 노동력 측면에서 교육, 동적자원(dynamic resources), 기술습득을 통해서 질적 향상을 만들어 낸다. 프랜차이즈와 소상공발전(small business development)에 있어 교육은 매우 중요하다. 프랜차이즈를 통한 교육 효과는 정식 훈련과 모방을 통해서 이뤄진다. 프랜차이즈 기업은 해외 진출국에 운영, 브랜드 관리, 신상품 혁신, 시장 조사, 재무 계획 측면에서 지식을 가맹점에게 교육을 통해서 제공하며, 진출국의 지역 기업들은 프랜차이즈 기업을 모델로 삼아서 여러 선진 경영 기법을 모방할 수 있다. 이는 자연스럽게 진출국 지역 프랜차이즈 기업으로 하여금 자신만의 브랜드와 사업 형태를 개발하게 하며 기존 해외 프랜차이즈 기업과 대등하게 경쟁할 수 있게 만든다. 국제적인 프랜차이즈 기업은 지식, 기술, 인적 자원을 진출국에 전수하며 또한 노동력의 기술과 역량을 향상시킨다.

3) 프랜차이즈 국가의 사회적 효과

프랜차이즈 기업의 해외 진출은 경제적인 영향뿐만 아니라 사회, 문화적인 부분까지 많은 영향을 끼친다. 특히 host 국가의 사회경제적인 수준이 home 국보다 낮은 수준이나 과거 개방되지 못했던 사회인 경우에는 많은 사회적인 변화가 일어날 수 있다. 사회적인 변화까지 경영학적인 관점에서 프랜차이즈의 연구범위에 넣는 것은 무리일 수 있지만, 소비행태의 변화를 야기하는 차원에서는 연구해볼 수 있을 것이다.

프랜차이즈 진출은 인구통계학적 변화와 사회 트렌드 변화를 통해서 진출국의 생활수준 향상과 소비자 선택권 증가라는 측면에서 긍정적인 영향을 미친다. 프랜차이즈의 진출로 인하여 고용을 창출되고, 소득증가가 되면서 인구통계학적, 사회적 변화가 일어나고 소비자 수요 패턴이 변화될 수 있다. 소비자 권익 측면에서 프랜차이즈 기업의 해외 진출은 진출국 소비자들에게 표준화를 통한 양질의 상품과 서비스를 일관되게 제공함으로써 소비자 가치를 끌어올려 준다. 그러나 이와 반대로 시장 독점으로 인한 진입장벽 구축, 표준화된 상품의 확산, 지역 사업 대체 효과로 인해 프랜차이즈 진출이 지역 문화를 해친다는 비판 또한 존재한다. 예를 들면, 맥도널드가 프랑스에 진출했을 때 프랑스 소비자들이 드러냈던 반응은 맥도널드가 지역 문화와 기업을 짓밟고 아이들의 건강을 해칠 것이라는 부정적인 반응이었다. 이러한 반응을 통해서 볼 때 보통 프랜차이즈 기업에 대한 부정적, 긍정적 인식은 해외 진출 프랜차이즈 기업의 국가 이미지에 크게 영향을 받는다.

세계화의 결과로 소비자들은 단일 메시지와 단일 상품을 통한 동질의 취향과 라이프스타일을 보여주고 있다. 이는 생산 효율성, 저가, 믿을 수 있는 상품에 대한 추구가 지역 특유의

차이를 누르고 있다는 것을 보여준다. 이와 같은 추세를 볼 때 프랜차이즈는 국가 간의 장벽을 넘어선 소비자들의 공통적 필요를 채워줄 수 있는 효율적인 기술이며 문화적 혁신이라고 하겠다. 많은 사회학자들은 최근의 서구화(Westernization)와 소비자의 동질화 추세를 '사회의 맥도널드화'(McDonaldization of society)라고 부르는데 '맥도널도화'란 근대화와 세계화의 표상으로 자리잡은 맥도널드 이름에서 유래되었다. Beck(2002)은 '라이프스타일, 문화적 상징, 다국적 행동양식의 획일성'이라고 맥도널드화를 정의하였고, Alfino et al.(1998)은 '인력 자원을 기술과 합리화로 대체함으로써 증가된 효율성, 계산성(calculability), 예측성(predictability), 통제'라고 정의하였다. 효율성은 투입 대비 높은 성과를 올리려는 조직적 과업을 의미하고, 계산성은 생산과 품질 관리에 있어서 계량적 측정 방식을 강조하는 것을 말한다. 또한 예측성은 생산과 소비의 규칙화(routinization), 표준화, 균일화를 뜻하고 통제는 기술을 통해서 인적 자원을 대체하는 것을 의미한다. (Alfino et al. 1998) 몇몇 사회학자들은 맥도널드화와 같은 프랜차이즈의 표준화된 규칙과 사업 양식으로 인해서 프랜차이즈가 종업원들이 생각하면서 일할 수 있는 필요들을 빼앗고 기계장치의 한 부품으로 만든다고 비난한다. 그러나 경제학적 관점에서 맥도널드화의 4가지 기반인 효율성, 계산성, 예측성, 통제는 경제적인 관점에서는 프랜차이즈 시스템의 장점이기도 하다.

몇몇 사회 과학자들에 따르면 세계화와 세계적 프랜차이즈는 진출국의 소비자, 노동자, 정치집단에게 영향을 미치고 이에 따라서 사회경제적 긴장을 유발할 가능성을 가지고 있다고 하였다. 즉, 국가, 집단, 개인의 특정 필요와 세계 자본주의 환경에 순응시키고자 하는 압력 간의 긴장을 조성할 수 있다는 것이다. 전통주의와 근대화의 문화적 패러다임과 경쟁이 서로 반대되지만 서로 보완하면서 세계화의 모습을 만들어 가고 있다. 이러한 시대적 흐름 가운데 프랜차이즈 기업은 세계화를 반대하는 사람들에 의해서 세계화의 주범으로 여겨지고 있다. 반세계화를 외치는 사람들에게 프랜차이즈는 상대주의, 민족주의, 지역 정서를 무너뜨리며 동질성을 기반으로 서구 혹은 미국의 가치, 취향을 전하는 세계 자본주의 시스템과 사회 긴장을 유발하는 대변자인 것이다. 그러나 이들이 비난하는 것처럼 프랜차이즈 시스템이 문화와 지역 특유의 특성을 파괴하는 것은 아니다. 기술의 발달로 인해서 세계의 소비자들의 취향과 추구하는 바는 어느 정도 비슷해져가고 있기에 이미 세계적인 문화는 공유되고 있다. 그리고 프랜차이즈가 가져다주는 문화적 변형 또한 진출국 사회의 전통적 요소에 의해서 받아들여지지 않을 때도 있다. 프랜차이즈 지역의 강한 반대에 부딪쳐서 어려움을 경험한 예를 통해서 볼 때 무조건적인 문화적 변형이 프랜차이즈를 통해서 발생한다고 볼 수는 없다. 오히려 기존 세계화에 비판적인 주장과 달리 몇몇 학자들은 세계화를 통해서 긍정적인 문화 간 융합이 일어날 수 있으며 프랜차이즈는 선택의 폭을 넓혀주는 역할을 감당하고 있다고 주장한다. 프랜차이즈가 표준화되고 통일된 마케팅 전략만을 추구하는 것은 아니다. 맥도널드와 여러 호텔 체인의 사례를 통해서도 알 수 있다시피 지역에 맞는 메뉴와 마케팅 전략이 개발되어지고 있고 문화에 따른 변형이 충분히 프랜차이즈 시스템에 수용되어 있다.

5. 배경 이론들

자체적인 이론적인 연구가 많이 되어있지 않은 영역일수록 관련 영역에서 새로운 이론을 많

이 가져다써야 연구가 활성화 될 수 있다. 지금까지 프랜차이즈 및 관련 유통영역등에서 참고하고 있는 이론들을 정리해보았다. 이보다 많은 이론들이 많이 개발되고 원용해오길 바란다.

1) 자원부족 이론 (resource scarcity theory)

자원부족(resource scarcity)이론은 프랜차이즈의 경제적 동기에 초점을 둔다. 자원부족이론은 조직의 경쟁력 확보와 성장 전략 발전을 위해서는 현금 자본 (financial capital), 노동 자본(labour capital), 관리 능력, 시장 지식 등의 자원이 필요하다는 이론이다. 즉, 제한된 자원을 가진 창업 초기의 프랜차이즈 기업들은 성공하기 위해 프랜차이즈의 자원을 이용하여 성장을 추구한다 (Kaufmann & Dant, 1996). 프랜차이즈의 가입비, 고정 자산, 로열티 등의 자본은 프랜차이즈의 확장을 가능케 해주고 이를 토대로 사업의 확장과 성장을 프랜차이즈가 이뤄낸다면 프랜차이즈는 프랜차이즈에 대한 자원 의존성을 줄이고자 가맹점을 인수하고 직영점 체제로 간다는 설명이다. 성장을 추구하는 도구로서 프랜차이즈 시스템 도입을 생각할 때 프랜차이즈는 성장에 필요한 자원 부족에 대한 반응이라고 할 수 있다. 프랜차이즈의 해외 진출 또한 같은 맥락에서 이해될 수 있다. 한정적인 지역을 넘어 해외 시장을 통해서 더 많은 자원을 확보할 수 있고 이는 기업 성장과 확장의 든든한 토대가 될 수 있기에 많은 프랜차이즈 기업이 해외 진출을 시도한다고 볼 수 있다.

2) 거래비용 이론(transaction cost theory)

거래비용 이론은 거래의 지배구조에 영향을 미치는 요인을 설명하는 이론으로 거래비용을 최소화 시키려는 목적으로 기업은 시장을 통해서 거래를 하는 것보단 조직 내에서 거래가 이루어지도록 하여 거래비용을 최소화시킬 수 있는 구조를 결정하게 된다는 것이다.

거래비용이론은 프랜차이즈 도입에 대한 이유를 비용의 절감 측면에서 설명해 준다. 경제적 교환이 일어날 때 기회주의와 불확실성으로 인해서 거래비용이 발생하고 거래비용이론에 따르면 대리인의 기회주의적 행동을 줄이기 위한 감시비용이 발생하는데 프랜차이즈는 프랜차이즈를 프랜차이즈와 유사한 입장으로 둬으로써 기회주의적 행동과 감시비용을 줄이게 해준다. 다시 말해서 거래 비용을 줄일 수 있는 수직통합의 의사결정으로서 프랜차이즈가 선호된다는 것이다.

3) 대리인 이론(agency theory)

프랜차이즈 시스템 자체가 프랜차이즈와 프랜차이즈의 계약이라는 근본적인 관계를 기반으로 하는 만큼 대리인 이론은 프랜차이즈에 대한 이론적 배경으로 많이 언급되었다. 대리인 이론은 의뢰인(principal)이 대리인(agent)에게 작업을 위임하는 대리인 관계에서 발생할 수 있는 두 가지 문제 즉, 기회주의 따른 대리인 비용과 위험의 부담문제로 보상 제도를 어떻게 구성하는가 하는 문제 해결에 중점을 두고 있다. 대리인이론에 의하면 프랜차이즈와 프랜차이즈는 상호의 이익을 극대화하기 위해서 노력하게 되고 프랜차이즈는 직영에 의한 운영에 비해 관리비와 인건비, 정보 탐색 비용을 줄일 수 있으며 프랜차이즈는 대리인 입장에서 독점 판매권, 본사의 특유자산의 사용권을 부여받게 되는 것이다 (Brickley & Dark

1987). 이처럼 대리인이론에서는 기업이 프랜차이즈를 통해서 대리인을 공통 이익을 추구하는 대상으로 동기부여를 할 수 있으므로 기회주의와 감시비용을 줄일 수 있기 때문에 프랜차이즈를 선호한다고 한다 (Mathewson & Winter 1985; Brickley & Dark 1987; Norton 1988). 그러나 해외 진출 프랜차이즈에 있어 지리적 거리로 인해 감시비용이 증가하게 되고 표준화를 통해서 프랜차이지간의 차이가 없는 만큼 만약 프랜차이저를 이용하여 자신만의 이익을 추구하려는 프랜차이지의 무임승차(free-ride) 기회주의가 발생한다면 프랜차이즈 보다 직영 형태의 운영이 선호될 것이다 (Rubin 1978).

4) 사업 위험(business risk)

Michael(1996)은 '사업 위험'(business risk)이라는 개념을 통해서 프랜차이즈에 대한 이론적 이유를 제시하였다. 즉, 프랜차이즈의 수익률은 가맹점의 노력에만 달려있는 것이 아닌 지역 경제 조건에도 영향을 받는다는 것이다. 만약 사업 위험이 높으면 가맹점은 높은 수익을 요구할 것이고, 프랜차이저의 입장에서는 사업 위험이 낮아야 사업을 확장 시킬 수 있을 것이다. 이러한 이유로 인해서 사업 위험이 높은 산업에서는 프랜차이즈를 그다지 많이 활용하지 않을 것이라는 것이다. 사업 위험이 낮다면 위험이 분산되며 거래비용이 줄어들고 사업 위험이 낮은 만큼 프랜차이지들의 보상 요구도 상쇄되기 때문에 프랜차이즈 시스템이 활용된다.

5) 창업자 정신 (entrepreneurship)

프랜차이즈를 통한 창업이라는 개념을 통해서도 프랜차이즈가 활용되는 이유를 들 수 있다. 보통 프랜차이지는 자신만의 사업을 시작하고자 하는 창업주라 할 수 있다. 사업 위험이 낮다면 당연히 자신만의 사업을 창업하는 것이 당연한 것이지만 사업 위험이 높은 경우에는 프랜차이지가 되어 위험을 낮추려고 한다. 프랜차이즈를 통해서 위험을 회피하고 안정적인 이익을 추구하려는 성향으로 인해서 프랜차이즈가 선호되고 많이 활용되는 것이다.

6) 규모의 경제(economies of scale)

규모가 증가할수록 단위당 생산 마케팅 비용이 감소하는 규모의 경제 효과는 프랜차이즈를 통해서도 나타난다. 규모의 경제 관점에서 많은 점포의 운영과 표준화를 통해서 프랜차이즈는 교육훈련, 마케팅, R&D에서의 비용을 절감해준다.

7) 해외진출이론

프랜차이즈 해외 진출에 대한 동기는 기업의 직접투자와 관련된 국제화 동기를 통해서 설명되어질 수도 있다. 장세진(2006)은 크게 경쟁우위의 활용과 내부와와 과점적 경쟁이론을 기업이 해외로 진출하는 행동을 설명하기 위해 사용하였다. 경쟁우위의 활용이란 기업이 기술, 브랜드, 마케팅 능력과 같은 경쟁우위를 갖고 보유하고 있을 때, 이를 내수시장뿐만 아니라 더 넓은 해외시장에서 활용해서 더 큰 이익을 창출하고자 하는 것을 의미한다. 그러나

내수시장의 경쟁우위가 해외시장에서의 성공을 보장해 주지는 않는다. 국제화 경험이 부족하다면 외국 현지기업에 비해서 많은 불리한 점을 감수해야 하기 때문이다. 경제, 문화, 정치적 차이로 인해서 해외 진출 외국기업이 갖는 불리함을 국제경영에서는 외국인비용(liabilities of foreignness)이라고 부른다. 따라서 해외 진출 기업은 현지시장에서의 불리한 점에도 불구하고 경쟁에서 우위를 가지고 있어야 Hymer는 이와 같은 이유로 기업들이 독점적인 경쟁우위(monopolistic advantage)가 있는 경우, 이윤극대화를 위해서 해외직접투자를 행한다고 주장하였다. 해외 프랜차이즈는 외국인비용을 극소화 할 수 있는 좋은 전략대안이 될 수 있을 것이다.

두 번째로는 자원의 내부화이다. 기업들이 국제화를 하는 다른 이유는 기업이 해외경영을 하는 데 필요한 지적자산과 원자재 등의 거래를 수행함에 있어서 시장을 이용하는 것보다 기업내부거래를 통해 수행하는 것이 더욱 효율적이기 때문이다. 이는 거래비용이론의 관점에서 설명할 수 있는데, 즉 기술과 브랜드와 같은 경영자원은 시장을 통해서 거래하기 힘든 경영자원이며 원자재의 해외구매 역시 가격, 품질, 납기일 측면에서 많은 불확실성이 존재하기에 기업은 시장 거래를 기업내부의 거래로 내부화(internalization)함으로써 시장 거래비용을 줄이고 효율성을 높일 수 있다는 것이다. 즉, 프랜차이즈 계약을 해외간의 자원이전의 효율적인 한 방법으로 볼 수 있을 것이다.

마지막으로 과점적 경쟁이론이다. 과점적 경쟁이론이란 소수의 기업들이 경쟁하는 상황에서 한 기업이 해외진출을 하면 다른 경쟁기업들이 경쟁적으로 해외직접투자를 하는 직접투자의 패턴을 설명한다. 과점적인 산업에서는 해외투자가 같은 시점에 집중하는 현상을 보인다는 것이다. 이러한 기업들의 행동은 과점적인 산업에서 상대방의 전략을 모방하여 상대적인 지위를 유지하고자 하는 동기로 빈번하게 발생한다. 프랜차이즈의 경우에서도 업종은 달라도 하나의 프랜차이즈가 해외진출을 하면 다른 프랜차이즈도 같이 해외에 진출하는 행동들을 이렇게 설명할 수 있을 것이다.

6. 연구방법론

1) 양적인 연구 방법론

경영학뿐만 아니라 대부분의 사회과학에서의 대표적인 연구방법론은 양적인 연구방법론이었다. 양적인 연구방법론은 현상을 관찰하여, 기존 이론들을 바탕으로 해서 가설을 세우고, 가설을 검증하기 위하여 숫자로 변환이 가능한 많은 자료를 수집하여서 통계적인 방법론을 통하여 가설의 채택 혹은 기각여부를 오차의 범위 내에서 밝혀내는 방법이다. 혹은 가설이 반드시 없더라도, 숫자로 변환이 가능한 많은 자료를 수집해서 통계적인 방법론을 통하여 현상에 대한 기술적이거나 설명적인 해석을 하는 것이라고 할 수 있다.

하지만, 프랜차이즈 연구들에서는 실제로 양적인 연구들을 통해서 연구논문들이 많이 나오고 있지는 못하다. 양적인 연구를 통해서 나오는 것들은 주로 설문을 통해서 관련 의사결정자들의 태도나 의도, 인식, 이해, 평가 등의 심리적인 자료를 많이 구해서 관련 통계방법론을 활용한 연구들이었다. 즉, 프랜차이즈라는 특성에서부터 출발한 연구라기보다는 다른 유통기관의 연구들에서도 할 수 있는 방법론을 프랜차이즈에도 적용시켜본 연구들이라고 할 수 있다.

이렇게 양적인 연구들이 많이 진행되고 있지 못하는 이유는 자료를 구하기가 쉽지 않기 때문이다. 자료를 구하기 힘든 이유는 첫째 해외로 진출한 프랜차이즈가 많지 않다는 것이고, 둘째는 아직도 많은 경우에 사내자료이기 때문에 연구를 위해서 얻기가 힘들고, 또 양적인 자료의 내용이 통일화되어있지 못하기 때문이다. 하지만, 해외진출영역의 연구가 활성화되기 위해서는 양적인 연구도 꾸준히 되어야 한다.

양적인 연구를 위해서 가장 중요한 것은 자료의 수집이다. 자료의 수집을 위한 자료의 원천은 home 국가에서는 프랜차이즈 회사의 실적자료나 임직원들과의 인터뷰자료라고 할 수 있다. 수집하여야 하는 자료는 회사의 일반적인 현황자료와 매출이나 손익 등 재무자료와 임직원이 생각하고 있는 조직의 문화나 의사결정방법등에 대한 심리적인 평가자료들이 될 것이다. 이외에도 home 국가의 경쟁사관련 자료들과 사회경제적인 자료 및 해외에 진출한 기업의 자료들도 필요하다.

host 국에서는 역시 국가 전체적인 사회경제적인 지표나 현황자료와 프랜차이즈의 자료들, 소비자자료들, 프랜차이즈와 경쟁이 되는 업체들에 대한 자료들이다. 프랜차이즈의 자료에는 인터뷰나 서베이를 통한 프랜차이즈와의 관계에 대한 심리/태도적인 평가자료 및 의사소통방법에 대한 자료, 법적계약자료이 있다. 그 외에도 재무자료들, 매출관련 자료들과 경영상 발생하는 전략자료들이 있다. host 국에서의 소비자들이 생각하는 프랜차이즈에 대한 평가자료도 수집해야 하고, 프랜차이즈와 경쟁이 되는 동종 업체들의 기초자료들도 필요하다.

따라서 자료수집방법은 인터뷰, 우편이나 전화, 또는 인터넷을 통한 서베이가 필요하며, 각국의 협회나 통계수집기관을 통한 2차자료도 수집하여야 할 것이다. 자료의 분석방법은 연구목적에 따라서 달라질 것이지만, 기술통계기법들인 빈도분석, 교차분석, 평균비교분석등이 사용될 수 있으며, 간단한 t나 F 검정, chi-square 분석, 회귀분석, logit, 판별분석등이 사용될 수 있을 것이다. 구조방정식모델들, 특히 자료가 분포가정에 맞지 않을 때에는 PLS(partial least square)방법들도 사용될 수 있을 것이다.

2) 질적인 연구 방법론

최근 연구동향은 양적인 연구에서 질적인 연구로 변하고 있다. 양적인 연구들이 새로운 사실이나 실질적인 것을 찾아낸다는 것 보다는 피상적인 현상을 확인하거나 제3의 변수를 제거하지 못한 상태에서 잘못된 결론에 이르게 하는 것이 많기 때문이다. 특히 질적인 연구는 필요로 하는 자료의 양이나 정보의 원천이 적어도 가능하기 때문에 해외진출 프랜차이즈와 같은 경우에는 사용하기에 적합한 방법론이라고 할 수 있다. 해외진출 프랜차이즈와 같은 경우에 사례의 수가 적어도 깊이 있는 내용을 뽑아낼 수 있기 때문에 새로운 학문적인 발견이나 현업에 도움이 되는 내용들을 얻는 데에는 더 효과적일 수 있다.

질적인 연구방법론에서 활용도가 높은 방법론은 사례연구 (case study), 민속학적 연구 (ethnography study) 등이다.

민속학적 연구란 연구자가 자신이 관심 있는 분야를 연구하기 위해서 어떤 특정 집단이나 공동체에 거주하면서 구성원들을 대면하거나 특정 행사에 참여하는 장기간 이뤄지는 관찰

조사방법을 말한다. (Quinn and Doherty 2000). 이러한 방법은 분명 상대적으로 밝혀지지 않은 연구 주제에 있어 지식의 깊이를 증가시켜준다. 프랜차이즈 해외 진출 연구에 있어서도 민족지학적 연구는 활용될 수 있다. 9개월간 관찰하는 참가자가 되어 기업의 공식적인 모임뿐만 아니라 비공식적인 활동에도 참여하여 기업 국제 활동에 버팀목이 되는 의사결정 과정에 관한 통찰력을 얻고자하는 것이다. 심층 인터뷰도 정보 수집을 위해서 활용되며 문서 분석도 포함 될 수 있다.

민속학적 연구는 여러 가지 장점도 많지만, 연구자가 해외 프랜차이즈 활동에 오랜 기간 동안 같이 참여해서 지속적이고 반복적으로 관찰하여야 하기 때문에 상당한 노력을 요한다. 또한 자료의 수집도 인터뷰, 관찰, 그리고 관련 자료 등 여러 가지 자료를 여러 경로를 통하여 여러 사람이 수집하여서 이들 간의 일관성을 검토하는 삼각측량법 (triangulation)을 통해서 해석을 해야 하며, 그 이외에도 자료수집자들의 활동을 검토하고 수집결과를 검증하는 등, 양적인 연구와는 다르지만 엄격한 통제를 하여야 한다.

민속학적 연구보다는 좀 더 쉽게 접근할 수 있는 정성적인 방법에 사례연구가 있다. 최근에는 사례분석을 통한 프랜차이즈 해외 진출 연구가 국제화의 실제적인 경험들이 나타나는 풍부한 자료를 얻을 수 있는 기회를 제공한다는 평가를 받고 있다 (Moore et al. 2004). 많은 학자들이 사례 분석을 통해서 역동적인 조직 활동에 관한 심도 깊은 정보를 얻을 수 있으며 (Stake 1998) 사례분석 기법은 기존 연구 방식의 한계를 넘어서는 동시대적인 마케팅 영역을 연구할 수 있는 적절한 방법이라고 평가하였다 (Perry 1998). 사례분석 방법에서 활용할 수 있는 자료 수집 방법도 인터뷰, 문서(documentation), 관찰(observation)이 있다. 특히 인터뷰 방법은 크게 개방형 인터뷰(open-ended interview)와 체계화된 인터뷰(structured interview)로 나뉜다.(Yin 1989) 개방형 인터뷰란 핵심 응답자에게 사건들에 대한 의견이나 사실들을 유연하게 체계화 되지 않은 방식으로 묻는 방식이며, 체계화된 인터뷰는 미리 준비된 질문들을 가지고 응답자에게 질문하는 방식을 말한다. 프랜차이즈 연구에 있어서 문서는 풍부한 정보의 근원이라고 할 수 있다. (Patton 2002) 문서를 통해서 조직에 대해서 직접적인 정보를 수집할 수도 있고, 다른 조사 방법을 간구함에 있어서 문서가 방향 설정을 해줄 수 있기에 문서의 가치는 크다. 프랜차이즈의 경우 매뉴얼과 계약서가 연구에 있어 가장 중요한 문서이다. 관찰을 통한 사례 분석 연구자료 수집은 현장답사(field visit) 방식으로 이루어진다. 직접적인 관찰을 통해서 현장의 업무 환경, 분위기, 프랜차이즈 직원들의 상호작용을 살펴볼 수 있는 것이다.

사례분석 연구도 민속학적 연구와 마찬가지로 인터뷰, 문서, 관찰 세 가지 방법을 축으로 하여 적절히 결합된 삼각측량법(triangulation)을 적용할 수 있다. 삼각측량법 방식은 사례 기업 내의 권한과 책임 수준이 서로 다른 다양한 응답자들의 의견을 수렴할 수 있다는 점과 정보 수집의 신뢰도를 향상 시킬 수 있다는 점에서 유용하다. 또한 사례분석 방법론에서 코딩 분석을 포함하는 자료 분석 기법들은 사례 가운데 상황, 개념적 상호작용과 관계에 대한 일관적인 분석을 가능하게 해준다. (Strauss and Corbin, 1990). Altinay and Wang(2006)은 해외 프랜차이즈 진출에 따른 파트너 선정에 관한 연구에서 국제 프랜차이즈 파트너 모집 과정을 한 축으로 삼고 사전지식을 다른 축으로 삼는 2×2 매트릭스로 자료를 코딩하였다. 인터뷰와 관찰된 자료들은 수기로 문서화 되어 코딩되었으며, 코딩양식은 문화적 차이, 사전지식, 파트너 모집 간의 관계를 잘 표현해주었고 코딩결과 분석으로 주제, 개념, 관계가 프랜차이즈와 사전지식 관련 이전 연구와 잘 대조, 비교 될 수 있었다.

즉, 사례연구를 할 때, 프랜차이즈 기업이 특정국가에 진출함에 있어서의 상황분석, 진입전략, 운영전략이나 결과들을 전략보고서처럼 하는 사례연구가 아니라 이론적인 근거 하에서 전략조건이 되는 부분과 전략, 그리고 결과에 대한 것을 한명이상의 연구자에 의한 인터뷰와 문서 그리고 관찰 등을 과학적 방법에 따라 논리적으로 전개해 나가는 것이 필요하다. 물론 한 개의 기업보다는 복수의 기업들의 사례를 비교하는 것이 더욱 바람직할 것이다.

III. 토론

1. 국내의 프랜차이즈 해외진출 연구들

국내의 프랜차이즈 해외진출관련 연구들을 살펴보자면 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 먼저 국내에 진출한 해외 프랜차이즈를 대상으로 성과, 현지화 전략 등을 조사한 연구들이 있으며, 두 번째로는 해외 진출 국내 프랜차이즈 기업을 조사한 연구로서 이러한 연구들은 주로 사례 분석, 국제화 성공요인, 전략방안 등을 포함한다. 국내 진출 해외 프랜차이즈에 관한 연구들은 사례분석과 2차 자료를 활용하여 현지화에 성공한 외식프랜차이즈의 성공요인(권보강 2006), 본사의 전략, 진출국의 환경의 이질성, 프랜차이즈 기업의 해외진출 기간 및 빈도가 현지화에 미치는 요인분석(박진호 2001)과 같은 현지화 연구와 해외 패스트푸드 프랜차이즈의 국내 도입과 설계에 있어서의 성공전략(정현식 2004), 본사지원 특성, 가맹점 특성, 관계 특성, 고객특성, 경쟁특성, 입지특성 등이 국내 진출 해외외식 프랜차이즈 성과에 미치는 요인 연구(김난영 2002)등 해외 프랜차이즈 기업의 성과와 진출에 미치는 요소에 관한 연구들이 주를 이루고 있다. 해외 진출 국내 프랜차이즈에 관한 연구를 살펴보면, 국내 프랜차이즈 기업이 해외 진출을 선택하는 국제화 동기와 결정요인을 살펴본 연구들과(김은정 2006; 권기환 2005), 국내 프랜차이즈 산업 현황을 파악하고 해외 진출을 위해서 국내 프랜차이즈 기업의 발전 방안을 연구한 개념연구(박창욱 2004), 중국 시장에 진출한 국내 프랜차이즈 기업의 사례를 통한 현지화, 정착전략, 성공전략 관련 연구들(김만수 2004; 윤홍근 2005; 기경묵 2006; 이주희; 2006)이 있다. 특히 중국시장이 지리적으로 가까울 뿐만 아니라 문화적으로도 한국시장과 유사한 점이 많다는 이유로 많은 국내 프랜차이즈 기업들이 진출한 만큼 국내 프랜차이즈 기업의 중국시장 진출을 연구한 연구들이 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출 연구의 대다수를 이루고 있다.

기존 국내 기업의 해외 진출 관련 연구들을 살펴보자면 몇 가지 공통점들을 발견할 수 있다. 먼저, 대부분의 연구들이 해외 진출을 시도한 국내 프랜차이즈 기업의 사례분석 수준에 그치고 있다는 것이다. 사례분석 및 2차 자료를 활용하여 실증적인 연구를 지향하고 있다고 하더라도 해외 진출 동기와 그 외 프랜차이즈 현지 계약 및 운영상의 조건, 문화적 경제적 환경적 차이가 해외에 진출한 프랜차이즈 기업 성과에 있어서 어떠한 모습으로 연관되고 영향을 미치는지 밝힌 연구는 드물다. 또한 프랜차이즈 기업과 현지 가맹점 및 환경에 대한 조사가 아닌 사례 기업이 제시하고 있는 전략방안들을 연구 대안이나 결과로 내놓은 연구들도 있어 연구의 객관성이 떨어진다. 물론 국내에서와 같은 동일한 수준에서 프랜차이즈 기

업의 성과를 조사하고 현지 가맹점을 대상으로 연구를 한다는 것이 쉽지는 않을 것이다. 그러나 충분히 국내에서 조사할 수 있는 범위 안에서 기존 연구와 차별되는 연구가 가능하리라 본다.

두 번째, 국내 프랜차이즈 기업들이 해외 진출을 시도한 기간이 길지 않고 주로 지리적, 문화적으로 가까운 중국과 일본에 한정되어 있는 만큼 대부분의 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출 연구 논문들이 특정 업종의 특정 지역 진출로 한정되어 있다. 그만큼 특정 지역, 업종에 한정된 연구가 서로 많이 중복되어 있어 연구 주제와 결론에 있어서 새로운 시사점을 찾기가 어렵다. 비록 현재 해외 진출을 시도한 국내 프랜차이즈 기업들이 지역, 업종별로 한정되어있으며 해외 진출 국내 프랜차이즈 기업의 수가 적다고 하지만 앞 절에서도 언급했다시피 현지화, 전략적 측면의 사례 연구 수준을 넘어서 제한된 조사 범위라 하더라도 중복된 주제가 아닌 기존 연구와 차별된 새로운 시각을 지닌 연구들을 기대해 본다. 물론 방법론적으로도 과학적인 질적조사를 하는 것도 좋은 연구가 될 것이다.

2. 추후연구 방향

본 논문 연구자체가 해외 진출 프랜차이즈에 대한 추후연구방향을 쓰는 것이기 때문에 별도의 추후연구방향을 제시한다기 보다는 국내의 연구자들이 쉽게 참고할 수 있는 두 개의 연구를 기반으로 제안을 하고자 한다.

먼저 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출 연구에 있어서 Cho(2004)의 국내에 들어온 Holiday Inn의 사례에 대한 연구는 참고할 만 하다고 생각한다. Cho는 거래비용 이론을 활용하여 대리인으로 인식되어지던 프랜차이즈를 의뢰인으로 보는 관점에서 지역 호텔이 국제적 호텔 체인 아래로 들어가는 데 있어서 프랜차이즈 계약에 영향을 줄 수 있는 요인들을 거래비용 이론 틀을 활용하여 살펴보았다. 호텔 산업의 경우 많은 지역 호텔들이 자체적인 브랜드와 경영 시스템을 활용하는 경영방식 대신에 국제적인 호텔 체인의 후광과 이미지를 활용하여 안정적인 운영을 도모하고자 여러 국제적 명성의 호텔과 프랜차이즈 계약을 맺는 사례가 증가하고 있는데 이러한 호텔 산업의 상황과 특수성을 배경으로 Cho는 프랜차이즈나 프랜차이즈 모두에게 프랜차이즈 합의에 있어서 어떠한 요소가 계약에 영향을 주는지 밝혀내고자 하였다. Cho는 프랜차이즈 관점에서 프랜차이즈 계약에 영향을 미칠 수 있는 거래비용 이론의 자산 특유성, 환경적 불확실성, 행동 불확실성 요소들을 심층 면접을 통해서 파악하였고 수집된 자료를 바탕으로 프랜차이즈 해외 진출에 적용 가능한 이론적 실무적 시사점을 제시하였다. Cho의 연구는 질적인 연구방법으로 심층면접이 프랜차이즈 연구에 있어서 실용적이며 효과적이라는 것을 보여주고 있으며, 단순한 사례 분석이나 원론적인 제언 수준으로 결론지어지는 연구와는 달리 체계적인 조사와 분석을 통해서 호텔 산업뿐만 아니라 다른 산업에서도 적용 가능한 보편타당한 결론들을 도출해내고 있다.

또한 Khan(2005)의 연구는 우리나라 프랜차이즈 기업의 해외 진출관련 연구에 있어 활용이 가능하다. Khan은 미국의 대표적인 프랜차이즈 기업인 맥도널드의 성공 사례를 통해서 프랜차이즈 외식 업체의 해외 진출에 영향을 미치는 요인들과 성공 요인들을 밝혀내고자 하였다. Khan의 연구는 입지선정, 건물 외관 디자인, 시설, 훈련 등과 같은 프랜차이즈 서비

스 요소들에 영향을 주는 국제적 다차원 요소들과 해외 진출로 인해서 확장되는 마케팅 믹스의 변화, 국제 환경에 따라 영향 받는 서비스 품질 요소, 프랜차이즈 해외 진출로 진출국에 미칠 수 있는 문화적, 환경적, 법적 영향 등을 맥도널드 사례를 가지고 살펴보고 빠르게 성장 중인 외식 프랜차이즈의 국제화에 대해서 살펴본 연구로서 의미가 있다. 그러나 연구 방법론에 있어서 사례 분석을 사용하였다고 하지만 실무자들을 만나고 대면하는 실증적 면접 방법이 아닌 문헌위주의 질적평가방식(qualitative assessment approach)을 사용하였다는 점과 분석적인 개론수준의 연구라는 점에서 개선할 점은 있다고 보여진다.

이외에도 필요한 것은 굳이 이론적인 연구는 아닐지 몰라도, 협회나 학회차원에서 현재 국내에 들어온 프랜차이즈와 해외로 진출한 프랜차이즈의 종합적인 현황파악을 하는 연구가 필요하다고 보여진다. 이러한 연구는 추후의 이론적인 연구를 하는 아이디어와 기초자료를 제공하게 될 것이다.

참고문헌

- 권기환(2005), "프랜차이즈 사업의 국제화 동인에 관한 탐색적 연구",
한국국제경영관리학회 2005년도 학술발표대회 논문집, 205-229.
- 권보강 (2006), 국내진출 해외프랜차이즈 패밀리레스토랑의 현지화 성공요인분석,
고려대학교 석사학위 논문.
- 기경목 (2006), 한국 Franchise 기업의 중국 진출 과정 연구, 서울대학교 석사학위 논문.
- 김난영 (2002), "국내진출 해외외식 프랜차이즈 성과요인에 관한 연구", 관광연구총론,
14, 137-157.
- 김만수 (2004), 한국 외식패스트푸드 프랜차이즈의 중국시장 진출전략에 관한 연구:
치킨패스트푸드 프랜차이즈를 중심으로, 고려대학교 석사학위 논문.
- 김은정 (2006), 프랜차이즈사업 국제화의 결정요인과 전략에 관한 연구,
배재대학교 석사학위 논문.
- 박진호 (2001), 국내 진출 외국프랜차이즈기업의 현지화 전략에 관한 연구,
홍익대학교 석사학위 논문.
- 박창욱 (2004), 해외 진출을 위한 국내 프랜차이즈 산업의 발전 방안에 관한 연구,
경남대학교 석사학위 논문.
- 윤홍근 (2005), 한국 외식 프랜차이즈 시스템의 중국시장 정착방안에 관한 연구:
상해지역 BBQ 사례를 중심으로, 조선대학교 박사학위 논문.
- 이동기, 박남규 (2005), "프랜차이즈 사업의 국제화 - (주)제너시스 BBQ의 중국진출",
국제경영리뷰, 9, 207-235.
- 이주희 (2006), 한국 프랜차이즈 기업의 중국시장 마케팅 연구, 중앙대학교 석사학위 논문.
- 장세진 (2006), 글로벌 경영, 박영사
- 정현식 (2004), 해외 다국적 패스트푸드 프랜차이즈 시스템 도입/전개 사례 연구:
국내 T사를 중심으로, 고려대학교 석사학위 논문.
- Alon, Ilan (2004), "Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets,"

- Journal of Macromarketing*, Vol. 24 No. 2, 156-167.
- Altinay, Levent and Catherine L. Wang (2006), "The Role of Prior Knowledge in International Franchise Partner Recruitment," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 17 no. 5, 430-443.
- Brickley, J. and F. Dark (1987), "The Choice of Organizational form: The case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, 401-420.
- Cho, Minho (2004), "Transaction Costs Influencing International Hotel Franchise Agreement: The Case of the Holiday Inn Seoul," *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 11 No. 2, 121-134.
- Doherty, Anne Marie and Barry Quinn (1999), "International Retail Franchising: An agency Theory Perspective," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 27 No. 6, 224-236.
- Doherty, Anne Marie and Nicholas Alexander (2006), "Power and Control in International Retail Franchising," *European Journal of Marketing*, Vol. 40 no. 11/12, 1292-1316.
- Elango, B. and Vance H. Freid (1997), "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis," *Journal of Small Business Management*, Vol. 35 Issue 3, 68-81.
- Fladmoe-Lindquist, Karin (1996), "International Franchising: Capabilities and Development," *Journal of Business Venturing* 11, 419-438.
- Kaufmann, Patrick, "Franchising and the Choice of Self-employment," *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, 345-362.
- Kaufmann, Patrick and R. P. Dant (1996), "Multi-unit Franchising: Growth and Management Issues," *Journal of Business Venturing*, Vol. 11 no.5, 343-58
- Kaufmann, Patrick and Sevgin Eroglu (1998), "Standardization and Adaptation in Business Format Franchising," *Journal of Business Venturing*, Vol. 14 Issue 1, 69-85.
- Khan, Mahmood A. (2005), "Internationalization of Service: The Global Impact of US Franchise Restaurants," *Journal of Service Research*, Special Issue(December), 187-215.
- Martin, Robert E. (1988), "Franchising and risk management," *American Economic Review*, Vol. 78 No. 5, 954-968.
- McIntyre, F.S. and S.M. Huszagh (1995), "Internationalization of Franchise Systems," *Journal of International Marketing*, Vol. 3 No. 4, 39-56.
- Michael, S. C. (1996), "To Franchise or not to Franchise: An Analysis of Decision Rights and Organisational Form Shares," *Journal of Business Venturing*, Vol. 11 No.1, 57-71.
- Pak, Yong Suhk (2002), "The Effect of Strategic Motives on the Choice of Entry Modes: An Empirical Test of International Franchisers," *Multinational Business Review*, Vol. 10 Issue 1, 28-36.
- Preble, John F. and Richard C. Hoffman (1999), "The Nature of Ethic Codes in Franchise

- Associations Around the Globe," *Journal of Business Ethics*, 18, 239-253.
- Quinn, Barry and Anne Marie Doherty (2000), "Power and Control in International Retail Franchising: Evidence from Theory and Practice," *International Marketing Review*, Vol. 17 No. 4/5, 354-372.
- Quinn, Barry and Nicholas Alexander (2002), "International Retail Franchising: A Conceptual Framework," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 264-276.
- Ryans, John K., Sherry Lotz and Rebert Krampf (1999), "Do Master Franchisors Drive Global Franchising?," *Marketing Management*, Vol. 8 Issue 2, 33-37.
- Sen, K. C. (1993), "The use of Initial Fees and Royalties in Business Format Franchising," *Managerial and Decision Economics*, Vol. 21 No. 2, 175-190.
- Sundbo, Jon, Robert Johnston, Jan Mattsson and Bruce Millett (2001), "Innovation in Service Internationalization: The Crucial Role of the Franchiseur," *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 13 Issue 3, 247-267.
- Watson, Anna, David A. Kirby and John Egan (2002), "Franchising, Retailing and the Development of E-commerce," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 No. 5, 228-237.
- Williams, D. L. (1998), "Why Do Entrepreneurs become Franchisees? An Empirical Analysis of Organizational Choice," *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, 103-124