

Research Framework for International Franchising

Kim, Juyoung* · Young Kyun Lim** · Jae Duck Shim***

〈Abstract〉

The purpose of this research is to construct research framework for international franchising based on existing literature and to identify research components in the framework. Franchise can be defined as management styles that allow franchisee use various management assets of franchisor in order to make or sell product or service. It can be divided into product distribution franchise that is designed to sell products and business format franchise that is designed for running it as business whatever its form is. International franchising can be defined as a way of internationalization of franchisor to foreign country by providing its business format or package to franchisee of host country. International franchising is growing fast for last four decades but academic research on this is quite limited. Especially in Korea, research about international franchising is carried out on by case study format with single case or empirical study format with survey based on domestic franchise theory. Therefore, this paper tries to review existing literature on international franchising research, providing research framework, and then stimulating new research on this field.

International franchising research components include motives and environmental factors for decision of expanding to international franchising, entrance modes and development plan for international franchising, contracts and management strategy of international franchising, and various performance measures from different perspectives. First, motives of international franchising are fee collection from franchisee. Also it provides easier way to expanding to foreign country. The other motives including increase total sales volume, occupying better strategic position, getting quality resources, and improving efficiency.

Environmental factors that facilitating international franchising encompasses economic

* Professor of Marketing, Graduate School of Business, Sogang University

** Professor of Marketing, College of Business, Kwangwoon University

*** Consultant, Korea Productivity Center(KPC)

condition, trend, and legal or political factors in host and/or home countries. In addition, control power and risk management capability of franchisor plays critical role in successful franchising contract. Final decision to enter foreign country via franchising is determined by numerous factors like history, size, growth, competitiveness, management system, bonding capability, industry characteristics of franchisor.

After deciding to enter into foreign country, franchisor needs to set entrance modes of international franchising. Within contractual mode, there are master franchising and area developing franchising, licensing, direct franchising, and joint venture. Theories about entrance mode selection contain concepts of efficiency, knowledge-based approach, competence-based approach, agent theory, and governance cost.

The next step after entrance decision is operation strategy. Operation strategy starts with selecting a target city and a target country for franchising. In order to finding, screening targets, franchisor needs to collect information about candidates. Critical information includes brand patent, commercial laws, regulations, market conditions, country risk, and industry analysis. After selecting a target city in target country, franchisor needs to select franchisee, in other word, partner. The first important criteria for selecting partners are financial credibility and capability, possession of real estate. And cultural similarity and knowledge about franchisor and/or home country are also recognized as critical criteria.

The most important element in operating strategy is legal document between franchisor and franchisee with home and host countries. Terms and conditions in legal documents give objective information about characteristics of franchising agreement for academic research. Legal documents have definitions of terminology, territory and exclusivity, agreement of term, initial fee, continuing fees, clearing currency, and rights about sub-franchising. Also, legal documents could have terms about softer elements like training program and operation manual. And harder elements like law competent court and terms of expiration.

Next element in operating strategy is about product and service. Especially for business format franchising, product/service deliverable, benefit communicators, system identifiers (architectural features), and format facilitators are listed for product/service strategic elements. Another important decision on product/service is standardization vs.

customization. The rationale behind standardization is cost reduction, efficiency, consistency, image congruence, brand awareness, and competitiveness on price. Also standardization enables large scale R&D and innovative change in management style.

Another element in operating strategy is control management. The simple way to control franchise contract is relying on legal terms, contractual control system. There are other control systems, administrative control system and ethical control system. Contractual control system is a coercive source of power, but franchisor usually doesn't want to use legal power since it doesn't help to build up positive relationship. Instead, self-regulation is widely used. Administrative control system uses control mechanism from ordinary work relationship. Its main component is supporting activities to franchisee and communication method. For example, franchisor provides advertising, training, manual, and delivery, then franchisee follows franchisor's direction. Another component is building franchisor's brand power.

The last research element is performance factor of international franchising. Performance elements can be divided into franchisor's performance and franchisee's performance. The conceptual performance measures of franchisor are simple but not easy to obtain objectively. They are profit, sale, cost, experience, and brand power. The performance measures of franchisee are mostly about benefits of host country. They contain small business development, promotion of employment, introduction of new business model, and level up technology status. There are indirect benefits, like increase of tax, refinement of corporate citizenship, regional economic clustering, and improvement of international balance. In addition to those, host country gets socio-cultural change other than economic effects. It includes demographic change, social trend, customer value change, social communication, and social globalization. Sometimes it is called as westernization or McDonaldization of society.

In addition, the paper reviews on theories that have been frequently applied to international franchising research, such as agent theory, resource-based view, transaction cost theory, organizational learning theory, and international expansion theories. Resource based theory is used in strategic decision based on resources, like decision about entrance and cooperation depending on resources of franchisee and franchisor. Transaction cost theory can be applied in determination of mutual trust or satisfaction of franchising

players. Agent theory tries to explain strategic decision for reducing problem caused by utilizing agent, for example research on control system in franchising agreements. Organizational Learning theory is relatively new in franchising research. It assumes organization tries to maximize performance and learning of organization. In addition, Internalization theory advocates strategic decision of direct investment for removing inefficiency of market transaction and is applied in research on terms of contract. And oligopolistic competition theory is used to explain various entry modes for international expansion. Competency theory support strategic decision of utilizing key competitive advantage.

Furthermore, research methodologies including qualitative and quantitative methodologies are suggested for more rigorous international franchising research. Quantitative research needs more real data other than survey data which is usually respondent's judgment. In order to verify theory more rigorously, research based on real data is essential. However, real quantitative data is quite hard to get. The qualitative research other than single case study is also highly recommended. Since international franchising has limited number of applications, scientific research based on grounded theory and ethnography study can be used. Scientific case study is differentiated with single case study on its data collection method and analysis method. The key concept is triangulation in measurement, logical coding and comparison.

Finally, it provides overall research direction for international franchising after summarizing research trend in Korea. International franchising research in Korea has two different types, one is for studying Korean franchisor going overseas and the other is for Korean franchisee of foreign franchisor. Among research on Korean franchisor, two common patterns are observed. First of all, they usually deal with success story of one franchisor. The other common pattern is that they focus on same industry and country. Therefore, international franchise research needs to extend their focus to broader subjects with scientific research methodology as well as development of new theory.

Key words: international franchising, franchise, international expansion, methodology, research framework

国际特许经营的研究框架

金周泳* · 林英匀** · 沈载德***

<摘要>

本文旨在构造一个基于现有文献的国际特许经营的研究框架，并且理清组成这一框架的各部分研究。特许经营被定义为一种管理方式，这种管理方式允许特许持有人使用授权方的各种管理资源来制造或销售产品或服务。特许经营可以分为产品分销特许和经营方式特许。产品分销特许是为产品的销售而设计的，而经营方式特许则是允许特许持有人以任何形式经营所授权的内容的一种特许证。国际特许经营则可被定义为授权人以向外国特许证持有人提供其经营形式或package的这种形式进行国际化的行为。国际特许经营在过去的40年中发展非常迅速，但是关于它的学术研究还很有限。尤其在韩国，关于国际特许经营的研究无非是基于单个案例的案例研究和基于本国特许理论的调研与经验研究。因此，本文试图回顾关于国际特许经营研究的已有文献，提供一个新的研究框架，以期对这一领域中新的研究有所启发。

国际特许经营研究的组成部分主要包括：决定扩张国际特许经营的动机和环境因素、国际特许经营的进入模式和发展计划、国际特许经营的合约和管理战略，以及基于各种角度的国际特许经营表现的评价。首先，国际特许经营的动机是授权人争取授权费。其次，它是授权人向国外扩张的一种更容易的方法。别的动机还包括提高销售总量，占领更好的战略地位，获取有质量的资源和提高效率。

促使国际特许经营的环境因素包括经济条件、趋势，以及东道国或母国的法律和政治因素。除此之外，授权人的控制力和风险管理能力对特许合约的成功与否有重要影响。以特许经营的方式进入外国的决定的作出同样取决于许多因素，如授权人的历史，规模，增长情况，竞争力，管理制度，接合能力和产业特性。

作出进入外国的决定后，特许证的授权人需要设立一套国际特许经营的进入模式。在合约模式中，就包括了总特许，分区发展特许，许可证书，直接特许和合资企业。

* 西江大学

** 光云大学

*** 韩国生产性本部 研究员

关于进入模式选择的理论由一系列概念组成，包括效率，基于知识的路径，基于能力的路径，代理理论和治理成本。

作出进入决定之后的下一步是运营战略。运营战略首先是选择选择特许授权的目标国和目标城市。为了寻找和筛选目标，授权人需要收集候选者的信息。重要的信息包括品牌模式，商业法律，管理制度，市场条件，国家风险和产业分析。确定了目标国和目标城市之后，授权人需要选择特许经营者，或者说，选择合作的伙伴。选择伙伴的最重要准则是他们的资金财务方面的可信度和实力，和所拥有的固定资产。与授权方及其国家的文化相近度和知识也都是选择特许经营者的标准。

运营策略最重要的组成部分就是在母国的授权方和东道国的特许经营方之间的法律文件。法律文件中的条款和条件为关于特许经营协议的性质的学术研究提供了客观信息。法律文件中规定了特许的名称、特许范围、和独占性，协议的术语，特许获取费，延续费，结算货币和特许经营人转售特许的权利。同样地，法律文件也可能含有关于一些软性事务的条款，例如训练项目，操作示范。以及一些硬性的事务，例如适用的法律和法院和特许到期的条款。

运营战略的下一个组成部分与产品与服务有关。尤其对于经营形式的特许而言，产品和服务的交付、利润交往的主体、系统标识（建构特征），以及format facilitators都作为运营战略的元素而被罗列出来。另外一个关于产品或服务的需要作出的重要决定是标准化抑或风格化。标准化的理由是降低成本，效率，协调能力，形象的一致性，品牌认知和价格竞争力。同样地，标准化使大规模的研发和管理创新变为可能。

另一个构成管理战略的因素是控制管理。控制特权合同的简单的方法是依靠法律条款，也就是合约控制机制。同时，也有另外的控制机制，包括管理控制机制和道德控制机制。合约控制机制是强制力的来源，但授权方通常不希望使用法律的力量，因为这无助与建立积极的合作关系。相反地，自我管理被广泛地运用。

管理控制机制沿用了日常工作中的控制机制。它的主要构成就是向特许经营者的支持活动和沟通方法。例如，授权方负责提供广告，训练，示范和送货，因此特许经营者会接受授权方的引导。管理控制机制的另一内容则是构建授权方的品牌力量。

最后一个的研究对象则是国际特许经营的表现。表现可以被分为授权方的表现和特许经营人的表现。授权方的概念上的表现评价是简单的，但难以客观地获得资料。概念上的表现评价包括利润，销售额，成本，经验和品牌力量。特许经营的表现评价主

要围绕东道国的利益开展。其中包括了小企业发展，对就业的促进，新商业模式的引进和技术进步。同时，也有一些非直接的利益，例如税收的增加，公民商业意识的培养，区局经济集群和国际收支平衡的改善。除了这些经济上的影响之外，东道国也会经历社会和文化的变迁。包括人口特征的变化，社会趋势，消费者价值观，社会交往和社会的全球化。有时，这一过程也会被称为社会的西方化或者“麦当劳化”。

另外，本文回顾了了一些在国际特许经营研究中广泛应用的里路理念，如代理理论，资源导向的理论，交易成本理论，组织学习理论和国际扩张理论。资源导向理论应用于基于资源的战略决策，如根据授权方/特许经营者拥有的资源所作出的合作/授权的决定。交易成本理论可应用于确定合作互信伙伴或是特许经营的参与者。代理理论试图指出为了减少使用代理造成的问题所作出的战略决策，例如对特许经营协议中的控制机制的研究。组织学习理论是特许经营研究中相对较新的一种理论，它假设组织试图最大化它们的表现并且进行组织学习。此外，国际化理论提出关于为消除市场交易的无效率作出的直接投资的战略决策，这一理论被应用于关于合约条款的研究。

寡头垄断竞争理论被用于解释国际扩张的不同模式。竞争力理论支持的是利用核心竞争优势的战略决策。除此之外，更严格的国际特许经营需要研究的方法论，包括定性和定量研究的方法论。定量研究需要更真实的数据，而非依赖于被调查者的主观判断的调查研究。为了更严格地证实一个理论，基于真实数据的研究是必不可少的。可是，真实的定量数据很难获得。除了单案例研究的定性研究也是非常可行的。因为国际特许经营只有有限的几种应用，基于坚实的理论 and 群体文化学的科学研究是可用的。科学案例研究，不同于单个案例研究，有其科学的数据收集方法和分析方法。科学案例研究的关键概念是三分法评价，逻辑编码和比较研究。

最后，本文在总结了韩国的研究趋势后，为国际特许经营研究提供了总体上的研究指向。韩国的国际特许经营研究有两种不同的类型，一是研究韩国的授权方向海外的发展，另一则是授权方在国外的韩国特许经营者。关于韩国授权方的研究有两种普遍的模式。第一种通常关于一个授权方的成功故事。另一种常见模式则是集中于同一国家的同一产业。因此，国际特许经营研究者需要拓展他们的研究对象，并且，不光要使用更科学的研究方法，也需要发展新的理论。

关键词：国际特许经营，特许经营，国际扩张，方法论，研究框架

국제프랜차이징 연구요소 및 연구방향

김주영* · 임영균** · 심재덕***

〈요 약〉

본 연구는 국내외 프랜차이즈의 해외진출에 대한 연구들을 바탕으로 국제프랜차이징연구의 전체적인 연구체계를 세워보고, 연구체계를 형성하고 있는 연구요인들을 확인하여 각 연구요소별로 이루어지는 연구주제와 내용을 살펴보고, 앞으로의 연구주제들을 제안하고자 한다. 주요한 연구요소들은 국제프랜차이징의 동기 및 환경 요소과 진출의사결정, 국제프랜차이징의 진입양식 및 발전전략, 국제프랜차이징의 운영전략 및 국제프랜차이징의 성과이다. 이외에도 국제프랜차이징 연구에 적용할 수 있는 대리인이론, 자원기반이론, 거래비용이론, 조직학습이론 및 해외진출이론들을 설명하였다. 또한 국제프랜차이징연구에서 보다 중점적으로 개발해야 할 질적, 양적 방법론을 소개하였으며, 마지막으로 국내연구의 동향을 정리하여 추후의 연구방향을 종합적으로 정리하였다.

주제어 : 국제프랜차이징, 프랜차이즈, 해외진출, 방법론, 연구체계

I. 서론

최근 가장 대표적으로 떠오르는 유통업태는 프랜차이징 (혹은 프랜차이즈 사업)이라고 할 수 있다. 프랜차이징은 과거 중소기업업자들이나 유통업에 종사하던 개인사업자들이 시대의 흐름에 맞추어 새로운 사업을 하는데 있어서 가장 많이 선호하는 것으로 부각되면서 더욱 주목을 받고 있다. 향후 국내 프랜차이즈 산업은 주요 선진국의 성장률을 고려할 때, 2010년 매출 114조원, 2013년에는 150조원에 근접한 규모로 성장할 것으로 예측되며, 프랜차이즈 가맹본부의 수도

크게 증가하여 2010년에는 약 3,200개로 증가하고 가맹점 수와 상시 종업원 수도 각각 40만개와 120만명에 이를 것으로 추정되고 있다. 나아가서 국외의 유명한 프랜차이즈 시스템들이 국내에 들어오면서 기업형으로 성과를 내고 있으며, 국내의 프랜차이즈 시스템들도 해외로 진출하여 성공사례를 보여주고 있다. 국제프랜차이징은 미국을 중심으로 해서, 유럽과 일본의 업체들이 많이 해외로 진출하고 있다. 미국의 McDonald's와 KFC의 경우에는 전세계에 점포를 가지고 있으며, 대규모 가맹본부는 이제 진출하지 않은 국가보다 진출한 국가가 더 많다. 식음료

* 서강대 경영전문대학 부교수, 010-3211-5646, jkimsg@sogang.ac.kr

제1저자는 이 연구를 위해 2008년도 서강대학교 교내연구비 지원을 받았음(과제번호: 200810012).

** 임영균, 광운대 경영학부 교수, 011-585-0012, lyk5316@daisy.kwangwoon.ac.kr

*** 심재덕, 한국생산성본부 연구원, 010-2969-0769, jdshim@kpc.or.kr

이외에도 전문서비스업이나 호텔등 다양한 업종에서 프랜차이징이 이루어지고 있다. 국내 프랜차이징의 경우 주로 패스트푸드와 외식점, 제빵을 위주로, 소매업이나 액세서리, 미용, 교육사업등도 해외 진출을 하고있다. 해외진출에 대표적인 기업인 BBQ는 2007년에 32개국에 110개가 넘는 점포를 가지고 있으며, 놀부도 일본과 중국에 프랜차이징을 하고있으며, 파리카라상이나 본죽등도 국제프랜차이징을 성공적으로 하고 있다. 본 연구에서는 프랜차이즈가 해외로 진출하는 국제프랜차이징(international franchising)에 대한 학문적인 연구를 하기 위한 연구요소 및 연구주제를 찾는 노력을 해보고자 한다.

프랜차이즈는 “프랜차이저가 프랜차이지에게 프랜차이저의 상호, 상품, 서비스마크, 노하우, 기타 운영방식을 사용하여 제품이나 서비스를 판매할 수 있도록 포괄적인 기업방식을 허가하여 부여하는 것”이라고 정의할 수 있다(Stern and El-Ansary 1977). 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 회

사 혹은 사람을 말하는데 우리말로는 본부, 본사 혹은 가맹본부, 가맹사업자, 체인회사로 표현된다. 프랜차이지는 일정한 대가를 내고 상호의 사용권, 제품의 판매권, 기술, 상권분석, 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 1979년 10월 선진화된 프랜차이즈시스템을 갖춘 롯데리아가 개점함으로써 기업형 외식 프랜차이즈 산업이 본격적으로 출범하였다고 할 수있으며, 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 수직적 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. 이중 본사의 채용목적에 따른 분류를 보면, 상품유통을 목적으로 하는 프랜차이즈 시

스팀(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 방식으로 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.

본 논문의 연구주제인 프랜차이즈의 해외진출 혹은 국제프랜차이징(international franchising)은 “진입자(가맹본부)가 개발하고 소유한 사업 패키지(혹은 포맷)을 계약에 의해 현지국 주체에게 제공하는 관계를 포함한 해외시장 진입양식”으로

정의된다(Burton and Cross 1995, p.36). 여기서 현지국의 주체란 국내 가맹점, 현지국 가맹점, 프랜차이즈 총판, 합작투자에 의한 현지기업 등이 모두 포함된다.

개별 기업차원에서의 프랜차이즈 해외진출의 의의는 기업이 활용가능한 다양한 성장전략의 하나라는 데서 찾을 수 있다. 우선, 개별 기업차원에서 프랜차이즈의 해외진출은 기업이 자신의 성장에 필요한 자원과 정보를 해외시장에서 획득하는 수단이 된다. 이러한 점에서 프랜차이징은 수출, 라이선싱, 직접투자과 같은 해외진출 전략대안의 하나로 볼 수 있다. 국제프랜차이징은 또한 기술공여(licensing)의 한 형태로 여겨져 왔다. 프랜차이징은 기업(가맹본부)가 독립적인 기업 혹은 개인(가맹점)에게 자신의 사업 시스템과 여타 재산을 기술공여하는 형태로 정의되기도 한다 (Root 1987). 여기서 기술공여란 “로열티나 여타 형태의 수입을 대가로 국내기업(licensor)이 자신의 무형자산(특허권, 거래비밀, 노하우, 등록상표, 상호)을 해외기업(licensee)이 활용할 수 있게끔 하는 다양한 계약제도”로 정의된다(Root 198). 그러나 라이선싱과 달리 프랜차이징은 무형자산 이외에도 유형자산도 공급한다. 가맹본부는 가맹점의 제품과 서비스의 생산과정에 필요한 투입물을 제공한다. 미국의 국제가맹본부에 대한 Arthur Andersen(1996)의 연구에 의하면 국제프랜차이징에 가맹본

Table 1. International Franchise Statistics (IFA 2001)

	Sales (billion \$)	Franchisor	Franchisee	Employee
North America	1,098	3,200	401,000	9,000,000
South America	15	1,569	46,890	366,650
Europe	126.4	5,955	221,152	969,411
Asia	156.2	3,949	415,600	1,290,000
Pacific	60.0	1,047	63,400	768,000
Africa	5.9	478	23,625	586,000

부가 투자하는 금액이 평균 680,000달러에 이르는 것으로 나타나고 있다. 국제 프랜차이징이 100% 소유의 방식을 취할 수록 이는 라이선싱보다는 해외직접투자의 성격이 강해진다(Burton and Cross 1995).

지난 40년간 프랜차이징은 국제적으로 빠르게 확대되어 왔다. IFA(International Franchise Association)의 1992년 서베이에 의하면 미국의 프랜차이즈 본부 중 해외 점포를 갖고 있지 않은 프랜차이즈 본부의 절반이 해외로 진출하고자 계획하고 있으며 해외운영 중인 프랜차이즈 시스템의 93%가 해외 운영 규모를 증대시키고자 계획하고 있다 (IFA 1992). Preble and Hoffman (1995)의 서베이에 의하면 평균적으로 한 국가의 14%의 가맹본부가 해외에서 프랜차이즈 사업을 운영하고 있다. 미국의 경우 1985년에서 1995년 사이에 미국의 가맹본부에 의해 설립된 가맹점 중 48%가 해외점포이다. 1995년 현재 400개 이상의 미국 프랜차이즈 시

스템이 국제적으로 영업 중이며 2000년까지는 또다른 100개의 프랜차이즈 시스템이 해외에 점포를 지니게 될 것으로 예측하였다. 하지만, 각 국가별로 프랜차이징에 대한 정의도 다르고 자료수집방법도 상이하여 국가간의 비교를 위한 정확하고 신뢰할 수 있는 통계자료는 얻기 힘들다.

II. 국제프랜차이징의 연구 체계

프랜차이즈에 대한 국내외 연구들을 살펴보면, 먼저 국내연구들은 사례연구의 형태를 취하고 있는 연구들이 많음을 알 수 있다. 특히, 특정회사가 특정국가에 진출한 전략을 소개하는 연구들이 많았다. 이러한 사례연구들은 해외진출 전략을 구성할 때 고려한 다양한 요인이나 의사결정 사안들이 포함되어있거나 대체 전략들이 검증가능하거나 혹은 성과나 결과와 연계되어 추후의 적용가능성이 높아야 할 것이다. 해외의 연구들은 개념

적인 연구들이거나 혹은 소수의 사례연구들이 대부분이다. 하지만 사례연구를 할 때 질적인 연구들이 갖추어야 하는 기본적인 요건을 갖추고자 노력하였다.

본 연구는 국내외 프랜차이즈의 해외 진출에 대한 연구들을 토대로 하여 전체적인 연구체계를 세워보고자 한다. 먼저 프랜차이즈의 해외진출 연구들을 구성하고 있는 연구 요인들을 찾아보면 [Figure 1]에서 보여지는 것과 같이 1) 환경적인 요인과 2) 프랜차이즈의 전략적 의도가 있을 수 있고, 프랜차이즈의 해외진출로 인한 3) 프랜차이즈의 성과와 진출국가 및 전략파트너라고 할 수 있는 4) 프랜차이즈의 성과가 있다. 환경과 동기에서부터 성과를 만들어내는 것은 5) 프랜차이

저와 본국(home), 6) 파트너와 진출국(host), 그리고 프랜차이즈의 대상이 되는 7) 제품이나 서비스 등 프랜차이즈 업종들에 의하여 직접적으로 영향을 받아서 결정해야 하는 8) 프랜차이즈의 해외진입 전략과 9) 구체적인 운영전략 등으로 정리해볼 수 있다.

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

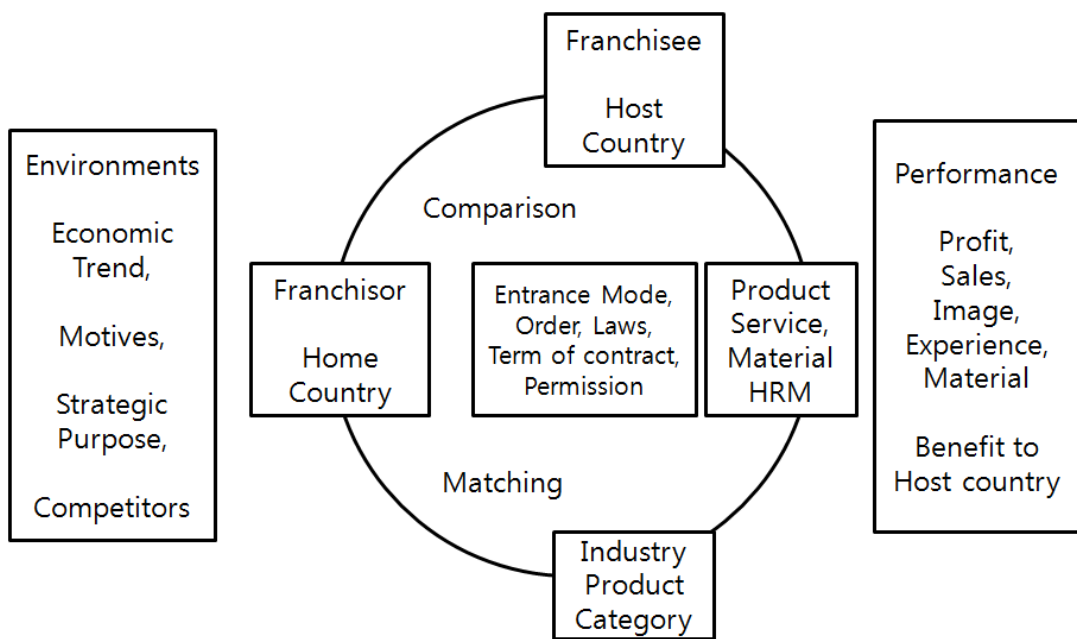


Figure 1. Research Framework of International Franchising

보면, FTA 환경에서 금융서비스 프랜차이즈의 해외진출 진입전략들의 성과비교와 같은 연구가 있을 수 있겠다. 또는 진출국과 본국 간의 특성에 따른 해외진출 전략도 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 국제프랜차이즈의 동기, 환경적 요소에서 수행되고 있는 연구요소 유형들을 알아보도록 하겠다. 두 번째로는 국제프랜차이즈의 진입모드와 그 유형에 대하여 알아보도록 하고, 세 번째로는 국제프랜차이즈의 운영전략을 운영전략 구성요소를 통하여 알아보도록 하겠다. 네 번째로는 국제프랜차이즈의 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.

2.1 국제프랜차이즈 연구요소들

2.1.1 국제프랜차이즈의 동기 및 환경 요소과 진출의사결정

이 분야의 연구들로는 국제프랜차이즈 실행을 가능하게 해주는 기술, 경제, 혹은 법적인 환경의 영향요인이나 기업내부의 전략목표나 혹은 동기 또는 프랜차이즈를 할 수 있는 능력을 찾는 연구들이 있을 수 있다. 세계전체의 무역체제의 변화라던가, 국가간의 수교 혹은 유럽통합등의 환경요인으로 인하여 프랜차이즈의 해외진출을 결심하기도 하며, 개별기업이 아닌 그룹차원에서 경쟁관계에 있는 기업들의 해외진출이 동기가 되기도 하고, 기업내부의 전략적 검토에 따라서 해외진출이 이루어지기도 한다. 물론 해외진출을 이루게 하는 동기나 목적, 또는 환경요인들은 진출후에 결정하게 되는 전략유형이나 통제방법, 성과측정에도 영향을 미치게 된다.

해외진출의 기본적인 원인이 되는 것

들을 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) 국제프랜차이즈의 동기

국제프랜차이즈를 하는 가장 중요한 동기는 가맹본부가 가맹점의 이익을 일부 얻는 대가로 자신의 사업시스템을 활용하도록 허용하는 것이다. Hymer(1976)는 기업이 해외로 확장하는 이유로 기업이 현지기업을 압도할 수 있는 재산적 우위(proprietary advantage)를 보유하고 있기 때문이라고 보고 있다. 가맹본부의 사업시스템은 가맹본부에게 고유한 것이기 때문에 재산적 우위의 하나로 볼 수 있다. Caves(1971)는 재산적 우위를 지닌 기업이 이러한 우위를 해외시장에서 0 혹은 매우 낮은 한계비용으로 해외시장에서 활용할 수 있기 때문에 해외확장의 인센티브를 가지는 것으로 보고 있다. 외국의 경쟁사는 이들 재산적 우위를 개발하기 위해 비용을 부담하여야 하기 때문에 재산적 우위를 지닌 기업은 경쟁사보다 비용우위를 지니게 된다(Caves 1982).

프랜차이즈를 기업성장을 위한 해외진출방안으로 고려할 수도 있다. 가맹본부를 포함한 여타 기업의 해외진출을 설명

하는 초기 이론들은 수출 대 해외직접투자(foreign direct investment)의 두 지 대안에 대한 선택에 관심을 가지고 있었다. 이들 이론은 기업이 문화적으로 생소한 복잡한 해외시장에서의 경험이 쌓일 수록 수출로부터 해외직접투자로 자신의 몰입수준을 높여가는 것으로 보고 있다 (Johanson and Valne 1977). 국제프랜차이즈를 설명하는 이론들은 주로 대리이론이나 진화론과 자원기초이론(resource-based theory)을 활용하고 있다.

프랜차이즈의 해외진출을 하는 동기들을 집단화시키는 연구들도 있다. Pak (2002)은 동기들을 두 가지로 구분하고 있다. 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 해외진출을 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.

Dunning(1993)은 국제활동하는 기업을 자원 추구자(resource seeker), 시장 추구자(market seeker), 효율성 추구자(efficiency seeker), 전략자산 추구자(strategic asset seeker)으로 구분하였다. 이들중에서 정적인 동기들을 추구하는 프랜차이저들은 다분히 새로운 시장을 얻고자 하는 시장 추구자 (market seeker)들이며, 동적인 동기를 추구하는 프랜차이저들은 전략적인 자산추구자 (strategic asset seeker)라고 할 수 있다.

2) 국제프랜차이징의 외부환경

국제프랜차이징의 동기가 되거나 전략에 영향을 미치는 중요한 요인들로 경제동향, 경제관계에 관한 법률이나 조약, 정치환경들이 있을 수 있다. 기존 연구의 상당수는 프랜차이징의 해외진출이 1950년대 미국기업에 의해 주도되었으며, 그 이유가 미국내 프랜차이즈 시장이 포화기에 도달하였기 때문인 것으로 보고 있다(Walker and Etzel 1973; Smith 1990;

Sanghavi 1991; Hoffman and Preble 1991; Alon and McKee 1999; Aydin and Kacker 1990; Welch 1993). 국내시장이 포화기에 이르러 가맹점의 신설이 어렵게 되면 가맹본부에게 주어진 전략대안은 경쟁사의 시장을 뺏아오는 시장침투전략을 택하거나 이것이 여의치 않을 때는 해외로 진출하는 방안이 남게된다. 역으로 가맹본부가 해외로 진출하지 않는 이유를 Aydin and Kacker(1990)은 환경요인에서 찾고 있는 데, 서베이 조사기업의 절반이 미국내 시장기회로 충분하며 국제프랜차이징의 필요성을 못 느끼고 있는 것으로 보고하고 있다.

해외 현지국 시장에서의 시장기회 증가도 가맹본부의 해외진출을 촉진하는 환경요인이다. Welch(1993)는 국내시장에서의 가맹본부간 경쟁이 치열해지고 있는 반면, 국제시장에서의 시장기회가 증가하고 있어 국제화가 적극 모색되고 있는 것으로 보고 있다. Walker(1989)와 Walker and Etzel(1973)은 잠재가맹점의 요청에 의해 해외진출이 이루어지는 것으로 설명하고 있다. 가맹본부는 현지국 시장에서 자사의 제품이 성공하고 고객이 제품을 전폭 수용할 것이라는 잠재가맹점의 설득에 따라 잠재가맹점을 파트너로 삼아 해외진출을 모색하기도 한다.

Hackett(1976)과 Aydin and Kacker(1990)는 해외진출이 국내시장의 포화와 해외시장의 잠재기회를 활용하기 위한 욕구

로부터 모색되는 것으로 보고 있다. Hackett(1976)은 프랜차이즈 시스템의 해외진출동기를 잠재시장기회에서의 이점과 상표의 명성을 확보하기 위한 것으로 보고 있다. 많은 프랜차이즈 기업이 자신의 마케팅 전략을 크게 변화시키지 않고도 현지국에서 본국과 동일한 수준의 수익을 올릴 수 있다. 국내시장에서는 프랜차이즈 시스템을 운영하지 않는 기업의 경우에도 해외시장에서의 프랜차이즈 진출은 가능하다.

그러나 이들 환경요인에 의해 가맹본부의 해외진출을 설명하고 있는 이론들은 완전하지 못하다. 외부세력의 영향에 의해서라면 동일산업에 속한 기업 중 어떤 기업은 해외진출을 하는 반면 어떤 기업은 진출을 하지 않는 것을 설명하지 못한다. 따라서 완전한 설명을 위해서는 기업차원의 능력이나 동기변수를 추가한 연구가 필요하다.

3) 국제프랜차이즈를 위한 조직역량

프랜차이즈의 해외 진출은 단순히 사업 확장에 대한 동기적 측면뿐만 아니라 프랜차이즈가 보유한 능력 및 역량 그리고 해외 시장 진출에 따른 태도 및 학습 능력에 의해서도 영향을 받는다. Walker and Etzel(1973)은 오래되고 규모가 큰 가맹본부일수록 해외진출가능성이 높은 것으로 보고하고 있으나 이유는 설명하고 있지 못하다. Aydin and Kacker(1990)은

미국의 프랜차이즈 본부의 국제적 확장에 대한 연구에서 국제적 확장을 주저하는 이유로 미국시장의 시장기회가 충분한 반면에 국제시장에 대한 지식이나 능력이 부족한 것을 지적하고 있다. 이들의 연구에 의하면 해외확장의 위험을 흡수할 수 있는 자원이 부족한 소규모 가맹본부일수록 오히려 해외진출가능성이 높은 것으로 나타나고 있다.

Huszagh, Huszagh, and McIntyre (1992)는 국제적 확장에 가장 핵심적인 능력으로 경험이나 규모가 중요한 것으로 보고 있다. 이들은 시간이 지날수록 가맹본부가 입지선정, 운영절차, 점포설계 보다 훌륭한 노하우와 절차를 개발하고 있고 이로 인해 해외진출이 용이해진다는 것을 발견하였다. 또한 규모가 클수록 해외확장능력을 제고하는 감시감독우위가 커진다는 점도 지적하고 있다. 이들의 연구는 비록 가맹점의 기회주의를 통제할 수 있는 일부 핵심 내부능력을 파악하고는 있지만 이를 실증분석할 수 있는 모형을 개발하고 있지는 않다. Aydin and Kacker(1990)역시, 기업의 규모가 국제화 의사결정의 중요한 변수이고 가맹점수가 많을수록 국제화의 가능성이 높은 것으로 보고 있다.

Shane(1996)은 기업의 사후억제책과 감시감독능력을 국제화의 핵심능력으로 보고 있다. 사후억제능력(bonding)이란 가맹점으로 하여금 사후에 기회주의적으로 행동하는 것이 유익하지 못하도록 하는

인센티브를 말한다 (Norton 1988). 예를 들어 가맹본부의 가맹비를 높게 책정하는 대신 로열티나 광고비를 낮은 비율로 책정하여 억제능력을 지닐 수 있다. 국제프랜차이즈에서의 기회주의의 위협이 더욱 크다는 가정 하에서 일반적으로 해외확장전략을 구사하는 가맹본부일수록 가맹비가 로열티나 광고비에 비해 상대적으로 높을 수 있다.

가맹본부가 가맹점의 시설을 점검하고 장부기록을 검사하고 장비사용에 대한 내용을 명시하고 이를 검증하는 감시감독 능력(monitoring)이 클수록 가맹점의 기회주의는 억제된다. 감시감독능력의 원천은 프랜차이즈 규모, 감시감독능력의 개발을 위한 자원의 할당, 감시감독능력의 학습이라고 하였다.

Fladmoe-Lindquist (1996)는 프랜차이즈가 해외 진출에 성공하기 위해서 갖춰야 하는 역량들을 관리상의 효율성과 위기 관리 능력이라고 하였다. 현지인 파트너와의 강력한 유대관계, 문화적 차이에 대한 존중, 적절한 하부구조의 개발, 해외 시장에 대한 철저한 이해가 필요하다. 해외 시장에 있어서 지역적 차이가 가져올 수 있는 관리상의 어려움과 진출 국가의 법규 및 문화적 차이를 불확실성이나 위기로 인식하고 관리하는 능력은 해외 진출 프랜차이즈들에게 꼭 필요한 능력이다. Yu et.al (2008)은 경제적요소들과 비경제적요소들에 따라서 파트너들과의 유

대관계의 변화에 대하여 연구한 것은 프랜차이즈의 위기관리에 도움이 되는 연구라 할 수 있다.

관리상의 효율성이란 프랜차이즈와 프랜차이지간의 제휴와 연대를 계약 조정을 통해서 조정하는 능력을 말한다. 해외 진출 프랜차이즈들에게 있어서 거리와 문화상의 이유로 인해서 해외 프랜차이즈들을 감시하고 관리하는 능력은 중요한 능력으로 인식되어진다. 구체적인 관리능력요인으로 원거리 관리 시스템(distance management system)과 문화적 적응력(cultural adaptability)을 제시하였다.

물리적 거리와 프랜차이즈 감시에 따르는 어려움들은 불확실성과 정보 갭(information gap)을 증감시키기 때문에 기술적인 진보가 이루어졌다고 하더라도 해외 영업에 있어 그 지역의 정보를 얻고 지식을 얻는 일은 쉬운 일이 아니다. 그러므로 해외 프랜차이즈를 감시하는 시스템이 필요하며 진출국 법규에 맞는 계약을 체결하는 원거리 관리시스템능력이 요구된다. 문화적 적응력은 해외 진출 프랜차이즈들은 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 해

외 진출에 따른 불확실성을 줄이는 것을 말한다. 구체적으로는 현지국 정치동향 파악력(host contry policy evaluation)과 외 환관리능력(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 프랜차이즈들에게 진출국의 정치적 불확실성을 파악하고 평가하는 능력이 중요하다. 외환관리능력은 프랜차이즈 계약상 진출국과 본국의 환율상의 변동에 따라서 이를 관리하고 대처하는 능력을 의미한다. 국제 프랜차이즈 분야의 초기 연구는 현지국 정부의 정책과 금융 불확실성이 프랜차이즈 본부의 최대 관심사인 것으로 결론짓고 있다 (Hackett 1976; Walker and Etzel 1973).

Shane(1996)은 해외확장이 가맹본부 가맹점의 기회주의를 감소시킬 수 있는 탁월한 능력(capability)을 보유하고 있을 때 촉진된다고 보고 있다. 이러한 능력은 가맹점이 기회주의적으로 행동하지 않도록 인센티브를 제공할 수 있는 사후억제 능력과 가맹점의 행위를 면밀하게 감시 감독할 수 있는 능력을 의미한다. 해외진출을 촉진하는 잠재능력이 무엇인가를 이해하기 위해 미국의 815개 대규모 가맹본부를 조사 분석한 결과, 모든 산업에서 해외로 진출한 가맹본부와 진출하지 않은 기업간에는 가맹점의 기회주의에

대한 사후 억제책과 감시감독능력에 있어 많은 차이가 있는 것으로 확인되고 있다.

4) 국제프랜차이즈에 필요한 최고경영자의 능력

국제프랜차이즈를 하는데에 영향을 미치는 요소에는 경제적인 환경과 전략적 동기 및 조직의 능력뿐만 아니라 조직을 이끌고 있는 최고경영자의 역할과 능력도 포함된다. 일반적으로 프랜차이즈 기업의 최고경영자는 특정 상품이나 서비스를 제공하는 프랜차이즈 기업을 시작한 창업가이자 동시에 경영자라 하겠다. 최고경영자에 따라서 해외 진출의 방향, 형태, 현지화 정도가 달라진다. 특히 개발 도상국의 기업들이나 중견 혹은 중소기업들의 미국진출의 경우에는 최고경영자의 능력이나 리더십의 유형이 큰 영향을 미치게 될 것으로 보인다.

Kedia et al.(1994)은 가맹본부의 특성보다는 기업확장 의욕과 수익성제고 의욕과 같은 기업 경영자의 태도가 국제 확장에 있어 보다 설명력이 높다는 것을 통계적으로 확인하였다. 이는 기업의 규모나 매출이 국제화와 관련이 없다는 Cavusgil(1984)의 연구결과와 일치하는 것이다. 또한 이는 잠재시장기회의 활용에 대한 욕구가 프랜차이즈 국제화의 가장 큰 동기임을 밝히고 있는 Hackett(1976), 국제시장진입의 가장 보편적인 동기는

매출과 수익의 확대, 시장확대, 국제기업으로 발전하고자하는 욕구임을 주장하는 Trankhiem(1979), 최고경영자의 태도가 국제활동에서의 기업 참여범위를 결정짓는 중요한 요인임을 주장하는 Perlmutter(1969)의 주장과 일치한다.

Konigsberg(1991)는 최고경영자의 자기본위적 사유(egoistical reasons)가 국제화의 동기가 될 수 있는 것으로 보고 있다. 최고경영자는 자신이 국제기업을 운영하는 것이 대외적으로 자신의 이미지를 향상시키고 국내시장에서의 가맹점 확장에 도움을 줄 수 있는 것으로 믿기 때문에 해외진출을 시도하기도 한다. 그밖에 재정적으로 어려움을 겪은 경험이 있는 최고경영자의 경우에는 프랜차이즈 총판가맹점이 제공하는 상당한 가맹비에 유혹되어 해외진출을 서두르기도 하며, 이는 가맹비 수입이 이익으로 남는 비율이 높을수록 심해지는 성향이 있다.

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)가 다르다는 것을 밝혀냈다. 먼저, 창업자(entrepreneur)로서의 최고경영자는 새로운 사업 기회를 포착하려는 기회주의자(opportunist)의 역할을 감당하고, 전략에 있어서는 사업의 비전을 제시하며, 혁신의 범위가 넓은 성향을 보인다. 두 번째 프랜차이즈 사업가

(frantrepreneur)로서의 최고경영자는 프랜차이즈를 도입하여 지역에 알맞게 변모시키는 성향을 보이는 만큼 파트너로서의 역할을 받아들이고 전략적인 면에서는 표준화를 추구한다. 마지막으로, 사내기업가(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.

5) 국제프랜차이징 진출 의사결정

국제프랜차이징의 진출여부는 앞의 내용들을 종합하여 결정하게 된다. 진출에 대한 결정은 크게 진출여부에 대한 결정과 진출국가의 결정 및 진입양식에 대한 결정으로 구분할 수 있다. 진입양식이란 국제프랜차이징 가맹본부가 선택할 수 있는 계약형태라고 할 수 있다. 진입양식에 따른 자세한 이슈들은 다음절에서 정리하고, 진출국의 결정연구들은 운영전략에서 설명도록 하고, 여기서는 진출여부에 중점을 두고 연구요소들을 설명하고자 한다.

Alon(1999)은 진출의사결정모형을 자원기반이론(resource-based theory)에 관련하여 역사, 규모, 성장성을, 대리이론(agency theory)과 관련하여 가격에 의한 사후억제(price bonding), 지리적 분산(dispersion)의

두 변수를 포함하여 제시하였다. 이를 포함하여 정리해본다면, 진출여부 의사결정 연구에서 사용할 수 있는 원인변수들은 아래와 같다. 먼저, 기업의 역사이다. 기업의 역사가 국제화에 미치는 영향은 두 가지 이유로 설명이 가능하다. 첫째, 기업이 오래될수록 국내시장이 포화되어 있을 가능성이 높고 이로 인해 해외로 진출할 가능성이 높기 때문이며, 오래된 기업일 수록 경험축적이 많기 때문이다 (Hackett 1976; Walker and Etzel 1973; Huszagh, Huszagh, and McIntyre 1992). 두 번째는 규모로서, 프랜차이즈 규모가 클수록 국제화의 가능성이 높다. 프랜차이즈가 성공하기 위해서는 가맹점의 활동을 감시감독감독할 필요가 있으며, 이를 위해서는 어느 정도의 규모가 필요하다. 규모가 큰 경우에는 규모의 경제에 의해 관리비용이 감소한다. 세 번째는 성장성으로, 성공적이고 빠르게 성장하는 가맹본부일수록 해외진출가능성이 높다. 이는 이들 기업이 상대적으로 해외시장에서의 위험과 확장비용을 흡수할 수 있는 능력이 뛰어나기 때문이다. 네 번째로는 경쟁력인데, 경쟁력이 클수록 국제화 가능성이 높다. 기업의 경쟁력은 광고비 지원비율과 브랜드의 지적소유권 보유여부에 의해 브랜드 파워를 측정하고, 판매 성과와 경쟁력에 대한 주관적 평가치를 활용하고 있다.

다섯 번째는 관리시스템의 고도성으로

본부의 관리시스템이 고도화되어 있을 수록 국제화 가능성이 높다. 고도의 정보 기술과 관리기법에 의한 본부의 관리능력이 클수록 국제화의 가장 중요한 요건인 적시의 정보획득과 활용이 가능해진다. 여섯 번째는 사후억제능력(bonding capability)이다. 하지만, 국제화에 미치는 영향은 상반된 주장이 가능하다. 가맹본부가 가맹점의 통제를 위해 다양한 사후억제책을 활용할 경우 이는 초기 가맹점 모집에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 예를들어 초기투자(initial investment)가 클수록 가맹본부가 가맹점을 모집하기가 어렵다. 해외사업의 경우에는 불확실성이 크기 때문에 초기투자가 많이 요구될 수록 가맹점은 더욱 부담스러울 수 있다. 그러나 사후억제능력이 클수록 국제화가 성공할 가능성은 높다. 사후억제능력이 클수록 기회주의가 통제되어 가맹점이 프랜차이즈 계약에 충실할 가능성은 높아진다. 마지막으로 통제변수로 업종 유형을 생각할 수 있다. 산업에 따라 계약을 이용한 해외진출에서의 지식이전능력에 있어 많은 차이가 있다는 연구가 있다 (Hennart 1990). 이는 산업에 따라 정보입력에서의 어려움이나 광고 및 연구 개발비용에서의 차이가 크기 때문이다.

국제프랜차이즈의 진입여부에 대한 또 다른 연구로는 국내시장에서의 프랜차이즈 경험 여부와 국제시장에서의 프랜차이즈 활용 여부를 기준으로 4가지 형태

의 프랜차이즈 유형을 구분한 Quinn & Alexander (2002)의 연구가 있다. 이 연구에서는 진출전 기업이 국내에서 프랜차이즈 시스템을 통해서 영업을 하였는지에 따라서 해외에서 프랜차이즈를 하는지의 여부와 그 전략이 달라진다고 보았다. 첫 번째 방법은 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 방법은 프랜차이즈 기업이 매력적인 해외 시장을 찾아나서는 자연스러운 방법이며 국내 시장에서 프랜차이즈 시스템을 통한 확장에 익숙한 기업이 해외 시장에 끌리게 될 때 자연스럽게 따르는 방법이라 하겠다.

두 번째 방법은 국내 시장에서 프랜차이즈 경험도 없이 해외 진출을 시도하는 기업들의 경우이다. 이것은 다시 세부적으로 두 가지 방법으로 나뉜다. 먼저 국내 시장에서 활용하던 일반적인 방법으로 해외 시장 진출을 시도하지만 국내 시장에서 활용했던 사업 방식이 해외 시장과 맞지 않고, 비용을 최소화하는 대안으로 프랜차이즈 시스템을 활용하는 진입방법이다. 또 다른 진입방법은 새로이 진출하고자 하는 시장이 문화적으로 정서적으로 기업과 너무 동떨어져 있거나 너무 작기 때문에 기존 시스템을 활용하지 못하는 경우 진입 초기에서부터 프랜

차이즈 시스템을 활용하는 방법이 있다.

Fladmoe-Lindquist(1996)는 자원-기반 이론(resource-based theory)의 개념을 확장시켜 해외 진출 프랜차이즈 기업이 가지고 있는 현재 자원과 역량이 많은 경우와 적은 경우, 그리고 미래 개발 가능한 자원과 역량이 많은 경우와 적은 경우에 따라서 4가지 유형으로 구분하였다. 더 나아가서 그는 국제프랜차이즈의 발전방향은 4가지 유형을 활용하여 설명하였다. 첫 번째 발전방향은 국내 시장 혹은 주변 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 어려움을 불러일으킬 수 있다.

두 번째 방향은 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 현재 보유하고 있는 자원과 역량을 축적해 가는 동시에 해외 시장 진출을 위한 경로를 모색하는 것이다. 이 경로는 높은 수준의 학습과 통합 기술로 인해서 주로 국제적 신흥 벤처 기업이 많이 따르는 경로이다. 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 국제프랜차이즈 관리를 위한 관리상의 효율성, 위험관리능력이 수반되지 않았을 경우 혹은, 해외 시장 진출에 따른 역량개발과 혁신 비용이 많이 든다고 여겨질 때 세계적 프랜차이즈 기업이 해외사업을 축소화 하는 것이다. 마지막으로 효율적으로 관리할 수 있는 범위를 넘어서 현재 자원과 역량을 확장하는 것보다 새로운 국제적 역량을 학습할 수 있는 기회를 선택하는 경로, 즉 전형적인 프랜차이즈형태에서 통합형 프랜차이즈로 발전하는 것이다. 이외에도 김형준과 정덕화 (2007)은 태생적으로 해외진출을 하는 기업에 대한 연구를 진행하였다. 이와 같이 진입방법을 찾아보고, 진입경로를 선택하는 원인변수를 찾아보는 것이 좋은 프랜차이즈 연구가 되겠다.

2.1.2 국제프랜차이즈의 진입양식 및 결정영향요소

국제프랜차이즈는 앞 절에서 언급되었던 동기이나 능력, 환경요소 등에 따라서 진입양식 및 해외 진입 후 발전방법 등이 차이가 나게 된다. 이런 분야의 연구 주제로는 동기나 환경요소들과 진입양식과 발전방법간의 적합성을 연구하거나, 사례연구들을 등을 통하여 새로운 형태의 진입양식 혹은 유형을 찾아내는 것이라고 할 수 있다. 혹은 이번 절의 요소들과 다음절에서 설명될 국제프랜차이즈의 관리방법이나 성과와의 연관관계를 연구할 수도 있겠다.

1) 국제프랜차이즈의 진입양식

일반적으로 프랜차이즈 조직은 법적으로는 독립적이지만 경제적으로는 상호의존적인(legally independent but economically interdependent) 가맹점과의 관계를 지니고 있으며 따라서 시장(market)과 위계(hierarchy)의 중간형태로 다양한 유형을 지니고 있다 (Pak 2002). 국제 프랜차이즈에 있어 진입양식의 결정은 바로 시장과 위계의 중간형태로 가맹본부와 가맹점간의 거래를 지배하는 구조를 무엇으로 할 것인가에 대한 결정으로 볼 수 있다. 역사적으로 기업의 국제 확장에 있어 진입양식에 관한 연구는 수출 대 해외직접투자에 대한 선택문제에 초점을 두어 왔다.

국제프랜차이징 가맹본부가 선택할 수 있는 진입양식은 다양하다. 크게보면, 가맹본부의 자본이 소요되지 않는 계약방식(contractual mode)인 프랜차이즈 총판(master franchising)과 지역개발 프랜차이징(area developing franchising), 기술제휴(licensing)와 가맹점 직접모집(direct franchising)과 자본이 소요되는 지분방식(equity mode)인 합작투자(joint venture)와 법인혹은 지점설립이 있을 수 있다. 직접 프랜차이징(direct franchising)에 가맹본부가 제3자의 도움없이 현지국에서 직영점 개설 혹은 가맹점 모집을 통해 프랜차이즈 사업을 운영하는 가맹점직접모집과 현지법인 혹은 지점설립을 포함하기도 한다.

가맹점 현지 모집은 본국에서의 가맹점모집과 마찬가지로 현지국에서 개별적으로 가맹점을 모집하는 것을 말한다. 가맹점 현지모집은 현지국에서의 가맹본부의 활동이 제한적으로 이루어지는 경우, 즉 가맹본부가 현지국에서 운영하고자 하는 점포수가 많지 않을 때 유용한 방법이다. 가맹본부가 프랜차이즈 시스템과 등록상표에 대한 모든 통제하고, 장기적으로 로열티와 가맹비를 가맹본부가 독식함으로써 수익이 가장 클 수 있다. 하지만, 가맹본부와 스태프가 현지국의 법률, 상관행, 관습, 문화, 습관에 익숙하지 않으면 가맹점에 대한 감시감독감독이 어렵기 때문에 프랜차이즈 시스템과 등록상표의 활용방식에 대한 적절한 통제를

행사하는 것이 어려울 수 있다.

현지국에서 직접 가맹점을 모집할 때 앞의 예와 같이 본국에서 통제를 하는 경우도 있지만, 실질적으로는 가맹본부는 현지 자회사나 지점을 세워서 이들을 통해서 하는 경우가 많다. 자회사와 지점 중 무엇을 택할 것인가의 문제는 주로 세금과 연계되어 있다. 자회사나 지점은 가맹본부를 대신하여 이들이 가맹점의 모집에 따른 모든 권한을 행사한다. 자회사나 지점 설립은 가맹본부가 제3자를 개입시키고자 하지 않는 상황에서 하게 되는 양식이다.

지역개발 프랜차이징은 주로 현지인인 프랜차이즈 개발자(developer)와의 계약에 의해 직접 진입하는 방식이다. 개발자는 현지국의 일부 혹은 모든 점포를 개발하고 소유하고, 가맹본부 혹은 가맹본부의 자회사는 개발자와 함께 가맹점과의 계약에 참여한다. 개발계약체결은 가맹본부가 현지국에서 직접 가맹점을 모집하거나 지점 혹은 가맹점을 설립하고 있을 때 활용할 수 있으며, 몇 명의 개발자와 계약을 맺느냐에 따라서 진입전략이 달라질 수 있다.

마스터 프랜차이즈(혹은 프랜차이즈 총판)란 본부가 가맹점을 개설하고자 하는 국가나 도시에서 가맹점인 동시에 본부로서의 권한을 갖는 개인이나 기업을 선정하고 본사의 프랜차이즈 권리를 부여하여 이 권리를 부여받은 서브-프랜차이

저(subfranchiser)가 다시 프랜차이즈 권리를 서브-프랜차이지에게 주는 유형을 말한다. 지역개발 프랜차이즈와의 큰 차이점은 마스터 프랜차이즈 방식의 경우 하위 프랜차이즈 파트너를 모집할 수 있는 하도급 권한(subfranchising)이 있으나 지역개발 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 직접프랜차이즈보다 마스터 프랜차이즈나 지역개발 프랜차이즈 방식은 해외 진출 프랜차이즈 사업을 확대하는데 더 효율적일 수 있다. 프랜차이즈총판점은 자신의 점포이외에도 현지에서 가맹점을 모집할 수 있기 때문에 하도급가맹본부(subfranchisor)라고도 한다. 결과적으로 프랜차이즈 총판계약에서는 프랜차이즈 총판점과 하도급 가맹점(subfranchisee)간의 하도급 관계를 규정하는 조항이 필요하며, 하도급 가맹점과의 점포계약 당사자는 프랜차이즈 총판점이 된다.

마스터 프랜차이즈는 언어, 문화, 관습, 습관, 법률 시스템, 법, 상관행에 있어 심각한 차이를 보이는 경우에 많이 활용하게 된다. 프랜차이즈총판은 가맹본부의 재정자원과 경영인력을 최소한으로 활용할 수 있는 장점이 있으나, 가맹본부의 권리를 강제하고 프랜차이즈 총판계약을 해지하는 것이 쉽지 않은 단점도 있다.

본국의 가맹본부는 합작회사 혹은 파트너십이나 트러스트의 형태로 현지국 기업이나 개인 파트너와 합작투자계약을 통해 진출할 수 있다. 일반적으로 합작투자 계약은 특정한 국가나 지역에서 여러 주체와 체결이 가능하나 프랜차이즈 총판 계약은 오직 하나의 주체와 체결되는 점에서 차이가 있다. 국가에 따라서는 합작투자를 활용할 수 밖에 없는 경우도 있다. 동아시아국가들은 대체로 외국기업의 단독투자에 의한 현지시장 진출을 허용하지 않는 정책을 활용하고 있으며, 유럽국가, 중국, 남아메리카의 경우에도 현실적으로 합작투자가 유일한 대안이다. 지극히 예외적으로 현지국 정부도 프랜차이즈 협약의 대상이 될 수 있다. 예를 들어 KFC가 중국에 진출할 때는 자사 60%와 현지국 정부기관 40%의 지분의 합작투자를 활용하였다. 현지국 정부기관이 고용한 관리인은 가맹점에 대한 통제를 담당한다. 합작투자는 법적으로나 세법상으로 여러 가지 유리한 점이 많다. 하지만, 합작투자 파트너들 사이에서 혹은 가맹본부와 합작투자 파트너들 사이에서 갈등이 발생할 소지가 크다.

이외에도 기술공여 혹은 라이선싱을 통한 국제프랜차이즈가 있을 수 있는데, 이들은 로열티계약을 통해서 현지 가맹점이 제품, 서비스, 상표, 특허권 등 가맹본부의 자산을 활용할 수 있는 권한을 부여하는 방식을 말한다. Coca Cola의 동

아시아진출은 라이선싱에 의해 이루어지고 있다.

보통 해외 진출은 문화적으로 유사한 시장부터 안정적인 속도로 이뤄진다고 하지만 기업의 해외 시장 개척에 대한 학습 능력과 태도, 사업의 성과나 전략적 목적에 따라서 해외 확장은 전혀 다른 방향으로 이뤄질 수 있다고도 하였다 (McIntyre & Huszagh 1995). 일반적으로 확장방법은 확장속도의 정도와 확장되는 지역의 범위 등으로 규정하고 있다.

2) 국제프랜차이즈의 진입양식의 결정 영향요소

일반적으로 진입양식에 대한 결정은 <Figure 2>에 나타난 것과 같이 연구요소들, 현지국 시장기회의 규모, 가맹본부의

진출동기, 가맹본부가 투자하고자 하는 재정 및 경영자원의 규모, 현지파트너에 대한 가맹본부의 평가, 법적 규제와 현지국과 본국의 세제 등 많은 요인에 의해 영향을 받는다. 가능한 연구가설들은 예를 들어 가맹본부가 투입할 수 있는 자원이 제한된 경우에는 마스터프랜차이즈가 더 매력적이라던가, 혹은 국제진출경험이 많다면, 직영점보다 가맹점의 비중이 높을 수도 있으며, 마스터프랜차이즈를 하게 되는 경향도 많아질 수 있을 것 등이다. 현지국간의 세법이나 법적규제와의 관계도 사례연구로 흥미로울 수 있을 것이다.

국제프랜차이즈의 진입양식 결정에 대한 많은 연구는 효율성에 의한 접근방식을 취하고 있다. Contractor and Kundu(1998)는

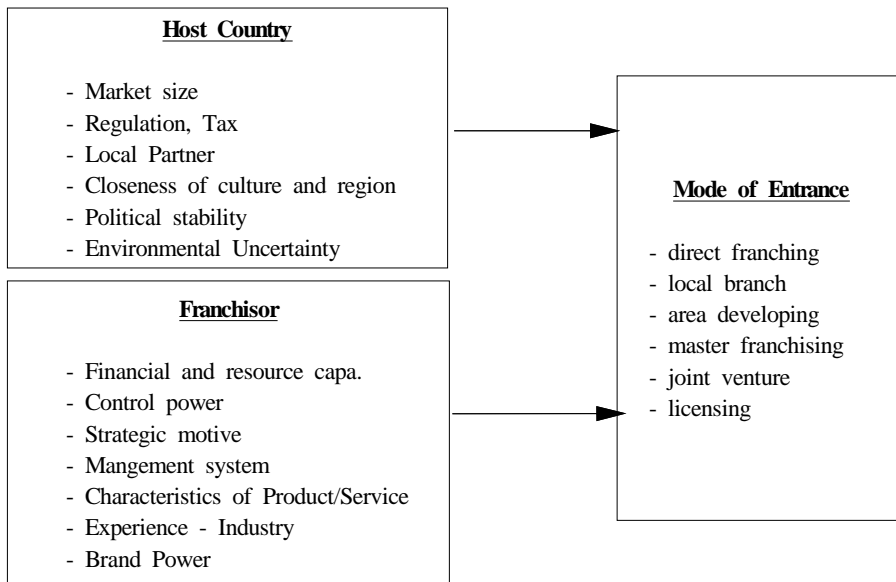


Figure 2 Factors for Entrance Mode

소유할 때 발생하는 종업원의 책임회피와 이의 관리에 따른 비용과 소유하지 않을 때 발생하는 가맹점의 속임수와 무임승차비용의 비교(trade-off)에 의해 소유구조, 즉 진입양식이 결정되는 것으로 보고 있다.

Pak(2002)은 지식기반접근(knowledge-based approach)에 의해 국제프랜차이즈 가맹본부를 글로벌운영의 지리적 비교우위를 활용하고자 노력하는 역동적 학습자 혹은 혁신자로서 보았다. 그는 상이한 전략동기가 상기한 진입양식으로 이끈다는 사실을 확인하고 있으며, 국제프랜차이즈 가맹본부가 국제적 운영으로부터 글로벌 경쟁력과 학습능력을 제고하는 것을 목적으로 할 때는 계약방식보다 지분소유를 선호하고 있음을 보여주고 있다.

국제경쟁에 있어 역량기반적(competence-based) 혹은 지식기반적(knowledge-based) 접근방식이 중요해짐에 따라 조직학습의 중요성이 커지고 있다(Barney 1991; Conner and Prahalad 1996). 조직학습의 중요성은 기업의 평판이나 고객충성도, 기업특유 노동력과 같은 전략자산이 매매가 불가능할 때 더욱 커진다. 매매가 불가능한 전략자산은 스스로 체험에 의해서만 습득할 수 있으며, 통제의 정도가 높을수록 학습효과가 커지기 때문에, 조직학습의 효과는 계약방식보다는 지분방식을 활용할 때 더욱 커진다.

또한 지식기반적 관점에서 볼때 프랜

차이즈 가맹본부는 해외시장에서 새로운 지식을 득하고 핵심역량을 향상시킴으로써 국제적 경쟁력을 제고하고자 한다. 이러한 전략동기를 지니고 있을 수록 기업은 지분소유를 선호한다. 경쟁사의 전략에 효과적으로 대응하기 위해서는 계약방식에 의해 가맹점을 운영하는 것보다는 지분방식에 의해 점포를 소유하고 있는 것이 보다 바람직하다.

Konisberg(1991)은 진입양식의 결정에 있어 가맹본부의 본국과 현지국이 지리적으로 가깝거나 언어, 문화, 관습이 가까울 때는 어떠한 진입양식이라도 활용 가능한 것으로 보고 있다. 또한 자본이나 경영인력을 가맹본부가 지니고 있을 수록 선택가능한 대안도 많아지는 것으로 보고 있다. Konisberg(1991)는 보다 실무적인 관점에서 진입양식의 선택에 있어서, 인적자원의 활용가능성, 재정자원의 활용가능성, 본국과 현지국간의 물리적거리, 의사소통시스템 활용가능성, 교육훈련의 중요성, 문화적인 차이, 법률과 상관행의 차이, 정치시스템의 안정성, 경제활동수준의 차이와 제품서비스의 성격을 고려해야 한다고 하고 있다. Sohail and Ahmed (2006)은 우리나라상품에 대한 말레이시아 소비자들의 평가등을 연구한 것과 Yu et.al (2007)이 인도소비자들의 소비행태를 연구하는 것, 그리고 Jin et.al (2007)이 한국에서의 경험상품의 가치를 다른 국가와 비교할 수 있는 기초를 제

공한 것은 국가간의 마케팅적인 유사성을 연구한 예라고 할 수 있겠다.

Fladmoe-Lindquist and Jacque(1995)는 대리이론에서의 감시감독비용(지리적, 문화적 거리에 의한 비용)과 불확실성, 자산특유성에 기인한 시장 장애요인에 의해 직접적인 점포개설, 직영점과 가맹점 활용간의 차이를 설명하고 있다. 이들은 해외진출에 있어 직영점 대신 가맹점을 선택하는 성향이 가맹본부와 가맹점간의 지리적, 문화적 차이에 의해 발생하는 감시감독비용, 가맹본부의 국제 경험, 현지국의 상황적 불확실성이 높을수록 증가하며, 가맹본부의 브랜드 자산특유성이 높을수록 감소하고 있음을 밝히고 있다. Fladmoe-Lindquist and Jacque(1995)의 연구가 감시감독비용에 초점을 두고 있는 이유는 일반적으로 사업형 프랜차이즈 서비스는 등록상표화된 절차와 디자인, 경영방식, 가맹본부에 의해 명시된 대로 정확히 제공되는 서비스로 구성되어 있고, 프랜차이즈는 상이한 점포간에 통일된 품질의 서비스를 제공하는 고도로 표준화된 사업방식이기 때문에 사회문화적으로 상이한 국가간의 운영에서는 표준화된 과업이 보다 복잡하고 점포운영에 대한 감시감독비용이 커지기 때문이다.

기존 연구는 가맹본부가 지리적으로 먼 지역에는 가맹점을 통해 확장하고, 지리적으로 집중된 프랜차이즈 시스템을 설립하고 시장이 포화되면 새로운 지역

으로 확장하는 것을 선호하는 것으로 밝히고 있다(Brickley and Dark 1987; Norton 1988; Martin 1988). 이는 상대적 대리 및 지배 비용(relative agency and governance costs)에 의해 설명이 가능하다. 점포가 멀리 떨어져 있을수록 종업원에 대한 감시감독비용은 증가하고 가맹점에 대한 선호는 증가한다.

2.1.3. 국제프랜차이즈의 운영전략

국제프랜차이즈의 운영을 위해서는 가장 먼저 해야 할 일은 진출해야 하는 국가와 도시를 선정하는 일이다. 일반적으로 국제 프랜차이즈에서의 진출국과 도시의 선정은 초기에는 1인당 국민소득이 높고 소매서비스부문이 발달된 국가에 진출한 다음, 문화, 소득, 정치시스템이 매우 다양한 국가로 진출한다. 진출국과 도시의 선정은 위해서는 사업타당성을 조사해야 하는데, 이때 프랜차이즈의 핵심이라고 할 수 있는 상표권의 보장여부를 확인하는 것이 중요하다. 진출국과 도시가 선정되면, 해외에서 프랜차이지등 파트너를 모집해야 하고, 그 다음 단계는 프랜차이지와 프랜차이즈의 운영방법을 결정하는 것이다. 마지막으로 이를 관리 통제하는 방법을 결정해야 한다. 물론, 진출국이나 도시의 선정과 파트너의 모집이나 계약, 운영방법이 한꺼번에 결정될 수도 있고, 순서가 뒤바뀔 수도 있을 것이다. 하지만, 연구를 하는 입장에서는

논리적인 순서에 따라서 연구를 하는 것이 바람직하다. 사례연구를 하는 경우라면 다른 순서가 있음을 밝히는 연구도 가능하고 새로운 유형이나 전략요소를 찾아내는 연구들도 할 수 있다. 이쪽 분야의 연구들은 실무적인 연구와 뉴스자료들이나 면접들을 포함하여 국제프랜차이즈 운영모드의 종류와 유형을 재정립하는 것이 필요해 보인다. 종류와 유형이 재정립되면, 이를 통해서 성과나 동기 및 환경요인들과의 관계를 연구하여 가장 바람직한 운영모드를 찾는 연구가 가능할 것이다. 기존문헌들은 주로 진출국이나 도시의 선정에 영향을 미치는 요소들의 파악이나 성과에 영향을 미치는 각 단계의 요소들을 확인하고 영향력의 크기를 비교하는 것들이 많이 있다.

1) 사업타당성조사와 진출국 및 도시 선정

사업타당성조사에 따라서 진출국과 도시를 선정하게 된다. 하지만, 조사와 선정은 많은 경우에 서로 순환적인 관계를 가지고 있다. 즉 조사를 세밀하게 하기 위해서 예비선정된 국가나 도시의 특성을 반영해야 하고, 이런 조사결과에 근거해서 또 보다 구체적인 선정과정이 이루어지기 때문이다. 또, 예상 사업파트너가 선정된다면, 현지국정보를 더욱 잘 알게 되어서 계약 및 운영전략을 세우기 위해서 더 정확한 타당성조사를 할 수 있게 된다. 따라서 조사와 선정과정이나 순서에

대한 좋은 사례를 찾는 것도 어떤 항목을 조사하는지를 연구하는 것보다 더 좋은 연구가 될 수 있다.

사전타당성조사에서 가맹본부가 해외진출을 하기 전에 가장 먼저 확인해보아야 하는 것은 상표등록이라고 할 수 있다. 많은 국가가 실제 국내에서의 사용여부와 상관없이 상표등록을 허용하기 때문에 현지국 기업이 먼저 등록을 했을 가능성도 있다. 상표등록과 같이 시행되어야 하는 사전조사는 현지국 시장과 법률에 대한 조사이다. 법률적인 측면에서는 가맹본부는 표적국가의 법률시스템에 대한 일반사항을 이해하고 있어야 하며, 특히 해외투자에 대한 규제, 기술이전과 프랜차이즈, 화폐교환에서의 규제, 기타 이익송금에서의 제한, 원천징수세, 상적 활동에 부과되는 내국세, 지적재산권의 보호규정을 조사한다.

사업타당성에 대한 분석은 현지국 가맹점과는 독립적으로 실시되는 것이 이상적이지만 많은 가맹본부가 현지국 예비가맹점과 함께 실시하기도 한다. 사업타당성 조사항목을 크게 두집단으로 구분한다면, 첫 번째는 국가위험도 분석(country risk analysis)이다. 국가위험도 분석에서는 생활수준, 경제 및 정치적 안정도, 문화 및 종교적 요소, 본국과의 정치 및 교역관계 등이 포함된다. 두 번째 조사항목은 현지 고객이 가맹본부의 기존 제품과 서비스에 대한 수요를 가지고 있

는지 아니면 완전히 새로운 제품/서비스에 관심을 가지고 있는가를 분석하여야 한다. 이를 위해 고객의 소비패턴과 동향을 분석하여야 하며, 잠재시장규모를 추정하고, 유통경로를 결정하고, 유통방법으로서 프랜차이즈가 현지국에서 수용되고 있는 정도를 파악하며, 표적시장을 결정하고 경쟁위상을 설정하여야 한다.

2) 현지 파트너의 선정방법

국제프랜차이즈가 성공하기 위해서는 현지 파트너를 잘 선택하는 것이 매우 중요하다. 따라서 파트너의 선택기준에 대한 연구들이 적지않다.

먼저 현지파트너의 재정능력과 경영능력에 관한 요소들을 보면, Steed(2002)는 재정적으로 건실하고 사업경험이 많은 현지 파트너를 선택할 때 상표의 명성은 더욱 높아진다고 하였다. 또, 현지파트너는 부동산을 확보할 수 있는 능력과 효과적인 유통시스템을 지니고 있어야 하며 제품과 부품의 현지조달능력도 지니고 있어야 한다. 이외에도 현지파트너가 현지국에서 사업에 성공한 기업으로, 가능하면 프랜차이즈 사업을 통해 시너지를 얻을 수 있는 사업을 운영하고 있는 것이 바람직하다. 특히 풍부한 경험으로부터 나오는 운영능력이 재정능력보다 더 중요하다고도 한다 (Steed 2002). 그밖에 현지국의 지적재산권에 대한 보호가 소홀한 경우에는 현지 파트너의 성실

성을 우선적으로 고려할 필요도 있다.

이외에도 문화적으로 상이한 국가의 현지파트너는 본국의 사업실제(business practices)도 이해하고 있어야 한다. 현지파트너가 본국에서의 사업경험이 있는 경우에는 본국의 사업실제를 이해하고 있을 가능성이 높기 때문에 우선 고려될 수 있다. Altinay and Wang(2006)은 해외 진출 프랜차이즈 파트너 모집에 관한 주제로 호텔 체인에 대한 사례 연구방법을 통해서 프랜차이즈의 사전 지식이 문화적 차이를 극복하고 효율적인 파트너 선정에 도움이 된다고 것을 밝혀내었다. 파트너가 가져야 하는 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 점문지식과 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.

3) 계약 요소들

국제프랜차이즈가 다른 해외진출방법과의 차별되게 해주는 가장 큰 요소는 프랜차이즈 계약이다. 이 계약에서는 프랜차이즈 운영에 대한 법적효력을 가지는

중요한 의사결정들이 포함되어있다. 계약에 포함된 요소들의 선정과 내용은 매우 중요하며, 이를 결정하는 데에는 프랜차이저의 경험과 본국과 현지국의 법적, 정치적, 경제적 환경 및 관례를 포함한 많은 요인들이 영향을 미치게 된다. 또, 계약요소들은 학문적 연구를 하는데 있어서 객관적인 정보로 평가될 수 있기 때문에 과학적인 양적연구를 하는데 매우 도움이 된다.

계약서에 들어가는 요소항목들은 차이는 있지만, 용어정의, 영역과 배타성, 계약기간, 가맹비, 서브프랜차이즈권한, 영업매뉴얼, 계약의 종료, 분쟁해결방법등을 포함한다.

대부분의 프랜차이징 계약은 계약상 용어(terminology)를 정의하고 있다. 용어 정의는 국제프랜차이징에 있어 더욱 중요하는데, 용어정의는 국가간의 언어장벽을 극복하고 오해를 방지할 수 있게 해준다. 만약 중요한 용어가 현지국에서는 생소한 것이거나 다른 의미로 활용되고 있을 수 있기 때문에 용어에 대한 공통의 이해를 구하는 것이 필요하다.

영역과 배타성(territory and exclusivity) 규정은 복수점포를 허용하는 국제프랜차이징에 있어서는 매우 중요한 규정이다. 프랜차이즈총판의 경우에는 대체로 총판점이 위치한 국가전체를 배타적 영역으로 제공하지만, 일부의 경우에는 현지국의 특징지역으로 영역을 한정하기도 하

며, 여러 국가로 사업영역을 넓혀주기도 한다. 배타적 영역은 이에 상응하는 배타적 거래의무(exclusive dealing obligation) 즉, 경쟁사의 상표를 취급하지 않는 것을 전제로 주어지는 것이 일반적이다.

계약기간(agreement term)도 필수적인 계약항목이다. 대부분의 국내 계약은 계약기간을 짧게 정하고 있지만 국제프랜차이징에서는 계약기간을 길게 정하는 것이 일반적이다. 해외가맹점은 등록상표, 심지어는 사업컨셉까지 현지 고객에게 소개하는 데 시간을 필요로 하기 때문이다. 또한 계약 종료 후 경쟁금지 서약이나 거래상 비밀의 보호가 어렵워서, 단기 계약에 의해 이탈한 가맹점과 다투는 것 보다는 장기계약에 의해 가맹점이 장기간 배타적 거래의 의무를 다하게 하는 것이 바람직할 수 있다.

가맹비(fee)도 필수 기본항목이다. 가맹비는 업종에 따라 많은 차이가 있으며 배타적 영역을 어떻게 정하는가에 따라서도 달라진다. 경우에 따라서는 가맹비를 면제해 주는 대신, 이를 가맹점에 대한 교육이나 특정기간동안 모집된 가맹점과 연계시켜 그 비용을 가맹본부에게 지불하도록 하기도 한다. 이는 가맹점으로 하여금 막대한 초기 가맹비(initial fee)에 의한 부담을 덜어주는 한편 가맹본부에게 일정한 수준의 투자회수를 가능케 하는 효과가 있다. 일반적으로 가맹점은 상표와 지속적인 지원의 대가로 계속가

맹비(continuing fees)를 지불하여야 한다. 계속가맹비는 영역내 총 가맹점 매출의 일정비율에 의해 책정되며 일반적으로 국내영업에서의 비율보다 낮게 책정되는 것이 일반적이다. 이는 프랜차이즈 총판점이 현지국에 프랜차이즈 사업을 소개하고 처음부터 필요한 하부구조를 구축해 나가는 역할을 수행하기 때문이다. 가맹비의 지불방법도 중요한 계약요소가 된다. 예를 들어 프랜차이즈 총판계약은 초기 가맹비와 계속 가맹비, 기타 대금지급에 통용되는 화폐, 적용환율을 결정해야 한다. 환율을 정부가 통제하는 국가에서는 적절한 화폐교환(clearance)이 이루어져야 하며, 프랜차이즈 계약은 화폐교환이 무효가 되거나 새로운 통제가 부과될 경우 발생하는 문제해결방법도 정해져야 한다.

해외 파트너와의 계약에서 서브 프랜차이즈 권한에 관한 조항은 초기 협상과정에서 결정된다. 즉, 프랜차이즈 총판권한을 줄 것인가 혹은 지역프랜차이즈로서 인정할 것인가 혹은 개별 프랜차이지일 것인가에 따라서 서브 프랜차이즈 권한이 달라지게 된다. 이것과 같이 맞물려있는 조항이 해외파트너가 언제까지 얼마나 많은 가맹점을 모집해야 하는가에 대한 개발일정조항이다. 가맹본부가 프랜차이즈 총판점에게 부여할 배타적 영역의 잠재력과 가치를 고려하여 현실적이고도 공정한 개발일정을 수립하는 것은 쉽지

않기 때문에 개발일정의 결정은 많은 프랜차이즈 총판계약에서 가장 어려운 협상쟁점이 된다.

영업메뉴얼도 또 다른 형태의 계약서로 프랜차이즈 컨셉의 핵심 노하우를 담고 있다. 국내에서와 달리 해외시장에서의 영업메뉴얼은 표적시장의 특성에 따라 일부는 그대로 적용이 가능하지만 일부는 수정될 필요가 있다. 즉, 영업을 시작한 이후에 변경을 할 필요가 있다면, 영업메뉴얼의 수정과 관련된 사항을 정해놓아야 한다. 실질적으로 운영을 하는데 필요한 마케팅과 영업표준들을 계약서 혹은 별도의 문서로 작성하는 경우도 있다.

계약내용중에 매뉴얼과 함께 들어가는 조항이 교육과 지원이다. 국제 프랜차이즈에 있어 초기 교육프로그램의 절차와 내용은 국내 프랜차이즈에 비해 좀 더 길고 비용도 많이 소요된다고 할 수 있다. 이는 언어장벽이 존재하고 가맹본부의 인력과견에 따른 비용이 높기 때문이다. 가맹본부와 총판점은 교육훈련과 지원 비용이 초기 가맹비에 포함되어 있는지 아니면 향후 가맹점이 그 비용이 지불하여야 하는가에 대한 결정을 하여야 한다. 또한 지속적인 교육훈련과 지원에 관한 내용도 포함되어야 한다.

모든 계약에서 빠질 수 없는 조항인 계약종료는 계약종료의 사유에 해당하는 상황의 현실성을 바탕으로 정해진다. 이

를 위해서 고려해야 하는 것은 개발일정의 불이행에 따른 예상결과, 계약종료보다 약한 수준의 제재의 가능성, 예를 들면, 배타적 권리의 상실, 총판점과의 계약종료시 가맹점과의 관계, 계약종료된 총판점의 사업을 구매하는 옵션등이다. 여기에 포함될 수 있는 것이 국가프랜차이징 계약에 대한 국가의 승인에 관한 사항이다. 만약에 정부가 불허하는 경우에는 계약이 종료되는 점도 포함해야 할 것이다.

더 나아가서, 분쟁해결에 대한 조항들도 있어야 한다. 분쟁해결은 적용법률과 관할법정의 선택이라는 두 가지 사항을 포함한다. 법률선택 분야에서 많은 가맹본부가 현지국 법률보다는 본국의 법률 적용과 본국 관할법원으로 결정되길 원한다. 그러나 법률 문제가 발생하여 이를 가맹본부가 계약대로 강제하고자 하는 경우에는, 총판점이 가맹본부가 위치한 본국에 재산을 가지고 있거나 사업을 벌이고 있지 않는 한, 궁극적으로 현지국의 재판을 받는 것이 더 쉬울 수 있다. 하지만, 상법이나 법률체계가 발달되어 있지 않은 국가에서는 대체로 현지인에게 유리한 판결을 내리는 성향이 있다.

계약요소들을 활용한 연구들에는 각 계약요소들의 결정과정에 대한 연구들과 각 계약요소들간의 관계를 찾아서 특정한 패턴을 찾아내는 연구, 새로운 계약요소들을 찾아내는 연구들이 있을 수 있다.

특히 가맹비를 결정하는 방법에 대한 연구들도 흥미있을 수 있다. 즉, 일인당 국민소득, 인구수, 현재의 경제상황, 경쟁상황 등 현지시장에 대한 평가와 가맹점의 수, 프랜차이지와 프랜차이저의 생각을 같이 고려한다면, 실제 가맹비의 결정영향요소들을 파악할 수도 있겠다. 또, 특정국에 진출한 국제프랜차이징의 계약들 중 성공하는 프랜차이징 계약의 유형을 찾아내는 것도 좋은 연구가 될 수 있을 것이다.

4) 제품/서비스 전략과 표준화와 현지화
국제프랜차이즈 운영전략에서 실질적으로 가장 중요한 요소는 제품과 서비스관련된 전략이라고 할 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, 재원 조달, 특정 장비, 세부적 운

영 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 의미하며, 프랜차이즈 특유의 경쟁력을 갖춘 틈새시장을 정의해준다. 둘째로 제품이나 서비스 이외의 보조물은 고객이 취할 수 있는 무형적 이득을 의미한다. 즉, 무형의 것을 유형의 것을 활용해서 전달하는 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 식별요소는 프랜차이즈나 체인점에 있어서 특정 소매점을 시각, 청각 요소로 연결해 주는 세트틀을 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.

프랜차이즈 기업의 해외 진출에 있어서 제품과 서비스 운영의 표준화를 통한 통일된 이미지, 품질관리, 비용 최소화는 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 현지국의 요구 상황과 프랜차이즈의 동기 및 제품/서비스구성요서별로 표준화정도에 대한 검증은 좋은 연구주제가 될 수 있을 것이다.

Kaufmann & Eroglu(1998)는 의사결정 요소들의 표준화와 관련해서 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.

제품과 서비스뿐만 아니라 전체적인 프랜차이즈 시스템의 운영전략에서 표준화를 하게 되는 동기에 대한 연구들도 적지않게 진행되고 있다. 표준화의 동기

로는 비용, 일관된 이미지 및 신제품개발과 출시라고 할 수 있다. 가장 많이 연구된 표준화 동기는 비용 절감이다 (Samiee & Roth 1992). 표준화를 통한 비용 절감이 유용한 부분으로 품질관리를 들 수 있다. 품질관리는 프랜차이즈 시스템 운영에 있어서 중점이 되며, 전체 운영의 성과에도 관련이 되기 때문에 표준화를 통한다면 품질관리에 드는 비용을 최소화 할 수 있을 뿐만 아니라 관리적 측면에서 많은 이득을 볼 수 있다. 또한 표준화가 되어있다면, 가맹점들의 성과를 효율적으로 모니터링하게 해주며, 감시비용을 절감해준다. 점포관리에 있어서도 표준화는 수익 보고, 로열티 지급 및 인건비와 같이 내부 시스템에서 중복되어 발생할 수 있는 비용 중복을 통일된 시스템을 사용을 통해서 막아줄 수 있다.

상품/서비스 측면에서 표준화는 프랜차이즈 기업의 구매력을 향상시키고 이를 통해서 가격에 있어서 경쟁우위를 갖게 해준다. 시스템 식별, 즉 로고와 트레이드 마트 그리고 보조물 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. 지역과 상황에 따라서 프랜차이즈를 구성하는 요소들이 조금 달라질 수도 있지만 기업이 원하는 이미지 개발과 유지를 위한 표준화된 컨셉은 통일성을 가지고 유지되어야 한다. Steed (2002)는 소매에서 가장 중요한 것이 입지라면 국제프랜차이즈에 있어 가장 중요한 것은 자사 브랜드의 국제적 인지도라고 하였다. 인터넷과 통신기술의 발달은 보다 많은 소비자에게 짧은 시간에 가맹본부의 브랜드를 노출시키고 있다. 이는 전세계적으로 가맹본부의 시장기회 증가로 나타나고 있다.

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 끊임 없는 평가를 가능하게 한다. 표준화는 지역만의 새로운 실험과 창의력을 막는 원인이 될 수도 있지만, 일단 새로운 실험이 성공 가능성이 큰 신제품이나 서비스로 판명되었을 때, 표준화는 신제품이나 서비스가 폭 넓게 시행될 수 있게 해준다. 또

한 표준화를 통해서 얻을 수 있는 일관적인 품질로 인해서 새로운 제품은 상대적으로 적은 비용으로 소비자들에게 받아들여 질 수도 있다.

5) 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 조합별로 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.

관리통제방법은 크게 계약적 통제와 윤리적통제, 관리적 통제로 나누어 볼 수 있다. 계약적 통제는 윤리적통제나 관리적 통제보다 먼저 활용되기 시작하였고 할 수 있다. 프랜차이즈 시스템은 본부와 가맹점 간의 계약을 기반으로 이루

어진다. 프랜차이즈 계약들은 앞서도 언급되었듯이 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 프랜차이즈가 어느 정도 진행된 후 등장한다. 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 실제적으로 사용하는 것을 꺼려한다. 계약은 단순히 기간과 조건을 명시하는 법적 동의서 일 뿐, 절대적으로 필요하지 않은 이상 가맹점 통제 수단으로 사용되지 않는 것이 일반적이다.

프랜차이즈의 빠른 성장으로 인해 통제의 문제가 중요한 이슈가 되었으며 힘의 불균형과 정보 불균형에 의해서 프랜차이즈 시스템을 관리통제하고 제약하는 자기규제 (self-regulation)가 프랜차이즈 협회들을 중심으로 만들어지게 되었다. John and Hoffman(1999)은 21개국의 프랜차이즈 협회가 제정한 프랜차이즈의 자기규제를 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 있다. 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 표기된다. 규정의 시행과 관련된 규정은 '회원들은 규정을 준수해야만 한다.' 수준으로 규정되어 있을 뿐 시행에 대한 구체적인 절차가 빠져있어 규정의 관리적 기능을 약화시킬 수 있다.

관리적 통제는 계약이나 자기규제조항 등과 같이 규정에 근거하지 않고, 프랜차이저가 프랜차이저와의 업무교류를 통해서 프랜차이저의 활동을 조정하는 것을 의미한다. 관리적 통제 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, 계절상

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

적절한 프랜차이즈 파트너 선정과 파트너 선정 타이밍은 프랜차이즈 운영에서 매우 중요한 시작이며, 관리적 통제에 있어서도 중요한 요소이다. 상품유통을 목적으로 하여 채용하는 프랜차이즈 시스템 (Product Distribution Franchising)으로 시장에 진출할 경우 통제 문제는 크지 않지만, 기업이 장기적인 성공을 위해서 비즈니스로서의 프랜차이즈 시스템 (Business Format Franchising)으로 전환한다면, 파트너 선택을 통하여 기업은 통제를 하고자 한다. 적절한 프랜차이즈 파트너를 선택하는 것은 실제로 해외 시장에서 장기적 생존을 확고하게 하는 것이기도 하다. 파트너와의 의사소통방법도 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.

또 다른 관리적 통제 방식으로 프랜차이저는 자신의 브랜드의 명성과 파워를 지키고 확대하기 위해서는 이를 위한 특별한 노력들을 기울여야 한다. 브랜드를 키우기 위해서는 품질확보 및 매출과 가

격, 광고방법, 지점설치 위치 등 모든 것에 대하여 통제하여야 한다.

2.1.4 국제프랜차이즈의 성과

1) 프랜차이즈의 성과변수들

대부분의 경영전략연구의 연구체계를 설정하는데 있어서 가장 중요한 요소중의 하나는 전략성과에 관련한 것이다. 실제 전략을 수립하는데 있어서도 가장 중요한 것이 성과부분이다. 하지만, 국제프랜차이즈 연구들에서 성과를 뚜렷하게 강조하고 있지 못하다. 가장 큰 이유는 재무적인 성과나 숫자로 표시될 수 있는 성과자료를 얻기 어렵기 때문이다. 또 연구에서 다루고 있는 전략변수 이외의 요인들이 성과에 영향을 미치기 때문에, 연구결과의 통계적 유의성이 잘 나오지 못하기 때문이다. 마치 광고전략에서 매출의 증가라기 보다는 인지도나 광고노출도등이 성과를 대신하는 것과 유사하다고 할 수 있다.

국제프랜차이즈의 경우에 생각해 볼 수 있는 성과체계는 매출, 원가의 절대량 및 구조의 변화 등 재무적인 수치들이 있겠다. 또 재무수치들 이외에 국제프랜차이즈를 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 위

해서 국제화 경험을 쌓기에 좋은 출발로 국제프랜차이즈를 생각하였다면, 임직원들의 능력, 사기진작이나 조직의 핵심역량의 변화등도 성과변수가 될 수 있다. 국내에서의 이미지를 증가시키기 위하여 선진국에 국제프랜차이즈를 한 경우라면 국내에서의 프랜차이즈 이미지나 브랜드 파워의 증가도 성과변수가 될 수 있을 것이다. 국내의 많은 국제프랜차이즈가 외국에 점포를 한 개만 유지하는 것들이 이런 예가 될 수 있겠다.

2) 프랜차이즈의 성과변수들

국제프랜차이즈의 결과로 프랜차이즈가 얻게 되는 성과들은 프랜차이즈의 역할을 하는 기업들이나 파트너가 얻는 성과들과 현지국이 얻게 되는 성과들로 구분해볼 수 있다. 대부분의 연구들은 현지국이 얻는 성과를 연구하고 있다. 하지만 개별 기업이 얻는 성과에 대한 연구도 생각해볼 수 있을 것이다. 특히 우리나라와 같이 외국의 프랜차이즈가 먼저 진입하여 사업을 오래한 경우에는 해외프랜차이즈의 파트너들로서의 경험을 연구하거나 그 이후의 발전형태들은 좋은 연구주제가 될 수 있을 것이다.

예를 들어, 국제프랜차이즈는 시장과 노동력 측면에서 교육, 동적자원(dynamic resources), 기술습득을 통해서 질적 향상을 만들어 낸다. 프랜차이즈와 소상공 발전(small business development)에 있어 교

육은 매우 중요하다. 프랜차이즈를 통한 교육효과는 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 국제프랜차이즈 기업과 대등하게 경쟁할 수 있게 만든다. 국제적인 프랜차이즈 기업은 지식, 기술, 인적 자원을 진출국에 전수하며 또한 노동력의 기술과 역량을 향상시킨다.

또한 국제프랜차이즈는 진출국 중소기업을 발전시키고 창업을 북돋게 된다. 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).

해외 진출 프랜차이즈가 진출국에 미치는 긍정적인 경제효과로 생산과 고용 창출, 세금증대, 경제 선진화, 국제수지, 중소기업과 기업 발전, 교육 및 자원과 기술 습득 등이 있을 수 있다(Alon 2004). 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 고용 및 개인 소득으로 인해서 상품과 서비스에 대한 지역 수요가 증가된다. 공급적인 측면에서 해외 진출 프랜차이즈 기업은 진출국지역에서 공급처를 찾게 되고 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, 불

완전 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 철저히 세금을 납부한다. 세 번째로, 현지국이 본국에 비하여 경제력이 낮은 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 세수 증가 및 고용창출을 가져다주어 지역 경제 발전에 이바지하게 되는 것이다.

네 번째 효과는 국제수지 효과이다. 국제수지에 미치는 프랜차이즈의 영향은 먼저 프랜차이즈 본국의 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). 따라서 프랜차이즈로 인해서 일시적인 국제수지 부족이 발생하는 것 같지만 이는 시간이 흐름에 따라서 국제프랜차이즈 기업의 기술과, 특허 지식, 인적자원이 이전되면서 줄어들게 된다.

3) 프랜차이즈 국가의 사회적 효과

프랜차이즈 기업의 해외 진출은 경제적인 영향뿐만 아니라 사회, 문화적인 부분까지 많은 영향을 끼친다. 특히 진출국의 사회경제적인 수준이 본국보다 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. 소비자 권익 측면에서 프랜차이즈 기업의 해외 진출은 진출국 소비자들에게 표준화를 통한 양질의 상품과 서비스를 일관

되게 제공함으로써 소비자 가치를 끌어 올려 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 빠른 진행의 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. 사회학자들은 최근의 서구화(Westernization)와 소비자의 동질화 추세를 ‘사회의 맥도널드화’(McDonaldization of society)라고 부르기도 한다. Beck(2002)은 ‘라이프스타일, 문화적 상징, 다국적 행동양식의 획일성’이라고 맥도널드화를 정의하였고, Alfino et al.(1998)은 ‘인력 자원을 기술과 합리

화로 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 측정방식을 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.

반면에 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 순응시키거나 하는 압력 간의 긴장을 조성할 수 있다는 것이다. 전통주의와 근대화의 문화적 패러다임과 경쟁이 서로 반대되지만 서로 보완하면서 세계화의 모습을 만들어 가고 있다. 반세계화를 외치는 사람들

에게 프랜차이즈는 상대주의, 민족주의, 지역 정서를 무너뜨리며 동질성을 기반으로 서구 혹은 미국의 가치, 취향을 전하는 세계 자본주의 시스템과 사회 긴장을 유발하는 대변자로 인식되고 있다.

2.2. 배경 이론들

자체적인 이론적인 연구가 많이 되어 있지 않은 영역일수록 관련 영역에서 새로운 이론을 많이 가져다써야 연구가 활성화 될 수 있다. 지금까지 프랜차이즈 및 관련 유통영역등에서 참고하고 있는 이론들을 <Table 2>과 같이 정리해보았다. 연구주제에 따라서 서로 상반된 예측이 나오는 경우도 있을 것이며 서로 보

완되는 경우도 발생할 것이다. 보다 다양하고 많은 이론들이 많이 개발되고 또 다른 인접학문에서 적용할 수 있는 이론들을 원용해오길 바란다.

1) 자원의존 이론 (resource based theory)

자원의존(resource based)이론은 조직이 조직의 존속에 필요한 자원을 획득하는 과정에 관련된 이론이다. 조직의 성과를 만들어 내는데 필요한 자원을 모두 조직의 내부에서 소화할 수 있는 조직은 존재하지 않는다. 그러므로 조직이 원하는 성과를 달성하기 위해서는 필요한 자원을 환경에서 얼마나 잘 획득 하느냐에 달려있게 되며, 이 때문에 환경에 대한 의존성이 발생된다. 국제프랜차이징에 있

Table 2. Examples of Theories Applicable to International Franchising

Theories	Implications	Examples of application
Resource based theory	Strategic decision based on resources	decision about entrance and cooperation depending on resources of franchisee and franchisor
Transaction cost theory	Strategic decision for minimizing transaction cost	determination of mutual trust or satisfaction of franchising players
Agency theory	Strategic decision for reducing problem caused by utilizing agent	research on management system in franchising agreements
Organizational Learning	Strategic decision for maximizing performance and learning of organization	comparison of performance and learning of franchisors
Competency theory	Strategic decision for utilizing key competitive advantage	research on international franchising depending on relative competency
Internalization theory	Strategic decision of direct investment for removing inefficiency of market transaction	research on terms of contract and dividend share for franchising partners
Oligopolistic Competition theory	Strategic decision under oligopolistic competition	decision on various entry mode for international expansion

어서 자원기반이론은 기업이 보유하고 있는 자원 혹은 역량에 의해 프랜차이즈 기업의 해외진출을 설명하고 있으며, 프랜차이즈기업이 해외진출을 성공적으로 추진하기 위해 핵심자원을 보유하고 있어야 하는 것으로 보고 있다(Barney 1991; Conner 1991). 핵심자원에는 자본, 인력, 경영 능력, 현지시장에 대한 정보, 위험관리능력 등이 포함된다. 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(Alon 1999; Carney and Gedajlovic 1991; Combs and Castrogiovanni 1994; Shane 1996, 2005).

2) 거래비용 이론(transaction cost theory)

거래비용은 “경제적 시스템을 운영하는 데 소요되는 비용(the cost of running the economic system)”으로 정의되고, 구체적으로 협상, 정보의 수집 및 처리, 협약 준수의 감시 등으로 발생하는 비용으로 정의된다(Williamson 1991, 1985). 거래비용 이론은 거래의 지배구조에 영향을 미치는 요인을 설명하는 이론으로 거래비용을 최소화 시키려는 목적으로 기업은 시장을 통해서 거래를 하는 것보다 조직 내에서 거래가 이루어지도록 하여 거래비용을 최소화시킬 수 있는 구조를 결정하게 된다는 것이다. 따라서 국제프랜차이즈의 경우에는 특히 기회주의적인 인적요인과 해외환경의 불확실성과 정보의 비대칭성을 극복하기 위해 프랜차이즈 계약이라는 거래특유자산을 활용하는 것이라고 볼 수 있다. 즉, 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) 대리이론(agency theory)

프랜차이즈 시스템 자체가 프랜차이저와 프랜차이지의 계약이라는 근본적인 관계를 기반으로 하는 만큼 대리이론은 프랜차이즈에 대한 이론적 배경으로 많이 언급되었다. 대리이론은 의뢰인(principal)이 대리인(agent)에게 작업을 위임하는 대리관계에서 발생할 수 있는 두 가지 문제 즉, 기회주의 따른 대리인 비용과 위험의 부담문제로 보상 제도를 어떻게 구성하는가 하는 문제 해결에 중점을 두고 있다. 대리이론에 의하면 프랜차이저와 프랜차이지는 상호의 이익을 극대화하기 위해서 노력하게 되고 프랜차이저는 직영에 의한 운영에 비해 관리비와 인건비, 정보 탐색 비용을 줄일 수 있으며 프랜차이지는 대리인 입장에서 독점 판매권, 본사의 특유자산의 사용권을 부여받게 되는 것이다(Brickley & Dark 1987). 이처럼 대리이론에서는 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) 조직학습이론(organizational learning)

국제경쟁에 있어 역량기반적(competence-based) 혹은 지식기반적(knowledge-based) 접근방식이 중요해짐에 따라 조직학습의 중요성이 커지고 있다(Barney 1991; Conner and Prahalad 1996). 조직학습은 조직이 조직의 문화안에서 조직의 활동을 둘러싼 일상적 업무와 지식을 구축하고 보완하며 구성하고, 인력의 기술사용을 발전시켜서 조직의 효율성을 찾고 개발하는 방식이라고 할 수 있다(Dodgson 1993). 조직학습은 개인의 학습을 합한것 이상으로 구성원이 조직을 떠나도 학습된 능력을 잃지 않으며, 조직기억(organizational memory)를 형성하게 된다(Fiol and Lyles 1985). 조직학습의 중요성은 기업의 평판이나 고객충성도, 기업특유 노동력과 같은 전략자산이 매매가 불가능할 때 더욱 커진다. 매매가 불가능한 전략자산은 스스로 체험에 의해서만 습득할 수 있으며, 통제의 정도가 높을수록 학습효과가 커지기 때문에, 조직학습의 효과는 계약방식보다는 지분방식을 활용할 때 더욱 커진다.

국제프랜차이징은 두 개의 서로 다른 환경에 있는 조직간에 지식이 이전되는 형태이기 때문에 조직학습관점을 도입하

는 것이 매우 유용하다고 판단된다. 프랜차이즈가 이전해야 하는 지식을 토대로 하여 프랜차이즈에서 새로운 조직학습이 일어나는 과정과 그 결과를 연구할 수 있을 것이다. 또, Bradach(1997, 1998)는 조직학습이론을 근거로 하여서 프랜차이즈가 지속적인 혁신을 하기위해서 가맹점과 직영점포를 포함한 다양한 형태의 조직(plural form)을 가지고 있는 것이 각 조직의 학습뿐만 아니라 본사의 학습과 성과에 모두 좋을 것이라고 주장하였다.

5) 해외진출이론들

프랜차이즈 해외 진출에 대한 동기는 기업의 직접투자와 관련된 국제화 동기를 통해서 설명되어질 수도 있다. 장세진(2006)은 크게 경쟁우위이론, 내부화이론, 과점적 경쟁이론을 기업이 해외로 진출하는 행동을 설명하기 위해 사용하였다. 경쟁우위이론은 기업이 기술, 브랜드, 마케팅 능력과 같은 경쟁우위를 갖고 보유하고 있을 때, 이를 내수시장뿐만 아니라 더 넓은 해외시장에서 활용해서 더 큰 이익을 창출하는 것으로 보고 있다. 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 외국기업은 국내기업에 비해 불리함(liabilities of foreignness)을 지

닌다. 만약 기업이 독점적 우위(monopolistic advantage)를 지니고 있는 경우 이는 외국기업의 불리함을 극복할 수 있게 해주며 기업은 이윤극대화를 위해 프랜차이즈 대신 해외직접투자를 행한다(Hymer 1976). 하지만 독점적 우위가 없는 경우, 기업은 프랜차이즈를 통해 외국기업으로서의 불리함을 극소화 할 수 있다.

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 해외 직접투자를 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 행동들이 이렇게 설명할 수 있을 것이다.

3. 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 통한 연구논문들이 많이 나오고 있지 못하다. 양적인 연구를 통해서 나오는 연구들은 주로 설문을 통

해서 관련 의사결정자들의 태도나 의도, 인식, 이해, 평가 등의 심리적인 자료를 구해서 관련 통계방법론을 활용한 연구들이었다. 또, 프랜차이즈라는 특성에서부터 출발한 연구라기보다는 다른 유통기관의 연구들에서도 할 수 있는 이론과 방법론을 프랜차이즈에도 적용시켜본 연구들이 적지 않았다.

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 자료를 공공적인 기관이 관리하는 것이 아니라 사내자료이기 때문에 체계적으로 관리가 되지 않으며, 연구를 위해서 얻기가 힘들고, 또 양적인 자료의 내용이 통일화되어 있지 못하기 때문이다. 하지만, 해외진출 영역의 연구가 활성화되기 위해서는 협회나 공공단체가 기초자료를 수집관리하는게 필요하다.

양적인 연구를 위해서 필요한 자료들을 본국과 진출국의 자료로 나누어볼 수 있다. 자료의 수집을 위한 자료의 원천은 본국에서는 프랜차이즈 회사의 전략결정 자료와 실적자료, 임직원들과의 서베이자료라고 할 수 있다. 예를 들면, 회사의 일반적인 현황자료와 매출이나 손익 등 재무자료와 임직원이 생각하고 있는 조직의 문화나 의사결정방법 등에 대한 심리적인 평가자료들이 될 것이다. 이외에

도 본국의 경쟁사관련 자료들과 사회경제적인 자료 및 해외에 진출한 기업의 자료들도 필요하다.

진출국에서는 역시 국가 전체적인 사회경제적인 지표나 현황자료와 프랜차이즈의 자료들, 소비자자료들, 프랜차이즈와 경쟁이 되는 업체들에 대한 자료들을 수집하여야 한다. 프랜차이즈의 자료에는 서베이를 통한 프랜차이즈와의 관계에 대한 심리/태도적인 평가자료 및 의사소통방법에 대한 자료, 법적계약자료이 있다. 그 외에도 재무자료들, 매출관련 자료들과 경영상 발생하는 전략자료들이 있다. 진출국에서의 소비자들이 생각하는 프랜차이즈에 대한 평가자료와 프랜차이즈와 경쟁이 되는 동종 업체들의 기초자료들도 필요하다.

따라서 자료수집방법은 인터뷰, 우편이나 전화, 또는 인터넷을 통한 서베이가 필요하며, 각 국의 협회나 통계수집기관을 통한 2차자료도 수집하여야 할 것이다. 자료의 분석방법은 연구목적에 따라서 달라질 것이지만, 기술통계기법들인 빈도분석, 교차분석, 평균비교분석등이 사용될 수 있으며, 간단한 t나 F 검증, chi-square 분석, 회귀분석, logit, 판별분석 등이 사용될 수 있을 것이다. 구조방정식 모델들, 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 모임

뿐만 아니라 비공식적인 활동에도 참여하여 기업 국제 활동에 버팀목이 되는 의사결정 과정에 관한 통찰력을 얻고자 하는 것이다. 심층 인터뷰도 정보 수집을 위해서 활용되며 문서 분석도 포함 될 수 있다.

민속학적 연구는 여러 가지 장점도 많지만, 연구자가 국제프랜차이징 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.

사례연구방법은 민속학적 연구보다는 좀 더 쉽게 접근할 수 있는 정성적인 방법이다. 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). Stake (1998)은 사례 분석을 통해서 역동적인 조직 활동에 관한 심도 깊은 정보를 얻을 수 있다고 하였으며, Perry (1998)는 사례분석 기법이 기존 연구 방식의 한계를 넘어서는 동시대적인 마케팅 영역을 연구

할 수 있는 적절한 방법이라고 평가하였다. 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 응답자들

의 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 국제프랜차이즈 진출에 따른 파트너 선정에 관한 연구에서 국제 프랜차이즈 파트너 모집 과정을 한 축으로 삼고 사전지식을 다른 축으로 삼는 2x2 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 한명 이상의 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

3.1. 국내의 프랜차이즈 해외진출 연구들

국내의 프랜차이즈 해외진출관련 연구들을 살펴보자면 크게 두 가지로 분류할 수 있다. 먼저 국내에 진출한 국제프랜차이즈를 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 국제프랜차이즈에 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 성공 전략(정현식 2004), 본사지원 특성, 가맹점 특성, 관계 특성, 고객특성, 경쟁특성, 입지특성 등이 국내 진출 해외외식 프랜차이즈 성과에 미치는 요인 연구(김난영 2002)등 국제프랜차이즈 기업의 성과와 진출에 미치는 요소에 관한 연구들이 주를 이루고 있다. 해외 진출 국내 프랜차이즈에 관한 연구를 살펴보면, 국내 프랜

차이즈 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 기업의 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.

3.2. 추후연구 방향

지금까지 고찰해본 국제프랜차이즈관련 문헌들을 보고 우리나라의 연구들을 보면, 방법론적인 제안점과 이론개발에 관련한 제안을 생각해볼 수 있다. 특히 방법론적인것은 과학적인 질적 연구방법론의 채택이라고 할 수 있다. 특히 프랜차이즈의 경우에는 일반적인 소비자 마케팅에서 발달된 방법론이 아닌 경영전략이나 마케팅전략에서 발달된 방법론의 적용이 필요하다. 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. 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.

새로운 이론개발 및 관련 이론들의 검증도 필요한 연구영역이다. 마케팅이나 경영학 이론뿐 만이 아니라 협상학이나 법학을 포함한 사회과학의 다른 영역에서 관련 이론을 가져다가 적용해보는 시도가 이루어져야 한다. 중요한 것은 국제프랜차이즈관련 하나의 현상을 설명함에 있어 하나의 이론을 제시하는 것보다는 다양한 이론을 제시하고 실증분석을 통해 이들 이론의 타당성을 비교검증하는 것이 필요하다는 점이다. 해외진출여부와 조직특성간의 관계를 대리이론과 자원기반이론으로 설명한 임영균등(2007)도 좋은 예가 될 수있겠다. 또한 지배구조(governance structure)와 관련하여 가맹점과 직영점, 혹은 이의 혼합형태 중 어떤 형태를 취하는 것이 바람직한가에 대한 의사결정에 있어 지금까지의 지배적 이론인 대리이론 이외에도 새롭게 조직학습이론의 관점을 수용하는 것도 매우 의미있는 것이라 할 수 있다. 대리비용에 의해 경제적 효율성을 강조하는 대리이론과 달리 조직학습이론은 이질적인 기업환경에서 국제프랜차이즈를 수행하기 위해 필요한 지식의 창출과 전이(transfer)에 있어 어떤 지배구조가 보다 좋은 성과를 올릴 수 있는가에 대한 해답을 제시할 수 있다 (Sorenson and Sorenson 2001).

이외에도 필요한 것은 굳이 이론적인 연구는 아닐지 몰라도, 협회나 학회차원에서 현재 국내에 들어온 프랜차이즈와

해외로 진출한 프랜차이즈의 종합적인 현황과약을 하는 연구가 필요하다고 보여진다. 이러한 연구는 추후의 이론적인 연구를 하는 아이디어와 기초자료를 제공하게 될 것이다.

(Received: Jul. 18, 2008)

(Accepted: Dec. 25, 2008)

참고문헌

- 권기환 (2005), “프랜차이즈 사업의 국제화 동인에 관한 탐색적 연구”, 국제경영관리학회 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.
- 김형준과 정덕화 (2007) “본글로벌전략을 추구하는 벤처기업의 특성과 성과에 관한 연구”, JGAMS, Vol 17, no 3, 39-59
- 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, 조선대학교박사학위 논문.
- 이주희 (2006), 한국 프랜차이즈 기업의 중국시장 마케팅 연구, 중앙대학교 석사학위 논문.
- 임영균, 최종원, 김희정 (2007), “해외진출 국내 프랜차이즈기업의 조직특성에 관한 연구”, 한국유통학회 하계통합학술대회, 67-84
- 장세진 (2006), 글로벌 경영, 박영사
- 정현식 (2004), 해외 다국적 패스트푸드 프랜차이즈 시스템 도입/전개 사례 연구: 국내 T사를 중심으로, 고려대학교 석사학위 논문.
- Alfino, M., J. S. Caputo and R. Wynard. (eds) (1998), *McDonaldization Revisited:*

- Critical Essays in Consumer Culture*, Westport, CT: Praeger.
- Alon, Ilan. (1999). *The internationalization of U.S. franchising systems. Transnational Business and Corporate Culture Problems and Opportunities*, New York: Garland.
- Alon, Ilan. (2004), "Global Franchising and Development in Emerging and Transitioning Markets," *Journal of Macromarketing*, Vol. 24 No. 2, 156-167.
- Alon, Ilan and David L. McKee. (1999), "The Internationalization of Professional Business Service Franchises," *Journal of Consumer Marketing*, 16 (1), 74-85.
- 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.
- Arthur Andersen. (1996), "International Expansion by US. Franchisors," *Washington, DC: Arthur Anderson LLP Chicago, Illinois in cooperation with the International Franchise Association*.
- Aydin, N., and M. Kacker. (1990), "International outlook on US-based franchisers," *International Marketing Review* 7 (2): 43-53.
- Barney, Jay B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Beck, U. (2002), "Individualization: Institutionalized individualism and its social and political consequence," *London: Sage Ltd*.
- Bradach, Jeffrey L. (1997), "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains," *Administrative science quarterly* Vol.42, 276-303.
- Bradach, Jeffrey L. (1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press.
- Brickley, J. and F. Dark (1987), "The Choice of Organizational form: The case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, 401-420.
- Burton, F. N., & A. R. Cross. (1995), "Franchising and Foreign Market Entry," *International Marketing Reader*, S. J. Paliwoda and J. K. Ryans, eds., London: Routledge, 35-48.
- Carney, Mick., and Eric Gedajlovic (1991), "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations," *Strategic*

- Management Journal*, 12(1), 607-629.
- Caves, R.E. (1971), "International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment," *Economica*, February, 1-27.
- Caves, R.E. (1982), *Multinational enterprises and economic analysis*, Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Cavusgil, S. T. (1984), "Organizational Characteristics Associated with Export Activity," *Journal of Management Studies*, 21(January), 3-22.
- 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.
- Combs, James G., and Gary J. Castrogiovanni (1994), "Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise Versus Company Ownership," *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48.
- 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.
- Conner, K., and C. K. Prahalad. (1996), "A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism," *Organization Science* 7: 477-501.
- Contractor, F. J., and S. K. Kundu. (1998), "Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector," *Journal of International Business Studies* 29: 325-358.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990), "Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria," *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-20.
- Dodson, M. (1993). "Organizational Learning: A Review of Some Literatures". *Organization Studies*, Vol.14, No.3, pp. 375-394.
- Dunning, J.H. (1993), "Multinational Enterprises and the Global Economy," *Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham*.
- Fiol, C.M. and Ve Lyles, M.A. (1985), "'Organizational learning'", *Academy of Management Review*, Vol. 10 No.

- 4, 803-26.
- Fladmoe-Lindquist, Karin (1996), "International Franchising: Capabilities and Development," *Journal of Business Venturing* 11, 419-438.
- Fladmoe-Lindquist, K. and Jacque, L.L. (1995), "Control modes in international service operations: The propensity to franchise," *Management Science* 41 7, 1238-1249.
- Hackett, D. W. (1976), "The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies," *Journal of International Business Studies*, 7(1), 65-75.
- Hennart, J. (1990), "The transaction costs theory of the multinational enterprise," Pitelis, C. and Sudgen, R., Editors, (1990) *The Nature of the Transnational Firm*, Routledge, London, 81 - 116.
- Hoffman, R. C. and Preble J. F. (1991), "Franchising : Selecting a Strategy for Rapid Growth," *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- Huszagh, S. M., Huszagh, F. W. and McIntyre F. (1992), "International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm," *International Marketing Review*, 9(5), 5-18.
- Hymer, S. (1976), "The international operations of national firms: a study of direct foreign investment," *MIT Press, Cambridge (MA)*.
- International Franchise Association. (1992), *The International Franchise Association*, Web site. <http://www.franchise.org>.
- International Franchise Association. (2001), *The International Franchise Association*, Web site. <http://www.franchise.org>.
- Jin, Byoungoh, Yong Ki Lee, Soon Hong Kwon, (2007) "Dimensions of Experiential Value: Is it the same across Retail Channels?" *JGAMS*, Vol 17, no 4, 223-245
- Johanson, J. and Valne, J. E. (1977), "The internationalization process of the firm-A model of knowledge development and increasing foreign market commitments," Buckley, P. and Ghauri, P., Editors, (1977), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press, London, 32-44.
- Kedia, B. L., D. J. Ackerman, D. E. Bush, and R. T. Justis (1994), "Determinants of Internationalization of Franchise Operations by U.S. Franchisors: A Study Note," *International Marketing Review*, 11(4),

- 56-69.
- 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.
- Konigsberg, Alex S. (1991), "Analyzing the International Franchise Opportunity, in Gramatidis, Yanos and Dennis Campbell(eds.)," *International Franchising: An Indepth Treatment of Business and Legal Techniques*, Kluwer Law and Taxation Publishers.
- Mathewson G. F. and Winter R. A. (1985), "The economics of franchise contracts," *Journal of Law and Economics* 28, 503-526.
- McIntyre, F. S. and S. M. Huszagh (1995), "Internationalization of Franchise Systems," *Journal of International Marketing*, Vol. 3 No. 4, 39-56.
- Moore, C. M., Birtwistle, G. and Burt, S. (2004), "Channel power, conflict and conflict resolution in international fashion retailing", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 7, 749-769.
- Norton, S. W. (1988), "Franchising, brand name capital and the entrepreneurial capacity problem", *Strategic Management Journal*, Special Issue, No.9, 105-114.
- 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.
- Patton, M. Q. (2002), "Qualitative Evaluation and Research Methods," *Sage, London*.
- Perry, C. (1998), "Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing," *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 9/10.
- Perlmutter, H. V. (1969), "The Torturous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18
- Preble, John F. and Richard C. Hoffman. (1995), "Franchising Systems Around the Globe: A Status Report", *Journal*

- of Small Business Management*, 33(2). 80-88.
- 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, B. (1997), "International retailing: theory and practice", *unpublished PhD thesis, University of Ulster, Jordanstown.*
- 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.
- Root, F. R. (1987), "Entry strategies for international markets," *DC Heath, Lexington. (MA).*
- Rubin, P. (1978), "The theory of the firm and the structure of the franchise contract," *Journal of Law and Economics* 21, 223-234.
- Samiee, S., Roth, K. (1992), "The influence of global marketing standardization on performance", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No.2, 1-17.
- Sanghavi, N. (1991), "Retail Franchising as a Growth Strategy for the 1990s", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 19 No.2, 4-9.
- Saunders, David J. (2002), "Franchising opportunities: Unlocking Africa's potential," <http://www.africa-ata.org/franchising.htm>(accessed June 5, 2002).
- Shane, Scott A. (1996), "Why Franchise Companies Expand Overseas," *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Shane, Scott A. (2005), "From Ice Cream to the Internet," *Pearson Education Inc. Prentice Hall.*
- Siggel, E., Perry Maisonneuve, and Emmanuelle Fortin. (2003), "The role of franchising in African economic development," *Paper presented at the 17th annual conference of the International Society of Franchising, San Antonio, Texas, February.*
- Smith, B. A. (1990), "Franchising in the 1990s", *RSA Journal*, July, 542-556.

- Sohail, M. Sadiq and Zafar U. Ahmed, (2006) "An Evaluation of Malaysian Consumers' Perceptions Towards Products Made in Korea: An Asia Pacific Marketing Perspective," *JGAMS*, Vol 16, no 1, 143-160
- Sorenson, Olav and Jesper B. Sorenson (2001), "Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance," *Strategic Management Journal*, 22, 713-24.
- Stake, R.E. (1998), "Case studies", in Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (Eds), *Strategies of Qualitative Inquiry*, Sage, London, 86-136.
- Steed, Frank (2002) "Who Are Our Franchisees and How Do We Treat Them?" Case studies, [<http://www.thesteedconsultancy.com/CaseStudiesFrame.htm>]
- Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary (1977), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Sundbo, Jon, Robert Johnston, Jan Mattsson and Bruce Millett (2001), "Innovation in Service Internationalization: The Crucial Role of the Frantrepeneur," *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 13 Issue 3, 247-267.
- Teegan, H. (2000), "Strategic and economic development implications of globalizing through franchising: Evidence from the case of Mexico," *International Business Review* 9 (4): 497-521.
- Trankhiem, L. (1979), "International Franchising: A Way to Capture Foreign Markets", *Los Angeles Business and Economics*, Vol. 4 No.4, pp.26-30.
- Walker, B. J. (1989), "A Comparison of International vs. Domestic Expansion by U.S. Franchise Systems," *International Franchise Association*, Washington, DC.
- Walker, J. B., and Michael J. Etzel (1973), "The Internationalization of US Franchise Systems: Progress and Procedures," *Journal of Marketing*, 37(April), 38-46.
- Welch, L. S. (1989), "Diffusion of Franchise System Use in International Operations," *International Marketing Review*, 6(5), 7-19.
- Welch, L. S. (1993), "Developments in International Franchising", *Journal of Global Marketing*.
- Williamson, Oliver E. (1985), "The

- Economic Institution of Capitalism," *The Free Press, Macmillan, NY*, 18-23.
- Williamson, Oliver E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 3, 269-296.
- Yin, George S. (1989), "Global strategy in a world of nations?," *Sloan Management Review* (Fall): 29-42.
- Yu, Jong Pil, Dawn Thorndike Pysarchik, and Yu Kyung Kim, (2008) "Korean Retailers' Dependence Level: The Impact of Power Sources, Satisfaction, Conflict, and Long-Term Orientation," *JGAMS*, Vol 18, no 1, 81-114.
- Yu, Jong Pil, Payal Kaishap Dutta, and Dawn Thorndike Pysar, (2007) "The Impact of Reference Groups and Product Familiarity on Indian Consumers' Product Purchases," *JGAMS*, Vol 17, no 2, 75-97.