

## 프랜차이즈시스템에서 직영점대 가맹점 비율의 결정요인에 관한 연구

김현순\* · 박주영\*\* · 임영균\*\*\*

### An Empirical Study on the Determinants of the Proportion of Franchised Outlet in Franchise Systems

Hyunsoon Kim\* · Juyoung Park\*\* · Youngkyoon Lim\*\*\*

#### ■ Abstract ■

Plural governance system in which firms use vertical integration and market governance simultaneously are widely used across various marketing context. Typical examples of plural governance include franchise systems, in which firms own and operate some unit themselves while licensing the operation of some of their units to franchisees. Despite many scholars have attempted to explore the structure of plural governance over decades, there are few insights into its determinants. In this study, we examine the relationship between the proportion of outlets franchised and several franchisor's characteristics based on the perspectives of transaction cost analysis, resource scarcity theory and agency theory. Using franchisor data in Korean Franchise Disclosure Document over the 2006~2009 period, we test the effect of franchisor size, system growth rate, franchise fee, initial investment, and risk sharing on the proportion of outlets franchised. Except for the effect of system growth rate, the results of a series of multiple regression analysis supported the negative effects of franchisor size, franchise fee, initial investment and risk sharing on the proportion of outlets franchised.

Keyword : Franchise, Outlet Proportion, Plural Governance, TCA, Agency Theory, Franchisor, Franchisee

## 1. 서론

프랜차이즈산업은 경제성장, 고용창출, 유통선진화 등 국민경제에 크게 기여할 수 있는 잠재력이 매우 높은 산업이며, 그 외형적 규모면에서 지속적인 성장을 보이고 있다. 우리나라의 프랜차이즈사업은 지난 10년 간 급속히 성장하고 있는데, 지식경제부가 대한상공회의소 산하 한국유통물류진흥원과 공동으로 실시한 국내 프랜차이즈산업 실태조사에 의하면 국내시장 규모는 2007년 말 현재 약 77조 원으로 이는 2002년 약 41조 원보다 88% 증가한 수치이다. 또한 동 자료에 의하면 전체 가맹본부의 수는 2,426개, 가맹점은 26만개, 가맹본부와 가맹점을 포함한 상시종업원은 100만 명에 이르는 것으로 추정되고 있다[8]. 현재 국내 경제가 저성장시대에 진입함에 따라 프랜차이즈사업이 고용창출이나 경제성장 측면에서 매우 중요한 부문으로 발전함에 따라 정부의 프랜차이즈사업에 대한 관심도 커지고 있는데, 특히, 1998년도 외환위기 이후 발생한 많은 실업자와 미취업자의 창업기회로서 프랜차이즈사업이 활용되고 있다는 점에서 고용창출과 사회 안정의 방안으로 프랜차이즈사업의 경제 정책적 의의가 큰 것으로 인식되고 있다.

프랜차이즈시스템은 일반적으로 가맹본부가 한정된 자원 하에서 성장을 추구할 때 강력한 성장도구가 될 수 있다[65, 68]. 그러나 동일하게 성장을 추구하더라도 가맹본부의 여건에 따라 직영점을 선택할지 가맹점을 선택할 지는 다르게 나타날 수 있다. 그런데 국내외 많은 연구결과 가맹본부의 직영점, 가맹점 비율이 가맹본부의 생존에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다[38]. 이는 복수지배구조 안에서 두 개의 상이한 지배구조간의 상호작용으로 인한 시너지효과의 결과이다[16, 55]. 가맹점은 가맹본부가 성장을 추구할 때 내부에 보유한 자본이나 경영자원의 제약이 존재할 경우 마케팅 및 상품유통에 있어서 유용한 도구가 될 수 있다[76]. 반면 직영점은 경영기법이나 제품의 파일럿테스트 장소, 시장동향 파악 장소로서의 기능

을 수행 하는 등[29, 39] 경영전략상 중요한 역할을 한다. 결국 프랜차이즈시스템 하에서 공존하는 직영점과 가맹점은 상호보완을 통해 각각의 조직이 독립적으로 할 수 없는 일들을 가능하게 한다[17]. 이런 점에서 가맹점 및 직영점 비율은 프랜차이즈시스템 연구에서 매우 중요한 위치를 차지한다.

해외에서는 프랜차이즈 기업의 가맹점 비율 혹은 직영점 비율에 관한 연구가 매우 다양하게 연구되어져 왔으나, 국내에서는 통합된 자료의 부족으로 그동안 관련 연구가 진행되지 못하였다. 국내 프랜차이즈의 역사가 외국에 비해 짧은데다, 프랜차이즈 기업에 대한 세부적이고 신뢰성 있는 통합 데이터의 부족으로 그동안 국내에서 연구된 대부분의 프랜차이즈 관련 연구들이 설문조사 등에 의존하여 제한적으로 진행되어 왔다. 그런데, 정부에서는 2008년 8월부터 가맹사업을 하려는 가맹본부는 공정거래위원회에 정보공개서를 제출하여 제반정보를 공개하도록 하였으나, 이로 인해 가맹사업을 하려는 소비자 뿐만 아니라 프랜차이즈 연구자에게도 제한적이거나 양질의 프랜차이즈 기업 Data에 접근할 수 있는 길이 열렸다.

본 연구는 국내 가맹본부를 대상으로 이들의 직영점, 가맹점 비율에 영향을 미치는 요인을 파악하는데 그 목적을 두고 있다. 이를 통해 가맹본부로 하여금 프랜차이즈시스템의 성장에 따라 적절한 가맹점 비율의 조정방향에 대한 기준을 제시하고, 가맹점 투자자로 하여금 성공가능성이 높은 가맹본부를 구분할 수 있는 가이드라인을 제시할 수 있다. 무엇보다도 본 연구는 가맹본부의 가맹점 비율에 영향을 미치는 변수를 파악함으로써 가맹본부의 상황별로 효율적인 유통구조 전략을 제시할 수 있다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다.

본 연구를 위해 먼저 국내외 문헌조사를 통해 선행연구를 정리하고 이를 통해 연구가설을 도출하였다. 도출된 가설은 2009년 9월 7일 현재 공정거래위원회의 인터넷 사이트에 게시되어 있는 정보공개서 데이터를 활용하여 검증한 후 분석결과를 통해 프랜차이즈 기업의 가맹점 비율에 영향을

미치는 영향요인을 도출하고 이를 프랜차이즈 기업의 성장전략에 활용할 수 있는 시사점을 도출하였다.

## 2. 이론적 배경

프랜차이즈시스템은 가맹본부(Franchisor)와 가맹점(Franchisee)간의 계약에 의해 가맹본부의 상표, 상호 등을 사용하여 동일성의 이미지 아래 사업을 행하는 권리를 부여함과 동시에 경영에 관한 지도를 하고 경우에 따라서는 계속적으로 가맹점에게 상품, 서비스, 원재료를 공급하고 그 대가로 가맹점으로부터 가맹금, 보증금, 로열티 등을 징수하는 시스템을 말한다[69].

기업의 활동에 프랜차이즈를 도입하는 이유는 다양하게 연구되어 왔으나 대표적으로 거래비용분석이론[42, 43, 51, 67]과 대리이론[15, 34], 자원부족이론[13, 76]으로 요약될 수 있다.

### 2.1 거래비용이론

거래비용이론 혹은 거래비용분석(Transaction Cost Analysis)은 거래의 구조를 설명하는 이론으로[78, 81], 경제학 분야에서 경제주체로서의 기업의 활동을 설명하기 위해 Coase에 의해 도입된 이론이다[25]. 거래비용분석이론의 주요 가정은 기업(혹은 위계)과 시장을 거래비용측면에서 서로 다른 지배구조의 대안으로 간주한다는 점이다. 전통적인 경제이론과는 다르게 거래비용분석이론에서는 시장이 제대로 작동되기 위한 조건으로 시장거래에 수반한 거래비용(Transaction Cost)을 전제하고 있으며, 기업은 이러한 거래비용을 절약하기 위한 과정에서 발생한다고 보았다. 즉, 제화와 용역을 직접 생산하기 위한 조직을 기업내부에 직접 운영하는 비용이 시장에서 거래를 통해 조달하는 비용과 동일하게 될 때까지 기업이 조직을 확대할 것이라고 함으로써 기업의 크기가 시장의 거래비용에 의하여 좌우될 것이라고 보았다[67].

한편, Williamson은[77, 78, 81] 이러한 거래비용의 기본적인 전제에 더하여, 관계(relation)를 관리하는 직접비용과 잘못된 지배구조선택으로 인한 기회비용을 포함한 거래비용을 추가적으로 제안했다. 이러한 비용들은 '제한된 합리성'과 '기회주의'라는 인간행동에 대한 가정과 '자산특유성'과 '불확실성'이라는 거래차원의 상호작용에 의해 발생한다고 주장했다.

모든 의사결정자의 인지능력에는 제한이 있고 결국 합리성에도 제한이 있을 수밖에 없으므로 설사 의사결정자가 합리적으로 행동하려해도 제한된 정보와 의사소통 능력에는 한계가 존재하게 되며[73] 결국 이러한 제약은 불확실한 환경과 결합하여 환경적 불확실성과 행동적 불확실성을 야기한다. 환경적 불확실성의 결과 변화하는 환경에 맞추어 계약을 조정하는 것이 어려워지는 조정(adaptation)문제가 발생하게 되고, 행동적 불확실성의 효과로 성과평가문제가 발생하게 된다. 기회주의는 특정상황에서 의사결정자는 자신의 이익을 중시하는 부도덕한 행동을 할 수 있다고, 사전에 누가 정직한 사람인지 판단하기 어렵다는 가정이다[14]. 기회주의는 특유투자(idiosyncratic investment)와 관련된 문제를 야기시키는데, 거래에서 거래 당사자의 특유투자가 많을수록 상대방이 기회주의적으로 행동할 가능성은 높아진다. 따라서 특유투자를 많이 하고 있는 당사자일수록 상대방의 행위를 감시하고자하는 동기가 커지며, 자신의 특유투자에 상응하는 투자를 상대방에게 요구함으로써 사전에 기회주의적 행위를 통제하고자 한다[72].

초기 거래비용분석 이론에서는 거래비용에 따라 시장과 위계중 하나를 선택하게 된다고 가정하고 있으나, 최근 이론은 위계가 소유권이나 완전한 수직통합 없이 다양한 복수지배구조 하에서도 달성된다고 보고 있다[67]. 거래비용분석의 관점에서 볼 때, 프랜차이즈시스템은 지배구조가 시장(market)과 위계(hierarchy)의 중간에 위치하는 일종의 변형조직(hybrid organization)이다. 프랜차이즈시스템은 소유권이 독립된 가맹점과의 거래라는 점에

서 시장적 성격을 지니고 있으며 동시에 표준화된 시스템에 의해 운영되고 있고 거래가 내부화되어 있다는 점에서 위계적 성격도 지니고 있다[3].

거래비용분석이론적 관점에서의 프랜차이즈 시스템의 직영점, 가맹점 비율에 대한 연구는 가맹점의 기회주의에 의한 거래비용의 증가가 시스템의 효율성을 저해하는 것으로 보고 있다. 즉, 가맹점의 기회주의가 협상비용, 조정비용, 수용거부비용 등 거래비용을 증가시키며 가맹본부의 성과를 감소시킨다고 본다[31, 56]. Heide도 기업이 복수지배구조를 취하는 이유를 대리인의 기회주의를 활용하여 설명하고 있는데[43], 구매조직을 내부 구매조직과 외부구매조직으로 나눌 때 외부구매조직은 대리인으로 간주할 수 있으며 이로 인해 외부 구매조직에서는 결국 대리인문제가 발생하게 되고 기업은 이러한 상황을 극복하기 위해 내부 구매조직을 병행하여 운영하려는 동기가 생기게 된다. 이러한 설명은 프랜차이즈시스템내에서 대리인문제가 직영조직 뿐만 아니라 대리인인 가맹점에서도 발생할 수 있음을 의미한다. 따라서 가맹본부의 입장에서는 이러한 가맹점의 기회주의적 행위를 감시하고 통제하는 다양한 제도를 개발하고 유지하여야 할 필요성이 있다.

## 2.2 자원부족이론(Resource Scarcity)

자원부족이론은 기업이 활용할 수 있는 자원은 유한하고 이로 인해 특정시점에서는 자원이 부족할 수밖에 없기 때문에 부족한 자원을 늘리기 위해서 프랜차이즈를 한다고 설명한다[13]. 즉, 라이프사이클의 관점에서 볼때 사업의 규모가 작은 신생기업은 사업초기에 자본이나 경영자원의 제약이 존재하고 이 경우 가맹점을 통한 사업확장은 마케팅 및 상품유통에 있어서 유용한 도구가 될 수 있는 것이다[76]. 그러므로 규모가 작고 자원의 조달 능력에 한계가 있는 기업일수록 성장을 위해 가맹점을 적극 이용할 것이다. 미국에서의 연구결과 약 88~95% 가량의 프랜차이즈 관련기업은 지속적으

로 가맹 점포수를 확장하려는 노력을 기울이고 있는 것으로 나타났는데[19, 55], 이는 프랜차이즈 기업의 수익증가가 현재 영업 중인 점포의 매출증대보다는 주로 신규점포의 증가를 통해서 이루어지기 때문이다[63]. 실제로 미국의 경우 전체 프랜차이즈 기업의 직영점 비율을 계산해보면 평균 20% 정도에 불과하다[71].

한편, 이러한 사실을 전제로 할 때 만일 가맹본부가 충분히 성장하여 부족한 자본이나 경영자원에 대한 획득 가능성이 높아지게 된 후에는, 가맹본부는 수익성이나 통제력 확보에 집중하게 되면서 점차 높은 성과를 내는 점포를 직영화하고 그렇지 않은 점포는 가맹점화 하게 되는 현상이 심화되어 결국 프랜차이즈에 기반한 사업구조는 종료될 것으로 예상할 수 있다. 그러나 미국 내 프랜차이즈 기업을 대상으로 실증분석한 결과 실제로는 이러한 라이프사이클형 구조와 같이 극단적인 형태로 나타나지는 않는 것으로 밝혀졌다[65]. 분석 결과 프랜차이즈 기업이 성숙됨에 따라 극단적으로 점포의 직영화비율이 증가하기 보다는 가맹본부의 성과를 극대화 할 수 있는 방향으로 직영점과 가맹점의 비율을 조정하는 포트폴리오를 구성한다는 것이다.

## 2.3 대리이론(Agency Theory)

Rubin은 전통적으로 주장되어 온 자본조달 이론이 프랜차이즈 현상에 대한 만족할 만한 설명을 해주지 못하므로 프랜차이즈가 자본조달을 위한 방법이라기 보다는 조직에서 발생하는 대리인문제를 해결하기 위한 수단으로 등장했다고 보았다[68]. 대리인이론은 본사가 대리인의 성과를 쉽게 측정하기 어려운 상황속에서 각 주체가 상이한 위험감수 체계를 가지는 경우 대리인의 성과를 극대화 할 수 있는 최적의 조직구조에 대한 방향을 제공한다[36].

기업이 성장하게 되면 조직은 비대해지게 되고 이에 따라 필연적으로 감시비용(monitoring cost)이 증가하게 된다. 조직의 양적 성장과 함께 증가

되는 감시 비용은 결국 종업원에 대한 확실한 정보 취득을 어렵게 만드는데, 이러한 정보비대칭문제가 본사와 대리인 간의 상이한 목표체계와 결합하여 몇 가지 대리문제(Agency Problem)를 야기한다. 첫째가 도덕적 해이(Moral Hazard)인데, 이로 인해 관리자가 대리인으로 하여금 최선을 다하도록 하는 것이 어려워지게 된다. 둘째가 역선택(Adverse Selection)이다. 역선택은 정보의 비대칭, 감시의 부족 등으로 인해 관리자가 대리인을 제대로 평가하기 어려울 때 발생하게 된다[58].

프랜차이즈시스템은 이러한 모니터링 비용을 절감시키고 대리문제를 해결하는데 적합하다[66]. 가맹점주는 독립된 소유경영자로서 사업의 이익에 대한 청구권을 가지고 있으며, 그렇기 때문에 가맹본부가 가맹점에 대한 감시를 하지 않아도 상대적으로 효율적인 통제가 가능하기 때문이다[19]. 그렇기 때문에 가맹본부가 빠른 성장을 지향해 대리인 문제가 발생하기 쉬울 때 이러한 문제를 효율적으로 해결하기 위해서는 직영점보다는 가맹점 비율을 늘리는 것이 바람직하다[69]. 프랜차이즈시스템은 직영점의 모니터링 한계비용이 가맹점계약이 소요되는 한계비용보다 클 때 유용한 형태이다[19, 68]. Fama and Jensen은 대리인이론에 따라 분석한 결과 단위매장에 대한 본사의 감시비용(monitoring cost)이 직영점과 가맹점을 결정하는 가장 중요한 요인으로 주장하였으며[38], 이를 실증적으로 증명하였다.

## 2.4 복수지배구조에 대한 연구

복수지배구조(plural governance)는 제품의 교환을 위해서 두 개 이상의 지배구조를 사용하는 것을 의미한다. 그러므로 복수지배구조 유통경로는 제품 및 서비스의 유통을 위해 두 개 이상의 상이한 지배구조를 갖는 경로 형태의 사용을 의미한다[5]. 프랜차이즈시스템은 본사의 직영점과 가맹점이 혼재하여 존재한다는 점에서 복수지배구조의 대표적인 예라고 할 수 있다[18]. 프랜차이즈시스템에 있

어서 직영점과 가맹점은 경제적, 구조적, 관리적 특성 측면에서 다를 뿐만 아니라 서로 다른 마케팅 기능을 수행한다[34, 42, 74]. 예를 들어 직영점은 계층적 관리구조를 통해 본사의 통제를 받지만 가맹점은 본사와 가맹점주간에 제공자산 및 인센티브로 구성된 계약을 통해 관리되어진다. 그러므로 가맹본부의 입장에서 프랜차이즈시스템을 구성한다는 것은 기업운영과 관련된 환경에 대응하여 조직의 운영단위 포트폴리오를 구성하는 것으로 간주할 수 있다[60].

복수지배구조 하에서는 직영점과 가맹점이 혼합되어 운영되므로 각각의 장점을 강화시킬 수 있으며 다음과 같은 장점이 있다[74]. 첫째, 직영점이 존재함으로써 본사의 계약상 안전장치에 대한 신뢰성이 제고되고 대리인의 기회주의를 차단하고 본사의 위험에 대한 취약성을 감소시킨다[34]. 또한 직영점의 운영을 통해 본사의 사업프로세스, 상품, 이익에 대한 통제력을 강화시킬 수 있다[42]. 둘째, 가맹점을 통해 본사의 부족한 자원을 충당할 수 있다[49]. 더구나 가맹점에 대한 직접적인 자본투자가 없으면서도 가맹점수익의 일정부분을 수익으로 취할 수 있으므로[17] 가맹본부의 입장에서는 상대적으로 안정적인 현금흐름을 기대할 있다. 실제로 가맹본부는 가맹점 영업에 대한 자본투자 없이 가맹점 매출의 일정부분을 수익으로 취하게 되므로 최악의 경우에도 마이너스 현금흐름은 없게 된다. 셋째, 수직적으로 통합되어 관료화되기 쉬운 직영점에 비해 가맹점의 소유경영자는 본사의 복잡한 경영전략에도 충실하면서 시장의 수요지향성이 강하게 나타나 효율성이 강화된다[82]. 넷째, 가맹점은 본사에서 가치가 불확실한 시장에 진출하려할 때 직영점보다 낮은 비용과 위험으로 시장접근이 가능하게 한다[30]. 실제로 가맹점은 점당매출이 평균보다 낮은, 본사에서 멀리 이격된 시장에 위치하는 경우가 많다. 마지막으로 복수지배구조의 장점중 가장 중요한 것으로 직영점체계와 가맹점체계간의 시너지를 들 수 있다[16, 56, 61, 67, 74]. 이러한 시너지효과가 가능하게 될 수 있

는 것은 주로 조직질서를 바탕으로 하는 직영점 운영 때문이다. 직영점 운영을 통해 마케팅테스트, 시장정보과약, 모델점포, 가맹점교육훈련 지원 등 다양한 마케팅 행위를 수행할 수 있다[16]. 이상 언급한 장점이 확보되기 위해서 프랜차이즈시스템을 관리함에 있어서 직영점과 가맹점의 비율을 적절히 안배하는 전략적 선택은 반드시 필요하다[56].

### 3. 가설설정

기업이 프랜차이즈시스템을 도입하는 배경이론인 거래비용분석이론, 자원부족이론, 대리인이론은 몇 가지 중요한 요인들이 프랜차이즈시스템에서 직영점, 가맹점의 비율에 영향을 줄 수 있음을 암시하고 있다. 이하에서는 이들 요인이 프랜차이즈시스템 하에서 직영점, 가맹점 비율에 미치는 영향을 가설로 제시하고자 한다.

#### 3.1 규모(Size)

프랜차이즈에 대한 연구 초기부터부터 소규모 기업의 자원부족 때문에 프랜차이즈시스템이 이용된다는 연구가 많이 진행되어졌다[13, 19, 55]. 자원부족이론의 관점에서 보면 프랜차이즈시스템은 소규모기업이 직영점을 확대할 자금이 부족할 경우 사용할 수 있는 유용한 도구이다. 자금이 부족한 상황에서 프랜차이즈시스템을 활용하는 기업은 그렇지 않은 기업보다 훨씬 빠르게 성장할 수 있게 해준다[62, 66]. 그러므로 기업의 규모가 작은 사업초기일수록 가맹점 비율이 높게 나타나게 된다. 그러나 기업이 성장하여 규모가 커지고 성숙될수록 직영점의 영업 비중을 늘이는 경향이 나타나게 된다. 오랜 기간동안 영업경험을 통해 가맹본부는 가맹점의 잠재매출 및 잠재이익을 판단할 수 있게 되고, 본사는 좀 더 높은 이익의 향유를 위해 수익성이 좋은 가맹점포를 직영점화 하는 경향이 강하게 나타나게 된다[26]. 이러한 사실을 통해 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1: 기업의 규모는 가맹점 비율과 부(-)의 상관관계를 가질 것이다.

#### 3.2 성장률

대리인 이론은 프랜차이즈시스템 내에서 가맹점과 직영점의 비율을 설명하는데 많이 사용되고 있다[19, 55]. 모든 기업은 성장에 맞춰 새로운 시장, 제품, 사업기회 등을 지속적으로 찾아야 하며, 특히 사업초기 프랜차이즈시스템을 이용할 경우 신속한 성장률 및 시장침투율 제고를 달성할 수 있다[59]. 이 뿐만 아니라 프랜차이즈시스템을 사용할 경우 특히 물리적인 점포수의 증가에 따라 발생하게 되는 추가적인 인적, 재무적 자원에 대한 모니터링 코스트를 효과적으로 극복할 수 있게 된다[69]. 즉, 높은 성장률은 필연적으로 높은 모니터링 코스트가 소요되고, 이를 효과적으로 극복하기 위해서는 일반적으로 가맹점의 비율을 높이게 된다. 그러므로 이러한 사실로부터 다음과 같은 가설을 도출 가능하다.

가설 2: 기업의 성장률은 가맹점 비율과 정(+)의 상관관계를 가질 것이다.

#### 3.3 가맹비와 초기투자비용

거래비용분석 이론이나 대리인 이론에서는 가맹본부 뿐만 아니라 가맹점도 자신의 이익을 극대화하는 것으로 가정한다. 따라서 직영점 뿐만 아니라 가맹점에서도 대리인문제가 발생할 수 있다. 그러므로 가맹본부는 가맹점이 프랜차이즈시스템을 위해 최선을 다하도록 인센티브를 제공하거나 감시감독을 하여야 한다[36]. 가맹비와 로열티를 받는 것도 가맹점의 대리인문제를 해결하는 좋은 방안이 된다. 가맹비와 로열티는 프랜차이즈의 가치를 반영하며, 가맹 계약자의 운영에 합당한 비용 제공이라 할 수 있다[12, 19, 70, 71]. 검증된 사업시스템을 가지고 있으며, 잠재 가맹 계약자의 수요가

높은 가맹사업자의 경우엔 높은 가맹비와 로열티를 부가할 수 있다. 하지만 가맹점포를 늘리기가 어렵거나 프랜차이즈를 원활하게 운영하지 못할 경우, 또는 가맹 계약자와의 분쟁을 조절하지 못하는 가맹사업자는 낮은 가입비와 로열티를 요구할 수 밖에 없게 된다. 따라서 가입비와 로열티는 프랜차이즈 가치평가 지표로서 인식될 수 있다[6].

가맹비는 가맹본부가 제공하는 유니폼, 훈련, 상표 등의 특정자산을 사용하는 대가로 가맹점이 초기에 지급하는 금액이다[19]. 가맹비는 가맹점의 입장에서 보면 준지대(Quasi-rent)의 개념[20]이기 때문에 가맹비가 낮으면 가맹점 비용부담이 낮아져 가맹점의 증가가 높지만 가맹비가 높아지면 가맹점의 재무적 부담이 증가하기 때문에 가맹점 증가가 낮아지게 된다[70]. 마찬가지로 가맹점 개점 시 초기 투자비가 낮을 때는 프랜차이즈 모집이 용이하여 가맹점수가 증가하게 되나, 초기투자비가 높을 경우에는 투자가 가능한 가망고객이 줄어들게 되고 가맹점의 위험부담이 증가하면서 가맹점의 비율이 낮아지게 된다[70]. 이와 같은 사실로부터 다음과 같은 가설의 도출이 가능하다.

가설 3-1: 가맹비 규모는 가맹점 비율과 부(-)의 상관관계를 가질 것이다.

가설 3-2: 초기투자비용규모는 가맹점 비율과 부(-)의 상관관계를 가질 것이다.

### 3.4 위험분산 추구

프랜차이즈 계약의 본질은 가맹본부와 가맹점주가 가맹점의 미래성공 리스크를 나누어 지는 것이다. 가맹점주 입장에서 보면 프랜차이즈 가맹점에 투자한다는 것은 실질적인 금전적, 인적투자를 수반하므로 기본적인 위험이 존재하기는 하지만 프랜차이즈 사업이라는 것이 이미 검증된 사업을 복제하여 전개하는 것이므로 일반 독립적인 창업보다 실패율이 낮게 된다[66]. 미국사례의 연구결과에 의하면 일반 독립창업의 경우 10년 이내에 실

패할 확률이 90%에 이르지만 프랜차이즈 가맹사업의 경우에는 동 기간 동안 실패할 확률이 10%에 불과한 것으로 나타났다[75]. 이와 비슷하게 가맹본부의 입장에서도 가맹점을 전개하는 것이 직영점에 투자하는 것보다 매출의 안정성 측면에서는 상대적으로 우수하다. 왜냐하면 프랜차이즈시스템 하에서의 가맹본부의 매출은 가맹점매출을 기준으로 한 로열티를 기본으로 하기 때문에 직영점을 운영할 경우와 달리 가맹점의 비용 효율성의 영향을 받지 않으며 최악의 경우에도 매출이 '0' 이하로 떨어지지 않기 때문이다[23].

기업의 입장에서 보면 직영점을 전개할 것인가 가맹점을 전개할 것인가는 이러한 의사결정으로 인해 발생하는 현금흐름의 영향을 받게 되는데 [66], 가맹점을 전개할 경우 본사의 현금흐름은 가맹점의 매출대비 로열티에 기반하게 되며, 이 경우 현금흐름이 상대적으로 안정적으로 발생하게 되나, 직영점을 전개할 경우에는 고정자산에 대한 투자가 필요하고 이로 인해 영업레버리지 및 리스크가 증가하게 되며, 본부의 현금흐름도 직영점의 순현금흐름을 기준으로 발생하게 되어 상대적으로 예측가능성이 줄어들고 변동성이 커지게 된다. 그러므로 이러한 사실로부터 다음과 같은 가설의 도출이 가능하다.

가설 4: 영업현금흐름의 변동성은 가맹점 비율과 부(-)의 상관관계를 가질 것이다.

## 4. 자료의 수집 및 분석

### 4.1 자료의 수집

실증분석을 위한 데이터는 공정거래위원회에 등록된 정보공개서 자료를 사용하였다. 정보공개서는 '가맹사업거래의 공정화에 관한 법률'에 의거 가맹점모집을 하려는 가맹본부는 공정거래위원회에 의무적으로 등록하게 되어 있다. 정보공개서에 기재하게 되어 있는 가맹본부의 정보는 다음의

<표 1>과 같다.

2009년 9월 7일 현재 정보공개서 등록기업은 총 1,628개 기업으로, 이중 숙박 및 음식점업에 해당되는 기업이 1,135개 기업으로 가장 많은 비중을 차지하고 있는데, 동 정보공개서에는 2006년부터 2008년까지 매출, 점포수, 자산변동사항 등이 명시되어 있다. 본 분석에는 정보등록기업 중 최근 3년간 점포수, 점포개설시 가맹비, 점포개설시 초기투자비 등이 모두 명시되어 있는 226개 업체의 데이터를 사용하였다.

#### 4.2 변수의 측정

본 연구의 선행변수는 가맹본부의 규모, 가맹본부의 성장률, 가맹점 개설시 가맹비, 가맹점 개설시 초기투자금액, 위험분산추구의 5개 변수이다. 기업의 규모는 자산총액, 자본금, 총점포수 등 여러 기준으로 측정이 가능한데, 본 분석에서는 기업의 규모로 2008년 말 현재 자산총액으로 측정하였다. 성장률은 가맹본부의 직영점과 가맹점을 모두 합한 총 점포수의 2006년부터 2008년 말까지의 변동

<표 2> 정보공개서 등록기업 현황

대분류	합계(브랜드수)	
	갯수	비율
교육 서비스업	199	12.2%
도매 및 소매업	153	9.4%
보건업 및 사회복지 서비스업	6	0.4%
부동산 및 임대업	5	0.3%
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	8	0.5%
숙박 및 음식점업	1,135	69.7%
예술/스포츠 및 여가관련 서비스업	30	1.8%
운수업	2	0.1%
전문과학 및 기술 서비스업	3	0.2%
제조업	5	0.3%
협회 및 단체, 수리 및 기타개인서비스업	82	5.0%
계	1,628	100%

율을 사용하였다. 변동율은(2008년 점포수-2006년 점포수)/2006년 점포수×100%의 산식으로 계산하였다. 가맹비는 2008년 말 기준으로 가맹본부에서 기재한 점포개설시 부과 가맹비를 사용하였다. 초기투자비는 표준규모의 점포를 개설시 임대료 및 권

<표 1> 정보공개서의 수록내용

구분	세부 내용
가맹본부의 일반 현황	사용 브랜드 수, 법인설립일, 특수관계인, 최근 3년 간 가맹본부 인수합병내용, 최근 3개 년도 B/S, P/L, 가맹본부 임원명단 및 경력, 직전 연도말 임직원 수, 가맹본부 및 특수 관계인의 가맹사업경영사실, 지적재산권
가맹본부의 가맹사업 현황	가맹사업 시작일, 최근 3개년 가맹점 및 직영점 수, 본부나 특수 관계인이 경영하는 기타 가맹사업, 가맹사업자의 연평균 매출액, 가맹본부의 일반정보, 본사의 광고/판촉비, 가맹금 예치기관, 사업자 피해보상보험 등의 체결내역
가맹본부와 임원의 범위반	공정위시정조치, 민사소송 및 민사상 화해, 형의 선고
가맹사업자의 부담	영업개시 이전의 부담 : 최초가맹금, 보증금, 기타비용 등 영업중의 부담 : 상표사용료, 광고분담금 등 계약종료후의 부담 : 계약연장이나 재계약 과정의 추가부담, 가맹점 운영권 양도과정의 부담 등
영업활동에 대한 조건 및 제한	가맹점 사업자의 의무, 물품구입 및 입차, 거래추선의 대가, 신용제공 등의 내역, 상품/용역, 거래상대방, 가격결정, 영업지역 보호여부, 계약의 기간 및 갱신 과 관련된 내용, 가맹점 운영권의 권리행사 내용, 영업금지/영업시간제한/관리감독 등, 광고 및 판촉활동의 비용분담 기준
영업 개시에 관한 절차와 소요시간	상담과정에서 영업개시까지 절차 및 시간, 가맹본부와의 분쟁해결절차
교육 및 훈련에 대한 설명	교육훈련의 주요내용, 교육훈련 시간 및 비용, 교육훈련의 주체, 교육훈련 불참시 불이익



리금 등 부동산 관련 비용을 제외한 총 투자금액을 사용하였다. 마지막으로 위험분산 추구는 2006년부터 2008년까지의 영업이익의 변동율을 사용하였다. 변수의 조작적 정의는 다음의 <표 3>에 요약하였다.

### 4.3 분석결과

#### 4.3.1 상관분석

<표 4>는 본 연구에서 다루고 있는 변수간의 상관관계를 보여주고 있다. 상관분석표를 보면 선행변수 중 자산규모, 가맹비, 투자비, 위험분산추구가 가맹점 비율과 유의한 상관관계를 맺는 것으로 나타났다. 선행변수 중 점포수성장률은 가맹본부의 가맹점 비율과 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 유의한 상관관계를 보이는 자산규모, 가맹비, 초기투자비, 위험분산 추구는 가맹점 비율과 (-)상관관계를 보이고 있어 가설과 일치하는 결과가 나타났다. 이러한 분석결과는 가설 1, 가설 3-1,

가설 3-2, 가설 4를 지지하는 결과이다.

#### 4.3.2 회귀분석

한편 선행변수가 프랜차이즈본부의 가맹점 비율에 미치는 영향을 분석하기 위해 가맹본부의 가맹점 비율을 종속변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 회귀식은 다음과 같다.

$$\begin{aligned} \text{가맹점 비율} = & \text{상수항} + \text{가맹본부 자산규모} \\ & + \text{성장률} + \text{가맹비} + \text{초기투자비} \\ & + \text{위험분산추구} + e \end{aligned}$$

다중회귀분석결과는 <표 5>와 <표 6>에 요약하였다. 먼저 5개의 독립변수가 동시에 투입됨으로써 종속변수의 전체 설명력은 21.0%(R<sup>2</sup>)로 나타났다. 산출된 분산분석표의 분석결과 F값이 11.715를 나타내고 있으며, 유의도가 0.000으로 회귀식의 유의성은 확보되었다. 개별 독립변수의 가맹점 비율에의 영향력은 개별 독립변수의 계수 및 t값, 유

<표 3> 변수의 조작적 정의

변수		조작적 정의
종속 변수	가맹점 비율	가맹점수/총점포수
독립변수	규모 (Size)	2008년 말 기준 자산총액
	성장률(Growth Rate)	3년 간(2006년~2008년)의 점포수 증가율
	프랜차이즈 가맹비	2008년 말 기준 가맹비
	초기 투자금액	2008년 말 기준 초기투자금액 총액
	위험분산 추구	3년 간(2006년~2008년) 영업이익의 변동율

<표 4> 상관계수행렬(N = 226)

	가맹점 비율	규모(자산)	성장률	가맹비	초기투자 비용	위험분산
가맹점 비율	1.000					
규모(자산)	-.268**	1.000				
성장률	.090	-.032	1.000			
가맹비	-.262**	-.013	-.028	1.000		
초기투자 비용	-.341**	.000	-.035	.894**	1.000	
위험분산추구	-.141*	-.009	-.026	.022	.096	1.000

주) \* 상관계수는 0.05수준(단측)에서 유의함.

\*\* 상관계수는 0.01(단측)수준에서 유의함.

〈표 5〉 분산분석표

Model	자승합	자유도	자승평균	F	sig. F
회귀(Regression)	1.857	5	.371	11.715	.000
잔차(Residual)	6.974	220	.032		
계	8.830	225			

〈표 6〉 회귀분석결과

Model	비표준화계수		표준화계수	t	Sig.	VIF
	B	표준오차	Beta			
상수	.970	.016		58.847	.000	
규모(자산)	-9.0E-011	.000	-.265	-4.410	.000	1.002
성장률	.004	.004	.068	1.125	.262	1.003
가맹비	3.16E-007	.000	.164	1.216	.225	5.072
초기투자금액	-4.8E-007	.000	-.476	-3.510	.001	5.117
위험분산	-7.0E-006	.000	-.099	-1.635	.104	1.031

$$R^2 = 0.210$$

의확률로 검증할 수 있다. 자산규모 및 초기투자비만 1% 유의수준에서 가맹점 비율에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자산규모가 클수록 (Beta = -.265, p = 0.000), 초기투자비가 많을수록 (Beta = -.476, p = 0.001) 가맹본부의 총점포 중 가맹점 비율이 낮아지는 것으로 나타났다. 그러나 가맹점수, 성장률, 가맹비, 위험분산추구의 경우에는 가맹본부의 가맹점 비율에 5% 혹은 10% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

한편, 회귀분석에 투입된 독립변수 간의 선형관계를 점검하여 다중공선성 문제를 점검할 필요가 있다. 다중공선성이 존재할 경우 VIF 값이 커져서 회귀계수의 표준오차가 과대계상 되는 경향이 생기기 때문에 독립변수를 추가하거나 제거할 경우, 혹은 표본의 일부가 바뀌는 경우 등 자료의 조그만 변화에도 독립변수의 추정치의 값에 큰 변화를 초래할 수 있다[7]. 다중공선성을 진단하기 위해서 가장 일반적으로 알려진 방법은 두 독립변수 간의 상관관계를 관찰하거나 분산확대지수(VIF: Variance Inflation Factor)를 살펴보는 것이다.

앞서 실시한 상관분석에서 가맹비와 초기투자비

간에는 유의한 상관관계가 존재하는 것으로 나타났다. 회귀분석결과 두 변수의 분산확대지수가 각각 5.072와 5.117로 비교적 높게 나타났다. 이러한 수치는 신뢰도 0.1수준에서 일반적으로 다중공선성의 판단 기준이 되는 > 5.3수준[41]보다는 낮지만 거의 근접한 수치를 보이고 있어 어느 정도 다중공선성이 존재하는 것으로 판단된다. 일반적으로 다중공선성을 해결하는 방법은 여러 가지가 제시되고 있으나, 가장 쉽고 보편적인 방법인면서도 정확한 추정치를 얻을 수 있는 방법은 다중공선성을 보이는 독립변수의 일부를 회귀모형에서 제거하는 것이다[7].

가맹비와 투자비는 가맹점의 입장에서 개점초기에 소요되는 비용의 일부로 두 변수 모두 가맹점 비율에 (-)의 상관관계를 보일 것으로 예상되는 변수이다. 다중공선성을 해결하기 위해 두 변수 중 가맹비 및 초기투자비를 제거하고 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표 7>에 요약되어 있다. 다중공선성을 해결하기 위해 가맹비를 제거한 후 회귀분석을 실시한 결과 자산규모와 초기투자금액이 1% 유의수준에서 가맹점 비율에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 위험분산이 10%

〈표 7〉 가맹비 및 초기투자액 제거 후 회귀분석 결과

Model	B	t	Sig.	VIF	B	t	Sig.	VIF
상수	.960	66.734	.000		.960	70.771	.000	
본사규모	-9.1E-011	-4.446	.000	1.001	-9.1E-011	-4.401	.000	1.001
성장률	.004	1.127	.261	1.003	.004	1.154	.250	1.002
위험분산추구	-7.7E-006	-1.825	.069	1.010	-9.5E-006	-2.207	.028	1.001
초기투자액 가맹비	-3.3E-007	-5.442	.000	1.010	-5.0E-007	-4.233	.000	1.001
	$R^2 = 0.205$				$R^2 = 0.166$			

유의수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 초기투자금을 제거한 후 회귀분석을 실시한 결과 본사규모, 가맹비가 1% 유의수준에서 가맹점 비율에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 위험분산은 5% 수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 다중공선성을 해결하기 위해 가맹비와 초기투자액을 제거하고 실시한 두 개 회귀식에서는 위험분산추구도 각각 10%와 5% 유의 수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## 5. 가설검증 결과 및 논의

이상의 분석결과를 통해 본 연구에서 설정한 총 5개의 가설 중 <가설 1>, <가설 3-1>, <가설 3-1>, <가설 4>를 지지하는 것으로 나타났으며, <가설 2>는 기각되었다. 가맹본부의 성장률이 높을 경우 가맹점의 비율이 높아질 것이라는 기대와 달리 <가설 2>가 기각된 것에 대해서는 해석이 필요하다.

프랜차이즈 가맹본부는 일반적으로 자본조달비용이 높다. 많은 경우 가맹본부는 브랜드네임 등의 무형적인 가치 외에 자본조달에 활용할 자산이 없는 경우가 많고, 이러한 경우 일반적으로 높은 자본비용이 부과되기 때문이다[64]. 그렇기 때문에 성장률 높아지는 상황에서는 프랜차이즈시스템은 가맹본부의 자원부족을 해결하는 좋은 방법이 될 수 있고 이로 인해 가맹점이 증가하게 된다.

그러나 Shane은 이러한 일반적인 현상에 반해 가맹본부의 성장률이 매우 높아서 급속도로 성장

하게 될 경우에는 오히려 가맹점의 모집이 어려워질 수 있다는 가능성을 제시하고 있다[71]. 프랜차이즈시스템이 과도하게 급속히 확장하게 되면 시장이 조기에 성숙하게 되고 그 결과 신규 신규출점 가맹점과 기존 가맹점 간에 자기침식이 발생하게 되기 때문이다[53]. 시장이 성숙되고 점간 자기침식이 발생한다는 것은 가맹본부와는 별도로 가맹점의 매출이 줄어드는 것을 의미하고 이는 결국 신규 가맹점 모집 가능성의 저하와 기존 가맹점주의 폐업을 상충을 초래하게 된다[48]. 일반적으로 가맹본부가 추구하는 최적 시스템 성장률은 가맹점주가 생각하는 최적 성장률에 비해 높다[83]. 그러므로 가맹본부 입장에서 최적의 성장률에 도달했는데, 만일 이 성장률이 가맹점 입장에서는 너무 높다면 가맹본부는 이후 점포개점은 직영점으로 개점하는 것이 바람직하다[29]. 그러므로 프랜차이즈시스템의 성장률이 아주 높다면 전체 시스템의 규모는 커지지만 오히려 가맹점의 비율은 낮아질 수 있는 것이다.

## 6. 결 론

본 연구는 국내 프랜차이즈 본사의 총점포수 대비 가맹점 비율에 영향을 미치는 변수를 확인하는데 목적을 두고 있다. 프랜차이즈시스템의 전개 및 복수지배구조에 대한 문헌연구를 통해 직영점, 가맹점의 비율에 영향을 미치는 선행변수를 파악하여 2009년 9월 7일 현재 공정위에 등록된 정보 공개서 데이터를 활용하여 실증분석하였다. 실증

분석결과 가맹본부의 개별적인 특성중 자산규모, 가맹비, 초기투자비, 위험분담추구가 가맹점대 직영점 비율에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 가맹본부의 규모가 작을수록, 가맹점 개설시 가맹비와 초기투자비가 낮을수록, 가맹본부가 영업측면의 위험분산 의도가 강할수록 가맹점확대가 더 활발히 진행되는 성향을 보였다. 반면, 영향을 미칠 것으로 예상되었던 성장률은 가맹점 비율에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

복수채널로서의 프랜차이즈시스템의 직영점, 가맹점 비율에 대한 연구는 해외에서는 지난 20년간 다양한 연구가 이루어져 왔으나, 국내에서는 그 연구가 부족한 것이 사실이다. 복수채널로서의 프랜차이즈시스템에서 직영점, 가맹점 비율에 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 가맹본부의 경영전략, 예비가맹점 사업자의 투자전략에 많은 시사점을 제공할 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 가맹점 비율에 영향을 미치는 개별 요인을 규명하였다는데 가장 큰 의의가 있다. 전략적 차원에서 이를 활용할 경우 프랜차이즈 기업별로 상이한 개별 여건에 따라 직영점대비 가맹점의 비율전략을 수립하는데 가이드가 될 것으로 기대된다. 또한 본 연구는 최근 축적되기 시작한 정보공개서 자료를 활용하여 해외프랜차이즈 기업에서는 다양하게 검증되었던 영향 변수들을 국내 프랜차이즈 기업에 적용하여 분석했다는데 의의가 있다. 향후 관련 데이터가 축적될 경우 더욱 다양한 실증분석이 이루어 질 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 갖는다. 첫째, 데이터가 갖는 한계이다. 분석에 사용한 데이터는 현 정보공개서 제도 시행 특성상 장기간 축적된 데이터가 아니라 2009년 기준으로 과거 3년 간의 점포수, 매출액, 자산총액 등을 가맹본부가 직접 기재한 것이다. 현재 정보공개서 제도는 시행 초기이고, 전체 업체를 기준으로 할 때 가맹사업개시일로부터의 평균 경과연수가 3.7년에 불과한 점을 감안하면, Data의 특성이 충분한 안정성을 확보하지 못한 점을 알 수 있다. 정보공개서 제도의 지속적

인 시행으로 충분한 기간 동안 데이터가 누적되면 이러한 불안정성은 제거될 수 있을 것으로 판단된다. 둘째, 실증분석이 서비스 및 음식업종 가맹본부의 데이터에 집중되어 있다는 점이다. 다양한 업종간 차이를 반영한 분석이 이루어지기 위해서는 다양한 업종의 데이터가 사용되어야 하나, 현실적으로 국내 프랜차이즈 업계는 음식업종 편중현상이 매우 심하며, 더구나 데이터누락이 많아 폭넓은 업종간 비교가 이루어지지 못했다. 그러나 2010년 6월 말 현재 공정위 사이트에 공개되어 있는 등록업체가 2,195개로 2009년 말기준 등록업체보다 약 560개가 증가하였으므로, 추후 등록 업체가 충분히 증가되면 업종별 분석도 가능할 것으로 판단된다.

짧은 국내 도입역사에도 불구하고 지난 10여년간 프랜차이즈에 관한 연구가 다방면으로 진행되어 왔으나, 해외 선진국과 같은 가맹사업자에 대한 종합적인 자료의 축적이 이루어지지 않아 프랜차이즈에 대한 연구 범위에 다소 한계가 있었던 것이 사실이다. 현재 정보공개서 등록이라는 제도를 통해 가맹사업자에 대한 정보의 축적이 체계적으로 진행되고 있어 향후 연구에 큰 도움이 될 것으로 기대된다.

## 참 고 문 헌

- [1]곽세영 “프랜차이즈시스템의 이론적 고찰”, 「중소기업연구」, 제23권, 제1호(2001), pp.129-143.
- [2] 김은정, 박양규, 박중재, 「SPSS 통계분석 10」, 21세기사, 2002.
- [3] 김웅수, 임영균 “프랜차이즈시스템 내 가맹본부의 생존요인 분석”, 「경영학연구」, 제35권, 제5호(2006), pp.1589-1614.
- [4] 대한상공회의소 유통물류진흥원, 「중소유통업 발전을 위한 연구-프랜차이즈 편」, 2008.
- [5] 박진용, “복수지배구조 유통경로에서 관계적 규범에 대한 제도화 과정의 영향”, 「경영학연

- 구], 제35권, 제3호(2006), pp.871-898.
- [6] 윤지환, 이자형 “프랜차이즈 가맹 사업자와 가맹계약자의 관계 : 프랜차이즈 비용과 성과를 중심으로”, 『외식경영연구』, 제8권, 제2호(2005), pp.211-228.
- [7] 이영준, 「다변량분석」, 도서출판석경, 1993.
- [8] 지식경제부, 대한상공회의소, 「프랜차이즈업 현황 및 발전방안 연구」, 한국프랜차이즈협회, 2008.
- [9] 지식경제부, “자영업자의 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈 산업 활성화 방안”, 보도자료, 2009.
- [10] Aaker, D., “*Marketing Brand Equity*”, the Free Press, New York, 1991.
- [11] Anderson, E., “The Salesperson as Outside Agent or Employee : A Transaction Cost Analysis”, *Marketing Science*, Vol.4(1985), pp.234-254.
- [12] Baucus, D., M. Baucus, and S. E. Human, “Choosing a Franchise : How Base Fees and Royalties Related to the Value of the Franchise”, *Journal of Small Business Management*, Vol.31, No.2(1993), pp.91-104.
- [13] Bagozzi, R. P., “Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange”, *Journal of Marketing*, Vol.38, No.4(1974), pp.77-81.
- [14] Barney, J. B., “The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics : Sustainable Differences or Intergroup Conflict?”, *Academy of Management Review*, Vol.15, No.3(1990), pp.382-393.
- [15] Bergen, M., S. Dutta, and Jr. O. C. Walker, “Agency Relationship in Marketing : A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories”, *Journal of Marketing*, Vol.56(1992), pp.1-24.
- [16] Bradach, J. L., “Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.42(1997), pp.276-303.
- [17] Bradach, J. L., *Franchise Organization*, Boston : Harvard Business School Press, 1998.
- [18] Bradach, J. L. and R. G. Eccles, “Price, Authority and Trust : From Ideal Types to Flural Forms”, *Annual Review of Sociology*, Vol.15(1989), pp.97-118.
- [19] Brickley, J. and F. Dark, “The Choice of Organizational Form : the Case of Franchising”, *Journal of Financial Economics*, Vol.18(1987), pp.401-420.
- [20] Carney, M. and C. Gedajlovic, “Vertical Integration in Franchise System : Agency Theory and Resources Explanations. *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.8 (1991), pp.607-629.
- [21] Castrogiovanni, G. J. and R. T. Justis, “Franchising Configurations and Transitions”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.15, No.2(1998), pp.170-190.
- [22] Castrogiovanni, G. J. and R. T. Justis, “Strategic and Contextual Influences on Firm Growth : An Empirical Study of Franchising”, *Journal of Small Business Management*, Vol.40, No.2(2002), pp.98-108.
- [23] Caves, R. E. and W. F. Murphy, “Franchising : Firms Markets, and Intangible Assets”, *Southern Economic Journal*, Vol.42, No.4(1976), pp.572-586.
- [24] Chiou, J. S., C. H. Hsieh, and C. H. Yang, “The Effect of Franchisor’s Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisee’s Intention to Remain in the Franchise Systems”, *Journal of Small Business Management*, Vol.42, No.1 (2004), pp.19-36.

- [25] Coase, R. H., "The Nature of the Firm", *Economica N. S.*, Vol.4(1937), pp.386-405.
- [26] Combs, J. and G. J. Castrogiovanni, "Franchisor strategy : a Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership", *Journal of Small Business Management*, Vol.32(1994), pp.37-47.
- [27] Dant, R. and P. Kaufmann, "Structural and Strategic Dynamic in Franchising", *Journal of Retailing*, Vol.79(2003), pp.63-75.
- [28] Dant, R., P. Kaufmann, and A. Paswan, "Exploring the Rationale of Dual Distribution in Franchised Channels", in *Franchising : Embracing the Future*, John R. Nevin, ed., Lincoln, Neb. : International Center for franchise Studies, University of Nebraska, Paper #15.
- [29] Dant, R., P. Kaufmann, and A. Paswan, "Ownership Redirection in Franchised Channels", *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol.11, No.1(1992), pp.33-44.
- [30] Dahlstrom, R. and A. Nygaard, "A Preliminary Investigation of Franchised Oil Distribution in Norway", *Journal of Retailing*, Vol.70, No.2(1994), pp.179-191.
- [31] Dahlstrom, R. and A. Nygaard, "An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.36(1999), pp.160-170.
- [32] Day, G. S. and S. Klein, "Cooperative Behavior in Vertical Markets : The Influence of Transaction Cost and Competitive Strategies", *Review of Marketing*, 1987.
- [33] Duncan, R., "The Ambidextrous Organization : Designing Dual Structures for Innovation", in R. Kilman, L. Pondy, and D. Slevin, eds, *The Management of Organizational Design*, NewYork : New Holland, 1976.
- [34] Dutta, S., M. Bergen, J. B. Heide, and G. John, "Understanding Dual Distribution : The Case of Reps and House Accounts", *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol.11(1995), No.1, pp.189-204.
- [35] Eisenhardt, K. M., "Control : Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, Vol.31(1985), pp.134-149.
- [36] Eisenhardt, K. M., "Building Theory for Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14(1989), pp.532-550.
- [37] Fama, E. F. and M. C. Jensen, "Seperation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, Vol.26(1983), pp.301-325.
- [38] Fama, E. F. and M. C. Jensen, "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, Vol.26(1983), pp.327-349.
- [39] Floup, C. and H. Forward, "Insight into Franchising : A Review of Empirical and Theoretical Perspectives", *The Service Industries Journal*, Vol.17(1997), pp.603-625.
- [40] Frazer, L. and H. Winzar, "Exit and Expectations : Why Disappointed Franchisees Leave", *Journal of Business Research*, Vol.58(2005), pp.1534-1542.
- [41] Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, W. C. Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- [42] Heide, J. B., "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol.58(1994), pp.71-85.
- [43] Heide, J. B., "Plural Governance in industrial Purchasing", *Journal of Marketing*, Vol.67(2003), pp.18-29.
- [44] Heide, J. B. and G. John, "The Role of De-

- pendence Balancing if Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels”, *Journal of Marketing*, Vol.52 (1988), pp.20-35.
- [45] Heide, J. B. and G. John, “Do Norms Matter in Marketing Relationships?”, *Journal of Marketing*, Vol.56(1992), pp.32-44.
- [46] Hoffman, R. C. and J. F. Preble, “Franchising : Selecting a Strategy for Rapid Growth”, *Long Range Planning*, Vol.24, No.4 (1991), pp.74-85.
- [47] Hoffman, R. C. and J. F. Preble, “Convert to Compete : Competitive advantage through conversion franchising”, *Journal of Small Business Management*, Vol.41, No.3(2003), pp.187-204.
- [48] Hunt, S., “The Trend toward Company-operated Units in Franchise Chain”, *Journal of Retailing*, Vol.49, No.2(1973), pp.3-12.
- [49] Jensen, M. and W. Meckling, “Theory of Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Capital Structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol.3(1976), pp.305-360.
- [50] John, G., A. Weiss, and B. Weitz, “An Organizational Coordination Model of Sales-force Compensation Plans : Theoretical Analysis and empirical Test”, *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol.3(1987), pp.373-396.
- [51] John, G. and B. Weitz, “An Empirical Investigation of Factor Related to the Use of Salary Versus Incentive Compensation”, *Journal of Marketing Research*, Vol.26(1989), pp.1-14.
- [52] Grunbagen, M. and M. J. Dorsch, “Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current, and Future Value Assessment to Two Franchisee Types”, *Journal of Small Business Management*, Vol.41, No.2 (2003), pp.366-384.
- [53] Kaufmann, P. and V. Rangan, “A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion”, *Journal of Retailing*, Vol.66, No.2(1990), pp.155-173.
- [54] Keller, K. L., “Conceptualizing, Measuring and Management Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol.57(1993), pp.1-22.
- [55] Lafontaine, F., “Agency Theory and Franchising : Some Empirical Results”, *Rand Journal of Economics*, Vol.23, No.2(1992), pp.263-383.
- [56] Lafontaine, F. and P. Kaufmann, “The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems”, *Journal of Retailing*, Vol.70, No.2 (1994), pp.97-113.
- [57] Lee, S. B., “An Investigation of Factor Affecting the Quality of the Relationship Between Franchisee and Franchisor and Its Impact on Franchisee’s Performance, Satisfaction, and Commitment : a Study of the Restaurant Franchise System”, *University of Virginia, Ph.D.*, (1999), pp. 1-228.
- [58] Levinthal, D., “A Survey of Agency Models of Organization”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.9(1988), pp.153-185.
- [59] Lillis, C. M., C. L. Narayana, and J. L. Gilman, “Competitive advantage variation over the life-cycle of a franchise”, *Journal of Marketing*, Vol.40, No.4(1976), pp.77-80.
- [60] Markland, R. E. and R. W. Furst, “A Conceptual Model for Analyzing Discrete Alternative Franchising Portfolios : Desire and Validation”, *Operational Research Quarterly*, Vol.25(1974), pp.267-281.

- [61] Martin, R. E., "Franchising and Risk Management", *American economic Review*, Vol. 78, No.5(1988), pp.954-968.
- [62] Martin, R. E. and R. Justis, "Franchising, Liquidity Constraints and Entry", *Applied Economics*, Vol.25(1993), pp.1269-1277.
- [63] Norton, S. W., "Franchising, Brand Name Capital, and Entrepreneurial Capacity Problem", *Strategic Management Journal*, Vol. 9(1998), pp.105-114.
- [64] Norton, S. W., "Is Franchising a Capital Structure Issue?", *Journal of Corporate Finance*, Vol.2(1995), pp75-101.
- [65] O'Hara, M. J. and W. L. Thomas, "Franchise Systems : the Internal Dynamics of Sales Growth and Dual Distribution", *Proceedings of Society of Franchising Meetings*, Omaha, NE. 1986.
- [66] Rho, Y. S., "Size, Growth Rate and Risk Sharing as the Determinants of Propensity to Franchise in Chain Restaurants", *Hospitality Management*, Vol.21(2002), pp.43-56.
- [67] Rindfleisch, A. and J. B. Heide, "Transaction Cost Analysis : Past, Present, and Future Applications", *Journal of Marketing*, Vol.61(1997), pp.30-54.
- [68] Rubin, P. H., "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contracts", *Journal of Law and Economics*, Vol.21(1978), pp.223-234.
- [69] Shane, S. A., "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implication for Firm Growth and Survival : A Study of New Franchisors", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.1(1996), pp.216-234.
- [70] Shane, S. A., "Making New Franchise Systems Work", *Strategic Management Journal*, Vol.19, No.1(1998), pp.697-707.
- [71] Shane, S. A., "Explaining the Distribution of Franchised and Company-Owned Outlets in Franchise System", *Journal of Management*, Vol.24, No.6(1998), pp.716-739.
- [72] Shane, S. and M. Foo, "New Firm Survival : Institutional Explanations for New Franchisor Mortality", *Management Science*, Vol. 45. No.2(1999), pp.142-158.
- [73] Simon, H. A., *Model of Man*, New york : John Wiley and sons, 1957.
- [74] Srinivasan, R., "Dual Distribution and Intangible Firm Value : Franchising if Restaurant Chains", *Journal of Marketing*, Vol.70 (2006), pp.120-135.
- [75] Stanworth, J. and D. Purdy, *Succeeding as a Franchisor*, Business Link London Central and International Franchise Research Centre, University of Westminster and BLLC. 1998.
- [76] Thomas, W. L., M. J. O'Hara, F. W. Musgrave, "The Effect of Ownership and Investment upon the Performance of Franchise Systems", *American Economist*, Vol.34, No.1 (1990), pp.54-61.
- [77] Williamson, O. E., *Market and Heirarchies*, The Free Press, New York, 1975.
- [78] Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, New York, 1985.
- [79] Williamson, O. E., "Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, Vol.36(1991), pp.269-296.
- [80] Williamson, O. E., "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, Vol.12(1991), pp.75-94.
- [81] Williamson, O. E., *The Mechanism of Go-*



*vernance*, New York : The Free Press, 1996.

- [82] Yin, X. and E. J. Zajac, "The Strategy/Governance Structure Fit Relationship : Theory and Evidence in Franchising Arrangements", *Strategic Management Journal*, Vol.

25, No.4(2004), pp.365-383.

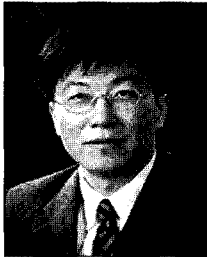
- [83] Zeller, R, D. Archabal, and L. Brown, "Market Penetration and Locational Conflict in Franchise System", *Decision Science*, Vol. 11(1980), pp.58-80.

## ◆ 저 자 소 개 ◆



**김 현 순 (hskim0627@gmail.com)**

한국외국어대학교 대학원에서 경영학 석사를 하고 현재 송실대학교대학원 벤처중소기업학과 박사과정에 재학 중이다. 현재 유통 및 부동산 컨설팅 회사인 (주)키라에셋에 상무이사로 재직 중이며, 주요 관심분야는 유통, 프랜차이즈 등이다.



**박 주 영 (jpark@ssu.ac.kr)**

한국외국어대학교 경영학과를 졸업하고, 미국 플로리다 대학교에서 MBA학위를, 미국 네브라스카 대학교에서 마케팅전공으로 경영학 박사학위를 받았다. 현재 송실대학교 경영대학 벤처중소기업학과 교수로 재직중이며, 주요 관심분야는 유통, 영업, 프랜차이즈 등이다.



**임 영 균 (lky5316@kw.ac.kr)**

연세대학교 경영학과에서 학사, 석사학위를 마치고 미국 네브라스카 대학교에서 마케팅 전공으로 경영학 박사학위를 받았다. 현재 광운대학교 경영대학 교수로 재직 중이며, 주요 관심분야는 마케팅, 유통, 프랜차이즈 등이다.