

국내 프랜차이즈기업의 생존요인 분석

김 응 수*

임 영 균**

1. 머릿말

미국에서 시작되어 일본, 유럽 등 전 세계적으로 확산 발전되고 있는 프랜차이즈산업은 소매업에 있어 지배적인 양식으로 부상하고 있다. 국내 프랜차이즈산업의 경우 최근 들어 급속히 성장하였다. 2005년 산자부 프랜차이즈 실태조사에 의하면 국내시장 규모는 약 61조3,100억원으로 이는 2002년 41조6,900억원보다 47.1% 증가한 수치이다.

프랜차이즈산업이 국민 경제적으로 매우 중요한 산업분야로 발전함에 따라 정부의 프랜차이즈산업 육성에 대한 관심도 커지고 있다. 특히, IMF 환란이후 발생한 많은 실업자의 창업기회로서 프랜차이즈가 활용되고 있다는 점에서 고용창출과 사회안정의 방편으로 프랜차이즈산업의 의의가 큰 것으로 인식되고 있다. 그러나 이러한 급성장에도 불구하고 프랜차이즈산업에 대한 부정적 시각도 없지 않다. 일부 악덕 가맹본부의 경우에는 가맹점을 모집하여 가맹비를 챙긴 후 의도적으로 폐업하여 사회적 물의를 일으킨 바 있으며, 건전한 가맹본부의 경우에도 가맹점과의 거래에서 분쟁이 계속되고 있고 일부는 불공정행위로 인해 공정위나 사법당국의 조치를 받고 있다.

본 연구는 국내 가맹본부를 대상으로 한 서베이를 토대로 가맹본부의 생존에 영향을 미치는 변수를 파악하고 있다. 가맹본부의 생존에 영향을 미치는 변수를 파악하는 것은 가맹본부의 성장전략을 제시하고 가맹사업희망자의 현명한 투자를 돕는 효과도 기대할 수 있다.

미국의 Entrepreneur지가 매년 국내 프랜차이즈기업 중 UFOC(Uniform Franchise Offering Circular)를 제출한 기업을 대상으로 재정상태나 안정성, 성장률, 시스템 규모, 초기투자비용, 폐점률 등의 기준에 의해 실사한 후 프랜

* 광운대 경영학과 강사

** 광운대 경영학과 교수

차이즈 기업의 500대 순위를 발표하고 있다. 지난 10년간의 프랜차이즈 기업순위를 보면 많은 변화가 있다.

프랜차이즈 산업의 경우 매년 수많은 새로운 프랜차이즈 시스템이 생겨나고 있지만 성공하는 경우보다 실패하는 기업이 훨씬 많다고 할 수 있다. 미국의 경우 매년 200개 이상이 생겨나는 것으로 보고되고 있고 신생 프랜차이즈 시스템의 4분의 3은 12년 이내에 실패하는 것으로 보고되고 있으며, 평균 계약기간이 14년이라는 점을 감안하면 전체 가맹본부의 4분의 1보다 작은 가맹본부만이 계약기간이 종료될 때까지 생존하는 것이라 볼 수 있다 (오세조 외 2005).

본 연구는 국내 프랜차이즈기업을 대상으로 생존요인을 분석하고 있는 연구가 이제까지 전무하다는 점에서 의의가 크다. 본 연구는 프랜차이즈 기업의 생존과 관련된 이론과 실증분석 결과를 토대로 선행변수를 도출하여 가설을 설정하고 이를 2002년 산업자원부 실태조사 자료와 2005년 실태조사 자료를 활용하여 검증하고 있다.

2. 이론적 배경

프랜차이즈 기업의 성패를 설명하는 이론으로는 경제학적 접근방법과 사회생태학적 접근방법이 있다. 경제학적 접근방법에는 자원기반이론(resource based theory), 대리이론(agency theory), 거래비용분석(transaction cost analysis)이 포함되며, 사회생태학적 접근방법에는 제도이론(institutional theory)과 생태학 이론(population ecology theory)이 포함된다. 이들 이론은 프랜차이즈기업의 생성 및 소유구조, 성장을 경제적 혹은 사회정치적 요인에 의해 설명하고 있다.

경제학적 접근으로 자원기반이론(resource-based theory)에 의하면 성공적인 프랜차이즈기업은 여타 프랜차이즈기업과 달리 특별한 능력을 지니고 있다고 추정할 수 있다. Barney(1991), Conner(1991)에 의하면 기업의 경쟁우위는 노하우에 기초한 자원 또는 기업운영에서의 규칙성의 역할을 중요시한다. 기업성장에 있어 가장 중요한 것은 경영자의 경영능력으로 보고 있으며, 조직학습의 핵심 요소로서 경영능력이 기업의 자원획득과 미래 전략방향에 근본적으로 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 즉 어떤 경영자는 다른 경영자에 비해 자원을 창출하고 유지함에 있어 우월하며 이것이 경쟁우위를 가져온다고 보고 있다. 초기기업의 경우에는 자원과 역량(competence)이 부족한 “신생의 불리

함”(liability of newness)이 내재되어 있으므로 이를 극복하고 중장기적으로 성장하기 위해서는 무엇보다 '지속가능한 경쟁우위'(sustainable competitive advantages)를 지니고 있어야 한다(Bharadwaj et al. 1993).

자원기반이론은 단순히 고유자원이나 역량(competence)을 보유하는 것만이 중요한 것이 아니라 새로운 능력을 개발하고 학습할 수 있는 역동적 능력도 중요시한다. 이에 의하면 기업은 궁극적으로 자신이 기존에 보유하고 있는 자원과 능력, 그리고 새로운 자원과 능력을 개발할 수 있는 잠재력을 동시에 보유할 때 지속적 성장이 가능하다. 효과적인 학습은 정보를 획득하고 지식을 창출할 수 있는 기업의 관리시스템과 같은 능력을 필요로 한다. 프랜차이즈시스템의 성공에 영향을 미치는 대표적인 자원과 역량으로는 규모의 경제, 브랜드 자산, 평판, 범위의 경제, 제품·가격·기술혁신, 조직학습, 정보기술, 품질 등이 포함된다(Bharadwaj et al. 1993).

대리이론(agency theory)에 의하면 프랜차이즈는 가맹본부(의뢰인)가 가맹점사업자(대리인)에게 계약관계에 의한 권한을 위임하는 대리관계로 보고 있다(Fama 1980). 대리이론의 견해는 프랜차이즈를 경로관리의 한 형태로 보는 대리관계, 즉 프랜차이즈에서 가맹본부가 가맹점 관계에서 재무적 성과(이익)를 상호 극대화 하려는 목적을 갖게 되며, 따라서, 가맹본부는 가맹점사업자가 이익의 극대화를 위한 최선의 행위를 하도록 가맹점주의 행위를 감시감독(monitoring)하거나 인센티브를 제공하여야 한다고 설명하고 있다. 가맹본부는 직영점 운영에 비해 관리 인건비와 통제비용 절감, 지역정보 탐색 내지 교육비용의 절약 등의 혜택을 받는 반면에 가맹점은 대리인 입장에서 일정지역의 독점 판매권 획득, 본사의 특유자산(specific assets)의 사용권을 부여받는 것이다(Brickley and Dark 1987 ; Mathewson and Winter 1985). 대리이론에서는 표준화, 규모의 경제, 기업 마케팅 통제범위의 이점, 독립 운영점과 같은 동기 부여, 유연성 확보등의 편익이 있어 프랜차이즈를 선호한다고 설명한다.

Shane(1998)은 대리관계에서 가맹점 통제와 관련한 세가지의 문제점을 지적하고 있는데 그것은 계약전 기회주의(pre-contractual opportunism)의 한 형태인 "역의 선택"(adverse selection)의 문제와 계약후 기회주의(post contractual opportunism) 형태의 "도덕적 해이"(moral hazard), "족쇄"(hold up) 문제 등에 의한 대리비용의 발생이 포함된다. 대리이론에 의하면 프랜차이즈 시스템이 성공하기 위해서는 대리비용을 발생시키는 이들 문제를 가맹본부가 사전 혹은 사후에 효율적으로 통제하고 절감할 수 있는 방안을 갖고 있어야 한다고 보고 있다.

Shane(1998)은 대리이론적 관점에서 프랜차이즈 사업실패(사업중단)에 영

향을 미치는 변수를 분석한 결과, (1)수동적인 사업가 정신(passive ownership)이 클수록, (2)가맹점의 현금 투자(cash investment) 수준이 낮을수록, (3)가맹점주의 가맹사업 경험이 없을 때, (4)가맹점이 지리적으로 분산되어 있을수록, (5)계약상 본부가 지원하기로 한 사항이 많을수록, (6)마스터 프랜차이즈(master franchising)를 사용할수록, 프랜차이즈 시스템이 실패할 가능성이 높은 것으로 보고하고 있다. 또한, 통제 변수로 사용된 기업 역사와 기업규모(점포 수) 변수 역시 프랜차이즈 성공에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다.

거래비용분석(transaction cost analysis)은 거래의 지배구조를 설명하는 이론으로서 핵심은 기업이 시장을 통해 독립된 사업자와 거래관계를 맺는 것보다 하나의 위계(hierarchy)와 조직 내에서 거래가 이루어지도록 하는 것이 거래비용을 줄일 수 있다고 보는 이론이다. 따라서 거래비용 분석은 흔히 “시장실패이론”으로 불리기도 한다. 프랜차이즈 시스템은 시장-위계의 중간에 위치하는 일종의 변형조직(hybrid organization)이다. Dahlstrom and Nygarrrd(1999)는 프랜차이즈 시스템내의 가맹본부와 가맹점간의 기회주의적 관리형태가 협상비용, 조정비용, 수용 거부비용 측면에서의 거래비용을 증가시키는 것으로 보고 있다. Lafontaine and Kaufmann(1994)은 거래비용분석에 근거하여 가맹점의 기회주의가 가맹본부의 성과에 크게 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 따라서 가맹본부 입장에서는 이러한 가맹점주의 기회주의적 행위를 감시하고 통제하는 다양한 메커니즘을 효율적으로 개발 운영하는 능력을 가져야 하며 이러한 가맹본부가 성공할 가능성이 그만큼 높다고 할 수 있다.

사회생태학적 접근은 신생기업의 성공이 경제적 효율성 이외에도 사회적 제도의 승인에 의해 결정되는 것으로 보고 있다. 사회생태학적 접근에서는 기업의 지속적 생존에 영향을 미치는 요인으로 “인지적 정당성”(cognitive legitimacy), “사회 정치적 정당성”(socio-political legitimacy)을 들고 있으며 또한, 정당성 확보 능력의 정도와 소비자가 형성하는 초기 이미지, 즉, “각인”(imprinting)을 들고 있다.

'인지적 정당성'이란 하나의 조직활동이 사람들에게 당연한 것으로 받아들여지는 정도를 말한다. '인지적 정당성'이 높을수록 기업의 생존가능성은 높다. 하나의 기업이 새로운 활동을 시작하는 경우에는 내부 및 외부 규범, 조직구성원의 역할, 표준 운용절차, 상호작용 패턴 등을 마련하여야 한다. 이들 활동이 정당성을 지니는 것으로 받아들여지지 않는 경우 소위 '신생의 불리함'(liability of newness)이 발생한다. 반면에 신생기업의 활동이 당연한 것으로 받아들여지

는 경우 기업은 시간과 자원을 절약할 수 있으며 지속적인 생존이 가능하다.

‘인지적 정당성’은 기업의 역사 및 규모와 직접적으로 관련되어 있다. 기존 연구는 기업의 역사가 오래될 수록 인지적 정당성이 높아지는 것으로 보고하고 있다. 또한 규모가 큰 기업일수록 인지적 정당성이 높아지는 것으로 나타나고 있다. 규모가 큰 기업일수록 자본조성이 쉽고 장기간 안정되며 내부 노동력 시장이 우수하다. 따라서 프랜차이즈 기업이 설립된 후 사업기간이 길고 총점포 수가 많을 수록 생존가능성이 높을 것으로 기대할 수 있다(Shane and Foo 1999).

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

‘사회정치적 정당성’을 확보하는 가장 흔한 방법은 공신력있는 외부기관의 인증을 받는 것이다. 이 경우 외부기관의 인증은 신생기업에 대한 불확실성을 감소시킨다. 신생 가맹본부가 프랜차이즈협회나 전문매체(예를 들어, Entrepreneur Magazine)로부터 좋은 평가를 받는 경우 해당 기업의 사회정치적 정당성이 확보되며 평판이 높아진다.

‘각인’은 초기 형성된 이미지가 지속되는 것을 말한다. 프랜차이즈 기업이 초기에 채택한 정책은 시간이 지나더라도 변화시키기 어려운 경우가 많다. 일반적으로 사람들은 예측가능성과 신뢰성을 선호하기 때문에 기업은 초기 정책에서의 일관성을 유지하고자 한다. 가맹본부가 가맹점과 일단 계약조건을 확정할 경우에는 실령 상황이 변화하여 해당 계약조건이 가맹본부에게 불리하다 하더라도 이를 변경하기는 어렵다.

각인이 신생프랜차이즈기업의 생존에 미치는 영향은 두가지 측면에서 이해가 가능하다. 첫째, 가맹본부가 정부기관에 사업등록을 하고 있거나 장기계약을 허용하는 경우 각인에 의해 생존가능성이 높아질 수 있다. 가맹점은 가맹본부가 계약해지와 같은 부당한 요구를 통해 기회주의적으로 행동할 것을 우려한다. 보다 많은 가맹점을 확보하고자 하는 가맹본부의 경우에는 가맹점의 이러한 우려를 불식시킬 필요가 있으며 이를 위해 주정부에 사업등록을 하거나, 장기계약을 체결한다.

우리나라의 경우에는 사업등록이 의무화되어있지 않으나 미국의 일부 주는 사업등록을 요구하고 있고 정당한 사유가 있는 경우를 제외하고는 가맹본부에 의한 일방적 계약해지를 금지하고 있다. 이들 주에서는 가맹본부가 일방적으로 계약을 해지하는 경우 가맹본부가 부담해야 하는 비용이 커진다. 가맹점의 입장에서서는 가맹본부가 기회주의적으로 행동할 것이라는 우려가 적어지며 적극적으로 프랜차이즈에 참여하고자 하는 동기를 가지게 된다. 가맹본부의 입장에서는 가입을 원하는 가맹점이 많으므로 가맹점 모집에 소요되는 비용이 적게 들고 유능한 가맹점을 선택적으로 활용할 수 있으며 따라서 가맹본부의 생존가능성이 높아진다.

둘째, 각인은 가맹본부의 점포자본화(outlet capitalization) 정책에도 영향을 미친다. 신생가맹본부의 가맹점 모집능력은 신규 프랜차이즈 시스템의 질적 수준에 관한 정보가 부족한 경우에는 제한될 수 밖에 없다. 가맹본부에 관한 정보가 부족한 경우 가맹점이 가입을 꺼려하기 때문이다. 그러나 미국처럼 주정부가 사업등록을 의무화하고 중요 정보를 공개할 것을 요구하는 경우에는 정보 불균형(information asymmetry)에 의해 가맹점이 부담하는 위험은 감소한다.

미국의 경우 사업등록을 요구하는 주정부의 당국자는 일반적으로 자본화 정도가 낮은 가맹본부에 대해 등록을 거부하거나 제3자 기탁금 혹은 bonding을 요구할 수 있다. 반면 가맹본부로 하여금 가맹점 개설비용이 너무 높지 않도록 압력을 가할 수도 있다. 가맹본부의 입장에서는 점포자본화 정도를 낮출 수 밖에 없으며 이 경우 가맹본부의 생존가능성은 과연 낮은 점포자본화 정책을 유지할 수 있는가에 따라 달라진다.

Shane and Spell(1998)은 1981년에서 1983년 사이에 사업을 시작한 미국 내 27개 업종 157개 기업을 대상으로 1984-1995년간 12년 동안의 경영성과 등을 조사 분석한 바 있다. 동 연구에서 관심을 가지고 있는 성공지표는 신규 가맹본부의 생존과 성장이다. 프랜차이즈 사업의 실패율은 사업초기에 발생할 가능성이 높은 것으로 나타나고 있다. 조직생태학 이론에 의하면 역사가 오래된 프랜차이즈 시스템이 신생 프랜차이즈 시스템에 비해 생존가능성이나 성공가능성이 높은 것으로 보고 있다. 이들의 연구에 의하면 성공적인 시스템은 성공적이지 못한 시스템에 비해 (1) 규모가 크고, (2) 가맹점에 대한 초기지원이 많지 않으며, (3) 브랜드 인지도가 높고, (4) 가맹점과의 계약기간이 길며, (5) 점포당 스태프 인력이 적고, (6)주 정부에 사업등록을 하고 있는 것으로 밝혀지고 있다.

3. 가설의 설정

다양한 업종과 형태의 프랜차이즈사업에 있어 어떤 프랜차이즈 시스템이 성공할 것인가에 대한 통일된 요인을 찾기란 매우 어려운 과제이나 이제까지의 연구 결과를 보면 다음과 같은 선행변수가 생존에 직접적인 영향을 미칠 것으로 기대되고 있다.

1) 규모(총점포수)

총점포 수에 따라 가맹점 폐업률이 다르게 나타날 수 있으며 조직 생태학적으로 사업기간이 길면 기업규모가 클 가능성이 많고 기업규모를 나타내는 총점포수가 많을수록 가맹점 폐업률은 감소하는 것으로 볼 수 있다. 그 이유는 다음과 같다(Shane and Spell 1997).

- 점포가 늘어날수록 학습곡선 효과가 커짐.
- 표준화된 운영이 가능함.
- 바람직한 수준의 품질 유지가 가능함.
- 구매력이 증가하여 가맹본부와 가맹점의 비용이 절감됨.
- 브랜드인지도와 광고효과가 증가함.

Holmberg and Morgan (2003)의 연구결과는 이와 다소 상이한 것으로 나타났다. 1997년의 경우, 폐업률은 총점포 수가 500개가 될 때까지는 계속 증가하고 3년간의 자료를 보면, 대체로 총점포 수가 50개 미만일 때에도 폐업률이 증가하는 것으로 나타났다. 또한 51-100개에서 101-500개로 증가할수록 폐업률은 안정되거나 약간 감소하고 그러나, 101-500개에서 501개 이상으로 증가할수록 폐업률은 급격히 감소하는 것으로 나타났다.

반면, Castrogiovanni et al. (1993)은 총점포 수가 증가한다고 폐업률이 감소하는 것은 아니라고 보고 있다. 이들은 가맹본부의 가맹점 지원네트워크 형성에 필요한 최소한의 점포 수(손익분기점)는 21개에서 50개이며, 가맹사업 개시 3-5년간은 점포수 증가에 따른 이점이 발생 하지만 이후에는 점포의 진부화에 의해 그 효과가 감소하는 것으로 보고 있다.

Mathewson and Winter(1985)에 의하면 브랜드의 광고 등 촉진활동에서 규모의 경제를 활용하기 위해서는 보다 많은 점포를 운영하는 것이 바람직하고, Shane and Foo(1999)는 기업의 규모가 클수록 “인지적 정당성”이 높아지는 것으로 보고 있으며 인지적 정당성이 높을수록 기업의 생존가능성은 높아진다

고 주장하고 있다. 하나의 기업이 새로운 활동을 시작하는 경우에는 내부 및 외부규범, 조직구성원의 역할, 표준 운용 절차, 상호작용 패턴등을 마련하여야 하는 바, 이들 활동이 정당성을 지니는 것으로 받아 들여지지 않는 경우 소위 “신생의 불리함(liability of newness)”이 발생한다. 반면에 신생기업의 활동이 당연한 것으로 받아 들여지는 경우 기업은 시간과 자원을 절약 할 수 있으며 지속적인 생존이 가능해 질 것이다. 규모가 큰 기업 일수록 자본조성이 쉽고 장기간 안정되며 내부 노동력 시장도 우수하다 할 수 있다.

연구자에 따라 기업규모 변수가 가맹점 폐점율에 미치는 영향이 약간씩 다르게 보고 있으나 앞서 선행연구에서 살펴본 바와 같이 일반적으로 기업규모가 클수록 규모의 경제 효과에 의한 비용우위를 확보할 수 있고 아울러 풍부한 역량과 자원을 가질 가능성이 높을 것으로 기대되고 성장기, 성숙기에 있는 기업은 시장포화에 따라 점포 증가율은 감소 할 것이므로 다음과 같이 가설을 설정할 수 있을 것이다.

H1 : 기업규모가 클수록 가맹본부의 생존가능성은 높아질 것이다.

2) 역사 (가맹 사업기간)

기존 연구는 가맹본부의 가맹사업기간이 길수록 폐업률은 낮아지는 것으로 보고 있다 (Stanworth and Curran 1999; Lafontaine and Shaw 1998). Shane and Foo(1999)는 기업이 오래될수록 즉, 사업기간이 길수록 총점포수가 많고 “인지적 정당성”이 높아지는 것으로 보고하고 있으며 따라서 폐업율은 낮아진다고 볼 수있다. Holmberg and Morgan (2003)의 연구에 의하면, 이러한 주장은 뒷받침 되지 않았는데 1년 미만의 가맹사업 경험이 있는 가맹본부의 경우 1996의 경우에는 폐업율이 높았으나 1997년의 경우에는 폐업율이 4-5년, 6-8년, 9-11년, 11년 이상인 범주의 가맹본부보다 낮았다. Shane and Spell(1988)의 신생 프랜차이즈 성공모형에서 제시된 바와 같이 성공가능성이 높은 시스템은 시스템의 효율성이 높고 이를 통한 시스템 운영비의 감소를 기할 수 있고 축적된 내부자원으로 전국적인 광고를 가능케 함으로써 브랜드 평판을 높이고 모방장벽을 구축할수 있어 기업의 지속적인 성장을 도모할 수 있다고 주장하고 있다. 또한 신생 프랜차이즈 성공모형이 중장기 기업에도 적용이 가능하다고 보고 있다. 일반적으로 사업기간이 길면 기업규모가 클 가능성이 크

고 경쟁력이 있을 것으로 기대되므로 다음과 같이 가설을 설정할 수 있을 것이다.

H2 : 가맹사업기간이 길수록 가맹본부의 생존가능성은 높을 것이다.

3) 초기 투자규모

초기투자는 사업의 전환 내지 폐지시 투자비용을 완전히 회수할 수 없는 부분이 있어 일종의 거래 특유투자의 성격도 가지고 있다 할 수 있다. 거래 특유투자는 특정 기업과의 교환관계에만 적합하도록 투자되었기 때문에 다른 기업과의 교환관계로는 쉽게 재배치 될 수 없는 투자이고 특정관계를 지속하게 하는 경제적 동기를 제공함으로써 기업간 관계를 안정시키는 역할을 한다고 볼 수 있다(Williamson 1985). 다시 말해 가맹점이 이미 특유자산에 많은 투자를 하였다면 전환비용 때문에 시스템을 탈퇴하기 어렵고 계속적 몰입은 강화될 것이다. 그러나, 초기 투자규모가 클수록 폐업율은 낮아질 수 있으나 성장율에는 부정적 영향을 미칠 수 있으며, Castrogiovanni et al.(1995)는 초기 부동산 투자의 규모가 클수록 폐업률이 낮아지는 것으로 주장하고 있는데 그 이유는 초기 부동산투자의 규모가 클수록 이해관계가 크므로 최선의 노력을 다할 것이고 사업에서 손을 떼기가 쉽지 않기 때문이다. 그러나 이는 산업에 따라 큰 차이가 있을 수 있으며 일부 산업의 경우에는 부동산 투자가 크게 요구되는 반면, 일부 산업의 경우에는 부동산 투자가 크게 요구되지 않기 때문이다. 그리고 초기투자가 성장률에 부정적 영향을 미칠 수 있으며 Shane and Foo (1999)에 의하면 지나치게 점포 개설비용이 높은 경우에는 신규 가맹점 모집이 어렵고 일부 주의 경우에는 사업에 대한 등록자체가 불가능하기 때문으로 해석한다. Holmberg and Morgan(2003)의 연구에 의하면, 부동산 투자규모에 따라 폐업율에 일관된 패턴이 나타나지 않고 있고 대체로 초기 부동산 투자가 아주 작은 경우 1995년에는 폐업율이 높았으나, 1997년으로 갈수록 폐업율이 감소하는 것으로 나타났다. 중간규모의 부동산투자의 경우에는 1995년에는 폐업율이 다소 낮았으나 3년의 기간에 걸쳐 증가하는 것으로 나타났으며, 대규모 부동산투자의 경우에는 1995년에는 폐업율이 높았으나 3년의 기간에 걸쳐서는 감소하는 것으로 나타났다. Shane and Spell(1998)의 성공모형에서 성장기에 있는 가맹본부는 자사의 사업이 정당한 투자가치를 지니고 있음을 외부에 알릴 필요가 있고 이를 위해 주 정부에 사업등록을 할 가능성이 크고, 특히 가맹점 사업자의 초기 투자규모가 클 경우 정부당국이 개입할 가능성이 크고 가맹점 사업

자로부터 신뢰를 확보할 가능성이 크다고 할 수 있다. 점포에 대한 투자규모가 클수록 가맹점이 부담해야할 사업 위험은 커지므로 가맹점 사업자의 사업 성공 동기의 강도는 그만큼 커진다고 볼 때 다음과 같은 가설을 설정할 수 있을 것이다.

H3: 가맹점의 초기투자규모가 클수록 가맹본부의 생존가능성은 높을 것이다.

4) 로열티 부과여부

로열티는 가맹비와 함께 가맹본부의 주요 수입의 원천이다. 로열티는 브랜드 활용이나 시스템 지원에 대한 대가로 가맹점이 가맹본부에 지급한다는 점에서 브랜드 자산가치를 가지고 있거나 강력한 시스템 지원을 제공하는 프랜차이즈시스템의 경우 높은 로열티를 지불하도록 요구하는 것이 일반적이다. 로열티는 가맹본부나 가맹점 모두에게 인센티브로 작용한다. 로열티가 높을수록 가맹본부는 많은 가맹점을 모집하고자 하는 동기를 가지게 되나 지나치게 높은 로열티는 가맹점으로 하여금 오히려 시스템에 가입하고자 하는 동기를 감소시킨다.

Shane and Foo(1999)는 로열티가 지나치게 높거나 낮은 경우에 가맹본부의 생존과 성장에 영향을 미친다고 주장하고 있다. 한편 Lafontaine and Shaw(1996)는 로열티 비율과 시스템의 성장 혹은 생존과 관련하여 이들 관계가 선형적으로 긍정적이거나 부정적일 수 있으며 나아가 전혀 관계가 없는 것으로 보고 있다.

Gallini and Lutz(1992)의 시그널링 모델(signaling model)에 의하면 프랜차이즈 시스템이 성장할수록 로열티 비율이 감소하는 것으로 보고 있다. 시그널링 모델에 의하면 로열티 비율은 가맹본부가 자신의 품질을 대변하는 수단이 된다. 만약 가맹본부의 진정한 품질이 알려져 있다면 최적의 계약은 가맹비만 받고 로열티 비율은 0%로 설정한다. 왜냐하면 가맹본부의 입장에서는 로열티를 어떤 비율에서 책정하건 자신의 독점적 파워가 가맹점에 대한 공급가격에 반영되고 가맹점은 이를 다시 소비자 가격에 부과할 가능성이 높기 때문이다. 가맹본부의 품질에 대한 정보 비대칭이 존재하는 경우 가맹본부는 로열티 비율을 가맹점 매출액의 일정비율로 책정함으로써 자신의 품질을 시그널링하는 수단으로 삼을 수 있다. 그러나 시간이 지남에 따라 가맹본부의 고품질이 알려지게 되면 시그널링의 필요가 없어지게 되고 로열티 비율은 낮아진다고 주장한다. 반면

Rubin(1978)의 시장포화효과 모델에 의하면 가맹점이 증가함에 따라 시장은 포화상태에 이르게 되고 미래 시점에서의 자사의 시스템을 판매할 수 있는 기회는 감소하므로 로열티 비율은 점차 높아 진다고 보고하고 있다.

따라서 시장포화효과 모델에 의하면 가맹본부의 사업경험 및 점포수와 로열티 비율은 긍정적(+) 관계를 갖는다고 할 수 있다. 국내 프랜차이즈 기업의 경우 전체 가맹본부 중 34.9%만이 로열티를 부과하고 있고 사업기간별로는 일정한 패턴을 보이지 않는 것으로 나타났다(2005년 산업자원부 실태조사). 로열티를 부과하지 않은 기업은 물류부문이나 원료공급, 인테리어 부문에서 마진을 보는 것이 현실이며 부과방식도 정액부과가 46.4%, 정액율(매출액대비)이 32.7%로 나타났고 매출규모가 큰 기업은 정액제를 매출규모가 작은 기업은 정액제를 이용하는 것으로 나타났다. 이상의 논의를 감안하여 본 연구에서는 로열티 부과 규모나 부과방법 보다는 로열티 부과여부를 변수로 투입하는 것이 보다 합리적인 분석이 될 것으로 판단하고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H4 : 로열티를 부과하는 가맹본부일수록 생존가능성이 높을 것이다

5) 직영점비율

가맹본부는 프랜차이즈 시스템을 가능한 빠르게 성장시키기 위하여 많은 가맹점을 확보 하고자 하며 이를 통하여 효과적으로 자본을 조달하고 인력의 운영과 영업레버리지 효과를 누릴 수 있다. 대부분의 성공적인 프랜차이즈 시스템은 직영점과 가맹점을 동시에 운영하고 있다. 2005년도 산업자원부 실태조사에 의하면 국내 프랜차이즈 가맹본부당 개설된 직영 점포수는 평균 11.9개로 2002년의 7.1개에 비해 50%이상 증가한 것으로 나타났으며 사업기간별로 살펴보면 가맹사업을 시작한지가 오래된 가맹본부일수록 많은 직영점을 보유하고 있는 것으로 나타났다. 가맹본부의 입장에서 가맹점과 직영점을 어느정도 확보 하는 것이 바람직한 것인가에 대하여 기존의 연구는 일치된 결과를 보이지 않고 있다. Mitenko(1991) and Fulop and Forward(1997)는 직영점 수가 증가할수록 가맹점 폐업률이 감소할 수 있다고 보고 있다.. 그 이유는 직영점 운영을 통하여 가맹점 성공에 필요한 가치 있는 경험을 제공받을 수 있고 신제품/서비스의 시험 마케팅 장소로 활용할 수 있다는 점이다. 또한 신규 가맹점의 교육훈련 장소로서의 역할을 하고 현지시장의 동향을 파악하는 수단으로 활용할 수 있기 때문이다. Holmberg and Morgan(2003)의 연구에 의하면, 11-50개까

지 직영점이 증가하는 경우 폐업률은 약간 감소하는 것으로 나타났으나 51개 이상으로 증가하는 경우 폐업률이 반드시 감소하는 것만은 아닌 것으로 나타났다. 결국 가맹점과 직영점의 비율은 해당 프랜차이즈 시스템의 특성과 역량에 따라 다르게 결정될 수 있다고 봐야 할 것이다. 가맹점 위주의 성장을 추구하는 가맹본부의 경우에는 가맹점주의 기회주의적 행동을 통제할 필요가 있는바 가맹점 통제능력의 보유정도가 중요한 고려요인이 될 것이다. 다음의 경우 직영점 비율이 가맹본부의 생존가능성에 영향을 미칠 수 있다(오세조 외 2005). 직영점 비율이 높으면서 동시에 점포 개설투자비가 클수록 실패할 가능성이 낮으며 직영점에 의존하여 성장을 추구하는 경우에는 실패할 가능성이 높다. 직영점 보다는 가맹점의 확보를 통해 성장을 추구하는 것이 대리비용을 감소시킬 수 있고 급성장하는 프랜차이즈 시스템의 경우에는 '역의 선택' 즉 불충분한 정보에 의한 위험 노출이라는 문제에 직면할 수 있기 때문에 가맹점을 활용함으로써 '역 선택'에 의한 대리비용을 줄일 수 있다. 한편, 가맹본부가 성장할수록 가맹본부의 경영은 안정되고 축적된 자원을 이용 가맹점을 인수하여 가맹본부가 직접 운영함으로써 직영점 비율이 늘어날 수도 있다. 기존 연구결과의 일관된 패턴이 없으나 직영점 비율이 높으면 가맹본부의 경쟁력이 있다고 추정할 수 있으므로 다음과 같이 가설을 설정할 수 있을 것이다.

H5 : 직영점비율이 높을수록 가맹본부의 생존가능성이 높을 것이다.

6) 가맹점 지원

프랜차이즈 시스템도 기본적으로 본부의 상호, 상표와 사전에 계획된 마케팅 프로그램 등 사업 전반에 걸친 운영상의 특전을 부여하고 본부의 지속적인 지도와 지원을 필요로 하고 이러한 본부의 지원은 가맹점 성과에 중요한 요인으로 작용하고 있다는 것이 선행연구의 결과이다. 가맹본부의 가맹점에 대한 지원은 초기지원과 계속지원으로 구분하여 볼 수 있다. 초기지원은 교육훈련, 입지선정, 점포설계나 장비구매지원, 초기사업자금 지원 등이 있고 계속지원은 지속적인 교육훈련, 광고나 판촉지원, 상품정보제공, 경영지도/컨설팅지원 등을 들 수 있고 이와 같은 지원을 통하여 가맹점의 안정적인 경영과 지속적인 성장을 가져올 수 있을 것이다.

신창락(1993)은 가맹점 성과에 영향을 미치는 요인으로 본부특성 변수인 영업지원을 지정한 바 있고 Yavas and Habib(1987)는 프랜차이즈 시스템 구

성이 본부에 대한 가맹점의 만족에 기인한다고 보고 이들 만족의 원천으로 본부의 명령, 본부의 광고활동, 교육 및 본부의 부품 공급능력 등을 중요한 요소로 강조하고 있다. Smith(1993)는 본사지원 특성과 관련해 본사가 가맹점에게 지속적 지원을 제공함으로써 가맹점의 성과를 높일 수 있다고 제시하고 있다. Kim(1989)은 가맹점 성과를 높일 수 있는 변수로 본부가 가맹점에게 제공하는 기회제공, 정보교환, 광고 등을 들고 이러한 기회를 많이 제공할수록 성과는 높아진다고 주장하였다. 이상과 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H6 : 가맹점에 대한 가맹본부의 지원이 많을수록 가맹본부의 생존능성은 높을 것이다

7) 기업공개여부

기업공개를 하고 있는 기업의 경우에는 생존의 가능성이 높다. 그 이유는 공개기업이 비공개 기업에 비해 사회정치적 정당성이 높기 때문이며 ‘사회정치적 정당성’이란 새로운 형태가 원리 혹은 수용된 규칙이나 표준에 부합하는 정도(Shane and Foo 1999)를 말하며 사회 정치적 정당성이 높을수록 생존가능성이 높다고 할 수 있다. 신생기업의 경우에는 해당기업이 올바르게 활동하고 있다는 확신을 타인에게 주기 힘들고 신생기업의 가치에 대한 불확실성이 높은 경우 주주의 지원을 받기 어려운 것이 이의 예라 할 수 있다. 성공적인 프랜차이즈 시스템은 자신의 품질을 보여줌으로써 가맹점주의 위험을 감소시킬 수 있고 사회정치적 정당성을 확보하는 가장 흔한 방법은 공신력 있는 외부기관의 인증을 받는 것이며, 이 경우 외부기관의 인증은 신생기업에 대한 불확실성을 감소시켜 준다.

신생 가맹본부는 IFA(International Franchise Association)와 같은 공인기구에 가입함으로써 자사의 시스템이 업계 표준에 부합한다는 것을 보여주기도 하며 실제로 생존하고 있는 신규 프랜차이즈 시스템이 IFA에 가입하고 있을 확률은 성공적이지 못한 프랜차이즈 시스템에 비해 11% 높은 것으로 나타나고 있다. 특히 평판이 형성되어 있지 않은 사업 초기에는 성공적인 신규 시스템의 IFA 가입 확률은 성공적이지 못한 시스템보다 26%나 높은 것으로 나타나고 있다. 이와 같이 기업의 공개는 가맹점으로부터 신뢰감을 형성하게 해주며 Shane and Spell(1998)의 신생 프랜차이즈 기업의 성공모형에서 지적된 바와 같이 성

공적인 시스템의 특징 중의 한 요인이 주 정부에 사업등록을 하고 있는 것으로 나타난 바 다음과 같은 가설을 설정하여 검증하고자 한다.

H7 : 기업공개를 한 가맹본부일수록 생존가능성이 높을 것이다.

4. 분석결과

1) 자료수집 및 변수의 측정

본 연구는 실증분석 자료로 2002년도에 산업자원부와 한국프랜차이즈협회가 공동으로 실시한 국내 프랜차이즈산업 실태조사자료를 활용하고 있다. 동 서베이는 전문 조사기관에 의해 실시되었으며 구조화된 설문지에 의한 면접조사를 통해 이루어졌다.

본연구의 종속변수는 2005년 10월 현재 가맹본부의 생존여부로 더미변수에 의해 측정되었다. 2002년 당시 생존하고 있던 표본 가맹본부 777개사 중 2005년 10월 현재 생존하고 있는 기업을 일일이 전화와 홈페이지 등을 통해 생존여부를 확인하였다.

선행변수는 ‘총점포수’, ‘가맹사업기간’, ‘초기투자규모’, ‘로열티부과여부’, ‘직영점비율’, ‘가맹점 지원’, ‘기업공개여부’의 일곱 개 변수이다. 이들 선행변수는 2002년 서베이에 포함된 항목을 활용하였다. 선행변수 중 ‘가맹점 지원’ 변수를 제외한 나머지 변수는 단일문항으로 측정되었다. ‘가맹점 지원’ 변수는 사업초기 지원수준을 6개 문항으로, 계속지원 수준은 5개 문항으로 구성하여 5점 척도(전혀 그렇지않다=1점, 보통수준이다=3점, 매우그렇다=5점)를 이용 측정하였다. 선행변수의 측정문항은 <표 1>과 같다.

<표 1> 선행변수 측정문항

개념	문항수	문항 내용	척도
총점포수	1	“국내 총점포수는 몇 개입니까?”	비율 척도
가맹사업 기간	1	“프랜차이즈 사업 시작년도는 언제입니까?”	비율 척도

초기투자 규모	1	“가맹점의 평균 초기 투자금액은 얼마입니까?”	비율 척도
로열티 부과여부	1	“가맹점에 대해 로열티를 부과하고 있습니까?”	명목 척도
직영점 비율	1	“귀사의 국내 가맹점수와 직영점수를 기술하여 주십시오.”	비율 척도
초기지원	6개	교육훈련, 입지선정, 점포설계, 인테리어 및 각종설비.영업장비부매. 사업자금조달 지원, 사업개시시 본부감독관 파견	등간척도(5점)
계속지원	5개	기속적 교육훈련, 광고 및 판촉, 지속적 상품정보 제공 지속적경영지도/컨설팅, 가맹점 운영소프트웨어 제공	등간척도(5점)

가맹점지원 문항에 대한 요인분석과 신뢰성 분석 결과, 이들 문항은 단일차원성(요인통계량; 아이겐 값=9.453, 설명된 총분산=85.9%)을 가지고 있고 신뢰성(크론바하 알파값=0.9835)도 높은 것으로 나타났다. (<표 2> 참조).

<표 2> 가맹점 지원에 대한 요인분석 및 신뢰성분석 결과

측정문항	요인적재치
· 지속적인 교육및 훈련을 지원하고 있다	.963
· 지속적인 경영지도/컨설팅을 하고 있다	.963
· 사업개시시 본부감독관을 파견,지도 및 지원을 하고 있다	.959
· 입지선정시 본부개입 또는 상담 지원한다	.955
· 초기에 가맹점 교육훈련을 지원한다	.955
· 가맹점에 지속적으로 영업및 상품에 대한 정보를 제공하고 있다	.942
· 광고및 판촉활동 지원을 하고 있다	.932
· 점포 설계시 지원을 하고 있다	.932
· 점포 인테리어 및 각종설비 설치및 유지,영업상 장비구매시 대한 지원을 하고 있다	.915
· 가맹점에 운영소프트웨어를 지원하고 있다	.904
· 사업자금 조달을 위한 지원을 하고 있다	.759

*요인추출 방법: 주성분 분석.

2) 빈도분석

2002년도 조사에 응답한 777개 가맹본부중 2005년도 현재 휴폐업한 기업과 생존기업을 구분하여 빈도분석한 결과, 2002년 777개 가맹본부중 27% 인 210개 가맹본부가 휴폐업한 것으로 나타났으며 (<표 3> 참조), 투입변수에 대한 휴폐업 기업과 생존기업의 집단 통계량은 <표 4>와 같다.

<표 3> 휴폐업 vs. 생존 가맹본부

구분	소구분	빈도	퍼센트
휴폐업	폐업	128	16.5
	결번	51	6.6
	전화안받음	31	4.0
	소계	210	27.0
생존	서베이참가. 명백한 생존	230	29.6
	서베이 거절	195	25.1
	실질적 프랜차이즈	142	18.3
	소계	567	73.0
	총계	777	100.0

<표 4> 집단 통계량

선행변수	집단	평균	표준편차	유효표본수
총점포수(로그)	휴폐업	2.7577	1.254	137
	생존	3.4900	1.6086	359
가맹사업기간	휴폐업	3.9197	3.2967	137
	생존	6.5822	5.7225	359
초기투자규모 (로그)	휴폐업	7.9492	1.1374	137
	생존	8.1678	1.2398	359
로열티부과여부	휴폐업	.3139	.4658	137
	생존	.4095	.4924	359
직영점비율	휴폐업	11.7924	20.0427	137
	생존	11.3977	23.8481	359
가맹점지원	휴폐업	3.8736	.7798	137
	생존	3.9759	.7749	359

기업공개여부	휴폐업	.0510	.2210	137
	생존	.1643	.3711	359

3) 상관분석

<표 5>에 나타난 바와 같이 가맹본부의 생존과 여타변수와의 상관관계가 유의적으로 파악된 변수는 총점포수, 가맹사업기간, 기업공개, 로열티 부과로 밝혀졌다.

<표 5> 상관계수행렬 (N=496)

변수		생존 (더미)	총점포수 (로그)	직영점 비율	가맹사업 기간	기업공개 (더미)	초기투자 (로그)	로열티부 과(로그)	가맹점 지원
생존 (더미)	Pearson 상관계수	1.000							
	유의확률 (양쪽)								
총점포수 (로그)	Pearson 상관계수	.211**	1.000						
	유의확률 (양쪽)	.000		.000					
직영점 비율	Pearson 상관계수	-.008	-.376	1.000					
	유의확률 (양쪽)	.864	.000						
가맹사업 기간	Pearson 상관계수	.225**	.436	-.072	1.000				
	유의확률 (양쪽)	.000	.000	.108					
기업공개 (더미)	Pearson 상관계수	.149**	.014	.011	.254	1.000			
	유의확률 (양쪽)	.001	.764	.801	.000				

초기투자 (로그)	Pearson 상관계수	.081	-.043	.160	.098	.084	1.000		
	유의확률 (양쪽)	.073	.343	.000	.029	.060			
로열티부 과(더미)	Pearson 상관계수	.088*	.004	.124	.082	-.101	.140	1.000	
	유의확률 (양쪽)	.050	.924	.006	.070	.024			
가맹점 지원	Pearson 상관계수	.059	.021	.027	-.046	.091	.319	.075	1.000
	유의확률 (양쪽)	.190	.646	.547	.302	.043			

* 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의함.

** 상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의함.

2002년도의 777개 가맹본부중 2005년도 현재 휴폐업한 기업과 활동중인 생존기업간의 차이분석을 실시한 결과, 위의 <표 6>에서 보는바와 같이 총점포수, 가맹사업기간, 기업공개여부, 로열티부과 변수가 통계적으로 유의적인 것으로 나타났다.

따라서, 생존기업이 휴폐업기업에 비해, (1) 총점포수가 많은 것으로, (2) 가맹사업기간이 오래된 것으로, (3) 재무제표 등 기업공개 비율이 높은 것으로, (4) 로열티를 부과하고 있는 것으로 나타났고, (5) 직영점비율, 초기투자, 가맹점지원 정도에 있어서는 유의적 차이가 없는 것으로 각각 나타났다.

<표 6> 집단평균의 동질성에 대한 검증

변 수	Wilks 람다	F	자유도1	자유도2	유의확률
총점포수**	.955	23.066	1	494	.000
직영점비율	1.000	.030	1	494	.864
가맹사업기간**	.949	26.303	1	494	.000
기업공개여부**	.978	11.230	1	494	.001
초기투자규모	.994	3.223	1	494	.073
로열티부과*	.992	3.849	1	494	.050
가맹점지원	.997	1.722	1	494	.190

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

4) 로지스틱 회귀분석

휴폐업 여부를 종속변수로 하고 앞서 검토한 바 있는 주요 선행변수를 투입하여 전체 표본에 대한 생존모형을 로지스틱 회귀분석을 이용하여 실시한 결과, 총점포수, 가맹사업기간, 기업공개여부, 로열티부과 변수가 통계적으로 유의적($p=0.1$)인 것으로 나타났다 (<표 7> 참조). 주요 결과를 보면;

- 총 점포수가 많을수록 생존가능성이 높으며($B=.279$, $p=.001$)
- 가맹사업기간이 길수록 생존가능성이 높다($B=.088$, $p=.007$).
- 기업공개를 한 가맹본부일수록 생존가능성이 높고($B=1.214$, $p=.005$).
- 로열티를 부과하는 가맹본부일수록 생존가능성이 높다.($B=.421$, $p=.067$)

그러나 다음의 변수는 통계적으로 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

- 직영점 비율이 높다고 생존가능성이 높은 것은 아닌 것으로 나타났다. 직영점 비율 대신 직영점 수를 선행변수로 투입하는 것이 이론적으로 더 타당하나, 직영점 수의 분포가 정규분포에서 크게 벗어나므로 직영점 비율을 투입하였고 또한, 직영점 수를 로그값으로 치환한 값을 활용한 분석결과, 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 로그값으로 치환하는 경우에는 표본의 수가 크게 줄어들어 분석결과가 왜곡되어 있을 가능성도 있다.

- 초기투자규모는 일부 회수가 가능한 것도 있지만 대체로 회수가 어려운 거래 특유투자의 성격을 지니고 있다. 어느 경우이건 통계적으로 유의적이지 않으므로 거래 특유투자의 규모가 큰 것이 가맹점사업자에게 동기부여를 하고 따라서 가맹점의 성장과 가맹본부의 생존 가능성을 높여준다고 보기는 어렵다.

- 가맹점에 대한 지원이 많다고 생존 가능성이 높아지는 것은 아닌 것으로 나타났다. 이는 Shane and Spell(1998)의 연구결과와 일치하는 것이다.

로지스틱 회귀분석의 결과를 재확인하기 위해 추가로 실시한 판별분석에서도 로지스틱 회귀분석과 거의 유사한 결과가 나타났다. 판별식은 통계적으로 유의적이었으며, 총점포수, 가맹사업기간, 기업공개여부, 로열티 부과 판별적재치도 일반적 허용기준인 0.3보다 큰 것으로 나타났다. 그러나 일부 변수의 경우에는 통계적으로 유의적이지 않은 것으로 나타났다.

〈표 7〉 로지스틱 회귀분석 결과

선행변수	B	S.E	Wald	자유도	유의확률
총점포수(로그)***	.279	.087	10.335	1	.001
가맹사업기간***	.088	.032	7.351	1	.007
초기투자 규모(로그)	.072	.095	.572	1	.449
로열티부과 (더미)*	.421	.230	3.350	1	.067
직영점비율	.005	.005	1.035	1	.309
기업공개여부 (더미)***	1.214	.436	7.744	1	.005
가맹점지원	.042	.072	.333	1	.564
상수	-1.752	.821	3.662	1	.056

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

이상의 연구결과, 가맹본부의 생존가능성과 관련하여 설정한 7개의 가설 중, 총점포수, 가맹사업기간, 기업공개, 로열티부과여부와 관련된 4개 가설은 채택되었으나 직영점 비율과 가맹점 지원, 초기투자규모와 관련된 3개 가설은 기각되는 것으로 나타났다.

5. 결론 및 제언

본 연구는 국내 프랜차이즈 산업에서의 성공요인을 분석하여 관련업체와 정부, 학계 및 창업을 희망하는 예비 가맹점사업자에게 투자와 경영전략의 시사점을 제공하는데 있다. 프랜차이즈 기업의 생존과 성장에 관한 기존 문헌을 이론적 토대로 삼아 중요 선행변수를 파악하여 연구모형을 도출하고, 2002년 및 2005년 국내 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 대상 서베이 자료를 활용하여 통계분석을 통하여 얻은 결론과 시사점은 다음과 같다

첫째, 프랜차이즈 기업의 생존과 성장에 영향을 미치는 가장 중요한 요인은 가맹본부의 규모변수(총점포수)와 역사(가맹사업기간)인 것으로 나타났다.

•총점포수가 많을수록 가맹본부의 생존가능성은 높아지는 것으로 나타나 기존의 선행연구와 본 연구의 기대와도 일치하는 결과를 보여주고 있다. 총점포수는 긍정적 효과와 부정적 효과를 동시에 지니고 있는 것으로 보아야할 것이다. 프랜차이즈 경영과 관련한 가맹본부의 의사결정 과제중 성장의 속도가 있을 수 있다.

빠른 성장전략과 느린 성장전략 중 어느 전략을 추구 할 것인가는 제품/서비스의 라이프 싸이클이나 잠재수요의 규모와 관련된 시장특성 요인과 산업의 특성(산업내 경쟁환경, 경쟁도등) 요인에 따라 달라지며 가맹본부의 자원과 역량의 보유정도에 따라서도 달라진다. 빠른 성장전략을 추구하는 신생기업은 부족한 내부자원(자본, 인력, 정보 등)을 외부에 의존하는 전략을 구사하는 하는 것이 일반적인데 이를 경우에는 단기간에 규모의 경제를 달성하여 경쟁우위를 확보할 수 있다는 장점은 있으나 많은 가맹점을 통제할 수 있는 능력이 부족하여 오히려 시스템의 품질유지가 어려울 수 있는 단점도 있는 만큼 시스템의 역량과 자원의 축적을 고려하여 성장속도를 조절하는 것이 중요하다 할 수 있다.

한편, 성장기, 성숙기에 돌입한 중장기 기업의 경우에는 기존의 가맹점의 유지에 보다 많은 관심을 갖는 경영전략이 필요하다. 따라서 기업규모 변수(총점포수)가 주는 경영상의 시사점은 선행연구에서 본 바와 같이 기업규모와 시스템의 성장속도에 따라 차별화된 전략을 구사해야 함을 암시한다고 할 수 있다. 즉, 초기의 신생 프랜차이즈 기업은 시스템의 안정된 경영을 위하여 규모의 경제와 경쟁우위 확보에 주력하고 중장기 기업의 경우에는 지속가능 경쟁우위 확보에 경영전략의 초점을 두어야 할 것이다.

•가맹본부의 역사, 즉 가맹사업기간이 길수록 가맹본부의 생존가능성은 높아지는 것으로 나타났다. 이는 역사가 오래된 기업일수록 인지적 정당성이나 사회정치적 정당성이 높아진다는 조직 생태학적 이론과 기존의 프랜차이즈 기업의 성공모형에서 보여주는 결과와도 일치한다고 할 수 있다. 일반적으로 가맹사업기간이 길면 기업규모도 클 것으로 예상할 수 있고 결국 가맹본부의 역사는 기업규모 변수와 밀접한 관련을 맺는다고 할 수 있다. 그러나 가맹사업기간이 길다고 해서 반드시 총점포수가 크다고 할 수는 없다. 빠른 점포 확장전략을 구사하는 기업의 경우에는 가맹사업기간과 총점포수가 정의 관계를 보일 것이지만 기업내부 역량 강화를 목적으로 안정적이고 내실있는 보수적 경영전략을 구사

하는 기업의 경우에는 가맹사업기간이 길다고 총점포수가 반드시 많은 것은 아니기 때문이다. 향후 연구에서는 기업의 경영전략을 분석모형에 포함시키는 한편 최적점포수의 도출을 모색할 필요가 있다.

둘째, 로열티 부과여부도 가맹본부의 생존에 중요한 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 선행연구에서는 로열티 부과 여부 또는 부과수준(로열티비율)이 기업의 생존에 미치는 영향이 선형적으로 부정적일 수도 있고 긍정적일 수도 있다고 하고 있고 전혀 관계가 없는 것으로 보는 등 일관되지 않게 보고하고 있다(Lafontaine and Shaw 1996). 본 연구는 로열티 부과가 기업의 생존에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구(Shane and Spell 1998) 결과를 뒷받침하고 있다. 국내 업계 현실상 로열티를 부과하고 있지 않은 기업이 전체 기업의 3분의 2에 달하는 점을 감안할 때, 로열티가 단순히 기업의 수익원천이라는 의미 이외에도 생존의 요건이라는 의미를 지니고 있으므로 로열티 부과를 확산하는 노력이 필요함을 암시하고 있다. 이와 관련하여 향후 로열티의 부과방법(정액제 vs. 정율제), 가입비 및 여타 수익원(예를 들어, 원부자재 공급에 따른 수익)과의 관계, 브랜드자산과의 관계 등을 연구할 필요가 있다.

셋째, 직영점 비율은 기업의 생존에 유의적인 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이는 직영점 비율과 폐점율과의 관계를 통해 설명이 가능하다. Mitenko(1991)와 Fullop and Foward(1997)는 직영점수가 증가할수록 가맹점 폐업율이 감소하는 것으로 보고 있는 반면, Holmberg and Morgan(2003)은 직영점수와 폐업율과는 직영점수별로 일정한 패턴이 없는 것으로 주장하고 있다. 실제로 마스터 프랜차이즈 방식으로 국내에 도입된 스타벅스의 경우에는 직영점만을 운영하고 있고 반면, BBQ의 경우 대부분이 가맹점 위주로 운영되고 있다. 따라서 직영점 비율이 높다고 반드시 가맹본부의 폐점율이 낮아지거나 생존가능성이 높아진다고 볼 수는 없다. 그러나 프랜차이즈 사업이 성공하기 위해서는 직영점을 보유하고 있어야한다는 것이 일반적인 통념이므로 향후에는 가맹본부의 발전과정과 내부자원의 보유정도를 고려하여 최적의 직영점 비율을 모색하는 연구가 필요하다 할 것이다.

넷째, 가맹점에 대한 지원은 가맹점의 성공적인 운영에 대단히 주요한 변수로서 많은 선행연구에서 밝혀지고 있다. 가맹점의 성과는 가맹점 만족에 기인하고 가맹점 만족은 가맹본부의 다양한 지원활동에 달려 있는바 가맹점 지원의 수준은 프랜차이즈 시스템의 성패를 결정 한다고 할 수 있다. 본 연구에서는 가맹점 지원수준이 휴폐업여부와 관계가 없는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과가 나온 것은 본 연구가 가맹본부를 대상으로 한 서베이에 기초하고 있고 상당수

가맹본부가 가맹점에 대한 지원을 과대평가한 데 기인하는 것으로 해석된다. 가맹점만족과 가맹점지원간의 관계를 파악하기 위해서는 가맹점이 인식하는 가맹본부의 지원정도를 변수로 활용하는 것이 바람직하며 따라서 향후 연구에서는 가맹본부와 가맹점을 한쌍(dyad)으로 하여 자료를 수집하는 것이 바람직하다고 할 수 있다.

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

본 연구의 결과는 정부의 지원정책 수립에도 활용될 수 있다. 우리나라에서는 프랜차이즈 사업에 대한 불신감이 아직까지도 상존하는 만큼 우수한 프랜차이즈 시스템을 발굴 육성하여 소비자 신뢰를 확보하는 수단이 필요하다. 예를 들어, 우수 프랜차이즈 인증제와 같은 제도를 실시할 수 있을 것이며 인증을 받은 기업에 대하여는 각종의 지원을 통해 건설한 기업으로 육성해 나갈 수 있다. 본 연구에서 가맹본부의 생존에 영향을 미치는 것으로 파악된 변수는 인증제나 우수프랜차이즈 브랜드의 평가에 활용될 수 있다. 아울러 창업 희망자를 위한 ‘프랜차이즈 투자가이드’에 본 연구결과를 포함시켜 창업을 희망하는 예비 가맹점사업자에게 현명한 투자 의사결정을 돕도록 할 수도 있을 것이다. 예를 들어 가맹본부의 역사와 규모, 기업공개여부와 로열티 부과여부는 투자의사결정에 있어 매우 중요하게 고려되어야 할 것이다.

본 연구가 지니고 있는 한계점과 이에 대한 향후의 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 가맹본부 생존의 선행변수로 가맹점특성 변수와 관계특성 변수를 다루고 있지 않다는 점을 들 수 있다. 가맹점특성 변수로는 가맹점 만족도 외에도 가맹점사업자의 경력, 재무능력, 교육의 정도 등의 변수를 추가로 포함시키는 것이 연구의 타당성을 좀더 제고시킬 것으로 기대된다. 또한 프랜차이즈 산업은 가맹본부와 가맹점사업자간의 관계관리가 중요한 바 참여, 신뢰, 갈등, 몰입과 같은 변수를 함께 다루어야 했다는 점이 연구의 아쉬운 점으로 지적할 수 있다.

둘째, 가맹본부의 불성실한 응답으로 인한 분석결과와 왜곡가능성이 있다는

점이다. 일부 가맹본부는 가맹점에 대한 지원을 묻는 항목에 대해 자사에게 유리한 방향으로 응답하였을 가능성이 크다. 미국의 UFOC와 같이 객관적인 정보를 활용하는 것이 필요하나 아직 정보공개제도가 정착되지 않은 국내 현실에서는 정보공개서를 활용하는 것도 당분간은 어려울 것으로 판단된다.

셋째, 연구의 깊이를 더하기 위하여 가맹본부와 가맹점은 물론이고 가맹점을 이용하는 소비자들까지 포함하는 통합적인 분석도 향후의 연구과제로 제시될 수 있을 것이다. 왜냐하면 소비자 만족도가 높은 시스템일수록 가맹점의 성과가 높을 것이고 따라서 가맹점 만족도도 높을 것이기 때문이다. 또한, 프랜차이즈 사업의 특성상 브랜드 인지도가 중요하므로 최종 소비자를 상대로 브랜드 평판을 추가로 측정 분석할 수 있을 것이다.

넷째, 발전단계와 업종을 조절변수로 활용하여 분석할 필요가 있다. 가맹사업 초기기업과 중장기 기업의 경우 각각 경영목표와 성장전략이 다를 수 있으며 이로 인해 총점포수나 직영점 비율, 로열티 부과여부 등이 다를 수 있다. 업종별로도 구분하여, 외식업, 서비스업, 도소매업 각각에 있어 어떠한 요인이 보다 중요한 성공요인인가를 분석하는 것이 보다 구체적인 시사점을 제시하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구에서 다루어진 가맹본부 특성변수 이외에도 가맹본부가 보유하고 있는 자원이나 역량과 관련한 변수, 예를 들면, 시스템의 구축정도와 질, 브랜드 평판, 인적자원 등의 변수를 연구모형에 포함시키는 것이 연구의 깊이를 더할 것이다.

참고문헌

- 산업자원부 / 한국프랜차이즈협회 (2002), 프랜차이즈 활성화를 위한 정책 방향 연구, 한국프랜차이즈 총람.
- 산업자원부 / 한국유통물류진흥원/대한상공회의소 (2005), 중소기업발전을 위한 연구-프랜차이즈편.
- 신창락(1993), 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구, 국민대학교 박사학위 논문.
- 오세조, 윤홍근, 이수동, 변명식, 임영균 (2005), 프랜차이즈 경영원론. 한국프랜차이즈협회.
- 임영균, 안광호, 김상용 (2003), 유통경로 관리, 경문사.
- Bates, T. (1995), "Survival Rates Among Newcomers to Franchising," *Journal of Business Venturing*, 13, 113-30.
- Bharadwaj, S. G, P. R. Varadarajan. and J. Fahy(1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research," *Journal of Marketing*. 57(Oct) 83-99.
- Brickley, J.A and F. Dark(1987), "The Choice of Organization Form: the Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, Vol.18, June, 401-420.
- Caves. R, and W. Murphy(1976), "Franchising: Firms, Markets and Intangible Assets," *Southern Economic Journal*, Vol. 42, 572-586.
- Castrogiovanni, G. J, R. Justice, and S. D. Julian (1993), "Franchise Failure Rates: An Assesment of Magnitude and Influencing Factors," *Journal of Small Business Management*, 31, 105-14.
- Cross, J. (1994) "Franchising Failures: Definition and Management Issues," Society of Franchising Conference Proceedings, International Society of Franchising, St. Paul, Minnesota, USA.
- _____ (1998) "Improving the Relevance of Franchise Failure Studies," *Society of Franchising Conference Proceedings*, International Society Franchising, St. Paul, Minnesota.
- Dahlstrom, R. and A. Nygaard (1999), "Ownership Decision in Plural Contractual Systems," *European Journal of Marketing*, Vol.33, No.1/2, 59-87.
- Dant, R. P. and N. I. Nasr (1998), "Control Techniques and Upward Flow of Information in Franchising Markets: Conceptualization and

- Preliminary Evidence," *Journal of Business Venturing*, 13, 3-28.
- Dnes, A. W (1992), "Unfair Contractual Practices and Hostages in Franchise Contracts," *Journal for Institutional and Theoretical Economics*, Vol.148. No.3, 484-504.
- Falbe, Cecilia M. and Daniel H. B. Welsh (1998), "NAFTA and Franchising: A Comparison of Franchisor Perceptions of Characteristics Associated with Franchisee Success and Failure in Canada, Mexico, and the United States," *Journal of Business Venturing*, 13, 151-71.
- Fenwick, G.D and M. Strombom (1997), "The Determinants of Franchisee Performance: An Empirical Investigation," *International Small Business Journal*, Vol. 16(4), 28-45.
- Fulop, C and J. Forward (1993), "Elements of a Franchising," *The Service Industry Journal*, Vol.13, No.4,150-178
- _____ (1997), "Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives," *Service Industries Journal*, 17, 603-25.
- Gallini, N. and N. Lutz (1992), "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising," *Journal of Law, Economics, and Organization*, 8, 471-501.
- Hing, N (1995), " Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences," *Journal of Small Business Management*, Spring, 12-25.
- Hoffman, Richard C. and John F. Preble (1991) "Franchising: Selecting A Strategy for Rapid Growth," *Long Range Planning*, Vol.24, No.4. 74-85.
- Hopkinson, G. C. and S. Hogarth-Scott(1999), "Franchise Relationship Quality: Micro- Expectations," *European Journal of Marketing*, Vol.33, No.9/10, 827-843.
- Hunt, S, D. (1972), "The Socio-Economic Consequences of the Franchise System of Distribution," *Journal of Management*, Vol. July, 32-38.
- _____ (1973), "Experimental Determinants of Franchise Success," *Journal of Economics and Business*, Vol. 26(1), 81-83.
- _____ and J. R. Nevin (1976), "Full Disclosure Laws in Franchising: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, Vol. 40, April,
- Holmberg, S. and K. B. Morgan (2000), "Franchise Failure Continuum," *Society of Franchising Conference Proceedings*, International
-

- Society of Franchising, St. Paul, Minnesota, USA.
- Holmberg, S. and K. B. Morgan (2000), "Franchise Failure: New Approach and Perspectives," *Society of Franchising Conference Proceedings*, International Society of Franchising, St. Paul, Minnesota, USA.
- Kim, Jong Hoon (1989), *The Effect of Marketing Channel Integration on Channel Performance: A Contingency View*. University of Georgia, Ph.D. Dissertation.
- Kaufmann, P. J. and R. P. Dant (1996a), "Multi-unit Franchising: Growth and Management Issues," *Journal of Business Venturing*, 11, 343-58.
- _____ (1996b), "Franchising and the Domains of Entrepreneurship Research," *Journal of Business Venturing*, 14, 5-16.
- Lafontaine, F. (1992) "Agency Theory and Franchising Some Empirical Results," *Rand Journal of Economics*, Vol. 23(2), 263-283.
- _____ and P. J. Kaufmann (1994), "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise System," *Journal of Retailing*, Vol.70, No.2, 97-113.
- _____ and K. L. Shaw (1998), " Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S. Market: Myth and Reality," *Journal of Business Venturing*, 13, 95-112.
- Martin, R. (1988), "Franchising and risk Management," *American Economic Review*, Vol.78(5), 954-968.
- Minkler, A. P. (1992), "Why Firms Franchise: A Search Cost Theory," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Special Issue, 105-114.
- Smith, M. F. (1993), "A Descriptive Study of Franchisor-Franchisee Working Relationships: Implications Small Business Management," *American Marketing Association*, Summer, 417-423.
- Mitenko, G. (1991), "A Methodology to Predict the Success of A Franchise," *Society of Franchising Conference Proceedings*, International Society of Franchising, St, Minnesota, USA.
- Norton, S. W. (1988), "An Empirical Look At Franchising As An Organizational Form," *Journal of Business*, Vol.61, No.2, 197-218.
- Oxenfelt, A. R. and D. Thompson(1969), "Franchising in Perspective," *Journal of Marketing Research*, Vol. 3, Winter, 69-83.
-

- _____ and A.V. Kelly(1968-69), "Will Successful Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?," *Journal of Retailing*, Vol. 44(49), 69-83.
- Sanghavi, N. (1991), "Retail Franchising A Growth Strategy for the 1990's," *International Journal of Distribution Management*, Vol. 19, No.2, 4-9.
- Shane, S. A. (1998), "Research Notes and Communications Making New Franchise Systems Work," *Strategic Management Journal*, Vol.19, No2, 4-9.
- _____ (1996), "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A study of New Franchisors," *Academy of Management Journal*, 39, 216-34.
- _____ and C. Spell (1997), "Enhancing New Franchisor Survival: A Model and Empirical Test," *Proceedings, International Society of Franchising*, St. Paul, Minnesota, USA.
- Sibley, Stanley, D. and Donald, A. Michie (1982), "An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel," *Journal of Retailing*, Vol.58, No.4.
- Stanworth, J. and T. Dandridge (1994), "Business Franchising and Economic Change: An Overview," *International Small Business Journal*, 12, 12-4.
- _____ and J. Curran (1999), "Colas, Burgers, Shakes, and Shirkers: Towards a Sociological Model of Franchising in the Market Economy," *Journal of Business Venturing*, 14, 323-44.
- _____, D. Purdy, and S. Price (1997), "Franchise Growth and Failure in the US and the UK: A Troubled Dreamworld Revisited," *Proceedings, International Society of Franchising*, St. Paul, Minnesota, USA.
- Tathman, R., L. R. Douglass, and R. F. Bush (1972), "An Analysis of Decision Criteria in Franchisor / Franchisee Selection Processes." *Journal of Retailing*, Vol. 48(Spring), 17-21.
- Yavas and G. Habib (1987), "Correlates of Franchisee Satisfaction: The Case of Saudi Car Dealer," *International Journal of Physical Distribution and Marketing Management*, Vol.17, 46-55.
-