

# Organizational Factors Facilitating the Internationalization of Korean Franchising Companies<sup>†</sup>

## 促进韩国特许经营公司国际化的组织因素研究

해외진출 국내 프랜차이즈기업의 조직특성

Young Kun Lim(임영균)<sup>1)</sup>, Dong Whuy Lee(이동휘)<sup>2)\*</sup>, Hee Jung Kim(김희정)<sup>3)</sup>

### Abstract

Franchising is one of the fastest growing types of business. It is already popular and well-known in the U.S., and has been growing in many other countries including Korea. Furthermore, many Korean franchising companies have expanded their business overseas actively. According to the data by the Ministry of Industry and Resource, 82 companies out of a sample of 500 franchising companies are already operating in many foreign countries and 48% of them have started their foreign business since 2006. This clearly indicates the fast growing current trend of foreign operation by Korean franchising companies. In spite of the fast growing trend of foreign expansion in the industry, academic research on internationalization of franchising companies is extremely difficult to find. Accordingly, academic research on the issue is necessary and urgent in Korea.

Among the various research questions on internationalization of franchising business, this study intends to investigate the difference in organizational factors between the franchising companies doing foreign operation and those doing business only domestically. More specifically, this research has the following purposes. First, considering the lack of theoretical basis of previous studies, resource-based theory and agency theory are employed as the theoretical bases. Second, this study explains the difference in internationalization based on organizational factors such as company size, history and growth rate. Third, the five hypotheses regarding the difference in organizational factors are presented and tested empirically, which is the first attempt in the area of this topic. Finally, the study attempts to clarify the conflicting implications among theories regarding some organizational factors such as growth rate.

As the theoretical background, resource-based theory and agency theory are discussed. According to resource-based theory, a firm can grow continuously when it has competence

and resource, and also the ability to develop them. The competence and resource can include capital, human resource, management skill, market information, ability to manage risk, etc. Meanwhile, agency theory views the relationship between franchisor and franchisee as an agency relationship. In agency theory, bonding capability and monitoring capability are the two key factors which promote internationalization of franchising companies.

Based on the two theories, a conceptual model is designed. The model consists of two groups of variables. One is organizational factors including size, history, growth rate, price bonding and geographic dispersion. The other is whether a franchising company is operating overseas or not. We developed the following five research hypotheses basically describing the relationship between organizational factors and internationalization of franchising companies.

- H1: The size of franchising companies operating overseas is larger than that of franchising companies operating domestically.
- H2: The history of franchising companies operating overseas is longer than that of franchising companies operating domestically.
- H3: The growth rate of franchising companies operating overseas is higher than that of franchising companies operating domestically.
- H4: The price bonding of franchising companies operating overseas is higher than that of franchising companies operating domestically.
- H5: The geographic dispersion of franchising companies operating overseas is wider than that of franchising companies operating domestically.

Data for the analyses are obtained from 2005 Korea Franchise Survey data co-generated by Ministry of Industry and Resource, GS1 Korea, and Korea Franchise Association. Out of 2,804 population companies, 2,489 companies are excluded for various reasons and 315 companies are selected as the final sample. Prior to hypotheses tests, validity and reliability of the measures of size, history, growth rate and price bonding are examined for further analyses. Geographic dispersion is not validated since it is measured using nominal data.

A series of independent sample T-tests is used to find out whether there exists any significant difference between the companies internationalized and those operating only domestically for each organizational factor. Among the five factors, size and geographic dispersion show significant difference, growth rate

1) Professor of Marketing, College of Business, Kwangwoon University.  
E-mail: lyk5316@kw.ac.kr,

2)\* Corresponding author. Professor of Marketing, College of Business Administration, Myongji University, Korea. Tel: +82 17 204 1570.  
E-mail: dongwee@hotmail.com

3) Instructor of Marketing, College of Business, Kwangwoon University.  
E-mail: hjkim@nordson.com

† This study was supported by the 2008 Research Fund of Kwangwoon University.

and price bonding do not reveal any difference and, finally, history factor shows conflicting results in the difference depending on how to measure it. <Table 1> shows the summary statistics for hypotheses testing.

Table 1. t-test Results: Domestic vs. Overseas Companies

	Domestic		Overseas		Statistics	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	t-value (df)	p
Total domestic units	135.5 (N=258)	316.1	291.0 (N=46)	474.6	2.144 (302)	.037
Number of employees (log)	2.607 (N=258)	1.480	3.087 (N=49)	1.689	2.033 (305)	.043
Total sales(log)	3.288 (N=226)	2.252	4.172 (N=43)	2.393	2.334 (267)	.020
Year of franchising	6.769 (N=264)	6.527	8.734 (N=49)	6.769	2.196 (311)	.029
Year of business	9.279 (N=265)	9.488	10.940 (N=50)	9.566	1.134 (313)	.258
Growth rate of total units (%)	70.163 (N=234)	268.8	-365.3 (N=39)	2539.8	-1.070 (271)	.291
Royalty rate/ Initial fee	.003 (N=161)	.014	.002 (N=30)	.012	-2.284 (189)	.777
Geographic dispersion of units	only in one provincial area	28	only in one provincial area	1	Pearson $\chi^2=16.884$ (df=3)	.001
	only in metropolitan area	32	only in metropolitan area	2		
	more than 2 areas including metropolitan area	136	more than 2 areas including metropolitan area	18		
	nation-wide	44	nation-wide	18		

In conclusion, the results show that the size and history, which are the key variables in resource-based theory, have a significant relationship with internationalization and that geographic area, which belongs to agency theory, also has a strong relationship with internationalization. The results support the findings of extant research and, therefore, prove the usefulness of resource-based theory and agency theory in explaining internationalization of franchising companies. However, growth rate and price-bonding do not show a clear difference between the two types of companies. Accordingly, these two factors need further attention in the future research.

Although this study shows meaningful findings theoretically and practically, it has several limitations. First, only organizational factors are considered even if there are various environmental factors influencing franchising firm's internationalization. Second, only being internationalized or not is considered. That is, modes of entry and the size of foreign operations are not included in the study. Third, internationalization strategy is often determined based on the desire for business expansion and higher profitability and egoistical reasons of the CEOs. However, this type of factors belonging to behavioral science is not discussed in the study. Finally, organizational ecology perspective is usefully applicable in explaining the survival and performance of internationally operating companies. Accordingly,

research propositions based on this perspective need to be developed and tested.

*Keywords:* International franchising, Organizational factors, Resource-based theory, Agency theory, Bonding capability, Monitoring capability

## 摘要

特许经营是一种快速发展的商业模式。在美国已经流行并且广为人知，也在包括韩国在内的许多国家发展。而且也有许多韩国特许经营公司正在积极开拓海外业务。据官方的一项统计，在500家特许经营公司的调查样本中已经有82家在国外运作，他们中的48%从2006年就已经开始了国外业务。这显示了韩国的特许经营公司开拓海外市场的趋势，但是该类型公司国际化的研究十分缺乏，当前非常需要。

在特许经营国际化的研究中，大多倾向于研究国际化运作的公司和仅在本国经营的公司组织方面的差异。本研究有以下特点：首先，把资源基础理论和代理理论作为研究的理论基础，其次，用组织因素，如公司规模、历史和增长率来解释国际化的差异，第三，本研究基于组织因素差异性提出五个假设并进行实证检验。

资源基础理论和代理理论作为理论背景，根据资源理论，公司要依靠它的竞争优势和资源持续增长，这些优势和资源包括资本、人力资源、管理技能、市场信息和风险管理能力等。而代理理论将特许者和特许经营者的关系看作代理关系，代理理论将结合能力和监督能力作为特许经营公司提高国际化的两个关键因素。

基于这两个理论，提出概念模型，模型包括两类变量，一类是组织因素，如规模、增长速度、加盟价格和地理分布，另外一个特许经营企业是否进行海外运作。我们提出以下假设来描述组织因素和特许经营公司国际化的关系。

- H1. 在国外运作的特许经营公司规模大于仅在国内运作的特许经营公司。
- H2. 在国外运作的特许经营公司历史长于仅在国内运作的特许经营公司。
- H3. 在国外运作的特许经营公司增长速度高于仅在国内运作的特许经营公司。
- H4. 在国外运作的特许经营公司加盟价格高于仅在国内运作的特许经营公司。
- H5. 在国外运作的特许经营公司地理分布广于仅在国内运作的特许经营公司。

分析所用的数据来自2005年官方和社会的调查。在共2804个公司的总体中选取了315个样本。在检验假设之前，对规模、历史、增长和加盟价格的测量进行了信度和效度的检验，地理分布因为是名义变量没有进行效度检验。

分析结果显示，资源基础理论中的关键因素，规模和历史与国际化有显著关系，代理理论中的地理分布于国际化有很强的关系。而增长速度和加盟价格没有显著影响。本研究的局限在于，仅考虑了组织因素，没有考虑环境因素，其次没有考虑正在进行国际化的公司，第三，国际化战略往往取决于业务扩张的预期和CEO个人原因，最后，组织生态观点也经常用于解释国际化运作的公司的生存和业绩。基于这一观点的假设需要完善和验证。

*关键词：*国际化特许经营，组织因素，资源基础理论，代理理论，结盟能力，监督能力

## I. 서론

프랜차이즈는 전세계적으로 가장 빠르게 성장하고 있는 사업양식이다 (Justis, Castrogiovanni, and Chan 1994). 프랜차이즈는 여러 국가 중 특히 미국에서 성숙한 사업이지만 우리나라를 포함한 전 세계 여러 국가에서도 중요한 사업으로 발전하고 있다. 1985년 미국의 프랜차이즈는 전체 소매의 30%에서 35% 이상을 차지하고 GNP의 10%를 차지하는 것으로 추정되고 있으며(Gramatidis and Campbell 1991), 영국의 프랜차이즈 매출은 400억 파운드에 이르며 전체 소매의 29%를 차지한다(Fulop and Forward 1997).

프랜차이즈가 전세계적으로 크게 확산된 데는 1960년대 말부터 미국을 중심으로 한 프랜차이즈기업이 해외진출을 적극 추진하였기 때문이다(Welch 1989; Preble and Hoffman 1995; Larson 2002). IFA의 1992년 서베이에 의하면 미국의 프랜차이즈 본부 중 해외점포를 갖고 있지 않은 프랜차이즈 본부의 절반이 해외로 진출하고자 계획하고 있으며 해외운영 중인 프랜차이즈 시스템의 93%가 해외 운영 규모를 증대시키고자 계획하고 있다 (IFA 1992). 이와 유사하게 Arthur Andersen(1992)은 미국 프랜차이즈 본부의 1/3이 해외점포를 운영하고 있는 것으로 보고하고 있으며, 아직 해외점포를 가지고 있지 않은 본부의 50%가 향후 5년 이내에 해외에 진출할 계획을 가지고 있는 것으로 밝히고 있다.

프랜차이즈 유형 중에서는 사업형 프랜차이즈가 21세기 국제프랜차이즈의 주도적 형태로 자리잡을 것으로 전망되고 있다 (Hoffman and Preble 1993). 미국의 경우 1950년대 이래로 계속 급성장한 사업형 프랜차이즈는 1980년대에 이르러 국제적으로 급속하게 확장되었다. 동기간에 미국의 400여 국제프랜차이즈 기업은 해외점포의 수를 종전 해외점포 수의 70%이상인 39,000개까지 증대시켰다. 1975년에서 85년 사이에 미국 가맹본부의 해외점포 수는 매년 17% 성장해왔으며 이는 국내점포 수 증가율의 두 배에 이른다 (Shane 1996; Aydin and Kacker 1990).

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 시스템이 국제적으로 영업 중이다. 2000년까지는 또다른 100개의 프랜차이즈 시스템이 해외에 점포를 지니게 될 것으로 예측되고 있다.

최근 들어 우리나라의 경우에도 국내 프랜차이즈기업의 해외진출이 활발하게 전개되고 있다. 산업자원부 등(2008)의 연구에 의하면 해외진출 국내 프랜차이즈기업의 수는 전체 조사대상 500개 기업의 16.4%인 82개로 파악되고 있다. 특히 2006년 이후 해외로 진출한 기업이 전체의 48%를 차지하고 있어 최근에는 본격적인 해외 진출이 가속화 되고 있음을 알 수 있다. 국내기업의 해외진출이 가속화된 데는 중국시장의 성장과 한류열풍이 큰 영향을 미친 것으로 추정되며, 향후 한미 FTA에 이어 유럽 및 아시아 국가들과의 협정이 진행되면 보다 개방적인 교역환경이 조성되고 이에 따라 국내 프랜차이즈기업의 해외진출이 더욱 활발해질 것으로 기대되고 있다.

국내 프랜차이즈기업의 해외진출이 활발해지고 있음에도 불구하고 이에 대한 학술적 연구는 국내의 경우 전무한 실

정이다. 국제프랜차이즈에 대한 연구는 매우 다양한 연구문제를 지니고 있다 (김주영, 임영균, 심재덕 2008). 이 중에서 본 연구는 국내 프랜차이즈기업을 대상으로 해외 진출기업과 미진출기업이 조직특성에 있어 어떠한 차이점이 있는가를 규명하는 데 목적이 있다.

본 논문은 다음과 같은 측면에서 의의가 있다. 첫째, 지금까지의 국내 프랜차이즈 해외진출 관련 선행연구는 대부분이 사례분석이나 원론적인 제언 수준에 그치고 있어 이를 뒷받침하는 이론적 토대가 제시되어 있지 않다 (김주영 외 2008). 본 연구는 자원기반이론(resource-based theory)과 대리이론(agency theory)을 토대로 프랜차이즈기업의 해외진출을 설명하고 있다. 둘째, 대다수의 기존 연구는 환경특성에 의해 프랜차이즈기업을 대상으로 해외에 진출한 기업과 진출하지 않은 기업 간의 차이를 설명하고 있다. 본 연구는 이와 달리 규모, 역사, 성장성 등 조직특성에서의 차이를 통해 프랜차이즈기업의 해외진출을 설명하고 있다. 셋째, 본 연구는 프랜차이즈기업의 조직특성에서의 차이를 가설의 형태로 제시하고 있으며 이를 서베이조사를 통해 수집된 자료를 활용하여 실증분석하고 있다. 이제까지 프랜차이즈기업의 조직특성과 해외진출간의 관계를 가설로 제시하고 실증분석하고 있는 국내 논문은 전무하다. 마지막으로, 기존 연구를 보면 프랜차이즈기업의 해외진출과 관련된 조직특성 변수 중 일부는 상이한 영향을 미치는 것으로 제시되고 있어 이에 대한 검증이 필요하다. 예를 들어 성장성의 경우 자원기반이론은 성장성이 높을수록 프랜차이즈기업의 해외진출이 촉진되는 것으로 보고 있으나, 시장포화이론은 시장이 포화되어 성장성이 낮을수록 해외진출이 촉진되는 것으로 보고 있어 이에 대한 확인검증이 필요하다. 본 연구의 결과는 상반된 이론의 검증을 통해 새로운 이론의 개발을 위한 경험적 토대로 제공될 수 있을 것이다.

## II. 이론 및 가설

이제까지의 연구에서 밝혀지고 있는 프랜차이즈기업의 해외진출 요인은 크게 환경요인과 조직요인의 두 가지로 구분할 수 있다 (Alon 1999). 환경요인은 자국 및 현지국의 경제적 특성, 인구통계적 특성, 물리적·문화적 거리(physical and cultural distance), 정치·법률적 특성 등을 말하며, 많은 연구가 이들 환경요인이 프랜차이즈기업의 해외진출에 영향을 미치는 것으로 보고 있다 (cf. Alon 1999, p.17). 예를 들어 Welch(1991)은 국내시장에서의 치열한 경쟁과 해외시장에서의 시장기회 증가가 프랜차이즈기업의 해외진출을 촉진하는 것으로 보고 있다.

비록 환경요인이 프랜차이즈기업의 해외진출을 촉진하기는 하지만 모든 기업이 해외진출에 성공할 수 있는 것은 아니며 일정수준의 자원과 역량을 갖춘 기업만이 해외진출에 성공할 수 있다. 환경요인에 의해 프랜차이즈기업의 해외진출을 설명하고 있는 연구들은 동일한 산업이나 업종에 있어 어떤 기업은 해외진출을 하고 있는 반면에 어떤 기업은 진출을 하지 않는 것을 설명하지 못하다는 한계를 안고 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 최근의 연구에서는 기업 고유의 조직요인이 프랜차이즈기업의 해외진출에 미치는 영향을 분석하고 있다. 이들 연구에서는 프랜차이즈기업의 해외진출이 사업경험이나 규모, 국제화 능력과 관리능력 등

내부 보유자원이나 역량에 의해 결정되는 것으로 보고 있다. 예를 들어 Aydin and Kacker(1990)은 미국의 상당수 프랜차이즈기업이 국제적 확장을 주저하는 이유로 해외시장에 대한 지식이나 능력이 부족하다는 점을 지적하고 있다. 또한 Larson(2002)은 자국 시장의 포화 문제를 해결하기 위해 해외로 진출하거나 단순히 로열티와 같은 수익을 얻기 위해 진출한 기업의 경우 실패하기 쉬우며, 해외시장에 대한 이해와 국내시장에서의 든든한 기반을 갖춘 기업이 성공할 가능성이 높다는 것을 제시하고 있다.

## 2.1. 조직특성에 의한 프랜차이즈기업의 해외진출 이론

본 연구에서는 프랜차이즈기업의 해외진출을 설명하는 환경요인과 조직요인 중 조직요인이 미치는 영향을 규명하는데 관심을 두고 있다. 그 이유는 앞서 기술하였듯이 환경요인에 관한 연구가 동일 산업이나 업종에 속한 기업 중 왜 특정기업만이 해외에 진출하고 있는가를 설명하고 있지 못하다는 한계를 지니고 있기 때문이기도 하지만 환경요인에 대한 대부분의 연구가 서술적(descriptive)이고 이론적 체계가 미흡하기 때문이다. 반면에 조직요인에 대한 연구는 자원기반이론과 대리이론과 같은 이론적 기반을 갖추고 있고 일부 환경요인(예를 들어, 자국시장의 포화)의 경우 이들 이론에 의해서도 설명이 가능하다는 점에서 보다 설득력이 크다고 할 수 있다.

본 연구가 조직요인에 관심을 가지고 있는 또 다른 이유는 조직요인에 대한 연구에서도 실증분석 결과 일부 선행변수가 미치는 영향이 상반된 것으로 나타나고 있어 확고한 경험적 증거가 부족하며 따라서 이에 대한 재검증이 필요하기 때문이다. 예를 들어 Alon(1999)은 사업경험이 프랜차이즈기업의 해외진출에 미치는 영향이 업종에 따라 다르게 나타나고 있음을 보여주고 있다. 이하에서는 조직요인에 의해 프랜차이즈기업의 해외진출을 설명하고 있는 자원기반이론과 대리이론을 살펴보고 각각의 이론적 토대에서 대표적인 조직특성을 도출하여 가설을 설정하기로 한다.

### 2.1.1. 자원기반이론

자원기반이론은 기업의 경쟁우위요소로 노하우에 기초한 자원 또는 기업운영에서의 규칙성의 역할을 중요시한다(e.g., Barney 1991; Conner 1991). 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.

모든 기업이 국제프랜차이즈를 성공적으로 운영할 수 있는 능력을 갖추고 있거나 새로운 능력을 개발할 수 있는 잠재력을 갖추고 있는 것은 아니다. 기업은 자신이 의도했거나 의도하지 않았거나 잠재력에서의 한계를 가지고 있다. 기업에 따라서는 국제적 능력과 기술을 개발하기 위한 투자가 다른 투자보다 우선순위가 낮을 수 있다. 자원기반이

론은 기업이 보유하고 있는 자원 혹은 역량에 의해 프랜차이즈기업의 해외진출을 설명하고 있으며, 프랜차이즈기업이 해외진출을 성공적으로 추진하기 위해 핵심자원을 보유하고 있어야 하는 것으로 보고 있다. 핵심자원에는 자본, 인력, 경영 능력, 현지시장에 대한 정보, 위험관리능력 등이 포함된다.

자원기반이론에 의한 연구는 프랜차이즈기업의 규모와 역사, 성장성을 기업의 해외진출을 촉진하는 중요한 요인으로 다루고 있다 (Alon 1999; Carney and Gedajlovic 1991; Combs and Castrogiovanni 1994; Shane 1996, 2005). 그 이유는 국내시장에서의 경험이 풍부하고 규모가 크며 성장률이 높은 기업일수록 핵심자원과 역량을 보유하고 있을 가능성이 높으며 이를 해외진출에 활용할 수 있기 때문이다. 기업의 국제화 이론에 의하면 기업의 규모와 역사 등은 기업이 활용할 수 있는 자원의 양과 질에 상관관계가 매우 높으므로 국제화 단계를 결정짓는 매우 중요한 변수로 인식되고 있다 (Johanson and Wiedersheim-Paul 1975). 따라서 해외로 진출하는 기업의 경우 대부분 국내시장에서 경험과 지식을 축적하고 점진적인 의사결정 과정을 통해 해외로 진출하고 그 영역을 확대할 가능성이 높다. 이와 관련, Fladmoe-Lindquist(1996)와 Shane(1996)은 해외시장에서의 프랜차이즈가 국내시장과는 달리 프랜차이즈기업에게 특별한 능력을 요구하는 것으로 보고 있다. 그리고 이러한 기업의 능력은 시간이 지남에 따라 축적되는 것으로 보고 있다.

자원기반이론에 의하면 기업이 보유한 자원과 능력은 기업의 성과에 영향을 미치며, 희소하면서도 경쟁기업이 모방할 수 없는 기업특유의 방식으로 자원을 결합하여 기업의 핵심역량을 형성하고 경쟁우위를 확보한다 (Barney 1991; Grant 1991). 기업이 국제화를 추구할 수 있는 것은 기업이 보유한 자원과 이를 활용하는 체화된(embodied) 메커니즘을 지니고 있기 때문이다 (김형준, 정덕화 2007). 해외 직접투자 시 국내모기업과 해외자회사의 관계를 예로 들어보면, 해외 자회사의 내부자원능력은 모회사의 내부자원능력과 밀접한 관련이 있다. 해외직접투자는 모회사 내부자원의 해외이전 수단이며, 따라서 성공적으로 자회사를 운영하기 위해서는 모회사의 내부자원을 해외자회사에 성공적으로 이전시키는 것이 중요하다(강봉구, 추순신 2000). 경영노하우가 사업의 핵심성공요인인 프랜차이즈기업의 경우에도 예외는 아니다. 프랜차이즈기업이 해외에 진출하기 위해서는 경쟁기업의 모방이 어려운 경영노하우를 지니고 있어야 하며 이는 풍부한 경험과 지식, 체화된 메커니즘을 필요로 한다. Huszagh, Huszagh, and McIntyre(1992)는 해외진출 프랜차이즈기업일수록 경험이 풍부하고 규모의 경제를 실현하고 있으며 제품이 차별화되어 있고 자본조달이 용이한 것으로 보고하고 있다.

### 2.1.2. 대리이론

대리이론은 프랜차이즈기업과 가맹점 간의 관계를 대리관계로 보고 있다. 프랜차이저와 프랜차이지는 상호의 이익을 극대화하기 위한 목적으로 계약을 통해 대리관계를 맺는다. 의뢰인인 프랜차이저는 직영에 의한 운영에 비해 관리비와 인건비, 정보 탐색 비용을 줄일 수 있고, 대리인인 프랜차이지는 그 대신 제품이나 서비스의 독점 판매권, 브랜드와 표지 등 특유자산의 사용권을 부여받는다 (Brickley and Dark 1987).

대리이론은 기업이 왜 프랜차이즈이라는 사업방식을 활용하는가를 설명하는 이론적 배경으로 주로 인용되어 왔다. 대리이론은 대리인의 기회주의를 통제하고 적절히 감시감독하고 통제하는 데 따른 비용, 즉 대리비용을 어떻게 줄일 수 있는가의 문제에 관심을 두고 있다 (김주영 외 2008). 프랜차이즈는 여타 사업방식에 비해 대리인으로 하여금 공통 이익을 추구하도록 동기부여를 할 수 있는 장점을 지니고 있지만 (Mathewson and Winter 1985; Norton 1988; Rubin 1978; 조규호, 2006)), 대리비용의 발생을 근본적으로 차단하는 해결책은 되지 못한다.

국제프랜차이즈의 경우에는 지리적 거리나 문화적 언어적 차이로 인해 감시감독과 통제가 어렵고 법률적 환경이 다르기 때문에 계약을 강제하기도 어렵다 (Shane 2005). 따라서 국내시장에 비해 해외시장에서 프랜차이즈기업이 가맹점의 행위를 적절히 감시감독하고 통제하는 데 따른 비용은 더욱 크게 발생한다고 할 수 있다.

대리이론에서는 프랜차이즈기업의 해외진출을 촉진하는 요인으로 가맹점에 대한 구속능력(bonding capability)과 감시감독능력(monitored capability)을 중요하게 다루고 있다 (Alon 1999). Shane(1996)은 미국의 815개 대규모 가맹본부를 조사 분석한 결과, 모든 산업에 있어 해외로 진출한 프랜차이즈기업과 진출하지 않은 기업 간에 가맹점에 대한 구속능력과 감시감독능력에 있어 많은 차이가 있음을 확인하고 있다. 여기서 구속능력이란 가맹점이 기회주의적으로 행동하지 못하도록 하는 인센티브를 말한다 (Norton 1988). 예를 들어 가맹점에 대해 가맹비와 같은 거래특유투자자를 많이 요구하는 것은 가맹점의 기회주의를 통제하는 유효한 인센티브로 작용한다. 프랜차이즈기업은 일시불로 지급되고 반환이 어려운 초기 가맹비를 높게 책정할 때 가맹점은 기회주의적인 행위에 의한 손실이 크게 발생하기 때문에 기회주의적 행위를 자제하게 된다.

감시감독능력은 구속능력과 함께 가맹점의 기회주의적 행위를 억제하는 중요한 수단이다. 프랜차이즈기업이 가맹점의 시설을 점검하고, 회계기록을 검사하며, 매뉴얼의 준수여부를 검증할 수 있는 능력이 클수록 가맹점의 기회주의는 억제된다. 프랜차이즈기업의 해외진출에 관한 기존 연구는 프랜차이즈기업의 감시감독능력을 직접적으로 측정하고 있지 않다. 대신 기업의 규모가 크고, 역사가 길며, 점포의 지리적 분포도가 클수록 감시감독능력이 강한 것으로 보고 있다(Shane 1996; Alon 1999). Shane (1996)은 기업의 역사가 오래되고 규모가 클수록 감시감독능력이 큰 것으로 보고 있으며 따라서 역사가 오래되고 규모가 클수록 프랜차이즈기업의 해외진출 가능성이 높다는 가설을 세우고 이를 실증분석을 통해 확인하고 있다.

## 2.2. 연구모형 및 가설

본 연구는 자원기반이론과 대리이론에 의해 프랜차이즈기업의 해외진출을 설명하는 기존 연구에서 제시하고 있는 조직요인들과 프랜차이즈 기업의 해외진출 여부와의 관계를 규명하고자 하고 있으며 이는 <그림 1>과 같다.

본 연구의 모형에서 선정한 해외진출 촉진요인은 국제프랜차이즈 관련 기존 연구에서 활용하고 있는 변수들 중 해외진출과 관련된 조직특성 변수를 선정하였다. 프랜차이즈기업의 해외진출촉진요인으로는 규모, 역사, 성장성, 가격구

속, 점포의 지리적 분포를 설정하였으며, 해외진출여부는 조사 시점에서 이미 진출한 기업과 아직 진출하지 않은 기업의 두 그룹으로 구분하였다. 앞서 언급한 바와 같이, 조직요인으로서의 규모, 역사, 성장성은 자원기반 이론에 근거한 여러 연구들에서 프랜차이즈 기업의 해외진출을 촉진하는 요인들로 밝혀진 바 있다. (Alon 1999; Carney and Gedajlovic 1991; Combs and Castrogivanni 1994; Shane 1996, 2005). 기업의 규모가 크고, 역사가 길고, 성장성이 높다는 것은 국내시장에서 축적된 사업경험, 노하우, 자원 및 역량을 상대적으로 많이 보유하고 있다고 볼 수 있으며 이는 프랜차이즈 기업의 해외진출을 촉진하는 요인이 된다.

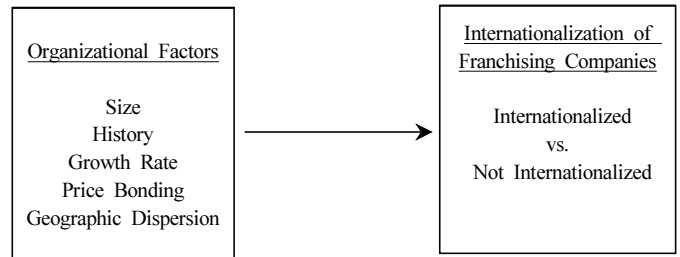


Fig. 1. Research Model

한편 대리이론에서는 의뢰인의 구속능력과 감시감독능력을 대리인의 기회주의적 행위를 억제하는 중요수단으로 보고 있다. 예를 들어 높은 초기가맹비는 초기에 일시불로 지급되기 때문에 회수가 불가능하고 따라서 가맹점의 기회주의적 행동을 구속하는 효과를 가진다고 할 수 있다(Norton 1998). 또한 여러 지역에 분산된 점포를 다수 보유하고 있는 가맹본부일수록 가맹점에 대한 감시감독능력이 강하다고 할 수 있다 (Shane 1996; Alon 1999). 이하에서는 각각의 조직요인이 프랜차이즈기업의 해외진출과 어떤 관련을 맺고 있는가를 좀 더 자세히 살펴보기로 한다.

### 2.2.1. 규모

많은 연구가 프랜차이즈기업의 규모와 해외진출 간에 밀접한 관련이 있는 것으로 보고하고 있다 (Walker and Etzel 1973; Aydin and Kacker 1990; Huszagh et al. 1992; Alon 1999; Shane 1996, 2005). Arthur Andersen의 연구에 의하면 미국의 프랜차이즈기업이 최초 해외진출 시 평균적으로 137개의 국내 점포를 운영하고 있는 것으로 보고하고 있다 (Schwartz 1996). 비록 업종에 따라 차이가 있긴 하지만 이러한 결과는 규모가 작은 기업에 비해 규모가 큰 기업이 해외진출을 시도하고 있음을 보여주는 증거가 되고 있다.

자원기반이론의 관점에서 보면 프랜차이즈기업의 규모가 클수록 보유자원과 역량이 큰 것으로 추정할 수 있다. 점포가 많아질수록 구매, 촉진, 연구개발 등 주요 경영활동에 있어 규모의 경제에 의한 비용절감을 실현할 수 있다. 규모는 기업의 시장지배력과 신용도에도 영향을 미친다. 규모가 큰 프랜차이즈기업일수록 국내 및 해외에서의 자본조달이 용이하고 이를 해외진출에 활용할 수 있다 (Huszagh et al. 1992).

한편 대리이론의 관점에서 보면 프랜차이즈기업의 규모는 감시감독능력의 가장 중요한 원천이 된다. 규모가 큰 프랜차이즈시스템일수록 상위감독자에서 하위감독자로 이어지는 효과적인 감시감독체계를 형성하기 쉬우며, 규모의 경제에 의해 감시감독에 소요되는 단위점포당 비용을 줄일 수 있어

보다 엄격한 감시감독노력을 기울일 수 있다 (Martin 1988). 점포가 많아질수록 가맹점의 기회주의적 행위를 적절히 통제할 수 있는 방안에 대한 학습기회가 많아지고 단위점포당 감시감독비용이 감소한다. 효과적이고 효율적인 감시감독은 국내시장보다는 해외시장에서 더욱 중요하며 따라서 규모가 큰 프랜차이즈기업의 해외진출 가능성이 크다고 할 수 있다(Shane 1996, 2005; Fladmoe-Lindquist 1996).

한편 기업의 규모가 클수록 국내시장에서 점포를 추가하기가 어렵다. 대부분의 프랜차이즈시스템은 가맹점에 대해 일정한 상권을 보장하고 있기 때문에 점포가 많아질수록 새로운 점포를 추가하는 것이 어렵다. 국내시장의 포화를 극복하고 지속적으로 성장하기 위해 기업은 해외시장으로의 진출을 적극 모색하게 된다(Alon 1999; Shane 2005).

가설 1. 해외에 진출한 프랜차이즈기업이 진출하지 않은 기업에 비해 규모가 크다.

## 2.2.2. 역사

프랜차이즈기업의 역사가 오래될수록 해외진출의 가능성이 높다 (Hackett 1976; Walker and Etzel 1973; Huszagh et al. 1992). 역사가 오래된 기업일수록 해외진출에 필요한 자원을 축적하고 있을 가능성이 높다 (Alon 1999). 입지선정, 점포배치, 조달 및 운영에서의 오랜 경험은 노하우를 축적하게 해주며 이로 인해 비용절감을 실현하게 해준다 (Huszagh et al. 1992; Shane 2005). 또한 감시감독능력은 시간이 지남에 따라 학습되는 것이기 때문에 역사가 오래된 기업일수록 가맹점을 효율적으로 감시감독할 수 있다. 프랜차이즈기업은 오랜 기간에 걸쳐 가맹점에 대한 감시감독을 반복하면서 가맹점을 어떻게 관리하는 것이 효과적인지 학습하게 되며, 따라서 역사가 오래된 프랜차이즈기업일수록 감시감독능력이 크다. 또한 가맹점관리에 대한 풍부한 학습은 경영자로 하여금 해외진출 의사결정에 따른 지각된 위험을 감소시키고 이로 인해 보다 적극적인 해외진출을 모색하게 하는 효과도 있다. Eroglu(1992)는 역사가 오래되고 경험이 많은 프랜차이즈기업일수록 해외진출에 따른 위험을 낮게 인식하는 것으로 보고 있다. Arthur Andersen(1996)의 서베이에 의하면 해외진출을 하고 있지 않은 프랜차이즈기업의 경영자는 자사가 해외진출을 모색하고 있지 않은 가장 중요한 원인으로 자사의 역사가 짧다는 점을 들고 있다.

가설 2. 해외에 진출한 프랜차이즈기업이 진출하지 않은 기업에 비해 역사가 오래되었다.

## 2.2.3. 성장성

프랜차이즈기업의 성장성이 높을수록 해외진출 가능성이 높다. 그 이유는, 첫째, 성장성이 높은 프랜차이즈기업일수록 자원을 보다 많이 보유하고 있으며 따라서 해외시장에 진출할 가능성이 높다(Alon 1999). 프랜차이즈기업의 성장률이 높다는 것은 성공적으로 시스템이 운영되고 있다는 것을 의미한다. 프랜차이즈기업은 성공적인 운영을 통해 보다 많은 자원을 확보하고 있으며 이를 해외진출에 투자할 수 있다. Shane(1996)은 성공적인 프랜차이즈기업이 그렇지 못한 기업에 비해 상대적으로 해외시장으로의 진출에 소요되는 비용을 충당할 수 있는 자원이 풍부하며 이들 기업의 경

영자가 인식하는 해외시장진출에 따른 위험도 낮은 것으로 보고 있다.

한편, 프랜차이즈기업의 성장률이 높다는 것은 잠재가맹점으로 하여금 시스템이 매력적이라는 인식을 가지게 한다. 이는 국내는 물론 해외투자자로 하여금 프랜차이즈시스템에 대한 투자를 유인하는 역할도 한다.

가설 3. 해외에 진출한 프랜차이즈기업이 진출하지 않은 기업에 비해 성장성이 높다.

## 2.2.4. 가격구속

가격구속(price bonding)은 프랜차이즈 권리의 가격구조, 즉 가맹점이 지불하는 가맹비와 로열티비율을 조정함으로써 가맹점의 기회주의적 행위를 통제하는 것을 말한다 (Alon 1999). 프랜차이즈기업은 가맹점으로부터 획득하는 수입구조에서 전체수입은 같더라도 계약과 함께 가맹점이 지불하는 일정액의 초기 가맹비(up-front fee)와 계약 후 매출액의 일정비율을 지급하는 로열티 및 광고비의 구성비를 조정하여 가맹점의 기회주의를 통제할 수 있다. 즉, 프랜차이즈기업은 계약 당시 초기 가맹비를 높게 책정하는 대신 로열티나 광고비를 낮은 비율로 책정하여 구속능력을 지닐 수 있다 (Shane 1996, 2005).

초기 가맹비를 높게 책정하는 것이 기회주의를 차단할 수 있는 이유는 가맹점사업자가 대부분의 자기 재산을 가맹점에 투자하고 있고, 초기 가맹비가 가맹점의 투자에서 차지하는 비중이 절반에 이르기 때문에 만약 가맹점이 기회주의적으로 행동할 경우 계약해지에 의해 입게 되는 손실이 크기 때문이다 (Alon 1999). 로열티나 광고비는 계속비용(ongoing costs), 즉 계약이 지속되는 경우에 발생하는 비용이기 때문에 계약해지 이후 발생하지 않지만, 초기 가맹비의 경우에는 계약 초기에 일시불로 지출되기 때문에 계약이 해지되는 경우 이를 회수하는 것이 불가능하다. 일반적으로 표준 프랜차이즈계약에 의하면 만약 가맹점이 프랜차이즈기업과 맺은 계약적 의무를 다하지 않는 경우 계약해지가 가능하며 이 경우 초기 가맹비를 돌려주지 않아도 되는 것으로 명시되어 있다. 만약 로열티나 광고비에 비해 초기 가맹비의 비율이 높다면 가맹점의 입장에서는 의무불이행에 의한 비용이 크게 발생하기 때문에 기회주의적 행위를 스스로 억제하고 프랜차이즈계약에 더 충실하게 된다 (Carney and Gedajlovic 1991; Combs and Castrogiovanni 1994).

가설 4. 해외에 진출한 프랜차이즈기업이 진출하지 않은 기업에 비해 가맹점에 대한 가격구속이 크다.

## 2.2.5. 점포의 지리적 분포

점포의 지리적 분포는 가맹본부가 활동하고 있는 지역의 범위를 말하며, 기존 연구에서는 이를 감시감독능력을 대변하는 대표적 측정치(proxy measure)로 삼고 있다 (Shane 1996, Slon 1999). 점포의 지리적 분포도가 클수록 감시감독능력이 크다고 할 수 있다. Alon(1999)은 점포가 여러 지역에 분포되어 있을수록 프랜차이즈기업의 감시감독능력이 큰 것으로 보고 있다. Alon(1999)은 소매업 분야에서의 실증분석을 통해 미국내 전 지역에 점포를 개설하고 있는 프랜차이즈기업이 특정지역에 점포를 개설하고 있는 프랜차이즈기

업에 비해 해외진출 가능성이 높다는 것을 확인하고 있다.

가설 5. 해외에 진출한 프랜차이즈기업이 진출하지 않은 기업에 비해 점포의 지리적 분포도가 크다.

### III. 연구방법

#### 3.1. 변수의 조작화

본 연구의 종속변수는 조사시점에서 해당 프랜차이즈기업의 해외진출 여부와 의도를 묻는 문항을 활용하여 (1)진출한 기업과 (2)진출하지 않은기업 (진출계획이 없거나 1년 이내 진출예정인 기업)의 두 집단을 나타내는 더미변수(진출하였음=1, 진출하지 않았음=0)에 의해 측정되었다.

본 연구는 선행변수로 프랜차이즈기업의 규모, 역사, 성장률, 가격구속, 점포의 지리적 분포의 5개 변수를 설정하고 있다. 이들 변수는 Alon(1999)과 Shane(1996)의 연구와 같이 자원기반이론과 대리이론을 통해 프랜차이즈기업의 해외진출을 설명하고 있는 실증 연구에서 대표적으로 활용되고 있는 변수이다.

규모는 Alon(1999)의 연구에서 다루고 있는 총점포수 이외에도 종업원 수와 연간 매출액을 추가로 활용하였다. 종업원 수는 대부분의 조직이론에서 규모를 측정하는 변수이고, 연간 매출액의 경우에는 기업의 보유자원을 측정하는 대표적인 측정치라는 이유에서 포함되었다. 이들 변수는 기존 연구에서와 같이 로그값을 취하여 분석에 활용하였다.

기업의 역사는 기업의 프랜차이즈 사업기간과 회사존속기간의 두 변수를 활용하여 측정하였다. 조사 시점에서 프랜차이즈사업 개시년도와 회사설립년도를 차감하여 연단위로 측정하였다. 성장성은 전년도인 2004년의 총점포 증가수와 전년 대비 성장률의 두 변수에 의해 측정되었다. 동 서베이 자료는 조사시점인 2005년 6월 현재의 총 점포수와 2004년 1월1일부터 12월 31일까지의 개점 수와 폐점 수를 보여주고 있다. 따라서 총점포 증가수는 2004년의 총점포 개점수에서 폐점수를 차감한 수치를 활용하였으며, 총점포 성장률은 다음과 같은 공식에 의해 성장률이 추정되었다.

$$\text{전년 대비성장률} = \frac{2004\text{년도 개점수} - 2004\text{년도 폐점수}}{2005\text{년 조사시점의 총점포수} - (2004\text{년도 개점수} - 2004\text{년도 폐점수})}$$

가격구속은 두 개의 측정치를 활용하여 측정하였다. 첫 번째 측정치는 Alon(1999)의 조작적 정의에 의해 초기 가맹비 대비 로열티 비율, 즉 로열티 비율을 초기 가맹비로 나눈 값을 활용하였다. Shane(1996)의 연구에서는 광고비를 포함하고 있으나 본 연구의 서베이 자료에는 광고비에 관한 정보가 제공되어 있지 않기 때문에 제외하였다. 또한 로열티를 전혀 받지 않는 프랜차이즈기업이 다수이기 때문에 로열티 비율을 분모에 놓는 대신 분자에 놓음으로써 이들 기업을 분석에 포함시켰다. 따라서 초기 가맹비 대비 로열티 비율은 가격구속의 역문항으로 해당 측정치의 값이 높을수록 가격구속은 낮아진다고 할 수 있다. 가격구속의 두 번째 측정치로는 초기투자 대비 초기가맹비, 즉 초기가맹비가 초기투자에서 차지하는 비율을 활용하였다. 이는 초기투

자에서 초기가맹비가 차지하는 비율이 높을수록 가맹점이 지불하는 비용 중 초기비용이 계속비용(ongoing costs)에 비해 낮은 것으로 기대할 수 있기 때문이다.

점포의 지리적 분포는 얼마나 많은 지역에 걸쳐 점포가 분포되어 있는가를 측정하고 있다. Alon(1999)의 연구에서는 더미변수(미국 전체 주에 점포가 개설되어 있는 경우 1, 그렇지 않은 경우 0)를 활용하고 있으나, 본 연구는 이를 보다 세분화하여 4점 척도를 활용하였다. 전국을 8개 광역(서울, 경기/인천, 부산/경남, 대구/경북, 대전/충청, 광주/전라, 강원, 제주)으로 구분하여 점포가 모든 지역에 분포되어 있는 경우에는 4점, 수도권(서울 및 경기/인천)을 포함하여 2개 이상의 광역에 분포되어 있는 경우 3점, 수도권에만 분포되어 있는 경우 2점, 수도권이 아닌 지방에만 분포되어 있는 경우 1점을 부여하였다.

#### 3.2. 표본 및 자료수집

본 연구는 실증분석 자료로 2005년도에 산업자원부와 한국유통물류진흥원, 한국프랜차이즈협회가 공동으로 실시한 국내 프랜차이즈산업 실태조사자료를 활용하고 있다. 동 서베이는 국내 유수의 전문 조사기관에 의해 2005년 6월 말에서 9월 중순까지 약 2개월에 걸쳐 구조화된 설문서에 의한 면접방식으로 이루어졌다. 자료의 수집은 숙련된 면접원에 의해 이루어졌으며 조사전 이들 면접원에 대해 조사목적과 질문방식, 면접 중 발생가능한 우발상황에 대한 대처요령 등에 대한 사전교육이 실시되었다. 조사대상기업의 핵심응답자는 기업의 임원으로 한정하여 응답내용의 신뢰성을 높이도록 하였다.

서베이 대상 모집단은 국내 프랜차이즈기업으로 모집단의 기업명단은 2002년 산업자원부 실태조사 자료 및 한국프랜차이즈협회와 한국편의점협회 보유자료, 월간 '창업&프랜차이즈', '한국 외식산업 연감' 등 다양한 자료원을 통해 확보되었다. 파악된 전체 서베이대상 2,804개 기업 중 폐업이나 결번 등에 의한 연락불능기업과 응답거절을 제외한 315개 기업이 최종표본으로 선정되었다. 표본기업의 특성을 보면 <표 1>과 같다.

표본기업 중 현재 해외에 진출한 기업은 50개 기업, 향후 1년 이내에 진출을 계획하고 있는 기업은 42개 기업으로 전체 표본기업의 약 30%만이 해외진출에 관심을 가지고 있는 것으로 나타났다. 2005년 산업자원부 실태조사에서 보고되고 있는 전체 해외진출기업의 수가 81개라는 점을 고려할 때 본 연구에서 표본으로 활용한 기업 수 (50개)는 상대적으로 크다고 할 수 있다.

표본기업의 업종은 패스트푸드, 제과제빵업 등 외식업이 49.4%로 가장 많으며 편의점 등 소매업이 30.3%, 미용 등 서비스업이 20.3%를 차지하고 있다. 표본기업의 프랜차이즈 사업기간은 매우 짧은 것으로 나타나 2001년 이후 사업을 시작한 기업이 139개로 거의 절반에 이르는 것으로 나타났다. 기업의 매출 측면에서는 표본기업 전체의 41.6%가 연간 매출 20억원 이하로 영세성을 드러내고 있다.

Table 1. Sample Companies

Characteristics	Category	Cases	%
Business Type	Food and Restaurant	153	49.4
	Retailing	94	30.3
	Services	68	20.3
Starting Year of Franchising	Before 1990	38	12.3
	1991~1995	29	9.4
	1996~2000	102	32.9
	After 2001	139	44.8
	Missing	7	0.6
Annual Sales (Million Won)	Less than 200	129	41.6
	210~500	46	14.8
	510~2000	37	11.9
	More than 2001	52	16.8
	Missing	51	14.9
Overseas Operation (Dummy)	Yes	50	16.1
	No	265	83.9

### IV. 가설검증 및 토의

#### 4.1. 타당성 및 신뢰성 분석

가설검증에 앞서 복수의 측정치에 의해 측정된 개념들인 규모, 역사, 성장성, 가격구속의 네 가지 개념의 측정치에 대한 타당성과 신뢰성 분석을 실시하였다. 해외진출여부와 점포의 지리적 분포는 단일 명목척도에 의해 측정되었기에 타당성과 신뢰성 분석의 대상에서 제외하였다. 타당성 검증에서는 단일차원성에 대한 검증으로 주성분 요인분석에 의한 요인분석을 실시하였으며, 판별타당성에 대한 검증으로 확증 요인분석(confirmatory factor analysis)을 활용하였다. 신뢰성은 내적 일관성(internal consistency)의 통계량인 Cronbach's  $\alpha$ 를 통해 검증하였다.

주성분 요인분석 결과, 규모와 역사의 측정치는 각각 하나의 요인에 적재되어 단일차원성을 지니고 있으며, 신뢰도 계수가 일반적 허용기준인 0.7을 초과하여 신뢰성을 지니는 것으로 나타났다(<표 2> 참조). 하지만 성장성과 가격구속의 측정치의 경우에는 비록 단일요인에 적재되는 것으로 나타났으나, 부(-)의 값을 가지거나 신뢰도계수가 매우 낮은 것으로 나타나고 있다. 이러한 분석결과는 성장성의 두 측정치와 가격구속의 두 측정치가 각각 동일한 요인을 측정하고 있지 않음을 암시하고 있다.

요인분석 및 신뢰성 분석 결과를 토대로 본 연구에서는 성장성의 경우, 최근 1년간 총점포 증가수를 최종 측정치에서 제외하고 성장성의 개념정의에 보다 부합하는 전년 대비 성장률(%)만을 측정치로 활용하였다. 또한 가격구속의 경우에도 초기투자 대비 초기가맹비를 제외하고 기존 연구에서 활용하고 있는 측정치인 초기가맹비 대비 로열티비율을 최종 측정치로 활용하였다.

한편, 4개의 개념을 측정하고 있는 7개의 측정치(규모: 3개 측정치, 역사: 2개 측정치, 성장성: 1개 측정치, 가격구속: 1개 측정치)를 대상으로 LISREL을 활용한 판별타당성 검증을 실시한 결과, 두 개념 간의 상관모수( $\phi_{ij}$ )를 1로 고정 한 제약모델(constrained model,  $\chi^2=109.07$ ,  $df= 14$ ,  $p=0.00$ ,  $NFI=0.82$ ,  $NNFI=0.75$ ,  $RMR=0.087$ )과 두 개념 간의 자유로운 상관관계를 갖는 비제약모델(unconstrained model,  $\chi^2=13.28$ ,

$df= 8$ ,  $p=0.10$ ,  $NFI=0.98$ ,  $NNFI=0.98$ ,  $RMR=0.028$ ) 간의  $\chi^2$ 값 차이는 유의적인 것으로 나타났으며( $\Delta \chi^2=95.79$ ,  $\Delta df= 6$ ,  $p=.000$ ), 따라서 각 개념의 측정치는 판별타당성을 지니고 있는 것으로 나타났다 (Steenkamp and van Trijp 1991).

Table 2. Results of Factor Analysis and Reliability Tests

Construct	Measure	Factor loading	Eigenvalue	% of Variance	Cronbach's $\alpha$
Size	Total domestic units	.716	2.109	70.303	.784
	Number of employees (log)	.910			
	Total sales (log)	.877			
History	Year of franchising	.922	1.701	85.067	.794
	Year of business	.922			
Growth Rate	Increase in total units*	.734	1.077	53.834	-.018
	Growth rate of total units(%)	-.734			
Price Bonding	Royalty rate/Initial fee	.713	1.015	50.773	-.001
	Initial fee/Initial investment*	.713			

\* Measures deleted from the subsequent analysis.

#### 4.2. 가설검증

집단변수인 해외진출 여부는 조사 당시 (1)진출한 기업과 (2) 진출하지 않은 기업의 두 범주로 구분되고 있다. 이들 두 집단 간에 조직요인에 있어 유의적인 차이가 있는가에 대한 검증은 독립표본 T-검증에 의해 이루어졌다.

가설검증에 앞서 본 연구는 업종에 따라 해외진출 여부에 차이가 있을 수 있다는 기존 연구(예로서 Alon 1999)를 고려하여 과연 업종이 해외진출과 관련을 맺고 있는가를 검토하였다. 해외진출여부를 측정하고 있는 터미변수와 프랜차이즈업종의 대표적 분류범주인 외식업, 소매업, 서비스업의 세 업종에 대한 교차분석 결과, 해외진출비율은 소매업이 19.1%, 서비스업이 16.9%, 외식업이 13.5%로 소매업이 다른 업종에 비해 상대적으로 해외진출비율이 높은 것으로 나타났으나, 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다 (Pearson 카이제곱=1.488,  $df=2$ ,  $p=.475$ ). 따라서 이후 분석에서는 표본의 업종에 상관없이 가설에 제시된 변수와 해외진출여부 간의 관계를 분석하고 있다.

t-검증 결과, 상당수의 선행개념에 있어 진출업체와 미진출업체 간에 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 두 집단 간에 조직특성에 있어 어떠한 차이가 있는가를 기술하면 다음과 같다.

##### 4.2.1. 규모

국내 총점포수는 해외에 진출한 기업이 해외에 진출하지 않은 기업에 비해 월등히 많은 것으로 나타났다 (<표 3>). 또 다른 규모의 측정치인 본부의 종업원 수 역시 해외진출 기업들이 많은 종업원을 지니고 있었으며, 매출액 또한 해외진출기업이 높은 것으로 나타났다. 그러나 해외진출기업이라 하더라도 종업원 수와 매출액에서의 표준편차가 크게 나타나고 있어 해외진출기업 간에도 규모에 있어 큰 차이가 있는 것으로 나타났다. 이상의 결과를 종합할 때 규모가 클수록 해외진출 가능성이 높다는 <가설 1>은 채택되었다.



Table 3. t-test Results: Group Difference in Size

	domestic		overseas		statistics	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	t-value (df)	p
Total domestic units	135.5 (N=258)	316.1	291.0 (N=46)	474.6	2.144 (302)	.037
Number of employees (log)	2.607 (N=258)	1.480	3.087 (N=49)	1.689	2.033 (305)	.043
Total sales(log)	3.288 (N=226)	2.252	4.172 (N=43)	2.393	2.334 (267)	.020

Note: t-values reflect the results of Levene's F-test for equal variances.

4.2.2. 역사

해외 진출기업과 미진출기업의 역사에서의 차이는 역사의 측정치로 무엇을 활용하는가에 따라 상이한 결과가 나타났다 (<표 4>). 프랜차이즈 사업기간의 경우에는 해외 진출기업과 미진출 기업 간에 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났지만, 해외진출기업의 프랜차이즈 사업기간은 미진출 기업에 비해 2년 정도 긴 것으로 나타났다. 하지만 회사존속기간의 경우에는 두 집단 간에 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 <가설 2>는 부분적으로 지지되었다.

Table 4. t-test Results: Group Difference in History

	Domestic		Overseas		Statistics	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	t-value (df)	p
Year of franchising	6.769 (N=264)	6.527	8.734 (N=49)	6.769	2.196 (311)	.029
Year of business	9.279 (N=265)	9.488	10.940 (N=50)	9.566	1.134 (313)	.258

Note: t-values reflect the results of Levene's F-test for equal variances.

4.2.3. 성장성

<표 5>에서 보듯 해외 진출기업과 미진출기업 간의 성장성은 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 전년 대비 평균 총점포수 성장률에 있어 진출기업의 평균성장률은 -365.3%로 미진출기업의 평균 성장률 70.163%에 비해 매우 낮지만 통계적 유의성은 없는 것으로 나타나고 있다. 이러한 분석결과는 성장성이 높을수록 보유자원이 풍부하고 매력적이기 때문에 해외진출 가능성이 높다는 <가설 3>을 기각하고 있다.

Table 5. t-test Results: Group Difference in Growth Rate

	Domestic		Overseas		Statistics	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	t-value(df)	p
Growth rate of total units (%)	70.163 (N=234)	268.8	-365.3 (N=39)	2539.8	-1.070 (271)	.291

Note: t-values reflect the results of Levene's F-test for equal variances.

4.2.4. 가격구속

가격구속의 측정치로 삼은 초기 가맹비 대비 로열티 비율은 진출기업과 미진출기업 간에 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다 (<표 6>). 초기 가맹비 대비 로

열티비율의 평균은 진출업체와 미진출업체 모두 비슷한 비율을 보이는 것으로 나타났다. 따라서 해외에 진출한 프랜차이즈기업이 진출하지 않은 기업에 비해 가맹점에 대한 가격구속이 클 것이라는 <가설 4>는 기각되었다.

Table 6. t-test Results: Group Difference in Growth Rate

	Domestic		Overseas		Statistics	
	Mean	S.D.	Mean	S.D.	t-value (df)	p
Royalty rate/Initial fee	.003 (N=161)	.014	.002 (N=30)	.012	-.284 (189)	.777

Note: t-values reflect the results of Levene's F-test for equal variances.

4.2.5. 지리적 분포

<표 7>은 해외 진출기업과 미진출기업이 국내 시장에서의 점포의 지리적 분포에 있어 통계적으로 유의적인 차이가 있음을 보여주고 있다. 해외 진출기업의 46.2%가 전국에 점포를 가지고 있는 것으로 나타났으나, 미진출기업의 경우에는 18.3%만이 전국에 점포를 가지고 있는 것으로 나타났다. 따라서 지리적 분포도가 클수록 해외진출의 가능성이 높을 것이라는 <가설 5>는 지지되었다.

Table 7. Crosstab Analysis Results: Group Difference in Geographic Dispersion

		Domestic	Overseas	Total	Statistics
Geographic dispersion of units	only in one provincial area	28	1	29	Pearson $\chi^2=16.884$ (df= 3) p=.001
	only in metropolitan area	32	2	34	
	more than 2 areas including metropolitan area	136	18	154	
	nation-wide	44	18	62	
Total		240	39	279	

V. 분석결과에 대한 토의

본 연구는 프랜차이즈기업의 규모 및 역사가 해외진출에 영향을 미친다는 기존의 연구결과와 일치하는 분석결과를 보여주고 있다. 이는 기업의 규모가 클수록 규모의 경제에 의한 비용우위를 확보할 수 있고 해외진출에 필요한 역량과 자원을 풍부하게 보유할 수 있으며, 프랜차이즈사업기간이 오래된 기업일수록 시스템 운영에서의 학습과정을 통해 표준화된 절차를 마련하고 가맹점에 대해 보다 효율적인 감시감독이 가능하다는 자원기반이론에서의 주장을 뒷받침하는 것이다.

국내시장에서의 점포의 지리적 분포도 해외진출과 밀접한 관련을 맺는 것으로 나타났다. 해외에 진출한 프랜차이즈기업이 진출하지 않은 기업에 비해 점포의 지리적 분포가 큰 것으로 확인되었다. 이는 Alon(1999)의 연구결과와 일치하는 것으로 점포의 지리적 분포가 클수록 가맹점에 대한 감시감독능력이 클 것이라는 대리이론에서의 주장을 뒷받침하고 있다.

그러나 일부 변수의 경우에는 가설과는 달리 상반된 결과가 나타나고 있다. 기업의 역사를 측정하고 있는 변수 중 회사존속기간은 해외진출기업과 미진출기업 간에 차이가 없는 것으로 나타난 바, 이는 비록 회사가 오래전에 설립되었다 하더라도 프랜차이즈사업기간이 짧은 경우에는 해외

진출에 필요한 자원과 역량을 충분히 갖추지 못할 수 있음을 암시하고 있다. 기업의 성장률과 관련하여 전년 대비 총 점수의 증가율은 통계적으로 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 이는 성장률이 높을수록 보다 많은 자원을 확보할 수 있다는 자원기반이론에서의 가설과는 상반되는 결과이며, 조직요인보다는 환경요인에 의한 해외진출 가설, 즉 국내시장이 포화될수록 성장률이 낮아지고 이로 인해 새로운 시장기회를 찾아 해외로 진출한다는 주장이 보다 설득력이 있음을 보여주고 있다. 보다 구체적으로, 성장성이 높은 기업은 역사가 오래되고 규모가 큰 기업보다는 소규모 신생기업인 경우가 많다. 역사가 오래되고 규모가 큰 기업의 경우 이미 많은 점포가 개설되어 있고 기존 가맹점에 대해 배타적 상권을 보장하고 있기 때문에 점포개설이 용이하지 않고 이로 인해 국내시장이 포화되어 있을 가능성이 높다. 반면에 소규모 신생기업의 경우에는 국내시장에서 신규 점포를 개설할 수 있는 여건이 유리하다고 할 수 있다. 본 연구의 분석결과는 국내시장에서의 포화로 인해 성장성이 낮아지는 경우 프랜차이즈기업이 해외진출을 모색하게 된다는 주장을 뒷받침해지고 있다 (이에 대해서는 Shane (2005)을 참조).

가격구속은 해외진출기업과 미진출기업 간에 유의적인 차이가 없는 것으로 나타났다. 기존 연구에서는 프랜차이즈기업이 계약 시점에서 가맹비를 높게 책정하는 대신 로열티나 광고비를 낮게 책정하여 구속능력을 지닐 수 있음을 보여주고 있으나(Shane 1996, 2005), 본 연구의 분석결과는 이를 지지하고 있지 않다. 이에 대한 해석은 다음과 같다.

첫째, 로열티비율이 가격구속능력의 측정치로 적합하지 않을 수 있다. 국내 프랜차이즈업계의 현실에서는 1/3에 해당하는 기업만이 로열티를 부과하고 있으며 대다수 기업은 가맹점에 대해 로열티를 부과하고 있지 않다. 이는 대부분의 프랜차이즈기업이 로열티를 부과하고 있는 미국 등 선진국의 현실과는 매우 다르다고 할 수 있다. 로열티의 부과 여부는 프랜차이즈기업의 성장전략이나 수입원천에 의해 영향을 받는다. 빠른 성장을 목표로 하고 있거나 로열티 이외의 수입원을 가지고 있는 프랜차이즈기업의 경우에는 가맹점의 반발을 무릅쓰고 굳이 로열티를 부과하려하지 않는 것이 현실이다. 이 경우 해외진출기업과 미진출기업의 로열티 비율에서의 변이(variation)는 작아지기 때문에 로열티비율이 가격구속의 측정치로서 제 기능을 수행하지 못할 것으로 기대된다.

둘째, 업종에 따라 가격구속이 영향을 미치지 않을 수 있다. 일부 선행연구는 업종에 따라 가격구속이 해외진출에 영향을 미치지 않을 수 있음을 보여주고 있다. Alon (1999)의 연구에서는 소매업, 숙박업, 비즈니스서비스업의 3개 업종 중 숙박업의 경우에만 가격구속이 해외진출에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다.

셋째, 통계분석방법의 차이에 의해 상이한 결과가 나왔을 가능성이 있다. 가격구속이 해외진출에 미치는 영향을 분석하고 있는 기존 연구는 로지스틱 회귀분석을 활용하고 있으며 이때 해외진출 기업에 향후 진출예정인 기업을 포함하고 있다. 본 연구에서는 진출예정인 기업도 미진출기업으로 구분하고 있으며 t-검증을 통해 집단간 가격구속을 측정하여 비교하고 있다.

## VI. 결론 및 제언

국내 프랜차이즈 기업의 해외진출은 개별기업 차원에서 기업의 성장 및 현재 해외 진출을 희망하는 업체에게 성공적 정착의 유용한 정보를 제공하고, 나아가 국민경제적인 차원에서도 고용창출 효과, 가맹비 및 로열티 등 외화자금의 유입효과, 원부자재의 수출증대 등 경제발전에 직접적 기여를 한다는 점에서 매우 중요한 의미를 가진다.

본 연구는 자원기반관점과 대리이론을 이론적 근거로 프랜차이즈 기업의 해외진출이 어떤 조직요인에 의해 결정되는가를 규명하고 있다. 자원기반이론은 기업이 보유하고 있는 고유자원이나 역량, 그리고 학습능력을 중요시한다. 한편 대리이론은 의뢰인인 프랜차이즈기업의 기회주의적 행위를 억제하는 구속능력과 감시감독능력을 중요시한다. 본 연구는 자원기반이론에서의 핵심변수인 프랜차이즈기업의 규모, 역사가 해외진출과 밀접한 관련을 맺고 있고, 감시감독능력의 척도로서 점포의 지리적 분포가 역시 해외진출과 밀접한 관련을 맺고 있음을 보여주고 있다. 이는 기존 연구 결과를 뒷받침하고 있어, 이들 변수를 해외진출을 설명하는 중요변수로 다루고 있는 자원기반이론과 대리이론의 이론적 유용성을 확인하고 있다. 단지 자원기반이론에서의 성장성 변수 중 점포증가율과 대리이론에서의 변수인 가격구속의 경우에는 가설을 지지하고 있지 않아 이에 대한 후속 검증이 필요할 것으로 사료된다.

본 연구는 해외진출을 모색하고 있는 국내 프랜차이즈기업에 대해 두 가지 중요한 시사점을 주고 있다. 첫째, 프랜차이즈기업은 해외진출에 앞서 자신의 자원과 역량이 충분한가를 검토하여야 한다. 해외진출을 위해서는 풍부한 자원과 역량을 지니고 있어야 한다. 본 연구는 해외에 진출하고 있는 국내 프랜차이즈기업이 규모와 역사에 있어 미진출기업보다 우위에 있음을 보여주고 있다. 구체적으로 본 연구는 어느 정도 규모가 크고 오랫동안 사업경험이 축적되었을 때 프랜차이즈기업의 해외진출이 이루어지고 있음을 확인하고 있다. 추가로 실시한 상관분석 결과를 보면, 총점포수가 많고( $r=.309, p=.000$ ), 종업원수가 많으며( $r=.125, p=.029$ ), 총매출 규모가 크며( $r=.212, p=.001$ ), 프랜차이즈 사업기간이 오래된 기업일수록( $r=.140, p=.014$ ) 해외점포 수가 많은 것으로 나타나고 있다. 개별기업의 입장에서 해외진출이 이루어지기 위해서는 무엇보다 학습 및 통합 잠재력을 높이기 위한 투자를 선행하는 것이 중요하다. 선진국의 많은 기업은 해외진출에 앞서 국내시장에서의 내실을 다지고 있다.

둘째, 해외진출기업은 미진출기업에 비해 국내 여러 지역에 걸쳐 점포를 운영하고 있는 것으로 나타났으며 추가로 실시한 분산분석 결과를 보면, 국내 여러 지역에 점포를 가지고 있는 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 해외점포수가 많은 것으로 나타났다( $F=2.743, df=3, 272, p=.044$ ). 따라서 해외진출을 모색하고 있는 프랜차이즈 기업이라면 국내 여러 지역에 걸쳐 점포를 운영하는 것이 바람직하다. 여러 지역에 걸쳐 점포를 운영하는 경우 기업은 보다 효율적인 감시감독 체계를 구축할 수 있을 뿐만 아니라 현지 시장에 대한 학습기회를 풍부하게 가질 수 있다. 국내시장과 달리 지리적으로 먼 해외시장의 경우에는 효율적인 감시감독체계의 구축이 중요하다.

본 연구는 이론적으로 또한 실무적으로 많은 시사점을 주고 있음에도 불구하고 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째,

본 연구는 프랜차이즈기업의 해외진출에 영향을 미치는 것으로 파악되고 있는 요인 중 조직요인만을 분석하고 있다. 해외진출에 영향을 미치는 요인에는 조직요인 이외에도 국내시장의 포화, 해외시장의 문화적·거리적 차이 등 다양한 환경요인이 있을 수 있다. Hackett(1976)은 해외시장에서의 성장기회 활용에 대한 욕구가 프랜차이즈기업의 해외진출에 있어 가장 큰 동기임을 밝히고 있다. 향후 연구에서는 이들 환경요인을 조직요인과 함께 해외 진출기업과 미진출기업 간의 차이를 설명하는 변수로 다룰 필요가 있다.

둘째, 프랜차이즈 기업의 해외시장에의 진입양식(entry mode)은 단독투자, 합작투자에 의한 직영점 운영과 마스터프랜차이징(master franchising), 가맹점의 현지모집 등에 의한 가맹점 운영 등 다양한 방법을 통해 이루어질 수 있다. 진정한 의미에서의 프랜차이즈기업의 해외진출은 단독투자나 합작투자에 의한 직영점의 운영은 배제하여야 한다. 또한 해외점포의 수도 고려되어야 할 것이다. 해외에 한두 개의 점포를 개설한 기업과 다수의 점포를 개설한 기업은 진출동기와 진입방식, 운영시스템에 있어 많은 차이가 있을 수 있다. 본 연구는 진입양식이나 해외점포 수를 고려하지 않고 해외진출 여부만을 다루고 있다는 점에서 한계가 있다. 향후에는 프랜차이즈기업의 해외시장에의 진입양식이 어떤 요인에 의해 결정되는가를 파악하는 데 관심을 가져야 할 것이다.

셋째, 기업의 국제화전략은 프랜차이즈기업의 특성보다는 최고경영자의 기업 확장 의욕 및 수익성 제고 의욕, 자기본위적 사유(egoistical reasons) 등에 의해 결정되기도 한다(Kedia et al. 1994). 기업의 규모나 매출은 프랜차이즈기업의 국제화와 관련이 없을 수 있으며(Cavusgil 1984), 오히려 최고경영자의 태도가 국제화에 대한 의사결정에 결정적인 역할을 한다는 주장이 제기되고 있다(Perlmutter 1969). 예를 들어, 자신이 국제기업을 운영하는 것이 대외적으로 자신의 이미지를 향상시키고 국내시장에서의 가맹점 확장에 도움을 줄 수 있는 것으로 믿기 때문에 해외진출을 시도하기도 한다(Konigsberg 1991). 실제로 국내 프랜차이즈기업은 ‘해외시장에서의 경쟁력 획득’을 가장 중요한 해외진출 동기로 삼고 있으며, ‘해외시장 기회의 적극적 활용’, ‘국제기업으로서의 위상 확립’을 그 다음으로 중요한 동기로 삼고 있다(최종원 2002). 따라서 향후 연구에서는 기업의 국제화를 결정하는 중요한 특성으로 경영자의 자질과 관리능력, 태도, 조직학습 등에 대한 연구가 필요하다 할 것이다. 특히 최근들어 기업의 유지 및 성장을 위한 새로운 대안으로서 조직학습에 대한 관심이 커지면서 많은 연구가 이루어지고 있음을 주목할 필요가 있다. 조직학습은 시장지향성과 조직성과의 관계를 더욱 강하게 하는 효과를 지니고 있다(정기한, 김대업 2002). 빠르게 변화하는 기업환경 하에서 핵심역량을 보유하기 위해서는 내부종업원들의 적절한 훈련과 지속적인 학습을 통해서 시장지향성을 기업 내에 구축하는 것이 필요하므로(정기한, 장형유 2003), 해외진출 역시 학습과정을 거쳐 지식을 습득함으로써 점진적으로 시도하는 것이 바람직할 수 있다는 주장이 제기될 수 있다.

넷째, 국제적으로 프랜차이징이 보편화되어 있고, 다수의 국가에서 기업의 해외진출이 성공적으로 이루어지고 있지만, 해외로 진출한 기업이 모두 성공하는 것은 아니다. 실제로 많은 기업이 잘못된 의사결정이나 전략에 의해 실패하기도 하며(Konigsberg 1991), 인지적 혹은 사회정치적 정당성을 지니지 못해 소멸하기도 한다(김응수, 임영균 2006).

따라서 향후 연구에서는 자원기반이론이나 대리이론 이외에도 조직생태학적 관점을 수용하여 해외진출 기업의 생존 혹은 성과에 영향을 미치는 요인을 분석하는 것이 보다 많은 경영암시를 제공할 수 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구에서 활용하고 있는 해외진출 촉진요인 중 규모, 역사, 성장성, 지리적 분포는 매우 밀접한 관련을 맺고 있는 것으로 나타났다. 기존 연구에서는 이들 변수를 독립적으로 활용하여 분석하고 있다. 하지만 추가로 실시한 상관분석과 분산분석, 요인분석 결과를 보면, 규모를 측정하고 있는 세 변수(점포수, 종업원수, 매출액)와 역사를 측정하고 있는 프랜차이즈 사업기간, 그리고 지리적 분포와의 관계가 모두 유의적인 것으로 나타났다. 또한 명목척도인 지리적 분포를 제외한 나머지 변수에 대한 요인분석 결과를 보면, 규모의 세 변수, 그리고 성장성의 변수는 각각 동일요인에 높게 적재되지만, 프랜차이즈 사업기간의 경우에는 복수의 요인에 높게 적재되는 것으로 나타났다. 변수 간의 상관관계가 매우 높다는 것은 다변량분석을 활용할 경우 각 변수의 고유설명력이 낮아지고 본 연구의 결과와 다른 결과가 나올 수도 있음을 암시한다. 본 연구에서는 로지스틱회귀분석이나 판별분석을 실시할 경우 일부 변수에서의 무응답에 의해 상당수의 표본이 상실되었기에 다변량분석을 실시하지 않았으나, 향후 연구에서는 로지스틱 회귀분석이나 판별분석 등을 통해 선행변수가 해외진출여부에 유의적인 영향을 미치는 가를 다시 확인할 필요가 있다.

(Received : April 7, 2009)

(Revised : May 25, 2009)

(Accepted : June 9, 2009)

## References

- 강봉구, 추순진, 최동궁 (2000), “한국 해외직접투자기업의 전략적 통제에 관한 연구”, 마케팅과학연구, 제6집, 185-210.
- 김응수, 임영균 (2006), “국내 프랜차이즈기업의 생존요인분석”, 경영학연구, 한국경영학회, 35권 5호, 1589-1614.
- 김주영, 임영균, 심재덕 (2008), “국제프랜차이징 연구요소 및 연구방향”, 마케팅과학연구, 제18권 제4호, 63-119.
- 김형준, 정덕화 (2007), “본 글로벌 전략을 추구하는 벤처기업의 특성과 성과에 관한 연구”, 마케팅과학연구, 제17권 제3호,
- 산업자원부, 한국유통물류진흥원, 대한상공회의소 (2008), 2008년 전국프랜차이즈총람 (가맹본부편).
- 정기한, 김대업 (2002), “조직몰입, 시장지향성, 조직학습의 관계에 관한 실증연구”, 마케팅과학연구, 제10집, 1-26.
- 정기한, 장형유 (2003), “내부마케팅이 시장지향성과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구” 마케팅과학연구, 제11집, 103-128.
- 조규호 (2006), 프랜차이즈 시스템의 심층적 이해. 한국학술정보(주).
- 최종원 (2002), 국내 프랜차이즈업체의 해외진출에 전략에 관한 연구, 광운대학교 석사학위논문.
- Alon, Ilan (1999), *The Internationalization of U.S. Franchising Systems*, Garland Publishing, Inc..

- Alon, Ilan and David L. McKee (1999), "The Internationalization of Professional Business Service Franchises," *Journal of Consumer Marketing*, 16(1), 74-85.
- Arthur Andersen (1992), *Franchising in the Economy, 1989-1992*. Washington, D.C.: International Franchise Association Education Foundation, Inc..
- Arthur Andersen (1996), *International Expansion by U.S. Franchisors*, Arthur Andersen LLP Chicago, Illinois in cooperation with the International Franchise Association, Washington, D.C..
- Aydin, N. and M. Kacker (1990), "International Outlook of U.S.-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.
- Brickley, J. and F. Dark (1987), "The Choice of Organizational form: The Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, 18, 401-420.
- Carney, Mick., and Eric Gedajlovic (1991), "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations," *Strategic Management Journal*, 12(1), 607-629.
- Cavusgil, S. T. (1984), "Organizational Characteristics Associated with Export Activity," *Journal of Management Studies*, 21(January), 3-22.
- Combs, James G., and Gary J. Castrogiovanni (1994), "Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Rest 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.
- Eroglu, Sevgin (1992), "The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model," *International Marketing Review*, 9(5), 19-30.
- Fladmoe-Lindquist, Karin (1996), "International Franchising: Capabilities and Development," *Journal of Business Venturing*, 11(2), 419-438.
- Fulop, C. and J. Forward (1997), "Insight into Franchising : A Review of Empirical and Theoretical Perspective," *The Service Industries Journal*, 14(4), 603-625.
- Gramatidis, Yanos and Dennis Campbell (1991), *International Franchising: An Indepth Treatment of Business and Legal Techniques*, Kluwer Law and Taxation Publishers.
- Grant, R. M. (1991), "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3) 114-135.
- Hackett, D. W. (1976), "The International Expansion of U.S. Franchise Systems: Status and Strategies," *Journal of International Business Studies*, 7(1), 65-75.
- Hoffman, R. C. and J.F. Preble (1991), "Franchising : Selecting a Strategy for Rapid Growth," *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- \_\_\_\_\_ (1993), "Franchising into the Twenty-First Century," *Business Horizons*, 36 (November/December), 35-43.
- Huszagh, S. M., F. W. Huszagh, and F. McIntyre (1992), "International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm," *International Marketing Review*, 9(5), 5-18.
- Johanson, J. and F. Wiedersheim-Paul (1975), "The Internationalisation of the Firm-Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-322.
- Justis, Robert T. Castrogiovanni, Gary J. and Chan, Peng (1994) "Franchisor Quick-start in Understanding and accepting Different Perspectives: Empowering Relationships," in *1994 and Beyond*, Skip Swerdlow, ed., Minneapolis, Minnesota: University of St. Thomas, Institute for Franchise Management, Paper No. 8.
- 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.
- 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.
- Larson, Polly (2002), "International Growth Patterns Remain Strong," News, International Franchising Association, <http://www.franchise.org/news/fw/apr2002e.asp>.
- Martin, R. E. (1988), "Franchising and Risk Management," *American Economic Review*, 78(5), 954-968.
- Mathewson G. F. and Winter R. A. (1985), "The Economics of Franchise Contracts," *Journal of Law and Economics* 28, 503-526.
- Norton, S. W. (1988), "Franchising, Brand name Capital and the Entrepreneurial Capacity Problem," *Strategic Management Journal*, Special Issue, No.9, 105-114.
- 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.
- Rubin, P. (1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *Journal of Law and Economics* 21, 223-234.
- Shane, Scott A. (1996), "Why Franchise Companies Expand Overseas," *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- \_\_\_\_\_ (2005), *From Ice Cream to the Internet*, Pearson Education Inc. Prentice Hall.
- Steenkamp, J. E. M. and H. C. M. van Trijp (1991), "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs," *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-99.

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, Lawrence S. (1989), "Diffusion of Franchise System Use in International Operations," *International Marketing Review*, 6(5), 7-19.