

## 외식산업에서 프랜차이징을 통한 선발자 우위에 관한 연구

정대용<sup>1</sup>·엄태영<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>승실대학교 벤처중소기업학과, <sup>2</sup>승실대학교 대학원 벤처중소기업학과

### First Mover Advantage Based on Franchising in the Foodservice Industry

Dae-Yong Chung<sup>1</sup> and Tae-Yeung Eom<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Dept. of Venture & Entrepreneurship, Soongsil University, Seoul 156-743, Korea

<sup>2</sup>Dept. of Venture & Entrepreneurship, Graduate School, Soongsil University, Seoul 156-743, Korea

#### Abstract

It is widely accepted that there are first mover advantages in various existing industries. However, few studies have been conducted to evaluate the first mover advantages shown in the foodservice industry, whether first movers practically have first mover advantages, and what effects these advantages have on foodservice enterprises. Specifically this study was designed to identify the relationship between first mover advantages and business performance in the foodservice industry. To accomplish this, questionnaires were sent to and collected from selected first movers consisting of 70 foodservice franchised enterprises. SPSS 15.0 was then employed to conduct factor analysis, reliability analysis, correlation analysis, and regression analysis. The analyses revealed that the franchised foodservice enterprises could provide several strategies that enabled them to grow quickly and to establish more shops in their market. In addition, having a greater number of shops resulted in greater advantages when compared to their competitors. Moreover, the advantages of first movers had a significant effect on their business performance. Taken together, these findings imply that if foodservice enterprises franchise their business as early as possible, they can more easily preoccupy their market and enjoy more first mover advantages. This study is meaningful and differentiated from existing studies in that it investigated first mover advantages of the foodservice enterprises in the appropriate industry.

**Key words :** Foodservice industry, first mover advantage, franchising.

#### 서론

지식경제부가 대한상공회의소, 한국프랜차이즈협회와 공동으로 실시한 프랜차이즈업 현황 및 발전 방안 연구에 의하면 2008년 현재 국내 시장 규모는 약 77조 3천억 원에 달하고, 프랜차이즈 본부도 2,425개인 것으로 나타났다. 이는 2005년 본부 수 대비 9.7% 증가한 수치이다. 또한 업계 총 매출 규모 역시 2005년 대비 26.1%가 증가하는 등 확실한 성장세를 나타냈다. 그리고 외식업, 도·소매업, 서비스업 등 250여 업종의 다양한 분야에서 프랜차이즈사업이 확장되고 있어 향후 유통 부분의 지배적인 사업 방식으로 자리매김할 것으로 예상된다(지식경제부·대한상공회의소 2008).

그러나 이와 같은 양적 성장세에도 불구하고 국내 프랜차이즈 산업은 취약한 수익 구조, 전문 인력 부족, 경영 관리 미흡, 낮은 경쟁력, 무분별한 경쟁의 심화(지식경제부·대한상공회의소 2008) 등의 많은 문제점들을 가지고 있다. 특히 차

별화된 아이템이 준비되지 않았거나, 체계적이지 못한 조직 구조로 인한 부실, 사업 전략에 대한 철저한 준비 부족, 무분별한 따라 하기식 확장으로 다수의 본사들이 잦은 사업 실패를 경험하고 있으며, 이로 인한 프랜차이즈 산업 전체에 대한 불신이 사회 전반으로 확산되고 있다.

이처럼 프랜차이즈 산업에 대한 인식이나 사업의 성패를 주도하는 프랜차이즈 본사들이 현실적 어려움에 처해 있지만 국내 프랜차이즈 연구의 흐름은 본사의 성공 전략에 대한 제시보다는 가맹점 관리를 통한 외형적 규모의 확대 혹은 내부적 관계 관리의 중요성을 제시하는 정도에 그치고 있다. 특히 외식 프랜차이즈 산업은 성격상 상대적으로 진입장벽이 낮고 모방이 빈번하기 때문에 신규 업종에 선발 진입한 선발자가 자신의 우위를 지키는 것이 중요하다. 그러나 이들이 어떻게 하면 선발자로서의 우위를 지킬 수 있는지에 대해서는 최근까지도 연구되지 않고 있다.

이에 따라 본 연구에서는 프랜차이징이 가장 활발하게 활용되고 있고, 프랜차이징으로 인한 효과를 가장 크게 누릴 수 있는(Michael SC 2003) 외식산업을 대상으로 이론적 논

\* Corresponding author : Tea-Yeung Eom, Tel : +82-2-3477-2835, Fax : +82-2-3477-2843, E-mail : ty86620@hanmail.net

의와 실증 분석을 시도하였다. 이를 위해 외식업을 음식의 종류 및 형태에 따라 구분하여 이들 업종별 선발자들을 대상으로 선발자 우위 효과에 대한 실증 분석을 시도하였다.

이와 같은 시도는 상기한 여러 가지 문제들로 인하여 어려움을 겪고 있는 프랜차이즈 본사들에게 성공적인 본사 운영 전략을 제시할 수 있을 뿐만 아니라 그동안 기존 산업군에 국한된 선발자 우위에 관한 이론적 논의를 외식 프랜차이즈 산업으로 확대·적용했다는 점에서 실무적·이론적 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대해 볼 수 있다.

## 1. 프랜차이징과 점포수

외식산업에서도 프랜차이징은 제한된 자원 하에서 빠른 성장을 하고자 할 때 강력한 성장력을 제공하는 수단으로 인식되어왔다. 기업의 전략적 선택으로서 프랜차이징은 우위를 갖기 위해 경쟁자보다 빠르게 성장하는 것이라고 할 수 있다.

대리이론(*agency theory*)과 자원부족이론(*resource scarcity theory*)에 따르면 직영점에 의한 성장은 자본과 관리적 제약들에 의해 제한을 받지만, 가맹점을 통한 점포의 확장은 자본과 관리적 기술의 원천이 되고 성장에 대한 제한을 받지 않는다(Oxenfeldt & Kelly 1969, Rubin 1978, Carney & Gedajlovic 1991). 그러므로 새롭게 나타난 프랜차이즈 본사는 신생의 불리함을 극복하고 점포확장을 위해 필요한 자원 제약을 용이하게 하기 위해서 프랜차이징을 활용하게 된다(Carney & Gedajlovic 1991). 특히 신생 프랜차이즈 본사의 경우, 규모의 경제를 실현할 수 있는 최소규모의 점포수를 확보하기 위한 전략의 일환으로 프랜차이징 전략을 활용하는데(Shane & Foo 1999), 이는 신생 프랜차이즈 본사가 빠른 성장을 통해 시장에서 우위를 얻기 위한 전략적 선택이라고 할 수 있다.

일반적으로 기업이 빠른 성장을 원할 때에는 새로운 시장에서 새로운 사업 기회를 추구해야 한다. 이럴 때 프랜차이징 전략은 프랜차이즈 본사의 도입 및 성장기에 시장 점유율을 획기적으로 높이는 도구가 되어준다(Lillis *et al* 1976). 따라서 단기간에 높은 시장 점유율을 획득할 수 있기 때문에 프랜차이징은 사업의 성장·발전에 중요한 선택이다(Lafontaine 1992, Dant & Berger 1996). 그러므로 빠른 성장을 이루고자 하는 기업일수록 프랜차이징 전략을 활용하는 것이 뛰어난 해결책이 될 수 있다.

기업의 성장 시기에 맞추어 불 때에도 프랜차이징 전략은 초기, 성장기와 같이 아직 불안정한 시기에도 유용하게 활용될 수 있고, 새로운 시장을 개척하기 위하여 새로운 지역에 진입하였을 경우에도 시장 확장과 시장점유율을 일순간에 높여 우위를 강화할 수 있는 도구로 사용될 수 있다(Oxenfeldt & Kelly 1969).

또한 프랜차이징을 통한 확장 전략은 점포수의 확산과 안정적인 본사운영에 기여할 수 있을 것이다. 일반적으로 프랜차이즈 본사들이 많은 점포수를 확보할수록 폐점율이 낮아지는 것으로 알려져 있는데(Shane & Spell 1998), 이는 많은 점포를 확보할수록 학습효과가 커지고 표준화 시스템을 통한 운영, 구매력 증가에 따른 비용 절감 효과, 브랜드 인지도가 높아지는 효과를 발생시킬 수 있기 때문이다. 게다가 브랜드를 광고하는데 있어서도 규모의 경제 효과를 발생시켜서 낮은 비용으로 높은 광고 효과를 얻는데 도움을 준다(Mathewson & Winter 1985). 이러한 논의들은 프랜차이징을 통한 빠른 점포 확대가 프랜차이즈 전체 시스템의 안정을 가져오게 될 것이라는 사실을 유추케 한다. 이상의 논의를 근거로 우리는 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

가설 1. 기업의 프랜차이징 헷수는 점포수에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 점포수와 선발자 우위

시장에 먼저 진입한 선발자가 시장에서 우위를 누린다고 하는 선발자 우위에 관한 견해는 일반적으로 널리 받아들여지고 있다. 하지만 시장성이 검증되지 않은 시장에 먼저 진입하는 것은 높은 위험을 감수해야만 한다. 어쩌면 시장에서 동일한 효과를 얻을 수 있다면 오히려 후발 기업이 되는 것이 더 이익일 수도 있을 것이다(Urban *et al* 1986).

그럼에도 불구하고 선발자 우위와 관련 선진 연구들은 여전히 선발자 우위를 기업전략으로 활용할 것을 추천하고 있다(Covin *et al* 2000, Michael SC 2003). 이는 새롭게 생겨난 산업이나 제품범주(*categories*) 내에서 선발자들이 귀중한 자산을 선취하거나 기술적 선도자의 지위를 획득하고 소비자의 선호를 결정할 수 있는 힘을 차지할 수 있기 때문이다(Barney JB 1997). 또한 새로운 시장에 선발 진입한 선발 브랜드들은 높은 시장점유율을 확보할 수 있을 뿐만 아니라, 소비자 및 산업채 전반에 걸친 시장에서 선발우위의 근원을 제공하는 등, 서로 상반되는 산업 및 제품시장에서도 선발자 우위 효과를 누릴 수 있도록 해주는 것으로 알려져 있다(Robinson & Fornell 1985, Urban *et al* 1986, Robinson 1988).

주지하다시피 기업은 선발자 우위 효과를 누릴 목적으로 새로운 제품을 만들 수도 있고, 새로운 공정을 개발하거나, 미개척 시장에 진입함으로써 선발 기업이 될 수 있는 기회를 모색할 수 있다(Lieberman & Montgomery 1988). 하지만 기업이 선발 기회를 모색하는 것은 시장 진입과 관련된 우위를 이용하기 위한 필수 조건이기는 하지만, 선발자 우위를 달성하고 유지하는 것과 관련된 요인들은 아니라고 할 수 있다(Kerin *et al* 1992).

이처럼 새로운 시장에서 선발자 우위 효과를 누리기 위해서 자신의 사업을 프랜차이즈화 시킬 수 있다. 앞서 언급한 대로 이를 프랜차이징 전략이라고 하는데, 보통 기업들은 성장·발전에 필요한 인력, 장소, 자본을 빠르게 동원하기 위해서도 프랜차이징 전략을 구사한다. 또한 프랜차이징 전략은 잠재적 모방자들에 대항할 수 있는 우월한 입지와 고객의 선호도를 높이기 위해서도 필요하다(Michael SC 2003). 이러한 특성 때문에 상대적으로 진입장벽이 낮고 모방이 빈번하여 경쟁이 치열한 외식산업의 경우에도 누가 얼마나 빨리 자신의 기업을 프랜차이즈화 시켜서 시장에서 빠른 확장을 통한 우위를 얻는가의 여부가 중요하다. 이는 일반적으로 알려진 대로 외식산업에서도 사업을 시작한 것이 중요한 게 아니고 먼저 프랜차이징을 시행하여 점포의 확장을 통하여 선발자 우위를 얻는 것이 중요하다는 것을 의미한다. 이에 따라 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

가설 2. 기업의 점포수는 선발자 우위에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 선발자 우위와 기업 성과

일반적으로 선발자 우위에 관한 연구들은 새로운 시장에 먼저 진입한 선발 기업이 시장에서 우위를 갖는다고 주장한다. 선발자 우위와 관련된 초기의 연구들은 선발 진입 자체만으로도 후발 진입에 비해 높은 성과를 가져다준다는 시장 결정론적 시각을 취하고 있었다. 하지만 이후의 연구들은 선발 기업이 된다는 것은 시장 진입과 관련된 우위를 이용하기 위한 것으로 간주하여 선발 진입이 기업의 성과에 영향을 미치는 원인에 대한 규명을 시도하였다(Robinson & Fornell 1985, Lieberman & Montgomery 1988, Michael SC 2003).

일반적으로 선발 기업들은 경쟁사보다 제품의 질이 우수하고, 제품·생산 공정 면에서 많은 특허, 제조 비법을 획득할 수 있기 때문에 상당한 시장점유율을 차지할 뿐만 아니라 시장의 리더가 될 가능성이 크다. 이러한 효과는 제품이 표준화되어 있고 규모의 경제가 크게 나타나는 산업에서 더 유리하다(Buzzell & Gale 1987). 그리고 소비재 시장(Robinson & Fornell 1985)과 산업재 시장(Robinson WT 1988)에서 선발 기업이 보다 높은 시장점유율을 보이는 것으로 나타나고 있는데, 이는 선발 진입이 기업의 마케팅 믹스, 제품 생산 비용의 상대적 우위 요소와 산업재 시장에서는 전환 비용, 소비재 시장에서는 소비자에 대한 정보에서의 우위가 영향을 미치기 때문에 나타나는 결과이다.

이와 함께 관련 선행 연구들에서는 시장 진입 순서가 빠를수록 평균 시장점유율이 높은 것으로 나타나고 있는데(Kalyanaram & Urban 1992), 선발브랜드의 시장점유율이 후발

브랜드에 비해 높은 것으로 확인되고 있다(Brown & Lattin 1994). 그리고 시장 진입이 늦어질수록 시장점유율이 감소함을 보여줌으로써 선발 진입의 이점이 존재함이 실증되기도 하였다(Urban et al 1986).

이러한 논의는 기업들이 경쟁자보다 먼저 시장에 진입하여 자신의 위치와 자리를 점유하는 것이 기업성과를 높이는 길임을 시사한다고 볼 수 있다. 따라서 선발자 우위 전략을 활용하는 기업들은 경쟁기업보다 높은 성과를 창출할 수 있게 될 것이다. 이상의 논의를 근거로 우리는 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

가설 3. 기업의 선발자 우위 전략은 기업 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

다수의 국내 외식 프랜차이즈 관련 연구들은 가맹점 위주의 연구들이 주류를 이루고 있다. 특히 상대적으로 진입장벽이 낮고 모방이 빈번하게 나타나는 외식 프랜차이즈 산업에서 새로운 업종에 선발 진입하여 프랜차이징을 먼저 시작한 선발자의 성공전략을 제시하는 관점의 연구는 최근까지도 거의 없었다. 이에 본 연구는 국내 외식 프랜차이즈 산업에서의 선발자 우위가 어떤 형태로 나타나는지, 선발자들은 실제로 시장에서 선발자 우위를 누리고 있는지, 그리고 그것이 외식 프랜차이즈 기업의 성과에도 영향을 미치는지에 대해서 살펴보고자 한다.

4. 연구 모형

본 연구는 Lieberman & Montgomery(1988), Michael SC (2003)의 연구를 바탕으로 외식기업에서 프랜차이징과 점포수 그리고 이를 통한 선발자 우위와 기업성과 간의 인과 관계를 규명하기 위하여 Fig. 1과 같은 연구 모형을 설정하였다. 본 연구의 모형은 프랜차이징 횟수와 점포수, 그리고 점포수와 선발자 우위의 관계를 파악하고자 하였다. 또한 선발자 우위가 기업성과에 유의한 영향을 미친다는 가설을 검증하고자 하였다.

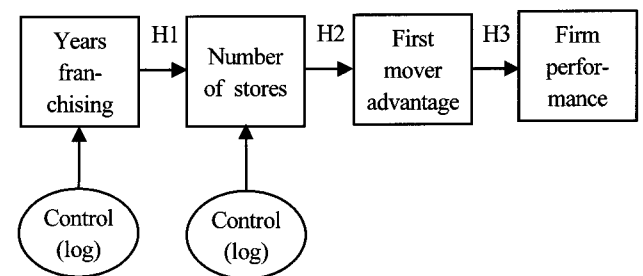


Fig. 1. Research model.

## 연구 방법

### 1. 연구 대상 및 자료 수집

본 연구는 외식 프랜차이즈에서 업종별로 선발자 우위를 누리고 있는 선발 기업들을 실증 분석의 대상으로 삼았다. 지식경제부와 대한상공회의소(2008)에 의하면 국내 프랜차이즈 산업에 대한 업종별 분류는 미국 POF(Profile of Franchising)를 기준으로 총 18개로 분류한다. 그러나 이러한 분류를 따를 경우, 외식업은 3개의 업종으로만 분류되어 계속해서 신규업종이 출현하고, 소멸되는 외식 프랜차이즈 산업의 현실적인 상황을 충분히 반영하지 못한다. 이 같은 어려움은 프랜차이징 전략을 통한 선발자 우위에 관한 연구를 진행했던 Michael SC(2003)의 연구에서도 나타나는데, 그는 프랜차이즈 업종에 따른 대분류를 다시 세부업종으로 나누어 외식 프랜차이즈를 약 130여개 업종으로 분류한 후 이를 실증 분석한 바 있다. 본 연구는 그의 연구에서 제시한 분류 방법을 따름과 동시에 한국적인 상황을 고려하여 공정거래위원회의 정보공개서와 프랜차이즈 총람을 참고하여 동일한 패스트푸드 업종일지라도 햄버거, 피자 등 주력 상품이 다르면 서로 다른 업종인 것으로 분류하였다. 특히 한식의 경우 죽, 감자탕, 보쌈 등을 주로 취급하는 프랜차이즈 본사들을 모두 다른 업종으로 간주하였다. 이에 따라 대략 100여 종의 분류가 가능했으며, 여기에서 선발자가 모호한 경우나 해당 업종에서 선발자가 이미 폐업한 경우를 제외하고 최종적으로 약 70여 업종의 선발자들을 대상으로 하였다.

Michael SC(2003)은 프랜차이즈 산업에서 업종별 선발자란 '해당 업종에 대한 사업을 먼저 시작한 기업이 아닌 먼저 프랜차이징을 실시한 기업'이라고 하였다. 이러한 정의를 따라 본 연구에서도 분류된 업종별 선발자는 해당 업종에서 가장 먼저 프랜차이징을 실시한 기업으로 하였으며, 이들은 모두 생존해 있는 기업들이었다. 이러한 분류를 위해 조사 대상이 되었던 외식 프랜차이즈 본사들은 모두 2009년 현재 공정거래위원회에 정보공개서가 등록되어 있는 업체들이었다. 정보공개서에는 회사 설립일, 프랜차이즈사업 개시일, 최근 3년간의 직영점 및 가맹점의 수, 프랜차이즈 본사의 사업현황, 가맹점 사업자의 부담 등이 수록되어 있어서 업종별 선발자를 선별하는데 객관적 근거를 제공해 주었다. 이는 2008년 4월 이후 개정된 가맹사업법에 따라 프랜차이즈 본부는 공정거래위원회에 정보공개서를 등록 후 가맹점 모집을 해야 하는 현실적 상황을 반영한 것이다.

간혹 사업자가 여러 가지 이유로 정보공개서에 정확한 날짜를 제시하지 않았을 가능성을 최대한 배제하기 위해서 첫째, 한국프랜차이즈협회에서 발간한 2008 한국 프랜차이즈 기업체 총람과 2009 한국프랜차이즈 기업체 총람에 제시된

정보를 추가로 확인했고, 둘째, 월간식당, 월간창업 & 프랜차이즈 등의 외식 및 프랜차이즈 관련 잡지 그리고 셋째, 해당 업체의 홈페이지 및 경쟁 관계에 있는 기업들의 홈페이지를 참조하여 사업시작 년도, 프랜차이즈시작 년도 등을 재확인하였다. 마지막으로 가맹거래사 및 한국프랜차이즈협회 관계자 및 20년 이상 경력의 실무 종사자 등의 자문을 통하여 각 업종별 선발자를 검증하는 절차를 거쳤다. 이미 언급한대로 선발자 선별 과정에 있어서 부족한 자료로 인하여 선발자가 모호하거나, 선발자가 휴·폐업 등으로 시장에서 없어진 경우 그리고 과다 경쟁으로 인하여 업종 자체가 시장에서 퇴출된 경우 등을 제외하고 선발자로 검증된 외식 프랜차이즈 본사를 대상으로 설문을 배포·회수하였다.

이상의 과정에 따라 총 70여 개의 외식 프랜차이즈 본사가 선정되었다. 이들에게 2009년 4월 12일부터 9월 15일까지 약 5개월에 걸친 설문 조사를 실시하였다. 선행 연구들을 근거로 작성된 설문지는 한국프랜차이즈협회 소속 전문위원과 실제 프랜차이즈 본사를 운영하고 있는 경영자 3인을 대상으로 사전 조사를 실시하였으며, 이를 통해 용어 등을 수정·보완하여 작성되었다. 설문지는 총 55부(78.6%)가 회수되었으나 응답이 불충분하거나 불성실하게 작성된 3부는 분석에서 제외하였다. 따라서 최종적으로 52부(74.3%)가 통계 분석에 사용되었다.

### 2. 변수의 조작적 정의 및 측정

외식 프랜차이즈 본사는 사업 시작 후 직영점 운영 등을 통하여 사업 타당성을 검증하고, 조직 및 운영 시스템 등을 보완하여 프랜차이징을 전개하거나 사업 시작과 동시에 프랜차이징을 시행한다. 따라서 사업시작 년도와 프랜차이즈 시작 년도를 구분하여 조사해야 한다(Michael SC 2003). 이는 외식 프랜차이즈 본사의 우위성은 사업을 먼저 시작한 기업에게 있는 것이 아니라 먼저 프랜차이징을 시작한 기업에게 있기 때문이다(Michael SC 2003). 따라서 본 연구에서 프랜차이징 전략은 프랜차이즈시작 시점을 기준으로 현재까지의 프랜차이즈사업 기간 즉, 프랜차이징 했수를 연구 시점인 2009년도에서 프랜차이징 시작 년도를 뺀 값을 로그 변환(log transformation)하여 단일 문항으로 측정하였다.

새로운 시장에 먼저 진입한 선발 기업이 사업의 초기에 시장에서 우위를 얻기 위한 수단은 빠르게 성장하는 것이다. 업계에서도 프랜차이징이 제한된 자원을 가진 기업의 빠른 성장을 돕는 강력한 매개체로 인식되어 있다. 따라서 차별화된 아이টে임을 갖춘 외식업체는 그들의 사업을 프랜차이징을 통해 빠르게 성장시킬 수 있다. Michael SC(2003)은 외식 프랜차이즈 업계에 있어서 선발자 우위는 점포수에 있어서 선도자의 형태로 나타난다고 하였다. 점포수는 Michael SC(2003)

의 연구를 참고하여 직영점과 가맹점 수를 더한 값을 로그(log)값으로 변환하여 단일 문항으로 측정하였다. 선발자 우위는 기업이 새로운 시장에 선발 진입을 통해 얻게 되는 효과로 정의하였고, Lieberman & Montgomery(1988), Barney JB(1997)의 연구를 참고하여 부동산 선취, 고객 선호도, 시장 점유율을 포함하는 12문항으로 측정하였다. 마지막으로 기업 성과는 프랜차이즈 본사가 지각하는 기업 성과로 정의하였으며, Covin & Slevin(1990) 및 Chung & Yang(2009)의 연구를 참고하여 양적 성과와 질적 성과를 포함하는 13문항으로 측정하였다. 선발자 우위와 기업 성과는 모두 리커트 5점(Likert 5-Scale) 척도를 사용하여 측정하였으며 분석은 SPSS 15.0을 활용하여, 빈도분석, 요인분석, 상관관계분석 그리고 회귀분석을 실시하였다.

### 결과 및 고찰

#### 1. 일반 사항

본 연구의 조사 대상인 외식 프랜차이즈 본사들의 일반 사항을 분석한 결과는 Table 1과 같다. 이들의 사업 햇수는 평균 약 16.1년이었고, 프랜차이즈 전략을 사용한 햇수는 평균 약 12.5년으로 나타났다. 이는 외식 프랜차이즈 본사들이 사업 시작 후 직영점을 통하여 노하우(know-how)를 축적, 가맹점 운영에 필요한 요소를 파악하고, 프랜차이즈를 시작한

Table 1. General characteristics of units

	Classifications	N(52)	%	Mean	S.D.
Business years	~5	2	3.8		
	6~10	14	26.9		
	11~15	10	19.2	16.1	8.22
	16~20	11	21.2		
	21 and over	15	28.8		
Years franchising	~5	5.0	9.6		
	6~10	19.0	36.5		
	11~15	11.0	21.2	12.5	6.49
	16~20	10.0	19.2		
	21 and over	7.0	13.5		
Number of stores	~100	20.0	38.5		
	100~200	10.0	19.2		
	201~300	7.0	13.5	305	430.5
	301~400	5.0	9.6		
	401 and over	10.0	19.2		

다는 것을 의미한다. 점포수는 평균 약 305개였다. 이는 프랜차이즈 본사의 성공 요인에 관해 연구한 Hong *et al*(2006), Kim & Lim(2006), Kim KJ(2009) 등의 연구에 나타난 조사 대상보다 높은 프랜차이즈 햇수와 점포수를 가진 것으로 나타났다는데, 이는 앞서 언급한 바와 같이 프랜차이즈를 먼저 시행한 기업이 점포수에 있어서 우위성을 갖기 때문이라고 할 수 있다.

프랜차이즈 기간은 6~10년이 36.5%(19개)로 다수를 차지했으며, 점포수는 100개 이하인 기업이 38.5%(20개)로 나타났다.

#### 2. 변수의 신뢰성과 타당성

먼저 신뢰성분석을 위해 Cronbach's  $\alpha$  값을 확인하였다. 신뢰성분석 과정에서 최초 작성된 모든 문항들을 고려하여 신뢰성을 크게 저해하는 항목을 삭제하는 방식으로 신뢰도를 높였다(Table 2 참조). 분석 과정에서 분포의 정규성(normality)을 검토해 본 결과, 프랜차이즈 햇수와 점포수는 양(+)의 왜도(skewness) 값을 갖는 오른쪽 꼬리 분포를 보였다(Hair *et al* 1998). 이를 해결하기 위해서 프랜차이즈 햇수와 점포수에 관한 자료는 로그변환(log transformation)한 값으로 사용하였고, 단일 항목으로 측정하였기 때문에 신뢰도 분석에서 제외하였다.

분석 결과, 초기의 일부 문항을 제거한 후 나머지 문항들의 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.824에서부터 0.930까지로 모두 높게 나타나서 각 변수의 내적 일관성이 확보되었다고 할 수 있다(Nunnally & Bernstein 1994).

다음으로 타당성 분석을 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 요인분석은 각 변수들 별로 하부요인을 고려하였기 때문에 각기 따로 진행하였으며, 신뢰성분석에서 남은 항목들을 모두 고려하여 분석하였다. 분석 과정에서 communality 값이 기준치인 0.50에 미달하고 factor loading 값이 0.60에 못미쳐서 타당성을 저해하는 일부 문항들을 제거하였다. 분석결과 일부를 제외한 모든 변수들이 타당성을 확보한 것으로 나타나서 연구를 진행하는데 무

Table 2. The result of reliability analysis

Variable	Reliability analysis		
	Initial question	Last question	Cronbach's $\alpha$
Years franchising(log)	1	1	.
Number of stores(log)	1	1	.
First mover advantage	12	9	0.824
Firm performance	13	12	0.930

리가 없는 것으로 나타났는데, 이를 고려하여 다시 신뢰도 분석을 실시한 결과 신뢰도가 확보된 것으로 나타났다(Table 3, Table 4 참조).

### 3. 상관관계분석 결과

본 연구는 변수들 간의 기본적인 관계를 확인하기 위해서 상관관계분석을 실시하였다(Cooper & Shindler 2003). 상관

**Table 3. The result of first mover advantage factor analysis**

	Item	Factor 1	Factor 2	Communalities	$\alpha^*$
Preemption of real estate	A superior location of real estate	0.764	-0.051	0.587	0.789
	How to decide on the location of real estate	0.739	0.330	0.655	
	Securing more stores	0.689	0.289	0.557	
	Selecting a better location of real estate	0.665	0.307	0.536	
	Franchising techniques to secure member stores	0.643	0.356	0.541	
	An increase in the value of real estate	0.621	-0.357	0.513	
Customer preferences	Customers' preference heightened	0.200	0.886	0.825	0.888
	Customers' demand increased	0.301	0.882	0.869	
	Customers' access conveniences	0.014	0.857	0.735	
	Eigen value	2.976	2.842		
	Explained variance(%)	33.067	31.575		
	Explained cumulative(%)	33.067	64.642		

\*  $\alpha$  = Cronbach's alpha.

**Table 4. The result of firm performance factor analysis**

	Item	Factor 1	Factor 2	Communalities	$\alpha^*$
Quantitative performance	Achieving the goal of net profit	0.929	0.052	0.865	0.943
	Achieving the goal of sales	0.889	0.246	0.851	
	Increased net profit	0.865	0.139	0.768	
	Increased sales	0.817	0.342	0.784	
	Opening of member stores	0.811	0.225	0.708	
	Performance of management	0.756	0.480	0.802	
	Increased number of employees	0.750	0.184	0.596	
Qualitative performance	Capability to develop products	0.192	0.870	0.795	0.913
	Ability to enter into new markets	0.113	0.867	0.765	
	Satisfaction with business duties	0.119	0.856	0.746	
	Company to grow	0.295	0.832	0.780	
	Customer satisfaction	0.387	0.726	0.677	
	Eigen value	6.890	2.249		
	Explained variance(%)	43.016	33.136		
	Explained cumulative(%)	43.016	76.153		

\*  $\alpha$  = Cronbach's alpha.

관계분석은 Pearson 상관계수를 확인하는 것으로 하였다. 분석 결과, 본 연구에서는 각 변수들 간에 문제가 될 만큼 높은 상관관계가 발견되지 않았으며, 약간의 유의한 상관이 존재하는 것으로 나타났다(Table 5 참조).

4. 가설 검증 결과

가설 검증을 위해서 단순회귀분석(simple regression)을 실시했다. 회귀분석 결과는 Table 6에 제시되어 있다. 분석결과를 살펴보면 우선 프랜차이즈링 했수가 점포수에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 했던 가설 1은 채택되었다. 즉, 기업은 프랜차이즈링 전략을 통해 창업기 및 성장기에 더 많은 점포를 확장할 수 있게 된다고 주장했던 Lillis et al(1976)의 연구 결과를 지지하는 결과라고 할 수 있다. 또한 점포수가 선발자 우위에 영향을 미칠 것이라는 가설 2도 채택되었는데, 이러한 결과는 점포수가 선발자 우위에 유의한 영향을 미친다는 연구(Michael SC 2003)를 실증적으로 지지한 것이라고 할 수 있다. 마지막으로 선발자 우위가 기업성과에 유의한

정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3도 채택되었는데, 이러한 결과는 선발자 우위를 기업의 전략(Covin et al 2000)으로 활용하라는 실증적 증거가 될 수 있다.

결 론

1. 연구 결과에 대한 토의

본 연구는 국내 외식 프랜차이즈 본사를 대상으로 업종별로 먼저 프랜차이즈를 시행한 선발 기업들을 대상으로 프랜차이즈링이 선발자 우위 그리고 지각된 기업성과에 미치는 영향을 고찰함으로써 외식 프랜차이즈 본사의 성공적 운영 전략에 관한 이론적·실증적 증거를 제공하고자 시도된 탐색적 성격의 연구다.

연구 결과, 외식산업 내 각 업종별 선발기업들은 먼저 프랜차이즈링을 시작하여 빠르게 점포를 확장함으로써 선발자 우위를 얻고, 이를 통해 높은 기업성과를 얻을 수 있는 것으로 나타났다. 연구 결과를 근거로 학문적·실무적 시사점을 제

Table 5. The result of correlation analysis

	Years franchising(log)	Number of stores(log)	First mover advantage	Firm performance
Years franchising(log)	1			
Number of stores(log)	0.490***	1		
First mover advantage	0.065	0.365***	1	
Firm performance	0.068	0.216	0.461***	1

\*\*\* p<0.01.

Table 6. The result of regression analysis

		Unstandardized coefficients		Standardized coefficients	t	Sig.
		B	Std. error	Beta		
Model 1	(Constant)	1.107	0.281		3.937	0.000
	Years franchising(log)	1.050	0.264	0.490***	3.978	0.000
Dependent Variable: Number of stores(log), R <sup>2</sup> =0.240						
Model 2	(Constant)	3.013	0.365		8.247	0.000
	Number of stores(log)	0.449	0.162	0.365***	2.771	0.008
Dependent Variable: First mover advantage, R <sup>2</sup> =0.133						
Model 3	(Constant)	1.525	0.651		2.343	0.023
	First mover advantage	0.592	0.161	0.461***	3.678	0.001
Dependent Variable: Firm performance, R <sup>2</sup> =0.213						

\* p<0.10, \*\* p<0.05, \*\*\* p<0.01.

시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 프랜차이징이 점포수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 프랜차이징이 제한된 자원을 가지고 새로운 시장에 선발 진입한 외식 프랜차이즈 본사의 빠른 성장을 가능하게 하는 강력한 매개체가 될 수 있음을 의미한다고 할 수 있다. 이를 통해 실제 외식 프랜차이즈 기업들은 신규업종에 진입하여 최대한 빨리 프랜차이징 전략을 사용하는 것이 중요할 것이다.

둘째, 점포수는 선발자 우위에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상대적으로 진입장벽이 낮다고 인식되는 외식 프랜차이즈 산업에서는 차별화된 아이টে임을 갖고 있는 선발 기업이 잠재적 모방자에게 대응할 수 있는 가치 있는 부동산 선취, 고객 선호도 등의 선발자 우위를 얻기 위해서는 빠른 점포의 확장이 필요하다는 것을 의미한다.

마지막으로 선발자 우위가 기업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 시장에 먼저 진입한 선발자가 그들이 확보한 우위를 기업성과로까지 연결될 수 있음을 의미한다. 또한 외식사업을 운영 중에 있거나 외식 프랜차이즈를 계획하고 있는 기업가들에게 새로운 사업 아이টে임을 개발하고 시장에 진입하여 먼저 프랜차이징을 시행하면 적은 자본과 자원으로도 그들의 기업을 성장시킬 수 있는 매우 효과적인 도구가 될 수 있음을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

본 연구의 실증분석 결과는 시장에 먼저 진입한 기업이 시장에서 우위를 가진다는 사실에 대한 기존 연구들의 주장을 지지하는 결과라고 할 수 있다(Lieberman & Montgomery 1988, Barney 1997, Michael 2003). 더구나 프랜차이징이라는 도구적 수단을 활용하여 가능하다는 사실을 실제 프랜차이징을 활용하여 성공적인 선발우위를 누리고 있는 기업들을 대상으로 하였다는 점에서 본 연구의 시도가 갖는 차별적 의의를 찾을 수 있겠다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 제언

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 선발자 정의에 관한 문제이다. 기존의 많은 실증연구에서도 선발자를 어떻게 정의했는가에 따라 연구의 결과가 많이 달라졌다. 따라서 향후 연구에서는 선발자의 정의와 관련하여 보다 심도 있는 논의를 통하여 구체적인 선발자의 선정기준을 찾아보는 것도 의미 있는 연구가 될 것으로 보인다.

둘째, 연구의 일반화 문제이다. 본 연구에서는 업종별 선발자인 외식 프랜차이즈 본사를 대상으로 하였는데, 프랜차이즈 대표하는 업종인 도·소매업, 서비스업과의 비교를 통한 결과도출도 의미 있는 연구가 될 것이다. 이를 위해서는 샘플이 많이 확보될수록 좋다. 비록 업종 내 선발자라는 특수 대상이라 할지라도 본 연구에서 활용된 52개의 샘플은 결과를 일반화시키기에 다소 부족한 면이 있다. 따라서 보다

다양한 업종에서 많은 수의 기업들을 대상으로 한 실증분석을 통해 연구 결과의 일반화를 피하는 것도 좋은 연구 방향이 될 수 있을 것으로 보인다.

셋째, 본 연구에서 실증분석의 대상으로 삼았던 선발 기업들은 모두가 성공 사례에 치우쳐 있을 수 있다. 따라서 많은 선발자 우위 관련 연구들이 가지고 있는 공통적인 문제인 생존자 편향(survivor bias)의 문제가 발생했을 가능성이 있다. 그러므로 향후 연구에서는 각 업종별 프랜차이즈 선발업체의 실패 사례를 고려하여 함께 비교 분석하는 것도 추후에 선발자로 나설 프랜차이즈 기업들에게 중요한 실무적 의미를 제시할 수도 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 각각 2개씩의 하위요인이 구분되었던 선발자 우위와 기업성과 변수들을 평균총합(aggregation)으로 분석에 활용하였다. 이는 처음부터 각 변수들 간의 관계를 살피고자 했던 본 연구의 의도 때문이기도 하지만 동일영역에서 아직까지 많은 연구가 이루어지지 않았기 때문이기도 하다. 그러나 향후 연구들은 본 연구의 결과를 바탕으로 선발자 우위 변수의 하위요인과 기업성과 변수의 하위요인들 간에 어떤 요인들이 더 강한 영향을 미치는지, 어떤 요인들은 영향을 덜 미치는지에 대한 분석이 가능할 것으로 보인다. 이를 통해 향후 연구들은 본 연구의 결과보다 실무적으로나 학문적으로 더욱 구체적인 결과를 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

## 감사의 글

본 연구는 2010년도 송실대학교 교내연구비 지원으로 완성되었습니다. 좋은 조언으로 논문의 질을 높이도록 도와주신 두 분의 심사위원께 감사드립니다.

## 문헌

- 공정거래위원회 가맹 사업거래홈페이지 <http://franchise.ftc.go.kr>
- 지식경제부·대한상공회의소 (2008) 프랜차이즈업 현황 및 발전방안 연구. 2008년 중소기업실태조사사업.
- 한국프랜차이즈협회 (2008) 한국 프랜차이즈기업체 총람. 열린애드이엔씨, 서울.
- 한국프랜차이즈협회 (2009) 한국 프랜차이즈기업체 총람. 열린애드이엔씨, 서울.
- Barney JB (1997) Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Addison-Wesley: Reading MA. pp 384-389.
- Brown C, Lattin JM (1994) Investigating the relationship between time in market and pioneering advantage. *Management Science* 40: 1361-1369.



- Buzzell RD, Gale GT (1987) *The Pims Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press. pp 182-197.
- Carney M, Gedajlovic E (1991) Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal* 12: 607-629.
- Chung DY, Yang JW (2009) An empirical and comparative study of modeling the relationship between networking and perceived firm performance of SMEs of Korea and China. *International Business Review* 13: 27-56.
- Cooper DR, Schindler PS (2003) *Business Research Method*. 8th ed. New York: McGraw-Hill. pp 126-154.
- Covin JG, Slevin DP (1990) New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing* 5: 123-135.
- Covin JG, Slevin DP, Heeley MB (2000) Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. *Journal of Business Venturing* 15: 175-210.
- Dant RP, Berger PD (1996) Modeling cooperative advertising decisions in franchising. *Journal of the Operations Research Society* 47: 1120-1136.
- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC (1998) *Multivariate Data Analysis with Readings*. 5th ed. NJ: Prentice-Hall. pp 143-154.
- Hong JW, Kim SY, Ryu MH (2006) A study on franchisee success factors as franchise perceived by the franchisor. *Accounting Information Review* 24: 245-269.
- Kalyanaram G, Urban G (1992) Dynamic effects of the order of entry on market share, trial penetration, and repeat purchases for frequently purchased consumer goods. *Marketing Science* 11: 235-250.
- Kerin RA, Varadarajan PR, Peterson RA (1992) First mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing* 56: 33-52.
- Kim ES, Lim YK (2006) The determinants of franchisor survival: The case of Korea franchising industry. *Korean Management Review* 35: 1589-1614.
- Kim KJ (2009) A study on the success factors of the food-service franchise business. *Korean Journal of Culinary Research* 15: 219-230.
- Lafontaine F (1992) Agency theory and franchising: some empirical results. *RAND Journal of Economy* 23: 263-283.
- Lieberman MB, Montgomery DB (1988) First mover advantages. *Strategic Management Journal* 9: 41-58.
- Lillis CM, Narayana CL, Gilman JL (1976) Competitive advantage variation over the life cycle of a franchise. *Journal of Marketing* 40: 77-80.
- Makadok R (1998) Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? *Strategic Management Journal* 19: 683-696.
- Mathewson GF, Winter RA (1985) The economics of franchise tying contracts. *Journal of Law and Economics* 28: 503-526.
- Michael SC (2003) First mover advantage through franchising. *Journal of Business Venturing* 18: 61-80.
- Nunnally JC, IH Bernstein (1994) *Psychometric Theory*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill. pp 23-243.
- Oxenfeldt AR, Kelly AO (1969) Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing* 44: 69-83.
- Robinson WT (1988) Sources of market pioneer advantages: the case of industrial goods industries. *Journal of Marketing Research* 25: 87-94.
- Robinson WT, Fornell C (1985) Sources of market pioneer advantages in consumer goods industries. *Journal of Marketing Research* 22: 305-317.
- Rubin, PH (1978) The theory of the firm and the structure of franchise contract. *Journal of Law and Economics* 21: 223-233.
- Shane SA, Foo MD (1999) New firm survival: Institutional explanations for new franchisor. *Management Science* 45: 142-159.
- Shane SA, Spell C (1998) Factors for new franchise success. *Sloan Management Review* 39: 43-49.
- Urban GL, Carter T, Gaskin S, Mucha Z (1986) Market share rewards to pioneering brands: An empirical analysis and strategic implications. *Management Science* 32: 645-659.
- (2009년 12월 11일 접수, 2010년 2월 22일 채택)