

프랜차이즈 시스템의 소유구조 결정요인 : 이론과 증거*

임영균**
변숙은***
오승수****

가맹본부는 자신의 전략적 선택에 의해 소유구조를 결정한다. 자원희소이론, 대리이론, 거래 비용이론, 혼합소유이론 등 경제학과 경영학 분야의 다양한 이론은 가맹본부가 경제적 효율성을 높이고 수익 잠재력과 생존가능성을 극대화하기 위해 소유구조를 선택하는 것으로 보고 있다. 본 연구는 소유구조에 관한 다양한 이론을 가맹본부의 전략적 선택 관점에서 비교·설명하는 한편, 기존 이론에서 프랜차이즈 시스템의 소유구조를 결정하는 핵심변수로 다루어지고 있는 가맹본부의 역사, 규모, 거래특유투자, 불확실성, 위험공유성향 등이 직영점 비율에 미치는 영향이 이론에 따라 상이할 수 있음을 가설의 형태로 제시하고 이를 실증분석을 통해 검증하고 있다. 국내 543개 프랜차이즈 브랜드에 대한 정보공개서 자료 분석결과, 가맹본부의 존속기간, 종업원 수, 영업개시 소요기간, 가맹사업기간 역수, 로열티 부과여부는 직영점 비율과 긍정적 관계를 맺는 반면 총점포수와 가맹점의 지리적 분산도는 부정적인 관계를 맺는 것으로, 초기투자규모와 가맹계약기간 역수는 유의적인 관계를 맺지 않는 것으로 나타났다. 본 연구는 이러한 분석 결과를 토대로 프랜차이즈 시스템의 소유구조와 관련한 이론 및 방법론적 시사점을 제시하고 있다.

주제어: 프랜차이징, 소유구조이론, 전략적 선택, 직영점비율

* 이 연구는 2011학년도 광운대학교 교내 학술연구비에 의해 지원되었음.
** 교신저자, 광운대 경영대학 교수(lyk5316@kw.ac.kr)
*** 광운대 경영대학 조교수(sebyun@kw.ac.kr)
**** 한국인터넷진흥원 연구원(infor01@naver.com)

I. 서론

프랜차이즈 시스템의 소유구조와 관련된 이론은 기업이 수직적으로 통합된 구조 대신 프랜차이즈 시스템을 선택하는 이유를 밝히는데 초점을 두고 있다. 기업이 특정지역에서의 점포운영을 가맹사업화하는 경우 기업의 해당지역에서의 역할 (예를 들어 시장통제)은 제한적일 수밖에 없다. 그럼에도 불구하고 기업이 가맹사업을 선택하는 이유는 가맹사업이 해당 기업이 처한 상황에 적합한 사업양식이기 때문이다.

기업은 자신의 전략적 선택(strategic choice)에 의해 가맹점을 모집하며 직영점을 개설한다(Carney and Gedajlovic 1991; Dant 1996; 임영균 2005). 따라서 몇 개의 가맹점 혹은 직영점을 보유할 것인가에 대한 의사결정은 기업에 따라 다를 수밖에 없으며, 이는 소유구조, 즉 직영점 비율(역으로 가맹점 비율)에 있어 가맹본부 간에 현실적으로 많은 차이를 유발한다.

본 연구는 가맹본부의 소유구조가 어떤 요인에 의해 결정되는가를 분석하는데 목적이 있다. 가맹본부의 소유구조에 관한 이론은 다양한 관점에서 상이하게 전개되고 있다. 프랜차이즈 시스템의 소유구조와 관련된 대표적인 이론에는 자원희소이론(resource scarcity theory), 대리이론(agency theory), 거래비용이론(transaction cost theory), 시그널링이론(signaling theory), 혼합소유이론(mixed ownership theory)이 포함된다. 각각의 이론은 나름대로 소유구조에 어떤 변수가 영향을 미치고, 이로 인해 프랜차이즈 시스템에 어떤 결과가 초래되는가를 다

르게 설명하고 있다. 여기서 주목해야 할 것은 이들 이론이 공통되게 직영점비율이나 보유여부와 같은 소유구조의 결정을 기업이 처한 상황 하에서 전략적 목적 성취를 위한 의사결정의 한 영역으로 보고 있다는 점이다. 자원희소이론에서는 기업의 자원부족이, 대리이론에서는 대리비용의 감소가, 거래비용이론에서는 거래비용의 감소가, 혼합소유이론에서는 시너지 활용이 가맹본부로 하여금 직영점 대신 가맹점을 선택하는 이유인 것으로 설명되고 있다.

본 연구는 기존 연구와 달리 이론 및 방법론적으로 다음과 같은 의의를 지닌다. 이론적 측면에서 본 연구는 소유구조에 관한 다양한 이론을 가맹본부의 전략적 선택 관점(strategic choice perspective)에서 비교 설명하고 있다는 점에서 의의가 있다. 이제까지 전략적 선택 관점에서 소유구조 관련 핵심이론을 비교설명하고 있는 기존 연구는 전무하다. 전략적 선택 관점에 의할 때 프랜차이즈시스템의 소유구조는 기업의 의사결정자가 자신이 직면한 외부환경과 내부조직 특성을 고려하여 선택한 전략적 의사결정의 결과라 할 수 있다. 전략적 선택 관점은 조직 프로세스와 성과를 설명함에 있어 조직이 환경에 적응하기 위해 취하는 행위에 초점을 둔다 (Child 1972). 전략적 선택 관점은 환경이 조직에 영향을 미치는 것은 아니며 조직이 환경에 수동적으로 반응하는 것은 아니며 조직내 의사결정자가 환경에 어떻게 능동적으로 적응하는가에 따라 조직 프로세스와 성과가 결정된다고 본다. 다시 말해 조직내 의사결정자가 자신이 처한 상황에서 사리판단에 의해 취하는 합목적적인 행동(purposeful actions)이 조직 프로세스

와 성과를 결정하는 것으로 본다 (cf. Judge and Zeithaml 1992).

또한 본 연구는 가맹본부가 직영점을 운영하는 동기와 성과에 관한 이론 및 실증 연구를 기반으로 직영점 보유여부 및 직영점 비율을 결정짓는 선행변수를 가설의 형태로 제시하고 검증하고 있다. 이는 특정이론을 기반으로 하는 기존 연구와는 달리, 이론에 따라 소유구조와 선행변수 간의 관계가 상반된 방향으로 설정될 수 있음을 시사하며 기존의 실증연구에서 왜 소유구조와 선행변수간의 관계가 상반되게 나타나고 있는가를 설명해주고 있다. 방법론 측면에서 본 연구는 선행변수를 개념적으로 혹은 조작적으로 어떻게 정의하는가에 따라 해당 변수와 소유구조 간의 관계가 다르게 나타날 수 있음을 보여주고 있다. 또한 서베이에 의존하고 있는 기존 연구와 달리 공정거래위원회에 등록된 정보공개서 자료를 통계분석에 활용하여 분석 결과의 신뢰성을 높이고자 하였다.

II. 이론적 배경

프랜차이즈 시스템의 소유구조를 설명하는 이론은 역사적으로 자원희소이론으로부터 시작하여 대리 이론, 거래비용 이론, 시그널링이론, 혼합소유이론에 이르기까지 다양하게 전개되어 왔다. 각각의 이론은 프랜차이즈 시스템의 소유구조를 설명하고 있다는 점에서는 공통되나 다소 상이한 연구문제를 제시하고 있으며 논리 전개와 핵심가정도 상이한 것으로 평가할 수 있다. 각 이

론은 가맹사업에 진출하는 기업이 추구하는 전략적 목표 혹은 동기가 상이하고 이를 달성하기 위한 수단이나 가맹점의 역할에 대한 인식, 소유구조의 변화에 대한 예측, 소유구조의 핵심 결정요인도 상이하다. <표 1>은 이들 이론의 주요 특징을 비교 검토하고 있다. 이하에서는 각 이론의 핵심 내용을 기술하기로 한다.

1. 자원희소이론

자원희소이론(혹은 자원제약이론)은 기업이 가맹사업을 선택하는 이유를 제한된 자원(자본, 인력, 관리능력 등)에서 찾고 있다 (Oxenfeldt and Kelly 1969; Hunt 1973; Caves and Murphy 1976; Norton 1988; Minkler 1990; Carney and Gedajlovic 1991; Thompson 1992; Sen 1993). 대표적으로 Oxenfeldt and Kelly (1969), Norton (1988)은 기업이 빠른 성장을 위해 필요한 자본과 경영자원을 확보하기 위해 가맹사업을 활용한다고 본다. Minkler(1990) 역시 지역시장에서 전문지식을 제공할 수 있는 가맹점의 능력을 가맹본부가 가맹사업을 활용하는 이유로 보고 있다.

전략적인 측면에서 볼 때 기업이 빠른 성장, 즉 단기간에 점포를 확대하고자 하는 경우에는 직영점 보다는 가맹사업을 선택하는 것이 유리하다. 사업 초기 자본 및 관리적 자원이 제한된 신생 소규모기업의 경우에는 지리적으로 점포를 확장하는데 필요한 자본을 조달하고 관리능력을 개발하는데 어려움에 직면한다. 이들 신생 기업에게 가맹사업은 빠른 성장을 위해 필요한 자본과 관

리능력을 가맹점으로부터 조달하는 수단이 된다 (Oxenfeldt and Thompson 1969; Martin and Justis 1993; Shane 1996b). 신생기업이거나 중소기업인 경우 주식시장 등 전통적인 자본시장을 통해서도 자본 확보가 용이하지 않고 숙련된 관리자를 확보하기 어렵지만, 가맹사업을 활용할 경우 가맹점사업자로부터 필요한 자원을 쉽게 획득할 수 있기 때문이다. 가맹사업은 가맹본부가 자신

에게 부족한 인적 자본과 전문지식, 가맹금 이외에도 장비, 간판, 빌딩, 토지 등 고정투자를 가맹점으로부터 제공받을 수 있다는 장점이 있다. 또한 단기간에 많은 점포를 확보하여 구매, 광고 등에서 규모의 경제를 달성하고 이를 통해 경쟁력을 높이는 것이 전략적으로 중요한 기업의 경우에도 가맹사업을 선호한다 (Castrogiovanni et al. 2006).

〈표 1〉 프랜차이즈시스템의 소유구조 관련 이론의 비교

항목	자원희소이론	대리이론	거래비용이론	시그널링이론	혼합소유이론
연구문제 (설명하고자 하는 현상)	기업은 왜 가맹점을 보유하는가 (왜 가맹사업을 하는가)	(좌동)	(좌동)	기업은 왜 직영점을 보유하는가	기업은 왜 가맹점과 직영점을 동시에 보유하는가
핵심 가정	신생기업은 자원확보가 어려움. 자본시장은 불안정함. 가맹본부와 가맹점의 목시적 할인율이 다름.	가맹본부-가맹점 간 대리문제 (도덕적 해이, 역선택, 속박)가 존재함.	가맹사업은 시장과 위계의 중간적 변형 지배구조임. 가맹본부-가맹점 간 거래에 있어 기회주의가 존재함.	직영점을 통해 시스템 품질을 시그널링할 수 있음. 가맹본부-가맹점 간 정보비대칭성이 존재함.	가맹점과 직영점을 동시에 보유하여야 시너지가 발생함. 가맹본부-가맹점은 상호협력함.
전략적 목표	성장성 (단기간 급성장)	효율성	효율성	안정성 (지속가능성)	적응성
목표달성의 수단	가맹본부가 필요로 하는 희소자원(자본과 경영능력 등)을 보유한 가맹점의 획득 및 자본조달비용의 최소화	가맹본부의 적절한 인센티브 설계 및 모니터링에 의한 가맹본부-가맹점 간 위험공유 및 대리비용 (감시감독비용 등)의 최소화	가맹본부-가맹점 간 거래비용 (시스템의 운용비용, 정보탐색비용, 협상 및 교섭비용, 감시감독 비용, 계약강제비용 등)의 최소화	가맹본부의 높은 브랜드 평판 혹은 우수한 품질의 효과적인 시그널링	가맹본부-가맹점 간 탁월한 상호학습능력 및 활발한 정보교환에 의한 시너지 효과의 극대화
가맹점의 역할	자원 제공자	가맹본부의 대리인	관계형 교환의 대상	정보 수신자	협력적 사업파트너

항목	자원희소이론	대리이론	거래비용이론	시그널링이론	혼합소유이론
소유구조의 변화	초기 가맹점 위주에서 궁극적으로 모든 점포를 직영점화함	초기 직영점 위주에서 궁극적으로 모든 점포를 가맹점화함.	암묵적으로 완전한 직영점 형태나 가맹점 형태를 배제함.	직영점에 의한 시그널링이 필요할 때까지 직영점을 보유함.	일정비용의 직영점과 가맹점이 장기간 유지됨.
소유구조의 핵심 결정요인	가맹본부의 역사 (설립기간, 가맹사업기간), 규모 (자산, 종업원 수)	가맹본부의 역사, 규모, 모니터링 능력 (점포 분산도 등), 로열티 및 가입비	가맹본부의 모니터링 능력, 가맹점의 거래특유투자(초기투자), 계약기간	가맹본부의 무형자산 (사업양식 개발정도, 품질, 브랜드 인지도 및 평판)	가맹본부의 역사, 규모, 사업경험 및 노하우, 가맹점과의 의사소통
대표적 연구	Oxenfeldt and Kelly 1968; Caves and Murphy 1976; Norton 1988; Minkler 1990;	Rubin 1978; Brickley and Dark 1987; Combs and Castrogiovanni 1994	Klein, Crawford, and Alchian 1978; Dant 1996	Gallini and Lutz 1992; Lafontaine 1993; Shane and Spell 1998	Bradach and Eccles 1989; Srinivasan 2006; Kalnins and Mayer 2004; Burkle and Posselt 2008

자원희소이론에 기반한 소유구조 연구는 (1) 기업의 자원 확보가 역사, 규모, 성장률과 어떤 관련을 맺는가와 (2) 특정형태의 자원(예를 들어 자본)이 가맹사업의 채택과 어떤 관련을 맺는가에 관심을 두고 있다 (Castrogiovanni et al. 2006). 자원희소이론은 가맹사업을 자원을 확보하기 위한 수단이라고 보면서 시간이 흐름에 따라(즉, 역사, 규모, 성장률이 변화함에 따라) 기업의 소유구조가 달라질 수 있다고 본다 (Oxenfeldt and Kelly 1968; Hunt 1973). 대기업이나 성숙기 산업의 경우 가맹사업을 활용할 가능성이 낮지만 (Hunt 1973; Caves and Murphy 1976), 중소기업이나 도입기 산업의 경우 빠른 성장을 위한 자본 및 경영자원이 부족하기 때문에 가맹사업을 선택할 가능성이 높다 (Dant 1995). 반면에 가맹본부가 성숙기에 접어들수록 가맹사업에 대한 의존도는

점차 낮아진다. 가맹본부가 성장함에 따라 이들이 자본과 관리자원을 현재의 사업운영으로부터 창출할 수 있는 능력이 증가하고, 가맹본부의 시장이 성숙되어감에 따라 가맹점 확대기회가 감소하기 때문이다.

Oxenfeldt and Kelly (1969)는 가맹본부가 내부자원을 충분히 확보하고 충분한 수준의 규모의 경제를 실현하는 시점에 이르러서는 가맹점 대신 직영점을 늘려가는 것으로 보고 있다. 이때 가맹본부는 전략적으로 빠른 성장보다는 높은 수익성에 관심을 두게 되며, 따라서 수익성이 좋은 가맹점을 인수하여 직영점으로 운영하는 소유 전환 (ownership redirection)이 발생할 가능성이 높은 것으로 보고 있다. 이를 뒷받침하는 연구로 Hunt (1973)는 1960년에 직영점 비율이 1.2%에 불과하였으나 1971에는 11.3%로 성장하고 있음을 보고하고 있다. Dant,

Paswan, and Kaufmann (1996)는 가맹본부가 성장할수록 직영점으로 소유구조가 변화한다는 것을 확인하고 있고, Shane (1998)은 시스템 규모와 가맹점 비율 간에 역U의 비선형 관계가 존재하고 있으며 가맹본부가 초기에는 가맹점을 선호하지만 어느 정도 규모가 커지면 다양한 이유(예를 들어 직영점 기반 확대 전략, 지역개발 모형의 성공) 때문에 직영점을 선호하고 있음을 보여주고 있다. 자원희소이론에 의하면 중국적으로 프랜차이즈시스템은 직영점만으로 운영된다. 하지만 Martin (1988)은 자원희소이론에서의 이러한 예측이 현실과 부합하지 않고 있음을 보여주고 있으며 Lafontaine and Kaufmann (1994)은 직영점 운영만을 원하는 가맹본부 경영자가 거의 없다는 것을 서베이를 통해 확인하고 있다.

초기 자원희소이론은 자본조달의 문제에 초점을 두고 있었다. 하지만 이는 가맹본부에게 비효율적인 투자옵션을 선택하도록 처방하고 있다는 점에서 비판을 받아왔다. 자본시장이 불완전하지 않은 한 가맹본부가 가맹점의 자본을 활용하는 것은 자신에게 비효율적이고 비합리적이기 때문에 (Combs and Ketchen 1999), 설령 자본시장에서 자본조달이 어렵다하더라도 가맹본부 입장에서는 가맹점으로부터 자본을 조달하는 것보다는 자신의 지분을 여러 투자자에게 판매하여 자본을 조달하는 지분판매(selling shares)가 자본문제를 해결할 수 있는 보다 효율적인 방법이 된다. 왜냐하면 투자자는 여러 점포에 투자하기 때문에 투자에 따른 위험이 적고 가맹본부에게 요구하는 수익도 상대적으로 적기 때문이다. 다시 말해 자원희소이론은 자본시장에의 접근이 쉬운 많은 사업에 있어

왜 가맹사업이 활용되고 있는가를 설명하지 못한다 (Lafontaine and Kaufmann 1994; Elango and Fried 1997).

Rubin (1978)은 가맹본부가 자본이 부족하여 가맹점을 모집한다는 자원희소이론에서의 가정이 포트폴리오 관점에서 볼 때 잘못된 것이라 주장하면서 위험회피적인 가맹점이 자신의 투자에 대한 높은 위험의 대가로 가맹본부에 대해 보다 많은 수익을 요구하며, 그 결과 가맹본부의 수익률은 낮아지는 것으로 보고 있다. Rubin (1978)의 주장에 대해 Lafontaine (1992)은 점포수준에서의 인센티브 이슈가 존재한다면 직영점보다 가맹점을 운영하는 것이 보다 저렴한 자본조달방법이 될 수 있다고 지적한다. 만약 점포관리자가 노력을 경주할 인센티브가 결여되어 있다면 외부투자자 입장에서는 비록 포트폴리오 투자에 따른 위험이 낮더라도 높은 수준의 투자수익률을 요구할 가능성이 큰 것으로 보고 있다. 이 경우 가맹본부의 입장에서는 자본을 투자자보다는 가맹점으로부터 얻는 것이 보다 효율적일 수 있다. 또한 Lafontaine and Kaufmann (1994)은 소수의 벤처캐피털사업자가 대부분의 지분을 차지하는 시스템보다는 지역적으로 분산되고 소규모 가맹점으로 구성된 시스템을 통제하는 것이 훨씬 수월하며 따라서 초기 자본이 부족한 기업의 경우 가맹점에 의한 자본조달이 표면적으로는 다소 비싸더라도 직영점보다 가맹점을 선호할 수 있다고 본다. Dant (1995)에 의하면 가맹본부가 가맹점이 아닌 외부투자자로부터 자금을 조달하지 않는 이유는, 가맹본부가 투자자와의 힘의 공유를 원하지 않고, 투자자가 가맹본부로부터의 경영조언을 듣지 않으며, 투자자

를 신뢰할 수 없고, 부채를 원하지 않으며, 투자자의 간섭이 심하고, 투자자에게 영업 비밀이 새어나가는 것을 우려하기 때문인 것으로 파악되고 있다.

자원희소이론은 자원 확보에 어려움을 겪는 중소기업에게 가맹사업이 유용한 사업방식이 될 수 있다고 보고 있다. 하지만 중소기업만이 가맹사업을 활용하는 것은 아니며 대기업과 공기업도 가맹사업을 활용한다는 점에서 자원희소이론은 현실에 부합하지 않는 한계가 있다 (Brickley, Dark and Weisbach 1991). 가맹본부의 입장에서는 가맹점을 통한 자본조달이 여타 자금원(예를 들어 금융기관, 사채 등)보다 비용이 더 클 수 있다. 아울러 상당수 가맹본부는 가맹점에 대해 직접 혹은 간접적인 재정지원을 하기도 한다. 이 또한 가맹본부가 가맹점의 자본에 의존하기 때문에 가맹점을 모집한다는 주장과는 상반된 현실이라 할 수 있다 (Dant 1996).

자원희소이론은 신생기업의 자원 확보 문제에 초점을 두고 있다. 따라서 역사가 짧은 가맹본부일수록 가맹점 비율을 높이고자 할 것으로 보고 있다. 하지만 Castrogiovanni et al. (2006)은 역사와 가맹점 비율 간에 유의미한 관계가 없는 것으로 보고하고 있다. 이들은 이에 대한 해석으로 역사가 자원희소의 척도가 아닐 수 있다는 문제 제기를 하고 있다. 이들은 역사를 자원희소보다는 경험의 척도로 활용하는 것이 옳다고 보고 있으며 자원기반이론 (Barney 1991)이나 학습이론 (Bradach 1997)에 의해 역사와 소유구조 간의 관계를 재해석할 필요가 있다고 보고 있다. Bradach (1997)는 시간이 지날수록 가맹본부가 가맹점을 효과적으로 설득할 수 있는 시스템을 개발할 수 있을 뿐

만 아니라 가맹점이 개발한 혁신으로부터 학습할 수 있다고 보고 있으며 이를 근거로 자원희소(resource scarcities)보다는 자원기반능력(resource-based capabilities)이 가맹사업의 소유구조를 보다 잘 설명해 줄 수 있는 것으로 보고 있다.

2. 대리이론

대리이론은 프랜차이즈 시스템의 소유구조를 설명하는 전형적인 이론으로 지금까지의 다수의 실증연구가 대리이론을 지지하고 있다 (Rubin 1978; Brickley and Dark 1987; Thomas, O'Hara, and Musgrave 1990; Dahlstrom and Nygaard 1994; Thompson 1992; Combs and Castrogiovanni 1994). 대리이론에 의하면 가맹사업은 의뢰인인 가맹본부가 대리인인 직영점의 점포관리자 혹은 가맹점사업자에게 점포차원에서의 권한을 위임한 대리관계로서의 성격을 지닌다. 또한 기업이 직영점 대신 가맹점을 활용하는 이유는 직영점을 활용하는 것에 비해 가맹점을 활용할 때 대리비용이 적게 발생하기 때문이라고 설명된다.

대리이론에 의하면 가맹사업은 대리관계에서의 세 가지 문제, 즉 도덕적 해이(moral hazard), 역선택(adverse selection), 속박(hold-up)의 문제를 해결할 수 있는 효율적인 사업방식으로 여겨지고 있다 (Shane 1998; Castrogiovanni et al. 2004). 도덕적 해이는 대리인이 의뢰인을 위해 최선의 노력을 기울이지 않는 것을 말하며, 역선택은 대리인이 고용을 목적으로 자신에 관한 왜곡된 정보를 제공함으로써 의뢰인에게 손실이 발생

하는 문제를 말한다. 속박은 계약당사자 중 어느 일방이 관계특유투자(relation-specific investment)를 실시하였을 때 당사자에게 발생하는 비용이나 손실을 말한다. 이들 세 가지 문제는 대리비용(agency costs)을 발생 시킨다.

의뢰인인 가맹본부는 대리인인 직영점의 점포관리자나 대리비용을 줄이고 가맹점사업자를 통제하고 협력하도록 하기 위해 기본적으로 두 가지 수단을 활용한다. 하나는 가맹점에 대한 감시감독(monitoring)이며 다른 하나는 가맹점에게 인센티브(incentives)를 제공하는 것이다. 직영점의 점포관리자는 자신의 의사결정에 따른 비용과 수익을 모두 떠안지 않기 때문에 기업은 직영점 관리자의 도덕적 해이, 예로서 책임회피(shirking)를 방지하고 이를 감시감독하기 위한 비용을 안게 된다. 반면, 가맹점은 자신의 점포로부터 발생하는 잔여수익에 대한 청구권(residual claims)에 의해 자신의 투자에 따른 보상을 받기 때문에 스스로 점포 성공을 위해 노력한다 (Rubin 1978; Klein 1995; Bradach 1997). 또한 가맹본부의 승인을 얻어 자신의 점포를 매각할 수 있는 권리를 지니고 있으며 판매수익금(proceeds)을 얻을 수도 있다 (Lutz 1995). 이러한 보상 계약(compensation arrangement)에 의해 가맹점의 행위에 따른 비용과 수익은 가맹점에게 귀속된다.

만약 가맹점사업자가 책임회피를 하는 경우 이에 따른 비용은 자신이 부담하므로 이러한 인센티브에 의해 가맹본부의 가맹점에 대한 감시감독 비용은 감소한다 (Norton 1988; Rubin 1978). 또한 직영점 관리자를 활용하는 경우 역선택에 따른 위험을 가맹본부가

지게 되나, 가맹점을 활용하는 경우 가맹점의 능력이 부족하여 가맹사업에 실패할 경우 스스로 초기투자를 모두 상실하는 위험을 감수하여야 하기 때문에 역선택에 따른 문제가 줄어든다. 속박과 관련, 직영점의 경우에는 관계특유투자를 행하는 주체가 가맹본부인 반면에 가맹사업은 관계특유투자(점포개설을 위한 초기투자 등)를 행하는 주체가 가맹점이다 (Klein 1995). 따라서 가맹점이 가맹본부에 순응하지 않거나 기회주의적으로 행동할 경우 계약해지 혹은 갱신거절에 따른 투자손실은 가맹점이 모두 부담하게 된다. 즉, 속박의 문제는 가맹본부가 아닌 가맹점에게 적용된다.

대리이론에 의하면 가맹사업은 대리비용을 감소시킴으로써 보다 높은 이익과 빠른 성장을 가져오는 것으로 여겨지고 있다. 하지만 가맹사업방식을 활용하는 것만으로 도덕적 해이나 무임승차와 같은 대리문제가 저절로 해결되는 것은 아니다. 가맹점도 기회주의적으로 행동할 수 있기 때문에 가맹점에 대한 모니터링의 필요성은 여전히 존재한다. 이와 관련, Klein (1995)은 감시감독비용이 직영점에 대해서만 발생하는 것이 아니라 가맹점에 대해서도 발생하며, 따라서 소유구조의 결정에 있어 두 비용을 동시에 고려할 필요가 있다고 주장한다.

예를 들어, 가맹사업에서는 한 가맹점의 기회주의적 행위에 의해 전체 프랜차이즈 시스템의 품질이 저하될 수 있다. 동일한 브랜드를 공유하는 가맹사업에 있어 소비자는 한 가맹점의 품질을 다른 가맹점의 품질과 연계시키기 때문에 '외부성'(externality)의 문제가 발생한다. 외부성이 존재하는 경우 가맹점은 자신의 품질에 대한 투자의 대

가를 모두 얻지 못하며 따라서 모든 가맹점은 무임승차를 하고자 한다 (Caves and Murphy 1976). 적절한 통제가 주어지지 않는 한 무임승차의 인센티브는 가맹점의 품질에 대한 투자를 회피하게 하며 따라서 프랜차이즈 시스템 전반의 품질은 낮아진다. 이를 막기 위해 가맹본부는 가맹점의 품질에 대한 모니터링을 통해 가맹점의 잔여수익에 대한 청구 지위를 조정한다. 예를 들어 가맹본부는 모니터링 결과, 약속된 품질 표준을 지키지 않는 가맹점에 대해 계약을 해지할 수 있다. 하지만 가맹본부가 품질을 모니터링하기 위해서는 많은 투자가 필요하며 이를 수행하지 못하는 가맹본부의 품질은 저하될 수밖에 없다. 따라서 가맹점으로 분권화된 프랜차이즈 시스템에 있어서는 비록 계약에 의해 기회주의의 통제가 가능하더라도 모니터링이 수반되지 않을 경우 가맹점의 무임승차와 같은 기회주의적 행위로 인해 가맹본부의 품질이 저하되는 결과가 초래될 수 있다 (Michael 2000).

대리이론에 의해 프랜차이즈 시스템의 소유구조를 설명하는 대다수의 기존 연구는 가맹본부의 직영점 운영에 따른 비용에 초점을 두고 있다. 이들 연구는 어떤 경우에 직영점 운영에 따른 비용이 감소하고 수직적 통합이 발생할 가능성이 높은가에 관심을 두고 있다. Brickley and Dark (1987)는 가맹본부로부터 직영점까지의 지리적 거리가 멀수록 감시감독비용이 증가한다고 보고 있으며, Rubin (1978)은 직영점 종업원에 대한 감시감독비용이 수직적 통합의 결정요인이라고 보고 있다.

하지만 가맹사업에는 다양한 형태의 비용이 수반된다. 특히 가맹사업은 감시감독

비용과는 별개로 계약해지와 강제 등에 많은 비용이 소요된다. 예를 들어, 가맹본부가 초기 가맹비를 높게 수령한 경우에는 가맹점의 성과가 저조하거나 가맹본부의 정책을 따르지 않는다는 모니터링 결과를 이유로 가맹본부가 가맹점과의 계약을 해지하거나 강제하는 것이 어렵다. 따라서 계약해지에 따른 소송비용 등 법률비용이 많이 소요되는 경우에는 가맹정보다는 직영점이 매력적일 수 있다 (Brickley et al. 1991). 또한 가맹사업에 대한 정부당국의 규제가 강화될 때는 가맹본부가 가맹점의 무임승차 행위를 통제할 수 있는 권한이 제한되고 법률비용이 크게 발생하는데, 이 경우 가맹본부는 가맹점 대신 직영점의 수를 늘림으로써 통제비용을 줄일 수 있다. 하지만 이와는 반대로, 계약서 작성과 강제에 따른 비용이 많이 드는 경우, 강화된 법규가 오히려 계약비용을 감소시킬 수 있다는 주장도 있다. 그 이유는 사전적으로 계약서 작성을 위한 협상비용이 감소하고 사후적으로 갈등해결에 필요한 판례를 찾는 데 소요되는 비용이 줄어들기 때문이다.

위 두 가지 상반된 주장에 대한 검증으로 Brickley, Dark, and Weisbach (1991)는 법규의 강화로 인해 가맹정보다 직영점이 가맹본부에게 더 매력적인 대안이 되고 있음을 확인하고 있다. 일부 가맹본부는 가맹점의 계약해지 비용을 증가시켜 '준지대 전유'(quasi-rent appropriation)로부터 자신을 보호하기도 한다 (Kaufmann and Lafontaine 1994; Michael and Moore 1995). 여기서 준지대는 현재의 능력(capacity)에서의 자산가치와 차선의 자산가치간의 차이(gap)에서 발생하는 단기적 이익을 의미하며, '준지대 전유'란 계약 후

기회주의적 행위를 통해 지대를 전유하는 것을 말한다 (Combs and Castrogiovanni 1994). 가맹본부와 가맹점은 각각 가맹사업을 위해 특유투자를 한다. 어느 일방에 의해 특유투자가 이루어지는 경우 상대방은 자신이 기회주의적으로 행동함으로써 준지대를 전유할 수 있다. 상대방의 준지대 전유로부터 자신을 보호하기 위해 가맹본부와 가맹점은 다양한 계약적 메커니즘을 활용한다. 예를 들어 무임승차 적발시 가맹계약을 해지하는 것은 가맹점으로 하여금 무임승차를 하고자 하는 인센티브를 감소시킨다. 하지만 여기에는 많은 협상비용과 계약체결비용이 소요된다는 문제가 있다.

대리이론에서의 이러한 한계를 극복하고자 Klein (1995)은 수직적 통합, 즉 직영점을 운영하는 이유를 이해하기 위해서는 비용측면 보다는 프리미엄흐름(premium stream) 측면을 살펴보아야 한다고 보고 있다. Klein (1995)에 의하면 가맹본부는 가맹점이 사업수행에 따라 얻게 될 프리미엄흐름의 현가가 직영점 운영 대 가맹점 운영의 비용측면에서의 불이익보다 클 경우에 한해, 수직적으로 통합한다. 가맹본부는 수직적 통합을 통해 총비용을 감소시킬 수 있는데 이는 가맹본부가 직영점 운영에 따른 막대한 비용에도 불구하고 프리미엄 지불에 필요한 더 많은 비용을 절약할 수 있기 때문이다.

대리이론은 직영점보다는 가맹점이 프랜차이즈 시스템의 전 생애에 걸쳐 선호되는 조직형태라고 보고 있다. 이에 의하면 프랜차이즈 시스템은 초기 소수의 제한된 직영점으로 출발하지만 어느 정도 시간이 지나면 완전히 가맹점만으로 구성된 시스템으로 발전한다 (Martin 1988). 프랜차이즈 시스템이

확장되어감에 따라 대리요소에 따른 문제가 발생할 가능성이 높아지기 때문이다. 특히 점포가 지리적으로 확산되고, 지역시장 관련 점포관리자의 지식에 대한 필요성이 커질수록 도덕적 해이, 역선택, 속박의 문제가 발생할 가능성이 커지고 직영점에 대한 감시감독비용(monitoring costs)이 커진다. 이 경우 기업은 직영점보다 가맹점을 선호하는데 그 이유는 가맹사업을 활용하면 다양한 인센티브를 통해 대리문제를 해결할 수 있기 때문이다. 따라서 대리이론은 가맹본부가 성장할수록 가맹점비율이 증가할 것으로 보고 있다.

3. 거래비용이론

거래비용이론은 유통분야에서 소유구조를 설명하는 대표적 이론이라고 할 수 있다. 거래비용이론은 거래비용을 최소화하는 방향으로 소유구조가 결정된다고 본다 (Klein, Crawford, and Alchian 1978; Williamson 1975, 1985). 반복적인 교환관계에서 거래비용이란 교환을 지배하는 계약을 체결하고 모니터링하고 강제하는 것과 관련된 비용을 말한다. 여기에는 시장기반 시스템의 운용비용, 정보탐색비용, 협상 및 교섭비용, 계약체결 비용, 감시감독 비용, 계약강제비용 등이 포함된다 (John and Weitz 1988; Dant 1996).

거래비용이론은 기업이 시장(market)을 통해 거래를 수행하는 것보다 위계(hierarchy)를 통해 거래를 수행하는 것이 경제적으로 효율적일 수 있다고 보고 있으며, 시장을 통한 거래가 실패하는 이유를 거래관계에서

발생하는 자산특유성, 반복거래빈도, 불확실성과 거래당사자의 제한된 합리성, 기회주의에서 찾고 있다. Williamson (1975)은 자산특유성이 높고, 거래가 반복적으로 이루어지며, 환경변화를 예측하기 어렵고, 제한된 합리성에 의해 의사결정에 따른 불확실성이 크고, 거래당사자가 기회주의적 행동을 취할 가능성이 높을수록 많은 거래비용이 초래되고 이를 줄이고 효율적인 거래가 이루어지도록 거래의 내부화(domestication) 혹은 위계(hierarchy)가 이루어지는 것으로 보고 있다.

프랜차이즈 시스템은 기본적으로 시장과 위계의 중간형태(hybrid form)의 지배구조라 할 수 있다 (Castrogiovanni et al. 2006). 즉 가맹본부와 가맹점 간의 거래는 완전히 독립적인 관계도 아니며 완전히 통합된 관계도 아니다. 가맹사업은 독립적인 사업이지만 가맹본부의 영업표지와 노하우를 모든 가맹점이 공유하고, 가맹본부에 의해 가맹점의 활동이 통제되지만 어느 정도 가맹점의 자율성이 보장되며, 계약에 의해 쌍방의 권리와 의무가 주어지는 지속적인 거래관계라는 특징을 지니고 있다. 이러한 특징으로 인해 거래비용이론은 프랜차이즈 시스템의 소유구조를 설명함에 있어 매우 유용한 이론으로 받아들여지고 있다.

Dant (1996)는 대리이론이 위험공유와 감시감독비용의 효율적 감소에 초점을 두고 있으나 소유구조에 대해 만족할 만한 설명을 하고 있지 않다고 지적하면서 그 대안으로 거래비용이론을 제시하고 있다. Dant (1996)는 프랜차이즈 시스템의 소유구조 (직영점 비율)가 거래비용에 의해 어떻게 영향을 받는가를 세 가지 변수, 즉 (1)가맹점에 의해 이

루어진 거래특유투자, (2)가맹본부-가맹점 간 관계를 둘러싼 환경적/외부적 불확실성, (3) 행위 불확실성 (모니터링의 어려움)을 통해 분석하고 있다.

첫째, 가맹점에 의한 거래특유투자(transaction-specific investments)가 많을수록 가맹점은 기회주의적으로 행동하기 어려우며 관계를 이탈하기도 어렵다. 또한 가맹점은 의도적인 계약해지와 같은 가맹본부의 기회주의적 행위에 노출될 가능성이 높다. 따라서 거래비용이론에 의하면 가맹점에 요구되는 잠재 거래특유투자가 많을수록 가맹점 모집은 어려워짐에 따라 가맹본부의 직영점 비율이 높을 가능성이 크다.

둘째, 외부 불확실성(external uncertainty)이 클수록 우발상황을 예측하여 계약조항에 이를 합리적으로 반영하기 어렵기 때문에 거래당사자 간의 계약은 불완전해진다. 이 경우 계약당사자는 자신에게 유리한 방향으로 불완전한 계약조항을 해석할 가능성이 높다. 가맹사업의 경우 가맹본부는 다양한 마케팅활동에 있어 불확실성을 경험하며 이러한 상황에서 가맹본부는 거래를 내부화(직영점을 보유)함으로써 불확실성을 흡수하고자 한다. 따라서 외부 불확실성이 높을수록 가맹본부의 직영점 비율은 높아진다.

셋째, 내부 혹은 행위 불확실성(internal/behavioral uncertainty)은 거래상대방이 계약을 충실히 이행하는지를 거래당사자가 확신함에 있어서의 어려움을 말한다. 가맹사업에 있어 행위 불확실성은 가맹본부가 가맹점이 계약대로 행위를 하는가를 모니터링함에 있어서의 어려움을 의미한다. 거래비용이론은 가맹본부에 의해 인지된 행위적 불확실성이 높을수록, 가맹본부는 수직적 통

함에 의해 감시감독비용을 줄이고자 하며 따라서 직영점비율이 높아지는 것으로 본다. 이는 감시감독비용과 소유구조 간의 관계를 설명하고 있는 대리이론과는 상반된 것이다. 대리이론에서는 직영점보다는 가맹점을 운영하는 것이 감시감독비용을 감소시킬 수 있으며 따라서 행위 불확실성이 높을수록 가맹점을 활용하는 것이 효율적이라고 보고 있다.

4. 시그널링 이론

시그널링 이론은 가맹사업의 소유구조를 설명하는 전통적인 이론과는 완전히 다른 접근방식을 취하고 있다 (Beggs 1992; Gallini and Lutz 1992; Lafontaine 1993). 이 이론은 품질이 우수한 가맹본부가 자신의 수월성을 어떻게 잠재가맹점에게 보여줄 수 있는가에 관심을 가지고 있다.

시그널링 이론은 가맹본부와 잠재가맹점 간의 정보비대칭(information asymmetry)의 문제로부터 출발한다. 정보비대칭은 시장에 편재하기 때문에 기업은 이에 의해 발생하는 역효과를 관리하고자 한다. 정보비대칭이 발생하는 이유는 추구하는 정보 자체가 사전에 정확히 예측이 불가능하거나(예를 들어 잠재가맹점에 대한 수요예측), 정보제공자의 기회주의적 행위로 인해 정보에 대한 정확한 평가가 어렵기 때문이다. 사실의 호도 혹은 허위주장은 정보이용자의 입장에서는 역선택 등의 악영향을 미친다. 정보비대칭에 의한 악영향을 막고 시스템을 안정적으로 유지하기 위해 기업은 보증, 가격, 광고 및 촉진 등 자사제품의 품질을 알

리기 위한 다양한 시그널링 방법을 사용한다.

가맹본부의 브랜드 가치는 잠재가맹점에 알려지기 어렵다. 가맹본부가 자사 브랜드의 품질을 잠재가맹점에게 보여주기 위해 활용할 수 있는 가장 강력한 수단은 가맹점의 예상수익을 주장하는 것이다. 하지만 미국의 경우 가맹사업 개념의 품질 척도로서 예상수익을 주장하는 가맹본부의 비율이 20%가 불과할 정도로 거의 활용이 되지 않는다. 이는 예상수익을 주장하기 위해서는 합리적이고 객관적인 근거가 있어야 하고 만약 이러한 근거 없이 예상수익을 주장하는 데에는 가맹본부의 법적 책임이 따르기 때문이다.

직영점 운영은 예상수익에 대한 주장을 대신하여 가맹본부가 자사의 브랜드 가치를 알리는 방법이 될 수 있다. 시그널링 이론에 의하면, 가맹본부는 잠재가맹점에 사업이 지닌 수익 잠재력에 대한 확신을 주기 위해, 혹은 시스템의 생존가능성과 확고함을 보여주기 위해 최소규모의 직영점을 운영하며 (Gallini and Lutz 1992), 이는 가맹점을 모집하는데 유효한 수단이 된다. 잠재가맹점은 가맹사업에 대한 투자를 하기 전에는 프랜차이즈 시스템의 품질을 평가하기 어려우며, 특히 신생 프랜차이즈 시스템은 가맹점이 예상매출을 달성하지 못하거나 폐점으로 이어지는 경우가 많기 때문에 가맹본부의 품질관련 정보를 가능한 한 많이 수집하려 한다. 이러한 상황에서 가맹본부는 자신의 직영점 운영에서의 성공사례를 통해 자신의 품질을 시그널링함으로써 잠재가맹점이 인식하는 위험을 감소시킬 수 있다 (Shane and Spell 1998).

특정점포의 감시감독비용의 비교에 의해

소유 의사결정이 이루어진다고 보는 대리이론에서의 주장과 달리 시그널링 이론은 시스템 차원에서의 전략적 의사결정을 제시한다. 시그널링 이론에 의할 때 프랜차이즈 시스템의 소유구조는 가맹본부가 시장에 신뢰할만한 시그널을 줄 수 있을 때까지, 즉 자사 브랜드의 진정한 가치가 가맹점희망자에게 알려질 때까지 직영점을 운영하는 것으로 보고 있다.

품질 혹은 브랜드 가치의 간접 척도로는 지속성 혹은 규모가 활용될 수 있다. 잠재가맹점이 프랜차이즈 권리(franchise right)의 가치를 판단하기 위해 지속성 혹은 규모를 활용한다고 할 때, 가맹본부의 역사가 오래되었거나 규모가 클 때는 직영점을 운영할 필요성이 감소한다. 오랫동안 많은 가맹점이 영업을 하고 있어 브랜드에 대한 신뢰가 쌓이고 친숙해진다면 잠재가맹점이 굳이 가맹본부의 직영점 숫자에 의존할 이유가 없기 때문이다. 따라서 시그널링 이론에 의하면 프랜차이즈 시스템의 규모가 크고 역사가 오래될수록 가맹본부가 가맹점화하고자 하는 전략적 동기는 커지며 따라서 직영점 비율은 낮아진다.

엄밀한 의미에서 볼 때 시그널링 이론은 가맹본부가 직영점을 전혀 지니고 있지 않아도 되는 것으로 보고 있다. 가맹본부는 자신의 품질에 대해 시장에 신뢰할만한 시그널을 줄 수 있을 때까지 직영점을 운영한다. 만약 가맹본부와 잠재가맹점 간에 시스템 품질에 대한 정보비대칭이 존재하는 경우에는 직영점 운영에서의 성공사례를 잠재가맹점에게 제시함으로써 정보비대칭의 문제를 해결하고 가맹점을 모집할 수 있다. 하지만 정보비대칭이 존재하지 않는다면 가

맹본부가 굳이 직영점을 보유해야 할 필요는 없다. 시그널링 이론에 의하면 대체로 가맹본부의 역사가 오래되고 규모가 클수록 정보비대칭의 문제는 중요하지 않으며 따라서 직영점 보유의 필요성은 없어지고 직영점 비율은 감소한다. 하지만 가맹본부의 역사나 규모를 대신하여 정보비대칭의 문제가 해결될 수 있다면 가맹본부가 직영점을 보유하지 않을 수 있다는 점에서 시그널링 이론은 소유구조의 변화패턴을 설명하는 이론이라기보다는 왜 직영점이 존재하는가를 설명하는데 더 유용한 이론이라 할 수 있다.

5. 혼합소유 이론

소유구조 관련 초기 이론은 가맹본부가 가맹점 혹은 직영점 중 어느 한 형태를 선호하는 것으로 가정하고 있다. 하지만 최근에는 직영점과 가맹점이 동시에 존재하는 혼합소유, 혹은 복수형태(plural form)가 우수한 성과를 보이며 가맹본부가 이를 유지하고자 한다는 주장이 제기되고 있다(Botti, Bricc, and Cliquet 2009; Bradach 1997, Bradach and Eccles 1989; Burkle and Posselt 2008 Lafontaine and Kaufmann 1994; Seshadri 2002; Srinivasan 2006).

혼합소유구조가 우수한 성과를 보이며 유지되는 이유는 다양하게 설명되고 있다(e.g., Burkle and Posselt 2008). 크게 혼합소유구조는 비용최소화와 시너지추구의 두 가지 측면에서 설명이 가능하다. 우선 비용최소화 측면에서 볼 때, 혼합소유는 가맹점 운영비용과 직영점 운영비용의 합산비용을 최소화하는 구조라고 할 수 있다. Seshadri

(2002)는 가맹점 운영 (외부대리)에 따른 비용으로 (1) 비효율적인 위험공유(inefficient risk sharing), (2) 가맹점의 무임승차(free riding by franchisees), (3) 이익과세가 아닌 매출과세에 의한 왜곡(distortions created by taxing sales rather than taxing profits), (4) 계약해지에 따른 법적 비용(legal costs of franchise termination)을 포함하고 있으며, 직영점 운영 (내부대리)에 따른 비용으로는 (1) 종업원의 책임회피에 따른 대리비용 및 이를 감시감독하는데 따른 비용, (2) 성장에 필요한 자본비용(the costs of capital for growth)이 포함된다. 혼합소유는 이들 비용의 합산을 최소화하는데 기여한다. Seshadri (2002)에 의하면 내부대리 (직영점 운영)가 유리한 조건 (예로서, 오랜 역사와 대규모)은 직영점 비율을 높이는 하지만 그 효과는 외부대리가 유리한 조건 (예로서, 최소 투자와 최소순자산)이 미치는 영향의 절반에 못 미치며 외부대리 (가맹점 운영)가 유리한 조건이 직영점 비율을 결정적으로 낮춘다. 그밖에 Seshadri (2002)는 가맹점의 수익성과 직영점 수익성에서의 차이가 클수록 직영점 비율이 낮고, 자격 있는 가맹점 참여의 불확실성이 클수록 직영점 비율이 증가하고 있음을 수학적으로 증명하고 있다.

가맹본부가 혼합소유를 하는 다른 이유는 비용의 최소화 이외에도 혼합소유를 하는 경우 시너지 효과가 있기 때문이다 (Lafontaine and Kaufmann 1994). Bradach (1997), Bradach and Eccles (1989)는 거래의 가장 효과적인 지배 형태로 가격, 권위, 신뢰가 복합된 복수형태(plural form)를 제시하고 있다. 복합적인 통제메커니즘은 하나의 메커니즘을 활용하는 것에 비해 시너

지 혜택을 줄 수 있다.

Bradach and Eccles (1989)는 어떤 점포는 직영점이 가장 적합한 반면 다른 점포는 가맹점이 가장 적합하기 때문에, 또한 각각의 형태가 존재하는 것이 사업의 다른 부분을 관리하는 데 긍정적으로 영향을 미치기 때문에 혼합소유가 존재한다고 보고 있다. 예를 들어, 가맹본부의 직영점 운영은 여타 가맹점을 보다 효과적으로 관리하는 데 필요한 운영측면에서의 통찰력을 얻을 수 있으며 가맹점에게 사업성과에 대한 신뢰를 줄 수 있다. 이와 유사하게 가맹점의 보유는 직영점으로부터 얻을 수 없는 혁신적인 아이디어를 얻을 수 있게 하며(Lewin-Solomons 1998) 가맹본부의 전략적 의사결정에 대한 현실적인 피드백을 제공한다 (Dant, Kaufmann, and Paswan 1992). 실제로 맥도날드의 최고 성공제품인 Big Mac, Filet-O-Fish, Egg McMuffin은 원래 가맹점에 의해 도입되었다 (Srinivasan 2006). 또한 직영점에 비해 가맹점은 시장에 대한 반응속도(responsiveness)가 매우 빠르고 시스템 전반의 적응성(adaptation)이 높다는 장점이 있다 (Bradach 1998).

혼합소유구조에서는 상호학습과정(mutual learning process)과 팀워크를 통해 시너지 효과가 발생한다 (Srinivasan 2006). 가맹본부는 시스템 관점(system perspective)을 제공하며 가맹점은 지역관점(local perspective)을 제공한다. 가맹점은 점포운영에 따른 수익을 자신이 가져가기 때문에 비용절감과 수익증대에 매우 적극적이며 점포의 효율성을 높이고자 노력한다. 가맹본부는 이러한 가맹점을 통해 자신의 직영점을 보다 효율적으로 운영할 수 있는 아이디어를 얻을 수 있다.

가맹본부는 직영점을 운영함으로써 경험에 의한 지식을 코드화할 수 있고 가맹점은 자신이 위치한 지역에 특화된 암묵적이고 특유한 지식을 지닐 수 있기 때문에 이들 간의 정보공유와 같은 연계노력은 시너지 효과를 발생시킨다. Kalnins and Mayer (2004)는 미국 텍사스 주의 피자레스토랑에 대한 실증분석 결과, 가맹점이 가맹본부와의 지역 경험을 공유하는 경우 실패율을 낮출 수 있음을 확인하고 있다. 또한 가맹본부는 직영점의 종업원에게 보너스와 승진 기회가 주어지는 토너먼트 경쟁을 통해 종업원이 더 많은 노력을 기울이게 할 수 있다 (Brown 1998). 이를 통해 가맹본부는 성과가 저조한 직영점 관리자가 제거되고 성과가 우수한 직영점 관리자가 승진한다는 확신을 관리자에게 심어줄 수 있다.

혼합소유이론도 앞서의 여타 이론과 마찬가지로 소유구조가 시간이 지남에 따라 변화하는 것으로 보고 있다. 직영점의 시너지효과는 가맹본부의 라이프사이클에 있어 초기에 발생하는 반면에 가맹점의 시너지효과는 후기에 발생한다 (Lafontaine and Kaufmann 1994). Lafontaine and Kaufmann (1994)은 재정 혹은 인센티브에 기반한 사전적(ex ante) 소유구조 결정요인과는 달리, 직영점과 가맹점이 혼합된 시스템 특유의 관리적 가치는 시간이 지남에 따라 학습된다고 보고 있다. 초기 가맹본부가 가맹점을 통해 얻는 가분획득, 위험공유, 시장침투, 심지어 가맹점의 동기부여와 같은 혜택은 성숙기 후반에 도달할수록 감소하지만 혼합구조의 혜택은 시간이 지날수록 학습에 의해 증가하며, 안정적으로 학습된 시너지 효과는 프랜차이즈 시스템의 완전 가맹점화 혹은 완

전 직영점화를 차단하는 역할을 한다. 혼합소유에 의한 시너지 혜택을 추구하는 가맹본부는 자신의 시스템을 완전히 직영점 혹은 가맹점만으로 운영하지 않으며 안정된 비율을 유지하고자 한다.

Ⅲ. 연구모형의 설정

소유구조에 관한 기존 연구에서의 대표적인 결정변수를 살펴보고 이들 변수가 소유구조 (직영점 비율 및 직영점 보유여부)와 어떤 관련을 맺는가를 가설의 형태로 제시하기로 한다.

1. 역사

역사가 직영점 비율에 미치는 영향은 이론에 따라 상이한 방향의 가설이 제시되고 있다. 자원희소이론에 의하면 직영점 비율은 가맹본부의 역사가 오래될수록 증가하는 반면 가맹점 비율은 감소한다 (e.g., Combs and Castrogiovanni 1994). 자본이 부족한 신생 가맹본부는 가맹사업을 선호할 가능성이 높다. 하지만 시스템이 성숙되어감에 따라 재정 및 인적 자본의 제약은 점차 완화된다. 이와 반대로 대리이론은 직영점 비율이 가맹본부의 역사가 오래될수록 감소한다고 보고 있으며 가맹점이 시스템의 전 생애에 걸쳐 선호되는 조직형태라고 주장한다. 이러한 주장에 의하면 시스템은 초기 소수의 제한된 직영점으로부터 출발하여 완전히 가맹점화 된 시스템으로 발전한다 (Martin 1988).

역사는 혼합소유이론에서의 조직학습과도 관련을 맺는다. Shane (1996a)은 감시능력이 시간이 지남에 따라 학습된다고 본다. 따라서 가맹사업을 오래한 가맹본부일수록 감시감독능력이 향상되고 이로 인해 더 많은 가맹점을 모집할 수 있는 것으로 보고 있다. 한편, Seshadri (2002)는 가맹본부의 역사가 길수록 직영점 운영에 의해 발생하는 비용은 감소할 수 있으며 따라서 내부대리, 즉 직영점을 활용하는 것이 기업에게 유리하다고 보고 있다. 기업의 역사가 오래될수록 관리경험이 풍부해지므로 감시감독비용이 감소하고 성장에 필요한 자본도 풍부하여 자본비용도 감소하기 때문이다.

하지만 역사와 직영점 비율 간에는 관련이 없다는 주장도 가능하다. 혼합소유이론은 직영점 비율이 어느 정도 시간이 지난 후에는 안정되게 유지되는 것으로 보고 있다. 또한 Thomas et al. (1990)은 시간이 지날수록 가맹본부가 가맹점과 직영점의 최적비율을 추구한다고 보고 있다. 시그널링이론에 의하면 역사와 직영점 비율이 반드시 관련이 있는 것은 아니다. 또한 라이프사이클 이론은 일반적으로 조직의 경영목표가 시간이 지남에 따라 시장침투로부터 운영효율성으로 변화하고 따라서 직영점 비율은 감소하다가 어느 시점에선가 다시 상승한다고 본다 (Lafontaine and Kaufmann 1994; Castrogiovanni et al. 2004). 이는 관찰시점에 따라 역사와 직영점 비율 간에 정(+) 혹은 부(-)의 관계가 있을 수 있음을 시사한다. 이상의 논의에 의해;

- 가설 1-1: 가맹본부의 역사가 오래될수록 가맹본부의 직영점 비율은 높다.

- 가설 1-1alt: 가맹본부의 역사가 오래될수록 가맹본부의 직영점 비율은 낮다.
- 가설 1-2: 가맹본부의 역사와 가맹본부의 직영점 비율은 관계가 없다.

2. 규모

자원희소이론에 의하면 규모가 클수록 직영점 비율은 증가하고 가맹점 비율은 감소한다 (e.g., Combs and Castrogiovanni 1994). 소규모 기업인 경우에는 주식시장 등 전통적인 자본시장을 통해서도 자본확보가 용이하지 않고 숙련된 경영자를 확보하기 어렵다. 따라서 이들 소규모 기업은 규모의 경제를 실현하고 경쟁업체와 경쟁하기 위해 필요한 충분한 현금을 보유하고자 하며 많은 가맹점을 모집하여 규모를 확대하고자 할 가능성이 높고 그 결과 직영점 비율이 감소할 가능성이 높아진다 (Oxenfeldt and Kelly 1968).

실제로 자원희소이론에 기반한 초기 실증연구는 대기업이나 성숙기 산업의 경우 가맹사업의 활용이 낮은 것으로 보고하고 있다 (Hunt 1973; Caves and Murphy 1976). Seshadri (2002)은 가맹본부의 규모가 클수록 (대기업일수록) 관리경험이 풍부하고 충분한 자본도 지니고 있기 때문에 자본비용이 감소하고 따라서 직영점 비율이 높다고 보고 있다. Rho (2002) 또한 기업의 규모가 소규모일 때에는 사업에 투자할 자본의 규모가 크지 않고 위험을 최소화할 필요가 있기 때문에 직영점 비율이 감소하지만, 기업의 규모가 커지고 성숙단계에 접어들면 수익성이 높은 가맹점을 회수하여 추가이익을

향유하려는 경향이 있기 때문에 가맹점의 비율은 줄고 직영점의 비율은 증가한다고 보고 있다. Castrogiovanni et al. (2006)은 가맹본부의 규모가 클수록(점포수가 많을수록) 차후 가맹점 비율이 낮아지고 있음을 확인하고 있다.

한편, 대리이론에 따르면, 가맹본부의 규모가 클수록 직영점 비율이 감소(가맹점 비율이 증가)할 것이라는 주장이 가능하다. 규모가 클수록 단위당 감시감독비용이 감소하는 규모의 경제가 발생한다 (Shane 1996a). 그 이유는 첫째, 상위감독자에서 하위감독자로 이어지는 감시체제가 형성되어 이동시간이 감소하고 비용이 감소하여 감독에 보다 많은 시간을 할애할 수 있고, 둘째, 단위점포당 감시비용이 감소하면 보다 엄격한 감시노력을 기울일 수 있기 때문이다. 다른 조건이 같다면 낮은 감시비용에 의해 가맹본부는 보다 광범위한 지역에 흩어진 가맹점에 대한 감시가 가능해진다. 그 결과 가맹본부의 가맹점 비율은 증가(직영점 비율은 감소)할 수 있다.

여기서 한 가지 주목해야 할 부분은 자원희소이론과 대리이론에서의 규모에 대한 조작적 정의가 다소 차이가 있다는 점이다. 자원희소이론의 경우에는 점포수와 상관없이 매출액이나 자본금, 종업원 수 등에 의해 규모를 측정하고 있으며 대리이론의 경우에는 점포 수에 의해 규모를 측정하고 있다. 이는 자원희소이론의 경우 자본, 인력 등 자원 확보의 용이성을 소유구조의 결정요인으로 보고 있는 반면, 대리이론의 경우에는 감시비용에서의 규모의 경제를 소유구조의 결정요인으로 보고 있기 때문이다.

- 가설 2: 가맹본부의 규모가 클수록 가맹본부의 직영점 비율은 높다.
- 가설 2alt: 가맹본부의 규모가 클수록 가맹본부의 직영점 비율은 낮다.

3. 거래특유투자

거래비용이론이나 대리이론에 의하면 가맹점에 요구되는 거래특유투자 (예로서 가맹점당 최소투자금액)가 클수록 가맹본부의 직영점 비율은 증가한다 (Dant 1996). 자신의 거래특유투자가 클수록 가맹점은 가맹본부에 속박되어 기회주의적으로 행동하기 어려워며 관계를 이탈하기도 어렵다. 반면에 가맹점은 가맹본부의 기회주의적 행위 (예로서 계약해지의 위협)에 노출될 가능성이 높아지므로 이는 가맹본부의 가맹점 모집을 어렵게 하고 따라서 시스템내 직영점 비율을 증가시킨다. Seshadri (2002)는 가맹점에 요구되는 거래특유투자가 클수록 '외부대리의 유리성(favorability of external agency)', 즉 가맹점 활용의 장점이 감소하는 것으로 보고 있다. 거래특유투자가 클수록 가맹점의 기회비용과 투자위험이 증가하여 투자하고자 하는 가맹점을 구하기 쉽지 않기 때문이다.

한편 가맹사업은 가맹본부가 지닌 특유지식 (specific knowledge)을 활용하는 사업양식이다. 지식의 특유성 (specificity of knowledge)이란 효과적으로 지식을 전달하는 데 소요되는 비용으로 측정이 가능하며 (Jensen and Meckling 1995), 지식의 특유성이 높을수록 이러한 비용은 증가한다. 특유지식은 독립적인 기업 간의 거래보다는 하나의 조

직 내에서 쉽게 전달될 수 있다 (Darr et al. 1995). 가격이나 수량과 같은 일반 지식과 달리 특유지식은 효과적으로 지식을 전달하는데 소요되는 비용이 높다. 따라서 광범위한 교육과 지원이 점포개설에 필요한 경우 가맹본부의 입장에서는 가맹점보다는 직영점이 선호된다 (Lafontaine 1992; Scott 1995). 또한 가맹점사업자의 입장에서는 특유지식을 습득하기 위해서는 많은 시간과 노력을 투입해야 하며 교육훈련기간 발생하는 자본비용도 자신이 부담해야 하는 문제가 발생하며, 이는 가맹사업에의 참여를 어렵게 하고 그 결과 시스템의 직영점 비율이 높아지는 원인으로 작용할 수 있다. Combs and Ketchen (1999)는 기업이 특유지식을 많이 가지고 있을수록 직영점 비율이 높다는 것을 실증분석을 통해 확인하고 있다.

하지만 거래특유투자가 많을수록 가맹점 비율이 높다는 주장도 있다. 자원희소이론에 의하면 기업이 가맹사업을 시작하는 가장 중요한 동기가 자원을 확보하는 것이고 이러한 동기는 초기투자가 많이 요구될수록 강해지기 때문이다. 이에 Caves and Murphy (1976)는 최소한의 규모의 경제를 달성하기 위해 필요한 자원과 직영점 비율 간에 부(-)의 관계가 존재한다고 주장하고 있다. 최소한의 규모의 경제를 달성하는데 필요한 자원이 많으면 많을수록 가맹점으로부터 자원을 조달할 필요성이 커지고 따라서 직영점 비율이 낮아진다는 것이다. Combs and Castrogiovanni (1994) 또한 실증 분석을 통해 초기투자가 가맹점 비율에 긍정적인(+) 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

- 가설 3: 가맹점에게 요구되는 거래특유투자가 클수록 가맹본부의 직영점 비율은 높다.
- 가설 3alt: 가맹점에게 요구되는 거래특유투자가 클수록 가맹본부의 직영점 비율은 낮다.

4. 불확실성

불확실성은 환경 불확실성(environmental uncertainty)과 행위 불확실성(behavioral uncertainty)으로 구분된다 (Dant 1996). 환경 불확실성은 가맹본부의 마케팅활동에 영향을 미치는 다양한 거시환경요소와 미시환경요소에 대해 직접적인 통제가 어려운 정도를 의미한다. 거래비용이론에 의하면 환경이 불확실할수록 가맹본부의 직영점 비율은 증가한다 (Dant 1996). 가맹본부는 제한된 합리성에 때문에 일일이 가맹계약서에 우발상황을 반영하기 어려울 뿐만 아니라 불완전한 계약이 체결될 경우 가맹점이 자신에게 유리하게 계약조항을 해석하여 갈등이 발생하고 통제가 어려워질 가능성이 높기 때문에, 환경이 불확실할수록 가맹본부는 거래를 내부화(직영점을 보유)함으로써 불확실성을 흡수하고 점포에 대한 통제를 강화하고자 한다.

또한, 거래비용이론은 가맹본부에 의해 인지된 행위 불확실성이 높을수록 가맹본부의 직영점 비율이 증가하는 것으로 보고 있다 (Dant 1996). 행위 불확실성은 가맹점이 계약을 충실히 이행하는지를 가맹본부가 확신함에 있어 어려움을 말하며, 이는 거래당사자의 기회주의적 행위를 촉진한다. 행위

불확실성은 감시감독능력과 밀접한 관련을 맺는다. 가맹본부가 가맹점의 기회주의적 행위를 감시감독할 수 있는 능력을 지니고 있을수록 직영점보다는 가맹점에 의한 시스템 확대를 모색할 가능성은 커지며 그 반대의 경우에는 가맹점 보다는 직영점에 의한 확대를 모색할 가능성이 크다.

예를 들어, 가맹본부의 가맹사업기간이 짧을수록 가맹점에 대한 감시감독 경험과 능력이 부족하므로 가맹점보다는 직영점을 활용할 가능성이 높다 (Dant 1996). 또한, 가맹점이 지리적으로 분산되어 있는 경우에도 가맹점이 무임승차와 같은 기회주의적 행위에 의해 가맹본부의 명성을 훼손하고 자신의 이익을 추구할 가능성이 높은 반면에 가맹본부가 가맹점을 감시감독할 수 있는 능력은 낮기 때문에 직영점을 활용할 가능성이 높다. 직영점의 점포관리자는 무임승차 등의 기회주의적 행위에 의한 혜택이 자신에게 귀속되지 않기 때문에 기회주의적으로 행동해야 할 인센티브가 존재하지 않는다.

한편, 대리이론에서는 감시감독비용과 소유구조 간의 관계를 거래비용이론과 상반되게 설정하고 있다. 대리이론에서는 근본적으로 직영점에 비해 가맹점을 운영하는 것이 대리문제를 해결할 수 있고 감시감독비용을 감소시킬 수 있다고 보고 있다 (Castrogiovanni et al. 2006). 예를 들어 점포가 지리적으로 분산되어 있는 경우에는 지역시장에 관한 정보를 얻기 힘들고 이들의 행위를 감시감독하는데 소요되는 비용(여행비용 등)이 크므로 직영점보다는 가맹점을 통해 점포를 운영하는 것이 효율적이다 (Carney and Gedajlovic 1991; Brickley and Dark 1987; Minkler

1990). 따라서 대리이론에 의하면 가맹본부가 인지하는 행위 불확실성이 클수록 가맹점을 활용하는 것이 더 효율적일 수 있다.

- 가설 4-1: 환경 불확실성이 클수록 가맹본부의 직영점 비율은 높다.
- 가설 4-2: 행위 불확실성이 클수록 가맹본부의 직영점 비율은 높다.
- 가설 4-2alt: 행위 불확실성이 클수록 가맹본부의 직영점 비율은 낮다.

5. 위험공유

가맹본부가 가맹점과 위험을 공유하고 있을수록 가맹점의 비율은 높다. 가맹본부는 가맹점과 위험을 공유하는 수단으로 로열티나 가입비를 부과할 수 있다. 로열티는 대체로 가맹점 매출액의 일정비율로 부과되는 반면 가입비는 최초 가입시점에서 일시불로 부과된다는 점에서 차이가 있다. 로열티나 가입비에 의해 가맹본부가 긍정적인 외부성(positive externality) (예로서 높은 브랜드 평판)의 효과를 내부화할 수 있다면 수직적 통합, 즉 직영점을 보유하고자 하는 동기는 약해지며 그 결과 직영점 비율은 낮아진다 (Thomas et al. 1990).

로열티는 위험공유를 대표하는 변수이다. 로열티를 부과하는 경우 가맹본부의 수입은 가맹점의 매출에 비례하기 때문에 가맹본부는 가맹사업이 성공할 수 있도록 가맹점을 지원하며 가맹점은 로열티를 지불하고도 수익을 남기기 위해 최선을 다하기 때문이다. 만약 가맹사업이 저조한 경우 이에 따른 위험은 가맹본부와 가맹점이 공동으로 부담하

게 된다. 로열티가 클수록 수직적 통합의 필요성은 줄어들고 직영점 비율은 낮아진다. Rubin (1978)은 상표의 가치가 증가할수록 가맹본부가 로열티를 선호하는 것으로 보고 있다. 상표 가치의 증가는 가맹본부가 자신의 무형자산의 가치를 유지하기 위해 가맹점의 계약 후 행위를 어떻게 감시감독하는가에 따라 미래수요가 달라진다는 것을 의미한다. 이는 가맹점의 묵시적 할인율(implicit discount rate)이 상대적으로 높을 때 비해 상대적으로 가맹본부의 묵시적 할인율이 낮다는 것을 시사하며 이 경우 최적 가입비는 감소하는 반면 최적 로열티는 증가한다. Combs and Castrogiovanni (1994)는 Rubin의 논리에 근거하여 로열티가 가맹점 비율에 긍정적(+) 영향을 미치는 것으로 보고 있으며 이를 실증분석을 통해 확인하고 있다.

가맹본부는 로열티 혹은 가입비만을 받는 전략을 선택하거나 로열티와 가입비를 동시에 받는 전략을 선택할 수 있다. 이 경우 가맹본부와 가맹점의 묵시적 할인율이 최적 가입비에 영향을 미친다. Blair and Kaserman (1982)은 가맹본부가 로열티와 가입비를 동시에 받는 경우 최적 가입비는 가맹본부의 묵시적 할인율이 클수록 증가하며, 반대로 가맹점의 묵시적 할인율이 클수록 감소하는 것으로 보고 있다. 우수한 서비스를 제공하고 수요를 창출하기 위해 가맹점의 사리판단이 요구되는 경우, 가맹본부의 묵시적 할인율은 상대적으로 높은 반면 가맹점의 묵시적 할인율은 상대적으로 낮다. 이 경우 가맹본부는 로열티보다는 가입비에 더 의존할 가능성이 높다.

한편, 로열티나 가입비 모두 가맹점 비율

을 높인다는 주장도 있다. Roh (2002)는 기업이 직영점을 운영하여 수익을 올리는 것에 비해 가맹점을 통해 가입비와 로열티를 받는 것이 현금흐름에서의 안정성과 예측가능성을 높여주기 때문에 가입비와 로열티가 높을수록 가맹점이 증가하는 것으로 보고 있다.

- 가설 5: 가맹본부와 가맹점이 위험을 공유할수록 가맹본부의 직영점 비율은 낮다.

IV. 실증 분석

1. 자료

실증분석을 위한 자료는 2009년 12월 31일 현재 공정거래위원회에 등록된 전국 1,896개 브랜드의 정보공개서 상의 자료를 활용하고 있다. 정보공개서 상의 자료는 허위기재시 법적 처벌이 따른다는 점에서 서베이 자료에 비해 보다 객관적인 자료로 평가할 수 있다 (임영균, 최영홍 2009). 현행 “가맹사업거래 정보공개서 표준양식에 관한 고시”에 의하면 정보공개서에는 브랜드별로 가맹본부의 일반 현황, 가맹사업 현황, 가맹본부와 그 임원의 법 위반 사실, 가맹점사업자의 부담, 영업활동에 대한 조건 및 제한, 가맹사업의 영업 개시에 관한 상세한 절차와 소요기간, 교육·훈련에 대한 설명이 기재되어 있다.

통계처리에 앞서 수집된 원자료(raw data)에 대해 기록상의 누락 및 오류 검증이 먼저

이루어졌다. 상호, 영업표지 등 일부 오탈자에 대해 확인 후 수정하였으며, 설립 등기일, 사업자 등록일, 총자산, 매출, 브랜드 수 등에서 비정상적인 값을 가지는 사례에 대해서는 직접 전화확인 후 수정하거나 확인이 불가능한 경우에는 미표기로 간주하여 결측 처리하였다. 영업실적과 관련하여 2009년 1월 1일 이후 설립되어 2008년도에 실제로 영업실적이 없는 경우에는 변수의 성격에 따라 결측 처리하거나 0의 값을 부여하여 처리하였다. 예를 들어, 2009년 1월 1일 이후 설립된 가맹본부의 매출이 기재되어 있지 않은 가맹본부는 동 변수의 값을 결측 처리하였다. 하지만 2008년 직영점 수가 기재되어 있지 않은 가맹본부에 대해서는 2008년 말 현재 실제로 직영점이 없었을 가능성이 높기 때문에 0으로 처리하였다. 가맹본부 설립일 이전의 통계치가 기록되어 있는 경우는 영업양도가 이루어진 것으로 해석하여 분석에 포함하였다.

한편, 정보공개서를 통해 입수가 가능하지만 부정확한 변수는 제외하였다. 예로서 가맹본부의 재무제표 상의 매출, 자본금, 광고비 등은 (1)대기업의 경우 가맹사업이 아닌 여타 사업이 포함되어 있어 과대계상되어 있으며, (2)복수브랜드를 지닌 가맹본부의 경우 브랜드별 매출이 아닌 전체 가맹본부의 매출이 동일하게 기재되어 있다는 점에서 분석에서 제외하였다.

본 연구에서의 분석단위(unit of analysis)는 브랜드이다. 2009년 12월 31일 현재 정보공개서 상의 등록 브랜드 수는 1,896개이며, 상호 기준 가맹본부의 수는 1,501개이다. 등록브랜드 수와 가맹본부 수가 다른 이유는 하나의 가맹본부가 복수의 브랜드를

등록하고 있기 때문이다. 실제로 일부 가맹본부의 경우에는 11개의 브랜드를 등록하여 운영하고 있는 것으로 나타나고 있다. 본 연구에서는 분석단위가 브랜드이므로 설령 동일한 상호라 하더라도 브랜드가 다른 경우에는 별도의 케이스로 처리하였다.

2. 측정치

본 연구에서 분석에 활용한 변수의 측정치는 <표 2>와 같다. 이들 측정치는 종전 프랜차이즈 소유구조 관련 연구에서 선행변수의 대리 측정치(proxy measures)로 활용되었던 것들이다.

종속변수인 소유구조는 대부분의 프랜차이즈 연구에서 활용하고 있는 직영점 비율에 의해 측정되었다 (e.g, Combs and Castrogiovanni 1994). 직영점 비율은 2008년 말 현재 직영점 수를 총점포수로 나눈 값을 활용하였다.

선행변수 중 역사는 기업 설립 후 2009년 말까지의 기간(years in business)을 활용하였다. 다수의 기존 연구는 역사의 측정치로 기업존속기간 대신 가맹사업기간(years in franchising)을 활용하고 있다 (e.g, Combs and Castrogiovanni 1994). 하지만 이는 가맹사업을 시작하는 이유가 기업의 자본제약에 있다는 자원희소이론의 관점에서 볼 때는 가맹사업기간 보다는 기업의 존속기간을 활용하는 것이 보다 합리적일 수 있다 (Lafontaine 1992). 왜냐하면 자원제약의 문제는 가맹사업을 얼마나 오래 영위하고 있는가보다는 기업의 역사가 얼마나 오래되었는가에 의해 결정된다고 볼 수 있기 때문이다. 본 연구에서는 역사의 측정치로 기업존

〈표 2〉 변수의 측정치

변수	측정치	설명
소유구조	직영점 비율	2008년 말 현재 직영점 수 ÷ 총점포수
역사	기업존속기간	2009년 12월 말 기준 가맹본부 설립후 존속 기간 (년수)
규모	종업원수	로그값으로 변환한 2008년 말 현재 상시 종업원수
	총점포수	로그값으로 변환한 2008년 말 현재 총점포수
거래특유투자	초기투자	로그값으로 변환한 2008년 말 현재(가입비+교육비+기타비용)
	영업개시소요기간	계약 상담일부터 영업개시까지 소요 일수
환경 불확실성	최초계약기간의 역수	1 ÷ 최초계약기간 (년수)
행위 불확실성	가맹사업기간의 역수	1 ÷ 가맹사업기간 (개월수, 2008년 말 기준)
	점포 분산도	가맹점이 진출한 광역시·도의 수(2008년 말 현재)
위험공유	로열티 부과여부	상표사용료 부과여부

속기간을 활용하는 대신 가맹사업기간의 역수를 후술할 행위 불확실성의 측정치로 활용하여 연구모형에 포함시키고 있다.

규모는 두 개의 측정치를 활용하였는 바, 프랜차이즈 관련연구에서 주로 사용하는 총점포수와 (e.g, Combs and Castrogiovanni 1994), 조직이론분야의 연구에서 주로 사용하는 종업원 수를 활용하였다. 이는 규모의 측정치로 무엇을 활용하는가에 따라 규모와 소유구조 간의 관계가 다르게 나타날 수 있다는 앞서의 논의를 반영한 것이다.

가맹점의 거래특유투자 측정치로는 보증금을 제외한 초기투자 (가입비+교육비+기타비용)와 영업개시 소요기간을 활용하였다 (Dant 1996). 보증금은 회수 가능한 금액이라는 점에서 매몰비용의 성격을 지니는 거래특유투자의 항목으로 볼 수 없으므로 제외하는 것이 타당하다. 영업개시 소요기간은 가맹본부가 지니고 있는 특유지식의 수준 혹은 사업양식의 개발정도를 반영하고 있다. 영업개시소요기간이 길면 길수록 예비가맹점사업자가 개점에 필요한 교육훈련

을 많이 받아야 하고 자본비용도 커지기 때문에 가맹점의 거래특유투자로서의 성격을 지닌다고 할 수 있다.

환경 불확실성의 측정치로는 가맹계약기간의 역수를 활용하였다 (Dant 1996). 이는 가맹계약기간이 길면 길수록 가맹본부의 미래 상황에 대한 예측가능성이 높을 것이라는 논리에 근거하고 있다. 행위 불확실성의 측정치로는 가맹사업기간의 역수와 점포 분산도를 활용하였다 (Dant 1996). 가맹사업기간이 짧을수록 가맹점에 대한 관리경험이 부족하고, 가맹점이 지리적으로 여러 지역에 점포가 분산되어 있을수록 감시감독이 어려울 것이라는 논리에 근거하고 있다 (Castrogiovanni, Combs, and Justis 2006; Combs and Ketchen 2003; Dant 1996).

위험공유는 로열티 부과여부(더미변수)에 의해 측정하였다. 로열티 비율이나 금액 대신 로열티 부과여부를 활용한 것은 현실적으로 매우 다양한 형태의 로열티계약이 이루어지고 있어 그 비율이나 금액을 산정하는 것이 어렵고, 그나마 로열티를 부과하는

가맹본부가 1/3에 불과하다는 현실을 고려하였다.

본 연구에서는 업종별 직영점 비율이 상이하다는 점을 고려하여 가맹사업의 업종을 통제변수로 활용하였다. 전체 업종을 외식업, 도소매업, 서비스업의 세 업종으로 구분하고 외식업을 기준변수로 두 개의 더미변수를 생성하여 회귀식에 투입하였다 (업종 더미 1: 외식업, 서비스업=0, 도소매업=1, 업종 더미 2: 외식업, 도소매업=0, 서비스업=1).

한편, 표준편차가 큰 것으로 드러난 종업원수, 총점포수, 초기투자, 가입비는 로그값으로 치환된 값을 활용하였다. 아울러 일부 극단값을 가지거나 비정상적인 값을 가지는 사례는 분석에서 제외하여 편기를 줄이고자 하였다.

3. 분석 결과

3.1 직영점 비율의 기술통계량

2009년 12월 말 현재 등록된 1,896개 브랜드 중 직영점을 가지고 있는 브랜드는 663개로 전체 브랜드의 35%인 것으로 나타났다. 반면 직영점이 없는 브랜드는 1,233개로 전체의 65%를 차지하는 것으로 나타났다.

직영점 비율 (총점포수 대비 직영점수의 비율)은 0%에서 100%까지 분포하며 평균은 14.12%로 나타났다. 직영점 비율이 100%인 브랜드는 카피부커피 등 105개로 나타났으며, 직영점이 없는 브랜드 중에는 2009년 12월 말 기준 가맹사업을 시작한지 1년이 되지 않아 2008년 말 현재 직영점과 가맹점이

전혀 없는 신생브랜드가 상당수를 차지하는 것으로 나타났다. 따라서 2009년 1월 1일 이후 설립되었거나, 가맹점과 직영점이 전혀 없거나 이를 기재하지 않은 438개 가맹본부는 총점포수가 0이거나 알 수 없으므로 분석에서 제외하였다 (기술통계 관련 분석 표본 수= 1,458).

업종별 평균 직영점 비율은 스포츠업(31.9%)이 가장 높고, 화장품업(30.8%), 제과/제빵업 (28.7%), 유아관련업(26.2%) 순으로 높은 것으로 나타났다. 배달서비스업은 평균 직영점 비율이 0%로 가장 낮으며, 유지관리서비스업(1.4%), 주류업(5.9%), 농수산업 (7.1%)도 여타 업종에 비해 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 가맹본부 수가 가장 많은 기타외식업은 평균 직영점 수(1.166개)와 직영점 비율(13.6%) 모두 산업 평균 보다 낮은 것으로 나타나고 있다.

교차분석(crosstab analysis) 결과, 직영점 보유여부와 3개 업종 간에 유의적인 관계가 있으며 (카이자승=28.255, df=2, p<.001), 외식업이 다른 업종에 비해 직영점을 보유하고 있지 않은 가맹본부가 상대적으로 많은 것으로 나타났다. 일원배치 분산분석 (One-way ANOVA) 결과를 보면, 업종별로 직영점 비율에 있어 유의적인 차이가 있는 것으로 나타나고 있으며 (F=5.621, df=2, 1362, p=.004), 직영점 비율에 있어 외식업(평균=6.790%)이 도소매업(평균=10.849%)이나 서비스업(9.715%)보다 낮은 것으로 나타났다.

3.2 가설검증 및 토의

가맹본부의 소유구조의 결정요인과 관련

된 가설 검증은 다중회귀분석을 통해 분석되었다. 다중회귀분석의 종속변수로는 직영점비율이 활용되었으며 독립변수로는 가설에 포함된 변수 이외에 추가로 업종을 통제변수로 포함하였는바, 이는 앞서 분산분석에서 3개 업종 간에 직영점비율에 있어 유의적인 차이가 있음을 고려한 것이다. 다중회귀식은 아래와 같으며 분석 결과는 <표 3>과 같다.

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 + B_8X_8 + B_9X_9 + B_{10}X_{10} + B_{11}X_{11} + e$$

Y: 직영점 비율, X₁: 기업존속기간, X₂: 로그종업원수, X₃: 로그총점포수, X₄: 로그초기투자, X₅: 영업개시소요기간, X₆: 가맹계약기간역수, X₇: 가맹사업기간역수, X₈: 점포 분산도, X₉: 로열티 부과여부, X₁₀: 업

종더미1, X₁₁: 업종더미2

회귀계수의 추정에 활용된 최종표본의 수는 543개로 확인되었다. 표본의 수가 감소한 이유는 회귀식에 포함된 선행변수의 값이 결측치인 가맹본부가 상당수 존재하기 때문이다. 회귀식은 통계적으로 유의적인 것으로 나타났으며 (F(11,531)=23.918, p=.001), VIF 값을 검토한 결과, 선행변수 간의 다중공선성은 높지 않은 것으로 나타났다. 추정된 회귀계수에 대한 유의성 검증 결과, 다수의 변수는 유의적이거나 일부 변수의 경우 기대와 달리 통계적으로 유의적이지 않은 것으로 나타났다. 이를 각각의 가설의 채택 여부와 관련하여 기술하면 다음과 같다.

가맹본부의 존속기간이 길수록 직영점비율이 높은 것으로 나타났다 (B1=0.005, t=4.704, p=.001). 이는 직영점 비율이 가맹

<표 3> 직영점 비율에 대한 다중회귀분석 결과(n=543)

	비표준화 계수 (B)	표준화 계수 (beta)	t	유의확률	VIF
(상수)	-0.019		-0.256	0.798	
존속기간	0.005	0.213	4.704	0.000	1.625
로그종업원수	0.033	0.338	6.541	0.000	2.116
로그총점포수	-0.015	-0.145	-2.003	0.046	4.184
로그초기투자	-0.004	-0.025	-0.572	0.568	1.475
영업개시소요기간	0.001	0.180	4.412	0.000	1.322
가맹계약기간역수	-0.013	-0.021	-0.565	0.572	1.119
가맹사업기간역수	1.928	0.168	3.838	0.000	1.528
점포 분산도	-0.007	-0.192	-2.816	0.005	3.691
로열티_부과여부	0.023	0.069	1.817	0.070	1.137
업종더미1	0.028	0.053	1.380	0.168	1.180
업종더미2	0.001	0.003	0.067	0.947	1.377
회귀식통계량	R ² =0.331, Adjusted R ² =0.317, F(11,531)=23.918, p=.001				

본부의 역사가 오래될수록 감소하는 것으로 보고 있는 거래비용이론이나 대리이론에서의 주장과 상반되는 것이다. 반면에 초기 자본제한으로 인해 가맹점에 의존하여 성장하던 가맹본부가 자본이 축적됨에 따라 직영점을 신규로 개설하거나 기존의 가맹점을 인수한다는 자원희소이론에서의 주장을 뒷받침하고 있다. 따라서 [가설1]은 채택되며 [가설 1alt], [가설 1-2]는 기각되었다.

종업원 수가 많을수록 직영점비율이 높은 것으로 나타났다 ($B_2=0.033$, $t=6.541$, $p=.001$). 이는 소규모 기업인 경우에는 자본 확보가 용이하지 않고 숙련된 경영자를 확보하기 어려워 직영점 개설이 어려운 반면에 대기업의 경우에는 안정된 경영과 축적된 자원을 이용하여 직영점을 신규로 개설하거나 가맹점을 인수하여 직영점으로 운영하기가 용이하다는 자원희소이론에서의 주장을 뒷받침하고 있다. 따라서 [가설 2]는 채택되었다. 한편 총점포수가 많을수록 직영점 비율은 낮은 것으로 나타났다 ($B_3=-0.015$, $t=-2.003$, $p=.001$). 이는 가맹본부의 규모가 클수록 가맹점에 대한 단위당 감시 감독비용이 감소하여 가맹점에 대한 감시감독이 용이하고 따라서 가맹점 비율이 높아진다(직영점 비율이 낮아진다)는 대리이론에서의 주장을 뒷받침하고 있으며 [가설 2alt]를 지지하고 있다. 여기서 주목하여야 할 것은 규모에 대한 조작적 정의를 어떻게 하는가에 따라 규모와 직영점 비율과의 관계가 정반대로 나타날 수 있다는 점이다. 본 연구는 자원희소이론과 대리이론에서의 상반된 주장이 규모에 대한 조작적 정의가 다른데 이유가 있음을 확인하고 있다.

가맹점에게 요구되는 거래특유투자

의 비율과 관련이 없는 반면 ($B_4=-0.004$, $t=-.572$, $p=.568$), 영업개시소요기간은 긍정적 관계를 맺는 것으로 나타났다($B_5=0.001$, $t=4.412$, $p=.000$). 이는 가맹점에게 요구되는 거래특유투자자 클수록 가맹본부의 직영점 비율은 낮다는 [가설 3alt]을 기각하고 있으며, 가맹점에게 요구되는 거래특유투자자 클수록 가맹본부의 직영점 비율은 높다는 [가설 3]을 부분적으로 지지하고 있다.

거래비용이론과 대리이론에 의하면 가맹점의 초기투자자가 많을수록 가맹점의 기회주의적 행동은 감소하는 반면 가맹본부의 기회주의적 행동은 증가하기 때문에 가맹점사업자의 가맹사업 참여동기를 감소시키며 그 결과 직영점비율이 높아진다고 본다. 반면 자원희소이론에 의하면 자원이 부족한 가맹본부의 경우 가맹점의 투자에 의존할 수밖에 없고 초기투자 규모가 클수록 자원부족의 문제가 중요하다고 볼 수 있기 때문에 가맹점비율이 높아진다고 본다 (Lafontaine 1992). 하지만 본 연구의 분석결과는 거래비용이론이나 대리이론, 자원희소이론을 뒷받침하고 있지 않으며, Thomas et al. (1990)의 연구결과와 마찬가지로 거래특유투자자 직영점 비율에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 이러한 결과는 두 가지 상반된 이론에서의 주장이 현실적으로 모두 가능한 주장이고 두 가지 상반된 효과가 상쇄된 결과로 해석이 가능하다.

그렇다면 영업개시소요기간은 왜 긍정적 관계를 맺는 것으로 나타났을까. 여기에는 세 가지 해석이 가능하다. 첫째, 거래비용이론과 대리이론의 관점에서 볼 때 영업개시소요기간은 가맹점사업자가 가맹본부의 특

유지식을 자신의 사업에 활용하기 위해서는 많은 시간과 노력의 투입이 요구되고 이는 가맹점 모집을 어렵게 하며 그 결과 직영점 비율이 높아질 수 있다. 둘째, 영업개시소요기간이 길다는 것은 가맹본부의 사업양식이 잘 개발되어 있고 특유지식이 많다는 것을 시사한다. 가맹본부의 입장에서는 통합된 조직내부에서 특유지식이 전달될 때 비용효율적이며 품질에 대한 통제도 수월하기 때문에 가맹점보다는 직영점을 선호할 가능성이 높다. 셋째, 가맹본부가 특유지식을 지니기 위해서는 점포 운영경험이 풍부해야 하며 따라서 직영점을 다수 보유하고 있을 가능성이 높고 그 결과 직영점 비율은 커진다고 할 수 있다. 첫 번째 해석의 경우 영업개시소요기간이 길수록 가맹점사업자가 부담하는 비용이 크고 따라서 가맹점 모집이 어렵다는 논리를 따르고 있다면, 두 번째나 세 번째 해석의 경우에는 가맹점사업자가 부담하는 비용과는 상관없이 품질 통제나 기회주의 통제를 목적으로 가맹본부의 전략적 선택에 의해 가맹점 모집이 제한적으로 이루어진다는 논리를 따르고 있다는 점에서 차이가 있다.

불확실성의 두 개념인 환경 불확실성과 행위 불확실성 중 환경 불확실성의 측정치인 가맹계약기간의 역수는 직영점 비율에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($B_6 = -0.013$, $t = -0.565$, $p = .572$), 따라서 [가설 4-1]은 기각되었다. 환경 불확실성의 측정치인 가맹계약기간의 역수가 직영점 비율과 관계가 없는 것으로 나타난 것에 대한 해석으로는 업계현실을 들 수 있다. 우리나라의 가맹본부는 절대 다수(조사대상 표본의 경우 약 95%)가 3년 미만의

가맹계약기간을 설정하고 있으며, 공정거래위원회의 ‘가맹사업거래의 공정화에 관한 법률’에 의하면 특별한 사유가 발생하지 않는 한 10년간 계약이 갱신되도록 규제하고 있다. 이는 가맹계약기간의 설계를 통한 불확실성의 흡수가 현실적으로 그다지 중요한 의미를 가지고 있지 않음을 의미한다.

행위 불확실성의 두 개 측정치는 모두 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 가맹사업기간 역수의 경우에는 긍정적인 영향을 미치는 데 비해 ($B_7 = 1.928$, $t = 3.838$, $p = .001$) ([가설 4-2] 지지), 가맹점의 지리적 분산도는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다 ($B_8 = -0.007$, $t = -2.816$, $p = .005$). ([가설 4-2alt] 지지). 이는 행위불확실성을 측정하기 위해 본 연구와 동일한 두 개의 측정치를 활용하고 있는 Dant (1996)의 분석 결과와 일치하고 있다. Dant (1996)는 가맹사업기간이 길수록 (가맹사업기간 역수가 작을수록) 직영점 비율은 낮아지는 (높아지는) 반면, 점포 분산도는 비록 통계적으로 유의적이지는 않지만 직영점 비율과 부정적인 관계를 맺고 있음을 보여주고 있다.

두 개의 상반된 가설이 모두 지지되고 있는 것은 모순이며 따라서 적절한 해석을 필요로 한다. 첫째, 행위 불확실성의 대리측정치(proxy measure)로 활용한 가맹사업기간의 역수와 가맹점의 지리적 분산도가 동일한 개념을 측정하지 않을 수 있다는 해석이 가능하다. 만약 가맹사업기간 역수와 점포 분산도가 환경불확실성이라는 하나의 개념을 측정하고 있다면 이들 간의 상관계수는 양(+)의 큰 값을 가져야 하나, 본 연구의 분석결과는 음(-)의 큰 값 ($r = -.457$)을

가지는 것으로 나타나고 있다. 따라서 두 측정치는 비록 밀접한 관련을 맺고는 있으나 동일한 개념을 측정하고 있다고 보기 어렵다. 이와 관련 가맹사업기간은 감시감독 능력과, 가맹점의 지리적 분산은 감시감독 비용과 밀접한 관련을 맺는다고 할 수 있다. [가설 4-2]는 거래비용이론의 관점에서 가맹본부가 가맹점의 기회주의적 행위를 감시감독할 수 있는 능력을 지니고 있을수록 직영점보다는 가맹점에 의한 시스템 확대를 모색할 가능성이 크다고 보고 있다. 반면 [가설 4-2alt]는 대리이론의 관점에서 직영점보다는 가맹점을 운영하는 것이 대리문제를 해결할 수 있고 감시감독비용을 감소시킬 수 있기 때문에 가맹점에 의한 시스템 확대를 모색할 가능성이 크다고 보고 있다고 보고 있다. 감시감독능력이 크다고 반드시 감시감독비용이 적게 들지는 않는다는 점에서 두 측정치는 구분된다.

둘째, 가맹사업기간 → 지리적 분산 → 직영점 비율로 이어지는 인과관계 설정에 의해 해석이 가능하다. 가맹본부의 가맹사업기간이 길수록 (가맹사업기간의 역수가 작을수록) 가맹점에 대한 감시감독능력이 크고 이를 기반으로 여러 지역에 많은 가맹점의 모집이 가능하며 (가맹점의 지리적 분산은 커지며) 그 결과 직영점 비율은 낮아진다고 인과관계를 설정할 경우, 가맹사업기간의 역수와 점포 분산도 간의 음(-)의 관계, 가맹사업기간의 역수와 직영점 비율 간의 양(+)의 관계, 점포 분산도와 직영점 비율 간의 음(-)의 관계가 모두 충족될 수 있다.

본 연구는 행위불확실성의 측정치로 무엇을 활용하는가에 따라 행위불확실성과 직

영점 비율간의 관계가 다르게 나타날 수 있음을 보여주고 있다. 하지만 대리이론이나 거래비용이론 모두 감시감독능력보다는 감시감독비용 혹은 감시감독의 효율성을 통해 소유구조를 설명하고 있고, 가맹사업기간의 경우 기존 연구에서 주로 역사(history)의 대리측정치로 활용되고 있으며 (e.g., Shane 1996), 행위 불확실성 이외에도 보유자원과 역량, 정당성(legitimacy) 등 다른 개념을 함축하고 있어 개념의 혼란을 가져올 수 있다는 점에서, 가맹사업기간 (혹은 그 역수) 보다는 점포 분산도가 행위 불확실성을 측정하는데 보다 적절한 것으로 평가된다.

위험공유의 측정치인 로열티 부과여부는 직영점 비율에 부정적 영향을 미칠 것이라는 기대와 달리 $p < .10$ 수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 ($B_9 = 0.023$, $t = 1.817$, $p = .070$), 따라서 [가설 5]는 기각되었다. 본 연구는 로열티에 의해 가맹본부가 외부성(예로서 브랜드 평판)의 효과를 내부화할 수 있다면 수직적 통합, 즉 직영점을 보유하고자 하는 동기가 약해지고 따라서 직영점을 보유할 필요성이 낮고 직영점 비율도 낮을 것으로 기대하였다. 기존 연구에서 로열티와 직영점 비율 간의 부(-)의 관계를 설정하고 있는 이유는 로열티가 가맹본부의 가장 중요한 수입원 중의 하나임을 전제로 하고 있다. 하지만 우리나라에서는 로열티를 부과하고 있지 않은 가맹본부가 다수(본 연구의 경우 55.2%)이며, 계약서에 로열티 부과 조항이 있는 가맹본부의 경우에도 실제로 이를 강제하는 경우가 매우 드문 것이 현실이고, 로열티 책정방법도 매우 다양하여 매출액에 비례하지 않고 정액제로 하거나 면적, 이익, 내부거래규모 등을 기준

으로 삼는 가맹본부가 다수 존재한다. 이는 로열티가 매출액의 일정 비율에 따라 부과됨으로써 위험공유의 수단으로 작동하고 있지 않음을 시사한다. 오히려 로열티를 부과할수록 가맹점 모집이 어렵기 때문에 직영점 비율이 높아진 것으로 설명이 가능하다.

V. 결론 및 시사점

본 연구는 가맹본부의 소유구조 결정요인에 관한 기존 이론과 실증분석 결과를 비교설명하는 한편 관련 이론에서의 핵심변수와 직영점 비율 간의 관계를 검증하고 있다. 경제학과 경영학 분야의 다양한 이론에 의하면 가맹본부는 자신이 처한 상황과 전략목표를 고려하여 스스로 소유구조를 선택한다. 자원희소이론에 의하면 가맹본부는 가맹점으로부터 필요한 자원을 획득하기 위해 소유구조를 선택하며, 거래비용이론과 대리이론은 각각 거래비용과 대리비용을 최소화하기 위해, 시그널링이론에 의하면 자사제품의 품질을 알리고 가맹사업의 수익 잠재력과 생존가능성을 보여주기 위해, 혼합소유이론에 의하면 시너지효과를 극대화하기 위해 소유구조를 선택한다.

기존 이론에서 소유구조를 결정하는 핵심변수로는 가맹본부의 역사, 규모, 거래특유투자, 불확실성, 위험공유 등을 들 수 있다. 본 연구는 이들 변수가 직영점 비율에 미치는 영향이 이론에 따라 상이할 수 있음을 논리적으로 설명하는 한편 실증분석을 통해 검증하고 있다. 다중회귀분석 결과, 역사의 추정치인 가맹본부의 존속기간이 길수

록 직영점비율이 높은 것으로 나타나고 있어, 거래비용이론이나 대리이론에서의 주장과는 배치되지만 자원희소이론에서의 주장을 뒷받침하는 것으로 나타났다. 규모의 경우에는 추정치로 무엇을 활용하는가에 따라 결과가 다르게 나타나고 있다. 종업원 수의 경우에는 직영점비율과 긍정적인 관계를 맺는 것으로 나타나고 있어 자원희소이론을 뒷받침하고 있지만, 총점포수의 경우에는 직영점비율과 부정적인 관계를 맺는 것으로 나타나고 있어 대리이론을 뒷받침하는 것으로 나타났다.

가맹점의 거래특유투자의 추정치 중 초기투자가 직영점 비율에 미치는 영향은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나고 있어 거래비용이론이나 대리이론, 자원희소이론을 지지하지 않는 것으로 나타났다. 하지만 거래특유투자의 다른 추정치인 영업개시소요기간은 직영점 비율과 긍정적인 관계를 맺는 것으로 나타나고 있어 거래비용이론이나 대리이론에서의 주장을 지지하는 것으로 나타났다. 환경 불확실성의 추정치인 가맹계약기간의 역수는 직영점 비율과 유의적인 관련이 없으나, 행위 불확실성의 두 개 추정치 중 가맹사업기간의 역수는 직영점 비율과 긍정적인 관계를 맺고 있어 거래비용이론에서의 주장에 부합하고 있지만, 점포 분산도는 부정적인 관계를 맺고 있어 대리이론에서의 주장을 뒷받침하고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로, 위험공유의 추정치로 활용한 로열티 부과여부는 직영점 비율에 부정적 영향을 미칠 것이라는 기대와 달리 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 로열티 부과에 대한 가맹점의 거부감으로 인해 대부분의 가맹본부가 로열

티를 부과하지 않거나 명목적으로 설정하고 있는 업계현실을 반영하고 있는 것으로 해석되고 있다.

본 연구는 소유구조 관련 기존연구와 달리 다음과 같은 이론 및 방법론적 의의를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 다양한 이론이 소유구조를 설명할 수 있고 이론에 따라 상반된 예측을 할 수 있음을 제시하고 있다. 대부분의 기존 연구는 소유구조를 설명함에 있어 특정 이론을 논리적 기반으로 하고 있으며 다수의 실증분석 결과가 가설을 지지하지 않는 것으로 나타나고 있다. 이는 소유구조의 설명에 있어 복수 이론(multiple theories)을 활용하는 것이 바람직하다는 것을 시사한다. 둘째, 본 연구는 소유구조의 선행변수를 개념적으로 혹은 조작적으로 어떻게 정의하는가에 따라 해당 변수와 소유구조 간의 관계가 다르게 나타날 수 있음을 보여주고 있다. 예를 들어, 규모의 경우 본 연구는 자원희소이론과 대리이론에서의 개념적 정의가 다르며, 따라서 규모의 측정치로 종업원 수를 활용하는 경우와 총점포수를 활용하는 경우 직영점 비율과의 관계가 정반대로 나타날 수 있음을 보여주고 있다. 행위불확실성의 경우에도 어떤 측정치를 활용하는가에 따라 직영점 비율과의 관계가 정반대로 나타나고 있다. 셋째, 본 연구는 다수의 정보공개서 자료를 통계분석에 활용하고 있어 연구의 객관성이 높을 것으로 판단된다. 기존 연구에서 활용된 자료가 서베이에 의존하고 있어 신뢰도에 문제가 있을 수 있는 반면 정보공개서 자료는 허위기재시 처벌이 따르므로 상대적으로 신뢰도가 높을 것으로 기대된다. 넷째, 본 연구는 소유구조 관련 정책적 시사점을 제공하고 있

다. 최근 가맹점사업자 보호를 위해 직영점 보유 및 운영경험을 의무화하는 법률안이 입법발의 되어 있는 바, 본 연구는 직영점 보유가 가맹본부의 전략적 선택에 의해 이루어지는 것이므로 동 규제를 강제하는 경우 시장이 왜곡될 수 있으며 따라서 보다 심도 있는 검토가 필요하다는 것을 시사하고 있다.

이상의 이론 및 방법론적 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계를 지니고 있다. 첫째, 일부 선행변수의 경우 대리측정치가 적절치 않을 수 있다. 예를 들어 위험공유를 측정하고 있는 로열티의 경우, 로열티 비율을 활용하는 것이 바람직하나 본 연구에서는 더미변수를 활용하고 있어 측정오차가 문제될 소지가 있다. 둘째, 기존 소유구조 관련 이론에서는 본 연구에서 다루고 있는 변수 이외에도 브랜드 자산, 생산비용과 같은 변수를 선행변수로 다루고 있다. 예를 들어 Thomas et al. (1990)은 가맹본부가 자신의 포트폴리오 성과를 향상시키고 브랜드평판을 유지하기 위해 계약을 위반한 가맹점을 제거하는 한편 우수한 가맹점을 직영점화하는 것으로 보고 있다. 향후 연구에서는 이들 변수를 포함시켜 연구모형을 확장할 필요가 있다. 셋째, 규모의 측정치로 활용한 종업원 수의 경우, 비록 조직이론 분야에서 대표적인 측정치로 활용되고 있기는 하나 소유구조 이론과 관련하여 보다 직접적인 측정치인 자본금이나 매출 등의 자료를 보완적으로 활용할 필요가 있다. 넷째, 라이프사이클 이론은 가맹본부의 소유구조가 시간이 지남에 따라 소유구조가 상이한 패턴으로 전개된다고 보고 있다 (Shane and Spell 1998). 본 연구는 단일시점에서의

직영점 비율과 선행변수간의 관계를 살펴보고 있기 때문에 소유구조의 변화패턴을 고려하고 있지 못하다는 한계를 지니고 있으며 향후 연구에서는 장기간의 자료를 활용하여 소유구조의 변화패턴을 분석할 필요가 있다.

논문접수일 : 2011. 02. 01

게재확정일 : 2011. 03. 04

참고문헌

- 임영균, 최영홍 (2009), 프랜차이즈산업 실태조사 개선을 위한 연구, 지식경제부/대한상공회의소.
- 임영균 (2005), '프랜차이즈기업의 성공요인', 오세조 외 공저, 프랜차이즈 경영원론, 도서출판 두남, 321-23.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Blair, Roger D. and David L. and Kaserman (1982), "Optimal Franchising," *Southern Economic Journal*, 49 (October), 494-505.
- Beggs, Alan W. (1992), "The Licensing Patents Under Asymmetrical Information," *IO: International Journal of Industrial Organization*, 10(2), 171 - 91.
- Botti, Laurent, Walter Briec, and Gerard Cliquet (2009), "Plural Forms versus Franchise and Company-owned Systems: ADEA Approach of Hotel Chain Performance," *International Journal of Management Science*, Omega 37, 566-78.
- Bradach, Jeffrey L. (1997). "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains," *Administrative Science Quarterly*, 42 (June) 276 - 303.
- Bradach, Jeffrey L. (1998), *Franchise Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bradach, Jeffrey L. and Robert G. Eccles (1989). "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms," *Annual Review of Sociology*, 15, 97 - 118.
- Brickley, James A., Frederick H. Dark and Michael S. Weisbach (1991), "An Agency Perspective on Franchising," *Financial Management*, (Spring), 27-35.
- Brickley, J. A and F. Dark (1987), "The Choice of Organization Form: the Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, 18(June), 401-20.
- Brown, W. O. (1998), "Transaction Costs, Corporate Hierarchies and the Theory of Franchising," *Journal of Economic Behaviour and Organisation*. 36, 319-29.
- Burkle, Thomas and Thorsten Posselt (2008), "Franchising As a Plural System: A Risk-based Explanation," *Journal of Retailing*, 84(1), 39-47.
- Carney, M. and E. Gedajlovic (1991), "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations," *Strategic Management Journal*, 12, 607-29.
- Castrogiovanni, Gary J., James G. Combs, and Robert T. Justis (2004), "Toward a

- Reconciliation of Resource and Agency Views on Franchising,” *Academy of Management Best Conference Paper*, ENT11-16.
- Castrogiovanni, Gary J., James G. Combs, and Robert T. Justis (2006), “Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks,” *Journal of Small Business Management*, 44(1), 27-44.
- Caves, R. and W. Murphy (1976), “Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets,” *Southern Economic Journal*, (April), 572-86.
- Child, John (1972), “Organization Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice,” *Sociology*, 6: 1-22.
- Combs, James.G. and Gary J. Castrogiovanni (1994). “Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership,” *Journal of Small Business Management*, 32, 37-48.
- Combs, James G. and David J. Ketchen (2003). “Why do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis,” *Journal of Management*, 29, 443 - -465.
- Combs, James G. and David J. Ketchen, Jr. (1999), “Can Capital Scarcity Help Agency Theory Explain Franchising? Revisiting the Capital Scarcity Hypothesis,” *Academy of Management Journal*, Vol.42(2), 196-207.
- Dahlstrom, Robert and Arne A. Nygaard (1999). “Ownership Decisions in Plural Contractual Systems,” *European Journal of Marketing*, 33 (1 - 2) 59 - 87.
- Dant, Shirish P. (1996), “Ownership Structure in Franchising: The Effects of Transaction Costs, Production Costs and Strategic Consideration,” *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 6:1(Jan.), 53-75.
- Dant, Rajiv P. (1995), “Motivations for Franchising: Rhetoric versus Reality,” *International Small Business Journal* Vol.14 (Winter), 10-32.
- Dant, Rajiv P., Patrick J. Kaufmann and Audhesh K. Paswan (1992). “Ownership Redirection in Franchised Channels,” *Journal of Public Policy & Marketing*, 11 (Spring) 33-44.
- Dant, Rajiv P. and Patrick J. Kaufmann (2003), “Structural and Strategic Dynamics in Franchising,” *Journal of Retailing*, 79, 63-75.
- Dant, Rajiv P., Audhesh K. Paswan and Patrick J. Kaufmann (1996). “What We Know About Ownership Redirection in Franchising: A Meta-Analysis,” *Journal of Retailing*, 72 (4) 429 - 444.
- Darr, Eric D., Linda Argote and Dennis Epple (1995). “The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises,” *Management Science*, 41, 1750-762.
- Elango, B. and V. H. Fried (1997), “Franchising Research : A Literature Review and Synthesis,” *Journal of Small Business Management*, (July), 68-81.
- Gallini, Nancy T. and Nancy A. Lutz (1992).

- “Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising,” *Journal of Law, Economics and Organization*, 8 (3), 471 - 501.
- Hunt, S. (1973) “The Trend Toward Company-Operated Units in Franchise Chains,” *Journal of Retailing*, (Summer), 3-13.
- Jensen, M. C. and W. H. Meckling (1995), “Specific and General Knowledge, and Organizational Structure,” *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 4 - 18.
- John, George and Barton A. Weitz (1988), “Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis,” *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 337-55.
- Judge, William Q and Carl P. Zeithaml (1992), “Institutional and Strategic Choice Perspectives on Board Involvement in The Strategic Decision Process,” *Academy of Management Journal*, 35 (4), 766-94.
- Kalnins, Arturs and Kyle J. Mayer (2004), “Franchising, Ownership, and Experience: A Study of Pizza Restaurant Survival,” *Management Science*, 50(12), 1716 - 28.
- Kaufmann, Patrick J. and Dant, Rajiv P. (1996), “Multi-unit Franchising: Growth and Management Issues,” *Journal of Business Venturing*, 11, 343-358.
- Kaufmann, Patrick J. and Francine Lafontaine (1994). “Costs of Control: The Source of Economic Rents for McDonald’s Franchisees,” *Journal of Law and Economics*, 37 (October) 417 - 53.
- Klein, Benjamin (1995), “The Economics of Franchise Contracts,” *Journal of Corporate Finance*, 2 (May), 9-37.
- Klein, B., R. Crawford, and A. Alchian (1978), “Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process,” *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- Lafontaine, Francine (1992). “Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results,” *Rand Journal of Economics*, 23 (Summer) 263 - 283.
- Lafontaine, Francine (1993). “Contractual Arrangements in Signaling Devices: Evidence from Franchising,” *Journal of Law, Economics and Organization*, 9 (2) 256 - 289.
- Lafontaine, Francine and Patrick J. Kaufmann (1994), “The Evolution of Ownership Patterns in Franchise System,” *Journal of Retailing*, 70(2), 97-113.
- Lewin-Solomons, S. (1998), “The Plural Form in Franchising: A Synergism of Market and Hierarchy,” working paper. Department of Economics, Iowa State University.
- Lutz, N.A., (1995), “Ownership Rights and Incentives in Franchising,” *Journal of Corporate Finance*, 2, 103 - 30.
- Martin, Robert E. (1988). “Franchising and Risk Management,” *American Economic Review*, 78 (5) 954 - 68.
- Martin, R., Justis, R. (1993), “Franchising, Liquidity Constraints, and Entry,” *Applied Economics*, 25, 1269 - 77.
- Michael, Steven C. (2000), “The Effect of Organizational Form on Quality: the

- Case of Franchising," *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43, 295 - 318.
- Michael, S. C. and H. J. Moore (1995), "Returns to Franchising," *Journal of Corporate Finance*, 2, 139 - 76.
- Minkler, A. P. (1990), "An Empirical Analysis of A Firm's Decision to Franchise," *Economics Letters*, 34, 77 - 82.
- Norton, Seth W. (1988). "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form," *Journal of Business*, 61 (April) 197 - 219.
- Oxenfeldt, Alfred R. and Anthony O. Kelly (1969). "Will Successful Franchise Chains Ultimately Become Wholly-Owned Chains?," *Journal of Retailing*, 44 (4) 69 - 83.
- Oxenfeldt, A and D. Thompson (1969), "Franchising in Perspective," *Journal of Retailing*, (Winter), 3-13.
- Rho, Yae Sock (2002), "Size, Growth Rate and Risk Sharing as the Determinants of Propensity to Franchise in Chain Restaurants", *Hospitality Management*, 21, 43-56.
- Rubin, Paul (1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *Journal of Law and Economics*, (April), 223-33.
- Scott Jr., Frank. A. (1995), "Franchising vs. Company Ownership as a Decision Variable of the Firm," *Review of Industrial Organisation*, 10 (1), 69-81.
- Seltz, David D. (1982), *The Complete Handbook of Franchising*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Seshadri, Sudhindra (2002), "Outlet Ownership in Franchising Systems: An Agency Based Approach," *Managerial And Decision Economics*, 23, 355 - 369.
- Shane, S. (1996a), "Why Franchise Companies Expand Overseas," *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Shane, Scott A. (1996b), "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors," *Academy of Management Journal*, 39, 216-34.
- Shane, Scott (1998). "Explaining the Distribution of Franchised and Company-owned Outlets in Franchise Systems," *Journal of Management*, 24, 717 - 39.
- Shane, Scott A. and Chester Spell (1998), "Factors for New Franchise Success," *Sloan Management Review*, Spring, 39, 3, 43-9.
- Srinivasan, Raji (2006), "Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains," *Journal of Marketing*, 70(July), 120-35.
- Thomas, Wade L., Michael J. O'Hara and Franck W. Musgrave (1990), "The Effects of Ownership and Investment Upon the Performance of Franchise System," *American Economist*, 34(1), 54-61.
- Thompson, R. (1992), "Company Ownership versus Franchising: Issues and Evidence," *Journal of Economic Studies*, 19, 31-42.
- Williamson, Oliver E. (1975). *Markets and*

Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization, New York/London: The Free Press.

Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Oxford University Press.

Determinants of the Ownership Structure of Franchise Systems

: Theory and Evidence*

Lim, Young Kyun**

Byun, Sookeun***

Oh, Seungsu****

Abstract

The ownership structure of a franchise system is determined by the franchisor's strategic choice. A close look at the extant theories and perspectives in economics and management such as resource scarcity theory, agency theory, transaction cost analysis, and mixed ownership theory reveals that firms choose their ownership structure for the sake of economic efficiency, profit potentials, the chance of survival, and other strategic concerns.

The present study, on the basis of strategic choice perspective, reviews the divergent theories of a franchise system's ownership structure and its determinants, thus providing a theoretical framework for comparing the contradictory arguments along the several critical dimensions. We also developed and tested the conflicting hypotheses regarding key determinants of ownership structure including firm's age, size, transaction-specific investments, uncertainty, and risk-sharing propensity.

Using a FDD (Franchise Disclosure Document) data set of 543 Korean franchisors, we found that the years in business, the total number of employees, days of training, the inverse of the years of franchising, and the requirement of royalty payment have positive relationships with the proportion of company-owned outlets to total number of

* This study was supported by the 2011 Research Fund of Kwangwoon University.

** Corresponding Author, Professor, College of Business Administration, Kwangwoon University (lyk5316@kw.ac.kr)

*** Assistant Professor, College of Business Administration, Kwangwoon University (sebyun@kw.ac.kr)

**** Researcher, Korea Internet Security Agency (infor01@naver.com)

outlets. On the other hand, the proportion of company-owned outlets was found to have negative relationships with the total number of outlets and the extent of geographic dispersion of outlets, but to have no significant relationships with the initial investment required and the inverse of contract length. Based on the findings, we provide several theoretical and managerial implications for studying ownership structure of franchise systems.

Key Words: franchising, theory of ownership structure, strategic choice, ratio of franchisor-owned outlets

I. Theoretical Background

Firms choose to own or franchise their outlets on the basis of their strategic concerns (Carney and Gedajlovic 1991; Dant 1996; Lim 2005). In franchising business reality, thus, the difference in the proportion of franchisor-owned outlets might reflect the difference in franchisor's strategic goals.

For the last three decades, lots of empirical and theoretical analyses of ownership structure were conducted in the field of franchising. Oxenfeldt and Kelly's seminal work was an important precursor to the development of the theory of ownership structure in franchising. To date, aside from Oxenfeldt and Kelly's resource constraint perspective, several theoretical perspectives were employed to explain the existence of different forms of ownership structures. Some examples include agency theory, transaction cost theory, signaling theory, and mixed (or plural form) ownership theory.

Each theory raises its own research questions and has differing assumptions and logics in explaining franchising ownership phenomena. More specifically, each theory assumes that firms behave differently on the basis of their own strategic goals and their conceptions on the role of franchisees. As a result, each theory provides different explanations for the antecedents and consequences of ownership structure. For example, as the most critical incentive for adopting a franchise system, resource constraint perspective (or resource scarcity theory) emphasizes a franchisor's resource constraints and the role of franchisee as the provider of resources needed. Table 1 summarizes the major characteristics of each theory in franchising ownership literature.

Table 1. Comparison of Ownership Structure Theories in Franchising

	resource scarcity theory	agency theory	transaction cost analysis	signaling theory	mixed ownership theory
Fundamental Research Questions	Why do firms have franchised outlets? (Why firms begin franchising business?)	(Same as the left.)	(Same as the left.)	Why do firms own their outlets?	Why do firms have both franchised and company-owned outlets?
Key Assumptions	New firms suffer from a lack of valuable resources. Capital market is unstable. Implicit discount rates of franchisors and franchisees are not the same.	There exist agency problems (moral hazard, adverse selection, hold-up) in franchisor-franchisee relationships.	Franchising is a hybrid governance structure of market and hierarchy. Franchisors and franchisees do always behave opportunistically if possible.	Franchisors can signal the quality of their brands via their own outlets. There exists information asymmetry between franchisors and franchisees.	Franchisors can enjoys benefits from synergy when they have both franchised and company-owned outlets. Franchisor and franchisees are always ready to collaborate.
Strategic Goals	short-term growth (fast growth)	efficiency	efficiency	stability (sustainability)	adaptability
Means to Achieve Goals	Access to franchisees who have resources (financial capital and managerial talents) that franchisors need. Minimization of capital costs.	Risk-sharing and the minimization of agency costs via proper incentive design and monitoring.	Minimization of transaction costs (system operation costs, information searching costs, bargaining and negotiation costs, monitoring costs, contract reinforcing costs, etc.)	Higher brand reputation and its effective signaling.	Maximization of synergy effects through effective organizational learning and active information exchange between franchisors and franchisees.
Role of Franchisees	resource provider	agent of the franchisor	counterpart of relational exchange	information receiver	collaborative business partner
Evolution of Ownership Structure	The proportion of company-owned outlets will increase as the system matures.	The proportion of company-owned outlets will decrease as the system matures.	Implicit denial of either a completely company-owned or completely franchised system.	Franchisors keep company-owned outlets until the need for signaling vanishes.	A certain ratio of company-owned and franchised outlets is maintained for a long time.

	resource scarcity theory	agency theory	transaction cost analysis	signaling theory	mixed ownership theory
Critical Determinants of Ownership Structure	Franchisor Age (years in business, years of franchising) Size (total assets, number of employees, etc.)	Franchisor age, size, and monitoring capability (e.g., geographic dispersion) Royalty rate Initial fees	Franchisor's monitoring capability, Franchisee's transaction-specific investments (e.g., initial investments), Contract length	Franchisor's intangible assets (Degree of format development, brand quality, recognition, and reputation)	Franchisor age, size, business experience and know-how, Effective communication with franchisees.
Representative Studies	Oxenfeldt and Kelly 1968; Caves and Murphy 1976; Norton 1988; Minkler 1990;	Rubin 1978; Brickley and Dark 1987; Combs and Castrogiovanni 1994	Klein, Crawford, and Alchian 1978; Dant 1996	Gallini and Lutz 1992; Lafontaine 1993; Shane and Spell 1998	Bradach and Eccles 1989; Srinivasan 2006; Kalnins and Mayer 2004; Burkle and Posselt 2008

II. Hypotheses

1. Age

Resource scarcity theory predicts that the proportion of company-owned outlets to total number of outlets would increase as a franchise system approaches to the mature stage (e.g., Combs and Castrogiovanni 1994). As franchisors grow, their needs for capital and managerial resources would decrease and increased resource availability would make franchisors less reliant on franchising. On the other hand, agency theory argues that the company-owned proportion would decrease as franchisors grow. According to agency theory, franchising is increasingly preferable to company ownership because monitoring costs in a mature system could be reduced through superior incentive design (Castrogiovanni et al. 2004). Another theoretical argument posits that there might be no relationship between franchisor age and the company-owned proportion. Mixed ownership theory predicts that at some point in system development franchisors seek an optimal ratio of company-owned outlets and want to maintain it for a long time (Thomas et al. 1990). Life cycle theory also predicts that there is no monotonic relationships between the age of franchise systems and the company-owned proportion (Lafontaine and Kaufmann 1994; Castrogiovanni et al. 2004). Thus;

H 1-1. Franchisor's age would be positively related to the proportion of company-owned outlets.

H 1-1alt. Franchisor's age would be negatively related to the proportion of company-owned outlets.

H 1-2. Franchisor's age would have no relationship to the proportion of company-owned outlets.

2. Size

According to resource scarcity theory, the size of a firm is positively related to the proportion of company-owned outlets (e.g., Combs and Castrogiovanni 1994). Unlike large firms, small firms might face problems in accessing capital and labor markets, and in that case franchising might be a low-cost alternative for these firms. Because small firms tend to rely on franchising as an expansion strategy, the proportion of company-owned outlets should be low (Oxenfeldt and Kelly 1968; Hunt 1973; Caves and Murphy 1976; Seshadri 2002; Rho 2002; Castrogiovanni et al. 2006).

On the other hand, agency theory argues that the size of a franchise system would be negatively related to the proportion of company-owned outlets. As the number of outlets increases, the monitoring costs per unit would decrease and firms might add new franchised outlets at low costs and efforts (Shane 1996a). As a result, the proportion of company-owned outlets decreases. Whereas resource scarcity theory rests its rationale for ownership structure on the ease of resource accessibility, agency theory bases its rationale on the economies of scale in monitoring costs.

H2. Franchisor's size would be positively related to the proportion of company-owned outlets.

H2alt. Franchisor's history would be negatively related to the proportion of company-owned outlets.

3. Transaction-specific investments

Both transaction cost analysis (TCA) and agency theory predict a higher level of company-owned proportion when franchisees are required a greater level of investments (Dant 1996). As franchisees make the requisite investments, they are exposed themselves to the opportunistic behavior of franchisors and are reluctant to make such investments.

Consequently, franchisors are forced to make the requisite investments themselves through a company-owned outlets, resulting in a higher portion of company-owned outlets.

Aside from financial investments, a higher level of education and training efforts required for operating outlets successfully also contributes to the increase in the company-owned proportion. As the specificity of knowledge increases, the costs for transmitting a specific knowledge increases, resulting in a more franchisees' reluctance to participating in the franchise business (Jensen and Meckling 1995; Darr et al. 1995; Lafontaine 1992; Scott 1995; Combs and Ketchen 1999).

While TCA and agency theory argues a positive relationship between transaction-specific investments and the company-owned proportion, resource scarcity theory posits a negative relationship between the two. In resource scarcity theory, a firm's primary incentive to begin franchising is to acquire the resources needed, thus, the larger the amount of requisite investments, the more the need for recruiting the franchisees as resource providers (Combs and Castrogiovanni 1994). Thus;

H3. Transaction-specific investments required of a franchisee would be positively related to the proportion of company-owned outlets.

H3alt. Transaction-specific investments required of a franchisee would be negatively related to the proportion of company-owned outlets.

4. Uncertainty

Uncertainty has two forms: environmental uncertainty and behavioral uncertainty (Dant 1996). According to TCA, under high levels of environmental uncertainty, firms would domesticate their transactions and vertically integrate their outlets for the purpose of absorbing external uncertainty (Dant 1996). In franchising context, thus, the more uncertain the perceived environment of franchisors, the larger the proportion of company-owned outlets.

Behavioral uncertainty, which is defined as the difficulty in ascertaining the adherence and conformity to contractual agreements (Dant 1996), also increases the proportion of company-owned outlets. Because the costs for monitoring and evaluating franchisees increase with behavioral uncertainty, franchisors would solve monitoring problem through company-owned outlets (Dant 1996).

On the other hand, agency theory postulates a contradictory relationship between monitoring costs and ownership structure. Agency theory argues that franchising is basically

an attractive solution to managing monitoring problems. Thus agency theory expects that, under higher levels of behavioral uncertainty, franchisors would increase the number of franchised outlets instead of the number of company-owned outlets (Castrogiovanni et al. 2006; Carney and Gedajlovic 1991; Brickley and Dark 1987; Minkler 1990). Thus;

H4-1. Environmental uncertainty perceived by a franchisor would be positively related to the proportion of company-owned outlets.

H4-2. Behavioral uncertainty perceived by a franchisor would be positively related to the proportion of company-owned outlets.

H4-2alt. Behavioral uncertainty perceived by a franchisor would be negatively related to the proportion of company-owned outlets.

5. Risk sharing

As franchisors share the risk of business operation with franchisees, the proportion of franchised outlets would increase. Royalty is the most common form of risk sharing. With the provision of a certain level of royalties, franchisors and franchisees share the rents from operating outlets because, in most cases, royalty rates are set at a certain percentage of gross sales. The higher the royalty rate that franchisors receive, the greater the franchisors interest in franchising, resulting in a smaller proportion of company-owned outlets (Shane 1998; Thomas et al. 1990). Thus;

H5. Risk sharing between a franchisor and its franchisees would be negatively related to the proportion of company-owned outlets.

III. Data and Analysis Results

1. Data

We used the FDD (Franchise Disclosure Document) data set of Korean franchisors that are registered in Fair Trade Commission as of the end of Year 2009. From a total of 1,896 franchise systems, we eliminated those systems with missing variables and incorrect information. As a result, a total of 543 systems was used for the used for data analysis.

2. Analysis Results

A multiple regression analysis using the equation below was used to test the hypotheses.

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5 + B_6X_6 + B_7X_7 + B_8X_8 + B_9X_9 + B_{10}X_{10} + B_{11}X_{11} + e$$

Y: proportion of company-owned outlets, X₁: years in business, X₂: number of employees (log), X₃: total number of outlets (log), X₄: initial investments (log), X₅: days of training, X₆: inverse of contract length, X₇: inverse of years of franchising, X₈: geographic dispersion, X₉: royalty dummy, X₁₀: business type1 (dummy), X₁₁: business type2 (dummy)

From the regression analysis, we found that the years in business, the total number of employees, days of training, the inverse of the years of franchising, and the requirement of royalty payment have positive relationships with the proportion of company-owned outlets to total number of outlets. On the other hand, the proportion of company-owned outlets were found to have negative relationships with the total number of outlets and the extent of geographic dispersion of outlets have negative relationships, but to have no significant relationships with the initial investment required and the inverse of the contract length. The results are shown in Table 2.

Table 2. Results of Regression Analysis(n=543)

	B	beta	t	sig.	VIF
(constant)	-0.019		-0.256	0.798	
years in business	0.005	0.213	4.704	0.000	1.625
no. of employees (log)	0.033	0.338	6.541	0.000	2.116
total no. of outlets (log)	-0.015	-0.145	-2.003	0.046	4.184
initial investments (log)	-0.004	-0.025	-0.572	0.568	1.475
days of training	0.001	0.180	4.412	0.000	1.322
inverse of contract length	-0.013	-0.021	-0.565	0.572	1.119
inverse of years of franchising	1.928	0.168	3.838	0.000	1.528
geographic dispersion	-0.007	-0.192	-2.816	0.005	3.691
royalty dummy	0.023	0.069	1.817	0.070	1.137
business type1	0.028	0.053	1.380	0.168	1.180
business type2	0.001	0.003	0.067	0.947	1.377
Regression Equation Statistics	R ² =0.331, Adjusted R ² =0.317, F(11,531)=23.918, p=.001				

IV. Conclusions

The ownership structure of a franchise system is determined by the franchisor's strategic choices. A close look at the extant theories and perspectives in economics and management such as resource scarcity theory, agency theory, transaction cost analysis, and mixed ownership theory reveals that firms choose their ownership structure for the sake of economic efficiency, profit potentials, the chance of survival, and other strategic concerns.

The present study, on the basis of strategic choice perspective, reviews the divergent theories of a franchise system's ownership structure and its determinants, thus providing a theoretical framework for comparing the contradictory arguments along the several critical dimensions. We also developed and tested the conflicting hypotheses regarding the effects of key determinants of ownership structure including firm's age, size, transaction-specific investments, uncertainty, and risk-sharing propensity. The result of a regression analysis supported several hypotheses but at the same time rejected the alternative hypotheses.

Overall, this research shows that different predictions might emerge from different theoretical grounds. Most extant studies examining ownership structure in franchising have taken only a specific theoretical perspective, and consequently, in many cases their predictions were poor. The current study suggests that multiple theories should be used to explain the complex nature of ownership structure of franchise systems.