

가맹본부의 배타적 영업지역보호에 대한 탐색적 연구*

임영균**

이수동***

김주영****

가맹사업에 있어 배타적 영업지역보호정책의 문제는 경제학 및 경영학 분야뿐만 아니라 사회 정치적으로 매우 중요한 쟁점이다. 본 연구는 배타적 영업지역과 관련한 기존 문헌을 토대로 가맹사업에서의 효율성 관점에서 배타적 영업지역보호에 영향을 미치는 변수와 배타적 영업지역 보호가 가맹본부 및 가맹점의 성과에 미치는 영향을 분석하고 있다. 가맹점의 대부분이 중소기업이란 점을 감안하면 유통정책적으로도 중요한 의미가 있다고 할 수 있다.

본연구는 사회적으로도 이슈가 될 수 있는 기업의 전략을 타당성과 당위성, 그리고 논리성으로만 평가하는 것이 아니라 실제 자료를 근거로 분석하였다. 또, 정책연구들이 가지고 있는 자료와 이론의 한계를 감안한 탐색적 방법론을 활용하여 보다 실질적이고 현실적용성이 뛰어난 분석을 제안하였다.

분석 결과, 배타적 영업지역보호는 긍정적인 효과가 있기는 하지만 통계적으로 유의하지 못하였으며, 가맹점과 가맹본부간의 로얄티가 많아서 위험공유성향이 클때에는 배타적 영업지역보호를 하지 않는 것이 효과적이었고, 가맹점을 모집하기 위해 배타적 영업지역보호를 해주거나 배타적 영업지역보호를 통해서 가맹사업본부내의 효율성을 키우기 위한 경우에는 긍정적인 효과가 유의하게 나타나는 것으로 밝혀졌다. 하지만 외부경쟁으로부터 직영점을 보호하기 위하거나 시장성장을 활용하기 위한 배타적 영업지역보호는 좋은 성과를 내지 못하였다. 또한 쉽게 배타적 영업지역보호를 할 수 있기에 이런 제도를 도입하는 것도 역시 좋은 성과를 내지 못한 것으로 나타났다. 결과적으로 배타적 영업지역보호가 기업의 운영효율을 증대시키기 위하여 하는 경우는 성과가 좋으나 다른 목적을 위하여 배타적 영업지역보호를 활용하는 것은 바람직한 결과를 못내는 것으로 나타났다.

본 연구는 분석결과를 토대로 영업지역 보호를 획일적으로 활용하거나 법으로 강제하기 보다는 가맹사업본부와 가맹점의 관계 및 상황, 또 동기에 맞추어 탄력적으로 적용하는 것이 바람직하다는 제안을 하고 있으며, 이를 근거로 몇 가지 정책적 시사점을 제시하였다.

주제어: 가맹사업, 가맹본부, 가맹점, 프랜차이즈, 배타적 영업지역, 카이스퀘어검증

* 본 연구를 위해 교신저자는 2011년도 서강대학교 교내연구비 지원을 받았음(과제번호: 201110066.01)

** 광운대 경영학부 교수(lyk5316@kw.ac.kr)

*** 국민대 경영학부 교수(kulsd@kookmin.ac.kr)

**** 교신저자, 서강대 경영대학 교수(jkimsg@sogang.ac.kr)

I. 서론

가맹사업에 있어 배타적 영업지역보호의 문제는 경제적 관점에서 또한 사회정치적 관점에서 매우 중요한 쟁점 중의 하나이다 (Sheridan and Gillespie 1995; Khanna and Ganot 1995). 가맹점사업자에 대한 배타적 영업지역보호 혹은 배타적 영업지역의 제공은 가맹점사업자는 물론 프랜차이즈 시스템 전반의 성장과 생존에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 영업지역침해의 문제와 직결되어 있어 법적·사회적 갈등의 쟁점으로 부각되기도 한다. 특히 가맹점주들이 법규를 잘 모르는 경우도 있고, 법을 활용해서 가맹본부가 본 제도를 악용할 수 있는 가능성도 있기에, 크고 작은 일들이 계속 발생하고 있다.

배타적 영업지역은 제조업체가 특정 유통업체(도매상이나 소매상)만이 제조업체의 제품이나 서비스를 판매할 수 있는 권리를 부여한 영업지역을 말한다. 배타적 영업지역을 부여받은 유통업체는 자신의 영업지역을 보호받을 수 있는 반면 타지역에서의 영업행위가 금지되는 것이 일반적이다. 제조업체는 특정한 지역에서 유통업체의 배타적 권리를 부여하는 대신 유통업체가 자신의 영업지역이 아닌 타지역에서 구매유혹(solicitation)이나 판매행위를 하는 것을 금지한다. 제조업체가 강제하는 영업지역제한은 명시적이고 완전한 판매행위 금지에서부터 구매유혹만을 금지하는 것까지 그 제한 정도에 있어 차이가 있을 수 있다.

가맹사업에 있어 배타적 영업지역은 가맹본부가 영업지역침해의 문제를 다루기 위한 하나의 대안이다. 배타적 영업지역 이외에도

가맹본부는 지역개발권을 부여하거나, 신규점포 개설에 대한 우선거부권을 부여하거나, 인근지역에 대한 영업권 사전구매, 즉 특정지역에서 프랜차이즈 권리를 획득할 때 가맹본부가 가맹점에게 향후 성장가능성이 있는 인근지역에 대한 배타적 영업지역보호도 함께 구매하도록 하는 등 다양한 방법을 활용할 수 있다. 하지만 다양한 방법에도 불구하고 영업지역침해의 문제는 원만히 해결되지 않고 있다.

중소사업자인 가맹점사업자의 입장에서 배타적 영업지역보호는 생존과 직결된 문제일 수 있다. 가맹본부에 의한 영업지역침해는 가맹점사업자의 매출을 현저히 감소시키며 따라서 가맹본부-가맹점 관계에서 심각한 갈등의 원인이 되고 있다. 현행 가맹사업법 제5조 제6호에서는 가맹계약기간중 가맹점사업자의 영업지역 안에서 자기의 직영점을 설치하거나 가맹점사업자와 유사한 업종의 가맹점을 설치하는 행위를 금지하도록 규정하고 있다. 그럼에도 불구하고 경실련 등 시민단체 일각에서는 가맹본부의 영업지역침해로부터 중소기업자를 보호하기 위해 이에 대한 보다 강한 규제를 요구하고 있기도 하다.

영업지역의 보호 혹은 배타적 영업지역은 매우 중요한 계약조항임에도 불구하고 영업지역 보호가 왜 이루어지는지 또한 이로 인해 가맹본부와 가맹점, 나아가 시스템 전반의 성과가 어떠한 영향을 받는가에 대한 실증분석은 거의 없다 (Kalinins 2004). 극히 소수의 연구만이 배타적 영업지역보호의 선행변수와 결과변수를 분석하고 있을 뿐이다. 국내연구로는 최근에 배타적 영업지역보호가 될 때, 가맹점의 계약해지 및 브랜드 출시에 대한 연구가 진행되었었다 (임채운등 2010). 본 연구

는 가맹점의 독점적 영업지역 보장을 하게 되는 여러 가지 원인들을 정리해보고, 현재 영업지역보장을 한 후의 현상들을 관찰하여, 영업지역보장이 어떠한 원인들에 의하여 이루어졌는지를 파악해보고자 한다. 본 연구는 가맹점사업자의 독점적 영업지역 보장 필요성과 그 근거가 되는 국내외 문헌으로 경영학 및 경제학 분야의 이론을 제시하고자 한다. 전략연구들은 미시적인 측정과 실험이 가능하지 않기 때문에 이론적 토대와 현실을 반영하는 자료에 바탕을 두고 논리 혹은 적절한 검증방법을 적용하여야 한다.

본 연구에서는 설문방식이 아닌 2차자료를 활용하여 실증분석을 하고자 한다. 정책연구는 물론 설문을 통하는 것이 쉬울 수 있어도, 설문조사방법이 가지고 있는 사회순응적 응답을 하게 되는 현상이 있기 때문에 2차자료를 사용하는 것이 더 바람직하다. 또한 전략이나 정책은 실행여부에 따라서 결과가 변하는데, 측정시점에서 응답자가 모르고 있거나 측정시점에 너무 민감한 방법론을 쓰면 분석 결과가 올바르게 못하게 된다. 과학적 탐구에 있어서 영업지역 보장이라는 전략의 원인이

있고, 또 그에 따른 결과가 명확히 구분된다. 하지만, 검증을 위한 자료가 한번의 시점에서 얻어지고, 또 특정 자료변수가 원인과 결과를 모두 내포하고 있는 경우에는 그에 적합한 검증방법을 채택해야 한다. 본 연구에서는 기존 문헌에서 나오는 여러 가지 이론들을 바탕으로 가설들을 도출하고, 검증에 있어서의 문제점을 감안한 탐색적 검증방법을 활용하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설도출

배타적영업지역 보호에 대한 이론들은 아래 <표 1>과 같이 크게 두 가지로 구분하여 볼 수 가 있다. 첫째는 배타적 영업지역보호의 성과를 설명하기 위한 이론들이고, 또 다른 하나는 배타적 영업지역보호가 이루어지는 원인에 관련한 이론들이다. 본고에서는 기존의 연구들의 중요 이론들을 살펴보고, 검증 가능한 가설들을 이끌어내고자 한다. 물론 이끌어낸 가설들은 연구에서 수집가능한 자료

<표 1> 배타적 영업지역보호에 관한 연구요소들

연구주제	세부주제	주요변수	설명	관련연구들
배타적 영업지역 보호의 효과	가맹시스템 의 효과		가맹시스템의 성과변수들에 대한 연구들	Gonzalez-Hernando, et.al 2005; Iglesias, Trespacios, and Va'zquez 2000; Azoulay and Shane 2001; Kalnins 2004
	가맹점의 효과		가맹점의 성과변수들에 대한 연구	
배타적 영업지역 보호의 원인	산업특성	시장 성장성	산업별 시장성장성에 따라서 효과가 발생한다는 것	Ghosh and Craig 1991; Kalnins 2004
	가맹본부 및 가맹점의 특성	위험공유 성향	가맹본부와 가맹점과의 계약에서 나타나는 위험공유성향에 따라서 차별적인 효과가 나온다는 것	Kalnins 2004; Thomas et al. 1990

연구주제	세부주제	주요변수	설명	관련연구들
배타적 영업지역 보호의 원인	배타적 영업지역보 호의 용이성	사업경험	사업경험이 많은 가맹본부가 배타적영업지역보호가 용이하기에 배타적 영업보호를 채택하고 효과도 좋다는 것	Dutta, Bergen, and John 1994
		거래 특유자산	거래특유자산이 많은 가맹점 시스템이 배타적 영업지역보호도 용이하고 효과도 좋다는 것	Klein and Murphy 1988; Sass and Saurman 1993; Fein and Anderson 1997
	기업전략의 특성	경쟁으로 부터 보호	외부경쟁으로부터 보호하기 위해 배타적 영업지역보호를 하고 이런 경우에 효과가 좋다는 것	Coughlan et al. 2003; Dutta et al. 1999; Blair and Lafontaine 2002; Rey and Stiglitz 1995; González-Hernando et al. 2005
		직영점 보호	직영점보호를 위해 배타적 영업지역보호를 하고, 이런 경우에 효과가 좋다는 것	Kalnins 2004
		가맹점 모집용이	가맹점을 모집을 수월하게 하기위하여 배타적 영업지역보호를 하고 이런 경우에 효과가 좋다는 것	Azoulay and Shane 2001
		효율성 제고	가맹점시스템 전체의 효율성을 증가하기 위하여 배타적 영업지역보호를 하고, 이런 경우에 효과가 좋다는 것	Rey and Tirole 1986; Mathewson and Winter 1984; Dutta, Bergen, and John 1994; Frazier and Lassar 1996

가 뒷받침 되는 측정변수로 검증될 것이며, 일부 대체변수가 활용되었다.

1. 배타적 영업지역보호의 효과

배타적 영업지역보호의 효과를 볼 때, 가맹본부의 입장에서 전체 가맹시스템에 관점에서 판단할 수 있는 것이 있고, 가맹점의 입장에서 효과를 평가할 수도 있다.

1.1 가맹시스템의 관점

먼저 배타적 영업지역보호가 유통네트워크 시스템 전반에 미치는 효과도 크게 긍정적이라는 연구들과 부정적이라는 연구들이 있다.

비록 유통 프랜차이즈시스템을 대상으로 한 연구는 아니지만 반경쟁 관점과 효율성 관점에서 배타적 영업지역이 유통경로내 성과에 미치는 효과를 González-Hernando, Iglesias, and Trespalacios (2005)는 제조업체-딜러의 관계에서 연구하였다. 배타적 영업지역이 특징인 거래관계에서 수직적 제한이 사업성과에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 제조업체와 딜러의 역할성과를 향상시킴으로써 간접적으로 제조업체와 딜러의 사업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이들은 이러한 분석결과를 토대로 영업지역 제한의 반경쟁 관점 대신 효율성 관점이 설득력이 있는 것으로 보고 있다. 즉, 배타적 영업지역에 대한 보장이 제조업체의 유통업체와의

관계에 대한 몰입수준에 긍정적 영향을 미치고, 유통업체로 하여금 제조업체의 제품을 취급하고자 하는 의지를 강하게 하며, 유통업체가 고객에게 제품을 판매하는 조건에 대한 제조업체의 통제를 강화하는 효과가 있다고 본다 (Iglesias, Trespalacios, and Va'zquez 2000).

한편 Azoulay and Shane(2001)은 170개의 신생 프랜차이즈 계약에 대한 생존분석(survival analysis)과 16개 신생 프랜차이즈 설립자와의 인터뷰를 통해 배타적 영역 정책을 채택하는 신생 프랜차이즈가 이를 수용하지 않는 신생 프랜차이즈보다 더 오래 생존한다는 것을 보여주고 있다. 그들은 이러한 결과의 원인을 (1) 가맹점 모집이 용이하여 단기간에 최소 효율규모(minimum efficient scale)에 도달하기 쉽고, (2) 영업지역침해의 문제가 없어 가맹점과 가맹본부 간 갈등이 발생할 가능성이 낮으며, (3)우수한 능력을 지닌 가맹점사업자 스스로 배타적 영업지역을 제공하는 가맹본부를 선택할 가능성이 높기 때문이라고 하였다.

1.2 가맹점의 관점

지금까지는 주로 가맹사업본부 혹은 시스템전체의 성과를 살펴보았는데, 배타적 영업지역보호의 효과를 판단하는데 고려해야 하는 또 다른 요소는 가맹점의 성과이다. 배타적 영업지역의 효과와 관련하여 가장 쟁점이 되고 있는 것은 이에 의한 영업지역의 보호가 가맹점의 성과를 높여주는지의 문제라 할 수 있다. 반경쟁관점이나 효율성관점에서 보면 배타적 영업지역에 의해 영업지역을 보호받고 있는 가맹점의 성과는 영업지역을 보호받고 있지 않은 가맹점의 성과에 비해 높을 것으로 추정할 수 있다. 배타적 영업지역이 브

랜드내 경쟁을 감소시키고 효율성을 높이기 때문이다.

배타적 영업지역을 제공하는 가맹본부의 의도는 자사브랜드를 취급하는 가맹점에 대해 약속한 수익을 보장하는 데 있다. 하지만 과연 이들 가맹점이 자신의 영업지역에서 경쟁 브랜드에 효과적으로 경쟁하고 있는지, 나아가 브랜드내 경쟁을 제한하는 것이 브랜드 간 경쟁력을 높일 수 있는지가 문제될 수 있다. 만약 가맹점이 경쟁브랜드의 가맹점과 효과적으로 경쟁하고 있지 않은 경우 배타적 영업지역의 제공이 가맹점의 성과를 높여준다고 단정할 수는 없다.

종합하여 본다면, 성공적인 배타적 영업지역보호는 아래 가설과 같은 효과를 보여주게 될 것이다. 이 가설은 성공적인 배타적 영업지역 보호의 결과들로 이루어져 있다. 이들중에 하나만이라도 맞지 않는다면, 어쩌면 배타적 영업지역 보호가 좋게 나온다 하더라도 그런 경우는 다른 요인이 원인이 될 수도 있다.

배타적 영업지역 보호 성과: [가설 1]

배타적영업보호를 하면,

마케팅비용도 많이 쓰고, 가맹점증가율도 높고, 가맹점매출도 크고, 가맹점 수익력도 높고, 본사매출도 높고, 본사 수익률도 높을 것이다.

2. 배타적 영업지역 보호의 원인

배타적 영업지역 보호의 원인은 <표 1>에 나와있는 바와 같이 산업특성, 가맹본부 및 가맹점의 특성, 그리고 영업지역 보호를 운영하면서 발생하는 특성, 또, 프랜차이즈의 전

략적 의도의 특성 등으로 구분해볼 수 있다. 각 4가지 특성별로 기존연구들을 고찰해보고 가설을 도출해보고자 한다.

2.1 시장성장성

배타적 영업지역 보호가 이루어지는 산업 특성적인 원인으로는 시장성장성이 있다. 시장이 계속 성장하는 경우에는 기존 가맹점에 의해 시장이 충분히 서브되지 않을 수 있다. 시장이 기존 가맹점에 의해 충분히 서브되지 않을 경우 점포 수를 그대로 유지하는 전략은 가맹본부에게 최대의 이익을 가져다주지 않는다. 이 경우 신규 가맹점에 의한 기존 가맹점의 매출잠식이 이루어질 가능성은 낮으며 신규 가맹점에 의해 가맹본부의 매출이 증가함으로써 시스템 전반의 성과가 높아질 수 있다.

Ghosh and Craig (1991)에 의하면 가맹본부가 시장에 추가로 점포를 개설하면 브랜드 외부성(brand externality)과 마케팅활동에서의 규모의 경제가 발생할 수 있다. 가맹점의 수가 많을수록 소비자에게 보다 높은 편의성이 제공되며 소비자가 이들 점포를 선택할 가능성이 높아지고 그 결과 프랜차이즈시스템 전반의 매출은 상승한다. 시스템 전반의 매출이 증가할수록 가맹본부가 자사의 브랜드를 촉진할 수 있는 마케팅자금 확보가 가능하며, 브랜드 촉진에 의해 자사 제품에 대한 수요가 증가하고 개별 가맹점의 매출은 상승하며 전체 시스템의 매출도 상승한다.

이와 관련 개별점포보다 이들 점포의 집단이 보다 많은 고객을 끌어들이 수 있는 경우, 즉 응집효과(agglomeration effect)가 있는 업종의 경우에는 경쟁심화에 따른 부정적 효과

를 상쇄하고도 기존 점포의 수익이 증가할 수 있다 (Kalnins 2004). 실제로 미국의 경우 일부 성공적으로 운영되고 있는 프랜차이즈 시스템일수록 특정지역에 가능한 많은 가맹점을 개설하는 전략을 취하고 있는 것으로 알려져 있다. 이들 가맹본부는 비록 특정 상권에서의 점포밀도가 높음에도 불구하고 점포당 평균매출이 높다.

즉, 시장성장성이 높는데, 배타적 영업보호로 점포를 개설하지 못한다면 별로 좋지 않은 성과가 나온다는 설명이다. 이를 바탕으로 가설을 세워보면 아래와 같다.

성장률: [가설2]

시장이 빨리 성장하는데 배타적영업보호를 한다면,

가맹점수가 적고, 본사 수익률도 적을 것이다.

2.2 위험 공유성향

산업의 특성뿐만 아니라 가맹본부와 가맹점의 위험 공유성향에 의해서도 배타적 영업지역보호여부가 결정될 수 있다. 위험공유의 가장 대표적 척도는 로열티다. 로열티는 한번에 지불하는 경우도 있지만 대부분은 매출에 연동하여 지불되기 때문에 가맹점의 수익이 적으면 로열티가 적게 되어 가맹점과 가맹본부가 위험을 공유하게 되는 것이다. 로열티 수입에 의존하는 가맹본부일수록 배타적 영업지역을 제공하지 않고 기존 가맹점의 영업지역을 침해할 가능성이 크다. 90%의 가맹본부는 초기가맹비와 로열티를 가맹점에 부과한다. 가맹점이 가맹본부에 제공하는 비용 중 초기가맹비가 차지하는 비중은 약

8%에 불과한 반면 나머지 비용은 로열티가 차지한다.

로열티가 차지하는 비중이 크다는 것은 가맹본부로 하여금 직영점보다는 가맹점을 통해 기존 가맹점의 영업지역을 침해하고자 하는 인센티브를 더욱 강화시킨다 (Kalnins 2004). 기업은 신규점포에 의한 수익증가가 기존점포의 수익감소보다 큰 경우에 한해 신규점포를 개설하며, 특히 직영점 위주로 운영되는 가맹본부가 이 기준을 더 엄격히 따르는 성향이 있다. 이와 같은 논리에 의하면 로열티 비율이 높을수록 영업지역침해가 이루어질 가능성이 높다고 할 수 있다. 또한 가맹본부의 가맹점과의 위험공유 성향이 강할수록 가맹점의 비율이 높으며 따라서 배타적 영업지역을 제공하지 않을 가능성이 크다 (Thomas et al. 1990).

배타적 영업지역이 가맹본부의 성과에 미치는 영향은 가맹본부의 수입구조와 가맹본부의 성장단계에 따라 달라질 수 있다. 앞서 배타적 영업지역의 선행변수로서 로열티가 미치는 영향에 대해 언급한 바와 같이, 가맹본부가 자신의 수입을 로열티에 크게 의존하고 있거나 내부거래규모가 큰 가맹본부의 경우에는 가맹점의 확대가 가맹본부의 매출 증대에 필수적이라고 할 수 있다. 로열티와 내부거래에 수입을 의존하고 있는 가맹본부가 가맹점에게 배타적 영업지역을 제공하는 경우 가맹본부의 매출이 증가할 가능성은 낮다. 이상의 논의를 묶어보면 아래와 같은 가설을 만들어 볼 수 있다. 가설을 형성하는 변수들을 하나하나 따로 보는 것은 원래의 의미를 상실할 수 있기에 한꺼번에 보는게 필요하다.

위험공유: [가설3]

가맹사업본부와 가맹점간 위험공유성향이 강한데(로열티가 큰데) 배타적영업보호를 하지 않으면,

가맹사업초기부터 로열티가 높고, 가맹점수가 많고, 가맹사업이 진행되자면서, 역시 가맹점수가 많고, 본부매출도 클 것이다.

2.3 사업경험

배타적 영업지역보호를 위해서는 배타적 영업지역보호를 실제로 지키게 하는 감시 및 지도활동이 필요한데, 그 활동이 현실적으로 가능한지 또 비용 대비 효과의 문제가 제도 자체를 채택하는 데에도 영향을 미치게 된다. 즉 통제용이성이 현실적으로 중요한 요소가 된다.

제조업체에 의한 배타적 영업지역의 활용은 유통업체의 서비스를 보호하고 지역정보를 활용할 수 있게 한다. IBM의 경우 PC 판매의 5%가 밀매(bootlegging)로 이루어지고 있으며, 미국내 회색시장(grey market)의 규모가 전체 시장의 22%에 달한다는 보고도 있다 (Dutta, Bergen, and John 1994). Dutta et al. (1994)는 영업지역제한이 기업간 계약에 의해 완전히 강제가능한 것이 아니며 어느 정도 인내를 요구하는 것으로 보고 있다. 현실적으로 밀매를 방지할 수 있는 수단이 마땅치 않고, 이론적으로도 완전한 강제가 불가능하기 때문이다. 따라서 제조업체는 유통업체가 지닌 서비스의 중요성, 부정판매(surreptitious sales)로부터 초래되는 이익의 감소 정도, 제조업체의 장기몰입에 대한 유통업체의 인식을 고려하여 자신의 정책을 결정한다.

이상의 논리를 가맹본부-가맹점 관계에 적용할 때, 가맹점의 영업지역제한 위반행위를

가맹본부가 모니터링하거나 통제하기 어려운 경우 배타적 영업지역의 제공이 이루어질 가능성은 낮다고 할 수 있다. 따라서 배타적 영업지역보호를 하는 가맹본부는 모니터링이나 통제가 상대적으로 용이한 가맹사업경험도 많고, 복수의 브랜드를 운영해본 기업일 것이며, 배타적 영업지역 보호를 통해서 적절한 수익을 이루고 있을 것이다.

사업경험 있는 기업의 통제용이: [가설4]

가맹사업본부가 사업경험이 풍부하여 가맹점들에 대한 통제가 용이하여 배타적영업보호를 한다면,

영업을 시작한지 오래되고, 보유하고 있는 브랜드가 많은 기업이 가맹사업을 시작했을 것이며, 본사 수익률도 높을 것이다.

2.4 거래특유투자

통제용이성에 영향을 미치는 요소는 가맹사업본부의 사업경험 외에도, 가맹점과 연계된 업무의 특성 혹은 계약도 포함될 수 있다. 유통업체가 특정 제조업체의 제품만을 배타적으로 취급하고, 그 제조업체와 경쟁관계에 있는 제품을 취급하지 않기로 서약한 경우, 이에 대한 인센티브로 해당 제조업체는 유통업체에게 영업지역제한을 통해 상권을 보장해 줄 가능성이 높다. 배타적 영업지역보호는 공급업체의 제품 시장을 개발하기 위한 딜러의 촉진노력과 특유투자를 증가시키며 궁극적으로 공급업체간 경쟁을 촉진시킨다 (Klein and Murphy 1988; Sass and Saurman 1993). 미국의 자동차 유통에 있어 제조업체는 딜러에게 배타적 영업지역을 제공하고 있다. 자동차 제조업체는 딜러에게 배타적 영업지역 제

공을 제공함으로써 딜러가 전시 매장과 정비 시설에 대한 투자 및 제품판매를 위한 촉진노력을 강화할 것이라고 주장한다. 이는 소비자 후생 측면에서 볼 때 딜러의 투자에 의해 필요한 서비스를 받을 수 있기 때문에 유익한 것이라 할 수 있다.

배타적인 상품취급 뿐만 아니라 유통업체가 제조업체와의 관계에 특유투자를 많이 하고 있는 경우에도 배타적 영업지역이 제공될 가능성이 높다. 이는 유통업체의 특유투자(transaction-specific investment)가 많을수록 유통업체의 제조업체에 대한 의존도가 커지고 그 결과 제조업체가 유통업체로 하여금 영업지역제한을 수용하게 할 수 있는 힘이 커지기 때문이다. 예를 들어 제조업체와 유통업체 간의 전속 거래규모가 클수록 배타적 영업지역이 제공될 가능성이 높다 (Fein and Anderson 1997). 이러한 논리에 의하면 가맹본부-가맹점 관계에서 가맹점에 요구되는 특유투자가 클수록 영업지역제한을 강제하기 쉽고 가맹점에 대한 배타적 영업지역보호가 이루어질 가능성이 높다고 할 수 있다. 또한 이러한 방법이 결국은 가맹본부의 수익률이 증가하는 방법이 될 것이다.

거래특유자산이 많아서 통제용이: [가설5]

가맹점들의 거래특유자산이 많아서 사업본부가 가맹점들에 대한 통제가 용이하여 배타적영업보호를 한다면,

가맹사업 초기부터 가맹점의 초기투자금액이 많고, 사업이 진행되면서 본사 수익률도 높을 것이다.

2.5 경쟁으로부터 보호

환경적이나 구조적인 이유 이외에도 가맹본부의 전략적인 의도에 따라 배타적 영업지역보호 전략을 실행하게 된다. 영업지역제한 혹은 배타적 영업지역을 제공하는 것은 반경쟁적(anticompetitive), 즉 경쟁을 약화시키는 행위로 인식되고 있다 (Coughlan et al. 2003, Dutta et al. 1999, Blair and Lafontaine 2002). Rey and Stiglitz (1995)는 배타적 영업지역이 시장에서의 경쟁을 감소시키고 그 결과 가격을 인상하고 이익을 증가시키는 수단으로 활용될 수 있다고 보고 있다. 또한 가격차별화와 마찬가지로 진입장벽을 높이는 효과를 지니는 것으로 보고 있다.

가맹사업본부는 가맹사업 참여자끼리의 경쟁은 최소화하고 공동으로 외부 경쟁에 대처하게 하고자 하는 목적으로 배타적 영업지역 보호를 하게 된다 (Dutta, Heide, and Bergen 1999). 영업지역제한은 특정상권에서의 브랜드내 경쟁, 즉 중간상 간의 경쟁을 감소시킨다. 영업지역제한에 의해 시장지배력이 강화된 유통업체는 설령 제조업체가 공급가격을 인하하더라도 소비자가격을 인하하지 않을 가능성이 높다. 이러한 성향을 알고 있는 제조업체가 가격인하를 통해 경쟁업체와 경쟁할 가능성은 낮다. 만약 제조업체가 독점사업자인 경우에는 영업지역제한을 통해 브랜드내 경쟁을 감소시키는 것이 중요하지 않다. 그러나 제조업체간 경쟁이 치열할수록 영업지역제한을 통해 브랜드내 경쟁을 감소시키는 것이 제조업체간의 가격경쟁을 피하는 하나의 수단이 된다. 배타적 영업지역조항을 통해 제조업체는 경쟁업체와 가격 대신 소매서비스(retail service)를 경쟁도구로 삼을 수 있다 (Rey

and Stiglitz 1995; Gonzalez-Hernando et al. 2005).

따라서 아래와 같은 가설을 도출해볼 수 있다.

외부경쟁; [가설6]

외부경쟁이 심해서 배타적 영업지역보호를 한다면,

산업경쟁이 심한 상태에서, 본사의 매출 및 이익률도 높고, 가맹점의 매출 및 이익률도 높을 것이다.

2.6 직영점보호

기본적으로, 기업은 보다 많은 성과를 얻기 위해 사업의 분할 즉 가맹사업화를 시도한다 (Kalnins 2004). 기업은 사업분할을 통해 동일한 브랜드로 더 큰 경쟁력을 가지려한다. 하지만, 동일 브랜드내의 경쟁이 너무 치열해서, 다른 브랜드와의 경쟁에 오히려 해가 될 수도 있다. 따라서 적절히 배타적 영업지역보호를 하고자 하는 것이다. 가장 바람직한 방법은 사업분할을 하되, 내부의 경쟁은 줄이고, 외부와의 경쟁에서 우위를 점할 수 있도록 하는 것이다. 예를 들어, 직영점 위주로 운영되는 가맹본부(보다 극단적으로 직영점만을 가진 기업)는 기존 직영점이 있는 곳에 신규 직영점을 개설하는 것보다는 새로운 시장에 개설하는 것이 전체 수익의 증대를 가져다 준다 (Kalnins 2004). 하지만, 가맹점 위주로 운영되는 가맹본부는 전체 시장점유율을 높이는 데 기여할 수 있다면 높은 판매를 기록하고 있는 기존 가맹점이 위치한 곳에 신규 가맹점을 개설하고자 한다. 반면 이러한 논리에 따르면 가맹본부의 직영점 비율이 높을수록

배타적 영업지역을 제공할 가능성은 높고, 가맹점 비율이 높을수록 영업지역침해가 이루어질 가능성은 높다(배타적 영업지역을 제공할 가능성은 낮다)고 할 수 있다. 따라서 아래와 같이 배타적 영업지역보호는 직영점보호를 위한 것이라는 가설을 도출해볼 수 있다.

직영점보호: [가설7]

가맹사업본부가 직영점을 보호하기 위해서 배타적영업보호를 한다면,

가맹사업 초기부터 직영점을 가지고 있고, 가맹사업이 진행되면서 높은 직영점 증가율을 보이고, 본사의 수익률도 높을 것이다.

2.7 가맹점 모집

한편 도입단계의 가맹본부는 배타적 영업지역을 제공함으로써 신규 가맹점을 수월하게 모집할 수 있다. 즉, 내외부의 경쟁으로부터 가맹점을 보호한다는 인식을 심어주어서, 가맹점 모집을 많이 하고자 하는 것이다. 특히, 브랜드평판이 낮은 대다수 신생 가맹본부가 배타적 영업지역 조항을 제공한다. 이는 신생가맹본부가 가맹점의 로열티나 가입비를 받지 않는 것과 동일한 논리라고 할 수 있다. 로열티나 가입비를 받지 않는 것은 가맹점사업자의 투자 부담을 덜어주고 더 많은 수익을 제공하는 것이기에 가맹점의 모집을 수월하게 하여 가맹본부가 단시간에 성장하는 데 기여한다. 이러한 주장을 가설로 만들어 보면 아래와 같다.

가맹점모집: [가설8]

가맹사업본부가 가맹점을 모집하기 위해서 배타적영업보호를 한다면,

가맹사업 초기부터 가맹점의 초기투자금액이 높고, 가맹점수의 증가율이 높으며, 본사의 수익률이 높다가, 가맹사업이 진행되면서 역시 높은 가맹점의 초기투자금액이 크고, 가맹점수가 많을 것이다.

2.8 효율성제고

최근에는 배타적 영업지역보호를 가맹본부가 가맹시스템 전체의 효율성을 강조하기 위한 것이라는 관점이 대두되고 있다. 먼저 유통업체가 최종소비자 시장에서의 수요 혹은 비용 조건에 대해 제조업체보다 우위의 정보를 가지고 있는 경우 배타적 영업지역이 효율적일 수 있다. 유통업체가 우수한 시장정보를 지니고 있을 경우 지역 제한은 시장에 부합하는 마케팅 의사결정을 돕고 이로 인해 유통경로의 효율성을 증가시킨다 (Rey and Tirole 1986).

영업지역제한은 재산권(property rights)을 보호하고 무임승차를 방지한다. 배타적 영업지역은 풀서비스 딜러(full-service dealers)에 의해 제공되는 서비스를 저비용 딜러(low-cost dealers)가 무임승차하는 것을 방지한다 (Mathewson and Winter 1984). 특정 유통업체의 서비스는 무임승차가 발생하는 경우 손상될 수 있다. 실제로 고객은 A로부터 서비스를 받지만 구매는 B로부터 할 수 있다. 이런 경우 A와 B 모두 제조업체가 요구하는 서비스를 고객에게 제공하지 않을 가능성이 있으며 이는 제품에 대한 전체 수요를 감소시킨다. 만약 특정 유통업체가 자신의 고객을 다른 유통업체가 빼앗아 가는 것이 허용되지 않는다고 확신할 경우에는 고객 서비스를 제공할 가능성이 높다. 따라서 유통업체의 서비스를 필요로 하는 제조업체의 입장에서는 영업

지역을 각각의 유통업체에게 할당함으로써 경쟁 유통업체가 자신의 고객을 빼앗아가지 않을 것이라는 확신을 해당 유통업체에게 심어줄 수 있다 (Dutta, Bergen, and John 1994).

또한, 배타적 영업지역은 유통집약도를 낮은 수준에서 유지하게 해준다. 이상적인 유통집약도는 과포화(oversaturation) 없이 광범위한 지역에서의 브랜드 구매가능성을 높여 줌으로써 고객욕구를 충족시킨다(Frazier and Lassar 1996). 소매업자의 수가 증가할수록 소매상 간에 상품전매(transshipment)의 기회, 유지와 보수 서비스에서 소매점간의 차이, 상이한 재고수준과 가격전략, 일관성 없는 판매노력 등이 발생할 가능성이 높아진다. 이러한 문제는 유통집약도가 낮을 때 감소하는데, 낮은 유통집약도는 동일상표에 대한 경쟁수준(브랜드내 경쟁)을 낮추며 소매업자로 하여금 어느 정도의 이윤과 판매량을 보장해 주고 소매업자가 직면하는 불확실성을 감소시키기 때문에 제조업체의 입장에서는 소매업자가 자신의 브랜드 이미지를 강화시키는 행동을 취할 것이라고 확신하게 된다. 특히 고품질의 브랜드로 포지셔닝한 제조업자들은 배타적 영업지역을 통해 브랜드 이미지의 손상 없이 광범위한 지역에 걸쳐 소매업자의 수를 늘릴 수 있다(임영균 외 2010). 이상의 논의들에서 가설을 추출해보면 아래와 같다.

효율성제고: [가설9]

가맹사업본부가 내부효율성 제고하여 수익성을 증대시키기 위하여 배타적영업보호를 한다면,

총 점포 증가율이 낮고, 점포가 광범위하게 분포되어있고, 가맹점들의 매출이 많고, 본부 수익률도 높을 것이다.

III. 실증 분석

1. 자료 및 측정치

배타적 영업지역보호와 관련된 실증분석 자료는 2009년 12월 31일 현재 공정거래위원회에 등록된 1,896개 브랜드의 정보공개서를 자료원으로 활용하고 있다. 정보공개서는 배타적 영업지역보호에 관한 정보를 기재하고 있고, 비록 가맹본부 및 가맹점의 성과와 관련된 정보는 없다 하더라도 가맹비 등 배타적 영업지역보호와 관련된 주요 선행변수를 기재하고 있다.

본 연구에서는 이 자료에 기초하여, <표 2>과 같이 위의 가설들을 검증하기 위한 추출된 정보를 그대로 활용하거나 이들을 일부 처리하여 변수를 만들어서 활용하였다. 먼저 배타적 영업지역보호는 정보공개서 상의 보호여부 변수를 그대로 활용하였다. 배타적 영업지역보호 현황을 보면 2009년 12월 말 현재 등록된 1,896개 브랜드 중 영업지역을 보호하고 있는 브랜드는 627개로 전체 브랜드의 33.1%인 것으로 나타났다. 반면 영업지역을 보호하고 있지 않는 브랜드는 1,269개로 전체의 66.9%를 차지하는 것으로 나타났다.

영업지역 보호여부는 19개 대표업종에 따라 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타나고 있다 (카이자승 = 51.856, df= 18, p=.000). 화장품(6.3%)과 건강식품(15.0%) 등 도소매업과 스포츠관련업(14.3%)에 있어 영업지역 보호 비율이 낮은 것으로 나타나고 있는 반면에, 유지관리서비스업(66.7%)과 유아관련업(56.3%)에서의 영업지역 보호 비율은 높은 것으로 나타나고 있다. 대표업종을 외식,

도소매, 서비스의 3개 업종으로 대분류하였을 때에도 업종별로 통계적으로 유의적인 차이가 있는 것으로 나타났다 (카이제곱 = 10.239, df= 2, p=.006). 외식업의 경우 영업지역 보호 비율은 35.0%, 비보호 비율은 65.0%, 도소매업의 경우 보호 비율은 23.4%, 비보호 비율은 76.6%, 서비스업의 보호 비율은 30.9%, 비보호 비율은 69.1 %로 나타났다.

본 연구에서는 가설검증을 위하여 모든 변수들의 값을 2등급으로 구분하였다. 변수들이 기본적으로 2등급으로 구분이 되는 배타적 영업지역보호나 초기 직영점 보유여부는 별도의 과정이 필요 없었다. 또, 경쟁심도는 각 업체가 처해있는 외부경쟁정도를 측정하기

위하여 공개정보가 아닌 통계청의 자료에서 각 업체가 속한 산업에서 등록된 경쟁업체가 많으면 역시 경쟁이 심할 것이라는 가정으로 업체수를 조사하였다. 업체수로 계산한 산업별 경쟁심도를 일차적으로 구한 후에 다시 이것을 평균값을 기준으로 두 집단으로 분류하였다.

지속적인 로열티를 받는지는 공개정보에 나와있는 로열티관련 정보들을 통해서 로열티가 없거나 특정시점에 판매량과 관계없이 정액으로 주는 로열티인지 아닌지를 구분하는 방법으로 2등급 변수를 만들었다. 그 외의 모든 변수들은 각 변수들을 중위수(median)를 기준으로 두집단(high low)으로 구분 하였

〈표 2〉 사용변수들의 정의

변수들	특성	정의와 원천
배타적 영업지역보호	2등급분류	등록정보; 0=보호안함, 1=보호함
경쟁심도	평균값분류	각 업체가 속한 산업의 등록업체 수 별도조사
업체사업등록기간	중위수분류	등록정보
가맹사업기간	중위수분류	등록정보
브랜드수	중위수분류	등록정보
마케팅비용	중위수분류	광고관측비_2008; 광고비(2008)+관측비(2008)
초기직영점보유여부	2등급분류	등록정보; 1=보유, 0=비보유
직영점수증가	중위수분류	2008년 직영점수 - 2006년 직영점수
가맹점수증가	중위수분류	2008년 가맹점수 - 2006년 가맹점수
총점포수증가	중위수분류	2008년 총점포수 - 2006년 총점포수
가맹점수평균증가율	중위수분류	(가맹점수증가율_2007+가맹점수증가율_2008)/2
점포집중도	중위수분류	지역최대가맹점수/가맹점수_2008
영업개시전투자	중위수분류	가입비+최초가맹비+교육비+기타비용+보증금
지속로열티	2등급분류	1=있음, 0=로열티가 없거나 계약시 등에 정액으로 한번 받는 경우
시장성장율	중위수분류	전체매출증가율; MAX(매출액 평균증가율, 매출증가율_2008).
본사매출	중위수분류	등록정보; 가맹본부 2008년 매출
본사수익율	중위수분류	등록정보; 가맹본부 2008년 매출영업이익율
가맹점매출총액	중위수분류	등록정보(지역별)
가맹점수익률	중위수분류	가맹점평균매출; 가맹점매출총액/가맹점수

다. 중위수로 집단을 구분하면 원래 변수들이 가지고 있던 풍부한 정보를 잃어버리는 단점도 있지만, 원래 변수가 측정되었을 때 가지고 있는 정보의 정교성이 떨어지거나 측정오류가 있는 경우에는 구간 구분하여 활용하는 것도 좋은 방법이 될 수 있다 (cf., Fitzsimons 2008; Irwin and McClelland 2003). 본 연구의 자료들도 이러한 경우에 해당한다고 볼 수 있다.

2. 검증방법

본 연구는 인과관계를 엄격하게 검증하기 위하여 갖추어야 하는 여러 가지 조건들을 모두 갖추지 않은 상태에서 검증을 하는 탐색적 검증방법을 활용하고자 한다. 엄격한 인과관계의 가설검증을 위해서는 이론 및 가설이 엄격하게 적용되고 도출되어야 하고, 이론에서 활용되는 주요변수 외에 영향을 미치는 변수들이 적절히 통제가 되어야 하며, 변수를 측정하는 시점이 이론이나 가설과 일관되게 시간적인 차이를 가지고 있어야 하며, 관측대상이 되는 표본도 그에 따라 맞도록 선발되어야 한다 (Babbi 2003; Trochim 2006; Kerlinger and Lee 2000). 하지만, 마케팅전략이나 유통전략과 같은 경우에는 이러한 조건들을 제대로 충족시키기가 어렵다. 구조적으로 이론이나 가설을 형성하는 주요변수들 이외의 변수들이 표본들마다 상이하게 다른 경우가 많다. 일반적으로는 통제변수를 활용해서 표본들마다 다른 점들을 해결하기도 하지만, 표본들간의 다른 점이 역시 여러개의 변수들로 구성된 경우에는 기존의 상관관계에 기초한 방법론으로는 검증하기가 어렵다. 예를 들어 대기업

인 경우에는 산업별로 차이가 나며, 중소기업의 경우에는 지역에 따라서 차이가 난다면, 일반적인 회귀분석으로는 진정한 관심 변수들간의 관계를 제대로 분석하기 어렵다.

또, 이론과 가설은 간단한 변수들간의 관계로 형성되어 있는데, 실제로는 여러 가지 조건을 가지고 있는 경우가 있을 수 있다. 예를 들어, 통제가능성이 있을 때 영업보호를 한다는 이론이 있다면, 실제로는 가맹초기에는 이런 이론이 맞았다고 가정해보자. 하지만, 가맹사업 중반기에는 새로운 조건인 사업이 성공적이라는 조건이 만족되어야만 이런 이론이 맞고, 더 나아가서 사업후기가 된다면, 다른 조건인 다양한 브랜드를 가지고 있을 때에만 이런 관계가 맞다고 한다면, 가설검증에는 기존방법론과는 다른 방법론을 사용해야 한다. 간단하게 생각한다면, 가설을 검증하기 위해서는 위와 같은 조건을 만족하는 표본들을 가지고 가설을 검증해야 한다. 하지만, 이러한 조건을 만족하는 표본의 수는 대부분 얻기가 불가능하다.

이외에도, 기업의 전략실행여부에 따라서 상황이 바뀌는 경우도 있다. 예를 들면 상대적으로 가맹점의 비율이 낮은 가맹사업본부는 가맹점 유치를 위해서 초기투자를 줄인다는 이론이 있으며 역시 그것이 맞다고 가정해보자. 하지만 가맹점 비율이 낮은 가맹본부가 초기투자를 줄였다면, 가맹점의 비율은 높아졌을 것이다. 그런데, 자료의 수집시점이 가맹본부가 초기투자를 줄이기 전에 수집했는지 혹은 초기투자를 줄이고 난후에 수집했는지에 따라서 결과는 다르게 나올 수 있는 것이다. 하지만 자료의 측정 및 전략의 실행 시점이 알려져 있지 않은 상황에서 연구를 수행하게 될 수도 있다.

또, 이론과 가설을 형성하고 있는 변수들의 관계가 서로 독립적이라기보다는 연관되어 있는 경우가 많다. 연관의 종류에는 조건도 있을 수 있으며, 결합인 경우도 있다. 예를 들면, 음식 프랜차이즈의 경우에 비가오면 매출이 증가할 수 있고, 관광 프랜차이즈의 경우에 바람이 불면 매출이 조금 증가할 수도 있다. 또 매출이 오르면, 원가가 평균보다 적을 경우에만 순이익도 오르고, 순이익이 평균보다 더 많이 올랐을 경우에만 광고비도 많이 쓴다는 가설이 있을 때, 흔히 회귀분석을 활용하면, 다른 변수의 영향력이 고정되어 있다고 생각한 상태의 효과를 밝혀내게 된다. 또 상호작용 항목을 사용한다하더라도 모든 가설을 제대로 검증하기 어렵다. 가설에 포함된 모든 조건이 만족되는 상황이 가정되어야 가설검증이 될 것이지만, 기존의 회귀나 상관분석은 이러한 것을 제대로 분석하기 힘들다.

또 유통전략의 가설들은 본질적으로 상관관계를 내포하고 있지 않은 경우도 많다. 즉 매출이 오르면, 순이익도 같이 오른다와 같은 가설의 실제 의미는 매출이 높을 때 순이익도 높다는 것이지, 매출이 낮으면 순이익도 낮아진다는 것을 생각한 것이 아닐때도 많다는 것이다. 이런 경우에 상관관계에 기반한 가설검정방법은 바람직하지 못하고, 변수값들에 따라서 두 개 집단으로 구분하는 방법론으로 검증하는 것이 올바를 수 있다.

본 연구에서는 여러 가지 조건을 충족하는 자료의 비율을 비교하는 방법을 활용하고자 한다. 이러한 방법은 상황표분석(카이스퀘어 검정)을 활용할 수도 있으며, 좀더 발전된 형태는 Poisson regression 방법이다. 일단 본고에서는 카이스퀘어 검정을 활용하겠다.

3. 분석결과

[가설1]은 배타적 영업지역보호의 성과에 대한 가설이다. 이 가설을 검증하기 위해서 전체 표본들 중에서 아래의 조건을 만족하는 표본을 구분하여서, 그 표본들이 배타적 영업지역 보호를 하고 있는지에 따라서 다시 구분하여 검증을 실시하였다. 아래 표시된 조건들은 가설들의 조건과 결과를 만족하는 표본을 찾기 위하여 <표 2> 나타난 변수들을 활용하여 만든 것이다. 즉 가설이 만약 A이면 B이다가 되었다면, 전체 표본 중에서 A와 B가 동시에 일어난 집단과 A이면서 B가 나타나지 않은 집단을 비교해서, 가설에 맞는 집단의 수가 통계적으로 크면, 가설이 맞다고 검증하게 되는 것이다. 예를 들어 아래 <표 3>을 보면 전체 표본을 4가지로 구분하였다. 배타적 영업지역 보호를 하면서, 가설1의 조건을 만족한 경우(총 11개), 배타적 영업지역보호를 하면서 가설1의 조건을 만족하지 못한 경우(총 619개), 배타적 영업지역보호를 하지 않으면서 가설1의 조건을 만족한 경우(총 18개), 배타적 영업지역보호를 하지 않으면서 가설1의 조건을 만족하지 못한 경우(총 1253개).

가설1의 배타적 영업지역보호의 조건:

마케팅비용이 많고, 가맹점수평균증가율도 높고, 가맹점매출총액도 크고, 가맹점 수익력도 높고, 본사매출도 높고, 본사 수익률도 높다.

<표 3>에 나타난 바와 같이 가설조건에 합치되는 표본 중에서 가설이 예측한대로 배타적 영업지역 보호를 실행하고 있는 경우는 11개(1.7%)이며, 배타적 영업보호를 하고 있

지 않은 경우는 18개 (1.4%)이다. 따라서 조건을 만족시키는 경우들 중에서 배타적 영업 보호를 하고 있는 경우의 비율이 더 많다고 (1.7% > 1.4%) 할 수 있으므로 가설을 지지하는 방향의 결과를 보여주고 있다. 이때, 비율을 계산할 때 조건을 만족시키는 것들 중에서 배타적영업지역을 보호한 경우와 그렇지 않은 경우를 비교하는 것 (예를 들어 18/29와 11/29)이 아니라 미보호와 보호 전체에서 조건합치된 비율을 계산하여 비교하여야 한다. 하지만, 카이스퀘어 통계치(0.305)의 유의수준이 0.355로서 통계적으로 유의하지 못하기 때문에, 가설이 지지되었다고 하기 어렵다.

〈표 3〉 배타적영업보호 성과 가설 분석

			가설조건합치성	
			불만족	만족
배타적영업 지역	미보호	개수	1253	18
		비율	0.986	0.014
	보호	개수	619	11
		비율	0.983	0.017
Total	합	개수	1872	29
		비율	0.985	0.015

두 번째 가설은 시장성장이 높을때 배타적 영업보호를 하면, 가맹점수가 적고 본사수익률도 적다는 것이다. [가설1]과 동일한 방법으로 아래 조건에 맞는 표본을 찾아서 분석을 해보면 <표 4>와 같다. 결과적으로 보면, [가설2]는 오히려 조건에 맞는 비율이 배타적 영업보호를 받지 않는 집단이 더 크기 때문에 가설은 기각되었다.

가설2의 배타적 영업지역보호의 조건:

시장성장이 빠르고, 가맹점수평균증가율이 낮고, 본사 수익률도 작다.

〈표 4〉 시장성장에 따른 배타적영업보호 가설 분석표

			가설조건합치성	
			불만족	만족
배타적영업 지역	미보호	개수	1230	41
		비율	0.968	0.032
	보호	개수	612	18
		비율	0.971	0.029
Total	합	개수	1842	59
		비율	0.969	0.031

[가설3]는 가맹본부와 가맹점간의 위험공유성향이 커서 초기의 투자금액보다 로얄티나 거래금액이 큰 경우에는 배타적 영업지역 보호를 안할 것이라는 것이다. <표 5>의 결과를 보면 가설의 예상과 같이 해당조건에 맞는 표본의 비율이 배타적 영업지역 보호를 하지 않는 경우가 더 많이 나왔다 (카이스퀘어 통계치=1.90, 유의도=0.092).

가설3의 배타적 영업지역 미보호의 조건:

가맹사업기간이 짧은 경우엔 지속로알티가 있고, 가맹점수증가가 크다.

가맹사업기간이 긴 경우엔, 지속로알티가 있고, 가맹점수증가가 크고, 본부매출이 많다.

〈표 5〉 위험공유 가설 분석표

			가설조건합치성	
			불만족	만족
배타적영업 지역	미보호	개수	1026	245
		비율	0.807	0.193
	보호	개수	525	105
		비율	0.833	0.167
Total	합	개수	1551	350
		비율	0.816	0.184

[가설4]은 사업경험이 풍부하여 가맹점들에 대한 통제가 용이하여 배타적영업보호를 한다는 가설이다. <표 6>의 결과를 보면 방향은 가설과 맞지만 통계적으로는 유의하지 못하였다 (카이스퀘어 통계치=0.335, 유의도 =0.299)

가설4의 배타적 영업지역보호의 조건: 영업체사업등록기간이 길고, 브랜드수가 많고, 본사 수익률도 높다.

<표 6> 사업경험 통제용이 가설 분석표

			가설조건합치성	
			불만족	만족
배타적영업 지역	미보호	개수	904	367
		비율	0.711	0.289
	보호	개수	440	190
		비율	0.698	0.302
Total	합	개수	1344	557
		비율	0.707	0.293

[가설5]은 거래특유자산에 따라 통제용이성이 결정되며, 이에 따라 배타적 영업지역 보호가 이루어진다는 가설이다. <표 >의 결과는 가설조건에 합치되는 표본의 비율이 가설과 다른 것으로 나타나서 [가설5]은 기각되었다.

가설5의 배타적 영업지역보호의 조건:
가맹사업기간이 짧은 경우에는 가맹점의 영업개시전투자 금액이 많고,
가맹사업기간이 긴 경우에는 가맹점의 영업개시전투자 금액이 많고, 본사수익률이 높다.

<표 7> 특유자산 통제용이 가설 분석표

			가설조건합치성	
			불만족	만족
배타적영업 지역	미보호	개수	792	479
		비율	0.623	0.377
	보호	개수	398	232
		비율	0.632	0.368
Total	합	개수	1190	711
		비율	0.626	0.374

[가설6]은 외부경쟁에 따른 배타적 영업지역보호에 관한 것이다. 결과는 역시 가설과 반대로 나타나고 있어서 기각되었다.

가설6의 배타적 영업지역보호의 조건:
경쟁심도가 크고, 본사매출 및 본사수익율도 높고, 가맹점 매출총액 및 가맹점수익력도 높다.

<표 8> 외부경쟁에 따른 배타적영업보호 가설 분석표

			가설조건합치성	
			불만족	만족
배타적영업 지역	미보호	개수	1248	23
		비율	0.982	0.018
	보호	개수	620	10
		비율	0.984	0.016
Total	합	개수	1868	33
		비율	0.983	0.017

[가설7]는 가맹본부가 직영점을 보호하기 위하여 배타적 영업보호를 한다는 가설이다. 아래조건에 따라 분석을 해본 결과 오히려 가설조건에 맞는 표본의 비율이 배타적 영업보호를 하지 않는 쪽이 많이 나오고 있어서 가

설은 기각되었다.

가설7의 배타적 영업지역보호의 조건:
 가맹사업기간이 짧은 경우, 초기직영점을 보유하고 있음
 가맹사업기간이 긴 경우, 직영점수증가가 높고, 가맹점수증가가 낮다.

〈표 9〉 직영점보호 가설 분석표

		가설조건합치성		
		불만족	만족	
배타적영업 지역	미보호	개수	1101	170
		비율	0.866	0.134
	보호	개수	557	73
		비율	0.884	0.116
Total	합	개수	1658	243
		비율	0.872	0.128

[가설8]은 가맹점을 모집하기 위해서 배타적 영업보호를 한다는 가설이다. 역시 아래의 조건에 맞는 표본을 활용하여 [가설8]을 검증해 보면, 가설의 주장의 예측과 같이 배타적 영업지역보호를 하는 경우가 더 높은 가설 조건 합치성(20%)을 보이며, 카이스퀘어값도 3.176로 유의수준이 0.043이어서 가설이 기각되지 않았다고 할 수 있다.

가설8의 배타적 영업지역보호의 조건:
 가맹사업기간이 짧은 경우, 가맹점의 영업개시전투자 금액이 높고, 가맹점수평균증가율이 높고, 본사의 수익률이 높음
 가맹사업기간이 긴 경우, 가맹점의 영업개시전투자 금액이 높고, 가맹점수가 많다.

〈표 10〉 가맹점 모집 가설 분석표

		가설조건합치성		
		불만족	만족	
배타적영업 지역	미보호	개수	1059	212
		비율	0.833	0.167
	보호	개수	504	126
		비율	0.800	0.200
Total	합	개수	1563	338
		비율	0.822	0.178

[가설9]은 효율성증대를 위하여 배타적 영업보호를 한다는 가설이다. <표 10>을 보면, 효율성증대를 위하여 배타적 영업보호를 한다는 가설은 지지되고 있으며, 카이스퀘어 통계치(3.546)도 유의성(0.046)이 적절하여 가설은 지지되었다고 할 수 있다.

가설9의 배타적 영업지역보호의 조건:
 경쟁심도가 높고, 본사수익율이 높으며, 점포집중도가 낮고, 총 점포 증가율이 낮고, 가맹점매출총액이 많다.

〈표 11〉 효율성증대 가설 분석표

		가설조건합치성		
		불만족	만족	
배타적영업 지역	미보호	개수	1257	14
		비율	0.989	0.011
	보호	개수	616	14
		비율	0.978	0.022
Total	합	개수	1873	28
		비율	0.985	0.015

IV. 토의

본 논문은 프랜차이즈 본부가 가맹점을 모집하는데 있어서 배타적 영업지역 보호를 할 때 그렇지 않은 경우를 비교하여서 가맹본부와 가맹점의 매출이나 수익성 등에서 어떠한 것이 더 우월한 결과를 내고 있는지를 밝혀서 앞으로 기업의 전략뿐만 아니라 사회경제적으로 유통산업의 장기적 발전을 위한 의사결정을 하는데 도움이 되고자 하였다. 구체적으로 보면 배타적 영업지역 보호의 효과를 어떤 요인들로 보는지에 대한 관점들이 있기에 가설 1에서는 이를 확인하고자 하였다. <표 12>에 나와 있듯이 가설 2부터 가설 9까지는 배타적 영업지역 보호를 하는 상황적인 요인이나 구조적인 요인, 또 전략적인 요인들을 이론적 고찰에서 찾아내어 가설화 시켰다. 배타적 영업지역 보호를 하는 원인이 각기 다를 수 있기에 항상 배타적 영업지역 보호가 긍정적인 효과를 내는 것이 아니기 때문에, 그 원

인요소와 함께 검증을 해야 한다. <표 12>에는 세부적으로 나와 있지 않지만, 각 가설을 구성하는 측정변수들의 조합에 따라서 가설이 의미하는 것이 달라지기 때문에 가설의 조건변수와 효과변수들을 구체적으로 확인하는 것이 필요하다.

가설들은 2009년 정보공개서와 통계청의 자료 등을 가지고 카이스퀘어 방법을 통하여 검증을 하였다. 이러한 방법은 기존의 상관관계나 모수분포를 가정한 검증방법에 비하여 오히려 이론자체가 가지고 있는 한계점이나 수집할 수 있는 자료가 가지고 있는 한계점을 보완할 수 있는 검증방법이라고 할 수 있다.

결과적으로 보면, 배타적 영업지역보호는 긍정적인 효과가 있기는 하지만 통계적으로 유의하지 못하였으며, 가맹점과 가맹본부간의 로얄티가 많아서 위험공유성향이 클 때에는 배타적 영업지역보호를 하지 않는 것이 효과적이었고, 가맹점을 모집하기 위해 배타적 영업지역보호를 해주거나 배타적 영업지역보호

<표 12> 가설요약

	가설	가설 설명 요약	결과
1	효과	배타적 영업지역보호는 효과가 있다.	방향
2	시장성장성	시장성장성이 빠를때 배타적 영업지역보호를 하면 효과가 크다	기각
3	위험공유성향	위험공유성향이 있을때 배타적 영업지역보호를 하지않으면 효과가 크다	채택
4	사업경험	사업경험이 많은 본부가 배타적 영업지역보호를 하면 효과가 크다	방향
5	거래특유투자	거래특유투자가 있을때 배타적 영업지역보호를 하면 효과가 크다	기각
6	경쟁으로부터 보호	외부경쟁을 보호하기위해 배타적 영업지역보호를 하면 효과가 크다	기각
7	직영점보호	직영점보호를 위해 배타적 영업지역보호를 하면 효과가 크다	기각
8	가맹점모집	가맹점을 더 잘 모집하기위해 배타적 영업지역보호를 하면 효과가 크다	채택
9	효율성증대	효율성을 증대하기 위해 배타적 영업지역보호를 하면 효과가 크다	채택

를 통해서 가맹사업본부내의 효율성을 키우기 위한 경우에는 긍정적인 효과가 유의하게 나타나는 것으로 밝혀졌다. 하지만 외부경쟁으로부터 직영점을 보호하기 위하거나 시장 성장을 활용하기 위한 배타적 영업지역보호는 좋은 성과를 내지 못하였다. 또한 쉽게 배타적 영업지역보호를 할수 있기에 이런 제도를 도입하는 것도 역시 좋은 성과를 내지 못한 것으로 나타났다. 종합하여 보면, 배타적 영업지역보호를 하는 것이 반드시 좋은 성과를 낸다고 할 수 없다. 그 원인을 찾아보면 운영효율성을 증대하기 위한 동기에서의 배타적 영업지역보호는 바람직하지만, 경쟁을 줄이고 보호를 하기위한 것은 별로 성과가 높지 않다는 것이다. 시간적으로 보아도 초기 가맹사업본부는 이러한 제도를 활용해서 가맹점을 쉽게 모집하고 빨리 가맹사업을 안정화시키는게 필요하지만, 안정화가 된 후에는 배타적 영업지역보호를 없애고 가맹사업전체를 오히려 경쟁에 노출시키는 것이 더 바람직할 수 있겠다. 물론, 가맹점주간의 합법적인 계약조건의 조정 노력이 필요할 것이다.

현실적인 관점에서 보면, 가맹본부의 입장에서 배타적 영업지역조항을 제공하여 가맹점의 영업지역을 보호할 것인가 아니면 이를 제공하지 않을 것인가가 경영의 효율성을 높이고 경쟁브랜드와 효과적으로 대응하는 전략수단이 된다. 가맹점의 입장에서 수익을 보전하기 위해 가맹본부로 하여금 배타적 영업지역보호를 준수하도록 강제하고 가맹본부의 직영점 혹은 여타 가맹점에 의한 영업지역침해를 방지하라는 요구를 강하게 제기하고 있다.

영업지역침해의 문제는 신생 가맹본부보다는 성숙된 가맹본부에 있어 중요한 쟁점이 된

다. 그 이유는 가맹본부의 입장에서는 지속적인 성장을 위해 신규가맹점의 개설이 필요한 반면 가맹점이 증가하면 할수록 영업지역이 중복되지 않는 지역을 찾기가 쉽지 않기 때문이다. 가맹본부는 시장이 고갈되어 갈수록 성장의 수단으로 기존 가맹점이 위치한 곳에 신규 점포를 개설하고자 한다. 가맹본부는 기존 시장에 신규 점포를 개설함으로써 발생하는 수익이 손실보다 크다고 판단되면 신규 점포를 개설한다.

가맹점의 주장은 자신의 수입이 영업지역침해로 인해 상당히 감소한다는 것이다. 하지만 가맹본부가 생각하는 최적 점포수는 가맹점이 생각하는 최적 점포수와 항상 일치하는 것은 아니며 따라서 이들 간의 갈등은 필연적이라 할 수 있다. 영업지역침해는 기존 가맹점과의 갈등을 필연적으로 야기하며 법적 다툼으로까지 이어지기도 한다. 설령 가맹본부가 소송을 당하지 않는다 하더라도 갈등해결에 막대한 자원을 투입해야 하는 문제가 발생한다. 따라서 일각에서는 가맹점의 피해를 방지하고 나아가 가맹본부와의 분쟁을 방지하기 위해 가맹점에게는 영업지역을 준수하고 가맹본부에게는 가맹점의 영업지역을 보호하도록 강제할 필요성이 제기되고 있다.

하지만 영업지역침해에 따라 가맹본부가 부담하여야 하는 비용도 만만치 않다. 가맹본부는 소송에 휘말릴 수도 있으며 갈등해결을 위해 막대한 자원을 투입해야 하기도 한다. 또한 영업지역침해로부터 가맹점을 보호하고자 하는 입법시도를 막기 위한 로비도 하여야 한다 (Kalnins 2004). 신규가맹점의 개설에 의해 가맹점의 매출이 증가할 수 있다는 연구도 있지만 (Ghosh and Craig 1991), 이는 신규가맹점을 기존 가맹점의 영업지역에 개설

하는 경우를 포함하는 것은 아니다. 영업지역 침해는 가맹본부의 평판을 손상하고 가맹점의 의욕을 저하시키는 부작용도 있다. 그럼에도 불구하고 대다수 가맹본부는 자신의 재정적 수익을 위해 기존 가맹점의 영업지역을 침해한다.

가맹본부의 전략적인 관점이 아니라 사회경제적인 제도의 측면에서 문제를 본다면, 배타적 영업지역보호 및 침해에 대한 현실 인식과 해결방법이 계약당사자에 따라 크게 다르고 영업지역침해의 경제적 효과가 명확하지 않은 상황에서 정부가 주도적으로 영업지역 침해의 문제에 개입하는 것은 시장을 왜곡할 우려가 있다. 배타적 영업지역보호의 문제는 로열티나 가맹금과 마찬가지로 법정이나 법률제정, 규제를 통해 효과적으로 설계될 수 있는 계약조항이 아니며 가맹본부가 전략적 선택에 의해 자율적으로 결정하여야 한다. 정부의 영업지역제한은 경쟁점포의 개설 자체를 금지하는데 초점을 두어서는 안 될 것이다. 미국에서도 거의 모든 주에서 법령상 가맹점의 배타적 영업지역을 강제하는 규정은 존재하지 않으며, 연방정부 차원에서 이를 강제하는 규정은 없다. 그동안 일부 제정 시도가 있었으나 법리적 무리를 감당하지 못하여 폐기된 바 있다. 정부입장에서는 영업지역침해의 문제를 가급적 가맹본부나 협회차원의 자율규제에 의해 해결하도록 권유하는 한편 가맹희망자로 하여금 계약체결 전 정보공개서와 계약서를 꼼꼼히 검토하도록 가이드라인을 제시하는 것이 합리적 방안이라 할 것이다. 또한 본 연구와 같이 객관적인 연구기관으로 하여금, 배타적 영업지역보호의 성공사례와 실패사례 혹은 정확한 통계와 과학적인 결과분석을 공표함으로써 가맹사업에서 각자

의 상황에 맞는 올바른 전략이 나올 수 있도록 도움을 주어야 한다.

논문접수일 : 2011. 12. 15

게재확정일 : 2012. 01. 06

참고문헌

- 공정거래위원회 (2009), *공정거래백서*.
- 임영균, 안광호, 김상용 (2010), *유통관리*, 학현사.
- 임채운, 이수, 이호택 (2010), “외식 프랜차이즈 거래에서 지역제한 (Territorial Restraint) 이 가맹본사의 브랜드 확장에 미치는 영향,” *유통연구*, 15권, 5호, 217-235.
- Azoulay, P. and S. Shane (2001), “Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms.” *Management Science*. 47(3), 337-58.
- Babbie, Earl (2003) *The practice of social science*, (10th ed), Wadsworth Inc.,
- Blair, R. and F. Lafontaine. 2002. Legislating Exclusive Territories: Franchising Encroachment and Legislative Proposals. *Mimeo*, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Coughlan, Anne, Erin Anderson, Louis Stern, and El-Ansay Stern (2003), *Marketing Channels*, Prentice Hall.
- Dutta, Shantanua, Jan B. Heide, and Mark Bergen (1999), Vertical Territorial Restrictions and Public Policy: Theories and Industry Evidence, *Journal of Marketing*, 63(October),

- 121-34.
- Dutta, Shantanu, Mark Bergen, and George John (1994), "The Governance of Exclusive Territories When Dealers Can Bootleg," *Marketing Science*, 13(1), 83-99.
- Fein, Adam J. and Erin Anderson (1997), "Patterns of Credible Commitments: Territory and Brand Selectivity in Industrial Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 61 (April), 19-34.
- Fitzsimons, Gavan J. (2008), "Death to Dichotomizing," *Journal of Consumer Research*, 35, 1, 5-8
- Frazier, Gary L. and Walfried M. Lassar (1996), "Determinants of Distribution Intensity," *Journal of Marketing*, 60 (October), 39-51.
- González-Hernando, Santiago, Victor Iglesias, and Juan A. Trespalacios (2005), "Exclusive Territories and Performance Dimensions in Industrial Distribution Channels," *Industrial Marketing Management*, 34, 535 - 44.
- Ghosh, Avijit and Samuel Craig (1991), "'FRANSYS: A Franchise Distribution System Location Model,'" *Journal of Retailing*, 67 (Winter), 466 - 95.
- Iglesias, Victor, Juan A. Trespalacios, and Rodolfo Va'zquez (2000), "Effects of Exclusivity Agreements on Supplier Control over Marketing Channels," *Journal of Marketing Channels*, 7(4), 61 - 82
- Irwin, Julie R. and Gary H. McClelland (2003), "Negative Consequences of Dichotomizing Continuous Predictor Variables," *Journal of Marketing Research*, 40, 3, 366-371
- Kalnins, Arthurs (2004), "An Empirical Analysis of Territorial Encroachment Within Franchised and Company-Owned Branded Chains," *Marketing Science*, 23(4), 476-89.
- Kerlinger, F.N. and Howard B. Lee (2000), *Foundations of Behavioral Research*, 4ed. Harcourt College Publishers
- Khanna, T., I. Ganot. 1995. *Choice Hotels International 1995, Harvard Case Study #9-795-165*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Klein, Benjamin and Kevin M. Murphy (1988), "Vertical Restraints as Contract Enforcement Mechanisms," *Journal of Law and Economics*, 31 (October), 265-97.
- Mathewson, George F. and Ralph A. Winter (1984), "An Economic Theory of Vertical Restraints," *Rand Journal of Economics*, 12 (Spring), 27-38.
- Rey, Patrick and Joseph Stiglitz (1995), "The Role of Exclusive Territories in Producers' Competition," *Rand Journal of Economics*, 26(3), 431-51.
- Rey, Patrick and Jean Tirole (1986), "The Logic of Vertical Restraints," *American Economic Review*, 76 (5), 921-39.
- Sass, Tim R. and David S. Saurman (1993), "Mandated Exclusive Territories and Economic Efficiency: An Empirical Analysis of the Malt-Beverage Industry," *Journal of Law and Economics*, 36 (April), 153-77.
- Sheridan, M. and A. Gillespie (1995), "Hotel Industry Slows to Confront Encroachment,

- Financing Issues," *National Real Estate Investor*, 37(5) 64 - 71.
- Thomas, W. L., M. J. O'Hara, and F. W. Musgrave (1990), "The Effects of Ownership and Investment on the Performance of Franchise Systems," *American Economist*, 54(1), 54-61.
- Trochim, W (2006) *The research methods knowledge base*, 3rd ed. Cincinnati, OH: Atomic Dog Publishing
[<http://www.socialresearchmethods.net/kb/>]

A New Exploratory Research on Franchisor's Provision of Exclusive Territories

Lim, Young Kyun^{*}
Lee, Su Dong^{**}
Kim, Juyoung^{***}

Abstract

In franchise business, exclusive sales territory (sometimes EST in table) protection is a very important issue from an economic, social and political point of view. It affects the growth and survival of both franchisor and franchisee and often raises issues of social and political conflicts. When franchisee is not familiar with related laws and regulations, franchisor has high chance to utilize it.

Exclusive sales territory protection by the manufacturer and distributors (wholesalers or retailers) means sales area restriction by which only certain distributors have right to sell products or services. The distributor, who has been granted exclusive sales territories, can protect its own territory, whereas he may be prohibited from entering in other regions.

Even though exclusive sales territory is a quite critical problem in franchise business, there is not much rigorous research about the reason, results, evaluation, and future direction based on empirical data. This paper tries to address this problem not only from logical and nomological validity, but from empirical validation. While we pursue an empirical analysis, we take into account the difficulties of real data collection and statistical analysis techniques. We use a set of disclosure document data collected by Korea Fair Trade Commission, instead of conventional survey method which is usually criticized for its measurement error.

Existing theories about exclusive sales territory can be summarized into two groups as shown in the table below. The first one is about the effectiveness of exclusive sales territory from both franchisor and franchisee point of view. In fact, output of exclusive sales territory

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

** Professor, College of Business Administration, Kookmin University(kulsd@kookmin.ac.kr)

*** Corresponding Author, Professor, Sogang University Business School(jkimsg@sogang.ac.kr)

can be positive for franchisors but negative for franchisees. Also, it can be positive in terms of sales but negative in terms of profit. Therefore, variables and viewpoints should be set properly.

The other one is about the motive or reason why exclusive sales territory is protected. The reasons can be classified into four groups - industry characteristics, franchise systems characteristics, capability to maintain exclusive sales territory, and strategic decision. Within four groups of reasons, there are more specific variables and theories as below.

Topic	sub-topics	variables	description	research
Effect of EST Protection	Franchisor		research about performance of Franchise system	Gonza'lez-Hernando, et.al 2005; Iglesias, Trespalacios, and Va'zquez 2000; Azoulay and Shane 2001; Kalnins 2004
	Franchisee		research about performance of Franchisee	
Reasons of EST Protection	Industry characteristics	Market Growth	Size of effect differs on industry growth	Ghosh and Craig 1991; Kalnins 2004
	Characteristics of Franchisor and Franchisee	Attitude toward Risk	Size of effect differs on attitude toward risk of both Franchisor and Franchisee	Kalnins 2004; Thomas et al. 1990
	Easy to protect EST	Business Experience	Franchisor with business experience can protect EST and make better performance	Dutta, Bergen, and John 1994
		Transaction specific asset	Franchisor with high transaction specific asset can protect EST and make better performance	Klein and Murphy 1988; Sass and Saurman 1993; Fein and Anderson 1997
	Characteristics of Strategy	Protection from competition	When EST is motivated for protecting external competition, it makes better performance	Coughlan et al. 2003; Dutta et al. 1999; Blair and Lafontaine 2002; Rey and Stiglitz 1995; Gonza'lez-Hernando et al. 2005
		Protection of own sales branch	When EST is motivated for protecting own sales branches, it makes better performance	Kalnins 2004
		Easy to recruit Franchisee	When EST is motivated for easy recruiting franchisee, it makes better performance.	Azoulay and Shane 2001
		Improvement of Efficiency	When EST is motivated for improving efficiency, it makes better performance.	Rey and Tirole 1986; Mathewson and Winter 1984; Dutta, Bergen, and John 1994; Frazier and Lassar 1996

Based on these theories, we develop nine hypotheses which are briefly shown in the last table below with the results. In order to validate the hypothesis, data is collected from government (FTC) homepage which is open source. The sample consists of 1,896 franchisors and it contains about three year operation data, from 2006 to 2008. Within the samples, 627 have exclusive sales territory protection policy and the one with exclusive sales territory policy is not evenly distributed over 19 representative industries.

Additional data are also collected from another government agency homepage, like Statistics Korea. Also, we combine data from various secondary sources to create meaningful variables as shown in the table below. All variables are dichotomized by mean or median split if they are not inherently dichotomized by its definition, since each hypothesis is composed by multiple variables and there is no solid statistical technique to incorporate all these conditions to test the hypotheses.

Variables	Value	Description
EST protection	dichotomous	Information from Gov. 1=yes, 0=no
level of competition	mean split	number of franchisee registered for each industry
period of business registration	median split	Information from Gov.
period of franchise registration	median split	Information from Gov.
number of brands	median split	Information from Gov.
marketing expense	median split	advertising fee(2008)+promotion fee(2008)
own sales branch at start	dichotomous	Information from Gov.; 1=yes, 0=no
increase of own sales branch	median split	number of own sales branch (2008) - number of own sales branch (2006)
increase of franchisee	median split	number of franchisee (2008) - number of franchisee (2006)
increase of total stores	median split	number of total stores (2008) - number of total stores (2006)
average increase rate of franchisee	median split	(increase rate of franchisee_2007+increase rate of franchisee_2008)/2
intensity of store location	median split	largest number of franchisee per region (2008) / average number of franchisee per region (2008)
investment before start	median split	membership fee+startup franchise fee+education fee+other expense+deposit
continuing loyalty	dichotomous	1=yes, 0=no loyalty or only one fixed amount
market growth	median split	MAX(average sales growth rate, sales growth rate_2008).
sales of franchisor	median split	Information from Gov. sales for franchisor 2008yr.
profit of franchisor	median split	Information from Gov. sales profit for franchisor 2008yr.
sales of franchisee	median split	Information from Gov.
profit of franchisee	median split	total sales for franchisee/number of franchisee

This paper uses a simple chi-square test because hypotheses and theories are built upon quite specific conditions such as industry type, economic condition, company history and various strategic purposes. It is almost impossible to find all those samples to satisfy them and it can't be manipulated in experimental settings. However, more advanced statistical techniques are very good on clean data without exogenous variables, but not good with real complex data. The chi-square test is applied in a way that samples are grouped into four with two criteria, whether they use exclusive sales territory protection or not, and whether they satisfy conditions of each hypothesis. So the proportion of sample franchisors which satisfy conditions and protect exclusive sales territory, does significantly exceed the proportion of samples that satisfy condition and do not protect. In fact, chi-square test is equivalent with the Poisson regression which allows more flexible application.

	Hypothesis	Description	Result
1	Effect	EST protection has impact.	Direction
2	Market growth	Effectiveness of EST protection is greater as market size expands faster.	Reject
3	Attitude toward risk	Effectiveness of no-EST-protection is greater as attitude toward risk is bigger.	Accept
4	Business experience	Effectiveness of EST protection is greater as Franchisor has longer business experience.	Direction
5	Transaction specific asset	Effectiveness of EST protection is greater as they has larger transaction specific asset.	Reject
6	Protection from competition	Effectiveness of EST protection is greater if it is for protecting from external severe competition.	Reject
7	Protection of own sales branch	Effectiveness of EST protection is greater if it is for protecting its own sales branches.	Reject
8	Recruit franchisee	Effectiveness of EST protection is greater if it is for recruit franchisee.	Accept
9	Efficiency	Effectiveness of EST protection is greater if it is for improving efficiency.	Accept

As results, only three hypotheses are accepted. When attitude toward the risk is high so loyalty fee is determined according to sales performance, EST protection makes poor results as expected. And when franchisor protects EST in order to recruit franchisee easily, EST protection makes better results. Also, when EST protection is to improve the efficiency of franchise system as a whole, it shows better performances. High efficiency is achieved as EST prohibits the free riding of franchisee who exploits other's marketing efforts, and it

encourages proper investments and distributes franchisee into multiple regions evenly. Other hypotheses are not supported in the results of significance testing.

Exclusive sales territory should be protected from proper motives and administered for mutual benefits. Legal restrictions driven by the government agency like FTC could be misused and cause mis-understandings. So there need more careful monitoring on real practices and more rigorous studies by both academicians and practitioners.

Key Words: Franchise, Exclusive Territory, Franchisor, Franchisee, Chi-Square test