



Print ISSN: 2093-9582
 Online ISSN 2508-4593
<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2021.6.12.2.23>

A Systematic Review Study on the Start-Up Sustainability Factors by Franchises Growth Cycle in Korea : Focusing on the ERIS Model

Insook Kim¹, Jihee YANG²

Received: May 07, 2021 Revised: June 07, 2021 Accepted: June 10, 2020.

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to provide basic data such as development of sustainable support policies and performance management evaluation to support sustainable management of domestic franchises by deriving the sustainable growth cycle of domestic franchises. **Research design, data, and methodology:** This study is based on systematic review study. We combined search terms such as "Start-up", "Sustainability" and "Success" with four databases, RISS, KISS, e-article and DBpia and searched a total of 1,219 articles published by April 21, 2021. In the process, 35 studies were selected and analyzed after an expert review, excluding documents whose overlapping documents, gray zones (e.g., reports, conference presentations, etc.), degree papers, foreign language literature, and dependent variables were not related to the Sustainability factors. Using ERIS model, which is applied to research on the results of start-up, and the franchise's growth cycle, which reflects the growth stage of franchises, we analyzed the factors behind the sustainability of franchise. **Result:** The results of the study are as follows. First, research on the sustainability of franchise has continued since 2009 in Korea, and has been conducted in various fields such as social welfare in addition to venture, start-up and management. Second, sustainability factors of franchise were analyzed from the ERIS performance model indicating the performance of venture, and the 68 subfactors were derived. Third, it is confirmed that there are important factors that affect the sustainable growth of franchise startups in each franchise's growth cycle. **Conclusions:** It is significant that through this study, we provided better understanding of the factors that sustain sustainability of franchises, policy suggestions, and presented the direction of future study. Theoretical suggestion is that the main reason for the continuous growth of franchise in each domestic franchise is based on the ERIS performance model. The practical implication is that the headquarters and Franchisor can use it to establish and evaluate performance indicators based on the business growth cycle. The results of this study are expected to be used as basic data for development and performance management evaluation of franchise start-up support policies to support the sustainable management of domestic franchises.

Keywords : Franchises, Sustainability Factors, Franchises Growth cycle, Systematic Review Study, ERIS Model.

JEL Classification Code : L1, L2, M13

1. 서론

- 1 First Author's Affiliation: Assistant Professor, Korea National University of Transportation, Department of Entrepreneurial Business Management & Consulting, Chungju, South Korea, Email: kis1@ut.ac.kr
- 2 Corresponding Author's Affiliation: Doctoral Student, Dongduk Women's University, Department of Education Consulting, Seoul, South Korea. Email: didwlgml33@naver.com

© Copyright: Korean Distribution Science Association (KODISA)
 This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

전 세계적인 팬데믹 현상 이후 기업 경영환경 악화로 기업의 지속가능성에 대한 우려가 심화되는 상황에서 지속가능경영은 산업 분야의 주요 연구이슈로 부상하고 있다 (Lee & Lee, 2020). 국내 프랜차이즈 브랜드 한솔도시락은 창업단계부터 2015 년 UN 에서 공포한 지속가능개발목표 (SDGs) 달성을 위해 ESG 경영에 매진해 왔다. ESG 경영이란 환경 (Environment), 사회 (Social),

지배구조 (Governance)의 약자로, 환경, 사회, 윤리경영 등 기업의 비재무적 책임 향상 노력이 기업의 지속적인 성장 동인임을 의미한다 (Min & Kim, 2019). 지속가능경영이 중요해지고 있는 사회적 흐름 속에서 프랜차이즈 분야는 소규모 창업 투자 촉진과 고용창출을 촉진 등 국내의 경제발전에 이바지한다는 점에서 지속적인 각광을 받고있다 (Kim & Joe, 2020).

프랜차이즈 창업시스템은 가맹본부가 가맹점에 독점적 영업권을 주고, 상품의 종류, 인테리어, 광고 등의 가맹점 창업을 조직하고 관리한다. 또한, 가맹본부는 가맹점 교육, 경영지원 등 각종 경영노하우 또한 직접 제공한다는 특징이 있다. 가맹점 운영의 경우에는 가맹본부에게 가맹비 등 일정한 대가를 지불하고 사업을 영위하며 필요한 자금을 직접 투자하여 가맹본부의 협조 아래 독립된 사업을 시행한다 (Kim, 2009). 이러한 프랜차이즈 창업시스템은 가맹점주에게 가맹본부의 지원 아래 안정적인 성공적인 사업을 할 수 있는 기반을 제공하여 경험이 없는 예비창업자들이 가맹본부의 축적된 노하우 및 브랜드력 등을 통해 개인 창업보다 상대적으로 실패확률이 낮은 프랜차이즈 창업을 선호하는 경향으로 이어지고 있다.

그러나 4 차 산업혁명 등 급격한 경영환경 변화로 인해 국내 프랜차이즈 기업은 치열한 경쟁 환경에 직면해 있으며, 이러한 환경 속에서 살아남기 위하여 다양한 노력을 시도하고 있다 (Kim & Lee, 2018). 예비창업자들이 코로나 19로 인한 경기침체, 취업난 등의 이유로 포화상태에 있는 프랜차이즈 창업으로 유입되는 흐름이 이어지고, 이로 인해 프랜차이즈 생태계의 무분별한 확장을 우려하는 목소리도 높아지고 있다. 또한, 가맹본부는 프랜차이즈 단기 성장으로 인해 가맹점과의 분쟁 등 다양한 문제에 봉착하고 있다.

한편, 창업초기부터 ESG 경영을 통해 지속가능한 성장을 실천하여 장수 프랜차이즈로 자리매김한 한솔도시락의 사례와 같이 프랜차이즈에서 지속가능경영은 큰 시사점을 주고 있다. 프랜차이즈는 생계형 점주와 투자형 다점포 점주 등 창업 성장주기 각 단계에 따라 이질적 특성들을 가지고 있다. 따라서 프랜차이즈 기업들의 지속가능성장을 위해서는 창업 성장주기별 지속가능 특성을 파악하고 이에 맞는 지속요인을 도출해내는 것은 프랜차이즈 창업의 지속성장을 위해 매우 중요하다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 종합하여 국내 프랜차이즈의 창업 성장주기, 창업 지속요인 관련 연구의 흐름 및 세부 내용을 체계적 문헌고찰 (Systematic Review study) 방법을 통해 살펴보고자 한다. 이를 통해 프랜차이즈 창업기업의 성장주기별 성과모델에 따른 창업의 지속성장요인을 도출하여 국내 프랜차이즈의 지속가능경영을 지원할 수 있는 창업 지속 지원 정책 개발, 성과관리 평가 등의 기초자료를 제공하고자 한다.

2. 이론적 고찰

2.1. 국내 프랜차이즈의 현황

코로나 19 로 외식업을 포함한 대부분 프랜차이즈 매출이 감소함에 따라, 폐업하려는 가맹점이 늘어나면서 계약기간을 채우지 못해 발생하는 위약금과 관련한 분쟁 등 다양한 문제가 나타나고 있다.

2020 년도 가맹산업 현황 기준 (Fair Trade Commission, 2021), 프랜차이즈의 가맹본부 수는 5,602 개, 브랜드 수는 7,094 개, 가맹점 수는 258,889 개로 5 년 연속 증가하고 있었다. 그러나 브랜드 수의 증가에도 불구하고 가맹점의 평균 매출액 수는 감소하고 있는 것으로 밝혀졌다.

특히 외식업종 브랜드 수는 5,404 개, 가맹점 수는 129,126 개로 전년 대비 각각 12.8%, 5.3% 증가하였으나, 가맹점 평균매출액은 약 3.1 억원으로 전년대비 0.3% 감소하였다. 도소매업종 브랜드 수는 350 개, 가맹점 수는 58,287 개로 전년대비 각각 12.2%, 3.3% 증가하였으나, 가맹점 평균매출액은 약 5.6 억원으로 전년대비 0.4% 감소하였다. 서비스업종의 브랜드 수는 1,340 개로 전년대비 7.3% 증가했으나, 가맹점 평균매출액은 약 1.3 억원으로 전년대비 7.7%나 감소하였다. 이렇듯 단명하는 프랜차이즈가 급증하는 상황은 프랜차이즈를 창업하려는 시도는 늘고 있으나 프랜차이즈의 창업의 지속성장 가능성은 낮음을 시사한다.

이러한 상황을 개선하고자 2020 년 4 월 개정된 가맹사업법에서는 출점 후 1 년간 매출액이 가맹본부가 제공한 예상 매출액의 하한선에 미치지 못하여 폐점하는 경우에는 영업 위약금 부과를 금지하는 등 매출 부진 가맹점의 폐점 부담 완화를 위한 노력을 하고 있다. 또한 정보공개서에서 평균 가맹점 운영 기간 및 안정적 점포 운영을 위한 가맹본부의 지원 내역을 추가하여 창업단계에서 프랜차이즈 예비 창업 지속요인의 합리적인 선택을 지원하고자 한다. 이러한 흐름 속에서 국내 프랜차이즈는 확장보다 지속에 중점을 두고 창업 성장주기 별 프랜차이즈 창업의 지속성장 강화를 위한 전략을 수립하는 것이 필요하다.

2.2. 프랜차이즈 창업 성장주기

창업기업의 성장주기에 관한 연구에서 중요한 점은 각 성장단계 별 중요한 성공요인이 존재하며, 성장주기에 맞는 전략이 필요하다는 점이다. 창업 성장단계와 성장주기는 연구에 따라 단계와 주기를 구성하는 내용의 공통점과 차이점이 존재한다.

Scott and Bruce (1987)은 창업성장단계를 창업기, 생존기, 성장기, 확장기, 성숙기의 5 단계로 분류하였고, Dodge and Robins (1994)는 성장초기와 성장후기의 2 단계로 제시하였다. Jung (1998)는 벤처기업의 성장단계를 창업초기단계, 생존 및 유지 단계, 지속 단계, 성공적 성장 단계, 고성장 및 도약 단계, 성숙 및 안정 단계의 6 단계로 구분하였다. Nam (1998)은 창업준비 단계, 계획 단계, 계약용역 단계, 첫 제품 단계, 다 제품 단계의 5 단계로 구분하였다. Kang, Lee and Oh (2012)는 창업기, 초기 성장기, 고도성장기, 성숙기의 4 단계로 제시하였다. 보편적으로 창업 성장단계는 창업, 성장, 성숙의 3 단계로 구분하여 연구되고 있다 (Lim & Kim, 2001; Jang, 2007; Chen, 2004).

Carney and Gedajlovic (1991)는 프랜차이즈 성장단계를 급성장기 (Rapid Grower), 보수적 확장기 (Expensive conservative), 변환기 (Converters), 성숙기 (Matures), 쇠퇴기 (Unsuccessful)로 분류하였고, 프랜차이즈 산업이 성장단계별로 이질적인 특징이 있음을 증명하였다. Inma and Debowski (2006)의 연구에서는 프랜차이즈 유형학에 기초를 둔 발전 단계이론을 기준으로, 프랜차이즈 성장단계를 도입기 (Beginners), 발전기 (Developers), 성장기 (Growers), 성숙기 (Matures)로 구분하였다. Kwon (2020)은 제품수명주기 이론에 다점포 확장기와 재생기를 추가한 프랜차이즈 외식기업 수명주기 (The multisite firm life cycle)를 제시하였다. 프랜차이즈 외식기업 수명주기에 따르면 기업의 성장은 도입기 (entrepreneurial stage), 다점포전략시기 (multisite rationalization), 성장기 (growth), 성숙기 (maturity), 쇠퇴기 / 회생기 (decline/regeneration)의 5 단계로 구성된다는 것이다. 창업기업의 성장단계에 관한 연구들의 공통점은 모든 창업기업들이 일정한 단계를 거쳐 발전한다는 것을 전제로 하며, 각 성장단계에 필요한 전략 및 경영활동을 적절히 수행함으로써 성장한다는 것이다 (Kim et al, 2019).

이상의 선행연구를 종합하여 본 연구에서의 프랜차이즈 창업 성장주기는 도입기 (창업기), 초기 성장기, 정체기, 성숙기, 쇠퇴기 (또는 재생기)로 정의하였다. 도입기 (창업기)란 시장수요에 대한 필요성을 인지하고 제한된 지역을 선정한 후 출점하여 서비스 제공까지의 전 과정으로 예비 창업시기도 포함된다. 초기 성장기는 창업 이후 최초 제품이나 서비스를 출시하여 매출 발생 기반이 형성되는 시기이다. 정체기는 초기 성장 이후 직면하는 첫 번째 위기로 매출이 감소되는 시기이다. 성숙기는 조직의 안정화를 통해 제품 및 시장 다각화로 매출이 증가하는 시기이다. 쇠퇴기란 매출, 시장점유율 및 수익성이 급락하여 업종전환 또는 폐업을 고려하는 시기이다. 재생기는 창업 성장통을 극복하고 새로운 사업을 개발, 획득 및 재성장하는 시기이다. 창업기업의 성장주기는 도입기 (창업기), 초기성장기, 정체기를 겪은 후 쇠퇴기 혹은 성숙기로

이어진다. 쇠퇴기의 극복 여부에 따라 성숙기와 도입기로 순환된다. 본 연구에서 구조화한 프랜차이즈 창업기업의 성장주기는 Figure 1 과 같다.

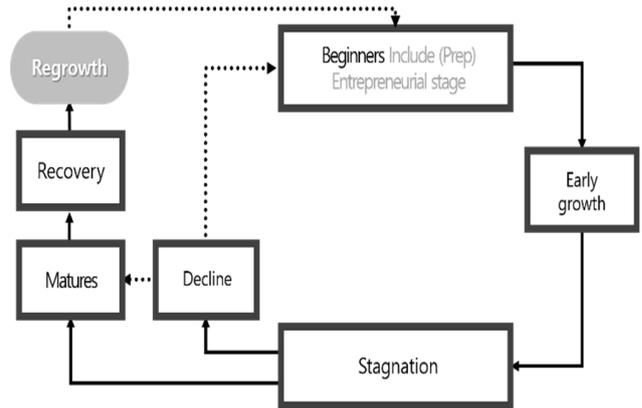


Figure 1 : Franchises Growth Cycle in Korea

2.3. 프랜차이즈 창업의 지속성장요인

2020 국가발전지표 (Statistics KOREA Government Official Work Conference, 2020)에 따르면 한국의 창업율은 2007 년 17.90%에서 2013 년 13.90%로 감소한 이후, 2014 년에서 2018 년 평균 14.96%로 나타나고 있으며, 이는 2018 년을 기준으로 프랑스 (10.9%), 스페인 (9.7%), 독일 (8.0%), 이탈리아 (7.1%) 등에 비해 높은 편이다. 그러나 한국은 창업율은 높은 반면, 폐업하지 않고 지속적으로 활동하는 신생기업 비율인 기업의 생존율은 낮은 편이다. 이는 한국의 기업 생태계가 다른 나라들에 비해 역동적이며 변동성과 위험도 높기 때문에 창업을 지속할 수 있는 토대 마련의 중요성이 강조된다는 것을 의미한다.

창업의 지속성장요인과 관련하여 Bantel (1998)은 창업의 성패요인으로 기술제품의 선도, 시장, 마케팅·판매 전략, 품질·서비스, 고객, 전문화의 전략을 도출하였다. Westhead (1995)는 창업경험, 기술 등을 기준으로 기업을 4 가지 유형으로 분류하고 창업 지속가능성이 높은 유형의 기업형을 제시하였다. Gartner (1985)는 창업 지속성장요인으로 특성, 조직, 창업환경, 프로세스로 구성된 프레임워크를 제시하고 각 관점 별 세부요소들을 제시하였다. Park (2010)은 기업의 규모, 기업의 업력, 소재지 등을 창업 지속성장요인으로 보았으며, 해당 산업의 창업 단계에 따라 창업 지속성장요인이 다르다고 언급하였다. Kwak (2016)은 성별, 고용 및 재무특성, 자산 및 부채 규모, 매출액, 순이익, 이자보상배율, 업종 및 지역 등을 창업의 지속성장에

영향을 주는 변수로 분석하였다. Lee (2017)는 기업가정신, 혁신성, 기술성, 경제성이 지속과 성장가능성에 영향을 미친다고 보았다.

프랜차이즈 창업 지속성장요인과 관련하여 Chemoff (1985)는 가맹점의 성공을 위해서 예비 창업가의 특성, 가맹점주의 재무 능력 등을 중요한 요인으로 주장하였다. Hing (1995)은 프랜차이즈 구매행동모델 (Model Of Franchisee Buying Behavior)을 통한 결과로, 재무 요소, 가맹점주의 성취욕구, 외부 전문가의 자문 등이 지속적인 사업경영과 가맹점의 만족도를 높이는 요소임을 제시하였다. Morgan and Hunt (1994)는 소매업체의 데이터를 통해 기업 간 관계특성의 핵심개념으로 의사소통을 언급하였으며, 신뢰와 결속을 변수로 제시하였다. Jang, Kang and Ahn (2011)은 창업 지속성장요인으로 가맹점 지원시스템 구축력, 가맹본부의 브랜드력, 가맹점 상권 경쟁력, 가맹본부의 교육훈련 프로그램 수준, 가맹점 사업자의 금융비용, 마케팅 믹스 관리 능력으로 보았다. Sung (2015)은 창업 지속성장요인을 입지상권 특성, 점주특성 요인, 관계 특성 요인, 가맹점 성과-재계약 의도로 보았으며, Kim (2019)은 업력, 규모, 창업비용, 가맹비에 따라 점포 수의 변화에 영향을 미친다고 보았다.

이상의 선행연구를 종합하여 본 연구에서 정의한 창업 지속요인이란 창업의 지속가능성에 영향을 주는 모든 조건이다. 창업 지속가능성이란 창업의 상태를 유지할 수 있는 능력이며, 창업의 전 성장주기 연속성에 대한 체계적 개념으로 창업 상태의 미래 유지가능성을 내포한다.

2.4. 창업기업 ERIS 성과모델

ERIS 모델이란 신생 벤처기업의 성과는 창업기업가 (Entrepreneur), 자원 (Resource), 산업환경 (Industry Environment)의 상호작용에 의해 결정된다는 모델로, Sandberg and Hofer (1987)의 ERI 모델에 전략 (Strategy)을 추가하여 ERIS 모델을 정의하였으며 NVP (벤처기업의 성과)=F (ERIS)로 공식화하였다 (Han, 2004).

창업기업가 요소는 사업기회를 인지하고 계획수립, 필요자원 동원, 사업과정의 위험극복, 조직구성 및 운영하는 사람을 일컫는다. 자원요소는 제품이나 서비스의 경쟁우위의 원천으로 유형의 자원 뿐만 아니라 네트워크 능력, 인적자원, 조직문화와 같은 무형 자원 모두를 의미한다. 산업환경 요소는 산업 성장률, 시장규모 등 산업 환경의 관점에서 창업기업의 경영성과를 설명하는 것으로 산업의 매력도를 평가하기 위해 산업 내 경쟁강도, 신규 진출 기업, 대체품, 공급자, 구매자의 다섯 가지 관점에서 분석한다. 전략 요소는 기업이 보유한 자원을 바탕으로 산업환경에 대응하는 의사결정의 패턴을 말한다. 특히,

창업단계에서 핵심적 의사결정은 새로운 제품과 서비스를 개발하여 시장에 진입하는 전략으로서, 고객에게 보다 나은 가치를 제공하는 경쟁우위 확보와 진입 타이밍이 가장 중요하다.

이들 요소는 각각 기업의 경영성과에 중요한 영향을 미칠 뿐만 아니라, 각 요소가 상호작용을 하면서 복합적으로 영향을 미치고 있다. 창업 시, 기업가의 개인적 능력을 바탕으로 자원의 축적과 산업의 선택이 이루어지며, 축적된 자원을 통해 전략을 수립하고 시장에서 경쟁한 결과 경영성과가 나타나게 된다. 따라서 기업가는 환경변화를 읽고 자사의 자원과 역량의 분석과 평가를 바탕으로 경영전략을 수립해야 한다.

3. 연구방법

3.1. 연구대상

본 연구에서는 창업 성장주기 별 창업의 지속성장에 영향을 미치는 요인을 확인하기 위하여 한국교육학술정보원 (RISS), 한국학술정보 (KISS), 학술교육원 (e-artide), 학술정보 포털 (DBpia)에 등록된 학술지 연구논문을 분석대상으로 선정하였다. 연구 대상에 포함된 논문들은 국내에서 창업 지속성장요인에 대한 논의가 본격적으로 진행된 2009년부터 2021년까지 국내 학술지에 게재된 논문들 중에서 선정하였다.

3.2. 연구도구

체계적 문헌고찰 (Systematic Review study)이란 정해진 기준에 부합하는 선행연구를 분석하여 제시한 결과를 질적 수준에 맞게 평가하고 통합하는 과정을 통해 핵심질문에 대한 결론을 도출하는 연구방법이다 (Kim et al, 2011). 체계적 문헌고찰은 서술적 고찰 (Narrative review)과는 달리 객관적이고 과학적인 방법으로 특정하게 좁혀진 주제에 대하여 종합된 추정치를 제시하기 때문에 주관적인 오류에서 벗어나 객관적인 관점을 유지할 수 있다 (Kim et al, 2011; McAlister et al., 1999). 체계적 문헌고찰은 연구목적 및 핵심질문 정의, 문헌검색, 문헌선정 및 선별, 문헌분류, 문헌분석, 분석결과 논의의 순서로 진행된다 (Chung et al, 2018). 문헌선정의 경우 연구의 체계성을 위해 PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analysis) 가이드라인을 적용하였다 (Moher, Liberati, Tetzlaff, Altman and the PRISMA Group, 2009).

3.3. 연구절차

본 연구에서의 연구절차는 다음과 같다. 첫째, 연구목적 및 핵심질문 정의로 본 연구의 연구목적은 기존 연구문헌들을 체계적 문헌고찰 방법을 적용하여 분석하고 그 결과를 국내 프랜차이즈의 창업 성장주기 별 단계로 구분하여 창업 지속요인을 도출하는 것으로 핵심질문은 '창업 성장주기 별 창업 지속요인은 무엇인가?'이다. 둘째, 문헌검색 단계로 한국교육학술정보원 (RISS), 한국학술정보 (KISS), 학술교육원 (e-article), 학술정보 포털 (DBpia)에 등록된 논문 중 주제어 (key words)가 창업, 성장, 지속인 논문을 검색하였다. 범위를 압축하기 위하여 학위논문, 해외학술지, 단행본, 연구보고서 등을 제외하고 국내학술지에 게재된 논문만을

대상으로 검색하였다. 검색결과 1,284 건의 연구가 검색되었으며 비공개 논문 건을 제외한 총 1,219 건을 검색결과로 선택하였다. 셋째, 문헌선정 및 선별을 위해 1 차로 중복된 논문 568 건을 제외하였으며, 2 차로 연구의 질을 위해 한국연구재단 (KCI)에 등록된 논문 255 건을 선별하였다. 3 차로 개별 논문의 요약 (초록), 주제 및 내용을 점검하여 연관성이 낮은 논문을 제외하고 44 건을 선별하였다. 그 중 연구진의 합의를 거쳐 최종 35 편의 논문을 추출하였다. 넷째, 문헌분류 단계로 전반적인 연구의 흐름을 파악하기 위해 선정된 논문을 시대 흐름 별, 저널 및 주제분야 별로 분류하였다. 다섯째, 문헌분석을 위해 ERIS 모델을 기반으로 창업 지속요인을 분석하였으며, 이를 창업 성장주기 별로 분류하였다. 이상의 연구절차는 Figure 2 와 같다.

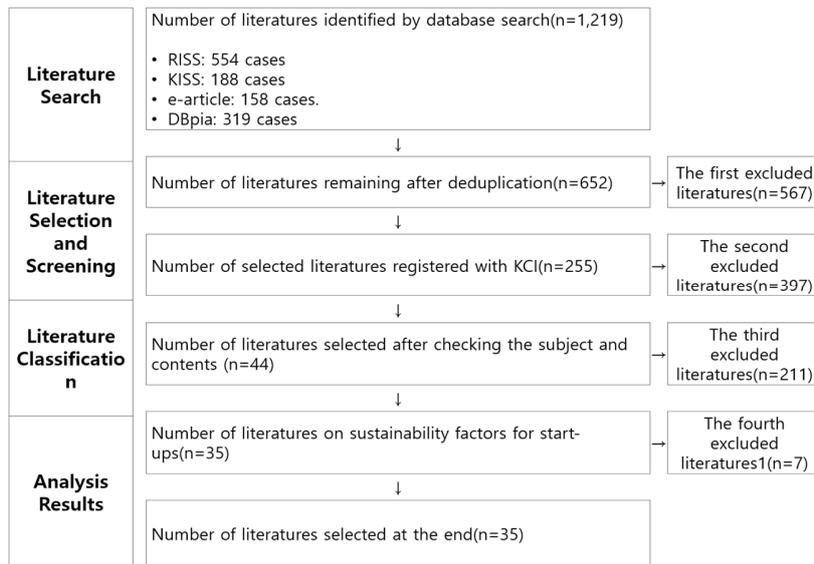


Figure 2: Research process for the Study

4. 연구결과

4.1. 일반적 특성

창업 지속요인에 대한 연구는 2009년부터 2021년까지 총 35 편으로 국내에서 지속적으로 진행되었으며 2010년 이전에 5 편, 2011년부터 2015년까지 13 편, 2016년부터 2019년까지 14 편, 2020년 이후 3 편이 연구되었다. 본 연구에서 선정된 창업 지속요인 관련 논문을 게재연도별로 살펴보면 Figure 3 과 같다.

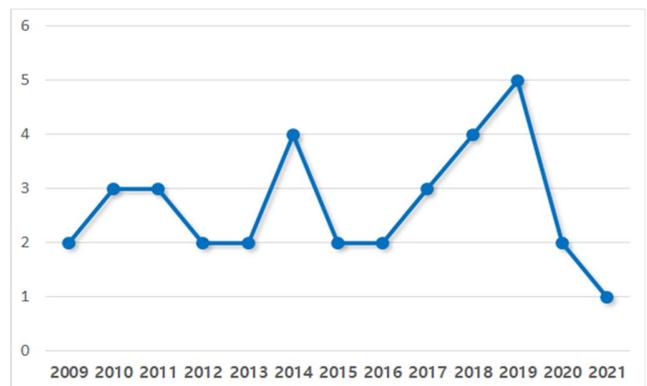


Figure 3: The Statistics for Study Years

국내 연구의 주제분야를 중심으로 분석한 결과, '사회과학'에서 2 건, '경영' 분야의 학회지에서 12 편이 게재되었다. '벤처/창업' 분야에서는 14 건으로 가장 많이 게재되었으며, 기타로 공학, 국제/지역개발, 무역학, 사회복지학 등 다양한 분야에서 창업 지속요인에 대한 연구가 진행되었다. 학술지명을 기준으로 분석한 결과, 벤처창업연구가 13 건 (37.14%)으로 가장 많은 논문이 게재되었으며, 중소기업연구가 4 건 (11.43%), 전문경영인연구가 3 건 (8.57%) 순으로 많은 빈도로 게재되었다. 주제 분야와 학술지명을 기준으로 분석한 결과는 다음의 Appendix 1 과 같다.

4.2. ERIS 창업 성과모델 기반 창업 지속요인 분석 결과

ERIS 창업 성과모델을 기반으로 창업 지속요인을 분석한 결과, 창업 기업가 (Entrepreneur), 자원 (Resource), 산업환경 (Industry Environment), 전략 (Strategy)의 4 가지 분류와 하위 요인 12 개 아래 80 개의 세부요인으로 분석되었다.

첫째, 창업기업가는 일반적 특성, 기업가정신, 조직화역량으로 분류되었다. 일반적 특성은 성별, 연령 교육수준, 창업 경험, 창업교육 이수 등 창업 지속요인 개인의 특성이며, 기업가정신은 개인이 가지는 고유의 가치관 혹은 태도이고, 조직화 역량은 경영시스템 구축 등 조직화에 필요한 개인의 역량이다.

둘째, 자원은 기업의 특성, 유형자원, 무형자원으로 분류되었다. 기업의 특성은 업종, 규모, 소재지, 업력 등 기업의 일반적인 특성이며, 유형자원은 재무자원, 물적자원 등이고, 무형자원은 브랜드력, 조직자원, 인적자원, 기술자원 등이다.

셋째, 산업환경은 환경특성, 진입장벽, 교섭력으로 분류되었다. 환경특성은 경영성과, 산업특성, 산업진화 등 산업환경에 영향을 미치는 일반적 특성이고, 진입장벽은 규모의 경제, 제한적 유통채널, 정부 정책, 환경적 제약 등 창업기업이 특정 산업에 진입하기 위해 극복해야 하는 유·무형의 장애물이며, 교섭력은 구매자나 공급자의 시장집중도, 대체재의 존재여부 등 공급자와 수요자가 시장에 미치는 영향력이다.

넷째, 전략 (Strategy)은 경쟁전략, 시장전략, 연속화전략으로 분류되었다. 경쟁전략은 특정 제품과 시장분야에서 경쟁기업보다 경쟁적 우위에 서기 위한 일련의 전략이며, 시장전략은 시장진입, 적응, 확대를 위한 일련의 전략이고, 연속화전략은 글로벌화 등 지속가능한 경쟁우위를 위한 일련의 전략이다. 이상의 내용을 기준으로 분석한 결과는 Appendix2 Appendix3 과 같다.

4.3. 성장주기별 ERIS 성과모델에 따른 창업 지속요인

기존 선행연구에 따른 체계적 문헌분석 결과를 종합하여 창업 성장주기별 창업 지속요인을 ERIS 성과모델을 기반으로 분류하였고, 그 결과는 다음과 같다.

첫째, 도입기 (창업기)에는 창업기업가 요소의 일반적 특성 중 경력, 경영 및 창업교육의 유무, 산업 경험, 창업경험의 유무, 학력이 특히 영향을 미쳤다. 기업가정신 중에서는 창업의지가 조직화역량 중에서는 전문성이 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 자원요소의 무형자원 중 브랜드력, 제품기술력이 영향을 미쳤으며, 유형자원에서는 투자금과 자본금이 영향을 미쳤다. 산업환경 요소 중 진입장벽 요인의 제도적 규제 및 지원 여부가 영향을 미쳤으며 전략 요소의 시장전략 중 시장진입력이 영향을 미쳤다. 자세한 내용은 Figure 4 와 같다.

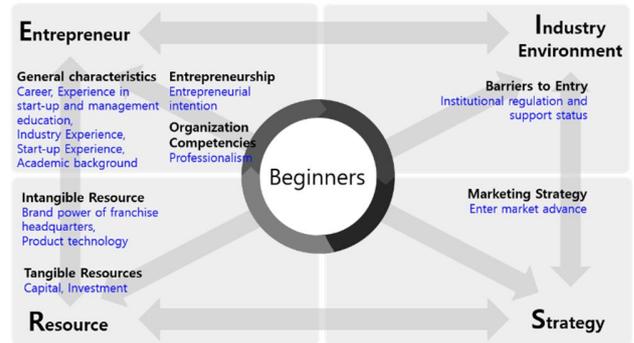


Figure 4 : Sustainability Factors in Beginners based on the ERIS Model

둘째, 초기성장기에는 창업기업가 요소의 조직화역량 중에서 경영능력, 네트워크 능력, 마케팅 능력이 특히 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 자원요소의 기업의 특성 중 규모, 영업 형태, 소재지, 업력이 영향을 미쳤다. 유형자원에서는 투자금과 자본금이 영향을 미쳤다. 산업환경 요소 중 환경특성에서 경영환경이 특히 큰 영향을 미쳤으며, 진입장벽 요인의 글로벌화 가능성이 영향을 미쳤다. 전략 요소의 시장전략 중에서는 시장진입력이 영향을 미쳤고, 경쟁전략 중에서는 제품경쟁력이 영향을 미쳤다.

셋째, 정체기에는 초기성장기에 영향을 미치는 요인이 지속적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 자세한 내용은 Figure 5 와 같다.

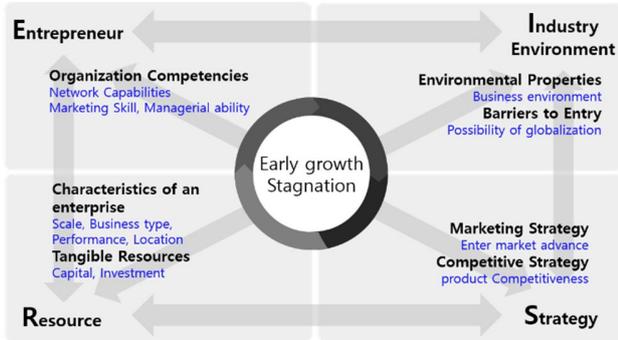


Figure 5 : Sustainability Factors in Early growth and Stagnation based on the ERIS Model

넷째, 성숙기에는 창업기업가 요소의 기업가정신 중 혁신성, 조직화역량 중 인재관리 능력이 영향을 미쳤다. 자원요소의 무형자원 중에서는 조직문화, 근로자의 역량, 유형자원 중에서는 부채, 자본금, 매출이 영향을 미쳤다. 산업환경 요소의 교섭력 중에서는 제품만족도, 상권집객성이 영향을 미쳤다. 전략요소의 연속화전략 중에서는 고객관리력이 영향을 미쳤다. 쇠퇴기 (또는 재생기)에도 성숙기에 영향을 미치는 요인이 지속적으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 자세한 내용은 Figure 6 과 같다.

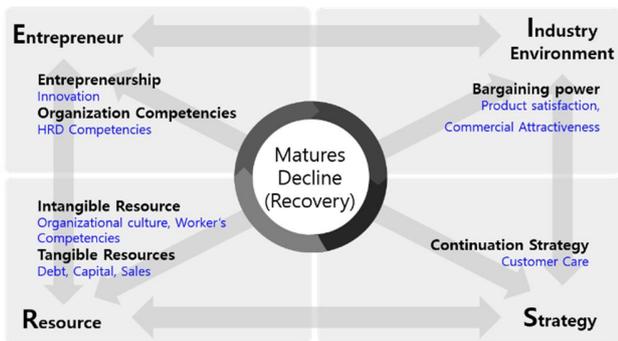


Figure 6 : Sustainability Factors in Matures and Decline (or Recovery) based on the ERIS Model

5. 결론

본 연구에서는 선행연구를 종합하여 국내 프랜차이즈의 창업 성장주기, 창업 지속요인 관련 연구의 흐름 및 세부 내용을 체계적 문헌고찰 (Systematic Review study) 방법을 통해 살펴보고 프랜차이즈 창업기업의 성장주기별 성과모델에 따른 창업의 지속성장요인을 도출하였다. 본 연구를 통한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 선행연구를 종합하여 프랜차이즈 창업 성장주기를 도입기 (창업기), 초기성장기, 정체기, 성숙기, 쇠퇴기 (또는 재생기)로 재구성하였다.

둘째, 프랜차이즈 창업 성장주기별 창업 지속요인을 도출하였다.

셋째, 창업 성장주기 별 ERIS 성과모델에 따른 창업의 지속성장요인을 구조화하였다.

본 연구결과를 통해 도출한 결론은 다음과 같다.

첫째, 창업 지속요인에 관한 연구는 국내에서 2009 년부터 현재까지 지속적으로 진행되고 있으며, 벤처창업 분야와 경영 분야 이외에 사회복지학 등 다양한 분야에서 진행되었다. 다만, 국내 프랜차이즈의 창업 지속요인에 대한 세부 연구는 매우 부족한 상황이다.

둘째, 창업의 지속성장요인을 창업 ERIS 성과모델로 분석한 결과, 12 개의 항목 아래 68 개의 세부요인으로 도출되었다. 특이할 점은 성장주기별 창업 ERIS 성과모델로 분석한 창업의 지속성장요인 중 초기성장기와 정체기, 성숙기와 쇠퇴기 (또는 재생기)의 요인은 동일하게 지속적으로 영향을 미친다는 것이다.

셋째, 창업 성장주기별로 창업의 지속성장에 주요하게 영향을 미치는 요인이 존재함을 확인하였다. 연구 결과, 창업 성장주기 전반에 걸쳐 영향을 미치는 공통 요인과 도입기 (창업기), 초기성장기, 성숙기 등 각 성장주기에 특히 영향을 미치는 창업 성장요인을 밝힐 수 있었다.

본 연구결과를 바탕으로 한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 창업 성장주기별 창업성과를 고려한 창업 지속요인에 대한 연구가 창업 분야별로 진행되어야 한다. 선행문헌 분석 결과, 지금까지의 연구는 성장주기 구분없이 진행되는 것이 가장 많았고, 도입기와 초기성장기에 집중된 연구가 대부분을 차지했다.

둘째, 창업 성장주기별 창업성과 모델에 기반한 지속가능경영 지원이 필요하다. 본 연구에서 도출한 창업 성장주기별 ERIS 모델에 맞는 창업 지속요인을 고려하여 프랜차이즈 지원 시 성장주기별 성과에 맞는 지원방안을 마련해야 한다.

셋째, 프랜차이즈 가맹본부는 지속가능경영을 위해서 프랜차이즈 산업에서 사회적 가치를 우선과제로 해야 한다. 팬데믹 현상으로 인한 경제위기 속에서 국내 프랜차이즈 시장에서 지속가능경영에 대한 중요도는 증가하고 있다. 연구결과에서도 사회적 가치 추구가 창업 지속에 영향을 미치는 요인으로 밝혀졌듯이 프랜차이즈 가맹본부에서도 지속가능경영을 고려한 프랜차이즈 지원 시스템을 구축해야 한다.

본 연구의 한계점은 프랜차이즈 업종별 지속가능요인 관련 연구가 부족하여 업종을 통합하여 분석하였다는 점이다. 이에 후속연구에서는 프랜차이즈의 업종을 고려한 창업 지속요인을 분석할 필요가 있다. 또한, 연구의 일반화를 위해 국내·외의

기업분석 등을 추가하여 분석 범위를 확장시켜 연구할 필요가 있다.

이론적, 시사적 관점에서 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 이론적 시사점은 국내 프랜차이즈의 성장주기별 창업의 지속성장요인을 ERIS 성과모델에 기반해서 분석했다는 것에 그 의의가 있다. 실무적 시사점은 국내 프랜차이즈 현장에서 가맹분부와 창업 가맹점이 사업 성장주기에 따른 성과지표 수립 및 평가에 활용할 수 있다는 점이다.

본 연구 결과는 예비 창업자의 프랜차이즈 창업 유입이 증대되는 상황에서 국내 프랜차이즈의 지속가능경영을 지원할 수 있는 창업 지속 지원 정책 개발, 성과관리 평가 등의 기초자료로 활용될 것으로 기대된다 .

References

- An W. Y., & Oh, J.I. (2018). Success factors to become a sustainable venture. *Asia-pacific Journal of Multimedia services convergent with Art, Humanities, and Sociology*, 8(6), 101-110.
- Bantel, K. A. (1998), Technology-based adolescent firm configurations : strategy identification, context, and performance. *Journal of Business Venturing*, 13, 205-230.
- Carney, M., & Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic management journal*, 12(8), 607-629.
- Chen, J. J. (2004). Determinants of capital structure of Chinese-listed companies. *Journal of Business research*, 57(12), 1341-1351.
- Chen H., & Cha W. K. (2020). A study on the effect of small and medium-sized venture company's organizational capability on corporate performance through market adaptation capability. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(6), 115-133.
- Cheon P. U., Chung D. S., & Ock Y. S. (2014). An empirical study on successful factor of local mobile app one-person creating company : the moderating effects of social capital. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(2), 201-219.
- Chernoff, H. (1985), *Franchise licensing: A franchisor selection model*, Ph.D. Dissertation, New York Univ.
- Chun D. P. (2018). The effect of characteristics of entrepreneur on venture business managerial performance: By separating the duration of firm's survival. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(4), 1-12.
- Dodge, H. R., Fullerton, S., & Robins, J. E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-134.
- Gartner, W. B. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *The Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Han J. H., & Sin J. G. (2004). Analysis of factors in startup failure: Dynamic ERIS. *Korean Society of Strategic Management's thesis presentation*, 2004(1), 75-97.
- Hing, N. (1995). Franchisee satisfaction: contributors and consequences, *Journal of Small Business Management*, 33,32-44.
- Hong J. I., & Kim S. W. (2021). Case study on success and innovation activities of women entrepreneurs: focusing on startups. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 16(1), 55-69
- Inma, C., & Debowski, S. (2006). Analysis of franchise performance through use of a typology: An Australian investigation. *Singapore Management Review*, 28(2), 1-31.
- Jang J. N., Kang C. D., & Ahn S. S. (2011). A study on the effects of the characteristics of franchise business members on affiliate outcomes. *Journal of Distribution Science*, 9(2), 49-59.
- Jang M. G. (2019). The influence of entrepreneurship and startups' competences on competitive advantage and startups' performance. *Journal of CEO and Management Studies*, 22(1), 207-228.
- Jang S. H. (2012). The effects of entrepreneurs and environmental characteristics, social entrepreneurship on the performance of social Enterprise. *Journal of Business Research*, 27(3), 223-245.
- Jung K. H., Choi D. S., & Sung C. S. (2017). An exploratory study on the factors affecting corporate entrepreneurship of startup company : A comparison between platform business and traditional business. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 12(5), 77-100
- Jung, S., Son, J., & Kim, E. (2016). Low-Income class business incubator project' accomplishment analysis : Hyundai motor group's gift-car campaign focused. *The Journal of the Korea Contents Association*, 16(10), 277-290.
- Kang W. J., Lee B. H., & Oh W. G. (2012). The effects of the utilization of external resources on the technological innovation performance along the stages of growth in Korean ventures. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 35-45.
- Kim C. K., Lee C. S., & Kim J. S. (2014). Analysis of factors influencing the early performance of technology-based startups. *Korean Corporation Management Review*, 21(5), 63-86.
- Kim G. B., & Kim B. G. (2015). A study on the characteristics of korean global hidden champions : Focused on the success factors of foreign global hidden champions. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(1), 187-198.
- Kim H. (2012). The entrepreneurial factors and entrepreneurial Intention on student. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(1), 263-271.
- Kim H. S., Park J. Y., & Kim J. H. (2019). The determinants of franchise growth: Revisiting Castrogiovanni and Justis(2002). *Journal of Franchising*, 5(2), 1-16.
- Kim J. H., Park J. Y., Lee G. C., Kwon K. W., & Kim Z. K. (2013). A study on the early internationalization of born-global by stages: Based on multiple cases of the firms. *Korea Trade Review*, 38(5), 409-436.
- Kim J. R. (2018). A study on one-person entrepreneur's entrepreneurship and entrepreneurial strategy: Focusing on the Case of JRK INTERNATIONAL. *Journal of CEO and Management Studies*, 21(4), 151-174

- Kim S. H., & Suh J. D. (2009). An empirical study on the determinants of SMEs' growth. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 31(2), pp.237-254
- Kim Y. J. (2019). A study on the impact of entrepreneurial intention and financing on the business ability and financial performance : Focused on the area of Pohang. *Korea International Accounting Review*, 8(5), 171-186
- Kim Y. T., & Park J. H. (2013). An empirical study on the affecting factors of social enterprise entrepreneurial performance. *Korean Business Education Review*, 28(2), 303-327
- Kwak D. C., Joo Y. H., & Cho B. H. (2016). A study on influential factors of survival rates: Focused on youth start-ups. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 38(4), 77-94
- Kwon S. J., Cha K. Y., & Chang H. J. (2014). A study on the sustainable growth and innovation of EXR corporations: An exploratory case study. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 36(4), 73-99.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., ... & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: Explanation and elaboration. *Journal of clinical epidemiology*, 62(10), e1-e34.
- Lee H. S. (2011). Expanding the resource and market reach : Does internationalization enhance venture survival?. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 6(1), 109-132.
- Lee J.K., & Lee R H. (2020). Current status and future directions of research on "sustainable management": Focusing on the esg measurement index, *Journal of Strategic Management*, 23(2), 65-92.
- Lee S. B. (2017). An analysis on the critical startup success factors in small-sized venture businesses. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(3), 53-63
- Min J. H., & Kim B. S. (2019). Is ESG effort a normative proposition for sustainability? an analysis of different effects of firms' ESG efforts by their respective financial status, *Korean Management Science Review*, 23(2), 65-92
- Moon S. Y. (2018). The effect of the self-employed person competence on business continuity. *The Journal of Humanities and Social science*, 9(5), 835-850
- Morgan, R. M. & S. D. Hunt (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Park C. W. (2017). A study on the effect of super leadership of small and medium enterprises on business performances. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 12(4), 175-189.
- Park J B., Kim J. H., & Yang H. B. (2010). Factors affecting the growth of corporate start-ups focused on sales performance and job creation. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 32(3), 109-128.
- Park J. S., & Kim J. T. (2019). A study on the operating environment and business continuity of the store. *Journal of The Residential Environment Institute of Korea*, 17(3), 19-37
- Park J. S., Park S. H., & Hong S. S. (2020). Integrated study on the factors influencing sustainable innovation cluster of pangyo techno valley. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 15(1), 71-94.
- Park K. H. (2016). Case study of global entrepreneurship characteristics of Korean global start-ups. *Journal of CEO and Management Studies*, 19(2), 223-242.
- Roh D. H., & Hwang K. H. (2019). An empirical study on classification, business type, organizational culture on performance of Korean it SMEs-venture. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(2), 221-233.
- Sandberg, W. R., & Hofer, C. W. (1987). Improving new venture performance: The role of strategy, industry structure, and the entrepreneur. *Journal of Business venturing*, 2(1), 5-28.
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long range planning*, 20(3), 45-52.
- Seon S. W., Jang A. S., & Han J. H. (2014). Case study on organization entrepreneurship for preliminary entrepreneurs. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(2), 221-232.
- Shin Y. S., & Choi M. G. (2010). A study on success factors for entrepreneurs in IT ventures. *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 11(7), 2371-2385.
- Sung D. K., Lee D. H., & Yu J. P. (2015). The study on factors affecting sales performance and renewal intention of food service franchise affiliates. *Journal of Product Research*, 33(3), 109-120.
- Westhead, P.(1995), Survival and employment growth contrasts between types of owner-managed high technology firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(1), 5-27.
- Yang S. H., Kim M. S., & Jung H. Y. (2018). The effects of entrepreneur's competence and technology commercialization capabilities on business performance of technology-based start-ups, *The Korean Society of Business Venturing*, 6(4), 1-23.
- Yoon K. C., & Kim Y. R. (2009). A study on the business performance and degree of globalization of Korean venture enterprises. *International Business Journal*, 20(2), 29-63.
- Fair Trade Commission. (2021). Affiliate Business Status in 2020. <https://eiec.kdi.re.kr>
- Statistics KOREA Government Official Work Conference. (2020). K-indicator in 2020. <https://www.index.go.kr/unify>

Appendix

Appendix 1: The Statistics for Study Categories and Journal

Category		Journal	N
Management		Korean Business Education Review	1(2.86%)
		Journal of Business Research	1(2.86%)
		International Business Journal	1(2.86%)
		Korean Corporation Management Review	1(2.86%)
		Journal of Product Research	1(2.86%)
		Journal of CEO and Management Studies	3(8.57%)
		Asia Pacific Journal of Small Business	4(11.43%)
Social science		Korea International Accounting Review	1(2.86%)
		The Journal of Humanities and Social science	1(2.86%)
Start-up / Venture Enterprise		Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship	13(37.14%)
		Journal of the Korean Entrepreneurship Society	1(2.86%)
Etc	General engineering	Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society	1(2.86%)
	International / Regional Development	Journal of The Residential Environment Institute of Korea	1(2.86%)
	Trade science	Korea Trade Review	1(2.86%)
	Social Welfare	Social Welfare Policy	1(2.86%)
	Industry / Service Economy	Journal of Distribution Science	1(2.86%)
	Retail distribution	Journal of Franchising	1(2.86%)
	Interdisciplinary research	Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology	1(2.86%)

Appendix 2: Franchises Sustainability Analysis Summary based ERIS Model

1. Entrepreneur			
Category	General characteristics	Entrepreneurship	Organization Competencies
Factors	Career, Experience in start-up and management education, Industry experience, Gender, Start-up experience, Academic background	Leadership, Goal orientation, Problem-solving capability, Executiveness, Risk taking, Flexibility, Entrepreneurial intention, Creativity, Innovation	Managerial ability, Technical skills, Network capabilities, Marketing skill, HRD Competencies, Professionalism
Authors	Kwak et al(2016), Kwon et al(2014), Kim&Kim(2015), Kim&Suh(2009), Kim(2019), Kim&Park(2013), Kim et al(2013), Kim(2018), Kim et al(2014), Kim(2012), Moon(2018), Park(2016), Park(2013), Park et al(2010), Park(2017), Baek et al(2010), Seon et al(2014), Sung et al(2015), An&Oh(2018), Yang et al(2011), Yoon&Kim(2009), Lee(2017), Jang(2019), Jang(2012), Jung et al(2017), Chen&Cha(2020), Chen(2018), Cheon et al(2014), Hong&Kim(2021)		
2. Resource			
Category	Characteristics of an enterprise	Tangible Resources	Intangible Resource
Factors	Scale, Business type, Performance, Location	Financial factors related to Franchise, Sales, Debt, Infrastructure, Capital, Investment	Brand power of franchise headquarters, Worker's Competencies(Marketing, sales etc), Creating Shared Value, Organizational culture, Product technology, Start-up education and advice, Intellectual property rights
Authors	Kwak et al(2016), Kim&Kim(2015), Kim(2019), Kim&Park(2013), Kim et al(2013), Kim(2018), Kim et al(2014), Kim et al(2019), Roh&Hwang(2019), Park et al(2020), Park&Kim(2019), Park et al(2010), Park(2017), Baek et al(2010), Sung et al(2015), Shin& Choi(2010), An&Oh(2018), Yang et al(2011), Yoon&Kim(2009), Lee(2017), Jang(2019), Jang(2012), Jang et al(2011), Jung et al(2017), Chen&Cha(2020), Cheon et al(2014), Hong&Kim(2021)		

Appendix 3: Franchises Start-up Sustainability Analysis Summary based ERIS Model

3. Industry Environment			
Category	Environmental Properties	Barriers to Entry	Bargaining power
Factors	Business environment, Area, Facilities and location, Industrial structure, Social change, Environmental change	Price Competitiveness, Competitor diversity, Institutional regulation and support status, Potential for commercial growth, Possibility of globalization, Initial franchise costs	Number of Competitors, Commercial Attractiveness, Market share, Product satisfaction, Self production ratio
Authors	Kwak et al(2016), Kim & Kim(2015), Kim(2013), Kim et al(2014), Kim(2012), Roh&Hwang(2019), Park et al(2020), Park&Kim(2019), Park et al(2010), Park(2017), Baek et al(2010), Sung et al(2015), Shin& Choi(2010), Yoon&Kim(2009), Yoon&Kim(2009), Jang(2012), Cheon et al(2014), Hong&Kim(2021),		
4. Strategy			
Category	Competitive Strategy	Marketing Strategy	Continuous Strategy
Factors	Technology Competitiveness, Cost Competitiveness, product Competitiveness, Innovative management	Enter market advance, Market Expansion, Market Adaptability, Resource procurement	Franchise magnification, Customer Care, Customer Needs Analysis, product Improvement Power, Degree of globalization
Authors	Kwon et al(2014), Kim & Kim(2015), Kim&Suh(2009), Kim&Park(2013), Kim et al(2013), Kim(2018), Moon(2018), Park(2016), Park et al(2010), Shin & Choi(2010), Yoon, Kim(2009), Lee(2011), Jang(2019), Jang et al(2011), Chen&Cha(2020), Cheon et al(2014), Hong&Kim(2021)		