



ISSN 2508-4593

KJFM website: <https://accesson.kr/kjfm><http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2023.12.14.4.35>

How does the Operational Value Affect the Determination of Initial Fees in Franchise Restaurant Businesses? Based on a Value-Based Pricing Strategy*

프랜차이즈 외식기업의 운영적 가치가 초기가맹비용결정에 미치는 영향: 가치기반 가격결정전략을 기반으로

Seung Hyun KIM 김승현¹, Kyung A SUN 선경아²

Received: Nov 13, 2023. Revised: Dec 10, 2023. Revised: Dec 17, 2023. Accepted: Dec 18, 2023.

Abstract

Purpose: This study aims to uncover the mechanism of how initial fees are determined in the restaurant franchise business. Since the initial fees can be considered as a price of utilizing business models and operational knowledge of a certain franchise brand, it is critical to understand the fee decision-making process based on the strategic pricing theories. Therefore, this study investigates the influence of operational value on the determination of initial franchise fees grounded on a value-based pricing strategy. The Operational value is specifically categorized into profitability, growth, and stability of the franchise system. **Research design, data, and methodology:** The data used were collected through franchise disclosure documents and brand equity index provided by Korea Management Association Consulting. Data from 44 franchise restaurants during 2018 to 2021 are included in the sample. The panel dataset was analyzed by using generalized least squares estimation with R-Studio. **Results:** Profitability and stability positively influence initial franchise fees. However, growth did not influence initial franchise fees. **Conclusions:** The results of the study demonstrate that the operational value plays a critical role in determining the franchise fees. Specifically, franchisees recognize how much revenue a franchise system generates for them (i.e., profitability) and how stable the entire system is for operating business (i.e., stability) when they make purchasing decisions for franchise. The findings extend the pricing literature by applying pricing theories in the franchise fee context. Also, the study contributes to franchising and restaurant management literature by providing knowledge of how franchise fees are determined.

Keywords: Value Based Pricing Strategy, Operational Value, Franchise, Restaurant, Initial franchise fee

키워드: 가치기반 가격결정전략, 운영적 가치, 프랜차이즈, 외식기업, 초기가맹비용

JEL Classification Code : L83, M10, M21

1. Introduction

* This Article is financially supported by Gachon University (GCU-2023-04770001).

¹ First Author's Affiliation: Master, Graduate Department of Tourism Management, Gachon University, South Korea, Email: tmdfl95@gachon.ac.kr

² Corresponding Author's Affiliation: Associate Professor, Department of Tourism Management, Gachon University, South Korea, Email: kasun@gachon.ac.kr

© Copyright: The Author(s)

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

최근 코로나-19 로 큰 위기를 겪는 동안에도 외식프랜차이즈 산업은 지속적인 성장을 기록했다. 공정거래위원회의 2023 년 발표에 따르면, 2021 년 외식업종 프랜차이즈 브랜드의 수는 전년 대비 5% 가량 증가하였으며, 가맹점 수는 전년 대비 24% 가량 증가되었다. 하지만, 같은 해 프랜차이즈 외식기업의 가맹점 연평균 매출은 전년에 비해 1.4% 감소되었으며 (Federal Trade Commission, 2023), 브랜드의 평균 생존기간도 5 년 가량으로 짧은 것으로 조사되었다. 이처럼 현재 외식프랜차이즈 시장은 브랜드와 가맹점의 수는 지속적으로 늘어나는 양적인 성장은 이뤄왔지만, 가맹점의 연평균 매출은 줄어들고 생존기간은 짧아, 질적인 성장은 달성하지 못하고 있는 실정이다.

이러한 어려운 경영환경에서 브랜드 및 사업모델을 소유한 프랜차이즈 외식기업들은 신규매장 오픈을 통해 지속적으로 사업을 확장하고 수익을 창출하려 노력하고 있는데, 그 과정에서 프랜차이즈 초기가맹비용은 기업의 주요 수익의 원천으로써 그 역할을 하고 있다 (Michael, 2009; Panda et al., 2023). 비프랜차이즈 기업과는 다르게, 프랜차이즈 외식기업의 수익은 최종 소비자들의 제품/서비스의 구매뿐만 아니라, 가맹점 사업자와의 계약을 통해 받는 가맹수수료로도 창출되기 때문이다 (Panda et al., 2019). 가맹점 사업자는 가맹 계약 초기에 프랜차이즈 외식기업의 브랜드와 사업에 대한 지식, 시스템 사용에 대한 대가로 가맹본부에게 초기가맹비용을 지급하며, 가맹본부는 이를 활용하여 브랜드 가치를 제고시켜 수익을 증대시키도록 노력한다 (Lafontaine & Blair, 2009). 이와 같은 과정을 통해 초기가맹비용이 프랜차이즈 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다 (El Akrem et al., 2015). 이처럼 초기가맹비용은 프랜차이즈 외식기업의 주요 수익원 중 하나로서 프랜차이즈 네트워크의 생존과 확장에 중요한 역할을 한다.

지금까지 다수의 프랜차이즈 외식기업의 초기가맹비용 관련 선행연구들은 초기가맹비용이

프랜차이즈 외식기업의 성과에 미치는 영향에 중점을 두고 진행되었다 (Lee & Cho, 2012; Jeon & Yoon, 2021; Choi et al., 2016). Kim et al. (2019)은 프랜차이즈 성장의 결정요인 중 하나로서 초기가맹비용을 전략요인으로 두고 프랜차이즈 기업의 성장에 미치는 영향에 대해 알아보았다. Yoon and Lee (2005)는 프랜차이즈 외식기업의 초기가맹비용이 예비 가맹점 사업자의 개점 전 서비스 지원에 대한 인식과 전반적인 만족 그리고 경영성과에 미치는 영향을 검증하였다. 이러한 선행연구들의 결과를 바탕으로 초기가맹비용이 기업성과에 미치는 영향에 대해서는 많이 알려져 있고, 기업경영에 있어 그 중요성은 인식되고 있으나, 초기가맹비용의 전략적인 결정에 대한 연구는 많이 이루어지지 않았다. 초기가맹비용이 경영성과 향상에 중요한 역할을 하는 만큼, 초기가맹비용의 결정은 중요한 의사결정이며, 그 결정과정에서의 메커니즘을 알아보는 것은 프랜차이즈 외식기업의 효과적인 운영에 있어 필수적인 부분이라 볼 수 있다.

프랜차이즈 외식기업의 가맹비용이 적절한 전략에 따라 결정되지 않는다면, 예비 가맹점 사업자를 설득하여 계약을 성사시키기 어려워 지속적인 가맹점 신규 개점을 통한 기업의 성장이 어려울 수 있다. Sung et al. (2012)은 예비 가맹점 사업자는 초기가맹비용과 같은 비용적인 측면을 고려하여 브랜드를 선택한다 하였는데, 초기가맹비용이 낮을 경우, 관심이 있는 대다수의 잠재적 사업자가 쉽게 사업을 시작할 수 있는 반면, 초기가맹비용이 높을 경우, 충분한 자본금이 있으며 높은 가맹비용을 감당할 의지가 있는 예비 가맹점 사업자로 프랜차이즈 시스템으로의 진입이 제한된다 (Woll, 1969). 즉, 적절한 수준의 초기가맹비용 결정은 우수한 가맹점 사업자를 선별하고, 많은 가맹점 사업자를 유치하여 가맹사업이 성장하고 확장하는 데에 기여한다고 할 수 있다. 따라서, 초기가맹비용 결정에 영향을 미치는 요인에 대한 연구를 통해 적정 수준의

가맹비용을 설정할 수 있는 메커니즘을 이해할 필요가 있다.

초기가맹비용 결정에 영향을 미치는 요인들을 분석한 대부분의 선행연구들은 대리인 이론 (agency theory)을 바탕으로 진행되었다. 가맹본부와 가맹점주의 위험공유정도와 도덕적 해이의 가능성에 따라 초기가맹비용이 결정된다고 하였는데 (Kim & Lim, 2019; Lafontaine, 1992; Maruyama & Yamashita, 2012; Vázquez, 2005), 가맹점 사업자가 가맹점 운영에 있어 지각하는 위험이 클수록 가맹본부는 로열티 비율을 크게 설정하고 초기가맹비용은 작게 설정한다 하였으며, 가맹본부가 가맹점 사업자가 계약자로서 의무 및 노력을 하지 않는 경우를 감시하기 위한 비용이 클수록 로열티는 낮아지고 초기가맹비용이 높아진다고 하였다. 이와 반대로 가맹점 사업자가 가맹본부가 가맹사업을 실시하며 성장과 생존을 위한 노력을 하고 있는지 감시하기 어려울수록 로열티를 높게 책정하고 초기가맹비용은 낮아진다고 하였다. 이러한 연구의 결과는 프랜차이즈 수수료의 구성요소인 로열티와 초기가맹비용의 상관관계를 알아보는데 많은 도움을 주었으나, 구성요소 간의 관계를 벗어나, 브랜드 사업권의 가격으로써 초기가맹비용의 결정요인을 이해하는 데는 한계가 있다.

Baucus et al. (1993)은 프랜차이즈 외식기업의 가맹비용은 가맹본부가 가맹점에 대한 개점 전 지원과 지속적인 지원 그리고 가맹계약을 통한 기대 영업성과와 같은 프랜차이즈 가치 평가의 지표로서 활용될 수 있다 하였다. 이는 프랜차이즈 시스템이 가맹점주에게 제공하는 가치가 높을수록 초기가맹비용이 높게 형성된다는 것을 의미하는데, 이는 제품 및 서비스의 가격이 결정되는 원리에 따라 이해할 수 있다 (Hinterhuber, 2008). 즉, 초기가맹비용을 특정 프랜차이즈 사업모델의 사용권에 대한 가격으로 이해한다면 (Kaufmann & Dant, 2001), 소비자 (가맹점주)는 해당 사용권으로부터 얻을 수 있는 가치로

인식하는 만큼 지불의사가 있기 때문에, 그 가치를 인식하는 정도에 따라 가격을 결정하는 방법이 초기가맹비용 결정의 효과적인 방법이 될 수 있다 (Hinterhuber, 2004).

본 연구는 이러한 관점에서 가치를 기반한 가격결정전략을 바탕으로 초기가맹비용 결정과정의 메커니즘을 실증적으로 검증하고자 한다. 본 연구의 분석 결과는 로열티와의 상관관계를 바탕으로 초기가맹비용의 결정과정을 설명했던 선행연구의 기존 관점에 가맹본부가 가맹점주에게 제공하는 비즈니스 모델의 가격으로써 초기가맹비용의 결정과정을 이해하는 관점을 추가적으로 제공하고 이를 구조적으로 밝혀내고자 한다. 본 연구는 이를 통해 가격결정관련 이론 및 프랜차이즈 경영 문헌에 학문적 기여를 할 것으로 기대한다. 또한, 프랜차이즈 외식기업에게는 기업의 가치를 반영한 적정 수준의 초기가맹비용을 설정하는데 도움을 주어 수익 극대화과 안정적인 경영을 이어가는 데에 도움을 주고자 하며, 예비 가맹점 사업자에게는 프랜차이즈 외식기업의 초기가맹비용이 가치를 반영한 적정 수준의 가격인지 파악할 수 있도록 하여 가맹계약과정에서 활용할 수 있는 정보를 제공하고자 한다.

2. Literature Review

2.1. Initial Fees in Franchise Restaurant Businesses

프랜차이즈 전략은 외식기업에게 다양한 운영상의 장점을 제공한다. 자원부족관점 (Resource Scarcity View)에 따르면, 대부분 중소기업은 외식기업들은 사업 확장에 필요한 충분한 자원을 기업 내부에 보유하지 못하는 경우가 많아 프랜차이즈를 통해 기업 외부에서 자원을 확충하려는 목적으로 프랜차이즈 전략을 사용한다고 볼 수 있다 (Castrogiovanni et al., 2006; Hsu et al., 2010). 특히, 프랜차이즈 전략을 통해 가맹점으로부터

제공받은 재무적 자원은 외식기업이 브랜드 자산을 형성하고 규모의 경제를 달성하는데 도움이 된다. (Min & Choi, 2011). 가맹본부는 외부에서 조달된 재무 자원을 활용하여 브랜드 광고 및 홍보 등을 실시할 수 있고, 이는 브랜드 자산 형성에 도움이 되기 때문이다 (Oxenfeldt & Kelly, 1969). 이렇게 형성된 브랜드 자산은 추가적인 가맹점 모집에 도움이 되어 가맹점 신규모집이 증가하는 선순환 효과를 얻을 수 있다.

외식기업이 프랜차이즈를 운영하여 가맹점 사업자로부터 받을 수 있는 프랜차이즈 수수료는 대표적으로 초기가맹비용과 로열티 수수료로 구성되어 있다 (Shane et al., 2006). 가맹점 사업자는 가맹본부가 개발한 비즈니스 모델과 운영 노하우를 전수받고 해당 브랜드의 이름으로 제품 및 서비스를 판매할 수 있는 권리를 얻으며 그 대가로 초기가맹비용을 지불하고, 계약기간 동안 계속적으로 그 권리를 사용하는 대가로 로열티 수수료를 지불한다 (Michael, 2009). 초기가맹비용은 계약이 시작되는 시점에 가맹점 사업자에게 전달되는 가맹본부가 가진 각종 사업노하우에 대한 대가로 인식되며, 가맹본부가 보유한 노하우가 풍부하거나 브랜드 자산이 클수록 높아진다 (Windsperger, 2001). 그리고, 초기가맹비용은 가맹본부가 가맹사업을 성공적으로 운영하고 있는 지를 판단할 수 있는 지표인 프랜차이즈 브랜드의 전반적인 운영 성과에 따라 결정된다 (Yoon & Lee, 2004). 즉, 초기가맹비용은 가맹본부의 노하우, 브랜드 자산, 가맹점 지원 시스템, 가맹본부의 운영 성과와 같은 가치를 토대로 형성된다는 것을 알 수 있다.

이러한 초기가맹비용은 예비 가맹점 사업자의 계약 의사에 중요한 영향을 미친다. 예비 가맹점 사업자가 가맹점 창업을 위해 중요하게 여기는 다양한 선택속성 중 경제적 특성이 가장 큰 영향을 미치며, 경제적 특성 중에서도 특히, 초기가맹비용이 예비 가맹점 사업자의 계약의사에 큰 영향을 미치는 가장 중요한 요인이라 할 수 있다 (Sung et al., 2012).

Wolfe (1969)에 따르면, 특정 프랜차이즈 브랜드의 초기가맹비용이 높다면, 이는 우수한 교육프로그램 및 입지선정능력과 같은 가맹본부의 뛰어난 사업운영능력이 반영되어 있는 결과이므로, 예비 가맹점 사업자 입장에서는 초기가맹비용이 높은 프랜차이즈 외식기업의 프랜차이즈 시스템에 가입하는 것이 성공적인 가맹점을 운영하는 데에 더욱 유리할 수 있다 하였다. 다양한 초기가맹비용 관련 문헌에서 가맹본부가 보유한 무형자산이 가맹점 사업자의 성공과 실패를 결정하는 매우 중요한 가치로 평가받고 있어, 무형자산의 가치가 클수록 초기가맹비용이 높게 책정된다고 언급하고 있다 (Bang, 2017).

초기가맹비용 결정에 대한 선행연구는 대리인 이론을 통해 초기가맹비용 결정 요인을 탐색한 연구들이 다수를 이루고 있다 (Kim & Lim, 2019). 위와 같은 선행연구는 가맹점 사업자의 위험과 가맹점 사업자의 도덕적 해이, 가맹본부의 도덕적 해이가 로열티 비율과 초기가맹비용에 미치는 영향을 검증하였으며, 로열티 비율과 초기가맹비용이 서로 상충관계에 있다고 하였다 (Lafontaine, 1992; Maruyama & Yamashita, 2012). 또한, Windsperger (2001)는 프랜차이즈 외식기업과 가맹점 사업자가 보유한 무형자산에 따른 가맹비용의 차이를 알아보고자 가맹본부의 교육기간과 가맹점 사업자의 지역 시장에 대한 지식에 따라 초기가맹비용 결정에 미치는 영향을 검증하였다.

2.2. Value-Based Pricing Strategy

가격결정전략은 기업이 자신들의 제품과 서비스에 대해 어느 정도의 가격을 청구할 것인지를 결정하는 전략으로 정의되며, 기업은 가격결정전략을 통해 달성한 수익으로 재투자하여 장기적인 생존과 성장을 달성할 수 있다 (Sammut-Bonnici & Channon, 2014). 또한, 가격결정전략은 기업의 수익성과 같은 재무 성과를 향상시키는 데에도 중요한 역할을 한다 (Dutta et al., 2003). 따라서, 기업이 사업을 안정적이며 지속적으로

영위하는 데에 있어서 제품 및 서비스의 가격결정이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다.

가격결정전략은 크게 비용기반 가격결정전략 (Cost-Based Pricing Strategy), 경쟁기반 가격결정전략 (Competition-Based Pricing Strategy), 가치기반 가격결정전략 (Value-Based Pricing Strategy)으로 분류된다. 비용기반 가격결정전략은 기업이 제품 및 서비스를 생산하고 소비자에게 제공하는데 소모되는 비용을 기준으로 제품 및 서비스의 가격을 결정하는 전략을 의미하고, 경쟁기반 가격결정전략은 경쟁기업이 제품 및 서비스를 판매하는 가격을 기반으로 가격을 설정하는 전략을 의미하며, 가치기반 가격결정전략은 자사의 제품 및 서비스가 소비자에게 제공하는 가치를 가격결정의 주요 요소로 사용하는 것을 의미한다 (Hinterhuber, 2008).

Hinterhuber (2008)은 비용기반 가격결정전략과 경쟁기반 가격결정전략은 필요한 데이터를 쉽게 얻고 이용할 수 있는 장점이 있지만, 비용기반 가격결정 전략은 시장의 경쟁 정도와 소비자의 지불의사를 고려하지 않으며, 경쟁기반 가격결정전략 또한 소비자의 지불의사를 고려하지 않는 것이 약점이라고 하였다. 이로 인하여, 비용기반 가격결정전략은 가장 효과적이지 못한 전략이며, 경쟁기반 가격결정전략은 기업이 제공하는 제품 및 서비스가 시장에서 차이가 없을 때 사용할 수 있는 차선책으로 평가된다. 반면에, 가치기반 가격결정전략은 데이터의 수집 및 해석이 어려우며 기업이 소비자에게 가치에 대한 정보를 직접 전달해야 한다는 약점이 있지만, 소비자의 관점을 반영하여 가격을 책정할 수 있다는 장점이 있다 (Hinterhuber, 2008). 이러한 장점으로 인해 가치기반 가격결정전략은 소비자가 지각하는 가치를 반영하여 수익성을 극대화할 수 있어 최적의 가격결정전략으로 평가받고 있다 (Hinterhuber, 2008; Hinterhuber, 2013; Kalyanam, 1996). 따라서, 기업이 사업을 안정적으로 운영하는 데에

가치기반 가격결정전략을 통한 가격결정이 중요하다 할 수 있다.

이와 같이 사업을 안정적으로 운영하는 데에 있어 중요한 가치기반 가격결정전략은 기업이 판매하고 있는 제품 및 서비스가 제공하는 가치를 소비자들이 어떻게 평가하는 지에 대한 추정치에 기초하여 가격을 설정하는 접근법으로 정의되고 있다 (Phillips, 2005). 소비자들이 구매를 결정하는 데에 가장 큰 영향을 미치는 가치는 경제적 가치 (Economic Value)이며 (Hinterhuber, 2008), 소비자들은 기업의 제품과 서비스를 구매하고자 지불하는 비용과 자신들이 받게 될 경제적 가치와의 비교를 통해 구매를 결정한다고 하였다.

2.3. Value-Based Initial Fees Pricing Strategy in Franchise Restaurant Businesses

프랜차이즈 산업과 같은 B2B 산업에서의 가치는 다양한 요인으로 분류되어 연구되어왔다. 이는 가치가 다면적인 특징을 지니며 가치에 대한 평가는 주관적이기 때문이다 (Töytäri et al, 2015). 따라서, 많은 선행연구들에서 다양한 기준을 통하여 B2B 산업의 가치에 대해 연구를 진행하였다. B2B 산업에서 가치기반 가격결정전략에 대해 연구한 Töytäri et al. (2015)은 B2B 산업의 가치를 운영적 가치, 전략적 가치, 사회적 가치, 상징적 가치로 구분하였다. 또한, Wilson and Jantrania (1994)는 B2B 산업의 가치를 경제적 가치, 전략적 가치, 행동적 가치로 구분하였으며, Ulaga and Eggert (2005)는 제품 및 서비스, 노하우, 사회적 가치, 출시 시기 등으로 구분하였다. B2B 거래에서 가치와 시장지향성 그리고 성과에 대한 연구를 진행한 Park and Han (2018)은 가치를 브랜드 가치와 관계 가치로 구분하여 연구를 진행하였다. 이처럼 B2B 산업에서 가치는 제품, 관계, 네트워크와 같은 다양한 요소를 기반으로 형성된다는 것을 알 수 있다 (Lindgreen & Wynstra, 2005).

Baucus et al. (1993)은 프랜차이즈 기업의 초기가맹비용은 가맹점 사업자가 가맹본부로부터

제공받을 것으로 기대하는 일련의 혜택에 기반한 가치가 반영되어 있으며, 가맹본부가 보유한 노하우와 같은 무형자산에 의해 결정된다고 하였다. 초기가맹비용은 해당 프랜차이즈 시스템의 가치 즉, 가맹점 사업자가 계약을 맺음으로써 얻을 수 있을 것으로 기대하는 영업 성과에 따라 변화하며, 가맹본부가 가맹점을 늘리는데 어려움을 겪거나 가맹사업을 원활하게 운영하지 못한다면 초기가맹비용을 높게 요구할 수 없다 (Yoon & Lee, 2004). 따라서, 예비 가맹점 사업자는 해당 프랜차이즈 시스템이 본인에게 제공할 수 있는 가치의 정도를 확인하는데 있어 가맹본부의 사업운영능력을 중요한 판단의 요인으로 여기고 이를 기반으로 하여 가맹계약을 결정한다고 볼 수 있으며, 가맹점 사업자가 지각하는 프랜차이즈 시스템의 가치를 토대로 가맹본부가 초기가맹비용을 결정한다면 가맹점 사업자는 계약 시에 더 많은 금액을 지불할 것이다 (Calderon-Monge & Huerta-Zavala, 2015).

운영적 가치는 기업의 운영 성과와 관련이 있으며 (Töytäri et al., 2015), 기업이 제공하는 제품 및 서비스의 성능, 신뢰도와 일관성 같은 품질에 좌우된다 (Ulaga, 2003). 이를 프랜차이즈 산업 맥락에서 해석하면, 예비 가맹점 사업자가 가맹계약을 통해 얻을 것으로 기대되는 혜택과 안정적이며 지속적인 가맹사업 운영과 같은 가맹사업의 품질 및 일관성이 프랜차이즈 외식기업의 운영적 가치라고 할 수 있다. 즉, 프랜차이즈 외식기업의 성공적인 가맹 사업 운영과 관련된 요인이 운영적 가치를 대변할 수 있다. 특히, 프랜차이즈 산업은 B2B 산업으로써 프랜차이즈 기업의 성과는 보편적인 기업의 성과뿐만 아니라 가맹본부와 가맹점 간의 관계에 기반한 프랜차이즈 시스템의 고유의 성과 또한 중요하다 (Lim & Yun, 2012). 따라서, 프랜차이즈 외식기업의 운영적 가치는 프랜차이즈 가맹본부의 성과뿐만 아니라 프랜차이즈 시스템의 전반적인 성과와 관련하여 측정될 수 있다.

3. Methodology

3.1. Hypotheses Development

프랜차이즈 기업의 운영적 가치는 가맹사업의 운영 성과와 가맹본부가 예비 가맹점 사업자에게 제공할 수 있는 혜택이 반영된다고 할 수 있다 (Sun & Moon, 2023; Töytäri et al., 2015). 또한, 초기가맹비용은 가맹본부가 가맹사업을 실시하며 달성한 수익과 성장 같은 운영성과가 우수할수록 높게 책정되며 (Yoon & Lee, 2004), 예비 가맹점 사업자가 가맹계약을 통해 얻을 것으로 기대하는 영업 성과에 따라 초기가맹비용이 달라진다고 하였다 (Baucus et al., 1993). 따라서, 프랜차이즈 외식기업의 운영적 가치에는 프랜차이즈 시스템의 운영성과 및 가맹점 사업자가 기대하는 영업 성과가 반영되며, 이는 초기가맹비용 결정에 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

다수의 선행연구에서 수익성과 성장성을 통해 프랜차이즈 시스템의 운영성과를 측정하고 있으며 (Shin & Kim, 2018), Shin (2017)은 프랜차이즈 시스템의 성과를 수익성, 성장성, 안정성으로 분류하여 측정하였다. 성장성은 프랜차이즈 시스템의 수익창출 역량과 경쟁력을 추측하게 해주는 지표이며, 가맹본부와 가맹점 사업자의 수익성이 확보되어야 예비 가맹점 사업자를 유입하는데 유리하다고 언급하며 성장성과 수익성으로 프랜차이즈 시스템의 운영성과를 측정하였다. 또한, 성장기에 들어선 국내 프랜차이즈 산업 주기를 미루어 볼 때, 가맹본부와 가맹점의 안정적인 관계와 프랜차이즈 시스템의 지속가능성이 중요하다 언급하며 안정성을 프랜차이즈 시스템의 운영성과로 측정하였다. 본 연구는 이러한 선행연구에 따라, 프랜차이즈 기업의 운영적 가치를 수익성, 성장성, 안정성으로 분류하여 초기가맹비용 결정에 미치는 영향을 알아보고자 한다.

프랜차이즈 시스템의 수익성은 프랜차이즈 성과에 대한 평가에서 가장 신뢰성을 가지는 요인임과 동시에 예비 가맹점 사업자의 가맹 계약 결정에 영향을 미친다

(Kim et al., 2016; Song et al., 2006). 프랜차이즈 시스템의 수익성은 가맹본부의 영업이익, 당기순이익과 같은 지표 뿐만 아니라, 가맹본부와 가맹점의 관계에 기반하여 시스템이 창출한 수익성으로 이해할 수 있다 (Lim & Yun, 2012). 이러한 수익성은 프랜차이즈 시스템 특유의 운영성과요인으로, 가맹점 매출액을 대표적인 예로 들 수 있다. 높은 가맹점 매출액은 성공적인 사업모델을 바탕으로 가맹점주와 본부의 관계가 잘 정립되고 유지되어 운영되고 있음을 보여주는 지표로 이해될 수 있다. 따라서, 가맹점 매출액이 높을 경우 예비 가맹점 사업자는 해당 프랜차이즈의 운영적 가치를 높게 평가하여 이를 초기가맹비용 지불의사에 반영할 것이다. Töytäri et al. (2015)은 이러한 운영성과가 운영적 가치와 관련이 있고 이는 B2B 기업의 제품 가격 결정에 영향을 미친다 하였으며, 예비 가맹점 사업자가 계약을 통해 얻을 수 있는 기대 영업 성과에 따라 초기가맹비용이 달라진다고 하였다 (Baucus et al., 2013). 본 연구에서는 이러한 선행연구를 종합하여 프랜차이즈 시스템의 수익성이 초기가맹비용에 정 (+)의 영향을 미칠 것이라고 가정하였다.

H1: 프랜차이즈 시스템의 수익성은 초기가맹비용에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

기업의 성장성은 시간이 지남에 따라 발전하는 정도를 나타내는 개념으로 일반적으로 기업의 규모 및 이익이 전년도에 비해 얼마나 증가하였는지를 바탕으로 평가하며, 미래의 성장 정도를 예측할 수 있게 해준다 (Andrew et al., 2007). 프랜차이즈 시스템의 성장성은 가맹본부와 가맹점을 아우르는 네트워크의 성장을 의미한다고 볼 수 있다 (Castrogiovanni & Justis, 2002).

이러한 프랜차이즈 시스템의 성장성은 전체 시스템의 규모가 과거와 비교하여 어느 정도 증가했는지 살펴 프랜차이즈 시스템의 운영능력을 판단할 수 있는 중요한 지표이다 (Shin & Kim, 2018). 즉, 프랜차이즈 시스템의 성장성은 조직이 변화에 빠르게 적응하며

운영하는지 알 수 있는 지표인데, 프랜차이즈 외식기업이 시장을 둘러싼 변화를 반영하여 지속적으로 성장할 능력이 없다면 생존이 어렵기 때문이다 (Falbe et al., 1999; Miller & Friesen, 1984). 따라서, 프랜차이즈 시스템이 지속적으로 성장하고 있다면, 예비 가맹점 사업자는 프랜차이즈 외식기업이 변화에 빠르게 적응할 능력이 충분하다는 것을 지각할 수 있다. 이러한 프랜차이즈 시스템의 지속적인 성장을 통해 시장변화에 대응하는 능력이 증명된다면 초기가맹비용을 높게 책정할 수 있으며 (Windsperger, 2001), 프랜차이즈 시스템의 지속적인 성장은 높은 초기가맹비용 결정의 근거가 된다 (Yoon & Lee, 2004). 이러한 선행연구에 따라 본 연구에서는 프랜차이즈 시스템의 성장성이 초기가맹비용에 정 (+)의 영향을 미칠 것이라고 판단하였다.

H2: 프랜차이즈 시스템의 성장성은 초기가맹비용에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 시스템의 안정성은 갑작스러운 경영환경의 변화에도 사업운영에 큰 위기없이 지속적인 성공을 이룰 수 있는 능력을 의미하는 개념으로, 이는 가맹본부가 가맹 사업 운영을 통해 누적한 경험으로 형성되며, 동시에 가맹점 사업자가 사업 실패의 위험이 낮은 것을 의미한다 (Dada, 2023; Shin, 2017). 가맹점 사업자는 사업 실패에 대한 위험을 줄이기 위해서 프랜차이즈를 이용한다고 볼 수 있는데 (Buchan et al., 2015; Zachary et al., 2011), 이러한 관점에서 프랜차이즈 시스템의 안정성은 가맹점 사업자들에게 브랜드 결정에 중요한 요인으로 작용할 것이다. 풍부한 노하우와 경험 등을 보유하여 사업 실패에 대한 위험이 낮은 프랜차이즈 시스템은 가맹점 사업자에게 안정성이라는 가치를 제공할 수 있고 (Michael & Combs, 2008), 이는 예비 가맹점 사업자가 프랜차이즈 시스템을 선택할 때 중요한 요인으로 작용할 것이다 (Dada, 2023). 또한,

Ulaga (2003)에서는 이러한 안정성이 가격에 반영된다 하였으며, Yoon and Lee (2004)에서는 가맹사업의 안정성이 확보되어 있다면 초기가맹비용을 높게 책정할 수 있다하였다. 본 연구는 이러한 선행연구에 따라 프랜차이즈 시스템의 안정성이 초기가맹비용에 정 (+)의 영향을 미칠 것이라고 가정하였다.

H3: 프랜차이즈 시스템의 안정성은 초기가맹비용에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

이러한 연구가설에 따라 수립된 본 연구의 연구모형은 아래와 같다 (See Figure 1).

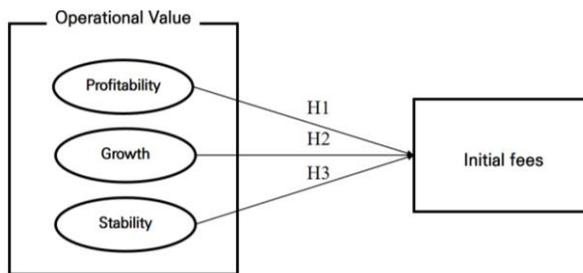


Figure 1: Hypothesized model

3.2. Data and Variables

본 연구에서 사용한 데이터는 공정거래위원회가 제공하는 프랜차이즈 정보공개서에서 데이터를 수집하였다. 프랜차이즈 정보공개서에는 최근 3개년의 데이터만이 공개되기에 2018년부터 2021년까지의 데이터를 수집하여 연구에 활용하였다. 프랜차이즈 정보공개서에는 가맹본부의 재무상황, 가맹본부의 가맹사업 현황, 가맹점 사업자의 부담, 영업활동에 대한 조건 및 제한 등이 수록되어 있으며, 수록된 내용이 사실과 다를 경우 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률에 의거하여 처벌을 받기에 신뢰도가 높다고 할 수 있다 (Lee & Cho, 2012).

종속변수로 활용된 초기가맹비용은 프랜차이즈 정보공개서의 가맹점 사업자의 부담금 중 가입비 (가맹비) 항목으로 측정되었다. 또한, 본 연구는 t 기의 운영적 가치는 다음 해의 초기가맹비용에 영향을 미친다고 가정하여, t+1 기의 초기가맹비용을 종속변수로 선정하였다. 그리고, 종속변수의 정규성 확보를 위하여 초기가맹비용에 자연로그변환을 취해주었다 (Box & Cox, 1964).

독립변수로 활용된 운영적 가치 중, 프랜차이즈 시스템의 수익성은 프랜차이즈의 정보공개서의 가맹점 사업자의 부담 항목에 속한 가맹점 평균 매출액으로 측정되었다. 예비 가맹점 사업자가 지각하는 운영적 가치를 측정하고자 가맹점 사업자들이 가맹본부와의 계약 이후 가맹점 운영을 통해 얻을 것으로 기대하는 영업성과이자 가맹본부의 수익과도 연결되는 변수이기 때문이다 (Jeon & Yoon, 2021). 가맹점 평균 매출액은 프랜차이즈 정보공개서에 게재된 가맹점 사업자의 면적 (3.3m²) 당 평균 매출액으로 측정되었다.

프랜차이즈 시스템의 성장성은 총 매장 수 증가율로 측정되었다. 가맹본부와 가맹점을 아우르는 전체적인 프랜차이즈 네트워크의 확장을 통해 프랜차이즈 시스템의 성장성을 측정할 수 있다는 선행연구에 따라 (Castrogiovanni & Justis, 2002), 가맹본부가 지속적으로 네트워크를 확장하고자 노력하는지 예비 가맹점 사업자가 지각할 수 있는 총 매장수 증가율을 사용하였다 (Maruyama & Yamashita, 2012). 총 매장수 증가율은 당해년도 총 매장수에서 직전년도 총 매장수를 차감한 후 직전년도 총매장수로 나누어 측정되었으며, 프랜차이즈 정보공개서의 가맹본부의 가맹사업 현황 항목에 기재된 가맹점과 직영점 수를 활용하여 측정되었다.

프랜차이즈 시스템의 안정성은 직영점 비율로 측정되었다. 선행연구에서는 프랜차이즈 외식기업이 직영점을 운영할 경우 매장운영의 직접적인 경험을 통해 가맹점이 겪을 수 있는 점포 개점 및 초기

운영에서의 시행착오를 최소화시켜 줄 수 있다 (Hoy et al., 2017). 이처럼 가맹본부의 직영점 운영은 예비 가맹점 사업자의 사업 실패 위험을 줄여주어 가맹점 운영의 안정성을 보장할 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 가맹본부가 직영점 운영에 대한 경험이 많을수록 프랜차이즈 시스템의 안정성을 예비 가맹점 사업자가 지각할 수 있을 것으로 판단하여 직영점 비율로 안정성을 측정하였다. 직영점 비율은 당해년도 직영점수를 총 매장수로 나누어 측정되었으며, 프랜차이즈 정보공개서의 가맹본부의 가맹사업 현황 항목에 기재된 가맹점과 직영점 수를 활용하여 측정되었다.

패널데이터 분석 시에 발생 가능한 혼동 효과 (Confounding effects)를 통제하기 위하여 통제변수를 활용하였다. 프랜차이즈 기업의 재무적 성과로 활용되는 수익성 지표인 총자산이익률 (ROA)을 통제변수로 활용했으며 (Chong et al., 2009; Shin, 2017), 프랜차이즈 외식기업의 성과로서 초기가맹비용 결정에 영향을 미칠 수 있는 브랜드 자산을 통제변수로 사용하였다 (Park & Han, 2018; Windsperger, 2001). 브랜드 자산은 국내 브랜드 자산 관련 선행연구에서 활용되고있는 한국산업브랜드파워 (K-BPI)의 지표를 활용하였다 (Seong & Kim, 2017; Ha et al., 2016). 마지막으로, 프랜차이즈 기업의 규모에 따라 가맹비용이 달라진다는 선행연구에 따라 (Panda et al., 2019), 규모를 매출액으로 측정하여 통제변수로 활용하였다 (Roh, 2002). (See Appendixes 1)

3.3. Analysis Model

본 연구에서는 프랜차이즈 외식기업의 운영적 가치가 초기가맹비용 결정에 미치는 영향을 일반화 최소자승법 모델 중 랜덤효과모형을 통해 분석을 실시하였다. 패널데이터는 대표적으로 고정효과모형과 랜덤효과모형을 통해 분석이 가능하다. 고정효과모형과 랜덤효과모형 중에서 어떠한 모형이 분석에 더

적합한지에 대한 여부는 Hausman 검정을 통해서 확인할 수 있다. Hausman 검정이란 개체 간의 고정효과와 랜덤효과와의 무작위성을 비교 검증하여 어떤 모형이 분석에 적합한지를 확인 가능한 검정으로, 독립변수와 오차항 간의 상관관계를 파악하여 고정효과가 없다는 귀무가설에 대하여 F 검정을 실시하고 귀무가설이 기각되면 고정효과모형을 채택하고 귀무가설이 채택된다면 랜덤효과모형을 통해 분석을 실시한다 (Wooldridge, 2015). 이에 따라 본 연구에서 실시한 Hausman 검정에서 95% 수준에서 귀무가설이 채택되어 본 연구에서는 일반화 최소자승법 모델 중 랜덤효과모형을 통해 분석을 실시하였다.

본 연구의 분석 모델은 다음과 같다.

$$\text{Model} \quad : \quad y_{it+1} = \beta_0 + \beta_1 \text{PROFITABILITY}_{it} + \beta_2 \text{GROWTH}_{it} + \beta_3 \text{STABILITY}_{it} + \beta_{4\sim 6} X_{it} + \varepsilon$$

y_{it+1} = 프랜차이즈 외식기업_i의 연도_{t+1}의 초기가맹비용

X_{it} = 프랜차이즈 외식기업_i의 연도_t의 통제 변수

$\text{PROFITABILITY}_{it}$ = 프랜차이즈 외식기업_i의 연도_t의 가맹점 평균 매출액

GROWTH_{it} = 프랜차이즈 외식기업_i의 연도_t의 총 매장수 증가율

STABILITY_{it} = 프랜차이즈 외식기업_i의 연도_t의 직영점 비율

4. Results

4.1. Descriptive Statistics

본 연구에서는 변수들의 극단치가 추정량에 영향을 미쳐 왜곡된 결과가 발생하는 것을 방지하기 위하여 모든 변수에 1%와 99% 수준에서 Winsorizing 이 실시되었다. 조사대상은 프랜차이즈 정보공개서에 등록된 기업이면서, K-BPI 의 조사 대상인 외식프랜차이즈 브랜드 44 개로, 연도별로는 2018 년

35 개, 2019 년 38 개, 2020 년 41 개, 2021 년 39 개로 총 153 개의 표본을 갖는 불균형 패널데이터이다.

본 연구에서 사용된 변수의 기술통계분석 결과는 <표 2>와 같다. 우선 종속변수인 초기 가맹비용은 약 158,289 천원의 평균값이 확인되었다. 독립변수로 활용된 운영적 가치 중 수익성을 측정한 가맹점 평균 매출액은 약 343,831 천원의 평균값을 보여주었으며, 성장성을 측정한 총 매장 수 증가율은 -0.02%의 평균값을 가졌다. 또한, 안정성을 측정한 직영점 비율은 7.39%의 평균값을 보였다. 통제변수로 사용된 ROA 는 8.13%의 평균값을 보여주었으며, 기업들의 규모를 측정한 매출액은 평균적으로 약 2,713 억원을 기록한 것으로 확인되었다. 브랜드 자산은 332.9 의 평균값을 보여주었다 (See Appendixes 2).

4.2. Correlation Analysis

본 연구에서는 변수들 간의 상관관계를 살펴보기 위하여 Pearson correlation 검정이 실시되었다 (See Appendixes 3). 본 연구에서 독립변수로 활용된 가맹점 평균 매출액과 직영점 비율은 종속변수인 초기가맹비용과 유의한 정 (+)의 상관관계를 갖는 것이 확인되었지만 (가맹점 평균 매출액: 0.587, $p < .001$; 직영점 비율: .597, $p < .001$), 총 매장수 증가율은 초기가맹비용과 유의한 상관관계가 없는 것으로 확인되었다. 또한, 본 연구에서 통제 변수로 활용된 ROA 는 초기가맹비용과 부 (-)의 상관관계를 갖는 것으로 확인되었으며 (-.429, $p < .001$), 기업의 규모를 측정한 매출액과 브랜드 자산은 초기가맹비용과 정 (+)의 상관관계를 갖는 것으로 확인되었다 (규모: 0.397, $p < .001$; 브랜드 자산: .373, $p < .001$).

4.3. Results of the Main Analysis

프랜차이즈 외식기업의 운영적 가치가 초기가맹비용에 미치는 영향을 분석한 결과, 분석

모델의 Chi-Squared 가 $p < .001$ 수준에서 유의하여 분석 모델이 적합한 것으로 확인되었다. 또한, 다중공선성 문제가 발생했는 지를 검증하는 척도인 VIF (Variance Inflation Factor)가 1.317 에서 2.425 로 측정되어 다중공선성 문제는 발생되지 않았다 (Gujarati & Porter, 2009).

프랜차이즈 외식기업의 운영적 가치가 초기가맹비용 결정에 미치는 영향에 대해 알아본 연구 결과는 다음과 같다 (See Appendixes 4). 우선, 운영적 가치 중 수익성을 나타내는 가맹점 평균 매출액은 초기가맹비용에 유의한 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다 ($\beta = 0.116$, $p < .001$). 또한, 안정성을 나타내는 직영점 비율 또한 초기가맹비용에 유의한 정 (+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다 ($\beta = 0.018$, $p < .001$). 하지만, 프랜차이즈 외식기업의 성장성을 나타내는 총 매장수 증가율은 초기가맹비용에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 이는 매장 수 증가에 따른 네트워크 확장을 통해 형성된 프랜차이즈 시스템의 가치가 예비 가맹점 사업자에게 전달되지 못하여 발생한 결과로 추측된다. 프랜차이즈 네트워크가 확장됨에 따라, 가맹본부는 자원을 확보할 수 있고 이를 통해 규모의 경제를 달성하여 가맹사업의 내실을 다질 수 있다 (Min & Choi, 2011). 하지만, 가맹본부가 가맹점에 대한 지속적인 관리를 하지 않고 단기적인 이윤추구 만을 위해 네트워크를 확장한다면 경쟁력 있는 프랜차이즈 시스템을 구축할 수 없다 (Kwon & Lee, 2015). 이러한 이유로 총 매장수 증가율이 초기가맹비용에 유의한 영향을 미치지 못한 것으로 사료된다. 또한, 통제변수로 활용된 ROA 는 초기가맹비용에 부 (-)의 영향을 미쳤으며 ($\beta = -.015$; $p < .0001$), 기업규모와 브랜드 자산은 초기가맹비용에 정 (+)의 영향을 미쳤다 (기업규모: $\beta = .000$, $p < .05$; 브랜드 자산: $\beta = .001$, $p < .05$).

5. Conclusion

본 연구는 프랜차이즈 외식기업의 초기가맹비용 결정에 영향을 미치는 요인을 가치기반 가격결정전략을 배경으로 분류하여 검증하였다. 이에 따른 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 시스템의 운영성과 중 수익성은 초기가맹비용에 정 (+)의 영향을 미쳤다. 이는 가맹점 평균 매출액이 초기가맹비용에 정 (+)의 영향을 미친다는 선행연구의 결과를 지지한다 (Maruyama & Yamashita, 2012). 이러한 결과는 프랜차이즈 시스템의 수익성이 초기가맹비용 결정에 중요한 역할을 한다는 의미로 예비 가맹점 사업자가 지각하는 기대 영업 성과에 따라 초기가맹비용이 결정된다는 것을 의미한다 (Baucus et al., 1993).

둘째, 프랜차이즈 시스템의 안정성은 초기가맹비용에 정(+의 영향을 미쳤다. 이는 프랜차이즈 외식기업의 사업운영에 관련한 안정성이 가맹점 사업자에의 사업 실패 위험을 줄이는 데에 도움이 되어 가맹점주가 긍정적으로 평가한 결과라고 할 수 있다. Maruyama and Yamashita (2012)의 연구에서도 프랜차이즈 외식기업의 직영점 운영기간이 초기가맹비용에 정 (+)의 영향을 미치는 것을 확인하였는데, 이는 시스템의 안정성과 관련하여 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

셋째, 프랜차이즈 시스템의 성장성은 초기가맹비용에 유의한 영향을 미치지 못하였다. 이러한 결과는 프랜차이즈 네트워크의 성장이 가맹점 사업자가 평가하는 프랜차이즈 시스템의 우수성에 포함되지 않을 수 있음을 시사한다. 그 이유는 가맹본부가 네트워크 성장을 통해 가맹점에 대한 관리, 운영 노하우 및 브랜드 자산 구축과 같이 프랜차이즈 시스템의 발전을 도모하기 보다 빠른 사업 확장을 통한 단기적 이윤추구라는 목적 하에 네트워크 성장을 추진할 경우에는 가맹점 사업자에게 운영에 대한 가치를 제공하기 어렵기 때문이다. 프랜차이즈 네트워크의 빠른 성장이 프랜차이즈 시스템의 경영환경 적응력과

운영능력을 나타낼 수 있지만, 반면 빠른 성장과정에서 발생할 수 있는 사업운영의 문제점들을 해결하지 못할 수도 있어, 이를 예비 가맹점 사업자가 초기가맹비용 평가과정에서 지각하는 것으로 설명할 수 있다.

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 시스템의 운영성과가 초기가맹비용 결정에 미치는 영향을 경험적으로 검증하였다. 프랜차이즈 가맹비용 결정과정에 영향을 미치는 요인에 대해 탐색하고, 특히 프랜차이즈 시스템의 운영성과가 초기가맹비용 결정에 영향을 미친다는 것을 2 차 데이터를 통해 검증했다는 것에 그 의의가 있다.

둘째, 프랜차이즈 외식기업의 초기가맹비용 결정에 미치는 요인을 가치기반 가격결정전략을 통해 설명하였다. 이전의 선행연구에서 사용된 대리인 이론의 프레임에서 벗어나, 초기가맹비용을 가격으로써 인식하는 관점을 바탕으로 가치기반 가격결정전략을 기반으로 한 초기가맹비용 결정요인을 밝혀내어, 프랜차이즈 경영 및 외식 경영 문헌에 기여하였다.

셋째, 가맹본부와 가맹점 간의 관계라는 특성에서 기인한 프랜차이즈 외식기업 특유의 운영성과로 연구를 진행하였다. 다수의 프랜차이즈 외식기업 경영성과 관련 선행연구에서 보편적인 기업경영성과 연구에서 사용되는 재무적 성과와 비재무적 성과를 토대로 성과를 측정하였지만, 본 연구에서는 프랜차이즈 기업이 보유한 가맹본부와 가맹점의 관계라는 특수성에서 기인한 프랜차이즈 시스템의 운영성과를 토대로 운영성과를 측정하여 연구에 활용하였다는 점에 그 의의가 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 외식기업의 초기가맹비용 결정과정에서 프랜차이즈 시스템의 운영성과가 중요한 역할을 한다는 점을 실증적으로 검증하여, 가맹본부의 효과적인 초기가맹비용 결정에 도움이 되는 지식을 제공한다. 프랜차이즈 외식기업이 프랜차이즈 시스템의 운영성과 중 특히 수익성과 안정성을 토대로 초기가맹비용을

결정해야 한다. 프랜차이즈 외식기업은 가맹계약 관련 홍보자료에 초기가맹비용 결정에 프랜차이즈 시스템의 수익성과 안정성을 반영하였다는 사실을 추가하거나, 홍보팀에서 자사의 프랜차이즈 시스템의 수익성과 안정성에 대해 보도자료를 배포한다면 예비 가맹점 사업자의 가맹계약 의사결정에 도움이 될 것으로 기대한다.

둘째, 예비 가맹점 사업자에게는 계약을 맺으려는 프랜차이즈 외식기업의 시스템 운영성과가 초기가맹비용에 적절하게 반영되었는지 확인해야 할 필요가 있다는 점을 알려준다. 예비 가맹점 사업자에게 있어 프랜차이즈 계약은 많은 자본을 투자하는 결정인 만큼 성공적인 외식프랜차이즈 브랜드를 선택해 가맹계약을 맺는 것이 중요하다고 할 수 있다. 따라서, 본 연구는 예비 가맹점 사업자가 프랜차이즈 외식기업의 수익성과 안정성을 확인하고 이에 상응하는 초기가맹비용인지 비교하여 보다 적절한 가맹계약을 체결하도록 도움을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 외식기업의 가격결정전략을 통해 결정되는 가맹비용을 초기가맹비용을 통해서만 알아보았다. 프랜차이즈 외식기업은 가맹사업을 초기가맹비용뿐만 아니라 로열티 및 차액가맹금과 같은 수수료를 받고 있다. 하지만, 본 연구에서는 국내 다수의 프랜차이즈 외식기업이 로열티를 받고 있지 않으며, 차액가맹금의 비율에 대해 공개하고 있지 않아, 초기가맹비용을 통해서만 연구를 진행하였다는 점이 한계점이라 할 수 있다. 추후 연구에서는 정보공개서를 비롯하여 프랜차이즈 기업의 다양한 정보를 토대로 초기가맹비용뿐만 아니라 로열티, 차액가맹금에 미치는 가격결정요인을 탐색해야 할 것으로 사료된다. 둘째, 프랜차이즈 외식기업의 운영적 가치만을 고려하여 가격결정요인을 살펴보았다는 점이다. 가치기반 가격결정전략은 운영적 가치 외에도 전략적 가치, 사회적 가치 등과 같은 다양한 가치를 통해 가격을

결정하는 전략을 의미한다. 따라서, 향후 연구에서는 프랜차이즈 외식기업의 다양한 가치를 토대로 가격 결정 요인을 살펴볼 필요가 있다. 구체적으로 기업이 사업을 영위하며 누적된 경험, 보유한 노하우와 같은 지식을 전략적 가치를 측정하여 가맹비용에 반영되는지 알아볼 수 있을 것으로 사료된다.

References

- Andrew, W. P., Damitio, J. W., & Schmidgall, R. S. (2006). *Financial management for the hospitality industry*. New Jersey, U.S.: Pearson Prentice Hall.
- Baucus, D. A., Baucus, M. S., & Human, S. E. (1993). Choosing a franchise: How base fees and royalties relate to. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 91-104.
- Bang, D.-H. (2017). The determinants of royalty in restaurant franchise system: evidence from U.S. restaurant industry. Seoul, Korea: Thesis for Master's in Kyunghee University
- Box, G. E., & Cox, D. R. (1964). An analysis of transformations. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 26(2), 211-243.
- Buchan, J., Frazer, L., Zhen Qu, C., & Nicholls, R. (2015). Franchisor insolvency in Australia: Profiles, factors, and impacts. *Journal of Marketing Channels*, 22(4), 311-332.
- Calderon-Monge, E., & Huerta-Zavala, P. (2015). Brand and price: Key signals when opening a franchise outlet. *Journal of Promotion Management*, 21(4), 416-431.
- Castrogiovanni, G. J., & Justis, R. T. (2002). Strategic and contextual influences on firm growth: an empirical study of franchisors. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 98-108.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (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.
- Chong, Y.-K., Park, S.-S., & Koo, W.-I. (2009). A study on the correlation between financial ratio and operating performance considering the characteristics of foodservice companies. *Culinary Science & Hospitality Research*, 15(4), 212-226.
- Choi, J.-H., Park, K.-W., & Ban, H.-J. (2016). The determinants of managerial performance of franchise chains : Focused on resource - based view. *Korean Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 29-52.
- Dada, O. (2023). Curbing franchisee failure: A systematic review of the empirical evidence. *Journal of Small Business Management*, 61(4), 1991-2037.
- Dutta, S., Zbaracki, M.J., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615-630.
- El Akremi, A., Perrigot, R., & Piot-Lepetit, I. (2015). Examining the drivers for franchised chains performance through the lens of the dynamic capabilities approach. *Journal of Small Business*

- Management*, 53(1), 145-165.
- Falbe, C. M., Dandridge, T. C., & Kumar, A. (1999). The effect of organizational context on entrepreneurial strategies in franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 125-140.
- Federal Trade Commission (2023). *2022 Franchise Business Status Statistics Presentation*. Sejong, Korea: FTC. Retrived October 1, 2023, from https://www.ftc.gov/www/selectReportUserView.do?key=10&rpttype=1&report_data_no=9987
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic econometrics* (5th ed.). New York, U.S.: McGrawHill/Irwin.
- Ha, H.-Y., Lee, K.-D., & Bhang, J.-H. (2016). A new understanding of corporate brand valuation in Korea: An application of K-BPI. *Academy of Customer Satisfaction Management*, 18(1), 199-216.
- Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing—An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, 33(8), 765-778.
- Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: Why companies resist. *Jouranal of Business Strategy*, 29(4), 41-50.
- Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594-614.
- Hoy, F., Perrigot, R., & Terry, A. (2017). *Handbook of Research on Franchising*, Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing.
- Hsu, L. T., Jang, S., & Canter, D. D. (2010). Factors affecting franchise decisions in the restaurant industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(4), 440-454.
- Jeon, D.-Y., & Yoon, B.-S. (2021). The effect of the franchisor characteristics and start-up cost on franchisee performance: Moderating effect of the number of employee and education cost. *Korean Corporation Management Review*, 28(3), 129-154.
- Kalyanam, K. (1996). Pricing decisions under demand uncertainty: A Bayesian mixture model approach. *Marketing Science*, 15(3), 207-221.
- Kaufmann, P. J., & Dant, R. P. (2001). The pricing of franchise rights. *Journal of Retailing*, 77(4), 537-545.
- Kim, E.-J., Ju, M.-J., & Lee, Y.-K. (2016). Impact of instrumental factors on dissatisfaction and complaint behaviors: Moderating role of expected profitability. *Journal of Distribution Science*, 14(9), 95-110.
- 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.-Y., & Lim, Y.-K. (2019). Determinants and effects of royalty in franchise business: An exploratory study. *Journal of Franchising*, 5(1), 1-29.
- Kwon, Y.-J., & Lee, J.-H. (2015). The effects of support, interactional justice and moral hazard of food service franchise system on the relationship satisfaction and the relationship. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 17(3), 212-230
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: Some empirical results. *The Rand Journal of economics*, 23(2), 263-283.
- Lafontaine, F., & Blair R. D. (2009). The evolution of franchising and franchise contracts: Evidence from the United States. *Entrepreneurial Business Law Journal*, 3(2), 382-434.
- Lee, E.-J., & Cho, C.-H. (2012). A study on the effects of franchise's factors and performance: Analysis disclosure agreement. *The Korean Journal of Franchise Management*, 3(2), 20-38.
- Lim, Y.-K., & Yun, H.-G. (2012). *Franchise relationships*. Seoul, Korea: Moonumsa.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748.
- Maruyama, M., & Yamashita, Y. (2012). Franchise fees and royalties: Theory and empirical results. *Review of Industrial Organization*, 40(3), 167-189.
- Michael, S. C. (2009). Entrepreneurial signaling to attract resources: The case of franchising. *Managerial and Decision Economics*, 30(6), 405-422.
- Michael, S. C., & Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial failure: The case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90.
- Miller, D., and Friesen, P. (1984). *Organizations: A Quantum view*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Min, B.-B., & Choi, K.-W. (2011). The effect of franchise system on firm performance in restaurant industry. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 23(6), 457-470.
- Oxenfeldt, A., & Kelly, A. (1969). Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? *Journal of Retailing*, 44(4), 69-83.
- Panda, S., Paswan, A. K., & Mishra, S. P. (2019). Impact of positioning strategies on franchise fee structure. *Industrial Marketing Management*, 81(1), 30-39.
- Panda, S., Thapa, S., Paswan, A. K., & Mishra, S. P. (2023). Franchising: a signaling perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(4), 813-827.
- Park, S.-H., & Han, S.-S. (2018). The Relation among brand value, relationship value, market orientation and performance in B2B. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 9(9), 53-62.
- Phillips, R. (2005). *Pricing and revenue optimization*, California, U.S.: Stanford University Press.
- Roh, Y. S. (2002). Size, growth rate and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 21(1), 43-56.
- Sammut-Bonnici, T., & Channon, D.F. (2015). *Pricing Strategy*. New York, U.S.: Wiley Encyclopedia of Management.
- Seong, B.-S., & Kim, J.-H. (2017). A study on the effect of characteristics of franchisor on brand awareness and loyalty. *Journal of Franchising*, 3(1), 22-54.
- Shane, S., Shankar, V., & Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52(5), 773-787.
- Shin, B.-S. (2017). A Study on Performance of Franchise Firms after Participating Evaluation Scheme. *Journal of Franchising*, 2(2), 67-84.
- Shin, B.-S., & Kim, H. (2018). Franchise level evaluation and business performance of franchise participating level evaluation. *Journal of Foodservice Management*, 21(2), 117-136.
- Song, B.-H., Ahn, S.-S., & Park, J.-Y. (2006). A research on difference of selection attributes on franchised restaurants by the prospective franchisees, *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 20(3), 97-117.
- Sun, K. A., & Moon, J. (2023). Franchisors' strategic pricing approaches for franchise fee decisions and the moderating role

- of the competitive condition: Evidence from the Korean franchising market. *Administrative Sciences*, 13(9), 194.
- Sung, D.-K., Wu, J.-P., & Lee, H.-G. (2012). A study on brand selection property of preliminary business founder in food service franchise foundation. *Korean Journal of Franchise Management*, 3(1), 92-110.
- Töytäri, P., Rajala, R., & Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47(5), 53-64.
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial marketing management*, 32(8), 677-693.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: The construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 73-99.
- Vázquez, L. (2005). Up-front franchise fees and ongoing variable payments as substitutes: An agency perspective. *Review of Industrial Organization*, 26(4), 445-460.
- Wilson, D., & Jantrania, S. (1994). Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 55-66.
- Windsperger, J. (2001). The fee structure in franchising: A property rights view. *Economics letters*, 73(2), 219-226.
- Woll, M. (1969). Sources of revenue to franchisor and their strategic implications. *Journal of Retailing*, 44(4), 14-20.
- Wooldridge, J. M. (2015). *Introductory econometrics: A modern approach* (6th ed.). Massachusetts, U.S.: Cengage learning.
- Yoon, J.-H., & Lee, J.-H. (2004). The strategic fee structure for improving the competitiveness of restaurant franchise. *Journal of Foodservice Management*, 7(2), 83-99.
- Yoon, J.-H., & Lee, J.-H. (2005). The relationship between franchisor and franchisee's performance. *Journal of Foodservice Management*, 8(2), 211-228.
- Zachary, M. A., McKenny, A. F., Short, J. C., Davis, K. M., & Wu, D. (2011). Franchise branding: An organizational identity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 629-645.

Appendixes

Appendix 1: Variable Measurement

Variable	Measurement	unit
INIF	Franchise Entry fee(t+1)*ln	1,000Won
PROFITABILITY	Average Revenue per 3.3 Square Meters for Each Franchisee Outlets (t)	1,000Won
GROWTH	$[(\text{All outlet}(t) - \text{All Outlet}(t-1)) / \text{All Outlet}(t-1)] * 100$	%
STABILITY	$\{ \text{Owned Outlet}(t) / \text{All Outlet}(t) \} * 100$	%
ROA	$\text{Net Income}(t) / \text{Assets}(t) * 100$	%
Size	Revenue(t)	1,000,000Won
BE	K-BPI(t)	-

Appendix 2: Descriptive Statistics

Variable	Mean	Std. dev	Minimum	Maximum
INIF	158,289	130,974.8	23,440	544,190
PROFITABILITY	343,831	229,182	47,558	9,811,168
GROWTH	-0.02	11.41	-33.33	34.67
STABILITY	7.39	16.02	0	75
ROA	8.13	13.15	-19.1	53.78
Size	271,393	425,203	1,472	1,835,111
BE	332.9	174.6	97.9	785.2

Appendix 3: Pearson Correlation test

	Variable	1	2	3	4	5	6	7
1	INIF	1						
2	PROFITABILITY	.587***	1					
3	GROWTH	-.033	.324***	1				
4	STABILITY	.597***	.426***	-.036	1			
5	ROA	-.429***	-.017	.357***	-.311***	1		
6	Size	.397***	.371***	.098	.094	-.236**	1	
7	BE	.373***	.577***	.140	.055	-.109	.387***	1

Note: * p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001

Appendix 4: Results of Generalized least squared fixed-effects models analysis

Variable (Dependent Variable : INIF)	β	S.E	t-value	p-value	VIF
(Intercept)	10.956	0.104	104.927	0.000***	1
PROFITABILITY	0.116	0.028	4.108	0.000***	2.425
GROWTH	-0.005	0.004	-1.221	0.222	1.324
STABILITY	0.018	0.003	5.642	0.000***	1.580
ROA	-0.015	0.004	-3.962	0.000***	1.438
SIZE	0.000	0.000	2.411	0.016*	1.317
BE	0.001	0.000	2.020	0.043*	1.753

R-Squared: 0.624, Adj-R-Squared: 0.608, Chi-Squared: 241.795, p-value: < 0.001

Note: *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001