



ISSN 2508-4593

KJFM website: <https://accesson.kr/kjfm><http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2023.9.14.3.17>

A Case Study on the Overseas Expansion Strategy of a Franchise Restaurant

외식프랜차이즈 기업의 해외진출 전략에 관한 사례연구

Sung Mok JUNG 정성목¹, Il Han LEE 이일한²

Received: August 23, 2023. Revised September 15, 2023. Accepted: September 15, 2023.

Abstract

Purpose: As more and more food franchise companies want to expand overseas, related research is becoming more and more necessary. This study aims to examine the critical factors for successful overseas expansion according to the stages of overseas expansion, derive vital associations, and examine the success factors of overseas expansion through semantic network analysis. **Research Design, Data, and Methodology:** This study conducted in-depth interviews with three food franchise companies that have experienced overseas expansion and conducted semantic network analysis among crucial associations. The semantic network analysis was conducted using the Textom program. **Results:** Based on the results of the in-depth interview analysis, the factors considered when expanding overseas were categorized as 1) standardization and localization strategies of overseas franchisees, 2) physical environment of overseas franchisees, 3) entry types of overseas franchisees, 4) constraints of overseas franchisees, and 5) success criteria of overseas franchisees. The semantic network analysis based on the corresponding keywords showed that the importance of local partners is very high in common. **Conclusion:** This study examined and re-categorized the important factors to consider when a restaurant franchise company expands overseas in a step-by-step manner. In addition, an attempt was made to examine the keywords derived from the semantic network analysis objectively. The results provided theoretical and practical implications for the successful overseas expansion of franchise companies.

Keywords : Franchising, Internationalization, Qualitative Research, In-depth Interviews, Semantic Network Analysis

키워드: 프랜차이즈, 해외진출, 질적연구, 심층인터뷰, 의미네트워크 분석

JEL Classification Code : M31, M30, D12.

1. Introduction

농림축산식품부가 국내에 등록된 4,945 개 외식기업을 대상으로 해외진출 여부 및 진출 의향을 전수조사한 '2022년 외식기업 해외진출 실태조사에 따르면, 조사에 참여한 2,999 개 기업 중 약 8.2%

(247 개)의 기업이 이미 해외진출을 했거나 진출 의향이 있다고 응답했다. 또한 해외진출을 한 외식 기업의 점포 및 업체 수 추이를 보면 2017 년도까지 꾸준히 증가하다가 점점 감소하는 양상을 띄었으나 엔데믹이 선언된 2022 년 이후, 다시 증가세에 들어서고 있다 (농림축산식품부, 2022). 코로나

¹ First Author. Ph.D. Candidate, Department of Entrepreneurship, Chungang University, Korea, Email: smjeong9@hanmail.net

² Corresponding Author. Professor, Department of Business Administration, Chungang University, Korea, Email: lih2114@hanmail.net

© 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.

기간동안 오징어게임, BTS 등 한류 콘텐츠 열풍으로 K-푸드에 대한 세계인들의 관심이 높아지면서 진출 기업들이 괄목할 만한 성장세를 띄고 있으며, 진출 국가가 미국, 동아시아에서 중동, 아프리카, 남미시장까지 넓게 개척되고 있어 외식 기업의 해외 진출에 대한 의향은 더욱 높아질 것으로 보인다.

그러나 현지 정보 부족, 법규 및 계약관련 문제, 문화차이, 국가간 외교문제 등 해외 진출에 뒤따르는 어려움으로 인해 철수하는 기업들도 많은 만큼 국내 외식 프랜차이즈 기업들의 성공적인 해외진출을 돕기 위한 관련 연구들이 점점 더 필요해지고 있다 (Kim, 2002; Shane, 1996; Um & Lee, 2011). 그럼에도 불구하고 현재 외식 프랜차이즈 기업의 해외 진출에 관한 연구는 많지 않으며, 사례연구들이 주를 이루고 있다. 이러한 사례연구들은 연구자의 해석에 그치거나 분석 체계나 항목 설정 등에 대한 연구가 적어 해석상의 상이한 결과를 도출할 가능성도 높다 (Ju, 2013; Rosado-Serrano & Paul, 2018; Rosado-Serrano et al., 2018).

그러므로 본 연구는 외식 프랜차이즈 기업의 성공적인 해외진출을 위한 전략 요인들을 보다 객관적으로 도출하기 위한 방안으로서 해외 시장에 진출한 외식 프랜차이즈 기업들을 대상으로 심층인터뷰를 진행하여 분석하고, 도출된 텍스트를 바탕으로 의미네트워크를 분석하여 주요 단어들 간의 의미를 (연결성)을 확인하였다. 이를 위한 구체적인 목표는 다음과 같다.

첫째, 외식 프랜차이즈 기업 및 해외진출 단계에 대한 선행연구 고찰을 바탕으로 이론을 검토하고, 체계적인 분석틀 (예: 심층인터뷰, 텍스트)에 대한 방향을 설정한다. 둘째, 심층인터뷰 결과를 바탕으로 외식 프랜차이즈 기업의 해외진출 단계별 주요 항목 및 내용을 조사 분석하고 해외진출 관련 핵심 연관어를 도출한다. 셋째, 도출된 핵심 연관어 사이의 전체 네트워크 분석 및 하위 연결망 구조 분석을

통해 외식 프랜차이즈 기업의 성공적인 해외진출 관련 요인 및 내용을 도출하여 종합적인 시사점을 제시한다.

분석 결과에 따라 본 연구는 해외에 진출한 외식 프랜차이즈 기업과 추후 해외진출을 준비하는 기업들에게 전략적 시사점을 제공하여 성공적인 해외진출에 도움이 되고자 하였다.

2. Literature Review

2.1. Franchising Definition and Governance

프랜차이즈는 프랜차이저 (franchisor)에 의해서 고안된 마케팅 전략 아래 제공, 판매 및 유통되는 상품 혹은 서비스의 사용 권리를 프랜차이지 (franchisee)에게 허용하는 사업 시스템 형태를 의미한다. 이때 프랜차이지는 프랜차이저가 허용하는 상표, 상호, 광고 등에 대해 일정 수수료를 지급한다. 프랜차이저는 상호와 상표, 경험, 노하우, 인지도 등을 프랜차이지에게 제공하는 회사 혹은 사람을 의미하며, 본부, 본사, 가맹본부, 가맹사업자, 체인회사 등으로 불리기도 한다. 프랜차이지는 일정한 일정한 대가를 지불하고 프랜차이저 상호의 사용권, 상품 및 서비스 판매권, 기술, 상권분석, 훈련 및 교육 등을 제공받는 회사 혹은 사람을 의미하며, 보통 가맹점이라고 불린다. 또한 국제프랜차이즈협회 (FA, International Franchise Association)는 프랜차이저에게 프랜차이지에 대한 일종의 면허권리를 부여하여 교육훈련, 상품, 경영관리 등에 대한 지속적인 관계를 갖도록 프랜차이즈 시스템을 정의하고 있다 (Kim, 2002; Kostecka, 1987). 이러한 프랜차이즈 시스템을 영업 방식으로 하여 사업을 전개하는 것을 프랜차이징 (franchising)이라고 할 수 있다 (Kim et al., 2008; Kostecka, 1987).

프랜차이즈 시스템은 다양한 업종과 업태에 따라 폭넓게 적용될 수 있으므로 많은 패턴이 존재할 수

있으며, 본사의 프랜차이징 목적, 거버넌스, 권리양양의 범위 등에 따라 여러가지 유형으로 분류할 수 있다. 그 중 프랜차이징 목적에 따라서는 크게 상품 유통을 목적으로 하는 시스템인 상품 유통 프랜차이즈 (product distribution franchise)와, 프랜차이즈 비즈니스 그 자체를 목적으로 하는 시스템인 비즈니스 포맷 프랜차이즈 (business format franchise)로 구분될 수 있다. 상품 유통 프랜차이즈는 제조업체, 도매업자와 같은 프랜차이저가 상품을 유통시키기 위한 목적을 가지고 특정 지역의 소매업자에게 해당 지역에서의 상품 판매권을 부여하는 방식으로 상표와 로고를 프랜차이저에게 사용할 수 있도록 허가를 해주지만 사업 운영을 위한 전체 시스템을 제공하지는 않는다. 반면, 비즈니스 포맷 프랜차이즈는 프랜차이저의 상품 및 서비스, 상표 뿐만 아니라 사업 운영을 위한 전체 방법까지 프랜차이저에게 제공하며, 오늘날 가장 만연한 프랜차이즈이다 (Kim et al., 2008; Um & Lee, 2011).

한편, 프랜차이즈의 계약 및 운영 방식인 거버넌스 (governance)는 크게 직접 (direct) 프랜차이즈, 싱글유닛 (single-unit) 프랜차이즈, 멀티유닛 (multi-unit) 프랜차이즈로 나눌 수 있다 (Alon, 2006; Ryans Jr et al., 1999; Um & Lee, 2011). 직접 프랜차이즈는 프랜차이저에게 전반적인 사업 개념을 판매하는 것으로서 프랜차이저가 프랜차이저와 같은 개입 조직 없이 직접 모든 것을 관리하는 방식이며 (Baena & Cerviño, 2014; Petersen & Welch, 2000). 싱글유닛 프랜차이즈는 프랜차이저에게 하나의 매장만을 개설 및 운영하게 하는 계약방식이다 (Um & Lee, 2011). 멀티유닛 프랜차이즈는 지역 개발 (area development) 프랜차이즈와 마스터 (master) 프랜차이즈로 구분될 수 있는데, 지역 개발 프랜차이즈는 프랜차이저가 주어진 기간 내에 정해진 특정 지역에서 한 개 이상의 매장을 개설 및 운영할 수 있는 방식이다 (Rosado-Serrano & Paul, 2018; Rosado-Serrano et al., 2018). 마스터 프랜차이즈는 프랜차이저가 프랜차이저의 대리인인 동시에 다른 프랜차이저

(서브 프랜차이저)의 주체가 될 수 있다 (Ni & Alon, 2010). 이에 계약된 지역에서 일정 개수의 매장을 개설 및 운영할 수 있을 뿐 아니라 서브 프랜차이저를 모집하여 이들을 지원하고 교육훈련, 로열티 수수료를 하는 등 프랜차이저의 고유 권한과 혜택을 누릴 수 있다 (Um & Lee, 2011).

2.2. Motivation for Franchising Overseas Expansion

프랜차이즈의 해외진출은 프랜차이저가 개발하고 소유한 프랜차이징 시스템을 해외 현지국의 프랜차이저 (예: 국내 가맹점, 현지국 가맹점, 프랜차이즈 총판, 합작투자에 의한 현지기업 혹은 개인 등)에게 계약에 의해 제공하는 관계를 포함하는 해외시장 진입 양식이다 (Burton & Cross, 1995).

전통적으로 국내 프랜차이즈 기업들의 해외진출과 관련된 이론의 대표 모델 중 하나인 국제화과정모델 (international process model)에 따르면, 내수 시장에 집중하여 사업을 키우는 기업들이 여러 단계를 거치다 보면 다양한 해외 진출 방식에 의해 다수의 해외 시장으로 진출하려는 목표를 설정하게 된다고 하였다 (Cavusgil & Nevin, 1980). 구체적으로 기업의 국제화 단계는 크게 국내 마케팅 단계 (domestic franchising stage), 실험적 참여 단계 (experimental involvement stage), 적극적 참여 단계 (active involvement stage), 헌신적 참여 단계 (committed involvement)의 4 단계로 구분될 수 있다. 먼저, 국제적으로 확장되는 프랜차이즈 시스템의 경우라도 일반적으로는 국내 프랜차이징이 선행된다 (Welch, 1993). 국내 시장에서의 유통 능력, 가맹점 운영을 통한 전문 지식 습득 등의 탄탄한 시스템화는 프랜차이저가 해외 진출을 할 때 새롭고 이질적인 환경에서도 성공적인 자리매김을 할 수 있도록 돕는다 (Rynning & Andersen, 1994). 다음 단계인 실험적 참여는 하나 혹은 소수의 해외 시장에 대해

매우 적은 수준의 관리 자원 투입 단계이며, 새로운 시장을 테스트하는 단계라고 볼 수 있다. 이 단계에서 프랜차이저는 시장의 실 운영을 통해 해외 시장에 대한 지식을 습득할 수 있으며, 기업규모, 재정 및 관리자원 부족과 같은 어려움으로 인해 해외 사업을 일부 혹은 전면 철수할 수도 있다 (Andersen, 1993; Cavusgil & Nevin, 1980). 해외 시장 진출 후 국제적 단위에서 경험하는 성공은 글로벌화의 촉매제가 되므로 적극적 참여단계에서 대부분의 프랜차이즈는 각 지역 시장의 행정 및 법적 문제들에 적절히 대응하기 위해 천천히 꾸준한 속도로 확장한다 (Hackett, 1976; Lifflander, 1970). 이 단계에서 더 많은 진출 국가와 시장이 결정되고 개발될 수 있지만, 심리적으로 가까운 전통시장으로 확장이 제한되기도 하며, 비교적 많은 자원을 투입하여 국제화 과정이 가속되는 단계이다 (Andersen, 1993). 그러므로 적극적 참여 단계에 이르는 프랜차이저는 대개 규모가 크다. 마지막인 헌신적 참여단계는 국제화 프랜차이저로서 성공적으로 전환되는 단계로서, 기업이 전통적인 선진국 시장을 넘어 서비스 시장을 다각화하여 전 세계적으로 프랜차이즈 시스템을 운영하는 단계이다 (McIntyre & Huszagh, 1995)

대부분의 글로벌 프랜차이즈 기업들이 이러한 국제화 과정을 채택하지만 기업의 창업단계에서부터 여러 국가에서 비즈니스를 전개하는 것을 목적으로 하는 본 글로벌 프랜차이즈 (BGF: Born Global Franchise) 기업도 있다. 이러한 본 글로벌 프랜차이즈는 태생부터 국내보다는 글로벌 시장을 대상으로 활동하며, 점진적 국제화보다는 도약적으로 국제화하는 특징을 가진다 (Oviatt & McDougall, 2005).

국내 프랜차이즈 기업의 환경과 동기 등에 따라 해외진출 배경은 조금씩 다르지만, 선행연구들에 따르면 일반적으로 해외 진출을 하는 이유는 내수시장의 성장정체 및 경쟁격화, 규제강화, 신흥국 시장의 개발, 한국 제품 및 서비스의 위상 제고 등의

요인이 있는 것으로 판단된다. 국내 프랜차이즈 기업들의 꾸준한 성장에 따라 외식산업과 같은 일부 산업은 이미 포화상태에 이르렀으며, 글로벌 프랜차이즈 기업들의 국내 진출, 일부 대기업의 자체 프랜차이즈 개발 및 해외 프랜차이즈 브랜드의 제휴와 같은 이슈로 인해 내수시장에서의 경쟁은 더욱 격화되고 있다. 반면, 경제 성장 정체 등으로 인해 국내 시장에서의 새로운 성장 기회의 창출은 더 어려워지고 있다 (Ju, 2013). 이와 더불어 프랜차이즈 산업의 급속한 성장으로 인한 문제를 예방 및 해결하고자 하는 정부의 규제는 더욱 심화되고 있다. 이러한 요인으로 인해 국내 프랜차이즈 기업은 해외 시장에서 기회를 찾고자 하였으며, 중국, 동남아시아 등 신흥국의 성장세로 인해 신흥국을 중심으로 한 해외 시장의 규모가 확대되면서 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출 여건이 크게 개선되었다 (Kim, 2001; Lim et al., 2022).

이처럼 국내 프랜차이즈 기업, 특히 시장에서 일정 규모 이상의 성장을 달성한 기업에게 해외 진출은 생존과 지속성장을 위해 필요한 수단이 되었으며, 많은 기업들이 다양한 국가에 진출하고 있다. 이에 본 연구는 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출 성패를 좌우하는 요인들을 살펴보고, 해외 기 진출 혹은 진출 예정이 있는 국내 프랜차이즈 기업들의 성공적인 해외 진출 전략 수립에 도움이 되고자 한다.

2.3. Factors according to the Stages of Franchising Overseas Expansion

본 연구는 국내 프랜차이즈 기업의 성공적인 해외 진출을 위한 전략을 알아보기 위해 해외진출 전략을 단계별로 살펴본 선행연구를 검토하여 해외진출 단계별로 고려될 수 있는 요인을 살펴보고 본 연구에 적합한 요인들을 도출하고자 하였다.

중국에 진출하는 한국 프랜차이즈 외식 기업에 대한 성공 전략을 도출한 Kim and Kim (2006)은

해외진출 단계를 진출 전 준비단계, 초기 진입방식의 선택 단계, 영업단계로 나누어 사례를 분석하였다. 구체적으로 진출 전 준비단계에서는 먼저 현지 시장에 대한 상세한 사전조사가 중요하다고 하였다. 이에 해당 단계에서는 현지에서 경쟁사와의 차별화 이미지, 상품 개발, 현지에 적합한 아이템 선정, 현지 자본조달과 입지선정, 고객서비스, 현지 광고 등의 사전조사가 고려요인인 것으로 나타났다. 초기 진입방식의 선택 단계에서는 단독투자, 합작파트너 선정과 같은 거버넌스 선택이 고려요인으로 조사되었다. 영업단계에서는 효과적인 입지선정에 따른 매장운영과 종업원 관리가 고려요인으로 조사되었다.

관광사업체의 해외진출 프로세스와 장애요인을 구조화한 Yu and Kim (2019)은 해외 시장 진출 단계, 진출 업종, 진출 지역 별로 주요 이슈를 살펴보았다. 구체적으로 진출 단계별 분석은 사업구체화 단계, 사업추진 단계, 현지사업 운영단계로 구분되었으며, 사업 구체화 단계에서는 현지정보, 현지 컨설팅 업체와의 협업 과정이 주요 관리 요인으로 꼽혔다. 사업추진 단계에서는 인허가 과정에서의 공식/비공식 네트워크 의존도, 현지 비즈니스 파트너와의 신뢰구축, 투자수의 회수가능성 등이 주요 관리 요인으로 나타났다. 현지사업 운영단계에서는 정치/경제적 리스크, 문화적 차이, 서비스 품질관리 등이 주요 관리 요인으로 나타났다.

해외에 진출하는 외식기업이 유의해야 하는 전략적 검토 변수를 개발한 Lee (2014)는 해외진출 동기, 목표고객, 정보수집 방법, 해외진출 애로사항을 범주화하여 세부 변수를 도출하였다. 구체적으로 해외진출 동기는 시장개척 및 경쟁력 확보, 세계시장의 교두보, 글로벌 브랜드화, 한국 외식시장의 경영악화, 한국 외식시장 포화상태, 현지국 권유 등으로 구분되었고, 목표고객은 현지인, 현지에 살고있거나 방문하는 한국인 혹은 외국인으로

구분되었으며, 정보수집 방법은 직접 조사, 현지파트너 및 지사이용, 현지 전문가 이용, 현지 조사기관 의뢰 등으로 구분되었다. 마지막으로 진출 애로사항은 광고의 어려움, 신뢰할만한 정보 부족, 정보교류 문제, 현지관리인, 종업원 고용, 법률정보 부족, 현지정부 규제, 자금부족, 자금조달 문제, 자회사 관리 어려움 등으로 구분되었다.

국제 프랜차이즈의 연구 요소들을 살펴본 Kim et al. (2008)의 연구에서는 해외 진출 순서에 따른 유형과 연구 요인들을 살펴보았다. 첫째로 기업들의 국제프랜차이즈 동기 및 환경 요인과 진출 의사결정 요인들을 내/외부 전략에 따라 살펴보았으며, 둘째로 국제 프랜차이즈의 진입모드와 그 유형 (e.g., 직접 프랜차이즈, 지역개발, 마스터프랜차이즈, 라이선싱 등)에 대해 살펴보았다. 셋째로 국제 프랜차이즈의 운영전략 구성요소 (예: 사업타당성 조사, 진출국 및 도시 선정, 현지파트너 선정, 계약요소, 표준화 및 현지화, 관리통제방법 등)를 살펴보았으며, 넷째로 국제 프랜차이즈 성과 요인들 (예: 재무적 수치, 인적 및 물적자원, 정보수집력, 브랜드 이미지 및 파워 등)을 알아보았다.

선행연구마다 해외진출 시 고려되는 요인들은 조금씩 다르지만 전반적으로 해외 진출의 단계는 진출 전 단계, 진출 초기 단계, 현지 영업단계, 피드백 단계로 구분될 수 있을 것으로 보인다. 이에 본 연구는 Kim and Kim (2006)의 연구를 본 연구의 목적에 맞게 수정 및 보완하여 각 단계에 해당되는 변수들을 바탕으로 설문을 구조화하고 세부적인 해외진출 전략 요인들을 도출하고자 하였다.

Table 1: Determinants of Staged International Expansion for Franchise Firms

Resear chers	Entry Process	Factor
Kim & Kim (2006)	Preparing for Entry Stage	Differentiated Image from Competitors, Product Development, Local Item Selection, Raising Local Capital, Customer Service, etc.

	Initial Entry Mode Choice Stage	Direct Investment, Joint Venture, Master Franchise, etc.
	Sales Stage	Site Selection, Store Operation, Employee Management, etc.
Yu & Kim (2019)	Business Concreteness Stage	Local Market Information, Collaboration with Local Companies, etc.
	Business Propulsion Stage	Building Trust with Local Business Partners, Return on investment, etc.
	Local Business Operation Stage	Political/Economic Risk, Cultural Difference, Service Quality Management, etc.
Lee (2014)	Motives of Global Expansion	market development, Local Country Recommendation, etc.
	Target Customer	Local people, Koreans, Foreigners, etc.
	Information Gathering Method	Direct Investigation, Use Local Partner or Local Companies, etc.
	Entry Challenges	Advertising Difficulties, Lack of Information, Laws and Regulations, etc.
Kim et al (2008)	Motives of Global Expansion	Internal Strategy & External Strategy
	Governance	Direct Franchising, Area Development, Master Franchising, etc.
	Operational Strategy	Business Feasibility, Contract Elements, Standardization and Localization, etc.
	Performance	Financial Performance, Human and Material Resources, Brand Power, etc.

3. Research Methods and Materials

3.1. In-depth Interviews by Company

본 연구에서는 프랜차이즈기업들이 해외 진출하면서 경험하는 성공 및 실패 요인에 대하여 탐색하였다. 이를 위해서 본 연구에서 업체별 심층 인터뷰를 진행하였다. 심층 인터뷰는 개인의 생각과 행동에 대한 상세한 정보와 경험을 통하여, 이에 대해 심층적으로 탐구할 때 유용하다. 그러나 심층인터뷰는 시간적 제약이 있고, 인터뷰를 전문적으로 진행할 수 있는 연구자가 연구를 진행하여야 하며, 특히 연구자의 편향이 인터뷰의 구성과 내용에 반영될 수

있다는 특징이 있다 (Boyce & Neale, 2006). 이를 극복하기 위하여, 많은 연구에서는 유연한 답변과 명확한 가이드라인을 따르는 반구조화 된 면접 방식을 사용한다 (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006). 이에 본 연구에서는 해외진출한 프랜차이즈 해외진출 경험의 심층적인 탐구를 위하여 반구조화된 면접방식을 적용하였다. 인터뷰의 질문 구성과 내용은 아래의 Table2 와 같으며, 반구조화된 면접방식에 따라 좀 더 유연하게 질문하였다.

Table 2: In-depth Interview Questions Structure and Content

Structure	Item
Demographic Information	Participant's name and age
Organizational Characteristics	Industry, Year of Establishment, etc.
Experience in Preparing for Overseas Expansion	- Importance of preparation stage - Challenges during expansion Experience
Initial Entry and Contract Stage	- Mode of Entry - Characteristics of Local Partners - Contractual Agreements
Local Business Operation Stage	- Marketing Strategy Characteristics - Domestic and local regulations - Franchise expansion strategies
Local Business Performance and Satisfaction	- Performance variables of overseas expansion - Factors of satisfaction with business performance
Local Business Success/Failure Experience and Strategic Direction	- Failure Factors in Local Expansion - Success Factors in Local Expansion

3.2. Interviewee

참가자 인터뷰는 해외진출 경험이 있는 프랜차이즈 기업 3 개의 업체 대상으로 진행되었으며, 그 중 해외 진출에 대한 결과가 명확하다고 판단하고 있는 2 개의 업체를 대상으로 참가 업체가 선정되었다. 선정된 해외진출 프랜차이즈 기업의 특성에 대한 차이점을 확인하기 위하여, 각 기업의 해외진출 책임 관계자를 대상으로 각각 다른 장소에서 인터뷰가 진행되었다.

Table 3: In-depth Interview Participants

Classification	Target Country	Method	Position	Date
Coffee Franchise (Established in 2009)	USA	In-Person	CEO	January 2023
Korean Food Franchise (Established in 2014)	Philippines, etc.	In-Person	Team Manager	January 2023

3.3. Research Methods and Research Materials

본 연구에서는 해외에 진출한 국내 프랜차이즈 기업의 관계자들을 대상으로 심층인터뷰가 진행되었다. 현재 해외 진출을 준비하는 국내 프랜차이즈 기업이 많아 지고 있는 환경에서, 실제 해외에 진출한 기업들의 관계자 인터뷰를 중심으로 구성된 자료를 통해 본 연구는 국내 프랜차이즈 기업의 해외진출과 관련된 요인이 어떤 것들이 있는지를 논의하는 것을 주요 목적으로 하였다. 추가로 심층인터뷰를 통해 논의된 해외진출 관련 핵심어는 무엇인지, 핵심어들 간의 관계는 어떠한 지에 대해 알아보는 것은 의미가 크다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1.** 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출을 위해 중요한 내용은 무엇인가?
- 연구문제 2.** 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출과 관련된 핵심 연관어는 무엇인가?
- 연구문제 3.** 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출과 관련된 핵심 연관어 사이의 관계는 어떠한가?
- 연구문제 4.** 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출과 관련된 핵심 연관어 사이의 전체 네트워크 분석은 어떠한가?
- 연구문제 5.** 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출과 관련된 핵심 연관어 사이의 전체

네트워크 중 하위 연결망 구조는 어떠한가?

구체적으로, 본 연구에서는 반구조화된 면접법을 통하여 참가자들의 답변을 도출하였다. 이후 기록된 내용을 문서화 하였으며, 이 과정에서 전공교수 1 명과 연구자 1 명이 교차 검증하면서 핵심문장과 주제어를 추출하였다. 추출된 핵심 주제어와 주요 문장을 중심으로 이를 다시 유목화하는 작업과정을 거쳤으며, 정확성을 높이고자 불명확한 내용이나 텍스트가 발견될 시 원자료인 녹취를 다시 확인하고 핵심 주제어와 주요 문장을 중심으로 연구에 반영할 텍스트를 항목별로 구성하였다. 또한 본 연구에서 수집된 모든 인터뷰 자료들은 Textom 프로그램을 통해 분석이 이루어졌다 (Kim & Lee, 2022).

4. Research Result

본 연구는 사례연구 업체를 대상으로 해외진출 준비단계, 초기 진입방식 및 계약 단계 경험, 현지 영업 단계 경험, 현지사업성과 및 만족도 그리고 현지 사업 성공, 실패 경험 및 전략 방향에 관한 주요 내용을 정리하여 제시하였다 (See Appendix 1).

구체적으로 단계별로 도출된 심층 인터뷰 내용 분석 결과, 해외진출 시 고려되는 요인이 1) 해외진출 프랜차이즈 기업의 표준화와 현지화 전략 (진출 전 단계), 2) 해외진출 프랜차이즈 기업의 물리적 환경 (진출 전 단계, 현지 영업단계) 3) 해외진출 프랜차이즈 기업의 진출 유형 (진출 초기 단계) 4) 해외진출 프랜차이즈 기업의 제약 (현지 영업단계, 피드백 단계) 5) 해외진출 프랜차이즈 기업의 성공기준 (피드백 단계) 의 5 가지로 범주화 되었다.

4.1. Standardization and Localization Strategy of

Franchising Overseas Expansion

심층 인터뷰 결과, 프랜차이즈 기업이 해외 진출을 진행할 때 현지의 환경에 따라서 표준화 그리고 현지화를 명확하게 구분할 필요가 있는 것으로 확인되었다 (진출 전 단계). 오히려 표준화와 현지화에 대한 명확한 기준을 세웠을 때, 진출 환경에 따라 유연하게 대처 할 수 있음이 확인되었다. 해외 진출 기업들의 표준화, 현지화 전략과 그 이유는 다음과 같이 묘사되고 있다.

"저희 기업에게 바라는 건 어떤 동양 문화의 메뉴 디저트, 그러니까 현지 마트 입장에서는 아시아 쪽에서는 디저트 메뉴들을 굉장히 잘하는데 그런 디저트 메뉴들도 같이 마트에서 취급했으면 좋겠다라는 그런 니즈가 있었어요"-A 기업

프랜차이즈 기업이 해외에 진출하는 단계에서 현지 시장에서 기업의 문화적 특성에 따른 메뉴의 구성을 원하는 경우가 있으므로, 메뉴의 표준화와 현지화의 기준을 중요하게 여기는 것으로 판단하고 있다.

"저희 아이덴티티를 살릴 수 있는 메뉴들은 전 세계에 동일하게 메뉴들은 동일하게 취급하고 있고 한국에서 생산해서 수출하고 있습니다. 그러나 사이드메뉴 등 어떤 메뉴들은 좀 국가별로 선호도에 따라서 다르게 결정하였습니다. 거부감이 있는 메뉴는 수출하고 있지 않습니다."-B 기업

"저희는 현지 고객이 라이스 밥을 먹는 문화나 한식에 대한 호기심이 있기 때문에 추가되는 메뉴들은 있지만, 현지 한국화를 위해서 현지 메뉴를 취급하지는 않습니다. 그 맛을 구현할 수 있을지에 대한 의구심도 조금 있고, 현지 메뉴의 맛을 구현하더라도 정말 맛있는지에 대한 의구심도 좀 있는 상황이다 보니 저희 기업은 메뉴의 현지화를 하는 시도들은 하지는 않고 있습니다."-B 기업

구체적으로 표준화와 현지화 전략은 해외 진출 상황에서 메뉴 개발을 통한 현지화가 아닌, 구성되어 있는 표준화된 메뉴를 현지화에 맞게 구성하는 것이 중요한 요인인 것으로 판단하고 있다.

4.2. Physical Environment of Franchising Overseas Expansion

국내 프랜차이즈 기업 매장의 물리적 환경은 국내에서 매우 높은 수준이며, 특히 물리적 환경은 브랜드 이미지와 밀접한 관련이 있다. 이에 프랜차이즈 기업이 해외 진출시에도 브랜드의 물리적 환경은 국내와 똑같이 유지하려 노력한 것으로 보인다 (진출 전 단계, 현지 영업단계). 해외 진출 기업들의 물리적 환경의 유지 이유는 다음과 같이 묘사되고 있다.

"미국시장에서도 한국과 물리적 환경, 브랜드 컨셉을 동일하게 진행하였습니다."

"현지에서 가맹사업에 대한 이해도가 높은 현지 직원 자체를 구하기도 힘들고, 저희 기업은 한국 기업이다보니, 한국 브랜드 중에서 미국에 진출해서 현지에서 일한 경험이 있는가를 통해서 채용을 해서 그렇게 가맹점 같은 경우도 똑같이 직원에 대한 교육을 했었죠."-A 기업

"저희 기업도 스토어 아이덴티티 매뉴얼이라는 자료가 있고 물리적 근거 매뉴얼이 계약을 통해서 제공이 되고 있습니다. 이러한 부분은 다수 글로벌 브랜드들도 비슷한 상황일 겁니다. 물리적 근거의 Tone and Manner는 같이 가더라도 국가별로 사용이 가능한 자재나 규정들이 꽤나 많이 달라서 그런 부분에는 두꺼는 유연성을 좀 가지고 있습니다."-B 기업

현지에서 물리적 환경을 유지하기 위하여 노력은 하고 있으나, 현지의 규정과 환경에 따라 유연하게 대처하려 하고 있는 것으로 보인다.

4.3. Type of Franchising Overseas Expansion

해외에 진출하는 프랜차이즈 기업의 진출의 방법은 진출환경에 따라 다르게 진행된 것으로 나타났다. 특히, 해외진출의 어려움이 있는 만큼 마스터 프랜차이즈의 진행 여부가 진출 유형의 기준인 것으로 나타났다 (진출 초기 단계).

"중국 같은 경우에 저희 기업이 마스터 프랜차이즈로 진출하였었는데 현지 파트너의 역량을 전적으로 신뢰하고 그 역량에 따라서 비즈니스 브랜드가 향후의 어떤 발전 가능성이 나오는 건 회사 자체의 경영자의 판단이 아닐까요? 저희 기업이 미국 진출을 직접 했던 건 현재 이 모습을 그대로, 현지 파트너를 만들어낼 수 있는나인데, 우리의 파트너 자체가 일단은 그런 프랜차이즈 파트너가 아니라 윌마트였기 때문에 우리가 직접 진출할 수밖에 없는 그런 구조였습니다." -A기업

"필리핀 같은 경우는 마스터 프랜차이즈로 희망하는 곳이 많이 있었지만, 직접 진출해서 저희 기업의 모습을 한번 그대로 보여주고 이 모습을 가지고 다시 마스터 프랜차이즈로 넘겨도 되니까, 그런 직접진출 형태로 목표를 잡았습니다." -A기업

A 기업의 경우, 중국에는 마스터 프랜차이즈로 진출하였으며, 필리핀에는 직접 진출하였다고 하였다. 특히 미국에는 마트에 입점하는 방식으로 진출하여, 환경에 따라 진출 방식을 달리 한 것으로 나타났다. 여러 형태의 진출 방식은 현지 파트너와의 신뢰와 자사의 역량에 대한 자신감으로 결정하는 것으로 확인 되었다.

"마스터 프랜차이즈의 사업 구조 자체가 현지에 있는 파트너사가 주도적으로 사업을 진행하고 있는 것들이 대부분이긴 합니다... 저희 기업이 잘

할 수 있는 부분은 서포트를 하고, 현지에서 잘하실 수 있는 부분들은 누군가가 진행해야 되는 부분이 있다 보니, 좋은 현지 파트너를 만나는 게 아무래도 상품에 대한 분석도 도움을 받을 수 있습니다. a부터 z까지 모두가 할 수 없는 부분들도 상당수 있습니다. 식품에 대한 규제도 있을 수도 있고," -B기업

"투입하는 비용과 시간 대비해서 현지 경험이 있는 좋은 파트너를 찾을 수만 있다면 그런 비용이 많이 줄어들어서, 거기에 들어가는 시간과 비용이나 맨파워들을 오히려 한국 본사가 잘 할 수 있는 부분들인 브랜딩이라든가 교육이라든가, 그 다음에 인테리어 같은 디자인이라든가 그런 부분에 조금 더 집중하면 시너지가 잘 날 수 있는 부분인 것 같습니다." -B기업

"계약서 같은 경우는 일단 저희 기업도 사업 업력이 있다 보니까 크게 문제는 없었던 것 같아요. 비용적인 부분에서 다 번역을 하고, 기존 계약서 기반으로, 계약서가 다 표준화되어 있고 이미 다 어느 정도 사업력이 다 있으니까 그거에 대해서는 크게 문제는 없었어요." -A기업

"저희 기업도 당연히 계약서에 계약 기간도 설정이 되어 있어요. 모든 계약은 똑같이 계약 기간이 설정되어 있어야 되고, 계약이 발생하는 것들은 재화와 용역이 오가는 것이기 때문에 계약 기간에 대한 범위가 당연히 있고요. 그리고 사업계획내용이 계약서에 어느 정도까지 들어가 있는 상황이기는 합니다." -B기업

4.4. Limitation of Franchising Overseas Expansion

해외 진출에 대한 제약은 언어적 제약, 진출 환경 제도 및 정책, 그리고 진출 환경의 문화적 차이라고 설명하고 있다. 특히 언어는 큰 어려움이 없을 것으로 보았으나, 현지에서 비즈니스 언어에 대한 어려움이 매우 큰 것으로 나타났다. 그리고 진출 국가의 정책과

문화적 차이도 큰 어려움이라고 설명하였다 (현지 영업단계, 피드백 단계).

"언어소통에서는, 기업 간의 비즈니스를 하는 데 있어서 언어 자체가 현지에서 채용한 현지 직원이 미국에 굉장히 오래 살았던 현지 직원임에도 불구하고, 언어에 대해서 미국에서 비즈니스 상의 그런 정말 공식적인 언어에 대한 어려움이 굉장히 높았어요" -A 기업

"프랜차이즈 비즈니스 같은 경우는 미국 같은 경우는 가맹점 등록을 해야 됩니다. 이것도 이제 주마다 다 가맹사업법의 기준이 약간씩 다르고, 주마다 다 가맹사업 등록을 해야 되는 상황입니다. 이때, 가맹점이 실적이 있어야 된다 등 실적이 있어야 된다는 건 곧 직영점이 있어야 된다는 것이고, 직영점이 실적이 안 나오면 등록을 못 한다는 것! -A 기업

"미국 같은 경우는 물류 자체가 느리니까, 일주일에 한두 번 정도 배송이 겨우 됩니다. 배송이 잘못 됐을 경우 미국 같은 경우는 주문한 물건 빠졌어? 미안해! 다음에 갖다줄게! 하고 가버리니까 ... " -A 기업

"필리핀은 어학연수도 많이 가고 한국에서 영어권이라고 생각하는데, 그런 경우가 다반사는 아니겠지만 특정 부분에서 저희기업과 미팅을 영어로 하다가 현지 파트너들이 본인들끼리 따갈로그어(필리핀 언어)로 대화를 나눈다든가, 그런 경우들이 있기 때문에 사실 영어권인데도 불구하고 언어 장벽도 분명히 있는 부분이 있습니다." -B 기업

"한국 본사는 현지 파트너를 이해하기 힘듭니다. 현지 파트너들 그리고 현지 소비자들은 수십 년 수백 년 수천 년 동안 거기서 살아왔고 현지인의 생활 패턴과 문화라는 게 있죠. 반대로 현지 소비자들이나 현지 파트너사는 한국을 이해하기가 힘들 겁니다. 그걸 잘 조율하고 협업하는 부분들이 많이 필요합니다." -B 기업

4.5. Success Criteria of Franchising Overseas Expansion

심층인터뷰에 참여한 기업은 해외진출에 대한 성공 기준을 브랜드에 대한 인지도 그리고 평판의 긍정적 영향이라고 설명하고 있다. 아직 국내 프랜차이즈 기업의 해외 진출이 진행중이며, 해외진출이 줄 수 있는 기업의 이미지 제고에 대해 중요하게 생각하고 있다 (피드백 단계).

"매장의 수와 유지기간, 연 매출액의 수치가 아니고, 경쟁력이 확보로 생각하고 있습니다. 해외사업 경험만 얻어도 우린 충분히 성공한 거라고 본다. 그 다음에 기업 평판이 좋아졌다 로 고민하고 있습니다." -A 기업

"1차적으로는 저는 브랜드 인지도라고 생각합니다. 저희 기업의 롤모델은 맥도날드입니다. 해외 진출 계획 시에 현지 파트너가 느끼는 반응이 어느 특정 국가에 가서 이 도시에서 현지 파트너와 사업을 하고 싶습니다 라고 했을 때, 저희 기업이 맥도날드만큼 혹은 그 이상이라고 느끼게 되면 성공이라고 생각합니다. 스타벅스를 예를 들어도 좋고요. -B 기업

4.6. Keyword Network Analysis of Interview Contents

수집된 인터뷰 자료의 분석은 Textom 을 활용하여 진행되었다. Textom 을 이용하여 문장의 데이터 전처리와 정제 및 형태소 분석이 진행되었다 (Lee, 2022). 전처리 후 도출된 단어는 최소 빈도수 2 회 이상 측정된 단어를 중심으로 진행되었다. 전처리로 정리된 단어는 업체 별로 각 84 개 (A 기업), 120 개 (B 기업)이며, 단어들은 분석 중 최소 빈도수 2 회 이상 등장하여 별도의 차감 없이 진행하였다.

이어 해당 단어를 대상으로 키워드 네트워크 분석방법을 하였다. 키워드와 같은 텍스트 네트워크

분석의 기본가정은 텍스트에 내재한 언어와 지식은 단어와 그들 간의 관계 네트워크로 모델링 될 수 있으며 네트워크 내 키워드 위치와 연결패턴을 통해 의미 또는 중요한 맥락을 이해하는 것에서부터 출발한다 (Lee, 2022). 본 연구는 네트워크 분석에서 높은 비중으로 다루고 있는 연결중심성, 근접중심성, 매개중심성을 살펴보았다 (Lee, 2022).

중심성 분석결과, A 기업의 연결중심성이 높은 주제어는 "고객 (0.707)", "메뉴 (0.622)", "현지 (0.659)", "문화 (0.651)", "실패 (0.610)", "브랜드 (.598)", "파트너 (.390)" 순으로 나타났다. A 기업의 근접중심성은 "매장 (0.845)", "문화 (0.745)", "실패 (0.719)", "아시아 (0.661)", "정책 (0.661)", "파트너 (0.621)", "직원 (0.582)" 순으로 나타났다. 다음으로 매개중심성 분석결과, "매장 (0.050)", "진출 (0.034)", "브랜드 (0.024)", "비즈니스 (0.024)", "직원 (0.020)", "정보 (0.012)", "문화 (0.012)" 순으로 나타났다.

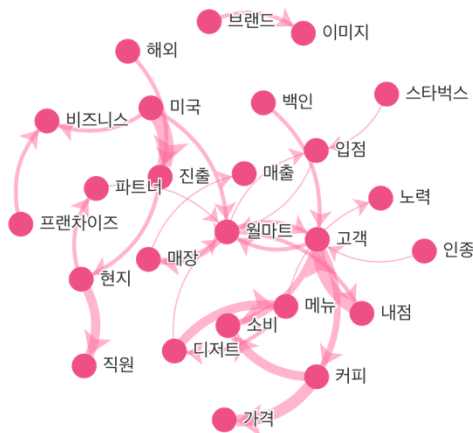


Figure 1: Firm A Social Network Analysis

주제어 네트워크 분석 결과, A 기업의 경우는 "해외", "진출", "현지", "프랜차이즈", "파트너", "월마트", "고객" 등으로 연결되는 구조를 갖고 있다. 이에 대한 해외

진출 관련 인터뷰 주제어의 네트워크 분석은 Figure 1과 같다.

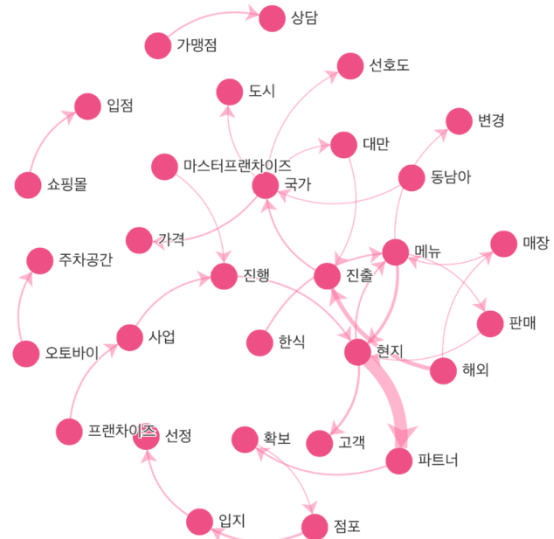


Figure 2: Firm B Social Network Analysis

B 기업의 연결중심성이 높은 주제어는 "현지 (0.949)", "파트너 (0.788)", "사업 (0.788)", "본사 (0.661)", "마스터 프랜차이즈 (0.671)", "입지 (0.653)", "브랜드 (0.500)", "문화 (0.466)" 순으로 나타났다. B 기업의 근접중심성은 "파트너 (0.825)", "본사 (0.747)", "입지 (0.742)", "고객 (0.698)", "서비스 (0.667)", "계약 (0.641)", 순으로 나타났다. 다음으로 매개중심성 분석결과, "파트너 (0.041)", "매장 (0.035)", "해외 (0.022)", "본사 (0.020)", "입지 (0.016)", "고객 (0.014)" 순으로 나타났다.

주제어 네트워크 분석결과에서 B 기업의 경우는 "마스터 프랜차이즈", "진행", "현지", "파트너", "확보", "점포", "입지", "선택"으로 연결되는 구조를 확인할 수 있었다. 이에 대한 해외 진출 관련 인터뷰 주제어의 네트워크 분석을 도식화하여 제시하였다 (See Figure 2).

5. Discussion and Implications

본 연구는 해외 진출을 진행한 국내 프랜차이즈 기업의 심층 인터뷰를 토대로 탐색적 질적 연구를 실시하였다. 이를 위해 본 연구에서는 2 개 기업의 관계자를 대상으로 한 심층 인터뷰를 통해서 해외진출 준비단계의 경험, 해외진출 초기 진입 방식 및 계약 단계, 현지 영업 단계 경험, 현지 사업 성과 및 만족도 경험 그리고 현지 사업 성공/실패 경험 및 전략 방향에 대해서 분석하였다.

분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 해외 진출을 기업들은 현지의 환경에 따라 표준화와 현지화의 전략을 복합적으로 구성하여 진행하는 것으로 나타났다. 특히, 메뉴구성에서 국내의 표준화를 따르면서 해외환경에 맞게 구성의 변화를 주는 현지화의 전략을 취하는 것으로 나타났다. 이를 뒷받침하는 근거로 키워드 중심성 분석 결과, 두 기업 모두 '현지', '브랜드', '문화' 키워드의 연결중심성이 공통적으로 높은 것으로 나타났다.

둘째, 물리적 환경 및 서비스는 국내 기업이 높은 품질을 지니고 있다고 자신하고, 기업의 브랜드 이미지를 위해 해외에서도 똑같이 유지하려고 애쓰고 있는 것으로 나타났다. 이를 뒷받침하는 근거로 키워드 중심성 분석 결과, 두 기업 모두 '현지', '매장', '점포 (월마트)' 키워드의 매개중심성과 네트워크 연결 구조가 공통적으로 높은 것으로 나타났다.

셋째, 해외진출의 진출방식은 다를 수 있으나, 현지 파트너의 중요성에 대해서 매우 높이 평가하고 있다. 특히, 현지의 시장구조 (계약, 입지, 소비자 등)를 파악하는 비용을 줄일 수 있기 때문에 매우 중요한 부분이라 강조하였다. 이를 뒷받침하는 근거로 두 기업 모두 키워드의 연결중심성, 근접중심성, 매개중심성, 네트워크 분석 결과 '현지', '프랜차이즈', '파트너'가 공통적으로 높은 수준으로 언급된 것으로 나타났다.

본 연구 결과의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 기존의 외식 프랜차이즈 기업의 해외진출 대한 연구는 대부분 양적으로 실증한 연구였으나, 본 연구에서는 실제 해외진출을 진행한 업체가 겪은 경험이나 환경적 특성을 파악하였다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 외식 프랜차이즈 기업의 해외 진출이 가속화 되고 있는 가운데, 국내 기업의 품질과 서비스에 자신감이 있으나 이것만으로는 성공의 요인이 될 수 없다고 지적되고 있다. 특히, 환경적 변수와 제약이 많기 때문에 신뢰할 수 있는 '현지 파트너'와의 계약이 매우 중요한 성공요인이라고 하고 있다.

마지막으로, 해외진출을 경험한 기업들은 그 자체의 의미를 크게 두고 있는 것으로 나타났다. 특히, 성공 실패를 떠나 해외 진출의 경험으로 브랜드 인지도를 높일 수 있는 계기가 될 수 있다고 생각하고 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 2 개의 업체만을 대상으로 연구를 진행하였으므로 연구의 결과를 일반화하기 어려울 수 있다. 또한 기업규모와 진출국가에 따라 또 기업이 갖고 있는 해외진출기업에 대한 전문인력 보유 여부와 경험, 외식 중 세부 품목 (예, 음료, 한식류, 제과류 등) 등에 해외진출 전략이 다를 수 있다. 이에 향후 연구에서는 인터뷰 기업의 수를 확대하고, 기업 특성 및 진출국가를 세분화하여 결과를 도출할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 질적연구의 한계를 보완하기 위해 키워드 네트워크 분석을 실시하였으나, 해당 결과를 해석하는 데에 있어서도 연구자의 주관이 완전히 배제될 수 없다는 한계가 있다. 이에 추후 양적 연구의 보완이 필요하다.

References

- Alon, I. (2006). Market conditions favoring master international franchising. *Multinational Business Review*, 14(2), 67-82.
- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2014). International franchising decision-making: A model for country choice. *Latin American Business Review*, 15(1), 13-43.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input* (Vol. 2). Pathfinder international Watertown, MA.
- Burton, F., & Cross, A. (1995). Franchising and foreign market entry. In S. J. Paliwoda and J. K. Ryans (Eds.), *International Marketing Reader*: 35-48. London: Routledge.
- Cavusgil, S. T., & Nevin, J. R. (1980). A conceptualization of the initial involvement in international marketing. *Theoretical Developments in Marketing*, 68-76.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321.
- Hackett, D. W. (1976). The international expansion of us franchise systems: Status and strategies. *Journal of International Business Studies* 7, 65-75.
- Ju, B.-C. (2013). A study on system analysis for foodservice business management case studies. *Korean Business Education Review*, 28(2), 555-576.
- Kim, J. Y., Lim, Y. K., & Shim, J. D. (2008). Research framework for international franchising. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 18(4), 63-120.
- Kim, K. (2001). Determinants of success and failure of foreign subsidiaries owned by korean companies. *Business Management Review* 34(2), 17-29.
- Kim, K.-H., & Kim, H.-B. (2006). Case analysis on korean franchisers operating in china. *Yeungsang Journal* 14, 35-49.
- Kim, N. Y. (2002). A study of performance factor of international food franchise companies in korean market. *Journal of Tourism Studies*, 14, 139-157.
- Kim, Y.-S., & Lee, I.-H. (2022). Study on characteristic factors of female entrepreneurs for vitalization of female entrepreneurship: Focusing on case studies. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 17(5), 49-65.
- Kostecka, A. (1987). *Franchising in the economy, 1985-1987*. US Department of Commerce, International Trade Administration.
- Lee, J. (2014). Selecting overseas expansion variables of korean food service enterprises by in-depth interview. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 28(3), 221-233.
- Lifflander, M. L. (1970). International aspects of franchising. *Franchising Today*, 101.
- Lim, S. H., Kim D. G., & Kim C. O. (2022). Longitudinal change in business model and success factor according to growth stage of franchise: Focusing on hands coffee co. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*, 17(4), 1-20.
- McIntyre, F. S., & Huszagh, S. M. (1995). Internationalization of franchise systems. *Journal of International Marketing*, 3(4), 39-56.
- Ni, L., & Alon, I. (2010). Us-based fast-food restaurants: Factors influencing the international expansion of franchise systems. *Journal of Marketing Channels*, 17(4), 339-359.
- Petersen, B., & Welch, L. S. (2000). International retailing operations: Downstream entry and expansion via franchising. *International Business Review*, 9(4), 479-496.
- Rosado-Serrano, A., & Paul, J. (2018). A new conceptual model for international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 179-188.
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257.
- Ryans Jr, J. K., Lotz, S., & Krampf, R. (1999). Do master franchisors drive global franchising? *Marketing Management*, 8(2), 32-37.
- Rynning, M.-R., & Andersen, O. (1994). Structural and behavioral predictors of export adoption: A norwegian study. *Journal of International Marketing*, 2(1), 73-89.
- Shane, S. A. (1996). Why franchise companies expand overseas. *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Um, S. P., & Lee, D. I. (2011). Key success factors in the international franchising-cases of foreign franchise firms entering vietnamese market. *Korea Society of Franchise Management*, 2(1), 1-45.
- Welch, L. S. (1993). Developments in international franchising. *Journal of Global Marketing*, 6(1-2), 81-96.
- Yu, J. Y., & Kim, W. Y. (2019). A study on the overseas entry process and the barriers of tourism enterprises. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 34(4), 101-123.

Appendixes

Appendix 1: In-depth Interview Analysis Results

Structure	Item	Representative Quotation
Experience In Preparing For Overseas Expansion	Key Aspects of The Preparation Stage 1. Company Image 2. Services and Menu 3. Industry and Product Offerings 4. Local Partners 5. Store Location Selection 6. Promotion	1-1. 마트 내 점포에 입점하는 거니까 월마트 입장에서 저희 기업에게 바라는 건 어떤 동양 문화의 메뉴 디저트! 그러니까 월마트 입장에서 아시아 쪽에서는 디저트 메뉴들을 굉장히 잘하는데 그런 디저트 메뉴들도 같이 마트에서 취급했으면 좋겠다라는 그런 니즈가 있었고... (A 기업) 2. 저희 아이덴티티를 살릴 수 있는 메뉴들은 전 세계에 동일하게 메뉴들은 동일하게 취급하고 있고 한국에서 생산해서 수출하고 있습니다. 그러나 사이드메뉴 등 어떤 메뉴들은 좀 국가별로 선호도에 따라서 다르게 결정하였습니다. 거부감이 있는 메뉴는 수출하고 있지 않습니다. (B 기업) 3. 외식업을 하다 보니까 일단 중요한 것은 현지 파트너 확보와 점포 입지입니다.... 특히 초기에 어떤 국가에서 어느 정도 규모의 브랜드 파워와 규모를 가지고 있다고 하더라도 새로운 국가나 도시에 갔을 때는 사실은 첫 진입 단계가 되거든요. 그러다 보니 그 두 가지 현지 파트너 확보와 점포 입지가 아무래도 가장 중요하지 않은가라는 생각하고 있습니다. 4-1. 동남아 국가들은 오토바이가 많습니다.... 아무리 동남아가 인건비가 저렴하고 월세가 싸다고 하더라도 그 자리를 다 오토바이 주차공간으로 구입하면서 고객을 받기에는 좀 무리가 있는 부분도 사실 경제성 측면이나 이런 교통 인프라 환경 측면에서도 일부 작용을 할 것 같습니다. 아무래도 로드숍보다는 두끼도 소핑몰 입점 매장이 많은 상황입니다. 4-2. 마스터 프랜차이즈의 사업 구조 자체가 현지에 있는 파트너사가 주도적으로 사업을 진행하고 있는 것들이 대부분이긴 합니다.... 저희 기업이 잘 할 수 있는 부분은 서포트를 하고, 현지에서 잘하실 수 있는 부분들은 누군가가 진행해야 되는 부분이 있다 보니, 좋은 현지 파트너를 만나는 게 아무래도 상품에 대한 분석도 도움을 받을 수 있습니다. (B 기업) 5. 월마트 내에 고객들이 상당 부분 많이 차지했고 내부적으로 특히 소셜마케팅 등의 홍보를 많이 했었죠. 그래서 이런 아시아의 브랜드가 들어왔으니 방문하라는 차원에서 그런 쪽으로 홍보 노력을 많이 했었죠. (A 기업)
	Challenges During Expansion 1. Local Information 2. Regulations and Personnel, Etc.	1-1. 미국 비즈니스는 한국과 완전히 다릅니다. 예를 들어서 한국은 하나의 매장을 오픈하기까지가 소요되는 시간이 공사 딱 시작하면 한 달이면 끝납니다. 미국 같은 경우는 1 년을 잡아야 합니다. (A 기업) 1-1. 미국 같은 경우는 가맹점 등록을 해야 됩니다. 이것도 이제 주마다 다 가맹사업법의 기준이 약간씩 다르고, 주마다 별도의 가맹사업 등록해야 해야 하며, 등록비용 조차도 높고... 정보공개서를 등록하려면 실적이 있어야 된다는 것이죠. 이런 시간적인 부분들이 가맹 사업하기까지 한 2년 정도는 걸렸던 것 같아요. (A 기업) 1-2. 고정 비용이 굉장히 많이 계속 투입이 돼야 되니까, 또 현지 직원을 구했을 경우에 직원에 대한 고용 비용도 상당히 높습니다. 투입되는 비용, 시간 또 이런 부분들이 한국 문화와 굉장히 많이 달랐습니다. 처음으로 해외 진출을 하다 보니까 굉장히 많은 어려움이 많았습니다. (A 기업) 2-1. 언어소통에서는, 기업 간의 비즈니스를 하는 데 있어서 언어 자체가 현지에서 채용한 현지 직원이 미국에 굉장히 오래 살았던 현지 직원임에도 불구하고, 언어에 대해서 미국에서 비즈니스 상의 그런 정말 공식적인 언어에 대한 어려움이 굉장히 높았어요. (A 기업) 2-2. 필리핀은 어학연수도 많이 가고 한국에서 영어권이라고 생각하는데, ...현지 파트너들이 본인들끼리 딸갈로그어(필리핀 언어)로 대화를 나눈다든가, 그런 경우들이 있기 때문에 사실 영어권인데도 불구하고 언어 장벽도 분명히 있는 부분이 있습니다. (B 기업)

<p>Initial Entry And Contracting Stage Experience</p>	<p>- Mode of Entry - Characteristics of Local Partners - Contract Terms</p>	<p>1-1. 해외 진출 시 월마트에 입점 하는 방식으로 진출하였습니다... 커피베이가 가져간 자본들로 법인 설립하고...(A 기업) 1-2. 마스터프랜차이즈로 도움을 많이 받는 부분이 많습니다. 파트너사를 통해서 말씀드린 것처럼 두끼는 마스터프랜차이즈로 진행하고 있습니다. (B 기업) 2. 저희 기업은 일단 현지 파트너 기업의 의지를 좀 많이 보는 편이에요... 기업은 이익을 창출해야 되는 집단이고 그래야 살아남기 때문에, 그런 경우들이 있는 부분들이 없지 않기 때문에... (B 기업)</p>
<p>Local Business Operations Stage Experience</p>	<p>- Marketing Strategy Features - Domestic and Local Regulations - Franchise Expansion Strategy</p>	<p>1-1. 메뉴 같은 경우는 일단 최대한 한국 메뉴들을 많이 가져가려고 그대로 한국화 시키려고 노력을 많이 했어요. 커피부터 디저트 같은 경우는 조금 더 현지 지역에 맞는 것들을 개발하려고 했는데, 이걸 유통하고도 연계되겠습니다만, 미국 같은 경우는 유통(물류)이 너무 힘들어서...(A 기업) 1-2. 미국시장에서도 한국 커피베이와 물리적 환경, 브랜드 컨셉을 동일하게 진행하였습니다. (A 기업) 1-3. 매뉴얼들은 다 제공되고 있고, 초기 해외 진출 시에는 한국에 들어와서 교육받고, 초기 해외 매장은 계약에 의거해서 직원들이 현장에서 교육하거나 그리고 영업 지원하는 부분들까지 내부적으로 운영체계가 있습니다. (B 기업) 1-4. 저희 기업은 스토어 아이덴티티 매뉴얼이라는 자료가 있고 물리적 근거 매뉴얼이 계약을 통해서 제공이 되고 있습니다. 이러한 부분은 다수 글로벌 브랜드들도 비슷한 상황일 겁니다. (B 기업) 2. 저희 기업의 해외에서의 가맹점 모집은 현지에서도 가맹점 상담을 하고, 한국 본사에서 가맹점 상담을 하고 가맹점 계약이 체결될 수 있도록 서로 협업하고 있습니다. (B 기업)</p>
<p>Local Business Performance And Satisfaction</p>	<p>- Performance Variables of Overseas Expansion - Factors Contributing to Satisfaction with Business Performance</p>	<p>1. 매장의 수와 유지기간, 연 매출액의 수치가 아니고, 경쟁력이 확보로 생각하고 있습니다. 해외사업 경험만 얻어도 우린 충분히 성공한 거라고 생각합니다.. 그 다음에 기업 평판이 좋아졌다 으로 고민하고 있습니다. (A 기업) 2. 1 차적으로는 저는 브랜드 인지도라고 생각합니다. 저희 기업의 롤모델은 맥도날드입니다. 해외 진출 계획 시에 현지 파트너가 느끼는 반응이 어느 특정 국가에 가서 이 도시에서 현지 파트너와 사업을 하고 싶습니다 라고 했을 때, 저희 기업이 맥도날드만큼 혹은 그 이상이라고 느끼게 되면 성공이라고 생각합니다. 스타벅스를 예를 들어도 좋지요. (B 기업)</p>
<p>Local Business Success/Failure Experience And Strategic Directions</p>	<p>-Success Factors in Local Expansion -Failure Factors in Local Expansion</p>	<p>1. 실패의 요인으로 실제 고객의 소비력은 전혀 알 수가 없었습니다. 커피베이가 판단을 못했던 것이고, 그리고 이제 실제 미국 월마트 내 매장을 운영해보니까 구전으로 들었던 타깃마트하고도 완전히 상황이 다르구나하는 생각을 했어요. 월마트 정가정책에 따라 낮은 저가 정책을 취했음에도 불구하고, 고객의 커피에 대한 정확한 소비량에 대한 분석을 못했죠.... (A 기업) 2. 현지 파트너와 좋은 협력사들 네트워크를 형성을 해서 안정적인 사업을 진행하고 상품을 공급받고 물류망을 확보하는 것이 다른 브랜드들에게도 당연히 중요하겠고요. 그게 기본이 되어야 고객형으로 나가는 최종 상품을 안전하게 잘 제공할 수 있으니까... 그리고 또 사실 외식업을 하는 입장에서 입지입니다. (B 기업)</p>

Appendix 2: Centrality Analysis Results(A firm)

Keyword	Degree Centrality	Closeness Centrality	Betweenness Centrality
미국	0.951	0.953	0.100
월마트	0.756	0.804	0.026
고객	0.707	0.774	0.020
커피	0.683	0.759	0.026
진출	0.756	0.804	0.034
매장	0.817	0.845	0.050
메뉴	0.622	0.726	0.015
현지	0.659	0.745	0.025
비용	0.671	0.752	0.023
입점	0.659	0.745	0.013
디저트	0.585	0.707	0.010
브랜드	0.598	0.713	0.024
비즈니스	0.622	0.726	0.024
가격	0.573	0.701	0.006
파트너	0.390	0.621	0.002
정보	0.427	0.636	0.012
문제	0.561	0.695	0.014
소비	0.622	0.726	0.009
내점	0.561	0.695	0.010
직원	0.280	0.582	0.003
문화	0.659	0.745	0.020
실패	0.610	0.719	0.013
스타벅스	0.390	0.621	0.003
시간	0.317	0.594	0.009
이미지	0.232	0.566	0.001
사업	0.463	0.651	0.013
프랜차이즈	0.549	0.689	0.012
시장	0.268	0.577	0.001
인종	0.476	0.656	0.007
시장조사	0.402	0.626	0.001
아시아	0.488	0.661	0.012
방문	0.293	0.586	0.002
1년	0.073	0.509	0.000
언어	0.085	0.513	0.000
가맹사업등록	0.122	0.529	0.000
실적	0.122	0.529	0.000
상품	0.415	0.631	0.001
판매	0.573	0.701	0.006
장비	0.354	0.607	0.000
철수	0.439	0.641	0.004
만족	0.183	0.547	0.001
노력	0.378	0.617	0.004
아시안푸드	0.293	0.586	0.001
안전성	0.488	0.661	0.003
맥도날드	0.390	0.621	0.002
운영	0.512	0.672	0.005
자금	0.354	0.607	0.001

신규개설	0.073	0.509	0.000
해외	0.146	0.536	0.000
어려움	0.463	0.651	0.008
허가	0.451	0.646	0.006
지역	0.293	0.586	0.002
배송	0.159	0.543	0.000
주문	0.415	0.631	0.001
빙수	0.488	0.661	0.007
전략	0.134	0.529	0.000
경험	0.195	0.554	0.001
규제회피	0.122	0.532	0.000
백인	0.402	0.626	0.001
마스터 프랜차이즈	0.293	0.586	0.000
입지	0.220	0.562	0.000
기본	0.488	0.661	0.003
직영	0.098	0.526	0.000
매출	0.305	0.590	0.001
법인	0.256	0.573	0.002
애로사항	0.390	0.621	0.003
소요	0.098	0.516	0.000
채용	0.171	0.547	0.001
개발	0.415	0.631	0.001
물류	0.415	0.631	0.001
소비자	0.488	0.661	0.007
정책	0.488	0.661	0.004
저가	0.366	0.612	0.001
목표	0.317	0.594	0.001
경영인	0.341	0.603	0.002
데이터	0.244	0.569	0.000
역량	0.293	0.586	0.000
효과	0.122	0.532	0.000
한국화	0.232	0.566	0.001
홍보	0.085	0.497	0.000
성공	0.280	0.582	0.004
국가	0.171	0.529	0.000
강점	0.171	0.529	0.000

Appendix 3 Centrality Analysis Results(B firm)

Keyword	Degree Centrality	Closeness Centrality	Betweenness Centrality
현지	0.949	0.952	0.068
국가	0.788	0.825	0.044
메뉴	0.500	0.667	0.007
파트너	0.788	0.825	0.041
매장	0.737	0.792	0.035
진출	0.619	0.724	0.019
쇼핑몰	0.678	0.756	0.022
입지	0.653	0.742	0.016
브랜드	0.500	0.667	0.008
사업	0.788	0.825	0.030
해외	0.678	0.756	0.022
가격	0.364	0.611	0.002
초기	0.678	0.756	0.016
상황	0.839	0.861	0.046
진행	0.653	0.742	0.020
기업	0.602	0.715	0.011
계약	0.441	0.641	0.006
고객	0.568	0.698	0.014
상품	0.432	0.638	0.006
문화	0.466	0.652	0.018
마스터 프랜차이즈	0.517	0.674	0.009
외식업	0.483	0.659	0.008
한식	0.373	0.615	0.003
본사	0.661	0.747	0.020
상권	0.136	0.536	0.000
기준	0.644	0.738	0.013
차이	0.390	0.621	0.008
성공	0.441	0.641	0.003
수출	0.305	0.590	0.001
입점	0.373	0.615	0.004
규제	0.263	0.576	0.003
사용	0.381	0.618	0.002
운영	0.432	0.638	0.004
맥도날드	0.424	0.634	0.002
확보	0.254	0.573	0.001
서비스	0.500	0.667	0.006
점포	0.314	0.593	0.001
외식	0.475	0.656	0.012
대만	0.305	0.590	0.001
판매	0.280	0.581	0.001
소비자	0.398	0.624	0.007
입장	0.390	0.621	0.003
영업	0.381	0.618	0.002
가맹점	0.271	0.578	0.000
협업	0.331	0.599	0.003
회사	0.246	0.570	0.000
선정	0.500	0.667	0.006

만족도	0.305	0.590	0.001
기준	0.441	0.641	0.003
프랜차이즈	0.314	0.593	0.003
서포트	0.500	0.667	0.006
외식업체	0.483	0.659	0.006
생산	0.263	0.576	0.001
의구심	0.424	0.634	0.004
대표	0.508	0.670	0.009
오픈	0.373	0.615	0.004
경험	0.305	0.590	0.003
교육	0.280	0.581	0.001
의지	0.314	0.593	0.002
계약서	0.127	0.534	0.000
가맹사업법	0.153	0.541	0.000
등록	0.127	0.534	0.000
상담	0.271	0.578	0.000
만족	0.424	0.634	0.002
성과	0.271	0.578	0.000
해외진출	0.169	0.544	0.000
개발	0.246	0.570	0.001
배달	0.237	0.567	0.001
규모	0.127	0.534	0.000
도시	0.314	0.593	0.001
최고	0.280	0.581	0.001
조리	0.203	0.557	0.000
선호도	0.280	0.581	0.001
변경	0.280	0.581	0.001
사람	0.398	0.624	0.004
현지인	0.229	0.565	0.001
맛구현	0.186	0.551	0.000
음식	0.186	0.551	0.000
재료	0.203	0.557	0.000
가치	0.424	0.634	0.004
백화점	0.263	0.576	0.002