

가맹본부의 특성이 가맹 브랜드의 생존에 미치는 영향: 업종별 사업기간, 규모의 조절효과

김정수*, 김주영**

기존에 많은 연구에서 가맹 브랜드의 생존에 미치는 영향에 대한 분석이 진행되어 왔다. 그러나 가맹 브랜드의 생존과 관련된 연구들을 살펴보면 사업기간, 규모, 업종에 따라 생존에 미치는 영향이 달라질 수 있음에도 불구하고 연구를 함에 있어 고려되지 않았다. 따라서 본 연구에서는 사업기간과 규모, 업종에 따라 가맹 브랜드를 분류하여 생존에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지 분석하고자 한다.

이를 위하여 먼저 기존 생존과 관련된 연구와 동일하게 분석을 통하여, 사업기간과 규모가 가맹 브랜드의 생존에 가장 큰 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이후 사업기간을 초기, 중기, 후기로 분류하고, 규모를 소규모, 중규모, 대규모로 나누었으며, 업종을 외식, 서비스, 도소매로 구분하여 각 구간에 따라 선행변수가 생존가능성에 미치는 영향이 달라지는 것을 확인할 수 있었다. 추가적으로 기업이 보유하고 있는 브랜드의 순서에 따라 가맹 브랜드의 생존기간이 어떠한 차이를 보이는지 분석하였다.

이러한 분석결과 사업기간, 규모, 업종에 따라 가맹 브랜드의 생존가능성에 미치는 영향의 크기와 방향(긍정적 혹은 부정적)이 바뀌는 것을 볼 수 있었다. 따라서 가맹본부는 가맹 브랜드의 특성에 적합한 전략을 실행해야 하고, 희망가맹점주들도 투자결정시 이를 고려하여 가맹본부를 선택해야 한다. 또한 정부에서 가맹 브랜드에 대한 지원 정책을 수립할 때에도 해당 가맹 브랜드의 경쟁력 향상을 위하여 기간과 규모, 업종을 고려하여 적합한 지원을 할 수 있도록 체계를 정비해야 할 것을 제시하고 있다.

주제어 : 가맹사업, 프랜차이즈, 가맹 브랜드, 조절효과, 로지스틱생존분석

I. 서론

국내 가맹사업은 1997년 외환위기를 기점으로 급성장하였다(박주영 외 2009; 변명식 2013). 이는 대기업의 인력감축과 신규직원 채용의 기피로 많은 실직자와 청년실업자가 소자본으로 가맹사업에 진출한 것이 주요한 원인이었다. 최근 공정거래위원회 가맹사업거래의 자료에 따르면 2017년을 기준으로 가맹본부는 5,741개이며 가맹점은 23만 8,955개가 등록되어 있다. 이는 2016년과 비교하여 가맹본

부는 8.9%, 가맹점은 5.5% 증가한 수치이다. 또한 정보공개서 등록제도가 생긴 2008년과 비교할 때 가맹본부는 3배(1901개), 가맹점은 2배(132,433개) 가까이 증가하였다.

이처럼 국내 가맹사업은 외국에 비하여 비교적 짧은 기간에 급격하게 성장하는 모습을 보였지만 대기업이 진출한 가맹사업을 제외한 대부분의 업체는 매우 영세하며 사업의 안정성도 낮은 모습을 보이고 있다. 정보공개서에 등록된 가맹본부의 평균 영업기간을 살펴보면 15년 기준 9년 9개월, 16년 기준

* 서강대학교 경영학과 박사과정(esko445@naver.com), 제 1저자
**서강대학교 경영학과 교수(jkimsg@sogang.ac.kr), 교신저자

8년 11개월이며 17년 기준 7년 9개월로 지속적으로 감소하고 있는 추세이다. 이처럼 가맹본부의 수는 증가하는 반면 영업기간이 감소하고 있어 희망가맹점주의 입장에서는 부실 가맹본부와 계약할 확률이 높아질 수 있다.

본 연구는 가맹사업을 운영하고 있는 가맹본부의 특성이 해당 본부가 운영하는 가맹 브랜드의 생존에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 이를 통하여 가맹사업을 희망하는 사람들에게 우수한 가맹본부를 선택하는데 도움이 되기를 기대해 본다. 또한 가맹본부의 입장에서는 가맹 브랜드의 장기적인 생존에 영향을 미치는 특성을 파악함으로써, 장기적인 생존에 적합한 성장전략 실행의 근거로 사용할 수 있다.

가맹 브랜드의 생존에 미치는 영향은 이미 많은 연구에서 다루어져 왔다(Bates 1998; Lafontaine and Shaw 1998; Shane 1996; 김응수, 임영균 2006). 그러나 기존 연구들은 가맹 브랜드의 생존에 미치는 영향을 분석함에 있어 가맹본부의 업종이나 업력 혹은 규모에 따라 중요한 전략변수들의 영향력이 달라짐을 심각하게 고려하지 않았다. 이를 제대로 고려하지 않으면 상당히 다른 결과를 도출하게 될 수도 있다.

따라서 본 연구에서는 존슨-나이만 기법(Johnson-Neyman technique)을 활용한 로지스틱 회귀분석을 통하여 가맹본부의 업종별, 사업기간 및 규모를 조절변수로 하여 가맹본부 특성이 가맹 브랜드의 생존에 미치는 영향이 차이를 보이는지 분석하였다(Hayes 2013). 이외에도 업력이 많고 성공한 가맹본부는 하나 이상의 가맹 브랜드를 보유하고 있는 경향이 많다. 2017년의 경우 전체 가맹 브랜드 중 29.8%가 2개 이상 브랜드를 보유한 가맹본부의 브랜드였다. 이때, 처음 가맹 브랜드는 성공하였더라도, 두 번째 혹은 세 번째 가맹 브랜드들도 성공하여서 생존기간이 어떠한지를 살펴보았다.

이를 위하여 공정거래위원회 가맹사업거래에 등록된 2009년 및 2017년의 정보공개서를 활용하여 분석을 실행함으로써 가맹 브랜드의 생존에 미치는 영향을 분석하고자 한다.

II. 선행연구 및 가설 설정

1. 프랜차이즈 브랜드의 성공과 실패

가맹 브랜드들의 성공과 실패에 대한 연구들은 지속적으로 많이 진행되었다. 먼저 국외연구를 살펴보면 외식업의 경우 매장의 위치에 따라 생존가능성이 달라지며 매장의 수가 많을수록, 매장의 크기 클수록 생존확률이 높아졌으며(Parsa et al. 2011), 서비스 및 도소매 업종에서 가맹사업의 크기가 크고 사업기간이 오래될수록 생존가능성이 높아지는 것을 확인하였다(Kosova and Lafontaine 2010). 또한 계약서를 통해 갈등의 해결이 용이할수록(Solis-Rodriguez and Gonzalez-Diaz 2015), 환경의 불확실성 및 가맹점주의 위험회피 성향에 따라 로열티 조정의 유연할수록(Cintya et al. 2018) 생존가능성이 높아졌다. 한편 가맹기업에 지식이 많이 축적되고 지식이 원활하게 전달될수록 생존가능성이 높아지는 것을 밝혔다(Jeon et al. 2016; Winter et al. 2012).

국내에서도 가맹본부의 특성이 브랜드의 성공에 미치는 영향에 대한 연구가 진행되어왔다. 김응수, 임영균(2006)은 가맹본부의 규모가 크고, 사업기간이 길며, 기업공개를 실시할 때 생존가능성이 높아지는 것을 밝혔으며, 김형진, 이호택(2016)은 가맹본부의 마케팅 지원과 가맹점 운영지원이 가맹점의 신뢰와 몰입에 영향을 미치며, 이는 본부와 가맹점 간의 관계적인 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다. 서상윤, 장재남(2012)은 외식업을 중심

으로 가맹본부의 지원과 가맹점의 재무상태, 사업 능력, 기업가 정신이 신뢰와 몰입을 높여 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하였다. 또한 강병오, 김진수, 안성식(2010)은 기업가정신의 중요성과 기업성공에 미치는 영향을 분석하였는데, 그 결과 가맹본부 CEO의 기업가정신이 기업성공에 긍정적인 영향을 미치는 것을 밝혔다. 또한 김상덕, 오세조(2014)의 연구에서는 가맹본부의 통제시스템이 가맹점의 재무성공에 미치는 영향을 연구한 결과 행동 및 클랜통제는 성과에 유의한 영향을 미치지 않았지만 산출통제는 재무성공을 증대시키며, 본부가 의존우위에 있을 때의 행동통제, 본부가 의존열위에 있을 때의 클랜통제는 가맹점의 재무성공을 증가시키는 상호작용 효과가 있음을 입증하였다. 한편 김문정, 오세조, 노원희(2015)는 본부의 지원을 운영지원과 슈퍼바이저지원으로 나누어 각각의 지원이 가맹점과의 정서적 및 계산적 결속에 미치는 영향과 이러한 결속이 관계만족과 협력에 미치는 영향에 대해 연구한 결과 지원 유형에 따라 결속에 미치는 영향은 상이했으며 정서적 결속은 관계만족과 협력에 긍정적인 영향을 미쳤지만 계산적 결속은 영향을 미치지 않았다.

이러한 기존 연구들은 주로 성공요인이 무엇이며, 그 영향력의 크기 등을 밝히는 연구들이었다. 그러나 연구 자료가 완벽하지 못하고 자료의 원천도 설문이나 2차 자료가 섞여있으며, 측정시기도 일관적이지 못하고, 종속변수가 되는 성공을 매출 혹은 영업이익 혹은 앞으로의 관계전망 등으로 매우 다양하게 채택하여, 독립변수들의 영향력이 연구들에 따라 매우 다양하게 나타나고 있다. 본 연구에서는 이러한 문제의 해결방안으로 공시된 2차 자료인 정보공개서의 변수들을 중심으로 산업과 규모, 그리고 사업기간 등을 조절변수로 구분하고, 종속변수는 생존여부로 하여 이에 영향을 미칠 것이라고 판단되는 독립변수들을 선별하여 연구를 진행하고자

한다. 연구에서 사용되는 변수들을 중심으로 이론적 근거들을 설명하고, 가설을 제시하도록 하겠다.

2. 조절변수들

2.1 사업기간

신생 가맹본부는 기존의 기업보다 조직 체계가 불안정하며, 이해관계자와 신뢰 및 규정이 제대로 설정되지 않아 실패할 확률이 높다(Aldrich and Auster 1986). 그러나 기업의 사업기간이 길어짐에 따라 인지적 정당성이 높아지고 이를 통하여 기업의 생존 가능성은 향상된다(Shane and Foo 1999).

한편 가맹본부가 축적한 경험은 가맹 브랜드의 실패율에 영향을 미친다(Combs and Castrogiovanni 1994). 이러한 경험은 시간이 지남에 따라 얻어지기 때문에 사업 초기에는 불리함을 극복할 수 있는 능력과 경험이 부족하지만, 사업기간이 길어질수록 충분한 경험을 축적하여 경쟁력을 갖추 수 있다. 따라서 가맹본부의 사업기간에 따라 축적된 경험은 차이가 발생하며, 이로 인하여 가맹 브랜드의 생존에 미치는 요인의 영향은 달라질 수 있다.

2.2 규모

Holmberg and Morgan(2003)은 가맹 브랜드는 점포 수가 많아질 때 성공적으로 학습곡선을 따라 이동하여 더욱 표준화된 운영을 할 수 있으며, 품질의 수준과 구매력이 증가한다고 하였다. 또한 점포 수의 증가는 규모의 경제를 이루게 하여 가맹본부와 가맹점주의 비용은 감소하고, 브랜드의 인식과 광고효과의 향상을 가져올 수 있다(Shane and Spell 1997; Castrogiovanni et al. 1993). 가맹 브랜드는 규모가 커짐에 따라 가맹업자와 가맹점주의 수익이 증가하게 되고, 앞서 언급한 요소가 구체화될 때 점

포의 폐업은 줄어들어 가맹 브랜드가 지속되는 기간이 길어지게 된다. 특히 총 점포수가 500개 이상으로 증가하게 되면 폐업률은 급격하게 감소한다고 한다.

Shane and Foo(1999)는 기업의 규모가 클수록 인지적 정당성이 커지며, 인지적 정당성이 높을수록 기업의 생존가능성이 높아진다고 하였다. 이는 기업의 규모가 클 때 가시성이 높아지고, 더욱 강력해지고 선두기업처럼 보이는 효과가 있으며, 또한 자본의 조성이 쉬우며 장기간 안정되며 우수한 내부노동력 시장을 효율적으로 확보할 수 있기 때문이다.

한편 규모가 클수록 동일한 시간 내에 축적되는 경험의 양은 많아지며, 경험은 가맹 브랜드의 생존에 영향을 미친다(Combs and Castrogiovanni 1994). 따라서 규모의 차이는 가맹본부가 축적하는 경험의 차이로 이어지게 된다. 따라서 이러한 경험의 차이로 가맹본부가 지닌 능력, 경쟁력 등의 차이가 발생해 가맹 브랜드의 생존에 미치는 요인의 영향은 달라질 수 있다.

2.3 업종

국내 가맹 브랜드의 업종은 크게 외식, 서비스, 도소매로 나눌 수 있으며 업종에 따라 다른 특징을 가진다. 외식의 경우 가맹 브랜드에서 차지하는 비중이 매우 높으나 상당수가 영세하고 사업기간이 짧다. 또한 외식 소비자들의 욕구는 매우 다양하고 수요의 변화가 심하기 때문에 브랜드의 컨셉이 명확해야하며 경쟁사와 차별화를 가져야 한다. 한편 서비스는 제품과 달리 형태가 없고, 종업원의 의존도가 크기 때문에 사업의 본질이라 할 수 있는 서비스의 표준화가 매우 어려워, 이를 관리할 수 있는 시스템이 매우 중요하다. 마지막으로 도소매는 도소매 상으로서의 기능을 수행하기 위한 물류체계가 매우 중요하며 도매기능의 내부화 및 체계화가 성공과

직결된다. 이처럼 업종간의 특징은 서로 매우 상이하기 때문에 구별하여 분석할 필요가 있다.

3. 독립변수들

3.1 초기 투자비용

가맹점의 초기투자는 가맹사업을 시작하기 위해서 초기에 투자되는 비용으로 시설비 등과 해당 가맹본부 브랜드에 특화된 사업노하우를 받기위해 들어가는 비용들로서, 가맹 브랜드의 전환 또는 폐지시, 투자비용을 완전히 회수할 수 없는 것을 의미한다. 즉, 특유투자의 성격을 지니고 있어서, 회수가 불가능하며, 장비나 인테리어 비용도 거의 회수가 불가능하다.

Riordan and Williamson(1985)은 특유투자가 커질수록 가맹본부와의 거래관계는 안정되게 발전한다고 하였다. 가맹본부의 입장에서 가맹점에게 높은 특유투자를 요구함으로써 시스템의 안정을 도모할 수 있고 초기 투자가 많을수록 가맹점의 기회주의적 행위는 억제되며, 가맹본부의 가맹점에 대한 감시비용은 감소하게 된다. 또한 초기 투자의 규모가 클수록 가맹점의 입장에서는 사업실패 시 자신이 부담해야 할 위험이 커지기 때문에 최선의 노력을 다하고자 하는 동기가 강해지고, 사업을 시작한 후에는 전환비용이 크기 때문에 폐업을 쉽게 할 수 없다(Castrogiovanni et al. 1995).

이러한 선행연구를 종합하면 높은 초기 투자비용은 가맹점주가 부담하는 위험이 커져 사업에 대한 성공 동기를 강하게 만들고 가맹점주의 기회주의적 행동을 감소시킬 수 있기 때문에 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1-1 : 가맹점의 초기 투자비용이 클수록 가맹 브랜드의 생존가능성이 높아지게 된다.

또한, 앞서 조절변수에서 언급한바와 같이, 초기 투자비용의 영향력도 가맹본부의 사업기간, 규모와 업종에 따라서 영향력의 방향이나 크기가 달라질 수 있을 것이다.

가설 1-2 : 사업기간, 규모, 업종에 따라 초기 투자비용이 생존가능성에 미치는 영향은 달라진다.

3.2 직영점 비율

가맹본부는 다수의 가맹점 확보를 통해 자본의 효과적인 조달, 인력 운영 및 영업에서의 레버리지 효과를 누리기 위하여 직영점 위주의 성장전략 대신 가맹점 위주의 성장전략을 택할 수도 있다. 가맹점 확보 위주의 전략은 프랜차이즈 시스템을 가능한 빠르게 성장시키는데 유리할 것이다.

그러나 가맹본부의 직영점 운영은 신생 가맹본부 혹은 해당 가맹 브랜드의 소비자 인지도를 높여주는 기능을 한다. 가맹점의 수가 부족한 신생 가맹본부는 직영점을 통하여 소비자에게 제품과 서비스를 제공함으로써 브랜드의 인지도를 높이고 향후 성공적인 가맹 브랜드를 전개할 수 있다. 또한 직영점 운영은 사업초기 가맹본부의 제품 및 서비스의 시험 마케팅 장소로 활용되며 매장 운영과정을 표준화시키는 등에 사용된다. 또한 신규 가맹점의 교육훈련 장소로서 활용하고 현지시장의 동향을 파악하는 역할을 수행하여 가맹본부가 가맹점주에게 제공할 수 있는 일반적인 경험적 기반을 마련할 수 있다 (Christina and Jim 1997).

가맹사업 초기에는 직영점 비율이 높다가 시간이 흐를수록 가맹점의 비율이 증가하는 것이 일반적이라고 할 수 있다. 가맹본부의 기회주의적인 측면에서 이해해보면, 직영점 비율이 높다는 것은 가맹점을 모집하는 것보다 직영점 설치비용을 감안해도 직영점 운영을 통한 이익이 더 크다는 것을 말해주며, 또 가맹사업의 생존가능성이 높다는 것을 의미

하기도 한다. 하지만 일정수준을 넘는 직영점 비율은 성장가능성이나 탄력성을 저해시키는 요인으로도 작용할 수 있다.

가설 2-1 : 직영점의 비율이 높을수록 가맹 브랜드의 생존가능성이 높아지게 된다.

가설 2-2 : 사업기간, 규모, 업종에 따라 직영점 비율이 생존가능성에 미치는 영향은 달라진다.

3.3 가맹본부의 지원

가맹사업에서 가맹본부는 제품 지원, 광고 및 판촉지원, 정보지원, 교육훈련 등 다양한 지원활동을 수행한다. 가맹점은 허가된 점포를 각 지역에 따라 운영하고, 본부는 교육이나 운영, 마케팅지원을 제공하게 된다(Paswan and Wittmann 2009). 마케팅지원이나 슈퍼바이저 지원과 같은 체계화된 지원서비스를 가지고 있는 가맹본부는 일관된 가맹 브랜드 표준을 유지할 수 있고(Mendelsohn 2005), 가맹점은 이러한 가맹본부의 지원을 기대하며 가맹 브랜드를 시작하게 된다(Grace et al. 2013). 가맹점은 가맹본부의 광고활동, 교육, 원자재 및 자료제공 능력 등의 계속적 서비스를 기대하고 있어(Stern and El-Ansary 1982) 가맹본부의 지원은 가맹점의 만족에 영향을 끼치며(Yavas and Habib 1987), 이는 가맹점의 장기적인 계약을 유지시켜주고 나아가 지속적인 지원을 통해 가맹점의 성과를 향상시킬 수 있다 (Smith 1993). 하지만, 업종이나 사업기간에 따라 가맹본부의 지원의 수준과 추가적인 가치의 전달은 달라질 수 있으며, 가맹점의 입장에서는 지원에 대한 비용을 감수해야 하는 상황이라면, 그 영향력은 차이가 나게 될 것이다.

가설 3-1 : 가맹본부의 지원이 클수록 가맹 브랜드의 생존가능성이 높아지게 된다.

가설 3-2 : 사업기간, 규모, 업종에 따라 가맹본부의 지원이 생존가능성에 미치는 영향은 달라진다.

3.4 영업지역 보호 여부

영업지역의 보호는 가맹본부가 가맹점 간의 영업 지역이 침해되지 않도록 가맹점의 영업지역을 통제하는 것이다. 가맹본부는 가맹점의 영업지역을 설정해주고, 활동영역을 지정해줌으로써 브랜드 내 경쟁을 제한시킨다.

가맹본부가 영업지역을 보호해줌으로써 가맹점들 간의 무임승차 가능성을 없애고 자사의 브랜드를 가맹점의 기회주의로부터 보호하여 네트워크의 성과를 향상시킬 수 있다(Chaudey and Fadaïro 2008). 또 170개의 신생 가맹 브랜드를 대상으로 한 Azoulay and Shane(2001)의 연구결과 독점적 영업권을 보장해주는 배타적 영역 정책을 제공하는 가맹 브랜드가 더 오래 생존한다는 것을 밝혔다. 이는 신생 가맹본부가 영업지역을 보호해 줄 때 가맹점 모집이 용이하며 영업지역에 침해가 발생하지 않아 보다 현명한 희망가맹점주의 선택을 받기 때문이라고 하였다.

하지만, 영업지역보호는 사업초기에 가맹점들이 많지 않을 때에는 모집에 도움이 되다가 가맹점들이 많아지기 시작하면 기존가맹점들에게 유리한 조건이 되고, 더 나아가서 신규가맹점의 확장에 부담이 된다면, 생존가능성에 미치는 영향은 달라진다. 또한 업종별로 규모별로 영업지역보호가 미치는 영향은 다를 것으로 생각된다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 4-1 : 영업지역 보호를 실행할 때 가맹 브랜드의 생존가능성이 높아지게 된다.

가설 4-2 : 사업기간, 규모, 업종에 따라 영업지역의 보호가 생존가능성에 미치는 영향은 달라진다.

3.5 로열티 비율

로열티는 가맹비와 함께 가맹점이 가맹 브랜드를 계약하는 대가로 가맹본부에게 지불하는 비용이며 이는 가맹본부의 주요 수입원이다. 로열티는 가맹 브랜드의 활용이나 시스템의 지원에 대한 대가라는 측면에서 가맹본부가 높은 가맹 브랜드 가치를 가지고 있거나 강력한 지원을 제공할 때 로열티를 부과하게 된다. Gallini and Lutz(1992)의 시그널링 모델(signaling model)에 의하면 로열티의 부과는 가맹 브랜드의 시스템 품질을 대변하는 수단이 된다. 시스템의 품질은 가맹 브랜드의 중요한 능력이며 이는 브랜드의 생존과 직결된다고 할 수 있다. 따라서 품질이 우수한 가맹 브랜드의 시스템은 가맹본부가 로열티를 부과할 가능성이 높다.

한편 가맹본부는 가맹점주의 도덕적 해이를 방지하기 위하여 로열티를 부과한다(Lafontaine 1992). 가맹본부가 로열티를 부과하게 되면 가맹점주의 의무행과 노력이 가맹 브랜드의 성공에 있어 중요하게 되어 가맹점 운영에 최선의 노력을 다하게 된다. 또한 가맹점주는 가맹본부가 로열티를 부과함으로써 가맹 브랜드의 시스템 자산을 발전시키는데 노력할 것이라는 기대를 갖게 된다(Shane 1998).

현실적으로 보면, 국내의 상황에서는 가맹점모집에 도움이 되도록 로열티를 부과하지 않는 경우가 많고, 로열티가 아닌 상품공급차액으로 수익을 내기도 한다. 업종별로 상품공급거래가 거의 없는 경우도 존재한다. 따라서 사업기간과 규모나 업종에 따라서 다른 영향을 미치게 될 것이다.

가설 5-1 : 로열티를 부과할 때 가맹 브랜드의 생존가능성이 높아지게 된다.

가설 5-1 : 사업기간, 규모, 업종에 따라 로열티의 부과가 생존가능성에 미치는 영향은 달라진다.

<표 1> 표본의 특성(N=1425, 단위 : 개(%), 2009년 기준)

변수	구분		변수	구분				
업종	외식	960	67.4	직영점 수	0개	842	59.1	
	서비스	300	21.1		1~2개	361	25.3	
	도소매	165	11.5		3~5개	80	5.6	
생존 여부	생존	581	40.8		6~10개	54	3.8	
	소멸	844	59.2		11~20개	34	2.4	
사업 기간	1년 이하	547	38.4		21~50개	29	2	
	2~3년	331	23.2		51개 이상	25	1.8	
	4~5년	232	16.3		광고비	없음	410	28.8
	6~8년	161	11.3			100만원 이하	45	3.2
	9~11년	72	5.1			101만원~1000만원	240	16.8
	12~20년	68	4.7	1001만원~1억		365	25.6	
	21년 이상	14	1.0	1억1만원~10억		282	19.8	
점포 수	10개 이하	398	28.1	10억1만원~100억		73	5.1	
	11~20개	197	13.9	100억1만원 이상		10	0.7	
	21~50개	313	22.1	없음	771	54.1		
	51~100개	226	16.0	100만원 이하	33	2.3		
	101~500개	223	15.7	101만원~1000만원	103	7.2		
	501개이상	59	4.2	1001만원~1억	144	10.1		
초기 투자 비용	500만원 이하	49	3.4	1억1만원~10억	347	24.4		
	501~1000만원	54	3.8	10억1만원~100억	18	1.3		
	1001~2000만원	125	8.8	영업 지역	100억 1만원 이상	9	0.6	
	2001~3000만원	114	8		보호	934	65.5	
	3001~5000만원	220	15.4		비보호	491	34.5	
	5001~8000만원	315	22.1	로열티	부과	642	45.1	
	8001~1억원	139	9.8		부과하지 않음	783	54.9	
	1억1만원~2억원	287	20.1					
	2억1만원 이상	122	8.6					

III. 연구방법

1. 분석자료

본 연구에 활용된 자료는 공정거래위원회의 정보공개서는 ‘가맹사업거래의 공정화에 관한 법률’에 따라 가맹점을 모집하려는 가맹본부는 공정거래위원회 가맹사업거래에 정보공개서를 의무적으로 등록해야 하는 문서이다(<http://franchise.ftc.go.kr/>). 정보공개서에는 가맹본부의 사업현황, 임원경력, 가맹점사업자의 부담, 영업 활동의 조건, 가맹점사업자에 대한 교육·지도, 가맹계약의 해제, 갱신, 기타

해당 가맹사업에 관련된 내용이 수록되어 있다.

분석에 활용된 데이터는 2009년 및 2017년 기준 정보공개서와 2012년 7월부터 2017년 12월까지의 정보공개서 등록취소 목록을 사용하였다. 2009년 기준 정보공개서에 기입된 1544개의 데이터 중 영업지역의 보호 여부와 로열티의 부과 여부를 알 수 없는 데이터 119개를 제외한 1425개의 데이터를 대상으로 분석을 진행하였다.

2. 변수의 측정

분석에 사용된 종속변수는 가맹 브랜드의 생존 여부를 더미변수로 측정하였다(생존 = 1, 소멸 = 0). 생

존여부는 2009년 기준 정보공개서에 등록된 가맹 브랜드가 2017년 정보공개서에도 등록되어 있을 경우 생존, 등록되어있지 않은 경우 소멸로 측정하였다. 이후 생존여부가 판단이 되지 않는 가맹 브랜드는 정보공개서 등록취소 목록을 활용하여 추가적으로 측정하였다. 가맹사업의 생존여부는 가맹사업의 사업명이 바뀌었음에도 업종이 바뀌지 않은 경우는 생존한 것으로 보았다.

독립변수는 가맹사업의 생존과 관련된 기존 문헌을 바탕으로 선정하였다. 기존 연구에서 중요 변수였던 사업기간, 총 점포 수, 초기 투자비용, 직영점 비율, 가맹점 지원, 영업지역 보호 여부, 로열티 등 7개의 변수를 선정하였으며, 분석에 사용된 변수는 모두 2009년 기준 정보공개서 데이터를 사용하였다.

사업기간은 가맹본부가 가맹사업을 개시한 시점을 기준으로 조사시점 기간인 2009년까지의 사업수행기간을 연 단위로 측정하여 사용하였으며, 규모

는 정보공개서에 등록되어있는 총 점포 수로 측정하였다. 초기 투자비용은 가맹사업 계약 시 가맹점주가 가맹본부에게 지불하는 가입비, 교육비, 보증금, 기타비용을 합산하여 측정하였고, 직영점 비율은 총 점포 수 대비 직영점의 수로 측정하였다. 가맹점 지원은 가맹본부가 가맹사업과 관련하여 광고비 및 판촉비로 사용한 금액을 합산하여 측정하였다. 총 점포 수, 초기 투자비용, 광고비, 판촉비에서 누락되어 있는 데이터는 사업기간, 규모, 업종을 구분하여 평균값으로 대체하였다. 먼저 사업기간을 초기, 중기, 후기로 구간을 분리하여 해당 구간의 총 점포 수 평균으로 결측값을 대신하였다. 이후 총 점포 수를 소규모, 중규모, 대규모로 분류하여 사업기간과 총 점포 수, 업종을 고려하여 분류 후 각각의 평균으로 결측값을 대신하였다. 초기 투자비용, 직영점 비율, 광고비 및 판촉비는 정규분포에서 크게 벗어나 로그값으로 변환하여 분석에 사용하였다. 이

<표 2> 상관계수행렬

	생존 (더미)	사업 기간	총 점포 수	초기투자 비용	직영점 비율	광고비	판촉비	영업 지역	로열티
생존 (더미)	1								
사업 기간	0.26**	1							
총점포 수	0.16**	0.37**	1						
초기 투자비용	0.05	0.01**	-0.06*	1					
직영점 비율	-0.03	-0.10**	-0.07**	0.19**	1				
광고비	0.05	0.03	0.23**	0.03	0.01	1			
판촉비	0.03	0.07**	0.27**	0.01	0.01	0.74**	1		
영업지역 (더미)	0.01	0.09**	0.12**	0.01	0.01	0.05	0.05	1	
로열티 (더미)	0.04	0.07**	0.04	0.03	0.00	0.02	0.03	0.05	1

*p < .05, **p < .01,

는 변수 분포의 왜도가 높아 로그값으로 변환시켜 정규화분포를 만들기 위함이다.

영업지역의 보호 여부는 가맹본부가 가맹점의 영업지역 보호해 주는지의 여부를 더미변수(보호 = 1, 보호하지 않음 = 0)으로 측정하였으며, 로열티 부과 여부는 더미변수(부과 = 1, 부과하지 않음 = 0)로 측정하였다. 로열티 비율을 측정하는 것이 더욱 정확하지만 대부분의 가맹본부가 로열티 비율을 공개하지 않았으며, 로열티를 산정하는 방식이 가맹사업에 따라 큰 차이를 보여 정확한 산정이 어렵기 때문에 부과여부로 대체하였다.

IV. 자료의 분석 및 검증

1. 기초 분석

가맹 브랜드의 생존여부와 변수간의 상관관계를 보기 위하여 분석을 실시하였으며 결과는 <표 2>를 통하여 확인할 수 있다. 분석결과 사업기간과 총 점포 수는 가맹 브랜드의 생존여부와 정(+)의 상관관계가 유의적으로 나타났다. 그러나 초기 투자비용, 직영점 비율, 광고비, 판촉비, 영업지역, 로열티는

생존여부와 유의수준 5% 수준에서 통계적으로 유의한 상관관계를 보이지 않았다.

다음으로 생존 가맹 브랜드와 소멸 가맹 브랜드 간의 차이를 보기 위하여 T 검정을 실시하였으며 결과는 <표 3>과 같다. 분석결과를 보면 5%의 유의수준에서 생존한 가맹 브랜드는 소멸한 가맹 브랜드보다 사업기간이 길며, 총 점포 수가 많은 것으로 나타났다. 10%의 유의수준에서 생존한 가맹본부는 소멸한 가맹본부 보다 초기투자비용과 광고비가 많으며, 로열티를 받는 가맹본부가 더 많았다. 그러나 직영점 비율, 판촉비, 영업지역에서는 생존한 가맹 브랜드와 소멸한 가맹 브랜드 간의 유의한 차이가 나타나지 않았다.

2. 가설 검증

2.1 기본 로지스틱 회귀분석

먼저 각 변수들이 가맹 브랜드의 생존에 미치는 영향을 확인하기 위하여 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 로지스틱 회귀식은 다음과 같다. 기본 로지스틱 회귀분석에서는 가설 1-1부터 가설 5-1가 검증되고, 조절 로지스틱분석에서 나머지 가설들이 검증된다.

<표 3> 집단평균의 동질성 검증 (단위 : 천만원)

구분	유지 (N=581)		소멸 (N=844)		유의확률
	평균	표준편차	평균	표준편차	
사업기간	5.03	5.07	2.75	3.28	0.00
총점포수	147.66	323.30	62.57	195.49	0.00
초기 투자비용	0.99	1.28	0.87	1.25	0.07
직영점 비율	0.10	0.21	0.11	0.24	0.19
광고비	7.06	59.34	2.66	29.57	0.10
판촉비	4.29	28.37	2.34	30.63	0.22
영업지역(더미)	0.66	0.47	0.65	0.48	0.80
로열티(더미)	0.47	0.50	0.44	0.50	0.19

<표 4> 로지스틱 회귀분석 결과 (N=1425)

변수	B	S.E.	OR	95% CI	유의확률
상수항	-1.13	0.16	0.32	-	0.00
사업기간	0.12	0.02	1.13	1.09 ~ 1.16	0.00
총 점포 수	0.00	0.00	1.00	1.00 ~ 1.00	0.02
초기 투자비용(로그)	0.00	0.00	1.00	1.00 ~ 1.00	0.11
직영점 비율(로그)	-0.06	0.22	0.95	0.62 ~ 1.45	0.80
광고비(로그)	0.00	0.00	1.00	1.00 ~ 1.00	0.01
판촉비(로그)	0.00	0.00	1.00	0.99 ~ 1.00	0.08
영업지역(더미)	0.14	0.12	1.14	0.91 ~ 1.45	0.26
로열티(더미)	-0.06	0.11	0.94	0.76 ~ 1.18	0.61
모형의 카이제곱(자유도), 유의확률				124.70(8), 0.00	
Hesmer-Lemeshow 검정의 카이제곱(자유도), 유의확률				12.97(8), 0.11	

$$\text{Survival} = \text{상수항} + B1 \times \text{Year} + B2 \times \text{Size} + \\ B3 \times \text{Invest} + B4 \times \text{Own} + B5 \times \text{Ad} + \\ B6 \times \text{Pro} + B7 \times \text{Exclu} + B8 \times \text{Royal} + e$$

여기서, Survival: 생존여부, Year: 사업기간, Size: 총 점포 수, Invest: 초기 투자비용, Own: 직영점 비율, Ad: 광고비, Pro: 판촉비, Exclu: 영업지역보호, Royal: 로열티비율, e: 잔차

분석결과 사업기간, 총 점포 수, 광고비, 판촉비가 유의수준 5%에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 사업기간이 길수록(B1= .120, p= .000), 총 점포 수가 많을수록(B2= .001, p= .024) 가맹 브랜드의 생존가능성이 높은 것으로 나타났다. 광고비(B5= .000, p= 0.15)의 경우 통계적으로 유의하게 나타났지만 B값은 0으로 생존가능성에 영향을 미친다고 볼 수 없다. 이밖에 초기 투자비용, 직영점 비율, 영업지역 보호, 판촉비, 로열티는 유의수준 5%에서 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가맹 브랜드의 생존가능성에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 사업기간과 총 점포 수라는 것을 확인하였으며, 업종을 포함한 세 변

수의 차이에 따라 독립변수가 생존가능성에 미치는 영향이 달라지는 것을 보기 위하여 조절변수를 포함한 로지스틱 회귀분석을 실행하였다.

2.2 가설검증 결과 및 토의

로지스틱 회귀분석 결과 본 연구에서 설정한 가설 1-1부터 가설 5-1은 기각되고 있다.

초기 투자비용이 생존가능성이 높여줄 것이라는 가설 1-1의 기각은 다음과 같은 해석을 할 수 있다. 초기 투자비용이 지나치게 높은 경우 신규 가맹점 모집이 어려워 점포 수 확장에 차질이 생길 수 있다 (Shane and Foo 1999). 또한 초기투자가 중간수준의 경우 폐업률은 감소하였지만, 일정수준 이상으로 증가하면 폐업률이 다시 높아지는 것으로 나타났다 (Holmberg and Morgan 2003). 즉 초기 투자비용은 가맹 브랜드가 처한 환경에 따라 적절한 정도가 다르기 때문에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 보인다.

직영점 비율이 생존가능성을 높여줄 것이라는 가설 2-1의 기각은 다음과 같은 해석을 할 수 있다. 이는 가맹 브랜드의 초기 직영점 위주의 성장은 가맹 브랜드의 확장에 있어 방해요인이 될 수 있다. 한편

직영점의 증가와 폐업률의 감소가 선형관계를 보이지 않는다는 연구도 존재한다(Holmberg and Morgan 2003; Madanoglu and Castrogiovanni 2018). 따라서 가맹 브랜드의 보유자원 및 발전상태 등을 고려하여 적합한 수의 직영점을 운영하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

가맹본부의 지원(광고비, 판촉비)이 생존가능성을 높여줄 것이라는 가설 3-1의 기각은 다음과 같이 해석할 수 있다. 가맹 브랜드 초기에 생존하기 위해서는 규모의 경제를 달성하여 운영비용을 낮추는 것이 중요하다고 하였다(Shane 1996). 가맹 브랜드 초기부터 가맹점에 대한 지원이 크다면 점포를 확보하기 위한 자원이 줄어들게 될 것이며 이는 가맹 브랜드의 생존에 악영향을 끼칠 수 있다. 따라서 가맹본부의 지원이 클수록 가맹 브랜드의 생존가능성이 높다고 단정 지을 수 없다.

영업지역을 보호할 때 생존가능성이 높아질 것이라는 가설 4-1의 기각은 다음과 같은 해석을 할 수 있다. 가맹본부가 영업지역 보호를 실행한다면 신규 가맹점 개설을 통해 수익을 증가시킬 수 있는 기회를 포기하는 것이며 규모의 경제를 달성하는데 오랜 시간이 걸려 비효율을 초래하게 된다(Blair and Lafontaine 2002). 또한 영업지역 보호를 실행하지 않음으로써 가맹본부는 보다 많은 가맹점을 입점할 수 있어 빠른 기간 내에 시스템을 확대할 수 있다(Ghosh and Craig 1991). 따라서 영업지역의 보호가 가맹 브랜드의 생존가능성을 높인다고 할 수 없다.

로열티 비율이 생존가능성을 높여줄 수 있다는 가설 5-1의 기각은 다음과 같이 해석할 수 있다. 로열티를 부과할 때 가맹점의 가맹동기가 약해져 성장의 둔화를 가져올 수 있어 로열티의 비율은 가맹 브랜드의 성장 혹은 생존과 긍정적 혹은 부정적이라고 단정할 수 없다(Lafontaine and Shaw 1998). 또한 희망가맹점주가 느끼는 적절한 로열티 비율은 가맹 브랜드의 능력과 성과에 따라서 달라져 해당 가맹

브랜드가 가지고 있는 특징에 따라 적절한 비율이 달라 가맹 브랜드의 생존가능성에 영향을 미치지 않은 것으로 보인다.

2.3 조절변수가 포함된 로지스틱 회귀분석

다음으로 각 선행변수가 가맹본부의 생존가능성에 미치는 영향이 사업기간 및 규모, 업종에 따라 어떻게 달라지는지 분석하기 위해 생존여부를 종속변수로 사용하였으며 각 독립변수를 개별적으로 사용하여 분석하였다. 이때 사업기간과 규모, 업종에 따른 선행변수의 변화를 분석하기 위하여 위 세 변수를 사업기간은 초기, 중기, 후기로, 규모는 대, 중, 소로, 업종은 외식, 서비스, 도소매로 각각 분류하여 존슨-나이만 기법을 활용한 로지스틱 회귀분석을 실행하였다(Hayes 2013).

각 구간은 독립변수들의 개별분석 결과로 산출되는 영역을 평균으로 계산하여 측정하였다. 또한 외식, 서비스, 도소매 간의 차이를 확인하기 위하여 업종에 따라 나누어 분석하였다.

<표 5>는 외식업에서의 분석결과를 나타낸다. 사업기간은 0~3.4년 미만 초기, 3.4~7.5년 미만 중기, 7.5년 이상 후기로 분류되었다. 총 점포 수의 경우 61개 미만 소규모, 61~215개 미만 중규모, 215개 이상 대규모로 분류되었다. 사업기간과 유의한 조절효과를 보이는 변수는 직영점 비율과 광고비이며, 점포 수와 유의한 조절효과를 보이는 변수는 직영점 비율, 광고비 영업지역 보호, 로열티로 나타났다.

직영점 비율의 경우 사업초기 특히 규모가 중, 대규모일 때 생존가능성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 사업기간이 중기, 후기 일 때 규모가 작은 경우 직영점 비율은 생존가능성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

광고비의 경우 사업기간이 초, 중기이며 대규모일 때 가맹 브랜드의 생존가능성에 부정적인 영향을 미

쳤다. 그러나 사업기간이 후기이며 소규모일 때 광고비는 생존가능성에 긍정적인 영향을 미쳤다.

영업지역 보호의 경우 사업기간과 관계없이 가맹 브랜드의 규모가 대규모일 때 영업지역 보호를 실행하고 있는 경우 생존가능성이 낮아지는 모습을 보였다.

로열티 부과여부의 경우 규모가 소규모일 때 로열티를 부과하는 경우 생존가능성이 높아지는 모습을 보였다. 그러나 사업기간과 관계없이 대규모일 때 로열티를 부과하는 가맹 브랜드는 생존가능성이 낮아지는 모습을 보였다.

이 밖의 변수들은 통계적으로 유의한 모습을 보이지

<표 5> 조절변수가 포함된 로지스틱 회귀분석 결과 - 외식업(N=960)

구분		초기투자비용 (로그)	직영점 비율(로그)	광고비 (로그)	판촉비 (로그)	영업지역 (더미)	로열티 (더미)
사업 기간	점포 수						
초기	소규모	-4E-4	-0.15	1E-4	-4E-4	0.27	0.44**
	중규모	-5E-4	-1.08**	-1E-4	-5E-4	-0.30	-0.13
	대규모	-6E-4	-3.42**	-8E-4*	-7E-4	-1.75**	-1.60**
중기	소규모	0.00	0.75**	4E-4	-3E-4	0.19	0.62**
	중규모	0.00	-0.18	1E-4	-4E-4	-0.38**	0.04
	대규모	-1E-4	-2.52*	-6E-4*	-6E-4	-1.82**	-1.42**
후기	소규모	6E-4	1.85**	6E-4**	-2E-4	0.10	0.83**
	중규모	6E-4	0.93	4E-4	-2E-4	-0.47*	0.26
	대규모	4E-4	-1.41	-3E-4	-4E-4	-1.92**	-1.20**
유의 확률	사업기간	0.42	0.01	0.16	0.66	0.63	0.24
	점포 수	0.95	0.05	0.00	0.21	0.02	0.00

*p < .05, **p < .01,

<표 6> 조절변수가 포함된 로지스틱 회귀분석 결과 - 서비스업(N=300)

구분		초기투자비용 (로그)	직영점 비율(로그)	광고비 (로그)	판촉비 (로그)	영업지역 (더미)	로열티 (더미)
사업 기간	점포 수						
초기	소규모	1E-3	-0.56	-1E-4	-4E-4	-0.09	-0.30
	중규모	1E-3	0.40	0.00	-4E-4	-0.52	-0.43
	대규모	9E-4	2.30	0.00	-2E-4	-1.36	-0.69
중기	소규모	1E-3	-0.02	2E-4	-1E-4	0.00	-0.08
	중규모	1E-3	0.95	2E-4	-1E-4	-0.42	-0.21
	대규모	8E-4	2.85	3E-4	1E-4	-1.26	-0.46
후기	소규모	9E-4	0.53	5E-4	2E-4	0.11	0.15
	중규모	9E-4	1.49*	5E-4	2E-4	-0.32	0.02
	대규모	7E-4	3.39*	6E-4	4E-4	-1.16	-0.24
유의 확률	사업기간	0.86	0.30	0.36	0.45	0.74	0.40
	점포 수	0.89	0.17	0.78	0.37	0.09	0.30

*p < .05, **p < .01,

지 않았지만 기간과 규모에 따라 생존가능성에 미치는 영향의 크기가 달라짐을 보였다. 먼저 초기 투자비용의 경우 사업기간이 길어질수록 규모가 작을수록 생존가능성에 미치는 영향이 긍정적으로 변화하였다. 판촉비는 사업기간이 길어질수록 규모가 작을수록 생존가능성에 미치는 영향이 긍정적으로 변화하였다.

<표 6>은 서비스업의 분석결과를 나타낸다. 사업기간은 0~4년 미만 초기, 4~7.9년 미만 중기, 7.9년 이상 후기로 나타났다. 총 점포 수의 경우 166개 미만 소규모, 166~491개 미만 중규모, 491개 이상 대규모로 나타났다. 사업기간과 유의한 조절효과를 보이는 변수는 없으며, 점포 수와 유의한 조절효과를 보이는 변수는 영업지역 보호였다.

직영점 비율의 경우 사업의 후기 규모가 중규모, 대규모일 때 직영점 비율은 가맹 브랜드의 생존가능성에 긍정적인 영향을 미쳤다.

이 밖의 변수들은 통계적으로 유의한 모습을 보이지 않았지만 기간과 규모에 따라 생존가능성에 미치는 영향의 크기가 다음과 같이 달라졌다. 초기 투

자비용은 사업기간이 길어지고 규모가 커질수록 생존가능성에 부정적인 영향을 미쳤다. 광고비와 판촉비는 사업기간이 길어짐에 따라 생존가능성에 미치는 영향이 긍정적으로 변화했다. 영업지역 보호는 사업기간이 길어지고 규모가 커질수록 생존가능성에 미치는 부정적인 영향이 커지는 모습을 보였다. 로열티는 사업기간이 길어짐에 따라 생존가능성에 미치는 영향이 긍정적으로 변화하였으며 규모가 커질수록 부정적인 영향을 미쳤다.

<표 7>에서 도소매업의 분석결과를 볼 수 있다. 사업기간은 0~4.8년 미만 초기, 4.8~9.9년 미만 중기, 9.9년 이상 후기로 나타났다. 총 점포 수의 경우 180개 미만 소규모, 180~657개 미만 중규모, 657개 이상 대규모로 나타났다. 사업기간과 유의한 조절효과를 보이는 변수는 광고비이며, 점포 수와 유의한 조절효과를 보이는 변수는 판촉비 로열티로 나타났다.

초기 투자비용의 경우 사업기간이 초기일 때 가맹 브랜드의 규모와 관계없이 투자비용은 가맹 브랜드의 생존가능성에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 사업

<표 7> 조절변수가 포함된 로지스틱 회귀분석 결과 - 도소매업(N=165)

구분		초기투자비용 (로그)	직영점 비율(로그)	광고비 (로그)	판촉비 (로그)	영업지역 (더미)	로열티 (더미)
초기	소규모	6E-3*	6E-3	1E-3*	1E-4	0.36	-0.11
	중규모	6E-3*	6E-3	1E-3*	7E-4	-0.69	-0.80
	대규모	7E-3*	7E-3	7E-4*	2E-3*	-3.48	-2.63*
중기	소규모	4E-3*	4E-3	7E-4*	-3E-4	0.03	0.07
	중규모	4E-3*	4E-3	5E-4*	2E-4	-1.02	-0.62
	대규모	5E-3	5E-3	3E-4	2E-3	-3.81	-2.45*
후기	소규모	1E-3	1E-3	2E-4	-7E-4	-0.33	0.25
	중규모	2E-3	2E-3	1E-4	-2E-4	-1.37	-0.43
	대규모	2E-3	2E-3	-2E-4	2E-3	-4.16	-2.26*
유의 확률	사업기간	0.10	0.11	0.04	0.11	0.52	0.65
	점포 수	0.76	0.31	0.31	0.01	0.32	0.09

*p < .05, **p < .01,

기간이 중기이며 소규모, 중규모일 때 투자비용은 생존가능성에 긍정적인 영향을 미쳤다.

광고비의 경우 사업초기에 가맹 브랜드의 규모와 관계없이 광고비는 가맹 브랜드의 생존가능성에 긍정적인 영향을 미쳤고, 사업기간이 중기이며 규모가 소규모일 때 광고비는 가맹 브랜드의 생존가능성이 높아지는 것으로 나타났으며, 판촉비의 경우 사업기간 초기 규모가 대규모일 때 생존가능성에 긍정적인 영향을 미쳤다.

로열티 부과와 관련 없는 경우 사업기간에 관계없이 대규모일 때 가맹 브랜드의 생존가능성이 낮아지는 것으로 나타났다.

이 밖의 변수들은 통계적으로 유의한 모습을 보이지 않았지만 기간과 규모에 따라 생존가능성에 미치는 영향의 크기가 달라졌다. 직영점 비율은 사업기간이 짧고 규모가 클수록 생존가능성에 미치는 긍정적인 영향이 커졌다. 판촉비는 사업기간이 길어짐에 따라 점차 부정적인 측면이 강해지는 모습을 보였다. 영업지역의 보호 할 때 사업기간이 길어지고 규모가 커질수록 생존가능성에 부정적인 측면이 커지는 것으로 나타났다.

2.4 가설검증 결과 및 논의

존슨-나이만 로지스틱 회귀분석결과 본 연구에서 설정한 가설 중 가설 1-2는 거의 유의한 영향이 없었지만, 가설 2-2, 가설 3-2, 가설 4-2, 가설 5-2는 모두 부분적으로 지지되고 있다. 즉, 사업기간이 길어지고 규모가 성장함에 따라 선행변수가 생존에 미치는 영향은 달라졌으며, 업종에 따라 영향이 달라지는 것을 확인할 수 있었다. 조절효과 가설검증을 위해서 <표 5>의 맨 마지막 열은 사업기간변수와 점포수변수가 조절효과 즉, 각 값들이 유의한 차이를 만들어내는지를 검증한 유의확률을 보여주고 있다.

먼저 가설 2-2에서 외식업의 경우 사업기간이 길어질수록 직영점비율이 증가함에 따라 사업이 생존

할 가능성이 커지는 것을 확인하였다. 사업 초기의 경우 점포 수를 빠르게 확장하여 대규모의 점포를 갖춰야 하기 때문에 직영점 위주의 성장은 생존에 부정적인 영향을 끼칠 수 있다는 것을 확인하였다. 이는 가맹점을 통한 확장보다 직영점을 통한 확장의 비용이 더 크기 때문에 생존에 악영향을 끼치는 것이라 볼 수 있으며 따라서 사업초기 빠른 확장을 위해서는 가맹점 위주의 성장이 적합하다고 볼 수 있다.

그러나 서비스의 경우 사업기간이 길고 규모가 클 때 직영점의 비율이 높을수록 가맹 브랜드의 생존 확률이 높아지는 것으로 나타났다. 서비스의 특성상 생산과 제공과정에서 종업원의 개입이 매우 크며, 같은 서비스를 제공하더라도 제공하는 사람에 따라서 품질의 차이가 발생하기 쉽기 때문에 표준화가 매우 어렵다. 특히 가맹 브랜드의 규모가 커질수록 품질의 관리가 어려워져 질 수 있다. 이때 가맹 본부가 가맹점주에게 제공할 수 있는 경험적 기반을 마련하고, 신생 가맹점의 교육훈련 장소로 활용할 수 있는 직영점이 매우 중요해져 위와 같은 결과가 나온다고 판단할 수 있다.

가설 3-2와 관련해서, 광고비는 사업기간이 길고 규모가 작을수록 생존가능성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 사업기간의 초기 규모가 영세할 경우 광고비에 많은 투자를 하는 것보다는 가맹점 확장에 더 많은 투자를 하는 것이 옳다고 판단된다.

가설 4-2의 영업지역의 보호는 사업이 지속되고 규모가 커질수록 생존에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사업의 초기 영세한 규모에서도 생존에 유의한 영향을 미치지 않았으며 작은 규모를 유지한 채 사업기간이 지속되더라도 생존에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 없었다. 이는 영업지역을 보호하지 않을 때 가맹본부는 더 많은 가맹점을 통하여 더 큰 수익을 얻을 수 있으며, 가맹점의 경

쟁이 치열해져 사업을 성공시키려는 동기가 강해지기 때문에 나타난 결과라고 볼 수 있다.

가설 5-2의 로열티의 부과는 사업기간과 관계없이 규모가 작을 때 생존에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 또한 사업기간이 길어짐에 따라 생존에 미치는 긍정적인 영향이 더 커지는 것으로 나타났다. 또 사업초기 대규모일 때 로열티를 부과하는 경우 생존가능성을 낮추는 것으로 나타났으며, 이 밖의 요인은 사업기간, 규모에 따라 생존에 영향에 유의한 영향을 미치지 않았다.

업종별로 보면, 도소매의 경우 사업기간의 전반에는 초기 투자규모, 직영점 비율, 광고비가 클수록 사업의 생존가능성이 커지는 것으로 나타났지만 사업기간이 길어질수록 유의한 영향을 보이지 않았다. 분석결과 외식과 반대의 모습을 나타내고 있다. 로열티를 부과할 때 규모가 클수록 생존가능성이 더 낮아지는 모습을 보였다.

3. 추가분석: 기업의 브랜드 보유 수에 따른 생존기간 분석

한편 동일한 기업이 다수의 가맹 브랜드를 소유하고 있을 때, 가맹 브랜드를 시작한 순서에 따라 생존기간에 차이가 있는지 확인하기 위하여 기업의 n번째 보유 브랜드 별로 분류하여 추가적인 분석을 실행하였다. 브랜드에 따른 생존기간 분석은 자료의 수가 적어서, 앞에서 진행한 것과 같은 통계분석을

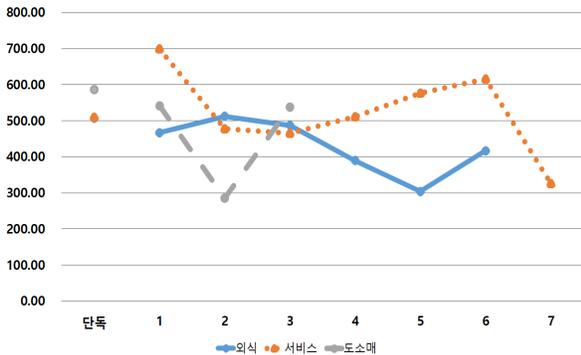
통한 가설검증이 어려워서 생존기간 평균을 간략히 살펴서 의미를 찾고, 추후 연구를 도모하기로 하였다.

가맹본부는 브랜드 확장을 통한 규모의 성장으로 더 많은 지식과 경험을 축적할 수 있으며, 이는 가맹 브랜드의 생존가능성을 높여준다(Combs and Castrogiovanni 1994). 즉 둘 이상의 가맹 브랜드를 보유하고 있는 가맹본부는 이전의 가맹 브랜드 운영 경험을 바탕으로 다음 가맹 브랜드를 더욱 효율적으로 운영할 수 있다. 실제로 2009년 전체 가맹본부 중 2개 이상의 가맹 브랜드를 보유한 본부는 13.6%이며 2017년에도 동일하게 13.6%로 나타났다.

<표8>과 <그림 1>은 기업들의 n번째 보유 브랜드 별 평균 생존기간 차이를 보여주고 있다. 외식업의 경우 n번째 보유 브랜드에 따른 평균 생존기간의 차이가 유의하게 나타나지만, 서비스업과 도소매업에서는 유의한 차이를 찾아볼 수 없었다. 외식업은 두 번째로 보유한 브랜드의 생존기간이 가장 높게 나타났으며 세 번째 이후 더 나중에 보유한 브랜드일수록 생존기간이 짧아지는 모습을 보였다. 서비스업은 세 번째 이후 보유하는 브랜드의 생존기간은 점차 증가하여 여섯 번째로 보유한 브랜드의 생존기간이 가장 큰 모습을 보였다. 도소매업은 두 번째로 보유한 브랜드의 생존기간은 급격하게 낮아졌으나 세 번째로 보유하는 브랜드의 생존기간은 다시 길어지는 모습을 보였다. 한편 가맹본부가 브랜드를 한 개만 소유하고 있을 때의 생존기간은 서비스업의 경우 첫 번째 브랜드의 생존기간 보다 낮았

<표 8> 기업들의 n번째 보유 브랜드 별 평균 생존기간 차이

		단독	1	2	3	4	5	6	7
외식	생존기간(주)	506.52	466.84	512.62	487.08	389.68	304.00	417.00	-
	표본수	677	110	110	36	18	7	2	-
서비스	생존기간(주)	509.48	699.59	477.42	465.11	510.62	577.46	615.22	326.14
	표본수	213	33	33	8	6	4	2	1
도소매	생존기간(주)	586.96	542.46	285.21	537.43	-	-	-	-
	표본수	146	9	9	1	-	-	-	-



<그림 1> 기업들의 n번째 보유 브랜드 별 평균 생존기간 차이

지만 두 번째 브랜드의 생존기간 보다 길었다. 그러나 외식업과 도소매업의 경우 가맹본부가 하나의 브랜드만 운영할 때 생존기간이 가장 높은 모습을 보였다.

분석결과 기업이 동일한 업종의 브랜드를 소유함에 따라 생존기간이 늘어나는 일관적인 모습을 보이지는 않았다. 특히 외식업의 경우 한 기업이 여러 브랜드를 보유하고 있을 때 더 나중에 보유한 브랜드일수록 생존기간이 감소하였다. 따라서 기업은 가맹 브랜드 확장 시 새로운 브랜드의 생존을 위한 전략을 고려해야 하며 희망 가맹업자들 또한 브랜드 선택 시 최근에 만들어져서 더욱 트렌디한 업종일수 있지만, 기업이 보유하고 있는 브랜드의 순서를 고려하여 선택해야 한다.

보유 브랜드 순서에 따른 평균 생존기간의 분석은 보유하고 있는 브랜드의 순서가 많아질수록, 즉 나중에 보유한 브랜드일수록 표본의 수가 감소하여 일반화에 대한 문제가 발생했기 때문에 생존기간의 평균차를 비교하는 것에 그쳤다. 향후 더 많은 표본의 확보를 통하여 일반화 가능성을 높이고 가맹 브랜드의 확장에 있어서 어떠한 요인이 생존에 영향을 미치는지, 브랜드 확장에 따라 생존에 미치는 영향에 차이가 발생하는지에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구는 가맹본부의 특성이 가맹 브랜드의 생존에 미치는 영향을 분석하였다. 이때 사업기간, 규모, 업종에 따라 생존에 미치는 영향이 달라질 수 있음을 고려하여 세 변수를 구분하여 각각에 따른 차이를 존슨-네이만 기법을 활용하였다.

생존가능성 분석에 있어 사업기간, 규모, 업종이 고려되지 않은 전통적인 분석의 결과 모든 독립변수가 가맹 브랜드의 생존가능성에 유의한 영향을 미치지 않았다. 그러나 사업기간, 규모, 업종을 분리하여 분석한 결과 각 구간에 따라 독립변수가 생존가능성에 미치는 영향이 달라지는 것을 확인하였다. 사업기간이 길어지고 규모가 성장함에 따라 가맹본부의 특성이 가맹 브랜드의 생존가능성에 미치는 영향이 작게는 크기가 달라졌으며, 크게는 긍정적인 측면에서 부정적인 측면으로 바뀌거나 그 반대의 모습을 볼 수 있었다. 이는 가맹본부의 사업기간과 규모에 따라 가맹본부의 지식, 경험, 능력 등에서 차이가 발생하기 때문이라고 볼 수 있다. 예를 들어 사업을 진행한 기간이 짧고, 규모가 작은 신생 가맹본부와 사업기간이 길고, 규모가 큰 가맹본부는 같은 전략을 실행하더라도 서로 보유한 자원이 다르기 때문에 차이가 나게 된다. 또한 가맹본부의 특성이 가맹 브랜드의 생존가능성에 미치는 요인은 업종에 따라 달라지는 모습도 확인할 수 있었는데 이는 업종이 가지는 특성이 상이하기 때문이다. 따라서 가맹 브랜드의 생존 가능성을 분석할 때 통합적으로 분석하기보다 여러 요인에 따라 세분화하여 분석하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 사업기간, 규모, 업종 등을 반드시 고려해서 연구결과를 해석해야 한다는 것이다. 일반적인 변수들 간의 관계는 실제로 적용가능하지 않으며, 학술적으로도 잘못된 결과를 낳을 수 있다. 둘째, 가맹 브랜드의 생존에 미치는 영향을 분석함에 있어 사업기간, 규모, 업종에 따라 구분한 결과를 바탕으로 가맹본부는 가맹 브랜드의 생존전략을 수립할 때 다양한 요인을 파악하고 이에 적합한 전략을 실행해야 한다. 예를 들어 가맹 브랜드의 사업초기에는 가맹점에 대한 지원을 최소로 줄이고 가맹점의 확장에 집중해야 하며, 서비스업의 경우 사업이 확장해감에 따라 직영점의 중요성이 높아지기 때문에 직영점의 수를 증가시키는 전략을 사용해야 한다. 뿐만 아니라 희망 가맹점주에게는 가맹사업에 투자 시 다양한 요인을 고려하여 더 합리적인 판단을 위한 자료로 활용될 수 있다.

한편 본 연구는 정책적인 측면에서도 활용될 수 있다. 현재 정부에서는 가맹 브랜드의 활성화를 위하여 유망 가맹 브랜드를 지원하고 우수 가맹 브랜드를 선정하는 등 다양한 정책을 펼치고 있다. 이러한 정책을 펼칠 때 신생 가맹 브랜드에게는 규모의 경제를 이룰 수 있도록 성장을 위한 발판을 마련해 주고, 이미 충분한 성장을 이룬 가맹 브랜드는 해당 사업이 가지고 있는 특징을 제대로 파악하여 지속적으로 발전해나갈 수 있도록 방향을 제시하는 등 사업기간, 규모, 업종을 고려하여 이에 적합한 정책을 통해 경쟁력을 강화할 수 있는 지원체계를 정비해야 한다. 또한 우수 가맹 브랜드를 평가하는 기준에 있어서도 기간, 규모, 업종을 고려한 세분화된 평가기준을 통하여 사업의 강화를 위해서 어떠한 전략을 실행해야하는지 지침이 될 수 있도록 도울 수 있을 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방안

본 연구가 지닌 한계점과 향후 연구의 방향은 다음과 같다. 첫째, 가맹 브랜드의 생존가능성 분석에 있어 가맹점이 가진 특성은 고려하지 못했다. 가맹 사업은 가맹본부와 가맹점주의 지속적인 관계로 가맹 브랜드의 생존에 미치는 영향은 가맹본부가 가진 특성과 더불어 가맹점이 가진 특성 또한 고려되어야 한다. 따라서 향후 연구에는 가맹점이 가지는 특성 등 가맹점과 관련된 다양한 변수들이 포함된 연구가 필요할 것이다.

둘째, 가맹 브랜드의 생존가능성과 관계가 있는 변수를 밝혔지만, 생존가능성을 높여줄 수 있는 변수의 크기는 측정하지 못하였다. 즉, 생존가능성을 높여줄 수 있는 가맹본부의 지원, 직영점의 비율 등의 적절한 크기는 파악하지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 이를 보완하여 세분화된 기준에 따라 가맹 브랜드의 생존가능성을 높이기 위한 기준을 제시할 수 있는 연구 또한 의미 있을 것이다.

셋째, 본 연구에 사용된 자료는 2009년 정보공개서에 수록되어 있는 자료를 사용하였다. 이로 인하여 변화된 환경을 충분히 반영하지 못했다는 한계점이 존재한다. 향후 연구에는 최신의 자료를 활용하여 현 상황을 반영한 연구가 진행될 필요가 있으며, 과거의 상황과 비교할 수 있는 연구 또한 의미 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 2009년과 2017년의 정보공개서를 통해 가맹 브랜드의 생존여부가 측정되었다. 그러나 분석기간 정확한 폐업시기를 알 수 없는 가맹 브랜드가 존재하며, 기간 내 가맹본부의 정책, 규모 등의 변화를 반영하지 못하였다. 시계열 자료를 통해 가맹 브랜드가 폐업한 시점의 사업기간, 규모 등을 정확히 파악할 수 있다면 생존가능성에 대해 더 정확한 분석이 가능할 것이다.

논문접수일: 2019. 02. 26.

1차 수정본 접수일: 2019. 03. 29.

게재확정일: 2017. 04. 07

참고문헌

- Aldrich, Howard and Ellen R. Auster (1986), "Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Their Strategic Implications," *Research in Organizational Behavior*, 8, 165-198.
- Azoulay, Pierre, and Scott A. Shane (2001), "Entrepreneurs, Contracts, and the Failure of Young Firms," *Management Science*, 47(3), 337-358.
- Bates, Timothy (1998), "Survival Patterns Among Newcomers to Franchising," *Journal of Business Venturing*, 13(2), 113-130.
- Blair, Roger D. and Francine Lafontaine (2002), *Legislating Exclusive Territories: Franchising Encroachment and Legislative Proposals*, Mimeo, University of Michigan, Ann Arbor, MI.
- Byun, Myung-Sik (2013), *Retailing and franchise*, Hakmun publishing co.
- Castrogiovanni, Gary J., Nathan Bennett and James G. Combs (1995), "Franchisor Types: Reexamination and Clarification," *Journal of Small Business Management*, 33(1), 45-55.
- Castrogiovanni, Gary J., Robert T. Justis and Scott D. Julian (1993), "Franchise Failure Rates: An Assessment of Magnitude and Influencing Factors," *Journal of Small Business Management*, 31(2), 105-115.
- Chaudey, Magali and Muriel Fadairo (2008), "Contractual Design as a Determinant of Performance: Evidence from Franchising," *International Journal of the Economics of Business*, 15(1), 117-127.
- Christina, Fulop and Forward Jim (1997), "Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives," *Service Industries Journal*, 17(4), 603-625.
- Combs, James G. and Gary J. Castrogiovanni (1994), "Franchisor Strategy: A Proposed Model and Empirical Test of Franchise versus Company Ownership," *Journal of Small Business Management*, 32(2), 37-48.
- Gallini, Nancy T. and Nancy A. Lutz (1992), "Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising," *Journal of Law Economics and Organization*, 8(3), 471-501.
- Ghosh, Avijit and C. Samuel Craig (1991), "FRANSYS: A Franchise Distribution System Location Model," *Journal of Retailing*, 67(4), 466-498.
- Grace, Debra, Scott Weaven, Lorelle Frazer and Jeff Giddings (2013), "Examining the Role of Franchisee Normative Expectations in Relationship Evaluation," *Journal of Retailing*, 89(2), 219-230.
- Hayes, Andrew F. (2013), *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, New York, NY: Guilford Press.

- Holmberg, Stevan R. and Kathryn B. Morgan (2003), "Franchise Turnover and Failure: New Research and Perspectives," *Journal of Business Venturing*, 18(3), 403-418.
- Jeon, Hyo Jin, Rajiv P. Dant and Brent L. Baker (2016), "A Knowledge-based Explanation of Franchise System Resources and Performance," *Journal of Marketing Channels*, 23(3), 97-113.
- Kang, Byung-oh, Jinsoo Kim, Sungsik Ahn (2010), "An Empirical Study on the Influence of Entrepreneurship of Franchisor's CEO on Franchisor's Performance," *Journal of Channel and Retailing*, 15(4), 87-117.
- Kim, Eung-Soo and Young Kyun Limm. (2006), "The Determinants of Franchisor Survival: The Case of Korean Franchising Industry," *korean management review*, 35(5), 1589-1614.
- Kim, Hyeong-jin, Hotaek Yi (2016), "The Effect of Franchisor's Business Support on Franchisee's Trust, Multi-dimensional Commitments and Relational Performance," *Journal of Channel and Retailing*, 21(2), 25-54.
- Kim, Mun-jeong, Sejo Oh, Wonhee Noh (2015), "The Effects of Franchisor's Operation and Supervising Support on Commitment, Relationship Satisfaction and Cooperation," *Journal of Channel and Retailing*, 20(2), 115-137.
- Kim, Sang-duck, Sejo Oh (2014), "The Effects of Franchisor Control Systems on Franchisee Financial Performance," *Journal of Channel and Retailing*, 19(4), 27-61.
- Kosova, Renata and Francine Lafontaine (2010), "Survival and Growth in Retail and Service Industries: Evidence from Franchised Chains," *The Journal of Industrial Economics*, 58(3), 542-578.
- Lafontaine, Francine (1992), "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results," *The RAND Journal of Economics*, 23(2), 263-283.
- Lafontaine, Francine and Kathryn L. Shaw (1998), "Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the US Market: Myth and Reality," *Journal of Business Venturing*, 13(2), 95-112.
- Lanchimba, Cintya, Josef Windsperger and Muriel Fadaïro (2018), "Entrepreneurial Orientation, Risk and Incentives: The Case of Franchising," *Small Business Economics*, 50(1), 163-180.
- Madanoglu, Melih and Gary J. Castrogiovanni (2018), "Franchising proportion and network failure," *Small Business Economics*, 50(4), 697-715.
- Mendelsohn, Martin (2005), *The Guide to Franchising*, Cengage Learning EMEA
- Park, Ju-young, Gi Youp Roh, Hyun soon Kim (2009), *Principles of franchise business*, hakhyunsa.
- Parsa, Haragopal, Jean-Pierre I. van der Rest, Scott R. Smith, Rahul A. Parsa and Milos Bujisic (2011), "Why Restaurants Fail? Part II-The Impact of Affiliation, Location, and Size on Restaurant Failures: Results from a Survival Analysis," *Journal of Foodservice Business Research*, 14(4), 360-379.

- Paswan, Audhesh K. and C. Michael Wittmann (2009), "Knowledge Management and Franchise Systems," *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180.
- Riordan, Michael H. and Oliver E. Williamson (1985), "Asset Specificity and Economic Organization," *International Journal of Industrial Organization*, 3(4), 365-378.
- Seo, Sang-yun, Jaenam Jang (2012), "A Study on the Effects of the Dine-out Franchise Headquarter's Management and Support Policies and Franchise Business Operator's Managerial Characteristics on the Bilateral Relationship and Franchise Store's Satisfaction," *Journal of Channel and Retailing*, 17(4), 81-101.
- Shane, Scott A. (1996), "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors," *Academy of Management Journal*, 39(1), 216-234.
- Shane, Scott A. (1998) "Making New Franchise Systems Work," *Strategic Management Journal*, 19(7), 697-707.
- Shane, Scott A. and Maw D. Foo (1999), "New Firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality," *Management Science*, 45(2), 142-159.
- Shane, Scott A. and Chester Spell (1997), "Exchanging New Franchisor Survival: A Model and Empirical Test," In *Winning Strategies for Franchising: Current Research and Future Directions, Proceedings of the 11th Conference of the Society of Franchising*, Orlando, Florida, 1, 1-40.
- Shuai, Su, Sangyun Seo, Hoonyong Lee (2012), "The Factors Affecting on the Franchisor's Performance and Its Intention of Recontracting with Franchisees : Focused on the Chinese Franchise Market," *Journal of Channel and Retailing*, 17(3), 1-24.
- Smith, Michael F. (1993), "A Descriptive Study of Franchisor-Franchisee Working Relationships: Implications for Small Business Management," in Ed. D. W. Dickson and P. R. Dickson, 1993 *AMA Educator's Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, IL, 417-422.
- Solis-Rodriguez, Vanesa. and Manuel Gonzalez-Diaz (2015), "Differences in Contract Design between Successful and Less Successful Franchises," *European Journal of Law and Economics*, 44(3), 483-502.
- Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary (1992), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Winter, Sidney G. Gabriel Szulanski, Dimo Ringov and Robert J. Jensen (2012), "Reproducing Knowledge: Inaccurate Replication and Failure in Franchise Organizations," *Organization Science*, 23(3), 672-685.
- Yavas, Ugur, and Ghazi Habib (1987), "Correlates of Franchisee Satisfaction: The Case of Saudi Car Dealers," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 17(3), 46-55.

Analysis on the effect of the Franchisor on the franchise brand survival: Moderating role of business period, size, and industry

Jeong Soo Kim*, Ju Young Kim**

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze how the characteristics of the franchisor affect the survival of the franchise brand. Previous studies did not consider the influence of strategic variables on the survival of the franchise brand, depending on the industry, age or size of the franchisor.

In this study, therefore, the logistic regression using Johnson-Nayman technique was analyzed to determine whether the characteristics of the franchisor differ on the survival of the franchise brand by moderating the age and size of the business.

<Table 1> Logistic Regression Results(N=1425)

Variables	B	S.E.	OR	95% CI	p-value
constant port	-1.13	0.16	0.32	-	0.00
Business period(age)	0.12	0.02	1.13	1.09 ~ 1.16	0.00
Total number of stores(size)	0.00	0.00	1.00	1.00 ~ 1.00	0.02
Initial Investment Costs(log)	0.00	0.00	1.00	1.00 ~ 1.00	0.11
direct-store ratio(log)	-0.06	0.22	0.95	0.62 ~ 1.45	0.80
Advertising cost(log)	0.00	0.00	1.00	1.00 ~ 1.00	0.01
Promotion cost(log)	0.00	0.00	1.00	0.99 ~ 1.00	0.08
business area(dummy)	0.14	0.12	1.14	0.91 ~ 1.45	0.26
loyalty(dummy)	-0.06	0.11	0.94	0.76 ~ 1.18	0.61
Chi square of model(degree of freedom), p-value				124.70(8), 0.00	
Chi square of Hesmer-Lemeshow(degree of freedom), p-value				12.97(8), 0.11	

First, logistic regression was performed in the same way as in previous studies to check the impact of each variable on the survival of the franchise brand. The analysis shows that the longer the business period, the more stores the more likely it is to survive. Through this process, it was confirmed that the variables that most affect the viability of the franchise brand are the age of the business and the size of stores. Next, logistic regression with moderator variables was performed to see that the effect of the independent variable on the viability depends on the difference between the three variables, including the industry.

* Doctoral Student at Sogang Business School

** Professor of Marketing at Sogang Business School

<Table 2> Logistic Regression Results with Moderator Variables - Restaurant (N=960)

division		Initial Investment Costs (log)	direct-store ratio (log)	Advertising cost(log)	Promotion cost(log)	business area (dummy)	loyalty (dummy)
age	size						
the early period	small	-4E-4	-0.15	1E-4	-4E-4	0.27	0.44**
	Medium	-5E-4	-1.08**	-1E-4	-5E-4	-0.30	-0.13
	large	-6E-4	-3.42**	-8E-4*	-7E-4	-1.75**	-1.60**
the middle period	small	0.00	0.75**	4E-4	-3E-4	0.19	0.62**
	Medium	0.00	-0.18	1E-4	-4E-4	-0.38**	0.04
	large	-1E-4	-2.52*	-6E-4*	-6E-4	-1.82**	-1.42**
the late period	small	6E-4	1.85**	6E-4**	-2E-4	0.10	0.83**
	Medium	6E-4	0.93	4E-4	-2E-4	-0.47*	0.26
	large	4E-4	-1.41	-3E-4	-4E-4	-1.92**	-1.20**
p-value	age	0.42	0.01	0.16	0.66	0.63	0.24
	size	0.95	0.05	0.00	0.21	0.02	0.00

*p < .05, **p < .01,

According to the analysis of the restaurant industry, the age was classified as 0 ~ 3.4 years in the early stage, 3.4 ~ 7.5 years in the middle stage, and more than 7.5 years in the late stage. The size was classified as less than 61 as small, 61 ~ 215 as medium, and 215 as large. The moderating effect of the business age on the ratio of direct stores and advertising expenses is significant. The moderating effect of business size on the direct store rate, advertising cost, protection of business area and royalty is significant.

<Table 3> Logistic Regression Results with Moderator Variables - Service (N=300)

division		Initial Investment Costs (log)	direct-store ratio (log)	Advertising cost(log)	Promotion cost(log)	business area (dummy)	loyalty (dummy)
age	size						
the early period	small	1E-3	-0.56	-1E-4	-4E-4	-0.09	-0.30
	Medium	1E-3	0.40	0.00	-4E-4	-0.52	-0.43
	large	9E-4	2.30	0.00	-2E-4	-1.36	-0.69
the middle period	small	1E-3	-0.02	2E-4	-1E-4	0.00	-0.08
	Medium	1E-3	0.95	2E-4	-1E-4	-0.42	-0.21
	large	8E-4	2.85	3E-4	1E-4	-1.26	-0.46
the late period	small	9E-4	0.53	5E-4	2E-4	0.11	0.15
	Medium	9E-4	1.49*	5E-4	2E-4	-0.32	0.02
	large	7E-4	3.39*	6E-4	4E-4	-1.16	-0.24
p-value	age	0.86	0.30	0.36	0.45	0.74	0.40
	size	0.89	0.17	0.78	0.37	0.09	0.30

*p < .05, **p < .01,

As a result of the analysis of the service industry, the age was classified as 0 ~ 4 years in the early stage, 4 ~ 7.9 years in the middle stage, and more than 7.9 years in the late stage. The size was classified as less than 166 as small, 166 ~ 491 as medium, and 491 as large. There are no variables that show significant moderating effect of the age. The moderating effect of the size on protection of business area is significant.

<Table 4> Logistic Regression Results with Moderator Variables - Retail (N=165)

division		Initial Investment Costs (log)	direct-store ratio (log)	Advertising cost(log)	Promotion cost(log)	business area (dummy)	loyalty (dummy)
age	size						
the early period	small	6E-3*	6E-3	1E-3*	1E-4	0.36	-0.11
	Medium	6E-3*	6E-3	1E-3*	7E-4	-0.69	-0.80
	large	7E-3*	7E-3	7E-4*	2E-3*	-3.48	-2.63*
the middle period	small	4E-3*	4E-3	7E-4*	-3E-4	0.03	0.07
	Medium	4E-3*	4E-3	5E-4*	2E-4	-1.02	-0.62
	large	5E-3	5E-3	3E-4	2E-3	-3.81	-2.45*
the late period	small	1E-3	1E-3	2E-4	-7E-4	-0.33	0.25
	Medium	2E-3	2E-3	1E-4	-2E-4	-1.37	-0.43
	large	2E-3	2E-3	-2E-4	2E-3	-4.16	-2.26*
p-value	age	0.10	0.11	0.04	0.11	0.52	0.65
	size	0.76	0.31	0.31	0.01	0.32	0.09

*p < .05, **p < .01,

According to the analysis of the retail industry, the age was classified as 0 ~ 4.8 years in the early stage, 4.8 ~ 9.9 years in the middle stage, and more than 9.9 years in the late stage. The size was classified as less than 180 as small, 180 ~ 657 as medium, and 657 as large. The moderating effect of the business age on the ratio of advertising expenses is significant. The moderating effect of the size of business on the promotion cost and loyalty is significant.

The longer the business period was, the more likely it was to look like the following. First, in the case of restaurant business, the ratio of direct-stores and royalties have a positive effect on the survival possibility, a negative impact on advertising costs, and a negative impact on the protection of business areas. In the case of the service industry, the proportion of direct-stores has a positive effect on the survival possibility. In the case of retail, the positive impact of advertising costs increased, the positive impact of initial investment declined, while the negative impact of royalties decreased.

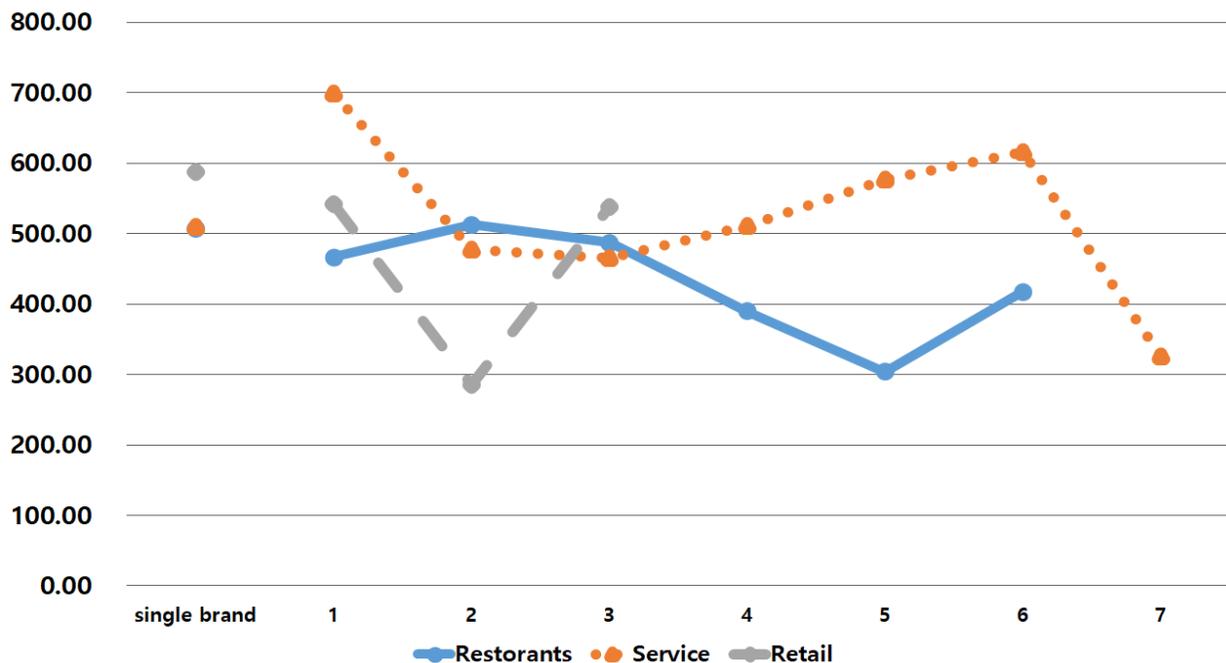
Meanwhile, as the size of the industry increased, the more likely it was to look like the following. In the restaurant business, the ratio of direct-stores, advertising costs, protection of business areas, and royalties have had a negative impact on the survival possibility. There was no significant effect on the service industry. In the case of retail, the positive effect of the initial investment cost and the advertising cost on survival has increased, but the negative effect of royalties has also increased.

In the early stage of the age, it was confirmed that growth at the direct-stores could have a negative impact on survival because the number of franchise-stores would have to be expanded rapidly to accommodate large-scale stores. In other words, direct-stores is more costly than expansion through franchise stores, which has a negative impact on survival. Therefore, franchise-centered growth is appropriate for early expansion. In the case of service, the longer the business period and the bigger the scale, the higher the probability of survival of the affiliated brands. Because of the nature of the service, employees are very involved in the production and

provision process, and even if the same service is provided, it is very difficult to standardize because the difference in quality is likely to occur depending on the person providing the service. Especially, as the size of affiliated brands increases, quality control can become difficult. In this case, the franchise headquarters can provide the empirical basis that can be provided to the franchisee, and it can be concluded that the above results are obtained because the retail store where the new franchisee can utilize it as the training and training place becomes very important.

Also, if the initial size of the business is small, it is more appropriate to invest more in expanding the franchise rather than making a lot of investment. It did not have a significant impact on survival even at the initial small scale of the project and could not be said to have a positive effect on survival even if the project duration was kept small. This is because the franchise headquarters can get more profit through more franchise stores when the business area is not protected, and the motivation of the franchisee to succeed is intensified because of the fierce competition of the franchisees. On the other hand, it was found that imposing royalties on a large scale at the beginning of the project lowers the possibility of survival.

In addition, the highly accomplished and successful franchisor tend to have more than one franchise. At this time, even though the first one was successful, the second or third one was successful and looked at what the survival period was. The analysis showed that the survival period was not consistent as companies owned the same brand. In particular, when a company has multiple brands, the later a brand it has, the less time it has to survive.



<Figure 1> Difference in the average life span according to the order of the brands in possession

The implications of this study are as follows. First, it is necessary to interpret the results of the study by considering the age, size, and type of business. The relationship between general variables is not practically applicable, and can lead to scholarly errors. Secondly, in analyzing the effect of franchise brand on survival, based on the results of division according to age, size, and type of business, franchise headquarters should identify various factors when establishing franchise brand survival strategy. For example, in the early stage of a business, it is necessary to reduce support to franchisees to a minimum and to focus on expansion of franchisees. In the case of service companies, the strategy of increasing the number of retail stores should be used because the importance of direct stores increases as business expands. In addition, it can be used as a resource for more reasonable judgment considering various factors when investing in affiliated businesses.

On the other hand, this study can be utilized in policy aspect. Currently, the government is implementing various policies such as supporting promising brands and selecting excellent brands in order to activate the franchise brand. When these policies are implemented, it is necessary to develop a support system that can strengthen competitiveness through appropriate policies considering business period, size and industry. For example, a new franchise brand should provide a platform for growth in order to achieve economies of scale, and a brand that has already achieved sufficient growth should be able to identify the characteristics of the business and continue to develop it. In addition, the criterion for evaluating excellent franchise brands can be helped to be guided by what kind of strategy should be implemented for strengthening business through detailed evaluation criteria considering period, size and industry.

Keywords: franchise business, franchise brand, moderating effect, logistic survival analysis

