

碩 士 學 位 論 文

프랜차이즈 시스템 확장을 위한
상권 및 입지분석 모형설정에 관한 연구
- 프랜차이즈 초등영어학원을 대상으로 -

The Study on the Modeling for Analyzing Trade area
and Location to Expand Franchise System Network
- focused on the franchised english academies for an elementary course -

康 容 豪

漢陽大學校 都市大學院

2009年 8月

碩 士 學 位 論 文

프랜차이즈 시스템 확장을 위한
상권 및 입지분석 모형설정에 관한 연구
- 프랜차이즈 초등영어학원을 대상으로 -

The Study on the Modeling for Analyzing Trade area
and Location to Expand Franchise System Network
- focused on the franchised english academies for an elementary course -

指導教授 元 濟 戊

이 論文을 都市工學 碩士學位 論文으로 提出합니다.

2009年 8月

漢陽大學校 都市大學院

都市・不動産開發經營學科

康 容 豪

이 論文을 康容豪의 碩士學位 論文으로 認准함.

2009年 8月

審査委員長 李 明 勲



審査委員 河 五 根



審査委員 元 濟 戊



漢陽大學校 都市大學院

◁ 목 차 ▷

제 1장. 서 론	1
제 1절. 연구배경 및 목적	1
제 2절. 연구내용 및 범위	4
제 3절. 연구의 흐름	6
제 2장. 이론 및 선행연구의 고찰	7
제 1절. 프랜차이즈 시스템 개념 및 특징	7
1. 프랜차이즈 시스템 개념	7
2. 프랜차이즈 시스템 입지와 관련된 문제	12
제 2절. 선행연구의 고찰	22
제 3절. 연구의 착안점	26
제 3장. 연구 및 분석의 이론적 접근	28
제 1절. 이론적 접근 방향	28
제 2절. 상권에 관한 제이론	30
1. 상권의 개념	30
2. 상권분석의 제이론	32
제 3절. 입지에 관한 제이론	43
1. 입지의 개념	43
2. 입지선정의 의의	43
3. 입지분석의 제이론	45
제 4절. 입지할당 모형의 연구	51
1. Portfolio Analysis Model	51
2. MULTILOC Model	54
3. Kaufmann & Rangan Model	56

제 4장. 연구의 실증분석	59
제 1절. 연구 설계	59
1. 연구의 체계	59
2. 가설의 설정	60
3. 분석 모형의 선정	62
제 2절. 실증 분석	71
1. 자료의 수집	71
2. 자료의 분석	76
3. 모형을 통한 분석 및 검증	84
제 3절. 분석결과의 해석	96
1. 가설의 검증	96
2. 결과의 요약	98
제 5장. 결 론	100

<참고문헌>

◁ 표 차례 ▷

< 표 2-1 > 프랜차이즈 시스템의 형태	9
< 표 2-2 > 한국프랜차이즈 산업 현황	11
< 표 2-3 > 국내 프랜차이즈 산업 성장 전망	12
< 표 3-1 > 분석모형의 측정 요인	52
< 표 4-1 > 가설의 설정	60
< 표 4-2 > 분석 모형의 선정	62
< 표 4-3 > 영어학원 선택시 가장 고려하는 요인	67
< 표 4-4 > 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간의 갈등 요인	67
< 표 4-5 > 수집자료 및 내용 요약	71
< 표 4-6 > 조사의 공간적 범위 [1차 권역]	72
< 표 4-7 > 조사의 시간적 범위	72
< 표 4-8 > 조사의 공간적 범위 [2차 권역]	73
< 표 4-9 > 조사의 내용적 범위	74
< 표 4-10 > 년도별 시스템 현황	75
< 표 4-11 > 권역별 현황	76
< 표 4-12 > 2005년 대비 2006년 시스템 현황 비교	77
< 표 4-13 > 권역별 시스템 변화 [1차 권역]	78
< 표 4-14 > 권역별 시스템 변화 [2차 권역]	80
< 표 4-15 > 가맹본부 사업 전략	81
< 표 4-16 > 신규 가맹학원 기준	81
< 표 4-17 > 가맹본부의 사업전략 수정	82
< 표 4-18 > 유효수요 기초자료 산출	84
< 표 4-19 > 추정 상권의 수정	86
< 표 4-20 > 상권 획정의 비교 [2005년]	86
< 표 4-21 > 상권 획정의 비교 [2006년]	90

◁ 그림 차례 ▷

[그림 1-1] 연구의 흐름	6
[그림 2-1] 프랜차이즈 시스템의 관계 구조	8
[그림 2-2] 프랜차이즈 시스템의 확장 전략	18
[그림 2-3] 상권별 가맹점간 경쟁 상황(1)	19
[그림 2-4] 상권별 가맹점간 경쟁 상황(2)	20
[그림 2-5] 상권 세분화에 따른 가맹점간 경쟁 상황	21
[그림 2-6] 연구의 착안점	27
[그림 3-1] 점포입지의 다차원성	28
[그림 3-2] 입지결정의 패러다임	29
[그림 3-3] Christaller의 육각형 모델	34
[그림 3-4] 중심지의 기하학적 관계	35
[그림 3-5] Wind & Mahajan의 모델	52
[그림 3-6] Mahajan, Sharna & Srinivas의 모델	53
[그림 4-1] 연구의 체계	60
[그림 4-2] 분석 모형의 수정	68
[그림 4-3] 상권범위 및 입지경쟁도 측정	74
[그림 4-4] 년도별 시스템 추이	77
[그림 4-5] 2005년도 입지 분석 결과	87
[그림 4-6] 2006년도 입지 분석 결과	91
[그림 4-7] 2008년도 입지 분석 결과	93
[그림 4-8] 년도별 입지 분석 현황	94

◁ 국 문 초 록 ▷

국내 프랜차이즈 산업은 1997년 외환위기를 겪으며 경기침체 상황과 맞물려 실업 해소, 자영업 활성화 등의 창업 프로그램의 일환이 되었고, 이에 양적으로 성장하며 현재까지 지속적인 성장을 거듭하고 있다. 또한, 새로운 비즈니스 모델(Business Model)을 개발하여 신규로 프랜차이즈 시장에 진입하는 기업체들이 꾸준히 증가하며 프랜차이즈 시스템을 중심으로 한 소매업의 환경도 빠르게 변화하고 있다.

이러한 프랜차이즈 산업의 확대와 소매 환경이 변화되며 업체간 치열한 경쟁이 발생되고 있는 시장상황 하에서 특히 다점포 시스템(Multiple-store network system)의 한 유형인 프랜차이즈 시스템은 프랜차이즈 가맹본부(Franchisor)가 상권 및 입지를 정확히 분석하고 가맹점(Franchisee)을 출점시키는 것은 전체 시스템의 성공과 실패를 결정짓는 첫 단추라 할 수 있을 정도로 중요한 사안이다.

그러나 급속히 성장하는 과정에서 많은 가맹본부들이 해당 시스템의 이익을 극대화 하기 위해 일부지역에 경쟁적으로 신규 가맹점을 출점시키고 있어 점포의 과포화 등의 불균형을 초래하고 있다. 이러한 과정에서 더 유리한 입지의 확보를 위한 입지경쟁이 발생하고 신규 가맹점 추가를 통해 시스템 확대와 규모의 경제를 실현하려는(수요확대 : Demand expansion) 가맹본부의 전략과 신규 가맹점의 추가는 기존 가맹점으로부터 고객을 뺏는 결과(상권잠식 : Cannibalization)를 가져오리라는 가맹점간의 인식과 목표의 차이로 인해 가맹본부와 가맹점간의 불만을 야기시키며 갈등이 유발되고 있다.

따라서 프랜차이즈 시스템의 안정적인 성장을 위해서는 시스템 전체 차원에서의 입지와 관련된 가맹점간 상호작용과 각 가맹점과 시스템 전체와의 관계를 종합적으로 분석할 필요가 있다. 결국 프랜차이즈 시스템의 확장시 가맹본부와 가맹점의 목표를 동시에 충족시킬 수 있는 최적의 입지선정을 위한 상권 확정 및 입지 분석, 즉 입지배분(Location-Allocation)의 제반 문제점을 분석하는 방안에 대한 이론적 고찰과 사례분석을 통한 실증연구로 효과적인 입

지전략을 제안하고 프랜차이즈 시스템의 개선·발전방향을 설계할 수 있도록 하는 것이 본 연구의 의의라고 할 수 있다.

이에 따른 연구의 내용으로 입지배분 모형(Location-Allocation model)을 확장한 다점포 입지선택 이론을 정리하고 점포입지 결정전 입지와 관련된 제 문제를 명확히 한 뒤, 이를 토대로 시스템의 이익 극대화를 최적화 시킬 수 있는 입지를 선별·결정하는데 이용될 수 있는 제 이론들을 요약한다. 그리고, 입지배분의 중요성에 대한 구체적인 실증연구로 현재 운영중인 프랜차이즈 초등영어학원을 대상으로 가맹본부의 상권 및 입지 배분 전략, 성과 및 문제점을 입지결정 과정(Location decision process)의 각 단계별로 제 이론과 모형을 통해 분석하였다.

실증 분석결과 가맹본부의 시스템 확대 전략의 수립과 실행 과정에서 상권 및 입지의 배분이 효율적이지 못하면 동일 상권내에서 복수의 가맹점이 입지하게 되고 가맹점간 상호 경쟁관계에 놓이게 된다. 이러한 경쟁관계는 결국 전체적인 상권잠식으로까지는 이어지지 않았지만 일부지역에서는 상권잠식이 발생되었고 전체 시장점유율은 가맹점 증가 만큼 확대되지 않았으며 탈락하는 가맹점이 발생하였다. 하지만 이러한 문제점을 파악하고 개선하여 효율적인 상권 획정 및 입지 배분이 다시 이루어진 후에는 가맹점간 경쟁이 해소되며 각 가맹점의 수익성이 향상되고 시스템의 전체 시장점유율도 증가한 것으로 분석되어, 프랜차이즈 시스템의 확장과 관련한 주요 문제점이었던 수요확대와 상권잠식의 관계는 효율적인 상권 획정과 입지 배분임을 파악할 수 있었다.

핵심어 : 프랜차이즈, 상권 및 입지분석, 수요확대, 상권잠식, 입지할당모델

제 1장 서론

제 1절. 연구의 배경 및 목적

국내 프랜차이즈 산업은 1979년 패스트푸드 외식 체인점 롯데리아를 시작으로 30년이 채 되지 않는 기간 동안 괄목할 만한 성장을 하였다. 특히, 국내 경제에 큰 변화를 가져왔던 1997년 외환위기를 겪으며 경제상황과 맞물려 실업 해소, 자영업 활성화 등의 창업 프로그램의 일환이 되며 양적으로 지속적인 성장을 거듭하고 있다.

프랜차이즈 산업은 가맹점 모집을 통한 규모 확장이 가능하며, 자금조달이 비교적 유리하고 가맹점에 의한 사업 위험분산이 가능하며 규모의 경제를 실현할 수 있어 다른 산업에 비해 단기간에 급속한 성장이 가능한 산업이다. 미국 상무부에서는 프랜차이즈 방식을 금세기에 출현한 가장 창조적인 마케팅 기법 중 하나로 보고 있으며 실제 미국의 많은 프랜차이즈 기업들이 다국적 기업으로 성장하여 전 세계에 미국의 고유한 문화를 전파하는 동시에 많은 외화를 벌어들임으로써 미국 경제에 기여하고 있다.

국내 프랜차이즈 산업은 이러한 시스템적 장점과 더불어 사회·경제·문화·정치적 변화에 따른 급격한 소매환경의 변화와 관련 시장의 발전에 힘입어 빠르게 성장하고 지속적으로 확대되며 新사업 모델로 정립되어 가고 있다. 그리고 더 나아가 21세기 新유통 및 마케팅 산업으로 주목받고 있다. 또한, 선진국으로 부터 프랜차이즈 시스템이 도입된 지 불과 30여년 밖에 안되어 다른 선진국에 비해 비교적 규모와 역사가 짧은 산업에 속하지만 기술력(IT)과 비즈니스모델(BM)의 지속적인 연구개발을 통해 미국 및 일본 등의 선진국과 어깨를 견주고 있을 만큼 비약적으로 성장하고 있다. 특히, 국내 프랜차이즈 업계는 그동안 개발한 우수한 시스템과 기술력 및 축적된 자본력, 브랜드력 등을 기반으로 활발하게 해외진출을 추진하고 있으며 새로운 비즈니스 모델을 개발하여 신규로 프랜차이즈 시장에 진입하는 기업체들이 꾸준히 증가하고 있는 상황이다.

이러한 국내 프랜차이즈 산업의 규모는 2005년 기준 매출 약 61조원, 가맹본부 2,200여개사, 가맹본부 28만 4천여가맹점으로 국내총생산 대비(GDP) 7.3%를 차지하며 2002년 대비 매출액 기준 47%나 확대되는 등 고용창출이나 산업 파급효과 등을 고려할 때 국내 경제의 중요한 한 축을 담당하고 있다¹⁾. 정부에서도 11개 유망 지식서비스 업종 중 하나로 프랜차이즈 산업을 선정하여 육성방안을 마련 중에 있고 가맹사업진흥법률을 개정하여 정책적 지원을 마련하는 등 프랜차이즈 활성화를 위해 노력하고 있다.

국내 프랜차이즈 산업은 그동안 시스템에 대한 효용성이 크게 증가되어 도입 초기의 창업 프로그램에 의한 실업 해소 차원을 넘어 국가 전체 산업에 적용되는 새로운 유통혁신 방안으로 인식되고 있는 상황이다.

그러나 이렇듯 급속도로 성장하는 국내 프랜차이즈 산업은 양적인 성장에 비해 질적인 수준은 많이 미흡한 실정이며 시스템 효용성, 경제 기여도, 파급효과 등의 많은 긍정적인 면과 함께 부작용 및 문제점도 발생하고 있다는 것 또한 현실이다.

프랜차이즈 시스템은 독립적인 가맹본부(Franchisor)와 가맹점(Franchisee) 간의 관계에 기초한 마케팅·유통 시스템으로 계약에 의거 가맹본부는 가맹점에 게 상호, 제품의 판매권, 기술 등을 제공하고 가맹비, 보증금, 로열티 등을 받는 시스템으로 다점포(Multiple store)시스템의 한 유형이다. 즉, 가맹본부에서 수익모델의 검증은 통해 수익이 검증된 시스템을 통째로 가맹점에 전수 및 적용하는 시스템이다.

프랜차이즈 시스템의 부작용 및 문제점은 이런 시스템적 특성상 가맹본부의 역할이 미흡하거나 사업전략의 실패시 그 피해가 다수의 가맹점에 그대로 전가(Imputation)되어 피해가 크다는 것이다. 가맹본부가 수익모델을 증명하는 모델점도 없이 준비가 안 된 채로 가맹점을 모집하거나 시스템의 확대만을 위한 무리한 신규 가맹점 확보를 추진하며 부작용이 발생되고 있는 것이다.

1) 산업자원부, 「2005 프랜차이즈 총람」, 2005.

특히, 가맹본부는 보다 많은 신규 가맹점의 확보를 통해 시스템의 확대를 모색하게 되는데 이때 가맹본부의 상권 및 입지 배분 방법이나 분석이 효율적으로 이루어 지지 않을 경우 가맹점간에 입지경쟁이 발생하게 된다. 입지는 창업단계에서 운영관리에 이르기까지 근본적인 제약요인이며 입지 자체가 전략적 마케팅 기능을 하기에 상권 분석을 통한 입지 선정은 사소한 차이라도 시장점유율과 수익성에 현저한 영향을 미칠 수 있는 매우 중요한 요인이다. 이러한 사유로 가맹본부의 시스템 확장 전략은 입지경쟁을 심화시켜 가맹점과의 갈등을 유발시키고 있는 것이다.

최근 국내 경제는 국제유가와 원자재 가격상승, 미국발 세계 금융 위기 등으로 경영환경이 악화되고 내수경기 부진과 높은 실업률 등으로 어려움을 겪고 있다. 이런 상황에서 프랜차이즈 산업은 어려운 국내 경기 및 창업시장에 활기를 불어넣어 줄 수 있는 새로운 돌파구가 될 수 있다.

프랜차이즈 시스템의 발전을 위해서는 가맹본부와 가맹점간의 장기적인 관계형성이 중요하며 가맹점의 만족과 성과를 통해 가맹본부의 사업성과도 이를 수 있다. 즉, 프랜차이즈 시스템의 지속적인 성장과 안정화를 위해서는 가맹점의 수익성이 확보될 수 있도록 상권 및 입지의 배분이 적절히 이루어져야 한다.

따라서 본 연구에서는 가맹본부의 시스템 확대 전략과 가맹점의 수익성 향상을 동시에 충족시킬 수 있는 최적의 입지선정을 위한 상권 및 입지 배분, 즉 입지할당(Location-Allocation) 방안에 대해 연구하여 프랜차이즈 시스템의 개선·발전방향을 모색해 보고자 한다. 특히, 최근 정부의 영어공교육(Public education for english) 강화로 인해 시장규모가 커지며 가맹점간 경쟁이 치열해 지고 있는 프랜차이즈 초등영어학원을 대상으로 실증분석하여 연구의 배경 및 목적을 명확히 하고자 한다.

제 2절. 연구의 내용 및 범위

1. 연구의 내용

본 연구는 프랜차이즈 시스템 확장시 발생하는 입지문제로 인한 가맹본부와 가맹점간 갈등의 원인 및 구조에 대한 분석과 관련 입지문제를 최소화하기 위한 전략, 즉 상권 및 입지 분석방법의 설계를 목적으로 한다. 이에 따라 본 연구에서는 효율적인 입지배분(Location-Allocation)을 주요내용으로 선정하였다.

효율적인 입지배분 방안으로 입지배분 모형(Location-Allocation model)을 확장한 다점포 입지선택 이론들에 대한 연구를 통해 입지와 관련된 제 문제를 명확히 한 뒤 이를 토대로 시스템의 이익 극대화를 최적화 시킬 수 있는 방법을 체계화하여 제시하였다. 또한, 입지배분의 중요성에 대한 구체적인 실증연구로 현재 운영중이며 경쟁이 치열해지고 있는 프랜차이즈 초등영어학원을 대상으로 가맹본부의 상권 및 입지 배분 전략, 성과 및 문제점을 점포입지결정과정(Location decision process)²⁾의 각 단계별로 제 이론과 모형의 적용을 통해 분석하였다.

가. 연구의 주요 내용을 보다 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

- 첫째, 프랜차이즈 시스템에 있어서의 경쟁적 입지문제에 대한 분석과 이에 따른 제반 문제를 파악하고 명확히 한다. (수요확대와 상권잠식)
- 둘째, 국내에서는 연구가 극히 미진했던 입지할당모델에 근거하고 있는 프랜차이즈 시스템에서의 점포입지모델을 체계화한다.
- 셋째, 입지할당모델을 적용하여 실증분석 후 입지배분의 중요성을 검증한다.
- 넷째, 입지문제를 해소하고 시스템 이익을 극대화 할 수 있는 최적의 입지배분 방안을 도출한다.

2) Robert F. Lusch, "Management of Retail Enterprises", Boston, Massachusetts : Ken Publishing Co., 1982.

나. 연구의 체계를 간략하게 소개하면 다음과 같다.

제1장 서론에서는 연구의 배경·목적에 의거 연구 내용 및 방법을 체계화하고 제2장에서는 선행연구의 고찰을 통한 문제점 및 연구의 착안점을 도출하여 본 연구를 전개한다. 제3장에서는 본 연구의 초점인 프랜차이즈 시스템에서의 상권 및 입지 분석 모형을 정리·요약할 것이며 제4장에서는 실제 프랜차이즈 초등영어학원의 경영사례를 분석하여 상권 및 입지와 관련된 문제점과 입지배분의 중요성에 대하여 실증분석할 것이다. 5장에서는 연구의 결론 및 시사점을 요약할 것이다.

2. 연구의 범위

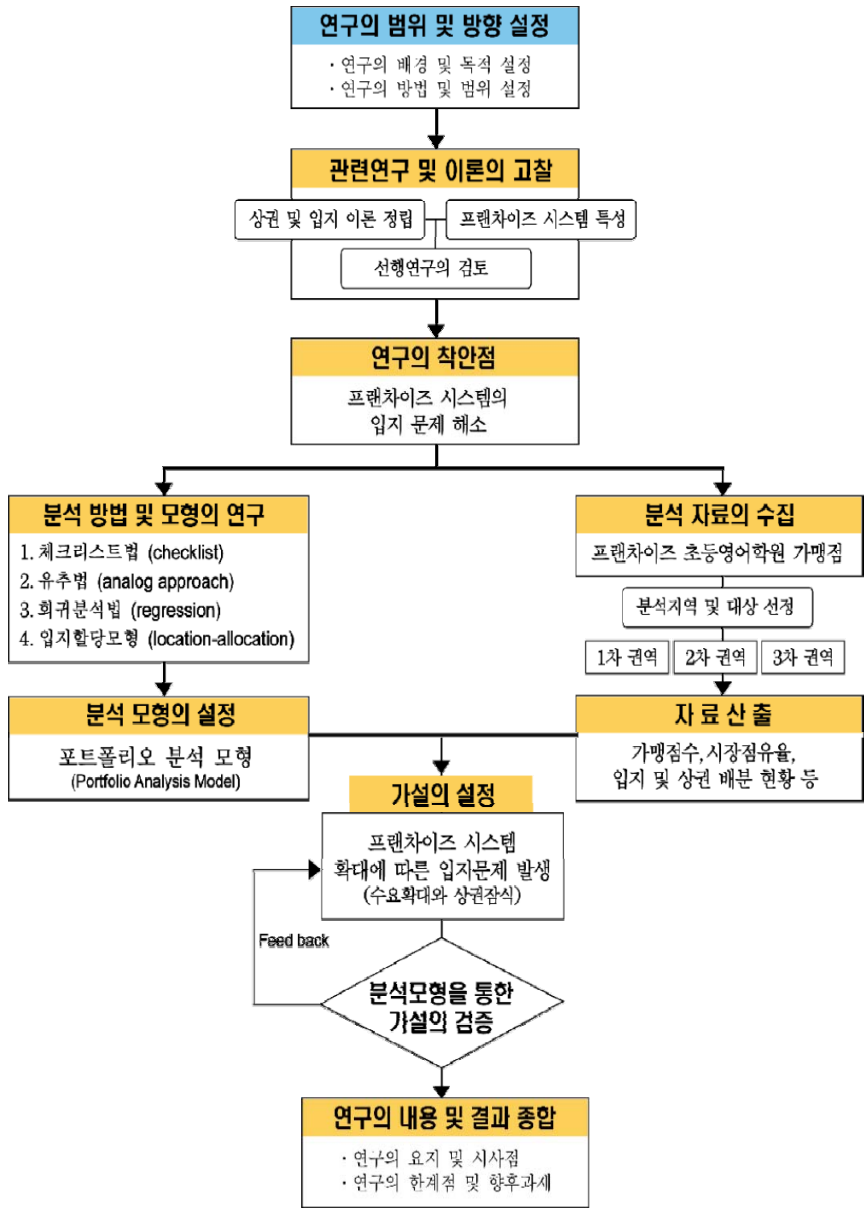
본 연구를 위해서 프랜차이즈 시스템의 입지문제와 관련하여 선행된 연구를 고찰한 후 국내에서는 극히 미진했던 프랜차이즈 시스템의 확장에 따른 입지문제의 분석과 가맹점 입지모형을 정리·요약하고자 한다.

또한, 실증분석을 위한 시간적 범위는 프랜차이즈 초등영어학원 G사의 기준년도 2005년 12월말 현재 시스템 현황(가맹학원수,수강학생수,매출액,시장점유율 등)과 2006년 12월말, 2008년 12월말의 시스템의 현황을 시계열로 비교·산출하였고, 공간적 범위는 입지결정단계이론에 근거하여 전국을 3단계로 광역화하여, 광의의 상권·입지인 1차 권역(서울,광역시), 협의의 상권·입지인 2차 권역(시,군,구), 특정 상권·입지인 3차 권역(읍,면,동)으로 공간 단위를 세분하여 시스템 현황을 산출하였다.

비교·산출된 자료를 기초로 1단계 해당기업의 실제 경영전략의 수립 및 수행과정을, 2단계 문제점 발생 및 원인을, 3단계로 문제점 개선을 위한 전략을 체계적으로 비교·분석하였다.

제 3절. 연구의 흐름

본 연구의 전반적인 과정은 총 5장으로 구성되었으며 체계는 [그림 1-1]과 같다.



[그림 1-1] 연구의 흐름

제 2장 이론 및 선행연구의 고찰

본 장에서는 프랜차이즈 시스템의 상권 및 입지와 관련된 제반 사항과 입지 분석 방법에 대한 선행연구와 문헌고찰을 통하여 선행연구의 한계점을 파악하고 이에 대한 착안점을 도출하였다.

제 1절. 프랜차이즈 시스템의 개념 및 특징

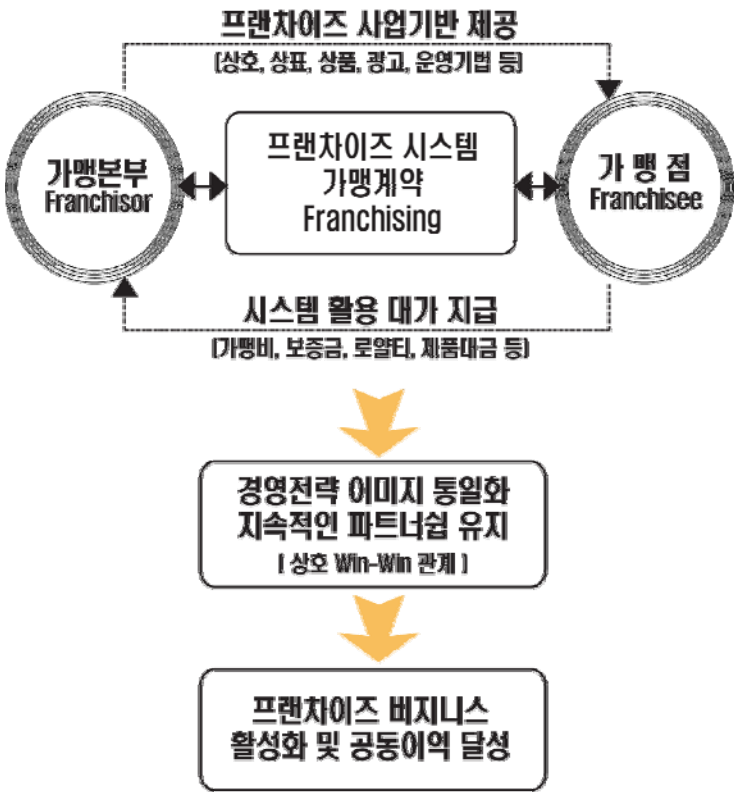
1. 프랜차이즈 시스템 개념

1.1. 프랜차이즈 시스템의 정의

국제프랜차이즈협회(The International Franchise Association)에서 정의한 프랜차이즈 시스템(Franchise system, 가맹사업)이란 어느 한 조직(프랜차이저, Franchisor)이 일정 지역의 다른 조직(프랜차이지, Franchisee)에 대하여 자기의 상호·상표 등 영업을 상징하는 표지를 사용하여 제품 판매 또는 서비스를 제공하거나 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여함과 동시에 영업에 대한 일정한 지시, 통제를 하는 한편 선택적으로 그 영업에 대한 노하우를 제공하거나 상품을 공급한다. 이에 대하여 가맹점은 가맹본부에게 대가로서 가맹비, 보증금 또는 로열티나 제품대금 등을 지급하는 지속적인 계약을 체결하는 것으로 정의했다. 여기서 상호·상표·노하우 등을 소유한 자를 가맹본부 또는 프랜차이저(Franchisor)라 하고, 가맹본부로부터 상호의 사용권, 제품의 판매권, 기술, 상권 분석, 점포 디스플레이, 관계자 훈련 및 교육지도 등을 제공받는 자를 가맹점 또는 프랜차이지(Franchisee)라고 한다. 대개 하나의 가맹본부와 다수의 가맹점이 계약에 의해 지속적인 사업형태를 취하는 것이 일반적이며 가맹본부의 지속적인 영업방식(상품,마케팅 등) 개발과 가맹점의 자본투자로 양자간의 지속적인 계약체계가 이루어지며 상호 Win-Win하여 공동이익을 달성하는 것이다.

이러한 프랜차이즈 시스템의 기원은 1850년대 미국의 The Singer Sewing Machine사가 자사 제품의 판매에 이를 도입하면서 시작되었으며 그 후 프랜차이즈 시스템은 거의 모든 산업에 걸쳐 빠르게 확산되며 최근에는 가장 중요한 유통형태로 부각되고 있는 수직적 마케팅 시스템(VMS:Vertical Marketing System)³⁾의 한 유형이다.

상기에서 정의한 프랜차이즈 시스템의 구성 및 관계는 [그림 2-1]와 같이 나타낼 수 있다.



[그림 2-1] 프랜차이즈 시스템의 관계 구조

3) VMS : 제품이나 상품이 제조업자에서부터 소비자에게로 흐르는 과정의 수직적 유통단계를 전 문적으로 관리하고 집중적으로 계획한 유통망임.
이종호, 「유통관리」 서울 : 법문사, 2004. p229.

1.2. 프랜차이즈 시스템의 형태와 기능

프랜차이즈 시스템은 외식산업을 중심으로 다양한 산업으로 확산·적용되며 업종 및 업태에 따라 다양한 유형이 존재하고 있으며 가장 일반적인 상품유통 형태와 비즈니스 형태로 <표 2-1>과 같이 분류할 수 있다.⁴⁾

<표 2-1> 프랜차이즈 시스템의 형태

형 태	종 류
체인 형태	① 일반 연쇄점 ② 임의 연쇄점 ③ 프랜차이즈 체인
유통망에 따른 형태 (마케팅 시스템)	① 수평적 마케팅 시스템 ② 수직적 마케팅 시스템 - 법인적 수직 마케팅 시스템 - 관리적 수직 마케팅 시스템 - 계약적 수직 마케팅 시스템
지역 및 권한에 따른 형태	① 단일 프랜차이즈 방식 ② 복수 프랜차이즈 방식 - 지역 프랜차이즈 - 마스터 프랜차이즈
업종 및 업태에 따른 형태	① 외식업 프랜차이즈 ② 소매업 프랜차이즈 ③ 서비스 프랜차이즈
계약내용에 따른 형태	① 상품판매형 프랜차이즈 ② 영업형 프랜차이즈 ③ 생산 및 공정 플랜트
기타 형태	① 제공내용 및 범위에 따른 형태 ② 서비스 제공형태별

4) 오세조 외, 「실천 프랜차이즈 마케팅 전략」 서울 : 중앙경제평론사, 2002.

1.3. 프랜차이즈 시스템의 장·단점

프랜차이즈 시스템은 많은 장점을 가진 효율적 시스템이지만 반면에 결점 또한 있다. 따라서 프랜차이즈 시스템의 장·단점을 가맹본부, 가맹점 뿐만 아니라 소비자 측면에서 이해할 필요가 있다.

(1) 가맹본부의 장·단점

가맹본부 측면에서는 자기자본이 아닌 가맹점을 하고자 하는 예비 가맹점의 자본으로 사업을 확대할 수 있어 적은 투자로 짧은 시간내에 많은 판매망을 확보할 수 있다는 장점이 있다. 이로 인해 브랜드파워를 높여갈 수 있을 뿐만 아니라 통일된 이미지를 통하여 가맹사업을 가속화할 수 있고 그에 따른 상품의 안정된 판매망으로 지속적인 가맹비나 로열티를 확보할 수 있어 안정된 사업추구를 할 수 있다. 그러나 가맹점의 발전을 위한 지속적 관리와 지도를 위해 관리·감독 활동을 강화해야만 하는데 그에 따른 비용과 노력이 뒤따른다는 단점과 가맹점이 급증할 경우 가맹본부의 지도력 한계의 우려가 있다.

(2) 가맹점의 장·단점

가맹점 측면에서의 장점은 사업경험이 없더라도 프랜차이즈 가맹본부의 패키지를 이용한 안정된 사업으로 실패의 위험성을 줄이고 적은 자본으로 사업전개가 가능하다는 것이다. 그러나 가맹본부의 경영방침이나 의사결정에 있어 참여가 어렵고 계약시 일부 불리한 조건도 감수해야 한다는 단점이 있으며, 가맹본부 부실시 영업지원을 제대로 받지 못할 수도 있다.

(3) 소비자의 장·단점

소비자 측면에 있어 장점은 우수한 메뉴나 제품들이 표준화되어 균질의 서비스로 언제 어디서든 이용하거나 제공받을 수 있으며 우수한 경영기법의 가맹본부들이 보다 효율적인 시스템을 개발하고 지원하여 상품판매에 대한 비용을 억제하여 줌으로써 염가의 품질 좋은 상품을 제공받을 수 있다는 것이다. 단점으로는 가맹본부의 힘이 너무 강하게 작용하여 가맹점

들이 불리한 입장에 놓이게 되면 가격이나 서비스 등에 있어서 결과적으로 소비자에게 불이익이 돌아올 위험성과 영업상의 책임소재가 불명확하여 상품에 대한 문제 발생시 그 문제해결을 해 주는 곳이 불분명하다는 것이다.

1.4. 프랜차이즈 산업의 현황과 전망

산업자원부의 2005년 조사에 의하면, 국내 프랜차이즈 산업현황은 매출액 약 61조원, 가맹본부 2천 2백여개사, 가맹본부 28만 4천여개 가맹점으로 국내 총생산 대비(GDP) 7.3%를 차지하며 2002년 대비 매출액 기준 47%나 확대되는 등 고용창출이나 산업 파급효과 등을 고려할 때 국내 경제의 중요한 한 축을 담당하고 있다<표 2-2>⁵⁾. 특히 최근 3년간 경기침체기간에도 불구하고 국내 프랜차이즈 산업은 급성장하였다. 대기업의 인력감축과 신규 채용감소로 많은 실직자와 청년실업자가 소자본으로 프랜차이즈 산업에 진출하였기 때문으로 추정된다.

<표 2-2> 한국 프랜차이즈 산업 현황

구 분	2002년	2005년	증감률
매 출 액	약 42조원	약 61조원	47%
가맹본부	약 1,600개	약 2,211개	38%
가 맹 점	약 12만여개	약 28만여개	138%

또한, 주요 선진국의 성장률을 고려할 때 국내 프랜차이즈산업은 2010년 매출 114조원, 2013년 150조원에 근접한 규모로 성장할 것으로 예측하였고, 명목 GDP 대비 비율도 2010년에는 9%를 넘을 것으로 보았다.⁶⁾

5) 산업자원부, 「2005 프랜차이즈 총람」, 2005.

6) 상계서.

<표 2-3> 국내 프랜차이즈 산업 성장 전망

항 목	단위	2002년	2005년	2010년	2013년
매 출 액	조원	41.69	61.31	114.46	148.97
명목 GDP	조원	529	841	1,244	1,574
명목 GDP 대비	%	6.09	7.28	9.19	9.46
가맹본부 수	개	1,600	2,211	3,186	3,794
가 맹 점 수	개	119,623	284,182	409,543	487,772
상시종업원수	명	566,094	831,726	1,198,625	1,427,581

2. 프랜차이즈 시스템 입지와 관련된 문제

2.1. 프랜차이즈 시스템의 입지문제 현황

앞에서 정리한 프랜차이즈 시스템의 가장 중요한 특징은 각각의 가맹점이 표준화, 단순화, 집중화의 성격을 갖는다는 것이다. 결국 이러한 성격을 가지고 있기 때문에 보다 우월한 입지 결정에 의한 경쟁우위(Location specific competitive advantage)가 중요시 되며, 이에 따른 상권과 입지분석 및 입지선정에 관한 사항이 중요한 문제로 대두되고 있다.

상권과 입지의 분석은 부동산 개발·투자에서 부터 소매점을 포함한 유통점 등의 경영에 관한 의사결정의 기초가 된다. 그중에서도 소매점의 입지 선택 문제는 소매점이 당면하고 있는 가장 심각하고 중요한 문제 중에 하나가 되고 있다. 그래서 입지와 상권에 관한 많은 연구가 이루어지고 있다. 특히 소매업은 상품(서비스 포함)을 최종 소비자에게 직접 판매·제공하는 활동으로 다른 경제 활동들에 비해 공간적 제약을 강하게 받는다. 또한, 입지분석과 함께 입지분석을 위한 상권의 분석과 규모의 결정도 매우 중요한 분야이기도 하다.

외국의 경우 상권과 입지분석 및 입지선정에 관해서는 이론적 수준에서 경영학, 마케팅, 입지론, 지역경제학, 부동산학 등 다양한 분야에서 과학적이고 첨단기술을 응용하여 다양한 모형과 추정기법을 응용한 실증연구들이 활발하게 진행되고 있으나 이에 비해 우리나라의 입지선정방식은 아직 외국의 수준에 미치지 못하고 있다. 더욱이 프랜차이즈 시스템과 같은 다점포 시스템(Multiple store system)에서의 시스템 확장과 각 구성원간의 관계를 위한 상권과 입지분석 및 입지선정에 관한 연구는 국내 프랜차이즈 산업의 규모와 성장 속도에 비해 미진한 것이 현실이다. 그리고 좀 더 주의를 요하는 문제들이 있다. 우선 기존의 시스템의 네트워크에서 새로운 가맹점이 추가될 경우의 수요(소비자)와 공급(기존 시스템내의 가맹점) 측면에서 네트워크의 장점(Network merit)이 어떻게 달라질 것인가를 유념하여야 하며 시장의 잠재력과 시스템의 잠재력간의 관계에서 시스템내의 가맹점의 추가(Entry)와 탈락(Pruning)의 문제가 분석되어야 한다. 본 절에서는 프랜차이즈 시스템의 가맹점 입지와 관련된 문제들을 파악하고 정리하여 연구의 전개를 위한 문제점을 도출한다.

2.2. 입지문제 발생의 원인과 개념

프랜차이즈 시스템의 네트워크를 설계하는 것은 매우 중요한 작업이나 과거 점포의 입지결정 방법은 실제 단일 소매점 입지를 결정하는 것에 제한되어 있었다. 이러한 단일 소매점의 입지과정은 다점포 시스템내에서는 입지와 관련된 점포간의 관계는 중요시되지 않는다. 즉 다수의 가맹점을 운영하고 있는 네트워크의 입지전략에는 이런 시스템 전체 차원에서의 가맹점간 상호작용과 각 가맹점과 시스템 전체와의 관계를 분석할 필요가 있는 것이다.

프랜차이즈 시스템에서의 입지 선택은 단순히 시스템 전체의 성과(이익)를 극대화 하는 위치를 선택하게 된다. 이런 이익을 극대화하려는 시스템은 추가되는 신규 가맹점의 설립·운영에서의 한계비용이 한계수익과 같아질때 까지 계속 가맹점을 증가해 가고자 할 것이다. 하지만 전체 시스템 수익 극대화 목표는 시스템내 개별 가맹점의 수익극대화 목표와는 상충될 수 있다.

이런 이유로 시스템내 신규 가맹점의 추가시 가맹본부와 가맹점의 목표를 동시에 고려되어야만 하며 시스템내 갈등의 일반적인 원인은 이와 같은 가맹본부와 가맹점간의 목표의 불일치이기 때문이다. 또한 신규 가맹점의 위치에 따른 일종의 세부적 소매집적 효과가 특히 국내 프랜차이즈 시스템의 경우 특이하게 나타나고 있는 상황에서 가맹본부가 생각하는 시장내 가맹점수와 특성은 일반적으로 가맹점이 생각하는 것 이상으로 집약적 전략(Intensive distribution strategy)을 취하고 있기 때문에 대체로 시스템 확장은 계속적인 긴장을 자아내고 있는 것이다. 이에 상기 언급된 프랜차이즈 시스템에서 시스템 확장을 위한 가맹점 추가에 따른 문제들에 대하여 각각의 측면에서 개념적으로 정리한다.

가. 수요확대와 상권잠식의 인식 차이

프랜차이즈 시스템의 확장, 즉 전체 매출을 증가시키는 두 가지 대안적 선택 방법은 시스템내 새로운 "가맹점을 추가"하거나 "기존 가맹점의 매출을 증가" 시키는 방법이 있으며, 이 두 가지 선택 방법을 첫째, 가맹본부 측면과 둘째, 기존 가맹점의 측면에서 각각 갈등의 원인인 인식의 차이에 대해 살펴본다.

(1) 가맹본부의 인식 : 수요확대 (Demand expansion)

첫째, 가맹본부 차원에서 두 대안을 살펴보면 시스템내 가맹점수를 증가시키는 전략은 단기간에 매우 효과적인 결과를 가져올 수 있으며 일종의 규모의 경제(Economics of scale)가 가능할 수 있어 최우선적 방법이 된다. 반면 기존 가맹점의 매출 증대 전략은 기존 가맹점의 장점을 최대한 이용하여 매출 증대를 유도하는 방법으로 성장속도는 완만하며 장기적인 효과를 가져다 준다. 이는 하나의 가맹점이 효과적으로 서비스할 수 있는 상권의 수요는 한정되어 있기 때문이다. 결국 충분한 가맹점이 확보되지 않을 경우엔 프랜차이즈 시스템은 상대적으로 효과과 적어 주변 경쟁 타 시스템의 가맹점에 비해 열등한 위치에 놓이게 될 것이다.

결국 시스템에 추가된 새로운 가맹점은 시스템에 더 많은 매출과 함께 소비자 흡인 방법이 되며 광고·홍보 등 마케팅예산을 증가시킬 수 있는 기초가 된다. 이는 새로운 가맹점의 출점에 의한 기존 가맹점의 매출 감소는 시스템 매출 증가에 따른 마케팅 활동의 증가와 이로 인한 수요확대의 효과로 상쇄될 수 있다고 판단하는 것이다. 대부분의 소매입지 모델에서는 제품과 서비스의 수요가 일정하게 고정되어 있으며 입지는 다만 고정된 수요를 각각의 점포에 할당시키는 것이고, 할당된 비율(시장점유율 : Market share)의 차이를 가져올 뿐이라고 하고 있다. 즉 효율적 입지상태의 네트워크 규모는 총수요나 시스템의 시장점유율에는 아무런 영향도 줄 수 없다는 가정을 가지고 있는 것이다.

(2) 가맹점의 인식 : 상권잠식 (Cannibalization)

둘째, 기존 가맹점의 입장에서의 두 가지 전략대안은 가맹본부 측면과 그 효과면에서 다르다. 우선 기존 가맹점들의 매출을 증가시켜 시스템 전체의 성과를 향상시키는 전략은 비슷한 결과를 보여주지만 시스템에 새로운 가맹점을 추가시키는 방법은 신규 가맹점이 기존 가맹점으로부터 고객을 뺏는 결과를 가져오리라고 인식하게 되며, 새로운 가맹점의 추가입지에 의한 기존 가맹점의 매출감소는 결국 시스템내의 불만과 갈등을 유발하게 된다.

결국 새로운 가맹점은 타 시스템(Non-system)내의 가맹점들과 경쟁함과 동시에 시스템내의 가맹점들과도 경쟁을 하게 되며, 특히 같은 상권내의 기존 가맹점의 매출액에 부정적인 영향을 준다. 이것은 기존 가맹점의 고객들 중 새로운 가맹점의 출점으로 상대적인 편리함을 얻게 되고 따라서 새로운 가맹점을 지속적으로 선택하게 되기 때문이다.

여기서 고정수요의 가정은 슈퍼마켓이나 쇼핑센터와 같은 성숙기의 유통형태의 경우에는 적합할 수도 있으나 경쟁이 높은 수준인 시장에서는 정확성이 낮아질 수 있는 문제점을 가지고 있다.

나. 총수요(Aggregate demand)와 입지문제

프랜차이즈 시스템의 총수요는 아래의 두 가지 요인에 의존한다.

첫째, 특정 유통경로(유통형태, 점포형태)를 선택하는 소비자들의 성향을 나타내는 형태수요(Form demand)가 있으며 이것은 당연히 일정지역내 동종의 소매점수가 많을수록 특정의 점포형태를 선호하는 소비자 수도 증가할 것이다. 예를 들면 패스트푸드(Fast food) 가맹점수가 많을 경우엔 패스트푸드를 먹기 위해 소비자들이 다른 형태의 음식점 보다 패스트푸드 가맹점을 더 많이 방문하게 된다.

둘째, 동일한 제품을 판매하고 있는 프랜차이즈 시스템간의 경쟁 결과, 특정 브랜드의 프랜차이즈만을 선호하게 되는 브랜드수요(Brand demand)가 있다. 이것도 상권내 동일 브랜드의 프랜차이즈 시스템의 가맹점이 많을수록 소비자들의 접근가능성을 높여 궁극적으로 수요를 증가시키게 된다.

이상의 두 가지 수요에 있어서 절대적인 가맹점수 뿐만 아니라 개별 상권에서의 소비자가 접근할 수 있는 일정 범위로서의 최대접근가능거리(Maximum reservation distance)가 고려되어야 하나 이러한 두 가지 수요로 인한 확대효과 때문에 가맹본부는 시스템 전체 차원에서 가맹점수 증가에 주로 관심을 갖게 되는 것이다.

다. 집적현상(Cluster)과 입지문제

집적현상이란 대형 및 소형(Large scale & Retail) 또는 이업종 및 동업종(Dissimilar & Similar Business)의 여러 소매점이 상호간에 관련을 가지면서 동일한 지역에 군집하며 입지를 선택하는 것으로 지역적 집중화 내지 집단화라고 말하며, 이업종간의 집적이 다수를 차지한다. 집적현상은 입지조건이 좋은 지역을 중심으로 진전되며 강력한 소매집적이 형성되게 된다. 이러한 소매집적은 바로 이업종의 점포를 포함한 전체 매장규모의 증대를 가져와 고객흡인력을 증가시켜 준다. 이러한 이유는 소비자가 집적된 소매점을 이용하여 일괄구매를 가능하게 하는 것과 같은 입지의 편의성을 높여

주기 때문이다. 또한, 특정의 소매점포 집단내의 여러 업종간에 친근관계에 있어서 양자가 결합하려는 경향을 가리켜 공간적 인접성(Spatial affinity) 또는 양립성(Compatibility)이라고 한다. 양립성이란 점포가 서로 인접하여 있음으로 해서 더 많은 매출액을 올릴 수 있음을 나타낸다.

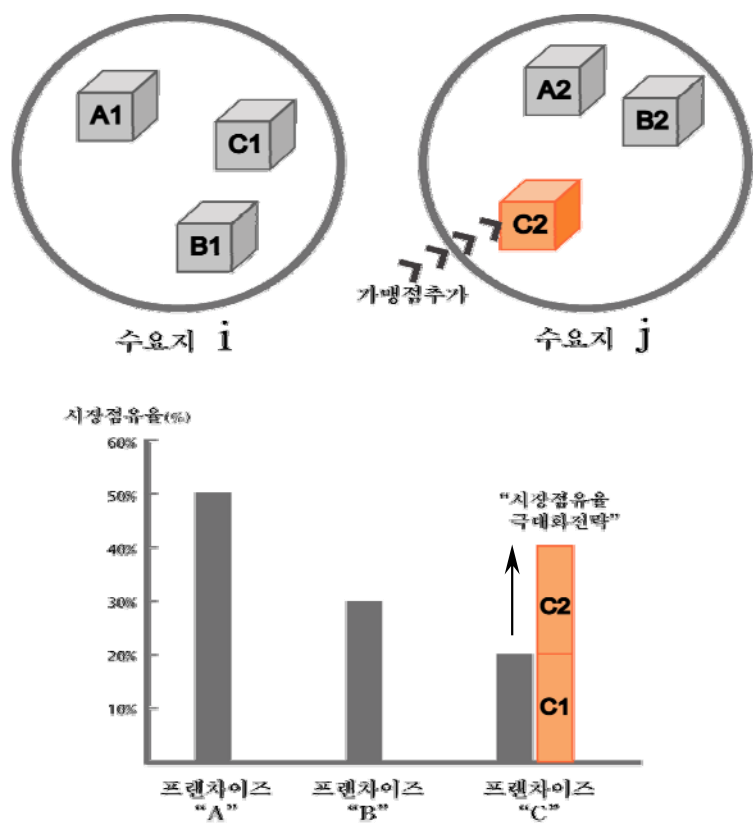
Hotelling은 최소차이원칙(The principle of minimum differentiation)⁷⁾이라는 개념을 이용하여 유사한 소매기업들의 군집현상을 해변의 중심에 집적 현상을 보이고 있는 아이스크림 판매상들에 대한 사례분석으로 동질의 인구 밀도와 비탄력적인 수요상황 하에서 복점(Duopolist)의 집적현상을 설명하였다. 하지만 대부분의 쇼핑지역은 동종점포 뿐만 아니라 이종점포들의 군집화 현상도 보이고 있는데 이는 비교쇼핑으로 불확실성을 감소시키고자 하는 소비자 행동과 집적으로 인한 경제성을 획득함과 동시에 소비자들의 다목적 쇼핑행동을 반영하는 것이 된다.

프랜차이즈 시스템의 입지문제와 관련하여 집적현상에 대해 살펴보고자 하는 이유는 우리나라의 프랜차이즈 시스템들의 입지형태가 특이하게 집적 현상을 보이고 있기 때문이다. 특히, 편의점의 경우 전통적인 소매점인 동네상점(일명 구멍가게)이나 슈퍼마켓 등이 이미 해당 상권내의 수요를 확보하고 있는 상황임에도 특정 지역에서의 편중현상이 두드러져 과다 경쟁상태를 보이고 있기 때문이다. 이러한 경쟁상태는 프랜차이즈 시스템의 측면에서 비교해 보면, 프랜차이즈 시스템의 특성상 가맹점은 제품·상품, 서비스, 상표 등의 동일성(Identity)을 가지고 있으므로 일정 상권에 동일 시스템의 가맹점이 존재하게 되면 위에서 언급한 집적의 효과 보다는 어느 가맹점을 선택하는냐의 문제, 즉 자체 경쟁이 되며 수요의 분할이 발생하게 되는 것이다.

7) Brown, S., "Retail Location Theory : The Legacy of Harald Hotelling", Journal of Retailing, Winter 1989, pp.450-462.

2.3. 입지문제의 복합 결과

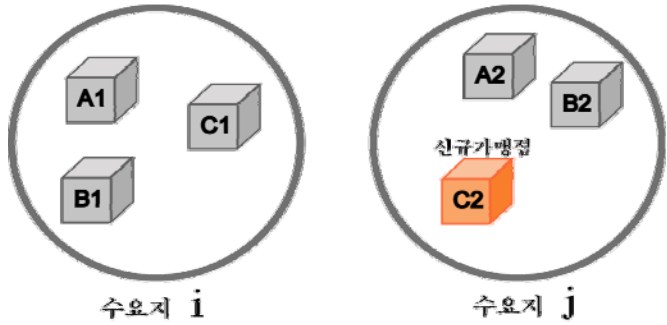
위에서 살펴본 새로운 가맹점이 전체 시스템과 기존 가맹점들에 주는 긍정적·부정적 환경은 기존 가맹점들의 위치 뿐만 아니라 새로운 가맹점의 위치에 의존하게 되며 이와 같은 효과를 복합적으로 고려한 상황은 다음의 그림과 같이 나타낼 수 있다.



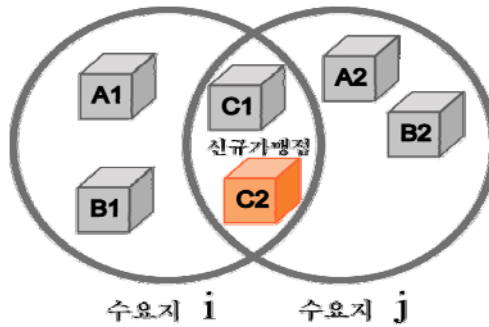
[그림 2-2] 프랜차이즈 시스템의 확장 전략

프랜차이즈 시스템 "C"는 신규 가맹점 C2의 추가로 경쟁관계에 있는 타 프랜차이즈 시스템 "A","B"와의 경쟁에서 시장점유율을 높이며 경쟁력을 확보하게 된다. 이와 같은 프랜차이즈 시스템의 시장점유율 극대화전략 및 확장 전략은 [그림 2-2]와 같이 나타낼 수 있으며 전략의 수립은 i, j 수요지(상권)로의 상권 및 입지 배분의 과정을 통해 수행되어 진다.

Case "A"



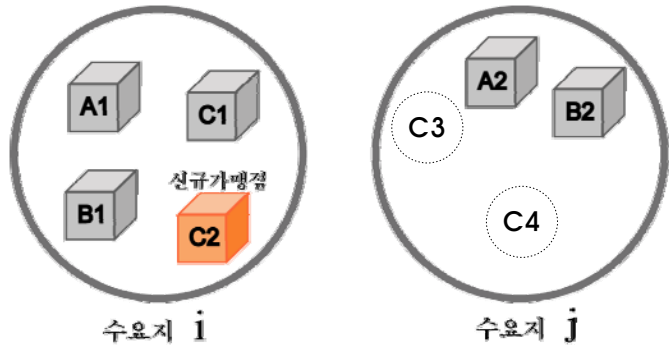
Case "B"



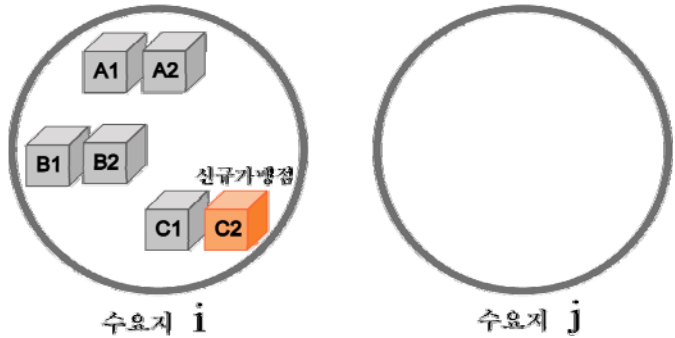
[그림 2-3] 상권에 따른 가맹점간 경쟁 상황 (1)

프랜차이즈 "C"의 신규가맹점 C2가 추가되는 상황에서,
 (Case A)상황에서는 i , j 의 수요지(상권)에 있는 가맹점들은 서로 개별의 접근가능거리를 가지며 프랜차이즈 "C"의 가맹점인 C1은 타 프랜차이즈의 가맹점인 A1과 B1과 경쟁하게 된다. 하지만 (Case B)상황에서는 i , j 의 수요지역내의 가맹점들은 접근가능거리가 서로 교차되면서 가맹점 C2는 그 교차되는 지역에 놓이기 때문에 C1과 C2는 동일 시스템내에서 상호 경쟁을 하게 되며 입지문제가 발생하게 된다.

Case "C"



Case "D"



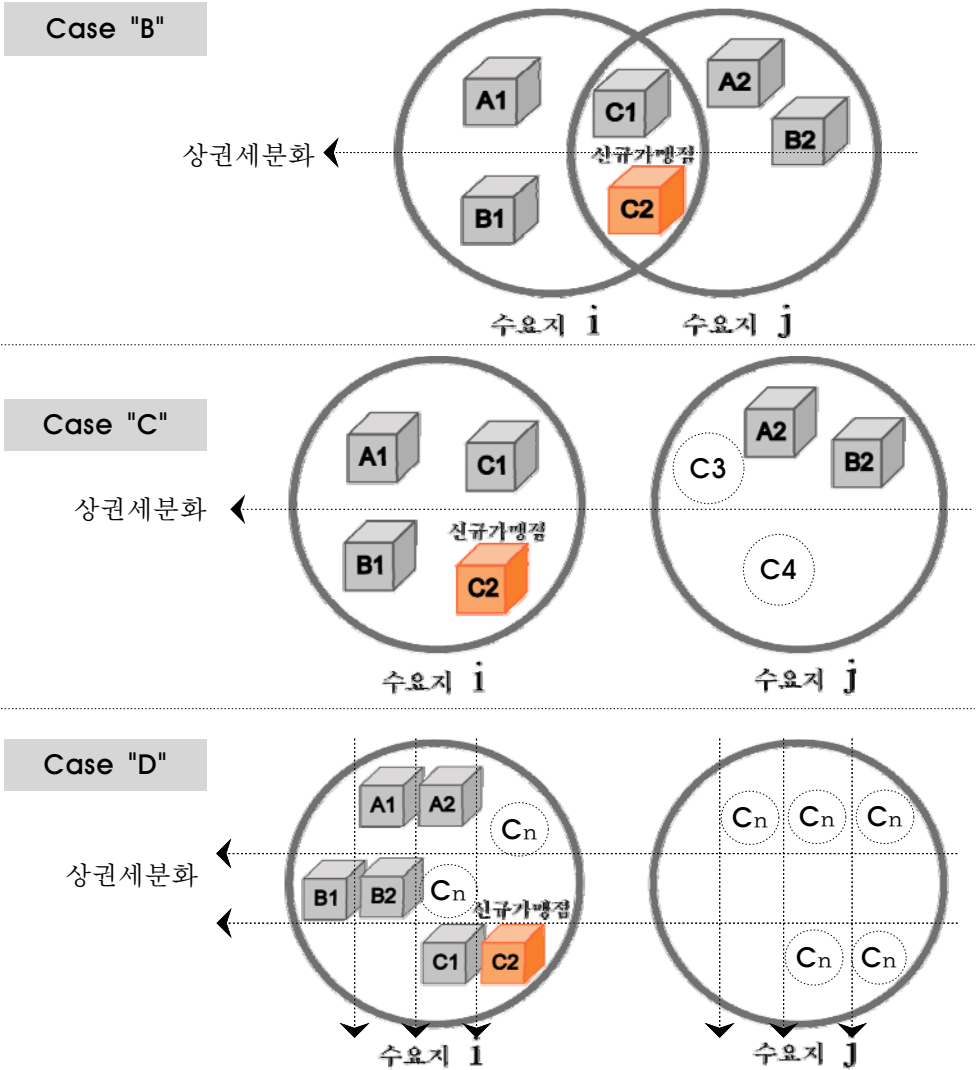
[그림 2-4] 상권에 따른 가맹점간 경쟁 상황 (2)

(Case C)상황에서는 i , j 의 수요지에 있는 가맹점들은 서로 개별의 접근가능거리를 가지고 있었으나 프랜차이즈 "C"의 가맹점 C2의 추가로 가맹점인 A1과 B1과 경쟁함은 물론이고 동일 시스템 가맹점인 C1과도 경쟁하게 되며 입지문제가 발생하게 된다. 또한, (Case D)상황에서는 i 의 수요지에 프랜차이즈 "A", "B", "C"의 가맹점이 집중적으로 입지하며 경쟁이 높아지게 된다. 이는 수요가 집중된 지역 또는 경쟁적 입지에 따른 현상으로 대표적으로 편의점 입지에서 나타나는 집적현상으로 표현된다.

가맹본부는 시스템 확장을 위해 상권을 세분화하고 가맹점을 추가하는 전략을 진행하게 된다. 이때 상권의 세분화를 통해 새롭게 추가되는 가맹점으로 프랜차이즈는 경쟁적 위상의 향상과 네트워크 확장, 즉 매출액 증가로 이어지며 긍정적 효과를 가져온다.

그러나 (Case B,C,D)의 상황같이 입지문제가 발생하는 것은 가맹본부가 프랜차이즈 시스템 확장을 위해 신규 가맹점을 추가시 상권 세분화, 즉 상권 및 입지의 배분이 효율적으로 진행되지 않을 경우에 발생하게 된다.

이렇게 새로운 가맹점과 기존 가맹점간에 매우 복잡한 관계를 가지고 있기 때문에 새로운 가맹점의 최적 입지 결정을 위해선 시스템적 절차가 필요하게 되는 것이다.



제 2절. 선행연구의 고찰

프랜차이즈 시스템의 효과에 대한 이론 연구를 시작한 이래 많은 학자들이 프랜차이즈 시스템의 성과에 대하여 연구를 수행하여 오고 있으며 최근 들어서는 가맹본부 특성, 가맹점 특성 및 상호 관계 특성 등을 종합적으로 연구하려는 통합적 모델을 정립하려는 시도 또한 활발해지고 있다. 한편, 상권 및 입지 분석에 대한 연구도 다양한 분야와 이론으로 정립되어 오고 있다. 상권과 입지 분석은 부동산 개발, 투자 및 점포의 경영 성과를 평가하는 주요 제약사항이므로 매우 중요한 분야이다.

1. 선행연구 고찰의 방향

이에 따른 선행연구의 고찰은 본 연구의 주목적인 프랜차이즈 시스템의 상권 및 입지 배분의 중요성을 파악하기 위하여 신규 가맹점 출점에 따른 기존 가맹점과의 상관관계 및 상권변화에 중점을 두어 두가지 부분으로 나누어 고찰해 본다. 첫째는 프랜차이즈 시스템의 효과 및 성과와 관련된 연구분야이며 둘째는 프랜차이즈 관련 상권 및 입지분석에 관한 연구이다.

첫째, 프랜차이즈 시스템의 성과에 대한 연구로는,

(1)프랜차이즈 입지특성에 따른 각 가맹점의 성과에 대하여 사례분석을 통한 실증연구 (원지영 1992, 이정미 1996, 최은영 2005)와 (2)상권분석 및 입지선정 전략에 관하여 연구 (이경복 1991, 강창범 2003, 김규영 2008, 문영일 2008) 및 (3)가맹본부와 가맹점간의 관계에 대하여 연구 (윤진원 1995, 허태정 2002, 박길운 2005, 최동원 2005, 박재운 2006, 유만희 2006) 등과 같이 세가지 범위에서 연구가 수행되었다.

둘째, 신규 점포 출점에 따른 상권변화에 대한 연구로는,

전명진(1996)은 지리정보체계를 이용하여 편의점을 대상으로 신규점포의 입지가 기존상권에 미치는 영향에 대하여 실증분석했으며, 김용환(1999)은 경쟁할인점간 신규 점포선택 결정요인에 관하여 MNL모형을 사용하여 분석

하였고, 서봉철 외 2인(2000)은 신규점포의 진입전략을 위한 점포선택모형 설정에 관하여 로짓모형을 이용하여 패스트푸드점을 대상으로 연구하였으며, 태경섭(2007)은 신규점포 입지에 따른 기존점포 상권변화에 관한연구를 대형 할인점을 대상으로 실증분석하였으며, 전덕빈 외 3인(2008)은 신규 소매점 출현에 따른 기존 소매점들의 시장점유율 변화를 예측할 수 있는 제안 모형을 통해 경쟁사 신규점포 출현으로 야기된 자사 기존점포의 시장점유율 변화를 적정 오차범위 내에서 예측할 수 있음을 보이고자 하였다.

2. 해외 연구 사례의 고찰

특히, 이 부문에 대한 해외 연구 사례로는 신규점포의 입점 위치를 최종 결정할 경우 의사결정 과정에 도움을 주기 위한 통계적인 모형이 Huff(1963년)에 의해 제안되었으며, 이후 Huff 모형은 Nakanishi and Copper(1974)와 Lusch(1976), Fotheringham(1988)에 의해 보다 일반화된 형태로 발전하였다. 신규점포 의사결정을 위한 연구는 주어진 후보 지역의 잠재수요를 평가하는데 머무르지 않고, 신규점포로 인한 상권잠식을 최소화하여 기업의 이윤을 극대화시킬 수 있는 최적의 지역을 선정해주는 연구로 진화하였다 (Achabal, Gorr & Mahajan 1982; Ghosh, Craig & McLafferty 1984; Kaufman & Rangan 1990; Ghosh and Craig 1991).

(1) Lusch의 연구

Lusch(Robert F.Lusch,1976)⁸⁾는 프랜차이즈 가맹점의 갈등을 중심으로, 기존 프랜차이즈 시스템이 설치되어 있는 장소에 새로운 시스템이 더 많이 증가할 경우, 각 프랜차이즈 시스템은 갈등을 겪게 될 것이고 그 결과 성과는 어떻게 변화될 것인가에 관하여 연구하였다. 이제까지 이에 대한 상반된 두가지 주장이 존재하였는데, 첫번째 주장은 프랜차이즈가 늘어나면 상호경쟁을 통하여 성과가 늘어난다는 주장이고 두번째는 그 반대의 주장이다. Lusch는 이 문제에 대하여 실증적으로 검토하고자 "①프랜차이즈가 증가함에 따라 이익은 증가할 것이다. ②프랜차이즈가 증가함에 따라 이익

8) 박길윤, “영어학원 프랜차이즈의 선택과 마케팅 전략에 관한 연구” 단국대학교 산업경영대학원 석사학위논문, 2005, p. 23.

은 감소할 것이다. ③프랜차이즈가 증가함에 따라 어느 정도까지는 증가하다가 일정 수준이 지나면 감소할 것이다." 라는 가설을 설정하고 분석한 결과 프랜차이즈 가맹점의 증가에 따라 갈등이 증대하고 이익이 감소하는데 유의적이었다. 이 연구에서는 일반적으로 프랜차이즈의 가맹점이 증가하면 이익이 처음에는 증가하다가 일정 수준 후에는 감소하는 것으로 이해할 수 있으나, 프랜차이즈의 가맹점에 대한 수가 증가하면 이익이 줄어든다는 종전의 연구결과를 다시 확인하였다.

(2) Zeller, Achabal, Brown의 연구

Zeller,Achabal,Brown(R.E.Zeller, D.D.Achabal and L.A. Brown,1980)⁹⁾은 프랜차이즈 시스템에 있어서 시장 침투와 고객수요에 관하여 연구하였다. 연구는 시장의 수요모델을 일정 시점에 일정 지역의 잠재수요를 구하는 모델을 정하고 함수를 도출하였다. 이 모델을 통해서 일정 지역의 잠재수요량과 고객욕구의 다양성을 가지고 프랜차이즈 가맹점 설치 여부를 결정하여야 한다고 주장 하였으며, 다양성이 고려되지 않은 상태에서 가맹점의 설치에 대한 결정은 시장 침투를 어렵게 만들어 이는 곧 가맹점간의 갈등요인이 된다고 하였다.

(3) Achabal, Gorr, Mahajan의 연구

Achabal, Gorr & Mahajan (D.D.Achabal, W.L.Gorr & V.Mahajan,1982)¹⁰⁾의 연구는 단일점포가 아닌 다점포의 동시 입지에 초점을 둔 연구로, Huff의 연구에 추가적으로 상권결정변수를 함께 고려하여 상권을 측정하고 있는 지수경쟁적 상호작용이론(MCI 모델¹¹⁾)에 근거하여 점포크기와 소비자와 점포간의 거리의 변수로 적용하여 기존의 단일점포의 입지 문제에서 확장된 다점포의 입지문제를 해결함과 더불어 경영자가 다점포의 입지문제와 동시에 입지 가능한 잠재적 위치들의 집단에 대한 경쟁효과도 알아볼 수 있도록 연구했다.

9) 상계서, pp. 23-24.

10) D. D. Achabal, W. L. Gorr and V. Mahajan(1982), p. 11.

11) MCI Model (Multiplicative Competitive Interaction Model)

(4) Kaufmann & Rangan의 연구

Kaufmann & Rangan(P.J. Kaufmann & V.K. Rangan,1990)은¹²⁾ 시스템내에 새로운 점포의 추가에 따른 가맹본부의 수익증가는 가맹점의 매출감소와 병행하지 않는다는 것을 보여주는 연구로, 새로운 점포의 추가는 상권잠식을 일으키기 보다는 적절한 입지선정과 지역광고의 증가로 가맹본부와 가맹점 양쪽을 동시에 만족시킬 수 있다는 것을 보여주는 연구였다. 또한, 본 연구에서 신규 점포의 추가에 따른 두 가지 상충적 효과 즉 “공간경쟁 효과”와 “시스템 매력 효과”의 결합의 상호작용적 구조를 개념화 하였다.

(5) Ghosh와 Craig의 연구

Ghosh와 Craig(A.Ghosh and C.S.Craig,1991)¹³⁾는 새로운 가맹점의 설치에 대한 상권 선정의 결정은 가맹점을 권적인 관점에서 설치 구성함으로써 발생하는 성과와 가맹점을 구성함으로써 발생하는 기존 가맹점이 입을 수 있는 손실과 유사업종간의 경쟁 등을 동시에 고려하여야 한다는 모델을 제시하고 있다. 가맹점화를 결정하는 의사결정자는 총 성과를 극대화하기 위해서는 라이선스나 로열티로 얻는 이익을 고려하고 다른 한편으로 기존의 가맹점들에 대한 성과가 줄어들지 않도록 유사업종간의 경쟁에 대한 갈등을 제거하는데 더욱 노력을 해야 하는 양면성이 존재하므로 지속적인 성장을 추구하는 전략을 구사할 경우 의사결정자는 이러한 상호간의 관계를 동시에 고려해야 한다고 주장하였다.

12) P.J. Kaufmann & V.K. Rangan(1990), pp.155-172.

13) A. Ghosh and C. S. Craig(1991), pp.466-493.

제 3절. 연구의 착안점

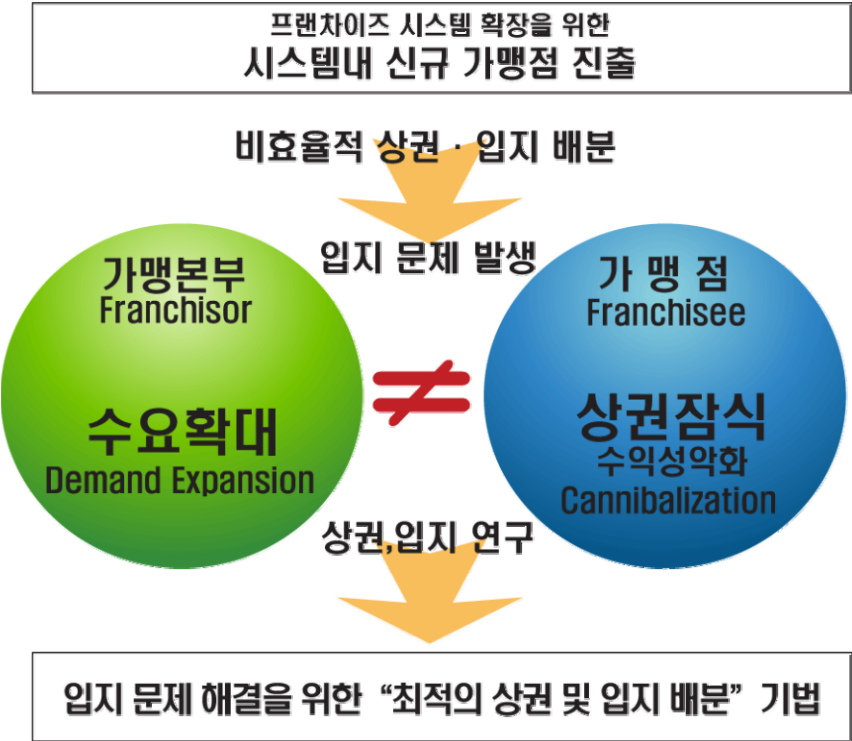
1. 기존연구의 한계점

관련연구의 고찰을 통해 기존 국내 선행연구들을 살펴보면 주로 단일점포의 최적의 입지선정을 위한 상권분석이나 입지분석에 대한 연구와 프랜차이즈의 효과 및 성과에 관한 연구들이 대부분을 이루고 있었다. 특히, 프랜차이즈 시스템의 성과와 관련한 연구는 주로 시스템의 장점, 가맹 현황 또는 마케팅 전략에 대한 사례분석이 대부분이었으며 이 또한 외식업을 주요 대상으로 하고 있었다. 그리고 본 연구의 목적인 신규 가맹점에 의한 시스템의 변화와 이로 인한 가맹점의 경영 환경의 변화에 대해서는 선행연구가 거의 수행되지 않았다는 것을 알 수 있었다. 다만, 신규점포의 입지에 따른 기존점포의 입지 및 환경 변화에 대하여 선행된 연구가 있었으나 기존 소매업을 대상으로 연구되어 프랜차이즈 시스템에 적용하기는 다소 적합하지 않은 부분이 많았다. 실증연구 및 분석방법에 있어서도 대형할인점, 편의점과 같은 유통업종이나 패스트푸드 등과 같은 외식업을 대상으로 특정지역으로 한정하고 분석 대상 가맹점 또한 자료확보의 어려움으로 인해 최소(수개)로 한정되고 있다.

2. 본 연구의 착안점

앞에서 살펴본 바와 같이 프랜차이즈 시스템의 확장에 따른 입지경쟁 문제로 가맹점간 상호작용과 각 가맹점과 시스템 전체와의 관계를 분석할 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 프랜차이즈 시스템의 확장을 위한 신규 가맹점 추가시 발생되고 있는 입지경쟁 문제와 이로 인한 가맹본부와 가맹점의 갈등관계를 세부적으로 분석하여 주요 요인을 도출하고자 한다. 또한, 보다 효율적인 전략 수행과 문제 해결을 위해 가맹본부에서 필요한 상권 및 입지분석에 관한 지금까지의 연구성과를 검토·정리하고 상권 및 입지분석의 결과를 가지고 가맹본부들이 실제적으로 효율적이고 현실적인 입지결정에 이르기까지의 필요자료와 결정기법을 모색하여 마케팅 전략에 활용할 수 있도록 한다.

본 연구의 착안점은 아래 [그림 2-6]과 같이 나타낼 수 있다.



[그림 2-6] 연구의 착안점

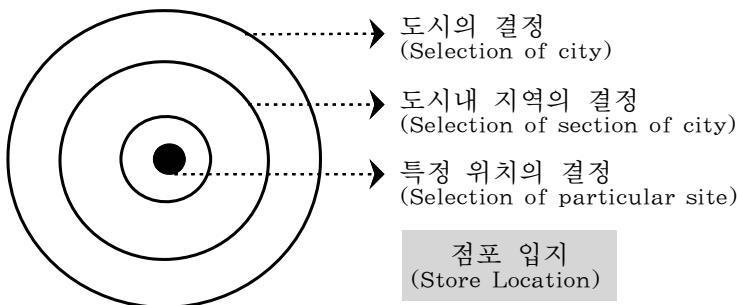
제 3장 연구 및 분석의 이론적 접근

본 장에서는 연구의 목적인 프랜차이즈 시스템의 입지문제와 관련하여 입지문제의 원인 분석과 결론 도출을 위한 기초단계로써 연구 분석방법을 상권과 입지에 관한 제 이론의 접근을 통해 도출하였다.

제 1절. 이론적 접근 방향

프랜차이즈 시스템의 입지문제를 분석하기 위해서는 우선 입지에 관한 이론적 접근이 필요하다. 입지의 이론적 접근을 통해 입지결정 전 과정을 파악하여 각 단계별로 문제점 및 원인 발생 요인을 파악할 수 있다. 이에 일반적인 소매점의 점포 입지를 위한 의사결정 단계인 입지결정 패러다임을 통해 살펴본다.

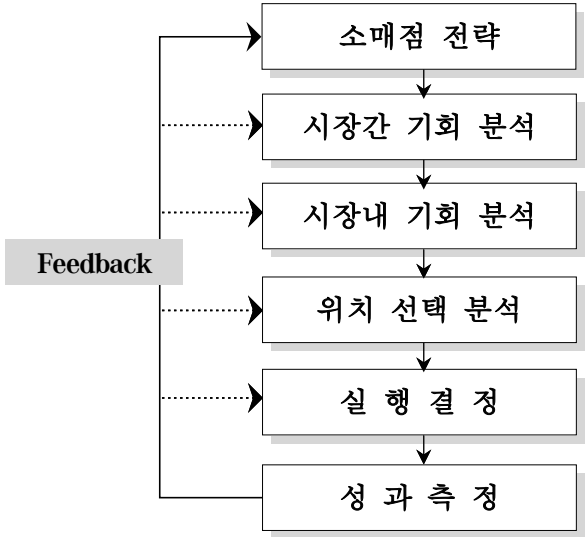
입지는 목표시장을 기초로 유효수요인 소비자들의 위치와 그들이 구매 가능한 점포의 위치, 접근가능한 지역내의 점포수 등이 고려되며 결정되어야 한다. 궁극적으로 소비자들에게 접근하여 선택받기 위한 점포입지의 결정은 첫째, 도시의 결정 단계(광의의 상권), 둘째, 도시내 지역의 결정 단계(협의의 상권), 셋째, 실제 지역내 특정위치의 결정단계로 이루어지며 각 단계의 의사결정¹⁴⁾은 상관관계를 가지며 이루어지고 다차원적 범위를 가지고 있다.[그림 3-1]



[그림 3-1] 점포입지의 다차원성

14) William H. Bolen(1982), pp. 91.

위에서 언급된 점포 입지에 대한 의사결정단계에서 가장 기본적이고 중요한 요인은 입지전략이다. 입지전략이 연구 분석되어야 대안적 입지들의 수가 제한되기 때문이다. 즉, 각 점포에서 확보해야 하는 매출과 수익성이 가능한 수요지역, 즉 시장을 찾아내고 이에 알맞은 진입가능한 주요한 성공요인을 감안하여 입지를 결정하게 되는 것이다. 여기서 입지전략은 상권분석을 통해 이루어지기에 상권은 점포 입지의 가장 기본적이고 중요한 요소가 된다. 입지전략을 포함하는 패러다임은 다음 [그림3-2]와 같이 나타낼 수 있다.



[그림 3-2] 입지결정의 패러다임
(Location Decision Making Paradigm)

이에 따라 상권 및 입지에 관한 제 이론과 프랜차이즈 시스템의 입지문제 분석을 위한 분석기법에 대하여 살펴본다.

제 2절. 상권에 관한 제 이론

입지결정을 하려면 먼저 그 입지가 고객을 흡인할 수 있는 지리적 범위인 상권을 확정하지 않으면 안 된다. 따라서 상권의 개념과 상권을 확정하기 위한 상권규모 측정 및 상권잠재력 측정에 대하여 고찰해 본다.

1. 상권의 개념

상권(Trade area)이란 "마케팅 단위나 집단이 상품이나 서비스를 판매 내지 배달하는데 있어 보통 그 안에서는 판매량과 비용면에서 보다 경제적인 경계에 의해 그 크기가 결정되는 지구"를 말한다. 즉, 간단히 정의하면 어떤 점포가 소비자를 흡인할 수 있는 범위를 소비자가 분포하는 지리적 영역으로 표현한 것으로 소비자를 얼마만큼 유인할 수 있는가 하는 척도가 된다. 또한, Lalonde(1962)는 상권을 "소비자 선호공간의 범위"로, Applebaum & Cohen(1981)은 "한 점포가 어떤 기간 동안에 거래를 획득하는 지역"으로, Huff(1964)는 "지정기업이나 다수기업에서 판매하는 상품이나 서비스를 판매할 확률이 0이상인 잠재적 고객을 포함하고 있는 지리상으로 묘사된 지역"¹⁵⁾으로, Petersom(1974)은 "상권이란 상업의 세력 범위로서 상품의 유통, 수요 그리고 공급이 원활히 조정되는 범위이다. 광의적 의미로 본 상권은 생산자와 소비자 사이에서 상거래가 이루어지는 거래권"으로 정의하기도 했다.

그러나 현실적으로 상권은 공간을 절대적으로 구분하지 않으며 나아가 구체적으로 수치로 나타내는 것도 용이하지 않다. 따라서 점포와 소비자간의 상호작용의 강도에 의해 위계(Hierarchy)를 가지고 중층적으로 형성되며 다음과 같은 개념으로 분류할 수 있다.

15) 김남우, "Huff의 확률모형과 다중회귀분석을 이용한 상권분석 비교연구: 서울시 백화점을 대상으로," 건국대학교 대학원 석사학위논문, 2002, p. 6.

가. 범위에 의한 분류

- (1) 총상권(GTA : general trading area) : 특정의 지역 전체가 가지는 상권으로 지역상권 또는 광역상권이라고도 한다.
- (2) 지구상권(DTA: district trading area) : 총상권내에서 후보 입지가 속하는 상업 집적이 가지는 상권이다.
- (3) 점포상권(ITA : individual trading area) : 지구상권내에서 점포의 후보입지가 가지게 되는 상권이다.

나. 흡인성(Attractivity)에 의한 분류

- (1) 1차상권(Primary trading area) : 이는 점포고객의 55%~70% 또는 60%~80%를 포괄하는 상권범위를 말하는데, 점포에 가장 근접해 있고 또한 고객수나 고객 1인당 판매액상 밀도가 가장 높은 지역이다. 상권의 중복도는 가장 낮다.
- (2) 2차상권(Secondary trading area) : 이는 점포고객의 나머지 15~20% 또는 20~25%를 포함하는 상권범위로서 1차상권의 외곽에 위치하여 고객의 분산도는 아주 높다.
- (3) 주변상권(Fringe trading area) : 1,2차 상권에 포괄되는 고객 이외의 나머지 고객을 포괄하는 상권범위로서 고객은 아주 분산적이며 편리점에 흡인되지 않는다. 5~10%의 고객을 포괄하는 것으로 본다.

다. 설정방법 및 용도에 의한 분류¹⁶⁾

- (1) 잠재상권(Potential trade area) : 소비자들이 일련의 센터(도시, 도시내 지역, 개별점포 중에 어느 하나를 의미)로 유인될 것으로 보이는 지역을 나타내기 위해 지도상에 임의로 설정된 범위.
- (2) 예상상권(Probable trade area) : 센터주변의 다른 분할지역들로부터 거래량을 확실하게 나타내는 상권으로서 보다 정밀한 중력모델을 이용하여 계산되고, 소비자가 센터를 방문할 가능성을 확률 값으로 계산하여 확률등고선의 형태로 지도상에 표시된 범위.

16) 김원수, 「소매기업경영론」 서울 : 경문사, 1991, pp. 328-329.

- (3) 실제상권(Actual trade area) : 소비자 조사를 기초로 한 소비자들의 전반적인 센터 이용패턴을 말하며 거래량과 최대도달거리를 표시해주는 보다 엄격한 경계선을 지도상에 그릴 수 있는 범위.

라. 규모에 의한 분류

- (1) 근린형 상권 : 주택가나 소매상권으로 지리적 범위가 반경 500m~1,500m 이며 인구는 10,000~30,000명 이하이다. 주로 생필품을 중심으로 한 식품점 위주의 소규모 점포형태로 이루어진다.
- (2) 지구중심형 상권 : 보통 몇 개의 동(洞)을 포함한 구(區)정도의 범위를 갖는 상권을 말하며, 소비빈도가 높은 비식품류를 취급한다.
- (3) 지역중심형 상권 : 지방 중소도시의 경우 그 중소도시 전 지역을 대상으로 하는 상권으로 생필품 이외의 전문품, 고가품을 주로 취급하며 대규모 상권을 형성한다.
- (4) 도심형 상권 : 도시 전체 또는 전국을 대상으로 하는 대규모 상권.

위와 같은 상권의 규모와 형태는 업태(Business type), 점포규모, 경합점의 입지, 이동시간, 교통장애물 및 매체의 이용가능성과 같은 여러 요인에 의해 영향을 받으며, 또한 실무에서는 다양한 개념의 상권이 사용되고 있기도 한다.

2. 상권분석의 제 이론

2.1. 상권분석의 필요성

최적의 점포입지 결정을 위해서는 상권분석이 매우 중요하다. 상권분석은 어떤 기준에 의해 상권의 상대적 매력이 파악되는 것으로 이를 통해 상권의 규모와 소매잠재력이 추정되고 상권의 여러 특성요인들이 규명된다. 또한, 추정된 소매잠재력을 통해 판매가 예측되며 이에 따라 판매대상이 되는 고객에 대해서 보다 깊이 이해함으로써 세분시장의 특징과 상품품목구성(Merchandising)이나 판매촉진 등의 경영전략이 결정된다.

2.2. 상권분석 이론

상권의 획정(Demarcation)이나 잠재력(Potential demand) 분석방법은 대부분 공간이론에 근거를 두고 있는데 공간이론에서는 소비자나 공급자의 행태보다는 비용의 최소화나 효용의 극대화과 같은 규범적 가정에 따라 논리를 전개시킨다. 상권 획정이나 평가에 관한 수많은 접근법들은 매출에 영향을 주는 점포의 특성, 경쟁, 소비자 행태라는 3가지 요소에 초점을 맞추고 있다.

상권분석은 상권범위를 확정하고 상권의 잠재력 즉, 수요를 추정하는 작업으로 이에 대해서는 많은 이론적·실증적 연구가 있었다. 이에 상권의 종류 및 위계에 따라 소비자와 판매자의 관점에서 본 Christaller와 Lösch의 중심지이론, Reilly, Converse의 소매중력이론, 소비자의 흡수범위를 중심으로 한 Applebaum의 1차 상권, 2차 상권, 주변상권의 이론, Huff의 확률적 상권 이론 등이 있다. 또한 상권획정을 위한 접근법으로 공간독점법(Spatial monopoly), 시장침투법(Market penetration), 분산 시장접근법(Dispersed market)이 있다.

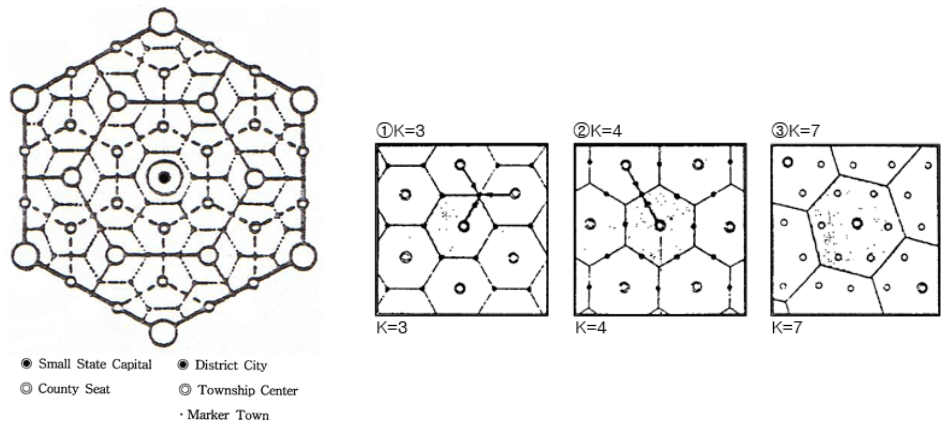
가. 상권 획정(Demarcation)의 각 제 이론을 세부적으로 살펴보면,

(1) 중심지 이론 (Central Place Theory)

상권규모, 위치, 상권내 공간적 구조에 대해 가장 잘 알려졌고 널리 적용되고 있는 이론이 독일의 Christaller(1933)에 의해 제안된 중심지이론이다. 중심지이론에서 말하는 범위는 중심지 상점의 도달을 말하는데 소비자의 측면에서 보면 그 상품을 구매하기 위해 기꺼이 이동하는 최대동선이 된다. 각 상품은 독특한 범위를 가질 것이며 같은 상품이라도 중심지를 기준으로 사방으로 동일동선의 원은 아니지만 중심지이론의 가정에 의해 원을 형성한다. 그리고 중심지에 의해 서비스를 제공받지 못하는 지역은 없어야 하므로 중복되지 않을 수 없게 된다.

이 중복된 부분은 양분되어 육각형태의 공간적 배열(Spatial arrangement)을 이루게 된다. Christaller는 이와 같이 같은 종류의 중심지는 육각형 영향권을 갖게 되는데 이 영향권을 중심지의 지역범위라고 부르고 있다. 각 중심지의 지역범위는 그 속에 포함되어 있는 단위 중심지의 수로써 표시할 수 있을 것이며 단위 중심지의 수를 K라고 하면 [그림3-3]의 ③은 K=7인 육각형 지역범위로 나타낸 것이 된다.①은 단위중심지는 3개의 상위중심지로부터 같은 크기의 영향력을 받고 있으므로 $K=1/3 \times 6 + 1 = 4$ 가 된다. 따라서 이론적으로는 무수히 많은 K값이 육각형체계의 형성이 가능하다.

그러나 Christaller는 소비자는 어느 방향으로나 이동이 자유롭다고 가정했으나 교통체계, 행정구역 등에 의해 중심지체계도 다를 것이라 생각하여 자신의 모델을 수정하고 제시하였다(1950). 여기서 시장원리 외에 교통원리, 행정원리를 추가로 제시하였다. 중심지 이론은 구매이동 모델로 규칙적인 형태면에서 기본적인 모델로 공헌을 했지만 소비자들의 선호와 같은 사회적, 심리적 요소들을 다루지 못했다.

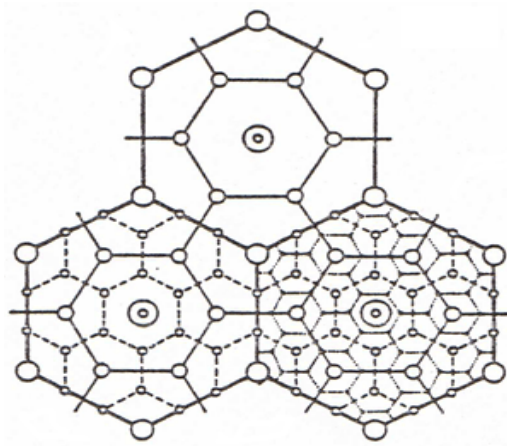


[그림 3-3] Christaller의 육각형 모델

(2) Lösch 연구

Christaller의 중심지 이론은 Lösch에 의해 크게 발전된다. Lösch는 단위 중심지의 수인 K값을 고정적으로 보지 않고 유동적인 체계를 도출하였다. Christaller 중심지 체계는 Lösch에 의해 체계적 계층에서 연속적인 계층구조로 변형된다.

Christaller의 계층체계에 있어서 같은 계층에 속해 있는 중심지들은 모두 같은 크기와 기능을 가지는 것으로 되어있으나, Lösch의 체계에서는 같은 규모의 중심지라 할지라도 전부 같은 기능을 가진다고는 할 수 없다. 그리고 Christaller에 있어서 상위계층이 중심지는 하위계층의 중심지 기능을 모두 가지고 있다고 연구되는데 반해 Lösch의 체계에서는 상위계층일지라도 하위계층의 중심지 기능을 모두 포함할 필요가 없다고 본다.



[그림 3-4] 중심지의 기하학적 관계

(3) Reilly의 소매 중력 이론 (Retail Gravity Theory)

Reilly의 소매 중력 이론은 거리가 소비자 구매패턴에 영향은 주지만 점포까지의 거리보다도 점포가 보유하고 있는 인력 또는 중력(Retailing gravity)에 의해 구매가 결정된다고 가정하고 있으며, 이 이론은 주로 개별 점포의 상권보다는 이웃도시간의 상권경계를 결정하는데 주로 많이 사용되고 있다.¹⁷⁾

소매 중력 이론의 핵심은 점포들간의 집적이 상가의 매력도를 증가시키는 경향이 있다는 것이며 두 소매 점포사이의 상권경계는 두 점포간의 거리와 상대적인 크기에 의해 결정된다는 것이다. 즉, 보다 많은 인구를 지닌 중심지에 위치한 점포들은 작은 위계의 중심지에 위치한 점포보다 더 먼거리로부터 소비자를 유인한다는 것이다.¹⁸⁾

가령 A와 B도시의 중간에 C라는 마을이 있는 경우 C에 거주하고 있는 소비자가 어느 정도의 비율로 A, B의 도시에 상품 구매를 위하여 이동할 것인가에 대해 이 A, B 두 도시로 유출되는 지역의 소매점 판매량의 비율은 A와 B도시의 인구율에 비례하고, C로부터 떨어진 각 도시 A와 B도시까지의 거리의 제곱에 반비례한다고 설명한다.¹⁹⁾ 산출식은 다음과 같다.

$$\frac{B_a}{B_b} = \left(\frac{P_a}{P_b} \right) \times \left(\frac{D_b}{D_a} \right)^2$$

B_a : C로부터 A로 흡입되는 판매량 (A시의 상권규모)

B_b : C로부터 B로 흡입되는 판매량 (B시의 상권규모)

P_a : A시의 인구

P_b : B시의 인구

P_a : C로부터 A시 까지의 거리

P_b : C로부터 B시 까지의 거리

본 이론은 인구와 거리라는 2가지 요인만으로 모델을 구성한 것으로 현실성이 떨어진다는 논의가 있으나 현재까지도 꾸준히 사용되고 있다. 다만, 변수를 바꾸어 사용하는데 거리는 시간거리(운전시간 등), 인구는 점포수나 매장면적, 오락시설로 바꾸어 연구목적에 따라 사용되고 있는 실정이다.

17) 옥선중, 김웅진, 「유통학 개론」 서울 : 형설출판사, 2001, p.158.

18) 하동수, “Huff 모델을 활용한 소매업 상권 타당성 분석에 관한 연구: 인천광역시를 중심으로,” 명지대학교 유통대학원 석사학위논문, 2003, p. 6.

19) 상계서, p. 7.

소매중력 이론은 대도시 쇼핑센터의 상권을 추정하는데 사용되어왔다. 이 이론은 소비자가 직면하는 서로 다른 쇼핑기회와 통행비용사이의 상충관계를 최초로 명확히 인식한 것이라고 할 수 있다.

(4) Converse의 수정 소매중력 이론 (Converse's Modification)

Converse교수가 주장한 이론으로 두 도시간의 거래가 분기(Breaking-point) 되는 지점의 정확한 위치를 결정하기 위해 Reilly의 중력이론을 수정하여 거리-감소 함수를 도출하여 분기점 공식을 제시한 것으로 거리가 멀어짐에 따라 구매이동이 줄어드는 현상을 거리-감소 함수로 파악하여 거리와 구매 흡인도 사이의 관계를 부(-)의 지수 함수 관계로 본 것이다.

Converse의 법칙은 제1법칙과 제2법칙으로 분류된다. 제1법칙은 두 경쟁 도시간에 어느 도시로 소비자가 상품을 구매하러 갈 것인가에 대한 상권 분기점을 찾아내는 일이며 이 법칙은 주로 선매품과 전문품에 적용되는 모델이다. 제2법칙은 소비자가 소매 점포에서 지출하는 금액이 거주도시와 경쟁 도시 중 어느 지역으로 흡수되는가에 대한 것으로 중소도시의 소비자가 선매품을 구입하는데 있어서 인근 대도시로 얼마나 흡수되는지를 설명하는 법칙이다.

각각의 산출식은 다음과 같다.

a. 제1법칙

$$D = \frac{D_a + D_b}{1 + \sqrt{\frac{P_a}{P_b}}}$$

- D : 상권의 분기점
- D_a : 도시 A로부터 분기점까지의 거리
- D_b : 도시 B로부터 분기점까지의 거리
- P_a : 도시 A의 인구
- P_b : 도시 B의 인구

b. 제2법칙
$$D = \left(\frac{B_a + B_b}{P_a + P_b} \right) \left(\frac{4}{d} \right)^2$$

B_a : 대도시 A로 유출되는 중소도시 B의 유출금액

B_b : 중소도시 B에 지불되는 금액

P_a : 대도시 A의 인구

P_b : 중소도시 B의 인구

d : A, B 두 도시간의 거리

4 : 관성인자로(4mile=6.4km)적용시 평균치

(5) 소비자 스포팅기법 (Customer Spotting Technique)

소비자 스포팅기법은 Applebaum(1965)²⁰⁾이 개발한 기법으로서 가장 쉽고 실제적으로 많이 이용되고 있는 기법이다. 이 기법은 시장에 오는 소비자들을 대상으로 인터뷰를 통해 그들의 거주지를 파악하여 위치를 지도상에 점으로 나타내고 그 분포를 살펴봄으로서 상권의 범위와 경계를 파악하는 방법이다. 이 기법을 이용하면 상권내의 고객흡인율을 실제적으로 파악할 수 있는 장점이 있으며 고객흡인율 분석을 통하여 애플바움은 상권을 1차 상권, 2차상권, 주변상권으로 구분했다.

이 기법을 이용하면 자연조건에 의한 상권의 단절현상을 정확히 파악할 수 있으며 경쟁관계에 의한 상권의 형태를 시각적으로 볼 수 있다는 점에서 이해하기 쉽고 편리한 상권측정기법으로 여겨지고 있다. 그러나 이 기법은 많은 소비자들을 대상으로 인터뷰를 실시하여 지도상에 점을 나타내어야 하므로 많은 시간과 비용이 소요된다는 단점이 있다.

20) Applebaum, W., "Can Store Location Research Be A Science?", (1965)

나. 상권의 소매잠재력을 추정을 위한 각 제 이론을 세부적으로 살펴보면,

(1) Huff의 확률 모델 (Huff's Probability Formulation Model)

Huff(1964)는 Reilly가 주장한 소매 중력 이론이 분기점 내의 소비자를 상점으로부터 거리와는 관계없이 동일하게 취급하였고, 셋 이상의 상점이 경쟁할 때는 상충지역이 발생함을 제안한 것과 상품 종류와는 무관하게 동일한 모수(Parameter)를 사용한 것을 비판하였다.²¹⁾

Huff의 확률적 인력 이론은 소비자의 공간적 수요이동과 각 상업 중심지가 포괄하는 상권의 크기를 측정하기 위하여 거리변수 대신에 거주지역에서 점포까지의 교통시간을 중심으로 소매집단을 단위로 하여 상권 흡인력의 크기와 소비자 구매율을 확률 모형으로 모델화한 이론이다. 이 이론은 소비자의 점포선택 기준이 확정적인 것이 아닌 확률적인 것으로 보는 것으로 특정 점포에 대한 충성도가 높은 고객이라해도 항상 한 점포만을 이용하는 것이 아니라 경쟁 점포의 마케팅 전략에 영향을 받아 경쟁 점포로의 이동도 가능하다는 이론이다. 이는 소비자가 합리적인 인간임을 가정하고 있다는 점이다. 또한, 소비자가 특정 점포를 선택할 수 있는 확률은 그 점포로부터 얻을 수 있는 효용과 수익에 의해 결정된다고 보고 거리가 가깝고 매장 면적이 큰 소매점포가 더욱 큰 효용가치를 준다고 설명하고 있다.

$$U_{ij} = \frac{S_j^\alpha}{D_{ij}^\beta} \dots\dots\dots <식 a>$$

- U_{ij} : 상업시설 j에 대한 소비자 I의 효용
- S_{ij} : 상업시설 j의 매장면적
- D_{ij} : 소비자 I로부터 상업시설 j까지의 거리
- α : 매장면적에 대한 소비자의 민감도 계수
- β : 거리에 대한 소비자의 민감도 계수

21) 김남우, “Huff의 확률모형과 다중회귀분석을 이용한 상권분석 비교연구: 서울시 백화점을 대상으로,” 건국대학교 대학원 석사학위논문, 2002, p. 13.

$$P_{ij} = \frac{\frac{S_j^\alpha}{D_{ij}^\beta}}{\sum_{j=1}^n \frac{S_j^\alpha}{D_{ij}^\beta}} \dots\dots\dots <\text{식 b}>$$

P_{ij} : i의 소비자가 j상가에 방문할 확률

식(a)에서 지역의 소비자가 j지역의 소매점포를 이용하는 것에 대해 느끼는 효용을 중력 모형에 의하여 구하고, 소비자가 시장 지역 내 특정 점포를 방문할 확률은 해당 점포가 제공하는 효용에 대한 소비자가 고려하는 모든 상가들의 효용합의 비와 같다는 것이다(식b).

대도시 지역내에서의 상권의 측정에 대한 이론적 설명을 해 줄 수 있는 모델에 대한 필요성이 인식되어 많은 연구가 있었으나 그 중에서 Huff의 모형이 유명하다. Huff의 모형은 소비자의 구매활동을 중심으로 개발된 상권측정기법이며 시장이 취급하고 있는 품목수가 많을수록 시장을 방문하는 소비자는 보다 더 많은 효용을 얻을 수 있다는 기본가정에 입각하고 있다. 즉, 소비자가 시장을 선택할 확률은 품목수에 비례하고 시장에 도달하기 위해 드는 노력에 반비례한다는 것이다. 여기서 품목수는 매장면적(Store area)으로 소비자의 노력은 거리나 시간으로 표현된다.

(2) MCI 모델 (Multiplicative Competitive Interaction Model)

MCI모델은 소비자의 상업시설에 대한 구매행동은 규모와 거리요인 뿐만 아니라 기타 각종의 정량적, 정성적 요인에 영향을 받는 다는 것을 보여주는 것으로, 공간 선택 모델에 대한 좀 더 일반적 형태로서 Nakanishi & Cooper(1974)에 의해 제안된 모델이다. 이 모델에서는 점포 매력도의 결정 변수로써 점포규모 이외에 다른 점포 특성 변수들을 고려하고 있다.²²⁾

22) M. Nakanishi and L. G. Cooper(1974), pp. 303-310.

$P(C_{ij}) = f(\text{규모, 거리, 기타요인})$ 이며 기본식은 다음과 같다.

$$\pi_{ij} = \frac{\prod_{k=1}^{\alpha} X_{kij}^{\beta_k}}{\sum_{j=1}^n \prod_{k=1}^{\alpha} X_{kij}^{\beta_k}}$$

- π_{ij} : i에 거주하는 소비자가 j의 시설을 선택할 확률
- X_{kij} : i의 거주자가 j의 시설을 선택하는 k번째의 변인
- β_k : k번째의 변인에 대한 π_{ij} 에 대한 민감도를 나타내는 매개변수
- α : 시설의 특성을 나타내는 변수
- n : 시설의 수

Kotler(1977)는 기업의 마케팅 유효성은 다른 경쟁기업의 활동에 의존하게 되고, 이런 측면에서 이 모델은 경쟁적 상호작용의 본질을 잘 보여주고 있다고 보았으며 이 때문에 이 모델이 승수경쟁적 상호작용모델(MCI)이라고 불리워지고 있다.

이 모델이 마케팅에서의 유효성을 가지고 있음에도 널리 이용되지 못하는 이유가 모수추정의 어려움 때문이었다. 이에 대한 많은 연구가 있었지만 변수 자체가 비선형이고 많은 계산시간을 요구함에도 그 해답의 정확성을 결정할 수 없었고 그 추정치의 통계적 특성도 알 수 없었기 때문에 효과적인 결론을 얻지 못했다.

이에 MCI모델은 Nakanishi & Cooper가 최소자승(Least-squares estimation procedure)과 로그 변환법을 이용하여 모델을 선형화 함으로써 모수들을 추정하였고 이후로 이 모델이 더욱 유용하게 사용되어지고 있다.

(3) 소매포화지수 (IRS : Index of Retail Saturation)

특정의 상품이나 서비스에 대한 소비자들의 요구를 충족할 수 있는 충분한 소매시설이 있는 시장지역을 포화지역(Saturated area)이라고 표현하고 시장의 포화도와 잠재수요 수준을 파악하기 위한 지표로 점포포화(Store saturation) 수준을 측정한다. 포화수준은 현재 존재하고 있는 소매점의 수와 이의 수요(소비자들의 요구수준)간의 균형상태라고 할 수 있으며, 존재하는 점포수가 소비자들의 요구에 부응하지 못할 경우에는 점포과소(Under-stored), 과다한 수의 점포가 있을 경우엔 점포과밀(Over-stored)현상이 된다. IRS 지표값이 높을 경우에는 점포과소현상이 된다. 산출식은 다음과 같다.

$$IRS_i = \frac{C_i \times RE_i}{RF_i}$$

- IRS_i : 특정 상품(서비스)에 대한 i 상권의 포화지수
- C_i : 상품(서비스)에 대한 i 상권내의 고객수
- RE_i : 그 상품(서비스)에 대한 i 상권 고객의 지출액
- RF_i : 그 상품(서비스)에 배분한 총 매장면적

소매포화지수의 유용성은 시장 진입결정시 시장의 수요측면(식의 분자)과 공급측면(식의 분모) 양쪽을 모두 고려할 수 있다는 점과 매장면적을 이용한 평균매출의 측정으로 이익의 추정이 가능하다는 점에 있다.

제 3절. 입지에 관한 제 이론

1. 입지의 개념

입지에 대한 정의를 보는 시각에 따라 상대적임을 가정하고 외국의 여러 학자들의 주장을 종합하여 이호병(2005)은 “입지란 도·소매업, 제조업, 농업, 오피스서비스, 주거, 공공서비스 등 각종 경제활동을 하기 위해 선택하는 장소”라고 정의하였다.²³⁾ 입지는 점, 선, 면, 흐름의 4요소로 구성된다. 점은, 지리적 거점으로서 점포, 시설로서의 중심점을 의미한다. 선은 지역간의 의존 관계내지 기능의 상호 의존성을 나타내는 흡인성을 말한다. 면은 시장의 지역적 범위로서 이는 곧 중심지에 의한 흡인력이 작용하는 범위이다. 흐름은 시장에서 동태적으로 수행되고 있는 마케팅 활동을 의미한다. 즉, 입지란 물리적인 시설이 자리 잡게 될 일정한 공간적 단위이며, 점포가 자리 잡게 되는 지역을 의미한다.

결국 입지란 인간이 경제활동을 하기 위하여 선택하는 장소를 뜻하는 경제적 용어이며, 이를 바탕으로 경제활동의 주체인 인간이 각각의 경제활동을 위해 고정되어 있는 토지 공간의 특정 지점을 선택하는 행위를 입지 선정이라고 할 수 있다.²⁴⁾

2. 입지선정의 의의

2.1. 입지선정의 정의

입지선정이란 경제활동의 주체가 입지를 차지하기 위해 장소를 정하는 행위로 통용된다. 여기서 경제활동주체를 입지주체라 하고 입지주체가 요구하는 자연적, 사회적 여러 조건을 입지조건이라 한다. 즉, 입지선정이란 입지주체가 추구하는 입지조건을 갖춘 장소를 찾아내기 위한 활동을 의미한다. 입지선정이라 하면 언제나 새로운 용지의 선정을 의미하는 것으로 생각하기 쉬

23) 이호병, 「부동산입지론」 서울 : 형설출판사, 2002, pp. 18-21.

24) 태경섭, “신규점포 입지에 따른 기존점포의 상권변화에 관한 연구,” 한성대학교 부동산대학원 석사학위논문, 2007, p. 6.

운데 그 외에 이미 보유중인 용지를 어떤 용도와 규모로 이용할 것인가를 결정하는 작업도 입지선정의 범주에 포함되기도 한다.

2.2. 입지선정의 중요성

입지는 창업단계에서 운영관리에 이르기까지 근본적인 제약요인이며 입지 자체가 전략적 마케팅 기능을 하기에 상권 분석을 통한 입지 선정은 사소한 차이라도 시장점유율과 수익성에 현저한 영향을 미칠 수 있는 매우 중요한 요인이다. 또한, 입지선정을 통해 입지주체는 고가의 용지를 구입하여야 하는 동시에 많은 고정설비를 투입하여야 하므로 결정에 실수를 한다면 그것은 매우 치명적인 것이 되어 경영관리의 노력을 배가시키거나 그러한 노력만으로는 도저히 입지의 결점을 보완하지 못하는 경우도 생긴다. 따라서 입지선정의 중요성은 강조되지 않을 수 없는 것이다.

다음은 입지선정 중요성의 주요 사유로,

- 첫째, 입지가 한번 선정되면 쉽게 변경하기 어려운 비가역성과,
- 둘째, 입지는 지리적 위치의 고정성 및 용도의 다양성이 있으며,
- 셋째, 입지에 있어 경제적, 사회적, 환경적, 행정적 여건의 변화를 예측해야 하며,
- 넷째, 입지와 관련된 매우 다양한 활동들이 존재하고 있다는 것이다.

2.3. 입지경쟁

입지선정의 과정에서 더 유리한 이용을 하려는 입지경쟁이 발생한다. 입지경쟁이 발생하는 이유는 입지잉여가 높은 곳은 한정되어있고 이위치를 원하는 입지주체가 많기 때문이다. 여기서 입지잉여란 같은 업종이라도 입지조건이 양호한 경우에 더 많은 이익을 올리는 것을 말한다. 입지경쟁에서 승리할 수 있는 입지주체는 최고의 입지잉여를 누릴 수 있는 입지주체이어야 하며 어떤 입지주체 내지 업체가 입지하고 있는가에 따라 소매환경 수준을 알 수 있다.

결국 입지조건은 보다 거시적인 측면에서 이해해야 할 필요성이 있는데 이는 고객의 요구(Needs)와 이를 둘러싼 환경적인요인, 경제사정, 접근성, 경쟁업체의 기술수준이나 마케팅능력, 임대료 수준 등 보다 포괄적인 접근이 필요하다.

3. 입지분석의 제 이론

3.1. 입지분석 이론

인류가 지상에서 정착생활을 하면서부터 소박하나마 입지연구가 행해졌을 것으로 추측된다. 오늘날 발견되는 고대의 유물이나 유적지 등을 볼 때 고대인들이 그들의 생활장소를 정하는데 있어서 그들 나름대로의 안전과 편리성을 보장하는 법칙에 의거하여 정착했음을 알 수 있다. 또한 입지론의 본격적인 전개는 B.C. 4~5세기 전국시대 말기로 추측되고 있다.

입지론이란 상기에서 언급된 것처럼 공장, 상점 등 토지를 사용하는 입장에서 더 유리한 위치를 선택, 결정하는 것을 말하며, 공업지, 상업지 등 단독의 이해관계에서 본 공간가치평가에 관한 논의이다. 서양의 입지론 시초는 Thünen의 고국립이론(1826)과 Weber의 공업입지(1914)이다. 또한 입지연구는 동서양이 다른 면을 가지는데 서양의 경우는 주로 산업입지에 중점을 두고 전개되었으며 우리나라의 경우에는 풍수지리설이나 택리지와 같이 주거입지에 중점을 두어왔다.²⁵⁾ 그리고 적지론은 어떤 토지가 존재하는 경우 그것을 어떻게 사용하는 것이 최적인지를 논의하는 것이다.

(1) Thünen의 농업입지론

입지에 대한 연구는 Thünen(1826)에 의해 시작되었다고 볼 수 있다. Thünen은 독일의 농업경제학자로 고립국이론²⁶⁾을 통하여 독일의 농업개혁에 관한 의견을 제시하였다. 여기에서 그는 합리적 농업경영이란 최대의

25) 이창석, 「부동산학개론」 서울 : 화학사, 1997, pp. 254-255.

26) 그의 고전적 저서인 「농업과 국민경제 관계에 있어서의 고립국」(Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie, 1826)에서 서술.

지대를 얻는 데에 있으므로 외부 세계와 완전히 단절되는 고립국을 통해 장소에 따라 다양한 형태의 농업경영이 전개되어야 함을 주장했다.

Thünen은 지대를 매상고에서 생산비와 수송비를 뺀 것으로 보았다. 그는 입지주체가 같은 일정한 경제활동으로 지대곡선을 가정하였다. 한계지대곡선은 중심에서 상당한 지대를 발생시키다가 생산한계점에 이르면 “0”이 된다. 그런데 한계지대곡선은 작물과 기타 경제활동마다 각 기율기가 각각 다르기 때문에 동일한 농업이라 해도 집약농업과 조방농업은 기율기가 서로 다르다. 집약농업과 조방농업이 각각 다른 한계지대곡선을 지니기 때문에 결국 집약농업과 조방농업은 서로 다른 지역에 입지하게 되는 것이다.

(2) Weber의 최소비용이론

Weber(1914)는 공업입지론²⁷⁾(Über den Standort der Industrien)을 통해 공장입지는 생산과 판매에 있어서 최소 운송비가 드는 지점에서 이루어진다고 했다. 그리고 수송비는 원료와 제품의 무게, 원료와 제품이 수송되는 거리에 의해 결정된다는 원칙을 적용하여 이론을 전개했다. 즉, 공업의 최적입지를 운송비, 노동비, 집적경제를 고려하여 비용이 최소가 되는 지점으로 설명하고 있는 것이다. 기업의 이윤은 총수입에서 총비용을 뺀 것인 만큼 최적입지를 정하는 문제는 결국 수입을 극대화하고 비용을 최소화해주는 지점을 찾는 문제가 되는 것이다.

그런데 입지론의 발달과정을 보면 분석의 단순화를 위하여 처음에는 수입은 위치에 따라 변하지 않고 항상 일정하고 다만 비용만이 변한다고 가정하고 최적입지로서 최소비용지점을 모색하는데 주력하고 있다.

상술한 바와 같이 실제 시장은 Thünen의 고립국처럼²⁸⁾ 경쟁이 없는 지

27) 그의 저서 「공업입지론」(Über den Standort der Industrien, 1914)에서 서술.

28) 태경섭, “신규점포 입지에 따른 기존점포의 상권변화에 관한 연구,” 한성대학교 부동산대학원 석사학위논문, 2007, p. 7. 각주 8 재인용 : 외부 세계와는 완전히 단절되어 있는 고립된 공간을 뜻한다. 고립국은 다음과 같은 특징을 가지고 있는 지역이다. ① 다른 세계와 격리된 자급자족적 공간이며, 중앙에 하나의 도시만 있다. ② 비옥도가 동일한 평탄한 평야로 어디서나 경작이 가능하나, 수운이 가능한 하천이나 운하가 없다. ③ 농부는 농산물을 중심 도시에 공급하며, 농산물의 가격은 도시에서 결정된다. ④ 유일한 운송수단은 우마차이며 운송비는 거리에 비례한다. ⑤ 생산자인 농부는 경제인이다.

역이 없다는 것이며, 다수의 기업들에 의해 시장쟁탈전이 치열하게 벌어지고 있다는 점을 간과하고 있다는 것이다. 즉 이상에서 언급한 이론들은 입지의 주체를 완전한 경제인²⁹⁾으로 설정하고 있으므로 이러한 경쟁상황을 제대로 반영하지 못한 측면이 있다는 것이다.

(3) Lösch의 최대수요이론

Lösch는 Weber의 입지론이 너무 생산비에만 치우쳐 있는 점에 반론을 제기하였다. 그는 비용최소화의 원리에 입각한 Weber의 입지론은 기업이 궁극적으로 추구하는 이윤극대화의 원칙에 배치되므로 모순이라는 주장을 펼쳤다. 따라서 Lösch는 이윤극대화를 꾀하기 위해 공장의 입지는 시장확대 가능성이 가장 풍부한 곳에 이루어져야 한다고 하고 있다.

(4) Hotelling의 중심성 원리

Hotelling(1929)은 해변을 독점하고 있는 두 명의 아이스크림 장수를 예로 들어 “중심성 원리(principle of central tendency)”를 주장하였다. 즉, 두 명의 아이스크림 장수는 양분된 해변의 가운데에 입지하는 것이 아니라 서로가 경쟁자로 의식하여 결국 한 가운데 서로 등을 마주하여 입지하게 된다는 것이다.³⁰⁾

한편으로 입지와 공간경제(Location and Space economy)에서 운송투입(Transport input)의 개념을 사용하여 생산과 소비의 과정에서 공간 선호에 영향이 크다는 것을 강조하여 전통 경제이론의 비공간적 편향에 대한 공간경제의 중요성을 강조한다.³¹⁾

이처럼 입지에 대한 연구는 다양한 학문영역에 의해 시도되고 있으며, 특히 지리학, 도시공학, 경영학, 유통학, 지역경제학, 도시계획학, 부동산학 분야에서 활발히 진행되고 있다.

29) 형기주, 「농업지리학」 서울 : 법문사, 1994, p. 395.

30) Harold Hotelling, "Stability in Competition", Economic Journal, 1929.

31) 한주성, 「경제지리학의 이해」 서울 : 한올아카데미, 2006, pp. 273-274.

3.2. 입지분석 기법

입지는 경제, 사회, 문화 등의 변화로 끊임없이 변화하기에 이에 따른 연구 및 분석기법도 다양한 분야에서 지속적으로 제안되고 있다.

(1) 체크리스트법 (Check List Model)

체크리스트방법은 특정지역에서 대체가능장소와 비교하여 그 중 한 장소의 상대적 가치를 체크리스트(Check list)로 평가하여 최적입지를 선택 의사결정하는 것이다.³²⁾ 입지분석을 간단하면서도 체계적인 방법으로 특정입지의 매출 규모와 입지비용에 영향을 주는 다양한 요인을 평가한다. 또한 이 방법은 어떤 지역의 상호 경제적, 인구 통계적, 구성과 경쟁수준, 소비자 지출형태에 대한 정보 등을 평가기준에 포함시켜 평가한다. 이러한 정보가 다소 주관적이지만 자료수집(Data collection)의 표준화(Standardization)와 정보의 비교가능성(Comparability)을 이용할 수 있다.

또한, 입지가능지역과 이로부터 최적입지를 선별하는 과정이 한 단계로 해설해 주는데 그 이점이 있다. 그러나 이 방법은 최적입지를 선정할 때 대체 가능 장소와 관련된 다른 요인들 간의 상호작용효과를 고려하지 않고 있다.

(2) 유추법 (Analog Approach Model)

Cohen과 Applebaum에 의해 최초로 개발된 방법³³⁾으로 체크리스트법 보다 정교한 기법이라 할 수 있다. 입지시키려는 점포와 유사한 기존점포를 입지 가능지역에 두어 이로 인해 유사점포의 구매흡수인력을 조사를 통해 파악하고 이 인력을 이용하여 각 대체입지의 예상매출과 상권을 추정한다. 하지만 이 방법은 어떤 점포가 유사점으로 결정되는냐에 따라 상권추정 및 입지가 달라지므로 기준이 되는 점포를 잘 선택해야하는 문제와 입지대체

32) 김용우, “소매점포 입지선정에 관한 연구”, 한양대학교 경영대학원 석사학위논문, 1991. pp. 21~24.

33) 유왕렬, “점포입지에 관한 연구”, 성신여자대학교 대학원 석사학위논문, 1992.

안 평가를 하는데 있어 경쟁요인을 직접적으로 고려할 수 없는 문제가 있기는 하나 실제 적용이 용이하여 실무에서 많이 활용되고 있다.

(3) 회귀분석법 (Regression Model)

지금까지 언급된 체크리스트법, 유추법은 모두 상대적으로 실행하기 쉬운 방법들이다. 반면 보다 엄격한 방법은 특정 부지의 대형 소매점포의 운영 (Performance)에 영향을 주는 요소들을 판단하는 회귀분석모델을 사용하는 것이다. 회귀분석모델의 장점은 상권의 특성과 부지관련 변수, 상점의 특성, 그리고 경쟁요소 등을 하나의 분석 틀 안에서 체계적으로 고려하는 데 있다. 더욱이 회귀모델은 상업시설의 운영에 영향을 주는 이러한 각 요소들의 상대적 영향력을 계량적으로 측정할 수 있도록 제공한다.

회귀분석모델의 적용은 두 가지 기본적인 가정에 근거한다. 첫째, 점포의 운영은 부지의 입지특성, 상권의 사회경제적 구성, 경쟁수준, 상가의 특성에 명확히 영향을 받는다. 둘째, 이러한 요소들은 체계적인 분석에 의해 개별화 될 수 있다. 일반적인 회귀분석모델은 다음과 같이 표현할 수 있다.

$$Y = f(L, S, M, P, C, \dots N)$$

$$= a + a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots a_nx_n$$

Y : 점포 매출액 예상치
 L : 입지요인 S : 상권의 요인 M : 시장의 속성 요인
 P : 가격요인 C : 경쟁요인 N : 기타 결정요인

회귀분석모델은 일단 각 점포에 알맞게 모델화가 되면 간단하고, 저렴한 비용으로 이용할 수 있으며 매출액의 객관적 추정치를 제공할 수 있다. 또한 하나의 Framework내에서 입지 특유의 요인들 뿐만아니라 상권 특성 요인들도 함께 시스템적으로 고려될 수 있으며 상이한 입지조건하에서의 각 점포들의 수익을 결정하는 요인들도 파악할 수 있다.

(4) 입지할당모델 (Location-Allocation Model)

같은 상권 내에 복수의 점포입지를 결정할 경우에는 체크리스트법, 유추법, 회귀분석법과 같은 단일점포 입지선정방법을 여러 번 반복수행하는 것과는 다른 접근방법이 있어야 한다. 특히 앞서 언급한 평가기법은 입지선정결정에 있어 장소와 관련된 요인들(Site specific factors)의 평가에 초점을 두고 있는데 반해, 이 입지할당모델은 실제 상권 또는 영역에서의 위치를 평가하는데 사용된다. 그리고 입지할당모델은 일반적으로 상권의 할당과 점포 입지의 선택을 동시에 고려하고 있다.

특히, 이 모델은 선택가능한 입지의 점포특성(Configuration)과 관련된 많은 수의 대안을 체계적으로 평가할 수 있는데 이것은 특히 동일시장에 복수의 점포가 출점할 때 유용하다는 장점이 있다. 더욱이 입지와 점포특성간의 상호작용이 고려되고 이를 통해 최적의 입지와 점포특성이 결정된다.

결론적으로 입지할당모델은 이익극대화, 시장점유율, 경쟁에 대한 대안수립 등 다양한 목적변수가 가능한 모델로 일반적으로 입지배분의 MCI 모델과 병행하여 사용된다. 더욱이 의사결정자가 최적 입지를 결정할 때 추가되어야 할 적정점포수까지 동시에 결정할 수 있어 다점포 시스템인 프랜차이즈 시스템의 네트워크 분석에 가장 유용하게 사용될 수 있다.

본 연구에서는 입지할당모형중 제2장 선행연구에서 고찰한 연구에서 제안된 모형 중 구체적으로 ①Wind와 Mahajan의 Portfolio Analysis Model, ②Achabal, Gorr, Mahajan이 고안한 MULTILOC Model, ③Kaufmann과 Rangan이 고안한 Model에 대해서 실증분석에 적용할 수 있도록 제 4절에서 자세히 고찰한다.

제 4절. 입지할당 모형의 연구

본 절에서는 입지할당 모형중 Portfolio Analysis Model, MULTILOC Model, Kaufmann & Rangan Model에 대해서 자세히 고찰한다.

1. Portfolio Analysis Model

대부분의 입지모델의 최종적인 결과는 수요와 시장점유율의 측정을 통해 이루어진다. 그러나 수요측정에서 이들 모델은 상권의 시장특성이나 성장률 같은 기타의 특성들을 무시하고 있으며, 단순히 시장조사 자료에 근거하고 있다는 것이다. 이는 시장 조사 자료의 수집은 평가해야 할 잠재적 위치의 수가 증가함에 따라 많은 비용이 들며 측정치의 신뢰도와 타당성에 대한 확실성도 떨어지게 된다.

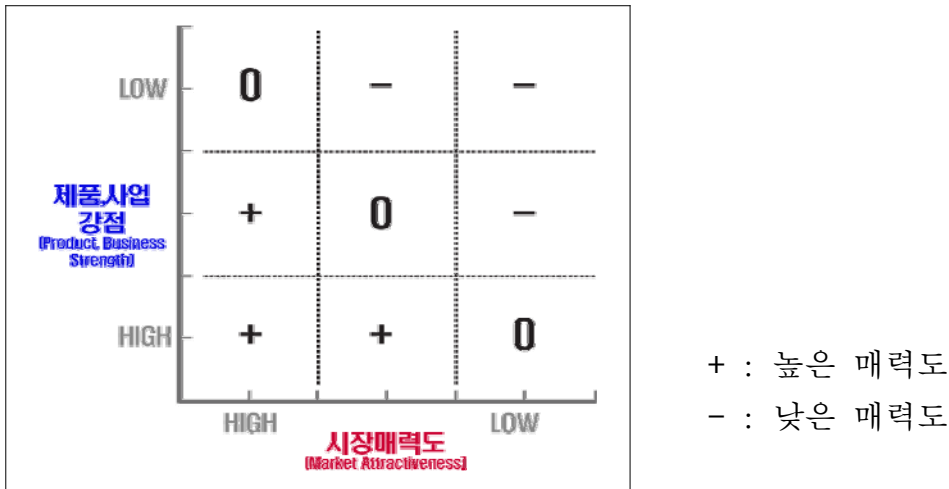
이에 비해 Portfolio 분석법을 이용한 Wind & Mahajan의 연구³⁴⁾는 다점포 입지 분석과 다양한 목적들을 충족시키기 위해 시스템내의 점포들을 시스템이 가지고 있는 Portfolio의 부분으로서 인식하고 있다. 즉 시스템의 Portfolio를 구성하고 있는 각 점포들의 Portfolio Matrix상 위치를 파악하고 이를 통해 기존의 점포와 잠재적 입지의 매력도(Attractiveness)를 분석할 수 있다.

Portfolio 분석법을 사용하는데 있어 기본단위는 시스템 개별점포(Unit)가 된다. 이들 개별점포는 시스템 전체의 목적을 달성하는데 있어 서로 다른 역할과 능력을 가지고 있으며 상이한 시장에서 영업을 하고 서로 다른 외부적 위험과 시장기회를 갖는다.

Wind & Mahajan의 Portfolio Matrix를 보면 이들은 산업 또는 시장매력도(Industry or Market Attractiveness)와 사업 강점(Business Strength)이라는 두가지 요인을 사용하고 제품이나 기업의 각 점포(Unit)를 9개의 위치(Cell)로 분류하고 있다[그림 3-5].

34) Wind, Y. Mahajan, V. Swire, D. J. "An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models," Journal of Marketing, Spring 1983.

여기서 산업 및 시장매력도(Industry and Market Attractiveness)는 시장(상권)크기, 성장률, 수익성, 경쟁적 밀집도와 같은 요인들의 복합지수로 측정한다. 제품 및 사업 강점(Product and Business Strength)은 시장점유율, 제품의 질, 브랜드 평가, 판촉의 효과성 등의 복합지수를 측정한다.



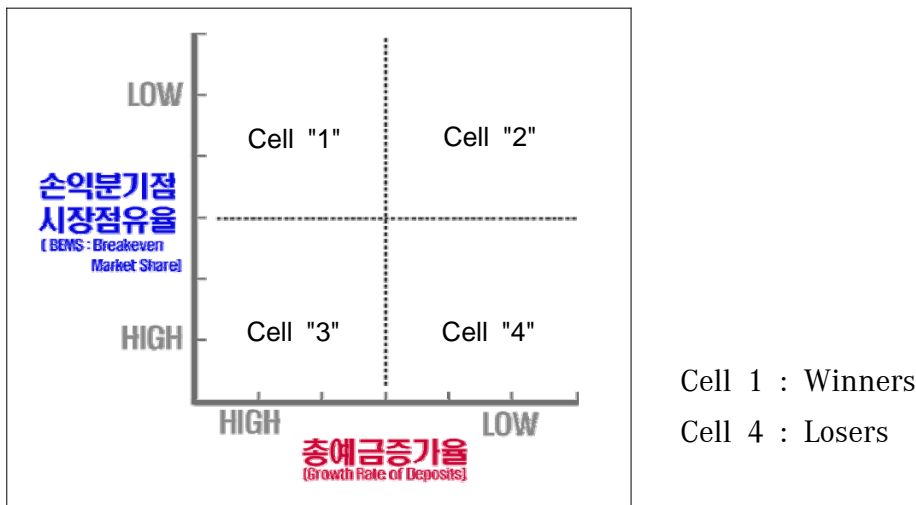
[그림 3-5] Wind & Mahajan의 분석 모형

<표 3-1> 분석모형의 측정 요인

구 분	제품,사업 강점 측정 (Product,Business Strength)	시장매력도 측정 (Market Attractiveness)
측정 요인 (변수)	시장점유율, 제품의 질, 브랜드 평가, 판촉의 효과성	시장(상권)의 규모, 시장(상권)의 성장률, 수익성 및 마진, 경쟁 밀도

상기 Portfolio Matrix상의 각 소매점 위치는 각각의 독특한 제품 시장이나 상권에 해당되기 때문에 각 위치는 서로 다른 시장기회와 목표를 나타낸다고 할 수 있다. 여기서 경영상의 중요한 문제가 야기되는데 시스템 전체의 시장에서 전체 목적을 충족시킬 수 있는 Portfolio를 구성하고 여기에서 추가, 유지, 탈락되어야 하는 제품 시장은 어느 것인가가 결정되어 있어야 한다는 문제이다.

Mahajan, Sharma & Srinivas³⁵⁾의 연구에서 은행의 입지분석을 위한 실증분석방법으로 상기 Portfolio Analysis Model을 수정하였는데, 제품·사업의 강점의 대리치(Alternative value)로는 총예금증가율(Growth rate of deposits)을 시장 매력도의 대리치로는 손익분기점 시장점유율(BEMS : Breakeven Market Share)를 사용하였으며 수정된 Portfolio Matrix는 [그림 3-6]과 같다.



[그림 3-6] Mahajan, Sharma & Srinivas의 수정된 분석 모형

(1)

$$BED = \frac{OE}{PM}$$

..... <식1>

BED : 손익분기점의 예금액 (Breakeven Deposits)

OE : 영업비용 (Operating expenses)

PM : 수익마진 (Profit margin)

(2)

$$BEMS = \frac{BED}{TD}$$

..... <식2>

BEMS : 손익분기점의 시장점유율 (Breakeven Market Share)

TD : 총예금액 (Total Deposits)

35) Mahajan, V., S.Sharma and D.Srinivas, "An Application of Portfolio Analysis for Identifying Attractive Retail Locations," Journal of Marketing Research, Vol. 15, February 1985, p.122-128.

상기 수정된 모형에서 사용된 대리치를 구하는 식은 상기와 같으며, 총예금액의 증가율과 손익분기점의 시장점유율(BEMS)의 고(High), 저(Low)는 평균값을 이용하였다. 결과적으로는 Portfolio Matrix상 과는 Cell "1"에 속한 입지는 계속 남아 있게 되나, Cell "2,3"은 경영상의 주요 기타 요인들을 고려하여 추가, 탈락이 결정될 것이며, Cell "4"는 탈락되는 입지를 나타낸다.

2. MULTILOC Model (Multiple Store Location Decision Model)

Achal, Gorr & Mahajan(1982)³⁶⁾이 발표한 모델로 MCI 모델이 갖는 근본적인 한계인 단일점포의 확장만을 고려했다는 점에서 출발하여 단일점포가 아닌 다점포의 동시 입지에 초점을 둔 모델이다. 본 모델은 상대적으로 적은 규모로 광범위하게 진출하고 있는 독립점포에 적합한 모델이다.

MULTILOC 모델은 MCI 모델에 근거하고 있으나 MCI 모델은 소비자 조사를 이용해서 다수의 변수(점포선정 속성)를 이용하고 있으나 MULTILOC 모델은 점포크기와 소비자 및 점포간의 거리만을 주요 변수로 사용하고 있다는 차이점과 입지가 가능한 잠재적 위치들의 집단에 대한 경쟁 효과도 고려하도록 하고 있다는 차이점이 있다.

구체적으로 살펴보면 MULTILOC 모델은 n 개의 입지가 가능 위치 중에서 새로운 점포 r 개의 위치를 결정하는 것과 동시에 새로운 점포와 관련된 점포특성도 결정하는 것으로, 소비자들의 현재 행동 패턴에 대한 Data를 이용하여 식(1)의 β^k 를 구한 후, 식(6)에 의거 W 개의 대안 중에서 효과적으로 수행되어지는 절차(Process)의 조합의 수 h 를 구한다. 그리고 r 개의 점포입지를 위한 조합 각각에 대한 소비자 선호 수준, 매출액, 이익 등을 평가하여 서열을 정한다. 여기서 제1순위의 해를 최고 실행 가능해로 정하고 절차를 진행시키면 최종의 결과가 다점포의 입지문제의 최적해가 되는 것이다.

모델의 세부적인 구성 및 절차는 다음과 같다.

36) Achabal, D. D. Gore, W. L. Mahajan, V. "MULTILOC : A multiple Store Location Decision Model," Journal of Retailing, Summer 1982.

$$\pi_{ij} = \frac{\prod_{k=1}^{\alpha} X_{kij}^{\beta k}}{\sum_{j=1}^n \prod_{k=1}^{\alpha} A_{kij}^{\beta k}} \dots\dots\dots (1)$$

π_{ij} = i에 거주하는 소비자가 j의 시설을 선택할 확률
 X_{kij} = i의 거주자가 j의 시설을 선택하는 k번째의 변인

$$Max Z = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n C_j E_i P_{ij} - \sum_{j=1}^n \sum_{l=1}^l F_{jl} X_{jl} \dots\dots\dots (2)$$

$$\text{subject to } \sum_{l=1}^l X_{jl} \leq 1 \quad j = 1 \quad \cdot \quad \cdot \quad \cdot \quad n \dots\dots\dots (3)$$

$$\sum_{j=1}^n \sum_{l=1}^l X_{jl} = r \dots\dots\dots (4)$$

$$P_{ij} = \sum_{l=1}^L \left(\prod_{k=1}^q A_{ijk}^{\beta k} X_{jl} \right) \left[\sum_{j=1}^n \sum_{l=1}^L \left(\prod_{k=1}^q A_{ijk}^{\beta k} X_{kj} \right) + \sum_{j=n+1}^{n+s} \left(\prod_{k=1}^q A_{ijk}^{\beta k} \right) \right] \dots\dots\dots (5)$$

E_i : i 집단에 의한 총지출
 X_{jl} : 결정변수. j 위치 l의 design을 가진 점포를 위치시킬때 l의 값을 가짐. 그 외의 경우엔 0 값을 가짐.
 F_{il} : j 위치에 l의 design을 가진 점포의 고정비용
 j : 새로운 점포가 입지 가능한 잠재적 위치
 r : 추가할 새로운 점포의 수
 k : i 집단의 소비자들이 j 점포를 선택할 때 고려하는 변수

$$h = W \left[1 - (1 - y)^{\frac{1}{pw}} \right] \dots\dots\dots (6)$$

* h = randomly generated combinations

결론적으로 MULTILOC 모델은 기존의 단일점포의 입지 문제에서 확장된 다점포의 입지문제를 해결하기 위해 개발된 모델이라고 할 수 있으며 가맹본부가 다점포의 입지문제와 동시에 입지 가능한 잠재적 위치들의 집단에 대한 경쟁효과도 알아볼 수 있도록 하는 모델이다.

3. Kaufmann & Rangan Model

이 모델은 Kaufmann & Rangan(1990)³⁷⁾이 발표한 모델로서 시스템내에 새로운 점포의 추가에 따른 가맹본부의 수익증가는 가맹점의 매출 감소와 병행하지 않는다는 것을 보여주는 연구이다.

즉 새로운 점포의 추가는 상권잠식을 일으키기 보다는 적절한 입지선정과 지역광고의 증가로 가맹본부와 가맹점 양쪽을 동시에 만족시킬 수 있다는 것을 보여주고 있다. Kaufmann & Rangan은 모델의 설명을 위해 프랜차이즈 시스템 내의 새로운 점포를 추가하는 것과 관련이 있는 두 가지 상충적 효과 즉 “공간경쟁 효과”와 “시스템 매력 효과”의 결합을 위해 Huff의 “소비자-구매 확률 모델”의 두 가지 상호작용적 구조를 개념화 하고 있다.

첫째는 공간적 구조의 인식에 대한 것으로 소비자 원점(Consumers' points of origin)과 경쟁점포와 관련된 새로운 점포의 입지, 그리고 소비자가 지향하는 다른 매력지점(Attraction point)과 새로운 점포의 입지문제가 고려된다. 둘째는, 점포와 관련된 상대적 매력 속성으로 접근용이성, 상표 이미지 등 인식에 관한 것이다.

이러한 두 구조는 기타 선행연구에서의 거리와 매력변수와 유사한 개념이나 몇 가지 차이점이 있다. 첫째, 프랜차이즈 시스템내에서는 가맹점 관련 매력 변수들이 동일하고 프랜차이즈 브랜드간에는 다양하다고 가정한다. 둘째, 목적지 지향적 구매와 우회 방문 구매를 공간적 구조에 모두 고려하고 있다. 여기서 목적지 지향적 구매란 소비자가 제품을 구매하기 위해 직접 점포를 방문하는 행동으로 소비자 원점에서부터 거리까지의 거리가 가까울수록 그

37) Kaufmann, P.J. and Rangan, V.K., "A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion," Journal of Retailing, Summer 1984.

점포를 이용할 확률은 높다고 할 수 있다. 우회 방문 구매란 여러 매력지점으로의 이동을 조합함으로써 쇼핑시간을 줄이려는 소비자 행동에 근거하고 있다. 즉 합리적인 소비자에게 이런 조합된 이동 경로에서 점포까지의 우회로가 짧을수록 그 점포를 이용할 확률이 높아진다는 것이다.

모델의 세부적인 구성 및 절차는 다음과 같다.

$$P_{ij,a} = \frac{A_j^\alpha D_{ij}^\beta}{\sum_j A_i^\alpha D_{ij}^\beta} \dots\dots\dots (1)$$

$$P_{ij,b} = \frac{A_j^\delta E_{ij}^\theta}{\sum_j A_i^\delta E_{ij}^\theta} \dots\dots\dots (2)$$

$P_{ij,a}$ (목적지지향) : 목적지 지향적 구매시 소비자 i가 점포 j를 이용할 확률
 $P_{ij,b}$ (우회방문) : 우회 방문 구매시 소비자 i가 점포 j를 이용할 확률
 $\alpha, \beta, \theta, \delta$: 모수 / i : 소비자 / j : 점포 / A_j : 점포의 매력도,
 D_{ij} : 소비자 i에서 점포 j까지 총 이동시간
 E_{ij} : 소비자 원점으로부터 매력지점으로 이동할 때 소비자 i의 점포 j까지의 우회도

$$P_{ij} = W_{i1}P_{ij,a} + W_{i2}P_{ij,b} \dots\dots\dots (3)$$

W_{i1} : 소비자 i의 목적지 지향 구매 비중 / W_{i2} : 소비자 i의 우회 방문 구매 비중

$$S_j = Z \left(\frac{\sum_i P_{ij}}{I} \right) \dots\dots\dots (4)$$

Z : 전체적인 시장 매력도 / I : 소비자 세분시장의 수

$$Max \sum_j S_j' \quad , \quad S_j - S_j' \leq 0 \quad \forall_j \dots\dots\dots (5)$$

$$Max \left(\sum S_j^* - \sum S_j' \right) \quad , \quad S_j - S_j' \leq 0 \quad \forall_j \dots\dots\dots (6)$$

- S_j^* : 시스템의 매력도가 A_j 일때 점포 j의 매출액
- A_j^* : 새로운 점포의 추가 이후에도 기존 점포의 매출감소가 없는 상황에서서의 매력도
- S_j : 새로운 점포의 추가 이전의 점포 j의 매출
- L^* : 시스템 전체의 매출 증가로 자동적인 광고비 지출수준 이상의 추가적 광고비 증가분

결론적으로 프랜차이즈 시스템 내의 특정 점포에 대한 소비자의 쇼핑 확률은 목적지 지향 구매나 우회 방문 구매 등의 소비자 구매상황에서의 교통비용과 시스템의 브랜드에 대한 소비자의 상대적 선호도(시스템 매력도)의 승수로 표현될 수 있다.

Kaufmann & Rangan의 모델은 가맹본부가 시스템 확장과 관련된 갈등의 관리와 시스템 확장 자체의 Dynamic에 대해 시스템적 사고를 가능케 해주는 반면, 본 모델이 Business-format franchise system이라는 특정 경쟁상황하에서 이루어졌다는 한계를 가지고 있다.

제 4장 연구의 실증분석

본 장에서는 연구의 목적인 프랜차이즈 시스템의 입지문제와 관련, 입지문제의 원인과 중요성에 대하여 수집된 자료를 선정된 분석모형을 통해 분석하고 이에 대한 가설의 검증을 통해 결과를 종합한다.

제 1절. 연구의 설계

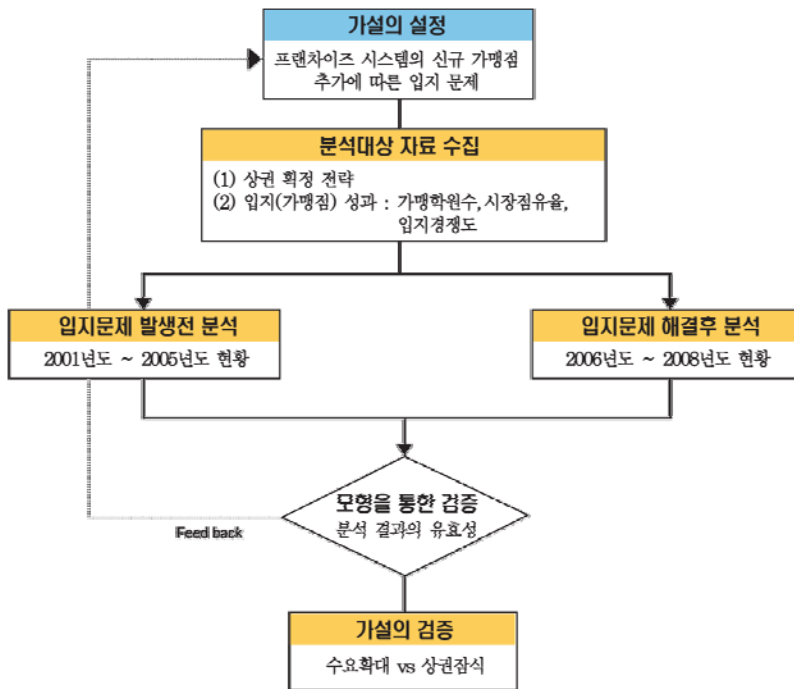
1. 연구의 체계

본 연구는 프랜차이즈 시스템 확장시 가맹점의 증가로 발생하는 입지문제와 이로 인한 갈등의 원인 및 구조에 대한 분석을 통해 입지문제를 최소화하기 위한 전략, 즉 상권 및 입지분석 방법의 설계를 목적으로 한다.

이에 입지배분의 중요성에 대한 구체적인 실증연구로 현재 운영중이며 경쟁이 치열해지고 있는 프랜차이즈 초등영어학원을 대상으로 ①가맹본부의 상권 및 입지 배분 전략, ②성과 및 문제점, ③문제점 해결 전략, ④전략 추진 후 입지현황을 점포 입지 결정 과정(Location decision process)³⁸⁾의 각 단계별로 제 이론과 모형의 적용을 통해 분석하고 설정된 가설의 검증을 통해 결론을 도출하였다. 또한, 분석모형의 설정은 앞장에서 살펴본 프랜차이즈 시스템과 관련된 상권 및 입지분석 모형을 조사대상의 현황에 맞게 수정하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구의 체계는 아래 [그림 4-1]과 같이 도식화하여 표현할 수 있다.

38) Robert F. Lusch(1982), pp.353-357.



[그림 4-1] 연구의 체계

2. 가설의 설정

위의 연구설계를 전체 체계로 하여 본 연구를 실증적으로 분석하기 위한 가설을 앞장에서 살펴본 이론적 배경과 기존 연구들을 기초로하여 다음과 같이 설정한다.

<표 4-1> 가설의 설정

가설 1	가맹점의 증가는 수요확대의 결과를 발생시킬 것이다.
가설 2	가맹점의 증가는 프랜차이즈 시스템을 확장시킨다.
가설 3	가맹점의 증가는 상권잠식의 결과를 발생시킬 것이다.
가설 4	가맹점의 증가는 프랜차이즈 시스템의 입지문제를 발생시킨다.
가설 5	입지문제는 상권확정 및 입지배분에 가장 큰 영향을 받을 것이다.

위의 <표4-1>에서 설정된 가설의 목적 및 선정과정을 구체적으로 살펴보면,

□ 수요확대(Demand Expansion)에 대한 가설 : 가설1, 가설2

프랜차이즈 시스템의 확장을 위한 두 가지 방법 중 비교적 적은 노력으로 효과적인 결과를 볼 수 있는 새로운 가맹점을 추가하여 방법이 채택되어 진다. 따라서, 신규 가맹점 증가는 기존 가맹점의 수요와 별도로 신규 가맹점의 수요가 신규로 창출됨. 이는 시스템 전체의 수요 증가로 이어져 전체 시장점유율이 증가 할 것이다.

□ 상권잠식(Cannibalization)에 대한 가설 : 가설3, 가설4

신규 가맹점의 진출은 입지문제를 발생시키고, 기존 가맹점과 신규 가맹점 간 입지경쟁이 발생하고 가맹점의 수익성이 악화되면서 가맹본부와의 갈등이 발생한다. 그리고 시스템내에서 가맹점간의 경쟁과 가맹본부와의 갈등으로 퇴출되거나 탈락되는 가맹점이 발생되어 전체 시장점유율의 감소로 이어질 것이다.

□ 입지배분(Location Allocation)에 대한 가설 : 가설5

상권잠식과 수요확대를 결정하는 가장 중요한 요인은 동일 상권내의 가맹점수 포화에 따른 입지경쟁이다. 또한, 이와 같은 입지문제로 인한 입지경쟁의 원인은 효율적이지 못한 상권 획정 및 입지 배분에 의한 것이다.

3. 분석 모형의 선정

3.1. 분석 모형의 근거

본 연구의 실증분석을 위한 분석 모형으로는 실증분석 방법의 체계를 기초로 하여 두 부분으로 나누고 각각의 분석모형을 선정한다. 분석모형은 앞장의 이론에서 고찰한 분석모형을 기초로 하여 사전단계인 상권획정³⁹⁾ 분석은 상권분석기법 중 수정된 소매포화지수 모델을 통해 분석하고, 사후단계인 입지 분석은 입지할당모형 중 수정된 포트폴리오분석 모델을 선정하였다. 선정된 분석 모형은 다음과 같이 <표 4-2>로 정리한다.

<표 4-2> 분석모형의 선정

분석기준	(1) 상권 획정 분석	(2) 입지 성과 분석
분석요인	① 가맹본부의 상권 및 입지 배분 전략	② 가맹점 성과와 문제점 (입지문제와 갈등), ③ 문제점 해결전략, ④ 해소전략 추진후 입지현황
분석단계	사전 분석 단계	사후 분석 단계
내 용	프랜차이즈 시스템내에 진출 가능한 총 가맹점 수, 즉 유효상권 단위를 확정한다. 이에 따라 추가될 가맹점의 개수를 파악할 수 있다.	상권의 획정 후 가맹점을 추가시킨 결과의 성과 분석을 통하여 입지현황을 파악한다. 결과 분석 후 피드백하여 문제점을 도출하고 개선한다.
분석모델	소매포화지수 및 손익분기점 모델의 수정 (IRS + BEP Model Modification)	Mahajan, Sharma & Srinivas의 포트폴리오 분석 모델의 수정 (Portfolio Analysis Model Modification)

39) 상권획정이란 시장지역의 공간적 범위를 확정짓고 범위내에서 수요를 추정하는 것이라 정의됨. 조주현, 「부동산학개론」 서울 : 건국대학교, 2000, p. 130.

3.2. 분석 모형의 정의

본 연구의 실증분석을 위해 <표 4-2>에서 요약,정의된 분석 모형을 상권획정과 입지 성과 분석 모형으로 구분하여 세부적으로 정의하면 다음과 같다.

가. 상권 획정 분석을 위한 모형

(1) 모형의 개념

소매포화지수(IRS) 분석 모형은 시장 진입결정시 시장의 수요와 공급의 양측면을 모두 고려하여 시장의 포화도와 잠재수요를 파악할 수 있다. 그리고 손익분기점 분석 모형(BEP : Break even Point)은 각 가맹점의 이익과 손실이 0가 되는 수준을 측정할 수 있다. 따라서 소매포화지수 분석 모형과 손익분기점 분석 모형을 혼합하여 적절한 유효수요 측정을 통해 상권을 획정할 수 있다.

(2) Modeling

모형화를 위해 첫 번째 단계로 가맹학원의 손익분기점 수강생 수를 산출한다. 여기서 고정비에 대한 항목은 임대료,관리비,고정강사료 등이며 변동비에 해당되는 항목은 교재비, 학생관리비, 원어민강사료 등으로 분류할 수 있다. 손익분기점 수강생 산출공식은 <식 4-1>과 같다.

$$\textcircled{1} \text{ } BepS_{i,j,h} = \frac{TFC}{P - VC} \dots\dots\dots \text{<식 4-1>}$$

- $BepS_{ij}$: i지역, 프랜차이즈 j내 h가맹점의 손익분기점 수강생수
- TFC : 고정비 (* 학원운영을 위한 총 고정비용)
- P : 판매액 (* 수강생 1명당 월수강료)
- VC : 변동비 (* 수강생 1명당 변동비용)

두번째 단계로 해당 가맹학원의 상권내의 유효수요를 추정하며 개별 상권의 유효수요의 총합은 프랜차이즈 시스템의 총 유효수요가 되고, 유효수요의 추정을 통해 시장점유율이 측정된다. 유효수요 산출공식은 <식 4-2>,<식 4-3>와 같다.

$$\textcircled{2} \quad ED_{i,j,h} = \frac{BepS_{i,j,h}}{TMS_j} \dots\dots\dots \text{<식 4-2>}$$

$$\textcircled{3} \quad TED_{i,j} = \sum_{h=1}^n \left(\frac{BepS_{i,j,h}}{TMS_j} \right) \dots\dots\dots \text{<식 4-3>}$$

- ED_{ijh} : i지역, 프랜차이즈 j내 h가맹점의 유효수요 추정
- $BepS_{ijh}$: i지역, 프랜차이즈 j내 h가맹점의 손익분기점 수강생수
- TMS_j : 프랜차이즈 j의 목표 시장점유율
- $TED_{i,j}$: i지역, 프랜차이즈 j의 총 유효수요의 추정

추정된 유효수요와 사업 대상 총 수요, 즉, 초등학교 인구수를 비교하여 프랜차이즈 시스템의 진출가능한 총 가맹점수가 추정된다. 총가맹점수의 추정은 <식 4-4>와 같다.

$$\textcircled{4} \quad TS_j = \sum_{i=1}^n \left(\frac{TD_i}{TED_{i,j}} \right) \dots\dots\dots \text{<식 4-4>}$$

- TS_j : 프랜차이즈 j의 총 가맹점 수 추정
- TD_i : i지역, 총 초등학생 인구수
- $TED_{i,j}$: i지역, 프랜차이즈 j의 총 유효수요 추정

상권 획정 분석을 위해 수정된 모형은 다음의 <식 4-5>,<식 4-7>과 같다.

$$a. TS_j = \sum_{i=1}^n \left(\frac{TD_i}{\sum_{h=1}^n \left(\frac{TFC}{P-VC} \right) TMS_j} \right) \dots\dots\dots <식 4-5>$$

- TS_j : 프랜차이즈 j의 출점가능 총 가맹점 수 추정
- TFC : 고정비 (* 1개 가맹학원 운영을 위한 총 고정비용)
- P : 판매액 (* 수강생 1명당 월수강료)
- VC : 변동비 (* 수강생 1명당 변동비용)
- TMS_j : 프랜차이즈 j의 목표 시장점유율 / h : 가맹학원
- TD_i : i지역, 총 초등학생 인구수

<식 4-5>의 모형은 외식업,유통점 등 일반적인 프랜차이즈를 대상으로 인구수를 기준으로 상권을 획정할 경우에 적용할 수 있는 모형이며, 본 연구의 실증분석 대상인 프랜차이즈 초등영어학원의 특성을 감안하여 상권획정을 초등학생 인구수에 따른 상권설정이 아닌 유효수요 초등학생이 다니는 초등학교를 1개 단위로 할 경우 <식 4-6>과 같이 집합으로 표현할 수 있으며, 집합으로 표현된 식을 다시 정의하면 아래 <식 4-7>과 같이 나타낼 수 있다.

⑤ $TS_{j,a} = n(S_i) \dots \dots \dots <식\ 4-6>$
 $S_i = \{PS_{i,k} \mid PS_{i,k} \geq ED_{i,j}, PS_{i,k} \text{는 전국 각 학교별 학생의 수}\}$



b. $TS_{j,a} = \sum_{i=1}^n (S_i) \dots \dots \dots <식\ 4-7>$

$$S_i = \sum_{k=1}^n f_{count}(S_k \geq 1) (|PS_{i,k} / ED_{i,j}| \times ED_{i,j})$$

- $TS_{j,a}$: 프랜차이즈 j의 출점가능 총 가맹점 수 추정
- S_i : i지역, 프랜차이즈 j의 출점가능 가맹점 수
- $PS_{i,k}$: i지역, 초등학교 k의 초등학생 수 / 초등학교 : k
- $ED_{i,j}$: i지역, 프랜차이즈 j의 가맹학원당 유효수요

나. 입지 성과 분석을 위한 모형

(1) 모형의 개념

Wind & Mahajan의 Portfolio Matrix를 보면 이들은 “제품 및 사업 강점”과 “산업 및 시장매력도”라는 두가지 요인을 사용하였다. 두 가지 요인의 세부 항목으로 <표 3-1>과 같이 정의하였다. 하지만 본 모델에서 제시한 요인들을 계량화하기 어렵기에 요인을 측정할 수 있는 대리값 (Alternative value)을 사용해야 한다. 이에 Mahajan, Sharma & Srinivas의 연구에서는 제품 및 사업 강점의 매력도의 대리치로서 손익분기점 시장점유율을 시장 매력도의 대리치로서 총예금증가율을 사용하였다.

이에 본 연구에서 실증분석 대상이 제조업, 유통업이 아닌 서비스업이란 특성을 반영하여야 하므로 Wind & Mahajan이 정의한 세부 요인을 감안하여, 사업강점을 측정하기 위한 대리치로는 현재 가맹점의 시장점유율 (Market share)로 사용하고, 시장매력도를 측정하기 위한 대리치로는 본 연구를 통해 파악하려는 입지문제의 분석을 위해 입지경쟁도(Location competition)를 사용하였다.

모형의 설정을 위한 대리치로 시장점유율을 사용한 근거로는 시장점유율은 사업의 강점을 직접적인 성과로 나타낼 수 있는 지표이고, 입지경쟁도를 사용한 근거로는 프랜차이즈 영어학원의 마케팅 및 성광에 대한 선행연구⁴⁰⁾에서 분석된 자료를 통해 중요성이 입증된 요인을 기준으로 하여 대리치로 결정하였다 <표 4-3>, <표 4-4>.

선행연구에서 도출된 요인들을 분석한 결과를 인용하면 프랜차이즈 시스템 특성상 프로그램, 교재, 학생관리, 강사, 강의수준 등은 각 가맹학원이 통일화되기 때문에 가맹학원과 수요지간의 거리, 즉 상권의 범위가 가장 중요한 요인이 되고, 또한 가맹점과 가맹본부의 갈등의 주요 원인은 적절한 수익성의 확보라는 결과가 도출됐다. 즉, 비효율적인 상권 및 입지배분

40) 박길운, “영어학원 프랜차이즈의 선택과 마케팅 전략에 관한연구”, 단국대학교 산업경영대학원 석사학위논문, 2005. / 윤사라, “프랜차이즈 영어학원의 마케팅전략”, 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문, 2008.

에 의한 동일 가맹점간의 자체경쟁에 의한 입지경쟁은 주요한 요인이 되는 것이다. 선행연구에서 분석된 자료는 다음과 같다.

<표 4-3> 영어학원 선택시 가장 고려하는 요인

요 인	중요도
프로그램	34%
거 리	17%
강의수준	16%
학생관리	12%
강 사	12%
교 재	6%
기 타	3%
합 계	100%

<표 4-4> 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 갈등요인

요 인	중요도
수익성 확보	31%
가맹본부 부실	16%
교재의 부실	13%
운영 프로그램	21%
운영마인드 부족	11%
기 타	8%
합 계	100%

(2) Modeling

모형화를 위해 두가지 분석요인 a.시장점유율과 b.입지경쟁도의 측정을 위한 산출식은 a.<식 4-8>와 b.<식 4-9>과 같다.

a. 시장점유율의 측정

$$MS_{i,j,h} = \frac{S_{i,j,h}}{TD_i} \dots\dots\dots <식 4-8>$$

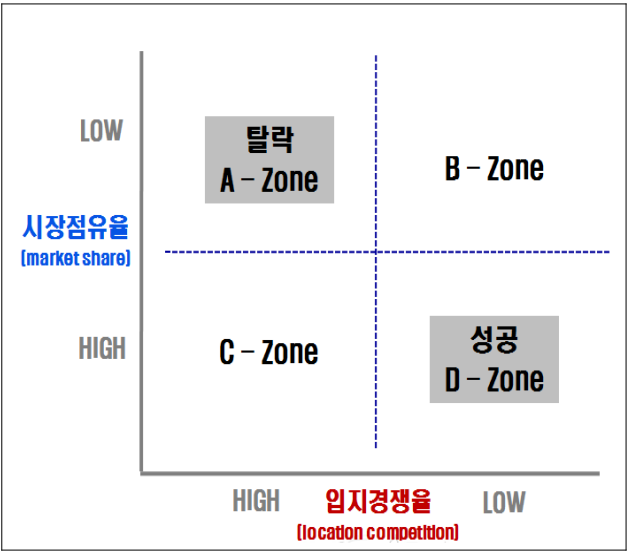
$MS_{i,j,h}$: i지역(상권), 프랜차이즈 j내 h가맹점의 시장점유율
 $S_{i,j,h}$: i지역(상권), 프랜차이즈 j내 h가맹점의 수강학생수
 TD_i : i지역(상권), 총 초등학생 인구수

b. 입지경쟁도의 측정

$$LC_{i,j,h} = \frac{\sum_{h=1}^n CS_{i,j,h}}{TS_{i,j,a}} \dots\dots\dots <식 4-9>$$

$LC_{i,j,h}$: i지역(상권), 프랜차이즈 j의 h가맹점의 입지경쟁도
 $CS_{i,j,h}$: i지역(상권), 프랜차이즈 j의 총 가맹점 수
 $TS_{i,j,a}$: i지역(상권), 프랜차이즈 j의 유효가맹점수 추정 주)<식 4-7>

시장점유율과 입지경쟁도의 분석요인을 기준으로 입지 분석을 위한 수정된 포트폴리오 모형은 다음 [그림 4-2]과 같다.



<시장점유율의 측정>

$$MS_{i,j,h} = \frac{S_{i,j,h}}{TD_i}$$

<입지경쟁도의 측정>

$$LC_{i,j,h} = \frac{\sum_{h=1}^n CS_{i,j,h}}{TS_{i,j,a}}$$

[그림 4-2] 분석 모형의 수정

수정된 분석 모형을 통해 4분위(Cell)에 위치하게 되는 각 가맹점의 위치를 정리하면 아래와 같다.

□ **Cell“A”**: 시스템내에서 탈락되는 가맹점

상권내에 가맹점 수가 유효수요를 넘게 과포화되어 입지경쟁률이 높아 갈등이 유발되고 경영성과도 좋지 않아 시장점유율도 낮은 가맹점.

□ **Cell“B”** : 낮은 시장점유율에 의해 탈락 또는 추가가 결정될 가맹점

상권내에 가맹점 수는 유효하게 입지되어 입지경쟁률은 낮으나 경영성과가 좋지 않아 시장점유율은 낮아 경영개선이 필요한 가맹점.

□ **Cell“C”** : 입지경쟁에 의해 탈락 또는 추가가 결정 될 가맹점

상권내에 가맹점 수가 유효수요를 넘게 과포화되어 입지경쟁률이 높아 갈등이 유발되나 경영성과는 좋아 시장점유율이 높은 가맹점으로 기존 가맹점과의 통합 또는 재입지가 필요한 가맹점.

□ **Cell“D”** : 시스템내에서 성공하여 계속 남아있게 될 가맹점

상권내에 가맹점 수가 유효하게 입지되어 입지경쟁률이 낮고 경영성과도 좋고 시장점유율이 높아 계속 유지될 가맹점.

제 2절. 실증 분석

1. 자료의 수집

1.1. 조사 대상

본 연구의 실증분석을 위한 대상기업으로는 프랜차이즈 초등영어학원 G社를 대상으로 선정했다. G社는 2000년 설립이후 공격적인 마케팅과 지역공략으로 연평균 27%의 성장률을 보이며 2005년말 가맹점수 1,869개, 수강학생수 80,697명을 정점으로 2008년말 현재 가맹점수 1,102개, 수강학생수 123,701명, 유효시장 점유율 9.4%, 총 시장점유율 3.4%의 경영성과를 보이고 있다.

1.2. 조사 범위

실증분석의 범위의 내용 및 시간적 범위는 G社의 전국 가맹학원 전체를 대상으로 기준년도 2005년 12월말 현재 시스템 현황과 2006년 12월말, 2006년 12월말, 2008년 12월말의 시스템의 현황을 시계열로 비교·산출하였고, 공간적 범위는 입지결정단계이론에 근거하여 전국을 3단계로 광역화하여, 광의의 상권·입지인 1차 권역(서울,광역시), 협의의 상권·입지인 2차 권역(시,군,구), 특정 개별 상권·입지인 3차 권역(읍,면,동)으로 공간 단위를 세분하여 시스템 현황을 산출하였다.

1.3. 조사 내용 및 방법

자료의 조사내용은 G社의 시스템 네트워크 현황(가맹학원수, 수강학생수, 강사수, 매출액, 시장점유율, 상권거리, 잠재수요, 총수요, 입지경쟁도:상권배분 적합성)의 경영성과와 입지문제로 인한 가맹점과의 갈등에 대해서는 G社 자체의 축적자료를 확보하고 직원 면담을 통해 경영전략 등 전반에 걸쳐 자료를 수집하였다. 또한, 총수요와 같은 인구통계학적 자료는 각 지방교육청의 초등학교자료를, 개별상권의 범위는 인터넷지리정보서비스(Web GIS)를 통해 수집하였다.

자료의 수집에 대하여 <표 4-5>와 같이 요약하였다.

<표 4-5> 수집자료 및 내용의 요약

구 분	내 용
조사대상	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 프랜차이즈 초등영어학원 G社 · 초등학생 대상 영어학원 프랜차이즈 기업 · 2000년 설립 후 성과면에서 성숙단계에 있는 기업
조사범위	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 내용적 범위 : G社 전국 가맹학원 1,102개 전수 조사 ▶ 시간적 범위 : 2005년 12월말 ~ 2008년 12월말 * 12월 31일 현재 기준 ▶ 공간적 범위 <ul style="list-style-type: none"> · 1차 권역(광의의 상권, 서울,광역시) : 총 16개 · 2차 권역(협의의 상권, 시,군,구) : 총 212개 · 3차 권역(개별 상권, 읍,면,동) : 총 1,102개
조사내용	<p><시스템 현황></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 가맹학원수 ▶ 수강생수, 강사수 ▶ 매출액 및 시장점유율 ▶ 입지경쟁도 (상권배분적합성) ▶ 상권거리 (범위) ▶ 총수요, 잠재수요 <p><사업전략></p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 사업목표 ▶ 상권 획정 전략 및 실행 과정 ▶ 입지 문제 및 갈등발생 현황 ▶ 입지 문제 해소 전략 및 추진 과정
조사방법	<ul style="list-style-type: none"> ▶ G社 년도별 축적자료 수집 및 전수 조사 ▶ 직원 면담을 통한 자료 수집 ▶ 기타자료 인터넷 및 개별 프로그램 사용

□ 조사의 공간적, 시간적, 내용적 범위

〈표 4-6〉 조사의 공간적 범위 (1차 권역)

순번	1차 권역	2차 권역 (개)	3차 권역 (개)	2차권역 초등학교 (개)
1	서울	24개	120개	314개
2	부산	13개	66개	91개
3	대구	8개	58개	78개
4	인천	9개	70개	102개
5	광주	5개	44개	64개
6	제주	2개	21개	16개
7	대전	5개	43개	56개
8	울산	5개	37개	42개
9	경기	31개	198개	457개
10	강원	16개	52개	35개
11	충북	11개	43개	43개
12	충남	16개	78개	48개
13	전북	10개	40개	50개
14	전남	15개	45개	42개
15	경북	23개	78개	65개
16	경남	19개	109개	107개
합계	16개	212개	1,102개	1,610개

<표 4-7> 조사의 시간적 범위

[illegible]

* 주) 2008년 12월 31일 현재

<표 4-8> 조사의 공간적 범위 (2차 권역)

1	서울 강남구	56	광주 남구	111	강원 철원군	166	전남 합평군
2	서울 강동구	57	광주 동구	112	강원 춘천시	167	전남 해남군
3	서울 강북구	58	광주 북구	113	강원 태백시	168	전남 화순군
4	서울 강서구	59	광주 서구	114	강원 평창군	169	경북 경산시
5	서울 관악구	60	대전 대덕구	115	강원 홍천군	170	경북 경주시
6	서울 광진구	61	대전 동구	116	강원 화천군	171	경북 고령군
7	서울 구로구	62	대전 서구	117	충북 괴산군	172	경북 구미시
8	서울 금천구	63	대전 유성구	118	충북 보은군	173	경북 군위군
9	서울 노원구	64	대전 중구	119	충북 영동군	174	경북 김천시
10	서울 도봉구	65	울산 남구	120	충북 옥천군	175	경북 문경시
11	서울 동대문구	66	울산 동구	121	충북 음성군	176	경북 봉화군
12	서울 동작구	67	울산 북구	122	충북 제천시	177	경북 상주시
13	서울 마포구	68	울산 울주군	123	충북 증평군	178	경북 성주군
14	서울 서대문구	69	울산 중구	124	충북 진천군	179	경북 안동시
15	서울 서초구	70	경기 가평군	125	충북 청원군	180	경북 영덕군
16	서울 성동구	71	경기 고양시	126	충북 청주시	181	경북 영안군
17	서울 성북구	72	경기 광명시	127	충북 충주시	182	경북 영주시
18	서울 송파구	73	경기 광주시	128	충남 계룡시	183	경북 영천시
19	서울 양천구	74	경기 구리시	129	충남 공주시	184	경북 예천군
20	서울 영등포구	75	경기 군포시	130	충남 금산군	185	경북 울릉군
21	서울 용산구	76	경기 김포시	131	충남 논산시	186	경북 울진군
22	서울 은평구	77	경기 남양주	132	충남 당진군	187	경북 의성군
23	서울 중구	78	경기 동두천	133	충남 보령시	188	경북 청도군
24	서울 중랑구	79	경기 부천시	134	충남 부여군	189	경북 청송군
25	부산 금정구	80	경기 성남시	135	충남 서산시	190	경북 칠곡군
26	부산 기장군	81	경기 수원시	136	충남 서천군	191	경북 포항시
27	부산 남구	82	경기 시흥시	137	충남 아산시	192	경남 거제시
28	부산 동구	83	경기 안산시	138	충남 연기군	193	경남 거창군
29	부산 동래구	84	경기 안성시	139	충남 예산군	194	경남 고성군
30	부산 부산진구	85	경기 안양시	140	충남 천안시	195	경남 김해시
31	부산 북구	86	경기 양주군	141	충남 청양군	196	경남 남해군
32	부산 사상구	87	경기 양주시	142	충남 태안군	197	경남 마산시
33	부산 사하구	88	경기 양평군	143	충남 홍성군	198	경남 밀양시
34	부산 수영구	89	경기 여주군	144	전북 고창군	199	경남 사천시
35	부산 연제구	90	경기 연천군	145	전북 군산시	200	경남 양산시
36	부산 영도구	91	경기 오산시	146	전북 김제시	201	경남 의령군
37	부산 해운대	92	경기 용인시	147	전북 남원시	202	경남 진주시
38	대구 남구	93	경기 의왕시	148	전북 무주군	203	경남 진해시
39	대구 달서구	94	경기 의정부	149	전북 부안군	204	경남 창녕군
40	대구 달성군	95	경기 이천시	150	전북 완주군	205	경남 창원시
41	대구 동구	96	경기 파주시	151	전북 익산시	206	경남 통영시
42	대구 북구	97	경기 평택시	152	전북 전주시	207	경남 하동군
43	대구 서구	98	경기 포천시	153	전북 정읍시	208	경남 함안군
44	대구 수성구	99	경기 하남시	154	전남 고흥군	209	경남 함양군
45	대구 중구	100	경기 화성시	155	전남 광양시	210	경남 합천군
46	인천 강화군	101	강원 강릉시	156	전남 나주시	211	제주 서귀포시
47	인천 계양구	102	강원 고성군	157	전남 목포시	212	제주 제주시
48	인천 남구	103	강원 동해시	158	전남 무안군		
49	인천 남동구	104	강원 삼척시	159	전남 보성군		
50	인천 동구	105	강원 속초시	160	전남 순천시		
51	인천 부평구	106	강원 양양군	161	전남 여수시		
52	인천 서구	107	강원 영월군	162	전남 영광군		
53	인천 연수구	108	강원 원주시	163	전남 영암군		
54	인천 중구	109	강원 인제군	164	전남 완도군		
55	광주 광산구	110	강원 정선군	165	전남 장성군		

<표 4-9> 조사의 내용적 범위

순번	내 용	분 석 기 준
1	가맹점 사업 전략	프랜차이즈 시스템 현황
2	가맹점 가입 기준	유효 수요의 측정
3	가맹점 진출 기준	상권 획정의 측정
4	입지 결정 기준	입지 결정의 분석
5	입지문제 및 갈등	입지 문제의 분석
6	갈등 해소 대책	입지문제의 해소 전략

□ 상권 측정 방법

상권 및 수요의 현황 측정을 위해 가맹학원의 입지를 기준으로 실제 수요자 및 수요지역을 각각 초등학생과 초등학교로 정의하였다. 그리고, 수요지인 초등학교와 가맹점간의 거리를 측정하여 획정된 상권의 범위를 파악하였다.



<그림 4-3> 상권 범위 및 입지 경쟁도 측정

* 주) 경기도 일산지역 상권 및 입지 측정 예시

2. 자료의 분석

2.1. 시스템 기본 현황

2000년 설립이후 공격적인 마케팅과 지역공략으로 연평균 27%의 성장률을 보이며 2005년말 가맹점수 1,869개, 수강학생수 80,697명을 정점으로 2008년 말 현재 가맹점수 1,102개, 수강학생수 123,701명, 시장점유율 9.4%의 경영성과를 보이고 있다. 년도별 시스템 현황은 다음과 같다.

가. 년도별 시스템 현황

<표 4-10> 년도별 시스템 현황

구 분	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
가맹학원 (개)	904	1,460	1,610	1,869	877	1,128	1,102
수 강 생 (명)	56,733	68,855	72,256	80,697	90,763	102,147	123,701
가맹학원 평균수강생 (명)	63	47	45	43	103	91	112
시장점유율	4.3%	5.2%	5.5%	6.1%	6.9%	7.8%	9.4%
총시장점유율	1.5%	1.9%	2.0%	2.2%	2.5%	2.8%	3.4%

나. 권역별 현황 [1차, 2차, 3차권역]

2008년말 현재 1,102개 가맹학원은 전국 광역도시 16개 권역, 시·군·구 212개 권역에 분포되어 있으며 권역별 현황은 다음과 같다.

<표 4-11> 권역별 현황

순번	1차 권역 (개)	2차 권역 (개)	가맹 학원 (개)	수강 학생 (명)	시장 점유율 (%)	상권 범위 (m)	유효수요 초등학교 (개)	유효수요 초등학생 (명)
1	서울	24	120	12,175	7.9	358	314	451,947
2	부산	13	66	6,344	9.3	361	91	113,830
3	대구	8	58	7,742	11.9	454	78	104,150
4	인천	9	70	9,343	9.2	386	102	135,191
5	광주	5	44	5,017	9.4	362	64	84,379
6	제주	2	21	2,628	10.6	428	16	24,707
7	대전	5	43	5,104	10.6	328	56	74,704
8	울산	5	37	5,212	12	394	42	54,274
9	경기	31	198	19,529	7.0	429	457	632,425
10	강원	16	52	4,872	9.9	410	35	46,335
11	충북	11	43	6,025	11.5	390	43	59,590
12	충남	16	78	8,449	11.1	520	48	65,173
13	전북	10	40	4,111	8.9	517	50	67,398
14	전남	15	45	5,625	11.5	486	42	53,863
15	경북	23	78	9,726	12.3	473	65	89,602
16	경남	19	109	11,259	9.7	352	107	142,980
합계	16	212	1,102	123,701	9.4	413	1,610	2,200,548

* 주) 2008년 12월 31일 현재

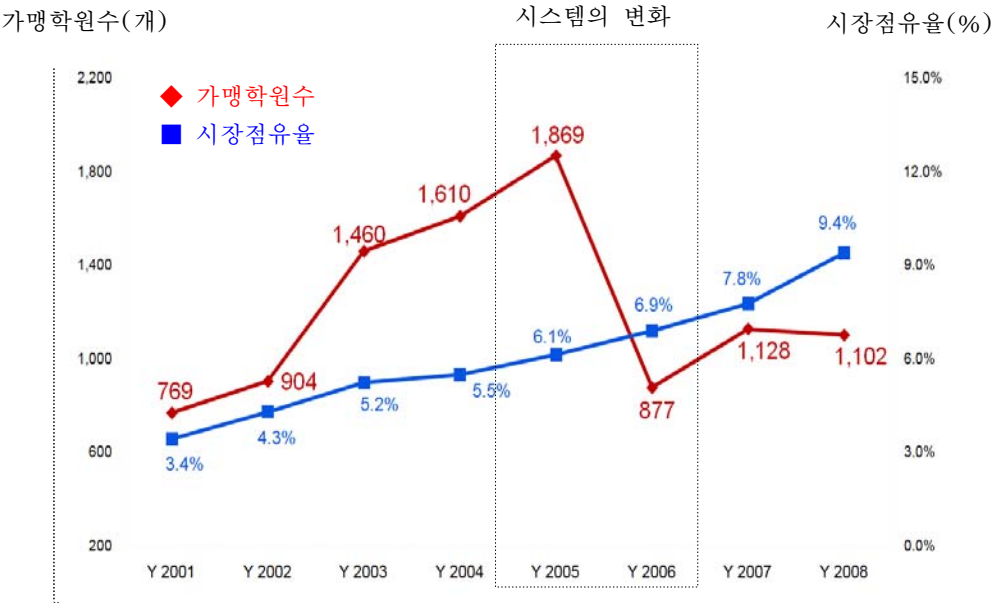
다. 시스템의 변화

2005년말 1,869개의 최대 가맹학원수를 확보하며 프랜차이즈 사업의 정점에 있었으나 급격한 시스템 확장에 따른 문제점과 갈등이 지속적으로 발생되었다. 이에 2005년 대책을 준비·수립하고, 2006년 정책을 추진하였고 이 과정에서 992개의 가맹학원을 탈락시켰다. 이에 따른 가맹점 전략의 변화 전(前)·후(後)의 시스템 현황은 다음과 같다.

<표 4-12> 2005년 대비 2006년 시스템 현황 비교

비교년도	입지문제(갈등)	가맹학원	시장점유율	비 고
2005	지속 발생	1,869개	6.1%	-992개 가맹학원 감소
2006	문제 해소	877개	6.9%	

입지문제의 발생과 해소 정책의 추진 과정에서의 시스템 현황을 년도별 추이 그래프로 나타내면 다음과 같다.



[그림 4-4] 년도별 시스템 추이

(1) 권역별 현황 [1차 권역]

서울지역은 2005년 296개의 가맹학원에서 2006년말 96개로 68%로 감소하였으며, 경기도 지역은 245개 감소, 부산 지역은 79개 감소 등으로 권역별 시스템의 변화가 있었다. 권역별 시스템 변화는 다음과 같다.

<표 4-13> 권역별 시스템 변화 [1차 권역]

1차 권역	2005		2006		증 감	
	가맹학원 (a)	시장점유율 (b)	가맹학원 (c)	시장점유율 (d)	(c)-(a)	(d)-(b)
서울	296 개	5.3 %	96 개	5.6 %	-200 개	0.3 %
부산	138 개	9.2 %	59 개	10.3 %	-79 개	1.1 %
대구	80 개	7.4 %	31 개	9.6 %	-49 개	2.2 %
인천	102 개	3.8 %	50 개	4.7 %	-52 개	0.9 %
광주	82 개	8.9 %	39 개	8.5 %	-43 개	-0.4 %
제주	34 개	6.2 %	18 개	7.1 %	-16 개	0.9 %
대전	64 개	6.5 %	38 개	10.3 %	-26 개	3.8 %
울산	52 개	6.8 %	30 개	8.5 %	-22 개	1.7 %
경기	398 개	4.3 %	153 개	5.3 %	-245 개	1.0 %
강원	73 개	6.8 %	41 개	7.3 %	-32 개	0.5 %
충북	54 개	4.8 %	33 개	6.5 %	-21 개	1.7 %
충남	108 개	6.1 %	58 개	6.0 %	-50 개	-0.1 %
전북	63 개	5.4 %	33 개	4.8 %	-30 개	-0.6 %
전남	71 개	9.6 %	40 개	7.3 %	-31 개	-2.3 %
경북	97 개	9.2 %	66 개	8.9 %	-31 개	-0.3 %
경남	157 개	6.8 %	92 개	8.4 %	-65 개	1.6 %
합계	1,869 개	6.1 %	877 개	6.9 %	-992 개	0.8 %

(2) 권역별 현황 [2차 권역]

2차권역		2006	2005	증감	2차권역		2006	2005	증감
1	서울 강남구	4	11	-7	56	광주 남구	6	12	-6
2	서울 강동구	6	15	-9	57	광주 동구	1	3	-2
3	서울 강북구	2	9	-7	58	광주 북구	12	28	-16
4	서울 강서구	5	22	-17	59	광주 서구	8	21	-13
5	서울 관악구	7	20	-13	60	대전 대덕구	8	11	-3
6	서울 광진구	5	13	-8	61	대전 동구	7	9	-2
7	서울 구로구	5	10	-5	62	대전 서구	12	26	-14
8	서울 금천구	5	8	-3	63	대전 유성구	7	11	-4
9	서울 노원구	5	27	-22	64	대전 중구	4	7	-3
10	서울 도봉구	3	12	-9	65	울산 남구	9	22	-13
11	서울 동대문구	2	10	-8	66	울산 동구	4	7	-3
12	서울 동작구	6	14	-8	67	울산 북구	5	8	-3
13	서울 마포구	5	8	-3	68	울산 울주군	5	7	-2
14	서울 서대문구	1	7	-6	69	울산 중구	7	8	-1
15	서울 서초구	1	8	-7	70	경기 가평군	3	4	-1
16	서울 성동구	4	8	-4	71	경기 고양시	21	39	-18
17	서울 성북구	5	10	-5	72	경기 광명시	0	3	-3
18	서울 송파구	3	16	-13	73	경기 광주시	5	17	-12
19	서울 양천구	3	10	-7	74	경기 구리시	1	6	-5
20	서울 영등포구	7	15	-8	75	경기 군포시	5	13	-8
21	서울 용산구	2	4	-2	76	경기 김포시	4	12	-8
22	서울 은평구	6	16	-10	77	경기 남양주	5	23	-18
23	서울 중구	1	5	-4	78	경기 동두천	1	2	-1
24	서울 중랑구	3	18	-15	79	경기 부천시	19	40	-21
25	부산 금정구	4	15	-11	80	경기 성남시	10	33	-23
26	부산 기장군	4	6	-2	81	경기 수원시	9	27	-18
27	부산 남구	2	13	-11	82	경기 시흥시	8	19	-11
28	부산 동구	2	2	0	83	경기 안산시	8	25	-17
29	부산 동래구	7	14	-7	84	경기 안성시	3	4	-1
30	부산 부산진구	8	16	-8	85	경기 안양시	9	30	-21
31	부산 북구	4	12	-8	86	경기 양주군	3	4	-1
32	부산 사상구	6	8	-2	87	경기 양주시	2	4	-2
33	부산 사하구	7	19	-12	88	경기 양평군	1	2	-1
34	부산 수영구	3	6	-3	89	경기 여주군	1	1	0
35	부산 연제구	5	8	-3	90	경기 연천군	1	1	0
36	부산 영도구	3	6	-3	91	경기 오산시	2	3	-1
37	부산 해운대	4	13	-9	92	경기 용인시	4	24	-20
38	대구 남구	0	4	-4	93	경기 의왕시	1	7	-6
39	대구 달서구	6	21	-15	94	경기 의정부	4	14	-10
40	대구 달성군	4	7	-3	95	경기 이천시	5	7	-2
41	대구 동구	5	9	-4	96	경기 파주시	2	3	-1
42	대구 북구	8	14	-6	97	경기 평택시	5	12	-7
43	대구 서구	3	6	-3	98	경기 포천시	2	4	-2
44	대구 수성구	4	17	-13	99	경기 하남시	2	5	-3
45	대구 중구	1	2	-1	100	경기 화성시	7	10	-3
46	인천 강화군	2	2	0	101	강원 강릉시	3	11	-8
47	인천 계양구	4	10	-6	102	강원 고성군	1	1	0
48	인천 남구	8	12	-4	103	강원 동해시	2	4	-2
49	인천 남동구	8	19	-11	104	강원 삼척시	3	4	-1
50	인천 동구	1	2	-1	105	강원 속초시	3	3	0
51	인천 부평구	8	16	-8	106	강원 양양군	1	1	0
52	인천 서구	9	20	-11	107	강원 영월군	2	2	0
53	인천 연수구	8	16	-8	108	강원 원주시	8	17	-9
54	인천 중구	2	5	-3	109	강원 인제군	4	4	0
55	광주 광산구	12	18	-6	110	강원 정선군	1	1	0

<표 4-14> 권역별 시스템 변화 [2차 권역]

2차권역			2006	2005	증감	2차권역			2006	2005	증감
111	강원 철원군		3	5	-2	166	전남 합평군		1	2	-1
112	강원 춘천시		2	8	-6	167	전남 해남군		1	1	0
113	강원 태백시		1	1	0	168	전남 화순군		1	2	-1
114	강원 평창군		2	3	-1	169	경북 경산시		7	7	0
115	강원 홍천군		4	5	-1	170	경북 경주시		9	12	-3
116	강원 화천군		1	3	-2	171	경북 고령군		1	2	-1
117	충북 괴산군		1	1	0	172	경북 구미시		8	12	-4
118	충북 보은군		1	1	0	173	경북 군위군		1	1	0
119	충북 영동군		1	1	0	174	경북 김천시		2	2	0
120	충북 옥천군		1	1	0	175	경북 문경시		1	2	-1
121	충북 음성군		5	5	0	176	경북 봉화군		1	1	0
122	충북 제천시		2	3	-1	177	경북 상주시		2	2	0
123	충북 증평군		0	0	0	178	경북 성주군		0	1	-1
124	충북 진천군		1	2	-1	179	경북 안동시		5	10	-5
125	충북 청원군		3	5	-2	180	경북 영덕군		0	2	-2
126	충북 청주시		17	31	-14	181	경북 영양군		1	1	0
127	충북 충주시		1	4	-3	182	경북 영주시		1	4	-3
128	충남 계룡시		0	1	-1	183	경북 영천시		2	3	-1
129	충남 공주시		4	7	-3	184	경북 예천군		1	1	0
130	충남 금산군		1	2	-1	185	경북 울릉군		1	1	0
131	충남 논산시		0	5	-5	186	경북 울진군		2	2	0
132	충남 당진군		2	4	-2	187	경북 의성군		1	1	0
133	충남 보령시		3	6	-3	188	경북 청도군		0	0	0
134	충남 부여군		3	3	0	189	경북 청송군		1	4	-3
135	충남 서산시		5	8	-3	190	경북 칠곡군		4	5	-1
136	충남 서천군		0	1	-1	191	경북 포항시		15	21	-6
137	충남 아산시		9	16	-7	192	경남 거제시		9	15	-6
138	충남 연기군		3	5	-2	193	경남 거창군		1	1	0
139	충남 예산군		1	1	0	194	경남 고성군		3	5	-2
140	충남 천안시		23	42	-19	195	경남 김해시		12	18	-6
141	충남 청양군		2	2	0	196	경남 남해군		0	2	-2
142	충남 태안군		1	2	-1	197	경남 마산시		17	29	-12
143	충남 홍성군		1	3	-2	198	경남 밀양시		2	4	-2
144	전북 고창군		1	1	0	199	경남 사천시		3	4	-1
145	전북 군산시		1	5	-4	200	경남 양산시		9	16	-7
146	전북 김제시		3	4	-1	201	경남 의령군		1	1	0
147	전북 남원시		2	2	0	202	경남 진주시		10	16	-6
148	전북 무주군		1	1	0	203	경남 진해시		1	3	-2
149	전북 부안군		1	1	0	204	경남 창녕군		3	4	-1
150	전북 완주군		2	2	0	205	경남 창원시		9	25	-16
151	전북 익산시		7	18	-11	206	경남 통영시		8	10	-2
152	전북 전주시		14	27	-13	207	경남 하동군		1	1	0
153	전북 정읍시		1	2	-1	208	경남 함안군		1	1	0
154	전남 고흥군		2	2	0	209	경남 함양군		1	1	0
155	전남 광양시		4	6	-2	210	경남 합천군		1	1	0
156	전남 나주시		1	1	0	211	제주 서귀포시		6	12	-6
157	전남 목포시		8	14	-6	212	제주 제주시		12	22	-10
158	전남 무안군		1	1	0						0
159	전남 보성군		1	1	0						0
160	전남 순천시		10	18	-8						0
161	전남 여수시		6	14	-8						0
162	전남 영광군		1	1	0						0
163	전남 영암군		1	3	-2						0
164	전남 완도군		1	2	-1						0
165	전남 장성군		1	3	-2	합 계			877	1,869	-992

2.2. 사업 전략 및 기준

프랜차이즈 G사는 2000년 설립시 전국 총 2,000개 가맹점 진출을 목표로 사업을 추진하였다. 신규 가맹점 모집은 전국 41개 지역본부에서 지역내 상권을 분석하여 가맹점의 입지를 결정하고 신규 가맹점을 진출시키는 과정(Process)을 거친다. 사업 전략 및 가맹점 기준은 다음과 같다.

가. 가맹본부 사업전략

<표 4-15> 가맹본부 사업 전략

기 준	사 업 목 표
총 가맹점	전국 총 2,000개 가맹점 진출
가맹 기준	초등학생 기준 2,000명당 1개 가맹점 (*2000년말 기준 총 초등학생 수 : 4,019,991명)
시장점유율	목표 10%

나. 신규 가맹학원 기준

<표 4-16> 신규 가맹학원 기준

기 준	세 부 사 항
학원 면적	80평 / 교실 7개
강 사	내국인 2명 이상 / 원어민 30명당 1명
기 타	PC 20석 / 스쿨버스 1대
모집 단위	41개 지역본부에서 가맹심사
상권 단위	초등학생 2,000명 기준
수강생 수	가맹학원 당 200명 목표

2.3. 입지문제 해소 전략

2005년 본 시스템내 가맹학원수는 1,869개로 최대 정점을 이루었다. 이는 가맹본부의 사업 전략인 전국 2,000개 목표에 근접한 성과이나 시장점유율은 목표를 달성하지 못했다. 또한, 공격적인 마케팅전략을 통해 시장점유율을 높이려는 활동에도 불구하고 정체현상을 보였다. 이러한 결과 가맹학원과 가맹본부간의 적정 수익성확보 문제와 원인대 대한 갈등이 지속적으로 발생하는 상황이었다.

가맹본부는 본 정체현상과 가등에 대한 분석으로, 사업전략상 상권 및 입지 배분 전략이 효율적이지 못하여 가맹학원간 경쟁이 높고 이에 따른 가맹학원의 갈등의 원인이 되어 마케팅전략이 활성화 되지 못했다는 결과를 도출하고 전략의 수정을 통해 각 가맹학원의 독점 영업권을 부여할 수 있도록 상권 획정 전략을 수정하여 문제를 해소하는 전략을 2006년 추진하였다.

<표 4-17> 가맹본부의 사업 전략 수정

기 준	당초 전략 (2005년)	수정 전략 (2006년)
총 가맹점	전국 총 2,000개	전국 총 2,000개
상권 기준	초등학생 인구수	초등학교 수
가맹 기준	초등학생 기준 2,000명당 1개 가맹점	1,000명 초등학교 1개당 1개 가맹점
시장점유율	목표 10%	목표 10%

3. 모형을 통한 분석 및 검증

연구의 실증분석을 위해 수집·분석된 자료를 앞에서 선정한 모형을 통해 "입지문제 발생기간[2005년]"과 "입지문제 해결후의 기간[2006년]"을 비교·분석하며, 비교대상 두 기간동안 가맹본부가 ①상권을 획정하여 ②가맹학원을 입지(출점)시킨 각 과정의 분석과 검증을 통해 분석한다.

3.1. 입지문제 발생기간 분석 [2005년]

가. 상권 획정 분석

2000년 설립 후 G사가 추진한 가맹점 전략은 전국을 대상으로 총 2,000개의 가맹점을 확보하여 시스템 네트워크를 구성하는 전략으로, 총 가맹점수 목표는 결국 전국을 2,000개의 상권으로 세분화 한다는 것이며 지속적인 가맹학원 증가로 인해 입지문제와 갈등이 발생되었다. 2005년 상권 획정 전략의 유효성에 대한 분석은 다음과 같다.

(1) 가맹본부의 전략

기 준	사 업 목 표
총 가맹학원	전국 총 2,000개 가맹점 진출
가맹 기준	초등학생 기준 2,000명당 1개 가맹점 (*2005년말 기준 총 초등학생 수 : 4,022,801명)

※ <표 4-15> 참조

(2) 모형을 통한 검증

1) 기초자료 산출

<표 4-18> 유효수요 추정 기초자료

기 준	세 부 항 목	산출값
1. 고정비(TFC)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 학원임대료 : 최소 80평 ▶ 건물관리비 : 최소 80평 ▶ 내국인강사 : 2명 ▶ 원어민강사 : 학생 30명당 1명 ▶ 기타운영비 : 스쿨버스 등 ▶ 감가상각비 : 초기투자액 	11,583,530원/월
2. 판매액 (P)	▶ 수강생 1명당 월수강료	130,000원/월
3. 변동비 (VC)	▶ 수강생 1명당 교재비, 소모품비	15,000원/월
4. 목표 시장점유율 (TMS_j)	▶ 가맹학원 수강생	10%
5. 총 초등학생 인구수 (TD)	▶ 2005년 12월말 전국 기준	4,022,801명

* 주) 세부항목 임대료, 인건비 등 2005년말 기준 통계청 기초자료.

2) 모형의 적용

a. 분석모형

$$TS_j = \sum_{i=1}^n \left(\frac{TD_i}{\sum_{h=1}^n \left(\frac{TFC}{P - VC} \right)} \right)$$

TS_j : 프랜차이즈 j의 출점가능 총 가맹점 수 추정
 TFC : 고정비, P : 판매액, VC : 변동비, h : 가맹학원
 TMS_j : 시장점유율 목표, TD_i : i지역, 총 초등학생 인구수

b. 손익분기점 수강생 추정 [$BepS_{ijh}$]

$$\begin{aligned}
 &= \text{고정비} \div (\text{판매액} - \text{변동비}) \\
 &= 11,583,530\text{원} \div (130,000\text{원} - 15,000\text{원}) \\
 &\doteq 100\text{명}
 \end{aligned}$$

c. 유효수요 추정 [TED_{ij}]

= 손익분기점 수강생 ÷ 시장점유율 목표

= 100명 ÷ 10%

≡ 1,000명

d. 출점 가능 총 가맹학원수 추정 [TS_j]

= 총 초등학생 인구수 ÷ 추정 유효수요

= 4,022,801명 ÷ 1,000명

≡ 4,023개

e. 수정모형 <식 4-7>을 적용한 총 가맹학원수의 추정 [$TS_{j,a}$]

= 유효수요를 초등학생에서 초등학교로 상권 확장 기준 변경

= 추정된 유효수요 1,000명이상 초등학생이 다니는 초등학교수

= 1,704개

3) 추정 결과 및 검증

상권 확장 분석모형을 통해 추정된 프랜차이즈 시스템내 총 출점가능 가맹학원수는 1,704개로 추정되었다. 이는 분석모형 <식 4-5>을 통한 추정결과 총 출점가능 가맹학원수는 4,023개로 추정되어 가맹본부의 사업전략은 적절하다고 판단할 수 있으나 이는 유효수요를 초등학생을 기준으로 단순히 설정한 결과이므로 초등학생이 일정한 범위에 군집하는 상황이 아니므로 주거지역, 등하교 방법, 교통여건 등의 세부적인 환경까지 고려해야 하므로 매우 어려운 상황이 발생된다.

따라서 효율적인 상권 확장을 위해서는 유효수요를 초등학생이 아닌 초등학교로 설정하는 것이 효과적이며 이러한 근거는 유효수요 초등학생이 군집하는 독점적 범위가 될 수 있기 때문이다.

이에 따라 가맹학원 1개당 유효수요 1,000명으로 추정된 값을 기준으로 전국 초등학교를 분석모형 <식 4-7>을 통해 초등학생 1,000명 이상 학교로 세분하면 전국을 1,704개의 상권으로 확장할 수 있는 것이다.

<표 4-19> 추정 상권의 수정

기 준	분석모형 a.	분석모형 b.
상권 확정	전국 총 4,023개	전국 총 1,704개
확정 기준	초등학생 1,000명이 거주하는 지역을 1개 상권으로 확정	초등학생 1,000명 이상 초등학교를 1개 상권으로 확정

(3) 비교 분석

총 출점가능 가맹학원수 및 상권 확정을 모형을 통한 추정 결과와 실제 가맹본부의 전략을 비교해 보면 다음과 같다.

<표 4-20> 상권 확정의 비교 [2005년]

가맹본부 추진 전략	2005년 가맹학원수	분석모형을 통한 추정
2,000개	1,869개	1,704개
초등학생 기준 2,000명당 1개 상권 확정	초등학생 기준 2,000명당 1개 상권 확정	초등학생 1,000명 이상 초등학교를 1개 상권 확정

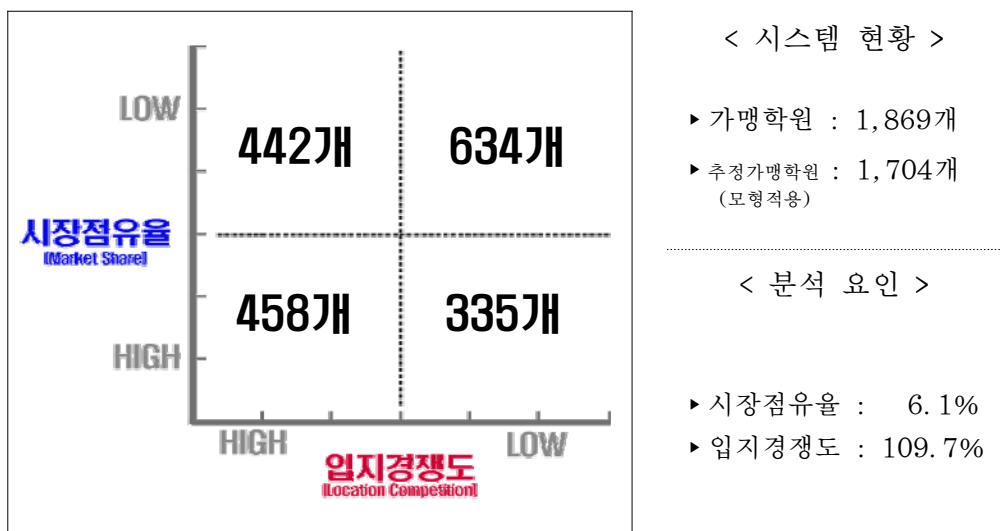
위와 같은 분석결과 G사 가맹본부는 가맹점 전략에 따라 전국 2,000개의 가맹학원을 추가시키는 전략을 목표에 따라 2005년말 현재 1,869개의 가맹학원을 진출시켜 목표에 부합된다고 분석됐다. 그러나 모형을 통한 추정과 수정 검증을 통해 추정된 총 가맹점수는 1,704개로 과포화가 발생되고 또한 초등학생을 기준으로 상권을 확정하여 비효율적인 상권 확정이 되어 상권이 중복되거나 동일한 상권으로 확정되는 상황이 발생되며 입지문제, 즉 가맹점간 경쟁과 이에 따른 갈등이 발생한 것으로 분석되었음.

나. 입지 성과 분석

앞의 상권 획정 분석을 통해 2005년말 비효율적인 상권 획정 상황에서 가맹학원이 증가하며 입지문제가 발생되고 가맹본부와 가맹점간 갈등이 심화되었던 상황을 입지 분석 모형을 통해 분석해 본다. 각 4분위(Cell)는 측정된 수치의 평균으로 정하여 분석한다.

(1) 2005년 가맹학원의 입지분석

1) 모형의 적용



[그림 4-5] 2005년도 입지분석 결과

2) 결과의 해석

모형을 통한 분석결과 총 1,869개의 가맹학원의 개별 입지가 분석되었고 분석된 결과를 통해 탈락, 추가 또는 유지로 진행될 것이다.

☐ Cell“A”: 442개 가맹학원

상권내에 적정 가맹학원 수가 초과 입지되어 입지경쟁률이 높아 시장 점유율이 낮은 가맹점. 수익성 확보가 되지않아 갈등이 유발되는 가맹학원으로 탈락이 예상됨.

☐ Cell“B” : 634개 가맹학원

낮은 시장점유율에 의해 탈락 또는 추가가 결정되어야 할 가맹점. 상권내에 가맹점 수는 유효하게 입지되어 입지경쟁률은 낮으나 경영 성과가 좋지 않아 시장점유율은 낮으므로 신규 가맹점을 추가 하거나 현재 가맹학원의 경영개선이 필요함.

☐ Cell“C” : 458개 가맹학원

입지경쟁이 높아 탈락 또는 추가가 결정 될 가맹점. 입지문제로 인해 시장점유율이 낮은 가맹점과 높은 가맹점간 갈등이 유발되나 경영 성과는 좋아 시장점유율이 높은 가맹점으로 기존 가맹점과의 통합 또는 재입지가 필요함.

☐ Cell“D” : 335개 가맹학원

시스템내에서 성공하여 계속 남아있게 될 가맹점. 상권내에 가맹점 수가 유효하게 입지되어 입지경쟁률이 낮고 경영 성과도 좋고 시장점유율이 높아 계속 유지될 가맹점.

3.2. 입지문제 해소 후 분석 [2006년]

가. 상권 확정 분석

2005년 입지문제와 갈등 해소를 위해 상권 확정 전략을 변경하였으며, 변경 기준은 유효수요를 초등학교에서 초등학교이 군집하고 있는 초등학교로 변경하였다. 이에 따라 초등학교내에 1개 가맹학원을 기준으로 독점 영업권을 보장하여 동일 가맹학원간 경쟁을 배제하여 가맹학원의 적정수익성을 보장하고 이를 통한 시장점유율 확대를 추진하였다. 2006년 새롭게 추진한 상권 확정 전략의 유효성에 대한 분석은 다음과 같다.

(1) 가맹본부의 전략

기 준	사 업 목 표
총 가맹학원	전국 총 2,000개 가맹점 진출
가맹 기준	초등학교 1,000명이상 초등학교당 1개 가맹학원

※ <표 4-17> 참조

(2) 모형을 통한 검증

$$a. \quad TS_{j,a} = \sum_{i=1}^n (S_i) / S_i = \sum_{k=1}^n f_{count(S_k \geq 1)} (|PS_{i,k} / ED_{i,j}| \times ED_{i,j})$$

- $TS_{j,a}$: 프랜차이즈 j의 출점가능 총 가맹점 수 추정
- S_i : i지역, 프랜차이즈 j의 출점가능 가맹점 수
- $PS_{i,k}$: i지역, 초등학교 k의 초등학교 수 / k : 초등학교
- $ED_{i,j}$: i지역, 프랜차이즈 j의 가맹학원당 유효수요

- b. 총 가맹학원수의 추정 [$TS_{j,a}$]
 - = 유효수요를 초등학교에서 초등학교로 상권 확정 기준 변경
 - = 2006년말 유효수요 1,000명이상 초등학교이 다니는 초등학교수
 - = 1,610개

(3) 비교 분석

총 출점가능 가맹학원수 및 상권 획정을 모형을 통한 추정 결과와 실제 가맹본부의 전략을 비교해 보면 다음과 같다.

<표 4-21> 상권 획정의 비교 [2006년]

가맹본부 추진 전략	2006년 가맹학원수	분석모형을 통한 추정
2,000개	877개	1,610개
초등학생 1,000명 이상 초등학교를 1개 상권 획정	초등학생 1,000명 이상 초등학교를 1개 상권 획정	초등학생 1,000명 이상 초등학교를 1개 상권 획정

위와 같은 분석결과 가맹본부는 새로운 가맹점 전략에 따라 전국 2,000개의 가맹학원 목표는 동일하나 상권 획정 기준인 유효수요를 초등학생에서 초등학생이 군집하고 있는 초등학교로 변경하였다. 이에 따라 상권이 중복되거나 동일 상권으로 획정되어 가맹학원이 과포화된 지역에는 경쟁력이 있는 가맹학원을 선택하고 경영성과가 낮거나 문제가 지속적으로 발생하는 가맹학원은 탈락시켰다. 가맹학원의 탈락은 자발적인 탈락과 가맹본부의 가맹계약 갱신을 포기하거나 동일 상권내의 가맹학원간 합병,연합 등의 방법으로 진행되었으며 총 992개의 가맹학원이 탈락되었다.

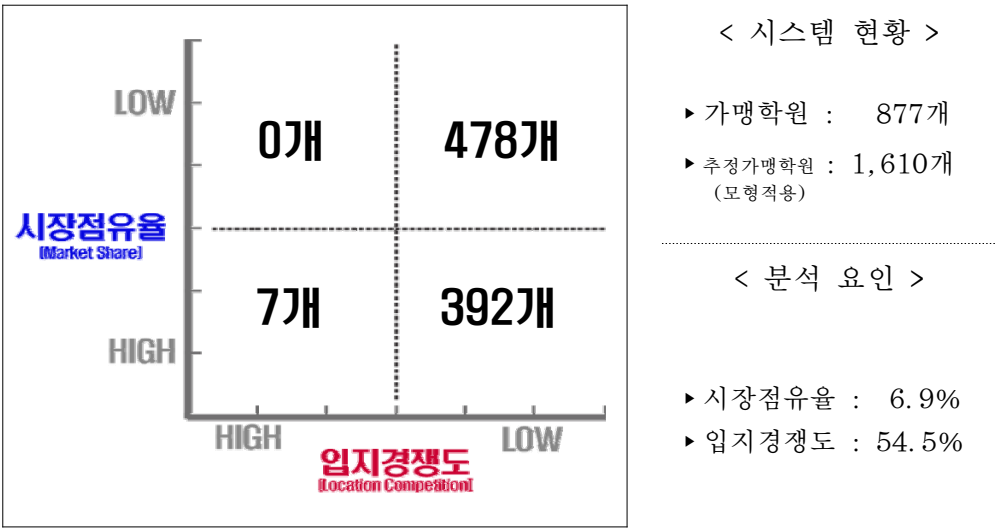
이런한 수행 결과 2006년말 현재 877개의 가맹학원이 유지되었고 모형을 통한 추정된 총 출점가능 가맹학원수는 1,610개로 과포화가 해소되어 효율적인 상권 획정이 이루어 지며 입지문제, 즉 가맹점간 경쟁과 이에 따른 갈등이 대부분 해소된 것으로 분석되었음.

나. 입지 성과 분석

가맹본부의 입지문제 해소를 위한 새로운 상권 확정 전략을 본격적으로 추진하고 완결된 상황하에서 2006년말 개별 가맹학원의 입지 현황을 입지 분석 모형을 통해 분석해 본다. 각 4분위(Cell)는 측정된 수치의 평균으로 정하여 분석한다.

(1) 2006년 가맹학원의 입지분석

1) 모형의 적용



[그림 4-6] 2006년도 입지분석 결과

(2) 결과의 해석

모형을 통한 분석결과 총 877개의 가맹학원의 개별 입지가 분석되었다. 2005년 대비 총 992개 가맹학원이 시스템에서 탈락됐다. 이는 2005년 입지 분석결과 Cell "A" 442개, Cell "C" 458개 위치했던 총 1,000개의 가맹학원에서 대부분 탈락된 것으로 해석된다. 이에 따라 입지경쟁도는 2005년 109.7%에서 54.5%로 55.2p%가 감소하며 입지경쟁도가 낮아졌다

그리고, 가맹학원수는 53% 감소되었으나 오히려 수강생수와 시장점유율은 각각 12%, 0.8p%가 증가한 것으로 나타나 상권 확장 전략은 효율적인 것으로 분석되었다.

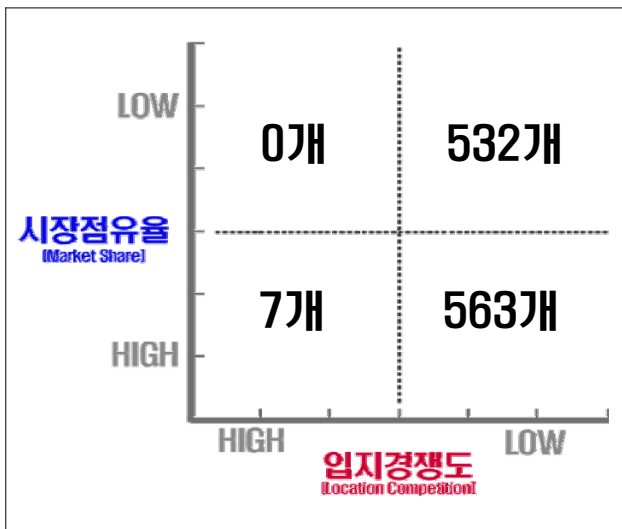
또한, 입지경쟁도가 높은 Cell "C"의 위치에 남아있는 7개의 가맹학원은 가맹본부에서 직영점으로 운영하는 7개의 학원으로 광역시 이상 대도시의 고급 수요지역에 출점하여 홍보 및 교육서비스 개발을 위한 목적으로 운영중인 학원으로 파악됐다.

3.3. 전략 변화 이후 경영성과 분석 [2008년]

가맹본부의 입지문제 해소된 2006년말 이후 안정단계에 있는 2008년말 개별 가맹학원의 입지 현황을 입지 분석 모형을 통해 분석해 본다.

가. 2008년 가맹학원의 입지분석

(1) 모형의 적용



< 시스템 현황 >

- ▶ 가맹학원 : 1,102개
- ▶ 추정가맹학원 : 1,610개
(모형적용)

< 분석 요인 >

- ▶ 시장점유율 : 9.4%
- ▶ 입지경쟁도 : 68.4%

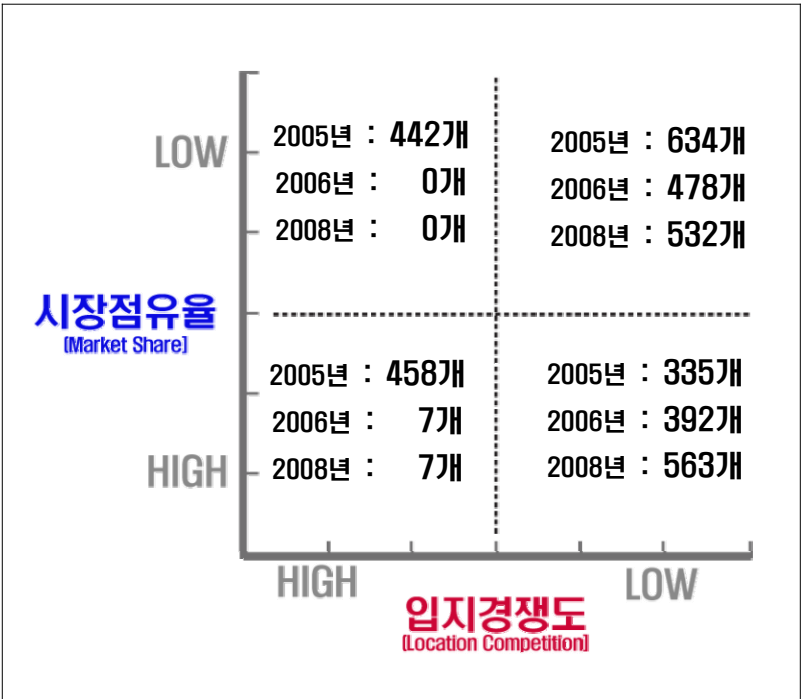
[그림 4-7] 2008년도 입지분석 결과

(2) 결과의 해석

모형을 통한 분석결과 총 1,102개의 가맹학원의 개별 입지가 분석되었으며, 2006년 대비 225개 가맹학원이 시스템에 추가됐다. 추가된 225개의 가맹학원은 입지경쟁 원인이 해소되고 효율성을 높이는 운영을 통해 Cell "D"에 대부분 위치하였으며, 성공적인 이 위치의 가맹점은 2006년 392개 대비 171개 증가한 563개로 분석됐다. 또한 시스템 전체 시장점유율도 2006년 6.9% 대비 2.5p% 증가한 9.4%로 이는 시장점유율이 낮았던 Cell "B"에 위치했던 가맹점들의 경영개선에 의한 것으로 해석된다.

나. 3개년 입지분석 결과 비교

앞에서 분석된 2005년, 2006년, 2008년 각 가맹점의 입지분석 결과는 다음과 같다.



[그림 4-8] 년도별 입지분석 현황

제 3절. 분석결과와 해석

1. 가설의 검증

앞에서 진행된 실증분석을 토대로 결론 도출을 위한 가설들을 검증하면 다음과 같다.

□ 수요확대(Demand expansion)에 대한 가설

가설 1. 가맹점의 증가는 수요확대의 결과를 발생시킬 것이다.

가설 2. 가맹점의 증가는 프랜차이즈 시스템을 확장시킨다.

(1) 가설 1의 검증

분석대상 G社가 2000년 설립 후 공격적으로 추진한 마케팅 전략은 프랜차이즈 시스템의 확장을 위한 가맹학원 모집과 프랜차이즈 홍보를 통해 각 가맹학원의 수강생을 확보하는 두 부문으로 나눌 수 있으며, 신규 가맹학원의 증가(모집)는 기존 가맹학원의 수요와 별도로 새로이 확정된 상권에서 신규 수요를 창출하게 된다. 실증분석결과 본 프랜차이즈의 수요인 학원 수강생은 2001년 45,155명에서 2005년 80,697명으로 수요가 신규로 창출되었다. 이는 또한 시스템 전체의 수요 증가로 이어져 전체 시장점유율이 2001년 3.4%에서 2005년 6.1%로 증가하였다.

(2) 가설 2의 검증

실증분석결과 2001년 769개 가맹학원의 시스템 규모는 2005년까지 1,100개의 신규 가맹학원이 추가되었으며 이로 인해 시,군,구 단위(2차 상권)로 212개 상권을 확정하며 전국적인 시스템 네트워크가 구축되어 시스템이 확장되었다. 이는 신규 가맹학원 증가에 따른 가설 1의 결과와 함께 수요확대를 나타낸다.

따라서 가설 1, 2의 프랜차이즈 시스템에 신규 가맹학원이 추가되는 것은 기존 가맹학원의 수요와 별도로 신규 수요가 창출되며 시스템이 증가하여 수요확대에 대한 가설은 채택된다.

□ 상권잠식(Cannibalization)에 대한 가설

가설 3. 가맹점의 증가는 상권잠식의 결과를 발생시킬 것이다.

가설 4. 가맹점의 증가는 프랜차이즈 시스템의 입지문제를 발생시킨다.

(3) 가설 3의 검증

위의 가설 1,2가 채택됨에도 불구하고 창출된 수요를 세부적으로 살펴보면, 2001년 가맹학원 769개 대비 2005년 1,869개 학원의 증가율은 143%가 증가하였다. 그러나 수강생 증가율은 같은 기간 78%의 증가로 가맹학원 증가율에 비해 현저히 낮은 결과를 보였다. 또한, 가맹학원당 수강생수를 분석해 보면 2002년 63명, 2003년 47명, 2004년 45명, 2005년 43명으로 입지 문제 발생기간 가맹학원당 수강생은 줄어들어 신규 가맹학원이 기존 가맹학원의 상권을 잠식한 결과를 나타냈다. 이는 신규 가맹학원의 경쟁적 진출에 따라 상권이 세분화 되면서 중복되거나 동일한 상권으로 배분되며 발생되며 원인이 되는 것으로 분석되었다.

(4) 가설 4의 검증

가설 3에 따라 실제 2005년에는 가맹학원의 수익성 하락에 따른 가맹학원과 가맹본부와의 갈등이 지속적으로 발생했다. 갈등의 결과 가맹학원의 경영문제, 입지경쟁에 따른 시스템의 효율성 저하 등의 문제가 발생되면서 가맹학원의 모집이 둔화되고 시스템 확장이 정체되었다. 이로 인해 퇴출되거나 탈락되는 가맹학원 증가됐다.

따라서 가설 3, 4의 프랜차이즈 시스템에 신규 가맹학원이 추가되는 것은 기존 가맹학원과의 입지경쟁으로 상권잠식과 입지문제가 발생된다는 가설은 부분적으로 채택된다.

□ 입지배분(Location Allocation)에 대한 가설

가설 5. 입지문제는 상권 및 입지배분에 가장 큰 영향을 받을 것이다

(5) 가설 5의 검증

G사는 2005년 입지문제로 인한 갈등의 해결을 위해 입지문제 전략, 즉 가맹점 전략을 변경하여 추진하였다. 새로운 가맹전략의 핵심은 상권 확장 기준의 변경으로 기존 유효수요 추정을 초등학교 기준에서 초등학교를 독점 수요지로 확정하고 상권을 확정하여 가맹점간 입지경쟁을 해소하였다.

전략의 변경 및 추진 결과 2005년 1,869개 가맹학원에서 2006년 877개 가맹학원으로 992개의 가맹학원이 탈락하거나 통·폐합 됐다. 그러나 이러한 많은 수의 가맹학원 감소가 수요의 감소로 이어지지 않고 오히려 수강생 12%증가, 시장점유율 0.8p% 증가하였다. 또한, 상권의 효율적인 배분을 통해 시스템이 안정된 2008년은 2005년 대비 가맹학원수는 767개가 감소하였으나 수강생은 53.3% 증가하였고 시장점유율은 3.3p% 증가하였다.

따라서 위의 가설 1,2,3,4를 종합적으로 살펴본 결과 상권잠식과 수요확대를 결정하는 가장 중요한 요인은 상권 및 입지의 배분에 따른 동일 상권내의 가맹학원수 포화에 따른 입지경쟁이란 가설은 채택된다.

2. 결과의 요약

실증분석과 가설의 검증 결과를 통해 프랜차이즈 시스템에서 확장을 위해 신규 가맹점이 추가될 경우 신규 가맹점 증가는 기존 가맹점의 수요와 별도로 새로운 수요를 창출하게 된다. 또한, 가맹점 증가는 시스템 전체의 수요 증가로 이어져 전체 시장점유율이 증가되는 것으로 분석되어 신규 가맹점 증가를 통해 시스템을 확장하는 가맹본부의 전략은 유효한 것으로 수요확대(Demand expansion)라는 개념의 유효성이 검증됐다.

그러나 시스템 확장을 위해 기존 가맹점의 효율성 제고 또는 마케팅 전략보다 신규 가맹점을 추가 시키는 전략만을 지속적으로 추진하게 될 경우, 가맹본부는 결국 시장을 더욱 세분화 하게 된다. 이는 입지결정단계의 첫번째 단계인 상권 획정 단계에서 부터 입지문제를 야기시킬 수 있는 효율적이지 못한 상권 및 입지배분 전략을 추진하게 될 가능성을 내포하고 있다.

이에 효율적이지 못한 상권 및 입지배분 전략은 신규 가맹점의 진출이 입지문제를 발생시키고, 기존 가맹점과 신규 가맹점간 입지경쟁이 발생하고 가맹점의 수익성이 악화되면서 가맹본부와의 갈등이 발생한다. 결국 퇴출되거나 탈락되는 가맹점이 발생되어 전체 시장점유율의 감소로 이어지게 된다.

따라서, 프랜차이즈 시스템의 확장을 위한 신규 가맹점 추가에 따른 상권 잠식과 수요확대를 결정하는 가장 중요한 요인은 동일 상권내의 가맹점수 포화에 따른 입지문제로 인한 입지경쟁이며, 이는 효율적이지 못한 상권 및 입지배분에 의한 것이다.

제 5장 결 론

본 연구의 주요 내용은 소매환경과 소매구조의 변화로 인해 소매점이 다점포·다업종·다지역화 되며 치열한 경쟁이 발생되고 있는 시장상황 하에서, 특히 다점포 시스템의 한 유형인 프랜차이즈 시스템에서의 상권 및 입지 문제에 초점을 맞춘 최적의 입지모델에 대한 이론적 고찰과 이에 따른 실증분석을 대상으로 했다. 연구의 요지 및 의의를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 국내에서는 연구가 극히 미진했던 입지할당모델에 근거하고 있는 프랜차이즈 시스템에서의 상권 및 점포입지모델을 체계화 하였다.

과거 일반적 상권분석 및 입지모델에서 소홀히 다루어졌던 분야인 프랜차이즈 시스템과 같은 체인형·다점포 시스템에서 점포의 입지를 결정하는 이론 및 모델을 정리하였다는 것으로, 제 이론과 모델을 프랜차이즈 시스템 네트워크 구성의 사전 단계인 상권 확정 단계와, 사후 단계인 입지 분석 단계로 나누어 고찰하고 더욱 체계화 하였다는 것이다. 과거 일반적인 상권분석 및 입지모델에서는 상권의 크기나 규모 측정에 초점을 두고 점포 입지를 위한 광의의 입지 분석을 실시하고 있으나, 본 연구에서 소개한 입지할당모델은 특정 위치에 가맹점을 입지시키기 까지 프랜차이즈 시스템에서 기존 가맹점과 새로운 가맹점, 시스템 전체와 각 개별 가맹점, 가맹본부와 가맹점간의 관계를 분석하여 다차원적인 목적 변수를 최적화 시키고 있다.

둘째, 프랜차이즈 시스템에 있어서의 경쟁적 입지문제에 대한 분석과 이에 따른 제반 문제인 가맹본부 측의 수요확대와 가맹점의 상권잠식의 개념적 차이를 파악하고 명확히 하였다.

프랜차이즈 시스템의 입지문제에 있어서 수요확대(Demand expansion)와 상권잠식(Cannibalization)을 주요 문제로 고려하였는데 이는 국내 프랜차이즈 산업에서 특이하게 나타나는 세부적 소매집적 효과로 인해 가맹본부가 생각하는 시장내 가맹점 수와 특성은 일반적으로 가맹점이 생각하는 것 이상으로

집약적 전략(Intensive distribution strategy)을 취하고 있기 때문에 대체로 신규 가맹점의 추가는 적정 수익성이 확보되지 못하는 가맹점에 의해 지속적인 긴장과 갈등을 야기시키고 있다고 할 수 있다.

셋째, 입지할당모델을 적용하여 실증분석 후 상권 및 입지배분의 중요성을 검증하였다.

실증분석에서는 전국적인 네트워크를 형성하고 있는 국내 프랜차이즈 초등 영어학원 대표기업을 선택하여 상권 및 입지와 관련된 주요 문제인 수요확대와 상권잠식의 실증분석을 하였다.

실증분석결과 가맹본부의 시스템 확대 전략의 수립과 실행 과정에서 상권 및 입지의 배분이 효율적이지 못하면 동일 상권내에서 복수의 가맹학원이 입지하게 되고 가맹학원간 상호 경쟁관계에 놓이게 된다. 이는 결국 시스템 전체 수요는 증가하나 개별 가맹학원의 수익성은 하락하여 상권잠식으로 이어지며 탈락하는 가맹점이 발생하고 전체 시장점유율도 가맹학원 증가 만큼 확대되지 않았다. 하지만 이러한 문제점을 파악하고 개선하여 효율적인 상권 및 입지배분이 다시 이루어진 후에는 가맹학원간 경쟁이 해소되며 각 가맹학원의 수익성이 향상되고 시스템의 전체 시장점유율도 증가한 것으로 분석되었다.

결국 프랜차이즈 시스템의 확장과 관련한 주요 문제점이었던 수요확대와 상권잠식의 관계는 효율적인 상권 분석과 입지 배분임이 파악되었기에 관련 상권 및 입지문제 해소를 위해서는 시스템의 의사결정자로서의 프랜차이즈 시스템 입지문제의 특이성에 대한 시각을 제고를 통해 시스템 전체의 입장에서 다차원적이고 최적화된 입지를 위한 분석이 최우선적으로 필요하다는 시사점을 제시하고 있다.

◁ 참 고 문 헌 ▷

1. 김배환, 「상권조사와 전략」 서울 : 명지출판사, 1989.
2. 김은성, 「프랜차이즈」 서울 : 을지서적, 2002.
3. 이호병, 「부동산입지론」 서울 : 형설출판사, 2005.
4. 오세조, 「유통관리」 서울 : 박영사, 1997.
5. 오세조 외 4명, 「프랜차이즈 경영원론」 서울 : 도서출판 두남, 2006.
6. 옥선종, 김웅진, 「유통학 개론」 서울 : 형설출판사, 2001.
7. 형기주, 「농업지리학」 서울 : 법문사, 1994.
8. 윤홍근, 「프랜차이즈 입지 및 상권분석 연구」 한국프랜차이즈협회, 2002.
9. 한주성, 「경제지리학의 이해」 서울 : 한올아카데미, 2006.
10. 조주현, 「부동산학개론」 서울 : 건국대학교, 2000.
11. 장동훈 외, 「부동산입지론」 서울 : 부연사, 2008.
12. 고언정, "다점포 시스템의 점포입지선택 모델에 관한 이론적 고찰" 서울 대학교 대학원 석사학위논문, 1993.
13. 박승배, "한국 의류업체 프랜차이즈에 관한 연구" 단국대학교 경영대학원 석사학위논문, 1999.
14. 박재운, "프랜차이즈 업종이 상권에 미치는 영향에 관한 연구 : 외식산업을 중심으로" 단국대학교 경영대학원 석사학위논문, 2006.
15. 신승식, "도시 상업지역 내 용도별 시설분포 및 특성연구" 연세대학교 공학대학원 석사학위논문, 2001.
16. 태경섭, "신규점포 입지에 따른 기존점포의 상권변화에 관한 연구" 한성 대학교 부동산대학원 석사학위논문, 2007.
17. 김남우, "Huff의 확률모형과 다중회귀분석을 이용한 상권분석 비교연구 : 서울시 백화점을 대상으로" 건국대학교 대학원 석사학위논문, 2002.
18. 하동수, "Huff 모델을 활용한 소매업 상권 타당성 분석에 관한 연구 : 인천광역시를 중심으로" 명지대학교 유통대학원 석사학위논문, 2003.
19. 박길운, "영어학원 프랜차이즈의 선택과 마케팅 전략에 관한 연구" 단국 대학교 경영대학원 석사학위논문, 2005.

20. 윤사라, “프랜차이즈 영어학원의 마케팅 전략” 숙명여자대학교 대학원 석사학위논문, 2008.
21. 황석순, “대형 소매시설의 규모결정을 위한 상권분석에 관한 연구“ 건국대학교 부동산대학원 석사학위논문, 2003.
22. 장은표, "환경변화에 따른 점포입지선택에 관한 연구" 서울대학교 대학원 석사학위논문, 1989.
23. 전명진, “지리정보체계를 이용한 상권분석모형의 구성에 관한 연구” 산업경영학회, 제5권 제1호, 중앙대학교 산업경영연구소, 1996.
24. 전덕빈 외 3인, “신규소매점 출현에 따른 기존 소매점 시장점유율 변화 예측” 경영과학 춘계학술대회, 2008.
25. Nakanishi, M. and Cooper, L.G., "Parameter Estimation for a Multiplicative Competitive Interaction Model - Least Squares Approach," Journal of Marketing Research, 1974.
26. Achabal, D.D. Gore, W.L. Mahajan, V. "MULTILOC : A multiple Store Location Decision Model," Journal of Retailing, Summer 1982.
27. Wind, Y. Mahajan, V. Swire, D.J. "An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models," Journal of Marketing, Spring 1983.
28. Kaufmann, P.J. and Rangan, V.K., "A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion," Journal of Retailing, Summer 1984.
29. Mahajan, V., Sharama, S. and Srinivas, D., "An Application of Portfolio Analysis for Identifying Attractive Retail Location," Journal of Retailing, Winter 1985.
30. Brown, S., "Retail Location Theory : The Legacy of Harald Hotelling," Journal of Retailing, Winter 1989.

ABSTRACT

The Study on the Modeling for Analyzing Trade area and Location to Expand Franchise System Network

Kang, Yong Ho

Dept. of Urban and Real Estate Development

Graduate School of Urban Studies

Hanyang University

Advised by Prof. Won, Jai Mu, Ph. D.

August, 2009.

The franchise industry in Korea has formed a part of a means to commence business with the relief of unemployment and vitalization of self-employment during the economic stagnation in 1997 Asian financial crisis and has continuously developed in quantitative up to the present. The number of enterprises having an intention to enter into the market presenting a new business model has increased, and which changes the environmental conditions of a retail market running by the franchise system.

With a growth of franchise industry and environmental change of a retail market, competition among enterprises becomes keener. Under this market condition as for the franchise system a kind of the multiple-store network system, it is a very significant issue determinable whether success or failure of the business that a franchisor does join a new franchisee in the system after the precise analysis of the trade area and location is performed.

However, a few franchisors are opening several new franchisees in a same trade area to maximize its earnings in the vortex of rapid growth in the franchise industry, and resulting imbalanced situation oversaturated. In the circumstance that competition for more favorable and beneficial location is getting intense, discrepancies in an objective and recognition between the franchisor's strategy that an addition of new franchisees realizes economy of scale and prevalence of the system ('Demand expansion') and the franchisee's dissatisfaction that an addition of new franchisees is to take away existing franchisees' customers ('Cannibalization') are giving rise to complications.

Consequently, it is necessary for making a stable expansion of the franchise system to analyze comprehensively positional interaction among

franchisees in the level of whole system and the relationship between each franchisee and a franchisor. After all, the purpose of this study is to find a direction of improvement and development for the franchise system and to propose effective location strategies through theoretical consideration and demonstration research by case study on the analysis plan of the location-allocation model and other related matters to the satisfaction of both franchisor and franchisee's goals in case of the expansion of the franchise system.

To accomplish those purposes of this study, presented the multiple-store location selection theories to extend the location-allocation model and clarified all matters in relation to a location issue before determining the location of retail. And then, summarized all related theories available for selecting and determining the optimum location which enables to maximize benefits and interests of the franchise system. Also, I have chosen English educational institutes for an elementary course under currently operating as practical demonstration research on significance of location-allocation strategy, business outcomes and other issues of the franchisor through all theories and models by stages of location decision process.

As a result of the demonstration research, plural franchisees became to be located within the same trade area in mutual competitive situation if the allocation of trade area and location had not been effective in the process of an establishment and performance of strategies to expand the franchise system. After all, these competitive relations among franchisees in the same trade area led to the market erosion called as cannibalization in a few trade areas even not on the whole. Additionally, the market share ratio did not increase as much as the number of franchisees increased in the trade area, and several franchisees were even omitted from the system. Nevertheless, the competitive relations among franchisees were mitigated and the profitability of each franchisee was improved but also the market share of the system was generally increased since the allocation of trade area and location became effective after such problems were all recognized and solved. Accordingly, a conflict between 'Demand expansion' and 'Cannibalization' a key issue relating to the expansion of franchise system could be settled through effective trade area analysis and location allocation.

Keywords : franchise, analysis of trade area and location, demand expansion, cannibalization, location-allocation model.

감사의 글

어느덧 2년여의 시간이 지나 저 자신의 성장과 배움에 대한 열의로 시작한 대학원 생활을 마감하게 되었고 작은 하나의 결실을 거두었습니다. 항상 그러하듯 시작의 고통과 더 하지 못한 마지막의 아쉬움과 미련이 교차하는 이 순간에서 이제 감사의 글로써 그동안 저를 응원해주시고 도움을 주신 많은 분들께 진심으로 감사의 마음을 전하고자 합니다.

우선 이 세상에 저를 있게 해 주시고 하늘에서 끝까지 지켜봐 주신 아버지, 끝없는 사랑으로 보살피 주신 어머니, 세상에서 가장 든든하고 이쁜 반려자 재희, 이제 곧 결혼하게 될 동생 기호, 항상 든든한 우리집의 어른이신 고모와 모든 가족에게 가장 먼저 이 결실을 드리고 싶습니다.

석사과정 2년 동안 부족한 저를 옆에서 지켜봐 주시며 학문적 소양의 배양 기회를 주신 원제무 교수님께 먼저 머리 숙여 깊은 감사의 인사를 드립니다. 또한 항상 학문적인 노력을 게을리 하지 않게 이끌어 주시고 논문을 심사해 주신 이명훈 교수님, 하오근 박사님께도 감사의 말씀을 드립니다. 저와 같이 논문을 작성하며 힘들고 어려울때 서로 도와주고 힘이 되며 응원해준 용택 형님, 우기 형님, 영춘 형님, 형호, 용석 그리고 함께 수학한 1기,2기,3기 모두에게도 같이 공부해서 행복했었다는 마음 전합니다. 그리고 그동안 여러 방법으로 응원과 지원을 아끼지 않았고 특히 해외 인턴ships을 통해 좋은 경험과 추억을 남기게 해준 도시대학원 교통방 선·후배님들 모두에게도 감사의 마음 전합니다.

항상 인생의 선배로서 가르침을 주시는 이건웅 사장님, 본 연구를 위해 아낌없는 지원을 해주신 김장수 사장님, 원종호 부사장님, 서정훈 이사님, 큰형님 같이 든든한 버팀목이 되주시는 권오성 대표님, 김준우 사장님, 한성 이정희 상무님 및 프로퍼티팀원들, 모든 분들의 격려와 도움으로 지금의 제가 있을 수 있었으며 부족한 저에게 항상 할 수 있는 사람이란 믿음을 주시어 그 어떤 힘든 역경 속에서도 헤쳐 나갈 수 있었습니다.

마지막으로 언급하지는 못했지만 도움을 주신 모든 분들께 진심어린 감사의 마음을 전하며, 여러분의 격려와 도움으로 만들어진 이 결실을 발판으로 더욱 발전하고 성장할 것이며 부끄럽지 않은 사람이 되기 위해 언제나 최선을 다하겠습니다. 감사합니다.

2009년 7월 감사함을 전하며 강용호 올림