

# 환경동태성이 프랜차이즈 본부와 가맹점간 장기지향성에 미치는 영향

-관계수명주기, 경로기후, 의존성의 조절효과-

김상덕<sup>1)</sup>, 오세조<sup>2)</sup>

프랜차이즈 시스템은 서로 독립적인 프랜차이즈 본부와 가맹점이 계약에 의해 상호의무를 준수하면서 운영되는 시스템이다. 이러한 프랜차이즈 시스템은 다른 유통경로 시스템과 마찬가지로 개방형 시스템이기 때문에 환경의 변화에 민감하다. 특히, 급속하게 변화하는 고객 욕구와 경쟁전략은 프랜차이즈 시스템의 성과에 매우 큰 영향을 미친다. 이처럼 환경의 변화가 심할 경우는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 관계결속이 중요한 데 강한 결속력을 가진 장기적인 파트너십이야 말로 변화하는 환경에 대응할 수 있는 무기가 된다.

본 연구는 이러한 환경의 변화 즉, 환경동태성과 프랜차이즈 시스템의 장기지향성을 다루고 있다. 연구의 주된 관심은 첫째, 수요부문과 경쟁부문의 환경 동태성이 프랜차이즈 시스템 구성원 간 장기지향성에 어떠한 영향을 미치는 지 밝히는 것이고, 둘째, 이러한 환경의 영향이 다양한 조절변수(관계수명주기, 경로기후, 의존성)에 의해 어떻게 달라지는 지를 규명하는 것이다.

이러한 목적으로 본 연구는 국내의 대표적인 프랜차이즈 업체인 L사의 가맹점 96곳을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 구조방정식 모형을 통한 분석결과 수요부문 동태성은 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성을 약화시킨 반면, 경쟁부문 동태성은 강화시켰다. 한편 관계수명주기, 경로기후에 따라 수요부문, 경쟁부문 환경 동태성의 영향은 달라졌지만, 의존성은 유의적인 조절효과를 나타내지 못했다.

1) 경남대학교 경영학부 전임강사

2) 연세대학교 경영대학 교수

## 1. 연구의 필요성 및 목적

프랜차이즈 시스템은 서로 독립적인 프랜차이즈 본부와 가맹점이 계약에 의해 상호의무를 준수하면서 운영되는 시스템이다. 프랜차이즈 시스템은 비록 계약형 수직적 경로구조이지만 효율적인 의사소통을 통해 기업형 수직적 경로구조가 가지고 있는 장점인 통제력, 규모의 경제, 생산과 유통에서의 효율적인 운영 등의 효과를 얻을 수 있다. 뿐만 아니라 효과적인 의사소통을 통해 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 갈등을 해결하고, 협력적인 관계를 구축할 수 있다(오세조, 박진용 2005).

하지만 오늘날과 같이 환경의 변화가 극심하게 발생하는 상황에서는 프랜차이즈 시스템이 가지고 있는 이러한 장점들을 제대로 발휘하기 어렵다. 특히 고객의 욕구는 점점더 심화되고, 쉽게 변하며, 이와 발맞추어 경쟁자의 경쟁전략 또한 매우 빠른 속도로 변화하고 있다. 이러한 상황에서 프랜차이즈 시스템은 물류와 정보시스템 그리고 본부와 점포 간의 관계성 개발과 운영에 대한 지속적인 혁신 노력이 필요하다. 결국 프랜차이즈 본부와 가맹점이 상호 Win-Win 하면서 장기적으로 경쟁력 있는 시스템을 만들어 나가는 것이 환경의 변화를 극복하는 열쇠가 되는 것이다.

이처럼 환경의 변화 속에서 프랜차이즈 시스템의 관계를 강화하는 것이 중요함에도 불구하고, 프랜차이즈 관리자가 어떠한 노력을 해야 하는지에 관한 연구는 매우 부족하다. 심지어 수요부문과 경쟁부문의 동태적인 환경이 프랜차이즈 시스템에 어떻게 다르게 영향을 미치는 지에 대한 연구조차 찾아보기 힘들다.

물론 환경과 프랜차이즈 시스템에 관한 연구가 전무한 것은 아니다. 예를 들어, Hunt and Nevin(1976)은 프랜차이즈 규제환경(관련 법규)의 영향을, Dwyer and Oh(1987a)는 수요부문 환경 풍요성과 프랜차이즈 시스템 구성원 간 관계의 질을, Dwyer and Oh(1987b)는 업태 내 경쟁과 프랜차이즈 구성원 간 행동을, Dahlstrom and Nygaard(1995)는 환경 불확실성과 프랜차이즈 시스템의 지각된 성과를, Boyle(1999)은 환경 불확실성이 프랜차이즈 시스템의 전략에 미치는 영향을 연구하였다. 국내에서는 환경 불확실성과 힘의 원천 및 몰입(임영균 1990), 환경동태성과 관료적 구조화(오세조, 심종섭, 1990; 이종하, 오세조 1991), 수요부문 풍요성과 경로내부의 경제구조(오세조, 박경도, 김성일 1992), 환경 동태성과 내부정치경제(박종희 1993), 수요부문 풍요성과 동태성 그리고 유통경로 성과(김상덕, 오세조 2006) 등에 관한 연구가 있었다.

하지만 이상의 연구들은 환경의 프랜차이즈 시스템에 대한 복잡한 영향을

설명하는데 있어서 두가지 문제를 가지고 있다. 첫째는 다양한 환경 부문들의 영향을 동시에 연구하지 않고, 하나의 차원으로 묶어서 연구하거나 수요 부문을 중심으로 연구하였다. 이로 인해 부문별 환경이 유통경로에 미치는 서로 다른 영향을 밝혀내는데 한계를 갖고 있다. Achrol, Reve, and Stern(1983)은 환경의 부문을 수요부문, 경쟁부문, 공급부문, 규제부문의 네 부문으로 나누고, 각각의 부문이 유통경로에 미치는 영향에 대해 10가지 명제를 제시하였는데, 그들의 연구에 의하면 각각의 부문은 유통경로에 서로 다른 영향을 미친다. 따라서 다양한 부문이 하나의 모형에서 동시에 연구될 필요가 있다.

둘째, 환경이 프랜차이즈 시스템에 미치는 영향을 연구함에 있어서 다양한 조절변수 효과를 고려하지 못했다. 이로 인해 동일한 차원의 환경이 연구에 따라 서로 다른 영향을 미쳤다. 예를 들어 환경 동태성의 영향을 연구한 오세조, 심중섭 (1990) 연구는 동태성이 공식화와 중앙집권화를 강화시켰지만 같은 동태성을 연구한 이종하, 오세조 (1991) 연구는 동태성이 공식화는 강화시키나 중앙집권화에 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 따라서 환경이 상황에 따라 다르게 영향을 미치게 되는 조절변수에 관한 연구가 보강될 필요가 있다. 조절변수 연구는 환경의 변화에 프랜차이즈 관리자가 대응하기 위한 실무적 함의를 찾는 데도 큰 도움을 줄 수 있다.

이상의 문제점을 극복하기 위해 본 연구는 환경의 부문 중 수요부문과 경쟁부문 환경의 영향을 동시에 하나의 모형에서 연구하고, 관계수명주기, 경로분위기, 의존성 등의 조절효과를 규명하는 것을 그 목적으로 하고 있다. 이를 좀 더 구체적으로 말하면 본 연구의 목적은 첫째, 수요부문과 경쟁부문 환경 동태성이 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성에 어떠한 영향을 미치는 지를 밝히는 것이고, 둘째, 이러한 영향이 관계수명주기, 경로분위기, 의존성에 따라 달라지는 지를 규명하는 것이다. 환경의 부문 중 수요부문과 경쟁부문을 선택한 것은 이 두 부문이 유통경로 구성원 간 관계에 가장 큰 영향을 미치며 실무적 함의를 찾기 쉽기 때문이고(Achrol, Reve, and Stern 1983; Kim 2002), 환경의 차원 중 동태성을 선택한 것은 환경의 동태성이 최근 환경 불확실성을 야기시키는 가장 중요한 차원이기 때문이다 (Achrol and Stern 1988; Achrol and Etzel 2003; 오세조, 이종태, 성민 2005). 또한 프랜차이즈 시스템 성과변수로서 장기지향성(Ganesan 1994)을 선택한 것은 프랜차이즈 시스템이 다른 유통경로와는 달리 계약으로 이루어졌고 지속적인 재계약 또는 계약 연장 의도를 함의하는 장기지향성이 적절한 관계성과 변수라 판단되었기 때문이다. 그리고 조절변수로 관계수명주기, 경로기후, 의존성을 선택한 것은 관계수명주기(Wilson 1995; Lusch and Brown 1996; Jap and Ganesan 2000; 오세조, 김상덕, 오일두 2003), 경

로기후(Mohr and Nevin 1990; Kim 2000), 의존성(Mohr, Fisher and Nevin 1996; Frazier 1999; Kim 2000; 김상덕, 오세조 2006) 등이 최근 유통경로 연구에서 주요 조절변수로 연구되기 때문이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 환경 동태성(environmental dynamism)

Achrol, Reve, and Stern(1983)은 거래 관계의 외부 환경이 관계의 구조와 과정에 영향을 미치는 현상들을 규명하고, 차원화하였다. 그리고 이러한 현상들이 유통경로 시스템의 내부활동에도 영향을 미친다고 하였다. 그들은 이러한 현상들에 의해 야기된 불확실성이 유통경로 시스템의 내부에 영향을 준다고 보았는데 과업환경이 풍요롭고, 동질적이고, 안정적이고, 분산되고, 평온한 상태에서 멀어질수록 불확실성이 증가한다고 보았다.

이러한 맥락에서 Achrol and Stern(1988)은 의사결정의 불확실성에 가장 큰 영향을 미치는 것이 환경의 풍요성과 동태성이라는 것을 실증분석을 통해 밝혀 내었다. 본 연구는 이 중 환경의 동태성에 초점을 맞추었다.

이 중 본 연구의 초점인 환경의 동태성은 환경이 자주 변하거나(Aldrich 1979), 움직이는 것(Achrol and Stern 1988)을 의미한다. 이러한 동태성은 정보에 대한 필요성을 증진시키고, 진행과정상의 능력을 더 한층 요구하게 되며, 관리적인 의사결정을 복잡하게 한다.

일반적으로 안정적인 환경은 유통경로가 성공적이고 환경과 적합하기 때문이라 생각할 수 있으며, 안정적인 환경은 호의적인 관계적 기후를 초래한다. 이러한 상황에서는 유통업체와 공급업체와 생각이 다를 이유가 매우 적다. 따라서 유통업체는 공급업체의 각종 정책을 호의적으로 받아들인다(Achrol and Etzel 2003).

하지만 환경의 동태성이 심할 경우 경로 구성원들의 결과에 대한 예측 가능성을 감퇴시키고, 성과에 대한 평가를 어렵게 한다(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990). 이 때, 역할 수행에 미진한 경로 구성원은 그 원인을 외부적 요소에 돌리기 쉽고, 반면 그 역할 수행을 받아들이는 상대방 경로 구성원은 그 원인을 역할을 수행한 경로구성원의 무능력이나 관계결속의 결여 등 내부적 요소로 돌리는 경향이 나타나기 쉽다. 이로 인해 경로 구성원 간 결속을 약화되기도 한다(Heide and John 1990; Stump and Heide 1996).

## 2.2 장기지향성(long-term relationship orientation)

Ganesan(1994)은 장기지향성이 중요한 경쟁 우위요소를 제공한다고 주장하였다. 이 때 주요한 가정은 장기지향성이 협력, 목표공유, 위험분담 등으로 나타나 결국 파트너간 그들의 성과가 관계성과 상호 의존적일 것이고, 따라서 공동의 성과로부터 각각의 이득이 이루어 진다는 것이다. 그러므로 장기지향성은 공동 관계로부터 얻은 성과가 장기적으로 수익을 창출할 것이라는 것을 기대하는 마음이라 할 수 있다. 또한 장기지향성은 유통경로 구성원이 장기적으로 수익을 올릴 수 있고, 관계를 유지할 수 있는 장기적인 관계의 개발을 바라는 마음이라고 볼 수도 있다(Lee and Dawes 2005).

장기지향성과 단기지향성을 가지고 있는 기업의 차이는 전자가 미래의 목표를 달성하는데 관심이 있는 반면 후자는 현재의 성과와 기회주의적 행동에 관심이 있다는 것이다(Ganesan 1994). 또한 장기지향성은 여러번의 거래를 통해 수익을 극대화하는 것인 반면 단기지향성은 단속적 거래를 통해 수익을 극대화하려는 것이다(Ganesan 1994). 때문에 장기지향성을 가진 유통경로 구성원은 반복적으로 관계를 유지하고, 그 관계를 유지하기 위해 단기적인 희생을 기꺼이 감수한다(Geyskens et al., 1996; Morgan and Hunt 1994).

## 2.3 관계수명주기(relationship life cycle)

관계수명주기는 인지-탐색-확장-결속-해지의 5단계로 구성되어 있다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987). 먼저, 인지단계는 관계수명주기의 첫번째 단계로 가용한 관계 파트너를 인지하는 단계이다. 프랜차이즈 시스템의 경우 본부의 명성이 높고, 잘 알려져 있을 경우에 가맹점들이 보다 쉽게 인지할 수 있다. 두번째로, 탐색단계는 가맹점과 본부가 장기적 관계를 가짐으로써 발생할 수 있는 의무, 권리 및 부담을 고려할 뿐 아니라, 상대방의 목표 수행능력을 평가하는 단계이다. 세번째로, 확장단계는 본부와 가맹점이 관계지속을 통한 이익 증가와 함께 신뢰와 만족 수준도 증가하여 본부와 장기적인 관계를 고려하고 있는 단계이다. 네번째로, 결속단계는 장기적인 관계를 통하여 본부와 가맹점이 서로 수용할만한 수준의 만족과 이익을 얻고 있는 단계이다.

마지막으로 해지단계는 본부와 가맹점이 서로 관계상 불만을 경험했고, 관계 종결을 심사숙고하고 있는 단계로 본부는 계약의 해지를, 가맹점은 다른 사업으로의 전환을 고려하는 단계이다. 이미 관계 종결을 위한 협상을 시작하였거나 관계종결 과정에 있는 경우도 있다.

이처럼 프랜차이즈 시스템의 관계수명주기는 5가지 단계로 구성되어 있다. 하지만 본 연구에서는 인지 단계와 해지 단계는 연구 대상에서 제외하였다. 그 이유

는, 먼저 인지 단계는 이미 가맹계약을 체결한 가맹점들을 대상으로 조사를 수행하기 때문에 존재하지 않았고, 해지단계는 조사대상 기업이 국내에서 대표적인 프랜차이즈 기업이어서 해지하려고 하는 가맹점의 수가 매우 적었기 때문이다.

또한 본 연구에서는 관계수명주기의 나머지 세 단계, 즉 탐색, 확장, 결속 단계 확장과 결속 단계를 묶어서 관계성숙단계로 정의하고, 탐색단계와 비교하여 관계수명주기의 조절효과를 연구하였다. 이는 변수의 조작점점 결과 확장단계와 결속 단계에서의 결속수준이 통계적인 차이를 보이지 않았고, 확장과 결속단계가 탐색 단계와는 통계적으로 큰 차이를 보였기 때문에 3단계로 구분하였을 때 관계수명주기의 조절효과를 명확히 파악하기 어렵다고 판단되었기 때문이다.

## 2.4 경로 분위기(channel climate)

일반적으로 경로 분위기는 조직 구성원의 직무 환경에 대한 인식으로 정의될 수 있다(Mohr and Nevin 1990). 여기에는 조직의 특성, 구성원 간 관계의 본질 등과 같은 측면이 포함된다(Churchill, Ford, and Walker 1976). 이 때 분위기는 규범, 리더십, 멤버십 등과 관련된 특성들을 개발하고, 개인 간 의사소통의 맥락을 제공한다(Falciione, Sussman, and Herden 1987). 이러한 경로 분위기는 다양한 구성개념들이 포함될 수 있겠으나 본 연구에서는 혼돈을 피하기 위해 프랜차이즈 시스템 구성원 간 신뢰 분위기에 초점을 맞추어 경로 분위기를 연구하였다. 신뢰 분위기를 경로 분위기로 연구한 경우는 Anderson, Lodish, and Weitz (1987), Mohr and Nevin(1990), Kim(2000) 연구 등에서 발견할 수 있으며 이는 신뢰가 조직 분위기의 가장 일관성 있는 예측치임을 발견한 Muchinsky(1977)의 연구에 근거한다.

신뢰는 상대방의 말이나 약속이 믿을 만하고 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음을 말한다(Schurr and Ozanne 1985; Dwyer and Oh 1987a). 이러한 신뢰는 거래상의 불확실성을 완화해 거래비용을 줄이고 협력을 유발하는 효과를 낸다. 또한 유통경로 구성원 간 장기지향성을 결정하는데 핵심역할을 수행한다(Ganesan 1994).

## 2.5 의존성(dependence)

Emerson(1962)은 관계교환에의 힘과 의존성의 영향을 발견하면서 사회교환 이론의 발전에 공헌하였다. 그는 힘의 불균형이 불안정한 관계를 야기하고, 상호 의존성이 사회교환 관계의 지속성에 결정적이라는 사실을 이론화하였다.

힘-의존 이론을 체계화시킨 Emerson은 행위자 간의상호 의존성은 그들 서로 간의 힘에 대한 구조적인 근간을 제공한다고 제안하였다. 다시 말해 행위자 A와 B

간의 교환 관계에서 B의 A에 대한 의존성은 A가 B에게 제공할 수 있는 편익의 가치(value of benefits)와 함께 증가하고, 그 편익을 제공할 수 있는 다른 대안적 원천(alternative sources)에 대한 B의 접근성과 함께 감소한다고 언급하였다. 따라서 A의 B에 대한 힘은 B의 A에 대한 의존성이라 할 수 있고, B의 A에 대한 힘은 A의 B에 대한 의존성이라 할 수 있다.

이 때 비대칭적인 의존성은 덜 의존적인 행위자가 구조적인 힘의 우위를 갖는 불균형적인 관계를 초래하게 된다. 의존성이 크면, 협상 과정에서 일반적으로 힘이 우월한 쪽을 위한 불평등한 협상을 하게 된다(Rubin and Brown 1975).

이러한 의존성은 많은 학자들에 의해 연구가 되어 왔지만 그 복잡성에 대한 충분한 규명이 이루어 지지 않았기 때문에 연구에 상반된 견해를 보이고 있다(Frazier 1999).

먼저 의존성에 대해 부정적인 견해를 가지고 있는 연구들은 의존성, 특히 불균형적인 의존성이 유통경로의 관계결속을 저해한다고 보고 있다. 예를 들어, Morgan and Hunt(1994)는 의존성의 대립개념인 힘을 "병들고 기능장애적인 경로 관계로서, 기회주의적 행동과 같이 관계마케팅의 실패와 연관된다"라고 하였으며, 의존성은 경로관계에서 강압적인 통제를 유발한다(Weitz and Jap 1995).

반면 의존성에 대한 다른 생각을 가진 연구들도 있다. 예를 들면 상호의존성(interdependence) 또는 결합 힘(joint power)이 유통경로의 관계 결속을 강화할 수 있다는 견해이다(Frazier 1999). 다시 말해 높은 상호의존성은 공통된 관심을 갖게 하여 신뢰와 결속, 관계적 행동을 강화할 수 있고(Gundlach and Cadotte 1994; Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995; Lusch and Brown 1996), 장기적 협력이 중요하고 공정성 규범이 경로 시스템에 존재하는 경우, 힘의 우위를 가진 기업들이 이기적인 목적을 달성하기보다는 강하고 효과적인 관계를 구축하려 한다는 것이다(Frazier and Summers 1986; Ganesan 1993).

### 3. 가설 수립 및 모형 설정

#### 3.1 환경 동태성이 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성에 미치는 영향에 관한 가설

환경의 동태성은 정보에 대한 필요성을 증진시키고, 진행과정상의 능력을 더 한층 요구하게 하며, 그리고 관리적인 의사결정을 복잡하게 한다. 특히 시장 환경의 동태성은 경로 구성원들의 결과에 대한 예측가능성을 감퇴시키고, 성과

에 대한 평가를 어렵게 한다 (Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990).

환경이 동태적이라고 지각되면, 유통경로의 리더는 다른 구성원들에 대한 통제를 강화함을 통해 변화하는 환경에 대응하려고 한다 (Kim 2000). 또한 경로 구성원들은 상대적으로 더 높은 위협을 지각하게 되므로 위협을 감소시켜줄 수 있는 경로 리더의 중요성이 커지고, 따라서 경로 리더의 통제가 증가한다 (Etgar 1977; Dwyer and Oh 1987a). 이러한 경우 경로 리더의 통제와 감시가 강화되면, 다른 구성원들은 경로 리더의 힘이 강한 경우 두려움 때문에 마지 못해 통제에 따를 것이고, 경로 리더의 힘이 약한 경우에는 상호 간 갈등이 발생하게 될 것이다 (Murry and Heide 1998). 두가지 경우 모두 경로 구성원은 경로 리더와의 관계를 통해 장기적으로 성과를 올릴 수 있다고 기대하기 보다는 유통경로의 성과가 경로 리더의 이익만을 강화할 것이라고 생각하게 된다.

때문에 경로 구성원은 경로리더와 장기적인 관계유지를 위해 경로 리더와 협력하고, 목표를 공유하며, 기꺼이 희생을 감수하려 하기 보다는 현실적인 이익과 기회주의적 행동에 더 관심을 갖게 될 것이다.

하지만 이와 같은 상황은 수요부문과 경쟁부문에서 다르게 나타날 수 있다. 수요부문 환경동태성은 경로리더 중심으로 수요 환경의 변화에 더 잘 대응할 수 있는 경로 리더의 힘을 강화시켜서(Achrol, Reve, and Stern 1983), 경로 리더로 하여금 다른 구성원들에 대한 통제를 강화한다. 반면 상대적으로 환경 변화에 대응하기 어려운 경로 구성원들은 미래에 대한 예측과 성과에 대한 평가가 어려워 지게 되고(Oh, Dwyer, and Dahlstrom 1990), 낮은 성과에 대한 원인을 경로 리더와의 관계에서 찾으려는 경향이 있다(김상덕, 오세조 2006). 특히 프랜차이즈 시스템의 경우 프랜차이즈 가맹점은 본부의 판매 방식으로 본부의 브랜드와 제품을 대신 판매하기 때문에 본부의 브랜드와 제품, 판매방식이 고객의 욕구 변화에 대응하지 못하면, 그 책임을 본부에 전가하기 쉽다. 이러한 상황이 발생하면 프랜차이즈 가맹점은 본부와 계약을 연장하려하기 보다 새로운 업종을 찾으려 할 것이다.

요컨대 수요부문 환경 동태성은 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 장기지향성을 약화시키는 역할을 한다고 할 수 있다.

한편 경쟁부문의 동태성은 수요부문과는 다른 영향을 미칠 수 있다. Achrol, Reve, and Stern(1983)은 유통경로 시스템이 환경이 예측하기 어려울 때, 자신을 보호하기 위하여 외부 환경을 보다 잘 조정하려는 노력을 하게 되고, 핵심 경로 관계에 대한 경쟁조직의 위협들을 공공의 적으로 인식하게 하여 보다 협력적인 관계를 갖게 한다고 주장하였다. 이 경우 보다 긴밀한 수직적 조정이 필요한데, 경로 구성원 간 갈등 또는 기회주의적 행동이 심할 경우 이러한 수직적 조정이 어



렵기 때문에 경쟁자의 전략에 효율적으로 대처하기 어렵고, 시스템의 성과도 불투명해 진다.

이러한 현상은 Dwyer and Oh(1987b)의 연구에서도 나타났는데 업체 내(intertype) 경쟁이 발생했을 때, 공급업체와 소매업체는 가격인하, 상품구색변화, 광고확대 등과 함께 거래 당사자 간의 협력을 보다 강화하였다.

이는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 관계에서도 발견할 수 있다. 예를 들어, 가맹점이 인근에 있는 경쟁업체의 공격적인 마케팅을 접하게 되면, 가맹점 스스로 경쟁업체에 대응하기 보다는 프랜차이즈 본부와 협력을 통해 대응하는 것이 더 효율적일 것이다. 다시 말해 상대적으로 강력한 본부의 브랜드 파워, 마케팅 능력에 의존하는 것이 더 쉬운 방법일 것이다.

요컨대 경쟁부문 환경 동태성은 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 장기지향성을 강화시키는 역할을 한다고 할 수 있다. 이상의 내용을 토대로 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

*가설1: 수요부문 환경 동태성이 심화될수록 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 장기지향성이 약화될 것이다.*

*가설2: 경쟁부문 환경 동태성이 심화될수록 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 장기지향성이 강화될 것이다.*

### 3.2 관계수명주기, 경로분위기, 의존성의 조절 효과에 관한 가설

관계수명주기는 인지-탐색-확장-결속-해지의 5단계로 구성되어 있고, 환경의 프랜차이즈 시스템에 대한 영향은 관계수명주기에 따라 다르게 나타난다. 왜냐하면 관계수명주기가 진전되고, 결속이 강화될수록 프랜차이즈 본부와 가맹점은 상호간에 공동운명체라는 인식이 확산되고(Dwyer, Schurr, and Oh 1987), 환경변화에 맞춰 기존의 계약 내용을 조정할 수 있는 유연성(flexibility)이나, 상대방의 성공이 나의 성공이라고 생각하는 상호성(mutuality) 등의 관계규범이 형성된다(Macneil 1980). 따라서 환경 동태성은 결속 수준이 낮은 관계탐색 단계 보다 결속 수준이 높은 관계성숙 단계에서 보다 관계지향적인 영향을 미칠 것이다. 좀 더 구체적으로 말하면 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성을 약화시키는 수요부문 환경 동태성은 관계탐색단계보다 관계성숙단계에서 더 약한 영향을 미칠 것이고, 가맹점의 장기지향성을 강화시키는 경쟁부문 환경의 동태성은 관계탐색단계보다 관계성숙단계에서 더 강한 영향을 미칠 것이다.

*가설3: 수요부문 환경 동태성이 심해질수록 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 장기지향성은 관계탐색단계보다 관계성숙단계에서 덜 약화될 것이다.*

*가설4: 경쟁부문 환경 동태성이 심해질수록 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 장기지향성은 관계탐색단계보다 관계성숙단계에서 더 강화될 것이다.*

유통경로 구성원 간 신뢰는 거래 파트너가 기회주의적으로 행동할 것이라는 두려움을 완화시켜 준다(Gundlach and Achrol 1993). 그리고 거래 파트너를 신용하고, 그들과 공동 운명체가 되는 것에 대한 자신감을 갖게 한다(Morgan and Hunt 1994). 특히, 프랜차이즈 시스템에 상호 신뢰의 분위기가 강하게 나타나면, 프랜차이즈 가맹점은 환경의 변화가 심하게 나타나더라도 본부가 가맹점을 이용하여 자신의 이익만을 추구하려 할 것이라는 생각을 적게 하게 되며, 본부의 정책을 믿고 따르게 될 것이다. 따라서 환경 동태성은 신뢰가 낮은 가맹점보다 신뢰가 높은 가맹점에서 보다 관계지향적인 영향을 미칠 것이다. 좀 더 구체적으로 말하면 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성을 약화시키는 수요부문 환경 동태성은 신뢰가 낮은 가맹점보다 높은 가맹점에 더 약한 영향을 미칠 것이고, 가맹점의 장기지향성을 강화시키는 경쟁부문 환경의 동태성은 신뢰가 낮은 가맹점보다 높은 가맹점에 더 강한 영향을 미칠 것이다.

*가설5: 수요부문 환경 동태성이 심해질수록 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 장기지향성은 신뢰가 낮은 가맹점보다 높은 가맹점에서 덜 약화될 것이다.*

*가설6: 경쟁부문 환경 동태성이 심해질수록 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 장기지향성은 신뢰가 낮은 가맹점보다 높은 가맹점에서 더 강화될 것이다.*

유통경로 구성원의 의존성은 경로 리더의 통제력을 강화시킨다(Emerson 1962). 이러한 의존성은 환경의 변화에 대한 프랜차이즈 본부의 대응에도 영향을 주는데, 의존성이 강한 프랜차이즈 가맹점에 대해서는 통제를 강화하는 것이 비용도 적게 들고 효율적이다. 하지만 의존성이 약한 가맹점에 대해서는 본부가 통제력을 갖기 어렵기 때문에 인센티브 제공, 경계인 활용 등과 같은 방법으로 가맹점의 협력을 유도할 것이다 (Murry and Heide 1998).

전자의 경우 가맹점은 본부의 착취와 감시에 대한 두려움 때문에 소극적인 행동을 하게 된다. 이 때 본부의 힘의 사용은 힘의 정당성을 확보해야 하는데, 그렇지 않을 때에는 가맹점은 관계에 대해 만족하지 못하고, 나아가 관계의 중

---

결을 초래할 수도 있다 (Dwyer, Schurr, and Oh 1987, Murry and Heide 1998). 하지만 후자의 경우 가맹점은 본부와 협력하는 것이, 그렇게 하지 않는 것에 비해 이익이 되기 때문에, 본부의 각종 마케팅 프로그램에 동참하게 될 것이다. 따라서 환경 동태성은 의존성이 높은 가맹점 보다 의존성이 낮은 가맹점에서 보다 관계지향적인 영향을 미칠 것이다. 좀 더 구체적으로 말하면 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성을 약화시키는 수요부문 환경 동태성은 의존성이 높은 가맹점 보다 낮은 가맹점에서 더 약한 영향을 미칠 것이고, 가맹점의 장기지향성을 강화시키는 경쟁부문 환경의 동태성은 의존성이 높은 가맹점 보다 낮은 가맹점에서 더 강한 영향을 미칠 것이다.

*가설7: 수요부문 환경 동태성이 심해질수록 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 장기지향성은 의존성이 높은 가맹점보다 낮은 가맹점에서 덜 약화될 것이다.*

*가설8: 경쟁부문 환경 동태성이 심해질수록 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 장기지향성은 의존성이 높은 가맹점보다 낮은 가맹점에서 더 강화될 것이다.*

## 4. 연구방법

### 4.1 표본 및 자료수집 절차

본 연구는 국내 대표적인 L 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문을 수행하였다. 본 연구 목적이 지배형태, 그리고 관계 결속간의 관계를 밝히는 것이므로 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 선정하였으며, 조사는 가맹점 주 또는 매장 관리자를 대상으로 실시하였다.

본 연구의 대상은 우리나라의 외식 프랜차이즈 업체 중 시장점유율 1위 업체로서 프랜차이즈 시스템을 가장 잘 갖춘 업체를 선정하였다. 선정된 업체는 경쟁이 치열한 외식산업에서 매출대비 순익기준으로도 가장 우월하며 폐점율에서도 경쟁업체보다 월등히 낮다. 이러한 프랜차이즈 업체를 선정할 이유는 프랜차이즈가 가맹점과 본부간의 시스템 경쟁에서 우월하여야 진정한 프랜차이즈 시스템을 갖추었다고 할 수 있으며, 그렇지 못한 프랜차이즈 업체들과 함께 연구할 경우 오히려 연구의 왜곡이 일어날 수 있다고 판단했기 때문이다.

프랜차이즈 본부가 보유하는 750개 상호별 가맹점 리스트에서 7번째의 가맹점을 순차적으로 선정했는데 이 중 8개 점포는 거래기간이 3개월 이하가 되어 제거되었다. 설문조사를 거부하는 경우, 연락이 되지 않는 경우, 리스트가

잘 못된 경우는 리스트의 그 다음 가맹점을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 100부의 설문지를 배포한 후 모두 회수하였다. 면접원이 방문하여 개별 개인 면접을 통해 응답을 얻었으므로, 회수된 설문지는 모두 이용 가능한 설문지였다. 이 중 관계수명주기를 측정된 결과 해지단계에 있는 4개 표본은 연구목적과 적합하지 않아서 제외하고 최종적으로 96부의 설문지를 대상으로 분석을 실시하였다.

#### 4.2 변수의 조작적 정의

앞에서 언급된 변수들은 기존의 유통경로 연구에서 관심을 기울이고 있는 개념들이다. 모든 변수들은 다항목으로 측정되었으며, 모든 응답은 리커트 5점 척도로 기록되었다.

수요부문 환경 동태성은 Achrol and Stern(1988), Klein(1989)의 측정항목을 해당 산업에 맞게 수정하여 5개 항목으로 측정하였고, 경쟁부문 환경 동태성은 Achrol and Stern(1988)의 3개 항목을 이용하였다. 또한 장기지향성은 Ganesan(1994)의 소매업체 장기지향성 7개 항목을 이용하였다.

조절변수로 사용된 관계수명주기는 Dwyer, Schurr, and Oh(1987) 연구의 내용을 토대로 각각의 관계 형성 단계에 대한 설명을 보여 준 다음 응답자들이 가맹점의 상태와 가장 유사하다고 생각하는 것을 선택하도록 하였다. 인지-탐색-확장-결속-해지의 5가지 단계 중 앞서 설명한 것처럼 인지단계와 해지단계는 제외하였고, '탐색'을 관계탐색단계로 '확장'과 '결속'을 관계성숙단계로 정의하였다.

또한 경로 분위기를 나타내는 신뢰는 Doney and Cannon(1997)의 8개 항목을 사용하였고, 의존성은 Lusch and Brown(1996)의 3개 항목을 사용하였다. 신뢰의 8개 항목과, 의존성의 3개 항목은 그 평균치를 각각 신뢰, 의존성으로 정의하여 조절 변수로 사용하였고, 평균(3.53) 이상의 신뢰도를 보이는 집단을 고신뢰 집단, 평균 미만을 저신뢰 집단으로 나누었으며, 평균(3.50) 이상의 의존을 보이는 집단을 고의존 집단, 평균 미만을 저의존 집단으로 구분하여 조절효과를 검정하였다. 자세한 측정 문항은 부록에 제시되어 있다.

## 5. 자료분석 및 가설검정

### 5.1 분석대상 표본의 특성

가설검정을 하기에 앞서서 본 연구의 분석에 사용된 96부 표본의 특성을 살펴보면 직원 수는 평균 3.31명, 매장 평수는 평균 23.45평, 그리고 프랜차이즈 가맹기간은 평균 40.68개월 정도로 나타나 어느 정도 규모가 있으면서 탐색-확장-결속의 관계수명주기가 충분히 나타날 수 있는 표본임을 알 수 있다. 각각의 관계수명주기별 표본의 특성은 다음 표와 같다.

〈표 1〉 분석대상 표본의 특성

구 분	직원 수	매장 평수	가맹 기간(월)
탐색단계(n=53)	3.36	23.81	39.08
확장단계(n=34)	3.21	23.85	39.62
결속단계(n=9)	3.44	19.78	54.11
평균(n=96)	3.31	23.45	40.68

### 5.2 변수의 신뢰성과 타당성

각 변수의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위하여 본 연구에서는 Cronbach's  $\alpha$  와 확증적 요인분석을 사용하였다. 우선 각 변수를 측정하기 위한 모든 항목들을 측정 한 후  $\alpha$ 값이 낮은 변수에 대해서  $\alpha$ 값을 저해하는 항목들을 제거해 나감으로써 신뢰성을 개선하였다. 모든 변수들은 설문 항목을 제거할 경우  $\alpha$ 값을 개선할 여지가 있었으나 전반적으로  $\alpha$ 값이 만족할 만한 수준이어서 항목을 제거하지 않았다. 결과적으로, 연구 모형에 사용된 변수들은 신뢰성이 확보되었다고 할 수 있다.

또한 변수의 타당성을 확인하기 위한 확증적 요인분석 결과 적합도 지수가 낮은 변수에 대해서는 다중 상관계수의 제곱(Squared Multiple Correlations)이 낮은 항목 순으로 하나씩 제거해 가면서 타당성을 개선하였다. 이 과정에서 수요부문 동태성 측정항목 중 세 번째 항목인 “고객들이 선호하는 가격대가 자주 변한다” 항목이 제거되었다. 모형의 적합도 지수들이 전반적으로 만족할 만한 수치를 보였는데, 이 과정에서 일부 항목들은 제거할 경우 추가적인 타당성 개선 효과가 있었지만 개선 효과가 크지 않아서, 제거하지 않고 분석하였다. 이로써 연구 모형에 사용된 변수들은 타당성이 확보되었다고 할 수 있다. 변수의 신뢰성과 타당성 점검 결과는 다음 표와 같다.

<표 2> 경로 변수의 신뢰성과 타당성

Construct	Items	Lamda X	t-value	SMC	Alpha	AVE	Composite Reliability
수요부문 동태성	d1	.62	15.48	.39	.695	.510	.792
	d2	.37	5.13	.24			
	d3	.92	8.88	.85			
	d4	.82	8.67	.67			
경쟁부문 동태성	c1	.50	8.27	.25	.776	.601	.810
	c2	.93	12.39	.86			
	c3	.83	11.53	.69			
장기지향성	l1	.80	18.87	.64	.875	.543	.888
	l2	.83	19.63	.69			
	l3	.77	18.53	.60			
	l4	.67	16.52	.45			
	l5	.36	9.30	.33			
	l6	.76	18.39	.57			
	l7	.85	19.90	.71			
신뢰	t1	.76	18.30	.58	.829	.527	.895
	t2	.74	17.96	.55			
	t3	.75	18.13	.56			
	t4	.75	18.12	.56			
	t5	.65	16.06	.42			
	t6	.81	19.35	.65			
	t7	.88	20.70	.77			
	t8	.34	4.28	.32			
의존성	de1	.60	10.48	.37	.718	.525	.764
	de2	.86	12.98	.74			
	de3	.69	11.58	.47			
$\chi^2=417.11$ , d.f.=265, RMSEA=.08 GFI=.96, AGFI=.95, CFI=1.00, NFI=.95, RMR=.07							

### 5.3 관계수명주기 변수의 조작점검

본 연구의 조절변수인 관계수명주기는 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)의 연구를 토대로 명목척도(nominal scale)로 측정하였다. 하지만 문항이 정확히 탐색, 확장, 결속 단계를 설명하였는지 추가적인 조작점검이 필요하였다. 이에 본 연구는 각각의 단계에 프랜차이즈 가맹점이 본부에 대해 느끼고 있는 결속 정도를 측정하여, 그 정도가 차이가 있는지 점검해 보았다. 조작점검은 분산분석을 이용하였고, 사후분석은 Tukey HSD를 이용하여 실시하였다. 조작점검 결

과는 다음 표와 같다.

<표 3> 분산분석과 결과표

	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
집단-간	1.887	2	.944	4.049	.021*
집단-내	21.673	93	.233		
합계	23.560	95			

<표 4> 사후분석 결과표(Tukey HSD)

(I) 관계단계	(J) 관계단계	평균차(I-J)	표준오차	유의확률
탐색단계	확장단계	-.27830*	.10607	.027
	결속단계	-.29497	.17404	.213
확장단계	탐색단계	.27830*	.10607	.027
	결속단계	-.01667	.18096	.995
결속단계	탐색단계	.29497	.17404	.213
	확장단계	.01667	.18096	.995

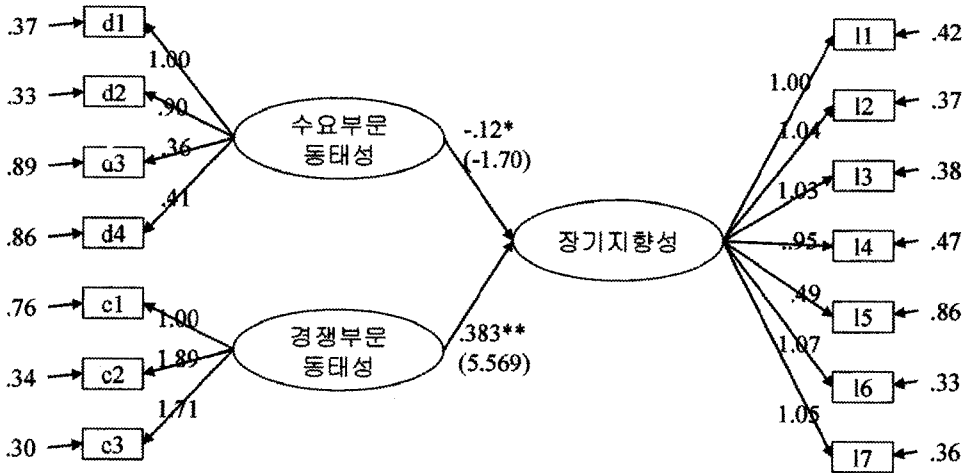
\* p<.05

<표 3>와 <표 4>에 나타난 바와 같이 확장단계와 결속단계는 결속수준을 통계적으로 구분하기 어렵고, 탐색단계는 유의적인 통계적 차이를 보였다. 따라서 본 연구는 명확한 조절효과를 검정하기 위해 확장단계와 결속단계를 하나로 묶어 관계성숙단계로 보고 연구를 진행하였다.

## 5.4 가설검정

본 연구에서 가설 검정은 LISREL 8.5를 이용한 구조방정식 모형분석을 통해 실시하였다. 가설 검정 결과는 다음 <그림 1>과 같다. 분석시 수집된 자료가 다변량 정규성에 한계를 가지고 있는 것으로 나타났기 때문에 최우추정법 (Maximum Likelihood Estimation)을 이용하지 못했고, 분포의 가정에 민감하지 않은 ULS (Un-weighted Least Square)법을 이용하여 계수를 추정하였다 (조선배 1996). 구조방정식 모형 분석 결과는 다음 그림과 같다.

<그림 1> 구조방정식 모형 추정치 (주 효과)



\*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$

$\chi^2 = 95.16$ , d.f. = 74, RMSEA = 0.06, GFI = 0.97, AGFI = 0.96, CFI = 1.00, NFI = 0.95, RMR = 0.07

<그림 1>를 보면, 먼저 연구 모형의 적합도 측면에서 모든 적합도 지수가 기준치 이상의 값을 나타내 모형이 적합한 것으로 판단되었다.

경로별 주 효과에 대한 가설검정 결과를 살펴보면, 수요부문 환경의 동태성은 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성에  $p < .10$  수준에서 負의 영향을 미쳤다 ( $t = -1.70$ ). 따라서 가설1은 채택되었다. 다음으로 경쟁부문 환경의 동태성은 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성에 正의 영향을 미쳤다 ( $t = 5.569$ ). 따라서 가설2는 채택되었다.

다음으로 관계수명주기, 경로분위기, 의존성의 조절효과에 대한 가설검정은 독립변수와 종속변수 사이의 관계가 조절변수에 따라 달라질 수 있다는 것에 대해 제약을 가하지 않은 자유모형과 독립변수와 종속변수 사이의 관계가 조절변수에 대해 동일하도록 제약을 가한 등가제약모형 (Equality Constraint Model)의 적합도를 계산하고, 두 모델간  $\chi^2$  차이검정을 통해 실시하였다(배병렬 2004).  $\chi^2$  차이검정 결과는 다음 표와 같다.



<표 5>  $\chi^2$  차이검정 (조절 효과)

구 분	구 분	비제약 모형	등가 제약모형	$\chi^2$ 차이
관계수명주기 (탐색단계 n=53) (성숙단계 n=43)	수요부문 동태성 ⇒장기지향성	234.41(df:166)	229.24 (df:167)	5.17(df:1)**
	경쟁부문 동태성 ⇒장기지향성	234.41(df:166)	204.48 (df:167)	29.93(df:1)**
경로분위기 (고신뢰 n=53) (저신뢰 n=43)	수요부문 동태성 ⇒장기지향성	214.82(df:166)	221.06 (df:167)	6.24(df:1)**
	경쟁부문 동태성 ⇒장기지향성	214.82(df:166)	220.61 (df:167)	5.79(df:1)**
의존성 (고의존 n=63) (저의존 n=33)	수요부문 동태성 ⇒장기지향성	187.49(df:166)	189.82 (df: 167)	2.13(df:1)
	경쟁부문 동태성 ⇒장기지향성	187.49(df:166)	190.08 (df: 167)	2.59(df:1)

※ 표에 나타난 수치는 카이제곱 값이고, 괄호 안은 자유도임.

\*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$

경로별 조절효과에 대한 가설검정 결과를 살펴보면, 관계수명주기는 수요부문과 경쟁부문 환경 동태성 모두의 영향에 조절효과를 가지고 있는 것으로 나타났다(각각  $\chi^2$  차이=5.17, 29.93). 또한 경로분위기도 수요부문과 경쟁부문 환경 동태성 모두의 영향에 조절효과를 가지고 있는 것으로 나타났다(각각  $\chi^2$  차이=6.24, 5.79). 하지만 의존성은 수요부문과 경쟁부문 모두에서 유의적인 조절효과를 가지지 못했다(각각  $\chi^2$  차이=2.13, 2.59). 따라서 가설 7, 8을 기각되었다.

또한 통계적으로 유의적인 관계수명주기와 경로분위기 조절효과의 방향을 살펴보기 위한 비제약 모형의 계수추정치( $\gamma$ )는 다음과 같다.

<표 6> 조절변수별 비제약 모형의 경로계수( $\gamma$ )

경 로	관계수명주기		경로분위기	
	탐색단계	성숙단계	저신뢰	고신뢰
수요부문 동태성 ⇒장기지향성	-.12* (-1.71)	-.03 (-.44)	-.19** (-2.04)	-.08 (-1.02)
경쟁부문 동태성 ⇒장기지향성	-.66** (-3.58)	.66** (4.57)	-.17 (-1.02)	.76** (3.81)

※ 표에 나타난 수치는 회귀계수 추정치이고, 괄호 안은 t-value임.

\*  $p < .10$ , \*\*  $p < .05$

표에 의하면 수요부문 동태성은 관계탐색단계보다 관계성숙단계에서 더 작은 負의 경로계수 값을 가졌고(각각  $-.12, -.03$ ), 경쟁부문 동태성은 관계탐색단계보다 관계성숙단계에서 더 큰 正의 경로계수 값을 가졌다(각각  $-.66, .66$ ). 다시 말해 수요부문 동태성은 관계탐색단계보다 관계성숙단계에서 장기지향성을 덜 약화시켰고, 경쟁부문 동태성은 관계탐색단계보다 관계성숙단계에서 장기지향성을 더 강화시켰다. 따라서 가설 3, 4는 채택되었다.

한편 경로분위기의 조절효과를 살펴보면, 수요부문 동태성은 가맹점의 신뢰수준이 낮을 때 보다 더 작은 負의 경로계수 값을 가졌고(각각  $-.19, -.08$ ), 경쟁부문 동태성은 가맹점의 신뢰수준이 낮을 때보다 높을 때 더 큰 正의 경로계수 값을 가졌다(각각  $-.17, .76$ ). 다시 말해 수요부문 동태성은 가맹점의 신뢰수준이 낮을 때보다 높을 때 장기지향성을 덜 약화시켰고, 경쟁부문 동태성은 가맹점의 신뢰수준이 낮을 때보다 높을 때 장기지향성을 더 강화시켰다. 따라서 가설 5, 6은 채택되었다.

재미있는 사실은 관계성숙단계와 고신뢰 분위기에서는 수요부문 동태성이 장기지향성을 유의적으로 약화시키지 못한다는 사실이다(각각  $t=-.44, -1.02$ ). 즉, 관계가 성숙해지고, 신뢰 분위기가 구축되면 수요부문 환경의 변화가 심해지더라도 가맹점의 장기지향성은 변하지 않는다는 것이다. 이는 아마도 관계결속이 강한 프랜차이즈 가맹점은 비록 수요와 고객욕구가 급변하고, 경기의 변동이 심해도 본부와 같이 공동운명체라는 의식에 변함이 없기 때문이라 판단된다.

또 한가지 재미있는 사실은 관계탐색단계와 저신뢰 분위기에서는 경쟁부문 동태성이 負의 영향을 미치거나 영향을 미치지 않다가(각각  $t=-3.58, -1.02$ ), 관계성숙단계가 되고 고신뢰 분위기가 구축되면서 正의 영향으로 변한다는 것이다(각각  $t=4.57, 3.81$ ). 즉, 관계가 성숙되지 않고, 신뢰 분위기가 구축되기 전에는 경쟁부문 동태성이 가맹점의 장기지향성을 약화시키다가, 관계가 성숙해지고, 신뢰분위기가 구축된 후에는 환경의 동태성이 오히려 가맹점의 장기지향성을 강화시킨다.

이는 아마도 관계결속이 약한 상태에서는 경쟁부문 환경이 심하게 변할 경우 가맹점이 본부의 역량과 가맹점에 대한 호의(benevolence)에 대한 믿음이 없기 때문에 경쟁자의 전략에 민감하게 반응하고, 장기적인 안목 보다는 단기적인 이익을 위해 기회주의적인 자세를 가지지만, 관계결속이 강한 상태에서는 오히려 경쟁자를 공동의 적으로 인식하고, 협력을 강화하기 때문이라 판단된다.

이상에서 언급한 가설검정 결과를 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 7> 가설검정 결과

가 설				기대방향	가설검정
1	수요부문 동태성	⇒	장기지향성	-	채택
2	경쟁부문 동태성	⇒	장기지향성	+	채택
3	관계수명주기	⇒	가설1	-	채택
4	관계수명주기	⇒	가설2	+	채택
3	경로 분위기	⇒	가설1	-	채택
4	경로 분위기	⇒	가설2	+	채택
3	의존성	⇒	가설1	+	기각
4	의존성	⇒	가설2	-	기각

표에 나타난 것처럼 대부분의 가설들이 지지되었다. 하지만 의존성의 조절 효과와 관련된 가설은 모두 기각되었다. 이는 아마도 의존성 또는 힘이 가지고 있는 복잡성 때문이라 추측된다. 좀 더 구체적으로 말하면, 가맹점 차원에서 의존성이 높다하더라도 상호의존성이 높으면 본부의 착취적이고, 기회주의적인 행동을 염려할 필요성이 적고, 가맹점 차원에서 의존성이 낮다고 하더라도 상호 의존성 자체가 낮으면 굳이 본부와의 장기적인 관계를 중요시할 필요성이 적다. 이러한 상황에서 환경의 동태성은 가맹점의 장기지향성에 큰 영향을 미치지 않기 때문일 것이다.

## 6. 결 론

### 6.1 연구결과의 요약

본 연구에 따르면 수요부문 환경의 동태성은 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성에 負의 영향을 미친 반면 경쟁부문 환경의 동태성은 가맹점의 장기지향성에 正의 영향을 미쳤다. 또한 관계탐색단계보다는 관계성숙단계에서, 저신뢰 분위기 보다는 고신뢰 분위기에서 환경 동태성은 보다 관계지향적인 영향을 미쳤다. 하지만 의존성은 유의적인 조절효과를 가지지 못했다.

다시 종합해서 말하면, 수요부문 환경의 동태성은 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성을 약화시키는 역할을 하였고, 이는 관계탐색단계에서, 저신뢰 분위기에서 더 강하게 나타났다. 또한 경쟁부문 환경의 동태성은 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성을 강화시켰는데, 이는 관계성숙단계에서, 고신뢰 분위기에서 더 강하게 나타났다.

따라서 프랜차이즈 관리자는 환경의 변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 가맹점과의 관계결속을 강화시키고, 신뢰분위기를 구축시키는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다. 환경의 변화가 심하다고 해서 가맹점에 대한 통제를 강화하고, 힘의 우위를 이용해 이득을 취하려고 하기 보다는 보다 적극적으로 가맹점과의 관계관리를 위한 노력을 해야 한다. 의사소통을 확대하고, 그 질을 높이며, 관계강화를 위한 각종 행사를 추진할 필요가 있다. 정보제공, 교육훈련, 마케팅지원 등을 강화시키는 것도 좋은 방법이다.

의존성이 조절효과를 가지지 못한 것은 다소 의외의 결과인데, 이는 다음 두가지 경우 때문이라 추측된다. 첫째 가맹점의 의존성이 높더라도, 가맹점이 높은 성과를 올리고 있어서 본부의 의존성도 높다면 본부는 가맹점에 대한 감시와 통제 대신에 인센티브 제공, 경계인 활용 등의 방법을 사용할 가능성이 높다. 둘째, 가맹점의 의존성이 낮더라도, 본부도 전략적으로 그 가맹점의 중요성이 낮다면, 본부는 굳이 가맹점과의 장기적인 관계에 투자하려 하지 않을 것이고, 문제가 생길 경우에 강압적인 방법으로 해결하는 것이 비용효율적이다. 이러한 상황에서는 가맹점은 본부와 장기지향성을 강화하려는 노력을 하지 않게 될 것이다. 의존성이 조절효과를 가지지 못한 것은 아마도 이 경우들이 사전에 수립된 가설과 혼재되어 나타났기 때문이라 생각된다.

## 6.2 연구의 공헌 및 경영학적 함의

먼저 본 연구의 이론적 공헌은 첫째, 기존에 분리해서 종합적으로 검토하지 않았던 수요부문과 경쟁부문 동태성을 분리해서 하나의 모형으로 실증하였다는 점과 둘째, 기존의 프랜차이즈 시스템과 환경에 관한 연구에서 빈약하게 다루어졌던 관계수명주기, 경로분위기, 의존성의 조절효과를 분석하였다는 점이다. 이는 환경 동태성에 대한 상반된 연구들, 즉 환경 동태성이 관계결속을 약화시킨다는 연구들과 강화시킨다는 연구들에 대한 이론적 설명을 제시할 수 있다.

다음으로, 방법론적 측면에서 보았을 때, 본 연구는 구조방정식 모형에서 조절변수 효과를 측정하였다는 점이 그 공헌이라 할 수 있다. 기존 연구의 조절변수 효과는 주로 조절변수 회귀분석을 이용하였기 때문에 구성개념간의 복잡한 관계를 설명하는데 한계가 있었고, 상호작용 변수의 다중공선성 문제를 해결하기 어려웠다. 하지만 본 연구는 구조방정식 모형을 이용함으로써 이러한 문제들을 해결할 수 있었다.

마지막으로, 실무적 측면에서 보았을 때, 본 연구는 프랜차이즈 본부 경영자의 중요한 관심사임에도 불구하고, 연구가 부족했던 환경 변화의 대응방안에 대한 함의를 제공하였다. 좀 더 자세히 말하면 환경의 변화가 대응하기 위해 프

랜차이즈 본부는 가맹점과의 관계결속을 강화하는 것이 중요함을 실증하였다.

### 6.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 프랜차이즈 본부와 프랜차이즈 가맹점의 상호관점(dyadic) 측면에서 접근하지 못하고 가맹점에 대한 일방향의 연구만이 수행되었기 때문에 제한적인 연구결과를 얻을 수밖에 없었다. 예를 들어, 의존성의 조절효과는 가맹점의 의존성 보다는 가맹점과 본부의 상호의존성 또는 의존 불균형을 측정했다면 더 좋은 결과를 얻을 수 있었을지도 모른다. 향후 프랜차이즈 본부와 가맹점의 상호관점 또는 본부의 의존성에 대한 가맹점의 인지를 측정하여, 연구를 발전시키는 것이 필요하다.

둘째, 표본의 크기가 충분하지 않았다. 본 연구는 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문조사를 실시하였기 때문에 상대적으로 설문회수가 쉽지 않았다. 이로 인해 구조방정식 모형 분석에 충분한 표본 수를 확보하지 못했다. 특히 조절변수 효과를 검정하기 위해서는 집단을 나누어야 하는데, 집단을 나눌 경우 표본 크기가 더욱 작아지는 현상이 발생하였다. 향후 연구에서는 보다 많은 표본 수를 확보할 필요성이 있다.

셋째, 본 연구에서는 계약형 유통경로인 프랜차이즈 시스템만을 대상으로 연구하였는데, 이는 기업형 또는 관리형 유통경로에서는 다른 결과가 나타날 수 있다. 향후 기업형 또는 관리형 유통경로에도 연구가 확장되어야 할 것이다.

마지막으로, 일반화의 한계를 가지고 있다. 본 연구는 국내에서 대표적인 외식 프랜차이즈 업체 한 곳의 가맹점만을 대상으로 조사를 실시하였고, 표본추출의 어려움 때문에 분석에 사용된 표본들이 전체 모집단을 정확히 대표한다고 할 수 없다. 향후 보다 많은 업체를 대상으로 한 연구가 보강되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- 김상덕, 오세조(2006), "수요부문 풍요성과 동태성이 유통경로 성과에 미치는 영향: 수직적 통합의 조절효과", *유통연구*, 11(1), 1-20.
- 박종희(1993), "프랜차이즈 경로상에서의 환경 동태성, 경로간 경쟁이 내부정치 경제에 미치는 영향에 관한 연구", *경영학연구*, 23(3), 391-422.
- 배병렬(2004), *구조방정식모형을 위한 SIMPLIS 활용과 실습*, 청목출판사, 308-312.
- 오세조, 김상덕, 오일두 (2003), "관계기간에 따른 지배형태 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계만족에 미치는 영향", *유통연구*, 8(1), 47-67.
- 오세조, 박경도, 김성일(1992), "유통경로환경의 풍요성과 유통경로형태가 경로내부의 경제구조에 미치는 영향", *경영학연구*, 21(2), 29-53.
- 오세조, 박진용(2005), *시장지향적 유통관리*, 박영사, 426-440.
- 오세조, 심종섭(1990), "기업형 수직적 유통경로에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내부정치경제에 미치는 영향", *산업과경영*, 27(1), 454-470.
- 이종태, 오세조, 성민(2005), "환경의 동태성이 거래특유투자, 기회주의, 갈등 그리고 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구", **2005년 유통학회 춘계학술대회 논문집**, 165-191.
- 이종하, 오세조(1991), "환경의 동태성이 마케팅경로상의 관료적 구조화와 갈등에 미치는 영향", *마케팅연구*, 6(1), 26-42.
- 임영균(1990), "환경적 불확실성이 경로 구성원 간의 힘의 원천 및 몰입에 미치는 영향", *경영학연구*, 19(2), 15-45.
- Achrol, Ravi S. and Louis W. Stern(1988), "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 25(February), 36-50.
- Achrol, Ravi S. and Michael J. Etzel(2003), "The Structure of Reseller goals and Performance in Marketing Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(April), 146-163.
- Achrol, Ravi S. Toger Reve, and Louis W. Stern(1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, 47(Fall), 55-67.
- Aldrich, Howard E.(1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Anderson, Erin, Leonard Lodish, and Barton Weitz(1987), "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(February), 85-97.

- Boyle, Emily(1999), "A Study of the Impact of Environmental Uncertainty on Franchise Systems: the Case of Petrol Retailing in the UK," *Journal of Consumer Marketing*, 16(2), 181-195.
- Churchill, Gilbert A., Jr. Neil M. Ford, and Orville C. Walker, Jr.(1976), "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce," *Journal of Marketing Research*, 13(November), 323-332.
- Dahlstrom, Robert and Arne Nygaard(1995), "An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies," *Journal of Retailing*, 71(4), 339-361.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.
- Dwyer, F. Robert, Paul Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh(1987a), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(November), 347-358.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh(1987b), "The Consequences of Intertype Competition on Retail and Interfirm Behavior," in *Educators' Conference Proceedings*, (Chicago: American Marketing Association), 23-28.
- Emerson, Richard M(1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(February), 31-40.
- Etgar, Michael(1977), "Channel Environment and Channel Leadership," *Journal of Marketing Research*, 14(February), 69-76.
- Falcione, Raymond, Lyle Sussman, and Richard Herden(1987), "Communication Climate in Organizations," in *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, F. Jablin et al., eds. Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc., 195-227.
- Frazier, Gary L.(1999), "Organizing and Managing Channels of Distribution," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226-240.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers(1986), "Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 23(May), 169-176.
-

- Ganesan, Shankar(1993), "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 30(May), 183-203.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Lisa K. Scheer, and Nirmalya Kumar(1996), "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study," *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Gundlach, Gregory T. and Ernest Cadotte(1994), "Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting," *Journal of Marketing Research*, 31(November), 516-532.
- Gundlach, Gregory T. and Ravi S. Achrol(1993), "Governance in Exchange: Contract Law and Its Alternatives," *Journal of Public Policy & Marketing*, 12(Fall), 141-155.
- Heide, Jan B. and George John(1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(February), 24-36.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin(1976), "Full Disclosure Laws in Franchising: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 40(April), 53-62.
- Jap, Sandy D. and Ganesan, Shankar (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(May), 227-245.
- Kim, Keysuk(2000), "On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388-405.
- Kim, Keysuk(2002), "Output Sector Munificence and Supplier Control in Industrial Channels of Distribution: a Contingency Approach," *Journal of Business Research*, 55, 427-440.
- Klein, Saul(1989), "A Transaction Cost Explanation of Vertical Control in International Markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17(Summer), 253-260.
-



- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp(1998), "Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 35(May), 225-235.
- Lee, Don Y. and Philip L. Dawes(2005), "Guanxi, Trust, and Long-Term Orientation in Chinese Business Markets," *Journal of International Marketing*, 13(2), 28-56.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60(October), 19-38.
- Macneil, Lam(1980), *The New Social Contract, An Inquiry Into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54(October), 36-51.
- Mohr, Jakki, Robert J. Fisher and John R. Nevin(1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control," *Journal of Marketing*, 60(July), 103-115.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Muchinsky, Paul(1977), "Organizational Communication: Relationship to Organizational Climate and Job Satisfaction," *Academy of Management Journal*, 20(December), 592-607.
- Murry, John P. Jr, Jan B. Heide(1998), "Managing Promotion Program Participation within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*. 62(January), 58-68.
- Oh, Sejo, F. Robert Dwyer, and Robert Dahlstrom(1990), "External Influences on Channel Relationships: Lessons from a Negotiation Lab," *Advances in Distribution Channel Research*, (Greenwich: JAI Press, Inc.), 47-91.
- Rubin, Jeffrey Z. and Bert R. Brown(1975), *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11(March), 939-953.
- Stump, Rodney L. and Jan B. Heide (1996), "Controlling Supplier Opportunism in
-

- Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(November), 431-441.
- Weitz, Barton and Sandy Jap(1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 305-320.
- Wilson, David T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.

부록 측정 문항(관계수명주기를 제외한 모든 측정문항은 5점 리커트 척도임)

수요부문 환경 동태성

- 우리 고객들은 햄버거 판매점을 자주 바꿔가며 이용한다
- 우리는 고객의 예상치 못한 반응에 자주 놀란다
- 고객이 선호하는 제품이 자주 변한다
- 고객이 선호하는 브랜드가 자주 변한다

경쟁부문 환경 동태성

- 경쟁사는 신제품을 자주 출시한다
- 경쟁사는 판매 전략을 자주 바꾼다
- 경쟁사는 광고나 판촉 전략을 자주 바꾼다

장기지향성

- 장기적 관계를 맺음으로써 우리의 관계는 유익할 것이라고 믿는다
- 본부와 장기적 관계를 유지하는 것은 우리에게 중요하다
- 우리는 본부와의 관계에서 장기적 관계에 초점을 두고 있다
- 우리는 본부를 지원하는데 있어서, 기꺼이 희생할 수 있다
- 본부와의 관계에서 중요한 것은 오직 성과와 결과이다
- 우리는 본부가 오랫동안 우리와 함께 거래하기를 기대한다
- 우리가 본부를 위해 투자한 부분은 장기적으로 볼 때 공정하게 평가될 것이다

관계수명주기(명목형 척도)

- 탐색단계: 본부와의 장기적 관계를 가짐으로써 발생할 수 있는 의무, 권리 및 부담을 고려할 뿐만 아니라 목표 수행능력 또한 평가하고 있다
- 확장단계: 관계지속을 통한 이익의 증가와 함께 신뢰와 만족수준이 증가하여 본부와의 장기적 관계를 고려하고 있다
- 결속단계: 장기적 관계를 통하여 수용할만한 수준의 만족과 이익을 얻고 있다

신뢰

- 본부는 우리 점포에게 한 약속을 지킨다
- 본부는 우리 점포에게 항상 정직하게 대한다
- 우리는 본부가 제공하는 정보를 믿고 있다

- 본부는 우리 점포의 사업성공에 대해 관심이 있다
- 본부는 중요 의사결정시에 자신뿐만 아니라 우리 점포의 이익도 고려한다
- 우리는 본부가 우리 점포에 관심을 가지고 있다고 믿는다
- 본부를 믿을 만하다
- 우리는 본부를 경계해야 할 필요를 느낀다(r)

#### 의존성

- 우리 점포는 다른 패스트푸드 점포로 바꾸기 어렵다
- 우리 점포는 본부에 의존도가 높은 편이다
- 우리 점포는 본부와 거래하는 것 이외의 다른 대안은 없다