

프랜차이즈 관계에서 가맹점 순응의 영향요인에 관한 연구

정대용*, 엄태영**, 김춘광***

*송실대 벤처중소기업학부 교수, ** (주)누리마루 이사, ***송실대 강사

***e-mail: mania0720@hanmail.net

A study on franchise relationship about an influence factor of franchisee compliance

Chung, Dae-Yong*, Eom, Tae-Yeung**, Kim, Choon-Kwang***

*Professor, Dept. of Entrepreneurship & Small Business, Soongsil University

**Director, NURI MARU, Inc.

***Lecturer, Soongsil University

요 약

본 연구는 프랜차이즈 본사의 성과에 직접적인 영향을 미치는 가맹점 순응에 대해 관계교환이론 관점에서 살핀 본사와의 갈등과 본사에 대한 신뢰의 영향관계를 실증·고찰한 연구이다.

연구결과는 본사에 대한 신뢰가 갈등과 순응을 완전매개 함을 보여줌으로써 가맹점 관리를 위한 프랜차이즈 본사의 신뢰 구축 필요성에 힘을 실어주고 있다. 이는 문서상 계약에 미쳐 명기하지 못한 공백에 대한 관계적 지배를 가능케 할 뿐만 아니라 이해의 불일치와 불공정한 힘의 관계로 인한 갈등을 관리하여 상호 호혜적 관계를 가능케 한다는 점에서 대단히 중요하다.

이와 같은 갈등관리로 인한 신뢰의 구축 그리고 가맹점 순응으로 이어지는 관계의 메커니즘을 이론적 논의와 실증분석을 통해 국내 처음으로 규명했다는 점에서 본 연구는 이론적·실무적 공헌이 크다.

1. 서론

프랜차이즈(franchise)는 본사(franchisor)와 가맹점(franchisee) 간의 관계(relationship)를 기반으로 다양한 기업가 간 사업적 협력을 통해 구체화 되는 독특한 형태의 비즈니스 유형이다[2,3,11,17]. 본사와 가맹점 간에 잘 조정된 기업가적 파트너십은 상호관계의 교환을 근간으로 적절한 협력을 통해 보다 높은 성과를 창출하도록 한다[1,8]. 더구나 새로운 제품의 개발 및 출시와 신규 진출지역의 수요확인, 적절한 자본의 공급 및 위험관리 차원에서 가맹점은 본사에게 없어서는 안 될 파트너이자 성공의 도구라고 할 수 있다[10,13].

이처럼 프랜차이즈본사의 성공에 중요한 영향을 미치는 가맹점의 경영자는 비록 그가 초기사업진출 당시에는 높은 본사의존성을 가졌다고 할지라도 근본적으로는 기업가적 의도(entrepreneurial intention)를 가졌기 때문에 지속적인 의존과 독립 사이에서 갈등을 느끼게 된다[19]. 이러한 가맹기업가의 내적 갈등이 목표와 지향점이 서로 다른 본사와의 관계에서는 갈등으로 표출되기 십상이며 표출된 갈등은 기존에 체결된 계약관계에도 불구하고 불순응으로 이어지게 마련이다. 그러므로 본사의 입장에서 가맹점의 기업가적 자율성과 본사에 대한 순응(compliance) 사이의 균형을 유지·관리하는 것은 프랜차이즈사업 성공을 위한 중요한 도전적인 과제

로 최근 등장하고 있다[5].

가맹점의 불순응은 단순한 계약위반의 차원을 넘어 프랜차이즈 전체의 가치를 훼손시킬 뿐만 아니라 총체적인 성과에 직접적인 영향을 미치는 지속적인 관리위험(managerial risk) 요소이기 때문에 본사에게는 대단히 심각한 문제일 뿐만 아니라 주요한 관리의 대상이기도 하다[5,1].

이러한 현실적 상황과는 달리 여전히 가맹점의 순응과 이를 유발하는 메커니즘(mechanism)에 대한 경영자의 이해가 절대적으로 부족한 것이 사실이다[5]. 따라서 본 연구에서는 본사와 가맹점 간의 관계교환에 관한 이론적 토대를 제공하는 관계교환이론(relational exchange theory)을 근거로 가맹점 순응에 영향을 미치는 갈등과 신뢰의 영향관계를 수립하여 이를 국내 프랜차이즈가맹점들을 대상으로 실증·고찰하고자 한다. 이런 시도는 국내 첫 시도라는 점에서 탐색적 성격을 갖겠지만 가맹점 순응에 관한 정확한 정보를 제공한다는 차원에서 이론적·실무적 함의가 클 것으로 기대된다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 본사-가맹점 간 갈등과 신뢰, 순응의 관계

본사와 가맹점은 출발부터 이해와 목표가 다르다. 때문에 내부적인 우선순위, 전략방향의 설정, 수입의

흐름 등 여러 부분에서 갈등의 여지가 존재한다[7,12]. 특히 기업가적 의도를 가진 가맹기업가들의 기대는 가맹점의 수익을 증대시키기 위한 본사의 세심한 주의와 관심에 있는 반면 본사는 자신의 권리를 유지하면서 전체시스템의 성장관리에 더 많은 초점을 둔다[15].

하지만 처음부터 이러한 상황을 충분히 인식하지 못한 상태에서 가맹기업가는 자본을 투자했을 뿐만 아니라 자신의 기업가적 의도와는 별개로 본사로부터 계약관계에 의한 강압적 통제를 지속적으로 받아야 하기 때문에 시간이 흐를수록 더 큰 갈등감정을 본사에 대해 느끼게 마련이다. 더구나 우선순위, 시간계획, 소득형태 등에 관한 차이를 포함해 관계의 다양한 영역에서 발생하는 기대와 방향의 불일치는 가맹점의 기대를 좌절시킨다[7,18]. 지속적으로 좌절된 가맹점의 기대는 본사와의 갈등으로 표출된다. 이렇게 표출된 갈등은 결국 본사에 대한 신뢰를 무너뜨리는 원인이 되며 가맹점으로 하여금 본사가 요구하는 계약사항이나 운영상의 룰에 대해서 불순응하도록 유도한다.

이에 대하여 Davies et al.[5]은 본사의 방향과 목표가 자신과 다를 수 있음을 인지하고 이에 대해서 정당하지 않다고 느끼는 가맹점들은 본사와의 갈등을 느끼며 이는 신뢰를 깨뜨리고 더 나아가서 관계를 악화시킨다고 하였다. 이는 갈등이 신뢰와 순응에 악영향을 끼침을 의미하며 반대로 신뢰와 순응의 유지 관리를 위해 본사가 가맹점과의 갈등을 적절하게 관리할 필요성이 높음을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음 가설을 제시하고자 한다.

가설 1. 갈등이 높을수록 가맹점 순응에는 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 갈등이 높을수록 본사에 대한 가맹점의 신뢰에는 부정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 본사에 대한 가맹점의 신뢰와 순응의 관계

본사에 대한 가맹점의 신뢰가 높다면 본사는 가맹점에게 자신의 요구와 기대를 전달하기가 비교적 쉽다[16]. 나아가 기대와 목표의 관점에서 본다면 신뢰가 깊을수록 목표와 기대를 만족시킬 수 있는 확률은 더욱 높아지고 이는 프랜차이즈 본사에 대한 가맹점의 순응을 강화시키는 기능을 하게 된다[5].

처음 프랜차이즈 시스템에 가입하는 가맹기업가들의 입장에서는 본사가 자신의 성공을 도울 뿐만 아니라 자신의 성공을 위해 노력해줄 것이라는 기대감을 갖는다. 이러한 기대는 본사에 대한 가맹점의 신뢰를 의미하며 이 때문에 가맹점 운영에 관한 전반

적인 사항에 관한 본사의 지시에 순응한다. 이처럼 기대와 신뢰의 유지는 단지 본사의 명성이나 규모에 의해서 되는 것이 아니라 이후로 갖게 되는 반복적이고 지속적인 관계가운데서 경험적으로 구축되는 것이다. 따라서 가맹점이 본사를 신뢰하지 않는다면 당연히 본사의 충고나 요구사항에 대해서 불성실하게 응하거나 불순응하게 될 것이다.

실제로 Geyskens et al.[8]은 신뢰가 순응에 강한 영향을 미친다는 사실을 발견하였고, Dickey et al.[6] 역시 프랜차이즈 본사가 정직하고 능력이 뛰어나다면 가맹점의 순응에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 또한 Davies et al.[5] 역시 신뢰가 순응에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하면서 본사가 가맹점에 대해서 영향력을 행사할 때, 계약에 의한 통제의 공백을 관계를 통해서 채울 수 있음을 주장했다. 이상의 논의를 근거로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

가설 3. 본사에 대한 가맹점의 신뢰는 순응에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법

3.1 표본, 척도 및 자료 수집방법

본 연구에서 변수의 측정은 갈등과 신뢰, 그리고 순응의 척도를 개발·제시하였던 Davies et al.[5]의 척도를 우리 현실에 맞게 일부 수정·보완하여 활용하였다. 이에 따라 갈등 5문항, 신뢰 6문항, 순응 4문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다.

자료의 수집은 국내 편의점 업체를 대상으로 설문지를 배포·회수하는 방식을 취하였다. 이는 현재 편의점은 국내 프랜차이즈 중에서 가장 대중화 되고 일반화 된 비즈니스로서 대표성을 갖기 때문이다[5]. 총 400부의 설문조사 시도를 통해 총140부를 회수하였으나 불성실한 응답을 제외한 133부가 분석에 활용되었다.

4. 실증분석

4.1 표본의 일반적 특성

수집된 표본의 일반적 특성은 [표 1]에 제시되어 있다.

[표 1] 가맹 기업가들의 일반적 특성

항목	범주	빈도	%	항목	범주	빈도	%
학력	고졸	55	41.4	종업원 수	0~2명	19	14.3
	전문대졸	16	12.0		3~5명	88	66.2
	대졸	59	44.4		6~8명	19	14.4
	대학원졸	3	2.3		9~11명	4	3.1
					12명이상	3	2.3

연령	20대	11	8.3	성별	남	88	66.2
	30대	21	15.8				
	40대	46	34.6				
	50대	50	37.6				
	60대 이상	5	3.8				
Total		133	100	Total		133	100

4.2 측정도구의 평가

4.2.1 신뢰성 및 타당성 분석 결과

신뢰성 검증을 위해 Cronbach's α 값을 확인하고, 타당성 검증을 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 분석결과 각 변수의 신뢰성 및 타당성이 모두 확보된 것으로 나타났다([표 2] 참조).

[표 2] 변수의 신뢰성 및 타당성 분석 결과 *** p<0.01

개념	항목	표준화 계수	S.E.	C.R.(p)	Cronbach's α	AVE
갈등	갈등3	.795	-	-	.912	.765
	갈등4	.928	.095	12.436(***)		
	갈등5	.926	.096	12.418(***)		
신뢰	신뢰1	.857	.162	8.25(***)	.853	.634
	신뢰2	.800	.155	7.864(***)		
	신뢰3	.765	.153	7.592(***)		
	신뢰4	.670	-	-		
순응	순응1	.804	-	-	.868	.793
	순응2	.961	.098	11.5(***)		
	순응3	.737	.094	9.386(***)		
Model Fit : $\chi^2=40.645$, $df=32$, $p=.141$, $GFI=.945$, $AGFI=.905$, $RMR=.037$, $NFI=.953$, $TLI=.985$, $CFI=.989$, $RMSEA=.045$						

다음으로 판별타당성 분석을 실시하였다. 분석결과 변수들 간에 판별타당성이 확보된 것으로 확인되었다([표 3] 참조).

[표 3] 각 변수별 판별타당성 분석

변수명	1	2	3
1. 갈등	.765		
2. 신뢰	.308	.643	
3. 순응	.077	.319	.793

4.2 가설검증

마지막으로 가설검증을 위하여 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 분석결과 [표 4]와 같은 결과를 얻었다.

[표 4] 가설 검증 결과

가설	표준화 계수	S.E.	C.R.	p	채택 여부
H1.	.052	.079	.508	.612	기각
H2.	-.555	.078	-5.226	***	채택
H3.	.594	.135	4.642	***	채택
Model Fit : $\chi^2=40.645$, $df=32$, $p=.141$, $GFI=.945$, $AGFI=.905$, $RMR=.037$, $NFI=.953$, $TLI=.985$, $CFI=.989$, $RMSEA=.045$					

*** p<0.01

5. 결론 및 논의

5.1. 논의 및 시사점

본 연구는 프랜차이즈 본사의 성과에 직접적이고 중요한 영향을 미치는 가맹점 순응, 선행요인인 갈등, 그리고 신뢰의 관계를 실증·고찰한 연구이다. [표 4]의 주요 연구결과를 근거로 살펴본 본 연구의 의의는 다음과 같다.

우선, 갈등이 순응에 부정적인 영향을 미치지 않은 가설 1.의 결과는 이해당사자 상호 간에 추구하는 이해가 불일치하거나 계약수행 절차에 공정성이 결여되었다고 느낀 당사자의 행위가 곧바로 불순응으로 이어지지 않음을 의미한다. 이는 Davies et al.[5]가 논의했던 관계교환이론의 관점을 반영하는 결과로서 본부와의 갈등을 느낀 가맹점의 행위가 영역초월행동에 직접 부정적인 영향을 미치지 않는 반면, 교환관계의 질이나 만족 등과 같은 매개변수를 거쳐 영향 미친다고 주장한 정대용 외.[1]의 연구결과와 유사한 결과구조를 갖는다. 즉 당사자 간 이해불일치와 절차 공정성의 결여에서 발생하는 갈등이 이론적으로는 불순응 유발요인이기는 하지만 그것이 직접 영향을 미치는 것은 아니라는 사실이 확인된 것이다. 이러한 결과는 매개변인의 정체를 규명하기 위한 근거로서 이론적 진보의 의의를 갖는다.

비록 갈등이 순응에 직접적인 영향을 미치지 않는다 할지라도 신뢰의 감소에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 가설 2.의 결과는 의사소통의 불화를 특징으로 하는 갈등이 전반적인 신뢰에 부정적인 영향을 미친다고 주장했던 Chiou et al.[4]의 연구결과와 일치한다. 이를 관계적 관점에서 보면, 가맹점의 요구를 공정하고 효과적으로 충족시킬 수 있을 뿐만 아니라 그러한 의지와 능력이 충분하다는 신뢰를 확보한 본사만이 가맹점의 상호 호혜적인 대우까지 이끌어 낼 수 있으며 본사 정책에 관한 충실한 순응을 기대할 수 있다[5]. 이상의 연구결과는 가맹점에 대한 이해와 갈등을 관리하는 것이 본사가 충분한 신뢰를 확보할 수 있음을 보여준다. 이러한 신뢰 확보는 문서상 계약이 모든 가능성을 한정할 수 없다는 점에서 매우 중요하다[5]. 즉, 상호관계에서의 신뢰구축을 통해 본사는 가맹점에게 문서상 명기되지 않은 부분까지 관계적 영향력을 확장할 수 있게 된다는 것이다. 이러한 영향력이 가맹점의 기회주의를 배제시킬 수 있으며 독립의지를 가진 가맹기업가의 기업가적 의지와 순응의 균형을 조절할 수 있는 좋은 도구가 된다는 점이 중요하다. 따라서 갈등 유·무가 가맹점 순응에 직접적인 영향을 미치지 않는다 할지라도 신뢰형성 차원에서 대단히 중요할 뿐만 아니라 이를 통한 신뢰의 형성 및 구축에 대해서 본사가 충분한 관심을 기울여야 할 부분임을 보여주는 결과라고 할 수 있겠다.

마지막으로 본사에 대한 가맹점의 신뢰가 순응에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 가설 3.의 결과는 신뢰와 책임의 인과적 관계 즉, 순응을 유발하는 강력한 선행요인이 신뢰임을 주장했던 Geyskens et al.[8]와 Davies et al.[5]의 연구결과와 일치한다. 연구결과로 미루어 볼 때, 만약 본사가 제시하는 방향이나 충고, 그리고 약속에 대한 가맹점의 신뢰가 없다면 당연히 순응도 이루어지지 않을 것이다[14]. 따라서 가맹점 불순응의 직접적인 타격을 피하기 위하여 본사는 가맹점과 관계적 차원의 신뢰를 구축하기 위해서 적잖은 노력을 해야 한다. 다수의 프랜차이즈 관련 기존연구들이 단순히 양적 관리 차원의 가맹점 관리를 강조한 반면 관계적

차원의 신뢰의 중요성을 보여주며 강조한 본 연구의 관점은 기존 연구들의 질적 관계라는 공백을 채워준다는 차원에서 중요하다. 더불어 조직의 절차에 순응하는 가맹점의 동기나 이러한 행동에 영향을 미칠 수 있는 관계적 특성에 관한 기존 이해가 매우 부족했다는 점에서 볼 때 본 연구결과는 중요한 의의와 공헌을 보여주고 있다.

마지막으로 본 연구는 다수의 긍정적인 기여에도 불구하고 특정 업종의 제한된 표본을 활용한 실증분석으로 인해 그 결과의 일반화에는 제약이 존재한다. 따라서 향후 연구에서는 본 연구의 결과를 근거로 한 다양한 관련업종과 대규모 표본을 활용한 연구결과까지 도출된다면 보다 의미 있는 공헌을 학계 및 실무업계에 가져줄 것으로 기대된다.

참고문헌

- [1] 정대용 · 김춘광 · 이세호, “본부-가맹점 교환관계 질을 중심으로 한 원인변수와 결과변수 간 구조적 관계모형에 관한 연구”, *경영교육논총*, 제57집, pp. 349-374, 2009.
- [2] 정대용 · 임태영 · 김춘광, “프랜차이징이 선발자 우위 및 기업성공에 미치는 영향에 관한 연구”, *경영교육논총*, 제60집, pp. 113-131, 2010.
- [3] Baucus, D.A., Baucus, M.S. and Human, S.E., “Consensus in franchise organizations: a cooperative arrangement among entrepreneurs”, *Journal of Business Venturing*, 11, pp. 359 - 378, 1996.
- [4] Chiou, J., Hsieh, C., and Yang, C., “The effect of franchisors’ communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees’ intentions to remain in the franchise system”, *Journal of Small Business Management*, 42(1), pp. 19 - 36, 2004.
- [5] Davies, M, A.P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M. and Winsor, R.D., “A model of trust and compliance in franchise relationships”, *Journal of Business Venturing*, 26(3), pp. 321-340, 2011.
- [6] Dickey, M.H., McKnight, D.H. and George, J.F., “The role of trust in franchise organizations”, *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), pp. 251 - 282, 2007.
- [7] Garg, V.R. and Rasheed, A.A., “An explanation of international franchisors’ preference for multi-unit franchising”, *International Journal of Entrepreneurship*, 10, pp. 1 - 20, 2006.
- [8] Geyskens, J.B., Steenkamp, E.M. and Kumar, N., “Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis”, *International Journal of Research in Marketing*, 15, pp. 223 - 248, 1998.
- [9] Kaufmann, P.J. and Dant, R.P., Editors, “*Franchising: Contemporary Issues and Research*”, Haworth Press, Binghamton, NY 1998.
- [10] Kaufmann, P.J. and Eroglu, S., “Standardization and adaptation in business format franchising”, *Journal of Business Venturing*, 14(1), pp. 69 - 86, 1999.
- [11] Leblebici, H. and Shalley, C.E., “The organization of relational contracts: the allocation of rights in franchising”, *Journal of Business Venturing*, 11, pp. 403 - 418, 1996.
- [12] Michael, S.C. and Combs, J.G., “Entrepreneurial failure: the case of franchisees”, *Journal of Small Business Management* 46(1), pp. 73 - 90, 2008.
- [13] Minkler, A.P., “Why firms franchise: a social cost theory”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 148(2), pp. 240 - 259, 1992.
- [14] Payan J.M. and McFarland, R.G., “Decomposing influence strategies: argument structure and dependence as determinants of the effectiveness of influence strategies in gaining channel member compliance”, *Journal of Marketing*, 69(3), pp. 66 - 79, 2005.
- [15] Pizanti I. and Lerner, M., “Examining control and autonomy in the franchisor - franchisee relationship”, *International Small Business Journal*, 21(2), pp. 131 - 159, 2003.
- [16] Schurr P.H. and Ozanne, J.L., “Influence on exchange processes: buyers’ preconceptions of a seller’s trustworthiness and bargaining toughness”, *Journal of Consumer Research*, 11(7), pp. 939 - 953, 1985.
- [17] Shane S.A. and Hoy, F., “Franchising: a gateway to cooperative entrepreneurship”, *Journal of Business Venturing*, 11, pp. 325 - 327, 1996.
- [18] Shane S. and Cable, D., “Entrepreneurship, opportunism and trust”, *Working paper, Massachusetts Institute of Technology*, Boston, MA, 1997.
- [19] Stanworth, J., “The franchise relationship: entrepreneurship or dependence?”, *Journal of Marketing Channels*, 4(1/2), pp. 161 - 176, 1995.