외식프랜차이즈기업의 파트너쉽의 중요성

Importance of Partnership in Food Service Industry Franchise Enterprise

이정철, 신강현
남서울대학교 호텔경영학과

Jung-Chul Lee(jungchulman@nsu.ac.kr), Kang-Hyun Shin(khshin@nsu.ac.kr)

요약

본 연구는 두 가지 측면에서 연구되었다. 첫 번째, 가맹사업자와 가맹계약자간 중요성 인지 여부, 좋은 관계 유지 인지 여부, 지속적인 관계 유지 노력, 관계 개선 노력, 상호간의 관계 인정 여부 등 현재 마케팅 파트너쉽의 중요성이 어느 정도인지에 대한 연구를 수행하였다. 두 번째, 가맹사업자와 가맹계약자간의 상호관계에서 역할수행과 관계유지, 갈등해결과 관계유지, 역할수행과 타가맹점과의 비교 등에 대한 상관관계 연구를 하였다. 본 연구의 결론에서는 가맹사업자가 보다 강력한 파트너쉽을 가진 가맹계약자를 원한다면 각자 파트너쉽이 중요함을 인지하고 있는 가맹사업자와 함께 많은 노력을 해야 하며, 자신들의 이익보다는 파트너쉽의 이익을 생각해야 하며, 그와 관련된 많은 문제점들을 서로 함께 해결해야 할 것을 제시하였다. 즉 강력한 파트너쉽은 가맹사업자와 가맹계약자 양쪽의 노력이 필요하다는 것이다. 이러한 양쪽의 희생은 전체적인 Relationship의 수행뿐 만아니라 이익배분까지도 포함되어야 한다는 것이다.

■ 중심어 : | 파트너쉽 | 프랜차이지 | 프랜차이저 | 파트너쉽 |

Abstract

This study researches on the two types. First, Researched into important perception, relationship maintenance perception, relationship improvement, relationship recognition between franchisor and franchisee, Seconds, Researched into correlation between franchisor and franchisee at function achievement and relationship maintenance, conflict resolve and relationship maintenance, function achievement and compare with competitor. If franchisor with to experience the benefits of a strong franchise partnership, they must be willing to work on behalf of the partnership, perform roles that may extend beyond their traditional boundaries, and resolve their disagreement to the benefit of the partnership rather than to their own benefit. Strong partnerships require sacrifices on the part of both the franchisees and franchisors. However, These sacrifices have substantial payoffs in terms of franchisor performance as well as the performance of the relationship as a whole.

■ keyword : | Partnership | Franchisee | Franchisor | Franchising | Relationship |

Ⅰ. 서 론

프랜차이즈 시스템은 일반적으로 서비스를 정량화해야 하고, 수익을 높여야하고, 소비자 시장을 확대해야 한다[1]. 프랜차이즈 본사는 가맹점이 평균 20% 정도의 판매 증가를 기본적인 목표로 운영을 한다[2]. 또한 프

* 본 연구는 2007년 남서울대학교 연구과제로 수행되었습니다.
접수번호 : #090202-006
접수일자 : 2009년 02월 02일
심사완료일 : 2009년 05월 13일
교신저자 : 이정철, e-mail : jungchulman@nsu.ac.kr

랜차이즈 계약서에는 가맹점에게 제공되는 상품 혹은 서비스의 내용이 포함되어 있으며, 파트너쉽을 통하여 얻을 수 있는 기대감이 함께 내포되어있다. 프랜차이즈 산업에서는 본사와 가맹점 간의 성실과 정직의 역할은 각 부분에 대하여 권리와 책임을 분명히 이해하는 관계가 형성되는 것을 의미한다. 이러한 파트너간의 관계는 서로 다양한 만족할 수 있는 방법들로 갈등을 해소하기 때문에 어려움 속에서도 생존할 수 있는 것이다[3].

가맹사업자와 가맹계약자간 관계(Relationship)에 있어서 만족하게 하는 방법 중 하나는 힘의 현명한 분배를 통하여 이루어진다는 것이다. Parsa는 퀵서비스레스토랑산업에 대한 연구에서 가맹계약자는 가맹사업자가 합법적인 권위, Relationship 토대, 높은 질의 정보와 지원을 제공하였을 때 보다 더 만족한다는 것 그리고 가맹사업자가 가맹계약자에게 보다 강제적인 방법을 피할 때 보다 만족한다는 것을 주장하였다. 이렇듯 가맹사업자와 가맹계약자는 서로에게 많은 정보들을 나누고 오랫동안 같이해오면서 관계를 서로 맺는다는 것이다. 또한 정말 효율적인 마케팅 파트너쉽은 상호의 신뢰와 책임, 공평한 대우와 올바른 성과 그리고 상호 의존성을 갖추어야 한다. 만약 이러한 관계유지가 어려우면 서로 균등해지기 위한 노력을 더 해야 한다는 것이다.

호텔 프랜차이즈에 대한 연구에서는 보다 강력한 파트너쉽을 가진 가맹사업자를 원하는 호텔들은 파트너쉽 가맹사업자와 같이할 의지가 있으며, 호텔 자신의 이익보다는 파트너쉽의 이익으로 그들의 부적합한 것들을 해결한다는 것이다. 즉, 강력한 파트너쉽은 가맹사업자와 가맹계약자 양쪽의 희생이 필요하다는 것이다. 이러한 양쪽의 희생은 전체적인 상호관계유지의 수행뿐 만아니라 이익배분까지도 같이해야한다는 것이다.[3]

브랜드의 가치가 중요하게 여겨지고 있는 현 시장에서 향토 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 파트너쉽의 중요성은 날로 중요시되고 있다. 그러나 우리나라 향토 프랜차이즈의 경우 파트너쉽의 중요성에도 불구하고 파트너로서 관계에 대한 상호관계에 대한 시스템적인 수행에 많은 문제점을 가지고 있으며, 이에 대한 적극적인 연구가 부족한 것이 현실이다. 이러한 파트너쉽의 중요성을 인식하고 본 연구에서는 두 가지의 연구를 수행하고자 한다. 첫 번째, 향토 프랜차이즈 가맹사업자와 가맹계약자간의 상호 마케팅 파트너쉽을 점수화하여 얼마나 중요성을 인지하고 있는지에 대한 연구를 수행하고자 하였으며, 두 번째 상호관계에서 서로 상관관계가 얼마나 있는지에 대한 연구를 수행하고자 하였다. 또한 여러 변수군들 사이의 상관관계를 보고자 정준상관분석을 수행하고자 한다.

본 연구를 수행하기 위하여 가맹점의 점주와 직원들을 대상으로 설문을 실시하였으나, 성과에 대한 정량화된 데이터 수집의 어려움으로 본사와 가맹점간의 성과측정이 어려워 제외하였다. 또한 파트너쉽에 대한 연구에서 가맹점만을 대상으로 한 점이 본 연구의 한계점이다. 본 연구는 파트너쉽에 대한 유형 연구와 선행연구를 병행하였으며, 실증분석을 통하여 분석하고자 한다.

II. 연구의 이론적 배경

1. 파트너쉽 이론의 유형[4]

기업의 성공적인 SCM(Supply Chain Management: 공급체인 기법)을 하기 위해서는 효과적인 공급체인을 통하여 기업 간 일련의 파트너쉽이 필요하며, 이들은 정보, 경로위험 및 보상 등을 상호 공유한다. 공급체인 기법의 도입을 위해서는 자사의 전반적인 형편과 파트너의 위치를 종합적으로 고려하여 적절한 유형의 파트너쉽을 구축해야 한다. 최근 들어 기업들은 협력적 파트너쉽을 선호하고 있다. 협력적 파트너쉽은 기존의 공급체인을 지원해 파트너의 성과 개선을 위해 지원활동을 하고, 친밀한 관계를 가지며, 공동문제 해결팀을 구성해 지속적으로 협력하고 있다. 기업의 SCM 추진 목적에 따라 기업의 파트너쉽에 대한 연구는 크게 경쟁적 관계, 협력적 관계, 전략적 관계로 구분이 되며, 이를 살펴보기로 한다.

1.1 경쟁적 관계

경쟁적 관계는 SCM 구축시 비용감소 및 거래비용감소에 그 목적을 두고 있다. 공급체인 내에서 발생하는 비용 및 거래로 발생하는 비용을 감소시키기 위한 프로

세스 구축에 그 목적이 있다. 예를 들면, 파트너에게 제품을 납품하거나 공급받을 때, 파트너 간 정보공유 및 상호조화를 통하여 프로세스를 구축하여 비용을 감소시키며, 이때에 1:1 파트너쉽을 구축하는 것이 아니라 최소 2개 이상의 파트너쉽 관계를 구축함으로써 파트너 간 경쟁적 관계를 구축하여, 추가적인 비용 및 거래비용을 감소시키기 위한 파트너쉽 유형이다. 이러한 경쟁적 관계를 형성한 파트너쉽은 객관적인 공급 및 비용감소에 이상적인 형태이다.

1.2 협력적 관계

협력적 관계는 SCM을 구축하면서 문제해결 및 상호협조체제에 주력하는 형태의 SCM 파트너쉽 유형이다. 공급사슬 내에서 기업의 위치를 결정하고, 그에 따른 파트너간 위치를 결정함으로써 파트너간 위치를 설정하는 것보다 공동으로 직면하는 문제에 관해 파트너와 함께 긴밀하게 대처 하여 위험 및 수익을 공유함으로써, 파트너 간 협조체제를 강화하기 위한 파트너쉽 유형이다.

1.3 전략적 관계

전략적 관계는 SCM을 구축하면서 신제품 개발 및 프로세스 혁신에 주력하는 형태의 SCM 파트너쉽 유형이다. 기업 간 파트너쉽을 형성하면서 상호보완적인 장점을 장기적으로 신제품 개발 및 프로세스 혁신을 통하여 경쟁적 이점을 얻기 위해 전략적 제휴를 취하는 형태이다. 기술적 측면 및 업무 프로세스 측면에서 파트너쉽을 형성함으로써 전략적 제휴를 통하여 경쟁력을 향상시키는 파트너쉽 유형이다.

2. 선행연구

파트너쉽에 대한 선행연구를 살펴보면, 커뮤니케이션, 상호 의존성, 커뮤니케이션, 신뢰, 협업, 갈등, 회사간 영향력 등의 요인을 제시한 Anderson, Narus(1984, 1990)의 연구는 파트너쉽 특성을 정확하게 파악하기 위하여 사회교환이론과 권력이론, 파트너쉽 이론에 기반하여 연구를 하였으며, Lee & Kim (1999)은 신뢰, 비즈니스 이해, 수익 공유, 갈등, 몰입의 변수를 통하여 아웃소싱 파트너쉽에 대한 연구를 하였다. 또한 Ellran, Hendrick(1995), Londe, Cooper(1989), Bhote(1987)는 연구에서 미래지향성, 상생과 위험 공유, 기업간 커뮤니케이션, 정보공유와 이해, 운영 정보화 요인의 변수를 사용해 공급체인 파트너간 상호 조화, 공급체인 파트너간 협업, 공급업체인 파트너간 정보, 수익, 위험의 공유, 공급체인 파트너간 비즈니스의 이해를 통해 파트너쉽 요인을 측정하고자 하였다[4].

본 연구에서는 호텔, 외식기업을 중심으로 프랜차이즈 파트너쉽에 대하여 연구를 바탕으로 선행연구로 삼았다.

2.1 채신석의 연구(2006)[5]

채신석은 '파트너쉽이 호텔기업 인적아웃소싱 성과에 미치는 영향'에서 호텔기업의 아웃소싱 성과를 호텔기업과 외주업체간의 파트너쉽 관점에서 접근하여, 이들의 관계를 관계지속 선행요인, 관계지속요인, 성과요인 등의 세 가지 요인으로 정의하고, 관계지속 선행요인인 의사소통과 유연성 그리고 권한위임이 관계지속요인인 파트너쉽의 질에 어떠한 영향을 주며, 파트너쉽의 질은 아웃소싱 성과 변수에 매개적인 영향을 주는가를 논하였으며, 향후 호텔기업 인적아웃소싱 전략과 체계적인 운영관리에 대한 방안을 제시하였다.

2.2 Judi, B. & Dennis, R.의 연구(2002)

본 연구에서는 외식산업에서 구매자-공급자 파트너쉽이 지속적, 장기적이어야 한다는 연구를 수행하였다. 선택한 약간의 파트너들과의 밀접한 관계유지 개발이 중요함을 역설하였다. 즉, 외식업 운영자와 공급자 간의 장기적인 파트너쉽은 둘 다에게 이익을 가져오며, 가치를 창조하고, 경영에 있어서 경쟁우위를 유지시켜 줄 수 있다고 연구하였다[6].

2.3 James R. B. and Chekitan S. Dev,의 연구 (1997)

이 연구에서는 두 가지 측면에 대하여 조사하였다. 호텔에서 파트너쉽의 관계가 얼마나 잘 이루어지고 있는지와 개별적으로 호텔이 얼마나 잘 수행하고 있는지

에 대한 연구를 하였다. 이 연구에서는 효과적인 마케팅을 위하여 파트너쉽은 세 개의 범위를 제시하였다. 관계의 보존(preservation of the relationship), 역할의 성실성(role integrity), 갈등의 조화(harmonization of conflict) 14개의 설문항목으로 파트너쉽의 점수를 매기도록 하였다[7]. 파트너쉽을 강하게 만드는 방법으로는 ① 지속적으로 열정을 가져야하며, 혼란스럽고 실망하고 있는 가맹계약자들에게 갑작스럽고 잦은 전략적 관리의 변화를 삼가야 한다. ② 어떤 역할을 수행해야 하는지 어떻게 평가하는 것인지를 분명하게 하도록 협력해서 개발해야 한다. 이러한 수행을 평가하는 피드백 프로그램은 상당히 중요하다. ③ 해결하기 어려운 갈등들을 해결할 수 있는 상호이해적인 방법을 연구해야 한다. 이것은 모든 부분에서 관련된 것들이 서로 만족한 가운데 해결되어야 한다는 것을 의미한다.

Ⅲ. 연구의 설계 및 실증분석

1. 연구의 설계

본 연구는 동급 브랜드를 가진 호텔과 경쟁 호텔을 대상으로 파트너쉽을 연구한 James R. B and Chekitan S. Dev의 연구를 활용하여 파트너쉽의 관계가 얼마나 잘 이루어지고 있는지에 대하여 조사를 하였고, 신뢰성 분석과 요인분석을 통한 파트너쉽 요인에 대한 정준상관 분석을 하였다. 첫 번째 연구를 위해서 파트너쉽은 세 개의 범위로 나누었다. 관계의 보존(preservation of the relationship), 역할의 성실성(role integrity), 갈등의 조화(harmonization of conflict) 14개의 설문항목으로 파트너쉽의 점수를 매기도록 하였다[7]. 정준상관 분석을 위해서는 측정도구가 측정하고자 하는 현상을 일관성 있게 측정하고자 Cronbach's α 계수를 이용하여 신뢰성분석을 하였으며, 요인분석을 통하여 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였는지 타당성 분석을 실시하였다. 또한 정준상관 분석을 실시하여 변수들 간의 관련성분석을 실시함으로써 변수가 다른 변수와 어떤 관련성이 있는지 여부와 어느 정도 관련성이 있는지에 대한 분석을 실시하였다.

표 1. 설문지 구성

NO.	측정변수	항 목
1	관계의 보전	본사와 관계의 지속
2		파트너쉽의 중요성 인지
3		좋은 파트너쉽 인지
4		파트너쉽 관계유지 중요성
5		문제점 개선을 위한 노력
6	역할의 성실성	본사의 성실한 역할 수행
7		서로간의 협조적 관계
8		본사 지원에 대한 기대감
9		각자 역할에 대한 기대감
10	갈등의 조화	문제점에 대한 대처
11		갈등 해결 능력
12		문제 해결에 대한 만족감
13		문제 해결에 대한 노력
14		상호 신뢰성
15	전반적인 관계	관계의 우호성
16		1년간의 우호성
17		본사 역할의 우호성
18		서로간의 특별성
19	타 프랜차이즈 가맹점과 비교	타 프랜차이즈 가맹점과의 역할 비교
20		타 프랜차이즈 가맹점과의 수익 비교
21	타 가맹점과의 비교	품질 보증의 우수성
22		고객의 만족

본 연구에 대한 분석을 수행하기 위하여 설문조사를 실시하였다. 설문 대상은 향토 프랜차이즈 가맹점을 중심으로 조사를 실시하였으며, 대형 가맹점 보다는 소형 프랜차이즈 가맹점들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2008년 3월 11일부터 3월 20일 까지 프랜차이즈 가맹점에 근무하는 직원(점주 포함)을 대상으로 200부를 배포하였으며, 이 중 유효 표본 176부를 대상으로 조사하였다. 수거한 설문지는 코딩을 거쳐 SPSS 15.0을 활용하여 분석하였다. 정준상관 분석은 SPSS 메뉴에 없는 관계로 인해 Syntax로 분석을 하였다.

본 연구의 설문항목은 총 22개 항목으로 이루어졌으며, 이 중 첫 번째 점수법을 사용한 분석을 위한 설문은 총 14개 항목으로 이루어졌다.

2. 연구의 분석

2.1 파트너쉽 분석

본 연구의 파트너쉽에 대한 분석은 Patrick J. Kaufmann and Rajiv P. Dant의 연구에서 사용한 7점 척도를 활용한 점수법을 사용하여 점수별 마케팅 파트너쉽 점수를 분석하였다.

점수별 분석 기준은 아래와 같다.

※ 14-70점 : 파트너와 비교적 관계가 좋지 않다. 이 점수의 요인들은 구성원들과 보다 좋은 관계를 갖도록 함으로써 지속적인 파트너의 관계를 향상시켜야 한다.

※ 71-81점 : 파트너와의 평균적인 관계를 유지하고 있으며 지속적으로 향상시키기 위하여 서로 노력해야 한다.

※ 82-98점 : 파트너와 굉장히 좋은 관계로서 강한 팀웍으로 보다 많은 이익을 남길 수 있다.

'관계의 보존'에 대한 평균값은 82.14로 나타났다. 이 점수는 파트너와 굉장히 좋은 관계로서 특히 파트너쉽의 중요성, 파트너쉽 지속성 인지, 관계의 지속 가능이 보다 높은 점수로 나타났으며, 파트너쉽의 관계 인정과 관계 개선 노력은 낮은 점수로 나타났다.

이 분석 결과를 살펴보면, 상호간의 파트너쉽 관계는 상호간에 중요하다고 인지하고 있으며, 구성원들과 보다 좋은 관계를 갖아야 한다는 것에 대하여 인지하고 있으며, 지속적인 파트너의 관계를 향상시키는 노력이 중요하다는 것에 대하여 가맹계약자들이 인지를 하고 있음을 알 수 있다.

표 2. 파트너쉽 점수 결과

구 분	문 항	점수	평균
관계의 보존	관계의 지속 가능	83.5	82.14
	파트너쉽의 중요성	92.6	
	파트너쉽 관계 인정	73.2	
	파트너쉽 지속성 인지	91.9	
	관계 개선 노력	69.5	
역할의 성실성	영업 평가 지원	52.8	55.38
	역할의 불확실성	14.1	
	품질에 대한 양측의 기대감	68.8	
	각자 역할에 대한 기대감	85.8	
갈등의 조화	갈등 해결 방법 유무	73.3	75.84
	협력의 성실성 유무	76.1	
	문제 해결에 대한 만족	76.0	
	불만 해결에 대한 노력	72.1	
	상호간의 신뢰성	81.7	

하지만 상호간에 관계에 대한 인정 여부, 관계 개선에 대한 노력 등은 가맹 사업자들이 가맹계약자들에게 노력을 요구하는 것으로 분석이 되어서 파트너쉽에 대하여 본사인 가맹사업자들이 좀 더 보완해야 할 사항으로 나타났다.

'역할의 성실성'에 대한 평균값은 55.38로 나타났다. 파트너와 비교적 관계가 좋지 않은 것으로 분석되며, 특히 가맹계약자들은 가맹사업자들의 지원에 대하여 보다 많은 노력을 기대하는 것으로 나타났다.

상호간의 역할에 대한 기대감은 점수가 높아 어느 정도 만족을 하고 있지만 가맹사업자의 역할이 많이 부족하고 영업에 대한 평가 및 지원이 절실하다는 것으로 분석되었다. 전반적으로 점수가 낮아 상호간에 역할에 대하여 보다 성실한 관계를 갖기 위하여 노력해야 할 것으로 사료된다.

'갈등의 조화'에 대한 평균값은 75.84로 나타났다. 파트너와의 평균적인 관계를 유지하고 있는 것으로 나타났으며, 지속적으로 파트너쉽을 향상시키기 위하여 서로 노력해야 할 것으로 사료된다. 특히 상호간에 어느 정도의 신뢰성은 가지고 있으나 갈등이나 협력을 위한 성실성, 문제 해결에 대한 상호간의 노력 등은 가맹사업자와 가맹계약자가 서로 많은 대화와 시스템을 통하여 문제를 해결하기 위한 노력을 해야 할 것으로 분석된다.

2.2 신뢰성분석

본 연구의 신뢰도 분석 결과 4개의 문항이 신뢰도가 낮은 것으로 나타나 4개의 항목을 제외하여 신뢰성 분석을 실시하였다. 분석한 요인에 대한 설문지 항목에 대한 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석의 결과 6개 요인으로 작성한 설문 항목은 4개의 요인으로 분류되었으며, 이를 각각 '갈등해결', '역할수행', '관계유지', '타가맹점과의 비교'로 명명하였다.

본 설문의 신뢰도 검증을 위하여 Cronbach's α 계수를 이용하여 신뢰도를 측정한 결과 모두 .700이상으로 나타나 비교적 신뢰도가 높은 것으로 보인다.

표 3. 신뢰성분석 결과

측정변수	측정항목	Alpha If Item Deleted	Cronbach'α
갈등해결	10	.857	.864
	11	.815	
	12	.824	
	13	.846	
	14	.836	
역할수행	6	.744	.769
	7	.788	
	15	.671	
	16	.702	
	17	.713	
관계유지	1	.843	.862
	2	.790	
	3	.837	
	4	.824	
타가맹점과의 비교	19	.788	.836
	20	.858	
	21	.774	
	22	.738	

2.3 요인분석

요인분석 결과 파트너쉽의 하위 구성요인별로 각각 하나의 요인만이 추출되었고 모두 고유치가 1 이상이었다. 또한 요인적재량이 0.4이상이면 의미가 있다고 보았으나 대부분의 문항들의 요인적재량이 0.4이상으로 나타나 각 구성요인들의 요인 타당도가 확보된 것으로 분석되었다. 기존의 연구와 달리 다른 요인에 포함되는 요인3의 '관계유지'에서 5번 요인을 제거하였고, 요인 2의 '역할수행'에서 8번과 9번을 제거 하였다. 본 분석에서 기존 연구의 요인과 차이를 보인 것은 기존 연구의 요인인 '파트너쉽 역할수행'과 '가맹점과의 전반적인 관계' 요인이 함께 요인으로 묶였다는 것과 '가맹본부와의 계약'과 '타가맹점과의 비교' 요인이 함께 요인으로 묶였다는 점이다. 즉 가맹점에서는 각 두 요인을 같은 맥락에서 비슷하게 보고 있다는 것이다.

표 4. 요인분석 결과

측정변수	문항번호	요인1	요인2	요인3	요인4
갈등해결	11	.721			
	12	.839			
	13	.801			
	14	.773			
	10	.726			
역할수행	15		.600		
	16		.565		
	17		.767		
	6		.716		
	7		.707		
관계유지	2			.832	
	4			.775	
	1			.702	
	3			.681	
타가맹점과의 비교	22				.826
	21				.776
	20				.755
	19				.741
Eigen Value		3.408	2.773	2.766	2.715
분산설명비율(%)		18.935	15.404	15.368	15.085
누적분산 설명비율(%)		18.935	34.339	49.706	64.791

2.4 상관관계분석

상관관계분석 결과, 상관관계가 유의하게 나타난 것은 F2(역할수행)와 F3(관계유지)은 양측검증에서 0.01에서 유의하며, F1(갈등해결)과 F3(관계유지)은 양측검증에서 0.01에서 유의한 것으로 나타났으며, F2(역할수행)와 F4(타가맹점과의 비교)는 양측검증에서 0.01에서 유의한 것으로 나타났다.

즉, F2(역할수행)와 F3(관계유지)은 정(+)의 상관관계가 있어서 역할수행을 잘 할수록 관계유지가 좋은 것으로 설명할 수 있으며, F1(갈등해결)과 F3(관계유지)은 정(+)의 상관관계가 있어서 갈등해결이 잘 될수록 관계유지는 좋은 것으로 설명할 수 있으며, F2(역할수행)와 F4(타가맹점과의 비교)는 정(+)의 상관관계가 있어서 역할수행을 잘 할수록 타가맹점과의 비교에서 만족한다는 것을 설명할 수 있다는 것이다.

표 5. 상관관계분석 결과

	F3 (관계유지)	F2 (역할수행)	F1 (갈등해결)	F4 (타가맹점과의 비교)
F3 (관계유지)	1			
F2 (역할수행)	.469(**)	1		

F1 (갈등해결)	.439(**)	.384(**)	1	
F4 (타가맹점과의 비교)	.279(**)	.440(**)	.223(**)	1
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

2.5 정준상관분석

정준상관분석 결과 전체적으로 갈등해결 요인에서 '문제점 대처', '갈등해결 능력', '상호신뢰성' 변수가 역할수행 요인의 '관계의 우호성' 변수간에 집단 간 상관관계, 집단 상관 계수, 집단 별 정준 적재량, 집단 별 정준 교차 적재량 분석에서 어느 정도 관련성이 있다는 것으로 나타났다. 즉, 가맹본부와 가맹점간 문제점 대처, 갈등해결 능력, 상호신뢰성이 좋을 수록 서로 간의 관계에 대한 우호성이 좋아진다는 것을 말하고 있다.

표 6. 집단 간 상관관계

변수명	본사의 역할수행	협조적 관계	관계의 우호성	1년간 우호성	본사역할 우호성
문제점 대처	.2799	-.1362	.3398	.1080	.1852
갈등해결 능력	.1249	-.2036	.3097	.0926	.1690
갈등해결 만족감	.1567	-.1700	.3009	.1972	.1743
문제해결 노력	.1028	.0112	.2033	.1422	.1928
상호 신뢰성	.2369	-.1525	.3651	.2071	.2713

상관계수의 기준이 0.7이상으로 나온 것은 없는 것은 표본 수가 많지 않은 것으로 사료되며, 집단 간의 상관관계를 살펴보면 '상호 신뢰성-관계의 우호성'의 상관계수가 0.3651, '문제점 대처-관계의 우호성'의 상관계수가 0.3398, '갈등해결 능력-관계의 우호성'의 상관계수가 0.3097로 나타났다.

표 7. 집단 상관 계수 및 유의수준

집단	집단상관계수	wilk's	chi-sq	df	sig
1	.471	.682	63.821	25.000	.000
2	.260	.876	22.014	16.000	.143
3	.189	.940	10.386	9.000	.320
4	.152	.974	4.314	4.000	.365
5	.050	.997	.419	1.000	.517

정준식의 계수가 0.7 이상인 집단은 없는 것으로 나타났으나 유의수준(test that remaining correlations are zero)에서 집단 1만이 0.000으로 p=0.05 이하로 나타나 어느 정도 유의한 것으로 나타났다.

표준정준상관계수에서 역할 수행 집단의 '상호신뢰성' -0.629, 문제점 대처' -0.544, '문제해결 노력' 0.430 순으로 나타났다. 갈등해결 집단에서는 '관계의 우호성'만이 -0.874로 높이 나타났다.

표 8. 집단 별 정준 적재량

역할수행 정준 적재량					
	1	2	3	4	5
문제점 대처	-.833	.145	-.381	.039	.371
갈등해결능력	-.721	-.391	.041	-.470	.323
갈등해결 만족감	-.639	-.055	.556	-.104	.518
문제해결노력	-.346	.453	.222	-.675	.413
상호신뢰성	-.795	.240	.265	-.412	-.266
갈등해결 정준 적재량					
	1	2	3	4	5
본사의 역할수행	-.641	.513	-.143	.498	-.239
협조적 관계	.483	.599	-.313	-.214	.515
관계의 우호성	-.886	.150	.240	-.250	.271
1년간 우호성	-.383	.411	.824	.043	.056
본사역할 우호성	-.510	.403	.265	-.581	-.411

집단 정준 적재량은 역할수행 집단(기준 0.7 이상)에서는 '문제점 대처' -0.833, '상호신뢰성' -0.795, '갈등해결능력' -0.721로 갈등해결 집단의 '관계의 우호성' -0.886에 영향을 주는 것으로 나타났다.

정준식의 계수가 0.7 이상인 집단은 없는 것으로 나타났으나, 집단 정준 교차 적재량은 역할수행 집단에서는 '문제점 대처' -0.393, '상호신뢰성' -0.375, '갈등해결능력' -0.340으로 갈등해결 집단의 '관계의 우호성' -0.417에 다소 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

표 9. 집단 별 정준 교차 적재량

역할수행 정준 적재량					
	1	2	3	4	5
문제점 대처	-.393	.038	-.072	.006	.019
갈등해결능력	-.340	-.102	.008	-.072	.016
갈등해결 만족감	-.301	-.014	.105	-.016	.026
문제해결노력	-.163	.118	.042	-.103	.021
상호신뢰성	-.375	.062	.050	-.063	-.013

갈등해결 정준 적재량					
	1	2	3	4	5
본사의 역할수행	-.302	.133	-.027	.076	-.012
협조적 관계	.227	.156	-.059	-.033	.026
관계의 우호성	-.417	.039	.045	-.038	.014
1년간 우호성	-.181	.107	.156	.007	.003
본사역할 우호성	-.240	.105	.050	-.088	-.021

Ⅳ. 결 론

프랜차이즈 시스템은 각자가 홀로 수행하지 못하는 여러 가지 일들을 수행할 수 있다. 즉, 가맹사업자는 폭넓게 표준화되고 개발된 일치된 시스템과 마케팅 프로그램을 가맹계약자에게 제공하게 된다. 이러한 특별함과 효과 등의 상호 교류는 프랜차이즈에 대한 다양한 전략들과 계획 등 다양한 프로그램들을 집중하여 가맹사업자들을 강하게 하고 고객 서비스를 향상시키는데 도움을 준다.

본 연구는 가맹사업자와 가맹계약자간의 상호관계유지를 위하여 크게 두 가지에 대한 연구를 하였다. 하나는 마케팅을 위한 파트너쉽에 대한 연구이고, 하나는 파트너쉽 요인을 통하여 요인에 대한 서로의 상관관계가 있는지에 대한 분석을 실시하였다.

첫 번째 연구를 위하여 파트너쉽에 대한 범위를 세 개로 나누었다. 관계의 보존, 역할의 성실성, 갈등의 조화로 나누고 14개의 설문항목으로 파트너쉽의 점수를 매기도록 하였다. 연구는 Patrick J. Kaufmann and Rajiv P. Dant의 연구를 기초로 하여 점수화 시키는 방법을 택하여 연구를 진행하였다.

연구의 결과를 보면, '관계의 보존'에서 상호간의 파트너쉽 관계는 상호간에 중요하다고 인지하고 있으며, 지속적인 파트너의 관계를 향상시키는 노력이 중요하다는 것에 대하여 가맹계약자들이 인지를 하고 있음을 알 수 있다. 하지만 파트너쉽에 대하여 본사인 가맹사업자들이 좀 더 보완해야 할 사항으로 나타났다.

'역할의 성실성'에서는 파트너와 비교적 관계가 좋지 않은 것으로 분석되며, 특히 가맹계약자들은 가맹사업자들의 지원에 대하여 보다 많은 노력을 기대하는 것으로 나타났다.

'갈등의 조화'에서는 파트너와의 평균적인 관계를 유지하고 있는 것으로 나타났다. 여기에서는 상호간에 어느 정도의 신뢰성은 가지고 있으나 갈등이나 협력을 위한 성실성, 문제 해결에 대한 상호간의 노력 등은 가맹사업자와 가맹계약자가 서로 많은 대화와 시스템을 통하여 문제를 해결하기 위한 노력을 해야 할 것으로 분석된다.

두 번째 연구에서 기존 연구의 요인과 차이를 보인 것은 기존 연구의 요인인 ① '파트너쉽 역할수행'과 '가맹점과의 전반적인 관계' 요인이 함께 요인으로 묶였다는 것과 ② '가맹본부와의 계약'과 '타가맹점과의 비교' 요인이 함께 요인으로 묶였다는 점이다. 즉 가맹점에서는 각 두 요인을 같은 맥락에서 비슷하게 보고 있다는 것이다.

두 번째 연구에서 기존 연구의 요인과 차이를 보인 것은 기존 연구의 요인인 ① '파트너쉽 역할수행'과 '가맹점과의 전반적인 관계' 요인이 함께 요인으로 묶였다는 것과 ② '가맹본부와의 계약'과 '타가맹점과의 비교' 요인이 함께 요인으로 묶였다는 점이다. 즉 가맹점에서는 각 두 요인을 같은 맥락에서 비슷하게 보고 있다는 것이다.

요인분석을 기초로 요인간의 상관관계가 있는지에 대한 분석 결과 역할수행과 관계유지는 서로 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 역할수행을 잘 할수록 관계유지가 좋은 것으로 설명할 수 있으며, 갈등해결과 관계유지 역시 상관관계가 있는 것으로 나타나 갈등해결이 잘 될수록 관계유지는 좋다는 것을 설명하였으며, 역할수행과 타가맹점과의 비교도 상관관계가 있어서 역할수행을 잘 할수록 타가맹점과의 비교에서 만족한다는 것을 설명하였다.

요인분석을 기초로 변수간의 정준상관관계가 있는지에 대한 분석 결과 갈등해결 요인에서 '문제점 대처', '갈등해결 능력', '상호신뢰성' 변수가 역할수행 요인의 '관계의 우호성' 변수 간에 집단 간 상관관계, 집단 상관계수, 집단 별 정준 적재량, 집단 별 정준 교차 적재량 분석에서 어느 정도 관련성이 있다는 것으로 나타났다. 즉, 가맹본부와 가맹점간 문제점 대처, 갈등해결 능력,

상호신뢰성이 좋을 수록 서로 간의 관계에 대한 우호성이 좋아진다는 것을 말하고 있다.

파트너쉽을 강하게 만들기 위해서 본 연구에서는 세 가지를 제시한다.

① 지속적으로 시스템을 갖추어야 한다. 혼란스럽고 어려움에 처해 있는 가맹계약자들에게 갑작스럽고 잦은 전략적 관리의 변화를 삼가야 한다.

② 어떤 역할을 수행해야 하는지 어떻게 평가하는 것인지를 분명하게 하도록 협력해서 개발해야 한다. 특히 슈퍼바이저를 활용한 피드백 프로그램은 상당히 중요하다.

③ 해결하기 어려운 갈등들을 해결할 수 있는 상호간에 서로 이해할 수 있는 방법들을 연구해야 한다. 상호간에 만족한 가운데 해결될 수 있어야 한다. 좀 더 문제점을 해결할 수 있는 문제해결 전담 조직을 구성하여 문제점 및 갈등을 해결하도록 해야 할 것이다.

가맹사업자와 가맹계약자간 Relationship에 있어서 분명하게 만족하게 하는 방법 중 하나는 힘의 현명한 분배를 통하여 이루어져야 한다는 것이다. 이렇듯 서로에게 많은 정보들을 나누고 오랫동안 같이해오면서 관계를 서로 맺어야 한다. 또한 정말 효율적인 마케팅 파트너쉽은 상호의 신뢰와 책임, 공평한 대우와 올바른 성과 그리고 상호 의존성을 갖추어야 한다. 만약 이러한 관계유지가 어려우면 서로 균등해지기 위한 노력을 더 해야 할 것이다.

참 고 문 헌

[1] S. John, *Franchising and the franchise relationship,* London Management Centre Press, pp.174-199, 2001.

[2] M. Joe, D. Don, and P. Deb, *Street Smart Franching,* Entrepreneur Press, 2006.

[3] R. B. James and S. D. Chekitan, "The Franchisor-Franchisee Relationship," Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.38, No.6/12. pp.30-38, 1997.

[4] 가회광, *"파트너쉽 요인이 SCM 성과에 미치는 영향에 관한 연구"*, 중앙대학교대학원 석사학위논문, pp.21-22, 2004.

[5] 채신석, *"파트너쉽이 호텔기업 인적아웃소싱 성과에 미치는 영향"*, 세종대학교대학원 박사학위논문, pp.32-36, 2006.

[6] 강다원, *"외식산업의 정보기술 활용 정도가 공급사슬 파트너쉽 및 성과에 미치는 영향"*, 경기대학교대학원 박사학위논문, p.44, 2005.

[7] J. K. Patrick and P. D. Rajiv, "The Dimensions of Commercial Exchange," Marketing Letters, pp.171-185, 1992(5).

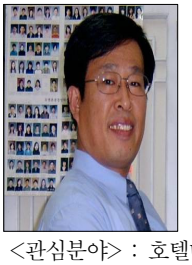
저 자 소 개

이 정 철(Jung-Chul Lee) 정회원

- 1994년 2월 : 경기대학교 대학원 (경영학석사)
- 2001년 2월 : 경기대학교 대학원 (관광학박사)
- 2001년 3월 ~ 현재 : 남서울대학교 호텔경영학과 교수

<관심분야> : 호텔식음료, 외식경영, 이벤트·컨벤션

신 강 현(Kang-Hyun Shin) 정회원



- 1991년 2월 : 경기대학교 대학원 (경영학석사)
- 1997년 2월 : 경기대학교 대학원 (경영학박사)
- 1998년 3월 ~ 현재 : 남서울대학교 호텔경영학과 교수

<관심분야> : 호텔마케팅, 객실관리, 인적자원관리