

외식 프랜차이즈 가맹본부의 사후 지원서비스가 가맹점의 관계품질과 경영성과에 미치는 영향

이재한*
이용기**
한규철***

본 연구의 목적은 국내 외식 프랜차이즈 시스템에서 가맹점에 대한 가맹본부의 관계품질에 영향을 미치는 변수를 사후 지원서비스로 설정하고, 사후 지원서비스가 가맹점의 관계품질(신뢰, 만족, 몰입)과 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)에 미치는 영향에 대한 포괄적인 모형을 개발하는 것이다. 제안된 모형을 검증하기 위하여 서울 및 경기 지역의 외식 프랜차이즈 가맹점 경영자 500명을 대상으로 설문 조사를 하여, 구조방정식을 통해 실증 분석하였다.

분석결과는 다음과 같다. 첫째, 사후 지원서비스 요인 중 제품범주 및 가격 요인 과 정보제공 및 문제해결 능력 요인은 가맹점의 만족과 몰입에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 물류지원과 슈퍼바이저 지원 요인은 신뢰와 만족에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 재교육 및 훈련지원 요인은 가맹점의 신뢰와 몰입에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 판매촉진 요인은 신뢰, 만족, 그리고 몰입 모두에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 관계품질요인들 간의 관계는 신뢰가 만족에 긍정적인 영향을 미치지만 몰입에는 직접적으로 영향을 미치지 못하고, 만족을 통해서 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여섯째, 신뢰는 재무적 성과에만 긍정적인 영향을 미치고, 만족과 몰입은 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 본 연구의 결과요약과 시사점, 그리고 연구의 한계점과 향후 연구방향이 제시되었다.

Key words: 외식프랜차이즈, 사후 지원서비스, 관계품질, 경영성과, 만족, 신뢰, 몰입

* 제1저자, 세종대학교 일반대학원 경영학과 박사과정(moobongli@hanmail.net)
** 공동저자, 세종대학교 경영대학 교수(yongki2@sejong.ac.kr)
*** 교신저자, 세종사이버대학교 경영학부 전임강사(caseyhan@sjcu.ac.kr)

I. 서론

21세기 유통사업이자 유통업의 핵심으로 부상하고 있는 국내 프랜차이즈 산업의 2008년 말 추정 매출액은 약 77조원으로, 명목 GDP(930조원) 대비 8.3%의 규모로 이중 외식 프랜차이즈 산업은 연간 20% 이상의 빠른 성장 속도를 보이면서 산업 내 경쟁이 심화되고 있으며, 대기업의 신규 참여가 두드러지고, 창업 희망자들의 관심과 질타 속에 점차 정화되는 양상이지만, 아직까지는 끊이지 않는 본부와 가맹점간의 마찰 등 해결해야 할 문제가 많은 것으로 알려져 있다(김홍범, 이상건 2002).

지식경제부와 한국프랜차이즈협회가 조사한 국내 프랜차이즈산업 실태조사(2008, 12) 결과에 따르면 외식프랜차이즈 산업의 매출액은 2008년 추정 40조 1700억으로 2005년(24조 700억) 대비 66.9% 증가하였고, 가맹본부의 수는 2008년 현재 1,523개로 2005년(1,194개) 대비 27.55% 증가했으며, 프랜차이즈 가맹점수는 2008년 현재 13만 1193개로 2005년(14만1992개)에 비해 7.6% 감소하였다. 이러한 양적 팽창과 더불어 국내 외식프랜차이즈들이 평균 31.1%라는 높은 폐업률을 기록하며 사라지고 있는데(박재호 2002), 이는 조직적이고 합리적이 못 한 경영, 본부와 가맹점간의 계약 불이행, 부실한 자금력, 외식 가맹점 운영에 관한 전문 인력의 부족, 단순한 경험만으로 책임감 없는 숫자 늘이기 식의 가맹점 확장, 판매 상품의 식자재 공급을 위한 공장 미비, 지속적인 메뉴개발 및 매뉴얼 부족, 직원의 교육훈련 부족과 같은 문제점들에

기인하고 있다고 분석할 수 있다(김성은 2000; 외식산업연감 2006).

이러한 환경을 고려해 볼 때 외식프랜차이즈 가맹본부는 자사의 성공적인 경로관리를 위해 가맹점과의 장기적이고 호의적인 관계를 형성하는 것이 새로운 도전과제가 되고 있다. 본부는 상품공급, 물류지원, 교육지도, 공동 판매촉진 등과 같은 기본적인 경영지원 외에도 가맹점과의 관계품질을 높이기 위한 다양한 지원을 통해 궁극적으로 재계약시점에서 기존 가맹점의 이탈을 방지하고, 가맹점과의 지속적인 관계를 유지할 수 있는 전략수립이 필요하다. 왜냐하면 본부와 가맹점과의 지속적인 관계가 유지된다면, 가맹점은 가맹본부의 브랜드 이미지, 기술 노하우, 시장정보를 지속적으로 활용함으로써 운영비용을 절감할 수 있을 뿐만 아니라, 정보탐색 활동과 선택대안의 폭을 줄여 의사결정을 보다 효율적으로 할 수 있고, 대안선택과 관련된 지각된 위험을 최소화할 수 있다.

한편 가맹본부는 가맹점에게 주어지는 이러한 효익을 통해 가맹점을 만족시키고 지속적인 교환을 유도하여 충성도를 향상시킬 수 있다. 결과적으로 본부와 가맹점간의 지속적인 상호거래를 통해 본부 및 가맹점 모두는 사업운영상의 비용절감이 가능하여 장기적으로 경영성과가 향상될 수 있다. 그러나 프랜차이즈시스템의 구조적인 모순과 비합리적인 경영관리 하에서, 부실 체인에 의한 가맹점의 패해 사례가 빈번히 발생하고 있으며, 해외 도입브랜드와 일부 대기업형 자생브랜드를 제외하고, 대부분이 선진국에 비해 낙후되어 있어, 외식기업의 세계화와 경쟁력 제고를 위해 본부와 가맹점간

의 지속적인 상호 협력적인 교환시스템 구축과 이를 위한 다각적인 연구가 요구되고 있다.

Doutt(1984), Stern& El-Ansary (1992)는 프랜차이즈 가맹점의 성과 및 만족에 영향을 미치는 본부에 관한 특성을 지원이라 정의 했다.

가맹본부가 가맹점들에게 제공하는 서비스는 크게 개점 전에 지원하는 사전 지원서비스(초기서비스)와 개점 후에 지속적으로 지원하는 사후 지원서비스(지속서비스)로 구분할 수 있다(Stern and El-Ansary 1992; Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary 2001; 김종훈 2007). 사전 지원서비스에는 시장조사 및 입지선정, 점포설계디자인 및 배치, 점포임대지원, 금융지원, 운영지도, 경영자훈련, 가맹점의 종업원교육 등이 포함되며, 사후 지원서비스에는 현장의 지도 감독, 상품구색, 경영자 및 종업원재교육, 품질검사, 광고, 중앙집권화 된 기획, 시장정보와 지도, 감사와 장부기록, 경영보고서, 보험기획 등이 포함되고, 가맹점의 영업성과를 향상시키기 위하여 이와 같은 영업지원을 하여야 한다고 지적하고 있다. 그러나 가맹본부의 지원에 대한 기존의 연구들은 주로 마케팅 믹스를 중심으로 진행되어져 왔다(Lewis and Lambert 1991; Innis and LaLonde 1994; Yabas and Habib 1987; Hunt and Nevin 1976; Stock and Lambert 1986). 반면에 사후 지원서비스 요인에 대한 중요성과 범위 및 그 결과에 대한 포괄적인 연구는 거의 없는 편이다. 따라서 거래주체간의 장기적 관계를 구축하기 위해 사후 지원 서비스 요인이 필요하며, 어떠한 인과구조가 형성되는지를 중심으로 구체적

이고, 체계적인 접근이 요구되고 있다.

지금까지 학계에서는 산업재시장과 경로 관리에서 Dwyer, Schurr and Oh (1987)의 동반자적, 협력적 관계에 초점을 둔 관계마케팅 관점이 강한 이론적 토대를 구축하고 지배적인 이론으로 중요성이 인정되고 있다(Crosby, Evans and Cowles 1990; Berry 1995; Dorsch, Swanson, and Kelley 1998). 본부와 가맹점과의 단기적 관계가 형성되면 새로운 거래처의 확보를 위한 전략수행에 많은 비용이 소요되지만, 장기적 관계가 형성되면 전환비용의 증대로 상호의존관계가 형성되므로(Wulf, Gaby and Dawn 2001; Berry 1995; Morgan and Hunt1994) 거래 당사자 모두에게 가맹본부 지원에 의한 관계효익은 장기적 관계지속에 필수적인 핵심요소로 간주된다. 특히, 가맹점의 가맹본부에 대한 관계만족은 프랜차이즈 사업성공의 중요한 결정요인이며(Anderson and Sullivan 1993), 프랜차이즈 사업에 있어서 관계마케팅 패러다임을 전개하는데 있어서 중요한 연구단서가 된다(Abdul-Muhmin 2005). 그러나 사회교환이론(Thibaut and Kelley 1959)에 의하면, 만족만으로 교환당사자간의 관계의 지속을 충분히 설명할 수 없다고 주장한다. 즉, 구매자가 불만족하였다 해서 모든 관계를 청산하는 것이 아니며, 관계지속의 여부는 교환의 성과에 대한 평가결과에 의해 결정된다. 따라서 만족뿐만 아니라 신뢰, 만족, 그리고 몰입과 같은 다차원으로 구성된 관계품질이란 개념(Bauer, Grether, and Leach 2002; Wulf et al. 2001; Smith 1998)을 도입하여 경영성과의 인과관계를 규명함으로써 관계결속을 강화시킬 수 있는 요인을 모색할 필요가 있다.

따라서 본 연구의 목적은 외식 프랜차이즈 시스템에서 가맹점에 대한 가맹본부의 관계품질에 영향을 미치는 변수를 사후 지원서비스로 설정하고, 이러한 사후 지원서비스 요인이 가맹점주가 운영하면서 지각하는 관계품질(신뢰, 만족, 몰입)과 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)에 미치는 영향에 대한 포괄적인 모형을 개발하고자 한다.

또한, 본 연구는 가맹본부의 사후지원 이후에 나타나는 신뢰, 만족, 몰입, 재무적 성과 및 비재무적 성과 간의 관계를 규명하여 프랜차이즈 사업이 눈앞의 이익보다는 장기적인 비전에 비중을 두고, 가맹본부와 가맹점간 공동사업자관계의 특수성을 인정하며, 상호 공존공생(共存共生-symbiotic relationship)할 수 있는 관계의 재정립에 대한 방향을 제시함으로써 가맹본부의 가맹점에 대한 효율적인 지원방안을 모색하고자 하는데 그 의의가 있다.

II. 이론적 배경

1. 사후(事後) 지원서비스

외식 프랜차이즈 시스템은 본부가 가맹점에 각종 지원(support)을 제공함으로써 가맹점의 사업위험을 줄여주고, 가맹점 확보를 통한 전체 시스템의 빠른 성장을 가능하게 한다는 점이 독특한 경쟁력의 기반이다(김종훈 2007). 또한 가맹본부가 교육, 훈련, 판매, 경영 등 사업 전반에 걸쳐 운영상 필요한 지도나 지원을 가맹점에 제공함으로써 그 관계가 유지된다(Hunt and Nevin

1976). 즉, 가맹본부는 가맹점에 상호 또는 상표의 사용권 권한을 주며 영업 전반에 관한 지도를 하고 영업에 대한 일정한 통제를 하는 것이며 가맹점은 이를 통해 가맹점 운영에 필요한 필수 영업 전략을 얻게 되며 지속적으로 지원을 받는 것이다(Altinay 2006; Watson, Stanworth, Healeas, Purdy, and Stanworth 2005). 가맹점은 가맹본부의 이러한 전격적인 지원을 바탕으로 개점하여 상호 신뢰와 관계만족을 쌓아가게 된다.

프랜차이즈 본부가 가맹점들에게 제공하는 지원 서비스는 크게 초기서비스와 지속서비스로 구분할 수 있다(Stern and El-Ansary 1992; Coughlan, Anderson, Stern and El-Ansary 2001; 김종훈 2007). 초기서비스는 가맹점 개점 전에 제공되는 사전 지원 서비스로 시장조사 및 입지선정, 점포설계디자인 및 배치, 점포임대지원, 금융지원, 운영지도, 경영자훈련, 가맹점의 종업원교육 등이 포함되며, 지속 서비스는 가맹점 개점 후에 계속적으로 제공되는 사후 지원서비스로 현장의 지도 감독, 상품구색, 경영자 및 종업원재교육, 품질검사, 광고, 중앙집권화 된 기획, 시장정보와 지도, 감사와 장부기록, 경영보고서, 보험기획 등이 포함되고 가맹점의 영업 성과를 향상시키기 위하여 이와 같은 영업 지원을 하여야 한다고 지적하고 있다.

이처럼 프랜차이즈 본부의 지원은 가맹본부와 가맹점 사이에 강력하고 지속적인 관계유지에 필요한 요인이며, 궁극적으로 가맹점과의 장기적인 거래관계를 유지하기 위한 필수 조건이다(Dwyer et al. 1987; Ganesan 1994; 김상현 1997; 오세조, 김상덕, 조현식, 강보현 2003).

따라서 본 연구에서는 외식 프랜차이즈

가맹본부의 사후지원서비스 개념을 선행연구들의 정의를 참고하여, 가맹본부가 가맹점에게 장기적인 수준에서 가맹점의 기대를 만족시킬 목적으로 계속적으로 연결하여 지원하는 조직화된 시스템이라 정의한다.

2. 관계품질

관계품질은 거래주체간의 관계의 강도에 대한 전반적인 평가로 정의된다(Garbarino and Johnson 1999; Monroy and Alzola 2005).

선행연구는 조직 간 관계의 질을 형성하는 대표적인 구성요인으로 신뢰와 결속을 강조하고 있으며(Ganesan 1994; Morgan and Hunt 1994), 신뢰와 만족이라는 최소한 두 가지 요소를 포함하는 다차원 개념으로 간주하여 왔다(Crosby, Evans, and Cowles 1990; Parsons 2000; Shamdasari and Balakrishnan 2000). 한편, 관계품질 차원으로 만족과 신뢰 외에 관계몰입을 포함하여 관계의 질과 관련된 성과변수로 보는 연구도 있으며(Wulf et al. 2001; 김상덕, 오세조 2007; 김정희 2006), 특히 Smith (1998)는 관계품질이 관계에 대한 신뢰와 만족하는 정도 그리고 지속적으로 몰입하는 정도로 구성된다고 하였다.

따라서 본 연구는 Smith (1998)와 Wulf et al.(2001) 등의 관점에 따라, 관계품질 차원으로 만족, 신뢰, 몰입을 고려하는 바, 이들 각 차원들은 개념적으로는 분명하지만, 거래 당사자의 입장에서는 이들 간에 분명한 차원을 구분하기가 어렵고 그것을 하나의 구성개념으로 간주하는 경향이 있다(Crosby et al. 1990).

2.1 신뢰

신뢰는 상대방의 말이나 약속이 믿을 만하고, 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음으로서 거래 상대방이 쌍방관계에서 협력을 원하고 의무와 책임을 다할 것이라는 기대를 말한다(Morgan and Hunt 1994). 또한, 신뢰는 미래에 상대방의 행동이 자기의 필요를 충족시켜 주리라는 믿음이다(Anderson and Weitz 1989). 그리고 신뢰는 타인의 미래행동이 자신에게 호의적이거나 또는 최소한의 악의적이지 않을 가능성에 대한 기대와 믿음으로 정의되기도 한다(Robinson 1996). Moorman, Zaltman, and Deshpande (1992)는 신뢰가 존재하기 위해서는 상대방에 대한 믿음(belief)과 상대방에 대해 의존하고자 하는 행동의도(behavioral intention)가 결합되어야 한다고 하였다. 이는 상대방에 대한 믿음은 있지만, 상대방에게 의존하고자 하는 행동의도가 없다면, 제한된 신뢰에 불과하고 믿음 없이 의존만 하는 것은 신뢰가 아니라 힘의 통제를 의미한다. Anderson and Narus(1990)는 기업 간 교환관계에서의 신뢰를 타 업체가 자신의 회사에 긍정적인 결과를 가져다주는 행위를 수행할 것이라는 신념이라고 하였으며, Bradach and Eccles (1989)는 한 기업의 거래 당사자가 기회주의적 행위를 할지도 모른다는 두려움을 없애주는 기대감이라고 하였다.

따라서 본 연구에서는 신뢰를 가맹본부와 가맹점, 즉 기업을 대상으로 신뢰자와 피신뢰자 간의 상호의존성 관점에서 교환상대자인 가맹본부의 말이나 약속이 믿을만하고, 교환관계에서 의무를 다할 것이라고 믿

는 정도로 정의한다.

2.2 만족

고객만족이론에 기초를 두어, 관계에 대한 만족은 본부와 가맹점과의 관계에 중요한 결과로 간주된다. 고객 만족은 상호작용의 경험을 바탕으로 하는 반응에서 발생하는 감정적 상태로서(Crosby et al. 1990; Lagace, Dalstrom, and Grassenheimer 1991), 고객의 경험과 관련되어 연결되어 있는 것이다(Lilijander and Stradvik 1995). 또한, 관계만족은 본부와 가맹점과의 관계에 대한 전반적인 평가결과 생겨나는 가맹점의 긍정적인 감정 상태(Anderson and Narus 1990)를 의미한다. 즉, 관계의 주체인 본부 및 그 기업의 담당종업원의 활동과 행위에 대한 가맹점 및 그 기업의 구매 담당 종업원의 만족을 포함한다. 따라서 관계만족을 이성적인 결과와 반대되는 감정적 상태로 개념화한다. 특히, 거래특유적 관점에서의 만족보다는 관계의 전 과정에 대한 누적된 효과로 나타나는 전반적 만족으로 간주한다.

따라서 본 연구에서는 가맹점 만족을 가맹본부의 행위로부터 가맹점이 느끼는 전반적인 만족으로 정의한다.

2.3 몰입

Dwyer et al.(1987)는 몰입을 교환당사자들 간의 관계지속성에 대한 묵시적 또는 명시적 서약이라고 정의 하였으며, Anderson and Weitz(1992)는 조직 간의 관계에서 장기지향성을 설명하는 중심개념으로 몰입의

개념을 제시하였다. 즉 기업 간 관계몰입의 가장 중요한 요소는 특정 기업 간 관계를 장기에 걸쳐 유지 발전시키려는 경향으로 정의되는 관계의 계속성이다. 기업 간 관계몰입의 핵심은 특정 기업 간의 가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 욕구이며(Moorman et al. 1992), 기업 간의 사업성과는 관계몰입에 직접적으로 영향을 받는다(Morgan and Hunt 1994). 그러므로 몰입은 조직 내뿐만 아니라 조직 간 관계, 특히 가맹본부와 가맹점 관계에서 사용되는 일반적인 변수라 할 수 있다(Dwyer et al. 1987).

Seabright, Levinthal and Fichman (1992)은 몰입을 대체 관계를 배제하며 현존 관계를 강화함으로써 거래 상대방들을 구속력 있게 결속시키는 힘(force)이라고 정의하였다. 결국, 관계에 대한 몰입이 클수록 구성원들로 하여금 기회주의 성향의 억제와 단기적인 거래에 의한 이익보다는 장기적인 관점에서 거래를 하여 단기적인 이익을 희생하더라도 상호 장기적 이익을 중시하는 동반자적 관계를 형성하게 된다(조규호, 전달영 2003).

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 시스템에서의 가맹본부와 가맹점간의 몰입을 조직과 조직 간의 관계에서의 몰입으로 보고, 쌍방 간의 가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 욕구로 정의한다.

3. 경영성과

경영성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존

능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의 하고 있으며(김범중 1990), 유통경로 성과에서는 공급자와 딜러 간 관계에 대한 공급자의 목표 충족에 공헌하는 정도로 정의하고 있다(Gaski and Nevin 1985).

과거 기업의 성과평가는 주로 재무적인 성과의 평가에만 치우쳤다. 그러나 기업의 규모가 증대되고 환경이 복잡해지면서 더 이상 재무적인 성과의 측정만으로는 기업의 성과를 제대로 평가할 수 없게 되면서 점차 비재무적인 성과에 대한 측정과 평가에 관심을 돌리게 되었다(김성대, 2003; 안운석, 강선희, 오종철 2003). 정승환, 황미화(2003)는 기업의 경영성과 측정차원을 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누는데 재무적 경영성과 지표로는 시장점유율, 매출액 증가율, 비용통제, 운영이익, 공헌이익, 현금 흐름, 투자수익률 등과 관련된 개념으로 사용되고 있으며, 비재무적 경영성과 지표로는 신제품개발, 시장개척, 연구개발, 인력개발 등과 관련된 개념으로 사용 되고 있다고 하였다. 이를 종합하여 볼 때, 재무적 성과 지표는 단기성과 측정에 주로 사용되고, 비재무적 성과지표는 장기적 성과를 측정하는데 주로 이용되며(김광근 1996), 비재무적 성과는 그와 인과관계가 있는 재무적 성과와 연결되어야 한다(유종원 2000).

재무적 성과란 기업의 생존 및 수익성, 장기적인 성장을 위해 중요 하게 고려해야 하는 기업이 가지고 있는 시장점유율과 매출액증가율, 순이익증가율 등을 이용하여 객관적으로 측정 가능하고 신뢰성이 있는

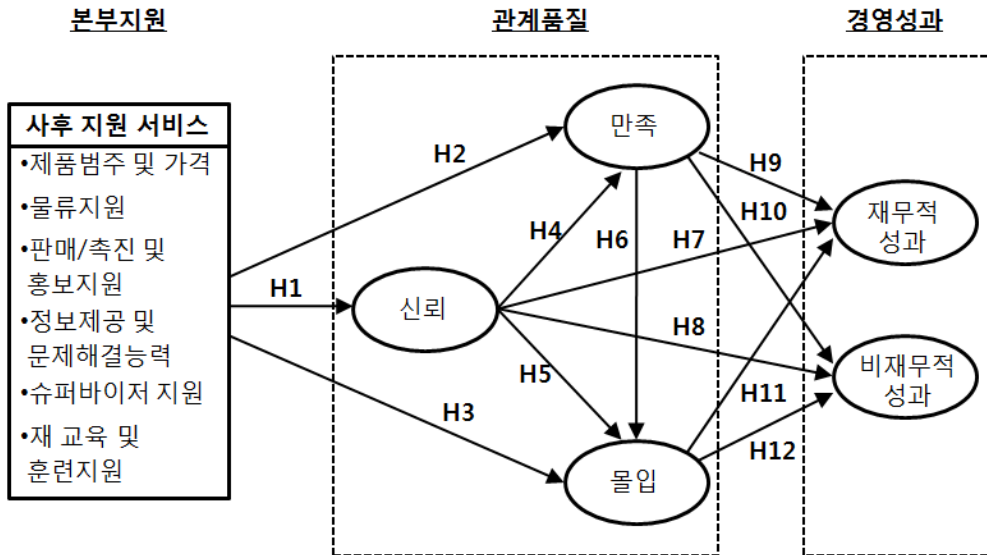
방법이다(추헌 1992). 그러므로 기업의 재무적 성과는 기업의 전략적인 목표와 연결하여 기업의 성과를 구체적으로 나타내고 균형을 유지하는데 있다고 할 수 있다. 비재무적 성과란 재무적인 성과인 시장점유율, 고객만족도, 품질, 생산성에 대한 투자에 비하여 단기적인 수익 향상에는 직접적으로 영향을 주지 못하지만 장기적으로는 기업의 수익성에 기여 할 수 있는 장점이 있다(안운석 등 2003). 그러므로 기업의 비재무적 성과 측정이 중요한 이유는 기업의 전반적인 업무활동 자체에 대한 정보를 제공함으로써 관리자와 경영자가 이를 이용하여 효과적인 통제를 할 수 있기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 경영성과를 외식 프랜차이즈의 가맹본부와 가맹점간 관계에 대한 가맹점의 목표충족에 공헌하는 정도로 정의하고, 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 측정하였다.

III. 연구모형 및 연구가설

1. 연구 모형

본 연구는 외식 프랜차이즈 시스템에서 가맹점에 대한 가맹본부의 관계품질에 영향을 미치는 변수를 사후 지원서비스로 설정하고, 이들 사후 지원서비스 요인이 가맹점주가 운영하면서 느끼는 관계품질(신뢰, 만족, 몰입)과 경영성과(재무적, 비재무적)에 어떻게 영향을 미치는지를 <그림 1>에서와 같이 실증적으로 분석하고자 한다.



〈그림 1〉 연구 모형

2. 연구 가설의 설정

2.1 사후 지원서비스와 신뢰의 관계

외식 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈 본부가 제공하는 지원 활동은 서로간의 신뢰 관계 구축을 위해서 가장 중요한 변수 중의 하나이다(김종훈 2007). Anderson and Weitz(1989), Chiou, Hsieh and Yang(2004), 그리고 Dwyer and Chu(2000)의 연구결과가 보여주는 것처럼 유통경로의 신뢰는 파트너가 제공하는 지원에 의해서 증가할 수 있다. 프랜차이즈본부의 지원활동은 바로 가맹점의 신뢰 형성과정에 필요한 본부에 대한 판단의 기준으로서 작용할 것이다(Chiou et al., 2004). 즉, 본부의 효과적이고 원활한 지원은 가맹점이 본부의 전문성과 능력에 대한 신뢰성을 증가시킬 것이다. 또

한, 본부의 지원은 본부가 가맹점 편에서 프랜차이즈를 운영하고 있다는 믿음, 즉 가맹점의 본부에 대한 우호성 평가를 강화시킬 것이다. 그리고 가맹본부와 가맹점들이 정보 교환을 원활히 하고, 서로의 역할을 준수하면 프랜차이즈 시스템 구성원은 프랜차이즈 가맹 관계에서 믿음을 가지며 신뢰 관계를 유지하게 된다(Hing 1995). Johnson and Grayon(2005)의 연구에서도 영업 사원의 전문적인 지식 및 경험은 신뢰도를 높여 준다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

H1: 가맹본부의 사후 지원서비스 요인(H1-1: 제품보증 및 가격, H1-2: 물류 지원, H1-3: 판매촉진 및 홍보지원, H1-4: 정보제공 및 문제해결 능력, H1-5: 슈

퍼바이저 지원, H1-6: 재교육 및 훈련 지원)은 가맹점의 신뢰에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.2 사후 지원서비스와 만족의 관계

Doutt(1984), Stern and El-Ansary (1992)는 프랜차이즈 가맹점의 성과 및 만족에 영향을 미치는 본부에 관한 특성을 지원이라 정의했다. Lewis & Lambert(1991)는 정보제공, 종업원의 교육 및 훈련, 광고 및 촉진, 제품, 물류서비스 요인이 가맹점의 성과 요소인 만족도의 결정요인임을 밝히고 있다. 신창훈, 김을성, 김철민(1999)은 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 안정된 상품 공급과 물류지원이 가맹점 만족에 영향을 미치는 요소가 되고 있다고 하였다. 특히, 외식 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부가 변화하는 환경에 맞게 가맹점의 사업 활동을 지원 한다면 가맹점은 본부가 관계유지에 많은 노력을 기울인다고 평가하여 본부에 대한 만족은 증가하게 될 것이다(Garbarino and Johnson 1999). 즉, 본부가 제공하는 지원서비스에 대해 가맹점이 우수하다고 평가할수록 본부에 대한 만족은 높아질 것이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

H2: 가맹본부의 사후 지원서비스 요인(H2-1: 제품범주 및 가격, H2-2: 물류 지원, H2-3: 판매촉진 및 홍보지원, H2-4: 정보제공 및 문제해결 능력, H2-5: 슈퍼바이저 지원, H2-6: 재교육 및 훈련 지원)은 가맹점의 만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.3 사후 지원서비스와 몰입의 관계

김종훈(2007)은 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 몰입을 증가 시킨다고 하였다. 사실상 프랜차이즈시스템의 대표적인 본질적 특성이 본부의 가맹점에 대한 지원이라는 점에서 본부의 지원이 없다면 가맹점이 프랜차이즈 관계에 몰입할 이유가 없다는 점에서 본부지원의 가맹점 몰입에 대한 효과는 너무나 당연하다. 뿐만 아니라 지원과 몰입의 관계는 의존성(dependence)의 개념을 통해서도 설명이 가능하다. 유통경로구성원의 의존성은 자기의 목표달성을 위한 거래상대방과의 관계유지의 필요성으로 정의할 수 있다(Beier and Stern 1969; Frazier 1983; Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995). 의존성이 몰입에 긍정적인 영향을 준다는 연구결과는 일반적인 유통분야의 문헌에서 많이 찾아볼 수 있다(e.g., 권기대, 김종우 2003; Andaleeb 1996; Goodman and Dion 2001; Kumar et al. 1995).

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

H3: 가맹본부의 사후 지원서비스 요인(H3-1: 제품범주 및 가격, H3-2: 물류 지원, H3-3: 판매촉진 및 홍보지원, H3-4: 정보제공 및 문제해결 능력, H3-5: 슈퍼바이저 지원, H3-6: 재교육 및 훈련 지원)은 가맹점의 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.4. 관계품질간의 관계: 신뢰, 만족, 몰입간의 관계

신뢰와 만족과의 관계는 신뢰가 만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(권승호 2002; Anderson and Weitz 1989; Anderson and Narus 1990)와 만족이 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(Bauer, Grether and Leach 2002; Garbarino and Johnson 1999)로 선행요인이 서로 상이하다. 그러나 많은 연구들에서 상대방에 대한 신뢰는 현재 거래관계에 대한 만족에 긍정적인 영향을 미친다고 언급하였다(Doney and Cannon 1997; Siguaw, Simpson and Baker 1998). 따라서 본부에 대한 가맹점의 신뢰가 높을수록 협력을 유발하고 갈등은 감소하게 될 것이므로 본부에 대한 만족 수준은 높아진다고 할 수 있다.

신뢰와 몰입과의 관계에서 프랜차이즈 본부에 대한 가맹점의 신뢰는 가맹점의 몰입 성향을 증가시킬 것이다. 사실상 신뢰가 몰입에 긍정적인 영향을 준다는 것에 대해서는 유통경로에 관한 연구들이 거의 모두 일치된 결과를 보여주고 있다(Andaleeb 1996; Crosby et al. 1990; Geyskens, Steenkamp, and Kumar 1999; Morgan and Hunt 1994). 특정의 교환 당사자가 관계에 몰입하는 이유 중의 한 가지는 상대방과의 지속적인 관계가 거래유지를 위해 최대한 노력할 만큼 중요하다고 믿기 때문이다(Morgan and Hunt 1994). 그러나 교환관계에 대한 몰입은 양 당사자에게 모두 취약성(vulnerability)을 동반하며, 따라서 당사자들은 신뢰할만한 상대만을 찾게 된다(Chiou et al. 2004). 그러므로 교환관계의 유지를 위한 몰입이 있기 위해서는 신뢰가 필수적이다(Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994).

만족과 몰입의 관계에 대해서 많은 선행

연구들은 관계만족이 관계몰입에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(e.g., Abdul-Muhmin 2005; Lewis and Lambert 1991; Ramaseshan, Yip and Pae 2006; Nuchai 1999). 특히 Smith(1998)는 구매자와 판매자간의 관계연구에서 만족이 몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 입증 하였고, Hocutt(1988)의 연구 결과에서도 만족이 관계 해지 의도를 감소시키고 몰입을 증가시키는 요인으로 입증되었다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행 연구를 토대로 신뢰, 만족, 몰입에 대하여 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

H4: 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰는 가맹점의 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5: 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰는 가맹점의 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H6: 가맹본부에 대한 가맹점의 만족은 가맹점의 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.5 관계품질과 경영성과간의 관계: 신뢰, 만족, 몰입과 재무적, 비재무적 성과간의 관계

Dahlstrom and Nygaard(1995)는 시장 환경에서 기업 간의 상호 신뢰는 인지된 성과에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하고 있으며, 이재유, 이용석(2004)은 파트너에 대한 신뢰 정도가 높은 상황일 때 경영성과가 높아진다는 연구결과를 제시하

고 있어 신뢰가 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 반대로 프랜차이즈 시스템에 있어서 본부와 가맹점의 갈등 수준이 높아지면 가맹점의 거래성과에 부정적인 영향을 미친다는 연구도 제시되었다(한상린 2004).

Cote and Latham(2006)은 기업 내 종사원의 신뢰와 몰입은 기업의 무형적인 성과향상에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증 분석 하였으며, Peterson and Behfar(2003)도 그룹 내 신뢰는 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 제시하고 있다. 그리고 신뢰와 만족이 증가한 공급사슬은 효과적으로 목표를 달성하고 성과를 증진하는 것으로 나타났다(Ross, Anderson and Weitz 1997; Anderson and Narus 1990; Anderson and Weitz 1989). 한편 Morrison(1997)은 가맹점의 관계몰입은 가맹점 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 규명하였고, 배일현, 박세준(2005)은 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 관계몰입 정도는 가맹점의 지각성과에 유의한 영향을 미친다는 사실을 입증하였다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

- H7:** 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰는 가맹점의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H8:** 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰는 가맹점의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H9:** 가맹본부에 대한 가맹점의 만족은 가맹점의 재무적 성과에 정(+)의 영향을

미칠 것이다.

- H10:** 가맹본부에 대한 가맹점의 만족은 가맹점의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H11:** 가맹본부에 대한 가맹점의 몰입은 가맹점의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H12:** 가맹본부에 대한 가맹점의 몰입은 가맹점의 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구 방법

1. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 사후지원서비스 개념을 가맹본부가 가맹점에게 장기적인 수준에서 가맹점의 기대를 만족시킬 목적으로 계속적으로 연결하여 지원하는 조직화된 시스템이라 정의한다. 측정항목은 Stern and El-Ansary (1992), Smith(1998), Schellhase, Hardock and Ohlwein(1999), 김종훈(2007)의 연구에서 사용된 측정항목들을 수정, 적용하여 제품범주 및 가격 4항목(‘메뉴 다양성’, ‘본부 공급 물품의 가격’, ‘신 메뉴 개발 지원’, ‘본부 공급 물품의 품질’), 물류지원서비스 6항목(‘본부의 배송체계’, ‘공급 물품의 교환 및 반품’, ‘배송일자 준수’, ‘본부의 재고 및 위생관리’, ‘주문한 내용에 대한 정확성’, ‘급한 주문에 신속한 처리’), 판매촉진 및 홍보지

원서비스 5항목(‘경쟁사와 차별화된 홍보활동’, ‘본부 브랜드 이미지 강화를 위한 홍보활동’, ‘본부의 홍보활동으로 인한 고객의 증가’, ‘정기적인 판매촉진 및 홍보활동’, ‘지역특성에 맞는 판촉 및 홍보활동’), 정보제공 및 문제해결능력 5항목(‘신제품에 대한 정보제공’, ‘경쟁사에 대한 정보제공 및 대처방안’, ‘비용절감을 위한 정보 제공’, ‘가맹점의 문제점 해결을 위한 노력’, ‘법률적인: 위생, 노무 등 문제 발생 시 지원’), 슈퍼바이저 지원서비스 6항목(‘슈퍼바이저 운영’, ‘슈퍼바이저 방문주기’, ‘슈퍼바이저의 점포 자료 분석을 통한 지도’, ‘점주의 제안에 대한 처리’, ‘점포 운영상의 문제점 체크 및 대처방안’, ‘점포의 매출향상을 위한 제안 및 지도’), 재교육 및 훈련지원서비스 4항목(‘전문가 파견을 통한 조리교육’, ‘종업원 서비스 및 위생교육’, ‘체계적이고 계획성 있는 교육시스템’, ‘세무 및 인력지원’)의 6개의 연구단위와 총 30개 항목으로 측정되었고, 각 연구 단위 별 측정 항목은 반영척도(reflective scale)가 아닌 형성척도(formative scale)로 단순 평균한 값이 사용되었다.

관계품질은 외식 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점과의 관계의 강도에 대한 가맹점의 전반적인 평가로 정의되며, Smith (1998) Wulf et al.(2001), Dorsch, Swanson, and Kelley(1998)의 연구를 참고하여, 신뢰, 만족, 몰입 등 다차원으로 측정하였다.

신뢰는 가맹본부의 말이나 약속이 믿을 만하고, 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 가맹점의 확신과 믿음으로 정의된다. 측정항목은 Doney and Cannon(1997)의 연구에서 사용된 측정항목들을 수정, 적용하여 5개 항목으로 측정되었다(표 1 참조).

만족은 가맹본부의 행위로부터 가맹점이 느끼는 전반적인 만족으로 정의되며, 측정항목으로 Gassenheimer, Baucus, and Baucus (1996), Oliver (1980), Spreng, Mackenzie and Olshavsky(1996)의 연구에서 사용된 측정항목들을 수정, 적용하여 6개 항목으로 측정되었다(표 1 참조).

몰입은 가맹점이 가맹본부와 가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 바람의 정도로 정의한다. 측정항목은 Morgan and Hunt(1994)의 연구에서 사용된 측정항목들을 수정, 적용하여 7개 항목으로 측정되었다(표 1 참조).

경영성과는 많은 선행연구에서 가맹점의 직접적인 재무적 성과를 경영성으로 정의하지 않고, 재무적 성과와 비재무적 성과의 내용을 모두 포함하고 있다(정승환, 황미화 2003). 본 연구에서는 경영성과를 가맹점이 인지하는 재무적 성과와 비재무적 성과에 대한 만족도로 정의하였다. 측정항목은 재무적 성과는 Schoeffler, Buzzell and Heany (1974)와 이광현(1998)의 연구에서 사용된 측정항목들을 수정, 적용하여 7개 항목, 비재무적 성과는 Buzzell, Gale and Sultan (1975)의 연구에서 사용된 측정항목들을 수정, 적용하여 8개 항목으로 측정하였다(표 2 참조).

본 연구에 이용된 모든 측정항목들은 리커트형 7점 척도(1점; 매우 그렇지 않다 ~ 7점; 매우 그렇다)로 측정되었다.

2. 표본의 선정과 자료의 수집

본 조사의 표본이 되는 가맹점은 공정거래위원회에 정보공개서가 등록되어 있고, 한국프랜차이즈협회 및 한국프랜차이즈 경

제인협회에 등록된 서울, 경기지역의 프랜차이즈본부의 가맹점(점포) 경영자를 대상으로 다 항목으로 구성된 설문지법을 사용하여 면접원을 통한 직접 면접법으로 설문조사를 실시하였다. 그리고 설문조사를 위하여 설문서에 대하여 사전 교육을 받은 대학원생 및 대학생들을 면접원으로 활용하여, 가맹점의 경영주들에게 설문조사의 목적을 설명하고, 가급적 설문조사에 동의한 가맹점의 경영자를 대상으로 하였고, 업종 특성상 경영자가 거의 나오지 않거나 접촉이 어려운 경우에는 관리자를 대상으로 하였다.

조사기간은 2009년 11월 01일부터 11월 30일까지 약 30일 동안 실시되었고, 총 500부의 설문지를 배포하여 500부를 회수하였고, 이 중 응답이 불성실하다고 판단된 7부를 제외하고 493부가 분석에 이용되었다.

V. 실증 분석

1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 이용된 응답자는 여성이 16.8%, 남성이 83.2%로 남자가 많은 것으로 나타났다. 연령별로는 30세 미만이 19.1%, 30-35세 미만이 11.4%, 35-40세 미만이 24.6%, 40세-45세 미만이 16.1%, 45세-50세 미만이 17.1%, 50세 이상이 11.8%로 나타났다. 교육수준별로는 고졸 이하가 12.1%, 전문대졸이 35.9%, 대졸이 51%, 대학원 이상이 1% 이었다.

그리고 응답자들의 가맹본부와의 거래기

간은 1년 미만이 10.7%, 1-2년 미만이 28.4%, 2-3년 미만이 24.7%, 3-4년 미만이 13%, 4-5년 미만이 10.7%, 5년 이상이 12.6%이다. 종업원 수는 가맹점주를 포함하여 3명 이하가 29.6%, 4-5명이 38.8%, 6-7명이 19.9%, 8명 이상이 11.8%로 나타났다.

개점비용은 5천만원 미만이 3.4%, 5천만원-1억원 미만이 21.8%, 1억원-2억원 미만이 30.6%, 2억원-3억원 미만이 27.9%, 3억원 이상이 16.3%로 나타났다. 한편 가맹점의 업태는 일반적인식류가 10.4%, 육류관련한식류가 16.1%, 요리주점류(호프포함)가 19.9%, 분식류가 9.1%, 외국계음식류가 10.4%, 제과·제빵류가 9.6%, 디저트류(음료·커피·아이스크림)가 13.0%, 치킨류가 11.6%로 나타났다.

2. 단일차원성과 상관관계분석

2.1 관계품질에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석

신뢰, 만족, 몰입 및 재무적 성과, 비재무적 성과의 연구단위에 대한 요인분석을 실시한 결과 <표 1>에서 보는 바와 같이 관계품질에 대한 요인 적재값은 .644-.830, 요인들의 총 분산 설명력은 75.915%이며, Cronbach's α 는 0.7이상으로 나타났다.

요인분석의 적합도 평가는 Kaiser-Meyer-Olkin과 Bartlett's Test of Sphericity를 통해 검증되었다. 분석결과, 관계품질에 대한 KMO 값이 .937이며, Bartlett's Test of Sphericity는 2196.892(df=28), $p<.000$ 로 나타나 요인분석에 이용된 표본들이 적합한 것으로 나타났다.

2.2 경영성과에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석

경영성과는 <표 2>에서와 같이 요인 적재 값은 .670-.866, 요인들의 총 분산 설명력은 71.57%이며, Cronbach's α 는 0.7이상으로 나타

났다. 요인분석의 적합도 평가는 Kaiser-Meyer-Olkin과 Bartlett's Test of Sphericity를 통해 검증되었다. 마찬가지로 경영성과에 대한 KMO 값은 .893이며, Bartlett's Test of Sphericity는 1314.024 (df=15), $p < .000$ 로 나타나 요인분석에 이용된 표본들이 적합한 것으로 나타났다.

<표 1> 관계품질에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석

요인명	항목	요인 적재량	아이겐 값	분산 설명력	Cronbach's α
신뢰	본부는 우리에게 한 약속을 지킨다*	-			0.837
	우리는 본부가 제공하는 정보를 믿는다*	-			
	가맹본부는 우리가 성공하기를 원하고 있다.	.776	2.172	27.145	
	가맹본부는 자신의 이익뿐만 아니라 우리의 이익도 함께 고려한다.	.767			
	가맹본부는 무엇이 우리에게 최선인가를 항상 생각하고 있다*	-			
만족	전반적으로, 가맹본부에 대해 매우 만족한다*	-			0.797
	전반적으로, 가맹본부는 매우 협조적이다*	-			
	가맹본부는 우리의 기대에 부응한다*	-	2.031	25.388	
	현재 가맹본부에 대한 우리의 감정은 좋다	.809			
	현재 가맹본부의 지원서비스에 대하여 좋게 생각한다.	.772			
현재 가맹본부와의 계약 결정에 대하여 만족한다.	.618				
몰입	우리는 가맹본부에 대해 좋은 느낌을 가지고 있다.	.830			0.778
	가맹본부와의 관계는 우리 가맹점 운영에 중요하다.	.667			
	우리는 가맹본부와의 관계유지를 위해 최선의 노력을 해야 된다고 생각한다.	.644			
	우리는 가맹본부와 우리 가맹점의 계약을 오랫동안 유지하고자 한다*	-	1.871	23.382	
	우리는 가맹본부의 문제가 마치 우리 가맹점의 문제인 것처럼 느껴진다*	-			
우리는 가맹본부와 우리 가맹점이 우호적인 관계라고 생각한다*	-				
우리는 가맹본부와 지속적으로 관계를 유지할 것이다*	-				
총분산 설명력(%)			75.915		

KMO=.937, Bartlett's Test of Sphericity=2,196.892 (df=28), $p < .000$

*요인분석과정에서 제거된 항목

〈표 2〉 경영성과에 대한 요인 분석과 신뢰도 분석

요인명	항목	요인 적재량	아이겐 값	분산 설명력	Cronbach's α
재무적 성과	본부와의 거래가 우리에게 경제적 이익을 준다*	-			
	본부와의 거래로 우리의 매출이 증대된다*	-			
	본부와의 거래를 통하여 우리의 투자수익률이 증대된다	.845			
	본부와의 거래는 우리의 현금흐름에 좋은 영향을 미친다	.750	2.137	35.618	0.788
	본부와의 거래를 통하여 우리의 수익성이 증대된다	.670			
	본부와의 거래가 우리의 원가절감에 기여를 한다*	-			
비재무적 성과	본사와의 거래는 불경기 때에도 다른 거래에 비해 우리에게 안정적인 이익을 준다*	-			
	본부와의 거래를 통하여 우리 점포의 이미지가 향상된다	.866			
	본부와의 거래를 통하여 우리 상품의 품질이 향상된다	.720			
	본부와의 거래가 우리 점포의 신용도를 높인다	.698			
	본부와의 거래를 통하여 우리 점포의 운영노하우를 갖게 된다*	-	2.157	35.952	0.799
	본부와의 거래를 통하여 우리 점포의 경쟁력이 향상된다*	-			
	본부와의 거래가 우리 점포의 성장에 기여한다*	-			
	본부와의 거래가 우리 점포 직원의 고용유지에 기여한다*	-			
	본부와의 거래가 우리 점포 직원의 업무능력 향상에 기여한다*	-			
총분산 설명력(%)				71.57	

KMO=.893, Bartlett's Test of Sphericity=1314.024 (df=15), p<.000

*요인분석과정에서 제거된 항목

2.3 상관관계 분석

<표 3>에서와 같이 평균, 표준편차, 그리고 상관관계 값을 알아보았다. 분석결과 각 연구 단위들 간의 상관관계는 p = 0.01 수준에서 유의적인 정(+)의 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타나 각 연구 단위들 간의 관계를 분석하는데 적절한 것을 알 수 있다. 또한, 연구단위들에 대한 판별타당성 검증이 검증되었다. 판별타당성은 모든 ϕ 계수의 신뢰구간($\phi \pm 2SE$)에 1.0이 포

함되고 있지 않으므로(Anderson and Gerbing, 1988), 판별타당성이 있음을 알 수 있다.

〈표 3〉 각 연구단위들 간의 평균, 표준편차와 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 제품범주 및 가격	1.00										
2. 물류지원	0.81**	1.00									
3. 판매촉진 및 홍보지원	0.79**	0.82**	1.00								
4. 정보제공 및 문제해결	0.81**	0.83**	0.87**	1.00							
5. 슈퍼바이저 지원	0.81**	0.81**	0.84**	0.86**	1.00						
6. 재교육 및 훈련지원	0.80**	0.80**	0.84**	0.85**	0.87**	1.00					
7. 신뢰	0.73**	0.77**	0.76**	0.76**	0.76**	0.77**	1.00				
8. 만족	0.77**	0.79**	0.79**	0.81**	0.81**	0.78**	0.75**	1.00			
9. 몰입	0.76**	0.77**	0.81**	0.80**	0.79**	0.78**	0.72**	0.75**	1.00		
10. 재무적 성과	0.77**	0.76**	0.79**	0.79**	0.80**	0.79**	0.72**	0.77**	0.78**	1.00	
11. 비재무적 성과	0.75**	0.76**	0.78**	0.79**	0.79**	0.76**	0.70**	0.78**	0.74**	0.74**	1.00
평균	4.69	4.77	4.63	4.68	4.70	4.70	4.63	4.74	4.52	4.62	4.60
표준편차	0.94	0.99	0.95	0.95	0.96	0.98	1.03	1.04	0.96	1.00	0.96

** 상관계수는 $p < .01$ 에서 유의함(양측 검정)

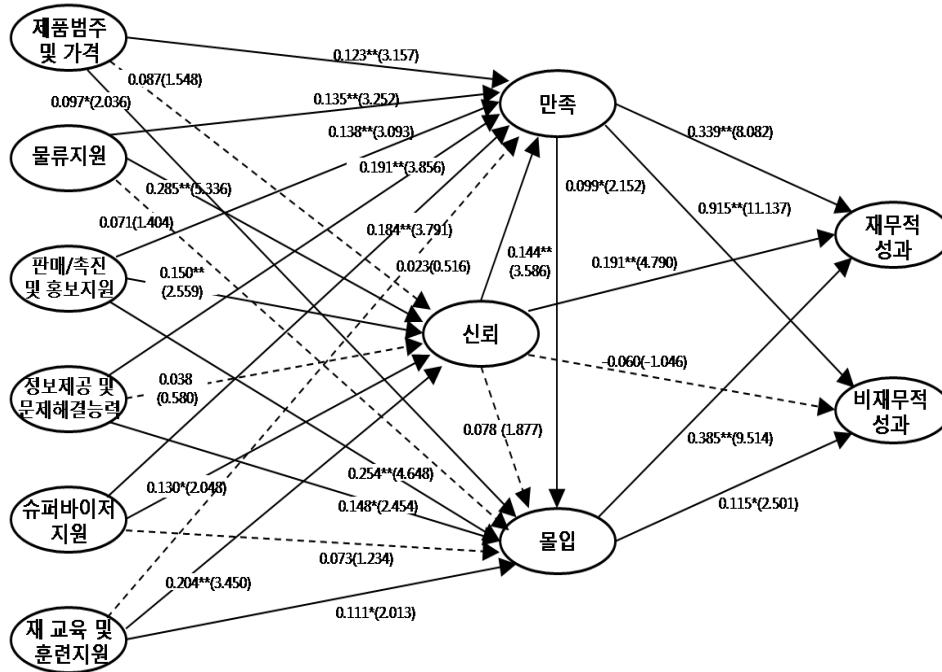
3. 연구 가설 검정

3.1 연구모형의 분석 및 가설검증

본 연구에서 제시한 연구모형을 검정하기 위하여 Amos를 이용한 경로분석이 실시되었다. 경로분석은 외생변수들이 형성적 도로서 단순평균 한 값이 사용되었으므로 내생변수들도 단순평균 한 값이 사용되었기 때문이다. 분석 결과, 적합도는 <그림 2>에서와 같이 $\chi^2=76.162$, $df=11$, $p=.000$, $GFI=.975$,

$AGFI=.847$, $RMR=.021$, $RMSEA=.110$, $NFI=.989$, $CFI=.990$, $TLI=.952$ 로 나타났다. 한편, 내생변수가 외생변수에 의해서 설명되는 설명력은 신뢰가 .676(67.6%), 만족은 .739(73.9%), 몰입은 .727 (72.7%), 재무적 성과 .699(69.9%), 그리고 비재무적 성과 .591(59.1%)로 나타났다.

본 연구에 이용된 연구 단위들 간의 관계에 대한 가설을 검증한 분석 결과는 <표 4>와 같다.



〈그림 2〉 구조모형 분석 결과

*p < .05, ** p < .01, 경로계수(t-값),

$\chi^2=17.677$, $df=10$, $p= .061$, $GFI=.991$, $AGFI=.904$, $RMR=.011$, $RMSEA=.054$, $NFI=.996$, $CFI=.998$, $TLI=.984$

〈표 4〉 연구단위 간의 가설 검증 결과 요약

가설	경로	비표준화 계수	표준화 계수	t-값	P	검증결과	
H1	H1-1	제품범주 → 신뢰	.087	.079	1.548	.122	기각
	H1-2	물류지원 → 신뢰	.298	.285	5.336**	.000	채택
	H1-3	판매촉진 → 신뢰	.164	.150	2.559**	.010	채택
	H1-4	정보제공 → 신뢰	.041	.038	0.580	.562	기각
	H1-5	슈퍼바이저 → 신뢰	.140	.130	2.048*	.041	채택
	H1-6	재교육훈련 → 신뢰	.215	.204	3.450**	.000	채택
H2	H2-1	제품범주 → 만족	.136	.123	3.157**	.002	채택
	H2-2	물류지원 → 만족	.142	.135	3.252**	.001	채택
	H2-3	판매촉진 → 만족	.152	.138	3.093**	.002	채택
	H2-4	정보제공 → 만족	.208	.191	3.856**	.000	채택
	H2-5	슈퍼바이저 → 만족	.198	.184	3.791**	.000	채택
	H2-6	재교육훈련 → 만족	.025	.023	0.516	.606	기각

H3	H3-1	제품범주 → 몰입	.099	.097	2.036*	.042	채택
	H3-2	물류지원 → 몰입	.070	.071	1.404	.160	기각
	H3-3	판매촉진 → 몰입	.258	.254	4.648**	.000	채택
	H3-4	정보제공 → 몰입	.150	.148	2.454*	.014	채택
	H3-5	슈퍼바이저 → 몰입	.073	.073	1.234	.217	기각
	H3-6	재교육훈련 → 몰입	.109	.111	2.013*	.044	채택
H4	신뢰 → 만족	.145	.144	3.586**	.000	채택	
H5	신뢰 → 몰입	.073	.078	1.877	.060	기각	
H6	만족 → 몰입	.092	.099	2.152*	.031	채택	
H7	신뢰 → 재무적성과	.184	.191	4.790**	.000	채택	
H8	신뢰 → 비재무적성과	-.056	-.060	-1.046	.296	기각	
H9	만족 → 재무적성과	.325	.339	8.082**	.000	채택	
H10	만족 → 비재무적성과	.844	.915	11.137**	.000	채택	
H11	몰입 → 재무적성과	.398	.385	9.514**	.000	채택	
H12	몰입 → 비재무적성과	.114	.115	2.501*	.012	채택	

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

$\chi^2=76.162$, $df=11$, $p=.000$, $GFI=.975$, $AGFI=.847$, $RMR=.021$, $RMSEA=.110$, $NFI=.989$, $CFI=.990$, $TLI=.952$

3.2 사후 지원서비스 요인과 관계품질 간의 관계

H1, H2, 그리고 H3은 사후지원서비스 요인과 관계품질 요인인 신뢰, 만족, 몰입간의 관계를 설명하는 것이다. 제품범주 및 가격은 만족(H2-1: 경로계수=0.123, t -값=3.157)과 몰입(H3-1: 경로계수=0.097, t -값=2.036)에는 유의한 영향을 미쳤으나, 신뢰(H1-1: 경로계수=0.079, t -값=1.548)에는 유의한 영향을 미치지 못했다. 물류지원은 신뢰(H1-2: 경로계수=0.285, t -값=5.336)와 만족(H2-2: 경로계수=0.135, t -값=3.252)에는 유의한 영향을 미쳤으나, 몰입(H3-2: 경로계수=0.071, t -값=1.404)에는 유의한 영향을 미치지 못했다. 판매 촉진 및 홍보지원은 신뢰(H1-3: 경로계수=0.150, t -값=2.559), 만족(H2-3: 경로계수=0.138, t -값=3.093), 몰입(H3-3: 경로계수=0.254, t -값=4.648)에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정

보제공 및 문제해결능력은 만족(H2-4: 경로계수=0.191, t -값=3.856)과 몰입(H3-4: 경로계수=0.148, t -값=2.454)에는 유의한 영향을 미쳤으나, 신뢰(H1-4: 경로계수=0.038, t -값=0.580)에는 유의한 영향을 미치지 못했다. 슈퍼바이저 지원은 신뢰(H1-5: 경로계수=0.130, t -값=2.048)와 만족(H2-5: 경로계수=0.184, t -값=3.791)에는 유의한 영향을 미쳤으나, 몰입(H3-5: 경로계수=0.073, t -값=1.234)에는 유의한 영향을 미치지 못했다. 재교육 및 훈련지원은 신뢰(H1-6: 경로계수=0.204, t -값=3.450)와 몰입(H3-6: 경로계수=0.111, t -값=2.013)에는 유의한 영향을 미쳤으나, 만족(H2-6: 경로계수=0.023, t -값=0.516)에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 H1-1, H1-4, H2-6, H3-2, 그리고 H3-5를 제외한 모든 가설이 채택되었다.

3.3 관계품질간의 관계: 신뢰, 만족, 몰입

H4, H5, 그리고 H6은 관계품질 요인인 신뢰, 만족, 몰입간의 관계를 설명하는 것이다. 신뢰는 만족(H4: 경로계수=0.144, t-값=3.586)에는 유의한 영향을 미쳤으나, 몰입(H5: 경로계수=0.078, t-값=1.877)에는 유의한 영향을 미치지 못했고, 만족은 몰입(H6: 경로계수=0.099, t-값=2.152)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H5를 제외한 모든 가설이 채택되었다.

3.4 관계품질과 경영성과간의 관계

H7~H12는 관계품질 요인인 신뢰, 만족, 몰입과 가맹점의 경영성과 요인인 재무적 성과와 비재무적 성과의 관계를 설명하는 것이다. 신뢰는 재무적 성과(H7: 경로계수=0.191, t-값=4.790)에는 유의한 영향을 미쳤으나, 비재무적 성과(H8: 경로계수=-0.060, t-값=-1.046)에는 유의한 영향을 미치지 못했다. 만족은 재무적 성과(H9: 경로계수=0.339, t-값=8.082)와 비재무적 성과(H10: 경로계수=0.915, t-값=11.137)에 모두 유의한 영향을 미쳤고, 몰입도 재무적 성과(H11: 경로계수=0.385, t-값=9.514), 비재무적 성과(H12: 경로계수=0.115, t-값=2.501)에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

부의 사후 지원서비스 요인의 각 차원들이 관계품질에 미치는 영향과 관계품질 간의 상호 관계 및 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)에 미치는 매개역할을 살펴보고자 하였다. 실증분석 결과, 제안모형은 만족스러운 모형 적합도를 보여주었으며, 본 연구에서 제시한 27개의 가설 중 20개가 통계적으로 유의한 결과를 보여주었다.

본 연구 결과의 요약과 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 사후지원서비스 요인 중 제품범주 및 가격 요인과 정보제공 및 문제해결능력 요인은 가맹점의 만족과 몰입에만 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 가맹본부가 저렴한 가격에 고품질의 제품유지 및 회전율이 빠른 제품의 제공, 성공적인 신제품의 제공, 경쟁제품과 차별화 될 수 있는 독특한 제품의 개발 등과 같은 지원은 시장 내에서 경쟁적 우위를 확보하도록 함으로써 가맹점의 만족과 몰입을 증가시켜 전환 장벽을 높이는 데 중요한 역할을 한다는 것을 의미한다. 그리고 가맹본부가 신속하고, 정확한 정보를 제공하고, 가맹점의 문제를 해결 할 때, 즉각적 또는 명시적인 보상을 바라지 않는 희생을 기꺼이 할 때, 가맹점의 만족과 몰입은 높아진다. 따라서 가맹본부는 가맹점과의 상호협동적인 커뮤니케이션의 구축을 통하여 가맹점과의 업무 관계를 좋게 유지하면서 신뢰 관계를 형성하도록 해야 한다.

둘째, 물류지원과 슈퍼바이저 지원 요인은 신뢰와 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가맹점과 고객접점에서 직접적으로 접촉하는 슈퍼바

VI. 결론

1. 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 국내 외식프랜차이즈 가맹본

이저가 가맹점과의 신뢰와 관계만족에 영향을 미치는 결정적 요인이 된다는 것을 의미한다. 따라서 가맹본부는 가맹점과 접촉하는 슈퍼바이저가 전문성과 준거력을 가지도록 하는 훈련프로그램을 운영할 필요가 있다. 이를 통하여 가맹본부는 슈퍼바이저가 제품에 대한 지식을 높이고, 고객지향적인 사고를 갖도록 하여야 한다. 또한 가맹본부의 위생적이고, 불량품의 신속한 반품처리 등과 같은 물류시스템의 안정적인 관리 및 운영을 통하여 가맹점의 신뢰 수준을 향상시키고, 만족을 높이므로 가맹본부는 체계적인 물류시스템을 구축하여야 한다.

셋째, 재교육 및 훈련지원 요인이 가맹점의 신뢰와 몰입에만 긍정적인 영향을 미친다는 것은 가맹본부가 가맹점의 만족과 경영성과를 높이기 위하여 전문성이 있는 전문가를 통하여 운영전반에 대한 표준화된 매뉴얼을 제공하고, 가맹점주 및 종업원들이 조리 및 운영 매뉴얼을 정확히 습득할 수 있는 체계적이고, 지속적인 교육 훈련프로그램을 운영할 필요가 있다는 것을 의미한다.

넷째, 판매촉진 요인이 신뢰, 만족, 몰입 모두에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 가맹본부가 실시하는 판매촉진 활동 계획, 브랜드 이미지 관리를 위한 광고·홍보 활동, 판매촉진 아이디어 등이 가맹점 신뢰, 만족, 그리고 몰입의 결정요인이라는 것을 의미한다. 즉, 가맹본부의 촉진 활동은 가맹점의 판매 수준에 직접적으로 영향을 미치는 요인으로 가맹본부가 판매를 촉진하기 위한 활동 계획을 어떻게 수립하는가가 매우 중요하다는 것을 시사한다. 따라서 가맹점의 판매를 촉진하기 위한 계획을 연별,

반기별, 분기별, 월별로 수립하고 이를 체계적으로 실시하도록 하여야 할 것이다.

다섯째, 관계품질요인들 간의 관계는 신뢰가 만족에는 긍정적인 영향을 미치지만 몰입에는 직접적으로 영향을 미치지 못하고, 만족을 통해서 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 경영성과와의 관계에서 신뢰는 재무적 성과에만 긍정적인 영향을 미치고, 만족과 몰입은 재무적 성과와 비재무적 성과 모두 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 관계품질 요인을 신뢰, 만족, 그리고 몰입으로 보았는데, 이들의 관계를 보면 신뢰가 만족의 선행 요인임을 알 수 있다. 그러므로 가맹점이 가맹본부에 만족하기 위해서는 신뢰 관계 형성이 선행되어야 하며, 가맹본부와의 만족한 관계가 유지될 때 가맹점은 가맹본부와의 관계에 몰입하게 되므로 경영성과를 높일 수 있다. 따라서 가맹본부는 가맹점의 신뢰에 영향을 미치는 사후 지원서비스를 전략적으로 관리함으로써 가맹점에게 믿음을 주고, 협력을 유발하여 갈등을 감소시킴으로 가맹본부에 대한 만족과 몰입의 수준을 높이도록 해야만 한다.

본 연구의 시사점을 제시하면 다음과 같다. 먼저, 본 연구는 가맹점과 가맹본부 간의 관계에서 구성되는 관계품질을 Wulf, Gaby and Dawn (2001); Dorsch, Swanson, and Kelley(1998)의 연구에 따라 신뢰, 만족, 몰입으로 구분하고, 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과(정승환 2001; Schoeffler et al. 1974; Buzzell and Sultan 1975)로 구분하여 이를 국내 외식프랜차이즈 업계에

적용하여 관계품질과 경영성과에 대한 보다 구체적인 이해를 도모하였다는 점이다.

둘째, 기존의 연구들에서 가맹본부의 지원요인이 마케팅 믹스 요인, 거래특유자산, 물류 외적 내적 지원요인 등의 측면에서 연구되었지만, 본 연구에서는 가맹점의 관계 품질에 영향을 미치는 지원요인을 Stern and El-Ansary(1992), 김종훈(2007)의 연구에 따라 사후지원서비스 요인으로 구분하고 구체적으로 척도화하고 측정하였다는 점에서 그 의의가 있다.

다음으로 가맹본부의 사후 지원서비스 요인 중 어떠한 요인들이 관계품질 요인 중 신뢰, 만족, 몰입, 그리고 경영성과에 미치는 영향의 차이를 국내 외식프랜차이즈 산업을 대상으로 연구하였다는 점에서 향후 국내 외식프랜차이즈 가맹본부들이 가맹점과의 관계를 어떻게 구축하여야 하는가에 대한 지침을 제공하였다는 측면에서 본 연구의 관리적 시사점이 있다고 할 수 있다.

또한 본 연구의 결과는 가맹본부들이 제한된 자원을 가지고 가맹점의 신뢰 향상과 장기적인 만족을 높이기 위해서 자원 할당을 어떻게 할 것인가에 대한 지침을 제공해주고 있다. 가맹본부와 가맹점은 눈앞의 이익보다는 장기적인 비전에 비중을 두고, 가맹본부는 기본에 충실하고 차별화를 통한 경쟁력 확보와 효율적인 지원 방안을 실행하고, 가맹점은 상호 공존공생(共存共生-symbiotic relationship)할 수 있는 파트너십을 발휘하여 가맹본부와 가맹점 간 공동사업자 관계의 특수성을 인정하고, 상호 관계 만족이라는 관계정립으로 높은 이익 창출과 장기적 동반자관계를 유지, 발전 시켜야 할 것이다.

2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 전술한 이론적 및 관리적 시사점이 있음에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있으며, 이에 따라 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 외식프랜차이즈 가맹본부만을 대상으로 연구하였다는 점에서 연구의 일반화에 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 외식업종 이외에 편의점 등과 같은 유통업종, 서비스업종 등 다른 산업에서도 연구를 실시하여 본 연구의 결과를 적용할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 제시한 사후 지원서비스 요인 이외에 관계품질과 경영성과를 결정짓는 다른 요인들이 존재할 수도 있을 것이다.

셋째, 향후 연구에서는 사후 지원서비스 요인들에 대한 기대 또는 중요도와 관계품질, 경영성과를 사전에 또는 동시에 측정하여 비교 분석할 필요가 있을 것으로 보인다. 겹 분석의 결과는 가맹본부의 마케팅 전략 수립에 큰 기여를 할 것으로 보인다.

넷째, 관계품질이 경영성과 외에도 장기 지향성이나 충성도, 재계약의도 등 관계결과 변수에 영향을 미칠 수 있을 것으로 보인다. 또한 관계기간의 조절효과에 따라서도 차이가 있을 것으로 보인다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 연구 단위들을 포함한 보다 포괄적인 연구가 이루어져야 할 것으로 보인다.

마지막으로, 다른 연구들도 대부분 그렇지만 본 연구는 가맹점의 입장에서 접근하였고, 자료 분석도 가맹점의 응답으로 이루

어져 본부의 입장은 전혀 고려되지 않았다는 것이 또 다른 연구의 한계이다. 따라서 향후 연구에서는 프랜차이즈 본부의 입장에서 접근하는 연구 내지는 본부와 가맹점 양자를 동시에 연구하는 노력도 프랜차이즈 연구의 발전에 큰 도움이 될 것이다.

논문접수일 : 2010. 5. 11

게재확정일 : 2010. 6. 3

참고문헌

- 권기대, 김종우 (2003), “유통경로상 구매자-판매자 협력에 대한 관계결속의 프로세스,” **대한경영학회지**, 36(4월), 463-485.
- 권승호 (2002), “전자상거래에 대한 고객신뢰와 만족이 재구매에 미치는 영향에 관한 연구,” **산업경제연구**, 15(1), 53-71.
- 김상덕, 오세조 (2007), “프랜차이즈 본부의 운영전략이 가맹점의 정서적 결속, 직무만족, 그리고 영역초월행동에 미치는 영향,” **마케팅연구**, 22(2), 113-133.
- 김상현 (1997), “사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이저와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구,” **유통연구**, 2(1), 87-114.
- 김성은 (2000), “프랜차이즈 시스템 내에서의 교육과 힘 이론에 관한 연구-외식산업을 중심으로,” 연세대학교 박사학위논문.
- 김의근, 정소진, 장준호 (2007) “외식프랜차이즈 관계결속이 경영성과, 가맹점 만족 및 재계약의도에 미치는 영향,” **관광학연구**, 31(1), 287-308.
- 김정희 (2006), “외식산업 프랜차이즈 가맹점의 관계투자가 관계품질과 장기지향성에 미치는 영향,” **외식경영연구**, 9(4), 227-251.
- 김종훈 (2007), “프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향,” **유통연구**, 12(1), 43-55.
- 김홍범, 이상건 (2002), “패스트푸드 프랜차이즈 시스템의 영향전략과 갈등관계,” **관광학연구**, 25(4), 67-86.
- 박재호 (2002), “외식 프랜차이저의 생존률 분석에 관한 연구: 신문광고 모집분석을 중심으로,” **외식경영연구**, 5(3), 7-12.
- 박형희 (2006), 한국외식연감, 한국외식정보(주).
- 배일현, 박세준 (2005), “힘의 불균형 계약관계에서 프랜차이즈 본부의 상호작용공정성이 가맹점의 몰입, 도덕적 해이 및 지각성과에 미치는 영향,” **한국마케팅저널**, 6(4호), 23-43.
- 신창훈, 김철민, 김을성 (1999), “사업형 프랜차이즈에서 가맹본부의 지원활동이 가맹점의 성과, 만족 및 재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구,” **로지스틱연구**, 7(2), 33-43.
- 안운석, 강선희, 오중철 (2003), “E-business의 활용과 경영성과와의 관련성 고찰,” **The Journal of Namseoul Univ**, 131-132.
- 오세조, 김상덕, 오일두 (2003), “관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계만족에 미치는 영향,” **유통연구**, 8(1), 47-67.
- 오세조, 김상덕, 조현식, 강보현 (2003), “프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 결속이 가맹점의 매출에 미치는 영향,” **연세경영연구**, 40(1), 23-46.
- 윤성욱, 박성일 (2008), “프랜차이즈 가맹점의

- 창업정신이 경영성과에 미치는 영향: 본사의 시장지향성과 가맹점 관계몰입의 매개효과,” **유통연구**, 13(3), 101-126.
- 이광현 (1998), “한국 실정에 적합한 새로운 전략적 업적평가 모델 구축,” **산업개발연구**, 6, 83-102.
- 이선익 (2007), “외식 프랜차이즈의 본부 지원이 가맹점의 신뢰, 관계결속, 몰입, 성과에 미치는 영향,” 동아대학교 대학원 관광경영학과 박사학위논문.
- 이용기, 임현철, 윤남수 (2005), “외식산업 프랜차이즈 가맹점 만족도에 미치는 도구적 과 관계지향성 요인의 영향,” **호텔관광연구**, 7(3), 156-178.
- 이재유, 이용석 (2004), “국제합작투자의 통제구조와 경영성과에 관한 연구: 파트너간 신뢰와 기회주의의 조절효과를 중심으로,” **국제경영연구**, 15(2), 31-58.
- 이정란, 유동근, 이용기 (2004), “e-브랜드에 있어서 웹 상호작용성이 관계품질과 고객충성도에 미치는 영향,” **한국경영학회지**, 29(4), 73-93.
- 이흥규, 이은용, 이수범 (2005), “프랜차이즈 서비스요인이 가맹점주의 만족도에 미치는 영향,” **관광연구저널**, 19(2), 357-372.
- 정승환, 황미화 (2003), “호텔기업의 정보화가 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향,” **관광연구**, 18(1), 95-115.
- 조규호, 전달영 (2003), “프랜차이즈 시스템에서 운영 구조와 관계특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향,” **경영학연구**, 32(5), 1265-1289.
- 조현진 (2005), “프랜차이즈 본부와 가맹점간의 내부정치가 결속 및 관계성과에 미치는 영향,” **유통연구**, 10(2), 27-47.
- 조현진 (2006), “프랜차이즈 시스템에서 거래특성이 신뢰와 만족에 미치는 영향”:국내 외식 프랜차이즈를 중심으로, **유통연구**, 9(3), 71-93.
- 지식경제부, 한국프랜차이즈협회 (2008), “국내 프랜차이즈 실태조사” 보고서.
- 추헌 (1992), 현대 경영학원론, 형설출판사.
- 통계청 (2006), 도, 소매업 통계조사보고서.
- 한규철 (2007), “외식프랜차이즈 가맹점만족의 영향요인에 관한 연구,” 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 한상린 (2004), “유통경로 상의 갈등 원인, 갈등 및 거래성과에 관한 연구,” **유통연구**, 9(1), 93-114.
- Abdul-Muhmin A. G. (2005), “Instrumental and interpersonal determinants of relationship Satisfaction and commitment in industrial markets,” *Journal of Business Research*, 58, 619-628.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), “Organizational socialization tactics a longitudinal analysis of links to newcomer’s commitment and role orientation,” *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,” *Journal of Occupational Psychologies*, 63(1), 1-18.
- Altinay, L. (2006), “Selecting Partners in an international franchise organization,” *Inter-national Journal of Hospitality*

- Management*, 25(1), 108-128.
- Andaleeb, S. S. (1996), "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence," *Journal of Retailing*, 72 (1), 77-93.
- Anderson E. W., Fornell C., & Lehmann D. R. (1994), "Customer satisfaction, Market share, and Profitability findings from Sweden," *Journal of Marketing*, 58 (July), 53-66.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8 (fall), 310-323.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, E. W. & Sullivan, M. W. (1993), "The Antecedents and consequences of customer satisfaction for firms," *Marketing Science*, 12(Spring), 125-143.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1984), "A model of the distributor's perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990), "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnership," *Journal of Marketing*, 54 (Jan), 42-58.
- Bagozzi, Richard P. and Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94
- Bauer, Hans H., Mark Grether, and Mark Leach (2002), "Building Consumer Relations over the Internet," *Industrial Marketing Management*, 31(2), 155-163.
- Beier, Frederick J. and Louis W. Stern (1969), "Power in Distribution Channels in Distribution Channels: Behavioral Dimensions", Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 92-116.
- Berry, Leonard L. (1995), "Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), 236-245.
- Bradach, J. and Eccles, R. (1989), "Markets versus hierarchies from ideal types to plural type's in Scott, R. (Ed.)", *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- Buzzell Robert D., Bradley T. Gale, and Ralph G. M. Sultan (1975), "Market Share-a Key to Profitability," *Harvard Business Review*, 53(1), 97-106.
- Chiou, Jyh-Shen, Chia-Hung Hsieh, and Ching-Hsien Yang (2004), "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), 19-36.
- Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern & El-Ansary (2001), "Marketing Channels, Sixth Edition, Upper Saddle River", New Jersey: Prentice-Hall.

- Cote, J. & Latham, K. (2006), "Trust and Commitment: Intangible Drivers of Interorganizational Performance," *Advances in Management Accounting*, 15, 293-325.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. & D. Cowles (1990), "Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective," *Journal of marketing*, 54 (July), 68-81
- Dahlstrom, R., & Nygaard, A. (1995), "An exploratory investigation of interpersonal trusts in new and mature market economies," *Journal of Retailing*, 71(4), 339-361.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997), "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-52.
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R. & S. W. Kelley (1998), "The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 9(4), 128-142.
- Doutt, J. (1984), "Comparative productive performance in fast food retail distribution," *Journal of Retailing*, 60, 98-106.
- Dwyer, F. R., Paul H. Schurr & Oh, S. J. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Research*, 51(2), 11-27.
- Dwyer, Jeffrey H. and Wujin Chu (2000), "The Determination of Trust in Supplier-automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea," *Journal of International Business Studies*, 31(Second Quarter), 259-285.
- Frazier, G. L. & Rody, R. C. (1991), "The Use of Influence Strategies in Interim Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(Jan), 52-69.
- Frazier, Gary L. (1983), "On the Measurement of Interim Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 20(May), 159-166.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buy-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Garbarino, E. and Johnson, M. S. (1999). "The Different Roles of Satisfaction, Trust, Commitment in Customer Relationship," *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gaski, J. F. and Nevin J. R. (1985), "The Differential Effect of Exercised and Unexercised Power Sources in Marketing Understanding the Customer Base of Service Providers: An Channel," *Journal of Marketing Research*, 22(2), 130-142.
- Gaski, J. F. (1986), "Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources," *Journal of Marketing Research*, 23(Feb), 62-77.
- Gassenheimer, J. B., Baucus, D. B., and Baucus, M. S. (1996), "Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communi-

- cation in franchise structures," *Journal of Business Research*, 36(1), 67-79.
- Geyskens, I. & Steenkamp, P. (2000), "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships," *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Geyskens, I. Steenkamp, P. & Kumar, N. (1999), "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships," *Journal of Retailing*, 36, 223-238.
- Goodman, Lester E. and Paul A. Dion (2001), "The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship," *Industrial Marketing Management*, 30, 287-300.
- Hing, Nerilee (1995), "Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences," *Journal of Small Business Management*, 33 (April), 12-25.
- Innis, D. E. and B. L. LaLonde (1994), "Customer Service: The Key to Customer Satisfaction Customer Loyalty and Market Share," *Journal of Business Logistics*, 15(1), 1-27
- Johnson, D. & Grayson, K. (2005), "Cognitive and affective trust in service relationships," *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Lagace, R. R., R. Dalstrom and J. B. Grassenheimer (1991), "The relevance of ethical sales-person behavior on relationship quality: The pharmaceutical industry," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(4), 39-47.
- Lewis, C. & Lambert, D. (1991), "A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 67(2), 205-224.
- Lilijander V., and Stradvik, T. (1995), "The Nature of Customer Relationships in Service," *Advances in Service Marketing and Management*, 4, 141-167.
- McDougall, Gordon H. G. & Terrence Levesque (2000), "Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation," *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- Monroy, M. F. and Alzola, L. M. (2005), "An Analysis of Quality Management in Franchise System," *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 585-605.
- Moorman, C., Zaltman, G. and Deshpande, R. (1992), "Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and between organizations," *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morrison, Kimberly A. (1997), "How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects

- Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain,” *Journal of Small Business Management*, 35(July), 39-67.
- Noordewier, Thomas G., Geroge John & John R. Nevin (1990), “Performance outcomes of purchasing arrangements in Industrial buyer-vendor relationships,” *Journal of Marketing*, 54(3), 80-93.
- Nuchai, C. (1999), “Structure of Relationship Commitment and Its Impact on Cooperation and Perceived Performance: An Investigation in the Advertising Agency Industry,” Ph. D. Maryland University.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Oliver R. L. (1980), “A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions,” *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-496.
- Oliver R. L. (1999), “Whence consumer loyalty”, *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Parsons, A. L. (2002), “What Determines Buyer-Seller Relationship Quality?: An Investigation form the Buyer’s Perspective,” *Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 4-12.
- Peterson, R. S., & Behfar, K. J. (2003), “The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1), 102-112.
- Ramaseshan, B., Yip, L. S. C., and Pae, J. H. (2006), “Power, Satisfaction, and Relationship Commitment in Chinks Store- Tenant Relationship, and their Impact on Performance,” *Journal of Retailing*, 82(1), 63-70.
- Robinson, S. (1996), “Trust and Breach of the Psychological Contract,” *Administrative Science Quarterly*, 41, 580.
- Ross, W. T. Jr., E. Anderson and B. Weitz (1997), “Performance in principal agent dyads: The causes and consequences of perceived asymmetry of commitment to the relationship,” *Management Science*, 43(5), 680-704.
- Ruekert, W. R. & Churchill, G. A. Jr. (1984), “Reliability and validity of alternative measure of channel member satisfaction,” *Journal of Marketing Research*, 23(Nov), 226-233.
- Seabright, M. A., D. A. Levinthal and M. Fichman (1992), “Role of Individual Attachments in The Dissolution of Inter-organizational Relationships,” *Academy of Management Journal*, 35(1), 122-160
- Schellhase, Ralf, Petra Hardock and Martin Ohlwein (1999), “Customer satisfaction in Business - to - Business marketing: The case of retail organizations and their suppliers,” *Journal of Business & Business Marketing*, 14(5/6), 416-432.
- Schoeffler, Sidney, R. D. Buzzell, and D. F. Heany (1974), “Impacts of Strategic Planning on Profit Performance.” *Harvard Business Review*, 52 (March-April): 13745.
- Shamdasari, P. N. and A. A. Balakrishnan

- (2002), "Determinants of Relationship Quality and Loyalty in Personalized Service," *Asia Pacific Journal of Management*, 17(3), 399-422.
- Siguaw, J. A., P. M. Simpson and T. L. Baker (1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective," *Journal of Marketing*, 62(3), 99-111.
- Smith, J. B. (1998), "Buyer-seller Relationships: Similarity Relationship Management, & Quality," *Psychology and Marketing*, 15 (1), 3-21.
- Spreng, R. A., Mackenzie, S. B. and Olshavsky, R. W. (1996), "A Reanimation of the Determinants of Consumer Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.
- Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992), "Marketing Channels", Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 407-408.
- Stock, J. R. and D. M. Lambert (1986), *Strategic Logistics Management*, US.
- Thibaut, J. W. and H. H. Kelley (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Tikoo, Surinder (2002), "Franchiser Influence Strategy Use and Franchisee Experience and Dependence," *Journal of Retailing*, 78(4), 183-192.
- Tikoo, Surinder (2005), "Franchisor Use of Influence and Conflict in a Business Format Franchise System," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(5), 329-342.
- Watson, A., Stanworth, J., Heales, S., Purdy, D. & Stanworth, C. (2005), "Retail Franchising: An Intellectual Capital Perspective," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 25-34.
- Wulf, K. De., Gaby, O. S., and Dawn, I. (2001), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration," *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
- Yabas, Ugur and Ghazi Habib (1987), "Correlates of Franchisee Satisfaction: The Case of Saudi Car Dealers," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 17(3), 46-55.
- Yi, Y. J. (1990), "A critical review of customer satisfaction, in review of marketing," Valerie zeithaml. Chicago. *American Marketing Association*, 68-123.
- Yilmaz, Cengin, Bulent Sezen & Ebru Tumer Kabaday (2004), "Supplier fairness as a mediating factor in the supplier performance reseller satisfaction relationship," *Journal of Business Research*, 57, 854-863.

The Effect of Franchisor's On-going Support Services on Franchisee's Relationship Quality and Business Performance in the Foodservice Industry

Lee, Jae-Han*

Lee, Yong-Ki**

Han, Kyu-Chul***

Abstract

Introduction

The purpose of this research is to develop overall model which involves the effect of ongoing support services by franchisor on franchisee's relationship quality(trust, satisfaction, and commitment) and business performance(financial and non-financial performance), and to investigate the relationships among trust, satisfaction, commitment, financial and non-financial performance.

This study also suggests franchise business or franchise system should be based on long-term orientation between franchisor and franchisee rather than short-term orientation, or transactional relationship, and proposes the most effective way of providing on-going support services by franchisor with franchisee thru symbiotic relationship among franchisor and franchisee

Research Model and Hypothesis

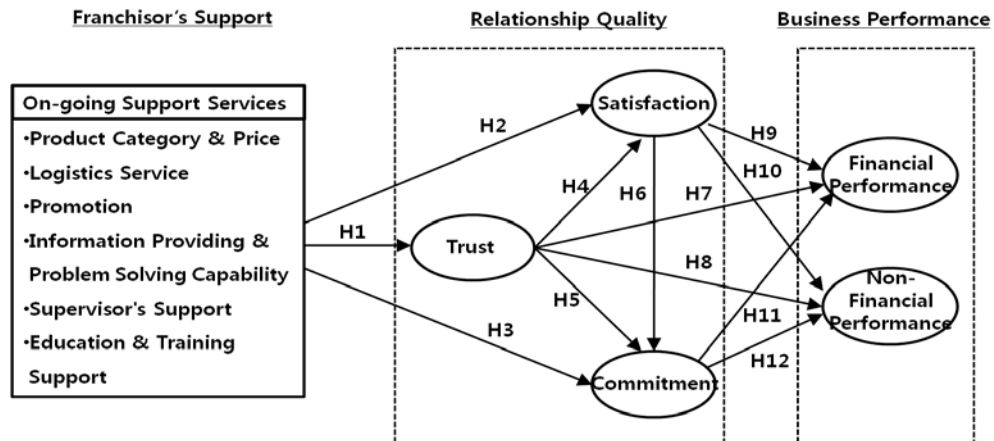
The research model as Figure 1 shows the variables on-going support services which affect the relationship quality between franchisor and franchisee such as trust,

* Doctoral Student, Dept. of Business Admin., Sejong University(moobongli@hanmail.net)

** Professor, Dept. of Business Admin., Sejong University(yongki2@sejong.ac.kr)

*** Corresponding Author, Dept. of Business Admin., Sejong Cyber University(caseyhan@scju.ac.kr)

satisfaction, and commitment, and also analyze the effects of relationship quality on business performance including financial and non-financial performance



〈Figure 1〉 Research Model

We established 12 hypotheses to test as follows;

Relationship between on-going support services and trust

H1: On-going support services factors (product category & price, logistics service, promotion, information providing & problem solving capability, supervisor's support, and education & training support) have positive effect on franchisee's trust.

Relationship between on-going support services and satisfaction

H2: On-going support services factors (product category & price, logistics service, promotion, information providing & problem solving capability, supervisor's support, and education & training support) have positive effect on franchisee's satisfaction.

Relationship between on-going support services and commitment

H3: On-going support services factors (product category & price, logistics service, promotion, information providing & problem solving capability, supervisor's support, and education & training support) have positive effect on franchisee's commitment.

Relationship among relationship quality: trust, satisfaction, and commitment

H4: Franchisee's trust has positive effect on franchisee's satisfaction.

H5: Franchisee's trust has positive effect on franchisee's commitment.

H6: Franchisee's satisfaction has positive effect on franchisee's commitment.

Relationship between relationship quality and business performance

H7: Franchisee's trust has positive effect on franchisee's financial performance.

H8: Franchisee's trust has positive effect on franchisee's non-financial performance.

H9: Franchisee's satisfaction has positive effect on franchisee's financial performance.

H10: Franchisee's satisfaction has positive effect on franchisee's non-financial performance.

H11: Franchisee's commitment has positive effect on franchisee's financial performance.

H12: Franchisee's commitment has positive effect on franchisee's non-financial performance.

Method

The on-going support services were defined as an organized system of continuous supporting services by franchisor for the purpose of satisfying the expectation of franchisee based on long-term orientation and classified into six constructs such as product category & price, logistics service, promotion, providing information & problem solving capability, supervisor's support, and education & training support. The six constructs were measured agreement using a 7-point Likert-type scale (1 = strongly disagree to 7 = strongly agree) as follows.

The product category & price was measured by four items: menu variety, price of food material provided by franchisor, and support for developing new menu.

The logistics service was measured by six items: distribution system of franchisor, return policy for provided food materials, timeliness, inventory control level of franchisor, accuracy of order, and flexibility of emergency order.

The promotion was measured by five items: differentiated promotion activities, brand image of franchisor, promotion effect such as customer increase, long-term plan of promotion, and micro-marketing concept in promotion.

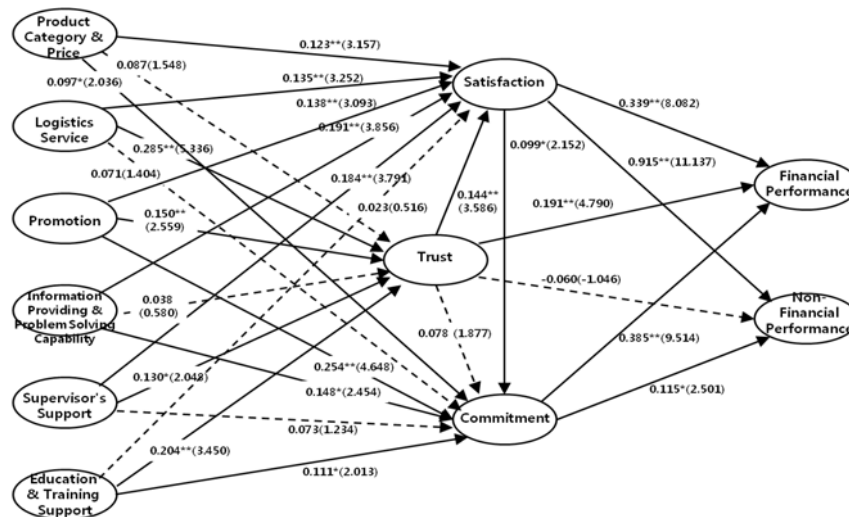
The providing information & problem solving capability was measured by information providing of new products, information of competitors, information of cost reduction, and efforts for solving problems in franchisee's operations.

The supervisor's support was measured by supervisor operations, frequency of visiting franchisee, support by data analysis, processing the suggestions by franchisee, diagnosis and solutions for the franchisee's operations, and support for increasing sales in franchisee.

Finally, the of education & training support was measured by recipe training by specialist, service training for store people, systemized training program, and tax & human resources support services.

Analysis and results

The data were analyzed using Amos. Figure 2 and Table 1 present the result of the structural equation model.



〈Figure 2〉 Results of structural equation model

*p < .05, ** p < .01, 경로계수(t-값),

$\chi^2=17.677$, $df=10$, $p= .061$, $GFI=.991$, $AGFI=.904$, $RMR=.011$, $RMSEA=.054$, $NFI=.996$, $CFI=.998$, $TLI=.984$

〈Table 1〉 Standardized Parameter Estimates

Hypo-theses	Path	Estimate	Standardized Estimate	t-value	P	Result
H1	H1-1 product category → trust	.087	.079	1.548	.122	Rejected
	H1-2 logistics service → trust	.298	.285	5.336**	.000	Supported
	H1-3 promotion → trust	.164	.150	2.559**	.010	Supported
	H1-4 information providing → trust	.041	.038	0.580	.562	Rejected
	H1-5 supervisor's → trust	.140	.130	2.048*	.041	Supported
	H1-6 education & training → trust	.215	.204	3.450**	.000	Supported
H2	H2-1 product category → satisfaction	.136	.123	3.157**	.002	Supported
	H2-2 logistics service → satisfaction	.142	.135	3.252**	.001	Supported
	H2-3 promotion → satisfaction	.152	.138	3.093**	.002	Supported
	H2-4 information providing → satisfaction	.208	.191	3.856**	.000	Supported
	H2-5 supervisor's → satisfaction	.198	.184	3.791**	.000	Supported
	H2-6 education & training → satisfaction	.025	.023	0.516	.606	Rejected
H3	H3-1 product category → commitment	.099	.097	2.036*	.042	Supported
	H3-2 logistics service → commitment	.070	.071	1.404	.160	Rejected
	H3-3 promotion → commitment	.258	.254	4.648**	.000	Supported
	H3-4 information providing → commitment	.150	.148	2.454*	.014	Supported
	H3-5 supervisor's → commitment	.073	.073	1.234	.217	Rejected
	H3-6 education & training → commitment	.109	.111	2.013*	.044	Supported
H4	trust → satisfaction	.145	.144	3.586**	.000	Supported
H5	trust → commitment	.073	.078	1.877	.060	Rejected
H6	satisfaction → commitment	.092	.099	2.152*	.031	Supported
H7	trust → financial performance	.184	.191	4.790**	.000	Supported
H8	trust → non- financial performance	-.056	-.060	-1.046	.296	Rejected
H9	satisfaction → financial performance	.325	.339	8.082**	.000	Supported
H10	satisfaction → non- financial performance	.844	.915	11.137**	.000	Supported
H11	commitment → financial performance	.398	.385	9.514**	.000	Supported
H12	commitment → non- financial performance	.114	.115	2.501*	.012	Supported

*p< .05, ** p< .01, 경로계수(t-값),

$\chi^2=17.677$, $df=10$, $p=.061$, $GFI=.991$, $AGFI=.904$, $RMR=.011$, $RMSEA=.054$, $NFI=.996$, $CFI=.998$, $TLI=.984$

Implications

The results of this research are as follows:

Firstly, the factors of product category, information providing and problem solving capacity influence only franchisee's satisfaction and commitment. Secondly, logistic services and supervising factors influence only trust and satisfaction. Thirdly, continuing education and training factors influence only franchisee's trust and commitment. Fourthly, sales promotion factor influences all the relationship quality representing trust, satisfaction, and commitment. Fifthly, regarding relationship among relationship quality, trust positively influences satisfaction, however, does not directly influence commitment,

but satisfaction positively affects commitment. Therefore, satisfaction plays a mediating role between trust and commitment. Sixthly, trust positively influence only financial performance, and satisfaction and commitment influence positively both financial and non-financial performance.

Key words: foodservice franchise, support services, relationship quality, business performance, satisfaction, trust, commitment