

외식 프랜차이즈 본부의 영향 전략이 가맹점의 관계 만족과 영역 초월 행동에 미치는 영향

유영진¹ · 이태용¹ · 하동현[†]

¹대구가톨릭대학교 외식산업학전공, 동국대학교 호텔컨벤션경영전공

The Effects of Franchisor's Influence Strategies on Franchisee's Relationship Satisfaction and Boundary Spanning Behaviors in the Restaurant Industry

Young-Jin Yoo¹, Tae-Yong Lee¹ and Dong-Hyun Ha[†]

¹Dept. of Food Service Industry, Catholic University of Daegu, Gyeongsan 712-702, Korea
Dept. of Hotel · Convention Management, Dongguk University, Gyeongju 780-714, Korea

Abstract

The purpose of this study was to investigate whether a franchisor's influence strategies could affect a franchisee's relationship satisfaction, which in turn could affect their boundary spanning behaviors. The constructs of influence strategies included promise, recommendation, information exchange, request, threat, and legalistic plea. The boundary spanning behaviors were external representation, internal influence, and service delivery. The sample used for this research consisted of store owners or managers of franchisee restaurants in Korea. A total of 605 questionnaires were analyzed using SPSS/PC⁺ and LISREL. Empirical research findings were that (1) promise, recommendation, and legalistic plea affected relationship satisfaction, and (2) relationship satisfaction influenced external representation, internal influence and service delivery. However, information exchange, request, and threat did not affect relationship satisfaction. Based on these findings, franchisors were recommended to provide motivations to franchisees if the former wants to receive help from the latter.

Key words : Influence strategy, boundary spanning behavior, relationship satisfaction, franchisor, franchisee.

서론

관계 마케팅의 일반화된 적용은 마케팅로 하여금 고객들과 더욱 관계를 돈독히 하려는 노력을 만들고 있는데, 이 개념은 프랜차이즈 시스템에도 똑같이 적용된다. 즉, 프랜차이즈(franchisors)에게 프랜차이즈(franchising)는 궁극적으로 관계 관리 사업(relationship management business)이다(Mubleman J 1996).

프랜차이즈나 프랜차이즈(franchisee)는 불협화음의 관계에 시간과 에너지를 허비해서는 안된다(Laurie C 2000). 그러나 프랜차이즈와 프랜차이즈의 아주 다른 목적과 목표를 고려할 때, 프랜차이즈 관계는 관리하기가 어렵다. 프랜차이즈 시스템은 법적으로 독립적이고, 경제적으로 상호의존적이며, 운영 측면에서 소비자에게 구별될 수 없는 다수의 조직으로 구성된다(Parsa HG 1996).

프랜차이즈 시스템에서는 이해의 상충과 다양한 권력 원천의 시행이 존재한다. 따라서 관계 갈등의 부정적인 측면을

감소시키기 위해서 프랜차이즈 시스템에서 강한 협력 관계를 수립하는 것이 필요하다. 따라서 프랜차이즈는 협력 관계를 효과적으로 유지하기 위하여 여러 가지 영향 전략을 사용할 수 있다. 이와 같은 영향 전략은 프랜차이즈가 프랜차이즈에게 영향력 행사를 위해 시행하는 커뮤니케이션의 내용 및 구조라고 할 수 있다(Frazier & Summers 1984).

대부분 본사(프랜차이즈)의 영향 전략 시도의 궁극적인 목적은 가맹점(프랜차이즈)의 행동을 수정하는 것이며, 영향 전략에 대해 가맹점이 수용하는 인식은 상대적일 수 있다(Kim & Lee 2002). 따라서 영향 전략에 관한 연구들은 영향 전략을 간접과 직접(Frazier & Summers 1984, Kale HS 1986), 일반적과 구체적(Mohr & Nevin 1990), 비강압적과 강압적(Gundlach & Cadotte 1994) 혹은 비강압적, 연성 강압적 및 강성 강압적(Venkatesh *et al* 1995)으로 나누어 연구를 진행하고 있으나, 같은 개인적 영향 전략이 소속되는 범주가 다르고, 영향 전략의 범주 구분이 모호한 관계로, 영향 전략을 더욱 자세하게 분류를 하여 가맹점이 수용하는 인식과 연결하는 것이 프랜차이즈의 의사결정에 더욱 도움이 될 것으로 사료된다.

[†] Corresponding author : Dong-Hyun Ha, Tel : +82-54-770-2337, Fax : +82-54-770-2496, E-mail : hhg@dongguk.ac.kr

한편, 관계 만족은 만족이라는 변수의 연장으로 볼 수 있는데, 프랜차이즈와 프랜차이즈 간의 관계 만족은 프랜차이즈로 하여금 프랜차이즈를 위해 친사회적 행동인 영역 초월 행동을 하게 한다(Kim & Oh 2007). 친사회적 행동에 관한 기존의 연구들은 조직 내의 종사원의 태도를 취급한 조직 시민 행동(Brief & Motowidlo 1986, Organ DW 1988)과 조직 시민 행동으로 인해 외부인에게 조직을 대표한다든지, 동료들에게 긍정적인 영향을 미친다든지, 고객에게 정성을 다한다든지 하는 영역 초월 행동으로 나누어질 수 있는데(Bettencourt et al 2001, Bettencourt & Brown 2003, Bettencourt et al 2005), 후자의 연구가 매우 부족하다고 하겠다.

따라서 본 연구에서는 영역 초월 행동을 프랜차이즈 조직 차원으로 확대하여 프랜차이즈의 관계 만족이 영역 초월 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구하고자 한다. 동시에 본 연구는 프랜차이즈의 각각의 영향 전략이 프랜차이즈들이 느끼는 관계 만족에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 한다. 본 연구는 기존 연구에서 거의 취급되지 않은 ‘프랜차이즈의 영향 전략-프랜차이즈의 관계 만족-프랜차이즈의 영역 초월 행동’간의 관계를 취급함으로써 기존 연구를 확대하고, 또한 프랜차이즈들에게 가장 효과적으로 프랜차이즈들로 부터 협조를 받게 하는 효율적인 정보를 제공한다.는 측면에서 실무상의 의의를 찾을 수 있을 것이다.

연구 내용 및 방법

1. 이론적 배경과 가설의 설정

프랜차이즈의 영향력은 프랜차이즈인 가맹점에서 프랜차이즈인 본사로부터 보상이나 처벌을 받을 수 있다고 지각할 때 본사가 가지는 능력으로 정의된다. 지금까지 논의된 영향력 요인으로는 약속(promises), 위협(threats), 법적 소원(legalistic plea), 요청(requests), 권고(recommendations) 및 정보 교환(information exchange) 등이 존재한다(Kim & Lee 2002). 여기서 정보교환은 본사가 가맹점에게 특정 행동이 따르지 않는 정보를 제공하는 것으로, 권고는 본사가 가맹점에게 구체적인 가맹점의 행동이 원하는 결과를 성취하는데 필요하다.는 점을 강조하는 것으로 정의된다. 또한, 약속은 본사가, 가맹점에게 순응할 때 적절한 보상을 해준다는 점을 명시하는 것으로, 요청은 본사가 가맹점에게 제재 조치 없이 행동할 것을 요구하는 것으로 정의된다. 그리고 법적 소원은 본사가 가맹점에게 순응하는 것이 계약에 따른 것이라는 점을 강조하고, 위협은 본사 요구 시 가맹점이 불응할 때는 불이익을 명시하며, 주문 취소 위협을 하고, 새로운 사업 기회를 박탈하며, 사업 방해하는 것으로 정의된다(Boyle et al 1992). 본 연구에서는 이러한 영향력 요인을 선정하여 연구를 전개

하였다.

한편, 유통 경로 상에서 만족은 경로 관계에 대한 경로 구성원의 전반적인 인정으로 정의된다(Gaski & Nevin 1985). 따라서 관계 만족은 경로 상에서 한 구성원의, 다른 구성원에 대한 관계 과정에서의 전반적인 인정으로 정의될 수 있다. 전통적으로 경로 구성원의 만족은 경로 구성원의 사기에 영향을 주어 공동 활동에 참여하도록 하는데 있어 동기를 부여하며, 당사자들 간에 마찰, 역기능적 갈등의 감소 및 경로 능력을 증대시키는 것으로 제시되고 있다(Lusch RF 1976).

Frazier & Summers(1984)는 영향력을 유형화하고 그 효과를 검토하였는데, 이것을 간접적 영향력과 직접적 영향력으로 구분하였다. 즉, 간접적 영향력은 상대의 인식 변화를 통해 간접적으로 영향력을 달성하는데, 정보 교환과 권고를 이것에 포함시켰으며, 직접적 영향력은 상대방의 인식 변화와는 상관없이 행사하는 것으로서 법적 소원, 약속, 요청, 위협 등이 포함되었다. 그들의 연구에서 직접적 영향력인 약속, 위협, 법적 소원뿐만 아니라 간접적 영향력인 요청도 가맹점(dealer)의 태도에 부(-)의 영향을 주는 것을 발견하였다.

한편, Gaski JF(1984)의 연구에서는 간접적 영향력 원천이 만족에 정(+)의 관계를 가지고, 직접적 영향력 원천은 부(-)의 관계를 가지는 것을 발견하였다. 이와 비슷하게 Dwyer & Oh(1987)는 경로 구성원의 만족이 경로 상대방의 협조에 대한 인식에 매우 강한 관계를 가지는 것으로 지적하고 있다.

Gundlach & Cadotte(1994)는 영향 전략을 강압 전략과 비강압 전략으로 분류하였는데, 전자에 위협과 법적 소원을, 후자에 약속, 요청, 권고 및 정보 교환을 포함시켰다. Stern & Heskett(1969)와 Schul & Babakus(1988)는 본사가 강압적 영향 전략을 행사할 경우 경로 내 갈등은 높아지고, 비강압적 영향 전략을 행사할 경우 경로 내 갈등이 낮아진다는 것을 밝히고 있다. Stern et al(1989)도 매개적 영향력 원천은 갈등을 높이고, 비매개적 영향력 원천은 갈등을 낮게 하는 것으로 지적하고 있다.

Ko & Lee(2004)은 프랜차이즈의 영향력을 직접적/간접적으로 분류하였는데, 직접적 영향력은 명령, 위협, 조건부, 법적 소원으로, 간접적 영향력은 권고, 정보 교환, 비전 제시로 분류하여, 본사와의 거래 만족과의 관계를 회귀분석하였는데, 직접적 영향력은 명령, 위협, 조건부 보상이 관계 만족에 각각 부(-), 정(+), 정(+), 부(-)의 영향을, 간접적 영향력은 정보 교환이 관계 만족에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다.

Kim & Oh(2007)는 프랜차이즈 본부의 운영 전략이 가맹점의 정서적 결속, 관계 만족, 그리고 영역 초월 행동에 미치는 영향을 취급하였는데, 그들은 정보 교환과 보상(reward)이 관계 만족에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 발견하였다.

여기서 보상은 앞에서 언급된 6개의 영향 전략 중 약속에 해당된다. Table 1은 영향 전략 유형을 취급한 연구들을 유형과 연구자별로 정리하였다.

한편, 경로 만족을 결정하는 요인들에 관한 선행 연구는 경로 리더들이 사용하는 파워의 유형에 따라 경로 구성원들의 만족이 결정되는 것으로 밝히고 있다(Hunt & Nevin 1974, Wilkinson IF 1979). Gaski & Nevin(1985)은 공급업자의 강압적 파워 행사는 강압적 파워의 단순한 존재보다 거래처의 만족에 훨씬 부정적인 영향을 미치고, 비강압적 파워의 행사는 이것의 단순한 존재보다 거래처 만족에 훨씬 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하였다.

영향 전략의 효과는 연구에 따라 결과를 조금씩 달리하는데, 일반적으로 위협과 법적 소원이 포함되는 강압적 영향 전략은 가맹점의 태도나 관계의 질에 부정적인 효과를, 정보교환, 권고, 약속, 요청이 포함되는 비강압적 영향 전략은 긍정적인 효과를 내고 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 1] 프랜차이즈의 정보교환 전략은 프랜차이즈의 관계 만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

[가설 2] 프랜차이즈의 권고 전략은 프랜차이즈의 관계 만

족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

[가설 3] 프랜차이즈의 약속 전략은 프랜차이즈의 관계 만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

[가설 4] 프랜차이즈의 요청 전략은 프랜차이즈의 관계 만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

[가설 5] 프랜차이즈의 위협 전략은 프랜차이즈의 관계 만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 6] 프랜차이즈의 법적 소원 전략은 프랜차이즈의 관계 만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

한편, 친사회적 행동을 이해하는데 동료들을 위한 것인가 아니면 고객을 위한 것인가에 대한 구분이 존재하며, 다른 하나는 정해진 역할과 추가적인 역할 간의 구분이다(Organ DW 1988). 기존에 많이 연구된 조직 시민 행동은 주로 동료들을 위하는 것에 관련되고, 영역 초월 행동은 주로 고객을 위하는 것에 관련된다. 여기서 조직 시민 행동은 다양한 직무와 다양한 상황에 동일하게 적용되기 때문에 독특한 직무와 상황에 맞는 친사회적 행동을 설명하기 어렵다는 한계를 가지고 있어, 이것을 극복하기 위해서 영역 초월 행동에 관한 관심이 증가하고 있다(Bettencourt *et al* 2005).

Table 1. The types of influence strategies

Classification	Frazier & Summers (1984)	Kale (1986)	Mohr & Nevin (1990)	Gundlach & Cadotte(1994)	Venkatesh <i>et al</i> (1995)	Ko & Lee ^{a)} (2004)
Information exchange	Indirect influence strategy	Indirect influence strategy	General influence strategy	Non-compulsory influence strategy	Noncompulsory influence strategy	Indirect influence strategy
Recommendation					Soft-compulsory influence strategy	Indirect influence strategy
Legalistic plea	Direct influence strategy	Direct influence strategy	Specific influence strategy	Compulsory influence strategy	Hard-compulsory influence strategy	Direct influence strategy
Promise				Non-compulsory influence strategy	Soft-compulsory influence strategy	Direct influence strategy(Described as conditional compensation)
Request				Noncompulsory influence strategy	Noncompulsory influence strategy	Direct influence strategy(Described as order)
Threat	Direct influence strategy	Direct influence strategy	Direct influence strategy	Compulsory influence strategy	Hard-compulsory influence strategy	Direct influence strategy

^{a)} Ko & Lee(2004) proposed 'vision presentation', but it is not included in this table. This table is based on Kim & Lee(2002) and Ko & Lee(2004).

영역 초월 행동은 종사원들이 사전에 정해진 역할을 넘어서 추가적으로 수행하는 행동을 의미하는데, Bettencourt *et al* (2005)은 조직의 이미지, 제품, 서비스에 대해 외부 사람들에게 강하게 옹호하는 외부 대표, 조직, 동료, 자신에 의해 수행되는 서비스를 향상시키기 위해 조직, 동료들과 주도적으로 의사소통하는 내부 영향, 성실하고 신속하며, 유연하고, 예의 바른 태도로 고객에게 서비스를 제공하는 서비스 이행으로 정의하였다. 따라서 영역 초월 행동은 첫째, 점점 서비스 종사원들은 자신이 속한 조직을 고객을 포함한 외부 사람들에게 대표하는데 중요한 역할을 하며, 둘째, 점점 서비스 종사원들은 서비스를 수행하면서 체득한 고객 욕구의 변화 그리고 가능한 개선점들에 대한 정보를 내부적으로 공유할 수 있는 기회를 갖게 되고, 셋째, 예절, 개인적 매력, 고객에 대한 신속한 반응, 약속 이행 등과 같은 성실한 서비스 이행 행동을 통해 고객의 서비스 품질 지각과 만족에 영향을 미친다(Kim & Oh 2007).

조직 간의 영역 초월 행동에 관한 선행 연구들은 조직 간의 밀접한 연결이 영역 초월 행동의 빈도와 정(+)의 관계를 가진다는 사실을 발견했으며(Leifer & Huber 1976, Thomas DC 1991), Thomas DC(1991)는 조직 간의 관계가 밀접할수록 상대방에 대한 영역 초월 행동 역할의 범위가 커지고, 더 많은 영역 초월 행동이 필요하다는 것을 주장하였다. 또한 Dwyer *et al*(1987), Morgan & Hunt(1994), Ganesan S(1994) 등은 관계에 대한 만족이 구성원 간 결속을 강화한다는 것을

지적하고 있다.

프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계를 연구한 Kim & Oh(2007)도 관계 만족이 영역 초월 행동의 구성 요소인 외부 대표(external representation), 내부 영향(internal influence) 및 서비스 이행(service delivery)에 미치는 영향을 연구한 결과 내부 영향과 서비스 이행에 정(+)의 효과를 가진다는 것을 발견하였으나, 외부 대표는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 7] 프랜차이즈의 관계 만족은 프랜차이즈의 외부 대표에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 8] 프랜차이즈의 관계 만족은 프랜차이즈의 내부 영향에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[가설 9] 프랜차이즈의 관계 만족은 프랜차이즈의 서비스 이행에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Fig. 1은 가설들을 도표화 하였다.

2. 표본 추출과 자료 수집

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해 연구 대상자는 전국에서 외식업 프랜차이즈 본사와 계약을 맺은 프랜차이즈들을 편의추출법을 사용하여 선정, 그들을 직접 방문하여 설문지를 이용하여 자료를 수집하였다.

설문지 항목들은 선행 연구를 참조하여 작성한 후에 이들 항목들에 대한 내용의 타당성과 적합성을 검토하였다. 측정

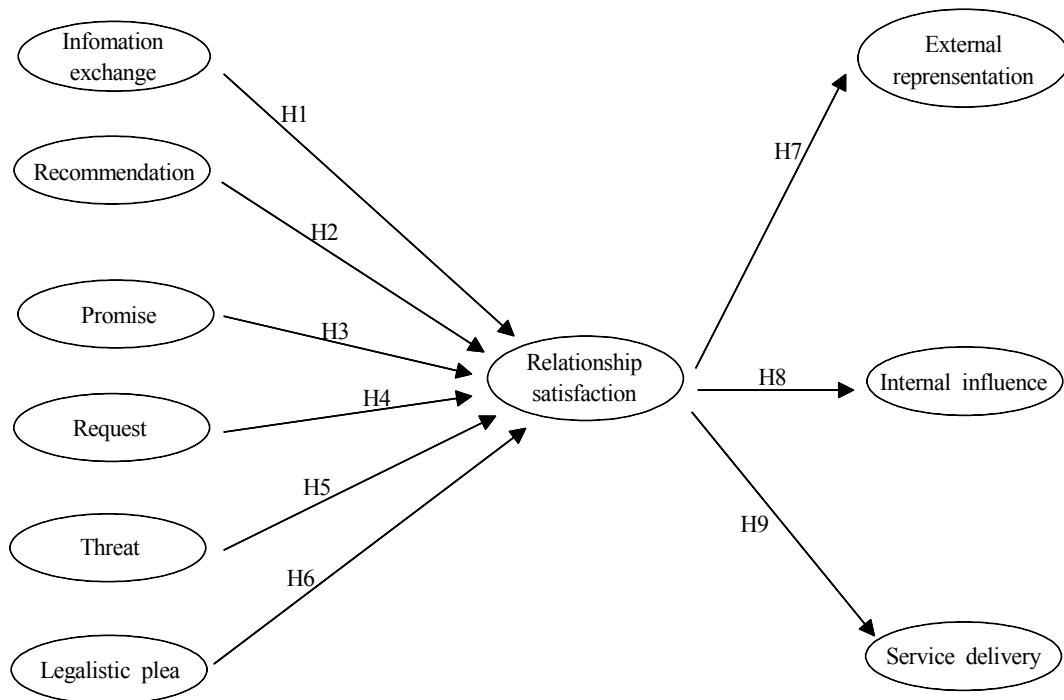


Fig. 1. The research model.

최도의 타당성을 확보하기 위해 본 조사에 앞서 예비 조사 (pilot test)를 실시하였다.

1차 예비 조사는 2009년 3월 1일부터 4월 31일까지 대구·경북 지역에 근무하는 프랜차이지 50명에게 설문지를 배포하여 본 연구가 의도하는 내용이 응답자에게 충분히 전달되었는지, 그리고 본 연구가 시도하는 내용에 대한 응답 항목이 빠져 있는지 및 설문 내용에 사용된 용어가 응답자에게 어렵고 생소하지 않은지, 또한 설문 내용 중 회피하는 문항이 없는지와 구성 및 배열에 오류가 있는지 등을 검토하였다.

2차 예비 조사는 1차 예비 조사 결과를 토대로 질문 내용이 어렵거나 이해의 혼란을 초래할 수 있는 문항을 제거 혹은 수정한 후, 7월 1일부터 8월 31일까지 부산·경남 지역에 근무하는 프랜차이지 50명을 대상으로 다시 실시하였다. 이러한 2차 예비 조사의 결과를 토대로 최종 설문지를 확정하였다.

본 조사는 2009년 10월 1일부터 2010년 2월 28일까지 전

국의 외식 프랜차이지를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 설문 대상은 각 지역의 외식업 중앙 협회의 자료를 참고하여, 프랜차이즈 시스템에서 활동하고 있는 프랜차이지를 확인하여, 조사 목적을 해당 프랜차이지에게 전화로 직접 설명하여 양해를 얻은 후에 조사원을 파견하여 조사를 실시하여 최대한 오차를 줄이고 정확한 설문이 될 수 있도록 하였다. 지역별로 대구·경상북도, 부산·경상남도, 대전·충청남북도, 광주·전라남북도, 강원도, 경기도, 서울의 7개 지역을 나눈 뒤 각 지역에 각각 150부(강원도는 100부)를 포함한 총 1,000부를 배포하였는데, 그 중에서 652부를 회수하여 이들 중에서 불성실하게 응답하였다고 판단된 47부를 제외하고 605부를 분석에 이용하였다.

3. 변수의 측정과 조작적 정의

Table 2는 본 연구에서 채택한 변수들의 측정과 조작적 정

Table 2. The measurement and operationalization of variables

Variables	Operationalization	Measurement type	Reference
Influence strategies: Request	The degree of franchisee's perception that franchisor asks target to act	Likert-type 5-point scale	Boyle <i>et al</i> (1992)
Influence strategies: Threat	The degree of respondents' perception that franchisor informs the target that failure to comply will result in negative sanctions.	Likert-type 5-point scale	
Boundary-spanning behaviors: Service delivery	The degree of respondents' perception that they serve customers in a conscientious, responsive, flexible, and courteous manner.	Likert-type 5-point scale	Bettencourt <i>et al</i> (2005)
Influence strategies: Promise	The degree of respondents' perception that franchisor certifies to extend specified reward contingent on the target's compliance	Likert-type 5-point scale	Boyle <i>et al</i> (1992)
Boundary-spanning behaviors: External representation	The degree of respondents' perception that they are vocal advocates to outsiders of franchisor's image, goods, and services	Likert-type 5-point scale	Bettencourt <i>et al</i> (2005)
Influence strategies: Recommendation	The degree of respondents' perception that franchisor stresses that specific target action is needed for the latter to achieve desired outcomes	Likert-type 5-point scale	Boyle <i>et al</i> (1992)
Influence strategies: Information exchange	The degree of perception of how much respondents feel happy, energetic, excited, relaxed, contented, satisfied and aroused when they use family restaurant	Likert-type 5-point scale	
Boundary-spanning behaviors: Internal influence	The degree of respondents' perception that they take individual initiative in communicating to the firm and co-workers about ways to improve service delivery	Likert-type 5-point scale	Bettencourt <i>et al</i> (2005)
Relationship satisfaction	The degree of respondents' perception that they are satisfied with franchisor on the perspective of relationship	Likert-type 5-point scale	Kim & Oh (2006)
Influence strategies: Legalistic plea	The degree of respondents' perception that franchisor contends that target compliance is required by formal agreement	Likert-type 5-point scale	Boyle <i>et al</i> (1992)
Demographics	Gender, age, academic career <i>et al.</i>	Nominal scale	

의들을 나타내고 있다.

4. 통계 분석 방법

본 연구에서 채택한 통계 분석으로는 인구통계학적 배경을 나타내기 위해서 빈도 분석, 채택 변수들의 타당성과 신뢰성 분석을 위해서는 탐색적 요인 분석, 신뢰성 분석 및 확인요인 분석을, 인과관계를 위해서는 공변량 구조 분석을 이용하였다.

결과 및 고찰

1. 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구의 조사 대상자의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도 분석한 결과는 Table 3과 같이 나타났다.

본 연구를 위한 설문지에 응답한 응답자 605명의 일반적 특성을 성별, 연령, 업종·업태, 점포 형태, 학력, 점포의 매출 규모, 본사와의 관계 기간, 지역 등으로 살펴보면, 먼저 성별로는 남성이 373명(61.7%), 여성이 232명(38.3%)이며, 연령별로는 20대가 127명(21.0%), 30대가 168명(27.8%), 40대가 204명(33.7%), 50대가 96명(15.9%), 60대 이상이 10명(1.6%)으로 나타났다.

업종·업태는 한식이 144명(23.9%), 중식이 4명(1%), 일식이 15명(2.6%), 분식이 29명(4.92%), 양식이 41명(6.9%), 패스트푸드 247명(40.8%), 기타가 125명(20.8%)이었으며, 점포 형태는 개인 기업이 480명(79.3%), 법인기업이 111명(18.3%), 기타가 14명(2.4%)이었다. 점포의 연간 매출 규모는 5천만원 미만이 86명(14.2%), 5천만~1억원 미만이 151명(25.0%), 1~2억원 미만이 137명(22.6%), 2~5억원 미만이 96명(15.9%), 5~8억원 미만이 75명(12.4%), 8억원 이상이 60명(9.9%)이었으며, 본사와의 관계 기간은 1년 미만이 82명(13.5%), 1~3년 미만이 220명(36.3%), 3~5년 미만이 150명(24.9%), 5~7년 미만이 75명(12.4%), 7~9년 미만이 57명(9.4%)이었다. 지역으로는 대구·경북이 89명(14.7%), 부산·경남이 73명(12.1%), 대전·충청남북도가 90명(14.9%), 광주·전라남북도가 88명(14.5%), 강원도가 59명(9.8%), 경기도가 98명(16.2%), 서울이 108명(17.8%)이었다.

2. 신뢰도 및 타당성 검증

척도 분석 과정은 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis), 신뢰도 분석(reliability test) 등과 같은 통계 기법이 사용되었다. 첫째, 탐색적 요인 분석을 통하여 고유값(eigen value)이 1이상 되는 요인의 개수를 파악하고, 요인 적재치가 0.4 이상이 되는 항목을 포함하였는데, 요인 적재치는 ± 0.4 이상이면 유의적으로 보았다. 둘째, 신뢰도 검증에는 크롬바하

Table 3. Respondents' profile

	Variables	Frequency (N=605)	%
Gender	Male	373	61.7
	Female	232	38.3
Age	20~29	127	21.0
	30~39	168	27.8
	40~49	204	33.7
	50~59	96	15.9
	Over 60	10	1.6
Type of business	Korean food	144	23.9
	Chinese food	4	.1
	Japanese food	15	2.6
	Flour based food	29	4.9
	Western food	41	6.9
	Fast-food	247	40.8
Type of store	Others	125	20.8
	Individual enterprise	480	79.3
	Corporate	111	18.3
Academic career	Others	14	2.4
	Middle school graduate	21	3.5
	High school graduate	228	37.6
	Technical college graduate	139	23.0
	Undergraduate	199	32.9
Annual sales of store (unit: 1,000won)	Beyond	18	3.0
	Under 5,000	86	14.2
	5,000~Under 10,000	151	25.0
	100,000~Under 200,000	137	22.6
	200,000~Under 500,000	96	15.9
	500,000~Under 800,000	75	12.4
Relation period with franchisor	Over 800,000	60	9.9
	Under 1 year	82	13.5
	1 year~Under 3 years	220	36.3
	3 years~Under 5 years	150	24.9
	5 years~Under 7 years	75	12.4
District	7 years~Under 9 years	57	9.4
	Over 9 years	21	3.5
	Daegu · Gyeongsangbuk-do	89	14.7
	Pusan · Gyeongsangnam-do	73	12.1
	Daejeon · Chungcheong-do	90	14.9
	Gwangju · Jeolla-do	88	14.5
District	Gangwon-do	59	9.8
	Gyeonggi-do	98	16.2
	Seoul	108	17.8

알파값을 사용하였는데, 이 값이 0.6 이상이 되면 신뢰성이 있다고 보며, 전체 변수를 하나의 척도로 종합하여 분석할 수 있다는 것을 나타낸다. Table 3은 본 연구에서 사용된 변수들의 요인 분석의 결과와 크롬바하 알파값을 나타내고 있다.

Table 4에서 나타난 바와 같이 요인 분석 결과가 요청(영향 전략), 위협(영향 전략), 서비스 이행(초월 영역 행동), 약속(영향 전략), 외부 대표(초월 영역 행동), 권고(영향 전략), 관계 만족, 정보 교환(영향 전략), 내부 영향(초월 영역 행동),

법적 소원(영향 전략)으로 나타나고 있는데, 분석 결과 관계 만족에서 1항목을 제외하고 요인 적재량이 모두 0.486 이상으로 나타나, 일반적인 기준인 0.4 이상으로 나타났다. 따라서 관계 만족의 1항목은 분석에서 제외하였다. 전체 분산 설명력은 73.675%로 나타나 적정 수준으로 사료된다. 아이겐 값은 모두 1.0 이상으로 나타났고, 크롬바하 알파값은 모두 일반적으로 인정되는 기준인 0.6 이상으로 나타났다. KMO 값은 0.896으로 나타나, 기준 값인 0.5보다 훨씬 능가하고 있

Table 4. Factor analysis for research variables

Factor	Competency variable	Factor loadings	Cumulative variance explained	Eigen-value	Cronbach alpha	
Influence strategy-Request	ISR1	Franchisor asks our cooperation in implementing new programs without mentioning rewards for complying, or punishments for refusing.	.925	23.296	8.619	.899
	ISR2	Franchisor asks us to accept new ideas without an explanation of what effect it will have on our business.	.919			
	ISR3	Franchisor expects that their requests do not require an incentive for us to comply.	.846			
	ISR4	Franchisor asks for our compliance to their requests, not indicating any positive or negative outcome for our business contingent upon our compliance.	.764			
	ISR5	Franchisor asks us to accept new ideas without giving a time to think about.	.705			
	ISR6	Franchisor asks us to accept new ideas without conditions.	.558			
Influence strategy-Threat	IST1	Franchisor states that specific services will be discontinued for not complying to requests.	.923	19.474	7.205	.907
	IST2	Franchisor makes it clear that failing to comply with their requests will result in penalties against our business.	.896			
	IST3	Franchisor threatens to reduce the amount of business they will do with our firm, should their demands not be met.	.857			
	IST4	Franchisor uses threats of disturbing our business, such as higher prices for suppliers, slow delivery times, and lower fill rates.	.811			
	IST5	Franchisor uses contracts as negotiation tool.	.566			
	IST6	Franchisor interprets contracts contents distortedly.	.527			
Boundary spanning behaviors-Service delivery	BSBS1	We follow through in a conscientious manner on promises to customers.	.853	7.106	2.629	.860
	BSBS2	We are, regardless of circumstances, exceptionally courteous and respectful to customers.	.852			
	BSBS3	We take time to understand customer needs on an individual basis.	.821			
	BSBS4	We follow up in a timely manner to customer request and problems.	.777			
	BSBS5	We follow customer service guidelines with extreme care.	.486			

Table 4. Continued

Factor	Competency variable	Factor loadings	Cumulative variance explained	Eigenvalue	Cronbach alpha	
Influence strategy-Promise	ISP1	Franchisor offers specific incentives for us to make changes in marketing and/or operating procedures.	.856	4.856	1.797	.860
	ISP2	Franchisor makes promises to give something back in return for specific actions of our dealership.	.851			
	ISP3	Franchisor offers incentives to us when we initially had been reluctant to cooperate with a new program or policy.	.816			
	ISP4	Franchisor provides price breaks or other incentives for our participation in manufacturer promotions, showroom design, and other programs.	.738			
Boundary spanning behaviors-External representation	BSBE1	We say good things about franchisor to others.	.767	4.052	1.499	.854
	BSBE2	We generate favorable goodwill for franchisor.	.715			
	BSBE3	We encourage friends and family to use franchisor's products and services.	.708			
	BSBE4	We tell outsiders this is a great place to work.	.670			
Influence strategy-Recommendation	ISR1	Franchisor outlines the logic and/or evidence for expecting success from the specific programs and actions suggested.	.816	3.161	1.170	.821
	ISR2	Franchisor makes it explicit, when making a suggestion, that it is intended for the good of our operation.	.758			
	ISR3	Franchisor provides a clear picture of the anticipated positive impact on our business a recommended course of action will have.	.684			
Relationship satisfaction	RS1	Given the work we do, we feel we are paid fairly.	.813	2.983	1.104	.759
	RS2	We are satisfied with the amount of pay we received for the job we do.	.797			
	RS3	We are satisfied with our working conditions.	.776			
Influence strategy-Information exchange	ISI1	Franchisor concentrates more on strategic, long-term issues, rather than specific course of action our business should take.	.800	2.918	1.079	.750
	ISI2	Franchisor attempts to change our perspective by looking at how our business decisions affect the 'big picture'.	.740			
	ISI3	Franchisor discusses the orientation our management personnel should take with regard to long-term planning, rather than daily activities.	.648			
Boundary spanning behaviors-Internal influence	BSBI1	We contribute many ideas for customer promotions and communications.	.844	2.917	1.079	.699
	BSBI2	We make constructive suggestions for service improvement.	.670			
Influence strategy-Legalistic plea	ISL1	Franchisor reminds us of any of our obligations stipulated in our sales agreement.	.754	2.913	1.077	.652
	ISL2	Franchisor refers to portions of our franchise agreement which favor their position to gain our compliance on a particular demand.	.702			

으며, Bartlett의 구형 검정치의 값 7318.100(=0.000)으로 나타나, 요인 분석을 실행하기에 적합하다고 볼 수 있다.

그 다음으로 확인 요인 분석은 탐색적 요인 분석과 신뢰성 분석을 바탕으로 실시하였으며, 그 결과는 Table 5와 같다. Table 5에서 나타난 바와 같이, GFI가 0.833(일반적인 기준은 0.9 이상), RMR이 0.0305(일반적인 기준은 0.05 이하), RMSEA가 0.0793(일반적인 기준은 0.05부터 0.08 까지)로 나타나 GFI를 제외하고 적합도 지수들이 대체로 만족할만하게 나타났다. 또한 연구 변수별로 구성 개념 신뢰도는 일반적인 기준인 0.7 이상으로, 평균 분산 추출량은 일반적인 기준인 0.5 이상으로 나타나 추후 분석에 문제가 없는 것으로 사료된다.

3. 연구 가설 검증

공변량 구조 분석을 통해 나타난 Table 5에 제시된 바와 같이 전체 모델의 적합도는 $\chi^2=1196.608$, $df=206$, $p=0.0$, GFI=0.853, RMR=0.0393, RMSEA=0.0792로 나타났다. Table 5에서 나타난 바와 같이, 연구 모형에 대한 최초 모형은 GFI가 0.807로 나타나 적합도를 높이기 위해 수정 지수를 근거로 하여 수정하였다. 이 과정에서 삭제된 문항들은 외부 대표(external representation)의 BSBE3 문항, 약속(promise)의 IPSP3 문항, 요청(request)의 ISR5와 ISR6 문항, 위협(threat)의 IST3과 IST4 문항들이었다. 수정 모형은 χ^2 가 1196.608($p=0.0$), df 는 206, RMR 값은 0.0393, GFI 값은 0.853, AGFI 값은 0.803으로 나타나 적합도는 최초 모형보다 증가한 것으로 나타났다. 확인 요인 분석에서도 마찬가지로이지만, GFI는 일반적인 기준이 0.9 이상이나 기존의 많은 다른 연구들에서 0.90 이하로 나타나(확인 요인 분석의 경우 Boyle *et al*(1992)이 0.77, 모델 검증의 경우 Achrol & Stern(1989)이 0.746, Ping RA Jr(1993)이 0.79, Babin & Boles(1996)이 0.861, Poddar *et al*(2009)이 0.83, 또한 CFI만 사용한 경우 Kidwell *et al*(2007)은 0.87 등), 0.853도 수용할만한 것으로 사료된다. 즉, 이러한 연구 중 구매자-판매자 관계와 지배 구조(시장, 관리, 프랜차이즈, 기업) 간의 연관 관계를 조사하기 위하여 마케팅 유통 경로에서의 영향 전략의 측정치를 개발하려고 한 Boyle *et al*(1992)은 연구 1에서 계약 유통 경로 시스템(contractual channel system)에서의 영향 전략의 새로운 다항목 측정치를 개발하여 구매자-판매자 관계 강도와 지배 구조와의 관계를 조사하고자 하였다. 이 연구에서 영향 전략의 확인 요인 분석 결과는 GFI=0.77, AGFI=0.72를 기록하고 있어 일반적으로 인정되는 기준인 0.90을 하회하고 있다. Poddar *et al*(2009)은 지각된 웹 사이트 품질과 소비자 행동에의 웹 사이트 고객 지향성의 효과를 개념화하고 연구함으로써 판매원 고객 지향성의 개념을 인터넷 마케팅으로 연장하고 있으며, 또한 웹 사이트 퍼스넬리티가 지각된 웹 사이트 품질과 소비

자 구매 의도에 미치는 영향을 조사함으로써 브랜드/점포 퍼스넬리티를 인터넷 마케팅으로 변형하고 있다. 의복 웹 사이트를 다룬 이 연구에서는 독립 변수인 웹 사이트 고객 지향성이 열정성, 진실성 견고성, 세련됨, 불쾌감을 매개 변수로 하여 웹 사이트 품질을 거쳐 구매 의도로 가는 경로와 동시에 웹 사이트 고객 지향성이 웹 사이트 품질과 구매 의도에 미치는 경로를 연구하고 있는데, GFI가 0.83을 기록하고 있어 일반적으로 인정되는 기준인 0.90 이하를 기록하고 있다. 또한 Kidwell *et al*(2007)은 다국적 기업의 프랜차이즈 네트워킹을 대상으로 집중화, 공식화, 상호 작용 및 외부 경쟁이 프랜차이즈들의 무임 승차(free riding)를 매개 변수로 하여 이것들의 지각된 성과와 매출액에 미치는 영향을 연구하고 있다. 이 연구에서는 GFI 값을 사용하지 않고 CFI값이 사용되었는데, 0.87을 기록하여 일반적으로 인정되는 기준인 0.90 이하를 기록하고 있다.

본 연구는 다른 연구보다 연구 단위가 많이 취급하고 있다. 즉, 일반적으로 모형에 이용된 연구 단위들이 많은 경우는 적합도 지수 값이 낮게 나타날 수 있는데, Cho SB(1996)는 충분 인정 모델을 만들기 위해서 정당화 될 수 있는 알려지지 않은 최소 추정 계수의 수를 가진 이론 모델을 세우는 것이 필요하다고 지적하고 있다. 한편, 적합도 지수를 올리기 위해서 다항목의 평균 합을 이용하여 경로 분석을 할 수 있으나(Crosby *et al* 1990, Reynolds & Beatty 1999), 본 연구에서는 적합도 지수 값이 어느 정도 나타나(0.80 이상) 그 방법을 취하지 않았다.

가설을 검증하기 위하여 영향 전략의 각 요소인 약속, 위협, 법적 소원, 요청, 권고 및 정보 교환을 독립 변수로, 관계 만족을 종속 변수로, 또한 관계 만족을 독립 변수로 외부 대표, 내부 영향, 및 서비스 이행을 종속 변수로 하여 공변량 구조 분석한 결과는 Table 6에 나타나 있다. Table 6은 영향 변수들 중 약속, 법적 소원, 권고가 프랜차이즈의 관계 만족에 영향을 미친 것으로 나타내고 있다. 이 중에서 약속, 권고는 정(+)의 영향을, 법적 소원이 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 2, 3, 6]을 채택하고, [가설 1, 4, 5]를 기각한다. 이러한 분석 결과가 의미하는 것은 외식업에서 프랜차이즈가 프랜차이지에게 약속과 권고를 사용하고, 법적 소원을 사용하지 않을수록 프랜차이즈와 프랜차이즈 간의 관계가 긍정적으로 된다는 것이다. 특히, 약속과 법적 소원은 각각 정(+)과 부(-)의 방향으로 변수들 중에서 최고의 수치를 기록함으로써 프랜차이즈가 적극적으로 사용하거나 혹은 회피하여야 할 전략을 나타내고 있다.

따라서 프랜차이즈들은 프랜차이즈와 관계를 만족스럽게 창출하거나 유지하기 위하여 동기를 유발할 수 있는 약속을 최우선 전략으로 채택하여야 하고, 그 다음으로 권고를 사용하는

Table 5. CFA results and 'goodness of fit statistics' of structural model

Confirmatory factor analysis(CFA) results								
Factor	Competency variable	Lisrel estimate	^{***} t value (p<.001)	Composite reliability	AVE			
Influence strategy-Request	ISR1	1.000	-	.865	.724			
	ISR2	-.856	-20.992 ^{***}					
	ISR3	-.986	-23.534 ^{***}					
	ISR4	.870	18.372 ^{***}					
	ISR5	-.934	-20.055 ^{***}					
	ISR6	.719	17.066 ^{***}					
Influence strategy-Threat	IST1	1.000	-	.872	.735			
	IST2	.838	16.164 ^{***}					
	IST3	.926	19.253 ^{***}					
	IST4	.821	16.727 ^{***}					
Boundary spanning behaviors-Service delivery	BSBS1	1.000	-	.843	.699			
	BSBS2	.733	11.104 ^{***}					
	BSBS3	.980	16.321 ^{***}					
Influence strategy-Promise	ISP1	1.000	-	.835	.684			
	ISP2	.958	19.106 ^{***}					
	ISP3	.980	20.867 ^{***}					
Boundary spanning behaviors-External representation	BSBE1	.793	15.849 ^{***}	.824	.674			
	BSBE2	.920	17.884 ^{***}					
	BSBE3	1.000	-					
Influence strategy-Recommendation	ISR1	1.000	-	.802	.650			
	ISR2	.960	19.738 ^{***}					
Relationship satisfaction	RS1	1.000	-	.754	.597			
	RS2	.955	16.727 ^{***}					
Influence strategy-Information exchange	ISI1	1.000	-	.748	.585			
	ISI2	.598	6.416 ^{***}					
Boundary spanning behaviors-Internal influence	BSBI1	.974	13.822 ^{***}	.721	.535			
	BSBI2	1.000	-					
Influence strategy-Legalistic plea	ISL1	1.000	-	.701	.505			
	ISL2	.857	16.507 ^{***}					
$\chi^2=1757.964$, $df=332$, $p=.0$, $GFI=.833$, $AGFI=.781$, $RMR=.0305$, $RMSEA=.0793$, $NFI=.776$, $CFI=.806$								
Goodness of fit statistics' of structural model								
Construct and number of indicator								
Factor	Number of original indicator	Number of indicator deleted	Number of final indicator					
Information exchange	2	0	2					
Recommendation	2	0	2					
Promise	3	1	2					
Request	6	2	4					
Threat	4	2	2					
Legalistic plea	2	0	2					
Relationship satisfaction	2	0	2					
External representation	3	1	2					
Internal influence	2	0	2					
Service delivery	3	0	3					
Result								
Type of model	P	χ^2	df	RMR	RMSEA	GFI	AGFI	CFI
Original model	.0	2096.959	353	.0387	.0799	.807	.762	.772
Revised model	.0	1196.608	206	.0393	.0792	.853	.803	.808

^{***} p<.001.

Table 6. Hypotheses testing

Hypo.	Path	Path coefficient	t value	Hypo. testing result
H1	Information exchange → Relationship satisfaction	-.013	-.275	Reject
H2	Recommendation → Relationship satisfaction	.267	2.771**	Accept
H3	Promise → Relationship satisfaction	.236	4.477***	Accept
H4	Request → Relationship satisfaction	.014	.156	Reject
H5	Threat → Relationship satisfaction	-.005	-.106	Reject
H6	Legalistic plea → Relationship satisfaction	-.364	-3.718***	Accept
H7	Relationship satisfaction → External representation	.573	5.959***	Accept
H8	Relationship satisfaction → Internal influence	.578	5.962***	Accept
H9	Relationship satisfaction → Service delivery	.761	8.721***	Accept

$\chi^2=1196.608$, $df=206$, $p=.0$, $GFI=.853$, $AGFI=.803$, $RMR=.0393$, $RMSEA=.0792$, $CFI=.808$

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

것이 좋다고 하겠다. 그리고 부정적 전략인 법적 소원은 되도록 사용되지 않는 것이 좋으나, 불가피한 경우에는 사용되어야 할 전략으로 사료된다. 법적 소원이 불가피하게 사용되어야 하는 이유로는 법적 소원이 프랜차이즈가 행하는 데에 대한 정당성을 부여하기 때문이다. 즉, 프랜차이즈는 정당한 근거가 있을 경우만 법적 소원을 사용할 수 있다고 본다.

그러나 본 연구에서는 정보교환은 프랜차이즈의 관계 만족에 정(+)의 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 정보 교환이 프랜차이즈에게 유용한 정보를 제공하지 못하거나, 실제적으로 정보 교환이 프랜차이즈와 프랜차이즈 간에 발생하지 않은 경우에 발생할 수 있다. 그리고 프랜차이즈의 위협은 프랜차이즈가 지각하는 관계 만족에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났는데, 이러한 이유로는 프랜차이즈가 제시하는 위협이 프랜차이즈 계약을 체결할 때 이미 언급된 내용인 관계로 이러한 위협에 대해 프랜차이즈가 그다지 신경을 쓰지 않은 관계로 생긴 결과로 사료된다. 또한, 요청은 설문 항목들이 설명, 보상, 동기부여, 결과의 제시가 없는 요청을 질문하였기 때문에 효과를 미치지 않은 것으로 사료된다. 만약에 설명, 보상, 동기 부여, 결과의 제시가 있는 요청이 있었다면 결과가 달라졌을 것으로 사료된다.

Table 6은 또한 프랜차이즈의 관계 만족이 각각 그들의 외부 대표, 내부 영향, 서비스 이행에 영향을 미친 것으로 나타났다. 따라서 [가설 7, 8, 9]를 채택한다. 이러한 분석 결과가 의미하는 것은 프랜차이즈가 지각하는 관계 만족이 증가할수록 그들의 외부 대표, 내부 영향, 및 더 나은 서비스 이행의 의향이 증가한다는 것이라는 것을 나타내고 있다. 이 분석 결과는 관계 만족이 영역 초월 행동에 영향을 준다는 Kim & Oh(2007)의 연구를 지지한다.

한편, 본 연구에서는 Table 7에서 나타난 바와 같이 약속, 권고 및 법적 소원이 외부 대표, 내부 영향, 서비스 이행의 영역 초월 행동에 관계 만족을 거쳐 각각 영향을 미친 것으로 나타났다. 약속과 권고는 정(+)의 효과를, 법적 소원은 부(-)의 영향을 간접적으로 미치고 있다는 것이 발견되었다. 이러한 발견점은 프랜차이즈들이 느끼는 관계 만족의 관점에 따라 약속, 권고 및 법적 소원 전략이 영역 초월 행동에 영향을 미칠 수 있다는 것을 의미한다.

프랜차이즈들이 프랜차이즈들이 외부 대표, 내부 영향, 서비스 이행을 적극적으로 하게 동기화시키기 위해서 프랜차이즈들이 느끼는 관계 만족을 강화시킬 필요가 있다. 이러한 상태에서 프랜차이즈들이 약속, 권고 및 법적 소원 전략을 수행하게 되면 이러한 전략은 프랜차이즈들의 영역 초월 행동에 추가적으로 정(+) 혹은 부(-)의 방향으로 동기유발 시키게 된다. 따라서 프랜차이즈들은 약속, 권고 및 법적 소원 전략을 프랜차이즈의 영역 초월 행동에 적극적으로 활용할 필요가 있다.

결론 및 제언

본 연구에서는 전국의 외식 프랜차이즈를 대상으로 프랜차이즈의 영향 전략이 프랜차이즈-프랜차이즈 간의 관계 만족에, 그리고 이 관계 만족이 프랜차이즈의 영역 초월 행동에 미치는 영향을 파악하고자 하였으며, 실증 분석 결과는 다음과 같이 나타났다.

첫째, 외식 프랜차이즈의 영향 전략 중 약속, 권고 순으로 외식 프랜차이즈가 지각하는 프랜차이즈와의 관계 만족에 정(+)의 영향을, 법적 소원이 관계 만족에 부(-)의 영향을

Table 7. Effects of influence strategies on boundary spanning behaviors

		Information exchange	Recommendation	Promise	Request	Threat	Legalistic plea	Relationship satisfaction
Total effects	Relationship satisfaction	-.013 (-.275)	.267 (2.771)**	.236 (4.477)***	.014 (.156)	-.005 (-.106)	-.364 (-3.718)***	1.000
	External representation	-.007 (-.275)	.153 (2.564)*	.135 (3.741)***	.008 (.156)	-.003 (-.106)	-.209 (-3.263)**	.573 (5.959)***
	Internal influence	-.007 (-.275)	.155 (2.568)*	.136 (3.743)***	.008 (.156)	-.003 (-.106)	-.210 (-3.265)**	.578 (5.962)***
	Service delivery	-.010 (-.275)	.203 (2.705)**	.179 (4.212)***	.011 (.156)	-.004 (-.106)	-.277 (-3.562)***	.761 (8.721)***
Direct effects	Relationship satisfaction	-.013 (-.275)	.267 (2.771)**	.236 (4.477)***	.014 (.156)	-.005 (-.106)	-.364 (-3.718)***	1.000
	External representation	-	-	-	-	-	-	.573 (5.959)***
	Internal influence	-	-	-	-	-	-	.578 (5.962)***
	Service delivery	-	-	-	-	-	-	.761 (8.721)***
Indirect effects	Relationship satisfaction	-	-	-	-	-	-	-
	External representation	-.007 (-.275)	.153 (2.564)*	.135 (3.741)***	.008 (.156)	-.003 (-.106)	-.209 (-3.263)**	-
	Internal influence	-.007 (-.275)	.155 (2.568)*	.136 (3.743)***	.008 (.156)	-.003 (-.106)	-.210 (-3.265)**	-
	Service delivery	-.010 (-.275)	.203 (2.705)*	.179 (4.212)***	.011 (.156)	-.004 (-.106)	-.277 (-3.562)***	-

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

미친 것으로 나타났다.

둘째, 외식 프랜차이즈의 영향 전략 중 정보 교환, 위협, 및 요청은 외식 프랜차이즈가 지각하는 프랜차이즈와의 관계 만족에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

셋째, 외식 프랜차이즈가 지각하는 관계 만족은 그들이 행하는 영역 초월 행동인 외부 대표, 내부 영향, 서비스 이행에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다.

이러한 발견점은 다음과 같은 사실을 나타내고 있다. 첫째, 프랜차이즈는 프랜차이즈와 가장 효율적으로 사업을 전개하기 위해서는 동기 유발을 시키는 약속 전략을 최우선적으로 실시하여야 하며, 이러한 사실은 프랜차이즈가 새로운 전략을 시행하면서 프랜차이즈의 협조가 필요할 경우, 받게 되는 혜택이나 손실을 프랜차이즈와 공동으로 누려야 한다는 사실을 지적하는 것이다. 다음으로 권고는 혜택이나 위협을 나눔이 없이 프랜차이즈와 프랜차이즈가 사업을 행하는

것으로서, 약속 다음으로 시행될 필요가 있다. 이러한 경우는 프랜차이즈가 프랜차이즈에게 전문성을 발휘하여 정확한 정보를 제공할 필요가 있다.

둘째, 프랜차이즈는 부정적인 전략인 법적 소원 전략을 불가피하게 실시해야 할 경우가 발생할 수 있다. 그러한 경우, 법적 소원을 사용하는 것이 필요하다고 사료된다. 즉, 법적 소원은 프랜차이즈의 입장에서 정당한 근거가 있고, 프랜차이즈의 입장에서도 어느 정도 수용할 수도 있기 때문에 관계 만족을 훼손하더라도 최소화시킬 수 있다고 본다.

셋째, 본 연구에서는 프랜차이즈의 정보 교환 전략이 프랜차이즈의 관계 만족에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났으나, 프랜차이즈 본사는 프랜차이즈와의 관계에서 만족을 이끌어내기 위해서는 정보 교환을 프랜차이즈에게 도움이 되는 방향에서 전개하여야 한다. 프랜차이즈는 프랜차이즈에게 경영에 도움이 되지 않는 형식적인 정보를 제공하여서는 안

되며, 그들이 필요로 하는 핵심적인 정보를 제고하여야 할 것이다. 그러기 위해서는 그들의 정보 욕구에 대한 확실한 조사가 있어야 할 것이다. 그리고 본 연구에서는 비록 위협이 프랜차이지 관계 만족과 관련이 없는 것으로 나타났으나, 실무에서는 되도록 사용하지 않도록 하여야 하며, 만약에 불가피하게 사용하여야 한다면 법적 근거를 가지는 것이 좋고 사료된다. 또한, 프랜차이지의 요청 전략이 프랜차이지의 관계 만족이 영향을 미치지 않은 것으로 나타났는데, 요청의 형태가 중요하다고 하겠다. 즉, 일방적인 요청이 아닌 협조를 구하는 요청이 필요하다고 하겠다.

넷째, 관계 만족은 외부 대표, 내부 영향, 서비스 이행에 필수불가결한 요소로 볼 수 있다. 즉, 프랜차이지와 프랜차이지가 원만한 관계를 유지해야만, 프랜차이지들이 제3자에게 프랜차이지들을 옹호해 주고, 내부 사람들에게 서비스 개선 등에 대해 적극적으로 영향을 미치며, 실제로 서비스 이행을 원활하게 하려고 노력한다. 따라서 프랜차이지들은 관계 만족을 증진시키기 위한 노력을 영향 전략 외에 다양하게 전개하여야 한다. 그러한 것들 중의 하나가 전문성의 확보와 제공이 될 수 있다. 예를 들어, 외식시장에서 환영받는 메뉴의 개발은 프랜차이지와 그들의 고객이 적극적으로 환영한다. 또 다른 방법으로 점포 운영에서의 원가 절감 방법에 관한 정보제공은 프랜차이지가 또한 환영하는 항목일 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 권고와 약속이 관계 만족을 거쳐 외부 대표, 내부 영향 및 서비스 이행에 정(+)의 간접 효과를, 법적 소원이 관계 만족을 거쳐 외부 대표, 내부 영향 및 서비스 이행에 부(-)의 간접 효과를 미치는 것이 발견되었다. 따라서 프랜차이지들이 프랜차이지들을 위해 외부 대표, 내부 영향, 및 서비스 이행을 하도록 하기 위해서 관계 만족 뿐만 아니라 권고, 약속, 및 법적 소원 전략도 동시에 고려하여야 할 것이다.

본 연구는 기존 연구를 확대하고, 또한 프랜차이지들로 하여금 가장 효과적으로 프랜차이지들로 부터 협조를 받게 하는 효율적인 정보를 제공한다는 측면에서 실무상의 의의를 찾을 수 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 영향 전략과 관계 만족의 선행 및 결과 요인에 있어서 다양한 변수를 모색해야 할 것이다. 본 연구에서는 관계 만족을 중심으로 선행 변수는 영향 전략, 결과 변수는 영역 초월 행동을 채택하여 실증적으로 연구하였지만, 향후 연구에서는 이외 다른 다양한 선행 및 결과 요인들을 모색해 볼 필요성이 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 외식 산업을 대상으로 실증 조사하였는데, 타 서비스 산업에 적용시켜 산업간 비교를 통해 본 연구의 일반화를 확대할 필요가 있다고 하겠다.

문헌

- Achroll RS, Stern WS (1989) Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research* 25: 36-50.
- Babin BJ, Boles JS (1996) The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stressor, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing* 72: 201-214.
- Bettencourt LA, Brown SW (2003) Role stressors and customer-oriented boundary spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31: 394-408.
- Bettencourt LA, Brown SW, Mackenzie SB (2005) Customer-oriented boundary spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing* 81: 141-157.
- Bettencourt LA, Gwinner KP, Meuter ML (2001) A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology* 86: 29-41.
- Boyle B, Dwyer FR, Robicheaux RA, Simpson JT (1992) Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research* 29: 462-473.
- Brief AP, Motowidlo SJ (1986) Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review* 11: 710-725.
- Cho SB (1996) Structural equation model. Youngji Books, Korea. pp 51.
- Crosby LA, Evans KR, Cowles D (1990) Relationship quality in service selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing* 54: 68-81.
- Dwyer FR, Oh SJ (1987) Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research* 22: 397-414.
- Dwyer FR, Schurr PH, Oh SJ (1987) Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 51: 11-27.
- Frazier GL, Summers JO (1984) Interfirm influence strategies & their application within distribution channels. *Journal of Marketing* 48: 43-55.
- Ganesan S (1994) Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 58: 1-19.
- Gaski JF (1984) The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing* 48: 9-29.
- Gaski JF, Nevin R (1985) The differential effects of exercised

- & unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research* 22: 130-142.
- Gundlach GT, Cadotte ER (1994) Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research* 31: 516-532.
- Hunt SD, Nevin JR (1974) Power in a channel of distribution: Sources and consequences. *Journal of Marketing Research* 11: 186-193.
- Kale HS (1986) Dealer perceptions of manufacturer power and influence strategy in a developing country. *Journal of Marketing Research* 25: 387-402.
- Kidwell RE, Nygaard A, Silkoset R (2007) Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *Journal of Business Venturing* 22: 522-544.
- Kim HB, Lee SG (2002) The relationship between influence strategies and conflict in fast food franchise system. *Journal of Tourism Sciences* 25: 67-86.
- Kim SD, Oh SJ (2007) The effects of franchisor's management strategies on franchisee's boundary spanning behaviors. *Korean Journal of Marketing* 22: 113-133.
- Ko JY, Lee SG (2004) Effects of power upon satisfaction in the franchise system. *Journal of Foodservice Management* 7: 27-42.
- Laurie C (2000) Partners for the millennium. *Franchising World* 32: 12-20.
- Leifer RP, Huber GP (1976) Perceived environmental uncertainty, organization structure and boundary spanning behavior. *Academy of Management Proceedings*. pp 233-238.
- Lusch RF (1976) Sources of power: Their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research* 13: 382-390.
- Mohr J, Nevin JR (1990) Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing* 50: 36-51.
- Morgan RM, Hunt SD (1994) The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58: 20-38.
- Mubleman J (1996) The franchise relationship channel. *Franchising World* 28: 20-24.
- Organ DW (1988) Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexinton Books, USA. pp 78-92.
- Parsa HG (1996) Franchisor-franchisee relationships in quick-service restaurant system. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 27: 42-49.
- Ping RA Jr (1993) The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exciting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing* 69: 320-352.
- Poddar A, Donthu N, Wei Y (2009) Web site customer orientations, web site quality, and purchase intentions: The role of web site personality. *Journal of Business Research* 62: 441-450.
- Reynolds KE, Beatty SE (1999) Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing* 75: 11-32.
- Schul PL, Babakus E (1988) An examination of the interfirm power-conflict relationship: The intervening role of the channel decision structure. *Journal of Retailing* 64: 363-405.
- Stern LW, El-Ansary AI, Brown JR (1989) Management in marketing channel. Prentice-Hall, USA. pp 45-54.
- Stern LW, Heskett JL (1969) Conflict management in interorganization relations: A conceptual framework. in distribution channels: Behavioral dimensions, Louis Stern, ed. Houghton-Mifflin Company, USA. pp 123-143.
- Thomas DC (1991) Boundary spanning behavior of expatriates: A model of internal exchange in the multinational corporation. *Academy of Management Proceedings*. pp 110-114.
- Venkatesh R, Kohli AK, Zaltman G (1995) Influence strategies in buying centers. *Journal of Marketing* 59: 71-82.
- Wilkinson IF (1979) Power and satisfaction in channel of distribution. *Journal of Retailing* 55: 79-94.

접 수: 2010년 8월 6일
 최종수정: 2011년 4월 2일
 채 택: 2011년 4월 12일