

# 외식 프랜차이즈의 사업성, 커뮤니케이션, 모럴해저드가 프랜차이즈의 위험지각과 재계약의도에 미치는 영향

우종필\*  
이인호\*\*

\*\*\*\*\*

본 연구는 프랜차이즈 본사의 선택속성으로서 사전지원, 사후지원, 지각된 사업성과, 가맹본부와 가맹점의 커뮤니케이션, 가맹본부의 모럴해저드 등 외생변수가 매개변수인 가맹점의 만족과 위험지각에 미치는 영향을 분석하고, 이들 매개 변수가 다시 신뢰와 결과변수인 재계약 의도에 미치는 영향관계를 분석하였다.

기존의 연구들과 차별점으로, 가맹본부의 가맹점에 대한 지원을 개점 전 지원인 사전지원으로, 개점 후 지원인 사후지원으로 구분하였고, 가맹점이 실제 사업운영 과정에서 느끼는 가장 중요한 지각된 사업성, 그리고 가맹본부와 가맹점의 쌍방향성의 커뮤니케이션 정도, 또 가맹본부의 모럴해저드를 연구모델에 설정하여 가맹점 만족, 위험지각, 신뢰, 재계약의도 등의 관계를 프랜차이즈 시스템의 실질적 관점에서 조사한 점이라고 할 수 있다.

연구결과 (1)가맹본부의 사전지원, 사후지원, 지각된 사업성, 커뮤니케이션, 모럴해저드는 가맹점 만족에 영향을 미쳤고, (2)지각된 사업성, 커뮤니케이션, 모럴해저드는 위험지각에도 유의한 영향을 미쳤으며, (3)만족과 위험지각, 신뢰 모두 재계약의도에 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 또한 이러한 결과를 바탕으로 본 연구는 향후 프랜차이즈 산업발전에 발전적인 시사점을 제시 하였다.

주제어: 사전지원, 사후지원, 지각된 사업성, 커뮤니케이션, 모럴해저드, 만족위험지각, 재계약의도

\*\*\*\*\*

## I. 서 론

최근 경기불황이 지속되고 기업의 구조조정이 상시화 되면서 전 산업에 걸쳐 고용

불안이 심화되고 있다. 또한 고용 없는 성장이 이어지면서 국내 실업자 100만명 시대를 바라보게 되었다. 이에 정부 정책도 고용창출을 발생시키는 취업이나 창업부분을

\*\* 세종대 경영학과 조교수(yujongpil@sejong.ac.kr)

\*\* 세종대 경영학박사, 창업연구소 창업e닷컴 소장(ceo@changupe.com)

중심으로 지원이 이루어지고 있는데, 특히 고용창출 효과가 큰 프랜차이즈 산업은 최근 들어 정부가 관심을 갖고 정책지원을 하고 있는 추세이다.

국내 프랜차이즈 산업은 비교적 짧은 기간에 급성장 한 산업으로, 프랜차이즈 산업 관련 매출을 보면 2002년 41조, 2008년 77조, 2010년 87조, 2016년에는 123조로 명목 GDP대비 10.3% 로, 가맹점 41만개에 상시 종업원만도 159만 명에 육박할 것으로 예상하고 있다(지식경제부, 상공회의소, 2008). 하지만 이처럼 양적인 성장에 대한 부작용으로 점포 간 경쟁이 심화되고, 가맹본부의 난립으로 인하여 차별화된 사업경쟁력을 강화시키기 보다는 제대로 된 직영점하나 없이 사업모델 베끼기로 무분별한 경쟁이 성행하고 있다(강동완, 2009). 또한 일부 프랜차이즈 업체의 가맹점 수익이 악화되면서 가맹본부와 가맹점간 분쟁이 발생하고 갈등이 심화되자, 일부 창업자들을 중심으로 프랜차이즈 산업을 보는 시각이 부정적으로 변하였는데, 이러한 현상이 프랜차이즈 관련 창업아이템이나 가맹본부를 선정함에 있어 예비창업자들에게 신중을 기하게 만들고 있다 (염규석, 2006; 한규철, 2007).

이렇듯 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간 관계가 중요하게 부상됨에 따라 이들 관계에 대한 학문적 연구들의 필요성도 함께 증가되고 있다. 예를 들어 가맹본부와 가맹점간 관계에서 가장 중요한 핵심요소중 하나는 가맹점 지원 시스템이라고 할 수 있다 (Stern & El-Ansary, 1988; 이용기, 임현철, 윤남수, 2005).

가맹점을 지원할 수 있는 가맹본부의 시스템이나 역량이 충분히 갖추어 지지 않은

경우에는, 가맹점은 자연스럽게 경쟁력 약화로 사업에 실패할 확률이 높아지게 된다. 실제로 가맹점주들이 개점을 하더라도, 사후에 충분한 경영지도나 경쟁력 향상을 위한 다양한 사후지원을 받지 못해 불과 몇 년을 못 넘기고 사업이 와해되는 경우가 속출하면서 가맹본부와 분쟁이 늘고 있다 (염규석, 2006; 지식경제부, 대한상공회의소, 2008). 이것은 지속적인 경쟁력 향상을 위한 재투자나, 경영혁신, 신상품 개발, 물류 등 사후 관리비용을 충분히 감당할만한 재무구조나 시스템을 갖추고 있지 못하고 취약한 사업구조를 갖고 있는 일부 영세한 프랜차이즈 기업들이, 지속적인 프랜차이즈 운영과정에서 발생하는 유통이나 로열티 등의 장기적이며 지속적 수익보다는, 신규 가맹점모집에서 발생하는 단기적 수익(가맹비, 교육 훈련비, 개설 지도비, 인테리어 비, 주방시설, 집기비품, 초도 상품대금 등으로 초기 가맹점 개설에 수익이 몰려있음)에 크게 의존하기 때문이다(변명식, 2008). 또한 사업성 등을 철저히 조사 하지 않은 채, 본사의 이익을 만들 고려하여 가맹점과 자세한 커뮤니케이션 없이 프랜차이즈 사업을 진행하는 비윤리적인(모럴헤저드) 프랜차이즈가맹본사가 생겨나면서 이로 인한 피해 역시 빈번히 발생하고 있다.

본 연구는 이러한 프랜차이즈 산업의 문제점에 주목하고, 특히 외식업 프랜차이즈 가맹점주를 대상으로, 가맹본부와 가맹점간의 관계를 진단하여 경로관계의 개선책을 모색해 보고, 궁극적으로는 국가 경제발전과 유통시장의 발전, 고용창출에도 일익을 담당하는 프랜차이즈 산업의 장기적 발전을 위한 미래지향적 시사점을 제시한다는 점에

서 의의가 있다고 할 수 있다.

특히 선행연구와의 차별점으로는 가맹점의 입장에서 사업에 중요한 영향을 미치는 현실적인 변수를 연구의 과제로 삼았다는 점으로 예를 들어 가맹점의 입장에서 본부의 '지원'을 '사전지원'과 '사후지원'으로 구분하여 사후관리의 중요성을 부각하여 장기적 관점에 초점을 두어 연구하였고, 현실적으로 가맹점주에게 가장 중요한 지각된 사업성이나 최근 현업에서 많은 문제가 되고 있는 치고 빠지기식 모방성 사업모델을 가진 가맹본부의 모럴해저드에 대한 연구를 통해 현실적인 문제점을 부각한 점이라고 할 수 있다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 외식 프랜차이즈 시스템의 선택속성에 관한 연구

#### 1.1 사전지원, 사후지원

프랜차이즈 시스템은 상호나 상표 혹은 사업노하우, 기술 등을 선행 경험하여 습득한 사람이 계약을 통해 타인에게 상호나 상표의 사용권과 제품의 판매권, 사업노하우나 기술 등을 제공하고 그 댓가로 가맹비나 로열티 등을 받는 시스템을 말한다(Watson et al., 2005; Altinay 2006). 가맹본부는 차별화된 경쟁력으로서 상품 개발과 지원 노하우의 향상을 통해 가맹점을 모집하고 확장을 할 수 있으며 (Doutt, 1984; Ganesan, 1994), 한편으로 가맹점은 사업경험이 없어

도 검증된 프랜차이즈 시스템에 가맹하여, 알려진 상호와 메뉴상품의 이점을 살려 빠른 시간 내에 사업을 번창시킬 수 있다 (Knight, 1986). 이런 차원에서 본부의 가맹점에 대한 지원은 가맹점 사업성과에 영향을 주는 직접적이고 중요한 문제라고 할 수 있는데, 본부는 계약과 함께 지원의무를 지게 된다 (Stern & El-Ansary, 1988).

Stern & El-Ansary (1988)는 가맹본부가 가맹점주에게 제공하는 지원등의 서비스를 가맹점 개점 전인 초기서비스(initial services)와 개점 후 지속적 서비스(continuous services)로 구분하여, 개점 전 초기 서비스에는 개점을 위한 입지분석 지원, 시설배치, 임대자문, 금융자문, 교육, 종업원 선발과 교육 등이며, 개점 후 지속적 서비스는 매장의 현장지도, 판촉지원, 재교육, 광고 홍보, 품질개선, 경쟁정보의 제공과 경영지도, 공동구매, 세무회계 지도 등으로 구분하였다. Stock & Lambert (2000)는 가맹본부가 가맹점에게 제공하는 물류지원을 신속·정확한 주문처리, 납기의 준수, 주문과 이행의 적정성, 상품구색과, 물류의 원활함 등으로 구성하였으며, 이를 거래 전, 거래 중, 거래 후 지원으로 구분하였다. 윤기열, 허지원 (2002)은 가맹본부의 가맹점에 대한 지원을 개점 전 지원으로 가맹점으로서의 적격성심사(Screening), 개점입지 선정(Site selection and planing), 교육(Pre-opening training)으로 보고, 개점 후 지원으로 경영과 통제, 영업과 마케팅 지원, 경영자 운영자금의 조달지원으로 보았다.

하지만 선행연구들이 사전 사후 부분에 대해서 명확히 앓을 뿐만 아니라 국내 상황과는 맞지 않는 부분이 있어 본 연구에서는

사전지원을, 신규 외식업 가맹점을 개점하기 전에 행하여지는 서비스로서, 개점 후 사업을 안정적으로 추진하기 위한 창업 준비과정의 서비스로 가맹점의 적격여부 심사, 입지선정과 권리분석, 인테리어와 아웃테리어, 비품배치, 사전교육, 리허설 등 개점전의 총체적 서비스라고 보았다. 또 사후지원은 개점 후 지원으로, 물적, 영업적인 지원수준에서 가맹점의 사업을 지속적으로 운영하기 위한 조직화된 시스템으로, 가맹점 개점 후 주로 발생하는 경영상 문제에 대한 신속한 해결방안 제시 및 경영지도, 브랜드 광고 판촉지원, 안정된 식자재 주문납품과 적기운영, 경영지원을 위한 슈퍼바이저 활용도, 전체 프랜차이즈 사업의 경쟁력 향상을 위한 신 메뉴개발 등의 적극성, 일선 영업지도와 마케팅 지원, 재교육 훈련지원 등으로 보았다.

지원과 만족도, 위험지각의 관계를 보면 가맹본부가 가맹점에게 제공하는 지원(support)은 가맹점과의 장기적 거래관계를 유지하기 위한 중요조건으로, 가맹본부가 가맹점과의 관계를 유지하고 강화하려면 가맹점이 본부에 의한 지원혜택(Dwyer, Schurr & Oh, 1987)이 필수적이라고 할 수 있다. 가맹본부의 지원은 가맹점의 본부에 대한 의존이 높아지고 본부에 대한 신용과 호의가 증가하기 때문에 (Ganesan, 1994) 가맹본부의 가맹점에 대한 지원은 사업의 성과에 영향을 주는 직접적 근간이고 가장 중요한 이슈라고 할 수 있으며, 가맹본부는 계약과 함께 가맹점 지원의무를 지게 된다고 할 수 있다(Christopher, Schary & Lasen, 1979). 이와 같은 선행연구와 함께 Stern & EL-Ansary (1988), 윤기열, 허지연 (2002), 이자형, 윤지환 (2005)의 연구에 의

거, 사전지원과 사후지원은 가맹점의 만족에 정의 영향을 미치는 것으로, 위험지각에는 부의 영향을 미치는 것으로 설정 했으며, 연구가설을 정리하면 다음과 같다.

- H1: 가맹본부의 사전지원은 가맹점의 만족과 정의 유의한 관계가 있을 것이다.
- H2: 가맹본부의 사전지원은 가맹점의 위험지각과 부의 관계가 있을 것이다.
- H3: 가맹본부의 사후지원은 가맹점의 만족과 정의 유의한 관계가 있을 것이다.
- H4: 가맹본부의 사후지원은 가맹점의 위험지각과 부의 관계가 있을 것이다.

## 1.2 지각된 사업성

프랜차이즈 비즈니스에서 가맹점주의 지각된 사업성은 충분히 경쟁력이 있을 때 가맹본부와 거래관계가 지속적으로 이어진다고 할 수가 있다(윤홍근, 2001; 이강원, 2002; 송병화, 안성식, 박주연, 2006). 특히 프랜차이즈 사업성에 대해 Aldrich & Auster (1986)는 가맹본부와 가맹점의 공동의 사업성을 강조하였고, 윤홍근 (2001)은 가맹점주가 가맹점 사업을 효과적으로 추진해 나가기 위한 측면에서 가맹본부 브랜드에 대해서 지각하는 총괄적인 사업경쟁력으로서 비즈니스 모델의 우수성 등이라고 하였다. 이강원 (2002)은 프랜차이즈 사업성은 예비 가맹점주가 프랜차이즈 가맹 선택시 가장 중요하게 판단하는 평가 기준으로서 판매상품이나 서비스의 시장경쟁력 혹은 전망 및 우수성이라 하였다. 이러한 선행연구를 통하여 본 연구에서는 지각된 사업성은 비즈니스 모델(Business Model; 수익성 측면)의

우수성, 가맹점 지원시스템, 관리능력, 메뉴 상품에서의 차별화(Unique)나 다양성, 음식의 맛과 질 등 품질의 우수성, 신메뉴 개발 능력과 의지, 고객층의 확보능력, 입지선정과 상권분석 능력과 이를 통한 수요예측의 정확성, 동일 상권내의 독점권의 보장여부, 수익성이 충분한 안정되고 경쟁력 있는 원가율 등 가맹점주가 가맹본부의 효과적인 지원을 통해 안정적으로 사업을 운영할 수 있도록 해주는 총괄적인 사업경쟁력이라고 보았다.

프랜차이즈 비즈니스 특성은 가맹본부와 가맹점의 윈윈전략으로 특히 가맹본부의 입장에서는 가맹점의 지속적 확장을 통해서 사업의 확장이라는 목표를 달성할 수 있기 때문에 가맹점의 신뢰와 협조는 절대적이라고 할 수 있다(Aldrich & Auster, 1986; 윤홍근, 2001). Lorelle (2001)과 구유리, 장동련 (2008)은 프랜차이즈 비즈니스에서 가맹점주에게 있어서 충분한 사업경쟁력을 가진 지각된 사업성은 정의 영향을 준다고 주장하였다. 위와 같은 선행연구를 바탕으로 프랜차이즈 시스템의 지각된 사업성과 가맹점 만족, 위험지각 간의 관계에 있어, 연구가설을 정리하면 다음과 같다.

- H5: 지각된 사업성은 가맹점의 만족에 정의 유의한 관계가 있을 것이다.
- H6: 지각된 사업성은 가맹점의 위험지각과 부의 관계가 있을 것이다.

## 2. 커뮤니케이션

커뮤니케이션(Communication)은 경로, 유통, 프랜차이즈 관련한 많은 선행연구에서

다양한 각도에서 연구되어졌다. 우선 커뮤니케이션이 신뢰에 미치는 영향에 대한 연구로, Anderson and Narus (1984)은, 경로에서 활발한 커뮤니케이션(Communication)이 운영된다면, 경로 구성원들은 서로 역할에 대하여 인지하고, 목표와 비전을 공유하며 서로 신뢰하여 공동목표를 달성하는데 적극적이라고 보았다. 따라서, 커뮤니케이션은, 경로구성원 간에 이해증진을 통해, 불필요한 오해나 분쟁을 줄일 수 있고, 신뢰를 향상시키게 되며 관계가 밀접해진다고 하였다(Morgan, 1994).

프랜차이즈 관점에서 효율적인 커뮤니케이션이 없다면 가맹본부와 가맹점 간의 오해의 소지가 커지고, 만족도는 떨어지면서 신뢰가 부족하게 되며, 결국은 갈등이 생겨 기회주의적 행동을 유발하는 원인이 되어 지속적 재계약 관계를 갖기가 어렵게 될 것이다(Shane, 1998). 이러한 선행연구(Anderson and Weitz, 1989; Mohr and Nevin, 1990; Howe, 2003)를 참조하여 본 연구에서는 가맹점 상황에 맞는 커뮤니케이션의 방법, 방식의 다양성, 가맹본부가 제공하는 정보의 높은 신뢰도, 정보의 양, 가맹본부와 가맹점의 열린 쌍방향성의 커뮤니케이션이 중요성 등으로 간주하였다.

송병화 등 (2006)은 프랜차이즈 사업성은 가맹점주가 사업을 전개해나가는 데 도움이 되는 가맹본부가 갖추고 있는 전체적인 사업지원 시스템의 경쟁력이라고 제시하였다. 그러므로 충분한 사업성이 없다면, 가맹점주 입장에서는 굳이 비싼 가맹비나 로열티를 내고 프랜차이즈에 가입을 할 이유가 없을 것이다. Lorelle (2001)과 구유리, 장동련 (2008)은 프랜차이즈 비즈니스에서 가맹점

주에게 있어서 충분한 사업경쟁력을 가진 지각된 사업성은 정의 영향을 준다고 주장하였고 이러한 결과는 상대적으로 가맹점의 위험지각을 줄일 수 있기 때문에 연구가설을 정리하면 다음과 같다.

- H7: 가맹본부와 가맹점간의 커뮤니케이션은 만족과 정의 관계가 있을 것이다.
- H8: 가맹본부와 가맹점간의 커뮤니케이션은 위험지각과 부의 관계가 있을 것이다.

### 3. 모럴해저드

(moral hazard; 도덕적 해이)

모럴해저드의 개념은 경로의 상호작용에서 속임수 등으로 상대방에게 피해를 발생시킨다는 것을 전제로 상대방에게 피해를 입히더라도 자기의 이익만을 추구하는 것으로 보고있다(Williamson, Oliver E., 1975). 프랜차이즈 시스템에서 모럴해저드는 Oxenfelt and Kelly (1969)에 의해 제기되어 Norton (1988)에 의해 정리된 자원부족설(Scarcity)에 근거하는데, 즉 한정된 자원으로 사업을 확장하는 전략으로서, 가맹본부가 가맹점을 모집하여 부족한 자원을 충당하며 프랜차이즈 시스템으로 사업을 확장한다는 것이다.

본 연구에서의 모럴해저드는 프랜차이즈 시스템 전체의 사업경쟁력을 높이기보다는 단기간에 신규 가맹비, 시설비 수익 등으로 수익창출이 많은 신규가맹점 모집에 주로 관심이 높은 본부, 경쟁심화로 사업경쟁력이 짧은 만큼 지속적 연구개발에 대한 재투자로 지속적인 사업경쟁력 제고가 필요하지만 이에 대한 노력을 하기 보다는 가맹점주

에 비용을 전가하거나 사후지원이 부실한 시스템을 가진 본부로서 무리한 확장을 시도하는 것 등으로 간주하였다.

가맹본부의 이러한 이기적인 태도는 가맹점주의 믿음을 저버린 행위라고 볼 수 있기 때문에 가맹본부의 모럴해저드는 가맹점주의 만족에 부의영향을 주고 위험지각에는 정의 영향을 주는 것(Gamey and Gedajlovic, 1991; 이종태, 성민, 2005; 하세나, 김상덕, 2007)으로 간주하여 연구가설을 다음과 같이 정리하였다.

- H9: 모럴해저드는 가맹점의 만족과 부의 관계가 있을 것이다.
- H10: 모럴해저드는 위험지각과 정의 관계가 있을 것이다.

### 4. 만족, 위험지각, 신뢰, 재계약의도

유통경로 연구에서 만족(channel member satisfaction)은 한회사가 다른 회사와 업무적인 관계에서 발생하는 모든 측면의 평가로부터 얻어지는 긍정적이며 감정적인 상태라고 할 수 있다(Parsa, 1996). Hunt and Nevin (1974)은 거래관계에서 만족한 경험은 가치와 협력을 증대시켜 거래상대방과의 관계가 장기적으로 지속될 가능성이 높다고 보았다. 그리고 프랜차이즈의 관점에서는 주로 프랜차이즈 본부의 강압적 힘, 비강압적 힘의 행사에 대한 가맹점 만족도를 중심으로 연구되었으며(Lusch, 1976), 가맹본부의 지원은 가맹점의 만족에 정의 영향을 미친다는 연구결과들이 제시되었다(Yabas & Habib, 1987).

위험지각(perceived risk)은 소비자행동 분야에서 Bauer (1960)에 의해 제기되었는데, 위험지각이란 소비자가 브랜드나 점포의 선택시 혹은 구매방법 등의 선택적 상황에서 지각하는 주관적이고 심리적인 위험이라고 보았고, Cox (1964)는 소비자가 행동에서 특정 구매목표를 달성할 수 없다고 판단되었을 때, 불확실함을 느끼며 위험을 지각한다고 보았다. Jacoby & Kaplan (1972)는 위험지각은 구매의사 결정의 결과에 대한 불확실성으로 6가지 유형으로 (1)구입한 상품이 성능을 발휘하지 못할 때를 성능적 위험(Performance risk), (2)다른 사람들의 부정적 평가를 알게 되는 사회적 위험(social risk), (3)구매한 상품이 불량으로 인한 재무적 위험(financial risk), (4)구매한 상품으로 안전성이 문제되는 신체적 위험(physical risk), (5)상품을 구매후 잘 맞지 않아 못쓰고 버리게 되는 심리적 위험(psychological risk), (6)구매한 상품이 부실상품으로 들어나서 수선이나 대체로 시간 낭비에 따른 시간손실위험(time-loss risk) 등으로 보았다. 본 연구에서 위험지각(Persived Risk)은 선행연구(Bauer 1960; Jacoby & Kaplan, 1972)에 의거 가맹점이 가맹본부에 대하여 갖게 되는 것으로서, 가맹본부의 경영부실, 본부 경영자의 모럴해저드, 불안정한 가맹점사업 지원시스템, 시스템 전체 사업경쟁력 약화로 입게 되는 가맹점 부실화를 총체적으로 포함하는 의미로, 빈번한 본부와의 마찰, 가맹본부가 제공하는 식자재나 메뉴구성이 시장반응이 별로 없는 경우, 운영중인 사업아이템이 쇠퇴기로 접어들면서 시장에서 이미지나 평가가 부정적으로 바뀌는 경우, 또 가맹점 개점시

무리한 초기 투자비로 인한 운영의 부담감, 가맹점사업이 실패로 끝날 경우 입게 되는 손실에 대한 정신적 위험 등의 총체적 위험 지각이라 보았다.

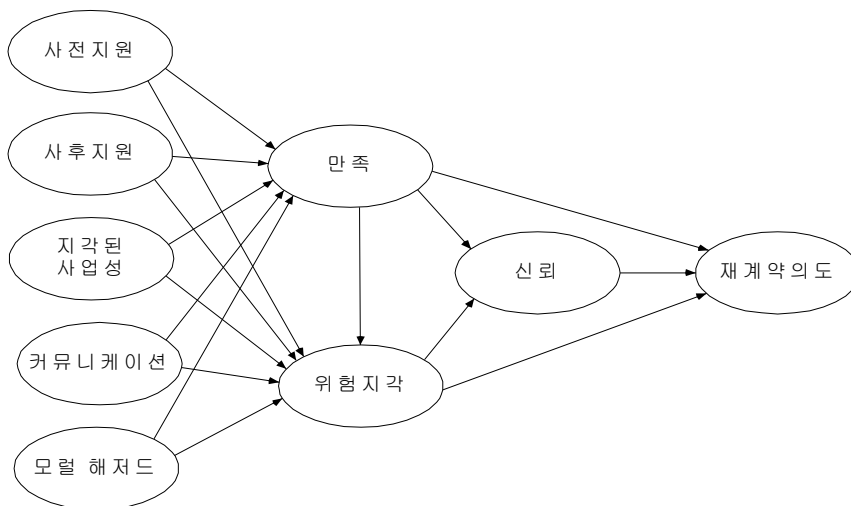
신뢰는 많은 선행연구들에 의해 오랜 기간 다양한 측면에서 다루어진 주제로서 상호간 관계의 사회적 측면에서, Kee & Knox (1970)은 상대방을 신뢰하고 혹시라도 상대방이 자기에게 해가 되는 결과를 주는 방향으로는 행동하지 않을 것이라는 확실한 자신감으로 보는 주관적 개념으로 사전성향의 신뢰라 하였고, 어떤 실행된 행위에 대하여 상대방의 동기나 의도가 확실한 기대감으로 관찰 가능한 행동측면에서의 신뢰가 형성된다고 보았다. Dwyer, Schurr, & Oh (1987)는 신뢰는 상대방의 약속이 믿을 만하거나 약속 준수 의지, 서로 의무와 임무를 다할 것이라는 기대라고 보았다. 프랜차이즈 시스템에서도 채널에서의 관계적 특성이 신뢰에 긍정적 영향을 미친다고 연구되어졌다(조규호, 2001). Dahlstrom & Nygaard (1995)는 신뢰를 호의적인 믿음의 기대치(Expectancy)로 상호의존성(inter-dependence)을 강조하였다. 본 연구에서는 이러한 선행 연구를 참조하여, 가맹점의 관점에서 보는 것으로, 가맹본부(franchiser)의 말이나 약속이 믿을 만하고 거래관계에서 책임과 의무를 다할 것이라고 믿는 정도라고 본다(Kee & Knox, 1970) 즉, 가맹점의 입장에서 가맹본부가 제공하는 정보, 본부의 사업 능력, 본부의 약속이행 의지나 능력, 사업성이나 경쟁력 등에 믿음과 호감을 갖는 호의적인 심리상태를 의미한다고 간주하였다.

재계약의도는, 우선 교환 경로에서 Lewis 와 Lambert (1991)는 경로구성원의 만족만

을 재계약 의도의 핵심요인으로 분석하고 있다. 하지만, Oliver (1999)는 재계약의 결정요인은 만족만이 아니라, 다양한 종합적 변수들의 존재한다고 하였다. 따라서 이행순, 이수범, (2006)는 재계약의도, 재구매 등과 같은 변수를 최종 결과변수로 사용하여 연구하는 것이 타당하다고 보았다. 이후 최서용 (2004)은 가맹본부가 제공하는 사전, 사후 서비스의 만족도가 높을수록 재계약의도가 높다고 하였다. 본 연구에서 재계약의도는 위의 선행연구를 토대로 외식 프랜차이즈 시스템에서 계약기간이 끝나는 시점(공정거래위원회 표준약관의 권장사항은 3년)에서 가맹점의 경영평가를 통하여 가맹점의 만족상태, 거래관계의 질적 특성, 거래 특유투자에 대한 감가상각 현황과 전망, 가맹본부와의 관계특성 등을 고려하여 다시 계약을 할 것인지를 결정하는 장기지향적 관점에서 미래행동에 대한 의도라고 보았다. 따라서 아래와 같은 가설을 설정하였다.

- H12: 가맹점의 만족은 신뢰에 정의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- H13: 가맹점의 만족은 재계약의도에 정의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- H14: 가맹점의 위험지각은 신뢰에 부의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- H15: 가맹점의 위험지각은 재계약의도에 부의 방향으로 영향을 미칠 것이다.
- H16: 가맹점의 신뢰는 재계약의도에 정의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

이러한 선행연구를 참조하여, 사전지원, 사후지원, 지각된 사업성, 커뮤니케이션, 모델해저드 등의 9개의 연구 개념을 주요변수로 설정하였다. 본 연구의 이론적 모형을 도식화하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형



### III. 연구 설계

#### 1. 변수측정

본 연구에서 지원은 Coughlan, Anderson, Stern, and EL-Ansary (2001), 윤지환, 이자형 (2004)의 연구를 참조하여 사전지원은 5개, 사후지원은 총 7개 문항으로 구성하였다. 커뮤니케이션의 측정은 선행연구(한규철, 2007)를 참조하여, 5개 문항으로 구성하였으며, 모델해저드의 측정은 선행연구(Williamson 1975; Gamey and Gedajlovic 1991; 배일현, 박세준, 2005; 염규석, 2006; 지식경제부,상공회의소, 2008)를 참조하여, 총 7개 문항으로 구성하였다. 만족에 대한 측정은 한규철 (2007)의 연구를 참조하여 ‘가맹본부와의 관계에 대해서 전반적으로 만족한다’의 단일 문항으로 설문구성 하였다. 위험지각의 측정은 특히 위험지각의 유형(Jacoby & Kaplan, 1972)을 실무적으로 문제가 되고 있는 부분을 감안하여 7개 문항으로 설문 구성하였고, 신뢰의 측정은 한규철 (2007), Dwyer et al., (1987), Schurr & Ozanne, (1985) 5개 문항으로 측정하였으며, 재계약의도로 측정은 한규철 (2007)의 연구를 참조하여 ‘계약 만료후 현 본부와 재계약 할 것이다’로 측정하였다. 모든 측정문항은 “전혀 아니다”와 “매우 그렇다”까지 7점 척도를 사용하여 설문지를 구성하였다.

#### 2. 표본선정과 자료수집

본 연구와 관련된 항목을 추출하여 자료

의 신뢰성을 높이기 위해서 2차례 예비테스트를 실시하고, 이를 토대로 수정 보완되어 최종 설문지를 완성하였다. 본 연구의 표본이 되는 가맹점들은 샘플로서 가급적 고르게 분포되도록 서울지역과 경기도 등 주로 수도권에 입점 되어있는 대, 중, 소규모의 국내 외식업 프랜차이즈 가맹점이었고, 일부는 부산, 대전지역에서도 조사가 실시되었다. 대상은 외식업소 가맹점으로서 개점한지 3년 이내로 하되 우선 각 프랜차이즈 브랜드 홈페이지를 방문하여 개점 후 3년이 안된 가맹점을 서치(Search)하거나, 가맹본부로 문의하여 협조를 받았다. 총 544부가 배포되고 496매가 회수되었으며, 부실한 설문지를 제외하고 실제분석에는 437매가 사용되었다.

#### 3. 표본의 일반적 특성

본 연구에 대한 표본의 인구 통계적 특성은 다음의 <표 1>와 같다.

### IV. 실증분석과 결과

#### 1. 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구에서 사용된 연구단위들 중 만족과 재계약의도를 제외한 항목들은 모두 다항목으로 측정하여 타당성과 신뢰성을 분석하였다. 각 연구단위들의 Cronbach's  $\alpha$  값은 일반적인 수용기준치인 .60 (Nunnally 1978)을 넘는 것으로 나타났다. 또한, 신뢰

〈표 1〉 표본의 일반적 특성

구분		응답수(명)	비율(%)
성별	남자	258	59.0
	여자	179	41.0
연령	20~39세	146	33.4
	40~59세	278	63.6
	60세 이상	13	3.0
위치	서울	239	54.7
	경기도	130	29.7
	부산	32	7.3
	기타	36	8.2
가맹점 업종형태	한식류	63	14.4
	분식류	59	13.5
	고기관련 육류	89	20.4
	호프와 주류	72	16.5
	치킨류	76	17.4
	제과.제빵류	62	14.2
	커피.음료류	16	3.7

성 분석을 실시한 항목들에 대해 공분산 행렬(covariance matrix)을 이용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 실시하였다. 확인적요인분석에 경우 분석에 사용된 항목들이 많아 외생변수군(사전지원, 사후지원, 지각된사업성, 커뮤니케이션, 모럴해저드)과 내생변수군(위험지각, 신뢰)으로 나누어 분석하였다. 본 연구에 사용된 연구단위 중 만족과 재계약 의도는 신뢰도 분석결과 단일항목으로 구성되어 연구단위별 확인적 요인분석을 실시하지 않았다.

### 1.1 외생변수의 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석

외생변수군에 대한 확인적 요인분석 과정은 요인부하량이 낮은 항목 ( $\lambda < .50$ ) 들을

제거하였는데, 이 과정에서 사전지원 2개 항목(1번, 5번), 지각된 사업성 1개 항목(5번), 모럴해저드 2개 항목(8번, 9번)이 제거되었다. 척도 정제과정을 거친 후 남아있는 항목들로 합성개념 신뢰도(composite construct reliability: CCR)와 평균분산추출(average variance extracted: AVE)을 측정하였다. 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 아래의 <표 2>와 같다.

확인적 요인분석 결과, 합성개념 신뢰도 값은 모든 요인에서 권고수준 .70 이상으로 나타났으며 평균분산추출 값 역시 모든 요인에서 권고수준 .50 이상으로 나타났다. 확인적 요인분석의 적합도는  $\chi^2 = 1152.669$  (df = 340)  $p = .000$ 이며, GFI=.827, AGFI=.794, CFI=.897, RMR=.055, NFI=.860, TLI=

〈표 2〉 외생변수에 대한 요인분석과 신뢰도 분석결과

요인명	변수	평균	표준 편차	요인 부하량	CCR	AVE	α
사전지원	본부는 창업전 가맹점 적격여부에 대해 충분히 심사한다.*	4.487	.954	.483	.762	.517	.669
	본부는 입지/상권분석 지원이 우수하다.	5.112	.713	.648			
	인테리어나 시설배치가 합리적이다.	5.181	.779	.609			
	본부는 개점 전 교육이 우수하다.	5.199	.856	.561			
	본부는 운영매뉴얼 지원이 우수하다.*	4.806	.830	.458			
사후지원	가맹본부는 주문/납품에 대해 신속히 처리한다.	5.087	.996	.598	.891	.543	.908
	가맹본부는 운영상 문제해결에 신속하다.	3.815	.951	.700			
	경영지원을 위해 본부(슈퍼바이저)가 정기적 방문을 한다.	4.510	1.091	.714			
	영업활성화를 위한 정기적 모임이 있다.	3.128	1.152	.741			
	본부가 적극적인 신상품 개발을 한다.	3.481	1.273	.816			
	브랜드 광고, 판촉행사 계획/지원이 우수하다.	3.618	1.283	.886			
	고객관리 지원이 우수하다.	3.584	1.387	.904			
지각된 사업성	음식의 맛과 질이 가격대비 우수하다.	4.368	1.079	.830	.873	.539	.875
	다양한 메뉴를 확보하고 있다.	4.368	.995	.763			
	폭넓은 고객층을 확보하고 있다.	4.522	1.184	.710			
	철저한 상권분석을 통한 수요예측이 가능하다.	4.391	1.094	.687			
	동일상권내 독점권을 보장해준다.*	4.437	1.040	.425			
	경쟁사인 타 프랜차이즈에 비해 원가율이 낮다	3.375	.924	.579			
	매출이 비교적 안정적이다.	3.872	1.441	.929			
커뮤니케이션	가맹점상황에 맞게 커뮤니케이션 방법을 달리하고 있다.	4.364	.879	.762	.886	.608	.877
	본부가 가맹점과 커뮤니케이션을 하는 방식은 다양하다.	4.217	.977	.815			

요인명	변수	평균	표준 편차	요인 부하량	CCR	AVE	$\alpha$
	본부가 제공하는 정보는 신뢰가 간다.	3.707	.889	.754			
	본부가 제공하는 정보는 그 내용이 충분하다.	2.913	1.039	.759			
	커뮤니케이션은 본부와 가맹점간 쌍방향으로 이루어지며 가맹점의 의견도 충분히 반영된다.	3.133	1.109	.776			
모텔 해저드	가맹점전체의 이익보다는 본부이익을 우선시 한다.	4.730	.888	.580	.787	.532	.811
	가맹점에 비용전가가 많고, 자금 운용이 투명치 않다.	3.865	.853	.752			
	시스템전체의 경쟁력향상을 위한 노력이 부족하거나 투자가 비효율적 혹은 취약하다.	3.751	.872	.752			
	기존 가맹점 운영지원보다 수익 창출이 큰 신규가맹점 모집에 더 적극적이다.	4.410	1.295	.631			
	가맹점과 분쟁이나 소송 등 분규가 많다.	2.677	1.024	.606			
	직영점이 없거나 가맹점주가 투자한 가맹점을 본사 직영점이라고 속인다.	2.771	1.255	.587			
	본부 매출확대를 위해 무리한 투자가 필요한 대형매장 창업을 유도하거나 대형 공동창업을 유도한다.	4.179	1.434	.550			
	상권의 침해가 있거나, 상권을 중첩하여 무리한 가맹점 출점을 시도한다.*	3.503	1.311	.370			
	비슷하거나 같은 아이템을 컨셉만 조금 바꾸어 서브브랜드로 출점한다.*	2.865	1.333	.403			

\* 요인분석 과정에서 제거된 항목

.885, RMSEA= .074 으로 나타났다.

### 1.2 내생변수의 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석

다음으로 가맹점 위험지각 및 가맹점 신

뢰에 대한 확인적 요인분석과 신뢰도 분석을 하였다. 가맹점 만족도 및 재계약의도는 단일항목으로 측정되어 분석에서 제외되었다. 분석결과 위험지각 1개 항목(5번)이 낮은 요인부하량으로 제거되었다. 합성개념 신뢰도 값은 모든 요인에서 권고수준 .70을

상회하는 것으로 나타났으며 평균분산추출 값은 모든 요인에서 권고수준 .50 이상으로 나타났다. 확인적 요인분석의 적합도는  $\chi^2 = 347.410$  (df =43) p =.000 이며, GFI=.874,

AGFI=.807, CFI=.945, RMR=.044, NFI= .938, TLI= .929, RMSEA= .127 으로 나타났다. 확인적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 아래의 <표 3>과 같다.

<표 3> 내생변수에 대한 요인분석과 신뢰도 분석결과

요인명	변수	평균	표준편차	요인 부하량	CCR	AVE	$\alpha$
위험지각	총괄적 위험: 빈번한 본부와의 마찰로 가맹점사업의 위험을 느끼고 있다.	3.327	1.385	.889	.907	.620	.932
	성능적 위험: 본사제공 식자재, 메뉴가 소비자 반응이 별로 없다.	3.323	1.182	.861			
	사회적 위험: 운영중인 가맹브랜드나 아이টে에 대한 시장의 이미지가 평가가 점차 부정적으로 바뀌고 있다.	3.371	1.303	.869			
	재무적 위험: 지속되는 경영부실로 상당한 손실이 우려된다.	3.426	1.307	.847			
	신체적 위험: 제공받은 식자재가 품질저하나 물류, 관리상태의 부실로 상할 우려가 있으며 고객에게 신체적 위험을 줄 수 있다. *	2.577	.868	.461			
	심리적 위험: 현재 운영메뉴가 고객 니즈 변화를 따라가지 못하고 있다.	3.627	1.416	.841			
	시간손실 위험: 가맹점 운영이 개선될 소지가 없어 시간손실에 대한 위험을 느끼고 있다.	3.627	1.549	.888			
신뢰	본부에서 제공하는 정보에 대해 신뢰한다.	4.243	1.090	.903	.936	.746	.938
	본부의 사업지원 시스템에 대해 신뢰한다.	4.078	1.112	.894			
	본부의 사업능력에 대해 믿음을 가지고 있다.	3.851	1.100	.866			
	본부는 가맹점에 한 약속은 지킨다.	3.474	.853	.781			
	본부의 경영이념을 잘 알고 있으며 가맹점으로서 사업비전과 목표, 기업가치를 공유하고 있다.	3.970	1.459	.937			

\* 요인분석 과정에서 제거된 항목

〈표 4〉 변수 간 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
사전지원	1								
사후지원	.448**	1							
사업성	.498**	.867**	1						
커뮤니케이션	.415**	.874**	.820**	1					
모럴헤저드	-.221**	-.635**	-.650**	-.615**	1				
만족도	.369**	.824**	.856**	.791**	-.678**	1			
위험지각	-.426**	-.817**	-.878**	-.797**	.757**	-.878**	1		
신뢰	.431**	.855**	.879**	.849**	-.710**	.873**	-.913**	1	
재계약의도	.429**	.852**	.889**	.830**	-.704**	.895**	-.910**	.917**	1
평균	5.164	3.889	4.150	3.667	3.769	4.080	3.450	3.923	4.174
표준편차	.604	.940	.903	.805	.763	1.591	1.208	1.021	1.832

\* p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

### 1.2 상관관계 분석

확인적 요인분석 결과 단일 차원성이 입증된 각 연구변수 별 척도들에 대하여 평균 간 상관관계 분석을 실시하였다. 본 연구에 사용된 측정항목에 대한 연구 개념별 평균과 표준편차 및 상관관계 자료는 위의 <표 4>에서 제시하는 바와 같다. 이들 상관계수의 방향성은 연구 개념과 모두 일치하고 있으며, 유의수준 .01 수준에서 모두 유의한 것으로 나타나고 있다.

## 2. 연구가설의 검정

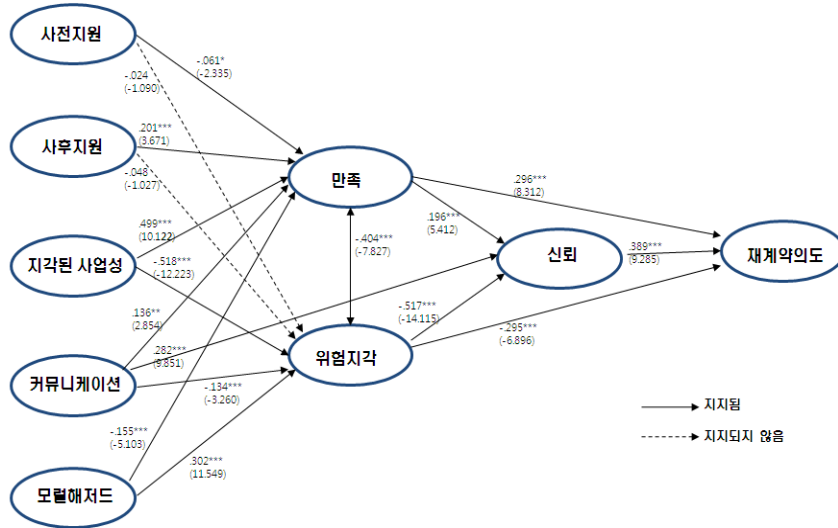
### 2.1 연구모형의 검정

본 연구에서 사용된 데이터가 제시된 전체 연구모델과 얼마나 일치하는지를 살펴보기 위해 연구모델의 적합도 검증결과  $\chi^2$  값이 149.20 (d.f.=10, p<0.01)으로 나타났으며, 적합도 지수는 GFI =.939, AGFI =.725, CFI

=.973, RMR =.032, NFI = .971, TLI = .902 등으로 나타났다. 하지만 AGFI 값등이 기준에 미달하여 M.I (Modification indices)를 통하여 수정모델을 탐색하였다. 수정모델 결과 커뮤니케이션에서 신뢰로 가는 경로 (커뮤니케이션 --> 신뢰)가 추가로 설정되었으며 수정모델의 적합도 지수는  $\chi^2$  값이 61.578 (d.f.=9, p<0.01)으로 나타났으며, 적합도 지수는 GFI =.973, AGFI =.863, CFI =.990, RMR =.019, NFI = .988, TLI = .959 등으로 좋은 적합성을 가지는 것으로 나타났다 <그림 2>.

### 2.2 연구가설의 검정

수정모델을 바탕으로 외식 프랜차이즈 시스템의 선택속성과 커뮤니케이션, 모럴헤저드가 가맹점의 만족, 위험지각과 재계약의도에 미치는 영향에 대한 가설을 검증하기 위하여 분석한 결과는 <표 5>와 같다.



\* p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001, 경로계수(t-값)  
 $\chi^2 = 61.578$ ,  $df = 9$  (p<0.001), GFI= .973, AGFI=.863, CFI= .990, RMR= .019, RMSEA= .116, NFI= .988, TLI= .959

〈그림 2〉 구조모형 분석 결과

〈표 5〉 전체 연구모델

가설	경로	표준화계수	표준오차	t-값	p-값	지지여부
H1	사전지원 → 만족도	-.061	.069	-2.335	.020	지지
H2	사전지원 → 위험지각	-.024	.045	-1.090	.276	기각
H3	사후지원 → 만족도	.201	.093	3.671	.000	지지
H4	사후지원 → 위험지각	-.048	.061	-1.027	.305	기각
H5	지각된 사업성 → 만족도	.499	.087	10.122	.000	지지
H6	지각된 사업성 → 위험지각	-.518	.057	-12.223	.000	지지
H7	커뮤니케이션 → 만족도	.136	.094	2.854	.004	지지
H8	커뮤니케이션 → 위험지각	-.134	.062	-3.260	.001	지지
추가가설	커뮤니케이션 → 신뢰	.282	.036	9.851	.000	지지
H9	모델해저드 → 만족도	-.155	.063	-5.103	.000	지지
H10	모델해저드 → 위험지각	.302	.041	11.549	.000	지지
H11	만족도 → 위험지각	-.404	.018	-7.827	.000	지지
H12	만족도 → 신뢰	.196	.023	5.412	.000	지지
H13	만족도 → 재계약의도	.296	.041	8.312	.000	지지
H14	위험지각 → 신뢰	-.517	.031	-14.115	.000	지지
H15	위험지각 → 재계약의도	-.295	.065	-6.896	.000	지지
H16	신뢰 → 재계약의도	.389	.075	9.285	.000	지지

**(1) 사전지원이 가맹점 만족과 위험지각에 미치는 영향에 대한 가설검정**

가설 H1 검정결과, 프랜차이즈 본사의 사전지원이 가맹점 만족에 영향을 미치는 경로계수( $\gamma_1$ )는  $-.061(t = -2.335)$ 로 가설 H1은 지지되었다. 가설 H2 검정결과, 프랜차이즈 본사의 사전지원이 가맹점 위험지각에 영향을 미치는 경로계수( $\gamma_2$ )는  $-.024(t = -1.090)$ 로 가설 H2는 기각되었다.

**(2) 사후지원이 가맹점 만족과 위험지각에 미치는 영향에 대한 가설검정**

가설 H3 검정 결과, 프랜차이즈 본사의 사후지원이 가맹점 만족도에 영향을 미치는 경로계수( $\gamma_3$ )는  $.201(t = 3.671)$ 로 가설 H3은 지지되었다. 가설 H4 검정 결과, 프랜차이즈 본사의 사후지원이 가맹점 위험지각에 영향을 미치는 경로계수( $\gamma_4$ )는  $-.048(t = -1.027)$ 로 가설 H4는 기각되었다.

**(3) 지각된 사업성이 가맹점 만족과 위험지각에 미치는 영향에 대한 가설검정**

가설 H5 검정 결과, 프랜차이즈 본사의 지각된 사업성이 가맹점 만족도에 영향을 미치는 경로계수( $\gamma_5$ )는  $.499(t = 10.122)$ 로 가설 H5는 지지되었다. 가설 H6 검정 결과, 프랜차이즈 본사의 지각된 사업성이 가맹점 위험지각에 영향을 미치는 경로계수( $\gamma_6$ )는  $-.518(t = -12.223)$ 로 가설 H6은 지지되었다.

**(4) 커뮤니케이션이 가맹점 만족과 위험지각에 미치는 영향에 대한 가설검정**

가설 H7 검정 결과, 프랜차이즈 본사와의 커뮤니케이션이 가맹점 만족도에 영향을 미치는 경로계수( $\gamma_7$ )는  $.136(t = 2.854)$ 으로 가

설 H7은 지지되었다. 가설 H8 검정 결과, 프랜차이즈 본사와의 커뮤니케이션이 가맹점 위험지각에 영향을 미치는 경로계수( $\gamma_8$ )는  $-.134(t = -3.260)$ 로 가설 H8은 지지되었다. 추가가설 검정 결과, 프랜차이즈 본사와의 커뮤니케이션이 가맹점 신뢰에 영향을 미치는 경로계수( $\gamma_9$ )는  $.282(t = 9.851)$ 로 가설 H9는 지지되었다.

**(5) 모럴헤저드가 가맹점 만족과 위험지각에 미치는 영향에 대한 가설검정**

가설 H9 검정 결과, 프랜차이즈 본사의 모럴헤저드가 가맹점 만족도에 영향을 미치는 경로계수( $\gamma_{10}$ )는  $-.155(t = -5.103)$ 로 가설 H9은 지지되었다. 가설 H10 검정 결과, 프랜차이즈 본사의 모럴헤저드가 가맹점 위험지각에 영향을 미치는 경로계수( $\gamma_{11}$ )는  $.302(t = 11.549)$ 로 가설 H10은 지지되었다.

**(6) 만족과 위험지각의 상호 영향에 대한 가설 검정**

가설 H11 검정결과, 가맹점의 만족과 가맹점의 위험지각은 상호 영향을 미치는 상관계수( $\rho_1$ )는  $-.404(t = -7.827)$ 로 가설 H11는 지지되었다.

**(7) 만족이 신뢰 및 재계약 의도에 미치는 영향에 대한 가설검정**

가설 H12 검정결과, 가맹점의 만족이 가맹점 신뢰에 영향을 미치는 경로계수( $\beta_1$ )는  $.196(t = 5.412)$ 로 가설 H12은 지지되었다. 가설 H13 검정결과, 가맹점의 만족이 가맹점 재계약 의도에 영향을 미치는 경로계수( $\beta_2$ )는  $.296(t = 8.312)$ 으로 가설 H13은 지지되었다.



**(8) 위험지각이 신뢰 및 재계약 의도에 미치는 영향에 대한 가설 검증**

가설 H14 검증결과, 가맹점의 위험지각이 가맹점 신뢰에 영향을 미치는 경로계수( $\beta_3$ )는  $-0.517(t = -14.115)$ 로 가설 H14는 지지되었다. 가설 H15 검증결과, 가맹점의 위험지각이 가맹점 재계약 의도에 영향을 미치는 경로계수( $\beta_4$ )는  $-0.295(t = -6.896)$ 으로 가설 H15은 지지되었다.

**(4) 신뢰가 재계약 의도에 미치는 영향에 대한 가설 검증**

가설 H16 검증결과, 가맹점의 신뢰가 가맹점 재계약 의도에 영향을 미치는 경로계수( $\beta_5$ )는  $0.389(t = 9.285)$ 으로 가설 H16은 지지되었다.

## V. 결론

### 1. 연구요약 및 시사점

본 연구는 프랜차이즈 본사의 선택속성으로서 사전지원, 사후지원, 지각된 사업성과, 가맹본부와 가맹점의 커뮤니케이션, 가맹본부의 모럴헤저드 등 외생변수가 매개변수인 가맹점의 만족과 위험지각에 미치는 영향을 분석하고, 이들 매개 변수가 다시 신뢰와 결과변수인 재계약의도에 미치는 영향관계를 분석하였다.

기존의 연구들과 차별점으로 프랜차이즈 시스템의 현실적인 비즈니스 특성을 고려하여, 가맹본부의 가맹점에 대한 지원을 개점 전 지원인 사전지원으로, 개점 후 지원인 사후지원으로 구분하였고, 가맹점이 실제

사업운영 과정에서 느끼는 가장 중요한 지각된 사업성, 그리고 가맹본부와 가맹점의 쌍방향성의 커뮤니케이션 정도, 또 가맹본부의 모럴헤저드를 연구모델에 설정하여 가맹점 만족, 위험지각, 신뢰, 재계약의도 등의 관계를 실질적 관점에서 조사한 점이라고 할 수 있다. 본 연구에서 제시된 연구가설에 대한 실증 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가맹본부의 사전지원과 사후지원은 가맹점 만족에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설은 모두 지지되었다. 따라서 가맹본부의 가맹점에 대한 사전지원과 사후지원은 프랜차이즈 사업의 중요 요소로서, 가맹본부는 사업지원 시스템의 안정적 구축과 운영이 중요하다는 것이 입증되었다. 둘째, 가맹점의 지각된 사업성이 가맹점 만족에 정의 영향을 미치고 위험지각에 부의 영향을 미칠 것이라는 가설이 지지되었다. 지각된 사업성은 현실적으로 가맹점 만족에 영향을 미치는 중요 요소로서, 부가가치가 높고, 안정적 가맹점 사업구조를 추구하는 현실적 비즈니스 모델의 개발과 운영이 절대적으로 필요하다는 것을 알 수 있다. 셋째, 커뮤니케이션이 가맹점 만족과 신뢰에 정의 영향을 주고, 위험지각에 부의 영향을 미친다는 가설이 지지되었다. 즉 가맹본부와 가맹점의 쌍방향성 커뮤니케이션과 가맹본부의 신뢰할 수 있는 정보제공, 커뮤니케이션의 질과 양은 프랜차이즈 사업의 중요 요소임이 입증되었다.

넷째, 가맹본부의 모럴헤저드가 가맹점 만족에 부의 유의적인 영향을 미치고 위험지각에 정의 영향을 미친다는 가설은 모두 지지되었다. 이에 따라 가맹본부의 도덕성

문제는 현실적으로 프랜차이즈 시스템에서 중요한 이슈임을 알 수 있게 되었다. 다섯째, 가맹점의 만족이 신뢰를 통해 재계약의도에 정의 영향을 미치고 위험지각에는 부의 영향을 미친다는 가설이 지지되었으며, 위험지각이 신뢰와 재계약의도에 부의 영향을 미친다는 가설이 모두 지지되었다. 따라서 가맹점의 만족이 프랜차이즈 사업에서 장기지향성의 핵심요소이며, 가맹점이 만족이 충족되지 않았을 때, 가맹점은 사업의 위험을 지각하는 것으로 파악되었다. 여섯째, 신뢰가 재계약의도에 정의 영향을 미친다는 가설이 지지되었다. 따라서 프랜차이즈 가맹본부가 장기지향성을 위하여서는, 가맹점의 신뢰확보가 절대적이며, 이를 위해서는 가맹점을 사업 파트너로서의 관점에서 신뢰확보를 위한 충분한 사업적, 정책적 배려가 필요할 것이다.

본 연구의 시사점으로서, 가맹본부는 프랜차이즈 사업을 운영함에 있어 현실적으로 취약한 사후지원의 수익모델 개발과 적극적 운영을 통하여 가맹점과 장기적 파트너 관계를 지향할 필요가 있다. 특히 지속적인 사업의 경쟁력 확보를 위해 신상품 개발과 고객과의 접점인 가맹본부가 직접투자한 안정적 직영점 운영을 통해 고객의 니즈변화와 신상품 론칭 테스트를 실시하고, 부가가치가 높은 상품개발에 매진해야 할 것이다. 또한 가맹본부 이익위주의 모럴해저드식 경영방식은 장기적으로 가맹본부나 가맹점에 있어서 서로 도움이 되지 않을 것이다. 또 취약한 사업구조를 탈피하고 건실한 사업시스템을 운영하되 창조적 비즈니스 모델 개발과 경쟁력 향상으로 지속적인 비전을 가져야 될 것이다.

취약한 경쟁력을 극복하기 위해서 건실한 사업시스템을 갖추고, 폐쇄적인 사업구조에서 탈피하여 경영을 투명화하고 경쟁력 향상을 위한 연구개발에 대한 투자나 변화 관리에 능동적으로 대처할 필요가 있다. 특히 단순 모방성 기업시스템을 지양하고 창조적 아이템개발을 지향하여야 할 것이다. 또한 무분별한 브랜드의 문어발식 확장에서 벗어나 가맹점 사후관리에 만전을 기하여 분쟁을 지양하고, 이를 통해 프랜차이즈 기업에 대한 불신을 해소하고, 우수 인력의 양성을 적극적으로 추진할 때, 프랜차이즈 산업은 개인적인 사업성공은 물론, 기업차원에서, 또 고용창출 등 국가 기간산업으로 발전하여 공동의 이익과 사회적 기업으로 장기적으로 발전할 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

위와 같은 이론적 및 실증분석 결과에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있으며, 이에 따라 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 국내 외식업종 프랜차이즈에 한정하여 조사를 하였다. 이에 따라 연구결과를 전체 프랜차이즈 산업으로 일반화하여 확대 해석하는데는 무리가 있다. 따라서 향후에는 정보통신, 제조업, 서비스 유통 등 기타 비 외식업종 전체를 대상으로 확대하여 연구를 실시할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 주로 수도권지역에서 개점한지 3년 이내로 현재 영업중인 가맹점을 대상으로 한정하여 조사하였으나, 본문에서 지적한 바와 같이 향후에는 교환경로 상대

방인 가맹본부의 입장에서조차 조사를 할 필요가 있을 것이다. 이를 통해 산업전체의 문제점을 파악하여 공동의 번영을 추구하는데 기여할 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 가맹점 지원 시스템을 사전과 사후지원으로 구분하여 분석하였으나, 외식업종에 한정하였으므로 아직도 구체적으로 부족한 부분이 많이 있다. 특히 실제 프랜차이즈 사업현장에서는 사후지원의 중요성이 다른 무엇보다 매우 큰 것에 비해 관련 연구가 많이 부족하므로, 향후 연구에서는 이러한 사후지원을 좀 더 확대 분석할 필요가 있다. 이는 프랜차이즈 시스템의 사후지원이 결국 사업의 영속성을 추구할 수 있는 핵심이기 때문이다. 본 연구의 이러한 시사점들은, 결국은 프랜차이즈 산업의 발전에 긍정적인 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대한다.

논문접수일: 2010. 5. 25

게재확정일: 2010. 12. 7

## 참고문헌

- 강동완 (2009), “직영점없는 프랜차이즈 가맹본부가 1천여개”, 이데일리 EFN, 10.26, 인터넷기사자료.
- 구유리, 장동련 (2008), “식음료 스토어의 브랜드 가치 향상을 위한 리인벤팅 전략연구”, 디자인학연구, 21(3), 168-169.
- 배일현, 박세준 (2005), “힘의 불균형 계약관계에서 프랜차이즈 본부의 상호작용 공정성이 가맹점의 몰입, 도덕적 해이 및 지각 성과에 미치는 영향”, 한국마케팅저널, 6(4), (1).
- 변명식 (2008), “가맹사업진흥을 위한 중장기 발전방안 연구”, 지식경제부.
- 송병화, 안성식, 박주연 (2006), “가맹 희망자들의 프랜차이즈 계약체결 선택속성에 관한 차이 연구”, 관광연구, 20(3), 97-117.
- 염규석 (2006), “가맹사업거대(프랜차이즈)분쟁의 유형과 해결방안”, 財産法研究, 23(1), 209-212.
- 윤기열, 허지현 (2002), “외식산업의 프랜차이즈 시스템에 관한 연구”, 외식산업연구, 5(2), 158-140.
- 윤지환, 이자형 (2005), “외식 프랜차이즈 경쟁력 증진을 위한 프랜차이즈 비용구조 전략”, 외식경영연구, 7(2), 84-98.
- 윤홍근 (2001), “국내 외식 프랜차이즈 현황 및 세계화의 문제점”, 155-162.
- 이강원 (2002), “프랜차이즈 가맹선택시의 평가 기준과 만족에 관한연구”, 고려대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 이용기, 임현철, 윤남수 (2005), “외식산업 프랜차이즈 가맹점 만족도에 미치는 도구적 과 관계지향성 요인의 영향”, 한국호텔관광학회, 19, 158-178.
- 이종태, 성민 (2005), “한국 프랜차이즈 산업의 발전과 전망”, 경영사학, 20(1), 56-71.
- 이행순, 이수범 (2006), “외식 프랜차이즈 선택 동기, 지원 서비스, 브랜드 자산이 LMX의 질과 재계약에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 석사학위논문.
- 조규호 (2001), “프랜차이즈 시스템에서 관계적 특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향”, 충북대학교 대학원 박사학위 논문.

- 지식경제부,대한상공회의소 (2008), “2008년 프랜차이즈 현황및 발전방안 연구”, 서울: 한국프랜차이즈협회, 7-280.
- 최서용 (2004), “프랜차이즈 서비스요인이 가맹점주의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 관광대학원.
- 하세나, 김상덕 (2007), “프랜차이즈 시스템 긍정성의 선행요인과 결과요인에 관한 구조방정식 모형분석”, *유통연구*, 13(1), 37-42.
- 한규철 (2007), “외식 프랜차이즈 가맹점 만족의 영향요인에 관한 연구”, 세종대학교 박사학위 논문, 1-49.
- Aldrich, H. & Auster, E. R. (1986), “Even dwarfs started small: Liabilities of age and size and their strategic implications. in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.),” *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Altinay, L. (2006), “Selecting Partners in an international franchise organization,” *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 101-125.
- Anderson, Erin, and Barton Weitz (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8(4), 306-324.
- Anderson J. C. & Narus (1984), “A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship,” *Journal of Marketing*, 48(4), 60-75.
- Bauer, R. A. (1960), “Consumer behavior as risk taking, in dynamic marketing for a changing world. by Hancock,” R.S.(Ed) Chicago: *American marketing association*, 385-400.
- Christopher, M., Schary, P. & Lasen, T. (1979), *Customer Service and Distribution Strategy*, New York: Wiley-Halstead.
- Coughlan, Anne T. Erin Anderson, Louis W. Stern & Adel EI-Ansary (2001), *Marketing Channels*, 6 edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Cox, D. F. & Rich, S. U. (1964), “Perceived risk and consumer decision making the case of telephone shopping,” *Journal of marketing Research*, 1(4), 32-29.
- Dahlstorm, R. & Nygaard, A. (1995), “An Exploratory Invenstigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies,” *Journal of Retailing*, 71(4), New York, University, 336-365.
- Doutt, J. (1984), “Comparative productive performance in fast food retail distribution,” *Journal of Retailing*, 60(fall), 95-110.
- Dwyer, F. R. Schurr, P. H. & Oh, S. (1987), “Developing buyer-seller relationships,” *Journal of Marketing*, 51(2), 10-28.
- Gamey, Mick & Eric Gedajlovic (1991), “Vertical Integration in Franchise Systemns: Agency Theory and Resource Explanations,” *Strategic Management Journal*, 12(1), 602-630.
- Ganesan, Shankar (1994), “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships,” *Journal of Marketing*, 58(2), 1-21.
- Howe, M. C. (2003), “Keys to a successful franchisor-franchisee relationship,”

- Franchising World*, 35(6), 12-19.
- Hunt, S. D. & Nevin, J. R. (1974), "Power in a channel of distribution: source and consequences," *Journal of Marketing Research*, 23(November), 386-392.
- Jacoby, J. & Kaplan, L. B. (1972), "The components of perceived risk, in proceedings of 3rd annual conference of the association for consumer research," *Chicago, Illions*, 380-394.
- Kee, W. & Knox, E. (1970), "Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion," *Journal of Conflict Resolution* 14, 355-370.
- Knight, R. M. (1986), "Franchising from the franchisor and franchisee points of view," *Journal of small Business Management*, 32(July), 7-16.
- Lewis, M. C. and D. M. Lambert (1991), "A Model of channel Member Performance. Dependence. and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 67,(Summer) 202-225.
- Lorelle, F. (2001), "Causes of disruption to franchise operations," *Journal of Business Research*, 54, 227-229.
- Lusch, R. F. (1976), "Franchisee satisfaction: Causes and consequences," *International Journal of Physical Distribution*, 7(3), 126-141.
- Mohr, J. J. & Nevin, J. R. (1990), "Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective," *Journal of Marketing*, 54(4), 32-56.
- Morgan, R. & Hunt, S. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 17-41.
- Norton, Seth W. (1988), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form," *Journal of Business*, 61, 195-219.
- Oliver, L. Richard (1999), "Whence Consumer Loyalty?," *Journal of Marketing*, 63, 32-45.
- Oxenfeldt, Alfred R. and Anthony O. Kelly (1969), "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?," *Journal of Retailing*, 44, 67-90.
- Parsa, H. G. (1996), "Franchisor-Franchisee Relationships in Quick-Service-Restaurant Systems," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(June), 41-50.
- Schurr, P. H. & Ozanne, J. L. (1985), "Influence on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness," *The Journal of Consumer Research*, 11(4), 936-954.
- Shane, S. A. (1998), "Communications Making New Franchise Systems Work," *Strategic Management Journal*, 19, 695-708.
- Stern, L. W, & El-Ansary, A. I. (1988), *Marketing Channels*, Prentice-Hall International Editions.
- Stock, James R. and Douglas M. Lambert (2000), "Strategic Management," 4th eds., *Irwin/McGraw-Hill*.
- Watson, A., Stanworth, J., Healeas, S., Purdy, D. & Stanworth, C. (2005), "Retail

franchising: An intellectual capital perspective," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 22-32.

Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.

Yabas, U. and G. Habib (1987), "Correlates of Franchisee Satisfaction: The Case of Saudi Car Dealers. International," *Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 17, 44-57.

# The Study on the Influence of Selection Characteristics of Franchise System, business possibility, Communication, Moral Hazard on Franchisee's Perceived Risk, and Recontracting Intention in the Food Service Franchise Industry

Yu, Jong-Pil\*  
Lee, In-ho\*\*

## Abstract

## I. Introduction

This study is to examine the structural relationships among exogenous variable (preliminary and post-support, franchisee's perceived business possibility, communication, moral hazard), the mediated variables(satisfaction, perceived risk, trust) and dependent variable(recontracting intention) in the food service franchise industry context. More specifically, this study has considered some realistic characteristics factors influencing satisfaction, perceived risk and trust between franchisors and franchisees and their further recontracting intention from the perspective of a practical approach.

In this study, 437 data has been collected and used for the SPSS and AMOS analysis. The data were analyzed with structural equation modeling. Since the result of the overall model analysis demonstrated a good fit, we could further analyze our data.

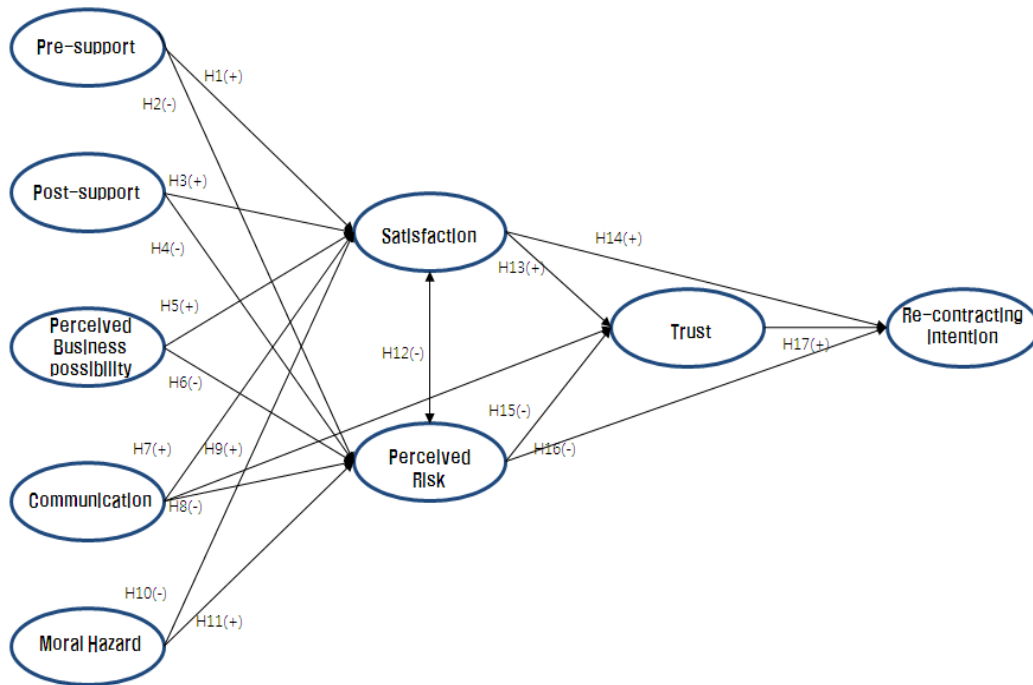
---

\* Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Sejong University

\*\* Ph.D, CEO, Institute of Start Up Business, Changupe.com

## II. Research Model

This study is to examine the structural relationships among preliminary and post-support by franchisor, franchisee's perceived business possibility, and communication, moral hazard, has on effect on franchisee's satisfaction, perceived risk, trust and recontracting intention in the food service franchise industry context.



〈Figure 1〉 Research Model

Hypotheses are as following (Stern & EL-Ansary 1988; Oliver, 1997; Kee & Knox, 1970; Moorman, Deshpande & Zaltman, 1993; Perron, 1998; Zaheer, McEvily, Perrone, 1998).

- H1: Preliminary-support by franchisor has on positive effect on franchisee's satisfaction
- H2: Preliminary-support by franchisor has on negative effect on franchisee's perceived-risk.
- H3: Post-support franchisor has on positive effect on franchisee's satisfaction



- H4: Post-support franchisor has on negative effect on franchisee's perceived risk.
- H5: Perceived business possibility has on positive effect on franchisee's satisfaction.
- H6: Perceived business possibility has on negative effect on franchisee's perceived risk.
- H7: Communication has on positive effect on franchisee's satisfaction.
- H8: Communication has on negative effect on franchisee's perceived risk.
- H9: Communication has on positive effect on franchisee's trust.
- H10: Moral hazard has on negative effect on franchisee's satisfaction.
- H11: Moral hazard has on positive effect on franchisee's perceived risk.
- H12: franchisee's satisfaction and perceived risk has on negative effect each other.
- H13: franchisee's satisfaction has on positive effect on trust.
- H14: franchisee's satisfaction and recontracting intention has on positive effect each other
- H15: franchisee's perceived risk has on negative effect on trust.
- H16: franchisee's perceived risk has on negative effect on recontracting intention.
- H17: franchisee's trust has on positive effect on recontracting intention.

### III. Result and Implication

We examined franchisee who have food service stores for samples of this study. The data were analyzed with structural equation modeling using path analysis. The result of the overall model analysis appeared as following:  $\chi^2 = 61.578$  (d.f.=9,  $p < 0.01$ ), CFI = .990, GFI = .973, AGFI = .863, RMR = .019, RMSEA = .116, NFI = .988, TLI = .959

〈Table-1〉 Hypothesis test

	Hypothesis	Standardized Coefficient	Standard Error	t-value	p-value	Resulted
H1	Preliminary support → satisfaction	-.061	.069	-2.335	.020	<b>supported</b>
H2	Preliminary support → perceived risk	-.024	.045	-1.090	.276	rejected
H3	Post support → satisfaction	.201	.093	3.671	.000	<b>supported</b>
H4	Post-support → perceived risk	-.048	.061	-1.027	.305	rejected

Hypothesis		Standardized Coefficient	Standard Error	t-value	p-value	Resulted
H5	Perceived business possibility → satisfaction	.499	.087	10.122	.000	<b>supported</b>
H6	Perceived business possibility → perceived risk	-.518	.057	-12.223	.000	<b>supported</b>
H7	Communication → satisfaction	.136	.094	2.854	.004	<b>supported</b>
H8	Communication → perceived risk	-.134	.062	-3.260	.001	<b>supported</b>
H9	Communication → trust	.282	.036	9.851	.000	<b>supported</b>
H10	Moral hazard → satisfaction	-.155	.063	-5.103	.000	<b>supported</b>
H11	Moral hazard → perceived risk	.302	.041	11.549	.000	<b>supported</b>
H12	satisfaction ↔ perceived risk	-.404	.018	-7.827	.000	<b>supported</b>
H13	satisfaction → trust	.196	.023	5.412	.000	<b>supported</b>
H14	satisfaction → recontracting intention	.296	.041	8.312	.000	<b>supported</b>
H15	perceived risk → trust	-.517	.031	-14.115	.000	<b>supported</b>
H16	perceived risk → recontracting intention	-.295	.065	-6.896	.000	<b>supported</b>
H17	trust → recontracting intention	.389	.075	9.285	.000	<b>supported</b>

The findings can be summarized as follows: First, preliminary and post support of franchisor, perceived business possibility and communication positively influence to franchisee's satisfaction. Second, moral hazard of franchisor has negatively influence to franchisee's satisfaction and positively influence to perceived risk. Third, franchisee's satisfaction and trust has positively influence to recontracting intention. Fourth, franchisee's perceived risk has negatively influence to trust and recontracting intention. We can concluded that franchisor's preliminary and post support of franchisor, perceived business possibility and communication may be considered as the important factors influence to franchisee's satisfaction. Moral hazard has become a focused issue in franchise industry. Finally, the managerial implication has been stated as followings: First, in the process of building a systematic industry support franchise system and developing a creative business model, franchisee's stable profitability should be considered as the first important factor. The franchisee's trust to franchise may become

a dominant factor that influence the business expansion of franchisor. Second, franchisor should communication with their franchisees and deal with the realistic difficulties faced by them with an effort. Third, the franchisor should achieve a synergy effect by utilizing the win-win strategy. The moral hazard strategy that achieving the profit through franchisee's damage will not be inadvisable to franchisor. Then the long-term oriented development and profitability can be maintained. To do so, the franchise industry may break away from the traditional business structure to improve management transparency and competitiveness on investment and organizational changing management. The conflict between franchisor and franchisee also can be reduced and big success can be achieved in the franchise industry.

Key Words : preliminary-support, post-support, perceived business possibility, communication, moral hazard, satisfaction, perceived risk, trust, recontracting intention