

## 외식 프랜차이즈 가맹본부의 관리 및 지원정책과 가맹점 사업자의 경영자적 특성이 양자간 관계와 가맹점의 만족에 미치는 영향에 관한 연구

서 상 윤\*  
장 재 남\*\*

\*\*\*\*\*

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간의 관계에 주안점을 두고, 가맹본부와 가맹점사업자의 특성이 신뢰와 몰입과 같은 양자간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 이러한 신뢰와 몰입이 재계약의도가 포함된 가맹점의 만족에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 특히 현재와 같이 시장의 불확실성이 높은 상황에서 시장 불확실성 요인이 가맹본부 및 가맹점 사업자의 특성과 신뢰 및 몰입과의 관계에 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대해서도 살펴보고자 하였다. 연구결과 가맹본부의 특성 가운데 가맹본부의 표준화관리는 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰와 몰입을 저해시키는 것으로 나타났고, 가맹본부의 지원은 가맹점의 신뢰와 몰입을 높이는 것으로 나타났다. 그러나 가맹본부의 가맹점에 대한 통제와 인센티브 정책은 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰 및 몰입에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 가맹점사업자의 특성 가운데는 가맹점의 건전한 재무상태와 기업이 정신이 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입을 높여주는 것으로 나타났다. 그러나 가맹점사업자의 우수한 사업능력은 오히려 가맹본부에 대한 몰입을 감소시키는 것으로 나타났다. 그리고 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입은 가맹본부에 대한 만족을 높여주어 재계약의도를 높이는 것으로 나타났다. 추가적으로 시장 불확실성에 따라 가맹점사업자의 특성이 본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 효과가 차이가 있을 것으로 생각하였으나, 불확실성의 인식정도에 따라 가맹점사업자의 특성이 미치는 효과는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 가맹본부가 지속적으로 성장 발전하기 위해서 가맹점에게 시설투자나 마케팅 비용부담을 전가하여 가맹점으로부터 수익을 강제적으로 얻으려 하기 보다는 가맹점의 영업활동이 잘 될 수 있도록 가맹본부가 가맹점을 적극적으로 지원을 해줌으로써 가맹점의 수익이 가맹본부의 수익으로 연결될 수 있게 하는 것이 양자의 발전을 위해 더욱 바람직한 방향임을 보여주는 결과라 할 수 있을 것이다.

주제어: 프랜차이즈 본부의 특성, 프랜차이즈 가맹점 사업자의 특성, 신뢰, 몰입, 만족, 재계약의도

\*\*\*\*\*

\* 제1저자, 경희대학교 경영대학 강사, 경영학박사(syseo@khu.ac.kr)

\*\* 교신저자, 프랜차이즈 산업연구원장, 경영학박사(j7014@hanmail.net)

## I. 서론

프랜차이즈사업의 특징은 가맹본부와 자본을 달리하는 독립사업자인 가맹점사업자가 서로 협력하는 형태로써, 본부와 가맹점사업자 간에는 계약된 범위 내에서만 서로 통제하거나 요구를 할 수 있다. 프랜차이즈 시스템은 가맹본부가 구축한 시스템을 통해 경쟁력 있는 상품을 개발하여 프랜차이즈 가맹점에 공급하여 줌으로써 창업자의 실패에 대한 위험부담을 줄여주고, 본부에서 일괄적으로 영업, 광고, 판촉활동 등을 지원하므로 그 마케팅 효과를 증대 시킬 수 있는 장점을 가지고 있다. 또한 가맹점은 가맹점에 필요한 설비와 도구들을 유리한 조건으로 구비할 수 있고 대량구입에 따른 경비절감효과와 안정된 품질의 제품을 공급받을 수 있다는 장점을 가지고 있다. 이외에도 다양한 장점들로 인하여 프랜차이즈는 사업의 경험이 없는 초보자들도 쉽게 창업에 참여할 수 있는 손쉬운 방법으로 소개되어 왔다.

그러나 이러한 장점 외에 가맹본부의 가맹점에 대한 불필요한 시설투자 및 내부 인테리어 리모델링 강요와 마케팅비용에 대한 공동부담, 동일 상권내 복수 가맹점 허가로 인하여 그 피해가 가맹점사업자들에게 돌아가고 있으며, 이로 인하여 폐점 또는 재계약을 거부하는 사례가 빈번히 발생하고 있다. 국내 프랜차이즈 가맹점의 신규 개점 및 폐점 현황을 살펴보면 상당히 많은 가맹점이 새로 개점되는 동시에 계약종료 내지는 폐점되고 있다는 사실을 알 수 있다(장재남·안성식·이훈영 2010).

가맹본부 입장에서는 신규 가맹점이 늘어

날 수록 가맹비, 인테리어 공사비, 시설 및 재료공급으로 인한 수익이 증가하겠지만, 유사한 업종간의 경쟁과열과 점포수 증가에 따른 영업지역의 중복으로 인해 가맹점 운영은 어려움을 겪게 되고 결국은 문을 닫게 되는 일이 발생하게 된다. 따라서 가맹점사업자와 가맹본부가 지속적으로 성장하고 발전하기 위해서는 신규점포 개점도 중요하지만 기존 가맹점사업자와의 관계유지를 통한 재계약 성사가 양자 간의 발전을 위해 바람직한 방향이라 할 수 있겠다. 이러한 측면에서 프랜차이즈 가맹점과 본부간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 요인들에 관해 살펴보는 것은 프랜차이즈 산업의 발전과 국민들의 안전한 일자리 창출 측면에서도 중요한 연구가 될 것으로 생각된다. 물론 프랜차이즈 가맹점과 가맹본부간의 관계에 영향을 줄 수 있는 요인들에 관한 연구는 국내외의 많은 학자들에 의해 연구가 이뤄져 왔다. Altinay & Brookes(2012)은 프랜차이즈 파트너십의 발전에 영향을 미치는 요인들에 대해 연구하였고, Dickey, McKnight, & George(2007)는 프랜차이즈 조직에 있어서 신뢰가 미치는 영향에 대해 조사하였다. 특히 신뢰가 프랜차이즈 업체의 태도에 미치는 영향에 대해 연구하면서 업체의 태도를 가맹본부에 대한 만족과 일체감, 본부의 지도에 대한 이행, 그리고 관계의 질에 대해 미치는 영향에 대해 연구하였다. 그리고 Frazer, Weaven, Giddings, & Grace(2012)는 양자간의 갈등 발생원인에 대해 규명하고자 하였으며, Wright, & Grace(2011)는 프랜차이즈 시스템에 있어서 신뢰와 몰입의 역할에 대해 연구하면서 가맹본부와 가맹점간에 투명하고 지속적인 커뮤니케이션이 부재하는 경우 신뢰와 몰입이 제한된다고 하였다. 이와 같이 프랜차이즈 본부

와 가맹점간의 관계에 대한 연구는 최근 까지 지속적으로 이뤄지고 있으며, 주로 양자간의 신뢰와 갈등에 초점을 두고 연구가 진행되어 왔다.

이러한 신뢰와 갈등은 계약에 의해 사업이 운영되는 프랜차이즈 산업의 특성상 재계약 의도에 중대한 영향을 미치게 된다. 가맹본부 입장에서는 신규 가맹점의 창출 뿐 만 아니라 기존 가맹점의 유지를 위해서도 재계약이 중요하며, 또 프랜차이즈 창업을 준비하는 예비 창업자들은 프랜차이즈업체를 선택시 기존 가맹점들의 재계약율이 어느 정도인지를 보고 프랜차이즈 가입시 중요한 판단기준으로 삼기도 하고 있다. 이를 반영하여 재계약율과 이탈율은 프랜차이즈 본부의 건전성을 평가하는 중요지표로 활용되고 있다(이훈영 2011). 따라서 프랜차이즈 가맹점과 본부간의 관계 뿐 만 아니라, 프랜차이즈 가맹점의 가맹본부에 대한 만족과 더불어 재계약의도에 영향을 주는 요인에 살펴보는 것은 프랜차이즈 산업의 발전과 육성을 위해 매우 의미있는 연구라 할 수 있겠다. 물론 프랜차이즈 가맹점의 재계약 의도에 영향을 주는 요인들에 대해서는 다양한 연구가 이뤄져 왔다(신창훈·김을성·김철민 2000; 김소영 2003; 김하운 2007). 특히 프랜차이즈 사업에서는 신규 가맹점의 모집 만큼이나 재계약이 중요한데 이러한 재계약은 프랜차이즈 가맹점과 본부와 의 상호신뢰와 만족을 통해 형성이 된다. 그러나 기존 연구들은 신뢰와 만족의 영향요인으로 가맹본부의 특성과 가맹점의 유무형적 특성을 중점으로 살펴보고 있다. 또한 시장환경이 급변하고 불확실성이 높은 시장 환경 하에서는 신속하고 정확한 의사결정과 시기적절한 시장 대응능력이 요구되어 진다. 따라서

불확실성이 높은 시장환경에서는 경영자의 능력이 중요한 역할을 하는데, 아직 프랜차이즈 사업자의 특성이 양자간의 관계와 만족 및 재계약의도에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서는 연구가 이뤄지지 않아 본 연구에서는 이러한 가맹점사업자의 특성이 가맹점과 본부간의 관계와 재계약의도에 어떠한 영향을 미칠지에 대해 연구하고자 하였다. 특히 현재와 같이 시장의 불확실성이 높은 상황에서 시장 불확실성 요인이 가맹본부 및 가맹점 사업자의 특성과 신뢰 및 몰입과의 사이에 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대해 살펴보는 것은 가맹본부의 시장대응전략 차원에서도 시사점을 제시하여 줄 수 있는 연구가 될 것이다.

따라서 본 연구에서는 지금까지의 가맹점 성과에 영향을 미치는 요인들에 대한 기존 연구를 바탕으로 가맹본부 및 가맹점사업자의 특성 요인을 추출하고 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 살펴보고 이 신뢰와 몰입이 가맹본부에 대한 만족과 재계약의도에 미치는 영향에 대해서도 살펴보고자 한다. 구체적으로 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점사업자 관계간의 재계약 성과에 영향을 미치는 요인들을 가맹본부 특성, 가맹점사업자의 특성, 관계적 특성으로 분류하여 이들이 어떻게 만족 및 재계약에 영향을 미치고 있는지를 분석하였고, 환경적 불확실성에 따라 이들 간의 영향관계가 어떻게 달라지는지도 파악해 보고자 하였다.

이러한 연구 의도는 가맹점사업자의 가맹본부에 대한 만족도 연구에서 더 나아가 현재와 같은 불확실한 경영환경 하에서 향후에 가맹본부와 재계약을 하여 동반자적 입장에서 사업을 계속 진행하려는 의지정도를 반영한 연구라고 하겠다. 또한 기존연구에서는 가맹

점의 성과에 영향을 주는 요인들에 초점을 맞춰 좋은 입지와 가맹점사업자의 도전적인 기업가 정신이 가맹점의 성공요인에 긍정적 요인으로 작용한다고 하였다(Fenwick & Strombom 1997). 이종철(2003)은 프랜차이즈의 성공과 실패는 가맹점의 매출에 달려 있고 가맹점의 성공은 가맹점사업자의 자질에 달려 있다고 지적하고 있다. 특히 가맹점사업자의 고객만족 관리 및 점포운영 능력배양을 위한 본부의 교육과 지원정도는 가맹점의 성공에 매우 중요한 요인이라 지적하였다. 박윤재 외(2004)는 프랜차이즈 가맹점의 기업가 자질은 성과에 긍정적 영향을 주고, 가맹본부의 마케팅 능력은 성과에 유의한 영향을 준다고 하였다. 그러나 과거와는 달리 최근처럼 시장환경이 급변하는 상황에서는 가맹점사업자의 높은 기업가정신과 사업화능력과 같은 특성이 가맹본부와의 관계에 미치는 영향이 이전과는 차이가 있을 것으로 생각하였고, 따라서 시장불확실성에 따라 가맹점사업자의 특성이 미치는 영향도 차이가 있을 것으로 생각하였다.

다음 절에서는 이렇게 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 영향을 줄 것으로 생각되는 가맹본부와 가맹점사업자의 특성에 대해 살펴보고, 이들 간의 관계를 가설로 설정한 후, 실증분석에서는 200여개 가맹점사업자를 대상으로 받은 설문을 바탕으로 이들 간의 관계를 분석해보고자 한다. 그리고 마지막 장에서는 실증분석결과를 바탕으로 한 결론과 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 고찰 및 가설설정

### 1. 프랜차이즈 본부의 특성

프랜차이즈에서 가맹본부가 가맹점사업자에게 제공하는 지원은 개점 전 지원과 개점 후 지원으로 나뉘는데, 개점 전 지원은 프랜차이즈 적격여부를 알아보는 선발, 입지선정 및 기획, 개점 전 교육으로 구분되고, 개점 후 지원에는 운영과 통제, 마케팅, 자본금 조달 지원으로 구분된다(윤기열·허지현 2002).

가맹본부들은 프랜차이즈 가치를 높이고 유지하기 위하여 가맹점들에게 다양한 지원 서비스를 제공한다. 이러한 지원은 주로 마케팅믹스를 중심으로 제품지원, 광고 및 홍보지원, 교육 및 훈련, 정보지원 등과 같은 물류외적 지원과 생산지에서 소비지까지 완제품, 원자재, 중간재의 이동 및 보관을 효율적으로 수행하기 위한 물류적 지원활동으로 구분할 수 있다(김동환·김경현 2010).

프랜차이즈에 있어 “통제”는 일반적으로 점포의 디자인이나 직원의 복장, 영업시간에 대한 요구, 생산방법과 회계관행, 가맹점의 참여나 재정지원을 요하는 판촉활동, 입지나 영역에 대한 제한 등이 있다(윤선희 1998).

외식 프랜차이즈에서 각 점포의 운영현황을 점검하고 관리하는 것은 표준화를 위해 필요한 과정이며, 이러한 표준화를 위하여 가맹본부는 표준화 과정과 일관성 유지 여부를 측정하기 위하여 현장감사와 미스터리 쇼핑, 가맹점들간의 감시라는 통제방법을 사용하고 있다. 이자형(2005)은 가맹본부의 통제와 지원이 가맹점의 동일성 유지에 미치는 영향을 연구하면서 현장감사, 암행구매, 경영성과 관

리, 가맹점들 간의 감시가 동일성 유지수준에 영향을 미친다고 하였다

Stern & El-Ansary(1988)은 본부가 계속적으로 제공하는 서비스 지원이 성과에 미치는 영향을 연구하였고, Hoffman & Preble(1991)은 조직 관리와 운영지침의 표준화가 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 Smith(1993)는 의사소통, 훈련, 문제해결 또는 지원 등이 미치는 영향을 연구하였고, Morgan & Hunt(1994)는 전반적인 본부의 지원이, 그리고 김상덕, 오세조(2007)은 본부의 교육훈련 및 정보제공과 보상 등이 성과에 미치는 영향을 연구하였다.

프랜차이즈의 특성인 서비스제공, 기회제공, 정보교환, 광고 등 프랜차이즈 본사의 지속적인 지원이 커지면 가맹점의 영업성고가 증대된다는 연구결과들을 고려해 볼 때, 본사의 지속적인 지원은 가맹점의 신뢰와 몰입을 높여 줄 것으로 생각해 볼 수 있다. 따라서 가맹본부의 다양한 활동들, 즉 가맹점에 대한 지원, 인센티브, 통제, 시스템의 표준화는 가맹점의 신뢰와 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 생각하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1\_1: 가맹본부의 지원은 가맹본부에 대한 신뢰에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- H1\_2: 가맹본부의 인센티브는 가맹본부에 대한 신뢰에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- H1\_3: 가맹본부의 통제는 가맹본부에 대한 신뢰에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- H1\_4: 가맹본부의 시스템 표준화는 가맹본부에 대한 신뢰에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- H1\_5: 가맹본부의 지원은 가맹본부에 대한

몰입에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.

- H1\_6: 가맹본부의 인센티브는 가맹본부에 대한 몰입에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- H1\_7: 가맹본부의 통제는 가맹본부에 대한 몰입에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- H1\_8: 가맹본부의 시스템 표준화는 가맹본부에 대한 몰입에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.

## 2. 가맹점 사업자의 특성

Schumpeter(1934)는 기업가를 ‘현재에 만족하지 않고 실패의 위험을 무릅쓰는 사람, 미래에 도전하는 창조적 파괴를 통해 끊임없이 새로운 가치를 창조하는 혁신가’라 규정하였다. 즉 기업가 정신의 핵심은 도전과 혁신을 통해 존재하지 않던 새로운 경제적 가치를 만들어내는 ‘가치창조’라고 할 수 있다(신동엽 2011). 같은 맥락에서 Drucker(1985)는 혁신을 기업가 정신을 위한 수단이라고 강조하고 있고, Dollinger(1995)는 기업가 정신을 위험과 불확실성하에서 수익과 성장을 도모하는 혁신적 조직 창출과정으로 설명하고 있다. 따라서 기업가 정신은 새로운 가치를 창조하기 위해 위험을 감수하고 혁신적으로 자원을 분배하고 결합하는 활동과정이라고 볼 수 있다(Kao 1995). 기업가 정신에 대하여 기업가 정신이 기업을 효과적으로 혁신시키고 대외 경쟁력 향상뿐만 아니라 종업원의 사기와 생산성을 높이며, 본질적으로 경영성과를 증대시킨다고 하는 연구결과들이 있다(Stevenson and Gumpert 1985; Person 1989; 김종관 1994; 이재훈 등 2007).

프랜차이즈 가맹점을 운영하는 경영자는

탁월한 역량을 가지고 있어야 한다. 이러한 이유는 시장기회의 이점을 찾기 위해 환경을 자세히 조사해야 하며, 전략과 잠재성 있는 기회를 선택해야 하기 때문이다. 또한 시장 환경을 면밀히 검토하고 공식적인 전략과 잠재성 있는 기회를 선택하는 역할을 수행하는 경영자는 가맹점을 위한 기회를 취득할 수 있다. 그러므로 경영자의 역할과 자질은 가맹점 성과와 관계가 있다고 할 수 있다(김양주 2006).

프랜차이즈 가맹점의 특성이 성과에 미치는 영향에 관한 기존 연구를 살펴보면 Tathman (1972)는 가맹점의 신용과 재무상태, 개인의 업무수행 능력, 과거 경영경험, 사업동기, 교육배경과 연령 등이 성과에 영향을 미친다는 사실을 밝혔고, Lusch & Moon(1984)은 점포 입지, 점포 가격수준, 임금, 점포 규모 등이, 그리고 Good(1984)은 점포 규모, 설비 이용도, 기술 수준 및 재무 능력 등이 성과에 미치는 영향을 연구하였다. Doutt(1984)는 가맹점의 자본 규모, 점포 면적과 종업원 수 등이 성과에 영향을 미친다고 하였고, Lussier(1996)는 특히 자금 관리 능력이 성과에 유의한 영향이 있음을 밝혔다. Shane(1997)은 사업가 정신, 사업 경험 및 가맹점들의 지리적 분산 정도가 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 최근에는 한성필(2009)이 가맹점주의 자질, 즉 경영관리능력과 운영비용 등이 성과에 미치는 영향을 연구하였다.

일반적으로 신뢰는 상대방의 행동에 대한 확실한 믿음을 의미하며, 상대방의 말이나 약속을 믿거나 상대방에 대한 의무를 다하려는 것을 말하는 것으로 정서적이고 감정적인 상태를 나타낸다(Crosby et al. 1990). 따라서 가맹점의 원만한 재무상태와 경영환경 상황 하에서는 가맹본부에 대한 신뢰가 유지될 것

이다. 그러나 몰입은 신뢰와는 다소 다른 특성을 가질 것으로 생각된다. McClelland(1961)는 높은 성취욕을 가진 사람들은 자신에게 일어난 것들에 대해 개인적으로 책임지는 상황에 있기를 좋아하고, 스스로 도전적이면서도 명확한 목표를 수립하기를 즐기며, 계산된 위험을 감수하면서 기꺼이 결과에 대한 개인적인 책임을 지려고 하는 성향이 있다고 하였다. 따라서 자발적으로 마케팅 계획을 수립하고 고객을 관리하며, 가맹점운영에 필요한 지식과 경험을 가지고 있는 가맹업자일수록 가맹본부에 대한 의존은 낮아질 것이고 이는 프랜차이즈 가맹본부에 대한 몰입을 낮출 것으로 생각할 수 있다. 따라서 가맹점사업자의 사업화 능력, 기업가 정신 등과 같은 가맹점사업자의 특성 요인들은 프랜차이즈 가맹본부에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미치나, 몰입에는 부정적인 영향을 미칠 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H2\_1: 가맹점사업자의 건전한 재무 상태는 가맹본부의 신뢰에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- H2\_2: 가맹점사업자의 사업능력은 가맹본부의 신뢰에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- H2\_3: 가맹점사업자의 기업가 정신은 가맹본부의 신뢰에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- H2\_4: 가맹점사업자 재무상태의 건전성은 가맹본부의 몰입에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- H2\_5: 가맹점사업자의 사업능력은 가맹본부의 몰입에 부정적인(-) 영향을 줄 것이다.
- H2\_6: 가맹점사업자의 기업가 정신은 가맹본부의 몰입에 부정적인(-) 영향을 줄 것이다.

### 3. 관계적 특성과 재계약의도 및 만족

Morgan and Hunt(1994)는 신뢰가 고객과 서비스 제공자 상호간의 문제 해결 및 상호관계 안정성에 영향을 미치는 역할을 하게 된다고 신뢰의 중요성을 제시하였다. Doney and Cannon(1997)은 신뢰가 관계를 성공시키는 가장 중요한 요인이라고 제시하였는데, 이는 곧 신뢰가 효과적인 사업 및 관계를 이끌어 가는데 있어서 매우 중요한 역할을 하는 요인이라고 설명할 수 있는 것으로 볼 수 있다.

몰입은 조직 또는 개인이 교환 상대와의 교환 관계에 얼마나 깊이 참여하고 그 관계를 오래 지속시키려고 하는가의 정도, 즉 상대방과의 관계 유지와 미래의 지속적인 관계유지에 필요한 욕구를 말한다. Berry and Parasuraman(1991)은 서비스 마케팅 영역에 있어서 몰입은 ‘가치 있는 관계를 유지하려는 지속적 욕망’이라고 정의하고, 상호 몰입의 기초 위에 관계가 형성된다고 하였다. Anderson and Weitz(1992)는 몰입을 ‘상호간의 보다 많은 이익을 창출하기 위하여 독립적인 관계의 사람들이 서로 협력하게 만드는 것’이라고 하였다.

Porter et al.(1974)는 관계 몰입을 ‘특정 조직에 대한 동일감(Identification)과 관여(Involvement)의 강도’라고 하였으며, Anderson and Weitz(1992)는 ‘지속적이고 안정적인 관계를 위해 당장의 희생을 감수하고자 하는 의지’, Dwyer, Schurr and Oh(1987)는 ‘관계 지속과 관련한 무형적 혹은 유형적 약속’, Garbarino and Mark(1999)은 ‘관련 조직의 장래 안위까지도 고려하는 심리적 애착 상태’, Moorman, Desphande and Zaltman(1993)은 ‘가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 욕구’라고 정의하였다.

따라서 관계 몰입은 충성도를 바탕으로 하여 장기적인 관점에서 관계를 설정하는 것으로, 몰입이 형성된 관계는 그 조직이나 대상의 향후 안녕을 기원하고 이를 위한 행동이 수반되는 것으로 충성도나 애착보다 훨씬 더 깊은 관여로 평가되고 있다(황선아·황선진 2005).

그동안 마케팅 분야에서 몰입과 관련한 연구결과를 보면 관계 몰입은 교환 구성원 간에 관계를 계속하고자 하는 의지와 욕망이 함축된 개념으로서 판매자-구매자 관계 연구에서 종속변수로서, 또는 만족, 신뢰와 함께 관계의 질을 구성하는 매개변수로서 구매자의 미래 의도에 영향을 미치는 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

몰입은 단기간에 형성되는 것이 아니라 주요 결정 요인들에 의해 비교적 장기적으로 형성되는 특정 서비스에 대한 고객들의 관계 지속 의도로서 관계 해지 의도를 감소시키는 중요한 요인이다.

이와 같이 가맹본부와 가맹점간의 관계는 양자간의 경영성과와 만족에 상당한 영향을 미치는 중요요인으로 생각할 수 있다. 이러한 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간의 관계적 특성이 프랜차이즈사업의 성과에 어떠한 영향을 미치는가에 대해서도 적지 않은 연구가 있다. Lusch(1976)는 가맹점과 본부간의 갈등이 성과에 미치는 영향을, Morrison(1997)과 김종명·박명호(1994)은 갈등과 신뢰 및 몰입 정도가 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 따라서 가맹본부에 대한 가맹점사업자의 신뢰와 몰입은 프랜차이즈 가맹본부에 대한 만족에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

프랜차이즈사업에서 재계약 의도란 계약이 만료되는 시점에서 가맹점사업자가 현재 가

맹본부와의 거래를 통해 가맹점을 운영할 것인지, 다른 가맹본부를 선정하여 운영할 것인지, 계약조항을 수정할 것인지 현재와 동일하게 계약을 할 것인지를 결정하는 미래 행동에 대한 의도라고 정의할 수 있다. Oliver(1999)의 연구에서는 재계약의 결정요인은 단순한 만족 그 이상이어야 하며 가맹점의 실제 성과 또한 고려되어야 한다고 하였다. 또한, 기업 간의 장기지향성에 관한 연구에서는 재계약에 영향을 주는 선행요건으로 불확실한 시장 환경, 장기적인 투자, 명성, 영업성과, 상호만족 등이 중요한 요인임을 입증하였고(Ganesan 1994), 이는 프랜차이즈사업에서 가맹본부가 불확실한 시장과 변화하는 환경 속에서 경영 능력, 운영능력, 장기적지원 등 가맹점사업자와의 모든 업무관계 역시 재계약에 중요한 요인으로 볼 수 있다. 이창호·최수근·최승호(2006)는 재계약 의도를 가맹본부의 서비스와 관계적 특성에 대해 다시 계약하고 싶은 정도로 정의하였으며, 김기욱(2004)은 프랜차이즈 성과 및 만족이 재계약 의도에 미치는 영향 연구에서 재계약 의도를 가맹점이 거래관계를 맺고 있는 기업과 지속적으로 거래관계를 유지하려고 하는지 아니면 거래관계를 중단하려고 하는지에 관련된 미래행동의 의도라 정의하였다.

만족은 한 기업이 다른 기업과의 모든 업무관계에 대한 평가로부터 얻는 긍정적인 감정적 반응이다(Anderson & Narus 1990). 이러한 만족은 정서적이며 객관적이고 합리적인 결과와 평가로 나타낼 수 있을 것이며, 관계되는 구성원들의 전반적인 인정 상태로 볼 수 있다(Gaski & Nevin 1985).

일반적으로 만족과 재구매 의도와의 관계를 살펴본 기존 연구들은 두 요인간의 관계가

서로 정(+)의 영향관계에 있음이 많은 연구에 의해 밝혀졌고, 이를 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점사업자의 관계에 적용시켜 보면 가맹점사업자의 만족도가 높을수록 지속적인 가맹본부와의 관계유지를 원하며, 향후 추가적인 창업이나 타인 추천의도에 있어 추천의사가 있을 것으로 유추할 수 있다.

- H3: 가맹점사업자의 신뢰는 가맹본부에 대한 만족에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.
- H4: 가맹점사업자의 몰입은 가맹본부에 대한 만족에 긍정적인(+) 영향을 줄 것이다.

#### 4. 시장 불확실성

시장경쟁 상황 등 프랜차이즈산업의 환경적 특성이 성과에 미치는 영향에 대한 연구도 있었다. Campbell, Datar and Sandino(2007)은 현지 시장의 환경 불안정성이 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 김상덕·지성구(2006)은 시장 환경의 동태성이 미치는 영향을, 한상린과 백미영(2008)은 수요공급의 불확실성이, 설훈구(2009)는 마케팅 변화나 상품, 경쟁자나 기술의 변화가 성과에 미치는 영향을 연구하였고, Hussain and Windsperger(2010)는 전반적인 환경의 불안정성이 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 하지만 기존 연구들은 대부분 시장불확실성이 기업의 경영성과에 미치는 영향에만 주로 초점이 맞춰져 있고, 가맹본부와 가맹점사업자 간의 관계에 어떤 영향을 주는지에 대한 연구는 없는 실정이다. 프랜차이즈사업에 있어서 시장불확실성이 높은 경우 기업이 정신이 높은 가맹점은 오히려

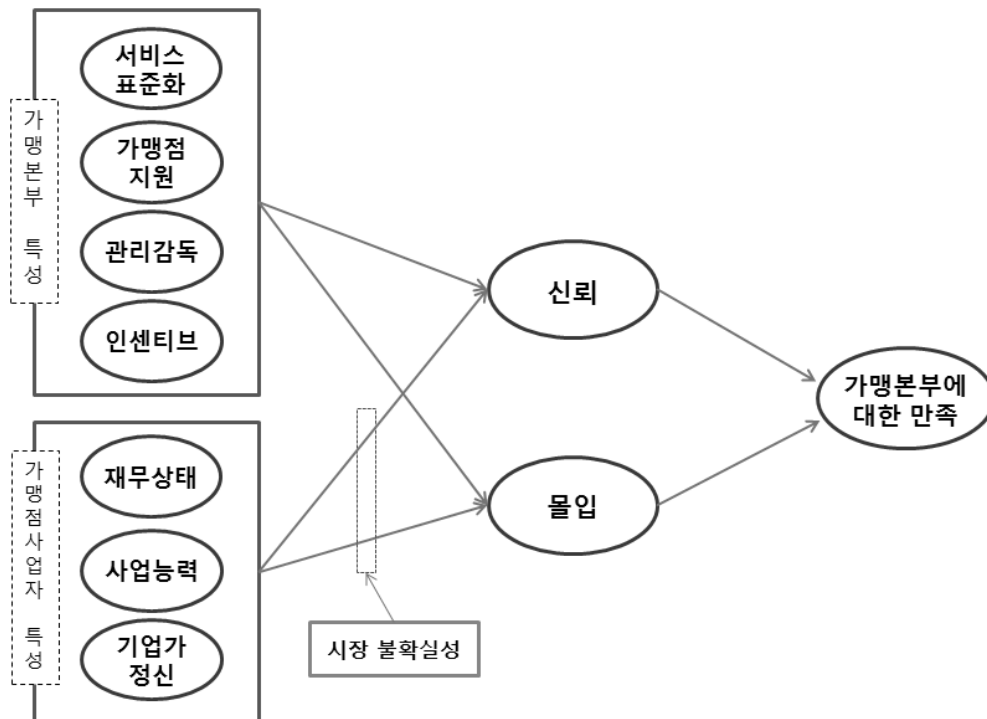


더 공격적인 투자나 마케팅 활동을 수행할 가능성이 높기 때문에, 이로 인해 발생하는 성과 또는 효과는 차이가 있을 것으로 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 소비자 선호의 변화, 경쟁사의 판매 및 광고 전략의 변화, 경제적인 환경의 변화와 같은 경영환경의 불확실성이 프랜차이즈 가맹점과 본부간의 관계에 어떠한 역할을 하는지 살펴보고자 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- H5: 가맹점사업자의 특성이 가맹본부의 신뢰에 미치는 영향은 시장 불확실성에 따라 다를 것이다

- H6: 가맹점사업자의 특성이 가맹본부의 몰입에 미치는 영향은 시장 불확실성에 따라 다를 것이다

본 연구에서는 프랜차이즈 가맹점의 재계약의도에 영향을 미치는 요인들을 연구한 많은 선행 연구들을 토대로 하여 가맹본부의 특성, 가맹점의 특성, 본부와 가맹점간의 관계적 특성, 그리고 환경적 특성 요인들이 가맹점의 만족에 미치는 영향을 분석하기 위하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

### Ⅲ. 연구방법 및 실증분석

#### 1. 구성개념의 신뢰성 및 타당성검증

본 연구를 위한 실증자료는 외식프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문조사를 통하여 수집하였다. 설문내용은 선행연구를 바탕으로 우리나라 중소벤처기업의 실정에 맞게 문항을 일부 수정·보완하였다. 설문조사결과 총 210부의 설문지를 회수하여 불성실한 응답자 1개 기업을 제외하고 209개의 설문을 분석에 사용하였다.

연구모형에 대한 가설을 검증하기 전에 설문 구성 개념의 신뢰성 및 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였으며, 설문응답의 신뢰성은 각 요인별 구성항목간의 내적 일관성 관점에서 크론바하 알파계수를 사용하여 평가하였다. 그리고 측정항목들의 타당성 (Validity)은 확인적 요인분석 결과를 이용하였다.

요인에 대한 신뢰도 값을 표현하는 Cronbach- $\alpha$  값은 Nunnally(1978)가 제안하고 있는 일반적 기준 0.7 이상으로서 측정변수들은 전반적으로 높은 내적일관성을 가지고 있으며, 가설 검증에 충분한 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 프랜차이즈본부 특성의 신뢰성과 타당성 분석결과

요인	측정항목	표준화 계수	표준 오차	t값	신뢰도
표준화	상품규격이 표준화되어 있다	0.75	0.063	11.93	0.835
	서비스품질이 표준화되어 있다	0.69	0.065	10.67	
	인테리어가 표준화되어 있다	0.72	0.063	11.35	
	가격이 표준화되어 있다	0.64	0.065	9.78	
	운영 매뉴얼이 표준화되어 있다	0.77	0.062	12.44	
지원	본부가 입지 및 상권 분석을 지원한다	0.63	0.070	9.02	0.713
	가맹점의 주문과 납품이 용이하도록 지원한다	0.73	0.068	10.69	
	불량품 반품 및 A/S를 지원한다	0.69	0.069	9.93	
통제	본부는 가맹점의 서비스 표준화 준수 확인을 위해 정기적으로 검사를 실시한다	0.84	0.058	14.42	0.879
	본부는 규정된 제품품질 유지를 위해 정기적으로 검사를 실시한다	0.88	0.058	15.23	
	본부는 가맹점 작업방법 확인을 위해 정기적으로 검사를 실시한다	0.80	0.060	13.44	
인센티브	가맹점의 서비스 수준 향상을 위해 인센티브를 지급받았다	0.78	0.061	12.86	0.879
	가맹점 고객의 만족도에 따라 인센티브를 지급받았다	0.92	0.056	16.33	
	가맹점 고객의 불만을 잘 해결해 주고 본부로부터 인센티브를 지급받았다	0.83	0.059	14.02	
카이제곱값	p-value	GFI	AGFI	NFI	RMR
151.702	0.001	0.907	0.863	0.945	0.044

〈표 2〉 가맹점사업자 특성의 신뢰성과 타당성 분석결과

요인	측정항목	표준화 계수	표준 오차	t값	신뢰도
재무 상태	가맹점주인 나의 신용상태는 우량한 편이다	0.89	0.089	9.95	0.823
	전반적으로 재무상태는 건전한 편이다	0.79	0.085	9.24	
사업 능력	가맹점 자체적으로 판촉 및 마케팅 프로그램을 수행하고 있다	0.56	0.075	7.46	0.769
	고객의 재방문을 위해 고객관리 노력을 하고 있다	0.64	0.075	8.52	
	나는 가맹점운영에 필요한 경험과 전문 지식을 가지고 있다고 생각한다	0.71	0.074	9.54	
기업가 정신	나는 연구개발이나 혁신을 강조한다	0.66	0.066	10.00	0.754
	신제품이나 서비스에 대한 창의적인 마케팅 개발을 위해 노력한다	0.65	0.066	9.80	
	나는 위험을 무릅쓰고 시장 환경변화에 적극적으로 대응한다	0.67	0.066	10.10	
	경쟁업체들 보다 경쟁력을 높이기 위해 새로운 실험을 수행한다	0.63	0.067	9.42	
	나는 경쟁점포를 앞지르고자 하는 제품/서비스의 개발의지가 있다	0.63	0.067	9.40	
	나는 새로운 시장창출과 지위확보를 위해 지속적으로 노력한다	0.75	0.063	11.82	
카이제곱값	p-value	GFI	AGFI	NFI	RMR
82.290	0.000	0.931	0.889	0.933	0.0338

〈표 3〉 프랜차이즈가맹점의 신뢰와 몰입, 만족에 대한 신뢰성과 타당성 분석결과

요인	측정항목	표준화 계수	표준 오차	t값	신뢰도
신뢰	가맹본부와의 약속을 항상 지킨다	0.69	0.063	10.95	0.876
	가맹본부의 성공을 기원한다	0.80	0.059	13.66	
	가맹본부를 매우 신뢰할 수 있다	0.88	0.056	15.75	
	가맹본부는 우리에게 항상 성실하다	0.84	0.058	14.51	
몰입	가능한 오랫동안 본부와 관계를 유지하고싶다	0.86	0.056	15.34	0.893
	가맹본부와 관계가 위협받지 않도록 최선을 다한다	0.77	0.059	13.00	
	가맹본부와 나의 발전을 위해 보다 더 많이 투자하고 싶다	0.78	0.060	13.03	
	본부와의 관계에서 애착을 가진다	0.88	0.056	15.72	
만족	가맹본부와 관계는 원만하다	0.79	0.059	13.37	0.870
	가맹본부의 영업능력에 대해서 만족하는 편이다	0.77	0.061	12.68	
	가맹본부의 가맹정책에 대해서 만족하는 편이다	0.77	0.060	12.77	
	가맹본부와 재계약 하고 싶다	0.84	0.058	14.51	
카이제곱값	p-value	GFI	AGFI	NFI	RMR
128.147	0.000	0.902	0.850	0.973	0.0225

다. 측정항목들의 타당성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석결과 모든 측정항목의 요인 적재량은 0.6를 넘어섰고, t값 또한 유의수준 0.05에서 모두 유의함을 보여주고 있다. 측정 모형의 적합도를 나타내는  $\chi^2$ 값은 유의확률 값이 0.05 이하로 모형의 적합성에 대한 귀무 가설을 기각시켰다. 그러나  $\chi^2$ 값 검정은 표본의 크기에 민감한 지표이므로, 적합도 지표인 GFI, AGFI, CFI, NFI를 사용하여 적합도를 살펴본 결과 모두 적합도지수는 0.9(AGFI>0.8) 이상으로 만족할 만한 수준이었다(<표1>, <표2>, <표3>).

따라서 제시된 구성개념들의 신뢰성과 타당성검증을 바탕으로 본 연구에서는 프랜차이즈 본부 및 가맹점의 특성이 신뢰와 몰입

및 만족도와의 관계에 대한 가설검정을 실시하였다.

본 연구에서 가설검정은 구조방정식 모형을 이용하였으며, LISREL 8.7 프로그램을 이용하여 분석을 실시하였다. 분석결과 전체 모형에 대한 적합도 지표 중  $\chi^2$ 값은 1010.829 (df=592, p=0.000)로 나타났으며, 적합도지수 중 GFI(0.889), AGFI(0.849), NFI(0.934), NNFI(0.968), RMR(0.0422), RMSEA(0.0596)의 일부 적합도 지수는 0.9에 미달하나 대체로 수용할 만한 수준으로 나타났다.

구체적으로 분석결과를 살펴보면, 가맹본부의 표준화 관리는 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰와 몰입을 증가시킬 것으로 가설을 설정하였으나 실증분석 결과는 오히려 신뢰와

<표 4> 가맹본부 및 가맹점의 특성과 신뢰, 몰입, 만족간의 관계

경로계수			표준화 계수	표준오차	t-value	가설 검증결과	
H1_1	표준화	→	신뢰	-0.51	0.187	-2.73**	기각
H1_2	지원	→		0.75	0.130	5.76***	채택
H1_3	통제	→		0.01	1.000	0.01	기각
H1_4	인센티브	→		-0.02	0.080	-0.25	기각
H2_1	재무상태	→	몰입	0.26	0.103	2.52**	채택
H2_2	사업능력	→		-0.19	0.153	-1.24	기각
H2_3	기업가정신	→		0.25	0.120	2.09**	채택
H1_5	표준화	→	만족	-0.72	0.217	-3.32**	기각
H1_6	지원	→		0.85	0.153	5.55***	채택
H1_7	통제	→		0.05	0.128	0.39	기각
H1_8	인센티브	→		-0.01	0.200	-0.05	기각
H2_4	재무상태	→		0.41	0.116	3.53***	채택
H2_5	사업능력	→		-0.43	0.187	-2.30**	채택
H2_6	기업가정신	→	0.40	0.138	2.90**	기각	
H3	신뢰	→	만족	0.33	0.112	2.95**	채택
H4	몰입	→		0.61	0.114	5.33***	채택
카이제곱값	유의확률	GFI	AGFI	NFI	RFI	RMR	
1010.829	0.000	0.889	0.849	0.934	0.926	0.042	

몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 가맹본부의 표준화가 가맹점의 신뢰와 몰입을 높일 것이라는 기대와 반대되는 결과로 나타났다. 이는 가맹본부의 가맹점에 대한 표준화 관리는 가맹점을 감시 감독한다는 인식을 심어주어 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰와 몰입을 감소시키는게 아닌가 생각된다. 그러나 가맹본부의 가맹점에 대한 통제와 인센티브 정책은 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰 및 몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 반면에 가맹본부의 지원은 가맹점의 신뢰( $t=5.76^{***}$ )와 몰입( $t=5.55^{***}$ )에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 가설 1-2, 가설H1-6은 지지되었다.

가맹점사업자의 특성이 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 영향을 살펴보면, 건전한 재무상태는 가맹본부에 대한 신뢰( $t=2.52^{**}$ )와 몰입( $t=3.53^{***}$ )을 높여주는 것으로 나타나 가설2-1과 가설2-4는 지지되었다. 그리고 가설 H2-2와 가설 H2-5에서 가맹점 사업자의 우수한 사업능력은 신뢰에는 긍정적인 영향을 미치는 반면에 몰입을 저해시킬 것으로 생각하였으나, 검정결과 몰입( $t=-2.30^{***}$ )에만 유의한 영향을 미치고 신뢰에는 유의한 영향을 미

치지 않는 것으로 나타났다. 즉 가맹점 사업자의 우수한 사업화 능력이 가맹본부에 대한 가맹점의 몰입을 감소시킬 수 있다는 것이다. 이는 가맹사업자의 마케팅 능력, 고객관리 능력, 오랜 경험으로 인한 노하우 등과 같은 사업능력이 높을 수록 가맹본부에 대한 의존이 약해 질 것이기 때문에 몰입정도는 감소하는 것으로 생각해 볼 수 있다. 끝으로 가맹점사업자의 특성 가운데 기업가 정신은 사업가 정신과 마찬가지로 신뢰에는 긍정적인 영향을 미치는 반면에(가설 H2-3), 몰입은 저해시킬 것으로 가설을 생각되었으나(가설 H2-6), 신뢰에 미치는 영향만 유의한 것으로 나타났고, 몰입에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 몰입을 저해할 것으로 생각한 가설H2-6은 기각되었다. 끝으로 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입은 가맹본부에 대한 만족을 높여주어 재계약의도를 높이는 것으로 나타났다.

추가적으로 시장 불확실성에 따라 가맹점의 특성이 본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 효과가 차이가 있을 것으로 생각하여, 불확실성이 높다고 인식하는 집단과 불확실성을 낮게 인식하는 집단으로 구분하여 비교 분석하

〈표 7〉 시장불확실성에 따른 영향력 차이비교

경로계수			표준화계수		$\Delta\chi^2$	유의 확률	가설검정 결과	
			시장불확실성 높은 경우	시장불확실성 낮은 경우				
H5_1	재무상태	→	신뢰	0.32	0.21	1.23	0.27	기각
H5_2	사업능력	→		-0.19	-0.20	0.08	0.78	기각
H5_3	기업가정신	→		0.23	0.24	0.18	0.67	기각
H6_1	재무상태	→	몰입	0.36	0.46	1.19	0.28	기각
H6_2	사업능력	→		-0.49	-0.39	0.35	0.55	기각
H6_3	기업가정신	→		0.37	0.36	0.12	0.73	기각

여 보았다. 그러나 결과에 있어서는 불확실성 정도에 따라 가맹점의 특성이 미치는 효과는 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 통계적으로 유의하지는 않으나 그 결과를 살펴보면 다소 의미있는 결과를 살펴볼 수 있는데 재무상태가 신뢰에 미치는 영향은 불확실성이 높을 때가 불확실성이 낮을 때 보다 더 큰 영향을 주는 것으로 나타났고, 반대로 불확실성이 낮을 때 본부에 대해 더 몰입 할 수 있는 것으로 나타났다<표 5>. 통계적 유의성이 저조한 것은 표본의 크기가 비교적 작기 때문인 것으로 생각된다.

#### IV. 결론 및 시사점

최근 프랜차이즈 업계를 살펴보면 가맹본부가 우월적 지위를 이용하여 가맹점에게 시설투자를 강요하거나 동일 상관내 복수 가맹점을 허가하여 여러 가맹점사업자들이 피해를 보고 장기적으로 가맹본부와 재계약을 거부하는 사례 등이 발생하고 있다. 그러나 가맹점사업자와 가맹본부가 지속적으로 성장하고 발전하기 위해서는 신규점포 개점도 중요하지만 기존 가맹점사업자와의 동반자적 입장에서 지속적으로 계약이 유지가 되어야만 양자가 보다 발전적인 방향으로 나아갈 수 있을 것이다. 본 연구는 이렇게 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간의 관계에 있어 가맹본부와 가맹사업자의 특성이 양자간의 관계, 즉 신뢰와 몰입에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 이러한 신뢰와 몰입이 재계약의도를 포함한 가맹본부 만족에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고자 하였다. 특히 현재와 같이 시

장의 불확실성이 높은 상황에서 시장 불확실성 요인이 가맹본부 및 가맹점의 특성과 신뢰 및 몰입과의 관계에 어떠한 영향을 미칠 것인지에 대해서도 살펴보고자 하였다.

본 연구결과에 대한 시사점을 정리하면 다음과 같다. 실무적으로는 첫째, 가맹본부의 표준화 관리는 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰와 몰입을 오히려 감소시키는 것으로 나타났다. 따라서 가맹본부의 표준화 관리는 가맹점에 대한 통제나 관리적 목적보다는 가맹점이 자발적으로 참여할 수 있도록 하는 방안이 필요할 것으로 생각된다. 이를 위해서 표준화된 매뉴얼을 개발하여 제공하고 스스로 점검하도록 하는 시스템이 정착될 수 있도록 본부는 노력해야 할 것이다. 둘째, 가맹본부의 인센티브는 신뢰와 몰입에 유의한 영향을 미치지 못하는 반면, 지원은 효과가 있는 것으로 나타나 가맹점에 대한 사후적인 조치보다는 사전적으로 적극적인 지원이 보다 가맹점을 유지하는데 효과가 있음을 알 수가 있다. 셋째, 가맹사업자 특성 가운데는 가맹점의 건전한 재무상태가 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입을 높이는 것으로 나타나, 가맹사업자 선발시 본부의 수익만을 위하여 무분별하게 가맹점을 유치하는 것 보다는 가맹사업자의 자금력과 신용상태를 점검하는 것이 필요할 것으로 생각된다.

학문적인 시사점으로는 기존 연구들이 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 특성을 중심으로 영향관계를 살펴본 반면에 본 연구에서는 가맹점 사업자의 특성을 대상으로 살펴봄으로써 프랜차이즈 가맹점의 경영자에 대한 역량의 중요성에 대해 연구주제로 다루었으며, 연구결과에서 살펴보았듯이 가맹점 사업자의 우수한 사업화능력은 가맹본부에 대한

몰입을 저해하는 요인으로 작용할 수도 있음을 밝혔다. 점에 의의가 있다고 하겠다. 그러나 시장 불확실성에 따라 가맹점의 특성이 본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 효과가 차이가 있을 것으로 생각하였으나, 불확실성의 인식정도에 따라 가맹점의 특성이 미치는 효과는 유의한 차이가 없는 점은 다소 한계점으로 남는다. 비록 표본의 크기가 부족하여 통계적으로 유의한 결론을 얻지는 못하였으나 이에 대한 추가적인 연구는 필요할 것으로 생각된다.

본 연구결과를 바탕으로 볼 때 가맹본부의 가맹점에 대한 지원이 가맹점의 신뢰와 몰입을 높여 재계약의도를 높여준다는 것을 알 수 있기 때문에 가맹본부가 지속적으로 성장 발전하기 위해서는 가맹점에게 시설투자나 마케팅 비용부담을 전가하는 등의 방법으로 가맹점으로부터 직접 수익을 얻으려 하기 보다는 가맹점이 보다 사업이 잘 운영될 수 있도록 적극적으로 지원을 해주는 것이 보다 바람직한 정책임을 보여주는 결과라 할 수 있을 것이다.

논문접수일 : 2012. 09. 26

게재확정일 : 2012. 10. 26

## 참고문헌

- 김기욱(2004). 프랜차이즈 가맹점의 성과 및 만족이 재계약의도에 미치는 영향. 경북대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 김동환, 김경현(2010), “외식프랜차이즈 본부의 통제와 지원에 따른 갈등정도가 가맹점의 재계약의도에 미치는 영향 연구,” *복지행정연구*, 26, 3-34
- 김상덕, 오세조(2007), “프랜차이즈 본부의 운영전략이 가맹점의 정서적 결속, 직무만족, 그리고 영역초월행동에 미치는 영향,” *마케팅연구*, 22(2), 113-133.
- 김상덕, 지성구(2006), “환경의 동태성이 거래특유투자, 기회주의, 갈등 그리고 신뢰에 미치는 영향에 관한 연구,” *유통연구*, 9(4), 3-20.
- 김소영(2003), 외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구. 전주대학교 대학원 박사 학위 청구 논문.
- 김양주(2006), 외식 프랜차이즈 가맹점의 성공 요인에 관한 연구. 경성대학교대학원 경영학과 박사학위논문.
- 김종명, 박명호(1994), “프랜차이즈전략과 성과간에 관계특성의 효과,” *마케팅논집*, 4(1), 17-40.
- 김종관(1994), “기업가정신의 개념과 연구접근방법,” *대한경영학회지*, 9, 27-52.
- 김하윤(2007), “외식 프랜차이즈 몰입에 대한 연구 : 만족 및 조절변수를 중심으로” 경기대 대학원 박사 학위 청구 논문.
- 박운재, 이종철, 박주영(2004), “프랜차이즈 성과의 결정변수에 관한 연구,” 한국유통학회 동계학술대회.
- 설훈구(2009), “외식 가맹점 시각에서 본 가맹 본사의 환경적 불확실성, 창업전략, 재무실적의 관계 연구,” *동북아문화연구*, 19, 465-482.
- 신동엽(2011), “재력가는 富만 늘릴 뿐 기업가는 새로운 가치를 창조한다,” *조선일보*, 2011년 8월 31일.
- 신창훈, 김을성, 김철민(2000), “프랜차이즈

- 가맹점 재계약의도의 결정요인에 관한 연구,” *마케팅관리연구*, 5(2), 65-88.
- 윤기열, 허지현(2002), “외식산업의 프랜차이즈 시스템에 관한 연구,” *외식경영연구*, 5(2), 115-139.
- 윤선희(1998), “프랜차이즈 계약,” 창작과 권리, 통권 10호.
- 이자형(2005), 외식프랜차이즈 가맹사업자의 통제와 지원이 동일성 유지에 미치는 영향, 경원대학교, 박사학위논문.
- 이재훈, 이정호, 윤정현(2007), “기업가정신과 공식화 및 조직문화와 조직성과 간의 관련성에 관한 연구,” *경영연구*, 22(1), 91-118.
- 이종철(2003), 프랜차이즈 성과와 결정변수에 관한 연구. 숭실대학교중소기업대학원 석사학위논문.
- 이창호, 최수근, 최승호(2006), “외식산업 프랜차이즈 가맹점주의 만족, 관계의 질, 재계약 의도에 관한 연구,” *외식경영연구*, 9(1), 173-195.
- 이훈영(2011), 우수외식프랜차이즈 평가방안, 농수산물유통공사.
- 장재남, 안성식, 이훈영(2010), “업종별 가맹점의 선택속성이 가맹점 성과의 만족도와 성공·실패에 미치는 영향연구,” *한국유통학회 발표논문집*, 83-107.
- 한상린, 백미영(2008), “환경 불확실성이 프랜차이즈 시스템의 거래특성과 산업특성 및 성과에 미치는 영향,” *유통연구*, 13(3), 55-77.
- 한성필(2009), “외식프랜차이즈 가맹점의 경영성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” *관광레저연구*, 21(1), 231-247.
- 황선아, 황선진(2005), “종업원의 고객지향성에 다른 관계질(만족, 신뢰, 몰입)이 재방문의도에 미치는 영향에 관한 연구,” *서비스경영학회지*, 6(2), 151-186.
- Altinay, Levent and Brookes, Maureen(2012), “Factors influencing relationship development in franchise partnerships,” *Journal of Services Marketing*, 26(4), 278-292.
- Anderson, J. C. and Narus, J. A.(1990), “A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships,” *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, E., and Weitz, B. A.(1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman(1991), *Marketing Service*, New York, The Free Press.
- Campbell, D., Datar, S., and Sandino, T. (2007), “Organizational Design and Control Across Multiple Markets: The Case of Franchising in The Convenience Store Industry” (Working paper No. 08-091). Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., and Cowles, D.(1990), “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective,” *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Doney, P. M., and Cannon, J. P.(1997), “An Examination of Trust in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*,



- 61(2), 35-51.
- Doutt. J. T.(1984), "Comparative Productive Performance in Fast-food Retail Distribution," *Journal of Retailing*, 60, 98-106.
- Drucker, P. F.(1985), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*, Harper and Row, New York.
- Dollinger, M. J.(1995), "Entrepreneurship Strategies and Resources," Boston: Irwin.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, S.(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Fenwick, G. D. and M. Strombom(1997), "The Determinants of Franchisee Performance: An Empirical Investigation," *International Small Business Journal*, 16(4), 28-45.
- Frazer, L., Weaven, S, Giddings, J., and Grace, D.(2012), "What went wrong? Franchisors and franchisees disclose the causes of conflict in franchising," *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(1), 87-103.
- Garbarino, E., and Mark S. J.(1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Good. W. S.(1984), "Productivity in The Retail Grocery Trade", *Journal of Retailing*, 60(3), 81-97.
- Gaski, L. F., and Nevin, J.(1985), "The Differential Effects of Exercised and Uncherished Power Sources in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, May, 128-144.
- Hoffman, R. C., and Preble, J. F.(1991), "Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth," *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- Hussain, D., and Windsperger, J.(2010), "Multi-unit Ownership Strategy in Franchising: Development of An Integrative Model," *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 3-31.
- Kao, R. W. Y.(1995), *Entrepreneurship: A Wealth-Creation and Value- Added Process*, New York: Prentice-Hall.
- Kara, A., J. E. Spillan, and O. W. Deshields (2005), "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale," *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105-118.
- Li, Y., Y. Zhao, J. Tan, and Y. Liu(2006), "The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms," *Industrial Marketing Management*, 35(3), 336-347.
- Lusch, R. F.(1976), "Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, 13, 382 - 390.
- Lusch, R. F. and Moon, S. Y.(1984), "An

- Exploratory Analysis of The Correlates of Labor Productivity in Retailing,” *Journal of Retailing*, 60(3), 37-61.
- Lussier, R. N.(1996), “A Business Success Versus Failure Prediction Model for Service Industries,” *Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(2), 23-37.
- McClelland, H. A.(1961), *The Achieving Society*, Princeton: Van Nostrand. Philip Kotler & Paul.
- Dickey, Michael H., McKnight, D. Harrison, and George, Joey F.(2007), “The role of trust in franchise organizations,” *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 251-282.
- Moorman, C., Deshpande, R., and Zaltman, G.(1993), “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships,” *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morrison, K. A.(1997), “How Franchisee Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organisational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain,” *Journal of Small Business Management*, 35(3), 39 - 67.
- Oliva, T. A., Oliver, R. L. and MacMillan, C.(1992), “A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies,” *Journal of Marketing*, 56(3), 83-95.
- Oliver, L. R.(1999). “Where Consumer Loyalty?” *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Person, G. J.(1989), “Promoting Entrepreneurship in Large Companies,” *Long Range Planning*, 22(3), 87-97.
- Porter, L. W., Steers R. M., Mowday R. T., and Boulian, P. V.(1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians,” *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Schumpeter, J. A.(1934), “The Theory of Economic Development,” Cambridge: Harvard University Press.
- Shane, S. (1997), “Why Franchise Companies Expand Overseas,” *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Smith, M. F.(1993), “A Descriptive Study of Franchiser-Franchisee Working Relationships: Implications Small Business Management,” American Marketing Association, Summer.
- Stern and El-Ansary(1988), “Marketing Channel,” Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- Stevenson, H. H. and D. Gumpert(1985), “The Heart of Entrepreneurship,” *Harvard Business Review*, 63(2), 85-94.
- Tathman, R. L. and Bush R. F.(1972), “An Analysis of Decision Criteria in Franchisor-Franchisee, Selection Processes,” *Journal of Retailing*, 48(1), 16-21.
- Wright, O., Grace, A.(2011), “Trust and commitment within franchise systems: an Australian and New Zealand perspective,” *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(4), 486-500.

# A Study on the Effects of the Dine-out Franchise Headquarter's Management and Support Policies and Franchise Business Operator's Managerial Characteristics on the Bilateral Relationship and Franchise Store's Satisfaction

SangYun Seo<sup>\*</sup>  
JaeNam Jang<sup>\*\*</sup>

## Abstract

A franchise system develops competitive products for a franchise store through the system established by the franchise head office. Therefore, it has advantages of expanding the marketing effect since the risk of failure is reduced for a founder and the franchise head office supports the overall sales, advertisement and promotional activities. Also, a franchise store has advantages of fulfilling necessary facilities and tools on advantageous terms, reducing expenses by purchasing in bulk, and getting a supply of products with stable qualities.

However, aside from such advantages, franchise head offices are forcing franchise stores to make unnecessary investments in equipments and remodel the interior. Also, franchise business operators are being made to share the cost of marketing and multiple franchise stores are being approved within the same business district, and franchise business operators are suffering damages. Therefore, cases of shutting down a franchise store or not renewing the contract are frequent.

From the position of a franchise head office, profits that are generated from franchise fees, interior remodeling fees and supplying facilities and materials will increase as the number of new franchise stores increases. However, franchise stores are faced with difficulties due to

---

\* First Author, Ph.D, Kyung Hee University(syseo@khu.ac.kr)

\*\* Corresponding Author, Ph.D., President, The Institute for Franchise Industry Studies(j7014@hanmail.net)

excessive competitions between similar types of businesses and the overlapping of business districts that come from increases in the number of stores, and they eventually end up shutting down. Therefore, in order for a franchise business operator and franchise head office to grow and develop continuously, opening new stores is important, but successfully renewing the contract by maintaining a relationship with an existing franchise business operator is desirable. In this aspect, a study that examines the elements that can affect the relationship between a franchise business operator and franchise head office is believed to be important for the development of the franchise industry and creating safe jobs for the public.

With an emphasis on the relationship between a franchise head office and franchise store, this study attempted to examine the effect of characteristics of a franchise head office and franchise business operator on the bilateral relationship such as the faith and immersion, and wished to review the effects of such faith and immersion on the satisfaction of a franchise store, including an intention of renewing the contract. In particular, in the current situation of great uncertainties in the market, this study also wished to examine how uncertain market elements will affect the relationship between the characteristics of a franchise head office and franchise business operator, and the faith and immersion. The study revealed that among the characteristics of a franchise head office, the standardization management of a franchise head office hinders a franchise store's faith and immersion in a franchise head office. Also, a franchise head office's support was shown to increase a franchise store's faith and immersion. However, it was revealed that a franchise head office's regulation and incentive policies for a franchise store do not affect a franchise store's faith and immersion. Among characteristics of a franchise business operator, a franchise store's healthy financial status and entrepreneur spirits were shown to enhance the faith and immersion in a franchise head office.

However, it was shown that excellent business abilities of a franchise business operator actually reduce the immersion for a franchise head office. Also, the faith and immersion in a franchise head office were shown to enhance the intention of renewing the contract by increasing the satisfaction for a franchise head office. In addition, it was originally believed that the effects of a franchise business operator's characteristics on the faith and immersion in a franchise head office will vary depending on the market uncertainty, but the effect of a franchise business operator's characteristics depending on the recognition of uncertainties was shown to be insignificant.

Such findings show that instead of making a franchise store pay for equipment investments and marketing and obtaining profits by force, a franchise head office should actively support a franchise store so that a franchise store's business activities can be

conducted well, which will bring profits to a franchise store and ultimately to a franchise head office. This is a more desirable direction for the development of both parties.

Implications of such findings are summarized as follows. First, it was shown that a franchise head office's standardization management actually reduces a franchise store's faith and immersion. Therefore, it is believed that instead of conducting standardization managements for regulating and managing franchise stores, measures should be developed so that franchise stores can actually participate voluntarily. For this, a head office should put in efforts to develop and provide standardized manuals, and make sure that a self-review system takes root. Second, a franchise head office's incentives did not have significant effects on the faith and immersion, but the support was shown to be effective. Therefore, it can be seen that instead of taking post-measures for a franchise store, taking pre-measures of actively supporting is more effective in maintaining a franchise store. Third, among characteristics of a franchise head office, it was shown that a franchise store's healthy financial status increased the faith and immersion in a franchise head office. Therefore, when selecting a franchise business operator, instead of thoughtlessly opening up franchise stores for the profit of a head office, it is believed that reviewing a franchise business operator's financial firepower and credit status is necessary.

As for academic implications, previous studies examined the relationship by focusing on the characteristics of a franchise head office and franchise store, but this study focused on the characteristics of a franchise business operator. Therefore, this study dealt with the importance of a franchise business operator's competence, and is significant because it revealed the fact that a franchise business operator's excellent commercialization ability can become an element that hinders the immersion in a franchise head office. It was originally believed that a franchise store's characteristics will have different effects on the faith and immersion depending on the market uncertainty, but it was shown that the effect of a franchise store's characteristics depending on the recognition of uncertainties was insignificant, and that is the limitation of this study.

Key Words: Franchise Headquarter's Characteristics, Franchisee Operator's Characteristics, Trust, Commitment , Intention of Renewing the Contract