

# 프랜차이즈 본부의 성과 및 재계약의도에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구 : 중국프랜차이즈 시장을 중심으로

소 수\*  
서상윤\*\*  
이훈영\*\*\*

\*\*\*\*\*

본 연구는 세계 최대의 프랜차이즈 시장으로 부상하고 있는 중국 프랜차이즈 시장에서 가맹 본부와 가맹점 간의 재계약 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구이다. 선행 연구를 토대로 하여 프랜차이즈 재계약 결정요인으로서 가맹본부특성, 가맹점 특성, 본부와 가맹점간 관계적 특성, 환경적 특성 등 4가지로 설정하고, 가맹본부 특성, 가맹점 특성, 관계적 특성, 환경적 특성을 본부의 경영성과와 가맹점에 대한 만족도 영향변수로, 본부의 경영성과와 본부의 가맹점에 대한 만족도를 재계약의도의 영향변수로 하여 연구모형을 설정하였다. 이러한 연구모형을 실증적으로 검증하기 위하여 중국 프랜차이즈 시장에서 가맹본부를 중심으로 설문조사를 실시하여 실증분석을 하였다. 설정한 가설 중에서 경영성과 영향요인으로서 본부특성, 가맹점특성, 관계적 특성, 환경적 특성 요인이 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 본부특성 구성요인 중 가맹점에 대한 통제와 관계적 특성 중 몰입은 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본부의 가맹점에 대한 만족도 영향요인으로는 가맹점 특성이 채택되었지만 관계적 특성인 신뢰, 몰입과 갈등 변수등도 유의하지 않은 것으로 나타났다. 가맹본부의 경영성과와 가맹점에 대한 만족은 가맹본부의 재계약 의도를 높이는 것으로 나타났다. 이러한 연구분석 결과는 중국 시장에 이미 진출해 있거나 향후 진출하려는 국제 프랜차이즈 기업의 전략적 분석과 수립에 도움이 될 구체적인 실무지식을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다.

주제어: 가맹본부와 가맹점 관계, 가맹본부 경영성과, 가맹본부 만족도, 재계약 성과, 중국 프랜차이즈

\*\*\*\*\*

\* 제1저자, 중국산동정법대학교 통상학과 부교수(su.shuai@gmail.com)  
\*\* 경희대학교 경영학과 박사(syseo@khu.ac.kr)  
\*\*\* 교신저자, 경희대학교 경영대학 마케팅교수, 경영연구원장(hylee@khu.ac.kr)

## I. 서론

19세기 중반에 미국의 Singer Sewing Machine사가 자사 제품의 판매에 처음으로 도입한 프랜차이즈 시스템은 오늘날 거의 모든 산업에 걸쳐 빠르게 도입, 확산되고 있다. 프랜차이즈는 20세기 초 미국에서 개발된 혁신적인 경영기법으로서, 미국을 포함해 이를 도입한 거의 대부분 국가에서 고용창출과 경제성장에 큰 역할을 하고 있다. 또한 프랜차이즈 경영 방식은 전 세계적으로 국가 경제 성장에 영향을 미치는 주요한 요인으로 이미 검증되었다(Kaufmann & Dant, 1996). 현재 미국은 프랜차이즈 가맹점이 약 100만 개에 이르고, 이를 통해 연간 1조 달러의 매출을 발생시키고 있다. 프랜차이즈 산업과 관련된 일자리 또한 1100만 개에 달하는 등 프랜차이즈는 이미 미국 사회에 일상화된 개념으로 받아들여지고 있다<sup>1)</sup>. 일본의 프랜차이즈 산업도 2007년도 총 매출이 1,720억 달러에 이르고, 가맹점 23만 개 규모의 거대시장을 형성하고 있다. 한국은 2008년 말 가맹본부 2,426개, 가맹점포 수 약 257,274개, 종사하는 종업원 100만 명, 시장규모 약 97조원 수준으로 GDP의 10.4%를 차지하고 있으며, 외식업, 소매업, 학원, 카센터, 미용실 등 250여 개의 다양한 서비스 업종에서 가맹사업이 펼쳐지고 있다. 또한 향후 정부의 프랜차이즈 사업 활성화 방안이 수행되면, 2012년 총 매출액은 GDP의 8.6%인 113조원, 서비스업의 비중은 18%로 증가하는 등 프랜차이즈 산업의 양적·질적 성장과 더불어 국내 서비스 산업이 활

성화 될 것으로 기대하고 있다<sup>2)</sup>. 이제 프랜차이즈 산업은 전 세계적으로 그 규모가 가장 빠르게 확대되고 있는 산업으로 한 국가의 경제에 엄청난 파급효과를 가져오는 산업으로 자리 매김하고 있다. 중국의 프랜차이즈 산업은 WTO 가입을 전후하여 급격하게 발전하였으며, 프랜차이즈 브랜드의 50% 이상이 2000년 이후 생겨난 신생 브랜드이다. 2005년부터 2007년 사이에 중국에서는 프랜차이즈 산업 내에서 인수합병이 활발하게 진행되었는데, 이는 2004년 12월 11일 중국의 WTO 양해각서에 따라 도·소매업을 전면 개방하였기 때문이다. 이제 중국의 프랜차이즈 시장은 20여 년의 짧은 역사에도 불구하고, 그 규모상 세계 최대의 국제프랜차이즈 시장으로 부상하고 있다. 그러나 거대한 시장의 발전 잠재력에도 불구하고, 중국 프랜차이즈 시장에 관한 연구는 그리 많지 않다. 90년대부터 국제프랜차이즈협회(IFA)와 일부 학자를 중심으로 중국과 동유럽 등 신흥시장에 대한 국제프랜차이즈 연구가 시작됐지만 중국의 경우 투자환경에만 초점을 맞추고 있어 중국 프랜차이즈 산업의 법적·문화적 시장 환경을 이해하는 데는 부족한 점이 많았다.

이에 본 연구에서는 중국 프랜차이즈 시스템의 성과 결정요인에 대하여 살펴보고, 이를 바탕으로 중국 프랜차이즈 산업의 발전현황과 문제점 등을 종합적으로 분석하였다. 특히 성장하고 있는 중국내 프랜차이즈의 지속적인 성장 원천이 되는 재계약 성과를 중심으로 재계약에 영향을 미치는 요인들에 대하여 분석하였다. 구체적으로 중국 프랜차이즈 가맹

1) <주요 4개국 프랜차이즈 진출 방안 설명회>,식품외식경제 기획특집 626호

2) "자영업자의 경쟁력 강화를 위한 『프랜차이즈 산업 활성화 방안』" 지식경제부 2009년9월29일 보도자료

본부와 가맹점간의 재계약 성과에 영향을 미치는 요인들을 가맹본부 특성, 가맹점특성, 관계적 특성, 환경적 특성으로 분류하여 이들이 어떻게 재계약에 영향을 미치고 있는지를 분석하였다. 이번 연구의 특징은 대부분의 프랜차이즈 선행연구에서는 설문조사가 쉬운 가맹점 중심으로 재계약이나 성과에 대하여 연구하였다면, 본 연구에서는 가맹본부의 입장에서 이들 요인들이 어떻게 영향을 미치는지 분석하였다는 점이다. 따라서 본 연구 결과는 중국 시장에 진출하려는 프랜차이즈 기업의 효과적인 전략 수립에 도움을 제공해 줄 수 있을 것으로 생각된다.

## II. 중국의 프랜차이즈 현황

### 1. 중국 프랜차이즈 기업 경영현황

중국 프랜차이즈 산업의 개황을 살펴보면, 시장 규모는 90년대 후반부터 급팽창하였고, 2001년도 이후에는 신규 서비스 수요가 발생하여 업종이 다양화되고 있음을 알 수 있다. 중국체인경영협회자료도 2009년 말까지 중국 프랜차이즈 본부 수는 총 4000 여개, 프랜차이즈 가맹점은 총 33만 개 이상, TOP 120 프랜차이즈 본부의 년 판매액은 3109억 위안(약 60조원)을 넘어서는 것으로 발표한 바 있다. 이 중에 외식, 소매업 프랜차이즈가 가장 많으며, 실제로 중국 체인점 120대 기업 중에 31개 기업이 외식호텔기업이다. 그 가운데 외국 브랜드가 11%정도를 차지하고 있으며, 프랜차이즈 본부의 소재도시는 주로 베이징, 상하이, 저장성, 광둥성 등 개혁 개방 이후 경제가 급격하게 발전된 연안에 집중되어 있다.<sup>3)</sup> 중국 프랜차이즈협회의 2009년도 보고서에서 업체별의 판매액 자료를 분석해 보면 TOP 10 중에 6개 기업이 연간 판매액이 100

〈표 1〉 2009 년도 중국 TOP 10 프랜차이즈 회사

순위	업태	회사 명칭	브랜드	판매액 (억RMB)	가맹점 (개수)
1	유통업	Lianhua Supermarket Holdings Co,Ltd.	Lianhua	671.6	3773
2	유통업	Suguo Supermarket Holdings Co,Ltd	Suguo	332.3	1060
3	외식업	Yum! Brands Inc	KFC	288	118
4	도매업	Xincheng jinluo meat product Co.,LTD.	jinluo	270.9	13682
5	유통업	Wenfeng great world chain development corporation	Wenfeng	156.6	937
6	도매업	TianMeng Agricultural Materials Chain CO., LTD	TianMeng	115	7486
7	유통업	Lining (china) Co,Ltd.	Lining	83.8	6854
8	외식업	Inner Mongolia Little Sheep Meat Co. Ltd	Little Sheep	62.2	293
9	외식업	Inner Mongolia Little lemb Meat Co. Ltd	Little lemb	55.1	373
10	외식업	Chongqing Cygnet Investment Group	Cygnet	44.3	187

출처: 2009년도 중국프랜차이즈협회 보고서 내용을 이용해서 저자가 재정리함

3) 2009년도 중국프랜차이즈협회 보고서 내용을 이용해서 저자가 재정리함

〈표 2〉 외국계 프랜차이즈 TOP 10 기업 현황

순위	업태	회사 명칭	판매액 (억RMB)	점포수 (개)
1	유통업	Carrefour (China)	296.0	112
2	서비스	PT Solution (China)Investment Co.,Ltd	256.7	85
3	외식업	YUM! Brands Inc., China Division	215.0	2400
4	유통업	Wal-Mart (China)Investment Co.,Ltd	213.2	102
5	유통업	Trust-Mart Business Development Group	140.0	101
6	유통업	Parkson Retail Group Limited	140.0	41
7	유통업	TESCO	125.0	55
8	호텔업	8JinjJang Metro Cash & Carry Co.,Ltd	110.8	37
9	유통업	B&Q (China)Investment Co.,Ltd	70.0	63
10	유통업	Auchan (China) Investment Co.,Ltd	573.	20

출처: 2008년도 중국프랜차이즈협회 보고서 내용을 이용해서 저자가 재정리함

억 RMB를 초과하는 것으로 나타나 있다. TOP 120 프랜차이즈 기업들 중에 상장기업은 이미 24개에 이르고 있으며, 전체 TOP 120 중에 약 80% 기업들이 향후 주식을 상장할 계획을 갖고 있는 것으로 나타나 있다. 또한 전체 TOP 120 기업 중 실제로 프랜차이즈 형식으로 여러 개 브랜드를 도입·운영하고 있는 기업은 66개로 전체의 55%정도에 차지하고 있으며, 또한 향후 다(多) 브랜드 방식으로 운영할 계획을 갖고 있는 기업이 전체의 14%정도를 차지하고 있다. 또는 지역별로는, 8대 권역 중 소득증가율 및 소비문화수준, 시장 성숙도가 뛰어난 베이징, 톈진, 상하이, 선전 등 대도시와 환발해(環渤海), 화동(華東), 남부(南部) 등의 권역이 프랜차이즈 업체 비중이 높은 것으로 나타났다. 중국체인경영협회(2009)에 따르면, 전체 프랜차이즈 업체 중 환발해권, 화동권, 화남권(華南圈), 서남권역

(西南圈域)에 등록된 기업이 전체의 대부분을 차지하는 것으로 되어 있다. 이 지역에 프랜차이즈 업체가 많은 것은 베이징, 상하이, 광저우(廣州), 선전, 항저우(杭州) 등과 같은 대도시가 밀집하여 있고, 소비자의 소득 및 소비 수준 또한 비교적 높기 때문으로 볼 수 있다. 이들 상위 4~5개 도시에는 요식, 소매유통, 건강미용 등의 업종에 종사하는 프랜차이즈 기업들이 비교적 많이 분포되어 있는 것으로 나타났다. 또 주요 업종별 프랜차이즈 특성을 분석해 보면 2009년도 중국 프랜차이즈 산업은 업태 별로 소-도매업, 외식업, 서비스업이 각 44%, 30%, 26%를 차지하고 있다. 최근에는 과거의 프랜차이즈 형태와는 달리 이색 상품 또는 차별화된 서비스로 시장에 진출하는 사례가 늘어나고 있으며, 향후 서비스 관련 프랜차이즈 업종들의 비중이 증가할 것으로 보인다.

## 2. 외국계 프랜차이즈 기업 진출 현황

중국은 1984년부터 1992년까지 엄격한 의미의 프랜차이즈 산업이라는 개념이 없었고, 관련 법규의 미비로 인하여 사실상 외국계 기업의 진입이 어려웠다. 외국계 기업으로는 1987년 KFC가 베이징에 1호점을 개설함으로써 외국계 프랜차이즈 산업의 효시(嚆矢)가 되었다. 2000년 이후 중국의 프랜차이즈 산업은 본격적인 규범화 과정에 접어들게 되며, 2005년 2월 1일부로 외자기업에 대한 제한 철폐로 외국계 프랜차이즈 기업이 대거 진입하는 계기가 마련되었다. 현재 소매업과 서비스업의 대외개방으로 외국계 서비스업 관련 프랜차이즈 브랜드는 빠르게 증가하고 있다. 최근 중국 시장에 진출하는 외국계 프랜차이즈는 웰빙, 차별화된 서비스, 럭셔리 등의 테마를 통하여 중국 고급 시장을 타겟(target)으로 삼고 있는 경우가 많다. 상하이의 경우, 고소득층을 겨냥한 Jean George, Send&Bund, Face Bar 등 고급 레스토랑 분점이 진출해 있다. 중국 내 외국계 프랜차이즈는 대형 유통마트 까르푸가 영업점 112개, 매출액 296억 위안으로 1위이며, 외식업으로는 KFC, TACO BELL, Pizza Hut, Long John Silver's 등 4개 브랜드의 레스토랑 35,000개를 관리하는 Yum! Brands가 매출액 215억 위안으로 1위를 차지하고 있다. 현재 중국에 진입한 해외 프랜차이즈 본부 가운데 미국 브랜드가 50% 정도의 비중을 차지하고 있다. 미국 잡지 Franchise Times의 “2004년 미국 프랜차이즈 200대 기업”의 통계에 따르면, 200대 기업 중 60여 개의 프랜차이즈 브랜드가 중국 시장에

진출하였고, 특히 상위 20개 프랜차이즈 브랜드 중 14개(65%)가 이미 중국 시장에 진입하였다<sup>4)</sup>.

## III. 연구모형 및 가설설정

프랜차이즈 시스템 성과 결정요인에 관한 연구들은 많은 학자들에 의해 이루어졌다. Stern & El-Ansary(1988)은 본부가 계속적으로 제공하는 서비스지원이 성과에 미치는 영향을 연구하였고, Hoffman & Preble(1991)은 조직관리와 운영지침의 표준화가 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 또한 Smith(1993)는 의사소통, 훈련, 문제해결 또는 지원 등이 미치는 영향을, Morgan & Hunt(1994)는 전반적인 본부의 지원이, 그리고 김상덕 외(2007)은 본부의 교육훈련 및 정보제공과 보상 등이 성과에 미치는 영향을 연구하였다.

프랜차이즈에서 가맹사업자가 가맹계약자에게 제공하는 지원에는 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, 원자

4) 한국무역진흥공사 KOTRA 2009년도 보고자료를 이용해서 저자가 재정리함

재, 중간재의 이동 및 보관을 효율적으로 수행하기 위한 물류적 지원활동으로 구분할 수 있다. 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 미스터리쇼핑, 가맹점들간의 감시라는 통제방법을 사용하고 있다. 이자형(2005)은 가맹본부의 통제와 지원이 가맹점의 동일성 유지에 미치는 영향을 연구하면서 현장감사, 암행구매, 경영성과 관리, 가맹점들 간의 감시가 동일성 유지수준에 영향을 미친다고 하였다.

프랜차이즈 가맹점의 특성이 성과에 미치는 영향에 대해서도 많은 연구가 있다. 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 ‘가치 창조’라고 할 수 있다(신동엽 2011). 같은 맥락에서 Drucker(1985)는 혁신을 기업가정신을 위한 수단이라고 강조하고 있고, Dollinger (1995)는 기업가정신을 위험과 불확실성하에서 수익과 성장을 도모하는 혁신적 조직 창출 과정으로 설명하고 있다. 따라서 기업가 정신은 새로운 가치를 창조하기 위해 위험을 감수하고 혁신적으로 자원을 분배하고 결합하는 활동과정이라고 볼 수 있다(Kao 1995). 기업

가정신에 대하여 기업가정신이 기업을 효과적으로 혁신시키고 대외 경쟁력 향상 뿐만 아니라 종업원의 사기와 생산성을 높이며, 본질적으로 경영성과를 증대시킨다고 하는 연구 결과들이 있다(Stevenson & Gumpert 1985; Person 1989; 김종관 1994; 이재훈 등 2007).

프랜차이즈 가맹점을 운영하는 경영자는 탁월한 역할을 가지고 있어야 한다. 이러한 이유는 전통적인 경영자로서 시장기회의 이점을 찾기 위해 환경을 자세히 조사해야 하며, 전략과 장래성 있는 기회를 선택해야 하기 때문이다. 또한 시장 환경을 면밀히 검토하고 공식적인 전략과 장래성 있는 기회를 선택하는 역할을 수행하는 경영자는 가맹점을 위한 기회의 이점을 취득할 수 있다. 그러므로 경영자의 역할과 자질은 가맹점 성과와 관계가 있다고 할 수 있다(김양주 2006). Tatham(1972)는 가맹점의 신용과 재무상태, 개인의 업무수행 능력, 과거 경영경험, 사업동기, 교육배경과 연령 등이 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 또한 Lusch & Moon(1984)은 점포입지, 점포 가격 수준, 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 자본 규모, 점포 면적과 종업원 수 등이 성과에 미치는 영향을, Lussier (1996)는 특히 자금 관리 능력이 성과에 미치는 영향을 연구하였다. Shan(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.

프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관계적 특성이 프랜차이즈 시스템의 성과에 어떠한 영

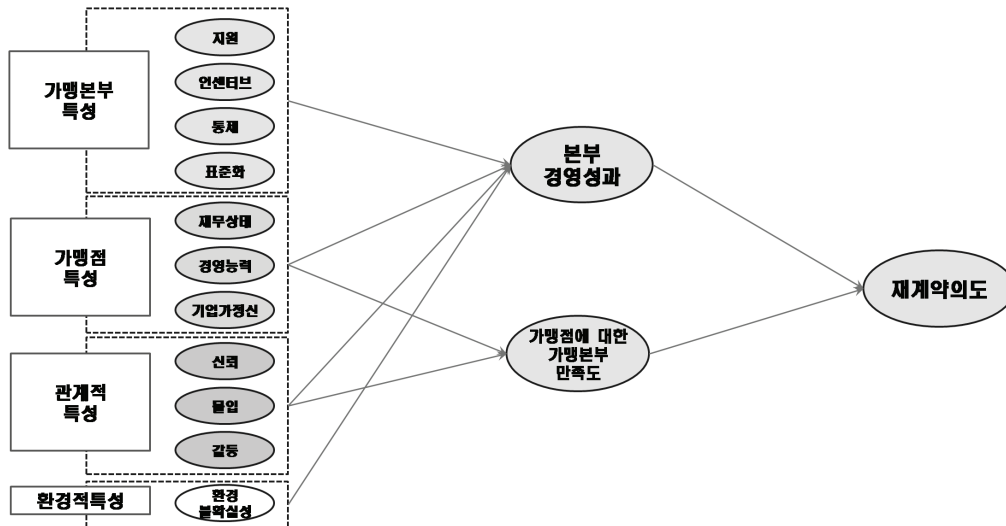
향을 미치는가에 대해서도 적지 않은 연구가 있다. Lusch(1976)는 가맹점과 본부간의 갈등이 성과에 미치는 영향을, Morrison(1997)과 김종명, 박명호(1994)은 갈등과 신뢰 및 몰입 정도가 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 그리고 김동환, 김경현(2010)은 프랜차이즈 본부의 통제와 지원에 따른 갈등정도가 재계약 의도에 영향을 준다고 하였다. 특히 중국에서는 관시(關係)라고 하는 사람들 사이의 관계를 중요시 하는 문화가 비즈니스 관계에서 자리잡고 있는데, 이러한 관시는 사회적 자원의 배분에 영향을 미쳐 관계자에게 경제적, 사회적 이익 획득도 가능하게 할 정도로 상당히 중요시 되고 있다(김순우·김병구·이춘수 2011). 이러한 관시는 중국 사회에서 어디에 든 존재하고, 중국인을 움직이는 보이지 않는 네트워크 이다.

또한 시장경쟁 상황 등 프랜차이즈의 환경적 특성이 성과에 미치는 영향에 대한 연구도 있었다. Campbell et al.(2007)은 현지 시장의 환경 불안정성이 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 김상덕·지성구(2006)은 시장 환경의 동태성이 미치는 영향을, 한상린·백미영(2008)은 수요공급의 불확실성이, 설훈구(2009)는 마케팅 변화나 상품, 경쟁자나 기술의 변화가 성과에 미치는 영향을 연구하였고, Hussain & Windsperger(2010)는 전반적인 환경의 불안정성이 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

최근에는 앞에서 언급한 프랜차이즈 본부의 특성, 가맹점의 특성, 그리고 양자의 관계 특성 뿐만 아니라 경쟁특성 등을 모두 포함하여 그 영향을 종합적으로 연구하여 통합적인 모델을 정립하고자 하는 연구가 활발히 이루어지고 있다(신창훈·김을성·김철민 2000; 김소영 2003; 김하운 2007; 장재남·안성식·

이훈영 2010). 그러나 이들 대부분의 연구는 가맹본부를 대상으로 하였다기 보다는 가맹점들을 대상으로 한 것으로, 결과적으로 가맹본부의 입장에서 가맹본부의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 분석은 미흡하였다. 이러한 이유는 수적으로는 적고 그러나 다양한 가맹본부를 대상으로 본부의 성과를 조사하고 여기에 미치는 영향을 분석하는 것이 용이하지 않았기 때문이다. 그러나 본 연구에서는 지금까지의 가맹점 성과에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구를 바탕으로 이러한 요인들이 가맹본부의 성과에는 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 연구하였으며, 가맹본부의 특성, 가맹점의 특성, 본부와 가맹점간의 관계적 특성, 그리고 환경적 특성이 가맹본부의 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지에 대하여 가맹본부를 대상으로 설문조사하여 분석하였다.

본 연구에서는 프랜차이즈의 성과에 영향을 미치는 요인들을 연구한 많은 선행 연구들을 토대로 하여 가맹본부의 특성, 가맹점의 특성, 본부와 가맹점간의 관계적 특성, 그리고 환경적 특성 요인들이 가맹본부의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 분석하기 위하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다. 또한 가맹본부의 성과를 경영성과와 더불어 가맹본부의 가맹점들에 대한 만족도 그리고 더 나아가서 이러한 경영환경을 종합해서 향후에 가맹본부와 재계약을 하여 동반자적 입장에서 사업을 계속 진행하려는 의지 정도에 어떠한 영향을 미치는 지에 대하여도 연구를 확대하였다. 즉, 가맹본부의 특성, 가맹점의 특성, 본부와 가맹점간의 관계적 특성, 그리고 환경적 특성 요인들이 가맹본부의 경영성과에 기대한 영향을 미칠 뿐만 아니라 이



〈그림 1〉 연구모형

들이 가맹본부의 특성을 제외한 나머지 요인들이 가맹본부가 가맹점들에 대한 평가와 만족에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 추가적으로 분석하고, 이들이 궁극적으로 가맹본부가 가맹점들과 사업을 계속진행하려는 재계약의지에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 분석하고자 하였다.

이러한 연구모형에 따른 가설을 다음과 같이 설정하였다. 우선 가맹본부의 다양한 활동들, 즉 가맹점에 대한 지원, 인센티브, 통제, 시스템의 표준화가 가맹본부의 경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예견되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1: 가맹본부의 지원은 프랜차이즈 본부의 경영성과에 긍정적인(+) 영향을 미친다.
- H2: 가맹본부의 인센티브는 프랜차이즈 본부의 경영성과에 긍정적인(+) 영향을 미친다.
- H3: 가맹본부의 통제는 프랜차이즈 본부의 경영성과에 긍정적인(+) 영향을 미친다.

H4: 가맹본부의 시스템표준화는 프랜차이즈 본부의 경영성과에 긍정적인(+) 영향을 미친다.

다음으로 가맹점의 재정능력, 경영능력, 기업가 정신 등과 같은 가맹점의 긍정적인 특성 요인들은 프랜차이즈 본부의 경영성과와 가맹점에 대한 본부의 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H5-1: 가맹점의 좋은 재무상태는 프랜차이즈 본부의 경영성과에 긍정적(+) 영향을 미친다.
- H5-2: 가맹점의 좋은 재무상태는 가맹점에 대한 본부의 만족도에 긍정적인(+) 영향을 미친다.
- H6-1: 가맹점의 경영능력은 프랜차이즈 본부의 경영성과에 긍정적(+) 영향을 미친다.



H6-2: 가맹점의 경영능력은 가맹점에 대한 본부의 만족도에 긍정적인(+) 영향을 미친다.

H7-1: 가맹점의 높은 기업가정신은 프랜차이즈 본부의 경영성과에 긍정적(+)영향을 미친다.

H7-2: 가맹점의 높은 기업가정신은 가맹점에 대한 본부의 만족도에 긍정적인(+) 영향을 미친다.

또한 신뢰, 몰입, 갈등과 같은 가맹본부와 가맹점 간의 관계는 프랜차이즈 본부의 경영성과와 가맹점에 대한 본부의 만족도에 영향을 미칠 것으로 예견되어 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

H8-1: 가맹본부와 가맹점간의 신뢰는 프랜차이즈 본부의 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다.

H8-2: 가맹본부와 가맹점간의 신뢰는 가맹점에 대한 본부의 만족도에 긍정적인(+) 영향을 미친다.

H9-1: 가맹본부와 가맹점간의 몰입은 프랜차이즈 본부의 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다.

H9-2: 가맹본부와 가맹점간의 몰입은 가맹점에 대한 본부의 만족도에 긍정적인(+) 영향을 미친다.

H10-1: 가맹본부와 가맹점간의 갈등은 프랜차이즈 본부의 경영성과에 부정적인(-)의 영향을 미친다.

H10-2: 가맹본부와 가맹점간의 갈등은 가맹

점에 대한 본부의 만족도에 부정적인(-) 영향을 미친다.

소비자선호의 변화, 경쟁사의 판매 및 광고 전략의 변화, 경제적인 환경의 변화와 같은 경영환경의 불확실성은 프랜차이즈 본부의 경영성과에 부정적인 영향을 미칠 것으로 예견되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H11: 경영환경의 불확실성은 프랜차이즈 본부의 경영성과에 부정적인(-) 영향을 미친다.

본부의 경영성과가 좋고, 가맹점에 대한 만족도가 높을수록 프랜차이즈 본부는 가맹점들과 재계약하려는 의지가 높을 것으로 예견되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H12-1: 가맹본부의 경영성과는 재계약의도에 긍정적인(+) 영향을 미친다.

H12-2: 본부의 가맹점에 대한 만족도가 높을수록 가맹점과 다시 재계약하려는 의도에 긍정적인(+) 영향을 미친다.

## 1. 자료수집 및 분석방법

### 1.1 설문지 구성 및 변수의 조작적 정의

본 연구의 실증분석을 위한 설문지는 기존의 연구들에서 해당요인을 측정하였을 때에 사용하였던 질문문항들을 토대로 한 조작적 정의를 바탕으로 작성하였다. 선행연구들에서 각 요인별로 조작적 정의를 통해서 작성된 구체적인 세부질문사항들을 표로 정리하면 <표 3>과 같다. 이러한 선행연구의 조작적

〈표 3〉 변수의 조작적 정의와 측정문항

구분	변수	문항 구성	문항	출처
가맹본부 특성	지원	본부의 개점 전 입지 및 상권 분석, 사전교육, 주문과 납품, 불량품 반품 및 A/S, 광고 및 판촉, 품질유지 및 신상품 개발 등 지원	6	Eugene Y. Roh(2009) 윤지환(2003)
	인센티브	점포추가개설, 고객 불만 해결, 판매업적, 서비스향상에 관련 포상	5	Weaven(2003) 하세나(2007)
	통제	본부의 표준화 과정과 동일성의 유지 위해 현장검사, MIS 자료 이용	6	Luisvazquez(2008) 이자연 윤지환(2003)
	시스템 표준화	프랜차이즈 시스템 관리실습, 운영절차, 기초시설 등 표준화	3	Weaven(2003) 조의영(2002)
가맹점 특성	재정상태	프랜차이즈의 초기 투자금 비율, 신용등급, 점포규모	3	김호정(1998) 한성필(2009)
	경영능력	프랜차이즈의 마케팅, 관계조화, 지식활용 등 능력	3	
	기업가 정신	기업가 정신적 (혁신, 위험감수, 진취) 특성 항목	12	윤성욱(2008) 김상용(2008)
가맹본부와 가맹점 관계적 특성	신뢰	가맹본부와 프랜차이지 간의 신뢰	4	Huang(2008) 조규호(2001)
	몰입	가맹본부와 프랜차이지 간의 몰입	4	안성훈(2009)
	갈등	가맹본부와 프랜차이지 간의 갈등 유형	4	Weaven(2007) 이승열(2003)
환경적 특성	경영환경의 불확실성	소비자선호, 판매, 광고전략 변화, 경쟁자 변화 등과 같은 불확실한 환경	5	Jbusnrs(1998) 감상덕, 지성구(2006)
경영 성과	재무적 성과	기업의 재무적 성과는 매출액, 수익의 증가율 등 항목 또는 비재무적 성과는 기업의 균형성과표(BSC)에 관한 학습, 효율화 등 항목	7	정소진(2007) 장기룡, 임현정(2009)
본부의 만족	본부 가맹점에 대한 만족	본부의 가맹점에 대한 만족은 협조, 기대의 부응, 만족 등 항목	3	김하윤(2007)
재계약 의도	재계약 의도	가맹계약 종료 후 다시 계약하는 재계약율	2	이창호(2006)

정의를 바탕으로 작성된 설문은 총 15개 요인들에 관한 67개 측정문항으로 구성되었다.

### 1.2 자료수집

자료수집은 중국 프랜차이즈 협회의 최신 통계 자료에 따라 중국의 주요 도시인 베이징, 상하이, 광저우 등 대도시에서 약 4000

개 정도 프랜차이즈 본부들 중에서 복수 점포 프랜차이즈를 운영하고 있는 본부들을 대상으로 2010년 7월15일에서 8월15일까지 설문지를 통하여 실시되었다. 가맹점이 아니라 가맹본부들을 대상으로 조사해야 하기 때문에, 보다 정확하고 신속한 조사를 위하여 단순히 설문지를 발송하여 조사하기보다는 중국내의

전문조사기관에 의뢰하여 조사를 실시하여 총 398개 프랜차이즈 본부의 자료를 수집하였다. 수집된 자료를 이용해서 본 연구에서 제시하고 있는 구조방정식모형을 통계 패키지 AMOS를 이용해서 분석하였다. 또한 요인을 구성하고 있는 각 항목들의 신뢰성을 검증하기 위해 내적일관성을 나타내는 Cronbach's alpha 분석을 실시하여 측정변수들의 신뢰도를 분석하였다.

#### IV. 실증 분석결과

##### 1. 표본의 일반적 특성

분석에 사용된 표본을 업종별로 보면 외식업 166부(41.7%), 도-소매업 102부(25.6%), 유통업 106부(26.6%), 서비스업 24부(6.1%)로 외식업이 가장 많았고, 도소매업, 유통업순으로 나타났다. 가맹본부 소재 지역은 베이징 96부(24.1%), 상하이 90부(22.6%), 광저우 85부(21.3%), 기타 127부(32%)로 기타지역이 가장 많았고, 베이징, 상하이, 광저우 순으로 나타났다. 가맹본부의 최근 2년간 연 평균 매출규모의 경우 1000만 RMB 이상~5000만 RMB 미만 212개(53.3%), 5000만 RMB 이상 128개(32.1%), 1000만 RMB 미만 58개(14.6%)순으로 나타났다. 가맹본부의 최근 2년간 연 평균 순 이익 규모의 경우 1000만 RMB 미만 122개(30.6%), 1000만 RMB 이상~5000만 RMB 미만 138개(34.7%), 5000만 RMB 이상 138개(34.7%)순으로 나타났다. 사업 수행기간의 경우 5년 미만 50개(12.6%), 5년 이상~10년 미만 156개(39.2%), 10년 이상 192개(48.2%) 순

으로 나타났다. 본부의 종업원 수의 경우 100명 미만 190개(47.7%), 100명~500명 106개(26.6%), 500명 이상 102개(25.6%) 순으로 나타났다. 본부의 가맹점수의 경우 100개 미만 114개(53.8%), 100개 이상~500개 미만 102개(25.6%), 500개 이상 82개(20.6%) 순으로 나타났다. 종업원 수의 경우 100명 미만 190개(47.7%), 100명~500명 106개(26.7%), 500명 이상 102개(25.6%)로 절반 정도가 100명 미만의 종업원을 가지고 있는 것으로 나타났다.

##### 2. 신뢰성과 타당성 분석 결과

본 연구에서는 구조방정식모형을 분석하기에 앞서 요인들을 측정된 측정변수들의 신뢰성 테스트를 위하여 Cronbach's Alpha 분석을 실행하였다. 신뢰성 분석은 요인별로 신뢰도를 저하시키는 몇 개의 항목들을 제거한 후 최종적인 항목을 이용하여 실시하였다. 각 요인별로 몇 개의 항목들을 제거하면 모든 요인들의 Cronbach's Alpha 값들은 모두 0.7보다 크게 나타났다.

그리고 신뢰도를 저하시키는 항목들을 제거한 측정문항을 대상으로 확인적 요인분석을 한 결과 요인들은 가맹본부 특성, 가맹점 특성, 관계특성, 환경특성, 가맹본부의 만족도, 가맹본부의 경영성과, 가맹본부의 재계약의도 요인으로 요약되었다. 요인별 Alpha 계수 값이 0.7 이상을 가지고 있기 때문에 어느 정도의 신뢰성이 있다고 본다.

구조방정식 모형을 이용하여 측정도구의 타당성을 평가하는 경우 모형적합도 평가는 단일 지수가 아니라 여러 지수에 대한 종합적 평가가 뒤 따라야 하는데 GFI, NFI, RMSEA

〈표 4〉 구성개념에 대한 신뢰성 및 타당성 분석결과

요인	구성요인	측정항목	표준화	C.R.	신뢰도	모형적합도
가맹본부 특성	표준화	표준화1	0.614	13.14	0.884	GFI=0.910 NFI=0.842 CFI=0.899 RMSEA=0.059
		표준화3	0.631	13.30		
		표준화4	0.619			
	인센티브	인센티브3	0.667	15.61	0.927	
		인센티브4	0.603	14.77		
		인센티브5	0.737			
	지원	지원2	0.704	15.35	0.946	
		지원3	0.769			
통제	통제2	0.733	16.22	0.951		
	통제1	0.736				
가맹점 특성	재무상태	재무상태3	0.739		0.919	GFI=0.980 NFI=0.963 CFI=0.965 RMSEA=0.055
		재무상태2	0.601	14.05		
		재무상태1	0.593	13.94		
	경영능력	경영능력3	0.738		0.946	
		경영능력2	0.733	19.23		
		경영능력1	0.753	19.48		
	기업가 정신	기업가정신3	0.582		0.920	
		기업가정신2	0.812	16.14		
기업가정신1		0.690	15.41			
본부와 가맹점 관계적 특성	갈등	갈등3	0.772		0.943	GFI=0.912 NFI=0.920 CFI=0.903 RMSEA=0.060
		갈등4	0.682	14.00		
	신뢰	신뢰4	0.778	17.12	0.948	
		신뢰3	0.762			
	몰입	몰입3	0.566	13.86	0.923	
몰입2		0.734				
환경적 특성	환경요인	환경불확실4	0.643		0.900	GFI=0.967 NFI=0.971 CFI=0.974 RMSEA=0.035
		환경불확실3	0.609	15.37		
		환경불확실2	0.518	13.50		
		환경불확실5	0.647	16.10		
경영성과	본부의 가맹점에 대한 만족	만족1	0.765		0.932	GFI=0.923, NFI=0.947, CFI=0.938, RMSEA=0.043
		만족2	0.807	16.432		
		만족3	0.834	13.478		
	재무적 경영성과	성과4	0.787		0.914	GFI=0.934, NFI=0.965, CFI=0.944, RMSEA=0.031
		성과3	0.764	16.532		
		성과2	0.845	14.547		
	성과1	0.873	17.453			
재계약 의도	재계약	재계약1	0.834		0.925	GFI=0.912, NFI=0.933, CFI=0.936, RMSEA=0.044
		재계약2	0.862	16.428		

〈표 5〉 외생변수의 판별타당성

	표준화	인센티브	지원	통제	재무상태	경영능력	기업가정신	갈등	신뢰	몰입	환경불확실성	AVE
표준화	1.000											0.386
인센티브	0.128 (0.016)	1.000										0.451
지원	0.406 (0.164)	0.102 (0.010)	1.000									0.543
통제	0.429 (0.183)	0.083 (0.006)	0.563 (0.316)	1.000								0.539
재무상태	0.238 (0.056)	0.391 (0.152)	0.310 (0.095)	0.236 (0.055)	1.000							0.420
경영능력	0.239 (0.057)	0.221 (0.048)	0.330 (0.108)	0.352 (0.123)	0.505 (0.254)	1.000						0.550
기업가정신	0.215 (0.046)	0.232 (0.053)	0.288 (0.083)	0.391 (0.152)	0.377 (0.142)	0.333 (0.111)	1.000					0.491
갈등	0.250 (0.062)	0.034 (0.001)	0.348 (0.121)	0.315 (0.099)	0.155 (0.024)	0.153 (0.023)	0.248 (0.061)	1.000				0.531
신뢰	0.286 (0.081)	0.053 (0.002)	0.306 (0.093)	0.324 (0.104)	0.265 (0.070)	0.268 (0.071)	0.370 (0.136)	0.574 (0.330)	1.000			0.593
몰입	0.292 (0.085)	0.149 (0.022)	0.232 (0.053)	0.207 (0.042)	0.331 (0.109)	0.335 (0.111)	0.357 (0.127)	0.432 (0.186)	0.455 (0.207)	1.000		0.430
환경불확실성	0.398 (0.158)	0.181 (0.032)	0.465 (0.215)	0.396 (0.157)	0.380 (0.144)	0.469 (0.220)	0.404 (0.162)	0.416 (0.173)	0.504 (0.253)	0.447 (0.199)	1.000	0.604

( ) : 상관계수 제곱값

등이 대표적이다. 모형의 적합도를 나타내는 지수를 보면, 전반적 적합도 지수인 GFI, 0.9 이상이면 좋은 모델로 평가되며, 1에 가까울수록 바람직하다. 외생변수와 내생변수에 포

함되어 있는 모든 구성개념들의 확인적 요인 분석 결과는 적합도 GFI가 모두 0.9 이상인 것으로 나타났다. 그리고 공분산 행렬의 적합도를 평가하는 RMSEA은 일반적 기준으로

〈표 6〉 내생변수의 판별 타당성

	재무성과	만족	재계약	AVE
재무성과	1.000			0.644
만족	0.509 (0.258)	1.000		0.670
재계약	0.495 (0.245)	0.537 (0.288)	1.000	0.719

0.05에서 0.08 사이의 값을 가지면 모델을 수용할 수 있다고 본다. RMSEA 값은 0.05~0.06사이 값을 나타내어 적합한 수준으로 볼 수 있다. 이러한 지수를 종합적으로 고려하여 판단할 때, 개념들을 측정하기 위해 사용한 측정변수들은 적합한 것으로 볼 수 있다. 그리고 판별타당성은 다양하게 평가할 수 있는데, 본 연구에서는 엄격한 방법으로 척도의 AVE값이 구성개념간 상관계수의 제곱 값을 상회하는지 여부를 통해서 판별타당성을 판단하였다(Fornell and Larcker 1981). <표 5>, <표 6>에서 상관계수 제곱값과 AVE값을 비교해 본 결과 모든 척도의 AVE값은 상관관계 제곱값을 상회하는 것으로 나타났다.

위의 <표 4>, <표 5>, <표 6>는 측정항목들의 신뢰성 및 타당성 분석결과를 정리한 것이다. 모든 측정항목의 요인적재량은 최소값이 0.5 이상으로 유의하게 적재되어 있는 것을 확인할 수 있어, 각 요인의 관측변수들은 요인의 개념을 설명하는데 적합하게 구성되어 있다고 볼 수 있다.

### 3. 연구 가설 검증

본 연구에서 제시한 연구 모형을 검증하기 위해 AMOS 17.0을 이용하여 경로분석을 실시하였다. 전체 데이터 모형 및 각 유형별 모형의 적합도 평가와 지수는 모두 수용할 만한 수준으로 나타났다. 일반적으로 카이제곱 검정통계량의 유의확률이 0.05보다 크거나 같은 경우에 귀무가설을 채택하여 모형은 모집단의 자료에 적합하다는 귀무가설을 채택하게 된다. 전반적인 적합도를 나타내는 GFI 조정부합치인 AGFI, RMSEA 등에서 만족할만한

수치가 얻어져야 한다. 본 연구에서는 카이제곱, GFI, AGFI, RMSEA를 이용하여 모형의 적합도 평가를 하였다. GFI, AGFI는 0.8에서 0.9이상이고, RMSEA는 0.05에서 0.08이하면 좋은 모형으로 평가된다. 이에 근거하여 본 연구에서 제시한 전체 데이터의 구조방정식 모형 적합도를 평가하였다. 분석결과를 보면 기초모형에서 카이 제곱 값은 1568이었으며, 유의확률은 0.000으로 나타났으나, GFI=0.903, AGFI=0.877, RMSEA=0.065로 나타나 전반적으로 모형이 적합한 것으로 나타났다.

연구 결과, 프랜차이즈 본부의 성과에 영향을 주는 주요 본부특성 요인들로는 가맹본부의 지원, 인센티브와 시스템 표준화가 프랜차이즈 본부의 경영성과에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 한국의 프랜차이즈를 대상으로 하는 신창훈(2000)과 김석출(2008)의 기존의 연구결과와 일관성을 갖는다. 따라서 가맹본부들이 단순한 가맹점의 모집에만 집중할 것이 아니라 본부의 경영성과에 많은 영향을 미치는 본부의 시스템 표준화, 인센티브제도에 관련된 활동을 강화함으로써 본부의 경영성과를 높이는 데에 적지 않게 기여할 것으로 예상된다. 그러나 가맹본부의 통제에 관한 가설은 기각되었는데, 이는 중국 시장이 너무 크고 비즈니스 환경도 복잡하기 때문에 한 가지 평가표준으로 가맹본부의 통제를 실시하는 것이 현실적으로 불가능하기 때문이 아닌가 한다.

프랜차이즈 가맹점특성 요인들 중에는 가맹점의 재무상태, 가맹점의 경영능력과 기업가정신은 프랜차이즈 본부의 경영성과와 가맹본부의 가맹점에 대한 만족도에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 본부의 경영성과에 관한 Lussier(1996), 허동욱

〈표 7〉 가설검정 결과

가설	경로	표준 경로계수	t-value	p-value	채택 여부	
H1	본부 특성	H1 지원 → 성과	0.194	3.306	0.000	채택
H2		H2 인센티브→ 성과	0.137	3.239	0.001	채택
H3		H3 통제→ 성과	0.103	1.630	0.103	기각
H4		H4 표준화 → 성과	0.219	4.080	0.000	채택
H5	가맹점 특성	H5-1 재무상태→ 성과	0.110	2.500	0.012	채택
		H5-2 재무상태→ 만족	0.285	5.527	0.000	채택
H6		H6-1 경영능력→ 성과	0.136	2.584	0.010	채택
		H6-2 경영능력→ 만족	0.263	4.236	0.000	채택
H7		H7-1 기업가 정신→ 성과	0.124	2.326	0.020	채택
		H7-2 기업가 정신→ 만족	0.451	7.728	0.000	채택
H8	관계적 특성	H8-1 신뢰→ 성과	0.086	1.938	0.053	채택
		H8-2 신뢰→ 만족	0.053	0.886	0.376	기각
H9		H9-1 몰입→ 성과	-0.02	-0.394	0.694	기각
		H9-2 몰입→ 만족	0.097	1.607	0.108	기각
H10		H10-1 갈등→ 성과	-0.447	-2.686	0.007	채택
		H10-2 갈등→ 만족	-0.066	-0.959	0.337	기각
H11	환경불확실	H11-1 환경→ 성과	-0.321	-1.952	0.051	채택
H12	재계약	H12-1 성과 → 재계약	0.436	4.601	0.000	채택
		H12-2 만족 → 재계약	0.493	5.179	0.000	채택

$\chi^2=1568.481(df=297, p=0.00)$ , GFI=0.903, AGFI=0.877, RMSEA=0.065

· 장연수(2008) 그리고 한성필(2009)의 연구와 일치되고, 가맹점의 재무상태, 경영능력과 기업가정신이 본부의 만족에 영향을 미친다는 Weaven & Franzer(2007), 김혜정(2009) 한성필(2009), 그리고 윤성욱외(2008)의 연구결과와 일치된다. 따라서 본부가 가맹점을 선택하는데 있어서 가맹점의 기본적 재무상태, 경영능력 및 기업가정신 등 경영성과와 만족에 영향을 주는 요인들을 고려하여 신중하게 선택해야 할 것이다.

가맹점과 가맹본부간의 관계적 특성 요인들 중에 가맹본부와 가맹점간의 신뢰는 프랜차이즈 본부 경영성과에 긍정적인(+) 영향을

미치고, 가맹본부와 가맹점간의 갈등은 프랜차이즈 본부 경영성과에 부정적인(-) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 신뢰, 몰입과 갈등 등과 같은 요인들은 프랜차이즈 본부의 만족도에 어떠한 영향도 미치지 못하는 것으로 나타났다. 가맹본부와 가맹점간의 신뢰는 본부의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고, 갈등은 부정적인 영향을 미칠 것이라는 선행연구(Pavlou & Ba 2000; Morrison 1999; Weaven & Frazer 2007; 김종명·박명호 1994; 손일락 2007)와 일치하였다. 중국에서는 관시라고 하는 관계가 다른 무엇보다 중요시하기 때문에 당사자간에 거래는 이러한 관

계에 의해 이뤄질 수 있지만, 관계가 반드시 만족에도 영향을 미치는 것은 아닐 수도 있다는 것을 의미한다. 즉 관시는 상호 호혜성을 바탕으로 형성되는 인간적이고 특별한 관계로써, 도우미의 요구에 응답하는 호혜적인 의미로 생각하면, 이러한 거래 당사자간 신뢰와 몰입, 갈등과 같은 관계는 거래에는 영향을 줄 수 있으나 만족에도 반드시 영향을 주는 것은 아닐 수도 있음을 의미한다. 그러나 이와 관련해서는 보다 추가적인 연구가 필요할 것으로 보인다.

마지막으로, 환경적 변화와 불확실성은 프랜차이즈 본부의 경영성과에 부정적인(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 또한 한국을 비롯한 미국에서의 선행연구들(Campbell et al. 2007; 김성홍·김진한 2009; 한상린·백미영 2008)의 연구결과와 일치하였다. 일반적으로 시장 환경이 변화하고 불확실한 경우에, 이는 가맹점에 부정적인 영향을 미쳐서 궁극적으로 본사의 경영성과에 부정적이므로, 시장의 불확실성을 줄이는 방법으로 프랜차이즈 전략을 계획하고 수행하는 것이 필요하다. 마지막으로 프랜차이즈 본부의 높은 경영성과와 만족도는 본부로 하여금 가맹점과 재계약하려는 의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 당연한 결과로써, 가맹본부는 경영성과가 좋고 가맹점에 대해서도 만족해야 가맹점들과 재계약을 하고자 함을 알 수 있다.

## V. 결론 및 시사점

이제 프랜차이즈 산업은 전 세계적으로 그 규모가 가장 빠르게 확대되고 있는 산업으로

한 국가의 경제에 엄청난 파급효과를 가져오는 산업으로 자리 매김하고 있다. 중국에서도 2004년 WTO가입 후 도·소매업을 전면 개방함에 따라 프랜차이즈 산업은 급속도로 발전하였다. 이제 중국은 20여 년의 짧은 역사에도 불구하고, 그 규모상 세계 최대의 국제 프랜차이즈 시장으로 부상하고 있다. 그러나 이렇게 거대한 시장과 향후 발전 잠재력에도 불구하고, 중국 프랜차이즈 시장에 관한 연구는 그리 많지 않았다.

중국과 같이 큰 시장의 경우에는 가맹본부의 전략과 역할은 매우 중요하다. 왜냐하면 지역별로 서로 다른 여건과 특성에 따라 서로 다른 프랜차이즈 전략이 필요하기 때문이다. 본 연구에서는 가맹점이 아닌 프랜차이즈 본부를 대상으로 본부의 프랜차이즈 전략, 가맹점들의 특성과 가맹점과의 관계에 대한 인식이 본부의 경영성과와 만족도에 어떠한 영향을 미치고 본부로 하여금 다시 재계약을 추진하게 하는지 살펴보았다.

최근 국내 프랜차이즈 본부들은 한류를 바탕으로 해외시장 진출을 시도하고 있으며, 특히 한국의 프랜차이즈 본부가 중국 프랜차이즈 시장에 성공적으로 진출하기 하는데 본 연구결과는 다음과 같은 시사점을 제시하여 준다.

첫째, 프랜차이즈 본부가 시장에서 안정적인 수익을 달성하는데 있어 가맹점에 대한 가맹본부의 지원과 인센티브, 시스템 표준화가 뒷받침 되어야 함을 의미한다. 그리고 가맹점의 재무상태, 가맹점의 경영능력과 기업가정신은 프랜차이즈 본부의 경영성과와 가맹본부의 가맹점에 대한 만족도에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가맹본부가 프랜차이즈 가맹점을 모집 및 개점할 때 가맹점주의 재무상태나 경영능력, 사업가 정신을



살펴본 후 가맹점을 내주거나 가맹점주를 대상으로 지속적으로 경영교육을 실시할 필요가 있다는 것을 시사한다. 둘째, 가맹점과 가맹본부간의 관계적 특성 가운데 가맹본부와 가맹점간의 신뢰와 갈등이 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 본부와 가맹점간에 원활한 소통을 통하여 불신과 갈등을 제거하고 유기적인 협력을 바탕으로 상호가 발전할 수 있는 방안에 대해 지속적으로 논의하는 자세가 필요하다고 할 수 있겠다.

그리고 환경적 불확실성은 프랜차이즈 본부의 경영성과에 부정적인(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 중국시장은 여러 기업들이 진출하고자 하는 시장으로 경쟁이 갈수록 점차 치열해질 것으로 예상된다. 따라서 시장에 진출하기 전 철저한 시장조사를 거쳐 진출 여부를 결정해야만 실패 가능성을 최소화 할 수 있을 것이다.

그러나 본 연구는 프랜차이즈 재계약 성과 중에 경영성과 결정요인과 만족 강화요인에 대해 연구가설을 세우고 전체적이고 종합적으로 살펴보았지만 몇 가지 측면에서 한계점을 가지고 있으며, 이를 보완하기 위한 제언을 하면 다음과 같다. 첫째로, 본 연구에서 사용된 본부 성과와 만족에 관한 요인변수들 중 가맹본부특성, 가맹점특성, 관계적 특성, 환경적 특성 요인만 중점적으로 측정하여 이외에도 프랜차이즈 성과 및 만족에 중요한 기타 요인변수들을 포함하지 못하였다. 특히 중국 경제가 급속도로 발전하고 있으며 해외투자가 증대되고 있는 현시점에서 정부는 과거 투자유치를 위하여 규제를 완화하여 투자유치에 적극적이었던 반면, 최근 중국이 제2경제대국으로 부상하면서부터 과거 투자유치 일변도에서 자국산업을 보호하고 기존에 투자

유치를 위하여 완화하였던 규제들이 점차 생겨나기 시작하였다. 이러한 규제들은 신규 기업이나 기존에 시장에 진출하여 있던 기업들에 새로운 불확실성으로 작용할 가능성이 있다. 따라서 이러한 규제에 인하여 발생하는 불확실성에 대한 연구도 추가적으로 필요할 것으로 생각된다.

둘째로, 자료수집이 중국의 베이징, 상하이, 광저우 등 일부 도시에 있는 프랜차이즈 본부만을 대상으로 하여 일반화의 한계를 지니고 있다. 따라서 향후 연구에서는 지역과 대상산업을 확대 적용하여 지역 간, 그리고 산업간 비교분석을 해 보는 것도 의미가 있을 것이다. 마지막으로, 본 연구는 중국 프랜차이즈 본부와 가맹점 양쪽 측면에서 접근하지 못하고 가맹본부로부터 자료만 수집하였다는 한계를 지니고 있다. 따라서 향후 연구에서는 프랜차이즈 본부와 가맹점 쌍방의 관점을 포함하기 위해 양측의 자료를 수집하는 것이 바람직할 것으로 생각된다.

논문접수일 : 2011. 01. 31

게재확정일 : 2012. 07. 22

## 참고문헌

- 김상덕, 오세조(2007), “프랜차이즈 본부의 운영전략이 가맹점의 정서적 결속, 직무만족, 그리고 영역초월행동에 미치는 영향”, *마케팅연구*, 22(2), 113-133.
- 김상용(2008), “기업가정신과 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, *용*

- 인대학교 대학원 박사 학위 청구 논문  
 김상덕, 지성구(2006), “환경의 동태성이 거래특  
 유투자, 기회주의, 갈 그리고 신뢰에 미치  
 는 영향에 관한 연구”, *유통연구*, 9(4), 3-20
- 김성홍, 김진한(2007), “기업간 협력활동의 성  
 공요인: 환경요인의 조절역할”, *대한경영  
 학회지*, 20(2), 913-937.
- 김소영(2003), “외식산업 프랜차이즈 가맹점의  
 성과 결정요인에 관한 연구”. 전주대학교  
 대학원 박사 학위 청구 논문.
- 김순우, 김병우, 이춘수(2011), “관시가 중국지출  
 중소기업의 성과에 미치는 영향에 대한  
 실증연구”, *무역학회지*, 36(5), 321-345.
- 김종관(1994), “기업가정신의 개념과 연구접근  
 방법”, *대한경영학회지*, 9, 27-52.
- 김종명, 박명호(1994), “프랜차이즈전략과 성과  
 간에 관계특성의 효과”, *마케팅논집*, 4(1),  
 17-40.
- 김하윤(2007), “외식 프랜차이즈 몰입에 대한  
 연구 : 만족 및 조절변수를 중심으로” 경  
 기대 대학원 박사 학위 청구 논문
- 김혜정(2009), “경영관리가 프랜차이즈 미용실  
 의 경영성과에 미치는 영향 연구”, *한국  
 디자인문화학회지*, 5(2), 158-168.
- 설훈구(2009), “외식 가맹점 시각에서 본 가맹  
 본사의 환경적 불확실성, 창업전략, 재무  
 실적의 관계 연구”, *동북아문화연구*, 19,  
 465~482.
- 신창훈, 김을성, 김철민(2000), “프랜차 이즈 가  
 맹점 재계약의도의 결정요인에 관한 연  
 구”. *마케팅관리연구*, 5(2).65-88
- 안성훈(2009), “신뢰와 관계학습이 외식업 프랜차  
 이즈 가맹점의 장기지향성과 관계성과에  
 미치는 영향”, *호텔관광연구*, 11(3), 31-48
- 윤기열, 허지현(2002), “외식산업의 프랜차이즈 시스  
 템에 관한 연구”, *외식경영연구*, 5(2),115-139
- 윤선희(1998), “프랜차이즈 계약”, 창작과 권리,  
 통권 10호.
- 윤성욱, 백성일(2008), “프랜차이즈 가맹점의  
 창업정신이 경영성과에 미치는 영향”, *유  
 통연구*, 13(3), 101-126.
- 윤성욱(2008), 한국 자영업의 경영혁신을 위한  
 성공요인에 관한 연구 - 구조적 특성이  
 경영몰입과 성과에 미치는 영향, *소비문  
 화연구*, 11(2), 67-89.
- 이창호, 최수근, 최승호(2006), “외식산업 프랜  
 차이즈 가맹점주의 만족, 관계의 질, 재  
 계약 의도에 관한 연구” *외식경영연구*,  
 9(1), 173-195.
- 이승열(2003), “프랜차이즈의 경로 갈등 해결  
 방안에 관한 연구”, 명지대학교대학원,  
 박사 학위 청구 논문.
- 이자연, 윤지환(2003), “가맹사업자의 통제와 지  
 원이 외식프랜차이즈 동일성 유지에 미치  
 는 영향”, *관광학연구*, 30(2). 259-277.
- 이자형(2005), 외식프랜차이즈 가맹사업자의 통  
 제와 지원이 동일성 유지에 미치는 영향,  
 경원대학교, 박사학위논문.
- 이재훈, 이정호, 윤정현(2007), “기업가정신과 공  
 식화 및 조직문화와 조직성과 간의 관련  
 성에 관한 연구,” *경영연구*, 22(1), 91-118.
- 장기룡, 임현정(2009), “BSC 활용이 외식업 점  
 장의 핵심성과지표 인식에 미치는 영향”,  
*한국식생활문화학회지*, 24(5), 486-495
- 장재남, 안성식, 이훈영(2010), “업종별 가맹점  
 의 선택속성이 가맹점 성과의 만족도와  
 성공·실패에 미치는 영향연구”, 한국유  
 통학회 발표 논문집(2010),83-107
- 정소진, 김의근, 장준호(2007), “외식프랜차이  
 즈 관계결속이 경영성과, 가맹점 만족 및

- 재계약의도에 미치는 영향”, *관광학연구*, 31(1), 287-308.
- 조규호(2001), “프랜차이즈 시스템에서 관계적 특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향” 충북대 대학원 박사학위 청구 논문
- 조의영(2003), “중저가호텔 프랜차이즈 경쟁우위 전략이 관계몰입에 미치는 영향 연구”, 경기대학교 대학원 박사 학위 청구 논문.
- 하세나, 김상덕(2007), “프랜차이즈 시스템 공정성의 선행요인과 결과요인에 관한 구조방정식 모형분석”, *유통연구*, 13(1), 35-60.
- 한국프랜차이즈협회 총서(2005), 101-104.
- 한성필(2009), “외식프랜차이즈 가맹점의 경영성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, *관광레저연구*, 21(1), 231-247
- 한상린, 백미영(2008), “환경불확실성이 프랜차이즈 시스템의 거래특성과 산업특성 및 성과에 미치는 영향”, *유통연구*, 13(3), 55~77
- 허동욱, 장영수(2008), “BSC를 이용한 프랜차이즈 가맹점의 경영성과에 관한 연구”, *회계정보연구*, 26(3), 371-394
- 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.
- Dollinger, M. J.(1995), “Entrepreneurship Strategies and Resources,” Boston: Irwin.
- 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.
- Eugene Y. Roh,, and Ji-Hwan Yoon, (2009), “Franchisor’s Ongoing Support and Franchisee’s Satisfaction: A Case of Ice Cream Franchising in Korea,” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85-99.
- Good. W. S.(1984), “Productivity in The Retail Grocery Trade,” *Journal of Retailing*, 60(3), 81-97.
- Hoffman, R. C. and Preble, J. F. (1991), “Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth,” *Long Range Planning*, 24(4), 74-85
- Huang chin hsuan (2008), “Investigating Relationships Between Relationship Quality, Customer Loyalty and Cooperation: An Empirical Study of Convenience Stores’ Franchise Chain Systems in Taiwan,” Working paper.
- 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.
- Kaufmann, P. J. and R. P. Dant, (1996) “Multi-unit Franchising: Growth and Management Issues,” *Journal Business Venturing*, 11, 343-358.

- Luis Vázquez(2008), "The Choice of Control Devices in Franchise Chains," *The Service Industries Journal*, 28(8), 1093-1105.
- 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.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 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.
- Pavlou, P. A. and Ba(2000), S., "Does Online Reputation Matter? An Empirical Investigation of Reputation and Trust in Online Auction Markets," Proceedings of the 2000 Americas Conference on Information Systems, August.
- Person, G. J.(1989), "Promoting Entrepreneurship in Large Companies," *Long Range Planning*, 22(3), 87-97.
- Shane, S. (1997), "Why Franchise Companies Expand Overseas," *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Schumpeter, J. A.(1934), "The Theory of Economic Development," Cambridge: Harvard University Press.
- 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
- Weaven, S. and Frazer, L.(2003), "Predicting Multiple Unit Franchising: a Franchisor and Franchisee Perspective," *Journal of Marketing Channels*, 10(3), 53-82.
- Weaven, S., and Frazer, L.(2007), "Mature Franchise Systems Use Multiple Unit Franchising to Leverage Learning Economies and Sustain System Wide Growth," *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 19(2), 107 - 126.

# The Factors Affecting on the Franchisor's Performance and Its Intention of Recontracting with Franchisees : Focused on the Chinese Franchise Market

Su Shuai<sup>\*</sup>  
SangYun Seo<sup>\*\*</sup>  
HoonYong Lee<sup>\*\*\*</sup>

## Abstract

Franchises have recently emerged as the most rapidly expanding industry positioned to create a large impact in the domestic economic. The Chinese franchise industry developed rapidly in the period prior and subsequent to WTO accession with more than 50% of new franchises brands emerging since 2000.

M&A transactions in the Chinese franchise industry have progressed actively. In the period from 2005-2007, due to the wholesale and retail market opening in accordance with the guidelines laid forth within the MOU by the WTO the Chinese franchise market is now the largest market in the world all despite a short history of only 20 years.

The amount of franchise market research on China is disproportional to its current size and development potential. Beginning in the 1990s, market research conducted by the International Franchise Association focused on emerging markets in Eastern Europe and China. While the research dealt with the Chinese investment environment, it insufficiently explained the market region and cultural environment.

The purpose of this research is (i) to investigate the determinants of the performance of franchise systems in China and (ii) new contract renewals based on performance factors. This study will complement existing research in terms of the franchisee perspective. This

---

\* Associate Professor of Business School, Shandong University of Political Science and Law  
(su.shuai@gmail.com)

\*\* PH.D., School of Business, Kyung Hee University(syseo@khu.ac.kr)

\*\*\* Corresponding Author, Professor of Marketing, Director of Management Research Institute, School of Business, Kyung Hee University(hylee@khu.ac.kr)

study may also prove of the benefit to the franchise companies entering the Chinese franchise market enabling them to develop an effective strategy.

This study shows that support, incentives, and system standardization by franchisor yielded a positive effect on management performance. This is consistent with previous studies by Shin (2000) and Kim (2008) targeting Korean franchises. Therefore, in the Chinese market, the franchisor must focus on support, incentives, and system standardization rather than concentrate only on the recruitment of franchisees in order to improve revenue. Hypotheses regarding franchisor control have been dismissed in existing research, in the opinion of this study, due to their complexity and inability to control the merchant as a one-kind-assessment-standard.

Our findings show that the franchisees' financial condition, management ability and entrepreneurial spirit, among franchisee's characteristics, have a positive effect on franchisor's business performance and satisfaction for the franchisee. This is consistent with previous studies on headquarters' management performance of Lussier (1996), Heo and Jang (2008), and franchisees' financial condition, management ability and entrepreneurial spirit effect on franchisor's satisfaction of Weaven and Franzer (2007), Kim (2009), Han (2009), and Yoon etc. (2008). Therefore, when permitting a franchisee, financial condition, management ability, entrepreneurship of the franchisee should be carefully considered. Among relational factors between franchisor and franchisee, trust has the positive influence on the management performance of the franchisor while conflict has a negative effect.

However, trust, commitment and conflict factors have been shown not to have any impact on the satisfaction of the franchise headquarters. This result is consistent with the previous studies of Pavlou and Ba (2000), Morrison (1999), Weaven and Frazer (2007), Kim and Park (1994), Sohn (2007) which show that trust between franchisor and the franchisees have a positive effect and that conflict has a negative impact on franchisor's management performance.

Other factors causing a negative effective on the franchisor's management performance are a rapid environmental changes and uncertainty in the business. This is consistent with Campbell et al (2007), Kim and Kim (2009), Han and Baek (2008).

Finally, the high management performance and satisfaction of the franchise headquarters has a positive effect on the intention of franchise renewal. In the case of large markets such as China, the franchisor's strategy and the role is very important.

In this study, we also investigated the characteristics of franchisor and franchisee, relationship, and environmental uncertainty affecting on the management performance and satisfaction of franchisor. Recently, Korean franchises are attempting to enter foreign

markets through the rise in popularity of Korean culture and entertainment commonly referred to as the Korean wave.

This study provides recommendations for Korean franchises intending on entering the Chinese market. First, in order to achieve stable profits, the franchise corporation needs to support the operation of the individual franchisee through incentives and standardization of services. Second, because trust between the franchisor and franchisee has a positive effect on management performance, on-going discussion and cooperation is necessary to reduce the level of conflict.

		Path	Standardized Coefficient	t-value	p-value	Accept or Reject
H1	Franchisor's Characteristics	H1 Support → Management Performance	0.194	3.306	0.000	Accept
H2	Franchisor's Characteristics	H2 Incentive → Management Performance	0.137	3.239	0.001	Accept
H3	Franchisor's Characteristics	H3 Supervisor → Management Performance	0.103	1.630	0.103	Reject
H4	Franchisor's Characteristics	H4 Standardization → Management Performance	0.219	4.080	0.000	Accept
H5	Franchisee's Characteristics	H5-1 Financial Soundness → Management Performance	0.110	2.500	0.012	Accept
H5	Franchisee's Characteristics	H5-2 Financial Soundness → Satisfaction	0.285	5.527	0.000	Accept
H6	Franchisee's Characteristics	H6-1 Management Ability → Management Performance	0.136	2.584	0.010	Accept
H6	Franchisee's Characteristics	H6-2 Management Ability → Satisfaction	0.263	4.236	0.000	Accept
H7	Franchisee's Characteristics	H7-1 Entrepreneurship → Management Performance	0.124	2.326	0.020	Accept
H7	Franchisee's Characteristics	H7-2 Entrepreneurship → Satisfaction	0.451	7.728	0.000	Accept
H8	Relational Characteristics	H8-1 Trust → Management Performance	0.086	1.938	0.053	Accept
H8	Relational Characteristics	H8-2 Trust → Satisfaction	0.053	0.886	0.376	Reject
H9	Relational Characteristics	H9-1 Commitment → Management Performance	-0.02	-0.394	0.694	Reject
H9	Relational Characteristics	H9-2 Commitment → Satisfaction	0.097	1.607	0.108	Reject
H10	Relational Characteristics	H10-1 Conflict → Management Performance	-0.447	-2.686	0.007	Accept

		Path	Standardized Coefficient	t-value	p-value	Accept or Reject
H10	Relational Characteristics	H10-2 Conflict → Satisfaction	-0.066	-0.959	0.337	Reject
H11	Business Uncertainty	H11-1 Uncertainty→ Management Performance	-0.321	-1.952	0.051	Accept
H12	Recontract	H12-1 Management Performance → Recontract	0.436	4.601	0.000	Accept
H12	Recontract	H12-2 Satisfaction → Recontract	0.493	5.179	0.000	Accept
$\chi^2=1568.481(df=297,p=0.00),GFI=0.903,AGFI=0.877,RMSEA=0.065$						

Key Words: *Chinese Franchise, Franchisor Satisfaction, Franchisor Management Performance, Recontract Intention, Chinese franchise system*