

# Relational Commitment, Performance, and the Franchiser's Management Characteristics and Fairness in Food Service Distribution

## 외식프랜차이즈 가맹본부의 관리특성과 공정성이 관계결속과 성과에 미치는 영향

Young-Sik Kwon(권영식)\*, Jang-Sil Mun(문장실)\*\*, Jae-Kuk Kwon(권재국)\*\*\*

Received: October 01, 2014. Revised: November 31, 2014. Accepted: December 10, 2014.

### Abstract

**Purpose** - Franchise industries are significant both socially and economically. However, with increasing interest, there are manifold problems. It is necessary to seek measures for mature operation constantly despite unprepared franchisors, negative perceptions of the media and society toward franchise, and rapid changes in business start-up trends and propensity to consume that make business start-ups difficult. The paper aims to explain the effects of relational commitment and performance on the franchisor's management characteristics and justice in the food service franchise system.

**Research design, data, and methodology** - This is an exploratory survey examining franchising in Korea. Based on a literature synthesis, we extract five constructs: managerial characteristics, support, fairness, trust, and satisfaction. We hypothesize that these factors influence the trust, satisfaction, and performance of franchisees. To examine these hypotheses empirically, we conducted a survey on the database of the Franchising Council of Korea. The study employs data from May to September 2014. In total, 135 completed questionnaires were received, of which 128 were usable. The data was analyzed with SPSS/PC 22.0. First, to test unidimensionality and nomological validity of the measures of each construct, we employed a scale refinement procedure. The result of a reliability test with Cronbach's  $\alpha$  and factor analysis warranted unidimensionality of the measures for each construct. In addition, nomological validity

of the measures was warranted from the result of the correlation and regression analysis. By analyzing the data, we can confirm most hypotheses.

**Results** - First, franchisor characteristics have a positive effect on trust and satisfaction. Second, franchisor fairness has an effect on trust and satisfaction. Third, franchisor support has an effect on satisfaction. Further, the franchisee trust has an effect on satisfaction. Fourth, the satisfaction of a franchisee with a franchisor affects the performance of a franchisee. Finally, there is a possibility that not only franchisee performance but also increasing the credibility and improving the image of the franchisor through communication between franchisor and franchisee can improve franchisees' performance and satisfaction by motivating the franchisee for sustainable growth.

Franchisors should endeavor for franchisees to obtain stable revenue with continuous and practical support. They should recognize that they can expand their business by supporting their franchisees. Franchisors should not only instantly respond to franchisees' troubles with interactive communications but also raise the ability of supervisors for better support. Franchisors should share their visions and goals with their franchisees and provide systematic and continuous support based on trust and clear company management. Franchisees should understand franchisors' position as well as participate in establishing the basic franchise system.

**Contributions** - The paper contributes to understanding franchising in Korea. It offers insights and assistance to franchisors hoping to start franchises. This paper explores measurement issues related to franchisee performance by estimating its determinant factors (managerial characteristics, support, fairness, trust, and satisfaction). This study provides franchisors and practitioners planning to extend their franchising business with some practical knowledge.

**Keywords:** Managerial Characteristics, Relational Commitment, Support, Fairness, Performance.

**JEL Classifications:** C21, C32, L91, M2, M31.

\* First Author, Continuing Education Center of Kyonggi University, Kyonggidaero 44 seodaemungu, Seoul in Korea, Tel:+82-10-7650-5001. E-mail: cooljune22@naver.com.

\*\* Assistant Professor, Department of International Logistics, TongMyong University in Korea, Tel: +82-10-3562-6875. E-mail: Mun1010@korea.com.

\*\*\* Corresponding Author, Ph.D.Candidate, Department of Management Administration, TongMyong University in Korea, Tel:+82-10-4073-5873. E-mail: qhems70@naver.com.

## 1. 서론

외식프랜차이즈 산업은 1980년대 이후 경제성장과 소득증대의 파급효과인 사회구조의 전문화 및 다양화에 따라 급성장하고 있는 산업이다. 외식 프랜차이즈 산업은 현대산업의 꽃이라 불리는 산업으로 외식프랜차이즈 설립과 동시에 단기간 내 자사의 시장점유율과 브랜드 이미지를 확산시킬 수 있는 산업특성을 가지고 있다.

국내 외식업 프랜차이즈가 도입된 시기에 대해서는 여러 가지 의견들이 제시되고 있으나, 1979년 10월 전문화된 시스템을 갖춘 '롯데리아'가 개점함으로써 외식프랜차이즈 도입시기로 잡고 있다.

국내 프랜차이즈 산업은 우리의 실생활과 밀접하게 관련되어 있는 거의 모든 분야에서 이루어지고 있다. 프랜차이즈 산업의 성장률은 프랜차이즈 전 업종에 걸쳐 가맹본부의 수는 2010년 2,042개이었던 가맹본부가 2013년 말 2,973개로 145% 성장하였다. 브랜드 수는 2,550개에서 3,691개로 늘어났고, 가맹점 수는 148,719개에서 190,730개로, 직영점 수는 9,477개에서 12,619개로 증가했다. 특히 외식업 관련 프랜차이즈의 성장률은 2010년 1,309개에서 2013년 2,089개로 159.5%로 성장하였고, 브랜드 성장률은 2010년 1,661개에서 2013년 2,623개로 157.9%로 성장했으며, 가맹점 가입률은 2010년 60,268개에서 2013년 말 현재 84,046개로 139.4%로 성장하였다. 국내 외식프랜차이즈 산업의 시장규모는 2012년 100조원규모이며, 2013년도에는 150조원에 규모로 성장할 것으로 예측되고 있다. 이러한 비약적인 성장에도 불구하고 프랜차이즈 가맹본부의 31.1%라는 높은 폐점율을 기록하고 있는 실정이다. 이에 대한 주원인으로는 가맹본부와 가맹점 간의 관리규약에 따른 분쟁의 원인이 첫 번째 요인으로 꼽히고 있다. 공정거래위원회에 따르면 가맹본부와 가맹점 간의 분쟁조정 건수가 2003년 243건에서 2012년 578건으로 237.8%로 증가한 것으로 보고되었다.

외식 프랜차이즈 산업의 급격한 성장과 발전은 국내 프랜차이즈 산업의 긍정적인 측면이 있는가 하면, 가맹본부와 가맹점 간의 여러 가지 부정적인 문제(분쟁, 갈등, 계약해지 등)도 발생되고 있다. 이러한 부정적인 문제는 프랜차이즈 산업의 성장을 저해하는 사회적 문제로 대두되고 있다.

따라서 본 연구는 점점 경쟁이 치열해지고 있는 외식 프랜차이즈 산업에서 가맹본부의 관리특성과 가맹본부의 공정성, 가맹점 지원, 가맹본부와 가맹점 간의 관계결속에 어떠한 영향을 미치고, 최종변수인 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고자 한다. 이러한 연구목적 달성을 위해서 첫째, 가맹본부의 관리특성과 공정성을 구성하는 요인이 무엇인가를 파악하고, 이들 요인이 신뢰와 만족에 어떠한 영향을 미치는가를 분석한다. 둘째, 가맹점이 지각한 신뢰와 만족이 가맹본부와 가맹점 간의 관계결속에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 셋째, 가맹점이 지각한 신뢰와 만족 그리고 관계결속이 가맹점의 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하여 향후 외식프랜차이즈 산업에 대한 관리 지침을 제시하고자 한다.

## 2. 선행연구 고찰

### 2.1. 가맹본부의 관리특성

프랜차이즈 사업의 열쇠는 가맹본부와 가맹점 간의 관리관계가 어떻게 형성되느냐에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 프랜차이즈 산업의 특성은 창업이 용이하다는 장점이 있는 반면에 기업을 어떻게 운영·관리하느냐가 미래 성장의 열쇠가 되는 사업이다. 즉,

가맹본부의 관리매뉴얼 시스템에 따라 가맹본부와 가맹점의 성공과 실패의 여부가 결정된다는 것이다. 이런 의미에서 프랜차이즈 기업의 성공요인이라 할 수 있는 가맹본부의 관리특성을 분석하는 것은 프랜차이즈 산업구조를 이해하는데 중요한 의미를 갖는다. 창업을 하고자 하는 가맹 점주들은 가맹본부의 관리특성에 따라 가맹점의 성패는 가맹본부의 지원 및 정책에 의해 많은 영향을 받는다. 가맹본부의 관리특성은 가맹점들이 창업초기 안정적 사업운영을 할 수 있도록 재정적 지원 및 경영관리 지원을 하는 것을 의미한다. 가맹점의 만족과 성과에 영향을 미치는 가맹본부의 직접 지원방식은 광고와 금융지원이 있고, 간접지원방식은 교육과 정보 제공 등이 있다. 이와 관련한 선행연구에서도 가맹점의 성과에 영향을 미치는 가맹본부의 관리특성은 재정적인 부분과 관리능력인 것으로 제시되고 있다(Aaker, 2000; Lussier, 1995). 가맹본부의 지속적인 교육과 정보제공은 가맹점의 점포운영에 필요한 관리지침과 지속적인 영업지원을 하게 되며 이를 통해 가맹점의 성과를 향상시킬 수 있다.

외식 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부는 제품지원, 광고 및 홍보지원, 교육훈련지원 등을 하게 된다. 가맹점의 지원방식은 크게 가맹점 개점 전과 후로 구분하여 지원하며, 개점 전 지원 방식은 부동산 매입 및 고객조사, 고객관리방식 등에 관한 업무를 지원하며, 개점 후 지원방식은 가맹점을 고객에게 홍보하기 위한 판촉방법, 종업원 관리, 매장관리 방법 등을 지원하게 된다.

#### 2.1.1. 가맹점 교육

가맹점 교육은 거래관계 특성상 가맹본부의 영업내용과 동일한 이미지 확보를 위해 가맹점에게 영업활동을 지원하고 그것에 따라 영업활동을 전개하도록 하고 있다. 교육의 내용은 본부 이념의 철학, 상품지식, 고객서비스방법, 상품과 설비 등의 전반적인 내용으로 진행된다. 가맹본부에서는 가맹점과의 계약체결 전에 가입하고자 하는 가맹 점주에게 가맹여부의 판단에 필요한 가맹본부의 기초적인 정보를 제공하게 된다. 가맹본부에서 제공하는 기초 정보 안에는 가맹 전 점포운영에 필요한 경영노하우 및 관리방법에 대한 교육을 하게 된다. 일반적으로 가맹점 교육은 가맹본부에서 규정하고 있는 관리운영 매뉴얼을 제작하여 가맹본부의 영업에 관한 know-how와 점포운영 및 실무지식의 전달을 통한 효율적 매장 운영을 간접적으로 지원한다.

가맹본부의 가맹점에 대한 교육은 가맹점 예상입주 지역에 대한 시장조사와 고객 조사를 통한 자료를 바탕으로 가맹본부의 경영전반에 관한 전략을 토대로 이루어진다. 가맹점에 대한 교육은 가맹점의 관리운영과 종업원관리 그리고 고객 서비스의 향상 및 종업원의 복지향상, 가맹점의 영업성과에도 지대한 영향을 미치게 된다(Garbarino & Johnson, 1999).

가맹점 기본교육을 통해 가맹본부와 가맹점주 간의 기본 신뢰와 관계가 형성되는 계기가 되며, 신규로 외식프랜차이즈 산업에 진출하고자 창업자에게는 가장 중요한 교육이라 할 수 있다. 교육 프로그램의 목적중의 하나는 가맹점이 가맹본부에 강한 유대감을 갖도록 만들기 위함이다. 따라서 외식프랜차이즈 사업의 창업을 위한 예비창업자에 대한 가맹점 교육은 창업의 기본교육과 상담을 통해 이루어지고 있으며, 이를 통해 예비창업자는 가맹본부에 대한 신뢰확보를 할 수 있게 된다. 가맹점의 교육프로그램은 점포운영에 필요한 기술과 지식, 경영노하우를 가르칠 뿐만 아니라 상호 신뢰를 바탕으로 협력할 수 있는 기반을 조성하는데 반드시 필요한 요소이다. 프랜차이즈 사업을 창업하거나 운영하는 경우, 무엇보다도 중요한 것이 향후 가맹본부와 가맹점 간의 협력을 바탕으로 한 경쟁력 향상에 기본이 되며, 교육을 통해 사업목적, 경영전

락, 점포운영 등에 관한 전체적 방향을 숙지하도록 하는 것이다.

### 2.1.2. 가맹점의 종업원교육

가맹점의 종업원교육은 외식프랜차이즈 가맹계약 체결 후 가맹점의 정상적인 운영과 고객 서비스 품질 향상을 위해서 필요한 교육이다. 종업원 교육이란 현재의 직무 또는 이종 분야의 종사자들의 업무능력을 현재 이상으로 증진시키는 것이다. 종업원 교육훈련은 종업원 업무능력향상과 자질향상에 목적을 두고 종업원의 자질향상과 동기부여에 가장 적합한 프로그램이 무엇인지를 평가하여 프로그램을 실시하는 것이 가장 바람직하다. 종업원교육의 효율성을 위해서는 현재의 직무상황과 가장 적합한 상황과 환경에서 교육하는 것이 가장 바람직하며 교육과 직무간 공통요소가 많을수록 교육훈련 후 업무성과가 향상된다(Bramley, 1991). 종업원 교육 훈련 과정이 현 직무에 필요한 내용일수록 실용적이라고 지각하게 되며 교육을 통해 습득한 내용을 바로 실무에 적용하게 된다. 교육내용은 가맹본부의 업무내용, 광고활동, 가맹본부의 제품 공급 등으로 구성되며, 교육을 통해 가맹본부에 대한 신뢰 및 만족 그리고 협력관계를 증진시킬 수 있게 된다. 가맹점의 성공은 가맹점사업자와 종사원의 교육에 달려 있다고 해도 과언이 아니며, 이는 곧 가맹점의 매출신장으로 이어지게 된다. 가맹점 종업원의 고객만족관리 및 점포운영의 능력배양을 위한 가맹본부의 교육과 지원정도는 가맹점의 성공에 매우 중요한 요인이다.

### 2.1.3. 가맹점의 매뉴얼보급

외식프랜차이즈의 성공여부는 가맹본부와 가맹점간의 원활한 의사소통에 있다고 해도 지나친 말이 아니다. 가맹점의 입장에서는 가맹본부의 점포 운영매뉴얼이 얼마나 정교하게 잘 구비되어 있느냐에 따라 가맹점의 운영방식이 달라지기 때문이다. 특히 외식프랜차이즈를 창업하고자 하는 가맹점주의 입장에서는 필수불가결한 요소로 작용할 수 있다. 이는 가맹본부의 업무를 매뉴얼화함으로써 가맹본부와 가맹점간 업무의 효율화를 꾀하고, 가맹본부의 운영방식과 가맹점의 점포운영 방식을 시스템화함으로써 업무의 획일화를 꾀할 수 있기 때문이다(Tikko, 2002). 외식프랜차이즈 매뉴얼은 사업의 표준화를 통해 고객에게 통일된 이미지를 심어주기 위한 방편으로 단순화(simplification), 전문화(specialization), 표준화(standardization)를 이용하고 있다. 점포의 설비와 상품관리, 광고전략 등 가맹점 운영에 필요한 내용이 주를 이루고 있다. 외식 프랜차이즈 산업에서 관리·운영 매뉴얼은 서비스관련 내용, 조리 관련 내용, 대고객 접견 내용이 핵심이다. 외식프랜차이즈 사업의 성공을 위해서는 상품개발능력, 브랜드 파워, 본부의 경영능력, 본부교육, 가맹점교육, 가맹점지원, 창업지원 방식, 물류시스템 구축 등 각각의 요인들에 대한 매뉴얼을 보급하는 것이 중요하다. 이는 프랜차이즈 사업 성패와 직결되는 중요한 문제라 할 수 있다.

### 2.2. 가맹점의 지원

가맹점의 지원방식은 크게 두 가지로 구분할 수 있으며, 교육과 금융관련 지원이다. 교육지원은 가맹점의 개점 전과 후로 구분하여 지원하게 되며, 일회성 지원방식보다는 단계별 지원에 의해 가맹점의 매출향상에 기여할 수 있는 방식이다. 또 다른 지원방식인 금융관련 지원은 신규 가맹점 개설에 필요한 자금융자나 기존 가맹점의 인테리어, 시설 및 장비교체 등에 필요한 자금을 융자 등의 방법으로 지원하게 된다. 프랜차이즈 사업의 성패를 좌우할 수 있는 요건은 가맹본부에 의한 가맹점의 지원방식이 어떠한가에 달

려 있다. 가맹본부는 체계적인 관리시스템을 구축하여 가맹점에게 제공하여야 한다. 가맹점의 지원방식은 여러 가지가 있을 수 있으나 대표적인 형태가 원재료의 개발, 상품서비스 개발능력, 교육훈련, 판매촉진기능, 금융기능, 정보제공 기능 등을 체계적으로 제공하여야 한다. 프랜차이즈 시스템 개발 중 가장 중요한 요소가 상품개발이다. 이는 다른 가맹본부와 차별성을 유지시켜 주는 중요 요소인 동시에 경쟁력을 확보할 수 있는 수단이 되기 때문이다. 프랜차이즈 사업에 있어 가맹본부의 지속적 지원은 가맹점의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 제시하고 있으며(Fost & Mitchell, 1992), 가맹본부가 영업 및 물류지원 활동을 적절하게 제공하면 가맹점의 만족, 매출, 시장점유율의 향상에 영향을 미친다. 가맹본부의 제품지원, 광고 및 홍보지원, 교육 및 훈련, 정보지원, 물류 지원 활동 등이 가맹점 성과에 유의한 영향을 미친다. 가맹본부의 홍보 전략은 가맹본부의 브랜드 인지도를 높이고, 소비자들의 제품에 대한 구매의욕을 유발시켜 높은 시장점유율과 높은 수익을 창출할 수 있도록 유도한다. 이에 따라 가맹점들은 계속적으로 가맹본부의 제품과 서비스를 제공받기를 원하며, 이런 제품과 서비스의 제공은 일관성 있게 지원되어야 한다. 가맹본부는 홍보활동을 통해 시장개척, 이미지 개발 등으로 가맹점이 고객들로부터 호응을 얻을 수 있도록 지원해야 한다(Stem & El-Ansary, 1992). 가맹본부의 효율적인 홍보활동, 신 메뉴개발, 경영관리, 금융지원 등과 같은 직접지원과 우수한 제품을 적절한 가격에 원활히 공급할 수 있는 제품지원 그리고 가맹점의 종업원 교육 및 정보제공은 가맹점의 재무성과에 중요한 영향을 미치게 된다. Fost & Mitchell(1992)은 가맹점의 수익에 상관이 결정적인 영향을 미치기 때문에 가맹본부들이 특히 가맹점 매장 입지 선정을 위해 다양하고 유용한 상권 정보들을 제공해야 한다고 주장하였다. 따라서 가맹본부의 가맹점 지원은 가맹점의 영업성과 향상에 도움이 될 수 있도록 지원방식을 모색해 나가야 한다.

### 2.3. 공정성

공정성은 사회 교환이론에서 Adams(1963)의해 제시된 개념으로 사람들은 자신의 노력에 대한 투입 대 산출의 비율과 다른 사람의 투입 대 산출의 비율에 대한 결과를 비교했을 때 느끼는 균형의 비율이다. Chiou et al. (2004)는 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰를 공정한 계약에 의거한 행동에 대한 신뢰, 가맹본부로부터 제공되는 정보에 대한 신뢰, 가맹본부에게 지급하는 비용의 합리성에 대한 신뢰, 가맹본부의 기업가정신에 대한 신뢰 등을 언급하였고, 신뢰가 높을 때 가맹점의 만족도와 재가입률이 높아진다고 제시하였다. 분배공정성(Distributive fairness)이란 조직으로부터 받는 보상의 크기에 대한 정당성의 정도로써 의사결정의 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 임금, 승진 등의 결과물에 대한 배분과 관련하여 조직구성원들이 느끼는 공정성의 정도를 의미한다(Kumar et al., 1995). 외식프랜차이즈 산업에서 자신이 다른 가맹점보다 가맹본부에서 지원하는 보상이 잘못되었다거나 형평성에 어긋났다고 느끼는 정도를 의미한다. 분배적 공정성과 관련해서는 가맹본부에서 지원하는 신제품 개발 및 공급, 상품가격, 서비스의 양, 관리매뉴얼의 우수성 등과 관련된다. 외식프랜차이즈 사업의 가맹본부와 가맹점간의 관계에서 특정한 문제에 대한 공정성은 상품공급, 가격정책, 로열티 지급계약, 영업지역의 할당, 계약상의 제약과 책임조항들에 대한 규제와 평가 등과 관련된다. 가맹점이 지각하는 공정성은 가맹본부와의 관계에 대한 전반적인 지각에 초점을 두는 것인데 즉, 가맹본부가 가맹점들과 관련해서 취하는 절차와 과정의 공정성에 대해 가맹점이 지각하는 것을 의미한다.

절차적공정성(procedural fairness)은 거래관계에 있어서 수단 및 절차, 과정의 공정성으로 정의되며, 쌍방향 의사소통, 거래 상대방의 불편성과 공손함, 거래상대방에 대한 거래당사자의 반박가능, 납득할 만한 거래상대방의 설명, 거래당사자에 대한 이해 등의 개념이 포함되어 있다. 외식프랜차이즈 사업에서 가맹본부와 가맹점 간의 거래 관계에서 가맹계약을 체결하는 과정과 보증금 예치를 비롯하여 관리 등에 필요한 절차를 올바르게 하고 있는지에 대한 가맹점의 지각을 의미하고, 절차나 정책 등이 공정하게 수행되었는가를 지각하는 것과 관련된 개념이라 할 수 있다(Maxhamill & Netemeyer, 2002)

가맹점이 지각하는 공정성을 강화하기 위해서는 가맹점 운영과 관련되는 자원에 집중하여 가맹점이 원하는 지원에 초점을 맞추고, 가맹본부의 노력이 가맹점이 원하는 기대에 실패하였을 경우 보상과 신속한 절차 수정을 필요로 한다(Smith et al., 1999). Brown et al.(2005) 등은 공정성의 지각 정도를 분배적 공정성과 절차적 공정성으로 구분하여, 지각된 분배적 공정성은 만족에는 긍정적인 영향을 미치지만 갈등에는 부정적인 영향을 미치는 연구 결과를 제시하였다. 절차적 공정성은 가맹점의 신뢰와 자발적인 참여정신을 조성하고 정해진 업무이상의 성과를 유도한다는 것이다.

## 2.4. 신뢰

신뢰란 인간의 행위에 대해 상대방의 말이나 약속이 믿을 만하고, 거래관계에 있어 상대방이 책임과 의무를 다할 것이라는 개인적 믿음이고, 인간이 세상을 살아가는데 가장 기본이 되고 인간의 전체 삶을 이끌어 가는 밑거름이 된다. 신(信)의 개념은 서구사회에서 보다는 동양사회의 철학사상에 더 많이 다루어진 개념이라 할 수 있다. 신뢰는 개인사상의 근본이 되며, 개인에 대한 보편적인 신념 혹은 확신, 믿음의 형태 등을 나타낸다. 가맹점이 가맹본부를 신뢰하면 할수록 가맹점과 가맹본부간의 관계결속도 견고히 되기 때문에 거래관계의 신뢰가 관계결속의 기본이 된다. 신뢰는 거래당사자가 상호관계를 형성하고 거래관계를 유지할 것이라는 믿음의 정도를 나타낸다(Robinson, 1996). Ganesan(1994)은 구매-판매기업 간의 관계에서 거래의 장기지향성에 영향을 미치는 선행요인으로 신뢰를 제시하고 있으며, Rutte & Messick(1995)은 신뢰를 의사결정과정에서 느끼는 공정성의 개념으로 제시하고 있다. 외식프랜차이즈 산업에 있어서 고객의 심리인 만족과 신뢰가 제공되는 편익보다 더 요한 의미를 갖는다고 할 수 있다(Gwinner et al., 1998). “신뢰는 거래당사간의 확신성과 성실성에 대한 만족”으로 정의할 수 있으며, 신뢰는 장기간의 거래관계 유지에 필수요소로 거래관계에서 발생하는 갈등해결에 필요한 요소이다(Morgan & Hunt, 1994).

프랜차이즈 사업은 파트너간의 협력이 절대적으로 요구되는 사업이다. 프랜차이즈 사업의 성공의 열쇠는 가맹본부와 가맹점간의 상호신뢰를 바탕으로 상호간의 역량과 협력을 필요로 한다. Das & Teng(2001)은 신뢰를 선의적 신뢰(Good-will trust)와 역량적 신뢰(Competence trust)로 구분하여 제시하였다. 선의적 신뢰란 파트너간의 도덕적 행위에 관한 신뢰를 의미하며, 역량적 신뢰란 파트너간의 협력에 필요한 능력에 관한 신뢰를 의미한다.

프랜차이즈 사업에 있어 신뢰의 역량과 협력이 높은 집단은 가맹본부와 가맹점간의 이해가 높고 서로 돕고자 하며, 가맹본부와 가맹점 상호간에 서로의 강점뿐만 아니라 개선해야 할 취약점에 대해서도 서로가 솔직하게 피드백을 주고받을 수 있다. 본 연구에서는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관계에서 상호신뢰가 가맹점의 성과에 중대한 영향을 미치는 것으로 보고 있다.

## 2.5. 만족

만족이란 특정 거래 사실과 행위로부터 얻는 개인의 심리적 또는 재무적인 충족감의 정도로 정의할 수 있다. 또한 만족은 상대방의 행위에 대한 심리적 협력 및 동의의 정도로 표현할 수 있으며, 거래당사자 간의 발생한 모든 업무관계의 평가에 대한 긍정적인 정서 상태라고 정의할 수 있다(Anderson & Narus, 1990). Chumpitaz & Paparoidamis(2004)는 만족이란 오랜 시간에 걸쳐 제품 또는 서비스에 대한 관계 경험, 사용, 구매에 대한 구매의사 결정자 등에 의한 총체적인 평가라고 한다(Lewin & Johnston, 2008; Rauyruen & Muller, 2007). 만족(satisfaction)은 관계마케팅을 평가하는데 있어 가장 중요한 요인이며, 거래관계의 만족감이 높을수록 현재의 관계를 유지하고자 하는 의도가 높아진다. 가맹본부에 대한 가맹점의 만족 수준이 높을수록 가맹점은 업무관계의 협조와 매출증대를 위한 동기를 부여받게 된다. 따라서 만족과 기업성과와의 직접적인 관계를 밝히는 것은 매우 중요하다. 외식 프랜차이즈를 신규 가입하고자 하는 가맹점은 외식산업과 관련하여 비전문가이기 때문에 체계적인 시스템을 갖춘 가맹본부와의 관계형성을 통해 미래 수익을 얻고자 한다. 가맹점의 만족도는 계약 전 기대치와 계약 후의 기대치에 따라 결정되며 이는 가맹점의 심리적 성과에도 커다란 영향을 미치게 된다. Geyskens & Steenkamp(2000)는 구성원 만족은 경로구성원이 다른 기업들과 업무관계를 맺으면서 발생하는 사회적 결과뿐만 아니라 경제적 결과를 포함하는 결과에 대한 평가라고 하였다. 만족은 신뢰와 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 거래당사자 간의 긍정적 감정이 거래관계의 불확실성과 미래에 발생할 위험에 대한 심리적 불안감을 줄여줌으로써 신뢰와 협력, 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Anderson & Kumar, 2006; Chumpitaz & Paparoidamis, 2004; Dickey et al., 2007)

외식프랜차이즈 산업에서 가맹본부에 대한 가맹점의 만족은 가맹점이 가맹본부에 대하여 갖는 신뢰 혹은 불신의 정도에 좌우된다고 볼 수 있다. 가맹본부에서 지원하는 방식과 규모에 대해 만족할수록 신뢰의 정도는 커지게 된다

## 2.6. 성과

외식프랜차이즈의 가맹점 영업활동의 결과는 무엇보다도 영업성과에 있다. 가맹점의 영업성과는 가맹본부의 관리특성과 지원, 공정거래 그리고 가맹본부와의 신뢰와 만족의 정도에 따라 다르게 나타날 수 있다. 가맹점의 영업성과는 관리 성과와 재무성과로 구분할 수 있다. 그러나 기업성과는 단편적인 하나의 척도에 의해 측정될 수 없으며 현재의 영업성과를 평가하는데 그치지 말아야 하며 미래 영업활동의 방향을 제시하거나 지침이 되어야 한다.

가맹본부와 가맹점 간의 관계는 치열해 지는 경영환경의 불확실성 심화와 힘의 불균형 가속 등으로 인해 한층 더 중요해지고 있다. 이러한 상황에서 프랜차이즈 사업을 영위하는 가맹본부와 가맹점간의 관계형성은 양적으로 성장한 프랜차이즈 사업의 중요한 성공요인이다(Chiou et al., 2004). 또한 가맹점 성과를 거시적 관점과 미시적 관점으로 구분할 수 있으며, 거시적 평가의 척도를 효과성, 형평성, 효율성으로 미시적 평가의 척도를 경로 구성원의 평가경로, 대안의 평가경로, 기능별 평가로 구성할 수 있다.

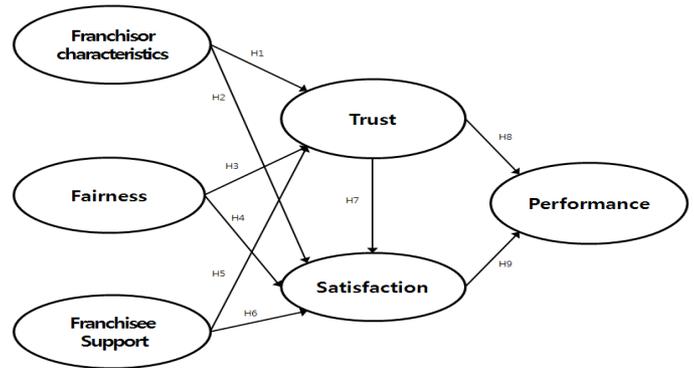
프랜차이즈 가맹본부의 경영노하우를 가맹점에 지원함으로써 가맹점의 경영성과를 높일 수 있다. Anderson & Kumar(2006)는 경영성과를 가맹본부와 가맹점간 관계에 있어 가맹점의 목표 충족에 공헌하는 정도로 정의하고, 가맹점 성과의 요인으로 재무적 성

과와 비재무적 성과로 나누고 특히, 비재무적 성과의 중요성을 강조하였다. Dickey et al.(2007)은 프랜차이즈의 성과분석 척도로 가맹점의 매출과 고객 만족도를 선정하고, 특히 고객만족도가 높으면 고객의 재방문을 통한 충성고객의 형성을 설명했다. 본 연구에서는 재무성과의 속성으로서 프랜차이즈사업의 매출액, 관리비용의 절감 등을 파악하고, 관리 성과로서는 종업원의 교육관리, 점포관리, 운영의 원활화 등을 파악하고 있다.

## 2.7. 연구가설

위에서 논의한 이론적 배경을 바탕으로 연구모형과 가설을 제시하면 다음과 같다.

- H1. 가맹본부의 관리특성은 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-1 가맹점 교육은 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2 가맹점 종업원 교육은 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3 가맹점의 메뉴얼보급은 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H2. 가맹본부의 관리특성은 가맹본부에 대한 가맹점의 만족에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-1 가맹점 교육은 가맹본부에 대한 가맹점의 만족에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2 가맹점 종업원 교육은 가맹본부에 대한 가맹점의 만족에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3 가맹점의 메뉴얼보급은 가맹본부에 대한 가맹점의 만족에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H3. 가맹본부의 공정성은 가맹점의 신뢰에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H4. 가맹본부의 공정성은 가맹점의 만족에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H5. 가맹본부의 가맹점 지원은 가맹점의 신뢰에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H6. 가맹본부의 가맹점 지원은 가맹점의 만족에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H7. 가맹본부에 대한 신뢰가 높을수록 가맹점의 만족에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H8. 가맹본부에 대한 신뢰가 높을수록 가맹점의 성과에 정(正)의 영향을 미칠 것이다.
- H9. 가맹본부에 대한 만족이 클수록 가맹점의 성과에는 정(正)의 영향을 미칠 것이다.



<Figure 1> Research Model

## 3. 연구방법론

### 3.1. 자료수집

외식프랜차이즈 산업의 가맹본부와 가맹점간의 거래관계의 본질을 분석하기 위한 자료는 한국 프랜차이즈 협회와 요식업 협회에 등재되어 있는 가맹본부로부터 업태별 가맹점 명부를 넘겨받아 한식, 일식, 퓨전, 양식 등의 조사대상의 범위를 정하였다. 조사대상의 범위를 정하는 과정에서 조사원들로 하여금 등록업체명부에 등재되어 있는 가맹점에 전화를 걸어 가맹점 개점 여부와 위치를 확인하였다.

설문지는 문헌연구를 토대로 한 예비 설문지작성, 설문내용의 내용타당성을 보완하기 위해 외식프랜차이즈 가맹본부 실무자와 현장면접을 통해 작성되었다. 또한 가맹점과의 거래관계에서 발생하는 제반문제와 지속적 관계형성 및 유지에 필요한 사항을 수집하여 설문지에 반영한 후, 사전조사의 절차를 밟았다.

설문지 자료 수집은 본 연구의 목적상 핵심응답자(key informant)를 가맹점주로 한정하였으며, 그 이유는 가맹본부와 거래관계에서 발생하는 모든 문제에 대한 의사결정을 할 수 있기 때문이었다. 분석을 위한 자료의 수집은 서울경기 지역은 조사원들이 직접 방문하여 조사를 하였고, 그 외의 지역은 우편조사를 실시하였다.

전체 153부를 회수하였고, 설문응답이 잘못된 설문지 25부는 제외한 후 총 128부를 본 연구목적에 분석하는데 사용하였다.

### 3.2. 변수의 측정

#### 3.2.1. 가맹점의 관리특성

##### 3.2.1.1. 가맹점주 교육

가맹점주 교육에 관한 측정은 고객만족(불평, 불만, 고객의 소리 관리 및 대응)에 대한 본사의 교육, 본사는 점포운영(서비스 위생, 메뉴조리)에 필요한 정기적인 재교육을 실시, 본사의 가맹점주 교육 프로그램에 만족 등 Lewis & Lambert(1991)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 3개의 문항을 이용하여 측정하였다.

3.2.1.2. 가맹점 종업원 교육

가맹점 종업원 교육의 측정은 본사는 우리 점포의 종업원교육에 대해 지원, 본사는 우리 점포의 종업원에 대한 서비스교육, 본사는 우리 점포의 종업원에 대한 업무수행 교육 등 Lewis & Lambert(1991)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 3개의 문항을 이용하여 측정하였다.

3.2.1.3. 가맹점의 매뉴얼 보급

가맹점의 매뉴얼 보급의 측정은 본사의 매뉴얼 구성에 만족, 본사의 표준화된 매뉴얼 준수, 본사의 지속적 매뉴얼 개발에 만족 등 Lewis & Lambert(1991)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 3개의 문항을 이용하여 측정하였다.

3.2.2. 가맹본부의 지원

가맹본부의 지원 측정항목은 우리에게 최적입지의 핵심 상권에 대해 충분한 설명, 우리에게 점포임대 및 구입, 계약 신축과 관련된 경영자문, 우리에게 창업자금 마련을 위한 신용제공 또는 알선, 우리에게 초기설비 마련 시 설비업자와의 주선, 우리에게 개점 초기 매장홍보를 위한 마케팅 계획을 제시 등 Lewis & Lambert(1991)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 5개의 문항을 이용하여 측정하였다.

3.2.3. 공정성

가맹본부의 공정성의 측정항목은 할당된 역할과 책임의 공정, 노력과 투자에 대비한 결과의 공정, 가맹본부의 지원 신속 여부, 가맹점 문제에 대한 관심과 고려, 상호작용을 통한 지원 노력 등 Smith et al., (1999)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구의 목적에

맞게 수정하여 5개의 문항을 이용하여 측정하였다.

3.2.4. 신뢰

신뢰의 측정항목은 약속은 신뢰 정도, 정직하고 진실, 본사의 성실, 우리의 의견이나 제안에 개방적이고 우호적, 본사에 대하여 큰 확신 등을 문항으로 Anderson(1984)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 5개의 문항을 이용하여 측정하였다.

3.2.5. 만족

만족의 측정항목은 가맹본사와의 관계에 전반적으로 만족, 가맹본사와의 계약결정에 대하여 만족, 가맹본사의 가맹점 기대에 대한 부응 등으로 Anderson & Kumar(2006)에서 사용한 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다.

3.2.6. 성과

가맹점의 경영성과는 가맹본부와 가맹점의 상호관계에서 서로의 성장을 위한 목표를 달성하기 위해 경영능력, 운영능력, 매출, 생산성, 수익성 등에 공헌하는 정도로 정의하고, Kaplan & Norton(1996)의 연구를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 재무적 성과와 관리적 성과로 측정하였다.

3.3. 가설검증

3.3.1. 표본의 일반적 특성

한국외식프랜차이즈의 가맹본부와 가맹점의 거래관계 및 성과를 분석하기 위해 수집된 표본의 일반적 특성은 <Table1>에 제시하였다. 전체응답자의 성별 비율은 남성이 79.4%, 여성이 24.2%

<Table 1> Sample general characteristics

Sex	male			female		
	94(73.4%)			34(26.5%)		
Age	Age 20-29	Age 30-39	Age 40-49	Age 50-59		Age over 60
	56(43.8%)	30(23.4%)	19(14.8%)	21(16.4%)		2(1.6%)
Monthly income	under 2 million won	under 2-3 million won	under 3-4 million won	under 4-5 million won	under 5-6 million won	
	9(7.0%)	14(10.9%)	29(22.7%)	19(14.8%)	25(19.5%)	
Operational periods	under one year	over 1 year -under 3 year	over 3 years under-5 years	over 5 years-under 7 years	over 7 years	
	10(7.8%)	63(49.2%)	39(30.5%)	10(7.8%)	6(4.7%)	
initial investment	under 300 million won	under 300-1000 million won	over 1000 million - under 3000 million won	over 3억 million - under 5000 million won		over 5000 million won
	2(1.6%)	29(22.7%)	83(64.8%)	10(7.8%)		4(3.1%)
yearly sales	under 500 million won	under 500-2000 million won	over 2000-5000million won	over 5000 million - under 1 billion won		over 1 billion won
	12(9.4%)	58(45.3%)	47(36.7%)	7(5.5%)		4(3.1%)
employers	2-4 person	5-7 person	8-10 person		over 11 person	
	49(38.3%)	63(49.2%)	10(7.8%)		6(4.7%)	
education level	under high school	college	university		over graduate school	
	2(1.2%)	17(13.3%)	103(80.5%)		6(4.7%)	

로 조사되었다. 외식프랜차이즈 종사하고 있는 연령별 분포에서는 30-40대가 전체의 표본의 38.2%를 차지하는 것으로 분석되었으며, 월평균소득은 300-400만원이 22.7%를 차지하는 것으로 분석되었다. 또한 외식프랜차이즈 운영기간은 3년 미만인 경우가 57%를 차지하고, 외식프랜차이즈 초기투자금의 규모에 있어서는 3억 미만이 전체의 64.8%를 차지하고 있으며, 이는 외식프랜차이즈 산업이 외형적으로는 거대화되었지만 대다수의 가맹점들은 영세함으로 나타난다. 연평균 매출 규모에 있어서는 2억 미만이 45.3%, 5억 미만이 36.7%를 차지하는 것으로 분석되었다. 종업원 수에 있어서는 2-4명이 38.3%, 5-7명이 49.2%를 차지하는 것으로 분석되었다. 또한 외식프랜차이즈 운영기간은 응답자의 대부분이 5년

미만(87.5%)으로 조사되었으며, 이는 지속적으로 외식프랜차이즈 사업에 신규 창업자들이 많다는 것을 의미한다. 응답자의 학력분포는 대졸이 80.5%를 차지하는 것으로 분석되었다.

3.3.2. 단일차원성 및 신뢰성 분석

본 연구에서 활용된 측정변수들의 내적일관성(internal consistency)과 타당성을 검토하기 위하여 베리맥스(Varimax) 회전법을 이용한 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였다. 요인분석을 통하여 각 항목에 속한 설문문항들이 동일한 개념을 측정하고 있는가를 파악하였다. 그리고 추출된 각 요인의 측정신뢰성을 검증하

<Table 2> Analysis of Dimension and Reliability

	Factors loading							factor loading	variance	Cronbach's alpha	KMO
	1	2	3	4	5	6	7				
support4	.828							3.631	15.128	α=.891	0.819
support5	.804										
support3	.727										
support2	.605										
support원1	.532										
trust5		.812						3.432	14.302	α=.860	
trust4		.763									
trust3		.741									
trust1		.665									
trust2		.574									
satisfaction2			.789					3.234	13.304	α=.840	
satisfaction3			.744								
satisfaction1			.741								
manual3				.766				3.038	12.657	α=.821	
manual2				.733							
manual1				.699							
fairness2					.841			2.988	12.395	α=.84	
fairness4					.790						
fairness3					.649						
fairness5					.635						
fairness1					.534						
education1						.853		2.483	10.345	α=.821	
education2						.814					
education3						.660					
empedc3							.706	2.274	9.476	α=.884 (요인1제거)	
empedc2							.700				
empedc1							.692				
performance4				.830				3.501	59.348	α=.859	0.829
performance6				.819							
performance2				.809							
performance1				.787							
performance5				.764							
performance3				.585							

\*empedc : employer education

기 위하여 Cronbach's alpha값을 구하였다.

문헌연구를 바탕으로 가맹점의 성과에 영향을 미치는 이론변수들의 구성요소들이 측정문항 개발시 가정한 것과 동일한 요인구조를 갖는지를 확인하였다.

<Table 2>에 제시된 바와 같이 독립변수는 7개의 단일차원성을 갖는 것으로 분석되었으며, 종속변수인 성과변수도 단일차원성을 갖는 것으로 분석되었다. 각 측정변수들의 Cronbach's alpha값은 0.7이상으로 나타나 각 측정 문항들 간에 내적일관성이 있음을 확인하였다(Nunnally 1967).

3.3.3. 연구가설 검증

3.3.3.1. 변수들간의 상관관계

<Table 3>의 가맹본부와 가맹점의 관계 분석에 필요한 변수들간의 상관관계 분석결과를 보면 모든 변수들 간의 유의적인 것으로 분석되었다. 본 연구의 최종변수인 가맹점의 성과변수와 나머지 변수들 간의 상관관계( $r=0.25$ )가 모두 유의적인 것으로 분석되었으나, 신뢰와 종업원 교육만이 비유의적( $r=0.13$ )인 것으로 분석되었다.

3.3.3.2. 신뢰,만족과 성과의 가설검증

<Table 4>의 신뢰와 독립변수들 간의 상관관계를 보면,  $p<0.01$

그 이유는 현실적으로 가맹점주에 대한 본사의 교육은 주기적으로 이루어지고 있으나 가맹점에 종사하고 있는 종업원교육은 이루어지지 않고 있고, 가맹점주들이 자체적으로 종업원 채용한 후 대고객 서비스나 업무에 관한 교육을 직접 실시하고 있기 때문에 가맹본부에 대한 신뢰에 영향을 미치지 않는 것으로 분석할 수 있다.

<Table 5>의 분석결과는 종속변수인 신뢰와 독립변수들 간의 관계를 나타낸 것이다. <Table 4>의 상관관계분석표에서 볼 수 있듯이 모든 변수  $r=0.4(p<0.01)$ 이상으로 유의적인 상관관계를 맺는 것으로 분석되었다. 단, 종업원 교육만이  $r=0.013$ 으로 음의 상관관계를 갖는 것으로 분석되었다.

<Table 5>의 모델의 적합도를 나타낸 회귀분석표를 보면,  $R^2=0.487$ 이고  $F=23.149$ ,  $sig=.000$ 로 모델이 적합한 것으로 나타났으며, 자기상관을 나타내는 D-W의 값은 1.858로 잔차들간의 자기상관이 없는 것으로 나타났다. 모델의 전반적 적합도는 유의적인 것으로 분석되었다.

<Table 5>의 개별변수의 유의수준을 살펴보면, 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰에 영향을 미치는 변수는 가맹점교육( $\beta=.352$ ,  $t=4.944$ ,  $p<0.01$ ), 종업원교육( $\beta=-0.273$ ,  $t=-3.869$ ,  $p<0.01$ ), 공정성( $\beta=.248$ ,  $t=2.635$ ), 지원( $\beta=.308$ ,  $t=3.602$ ,  $p<0.01$ ) 인 것으로 분석되었다. 하지만 종업원 교육의 경우에는 <Table 4>에서 볼 수 있듯이 음의 상관관계가 있는 것으로 분석되고 있고, 방향성 자체도 역의 관계에 있어 다른 변수들 간의 상관관계로 인해 나타난 것으로 보인다. 또한 신뢰와 가맹본부의 관리 매뉴얼 보급과의 단순상

<Table 3> correlation analysis between variables

	performance	education	empedc	manual	support	fairness	trust	satisfaction
performance	1							
education	.251**	1						
empedc	.324**	.246**	1					
manual	.364**	.364**	.220*	1				
support	.378**	.343**	.374**	.618**	1			
fairness	.271**	.244**	.212*	.567**	.602**	1		
trust	.249**	.471**	-.013	.466**	.496**	.525**	1	
satisfaction	.415**	.571**	.104	.502**	.480**	.362**	.752**	1
Mean	.4925	.4591	.4523	.4781	.4532	.4393	.4493	.4638
SD	.923	1.040	2.210	1.134	1.200	1.080	1.053	1.155

유의수준 \*\* $p<0.01$ , \* $p<0.05$ , \*empedc : employer education

<Table 4> Correlation analysis between trust and independent variables

	trust	education	empedc	manual	support	fairness
trust	1.000					
education	.471	1.000				
empedc	-.013	.246	1.000			
manual	.466	.364	.220	1.000		
support	.496	.343	.374	.618	1.000	
fairness	.525	.244	.212	.567	.602	1.000
평균	4.493	4.591	4.523	4.781	4.532	4.393
표준편차	1.053	1.040	2.210	1.134	1.200	1.080

유의수준 \*\* $p<0.01$ , \* $p<0.05$ , \*empedc : employer education

수준에서 유의적인 관계를 갖는 것으로 분석되었으나 종업원교육과의 관계( $r=-.013$ )는 음의 관계로 비유의적인 것으로 분석되었다.

관관계는  $r=0.466$ 으로 매우 높게 나타나고 있으나, 회귀분석의 결과에서는 비유의적인 것으로 나타나고 있어 이는 다른 독립변수들

과의 높은 상관관계로 인한 다중공선성이 발생한 것으로 분석할 수 있다(고유값 5.739;0.145, 조건지수 1.000;6.285). 따라서 가설1은 부분채택, 가설3은 채택, 가설 5는 채택된다.

반적 적합도는 유의적인 것으로 분석되었다.

<Table 7>의 개별변수의 유의수준을 살펴보면, 가맹본부에 대한 가맹점의 만족에 정(正)의 영향을 미치는 변수는 가맹점교육( $\beta$

<Table 5> Relationship between independents and dependent

dependent	independent	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>	F value	sig	D-W	$\beta$	t value	sig	results
dependent	education	.487	.466	23.149	.000	1.858	.352	4.944	.000	H1 partial accepted
	empedc						-.273	-3.869	.000	H1 partial rejected
	manual						.070	.787	.433	H1 partial rejected
	support						.248	2.635	.009	H3 accepted
	fairness						.308	3.602	.000	H5 accepted

유의수준 \*\*p<0.01,\*p<0.05, \*empedc : employer education

3.3.3.2.2. 만족의 가설검증

<Table 6>은 가맹본부에 대한 가맹점의 만족에 영향을 미치는 독립변수와의 상관관계분석을 제시한 것이다. 만족과 독립변수들 간의 상관관계를 보면, p<0.01 수준에서 유의적인 관계를 갖는 것으로 분석되었으나 종업원교육과의 관계( $r=-.104$ )는 음의 관계로 비유의적인 것으로 분석되었다. 이는 <Table 4>의 상관관계분석에서도 가맹점의 신뢰와는 역(逆)의 관계에 있듯이 가맹본부가 가맹점 개점 초기에는 종업원에 대한 기본교육을 실시하고 있으나, 지속적인 종업원 교육이 이루어지지 않고 있고 가맹점 자체의 교육에 의존하기 때문에 가맹점의 만족과는 역(逆)의 관계에 있는 것으로 분석할 수 있다.

=.301,  $t=5.073$ ,  $p<0.01$ ), 지원( $\beta=.204$ ,  $t=2.779$ ), 신뢰( $\beta=.501$ ,  $t=7.295$ ,  $p<0.01$ ) 인 것으로 분석되었다. 따라서 가설 2는 부분채택(가맹점 교육과 매뉴얼), 가설6과 가설7은 채택된다. 반면에 연구가설에서 정(正)의 관계로 설정하였던 종업원 교육( $\beta= -.255$ ,  $t= -4.499$ ,  $p<0.01$ )과 공정성( $\beta= -.138$ ,  $t= -2.025$ ,  $p<0.04$ )은 연구가설의 방향성과는 역의 관계로 분석되었다. <Table 6>의 상관관계분석에서는 정의 관계에 있는 것으로 분석되고 있어 가맹점이 지각하는 만족수준과는 정의 관계에 있는 것으로 분석할 수 있으나, 가설 2는 부분 기각과 가설 4는 기각된다.

<Table 6> correlation analysis between satisfaction and independent variables

	satisfaction	education	empedc	manual	support	fairness	trust
satisfaction	1.000						
education	.571**	1.000					
empedc	-.104	.246**	1.000				
manual	.502**	.364**	.220**	1.000			
support	.480**	.343**	.374**	.618**	1.000		
fairness	.362**	.244**	.212**	.567**	.602**	1.000	
trust	.752**	.471**	-.013	.466**	.496**	.525**	1
mean	4.638	4.591	4.523	4.781	4.532	4.393	4.493
SD	1.155	1.040	2.210	1.134	1.200	1.080	1.053

유의수준 \*\*p<0.01,\*p<0.05, \*empedc : employer education

<Table 7>의 분석결과는 가맹점이 지각하는 만족과 독립변수들 간의 인과관계를 제시한 것이다. <Table 7>의 모델의 적합도를 나타낸 회귀분석표를 보면 <Table 5>의 모델의 적합도를 나타낸 회귀분석표를 보면,  $R^2=0.7077$ 이고,  $F= 48.690$ ,  $sig =.000$ 로 모델이 적합한 것으로 나타났으며, 자기상관을 나타내는 D-W의 값은 2.059로 잔차들간의 자기상관이 없는 것으로 나타났다. 모델의 전

3.3.3.2.3. 성과의 가설검정

<Table 8>의 가맹점의 성과에 영향을 미치는 신뢰와 만족과의 관계를 분석한 상관관계분석 결과를 보면, 신뢰( $r=0.246$ ), 만족( $r=0.415$ )이 p<0.01 수준에서 유의적인 관계를 갖는 것으로 분석되었다.

<Table 7> Relationship between independents and dependent

dependent	independent	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>	F value	sig	D-W	β	t value	sig	results
dependent	education	.707	.693	48.690	.000	2.059	.301	5.073	.000	H1 partial accepted
	empedc						-.255	-4.499	.000	H1 partial rejected
	manual						.167	2.284	.014	H1 partial rejected
	support						.204	2.779	.006	H6 accepted
	fairness						-.138	-2.025	.045	H4 accepted
	trust						.501	7.295	.000	H7 accepted

<Table 8> correlation analysis between performance and independent variables

	performance	trust	satisfaction
performance	1.000		
trust	.249**	1.000	
satisfaction	.415**	.752	1.000
mean	4.925	4.493	4.638
SD	0.928	1.053	1.155

유의수준 \*\*p<0.01,\*p<0.05

<Table 9>의 분석결과는 종속변수인 성과와 독립변수들간의 관계를 나타낸 것이다. <Table 8>의 상관관계분석표에서 볼 수 있듯이 모든 변수 r=0.2(p<0.01)이상으로 유의적인 상관관계를 맺는

<Table 9> Relationship between independents and dependent

dependent	independent	R <sup>2</sup>	adjusted R <sup>2</sup>	F value	Sig	D-W	β	t value	sig	result
dependent	trust	.181	.168	13.834	.000	2.307	-.146	-1.184	.239	H8 reject
	satisfaction						.524	4.266	.000	H9 accepted

것으로 분석되었다. <Table 9>의 회귀분석표를 보면, R<sup>2</sup>=0.168이고 F=13.834,sig =.000로 모델이 적합한 것으로 나타났으며, 자기상관을 나타내는 D-W의 값은 2.307로 잔차들간의 자기상관이 의심되고 있으나 모델의 전반적 적합도는 유의적인 것으로 분석되었다. <Abe 9>의 개별변수의 유의수준을 살펴보면, 신뢰(β=-.146, t= -1.184, p<0.239)는 가맹점의 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. <Table 8>의 단순상관관계 분석결과를 보면, 가맹점의 성과와는 매우 유의적인 관계를 맺고 있으나 만족과의 상관관계(r=0.752)로 인해 발생한 다중공선성(고유값 2.954,0.033; 조건지수 1.000, 9.507)인한 것으로 분석할 수 있다. 따라서 가설 8은 기각된다. 가맹점이 가맹본부와의 거래관계에서 만족(β=0.524, t=4.266, p<0.000)할 수 록 가맹점의 성과는 높아지는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 9는 채택된다.

#### 4. 연구결과 및 시사점

창업을 하고자 하는 모든 사람들이 가장 먼저 생각하는 산업이 프랜차이즈 산업이다. 특히 새로이 자영업을 하고자 하는 사람들이 생각하는 프랜차이즈 산업은 창업과 동시에 성공의 길이 보장 되는 행운의 길라잡이라고 여긴다. 하지만 현실적으로는 그렇지 못하다. 자치 잘못하면 실패하기가 일수인 사업이 프랜차이즈 사업이다. 프랜차이즈 사업을 하기 위해서는 신중할 필요가 있는 것이다.

외식프랜차이즈 서비스산업은 시대적 흐름과 대내외적 환경변화의 상황에 따라 다양성과 차별화된 유형성이 끊임없이 변화되고 진화되어 가고 있다. 변화되는 과정 중 기존시장에서 성장하는 기업과 성장둔화 되는 기업, 새로운 경쟁력을 지니고 신규 진입하는 브랜드 등이 유사 시장에서 치열한 경쟁을 하고 있는 것이다. 가

맹점의 성장·발전을 위해 가맹본부는 가맹점에게 특별한 도움을 제공해야 하며, 가맹본부와 가맹점과의 관계를 유지하기 위한 가맹본부의 노력이 필요하다. 외식 프랜차이즈의 관계결속은 가맹점 신뢰와 성과에도 영향을 미치고 있는데, 가맹점의 경영상의 효율 성과 생산성에 대한 만족을 높이기 위해서는 가맹점이 필요한 욕구를 적절한 시기에 제공해야 하고 가맹본부와 가맹점은 공동체라는 것을 상기시켜야 한다. 또한, 가맹본부와 가맹점의 성과를 높이기 위해서는 장기적인 관계유지가 상호이익을 위해 가맹본부와 가맹점 모두에게 중요함을 인식하여야 한다. 본 연구결과를 요약하면, 가설1에서 가맹본부의 가맹점 교육과 매뉴얼 보급은 가맹점의 신뢰에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 가맹본부의 공정성이 가맹점의 신뢰에 영향을 미친다는 가설3은 채택되었다. 또한 가맹본부의 공정성은 가맹점의 거래만족에 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 가맹본부의 지원방식은 가맹점의 신뢰와 만족에 영

향을 미친다고 설정한 가설 5와 가설 6은 채택되었다. 그리고 가맹점이 가맹본부를 신뢰하고 좋은 관계를 유지할수록 가맹점의 만족도는 증가할 것이라고 설정한 가설 7은 채택되었다. 마지막으로 가맹본부와의 거래관계에 만족할수록 가맹점의 성과는 높아질 것이라고 설정한 가설 9는 채택되었다. 본 연구의 목적상 중요 변수라 할 수 있는 가맹본부와 가맹점간의 신뢰관계가 가맹점의 성과 향상에 정의 영향을 미칠 것이라고 설정한 가설8은 기각되었다. 본 연구결과에서는 가맹본부에 대한 신뢰가 가맹점의 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었으나, 가맹본부와 가맹점은 장기관계를 위해 서로 관계지속에 대한 확신 및 신뢰 구축을 위해 노력하여야 한다. 외식 프랜차이즈 시스템이 성공하기 위해서는 무엇보다도 가맹본부와 가맹점간의 신뢰를 바탕으로 한 장기 지속적인 관계의 정립이 이루어져야 한다. 가맹본부와 가맹점간의 신뢰관계는 상호간 만족수준을 높이고 구성원간의 이탈을 방지하며 경쟁력을 강화시켜주기 때문이다. 가맹본부의 지원방식과 교육은 가맹점들의 요구사항을 분석한 것을 토대로 이루어져야 가맹본부의 지원과 교육의 효과를 극대화시킬 수 있으며, 상호 협력관계 구축에 도움이 될 수 있다. 지금까지의 외식 프랜차이즈 시스템에 관한 기존 연구들은 성과, 만족, 재계약의도의 관점에서 고찰 되어 왔으나, 본 연구는 가맹본부의 관리특성과 지원방식 그리고 불공정거래행위 등의 상호 관계를 심층적으로 분석하고 이들 주요 거래관계가 신뢰와 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 검증하였다. 이를 통해 가맹본부와 가맹점의 관계의 핵심적인 전략을 수립하는데 있어 좀 더 세밀한 정보를 제시하고 방향을 설정했다고 할 수 있다. 가맹본부는 가맹점의 성공이 곧 본부의 성공이라는 생각을 가지고 가맹점에게 고품질의 마케팅정책 및 판매지원을 통해 가맹점의 이익, 매출액, 시장점유율등과 같은 전반적인 경영성과 증대에 힘써야 한다.

## References

- Aaker, D. (2000). *Brand Leadership*. New York: The Free Press.
- Adams, J. Stacy (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Anderson J. C., and Narus, J. A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship. *Journal of Marketing*, 48(4), 97-109.
- Anderson, J. C., and Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacture Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, P. H., and Kumar, R. (2006). Emotions, trust, and relationships in business relationships: a conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522-545.
- Bramley, P. (1991). *Evaluating training effectiveness-translating theory into practice*. London, UK : McGraw-Hill Book company.
- Brown, J. R., Cobb, A. T., and Lusch, R. F. (2005). The Roles Played by Interorganizational Contracts and Justice in Marketing Channel Relationships. *Journal of Business Research*, 59, 166-175.
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., and Yang, C. H. (2004). The Effect of Franchisors communication, service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' intentions to Remain in the Franchise System. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 342-361.
- Chumpitaz R., & Paparoidamis N. G. (2004). Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction. *Managing Service Quality*, 14(2), 235-248.
- Das, T, K., and Teng, B. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliance: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(4), 251-283.
- Dickey, M. H., McKight, D. H., and George, J. F. (2007). The Role of Trust in Franchise Organization. *International of Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 251-282.
- Fost, D., and Mitchell, M. (1992). Small stores with Big names. *American Demographics*, 14(11), 324-348.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-9.
- Garbarino, E., and Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 236-261.
- Geyskens, I., and Steenkamp, E. M. (2000). Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing relationship. *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Gwinner, Kevin P., Dwayne D. Gremler, and Bitner, Mary J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Boston: Havard Business School Press.
- Kumar, Nirmalya, Scheer, Lisa K., and Jan-Benedict E. M. S. (1995). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Lewis, M. C., and Lambert, D. M. (1991). A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 76(3), 564-587.
- Lewin, J. E., and Johnston, W. J. (2008). The impact of supplier downsizing on performance, satisfaction over time, and repurchase intentions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 249-255.
- Lussier, R. N. (1995). A Non-financial Business Success Versus Failure Prediction Model for Young Firms. *Journal of Small Business Management*, 13(1), 95-112.
- Maxham III, J. G., and Netemeyer, R. G. (2002). Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent. *Journal of Retailing*, 78, 239-252.
- Morgan, Robert M., and Hunt, Shelby D. (1994). The Communication - Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Rauyruen, P., and Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 6(1), 21-31.
- Robinson, S. (1996). Trust and Breach of the Psychological

- Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
- Rutte, C. G., and Messick, D. M. (1995). An Integrated Model of Perceived Unfairness in Organizations. *Social Justice Research*, 8(3), 239-261.
- Smith, Bolton, and Wagner, J. (1999). A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(August), 356-372.
- Stern, L., and El-Ansary, A. (1992). *Marketing Channels* (4th ed). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Tikko, S. (2002). Franchiser Influence Strategy User and Franchisee Experience and Dependence. *Journal of Retailing*, 78(4), 183-192.