

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
doi: 10.13106/jds.2014.vol12.no8.43.

Effects of the Support and Control of Franchisors on Franchisees' Satisfaction and Response Strategies

프랜차이즈 가맹본부의 지원, 통제가 가맹점사업자의 만족 및 반응전략에 미치는 영향

Yong-Deok Kwon(권용덕)*, Jong-Pil Yu(우종필)**

Received: April 27, 2014. Revised: June 25, 2014. Accepted: August 14, 2014.

Abstract

Purpose - This study was based on a theoretical consideration of the structural relationship between the support and control of the franchisor and the satisfaction and strategic response (voice, loyalty, exit, neglect) of the franchisee. First, based on the preceding research, this study systematically organized the type of support and control of the franchisor. Second, the study examined the effects of a franchisor's support and control on the expectancy disconfirmation between affiliated franchisees' expectations before a franchise agreement and performance after operating an affiliated store. Third, the study looked into the effects of expectancy disconfirmation relating to a franchisor's support and control on an affiliated franchisees' general satisfaction. Fourth, this study examined the influence of the general satisfaction of a franchisee on affiliated franchisees' response strategies.

Research design, data, and methodology - In this study, the population comprised the nation's franchisors, and the sample comprised franchisees conducting business in Seoul and Gyeonggi-do. A self-administered questionnaire was used; the author and examiner explained the study's parameters to the interviewees in advance, to lessen the rate of rejection of the answers and to maintain reliability. The author distributed 350 copies of the questionnaire and collected 327 copies (93.4%). The author removed 54 copies of the sample, as these copies belonged to franchisees that were not registered by the Fair Trade Commission and/or were thought to have either defects or inadequate answers. The author selected an effective sample of 273 copies to enter data and to do the statistical analysis.

Results - Both a reliability analysis and a confirmatory factor analysis were performed to measure reliability and validity, and a structural equation model was used to conduct the hypothesis test and investigate the models. The hypothesis was tested (Table 5). The models had a suitable fit, for instance, $\chi^2 = 447.663$ (df = 212, p = .000), $\chi^2/df = 2.112$, GFI = .881, AGFI = .858, RMR = .083, RMSEA = .067, NFI = .932, and CFI = .961. The hypothesis test results were as follows. Hypothesis 1 was accepted (C.R. = -2.339, p = .019). Hypothesis 2 was accepted (C.R. = 15.213, p = .000). Hypothesis 3 was accepted (C.R. = -2.631, p = .006). Hypothesis 4 was accepted (C.R. = 16.271, p = .000). Hypothesis 5 was accepted (C.R. = 2.391, p = .017). Hypothesis 6 was accepted (C.R. = 5.777, p = .000). Hypothesis 7 was accepted (C.R. = 17.153, p = .000). Hypothesis 8 was accepted (C.R. = 24.746, p = .000). Hypothesis 9 was accepted (C.R. = -10.150, p = .000). Hypothesis 10 was accepted (C.R. = -12.124, p = .000).

Conclusions - The research results showed that expectations for a franchisor's support and control had a significant influence on expectation disconfirmation in a negative way, whereas the performance of support and control were found to have a significant influence on expectation disconfirmation in a positive way. In addition, the expectation disconfirmation of support and control was found to have a significant influence on satisfaction of franchisees in a positive way. Generally, regarding the research on control, control is found to have a negative influence on the satisfaction of franchisees, but this study proves that control is found to affect it in a positive way through conformity.

Keywords: Franchise, Performance, Expectation Disconfirmation, Response Strategies.

JEL Classifications: D3, K2, L1, L8, O34.

* First Author, Ph, D, Department of Business Administration, Sejong University, Korea. Tel: +82-10-8742-9459. E-mail: fourdptm@naver.com

** Corresponding Author, Professor, Department of Business Administration, Sejong University, Korea. Tel: +82-2-3408-3174. E-mail: yujongpil@sejong.ac.kr

1. 서론

프랜차이즈 산업은 안정적 창업이 가능한 서민밀착형 산업으로 내수기반 확충 및 활성화에 있어 매우 중요한 역할을 하고 있다. 1970년대 프랜차이즈 시스템이 국내 처음 도입된 이후 꾸준한 성장을 거듭하여 2008년말 현재 총매출 77조원, 고용인원 100만 명 규모의 산업으로 급속한 성장세를(가맹본부 2,426개, 가맹점 26만 개) 보여주고 있다(National Competitiveness Council, 2009).

하지만 이러한 양적인 성장에도 불구하고, 가맹본부와 가맹점간 여러 가지 문제점 역시 증가하고 있는 추세이다. 한국공정거래조정원 보도자료(2010.1.14.)에 따르면 가맹사업거래 분쟁은 처리 건수 총 367건 중 가맹계약해지와 그에 따른 가맹금 반환 청구가 202건으로 전체사건의 55%를 차지하고 있으며, 부당한 갱신거절의 철회 22건, 일방적 계약변경의 철회 17건 등이라고 발표하였고, 2009년 중 조정이 성립된 312건을 기준으로 총 신청금액 291억7,800만원 중 125억9,400만원이 조정을 통하여 피해구제가 되었다고 발표하였다. 이러한 분쟁들의 원인에는 여러 가지가 있을 수 있으나, 가맹본부와 가맹점간 지원과 통제에 대한 부분에 있어서 가맹전과 가맹 후 의견 불일치의 차이에서 비롯되는 경우가 다수라고 할 수 있다. 또한 이런 불일치로 인해 다양한 형태의 가맹본부와 가맹점간 갈등이 표출되기도 한다.

따라서 본 연구에서는 첫째, 선행연구들을 토대로 가맹본부의 지원과 통제의 유형을 체계적으로 정리하고, 둘째 가맹본부의 지원-통제가 가맹점사업자의 계약전 기대와 가맹점 운영 후 성과 간 불일치에 미치는 영향을 살펴보고, 셋째, 지원-통제의 불일치가 전반적 만족에 미치는 영향을 살펴 본 후, 넷째, 전반적 만족이 가맹점사업자의 반응전략 (의견, 충성, 이탈, 무시)에 미치는 영향을 살펴 보았다. 특히 그동안 지원에만 치중되었던 연구논문과 달리 통제의 개념을 구체화 한 점과, 최종 종속변수가 재계약의도나 장기 지향성 등에 주로 치중되어 있던 기존의 연구들과 차별화를 위해 이런 변수 대신 다양한 가맹점의 반응전략을 연구모형에 넣어 분석한 점이 본 연구의 차별성이라고 할 수 있겠다.

2. 이론적 배경

2.1. 가맹본부의 지원

가맹사업은 가맹본부가 가맹점사업자에게 지원·통제를 하고 그 대가로 가맹금을 받는 지속적인 거래관계(가맹사업법 제2조 1호)라고 되어 있다. 즉, 가맹본부는 가맹점에 대한 여러 가지 형태의 지원에 대한 의무를 가지게 된다. 가맹본부의 지원은 가맹본부와 가맹점사업자의 계약에 의해 영업지역 내에서의 가맹사업 영업권을 부여하는 받는 동시에 제품이나 마케팅, 레이아웃, 서비스, 교육, 경영지도 등 경영전반에 관한 노하우를 제공하는 것 등이 될 수 있다고 하였다(Khan, 1999). Chung(2007)은 가맹본부의 지원을 가맹점사업자의 입장에서 계약을 통해 얻고자 하는 요인으로 분석하고 마케팅효과, 재무효과, 점포운영효과로 구분하여 연구하였고, Lee(2005)은 가맹본부가 가맹점사업자의 지원요인을 물류지원과 교육지원으로 구분하였으며, Kim & Min(2006)은 가맹점에 대한 가맹본부의 지원을 물류를 지원하는 주문시간, 물류배송시간, 주문의 이행 등과 제품의 깊이와 다양성을 지원하는 제품지원, 광고 및 판촉을 지원 하는 마케팅지원, 교육 및 훈련지원 활동, 정보 지원활동으로 하는 영업지원으로 구분하여 연구하였으며, Lee & Kim (2007)은 가맹본부의 지원활동을 장기적인 수준에서 가맹점

의 요구를 만족시킬 목적으로 계속적으로 연결하여 지원하는 조직화된 시스템이라 정의하고 물적 지원과 영업적인 지원으로 구분하였으며, Kim(2010)은 가맹본부의 지원을 가맹점사업자로 하여금 관계에 몰입하게 하는 중요한 변수로 정의하고 물적 지원, 교육적 지원으로 구분하여 연구하였다.

본 연구에서는 가맹본부의 지원을 가맹사업 정의 개념을 중심으로 가맹본부가 브랜드의 가치를 높이고 가맹희망자를 모집하거나 이미 계약을 체결한 가맹점사업자에게 가맹본부에 의하여 기성화된 시스템을 계약에 의하여 가맹점사업자에게 제공하기로 한 의무감의 정도로 간주하고, 선행연구들을 바탕으로 물류지원, 경영지원, 교육지원으로 구분하여 연구하였다.

2.1.1. 물류 지원

LaLonde & Zinszer(1976)는 물적 지원에 대한 연구에서 가맹점사업자가 제품을 주문하고 가맹본부가 주문받은 제품을 제공하는 시간, 주문받은 대로 이행하는 실행 정도, 제공하는 제품 구성, 소비자의 편리성으로 구성된다고 하였고, O'Neil & Inverson(1991)은 가맹본부가 가맹점에 제공하는 제품의 질, 제품의 구성 정도, 신제품 등의 제품 관련 요인들은 성과에 직접적인 관계가 있다는 것을 실증적으로 증명하였다.

Stock & Lambert(2000)는 물류지원을 판매자와 구매자 사이의 재화나 서비스의 이동에 있어서 시간과 장소의 효용을 창출하는 것으로 정의하고, 지원을 원활한 주문처리, 납기의 신뢰성, 주문 이행의 가능성, 제품 구성, 물류 편의제공 등으로 구성하였으며, 이를 다시 거래 전 지원, 거래 중 지원, 거래 후 지원으로 구분하여 접근하였다. LaLonde & Zinszer(1976)에 따르면 물적 지원은 주문요령시간, 제공시간, 주문의 이행확률, 제품 구성, 소비자의 편리성으로 구성된다고 하였고, O'Neil & Inverson(1991)은 가맹본부가 가맹점에 제공하는 제품의 질, 제품의 구성 정도, 신제품 등의 제품 관련 요인들은 성과에 직접적인 관계가 있다는 것을 실증적으로 증명하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 물류지원을 가맹점사업자가 계약에 의하여 가맹사업에 필요한 제품에 대한 주문의 원활함, 주문한 제품에 대하여 적시에 배송이 이루어 졌는지 여부와 주문과 배송의 편의성으로 구분하여 연구하였다.

2.1.2. 경영 지원

Khan(1999)은 가맹본부는 가맹점사업자와 계약에 의해 일정 지역 내에서의 독점적 영업권을 부여하는 동시에 경영지도, 판촉지원 등 경영전반에 관한 노하우를 제공하여야 한다고 하였다. 이는 가맹점사업자들이 프랜차이즈 시스템을 이용하는 중요한 이유로 사업 초기에 가맹본부가 미리 준비한 사업 경영지원 시스템을 이용할 수 있는 장점이 있기 때문이다. Stern & El-Ansary(1988)와 David et al. (1993)는 점포운영 시작 전 지원서비스를 입지선정, 임대, 교육프로그램, 점포 개점으로 구분하였고, Yun & Lee(2004)은 개점 전 서비스를 입지/상권분석 지원, 인테리어/시설 배치 지원, 임대료 측정, 운영매뉴얼 지원 등으로 구분하였으며, Kim(2010)은 지원에 대한 구성개념을 입지 및 상권분석 지원, 인테리어 시설배치 지원, 홍보 및 판촉행사 지원, 운영매뉴얼 지원 등으로 구분하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 가맹점사업자가 가맹사업을 하는데 있어서 가맹본부가 점포운영 전·후로 유용한 정보를 제공하는지, 가맹본부가 브랜드 인지도 향상 및 가맹점 상품판매 활성화를 위하여 마케팅활동(광고, 판촉 등)을 적절히 하고 있는지 여부 및 가맹본부와 원활한 소통에 대하여 불편함이 없는지 여부

등으로 구분하여 연구하였다.

2.1.3. 교육지원

가맹점사업자 교육에 있어서 개점 전, 후의 교육과 지속적인 교육은 가맹본부와 가맹점사업자간의 만족스런 관계 유지발전을 위해서 매우 중요한 요소이다. 이와 관련하여 Lewis & Lambert(1991)는 “가맹점에게는 상품판매를 위한 활동이나 서비스 기능의 원활한 순환이 중요하기 때문에 가맹본부에서는 평소에 교육 인력의 확보와 양성에 최선의 노력을 다하여야 한다.”고 주장하였다. 또한 Lee(2005)는 가맹본부의 지원을 물적 지원과 교육지원으로 구분하고 교육지원은 개점 전 교육, 가맹점 종업원의 재교육 등으로 구성개념화 하였고, Kim(2010)은 가맹본부의 지원을 물적 지원과 교육지원으로 구분하고 교육지원을 개점 전 지원, 정기적 교육훈련 지원, 슈퍼바이저 활동 등으로 구분하여 연구하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 가맹점사업자가 사업을 시작하기 전에 가맹본부의 구성화된 시스템을 원활하게 수행하는데 교육프로그램이 명확히 구성되었는지, 가맹점사업자가 필요로 하는 교육이 있을때 지원받을 수 있는 교육전담 부서의 존재여부 및 즉시 지원을 받을 수 있는지 여부 및 가맹본부가 신상품(메뉴)개발, 새로운 정책변화 등에 대하여 정기적으로 교육을 받을 수 있는지 여부 등으로 구분하여 연구하였다.

2.2. 통제

가맹본부의 통제 기능은 지원과 더불어 가맹점과 가맹본부가 모두 윈-윈 할 수 중요한 특징 중 하나라고 할 수 있다. 또한, Huh and Ju(2014)는 통제의 대해 가맹본부의 핵심역량 공유 부재로 보고 있으며, 가맹사업법 시행령 별표2의 불공정거래행위 유형을 통하여 통제범위가 제시되고 있다. 하지만 선행연구들을 보면 지원에 대한 연구는 활발하나 통제에 대한 연구는 상대적으로 부족한 실정이라고 할 수 있다. 이는 프랜차이즈 특성상 경영방법, 서비스의 일관성 유지, 제품 품질의 유지 등 프랜차이즈 전체의 성공을 위해서 반드시 필요한 요소임에도 불구하고 통제라는 개념이 갖고 있는 부정적 이미지와 독립사업자간인 가맹본부와 가맹점사업자의 자율성부여라는 측면 때문에 소극적 관심들이 어우러진 결과라 보인다. 따라서 본 연구는 선행연구와 가맹사업법에서 제시된 내용을 참고하여 통제를 가맹본부가 가맹사업을 하는데 필수적이고 동일성 유지를 위해 필요한 내용으로 간주하고 계약통제, 표준화 통제와 관리통제의 세 가지 차원으로 구분하였는데, 각 차원에 대한 이론적 근거는 다음과 같다.

2.2.1. 계약통제

프랜차이즈에서는 가맹본부가 가맹사업을 시행하기 위하여 기성화된 사업모델을 시스템화하고 계약내용, 가맹비 등과 가맹점사업자에게 부여하게 될 자율권 등에 관하여 사전에 명확하게 정리하여 정보공개서를 통하여 가맹본부가 가맹희망자(가맹점사업자)에게 제공하여야 한다. Park & Jang(2004)은 통제는 프랜차이즈 패키지개발이라는 용어를 사용하면서 이익률 계획을 수립하고, 경영노하우를 구체화시켜 실제인 평가를 거쳐 이를 바탕으로 가맹점에 대한 지도, 통제의 의미로 보았으며, Hwang(2006)는 외식프랜차이즈 기업의 영향전략이 경영성과에 미치는 영향연구에서 가맹점 선정 기준의 엄격한 적용이 더 높은 사업성과를 가져온다고 하고 있다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 가맹본부가 계약에 의하여

약속한 내용이 잘 이루어지고 있는지, 가맹점사업자가 가맹본부에 제공하는 가맹금에 대한 대가가 적절한지 여부 및 가맹본부가 계약에 의하여 제공하기로 한 필수공급 제품, 자점 매입제품에 대한 적절성여부 등을 중심으로 연구하였다.

2.2.2. 표준화 통제

프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점사업자는 독립 관계를 유지하고 있다. 그러나 프랜차이즈에서는 동일브랜드 내에서는 동일한 시스템으로 유지되어야 하기 때문에 동일성 확보를 위해 일정부분을 표준화하여 가맹본부가 통제를 하여야 한다. 이와 관련하여, Yun(1998)는 프랜차이즈에 있어 통제는 일반적으로 점포의 디자인이나 직원의 제복에 대한 요구, 영업시간에 대한 요구, 생산방법과 회계 관행, 가맹점의 참여나 재정지원을 요하는 판촉활동, 입지나 영역에 대한 제한 등이 있다고 주장하였으며, Lee(2005)은 가맹본부의 통제·지원이 동일성 유지에 미치는 영향 연구에서 간판, 물품, 가격 등이 동일성 유지 수준이 높다고 하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 가맹본부의 상표권보호와 상품의 동일성유지를 위해 가맹점에서 판매되는 상품에 대한 통제. 가맹점을 유지하기 위한 레이아웃(시설, 집기, 서비스 등)의 통제 및 가맹본부가 제공하는 제품에 대한 통제 등으로 구분하여 연구하였다.

2.2.3. 관리통제

가맹본부가 동일브랜드 내에서 통일된 프랜차이즈 시스템을 운영하기 위해서는 동일성유지가 매우 중요하다. 그러나 가맹본부와 가맹점사업자의 관계는 계약에 의한 수직적 구조이기 때문에 독립사업자간에 권리와 의무를 모두를 통제하기가 사실상 어려운 부분이 있다. 관리통제와 관련하여 Felstead(1993)는 가맹본부가 가맹점사업자의 행동을 통제하는 요소를 계약과 모니터링이라고 하였으며, Quinn(1999)은 프랜차이즈에서 가맹본부가 가맹점사업자를 통제하기 위해서는 강제적, 비강제적인 수단이 존재한다고 주장하였다. 그리고 Lee(2005)은 가맹본부의 통제·지원이 동일성 유지에 미치는 영향 연구에서 간판, 물품, 가격 등이 동일성 유지 수준이 높다고 하고 통제방법은 현장감사, 암행구매, 경영성과관리와 가맹점들 간의 감시의 4가지 방법을 사용하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 가맹본부가 가맹점사업가 동일성유지를 위하여 가맹점운영을 동일하게 하는지 여부, 가맹점사업자가 가맹점운영을 동일하게 하는지에 대하여 슈퍼바이저 등을 통하여 감시하는 것이 적절한지에 대한 여부 및 경영성과에 대한 감시 등이 적절한지에 대한 여부 등으로 구분하여 연구하였다.

2.3. 기대불일치

기대불일치 이론은 고객의 기대와 기대에 대한 불일치가 고객 만족에 미치는 영향을 규명하고자 하는 이론으로 정의될 수 있다. 즉, 고객만족으로 예측되는 성과에 대한 구매 전 신념인 기대(expectation)와 제품성도가 기대와 일치하는 정도에 대한 구매 후 신념인 불일치(disconfirmation)의 긍정적인 함수관계를 결과로 제시하는 이론이라고 할 수 있다(Oliver, 1980). 따라서 기대불일치 이론은 고객들을 사전기대(prior expectation)와 비교하여 사후 만족의 정도로 요약될 수 있다. 기대불일치에서 불일치는 제품의 구매, 사용 전의 기대 수준과 구매, 사용 후의 지각된 성과의 차이(gap)로 볼 수 있다. 기대불일치 이론에 대한 일반적인 결과의 평가 과정을 보면, 사전의 기대수준과 구매 후의 평가 사이의 성과

의 차이에 대한 결과를 평가하는 것으로 볼 수 있다.

본 연구에서는 기대불일치에 Spreng et al.(1996)이 제안한 일치성의 개념을 사용하여, 가맹본부의 지원·통제에 대한 가맹점사업자의 계약전 기대와 가맹점 운영 후 지각된 성과의 차이를 부정적 불일치, 일치, 긍정적 불일치가 아닌 가맹본부의 기성화된 프랜차이즈 시스템을 정보공개서 등을 통해 이미 지각할 수 있는 가맹계약 전 지각된 기대와 가맹점 운영 후 실행된 성과가 어느 정도 일치하느냐로 보고, 일치성이 높을수록 긍정적 불일치가 발생한 것이고, 일치성이 낮을수록 부정적 불일치가 발생한 것으로 보고 연구하였다

2.4. 가맹점사업자의 만족

만족이란 “특정구매선택과 관련되어 이루어지는 평가(Day, 1984)”로 한 대상에 대한 일반적인 태도와 구별되는 개념이다(Oliver, 1981).

만족에 대한 개념적 정의와 만족의 구성요소는 명확히 정의되어 있지 않으며, 연구자들마다 서로 다른 정의를 사용하고 있다. 동일한 연구자의 경우에도 연구에 따라 서로 다른 만족의 정의를 사용하고 있다고 언급하였다(Lee & Lim, 2001). 만족에 대한 선행연구로 Yi(1990)는 선행연구들에 대한 문헌연구를 토대로 만족의 개념화를 결과(outcome)에 강조를 두는 견해와 과정(process)에 강조를 두는 견해로 분류하였다. 전자는 만족을 소비경험으로부터 야기되는 결과로 개념화한 것으로 Howard & Sheth(1969), Oliver(1981), 그리고 Westbrook & Reilly(1983)의 정의가 이에 해당한다.

반면 후자는 소비경험과 사전기대와의 평가(Hunt, 1977), 선택대안의 성과와 사전 신념간의 일치성 평가(Engel & Blackwell, 1982), 사전기대와 지각된 성과간의 차이에 대한 평가(Tse & Wilton, 1988) 등과 같이 평가과정을 통해 만족 형성된다는 점을 강조한 것이다. 만족은 상대방의 행동에 대한 협력 또는 동의로써 정의할 수 있는데, 가맹점사업자의 만족은 한 기업이 다른 기업과의 모든 업무관계에 대한 평가로부터 긍정적 인 정서 상태라고 정의할 수 있다(Anderson & Narus, 1984).

본 연구에서는 가맹점사업자의 만족을 Oliver(1981), Goodman(1980), Gassenheimer(1996)의 연구를 바탕으로 가맹점사업자가 가맹본부의 지원, 통제에 대한 지각된 기대와 지각된 성과에 대한 전반적 만족으로 간주하고 연구하였다.

2.5. 반응전략

Naus et al.(2007)은 관계(고용, 계약 등)는 종업원 반응을 위한 충칭어로 간주될 수 있다고 하면서, 이탈(Exit), 의견(Voice), 충성(Loyalty)과 무시(Neglect)의 모델은 종업원은 4개의 특정한 유형의 반응 유형학을 보일 수 있다고 주장하였다(Hirschman, 1970; Rusbult et al., 1982). 또한 Geyskens & Steenkamp(2000)는 경로 구성원이 관계문제에 반응하는 방법이 파트너와의 만족에 의하여 영향을 받는다고 하고, 경로 구성원들은 이러한 관계문제 들에 대하여 4가지(exit, voice, loyalty, neglect) 방법으로 반응할 수 있다고 하였다.

가맹사업에서도 가맹본부와 가맹점사업자 사이에서 만족을 하더라도 모두가 재계약의도로 가는 것은 아니고 가맹본부와 계약을 해지하는 가맹점사업자(이탈), 가맹본부에 우호적 관계를 위해 소통하는 가맹점사업자(의견), 가맹본부와 재계약을 체결하는 가맹점사업자(충성), 가맹본부와 계약유지는 하고 있지만 가맹본부

의 지원 및 통제는 따르지 않는 가맹점사업자로 구분되어 나타나고 있다.

가맹본부와 가맹점사업자가 독립사업자 관계이나 동일브랜드 내에서는 하나의 경로 구성원 관계라 볼 수 있고, 가맹본부와 가맹점사업자가 계약에 의하여 동일한 수직적 관계를 형성한다고 할 수 있으므로, 선행연구에서 주장한 내용을 적용할 수 있다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 이러한 관계가 가맹본부와 가맹점사업자 사이에도 일어나는 행동으로 보았으며, 따라서 가맹본부의 지원과 통제에 대한 반응을 가맹점사업자의 입장에서 본인이 선택할 수 있는 행동으로 보고 여기에서는 반응전략이라 정의하였다. 반응전략 4가지 반응에 대한 설명은 다음과 같다.

2.5.1. 이탈

이탈(exit)은 네 가지 반응변수 중 가장 강력한 파장을 일으키는 것으로 조직을 자발적으로 떠나려는 것을 의미한다(Hirschman, 1970). 또한 Dalton & Todor(1980)가 지적했듯이 조직 내에서 옮길만한 다른 업무를 찾는 것까지 포함하며, 철수나 이동을 하려는 결정은 종업원들에게는 상당히 고통스럽고 노력이 필요한 결정으로 더 이상 상황이 개선될 것이라고 믿지 않는다는 것을 뜻한다(Hirschman, 1970). 또한 프랜차이즈와 관련된 연구로 Geyskens & Steenkamp(2000)은 마케팅 채널의 관계성 연구에서 이탈을 경로 구성원간의 모든 관계가 끝나는 것으로 설명하고 있다.

본 연구에서는 이탈을 가맹본부와 가맹점사업자간에 있어서 거래중단, 계약해지의도, 사업전환의도 등의 개념으로 보고 연구하였다.

2.5.2. 의견

의견은 조직의 구성원이 조직의 관리자에게 개별적 혹은 집단적으로 자신의 불만을 토로하거나 해당 조직 관리자의 상사에게 관리자의 교체를 요청하거나, 대중선동 등의 저항행위를 통해 간접적으로 현재 상황의 개선을 요구하는 것으로 정의된다(Hirschman, 1970). Geyskens & Steenkamp(2000)는 의견을 조건을 개선하려는 노력의 목적과 더불어 개인의 문제를 활동적이고 적극적으로 나타내고 토론하는 것이라고 하였다.

본 연구에서는 의견을 가맹점사업자의 문제에 대하여 가맹본부와 논의, 가맹점문제에 대한 개선사항 제안으로 공동의 목표달성 및 미래에 발생할 문제에 대한 제안 등으로 보고 연구 하였다.

2.5.3. 충성

충성(loyalty)은 조직에 대한 불만족스러운 상황이 발생하는 경우에 어떤 사람들은 이직의도를 갖거나 건의 및 의견의 태도를 갖기 보다는 문제해결이 될 때까지 기다리는 행동을 하기도 한다(Farrell, 1983). 이러한 사람들은 침묵을 지키고 기다리고 있거나 곧 상황이 나아질 것이라는 믿음을 가지고 있기 때문에, Hirschman(1970)은 이를 충성(loyalty)의 유형으로 분류하였다. 이러한 맥락에서 Geyskens & Steenkamp(2000)는 충성을 말없이 남아 있는 것, 즉 확신 이라고 하였다.

본 연구에서는 충성을 공동의 문제를 위해 가맹본부가 가맹점사업자와 함께 고민하고 해결, 가맹점에 문제가 있으면 가맹본부 시스템에 의하여 해결된다는 확신 및 가맹점의 경영성과, 문제점 등을 가맹본부가 해결하리라는 확신 등으로 보고 연구하였다.

2.5.4. 무시

무시(neglect)는 불만족이 생기는 경우 부정적이면서도 소극적 반응을 나타내는 사람들의 유형을 무시(neglect)로 개념화하였다 (Rusbult, 1982). 무시는 중업원들의 느슨하고(lax), 무관심한(disregardful) 행동을 의미하는데, 이런 유형의 행동을 택하는 사람들은 나름대로의 방식으로 조직의 비 효과성을 나타내는 것이라고 할 수 있다 (Farrell, 1983). Geyskens & Steenkamp(2000)는 무시를 악화되는 관계를 수동적으로 두는 것으로 설명하였다.

본 연구에서는 무시를 가맹본부의 지원 혹은 통제를 문제가 있어서 현재 상황이 개선되지 않는다는 가맹점사업자의 생각, 가맹 본부와 좋은 관계가 아니라서 개선하고 싶지 않은 마음 및 관계가 나빠지는 것도 신경 쓰지 않는 정도 등으로 보고 연구하였다.

3. 연구모형 및 가설

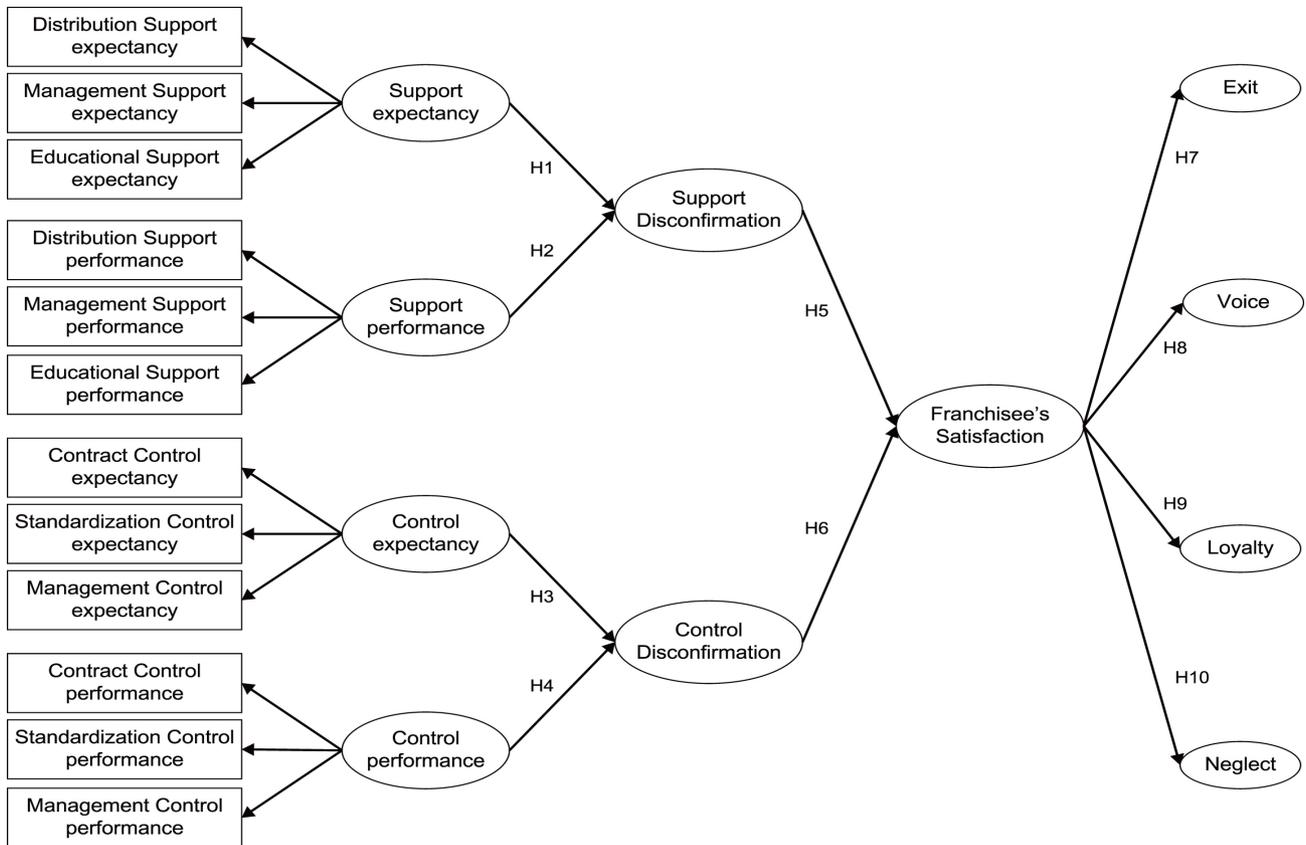
3.1. 연구모형

본 연구의 연구모형은 아래 <Figure 1>과 같다.

3.1.1. 지원·통제의 기대 및 성과와 일치성의 관계

본 연구의 지원·통제에 대한 기대 및 성과와 불일치성간의 관계는 다수의 선행연구(Lee, 1997; Lee & Lim, 2001; Lee et al., 2002; Churchill & Surprenant, 1982; Yi, 1990; Cadotte et al., 1987; Oliver, 1980; 1981)에 근거하고 있다. 기대불일치이론에 의하면, 지각된 성과가 기대했던 것보다 좋으면 긍정적 불일치가 발생되고(기대<성과), 실제 지각된 성과가 기대했던 성과에 미치지 못한다면 부정적 불일치가 발생된다(기대>성과). 또한 기대가 낮고, 지각된 성과가 높을수록 긍정적 불일치가 발생하여 만족을 형성하게 되며, 기대가 높고, 지각된 성과가 낮을수록 부정적 불일치가 발생하여 불만족을 경험하게 된다(Anderson, 1973; Olshavsky & Miller, 1972; Oliver, 1980; Churchill & Suprenant, 1982; Bearden & Teel, 1983; Oliver & Desarbo, 1988). 이러한 연구결과를 바탕으로 한 가설은 다음과 같다.

- <가설 1> 지원기대는 지원 불일치성에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- <가설 2> 지원성과는 지원 불일치성에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- <가설 3> 통제기대는 통제 불일치성에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.
- <가설 4> 통제성과는 통제 불일치성에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.



<Figure 1> Model

3.1.2. 지원·통제의 일치성과 만족의 관계

기대불일치이론에서 불일치는 사전기대와 실제성과간의 차이로 정의되며, 성과가 기대보다 낮은 것으로 판단된 경우를 부정적 불일치, 성과가 기대보다 높은 것으로 판단된 경우를 긍정적 불일치, 기대했던 것과 비슷한 정도로 판단된 경우를 단순일치로 표현한다(Oliver, 1980). 그러므로 일치성이 높은 단순일치 및 긍정적 불일치의 경우는 만족하게 되고, 일치성이 낮은 부정적 불일치의 경우는 불만족하게 된다(Anderson, 1973; Olshavsky & Miller, 1972; Oliver, 1980; Churchill & Suprenant, 1982; Bearden & Teel, 1983; Oliver & Desarbo, 1988). 본 연구에서는 가맹점사업자가 지각하는 기대 및 성과의 대상을 가맹본부의 지원과 통제로 설정하였다. 따라서 전술한 기대불일치 이론과 유사한 맥락에서 가맹점사업자가 지각하는 지원일치성과 통제일치성은 가맹점의 만족에 유의한 영향을 미칠 수 있을 것이라고 추론할 수 있으며, 이러한 선행이론을 근거로 하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 5> 지원 불일치성은 가맹점 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 6> 통제 불일치성은 가맹점 만족에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.1.3. 만족과 반응전략의 관계

Oliver(1980), Yi(1990) 등의 선행연구에서는 만족을 심리적 과정의 끝에서 발생하는 제품, 서비스의 소비 후 평가로 정의하고 있다. 또한 Hunt(1977), Oliver(1980, 1981) 등 여러 선행연구에서 제시된 만족의 정의는 고객의 사전기대와 제품의 성과 또는 소비 경험에서 판단되는 일치/불일치 정도 등 일련의 소비자의 인지적 과정에 대한 평가이다'라고 하였다.

프랜차이즈에서 가맹본부와 가맹점사업자의 관계는 비즈니스 모델을 생산하고 소비한다는 관점에서 생산자-소비자의 관계도 될 수 있으며, 해당 제품 및 서비스를 고객에게 판매하기 위해 구성된 조직이라는 관점에서 본다면 하나의 유통경로를 이루고 있는 동일 조직이라고도 볼 수 있고, 거래비용 이론의 관점에서 본다면 기업이 시장에 침투하기 위한 비용을 절감하기 위하여 계약을 통한 외부조직을 내부화하기 위한 방법으로 프랜차이즈를 활용한다고 할 수도 있다(Park et al., 2009). 이는 가맹점과 가맹본부가 같은 유통경로를 구성하는 조직이라는 관점에서 만족에 대한 반응으로 다양한 전략 의견, 충성, 이탈, 무시의 개념을 적용할 수 있다(Robbins & Judge, 2011). 의견과 충성의 경우는, 가맹점이 만족한 상태에 발생할 수 있는 상황이기 때문에 정의 관계를 예측 할 수 있으며, 반대로 이탈 및 무시의 경우는 가맹점이 불만족한 상태에서 발생할 수 있는 상황이므로, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

<가설 7> 가맹점의 만족은 의견에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 8> 가맹점의 만족은 충성에 정(+)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 9> 가맹점의 만족은 이탈에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 10> 가맹점의 만족은 무시에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.

4. 연구방법

4.1. 표본 및 자료수집

본 연구는 국내 프랜차이즈의 가맹점사업자를 연구의 모집단으로 규정하고, 서울·경기지역의 현재 영업 중인 프랜차이즈 가맹점사업자를 대상으로 표본을 추출하였다. 조사기간은 2012년 4월 12일부터 2주간 진행되었으며, 설문조사 협조를 요청하고 약속시간을 정해 본 연구의 연구자와 조사원들이 설문조사를 실시했다. 설문조사는 자기기입법으로 진행하였으며, 본 연구의 의의를 응답자에게 사전 설명하여 응답 거부율을 최소화하여 응답의 신뢰성을 확보하였다. 총 350부의 설문지를 배포하였으며, 327부(93.4%)의 설문지를 회수하였다. 이 중 공정거래위원회 등록되지 않은 가맹본부의 가맹점사업자 또는, 결측치를 포함하고 있거나 응답이 불성실하다고 판단되는 표본 및 분석과정에서 이상점을 나타내는 표본 54부를 제거하고 총 273부(78.0%)의 표본을 유효 표본으로 선정하여 자료입력을 실시한 후 통계분석을 실시했다.

4.2. 변수의 측정

본 연구에 이용된 각 구성개념에 대한 측정항목들은 '1점 = 전혀 그렇지 않다'에서 '7점 = 매우 그렇다'의 7점 리커드 척도로 측정되었다. 그 중 가맹본부의 지원과 통제에 대한 가맹점 계약 전 기대와 가맹점 운영 후 성과의 일치는 '1점 = 기대에 전혀 못 미쳤다'에서 '7점 = 기대보다 매우 높았다'의 7점 척도로 측정되었다.

선행연구의 이론적 고찰을 통하여 각각의 연구단위를 다음과 같이 도출하였다. 지원의 경우 Stock & Lambert(2000)이 개발하고 Kim(2010)이 국내 프랜차이즈 현실에 맞게 수정·보완한 항목을 바탕으로 지원을 '물류지원', '교육지원', '경영지원'으로 구분되었다. 통제는 Lee(2005), Luis Vaquez(2008), Kim(2010)와 같은 선행연구에서 사용된 항목을 바탕으로 '계약통제', '표준화통제', '관리통제'로 구분하여 평가하였다. 불일치는 지원과 통제 간 사전 기대와 사후 성과간 불일치정도를 측정하였다. 만족은 Oliver(1981), Goodman(1980), Gassenheimer et al.(1996)가 개발한 항목을 본 연구에 맞게 수정한 4개 문항으로 측정하였고, 반응전략은 가맹점사업자의 만족에 대한 반응을 가맹점사업자의 입장에서 본인이 선택할 수 있는 행동으로 의견, 충성, 이탈, 무시로 구분 한 후 Geyskens & Steenkamp(2000)이 개발한 항목을 본 연구 상황에 맞게 수정하여 측정하였다.

5. 결론 및 논의

5.1. 표본의 인구통계적 특성 및 일반적 특성

조사에 응답한 가맹점주의 인구통계적 특성 및 가맹점의 일반적 특성에 대하여 명목척도 및 서열척도로 구성된 항목에 대해 빈도분석을 실시한 결과 <Table 1>과 같이 나타났다. 성별에서는 273명 중 남성(210명, 76.9%)이 여성(63명, 23.1%)보다 많은 것으로 나타났다. 최종학력에서는 273명 중 대학교졸업자가 151명으로 55.3%를 차지하여 가장 많은 것으로 나타났으며, 전문대졸업자(71명, 26.0%), 고등학교졸업자(32명, 11.7%), 대학원졸업 이상(17명, 6.2%), 중학교졸업 이하(2명, 0.7%)의 순으로 나타났다.

<Table 1> Demographic characteristics and others

Section	Description	Frequency	Ratio
Total		273	100.0
Gender	Men	210	76.9
	Women	63	23.1
Educational background	Middle school graduate or below	2	.7
	High school graduate	32	11.7
	2-years college graduate	71	26.0
	College graduate	151	55.3
	Graduate school graduate	17	6.2
Position	Employed manager	28	10.3
	Owner	119	43.6
	Owner & manager	126	46.2
Type of business	Restaurant	169	61.9
	Service	65	23.8
	Sales	32	11.7
	Others	7	2.6

한편, 조사에 응답한 가맹점주의 연령 및 가맹점의 일반적 특성

에 대하여 등간척도 및 비율척도로 구성된 항목에 대해 기술통계 분석을 실시한 결과 <Table 2>와 같이 나타났다. 응답자의 평균 연령은 41.05세(sd = 6.77)로 나타났으며, 가맹점 총 운영기간의 평균은 3.07년(sd = 2.43)이고 프랜차이즈 계약기간은 평균 1.96년(sd = 1.14), 현 가맹본부와의 거래기간은 평균 2.22년(sd = 1.28)으로 나타났다. 그리고 가맹점의 월평균 매출액에 대한 응답자 평균은 3,501.14만원(sd = 2,380.63)으로 나타났으며, 초기 투자금의 평균은 10,688.57만원(sd = 9,211.41)로 나타났다. 또한, 직원 수는 평균 4.89명(sd = 2.81)로 나타났으며, 매장규모는 평균 76.91 m²(sd = 49.83)로 나타났다.

5.2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성

본 연구에 사용된 구성개념 간 문항 수, 신뢰도 계수, AVE(평균분산추출), CCR(개념신뢰도)는 다음과 같다. 먼저, 각 하위 잠재변수를 구성하고 있는 관측변수들을 토대로 신뢰도분석을 실시한 결과 Cronbach's α 는 최소 .873에서 최대 .949로 매우 높게 나타나 관측변수의 신뢰도도 충분한 것으로 평가되었다. 각 잠재변수를 구성하는 관측변수들의 AVE는 최소 .585에서 최대 .809, CCR은 최소 .809에서 최대 .937로 나타나 Fornell & Larcker(1981)가 제안한 기준치 'AVE>.5', 'CCR>.7'보다 높게 나타났다. 따라서 본 연구의 관측변수에 대한 집중타당성은 충분한 것으로 판단되었다.

<Table 2> Descriptive statistics analysis of the samples (n = 273)

Section	Unit	Mean	SD	Minimum	Maximum
Age	Age	41.05	±6.77	27	61
Managing year in total of franchise	Year	3.07	±2.43	0	20
Contract year	Year	1.96	±1.14	1	5
Transaction time with current franchisor	Year	2.22	±1.28	0	7
Monthly sale on average	10,000 KRW	3,501.14	±2,380.63	200	15,000
Initial investment	10,000 KRW	10,688.57	±9,211.41	1,200	120,000
Number of employees	Person	4.89	±2.81	1	16
Area of franchise	m ²	76.91	±49.83	13	300

<Table 3> Reliability and Convergent Validity

Description	Number of question	Reliability coefficient	AVE	CCR
Expectation of support and control				
Support expectation	Distribution support	.949	.782	.935
	Educational support	.938	.751	.923
	Management support	.920	.687	.898
Control expectation	Contract control	.873	.557	.833
	Standardization control	.909	.662	.887
	Management control	.898	.600	.857
Performance of support and control				
Support Performance	Distribution support	.947	.789	.937
	Educational support	.919	.673	.892
	Management support	.905	.609	.861
Control Performance	Contract control	.929	.694	.901

	Standardization control	4	.923	.704	.905
	Management control	4	.924	.682	.895
Disconfirmation of support and control					
Support disconfirmation	Distribution support	4	.948	.783	.935
	Educational support	4	.933	.726	.914
	Management support	4	.903	.603	.858
Control disconfirmation	Contract control	4	.931	.694	.901
	Standardization control	4	.931	.732	.916
	Management control	4	.927	.707	.906
Overall satisfaction		4	.942	.730	.916
Response strategies					
	Voice	3	.891	.670	.859
	Loyalty	3	.931	.752	.901
	Exit	3	.906	.585	.809
	Neglect	3	.919	.628	.835

또한 판별타당성 검증을 위해 변수 간 평균을 이용한 값을 이용하여 도출한 상관관계표는 다음과 같다.

<Table 4> Correlation

	Support expectation	Performance of support	Control expectation	Performance of control	Support disconfirmation	Control disconfirmation	Satisfactions	voice	loyalty	exit	neglect
Support expectation	1										
Performance of support	.490	1									
Control expectation	.673	.509	1								
Performance of control	.415	.834	.553	1							
Support disconfirmation	.347	.839	.370	.789	1						
Control disconfirmation	.267	.733	.388	.843	.834	1					
Satisfactions	.380	.747	.424	.801	.756	.804	1				
voice	.369	.586	.360	.613	.552	.607	.710	1			
loyalty	.346	.674	.387	.702	.660	.721	.824	.812	1		
exit	-.245	-.368	-.199	-.431	-.338	-.376	-.512	-.407	-.490	1	
neglect	-.286	-.428	-.289	-.526	-.365	-.437	-.580	-.473	-.592	.824	1
Mean	5.467	4.942	5.120	4.822	4.792	4.756	4.834	4.904	4.920	2.759	3.084
SD	.954	.9541	.8719	.9733	.9838	.9761	1.130	1.067	1.155	1.379	1.402

<Table 4>에서 통제, 성과, 통제 및 성과 불일치 등에서 다소 높은 상관을 보였으나, 이들 변수는 선행연구에 의해 개념적으로 다른 개념이며, AVE, CCR 등 값도 높아 그대로 분석에 사용하였다. 또한 만족과 충성 그리고 이탈과 무시도 역시 높은 상관을 보였으나 이들도 가맹점주가 보이는 긍정적인 반응과 부정적인 반응의 형태이며, 이들 역시 개념적으로 다르고 AVE, CCR 등 값이 높아 그대로 분석에 사용하였다.

5.3. 가설검증

신뢰도 분석과 확인적 요인분석을 통하여 신뢰성과 타당성을 확보한 후, 가설검증을 위해 구조방정식모델기법을 이용하여 연구모형을 분석하였다. 연구의 가설에 대한 결과는 <Table 5>과 같다. 또한 모델의 적합도는 $\chi^2 = 447.663(df = 212, p = .000)$, $\chi^2/df = 2.112$, GFI = .881, AGFI = .858, RMR = .083, RMSEA = .067, NFI = .932, CFI = .961로 나타났으며, 가설에 대한 결과는 다음과 같다.

<Table 5> Causal Relations between Constructs and Hypothesis Test

Hypothesis	Endogenous variables	Exogenous variables	Std. $\gamma(\beta)$	S.E.	C.R.	P	SMCa	Adoption
	Support confirmation						.680	
Hypothesis 1		Support expectation	-.111	.053	-2.339	.019		채택
Hypothesis 2		Performance of support	.880	.068	15.213	.000		채택
	Control confirmation						.708	
Hypothesis 3		Control expectation	-.140	.067	-2.631	.006		채택
Hypothesis 4		Performance of control	.925	.060	16.271	.000		채택
	Satisfaction						.730	
Hypothesis 5		Support confirmation	.263	.121	2.391	.017		채택
Hypothesis 6		Control confirmation	.616	.116	5.777	.000		채택
	voice						.520	
Hypothesis 7		Satisfaction	.721	.039	17.153	.000		채택
	loyalty						.692	
Hypothesis 8		Satisfaction	.832	.034	24.746	.000		채택
	exit						.275	
Hypothesis 9		Satisfaction	-.524	.062	-10.150	.000		채택
	neglect						.351	
Hypothesis 10		Satisfaction	-.592	.059	-12.124	.000		채택

a. SMC(Squared Multiple Correlation) = R^2 (explanatory power)

본 연구에서 설정한 <가설 1>인 '지원기대는 지원일치성에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.'에 대한 분석결과 표준화 경로계수는 -0.111이며, 이는 유의수준 5%에서 C.R. = -2.339(p = .019)로 <가설 1>은 채택되었다. 그리고 <가설 2>인 '지원성과는 지원일치성에 정(+)'의 유의한 영향을 미칠 것이다.'에 대한 분석결과 표준화 경로계수는 0.880이며, 이는 유의수준 5%에서 C.R. = 15.213(p = .000)로 <가설 2>는 채택되었다.

<가설 3>인 '통제기대는 통제일치성에 부(-)의 유의한 영향을 미칠 것이다.'에 대한 분석결과 표준화 경로계수는 -0.140이며, 이는 유의수준 5%에서 C.R. = -2.631(p = .006)으로 <가설 3>은 채택되었다. <가설 4>인 '통제성과는 통제일치성에 정(+)'의 유의한 영향을 미칠 것이다.'에 대한 분석결과 표준화 경로계수는 0.925이며, 이는 유의수준 5%에서 C.R. = 16.271(p = .000)로 <가설 4>는 채택되었다. <가설 5>인 '지원일치성은 가맹점 만족에 정(+)'의 유의한 영향을 미칠 것이다.'에 대한 분석결과 표준화 경로계수는 0.255이며, 이는 유의수준 5%에서 C.R. = 2.391(p = .017)로 <가설 5>는 채택되었다. <가설 6>인 '통제일치성은 만족에 정(+)'의 유의한 영향을 미칠 것이다.'에 대한 분석결과 표준화 경로계수는 0.616이며, 이는 유의수준 5%에서 C.R. = 5.777(p = .000)으로 <가설 6>은 채택되었다.

한편, 가맹점의 반응전략과 관련하여 본 연구에서 설정한 <가설 7>인 '가맹점사업자의 만족은 의견에 정(+)'의 유의한 영향을 미칠 것이다.'에 대한 분석결과 표준화 경로계수는 0.721이며, 이는 유의수준 5%에서 C.R. = 17.153(p = .000)으로 <가설 7>은 채택되었다. <가설 8>인 '가맹점사업자의 만족은 충성에 정(+)'의 유의한 영향을 미칠 것이다.'에 대한 분석결과 표준화 경로계수는 0.832이며, 이는 유의수준 5%에서 C.R. = 24.746(p = .000)으로 <가설 8>은 채택되었다. <가설 9>인 '가맹점사업자의 만족은 이탈에 부(-)'의 유의한 영향을 미칠 것이다.'에 대한 분석결과 표준화

경로계수는 -0.524이며, 이는 유의수준 5%에서 C.R. = -10.150(p = .000)으로 <가설 9>는 채택되었다. 끝으로 <가설 10>인 '가맹점사업자의 만족은 무시에 부(-)'의 유의한 영향을 미칠 것이다.'에 대한 분석결과 표준화 경로계수는 -0.592이며, 이는 유의수준 5%에서 C.R. = -12.124(p = .000)로 <가설 10>은 채택되었다.

6. 결론

6.1. 시사점 및 제언

본 연구에서의 가설검증 결과를 토대로 다음과 같은 학문적 시사점 및 실무적 시사점을 도출하였다. 첫째, 본 연구에서는 프랜차이즈에서 가맹본부의 지원을 물류지원, 교육지원, 경영지원의 3개 영역으로 구성 하였으며, 통제를 계약통제, 표준화통제, 관리통제의 3개 영역으로 구성하였다. 확인요인분석을 실시한 결과 제거된 항목 없이 모두 높은 요인부하량과 높은 신뢰도를 보였으며, 또한 해당 요인에 대한 AVE지수와 CCR지수도 모두 높은 것으로 나타났다. 또한 프랜차이즈와 관련된 기대불일치 모델의 적용이 대부분 지원에 국한되어 진행되어왔던 기존 선행연구에 통제의 기능을 추가하여 기대불일치 모델을 평가하였다는 점이 본 연구의 첫 번째 학문적 시사점이라고 할 수 있겠다.

둘째, 지원기대·성과, 통제기대·성과가 각각의 일치성에 미치는 영향을 분석한 결과, 지원기대와 통제기대는 지원일치성과 통제일치성에 각각 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 지원성과와 통제성과 역시 각각의 일치성에 모두 정(+)'의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 기대 보다 성과가 일치성에 더 강한 영향을 주는 것으로 나타났는데, 이는 프랜차이즈

즈에서 가맹점사업자의 주관적 일치성에 주요한 변수는 계약전의 기대보다 성과에 더욱 의존적인 것을 알 수 있었다 또한, 그 동안 선행연구에서는 통제요소는 만족에 (-)의 영향을 미치는 것으로 인식되어 프랜차이즈 연구에 혼란을 초래하였으나 본 연구에서 프랜차이즈에서 통제는 일치성에 따라서 만족에 정(+)의 영향을 주는 것을 밝혀낸 것이 매우 중요한 시사점이라 할 수 있겠다.

셋째, 지원일치성과 통제일치성이 만족에 미치는 영향은 각각 0.255, 0.616로 나타났다. 이것은 가맹점사업자의 만족을 형성함에 있어서 지원에 대한 평가보다는 실제 통제에 대한 평가가 더욱 중요하게 작용하는 것을 의미하는 것으로, 프랜차이즈 시스템에서 통제기능의 중요성에 대해 알 수 있었다. 다시 말하면 프랜차이즈에서 가맹본부와 가맹점사업자와의 관계에서는 필연적으로 통제를 하게 되는데 시스템의 동일성을 유지하기 위하여 가맹점사업자가 계약 전에 알고 있는 통제는 가맹본부가 실행을 하더라도 만족을 하지만 계약 전에 알지 못하는 통제에 대하여는 대단히 높은 불만족을 나타나게 되어 결국은 계약해지로 간다고 할 수 있다. 이는 가맹본부가 프랜차이즈 시스템을 만드는 과정에서 가맹본부가 통제하여야 할 사항을 명확히 규정하지 않고 중간에 필요에 의하여 변경하는 경우에는 가맹점사업자의 대단한 저항을 받게 될 수 있다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

넷째, 가맹점사업자의 만족은 의견, 충성, 이탈, 무시로 구성되는 반응전략에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가맹점사업자의 전반적 만족이 의견과 충성에는 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것과 이탈과 무시에는 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것은 가맹점사업자의 만족 정도에 따라 반응전략은 다양하게 나타날 수 있다는 것을 실증분석 했다는데 그 의의가 있다고 하겠다. 이는 가맹본부와 가맹점사업자의 계약관계가 지속적인 거래관계에 초점이 맞추어져 연구된 것에 비해 거래관계는 계약 이행 정도에 따라 만족은 하고 있지만 나타나는 반응은 재계약, 계약해지, 명의 변경, 계약은 유지하고 있지만 프랜차이즈로써 의미를 상실한 경우 등 다양하게 반응을 보일 수 있다는 것을 밝혀낸 것이 중요한 시사점이라 할 수 있다.

마지막으로 본 연구의 결과에서 실무적으로 시사하는 점은 다음과 같다. 공정거래위원회 2011년 통계연보를 살펴보면, 가맹계약해지 갱신거절의 철회 및 가맹금 반환, 일방적 계약변경의 철회, 계약 이행의 청구, 부당한 이익 반환, 영업지역 보장, 상표권·의상권 침해 등 분쟁조정협의회 유형별 조정 실적은 2009년 201건, 2010년 414건, 2011년 459건으로 점차 증가하고 있다. 그 중 가장 중요한 원인은 가맹본부가 지원·교육·통제에 대하여 계약체결 전 기대와 가맹계약 체결 후 성과의 불일치로 인한 결과라 보여진다. 가맹점사업자는 계약체결 전에 정보공개서를 통하여 가맹본부의 지원·통제에 대하여 이미 내용을 지각하고 있기 때문에, 가맹본부가 가맹계약체결 후 계약 체결한 내용대로 약속을 지켜야만 이 가맹점사업자는 만족을 한다는 사실을 가맹본부는 인지해야 할 것이다. 또한, 가맹본부는 가맹점사업자와의 지속적인 거래관계를 유지하기 위하여 가맹점사업자의 만족에 대한 역량을 강화할 수 있는 가맹본부의 지원·통제에 대한 지표를 개발하여 가맹점사업자의 만족도를 높이는 노력을 끊임없이 하여야 할 것이다. 만약 가맹본부의 지원과 통제가 가맹계약서의 내용대로 준수 되지 않는 경우에는 이는 곧 분쟁의 원인이 될 수 있고, 또한 가맹점사업자의 만족도는 떨어져서 이탈과 무시의 반응을 나타나게 될 수 있기 때문이다.

6.2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구에는 학문적, 실무적 시사점이 있음에도 불구하고 다음

과 같은 점에서 연구의 한계점이 있었으며, 이에 따라 향후의 연구과제 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 대부분의 선행연구처럼 본 연구는 가맹본부의 지원·통제를 가맹점사업자의 입장에서 접근하여 프랜차이즈 시스템을 가맹점사업자의 입장에서만 해석하는 불균형 현상이 발생할 수 있는 개연성이 존재하고 있으며, 실증연구가 가맹점사업자의 응답 자료만으로 이루어져 가맹본부의 시각이나 입장이 고려되지 않았다는 점에서 연구의 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 가맹본부의 입장을 고려한 지원·통제 기대불일치 모델이 구축되어 본 연구와 비교가 이루어진다면 프랜차이즈에서 가맹본부와 가맹점사업자의 관계를 상생의 관계로 발전시키는 데 더욱 많은 기여를 할 수 있을 것이라 기대되어진다.

둘째, 본 연구에서 제시한 가맹본부의 통제는 한국의 가맹사업 거래의 공정화에 관한 법률을 고려하여 하위구성개념을 도출하였기 때문에 해외 프랜차이즈에 적용시키기에는 타당하지 않을 수 있다. 따라서 향후 해외에서 연구하는 경우 해외 각국의 법령을 고려하여 프랜차이즈에서 활용되고 있는 통제의 구성개념 및 측정 도구를 도출하여 연구되어진다면 본 연구의 결과와 비교하여 더욱 의미 있는 연구가 진행될 수 있을 것이라 사료된다.

References

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Anderson, R. E. (1973). Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 10(1), 38-44.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and employee responses. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 69-82.
- Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectation and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 305-314.
- Chung Hyun-Young (2007). Influences of Franchise Contract Factors to Franchise Contract Satisfaction in Hospitality Service Industry. *The Korea Contents Association*, 7(7), 124-132.
- Churchill, G. A., & Suprenant, C. (1982). An Investigation Into the Determinants of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 491-504.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization Structure and Performance : A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49-64.
- David, C., Fishburn, C.S., Monsma, F.J., Jr., Sibley, D.R., & Fuchs, S.(1993). Synthesis and processing of D2 dopamine receptors. *Biochem*, 32, 8179-8183.
- Day, R. L. (1984). Modeling choices among alternative responses to dissatisfaction. *Advances in Consumer Research*, 11, 496-499.
- Engel, J.F., & Blackwell, R.D. (1982). *Consumer Behavior* (4th

- ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Felstead, A. (1993). *The Corporate Paradox : Power and Control in the Business Franchise*. London UK : Routledge.
- Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction : A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gassenheimer, J. B., Baucus, D. B., & Baucus, M. S. (1996). Cooperative Arrangements among Entrepreneurs : An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures. *Journal of Business Research*, 36(1), 67-79.
- Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. M. (2000). Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships. *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Goodman, L. E., & Paul, A. D. (2001). The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 287-300.
- Howard, J. A., and Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Huh, Yeong-Uk, and Ju, Mal-Chan (2014). Effects of Core Competence and Resource Sharing on the Relational Bond among Franchisees and on Re-contract Intention in the Franchising Parent Companies, *The Journal of Distribution Science*, 12(4), 11-22.
- Hunt, Keith H. (1977). CS/D-Overview and Future Directions. in H. Keith Hunt (ed.), *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction* (pp455-488), Cambridge, MA : Marketing Science Institute.
- Hwang, Chun-Gi (2006). Effects of Korean franchise business strategies upon management Performance. Seongnam, Korea : Thesis for Doctorate in Kyungwon University.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Khan, M. A. (1999). *Restaurant Franchising* (2nd edition). New York: John Wiley & Sons, inc.
- Kim, Hwan-Gi (2009). A study on effects of restaurant franchisor's control and support upon management Performance of franchisees. *Research on Korean Resorts*, 8(1), 75-89.
- Kim, Gyeong-Hyeon (2010). A study on effects of restaurant franchisor's control and support upon conflicts and franchisees' recontracting intention. Anyang, Korea : Thesis for Doctorate in Anyang University.
- Kim, Young Kyu, and Min, Yong Ki (2006). Effect of Influential Power and Support Activities on the Channel Conflict and Franchisee Performance in a Business Format Franchise System. *Tourism Research*, 303-316.
- Kwak, Dong-seong, and Kim, Gyu-dong (1997). A study on variables having influence upon formation of consumer satisfaction, focused on concept of product rating at high involvement. *Research on Marketing*, 12(1), 188-206
- La Londe, B. J., and Zinszer, P. H. (1976). *Customer Service : Meaning and Measurement*. Chicago, IL : National Council of Physical Distribution Management.
- Lee, Yu-jae (1997). A study on difference between product and services at formation of customer satisfaction. *Research upon consumer science*, 8(1), 101-108.
- Lee, Ja-Hyeong (2005). Effects of restaurant franchisor's control and support upon keeping of identity. Seongnam, Korea : Thesis for Doctorate in Kyungwon University.
- Lee, Jae-rok, Park, So-yeon, & Lim, Ji-hun (2002). A study upon structural relations of consumer satisfaction, dissatisfaction and antecedent variables. *Research on advertising science*, 13(3), 187-208.
- Lee, Hak-sik, Lim, Ji-hun (2001). Structural relations among consumption emotion, satisfaction and attitudes toward the product. *Research on business administration science*, 30(4), 1115-1142.
- Lee, Seon-ik, and Kim, Eui-kun(2007). The Influence of Franchisor's Support of Foodservice Franchising on Trust, Relational Bonding, Commitment and Performance of Franchisee. *The Korea Academic Society of Tourism and Leisure*, 22(4), 152-169.
- Lewis, M. C., and Lambert, D. M. (1991). A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205-225.
- Luis Vaquez, L. (2008). The Choice of Control Devices in Franchise Chains. *The Service Industries Journal*, 28(9), 1277-1291.
- National Competitiveness Council(2009). *Franchise Industry Revitalization and Improvement of anti-competitive entry regulation*. Retrieved September 30, 2013, from <http://blog.naver.com/pcnc2287>
- Naus, F., Iterson, A., and Robert, R. (2007). Organizational Cynicism : Extending the Exit, Voice, Loyalty and Neglect Model of Employees' Responses to Adverse Conditions in the Workplace. *Human Relations*, 60(5), 683-718.
- O'Neil, B. F., and Inverson, J. L. (1991). An Operational Procedure for Prioritizing Customer Service Elements. *Journal of Business Logistics*, 12(2), 157-191.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Oliver, R. L., and DeSarbo, W. S. (1988). Response Determinants in Satisfaction Judgements. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 495-507.

- Olshavsky, R. W., and Miller, J. A. (1972). Consumer Expectations, Product Performance, and Perceived Product Quality. *Journal of Marketing Research*, 9(1), 19-21.
- Park, Ju-Young, Roh, Ki-yup, & Kim, Hyun-Soon(2009), *Principles of Franchise Business*, Seoul, Korea: Hakhyeonsa.
- Park, Ju-hyeon, & Jang, Jae-nam (2004). *Franchise management theory*. Seoul, Korea: Global.
- Quinn, B. (1999). Control and Support in an International Franchise Network. *International Marketing Review*, 16(4), 345-362.
- Robbins, S. P., and T. A. Judge (2011). *Organizational Behavior* (13th ed). NJ: Prentice Hall.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., and Gunn, L. K. (1982). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect : Responses to Dissatisfaction in Romantic Involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Spreng, R. A., MacKenzie, S. B., & Olshavsky, R. W. (1996). A reexamination of the determinants of consumer satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.
- Stern, L. W., and El-Ansary, A. I. (1988), *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stock, J., and Lambert, D. (2000), *Strategic Logistic Managemen*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 204-212.
- Yu, Jong-pil (2012), *Concept and understanding on structural equation modeling*, Seoul, Korea: Hannarae Academy.
- Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity : an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, 10, 256-261.
- Yi, Y. J. (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. *Review of Marketing*, 68, 40-48.
- Yun, Seon-hui (1998). Franchise contract. *Creation and rights*, 10, 17-57.
- Yun, Ji-Hwan, and Lee, Ja-hyeong (2004). Franchise cost structure strategy for promotion of restaurant franchise competitiveness. *Research on restaurant management*, 7(2), 83-99.