

프랜차이즈 본사의 기업가 지향성이 본사와 가맹점 간의 정서적 결속과 가맹점의 외부대표와 서비스이행에 미치는 영향: 패스트푸드를 중심으로

홍 희 정¹⁾ · 하 동 현²⁾

위덕대학교 항공관광학과¹⁾, 동국대학교 경주캠퍼스 호텔관광경영학부²⁾

The Effects of Fast-Food Franchisor's Proactiveness, Innovation, Risk-taking on Affective Commitment, Franchisee's External Representation and Service Delivery

Hee-Jeong Hong · Dong-Hyun Ha¹

Airlines and Tourism Department, Uidok University¹⁾

School of Hotel & Tourism Management, Dongguk University at Gyeongju Campus²⁾

Abstract

The purpose of this study is to identify whether franchisee-perceived franchisor's proactiveness, innovativeness and risk-taking affect franchisee-perceived affective commitment with franchisor, and the affective commitment affects franchisee-perceived external representation and service delivery. Based on total 280 samples obtained from owners or managers of franchise fast-food restaurants in located in Yeongnam province, the research findings are as follows. Firstly, the innovativeness and risk-taking positively affect the affective commitment. Secondly, the affective commitment positively affects external representation and service delivery. But proactiveness does not affect the affective commitment significantly. These findings imply that firstly, franchisor should investigate consumer trends periodically and develop new successful menus and services more than competitors do, and implement new marketing techniques innovatively towards these menus and services. Secondly, franchisor had better adopt high return/risk strategies because of deepened competition and do bold decisions of price change etc. Also, in order to increase proactiveness, franchisor needs to launch new menus and services earlier than competitors and occupy market in advance, which strengthens affective commitment with franchisees. Thirdly, in order to increase affective commitment with franchisees, franchisor needs to match franchisor's value with franchisee's value and same value means same objective. Lastly, limitations and further research directions are also discussed.

Key words: proactiveness, innovativeness, risk-taking, affective commitment, external representation, service delivery, franchisee, franchisor

I. 서 론

기업가 지향성에 관한 연구는 전통적으로 제조업 분야나 기업가에 기원을 두지만, 서비스 기업,

¶: 하동현, +82-10-9055-2337, hhg@dongguk.ac.kr, 경상북도 경주시 석장동 707 동국대학교 경주캠퍼스 호텔관광경영학부

특히 프랜차이즈 기업에서도 필요하다(Kaufmann PJ · Dant RP 1998). 더욱이 국내 프랜차이즈 기업은 유사한 업종과 업태의 증가로 인해 경쟁이 치열해진 관계로 본사들이 당면하고 있는 환경이 그다지 긍정적인 상황으로 볼 수 없다. 따라서 프랜차이즈 기업의 성과를 높이기 위해 기업가 지향성에 관한 심도 있는 연구가 필요하다.

프랜차이즈 관계에서 이러한 기업가 지향성은 결속에 영향을 미칠 수 있으며, 결속된 가맹점은 프랜차이즈 본사에 잔류하는 의사결정을 하게 된다. 이러한 점에서 결속은 어떻게 가맹점이 업무 환경에 반응하는가를 결정하고, 더 높은 수준의 ‘프랜차이즈 본사-가맹점’ 관계를 만들어낸다. Allen NJ · Meyer JP (1990)는 정서적 결속(Affective commitment), 지속적 결속(Continuance commitment), 규범적 결속(Normative commitment)의 세 가지 종류로 구분하였는데, 그 중 정서적 결속은 가맹점이 프랜차이즈 본사와 동일시하고 깊게 관여되어 있기 때문에 잔류하려는 욕구인 결속의 정서적인 부분이다.

최근 한국의 프랜차이즈 시스템은 국제화가 급속히 진행되고 있고, 국내에서도 가맹점 수가 급격히 증가하고 있기 때문에 본부 입장에서는 모든 가맹점을 통제한다는 것이 점점 더 어려워지고 있으며, 많은 부분 외부대표, 내부영향, 서비스 이행을 포함하는, 본사에 우호적인 가맹점의 자발적 행동인 영역초월행동에 의존해야 하며, 이 영역초월행동에 영향을 미칠 수 있는 것이 정서적 결속이다(Kim SD · Oh S 2007).

프랜차이즈 가맹점이 지각하는 본사와의 정서적 결속은 다음과 같은 이유로 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성의 결과가 될 수 있다. 첫째, 결속 개념은 관계마케팅에서 중요한 역할을 하는 것으로 간주되고 있는데(Wetzels et al 1998), 정서적 결속은 암시적이던 혹은 명시적이던 간에 관계를 계속하려는 의도를 나타내기 때문이다(Anderson E · Weitz BA 1989; Dwyer et al 1987; Morgan RM · Hunt SD 1994; Wetzels et al 1998).

따라서 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성은 가맹점이 프랜차이즈 본사와 참여 및 유지를 고려할 때 중요하게 여기는 요인이기 때문에 프랜차이즈 가맹점이 지각하는 본사와의 정서적 결속과 관련성을 가질 수 있다. 둘째, 정서적 결속은 관계의 성공을 결정한다(Sheaves DE · Barnes JG 1996). 기업가 지향성의 구성요인인 적극성, 혁신성, 위험추구성은 모두 프랜차이즈 본사의 성공과 관련이 있으며, 프랜차이즈 본사의 성공은 궁극적으로 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계의 성공을 의미하는 관계로, 프랜차이즈 본사의 적극성, 혁신성, 위험추구성은 프랜차이즈 가맹점이 지각하는 본사와의 정서적 결속과 연결될 수 있다. 특히 이러한 특성은 프랜차이즈 본사로 하여금 성공으로 유도하는 큰 방향을 지시해주며, 이러한 큰 방향 하에서 하부적인 운영전략이 나온다는 점에서 중요하다.

프랜차이즈에 관한 선행연구들이 정서적 결속을 결과변수로 하여 선행변수를 취급하고 있다(Kim et al 2007; Kim SD · Oh S 2007; Yang HC · Lee YC 2010; Coe BM et al 2011; Kim DS 2012; Kim SH 2012; Park KY · Lee HY 2013; Jang HR 2014; Kim et al 2014). 그럼에도 불구하고 지금까지의 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 정서적 결속에 관한 선행변수에 관한 연구는 선행변수로서 기업가 지향성의 구성요인인 적극성, 혁신성, 위험추구성을 취급한 연구는 발견할 수 없다. 특히, 정서적 결속과 관련된 ‘정(Cheong, Emotion)’은 한국사회에서 대인관계 유지의 중요한 개념이나, 현대산업이나 외식마케팅 분야에서 크게 관심을 두지 않은 관계로(Kim et al 2009), ‘정’과 관련된 연구가 많이 부족한 실정이다(Ha et al 2012). 따라서 본사의 기업가 지향성의 구성요인인 적극성, 혁신성, 위험추구성과 본사/가맹점 간의 정서적 결속간의 관계 연구는 한국의 프랜차이즈 사업에서 가치가 있다고 하겠다.

기업가 지향성의 구성요인으로 적극성, 혁신성, 위험추구성을 들고 있고(Miller D · Friesen P 1983;

Covin JG · Slevin DP 1990; Zahra S · Covin JG 1995; Tan J 1996; Moris MH · Kuratko DF 2002), 기업가 지향성이 경영성과와 연결된다고 지적하고 있다(김종관 1994; Gartner WB 1985; Lumpkin GT · Dess GG 1996; Miller D · Friesen P 1983; Schollhamer 1982; Zahra SA 1991; Smart DT · Conant JS 1999; Zahra SA · Covin JG 1995; Matsuno et al 2002; Jeong SI 2009). 따라서 프랜차이즈 본사의 적극성, 혁신성, 위험추구성은 프랜차이즈 본사가 기업을 성공적으로 운영하겠다는 자신과 가맹점에게 보내는 암시적 서약으로 볼 수 있다. 이러한 암시적 서약에 대해 프랜차이즈 가맹점은 성공을 공유하기 위해 혹은 성공을 한 본사에 대해서 심정적으로 후원을 하며, 결과적으로 프랜차이즈 가맹점이 지각하는 본사와의 정서적 결속을 하게 된다.

본 연구에서는 한국의 영남지역을 연구대상 지역으로 선정하였는데, 이러한 이유로는 영남지역이 부산, 대구, 울산의 광역시가 3개나 존재하며, 잠재 및 현재 소비자인 총인구수에서 서울, 인천, 경기를 포함하는 수도권 다음에 위치하고 있는 광역경제권이기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 영남지역에서의 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점들이 지각하는 관점에서 다음과 같은 연구 주제들을 수행하고자 한다. 첫째, 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성의 구성요인인 적극성, 혁신성, 위험추구성 각각이 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점이 지각하는 본사와의 정서적 결속에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 둘째, 이러한 정서적 결속이 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점의 영역초월행동의 구성요인 중 외부대표(External representation)와 서비스이행(Service delivery)에 미치는 영향을 파악하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성(혁신성, 적극성, 위험추구성)

기업가 지향성은 설립된 기업의 기업가 행동을 설명하고 예측하기 위하여 개발되었다. Covin JG · Miles MP (1999)는 기업가 지향성을 넓은 범위에서 조직의 목적을 가지고 재정의하거나, 활성화 시키는 것 외에 혁신을 도입하는 것으로 정의하고 있다. 본 연구는 기업의 혁신성을 기업가 지향성의 전통적 정의에서 주요한 공통의 요소로 확인하는 Covin JG · Miles MP (1999)의 정의를 따르고 있다. 즉, 기업가 지향성에 관해 광범위하게 알려진 정의로 두 가지가 있는데, 하나는 기업가 지향성이 기업의 혁신성(Innovation), 기업의 위험추구성(Risk-taking), 기업의 적극성(Proactiveness)으로 구성되어 있는 것으로, Covin JG · Slevin DP (1991)이 주장하고, Lumpkin GT · Dess GG (1996)가 명확히 한 정의와 다른 하나는 이러한 구성요소마다 기업의 자치성(Autonomy)과 기업의 경쟁적 진취성(Competitive aggressiveness)이 부가된 Lumpkin GT · Dess GG (2001)의 모델이 있다.

여기서 우선 기업의 위험추구성은 기업이 새로운 사업성공의 확신이 없는 경우라도 과감하게 활동하여 기꺼이 새로운 사업기회를 포착하는 능력으로(Dess GG · Lumpkin GT 2005), 기업의 적극성은 기업이 경쟁기업보다 제일 먼저 신 제품 혹은 신 서비스를 도입하고, 제일 먼저 신속하게 혁신을 추구하는 것으로(Lumpkin GT · Dess GG 1996), 기업의 혁신성은 창조적 아이디어를 사용하여 새로운 프로세스, 신 제품 또는 신 서비스를 개발하는 능력이며, 문제해결에 대한 적극적인 자세로(Rhee et al 2007) 정의되고 있다. 이러한 기업의 혁신성, 적극성, 위험추구성에 대한 정의를 패스트푸드 프랜차이즈 본사-가맹점의 관점에서 살펴보면, 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 적극성은 본사가 경쟁 프랜차이즈업체보다 앞서 전략, 기법, 아이디어를 행하는 것이고, 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 혁신성은 경쟁 프랜차이즈업체보다 앞서 본사가 새로운 기회와 해결책을 찾고자 하는 기업의 노력으로, 셋째, 패스트푸드 프랜

차이즈 본사의 위험추구성은 위험의 정도가 낮은 의사결정보다 위험의 정도가 높은 의사결정을 추구하는 것을 나타낸다.

기업가 지향성을 구성하고 있는 프랜차이즈 본사의 적극성, 혁신성, 위험추구성은 기업의 성공을 위해 필수불가결한 요인이며, 이러한 사실은 프랜차이즈 본사와 가맹점 모두 인정하고 있다. 따라서 프랜차이즈 본사의 적극성, 혁신성, 위험추구성은 양 집단의 공유가치(Shared values)이며, 해당 프랜차이즈 시스템의 성공은 양 집단의 공유목적(Shared goals)이 된다. 즉, 기업의 혁신은 기업의 현재수준을 넘어 기존의 기술과 프로세스를 바꿀 수 있는 것으로 급속한 변화가 요구되는 오늘날에 있어 경쟁우위를 유지하기 위한 중요한 수단이 될 수 있다(Kang YG 2011). 또한, 기업의 위험추구성은 무모한 위험이 아닌, 현재 시점에서 활용가능한 모든 수단을 통해 예측된 계산된 위험(calculated risk)인 관계로(Kuratko et al 2001), 기업가 지향성에 속하는 핵심 요소 중 하나로 인식되어 왔다. 이밖에 기업의 적극성은 기업이 남들보다 가장 먼저 새로운 제품 혹은 서비스를 도입하고, 가장 신속하게 혁신을 추구하는 것이다(Lumpkin GT · Dess GG 1996). 따라서 프랜차이즈 본사는 장기적으로 최대한 많은 수익성을 추구하기 위해 혁신성, 위험추구성, 적극성을 추구하며, 가맹점들은 본사를 적극적으로 도와주게 된다.

기업가 지향성은 지식과 역량을 이용함으로써 경쟁우위를 얻는 기술이다. 따라서 기업가 지향성은 프랜차이즈 가맹사업의 성공요인 중의 하나가 될 수 있다. Kim SY (2003)은 외식 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정 요인에서 본부 특성과 경쟁 특성이 가맹점의 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 발견하였는데, 이 2개의 특성이 기업과 지향성과 비슷하다. 또한, 외식업 프랜차이즈 가맹점주 인식에 의거하여 가맹사업의 성공요인을 연구한 Bae PH (2010)는 외식 프랜차이즈 성공요인 중의 하나로 기업가 지향성을 지적하고 있으며,

Lee TY (2011)은 기업가 지향성이 영역초월행동에 영향을 미친 것을 발견하였다.

2. 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점을 지각하는 본사와의 정서적 결속

Porter et al (1974)은 조직결속(Organizational commitment)을 처음으로 정의하였는데, “해당 조직에서 개인이 가지는 동일시와 관여”로 설명하고 있다. Meyer JP · Allen NJ (1991)은 조직결속의 세 가지 형태인 정서적 결속(Affective commitment), 규범적 결속(Normative commitment), 지속적 결속(Continuance commitment)을 확인하였다. 정서적 결속은 해당 조직에 대한 정서적 애착, 동일시, 관여를 나타내고, 규범적 결속은 해당 조직에 잔류하려는 의무감을 나타내며, 지속적 결속은 해당 조직을 떠날 경우와 관련되는 지각된 비용을 반영하고 있다. 이러한 정서적 결속에 대한 정의를 프랜차이즈 본사-가맹점의 관점에서 살펴보면 가맹점의 프랜차이즈 본사에 대한 정서적 애착, 동일시, 관여를 나타낸다.

정서적 결속은 해당 관계에 대한 성공을 결정한다(Sheaves DE · Barnes JG 1996). Dwyer et al (1987)은 해당관계가 단계를 거치면서 진화하고, 가장 높은 단계가 결속이라고 제안하고 있다. Kim SD · Oh S (2007)는 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 그들이 지각하는 본사의 운영전략인 훈련, 정보교환, 촉진지원, 보상 각각이 정서적 결속의 선행변수로, 영역초월행동인 외부대표, 내부영향, 서비스수행 각각을 정서적 결속의 결과변수로 설정하여 연구한 결과, 촉진지원과 정서적 결속 간의 관계를 제외하고, 모두 유의한 것으로 나타났다. 또한, Ha et al (2012)은 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 그들이 지각하는 프랜차이즈 본부의 관계요인이 정서적 결속의 선행변수로 작용하는 것을 발견하였는데, 관계요인 중의 일부가 혁신성과 적극성을 나타내고 있다.

3. 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점의 외부 대표와 서비스이행

서비스 마케팅/경영과 영역초월의 양 관계 문헌은 시장지향 능력과 자원의 개발에 공헌하는, 고객접촉종사원의 고객연결 행동에 관한 다음의 세 개의 중요한 차원을 제시하고 있다(Bettencourt LA · Brown SW 2003; Bettencourt et al 2005). 첫째, 고객접촉종사원은 고객을 포함하는 외부인에게 해당 조직을 나타내고, 해당기업의 이미지와 적법성을 해당 기업과 제품 및 서비스의 옹호를 통해서 제고하는데 중요한 역할을 한다(Aldrich H · Herker D 1977; Bowen DE · Schneider B 1985). 둘째, 고객접촉종사원의 영역초월 위치는 고객 욕구를 진전시키고, 서비스이행에서 가능한 개선에 대하여 내부에서 정보를 공유하는 많은 기회를 제공한다(Zeithaml et al 1988). 셋째, 서비스품질 지각과 고객만족은 예절성, 개인의 주의성, 반응성, 약속지킴과 같은 고객접촉 종사원의 서비스이행 행위에 의해 대개 좌우된다(Parasurman et al 1988).

이러한 선행연구로부터 패스트푸드 프랜차이즈시스템에서 가맹점의 구성원들이 본사에게 연결시키는, 가맹점이 수행하는 세 가지 유형의 행동을 파악할 수 있다. 그것들은 첫째, 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점이 가맹점의 외부인에게 본사의 이미지, 재화, 서비스의 음성적 옹호자인 외부대표(External representation)이다. 외부대표는 해당 프랜차이즈 가맹점이 가맹점 외의 관계인들에게 해당 프랜차이즈 본사에 대해서 좋게 이야기하는 것을 말한다. 이것은 보다 자유재량적인 행동으로 볼 수 있다(Bettencourt LA · Brown SW 2003). 둘째, 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점이 가맹점 내 구성원, 다른 가맹점에 의한 서비스 이행을 개선시키기 위해서 가맹점 내와 다른 가맹점에서의 커뮤니케이션에서 개인적인 주도권을 쥐는 내부영향(Internal influence)이다. 셋째, 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점이 성실하고, 반응적이며, 유연하고, 예절을 갖춘 매너로 자사 가맹점 고객에게 서비스를 제공하는 서비스 이행이다. 서비스 이행은 해당 프랜차이즈 가맹점에서 최선을 다해

서 고객들에게 서비스를 제공하는 것을 말한다. 이것은 상대적으로 많은 부분이 역할 내 행동으로 규정된 행동이라 볼 수 있다(Bettencourt LA · Brown SW 2003). 이러한 외부대표, 내부영향, 서비스이행이 프랜차이즈 시스템에서의 가맹점에서 발생한다고 할 수 있다. 본 연구에서는 이중 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점의 외부대표와 서비스이행을 채택하여 연구를 진행하였다.

Park SI (2009)은 국내 프랜차이즈사업의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서 식품산업과 비식품산업 간의 창업단계와 운영단계에서 매출과 고객만족에 영향을 미치는 요인들을 연구한 결과, 요인의 종류와 영향을 미치는 정도에는 차이가 나는 것을 발견하였다. Kim SD · Oh S (2007)는 외식프랜차이즈 가맹점 영역초월행동의 구성요인인 외부대표, 내부영향, 서비스수행 각각이 프랜차이즈 가맹점의 정서적 결속과 관계만족의 결과변수로서 설정하여 연구한 결과, 관계만족과 외부대표 간의 관계를 제외하고, 모두 유의한 것으로 나타났다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형 및 가설

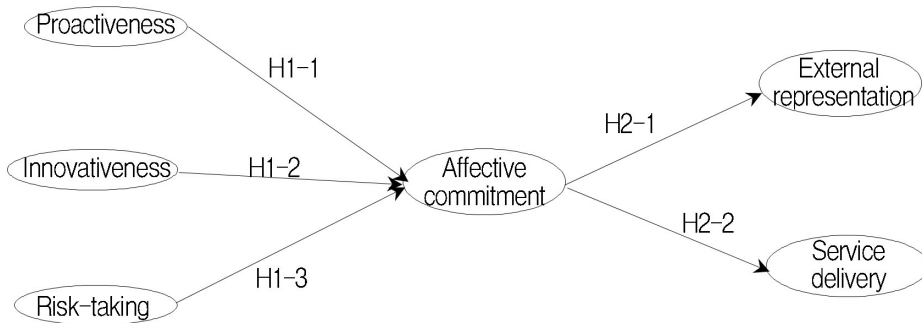
1) 연구모형

본 연구에서 선행연구(Bettencourt et al 2005; Herington et al 2009; Ha et al 2012 등)를 근거로 <Fig. 1>과 같은 연구 모델을 설정하였다.

2) 가설의 설정

(1) 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성과 가맹점이 지각하는 본사와의 정서적 결속 간의 관계

Morgan RM · Hunt SD (1994)는 공유가치를 파트너가 어떤 행동, 목적, 정책들이 중요(비중요) 혹은 적절(부적절) 혹은 옳은(틀린)가에 관해 공



<Fig. 1> The conceptual model.

통적으로 가지고 있는 신념의 정도로 정의하고 있다. 공유가치는 사람과 조직 간의 적합성의 측정치를 제공하기 때문에(Caldwell et al 1990; Chatman JA 1991), 관계를 마케팅하는데 있어 중요한 요소 중의 하나이다. 따라서 공유가치는 조직결속에 관한 관계문헌에서 많은 관심을 받고 있다(Chatman JA 1991; Morgan RM · Hunt SD 1994). Morgan RM · Hunt SD(1994)는 관계마케팅에서 이 변수의 중요성을 인식하여 공유가치가 결속의 선행변수로 인식하고 있다. 프랜차이즈 시스템 관점에서 목적(goal)은 일반적으로 프랜차이즈 본사가 가치 있게 간주하며, 가맹점이 같은 목적에 대해 가치를 두는 정도가 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 가치공유를 제공하는 것으로 인식되고 있다. Tietjen MA · Myers RM (1998)는 종사원의 목적성취와 종사원 가치의 인정이 동시에 자명할 때 목적과 가치가 공유된다고 지적하고 있다.

프랜차이즈 시스템에서 본사와 가맹점 간의 성공의 공유가치인, 프랜차이즈 본사의 적극성, 혁신성, 위험추구성은 신규사업을 창출하고, 경쟁우위를 확보함으로써 해당 프랜차이즈 시스템의 재무성과를 높이는데 지대한 영향을 준다(Lee TY 2011). 즉, 해당 프랜차이즈 시스템이 성공하기 위해서는 프랜차이즈 본사가 적극성, 혁신성, 위험추구성을 갖추고 있어야 한다는 것이 프랜차이즈 본사와 가맹점이 공통적으로 가지고 있고, 추구하는 가치인 것이다. 따라서 가맹점은 프랜차이즈 본사가 적극성, 혁신성, 위험추구성을 더 많이 가

질수록, 프랜차이즈 본사를 지지하며, 결과적으로 프랜차이즈 본사와 가맹점 간에는 정서적 결속이 강화될 수 있다. 또한, 프랜차이즈 본사의 적극성, 혁신성, 위험추구성은 가맹점들이 본사에 대해 신뢰성을 가지면서 혁신적으로 운영하게 만들고, 시장에서도 경쟁업체에 대해 전체적으로 대응함으로써 가맹점의 성과에 영향을 미치게 되며, 이러한 결과는 두 집단의 정서적 결속 제고에 영향을 미칠 수 있다(Lee TY · Ha DH 2012).

Herington et al (2009)은 공유된 목적/가치가 ‘기업 종사원 관계 강도’를 거쳐 정서적 결속에 영향을 미치는 것으로 지적하고 있다. 또한, 외식 프랜차이즈 본사의 관계요인인 공정성, 문제해결 능력, 광고 능력의 하부요인들이 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 정서적 결속에 미치는 영향을 취급한 HA et al (2012)은 혁신성이 포함되어 있는 문제해결 능력이 정(情)요인 중 밀접성에, 또한, 적극성이 포함되어 있는 광고능력이 정(情) 요인 중 이해심에 영향을 미치는 것을 발견하였다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 1. 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성은 가맹점과의 정서적 결속에 정(+)의 영향을 미친다.

가설 1.1 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 적극성은 가맹점과의 정서적 결속에 정(+)의 영향을 미친다.

가설 1.2 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 혁신성은 가맹점과의 정서적 결속에 정(+의 영향을 미친다.

가설 1.3 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 위험추구성은 가맹점과의 정서적 결속에 정(+의 영향을 미친다.

(2) 프랜차이즈 가맹점이 지각하는 본사와의 정서적 결속과 가맹점의 영역초월 행동 간의 관계

외식 프랜차이즈 시스템에서 본사와 가맹점 간에 정서적 결속이 높다는 것은 본사와 가맹점이 추구하는 가치가 비슷하며, 경쟁 프랜차이즈 시스템보다 현재 소속 프랜차이즈 시스템과 관계를 맺는 것을 더 좋아하고, 따라서 가맹점들은 본사의 미래에 대해 걱정하고 관심을 가지게 된다. 결과적으로 소속 본사에 대해 다른 사람들에게 긍정적으로 구전하며, 서로의 미래를 위해 가맹점이 본사가 기대하는 것보다 더 많은 노력을 경주하게 된다. 이러한 높은 정도의 정서적 결속은 가맹점으로 하여금 높은 정도의 외부대표, 내부영향, 서비스수행을 하게 만든다. 조직 간의 영역초월행동을 연구한 Thomas DC (1991)는 조직 간의 밀접한 연결이 영역초월행동의 빈도와 정(+의 관계를 가진다는 것을 발견하였는데, 이것을 프랜차이즈 시스템에 적용할 수 있다. 즉, 프랜차이즈 시스템은 본부와 가맹점이라는 2개의 조직으로 구성되어 있는데, 이 두 조직 간의 연결이 밀접할수록 가맹점이 본사에 대해 영역초월행동을 더욱 더 하게 된다. 따라서 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 정서적 결속이 증가할수록 가맹점이 수행하는 외부대표와 서비스이행이 증가할 수 있는데, Kim SD · Oh S (2007)는 외식 프랜차이즈 업체를 대상으로 정서적 결속이 외부대표, 내부영향, 서비스이행에 정(+의 영향을 미쳤다는 것을 발견하였다. 그들은 이 연구에서 가맹점의 같은 정서적 반응인 관계만족보다는 정서적 결속을 더 중요하게 강조하고 있다. 즉, 관

계만족이 외부대표에 미치는 인과관계에서 유의적으로 나타나지 않았는데, 유의적으로 나타난 정서적 결속과 외부대표 간의 관계와 대비되고 있다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

가설 2. 패스트푸드 프랜차이즈 본사와 가맹점의 정서적 결속은 영역초월행동에 정(+의 영향을 미친다.

가설 2.1 패스트푸드 프랜차이즈 본사와 가맹점의 정서적 결속은 외부대표에 정(+의 영향을 미친다.

가설 2.2 패스트푸드 프랜차이즈 본사와 가맹점의 정서적 결속은 서비스이행에 정(+의 영향을 미친다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

패스트푸드 프랜차이즈 본사의 적극성, 혁신성, 위험추구성은 가맹점의 관점에서 측정하였는데, 첫째, 적극성은 경쟁업체보다 앞서 대응전략, 새로운 관리기법, 혁신적 경영기법, 가격변화, 마케팅 기법을 먼저 행하는 정도로, 둘째, 혁신성은 모든 경영활동에서 새로운 트렌드를 반영하여 신메뉴와 서비스를 빠르게 개발하고, 선도하는 신마케팅 기법을 수행하는 등 연구개발, 리더십, 혁신에 연구개발에 중점을 두는 정도로, 셋째, 위험추구성은 모든 경영활동에서 고수익과 고위험을 추구하고 대담하고, 광범위한 조치를 추구하는 정도로 조작적 정의를 내리고, Covin JG · Slevin DP (1988), Lumpkin GT · Dess GG (2001), Lee TY · Ha DH (2012)의 연구에서 인용한 척도에 근거하여 위험추구성은 4항목, 적극성은 5항목, 혁신성은 5항목으로 설문을 구성하였다.

가맹점이 지각하는 프랜차이즈 본사와의 정서적 결속은 가맹점이 프랜차이즈 본사와 가치를 공유하고, 본사에 대해 관심과 선호도를 가지며, 많은 노력을 기울이는 정도로 조작적 정의를 내리고, Kim SD · Oh S (2007)의 연구에서 인용한 척도에 근거하여 5항목으로 설문을 구성하였다.

가맹점의 외부대표와 서비스이행은 가맹점의 관점에서 측정하였는데, 첫째, 외부대표는 프랜차이즈 본사의 이미지와 제품과 서비스에 대해 호의적인 태도를 가지고, 외부 사람들에게 강하게 옹호하며, 계약관계를 계속 유지하고 싶은 정도로, 둘째, 서비스이행은 성실하고, 신속하며, 유연하고, 예의 바른 태도로 서비스를 제공하며, 고객 욕구를 이해하기 위해 노력하는 정도로 조작적 정의의 내리고, Bettencourt et al (2005)과 Kim S D·Oh S (2007)의 연구에서 인용한 척도에 근거하여 외부대표는 4항목, 서비스이행은 5항목으로 설문을 구성하였다. 본 연구에서 채택한 모든 변수들은 리커트 5점 척도로 측정하였다.

3. 조사설계, 분석방법, 설문지 구성

본 연구의 가설을 검증하기 위한 연구 모집단은 영남지역에서 치킨, 피자, 햄버거 제품을 포함하는, 패스트푸드 프랜차이즈 본부와 계약을 맺은 가맹점이었다. 이러한 가맹점의 형태는 주로 개인기업과 법인기업으로 나눌 수 있는데, 법인기업의 경우에는 대표이사를 대상으로 하였다.

표본추출방법으로 할당표본추출법을 사용하였는데, 이 방법은 층화의 원리를 사용한다. 이 방법은 따라서 첫째, 층화집단을 선정하게 된다. 본 연구에서 사용된 층화기준은 정부에서 설정한 광역자치단체의 행정 구역으로, 이것에 의거하여 층화집단을 부산, 경남, 울산, 대구, 경북의 5개권으로 나누었다. 둘째, 각 층화집단에 대한 표본크기, 즉 할당(quota)을 설정하는데, 층화집단의 표본추출은 비례기준 혹은 불비례기준을 사용할 수 있다. 본 연구에서는 인구수와 면적을 동시에 고려하여 표본크기를 정하였는데, 총 500부를, 대구 100부, 경상북도 125부, 부산 100부, 경상남도 125부, 울산 50부로 할당하였다. 이들 중에서 353부가 회수되었고, 불성실하게 응답하였다고 판단된 73부를 제외하고, 280부를 분석에 이용하였다. 해당 광역자치단체 별로 분석에 사용된 설문지 수는 <Table 1>에 나타나 있다. 또한, 패스트푸드를 치킨, 피

자, 햄버거, 기타로 구분하여 영남지역의 가맹점 수를 기준으로 하여 할당하였으며, 업종별 회수 설문지 수는 <Table 1>에 나타나 있다.

설문지 항목들은 선행연구를 참조하여 작성한 후에 이들 항목들에 대한 내용의 타당성과 적합성을 검토하였다. 측정척도의 타당성을 확보하기 위해 본 조사에 앞서 2014년 3월 1일부터 4월 30일까지 대구 지역에 근무하는 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점주 50명을 대상으로 예비조사를 실시하였다. 본 조사는 2014년 5월 1일부터 2014년 8월 31일까지 영남지역의 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문조사를 하였다. 설문지를 배포하기 전에 25명의 면접원에 대하여 면접 시 주의할 사항을 포함한 전반적인 면접원 교육을 실시하였다. 25명의 면접원(광역 지역 당 5명 할당)들이 가맹점주를 직접 방문하여 설문지를 배포하여 현장에서 설문지를 제시하고, 가맹점주 혹은 관리자가 직접 설문지를 작성하도록 하였으며, 면접원은 옆에서 설문 작성을 도왔다. 가맹점주 혹은 관리자가 아주 바빠서 설문지를 작성하지 못하는 경우 설문지를 작성하여 우편으로 송부하게 하였고, 일정 기간 내에 설문지가 도착하지 않은 경우 전화를 하여 우편으로 설문지 회수를 하였다.

수집된 자료는 통계패키지인 SPSS 18.0과 AMOS 20.0을 이용하였다. 즉, 측정항목의 타당성 평가를 위해서 탐색적 요인분석과 각 요인별 신뢰도 분석을 우선 실시하였으며, 확인적 요인분석, 구성개념 신뢰도, 평균분산추출값으로 타당성을 검토하였고, 본 연구의 가설을 토대로 구조방정식 모형(Structure equation model) 검증을 실시하였다.

IV. 연구분석 결과

1. 조사 대상자의 인구통계학적 특성

본 연구의 분석에 사용된 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점의 점주 혹은 관리자의 인구통계학적 특성에 대해 분석한 결과는 <Table 1>과 같이 요

<Table 1> General characteristics of the subjects

	Classification	Frequency	Percent
Gender	Male	156	55.7
	Female	124	44.3
	Total	280	100
Age	20s	59	21.1
	30s	82	29.3
	40s	107	38.2
	50s	27	9.6
	60s over	5	1.8
	Total	280	100
The form of restaurant	Individual enterprise	184	65.7
	Incorporated enterprise	96	34.3
	Total	280	100
Academic career	Middle school graduate	3	1.1
	High school graduate	102	36.4
	Technical college graduate	76	27.1
	University graduate	87	31.1
	Over graduate	12	4.3
	Totals	280	100
Annual sales volume per year	Under 50,000,000	50	17.9
	50,000,000~under 100,000,000	78	27.9
	100,000,000~under 200,000,000	66	23.6
	200,000,000~under 500,000,000	39	13.9
	500,000,000~under 800,000,000	12	4.3
	Over 800,000,000	35	12.5
Total	280	100	
Relationship period with franchisor	Under 1 year	40	14.3
	1 year~under 3 years	97	34.6
	3 years~under 5 years	72	25.7
	5 years~under 7 years	33	11.8
	7 years~under 9 years	29	10.4
	Over 9 years	9	3.2
Total	280	100	
Region	Daeu	51	18.2
	Gyeongsangbukdo	69	24.6
	Busan	82	31.5
	Gyeongsangnamdo	52	18.6
	Ulsan	26	7.1
	Total	280	100
Type of restaurant	Chicken	87	31.1
	Pizza	83	29.6
	Hamburger	85	30.4
	Other	25	8.9
	Total	280	100

약되었다. 성별로는 남성과 여성은 156명(55.7%)과 124명(44.3%)으로 나타났으며, 연령대별로는 40~49세가 107명(38.2%)으로 가장 많았고, 그 다음으로는 30~39세가 82명(29.3%)의 순이었다. 점포 형태는 개인 기업이 184개(65.7%)로 가장 많았으며, 연매출액은 5천만원에서 1억원 미만이 78 점포수(27.9%)로 가장 많았고, 점포주나 관리자의 최종학력은 고등학교 졸업이 102명(36.4%)으로 가장 많았으며, 본사와의 관련 년도는 1년에서 3년 미만이 97개(34.6%)로 가장 많았다. 근무 경력은 평균 4.18년이었으며, 점포 당 종사원 수는 6.59명이었다.

2. 확인적 요인분석과 타당성/신뢰성 검증

본 연구의 가설을 검증하기 전에 측정항목들의 타당성 및 신뢰성 분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 총 6요인으로 차원화 되었는데, 각각 적극성, 혁신성, 위험추구성, 정서적 결속, 외부대표, 서비스이행으로 명명하였다. 한편, 내적 일관성 검증을 위한 신뢰도 검증을 실시한 결과, 표출된 요인의 Cronbach's α 값이 모두 .70 이상으로 조사되어, 측정항목의 신뢰도는 모두 적합한 수준으로 나타났다.

다음으로 본 연구와 설정한 이론적 모형을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석에 의거하여, 각 잠재요인에 대해 확인적 요인분석을 실시한 결과는 <Table 2>와 같다. 확인적 요인분석을 실시하는 과정에서 적합도를 제고하기 위해서 수정지수를 사용하였으며, 이 과정에서 일부 항목을 제거하였다. 그러한 항목들은 혁신성에서 '본사는 고객의 욕구변화에 선도하는 신 마케팅기법을 혁신적으로 수행하여 왔다'의 1항목을, 정서적 결속에서 '가맹점의 가치와 본부의 가치는 비슷하다', '우리 가맹점은 본부가 기대하는 것보다 더 많은 노력을 할 것이다'의 2항목이 제거되었다. 확인적 요인분석 결과는 $\chi^2=676.298$, $df=252$, $p=.000$, GFI=.841, AGFI=.805, RMR=.041, RMSEA=.078, NFI=.859, CFI=.906, IFI=.907로 나타났다.

한편, 잠재요인과 측정변수간의 일치성 정도를 알 수 있는 잠재요인 타당성 검증의 평균분산추출값(Average variance extracted: AVE)은 표준화 요인부하량을 제공한 값들의 평균으로 그 크기가 .5 이상, 구성개념신뢰도(Construct reliability: CCR)의 값은 표준화 요인부하량과 오차분산의 값으로 그 값이 .7 이상이면 집중타당성이 있는 것으로 판단한다(Lee HS · Lim JH 2007). 본 연구의 잠재요인 타당성 검증결과 평균분산추출값의 크기가 모두 .5이상이고, 구성개념신뢰도 값이 모두 .7이상으로 집중타당성이 있는 것으로 판명되었다.

<Table 2>에서 나타난 바와 같이, 적합도 지표들은 $p=.000$ (권장치 .05 이상)으로, 권장치보다 낮게 나타났으나, χ^2 값은 실제 모형이 매우 복잡하여 모수가 많은 경우와 데이터가 다변량 정규분포를 따르지 않는 경우, 그리고 표본 수가 굉장히 많은 경우 등에서는 카이제곱 검정이 그다지 평가지표로 유용하지 않은 경우가 많다(허준 2013). 따라서 일반적으로 χ^2/df 를 사용하여 모형의 적합여부를 결정한다. 본 연구에서는 일반적인 기준인 3.000보다 낮은 2.684로 나타나, 수용할만한 것으로 나타났다. CFI, IFI의 값이 .906, .907로 나타나 권장치 .90 이상이며, NFI 값이 .859, RMR은 적절한 수치에 해당되는 .05 이하인 .041, RMSEA는 권장치인 .05 이상에서 .08 이하 사이인 .078로 나타났다. 그러나 GFI 값이 .841, AGFI 값이 .805로 나타났는데, GFI는 일반적인 기준이 .90 이상이나 다른 문헌이나 논문 등에는 .80 이상이라는 경우도 있다(허준 2013). 또한, 기존의 많은 다른 연구들에서 .90 이하로 나타나(대표적인 연구로 확인요인분석의 경우 Boyle et al (1992)이 .77, 모델검정의 경우 Achroll RS · Louis WS (1989)가 .746, Ping RA Jr (1993)이 .79, Babin BJ · Boles JS (1996)가 .861, Poddar et al (2009)이 .83, 또한, CFI만 사용한 경우 Kidwell et al (2007)은 .87 등), 본 연구의 GFI 값인 .841도 수용할만한 것으로 사료된다.

또한, 구성개념 신뢰도는 본 연구에서 사용된

<Table 2> Confirmatory factor analysis of variables

Factor	Competency variable	Estimate	Standardized estimate	T value	CR	AVE	Cronbach's α
Proactive-ness	Franchisor takes initiatives in making corresponding strategies to competitors.	.813	.653	11.552			
	Franchisor has a strong tendency to be ahead of competitors in introducing new menus/services, new managerial techniques.	.930	.770	14.211			
	Top managers of franchisor are active with knowing new ideas or innovative managerial techniques, ahead of competitors.	1.161	.860	16.293	.899	.642	.874
	Franchisor initiates price decrease or increase in our industry.	.956	.691	14.229			
	Franchisor introduces various marketing and sales promotions ahead of competitors in our industry.	1.000	.804	-			
Entrepreneurship	Franchisor has a management orientation of high risk/high return.	.635	.523	8.644			
	Franchisor feels that bold and extensive measures are required to achieve objectives because of competition intensification among brands.	.892	.724	12.585			
	When confronted with decisions involving uncertainty, franchisor typically adopts a bold posture in order to maximize the profitability of exploiting opportunities.	1.104	.865	14.974	.875	.644	.818
	When confronted with major price change of competitors, franchisor makes bold decisions.	1.000	.802	-			
	Top managers of franchisor focus on R & D of new product/service, leadership and innovation.	1.135	.818	14.236			
Innovative-ness	Franchisor has developed more new menus/services than competitors do.	1.067	.818	14.350			
	Franchisor implements menus/services changes(or development) moderately.	1.056	.814	14.248	.917	.734	.879
	Franchisor has reflected new trends by investigating customers' needs change in conformity with environment changes.	1.000	.758	-			
	Franchisees are really interested in the future of franchisor.	.983	.772	12.907			
Affective commitment	Franchisees proudly say the business with franchisor to others.	1.087	.826	13.578	.876	.700	.832
	I have a better business relationship with the present franchisor than those of other franchisors.	1.000	.749	-			
	We keep up with customer service manual precisely.	1.135	.634	9.727			
Service delivery	We follow up in a timely manner to customer request and problems.	1.290	.800	12.167			
	We are, regardless of circumstances, exceptionally courteous and respectful to customers.	1.244	.822	12.385	.920	.700	.870
	We follow through in a conscientious manner on promises to customers.	1.387	.840	12.608			
	We take time to understand customer needs on an individual basis.	1.000	.691	-			
External representation	We have a favorable attitudes for franchisor.	1.244	.799	10.832			
	We tell others good things about franchisor.	1.290	.781	10.660			
	We encourage others to use franchisor's products and services.	1.314	.820	11.030	.892	.675	.872
	We want a renewal of contract with franchisor.	1.000	.625	-			

$\chi^2=676.298(p=.000)$, $df=252$, $\chi^2/df=2.684$, GFI=.841, AGFI=.805, RMR=.041, RMSEA=.078, NFI=.859, CFI=.906, IFI=.907

〈Table 3〉 Result of discriminant validity test

	M(SD)	AVE	Proactiveness	Risk-taking	Innovativeness	Affective commitment	Service delivery	External representation
Proactiveness	3.30(.72)	.64	1.00	.28 ¹⁾	.62	.19	.16	.20
Risk-taking	3.08(.67)	.73	.53***	1.00	.33	.19	.07	.19
Innovativeness	3.30(.70)	.64	.79***	.57***	1.00	.28	.14	.27
Affective commitment	3.35(.70)	.70	.43***	.44***	.53***	1.00	.19	.62
Service delivery	3.61(.62)	.70	.40***	.26***	.37***	.43***	1.00	.23
External representation	3.39(.65)	.68	.45***	.44***	.52***	.79***	.48***	1.00

*** $p < .001$.

¹⁾ 대각선 상관계수 1.00을 기준으로 우측에 위치한 이텔릭체 수치는 대각선 기준으로 좌측에 위치한 상관계수의 자승치임.

변수에서 권장기준인 .7(Hair et al 2006)을 넘고 있으며, 측정항목과 해당요인을 연결하는 표준화된 적재치와 연구단위에 의하여 분산이 설명된 양을 측정하는 AVE 역시 권장기준인 .50(Fornell C · Larcker DF 1981)을 넘어 집중타당성을 확보하였다.

한편, 〈Table 3〉에서 나타난 바와 같이, 상관분석을 통해서 사용된 변수들 간의 판별타당성을 검증하였다. 즉, 특정 잠재변수를 측정하는 관측 변수들 간의 공유분산이 다른 잠재변수와의 공유분산보다 크기를 알아보는 것으로, 판별타당성을 확보하기 위해서는 AVE값이 개념들 간의 상관계수의 제곱의 값보다 상회하여야 한다(Fornell C · Larcker DF, 1981). 본 연구에서는 모든 잠재변수의 AVE 값이 개념들 간의 상관계수의 제곱의 값보다 상회하고 있기 때문에 판별타당성이 있는 것으로 나타났다. 예를 들면, 적극성과 위험추구성간의 상관계수는 .53이고, 이 수치의 자승치는 .28이다. 적극성과 위험추구성간의 AVE 값이 각각 .64와 .73이므로 자승치인 .28을 초과한다. 즉, 본 연구에서는 15개의 자승치가 해당 AVE 값을 초과하지 않았기 때문에 판별타당성을 확보하고 있었다.

3. 연구가설의 검증 결과

본 연구는 〈가설 1-1〉에서 〈가설 1-3〉까지 해당되는, 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 기업가 지

향성의 구성요인인 적극성, 혁신성, 위험추구성이 각각이 본사와 가맹점의 정서적 결속에 미치는 영향과 〈가설 2-1〉과 〈가설 2-2〉에 해당되는, 이 정서적 결속이 영역초월행동의 요인인 외부대표와 서비스이행에 미치는 영향을 확인하게 위해 공변량구조분석을 실시하였다. 분석 결과는 〈Table 4〉에 나타나 있다.

〈Table 4〉에서 나타난 바와 같이, 적합도 지수는 $\chi^2=672.571(df=258)$, RMR=.042, GFI=.844, NFI=.860, CFI=.908, AGFI=.803으로 나타났다. 즉, 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점이 지각하는 본사의 혁신성과 위험추구성 각각은 본사와 가맹점간의 정서적 결속 태도에 영향을 미친 것으로 나타났다는데, 각각 비표준화계수가 혁신성이 $\beta=.555$ ($t=2.407, p<.05$), 위험추구성이 $\beta=.201$ ($t=2.395, p<.05$)로 나타났다. 따라서 〈가설 1-2〉와 〈가설 1-3〉을 채택하며, Ha et al (2012)의 연구를 일부 지지한다. Ha et al (2012)의 연구는 프랜차이즈 본사의 혁신성과 적극성을 따로 분류하지 않고, 프랜차이즈 본사의 관계요인의 일부로서 측정하여 혁신성과 적극성이 정(정서적 결속에 해당 됨)에 영향을 미친 것으로 나타났다. 반면, 본 연구는 프랜차이즈 본사의 적극성, 혁신성, 위험추구성의 연구변수를 따로 측정하여 혁신성과 위험추구성이 정서적 결속에 영향을 미치는 것을 발견하였다. 이러한 분석 결과는 패스트푸드 프랜차이즈 시장에서 가맹점들이 본사의 혁신성과 위험추구성을

<Table 4> Result of verifying structural equation model

H	Hypothesis relationship	Estimate	Standardized estimate	t-value	Result
1-1	Proactiveness → Affective commitment	-.148	-.162	-.701	Rejected
1-2	Innovativeness → Affective commitment	.555	.617	2.407*	Accepted
1-3	Risk-taking → Affective commitment	.201	.213	2.395*	Accepted
2-1	Affective commitment → External representation	.796	.950	10.030***	Accepted
2-2	Affective commitment → Service delivery	.432	.577	7.397***	Accepted

$\chi^2=672.571(p<.0)$, $df=258$, $\chi^2/df=2.597$, RMR=.042, GFI=.844, NFI=.860, CFI=.908, AGFI=.803

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$.

높게 인지하고, 이러한 성향에 대해 정서적 지지와 결속을 보내고 있다는 것을 나타내고 있다. 그러나 적극성은 정서적 결속에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 치킨, 피자, 햄버거를 포함하는 패스트푸드 프랜차이즈 본사들의 경영전략의 실행에 있어서 적극성이 거의 비슷하기 때문에 생긴 결과로 사료된다. 즉, 신 메뉴/서비스 등은 단기간에 쉽게 개발할 수 없고, 개발한다고 하더라도 특허가 허용되지 않아서 쉽게 모방이 가능하다. 또한 가격 인상이나 인하는 여러 가지 관점에서 보아야 하는 관점으로 쉽게 결정되지 않으며, 한 업체가 시장을 지배하는 구조가 아니라서 대응전략에 있어 주도권을 쥐지 못하고 있고, 새로운 마케팅 및 판매기법을 창출할 수 없어 매출이 정체되고 있다.

다음으로 정서적 결속이 가맹점이 지각하는 외부대표와 서비스이행 각각에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 정서적 결속과 외부대표 간의 관계는 $\beta=.796(t=10.030, p<.001)$, 정서적 결속과 서비스이행간의 관계는 $\beta=.432(t=7.397, p<.001)$ 로 나타났다. 따라서 <가설 2-1>과 <가설 2-2>를 채택하며, Kim SD·OH S (2007)의 연구를 지지한다. Kim SD·OH S (2007)는 정서적 결속이 외부대표, 내부영향, 서비스이행에 영향을 미친 것을 발견하였고, 본 연구에서는 외부대표와 서비스이행을 종속변수를 채택하였기 때문에 이 두 변수에 영향을 미친 것을 발견하였다.

V. 결 론

본 연구에서는 패스트푸드 프랜차이즈 시장에서 가맹점이 지각하는 본사의 적극성, 혁신성, 위험추구성이 본사와 가맹점간의 정서적 결속과, 이 정서적 결속이 가맹점이 지각하는 외부대표와 서비스이행에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

첫째, 본사의 혁신성과 위험추구성은 본사와 가맹점 간의 정서적 결속에 정(+)의 영향을 미쳤으나, 본사의 적극성은 정서적 결속에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 정서적 결속은 가맹점이 지각하는 외부대표와 서비스이행에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다.

이러한 분석 결과는 한국의 패스트푸드 프랜차이즈 본사들이 사업을 영위할 때 혁신성과 위험추구성을 더욱 가질수록, 가맹점들이 본사에 대해 정서적 결속을 더욱 가진다는 것을 나타내고 있다. 즉, 본사가 경쟁기업보다 신 메뉴/신 서비스를 많이 개발하고, 그것들을 고객들에게 제공하며, 사업환경 변화에 따른 고객정기동향을 정기적으로 조사하여 신 트렌드를 반영하고, 이러한 고객욕구의 변화에 선도하는 신 마케팅을 혁신적으로 수행할수록 본사와 가맹점 사이의 정서적 결속이 강화되는 것으로 나타났다. 또한, 본사가 고수익/고위험 성향의 경영방식을 더욱 취할 때도 본사와 가맹점 간의 정서적 결속이 증가하게 된다. 여

기서 정서적 결속이 증가한다는 의미는 가맹점이 지각하는 가치가 본사의 가치에 더욱더 접근하는 것이며, 가맹점이 본사의 미래에 대해 진심으로 관심을 보이고, 소속 본사에 대해 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기하며, 결과적으로 본사를 더욱 좋아하게 된다. 결과적으로 가맹점이 본사가 기대하는 것보다 더 많은 노력을 경주하게 된다.

그러나 본사의 적극성은 가맹점들로 하여금 정서적 결속을 유도하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 이유로 두 가지가 설명이 가능한데, 그것들은 패스트푸드 프랜차이즈 본사들이 적극성에 있어서 경쟁업체와 별 차이가 없기 때문에 생긴 결과로 사료된다. 즉, 패스트푸드 프랜차이즈 본사들은 신 메뉴/신 서비스, 신 관리기법 도입 시점에서 큰 차이가 없는데, 이러한 원인 중의 하나가 경쟁업체의 신 메뉴, 신 서비스, 신 관리기법을 쉽게 모방할 수 있기 때문이다.

그럼에도 불구하고, 선행연구에서 나타난 바와 같이, 적극성은 가맹점과의 정서적 결속에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 실행이 가능한 것을 적극적으로 도입할 필요가 있다. 예를 들어, 타 산업은 품질관리 인증제도인 식스 시그마가 이미 보편화되어 있는데도 불구하고, 패스트푸드 프랜차이즈 본사 중 이 기법을 도입하여 실시하고 있는 기업은 없다. 그만큼 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 적극성이 아쉽다고 하겠다. 물론 이 기법을 도입하는데 따른 비용과 시간의 소비가 단기적으로 정당화될 수 없으나, 프랜차이즈 기업을 포함한 모든 기업의 기본 원칙인 시장지향성의 한 하부요인인 장기성에 의거할 때는 도입되어 시행될 가치가 충분히 있다. 따라서 패스트푸드 프랜차이즈 본사는 장기적인 관점에서 적극성을 고려할 필요가 있다.

또한, 본 연구에서는 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 정서적 결속이 증가할수록 가맹점들이 지각한 외부대표와 서비스 이행이 증가한 것으로 나타났다. 즉, 정서적 결속이 증가할수록 가맹점

들이 소속 본사에 대해 제3자에게 더욱 좋게 이야기 하고, 고객들에 대한 가맹점의 서비스가 더욱 증가하고 있었다.

본 연구의 분석 결과에 대한 이론적 및 실무적 시사점은 다음과 같다. 우선 이론적 시사점으로 외식 프랜차이즈 시스템에서 기업가 지향성의 구성요인인 적극성, 혁신성, 위험추구성이 성공요인 중의 하나인 경영성과를 설명하는 경로에서 정서적 결속과 영역초월행동 변수를 도입하였는데, 선행연구에서는 이러한 관점을 취급한 연구를 발견할 수 없다. 다음으로 실무적 시사점으로 패스트푸드 프랜차이즈 본사는 가맹점 간의 정서적 결속의 증가를 위해서 혁신성 증가를 위해 많은 노력을 하여야 한다는 것이다. 즉, 외식 프랜차이즈 본사는 우선적으로 소비자들의 욕구에 부합하는 신 메뉴를 많이 개발하여야 한다. 이르기 위해서는 고객동향을 정기적으로 조사하여 고객들이 만들어내는 새로운 트렌드를 파악하고 있어야 한다. 이러한 신 메뉴와 신 서비스를 고객들에게 알리기 위해서는 신 마케팅 기법을 적용하는 것이 필요하다.

다음으로 위험추구성과 관련하여 외식 프랜차이즈 본사들은 고수익/고위험 성향의 의사결정과 대담한 결정을 하는 것이 필요하다. 이러한 성향은 외식사업을 둘러싸고 있는 환경이 더욱 더 불확실하게 변하기 때문에 필요하다고 사료된다. 현재는 소비자들의 니즈가 과거보다 더욱 빠르게 변하고 있는 관계로 단기적 및 장기적 미래를 위한 의사결정을 과감하게 실행하는 것이 필요하며, 그렇게 하지 않을 경우, 경쟁우위를 확보할 수 없다.

따라서 본사는 혁신성과 위험추구성을 최대한 추구하면서 보조적인 긍정적 영향전략인 약속, 권고, 정보교환을 최대로 이행하고, 부정적 영향전략인 위협, 법적 소원, 요청을 최소화 할 필요가 있다. 프랜차이즈 시스템이 가맹점의 협조 없이는 성공할 수 없기 때문에, 가맹점의 협조를 최대한 이끌어내기 위해서는 가맹점과의 정서적 결속이

필요하다. 특히 한국사회에서 ‘정’이 대인관계를 유지시키는 중요한 개념인 만큼(Ha et al 2012), 이것을 프랜차이즈 마케팅 분야에서 활용할 필요가 있다.

기업가 지향성 중 가장 핵심적인 개념은 혁신성이라 할 수 있다. 혁신을 하기 위해서는 위험추구를 하여야 하며, 경쟁기업보다 적극적으로 나서야 한다. 따라서 혁신이 필요하며, 이것은 기업을 성공적으로 운영하기 위해 필수적인 요소이다. 이러한 혁신의 선행변수로 지식공유가 존재한다(Kim TG·Lee GH 2012; Byun et al 2013). 따라서 패스트푸드 프랜차이즈 본사는 지식공유시스템을 도입하여 혁신성을 높일 필요가 있다.

한편, 본 연구의 한계점으로 조사지역이 영남 지역인데 비해 응답 가맹점이 280개로 한정되어 대표성 여부가 의심될 수 있다. 또한, 본 연구는 프랜차이즈 시스템에서 가맹점과 본사의 정서적 결속에 영향을 미칠 수 있는 변수로 기업가 지향성의 구성요인인 적극성, 혁신성, 위험추구성을 도입하였으나, 이밖에도 많은 변수들이 이 정서적 결속에 영향을 미칠 수 있다. 추후의 연구에서는 그러한 변수들이 추가로 도입되어야 할 것이다. 따라서 후속 연구에서는 이러한 제한점을 보완하여 보다 객관적인 결과를 도출할 수 있기를 기대한다.

한글 초록

본 연구의 목적은 영남지역의 패스트푸드 프랜차이즈 시장에서 가맹점의 관점에서 본사의 적극성, 혁신성, 위험추구성이 본사와 가맹점 간의 정서적 결속과, 이 정서적 결속이 가맹점이 지각하는 외부대표와 서비스이행에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 설문지를 사용하여 280명의 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점주나 관리자의 표본으로부터 얻은 자료를, 통계방법으로 구조방정식을 사용하여 실증 분석한 결과, 첫째, 본사의 혁신성과 위험추구성은 본사와 가맹점 간의 정서적 결

속에 정(+의 영향을, 둘째, 정서적 결속은 가맹점이 지각하는 외부대표와 서비스이행에 정(+의 영향을 미친 것으로 나타났다. 그러나 본사의 적극성은 정서적 결속에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 프랜차이즈 본사는 가맹점들이 그들에게 가지는 정서적 결속을 제고하기 위해, 첫째, 본사 자신의 혁신성과 위험추구성을 장기적 수익 추구를 위해 추구하여야 하는데, 그러하기 위해서 고객동향을 정기적으로 조사하여 많은 신메뉴와 신서비스를 개발하도록 하고, 그런 다음 그 메뉴와 서비스에 대해서 신 마케팅기법을 혁신적으로 수행하며, 둘째, 경쟁의 심화로 고수익/고위험 성향의 경영방식을 되도록 채택하고, 가격변화 등 대담한 결정이 필요하다. 또한, 본사는 적극성을 증가시키기 위하여 신메뉴/신서비스를 시장에 경쟁자보다 먼저 출하하여 시장을 선점하면서 정서적 결속을 강화할 필요가 있다. 정서적 결속을 증가시키기 위해 가맹점의 가치에 본사의 가치를 최대한 맞추는 것이 있는데, 가치가 같으면 목표가 같게 된다. 마지막으로 본 연구의 한계점과 미래의 연구방향이 논의되었다.

참고문헌

- 김중관 (1994). 기업가정신의 개념과 연구접근방법. *대한경영학회지* 9:27-52.
- 허준 (2013). 허준의 쉽게 따라 하는 Amos구조방정식모형(기초편). 한나래아카데미, 183, 서울.
- Achroll RS, Louis WS (1989). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research* 25(1):36-50.
- Aldrich H, Herker D (1977). Boundary spanning roles and organizational structure. *Academy of Management Review* 2(2):217-230.
- Allen NJ, Meyer JP (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Jour-*

- nal of Occupational Psychology* 63(1):1-18.
- Anderson E, Weitz BA (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science* 8(4):310-317.
- Babin BJ, Boles JS (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stressor, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing* 72(1):57-75.
- Bae PH (2010). A study on success factors of franchise business: Focusing on the recognition of food service franchisee. Master thesis, Chungang University, 83-85, Seoul.
- Bettencourt LA, Brown SW (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(4):394-408.
- Bettencourt L, Brown SW, Mackenzie SB (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing* 81(2):141-157.
- Bowen DE, Schneider B (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: Some guidelines for future management and research. In Czepiel J, Solomon MR, Surprenant CF(eds.). *The Service Encounter*. Lexington Books, 127-147, New York.
- Boyle, B, Dwyer FR, Robicheaux RA, Simpson JT (1992). Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research* 29(4):462-473.
- Byun CB, Park SJ, Lee HJ (2013). The study on the antecedents of knowledge sharing and service innovation behavior: Evidence from up-scale hotels in Seoul. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research* 27(4):49-68.
- Caldwell DF, Chatman JA, O'Reilly CA (1990). Building organizational commitment: A multi-form study. *Journal of Occupational Psychology* 63(3):245-261.
- Chatman JA (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* 36(3):459-484.
- Coo BM, Yeo GT, Kwak BH (2011). Influence effects of relationship commitment and absorption into management performance and re-contraction intention on franchiser and franchisee focused on distribution logistics franchise industry. *Korea Logistics Review* 21(5):323-345.
- Covin JG, Slevin DP (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Study* 25(3):217-234.
- Covin JG, Slevin DP (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing* 5(2):123-135.
- Covin JG, Slevin DP (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 16(1):7-25.
- Covin JG, Miles MP (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 23(3):47-62.
- Dess GG, Lumpkin GT (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Executive* 19(1):147-156.
- Dwyer FR, Schurr PH, Oh S (1987). Developing buyer-seller relationship. *Journal of Marketing* 51(2):11-27.
- Fornell C, Larcker DF (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing*

- Research* 18(1):39-50.
- Gartner WB (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review* 10 (4):696-706.
- Ha GS, Park DS, Lee JH (2012). Effect of food service franchisor's relationship factors on emotional unity and long term relationship orientation: Focused on the emotional unity scale of food service franchise industry. *Journal of Hospitality and Tourism Studies* 14(4):158-172.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE, Tatham RL (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Prentice Hall, 269, Upper Saddle River.
- Herington C, Johnson LW, Scott D (2009). Firm-employee relationship strength: A conceptual model. *Journal of Business Research* 62(11): 1069-1107.
- Jang HR (2014). Effect of the support characteristics on relationship commitment and relationship performance on the franchiser's in the franchise system of food service business. *Journal of Hospitality and Tourism Studies* 16(2): 420-445.
- Jeong SI (2009). The effect of entrepreneurship, market orientation and organizational culture on business performance. Master thesis, Jinju National University, 63-65, Jinju.
- Kang YG (2011). A study on how the corporate entrepreneurship of SMEs(Small and Medium-Sized Enterprises) affects strategic orientation based on corporate culture. Ph. D. dissertation, Soongsil University, ix-x, Seoul.
- Kaufmann PJ, Dant RP (1998). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing* 14(1):5-16.
- Kidwell RE, Nygaard A, Silkoset R (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *Journal of Business Venturing* 22(4):522-544.
- Kim DS (2012). How commitment of relationship in Korea franchise restaurants affects reliability, satisfaction and reassignment of its branches. *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research* 26(5):305-324.
- Kim MK, Kwon KJ, Chung KI (2014). The influence of franchisors' leadership types in food service industry on relational commitment with franchisees and the moderating effect of leader member exchange(LMX). *Journal of Foodservice Management Society of Korea* 17(4):295-319.
- Kim SD, Oh S (2007). The effect of franchisor's management strategies on franchisee's boundary spanning behaviors, *Korea Marketing Review* 22(2):113-133.
- Kim SH (2012). An effect of food franchisor's control to relational commitment and recontract intention. *Journal of Hospitality and Tourism Studies* 14(1):214-227.
- Kim SH, Park JH, Kim DY (2009). Establishing the concept of 'Cheong' and developing its scales in a commercial relationship. *Korea Marketing Review* 24(3):119-148.
- Kim SS, Kim HG, Lim BJ (2007). A study on the united connections of restaurant franchise headquarter system. *International Journal of Tourism and Hospitality Research* 21(4):211-226.
- Kim SY (2003). An empirical study on the performance of the franchise stores in the food service industry. Ph. D. dissertation, Jeonju University, 116-117, Jeonju.
- Kim TG, Lee GH (2012). Hotel employees' knowledge sharing behavior and service innovative behavior: A modified and extended Triandis

- model. *Journal of Tourism Sciences* 36(8):25-49.
- Kuratko DF, Ireland RD, Hornsby JS (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia' corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive* 15(4):60-71.
- Lee HS, Lim JH (2007). Structural Equation Modelling with AMOS 6.0. Bomunsa, 135, Paju.
- Lee TY (2011). The effects of restaurant franchisors' environmental characteristics and influence strategies on franchisees' management performance and boundary spanning behavior. Ph. D. dissertation, Catholic University of Daegu, 1-4, Gyeongsan.
- Lee TY, Ha DH (2012). The effect of franchisor's influence strategies on franchisee's boundary spanning behaviors in the food-service industry: Moderating effect of franchisor's entrepreneurship. *The Korean Journal of Culinary Research* 18(5):16-32.
- Lumpkin GT, Dess GG (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21(1):135-172.
- Lumpkin GT, Dess GG (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16(5):429-451.
- Matsuno K, Mentzer JT, Ozsomer A (2002). The effect of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing* 66(3):18-32.
- Meyer JP, Allen NJ (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1):61-89.
- Miller D, Friesen P (1983). Strategic marketing and environment: The third link. *Strategic Science* 29(7):770-791.
- Morgan RM, Hunt SD (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58(3):20-38.
- Morris MH, Kuratko DF (2002). Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development inside Organizations. Harcourt Publishers, 145, Fort Worth.
- Parasuraman A, Zeithaml VA, Berry LL (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing* 64(1):12-40.
- Park KY, Lee HY (2013). Study on the impact of the franchise system service quality on the commitment, conflict, perceived value and re-contract intention of the franchise. *Journal of Foodservice Management Society of Korea* 17(4):295-319.
- Park SI (2009). A study on the factors affecting the performance of Korean franchise business. Ph.D. dissertation, Konkuk University, 126-127, Seoul.
- Ping RA Jr (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exciting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing* 69(3):320-352.
- Poddar A, Donthu N, Wei Y (2009). Web site customer orientations, web site quality, and purchase intentions: The role of web site personality. *Journal of Business Research* 62(4): 441-450.
- Porter LW, Steers RM, Mowday RT, Boulian PV (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59(5):603-609.

- Rhee JH, Lee JH, Yoon JH (2007). Relationships between corporate entrepreneurship, formalization, and organizational cultures, and organizational performance. *Journal of Business Research* 22(1):91-118.
- Schollhammer H (1982). Internal corporate entrepreneurship. In Kent CA, Sexton DL, Vesper KH(eds). *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, 209-223, Englewood Cliffs.
- Sheaves DE, Barnes JG (1996). The fundamentals of relationships: An exploration of the concept to guide marketing implementation. In Swartz TA, Bowen SW(eds). *Advances in Service Marketing and Management* 5, Jai Press, 215-245, London.
- Smart DT, Conant JS (1999). A model of consumer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research* 36(3):356-372.
- Tan J (1996). Regulatory environment and strategic orientation in a transitional economy: A study of Chinese private enterprise. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 21(1):31-46.
- Thomas DC (1991). Boundary spanning behavior of expatriates: A model of internal exchange in the multinational corporation. *Academy of Management Proceedings* 110-114.
- Tietjen MA, Myers RM (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36(4):226-231.
- Wetzels M, de Ruyter K, van Birgelen M (1998). Marketing service relationships: The role of commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing* 13(4/5):406-23.
- Yang HC, Lee YC (2010). An empirical study in relationship between franchisor's leadership behavior style and commitment by focusing moderating effect of franchisee's self-efficacy. *Journal of Distribution Research* 15(1):49-71.
- Zahra SA (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing* 6(4):258-282.
- Zahra SA, Covin JG (1995). Contextual influence on the corporate entrepreneurship performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10(1):43-58.
- Zeithaml VA, Berry LL, Parasuraman A (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing* 52(2):35-48.

2014년 10월 20일 접수

2014년 12월 30일 1차 논문수정

2015년 01월 15일 2차 논문수정

2015년 01월 30일 3차 논문수정

2015년 02월 15일 논문게재확정