

## 베이커리 프랜차이즈 가맹본부의 특성과 가맹점의 특성이 가맹점 성과와 재계약 의도에 미치는 영향\*

이혜영 (중앙대학교 일반대학원 창업학 박사수료)\*\*

최명길 (중앙대학교 경영경제대학 경영학부 교수)\*\*\*

### 국 문 요 약

본 연구의 목적은 베이커리 프랜차이즈 산업에서 가맹점의 성과 및 재계약 의도에 영향을 미치는 가맹본부의 특성과 가맹점의 특성 요인을 실증적으로 파악하는데 있다.

연구목적 달성을 위해 국내 베이커리 프랜차이즈 가맹점사업자 386명을 대상으로 설문결과를 수집하였으며, 가설 검증에는 구조방정식모형 분석을 활용하였다. 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 가맹본부의 특성인 브랜드 명성과 교육훈련 지원은 가맹점 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 제품 지원은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 둘째, 가맹점의 특성인 입지 요인은 가맹점 성과에 유의한 정(+)의 영향력을 갖는 것으로 나타난 반면, 매장관리는 유의한 영향력이 나타나지 않았다. 셋째, 가맹점 성과는 재계약 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 가맹점사업자의 과거 경영자 경험은 입지 요인과 가맹점 성과에 미치는 영향력을 정(+)적으로 더 강화시키는 것으로 분석되어, 가맹점 특성과 성과 간의 관계에서 경영자 경험의 부분적인 조절효과를 확인하였다.

본 연구는 베이커리 프랜차이즈 가맹점의 성과 및 재계약 의도를 제고하는 영향요인을 가맹본부의 특성과 가맹점의 특성으로 구분하여 두 주체가 강화시켜 나가야 할 부분을 함께 제시했다는 측면에서 의의가 있다고 판단된다.

핵심주제어: 프랜차이즈, 브랜드 명성, 가맹본부 지원, 입지, 매장관리, 가맹점 성과, 재계약 의도, 경영자 경험

## I. 서론

소비자의 니즈가 편의성과 브랜드 가치 선호로 옮겨가면서 프랜차이즈 산업은 외식업, 도·소매업 등을 중심으로 우리 실생활에 밀접한 산업으로 자리 잡아왔다.

특히, 외식업 중에서도 베이커리 프랜차이즈는 독립점 대비 소비자의 이용 빈도가 높을 뿐만 아니라 (마크로밀엠브레인 조사결과(MNB), 2015.04.26.), 고무적인 성장률을 달성해 온 산업이다. 최근에는 해외 진출에도 박차를 가하고 있으며, 대기업들도 자사 유통망을 활용하여 프랜차이즈 산업으로 진입하는 사례가 늘고 있다.

이에 따라 베이커리 프랜차이즈 창업은 예비 창업자들에게도 유망 있는 업종으로 관심을 받고 있다. 실제로 국내의 한 업체의 가맹점 수는 '11년 3,095개에서 '17년 4월 말 기준 3,544개 (해당업체 홈페이지 등록 매장 수)로 신규 가맹점 출점에서 지속적인 증가세를 보이고 있다.

하지만 국내 베이커리 프랜차이즈 산업은 높은 성장 이면에

그에 따른 부작용도 발생하여 동반성장이라는 사회적 요구와 함께 큰 사회적 이슈가 되어 왔다. 즉, 선도업체인 2개 업체의 독과점 구도가 형성됨에 따라 가맹본부의 시장지배력이 강화되면서 본부와 가맹점 간의 갈등이 증가하였다(이진균 외, 2013). 또한, 가맹점 포화로 인해 독립점 폐업을 증가뿐만 아니라 같은 브랜드 점포 간의 내부 경쟁이 심화되는 문제도 발생하고 있다.

이러한 문제들은 개별 가맹점의 수익 악화와 존폐, 그리고 가맹본부의 브랜드 명성에도 영향을 미치게 된다. 따라서 본부와 가맹점이 함께 성장함으로써 시장에서 긍정적인 브랜드 이미지를 구축할 수 있는 방안을 모색하는 것은 산업의 양적·질적 성장을 위한 중요한 연구 주제라고 판단된다.

그간 프랜차이즈 연구 분야에서는 가맹본부-가맹점 간의 갈등 증가와 동반성장이라는 시대적 흐름에 맞춰 주로 성과에 대한 결정요인으로 가맹본부의 가맹점에 대한 지원(윤인철, 2011; 조성호 외, 2013)에 집중해 왔다. 즉, 성과 달성을 위해 가맹본부뿐만 아니라 가맹점 차원에서도 함께 노력해야 함을 시사하는 연구는 본부 지원을 주로 다룬 연구에 비해 상대적으로

\* 이 논문은 2014년도 중앙대학교 신입생성적우수장학금의 지원에 의하여 작성되었음.

\*\* 제1저자, 중앙대학교 일반대학원 창업학 박사수료, hyelee528@gmail.com

\*\*\* 교신저자, 중앙대학교 경영경제대학 경영학부 교수, mgchoi@cau.ac.kr

· 투고일: 2017-05-09 · 수정일: 2017-06-16 · 게재확정일: 2017-06-27

으로 미흡한 실정이다.

하지만 프랜차이즈는 기본적으로 가맹본부, 가맹점, 그리고 소비자 간의 함수 관계로 설명될 수 있는 사업 형태이다(강병오 외, 2009). 따라서 본 연구는 가맹점 성과에 영향을 미치는 요인으로 가맹본부의 특성과 가맹점의 특성을 구분하여 살펴보고자 한다.

한편, 지금까지 성과 결정요인으로서 가맹점의 특성을 파악한 연구는 대부분 가맹점사업자의 개인적 특성(서상윤·장재남, 2012)과 입지 요인(Lusche & Moon, 1984; 최유나·정의철, 2012)에 중점을 두고 연구가 수행되어 왔으며 매장관리 요인에 대한 실증연구는 거의 전무하다. 하지만 베이커리와 같이 매장에서 직접 소비자를 응대하는 외식업에서는 가맹점사업자의 매장관리 요인 역시 고려할 필요가 있다. 더욱이 최근 들어 베이커리 산업의 매장 형태가 제과-제빵만 판매하던 단일 전문점에서 카페 제품을 제공하는 복합매장으로 변화하고 있어 매장관리의 중요성은 더욱 부각될 것이다. 복합매장으로의 변화는 소비자들이 단순히 제품만 구매하고 점포를 떠나는 것이 아니라 점포에서 머무르는 시간이 증가한다는 점을 의미하기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 가맹점의 특성으로 입지 요인뿐만 아니라 매장관리 요인을 함께 선정하였다. 또한, 최고경영자 이론에 기초하여 가맹점 성과를 긍정적으로 더욱 강화시킬 개인적 특성 요인으로 가맹점사업자의 과거 경험자 경험을 선정하였다.

아울러 본 연구에서는 추가적으로 성과의 결과변수로 재계약 의도를 살펴보고자 한다. 프랜차이즈 본부와 가맹점의 지속적인 성장과 발전을 위해서는 신규 가맹점의 확보뿐만 아니라 기존 가맹점의 유지가 중요하므로(윤지환, 2003; Chiou, et al., 2004; 이상현 외, 2010), 재계약 의도는 매우 중요한 이슈이다. 이상과 같은 논의에 따라 본 연구는 베이커리 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점이 장기적인 관계 속에서 상생할 수 있도록, 가맹점의 성과와 재계약 의도를 제고하는 영향요인을 가맹본부의 특성과 가맹점의 특성으로 구분하여 두 주체가 강화시켜 나가야 할 부분을 함께 제시하는데 연구의 목적을 두었다.

연구 목적을 달성하기 위해 우선 가맹본부의 특성인 브랜드 명성, 교육훈련 지원, 그리고 제품 지원과 가맹점의 특성인 입지 및 매장관리가 가맹점 성과에 미치는 영향력을 실증적으로 파악하고자 한다. 또한, 가맹점 성과가 재계약 의도에 미치는 영향력을 파악한다. 마지막으로 가맹본부 및 가맹점 특성과 가맹점 성과 간의 관계에서 가맹점사업자의 과거 경험자 경험 여부의 조절효과를 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 프랜차이즈 시스템

가맹사업은 가맹본부 (Franchisors)가 가맹점사업자 (Franchisee)

와의 합법적인 계약관계를 통해 제품이나 서비스를 효율적으로 판매하고 비즈니스를 확장시키는 사업 형태로서 (International Franchising Association 홈페이지), 우리나라에서는 프랜차이즈 사업으로 널리 알려져 있다.

우리나라는 공정거래위원회에서 「가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 (이하 가맹사업법)」을 통해 가맹본부와 가맹점사업자의 관계에서 서로 제공해야 하는 조건들을 구체적으로 명시하고 있다. 또한, 이 조건들을 모두 만족하여야 가맹사업, 즉 프랜차이즈 사업에 해당된다고 규정한다.

구체적으로 살펴보면, 우선 가맹본부는 가맹점사업자에게 자신의 상호, 상표 등의 영업표지 (브랜드)를 사용하여 사업을 수행할 수 있도록 허가해야 하며 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육, 통제를 수행해야 한다. 가맹점사업자는 본부의 일정한 품질 기준이나 영업방식에 따라 제품 또는 서비스를 판매하고 본부에 브랜드 사용 및 각종 지원에 대한 대가로 가맹금을 지급해야 한다. 아울러 본부와 가맹점사업자의 관계는 서로 일시적인 지원이 아닌 지속적인 거래관계를 유지하여야 한다. 가맹점사업자는 영세한 소상공인 입장으로서 독립적인 창업 대비 가맹금 납부 등의 비용적인 부담이 있지만, 가맹본부로부터 브랜드 사용 허가, 교육훈련 등의 지원 서비스를 받을 수 있으므로 사업 위험이 감소되는 효과가 있다(Chiou et al, 2004; 김종훈, 2007). 이에 따라 가맹본부는 더 많은 신규 가맹점을 확보함으로써 전체 시스템을 빠르게 성장 및 확장시킬 수 있다. 이처럼 프랜차이즈 사업 형태는 기본적으로 가맹본부와 가맹점사업자가 함께 win-win할 수 있는 비즈니스 구조를 가진다.

### 2.2 프랜차이즈 가맹본부 특성과 가맹점 성과

#### 2.2.1 브랜드 명성

가맹본부의 브랜드는 기업의 핵심 자산이자 프랜차이즈 시스템을 운영하는데 있어 경쟁력의 기반으로 제시되고 있다. 그 이유는 브랜드가 소비자의 구매를 결정 짓게 할 뿐만 아니라 예비 가맹점사업자를 프랜차이즈 시스템에 편입시키게 하는 결정요인이 되기 때문이다. 최근 소비자들은 필요에 의해 제품 또는 서비스를 구매하는 차원을 넘어서 자신의 개성을 표출하기 위해 자신의 이미지에 적합한 브랜드를 선택하여 소비하는 모습을 보인다. 여기에서 소비자의 기억 속에 생성된 이미지는 기업, 제품 또는 서비스에 대한 총체적 경험을 통해 이루어진다. 따라서 기업이 브랜드 이미지를 잘 관리할 경우 브랜드가 소비자들과의 강력한 의사소통수단이 되어 차별화된 경쟁력을 가지게 된다(박신자·이동일, 2013).

이와 같이 제품이나 서비스 요소 이외에도 브랜드를 중시하는 소비자의 구매행동 변화에 따라 일반 소매점보다 프랜차이즈 가맹점의 제품 또는 서비스를 더 선호하는 소비자가 증가하고, 프랜차이즈의 브랜드 명성을 이용하기 위해 프랜차이즈 창업을 하는 가맹점사업자 역시 생기게 된다(오세조 외, 2008).

따라서 브랜드 명성이 높고 가치가 있는 가맹본부일수록 신

규 가맹점 확보가 더 용이해지고 기존 가맹점과의 재계약이 제고될 가능성이 높아진다(양숙경·김선배, 2011). 또한, 가맹점의 성과가 높아져 시장에서의 성공 가능성이 더 증가하게 되므로(박주영 외, 2009), 브랜드 명성은 가맹본부와 가맹점의 존속에도 영향을 미칠 수 있다. 이상의 논의와 같이 학자들은 가맹점의 성과를 결정짓는 중요 요인으로서 프랜차이즈 브랜드의 영향력에 주목해 왔다. 프랜차이즈 서비스 업종을 대상으로 연구를 수행한 장재남 외(2010)는 가맹점의 사업성과 및 만족도에 대한 가맹본부 브랜드력의 유의한 긍정적 영향력을 확인하였다.

베이커리 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 한 이진균 외(2013)의 연구에서는 가맹본부 이미지, 본부 평판, 그리고 본부의 브랜드 가치로 구성된 브랜드 이미지가 가맹점의 경영성과에 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 김민수 외(2013)는 연구대상인 외식업 프랜차이즈 가맹점의 재무적 성과 및 비재무적 성과에 가맹본부의 브랜드 인지도가 긍정적인 영향력을 미치는 것을 규명하였다. 프랜차이즈 산업을 대상으로 한 이상의 실증 연구들은 모두 가맹본부의 브랜드 관련 요인이 가맹점의 성과에 유의하게 긍정적인 영향력을 미친다는 점을 입증하고 있다.

### 2.2.2 교육훈련 지원

소비자의 기대에 부응하고 그들의 만족을 보장하기 위해서는 제품이나 서비스를 소비자에게 직접 전달 및 인도하는 가맹점이 가맹본부의 브랜드 기준에 합당한 능력을 갖출 필요가 있다. 훌륭한 가맹본부는 가맹점이 이러한 능력을 보유할 수 있도록 운영 시스템을 구축하고 효율적인 지원을 제공한다(International Franchising Association 홈페이지, 2017).

가맹본부의 가맹점에 대한 지원은 다양한 형태로 이루어지는데, 가맹사업법에서는 영업표지 사용 허락, 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육, 그리고 통제를 수행해야 한다고 규정하고 있다. 이 중에서 영업표지의 사용은 프랜차이즈 사업 형태에서 기본적인 사업 성립 조건이 되는 반면, 본부가 자율적으로 구성하여 수행하는 지원 중에서 실제로 가장 많이 이루어지는 서비스는 교육훈련이다. 가맹본부가 제공하는 교육훈련은 일반적으로 영업 관련 교육, 기술 향상 교육 등과 같은 프로그램 형태로 이루어지거나 슈퍼바이저가 점포를 방문하여 경영지도, 애로사항 해결 등을 수행하는 형태로 진행된다(지식경제부·대한상공회의소, 2008).

이준재(2006)는 프랜차이즈 사업이 본질적으로 가맹본부의 경영 노하우 및 지식을 가맹점에 제공하여 가맹점이 수익을 올리는 지식 기반형 유통사업 모형이므로, 본부의 가맹점에 대한 효과적인 교육훈련 지원과 가맹점의 효과적인 습득이 비즈니스 전체의 경쟁력을 결정한다고 하였다. 또한, 가맹본부의 경영 노하우 및 지식의 제공은 예비 가맹점사업자가 프랜차이즈 창업을 결정하게 되는 이유 중 하나가 되기도 한다(김문정 외, 2015).

이에 따라 선행연구에서는 가맹본부가 교육훈련을 중시하고

활발히 교육훈련 지원을 수행하는 것이 가맹점의 성과에 직접적인 영향을 미친다고 제시하고 있다(Larson, 2003). 예를 들어, Lewis & Lambert(1991)는 가맹본부가 가맹점에 제공하는 지원 중에서 교육훈련이 가맹점 성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인임을 입증하였다. 최재훈 외(2016) 역시 본부의 교육훈련 지원이 가맹점 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인임을 실증적으로 규명하였다.

Stem & El-Ansary(1992)는 프랜차이즈 시스템의 성과를 높이기 위해서는 초기 및 지속적 지원 서비스를 본부가 가맹점에 제공해야 하는데, 이 서비스 요인 중에서 경영자 교육 프로그램 진행, 가맹점 종업원 교육, 운영지도, 경영자 및 종업원 재교육 등의 교육훈련 지원이 가맹점 성과와 만족도 제고에 중요하다 하겠다. 국내의 경우 외식업 프랜차이즈의 가맹점사업자 및 종업원을 대상으로 한 장혁래 외(2013)의 연구에서 가맹점 교육이 가맹점 재무성과와 본부-가맹점 간의 관계성과에 모두 긍정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

### 2.2.3 제품 지원

프랜차이즈 시스템과 관련한 선행연구에서는 가맹본부가 가맹점에 지원하는 유형을 영업 지원과 물류 지원으로 구분한다(김성수 외, 2009). 앞서 살펴본 교육훈련의 경우 영업 지원에 해당되며, 물류 지원은 본부가 가맹점에 제품 원·부자재, 식자재 등을 지속적으로 공급하는 제품 차원에서의 지원을 의미한다. 물류 지원, 즉 제품 지원은 본 연구대상인 베이커리 산업과 같이 특히 외식업에서 중요한데, 이는 본부가 식자재를 어떻게 공급하는가에 따라 프랜차이즈 시스템이 실질적으로 운영되고 유지되기 때문이다. 프랜차이즈 시스템 하에서는 가맹점 입장에서도 본부가 차별화된 재료, 다양한 제품 구색, 우수한 품질의 제품 등을 저렴하게 지속적으로 조달받을 수 있으므로 사업운업을 안정적으로 할 수 있다는 장점이 있다(김성수 외, 2009). 이처럼 가맹본부가 가맹점에 지속적으로 제공하는 제품 관련 지원은 가맹점의 성과에 중요한 요인으로 파악되고 있다. 예를 들어 Lewis & Lambert(1991)는 가맹본부가 가맹점에 제공하는 제품의 품질, 구색 정도, 신제품 제공 정도 등의 제품 관련 요인이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 실증적으로 입증하였다.

외식업체를 대상으로 한 신창훈 외(2000)의 연구에서도 본부의 안정된 상품공급과 물류지원이 가맹점 성과에 유의한 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 또한, 김석출·진정아(2008)의 연구에서도 본부가 제공하는 제품 및 서비스 요인이 가맹점의 재무적 성과와 만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 이상의 선행연구 결과에 기초하여 베이커리 프랜차이즈 가맹본부의 브랜드 명성, 교육훈련 지원, 그리고 제품 지원이 가맹점의 재무적 성과에 미치는 영향력에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

**가설 1: 프랜차이즈 가맹본부의 특성은 가맹점 성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

- 1-1: 프랜차이즈 가맹본부의 브랜드 명성은 가맹점 성과에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2: 프랜차이즈 가맹본부의 교육훈련 지원은 가맹점 성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3: 프랜차이즈 가맹본부의 제품 지원은 가맹점 성과에 정 (+)  
의 영향을 미칠 것이다.

**2.3 프랜차이즈 가맹점 특성과 가맹점 성과**

**2.3.1 입지**

프랜차이즈 시스템은 기본적으로 가맹본부와 가맹점 간의 거래관계에 기초하여 사업이 운영된다. 따라서 가맹점의 성과에 대해서는 가맹본부의 특성뿐만 아니라 가맹점의 특성을 함께 고려할 필요가 있다.

가맹점의 특성을 고찰한 연구들을 종합해 보면, 가맹점의 성과 결정요인으로 가맹점사업자의 기업가정신(서상윤·장재남, 2012; 최명길 외, 2012), 신용 및 재무상태, 업무수행 능력(서상윤·장재남, 2012), 과거 경영 경험(김석출·전정아, 2008), 관련 비즈니스 경험(Ramírez-Hurtado et al., 2011) 등의 개인적인 특성, 그리고 점포의 입지(강병오 외, 2009), 가격수준, 규모, 종업원 임금(Lusch & Moon, 1984) 등의 물리적인 특성이 제시되고 있다. 이 중에서 점포의 입지는 가맹점 성과에 중요한 요소로 여러 연구자들은 강조하고 있는데, 특히 외식업 프랜차이즈에서는 그 중요성이 더욱 부각된다. 이는 외식업이 일정 지역이나 상권 내의 소비자들을 대상으로 하는 지역산업이기 때문이다. 즉, 특정 지역 내에 거주하는 소비자들과 깊은 관계를 맺게 되므로 어떤 특정 지역에 외식업 점포가 제공하는 제품 및 서비스의 종류와 수준이 지역 소비자들의 새로운 생활양식을 유도할 가능성이 있다(김영애, 2005).

한편, 외식업 프랜차이즈는 점포의 위치가 한 번 정해지면 이전하기가 사실상 불가능하다. 따라서 사업을 개시할 때 입지 선정이 주의 깊게 이루어질 필요가 있다(이성근·류진영, 2008). 실제로 프랜차이즈 시스템에서 입지 결정 과정은 보통 우연적이기 보다는 합리적이고 의도적인 과정에 의해 이루어지므로(원지영, 1999), 가맹본부와 가맹점사업자의 개입이 중요한 요인으로 작용한다. 결국, 좋은 조건의 입지 선정이라는 결과는 가맹본부와 가맹점사업자의 신중한 개입에 따른 결과가 된다.

그간의 연구에서는 가맹점의 입지 요인이 가맹점 성과에 미치는 영향력을 실증적으로 입증해 왔다. Lusch & Moon(1984)은 점포 입지, 높은 점포가격 수준, 점포 규모, 점포 형태 등의 점포 특성이 가맹점 성과와 관계가 있음을 규명하였다.

또한, 국내 연구로 김석출·전정아(2008)의 연구에서는 입지가 가맹점의 재무적 성과에 유의한 정(+)  
의 영향을 미친다는 연구 결과를 제시하였다. 강병오 외(2009) 역시 가맹점주를 대상으로 설문조사를 실시한 결과 가맹점의 상권 및 입지 요인

이 가맹점 성공에 가장 중요한 요인인 것을 확인하였다. 마지막으로 이진균 외(2013)의 연구에서는 입지 (점포의 지리적 위치, 점포주변의 인구 및 건물 밀집, 점포 주변의 유동인구)가 가맹점의 경영성과에 유의하게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

**2.3.2 매장관리**

베이커리 프랜차이즈 사업은 기본적으로 소비자를 직접 점포에서 응대하는 매장용 부동산을 기반으로 하고 있다. 따라서 베이커리 프랜차이즈 가맹점사업자가 매장의 제반여건을 관리하고 개선시켜 나가는 것은 점포를 방문하는 소비자의 다양한 니즈 충족과 만족도 제고에 중요하다. 이와 관련하여 Falbe & Welsh(1998)는 가맹점사업자가 매장운영에 불성실하거나 매장설비 관리를 미흡하게 하는 것이 가맹점 실패의 주요 요인이 된다고 지적하였다.

Frazer & Winzar(2004) 또한 가맹점사업자의 불성실이 가맹점 실패의 가장 큰 원인 중 하나라고 하였다. 이처럼 매장관리는 가맹점의 성과에 영향을 미치는 요인으로 보고되며, 특히 외식업 프랜차이즈에서는 그 중요성이 더욱 강조되고 있다(장기룡·정유경, 2007). 윤기호·한치록(2014) 역시 프랜차이즈 가맹점 환경에 대한 중요성을 강조하고 리뉴얼, 이전 및 확장의 차원에서 점포 개선 효과에 대한 실증분석을 수행하였다. 연구 결과, 리뉴얼, 이전 및 확장이 모두 가맹점 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가맹점의 환경 개선 요인의 유의한 영향력을 확인하였다.

하지만 앞서 언급한 바와 같이 입지는 일단 결정되면 많은 자본이 투입되기 때문에 점포 이전에 앞서 사업 개시 단계에서 가맹본부와 가맹점사업자의 신중한 입지 결정 과정을 거치는 것이 더욱 중요하다. 또한, 이전뿐만 아니라 매장환경 개선을 위한 리뉴얼이나 확장의 경우에도 영세한 가맹점사업자의 입장에서 비용적인 측면에서 부담요소로 작용할 수 있다.

따라서 본 연구는 가맹점 성과에 대한 효율적인 매장관리의 영향력을 리뉴얼이나 이전, 확장의 차원보다는 가맹점사업자가 기존 점포에 대해 수행할 수 있는 매장관리 차원에서 살펴보고자 한다. 즉, 가맹점사업자가 매장의 제품의 구성, 종업원 배치, 영업장, 인테리어, 위생, 그리고 전반적인 매장관리를 효율적으로 수행하는 것이 가맹점 성과를 향상시킬 것인지 여부를 파악한다.

이상의 논의에 따라 본 연구는 가맹점의 특성인 입지와 매장관리가 가맹점의 재무적 성과에 미치는 영향력에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

**가설 2: 프랜차이즈 가맹점의 특성은 가맹점 성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.**

- 2-1: 프랜차이즈 가맹점의 입지는 가맹점 성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2: 프랜차이즈 가맹점의 매장관리는 가맹점 성과에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 가맹점 성과와 재계약 의도

국내 프랜차이즈 산업은 많은 점포가 새로 출점함과 동시에 계약이 종료되거나 폐점되는 경우도 많은 실정이다(장재남 외, 2010). 본부와 달리 가맹점사업자는 계약이 종료되면 다른 점포 또는 업종의 창업을 위해 새로운 가맹비, 인테리어 공사비 등의 자본을 투자해야 한다. 따라서 가맹점사업자 입장에서 또 다른 창업을 위한 전환비용을 고려해볼 때 재계약을 유지하는 것이 더 합리적인 결정이 될 수 있다.

이러한 측면에서 가맹점사업자가 가맹본부와 미래에 지속적으로 관계를 유지할 것인가에 대한 행동의 의지를 의미하는 재계약 의도는 본부와 가맹점 모두에게 양자 간 성장과 발전을 위해 매우 중요한 요인이다.

김기욱(2009)은 가맹점사업자가 가맹본부와 재계약을 유지할 것인가의 의지는 지난 계약 기간 중의 성과와 만족 상태에 기초한다고 하였다. 이와 관련하여 선행연구에서도 가맹점사업자의 만족도나 성과가 재계약 의도에 미치는 영향력을 실증적으로 규명해 왔다. 특히, Oliver(1999)는 재계약의 결정요인은 단순한 만족 그 이상이어야 한다고 주장하였다. 즉, 재계약 결정에는 만족도뿐만 아니라 가맹점의 실제 성과 역시 고려되어야 함을 강조하고 그 관계를 입증하였다. 베이커리 프랜차이즈를 대상으로 한 김석출·전정아(2008)의 연구에서도 가맹점의 재무적 성과는 가맹본부와의 재계약 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 선행연구 결과에 기초하여 가맹점 성과가 가맹점사업자의 재계약 의도에 미치는 영향력에 대한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

**가설 3: 프랜차이즈 가맹점 성과는 가맹점사업자의 재계약 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

## 2.5 가맹점사업자 경영자 경험의 조절효과

최고경영층 이론 (Upper-echelons theory)에 의하면 최고경영자에게 경영자 경험은 그들의 인지, 가치, 기술, 그리고 지식 정도를 나타내는 대리변수가 된다. 즉, 과거의 경영자로서의 경험이 그들의 사고와 행동에 큰 영향을 미치는 것이다. 더욱이 관련 정보가 제한되거나 복잡한 상황에서는 자신의 경험이나 사전 지식에 국한하여 의사결정을 내릴 가능성이 높기 때문에, 기업의 의사결정에 있어 경영자 경험은 중요한 영향요인으로 고려되고 있다(박종훈 외, 2014). 이는 프랜차이즈 사업에서도 예외는 아니다. 서상운·장재남(2012)은 불확실성이 높고 급변하는 경영 환경에서 가맹점사업자의 신속하고 정확한 의사결정과 시기적절한 시장 대응능력이 요구된다고 하였다. 이러한 맥락에서 프랜차이즈에 대한 선행연구에서는 가맹점의 성공요인으로 경영자 경험을 제시해 왔다.

예를 들어, 가맹본부가 선호하는 가맹점사업자의 자격요건을 연구한 Ramírez-Hurtado et al.(2011)은 선호요건으로 과거

관련 비즈니스 경험, 경영 능력, 인간관계 능력, 기업가정신, 성공욕구, 열심히 일하고자하는 의지, 본부에 대한 충성도, 재정수준, 그리고 인내심 등을 제시하였다.

Gillis et al.(2011)은 가맹점사업자의 과거 경영 경험이 가맹점의 성과의 예측요인이자 가맹본부가 신규 가맹점을 선정할 때 본부-가맹점 간의 적합성 여부를 판단하는 수단이 된다고 하였다.

실증 연구로는 김석출·전정아(2008)의 연구 결과에서 프랜차이즈 가맹점사업자의 경영자 경험이 재무적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 이진균 외(2013)의 연구에서도 베이커리 프랜차이즈 가맹점사업자의 경영자 경험, 업무수행능력, 프랜차이즈 교육 경험 등의 경영능력이 가맹점의 경영성과에 유의한 긍정적 영향력을 미치고 있음을 실증적으로 규명하였다.

이상의 선행연구 결과를 종합하면 가맹점사업자의 과거 경영자 경험은 가맹점의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인이 된다. 따라서 사업을 직접 개시하고 운영하며 최고경영진으로서 의사결정을 내리는 가맹점사업자가 현재의 사업체와 유사한 업종을 경영했던 경험을 보유하고 있을 경우, 가맹점 성과를 향상시키는 요인들의 영향력이 더 긍정적으로 강화될 것으로 판단된다.

본 연구에서는 가맹본부의 특성 및 가맹점의 특성과 가맹점 성과 간의 관계에서 가맹점사업자의 경영자 경험 여부에 따라 성과가 달라질 것으로 가정하고, 경영자 경험의 조절효과를 실증적으로 파악하기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설 4: 프랜차이즈 가맹본부의 특성이 가맹점 성과에 미치는 영향력은 경영자 경험이 있는 가맹점사업자가 경험이 없는 사업자보다 더 높을 것이다.**

4-1: 프랜차이즈 가맹본부의 브랜드 명성이 가맹점 성과에 미치는 영향력은 경영자 경험이 있는 가맹점사업자가 경험이 없는 사업자보다 더 높을 것이다.

4-2: 프랜차이즈 가맹본부의 교육훈련 지원이 가맹점 성과에 미치는 영향력은 경영자 경험이 있는 가맹점사업자가 경험이 없는 사업자보다 더 높을 것이다.

4-3: 프랜차이즈 가맹본부의 제품 지원이 가맹점 성과에 미치는 영향력은 경영자 경험이 있는 가맹점사업자가 경험이 없는 사업자보다 더 높을 것이다.

**가설 5: 프랜차이즈 가맹점의 특성이 가맹점 성과에 미치는 영향력은 경영자 경험이 있는 가맹점사업자가 경험이 없는 사업자보다 더 높을 것이다.**

5-1: 프랜차이즈 가맹점의 입지가 가맹점 성과에 미치는 영향력은 경영자 경험이 있는 가맹점사업자가 경험이 없는 사업자보다 더 높을 것이다.

5-2: 프랜차이즈 가맹점의 매장관리가 가맹점 성과에 미치는 영향력은 경영자 경험이 있는 가맹점사업자가 경험이 없는 사업자보다 더 높을 것이다.

### III. 실증분석

#### 3.1 연구방법

##### 3.1.1 측정도구

본 연구의 목적은 프랜차이즈 가맹본부의 특성과 가맹점의 특성이 가맹점의 성과 및 재계약 의도에 미치는 영향력, 그리고 가맹점사업자의 경영자 경험의 조절효과를 검증하는 것이다.

본 연구는 가설검증을 위한 실증분석을 수행하기 위해 설문조사 방법을 사용하였으며, 사용된 설문지는 7개의 측정기준에 따라 총 33개의 문항으로 구성하였다. 먼저 프랜차이즈 가맹본부의 특성인 브랜드 명성은 Chen & Dubinsky(2003), Rao & Monroe(1989)의 연구를 참고하여 6개의 설문문항을 통해 Likert 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다)로 측정하였다. 가맹본부의 교육훈련, 제품 지원에 대한 설문문항은 Hunt & Nevin(1976), Stern & El-Ansary(1992)의 연구를 참고하여 본 연구의 목적에 맞게 수정하였으며, 각각 6개, 4개 문항을 Likert 7점 척도로 측정하였다.

다음으로 가맹점의 특성인 입지는 Lusch & Moon(1984)의 연구를 토대로 3개 문항으로 구성하였고, 매장관리는 신건철 외(2011)의 연구를 참고하여 7개 문항으로 구성하였다. 두 변수 모두 Likert 7점 척도로 측정하였다. 마지막으로 가맹점 성과는 Day & Wensley(1988)의 연구를 참고하여 3개 문항으로, 재계약 의도는 이창호 외(2006), Oliver(1999), Ganesan(1994)의 연구를 참고하여 4개 문항으로 구성하였다. 두 변수 모두 Likert 7점 척도로 측정하였다.

본 연구에 사용된 각 변수들의 조작적 정의와 설문문항 출처는 <표 1>에 제시되어 있다.

<표 1> 변수의 조작적 정의 및 출처

변수	조작적 정의	출처
가맹본부 특성	브랜드 명성	브랜드를 제공하는 기업 및 브랜드의 평판에 대한 지각 Chen & Dubinsky(2003), Rao & Monroe(1989)
	교육훈련 지원	가맹본부의 경영자 경영관리 교육 및 훈련 수행의 우수성 및 체계성 Hunt & Nevin(1976), Stern & El-Ansary(1992)
	제품 지원	가맹본부의 지속적 제품 개발, 제공하는 제품의 품질 관리 및 가격의 적절성 Hunt & Nevin(1976), Stern & El-Ansary(1992)
가맹점 특성	입지	점포가 제품이나 서비스를 판매 및 인도함에 있어서 지리적으로 어떠한 경계에 있는가를 결정하는 요소 Lusch & Moon(1984)
	매장관리	고객, 제품, 종업원, 영업장, 인테리어, 위생 등에 대한 전반적인 매장 관리 수준 신건철 외(2011)
가맹점 성과	타 프랜차이즈 대비 경영성과 및 전년 대비 매출액 고용 증가 정도 Day & Wensley(1988)	
재계약 의도	가맹본부와 지속적 거래관계를 유지하려는 미래 행동에 대한 의지 이창호 외(2006), Oliver(1999), Ganesan(1994)	

##### 3.1.2 측정방법

본 연구는 사용된 변수들에 대한 척도 타당성을 검증하기

위해 확인적 요인분석 (Confirmatory Factor Analysis; CFA)을 실시하였다. 또한, 척도에 대한 신뢰도는 데이터들이 표준화되어 있으므로 평균 상관관계에 근거하여 Cronbach's  $\alpha$  값을 통해 확인하였다. 마지막으로 연구가설 검증에는 구조방정식 모형 (Structural Equation Modeling; SEM)분석과  $\chi^2$  차이 검증을 실시하였다.

#### 3.2 자료수집 및 표본특성

##### 3.2.1 표본의 선정 및 자료수집

본 연구에서는 국내 베이커리 프랜차이즈 가맹점사업자를 연구대상으로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 총 500부의 설문지를 배포하여 412부를 회수하였으며 (회수율 82.4%), 이중 응답 내용이 불충분한 26부를 제외한 386부의 설문을 최종 분석에 사용하였다.

##### 3.2.2 표본의 일반적 특성

연구대상인 가맹점의 특성을 파악하기 위하여 기술통계량 분석을 실시하였으며, 분석 결과는 <표 2>에 제시되어 있다.

먼저 가맹점의 소재지 현황을 살펴보면, 경인권에 소재한 가맹점이 133개(34.4%), 서울 소재 가맹점이 117개(30.3%)로 수도권에 가장 많이 분포되어 있다.

아울러 본 연구에서는 가맹점사업자들에게 현재 점포에 대한 성장단계를 조사하였다. 조사결과 무응답을 제외한 표본 중 성장기로 응답한 사업자들이 101명(26.2%)으로 가장 많은 비중을 보여, 아직 가맹점의 성장에 대한 기대감을 어느 정도 갖고 있는 것으로 파악된다.

마지막으로 종사자 수 분포를 살펴보면, 5명 이하의 종사자 규모를 가진 가맹점이 192개(29.7%)로 가장 많은 비중을 차지하였으며, 6명에서 10명 이하의 종사자 규모를 가진 가맹점이 106개(27.5%)로 그 뒤를 따르는 것으로 나타났다.

<표 2> 표본의 일반적 특성

구분	N	%	
소재지	서울	117	30.3
	경인	133	34.4
	부산/대구	44	11.4
	광주	49	12.7
	대전	20	5.2
	강원/제주	22	5.7
성장단계	무응답	1	0.3
	도입기	48	12.4
	성장기	101	26.2
	성숙기	81	21.0
	쇠퇴기	33	8.5
	재도약기	14	3.6
종사자 수	무응답	109	28.2
	5명 이하	192	49.7
	6-10명 이하	106	27.5
	11-15명 이하	18	4.7
	16-30명 이하	2	0.5
무응답	68	17.6	
계	386	100.0	

### 3.3 변수의 타당성 및 신뢰성 검증

#### 3.3.1 측정변수의 타당성 검증

연구에 사용된 변수의 타당성 검증에는 확인적 요인분석을 활용하였다. 확인적 요인분석에서 측정모델의 적합도 판정에는 일반적으로 GFI, AGFI, CFI, TLI, 그리고 RMSEA가 사용된다. GFI, AGFI, CFI, 그리고 TLI는 0.8~0.9 이상, RMSEA는 0.03~0.08일 때 수용 가능한 것으로 평가된다(Bagozzi & Yi, 1988; Bagozzi & Dholakia, 1999). 본 연구의 확인적 요인분석 결과, GFI(.868), AGFI(.828), CFI(.953), TLI(.944), 그리고 RMSEA(.078)로 나타나 모든 적합도 지수가 권장치를 충족하는 것으로 확인되었다. 아울러 각 측정변인들에 대한 집중타당성과 판별타당성을 확인하였다. 먼저, 집중타당성 검증에는 개념신뢰도 (Construct Reliability; C.R.)와 평균분산추출지수 (Average Variance Extracted; AVE)가 활용된다. C.R. 값은 0.7 이상이 이상적이며(Nunnally & Bernstein, 1994; Fornell & Larcker, 1981), AVE 값은 0.5 이상이면 적합하다고 제시된다(Bagozzi & Yi, 1988). 분석 결과, 본 연구에 사용된 변수 모두 충족요건인 C.R. > 0.7, AVE > 0.5를 상회하는 것으로 나타나 집중타당성이 확보되었다.

<표 3> 확인적 요인분석 및 집중타당성 분석 결과

변수	측정 항목	비표준화 계수 (B)	표준 오차 (S.E.)	C.R.	표준 적재치 (λ)	개념 신뢰도 (C.R.)	
가맹본부 특성	브랜드 명성	RP1	1.000	-	-	.906	.971
		RP2	1.043	.031	34.075	.952	
		RP3	1.062	.029	36.501	.972	
		RP4	1.037	.031	33.462	.947	
	교육훈련 지원	TN1	1.000	-	-	.945	.966
		TN2	1.039	.023	45.120	.977	
		TN3	.977	.027	36.482	.930	
	제품 지원	PD1	1.000	-	-	.934	.931
		PD2	.993	.027	36.297	.952	
PD3		.824	.034	24.024	.822		
가맹점 특성	입지	LC1	1.000	-	-	.927	.889
		LC2	.979	.040	24.755	.860	
		LC3	.888	.045	19.687	.766	
	매장관리	MG1	1.000	-	-	.785	.878
		MG2	1.063	.063	16.758	.818	
		MG3	1.149	.065	17.812	.874	
		MG4	.953	.065	14.643	.727	
	가맹점 성과	PM1	1.000	-	-	.807	.952
PM2		1.202	.046	26.219	.993		
PM3		1.209	.046	26.019	.987		
재계약 의도	RC1	1.000	-	-	.944	.940	
	RC2	.992	.026	38.148	.949		
	RC3	.833	.037	22.524	.792		
	RC4	.867	.030	29.080	.876		

chi-square/d.f. = 768.238/231, GFI=.868, AGFI=.828, CFI=.953, TLI=.944, RMSEA=.078

마지막으로 판별타당성은 두 구성개념 간 상관계수 제곱값 (R²)보다 각 구성개념의 AVE 값이 클 때 확보되는 것으로 (Fornell & Larcker, 1981), 본 연구에 사용된 변수들은 AVE > R²를 모두 충족하여 판별타당성이 확보되었다.

이상의 확인적 요인분석 및 집중타당성 분석 결과는 <표 3>에 제시되어 있으며, 기초통계량, Pearson 상관관계 및 판별타당성 분석 결과는 <표 4>에 나타나 있다.

<표 4> 상관관계 및 판별타당성 분석 결과

변수	Mean	S.E.	1	2	3	4	5	6	7
1. 브랜드	4.43	1.30	(.892)						
2. 교육훈련	4.25	1.28	.679**	(.904)					
3. 제품	4.51	1.20	.716**	.718**	(.818)				
4. 입지	4.58	1.20	.700**	.629**	.788**	(.644)			
5. 매장관리	5.51	.83	.149**	.216**	.194**	.127*	(.729)		
6. 성과	4.07	1.26	.714**	.668**	.626**	.633**	.165**	(.870)	
7. 재계약	4.17	1.32	.738**	.686**	.682**	.632**	.143**	.816**	(.797)

주. ( )는 AVE값을 나타냄, \*\* p<0.01

#### 3.3.2 신뢰성 검증

타당성이 확보된 요인들에 대한 내적 일관성 검증을 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 하나의 변수를 여러 문항으로 측정할 경우 신뢰성 검증은 Cronbach's α 계수가 대표적으로 활용되는데, 사회과학분야에서 수용 가능한 신뢰도 수준은 0.6 이상으로 권고된다(Nunnally, 1967).

신뢰도분석 결과, 브랜드 명성(.971), 교육훈련(.965), 제품(.923), 입지(.884), 매장관리(.877), 가맹점 성과(.947), 그리고 재계약 의도(.937)로 나타났다. 따라서 본 연구에서 요인으로 집합된 측정 항목들의 Cronbach's α 값이 모두 권장치를 상회하여 내적 일관성을 갖고 있음을 확인하였다.

### 3.4 연구가설 검증

#### 3.4.1 구조방정식모형 분석 결과

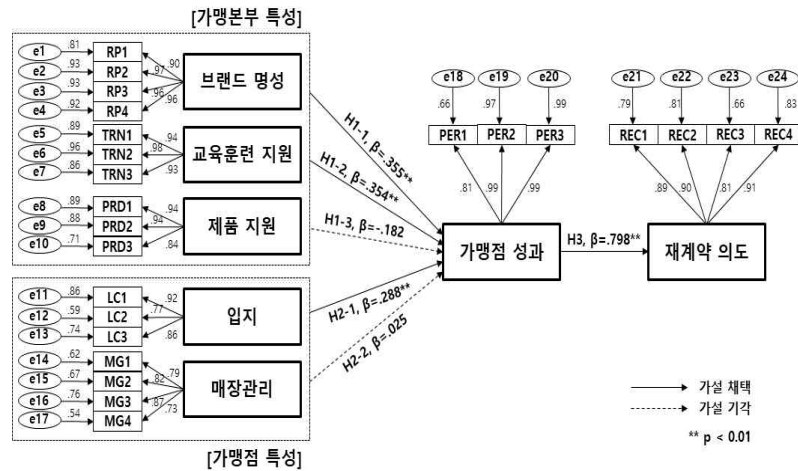
본 연구는 구조방정식모형 분석을 통해 프랜차이즈 가맹본부의 특성과 가맹점 성과 간의 관계를 상징한 가설 1과 가맹점의 특성과 가맹점 성과 간의 관계를 상징한 가설 2를 검증하였다. 이에 따른 최적 모형에 대한 적합도 통계량과 분석 결과는 <표 5>와 <그림 1>에 제시되어 있다. 먼저 적합도 분석 결과를 살펴보면, GFI(.865), AGFI(.816), CFI(.956), 그리고 TLI(.944)는 모두 권장치인 0.8을 상회하는 것으로 나타났다. 또한, RMSEA(.077) 역시 기준치를 충족하는 것으로 분석되었다.

연구가설 검증 결과는 다음과 같다. 먼저 가맹본부의 특성인 브랜드 명성이 가맹점 성과에 영향을 미친다는 가설 1-1을 검증한 결과, 브랜드 명성은 성과에 유의수준 0.01에서 정(+)의 영향(β=.355, t=5.564)을 미치는 것으로 나타났다.

또한, 가맹본부의 교육훈련 지원이 가맹점 성과에 미치는 영향력에 대한 가설 1-2를 검증하였다. 분석 결과 교육훈련 지원은 성과에 유의수준 0.01에서 정(+)의 영향(β=.354, t=5.687)을 미치는 것으로 나타났다.

반면, 가맹본부의 제품 지원이 가맹점 성과에 영향을 미친다는 가설 1-3 검증 결과, 제품 지원은 가맹점 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 프랜차이즈 가맹본부의 특성이 가맹점 성과에 미치는 영향력에 대한 가설 1은 부분 채택되었다.

다음으로 가맹점의 특성인 입지 요인이 가맹점 성과에 영향을 미친다는 가설 2-1을 검증한 결과, 입지는 성과에 유의수



<그림 1> 구조방정식모형 분석 결과

준 0.01에서 정(+)의 영향( $\beta=.288, t=3.172$ )을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 가맹점의 매장관리가 가맹점 성과에 미치는 영향력에 대한 가설 2-2를 검증하였으며, 분석 결과 매장관리는 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 프랜차이즈 가맹점의 특성이 가맹점 성과에 미치는 영향력에 대한 가설 2는 부분 채택되었다.

마지막으로 가맹점 성과가 가맹점사업자의 재계약 의도에 미치는 영향력에 대한 가설 3을 검증한 결과, 가맹점 성과는 재계약 의도에 유의수준 0.01에서 정(+)의 영향( $\beta=.798, t=16.296$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

<표 5> 연구가설 검증 결과

가설	경로	비표준화 계수 (B)	표준화 계수 ( $\beta$ )	표준 오차 (S.E)	C.R.	p값
H1-1	브랜드 명성 → 가맹점 성과	.299	.355	.054	5.564	.000
H1-2	교육훈련 지원 → 가맹점 성과	.317	.354	.056	5.687	.000
H1-3	제품 지원 → 가맹점 성과	-.191	-.182	.099	-1.921	.055
H2-1	입지 → 가맹점 성과	.270	.288	.085	3.172	.002
H2-2	매장관리 → 가맹점 성과	.038	.025	.058	.657	.511
H3	가맹점 성과 → 재계약 의도	.962	.798	.059	16.296	.000

chi-square/d.f. = 727.697/220,  
GFI=.865, AGFI=.816, CFI=.956, TLI=.944, RMSEA=.077

### 3.4.2 조절효과 분석 결과

마지막으로 프랜차이즈 가맹본부 특성이 가맹점 성과에 미치는 영향력, 그리고 가맹점 특성이 가맹점 성과에 미치는 영향력이 경영자 경험이 없는 가맹점사업자보다 경험이 있는 가맹점사업자에서 더 높게 나타날 것이라는 가설을 검증하기 위해 조절효과 분석을 실시하였다. 또한, 가설 채택여부는 양측검정의 유의수준 기준( $\alpha = 0.05, |t| > 1.965$ )을 적용하였다.

조절효과 분석은 조절변수인 경영자 경험이 비메트릭 변수

이므로 다중집단분석 방법을 활용하였다. 다중집단분석은 집단 간 차이점을 규명하는데 사용되는 방법으로(Hair et al., 2006), 변수 간 관계에 제약을 두지 않은 비제약모델과 변수 간 관계에 제약을 둔 제약모델 간의  $\chi^2$  차이 검증을 통해 수행된다. 분석 결과에서  $\chi^2$  차이에 대한 적합도가 존재할 경우 조절효과가 있는 것으로 평가된다(Matsuno & Mentzer, 2000). 먼저 다중집단분석을 위해 총 386개의 표본을 과거 경영자 경험이 있는 집단( $n=139$ )과 경험이 없는 집단( $n=247$ )으로 구분하였다. 다음으로 두 집단에 대한 구조방정식모형의 적합도 지수를 확인하기 위해 두 집단 간 경로계수를 free로 둔 비제약모델(모델 1)을 분석하였다. 분석 결과 CFI(.941), RMSEA(.064)로 나타나 두 집단이 데이터에 적합함을 확인하였다.  $\chi^2$ 값은 검정의 척도로 해석하지 않고 chi-square/d.f.= 1130.97/440을 추가적으로 제시한다.

다음으로 모델 1에서 조절효과의 방향성을 살펴보기 위해 경영자 경험 여부에 따른 집단 간 경로계수 값을 비교하였다. 분석 결과를 살펴보면, 경영자 경험이 있는 집단에서는 브랜드 명성→가맹점 성과와 제품 지원→가맹점 성과의 2개 경로를 제외한 모든 경로에서 유의한 정(+)의 경로계수 값이 나타났다. 경영자 경험이 없는 집단에서는 제품 지원→가맹점 성과와 매장관리→가맹점 성과의 2개 경로를 제외한 모든 경로에서 유의한 정(+)의 경로계수 값이 나타났다. 따라서 유의하지 않은 경로는 조절효과 분석 대상에서 제외하였으며, 가설 4-1, 가설 4-3, 그리고 가설 5-2는 기각되었다.

다음으로 교육훈련 지원 및 입지와 가맹점 성과 간의 관계에서 경영자 경험에 따라 경로계수 값이 차이가 있는지를 검증하기 위해, 두 집단 간 경로계수가 동일하다는 제약을 둔 제약모델(모델 2; 교육훈련 지원→가맹점 성과, 모델 3; 입지→가맹점 성과)을 분석하였다.

모델 1과 모델 2의 차이를 검증한 결과를 보면, 모델 1은 모델 2보다 감소한 자유도의 크기를 상회할 만큼  $\chi^2$ 값이 충분히 감소하지 않았으므로( $\Delta \chi^2=1.068$ ), 모델 1보다 모델 3이 더 우수한 것으로 인정된다. 따라서 교육훈련 지원이 가맹점



성과에 영향을 미치는 경로에서 가맹점사업자의 경영자 경험의 조절효과가 있다고 보기 어렵다. 따라서 가설 4-2는 기각되었다. 마지막으로 모델 1과 모델 3의  $\chi^2$  차이를 검증하였으며, 분석 결과 모델 간의 유의한 차이가 확인되어( $\Delta\chi^2=5.297 > \chi^2_{.05}(1)=3.84$ ), 모델 1이 더 선호된다. 따라서 입지 요인이 가맹점 성과에 영향을 미치는 경로에서 가맹점사업자의 경영자 경험의 조절효과가 있다고 볼 수 있으므로 가설 5-1은 채택되었다.

종합하면 가맹본부의 교육훈련 지원이 가맹점 성과에 미치는 영향력은 가맹점사업자의 과거 경영자 경험 여부에 따라 유의한 차이가 있다고 볼 수 없다. 하지만 가맹점의 입지 요인이 가맹점 성과에 미치는 영향력은 과거 경영자 경험이 없는 집단보다 경험이 있는 집단에서 유의하게 더 정(+)적으로 강한 것으로 분석되었다. 이상의 가맹점사업자의 경영자 경험 여부에 따른 조절효과 분석 결과는 <표 6>에 제시되어 있다.

<표 6> 경영자 경험 여부에 따른 조절효과 검증 결과

가설	경로	경험 有 집단		경험 無 집단		집단 간 차이	
		$\beta$	C.R.	$\beta$	C.R.	$\Delta\chi^2$	p값
H4-1	브랜드 명성 → 가맹점 성과	.125	1.192	.445	5.424**	4.255	.000
H4-2	교육훈련 지원 → 가맹점 성과	.423	4.011**	.339	4.346**	1.068	.000
H5-1	입지 → 가맹점 성과	.714	2.947**	.177	1.814+	5.297	.000

주. + p<0.1, \* p<0.05, \*\* p<0.01

#### IV. 결론 및 제언

본 연구는 베이커리 프랜차이즈 가맹본부의 특성과 가맹점의 특성이 가맹점의 성과 및 재계약 의도에 미치는 영향력, 그리고 가맹점사업자의 경영자 경험의 조절효과를 실증적으로 규명하는데 목적이 있다. 연구의 분석결과 요약 및 시사점은 다음과 같다. 첫째, 가맹점사업자가 인식하는 가맹본부의 브랜드 명성과 교육훈련 지원은 가맹점 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 영향력 크기는 각각  $\beta = .355$ ,  $\beta = .354$ 로 유사한 수준을 보였다. 반면, 가맹본부의 제품 지원은 성과에 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다.

즉, 가맹점의 성과를 높이기 위해서는 가맹본부가 긍정적인 이미지 구축을 통해 시장에서 브랜드 명성을 확고히 함과 동시에 가맹점에 질 높은 교육훈련을 체계적인 시스템에 기반하여 지속적으로 제공하려는 노력이 필요하다. 사회적으로 많은 관심을 받고 있는 베이커리 산업의 경우 소비시장의 다양화에 따라 본부의 브랜드 파워가 더욱 중요하게 여겨지고 있기 때문이다(김민수 외, 2013). 더욱이 가맹점의 경영 능력 향상을 위해 운영 시스템을 개선하거나 교육훈련 지원을 성실히 제공하는 가맹본부는 동반성장이라는 사회적 흐름 속에서 시장으로부터 긍정적인 평판을 제고할 수 있을 것이다.

다만, 베이커리 프랜차이즈는 가맹본부가 가맹점에게 원재

료 및 완제품(반제품)을 지원해야만 실질적으로 운영되는 시스템이므로 본부의 제품 지원은 가맹점사업자 입장에서 기본적인 전제조건이 된다. 즉, 가맹본부가 가맹점에 제공하는 제품 지원은 이들에게 성과 향상에 대한 만족요인이기보다는 불만족요인으로 여겨질 수 있기 때문에 본 연구 결과에서 유의하지 않은 영향력이 나타난 것으로 판단된다.

결국 가맹본부는 안정적인 식재 공급, 적절한 제품의 취급, 소비 트렌드에 맞춘 신제품의 지속적 개발, 제품의 품질 관리 및 적절한 가격 설정 등과 같은 제품 지원 활동이 시장에서 경쟁사보다 낮은 수준으로 이루어지지 않도록 노력을 지속할 필요가 있다.

둘째, 가맹점의 특성인 입지 요인은 가맹점 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 가맹점의 매장관리 성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

입지는 보증금, 권리금, 임대료, 그리고 인테리어비 등의 많은 자본이 투입되기 때문에 영세한 가맹점사업자 입장에서선 일단 결정되면 이전이나 확장이 사실상 불가능하다. 따라서 입지에 대해 보다 정확한 분석에 기초하여 합리적으로 대응하는 것이 필요하다(조인석 외, 2016). 예를 들어 상권이 좋고 해서 반드시 입지조건이 양호하다고 볼 수 없으므로 객관적인 데이터와 전문성에 기초한 종합적인 판단이 필요하다.

이를 위해 예비 가맹점사업자는 하고자 하는 업종과 그에 맞는 입지에 대한 충분한 이해와 정보 수집을 한 뒤 본사의 전문적인 조언 하에 최적의 입지를 선정하는 과정을 거칠 필요가 있다. 또한, 입지 선정 과정에서 일부 가맹본부의 비합리적인 관행 및 횡포가 지적되고 있음에 따라(조인석 외, 2016), 본사 차원에서 전문 인력과 가맹점의 누적 데이터 등을 활용하여 전문적인 상권분석 서비스를 가맹점에게 제공하는 것이 필요하다. 한편, 입지와 달리 매장관리가 성과에 유의한 영향력을 미치지 않은 결과는 매장관리가 가맹점의 차별화된 경쟁력 요소가 되지 않음을 시사한다. 특히, 본 연구에서 제시한 성과 결정변수들의 평균이 4.25~4.58 (S.E.=1.20~1.32)에 분포한 반면, 매장관리는 평균 5.51 (S.E.=0.83)로 나타나 응답자들이 매장관리를 전반적으로 우수하게 수행하고 있고 가맹점 간 격차도 크지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가맹점사업자는 본부의 제품 지원 요인과 마찬가지로 매장관리가 시장에서 타 경쟁 점포 대비 낮은 수준으로 이루어지지 않도록 주의할 필요가 있다.

셋째, 가맹점의 성과는 가맹점사업자가 가맹본부와 계약관계를 지속하고자 하는 재계약 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한 조사결과에 따르면 베이커리 산업 내에는 프랜차이즈 전체 산업 중에서 생존율이 높은 편인 A업체와 A업체 대비 폐점률이 9배에 달하고 전체 산업 중에서도 최하위권인 업체가 공존하고 있다(매일경제, 2015.02.09).

이와 같은 높은 폐점률은 가맹본부의 입장에서도 부정적인 이미지로 낙인 되어 신규 가맹점 확보에 어려움을 가져올 수 있다. 결국 본부와 가맹점이 모두 장기적인 관계에서 함께 성장하기 위해서는 본부가 신규 가맹점 확보에만 치중하는 것

보다 가맹점의 성과 향상도 함께 고려하는 운영 방식으로 가야한다. 또한, 이러한 성과를 높이기 위해서는 본 연구의 분석 결과와 같이 브랜드 명성, 교육훈련 및 입지 선정 지원 등의 차원을 고려하는 것을 제안한다.

마지막으로 가맹점의 입지 요인이 가맹점 성과에 미치는 영향력은 가맹점사업자의 과거 경영자 경험이 있는 집단에서 경험이 없는 집단보다 더 높게 나타나는 것으로 분석되었다.

이는 앞서 언급한 바와 같이 예비 가맹점사업자가 창업하려는 업종과 그에 맞는 입지에 대한 이해와 정보를 토대로 본부와 협의 하에 입지를 선정하게 되므로, 그 과정에서 과거의 경영 노하우나 지식이 의사결정에 영향을 미친 것으로 판단된다. 결국 가맹본부는 가맹점의 성과 제고를 위해 예비 가맹점사업자가 과거 경영자 경험이 있는가, 즉 그에 기반한 능력과 자질이 있는지 여부를 살펴볼 필요가 있다. 또한, 경험이 없다할지라도 지속적인 교육훈련을 통해 부족한 경험을 보완하도록 지원하는 노력이 필요하다.

이상의 연구결과에 따른 연구의 함의점은 다음과 같다.

우선 본 연구는 사회적 관심도가 높고 예비 창업자들 사이에서 주요 창업 대상으로 고려되고 있는 베이커리 프랜차이즈 산업을 대상으로 연구를 수행하였다. 업종별로 가맹본부의 지배구조와 가맹점사업자의 욕구 및 경영지식이 각기 다르기 때문에, 특정 업종의 가맹점사업자를 대상으로 그들이 인식하는 성과 결정요인을 실증적으로 규명하는 것은 투입 대비 효율성을 높이는데 필요하다. 즉, 본 연구 결과를 통해 베이커리 프랜차이즈 가맹본부가 신규 가맹점 모집 및 기존 가맹점 관리 시에 우선적으로 고려해야 할 선택적 주의 사항을 제시하였다는데 의의가 있다고 판단된다.

또한, 본 연구는 가맹점 성과에 대한 영향요인으로 가맹본부와 가맹점의 특성을 함께 고려하였다. 동반성장이라는 사회적 요구와 관련하여 그간 프랜차이즈 연구에서는 가맹본부의 지원을 강조해 왔다. 본 연구는 가맹본부 차원에서 더 나아가 가맹점사업자 역시 본부와 함께 성과 달성을 위해 입지 선정 및 매장관리를 위한 노력이 필요함을 제시하고자 하였다.

특히, 본 연구에서는 기존 프랜차이즈 연구에서 잘 다루어 오지 않은 매장관리 요인을 가맹점 특성 변수로 살펴보고 실증연구를 수행하였다. 연구 결과에서 매장관리의 성과에 대한 유의한 영향력이 나타나지 않았으나, 매장용 부동산 기반의 외식업이나 복합매장이 증가하고 있는 베이커리 산업에서 매장환경과 관련한 요인의 중요성은 더 커질 것으로 판단된다.

본 연구는 이와 같은 함의점에도 불구하고 몇 가지 제한점이 있다. 첫째, 다른 실증연구들과 마찬가지로 횡단적 데이터를 사용하여 가맹본부 및 가맹점 특성의 동태적 변화를 반영하지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 가맹본부의 평판 및 지원 정책, 가맹점사업자의 입지 요인, 매장관리 수준 등의 변동을 반영하여 연구를 설계할 것을 제안한다.

둘째, 본 연구는 가맹점 특성으로서 입지 및 매장관리 요인을 살펴보았음에도, 매장의 형태를 설문조사 설계에 반영하지 않았다. 향후 연구에서는 연구표본의 매장 형태를 단일매장과

복합매장으로 구분하여 성과에 대한 입지 및 매장관리 요인의 상이한 영향력을 살펴볼 것을 제안한다.

마지막으로 본 연구를 포함한 프랜차이즈 연구에서는 가맹본부의 특성과 가맹점의 특성을 상이하게 제시하여 특정 요인에 대한 상대적 중요성에 대해 일치가 부족하다. 따라서 가맹본부 및 가맹점의 특성을 고찰한 선행연구들을 종합하여 통합된 특성 모델을 도출하는 노력이 필요하다고 판단된다.

## REFERENCE

- 강병오·이정화·김진수(2009). 프랜차이즈 사업의 성공요인 분석을 통한 프랜차이즈 산업 육성정책 방안. *유통연구*, 14(5), 153-179.
- 강승태(2015.02.09.). [SPECIAL REPORT 2] 프랜차이즈 ‘폐점률’ 천차만별 매일경제, Retrieved from <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?no=129664&year=2015>.
- 김기욱(2004). *프랜차이즈 가맹점의 성과 및 만족이 재계약의도에 미치는 영향* 경북대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 김동완(2015.04.26.). 소비자 69.6% “동네 빵집보다 프랜차이즈 빵집 많이 이용해”. MNB, Retrieved from <http://mnb.moneys.mt.co.kr/mnbview.php?no=2015042609158036094>.
- 김문정·오세조·노원희(2015). 프랜차이즈 본부의 운영지원과 슈퍼마켓이 가맹점의 결속과 관계만족, 협력에 미치는 영향. *유통연구*, 20(2), 115-137.
- 김민수·김호석·김동수(2013). 외식산업 프랜차이즈 브랜드 선정요인이 경영성과 및 재계약의도에 미치는 영향. *외식경영연구*, 16(1), 35-57.
- 김석출·전정아(2008). 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구. *외식경영연구*, 1, 79-100.
- 김성수·김영수·문혜영(2009). 외식 프랜차이즈기업의 본부특성, 가맹점만족, 재계약의도 간의 관계에 관한 연구: 외식업종별 조절효과. *외식경영연구*, 12(1), 225-243.
- 김영애(2005). *외식산업의 입지결정 요인에 관한 연구*. 경원대학교, 석사학위논문.
- 김중훈(2007). 프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향. *유통연구*, 12(1), 33-62.
- 박신자·이동일(2013). 프랜차이즈 브랜드 명성의 비대칭성에 따른 제후효과. *한국유통학회 학술대회 발표논문집*, 227-244.
- 박종훈·성연달·이동현(2014). 최고경영자(CEO)의 경험과 기업의 국제화: CEO 영향력의 조절효과. *국제경영연구*, 25(1), 29-58.
- 박주영·노기엽·김현순(2009). *프랜차이즈 창업론* 경기도: 학현사.
- 서상운·장계남(2012). 외식 프랜차이즈 가맹본부의 관리 및 지원정책과 가맹점 사업자의 경영자적 특성이 양자간 관계와 가맹점의 만족에 미치는 영향에 관한 연구. *유통연구*, 17(4), 81-101.
- 신건철·장계남·김대진·박정은·황인호(2011). *프랜차이즈 산업 운영 효율화 방안 연구: 베이커리 산업을 중심으로 프랜차이즈산업연구원*.
- 신창훈·김윤성·김철민(2000). 프랜차이즈 가맹점 재계약의도의 결정요인에 관한 연구. *마케팅관리연구*, 5(2), 79-101.
- 오세조·박진용·노원희(2008). 프랜차이즈 운영방식 도입을 통한 소규모 슈퍼마켓의 발전방안. *유통연구*, 13(5), 91-113.
- 원지영(1999). 프랜차이즈 체인점의 입지특성. *地理學論究* 19, 99-115.
- 윤기호·한치록(2014). 프랜차이즈 가맹점 환경개선 효과의 실증분석. *산업조직연구*, 22(1), 31-60.
- 윤인철(2011). 프랜차이즈 지원서비스가 가맹점 경영성과 및 만족

- 도에 미치는 영향. *경영교육연구*, 26, 477-500.
- 윤지환(2003). 아이스크림 프랜차이즈 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 만족과 재계약 의도. *외식경영연구*, 6, 147-160.
- 양숙경·김선배(2011). 외식 프랜차이즈 브랜드 선정요인과 사업만족도, 성과 관계 연구. *벤처창업연구*, 6(1), 39-58.
- 이상현·김진국·전동환(2010). 프랜차이즈 선택결정요인에 관한 연구. *유통경영학회지*, 13(5), 111-132.
- 이성근·류진영(2008). 외식프랜차이즈의 입지차이에 따른 고객이용 특성 분석. *한국지역혁신논집*, 3, 117-135.
- 이준재(2006). *외식산업프랜차이즈시스템 평가지표개발에 관한 연구*. 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이진균·이용학·홍진환(2013). 베이커리 프랜차이즈 가맹점의 경영성과 및 관계만족이 재계약 의도에 미치는 영향에 관한 연구. *유통경영학회지*, 16(3), 19-30.
- 이창호·최수근·최승호(2006). 외식산업 프랜차이즈 가맹점주의 만족, 관계의 질, 재계약 의도에 관한 연구. *외식경영연구*, 9, 173-195.
- 장기룡·정유경(2007). 외식기업 매장에서의 BSC 적용에 관한 실증 분석. *관광학연구*, 31(6), 135-156.
- 장재남·안성식·이훈영(2010). 업종별로 가맹점의 선택속성이 가맹점 성과의 만족도와 성공·실패에 미치는 영향연구. *한국유통학회 학술대회 발표논문집*, 83-107.
- 장혁래·이오준·전경철·송승현(2013). 외식프랜차이즈의 가맹점교육이 경영성과에 미치는 영향. *한국외식산업학회지*, 9(3), 7-17.
- 조성호·이오준·전경철(2013). 한식프랜차이즈사업의 가맹점교육요인과 지원특성이 성과에 미치는 영향. *호텔리조트연구*, 12(3), 109-133.
- 조인석·조규연·안상봉(2016). 외식 프랜차이즈 입지조건과 서비스 품질요인이 고객만족에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 11(5), 77-90.
- 지식경제부·대한상공회의소(2008). *2008년 프랜차이즈업 현황 및 발전방안 연구*. 서울: 한국프랜차이즈협회.
- 최명길·심재후·김명기(2012). 프랜차이즈 가맹점 창업자의 기업가정신이 사업성과에 미치는 영향. *경영교육연구*, 27, 1-18.
- 최유나·정의철(2012). 입지요인이 편의점 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 수도권 서부지역을 중심으로. *부동산·도시연구*, 5(1), 81-95.
- 최재훈·박경원·반혜정(2016). 프랜차이즈 가맹점 경영성과의 결정요인. *관리회계연구*, 16(1), 29-52.
- Bagozzi, R. P., & Dholakia, U.(1999). Goal Setting and Goal Striving in Consumer Behavior. *The Journal of Marketing*, 19-32.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y.(1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Chen, Z., & Dubinsky, A. J.(2003). A Conceptual Model of Perceived Customer Value in e-commerce: A Preliminary Investigation. *Psychology & Marketing*, 20(4), 323-347.
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & 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), 19-36.
- Cho, S. H., Lee, O. J., & Jeong, K. C.(2013). Effect of Franchisee Training and Support Method on Korean Food Franchise Business Performance. *Journal of Hotel & Resort*, 12(3), 109-133.
- Choi, J. H., Park, K. W., & Ban, H. J.(2016). The Determinants of Managerial Performance of Franchise Chains : Focused on Resource-Based View. *Korean Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 29-52.
- Choi, M. G., Sim, J. H., & Kim, M. G.(2012). A Study on the Factors of Franchisee's Entrepreneurship Influencing Business Performances. *Korean Business Education Review*, 27, 1-18.
- Choi, Y. T., & Chung, E. C.(2012). Locational Factors and Financial Performance of Convenient Stores: The Case of Convenient Stores in Western Seoul Metropolitan Region. *Real Estate and Urban Studies*, 5(1), 81-95.
- Day, G. S., & Wensley, R.(1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *The Journal of Marketing*, 1-20.
- Falbe, C. M., & Welsh, D. H.(1998). NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 151-171.
- Fornell, C., & Larcker, D. F.(1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Frazer, L., & Winzar, H.(2004). Exits and Expectations: Why Disappointed Franchisees Leave. *Journal of Business Research*, 58(11), 1534-1542.
- Ganesan, S.(1994). Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships. *The Journal of Marketing*, 1-19.
- Gillis, W. E., McEwan, E., Crook, T. R., & Michael, S. C.(2011). Using Tournaments to Reduce Agency Problems: The Case of Franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 427-447.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L.(2006). *Multivariate data analysis. Pearson Prentice Hall Upper Saddle River*.
- Hunt, S. D., & Nevin, J. R.(1976). Full Disclosure Laws in Franchising: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 40(2), 53-62.
- International Franchise Association, About Franchising. Retrieved(2017.04.24.) from <http://www.franchise.org>.
- Jang, H. R., Lee, O. J., Jeon, K. C., & Song, S. H.(2013). The Effects of a Regular Education to Franchisees on Business Management Outcome in the Food-service Franchise Area. *FoodService Industry Journal*, 9(3), 7-17.
- Jang, J. N., Ahn, S. S., & Lee, H. Y.(2010). *A Study on the Effects of the Characteristics of Franchise Business Members on the Outcomes of Affiliates*. Korea Distribution Association Conference, 83-107.
- Jang, K. R., & Chong, Y. K.(2007). BSC Implementation for Foodservice Restaurants: The Case of Multinational Franchise Restaurant Companies. *Journal of Tourism Sciences*, 31(6), 135-156.
- Jo, I. S., Cho, K. Y., & An, S. B.(2016). A Study on Food Service Franchise Location Factors and Quality of Service Factors, The Impact on Customer Satisfaction. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(5), 77-90.
- Kang, B. O., Lee, J. H., & Kim, J. S.(2009). Fostering policy of franchise industry through analysis of success factors

- of franchise business. *Journal of Distribution Research*, 14(5), 153-179.
- Kang, S. T.(2015.02.09.). [SPECIAL REPORT 2] *A wide variety of franchises' 'closing rate'*. Maeil Business Newspaper, Retrieved from <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?no=129664&year=2015>.
- Kim, J. H.(2007). The Impact of Support and Dissensus on Economic Satisfaction, Conflict, Trust, and Commitment in the Franchise System. *Journal of Channel and Retailing*, 12(1), 33-62.
- Kim, D. W.(2015.04.26.). *Consumer 69.6% "Use a lot more franchise bakeries than local bakeries"*. MNB, Retrieved from <http://mnb.moneys.mt.co.kr/mnbview.php?no=2015042609158036094>.
- Kim, K. W.(2004). *The Effects of Performance and Satisfaction of Franchise on the Re-contract with Franchise Retail Stores*. Master's thesis, Kyung-Book University.
- Kim, M. J., Oh, S. J., & Noh, W. H.(2015). The Effects of Franchisor's Operation and Supervising Support on Commitment, Relationship Satisfaction and Cooperation. *Journal of Channel and Retailing*, 20(2), 115-137.
- Kim, M. S., Kim, H. S., & Kim, D. S.(2013). The Effects of Selection Factors of Franchise Brand on Management Performance and Recontracting Intention in Foodservice Industry. *Journal of Foodservice Management*, 16(1), 35-57.
- Kim, S. C., & Jeon, J. A.(2008). An Empirical Study on the Performance of the Franchise Stores in the Bakery. *Journal of Foodservice Management*, 1, 79-100.
- Kim, S. S., Kim, Y. S., & Moon, H. Y.(2009). The Relationship of Franchisor's Support, Satisfaction and Re-contract Intention in Food-service Industry: Focusing on the Moderation Effect of Types of Food Business. *Journal of Foodservice Management*, 12(1), 225-243.
- Kim, Y. A.(2005). *A Study on the Factors of Location Determination in Food Service Business*, Master's thesis, Kyung-Won University.
- Larson, P.(2003). Frontline Training for Bottom Line Results. *Franchising World*, 35(4), 6-11.
- Lee, C. H., Choi, S. K., & Choi, S. H.(2006). Franchisee Satisfaction, Relationship Quality, and Recontract in Food Service Industry. *Journal of Foodservice Management*, 9, 173-195.
- Lee, J. J.(2006). *Study of Development of Measurement Indicators on Franchise System in the Food Service Industry*. Doctoral dissertation, Kyung-Hee University.
- Lee, J. K., Lee, Y. H., & Hong, J. H.(2013). A Study on the Effects of Franchisee Performance and Relationship Satisfaction with Franchisor on the Recontract Intention in Bakery Franchise Industry. *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 16(3), 19-30.
- Lee, S. H., Kim, J. G., & Jeon, D. H.(2010). A Study on the Selection Determinants of Franchising. *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 13(5), 111-132.
- Lee, S. K., & You, J. Y(2008). An Analysis of Usage Characteristics of Customers Pertaining to Locational Differences: CBD-Non CBD Urban Areas -In the case of Mr. Pizza Franchises Located in Daegu Metropolitan City, *The Korean Journal of Regional Innovation*, 3, 117-135.
- Lewis, M. C., & Lambert, D. M.(1991). A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205-225.
- Lusch, R. F., & Moon, S. Y.(1984). An Exploratory Analysis of the Correlates of Labor Productivity in Retailing. *Journal of Retailing*, 60(3), 37-61.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T.(2000). The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-performance Relationship. *Journal of Marketing*, 64(4), 1-16.
- Ministry of Knowledge Economy, & The Korea Chamber of Commerce & Industry(2008). *Study on the status and development plan of franchise business in 2008*. Seoul: Korea Franchise Association.
- Nunnally, J.(1967). *Psychometric Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H.(1994). *Psychometric Theory, 3rd ed*. NY: McGraw-Hill.
- Oh, S. J., Park, J. Y., & Noh, W. H.(2008). Development Strategies for Small-Sized Individual Supermarkets Adopting Franchising Operation Systems. *Journal of Channel and Retailing*, 13(5), 91-113.
- Oliver, R. L.(1999). Whence Consumer Loyalty?. *The Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Park, J. H., Sung, Y. D., & Lee, D. H.(2014). CEO Experience and Firm Internationalization: The Moderating Effect of CEO Power. *International Business Journal*, 25(1), 29-58.
- Park, S. J., & Lee, D. I.(2013). *Affiliation effect by asymmetry of franchise brand reputation*. Conference Proceedings of Korea Distribution Association, 227-244.
- Park, J. Y., No, G. Y., & Kim, H. S.(2009). *Principles of franchise business*. Gyeonggi-do: Hakhyunsa.
- Ramírez-Hurtado, J. M., Rondán-Cataluña, F. J., Guerrero-Casas, F. M., & Berbel-Pineda, J. M.(2011). Identifying the Franchisee Profiles Franchisors prefer. *Journal of Business Economics and Management*, 12(4), 567-588.
- Rao, A. R., & Monroe, K. B.(1989). The Effect of Price, Brand Name, and Store Name on Buyers' Perceptions of Product Quality: An Integrative Review. *Journal of Marketing Research*, 351-357.
- Seo, S. Y., & Jang, J. N.(2012). A Study on the Effects of the Dine-out Franchise Headquarter's Management and Support Policies and Franchise Business Operator's Managerial Characteristics on the Bilateral Relationship and Franchise Store's Satisfaction. *Journal of Channel and Retailing*, 17(4), 81-101.
- Shin, C. H., Kim, Y. S., & Kim, C. M.(2000). An Empirical Analysis on the Influence of Re-contract Intention in a Franchise Business. *Journal of Marketing Management Research*, 5(2), 79-101.
- Shin, G. C., Jang, J. N., Kim, D. J., Park, J. E., & Hwang, I. H.(2011). *A study on efficiency improvement of franchise industry: focused on bakery industry*. The

Institute for Franchise Industry Studies.

- Stem, L. W., & Adel EI-Ansary.(1992). *Marketing Channels*. 4th ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Won, J. Y.(1999). The Locational Characteristics of Franchise Chains. *地理學論究*, 19, 99-115.
- Yang, S. K., & Kim, S. B.(2011). An Empirical Study on the Relationship between Selection factors of Franchise brand and Franchisee's Business Satisfaction, Performance. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 6(1), 39-58.
- Yoon, I. C.(2011). The study of effects on franchisee satisfaction business performance by the supports of the franchise. *Korea Association of Business Education*, 26(3), 477-500.
- Yoon, J. H.(2003). Franchisee Satisfaction on Ice Cream Franchisor Support and Franchise Re-Contract Intention. *Journal of Foodservice Management*, 6, 147-160.
- Yoon, K. H., & Han, C. R.(2014). An Empirical Analysis on the Effects of Franchisees' Store Renovation. *The Korean Journal of Industrial Organization*, 22(1), 31-60.

# The Effects of Franchisors' and Franchisees' Characteristics on the Performance and Recontract Intention in Bakery Franchise Industry\*

Lee, Hye Young\*\*  
Choi, Myeong Gil\*\*\*

## Abstract

This study investigates the effects of franchisors' characteristics including brand reputation, training and product related support, franchisees' characteristics including store location and management on the performance and recontract intention of franchisees in bakery franchise industry. Also, this study examine the moderating effect of CEO experience of franchisees among the franchisors' and franchisees' characteristics, and performance.

To empirically test these relationships, data were collected from 386 respondents who are franchisees in the bakery franchise sector. In the verification of hypotheses, the structure equation modeling(SEM) is used.

The results of this study are as follows. First, franchisors' brand reputation, training support, and franchisees' locational factor have significant effects on the financial performance of franchisees positively. However, franchisors' product related support and franchisees' management of the store have not significant effects on the performance. Second, the performance of franchisees has positive effect on the recontract intention. Third, the moderating effect of CEO experience is only significant in the relationship between franchisors' training support and the performance.

Based on the findings, this study suggest the importance of building a good brand image and superior training system for franchisors to improve mutual ongoing growth. Also, franchisors should determine whether nascent franchisee entrepreneurs have CEO experiences to further improve performance. If they do not have related experiences, both opening and ongoing training supports of franchisors and the efforts of franchisees towards learning are required. Finally, this study suggest that both franchisors and franchisees should accurately analyze the conditions of possible locations and establish strategies to select beneficial location before starting a franchise business.

*Keywords: Franchise, Brand Reputation, Franchisees, Store Location, Store Management, Performance, Recontract Intention, CEO Experience*

---

\* This research was supported by the Chung-Ang University Excellent Student Scholarship in 2014.

\*\* First Author, Ph.D. Candidate, Dept. of Entrepreneurship, Graduate School, Chung-Ang University, hyelee528@gmail.com

\*\*\* Corresponding Author, Professor, Dept. of Business Administration, College of Business & Economics, Chung-Ang University, mgchoi@cau.ac.kr