



## The Effect of Franchisors' Gapjil on Economic Satisfaction, Social Satisfaction, and Recontract Intention\*

Soon-Beom HUR<sup>1</sup>, Yong-Ki LEE<sup>2</sup>

Received: June 02, 2021 Revised: June 07, 2021 Accepted: June 10, 2020.

### Abstract

**Purpose:** The major objective of this study is to develop a model for the impact of franchisors' Gapjil (verbal-nonverbal Gapjil, abusing bargaining position, refusing transaction, false or exaggerated information, restrictive practices, unfair damage compensation) on franchisee's recontract intention. We also examine the mediating role of economic satisfaction and social satisfaction in the relationship between franchisors' Gapjil and franchisee's contract intention. **Research design, data, and methodology:** Data were collected from franchisee owners located nationwide in Korea. Out of 256 questionnaires distributed, a total of 256 questionnaires were returned. After excluding 10 invalid respondent questionnaires, we coded and analyzed 246 valid questionnaires (effective response rate of 96.09%) using frequency, confirmatory factor analysis, correlations analysis, and structural equation modeling with SPSS 22.0 and SmartPLS 3.0. **Results:** The findings of this study are summarized as follows: First, among the Gapjil of the franchisors, restrictive practices and unfair damage compensation had negative effects on economic and social satisfaction, but verbal and nonverbal Gapjil for economic and social satisfaction was not significant. Second, abusing bargaining positions and false or exaggerated information had negative effects on social satisfaction, but for economic satisfaction, found to be insignificant. Third, economic and social satisfaction had positive effects on the franchisee's recontract intention to the franchisor. **Conclusion:** The following implications of this study are as follows. First, the construct of Gapjil that occurs between the franchisors and the franchisees was first presented, and the franchisors' Gapjil is divided into interpersonal Gapjil and structural Gapjil. Second, the Gapjil of the franchisors can be an important predictor variable in maintaining and developing a long-term relationship between the franchisors and the franchisees. Third, solving conflict due to the Gapjil problem between franchisors and franchisees can be an important factor for franchisors and franchisees to co-survive and thrive in Korean franchise system. Fourth, this study suggest that managing the Gapjil of the franchisors was a important antecedent factor in maintaining long-term relationship between the franchisors and the franchisees. Therefore, this study will help franchisors formulate effective symbiotic marketing strategies to satisfy relationships with franchisees and consequently enhance long-term orientation.

**Keywords :** Gapjil, Economic Satisfaction, Social Satisfaction, Recontract Intention, Franchise

**JEL Classification Code :** M30,M31, D30, L41,L42

### 1. 서론

국내 프랜차이즈 산업은 양적 측면에서 규모의 성장세가 지속되고 있다. 프랜차이즈 산업의 2017 년 매출 (가맹본부와 가맹점)은 119.7 조원으로 전년 대비 2.7% 증가했고, 우리나라 명목 GDP (1,730 조원)의 6.9%를 차지했으며, 가맹점수는 2014 년 194 만개에서 2015 년 208 만개로 증가했다. 반면에 국내 프랜차이즈 산업의 질적 측면에서는 불공정성에 대한 문제가 심화되고 있다. 한국공정거래조정원에서 5 년간 (2015 년~2019 년) 가맹본부와 가맹점과의 허위·과장 정보 제공 및 불공정거래행위에 대한 분쟁조정 처리 건수는 연평균 18.7%의 증가율을 보이고 있다.

\* This paper is a revised version of the first author's doctoral thesis.  
 1 First Author's Affiliation: CEO, SmallBIG Consulting, Seoul, South Korea. Email: gosbhur98@gmail.com  
 2 Corresponding Author's Affiliation: Professor, School of Business, Sejong University, Seoul, South Korea. Email: yongki2@sejong.ac.kr

© Copyright: Korean Distribution Science Association (KODISA)  
 This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

가맹점의 15.3%는 가맹본부와 불공정 거래 경험이 있고 그 중 10명 중 9명은 이의를 제기했을 때 가맹본부로부터 불이익을 받을 수 있다는 두려움으로 적극적 대응을 못하고 있는 것으로 나타났다 (Park, 2019).

프랜차이즈 산업에서 가맹점에 대한 가맹본부의 불공정거래 행위, 이른바 '갑질 행위'는 가맹본부와 가맹점사업자 간의 갈등, 분쟁, 그리고 지속가능한 경영과 관련한 다양한 문제의 원인이 된다 (Watson & Johnson, 2010). 가맹본부의 갑질 행위는 독립적·상호의존적 관계로 형성된 가맹본부와 가맹점사업자 간 관계를 유지하고 발전시키는 데 부정적 영향을 주고, 궁극적으로 양 당사자간 분쟁과 가맹계약 해지 등의 문제로 발전하게 되어 이것으로 인해 발생한 피해는 가맹점사업자가 보게 된다 (Shane, 2005). 특히 가맹계약 갱신을 앞두고 치킨, 피자, 커피전문점 등 영업이익이 낮은 외식업종 가맹점에 대한 불공정거래 행위가 심화되기도 하였다 (Lee, 2017).

프랜차이즈산업에 대한 기존 연구는 가맹본부가 가맹점의 기회주의에 대한 연구 (Kang, 2013), 프랜차이즈 사업의 품질요인과 경영성과의 영향 관계에 대한 연구 (Lee et al., 2019; Wang et al., 2018; Park & Lee, 2013; Hur et al., 2008; Kim, 2007), 프랜차이즈 슈퍼바이저와 가맹점간 영향전략, 관계결속, 경영성과에 관한 연구 (Jung et al., 2016; Lee et al., 2016), 그리고 강제적 영향전략과 관계만족, 관계신뢰와 재계약의도에 관한 연구 (Ahn, Lee, & Kim, 2018) 등으로 주로 가맹본부의 관점에서 가맹점사업자 간 경영성과의 원인변수와 관계품질과 이를 통한 장기적 거래관계를 유지하기 위한 요인을 설명하는 연구이다. 반면에 프랜차이즈에서의 불공정행위 또는 갈등과 그에 대한 해결에 관한 연구는 가맹본부와 가맹점의 갈등에 관한 연구 (Han et al., 2017)와 불공정에 대한 규제나 공정거래행위 관련 연구 (Kwon et al., 2011) 등으로 가맹본부의 가맹점에 대한 갑질과 불공정거래행위가 가맹점의 평가와 행동에 미치는 구조적 인과 관계에 관한 연구는 거의 없다. 또한 갑질 관련 연구도 대부분 서비스산업에서 손님과 종사원, 직장 내 무례 등 개인차원의 연구이고 집단차원의 갑질 연구는 전무하다. 특히 프랜차이즈 산업의 규모와 영향력의 크기가 지속적으로 증대되고 있는 가운데 프랜차이즈 산업의 양적 성장에 관한 연구가 대부분을 차지하는 것과 달리 질적 개선을 위한 연구는 미진하다. 따라서 프랜차이즈 산업의 부정적인 이미지를 형성할 수 있는 갑질에 관한 연구가 필요하다.

본 연구에서는 선행연구를 토대로 프랜차이즈 가맹본부의 갑질이 경제적 만족과 사회적 만족 그리고 재계약 의도에 미치는 영향관계를 실증적으로 분석하고자 한다. 먼저 가맹본부의 갑질이 경제적 만족과 사회적 만족에 미치는 영향을 고찰하고, 재계약

의도의 선행변수로 경제적 만족과 사회적 만족을 제시하여 가맹본부의 갑질이 경제적 만족과 사회적 만족을 매개로 가맹점의 재계약 의도에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 한다. 또한 프랜차이즈 가맹본부의 갑질이 가맹본부에 대한 가맹점의 부정적 평가와 행동 반응을 가져올 수 있음을 규명하여 향후 연구에 대한 제언과 프랜차이즈 본부의 관리자들을 위한 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 프랜차이즈 가맹본부의 갑질

#### 2.1.1. 프랜차이즈 가맹본부의 갑질

갑질은 계약관계를 형성할 때 작성하는 계약서에서 계약 권리상 쌍방을 뜻하는 갑과 을에서 상대적으로 힘의 우위에 있는 자를 의미하는 '갑'이라는 말에, 부정적인 특정 행동을 폄하할 때 일컫는 '질'이 합쳐진 신조어다 (Park, 2016). 본 연구는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계를 상호의존적 관계 (Anderson and Narus, 1990)로 정의하고, 상호의존이론과 힘과 갈등이론 (power and conflict theory)을 바탕으로 가맹점보다 상대적으로 힘의 우위에 있는 가맹본부를 '갑'으로 설정하여, '갑'인 가맹본부가 가맹점사업자에게 행사하는 강압적 힘의 원천과 그 결과인 갈등을 선행변수인 갑질로 제시하였다. 따라서 프랜차이즈 산업에서의 갑질은 가맹본부의 갑질을 말한다. 가맹본부의 갑질은 치즈통행세, 보복출점, 가맹점 수 부풀리기, 가맹점에 고가의 식재료비와 광고비 부담 등 소위 '갑질 경영'으로 나타나고 이는 프랜차이즈 산업의 고질적인 병폐다 (Nae, 2019). 이러한 프랜차이즈 가맹본부의 '갑질 경영'은 비대칭적 상호의존관계 구조인 프랜차이즈 산업의 특징 때문에 발생한다. 가맹본부와 가맹점의 관계는 상호 의존적이지만, 가맹점의 가맹본부에 대한 의존 정도는 비대칭인 경우가 많다 (Pfeffer & Salancik, 1978). 가맹점은 가맹본부의 영업표지 사용권, 제품 (원재 및 부재료 포함)과 서비스 구입 및 이용, 홍보 및 판촉활동, 마케팅 전략 수립·실행 등의 경영 및 영업활동을 전적으로 가맹본부에 의존해야 하기 때문이다 (Frazer & Winzar, 2005; Johnston et al., 2010; Rahatullah & Raeside, 2008). 즉, 가맹본부와 가맹점의 관계는 법적으로 독립적이고 대등한 사업자들 간의 협력적 관계지만, 실질적으로 수직적, 종속적 관계라 할 수 있다 (Chen et al., 2002).

본 연구에서는 이러한 프랜차이즈 시스템의 특징을 바탕으로 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점을 수직적, 종속적 관계인 노사관계 구조의 관점 (Kim, 2015; Park, 2017; Yu & Kwon, 2018)으로 접근하여 프랜차이즈 가맹본부가 행하는 갑질을 대인간 갑질 (interpersonal Gapjil)과 구조적 갑질 (structural Gapjil)로 구분하였다.

대인간 갑질은 가맹본부가 가맹점에 대한 슈퍼바이징 커뮤니케이션 과정에서 주로 발생하는 언어적·비언어적 갑질로 구분하였다. 구조적 갑질은 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점은 독립적이고 상호 의존적 관계 (interdependence relation)이지만 (Pfeffer & Salancik, 1978), 가맹점 사업자보다 상대적 우월한 지위에 있는 가맹본부가 가맹점 사업자에게 압박감, 경제적 불이익, 불공정성 등을 경험하게 하는 가맹본부의 행위가 프랜차이즈 시스템의 구조, 절차, 그리고 관련 법규에 의하여 지속적이고 반복적으로 발생하여 피해를 주는 갑질로 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 (이하 가맹사업법)에서 규정하고 있는 불공정거래행위 (가맹사업법 제 12 조 제 1 항) 4 개의 유형과 허위·과장정보 제공 (가맹사업법 제 9 조)으로 세분화 하였다.

### 2.1.2. 언어적·비언어적 갑질

가맹본부와 가맹점사업자 간의 상호작용 중에 상대적 우월한 지위에 있는 가맹본부가 상대적 약자인 가맹점 사업자에게 행하는 갑질을 대인간 갑질 (interpersonal bullying; Gapjil)이라고 한다 (Einarsen et al., 2010). 대인간 갑질은 언어적 갑질과 비언어적 갑질로 구분할 수 있다. 언어적 갑질은 거래관계에서 상대적 우월한 지위에 있는 자가 열위적 지위에 있는 자에게 언어로 모멸감, 수치감, 분노 등의 감정을 유발하게 하는 행위이고, 비언어적 갑질은 언어 이외의 동작, 시선, 물리적 공격 등으로 상대방에게 굴욕감, 모멸감 등의 감정을 경험하게 하는 행위를 말한다.

프랜차이즈 시스템에서 언어적·비언어적 갑질은 슈퍼바이징 (supervising) 활동에서 발생될 수 있다. 프랜차이즈 가맹본부의 슈퍼바이저는 슈퍼바이징 활동을 통해 가맹본부의 힘의 우위 (power advantage)를 가지고 가맹점과의 접점에서 의사소통과 가맹본부의 마케팅 전략을 실행을 하는 등 가맹점과 가맹본부의 경계에서 교량역할 (boundary-spanning role)을 수행하는 주체이다 (Jones et al., 2000; Wang et al., 2015; Low & Lee, 2019). 따라서 가맹본부가 가맹점에 제공하는 교육, 훈련, 판매 등 가맹점 운영에 필요한 지도나 지원 활동 과정에서 슈퍼바이저의 태도나 행동이 가맹본부에 대한 평가요소가 되며 향후 행동 의도에 영향을 끼칠 수 있다 (Chen et al., 2002; Han, 2019; Lee et al., 2006). 또한 갑질을

당한 가맹점은 무임승차나 기회주의 행동 등과 같은 일탈 행동을 하게 되며, 이는 가맹본부의 수익성에 악영향을 주게 된다 (Kim, 2007).

### 2.1.3. 거래상 지위남용

거래상 지위남용은 거래상의 지위를 이용하여 부당하게 가맹점 사업자에게 불이익을 주는 행위 (가맹사업법 제 12 조 제 1 항 제 3 호, 2021)를 말한다. 거래상 지위남용 분쟁건수는 지난 5 년간 (2015~2019 년) 196 건으로 가맹사업법 제 9 조와 제 12 조 제 1 항과 관련하여 한국공정거래조정원에 접수된 전체 분쟁조정 대비 19.9%의 비중을 차지하고 있다.

### 2.1.4. 거래거절

거래거절은 가맹점사업자에 대하여 상품이나 용역의 공급 또는 영업의 지원 등을 부당하게 중단 또는 거절하거나 그 내용을 현저히 제한하는 행위 (가맹사업법 제 12 조 제 1 항 제 1 호, 2021)를 말한다. 거래거절 분쟁건수는 지난 5 년간 (2015~2019 년) 50 건으로 가맹사업법 제 9 조와 제 12 조 제 1 항과 관련하여 한국공정거래조정원에 접수된 전체 분쟁조정 대비 5.1%의 비중을 차지하고 있다.

### 2.1.5. 허위·과장 정보제공

허위·과장정보제공 등은 허위·과장정보제공 행위와 기만적인 정보제공 행위가 있다. 허위·과장정보제공행위는 사실과 다르게 정보를 제공하거나 사실을 부풀려 정보를 제공하는 행위 (가맹사업법 제 9 조 제 1 항 제 1 호, 2021)를 말하며, 기만적인 정보제공행위는 계약의 체결·유지에 중대한 영향을 미치는 사실을 은폐하거나 축소하는 방법으로 정보를 제공하는 행위 (가맹사업법 제 9 조 제 1 항 제 2 호, 2021)를 말한다.

허위·과장정보제공 분쟁건수는 지난 5 년간 (2015~2019 년) 553 건으로 가맹사업법 제 9 조와 제 12 조 제 1 항과 관련하여 한국공정거래조정원에 접수된 전체 분쟁조정 대비 54.2%의 비중을 차지하고 있다.

### 2.1.6. 구속조건부거래

구속조건부거래는 가맹점사업자가 취급하는 상품 또는 용역의 가격, 거래 상대방, 거래지역이나 가맹점사업자의 사업활동을 부당하게 구속하거나 제한하는 행위 (가맹사업법 제 12 조 제 1 항 제 2 호, 2021)를 말한다. 구속조건부거래 분쟁건수는 지난 5 년간 (2015~2019 년) 41 건으로 가맹사업법 제 9 조와 제 12 조 제 1 항과

관련하여 한국공정거래조정원에 접수된 전체 분쟁조정 대비 4.2%의 비중을 차지하고 있다.

### 2.1.7. 부당한 손해배상의무부과

구속조건부거래는 계약의 목적과 내용, 발생할 손해 등 대통령령으로 정하는 기준에 비하여 과중한 위약금을 부과하는 등 가맹점사업자에게 부당하게 손해배상 의무를 부담시키는 행위(가맹사업법 제 12 조 제 1 항 제 5 호, 2021)를 말한다. 구속조건부거래 분쟁건수는 지난 5 년간 (2015~2019 년) 164 건으로 가맹사업법 제 9 조와 제 12 조 제 1 항과 관련하여 한국공정거래조정원에 접수된 전체 분쟁조정 대비 16.7%의 비중을 차지하고 있다.

## 2.2. 경제적 만족과 사회적 만족

### 2.2.1. 경제적 만족

경제적 만족은 거래관계에서 거래 상대방과의 거래활동으로 창출되는 매출, 이윤, 할인 등 경제적 성과에 대한 경로 구성원의 평가로 정의된다 (Geyskens & Steenkamp, 2000). 사회교환이론에서는 교환관계를 사회적 교환 (social exchange)과 경제적 교환 (economic exchange)로 구분하며 사회적 교환은 신뢰, 의무, 감사 등에 경제적 교환은 거래계약을 토대로 형성되는 것으로 보았다 (Blau, 1964). 프랜차이즈 가맹본부는 경제적 교환으로 가맹점과의 가맹계약조건에 따라 가맹점의 경제적 성과를 위해 다양한 영업활동 및 마케팅 활동을 지원하게 된다. 프랜차이즈 가맹본부가 가맹점을 대상으로 수행하는 각종 마케팅 지원은 가맹점의 경제적 성과를 증가시켜 그에 따른 경제적 만족도를 높여 줄 수 있다 (Kim, 2007). 또한 경제적 만족은 장기적인 이익 창출을 위해 거래당사자간 상호협력을 촉진하며, 장기적인 거래관계를 지속시킨다 (Ganesan, 1994; Hur et al., 2018). 따라서 경제적 만족은 공생관계인 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 장기적 관계를 구축 · 유지하는데 필요한 중요한 선행요인이다.

### 2.2.2 사회적 만족

사회적 만족은 유통경로 구성원 간의 거래관계에서 상대방과의 상호작용과정에서 경험하는 기쁨, 충만감, 친근감 등의 감정에 대한 경로 구성원의 심리적 · 사회적 측면에서의 평가로 정의된다 (Crosby et al., 1990; Geyskens & Steenkamp, 2000; Scheer & Stern, 1992). 제조업자와 소매업자 간의 장기적 관계를 구축하고

유지하는 데에는 비강압적 전략과 함께 좀 더 인간적이고 사회적인 관계를 바탕으로 형성되는 비경제적 (사회적) 만족이 단기적인 경제적 만족 보다 더 중요한 선행요인이다 (Yu & Pysarchik, 2002). 따라서 형식적으로는 독립적인 사업사이지만, 실질적으로는 동일 사업자로서의 정체성을 갖는 프랜차이즈 시스템에서 가맹점 사업자의 가맹본부에 대한 사회적 만족은 지속적인 거래관계를 구축하고 유지하는데 중요한 선행요인이다.

## 2.3. 재계약 의도

재계약 의도는 현재 거래관계 중인 거래 당사자와 계속적으로 거래관계를 유지하기를 원하는 생각으로 재계약 시점에 현재 거래관계에 있는 가맹본부와 관계를 지속하는 것이 유리하고 중요하다는 판단으로 장기적으로 거래관계를 유지하려는 의도이다 (Patterson & Smith, 2003). Yang et al. (2012)은 외식프랜차이즈 가맹본부와 가맹점을 대상으로 한 연구에서 재계약 의도는 가맹본부와 가맹점의 계약 갱신 시점에 현재의 거래관계를 계속 지속한 것이 유리한 것인지, 아니면 새로운 가맹본부 또는 가맹점과의 새로운 관계를 위해 종료하는 것이 유리한 것인지를 판단한 후 현재의 관계를 유지하는 것이 미래의 이익에 도움이 된다는 판단으로 장기적으로 관계를 지속하려는 미래행동의 계획이라고 하였다. 재계약 의도는 가맹점 사업자가 현재의 가맹본부와 관계를 계속하여 유지할 것인가에 대한 행동 의지로 공생관계인 가맹본부와 가맹점 모두의 발전과 성장을 위해 중요한 요인이다 (Lee & Choi, 2017). 또한 가맹본부와 가맹점과의 거래관계에서 과거 성과에 대한 만족도가 재계약 의도의 선행요인으로 이를 토대로 미래의 거래관계에 대한 존속과 단절을 결정하게 된다 (Kim et al., 2007).

## 3. 연구설계

### 3.1. 연구모형

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부의 갑질 (언어적·비언어적 갑질, 거래상 지위남용, 거래거절, 구속조건부거래, 부당한 손해배상의무, 허위·과장정보제공)과 경제적 만족, 사회적 만족, 그리고 재계약 의도 간 구조적 관계를 알아보기 위해 Figure 1 과 같은 연구모형을 설정하였다.

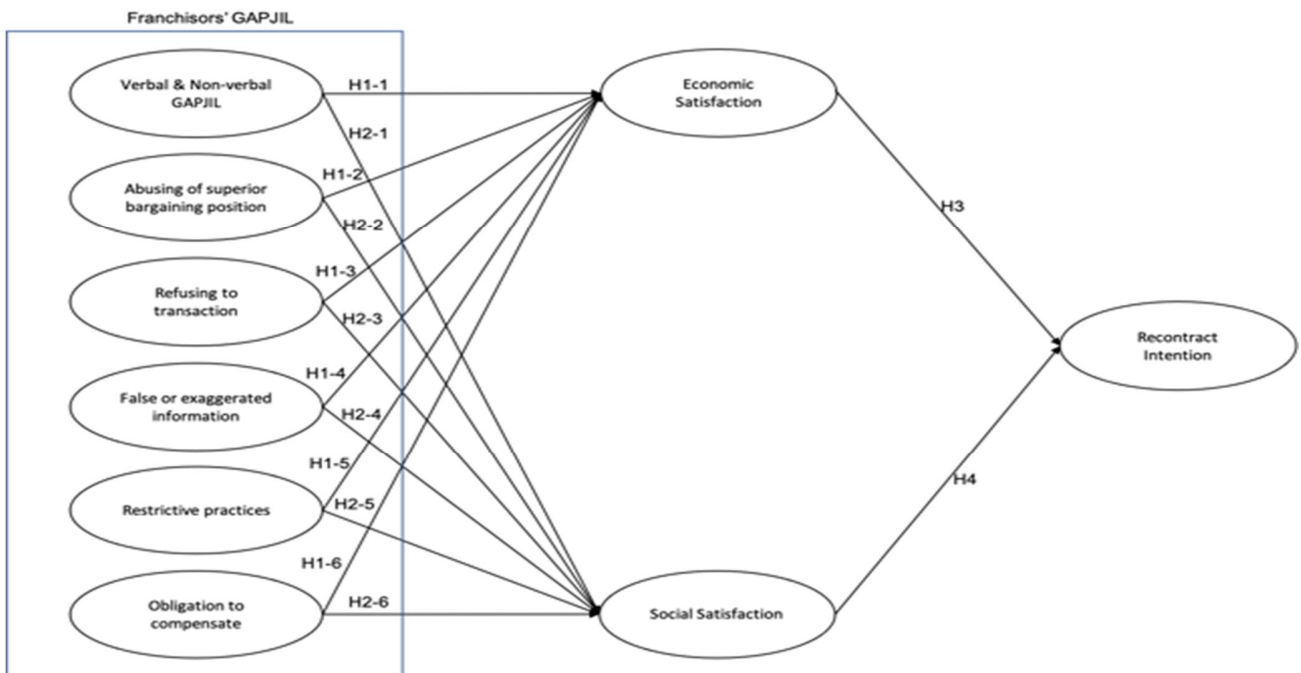


Figure 1 : Proposed model

### 3.2. 연구가설

#### 3.2.1. 프랜차이즈 가맹본부의 갑질이 경제적 만족과 사회적 만족에 미치는 영향

프랜차이즈 가맹본부의 갑질은 가맹점사업자와의 상호작용 중에 언어적·비언어적으로 발생하는 대인간 갑질 (Einarsen et al., 2010) 과 조직의 절차 및 시스템으로 인해 관련 종사자들에게 모멸감, 압박감을 주어 지속적이고 빈번하게 피해를 주는 탈개인화된 갑질인 구조적 갑질 (Hoel & Beale, 2006)로 구분된다. 조직구성원 간의 일어나는 갑질은 당사자에게 극심한 스트레스와 그로 인한 감정소진 상태에 이르게 하여 비이성적인 행동을 하게 한다 (Ashforth & Humphrey, 1993; Mesmer-Magnus et al., 2012). 조직의 시스템이나 제도로 야기되는 갑질은 종사원들에게 좌절감을 주고 (Tepper, 2000), 상사에 대한 공격성 (Dupré et al., 2006; Inness et al., 2005)등과 같은 부정적인 감정과 행동을 야기한다. 또한 슈퍼바이저 갑질 (abusive supervision) 의 정도와 빈도가 낮을수록 동료 종사자들의 조직시민행동을 제고하고 직무만족과 정서적 몰입을 고양하는 것으로 나타났다 (Tepper et al., 2001). 갑질과 같은 부정적 사건의 경험이 많을수록 만족도는 저하되는 것으로 밝혀졌다 (Ashkanasy et al., 2002; Lam & Chen, 2012; Schlett & Ziegler, 2014; Shin et al., 2014).

따라서, 본 연구에서는 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

- H1:** 프랜차이즈 가맹본부의 갑질이 경제적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-1:** 가맹본부의 언어적·비언어적 갑질은 경제적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2:** 가맹본부의 거래상 지위남용은 경제적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3:** 가맹본부의 거래거절은 경제적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4:** 가맹본부의 허위·과장정보제공은 경제적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-5:** 가맹본부의 구속조건부 거래는 경제적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-6:** 가맹본부의 부당한 손해배상의무 부과행위는 경제적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.
- H2:** 프랜차이즈 가맹본부의 갑질이 사회적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-1:** 가맹본부의 언어적·비언어적 갑질은 사회적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.

**H2-2:** 가맹본부의 거래상 지위남용은 사회적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.

**H2-3:** 가맹본부의 거래거절은 사회적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.

**H2-4:** 가맹본부의 허위·과장정보제공은 사회적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.

**H2-5:** 가맹본부의 구속조건부 거래는 사회적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.

**H2-6:** 가맹본부의 부당한 손해배상의무 부과행위는 사회적 만족에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2. 경제적 만족과 사회적 만족이 재계약의도에 미치는 영향

프랜차이즈 가맹본부에 대한 가맹점사업자의 만족도가 제고될수록 협동심은 고양되고 재계약 의도를 견인할 수 있다 (Oliver, 2014; G. C. Shin & Leem, 2002). Chang, Lee, Kim and Lee (2014)는 외식프랜차이즈 가맹점의 만족이 재계약 의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 프랜차이즈 가맹본부에 대한 가맹점의 긍정적인 감정은 만족과 재계약 의도에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 또한 만족은 장기지향성 형성에 긍정적 영향을 준다 (Ganesan, 1994). 프랜차이즈 가맹점주의 경제적 만족은 재계약 의도를 높이고 (Moon & Moon, 2019), 경제적 만족과 비경제적 만족은 장기지향성에 유의한 정의 영향을 준다 (Yu & Pysarchik, 2002). 프랜차이즈 가맹본부에 대한 가맹점주의 만족은 추천의도와 재계약율을 높이고 (Lee et al., 2016), 소매업자의 비경제적 만족은 신뢰와 장기지향성을 높이는 요인으로 작용한다 (Yu & Han, 2009). 따라서, 본 연구에서는 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

**H3:** 경제적 만족이 재계약 의도에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

**H4:** 사회적 만족이 재계약 의도에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3.3. 조사설계

### 3.3.1. 표본설계

본 연구의 연구가설과 연구모형을 검증하기 위해 각 변수에 대한 측정문항을 작성하고 설문조사를 통해 자료를 수집하였다. 본 연구의 설문조사는 전국을 대상으로 프랜차이즈 가맹점사업자(가맹점주)를 대상으로 실시되었다.

설문조사는 온라인 및 오프라인으로 설문지를 배포해 수행되었다. 설문지는 총 256 부가 배포되어 설문조사가

실시되었으며, 이 중 무응답 자료 10 부를 제외한 총 246 부가 최종분석에 이용 되었다.

### 3.3.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용된 일반항목과 인구통계학적 항목을 제외한 모든 측정항목은 "1 점=전혀 그렇지 않다 (전혀 없다)"에서 "7 점=매우 그렇다 (아주 자주 있다)"의 리커트 7점 척도로 측정되었다.

프랜차이즈 가맹본부의 갑질은 대인간 갑질과 조직적 갑질 두개의 차원으로 측정되었다. 먼저 대인간 갑질은 가맹본부와 가맹점간 대인간 커뮤니케이션 과정에서 상대적으로 지위가 우월한 가맹본부가 모욕적인 말, 공격적인 행동 그리고 비언어적 표현 등을 상대적으로 열위적 지위에 있는 가맹점사업자에게 사용하여 수치심, 모멸감, 두려움 등의 주관적 감정을 느낄 수 있게 하는 언어적·비언어적 행위로 정의되었다. 구조적 갑질은 가맹사업법 제 9 조와 제 12 조에서 규율하고 있는 행위로 가맹본부가 가맹점과의 거래관계에서 행하는 행위 중 가맹점사업자가 객관적으로 불공정하다고 판단하고 인식하는 행위로 정의되었다. 대인간 갑질은 Keashly et al. (1994)과 Cortina et al. (2001) 등이 개발하고 사용한 설문문항인 The Workplace Incivility Scale (WIS)를 토대로 7 개 문항을 프랜차이즈 산업에 맞도록 수정한 후 측정되었다. 구조적 갑질은 가맹사업법 제 9 조와 제 12 조에서 규율하고 있는 행위를 토대로 거래상 지위남용 (7 개 문항), 거래거절 (3 개 문항), 허위·과장 정보제공 등 (3 개 문항), 구속조건부거래 (4 개 문항), 부당한 손해배상의무부과행위 (3 개 문항)의 5개 차원으로 측정되었다.

경제적 만족은 가맹점사업자가 가맹본부와의 거래관계로부터 창출되는 매출, 이윤, 할인 등 객관적인 경제적 성과에 대한 긍정적 평가로 정의되었으며, 사회적 만족은 가맹점사업자가 가맹본부와의 대인간 상호관계에서 주관적으로 느끼는 기쁨, 충만감, 친근감 등 심리적 측면에서의 긍정적 감정에 대한 평가로 정의되었다. 경제적 만족은 Geyskens and Steenkamp (2000), Gassenheimer et al. (1996), 그리고 Wilkinson (1981)의 연구에서 사용된 문항을 번역 후 본 연구목적과 상황에 맞게 수정하여 총 4 개 문항으로 측정되었다. 사회적 만족은 Geyskens and Steenkamp (2000) 과 Andaleeb (1996) 의 연구에서 사용된 문항을 번역한 후 연구목적과 상황에 맞게 수정하여 총 4 개 문항으로 측정되었다.

마지막으로, 재계약 의도는 가맹점사업자가 가맹본부와 미래에 지속적인 관계를 유지하는 것이 관계를 중단하는 것보다 이익이 크다고 판단하여 장기적 관계를 유지하고자 하는 계획을 가지고 있는 정도로 정의되었다. 본 연구에서는 Lee et al. (2015), Maxham and Netemeyer (2002), Ganesan (1994), 그리고 Lewis and Lambert

(1991)의 연구에서 사용된 문항을 본 연구의 목적과 상황에 맞게 수정하여 4 개 문항으로 측정되었다.

#### 4. 실증분석

##### 4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 이용된 246 명의 응답자에 대한 일반적 특성은 Table 1 과 같다. 먼저 성별은 남성 (69.1%)이 여성 (30.9%)보다 많은 비율로 나타났다.

Table 1: Demographic Profiles (n=246)

	Category	Frequency	%
Gender	Male	170	69.1
	Female	76	30.9
Age (years)	20-29	12	4.9
	30-39	30	12.2
	40-49	79	32.1
	50-59	98	39.8
	Over 60	27	11.0
Position	Owner	162	65.9
	Owner and Manager	84	34.1
Education	High school or less	37	15.0
	Two-year college	57	23.2
	University	126	51.2
	Graduate School or more	26	10.6
Transaction period (years)	1-3	88	35.8
	4-6	69	28.0
	7-10	54	22.0
	11-15	20	8.1
	Over 16	15	6.1
Type of business	Chicken	59	24.0
	Wholesale and Retail	49	19.9
	Bakeries	26	10.6
	Education/Service	24	9.8
	Coffee/Icecream	24	9.8
	Burger/Pizza	18	7.3
	Others	46	18.6

연령은 50 대 (39.8%)가 가장 많았고, 40 대 (32.1%), 30 대 (12.2%), 60 세 이상 (11.0%), 그리고 20 대 (4.9%) 순으로 나타났다. 가맹점에서의 지위는 소유주 (65.9%), 소유주 겸 점장 (34.1%)이었고, 학력수준은 4 년제 대학교 졸업 (51.2%)이 가장 많았고, 전문대 졸업 ( 23.2%), 고졸 이하 (15.0%), 그리고 대학원 이상 (10.6%) 순 이었다.

응답자의 업종은 치킨류 (24.0%)가 가장 많았고, 도·소매 (19.9%), 제과/제빵류 (10.6%), 교육/서비스 (9.8%), 커피/아이스크림 (9.8%), 버거/피자류 (7.3%), 그리고 나머지 기타 (4.9%) 순으로 나타났다.

가맹점의 가맹본부와의 가맹거래기간은 1-3 년 (35.8%)로 가장 많았고, 4-6 년 (28.0%), 7-10 년 (22.0%), 11-15 년 (8.1%), 그리고 16 년이상 (6.1%) 순으로 나타났다.

##### 4.2. 측정항목의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 모형은 모두 반영지표로 구성된 반영적 측정모형으로, 다항목으로 구성된 연구단위의 단일차원성은 SmartPLS 3.0 을 이용하여 분석되었다 (Hair Jr et al., 2016; Park et al., 2016; Wang et al., 2018). 먼저, 내적 일관성 신뢰도 평가는 Cronbach's  $\alpha$  와 CR (composite reliability) 를 이용하여 분석되었다. 언어적 · 비언어적 갑질 (verbal & non-verbal Gapjil), 거래상 지위남용 (abusing of superior bargaining position), 거래거절 (refusing to transaction), 허위·과장 정보제공 (providing false or exaggerated information), 구속조건부거래 (restrictive practices), 부당한 손해배상 의무부과 (unreasonably imposing obligations to compensate for damage), 경제적 만족 (economic satisfaction), 사회적 만족 (social satisfaction), 그리고 재계약 의도 (recontract intention) 연구단위들에 대한 Cronbach's  $\alpha$  와 CR 값은 일반적으로 요구되어지는 기준인 .70 이상으로 나타나 모든 연구단위들의 내적 일관성 신뢰도는 검증되었다 (see Appendix 1, Appendix 2).

다음으로 타당성은 집중타당성과 판별타당성으로 구분되어 검증되었다. 각 측정변수의 요인적재값은 모두 0.5 이상이며, AVE 값은 .50 이상으로 나타나 각 연구단위에 대한 집중타당성은 확보되었다 (see Appendix 1, Appendix 2). 그리고 Appendix 3 과 같이, 판별타당성은 먼저 AVE 의 제곱근 값이 상관관계 값보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 설명되는 Fornell-Larcker 기준을 토대로 보면, AVE 값의 제곱근 값이 상관관계 계수 값보다 크며, 쌍을 이룬 연구단위들 간의 상관관계 값의 자승 값이 AVE 값보다 작은 것으로 나타나 각 연구단위들 간의 판별타당성이 입증되었다. 또한, 상관계수 값의 이질성-단질성 특성비율을 나타내는 HTMT (heterotrait-monotrait)값이 .081-.832 로 판별타당성이 있는 것으로 나타났다 (see Appendix 4).

### 4.3. 연구모형의 평가

본 연구는 연구모형을 평가하기 위하여 SmartPLS 3.0 이 이용되었다. PLS 는 내생변수의 설명력 최대화, 즉 분산설명력의 최대화 또는 구조오차 최소화를 위한 연구에 적합한 분석방법이다 (Vinzi et al, 2010). 이러한 분석 방법에 대한 평가는 다중공선성, 결정계수 ( $R^2$ ), 효과크기 ( $f^2$ ) 및 예측적합성 ( $Q^2$ ) 등을 고려하여야 한다 (Hair Jr et al., 2016; Tenenhaus et al., 2005).

첫째, VIF (variance inflation factor)가 1.393 - 3.207 로 5 보다 작게 나타나 다중공선성과 공통방법편의 (common method bias)가 문제가 없는 것으로 나타났다. 둘째, 외생잠재변수의 내생잠재변수에 대한 설명력인 결정계수  $R^2$  은 경제적 만족 283 (28.3%), 사회적 만족 328 (32.8%), 그리고 재계약 의도 281 (28.1%)로 Falk and Miller (1992)의 기준인 .10 (10%)보다 높게 나타났다 (see Appendix 5).

셋째, 내생잠재변수에 대한 외생잠재변수들의 상대적 영향력 (relative effect)을 설명하는 효과크기 ( $f^2$ )는 .02 (소), .15 (중), .35 (대)의 세 가지 평가 기준으로 분류된다 (Chin, 1998; Cohen, 1988). Appendix 6 에서 보는 바와 같이 외생잠재변수인 갑질요인이 내생잠재변수인 경제적 만족에 대한 효과크기는 구속조건부거래 (.137)는 매우 큰 효과크기를, 부당한 손해배상의무 (.095)는 작은 효과크기를 가지고 있는 것으로 판단되고 사회적 만족에 대한 효과크기는 거래상 지위남용 (.022)은 작은 효과크기를, 허위·과장정보 (.057), 구속조건부거래 (.032), 부당한 손해배상 (.101)로 매우 큰 효과크기를 가지고 있는 것으로 판단된다. 그리고 재계약 의도에 대한 효과크기는 경제적 만족 (.021)로 작은 효과크기를 가지고 있는 것으로 나타났고, 사회적 만족 (.193)은 매우 큰 효과크기를 가지고 있는 것으로 판단된다.

마지막으로, 예측적합성 (predictive relevance) 평가는 잠재변수의 교차 검증된 중복성 (1construct cross-validated redundancy) 접근법으로 산출한  $Q^2$ 값이 사용되며, 이 값이 0 보다 크면 예측적합성이 있는 것으로 판단된다 (Chin, 1998; Geisser, 1974; Henseler et al., 2009; Stone, 1974; Tenenhaus et al., 2005). 이를 평가하기 위해 Blindfolding 분석이 실시되었으며, 내생잠재변수에 대한 외생잠재변수들의 예측적합성 판단 지수인  $Q^2$  값은 .173, .222, .157 로 각각 나타났다. 따라서 외생잠재변수인 프랜차이즈본부의 갑질은 매개변수인 경제적 만족과 사회적 만족에 대해 예측 적합성을 가지고 있고, 또한 외생잠재변수와 매개변수는 종속변수인 재계약의도에 대해 예측적합성을 가지고 있다고 판단될 수 있다.

### 4.4. 연구가설의 검증

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부의 갑질 (언어적·비언어적 갑질, 거래상 지위남용, 거래거절, 허위과장정보, 구속조건부거래, 부당한 손해배상의무)이 경제적 만족과 사회적 만족에 미치는 영향과 경제적 만족과 사회적 만족이 재계약 의도에 미치는 영향을 검증하였다. 이 가설에 대한 검증 결과는 Appendix 5 와 같다.

먼저, 프랜차이즈 가맹본부의 갑질이 경제적 만족에 미치는 영향을 검증하기 위한 H1-1 ~ H1-6 의 분석 결과, 언어적·비언어적 갑질 ( $\beta = -.038, t = .446, ns$ ), 거래상 지위남용 ( $\beta = -.053, t = .488, ns$ ), 거래거절 ( $\beta = -.028, t = .315, ns$ ), 허위·과장정보 ( $\beta = -.096, t = 1.280, ns$ )는 경제적 만족에 부 (-)의 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, H1-1 ~ H1-4 는 지지 되지 않았다. 그러나 구속조건부거래 ( $\beta = -.390, t = 5.824, p < .001$ ), 부당한손해배상 ( $\beta = -.304, t = 3.418, p < .001$ )이 경제적 만족에 미치는 영향은 부 (-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, H1-5 와 H1-6 은 모두 지지되었다.

H2-1 ~ H2-6 은 프랜차이즈 가맹본부의 갑질이 사회적 만족에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로 분석결과, 거래상 지위남용 ( $\beta = -.218, t = 1.863, p < .10$ ), 허위·과장정보 ( $\beta = -.251, t = 3.544, p < .001$ ), 구속조건부거래 ( $\beta = -.181, t = 2.562, p < .01$ ), 부당한손해배상 ( $\beta = -.303, t = 3.591, p < .001$ )이 사회적 만족에 미치는 영향은 부 (-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, H2-2, H2-4 ~ H2-6 은 모두 지지되었다. 그러나 언어적·비언어적 갑질 ( $\beta = -.019, t = .223, ns$ ), 거래거절 ( $\beta = -.099, t = 1.231, ns$ )은 사회적 만족에 부 (-)의 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, H2-1, H2-3 은 지지되지 않았다.

H3 ~ H4 는 경제적 만족과 사회적 만족이 재계약 의도에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로 분석결과, 경제적 만족 ( $\beta = .144, t = 2.314, p < .05$ ), 사회적 만족 ( $\beta = .439, t = 6.886, p < .001$ )은 재계약 의도에 정 (+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 H3 과 H4 는 모두 지지되었다.1

## 5. 결론

### 5.1. 이론적 시사점

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점사업자 간에 발생하는 갑질의 개념을 제시하였고 프랜차이즈 가맹본부의 거래상 상호작용과정에서 갑질로 인식될 수 있는 행위를 경험한



가맹점사업자가 가맹본부에 대한 만족과 재계약 의도에 미치는 영향관계에 대한 구조모형을 설정하여 검증하고자 하였다. 이를 위해 갑질에 대한 선행연구의 고찰을 통해 프랜차이즈 가맹본부의 갑질의 내용을 도출하고, 이를 통해 가맹본부의 갑질을 대인간 갑질 (언어적·비언어적 갑질)과 구조적 갑질 (거래상 지위남용, 거래거절, 허위·과장정보, 구속조건부 거래, 부당한 손해배상의무)로 구분하였다. 그 다음 가맹점의 만족을 경제적 만족과 사회적 만족으로 나누고 가맹본부의 갑질과의 영향관계를 분석하였다. 또한 가맹점의 경제적 만족과 사회적 만족이 재계약 의도에 미치는 영향을 분석하였고 가맹본부의 갑질이 경제적 만족과 사회적 만족을 매개하여 재계약 의도에 미치는 영향을 분석하였다.

본 연구의 실증 분석 결과를 토대로 도출한 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 가맹본부 갑질 중 언어적·비언어적 갑질, 거래거절은 경제적 만족과 사회적 만족에 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 두 가지로 볼 수 있다. 첫째, 가맹본부의 가맹점에 대한 갑질이 실제로 일부 발생되었지만 집중적으로 이슈화하여 일반화된 사실이라는 추론과 실제로 갑질이 있었지만 가맹점사업자가 갑질이 일상화되어 갑질로 인식하지 않을 수 있다는 추론이다. 둘째, 사회적 이슈가 되었던 갑질 사례발생시점과 연구시점의 시간 차이가 있고, 그 시간 사이에 학습효과에 의해 갑질이 거의 사라졌다는 추론이다.

둘째, 가맹본부의 갑질 중 거래상 지위남용과 허위·과장 정보제공은 사회적 만족에 모두 부 (-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 경제적 만족에는 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 사실은 거래상 지위남용행위가 있었고, 가맹점 개설 상담 과정에서 가맹점 유치를 위한 허위·과장정보를 제공하였지만, 가맹점사업자는 인과관계의 시간적 차이와 직접적으로 경제적 손실로 지각하지 못하고 있을 수 있다는 것을 보여준다. 그러나 사회적 만족에 유의한 부 (-)의 영향을 미친 것은 커뮤니케이션 과정에서 가맹본부의 슈퍼바이저나 영업사원의 태도나 행동에 대한 불만족이 있거나, 거래상 지위남용 행위를 당했을 때 그리고 허위·과장정보에 대한 사실을 인식하였을 때 지각한 불만족이 있다는 것을 말해준다.

셋째, 가맹본부의 갑질 중 구속조건부와 부당한 손해배상은 경제적 만족과 사회적 만족에 모두 부 (-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 사실은 가맹점사업자와 가맹본부는 독립적 거래관계이기에 경제적 만족과 사회적 만족을 위해서는 가맹본부가 가맹점사업자의 자율성을 지나치게 침해할 수 있는 구속조건부 거래는 지양해야 한다는 사실을 말해준다. 또한 가맹본부는 행위의 결과에 대한 공평한 처리를 통해

가맹점사업자의 경제적만족과 사회적 만족을 제고하는 것이 사회적 교환이론과 공평성 이론에도 부합하는 것이다.

넷째, 경제적 만족과 사회적 만족은 재계약 의도에 정 (+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Ganesan (1994)의 만족은 장기지향성의 원인변수라는 연구결과와 일치하는 결과다. 가맹점사업자의 사업목적은 이윤 창출이고 현재의 가맹본부와의 거래관계에서 이윤창출이 가능할 때 지속적으로 관계를 유지하려는 의도가 생긴다는 것을 보여준다. 또한 가맹본부로부터 가맹점사업자에게 제공하는 정보의 진실성과 그 과정에서의 태도에 대한 만족이 가맹점 사업자가 현재의 거래중인 가맹본부와의 관계를 지속하고자 한다는 것을 말해준다.

## 5.2. 실무적 시사점

본 연구의 실증분석 결과는 프랜차이즈 가맹본부의 의사결정자 및 슈퍼바이저 등 실무자들에게 상호의존적 공생관계에 있는 가맹점과 관계품질 향상을 통한 장기지향적 관계 구축을 위한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 연구결과를 토대로 도출한 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 가맹본부의 갑질이 경제적 만족과 사회적 만족에 미치는 영향을 살펴 볼 때, 가맹본부의 갑질이 심할 수록 가맹점사업자의 경제적 만족과 사회적 만족은 저하되는 것을 알 수 있다. 또한 가맹본부의 가맹점사업자에 대한 갑질은 실시간으로 모바일과 SNS 등을 통해 공유되기 때문에 가맹본부의 명성과 브랜드 이미지에 악영향을 줄 수 있다.

둘째, 가맹본부의 갑질 유형 중 가맹점 사업자는 대인간 갑질 보다 구조적 갑질인 불공정거래행위를 더 심각하게 받아들이고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 가맹본부는 신규 가맹점 개설 시 정보공개서, 가맹계약서 등에 관한 제공시기와 내용 등을 계약 시점에 예비 가맹점 사업자에게 충분히 설명하여 숙지시켜야 할 필요가 있다. 또한 가맹점 사업자의 프랜차이즈시스템에 대한 이해의 결여로 발생할 수 있는 갈등을 방지하기 위해 예비가맹점사업자에 대한 충분한 교육이 필요할 것으로 보인다.

마지막으로 경제적 만족과 사회적 만족이 재계약 의도에 영향을 미친다는 연구 결과는 가맹본부와 가맹점 사업자가 장기적인 관계를 유지하고 구축하기 위해서는 관계품질이 중요하다는 것을 시사한다. 따라서 가맹본부는 가맹점사업자와의 관계만족과 장기지향성 제고를 위한 공생마케팅 전략을 전개해야 한다.

### 5.3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구를 통해 프랜차이즈 가맹점사업자의 재계약 의도의 원인 변수로 가맹본부의 갑질과 경제적 만족, 그리고 사회적 만족의 영향 관계를 확인하였다. 프랜차이즈 산업에서의 갑질은 우리 사회에서 해결해야 할 중요한 이슈이면서 연구해야 할 과제다. 따라서 지금까지 부족했던 B2B 관계에서 갑질에 관한 연구의 출발점이라는 데 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있으며, 이에 따라 향후 연구 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 갑질에 대한 측정척도가 부족하여 척도개발을 위한 사전 조사와 검증이 필요했지만 그러하지 못한 한계가 있다. 척도개발을 위한 선행연구와 이를 검증하기 위해 사전 조사를 하였지만, 가맹점사업자의 비협조가 많아 이루어지지 못하였다. 둘째, 표본수의 부족으로 본 연구의 최종모형이 프랜차이즈 산업에 그대로 적용하는데 무리가 있다. 표본에 대한 설문은 온라인과 오프라인을 병행하여 실시하였지만 설문내용이 갑질과 관련된 것이어서 가맹본부에 대한 부담감에 설문응답에 응하는 빈도가 적었다. 이러한 것은 가맹본부와 가맹점이 비대칭적 의존관계라는 반증이기도 하다.

셋째, 본 연구는 전국에 개설된 프랜차이즈 가맹점사업자를 대상으로 이루어졌으나 업종별 표본수의 편중 현상이 발생하여 대표성의 한계로 프랜차이즈 산업에 대한 일반화는 어렵다. 넷째, 본 연구는 재계약 의도의 선행요인으로 경제적 만족과 사회적 만족 이외의 다른 변수들을 제시하지 못하였다. 또한 경제적 만족과 사회적 만족에 영향을 주는 선행요인으로 갑질(대인간 갑질과 구조적 갑질)이외의 다른 요인들을 제시하지 못하였다. 향후 연구에서는 다양한 요인들을 사용하여 외적타당도를 확보할 필요가 있다.

향후 연구과제로는 갑질에 대한 측정도구개발이 필요하다. 그리고 갑질은 거래상 상호작용과정에서 발생하는 것이고, 상대적인 것으로 가맹본부에 대한 조사를 함께 할 필요가 있다. 또한 갑질과 재계약 의도 간의 영향 관계에서 가맹점사업자의 거래기간, 기대수익 만족도, 매출비용 투하량, 노동집약도 정도 등에 따라 집단을 분류하여 지각된 갑질 정도에 대한 집단 간 차이분석연구가 필요할 것으로 보인다. 마지막으로 파워-의존이론(power-dependence theory), 갈등이론, 그리고 상호의존이론(interdependence theory) 등을 바탕으로 갑질 개념을 확장하여 힘의 원천에 따라 나누어 설명하고, 경제적 만족과 사회적 만족 간의 영향 관계에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다.

### References

- Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72 (1), 77-93.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- Ahn, S.-M., Lee, J.-H., & Kim, E.-J. (2018). Does mandatory strategy influence relationship satisfaction, relationship trust, and recontract intentions in food-service franchises context? *Korean Journal of Franchise Management*, 9 (1), 41-51.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28 (3), 307-338.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Chang, J.-Y., Lee, J.-H., Kim, M.-S., & Lee, Y.-K. (2014). The effect of foodservice franchisee's perceived justice on emotion, satisfaction, and recontracting intention. *Journal of Distribution and Management Research*, 17 (3), 21-36.
- Chen, Y., Hammerstein, S., & Justis, R. T. (2002). Knowledge, learning, and capabilities in franchise organizations. In *Proceedings of the 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities*, 5-6.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295 (2), 295-336.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associate. NJ:Hillsdale.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (1), 64-80.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81.
- Dupré, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C. (2006). Workplace aggression in teenage part-time employees. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 987-997.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2010). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.). Boca Raton, FL: CRC press.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: University of Akron Press.
- Frazer, L., & Winzar, H. (2005). 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. *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- 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.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61 (1), 101-107.

- Geyskens, I., & Steenkamp, J.-B. E. (2000). Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76 (1), 11–32.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Han, S. (2019). A study on the foreign countries' cases of strengthening the qualifications of franchisors—Based on the case study of USA, China, Australia, England. *Korean Journal of Franchise Management*, 10 (3), 7–12.
- Han, S.-H., Yang, J.-J., & Lee, Y.-K. (2017). The effects of food service franchisors conflict resolution activities on procedure quality, behaviour quality and dissolution intention. *Korean Journal of Franchise Management*, 8 (3), 29–37.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–320.
- Hoel, H., & Beale, D. (2006). Workplace bullying, psychological perspectives and industrial relations: Towards a contextualized and interdisciplinary approach. *British Journal of Industrial Relations*, 44 (2), 239–262.
- Hur, J., Lee, K.-S., & Kim, H.-J. (2008). A study on satisfaction for the service quality in the food-service franchise system. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 11 (2), 265–287.
- Hur, S.-B., Chang, J.-Y., & Lee, J.-G. (2018). The impact of foodservice franchisees perceived justice on cohesiveness, relationship satisfaction, and franchisees long-term orientation. *The Korean Journal of Franchise Management*, 9 (3), 31–43.
- Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 731–739.
- Johnston, N., Spinks, W., & Manning, M. L. (2010). Employee and customer perceptions: Their relationship to organisational performance in a franchise system. *Journal of New Business Ideas and Trends*, 8 (1), 35–49.
- Jones, E., Robert, J. A., & Chonko, L. B. (2010). Motivating sales entrepreneurs to change: A conceptual framework of factors leading to successful change management initiatives in sale organizations. *Journal of Marketing Theory and Practices*, 8 (2), 37–49.
- Jung, W.-S., Lee, Y.-K., & Kim, E.-J. (2016). The effects of supervisor's relationship bonding efforts on relationship strength and long-term orientation in franchise industry context. *FoodService Industry Journal*, 12 (3), 99–113.
- Kang, B. (2013). The impact of aesthetic brands on brand accessories purchase intentions. *Journal of Korean Marketing Association*, 28 (5), 65–85.
- Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9 (4), 341–357.
- Kim, C. (2015). Business model based on standardization and inclusion of the self-employed into the labor-capital relationship: CVS franchise. *Economy and Society*, 105, 170–200.
- Kim, E.-K., Jung, S.-J., & Jang, J.-H. (2007). Influence of relational commitment of food service franchising on management performance, franchisee satisfactions and re-contract. *Journal of Tourism Sciences*, 31 (1), 287–308.
- Kim, J. H. (2007). The impact of support and dissensus on economic satisfaction, conflict, trust, and commitment in the franchise system. *Journal of Distribution Research*, 12 (1), 33–63.
- Kwon, Y.-D., Yu, J.-P., & Lee, S.-Y. (2011). A study on the regulation for unfairness and unfair trade practices in franchise business. *Korean Journal of Franchise Management*, 2, 119–133.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), 3–11.
- Lee, H. Y., & Choi, M. G. (2017). The effects of franchisors' and franchisees' characteristics on the performance and recontract intention in bakery franchise industry. *Asia-Pacific Journal of Business and Venturing and Entrepreneurship*, 12 (3), 177–190.
- Lee, J. (2017). New self-employment and the Gap-Eul relationship: Focusing on dependent self-employed workers and franchise business. *Journal of Critical Social Policy*, 54, 335–372.
- Lee, S.-H., Lee, Y.-K., & Lee, J.-G. (2019). Effects of service value on attitude, and loyalty in food-service franchise. *Korean Journal of Franchise Management*, 10 (3), 13–23.
- Lee, Y.-K., Kim, S., Kim, M.-S., Lee, J.-H., & Lim, K. T. (2015). Relational bonding strategies in the franchise industry: The moderating role of duration of the relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30 (7), 830–841.
- Lee, Y.-K., Kim, S.-H., Bae, G. C., Kim, J., & Lee, J.-H. (2016). Effects of influential strategies on closeness, relationship quality, and cooperation: Franchisees' perspectives in food-service industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21 (sup1), S129–S154.
- Lee, Y.-K., Nam, J.-H., Park, D.-H., & Lee, K. A. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of Services Marketing*, 20 (4), 251–264.
- Lewis, M. C., & Lambert, D. M. (1991). A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. *Journal of Retailing*, 67 (2), 205–225.
- Low, W. S., & Li, C. T. (2019). Power advantage: Antecedents and consequences in supplier-retailer relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34 (6), 1323–1338.
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78 (4), 239–252.
- Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., & Wiernik, B. M. (2012). The role of commitment in bridging the gap between organizational sustainability and environmental sustainability. In Jackson, S. E., Ones, D. S., & Dilchert, S. (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability (pp.155-186)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Moon, H.-W., & Moon, B.-N. (2019). The effect of environment-friendly agricultural franchisors' ethical value on franchisor image, franchisee satisfaction, trust, recommendation, and recontract intention. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 22 (1), 119–142.
- Nae, M. (2019, February 12). *CU affiliate headquarters, too much exploitation and power abuse... Convenience store owners march indefinitely*. News FC. <https://www.newsfc.co.kr/news/articleView.html?idxno=35226>

- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer: A behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Park, E.-A., Kim, E.-J., Jeon, S.-K., & Lee, Y.-K. (2016). The effect of customer experiential value on action flow, performance satisfaction, and loyalty in performing arts market. *Journal of Korea Culture Industry*, 16 (4), 133–145.
- Park, H. (2016, July 1). "Gap-Eul relationship": Wounds and traumas in everyday life. Mental Health Policy Forum.
- Park, J. (2017). The status of independent workers: On the case of delivery agents in digital platform. *Social Security Law Review*, 6 (1), 105–145.
- Park, K. Y., & Lee, H. Y. (2013). Study on the impact of the franchise system service quality on the commitment, conflict, perceived value and recontract intention of the franchise. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 16 (6), 133–156.
- Park, Y. (2019, October 1). 61% of franchise small business owners "experienced damage to franchise headquarters." [http://news.khan.co.kr/kh\\_news/khan\\_art\\_view.html?art\\_id=201910010819001](http://news.khan.co.kr/kh_news/khan_art_view.html?art_id=201910010819001)
- Patterson, P. G., & Smith, T. (2003). A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, 79 (2), 107–120.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective* (1st ed.). New York: Harper & Row.
- Rahatullah, M. K., & Raeside, R. (2008). Toward operational excellence in franchising: Achieving synergy, adding value, and security competitive advantage by exploiting entrepreneurial traits and core competencies. *SAM Advanced Management Journal*, 73 (3), 25–38.
- Scheer, L. K., & Stern, L. W. (1992). The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer. *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 128–142.
- Schlett, C., & Ziegler, R. (2014). Job emotions and job cognitions as determinants of job satisfaction: The moderating role of individual differences in need for affect. *Journal of Vocational Behavior*, 84 (1), 74–89.
- Shane, S. A. (2005). *From ice cream to the internet: Using franchising to drive the growth and profits of your company*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Shin, G. C., & Leem, J. (2002). Determinants of long-term orientation between suppliers and retailers. *Korean Management Review*, 31 (4), 1069–1088.
- Shin, Y. S., Kang, T. I., & Yun, S. E. (2014). The effects which work events were experienced by employees on the service quality in local healthy family support center: Mediating effect of affective reaction and job satisfaction. *Korean Journal of Human Ecology*, 23 (5), 773–787.
- Stone, M. (1974). Cross-validated choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society: Series B (Methodological)*, 36 (2), 111–147.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48 (1), 159–205.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178–190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 974–983.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). *PLS path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement*. In: Vinzi, V. E (eds) *Handbook of partial least squares (pp.47-82)*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Wang, S., Lee, Y.-K., & Kim, S.-H. (2018). Effects of franchise restaurant selection attributes on perceived value, customer satisfaction and loyalty. *Korean Journal of Franchise Management*, 9 (4), 7–19.
- Wang, G., Wang, X. Y., Long, Y., Hou, W. C., & Ching, L. A. (2015). Buyer loyalty in business markets: Can the firm and salesperson get what they truly desire? *Journal of Business-to-Business*, 22 (3), 197–210.
- Watson, A., & Johnson, R. (2010). Managing the franchisor–franchisee relationship: A relationship marketing perspective. *Journal of Marketing Channels*, 17 (1), 51–68.
- Wilkinson, I. (1981). Power, conflict, and satisfaction in distribution channels—An empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 11 (7), 20–30.
- Yang, J. seok, Lee, Y.-K., & Han, K. chul. (2012). The effects of food service franchisee's perceived relationship benefits on trust, dependence, commitment, and recontracting intention. *Journal of Marketing Studies*, 20 (3), 35–64.
- Yu, J. P., & Pysarchik, D. T. (2002). Economic and non-economic factors of Korean manufacturer-retailer relations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12 (3), 297–318.
- Yu, J.-P., & Han, K. C. (2009). A study on the impacts of power sources, influence, economic & non-economic satisfaction, and trust on long-term orientation between manufacturers and retailers: Focused on local discount stores. *Korean Journal of Business Administration*, 22 (1), 1–26.
- Yu, S.-J., & Kwon, O. S. (2018). Franchise-Nehmer als Arbeitnehmer im kollektiven Arbeitsrecht. *Chungnam Law Review*, 29 (4), 63–100.

## Appendixes

### Appendix 1: Measurement model

Constructs and items	Factor loadings	$\alpha$	CR <sup>a</sup>	AVE <sup>b</sup>
Verbal & Non-verbal Gapjil (VG)		.932	.945	.713
The franchisor once pushed or grabbed me tight.	.888			
The franchisor has damaged my store's furniture.	.895			
The franchisor hurt my pride by defamation of my dignity.	.706			
The franchisor said to me while mixing insults.	.855			
The franchisor threw a thing at me.	.903			
The franchisor insulted me in front of others.	.815			
The franchisor has used physical violence against me.	.833			
Abusing of superior bargaining position (AP)		.899	.921	.624
The franchisor has asked me for money or entertainment.	.805			
The franchisor has ever forced me to run franchisees with a specific person without justifiable reason.	.850			
The franchisor has forced me to unfairly provide economic benefits or to bear costs.	.805			
The franchisor has ever forced me to purchase raw materials or subsidiary materials for goods, service, etc. that are irrelevant to the management of the franchise business or exceed the amount necessary for its management.	.783			
The franchisor has ever force me to buy goods by 'pushing out' in order to achieve its sales goals.	.688			
The franchisor has put a burden on me by putting 'premium' on all the ingredients required for franchise operation.	.770			
The franchisor has set or changed the terms of the contract in the process of renewing the contract to me in terms of terms that are significantly more unfavorable than the previous terms or conditions of other franchisees.	.820			
Refusing to transaction (RT)		.849	.903	.758
The franchisor has notified me unilaterally to terminate the contract.	.911			
The franchisor unfairly refused to renew the contract (contract renewal) to me.	.930			
The franchisor has ceased or rejected support for management and business activities, etc., which are supposed to be provided to me in the franchise disclosure document or the franchise agreement.	.760			
Providing false or exaggerated information (FEI)		.760	.861	.673
The franchisor has provided me with exaggerated expected future profits, estimated sales, and market share without objective grounds.	.832			
The franchisor has provided information to me as if the franchisor guarantees minimum earnings, etc. different from facts.	.846			
The franchisor has provided me with unconfirmed information in relation to the analysis of a business district where a franchisee's store is planned to be located.	.782			
Restrictive practices (RP)		.829	.886	.661
The franchisor once forced me to sell only goods or services that were unfairly designated.	.837			
The franchisor has made me set the price of the product or service to be sold without a justifiable reason and has it maintained that price.	.849			
The franchisor once forced me to do business with a specific counterparty (including franchisor) in relation to the purchase and sale of raw materials or subsidiary materials.	.831			
The franchisor has unfairly placed conditions on me or forced me to comply with the sales territory.	.728			
Unreasonably imposing obligations to compensate for damage (OC)		.766	.826	.617
The franchisor has signed a contract that set a heavy penalty or imposed a penalty when I terminate the contract in the middle.	.914			
The franchisor has made me unfairly bear the obligation to compensate for damages, or has shifted the obligation of the franchisor to pay for damage onto me.	.694			
The franchisor has signed or imposed the contract that set heavy delay damage to me.	.729			

<sup>a</sup>CR: Composite reliability

<sup>b</sup>AVE: Average variance extracted

(Continued)

**Appendix 2: Measurement model**

Constructs and items	Factor loadings	$\alpha$	CR <sup>a</sup>	AVE <sup>b</sup>
Economic satisfaction (ESAT)		.812	.876	.639
I am satisfied with the current sales and profitability.	.710			
I am satisfied with the marketing activities (sales promotions) supported by my franchisor.	.828			
The product quality of my franchisor greatly helped my store increase customers.	.808			
The number of my customers has increased due to the thorough support system of my franchisor.	.845			
Social satisfaction (SSAT)		.859	.905	.703
The business relationship with my franchisor is friendly.	.809			
The franchisor informs me of all the necessary information to operate my store.	.809			
My franchisor respects my opinion.	.867			
The franchisor kindly explains the background or reason for its management policy to me.	.867			
Recontract intention (RI)		.785	.859	.607
I want to continue to maintain the contractual relationship with my current franchisor.	.787			
If I sign a franchise contract again, I will do it with the current franchisor.	.842			
I am looking for another franchisors instead of my current one.	.633			
I will re-sign my current franchisor in the near future.	.835			

<sup>a</sup>CR: Composite reliability<sup>b</sup>AVE: Average variance extracted**Appendix 3: Measurement model**

Constructs and items	Factor loadings	$\alpha$	CR <sup>a</sup>	AVE <sup>b</sup>
Economic satisfaction (ESAT)		.812	.876	.639
I am satisfied with the current sales and profitability.	.710			
I am satisfied with the marketing activities (sales promotions) supported by my franchisor.	.828			
The product quality of my franchisor greatly helped my store increase customers.	.808			
The number of my customers has increased due to the thorough support system of my franchisor.	.845			
Social satisfaction (SSAT)		.859	.905	.703
The business relationship with my franchisor is friendly.	.809			
The franchisor informs me of all the necessary information to operate my store.	.809			
My franchisor respects my opinion.	.867			
The franchisor kindly explains the background or reason for its management policy to me.	.867			
Recontract intention (RI)		.785	.859	.607
I want to continue to maintain the contractual relationship with my current franchisor.	.787			
If I sign a franchise contract again, I will do it with the current franchisor.	.842			
I am looking for another franchisors instead of my current one.	.633			
I will re-sign my current franchisor in the near future.	.835			

<sup>a</sup>CR: Composite reliability<sup>b</sup>AVE: Average variance extracted

**Appendix 5: Structural estimates (PLS)**

	Paths			Estimate	t-value	p	f <sup>2</sup>	Results
H1-1	Verbal · nonverbal Gapjil	→	Economic satisfaction	-.038	.446	.656	.001	Not Supported
H1-2	Abusing bargaining position	→	Economic satisfaction	-.053	.488	.626	.001	Not Supported
H1-3	Refusing transaction	→	Economic satisfaction	-.028	.315	.753	.000	Not Supported
H1-4	False or exaggerated information	→	Economic satisfaction	-.096	1.280	.201	.008	Not Supported
H1-5	Restrictive Practices	→	Economic satisfaction	-.390	5.824	.000***	.137	Supported
H1-6	Unfair damage compensation	→	Economic satisfaction	-.304	3.418	.001***	.095	Supported
H2-1	Verbal · nonverbal Gapjil	→	Social satisfaction	-.019	.223	.823	.000	Not Supported
H2-2	Abusing bargaining position	→	Social satisfaction	-.218	1.863	.063*	.022	Supported
H2-3	Refusing transaction	→	Social satisfaction	-.099	1.231	.218	.006	Not Supported
H2-4	False or exaggerated information	→	Social satisfaction	-.251	3.544	.000***	.057	Supported
H2-5	Restrictive practices	→	Social satisfaction	-.181	2.562	.010**	.032	Supported
H2-6	Unfair damage compensation	→	Social satisfaction	-.303	3.591	.000***	.101	Supported
H3	Economic satisfaction	→	Recontract intention	.144	2.314	.021**	.021	Supported
H4	Social satisfaction	→	Recontract intention	.439	6.886	.000***	.193	Supported
				R <sup>2</sup>			Q <sup>2</sup>	
Economic satisfaction				.283			.173	
Social satisfaction				.328			.222	
Recontract intention				.281			.157	

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