

觀光學博士 學位論文

외식프랜차이즈 사업의 장기지향성 결정에 관한 연구

- 가맹사업자와 가맹계약자를 중심으로 -

A Study on the Determinants of Long-Term  
Orientation in Food service Franchise System

- Focused on franchiser and franchisee -

慶州大學校 大學院

觀光學科

洪 仁 基

2015年 12月

외식프랜차이즈 사업의 장기지향성 결정에 관한 연구

- 가맹사업자와 가맹계약자를 중심으로 -

A Study on the Determinants of Long-Term  
Orientation in Food service Franchise System

- Focused on franchiser and franchisee -

指導教授 金 保 成

이 論文을 博士學位 論文으로 提出함

2015년 12월

慶州大學校 大學院

觀光學科

洪 仁 基

## 홍인기의 박사학위논문을 인준함

심사위원장 \_\_\_\_\_ (印)

심사위원 \_\_\_\_\_ (印)

심사위원 \_\_\_\_\_ (印)

심사위원 \_\_\_\_\_ (印)

심사위원 \_\_\_\_\_ (印)

경주대학교 일반대학원

2015년 12월

## 감사의 글

어느덧 대학원 생활을 마치고 이 글이 나오기까지 많은 도움을 주셨던 모든 분들께 감사의 마음을 전하고 싶습니다.

논문의 구상에서부터 출간에 이르기까지 격려하고 채찍질하여 주신 김보성 교수님께 진심으로 감사드립니다.

논문이 나오기까지 심사 및 지도를 해주셨던 구본기 교수님, 이연정 교수님, 홍창은 교수님, 이웅규 교수님께도 진심으로 감사드리며, 논문을 위해 충고해주시고 여러 모로 도움을 주셨던 여러 학계의 교수님들께 감사드립니다. 또한 학문의 깊이를 느끼게 해주시고 여러 면에서 조언을 아끼지 않으셨던 정동욱 교수님, 유재룡 교수님께 머리 숙여 깊은 감사를 드립니다.

아울러 일면식도 없는 젊은 학도에게 자신의 업체와 관련된 설문에 흔쾌히 응답해주신 여러 외식기업체의 사장님들과 대학원 생활의 모든 일정을 같이하여 준 동료, 선후배 여러분들, 처음 조리사의 길로 인도해주신 작은 아버지, 힘들 때 학문에 정진할 수 있도록 도움주신 정정호 큰아버지께도 이 자리를 빌려 진심으로 감사드립니다.

지나간 나의 모든 일상을 함께 해주고 힘들어 할 때마다 곁에서 지켜주었던 사랑하는 할머니, 아버지, 어머니 그리고 우리 주)쉐프스코리아 멤버들에게 고마움을 전하며 이 글을 마치고 싶습니다.

2015년 12월 17일

홍 인 기

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 문제의 제기와 연구의 목적 .....	1
1. 문제의 제기 .....	1
2. 연구의 목적 .....	5
제 2 절 연구의 방법과 범위와 흐름도 .....	6
1. 연구의 방법 .....	6
2. 연구의 범위 .....	7
3. 연구의 흐름도 .....	8
제 2 장 이론적 배경 .....	10
제 1 절 프랜차이즈 시스템 .....	10
1. 프랜차이즈 시스템 .....	10
2. 프랜차이즈 시스템의 유형 .....	17
3. 프랜차이즈 시스템의 영업 운영방법 .....	22
제 2 절 외식프랜차이즈 시스템의 유통경로 및 관계 마케팅 .....	24
1. 외식 프랜차이즈 유통경로 .....	24
2. 외식 프랜차이즈 시스템의 거래분석 .....	29
3. 외식 프랜차이즈 관계마케팅 .....	33
제 3 절 외식 프랜차이즈 가맹사업자의 장기지향성 .....	37
1. 외식 프랜차이즈 가맹사업자의 장기지향성의 개념 .....	37
2. 외식 프랜차이즈 사업의 장기지향성의 영향요인 .....	40
3. 외식 프랜차이즈 가맹사업자의 장기지향성 결정요인 .....	54
제 4 절 선행연구의 고찰 .....	59

1. 외식 프랜차이즈 선행연구 동향 .....	60
2. 장기지향성 선행연구 동향 .....	66
<b>제 3 장 연구설계 .....</b>	<b>78</b>
제 1 절 연구모형과 연구가설 .....	78
1. 연구모형 .....	78
2. 연구가설 .....	80
제 2 절 설문지의 구성 및 변수의 측정 .....	87
1. 설문지의 구성 .....	87
2. 변수의 조작적 정의 및 측정항목 .....	89
제 3 절 조사대상 및 분석방법 .....	94
1. 조사대상 .....	94
2. 자료의 분석방법 .....	96
<b>제 4 장 실증분석 .....</b>	<b>97</b>
제 1 절 표본의 일반적 특성 .....	97
제 2 절 신뢰성 및 타당성 검증 .....	99
1. 변수의 신뢰성 검증 .....	99
2. 변수의 타당성 검증 .....	101
제 3 절 가설의 검증 .....	109
1. 연구모형의 적합도 .....	109
2. 가설검증 결과 .....	112
<b>제 5 장 결론 및 제언 .....</b>	<b>121</b>
제 1 절 연구의 요약 및 시사점 .....	121
제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향에 대한 제언 .....	125

참 고 문 헌 .....	127
부록 .....	145
Abstract .....	154

## 표 목 차

<표 2-1> 프랜차이즈 시스템에서의 본부와 가맹점, 그리고 소비자의 장점 과 단점 .....	16
<표 2-2> 계약주체에 따른 프랜차이즈 시스템의 유형 .....	18
<표 2-3> 본부 통제력 및 가맹점 권리에 따른 프랜차이즈 시스템의 유형 .....	21
<표 2-4> 신뢰의 개념 .....	56
<표 2-5> 결속의 개념 .....	57
<표 2-6> 외식 프랜차이즈의 연구내용 .....	65
<표 2-7> 장기지향성 관련 연구내용 .....	77
<표 3-1> 설문지의 구성 요약 .....	87
<표 3-2> 변수의 조작적 정의 .....	90
<표 4-1> 표본의 일반적 특성 .....	98
<표 4-2> 신뢰성 분석 결과 .....	101
<표 4-3> 타당성 분석을 위한 적합도 .....	102
<표 4-4> 변수의 신뢰성 및 타당성 분석결과 요약 .....	103
<표 4-5> 독립변수의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석결과 .....	104
<표 4-6> 매개변수의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석결과 .....	105
<표 4-7> 종속변수의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석결과 .....	105
<표 4-8> 측정변수의 확인적 요인분석 결과 .....	106
<표 4-9> 상관관계분석 .....	108
<표 4-10> 수정모형의 적합도 평가 .....	110
<표 4-11> 가설검증 결과의 요약 .....	118

## 그 립 목 차

<그림 1-1> 연구의 흐름도 .....	9
<그림 2-1> 프랜차이즈 시스템의 구조 .....	13
<그림 2-3> 정치경제 패러다임의 주요 구성요소 .....	28
<그림 2-4> 시장실패의 분석 체계 .....	31
<그림 3-1> 연구모형 .....	80
<그림 4-1> 수정 전 연구모형 .....	111
<그림 4-2> 최종 연구모형 .....	112
<그림 4-3> 연구모형의 검증 결과 .....	120

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 문제의 제기와 연구의 목적

### 1. 문제의 제기

한국농수산물유통공사에서 발표한 ‘2012 식품산업주요지표’에 따르면, 국내 외식시장 매출규모는 2011년 기준 약 73조원으로 추산(GDP의 약 5.9%)되며, 10년간 연평균 7.9%의 성장을 지속(2001년 34.2조원에 비해 시장규모가 약 2배 확대)해오면서 국가경제와 가계경제에서 외식이 중요한 위치를 차지하게 되었다. 소득수준 향상 및 식생활 문화의 변화로 1990년대까지 두 자릿수 이상의 높은 증가 추세를 보였던 외식시장 성장률은 2000년대 들어 다소 둔화된 모습이나, 대기업의 활발한 시장참여 및 외식 브랜드 다양화 등에 힘입어 꾸준한 성장세가 이어지고 있다. 이러한 외식시장의 발전은 경제성장과 국민소득 증가, 글로벌화, 주5일 근무제에 따른 여가시간의 증대 등의 경제적 요인과, 여성의 사회진출 증가, 핵가족화 및 도시형 생활 확대, 서구식 음식문화 도입에 따른 식생활 패턴 변화, 소비자 편의주의 확산, 인터넷 보급에 따른 빠른 정보 확산력 등의 사회문화적 요인이 그 배경으로 작용하고 있다(이용훈, 2014).

그런데 국내 외식산업은 '99년부터 '06년까지 연 평균 7.5%씩 성장해왔다가 최근 5개년간 외식산업의 성장률은 3.5%로 급감하였다. 이는 금융위기의 여파로 '10년에 전년대비 3.3% 감소한 것을 비롯해 국내 외식시장의 치열한 경쟁으로 인해 전체 외식산업의 성장률이 '05년 이후 1.8% 하락한 것으로 나타났

다(통계청 경제통계국 산업통계과, 2014). 한때 전성기를 누렸던 면류 프랜차이즈 업소들이 1990년대 접어들면서 유명세가 있는 업소를 제외하고는 하나둘 문을 닫으며 정리되었고, 1989년 이후에는 양념치킨이 급속한 성장을 하였다. 양념치킨 프랜차이즈는 면류에 비해 훨씬 많은 수로 팽창되었는데, 치킨점도 해외브랜드가 들어오던 1990년대 초반 이후 사양길에 접어들다가 최근 한류열풍으로 상승세를 타고 있다(손소예, 2014). 1993년 이후는 보쌈과 족발 프랜차이즈, 1995년 이후에는 닭갈비, 탕수육 등이 성업하다가 그 후에는 김밥전문점과 조개구이전문점 등이 성업하였다(김은희, 2005a).

이런 상황에서 국내 외식 프랜차이즈 기업은 지속적으로 성장할 것으로 예측되며, 현재 국내 외식산업의 프랜차이즈 경영형태가 전체 프랜차이즈 중 70%를 차지하고 있는 것으로 나타났다(이용훈, 2014). 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 진정한 의미의 프랜차이즈 경영에 대해서는 잘 모르고 있는 실정이다(김영국·윤지환 역, 2003). 이는 지난 5년간('03-'07) 많은 수의 국내 브랜드 프랜차이즈들이 31.1%라는 높은 총폐업율을 기록하며 사라진데서 확인된다(박재호, 2002). 그 이유는 조직적이고 합리적이지 못한 경영, 본부와 가맹점간의 계약불이행, 부실한 자금력, 외식 프랜차이즈 운영에 관한 전문 인력의 부족, 단순한 경험만으로 책임감 없는 숫자 늘이기 식의 가맹점 확장, 판매상품의 식자재 공급을 위한 공장 미비, 지속적인 메뉴개발 및 매뉴얼 부족, 직원의 교육훈련 부족, 건물주와의 임대차계약조건과 같은 문제점들이 있었기 때문이다(강동완, 2015; 김성은, 2000).

국내 외식 프랜차이즈 기업의 지속적이고 정상적인 발전을 위해서는 가맹사업자(franchiser)와 가맹계약자(franchisee)가 공동운명체라는 인식을 갖고 합

리적인 계약관계를 유지·발전시켜나가는 것이 중요하다. 그러나 아직도 많은 국내 외식 프랜차이즈 기업들은 지속적인 경영지원과 서비스를 통하여 프랜차이즈 가치를 상승시키기보다는 가맹점 확장을 통한 일시적인 이윤추구에 더 많은 관심을 보이고 있다(김은희, 2005b; 윤지환, 2003; 정혜림, 2014). 프랜차이즈 기업 중 업종별로 구분하는 경우 외식산업 프랜차이즈가 전체 프랜차이즈의 70% 수준을 차지하고 있는 것으로 추산되는 국내 프랜차이즈 비즈니스가 외식업 중심의 틀을 벗어나지 못하고 있는 점에서 외식 프랜차이즈 기업의 지속적이고 합리적인 계약관계 유지가 매우 중요함을 시사한다(이용훈, 2014). 또한 외식 프랜차이즈 기업의 신용평가에 폐업률 등이 영향을 미친다는 점에서 장기지향성에 대한 이해는 필수적인 요소이다.

프랜차이즈는 모든 권리와 의무가 계약으로서 확정되는 계약의존적인 시스템이다(오세조 외 3인, 2003). 따라서 가맹사업자와 가맹계약자간의 관계는 독립적인 사업체들이 오랜 기간 동안 함께 공동의 목표와 이익을 위해 노력하는 관계교환의 전형적인 형태로 양자 간의 교환관계를 효율적으로 관리하는 것이 매우 중요하다. 특히 관계교환은 교환파트너들이 시장에서의 가격 매커니즘에 기초한 단기적 거래가 아닌 상호간의 몰입에 기반을 둔 장기적 관계를 발전시킬 때 형성된다는 점에 주목할 필요가 있다(Frazier & Summers, 1986). 그동안 프랜차이즈 시스템의 확산과 프랜차이즈에 대한 연구가 다양한 관점에서 전개되었다. 특히, Anderson & Weitz(1992), Morgan & Hunt(1994), Ganesan(1994), 권기준·이보미(2010), 김경민(2007), 김영하(2014), 김은희(2005a, 2005b), 김지명(2000), 노용숙(2012), 설훈구·정희정(2009), 안성훈 외 3인(2009), 양신철(2005), 양신철·한경수·김영국(2005), 오석규(2013), 윤지환·김은희(2006), 이명호(2014), 이재

훈(2015), 이창재(2009), 임기택(2011), 정희정(2008), 조규호(2001), 조성완(2015), 허진(2012), 허진·최웅(2012) 등이 유통경로 구성원간의 장기적인 관계의 중요성을 강조하면서 장기적 관계를 형성하기 위한 요인들을 제시하고 있다. 이들 연구들에서 공통적으로 장기지향성(long-term orientation) 형성을 위해 중요하다고 지적되고 있는 요인으로 경로 구성원간의 신뢰(trust)와 결속(commitment)이 제시되었다. 신뢰와 결속은 경로 구성원간의 장기적 관계 형성의 결정 요소로서의 중요성 외에도 경로 구성원 성과 차원에서도 많은 학자들에 의해 주목받고 있다.

이러한 외식 프랜차이즈 기업의 장기지향성 형성에 결정적인 영향을 미치는 결정요인들 중에서 기존 연구에서 다루어진 신뢰와 결속 요인뿐만 아니라, 우리나라에서 만연하고 있는 기회주의적인 행동(opportunistic behavior)이 장기지향성 형성에 영향을 미친다는 점<sup>1)</sup>을 고려하여 Brown, Dev & Lee(2000)의 기회주의 연구에서 지적된 관계규범, 소유권, 거래 특유자산에 대한 투자라는 세 가지 지배구조들의 다양한 상호작용이 기회주의적 행동에 어떤 영향을 미치는 지 그리고 프랜차이즈 시스템에서 신뢰와 결속에 영향을 미치는 하위요인이 무엇이며 그 영향은 어떻게 나타나는 지를 밝히고자 한다. 더불어 외식 기업의 프랜차이즈 시스템에서 본사인 가맹사업자(franchiser)와 가맹점인 가맹계약자(franchisee)간의 장기지향성을 형성하기 위해 기회주의 등 하위 변수가 신뢰와 결속에 어떠한 영향을 주는 지 등에 관한 연구도 실시하여 외식 프랜차이즈 기업의 장기지향성 결정요인을 분석하고자 한다.

---

1) 실제로 국내의 많은 가맹본부들이 유사한 업종의 다른 브랜드를 만들어 가맹점들과 브랜드 내 경쟁시키는 사례가 발생하고 있다. 또한 이런 형태의 가맹본부의 기회주의는 기존 가맹점들의 시장철수 요인에 영향을 주고 있다.

결국 본 연구는 프랜차이즈 가맹본부인 가맹사업자와 가맹점인 가맹계약자와의 장기지향적인 관계형성에 영향을 주는 결정요인에 관해 실증적인 연구를 수행함으로써 국내 외식 프랜차이즈 기업들의 높은 폐업률 등에 대한 정책적인 접근과 전략적 수립, 그리고 외식 프랜차이즈 시스템의 효율성 제고를 위한 관계 정립방안을 체계적으로 제시하고자 한다.

## 2. 연구의 목적

가맹사업자(franchiser)와 가맹계약자(franchisee)는 동일한 상호와 이미지 아래 상품공급 및 교육, 마케팅 등에 있어 공생적 상호의존관계에 있다. 이에 상호간의 우호적인 협력관계의 구축은 지속적인 관계 구축을 통함으로써 단기적인 거래관계에 비해 재고관리에 있어 보다 장기적인 계획과 조정이 가능하므로 비용이 절감되고, 안정적인 제품공급 및 고객의 욕구를 보다 잘 충족시켜 주게 되며, 상호간의 이익을 증가시키게 된다. 이러한 이유로 대부분의 프랜차이즈 가맹사업자들은 장기지향적인 관계를 유지하고자 노력한다.

이에 본 연구는 프랜차이즈 시스템으로 운영되고 있는 국내 외식 프랜차이즈 기업의 유통경로 상에서 가맹사업자인 본사와 가맹점인 가맹계약자 관계의 장기지향성 형성에 영향을 주는 결정요인들을 파악하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 구체적인 연구 목적을 제시할 수 있다.

첫째, 외식 프랜차이즈 시스템의 이론체계 및 실증분석의 논리적 타당성을 제시하기 위한 선행연구를 위해 문헌조사를 실시한다.

둘째, 가맹사업자의 가맹계약자에 대한 장기지향성 구축을 위해서 신뢰와 결속의 영향도를 밝혀 볼 뿐만 아니라, 기회주의적인 행동 등 하위 변수들이

장기지향성 형성에 어떠한 영향을 미치는 지를 파악한다.

셋째, 결속과 신뢰 그리고 기회주의 등 하위 변수와의 인과 관계를 파악하여, 외식 프랜차이즈 기업 시스템에서의 장기지향성 형성에 영향을 미치는 이들 간의 영향을 파악해 본다.

넷째, 외식 프랜차이즈 기업 시스템에서 장기지향성에 영향을 미치는 결속과 신뢰 그리고 이 두 변수의 하위 변수인 기회주의 등의 하위 변수들은 무엇이며, 어떤 영향이 있는 지를 구체적으로 분석한다.

끝으로 외식 프랜차이즈 기업에 만연해 있는 기회주의 등을 감소시키고, 나아가 국내 외식 프랜차이즈 기업들의 장기지향성 형성을 위한 효율적 방안을 모색해 본다.

## 제 2 절 연구의 방법과 범위와 흐름도

### 1. 연구의 방법

본 연구는 위의 연구 목적을 달성하기 위하여 첫째, 기존의 유통경로 시스템, 관계 마케팅, 그리고 장기지향성에 대한 이론적 배경과 선행연구들을 정리하여 장기지향성에 대한 정의와 결속과 신뢰, 그리고 기회주의 등 하위 변수들의 정의 및 이들의 관계성을 파악하고, 이들 변수와 관련된 선행 요인들을 밝혀내고자 하였다.

둘째, 선행 연구를 검토하여 본 연구의 목적에 가장 부합되는 연구 모형 및 가설을 설정하였다.

셋째, 가설과 연구모형을 실증적 데이터를 사용하여 분석하였다.

마지막으로, 결론에서는 본 연구의 의의와 한계 및 향후 연구과제를 밝히고자 하였다.

이를 위한 본 연구의 방법은 문헌연구와 실증분석을 병행하였다. 문헌연구 방법으로 국내외 관련 서적과, 간행물, 외식 프랜차이즈 기업 관련 자료 등을 이용하였다. 실증조사와 분석은 프랜차이즈 시스템으로 가맹점을 운영하고 있는 외식 프랜차이즈 기업을 대상으로 하였다.

## 2. 연구의 범위

본 연구는 상기한 연구의 목적을 달성하기 위하여 공간적 범위를 프랜차이즈 형태로 운영되고 있는 국내 외식 프랜차이즈 기업 중 매출액이 높고 가맹점 수가 30개 이상인 14개 업체의 서울 및 경기지역 가맹점을 대상으로 하였으며,<sup>2)</sup> 시간적인 범위는 2015년 7월 20일부터 9월 20일까지로 하였다.

내용적인 범위는 전체 구성을 5장으로 구분하고 제 1 장은 서론으로 문제의 제기, 연구의 목적, 연구의 방법 및 범위를 다루었고, 제 2 장은 연구의 이론적 배경으로 프랜차이즈 시스템에 관한 이론, 장기지향성에 관한 이론, 선행연구 등을 다루었다. 제 3 장은 실증적 연구의 설계로, 본 연구의 가설과 모형을 제시하고, 변수의 조작적 정의 및 설문문의 구성과 조사대상 및 분석방법을 제시하였다. 제 4 장은 장기지향성의 결정요인을 밝혀내기 위해 설문조사를 통한 실증분석을 수행하였다. 제 5 장은 결론으로서 연구의 요약 및 프랜차이즈

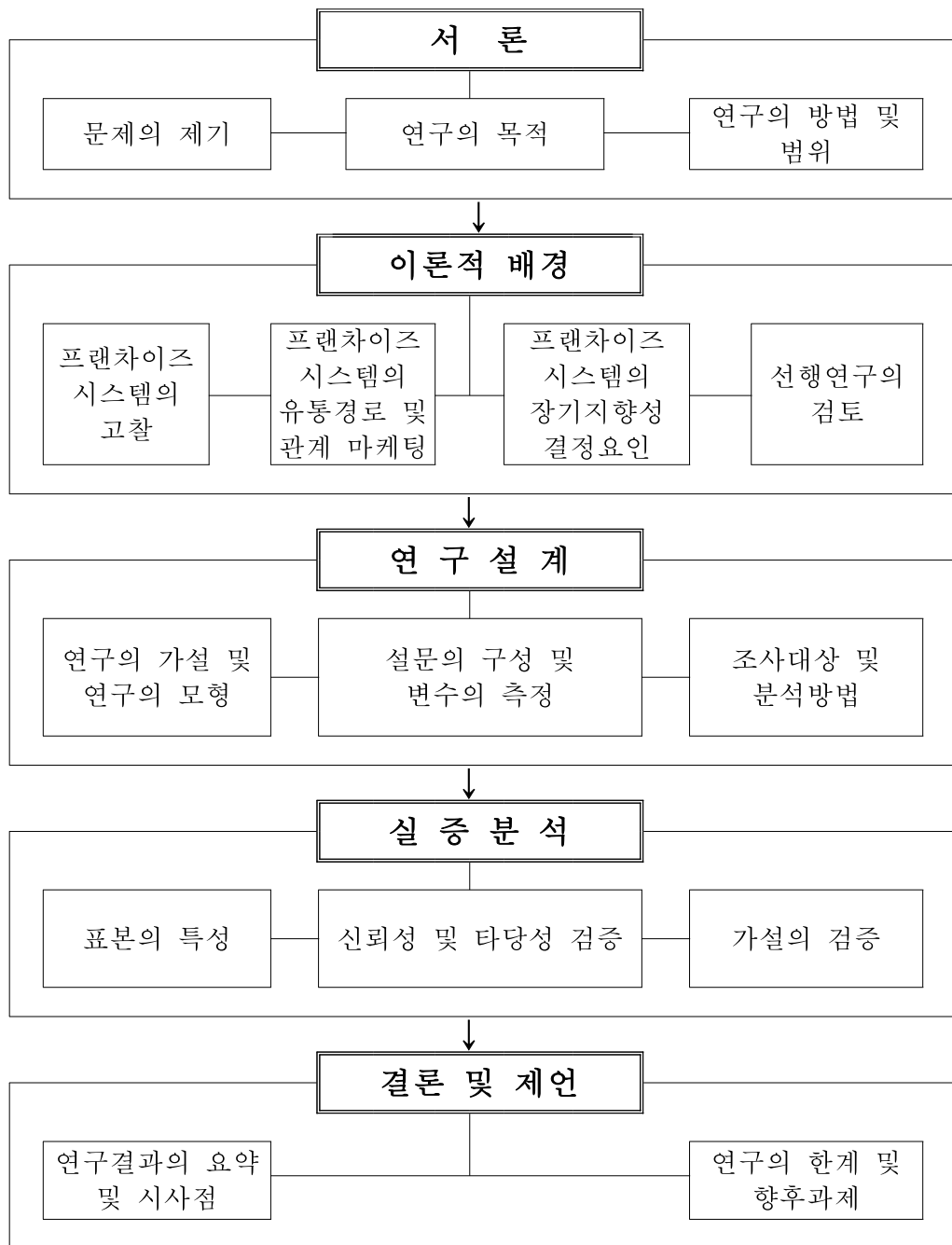
---

2) 공정거래위원회 등록 가맹본부 중에서 가맹점과 직영점을 합한 점포 수 30개 이상의 외식 프랜차이즈 기업을 대상으로 하였다. 총 800개의 외식 프랜차이즈 기업이 대상으로 선정되었다. 통계청의 프랜차이즈 통계에 나와 있는 16개 업종 중 외식관련 업체는 치킨, 한식, 주점, 피자·햄버거, 커피전문점, 제빵·제과, 분식·김밥, 일식·서양식 등 8개 업종이 있다.

시스템의 장기 지향적 관계형성을 위한 방안과 본 연구의 한계 및 향후 연구 과제를 제시하였다.

### 3. 연구의 흐름도

본 연구는 <그림 1-1>에서 보는 바와 같이 외식 프랜차이즈 가맹사업자와 가맹계약자 간의 장기지향성 결정에 관한 연구의 목적을 달성하기 위하여 서론과 이론적 배경, 연구 설계, 그리고 실증분석을 통하여 결론 및 향후 제언의 순서로 구성하여 제시하였다.



<그림 1-1> 연구의 흐름도

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 프랜차이즈 시스템

#### 1. 프랜차이즈 시스템

##### 1) 프랜차이즈 시스템의 개념

프랜차이즈(Franchise)의 개념은 “자유를 준다(to free)”를 의미하는 고대 프랑스 단어인 ‘Franc’와 ‘Francher’에서 유래되었다. 그 외 일반적으로 권리, 권한, 면책, 특권 등의 의미로 사용되었는데 때로는 이들 모두를 포함하는 복합적 의미로 사용되기도 한다. 또한 공법상으로 프랜차이즈란 용어는 통상국가주권에 속하는 권리를 타인에게 특별히 부여한 일종의 특권이나 특허를 의미하고, 상사법 상으로는 타인의 상표 등을 사용하여 그의 지도와 통제 하에 특정한 사업을 배타적으로 영위할 수 있는 권리를 의미한다(박광열 외 2인, 2004).

프랜차이즈 시스템의 기원은 1850년대 미국의 Singer Sewing Machine사가 자사제품의 판매에 이를 도입하면서 시작되었다. 그 후 프랜차이즈는 거의 모든 산업에 걸쳐 빠르게 확산되었으며, 최근 들어서는 가장 중요한 유통형태로 부각되고 있는 유통경로 시스템이다. 이와 같이 유통경로의 한 형태로서 매우 중요한 위치를 차지하고 있는 프랜차이즈는 일반적으로 “하나의 가맹사업자(franchisor)가 여러 유통업자인 가맹계약자(franchisee)에게 가맹사업자의 상호, 상표, 서비스마크(Service Marks), 노하우(Know-How), 그리고 기타 사업

방식을 이용하여 제품이나 서비스를 판매할 수 있도록 포괄적 사업방식을 허가하는 것”으로 정의된다(Stern & El-Ansary, 1988). 또 다른 정의는 “사업자(본부)와 가맹점간에 계약을 체결하여 자사의 상호, 상표, 기타 영업과 경영의 노하우를 이용하여 동일한 이미지 아래에서 상품의 판매 등 기타 사업을 행할 권리를 부여하며 가맹자는 그 대가로 일정한 대가를 지급하고 본인이 사업에 필요한 자금을 직접 투입하여 본부의 지도 및 원조 아래 사업을 행하는 양자의 지속적인 관계”라고 하고 있다(홍금표, 2005).

Khan(1991)은 “프랜차이즈란 본사가 가맹점에게 특정한 조건 하에서 상품이나 서비스를 판매할 수 있는 특권이나 권리를 부여함과 동시에 교육, 경영 및 관리, 상품화 등의 협조를 제공하는 지속적인 관계”라고 정의하였다. 또한 국제프랜차이즈 협회(IFA: International Franchise Association, 1998)는 프랜차이즈를 “본사가 가맹점으로부터 일정한 대가를 받고 영업을 할 수 있는 특권을 부여함과 동시에 교육, 관리 및 경영, 상품화 등의 협조를 제공하는 지속적인 관계”라고 하여, Khan과 유사한 정의를 하였다.

이와 같은 견해를 종합해 볼 때, 프랜차이즈 시스템은 본부인 가맹사업자(franchiser)와 가맹계약자인 가맹점(franchisee)간의 계약에 의해 자기의 상호, 상호 등을 사용케 하여 동일성의 이미지 아래 사업을 행하는 권리를 부여함과 동시에 경영에 관한 지도를 하고 경우에 따라서는 계속적으로 가맹점에게 상품, 서비스, 원재료를 공급하고 그 대가로서 가맹점으로부터 가입금, 보증금, 로열티 등을 징수하는 시스템을 말한다.

여기서 상호, 상표, 노하우 등을 가진 자를 가맹사업자(franchiser)라고 하는데 우리말로 본부, 본사로 표현된다. 그리고 본부로부터 상호의 사용권, 제

품의 판매권, 기술, 상권분석, 점포디스플레이, 관계자 훈련 및 교육지도 등을 제공받는 자를 가맹계약자(franchisee)라고 하는데 보통 가맹점으로 표현된다.

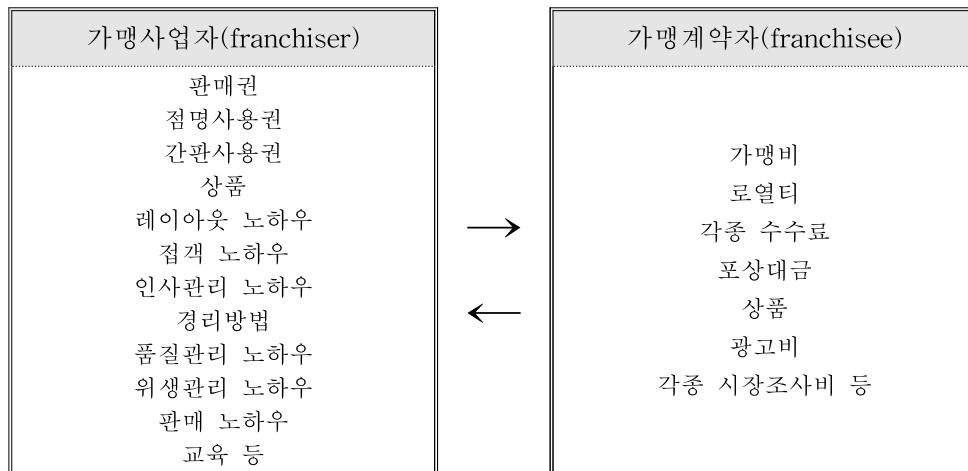
우리나라에서도 그동안 이와 같은 외국의 견해를 그대로 수용해 프랜차이즈 비즈니스의 개념에 대한 정확한 정의 없이 사용해 왔으나, 2002년 5월13일 법률 제6704호로 『가맹사업거래의 공정화에 관한 법률(약칭: 가맹사업법)』을 제정·공표하면서 이후에는 통일된 법적 개념을 사용하고 있다. 이 법률에 정의된 ‘가맹사업’과 ‘가맹본부’ 및 ‘가맹점 사업자’의 정의(동법 제2조)는 다음과 같다(국가법령정보센터, 2015).

“가맹사업”이라 함은 가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표·서비스표·상호·간판 그 밖의 영업표지(이하 ‘영업표지’라 한다)를 사용하여 일정한 품질기준이나 영업방식에 따라 상품(원재료 및 부재료를 포함한다) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며, 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹본부에 가맹금을 지급하는 지속적인 거래관계를 말한다.

“가맹본부”라 함은 가맹사업과 관련하여 가맹점사업자에게 가맹점운영권을 부여하는 사업자를 말한다.

“가맹점사업자”라 함은 가맹사업과 관련하여 가맹본부로부터 가맹점운영권을 부여받은 사업자를 말한다.

이와 같은 본부와 가맹점간의 계약관계를 종합하여 요약하면 <그림 2-1>과 같다.



**<그림 2-1> 프랜차이즈 시스템의 구조**

자료 : 박광열 외 2인(2004), 홍금표(2005)를 바탕으로 논자가 재구성.

이와 같이 프랜차이즈 본부, 가맹점, 그리고 소매자에게 이르기까지 각기 사업적 매력을 느낄만한 프랜차이즈 시스템은 수직적인 특수형태의 계약시스템으로서 이는 상호 독립적인 경로 구성원들이 공식적인 계약을 근거로 협동하여 규모의 경제와 노력의 조정을 달성하려는 경영방식으로써 최근에 전 업종에 걸쳐 널리 채택되고 있다.

본 연구의 가맹사업자와 가맹계약자 간의 프랜차이즈 시스템은 국제프랜차이즈협회(1998)와 한국프랜차이즈협회(2012) 그리고 Khan(1991)의 정의를 바탕으로 하여, “본사와 가맹점간의 계약에 의해 본사가 가맹점으로부터 일정한 대가를 받고 상품이나 서비스를 판매할 수 있는 권리를 부여하며, 교육, 경영관리 등의 협조를 제공하는 지속적인 거래관계”로 정의하고자 한다. 또한 프랜차이즈 시스템에 있어 상표, 상호 및 노하우를 가지고 사업을 행할 권리를 부여하는 자를 가맹사업자(franchiser)로 표현하며, 가맹사업자로부터 상호의

사용권, 제품의 판매권을 부여받으며 교육훈련 및 경영지원 등을 받는 자가  
가맹계약자(franchisee)로 표현하기로 한다.

## 2) 프랜차이즈 시스템의 장점과 단점

프랜차이즈 시스템의 사업적 특징의 핵심은 본부가 가맹점에게 사업전반에  
걸쳐 운영상 필요한 지도나 지원과 함께 면허상의 특권을 부여하고 가맹점으  
로부터 금전적 대가(로열티)를 받아 조직을 구축하고, 교육, 훈련, 판매, 경영  
을 위해 원조하는 지속적인 관계의 시스템적 사회조직이다(김은성, 1992).

프랜차이즈 가맹점의 유리한 점은 본부에서 시스템을 갖추어 구매력 있는  
제품을 개발하여 공급하므로 실패의 위험성이 적고, 본부에서 일괄적인 영업,  
광고, 판촉활동을 지원하므로 효과가 크다는 것이다. 가맹점에게 필요한 설비  
와 도구 등을 유리한 조건으로 받을 수 있고, 대량 구입에 따른 경비 절감효  
과가 있어 싼 가격으로 판매가 가능하고, 안정된 품질의 제품을 공급받을 수  
도 있다. 또한 판매활동 이외의 영업활동을 본부에서 관리하므로 판매에만 전  
념할 수 있고, 본부에서 매장 디스플레이, 교육, 경영자문 등에 대한 지원을  
받을 수 있어 사업의 경험이 없는 사람도 경영에 참여할 수 있다는 장점이 있  
다.

반면에 프랜차이즈 가맹점은 본부에서 제품 개발 및 제반활동에 대한 원조  
를 하게 되므로 본부에 대한 의타심이 발생하여 문제해결이나 경영개선의 노  
력을 게을리 할 수 있고, 구입제품의 원재료, 판매방법, 가격, 점포 장식들이  
표준화되어 있고, 통일적인 경영을 원칙으로 하므로 더 좋은 방법이 있어도  
사장되는 경우가 있어 지역특성과 맞지 않을 수 있고, 본부와 이해가 상반되

는 경우 가맹점의 의견이나 의사가 무시될 수도 있다. 또한 타 가맹점의 실패 시 신용에 영향을 받을 수 있으며, 본부의 의사에 따라야 하는 계약이므로 계약 내용에 대해 가맹점 희망자가 불리할 수도 있다(김지명, 2000).

소비자의 경우는 우수한 경영방법을 개발한 기업이 본부가 됨으로써 그 뛰어난 노하우가 널리 일반에게 개방되어 소비자에 대한 상품/서비스 제공의 수준이 상승한다든지 본부에 의해 미리 연구되고 표준화된 균질의 서비스와 상품을 언제든지 또한 어디에서나 받을 수가 있다든지, 또는 가맹점이 효율적인 경영을 해 나갈 수 있도록 본부에 의해 시스템이 개발되고 있기 때문에 판매에 필요한 코스트가 억제되어 염가의 상품 서비스를 받을 수가 있는 등의 장점이 있다. 반면에 본부의 힘이 강력하게 작용하면 거래상 가맹점이 불리한 입장에 놓이게 되어 결과적으로 가격 면이나 서비스 면이나 소비자에게 불이익이 되는 위험이 있거나 프랜차이즈 시스템을 악용하는 자가 생김으로써 거래상 불안이 일어나며 서비스를 받는 소비자에게도 나쁜 영향을 주거나 영업상 책임의 소재가 본부인지 가맹점인지 분명치 않은 경우가 일어나서 소비자의 호소처가 불분명하게 되거나 배달업종의 경우처럼 지역(상권)의 보호에 따른 타 가맹점 지역의 소비자에 대한 판매거절이 있을 수 있는 등의 단점이 있다(박광열 외 2인, 2004).

이러한 프랜차이즈 시스템의 장·단점을 본부와 가맹점, 그리고 소비자의 입장에서 장점과 단점으로 나누어 보면 <표 2-1>과 같다.

**<표 2-1> 프랜차이즈 시스템에서의 본부와 가맹점, 그리고 소비자의  
장점과 단점**

구분	장 점	단 점
본부	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 분점, 개점비용의 불필요</li> <li>• 단시일내에 다점포 전개 가능</li> <li>• 가맹점의 증가에 따른 본부 이익의 가속도적인 증가</li> <li>• 점내에서의 인건비 불필요</li> <li>• 다점포에 의한 장점획득</li> <li>• 반 도급업자인 이유로 회사내 근무자와 비교한 가맹점의 성실한 근무태도</li> <li>• 적은 재고부담</li> <li>• 점포에 일일운업을 위임함으로써 관리를 위한 조직의 최소화 기능</li> <li>• 가맹점으로부터 아이디어나 제안 사항의 수렴가능성</li> <li>• 점포, 유니폼 등의 통일로 통일적인 이미지의 강력한 표출가능성</li> <li>• 환경변화에 따른 가맹점 모집의 조절 등 신속한 정책 수정 가능</li> <li>• 크게 해당되지 않은 법률제한사항</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 독점법과 관련된 법적문제 발생</li> <li>• 단 하나의 가맹점의 과실이 전가맹점에 영향을 미침</li> <li>• 매뉴얼을 준수하지 않는 가맹점</li> <li>• 일방적인 명령의 어려움 (가맹점주는 회사의 사원이 아님)</li> <li>• 가맹점의 집단탈퇴 등 압력단체의 형성</li> <li>• 탈퇴한 가맹점의 동일업종 영업</li> <li>• 품질이나 서비스 기준에 대한 지속적인 감독·통제</li> <li>• 부정확한 매출액 보고의 우려</li> <li>• 부실가맹점의 파산으로 인한 피해</li> <li>• 직접적인 통제 능력의 상실</li> <li>• 본부에 의존적인 가맹점의 안일한 사고로 프랜차이즈 시스템 전체에 활력이 없어질 가능성</li> </ul>
가 맹 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 경력이 없는 사람도 영업가능</li> <li>• 적은 자금으로도 사업가능</li> <li>• 본부의 스토아로열티 활용가능</li> <li>• 경영지도 및 후원</li> <li>• 풍부한 상품구색(자영업과 비교)</li> <li>• 본부로부터의 사업으로 인한 저렴한 비용소요</li> <li>• 각종 노하우활용</li> <li>• 용이한 인재 모집</li> <li>• 상대적으로 적은 경영위험</li> <li>• 사업함에 있어서의 시간절약 및 판매망 확보</li> <li>• 대대적인 광고로 판촉활동 강화</li> <li>• 제품 개량에 대한 연구와 개발로 경쟁력 유지 및 시장 변화의 적응</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 본부에서 일방적으로 정해지는 부합계약의 특성</li> <li>• 계약중도의 탈퇴불가능</li> <li>• 비싼 로열티나 지도료</li> <li>• 본부로부터의 모든 재료 사업</li> <li>• 경영적 자유행동이 인정되지 않음</li> <li>• CIS변경이나 점포의 컬러 변경 등 일방적으로 강요되는 비용부담</li> <li>• 프랜차이즈를 악용한 사기수법</li> <li>• 거만한 본부의 경영지도원</li> <li>• 본부의 능력에 의존적임</li> <li>• 불가피한 통제 및 감독</li> <li>• 가격 및 제품의 규제</li> <li>• 비적극적인 문제해결 및 경영개선</li> <li>• 본부의 평판하락으로 인한 악영향</li> </ul>

구분	장 점	단 점
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 력 강화</li> <li>• 전문적인 지식과 경험습득</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 판매지역의 중복 또는 불공평성</li> <li>• 의무적인 영업시간, 높은 판매량설정, 프랜차이즈의 양도권 제한 등의 조항으로 사소한 실수에도 계약을 취소하거나 해지함으로써 투자 손실의 가능성</li> <li>• 분쟁해결 시 불공평한 협상능력 및 지위</li> <li>• 프랜차이즈 계약의 형식이나 내용을 규제할 법적기구의 부족</li> </ul>
소비자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 우수한 경영방법을 개발한 기업이 본부가 됨으로써 그 뛰어난 노하우가 널리 일반에게 개방되어 소비자에 대한 상품/서비스 제공의 수준이 상승함</li> <li>• 소비자는 본부에 의해 미리 연구되고 표준화된 균질의 서비스와 상품을 언제든지 또한 어디에서나 받을 수가 있음</li> <li>• 가맹점이 효율적인 경영을 해 나갈 수 있도록 본부에 의해 시스템이 개발되고 있기 때문에 판매에 필요한 코스트가 억제되어 염가의 상품 서비스를 받을 수가 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 본부의 힘이 강력하게 작용하면 거래상가맹점이 불리한 입장에 놓이게 되어 결과적으로 가격 면이나 서비스 면이나 소비자에게 불이익이 되는 위험이 있음</li> <li>• 프랜차이즈 시스템을 악용하는 자가 생김으로써 거래상 불안이 일어나며 서비스를 받는 소비자에게도 나쁜 영향을 줌</li> <li>• 영업상 책임의 소재가 본부인지 가맹점인지 분명치 않은 경우가 일어나서 소비자의 호소처가 불분명하게 됨</li> <li>• 지역(상권)의 보호에 따른 타 가맹점 지역의 소비자에 대한 판매거절이 있을 수 있음(예, 배달 업종)</li> </ul>

자료: 박광열 외 2인(2004), 박대섭(2000), 박수철(1995), 안창근(2000), 홍금표(2005)를 바탕으로 논자 재정리.

## 2. 프랜차이즈 시스템의 유형

프랜차이즈 시스템은 생산분배 시스템내의 한 기관, 즉 본사인 가맹사업자(franchiser)와 하위단계의 경로구성원들인 가맹계약자(franchisee)가 계약을 근거로 하여 통합되는 계약적, 수직 마케팅 시스템의 형태를 취한다. 본 연구에서는 프랜차이징이 발전함에 따라 유통경로상의 운영주체에 따른 형태를 살

펴보고자 한다.

다양한 업종에서 폭넓게 이용되고 있는 프랜차이즈 시스템은 계약의 주체에 따라 <표 2-2>와 같이 제조업자-소매업자 시스템(The Manufacturer Sponsored - retailer System), 제조업자-도매업자 시스템(The Manufacturer Sponsored - wholesaler System), 도매업자-소매업자 시스템(The Wholesaler Sponsored - retailer System), 서비스제조업자-소매업자 시스템(Service Firm Sponsored - retailer System) 등 4가지 유형으로 나눌 수 있다. 그 외에 상표를 자산으로 하는 유형Ⅳ와 유사한 형태는 Trade Mark Licensor - Manufacture System과 Trade Mark Licensor Association Member System이 있다.

<표 2-2> 계약주체에 따른 프랜차이즈 시스템의 유형

유형	시스템	본사	가맹점	업종	예
I	제조업자-소매업자 프랜차이즈	제조업자	소매업자	자동차업계, 석유판매업계	GM Ford Texaco
Ⅱ	제조업자-도매업자 프랜차이즈	제조업자	도매업자	음료업계의 공급체인	Coca-Cola Pepsi-Cola
Ⅲ	도매업자-소매업자 프랜차이즈	도매업자	소매업자	제약업, 잡화상점, 자동차정비체인	스포츠용품 Hardware 체인
Ⅳ	상표허가자-소매업자 프랜차이즈	제조업자나 도매상이 아닌 본부	소매업자	레스토랑체인, 자동차, 트럭 대여회사	Holiday Inn McDonald's Hertz

자료: Vaughn, Charles L.(1979), Franchising, Lexington Mass, Toronto, D. C. Health & Co.

먼저 제조업자-소매업자 프랜차이즈 시스템은 제조회사가 소매업자에게 판

매권을 주고 그 소매업자는 여러 가지 판매 및 서비스의 조건을 따르기로 한 독립적인 사업자 관계를 말하며, 제조업자-도매업자 프랜차이즈 시스템은 제조업자가 소매업자의 수가 지역적으로 너무 분산되었거나 소량을 취급할 때 도매업자를 가맹점으로 체계화하는 방법으로써 이용되는 경우이다. 도매업자-소매업자 프랜차이즈 시스템은 도매업자가 다수의 제조업자로부터 다양한 품목을 제공받아 소매업자를 계열화하는 방법을 활용하여 프랜차이즈를 개발하는 것을 말한다. 끝으로 상표허가자-소매업자 프랜차이즈 시스템은 제조업자나 도매업자가 아닌 가맹사업자가 공동상표나 표준화된 영업방법을 만들어 소매업자에게 공통의 상호와 상표 하에 제품과 서비스를 가지고 영업할 수 있게 하는 형태를 말한다.

프랜차이즈 시스템은 본부가 활용하는 목적 또는 제공되는 서비스의 내용에 따라 크게 두 유형으로 분류할 수 있다. 첫째, 제품-상표 프랜차이즈 시스템(product and name franchise system)이다. 공급자가 특정제품을 딜러가 구매하거나 판매하도록 판매 계약을 체결하는 것으로 자동차나 트럭 판매, 음료 유통업에 많이 이용된다. 이는 다시 공급자가 가맹점에게 자사의 이름으로 상품, 서비스 판매권한을 부여하는 상품유통 프랜차이징(product distribution franchising)과 공급자가 상호만을 같이 사용할 수 있는 권한을 부여하는 상표 프랜차이징(trade name franchising)으로 구분될 수 있다. 둘째, 사업형 프랜차이즈 시스템(business format franchise system)으로, 가맹사업자가 가맹계약자에 대해 상표나 상품뿐만 아니라 가맹사업자가 개발한 특정의 비즈니스 방법을 전수하는 것으로서, 외식산업, 호텔 산업, 출판 등의 분야에서 이용된다. 이는 상표, 상호의 제공, 각종 경영지도 및 지원, 상품의 마케팅계획 등을 포

괄적으로 제공하는 패키지를 개발·판매하는 시스템이다(Khan, 1991).

또한 가맹점의 권한범위와 권한 내용에 따라 단일지역 프랜차이즈(single-unit franchising)와 복수지역 프랜차이즈(multiple-unit franchising)로 나뉘고, 복수지역 프랜차이즈는 다시 지역개발 프랜차이즈(area development franchising)와 대표 프랜차이즈(master franchising)로 분류될 수 있다. 단일지역 프랜차이즈는 일정기간 동안 일정지역 내에서 독점적으로 가맹점 영업을 하는 보편적인 형태의 프랜차이즈를 말하며, 지역개발 프랜차이즈는 일정기간 동안 일정지역 내에서 개인 또는 집단에게 다수의 점포에 대해 가맹점 영업을 하도록 허용하는 형태를 말한다. 지역개발 프랜차이즈에서는 가맹점이 체인본부와 지역개발 계약을 체결하고 개발수수료를 지급한 후 일정지역에 대한 개발권을 매입한다. 이 경우 만일 가맹점주가 약정대로 해당 지역을 개발하지 못하면 체인본부는 계약을 취소하고 가맹점주의 권리를 박탈할 수 있다. 끝으로 대표 프랜차이즈는 가맹점에게 체인본부로서의 권리를 부여하고, 이러한 권리를 부여받은 체인본부가 다시 최종 가맹점주(sub-franchisee)에게 가맹점 영업을 하도록 하는 형태를 말한다(MaCallum, 1993).

이러한 프랜차이즈 시스템의 유형을 정리하면 <표 2-3>과 같이 정리할 수 있다.

<표 2-3> 본부 통제력 및 가맹점 권리에 따른 프랜차이즈 시스템의 유형

본부의 가맹점에 대한 통제력에 따른 유형	제품 프랜차이즈	상품, 서비스 판매권한 허용. 가장 보편화. 음료회사, 석유회사에서 두드러짐
	상표 프랜차이즈	상표사용 허용
	사업형 프랜차이즈	외식서비스와 숙박영업에서 가장 흔함
확장하기 위한 가맹점의 권리에 따른 유형	단일 프랜차이즈	한 지역에 한 개의 가맹점만 있음(Holiday in worldwide, Mcdonald)
	복수 프랜차이즈	본부가 가맹점에게 업체 확장권을 줌(Pizza Hut, Chi-chi)
	대표 프랜차이즈	본부가 가맹점에게 계열 가맹점을 맺을 수 있는 권리를 허가. 이 유형은 보통 가맹점 본부가 국제적으로 프랜차이즈를 하고자 할 때 사용

자료 : 박광열(2004), 박범석(1997), 박수철(1995), 임용택(1997), 조영복(1994), 홍금표(2005)를 바탕으로 논자 재구성.

지금까지 설명한 프랜차이즈 시스템의 유형에서 보듯이 프랜차이즈 시스템의 구성원인 가맹사업자와 가맹계약자간의 상호관계성은 매우 긴밀한 협력관계를 전제로 하는 특성을 지니고 있다. 즉 개별 기업 각자가 아닌 전체 시스템의 공동이익을 추구하여야 각각의 개별 기업에게도 직접적인 도움이 된다는 것을 의미한다.

본 연구에서 다루고자 하는 외식기업 프랜차이즈 시스템은 구성원 상호간 긴밀한 협력을 필요로 하는 사업형 프랜차이즈로서 가맹사업자(franchiser)가 가맹계약자(franchisee)에게 상표, 상호의 제공 및 각종 경영지도와 지원을 제공하는 지속적인 사업관계의 형태이다.

### 3. 프랜차이즈 시스템의 영업 운영방법

프랜차이즈 시스템의 경영기법에 있어 영업 전개를 살펴보면 본부가 가맹점에게 제공하는 지원(개점 전·후)이 있다(허경화, 1993; 홍금표, 2005; Powers, 1988).

#### 1) 본부가 가맹점에게 제공하는 개점 전 지원

가맹사업자 본부가 가맹점인 가맹계약자에게 제공하는 개점 전 지원 내용은 크게 선발(screening), 입지선정 및 기획(site selection and planning), 개점 전 연수(preopening training) 등이 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 선발(screening)이 있다. 이는 예상 가맹점이 프랜차이즈를 구매하기에 적합한지를 선발하는 것으로서 본사와 다른 가맹점뿐만 아니라 신규 예상가맹점의 이익에도 중요한 요소가 된다. 예상가맹점의 배경, 성공사례, 재정적 상태가 주의 깊게 검토된다.

신규 가맹점을 모집하는데 이용되는 의사교환 방법(허경화, 1993)은 마케팅 책자(92%)나 전화(87%) 및 정식소개(80%), 기존 가맹점과의 회의(75%), 사내 연수(37%), 강의실 강좌(31%), 기타(17%)의 방법이 많이 이용되고 있는 것으로 나타났다.

둘째, 입지선정 및 기획(site selection and planning)이 있다. 가맹사업자인 본부는 입지선정 전문가를 두어 가맹점을 지도한다. 대부분의 서비스산업에 있어서 입지의 중요성에 비추어 볼 때, 전문가의 조언은 매우 중요하다. 입지 계획에서 건물에 이르기까지 운영의 레이아웃과 사소한 가구 및 개점품목까지

상세히 설명한다.

셋째, 개점 전 연수(preopening training)가 있다. 거의 모든 프랜차이즈 조직은 가맹점이나 요원을 훈련시킬 수단을 보유하고 있다. 또한 운영 시스템의 중추가 되는 운영 책자(operations manuals)는 개점부터 폐쇄까지 운영과정을 다루고 있는 포괄적인 자료로, 모든 주요 장비운영과 일상 관리내용이 동 책자나 별개의 장비 책자에 설명된다.

## 2) 본부가 가맹점에게 제공하는 개점 후 지원

가맹사업자 본부가 가맹점인 가맹계약자에게 제공하는 개점 후 지원 내용은 크게 운영과 통제, 마케팅, 자본금 조달 지원 등이 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 운영과 통제가 있다. 가맹사업자인 본부는 정보관리 시스템을 비롯한 일일운영 및 통제 절차를 계속적으로 개발하며, 품질관리 및 검사, 연수프로그램 및 매체 개발, 현장지원 그리고 구매 지원활동을 관할한다.

둘째, 마케팅이 있다. 사업방식의 제공 이외에 본부의 시스템 마케팅 계획의 지속적인 개발과 실행이 중요하다. 주요 마케팅 활동으로는 광고와 신상품 개발을 예로 들 수 있다.

셋째, 자본금 조달 지원이 있다. 가맹사업자인 본부가 가맹점에게 직접 자본금을 제공하지는 않으나, 자금을 빌리는 것이 어렵지 않으며, 이자율이 낮아 자본금 비용이 감소된다.

## 제 2 절 외식프랜차이즈 시스템의 유통경로 및 관계 마케팅

본 절에서는 연구모형에서 취급하고 있는 이론들에 대해 살펴보고자 한다. 우선 유통 연구에서 기초가 되고 있는 제반 이론들에 대한 검토와 관계 마케팅에 대해 살펴보고, 본 연구의 모형에 있어서 근간을 이루고 있는 기존 연구들을 검토하고자 한다.

### 1. 외식 프랜차이즈 유통경로

#### 1) 정치경제 패러다임

유통경로의 형태는 크게 전통형, 관리형, 계약형, 기업형으로 나누어진다 (Stern & El-Ansary, 1988). 전통형 구조는 경로의 구성원이 각각 독립된 단위로서 마케팅 기능을 수행하며 구성원간의 조정은 교섭과 메커니즘을 통해 이루어진다. 반면 기업형 구조는 여러 경로단계가 공동 소유권 하에 통합되는 것으로서, 통제관리 측면에서 전통형 구조는 최대의 독립성을 가지며, 기업형 구조는 그와는 반대로 통제관리의 개념을 극대화한 형태이다.

통제 강도의 관점에서 전통형 구조와 기업형 구조의 중간에 관리형 구조와 계약형 구조가 있다. 관리형 경로구조란 전통형 경로구조와 마찬가지로 유통 단계간의 조정이 주로 시장 메커니즘에 의해 이루어지나 경제적인 필요에 따라서는 유통경로의 한 단계에서 경로시스템 전체를 비공식적으로 통제하기도 한다. 계약형 경로구조란 유통경로의 한 단계에서 다른 단계를 통제하는 것이 계약적 합의에 의해 공식화된 것을 말한다. 프랜차이즈 시스템은 제조업체가

주도하는 계약형 경로의 한 형태인데, 최근 우리나라 소비재 유통경로에서 많이 볼 수 있는 대리점이나 특약점이 이에 해당되며, 서비스산업에서 동일한 상호와 영업방식으로 운영되는 점포 또한 이에 포함된다(오세조·박경도·김성일, 1992).

유통경로 시스템에서 기존 연구는 크게 경제학적 접근방법과 행동과학적 접근방법 이 두 가지의 관점으로 나뉘어 진행되어 왔다. Achrol, Reve & Stern(1983)이 제시한 정치경제 패러다임은 이러한 두 축의 방법이 지니는 미시적·관리적 수준의 단점들을 해결하고자 제시되었다. 여기서 패러다임이란 특정과학의 적절한 영역, 적절한 탐구대상, 그리고 결과의 해석에 있어서 따라야 하는 규칙에 대한 언급으로 정의된다. 패러다임은 기본 이론, 법칙, 개념, 지식 등과 같이 여러 가지 기본 요소들에 의해 형성되어지며, 일단 정착된 것은 하나의 정상과학(normal science)이 되어 과학자들의 문제해결의 기반을 마련하게 된다(김지명, 2000).

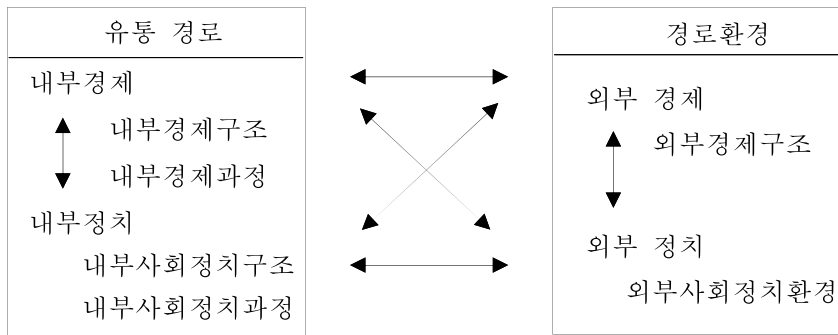
조직의 성과를 예측하고 이해하기 위해서는 경제적 속성뿐만 아니라 행동적 속성을 이해해야만 한다. 정치경제 패러다임은 기업의 경제적 속성과 행동적 속성을 결합하기 위해 연구되어진 것이다.

Stern & Reve(1980)가 제시한 정치경제 패러다임은 경제학적 관점에 바탕을 두었던 기존의 마케팅 이론을 대체할 수 있는 새로운 패러다임으로 주목받게 되었다. 이들은 정치경제 패러다임의 정의를 ‘사회적인 시스템으로서 집단적인 행동과 성과에 영향을 미치는 주요 경제적·사회 정치적 영향의 상호작용적인 집합’이라고 하였다. 이들은 유통경로를 외부정치경제와 내부정치경제로 구분하였는데, 외부경제는 수직적(투입부문, 산출부문)·수평적 시장의 형

태로 설명되는 것으로서 유망한 경제 환경을 그 예로 들 수 있다. 외부정치는 유통경로를 둘러싸고 있는 외부의 사회정치시스템으로서, 외부행위자 사이의 힘의 분배와 사용에 의해 그 특성이 결정된다. 외부사회정치시스템 내의 외부 행위자는 유통경로의 수직적 흐름에 따라 공급자와 소비자가 포함되며, 수평적으로는 협력자, 경쟁자, 규제기관 및 지원기관 등이 포함된다.

정치경제에서는 경제적 및 사회 정치적 힘이 상호 작용하는 행동과 성과의 단위로 구성되는 것을 사회체계라고 보았으며, 특히 경제적인 면과 함께 사회 정치적인 측면을 강조한다. 이 정치경제 패러다임은 조직이론, 정치학, 사회교환이론, 기업이론, 거래비용이론에 근거한 것으로 사회단위를 부족한 자원의 교환을 위한 시장으로 보고 있다. 특히 분석대상이 되는 사회집단인 핵심사회 집단을 내·외부 이해관계자의 정치적인 결속체로 본다.

Achrol, Reve & Stern(1983)은 이전의 유통경로의 틀을 외부-내부, 정치-경제 구조 과정으로 구분하여 경로시스템을 내부 정치경제와 외부 정치경제로 나누었다. 이들은 환경의 영향에 초점을 맞추어 정치경제 패러다임을 확장하고, 조직이론과 기존 경로연구를 바탕으로 하여 환경차원(environmental dimension)들이 경로시스템의 내부 활동에 미치는 영향에 대해 살펴보았다. 이를 <그림 2-2>에서 도식화하였다.



<그림 2-2> 유통경로 분석을 위한 정치경제 패러다임

자료: Achrol, Ravi Singh, Torger Reve & Louis W. Stern(1983), “The Environment of Marketing Channel Dyads : A Framework for Comparative Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol.47(Fall), pp.55~67에서 재인용.

이 패러다임에서 내부경제구조란 두 경로 구성원을 연결시키는 거래형태를 말하며, 시장거래(market transaction)에서 계층거래(hierarchical transaction)까지의 형태가 존재한다. 내부 경제과정이란 거래조건을 결정하기 위해서 이용되는 의사결정 매커니즘의 속성을 말한다. 그리고 내부사회정치구조란 경로 구성원간의 지배적 감정을 의미한다. 외부정치세력과 외부경제세력은 상호작용하며 경로의 환경조건을 결정짓게 되고, 내부정치경제 시스템은 적응과 상호작용과정을 통해서 영향을 받게 된다. 이들 내부/외부정치경제시스템의 하부시스템은 서로 독립되어 있지 않고 상호작용 관계에 있게 된다(이상건, 2000).

이러한 Achrol, Reve & Stern(1983)의 정치 경제 패러다임은 Arndt(1983)에 의해 보다 심도 있게 파악되었다. Arndt(1983)는 차원(dimension)을 정치와 경제, 외부와 내부, 상부구조와 하부구조로 나누어 <그림 2-3>과 같은 틀을 제시하였다. 이때 정치는 사회단위, 사회단위들의 네트워크 상호 힘-통제 시스템

으로서의 힘과 가치를 포함하며 효과성을 강조한다. 경제는 사회단위나 사회가 투입물을 산출물로 변형시켜 나가는 생산적 교환 시스템을 말한다. 그러므로 경제에서는 효율성을 강조하고 과업환경에서는 노동이나 희소한 자원의 할당과 관련이 있다. 정치경제 패러다임에서는 상호의존성을 강조하며, 정치와 경제의 동시 분석을 시도하고 있다. 외부와 내부는 고정적으로 정해져 있는 것이 아니라 분석 단위에 따라 달라진다. 상부 구조와 하부구조는 감정과 행동과 같은 상부 구조가 하부 구조의 지배적인 형태에 따라 결정되는 것을 말한다.

환경	환경과 관련성	내부 구조와 과정	
<b>특성</b> 근접성 수용성 차별성 집중성	<b>정치 관계</b> 의존 관계 조직간 형태 통제 매커니즘	<b>내부 정치</b> 사회단위의 목표 힘의 분배 힘의 원천 갈등관리 메커니즘	정치
	<b>경제 관계</b> 경쟁시장 형태 유사 통합 시스템 수직적 통합 시스템	<b>내부 경제</b> 사회단위의 구조 내부교환 과정 인센티브 시스템	경제

<그림 2-3> 정치경제 패러다임의 주요 구성요소

자료: Arndt, Johan(1983), "The Political Economy Paradigm : Foundation for Theory Building in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.47(Fall), p.45.

그런데 정치경제 패러다임은 통합력과 생성력이라는 장점을 지니고 있지만, 방법론적인 문제와 구성의 불완전성이라는 한계를 지니고 있다(Arndt, 1983). 즉 정치경제 패러다임은 설문조사 등으로 측정하기 힘든 많은 개념들과 관계

를 내포하고 있는 것이다. 더욱이 정치경제 패러다임은 연구의 타당성과 신뢰도를 확보하기 힘든 단점이 있다. 그리고 패러다임 자체가 아직 완성되지 않았음을 밝히고 있다. 따라서 정치경제 패러다임은 미시경제 패러다임에 대한 대안이라기보다는 보완적 패러다임이라고 주장하고 있다.

결국 정치경제 패러다임은 사회적 교환, 기업행동이론, 거래비용접근을 통합하는 이론으로써 마케팅 이론과 깊은 통합성을 지니게 되었다. 유통경로, 조직구매, 소비자행동분석의 연구에서부터, 대안적인 내부/외부 구조의 기능에 주의를 환기시킴으로써 마케팅 기능의 조직에 대한 우연성 이론 개발에까지 공헌하였다.

## 2. 외식 프랜차이즈 시스템의 거래분석

거래비용분석 측면에서는 거래가 기업 내부 또는 외부에서 이루어지는 이유를 설명하기 위해서는 조정활동과 비용이 함께 고려되어야 한다고 말한다(Williamson, 1975; Ouchi, 1980). 이 이론에 의하면 시장거래에 수반되는 비용, 즉 거래비용 때문에 기업조직이 나타났다고 한다. 그리고 거래비용분석 이론은 조직이론의 행동주의적 관점과 제도주의 경제학의 미시분석, 그리고 현대 계약법을 이용하여 기업의 구조와 형태를 설명하는데, 분석의 기본단위를 거래로 보고 거래비용을 최적화하는 차원에서 기업 내에서 거래를 수행할 것인가 또는 기업 외부 즉 시장거래를 이용할 것인가를 결정하는 지배구조 평가에 분석의 초점을 맞추고 있다.

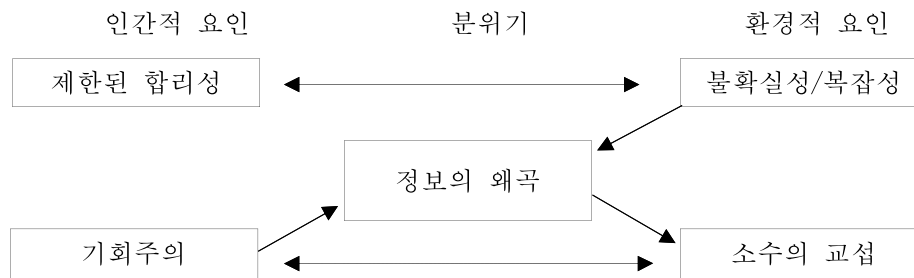
Coase(1937)는 거래비용접근에 있어 어떤 거래는 기업의 내부에서 이루어지고 또 어떤 거래는 기업의 외부에서 이루어지는지를 설명하기 위해 조정활동

과 비용이 함께 고려되어야 한다는 연구를 하였는데, 기업조직이 나타나는 이유는 시장거래에서 수반되는 비용, 즉 거래비용 때문이라고 하였다.

독립된 개인 각각의 생산량 전체보다 협동적 조직을 통해 생산할 때 더 많이 생산할 수 있기 때문에 생산은 기업 조직을 통해서 이루어지게 된다. 그러므로 수직적 통합은 시장에서 거래비용이 높아져 교환을 효율적으로 수행하는 것이 실패하기 때문에 나타나는 것이다. Coase(1937)는 거래를 내부화 하는 수직적 통합이 계약 관계에 있는 시장거래보다 효율적인 것을 발견하였으나, 거래비용의 차이가 나는 원인은 설명하지 못하였다.

Williamson(1975)은 이러한 한계를 극복하기 위해 시장의 실패 원인을 체계화하여, 이를 인적 요인과 환경적 요인으로 나누고 이를 각각 제한된 합리성, 기회주의와 불확실성/복잡성, 소수교섭으로 나누어 보았다.

거래비용 관점 측면에서 거래가 시장에서 발생하건 기업의 내부에서 이루어지건 간에 거래를 성립시키기 위한 정보는 필요하게 된다. 그러므로 거래의 성사여부를 결정짓는데 결정적인 역할을 하는 정보를 얻는데 필요한 비용이 지나치게 많아질 경우, 거래 자체가 성립되지 못하게 되어 결국 시장의 실패가 일어나게 되는 것이다. 이를 앞에서 나눈 두 가지 요인으로 설명해 보면, 인적 요인과 환경적 요인은 정보를 왜곡하게 되며, 이는 거래비용을 증가시켜 시장의 실패를 초래한다고 설명할 수 있다. 시장의 실패의 원인이 되는 상호관계를 나타내보면 <그림 2-4>와 같다.



<그림 2-4> 시장실패의 분석 체계

자료: Williamson, Oliver E.(1975), Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications, New York : The Free Press, p.44.

제한된 합리성(bounded rationality)이란 인간의 신경생리학적 제한과 언어의 한계로 인하여 계산능력이나 의사소통이 제한을 받게 됨으로써 의도적으로 합리적이 되려고 하지만, 합리성은 제한된 경우에만 나타날 수 있다는 뜻이다. 이와 같은 제한된 합리성은 현실적인 불확실성(uncertainty)이나 복잡성(complexity)과 결합되어 거래를 더욱 어렵게 하거나 많은 비용을 야기한다.

정보의 왜곡(information impactedness)에 의하면 모든 정보가 경제 행위자에 동일하지 않기 때문에 시장의 실패가 일어난다고 한다. 대개 정보의 왜곡은 기회주의와 불확실성에 의해 발생하며, 제한된 합리성에 의해서도 영향을 받게 된다. 정보의 왜곡이 일어난 후에도 정보를 소유한 소수의 행위자들이 기회주의적 행동을 통하여 자신의 이익을 추구하는 경향이 가속화될 수 있으며, 그에 따라 경제 행위자들의 수가 더 줄어들게 되고, 남아있는 소수의 행위자가 다시 정보를 축적하는 악순환이 일어날 수 있다. 시장기구가 균형을 이루게 되면 시장가격은 거래되는 제품과 용역에 대한 모든 정보를 담고 있어서 거래 당사자들은 자신들에 대한 요구만 가지면 되나, 시장이 실패할 경우 경

제 행위자들은 가격 이외의 거래를 성사시키는데 필요한 추가적 정보를 필요로 하며, 거래비용의 대부분을 추가적인 정보를 얻기 위해서 지출하게 된다.

분위기(atmosphere)측면에서는 거래의 환경요인이 거래형태와 내용에 영향을 미치게 된다고 한다. 분위기는 거래의 지배구조에 따라 다르며, 시장거래에서는 계산적인 분위기가 대부분이지만 내부거래에서는 구성원간의 준도덕적 결속이 게재될 가능성이 더 큼을 시사하고 있다.

Williamson(1981)은 분석의 기본단위인 거래를 차원화하는 중요한 기준으로 거래의 불확실성, 거래의 빈도, 거래 특유 투자(transaction specific investment) 등을 들었고, 거래의 불확실성은 인간의 제한된 합리성과 기회주의적 행위에 의해서 야기된다고 보았다. 상대방의 기회주의적 행위를 통제하기 위해서 상대방이 필요로 하는 자산에 대한 특유 투자가 필요함을 주장하고 있다. 그러나 거래 특유 자산은 거래상대방과의 거래가 끝나게 되면, 일종의 매몰원가(sunk cost)화 하기 때문에 거래특유 자산을 보호할 수 있는 장치가 보완되지 않으면 상대방에 대한 의존을 심화시키게 된다(Heide & John, 1992).

거래비용이론에 의하면 가맹사업자와 가맹계약자는 상호관계에 있어 거래활동에 관련된 비용을 절감하고자 프랜차이즈 시스템 형태로서의 계약관계를 가지게 되는 것이다. 이런 점에서 국내 외식프랜차이즈 본사인 가맹사업자들은 가맹계약자와의 상호관계에 장기지향적인 관계를 유지하기 위해서는 될 수 있으면 비용을 줄이는 노력을 공동으로 수행해야 할 것이다.

### 3. 외식 프랜차이즈 관계마케팅

#### 1) 관계마케팅의 의미

최근 마케팅 경로연구에서 관계마케팅이 크게 대두되고 있다. 서비스 마케팅과 산업재 마케팅 분야의 실무적이며, 학문적인 연구들이 특히 주목받고 있으며, 소비재 산업에까지 그 영역이 확장되고 있다(Sheth & Parvatiyar, 1995). 이러한 현상은 기업들과 마케팅 관리자들이 소비자의 욕구와 기호를 이해하고 반응하는 데 보다 새롭고 효율적인 방식을 이용하면 소비자와 보다 의미 있는 관계를 구축할 수 있으며, 이러한 관계형성은 비용을 절감시키고 수익을 증대시킴으로써 기업의 이익을 향상시킬 수 있기 때문이다(Fournier, Dobscha & Mick, 1998). 지금까지 경영의 기초를 이루었던 상품의 대량생산, 대량 커뮤니케이션, 대량판매를 통한 비용중심의 이윤지향이라는 관점에서 오히려 더 소외되기 쉬웠던 고객의 가치를 재인식하고 강조하게 된 것이다(최태광, 2002).

Dwyer, Schurr & Oh(1987)는 관계를 유지하면 불확실성이 감소되고 쌍방간의 교제에 의해 사회적 만족과 효율성이 창조되고 교환능률과 의존성이 증가하는 이익이 있다고 하였다. 이러한 관계마케팅의 효과는 Arndt(1983)가 제시한 경영불확실성의 감소, 거래비용절감, 보완적 운용에 의한 상호작용의 효과 등과 같다. 관계마케팅에서는 이러한 이익이 비용의 발생보다 크다고 인정하고 있는 것이다.

관계마케팅으로의 전환은 일종의 패러다임의 전환이며, 많은 마케팅 학자들은 관계마케팅을 다양한 형태로 표현하고 있다. 이러한 표현들을 정리하면,

Dwyer, Schurr & Oh(1987)는 ‘relational marketing’이라 정의하였으며, Anderson & Narus(1990)는 ‘working partnerships’라 하였고, Varadarajan & Rajaratnam(1996)은 ‘symbiotic marketing’이라고 하였으며, Berry & Parasuraman(1991)은 ‘internal marketing’이라 하였다.

관계마케팅의 정의가 다양할 뿐만 아니라, 학자들에 따라서 관계마케팅을 응용하는 영역 또한 매우 다양하다. 이에 대해서 Sheth & Parvatiyar(1995)는 다음과 같이 정리하였다. 구매자-판매자의 파트너십(Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Johnson, Hallén & Seyed-Mohamed, 1991), 네트워크 구조와 조정(Anderson, Hakáansson & Johanson, 1994), 경로관계(Boyle, Dwyer, Robicheaux & Simpson, 1992; Ganesan, 1994), 판매관리(Swan & Nolan, 1985), 서비스 마케팅(Berry, 1983; Crosby & Stephens, 1987; Crosby, Evan & Cowles, 1990), 사업제휴(Buckin & Sengupta, 1993; Heide & John, 1992; Sheth & Parvatiyar, 1995) 등으로 구분하였다.

관계마케팅은 교환관계를 성공적으로 수립하고 개발 및 유지하기 위한 모든 마케팅활동으로서 공급자와의 관계, 구매자와의 관계 및 수평적 관계 등 관계적 교환의 모든 유형을 포함하고 그 과정에 초점을 두어야 한다.

## 2) 관계마케팅의 개념

마케팅의 기본적 패러다임인 마케팅 믹스가 그 한계점을 드러내면서, 학자들과 마케팅 관리자들은 경쟁은 점차 사업 간이 아닌 네트워크 간에 발생한다는 발전된 네트워크 패러다임(Thorelli, 1986)의 한 부분인 관계마케팅에 관심을 가지게 되었다.

관계마케팅이란 기업의 매출액을 증대시키거나 고객의 만족을 극대화시키기 위한 주요 수단으로, 기업의 마케팅 시스템내의 각종 기관, 현상, 행동들을 연계시키거나 이들의 관계를 강화시키는 마케팅활동으로 정의할 수 있다. 즉 관계마케팅이란 기업의 마케팅 시스템 내의 각종 기관들을 좋은 관계로 결부시킬 수 있는 수단을 찾아 활용함으로써 궁극적으로 고객의 만족을 극대화시키고자 하는 마케팅활동이라 할 수 있다(안영면, 1996).

학자들은 이러한 관계마케팅에서 관계(relationship)를 보다 명확히 하고자 하는 많은 연구를 수행하였다.

Kotler(1990)는 ‘관계마케팅은 마케팅관리자와 고객, 중간상, 대리점, 공급자들 상호간에 경제적·기술적·사회적 유대를 강화하여 장기적이며 신뢰할 수 있는 협력적인 관계를 수립함으로써 수익적인 거래를 형성하는 것’이라고 하였다. 이는 거래쌍방의 유대를 강화하여 협력적인 관계를 유지함으로써 수익적인 거래가 발생하게 되는 반복적인 거래의 증가측면을 강조하고 있다. Jackson(1985)은 관계마케팅을 산업재 마케팅에 적용시키면서, ‘개별적인 고객과의 강하고 지속적인 관계를 지향하는 마케팅지향성’이라고 언급하였다. Paul(1988)과 Jackson(1985)은 관계마케팅 관점을 보건의 마케팅에 적용하기도 하였다.

Berry(1983)는 서비스산업을 대상으로 하여, ‘관계마케팅이란 소비자와의 관계를 창출하고 유지하며 증진시키는 것’이라고 하였다. 기존 소비자에 대한 서비스와 판매는 새로운 소비자를 획득하는 것처럼 장기적인 마케팅 성공을 위해 중요하다고 하였다.

Varadarajan & Rajaratnam(1986)은 공생적 마케팅(symbiotic marketing)을

‘각각의 시장 잠재력을 증대시키기 위해서 만든 비의존적인 두 개 이상의 조직들 사이의 자원 또는 프로그램의 제휴’라고 정의하였다. Anderson & Narus(1990)가 제시한 working partnership은 “각각의 기업들의 성공은 상대방에게 의존하며, 개별 기업들은 결과적으로 고객의 요구를 서로 결합하여 만족시키는 데 초점을 둔 협력적 행동을 제공해야 한다는 점에 대한 상호간의 인지와 이해”라고 정의하였다. Morgan & Hunt(1994)는 상기의 여러 정의들을 정리하여 관계마케팅을 “성공적인 관계적 교환을 성립하고 발전시키고 유지하고자 하는 모든 마케팅 활동”이라고 정의하였다.

Kotler(1999)는 관계마케팅의 궁극적인 목표는 “마케팅 네트워크(marketing network)”라고 불리는 독특한 기업의 자산을 형성하는 것이라고 한다. 마케팅 네트워크는 기업과 이해당사자, 즉 고객, 종업원, 공급자, 유통상, 그 외 다른 사람들로 구성되며, 이들은 상호간의 이익이 되는 관계를 맺게 된다.

Anderson, Håkansson & Johanson(1994)은 핵심적인 이해관계자와 좋은 관계 네트워크의 구축은 이윤을 보장하기 때문에 네트워크가 형성·유지된다고 주장한다. 이처럼 관계마케팅 차원에서 경쟁은 더 이상 기업들 간의 경쟁이 아니라, 자신이 속해 있는 네트워크끼리의 상호 경쟁으로 발전하게 된다.

한편 Sheth & Parvatiyar(1995)는 관계마케팅을 조직간 차원에서 최종소비까지 그 범위를 확장하였다. 소비자행동론의 여러 이론들을 바탕으로 최종소비자의 행동을 인적 차원, 사회적 차원, 기관적 차원으로 나누어, 소비자는 자신의 구매, 소비과업, 정보처리과정을 단순화시키기 위해서 기업과 관계를 형성한다고 주장하였다.

### 제 3 절 외식 프랜차이즈 가맹사업자의 장기지향성

#### 1. 외식 프랜차이즈 가맹사업자의 장기지향성의 개념

장기지향성(long-term orientation)은 일반적 의미에서 거래 당사자간의 장기적·우호적 협력관계를 말한다. Ganesan(1994)은 “거래 쌍방이 최종 고객의 욕구를 충족시키기 위해 각자의 활동을 조정하는 한편, 자신의 성공이 상대방에 의존하고 있다는 동반자적 사고가 지배하는 장기적 거래관계”라고 정의하였으며, Noordewier, John & Nevin(1990)은 “단순한 확률차원이 아닌 장기적 관계를 갖고자 하는 구성원들의 욕구”라고 정의하였다.

위와 같이 장기지향성(long-term orientation)에 대해, Noordewier 등(1990)이 지적한 것처럼 “특정한 구매업자와 공급업자 간의 장래 관계의 지속성에 대한 기대”라고 정의하면, 거래가 보다 의존적(relational)으로 될수록 다수의 거래가 보다 긴 기간에 걸쳐 발생하게 된다는 것이다. Ganesan(1994)에 의하면, 소매업체의 장기지향성은 공급업체의 성과가 공급업체 및 해당 업체의 성과와 관련성을 지니기 때문에 양 업체 간의 성과가 상호의존적(interdependence)이라는, 다시 말하면 양 업체의 성과가 비례한다는 인식에서 출발한다. 장기지향성을 인식하는 소매업체는 현재와 장래의 산출 모두에 관심을 가지게 되며, 특히 장래의 목표 달성에 초점을 두게 된다. 단기지향적인 업체들은 거래에 의한 이익을 극대화하기 위해 시장 교환 및 거래의 효율성에만 관심을 갖는 반면, 장기지향성을 고려하는 업체는 ‘여러 번’에 걸친 거래에서의 이익을 극대화 하는 ‘관계 교환’(relational exchange)을 활용한다. 관계교환은 ‘특유자산(idiosyncratic asset)’의 투자와 활용 그리고 위험 부담에 의해 발생하는 협력

적 시너지를 통한 효율성을 가능하게 한다. 결국, 장기지향성은 공급사슬 각 구성원의 성과 및 산출을 극대화하는 것이며, 이타적 동기와는 관련이 없다고 하였다. 그는 또한 Noordewier 등(1990)의 정의의 연장선상에서, 장기지향성이란 “장래 상호작용의 확률을 넘어서, 장기적 관계를 갖는 방향으로 공급업체의 욕구와 효용을 포착하는 것”이라고 지적하였다. 즉, Noordewier 등(1990)의 장래 상호작용을 포함하지만, 장기적 관계를 지향하는 업체들의 ‘욕구’에 초점을 맞춰야 한다고 보았다. Kalwani와 Naraynads(1995)는 특정한 업체와 ‘장기적 관계(long-term relationship)’를 맺고 있는 공급업체들의 성과를 실증적으로 연구하였다. 그들의 연구결과에 의하면, 소수의 업체들과의 장기적 관계의 유지는 장기적으로 매출액 성장률에 나쁜 영향을 미치지 않으며, 오히려 장기적 관계하의 공급업체들은, 시장거래적 관계 하의 업체들보다 높은 매출액성장을 나타내었다. 나아가, 장기적 관계하의 공급업체들은 단기적 시장거래에서 나타나는 판매 관련 비용 및 일반 경비와 같은 비용들을 줄임으로써 높은 이익을 달성하였다. 이들은 장기지향성과 유사한 ‘장기적 관계’의 개념을 “시장의 ‘보이지 않는 손’을 대체하는 의도적 조정기구(governance apparatus)”라고 정의하였다. 장기적 관계의 선행 조건 중 하나로 ‘관계특유자산(relationship-specific asset)’을 제시하였다. 또한 이들은 협력행동, 지속성의 기대, 검증 노력 등에 의해 장기적 관계의 ‘긴밀성(closeness)’이 결정된다고 보았으며, Noordewier 등(1990)과 연결되는 장래 상호작용의 기회를 포함하는 ‘관계 지속성의 기대’와 더불어 ‘의존성(dependence)’을 장기적 관계 개념의 핵심으로 보았다.

결국 장기지향성은 공급자의 산출물과 공급자, 소매상 공동의 산출물 모두가 장기적으로 소매상에게 이득이 된다고 기대되어지는 산출물의 상호 의존성

에 대한 인식을 가리킨다고 할 수 있다(Kelly & Thibaut, 1978). 이러한 장기 지향성에 대한 마케팅 측면에서의 중요성은 1980년대 연구에서 등장하기 시작했다(Webster, 1992). Jackson(1985)은 산업에서 마케팅 관리자들은 기업들을 거래적 또는 관계적 고객으로 구분하며, 그에 합당한 결속의 수준을 설정한다고 전제하면서 구매자-판매자간의 관계가 형성되면 가격은 시장 요소가 아닌 상호의존을 바탕으로 한 협상에 의해서 결정되며, 품질, 배달, 기술적 지원 등이 중요성을 띠게 된다고 주장하였다.

단기지향성의 소매상은 단지 현재의 선택과 산출물에만 관심을 갖지만, 장기지향성의 소매상은 미래 목표를 달성하는데 초점을 맞추며, 현재와 미래의 산출물에 관심을 가지고 있다. 장단기 지향성의 차이점은 경로 구성원들에 의해 채택되는 기업간 교환 성격에 의해서도 설명되어진다. 단기지향성의 기업들은 거래에서 그들의 이익을 극대화시키기 위해서 시장교환(market exchange)에서 효율성에 의존하지만, 장기지향성의 기업들은 거래상에서 그들의 이익을 극대화시키기 위해서 관계적 교환(relational exchange)에 의존한다. 관계적 교환은 특이한 자산과 위험 공유에 대한 투자와 탐색으로부터 나오는 결합된 시너지를 통하여 효율성을 창출한다(김지명, 2000).

이러한 두 가지 지향성은 모두 경로구성원의 이익을 극대화시키기 위한 것으로, 상대방 구성원에 대한 애타적인 동기를 암시하는 것은 아니다(Ganesan, 1994). 또 다른 차이점은 단속적인 거래에서는 힘의 착취적인 능력이 강조되지만, 장기적인 교환관계에서는 협력적인 관계의 개발과 유지가 중요하다는 점이다. 상호 의존적인 상황 하에서 거래 일방이 힘이 약한 상대방에게 금전적 또는 심리적 희생을 강요하는 합의사항을 이끌어 낼 수도 있기 때문이다

(Dwyer & Walker, 1981; Gaski, 1984).

최근 들어서 마케팅 연구가들은 관계성(relationship)을 정의하고 있다. 특히 Noordewier, John & Nevin(1990)은 장기지향성과 같은 관계 요소는 구매자-판매자 관계에서 성과를 향상시킬 수 있다고 지적한다. 그들이 제시한 특성은 관계의 연속성에 대한 기대(expectations of continuity of a relationship)인데, 이는 소매상과 공급자간의 미래 상호작용에 대한 가능성을 내포하고 있다. 즉 단속적 거래는 미래 상호작용의 적은 가능성을 보유하며, 관계적 거래는 많은 가능성을 보유하고 있다는 것이다. 반대로 여기서 제시되는 장기지향성은 장기적 관계를 맺으려는 구매자의 욕망과 효용 모두를 가지고 있는 단순한 가능성 이상의 것이다. 이러한 장기지향성은 Noordewier, John & Nevin(1990)이 제공하는 미래 상호작용의 요소를 내포하고 있을 뿐만 아니라, 장기지향성에 대한 상대방의 욕망에도 초점을 맞추고 있다. 이것은 특정 공급자에 대한 방향성을 언급하는 것이지, 모든 공급자에 대한 일반화된 방향성을 가리키는 것은 아니다.

마지막으로 장기적 관계성은 관계의 길이(longevity)와는 구분되어야 한다. 기존 관계의 지속성은 장기지향성에 영향을 미칠 것 같지만, 길이 그 자체는 장기지향성을 설명하는데 부족하다(Kelly, 1983). 즉 관계의 길이보다는 기존 관계에서의 장기지향성이 관계의 근접성에 대한 더 좋은 지표가 될 수 있다.

## 2. 외식 프랜차이즈 사업의 장기지향성의 영향요인

### 1) 기회주의

### (1) 기회주의의 의미

기회주의(opportunism)는 거래상 공평성과 정직성이 결여(lack of candor or honesty in transactions)된 행동, 즉 기만(deceit)을 전제로 이미 체결된 약속을 어기거나 계약에 어긋난 행동을 하는 등 은폐하거나 진실된 보고를 하지 않는 행동(self-interest seeking with guile)을 총체적으로 지칭해서 말한다(Williamson, 1975). 즉 상대를 기만해서라도 자신의 이익을 추구하려는 인간의 자기이익추구 성향이다. Hardy & Magrath(1988)는 가정된 행동과 자원을 실행하지 않는 행동이나 기피하려는 상태를 말한다고 하였다. Gresinger(1990)는 기회주의의 형태를 부정직(거래에 심각한 영향을 미치는 정보의 비공개), 불이행(거래관계 또는 약속의 일방적인 폐기 또는 불이행) 및 책임회피(문제의 원인에 대한 책임전가) 등으로 나누어 정의하고 있다.

기회주의는 정보를 전략적으로 조작하거나 자기의도를 허위로 표시하여 상대방에 비하여 유리한 위치에서 이익을 얻고자 하는 행동으로서, 예를 들어 체결된 계약과 약속을 어긴다거나 변칙적으로 운용한다든지, 계약으로부터 벗어난 행동을 은폐하거나, 진실된 보고를 하지 않는 것이 기회주의적 행동들이다.

기회주의의 핵심은 기만에 있다(MacNeil, 1982). 단순히 의견이 일치하지 않거나, 협상 과정상의 어려움 그 자체는 기회주의라고 보기 어렵다. 기회주의는 거래비용 변수들과 결합함으로써 거래의 효율성과 효과성을 저해한다. 거래비용을 증가시키는 차원에서 단독으로는 시장의 실패가 이루어지지 않는다. 그러므로 기회주의적인 경향에 의한 매개에 의해서 전체적인 경로 구성원간의 성과에 영향을 미친다.

Anderson & Weitz(1986)는 Williamson(1975)의 시장 실패의 원리를 측정 가능한 변수로 재조정하여 환경의 불확실성, 내적 성과 측정의 어려움 그리고 공급자 시장에서의 경쟁의 결핍에서 규모의 경제와 자산특유성을 제시한 바 있다. 이러한 요소들은 거래 활동의 효율성과 효과성을 저해하는 요소로서 그들의 상호 작용을 통해 경로 구성원내의 기회주의적 수준이 높아지게 되는데 이를 제거하기 위해 내부화나 수직적 통합과 같은 조직 패턴의 사용을 시도하기도 한다.

관료적 구조화와 기회주의에 대한 실증적인 연구는 그 동안 여러 학자들에 의해 수행된바 있다. John(1984)은 일반적으로 관료적 구조화가 기회주의를 증가시킨다는 것을 보여주었고, Dwyer & Oh(1987)의 연구에서도 관료적 구조화 즉 집중화와 최소한의 참여화가 기회주의를 증가시키는 것으로 나타났다. 오세조 등(1992)의 연구결과 관료적 구조화(중앙 집중화, 참여화)가 기회주의에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Farrel & Gresham(1985)은 특히 상대방에 의한 기회주의적 행동은 결속 수준에 대한 평가를 낮게 하는, 즉 결속의 피상적인 부분에 기만적 요소가 내재되어 있을 것이라는 점에서 결속인지를 저해하는 요소로 작용하게 된다고 한다.

지금까지 마케팅연구를 통해 유통경로 구성원들간 관계성에 대해 많은 관심과 연구가 진행되어 왔다(Anderson & Narus 1990; Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Stern & Reve, 1980). 이러한 논문들은 지금까지의 관계성 연구들을 정리하고 종합했다는 의미에서 학문적인 의미가 있다. 많은 연구들이 조직에서의 경제학(economics of organization) 패러다임을 통하여 관계성의 문제를 연구하여 왔다. 특히 거래비용 분석과 대리인이론은 중점적으로 연구되어져 왔다.

이러한 연구들은 관계성(relationship)을 상대방의 기회주의를 관리하는 조절 메커니즘을 전개하는 문제로 보았다. Stump & Heide(1996)는 이전의 연구들이 기회주의를 통제하는 중요한 계기를 제공했음에도 불구하고 불완전함을 느껴 개별적인 기회주의를 통제하는 메커니즘을 넘어 상호간 연관에 중점을 둔 연구를 진행하였다.

최근 기회주의에 관한 연구로는 Brown, Dev & Lee(2000)에 의한 연구가 있다. 이 연구는 관계 규범, 소유권, 거래특유 자산에 대한 투자 이 세 가지 지배구조들의 다양한 상호작용이 기회주의적 행동에 어떤 영향을 미치는 지를 연구하고 있다.

## (2) 거래비용과 기회주의

거래비용분석(transaction cost analysis)은 기업 내부적 또는 외부적 거래에는 조정활동과 비용이 함께 고려되어야 한다는 Coase(1937)의 연구를 기반으로 한다(Williamson, 1975; Ouchi, 1980). 그는 기업이라는 조직이 나타나는 이유를 시장거래에 수반되는 비용, 즉 거래비용 때문이라고 지적하고 있다. 이 이론은 조직이론의 행동주의적 가정과 제도주의 경제학의 미시분석, 그리고 현대 계약법을 이용하여 기업의 구조와 형태를 설명하는데, 분석의 기본단위를 거래로 보고 거래비용을 최적화하는 차원에서 기업 내에서 거래를 수행할 것인가 또는 시장거래를 이용할 것인가를 결정하는 지배구조(governance structure)의 평가에 분석의 초점을 맞추고 있다(Williamson, 1975).

나쁜 의도를 가지고 자신의 이익을 추구하는 기회주의 성향을 방지하고 기회주의적인 거래상대방을 구분해 내기 위해서 계약이 명문화되는데, 여기서도

거래비용이 발생한다. 그러나 시장의 실패는 기회주의만으로 이루어지지 않는다. 교섭당사자의 수가 많을 경우 상대방이 기회주의적인 행동을 했을 때, 거래를 청산하고 다른 거래당사자를 선택하면 되지만, 거래의 일방이 다른 거래당사자에 비해 우위를 가진 경우 소수의 교섭만이 가능한 상황이 된다. 이러한 상황에서는 기회주의적인 행동을 통해 이익을 기대할 수 있어서 거래의 효율성을 저하시키게 된다.

또한 시장에서 만연하는 기회주의나 불확실성으로 인하여 조직은 거래를 내부화 시키는 것이 거래비용이나 생산비용의 경제화에 훨씬 효율적이라고 파악하여 내부화 하게 된다. 하지만 거래를 내부화 한다 하더라도 거래에 따르는 기회주의나 불확실성의 요인 등이 완전히 제거되지 못하며, 단지 그러한 요인들이 거래에 미치는 부정적인 영향력이 감소될 뿐이다.

거래비용분석이론은 만약 기회가 주어진다면 거래당사자들은 기회주의적으로 행동한다고 언급한다. 기회주의는 거래상의 위험인 것이다. 즉 관계성 (relationship)은 거래 상대방에게 들어가는 특유한 투자에 의해 존속되는 것이다. 이러한 투자는 그것들의 생산적인 특성 때문에 종종 계획적으로 진행되는데 불구하고, 관계성 이외에 제한된 가치는 기회주의의 위험에 있는 투자상대에 노출된다(Williamson, 1985).

### (3) 기회주의의 통제

마케팅 채널에 관한 연구는 경로 구성원들간의 관계지향성을 중심으로 증가되어져 왔다. 이러한 연구에서 거래비용분석과 관계적 교환이론(relational exchange)은 중점적인 주제가 되었다. 이러한 두 가지 관점의 공통적인 목표

는 교환비용(exchange cost)을 최소화하는 것이다. 그 목적을 위한 수단으로 지배구조를 통해서 경로 구성원들의 기회주의를 막고, 적어도 최소화시키는 노력이 있어 왔다.

기업은 단기적으로 일방적인 이익을 위해 기회주의적인 행동을 하게 되지만 기회주의는 경로 상에서 장기적 관점에서 부정적인 결과를 낳게 되므로, 경로 상의 성과와 경로 구성원간의 만족을 높이고 강화시키기 위하여 기회주의를 억제시키고 완화시키는 일은 중요하다.

기회주의적 행동의 결과 이익만 취하고 비용은 시스템의 다른 구성원들에게 전가할 수 있을 경우 개별 가맹점들의 무임승차 가능성은 커지게 된다. 특히 무임승차 가능성은 관광지에 위치한 점포같이 가맹점의 고객층이 단골고객이 아닌 뜨내기 고객 위주일 경우에 가장 크다. 이 때 가맹점이 서비스 질이나 상품의 질에 소홀하더라도 전국적인 명성이 있는 프랜차이즈 시스템의 경우 그 상호 때문에 고객들을 유인할 수 있다. 그러나 이는 프랜차이즈 시스템의 브랜드 가치를 감소시킴으로써 시스템의 다른 구성원들에게 피해를 주게 된다(Carney & Gedajlovic, 1991). 즉 프랜차이즈 가맹점의 기회주의적 행동은 본사에 대한 신뢰를 감소시키며, 결국 본사와 가맹점간의 결속을 약화시키게 된다.

지배구조(governance mechanism)가 기회주의를 억제시키기 위하여 다양한 이유와 목적을 위해 사용된다(Bradach, 1998). 예를 들어 프랜차이즈 시스템 같은 지배구조는 동일한 시장을 보호하는데 적합하다. 빠른 시장 변화에 적응하는 것은 강점이다. 대량 구매를 하는 구매 담당자가 도매기능을 종합하려 하듯이 기업은 규모의 경제(economies of scale)와 범위의 경제(economies of scope)를 실현하고자 한다. 가맹계약자를 둔 본사 같은 독립적인 유통업자 또

한 업무 완수를 위해 지배구조를 사용한다. 지배구조는 시작과 종결 그리고 계속해서 유지하는 관계를 포함하는 다양한 특징적 현상이다. 또한 교환적 관계(exchange relationship)를 설립하고 구성하는 도구가 된다(Heide, 1994). Williamson(1985)은 지배구조는 기회주의에 효과적으로 반응하는 능력이 된다고 한다.

몇몇 지배 메커니즘은 경로 구성원간의 관계형성 시 기회주의를 관리하는데 이용할 수 있다. 예를 들면 먼저 하나의 메커니즘은 관계를 유지하기 위하여 회사의 특별한 자산에 투자하는 것이다. 만약 기회주의적인 기업들은 그들의 투자를 잃게 되거나 그럴 위험이 있기 때문에 관계유지를 하게 된다(Anderson & Weitz, 1992). 거래 특유자산에 대한 투자는 교환 관계 이외에 가치 없는 자산들을 말하며(Williamson 1975), 특별한 교육과 경험 그리고 특수한 장비나 장치들이다(Anderson & Weitz, 1992). 거래 특유자산은 본질적으로 관계가 종결된다면 기회주의 때문에 감소되어진다(Doney & Cannon, 1997).

둘째로 관계교환 규범을 발전시키게 되면 공유된 사회적 규범 가치가 강조되어 관계성을 유지하는 데 도움이 된다(Dwyer, Schurr & Oh, 1987; MacNeil, 1980). 경로 구성원 상호간의 좋은 교환 분위기는 공유된 규범과 가치를 발생시키게 되어 경로에서의 기회주의를 완화시키는 역할을 한다(Heide & John, 1992). 유통경로상에 있어 관계성은 역할보존(role integrity), 상호관계(mutuality), 결속성(solidarity), 유연함(flexibility), 상호정보 교환(bilateral information exchange), 조화로운 문제의 해결(harmonious conflict resolution), 그리고 장기 지향성(long-term orientation) 같은 상호작용 규범들에 의해 특

성화 지어진다(Dwyer, Schurr and Oh, 1987; Ganesan, 1994; Kaufmann & Stern, 1988; MacNeil, 1980). MacNeil(1980)은 관계적 교환은 관계존속 (relationship preservation), 역할보전(role integrity), 그리고 문제의 해결 (harmonization of conflict) 등이 잘 유지되는 유통경로를 암시한다고 한다.

마지막으로 소유권 또한 기회주의에 영향을 주는 변수가 된다. 거래비용분석의 핵심은 거래특유자산에 대한 투자가 수직통합을 통해서 훨씬 더 보호되어진다는 것이다(Anderson, 1988; Williamson, 1975, 1985).

Brown, Dev & Lee(2000)는 최근 호텔 산업 연구를 통해서 관계 규범, 소유권, 거래특유 자산에 대한 투자 이 세 가지 지배구조들이 독립적으로 기회주의에 미치는 영향력과 또 상호 작용하여 기회주의적 행동에 어떤 영향을 미치는지를 연구하고 있다. 결과적으로 유통 경로 상에서 관계적 규범(relational norm)은 기회주의를 완화시키며 소유권과 거래특유자산에 대한 투자가 강조되어지면 경로 구성원의 기회주의는 심화됨을 밝혔다. 하지만 마케팅 경로 상에서 경로 구성원들간의 장기 지향성을 형성하기 위해 기회주의가 신뢰와 결속에 어떠한 영향을 주는 지 또한 기회주의에 영향을 미치는 변수들이 구체적으로 무엇인지에 관한 연구는 부족한 실정이다.

## 2) 거래특유자산에 대한 투자

거래특유자산(transaction specific assets)은 특정 기업과의 교환관계에만 특별히 적합하도록 투자되었기 때문에 다른 기업과의 교환관계로는 쉽게 재배치될 수 없고, 만약 전환 시에는 자산가치가 거의 없는 내구성 자산(durable assets)에 대한 투자를 말한다(Williamson, 1981). 즉 거래 유자산은 다른 기업

과의 교환관계로의 재배치가 거의 불가능하기 때문에 관계가 지속되지 않을 시에는 자산 가치를 상실하게 된다. 거래특유자산의 예로는 특정기업에만 적합한 시설과 기기, 종업원 훈련투자, 광고투자 등을 들 수 있다. 특정 기업의 교환관계가 중요하지 않을 때에는 경로구성원들은 자산이나 노력 면에서 특정 관계에 대한 투자를 많이 하지 않을 것이며(Dwyer, Schurr & Oh, 1987), 특정관계에 특유한 투자가 많지 않을 때에는 기업들은 부담 없이 다른 기업과의 새로운 교환 관계를 모색할 수 있을 것이다(Scanzoni, 1983).

반대로 만일 한 구성원이 특정 기업과의 관계에 큰 이해관계가 있다면, 관계에 좀 더 관심을 기울일 것이고, 따라서 관계가 지속될 확률도 커지게 된다(Pruitt, 1981). Williamson(1985)은 거래특유자산이 특정관계를 지속하게 하는 경제적 동기를 제공함으로써 기업 간 관계를 안정시키는 역할을 한다는 점을 시사하고 있다. 거래특유자산은 투자한 기업에게는 교환관계 관리에 어려움을 야기시킬 수 있다(Heide & John, 1988). 예를 들어 상대 기업 측이 기회주의적으로 행동하여 이익을 부당하게 착복하더라도 다른 기업으로 거래 선을 바꾸겠다는 위협을 효과적으로 할 수 없다. 다시 말하면, 거래 특유자산과 연관된 전환비용 때문에 거래선을 쉽게 바꿀 수 없다는 사실을 거래상대 기업측이 인지하고 있기 때문에 이러한 위협이 통하지 않는다는 것이다.

프랜차이즈 시스템의 가맹사업자와 가맹계약자 간의 관계에 있어서도 가맹계약자가 점포외양, 실내인테리어, 제품진열 및 종업원 교육 등의 시스템과 관련한 특유자산에 이미 많은 투자를 하였다면, 이러한 자산들은 시스템을 탈퇴할 경우 투자가치가 없어지므로, 가맹계약자는 전환비용 때문에 시스템을 탈퇴하기가 어렵게 된다.

### 3) 관계규범

규범이란 관계에서 구성원의 행동을 인도하는 기초 원리이다. 규범이란 “일련의 의사결정 집단에 의해 부분적으로 공유되고 있는 행동에 대한 기대”로 정의할 수 있다(안영면, 1996).

Macneil(1978)은 규범을 기대되는 행동에 따라 단속적 규범(discrete exchange norm)과 관계적 규범(relational exchange norm)으로 구분하였는데, 단속적 규범은 교환당사자간의 개인주의적 혹은 경쟁적 상호작용에 대한 기대를 말하는 것으로서 거래당사자가 자유롭게 개인의 목표를 달성하기 위한 전략을 추구하는 경우의 규범을 말한다. 한편 관계적 규범은 이익에 대한 상호성 및 전반적으로 양호한 관계를 고양시키기 위한 기대에 기반을 두고 있으며, 관계 전체의 복지향상을 달성하기 위하여 만들어진 규범을 뜻한다.

단속적인 거래에서는 힘의 착취적인 능력이 강조되나, 장기적인 교환에서는 협력적인 관계의 개발과 유지가 중요하다. 관계적 교환은 시간의 경과에 따라 관계상의 이익과 부담을 공유하거나 분배된 이익과 부담을 조정하는 동태적인 교환이라고 볼 수 있는데(MacNeil, 1980), 이러한 관계적 교환에서는 관계적 규범이 수반되고 그 중요성이 강조된다. 관계적 규범에 관한 연구는 그 동안 Dant & Schul(1992), Heide & John(1992), Kaufmann & Stern(1988) 등 여러 연구자들에 의해 시도되었다.

Kaufmann & Stern(1988)은 관계규범이 상대방의 행동지각에 어떤 영향을 미치는지를 검토하였는데, 관계적 규범을 결속, 상호성, 역할통합으로 구분하여 측정하였다. 연구결과 관계규범이 관계적일수록 상대방의 행동이 보다 공정하다고 판단하는 것으로 나타났으며, 상대방의 비협력적인 행동이 고의적인

것으로 생각되지 않는다면 묵과될 가능성이 높아짐을 알 수 있었다.

Dant & Schul(1992)은 간이음식점 프랜차이즈에서 문제의 특성(중요성, 재무적 이해관계, 복잡성), 의존 및 관계규범이 갈등해소전략의 선택에 어떤 영향을 미치는지를 연구하였다. 연구결과 관계규범 중에서 역할통합이 높을 때 정치적 해결을 통한 갈등해소 경향이 강한 반면, 역할통합이 가장 낮을 때는 문제해결, 협상 및 설득 등의 전략이 선택되고, 결속과 상호성은 갈등해소 전략에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

MacNeil(1980)은 관계규범을 유연성, 정보교환, 결속성의 세 차원으로 분류했으며, Heide & John(1992) 역시 관계규범을 세 차원으로 분류하여 연구를 수행한 결과, 관계규범이 경제적으로 효율적인 관계형성에 중요한 역할을 한다고 주장하였다.

이러한 연구들을 바탕으로 규범을 결속성과 유연성의 두 가지 차원으로 개념화시켜보면, 결속성이 없이는 미래의 교환관계가 보장받을 수 없으므로 결속성은 거래관계에 있어서 해로운 방향으로 의사결정통제력을 사용하지 않을 것이라는 안전장치가 될 수 있다. 유연성은 환경이 변화하면 우호적으로 적응할 것이라는 쌍방적인 기대를 의미한다. 즉 환경이 변할 때 거래 일방이 갑작스럽게 방침을 수정하여 다른 일방에게 해를 끼치지 않을 것이라는 공급자의 기대이다.

시장거래에 있어서는 완전성과 엄격성을 가정하여 미래 사건을 현재화시키는 반면 관계적 교환에서는 거래조건과 역할 선정의 불완전성을 인정하고 미래의 일들을 계획한다.

#### 4) 지원인식도

프랜차이즈 시스템에 있어서 상대기업과의 관계강화가 경쟁우위의 주요 원천이며, 관계수준을 향상시키기 위해서는 상대 기업이 관계로 인한 혜택을 인지할 수 있도록 관계에 대한 투자가 필요하다. 현실적으로 가맹점으로 하여금 관계에 몰입하게 하는 중요한 변수는 가맹본부의 가맹점에 대한 지원이라고 할 수 있다(김상현, 1997).

Stern & El-Ansary(1988)는 가맹점주는 프랜차이즈 본부로부터 시장조사와 시장선정, 설비디자인과 배치, 임대협상 및 금융자문, 운영지도, 경영자 교육훈련 프로그램, 가맹점 종업원의 교육 등을 서비스로 지원받기를 원하고 있다고 하였다.

이러한 지원은 본부의 영업지원에 대해 가맹점이 인식하는 정도로 측정할 수 있는데, Stern & El-Ansary(1992)는 가맹본부가 가맹점에게 제공하는 서비스를 운영지도, 경영자 교육훈련 프로그램, 종업원 교육 등의 초기서비스와 경영자 및 종업원의 재교육 등의 계속적 서비스로 나누고 있다. 또한 김홍란(1999)은 가맹점에 대한 본부의 지원을 주문 및 납품지원, 영업지원, 문제해결 능력, 개점 전 서비스 지원으로 나누고 있으며, 이와 유사하게 윤지환(2003)은 개점 전 서비스, 주문 및 납품지원, 커뮤니케이션 및 문제해결 능력, 영업지원의 4가지로 구분하였다.

기존연구(Hunt & Nevin, 1974; Stern & El-Ansary, 1992; Innis & La Londe, 1994)에서 본부의 가맹점에 대한 지원은 크게 정보제공, 교육 및 훈련, 제품공급, 그리고 광고 및 촉진으로 구성됨을 알 수 있다.

프랜차이즈 관계에 있어서 가맹본부의 가맹점에 대한 지원은 가맹본부가 가

맹점에게 표출하는 관계의 중요성과 관계의 지속에 대한 신호로 인식될 것이다. 사업을 수행하는 양자관계를 얼마나 중요하게 생각하고 있는지, 그리고 현재의 관계를 앞으로도 지속하고자 하는 의사가 있는 것으로 생각되기 때문이다(오세조 외, 2003).

## 5) 의사소통의 질

의사소통(communication)의 정의는 대체적으로 기업 사이에서 의미 있는 공식 및 비공식 정보의 공유와 시기적절한 정보의 공유를 의미한다(Anderson & Narus, 1990).

의사소통은 유통경로 구성원간의 상호이익을 실현하는데 있어 중요한 역할을 하며(Mohr & Nevin, 1990), 파트너간 상호이해를 높임으로써 관계를 견고히 할 뿐만 아니라 이를 더욱 활성화시킨다(Anderson & Weitz, 1989).

특히 상호간 의존성이 높은 사업형 프랜차이즈 시스템에 있어서의 가맹사업자와 가맹계약자간의 활발한 의사소통은 프랜차이즈의 성공을 위해 더욱 필요하다. 가맹계약자들은 프랜차이즈팀의 구성원으로서의 역할을 원하며 팀에 속해 있는 다른 가맹계약자 구성원들의 운영과 활동에 대해 알고 싶어 한다. 그러므로 본사들은 가맹계약자들이 시스템 전반에 걸친 운영과 활동상황을 이해하는데 필요한 충분한 정보를 솔직하고 정확하게 제공해야만 한다. 본사는 가맹계약자들이 시스템 운영을 위한 로열티와 가맹비 지급과 그들에 대한 통제를 받아들일 수 있도록 구성원으로서의 기회와 가치 등 그 반대급부에 대해 활발한 의사교환을 함으로써 그들을 납득시켜야 한다. 성공적인 가맹사업자와 가맹계약자간 관계정립을 위해서는 서로에 대한 존중과 신뢰가 필수적이며,

신뢰와 존중은 가맹계약자에게 사업에 필요한 운영기술과 지식을 충분히 제공하는 커뮤니케이션 과정에서 형성된다(김상현, 1997).

의사소통은 크게 내용, 방향, 빈도, 형태의 네 가지 하위차원으로 구성되어 있으므로 의사소통의 질을 평가하기 위해서는 이 네 가지 요소에 대해 살펴봐야 한다(Boyle, Dwyer, Robicheaux, & Simpson, 1992; Scheer & Stern, 1992). 영향 전략(influence strategy)을 취급하는 연구에서는 네 가지의 하위 요소는 경로의 구조, 분위기, 힘의 관계 속에서 적절한 대안이 선택되는 것으로 본다(Frazier & Summers, 1984). 그러므로 신뢰나 결속과 같은 장기적 관계성에 중요한 역할을 수행하는 의사소통의 질은 장기적 관계상의 경로 구성 원간의 구조, 분위기 및 힘 관계에 있어서 관계적인 구조, 지원적인 분위기, 균형적인 힘에 적합하다고 할 수 있다. 이러한 상황 하에서 효과적인 의사소통은 내용적으로는 간접적인 형태를, 방향에서는 양방향적인, 빈도에서는 높은 수준을, 그리고 양식에서는 비공식적인 형태를 취할 때 의사소통의 질이 높다고 평가 할 수 있다(Mohr & Nevin, 1990).

또한 원활한 의사소통을 통해 기업이 상대방에 대해 결속하는 정도를 상대방에게 보다 명확하게 전달할 수 있으므로 의사소통의 질이 높을수록 상대방은 다른 일방의 결속에 대해 보다 잘 인지할 수 있을 것이다(Anderson & Weitz, 1989; Morgan & Hunt, 1994).

## 6) 과거 거래상 만족

Anderson & Narus(1984)에 의하면, 만족은 “다른 상대방과의 일을 통한 관계 속에서 상대방의 모든 요소에 대한 산출물로부터 나오는 긍정적인 상태”로

정의되어진다. 이들은 만족을 조직간의 교환모형에서 상대방과의 파트너십을 형성하는데 핵심적인 요소로 파악하였으며, 인지된 효과성에 대한 밀접한 대리효과(close proxy)를 나타낼 뿐만 아니라 상대방의 미래에 대한 행동을 보다 잘 예측할 수 있으며, 관계의 장기지향성을 유도할 수 있다고 보았다.

Ganesan(1994)은 경로구성원의 만족은 경로구성원간의 사기와 협력을 증가시키고, 관계의 종결을 줄이며, 법적문제를 감소시키는데 중요한 역할을 수행한다고 하였다.

상대방의 과거 결과물이 만족스럽다면 상대방과의 장기적인 관계형성을 위한 결속수준을 증대시킬 것이다. 지속적인 관계에서 과거의 산출물에 대한 만족은 교환에서의 공정성(fairness)을 가리킨다. 그러한 공정한 산출물은 상대방이 관계에서 기회주의적으로 행동하지 않을 것이며, 양자 모두 관계에서의 상대방의 이익을 함께 고려하고 있다는 확신을 제공한다. 반면에 구성원들이 자신들이 불공정한 관계에 관여되어 있다는 것을 발견하게 되면, 그들은 분노를 느끼고 화를 내게 된다. 불만족에 기인하여 상대방에 대해 발생한 그러한 감정은 경로 상대방에 대한 의심과 불신을 가져오게 된다(박진용·오세조, 1999).

### 3. 외식 프랜차이즈 가맹사업자의 장기지향성 결정요인

#### 1) 신뢰와 결속

##### (1) 신뢰

Schurr & Ozanne(1985)는 신뢰(trust)는 상대방의 말이나 약속이 믿을 수 있고 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음이라고 말한다. 이 연구에서는

구매자의 신뢰와 협상 자세에 대한 기대가 공급자에 대한 태도와 행동에 영향을 준다는 것을 발견하고 있다. 또한 신뢰는 거래상대방이 쌍방관계에서 협력을 원하고 의무와 임무를 다할 것이라는 기대를 말한다(Dwyer & Oh, 1987). 신뢰는 거래상의 불확실성을 완화시켜 거래비용을 줄이고 협력을 유발하는 효과를 내는 것이다. 거래쌍방이 서로 믿음이 있으면 설사 합리성이 제한되어 있어도 쌍방이 신뢰할 수 있는 계약이 성립될 수 있기 때문이다. Anderson & Weitz(1989)는 신뢰를 ‘기업이 필요로 하는 것이 미래에 상대방이 착수한 활동에 의해 성취될 것이라고 믿는 것’이라고 정의했다.

한편 Moorman, Deshpande & Zaltman(1993)은 신뢰가 존재하기 위해서는 필요한 요인들으로써, 상대방에 대한 믿음(belief)과 행동하고자 하는 의도(behavioral intention)가 결합되어야 한다고 말하고 있다. 이는 상대방에 대한 믿음은 있지만, 상대방에게 의존할 의도가 없다면 제한된 신뢰에 불과하고, 믿음 없이 의존만 하는 것은 신뢰이기보다는 힘과 통제를 의미하기 때문이다.

Ganesan(1994)은 장기지향성을 획득하기 위해서는 상호의존성과 신뢰가 중요한 역할을 하는데, 신뢰란 교환파트너에 대한 믿음, 감정이나 교환파트너의 전문성, 믿음성 또는 의도의 결과로부터 얻어지는 기대로 간주하였다. 또한 신뢰의 차원을 상대방의 전문적 지식에 의존하는 신용(credibility)과 상대방에 대한 믿음에 의존하는 호의(benevolence)의 두 가지 차원으로 구분하였으며, 상대방의 전문성과 신뢰성에 기반을 둔 신뢰는 소매상에게 다음의 세 가지 방식으로 영향을 미친다고 보았다. 첫째, 신뢰는 공급자의 기회주의적 행동이 가져올 수 있는 위험에 대한 의식을 감소시킨다. 둘째, 신뢰는 단기간의 불평등은 장기에 걸쳐서 사라질 것이라는 소매상의 믿음을 증가시킨다. 셋째, 신뢰는 교환관계에서의 거래비용을 감소시킬 것이다. 이처럼 신뢰는 장기지향성과 관련을 맺게 되는데, 이

는 특정한 신뢰행위와 의도 모두가 기회주의적 행동으로 인한 위협의 인지를 약화시킬 수 있기 때문이다. 결론적으로 신뢰가 형성된다면, 합리성이 결여된 상황 하에서도 상대방이 자신에게 주어진 의무를 다할 것이라는 믿음과 향후 상대방의 행동을 미루어 짐작할 수 있기 때문에 기회주의적 행동에 대한 탐색 대신 공급자와 소매상 쌍방간의 장기 지향적인 관계를 형성할 수 있게 된다.

아래의 <표 2-4>는 다양한 학자들의 신뢰의 개념을 정리한 것이다.

**<표 2-4> 신뢰의 개념**

학자명(연도)	개 념
Schurr & Ozanne(1985)	상대방의 말이나 약속이 믿을 수 있고 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음
Dwyer & Oh(1987)	거래상대방이 쌍방관계에서 협력을 원하고 의무와 임무를 다할 것이라는 기대
Anderson & Weitz(1989)	기업이 필요로 하는 것이 미래에 상대방이 착수한 활동에 의해 성취될 것이라고 믿는 것
Moorman, Deshpande & Zaltman(1993)	상대방에 대한 믿음(belief)과 행동하고자 하는 의도(behavioral intention)가 결합되어야 함
Ganesan(1994)	교환파트너에 대한 믿음, 감정이나 교환파트너의 전문성, 믿음성 또는 의도의 결과로부터 얻어지는 기대
본 연구	가맹사업자인 본부의 전문성에 의존하는 신용과 본부에 대한 믿음에 의존하는 호의를 포함

## (2) 결속

결속(commitment)은 성공적인 장기적 관계를 확보하는데 핵심적인 부분으로서 거래적 관점에서 벗어나 관계적 관점에 있어 핵심적인 개념으로 대두되고 있다. 마케팅 분야에서는 주로 판매원의 조직몰입에 관한 연구와 유통경로 분야에서는 경로 쌍방간의 관계에 대한 분석에 초점이 맞추어지고 있다(이켈

랩, 1997).

결속은 교환 구성원간의 관계의 지속에 대한 암시적이고 명시적인 서약을 뜻한다(Dwyer & Oh, 1987). 즉 결속은 자주 변화하지 않으며, 더 나아가 사람들은 자신들이 가치 없다고 생각하는 행동에는 참여하지 않는 성질을 지니고 있다(Moonrman, Zaltman & Deshpande, 1992). Morgan & Hunt(1994)는 사회적 교환분야, 결혼분야 및 조직분야에서 인용하여 결속을 다른 당사자와의 지속적인 관계를 유지하기 위해서 지속적으로 상호작용할 만큼 충분한 가치가 있는 것으로 정의하였다. Anderson & Weitz(1992)는 관계에서의 장기지향성을 결속이라고 언급하면서, 상호간의 결속은 결과적으로 독립적인 경로 구성원들이 고객의 필요에 더 잘 지원하며, 상호간의 이익을 더 증가시킬 수 있도록 같이 일하게 한다고 지적했다. 지속적 관계성에서의 결속은 안정적인 관계에 대한 욕망과 이러한 관계를 유지하기 위해서 단기적인 희생을 할 자발적 의도, 그리고 관계의 안정성에 대한 확신을 발전시키도록 한다.

아래의 <표 2-5>는 다양한 학자들의 결속의 개념을 정리한 것이다.

**<표 2-5> 결속의 개념**

학자명(연도)	개 념
이동진(2005)	정서적 결속은 거래 대상과의 사회적 유대 및 친숙한 관계를 통해 안정적이고 장기적인 거래를 지속시키려는 성향
이동진·이형탁·박진용(2005)	계산적 결속과 정서적 결속의 근원에는 차이가 있지만, 둘 다 관계를 지속하게하려는 동기라는 점이 중요하다고 주장
Becker(1960)	사람들이 기존의 투자 때문에 관심을 가지고 어떤 행위를 지속하려는 현상
Dwyer, Schurr & Oh(1987)	판매자와 구매자간의 관계지속성에 대한 묵시적 또는 현시적 약속

학자명(연도)	개 념
Anderson & Weitz(1992)	현재의 단순한 이익과 비용을 능가하여 상대방을 긍정적으로 평가하는 것으로 관계에 대한 장기지향성을 적용하는 것
Zaltman & Deshpande(1992)	가치관계를 지속적으로 유지하기 위한 하나의 욕망
Morgan & Hunt(1994)	사회적 교환분야, 결혼분야, 그리고 조직분야에서 원용하여 관계결속을 다른 당사자와 지속적인 관계를 유지하기 위해 지속적으로 상호작용할 만큼 충분한 가치가 있는 것
본 연구	가맹사업자와 가맹계약자 간의 관계에서 가맹점이 교환가치가 높다고 판단될 때 결속의 정도는 강해 짐

결속이 이루어진 유통경로 상에서는 공급자 또는 생산자는 시장 정보를 보다 원활하게 얻을 수 있고, 신제품을 보다 효과적으로 개발하여 출하할 수 있으며, 유통업자들이 경쟁사의 제품을 홍보 또는 판매하는 행위를 막을 수도 있다. 결속에 바탕을 둔 관계를 형성하고 있는 소매상의 경우는 자신의 고객들이 원하는 제품을 보다 쉽게 얻을 수 있으며 자신들을 경쟁 소매상과 차별적 위치에 놓을 수 있는 기회를 얻을 수 있다(Stern, El-Ansary & Coughlan, 1996).

조직간의 관계는 상호간의 결속의 기반 위에서 만들어지며(Berry & Parasuraman, 1991), 따라서 유통경로 상에서 결속이 강할수록 거래 쌍방간의 관계가 장기지향성을 지니게 될 것이다.

### (3) 신뢰와 결속간의 관계

Morgan & Hunt(1994)는 관계마케팅의 성공 및 실패를 이해하기 위한 가장 중요한 요소는 결속과 신뢰라고 지적하고 있다. 이는 결속과 신뢰가 먼저 경

로 구성원들이 교환 당사자들과 협동을 함으로써 관계 투자를 계속 유지하도록 하며, 그리고 기존의 구성원과의 기대되어지는 장기적 편익을 위해 단기적 대안을 선택하지 않도록 하며, 끝으로 상대방이 기회주의적 행동을 하지 않을 것이라고 믿기 때문에 잠재적으로 높은 위험을 내포한 행동에 단속적으로 행동하기보다는 신중하게 행동하도록 하기 때문이다.

Morgan & Hunt(1994)는 신뢰는 관계상에서의 결속에 있어서 매우 중요한 결정 요소임을 자신의 연구에서 밝혔는데, 이는 신뢰에 의해서 형성된 관계는 매우 높은 가치를 지니기 때문에 구성원들은 자신들을 그러한 관계에 결속시키고 싶어하며(Hrebiniak, 1974), 현실적으로 결속은 매우 쉽게 와해될 수 있으므로 구성원들은 믿을 수 있는 상대방을 찾고자 하기 때문이다. 또한 신뢰는 구성원들이 위험한 관계에 참여할 확률을 증대시키기 때문에 신뢰는 거래의 상대방이 관계에 더욱 결속할 가능성을 증대시키게 된다.

## 제 4 절 선행연구의 고찰

그동안 외식기업 프랜차이즈 가맹점의 신뢰와 결속, 성과결정, 만족강화요인, 영향전략, 장기지향성 등에 관한 연구는 많은 학자들에 의해 이루어져왔다. 그러나 외식기업 프랜차이즈 시스템의 장기지향성에 영향을 미치는 요인, 형성요인 또는 결정요인에 관한 연구가 많지 않다는 사실이다. 이에 본 연구는 기존의 선행연구를 중심으로 외식 프랜차이즈 기업의 장기지향성 연구를 위한 요인을 도출하고, 기존의 제조업 중심의 장기지향성 연구에서 밝혀진 요인들을 외식 프랜차이즈 기업에 적용하고, 이를 외식기업 프랜차이즈 시스템의 장기지향성 결정요인 연구에 응용하고자 한다. 이와 관련한 선행연구들을

살펴보면 다음과 같다.

## 1. 외식 프랜차이즈 선행연구 동향

김성은(2000)은 프랜차이즈 본사가 다수의 가맹점들을 지속적으로 일관성 있게 관리하기 위해서는 통제수단이 필요하며 이 통제수단의 하나로써 본사가 제공하는 교육에 그 중요성이 부여된다고 하였다. 교육과 경로 상에서 발생할 수 있는 갈등과 의사교환, 그리고 본사가 추구하는 목표에 대한 만족이 어떠한 유의관계를 이루고 있는가를 살펴보았다. 이 연구결과 첫째, 비강권적 힘으로써의 교육은 의사소통의 질을 효율적으로 향상시킬 수 있으며, 갈등을 감소시키는데 영향을 미친다. 둘째, 의사소통의 질이 향상될수록 만족은 증가하며, 두 변수간의 관계는 매우 유의적이다. 셋째, 갈등은 만족을 창출하는데 있어서 유의적인 역할을 한다. 넷째, 교육은 만족에 직접적 영향을 끼치지 않지만, 의사소통의 질을 향상시키고 갈등을 감소시킴으로써 프랜차이즈 시스템 경로 내에서 궁극적으로 만족을 창출하는데 도움을 줄 수 있다고 지적하였다.

김종훈(2007)은 프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향 연구에서 프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향에 대한 포괄적인 조사를 시도하였다. 외식 프랜차이즈 산업 가맹점들을 조사대상으로 한 실증분석 결과, 제시된 열두 개의 가설이 모두 지지되었다. 이에 따라, 프랜차이즈 시스템에서는 신뢰와 몰입의 형성이 매우 중요하며, 그러기 위해서는 본부의 지원 강화를 통한 가맹점의 경제적 만족의 증진과 본부와 가맹점 사이의 불일치 해소를 통한 갈등의 관리가 가장 핵심적인 수단이 되어야 한다는 결론을 도출하였다.

김홍범·이상건(2002)은 패스트푸드 프랜차이즈 본사의 영향전략이 가맹점의 갈등에 유의적인 영향을 미친다는 기존의 연구를 바탕으로 한 연구에서 직접적 영향전략이 갈등에 부정적인 영향을 미친다는 결과가 나오지 않았다고 밝혔다. 이와 같이 기존연구(Schul & Babakus, 1988; Brown et. al., 1983)와는 상반된 결과를 나타낸 이유가 설문대상인 패스트푸드 체인들이 대다수 현 시장에서 독보적인 영향력과 인지도를 갖고 유사업종간 경쟁이 아직 심화되지 않은 상태에 있기 때문이라고 주장하였다.

박재호(2002)는 국내 7개 신문사를 선정하여 5년전(1997), 3년전(1999), 2년전(2000)의 외식 프랜차이지 모집광고를 각 신문사별로 그 내용을 분석한 외식프랜차이지의 생존율 분석에 관한 연구를 수행한 결과, 국내 외식프랜차이지의 31.1%라는 높은 총폐업율을 도출하였다. 이 결과를 토대로 제도정비와 소비자들의 정보수집노력을 촉구하였다.

오영선(2001)은 국내 외식기업이 다국적 외식기업에 대항하기 위한 방안으로서 국내 외식기업이 먼저 국내에서 성장할 수 있는 것을 중심으로 하는 가격측면과 광고측면, 새로운 메뉴의 개발, 서비스 개선의 측면에 대해서 다루었다. 이를 위해 인터넷 광고를 통한 광고비용의 절감과 더불어 유통구조 단축으로 인한 가격절감, 가격과 메뉴의 차별화전략, 외식기업 종사원들의 친절과 청결교육을 통한 서비스 강화를 지적하였다.

이선익(2008)은 외식 프랜차이즈 본부 지원으로 인한 본부와 가맹점의 신뢰, 관계결속, 몰입, 성과와의 관계 연구를 통해 첫째, 외식 프랜차이즈 시스템이 성공하기 위해서는 무엇보다도 가맹본부의 체계적인 지원으로 본부와 가맹점간의 신뢰가 형성되어 장기 지속적인 관계의 정립이 이루어져야 한다. 둘째,

외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 신뢰는 상호간의 관계결속이나 장기 지향적 관계의 선행변수인 몰입을 통해서 더욱 긍정적인 결과를 만들어낸다. 따라서 관계결속을 높이기 위해서는 단순히 분쟁 해결을 위한 표준 절차 제공보다는 가맹점의 의견을 존중하거나 문제가 발생 시 가맹점을 고려하는 등의 감정적 신뢰를 더 중요하게 생각하는 것이다. 그러므로 외식 프랜차이즈의 가맹본부는 가맹점과의 다양한 의견소통 채널을 마련하여 가맹점의 애로점이나 다양한 정보를 제공해주어야 관계결속이 더 좋아진다는 것을 시사해준다. 셋째, 외식 프랜차이즈 시스템에 있어서 신뢰가 직접적으로 성과에 영향을 미치지 않고 관계결속이나 몰입을 통한 간접적 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다. 따라서 가맹본부에서는 가맹점의 신뢰를 통하여 관계결속을 더 돈독하게 맺어야만 가맹본부와 가맹점의 상호 장기적 관계에 긍정적인 영향을 미치므로 관계결속을 강화하는 전략을 모색해야 한다고 지적했다. 이런 맥락에서 이재훈(2015)도 외식 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계결속이 장기거래지향성에 미치는 영향 연구를 통해 가맹사업자와 가맹계약자간의 관계 결속이 장기지향성에 미친다는 점을 밝혔고, 장혁래(2015)도 국내 외식 프랜차이즈 본부지원 특성이 가맹점 신뢰와 관계 결속 및 성과에 미치는 영향 연구에서 가맹점 신뢰와 관계 결속 및 성과가 서로 영향을 미치기 때문에 이에 대한 관리가 중요하다고 지적했다.

장장이(2011)는 실증분석을 통해 프랜차이즈 본사의 공정성 요인 중 분배공정성, 정보공정성, 그리고 상호작용 공정성이 신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 절차 공정성요인은 유의한 영향을 미치지 않는 것을 밝혔다. 또한, 프랜차이즈 본사에 대한 신뢰요인은 사회적 결속, 기능적 결속, 구조적

결속 모두에게 유의한 영향을 미치는 것으로 분석했다. 추천의도에는 기능적 결속과 구조적 결속이 유의한 영향을 미친 반면, 사회적 결속은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 재계약 의도에는 사회적 결속과 기능적 결속이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 구조적 결속은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 한편, 프랜차이즈 본사의 공정성이 관계결속의 각 차원에 미치는 직접적인 영향과 신뢰가 추천의도와 재계약 의도에 미치는 직접적인 영향을 고려한 대안모형의 분석결과, 조직의 공정성 요인 중 분배공정성, 정보공정성, 그리고 절차공정성이 사회적 결속에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 결과, 관계결속을 사회적 결속, 기능적 결속, 그리고 구조적 결속 등 세 가지 요소로 측정하면서, 이들 중 신뢰의 영향을 가장 많이 받는 것으로 분석된 사회적 결속 수준에 이르기 위해서는 신뢰의 기반이 되는 가맹본부로부터의 보상과 지원이 중점적으로 관리되어야 함을 지적했다. 또한, 프랜차이즈 본사는 가맹점의 공정성을 제고시킬 수 있는 가맹점과의 다각적인 활동에 집중하고, 가맹점의 공정성 지각을 통해 관계결속을 강화하기 위한 교육훈련, 정보제공, 경영지도 등과 같은 활동을 추진하고, 각종 마케팅 의사결정과 성과에 대한 피드백에 대해 상호 의사소통을 활발히 할 수 있는 제도적이고 행동적인 노력을 해야 한다고 지적했다.

정헌정(2000)은 국내에 진출한 외식기업의 해외 프랜차이즈 가맹점의 경영성과에 미친 영향요인을 파악하고자 하였는데, 연구결과에 따르면 가맹점의 매출액 만족도에 영향을 미치는 요인으로는 가맹점에 대한 본부의 마케팅활동 지원, 가맹점의 인근 주변 점포와의 경쟁특성, 본부와 가맹점의 경영관계, 본부의 경영관리 지원, 본부의 인사·교육지원, 가맹점의 경영관리능력, 본부와

가맹점의 원활한 마케팅협력, 가맹점의 입지적 우위특성, 가맹점의 품질관리능력, 가맹점의 위생관리능력, 가맹점의 교육능력의 순으로 나타났다. 또한 가맹점의 수익성 만족도에 영향을 미치는 요인으로는 본부와 가맹점간의 원활한 마케팅활동 협력, 가맹점의 품질관리능력, 가맹점에 대한 본부의 마케팅활동 지원, 가맹점의 입지적 우위정도의 순으로 나타났다. 가맹점의 전반적인 경영성과 만족도에 영향을 미치는 요인으로는 본부와 가맹점간의 경영관리협력, 가맹점에 대한 본부의 마케팅활동 지원, 가맹점에 대한 본부의 경영관리 지원, 가맹점의 품질관리능력, 가맹점의 경영능력, 본부와 가맹점간의 원활한 마케팅활동 능력, 가맹점의 경쟁특성, 가맹점의 입지특성, 가맹점의 위생관리능력의 순으로 나타났다고 지적하면서, 이들 요인들에 대한 지속적인 관리를 통한 프랜차이즈 관리전략의 기본 틀을 제시하였다.

조규호(2001)는 관계마케팅 관점에서 관계규범과 상호의존성으로 파악한 관계특성이 가맹점과 체인본사간의 신뢰 및 관계몰입에 영향을 미치는가를 알아보기 위해 267개 외식업체인 가맹점 점포를 대상으로 실증연구를 수행하였다. 연구결과 프랜차이즈 시스템에서 상품, 식자재 공급관계는 상호의존성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가맹점 선정의 엄격성 및 교육지도는 관계규범에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 경쟁도와 비용효율성 변수는 관계특성 변수에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 한편 체인본사와 가맹점간의 관계규범 중시와 상호의존성 형성은 신뢰 및 관계몰입에 매우 중요한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조용운(2001)은 우리나라 외식기업 프랜차이즈 시스템의 발전방안에 관한 연구를 통해 프랜차이즈 사업 전반의 발전방안으로 법제도의 정비, 프랜차이

즈 시스템에서의 계약의 의미와 중요성을 강조하고 프랜차이즈 시스템의 개발과 프랜차이즈 매뉴얼의 작성, 금융지원기능과 경영관리를 통한 일관성 있는 관리를 제안하였다. 또한 우리나라 외식기업 프랜차이즈 사업의 발전방안으로 제품(전통음식의 개발), 가격(다양한 가격할인 정책), 촉진(다양한 판촉전략), 유통(입지선정과 물류시스템), 서비스(교육 훈련 등)에 맞는 시스템과 전략을 개발하여야 한다고 주장하였다.

아래의 <표 2-6>은 다양한 학자들의 외식 프랜차이즈와 관련된 연구내용을 정리한 것이다.

**<표 2-6> 외식 프랜차이즈의 연구내용**

학자명(연도)	개 념
김성은(2000)	프랜차이즈 본사의 통제수단이 필요한데, 대표적인 수단이 본사 제공교육이라고 지적함
김종훈(2007)	프랜차이즈시스템의 지원, 신뢰와 몰입의 중요성 강조, 특히 본부의 지원강화가 핵심수단이라고 함
김홍범·이상건(2002)	패스트푸드 본사의 영향전략과 갈등은 유의한 관계가 없다고 지적함
박재호(2002)	외식 가맹계약자들의 높은 총폐업률을 지적하며 정보수집능력을 강화하라고 강조
오영선(2001)	유통구조 단축과 종사원 교육을 강조함
이선익(2008), 이재훈(2015), 장혁래(2015)	가맹본부의 체계적인 지원으로 신뢰관계 정립하는 것이 중요함. 특히 몰입을 선행변수로 지적하면서 가맹점의 의견을 존중하는 등의 감정적 신뢰를 중요시함
장장이(2011)	분배공정성, 정보공정성, 상호작용 공정성을 지적하면서 가맹본부의 보상과 지원을 중점적으로 강조함
정헌정(2000)	본부의 마케팅 활동과 경영관리 지원 강조

학자명(연도)	개 념
조규호(2001)	관계규범을 증시하면서 상호의존 형성이 신뢰 및 관계몰입에 영향을 준다고 주장함
조용운(2001)	계약의 의미와 법의 중요성을 강조함
본 연구	가맹사업자와 가맹계약자 간의 관계에서 가장 중요한 것은 가맹사업자인 본부의 다양한 지원(경영관리, 마케팅활동, 교육 등)이 가맹점과의 의사소통을 원활하게 하여 가맹점의 관점에서 상호의존성이 높다고 판단하도록 하는 것이 신뢰와 결속의 정도를 강하게 만든다고 함

## 2. 장기지향성 선행연구 동향

김경민(2007)은 프랜차이즈 시스템에 참여하는 본부와 가맹점관계에 있어서 장기지향성 결정요인에 대하여 탐색적인 연구를 시행하였다. 구체적으로 결정 변수로서 브랜드 내재화, 만족, 갈등이 어떠한 구조적 관계를 갖는지를 탐색적으로 살펴보았다. 특히 프랜차이즈가 많이 분포되어 있는 외식서비스를 중심으로 실증분석을 하여 브랜드 측면의 시사점을 도출하였다. 기존연구에서 간과되어 왔던 브랜드를 중심으로 경로관계에 대해 가설들을 설정하고 실증 분석하여 장기지향성을 중심으로 내부 브랜딩이 어떠한 영향을 미치는 가를 중점적으로 살펴보았다. 즉, 기존 브랜드 연구에서 상대적으로 등한시 되어왔던 내부 브랜딩의 관점에서 관계를 분석하였다. 실증분석을 위해 외식프랜차이즈 가맹점주를 대상으로 설문을 통해 데이터를 수집하였다. 구조적 모델에 대해 구조방정식(Structural Equation Model)을 활용한 결과 브랜드 내재화는 만족과 장기지향성에 유의한 결과를 나타냈으며 만족 역시 장기지향성에 영향을

미치는 것으로 판명되었다. 이러한 연구결과는 프랜차이즈 시스템에 있어 본부는 가맹점주를 대상으로 장기적 거래관계를 유지하기 위해서는 단순한 경영 지원을 떠나 내부고객의 만족의 차원에서 내부 브랜딩을 강화시켜야 한다는 것을 의미한다.

김은희(2005a; 2005b)는 외식기업 프랜차이즈 시스템의 장기지향성 형성요인에 관한 연구를 통해서, 양신철(2005)은 외식 프랜차이즈의 관계적 특성과 관계의 질이 장기지향성에 미치는 영향 연구를 통해서, 양정석(2012)은 외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 관계 혜택, 환경 요인, 거래 특유 자산, 영향력 지위가 재계약 의도에 미치는 영향 연구에서 신뢰, 의존, 그리고 몰입의 매개 효과 연구를 통해서, 허진(2012)은 외식 프랜차이즈 시스템의 장기지향성에 영향을 미치는 관계특성, 관계의 질, 만족간의 인과관계 연구를 통해서 밝혀진 결과 중 공통적인 사항은 첫째, 지각된 관계혜택(절차 혜택, 운영 혜택)과 가맹본부의 거래특유자산은 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 둘째, 지각된 관계혜택(운영 혜택), 환경요인(대체 가능성, 복잡성), 그리고 가맹본부와 가맹점의 거래특유자산은 가맹점의 가맹본부에 대한 의존에 영향을 미친다. 셋째, 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 의존은 몰입과 재계약의도에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 가맹점의 몰입을 신뢰를 통한 몰입과 의존을 통한 몰입의 두 가지 형태의 몰입의 합으로 보고, 신뢰와 의존이 재계약의도에 영향을 미치며, 몰입이 매개역할을 한다는 것을 밝혔다는 부분에서 그 의의를 찾을 수 있다. 이는 Ganesan(1994)이나 Bendapudi and Berry(1997)가 장기지향성의 한 축을 신뢰로, 다른 한 축을 의존으로 보았다는 측면에서 몰입이나 장기지향성을 능동적 형태와 수동적 형

태, 두 가지 형태의 몰입의 합으로 해석함에 공통점을 찾을 수 있다. 이들 연구들의 공통적인 이론적 기여도를 살펴보면, 가맹점의 재계약의도에 영향을 주는 선행요인으로서 신뢰와 의존의 매개효과를 알 수 있다는 점과 신뢰와 의존에 영향을 주는 요인으로서 지각된 관계혜택, 환경요인(대체 가능성, 동태성, 복잡성), 거래특유자산, 그리고 영향력 지위의 영향을 가맹점의 시각에서 통합적으로 살펴보았다는데 의의가 있다. 즉, 장기지향성이나 재구매 의도, 그리고 재계약의도와 관련된 선행연구들이 주로 B2C의 관점에서 소비자를 대상으로 하였다면, 이들 연구들은 B2B 관점에서 가맹본부와 가맹점간의 재계약 의도를 연구하였으며, 이전 관계가치, 신뢰, 의존, 그리고 몰입에 관한 여러 이론에서 연구된 내용을 종합하여 몰입과 재계약의도에 대한 연구를 시도한 점에 의의가 있다. 또한, 이들 연구가 실무적으로 신뢰, 결속, 의존, 그리고 재계약의도와 관련된 요인들에 대한 연구를 통해 가맹본부의 가맹점에 대한 이해를 높일 수 있고, 이를 바탕으로 가맹점의 재계약의도, 신뢰도, 그리고 의존도 제고를 위한 전략의 구축과 자원배분의 우선순위를 수립하는데 도움이 되었다고 사료된다.

김지명(2001)은 프랜차이즈 시스템 가맹점으로 운영되고 있는 150개의 편의점을 대상으로 하여 장기지향성에 영향을 미치는 요인들을 검증하였다. 연구결과 프랜차이즈 시스템에서 경로구성원간의 장기지향성은 결속수준이 높을 때 강화되었으며, 프랜차이즈의 프랜차이저에 대한 신뢰가 크면 클수록 결속수준은 더욱 증가하는 것으로 나타났다. 또한 프랜차이즈의 프랜차이저에 대한 신뢰수준은 상호간 관계규범이 증가할수록, 본사의 명성이 클수록, 그리고 상호간 원활한 의사소통이 이루어질수록 증가하는 것으로 나타났으며, 상호간

의 결속수준은 프랜차이즈의 거래특유자산에 대한 투자가 많을수록 증가하며, 상호간 원활한 의사소통이 이루어질수록 증가하는 것으로 나타났다.

김찬경 등(2003)은 구매자-판매자 관계에서 거래대상이 유형의 재화와 무형의 서비스라는 두 가지 상황을 대상으로 신뢰의 영향요인과 장기지향성 간의 구조와 상대적 중요성을 비교하는데 초점을 맞추었다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 원지 등을 공급받아 종이류 제품을 생산·판매하는 중소기업체와 광고라는 서비스상품을 판매하는 광고대행사를 연구대상으로 선정하였다. 각각 우편조사를 통해 제조업체 64개 및 광고업체 67개의 설문을 수거하여 회귀분석을 이용해 가설을 검증하였다. 분석결과 기존의 선행연구와 마찬가지로 신뢰가 장기지향성의 매개변수임을 알 수 있었으며, 신뢰에 영향을 미치는 기업특성 변수 및 개인특성 변수가 있음을 알 수 있었다. 구체적으로 거래대상에 관계없이 기업의 평판은 신뢰형성에 유의한 변수임에 반해, 제조업의 거래관계에서는 담당자의 재량권이, 서비스상품의 거래관계에 있어서는 담당자의 전문지식과 친근감이 유의한 변수로 나타났다. 즉 거래대상의 유형에 따른 판매상황의 변화가 신뢰형성과 장기지향성의 관계에 조절적 역할을 수행한다는 것을 알 수 있었다. 서비스 산업의 경우 제조업의 경우에 있어서보다 판매원의 개인적 특성이 매우 중요한 역할을 한다는 사실을 알 수 있었다.

노용숙(2012)은 외식 프랜차이즈 가맹본부 윤리적 가치가 본부의 CSR 활동과 관계만족, 관계신뢰, 관계몰입 및 장기지향성에 미치는 영향 연구를 통해 외식 프랜차이즈 산업 내에서 외식 프랜차이즈 본부의 윤리적 가치가 본부의 CSR 활동과 관계만족, 신뢰, 몰입 그리고 가맹점의 장기지향성에 미치는 영향에 대한 포괄적인 모형을 개발하고자 하였다. 그리고 제안된 모형을 검증하기

위하여 서울 및 경기 지역의 외식 프랜차이즈 가맹점에서 본부와 충분한 정보를 공유하고 있는 소유주 또는 고용점장, 매니저와 팀장급 이상의 직원 500명을 대상으로 설문조사를 실시했으며, 그 결과를 요약하면, 첫째, 윤리적 가치가 본부의 CSR(법적, 경제적, 박애주의적, 윤리적)활동에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 본부의 사회적 책임 활동은 본부의 이미지에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 본부의 이미지는 신뢰와 만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 만족은 신뢰뿐만 아니라 몰입, 그리고 신뢰는 몰입에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 신뢰, 만족, 그리고 몰입 모두 장기지향성에 통계적으로 유의한 직접적인 효과를 미치는 것으로 나타났다.

신건철·임재욱(2002)은 한국 기업의 진출이 활발한 중국 가전시장의 유통 경로에서 한국 공급업체와 중국 소매업체간의 관계를 중심으로 신뢰의 선행요인이 무엇인지를 살펴보고, 신뢰가 장기지향성에 미치는 영향에 관해 살펴보려고 하였다. 연구목적의 달성을 위하여 중국 북경시 중관촌에 있는 가전 소매업체들을 조사대상으로 하여 배포된 150부의 설문 중 148부를 회수하여 분석에 사용하였다. 연구에 사용된 변수는 먼저 신뢰와 의존의 선행변수로 환경가변성과 환경다양성, 거래특유자산 및 평판을 이용하였으며, 이들 간의 관계를 살펴보고 의존과 신뢰(신용성과 우호성) 및 만족이 장기지향성에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. LISREL 분석 결과 환경적 가변성이 크면 클수록 중국 소매업체는 한국 공급업체에 의존하는 것으로 나타났으며, 중국 소매업체의 공급업체에 대한 특유자산이 크면 클수록 중국 소매업체의 의존은 증가하는 것으로 나타났다. 또한 중국 소매업체의 공급업체에 대한 우호성은 공급

업체의 평판이 증가됨에 따라 증가하였으며, 중국 소매업체의 장기지향성은 공급업체와의 과거결과에 대한 만족이 증대될수록 강화되는 것으로 나타났다. 끝으로 의존과 신용성은 장기지향성에 유의적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 우호성이 증대될수록 장기지향성이 강화되는 것으로 나타났다.

정양일·이감용(1996)은 시장 기구를 통한 거래와 위계구조를 통한 거래의 중간적인 형태로서 기업 간, 제조업자와 판매자간의 협력관계를 설정하고 그러한 협력이 왜 기업에게 유리하며, 그러한 협력(장기지향성)에 영향을 줄 수 있는 요인들에 대해 개념적으로 살펴보았다. 본 연구에서는 장기지향성을 ‘기업 간 협력을 거래당사자들이 장기적으로 거래관계를 유지하기 바라는 정도’로서 정의하고 그에 영향을 미칠 수 있는 요인들로서 신뢰와, 공정성, 의존 및 규범을 설명하고 있다. 먼저 신뢰는 상대방의 기회주의적 행동과 관련된 위험의 지각을 줄여주며 교환관계에 있어 거래비용을 감소시킴으로써 장기지향성에 영향을 주며, 거래관계에서 거래당사자들의 공정성에 대한 지각은 장기지향성과 정의 관계를 가질 것이라고 보고 있다. 또한 소매상의 제조업자에 대한 의존은 소매상의 장기지향성과 정의 관계를 가질 것이며, 제조업자와 판매자간의 거래관계에서 규범은 거래관계의 장기지향성에 정의 효과를 미칠 것이라고 보고 있다. 이러한 개념적인 연구를 토대로 향후 장기지향성에 영향을 미치는 여러 변수 및 그러한 변수에 영향을 미치는 선행요인간의 관계를 보다 명확하게 할 수 있는 연구가 필요하다고 말하고 있다.

정우식(2012)은 슈퍼바이저 관계결속 노력이 가맹점의 장기지향성에 미치는 영향 연구를 통해 슈퍼바이저와 가맹본부 친밀성과 관계강도의 매개 역할을 분석하였다. 이를 통해 프랜차이즈 기업들이 경쟁우위를 확보하기 위해서는

기업의 제도와 관행 그리고 가맹점을 관리하는 슈퍼바이저의 역할을 무한경쟁 시대에서 부합시켜 경쟁력을 갖추어야한다고 지적했다. 이러한 관점에서 본 연구는 관계 마케팅에서의 주요 변수인 관계결속, 친밀성, 관계강도, 장기지향성과 같은 변수들을 프랜차이즈 본사 차원에서가 아닌 슈퍼바이저 차원에서 통합적으로 연구할 필요성을 제기하며, 연구를 통하여 프랜차이즈 기업들의 안정적인 수익과 성장에 필요한 사업전략 수립에 주요한 시사점을 제시하였다. 또한 본 연구는 프랜차이즈 기업에게 슈퍼바이저의 관계결속 노력이 프랜차이즈 사업의 성과의 중요한 역할을 담당하는 가맹점의 장기지향성에 어떤 영향을 미치는지 알아봄으로써 프랜차이즈기업의 슈퍼바이저가 실행하는 가맹점과의 관계결속 노력이 가맹점의 장기지향성에 실무적이며 전략적 가치를 지니고 있는지에 대해 검증하고자 하였다. 본 연구는 선행연구를 바탕으로 슈퍼바이저의 관계결속 노력을 사회적 결속, 기능적 결속, 구조적 결속의 하위차원으로 나누었다. 또한, 본 연구는 슈퍼바이저의 관계결속 노력, 친밀성, 관계강도, 그리고 장기지향성 간의 전반적인 메커니즘이 어떻게 이루어졌는지 분석하였다. 본 연구에 이용된 관계결속 노력(사회적 결속, 기능적 결속, 구조적 결속), 친밀성(슈퍼바이저 친밀성, 가맹본부 친밀성), 관계강도(슈퍼바이저 관계강도, 가맹본부 관계강도), 그리고 장기지향성과 같은 연구 단위들 간의 전체적 구조모형(overall model)을 검증한 결과, 슈퍼바이저의 관계결속 노력은 슈퍼바이저 친밀성, 그리고 슈퍼바이저의 친밀성은 가맹본부 친밀성에 유의한 영향을 미친다. 또한, 슈퍼바이저 친밀성은 가맹본부 관계강도와 슈퍼바이저 관계강도에 유의한 영향을 미친다. 슈퍼바이저 관계결속 노력은 슈퍼바이저 관계강도에 유의한 영향을 미치며, 슈퍼바이저 관계강도는 가맹본부 친밀성과

가맹본부 관계강도에 유의한 영향을 미친다. 한편, 가맹본부 친밀성은 가맹본부 관계강도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 장기지향성에 유의한 영향을 미치며, 가맹본부 관계강도 또한 장기지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 본 연구의 결과는 프랜차이즈 업계뿐만 아니라 모든 업계에서도 본사와 고객사이의 매개역할을 담당하는 영업 관리자나 영업 담당자의 역할의 중요성과 그들의 체계적인 교육의 필요성에 대해 인식할 수 있는 실증적으로 가치 있는 정보를 제공하였다.

한규철·우종필(2010)은 외식프랜차이즈 가맹본부의 마케팅 믹스가 관계품질, 몰입, 그리고 장기지향성에 미치는 영향에 관한 연구에서 만족 및 신뢰의 차원으로 구성되는 하나의 construct인 관계품질에서 이들에 영향을 미치는 가맹본부의 서비스 마케팅 믹스(7P) 요인에 대해 조사를 하고 관계품질과 몰입, 그리고 장기지향성 간의 관계를 규명하였다. 분석 결과, 관계품질에 영향을 미치는 가맹본부의 마케팅믹스 요인 중에서 물류서비스(distribution), 식재료 및 메뉴(product), 가맹점 관리요원(people)이 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 마케팅 믹스에 따라 만족과 신뢰에 미치는 상대적인 영향력의 차이가 발견되었다. 또한 관계품질과의 관계를 분석한 결과 가맹본부-가맹점 간 거래의 강도에 대한 전반적인 평가로서 관계품질(만족 및 신뢰)→몰입→장기 지향성으로 이어지는 선순환의 관계가 검증이 되었다. 특히 경쟁이 치열한 외식프랜차이즈 업종에서는 가맹본부의 마케팅 믹스전략을 추진해 나가는 데 있어 회사 경영자원의 우선순위를 정해 효율적이면서 효과적인 경영을 해야 한다는 점을 시사해 주고 있다.

Anderson & Weitz(1989)는 전통적인 유통채널에 있어서 지속성을 결정하는

요인들을 검증하고자 하였다. 즉 사회적 교환 및 교섭과 협상에 바탕을 둔 행동주의적 연구를 통합함으로써 유통관계에 관한 이전의 연구를 확장시키고자 하였는데, 이러한 연구목적은 달성하기 위하여 개별적인 판매대행사 또는 제조업자의 대표를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 크게 거래의 지속성과 신뢰 및 커뮤니케이션의 3변수에 영향을 미치는 요인들을 검증하였는데, 검증결과 유통관계의 지속성에 영향을 미치는 요인으로서 신뢰와 높은 관여정도는 긍정적인 영향을 미치는 반면 제조업자의 부정적인 명성 및 양자 간의 힘의 불균형은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 신뢰에 영향을 미치는 요인으로는 커뮤니케이션과 관계기간, 제조업자의 지원, 양자 간의 목표의 일치성은 긍정적인 영향을, 제조업자의 부정적 명성 및 힘의 불균형은 부정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 끝으로 커뮤니케이션에는 신뢰와 관여정도, 업무관련자의 능력이 긍정적인 영향을 미치는 반면 관계기간은 예상과는 반대로 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구의 결과 상호관계에 있어 신뢰는 커뮤니케이션 수준에 따라 강한 영향을 받는 것을 알 수 있었으며, 제조업자는 유통채널 상에서 지속적인 관계를 유지하기 위해 부정적인 인식을 감소시키고 관여도를 증가시키며 공통된 목표와 커뮤니케이션을 통해 신뢰를 구축해야 한다고 제안하고 있다.

Dwyer, Schurr & Oh(1987)는 마케팅 이론 및 실행에 있어서 구매자와 판매자 사이의 교환에 대한 주제는 지속적으로 초점이 맞춰져 왔으며, 불행히도 대부분의 연구와 많은 마케팅 전략들이 구매자-판매자의 교환을 지속적인 관계로서 보는 것이 아니라 불연속적인 것들로 다루어 왔다고 하면서, 구매자-판매자 관계를 구축하기 위한 틀을 개발해내고자 탐색적인 연구를 수행하였

다. 먼저 현대의 계약 법칙으로부터의 개념을 이용해 불연속적인 교환과 관계적 교환의 차이점을 간략히 살펴보았으며, 관계적 교환의 이점과 비용을 살펴보고 관계를 형성하는 다섯 단계의 모델을 제안하였다. 관계구축의 다섯 단계는 (1) 잠재적인 교환 파트너에 대해 인식하는 단계와 (2) 테스트 및 조사를 통해 파트너를 탐색하는 단계, (3) 상호간 만족이 이루어지고 더욱 깊은 상호의존성을 나타내는 확장의 단계, (4) 계약적인 매커니즘 또는 공유가치가 형성되어 지속적인 상호의존이 이루어지는 몰입의 단계, (5) 각 단계에 있어 관계의 취소가 이루어질 수 있는 해체의 단계로 구성되어 있다. 끝으로 마케팅 조사를 위한 문제로서 협상(신뢰와 몰입) 및 의사결정 모델을 제안하였으며, 구매자-판매자 관계를 관리하기 위한 세 가지의 핵심 측면으로서 성과측정과 갈등관리 및 퇴출장벽의 문제를 다루었다.

Ganesan(1994)은 구매자-판매자 관계에서 장기지향성은 상호의존성과 신뢰라는 2가지 주요 요인의 기능에 의한 것이라고 하면서, 상호의존성과 신뢰는 환경적 불확실성, 거래특유투자, 명성 및 구매자-판매자 관계에 있어서의 만족과 관련된다고 하였다. 그는 구매자-판매자 사이의 장기지향성을 결정하는 요인을 검증하기 위해 124개의 소매상과 그들에게 제품을 공급하는 5개의 공급업체를 대상으로 실증연구를 수행하였다. 연구결과 소매상과 공급업체의 관계에 있어 장기지향성을 결정하는데 신뢰와 의존성이 중요한 역할을 한다는 것을 알 수 있었다. 또한 장기지향성과 의존성 및 신뢰에 영향을 미치는 변수들의 효과는 소매상 및 공급업체에 따라 유사점 및 차이점이 있는 것으로 나타났다.

Morgan & Hunt(1994)는 글로벌한 시장 환경 하에서 경쟁에서 성공하기 위

한 필요사항으로써 관계마케팅이 필요하다는 인식 하에 관계마케팅의 특성, 개념화와 형태, 성공을 위한 필수조건들을 연구하였다. 성공적인 관계마케팅을 위해서는 몰입과 신뢰가 핵심적인 매개변수가 된다고 생각하고 이를 실증적으로 검증하고자 하였다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해 몰입과 신뢰의 선행 변수로서 관계 종료비용, 관계의 혜택, 공유가치, 커뮤니케이션 및 기회주의적 행동을 설정하였으며, 결과변수로서 동의(순응), 이탈경향, 협력, 기능적 마찰, 의사결정의 불확실성을 설정하였다. 이러한 변수들을 중심으로 총 13개의 가설을 설정하였으며, 가설검증을 위해 자동차 타이어 소매상들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료는 총 204부로서 실증분석 결과, 기업이 몰입과 신뢰를 획득하고 유지하기 위해서는 자원 및 기회를 공급하고 다른 파트너보다 우월한 것을 제공하며, 높은 협력가치와 유사한 가치를 교환해야 한다고 하였다. 또한 기대나 시장에 관한 지식, 파트너의 성과평가 등 가치 있는 정보를 교환하고 파트너를 바꿈으로써 악의적인 이득을 취하려고 하지 않아야 한다고 하였다.

아래의 <표 2-7>은 다양한 학자들의 장기지향성과 관련된 연구내용을 정리한 것이다.

<표 2-7> 장기지향성 관련 연구내용

학자명(연도)	개 념
김경민(2007)	브랜드 내재화가 만족과 장기지향성에 유의하기 때문에 내부 고객 만족과 내부 브랜딩을 강화해야 함
김은희(2005a, b), 양신철(2005), 양정석(2012), 허진(2012)	가맹본부의 거래 특유자산, 지각된 관계혜택, 가맹점의 가맹 본부에 대한 신뢰와 의존이 몰입과 재계약 의도에 유의적인 영향을 미친다고 지적함
김지명(2001)	경로구성원 간의 결속 수준, 신뢰수준, 본사의 명성, 원활한 의사소통이 높을수록 장기지향성에 영향을 미친다고 주장
김찬경 등(2003)	기업 평판 등 신뢰의 중요성 강조
노용숙(2012)	본부의 윤리적 가치 강조
신건철·임재욱(2002)	신뢰의 중요성 강조
정양일·이감용(1996)	협력의 중요성 강조
정우식(2012)	슈퍼바이저의 관계결속 노력이 장기지향성에 중요
한규철·우종필(2010)	본부의 마케팅 믹스가 장기지향성에 영향을 줌
Ganesan(1994), Bendapudi & Berry(1997)	상호의존성의 신뢰와 몰입의 서로 다른 두 축이 장기지향성에 영향을 준다고 지적
Dwyer, Schurr & Oh(1987)	판매자와 구매자간의 관계지속성에 대해 교환의 중요성을 강조
Anderson & Weitz(1989)	사회적 교환 및 교섭과 협상에 바탕을 둔 행동주의 연구를 장기지향성에 적용함
Zaltman & Deshpande(1992)	가치관계를 지속적으로 유지하기 위한 하나의 욕망
Morgan & Hunt(1994)	지속적인 관계마케팅을 강조함
본 연구	가맹사업자와 가맹계약자 간의 관계에서 있어서 장기지향성에 미치는 결정요인은 가맹점과의 관계에서 신뢰와 몰입 등 상호 원활한 의사소통을 하는 결속의 정도라고 함

## 제 3 장 연구설계

본 장에서는 제2장의 이론적 배경을 바탕으로 연구모형과 가설을 제시하였다. 즉 프랜차이즈 시스템으로 운영되고 있는 국내 외식기업의 유통경로 상에서 본사인 가맹사업자와 가맹점인 가맹계약자 관계의 장기지향성 형성에 영향을 미치는 요인들을 파악하고 그 구성요인들과의 관계를 알아보고자 하였다.

이러한 구성개념들의 요인들을 살펴보면, 먼저 장기지향성에 영향을 주는 요소는 기회주의적 행동, 거래특유투자, 관계규범, 지원인식도, 의사소통, 과거 거래만족으로 구성하였다. 다음으로 매개요인으로는 신뢰와 결속으로 구성하였으며, 결과요인으로는 장기지향성으로 구성하였다. 본 연구는 이를 위해 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 제시하였으며 이에 따른 연구가설 및 변수에 대한 조작적 정의를 수행하고자 한다.

### 제 1 절 연구모형과 연구가설

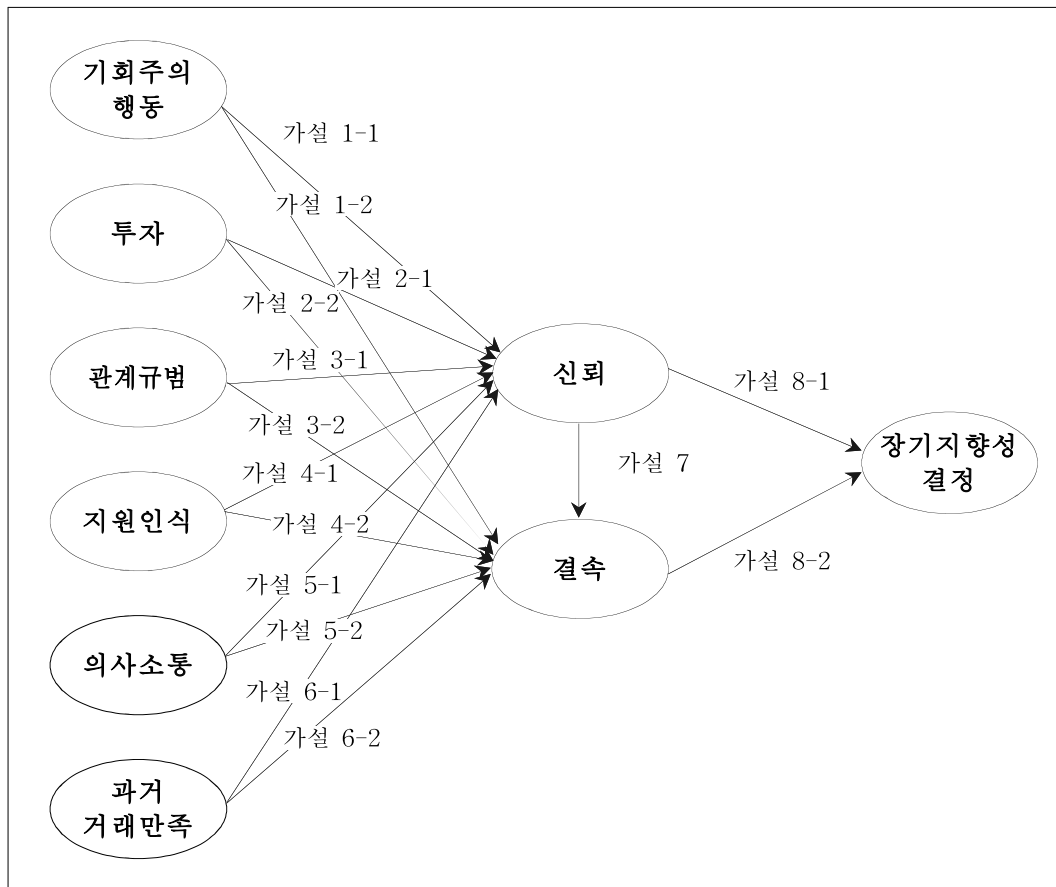
#### 1. 연구모형

본 연구에서는 독립변수(independent variable)로 기회주의적 행동, 거래특유투자, 관계규범, 지원인식도, 의사소통, 과거 거래만족으로 설정하고, 매개변수(intervening variable)는 신뢰와 결속을, 종속변수(dependent variable)는 장기지향성으로 설정하였다.

선행연구에서 기회주의적 행동, 거래특유투자, 관계규범, 지원인식도, 의사소통, 과거 거래만족은 신뢰와 결속에 영향을 주며(김은희, 2005a, 2005b; 양정

석, 2012; 이선익, 2008; 장장이, 2011; 조규호, 2001; 조용운, 2001; Anderson & Weitz, 1989; Brown, Dev & Lee, 2000; Ganesan, 1994; Morgan & Hunt, 1994), 신뢰와 결속은 장기지향성에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다(김경민, 2007; 김은희, 2005a, 2005b; 노용숙, 2012; 이재훈, 2015; 정현정, 2000; 한규철 외, 2010; 허진, 2012; Berry & Parasuraman, 1991: 139; Rusbult et al., 1991). 즉, 기회주의적 행동, 거래특유투자, 관계규범, 지원인식도, 의사소통, 과거 거래만족은 신뢰와 결속을 통해 장기지향성에 유의한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

따라서 이들의 연구를 종합하여, 본 연구에서는 프랜차이즈 시스템으로 운영되고 있는 국내 외식기업의 유통경로 상에서 본사인 가맹사업자와 가맹점인 가맹계약자 관계의 장기지향성 결정에 영향을 미치는 요인들을 파악하고 그 구성요인들과의 관계를 알아보하고자 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

## 2. 연구가설

### 1) 기회주의와 신뢰와 결속간의 관계에 대한 가설

김성은(2000), 김은희(2005a, 2005b), 노용숙(2012)과 Dwyer, Schurr & Oh(1987)는 신뢰는 유통경로상의 힘과 갈등에 관한 연구들을 하나로 연결하는 개념으로 본다. 거래 당사자 모두가 서로 믿음이 있으면 비록 합리성이 제한

되어 있어도 쌍방이 신뢰할 수 있는 계약이 성립될 수 있다고 한다. 그러나 상대방이 정직하게 행동할 것이라는 것을 알아내는 데에는 비용이 발생한다. 만일 상대방을 믿을 수 없다면 상대방에 대한 감시 비용과 계약준수에 대한 강제 비용이 증가할 것이다. 그러므로 거래상대방이 서로 신뢰를 가질 때 비용이 감소하고, 이익이 증가될 수 있다. 이점에서 신뢰는 계약적 관계에서 협력과 계획에 대한 쌍방의 기대를 이해하는 중요한 개념이 된다. 따라서 상기의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

[가설 1] 가맹사업자의 가맹계약자에 대한 기회주의행동은 신뢰와 결속에 유의한 부(-)의 영향을 줄 것이다.

<가설 1-1> 가맹사업자의 가맹계약자에 대한 기회주의행동은 신뢰에 유의한 부(-)의 영향을 줄 것이다.

<가설 1-2> 가맹사업자의 가맹계약자에 대한 기회주의행동은 결속에 유의한 부(-)의 영향을 줄 것이다.

## 2) 기타 선행요소들과 신뢰와의 관계에 대한 가설

장기적인 교환관계 내에서의 직접적인 경험과 행동적 상호작용이 기대의 중요한 기초가 된다(김은희, 2005a, 2005b; Dwyer, Schurr & Oh, 1987). 이에 따르면 상호간의 결속이 강화되면 지속적인 거래 관계 속에서 상호간의 좋지 않은 방향으로 의사결정이나 행동이 일어나지 않을 것이라는 믿음이 증대될 것이다. 또한 유통경로 구성원들이 다양한 환경의 변화에 대하여 상호 우호적으로 유연하게 대처할 수 있는 능력이나 체계가 강하면 강할수록 구성원들 간의

믿음은 증진 될 것이다(김은희, 2005a, 2005b; 이재훈, 2015; 정현정, 2000; Bonoma, 1976; Dwyer & Oh, 1987).

외식산업 프랜차이즈의 경우에 예기치 않은 고객증가로 식자재를 갑자기 배송하도록 요청하는 등의 갑작스런 문제가 발생했을 때, 본부와 해결하는 체계가 잘 되어있고, 변화가 급속히 일어나는 시장정보 및 경쟁업체에 관한 정보를 서로 교환하여 환경변화에 잘 대처하는 체제가 구축되어 있다면 본부에 대한 신뢰가 높아질 것이다(오세조·송영욱·성민, 2002). 최근 연구 또한 경로 상에 신뢰 형성에 있어 관계규범의 중요성을 밝히고 있다(김경민, 2007; 노용숙, 2012; 이재훈, 2015; 조규호, 2001; 조용운, 2001; Brown, Dev & Lee, 2000).

가맹사업자의 가맹계약자에 대한 지원은 일종의 거래특유투자가 되어 가맹사업자에 대한 의존이 높아지고, 가맹사업자가 가맹계약자에게 의존하고 있다는 가맹계약자의 지각이 높아지게 되며, 가맹사업자에 대한 신용(credibility)과 호의(benevolence)가 증가하게 된다(Ganesan, 1994). Jackson(1985)은 만약 거래관계가 종료된다면, 거래특유투자는 매물원가가 되기 때문에 거래당사자에 의한 거래특유투자 규모가 클수록 거래관계에 대한 결속은 증가하게 된다고 한다. 이러한 현상은 거래특유투자가 증가할수록 기회주의적 행동이 줄어드는 것과 마찬가지로이다.

원활한 의사소통은 정보의 공유를 통해 관계 지속 확신을 주기도 하며 또한 역기능을 감소시키는 역할을 한다(Anderson & Weitz, 1989). 그러므로 가맹사업자와의 지속적이고 높은 의사소통의 질을 유지할수록 가맹계약자의 본사에 대한 신뢰는 증가할 것이다.

Ganesan(1994)은 유통경로 연구에서 판매자의 평판에 대한 구매자의 호의적

인 지각이 신뢰의 한 차원인 신용을 향상시킨다고 하였으며, Anderson & Weitz(1989)는 유통경로 구성원의 제조업자에 대한 신뢰는 제조업자가 구성원과의 거래에서 공정하다는 평판과 정(+)의 관계가 있다고 설명하였다.

김은희(2005a), 노용숙(2012), 이재훈(2015), 허진(2012), Anderson & Narus(1984)와 Ganesan(1994)은 거래 상대방과의 과거 결과물에 대한 만족은 장기적인 관계를 형성을 유도할 수 있다고 하였다. 즉 거래산출물에 대한 만족은 상대방에 대한 신용 및 신의에 대한 인지를 증가시킨다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

<가설 2-1> 가맹사업자의 거래특유투자는 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

<가설 3-1> 가맹사업자의 가맹계약자 상호간 관계적 규범은 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

<가설 4-1> 가맹계약자의 지원은 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

<가설 5-1> 가맹계약자의 가맹사업자 상호간 의사소통은 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

<가설 6-1> 가맹계약자의 가맹사업자 상호간 과거 거래만족은 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

### 3) 결속과 선행 요소들 간의 관계에 대한 가설

Jackson(1985)은 만약 거래관계가 종료된다면, 거래특유투자는 매물원가가 되기 때문에 거래당사자에 의한 거래특유투자 규모가 클수록 거래관계에 대한

결속은 증가하게 된다고 한다. 이러한 현상은 거래특유투자가 증가할수록 기회주의적 행동이 줄어드는 것과 마찬가지로이다.

프랜차이즈 시스템에 있어 가맹사업자가 가맹계약자에 대한 지원을 늘리고 가맹계약자가 인지하는 혜택을 크게 해 준다면, 가맹계약자는 가맹사업자와의 관계의 혜택을 인지하는 결과로 관계의 중요성을 인지하게 될 것이다. 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 인식 증가는 상호간의 결속을 다져주어, 가맹계약자로 하여금 가맹사업자와의 관계에 더욱 충실하도록 만들 것이다(김상현, 1997; 김은희, 2005a, 2005b; 오세조 외, 2003).

가맹사업자가 명성을 보유하고 있다고 이를 인지한 가맹계약자는 본사를 더욱 신뢰할 것이고 나아가 관계 결속을 유지하게 될 것이다(김경민, 2007; 김은희, 2005a, 2005b; 김홍범·이상건, 2002). 의사소통에 의해서 기업이 상대방에 대해 결속하는 정도를 상대방에게 보다 명확하게 전달할 수 있다는 점에서 의사소통의 질이 높을수록 상대방은 다른 일방의 결속에 대해 보다 잘 인지할 수 있을 것이다(Anderson & Weitz, 1989; Morgan & Hunt, 1994).

상대방과의 과거 거래에 있어서의 만족은 상대방과의 장기적인 관계형성을 위한 결속수준을 증대시킨다(김은희, 2005a, 2005b; 박진용·오세조, 1999; 이재훈, 2015; 허진, 2012; Ganesan, 1994). 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 이끌어 낼 수 있다.

<가설 2-2> 가맹사업자의 거래특유투자는 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

<가설 3-2> 가맹계약자의 가맹사업자 상호간 관계적 규범은 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

<가설 4-2> 가맹사업자의 지원은 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

<가설 5-2> 가맹계약자의 가맹사업자 상호간 의사소통은 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

<가설 6-2> 가맹계약자의 가맹사업자 상호간 과거 거래만족은 신뢰에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

#### 4) 신뢰와 결속간의 관계에 대한 가설

신뢰는 결속을 지속시켜 보다 장기적인 차원으로 발전할 수 있게 한다. 이는 결속이 이루어질 수 있도록 해주는 선행요소와는 달리 신뢰는 결속을 보완적으로 강화시켜 줄 수 있는 요소이기 때문이다.

신뢰를 바탕으로 한 관계 형성은 매우 높은 가치, 즉 상대방에 대한 믿음과 향후 행동에 대한 예측성을 가능하게 하며, 구성원들은 자신들을 그런 관계에 결속시키고자 한다(김성은, 2000; 김은희, 2005a, 2005b; 이재훈, 2015; 정현정, 2000; Hrebiniak, 1974). 신뢰를 통해 얻어진 믿음과 향후 예측력은 현실적으로는 쉽게 와해될 수 있는 결속을 강화시켜 주는 역할을 한다. 그런데 신뢰는 단기간에 형성되는 것이 아니며 많은 경우 지속적인 관계를 통해 직·간접적으로 형성되며, 이런 신뢰 구축을 통하여 결속으로 발전할 수 있는 것이다. 따라서 상기의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

[가설 7] 가맹계약자와 가맹사업자 사이의 신뢰는 결속에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## 5) 신뢰와 결속이 장기지향성과의 관계

조직 간의 관계는 상호간의 결속의 기반 위에서 만들어진다는(Berry & Parasuraman, 1991). 유통경로 상에서 결속이 강화 될수록 거래당사자와 거래 상대방 간의 관계는 일시적인 거래의 차원을 넘어서 장기 지향성을 지니게 될 것이다. 따라서 프랜차이즈 시스템에서 가맹계약자와 가맹사업자 간의 결속 수준이 높게 형성되면 이를 통하여 쌍방이 장기 지향적인 관계를 유지할 수 있다.

그리고 산출물에 대한 만족과 관계의 결속에 대한 의미 있는 연구들을 볼 수 있듯이(김경민, 2007; 김은희, 2005a, 2005b; 이재훈, 2015; 정현정, 2000; 허진, 2012; Rusbult et al., 1991), 가맹사업자와의 과거 결과물이 만족스러우면 가맹계약자는 가맹사업자와 장기적인 관계형성에 몰두하고자 할 것이다. 따라서 상기의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

[가설 8] 가맹계약자와 가맹사업자 사이의 신뢰와 결속은 장기지향성에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

<가설 8-1> 가맹계약자와 가맹사업자 사이의 신뢰는 장기지향성에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

<가설 8-2> 가맹계약자와 가맹사업자 사이의 결속은 장기지향성에 유의한 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## 제 2 절 설문지의 구성 및 변수의 측정

### 1. 설문지의 구성

설문지의 각 문항은 문헌조사를 통해 기존 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 설문문항을 토대로 각 변수를 측정할 문항을 추출하였다. 완성된 설문지 초안은 대학원 석·박사과정 학생들을 대상으로 하여 설문항목의 내용이나 용어의 적절성 및 난이도, 응답시간 등을 파악하여 문제점을 수정한 후, 조사대상 가맹점주 10명을 대상으로 예비조사를 거쳐 최종적으로 완성하였다.

<표 3-1>은 본 연구의 실증분석을 위한 설문 문항을 정리한 것이다.

<표 3-1> 설문지의 구성 요약

변수 (construct)	약호	문항 내용	연구자	문항 수
장기지향성 (Long-Term Orientation)	RELA01 RELA02 RELA03 RELA04 RELA05 RELA06 RELA07	장기적 관계의 유익성 장기적 관계 유지의 중요성 장기적 관계의 초점 본부를 위한 희생여부 성과와 결과의 가치척도 여부 장기적 거래의 희망 여부 투자에 대한 공정한 평가	김경민(2007), 김성은(2000), 김은희(2005a, b), 이재훈(2015), Dwyer, Schurr & Oh(1987), Ganesan(1994)	7
결속 (Commitment)	COMT01 COMT02 COMT03 COMT04 COMT05 COMT06 COMT07 COMT08 COMT09 COMT10	본부를 옹호하려는 의도 본부에 대한 애착도 새로운 업체를 지속적으로 탐색하는 여부 본부와의 거래 확대의 기대 다른 업체 대안에 대해 거래 파기의 정도 결속의 강도 장기적 투자의 의지 장기적 관계에 대한 전망 본부의 실수에 대한 이해 정도 본부 사업 지원을 위한 자원제공의 의지	김경민(2007), 김상현(1997), 김은희(2005a, b), 김홍범·이상건(2002), 오세조 외(2003), Anderson & Weitz(1989), Berry & Parasuraman(1991), Jackson(1985)	10

변수 (construct)	약호	문항 내용	연구자	문항 수
가맹사업자에 대한 신뢰 (Trust of Franchisor)	TRUST01 TRUST02 TRUST03 TRUST04 TRUST05 TRUST06 TRUST07 TRUST08	약속 이행의 확신 정도 본부에 대한 정직한 태도 상대방이 제공한 정보의 신뢰 정도 본부의 사업 성공에 대한 관심 양자 동일한 이익 고려의 태도 본부에 대한 관심 정도 본부에 대한 믿음 정도 경계의 필요성 정도	김은희(2005a, b), 이재훈(2015), 정 현정(2000), Bonoma(1976), Dwyer, Schurr & Oh(1987)	8
기회주의적 행동 (Opportunistic Behavior)	OPBH01 OPBH02 OPBH03 OPBH04 OPBH05	정보의 자발적인 제공 여부 정보에 대한 과장 정도 왜곡된 정보의 전달 본부와의 약속에 대한 성실한 수행의 지정도 정해진 합의 사항에 대한 변칙 운용	김성은(2000), 김 은희(2005a, b), 노용숙(2012), Dwyer, Schurr & Oh(1987), Heide(1994)	5
거래특유자산 에 대한 투자 (Transaction Specific Investment)	TSI01 TSI02 TSI03 TSI04	여러 자원을 본부와의 관계기여를 위 해 투자 거래해지 시 손해 여부 인적 자원에 대한 투자 본부와의 거래 해지에 따른 손실	김은희(2005a, b), 이재훈(2015), 허 진(2012) Ganesan(1994)Jac kson(1985),	4
관계 규범 (Relational Norms)	NORM01 NORM02 NORM03 NORM04 NORM05 NORM06	최소한의 공정성 편익의 노력정도에 대한 비례성 장기적인 균형성 본부의 어려운 상황에서의 참을성 지속적인 관계 유지 노력 협조적인 관계 유지 노력	김경민(2007), 이 재훈(2015), 조용 운(2001), Brown, Dev & Lee, 2000), Kaufmann & Stern(1988)	6
지원인식도 (Perceived Support)	SUPP01 SUPP02 SUPP03 SUPP04 SUPP05 SUPP06 SUPP07 SUPP08 SUPP09 SUPP10	충분한 개점 전 서비스 지원 교육훈련 경영지도와 관리 운영상 문제의 신속한 해결 신제품 개발과 공급지원 공급제품의 품질우수성 적절한 가격의 제품공급 주문의 신속한 처리 활발한 브랜드 광고활동 광고활동 및 판촉지원	김은희(2005a, b), 박진용·오세조 (1999), 이재훈 (2015), 허진 (2012), Anderson & Weitz(1989)	10
의사소통의 질 (Quality of)	COMU01 COMU02 COMU03	의사소통의 효율성 의사소통의 용이성 의사소통 양의 충분한 정도	김은희(2005a, b), 허진(2012), Anderson &	7

변수 (construct)	약호	문항 내용	연구자	문항 수
Communication)	COMU04 COMU05 COMU06 COMU07	의사 결정자들과의 대면을 통한 의사소통 및 토론가능성 문제 해결을 위한 의사소통의 정도 효율적 의사소통을 위한 노력의 의지 의사소통을 위한 접촉의 용이성	Weitz(1989), Morgan & Hunt(1994)	5
과거거래상의 만족(Satisfact ion with Previous Exchange)	SATI01 SATI02 SATI03 SATI04 SATI05	관계에 대한 만족 동반자적 입장에 대한 평가 제품이나 서비스에 대한 만족 정당한 대우에 대한 평가 과거 제시된 정책과 프로그램의 유익 함 평가	김은희(2005a), 노 용숙(2012), 이재 훈(2015), 허진 (2012), Anderson & Narus(1984), Ganesan(1994)	
표본의 일반적 특성	GEN01 ~ GEN09	세부업종, 계약기간, 거래기간, 월평균 매출액, 직원 수, 매장규모, 직위, 연 령, 운영경험		9
합계	총 71 문항			

## 2. 변수의 조작적 정의 및 측정항목

### 1) 변수의 조작적 정의

본 연구를 수행하기 위해서 장기지향성, 결속, 가맹사업자에 대한 신뢰, 기회주의적 행동, 그리고 이들 선행 요소들을 측정하기 위한 변수들 등 총 9개의 변수가 사용되었다. 각 변수들에 대한 조작적 정의는 <표 3-2>에서 정리하였다.

<표 3-2> 변수의 조작적 정의

변 수	정 의
장기지향성 (Long-Term Orientation)	장기지향성의 성과, 지속성
결속(Commitment)	거래 상대방에 대한 안정적인 관계 발전에의 욕구, 안정적 관계에 대한 확신, 협조적인 관계
가맹사업자에 대한 신뢰 (Trust of Franchisor)	가맹사업자에 대한 객관적인 신용 및 주관적인 신의 수준에 대한 정도
기회주의적 행동 (Opportunistic Behavior)	이익 실현 상황 하에서 암묵적인 또는 명시적 위반, 기만, 과장, 은폐 행동에 대한 의도
거래특유자산에 대한 투자 (Transaction Specific Investment)	관계 증진을 위한 투자 여부, 인적자원에 대한 투자 여부, 가맹점이 가지고 있는 인적·물적 자산이나 능력 정도
관계규범 (Relational Norms)	당사자들간의 우호적인 관계 유지 노력, 동반자적 관계에 대한 지속에 대한 희망여부
지원인식도 (Perceived Support)	가맹계약자가 인식하고 있는 가맹사업자의 지원정도 및 유용성
의사소통의 질 (Quality of Communication)	의사소통의 효율성 제고, 적절한 수단의 사용, 충분한 양, 내용에 있어서의 수준
과거거래상의 만족 (Satisfaction with Previous Exchange)	가맹사업자와의 과거 거래에 있어 기대한 성과를 달성한 정도

## 2) 측정항목

기본적으로 측정항목은 기존의 연구 문헌을 참고하였으며, 각 변수에 대한 항목들을 본 연구 성격에 맞게 재정리하였다. 사용된 측정 항목들은 연구의 성격상 응답자의 지각상태를 측정하고 있으며, 동의와 부동의의 정도를 측정하는 리커트 유형의 5점 척도를 사용하였다.

### **(1) 장기지향성**

장기지향성의 척도는 구체적으로 김정민(2007), 김성은(2000), 김은희(2005a, 2005b), 이재훈(2015), Dwyer, Schurr & Oh(1987), Ganesan(1994)의 장기지향성에 대한 항목 척도에 근간을 두고 있다. 장기적 관계의 유익성, 장기적 관계 유지의 중요성, 장기적 관계의 초점, 본부를 위한 희생여부, 성과와 결과의 가치척도 여부(반대 방향 질문). 장기적 거래의 희망 여부, 투자에 대한 공정한 평가 등의 7개의 항목을 리커트 유형의 5점 척도로 측정하였다.

### **(2) 결속**

결속은 김정민(2007), 김상현(1997), 김은희(2005a, 2005b), 김홍범·이상건(2002), 오세조 외(2003), Anderson & Weitz(1989), Berry & Parasuraman(1991), Jackson(1985)가 사용한 결속 측정치를 근간으로 사용하였다. 5점 리커트 척도로 측정하였고, 10개의 항목으로 구성되었는데 본부를 옹호하려는 의도, 본부에 대한 애착도, 새로운 업체를 지속적으로 탐색하는 여부(반대 방향 질문), 본부와의 거래확대의 기대, 다른 업체 대안에 대해 거래 파기의 정도(반대 방향 질문), 결속의 강도, 장기적 투자의 의지, 장기적 관계에 대한 전망, 본부의 실수에 대한 이해 정도, 본부 사업 자원을 위한 자원 제공의 의지 등을 리커트 유형의 5점 척도로 측정하였다.

### **(3) 가맹사업자에 대한 신뢰**

신뢰는 측정의 전반적인 틀을 김은희(2005a, 2005b), 이재훈(2015), 정현정

(2000), Bonoma(1976), Dwyer, Schurr & Oh(1987)의 측정치를 기초로 하였다. 구체적인 항목은 약속 이행의 확신 정도, 본부에 대한 정직한 태도, 상대방이 제공한 정보의 신뢰 정도, 본부 사업 성공에 대한 관심, 양자 동일한 이익 고려의 태도, 본부가 우리 가맹점에 대한 관심 정도, 본부에 대한 믿음 정도, 경계 필요성 정도(반대 방향 질문) 등 8개의 항목을 리커트 유형의 5점 척도로 측정하였다.

#### **(4) 기회주의적 행동**

기회주의적 행동은 John(1984)이 정리한 내용을 Provan & Skinner(1989)가 보완 정리한 척도와 김은희(2005a, 2005b), 김성은(2000), 노용숙(2012), Dwyer, Schurr & Oh(1987), Heide(1994)의 연구에서 사용된 척도를 근간으로 하였다. 정보의 자발적인 제공 여부, 정보에 대한 과장 정도, 왜곡된 정보의 전달, 본부와의 약속에 대한 성실한 수행의지정도, 정해진 합의 사항에 대한 변칙 운용, 다른 구입선으로부터의 구입, 허가받지 않은 제품 및 서비스의 판매 등 5개의 항목을 리커트 유형의 5점 척도로 측정하였다.

#### **(5) 거래특유자산에 대한 투자(Investment in Transaction Specific Assets)**

김은희(2005a, 2005b), 이재훈(2015), 허진(2012), Ganesan(1994), Jackson(1985), Anderson & Weitz(1992)이 제안한 항목들을 본 연구에 적합하도록 조정하였다. 여러 자원본부와의 관계기여를 위해 투자, 거래해지 시 손해 여부, 인적 자원에 대한 투자, 본부와의 거래 해지에 따른 손실 등 4개의 항목을 리커트 유형

의 5점 척도로 측정하였다.

#### **(6) 관계 규범**

관계규범은 김경민(2007), 이재훈(2015), 조용운(2001), Brown, Dev & Lee, 2000), Kaufmann & Stern(1988)가 제안한 항목들을 본 연구에 적합하도록 조정하였다. 최소한의 공정성, 편익의 노력정도에 대한 비례성, 장기적인 균형성, 본부의 어려운 상황에서의 참을성, 지속적인 관계 유지 노력, 협조적인 관계 유지 노력 등 6개의 항목을 리커트 유형의 5점 척도로 측정하였다.

#### **(7) 지원인식도**

지원인식도는 김은희(2005a, 2005b), 박진용·오세조(1999), 이재훈(2015), 허진(2012), Anderson & Weitz(1989), Hunt & Nevin(1974), Stern & El-Ansary(1992) 등의 연구에서 사용된 측정항목을 바탕으로 하여 작성하였다. 충분한 개점 전 서비스 지원, 교육훈련, 경영지도와 관리, 운영상 문제의 신속한 해결, 신제품 개발과 공급지원, 공급제품의 품질우수성, 적절한 가격의 제품공급, 주문의 신속한 처리, 활발한 브랜드 광고활동, 광고활동 및 판촉지원의 10개 항목을 리커트 유형의 5점 척도 측정하였다.

#### **(8) 의사소통의 질**

의사소통의 질은 김은희(2005a, 2005b), 박진용·오세조(1999), 허진(2012), Anderson & Weitz(1989), Morgan & Hunt(1994), Scheer & Stern(1992) 등의

연구에서 사용된 측정항목을 바탕으로 하여 작성하였다. 의사소통의 효율성, 의사소통의 용이성, 의사소통 양의 충분한 정도, 의사 결정자들과의 대면을 통한 의사소통 및 토론 가능성, 문제 해결을 위한 의사소통의 정도, 효율적 의사소통을 위한 노력의 의지, 의사소통을 위한 접촉의 용이성 등 7개의 항목을 리커트 유형의 5점 척도로 측정하였다.

### (9) 과거 거래상의 만족

과거 거래상의 만족은 Gaski(1984)에 의해 주장되어지고 김은희(2005a), 노용숙(2012), 이재훈(2015), 허진(2012), Anderson & Narus(1984), Ganesan(1994), Dwyer & Oh(1987)에 의해 정리된 척도를 과거 거래에 대한 것에 적합하도록 문장을 재구성하였다. 구체적인 항목 내용으로는 관계에 대한 만족, 동반자적 입장에 대한 평가, 공급받는 제품이나 서비스에 대한 만족, 정당한 대우에 대한 평가, 과거 제시된 정책과 프로그램의 유익함 평가의 5개 항목을 리커트 유형의 5점 척도로 측정하였다.

## 제 3 절 조사대상 및 분석방법

### 1. 조사대상

본 연구는 프랜차이즈 형태로 운영되고 있는 외식기업을 대상으로 설문조사를 하였다. 본 연구 목적이 프랜차이즈 시스템에서의 장기적 관계 형성에 영향을 미치는 요인을 가맹계약자의 입장에서 살펴보는 것이므로 개별 가맹점을

대상으로 하였다.

연구대상 프랜차이즈 시스템으로 외식기업을 선택하게 된 것은 최근 우리나라에서 외식기업의 프랜차이즈 산업이 눈에 띄게 성장하고 있고, 프랜차이즈 시스템을 잘 나타낼 수 있으며, 점포 수 면에서도 많이 접할 수 있기 때문이다.

본 연구의 조사대상은 한국프랜차이즈협회에 등재된 가맹점의 수가 30개 이상인 외식 프랜차이즈 기업, 즉 가맹사업자를 대상으로 난수표를 이용한 단순 무작위 추출법을 사용하여 14개의 업체를 선정하였으며, 각 업체별로 각각 25부씩의 설문지를 배포하였다. 가맹점 중 프랜차이즈 본부에서 직접 경영하는 직영점은 조사대상에서 제외하였다. 조사대상 지역은 서울과 경기지역이었으며, 외식업체 별로 각각 25부, 총 350부의 설문지를 배포하였다.

설문조사는 2015년 7월 20일부터 9월 20일까지 2개월간에 걸쳐서 실시하였으며, 자기 평가 기입법으로 응답하도록 하여 회수하였다. 본 연구에서는 조사자가 사전에 본 연구의 목적과 조사의 취지를 충분히 숙지하도록 하였으며, 프랜차이즈 가맹점의 업주 및 점장들과 일대일 면접조사를 실시하였다. 응답자는 프랜차이즈 운영상의 모든 결정사항과 가맹사업자와의 관계에 있어 가장 풍부한 지식과 경험을 가지고 있는 가맹점 업주 및 점장들로 하였다.

전체 350매의 설문지 중 회수된 것은 305매로 회수율은 87.14%였으며, 이 중 불성실하게 응답하거나 자료가 누락된 7부를 제외하고 총 298부를 분석에 이용하였다.

## 2. 자료의 분석방법

회수된 설문지는 SPSS 18.0 및 AMOS(Analysis of moment structure) 18.0을 이용하여 분석을 실시하였다. 변수의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 사용하였고, 확인요인분석(CFA: Confirmatory factor analysis)을 실시하여 측정변수의 타당성을 검증하였다. 모형의 적합도를 파악하기 위해서는  $\chi^2$  값과, RMR, GFI, AGFI, NFI, CFI 등을 이용하였다.

마케팅과 같이 기초이론이 확립되어 있지 않은 과학에서는 가설로서 설정된 명제가 명확하게 검토되지 않으면 안 된다. 이를 위해서는 명제를 구성하는 개념을 변수로써 포착하고, 인과관계를 가정하면서 구조화하는 것이 필요하게 된다. 이 경우 관찰에 의해 포착 할 수 없는 잠재변수가 고려되고, 그 측정오차도 명시됨과 함께, 모든 변수들에 의해서 그려지는 전체구조와 실증데이터와의 적합도도 확인해야 한다. 공변량 구조 모델은 이와 같은 요구에 부응하는 계량 모델이라고 할 수 있다(Bagozzi, 1975). 마찬가지로 본 연구에서도 프랜차이즈 시스템의 장기지향성 결정과 각종 변수간의 인과관계를 설명하기 위해서 공변량 구조 모델이 적합하다고 할 수 있어 Amos 18.0을 이용한 경로분석(Path analysis)을 실시하였다.

## 제 4 장 실증분석

### 제 1 절 표본의 일반적 특성

본 연구의 표본은 다음의 <표 4-1>에 나타난 바와 같이 세부업종별, 프랜차이즈 계약기간, 거래기간, 월평균 매출액, 직원 수, 매장규모, 직위, 프랜차이즈 시작시기, 프랜차이즈 운영경험별로 그 특성을 보여주고 있다.

먼저 세부업종별로 살펴보면, 커피가 89개 업체(29.9%)로 가장 높게 나타났으며, 분식(김밥 등)이 37개 업체(12.4%), 치킨이 31개 업체(10.4%)를 차지하였다. 이는 최근 증가하고 있는 커피 수요에 대한 공급시장의 반응으로 커피 전문점이 증가한데서 기인한다. 또한 분식(김밥 등) 업종과 치킨 업종은 우리나라의 대표적인 퇴직자들의 창업 업종이라는 점을 반영한데서도 확인이 가능하다. 이는 ‘먹는 장사가 최고’라는 우리나라의 풍속과 이들 업종이 비교적 진입장벽이 낮다는데 있다(한겨레, 2015).

프랜차이즈 계약기간은 계약기간이 2년이 85개 업체(28.5%)로 가장 많은 비중을 차지하고 있고, 대부분이 3년 이하인 것으로 나타나 장기지향적인 관점의 전략적 접근이 시급함을 알 수 있다.

본부와의 거래기간은 1년 이상~2년 미만이 104개 업체(34.9%) 및 2년 이상 - 3년 미만이 113개 업체(37.9%)로 약 70%를 넘는 것으로 나타났다. 월평균 매출액은 3000만 원 이상이 98개 업체(32.9%)으로 가장 많은 것으로 나타났다. 매장의 직원 수는 점주를 포함하여 4-5명이 101개 업체(33.9%)로 가장 많은 비중을 차지하였다. 한편 매장의 규모는 26평 이상이 79개 업체(26.5%)로 높게 나타났다.

<표 4-1> 표본의 일반적 특성

구 분		빈도(N=298)	%
세부업종	고기	26	8.7
	일식	26	8.7
	치킨	31	10.4
	제빵	24	8.1
	분식(김밥 등)	37	12.4
	커피전문점	89	29.9
	팥빙수 외 디저트	22	7.4
	이탈리안 등 퓨전	26	8.7
	기타	17	5.7
프랜차이즈 계약기간	없음	57	19.1
	1년	51	17.1
	2년	85	28.5
	3년	82	27.5
	4년 이상	23	7.7
거래기간	1년 미만	45	15.1
	1년 이상 - 2년 미만	104	34.9
	2년 이상 - 3년 미만	113	37.9
	3년 이상	36	12.1
월평균 매출액	1000만원 미만	23	7.7
	1000만 원 이상-2000만원미만	82	27.5
	2000만 원 이상-30000만원미만	95	31.9
	3000만 원 이상	98	32.9
직원 수 (점주 포함)	1명	50	16.8
	2-3명	96	32.2
	4-5명	101	33.9
	6명 이상	51	17.1
매장규모	10평 이하	18	6
	11-15평	62	20.8
	16-20평	65	21.8
	21-25평	74	24.8
	26평 이상	79	26.5

구 분		빈도(N=298)	%
직위	고용된 점장	189	63.4
	소유주	45	15.2
	소유주겸 점장	64	21.4
프랜차이즈 시작계기	은퇴 후	45	15.1
	최초 창업	131	44
	업종 전환	97	32.6
	기타	25	8.4
프랜차이즈 운영경험	1년	93	31.2
	2년	101	33.9
	3년	70	23.5
	4년	16	5.4
	5년 이상	18	6

직위는 고용된 점주가 189개 업체(63.4%)로 가장 많았으며, 프랜차이즈를 시작하게 된 계기는 최초 창업이 131개 업체(44%)로 가장 높게 나왔다. 이는 은퇴를 하거나 최초로 창업을 하는 경우 외식 프랜차이즈를 하는 것이 비교적 수월하다고 선택하는 우리 사회의 분위기에서 확인된다(한겨레, 2015). 끝으로 프랜차이즈를 운영한 경험은 2년이 101개 업체(33.9%)로 나타나 운영경험이 비교적 적은 경우가 많았다.

## 제 2 절 신뢰성 및 타당성 검증

### 1. 변수의 신뢰성 검증

신뢰성은 측정도구의 정확성 또는 정밀성을 나타내는 것으로 동일한 개념을 독립된 측정 방법으로 측정한 경우 결과가 비슷하게 나와야한다는 것을 말한

다. 이는 측정결과에 오차가 들어있지 않은 정도를 측정하는 중요한 요소로서, 본 연구에서는 동일한 개념을 측정한 여러 항목으로 구성된 변수들의 신뢰도를 검증하였다.

일반적인 신뢰성 분석방법에는 재측정법(retest method), 대체적 형태법(alternative-form method), 항목 이분할법(split-halves method), 내적 일관성법(internal consistency method) 등이 있다. 그러나 가장 널리 사용되는 방법 중 하나는 크론바하(cronbach)의 알파( $\alpha$ ) 계수를 이용한 내적 일관성법이다. 알파( $\alpha$ )는 테스트의 내적 일관성, 즉 테스트 문항이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보는 것에 그 초점을 두고 있다(정충영·최이규, 1999). 보통 cronbach's alpha값이 0.6이상이면 신뢰도가 있다고 보며, 전체 항목을 하나의 척도로 종합하여 분석할 수도 있다. 본 연구에서도 이러한 cronbach's alpha 값을 계산하여 신뢰성을 검증하였다.

본 연구에서 사용된 변수들의 측정항목들의 신뢰성 분석결과가 <표 4-2>에 나타나 있다. 우선 각 변수에 해당하는 항목들을 모두 포함하여 측정한 후 신뢰도를 저해하는 항목들을 제거함으로써 신뢰도 개선을 시도하였다.

제거된 항목을 살펴보면, 장기지향성에서 '성과와 결과의 가치적도 여부', 결속에서 '새로운 업체를 지속적으로 탐색하는 여부', 신뢰에서 '경계의 필요성 정도', 기회주의적 행동에서 '정보의 자발적인 제공 여부', 통제력에서 '자율성의 보장 여부', 거래특유자산 투자에서 '거래해지시 손해 여부', 관계규범에서 '본부의 어려운 상황에서의 참을성', 지원인식도에서 '공급제품의 품질우수성'과 '주문의 신속한 처리', 그리고 의사소통의 질에서 '의사소통의 용이성'이 제거되었다.

<표 4-2> 신뢰성 분석 결과

측정항목	항목 수	최초의 $\alpha$ 값	제거된 항목 수	최종 $\alpha$ 값
장기지향성	7	.6921	1	.8153
결속	10	.8484	1	.8474
신뢰	8	.7950	1	.8644
기회주의적 행동	5	.7246	1	.8156
거래특유투자	4	.5855	1	.8472
관계규범	6	.7151	1	.8646
지원인식도	10	.8674	2	.8727
의사소통의 질	7	.8161	1	.7532
과거 거래상 만족	5	.8596	-	.8576

## 2. 변수의 타당성 검증

### 1) 측정모델의 적합도

타당성 검증을 위해 확인요인분석을 실시하였다. 확인요인분석 결과 적합도 지수가 낮은 변수에 대해서는 다중상관계수(squared multiple correlations)가 낮은 항목 순으로 하나씩 제거해 가면서 적합도지수의 기준치를 초과할 때까지 타당성을 개선하였다.

적합도 수치의 기준은 Chi 자승치의 유의도가 크고, RMR이 0.05보다 작으며, GFI, AGFI, NFI, CFI 값이 0.90보다 커야 한다는 일반적인 기준을 적용하였다. <표 4-3>을 보면 모든 변수들이 RMR, GFI, AGFI, NFI, CFI의 기준과 근접한 값을 가지거나 기준치 이상의 값을 보여주고 있다<sup>3)</sup>. 따라서 본 연구의

연구모형에 포함된 모든 변수는 타당성이 있다고 판단되었다.

<표 4-3> 타당성 분석을 위한 적합도

변수명	최초 문항	최종 문항	$\chi^2$	d.f	p	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
장기지향성	7	4	56.852	2	.000	.033	.930	.848	.889	.891
결속	10	5	53.779	5	.000	.037	.932	.895	.917	.923
신뢰	8	5	55.106	5	.000	.034	.930	.890	.928	.934
기회주의적 행동	5	3	.392	1	.531	.008	.999	.995	.998	1.000
거래특유투자	4	3	.759	1	.384	.015	.998	.990	.993	1.000
관계규범	6	4	37.999	2	.000	.037	.939	.894	.894	.898
지원인식	10	6	70.963	9	.000	.049	.927	.829	.931	.939
의사소통	7	5	62.877	5	.000	.047	.924	.873	.907	.913
과거 거래상만족	5	5	42.597	5	.000	.027	.950	.850	.940	.946

주) RMR(Root Mean Square Residual) : 원소간 평균차이

GFI(Goodness of Fit Index) : 적합도지수

AGFI(Adjusted GFI) : 수정적합도지수

NFI(Normed Fit Index) : 표준적합도지수

CFI(Comparative Fit Index) : 비교적합도 지수

타당성을 개선해나가는 과정에서 제거된 변수는 다음과 같다. 장기지향성 변수에서 ‘본부를 위한 희생여부’와 ‘투자에 대한 공정성 평가’, 결속 변수에서 ‘본부와의 거래확대의 기대’, ‘다른 업체 대안에 대해 거래 파기의 정도’, ‘장기적 관계에 대한 전망’ 및 ‘본부의 실수에 대한 이해 정도’가 제거되었다. 신뢰

3)  $\chi^2$  검정결과 장기지향성, 결속, 신뢰, 관계규범, 지원인식도, 의사소통의 질, 과거거래상만족 변수에서 ‘모형은 모집단 자료에 적합하다’는 귀무가설이 기각되는 것으로 나타났다. 하지만  $\chi^2$ 값은 표본의 크기와 비례하므로, 즉 표본의 크기가  $\chi^2$ 검정결과에 영향을 주는 경향이 있으므로(김계수, 2004), 본 연구에서는  $\chi^2$ 검정결과는 참고하는 수준으로 다루었다.

변수에서 ‘약속이행의 확신 정도’와 ‘상대방이 제공한 정보의 신뢰 정도’, 기회주의적 행동 변수에서 ‘정보에 대한 과장 정도’, 관계규범에서 ‘편익의 노력 정도에 대한 비례성’, 지원인식도 변수에서 ‘적절한 가격의 제품공급’과 ‘광고활동 및 판촉지원’이 제거되었다. 끝으로 의사소통의 질 변수에서 ‘의사소통 양의 충분한 정도’가 제거되었다.

이상과 같은 변수의 신뢰성 및 타당성 분석결과를 요약하면 다음의 <표 4-4>와 같다.

**<표 4-4> 변수의 신뢰성 및 타당성 분석결과 요약**

변수명	최초 문항수	최초의 $\alpha$	신뢰성 개선을 위한 제거항목 및 $\alpha$		타당성 개선을 위한 제거항목 및 $\alpha$		최종 문항 수
장기지향성	7	.6921	1	.8029	2	.8150	4
결속	10	.8484	1	.8532	4	.8479	5
신뢰	8	.7950	1	.8527	2	.8644	5
기회주의적 행동	5	.7246	1	.7405	1	.8723	3
거래특유투자	4	.6555	1	.7533	-	.7534	3
관계규범	6	.7151	1	.7464	1	.8572	4
지원인식도	10	.8674	2	.8770	2	.8704	6
의사소통의 질	7	.8161	1	.8233	1	.8875	5
과거 거래상 만족	5	.8596	-	.8596	-	.8893	5

본 연구에서는 연구 모형을 구성하고 다양한 측정 항목들의 구성개념타당성을 위해 최종 문항을 가지고 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 항목에 대한 요인분석과 신뢰성 분석결과 타당성과 신뢰성(크론바 알파( $\alpha$ ) 값이 0.6이상)이 확보되었음을 알 수 있다.

<표 4-5> 독립변수의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석결과

요인명	변 수	요인 적재값	고유값	누적 설명력(%)	크론바 알파( $\alpha$ )
기회주의적 행동	기회주의적행동1	0.865	6.440	37.882	.872
	기회주의적행동2	0.868			
	기회주의적행동3	0.740			
거래특유 투자	거래특유투자1	0.852	3.172	48.593	.753
	거래특유투자2	0.887			
	거래특유투자3	0.876			
관계 규범	관계규범 1	0.838	2.921	58.334	.857
	관계규범 2	0.875			
	관계규범 3	0.887			
	관계규범 4	0.798			
지원인식도	지원인식도 1	0.859	1.821	64.349	.870
	지원인식도 2	0.846			
	지원인식도 3	0.824			
	지원인식도 4	0.882			
	지원인식도 5	0.880			
	지원인식도 6	0.878			
의사소통의질	의사소통1	0.862	1.656	69.321	.887
	의사소통2	0.886			
	의사소통3	0.856			
	의사소통4	0.825			
	의사소통5	0.764			
과거거래상 만족	과거거래만족1	0.798	1.023	72.224	.889
	과거거래만족2	0.859			
	과거거래만족3	0.842			
	과거거래만족4	0.826			
	과거거래만족5	0.873			

\* KMO=0.858, Bartlett 검정(카이제곱 값: 1883.77, 자유도: 136, P값: 0.000)

<표 4-6> 매개변수의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석결과

요인명	변 수	요인 적재값	고유값	누적 설명력(%)	크론바 알파( $\alpha$ )
신뢰	신뢰 1	0.852	3.136	72.716	.8644
	신뢰 2	0.793			
	신뢰 3	0.865			
	신뢰 4	0.794			
	신뢰 5	0.843			
KMO값(0.840), Bartlett 검정(카이제곱 값: 478.62, 자유도: 5, P값: 0.000)					
결속	결속 1	0.823	3.456	73.456	.8479
	결속 2	0.878			
	결속 3	0.887			
	결속 4	0.834			
	결속 5	0.778			
KMO값(0.780), Bartlett 검정(카이제곱 값: 468.62, 자유도: 5, P값: 0.000)					

<표 4-7> 종속변수의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석결과

요인명	변 수	요인 적재값	고유값	누적 설명력(%)	크론바 알파( $\alpha$ )
장기지향성	장기지향성 1		2.936	64.6726	.8150
	장기지향성 2				
	장기지향성 3				
	장기지향성 4				

KMO값(0.741), Bartlett 검정(카이제곱 값: 449.841, 자유도: 4, P값: 0.000)

측정모델의 적합성이 확보되었기에 가설 검증에 앞서 구조방정식 모델의 경우 집중타당성과 판별타당성을 확인해야 한다는 것이다. 이를 위해 개념 신뢰도와 AVE 값 그리고 평균 분산추출 값과 상관계수의 자승치를 비교하여 각 타당성을 검정하였다.

## 2) 집중타당성

집중타당성이란 잠재변수를 구성하는 관찰변수(observable variable)들이 타당하게 구성되어 있는지를 확인하는 것이다. 집중타당성을 확인하기 위해서는 개념 신뢰도가 0.7 이상, 평균 분산 추출 값(AVE: Average Variance Extracted)이 0.5 이상인 기준치를 충족하는지를 확인해야 한다(이충기, 2014).

<표 4-8> 측정변수의 확인적 요인분석 결과

요인	문항내용	표준화 계수	오차	개념 신뢰도 (CR)	평균분산 추출값(AVE)
장기 지향성(4)	장기지향성 1	0.864	0.359	0.922	0.705
	장기지향성 2	0.796	0.321		
	장기지향성 3	0.877	0.172		
	장기지향성 4	0.728	0.348		
신뢰(5)	신뢰 1	0.861	0.374	0.903	0.686
	신뢰 2	0.783	0.306		
	신뢰 3	0.875	0.443		
	신뢰 4	0.781	0.316		
	신뢰 5	0.831	0.374		
결속(5)	결속 1	0.811	0.373	0.903	0.653
	결속 2	0.876	0.395		
	결속 3	0.867	0.227		
	결속 4	0.815	0.345		
	결속 5	0.734	0.45		
기회적 행동 (3)	기회적 행동1	0.884	0.204	0.880	0.633
	기회적 행동2	0.857	0.287		
	기회적 행동3	0.739	0.43		
투자(3)	투자 1	0.841	0.373	0.905	0.658
	투자 2	0.876	0.395		
	투자 3	0.866	0.227		
관계규범	관계규범1	0.828	0.227	0.890	0.731

요인	문항내용	표준화 계수	오차	개념 신뢰도 (CR)	평균분산 추출값(AVE)
(3)	관계규범2	0.863	0.278		
	관계규범3	0.871	0.298		
지원인식 (6)	지원인식1	0.798	0.292	0.951	0.710
	지원인식2	0.848	0.257		
	지원인식3	0.831	0.21		
	지원인식4	0.816	0.229		
	지원인식5	0.871	0.485		
	지원인식6	0.879	0.155		
의사소통 (5)	의사소통1	0.851	0.373	0.905	0.658
	의사소통2	0.876	0.395		
	의사소통3	0.846	0.227		
	의사소통4	0.825	0.345		
	의사소통5	0.754	0.45		
과거거래 만족(5)	과거거래만족1	0.798	0.292	0.921	0.702
	과거거래만족2	0.848	0.257		
	과거거래만족3	0.831	0.21		
	과거거래만족4	0.816	0.229		
	과거거래만족5	0.871	0.485		

<표 4-8>에서 확인요인 분석결과 내적 일관성을 판단하는 기준인 평균 분산 추출 값(AVE: Average Variance Extracted)이 0.5를 상회하여 타당성이 확보되었고, 개념 신뢰도 역시 0.7을 상회함으로써 측정모형의 신뢰도는 만족스러운 것으로 나타나 각각의 구성개념들의 집중타당성이 확보되었다(Ping, 2004).

### 3) 판별 타당성

판별 타당성이란 서로 다른 잠재 변수가 구분될 수 있어야 한다는 것을 의

미한다. 측정모델의 잠재변수에 대한 판별타당성을 입증하기 위한 방법으로 평균분산추출 값, 잠재 변수 간 상관관계의 신뢰구간, 카이스퀘어 차이분석을 활용하는 3가지 방법이 있다(이충기, 2014).

판별타당성을 확인하는 세 가지 방법 중 평균 분산추출 값을 이용한 방법이 가장 보수적인 방법이다. 이 방법은 평균 분산추출 값이 상관 자승치보다 큰 지 여부를 확인하는 것이다(Fornell & Larcker, 1981).

<표 4-9> 상관관계분석

	장기 지향성	결속	신뢰	기회 주의적 행동	거래 특유 투자	관계 규범	지원인 식도	의사 소통의 질	과거 거래 만족
장기지향성	1.000								
결속	.516**	1.000							
신뢰	.523**	.497**	1.000						
기회 주의적 행동	-.166**	-.158**	-.144*	1.000					
거래특유 투자	.423**	.362**	.206**	.034	1.000				
관계규범	.683**	.508**	.626**	-.179**	.508**	1.000			
지원인식도	.512**	.414**	.578**	.043	.566**	.517**	1.000		
의사소통	.268**	.140*	.560**	.026	.334**	.525**	.488**	1.000	
과거 거래 만족	.444**	.398**	.718**	-.236**	.397**	.708**	.527**	.575**	1.000

주) \* :  $p < .05$ , \*\* :  $p < .01$ 에서 유의함

판별타당성은 각 잠재요인의 AVE값이 요인간 상관계수 제곱 값보다 크면 요인간 판별타당성이 확보되는 것으로 판단되는데(이학식·임지훈, 2009), 분석

결과 <표 4-6>에서 각 요인 사이에 구한 평균 분산 추출 값이 각 요인의 상관계수의 제곱보다 모두 크기 때문에 판별 타당성이 확보되었다고 할 수 있다. 모든 잠재요인 간 상관관계 제곱의 크기는 0.000676에서 0.466489로 잠재요인 중 가장 작은 AVE값인 0.633보다 낮게 나타나 앞서 제시한 기준을 모두 충족하고 있다.

### 제 3 절 가설의 검증

가설검증을 위한 통계적 방법으로 경로분석(path analysis)을 실시하였으며, 통계 패키지로는 AMOS 18.0을 사용하였다.

#### 1. 연구모형의 적합도

먼저 연구모형의 적합도를 확인하기 위하여 각 변수에 대한 측정치를 구성하였다. 신뢰성과 타당성 검증에 의해 통과된 최종 항목들을 산술평균하여 각 변수의 측정치로 삼았다.

연구모형의 적합도를 검증한 결과  $\chi^2=280.07$ , 자유도(d.f)=18, p값이 .000, RMR=.025, GFI=.893, AGFI=.607, NFI=.861, CFI=.866으로 최적모형으로 판단하기에는 무리가 있음을 확인하였다.

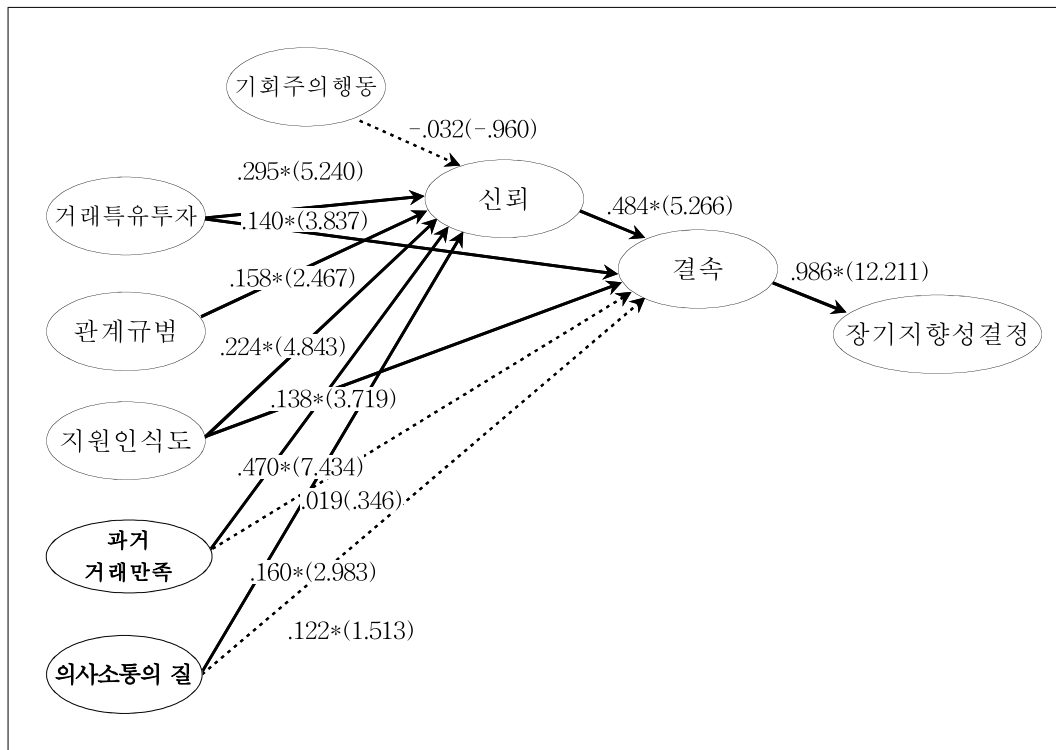
전체적인 모형의 적합도를 향상시키기 위해서 연구모형의 적합도를 높일 수 있는 가능성을 제시해주는 수정지수(MI: Modification index)를 사용하였다. 먼저 <그림 4-1> 수정 전 연구모형은 장기지향성 변수와 결속 변수의 오차항 사이의 공변량을 자유화시킴으로써 적합도를 높이하고자 하였다. 한편 <그림

4-2> 최종 연구모형은 관계규범 변수와 결속 변수 간의 새로운 경로를 발견하여 연결하였다.  $\chi^2$  차이검증을 통해 최종모형의 적합성 여부를 판단하였는데, 수정 전 연구모형과 최종모형의  $\chi^2$ 의 차이가 87.116(194.00-106.884)으로 자유도의 차이 1(16-15)에 비해 매우 커서 <그림 4-2>를 최종모형으로 선정하였다. 초기 수정 전 연구모형과 최종모형의 적합지수를 비교하면 다음의 <표 4-10>과 같다.

새로운 <그림 4-2> 최종모형을 검증한 결과  $\chi^2$ (106.884)에 대한 p값이 .000으로 낮게 나왔으나, RMR=.017, GFI=.946, AGFI=.762, NFI=.947, CFI=.853 값은 만족스러운 것으로 나타났다.

<표 4-10> 수정모형의 적합도 평가

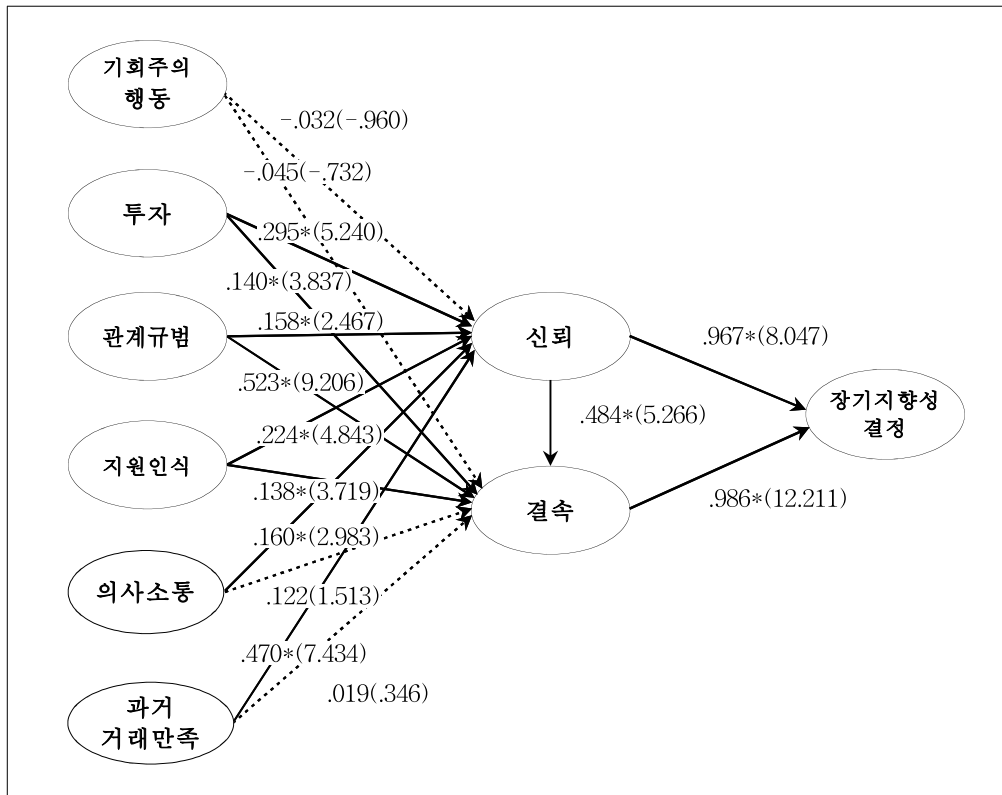
적합도 지수	$\chi^2$	d.f	p	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	비 고
초기 연구모형	280.07	18	.000	.025	.912	.636	.903	.909	
수정모형 1	194.00	16	.000	.023	.910	.765	.911	.917	새로운 경로 추가
수정모형 2	106.884	15	.000	.017	.946	.882	.947	.953	새로운 경로 추가
수정모형 1과 2의 비교	87.116	1	-						



<그림 4-1> 수정 전 연구모형

\* 경로 계수(T값),  $P < 0.05$

\*\* 적합도 지수  $\chi^2 = 280.07 (p = .000, df = 18)$ , GFI=.912, AGFI=.636, CFI=.909, NFI=.903, RMR=.017, RMSEA=.025



<그림 4-2> 최종 연구모형

\* 경로계수(T값),  $P < 0.05$

\*\* 적합도지수  $\chi^2 = 106.884$  ( $p = .000$ ,  $df = 15$ ), GFI=.946, AGFI=.882, NFI=.947, CFI=.953, RMR=.017

## 2. 가설검증 결과

각 요인들 간의 관계에 대한 연구가설과 신규가설의 검증결과는 다음의 <표 4-11>과 <그림 4-3>으로 정리할 수 있다.

## 1) 기회주의적 행동과 신뢰와 결속과의 구조적 관계

기회주의적 행동과 신뢰와의 관계를 나타내는 경로계수는  $-.032$ ,  $t$ 값은  $-.960$ 으로서 95%의 신뢰수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그리고 결속과의 관계를 나타내는 경로계수는  $-.045$ ,  $t$ 값은  $-.732$ 으로서 95%의 신뢰수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 기회주의적 행동이 신뢰와 결속에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 1은 모두 기각되었으며, 기회주의적 행동은 예상과는 달리 신뢰와 결속형성에 유의한 영향을 미치지 못함을 알 수 있었다.

## 2) 신뢰와 선행요소들 간의 구조적 관계

### (1) 거래특유 자산투자와 신뢰의 구조적 관계

본사의 거래특유 자산투자와 신뢰와의 관계를 나타내는 경로계수는  $.295$ ,  $t$ 값은  $5.240$ 로서 95%의 신뢰수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 본사의 거래특유 자산투자가 신뢰형성에 정의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 2-1은 채택되었다. 거래특유 자산투자가 신뢰형성 긍정적인 영향을 끼칠 것이라는 기존 연구(김은희, 2005a, 2005b, 노용숙, 2012; 허진, 2012; Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Scanzoni, 1983)와 동일한 결과를 보임을 알 수 있었다.

### (2) 관계규범과 신뢰의 구조적 관계

관계규범과 신뢰와의 관계를 나타내는 경로계수는  $.158$ ,  $t$ 값은  $2.467$ 로서 95%의 신뢰수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 가맹사업자와 가맹계

약자간의 관계규범이 신뢰형성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 3-1은 지지되었다. 이는 김경민(2007), 김은희(2005a, 2005b), 김지명(2000), 조규호(2001), 조용운(2001), Brown, Dev & Lee(2000) 등의 연구와도 같은 결과로서 프랜차이즈 시스템에 있어 가맹사업자와 가맹계약자간의 관계규범이 발달할수록 가맹사업자에 대한 가맹계약자의 신뢰수준은 높아짐을 알 수 있었다.

### (3) 지원인식도와 신뢰의 구조적 관계

지원인식도와 신뢰와의 관계를 나타내는 경로계수는 .224, t값은 4.843으로서 95%의 신뢰수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 인식이 신뢰형성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 4-1은 지지되었다. 이는 Anderson & Weitz(1989)와 Ganesan(1994) 등의 연구와도 같은 결과로서 프랜차이즈 시스템에 있어 가맹사업자가 가맹계약자에게 제공하는 교육 및 영업지원 등의 각종 혜택에 대한 가맹계약자의 인식수준이 높을수록 가맹사업자에 대한 신뢰수준은 높아짐을 알 수 있었다.

### (4) 의사소통의 질과 신뢰의 구조적 관계

의사소통의 질과 신뢰와의 관계를 나타내는 경로계수는 .160, t값은 2.983으로서 95%의 신뢰수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 가맹사업자와 가맹계약자간의 의사소통이 신뢰형성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 5-1은 지지되었다. 이는 김경민(2007), 김은희(2005a, 2005b), 노용숙(2012), 정광석·이광선·김종원(2001), Franzier(1983), Anderson & Weitz(1989), Mohr & Nevin(1990)의 연구와도 같은 결과로서, 가맹사업자와 가맹계약자간에 원활

한 의사소통은 본사에 대한 믿음을 증대시킴을 알 수 있었다.

### (5) 과거거래만족과 신뢰의 구조적 관계

과거거래만족과 신뢰와의 관계를 나타내는 경로계수는 .470, t값은 7.434로서 95%의 신뢰수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 가맹사업자와의 과거 거래에 대한 만족이 신뢰형성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 6-1은 지지되었다. 이는 김경민(2007), 김은희(2005a, 2005b), 노용숙(2012), 정광석·이광선·김종원(2001), Anderson & Narus(1984), Ganesan(1994)의 연구와도 같은 결과로서 프랜차이즈 시스템에 있어 과거의 거래가 긍정적인 감정 상태로 인식이 되면 가맹사업자에 대한 신뢰수준을 높이게 되고 이는 결국 상호간의 파트너십을 증가시킬 수 있음을 알 수 있었다.

## 3) 결속과 선행요소들 간의 구조적 관계

### (1) 거래특유 자산투자와 결속의 구조적 관계

거래특유 자산투자와 결속과의 관계를 나타내는 경로계수는 .140, t값은 3.837로서 95%의 신뢰수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 가맹계약자의 거래특유자산에 대한 투자가 결속에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 2-2는 지지되었다. 이는 김은희(2005a, 2005b), 김지명(2000)의 연구결과와 같은 것이며, Jackson(1985)의 주장과도 일치하는 것으로, 거래가 종료되면 매몰원가가 되는 가맹계약자의 거래특유 자산투자가 증가할수록 가맹사업자에 대한 결속은 증가하게 됨을 알 수 있었다.

## (2) 관계규범과 결속과의 구조적 관계

관계규범과 결속과의 관계를 나타내는 경로계수는 .523,  $t$ 값은 9.206로서 95%의 신뢰수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 가맹사업자와 가맹계약자간의 관계규범이 결속형성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 3-2는 지지되었다. 이는 Dant & Schul(1992), Heide & John(1992), Kaufmann & Stern(1988) 등의 연구와도 같은 결과로서 프랜차이즈 시스템에 있어 가맹사업자와 가맹계약자간의 관계규범이 발달할수록 가맹사업자에 대한 가맹계약자의 결속수준은 높아짐을 알 수 있었다.

## (3) 지원인식도와 결속의 구조적 관계

지원인식도와 결속과의 관계를 나타내는 경로계수는 .138,  $t$ 값은 3.719로서 95%의 신뢰수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 인식이 결속에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 4-2는 지지되었다. 이는 김상현(1997), 김은희(2005a, 2005b) 및 오세조·김상덕·조현식·강보현(2003)의 연구와도 일치하는 결과로서 가맹사업자와 가맹계약자에게 제공하는 교육 및 영업지원 등의 각종 혜택에 대해 가맹계약자의 인식증가는 상호간의 결속을 다져주어 가맹사업자와의 관계에 더욱 충실하게 함을 알 수 있었다.

## (4) 의사소통의 질과 결속의 구조적 관계

의사소통의 질과 결속과의 관계를 나타내는  $r^2$ 의 경로계수는 -.122,  $t$ 값은 -1.513으로서 95%의 신뢰수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 의

사소통의 질이 결속에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 5-2는 기각되었다. 이는 김지명(2000) 및 정광석·이광선·김종원(2001) 등의 연구와는 다른 결과로서 가맹사업자와 가맹계약자간의 원활한 의사소통은 결속에 직접적인 영향을 주기보다는 신뢰형성을 통한 간접적인 영향을 미침을 알 수 있었다.

#### (5) 과거거래만족과 결속의 구조적 관계

과거거래만족과 결속과의 관계를 나타내는 경로계수는 .019, t값은 .346으로서 95%의 신뢰수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 과거거래만족이 결속에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 6-2는 기각되었다. 이는 가맹사업자와의 과거거래에 대한 만족은 결속에 직접적인 영향을 미치기보다는 신뢰의 형성을 통해 간접적으로 영향을 미침을 알 수 있었다.

#### 4) 신뢰와 결속의 구조적 관계

신뢰와 결속과의 관계를 나타내는  $\beta_{23}$ 의 경로계수는 .484, t값은 5.266로서 95%의 신뢰수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 신뢰가 결속에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 7은 지지되었다. 이는 김은희(2005a, 2005b), 김지명(2000), 박진용·오세조(1999), 이재훈(2015), 조규호(2001), Mohr & Nevin(1990), Ganesan(1994), Morgan & Hunt(1994) 등의 연구와도 같은 결과로서 프랜차이즈 시스템에 있어 가맹사업자에 대한 가맹계약자의 신뢰수준이 높을수록 상호간의 강한 결속이 이루어짐을 알 수 있었다.

## 5) 신뢰와 결속이 장기지향성과의 구조적 관계

신뢰와 장기지향성과의 관계를 나타내는 경로계수는 .967, t값은 8.047로서 95%의 신뢰수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 그리고 결속과 장기지향성과의 관계를 나타내는 경로계수는 .986, t값은 12.211로서 95%의 신뢰수준에서 유의적인 것으로 나타났다. 따라서 신뢰와 결속이 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구가설 8은 지지되었다. 이는 김정민(2007), 김은희(2005a, 2005b), 김지명(2000), 노용숙(2012), 이재훈(2015)의 연구와도 같은 결과로서 프랜차이즈 시스템에 있어 결속이 강할수록 가맹사업자와 가맹계약자 간의 관계는 장기지향성을 띠게 됨을 알 수 있었다.

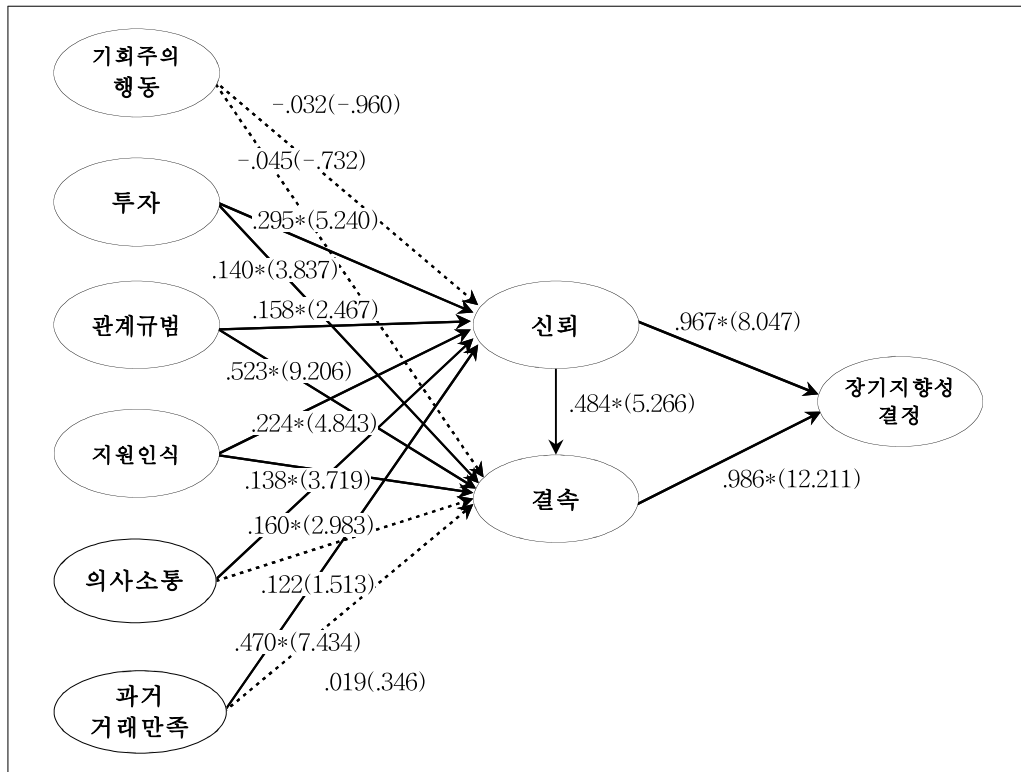
<표 4-11> 가설검증 결과의 요약

가설			경로	경로 계수	t값	가설 검정
직 접 효 과	H1	1	기회주의 행동 -> 신뢰	-.032	-.960	기각
		2	기회주의 행동 -> 결속	-.045	-.732	기각
	H2	1	투자 -> 신뢰	.295	5.240	채택
		2	투자 -> 결속	.140	3.837	채택
	H3	1	관계규범 -> 신뢰	.158	2.467	채택
		2	관계규범 -> 결속	.523	9.206	채택
	H4	1	지원인식 -> 신뢰	.224	4.843	채택
		2	지원인식 -> 결속	.138	3.719	채택
	H5	1	의사소통 -> 신뢰	.160	2.983	채택
		2	의사소통 -> 결속	.122	1.513	기각
	H6	1	과거거래만족 -> 신뢰	.470	7.434	채택
		2	과거거래만족 -> 결속	.019	.346	기각
	H7		신뢰 -> 결속	.484	5.266	채택
	H8	1	신뢰 -> 장기지향성	.967	8.047	채택
		2	결속 -> 장기지향성	.986	12.211	채택

가설	경로	경로 계수	t값	가설 검정
간접효과	기회주의 행동 -> 장기지향성	-.030	-.940	기각
	기회주의 행동 -> 결속	-.015	-.712	기각
	투자 -> 장기지향성	.285	4.953	채택
	투자 -> 결속	.142	3.437	채택
	관계규범 -> 장기지향성	.152	2.577	채택
	관계규범 -> 결속	.076	1.52	기각
	지원인식 -> 장기지향성	.216	3.16	채택
	지원인식 -> 결속	.108	1.62	기각
	의사소통 -> 장기지향성	.154	2.86	채택
	의사소통 -> 결속	.077	1.32	기각
	과거거래만족 -> 장기지향성	.454	4.768	채택
	과거거래만족 -> 결속	.227	2.467	채택
	신뢰-> 장기지향성	.477	3.689	채택

주)  $\alpha=.05$ 에서 유의함

전반적으로 가설이 채택되고 있으나, <가설 1> 기회주의적 행동이 신뢰와 결속에 미치는 영향, <가설 5-2> 의사소통이 결속에 미치는 영향, <가설 6-2> 과거 거래만족이 결속에 미치는 영향은 유의도가 낮게 나와 기각되는 것으로 나타났다. 투자, 관계규범, 지원인식, 의사소통, 과거거래만족은 신뢰를 거쳐 장기지향성에 영향을 주는 간접효과는 있음을 알 수 있다. 또한 투자와 과거거래만족은 신뢰를 거쳐 결속에 영향을 주는 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 하지만 관계규범, 지원인식, 의사소통은 신뢰를 거쳐 결속에 영향을 주는 간접효과는 없는 것으로 나타났다. 마지막으로 신뢰는 결속을 거쳐 장기 지향성에 유의한 영향을 주는 간접효과가 있음을 알 수 있었다.



<그림 4-3> 연구모형의 검증 결과

주) 경로계수, \*는  $\alpha=.05$ 에서 유의한 경로를 나타냄

## 제 5 장 결론 및 제언

### 제 1 절 연구의 요약 및 시사점

21세기 유망사업이며, 유통산업의 핵심으로 부상하고 있는 우리나라 프랜차이즈 산업은 IMF 이후 연간 20% 이상의 성장을 하고 있고, 하나의 국가적 산업으로 인정받을 정도로 크게 성장하였다. 이러한 외식프랜차이즈 산업의 급성장은 관련업체의 증가와 경쟁심화로 나타나 프랜차이즈 가맹점들의 재계약 포기나 업종의 변환도 눈에 띄게 증가하고 있다. 이런 상황에서 프랜차이즈 본부는 신규가맹점 확보 이상으로 기존 가맹점과의 지속적인 거래관계를 유지하는 것이 매우 중요하게 되었다. 이것은 가맹본부가 가맹점과의 장기적인 계약유지를 위해 협력체제 구축 및 신뢰, 관계결속의 질을 향상시키기 위한 본사의 공정성을 높여야 한다는 것을 의미한다.

특히 가맹사업자와 가맹계약자간의 관계는 독립적인 사업체들이 오랜 기간 동안 함께 공동의 목표와 이익을 위해 노력하는 관계교환의 전형적인 형태로서, 프랜차이즈의 성공에 있어 시스템 전체의 일관성 유지와 효율적 통제를 위한 가맹사업자와 가맹계약자간의 효율적인 관계정립은 필수적인 요건이 된다.

이에 본 연구는 프랜차이즈 시스템으로 운영되고 있는 국내 외식기업의 유통경로 상에서 본사인 가맹사업자와 가맹점인 가맹계약자 관계의 장기지향성 형성에 영향을 미치는 결정요인들을 파악하고자 함으로써 프랜차이즈 시스템의 효율성 제고를 위한 관계 정립방안을 제시하고자 하였다.

이러한 연구목적을 달성하기 위해 유통경로시스템, 관계마케팅 및 장기지향성에 대한 이론적 배경 및 선행연구들을 정리하여 연구모형 및 가설을 설정하고, 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 실증연구를 수행하였다.

실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가맹계약자의 가맹사업자에 대한 장기지향성은 결속과 신뢰의 수준이 높을 때 강화되는 것으로 나타났다.

둘째, 가맹사업자에 대한 가맹계약자의 신뢰수준이 높을수록 양자 간의 결속이 강화되는 것으로 나타났다. 즉 신뢰의 구축은 결속을 강화하는데 있어 긍정적인 역할을 하는 것을 알 수 있었다.

셋째, 가맹사업자에 대한 가맹계약자의 신뢰수준은 거래특유자산에 대한 투자, 관계규범, 가맹사업자의 지원에 대한 인식도, 의사소통의 질 및 과거 거래에 대한 만족으로부터 영향을 받는다. 가맹사업자와의 관계규범이 발달할수록 가맹계약자의 신뢰수준은 높아지는 것으로 나타났다. 또한 가맹사업자의 지원에 대한 인식수준이 높을수록, 의사소통이 원활할수록, 그리고 과거 거래상의 만족도가 높을수록 신뢰수준이 높아짐을 알 수 있었다.

넷째, 가맹사업자에 대한 가맹계약자의 결속수준은 거래특유자산에 대한 투자, 가맹사업자의 지원에 대한 인식도 및 관계규범에 의해 영향을 받는다. 가맹계약자의 거래특유자산에 대한 투자가 많을수록 결속수준은 높아지며, 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 인식수준이 높을수록, 그리고 관계규범이 발달할수록 결속수준이 높아짐을 알 수 있었다.

끝으로 기회주의가 감소할수록 신뢰와 결속수준이 더욱 증가할 것이라는 가설과, 원활한 의사소통 및 과거 거래만족이 결속을 강화할 것이라는 가설은

추정치가 유의적으로 나오지 않아 기각되는 것으로 나타났다.

본 연구의 위와 같은 실증분석 결과는 프랜차이즈 시스템으로 운영되고 있는 외식기업에게 가맹점과의 장기적인 관계구축을 위해 어떤 측면의 관리적 노력이 필요한지를 제시할 수 있을 것이다. 실증분석 결과를 바탕으로 한 본 연구의 의의 및 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 최근 외식기업 경영의 큰 축이 되고 있는 프랜차이즈 시스템에 있어서 가맹사업자와 가맹계약자간의 장기적인 관계형성을 위한 요인들을 밝혔다는 점에서 의의가 있다. 즉 장기적인 관계형성을 위한 중요 관계성 변수인 신뢰와 결속 및 그 하위 영향변수들 간의 경로관계를 파악했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

둘째, 가맹계약자의 기회주의적 행동을 완화시키기 위해서는 가맹사업자 입장에서의 통제강화보다는 자율성을 보장하고 동반자적인 관계를 정립하는 것이 중요하며, 양자 간의 관계규범을 증가시키는 것이 필요하다. 관계규범은 신뢰형성 및 결속 모두에 있어서도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 효율적인 관계형성에 중요한 역할을 함을 알 수 있었다. 따라서 가맹사업자는 가맹계약자와 상호간에 공동의 이익에 대한 유대감을 형성하고 서로 도움이 될 만한 정보를 공유하는 등 동반자적인 관계를 구축해야 할 것이다.

셋째, 외식 프랜차이즈 시스템에 있어 경로 구성원간의 신뢰수준을 높이기 위해서는 판매 및 서비스 등의 의사결정을 가맹사업자와 상의할 수 있도록 하는 등 가맹점과의 원활한 교류가 이루어지도록 해야 한다. 원활한 의사소통은 직접적으로 결속을 가져오지는 않지만, 의사소통이 잘 이루어지지 않을 경우 신뢰수준을 낮출 수 있으므로 항상 적절한 정보의 교환을 통한 의사소통이 이

루어져야 한다. 예컨대 프랜차이즈 시스템의 전반적인 경영상황에 관한 정확한 정보를 제공하고, 각 구성원들의 동정과 운영상황에 관한 뉴스레터를 발행할 수 있다. 또한 프랜차이즈 위원회 또는 가맹점협회 등을 활성화하여 가맹계약자와의 접촉을 활발히 함으로써 서로의 활동과 목표에 대한 이해의 폭을 넓힐 수 있을 것이다.

넷째, 가맹사업자가 제공하는 서비스지원에 대한 가맹계약자의 인식도가 높을수록 협력관계는 강화된다. 따라서 가맹사업자는 교육훈련과 운영에 관한 자료를 보급하는 등 제품개발 및 판촉활동, 종업원 교육 등에 있어 다양한 지원활동을 통해 가맹계약자로 하여금 가맹사업자가 제공하는 혜택을 충분히 인식할 수 있도록 노력해야 할 것이다.

다섯째, 신뢰가 장기지향성을 결정하는 중요요인으로 밝혀진 것처럼 외식 프랜차이즈사업에 있어서 가맹 본부가 가맹점과의 장기적인 거래관계를 유지하기 위해서는 기업 광고 등을 통한 마케팅 전략으로 신뢰관계를 형성하는 것도 좋은 방법이 될 수 있다. 광고와 같이 가맹본부의 신뢰를 높일 수 있는 마케팅 커뮤니케이션 요인들을 개발하는 노력이 필요하다고 할 수 있다. 또한 한국 고유의 심리적 특성을 뜻하는 한국적 정(情)을 활용하여 가맹본부와 가맹점과의 의사소통 및 감정적 소통을 통하여 신뢰관계를 구축하는 것도 장기지향성 결정에 영향을 준다고 할 수 있다.

여섯째, 가맹본부와 가맹점과의 결속의 정도가 장기지향성 결정에 영향을 미친다는 점에서 그 중간 역할을 담당하고 있는 슈퍼바이저에 관한 지속적이고 체계적인 교육이 필요하다고 할 수 있다. 이와 같은 결속은 지속적으로 가맹점주와 친밀한 관계를 맺을 수 있는 위치에 있기 때문에 이들에 대한 관리

의 중요성을 알 수도 있다. 따라서 슈퍼바이저들이 가맹본부와 가맹점과의 사회적 결속, 기능적 결속, 구조적 결속, 친밀성, 관계강도, 그리고 장기지향성 간의 구조적 관계를 체계적으로 이해하도록 함으로써 슈퍼바이저의 핵심 역할에 단서를 제공하며, 프랜차이즈기업의 슈퍼바이저 관리를 위한 실무적 시사점을 제공하는 것이 중요하다고 할 수 있다. 이와 같은 본 연구의 시사점은 프랜차이즈 업계뿐만 아니라 모든 업계에서도 본사와 고객사이의 매개역할을 담당하는 영업 관리자나 영업 담당자의 역할의 중요성과 그들의 체계적인 교육의 필요성에 대해 인식할 수 있는 실증적으로 가치 있는 정보라고 생각한다.

결과적으로 본 연구는 외식 프랜차이즈 기업의 경영자나 실무자들에게 있어 점점 외식산업의 큰 축이 되고 있는 프랜차이즈 시스템에 있어 본사와 가맹점 간의 장기지향적인 관계구축을 위한 영향요인을 밝힘으로써 양자 간의 바람직한 관계정립 방안을 마련했다는 점에서 의의를 얻을 수 있을 것이다.

## 제 2 절 연구의 한계 및 향후 연구방향에 대한 제언

본 연구는 점점 외식산업의 큰 축이 되고 있는 프랜차이즈 사업에 있어 본사와 가맹점간 장기지향적인 관계구축을 위한 결정요인을 밝힘으로써 외식 프랜차이즈 기업의 경영자나 실무자들에게 양자 간의 바람직한 관계정립 방안을 마련하는데 도움을 주었다는 점에서 의의를 얻을 수 있다. 그러나 다음과 같은 한계점을 가지고 있어 향후 이를 보완한 연구가 이루어져야 할 것이다.

첫째, 본 연구는 외식 프랜차이즈 시스템에 있어 가맹계약자의 관점에서 장

기지향성에 관한 연구를 수행하였다는 한계를 지니고 있다. 따라서 향후 연구에서는 경로 구성원 양자 모두의 관점에서 보다 입체적이고 양방향적인 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 특정시점의 횡단적인 조사연구로 인해 가맹사업자 가맹계약자 간의 역동적인 특성을 파악하는 데는 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 거래 당사자 간의 역사적 접근 및 장기적 자료수집과 분석이 필요할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 서울 및 경기지역을 중심으로 하여 표본추출이 이루어졌기 때문에, 전국적인 외식기업 프랜차이즈 시스템의 효과측정은 이루어지지 못했다. 따라서 향후 이러한 한계를 극복하여 보다 일반화할 수 있는 연구가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 현재 통계청의 프랜차이즈 업종분류는 16개 업종인데, 이 중에서 외식 산업 세부업종은 8개(치킨, 한식, 주점, 피자과 햄버거, 커피전문점, 제빵과 제과, 분식과 김밥, 일식과 서양식)별 차이점을 분석해보는 것 또한 의미 있는 연구가 될 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 프랜차이즈 시스템의 장기지향성 형성에 있어서의 선행변수들에 관해서만 살펴보았으나 향후 연구에서는 그러한 장기지향적인 관계구축이 매출액 등의 성과에 미치는 영향에 관해서도 검토해볼 필요가 있을 것이다. 또한 결속과 관련된 결과변수인 지속적 결속과 관계해지에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다.

마지막으로, 관계기간(단기, 장기)에 따른 영향변수들의 효과를 살펴봄으로써 가맹사업자가 프랜차이즈 가맹점의 결속을 높이기 위한 보다 효과적인 전략적 방안을 모색하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 강동완(2015), 외식 프랜차이즈 가맹점 성패 ...점주 역량과 본사 지원시스템이 중요해, 머니위크, 2015.9.12.
- 국세청(2009), 『2009 국세통계연보』.
- 권기준·이보미(2010), “외식프랜차이즈 시스템의 공정성, 관계의 질과 장기관계지향성 간의 관계”, 호텔관광연구, 12(3), 144-161.
- 김경민(2007), “프랜차이즈 시스템이 장기지향성 결정요인에 관한 탐색적 연구”, 마케팅논집, 15(2), 115-140.
- 김계수(2004), 『AMOS 구조방정식 모형 분석』, 서울: SPSS 아카데미.
- 김영국·윤지환 역(2003), 『프랜차이즈조직의 이해(Jeffrey L. Bradach 저)』, 서울: 백산출판사.
- 김상현(1997), “사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이저와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구”, 유통연구, 2(1), 87-114.
- 김성수·김홍길·임범중(2007), “외식 프랜차이즈의 본부특성에 따른 결속관계 연구”, 관광연구저널, 21(4), 211-226.
- 김성은(2000), “프랜차이즈 시스템내에서의 교육과 힘이론에 관한 연구 -외식산업을 중심으로-”, 연세대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김승옥(2007), “외식산업 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계특성과 재계약의도의 구조적관계”, 계명대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김은성(1992), 『프랜차이즈 : 새로운 유통문화를 배웁시다』, 서울: 을지서적.

- 김은희(2005a), “외식기업 프랜차이즈 시스템의 장기지향성 형성요인에 관한 연구”, 가천대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김은희(2005b), “외식 프랜차이즈 시스템의 장기지향성 형성요인”, 관광연구저널, 19(3), 109-124.
- 김종훈(2007), “프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향”, 유통연구, 12(1), 33-63.
- 김정희(2006), “외식산업 프랜차이즈 가맹점의 관계투자가 관계 품질과 장기지향성에 미치는 영향”, 외식경영연구, 9(4), 227-252.
- 김지명(2001), “프랜차이즈 시스템에서의 장기지향성 형성에 관한 연구”, 연세대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김찬경·임재욱·김명철(2003), “제품유형에 따른 판매상황이 구매자-판매자간의 장기지향성 형성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국마케팅저널, 5(1), 95-121.
- 김홍란(1999), “프랜차이즈 가맹점 만족의 결정요인에 관한 연구”, 숭실대학교 대학원, 석사학위논문.
- 김홍범·이상건(2002), “패스트푸드 프랜차이즈 시스템의 영향전략과 갈등관계”, 관광학연구, 25(4), 67-86.
- 노용숙(2012), “외식 프랜차이즈 가맹본부 윤리적 가치가 본부의 CSR 활동과 관계만족, 관계신뢰, 관계몰입 및 장기지향성에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박광열·이강원·이민재(2004), 『프랜차이즈 가맹점 창업 및 실무』, 산업자원부·한국프랜차이즈협회.
- 박대섭(2000), “프랜차이즈 레스토랑 store manager의 역할에 관한 연구”, 경기대학교 경영대학원, 석사학위논문.

- 박민정(2015), “외식 프랜차이즈 기업의 가맹점비율과 수익성간의 관계”, 경희대학교 일반대학원, 석사학위논문.
- 박범석(1997), “다국적 외식기업의 마케팅 전략 : 프랜차이즈 시스템을 중심으로”, 연세대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 박수철(1995), “프랜차이즈 시스템의 토착화 방안에 대한 연구”, 한양대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 박수현(2011), “외식프랜차이즈 기업의 인적·비인적 광고속성이 광고 및 브랜드태도, 구매의도에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박재호(2002), “외식프랜차이즈의 생존율 분석에 관한 연구 - 신문광고 모집 분석을 중심으로 -”, 외식경영연구, 5(3), 7-21.
- 박진용·오세조(1999), “소매업체와 공급업체의 신뢰 및 결속에 관한 연구”, 유통연구, 4(1), 93-122.
- 설훈구·정희정(2009), “외식 가맹 사업의 영향력, 만족, 갈등과 장기지향성에 관한 연구”, 관광·레저연구, 21(2), 49-68.
- 손소예(2014), “중국 상하이에서 전하는 ‘치맥’ 열풍!”, 닭고기, 20(3), 70-71.
- 신건철·임재욱(2002), “공급업체와 소매업체간 장기지향성의 결정요인”, 經營學研究, 31(4), 1069-1088.
- 신재영·박기용(2001), 『외식산업개론』, 서울: 대왕사.
- 신창훈(2000), “프랜차이즈 가맹점 재계약의도의 결정요인에 관한 연구”, 마케팅관리연구, 5(2), 79-101.
- 안성훈·전태유·남중현·이용기(2009), “신뢰와 관계학습이 외식업 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성과 관계성과에 미치는 영향”, 호텔관광연구, 11(3), 31-48.
- 안영면(1996), “관광기업에 있어서 관계마케팅 영향요인에 관한 연구”, 관광·레저연구

- 구, 8(1), 35-48.
- 안창근(2000), “외식프랜차이즈 전개에 따른 가맹본부와 가맹점의 역할정립에 관한 연구-패스트푸드 사업을 중심으로”, 경기대학교 관광대학원, 석사학위논문.
- 양신철(2005), “외식 프랜차이즈의 관계적 특성과 관계의 질이 장기지향성에 미치는 영향”, 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 양신철·한경수·김영국(2005), “외식업 프랜차이즈의 관계적 특성과 관계의 질이 장기 지향성에 미치는 영향”, 관광연구저널, 19(3), 571-586.
- 양정석(2012), “외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 관계 혜택, 환경 요인, 거래 특유 자산, 영향력 지위가 재계약 의도에 미치는 영향 : 신뢰, 의존, 그리고 몰입의 매개 효과”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 오세조·김상덕·조현식·강보현(2003), “프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 결속이 가맹점의 매출에 미치는 영향”, 연세경영연구, 40(1), 23-46.
- 오세조·박경도·김성일(1992), “유통경로환경의 풍요성과 유통경로형태가 경로내부의 경제구조에 미치는 영향”, 경영학연구, 21(2), 29-53.
- 오세조·심종섭(1990), “기업형 수직적 유통경로에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내부정치경제에 미치는 영향”, 산업과 경영, 27(1), 85-101.
- 오영선(2001), “프랜차이즈 기업의 마케팅전략연구 - 외식산업을 중심으로 -”, 숙명여자대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 유영재·김의근(2000), “외식산업 프랜차이즈 공정성과 프랜차이지 신뢰간의 관계 연구”, 아·태관광연구, 제5호, 85-97.
- 윤지환(2003), “아이스크림 프랜차이즈 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 만족과 재계약 의도”, 외식경영연구, 6(3), 147-160.
- 윤지환·김은희(2006), “외식 프랜차이즈 시스템의 기회주의적 행동이 신뢰 및 결속에

- 미치는 영향”, 외식경영연구, 9(3), 177-197.
- 이동진(2005), 『전략적 관계마케팅』, 서울: 박영사.
- 이보미·권기준·이형룡(2010), “외식업프랜차이즈시스템의 관계특성이 장기관계지향성에 미치는 영향 : 갈등을 매개변수, 서울 경기지역을 중심으로”, 관광·레저연구, 22(4), 171-189.
- 이상건(2000), “패스트푸드 프랜차이즈 시스템의 영향전략과 갈등이 관계결속에 미치는 영향에 관한 연구”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이선익(2008), “외식 프랜차이즈의 본부 지원이 가맹점의 신뢰, 관계결속, 몰입, 성과에 미치는 영향”, 동아대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이용훈(2014), “외식”, 한국기업평가.
- 이재훈(2015), “외식 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계결속이 장기거래지향성에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이중하·오세조(1991), “환경의 동태성이 마케팅경로상의 관료적 구조화와 갈등에 미치는 영향”, 마케팅연구, (6)1, 26-42.
- 이창재(2009), “프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관계속성이 관계품질과 장기지향성에 미치는 영향”, 경북대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 이충기(2014), 『관광조사통계분석(SPSS·AMOS 활용)』, 서울: 대왕사.
- 이켈랩(1997), “유통경로내 신뢰의 선행요소 및 장기지향성과의 관계에 관한 연구 - 이동통신 산업내의 구매자와 판매자 관계를 중심으로 -”, 고려대학교 대학원, 석사학위논문.
- 이학식·임지훈(2009), 『구조방정식 모형분석과 AMOS 16.0』, 서울: 법문사.
- 이형탁·이동진·임용빈(2007), “서비스 제공자에 대한 신뢰 형성에 있어서 신뢰 차원들의 상대적 효과 검증 : 불확실성의 조절 효과를 중심으로”, 소비자학연구,

- 18(1), 195-224.
- 임용택(1997), “프랜차이즈 형태의 음식점영업에 관한 연구”, 단국대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 장장이(2011), “외식프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성이 관계결속, 재계약 및 추천의도에 미치는 영향 : 신뢰의 매개역할을 중심으로”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 장혁래(2015), “국내 외식 프랜차이즈 본부지원 특성이 가맹점 신뢰와 관계 결속 및 성과에 미치는 영향”, 순천대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정광석·이광선·김종원(2001), “여행도·소매업간의 유통시스템 영향변수가 신뢰와 결속에 미치는 영향 연구”, 호텔관광연구, 제7호, 303-329.
- 정양일·이감용(1996), “지속적 교환관계에서 협력에 영향을 미치는 요인”, 대전산업대학교 논문집, 13(2), 55-69.
- 정우식(2012), “슈퍼바이저 관계결속 노력이 가맹점의 장기지향성에 미치는 영향 : 슈퍼바이저와 가맹본부의 친밀성과 관계강도의 매개 역할”, 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정충영·최이규(1999), 『SPSS WIN을 이용한 통계분석』, 서울: 무역경영사.
- 정현정(2000), “국내진출 해외 프랜차이즈 가맹점의 경영성과 결정요인에 관한 연구 - 외식산업을 중심으로 -”, 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 정혜림(2014), “외식기업의 사회적 책임활동이 기업이미지, 브랜드태도 및 행동의도에 미치는 영향”, 한양대학교 대학원, 석사학위논문.
- 정희정(2008), “外食 프랜차이즈 本部의 影響戰略이 長期志向性에 미치는 效果에 관한 研究 : 葛藤과 滿足, 沒入을 媒介로”, 부경대학교 대학원, 석사학위논문.
- 조규호(2001), “프랜차이즈 시스템에서 관계적 특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향”,

- 충북대학교 대학원, 박사학위논문.
- 조영복(1994), “한국 패스트푸드 프랜차이즈의 현황과 발전방안”, 홍익대학교 국제경영대학원, 석사학위논문.
- 조용운(2001), “우리나라 외식기업 프랜차이즈 시스템의 발전방안에 관한 연구”, 서울시립대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 최태광(2002), 『관광마케팅』, 서울: 백산출판사.
- 통계청 경제통계국 산업통계과(2014), 음식점업 및 주점업.
- 한겨레(2015), “치킨집 사장님이 건물 주인 먹여살린다?”, 2015.10.12.
- 한규철·우종필(2010), “외식프랜차이즈 가맹본부의 마케팅 믹스가 관계품질, 몰입, 그리고 장기지향성에 미치는 영향에 관한 연구”, 상품학연구, 28(6), 29-41.
- 허경화(1993), “외식산업의 프랜차이즈 시스템의 정착화에 관한 연구 : 패스트푸드를 중심으로”, 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 허진(2012), “外食 프랜차이즈 시스템의 長期指向性에 影響을 미치는 關係特性, 關係의 質, 滿足間의 因果關係 研究”, 강릉원주대학교 대학원, 박사학위논문.
- 허진·최웅(2012), “외식 프랜차이즈시스템의 장기지향성에 관한 연구”, 외식경영연구, 15(1), 377-398.
- 홍금표(2005), 『프랜차이즈 경영론』, 서울: 글로벌.

## 2. 국외문헌

- Achrol, Ravi Singh, Torger Reve & Louis W. Stern(1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads : A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, Vol,47(Fall), pp.55-67.

- Aldrich, Howard E.(1979), *Organization and Environments*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, CA: Sage Publications.
- Anderson, Erin(1988), "Transaction Cost as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.9(May), pp.247-264.
- \_\_\_\_\_ & Barton Weitz(1986), "Make or Buy Decision : A Framework for Analyzing Vertical Integration Issues in Marketing Productivity", *Sloan Management Review*, Vol.27(Spring), pp.3-18.
- \_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, Vol.8, No.4(Fall), pp.310-323.
- \_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.29(February), pp.18-34.
- \_\_\_\_\_ & R. L. Oliver(1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol.15(Oct.), pp.76-88.
- Anderson, James C, H. Håkansson & J. Johanson(1994), "Dyadic Business Relationships within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol.58,(Oct.), pp.1-15.
- Anderson, James C & James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, Vol.54(January), pp.42-58.
- Arndt, Johan(1983), "The Political Economy Paradigm : Foundation for Theory

- Building in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.47(Fall), pp.44-54.
- Bagozzi, Richard P.(1975), "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, Vol.39(October), pp.32-39.
- Becker, Howard S.(1960), "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Vol.66(July), pp.32-40.
- Bello, Daniel C. & David I. Gilliland(1997), "The Effects of Output Controls, Process Control, and Flexibility on Export Channel Performance", *Journal of Marketing*, Vol.61(Jul.), pp.22-38.
- Berry, Leonard L.(1983), Relationship Marketing, in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L. Berry, G. L. Shostack, and G. D. Upah, eds., Chicago : American Marketing Association, pp.25-28.
- Berry, Leonard L. & A. Parasuraman(1991), *Marketing Service*, New York : The Free Press.
- Bonoma, Thomas V.(1976), "Conflict, Cooperation and Trust in Three Power Systems", *Behavioral Science*, Vol.21, pp.499-514.
- Boyle, Brett, F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux & James T. Simpson(1992), "Influence Strategies in Marketing Channels : Measures and Use in Different Relationship Structures", *Journal of Marketing Research*, Vol.34(November), pp.462-473.
- Bradach, Jeffrey L.(1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Brown, J. R., Chekitan S. Dev & Dong-Jin Lee(2000), "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance

- Mechanisms", *Journal of Marketing*, Vol.64(April), pp.51-65.
- \_\_\_\_\_, R. F. Lusch & D. Muehling(1983), "Conflict & Power-Dependence Relation in Retailer-Supplier Channel", *Journal of Retailing*, Vol.59(Winter), pp.53-80.
- Buckin, L. P. & S. Sengupta(1993), "Organizing Successful Co-Marketing Alliances", *Journal of Marketing*, Vol.57(April), pp.32-46.
- Carney, M. & E. Gedajlovic(1991), "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanation", *Strategic Management Journal*, Vol.12, pp.607-629.
- Celly, Kirti S. & Gary L. Frazier(1996), "Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.33, No.2, pp.200-210.
- Challagalla, Goutam N. & Tasaddug A. Shervani(1996), "Dimension and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, Vol.60(January), pp.89-105.
- Coase, Ronald H.(1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, Vol.4(November), pp.386~405, in J. B. Barney and W. G. Ouchi(1986), eds., *Organizational Economics*, Jossey-Bass Publishers, pp.80-98.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans & Deborah Cowels(1990), "Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.54(July), pp.68-81.
- \_\_\_\_\_, & Nancy Stephens(1987), "Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry", *Journal of Marketing Research*, Vol.24(November), pp.404-411.

- Dant, R. P. & P. L. Schul(1992), "Conflict Resolution Process in Contractual Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol.56(January), pp.38-54.
- Doney, Patricia M. & Joseph P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.61(April), pp.35-51.
- Dwyer, Robert F. & S. Oh(1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.24(November), pp.128-142.
- \_\_\_\_\_ & M. Ann Welsch(1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, pp.397-414.
- \_\_\_\_\_, Paul H. Schurr & Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.51(April), pp.11-27.
- \_\_\_\_\_ & Orville C. Walker Jr.(1981), "Bargaining in an Asymmetrical power Channel", *Journal of Marketing*, Vol.51(Winter), pp.104-115.
- Etgar, Michael(1977), "Channel Environment and Channel Leadership", *Journal of Marketing Research*, Vol.15(February), pp.69-76.
- Farrell, O. C. & Larry G. Gresham(1985), "A Contingency Framework for understanding Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.49(Summer), pp.87-96.
- Foumier, Susan, Susan Dobscha & David Glen Mick(1998), "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*,

- Vol.76(January-February).
- Fram, E. H.(1992), "We Can Do a Better Job of Selecting International Distributors", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.7(2), pp.61-70.
- Frazier, G. L.(1983), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.47, No.4, pp.68-78.
- \_\_\_\_\_ & Summers, J. O.(1984), "Interfirm Influence Strategies on Their Application Within Distribution Channels", *Journal of Marketing*, Vol.52(October), pp.43-55.
- \_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_(1986), "Perceptions of Interterm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution", *Journal of Marketing Research*, Vol.23, pp.169-176.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.58(April), pp.1-19.
- Gaski, John F.(1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol.48(Summer), pp.9-29.
- Gresinger, Donald W.(1990), "The Human Side of Economic Organization", *Academy of Management Review*, Vol.51, pp.451-479.
- Hardy, Kenneth G. & Allan J. Magrath(1988), *Marketing Channel Management : Strategic Planning and Tactics*, Glenview, IL : Scott, Foreman and Company.
- Heide, Jan B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, Vol.58(January), pp.71-85.

- \_\_\_\_\_ & George John(1988), "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing*, Vol.52(January), pp.20-35.
- \_\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?", *Journal of Marketing*, Vol.56(April), pp.32-44.
- Hrebiniak, Lawrence G.(1974), "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence", *Academy of Management Journal*, Vol.17, pp.649-662.
- Hunt, S. D. & J. R. Nevin(1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources & Consequences", *Journal of Marketing Research*, Vol.11(May), pp.186-193.
- IFA Educational Foundation, Inc.(1998), "The Profile of Franchising - III : A Statistical Abstract of 1998 UFOC Data", pp.26-27.
- Innis, Daniel E. & Bernard J. La Londe(1994), "Modeling the Effects of Customer Service Performance on Purchase Intentions in the Channels", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.2(Spring), pp.45-60.
- Jackson, Barbara Bund(1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*, Lexington, MA : Lexington Books.
- John, Goerge(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol.21(August), pp.278-289.
- Johnson, Jan. Lars Hallén & Nazeem Seyed-Mohamed(1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.55(April), pp.278-289.

- Kaufmann, Patrick J. & Louis W. Stern(1988), Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in commercial Litigation", *Journal of Conflict Resolution*, Vol.32(September), pp.534-552.
- Kelly, Harold H.(1983), "Love and Commitment", in Close Relationships, H. H. Kelly et al., eds., New York : W. H. Freeman, pp.265-314.
- \_\_\_\_\_ & John W. Thibaut(1978), Interpersonal Relations : A Theory of Interdependence, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Khan, Mahmood A.(1991), Restaurant Franchising, New York, NY : Van Nostrand Reinhold.
- Kotler, Philip(1990), Principle of Marketing, Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_ (1997), Marketing Management, Prentice-Hall.
- Kotler, Philip & Gary Armstrong(1999), Principles of Marketing, 7th ed., Prentice-Hall.
- MaCallum, Ross A.(1993), Franchising, New York: John Wiley & Sons Inc.
- MacNeil, Ian R.(1978), "Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relation Under Classical Noclssical and Relational Contract Law", Northwestern University Law Review, Vol.72.
- \_\_\_\_\_ (1980), The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations, New Haven, CT : Yale University Press.
- \_\_\_\_\_ (1982), Comments to the Workship on Transaction Cost Analysis in Marketing, August, Evanston IL.
- Mohr, Jakki & John R. Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels : A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.54(4),

pp.36-51.

Moorman, C., Gerald Zaltman & Rohit Deshpande(1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research : The Dynamic of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol.29(August), pp.314-328.

\_\_\_\_\_, Rohit Deshpande & Gerald Zaltman(1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.57(January), pp.81-101.

Morgan, Robert M. & Hunt, Shelby D.(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58(July), pp.20-38.

Noordewier, Thomas G., George John & John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.54(October), pp.80-93.

Ouchi, William G.(1980), "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25(March), pp.129-141.

Paul, Terry(1988), "Relationship Marketing for Healthcare Providers", *Journal of Health Care Marketing*, Vol.8(September), pp.20-25.

Powers, Tom(1988), *Marketing Hospitality*, John Wiley & Sons, Inc.

Provan, Keith G. & Steven J. Skinner(1989), "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations", *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.1, pp.202-212.

Pruitt, Dean G.(1981), *Negotiation Behavior*, New York : Academic Press, Inc.

Ramaswami, S. N.(1996), "Marketing Controls and Dysfunctional Employee

- Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates", *Journal of Marketing*, Vol.60(April), pp.105-120.
- Rao, Hayagreeva(1994), "The Social Construction of Reputation : Certification Contests, Legitimation and The Survival of Organizations in the American Automobile Industry : 1985-1912", *Strategic Management Journal*, Vol.15(Winter Special Issue), pp.29-44.
- Rusbult, Caryl E., Julie Verette, Gregory A. Whitney, Linda F. Slovik & Isac lipkus(1991), "Accommodation Processes in Close Relationships : Theory and Preliminary Empirical Evidence", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.60, No.1, pp.53-78.
- Scanzoni, John(1983), "Social Exchange and Behavioral Interdependence", in R. Burgess and T. Huston(eds.) *Social Exchange in Developing Relationships*, New York : Academic Press, pp.61-98.
- Scheer, Lisa K. & louis W. Stern(1992), "The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influence", *Journal of Marketing Research*, Vol.29(February), pp.128-142.
- Schul, P. A. & E. Babakus(1988), "An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship : The Intervening Role of the Channel Decision Structure", *Journal of Retailing*, Vol.64(Winter), pp.363-405.
- Schurr, Paul H. & Julie L. Ozanne(1985), "Influences on Exchange Processes : Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness", *Journal of Consumer Research*, Vol.11(March), pp.939-953.
- Sheth, Jagdish & Atul Parvatiyar(1995), "Relationship Marketing in Consumer

- Markets : Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, pp.255-271.
- Stern, Luis & A. I. El-Ansary(1988), *Marketing Channels*, Englewood Cliffee, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- \_\_\_\_ & \_\_\_\_ (1992), *Marketing Channels*, 4th ed., Englewood Cliffee, NJ: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_, \_\_\_\_ & Anne T. Coughlan(1996), *Marketing Channels*, 5th ed., Prentice-hall.
- \_\_\_\_ & Torger Reve(1980), "Distribution Channels as Political Economies : A Framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, Vol.44(Summer), pp.52-64.
- Stump, Rodney L. & Jan B. Heide(1996), "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol.33(November), pp.411-431.
- Swan, John E. & Johannah Jones Nolan(1985), "Gaining Customer Trust : A Conceptual Guide for the Salesperson", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.5(November), pp.39-48.
- Thorelli, Hans B.(1986), "Networks : Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp.37-51.
- Varadarajan, Rajan P. & daniel Rajaratnam(1986), "Symbiotic Marketing Revisited", *Journal of Marketing*, Vol.50(January), pp.7-17.
- Vaughn, Charles L.(1979), *Franchising*, Lexington Mass, Toronto, D. C. Health & Co.
- Webster, Frederick E.(1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation",

*Journal of Marketing*, Vol.56(October), pp.1-17.

Williamson, Oliver E.(1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York : The Free Press.

\_\_\_\_\_(1981), "The Economic of Organization : The Transaction Cost Approach", *American Journal of Sociology*, Vol.87, No.3, pp.548-577.

\_\_\_\_\_(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : The Free Press.

## 설 문 지

--	--	--	--

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀한 시간을 내주셔서 대단히 감사합니다.

저는 경주대학교 대학원 박사학위과정에 재학 중인 홍인기라고 합니다.

본 설문지는 외식프랜차이즈 사업의 장기지향성 결정에 관한 연구

-가맹사업자와 가맹계약자를 중심으로- 박사학위논문을 위해 작성된 것입니다.

여러분이 작성해 주신 설문지는 본 연구를 위해서 중요하게 사용될 것이며, 조사내용은 익명으로 처리되며, 오직 학술적인 목적으로만 사용될 것입니다.

바쁘시더라도 여러분의 귀한 시간을 할애하셔서 정확한 연구결과를 위한 적극적인 협조를 부탁드립니다. 본 설문에 대한 문의는 아래 전화나 저의 이메일로 보내주시기 바랍니다.

대단히 감사합니다.

2015. 7.

지도교수 : 경주대학교 대학원 관광학과 김 보 성

조 사 자 : 경주대학교 대학원 박사과정 홍 인 기

전화( 010-7799-7903 )

I . 다음은 프랜차이즈 가맹사업자(본사)와의 장기적 관계에 관한 질문입니다.  
 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 V 표시 하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 장기적 관계를 맺음으로써 가맹본부와 우리의 관계는 유익할 것이라고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
2. 가맹 본부와 장기적 관계를 유지하는 것은 우리에게 중요하다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리는 가맹본부와의 관계에서 장기적 관계에 초점을 두고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리는 가맹본부를 지원하는데 있어서 기꺼이 희생할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 가맹본부와의 관계에서 중요한 것은 오직 성과와 결과이다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리는 가맹본부가 오랫동안 우리와 함께 거래하기를 기대한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리가 가맹본부를 위해 투자한 부분은 장기적으로 볼 때 공정하게 평가될 것이다	①	②	③	④	⑤

Ⅱ. 다음은 프랜차이즈 가맹사업자(본사)에 대한 귀 가맹점의 믿음에 관한 질문입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 V 표시하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 본부는 우리 가맹점에게 한 약속을 지킨다.	①	②	③	④	⑤
2. 본부는 우리 가맹점에게 항상 정직하게 대한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리는 본부가 제공하는 정보를 믿고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 본부는 우리 가맹점의 사업성공에 대해 관심이 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 본부는 중요 의사결정시에 자신뿐만 아니라 우리 가맹점의 이익도 고려한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리는 본부가 우리 가맹점에 관심을 가지고 있다고 믿는다.	①	②	③	④	⑤
7. 본부는 믿을 만하다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리는 본부를 경계해야 할 필요를 느낀다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 프랜차이즈 가맹사업자(본사)와의 유대감에 관한 질문입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 V 표시하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보 통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 다른 가맹점들로부터 본부가 비난 받을 때 우리는 본부를 옹호한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리는 본부에 대해 강한 애착을 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리는 새로 접촉할 다른 가맹본부를 계속해서 찾고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리는 앞으로 본부가 취급하는 모든 상품들을 취급할 것을 기대한다.	①	②	③	④	⑤
5. 다른 가맹본부가 우리에게 더 좋은 조건을 제시한다면 본부와의 거래를 포기할 것이다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리는 본부에 대해 강하게 결속되어 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리는 본부의 상품을 판매하는데 있어 장기적 투자를 아끼지 않는다.	①	②	③	④	⑤
8. 앞으로 본부와의 관계는 장기적으로 계속될 것이다.	①	②	③	④	⑤
9. 본부가 우리를 곤경에 처하게 하는 실수를 하더라도 우리는 참아낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤
10. 본부의 상품 판매 신장에 필요한 인력과 자원을 기꺼이 제공할 용의가 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅳ. 다음은 프랜차이즈 가맹사업자(본사)와의 거래관계에 관한 질문입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 V표시하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 본부는 우리 가맹점의 일정기간 매출액, 목표성과 달성과 관련해 평가를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 본부는 가맹점 점주와 직원들 서비스에 대한 평가를 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 본부는 가맹점 영업에 있어 필요 이상의 관여를 한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 가맹점은 영업에 있어 본사로부터 자율성을 보장받지 못한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅴ. 다음은 프랜차이즈 가맹사업자(본사)와의 거래를 수행하면서 귀 가맹점이 행할 가능성에 관한 것입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 V표시하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리의 판매상황에 관한 모든 정보를 본부에 자발적으로 제공하지 않을 수도 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 본부의 도움이나 협조를 얻기 위해 우리의 어려움을 과장하는 경우도 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 본부로부터 필요한 것을 얻기 위해 사실과 조금 다르게 전해야 하는 경우도 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리는 이익을 위해 본사와의 약속을 이행하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리는 이익을 위해 정해진 상호규정에 대해 변칙운용을 한다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리는 다른 본부가 아닌 구매처로부터 제품을 구입하기도 한다.	①	②	③	④	⑤
7. 우리는 본부로부터 허가받지 않은 제품이나 서비스를 판매한 적이 있다.	①	②	③	④	⑤

Ⅵ. 다음은 귀 가맹점의 사업투자와 관련된 질문입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 V표시하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 가맹점은 인테리어, 종사원 훈련 등을 본부와 우리의 관계에 기여하는 방향으로 투자했다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 가맹점이 다른 가맹본부와 거래를 하려고 한다면, 본부에 대한 지금까지의 우리 투자에 손실이 발생할 것이다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 가맹점은 본질적으로 본부와 관계에 기여할 수 있도록 인적자원에 투자했다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 가맹점이 본부와 거래를 중단한다고 결정한다면, 가맹점 운영상의 노하우를 상당 부분 잃게 될 것이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅶ. 다음은 프랜차이즈 가맹사업자(본사)의 가맹점에 대한 지원과 관련된 것입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 V표시하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 본부는 가맹점 개점 전 충분한 서비스(입지/상권분석, 교육, 계약내용 등)를 지원한다.	①	②	③	④	⑤
2. 본부의 교육과 훈련의 지원정도는 훌륭하다.	①	②	③	④	⑤
3. 본부의 경영지도와 관리는 훌륭하다.	①	②	③	④	⑤
4. 본부에서는 운영상 문제의 신속한 해결을 지원한다.	①	②	③	④	⑤
5. 본부에서는 적절한 신제품 개발과 공급을 지원한다.	①	②	③	④	⑤
6. 본부에서 공급되는 제품의 품질은 우수하다.	①	②	③	④	⑤
7. 본부에서는 적절한 가격에 제품을 공급한다.	①	②	③	④	⑤
8. 본부에서는 주문을 신속하게 처리해준다.	①	②	③	④	⑤
9. 본부의 브랜드 광고활동은 활발하다.	①	②	③	④	⑤
10. 본부에서는 적절한 광고활동과 판촉지원을 수행한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅷ. 다음은 귀 가맹점과 프랜차이즈 가맹사업자(본사)와의 원활한 의사소통에 관한 질문입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 V표시하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 본부와의 의사소통은 매우 효율적으로 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 본부에 주문을 하는 것은 어렵지 않다.	①	②	③	④	⑤
3. 본부와 전화를 통한 의사소통은 일처리를 순조롭게 할 수 있을 만큼 충분하다.	①	②	③	④	⑤
4. 새로운 방향의 사업진행이나 조정을 위해 본부의 의사결정자들과 대면하고 토론한다.	①	②	③	④	⑤
5. 서로의 차이점을 해결하기 위해 본부의 의사결정자들과 대면하고 토론한다.	①	②	③	④	⑤
6. 가맹본부는 우리와 효율적으로 의사소통하기 위해 노력을 한다.	①	②	③	④	⑤
7. 가맹본부의 주요 의사결정자와 접촉하는 것은 어렵지 않다.	①	②	③	④	⑤

Ⅸ. 다음은 프랜차이즈 가맹사업자(본사)에 대한 평판에 관한 질문입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 V표시하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 가맹본부는 가맹점과의 거래에서 믿음직한 명성을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 가맹본부는 가맹점에 대해 이해심이 많다는 평판을 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 업계에서 가맹본부의 평판은 그리 좋지 않다.	①	②	③	④	⑤
4. 대부분의 가맹점들은 가맹본부가 공정하게 거래 한다고 평가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 가맹점은 가맹본부가 정직한 거래를 한다고 평가하고 있다.	①	②	③	④	⑤

X. 다음은 프랜차이즈 가맹사업자(본사)와의 거래 관계와 관련된 질문입니다.  
귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 V표시하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 가맹점은 통상 본부와의 관계를 통하여 최소한 공정한 보상과 원가절감의 효과를 얻는다.	①	②	③	④	⑤
2. 본부와 거래를 함으로써 얻는 수익은 본부와의 협조를 위하여 투입한 우리 가맹점의 노력 정도에 비례한다.	①	②	③	④	⑤
3. 관계유지를 위해 발생하는 불편이나 손해가 만약 있다면 장기적으로 서로가 비슷하게 부담하게 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
4. 본부는 영업활동이 어렵더라도 우리 가맹점의 마진폭을 줄이거나 배달을 지연시키거나 대금지불을 독촉하지 않는다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 가맹점은 본부와의 좋은 관계를 유지하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
6. 본부와의 협조적인 관계를 유지하기 위하여 성실, 신속, 유익하게 대하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤

XI. 다음은 프랜차이즈 가맹사업자(본사)와의 과거 거래에 대한 만족과 관련된 것입니다. 귀하의 생각을 가장 잘 나타내고 있는 곳에 V표시하여 주십시오.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리는 본부와의 과거 거래관계에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리는 본부와 동반자적인 입장에 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 본부가 제공하는 제품 및 서비스에 대해 만족한다.	①	②	③	④	⑤
4. 본부는 가맹점에 대해 정당한 대우를 한다.	①	②	③	④	⑤
5. 본부가 제시한 정책 및 프로그램은 유익했다.	①	②	③	④	⑤

**XII. 다음은 일반적 사항입니다. 해당하시는 곳에 V 표시하여 주십시오.**

1. 귀하의 가맹점이 속하는 업종은 무엇입니까?

- ① 고기    ② 일식    ③ 치킨    ④ 빵집    ⑤ 분식(김밥 등)    ⑥ 커피전문점  
⑦ 팔방수 외 디저트    ⑧ 이탈리아 등 퓨전    ⑨ 기타\_\_\_\_\_

2. 귀 가맹점의 프랜차이즈 계약기간은 얼마입니까?

- ① 없음    ② 1년    ③ 2년    ④ 3년    ⑤ 4년 이상

3. 귀 가맹점의 현재 본부와 거래 해 온 기간은 얼마나 됩니까?

- ① 1년 미만    ② 1년 이상~2년 미만    ③ 2년 이상~3년 미만    ④ 3년 이상

4. 귀 가맹점의 월평균 매출액 규모는 얼마나 됩니까?

- ① 1,000만원 미만    ② 1,000만원 이상~2,000만원 미만  
③ 2,000만원 이상~3,000만원 미만    ④ 3,000만원 이상

6. 귀 가맹점의 직원 중 가족은 몇 명입니까?(가맹점주 포함)

- ① 1명    ② 2~3명    ③ 4~5명    ④ 6명 이상

7. 귀 가맹점의 매장 규모는?

- ① 10평 이하    ② 11~15평    ③ 16~20평    ④ 21~25평    ⑤ 26평 이상

8. 귀하의 직위는?    ① 고용된 점장    ② 소유주    ③ 소유주겸 점장

9. 귀하가 프랜차이즈를 하게 된 시기는?

- ① 은퇴 후    ② 최초 창업    ③ 업종 전환    ④ 기타\_\_\_\_\_

10. 귀하의 프랜차이즈 가맹점 운영경험은? ①1년 ②2년 ③3년 ④4년 ⑤ 5년 이상

**♥ 설문에 끝까지 응해 주셔서 대단히 감사합니다. ♥**

# **A Study on the Determinants of Long-Term Orientation in Foodservice Franchise System**

**- Focused on franchiser and franchisee -**

**Hong, In Ki**

**Dept. of Tourism Management  
Graduate School of  
Kyungjoo University**

**Advised by Prof. Kim, Bo Seoung**

(Abstract)

The purpose of this study is to investigate the determinants long term orientation between franchisor and franchisee in foodservice franchise system. In a number of distribution channel studies, trust and commitment are main factors affecting long term relationship among channel members.

This study assessed the influence of trust and commitment in the formation of the long term orientation between franchisor and franchisee. Also this study tried to examine whether opportunism may affect the long term orientation and identify what sub-factors had an influence on the trust and commitment.

The survey was conducted from July 20th to September 20th, 2015. 350 questionnaires were distributed to the owners or store managers of the 14 selected foodservice chains in Seoul and Kyunggi-do. 298 questionnaires were used for the analysis and research model was tested by SPSS Win 18.0 and AMOS 18.0

program.

The major findings of the study are summarized as follows;

First, commitment had positive effects on the long term orientation between franchisor and franchisee.

Second, trust for franchisor had positive effects on commitment.

Third, control had positive effects on opportunistic behavior of franchisee but relational norms had negative effects on opportunism.

Fourth, relational norms, perceived support, quality of communication and satisfaction with previous exchanges had positive effects on trust. Otherwise reputation of franchisor had no effects on trust.

Fifth, transaction specific investment, perceived support and relational norms had positive effects on commitment. Otherwise quality of communication, satisfaction with previous exchanges had no effects on commitment.

The study provides considerable implications for practitioners in the field of foodservice franchise business, who are in need of long term and better relationship between franchisor and franchisee. Based upon the results of analysis, it is necessary to develop methods for increasing trust and commitment in franchise system. Also future researchers have to do bi-directional studies surveying the franchisor and franchisee's perspective and analyze what other factors affecting the formation of long term orientation.