

프랜차이즈 시스템에서 운영 구조와 관계특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향*

조규호

한국자영업진흥원 원장
(songoo5@joins.com)

전달영(교신저자)

충북대학교 경영학부 부교수
(dychun@chungbuk.ac.kr)

본 논문에서는 점점 경쟁이 치열해지고 있는 외식업계 프랜차이즈 시스템에서 체인본사의 운영 구조적 특성과 체인본사와 가맹점간의 관계규범, 상호의존성 등의 관계특성이 상호간의 신뢰 및 몰입에 미치는 영향을 파악하는 것을 주된 연구목적으로 한다. 구조방정식 모형 분석을 통해 알아낸 연구결과는 다음과 같다. 먼저 프랜차이즈 시스템에서 체인본사와 가맹점간의 관계특성에 유의하게 영향을 미치는 운영 구조적 요인들은 상품·식자재 조달수준, 가맹점 선정 엄격성 그리고 교육지도 등으로 나타났다. 이 특성요인들은 모두 관계규범에 유의하게 작용하였으며, 관계규범을 통하여 간접적으로 상호의존성에 영향을 주었다. 기대했던 체인시스템 구성원의 비용효율성 추구에 대한 인식은 관계규범과 상호의존성에 영향을 미치지 못하였다. 이는 아직까지 국내 체인업계의 경우 가맹점들이 체인시스템을 장기적인 상호협력 도모차원이 아닌 창업모드 활용차원으로 인식하고 있음에 기인하는 것이라 판단된다. 마지막으로 가맹점과 체인본사간의 거래관계의 질을 살펴보면 관계규범은 상호의존성과 신뢰에, 상호의존성은 신뢰에, 그리고 신뢰는 관계몰입에 유의하게 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 논문에서는 위의 연구목적을 달성하기 위하여 외식업종에서 78개의 체인본사에 참여하고 있는 276개의 가맹점들을 대상으로 자료를 수집하였다.

1. 서론

최근 변화가 심한 기업환경 속에서 자원이 부족한 업체들이 경쟁력 구축을 위하여 수직적인 통합 구조보다 아웃소싱 등의 형태로 상호협력을 모색하고 있다. 소매업계도 적은 투자로 기업활동의 범위를 넓히고 필요한 자원, 정보 및 기술을 얻을 수 있는 프랜차이즈 시스템을 업체간 상호협력 수단의 일환으로 적극 활용하고 있다. 프랜차이즈 시스템은 일정한 공급업자가 체인본사가 되어 여러 지역에 분산된 가맹점의 독립적인 소유권, 운영권을 인

정하면서 상호간의 이익을 추구하는 사업관계이며 동태적 환경에서 유연하고 탄력적인 조직구조로서 운영상의 경제성을 가진다(Mendelson, 1992; Hoffman과 Preble, 1991; 신창훈 외 2인, 1999).

80년대 이후 외식업, 서비스업을 망라하여 급속하게 성장하게 된 프랜차이즈 시스템은 소매 판매액의 41% 이상을 차지하는 미국에서 뿐만 아니라 우리나라에서도 그 비중이 커져 가장 지배적인 소매형태가 되고 있다(Hubber, 1993; 김상현, 1997). 최근 이렇게 중요해지고 있는 프랜차이즈 시스템의 업계에서의 비중과는 달리 학문적 연구는

상대적으로 많지 않은 편이다. 특히 프랜차이즈 시스템이 급변하는 기업환경 속에서 자원이 부족한 기업간의 상호협력 차원에서 등장한 사업형태임에도 불구하고 체인시스템 구성원간의 관계특성과 상호협력 문제에 초점을 둔 연구는 찾아보기가 쉽지 않다(Elango과 Fried, 1997). 그 동안의 연구는 주로 체인본사 차원에서 프랜차이즈 시스템 성과에 미치는 광고지원 등의 체인본사의 전략 또는 특성을 파악하는 수준이었다(Shane, 1998; Lewis와 Lambert, 1991).

체인본사가 프랜차이즈 시스템을 운영하기 위해서는 원재료·상품의 공급 및 물류지원, 가맹점 선정방법, 가맹점 교육·지도, 금융지원, 연구개발 등과 같은 운영체제 및 관리 시스템의 구축이 필요하다(Khan, 1992). 이러한 프랜차이즈 시스템 운영상의 하드웨어 및 소프트웨어적 특성들의 구비여부는 사업을 할 때 가맹점들의 신뢰를 형성하는데 중요한 역할을 한다.

프랜차이즈 시스템이 체인본사와 가맹점간의 상호협력을 근간으로 한다면 운영주체인 체인본사가 구성원에 대한 관계관리를 통하여 신뢰와 몰입을 얼마만큼 이끌어내는가에 따라 프랜차이즈 시스템의 성과가 결정된다. 프랜차이즈 시스템에서는 체인본사와 구성원간의 거래유연성, 정보교환, 상호의존성 등의 관계적 특성들과 여기에 직접적으로 영향을 미치는 체인본사의 상품공급 및 물류지원, 가맹점 선정방법 등의 운영 구조적 특성에 관리의 초점이 맞춰져야 한다. 가맹점들은 체인본사와 한·두 번의 거래로 가맹관계를 맺는 것이 아니고 같은 상호와 품질, 상품조달, 교육지도, 공동판매 촉진 등을 통하여 지속적이고 공생적인 가맹관계를 유지한다. 따라서 체인본사와 가맹점간의 관계의 질을 어떻게 관리하느냐에 따라 가맹점의 만족 뿐

만 아니라 체인본사의 성과도 결정된다.

본 논문에서는 점점 경쟁이 치열해지고 있는 의식업계 프랜차이즈 시스템에서 체인본사의 운영 구조적 특성과 관계특성이 체인본사와 가맹점간의 신뢰 및 몰입에 미치는 영향을 분석하는 것을 주된 연구목적으로 한다. 체인본사와 가맹점간의 정보교환, 유연성, 상호의존성 등의 관계특성들이 체인본사의 어떤 운영 구조적 특성에 의해 영향을 받으며 궁극적으로 프랜차이즈 시스템의 관계 지속성에 미치는 영향을 알고자 한다. 체인본사는 힘을 행사하고 가맹점들은 통제를 받는 비대칭적인 힘의 관계가 아닌 상호협력적인 관계유지의 실행이 프랜차이즈 시스템의 운영상 얼마나 중요한가와 어떤 영향요인들이 프랜차이즈 관계의 질을 결정하는가를 설명하고자 하는 것이다.

세부적인 연구목적으로는 첫째, 프랜차이즈 시스템이 효율적으로 작동하기 위한 체인본사의 운영 구조적 특성을 비용효율성 추구, 식자재 조달수준, 가맹점 선정의 엄격성, 그리고 가맹점 교육·지도 수준 등의 관점에서 분석한다. 둘째, 프랜차이즈 시스템의 관계적 특성을 체인본사와 가맹점간의 정보교환, 역할보전, 유연성 등의 관계규범과 상호의존성으로 나누어 프랜차이즈 시스템의 운영 구조적 특성이 이들 관계특성에 미치는 영향을 살펴본다. 셋째, 프랜차이즈 시스템상의 관계규범과 상호의존성이 체인본사와 가맹점간의 거래관계의 질인 신뢰와 관계몰입에 어떻게 작용하는지를 알아본다. 본 논문에서는 위의 연구목적들을 달성하기 위하여 의식업종에서 프랜차이즈 시스템에 참여하고 있는 276개의 가맹점들을 대상으로 자료를 수집하였다.

II. 문헌 연구와 가설 설정

2.1 프랜차이즈 시스템의 운영 구조

기업간의 사업성과는 기업환경 뿐만 아니라 거래 기업들의 조직구조, 기술수준, 자원유용성 등과 같은 기업의 운영 구조적 요인에 의해 영향을 받는다(Wilson, 1995). 프랜차이즈 시스템에서의 체인본사와 가맹점간의 사업성과도 역시 시스템 구성원들의 운영 구조적 요인에 의해 영향을 받을 것이다. 프랜차이즈 시스템을 운영하기 위해 체인본사는 프랜차이즈 패키지(franchise package)를 만들어 운영목적, 상품메뉴, 인테리어 및 기계설비, 서비스, 시장진출방법 등을 설정한다. 프랜차이즈 패키지는 가맹점 사업의 운영매뉴얼 뿐만 아니라 체인본사와 가맹점의 담당기능 및 역할 등을 명시한다(Khan, 1992).

본 논문에서는 프랜차이즈 시스템의 운영 구조적 특성을 가맹점들이 지각하는 비용효율성 추구, 체인본사로부터의 상품조달수준, 가맹점 선정의 엄격성, 가맹점 교육지도 등의 운영방법으로 파악하고자 한다. 프랜차이즈 시스템의 운영 구조적 특성에 대한 구체적인 설명은 다음과 같다.

2.1.1 비용효율성

프랜차이즈 시스템을 형성하는 동기로서 비용효율성을 추구함에 따라 프랜차이즈 운영형태와 방법 등이 결정된다. 본 연구에서 비용효율성이란 프랜차이즈 시스템을 형성하는 구성원들이 독립점포 같은 프랜차이즈 시스템에 가입하지 않은 비구성원에 비해 상품조달 비용, 자본비용 등의 사업운영상의

비용을 줄일 수 있는 효과를 얻는다는 경제적 효율성을 의미한다.

일반적으로 프랜차이즈 시스템을 형성하는 동기는 크게 두 가지 견해 즉 자원이 부족한 창업 초기의 체인본사가 재무적, 관리적 문제점을 가맹점 확보를 통해 해결하려는 자원할당이론적 견해와 프랜차이즈 시스템을 체인본사와 가맹점이 지속적인 상호거래를 통해 사업운영상의 비용절감을 위한 수단으로 보는 비용절감이론적 견해로 구분해 볼 수 있다(Fulop과 Forward, 1997). 본 논문에서는 체인본사의 가맹점에 대한 지속적인 사후관리와 지원이 프랜차이즈 본래의 특질로 보아 프랜차이즈 시스템의 지속적인 관리와 관련이 있는 비용절감이론 견해에 초점을 둔다.

이를 구체적으로 살펴보면, 첫째 대리이론 관점에서 체인본사가 가맹점주의 사업경험과 능력을 활용하여 관리비용을 절감할 수 있고(Norton, 1998; Shane, 1998), 둘째 거래비용이론 관점에서 체인본사와 가맹점들간의 각종 식자재, 물품 등의 거래비용을 절감할 수 있고(Dahlstrom과 Nygaard, 1999; Lafontaine과 Kaufmann, 1994), 그리고 셋째 탐색비용이론 관점에서 체인본사가 현지 시장에 밝은 가맹점주를 선정하여 사업확장·유지에 필요한 현지 시장정보에 대한 탐색비용을 절감할 수 있다(Minkler, 1992; Bradach, 1998). 마찬가지로 가맹점들은 체인본사가 가지고 있는 브랜드 이미지, 기술 노하우, 음식메뉴 아이디어, 시장정보 등의 자원에의 접근이 가능하거나 공동구매, 공동마케팅 실행으로 운영비용의 절감이 가능하기 때문에 프랜차이즈 시스템에 가입한다. 이때 체인시스템에 참여하는 당사자들은 지속적인 협력 관계로부터 얻어지는 장기적인 운영성과를 염두에 둔 것이라 볼 수 있다. 따라서 체인본사나 가맹점

모두에게 비용효율성 추구에 대한 인식과 실행 정도는 특정 프랜차이즈 시스템의 운영구조적 특성을 나타낼 수 있는 중요한 지표라 볼 수 있다.

2.1.2 상품조달

체인본사가 가맹점들에게 상품·식자재를 공급하는 관계 여하는 특히 외식업 체인 시스템의 형태를 설명하는 중요한 요인이 된다(Khan, 1992). 상품조달 수준은 가맹점들이 필요로 하는 전체 상품, 식자재 중에서 체인본사로부터 조달 받는 비율을 말한다. 가맹점들 입장에서는 체인본사의 특유한 재료나 우수한 상품 등을 저렴하고 지속적으로 조달 받는 것이 안정적인 사업운영의 기반이 된다. 신창훈 외 2인(1999)은 실제로 안정된 상품공급과 물류지원이 가맹점 만족에 중요한 영향을 미치는 것을 보여주었다.

2.1.3 가맹점 선정 엄격성

가맹점 선정의 엄격성은 체인본사가 가맹점을 선정할 때 얼마나 엄정하게 선별하는가를 의미한다. 프랜차이즈 시스템에 참여하는 가맹점 모두가 사업성과상 만족스런 운영을 하고 있는 것은 아니다. 가맹점주의 자질, 경험, 특성 등에 따라 성과가 달라지는 것이다(Jambulingam과 Nevin, 1999). Shane(1998)과 Hing(1995)은 엄격한 평가방법을 통해 선정된 가맹점들이 그렇지 않은 가맹점들에 비해 사업가 정신과 경영능력이 더 뛰어나고 더 높은 사업성과를 가져오는 것을 보여주었다. 체인본사 입장에서는 해당 프랜차이즈 시스템에서 필요로 하는 자질, 조건을 갖춘 예비 가맹점주를 사전 점검을 통해 선별하여 프랜차이즈 시스템의 성공률

을 높이하고자 할 것이다. 그러나 자질있는 예비 가맹점주를 선별하는 문제는 체인본사 운영상의 골치아픈 중대사가 되고 있다(Justis와 Judd, 1989). 체인본사의 성공여부가 성공적으로 가맹사업을 수행할 수 있는 가맹점주를 선별해 내는 엄격하고도 체계적인 심사과정에 달려있다고(Poe, 1991) 할 정도로 사전적인 가맹점 선정의 엄격성은 프랜차이즈 시스템의 운영 구조적 특성의 주요 요소이다.

2.1.4 가맹점 교육·지도

교육훈련은 기업성과, 조직관리능력, 경쟁력에 영향을 미치는 기본적인 요인이다(Baker와 Sinkula, 1999). Lewis와 Lambert(1991), Yabas와 Habib(1987) 등의 연구에서는 교육훈련이 가맹점 성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 분석하고 있다. 가맹점 개업 전 충분한 교육·지도와 개업 후의 지속적인 지도관리의 실시는 무엇보다도 가맹점들이 필요로 하는 체인시스템의 운영 구조적 요인이다. 프랜차이즈 실태조사(이수동, 1999)에서 체인본사의 91%가 가맹점 개점시 점포경영방법과 음식조리 기술 등의 체인사업 노하우를 전수해주는 가맹점 교육 및 지도를 실시하는 것으로 나타났다.

2.2 프랜차이즈 시스템의 관계특성

기업간의 관계(relationships)란 궁극적으로 신뢰와 몰입을 통하여 공생관계 또는 공유의식을 형성할 수 있는 일련의 거래를 말한다(Morgan과 Hunt, 1994). 프랜차이즈 시스템은 가맹관계에 참여한 체인구성원들의 공생의식과 협력을 통해 프랜차이즈 시스템의 성공여부가 결정된다(Hopkinson과 Hogarth-Scott, 1999). 본 논문에서는 프랜차이즈

즈 시스템의 체인본사와 가맹점간의 신뢰와 몰입을 가져올 수 있고 거래관계를 관리하는 방안이 되는 관계규범과 상호의존성을 관계적 특성으로 간주한다(Macneil, 1980; Ganesan, 1994).

2.2.1 관계규범

프랜차이즈 본사와 가맹점간에는 암묵적으로 공생의 협력 관계를 기대한다. 프랜차이즈 시스템에서는 공식적인 통제보다는 상호간의 규범을 중시하는 관리방식이 효과적이다. 관계규범(relational norm)이란 거래관계를 맺고 있는 거래 당사자들에 의해 수용되는 행동의 규칙 또는 상대방 행위에 대한 기대라고 할 수 있다(Macneil, 1980).

관계규범은 다차원적인 개념으로 Kaufmann과 Stern(1988)은 관계규범이 결속, 역할보전, 상호성 등의 세부개념으로 이루어진다고 보았고, Macneil(1980)은 역할보전, 정보교환, 결속, 상호성, 유연성 등의 다양한 요소로 구성된다고 하였다. 여기서는 프랜차이즈 시스템의 특성을 고려하여 본사와 가맹점간의 정보교환, 역할보전, 그리고 유연성 등의 세가지 요소를 관계규범을 대표하는 세부개념으로 본다.

정보교환(information exchange)은 체인본사와 가맹점간의 영업과 경영활동 등에 관한 자료 공개 및 정보를 주고받는 것을 말한다. 체인본사의 경영자료 공개가 가맹점의 사업만족에 긍정적인 영향을 미치거나(Hing, 1995), 커뮤니케이션이 관계몰입에 영향을 준다(Morgan과 Hunt, 1994)는 등의 관계 구성원간의 정보교환의 중요성에 관한 많은 연구가 있다. 프랜차이즈 시스템에서는 체인본사와 가맹점간, 그리고 가맹점들간의 사업 진행 상황에 대한 정보교환으로 공동의 이익을 도모할

필요가 있다.

역할보전(role integrity)이란 거래관계에서 약속된 역할을 서로 충실히 지키는 것을 말한다(Kaufmann과 Stern, 1988). 프랜차이즈 시스템은 체인본사가 만든 계약조건에 예정 가맹점이 동의하여 계약 체결이 되는 형태로서 관계 형성이 시작된다. 이러한 조직에서는 엄중한 통제규율보다는 계약 당시에 정해진 각자의 역할에 충실함으로써 성공적인 관계 발전과 프랜차이즈 성과를 기대할 수 있다(Heide, 1994). 예를 들어 체인본사가 특정 지역의 가맹점 영업을 잘 된다고 하여 인근에 다른 가맹점을 개설하는 등의 상권영역 침해가 발생한 경우는 체인본사의 역할을 제대로 수행하지 못한 것으로 볼 수 있다. 체인 본사가 해야 할 업무 즉 가맹점 영업지원, 지도 등의 활동을 충실히 이행할 때 가맹점들 역시 스스로 규정된 역할을 성실히 수행할 것이다. 이러한 체인본사와 가맹점간의 역할보전은 궁극적으로 상호간의 만족스런 사업성과를 가져온다.

유연성(flexibility)은 기업환경이 변화하면 교환관계의 조건을 우호적으로 조정하고 적응하는 쌍방간의 기대정도를 말한다(Heide와 John, 1992). 유연성이 제대로 관계규범으로 구실하기 위해서는 체인구성원들이 기존의 계약조건을 조정하는 자체를 허용하여야 하고 환경변화를 감지할 수 있는 능력이 있어야 한다(Achrol, 1997). 예를 들어 프랜차이즈 가맹점이 경쟁이 치열해짐에 따라 음식가격을 인하할 필요가 있을 때 자율적으로 유연하게 가격조정을 할 수 있어야 경쟁력을 확보할 수 있고 원만한 가맹관계를 유지할 수 있다. 또한 이러한 유연성을 제대로 발휘할 수 있으려면 체인구성원들이 서로 영업정보를 공유하고, 환경변화에 성공적으로 유연히 대처한 구성원에게는 그만큼의 상응한 대가를 주어야 할 것이다.

2.2.2 상호의존성

프랜차이즈 시스템은 여러 가맹점에 대해 동일한 브랜드와 체인본사의 일관된 관리지침의 적용을 통해 운영된다. 이러한 시스템이 효율적으로 운영되기 위해서는 체인본사가 가맹점들을 어느 정도까지 관리 및 통제하는 것이 필요하다. 그러나 사업 지원 차원에서 수행되는 가맹점관리는 직영점처럼 엄격한 규율에 의한 통제를 할 수도 없고 방임 상태로 두어서도 안되는 특성이 있다. 이때 효율적으로 작용할 수 있는 관리수단이 상호의존성(interdependence)이다.

사회적 교환이론에서 발전한 상호의존성 개념은 행위자 상호간에 맺는 사회적 관계에 관심을 두고 있는 바 의존을 파워의 역의 관계로 규정하고 있다(Bacharach와 Lawler, 1980). 거래 당사자간의 파워는 서로의 거래관계에 있어 쌍방간에 얼마나 의존하느냐에 달려 있고(Dwyer, Schurr와 Oh, 1987; Ganesan, 1994), 거래상대방에 대한 특정기업의 의존정도는 상대기업이 특정기업에 대한 의존정도에 따라 달라진다(Kumar, Scheer와 Steenkamp, 1995). 특히 통제나 참여의 형태로 나타나는 계층적 파워와는 달리 프랜차이즈 가맹시스템 같은 상호연계형의 협력적 조직에서의 수평적 파워는 상호의존성을 통해 나타난다(Achrol, 1997; Lusch와 Brown, 1996). 체인본사와 가맹점간의 관계는 상호이익을 전제로 한 상호 협력적 행동을 가지기 때문에 상호의존성은 프랜차이즈 가맹시스템의 중요한 관리 수단으로 활용될 수 있다.

2.3 신뢰와 몰입

프랜차이즈 관계를 포함한 기업간 관계 유지를

위한 특성 중 가장 중요한 요소로 자주 언급되는 것이 신뢰이다(Jarillo, 1988; Morgan과 Hunt, 1994; Kumar, 1996). 신뢰는 거래 상대방의 약속이 믿을만하고 또 거래관계에서 지켜야 할 사항들을 준수할 것이라는 신념의 정도(Schurr와 Ozanne, 1985)라고 정의될 수 있으며, 이는 체인본사와 가맹점간의 관계를 조정하는 기능을 한다. 유통경로 구성원들간의 조정 메카니즘은 지배구조에 따라 달라진다. 예를 들면, 시장 거래구조에서는 가격이 조정 메카니즘의 기능을 하고, 제층적 구조하에서는 권위에 의존하고, 장기적인 협력관계하에서는 신뢰가 구성원들의 관계를 조정하는 기능을 한다(Nevin, 1995).

몰입은 거래 당사자들간의 관계지속성에 대한 묵시적 또는 명시적 서약이다(Dwyer, Schurr와 Oh, 1987). 기업간 관계몰입의 핵심은 특정 기업간의 가치있는 관계를 유지하려는 지속적인 욕구(Moorman et al., 1992)이다. 기업간의 사업성과는 이러한 관계몰입에 직접적으로 영향을 받는다(Morgan과 Hunt, 1994).

프랜차이즈 시스템에 몰입하고 있는 가맹점들은 투자한 거래특유자산을 보호하기 위해 체인구성원간의 협력관계를 중시하고, 단기적 이익추구를 회생하더라도 체인본사와의 장기적 관계를 지향한다. 따라서 몰입은 구성원들로 하여금 기회주의 성향의 억제와 단기적인 자신의 이익보다 장기적인 관점에서 체인시스템 전체의 성과에 더 높은 가치를 두게 하며 이는 궁극적으로 특정 프랜차이즈 시스템이 성공하게 되는 핵심요인이 된다.

2.4 프랜차이즈 시스템의 운영구조와 관계특성과의 관계

가맹점들은 체인본사가 가지고 있는 브랜드 이미

지, 기술 노하우, 음식메뉴 아이디어, 시장정보 등의 자원에의 접근이 가능하거나 공동구매, 공동마케팅 등의 실행으로 운영비용의 절감이 가능하기 때문에 프랜차이즈 시스템에 가입한다. 이 때 체인 시스템에 참여하는 당사자들은 지속적인 협력관계로부터 얻어지는 장기적인 운영성과를 염두에 둔다고 볼 수 있다.

Hopkinson과 Hogarth-Scott(1999)의 체인시스템 연구에 따르면 체인구성원들이 비용효율성을 추구하는 목적이 강한 프랜차이즈 시스템일수록 장기적 상호협력 관계를 강조한다. 이들은 체인본사의 전략적 목적이 자원의존이나, 대리비용이나 탐색비용의 절감이나에 따라 상호간의 파워균형, 일체감, 애로처리, 장기지향성 등의 상호관계의 질이 달라짐을 보여주었다. 예를 들면, 비용절감 이점을 추구하는 체인시스템일수록 장기적 상호관계의 질이 높아진다는 것이다. 체인구성원들의 비용절감 추구는 지속적인 관계에서만 달성될 수 있으므로 체인본사와 가맹점들은 비용효율성을 달성하기 위하여 사업운영 정보의 원활한 교환, 상호간에 주어진 역할의 이행, 환경의 변화에 서로의 입장을 고려하여 유연히 대처하는 등의 관계규범을 중시하고 충실히 준수한다고 볼 수 있다.

또한 체인구성원들의 운영비용 절감 노력이 커질수록 상호간의 의존성은 높아진다. 서로간의 상호의존성 정도에 대한 인식으로 체인본사와 가맹점간의 비용절감을 위한 자발적 협력과 순응 등이 결정되기 때문이다(Kumar, Scheer와 Steenkamp, 1995). 따라서 체인본사나 가맹점 모두에게 비용효율성 추구에 대한 인식과 실천 여하는 해당 프랜차이즈 시스템의 지속적인 관계유지와 특성을 설명해 줄 수 있는 중요한 지표이므로 다음과 같은 연구가설들을 도출할 수 있다.

가설 1: 프랜차이즈 운영의 비용효율성 추구 인식이 높으면 관계규범 준수는 높아진다.

가설 2: 프랜차이즈 운영의 비용효율성 추구 인식이 높으면 상호의존성은 높아진다.

체인본사 입장에서는 직접 제공하는 식자재 및 완제품의 품질관리를 통해 전체 가맹점들의 음식 맛과 수준을 일관되게 유지하여야 계획된 고객만족을 얻을 수 있다. 또한 가맹점 입장에서도 체인본사의 일정 품질 이상의 식자재를 저렴하고 안정되게 조달받아야 본사와 밀접한 거래관계를 맺을 수 있다(Kahn, 1992; Lewis와 Lambert, 1991). 체인본사로부터 가맹점의 상품조달 수준이 많아지면 정보 교환, 상호 역할에 대한 기대, 결속력 등이 높아져서 상호간의 관계규범에 대한 준수 수준이 높아지게 될 것이다. 예컨대, 체인본사에서 식품공장을 갖고 시장거래보다 유리하게 지속적이고 안정적으로 상품공급을 해 준다면 가맹점들은 체인본사와 암묵적으로 합의한 관계규범들을 제대로 지켜나갈 것이다. 체인 본사도 가맹점들을 대상으로 한 상품공급으로부터 판매수입을 얻을 수 있기 때문에 가맹점과 상호 인지하고 있는 역할이행, 유용한 정보의 공유, 결속력 유지 및 강화에 남다른 노력을 기울일 것이다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

가설 3: 체인본사로부터 상품조달이 많아지면 관계규범 준수 수준이 높아진다.

체인본사의 성공과 가맹점의 성공은 상호 의존적이므로 체인사업의 동반자 선발에 최대의 신중을 기하는 것은 당연하다(Tatham et al., 1972). 이처럼 예비 가맹점주에 대한 사전적인 엄격한 선별과정은 시스템 구성원간의 원만한 협력관계 유지

에 중요한 영향을 미치게 된다. 가맹점이 엄격한 선정과정을 통해 참여하게 되면 사회적 평판 파워(Achrol, 1997)가 생겨 즉 가맹점 식구로서의 자긍심을 얻게 되어 소속감 인식과 함께 규정된 상호관계규범의 준수 수준은 높아질 것이다. 즉 엄격한 선정과정을 거친 점주는 프랜차이즈 패키지대로 체계적으로 운영할 가능성이 커지고 이는 가맹점주와 본사와의 상호 역할보전과 정보교환을 더 원활하게 할 것이다. 프랜차이즈 가맹관계는 수직적 통제가 곤란한 상호협력 관계이기 때문에 선정단계에서부터 엄격한 평가를 통하여 가맹점을 선별하여야만 상호간에 암묵적으로 요구되는 거래상의 규범이 잘 준수될 것으로 기대할 수 있다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

가설 4: 가맹점 선정평가를 엄격히 할수록 관계 규범 준수 수준이 높아진다.

체인본사의 가맹점 교육 및 지도관리는 체인본사가 보유하고 있는 거래특유자산인 운영 노하우와 경영능력을 가맹점들에게 전수하는 것으로 체인시스템이 공동사업이라는 인식하에 상호 이익추구를 위해 필수적이다(Crosby, et al., 1990). 체인시스템의 교육·지도 수준이 높으면 체인본사와 가맹점들은 관계규범을 더욱 중시할 것이다. 체인시스템의 구성원들은 교육과 지도의 장을 통해 정보를 교환하고, 각자의 역할과 기능을 재인식하며, 시장 환경에 대한 적응능력을 키운다(Khan, 1992).

또한 교육·지도 관리로 가맹점과 체인본사간의 상호의존성도 높아질 것이다. 가맹점이 체인본사에 의존하는 것은 체인본사만이 가지고 있는 상품·식자재의 고유성, 음식조리 등의 기술성, 상품조달에의 접근성 등이 있기 때문이다. 마찬가지로 체인본

사는 식자재 등의 판매와 로얄티 수입을 염두에 두고 지속적인 교육·지도를 실시하기 때문에 교육·지도 관리는 가맹점과의 상호의존관계를 높일 것이다. 따라서 다음과 같은 연구가설들을 도출할 수 있다.

가설 5: 가맹점 교육 및 지도 수준이 높을수록 관계규범 준수 수준이 높아진다.

가설 6: 가맹점 교육 및 지도 수준이 높을수록 상호의존성 수준이 높아진다.

2.5 관계규범과 상호의존성과의 관계

Lusch와 Brown(1996)은 상호의존 관계에서는 결속력, 유연성, 정보교환 등의 관계규범 수준이 높아진다고 분석하였다. 상호의존성이 관계규범에 영향을 미칠 수도 있으나 반대의 논리도 가능하다. 프랜차이즈 운영에 관한 정보교환을 활발히 하게 되면 상호간의 파트너십은 커지며 상호의존성 수준은 높아질 것이다. 예를 들어 체인본사의 경영자료 공개와 독점적 정보의 공유는 가맹점의 사업만족에 긍정적인 영향을 주어 상호 의존적인 관계의 질이 유지될 것이다.

또한 체인본사와 가맹점의 역할보전 역시 상호간의 기대치를 충족시키고 관계유지에 대한 만족감과 의존성을 견고히 하는 원천이 된다. 규정된 역할의 원만한 이행은 사업목적 달성의 필수적인 사전적 요건이 되며 동반자 의식을 제고할 것이다. 그리고 가맹점들이 시장환경 변화에 따라 자율적 의사결정권을 발휘케 하는 유연성 부여는 어떤 경우에는 체인본사의 통제에 어긋나게 되어 상호의존성을 떨어뜨릴 수도 있다. 그러나 가맹점의 성과 제고를 위한 체인본사의 유연성 정책은 가맹점의 사업성과가 체인본사의 성과로 이어진다는 본사의 믿음으로 실

행되는 것이기 때문에 결과적으로 상호간의 의존 정도는 강화될 것이다.

즉 체인본사와 가맹점들이 스스로 규정된 활동을 충실히 수행하여 서로간의 관계규범이 잘 지켜지면 상호 만족스런 사업성과를 얻을 수 있고 이를 통해 상호의존 관계는 더욱 견고해질 것으로 예측할 수 있다. 예를 들어 시장환경 변화에 적절하게 대응력을 발휘하는 체인본사가 가맹점이 유연하게 점포관리를 할 수 있게 하고, 영업지원 차원에서 산업과 소비자에 대한 정보, 원료조달에 대한 정보, 경쟁업체에 관한 정보, 체인시스템 운영상의 경영 및 재무 정보 등을 공유하여 가맹점이 체인본사에 대해 파트너십을 가지면 가맹점과 체인본사의 상호의존관계는 더욱 밀접하게 될 것이다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

가설 7: 체인본사와 가맹점간의 정보교환, 역할보전, 유연성 등의 관계규범 준수 수준이 높을수록 상호의존성 수준은 높아진다.

2.6 관계특성, 신뢰 및 몰입과의 관계

체인시스템 구성원간의 신뢰가 형성되려면 체인본사와 가맹점들이 관계규범을 서로 중시하여야 한다. 체인본사와 가맹점들이 정보교환을 원활히 하고, 서로의 역할을 준수하면 체인시스템 구성원은 프랜차이즈 가맹관계에 믿음을 가지며 신뢰관계를 유지한다(Hing, 1995; Morgan과 Hunt, 1994). 프랜차이즈 관계에서 체인본사와 가맹점이 서로 신뢰한다면 다른 경쟁 체인시스템보다 결속력이 강화되고 기회주의적 행위도 감소한다(Heide, 1994).

또한 프랜차이즈 시스템의 성공을 위한 신뢰감이 공유되려면 체인본사와 가맹점과의 상호의존성은

필수적이다(Lusch와 Brown, 1996). 체인구성원간의 상호의존도가 크면 서로간의 자원への 접근을 허용하고 그로 인해 상호간의 능력과 이익분배에 대해 신빙성을 갖는다. 따라서 다음과 같은 연구가설들을 도출할 수 있다.

가설 8: 체인본사와 가맹점간의 정보교환, 역할보전, 유연성 등의 관계규범 준수 수준이 높을수록 신뢰 수준도 높아진다.

가설 9: 체인본사와 가맹점간의 상호의존성 수준이 높을수록 신뢰 수준이 높아진다.

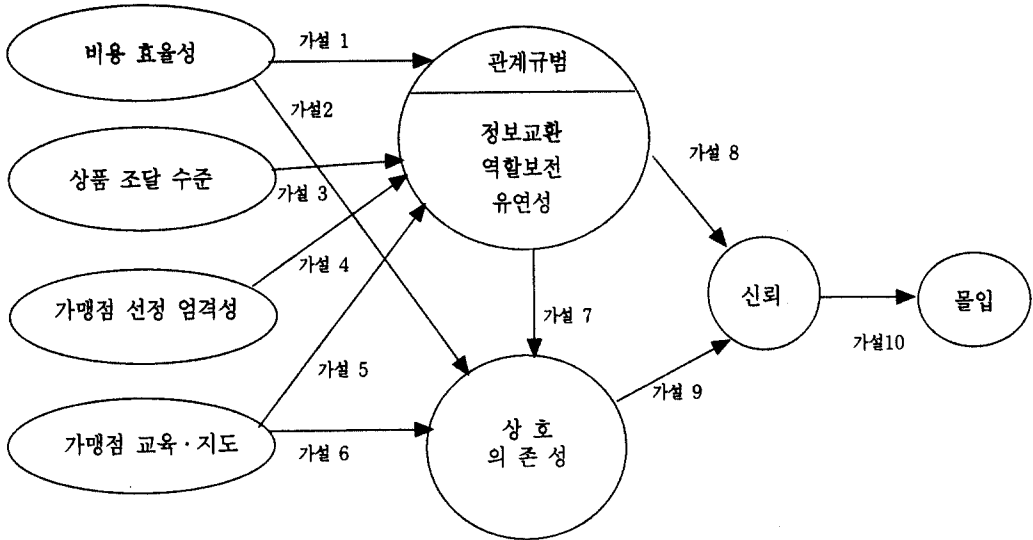
체인본사와 가맹점들이 거래관계에 몰입하기 위해서는 상대방에 대한 믿음과 신념 즉 신뢰가 있어야 한다(Morgan과 Hunt, 1994). 프랜차이즈 시스템에서 가맹점이 체인본사의 지원과 점포지도 등에 만족하고, 운영프로세스와 이익분배 측면에서 체인본사를 신뢰하게 되면 가맹관계에 몰입하게 되어 장기적으로 계약관계를 지속하려 할 것이다. 따라서 다음과 같은 연구가설을 도출할 수 있다.

가설 10: 체인본사와 가맹점간의 신뢰 수준이 높을수록 관계몰입 수준이 높아진다.

2.7 연구 모형

본 연구의 주된 목적은 프랜차이즈 시스템에서 비용효율성, 상품조달, 가맹점 선정의 엄격성, 그리고 가맹점 교육·지도수준 등의 운영 구조적 특성이 관계규범과 상호의존성 등의 관계특성에 어떠한 영향을 주는가를 분석하는 것이다. 또한 체인본사와 가맹점간의 관계특성들이 가맹사업 성과에 긍정적인 결과를 가져오는 신뢰 및 몰입에 미치는 영

〈그림 1〉 제안 연구모형



향을 파악하는 것이다. 앞에서 도출된 연구가설들에 의해 구성된 연구모형은 〈그림 1〉과 같다.

III. 실증 분석

3.1 표본 및 자료수집

우리 나라 외식업 분야에서 프랜차이즈 가맹점을 하고 있는 체인점 점포들을 대상으로 자료를 수집하였다. 외식업을 선택한 이유는 외식업 특성이 체인본사의 노하우 전수, 식자재 공급, 공동마케팅 실행 등으로 가맹점과의 관계 협력이 창업단계부터 지속적으로 요구되는 업종이고 프랜차이즈 시스템의 관계특성들이 어느 업종보다도 뚜렷하게 파악될 수 있기 때문이다(황의록과 김의근, 1999).

본격적인 설문 실시에 앞서 35개의 가맹점에 대

한 사전 설문조사를 실시하여 모호한 개념의 항목을 삭제 또는 수정하였다. 자료는 외식업 체인 가맹점포를 직접 방문하여 점주와의 심층면접 설문조사를 통하여 수집되었다. 가맹점 조사는 청주, 대전, 충주, 원주지역과 서울지역의 외식업 점포를 대상으로 하여 283개가 회수되었으나 불성실한 7개 응답을 제외한 276개가 분석에 이용되었다. 표본 가맹점들이 소속된 체인본사의 수는 78개로 평균 한 체인본사 당 3.5개의 가맹점이 분포되어 있다. 수집된 자료는 SPSSWIN 8.0과 LISREL 8.3을 이용하여 분석되었다.

3.2 변수의 조직적 정의 및 측정

연구가설과 모형을 검증하기 위한 각 변수의 측정항목들은 다음과 같고, 각 항목은 리커트 7점 척도(1: '전혀 그렇지 않다', 4: '보통', 7: '매우 그렇다')를 이용하여 측정되었다.

3.2.1 프랜차이즈 시스템의 운영 구조

프랜차이즈 시스템의 운영 구조적 특성 중 첫째로 제시되는 프랜차이즈 시스템 운영상의 비용효율성에 대한 조작적 정의는 만일 직영점을 운영하게 되면 부담하게 될 점포 관리비용의 절감 의도(Brickley와 Dark, 1987), 가맹점과의 물품거래로 본사와 가맹점 모두의 이익을 도모하려는 거래비용 절감 의도(Dahlstrom과 Nygaard, 1999), 그리고 지역 현지의 가맹점을 활용하여 지역 정보를 지속적으로 탐색하고자 하는 시장정보 탐색비용 절감 의도(Minkler, 1992) 등에 대한 인식 및 활용수준을 말한다. 비용효율성은 이들의 연구를 참고하여 인건비 절감 동기, 사업경험자 선호 동기, 거래가격 이점 선호 동기, 제품개발 아이디어 활용 동기, 현지 시장정보 수집 동기 등으로 측정되었다.

둘째, 상품조달 수준은 가맹점이 체인본사로부터 직접적으로 상품·식자재를 조달받는 정도를 의미한다. Lewis와 Lambert(1991), 신창훈 외 2인(1999)의 연구를 참조하여 측정항목으로는 체인본사로부터 상품·식자재 조달수준, 체인본사로부터 직접조달 필요성 정도, 상대적 조달비율 수준 등을 이용하였다.

셋째, 가맹점 선정의 엄격성은 가맹점을 선정할 때의 평가항목의 엄정성 정도를 말한다. Hing(1995)과 Shane(1998)의 연구를 참조하여 가맹점 선정의 엄격성에 대한 설문항목으로는 기각율 수준, 평가표 활용의 엄격성, 타 경쟁업체와 비교한 엄정성에 대한 평판 등으로 질의하였다.

넷째, 체인본사 지원 항목 중 가장 많이 이용되는 것으로 파악된 체인본사의 가맹점 교육 및 지도에 대한 측정은 Yabas와 Habib(1987), 김종명·박명호(1994) 등을 참고하여 음식조리기술,

점포관리기법 등에 대한 개업 전 교육 및 개업 이후 지도에 대한 인식 수준 등으로 하였다.

3.2.2 관계규범과 상호의존성

체인본사와 가맹점들의 정보교환, 역할보전, 유연성 등의 관계규범 개념은 Macneil(1980)과 Lusch와 Brown(1996)의 연구를 참고하여 측정하였다. 첫째, 정보교환 활동의 조작적 정의는 체인본사와 가맹점간의 공식적인 또는 비공식적인 의사교환 경로의 수와 상호간의 경영정보 자료 공개 정도를 말한다. 측정항목으로는 Hing(1995), Lusch와 Brown(1996)의 연구를 참고하여 비밀스런 경영정보 공개수준, 접촉빈도, 정보 공유수준, 접촉의 다양성 등을 파악하였다.

둘째, 프랜차이즈 관계에서의 역할보전은 계약에 규정된 체인본사와 가맹점 상호간의 업무 및 역할에 대한 인식도와 실행수준으로 조작적 정의를 하였다. Kaufmann과 Stern(1988), Dant와 Schull(1992)의 측정방법을 참조하여 설문 항목으로는 본사의 지원 활동 필요성, 지원수준, 애로 해결수준, 개점 이후의 지원수준, 가맹점의 업무 인식 및 이행수준 등을 사용하였다.

셋째, 관리의 유연성은 체인본사와 가맹점의 관리지침 및 운영내용 조정 가능성을 의미한다. Lusch와 Brown(1996)의 연구를 참조하여 유연성은 가격 결정 및 음식조리 자율성, 관리지침 적용의 엄격성 등으로 측정되었다.

마지막으로, 파워 형성의 근간이 되는 상호의존성은 체인본사와 가맹점간의 사업운영상의 의존도 인식수준으로 조작적 정의를 하였다. Ganesan(1994), Lusch와 Brown(1996), Dant와 Schull(1992)의 측정방법을 참고하여 상호의존성은 공동

사업으로의 인식도, 개업 이후의 상호간의 의존수준, 가맹점들간의 의존수준, 다른 대안 유효성 등으로 측정하였다.

3.2.3 신뢰와 몰입

체인본사와 가맹점간의 신뢰는 한상린(1998), 오세조·박진용(1999), Ganesan(1994)의 연구를 참조하여 체인본사의 전문성과 인간성에 대한 믿음, 체인본사의 사업정보에 대한 신뢰수준, 체인본사에 대한 불만, 물품거래 시 솔직성, 체인본사

의 가맹점에 대한 믿음, 공평한 이익 분배 인식도 등으로 측정하였다.

몰입 개념은 체인본사와 가맹점간의 거래에 있어 계약관계의 지속을 원하는 정도로 조작적 정의를 하였다. 측정항목으로는 Anderson과 Weitz(1992), 한상린(1998), Brown, Lusch와 Nicholson(1995)의 연구를 참고하여 현재의 가맹관계 유지에 대한 만족수준, 장기적 재계약 체결의사, 관계 중단시 문제성, 가맹관계 청산의도 등을 이용하였다. 위에서 언급한 각 개념들에 대한 조작적 정의와 측정항목을 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 측정변수에 대한 조작적 정의와 측정항목

연구 개념	조작적 정의	측정항목
I. 운영구조적 특성 1. 비용효율성 추구 2. 상품 조달 3. 가맹점 선정 엄격성 4. 가맹점 교육 및 지도	<ul style="list-style-type: none"> · 점포운영비용 절감을 위한 체인시스템 인식 및 활용수준 · 상품·식자재를 체인본사로부터 직접 조달받는 수준 · 가맹점 가입시 본사의 선정심사, 평가에 대한 엄격성에 대한 인식 수준 · 체인본사의 가맹점에 대한 개업전 교육 및 개업 후 지도관리에 대한 인식 수준 	<ul style="list-style-type: none"> · 본사의 운영거래비용 절감노력에 대한 인식, 가맹점들의 비용절감을 위한 체인시스템 인식수준과 본사 활용수준에 대한 인식수준 등 · 본사의 상품을 조달받는 정도, 필요성, 업계 상대적 수준 등 · 기각률, 평가표 활용 정도, 타 체인과 비교한 엄정성의 평판 · 음식조리기술, 점포관리기법, 사후 지도 등
II. 관계특성 1. 관계규범 · 정보교환 · 역할보전 · 유연성 2. 상호의존성	<ul style="list-style-type: none"> · 체인본사와 가맹점간의 공식/비공식적 의사교환 경로 수, 상호간의 자료 공개수준 · 상호간의 규정된 업무 및 역할 인식과 실행수준 · 관리지침 및 운영내용 조정 가능성 수준 · 상호간의 사업운영상의 의존도 인식 수준 	<ul style="list-style-type: none"> · 사업정보공개, 접촉기회, 정보공유 정도, 의사교환경로 수 등 · 지원활동 인식, 실제지원, 애로사항 해결, 업무이행정도 등 · 가격, 조리방법, 관리메뉴얼의 변경가능 등 · 공동사업 인식정도, 의존 관계 인식 정도, 다른 대안 가능성 등
III. 신뢰 및 몰입 1. 신뢰 2. 몰입	<ul style="list-style-type: none"> · 체인본사의 전문성, 관리과정, 이익분배 공평성에 대한 믿음과 인식정도 · 현재의 가맹관계 지속을 원하는 정도 	<ul style="list-style-type: none"> · 본사의 운영능력, 인간적 믿음, 교환정보의 신빙성, 이익분배에 대한 공평성 인식 등 · 현재관계의 만족정도, 지속적 계약 관계유지의 의도, 거래중단시 어려움 인식 등

3.3 분석 결과

3.3.1 표본의 특성

분석에 사용된 표본은 현재 외식업 분야에서 체인가맹점으로 사업을 하고 있는 체인가맹점 276개이고 해당 체인본사의 수는 78개이다. 세부업종을 살펴보면 치킨점이 70개(25.4%)로 가장 많고, 분식점 43개(15.6%), 주점 32개(11.6%), 패스트

푸드 26개(9.4%) 순으로 나타났다. 점포 연혁을 보면 창업한 지 2~3년 된 점포가 90개(32.6%), 1년 미만이 87개(31.5%)이고, 점포들의 영업기간은 평균 3.3년으로 나타났다. 점포들은 개설비용으로 평균 50.6백만원을 투자하였고, 월평균 매출액은 14.3백만원으로 나타났다. 또한 체인본사의 식자재를 활용하는 점포는 89.9%에 달하나, 전적으로 본사로부터 식자재를 조달하는 비율은 68.6%로 나타났다(<표 2> 참조).

<표 2> 가맹점 표본의 특성

변수	항목	점포수(n=276)	평균(%)
세부업종 구분	한식	51	18.5
	중식	3	1.1
	일식	2	.7
	양식	1	.4
	치킨	70	25.4
	분식	43	15.6
	주점	32	11.6
	제과점	26	9.4
	커피점	1	.4
	아이스크림점	6	2.2
	피자전문점	12	4.3
	패스트푸드	26	9.4
	기타	3	1.1
기업 연혁	1년미만	87	31.5
	2-3년	90	32.6
	4-5년	53	19.2
	5-10년	35	12.6
	10년이상	9	3.4
	평균	3.3년	
일반현황	월간 매출액	204개 점포 응답	평균 14.3백만원
	개설비용	221개 점포 응답	평균 50.6백만원
	개설평수	265개 점포 응답	평균 29.4평
	본사 식자재 활용	272개 점포 응답	89.9 %
	본사로부터의 전체 식자재 조달비율	270개 점포 응답	68.6 %

3.3.2 척도평가

3.3.2.1 신뢰성 검토

다항목 측정항목을 정제하고 척도의 신뢰성과 타당성을 확인하기 위하여 Anderson & Gerbing (1988)이 제안한 절차를 따랐다. 또한 모든 척도에 대해 탐색적 요인분석과 Cronbach's α 를 병행하여 신뢰성을 분석하였다. 모든 요인의 신뢰성 계수가 $\alpha=0.6811\sim0.8866$ 으로 나타나 Nunnally

(1978)가 제시한 0.60 이상 기준을 상회하므로 가설검정에 충분한 신뢰성을 갖는 것으로 평가된다 (<표 3> 참조).

3.3.2.2 타당성 검토

척도의 집중타당성을 검토하기 위하여 전체 구성개념에 대한 확증요인분석을 하였다. <표 3>에서 보듯이 요인부하량의 t 값이 $\alpha=.05$ 수준에서 모두 유의하므로 측정항목들의 집중타당성이 있는 것으

<표 3> 전체 구성개념에 대한 측정모델

구성개념	표준 부하량	t 값	Cronbach's α	구성개념 신뢰도	분산추출
비용효율성(ξ_1)	0.70	7.52	.7355	0.7382	0.5868
	0.83	8.01			
상품조달(ξ_2)	0.60	9.17	.6851	0.6066	0.4205
	0.72	11.05			
	0.62	9.55			
선정업격성(ξ_3)	0.66	11.80	.8624	0.8035	0.6144
	0.82	15.88			
	0.85	16.64			
	0.79	15.15			
교육지도(ξ_4)	0.86	16.48	.8866	0.8890	0.8004
	0.93	18.32			
관계규범(η_1)	0.80	14.93	.7880	0.7286	0.5101
	0.76	13.98			
	0.77	14.20			
	0.48	7.86			
상호의존성(η_2)	0.63	10.28	.6811	0.5090	0.4475
	0.54	8.56			
	0.81	13.71			
신뢰(η_3)	0.84	16.20	.8533	0.8519	0.7422
	0.89	17.51			
몰입(η_4)	0.86	16.35	.8542	0.8544	0.7458
	0.87	16.49			

로 평가된다(Andereson과 Gerbing, 1988). 또한 구성개념 신뢰도와 분산추출값의 대부분이 권장기준치(구성개념 신뢰도 .7, 분산추출값 .5)(Hair et al., 1995)보다 높으므로 측정항목들이 구성개념에 대한 대표성을 갖고 있는 것으로 판단된다. 상품조달과 상호의존성의 분산추출값이 기준보다 약간 미흡하나 신뢰성도 높고 측정항목들의 요인부하량이 모두 유의하므로 집중타당성을 가지는 것으로 볼 수 있다.

그리고 판별타당성을 알아보기 위해 구성개념간 상관관계행렬(Φ matrix)을 검토하였다(Andereson과 Gerbing, 1988). <표 4>의 상관관계표에서 보는 바와 같이 표준오차를 두 배하여 변수간 상관관계와 합한 결과 변수간 관계 모두에서 상관관계가

0.95를 초과하지 않아 구성개념간 판별타당성이 있는 것으로 평가된다.

3.3.3 가설검정 결과

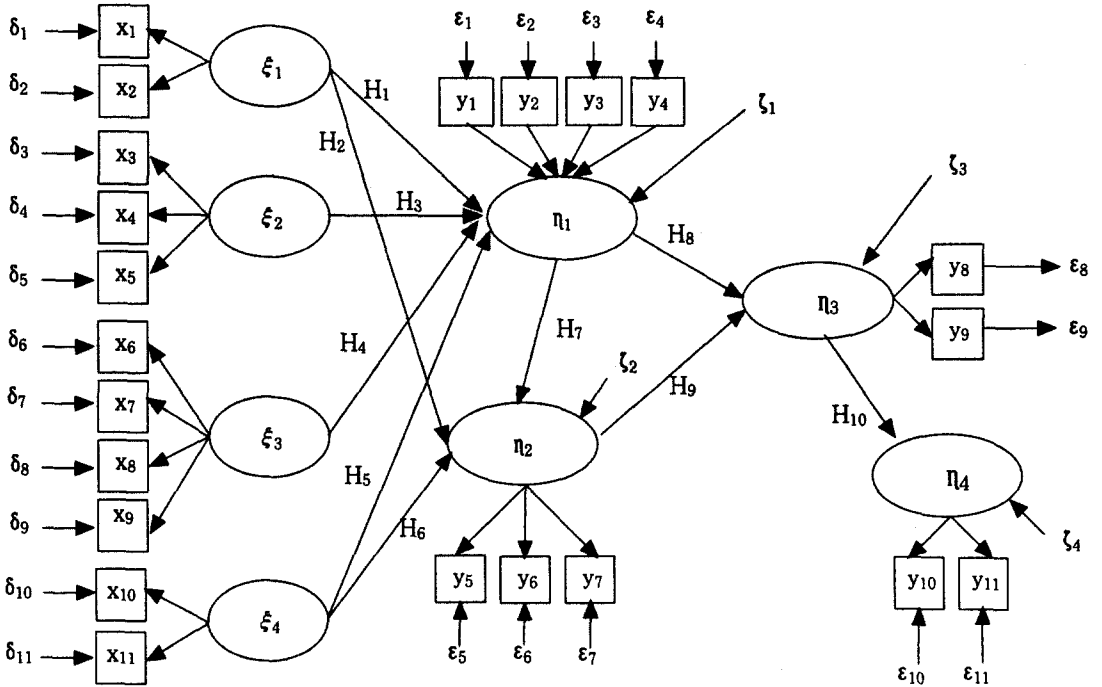
본 논문의 연구모형과 가설을 검정하기 위하여 구조방정식 모델 분석을 통하여 모형의 적합도와 모수들을 추정하였다. 분석결과 제안모형의 적합도는 $\chi^2=323.90(df=193, p=0.00)$, NNFI=0.94, RMSEA=0.051, CFI=0.95, GFI=0.90, AGFI=0.87로 나타나 만족스러운 것으로 보인다(<그림 2> 참조).

<표 4> 구성개념들간의 상관관계 행렬

구 분	비용효율성 (ξ_1)	상품조달 (ξ_2)	선정업격성 (ξ_3)	교육지도 (ξ_4)	관계규범 (η_1)	상호의존성 (η_2)	신뢰(η_3)	몰입(η_4)
비용효율성(ξ_1)	1							
상품조달(ξ_2)	0.27** (0.08)	1						
선정업격성(ξ_3)	0.16** (0.07)	0.40** (0.07)	1					
교육지도(ξ_4)	0.14** (0.07)	0.38** (0.07)	0.58** (0.05)	1				
관계규범(η_1)	0.23** (0.07)	0.38** (0.07)	0.54** (0.05)	0.66** (0.04)	1			
상호의존성(η_2)	0.09 (0.08)	0.49** (0.07)	0.35** (0.07)	0.39** (0.07)	0.64** (0.05)	1		
신뢰(η_3)	0.13 (0.07)	0.48** (0.07)	0.50** (0.06)	0.58** (0.05)	0.67** (0.05)	0.68** (0.05)	1	
몰입(η_4)	0.00 (0.07)	0.47** (0.07)	0.52** (0.05)	0.37** (0.06)	0.50** (0.06)	0.53** (0.06)	0.72** (0.04)	1

* : $p < .05$, ** : $p < .01$, () 안의 값은 표준오차값을 나타냄.

〈그림 2〉 LISREL 분석모형



ξ_1 : 비용효율성
 ξ_2 : 상품 조달수준
 ξ_3 : 선정 업정성
 ξ_4 : 교육지도

η_1 : 관계규범
 η_2 : 상호의존성
 η_3 : 신뢰
 η_4 : 몰입

$\chi^2 = 329.80(p=0.00)$
 $df = 193$
 $RMSEA = 0.051$
 $NNFI = 0.94$
 $CFI = 0.95$
 $GFI = 0.90, AGFI = 0.87$

3.3.3.1 운영 구조적 특성과 관계특성

가설 1, 2는 '프랜차이즈 운영의 비용효율성 추구 인식수준이 높을수록 관계규범 준수 수준과 상호의존성 수준이 높아진다'이다. 경로분석 결과 각각 추정치가 .06, -.04, t값이 1.27, -0.75로 $\alpha = 0.05$ 수준에서 둘 다 기각된다(〈표 5〉 참조). 비용효율성 추구와 관계규범 및 상호의존성과의 관계가 유의하지 않은 이유는 가맹점 입장에서 개업 전에는 창업비용 등의 절약 가능성을 판단하여 가맹체결을 하였으나 개업 이후에 운영비용 절감을

위하여 상호 밀접한 관계형성에 큰 노력을 하고 있지 않으며 또한 가맹점들이 계약체결 시점부터 이 같은 공동 비용절감을 위해 체인시스템을 이용하겠다는 인식이 아직은 형성되지 않은 것으로 유추할 수 있다.

가설 3는 '체인본사로부터 상품조달 수준이 높으면 관계규범 준수 수준이 높아진다'이다. 경로분석에서 경로계수가 .12, t값이 2.18로 $\alpha = 0.05$ 수준에서 채택된다. 체인본사만이 공급할 수 있는 특유의 상품·식자재라든지 시장가격보다 저렴한 상

품의 조달은 가맹점이 본사에 의존하는 중요한 요인인 만큼 이를 위한 가맹점들의 관계규범에 대한 준수 의식은 크다고 볼 수 있다. 가설 4는 '가맹점 선정평가가 엄격할수록 관계규범 준수 수준이 높아진다'이다. 경로분석에서 경로계수가 .13, t값이 3.06으로 $\alpha=0.05$ 수준에서 채택된다. 엄격한 선정과정을 통해 체인사업에 참여하게 된 가맹점은 주어진 역할을 제대로 수행하고 본사와 정보교환 활동을 원활히 하는 등 관계규범을 증시여기는 것으로 볼 수 있다.

그리고 가설 5과 6은 '가맹점 교육 및 지도수준이 높을수록 관계규범 준수수준과 상호의존성 수준이 높아진다'이다. 경로분석에서 가설 5은 경로계수가 .26, t값이 5.92로 $\alpha=0.05$ 수준에서 채택되고, 가설 6은 경로계수가 -.06, t값이 -1.02로 $\alpha=0.05$ 수준에서 기각된다. 체인본사의 교육·지도 수준 즉, 예비 가맹점주에게 충분한 음식조리기술과 점포운영기법, 그리고 사후 점포지도의 실시는 상호간의 정보교류, 역할보전, 결속력의 강화로

이어져 관계규범 준수 의식이 커지는 것으로 이해할 수 있다. 그러나 가맹점 교육 및 지도수준이 높아지면 체인본사와 가맹점간의 사업목표 일치성과 공생의식 등이 더 커져 상호의존성도 높아질 것으로 보았으나 유의하지 않게 나타났다.

3.3.3.2 관계특성과 신뢰 및 몰입

가설 7과 8은 '정보교환, 역할보전, 유연성 등의 관계규범 준수수준이 높을수록 상호의존성 수준과 신뢰수준이 높아진다'이다. 경로분석에서 가설 7은 경로계수가 0.73, t값이 5.52로 $\alpha=0.05$ 수준에서 채택되고, 가설 8은 경로계수가 .49, t값이 5.41로 $\alpha=0.05$ 수준에서 채택된다. 그리고 가설 9은 '체인본사와 가맹점간의 상호의존성 수준이 높을수록 신뢰수준이 높아진다'이다. 경로계수가 .36, t값이 3.92로 $\alpha=0.05$ 수준에서 채택된다. 체인본사가 가맹점의 애로점을 해결해 주는 등의 말은바 역할을 잘 수행하게 되면 체인본사에 대한 가맹점의 의존성은 물론 상호간의 의존성은 공생의식 속에

〈표 5〉 가설 검정 결과

가설	경로	명칭	경로계수	표준오차	t 값	채택여부
H1	비용효율성(ξ_1) → 관계규범(η_1)	γ_{11}	0.06	0.04	1.27	기각
H2	비용효율성(ξ_1) → 상호의존성(η_2)	γ_{21}	-0.04	0.05	-0.75	기각
H3	상품 조달(ξ_2) → 관계규범(η_1)	γ_{12}	0.12	0.05	2.18*	채택
H4	선정 엄격성(ξ_3) → 관계규범(η_1)	γ_{13}	0.13	0.04	3.06**	채택
H5	교육·지도(ξ_4) → 관계규범(η_1)	γ_{14}	0.26	0.04	5.92**	채택
H6	교육·지도(ξ_4) → 상호의존성(η_2)	γ_{24}	-0.06	0.05	-1.02	기각
H7	관계규범(η_1) → 상호의존성(η_2)	β_{21}	0.73	0.13	5.52**	채택
H8	관계규범(η_1) → 신뢰(η_3)	β_{31}	0.49	0.09	5.41**	채택
H9	상호의존성(η_2) → 신뢰(η_3)	β_{32}	0.36	0.09	3.92**	채택
H10	신뢰(η_3) → 몰입(η_4)	β_{43}	0.73	0.09	8.07**	채택

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

커진다. 그리고 체인본사와 가맹점들이 관리지침과 운영정책을 시장상황에 맞게 조정하는 등 관계규범을 잘 수행하게되면 신뢰에도 유의한 영향을 준다.

마지막으로 가설 10은 '체인본사와 가맹점간의 신뢰수준이 높을수록 몰입수준도 높아진다'이다. 경로분석에서 경로계수가 .73, t값이 8.07로서 $\alpha = 0.05$ 수준에서 유의하게 지지된다(〈표 5〉 참조). 체인구성원들이 파트너를 신뢰하게 되면 현재의 체인관계에 만족하게 되고 미래에도 지속적으로 가맹관계에 참가할 것이다.

N. 결론

4.1 연구요약 및 논의

본 논문의 주된 연구목적은 프랜차이즈 시스템에서 체인본사와 가맹점간의 관계규범과 상호의존성 등의 관계특성을 매개변수로 설정하여 어떤 운영구조적 특성에 의해 영향을 받으며, 궁극적으로 관계특성이 체인구성원들의 상호 신뢰와 관계몰입에 미치는 영향을 파악하는 것이다. 이를 위해 276개의 외식업 체인가맹점을 대상으로 연구모형을 검증하였다.

구조방정식 모형 분석을 통해 알아낸 분석 결과를 토대로 실무적 시사점을 논의해보면 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 시스템에서 체인본사와 가맹점간의 관계특성에 유의하게 영향을 주는 운영구조적 요인들은 상품·식자재 조달 수준, 가맹점 선정 엄격성 및 교육·지도 등으로 나타났다. 상품조달, 가맹점 선정 엄격성과 교육·지도는 관계규범에 유의한 영향을 미쳤었고, 이들 운영 구조적 요

인들은 관계규범을 통하여 상호의존성에 영향을 주는 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 상품·식자재 조달 수준이 높으면 관계규범 준수 수준이 높아진다는 것은 해당 본사만이 공급할 수 있는 특유의 상품·식자재라든지 시장가격보다 저렴한 상품의 조달은 가맹점이 체인본사와 공동사업이라는 인식을 더 크게 하는 요인이라는 것이다. 이는 체인본사의 원활한 물류지원 및 상품공급 능력이 가맹점 성과에 영향을 미친다는 기존연구(Lewis와 Lambert, 1991; 신창훈 외 2인, 1999)를 보완할 수 있는 연구결과이다. 즉 체인본사의 상품공급 능력이 뛰어나 가맹점이 체인본사로부터 상품 조달 수준이 높아지면 상호간의 규정과 역할을 잘 지키게 되고 이를 통해 사업성과도 높아지는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 예상과는 다르게 체인시스템 구성원의 비용효율성 추구가 관계규범과 상호의존성을 유의하게 높이지 못하였다. 비용절감 차원의 프랜차이즈 운영일수록 관계의 질이 높아지는 것을 보여준 Hopkinson과 Hogarth-Scott(1999)의 연구처럼 결과가 나오지 않은 것은 우리 나라 체인업계의 문제 때문인 것으로 생각된다. 가맹점 입장에서는 개업 전 창업비용의 절약 가능성을 고려하여 가맹채결을 하였으나 개업 이후에는 운영비용 절감을 위하여 본사와의 밀접한 관계형성에 노력을 기울이지 않는 것으로 볼 수 있다. 이는 아직까지 국내 체인업계의 경우 가맹점들이 체인시스템을 장기적인 상호협력 도모차원이 아닌 창업모드 활용차원으로 인식하고 있음에 기인하는 것이라 판단된다. 최근 한국 프랜차이즈협회가 실시한 실태조사 결과(산업자원부·한국프랜차이즈협회, 2002)를 보면 로얄티를 받는 본부가 미국의 98%에 비해 우리 나라의 경우 34%에 불과하다. 그것도 매출 또는 이익의

일정비율을 받는 운영로열티(running royalties)가 아닌 가맹계약 체결시 받는 정액기술료, 즉 상표사용권 허용에 대한 체인가맹비 형식으로 받고 있는 현실을 볼 때 이러한 연구결과는 타당한 것이라 볼 수 있다(산업자원부, 2002). 또한 측정의 문제로서 현실적으로 가맹점 관점에서 체인본사의 비용효율성 차원의 운영여부를 파악하기가 곤란한 점도 지적될 수 있다.

체인본사 입장에서는 개업 지원을 통해 식자재 판매수익 등을 얻는 데에 치중할 뿐 본사의 지속적인 노력이 필요한 프로세스 혁신을 통한 운영비용 절감에는 소홀히 하기 때문에 가맹점과의 동반자관계는 개발되지 않는 것으로 볼 수 있다. 이는 우리 체인업계의 사업운영이 아직 시스템적 관리수준에 미치지 못하고 있다는 것을 의미한다. 이러한 체인본사의 단기 지향적인 체인운영은 가맹점들의 큰 불만요인이며 우리 나라 체인업계가 개선해야 할 문제이다.

셋째, 가맹점 선정이 엄격할수록 관계규범 준수 수준이 높아진다는 것은 일정한 자격을 갖추어 체인사업에 참여하게 된 가맹점은 주어진 역할을 제대로 수행하고 본사와 정보교환 활동을 원활히 한다는 것이다. 따라서 가맹점들이 엄격한 선정과정을 통하여 참여하여야 가맹점주의 기업가정신(Shane, 1998)도 높아지고 또 사회적 평판 파워(Achrol, 1997) 즉 특정 체인점 식구로서의 자긍심도 생김으로써 체인구성원으로서 거래에서 관계규범을 서로 잘 지킨다는 것을 알 수 있다.

넷째, 교육·지도 수준이 높을수록 관계규범 준수도 잘 된다는 것은 운영 프로세스에 대한 협의를 통하여 상호 역할이행의 의무감을 느끼게 된다고 볼 수 있다. 예를 들면, 체인본사가 예비 가맹점주에게 충분한 음식조리기술과 점포 운영기법, 그리

고 사후 점포지도를 실시할 때 체인구성원들이 원활한 경영정보 교류를 하게 되고 본사는 본사대로, 가맹점은 가맹점대로 서로의 역할을 충실히 수행하고 있다는 지각을 하게 되어 상호간의 결속력이 강화된다. 교육훈련이 가맹점 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 기존연구(Yabas와 Habib, 1987; 김종명·박명호, 1994)와 보완되는 연구결과이다. 가맹점들이 필요로 하는 상품지원, 광고 등의 물질적인 지원도 중요하지만 공동사업 의식을 고취하고 상호협력적 관계 증진을 위한 정보 지원 차원의 교육과 사후지도가 결속력 제고에 더 한층 중요함을 알 수 있다.

반면에 가맹점 교육 및 지도수준이 높아지면 체인본사와 가맹점간의 사업목표 일치성과 공생의식 등이 더 커져 상호의존성이 높아질 것으로 보았으나 지지가 되지 않았고 오히려 유의하지는 않지만 부(-)의 관계를 보였다. 이는 가맹점들이 체인본사로부터 특정한 기술 및 경영노하우를 배우고 나면 독립하려는 경향을 가지기 때문인 것으로 유추할 수 있다. 상호의존성은 체인구성원간의 상대적 의존정도에 따라 달라진다(Kumar, Scheer와 Steenkamp, 1996). 가맹점 나름대로 일정 수준의 운영능력을 갖추었다고 생각한 이후에는 가맹점의 체인본사에 대한 의존정도가 본사의 가맹점에 대한 의존정보보다 상대적으로 더 빨리 떨어지기 때문에 유의하지는 않지만 부(-)의 관계가 나타난 것으로 생각할 수 있다. 또한 이 같은 결과는 체인본사의 의도와는 달리 가맹점들은 체인의 브랜드만을 빌리기 위해 단기적 교육에는 참여하려 하나 지속적인 본사와의 관계유지에는 관심이 없는 것으로 해석할 수도 있어 앞으로 체인본사가 유의할 내용이라 생각된다.

다섯째, 체인본사와 가맹점간의 거래관계의 질을 살펴보면 관계규범은 상호의존성과 신뢰에, 상호의

존성은 신뢰에, 그리고 신뢰는 관계몰입에 유의하게 영향을 주는 것으로 나타났다. 우선 체인구성원의 관계규범 준수수준이 높으면 상호의존성이 높아진다는 것이다. 특히 상품조달, 가맹점 선정 엄격성과 교육·지도 등의 운영 구조적 요인들은 관계규범을 통하여 상호의존성에 영향을 주는 것으로 나타났다. 예를 들면 체인본사가 애로점을 해결해준다든지 등의 말은 바 역할을 잘 수행하게 되면 가맹점은 다른 체인으로 전환한다든지 등의 대체가능성을 생각하지 않기 때문에 상호의존성은 커지게 된다. 이는 Lusch와 Brown(1996)의 쌍방향적 의존관계에서는 관계규범 중시수준이 높아진다는 것과 연결되는 결과이다.

그리고 체인본사와 가맹점들이 경영정보 교환도 원활히 하고 관리지침과 운영정책을 상황에 맞게 조정하는 등의 관계규범을 서로 잘 수행하면 신뢰를 증대시켰다. 체인구성원들이 공동사업목표를 위하여 합의된 약속이행과 수평적인 정보교환 활동을 원활히 할 때 먼저 상호의존성이 형성되고 또한 궁극적으로 서로간의 믿음과 운영프로세스에 대한 신뢰성도 가져온다고 볼 수 있다. 또 상호의존적 관계에서 체인본사와 가맹점간의 신뢰가 높아진다는 것은 체인본사와 가맹점간 공동사업인식이 커져 상호의존성이 높아지면 협력적 파트너십이 형성되어 신뢰수준도 높아진다는 것이다. 이같은 결과는 기존연구(Morgan과 Hunt, 1994; Hing, 1995)와 일치하고 있다.

마지막으로 많은 연구(예: 한상린, 1998; Anderson과 Weitz, 1992; Kumar, 1996)에서 나타나듯이 신뢰수준이 높아질수록 몰입도 높아진다는 것은 가맹점이나 체인본사가 거래 상대방을 신뢰하게 되면 현재의 체인관계에 만족하게 되고 미래에도 가맹계약을 지속하려는 의지를 보인다는 것이다.

4.2 연구의 한계와 향후 연구과제

본 논문은 외식업 체인시스템 구성원들의 사업성과를 제고하기 위해서는 운영 구조적 특성과 관계의 질을 성공적으로 관리하는 것이 필수적임을 보여주고 있다. 프랜차이즈 시스템은 신뢰와 몰입 등의 체인본사와 가맹점간의 관계의 질에 근거하여 형성되고 발전되기 때문이다. 이제 우리나라 체인시스템도 신규가맹점을 모집하고 계약체결 등으로 수입을 올리는 단계를 지나 체인구성원들의 지속적인 관계관리를 통해서 성장하는 것이 필요한 시점이다. 본 연구는 체인시스템을 활용하려는 기업들에게 신규가맹점을 확장하는 데에 치중했던 단계에서 한 단계 나아가 가맹점들의 장기적인 관계관리에 대한 중요성과 세부적인 관계관리 방안을 제시하였다는 데에 큰 의의가 있다.

그럼에도 불구하고 본 논문은 다음의 여러 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째, 기업간 관계에 대한 연구는 장기적인 관점에서 분석해야 하므로 횡단분석적 연구가 아닌 종단분석적 연구가 더 바람직한데 이에 대한 한계점이 지적될 수 있다. 둘째, 환경의 불확실성이 프랜차이즈 시스템에 중요하게 작용할 수 있으므로 미래 연구는 공급측면의 가변성, 경쟁강도 그리고 수요측면의 고객구매형태, 구매력 변화 등의 환경 불확실성에 대한 변수들을 고려할 필요가 있다.

셋째, 표본 가맹점의 분포가 청주·대전·서울지역을 중심으로 한정되어 있다. 특히 외식업종은 지역적 편차를 가질 수 있기 때문에 모집단 대표성에 대한 문제가 있을 수 있다. 향후 연구에는 지역적 편차를 배제할 수 있는 전국적인 자료수집이 바람직할 것이다.

넷째, 우리 나라 외식업종 체인본사의 대부분이

창업한지 1~3년 이내에 도산을 하거나 또는 업종 전환을 하는 것이 현실이다. 잘되고 있는 외식업 체인본사는 대부분 전혀 다른 1~3개의 브랜드를 동시에 또는 순차적으로 출시하여 프랜차이즈 시스템을 운영하고 있다. 이러한 현실 하에서 가맹점만을 대상으로 한 프랜차이즈 시스템의 관계관리 연구는 타당성이 결여되어 있다고 볼 수도 있다. 또한 체인본사와 가맹점간의 상호의존성에 대한 측정 은 동시에 쌍방간을 측정하여야 이상적이나 본 논문에서는 가맹점 입장에서의 상대적 상호의존성을 측정하였다. 따라서 향후 연구에서는 체인본사와 가맹점을 서로 연계하여 이원적(dyadic) 차원의 실증연구를 하여야 더 정확하게 프랜차이즈 시스템의 운영 구조와 관계관리 특성을 알 수 있을 것이다. 마지막으로, 미래 연구에서는 외식업종 뿐만 아니라 다양한 업종을 대상으로 운영구조 특성과 관계특성을 파악하여 비교·분석하면 프랜차이즈 시스템에 대한 보다 일반적인 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김상현(1997), "사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이지와 프랜차이지간 효율적인 관계 정립에 관한 연구," *유통연구*, 제2권 제1호, 87-114.
- 김종명·박명호(1994), "프랜차이즈 전략과 성과간에 관계 특성의 효과," *마케팅논집*, 제4호 제1권, 17-40.
- 산업자원부(2002), *프랜차이즈 산업 실태조사*.
- 산업자원부·한국프랜차이즈협회(2002), *한국프랜차이즈 총람*.
- 신창훈·김철민·김울성(1999), "사업형 프랜차이즈에서 가맹본부의 지원활동이 가맹점의 성과, 만족 및 재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구," *로지스틱스 연구*, 제7권 제2호, 29-44.
- 오세조(1990), "프랜차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부정치적 영향," *경영학연구*, 제19권 제2호, 한국경영학회, 47-66.
- 오세조·박진용(1999), "소매업체와 공급업체의 신뢰 및 결속에 관한 연구," *한국유통학회 춘계학술발표 논문집*, 155-183.
- 이수동(1999), "프랜차이즈 발전을 위한 가맹점 보호 및 육성 방향," *한국유통학회 춘계학술 발표 논문집*, 25-38.
- 한상린(1998), "산업계 공급자와 조직구매자간의 관계요인에 관한 연구," *마케팅연구*, 제13권 제1호, 157-172.
- 황의록·김의근(1999), "프랜차이즈의 통제와 자율성 부여 정도가 프랜차이즈의 성과에 미치는 영향에 관한 연구," *유통연구*, 제4권, 제1호(6월호), 161-182.
- Achrol, R.S.(1997), "Changes in the Theory of Inter-organizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.1, 56-71.
- Aldrich, H.E.(1979), *Organization and Environments*, Prentice Hall.
- Anderson, J.C., H. Ha'kansson, and J. Johanson(1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context," *Journal of Marketing*, Vol.58(Oct.),1-15.
- Anderson, J.C. and D.W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*(May), 411-423.
- Anderson, J.C. and J.A. Narus(1990), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.48(Fall), 62-74.
- Anderson, E. and B. Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.

- 29(Feb.), 18-34.
- Bacharach, S.B. and E.J. Lawler(1980), *Power and Politics in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Baker, W.E. and J.M. Sinkula(1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.27, No.4, 411-427.
- Boyd, B.(1990), "Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model," *Strategic Management Journal*, Vol.11, 419-430.
- Bradach, J.L.(1998), *Franchise Organizations*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Brickley, J.A, and F. Dark(1987), "The Choice of Organization Form: the Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, Vol.18, June, 401-420.
- Brown, J.R., R.F. Lusch, and C.Y. Nicholson(1995), "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance," *Journal of Retailing*, Vol.71, 363-392.
- Crosby, L.A., K.R. Evans, and D. Cowles(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An International Influence Perspectives," *Journal of Marketing*, Vol.54.
- Dahlstrom, R. and A. Nygaard(1999), "Ownership Decisions in Plural Contractual Systems," *European Journal of Marketing*, Vol.33, No.1/2, 59-87.
- Dant, R.P. and P.L. Schull(1992), "Conflict Resolution Process in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.56(Jan.), 38-54.
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr, and S. Oh(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51(No.2), 11-27.
- Elango, B. and V.H. Fried(1997), "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis," *Journal of Small Business Management*, July, 68-81.
- Forward, J. and C. Fulop(1993), "Elements of a Franchise," *The Service Industries Journal*, Vol.13, No.4, 150-178.
- Fulop, C. and J. Forward(1997), "Insight into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspective," *The Service Industries Journal*, Vol. 14(4), 603- 625.
- Ganesan, S.(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58(April), 1-19.
- Gerbing, D.A. and J.C. Anderson(1988), "An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment," *Journal of Marketing Research*, Vol.25(May), 186-192.
- Ghosh, A. and C.S. Craig(1991), "FRANSYS: A Franchise Distribution System Location Model," *Journal of Retailing*, Winter, 466-495.
- Hair, J.W., R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C. Black(1995), *Multivariate Data Analysis*, 4th ed, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Heide, J.B.(1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 58(Jan.), 71-85.
- Heide, J.B. and G. John(1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationship," *Journal of Marketing*, Vol.56(Apr.), 32-44.
- Hing, N.(1995), "Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences," *Journal of Small Business Management*, April, 12-25.
- Hoffman, R.C. and J.F. Preble(1991), "Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth," *Long Range Planning*, Vol.24, No.4, 74-85.
- Hopkinson, G.C. and S. Hogarth-Scott(1999), "Franchise Relationship Quality: Micro-Economic Expectations," *European Journal of Marketing*, Vol.33, (No.9/10), 827-843.

- Hubber, J.(1993), "Franchise Forecast," *Entrepreneur*, January 1993, p.73.
- Jambulingam, T. and J.R. Nevin(1999), "Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor." *Journal of Business Venturing*, Vol.14, 363-395.
- Jarillo, J.C.(1988), "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, Vol.9, Jan.-Feb., 31-41.
- Justis, R. and Judd, R.(1989), *Franchising*, Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Kaufmann, P.J. and L.W. Stern(1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation," *Journal of Conflict Resolution*, Vol.32(Sep.), 534-552.
- Khan,(1992), *Restaurant Franchising*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Klein, S., Frazier, G.L, and V.J. Roth(1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, Vol.27(May), 196-208.
- Kumar, N.(1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 92-106.
- Kumar, N., L. K. Scheer, and J.E.M. Steenkamp(1995), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitude," *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 348-56.
- Lafontaine, F. and P.J. Kaufmann(1994), "The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems," *Journal of Retailing*, Vol.70, No.2, 97-113.
- Lewis, M.C., and D.M. Lambert(1991), "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction," *Journal of Retailing*, Vol.67(Sum.), 205-225.
- Lusch, R.F. and J.R. Brown(1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, Vol. 60(Oct.), 19-38.
- Macneil, I. R.(1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Mendelson, M.(1992), *The Guide to Franchising*, 5th Edition, London: Cassell.
- Minkler, A.P.(1992), "Why Firms Franchise: A Search Cost Theory," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol.9, Special Issue, 105-114.
- Moorman, C., G. Zaltman, R. Deshpande(1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (August), 314-328.
- Morgan, R.M. and S.D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58 (July), 20-38.
- Nevin, J.R.(1985), "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, 327-334.
- Norton, S.W.(1988), "An Empirical Look at Franchising as an Organizational Form," *Journal of Business*, Vol.61, NO.2, 197-218.
- Nunnally, J.C.(1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Schurr, P.H. and J.L. Ozanne(1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11(March), 939-953.
- Shane, S.A.(1998), "Communications Making New Franchise Systems Work," *Strategic Management Journal*, Vol.19, 697-707.
- Tatham, R, Douglass, R., and Bush, R.F.(1972), "Analysis of decision criteria in franchisor/franchisee selec-

- tion processes." *Journal of Retailing*, Vol.48(1), 16-21.
- Vaughn, C.L.(1979), "Profit Centers, Single-Source Suppliers, and Transaction Costs," *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, 66-87.
- Williamson, O.E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.
- Wilson, D.T.(1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23, No.4, 335-345.
- Yabas, U. and G. Habib(1987), "Correlates of Franchisee Satisfaction: The Case of Saudi Car Dealers," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol.17, 46-55.

The Impact of Operational and Relationship Characteristics on Trust and Commitment in the Franchise Systems

Kyu-Ho Cho* · Dal-Young Chun**

Abstract

The fast-food franchise systems have been recently experiencing fierce competition in Korea. The primary objectives of this study are twofold. The one is to identify major operational factors to enhance relational norm and interdependence between franchisor and franchisee. The other is to investigate the impact of relationship characteristics on trust and commitment in the franchise systems. The ten hypotheses were verified by a structural equation model. The empirical results were as follows. First, operational characteristics such as the level of food materials supplied by the franchisor, the strictness of franchisee selection, and education & training significantly affected relationship characteristics. Specifically they had a direct influence on relational norm but indirectly related to interdependence via relational norm. Second, contrary to the expectation, cost efficiency of the franchise operation was not identified as a significant factor. This could be due to the fact that franchisee would utilize the franchise systems as a way of temporary venture opening. In terms of relationship quality between franchisor and franchisee, interdependence was significantly influenced by relational norm which impacts on trust. Finally, commitment is significantly related to trust which was influenced by relational norm and interdependence. The data were collected from 276 franchisees which are members of 78 franchisors in the fast-food chain systems.

Key words: The Franchise Systems, Operational Characteristics, Relationship Qualities.

* President, SMPC.

** Associate Professor, School of Business, Chungbuk National University.