

## 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 내부정치가 결속 및 관계성과에 미치는 영향

조현진\*

\*\*\*\*\*

본 연구는 기본적으로 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계성과에 초점을 맞추고 있다. 내부정치 차원에서 결속에 영향을 미치는 관계특성 변수를 규명함과 동시에 결속에 의한 성과를 종합적으로 분석하여 관계관리에 대한 효율적인 방안을 모색하는데 그 목적이 있다. 실증은 국내 대표적인 외식 프랜차이즈 가맹점의 관점에서 진행하였다.

연구결과 비강압적 영향전략, 의존성, 협력, 목표불일치가 결속에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 강압적 영향전략은 결속에 뚜렷한 영향을 주지 않고 있다. 또한 결속은 성과와 연계되어 재무성과와 역할성과를 증대시키는 것으로 나타났다. 따라서 프랜차이즈 시스템의 관계를 더 효과적으로 발전시키기 위해서는 장기적인 결속을 통해 Win-Win 관계를 구축하는 노력이 중요하다고 할 수 있다.

Key Words: 결속, 영향전략, 의존성, 협력, 목표불일치, 재무성과, 역할성과

\*\*\*\*\*

### I. 서론

최근 관계마케팅에 대한 중요성이 강조되면서 조직간 관계관리에 대한 관심이 증대되고 있다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987; Anderson and Narus 1990; Webster 1992; Morgan and Hunt 1994). 제한된 자원과 능력은 지닌 조직들은 변화가 심한 기업환경 속에서 상호 협력을 모색하고 있으며,

유연하고 탄력적인 관리를 도모하기 위한 관계성을 구축하는데 주력하고 있다. 이러한 관계마케팅은 경로구성원간의 이기적이고 단속적인 거래의 관점에서 탈피하여 장기적인 관계에서 상호 이익을 추구하게 하므로 유통경로 전략수립을 위한 필수적인 개념이라고 할 수 있다.

이러한 점에서 특히 적은 투자로 기업활동의 범위를 넓히고 필요한 자원, 정보 및 기술을 얻을 수 있는 프랜차이즈 시스템은

\* 연세대학교 경영대학 감사

경로구성원간 상호협력 수단의 일환으로 적극 활용되고 있다(조규호, 전달영 2003). 프랜차이즈는 본부와 가맹점간의 관계에 기초한 유통 시스템으로 관계마케팅이 중요한 핵심이며(Chiou, Hsieh, and Yang 2004), 관계관리를 통한 전략적인 가치를 창출하는데 그 의미가 있다(Mublsman 1996).

프랜차이즈 시스템이란 상호, 상표, 기술을 가진 본부(franchisor)가 계약을 통해 가맹점(franchisee)에게 상호의 사용권, 제품의 판매권, 기술 등을 제공하고 그 대가로 가맹금, 보증금이나 로열티 등을 받는 시스템을 말한다. 즉 본부는 좋은 상품 품목과 경영기법을 가지고 타인의 자본과 인력을 이용하여 빠른 성장과 이익률을 얻을 수 있고, 가맹점은 이미 입증된 사업개념, 상품, 경영기법을 통하여 자신의 사업을 운영하여 위험성을 줄일 수 있게 된다(황의록, 김의근 1999). 이러한 프랜차이즈는 미국에서 시작되어 전세계에 보급되어 있으며 우리나라는 1979년 햄버거 전문점인 롯데리아가 점포를 개점한 것을 선두로 현재는 외식업, 서비스업 등 다양한 업종에 폭넓게 적용되어 가장 강력한 소매형태가 되고 있다(오세조, 박진용 2001).

이처럼 유통혁신을 주도하고 있는 프랜차이즈 시스템의 중요성에도 불구하고 학문적으로는 그다지 많은 관심을 받지 못한 것이 사실이다. 특히 본부와 가맹점간의 장기적인 결속을 이끌어 내는 관계특성에 초점을 둔 연구는 찾아보기가 쉽지 않으며(Elango and Fried 1997; Tikoo 2002), 이러한 결속으로부터 얻게 되는 이익에 대해 실증적으로 분석한 연구도 매우 미흡한 실정이다.

지금까지 연구는 주로 본부 차원에서 행

해지는 다양한 지원이 프랜차이즈 성과에 미치는 영향을 중심으로 본부의 전략이나 특성에 대한 연구가 주를 이루었을 뿐(Lewis and Lambert 1991; Shane 1998; 신창훈, 김은성, 김철민 2000; 조규호, 전달영 2003), 본부와 가맹점간의 상호작용 속에서 나타나는 내부정치에 대한 고려가 간과되고 있다(Tikoo 2002). 프랜차이즈 시스템의 내부정치는 구조(힘-의존 관계)와 과정(영향 전략 등 지배적인 행동)으로 볼 수 있다(Stern and Reve 1980). 즉 본부와 가맹점은 상호 의존 과정에서 영향력이 행사되고, 영향력의 균형에 의해 협력과 갈등의 문제가 유발되므로 의존성(Emerson 1982; Frazier, Gill, and Kale 1989), 영향전략(Kale 1986; Frazier and Rody 1991), 협력 및 갈등(Skinner, Gassenheimer, and Kelly 1992) 등의 관계특성이 중요한 역할을 하게 된다.

프랜차이즈는 구성원간의 발전적인 관계형성에 영향을 미치는 다양한 요인들을 고찰하는데 이상적인 시스템이며(Tikoo 2002), 구성원간의 관계를 조정하고 발전시키는 것이 주요한 전략적 과제가 되고 있다(오세조 1990). 즉 프랜차이즈 성과는 본부와 가맹점간 장기적인 관계에서 상호 결속하는 정도에 따라 달라질 수 있기 때문에 시스템 상에서 상호작용에 의해 발생하는 관계특성에 대한 이해가 선행되어야만 교환관계의 효율적인 관리를 도모할 수 있게 된다(Chiou et al. 2004).

따라서 본 연구는 기본적으로 본부와 가맹점간의 관계성에 초점을 맞추어 장기적인 관계형성에 영향을 미치는 관계특성을 규명하고, 나아가 관계결속에 의한 마케팅 성과

를 분석하는데 주요 목적이 있다. 즉 상호간의 비대칭적 관계를 넘어 파트너쉽을 구축하고 효율적인 관계를 형성하기 위해 요구되는 행동특성은 파악함과 동시에 효율적인 관계를 통해 얻을 수 있는 구체적인 성과를 살펴보고자 한다. 보다 세부적으로는 기존 유동 연구에서 내부정치와 관련하여 중요한 관계특성 변수로 강조된 영향전략, 의존성, 협력 및 목표불일치 등이 프랜차이즈 시스템의 관계결속에 미치는 영향을 살펴보고, 프랜차이즈 시스템의 관계결속이 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써 효율적인 win-win 관계를 구축하기 위한 전략적인 시사점을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설도출

### 1. 결속

프랜차이즈 본부와 가맹점간 관계는 장기적인 이익의 실현을 위해 공동의 목표 하에 교환관계를 구축하는 형태로서 관계결속을 유지하고 발전시키는 것이 중요하다. Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 구매자-판매자의 교환관계를 인지(awareness), 탐색(exploration), 확대(expansion), 결속(commitment), 해지(dissolution)의 5단계를 제시하면서 관계형성 과정의 최종 단계로서 결속을 강조하고 있다. 이처럼 결속이 성공적인 장기적 관계의 핵심적인 요소로 간주되고 있는 것은(Gundlach, Achrol, and Mentzer 1995) 관계의 지속성이나 미래의 안정성을 결정짓기 때문이다.

결속은 그 자체로서 상호성, 충성도와 같은 관계성에 대한 요소를 다분히 포함하는 것으로 교환 구성원간의 관계의 지속에 대한 암시적, 명시적 서약을 말한다(Dwyer et al. 1987). 또한 결속이란 서로의 지속적인 관계가 결속을 유지하는데 있어 최대의 노력을 보장할 만큼 충분한 가치가 있다는 믿음을 뜻한다(Morgan and Hunt 1994). Anderson and Weitz(1992)는 관계에서의 장기지향성을 결속이라고 하였으며, 상호간의 결속은 결과적으로 독립적인 경로구성원들이 고객의 필요에 더 잘 지원하며, 상호간의 이익을 더 증가시킬 수 있도록 같이 일하게 한다고 언급하였다. 즉 지속적인 관계성에서의 결속은 안정적인 관계에 대한 욕망과 이러한 관계를 유지시키기 위해 단기적 희생은 감수하려는 의지 및 관계의 안정성에 대한 확신을 발전시키게 된다.

결속이 이루어진 프랜차이즈 시스템에서 본부는 시장 정보를 보다 원활하게 얻을 수 있고, 신제품을 보다 효과적으로 개발하여 출시할 수 있으며, 가맹점들이 대안을 탐색하고 관계를 해지하려는 의도를 줄일 수 있다. 또한 결속된 관계를 형성하는 가맹점의 경우 고객들이 원하는 제품을 보다 쉽게 얻을 수 있으며 자신들을 경쟁 프랜차이즈와 차별적 위치에 놓을 수 있는 기회를 갖게 된다(Stern, El-Ansary, and Coughlan 1996). 따라서 관계결속에 도달한 구성원들은 상호 호혜적인 측면에서 이해하고 양보하는 노력을 기울임으로써 기회주의 성향의 억제와 단기적인 자신의 이익보다 장기적인 관계의 효율성에 더 높은 가치를 두게 되어, 전반적인 프랜차이즈 시스템의 성공을 불러올 수 있다.

## 2. 영향전략

관계적 교환형태는 지속적인 거래를 전제로 하고 있으며, 이러한 상황에서 조직간에 힘을 어떻게 효과적으로 사용하는가는 관계의 형성과 성과에 많은 영향을 주게 된다(박종희 1999). 유통경로 상에서 영향전략은 경로구성원의 근본적인 활동이며, 영향전략의 사용에 따라 구성원간의 태도, 사기, 경로 성과가 결정되기도 한다. 상대적으로 보다 높은 우위의 힘을 소유하고 있는 일방은 다른 구성원에게 영향전략을 보다 효과적으로 사용할 수 있다(Hunt and Nevin 1974; Dwyer and Walker 1981). 영향전략이란 상대방의 행동을 수정하기 위해 영향력 행사에 이용되는 의사소통 내용과 구조를 말한다. 이러한 영향전략은 불응시 가해질 응징의 명확성 여부에 따라 강압적 전략과 비강압적 전략으로 구분할 수 있다(Frazier and Summers 1984).

비강압적 영향전략은 상호간 공유된 믿음을 증가시키고 관계결속에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Mohr and Nevin 1990). 이는 비강압적 영향전략이 결과보다는 과정을 중시하여 토론과 정보공유 등에 기초하기 때문에(Frazier and Rody 1991) 거래 당사자들은 호혜적인 감정과 일체감을 형성하게 된다. 또한 비강압적 영향전략은 상대방의 이해를 구하는 과정에서 거래관계에 대한 운영철학을 공유하게 되므로 지원적 분위기(supportive atmosphere)를 조성하게 된다(Dwyer et al. 1987). 따라서 본부가 정보를 활발히 교환하고 가맹점의 동의를 이끌어 내는 등의 비강압적 영향전략을 사용한

다면 상호 이해를 바탕으로 공감대가 형성되고 상대방에 대한 신뢰가 증가되어 장기적인 관계로 이어지게 되므로 결국 가맹점의 결속은 강화된다고 할 수 있다.

한편 영향력 우위에 있는 일방이 강압적 영향전략을 사용할 경우 약자는 상대방의 의도에 대해 항상 불안해 하고 의심을 갖게 되어 경로 관계의 신뢰수준은 감소하게 된다(Anderson and Weitz 1989; 이수등, 이영건 1999). 또한 강압적 영향전략은 경로내 갈등을 증대시키고(Frazier et al. 1989), 만족을 감소시키며(Gaski 1984), 관계 해지에 대한 의미도 내포하고 있다(Frazier and Summers 1984; Boyle, Dwyer, Robicheaux, and Simpson 1992). 이는 강압적 영향전략이 결과를 명시하고 불응에 대한 불이익을 강조하는 과정에서 거래 당사자가 상대방을 자신의 희생에 의해 목적을 달성하게 된다고 인식하기 때문이다. 따라서 본부가 가맹점에 대해 위협적인 조건과 법적인 계약을 강조하는 등의 강압적 영향전략을 빈번하게 사용한다면 상호간의 공유된 규범과 가치를 저해하고 불신을 조장하며 갈등과 불만을 초래하게 되어 결국 가맹점의 결속은 약화된다고 할 수 있다.

가설 1: 본부가 비강압적 영향전략을 사용할수록 본부에 대한 가맹점의 결속은 높아질 것이다.

가설 2: 본부가 강압적 영향전략을 사용할수록 본부에 대한 가맹점의 결속은 낮아질 것이다.

### 3. 의존성

자원 의존이론에 의하면 조직은 생존에 필요한 자원을 획득하고 유지하기 위해 다른 조직과 거래해야 하며, 중요한 자원을 소유한 이들과 불가피하게 의존관계를 형성하게 된다(Pfeffer and Salancik 1978). 특히 프랜차이즈 시스템은 일반 조직간 관계보다도 더 복잡하고 밀접하게 나타나므로 유용한 자원을 얻기 위해 가맹점이 본부에 의존하는 상황을 이해하는 것은 중요하다(Tikoo 2002). 의존성이란 조직이 목적을 달성하기 위하여 상대방과 관계를 유지하려는 조직의 필요성을 말한다(Frazier 1983b). 프랜차이즈 시스템에서 본부에 대한 가맹점의 의존성은 본부가 매개하는 목표를 달성하는데 있어서 가맹점의 동기적 투자 정도와 프랜차이즈 시스템 관계 이외에 그 목표를 달성할 가능성 정도로 설명할 수 있다(Emerson 1982). 즉 가맹점의 목표달성을 위해 본부가 어느 정도의 자원을 제공하는가에 따라 의존의 정도를 결정할 수 있게 된다.

그러므로 프랜차이즈 시스템에서 의존 정도는 상호 거래상의 중요성, 대안의 유효성 및 전환비용과 관련된다고 할 수 있다. 즉 상호 거래관계에서 얻게 되는 결과가 중요하거나 본부의 자원이 시스템 유지에 매우 높은 공헌을 할 때 의존성은 증가하게 된다. 또한 상호간의 거래관계에서 얻게 되는 결과가 다른 대안에서 얻는 결과보다 상대적으로 좋거나 가맹점이 이용할 수 있는 대체안이 적을 때 의존성은 높아진다. 그리고 지금까지 유지해온 본부와의 관계를 해지하고 새로운 거래 대상을 모색할 경우 수

반되는 비용이 높을수록 의존성은 증가하기 마련이다.

따라서 가맹점이 목표를 달성하는데 본부가 많은 영향을 미치고 본부 이외에 다른 유용한 대안이 없다고 생각한다면 본부와의 관계를 유지하기 위해 더 많은 노력을 하게 될 것이다(Frazier et al. 1989). 또한 가맹점이 시스템 탈퇴에 따른 경제적 및 심리적 비용을 크게 느낄수록 현재 본부와의 편익을 더 높게 인식하여 현재의 관계를 지속하고자 하는 의지는 증가하게 될 것이다. 즉 본부에 대한 가맹점의 의존성이 높을수록 본부와의 관계를 중요하게 여기고, 그 관계를 더 공고히 유지하려 할 것이므로 가맹점의 결속수준은 증가한다고 할 수 있다.

가설 3: 본부에 대한 가맹점의 의존성이 증가할수록 본부에 대한 가맹점의 결속은 높아질 것이다.

### 4. 협력

협력은 거래 당사자들이 상호 목표를 성공적으로 달성하기 위해 함께 일하는 것을 말한다. 즉 호혜적인 성과를 달성하기 위하여 마케팅 기능에 의해 취해지는 보완적인 조정행동을 의미한다(Anderson and Narus 1990). 협력은 일방의 강제적인 순응이라기 보다는 상호간에 부여된 역할을 조정할 수 있는 적극적인 측면이 강조되고 있다. 이러한 협력적인 분위기가 형성되면 거래 당사자들은 개인적인 계획을 충족시킬 뿐 아니라 관계를 유지하기 위한 행동을 하게 되고(Cannon and Perreault 1999), 상호 활동에

적극적으로 참여함으로써 성공적인 관계를 구축할 수 있게 된다(Morgan and Hunt 1994).

프랜차이즈 시스템은 급변하는 환경에 유연하게 대처하고 효율적인 관계를 유지하기 위해서 협력에 대한 노력이 무엇보다도 중요하다. 이는 개별 구성원이 경영 성과를 달성하는 것보다 공동의 노력 하에서 더 큰 시스템의 성과를 내는 경쟁적인 이점을 갖기 때문이다. 특히 경로관계의 우위에 있는 본부가 가맹점에 대한 지원을 늘리고 가맹점이 인지하는 혜택을 크게 한다면, 가맹점은 본부와의 관계에 대한 중요성을 확인하고 그 관계를 더 견고히 유지하려고 노력하게 될 것이다.

무엇보다도 극심한 경쟁과 동태적인 시장환경 하에서 본부가 광고활동을 도와주고 촉진활동을 지원하며 재고관리를 함께 하는 것은 본부가 가맹점에게 표출하는 관계형성에 대한 의지로 파악될 수 있다. 이러한 본부의 협력을 통해 가맹점은 본부가 현재의 관계에 많은 관심을 가지고 있으며, 앞으로도 관계를 지속하려는 의지가 있는 것으로 해석하여 프랜차이즈 시스템에 대한 만족도는 증가하게 될 것이다. 따라서 본부가 변화하는 환경에 맞게 가맹점의 사업 활동을 도와준다면 가맹점은 본부가 관계유지에 많은 노력을 기울인다고 평가하여 시스템에 만족하게 되므로 가맹점의 결속은 강화된다고 할 수 있다.

가설 4: 가맹점이 본부의 협력수준이 높다고 평가할수록 본부에 대한 가맹점의 결속은 높아질 것이다.

## 5. 목표불일치

목표불일치는 상호간의 목표가 서로 다르고 이들 목표를 동시에 달성할 수 없을 때 발생하게 된다. 이러한 목표에 대한 차이는 흔히 경로 구성원간의 이해관계에 대한 대립 또는 경로구성원이 추구하는 자원의 희소성에서 비롯된다. 만약 한 구성원이 거래에 대한 나름대로의 규범과 원칙을 어기고 자신의 목표만을 추구한다면 이들 간에 갈등이 발생하게 된다. 이처럼 교환관계에서 양립할 수 없는 목표는 거래비용 접근의 근간을 이루고 있는 기회주의에 의해 설명될 수 있다(이장로, 박범수 1999). 즉 인간은 자기 이익을 도모하려는 성향이 있으므로 상대방에 비해 유리한 목표를 설정하고 달성하려는 과정에서 불일치를 조장하여 많은 비용과 노력을 수반하게 된다(Williamson 1985; Song, Xie, and Dyer 2000).

이처럼 상호간의 주요 목적이나 선호도가 일치되지 않으면 각각의 이익을 극대화하려는 과정에서 잦은 의견충돌을 보이게 되므로 시스템적인 역동성을 잃게 된다. 즉 불일치의 심화로 나타난 긴장은 유통경로의 효율성을 저해하고 경로관계에 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다(오세조 1990). 반면 서로의 목표가 양립되어 조화를 이룰 때 공동의 목표와 이익을 달성하기 위한 공감대가 형성되므로 경로구성원들은 긍정적인 관계에 대한 기초를 보다 쉽게 마련할 수 있다.

프랜차이즈 본부와 가맹점간에 지향하는 목표가 서로 다르고, 그 목표를 달성하려는 방법에서 차이를 느낀다면 이해관계에 대한

마찰을 일으킬 수밖에 없다. 가령 판매관할권의 중복문제나 마진의 크기, 그리고 성과평가기준(수익, 시장점유율) 등에서 의견을 달리하고 합의를 보지 못한다면 갈등이 발생하게 된다. 따라서 본부와 가맹점간의 목표불일치가 증가할수록 심리적인 불편을 야기하고, 구성원의 기회주의적 행동을 유발시키며, 상호 관계를 장기적으로 유지하려는 욕구가 감소되어 결속수준은 낮아진다고 할 수 있다.

가설 5: 본부와 가맹점간의 목표불일치가 증가할수록 본부에 대한 가맹점의 결속은 낮아질 것이다.

## 6. 결속과 관계성과

프랜차이즈를 단순한 경제적인 현상에서 나아가 조직간 교환관계로 볼 때, 프랜차이즈가 추구하는 궁극적인 목적은 시스템 전체의 성과를 높이는 것에 있다고 할 수 있다. 결속관계에서는 상호이익을 고려하여 상대방과의 일체감을 형성하게 되고, 상대방과의 관계에 대한 선호도를 강화시켜 기회주의적 성향을 억제하게 하여, 결과적으로 관계마케팅의 성과를 높이게 된다. Kalwani and Narayanda(1995)는 결속관계에 도달한 기업은 그렇지 않은 기업에 비해 수익성과 매출성장율이 높고 재고 보유비용이나 통제비용은 낮아진다고 하였으며, Siguaw, Simpson and Baker(1998)도 결속수준은 재무적 성과에 대한 만족도와 정의 관계를 보임을 밝히고 있다. 그리고 국내 산업재 시장을 대상으로 한 연구에서도 구

매자-공급자 간의 관계결속은 마케팅 성과 즉 경제적 성과와 관리적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(한상린 2003).

기업간 관계를 통한 성과(relationship performance)는 다차원적인 개념으로서 효율성(efficiency) 및 효과성(effectiveness) 등으로 사용되는데, 연구자들마다 다양하게 접근되고 있다. 효율성은 거래비용이나 관계관리의 비용에 해당하는 재무성과를 의미한다(Noordewier, John, and Nevin 1990; Lusch and Brown 1996). 이러한 재무성과는 관계 당사자에게 나타난 매출액, 재고회전율, 마진폭, 투자수익률 등 재무적 지표에 일어난 구체적인 변화로서 측정될 수 있다(Kalwani and Narayanda 1995). 또한 효과성은 관계가 갖는 목표를 달성한 정도를 의미하는 것으로(Noordewier et al. 1990), 이는 투입된 노력에 대한 결과의 효율성이나 기대한 결과에 대한 실제 결과의 만족도 등 다소 포괄적인 지표를 강조하고 있다(한상린 2004). 이처럼 관계성과는 다양한 측면에서 접근이 가능하므로 아직까지 일관된 방법은 찾아볼 수 없으며, 일반적으로 효율성과 효과성을 개별적으로 반영하거나 이들을 종합하여 측정하고 있다.

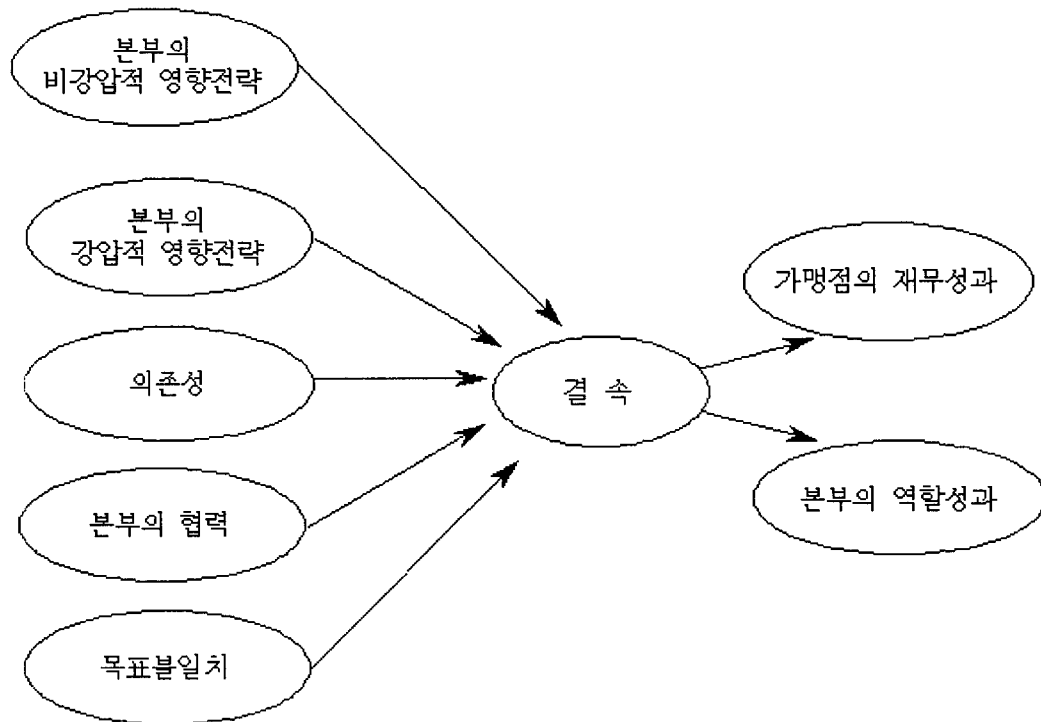
본 연구에서는 프랜차이즈 시스템 상에서 나타나는 관계성과를 효율성과 효과성으로 구분하여 접근하고 있다. 효율성과 관련된 관계성과는 재무성과에 해당하는 것으로 여러 가지 지표 중에서 가맹점의 매출액을 사용하였다. 매출액은 관계결속의 결과로서 가장 극명하게 표면적으로 확인할 수 있는 구체적인 지표라고 할 수 있다. 가맹점은

결속은 통해 파트너십을 형성하고 상호이익을 위해 최선의 노력을 다하게 될 것이므로 매출은 증가할 것이다. 또한 효과성과 관련된 관계성과는 "역할성과(role performance)"에 해당하는 것으로 본부가 거래관계에서 주어진 역할을 얼마나 더 잘 수행하는가의 정도로 파악하였다(Frazier 1983a; 김종훈 1999). 가령 가맹점의 입장에서 평가할 때 본부가 공급하는 제품의 품질, 거래와 관련된 서비스 및 촉진 지원, 물류활동 등이 얼마나 더 개선되었는가를 나타낸다. 프랜차이즈 시스템에서 결속 수준이 높은 경우 가맹점의 입장에서 관계상의 유리한 점을 얻을 수 있을 뿐만 아니라, 본부 측면에서도 관계이익을 통해 더 좋은 제품과 서비스를

제공할 수 있는 긍정적인 효과가 있기 때문이다(Kalwani and Narayanda 1995).

따라서 가맹점의 결속이 높아지면 본부와와의 관계에 대한 일체감이 증대되어 본부의 정책을 더 적극적으로 수용하고 사업 활동에 반영하게 되므로 더 높은 매출효과를 기대할 수 있을 것이다. 또한 본부는 가맹점과의 밀착된 관계결속을 통해 소비자 기호 변화에 대해 과학적이고 신속하게 대응할 수 있을 뿐만 아니라 안정적인 거래망을 구축할 수 있으므로 보다 나은 서비스를 제공하게 될 것이다. 이러한 과정에서 결속은 시스템상의 공동 시너지를 창출하여 효율성 측면의 재무성과와 효과성 측면의 역할성과를 동시에 촉진함으로써 관계에 의한 성과

〈그림 1〉 연구모형





가 증대된다고 할 수 있다.

가설 6: 본부에 대한 가맹점의 결속이 높을수록 가맹점의 재무성과는 증가할 것이다.

가설 7: 본부에 대한 가맹점의 결속이 높을수록 본부의 역할성과는 증가할 것이다.

### 7. 연구모형

이상의 연구가설을 바탕으로 결속에 영향을 미치는 관계특성 변수로서 비강압적 영향전략, 강압적 영향전략, 의존성, 협력 및 목표불일치를 선정하였다. 그리고 결속이 성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 재무성과와 역할성으로 구분하여 접근하였다. 이에 대한 종합적인 연구모형을 설정하면 <그림 1>과 같다.

## Ⅲ. 연구방법

### 1. 표본 및 자료수집

본 연구의 실증을 위하여 국내 외식 프랜차이즈의 선두업체인 B사의 가맹점주를 대상으로 선정하였다. B사에서 제공받은 가맹점 주소록을 바탕으로 서울, 부산, 대구, 대전, 광주 등 5대 도시의 지역별 표본수를 각각 60개씩 할당하였다. 각 지역별 표본추출은 무작위 추출법에 의해 이루어졌다. 이때 응답거절이나 무성의한 응답, 그리고 휴업이나 폐업 등으로 인해 표본추출된 가맹점의 설문조사가 어려운 경우에는 가맹점 주소록상 바로 다음 가맹점을 대상으로 수행하였다. 본 연구에 앞서 프랜차이즈 실무 전문가와 프랜차이즈 가맹점 사장 및 유통 전문가와의 심층면접을 통해 설문항목을 수정하고 보완하였다. 이러한 절차를 통해 용어의 적절성, 질문의 순서, 소요시간, 설문지 구성 등을 검토하여 설문내용에 대한 정확성을 기하고 업계의 현실을 반영하고자

<표 1> 변수의 조작적 정의

구성개념	정 의
비강압적 영향전략	영향력 행사의 수용여부에 대한 불이익을 명시하지 않는 것
강압적 영향전략	영향력 행사의 수용여부에 대한 불이익을 명시하는 것
의존성	프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 본부에게 의존하는 정도
협력	프랜차이즈 가맹점이 인지하는 프랜차이즈 본부의 협력 정도
목표불일치	프랜차이즈 본부와 가맹점간에 존재하는 목표의 차이
결속	프랜차이즈 가맹점이 본부와의 관계를 지속적으로 유지하려는 의지
재무성과	가맹점의 월평균 매출액
역할성과	프랜차이즈 가맹점이 평가하는 프랜차이즈 본부의 역할 수행 정도

하였다. 설문조사는 전문 조사기관의 면접원을 통해 수행하였으며, 점포 방문 후 1:1 대인면접을 실시하였다. 설문조사는 약 1개월이 소요되었고, 조사를 통해 얻은 300부 모두 분석이 가능한 유효 설문지였다.

## 2. 변수의 측정

본 연구에 포함된 구성개념에는 비강압적 영향전략, 강압적 영향전략, 의존성, 협력, 목표불일치, 결속, 재무성과, 역할성과 등 8개의 변수가 있다. 각 변수들에 대한 조작적 정의를 정리하면 <표 1>과 같다.

본 연구에 포함된 변수는 재무성과만을 제외하고 모두 5점 리커트 척도를 사용하여 측정하였다. 비강압적 영향전략은 Boyle et al.(1992)과 Cannon and Perreault(1999)의 연구에 기초하여 이익을 위한 목적의 명확성, 기대되는 긍정적 효과의 명확성, 상대방의 정보공유, 마케팅 활동에 대한 정보공유, 상품판매에 관한 예측 정보공유 등 5항목을 본 연구에 맞게 수정하여 사용하였다. 강압적 영향전략은 Boyle et al.(1992)의 사전계약에 대한 강조, 계약상 의무 조항 상기, 불응에 따른 불이익 언급, 불응에 따른 서비스 축소, 불응에 따른 각종 지원 감소 등 5항목을 본 연구에 맞게 재구성하여 측정하였다.

의존성은 Jap and Ganesan(2000)의 매출 목표 달성의 어려움, 대안의 부재, 의존적, 좋은 파트너의 부재 등 4항목을 수정하여 사용하였다. 협력은 Morgan and Hunt(1994)의 광고활동에 대한 협력, 반품 및 피해보상에 대한 협력, 판촉활동에 대한 협력, 재고관리

에 대한 협력 등 4항목을 본 연구에 맞게 수정하여 측정하였다. 목표불일치는 Song et al.(2000)의 연구를 참고로 목표의 차이, 장기적 목표의 차이, 가치관의 차이 등 3항목을 측정하였다.

결속은 Morgan and Hunt(1994)의 측정항목을 바탕으로 관계몰입 정도, 관계의 중요성, 관계의 중요치 않음(逆順), 관계유지의 의도, 가족과 같은 느낌, 관계에 대한 관심, 관계유지를 위한 노력 등 7항목을 본 연구에 맞게 재구성하였다. 그리고 재무성과는 Hewett and Bearden(2001)의 연구에서 사용된 월평균 매출액을 사용하여 측정하였다. 마지막으로 역할성과는 Frazier(1983a)와 Frazier et al.(1989)의 연구를 바탕으로 상품 품질, 가격 정책, 판매관련 교육, 판촉 지원, 기술지원, 주문처리 및 배송, 반품 정책, 상품 구색 등 8항목을 본 연구에 맞게 수정하여 측정하였다.

## IV. 분석결과 및 가설검정

### 1. 표본의 특성

본 설문조사에 응답한 표본의 특성을 간략히 살펴보면 다음 <표 2>와 같다. 가맹점의 69% 정도가 본부와의 거래기간이 3년 미만이라고 응답하였고, 가맹점의 월평균 매출액은 1000만원 이상이 68%로 나타났으며, 종업원수는 가맹점의 85% 정도가 2명 이하인 것으로 밝혀졌다.

〈표 2〉 표본의 특성

구 분	항 목	빈 도	비 율
거대 기간	1년 미만	73	24.3%
	1년-2년 미만	89	29.7%
	2년-3년 미만	44	14.7%
	3년-4년 미만	31	10.3%
	4년-5년 미만	37	12.3%
	5년 이상	26	8.7%
월평균 매출액	1000만원 미만	94	31.3%
	1000만원 이상	204	68%
	무응답	2	0.7%
종업원 수	1명	156	52%
	2명	99	33%
	3명 이상	45	14.9%

2. 변수의 신뢰성 및 타당성 분석

각 변수들의 신뢰성을 확인하기 위하여 본 연구에서는 Cronbach's Alpha를 사용하였다. 먼저 각 변수에 해당 항목들을 모두 포함하여 측정 한 후 신뢰도가 낮은 변수에 대해 신뢰도를 저해하는 항목들을 제거해 나감으로써 신뢰도를 개선하는 방식을 취하였다. <표 3>에 나타난 바와 같이 모든 변수

가 전반적으로 만족할만한 수준이므로 본 연구에서 사용한 측정항목들은 신뢰성이 있는 것으로 판단되어 문항을 제거하지 않았다.

변수의 타당성은 판별타당성과 집중타당성으로 나누어 검토하였다. 먼저 변수의 타당성 검토를 위해 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출방법은 주성분분석을 사용하였고, 요인회전은 베리맥스 방법을 실시하였다. 탐색적 요인분석을 실시

〈표 3〉 변수의 신뢰성

변 수	항 목 수	Cronbach's Alpha
비강압적 영향전략	5	.709
강압적 영향전략	5	.834
의존성	4	.739
협 력	4	.713
목표불일치	3	.836
결 속	7	.825
역할성과	8	.781

한 결과 각각의 변수를 측정하기 위한 항목들은 모두 7개 요인으로 묶였고, 각각의 요인들은 고유치가 모두 1이 넘게 나타났다. 즉 각 변수간 개념의 차이가 명확히 구분됨에 따라 판별타당성이 확보된 것으로 나타났다. 다만 이 과정에서 역할성과 항목 중 "반쯤 정책"이 같은 요인으로 묶이지 않았기 때문에 이 항목을 제거하고 실시하였다.

다음으로 변수의 집중타당성 검토를 위

해서 본 연구에서는 LISREL의 측정모형을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 집중타당도의 평가는 요인적재량들이 통계적으로 유의적이라면( $t > 2.00$ ), 집중타당성이 있는 것으로 판단할 수 있다(Anderson and Gerbing, 1988). <표 4>에서 알 수 있듯이 측정항목들의 경로계수가 모두 통계적으로 유의하므로 각 구성개념들은 집중타당성을 갖는 것으로 볼 수 있다.

<표 4> 집중타당성 분석

변 수	측정항목	경로계수	t값
역할성과	역할성과1	0.302	7.751
	역할성과2	0.326	7.249
	역할성과3	0.510	13.423
	역할성과4	0.636	14.291
	역할성과5	0.444	9.904
	역할성과6	0.395	9.036
	역할성과8	0.333	7.726
	의존성	의존성1	0.402
의존성2		0.619	13.485
의존성3		0.547	11.173
의존성4		0.606	13.513
협력	협력1	0.489	10.845
	협력2	0.439	8.727
	협력3	0.638	13.741
	협력4	0.488	9.486
비강압	비강압1	0.387	8.557
	비강압2	0.425	10.279
	비강압3	0.609	12.470
	비강압4	0.385	7.869
	비강압5	0.436	8.900
강압	강압1	0.626	12.566
	강압2	0.591	12.167
	강압3	0.754	15.075
	강압4	0.622	13.199
	강압5	0.671	12.511

〈표 4〉 집중타당성 분석 (계속)

변 수	측정 항목	경로계수	t값
목표불일치	목표불일치1	0.696	15.010
	목표불일치2	0.756	16.375
	목표불일치3	0.646	14.199
결속	결속1	0.358	9.414
	결속2	0.428	11.584
	결속3	0.431	11.015
	결속4	0.433	11.066
	결속5	0.503	11.003
	결속6	0.523	14.054
	결속7	0.458	13.025

### 3. 연구모형 및 가설검정

본 연구에서 가설을 검증하기 위해 <표 5>에 제시된 상관관계수표(correlation matrix)를 투입하여 LISREL 8.3을 이용한 구조방정식 모형 분석을 실시하였다. 먼저 연구모형의 적합도를 살펴보면 Chi 자승치는 유의도를 고려할 때 통계적으로 받아들일 수

있는 만큼 양호하지 않은 것으로 나타났지만, 다른 여러 가지 지수를 함께 고려하여 평가하는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 분석 결과 GFI=0.93, CFI=0.81, IFI=0.82, RMR=0.03으로 나타나 이 모형을 통해 가설검증을 수행하는 데에는 무리가 없는 것으로 판단되었다. 본 연구에서 확인된 가설 검증 결과는 <표 6>과 같다.

〈표 5〉 상관관계수표

	1	2	3	4	5	6	7	8
1	1.000							
2	0.102	1.000						
3	0.212**	0.252**	1.000					
4	0.114*	0.406**	0.383**	1.000				
5	0.002	-0.344**	-0.188**	-0.350**	1.000			
6	0.073	0.321**	0.445**	0.355**	-0.141*	1.000		
7	0.047	0.441**	0.376**	0.447**	-0.263**	0.380**	1.000	
8	-0.138*	-0.149**	-0.392**	-0.231**	0.135*	-0.318**	-0.203**	1.000

\* p < 0.05, \*\* p < 0.01

※ 1. 가맹점의 재무성과 2. 본부의 역할성과 3. 결속 4. 본부의 비강압적 영향전략 5. 본부의 강압적 영향전략 6. 의존성 7. 본부의 협력 8. 목표불일치

먼저 결속에 영향을 미치는 관계특성 변수를 중심으로 살펴보면, 본부가 비강압적 영향전략을 사용할수록 가맹점의 결속은 증가하는 것으로 나타났으므로(경로계수: 0.149,  $t=2.840$ ) 가설 1은 채택되었다. 반면 본부의 강압적 영향전략은 결속을 감소시키는 것으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않아(경로계수:  $-0.016$ ,  $t=-0.460$ ) 가설 2는 기각되었다. 이는 본부의 가맹점에 대한 관계관리에 있어 영향전략의 효과성을 제시해 주고 있다. 즉 본부가 마케팅 및 시장에 대한 정보를 교환하고 정책이나 변화관리에 대해 발전적인 제안을 한다면 가맹점의 결속을 증대시키게 되지만, 본부의 일방적인 힘을 통한 강압적 영향전략은 가맹점의 통제에 주요한 의미가 없는 것으로 볼 수 있다. 가맹점의 의존성은 결속을 증가시키는 것으로 나타남에 따라(경로계수: 0.191,  $t=4.557$ ) 가설 3은 채택되었다. 또한 본부의 협력도 가맹점의 결속을 증가시키는 것으로 나타났으므로(경로계수: 0.125,  $t=2.757$ ) 가설 4는 채택되었다. 그리고 목표불일치는 가맹점의 결속을 감소시키는 것으로 나타남에 따라(경로계수:  $-0.156$ ,  $t=-4.748$ ) 가설 5는 채택

되었다.

다음은 결속이 성과에 미치는 영향으로서 가맹점의 결속은 가맹점의 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라(경로계수: 0.386,  $t=3.733$ ) 가설 6은 채택되었다. 또한 가맹점의 결속은 본부의 역할성과에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으므로(경로계수: 0.249,  $t=4.477$ ) 가설 7은 채택되었다. 이는 가맹점의 결속을 통해 더 높은 프랜차이즈 시스템 성과를 유도할 수 있다는 것을 의미하는데, 특히 본부와의 관계를 통한 효율적인 정책 및 경영활동 등에 대한 역할성과 보다는 가맹점이 직접 현실적으로 느낄 수 있는 매출에 대한 재무성과를 더 크게 인식하고 있음을 알 수 있다.

따라서 구조방정식 모형의 경로계수와  $t$ 값을 통해 살펴보면 총 7개의 가설들 중 가설 2를 제외한 6개의 가설이 모두 채택되었다. 비강압적 영향전략, 의존성, 협력은 결속에 정의 영향을 주는 것으로 나타났고, 목표불일치는 결속에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 결속은 재무성과와 역할성과에도 정의 영향을 주는 것으로 분석되었다. 다만 강압적 영향전략이 결속을

〈표 6〉 가설검정 결과

가 설	경로	경로계수	t값	방 향	채택여부
가설 1	비강압적 영향전략 → 결속	0.149	2,840	+	채택
가설 2	강압적 영향전략 → 결속	-0.016	-0,460	-	기각
가설 3	의존성 → 결속	0.191	4,557	+	채택
가설 4	협력 → 결속	0.125	2,757	+	채택
가설 5	목표불일치 → 결속	-0.156	-4,748	-	채택
가설 6	결속 → 재무성과	0.386	3,733	+	채택
가설 7	결속 → 역할성과	0.249	4,477	+	채택

chi-square=90.016 (df=11, p=0.00), GFI=0.93, CFI=0.81, IFI=0.82, RMR=0.03

감소시키는 것은 가설의 방향과 일치하지만 통계적으로는 유의하지 않게 나타났다.

## V. 결론

### 1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 기본적으로 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계성에 초점을 맞추고 있다. 장기적인 교환관계에 영향을 미치는 관계특성을 규명함과 동시에 장기적인 관계형성에 의한 성과를 종합적으로 분석하여 관계관리에 대한 효율적인 방안을 모색하는데 그 의의가 있다. 특히 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 내부정치 차원에서 중요하게 대두되는 영향전략, 의존성, 협력 및 목표불일치 등이 장기적 관계의 핵심 변수인 결속에 미치는 영향을 분석하고 나아가 관계결속을 통해 얻게 되는 성과를 재무성과와 역할성과로 구분하여 결속과 성과와의 관계를 실증적으로 살펴보았다.

이상에서 분석된 연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 의사소통의 차원에서 필연적으로 사용되는 영향전략은 효과성에 대한 전략적인 가치를 고려할 필요가 있다는 것이다. 먼저 본부의 비강압적 영향전략은 가맹점의 결속을 강화시키는데 유용한 수단으로 나타났다. 이는 본부가 의사소통을 함에 있어 정보를 충분히 교환하고 미래에 대한 청사진을 명확하게 제시할 때 상호간의 공감대를 형성할 수 있으며 장기적인 관계를 구축할 수 있는 토대를 제공하게 된다. 특히 경영환경이 불확실하고 경쟁이 극심한

프랜차이즈 산업에서 장기적인 관계를 유지하기 위해서는 상호 이해를 바탕으로 본부의 정책이나 변화관리에 대한 정보를 활발하게 공유함으로써 미래 비전에 대한 확신이 뒷받침 되어야 한다. 따라서 본부는 가맹점을 긍정적인 측면에서 수평적인 관계로 인식하는 비강압적 영향전략을 통해 의사소통의 효율성을 도모하고 관계관리를 강화하는 중요한 도구로 사용할 수 있을 것이다.

반면 본부의 강압적 영향전략은 가설과는 달리 결속에 뚜렷한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 다만 계수의 방향이 부의 방향으로 나타나 제한적으로나마 가설을 지지할 뿐 통계적으로는 유의하지 않았다. 이는 본부가 힘의 우위를 바탕으로 가맹점을 위협하려 한다거나 법적인 절차를 이용하여 불이익을 주는 현상이 유의적일 정도로 많이 나타나지 않음을 의미한다고 할 수 있다. 기존의 연구에서는 강압적 영향전략이 갈등을 증가시키고 결속을 저해하는 것으로 밝혀졌지만(Frazier et al. 1989; Frazier and Summers 1984), B사의 경우 국내 프랜차이즈 산업에서 독보적인 영향력과 인지도를 갖고 있다는 점을 고려할 때 상대방의 희생을 강요한 일방적인 힘은 행사하기 보다는 상호 이해를 바탕으로 변화하는 환경에 공동으로 대처하려는 노력이 반영된 것으로 파악된다.

둘째, 가맹점이 본부에 의존하는 정도가 높을수록 결속은 증대하는 것으로 나타났다. 즉 가맹점의 목적달성을 위해 본부가 많은 영향을 미치고 본부 이외에 달리 대체할 수 있는 대안이 희박하다고 여길 때 가맹점은 본부와 관계를 더 공고히 하려고 노력한다는 것이다. 특히 다른 변수들보다

의존성이 결속에 미치는 영향이 가장 큰 것으로 나타났는데, 이는 가맹점의 높은 결속을 유도하기 위해서는 의존관계에 대한 구조적인 장치를 마련하는 것이 중요함을 상기시켜 주고 있다. 그러므로 본부는 경쟁 프랜차이즈가 대항할 수 없는 시스템 운영상의 강력한 노하우를 바탕으로 차별적인 경쟁우위를 창출하여 가맹점이 의존하게 하고 경제적 및 심리적인 관계에 대한 지속적인 투자를 통해 현 시스템 외의 다른 대안을 모색하려는 전환장벽에 대한 안전장치를 확고히 마련하는 것이 필요하다고 할 수 있다.

셋째, 본부의 협력은 가맹점의 결속을 이끌어내는데 의미가 있는 것으로 나타났다. 프랜차이즈 시스템의 경우 본부는 가맹점의 성공을 위해 다양한 마케팅 활동에 관심을 가지고 협조함으로써 가맹점이 실질적인 혜택을 인식할 수 있도록 지원하는 노력이 뒤따라야 한다. 가맹점은 이러한 관심과 협조를 통해 본부가 상호 관계를 중요하게 여긴다고 평가하게 되고 나아가 프랜차이즈 시스템에 대한 만족과 호감을 바탕으로 더 높은 결속에 이르게 된다. 따라서 본부는 급변하는 환경 속에서 가맹점의 경영활동에 지속적인 관심을 표명하고 마케팅 활동에 대한 애로사항을 적극적으로 도와줌으로써 상호 관계에 대한 중요성을 인식시키고 나아가 가맹점의 결속을 한층 더 강화할 수 있게 될 것이다.

넷째, 본부와 가맹점간의 목표불일치는 가맹점의 결속을 저해하는 것으로 나타났다. 상호 사업 목표가 다르고 추구하는 가치가 맞지 않는다면 불일치로 인해 갈등이 발생하여 호혜적인 분위기를 가로막고 장기적인 관계에 부정적인 영향을 준다고 할 수

있다. 이러한 불일치로 인해 겪게 되는 심리적인 긴장은 소모적인 비용을 발생하고 거대활동에 참여하려는 동기를 감소시키게 되므로 결속수준은 낮아지게 된다. 따라서 목표불일치를 해소하기 위해서는 본부와 가맹점간의 원활한 커뮤니케이션을 통해 서로의 목표를 확인하고 이해관계에 얽힌 차이를 조정하여 합의점을 찾아가는 노력이 중요하다 할 수 있다.

마지막으로 가맹점의 결속은 성과와 연계되어 더 높은 가맹점의 재무성과를 이끌어내고 본부의 역할성과도 증대하는 것으로 나타났다. 특히 가맹점은 본부의 역할성과보다는 가맹점의 재무성과에 대한 효과를 더 크게 느끼는 것으로 드러났다. 이처럼 가맹점이 본부와 관계에 밀착하고 그 관계를 지속적으로 유지하려는 의도가 강할수록 가맹점은 본부의 정책을 적극적으로 수용하여 경영활동에 반영함으로써 사업운영에 대한 경쟁력이 확보된다고 할 수 있다. 이는 곧 프랜차이즈 시스템의 전체적인 시너지 효과로 창출되어 가맹점의 재무성과인 매출을 증대시키고 본부가 수행하는 제품이나 서비스 및 각종 활동에 대한 성과도 향상됨을 알 수 있다. 따라서 결속은 성공적인 장기적 관계로 나아가기 위한 중요한 요소로서 객관적으로 측정되는 재무성과와 관계를 통해 얻게 되는 본부의 역할성과에 직접적인 영향을 미치게 되므로 프랜차이즈 시스템의 성과를 더 효과적으로 발전시키는 원동력이 된다고 할 수 있다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구가 지니는 한계점과 이에 대한



향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 관계성에 대한 구체적인 접근이 제한적으로 수행되었다. 본 연구에서는 관계성을 결속 측면에서만 보았는데 보다 체계적인 연구가 부족하였다. 선행 연구에서 결속은 신뢰를 통해 형성된다고 파악되고 있으므로 향후에는 신뢰를 포함하여 신뢰가 결속에 미치는 영향관계를 동시에 분석함으로써 관계성에 대한 심도있는 접근이 가능할 것으로 기대된다.

둘째, 본 연구는 결속을 설명하는 변수들을 내부정치 차원에 초점을 맞추고 있다. 프랜차이즈 시스템에서 실제로 주요하게 나타나는 영향전략, 의존성, 협력 및 목표불일치를 검토하는 것에 중점을 두었기 때문이다. 이 외에도 프랜차이즈 산업의 현실을 보다 잘 반영하고 결속에 대한 설명력을 높일 수 있는 다양한 환경차원이나 관계규범 등이 포함될 수 있을 것으로 보인다.

셋째, 본 연구는 재무성과를 측정하는 과정에서 매출 하나의 측면만을 사용하였다. 그러나 재무성과를 반영하는 변수에는 매출 이외에도 다양한 변수들이 많이 있다. 그러므로 재무성과를 더 정교하게 분석하기 위해서는 투자수익률이나 마진폭 등 다양한 변수를 함께 고려하여 측정하는 것이 바람직하다고 판단된다.

마지막으로 본 연구에서 분석한 자료는 가맹점 입장에서 일방향의 시각만을 고려하고 있다. 이처럼 가맹점의 입장만을 반영한 결과는 객관적인 자료로 받아들이기에는 제한적인 수밖에 없다. 향후 연구에 있어서는 타당성을 높이기 위해 본부와 가맹점에 대한 양자의 관점에서 접근해야 할 것이다.

논문접수일 : 2005. 01. 28

논문게재일 : 2005. 04. 03

## 참고문헌

- 김종훈 (1999), '구매자 판매자간 거대관계의 특성이 관계성애에 미치는 영향: 관계규범과 관계투자를 중심으로,' 유통연구, 4(1), 71-92.
- 박종희 (1999), '유통경로상에서의 영향전략, 규범 및 관계결속에 관한 연구,' 마케팅관리연구, 4(1), 109-135.
- 신창훈, 김은성, 김철민 (2000), '프랜차이즈 가맹점 재계약 의도의 결정요인에 관한 연구,' 마케팅관리연구, 5(2), 79-101.
- 오세조 (1990), '프랜차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부 정치경제적 영향,' 경영학연구, 19(2), 47-66.
- 오세조, 박진용 (2001), 유통관리, 박영사.
- 이수동, 이영건 (1999), '유통경로상의 상쇄투자와 관계결속이 경로구성원의 성과에 미치는 영향,' 유통연구, 4(2), 1-20.
- 이장로, 박범수 (1999), '해외판매법인의 경로파워 및 경로갈등에 관한 연구,' 국제경영연구, 10(1), 225-261.
- 조규호, 전달영 (2003), '프랜차이즈 시스템에서 문명 구조와 관계특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향,' 경영학연구, 32(5), 1265-1289.
- 한상린 (2003), '산업재 시장에서 구매자-공급자 관계의 선행변수와 거래성과에 관한 연구,' 유통연구, 8(1), 1-19.
- 한상린 (2004), '유통경로상의 갈등원인, 갈등

- 및 거래성과에 관한 연구," 유통연구, 9(1), 93-110.
- 황의복, 김의근 (1999), '프랜차이즈의 통제와 자율성 부여정도가 프랜차이지의 성과에 미치는 영향에 관한 연구,' 유통연구, 4(1), 161-182.
- Anderson, E. and B. Weitz (1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research* 29(1), 18-34.
- \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- \_\_\_\_\_ and J. A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Boyle, B., F. R. Dwyer, R. A. Robichaux, and J. T. Simpson (1992), "Influence Strategy in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationships Structure," *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
- Cannon, J. P. and W. D. Perreault, Jr. (1999), "Buyer-Seller Relationships in Business Markets," *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.
- Chiou, J. S., C. H. Hsieh, and C. H. Yang (2004), "The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System," *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.
- Dwyer, F. R., and Q. C. Walker (1981), "Bargaining in an Asymmetrical Power Structure," *Journal of Marketing*, 45(1), 104-115.
- \_\_\_\_\_, P. H. Schurr, and S. Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing Research*, 51(2), 11-27.
- Elango, B. and V. H. Fried (1997), "Franchising Research: A Literature Review and Synthesis," *Journal of Small Business Management*, 35(July), 68-81.
- Emerson, R. M. (1962), "Power Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(February), 31-41.
- Frazier, G. L. (1983a), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 20(2), 158-166.
- \_\_\_\_\_ (1983b), "Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.
- \_\_\_\_\_, J. D. Gill and S. H. Kale (1989), "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country," *Journal of Marketing*, 53(1), 50-69.

- \_\_\_\_\_ and J. O. Summers (1984), "Inter-firm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels" *Journal of Marketing*, 48(3), 43-55.
- \_\_\_\_\_ and R. C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.
- Gaski, J. F.(1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 48(3), 9-30.
- Gundlach, G. T, R. S. Achrol, and J. T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Hewett, K. and W. O. Bearden (2001), "Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations," *Journal of Marketing*, 65(4), 51-66.
- Hunt, S. D. and J. R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11(2), 186-193.
- Jap, S. D. and S. Ganesan (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Kale, S. H. (1986), "Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategies in a Developing Country," *Journal of Marketing Research*, 23(4), 387-396.
- Kalwani, M. U. and N. Narayandas (1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?," *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Lewis, M. C. and D. M. Lambert (1991), "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 67(Summer), 205-225.
- Lusch, R. F. and J. R. Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Mohr, J. and J. R. Nevin (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 50(4), 36-51.
- Morgan, R. M., and S. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mubleman, J. (1996), "The Franchise Relationship Channel," *Franchising World*, 28(January-February), 20-24.
- Noordewier, G. T., G. John and J. R. Nevin (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vender Relationships," *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.

- Pfeffer, J. and G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Shane, S. A. (1998), "Making New Franchise Systems Work," *Strategic Management Journal*, 19(7), 697-707.
- Siguaw, J. A., P. M. Simpson, and T. L. Baker (1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspec-
- Webster, F. E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.

## The Effects of Internal Polity on Commitment and Relationship Performance between Franchisors and Franchisees

Hyun-jin Chor\*

### Abstract

This study is basically focused on the relationship between the franchisors and franchisees. The goal of this study is mainly to inquire the variables of relationship characteristics affecting the commitment which lies in internal polity, and secondly to comprehensively analyze the performance resulting from commitment and examine the efficient alternatives onto relationship management. The practical methodology using in this study has been done in a national representing food franchise system.

This study has been resulted in following:

First, the variables that show significantly to the commitment are noncoercive influential strategy, dependence, cooperation, and goal divergence. In the contrast the coercive influential strategy hasn't showed significantly. Second, the result has showed that the commitment when it would be related with performance furthered the financial performance and role performance; and, therefore, we finally conclude that it would be more important to make lots of efforts of establishing the win-win relationship through the long-term commitment between the franchisor and franchisee in order to develop the more effective relationship of the franchise system.

Key words: commitment, influential strategy, dependence, cooperation, goal divergence, financial performance, role performance

---

\* Part-time Lecturer, School of Business, Yonsei University.