

# 프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향

김종훈\*

\*\*\*\*\*

본 연구는 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 결론이 도출되었다.

Keywords: 프랜차이즈, 지원, 불일치, 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입

\*\*\*\*\*

## I. 서 론

프랜차이즈 시스템은 우리나라에서 현재 급속한 성장세를 지속하고 있는 대표적인 유통조직형태이다. 산업자원부의 「2005년 프랜차이즈산업 실태조사」에 따르면 2004년 국내 프랜차이즈 산업의 시장규모는 약 61조3,100억 원으로 2001년의 41조6,900억 원보다 무려 47.1%나 증가, GDP 대비 비율이

7.6%에서 7.9%로 높아졌다. 가맹본부의 수는 2004년 말 현재 2,211개로 2001년에 비하여 38.2% 증가하였으며, 가맹점 수는 약 28만개로 무려 137%나 증가하였다. 우리나라의 프랜차이즈 산업은 앞으로도 비약적인 성장세를 지속, 2010년에 이르면 매출총액이 114조 원에 달하여 GDP 대비 비율이 9%대에 이르게 될 것으로 예상되고 있다(신동식 2006; 한국경제 2006).

본 연구는 2003년도 인천대학교 교내연구비 지원에 의하여 수행되었음.

\* 인천대학교 경영대학 교수(e-mail: jkim@incheon.ac.kr)

프랜차이즈 시스템은 가맹본부가 가맹점에게 본부의 상호, 상표, 노하우, 그리고 기타의 기업경영방식을 사용하여 제품이나 서비스를 판매할 수 있도록 허가하고 그 대가로 가맹비나 로열티 등 금전적 대가를 받는 계약관계에 기반을 둔 유통조직형태이다. 프랜차이즈 시스템의 핵심적인 특성 중의 하나는 가맹본부가 교육, 훈련, 판매, 경영 등 사업전반에 걸쳐 운영상 필요한 지도나 지원을 가맹점에게 제공하며, 그 관계가 지속적이라는 점이다(Hunt and Nevin 1976). 그리고 가맹본부와 가맹점이 각자의 목표를 지닌 독립적인 사업체들이면서 계약에 의해 마치 하나의 자본으로 운영하는 것과 같은 경영효과를 창출하며 소비자들에게도 동일 사업체로서의 이미지를 제공한다는 것 또한 프랜차이즈 시스템의 빼놓을 수 없는 특성이다.

따라서 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간의 관계는 본질적으로 아주 긴밀할 수밖에 없으며, 상호간의 적절한 관계관리가 필연적으로 매우 중요할 수밖에 없다. 이에 따라 유통 분야의 학자들도 이 문제에 관해 많은 관심을 보여 왔다. 그 중에서도 프랜차이즈 시스템의 만족과 갈등의 원인에 대한 연구가 가장 오래되었다. 이들 연구들은 프랜차이즈 본부가 행사하는 강압적 힘과 비강압적 힘이 만족과 갈등과 갖는 관계를 가장 먼저 탐구하였고(e.g., Hunt and Nevin 1974; Lusch 1977), 나중에는 지원, 커뮤니케이션 등도 갈등, 만족의 원인으로 조사하였다(e.g., 신창훈, 김을성, 김철민 2000; Chiou, Hsieh, and Yang 2004; Frazier and Summers 1986).

이들 연구에 비하여 프랜차이즈 시스템

의 신뢰, 몰입, 관계지속의도에 대한 영향요인의 연구는 훨씬 뒤에 등장하였다. 신뢰의 결정요인으로 커뮤니케이션, 지원, 관계규범, 의존성 등이 연구대상으로 조사되었으며(e.g., 윤석현, 조의영 2002; 조규호, 전달영 2003; Chiou, Hsieh, and Yang 2004), 몰입에 영향을 주는 변수들로는 지원, 특유 자산투자, 상호작용공정성, 의존성, 목표불일치 등이 연구되었다(e.g., 김상현 1997; 오세조, 김상덕, 오일두 2003; 조현진 2005). 그리고 관계지속의도에 관해서는 강압적 힘, 비강압적 힘, 지원, 커뮤니케이션 등을 영향요인으로 파악한 연구들이 있었다(e.g., 신창훈, 김을성, 김철민 2000; Chiou, Hsieh, and Yang 2004; Frazier and Summers 1986).

그리고 여러 연구들이 만족, 갈등, 신뢰, 몰입, 관계지속의도 등 프랜차이즈의 관계 특성들 상호간의 연관성에 대하여 관심을 두었다. 그 중에서 만족과 갈등의 관계에 대한 연구가 가장 먼저 나타났고(e.g., Brown and Day 1981), 신뢰, 몰입, 관계지속의도는 연구의 대상으로 비교적 최근에 포함되었다(e.g., 신창훈, 김을성, 김철민 2000; 오세조, 김상덕, 오일두 2003; 조규호, 전달영 2003; Chiou, Hsieh, and Yang 2004; Morrison 1997).

이들 선행연구의 결과를 종합해보면, 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 관계에 대한 이제까지의 축적된 설명에는 두 가지 한계가 남아있는 것으로 보인다. 첫째, 대부분의 연구들이 단편적이다. 즉 힘과 갈등 또는 힘과 만족 사이의 관계, 갈등과 만족 사이의 관계, 신뢰와 몰입의 관계, 지원과 만족의 관계 등 대부분 연구들의 모델에 포함

된 연구 개념의 수는 극히 제한적이다. 물론 Chiou, Hsieh, and Yang(2004), 신창훈, 김을성, 김철민(2000) 등 일부 예외적인 연구들이 최근에 나타나기는 하였다. 그러나 이들 연구들도 프랜차이즈 시스템 구성원 사이의 관계의 특성과 원인에 대한 설명을 종합적으로 설명하는 데에는 많은 한계가 있다. 예를 들어 가맹본부의 서비스 지원, 경쟁적 우위, 커뮤니케이션이 가맹점의 신뢰와 만족, 관계지속의도에 미치는 영향에 관심을 둔 Chiou, Hsieh, and Yang(2004)은 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 갈등 및 갈등의 원인 등을 연구 개념으로 포함시키지 않았다. 그리고 지원과 가맹점 특성이 갈등, 성과, 만족 및 재계약의도와 갖는 관계에 대한 조사를 시도한 신창훈, 김을성, 김철민(2000)의 연구는 갈등의 원인 및 신뢰와 몰입 등의 개념을 다루지 않았다.

둘째, 관련 변수들 사이의 관계에 대한 프랜차이즈 분야의 기존연구결과가 여러 부분에서 아직도 명확하게 합치되어 있지 못하다. 예를 들어 본부의 지원이 가맹점과의 갈등을 줄여주고 가맹점의 신뢰와 몰입 또는 관계지속의도에 직접적인 플러스 효과를 주는 것인지에 대한 결과가 분명하지 않다. 또한 만족, 갈등, 신뢰, 몰입, 관계지속의도의 상호관계에 대한 결과에도 많은 혼선이 있다. 예를 들면 만족이 갈등을 줄여주는 것인지 갈등이 만족을 감소시키는 것인지 분명하지 않다. 또 만족이 신뢰를 증가시키는 것인지 신뢰가 만족을 증가시키는 것인지도 확실하지 않다.

이에 따라 본 연구는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 사이의 관계의 설명을 시도함에 있어 포함된 변수의 면에서 비교적 매우

포괄적인 연구모델과 가설들을 제시하고, 이들 가설의 타당성을 검증해보고자 한다. 본 연구는 지원과 불일치라는 두 개의 외생 변수와 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입의 네 개 내생변수를 제시하고 이들 변수 사이의 관계에 대한 체계적인 설명을 제공하고자 한다. 또 본 연구는 기존연구에서 좀처럼 명확히 언급된 바 없는 불일치 개념을 중요한 변수로 상정하고 있으며, 대부분의 프랜차이즈 연구에서 등한시된 경제적 만족(economic satisfaction)도 연구모델에 포함시키고 있다. 아울러 본 연구는 매우 다양한 품목의 외식 프랜차이즈 산업 가맹점들을 조사대상으로 한 실증분석을 통해 연구모델과 가설들의 타당성을 검증하고자 한다. 이를 통하여 본 연구는 프랜차이즈 시스템 구성원 사이의 관계에 대한 체계적 설명의 진전에 공헌함을 시도하는 동시에 분석결과가 제공하는 실무적 시사점을 찾아보고자 한다.

## II. 선행연구

본 연구에서 검토된 프랜차이즈 관계에 대한 선행연구들의 목록과 이들 연구들이 대상으로 한 연구 개념들의 내용은 <표 1>과 같이 정리된다. 초기 연구들은 강압적 힘(coercive power) 및 비강압적 힘(noncoercive power)과 갈등(conflict) 및 만족(satisfaction) 사이의 관련성에 관심을 가졌었다(e.g., Hunt and Nevin 1974; Lusch 1976). 그 후 관계지속의도에 관한 연구(e.g., Frazier and Summers 1986), 몰입에

관한 연구들이 등장하였고(e.g., Strutton, Pelton, and Lumpkin 1995), 최근에는 커뮤니케이션, 관계규범(relational norms), 신뢰(trust)의 개념들도 관심을 끌기 시작하였다(e.g., 오세조, 김상덕, 오일두 2003; Tikoo 2005).

## 1. 만족과 갈등의 원인

<표 1>에 나타난 것처럼 가맹점의 만족은 프랜차이즈 연구의 초점이 되었던 대표적 개념 중의 하나이다.<sup>1)</sup> 이 연구들은 초기에 주로 프랜차이즈 본부의 강압적 힘, 비강압적 힘 행사가 가맹점 만족에 미치는 영향에 관심을 가졌었다. 연구결과들은 일반적으로 가맹점의 만족이 가맹본부의 강압적 힘 행사와 마이너스의 관계를 갖는 것으로 나타났다(여운승, 신중국 1994; Hunt and Nevin 1974; Lusch 1977; Parsa 1996). 물론 고재윤, 이상건(2004)의 연구에서 “직접적 영향력”의 원천 중 명령, 법적 소원이 만족과 플러스의 관계를 보인 것처럼 예외적 결과도 있기는 하다. 한편 프랜차이즈 본부의 비강압적 힘 행사는 가맹점 만족과 플러스의 관계를 가진다는 결과들이 여러 연구에서 나타났다(고재윤, 이상건 2004; 여운승, 신중국 1994; Hunt and Nevin 1974; Lusch 1977; Parsa 1996).

그리고 최근에는 프랜차이즈 본부의 지원이 가맹점의 만족 증가에 기여한다는 연구결과들이 발표되었다(신창훈, 김을성, 김철민 2000; 윤지환, 이자형 2005; 임현철

2004a, 2004b; Chiou, Hsieh, and Yang 2004). 아울러 가맹점의 만족은 본부와 가맹점 사이의 커뮤니케이션, 정보교환에 의해서도 증가한다는 연구결과들도 제시되었다(임현철 2004a; Chiou, Hsieh, and Yang 2004; Frazier and Summers 1986). 한편 본부의 지원 및 정보교환은 사실상 비강압적 힘의 원천에 속하므로 이들 연구와 예전의 연구 결과는 일관성을 유지하고 있다고 볼 수 있다.

프랜차이즈 시스템의 갈등에 대해서는 일찍이 Lusch(1976)가 강압적 힘이 갈등을 증가시키는 한편 비강압적 힘은 갈등을 감소시키는 경향이 있음을 보여준 바 있다. 강압적 힘과 갈등의 관계는 여운승, 신중국(1994), Tikoo(2005)의 연구에서도 플러스로 나타났다. 그러나 김홍범, 이상건(2002)의 연구에서는 강압적 힘의 영향전략 요소 중 법적 소원은 갈등과 플러스의 관계를 보였지만, 위협과 갈등의 관계는 마이너스로 나타났다.

한편 Lusch(1976)가 보여준 비강압적 힘과 갈등 사이의 마이너스 관계는 여운승, 신중국(1994), Tikoo(2005)의 연구에서는 발견되지 못하였다. 그렇지만 신창훈, 김을성, 김철민(2000)의 연구에서 비강압적 힘의 주원천인 본부의 지원이 가맹점이 인지하는 갈등을 줄여주는 것으로 나타난 결과에 주목할 필요가 있다. 또 김홍범, 이상건(2002)의 연구에서는 “정보교환”이 갈등과 마이너스의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 그렇지만 Tikoo(2005)의 연구에서는 통계적 유의

1) 프랜차이즈 가맹점의 만족은 일부 예외가 있기는 하지만(e.g., 오세조, 김상덕, 오일두 2003; Lusch 1977), 대부분 ‘전반적 만족’이라는 개념으로 이해, 측정되었다.

〈표 1〉 프랜차이즈 가맹본부, 가맹점 사이의 관계에 관한 선행연구

|                  |                                      | 강압적<br>힘 | 비강압적<br>힘/지원 | 커뮤니<br>케이션 | 의존성<br>/특유성 | 목표<br>불일치 | 관계<br>규범 | 만족 | 갈등 | 신뢰 | 몰입 | 관계지<br>속의도 |
|------------------|--------------------------------------|----------|--------------|------------|-------------|-----------|----------|----|----|----|----|------------|
| 외<br>국<br>문<br>헌 | Hunt and Nevin (1974)                | √        | √            |            |             |           |          | √  |    |    |    |            |
|                  | Lusch (1976)                         | √        | √            |            |             |           |          |    | √  |    |    |            |
|                  | Lusch (1977)                         | √        | √            |            |             |           |          | √  |    |    |    |            |
|                  | Brown and Day (1981)                 |          |              |            |             | √         |          | √  | √  |    |    |            |
|                  | Frazier and Summers (1986)           |          | √            | √          |             |           |          | √  |    |    |    | √          |
|                  | Strutton, Pelton, and Lumpkin (1985) |          |              |            |             |           |          |    |    |    | √  |            |
|                  | Parsa (1996)                         | √        | √            |            |             |           |          | √  |    |    |    |            |
|                  | Morrison (1997)                      |          |              |            |             |           |          | √  | √  |    |    | √          |
|                  | Tikoo (2002)                         | √        | √            | √          | √           |           |          |    |    |    |    |            |
|                  | Chiou, Hsieh, and Yang (2004)        |          | √            | √          | √           |           |          | √  |    | √  |    | √          |
| Tikoo (2005)     | √                                    | √        | √            | √          |             |           |          | √  |    |    |    |            |
| 국<br>내<br>문<br>헌 | 여운승, 신종국 (1994)                      | √        | √            |            |             |           |          | √  | √  |    |    |            |
|                  | 김상현 (1997)                           |          | √            | √          | √           |           |          |    |    |    | √  |            |
|                  | 신창훈, 김을성, 김철민 (2000)                 |          | √            |            |             |           |          | √  | √  |    |    | √          |
|                  | 김홍범, 이상건 (2002)                      | √        | √            |            |             |           |          |    | √  |    |    |            |
|                  | 윤석현, 조의영 (2002)                      |          |              |            | √           |           |          |    |    | √  | √  |            |
|                  | 오세조, 김상덕, 오일두 (2003)                 |          |              |            | √           |           | √        | √  |    |    | √  |            |
|                  | 윤지환 (2003)                           |          | √            |            |             |           |          |    |    |    |    | √          |
|                  | 조규호, 전달영 (2003)                      |          | √            | √          | √           |           | √        |    |    | √  | √  |            |
|                  | 고재운, 이상건 (2004)                      | √        | √            |            |             |           |          | √  |    |    |    |            |
|                  | 임현철 (2004a, 2004b)                   |          | √            |            |             |           |          | √  |    |    |    |            |
|                  | 배일현, 박세준 (2005)                      |          |              |            |             |           | √        | √  |    |    | √  |            |
|                  | 윤지환, 이지형 (2005)                      |          | √            |            |             |           |          | √  |    |    |    |            |
| 조현진 (2005)       | √                                    | √        |              | √          | √           |           |          |    |    | √  |    |            |

성이 있는 정보교환과 갈등의 관계가 발견 되지 않았다.

그리고 Brown and Day(1981)는 목표와 긴장이라는 변수와 갈등 사이의 관계를 조사하였다. 이들의 연구에 따르면 갈등은 목표의 상치성(impediment), 긴장(tension)과

는 플러스의 관계를 갖고, 목표의 상호적합성(compatibility)과는 마이너스의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

## 2. 관계지속의도, 몰입, 신뢰의 원인

프랜차이즈에 있어서의 관계지속의도와 관련하여 Frazier and Summers(1986)는 “관계단절성향(the likelihood of dissolving the relationship)”이 강압적 힘과는 플러스의 관계를 갖고, 비강압적 힘의 원천에 속하는 정보교환과는 마이너스의 관계를 갖고 있음을 관찰한 바 있다. 또 윤지환(2003)의 연구에서는 가맹본부의 지원과 가맹점 재계약의도 사이의 관계가 플러스로 나타났다. 그러나 Chiou, Hsieh, and Yang(2004), 신창훈, 김을성, 김철민(2000)의 연구에서는 지원과 커뮤니케이션이 관계지속의도에 직접적인 영향을 주기보다는 만족, 갈등 등을 매개로 한 간접적인 효과를 갖는 것으로 나타났다. 한편 Chiou, Hsieh, and Yang(2004)은 가맹점의 관계지속의도가 프랜차이즈 본부의 경쟁력(competitive advantage)에 의해서도 증가할 수 있음을 보여주었다.

그동안 유통연구 분야에서 많은 관심을 끌었던 몰입(commitment) 개념은 프랜차이즈 분야에서는 주로 국내학자들이 연구의 대상으로 삼았다. 김상현(1997)은 태도적 몰입(인적 구성원들간의 감정적, 정서적 애착)에 대하여 지원과 커뮤니케이션이 플러스의 영향을 주고, 기회주의는 마이너스의 효과를 주는 것을 관찰하였다. 또 이 연구에서 계속적 몰입(기업간 관계의 퇴거장벽에 기호한 경제적 필연성을 반영하는 경제구조적 애착)에 대해서는 특유자산투자의 규모와 지원이 플러스의 영향을 미치고, 대안의 유효성은 마이너스의 효과를 갖는 것으로 나타났다. 한편 오세조, 김상덕, 오일두(2003)

의 연구에서는 관계규범과 가맹본부의 거래 특유투자는 프랜차이즈 “결속”에 플러스의 영향을 미치지만 가맹점의 거래특유투자는 마이너스의 효과를 주는 것으로 나타났다. 그리고 배일현, 박세준(2005)의 연구에서는 상호작용공정성(interaction justice), 즉 “전략이나 수단이 적용되고 있는 동안 이해관계자들이 받게 되는 설명, 공손함, 정직, 최선을 다하는 노력, 공감 같은 의사소통의 질”이 가맹점의 몰입에 플러스의 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 조현진(2005)의 연구에서는 가맹본부의 비강압적 영향전략과 지원(“협력”으로 표현), 가맹점의 의존성이 몰입에 플러스의 영향을 주고 목표불일치가 마이너스 영향을 주는 것으로 나타났고, 본부의 강압적 영향전략과 몰입의 관계는 그 통계적 유의성이 발견되지 못하였다. 한편 윤석현, 조의영(2002)의 연구와 조규호, 전달영(2003)의 연구에서는 비강압적 힘, 지원, 커뮤니케이션, 관계규범이 몰입에 직접 영향을 미치기보다는 신뢰 등 다른 변수들의 매개를 통한 간접효과를 갖는 것으로 나타났다.

신뢰(trust) 개념은 비교적 늦게 프랜차이즈 연구의 관심을 끌었다. 대표적인 예로 Chiou, Hsieh, and Yang(2004)의 연구에서 신뢰는 커뮤니케이션과 서비스 지원으로부터 플러스의 영향을 받는 것으로 나타났다. 그리고 윤석현, 조의영(2002)의 연구에서는 관계규범 차원 중 결속성과 유연성이 신뢰에 플러스의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 관계규범이 신뢰에 미치는 플러스 효과는 조규호, 전달영(2003)의 연구에서도 나타났으며, 이들의 연구에서는 또한 관계규범이 상호의존성을 높이고 다시 상호의존성이

신뢰를 증가시키는 것으로 나타났다. 그렇지만 이들의 연구에서 가맹점의 교육, 지도 및 상품조달과 같은 지원은 신뢰에 직접 영향을 주기보다는 관계규범을 매개로 하여 신뢰에 그 효과가 간접적으로 전달되는 것으로 나타났다.<sup>2)</sup>

### 3. 만족, 갈등, 신뢰, 몰입, 관계지속의도의 상호관계

프랜차이즈 시스템의 만족과 갈등의 관계에 대하여 일찍이 Brown and Day(1981)는 양 변수 사이의 마이너스 상관관계를 관찰하였다. 한편 신창훈, 김을성, 김철민(2000)의 연구결과는 가맹점이 인지하는 갈등이 가맹점의 만족에 마이너스 원인이 되는 것으로 나타났다. 또한 여운승, 신종국(1994)의 연구에서는 갈등과 만족의 관계가 통계적 유의성을 제시하지 못하였다.

프랜차이즈 분야에서 만족과 갈등, 그리고 신뢰, 몰입, 관계지속의도의 상호관계에 대한 선행연구들의 결과에는 혼선이 많다. Morrison(1997)의 연구에 따르면 가맹점의 만족이 협력, 지원, 신뢰로 구성되는 우호적 관계, 그리고 관계지속의도 및 결속(solidarity)에 플러스의 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 그는 관계지속의도와 몰입이 플러스 상관관계를 갖고, 우호적 관계와 몰입이 플러스 상관관계를 갖는 분석결과를 보여주었다. 한편 Chiou, Hsieh, and Yang(2004)의 연구에서는 신뢰가 만족 및 관계지속의도에 플러스의 영향을 주는 것으로

나타났다. 그리고 신창훈, 김을성, 김철민(2000)의 연구에서는 만족이 재계약의도를 증가시키는 것으로 나타났고, 조규호, 전달영(2003)의 연구에서는 신뢰가 몰입을 증가시키는 것으로 나타났다. 또 오세조, 김상덕, 오일두(2003)의 연구에서는 몰입("결속"으로 표현)이 만족을 증가시키는 원인인 것으로 결과가 나타나기도 하였다. 이와 비슷하게 배일현, 박세준(2005)의 연구에서도 몰입이 재무성과에 대한 만족도("지각성과"로 표현)를 증가시키는 것으로 나타났다.

## III. 연구모델과 가설

본 연구의 모델은 지원, 불일치, 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입의 여섯 개 연구 개념으로 구성되어 있다(<그림 1> 참조). 이중 지원과 불일치가 외생변수로, 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입은 내생변수로 설정되어 있다. 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 바람직한 관계는 높은 만족도와 낮은 갈등, 그리고 수준 높은 신뢰와 몰입 정도가 그 특성이라고 할 수 있다. 본 연구는 이러한 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 관계특성에 대한 핵심적인 결정요인이 본부의 가맹점에 대한 지원과 본부와 가맹점 사이의 불일치라고 보고, 이들 두 연구 개념을 모델의 외생변수로 설정하였다. 또 본 연구는 기존의 연구들처럼 가맹점의 만족을 전반적 만족도로 이해하는 대신에 대부분 등한시 되었던 경제적 만족(economic satisfaction)

2) 관계규범의 차원으로 포함된 하위개념으로 윤석현, 조의영(2002)의 경우 상호의존성, 결속, 유연성을 포함시켰으며, 조규호, 전달영(2003)은 정보교환, 역할보전, 유연성을 사용하였다.

에 초점을 두었으며, 이미 신뢰, 몰입과 플러스 상관관계를 갖는 것으로 잘 알려진 사회적 만족(social satisfaction)은 연구의 범위에서 제외하였다.<sup>3)</sup>

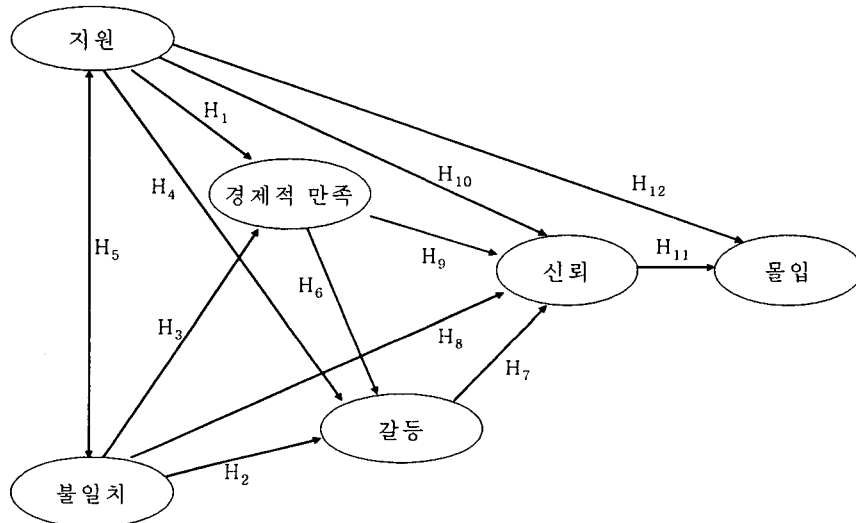
이 연구모델에서 프랜차이즈 본부의 지원은 가맹점의 경제적 만족과 신뢰, 몰입을 증가시키고, 양자 사이의 갈등을 줄여주는 것으로 가설적 관계들이 설정되었다. 한편 프랜차이즈 본부와 가맹점의 불일치는 서로의 갈등을 증폭시키고, 경제적 만족과 신뢰를 감소시키는 것으로 관계가 설정되어 있다. 아울러 외생변수인 지원과 불일치는 서로 마이너스의 상관관계를 갖는 것으로 제

시되어 있다. 그리고 내생변수 사이에 있어서는 경제적 만족이 갈등을 감소시키고, 신뢰에 대하여 경제적 만족은 플러스의 영향, 갈등은 마이너스의 효과를 주며, 신뢰는 몰입을 증가시키는 것으로 관계들이 설정되어 있다.

### 1. 지원과 경제적 만족

프랜차이즈 시스템은 본부가 가맹점에 각종 지원(support)을 제공함으로써 가맹점의 사업위험을 줄여주고, 이것이 많은 가맹점의 확보를 통한 전체 시스템의 빠른 성장

〈그림 1〉 연구 모형



3) 특정 유통경로구성원이 상대방과의 업무 관계와 관련된 모든 측면에 대한 평가의 결과로 갖게 되는 정서 상태로 정의되는(Anderson and Narus 1984) 만족은 경제적 만족(economic satisfaction)과 사회적 만족(social satisfaction)으로 구분할 수 있다(Geyskens and Steenkamp 2000). 여기서 경제적 만족은 매출, 이익, 할인 등 상대방과의 관계로부터 발생하는 경제적 산출에 대한 평가결과를 뜻하며, 사회적 만족은 충만감, 기쁨, 친근감 등 교환 파트너와의 관계에 대한 심리사회적 측면에 있어서의 평가결과를 가리킨다.



을 가능하게 한다는 점이 독특한 경쟁력의 기반이다. 그리고 프랜차이즈 본부가 제공하는 지원은 개점시점의 지원과 개점 후의 지속적인 지원으로 구분할 수 있다(Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary 2001). 개점시점 서비스로는 시장조사, 입지선정, 점포설계와 내부배치, 리스협상에 대한 자문, 재무적 조언, 운영 매뉴얼의 제공, 관리자 교육훈련, 가맹점 종업원 교육훈련 등이 포함된다. 한편 개점 후에 지속적으로 제공되는 서비스로는 현장의 지도감독, 경영보고서의 작성, 머천다이징과 판촉자료, 관리자 및 종업원 재훈련, 광고, 중앙집중식 계획, 시장자료와 지침, 회계감사와 장부관리, 단체보험 계획 등이 포함된다.

이러한 본부의 지원은 가맹점의 경제적 만족(economic satisfaction)에 직접적인 영향을 줄 것이다. 유통경로 구성원의 경제적 만족은 매출, 이윤, 할인 등 상대방과의 관계로부터 발생하는 경제적 산출에 대한 평가결과를 말한다(Geyskens and Steenkamp 2000). 가맹점에 대한 각종 지원은 가맹점 입장에서 본 경제적 산출(economic outcome)을 증가시키게 될 것이며, 따라서 가맹점의 경제적 만족도를 높여주게 될 것이다. 사실상 유통경로 분야의 여러 연구들은 비강압적 힘(noncoercive power)의 행사가 경제적 만족을 증가시키는 결과를 보여준 바 있는데(Geyskens and Steenkamp 2000; Lusch 1977; Michie 1978; Wilkinson 1981), 이것은 프랜차이즈에 있어서는 본부가 가맹점에 제공되는 각종 지원이 가맹본부가 활용할 수 있는 대표적인 비강압적 힘의 원천이라는 점과 논리적 일관성을 갖는다.

**가설 1:** 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 가맹점의 경제적 만족을 증가시킨다.

## 2. 불일치와 그 효과

프랜차이즈 본부와 가맹점은 프랜차이즈 계약으로 묶여있기는 하지만 별개의 독립사업체인 양자 사이에는 많은 기대와 입장, 인식의 차이가 있으며, 본부와 가맹점 사이의 불일치는 바로 이런 차이 요소들의 총체적인 집합을 가리킨다. 이 불일치 개념은 흔히 유통경로 구성원 사이의 갈등 원인으로 제시되는 목표불일치, 현실인식 불일치, 영역불일치 요소들을 포함할 뿐만 아니라 (cf. Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary 2001), 상호 영향력 행사의 적절성 내지는 정당성에 대한 인식의 차이 등 여타의 모든 기대와 인식의 차이 요소들을 포함하는 매우 포괄적인 개념이다.

프랜차이즈 본부와 가맹점은 서로 추구하는 목표가 다를 수 있다. 예를 들면, 가맹본부는 자신의 이익이 가맹점들의 매출에 비례하여 결정되기 때문에 매출의 극대화를 일차적 목표로 추구할 수 있으며, 이에 비하여 가맹점은 수익성 극대화를 추구함으로써 매출증대를 위한 판매비용의 지출이 자신의 이익을 감소시킬 것이라고 생각할 수 있다(임영균, 안광호, 김상용 2002).

둘째, 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이에는 현실에 대한 인식의 불일치 가능성도 있다. 예를 들어 가맹본부는 가맹점들의 협조부족이 프랜차이즈의 발전에 대한 장애요인으로 작용하고 있다고 인식하는 반면에 가

맹점은 본부의 상품 및 서비스의 낮은 경쟁력과 지원의 부진이 문제라고 생각할 수 있을 것이다.

셋째, 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이에는 영역불일치, 즉 상권범위 혹은 수행해야 할 역할에 대한 견해의 차이도 존재할 수 있다. 가맹본부가 생각하는 최적의 점포수가 가맹점이 상권보장의 요구 면에서 적절하다고 생각하는 점포수와 다를 수 있다. 또 가맹본부는 강력한 통제력을 유지하려는 한편 가맹점은 점포운영의 자율성 확대를 요구하는 것처럼 특정 기능, 역할을 둘러싼 견해의 차이도 있을 수 있다.

아울러 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 사이에는 힘의 행사방법의 적절성과 정당성에 대한 인식의 차이도 있을 수 있다. 이 불일치 요소는 그것이 강압적 힘이든 비강압적 힘이든 가맹점의 생각에 적절하지 않거나 정당한 것이 아닌 것으로 인식될 경우 나타나게 되며, 특히 일방적인 영향력 행사가 시도될 경우 두드러지게 발생할 수 있다. 예를 들어 가맹본부가 효과적인 통제를 목적으로 위하여 판매권역의 조정과 같은 위협을 일방적으로 시도할 경우에 가맹점은 그것이 부적절하고 부당한 강자의 폭력 행사라고 지각하게 될 것이다.

본 연구모델의 다른 외생변수인 지원이 본부와 가맹점 사이의 관계에 긍정적인 효과를 주는 것과는 대조적으로 본부와 가맹점의 불일치는 상호의 관계에 부정적인 영향을 준다는 것이 본 연구의 기본명제 중의 하나이다. 특히 불일치는 양자 사이의 갈등(conflict)을 촉발, 증폭시킬 가능성이 크다. 사실상 Raven and Kruglanski(1970)는 갈등이란 실제적 혹은 기대하는 반응의 상호

불일치에 따른 둘 혹은 그 이상의 실체들 사이의 긴장상태라고 정의하기도 하였다. 이러한 불일치와 갈등의 밀접한 관련성은 계약을 통한 관계의 얽힘이 고도로 높은 프랜차이즈 시스템에서는 아주 발생 가능성이 클 것이다.

프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 목표 불일치, 현실인식 불일치, 영역불일치는 양자 사이의 갈등을 증가시킬 것이라는 것은 아주 분명하다. 갈등은 또 행사의 적절성 또는 정당성 면에서의 불일치에 의해서도 촉발될 수 있다. 예를 들어 한쪽의 일방적인 힘의 행사는 상대방에게 적절하지 못하고 정당하지 못하다는 인식을 갖게 할 것이다. 따라서 상대방의 두려움과 분노와 저항이 야기되며(Baldwin 1971), 상대방의 공격적 반응과 보복이 조장되고(Raven and Kruglanski 1970; Stern and Gorman 1969), 양자 사이의 갈등은 그만큼 더 증폭하게 될 것이다.

프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 불일치는 가맹점의 경제적 만족에도 직접적인 마이너스 영향을 미칠 가능성이 크다. 목표의 불일치는 자신의 목표만을 추구함에 따른 하위최적화(suboptimization)를 조장할 것이며, 이에 따라 상대방과의 관계로부터 발생하는 경제적 산출에 대한 만족도는 낮아지게 될 것이다. 현실인식의 차이 또한 각자의 행동에서의 차이로 이어지게 되어, 시스템의 경제적 성과에 부정적인 영향을 주게 될 것이고, 따라서 가맹점의 경제적 만족도는 그만큼 훼손될 것이다. 영역불일치도 가맹점의 경제적 만족도에 마이너스 효과를 줄 것으로 보인다. 적정 상권에 대한 인식의 차이, 서로의 역할에 대한 인식

의 차이와 혼란은 시스템의 경제적 성과에 부정적 영향을 줄 수밖에 없다. 또한 힘의 정당성에 대한 인식의 차이도 적절한 영향력 행사수단의 선택과 효력 발생을 방해하게 될 것이며, 따라서 프랜차이즈 시스템의 경제적 성과와 가맹점의 경제적 만족에 마이너스 영향을 줄 것으로 보인다.

**가설 2:** 프랜차이즈 본부와 가맹점의 불일치는 양자의 갈등을 증가시킨다.

**가설 3:** 프랜차이즈 본부와 가맹점의 불일치는 가맹점의 경제적 만족을 감소시킨다.

### 3. 지원과 불일치

프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 양자의 불일치와 쌍방향의 상관관계를 가질 것이다. 즉 지원이 불일치 감소의 원인으로 작용하는 동시에 불일치가 지원의 장애요인으로 작용할 수 있다. 가맹점에 대한 효과적인 지원은 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 양자 사이의 정보교환을 수반하며, 정보교환이 증가할수록 프랜차이즈 사업의 적절한 운영을 위한 본부와 가맹점의 규범 및 가치체계가 유사해질 것이다 (Frazier and Rody 1991). 역으로 프랜차이즈 본부와 가맹점의 불일치는 본부의 가맹점에 대한 효과적인 지원을 방해하게 될 것이다. 그것은 효과적인 지원을 위한 아이디어의 교환은 서로 사업의 가치관이 비슷해야만 그만큼 더 활발해질 것이기 때문이다 (Ruekert and Walker 1987; Spiro, Perreault,

and Reynolds 1977).

그밖에 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 앞에서 논의되었던 가맹점의 경제적 만족 외에도 양자 사이의 갈등을 완화시키는 데 어느 정도 직접 기여할 것으로 보인다. 상호성 규범(norm of reciprocity) 이론은 보상을 받는다고 생각하는 당사자는 상대방과의 불일치에도 불구하고 갈등 발생 가능성을 상당히 진정시킬 수 있다고 말하고 있다(Gouldner 1960). 본부의 지원은 가맹점에 대한 보상으로 이해될 수 있으며, 따라서 본부의 지원 증가는 가맹점과의 갈등을 그만큼 완화시키게 될 것이다. 실제로 Lusch(1976), 변광인, 김세진, 신정하(2004) 등의 실증연구에서 프랜차이즈 본부의 지원은 가맹점과의 갈등을 감소시키는 결과들이 나타났다.

**가설 4:** 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 양자의 갈등을 감소시킨다.

**가설 5:** 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 양자의 불일치와 마이너스의 상관관계를 갖는다.

### 4. 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입

자기를 위한 경제적 가치의 창출을 위해 유통경로에 참여하는 구성원들에게는 경제적 문제가 경로 갈등의 주된 이슈이다 (Geyskens, Steenkamp, and Kumar 1999). 이것은 프랜차이즈 가맹점도 마찬가지이다. 프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈로부터 획득하는 경제적 보상에 대해 만족한다면 그

만큼 본부와의 관계에 대하여 갈등을 느낄 필요가 적어질 것이며, 경제적 불만족이 증가할수록 관계에 대한 갈등의 폭이 증가할 것이다. 이와 같은 경제적 만족의 갈등에 대한 마이너스 영향은 일반 유통 분야의 Arndt and Oggard(1986), Brown, Lusch, and Smith(1991), Dwyer(1980), Rosenberg and Stern(1971)의 실증연구와 Geyskens, Steenkamp, and Kumar(1999)의 메타분석에서도 입증된 바 있다.

한편 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 갈등은 서로의 신뢰(trust)에도 부정적인 영향을 줄 것이다. 유통경로구성원 사이의 신뢰는 교환 파트너의 전문성(expertise), 신뢰성(reliability), 우호적 의도(benevolent intention)로부터 비롯되는 상대방에 대한 믿음, 감정, 또는 기대로 정의된다(Ganesan 1994). 또 신뢰는 장기간 유지되는 교환관계에서 발생하는 상호 투자와 경험을 통하여 점진적으로 형성된다(Doney and Cannon 1997). 신뢰 개념은 신빙성과 우호성의 두 가지 측면을 갖고 있다. 여기서 신빙성(credibility)이란 상대방이 자신의 역할을 효과적이고 신뢰할 만하게 수행할 수 있는 전문성이 있다고 믿는 정도를 뜻하며, 우호성(benevolence)이란 새로운 상황에 직면했을 때 거래상대방이 당사자의 이익을 추구할 동기나 의도가 있다고 믿는 정도를 의미하는 것이다. 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 갈등은 가맹점이 인지하는 본부의 우호성에 대한 기대를 떨어뜨릴 것이며, 또 신빙성(credibility)에 대한 평가도 낮출 수 있기 때문에, 갈등은 결국 가맹점이 본부에 대해 갖는 신뢰에 부정적 영향을 미칠 것이다. 실제로 Stern, Sternthal, and Craig(1973)

의 실험연구에서 갈등은 신뢰를 저하시키는 것으로 나타났으며, Geyskens, Steenkamp, and Kumar(1999)의 메타분석에서도 갈등은 신뢰의 마이너스 원인변수로 판명되었다.

프랜차이즈 가맹점이 본부에 대해 갖는 신뢰는 양자 사이의 일치, 불일치 정도에 의해서도 영향을 받을 수 있다. Morgan and Hunt (1994)는 유통경로구성원 사이에 공유된 가치관(shared values), 즉 “행동, 목표, 정책에 대한 중요성, 적절성, 정당성에 대한 공통된 신념”이 형성되어 있을수록 신뢰가 증가하는 것을 보여주었다. 또 Nicholson, Compeau, and Sethi(2001)도 구매자가 판매자에 대해 인지하는 “사업 가치관의 유사성(similarity of business values)”이 클수록 판매자에 대한 신뢰가 증가하는 것을 보여주었다. 그리고 Anderson and Weitz(1989)의 연구에서는 유통경로구성원 사이의 “목표의 합치성(goal congruence)”이 신뢰를 증가시키는 것으로 나타났다. 한편 이들의 연구에서 힘의 불균형(power imbalance)은 약한 파트너에 대한 착취를 유발하여 신뢰를 훼손시키는 경향이 있는 것으로 나타났다. 마찬가지로 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 목표불일치, 현실인식 불일치, 영역불일치는 가맹점이 본부에 대해 인지하는 신빙성(credibility)과 우호성에 마이너스의 영향을 주게 될 것이다. 또 본부의 강압적 또는 일방적인 힘의 행사는 인지된 힘의 공정성을 떨어뜨림으로써 가맹점의 본부에 대한 장기적 신뢰를 감소시킬 것이다.

또한 가맹점의 경제적 만족은 본부에 대한 신뢰의 형성으로 이어질 것이다. 신뢰는 장기간의 교환관계 경험을 통하여 형성되며

또 미래에 대한 기대의 속성을 지니고 있기 때문에, 관계를 통해 과거에 발생한 상호작용의 결과라고 볼 수 있는 경제적 만족은 신뢰 형성에 플러스의 원인으로 작용할 것이다(Ganesan 1994). 특정 관계에서 산출결과와 공평성은 향후의 행동에 영향을 준다고 공평성 이론과 사회 교환 이론은 말하고 있다(Adams 1965; Kelly and Thibaut 1978). 지속적인 관계에서 과거의 결과에 대한 만족은 교환의 공평성을 표시해주는 것이며, 이러한 공평한 산출결과는 서로가 이용당하지 않고 상대방의 복리(welfare)를 걱정해준다는 확신을 발생시키게 된다. 반대로, 불공평한 관계에 있다고 생각하는 당사자들은 분노와 혐오감을 느끼게 된다. 유통경로에서 산출결과에 대한 불만족 때문에 발생하는 그런 감정들은 경로 파트너에 대한 의심과 불신을 초래하게 될 것이다(Ganesan 1994). 프랜차이즈 본부와와의 관계에 따른 산출결과에 따른 불만, 즉 경제적 불만족으로 관계의 불공평성을 인지하는 가맹점은 그만큼 본부를 신뢰하지 않게 될 것이다. 한편 경제적 만족도가 높은 가맹점은 그만큼 본부에 대해 높은 우호성과 신빙성을 인지하게 될 것이다. 가맹점의 경제적 만족은 가맹점으로 하여금 본부가 공평한 산출결과와 가맹점의 복리에 관심을 갖고 있다는 생각을 갖게 할 것이다. 또한 가맹점의 경제적 만족은 본부의 신뢰성과 전문성에 대한 믿음도 강화시켜 줄 것이다.

한편 Anderson and Weitz(1989), Chiou, Hsieh, and Yang(2004), Dyer and Chu(2000)의 연구결과가 보여주는 것처럼, 유통경로의 신뢰는 파트너가 제공하는 지원에 의해서도 증가할 수 있다. 프랜차이즈 본부의 지원활

동은 바로 가맹점의 신뢰 형성과정에 필요한 본부에 대한 판단의 기준으로서 작용할 것이다(Chiou, Hsieh, and Yang 2004). 본부의 효과적이고 원활한 지원은 가맹점이 본부의 전문성과 능력에 대한 신뢰성, 신빙성을 증가시킬 것이다. 또한 본부의 지원은 본부가 가맹점 편에서 프랜차이즈를 운영하고 있다는 믿음, 즉 가맹점의 본부의 우호성 평가를 강화시킬 것이다.

그리고 프랜차이즈 본부에 대한 가맹점의 신뢰는 가맹점의 몰입(commitment) 성향을 증가시킬 것이다. 사실상 신뢰가 몰입에 긍정적인 영향을 준다는 것에 대해서는 유통경로에 관한 연구들이 거의 모두 일치된 결과를 보여주고 있다(e.g., Andaleeb 1996; Crosby, Evans, and Cowles 1990; Geyskens, Steenkamp, and Kumar 1989; Morgan and Hunt 1994). 특정의 교환 당사자가 관계에 몰입하는 이유 중의 한 가지는 상대방과의 지속적인 관계가 유지를 위해 최대한 노력할 만큼 중요하다고 믿기 때문이다(Morgan and Hunt 1994). 그러나 교환관계에 대한 몰입은 양 당사자에게 모두 취약성(vulnerability)을 동반하며, 따라서 당사자들은 신뢰할만한 상대만을 찾게 된다(Chiou, Hsieh, and Yang 2004). 그러므로 교환관계의 유지를 위한 몰입이 있기 위해서는 신뢰가 필수적이다(Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994). 다시 말해서 신뢰가 형성되어 있는 교환관계에 있어서는 당사자들이 모두 관계의 가치를 높이 평가할 것이며 관계에 몰입하고자 하는 욕구가 강하게 될 것이다(Chaudhuri and Holbrook 2001).

프랜차이즈 가맹점의 몰입에 대해서는 본부의 지원도 직접적인 플러스 효과를 가

질 것으로 보인다. 사실상 프랜차이즈 시스템의 대표적인 본질적 특성이 본부의 가맹점에 대한 지원이라는 점에서, 본부의 지원이 없다면 가맹점이 프랜차이즈 관계에 몰입할 이유가 없다는 점에서 본부 지원의 가맹점 몰입에 대한 효과는 너무나 당연하다. 뿐만 아니라 지원과 몰입의 관계는 의존성(dependence)의 개념을 통해서도 설명이 가능하다. 유통경로 구성원의 의존성은 자기의 목표 달성을 위한 거래 상대방과의 관계의 유지 필요성으로 정의할 수 있다(Beier and Stern 1969; Frazier 1983; Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995). 사실상 프랜차이즈 본부의 지원은 가맹점 입장에서 보면 생존에 필요한 자원(resource)이며, 이 유용한 자원의 확보를 위하여 가맹점은 본부에 의존할 수밖에 없으므로 프랜차이즈 관계에 몰입하게 된다(조현진 2005; Tikoo 2002). 의존성이 몰입에 긍정적인 영향을 준다는 연구결과는 조현진(2005)의 프랜차이즈에 대한 연구뿐만 아니라 일반적인 유통 분야의 문헌에서 많이 찾아볼 수 있다(e.g., 권기대, 김종우 2003; Andaleeb 1996; Goodman and Dion 2001; Kumar, Scheer, and Steenkamp 1995).

**가설 6:** 프랜차이즈 가맹점의 경제적 만족은 본부와 가맹점의 갈등을 감소시킨다.

**가설 7:** 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 갈등은 본부에 대한 가맹점의 신뢰를 감소시킨다.

**가설 8:** 프랜차이즈 본부와 가맹점의 불일

치는 본부에 대한 가맹점의 신뢰를 감소시킨다.

**가설 9:** 프랜차이즈 가맹점의 경제적 만족은 본부에 대한 가맹점의 신뢰를 증가시킨다.

**가설 10:** 프랜차이즈 본부의 지원은 본부에 대한 가맹점의 신뢰를 증가시킨다.

**가설 11:** 프랜차이즈 본부에 대한 가맹점의 신뢰는 가맹점의 몰입을 증가시킨다.

**가설 12:** 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 가맹점의 몰입을 증가시킨다.

## IV. 연구방법

### 1. 표본추출과 자료수집

본 연구는 서울특별시 소재하는 각종의 외식산업 프랜차이즈 가맹점들을 조사대상으로 하였다. 그리고 표본은 서울을 강동, 강남, 강북, 강서의 4개 지역으로 구분하여 가급적 고르게 분포되도록 설계하였다. 자료의 수집은 현장작업 전문가 1인이 구조화된 설문지를 사용, 대상 가맹점들을 개별 방문하는 설문조사 방식으로 진행되었다. 조사는 가급적 점주를 대상으로 하였고, 업종 특성상 점주가 거의 나오지 않거나 접촉

이 어려운 경우에는 관리자를 대상으로 하였다.

조사 기간 3주 동안에 총 421개의 가맹점에 대한 접촉이 시도되었으며, 이 중 270개의 가맹점이 설문조사에 협조하였다. 응답자들에게는 감사의 뜻으로 수권 1장씩 전달되었다. 자료의 분석에는 답변이 불완전한 5개를 제외한 265개의 응답 설문지가 최종적으로 사용되었다(유효응답률 62.9%).

## 2. 측정

### 2.1 지원

프랜차이즈 본부 지원은 경영지도, 마케팅활동 지원, 교육훈련의 세 가지 상시적인 지원 서비스 차원에서 측정되었는데, 측정항목들의 개발은 김형준(2000), 신창훈, 김을성, 김철민(2000), 윤지환(2003), Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary(2001), Hing(1995)의 연구에 기초하였다. 지원의 측정척도 형태로는 “지원이 전혀 없다”로부터 “지원이 아주 대단하다”까지의 7점 평정척도가 사용되었으며, 각 지원 분야의 측정항목들은 다음과 같다.

#### ■ 경영지도(5항목)

- 1) 회계/경리와 관련된 조언
- 2) 지원, 법률 및 세무 문제 해결의 지원
- 3) 경영지도 및 자문
- 4) 본사와의 정기적 모임 실시
- 5) 경영지원을 위한 본사직원의 방문

#### ■ 마케팅 활동 지원(5개 항목)

- 1) 프랜차이즈 전체적인 마케팅/판촉
- 2) 점포 자체의 현지 마케팅/판촉 지원
- 3) 적절한 시장정보의 제공

4) 적극적인 신상품 개발

5) 고객관리 지원

#### ■ 교육훈련 지원(3개 항목)

- 1) 운영 매뉴얼의 제공 및 보완
- 2) 가맹점 경영주에 대한 교육 및 훈련
- 3) 직원에 대한 교육 및 훈련 프로그램 제공

### 2.2 불일치

프랜차이즈 본부와 가맹점의 불일치는 목표불일치, 현실인식 불일치, 영역불일치, 힘 행사의 정당성 인식차이 등 다차원으로 구성되는 복합적인 개념이다. 이 중에서 본 연구는 목표불일치와 현실인식 불일치는 가맹점에 대한 질문만으로는 측정이 매우 곤란하다는 판단 하에서, 영역불일치와 힘의 정당성 인식차이의 두 가지 불일치 측면에 측정을 제한하였다. 또한 영역불일치 측면에 있어서는 그 대표적 특성으로 간주되는 역할모호성(role ambiguity)에 초점을 두고(cf. Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary 2001), 조현진, 오세조(2004), 한상린(2004), Rizzo, House, and Lirtzman(1970)에 기초하여 상호임무의 불명확성, 문제 발생 시 처리절차의 불분명함, 서로의 역할에 대한 혼선의 3개 항목이 사용되었다. 한편 힘의 정당성 인식차이는 Boyle, Dwyer, Robicheaux, and Simpson(1992), Skinner, Gassenheimer, and Kelly(1992)가 강압적 힘(coercive power)의 측정을 위하여 사용했던 항목들을 참조로 하여 힘의 정당성 내지는 일방정도의 측정을 위하여 개발된 본사의 부당한 요구, 독자적 영업방법의 무시, 단기적 이익의 희생 요구, 일방적

인 힘의 행사의 4개 항목이 사용되었다. 척도의 형태로는 역할보호성, 힘의 일방적 부당성 항목들 모두 '문제가 전혀 없다'로부터 '문제가 매우 심각하다'까지의 7점 척도가 사용되었다.

### 2.3 경제적 만족

프랜차이즈 가맹점의 경제적 만족은 마케팅 성과와 재무적 성과라는 두 가지 차원의 복합개념으로 이해되었으며, 측정항목들의 개발에는 김형준(2000), 윤지환(2003), Geyskens and Steenkamp(2000)의 연구들이 참조되었다. 마케팅 성과 측면의 만족 측정에는 프랜차이즈 브랜드의 이미지, 편성된 취급상품(메뉴)의 구성, 제품의 전반적인 품질, 책정된 상품 가격, 본사의 상품 공급가격 수준의 5개 항목, 재무적 성과 측면의 만족 측정에는 실현되는 매출의 크기, 점포의 수익성 실현 정도의 2개 항목이 사용되었다. 척도형태로는 "매우 불만족"으로부터 "매우 만족"까지의 7점 척도가 사용되었다.

### 2.4 갈등

본 연구는 Jehn(1994)을 따라 갈등을 과업갈등(task conflict)과 감정적 갈등(emotional conflict)의 복합적인 개념으로 이해하고, 광동성, 박준승(2001), Jehn(1994)의 연구내용을 참조하여 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 갈등 측정을 위한 항목들을 개발하였다. 과업갈등의 측정에는 업무와 관련된 의견대립, 사업시각의 차이, 점포 운영과 관련된 의견충돌, 서로의 기대 차이, 본사의 웨방이라는 5개 항목이 사용되었다.

한편 감정적 갈등의 측정에는 화, 미움, 긴장, 감정적 문제의 정도를 판정하는 4개의 항목이 사용되었다. 척도형태로는 "전혀 그렇지 않다"로부터 "정말 그렇다"의 7점 리커트 척도가 이용되었다.

### 2.5 신뢰

프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 신뢰의 측정항목은 광동성, 박준승(2001), 조규호, 전달영(2003), Ganesan(1994), Morgan and Hunt(1994)을 기초로 개발되었다. 본사의 약속이행, 계약과 행도의 일치, 가맹점 입장의 고려, 책임과 의무 수행, 정직성, 정보의 신뢰성, 비밀 보장의 7개 항목이 측정에 사용되었고, "전혀 그렇지 않다"로부터 "정말 그렇다"의 7점 리커트 척도가 사용되었다.

### 2.6 몰입

가맹점 몰입의 측정에는 광동성, 박준승(2001), 배일현, 박세준(2005), Ganesan(1994), Morgan and Hunt(1994)에 기초하여 개발된 소속감, 상호 문제의 동일시, 위기극복을 위한 관계유지 노력, 가족의식, 관계발전 중요성의 인식, 애착심, 관계강화의 인식이라는 7개 항목이 사용되었다. 척도형태는 "전혀 그렇지 않다"로부터 "정말 그렇다"의 7점 리커트 척도가 사용되었다.



## V. 분석결과

### 1. 표본의 특성

본 연구의 최종분석에 사용된 총 265개 표본의 의식산업 프랜차이즈 가맹점의 주요 기술통계적 특성은 <표 2>와 같다. 매장면적은 응답 가맹점 264개 점포 중 10-19평이 96개로 가장 높은 36.4%의 비율을 차지하였고, 20-29평이 75개로 28.4%, 30-39평이 40개로 15.2%에 달하였다. 매장면적의 표본평균은 23.06평, 표준편차는 13.58평으로 나타났다. 또 점주를 제외한 종업원(파트타임 포함) 수는 265개 점포 중 3-4명이 85개로 32.1%로 가장 높은 비율로 나타났으며, 5-6명이 76개로 28.7%, 그 다음 1-2명이 53개로 20.0%의 비율을 보였다. 종업원 수의 표본평균은 3.89명, 표준편차는 2.41명으로 나타났다. 아울러 월 매출액은 응답점포 172개 점포 중 1,000만원-1,999만원이 69개로 40.1%의 가장 높은 비율을 보였고, 그 다음 1,000만원 미만인 52개로 30.2%, 2,000만원-2,999만원이 23개로 13.4%의 비율로 나타났다. 월 매출액의 표본평균은 1,812만원, 표준편차는 1,475만원으로 산출되었다.

한편 현재 가맹하고 있는 프랜차이즈에 관심을 갖게 된 경로에 있어서는 265개 응답 가맹점의 반 정도인 131개 점포가 '지인의 소개'를 주경로로 지목하였고(49.4%), 그 다음 '신문 및 잡지의 기사'가 50개 점포(18.9%), '프랜차이즈 박람회'가 36개 점포(13.6%), '인터넷'이 8개 점포(3.0%) 등의 순서로 나타났다. 그리고 가입경과기간은

총 265개 가맹점 중 '1년 미만'이 76개 점포로 28.7%의 가장 높은 비율을 보였으며, 그 다음 '1년 이상에서 2년 미만'이 52개 점포(19.6%), '2년 이상에서 3년 미만'이 49개 점포(18.5%), '3년 이상에서 4년 미만'이 39개 점포(14.7%) 등의 순서로 나타났다. 가입경과기간의 표본평균은 28.29개월, 표준편차는 21.36개월로 나타났다.

### 2. 측정척도의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정척도의 신뢰성 및 타당성 분석을 네 단계에 걸쳐 진행하였다. 먼저 첫 단계로서 각 구성개념과 구성개념의 하부요인의 측정항목들에 대하여 크론바 알파(Cronbach's alpha) 값을 계산하여 내적 일관성을 확인하는 동시에 탐색적 요인분석을 통하여 각 구성개념의 차원성(dimensionality)을 검토하였다. 그 결과 모든 구성개념(또는 하부요인)에 대한 알파계수가 Nunnally(1978)가 제시한 일반기준 0.7을 상회하는 것으로 나타나 내적 일관성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 복합개념 구성요인들 사이의 상관관계 가능성을 고려하여 탐색적 요인분석은 주성분분석을 통한 비직각회전(oblique rotation) 방법을 이용하였는데, 그 결과 당초에 기대하였던 차원 구조(dimension structure)가 그대로 확인되었다. 지원에 대해서는 경영지도, 마케팅지원, 교육훈련의 3개 차원, 불일치에 대해서는 힘의 정당성과 역할보호성의 2개 차원이 확인되었다. 또 경제적 만족에는 마케팅성과, 재무성과의 2개 차원, 갈등에는 과업갈등과 감정적 갈등의 2개 차원이 존재하는 것으로 나타

났다. 한편 신뢰와 몰입 척도는 모두 단일 차원성(unidimensionality)을 갖는 것으로 나타났다.

〈표 2〉 표본의 특성

| 〈매장면적〉                                    |    |      | 〈관심을 갖게 된 경로〉                             |     |      |
|---|----|------|---|-----|------|
|   | 빈도 | %    |   | 빈도  | %    |
| 10평 미만                                    | 24 | 9.1  | 지인의 소개                                    | 131 | 49.4 |
| 10-19평                                    | 96 | 36.4 | 신문, 잡지 기사                                 | 50  | 18.9 |
| 20-29평                                    | 75 | 28.4 | 프랜차이즈박람회                                  | 36  | 13.6 |
| 30-39평                                    | 40 | 15.2 | 인터넷                                       | 31  | 11.7 |
| 40-49평                                    | 17 | 6.5  | TV광고                                      | 8   | 3.0  |
| 50평 이상                                    | 12 | 4.5  | 직원으로 근무하면서                                | 4   | 1.5  |
|   |    |      | 직접 손님의로 갔다가                               | 4   | 1.5  |
|   |    |      | 지나가다 직접 보고서                               | 1   | .4   |
| 평균 = 23.06평<br>표준편차 = 13.58평<br>n = 264   |    |      | n = 265                                   |     |      |
| 〈총 종업원 수(점주 제외)〉                          |    |      | 〈가입경과기간〉                                  |     |      |
|   | 빈도 | %    |   | 빈도  | %    |
| 0명  | 23 | 8.7  | 1년 미만                                     | 76  | 28.7 |
| 1-2명                                      | 53 | 20.0 | 1년 이상 - 2년 미만                             | 52  | 19.6 |
| 3-4명                                      | 85 | 32.1 | 2년 이상 - 3년 미만                             | 49  | 18.5 |
| 5-6명                                      | 76 | 28.7 | 3년 이상 - 4년 미만                             | 39  | 14.7 |
| 7-8명                                      | 16 | 6.1  | 4년 이상 - 5년 미만                             | 24  | 9.1  |
| 9-12명                                     | 12 | 4.5  | 5년 이상                                     | 25  | 9.4  |
| 평균 = 3.89명<br>표준편차 = 2.41명<br>n = 265     |    |      | 평균 = 28.29개월<br>표준편차 = 21.36개월<br>n = 265 |     |      |
| 〈월 매출액〉                                   |    |      |   |     |      |
|   | 빈도 | %    |   |     |      |
| 1,000만원 미만                                | 52 | 30.2 |   |     |      |
| 1,000-1,999만원                             | 69 | 40.1 |   |     |      |
| 2,000-2,999만원                             | 23 | 13.4 |   |     |      |
| 3,000-3,999만원                             | 11 | 7.6  |   |     |      |
| 4,000-4,999만원                             | 6  | 3.5  |   |     |      |
| 5,000만원 이상                                | 10 | 6.4  |   |     |      |
| 평균 = 1,812만원<br>표준편차 = 1,475만원<br>n = 172 |    |      |   |     |      |

두 번째 단계에서는 AMOS 5.0을 이용한 1차 확인요인분석(confirmatory factor analysis)을 통하여 차원 구조의 재확인과 각 척도의 신뢰성 재평가가 이루어졌다. 확인요인 분석의 과정에서는 수정지수 6을 기준으로 측정모델의 적합도를 저해하는 항목들이 정제되었다. 측정모델의 분석 결과 구성개념들의 차원 구조가 모두 확인되었으며, 측정모델들의 적합도가 모두 우수하게 나타났다(<표 3> 참조). 그리고 크론바 알파 값(0.7 이상), 연구개념 신뢰도(construct reliability)

분석을 통한 척도의 타당성과 신뢰성에 대한 검토가 다시 이루어졌다. 이 측정모델에서는 복합개념인 지원, 불일치, 경제적 만족, 갈등에 대해서는 각각 구성요인의 측정항목들의 평균을 해당 구성개념의 측정항목으로 사용하였다. 또 이 2차 확인요인분석에서도 수정지수 6을 기준으로 측정모델의 적합도를 저해하는 항목들이 정제되었으며, 이 과정에서 신뢰와 몰입의 최종 측정항목은 각각 3항목씩 남게 되었다. 그 결과 <표 4>에 보이는 것처럼, 각 구성개념의 측정항

<표 3> 1차 확인요인분석 결과 및 신뢰성 평가

| 구성개념   |        | 초기 항목수 | 정제후 항목수 | GFI  | AGFI | NFI  | RMR  | $\chi^2$ (d.f.) | p-value | 개념 신뢰도 | 크론바 알파 | AVE  |
|--------|--------|--------|---------|------|------|------|------|-----------------|---------|--------|--------|------|
| 지원     | 경영지도   | 5      | 4       | .974 | .949 | .987 | .041 | 35.59 (28)      | .153    | .891   | .945   | .671 |
|        | 마케팅지원  | 5      | 3       |      |      |      |      |                 |         | .817   | .898   | .599 |
|        | 교육훈련   | 3      | 3       |      |      |      |      |                 |         | .889   | .926   | .727 |
| 불일치    | 힘의 정당성 | 4      | 3       | .988 | .964 | .995 | .033 | 9.54 (7)        | .218    | .815   | .916   | .597 |
|        | 역할모호성  | 3      | 3       |      |      |      |      |                 |         | .899   | .958   | .749 |
| 경제적 만족 | 마케팅성과  | 5      | 3       | .996 | .978 | .996 | .029 | 2.90 (3)        | .407    | .741   | .851   | .491 |
|        | 재무성과   | 2      | 2       |      |      |      |      |                 |         | .775   | .888   | .634 |
| 갈등     | 과업갈등   | 5      | 4       | .989 | .962 | .995 | .025 | 8.98 (6)        | .175    | .840   | .942   | .638 |
|        | 감정적 갈등 | 4      | 4       |      |      |      |      |                 |         | .848   | .956   | .651 |
| 신뢰     |        | 7      | 5       | .987 | .960 | .992 | .028 | 8.72 (5)        | .121    | .868   | .933   | .567 |
| 몰입     |        | 7      | 4       | .998 | .992 | .999 | .008 | .81 (2)         | .668    | .882   | .943   | .651 |

(0.7 이상), 분산추출지수(AVE 0.5 이상)가 임계치 이상을 보여 신뢰성과 수렴타당성이 확보되었다고 할 수 있다(Fornell and Larcker 1981).

세 번째 단계에서는 지원, 불일치, 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입의 척도항목들을 동시에 측정모델에 포함시킨 2차의 확인요인

분석을 통한 요인부하량이 모두 유의적으로 나타나고, 측정모델의 적합도도 매우 만족스러운 수준을 보이고 있어( $\chi^2=85.180$ , d.f.=71,  $p=.120$ , GFI=.959, AGFI=.931 NFI=.975, RMR=.051), 측정척도들은 전반적으로 수렴타당성과 판별타당성이 있는 것으로 판단된다. 단 경제적 만족 척도의 개념신뢰

〈표 4〉 2차 확인요인분석 결과 및 신뢰성 평가

| 구성개념   | 측정항목        | 적재치   | 표준오차 | C.R.   | 개념 신뢰도 | 크론바 알파 | AVE  |
|--------|-------------|-------|------|--------|--------|--------|------|
| 지원     | 경영지도        | .929  | .060 | 15.429 | .831   | .885   | .716 |
|        | 마케팅지원       | .984  | .056 | 17.427 |        |        |      |
|        | 교육훈련        | 1.000 |      |        |        |        |      |
| 불일치    | 힘의 정당성      | 1.000 |      |        | .834   | .889   | .622 |
|        | 역할보호성       | 1.148 | .050 | 23.006 |        |        |      |
| 경제적 만족 | 마케팅성과       | 1.000 |      |        | .597   | .768   | .746 |
|        | 재무성과        | 1.125 | .129 | 8.687  |        |        |      |
| 갈등     | 과업갈등        | 1.000 |      |        | .854   | .927   | .425 |
|        | 감정적 갈등      | 1.095 | .043 | 25.185 |        |        |      |
| 신뢰     | 약속이행        | 1.000 |      |        | .789   | .889   | .555 |
|        | 계약내용과의 일치성  | .842  | .046 | 18.213 |        |        |      |
|        | 책임과 의무 이행   | .925  | .052 | 17.758 |        |        |      |
| 몰입     | 관계유지노력 의지   | 1.000 |      |        | .848   | .927   | .650 |
|        | 관계발전 중요성 인식 | 1.010 | .049 | 20.536 |        |        |      |
|        | 애착심         | 1.024 | .047 | 21.927 |        |        |      |

$\chi^2=85.180$ ,  $df=71$ ,  $p=.120$ ,  $GFI=.959$ ,  $AGFI=.931$ ,  $NFI=.975$ ,  $RMR=.051$

도 값이 .597에 그치고, 갈등의 AVE 값이 .425로 나타나 이들 척도의 신뢰성과 수렴 타당성에 약간의 불확실성이 보이고 있다.

마지막으로 판별타당성의 보완적인 검토를 위하여, 강력한 검증방법으로 알려진

Fornell and Larcker(1981)의 방식을 사용한 분석이 추가되었다. 이 방법에 따르면 각 구성개념의 AVE 값이 해당된 두 변수의 공통분산(shared variance)보다 모두 큰 경우 두 변수의 척도는 판별타당성이 있는

〈표 5〉 판별타당성 분석결과

|      |            | AVE  | (1)  | (2)  | (3)  |
|------|------------|------|------|------|------|
| 외생변수 | (1) 지원     | .716 | -    | -    | -    |
|      | (2) 불일치    | .622 | .220 | -    | -    |
| 내생변수 | (1) 경제적 만족 | .746 | -    |      |      |
|      | (2) 갈등     | .425 | .307 |      |      |
|      | (3) 신뢰     | .555 | .379 | .689 |      |
|      | (4) 몰입     | .650 | .274 | .450 | .625 |

것으로 평가된다. 분석 결과, 외생변수인 지원과 불일치는 서로 확실한 판별타당성을 갖는 것으로 확인되었지만, 내생변수 네 개의 비교를 위한 여섯 쌍 중에서 신뢰와 갈등, 신뢰와 몰입 사이의 판별타당성에는 다소간의 제약의 여지가 있는 것으로 나타났다(<표 5> 참조).

### 3. 가설검증

연구모델에 포함된 여섯 개 변수 사이의 상관관계계수는 <표 6>과 같다. 한편 AMOS 5.0을 사용한 연구모형의 평가와 가설검증을 위한 구조방정식 분석 결과는 <표 7>과 같이 정리된다. 모형의 적합도 지수는 RMR

은 가맹점의 경제적 만족을 증가시키는 것으로 나타났다(가설1). 그리고 가맹본부와 가맹점 사이의 불일치는 양자 사이의 갈등을 증폭시키며(가설2), 가맹점의 경제적 만족도는 감소시키는 것으로 나타났다(가설3). 또 가맹본부와 가맹점 사이의 갈등은 가맹본부의 지원이 클수록 줄어드는 것으로 나타났다(가설4). 한편 가맹본부의 지원 정도와 가맹본부와 가맹점 사이의 불일치는 서로 마이너스의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다(가설5). 아울러 가맹본부와 가맹점의 갈등은 가맹점의 경제적 만족에 의해서도 감소되는 것으로 나타났다(가설6).

한편 가맹본부와 가맹점 사이의 갈등과 불일치가 클수록 가맹점이 가맹본부에 대해

<표 6> 상관관계, 평균, 표준편차

| 연구개념   | 평균   | 표준편차 | 지원    | 불일치   | 경제적 만족 | 갈등    | 신뢰    | 몰입    |
|--------|------|------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|
| 지원     | 3.66 | 1.14 | 1.000 |       |        |       |       |       |
| 불일치    | 3.47 | 1.42 | -.469 | 1.000 |        |       |       |       |
| 경제적 만족 | 4.22 | 1.22 | .536  | -.452 | 1.000  |       |       |       |
| 갈등     | 3.67 | 1.45 | -.543 | .861  | -.554  | 1.000 |       |       |
| 신뢰     | 3.87 | 1.35 | .659  | -.803 | .616   | -.830 | 1.000 |       |
| 몰입     | 3.91 | 1.40 | .638  | -.681 | .523   | -.671 | .791  | 1.000 |

을 제외하면 모두 양호한 것으로 나타나 연구모형이 매우 적합한 것으로 나타났다( $\chi^2=85.34$ , d.f.=73,  $p=.153$ , GFI=.959, AGFI=.933, NFI=.975, RMR=.053). 그리고 구성개념들 사이의 관계에 대해 제시된 열두 개의 가설들은 모두 자료에 의하여 뒷받침 되는 것으로 나타났다.

가설에 제시된 것처럼 가맹본부의 지원

갖는 신뢰는 줄어드는 것으로 나타났다(가설7, 가설8). 한편 가맹점의 경제적 만족과 가맹본부의 지원은 가맹점이 가맹본부에 대해 갖는 신뢰를 증가시키는 것으로 나타났다(가설9, 가설10). 그리고 가맹점이 가맹본부에 대해 갖는 신뢰는 가맹점의 가맹본부와의 관계에 대한 몰입의 뚜렷한 증가요인으로 나타났으며(가설11), 가맹본부의 지원

또한 가맹점의 몰입에 대한 직접적인 증가 원인으로 작용하는 것으로 나타났다(가설 12).

개념을 도입하였다. 그리고 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입의 개념들이 모델에 동시에 포함되었다. 또한 이들 두 연구에서는 연구

〈표 7〉 구조방정식 모형 분석결과

| 가설  | 경로           | 가설방향 | 경로계수  | t-value | p-value | 채택여부 |
|-----|--------------|------|-------|---------|---------|------|
| H1  | 지원 → 경제적 만족  | +    | .408  | 5.017   | .000    | 채택   |
| H2  | 불일치 → 갈등     | +    | .747  | 13.053  | .000    | 채택   |
| H3  | 불일치 → 경제적 만족 | -    | -.273 | -3.487  | .000    | 채택   |
| H4  | 지원 → 갈등      | -    | -.115 | -2.284  | .022    | 채택   |
| H5  | 지원 ↔ 불일치     | -    | -.471 | -6.029  | .000    | 채택   |
| H6  | 경제적 만족 → 갈등  | -    | -.144 | -2.535  | .011    | 채택   |
| H7  | 갈등 → 신뢰      | -    | -.264 | -2.644  | .008    | 채택   |
| H8  | 불일치 → 신뢰     | -    | -.399 | -4.284  | .000    | 채택   |
| H9  | 경제적 만족 → 신뢰  | +    | .155  | 2.686   | .007    | 채택   |
| H10 | 지원 → 신뢰      | +    | .244  | 4.661   | .000    | 채택   |
| H11 | 신뢰 → 몰입      | +    | .643  | 9.371   | .000    | 채택   |
| H12 | 지원 → 몰입      | +    | .215  | 3.329   | .000    | 채택   |

$\chi^2=85.34$ , d.f.=73,  $p=.153$ , GFI=.959, AGFI=.933, NFI=.975, RMR=.053

주: 각 경로계수는 표준화된 값임.

## VI. 논의 및 결론

본 연구는 이론적 측면에서 두 가지 의의를 갖는다. 첫째, 지원, 불일치, 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입 사이의 관계를 조사한 본 연구의 모델은 상당히 포괄적이며, 연구 결과는 프랜차이즈 시스템 구성원의 관계를 종합적이고 체계적으로 이해하는 데 도움이 될 것으로 판단된다. 신창훈, 김을성, 김철민(2000), Chiou, Hsieh, and Yang(2004)의 연구도 비교적 연구범위가 포괄적이기는 하지만, 본 연구는 이들 연구에서 다루지 않았던 프랜차이즈 본부와 가맹점의 불일치

개념들 사이의 관계가 일부 누락되었거나, 제시된 가설들에 대한 통계적 증거가 발견되지 않았으나, 본 연구에서 제시된 가설들은 모두 그 타당성에 대한 통계적 유의성이 발견되었다.

둘째, 본 연구의 결과는 선행연구의 일관된 결과를 재차 확인함과 아울러 아직도 많이 남아있는 분석결과들의 혼선을 정리하는데 도움을 주고, 동시에 설득력 있는 새로운 설명을 추가함에 보탬이 될 것이다. 프랜차이즈 본부의 지원이 가맹점의 경제적 만족을 증가시킨다는 가설1에 대한 연구결과는 기존의 연구결과와 일관성을 갖는다.

또 본부의 지원이 가맹점의 신뢰를 증진시킨다는 가설10의 결과는 Chiou, Hsieh, and Yang(2004)의 연구결과와 일치한다. 아울러 본부의 지원이 가맹점의 몰입을 증가시킨다는 가설12의 결과는 김상현(1997), 조현진(2005)의 연구결과와 일치한다.

아울러 본 연구는 유통연구의 지배적 견해와 일관성 있게 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 불일치가 양자 사이의 갈등을 증가시키며(가설2), 가맹점의 경제적 만족을 감소시킬 수 있음을 보여주고 있다(가설3). 한편 불일치가 신뢰의 훼손에 직접적인 효과를 갖는다는 가설 8의 결과는 찾아보기 힘든 새로운 설명을 추가시키고 있다.

본 연구의 결과는 또한 프랜차이즈 구성원 사이의 만족, 신뢰, 몰입 사이의 관계에 대한 기존연구결과들을 재정리하는 데에 도움이 될 것이다. 우선 신뢰가 몰입을 증가시킨다는 가설11에 대한 분석결과는 프랜차이즈와 다른 유통 분야의 일관된 연구 결과들과 동일한 것이다. 또 가맹점의 경제적 만족이 본부와의 갈등을 줄여준다는 가설6의 결과는 일반 유통 분야의 연구결과와 일관성을 갖는 것이며(cf. Arndt and Oggard 1986; Brown, Lusch, and Smith 1991; Dwyer 1980; Geyskens, Steenkamp, and Kumar 1999; Rosenberg and Stern 1971), 프랜차이즈 분야에도 이 설명이 타당성 있게 적용됨을 보여준다는 점에서 주목된다. Brown and Day(1981), 신창훈, 김울성, 김철민(2000), 여운승, 신종국(1994) 등 프랜차이즈 분야에서의 만족과 갈등의 관계에 대한 기존연구는 만족의 개념을 전반적 만족도로 이해, 측정하였으며, 프랜차이즈 가맹점의 경제적 만족이 본부와의 갈등 감소 원

인으로 작용하는 것을 보여준 연구는 문헌에서 찾아보기 힘들다. 아울러 프랜차이즈 본부와 가맹점의 갈등이 가맹점의 신뢰를 훼손시킨다는 가설7의 결과와 경제적 만족이 신뢰를 증가시킨다는 가설9의 결과도 기존연구에서 찾아보기 힘든 새로운 내용이다.

본 연구 결과의 실무적 시사점들을 다음과 같다. 성공적인 프랜차이즈 시스템의 대표적인 특성 중의 하나는 가맹점의 강력한 몰입수준이라고 할 수 있다. 가맹점의 몰입이 없는 프랜차이즈 시스템은 결국 유지될 수 없을 것이다. 가맹점의 몰입을 극대화시키기 위해서 무엇보다도 중요한 것은 가설 11의 결과가 의미하는 것처럼 본부에 대한 가맹점의 신뢰 형성이다. 가맹점들로 하여금 본부가 높은 수준의 제품, 경영능력 등의 면에서 전문성을 갖고 있고 본부가 자기들만의 한탕주의가 아니라 가맹점과의 동반적 성장을 위해 노력한다는 믿음이 형성되지 않으면 가맹점의 몰입은 불가능하다. 또 이 신뢰는 본질적으로 단기적 현상이 아니라 프랜차이즈 교환관계의 연속적인 상호작용을 통하여 장기간에 걸쳐 형성된다는 점에 유의할 필요가 있다.

가맹점의 신뢰 형성을 위해서 가장 중요한 것은 가설 9의 결과가 보여주는 것처럼 가맹점의 경제적 만족 실현이다. 이것은 강력한 계약시스템의 하부구성원이지만 독립적 사업가이기도 한 프랜차이즈 가맹점의 경제적 만족을 유지하는 것이 프랜차이즈 성공의 매우 핵심적인 요인이라는 것을 일깨워준다. 사실상 프랜차이즈 유통시스템의 빠른 성장을 가능하게 하는 독특한 대표적인 경쟁력의 기반은 경제적 이익을 추구하는 가맹점들의 사업가정신(entrepreneurship)의

활용에 있다.

가맹점의 경제적 만족 실현을 위해서는 가설1의 결과가 제시하는 것처럼 본부의 효과적인 지원이 매우 중요하다. 프랜차이즈 「원할머니보쌈」의 성공은 이에 관한 좋은 사례 중의 하나이다. 전국에 240개 정도의 매장을 갖고 있는 이 회사는 극심한 불황 속에서도 2005년에 매출이 전년대비 40% 이상 증가한 350억원, 당기순이익은 35억원에 달하는 개가를 올렸다. 이 업체는 가맹점의 만족도를 높이기 위해 지속적인 메뉴의 재구성과 함께 판매촉진 매뉴얼의 제작 운영과 가맹점 매출 증대를 위한 지도교육의 강화 등 가맹점의 지원을 적극 실천하고 있는 것으로 알려지고 있다(매일경제 2006).

가맹점의 신뢰 형성에는 가설 7의 결과가 보여주는 것처럼 갈등의 예방 또는 해소 또한 매우 중요하다. 그리고 본부와 가맹점 사이의 갈등을 줄이기 위해서는 가설2의 결과가 시사해주는 것처럼 양자 사이의 불일치를 최소화시키는 노력이 지속되어야 할 것이다. 불일치 극복은 또한 가설3의 결과가 말해주듯이 가맹점의 경제적 만족도 제고를 위해서도 중요하다. 상호의 불일치 극복을 위하여 본부와 가맹점은 서로의 공동목표를 극대화하는 노력을 기울여야 할 것이며, 모임과 대화, 설득을 통한 현실인식차이의 해소 노력도 실천해야 할 것이다. 상세하고 체계적인 규정과 매뉴얼과 함께 대화를 통하여 상호 역할의 모호성을 최소화시키는 노력도 요구된다. 아울러 힘의 정당성 측면에서의 불일치를 극소화 시키려는 노력도 전개될 필요가 있다.

이러한 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 불일치 축소, 극복의 실현을 위해서는

무엇보다도 본부의 리더십이 매우 중요할 것으로 보인다. 이와 관련하여 공정거래위원회 한 서면조사에서 조사대상 가맹본부 96개 업체 중 75개 업체(81.2%)가 가맹사업법 위반을 인정한 것으로 보도된 내용이 주목된다(중앙일보 2006). 이 조사에서 가맹본부들은 가맹점들에게 정보공개서(가맹금, 교육훈련비 등을 담은 자료)를 기한 안에 주지 않거나(23%), 본부가 정한 가격을 지키지 않을 때 벌점을 매기는 등의 불이익을 주고(13%), 계약조항을 불리하게 두는(4%) 등의 위법 행위를 한 것으로 밝혀졌다. 이러한 위반행위들은 본부의 바람직한 리더십에 역행하는 것으로서 본부와 가맹점 사이의 불일치를 확대시킬 것이며, 추후의 갈등을 더 증폭시키게 될 것이 분명하다.

갈등의 예방, 해소에는 가설4의 결과가 말해주듯이 본부의 효과적인 지원 또한 큰 역할을 할 여지가 많다. 사실상 프랜차이즈 시스템에서 일어나고 있는 많은 실패와 갈등의 사례들은 본부의 지원을 둘러싼 가맹점의 불만이 그 핵심적인 요인이라고 볼 수 있다. 아울러 가설7의 결과가 제시하듯 갈등은 경제적 만족이 충족되지 못하면 그만큼 발생 가능성이 증가하기 때문에, 가맹점의 경제적 만족의 중요성에 거듭 주목할 필요가 있다.

요약하면 프랜차이즈 시스템에서는 신뢰와 몰입을 형성하는 것이 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 결론이 얻어진다. 결국 관리적 차원에서 가장 중요한 과제는 본부의 가맹점에 대한 지



원이 질적, 양적 측면에서 가능한 한 극대화되어야 한다는 점이라고 볼 수 있다. 아울러 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이에 존재할 수 있는 기대와 반응 면에서의 불일치를 해소 또는 완화시키기 위한 노력이 지속적으로 전개될 필요가 있을 것이다. 이를 위해서는 상호교류와 정보교환을 위한 프로그램 및 활동의 진행과 프랜차이즈 시스템 전체의 공동체 의식, 공유된 가치관 개발이 중요할 것이다. 그리고 무엇보다도 이 모든 것들은 경제적 산출 면에서 프랜차이즈 시스템의 경쟁력이 기반이 되어야 할 것이다.

본 연구에는 몇 가지 한계점이 있다. 먼저 본 연구가 비교적 매우 포괄적이기는 하지만 중요할 수 있는 몇 가지 연구 개념들이 누락되어 있는 점이 첫 번째 한계이다. 예를 들어 유통연구에서 매우 중요하게 인식되어온 의존성의 개념이 모델에 포함되어 있지 않다. 또한 커뮤니케이션 내지는 정보교환, 관계규범, 공정성, 사회적 만족 등의 개념들도 다루어지지 않았다. 둘째, 다른 연구들도 대부분 그렇지만 본 연구는 가맹점의 입장에서 접근하였고, 자료 분석도 가맹점의 응답으로 이루어져 본부의 입장은 전혀 고려되지 않았다는 것이 또 다른 연구의 한계이다. 셋째, 본 연구는 조사대상을 외식산업의 프랜차이즈 가맹점에 국한하였고, 또 그 지역도 서울에 한정하였다는 것도 한계이다. 아울러 일부 측정척도의 평가결과가 신뢰성과 타당성에 약간의 불확실성을 보여주고 있는 것도 한계로 남는다.

향후 연구에서는 본 연구에서 누락된 연구 개념들을 추가적으로 포함시켜 조사해볼 필요가 있다. 또 더욱 정치한 측정척도의 개발과 적용 노력도 추가되어야 할 것이다.

그리고 조사의 대상도 다양한 업종의 프랜차이즈 가맹점으로 확대하여 연구해볼 필요가 있다. 또한 프랜차이즈 본부의 입장에서 접근하는 연구 내지는 본부와 가맹점 양자를 동시에 연구하는 노력도 프랜차이즈 연구의 발전에 큰 도움이 될 것이다.

논문접수일 : 2006. 10. 22

논문게재일 : 2006. 12. 06

## 참고문헌

- 고재윤, 이상건 (2004), “프랜차이즈 시스템의 영향력이 가맹점의 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 패스트푸드점을 중심으로,” 외식경영연구, 제7권 제3호 (10월), 27-42.
- 곽동성, 박준승 (2001), “공정성과 상호관계의 질의 관계에 있어 환경불확실성과 관계기간의 조절역할에 관한 연구,” 한일경상논집, 제22권 (11월), 189-214.
- 권기대, 김종우 (2003), “유통경로상 구매자-판매자 협력에 대한 관계결속의 프로세스,” 대한경영학회지, 제35호 (4월), 463-485.
- 김상현 (1997), “사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이지와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구,” 유통연구, 제2권 제1호 (8월), 87-114.
- 김형준 (2000), “외식 프랜차이즈산업의 가맹점 만족도에 관한 연구,” 한국조리학회

- 지, 제6권 제2호 (8월), 315-330.
- 김홍범, 이상건 (2002), “패스트푸드 프랜차이즈 시스템의 영향전략과 갈등관계,” 관광학연구, 제25권 제4호 (2월), 67-86.
- 매일경제 (2006), “원할머니보쌈, 불황에도 매출 40% 신장 거뒀,”(11월 9일) - <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?no=478639&year=2006>
- 배일현, 박세준 (2005), “힘의 불균형 계약관계에서 프랜차이즈 본부의 상호작용공정성이 가맹점의 몰입, 도덕적 해이 및 지각성파에 미치는 영향,” 한국마케팅저널, 제6권 제4호 (1월), 23-43.
- 변광인, 김세진, 신정하 (2004), “프랜차이즈 업체와 고객간의 관계형성에 관한 연구,” 호텔관광연구, 제6권 제3호 (12월), 166-178.
- 신동식 (2006), “[2006 창업 대전망] (기고) 프랜차이즈 ‘제2 도약기,’” 한국경제, (1월 16일) [http://news.naver.com/news/read.php?mode=LSD&office\\_id=015&article\\_id=0000865215&section\\_id=101&menu\\_id=10](http://news.naver.com/news/read.php?mode=LSD&office_id=015&article_id=0000865215&section_id=101&menu_id=10)
- 신창훈, 김을성, 김철민 (2000), “프랜차이즈 가맹점 재계약의도의 결정요인에 관한 연구,” 마케팅관리연구, 제5권 제2호 (5월), 79-101.
- 여운승, 신종국 (1994), “프랜차이즈 시스템하에서의 대기업-중소기업간의 파워, 갈등, 만족에 관한 연구,” 한국중소기업학회지, 제16권 제2호 (12월), 269-293.
- 오세조, 김상덕, 오일두 (2003), “관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계 만족에 미치는 영향,” 유통연구, 제8권 제1호 (7월), 47-67.
- 윤석현, 조의영 (2002), “중저가호텔 프랜차이즈시스템의 경쟁우위전략과 관계몰입의 관계에 관한 연구,” 관광경영학연구, 제6권 제3호 (10월), 149-170.
- 윤지환 (2003), “아이스크림 프랜차이즈 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 만족과 재계약 의도,” 외식경영연구, 제6권 제3호 (10월), 147-160.
- 윤지환, 이자형 (2005), “프랜차이즈 가맹사업자와 가맹계약자의 관계: 프랜차이즈 비용과 성과를 중심으로,” 외식경영연구, 제8권 제2호 (6월), 211-228.
- 임영균, 안광호, 김상용 (2002), 유통경로관리, 경문사.
- 임현철 (2004a), “관계지향성 요인이 프랜차이즈 가맹점 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 외식프랜차이즈의 대구지역 가맹점을 중심으로,” 한국관광산업학회 *Tourism Research*, 제19호, 269-285.
- 임현철 (2004b), “외식프랜차이즈 가맹점의 가맹본부에 대한 만족도 결정요인에 관한 연구,” 한국조리학회지, 제10권 제4호, 96-117.
- 조규호, 전달영 (2003), “프랜차이즈 시스템에서 운영 구조와 관계특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향,” 경영학연구, 제32권 제5호 (10월), 1265-1289.
- 조현진 (2005), “프랜차이즈 본부와 가맹점간의 내부정치가 결속 및 관계성파에 미치는 영향,” 유통연구, 제10권 제2호 (4월), 27-47.
- 조현진, 오세조 (2004), “공급업체와 유통업체의 관계특성이 갈등에 미치는 영향에 관한 연구,” 한국중소기업학회 2004년 경영관련학회 통합학술대회 논문집,

- 127-147.
- 중앙일보 (2006), “가맹점 본부 특하면 ‘반칙,’” (7월 11일) - [http://article.joins.com/article/article.asp?Total\\_ID=2350028](http://article.joins.com/article/article.asp?Total_ID=2350028)
- 한국경제(2006), “[프랜차이즈 대상] 기고/이병 역 한국프랜차이즈협회장 ‘브랜드인증제 연내 도입,’” (6월1일) - <http://www.hankyung.com/news/app/newsview.php?aid=2006053036211>
- 한상린 (2004), “유통경로상의 갈등원인, 갈등 및 거래성과에 관한 연구,” 유통연구, 제9권 제1호 (1월), 93-110.
- Adams, Stacy J. (1965), “Inequity in Social Exchange,” in *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, Leonard Berkowitz, ed., New York: Academic Press, 267-299.
- Andaleeb, S. S. (1996), “An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence,” *Journal of Retailing*, 72 (1), 77-93.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8 (Fall), 310-323.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1984), “A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships,” *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 62-74.
- Arndt, Johan and Torvald Ogaard (1986), “A Comparative Study of Channel Conflict: Preliminary Findings,” in *AMA Summer Educators’ Conference Proceedings*, Chicago: American Marketing Association, 191-194.
- Baldwin, David A. (1971), “The Power of Positive Sanctions,” *World Politics*, 24 (October), 19-38.
- Beier, Frederick J. and Louis W. Stern (1969), “Power in Distribution Channels,” in *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Louis W. Stern, ed., Boston: Houghton Mifflin Co., 92-116.
- Boyle, B., F. R. Dwyer, R. A. Robicheaux, and J. T. Simpson (1992), “Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures,” *Journal of Marketing Research*, 29 (4), 462-473.
- Brown, James R. and Ralph L. Day (1981), “Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 18 (August), 263-274.
- Brown, James R., Robert F. Lusch, and Laurie P. Smith (1991), “Conflict and Satisfaction in and Industrial Channel of Distribution,” *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 21 (6), 15-26.
- Chaudhuri, Arjun and Morris B. Holbrook (2001), “The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty,” *Journal of Marketing*, 65 (April), 83-93.
- Chiou, Jyh-Shen, Chia-Hung Hsieh, and Ching-Hsien 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.
- Coughlan, Anne T., Erin Anderson, Louis W. Stern, and Adel E. I-Ansay (2001), *Marketing Channels*, sixth edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Crosby, L. A., K. R. Evans, and D. Cowles (1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54 (2), 68-81.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61 (April), 33-51.
- Dwyer, F. Robert (1980), "Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights," *Journal of Retailing*, 56 (2), 45-65.
- Dyer Jeffrey H. and Wujin Chu (2000), "The Determination of Trust in Supplier-automaker Relationships in the U.S, Japan, and Korea," *Journal of International Business Studies*, 31 (Second Quarter), 259-285.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (February), 39-50.
- Frazier, Gary L. (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 20 (May), 159-166.
- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55 (January), 52-69.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers (1986), "Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 23 (May), 169-176.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58 (April), 1-19.
- Geyskens, Inge, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2000), "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships," *Journal of Retailing*, 76 (1), 11-32.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, and Nirmalya Kumar (1999), "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36 (May), 223-238.
- Goodman, Lester E. and Paul A. Dion (2001), "The Determinants of Commitment in the Distributor-Manufacturer Relationship," *Industrial Marketing Management*, 30, 287-300.
- Gouldner, A. W. (1960), "The Norm of

- Reciprocity: A Preliminary Statement,” *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hing, Nerilee (1995), “Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences,” *Journal of Small Business Management*, 33 (April), 12-25.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974), “Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences,” *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 186-193.
- Hunt, Shelby D. and J. R. Nevin (1976), “Full Disclosure Laws in Franchising: An Empirical Investigation,” *Journal of Marketing*, 40 (April), 53-62.
- Jehn, Karen A. (1994), “Enhancing Effectiveness: An Investigation of Advantages and Disadvantages of Value-Based Intragroup Conflict,” *The International Journal of Conflict Management*, 5 (July), 223-238.
- Kelly, Harold H. and John W. Thibaut (1978), *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (1995), “The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes,” *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 348-356.
- Lusch, Robert F. (1976), “Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict,” *Journal of Marketing Research*, 13 (November), 382-90.
- Lusch, Robert F. (1977), “Franchise Satisfaction: Causes and Consequences,” *International Journal of Physical Distribution*, 7 (3), 128-40.
- Michie, Donald A. (1978), “Managerial Tactics: An Alternative Explanation of Warranty Satisfaction in a Channel of Distribution,” in *AMA Summer Educators’ Conference Proceedings*, Chicago: American Marketing Association, 260-265.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Morrison, Kimberly A. (1997), “How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain,” *Journal of Small Business Management*, 35 (July), 39-67.
- Nicholson, Carolyn Y., Larry D. Compeau, and Rajesh Sethi (2001), “The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships,” *Journal of Academy of Marketing Science*, 29 (Winter), 3-15.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Parsa, H. G. (1996), “Franchisor-Franchisee Relationships in Quick-Service-Restaurant Systems,” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37 (June), 42-49.
- Raven, Bertram H. and Arie W. Kruglanski (1970), “Conflict and Power,” in Paul

- Swingle, ed., *The Structure of Conflict*, New York: Academic Press, 69-109.
- Rizzo, John R., Robert J. House, and Sidney I. Lirtzman (1970), "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 15 (June), 150-163.
- Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern (1971), "Conflict Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, 8 (November), 437-442.
- Ruekert, Robert and Orville C. Walker, Jr. (1987), "Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence," *Journal of Marketing*, 51 (January), 1-19.
- Skinner, S. J., J. B. Gassenheimer, and S. W. Kelly (1992), "Cooperation in Supplier-Dealer Relations," *Journal of Retailing*, 68 (2), 174-193.
- Spiro, Rosann, William Perreault, and Fred Reynolds (1977), "The Personal Selling Process: A Critical Review and Model," *Industrial Marketing Management*, 5, 351-364.
- Stern, Louis W. and Ronald H. Gorman (1969), "Conflict in Distribution Channels: An Exploration," in Louis W. Stern, ed., *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Stern, Louis W., Brian Sternthal, and C. Samuel Craig (1973), "Managing Conflict in Distribution Channels: A Laboratory Study," *Journal of Marketing Research*, 10 (May), 169-179.
- Strutton, David, Lou E. Pelton, and James R. Lumpkin (1995), "Psychological Climate in Franchising System Channels and Franchisor-Franchisee Solidarity," *Journal of Business Research*, 34, 81-91.
- Tikoo, Surinder (2002), "Franchiser Influence Strategy Use and Franchisee Experience and Dependence," *Journal of Retailing*, 78, 183-192.
- Tikoo, Surinder (2005), "Franchisor Use of Influence and Conflict in a Business Format Franchise System," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (5), 329-342.
- Wilkinson, Ian F. (1981), "Power, Conflict, and Satisfaction in Distribution Channels-An Empirical Study," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 11 (7), 20-30.

# The Impact of Support and Dissensus on Economic Satisfaction, Conflict, Trust, and Commitment in the Franchise System

Jonghoon Kim\*

## Abstract

This study attempted to investigate comprehensively the impact of support and dissensus on economic satisfaction, conflict, trust, and commitment in the franchise system. Data collected from the food and beverage service industry supported all of the twelve hypotheses that were proposed. In accordance with the results, the following conclusions were made: it is very important to establish trust and commitment in a franchise system, and the core means for that would be the enhancement of the economic satisfaction of franchisees through the reinforcement of the franchisor's supports, and the effective management of conflict between a franchisor and its franchisees through dissensus settlement.

Keywords: franchise, support, dissensus, economic satisfaction, conflict, trust, commitment

---

\* Professor of Marketing, College of Business Administration, University of Incheon.