

프랜차이즈의 환경 동태성과 프랜차이즈의 시장 지향성 및 거래 관계에 대한 인식 - 프랜차이즈의 지역과 업태를 중심으로 -

이은용^{1*} · 윤혜현² · 김태희²

¹우송대학교 외식조리학과, ²경희대학교 호텔관광대학

Franchisees' Perception of Environment Dynamics and Franchisors' Market Orientation and Transaction Relationship - Focused on Franchisee's Territory and Category of Business -

Eun-Yong Lee^{1*}, Hye-Hyun Yoon² and Tae-Hee Kim²

¹Dept. of Culinary Arts, Woosong University, Daejeon 300-718, Korea

²College of Hospitality & Tourism Management, Kyunghee University, Seoul 130-701, Korea

Abstract

Despite the recent increase in the prevalence of the franchise system in the foodservice industry is increased recently, the its variation the exigencies of the industry itself requires that franchise systems to be fully equipped with various a variety of business strategies which is indispensable to run franchise system. In the previous studies, most the majority of researchers have been likely to gathered samples from only one region, or all from a similar type of business. However, considering the difference between Seoul and other areas or categories of business type, there could be may be differences different with in these conditions (market orientation, transaction specific assets, environmental dynamic, and trust and trust). Therefore, the principal objective of this study aims was to verify the differences among areas and categories of franchise business. The results of this article are as follows : the variables of customer orientation, competitor orientation, environmental dynamics, and trust and transaction- specific assets show evidence regional differences ($p<0.01$), and these variables are differ significantly different by category of business ($p<0.05$). However, the present paper is limited in its scope. Further studies on into different largesclae assessments are needed required.

Key words : Customer orientation, competitor orientation, transaction-specific assets, trust, differentiation.

서 론

2005년도 프랜차이즈 산업 실태 조사에 의하면 2005년 추정 국내 프랜차이즈 산업 전체 매출은 약 61조 3,100억원이며, 2010년 매출 114조원, 2013년에는 150조원에 근접한 규모로 성장할 것으로 예측하고 있다. 또한, 명목 GDP 대비 비율도 2010년에 이르러 9%를 넘어설 것으로 보이며, 가맹 본부의 수도 크게 증가하여 2010년에는 약 3,200개로 증가하고, 가맹점 수와 상시 종업원 수도 각각 40만개와 120만명에 이를 것으로 추정되는 등 성장 추세에 있는 산업이라는 사실을 쉽게 알 수 있다(산업자원부 2005).

이렇게 프랜차이즈 산업이 성장할수록 프랜차이즈 시스템을 구성하는 가맹점의 수도 크게 확대되고 있음에도 불구하고, 국내 외식 프랜차이즈 시스템에서는 본부의 짧은 업무 경

력과 부실 경영, 유통 인프라 부족, 낮은 정보화 수준 및 신뢰도 부족과 같은 많은 문제점이 나타나고 있는 것 또한 현실이라 할 수 있다(한국외식연감 2006). 특히 최근의 외식 시장에서의 시장 환경의 변화는 프랜차이즈 기업으로 하여금 다양한 생존 전략을 요구하는 시기라 할 수 있으며, 프랜차이즈에 의한 다양한 전략의 수행은 전략적 파트너라 할 수 있는 프랜차이즈의 경영 성과에 밀접한 영향을 줄 수 있다고 하겠다(Kahn 1999).

환경 동태성은 고객 동태성, 경쟁자 동태성, 기술 동태성으로 구분되기도 하나, 환경내의 여러 요소들이 서로 연계되어 예측하기 어렵게 변화한다는 특징을 갖고 있다(Kang & Oh 2005a). 또한, 환경 동태성은 거의 통제할 수 없는 힘이며, 동시에 관계 성과에 큰 영향을 미치는 힘이기도 하다. 이러한 동태성에 대하여 거래 비용 이론에서는 예측 불가능성과 복잡성의 측면에서 파악하고 있다. 이러한 동태성은 환경 구성 요소의 급격한 변화와 동시에 복잡성을 증가시켜, 경영

* Corresponding author : Eun-Yong Lee, Tel : +82-42-629-6245, Fax : 82-42-629-6497, E-mail : cfmaris@wsu.ac.kr

자로 하여금 의사 결정에 어려움을 준다는 특징이 있다(Kang & Oh 2005b).

기업의 고객과 경쟁자를 향한 조직의 지향으로서 시장 지향성은 학자들에게나 또는 실제 마케팅 담당자들에게 있어 회사 운영에 매우 중요한 요소로 받아들여지고 있다(Becker & Homburg 1999). 시장 지향성의 주요한 초점은 고객과 경쟁자로부터 얻어지는 지식에 근거하며(Lee *et al* 1999), 시장 지향성을 지향하는 기업 활동에 있어 구매와 관련되어 영향을 미칠 수 있는 비즈니스 지식은 기업이 보유하고 있는 모든 기능 및 부서에서 시장 지향성에 대한 개념을 충분히 숙지하고 있어야 하며, 이를 바탕으로 업무를 진행시켜야 한다고 할 수 있다(Shapiro 1988). 시장 지향성을 기업의 행동적 관점에서 바라볼 때, 시장 지향성 개념은 조직 차원에서 상호 공유해야 되는 가치라 할 수 있으며, 기업의 특정 행동에 대한 기대를 반영하는 시장 지향성의 규칙은 실제로 기업의 시장에서의 행동에 영향을 주는 요인으로 작용한다(Homburg & Pflesser 2000). 이러한 시장 지향성은 Kohli & Jaworski(1990) 및 Narver & Slater(1990)가 언급한 내용을 중심으로 연구가 지속되고 있으나, 연구자와 연구 시기, 연구 방법 및 대상에 따라 상이하게 접근되기도 하고 있다.

프랜차이즈 기업을 대상으로 한 연구에서 신뢰는 다소 최근에 연구되기 시작한 변수라 할 수 있다(Kim JH 2007). 그러나 프랜차이즈에 대한 많은 연구에서 구성원간의 장기적인 관계 형성이 중요하다고 언급하면서 이러한 관계 형성을 위해서는 구성원간의 신뢰가 중요한 요인으로 작용할 수 있다고 밝히고 있다(Yoon & Kim 2006). 프랜차이즈 시스템은 프랜차이저와 프랜차이지의 상호 의존, 즉 신뢰가 매우 중요하다는 특징을 갖는다. 프랜차이저에 대한 프랜차이지의 신뢰가 하락될 경우, 프랜차이지는 프랜차이즈 시스템에서 벗어나려는 의도로 다른 시스템으로의 전환이나 개별 업체로서의 독립 영업을 고려하게 된다. 이러한 의미에서 프랜차이저에 대한 프랜차이지의 신뢰는 영업에 대한 만족도 및 성공에 매우 중요한 역할을 하는 변수라 할 수 있다(Choi & Park 2007). 즉, 프랜차이저에 대한 신뢰의 증가는 프랜차이지의 프랜차이저에 대한 전반적인 만족의 누적이라고 볼 수 있으며, 이는 프랜차이지가 프랜차이저에게 제공하는 서비스 지원에 대하여 호의적으로 평가하였을 때, 프랜차이지는 점차 프랜차이저에 대한 신뢰감이 쌓이게 된다(Chiou *et al* 2004).

거래 특유 자산은 특정 기업과의 교환 관계에만 적합하도록 고안된 것으로서 다른 기업과의 교환 관계로 쉽게 전환될 수 없고, 만약 전환시에는 자산 가치가 없는 내구성 자산이 된다는 특징이 있다(Oh *et al* 2003). 따라서 거래 특유 자산은 특정 관계를 지속하게 하는 경제적 동기를 제공하기 때문에 기업 관계를 안정시키는 역할을 하기도 한다(Williamson 1985).

유통 단계에서 소매업체들은 거래 특유 자산으로 인하여 공급업체를 쉽게 전환할 수 없다는 측면은 공급업체와 소매업체가 동등한 교환 관계를 맺기 어렵게 하는데(Oh *et al* 2003), 이러한 특징은 프랜차이즈 계약에서도 유사하게 발생된다고 할 수 있다.

기존의 연구에서는 주로 프랜차이저와 프랜차이지의 관계에 대하여 연구하거나(Brown & Chekitam 1997, Tikko 2005, Cho HJ 2006, Choi & Park 2007), 프랜차이즈 시스템의 성과에 미치는 요인으로서 생산성(Hennessy 2003), 내부 의견 합일(Baucus *et al* 1996), 개인적 특성(Morrison 1997), 경제적 만족도(Lee SB 1999, Yoon & Lee 2005), 직간접적 영향 전략(Parsa 1999, Hwang & Yoon 2006), 신뢰(Yoon & Lee 2005), 몰입(Bae & Park 2005)과 같은 변수들이 사용되고 있다. 그러나 이러한 선행 연구들의 특성 중 하나는 지역적으로 적은 지역을 선정하거나, 유사 업종만을 대상으로 하여 연구가 진행되었다는 특징이 있다. 업태별 차이에 대해서는 Song *et al* (2006)의 미래 가맹점주를 대상으로 한 창업시 선택 속성 차이에 대한 연구를 제외하고는 크게 이루어지고 있지 않은 상황이다. 본 연구에서는 이러한 선행 연구와는 달리, 연구 대상의 업태를 확대하고, 지역적으로 어떠한 프랜차이지의 인식이 존재하는지를 파악하고자 한다. 이를 바탕으로 선행 연구에서 제시되지 못하였던 결과를 제시함으로써 프랜차이즈 시스템 운영에 도움이 될 수 있는 경영상의 시사점을 제시하고자 한다.

연구 방법

1. 변수 선정

본 연구는 프랜차이지의 업태와 지역에 따라 프랜차이지의 시장 지향성, 거래관계에 대한 인식과 동시에 프랜차이지가 위치한 지역에 대한 환경 동태성이 차이가 나는지를 검증하고자 하였다. 앞서 언급한 바와 같이 외식 프랜차이즈 산업에 대한 연구는 일반적으로 프랜차이저와 프랜차이지의 관계, 성과에 미치는 영향들에 대하여 인과 관계 분석 위주의 분석이 주로 이루어지고 있는 실정이다.

이에 본 연구에서는 우선 프랜차이지가 위치한 지역의 환경 동태성을 파악하고자 하였다. 환경 동태성은 프랜차이지의 업태 및 지역에 따라 달라질 수 있는 여지가 크며, 환경의 동태성은 환경내의 여러 요소들이 서로 연계되어 예측하기 어렵게 변화한다는 특징이 있다(Kang & Oh 2005a).

시장 지향성 요인에 관한 연구를 살펴보면 그 구성 요소들 정보 창출, 정보 전파, 반응성으로 구성된 Kohli & Jaworski (1990)의 연구 결과를 바탕으로 하거나 Narver & Slater(1990)의 연구에서 도출된 요인인 고객 지향성, 경쟁자 지향성, 기

능간 상호 조정으로 구분하여 연구를 주로 진행하고 있다. 국내 연구에서는 이러한 요인을 바탕으로 연구자의 대상 및 의도에 따라 변화시키기도 하는데, 해당 기업의 문화적 측면에서 봤을 때, 시장 지향성을 구성하는 요인은 고객 지향성과 경쟁자 지향성의 두 가지 요소로 구성되기도 한다(Becker & Homburg 1999). 이에 본 연구에서도 고객 지향성과 경쟁자 지향성의 두 가지 요인을 선정하여 연구를 진행하였다.

프랜차이즈의 거래 관계에 대하여 선행 연구에서 다양하게 변수를 선정하여 연구하고 있으나, 본 연구에서는 프랜차이즈가 프랜차이즈에게 갖는 신뢰와 프랜차이즈 계약에 의하여 형성되는 거래 특유 자산의 두 가지 요인을 선정하여 연구를 진행하였다. 프랜차이즈 시스템은 프랜차이즈와 프랜차이즈의 상호 의존, 즉 신뢰가 매우 중요하다는 특징을 갖는다. 프랜차이즈에 대한 프랜차이즈의 신뢰가 하락될 경우 프랜차이즈는 프랜차이즈 시스템에서 벗어나려는 의도로 다른 시스템으로의 전환이나 개별 업체로서의 독립 영업을 고려하게 된다. 이러한 의미에서 프랜차이즈에 대한 프랜차이즈의 신뢰는 영업에 대한 만족도 및 성공에 매우 중요한 역

할을 하는 변수라 할 수 있다(Choi & Park 2007).

2. 설문지 구성 및 자료 수집

본 연구의 설문지는 크게 6가지 항목으로 구분해 볼 수 있는데, 먼저 시장 지향성 항목인 고객 지향성과 경쟁자 지향성 변수를 측정하기 위한 문항은 Wren *et al*(2000), Matsuno *et al*(2000), Jaworski *et al*(2000)의 연구에서 사용된 문항을 사용하였다. 환경 동태성을 측정하는 문항은 정 과 송(2006)의 연구를 바탕으로 외식 프랜차이즈 기업에 적합하게 변형하여 4개 문항을 사용하였다. 프랜차이즈와 프랜차이즈의 거래 관계에 대한 항목으로 본 연구에서는 거래 특유 자산과 신뢰의 두 가지 변수를 사용하였다. 거래 특유 자산과 관련된 문항은 Anderson & Weitz(1992)의 연구에서 사용된 문항을 바탕으로 구성하였으며, 신뢰와 관련된 항목은 Yoon & Kim (2006)과 Kim JH(2007)의 연구에서 사용한 문항을 바탕으로 본 연구에 맞게 변형하여 사용하였다. 본 연구에서 사용된 척도는 인구 통계학적 특성을 묻는 문항을 제외하고는 7점 척도로 구성되었으며, 인구 통계학적 문항은 각 문항의 내

Table 1. Contents of questionnaire

Variable	Contents	
Customer orientation	a1 Franchisor gather information to understand customers' needs	Wren <i>et al</i> (2000) Jaworski <i>et al</i> (1990) Matsuno <i>et al</i> (2000)
	a2 Franchisor have information about customer needs in the future	
	a3 Franchisor is quick to respond to significant changes of customers needs	
	a4 Franchisor pays much attention to understand customers	
	a5 Customer needs are taken into consideration in product development	
	a6 Franchisor run franchise business according to customer information	
Competitor orientation	b1 Franchisor gather information to understand competitor	Jaworski <i>et al</i> (1990) Matsuno <i>et al</i> (2000) Wren <i>et al</i> (2000)
	b2 Franchisor have information about competitors' activities in the future	
	b3 Franchisor is quick to respond to competitors' significant change	
	b4 Franchisor pays much attention to competitors	
	b5 Competitors' products are taken into consideration in product development	
	b6 Franchisor run franchise business according to competitor information	
Environmental dynamics	c1 Change of the market condition is hard	정 과 송 (2006)
	c2 Customer needs are quickly changed	
	c3 There is keen competition in the foodservice industry	
	c4 Lifecycle of product is shorter than ever	
Transaction specific assets	d1 It cost much time and money to maintain good relationship	Anderson & Weitz(1992)
	d2 I invest a lot of money in order to fulfil a contract	
	d3 I bought a lot of equipments and utensils to meet franchisor's demand	
Trust	e1 I can trust franchisor	Yoon & Kim (2006) Kim JH(2007)
	e2 Franchisor is likely to keep his promise	
	e3 I believe franchisor's management ability	
	e4 I can trust information that franchisor gave to me	
	e5 I hope to maintain good relationship	
Demographic item	Gender, ate, category of business, working period, region, gross area	

용에 맞게 명목 척도로 구성하였다.

3. 조사 기간 및 대상

본 연구에서 사용된 데이터는 2007년 10월 12일부터 11월 19일까지 미리 교육한 조리 전공 대학생이 매장을 직접 방문하여 점주 또는 매니저를 대상으로 설문지를 수거하였다. 분당 및 일산 지역은 서울 지역으로 포함하여 설문을 진행하였으며, 수원, 안산 지역을 비롯한 경기 지역과, 대전광역시 중심을 한 대전권으로 크게 세 지역으로 구분하였다.

또한, 본 연구에서는 외식 프랜차이즈 기업중 베이커리, 일반 음식점, 디저트, 패스트푸드점의 네 가지 업태를 선정하였으며, 각각의 업태는 프랜차이즈 시스템이 구축된지 5년 이상, 매출액 100억원 이상의 업체로 한정하여, 외식 프랜차이즈 기업 중에서도 비교적 우수한 프랜차이즈로 선정된 곳으로 선정하여 연구를 진행하였다.

4. 분석 방법

본 연구에서 사용한 분석 방법으로는 통계 패키지 중의 하나인 SPSS 12.0(Statistical Package for the Social Science) for Windows 프로그램을 이용하여 조사 대상자의 특성을 분석하기 위한 빈도 분석(frequency analysis), 신뢰성 분석(reliability analysis), 요인 분석(factor analysis), 분산 분석(ANOVA)을 실시하였다.

분석 결과

1. 조사 대상자의 인구 통계학적 특성

조사 대상자의 인구 통계학적 특성의 분석 결과는 Table 2와 같이 분석되었다.

빈도 분석 결과, 남성은 프랜차이즈중 남성은 132명(47.3%), 여성은 147명(52.7%)로 거의 비슷한 수준을 보였으며, 연령은 20대가 64명(22.9%), 30대가 67명(24.0%), 40대가 89명(31.9%), 40대가 57명(20.4%), 50대가 57명(20.4%), 60대가 2명(0.7%)로 분석되었다. 프랜차이즈 시스템에 가입된 기간을 살펴보면 1년 이하가 8개 업소(2.9%), 1~2년이 93개 업소(33.3%), 2~3년이 66개 업소(23.7%), 3~4년이 56개 업소(20.1%), 5~10년이 42개 업소(15.1%), 10년 이상 된 업소도 14개소(5.0%)도 있는 것으로 분석되었다. 영업장 면적에 관한 질문에서는 20평 이하가 87개 업소(31.2%), 21~40평이 80개 업소(28.7%), 41~60평이 90개 업소(32.3%), 61평 이상의 대형 업소가 22개 업소(7.9%)로 분석되었다. 또한, 본 연구에서 중요한 변수

로 선정된 업태에 대한 사항을 살펴보면 베이커리가 65개 업소(23.3%), 한식당이 78개 업소(28.0%), 디저트류가 52개 업소(18.6%), 패스트푸드가 84개 업소(30.1%)로 분석되었으며, 지역을 살펴보면, 대전 지역이 62개 업소(22.2%), 경기 지역이 50개 업소(17.9%), 서울 지역이 가장 많은 167개 업소(59.9%)로 분석되었다.

Table 2. Sociodemographic characteristics of subjects

Section	Variables	Frequency (persons)	Rate (%)
Gender	Male	132	47.3
	Female	147	52.7
Age(years)	20~29	64	22.9
	30~39	67	24.0
	40~49	89	31.9
	50~59	57	20.4
	60~69	2	0.7
Category of business	Bakery	65	23.3
	Korean restaurant	78	28.0
	Dessert	52	18.6
	Fastfood	84	30.1
Region	Daejon area	62	22.2
	Kyonggi area	50	17.9
	Seoul area	167	59.9
Working period	Below 1 year	8	2.9
	1~2 years	93	33.3
	2~3 years	66	23.7
	3~4 years	56	20.1
	5~10 years	42	15.1
	above 10 years	14	5.0
Gross area	Below 20 pyong	87	31.2
	21~40 pyong	80	28.7
	41~60 pyong	90	32.3
	above 61 pyong	22	7.9
Total		279	100

1) 패스트푸드점과 같은 대형 프랜차이즈 매장에서는 프랜차이즈는 업주로서 활동하고 대부분의 영업에 관한 사항은 담당 매니저가 담당하고 있는 경우가 많기 때문에 1년 이상 근무한 정직원 매니저를 본 연구 대상에 포함시켰다.

2. 변수의 타당성과 신뢰성 검증

1) 시장 지향성 요인에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

앞서 언급한 바와 같이 본 연구에서 시장 지향성 요인으로 선정한 고객 지향성, 경쟁자 지향성 두 가지 요인에 대한 12개 문항을 바탕으로 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 본 연구에서 사용된 총 24개 문항에서 먼저 시장 지향성과 관련된 12개 문항을 먼저 분리하여 분석하였으며, 시장 지향성 요인에 대한 분석 후 나머지 항목에 대한 분석을 실시하였다. 이는 일반적으로 시장 지향성을 구성하는 요인을 세 가지로 보고 있는 기존의 연구와는 달리 본 연구에서는 시장 지향성 구성 요인을 2개로 구분하여 이에 대한 타당성 검증이 다른 항목과 겹쳐지지 않도록 검증하기 위하여 별도로 분리하여 실시하였다. 추출 방식은 주성분 분석 방법을 사용하여 Eigenvalue 값이 1 이상인 요인을 추출하였다. 분석 결과 KMO값은 .923으로 분석되었으며, Bartlett의 구형성 검증 결과 Chi square값은 2337.7($p < 0.01$)로 분석되었다. 각 요인에 대하여 살펴보면 첫 번째 요인은 본 연구자가 의도한 바와 같이 고객 지향성 항목으로 분류되었으며(eigen value=3.3886, 36.86%), 두 번째 요인은 경쟁자 지향성 요인으로 구분되고 있는 것을 확인해 볼 수 있다(eigen value=3.232, 30.68%).

또한, 내적 일관성을 검증하기 위하여 Cronbach' α 를 이용하였는데, 분석 결과 각각 .908, .892로 분석되어 비교적 높은 수준의 신뢰성을 갖고 있음이 분석되었다. 이러한 분석 결과를 살펴보면 Table 3과 같음을 확인해 볼 수 있다.

2. 환경 동태성 및 프랜차이즈 거래 관계에 대한 타당성 및 신뢰성 검증

환경 동태성 요인을 비롯하여 본 연구에서 프랜차이즈 거래 관계를 구성하는 요인으로 신뢰 및 거래 특유 자산에 대한 타당성 및 신뢰성을 검증한 결과는 Table 4와 같이 분석되었다.

먼저 각 요인에 대한 탐색적 요인 분석 결과, KMO값은 .856으로 분석되었으며, Bartlett 구형성 검증 결과 Chi square 값은 2102.409($p < 0.01$)로 분석되어 요인 분석을 실시하는데 문제가 없음을 확인하였다. 요인 분석 결과를 살펴보면, 시장 지향성 요인에 대한 분석 결과와 마찬가지로 본 연구자가 의도한 바와 같이 신뢰, 환경 동태성, 거래 특유 자산의 세 가지 요인으로 도출되었다. 각각의 요인의 eigen value와 설명 분산력을 살펴보면 신뢰 요인은 5.282(40.63%), 환경 동태성은 2.532(19.48%), 거래 특유 자산은 1.451(11.16%)로 분석되고 있다. 또한, 신뢰성 검증 결과 신뢰 요인은 .923, 환경 동태성 요인은 .804, 거래 특유 자산 요인은 .802로 비교적 높게 분석되어 신뢰성에도 문제가 없다는 것이 분석되었다.

Table 3. Factor analysis according to market orientation

Indicator	Factor loading		Reliability
	Customer orientation	Competitor orientation	
a1	.814		.908
a2	.803		
a3	.730		
a4	.747		
a5	.704		
a6	.682		
b1		.699	.892
b2		.856	
b3		.743	
b4		.695	
b5		.667	
b6		.453	
Eigen value	3.3886	3.232	
Value of accumulated dispersion(%)	36.86	30.68	

Principal component analysis with Varimax rotation

3. 업태에 따른 프랜차이즈 인식 차이 검증

본 연구에서는 외식 프랜차이즈 시스템 중에서 베이커리, 일반 식당, 디저트, 패스트푸드의 네 가지를 선택하여 분석하였다. 각각의 외식 프랜차이즈 형태는 기본적으로 동일한 시스템을 운영함에도 불구하고 각각의 영업 형태에 따라 인지하는 상황이 틀릴 것이라는 예상하에 일원 분산 분석을 실시하였다. 이러한 분석 결과를 살펴보면 Table 5와 같이 분석되었다.

업태에 따른 고객 지향성의 차이를 살펴보면, 베이커리, 디저트, 식당, 패스트푸드 순으로 나타나고 있으며, 경쟁자 지향성에 대한 인식 역시 동일한 순서로 분석되고 있는 것을 확인해 볼 수 있다. 이 같은 분석 결과는 현재 베이커리 산업의 추이를 고려해 볼 필요가 있는데, 현재 파리바게트, 뚜레주르, 크라운베이커리로 대표되고 있는 베이커리 산업은 전체 시장 규모는 약 3조원에 이르고 있으며, 개인이 운영하는 형태의 베이커리도 점차적으로 전환 프랜차이즈(conversion franchisee)의 형태로 많이 변화하고 있는 실정이다. 프랜차이즈 베이커리의 경우 세 기업이 프랜차이즈 시장을 주도하고 있어 기업간 경쟁이 매우 치열한 상황이라 할 수 있다. 국

Table 4. Factor analysis according to environment dynamic and transaction relationship

Indicator	Factor loading			Reliability
	Trust	Environmental dynamic	Transaction specific assets	
e1	.862			.923
e2	.876			
e3	.864			
e4	.865			
e5	.812			
c1		.781		.804
c2		.827		
c3		.805		
c4		.631		
d1			.807	.802
d2			.892	
d3			.805	
Eigen value	5.282	2.532	1.451	
Value of accumulated dispersion(%)	40.63	19.48	11.16	

Principal component analysis with varimax rotation.

내 베이커리 시장중 프랜차이즈 베이커리의 시장 규모가 1조원이 넘고 있으며, 점차 윈도우 베이커리(개인 운영 베이커리)가 2000년 이후 50% 가까이 폐점하고 있는 상황을 고려해 볼 때(매경이코노미, 2008. 5. 24), 확대되고 있는 베이커리 시장에서 세 기업의 고객 확보에 대한 노력은 다른 산업보다 더 적극적일 수밖에 없다. 따라서 베이커리 프랜차이즈 기업은 지속적으로 고객 및 경쟁자에 대한 정보 창출, 정보 전파 및 이를 바탕으로 한 기업 운영에 많은 노력을 기울일 수밖에 없으며, 이로 인하여 프랜차이즈는 다른 종류의 업체보다 프랜차이즈의 시장 지향성 활동에 대하여 좀 더 높은 평가를 내리고 있다고 해석해 볼 수 있다.

시장 지향성과 관련된 변수 중 하나인 환경 동태성에 대한 분석 결과를 살펴보면, 패스트푸드 업계, 베이커리 업계, 디저트 업계, 일반 식당업계 순으로 분석되었다. 시장 지향성 변수와 관련지어 고려해 볼 때, 비교적 환경 동태성을 높게 인식하고 있는 베이커리 업계가 적극적인 시장 지향적 활동

을 펼치는 반면, 가장 높은 수준의 환경 동태성을 인지하고 있는 패스트푸드 업계의 프랜차이즈들은 프랜차이즈가 이에 걸맞는 시장 지향성 활동을 적극적으로 행사하지 않고 있다고 인식함을 유추해 볼 수 있다. 패스트푸드 시장 규모는 2002년 1조 2,400억원을 정점으로 지속적으로 하락하고 있으나, 최근 들어 다시 상승하고 있는 추세로 접어들고 있다. 롯데리아와 버거킹은 상반기 매출이 작년 대비 19%, 맥도날드는 2007년도 매출이 2006년 대비 16% 증가하는 등 다시 시장 상황이 치열한 경쟁 구도로 접어들고 있다. 이로 인하여 프랜차이즈들은 시장 동태성에 대해서는 높게 인식하고 있으나(서울경제신문, 2008. 7. 8), 패스트푸드 업계가 사용하는 전략이 기존 메뉴의 커피 메뉴 강화, 기름에 튀기는 대신 굽는 조리 방법의 채택, 인테리어 교체 및 아침식사 시장 개척, 저가 메뉴 개발과 같은 비슷한 전략을 사용함으로써 프랜차이즈들에게 시장 지향성 활동에 있어서는 다소 낮은 인지도를 보이는 것으로 해석된다.

이러한 프랜차이즈의 활동에 대하여 프랜차이즈들은 신뢰를 형성하게 되는데, 시장 지향적 활동을 높게 평가하고 있는 베이커리 프랜차이즈들은 비교적 높은 수준으로 프랜차이즈를 신뢰하고 있으나(5.20 ± 1.061), 이와 반대로 패스트푸드 프랜차이즈는 가장 낮은 수준을 나타내고 있다(4.72 ± 0.774). 고객 지향성과 신뢰, 경쟁자 지향성과 신뢰의 상관관계가 각각 .784, .721인 것을 감안해 볼 때, 프랜차이즈의 시장 지향성 활동과 신뢰 사이에는 매우 높은 수준의 상관관계가 있다고 할 수 있겠다.

거래 특유 자산 변수에 대한 분석을 살펴보면, 패스트푸드, 디저트, 베이커리, 식당의 순서대로 분석되고 있는데, 이는 프랜차이즈와 프랜차이즈의 관계 형성가운데 프랜차이즈가 프랜차이즈의 요구에 맞추어 투자해야 하는 금액과 관련이 있다고 볼 수 있다. 일반적으로 패스트푸드점의 경우, 프랜차이즈가 요구하는 기본 매장 면적 및 기구 설비가 다른 업체에 비하여 비교적 높은 수준이라는 점을 감안해 볼 때, 프랜차이즈에게 상당히 부담이 될 수밖에 없는 금액이라고 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈는 높은 수준의 거래 특유 자산로 인하여 프랜차이즈와 관계를 해지하려는 의도가 높지 않게 될 것이라고 유추해 볼 수 있다.

4. 지역에 따른 프랜차이즈 인식 차이 검증

앞서 언급한 바와 같이 대부분의 선행 연구는 동일한 업체를 선정하거나 또는 유사 지역으로 한정하여 프랜차이즈 시스템에 대한 연구를 진행하였기 때문에, 본 연구에서는 선행 연구에서 미흡하였던 부분 중 하나인 지역에 따라 프랜차

2) 각 변수들간의 상관관계를 분석해 보면 Table 6과 같다.

Table 5. Difference analysis of factors by category of business

	Factors	N	Mean	Std. Deviation	F value
Customer orientation	Bakery	65	5.0769 ^c	1.05618	14.634 ^{***}
	Korean restaurant	78	4.6090 ^b	1.12618	
	Dessert	52	5.0385 ^c	1.14266	
	Fastfood	84	4.1468 ^a	.51053	
	Total	279	4.6589	1.03594	
Competitor orientation	Bakery	65	5.3359 ^b	.97070	10.246 ^{***}
	Korean restaurant	78	4.7756 ^a	1.05129	
	Dessert	52	5.1090 ^b	.99338	
	Fastfood	84	4.5873 ^a	.47878	
	Total	279	4.9116	.92675	
Trust	Bakery	65	5.2051 ^b	1.06138	2.488 [*]
	Korean restaurant	78	4.9380 ^{ab}	1.21175	
	Dessert	52	4.8718 ^{ab}	1.29966	
	Fastfood	84	4.7222 ^a	.77414	
	Total	279	4.9229	1.08912	
Environmental dynamics	Bakery	65	5.8692 ^b	.78699	5.578 ^{***}
	Korean restaurant	78	5.4038 ^a	.99856	
	Dessert	52	5.6731 ^{ab}	1.04967	
	Fastfood	84	5.8810 ^b	.43987	
	Total	279	5.7061	.84851	
Transaction specific assets	Bakery	65	4.7231 ^{ab}	1.11736	38.024 ^{***}
	Korean restaurant	78	4.5513 ^a	1.19502	
	Dessert	51	5.0000 ^b	1.01544	
	Fastfood	84	6.0913 ^c	.65523	
	Total	278	5.1391	1.19021	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$, Duncan's posterior analysis.

7 likert scale were used for dependent variables.

이지의 인식이 차이가 있는지를 검증하였다. 본 연구에서는 일산 및 분당을 포함한 서울 지역, 경기 지역 및 대전을 중심으로 한 대전권으로 크게 세 부분으로 나누어 연구를 진행하였다. 이러한 지역적 차이에 대하여 일원 분산 분석을 이용하여 검증한 결과는 Table 7과 같이 분석되었다.

시장 지향성을 구성하는 요인인 고객 지향성과 경쟁자 지향성, 그리고 신뢰에 대한 분석 결과 경기 지역이 가장 높게 분석되었으며, 그 다음으로는 서울 지역, 마지막으로 대전 지역으로 분석되었다. 시장 지향성 요인과 신뢰간의 상관관계

가 높다는 것은 이미 Table 6에서 확인하였던 것과 같이 프랜차이즈의 시장 지향성 수준은 신뢰 수준과 높은 관련성이 있음을 나타낸다고 하겠다.

본 연구에서 선정하였던 프랜차이즈 기업의 특성을 살펴 보면, 그 중 하나가 본사의 위치가 서울 및 서울 인근 지역이라는 특징을 갖고 있다. 이로 인하여 상대적으로 본사에서 거리가 멀기 때문에 본사와의 거래 관계에 대하여 다소 불만족할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 특히 대전 지역의 프랜차이즈는 경기 및 서울 지역에 비하여 비교적 낮은 수준으로

인지하고 있는 것으로 나타나고 있는데, 시장 지향성 요인과 신뢰와의 높은 상관관계를 고려해 볼 때, 본사에 대한 낮은 수준의 신뢰로 인하여 본사의 시장 지향성 활동에 대하여 낮

게 평가한 것인지, 아니면 그 반대로 본사의 시장 지향성 활동에 대하여 낮게 평가하기 때문에 신뢰 수준이 낮아진 것인지에 대해서는 추가적인 분석이 필요한 부분이라고 하겠다. 그러나 이러한 내용과 별개로 대전 지역의 프랜차이즈는 서울 및 경기 지역의 프랜차이즈에 비하여 비교적 낮은 수준의 환경 동태성을 인지하고 있는 것으로 나타나고 있는데, 서울 및 경기 지역보다 다소 적은 수의 프랜차이즈가 존재하며, 지역적 편차로 인하여 외식 경영 환경이 급변하는 정도가 서울 및 경기 지역보다는 다소 낮다고 판단하는 것으로 유추된다. 특히 경기 지역 프랜차이즈의 환경 동태성에 대한 인식이 가장 높게 나타나고 있는데, 경영 환경 변화 속도가 서울 지역이 경기 지역보다 낮게 나타난다고 해석하기 보다는 서울 지역의 경우 외식 산업이 이미 포화된 상황이 계속 진행되어 왔기 때문에 각각의 프랜차이즈가 이에 적응하고, 지속적으로 변화하는 것이 이미 익숙해져 있다는 것도 고려해야 한다.

Table 6. Correlations

	A	B	C	D	E
A	1				
B	.784**	1			
C	.721**	.667**	1		
D	.309**	.302**	.432**	1	
E	.006	.061	.077	.308**	1

** $p < 0.01$.

A : customer orientation, B : competitor orientation, C : trust, D : environmental dynamics, E : transaction specific assets.

Table 7. Difference analysis of factors by franchisees' location

	Factors	N	Mean	Std. Deviation	F value
Customer orientation	Daejeon area	62	4.1828 ^a	.53537	15.007***
	Kyonggi area	50	5.2100 ^c	1.00046	
	Seoul area	167	4.6707 ^b	1.10463	
	Total	279	4.6589	1.03594	
Competitor orientation	Daejeon area	62	4.3172 ^a	.49100	21.331***
	Kyonggi area	50	5.3233 ^c	.86923	
	Seoul area	167	5.0090 ^b	.96652	
	Total	279	4.9116	.92675	
Trust	Daejeon area	62	4.2634 ^a	.71641	20.538***
	Kyonggi area	50	5.4633 ^c	1.03854	
	Seoul area	167	5.0060 ^b	1.10553	
	Total	279	4.9229	1.08912	
Environmental dynamics	Daejeon area	62	5.3790 ^a	.72108	6.740***
	Kyonggi area	50	5.9100 ^b	.75889	
	Seoul area	167	5.7665 ^{ab}	.88798	
	Total	279	5.7061	.84851	
Transaction specific assets	Daejeon area	62	4.5591 ^a	.59986	26.584***
	Kyonggi area	49	4.5442 ^a	1.38727	
	Seoul area	167	5.5289 ^b	1.13673	
	Total	278	5.1391	1.19021	

* $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$, Duncan's posterior analysis. 7 likert scale were used for dependent variables.

그러나 경기 지역의 경우, 최근의 프랜차이즈 기업의 진출이 가장 활발한 지역 중에 하나이며, 점차 서울과 같은 외식 경영 환경이 전파되면서 경기 지역의 기존의 외식 프랜차이즈들이 경기 변동의 속도를 좀 더 빠르게 체감하고 있다고 해석해 볼 수 있겠다.

그러나 이러한 환경 동태성의 인식에도 불구하고 거래 특유 자산에 대한 인식을 살펴보면, 서울 지역이 다른 지역에 비하여 월등히 높은 인식 정도를 나타내고 있는 것을 알 수 있는데, 이는 서울 지역의 높은 초기 투자비로 인한 프랜차이즈의 막대한 금액의 투자도 이와 같이 분석된 원인중 하나로 작용한다고 볼 수 있다.

결론 및 제언

본 연구는 외식 프랜차이즈 기업을 중심으로 업태와 지역에 따라 프랜차이즈의 인식이 어떠한 차이를 보이고 있는지를 검증하기 위하여 진행되었다. 이를 위하여 시장 지향성 요인을 고객 지향성과 경쟁자 지향성의 두 가지 요인을 선정하였으며, 최근의 외식 경영 환경을 고려하여 환경 동태성 요인 또한 선정하였다. 마지막으로 프랜차이즈와 프랜차이즈의 거래 관계에 대한 차이점을 검증하기 위하여 신뢰와 거래 특유 자산의 두 가지 요인을 바탕으로 일원 분산 분석을 통하여 검증하였다. 이러한 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 업태에 따른 차이를 검증하기 위하여 본 연구에서 선정한 요인인 고객 지향성, 경쟁자 지향성, 환경 동태성, 거래 특유 자산 요인은 유의 수준 0.01에서 유의미한 차이를 보이고 있으며, 신뢰 요인은 유의 수준 0.1 수준에서 유의한 차이를 보이고 있는 것으로 나타나고 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 프랜차이즈에 대한 선행 연구에서 주로 한 가지 업태를 중심으로 다루거나, 또는 인과 관계 위주로 연구를 진행하였다는 점을 감안할 때, 업태에 따라 과거 선행 연구의 결과를 일괄적으로 적용하기에는 무리가 따를 수 있음을 나타내는 결과라 할 수 있겠다.

둘째, 지역에 따른 차이를 검증한 결과, 본 연구에서 선정한 모든 요인이 유의 수준 0.01에서 유의한 것으로 나타나 각 지역별로 프랜차이즈의 인식이 차이가 있음을 나타낸다고 할 수 있겠다. 이러한 결과, 역시 선행 연구에서 주로 같은 지역의 프랜차이즈 시스템을 대상으로 연구하고 있는데, 앞서 언급한 바와 같이 선행 연구 결과의 확대 해석에 다소 주의할 기울여야 한다는 것을 뜻한다고 볼 수 있다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 프랜차이즈 시스템 운영에 도움이 될 수 있는 몇 가지 시사점을 제시해 보면 다음과 같다. 우선, 모든 업태와 지역에 상관없이 모든 프랜차이즈들은 현재 외식 경영 환경에 대하여 비교적 높은 수준의 환경 동태성을 인지하고 있는 것으로 나타나고 있다. 현재 전반적

인 경기 불황과 동시에 대기업의 외식 시장의 진출 가속화는 과거 소규모 음식점 및 중소기업 형태의 외식 시장에 많은 변화를 가져오고 있는 실정이다. 또한, 고객의 입맛과 트렌드는 끊임없이 변화하고 있어, 이러한 변화를 얼마나 잘 감지하고 이를 바탕으로 프랜차이즈 시스템을 운영하는가를 상당히 중요한 문제라 할 수 있다. 이러한 시장의 변화를 적절하게 감지하기 위해서는 프랜차이즈는 지속적으로 시장 지향성 활동을 높은 수준으로 유지할 수 있어야 한다. 특히 고객 요구 변화와 같은 고객에 대한 정보를 지속적으로 창출할 수 있는 능력을 확보함과 동시에 경쟁업체에 대한 정보 또한 무시할 수 없는 경영 활동에 있어서 중요한 정보라 할 수 있다. 이러한 정보 창출 활동을 바탕으로 해당 정보를 기업내 적절히 전파하고, 이를 토대로 한 외식 프랜차이즈 시스템의 운영은 시스템의 경영 성과를 극대화할 수 있는 기본 요소가 될 수 있다. 이러한 시장 지향성 활동은 동시에 과거 선행 연구에서 많은 연구 대상이 되어 왔던 프랜차이즈 - 프랜차이즈 관계에서의 신뢰 구축에도 많은 영향을 미칠 수 있음을 확인할 수 있다. 앞서 살펴본 바와 같이 시장 지향성 활동과 신뢰와의 관계는 비교적 높은 상관관계를 보이고 있다는 점을 감안해 볼 때, 프랜차이즈의 고객과 경쟁자에 대한 지속적인 정보 창출 및 전파, 반응은 프랜차이즈로부터 신뢰를 얻게 될 수 있을 뿐 아니라, 이를 바탕으로 프랜차이즈의 체계적 의도를 높일 수 있을 것으로 예상해 볼 수 있다.

각 산업별로 이를 살펴보면, 패스트푸드 업계의 경우 프랜차이즈들은 비교적 높은 수준의 환경 동태성은 인지하고 있으나, 프랜차이즈의 시장 지향성 활동에 대해서는 다소 낮게 평가하고 있는 것으로 나타나고 있다. 이에 대하여 앞서 언급한 바와 같이 여러 가지 이유로 인하여 이러한 결과가 도출된 것으로 보이는데, 이러한 문제는 프랜차이즈의 프랜차이즈에 대한 신뢰에 대한 문제까지 확산된다는 점을 고려해 볼 때, 많은 문제점이 발생할 수 있다. 현재 패스트푸드 산업이 여러 가지 자구책을 통하여 시장 규모가 확대되고 있으나, 수백여개에 달하는 패스트푸드 매장을 프랜차이즈가 직영점으로만 운영할 수 없음은 자명한 사실이다. 패스트푸드 산업의 시장 규모가 점차 확산되고 있는 시점에서 각 프랜차이즈는 시장 점유율을 높이기 위하여 기울여야 하는 여러 가지 정책 중에 하나가 일선 매장을 담당하고 있는 프랜차이즈와의 관계를 원활하게 유지하는 것이라 할 수 있다. 그러나 현재 대부분의 패스트푸드 프랜차이즈들은 거래 투자 비용이 높음으로 인하여 프랜차이즈를 신뢰하는 수준이 다른 업태보다 낮음에도 불구하고 프랜차이즈 시스템에 계속 남아 있어야 하는 상황이라 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈로서는 지속적으로 시스템에 잔류하고 있는 프랜차이즈들의 신뢰를 얻기 위하여 여러 가지 지원책도 중요하게 작용할 수 있으

나, 프랜차이지들이 프랜차이저 본사를 신뢰할 수 있도록 기본적으로 고객과 경쟁자에 대한 지속적인 시장 지향성 활동을 유지함으로써 프랜차이지의 신뢰를 회복하는 일이 필수적이라 하겠다.

또한, 지역별 차이에 대한 검증 결과를 살펴보면 서울 지역, 경기 지역, 대전 지역의 프랜차이지의 인식이 다소 차이가 나고 있음을 확인해 볼 수 있는데, 비교적 본사와 다소 거리가 떨어져 있는 대전 지역의 경우 프랜차이저에 대한 신뢰뿐만 아니라 프랜차이저의 시장 지향성 활동에 대해서도 낮게 평가하고 있음을 확인해 볼 수 있다. 이는 실제로 프랜차이저의 시장 지향성 활동이 대전 지역에서는 잘 이루어지고 있지 않다고 해석하기 보다는 프랜차이저와의 지역적 괴리감으로 인하여 매장 운영에 필요한 여러 가지 지원이나 지역 매니저의 여러 가지 활동의 미비하므로 인하여 발생하는 현상이라고 볼 수 있다. 따라서 프랜차이저는 다소 지역적으로 멀리 떨어져 있는 프랜차이지에 대한 신뢰를 확보하기 위해서는 매장 운영에 있어 커뮤니케이션 채널이 확보되어야 할 뿐만 아니라, 지역적 괴리감으로 인한 소외감이 들지 않도록 다양한 형태의 지속적인 경영 활동 지원이 필요하다. 일부 프랜차이저의 경우, 본사와의 거리로 인하여 매장 방문 횟수를 1년에 2차례 정도로 제한하고 있는 업체가 있으며, 또한 일부 업체의 경우, 본사 인근 지역에 대한 관리와 다소 멀리 떨어져 있는 지역의 관리를 거리상의 이유로 차별을 두기도 하는 것이 현실이라 하겠다. 그러나 국내 프랜차이지 중 68%가 대부분의 본사가 위치하고 있는 서울 지역이 아닌 지방에서 개설되고 있다는 점을 감안해 볼 때, 지방에 위치한 프랜차이지로부터 신뢰와 프랜차이저의 여러 활동에 대한 긍정적인 인식을 확보하는 것이 중요하다고 하겠다. 이를 위해서는 지역 매니저로 하여금 해당 업소에 대한 방문 활동수를 증가시키고, 그들의 요구 사항을 주의 깊게 들을 수 있는 준비가 되어 있어야 하겠다. 이를 통하여 프랜차이저와의 원활한 커뮤니케이션과 다양한 경영 지원 활동은 프랜차이저의 시장 지향성 활동에 대한 프랜차이지의 인식을 높일 수 있을 뿐만 아니라, 신뢰 형성에도 도움이 될 수 있을 것으로 사료된다.

또한, 대전 지역의 경우, 프랜차이저와의 거래 특유 자산에 대하여 다소 낮게 도출되었다는 것은 서울 및 경기 지역보다 프랜차이즈 시스템을 이탈할 수 있는 가능성이 더 높을 수 있음을 의미한다고 하겠다. 현재 서울 및 경기 지역의 외식 프랜차이즈가 포화 상태에 이르고 있음을 감안해 볼 때, 지방으로 진출해야 되는 프랜차이저로서는 현재 개설되어 있는 프랜차이지에 대한 관리가 상당히 중요한데, 비교적 낮은 수준의 거래 특유 자산에 대한 인식을 비롯한 낮은 수준의 신뢰는 프랜차이저가 반드시 프랜차이즈 시스템 관리를 위하여 극복해야 할 과제라 할 수 있다. 물론 대전 지역의 경우,

서울 및 경기 지역보다 낮은 부동산 임대료를 비롯하여 초기 투자 금액이 다소 낮다는 것은 사실이다. 그러나 거래 특유 자산은 절대적인 금액도 중요하지만 프랜차이지의 상대적인 인식에 따라서도 차이가 날 수 있다. 또한, 단순 투자 금액 이외의 지역 매니저를 포함한 본사와의 원활한 관계 개선 및 유지를 위한 시간적 노력 역시 거래 특유 자산에 포함되는 개념으로서, 프랜차이즈 본사는 지방 프랜차이지와의 관계를 현 수준보다 한단계 높여야 할 필요성이 제기된다.

이러한 업태와 지역에 따라 시장 지향성, 신뢰, 환경동태성, 거래 특유 자산가 다르게 분석되고 있다는 사실은 프랜차이즈 시스템에 대한 연구가 각각의 시스템의 특성 및 지역적 편차를 고려해야 한다는 것을 의미할 뿐만 아니라, 프랜차이저에게 있어 지역적 편차를 고려하여 프랜차이지를 관리해야 한다는 것을 뜻한다고 볼 수 있다. 따라서 프랜차이저는 본 연구 결과에서 나타난 바와 같이 프랜차이지가 프랜차이저와 다소 멀리 떨어진 지역일수록 적극적인 커뮤니케이션 채널의 활용을 비롯한 여러 가지 방안을 통하여 프랜차이저에 대한 신뢰가 낮아지지 않도록 관리해야 할 것이다.

또한, 과거 선행 연구의 일괄적인 인과 관계의 결과를 프랜차이즈 시스템의 업태 특성에 따라 변화하여 적용시키는 노력이 필요하다고 할 수 있다. 특히 패스트푸드 산업의 경우 초기 투자 비용이 상당히 높기 때문에 프랜차이지의 시스템 이탈 가능성이 비교적 낮으나, 신뢰를 비롯한 다른 프랜차이저의 활동에 대한 평가가 낮아질 수 있다는 사실을 유념해야 할 것이다.

본 연구가 선행 연구와 다른 관점에서 진행되었으나, 본 연구가 갖고 있는 몇 가지 한계점으로 인하여 지속적인 연구가 요구된다. 첫째, 본 연구는 국내 프랜차이즈 기업중 비교적 우수한 외식 프랜차이즈 기업으로 한정하여 본 연구 결과를 영세 프랜차이즈 기업까지 확대시키기에는 다소 무리가 따를 수 있다. 둘째, 본 연구의 지역적 한계로 인하여 서울, 경기, 대전 지역에 한정되어있어, 실제로 서울 및 경기 지역과 부산을 비롯한 경상 지역과의 비교가 이루어져야 할 것으로 사료된다.

문헌

- 매경이코노미 (2008. 5. 24) 할인점 빵시장 무시 못하네.
 산업자원부 (2005) 2005년 중소기업발전 전략을 위한 연구 - 프랜차이즈 산업 편.
 서울경제신문 (2008. 7. 8) 패스트푸드업계·패밀리레스토랑 '엇갈린 희비'.
 한국외식연감 (2006) 한국외식정보(주).
 Anderson E, Weitz B (1992) The use of pledges to build and

- sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing* 48(Fall): 62-74.
- Bae IH, Park SJ (2005) The effects of franchisor's interaction justice on franchisee's commitment, moral hazard, and perceived performance in power-asymmetry relationship. *Korean Journal of Marketing* 6(4): 23-43.
- Baucus DA, Baucus MS, Human SE, (1996) Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 11(5): 359-378
- Becker J, Homburg C (1999) Market oriented management : a system-based perspective. *Journal of Market Focused Management* 4: 17-41.
- Brown JR, Chekitan SD (1997) The franchisor-franchisee relationship: A key to franchise performance. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38(6): 4-38.
- Chiou JS, Hsieh CH, Yang CH (2004) The effects 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.
- Cho HJ (2006) The effect of transactional characteristics on conflict and financial performance between franchisor and franchisee. *Journal of Food Service Management Society of Korea* 9(2): 198-210.
- Choi JY, Park JY (2007) Antecedent and consequence of cognitive and affective trust in franchiser-franchisee relationship in the context of restaurant franchise. *Korean Journal of Marketing Management* 12(2): 61-76.
- Hennessy DA (2003) Property rights, productivity, and the nature of noncontractible actions in a franchise system. *Journal of Economic Behavior & Organization* 52(4): 443-468.
- Homburg D, Krohmer H, Workman Jr. JP (2004) A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research* 57: 1331-1340.
- Hwang CK, Yoon JH (2006) Effect of influence strategies on management performance in restaurant franchise. *Journal of Foodservice Management Society of Korea* 9(4): 185-208.
- Jaworski B, Kohli A, Sahay K (2000) Market-driven versus driving markets *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 45-54.
- Jung DH, Song YH (2006) A study on the effect of the market orientation on product performance and the moderating effect of market uncertainty. *Journal of Management and Economical Research* 29(1): 39-59.
- Kang BH, Oh SJ (2005a) The effect of environmental dynamism on the dissolution intention. *Journal of Distribution Research* 10(1): 85-106.
- Kang BH, Oh SJ (2005b) An empirical study on moderation effects of environmental uncertainty on processes of promoting and mitigating dissolution intention. *Korean Management Review* 34(5): 1501-1533.
- Kim JH (2007) The impact of support and dissensus on economic satisfaction, conflict, trust and commitment in the franchise system. *Journal of Distribution Research* 12(1): 33-63.
- Kohli AK, Jaworski BJ (1990) Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing* 54(2): 1-18.
- Lee HS, Jang KL, Lee YK (1999) The relationship between market orientation and business performance, and mediator in the hotel industry. *Korean Management Review* 28 (1): 75-102.
- Lee SB (1999) An investigation of factors affecting the quality of the relationship between franchisee and franchisor and its impact on franchisee's performance, satisfaction, and commitment: a study of the restaurant franchise system. *Ph D Dissertation*. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Matsuno K, Mentzer JT, Rentz JO (2000) A refinement and validation of the MARKOR scale. *Academy of Marketing Science* 28(4): 527-539.
- Morrison KA (1997) How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations and intention to remain. *Journal of Small Business Management* 35(3): 39-67.
- Narver JC, Slater SF (1990) The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54(4): 20-35.
- Oh SJ, Kim SD, Oh ID (2003) The effect of bureaucracy and control mechanism based on the length of relationship on commitment and relationship satisfaction of franchisee. *Journal of Distribution Research* 8(1): 47-66.
- Parsa HG (1999) Interaction of strategy implementation and power perceptions in franchise systems: An empirical investigation. *Journal of Business Research* 45(2): 173-185.
- Shapiro BP (1988) What the hell is 'market orientation'? *Har-*

- vard Business Review* 66(november-december): 119-125.
- Song BH, Ahn SS, Park JY (2006) A research on difference of selection attributes on franchised restaurants by the prospective franchisees. *Korean Journal of Tourism Management* 29(3): 97-117.
- Tikko S (2005) Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system. *International Journal of Retail & Distribution Management* 33(5): 329-343.
- Williamson OE (1985) *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York : The Free Press.
- Wren BM, Souder WE, Berkowitz D (2000) Market orientation and new product development in global industrial firms. *Industrial Marketing Management* 29: 601-611.
- Yonn JH, Lee JH (2005) The relationship between franchisor and franchisee's performance. *Journal of Foodservice Management Society of Korea* 8(2) : 211-228.
- Yoon JH, Kim EH (2006) The effect of opportunistic behavior on the trust and commitment in foodservice franchise system. *Journal of Foodservice Management Society of Korea* 9(3): 177-196.
- Yoon JH, Lee YJ (2005) The effects of Korea travel franchisor's justice and trust on franchisee's performance. *Journal of Tourism Science* 29(3): 185-203.
(2008년 7월 15일 접수, 2008년 9월 19일 채택)