

The Determination of Trust in Franchisor-Franchisee Relationships in China

Shin, Geon-Cheol* · Yaokun Ma**

〈Abstract〉

Since the implementation of economic reforms in 1978, the Chinese economy grows rapidly at an average annual growth rate of 9% over the past two decades. Franchising has been widely recognized as an important source of entrepreneurial activity. Trust is important in that it facilitates relational exchanges by permits partners to transcend short-run inequities or risks to concentrate on long-term profits or gains. In the relationship between the franchisors and franchisees, trust has been described as an important source of competitive advantage. However, little research has been done on the factors affecting trust in Chinese franchisor-franchisee relationships. The purpose of this study is to investigate what factors affect the trust in the franchise system in China, and to provide guidelines and insights to franchisors which enter Chinese market.

In this study, according to Morgan and Hunt (1994), trust is defined as the extending when one party has confidence in an exchange partner's reliability and integrity. We offered a conceptual model of the empirical study. The model shows that the factors affecting the trust include franchisor's supports, communication, satisfaction with previous outcome and conflict. We also suggested the franchisor's supports and communication like to enhance the franchisee's satisfaction with previous outcome, and the franchisor's supports, communication and the franchisee's satisfaction with previous outcome tend to decrease conflict.

Before the formal study, a pretest involving exploratory interviews with owners from three franchisees was conducted to make sure the questionnaire was relevant and clear to the respondents. The data were collected using trained interviewers to carry out personal interviews with the aid of an unidentified, multi-page, structured questionnaire. The respondents comprised of owners, managers, and owner managers of franchisee-owned

* Professor of Marketing, School of Business, Kyunghee University.

** Senior Researcher, Center for Global Innovation & Entrepreneurship, Kyunghee University.

food service franchises located in Beijing, China. Even though a total of 256 potential franchises were initially contacted, the finally usable sample consisted of 125 respondents. As expected, the sampling method was successful in soliciting respondents with varied personal and firm characteristics.

Self-administrated questionnaires were used for all measures. And established scales were used to measure the latent constructs in this study. The measures tapped the franchisees' perceptions of the relationship with the referent franchisor. Five-point Likert-type scales ranging from "strongly disagree" (=1) to "strongly agree" (=7) were used throughout the constructs (trust, eight items; support, five items; communication, four items; satisfaction, six items; conflict, three items).

The reliability measurements traditionally employed, such as the Cronbach's alpha, were used. All the reliabilities were greater than .80. The proposed measurement model was estimated using SPSS 12.0 and AMOS 5.0 analysis package. We conducted A series of exploratory factor analyses and confirmatory factor analyses to assess the convergent validity, discriminant validity, and reliability. The results indicate reasonable overall fits between the model and the observed data. The overall fit of measurement model were $\chi^2 = 159.699$, $p=0.004$, d.f. = 116, GFI = .879, NFI = .898, CFI = .969, IFI = .970, TLI = .959, RMR = .058. The results demonstrated that the data reasonably fitted the model. We also examined construct reliability and reliability and average variance extracted (AVE). The construct reliability of each construct was greater than .80 and the AVE of each construct was greater than .50.

According to the analysis of Structure Equation Modeling (SEM), the results of path model indicated an adequate fit of the model: $\chi^2 = 142.126$, $p = 0.044$, d.f. = 115, GFI = .892, NFI = .909, CFI = .981, IFI = .981, TLI = .974, RMR = .057. As hypothesized, the results showed that it is strategically important to establish trust in a franchise system, and the franchisor's supports, communication and satisfaction with previous outcome tend to reinforce franchisee's trust. The results also showed trust seems to decrease as the experience of conflict episodes increases. And we also noticed that franchisor's supports and communication tend to enhance the franchisee's satisfaction with previous outcome, and communication tend to decrease conflict.

If the trust between the franchisor and franchisee can be established in a franchise system, franchising offers many benefits and reduces many costs. To manage a mutual trust of relationship with their franchisees, franchisor's should provide support effectively to their franchisees. Effective assistant services have direct effect on franchisees'

satisfaction with previous outcome and trust in franchisor. Especially, franchise sales process, orientation, and training in the start-up period are key elements for success of the franchise system. Franchisor's support is an accumulated separate satisfaction evaluation with different kind of service provided by the franchisor. And providing support definitely can improve the trustworthy image of the franchisor.

In the franchise system, conflicts of interests and exertions of different power sources are very common. The experience of conflict episodes seems to negatively relate to trust. Therefore, it is important to reduce the negative side of the relationship conflicts. Communication actually plays a broader role in reducing conflict and establish mutual trust in franchisor-franchisee relationship. And effective communication between franchisors and franchisees can improve franchisees' satisfaction toward the franchise system. As the diversification of Chinese markets, both franchisors and franchisees must keep the relevant, timely, and reliable communication. And it is very important to improve the quality of communication.

Satisfaction with precious outcomes seems to positively relate to trust. Franchisors and franchisees that are highly satisfied with the previous outcomes that flow from their relationship will perceive their partner as advancing their goal achievement. Therefore, it is necessary for both franchisor and their franchisees to make the welfare of partner with effort.

Little literature has focused on what factors affect the trust between franchisors and their franchisees in China. This study developed the hypotheses regarding the factors affecting trust in the transaction relationship. The results of data analysis supported the hypotheses strongly.

There are certain limitations in this study. First, we may point out that some other factors missed in this study could be significantly important. Second, the context of this study, food service industry, limits its potential generalizability for all franchise systems. More studies in different categories of franchise system are needed to broaden its generalizability. Third, the model was tested empirically in a sample in Beijing, more empirical tests of the proposed model in other Chinese areas are needed. Finally, the analysis in this study was solely based on the perception of franchisees and the opinions of franchisors were not included.

Key words: China, franchise, trust, satisfaction, conflict

中国特许-专营关系中信任的影响因素

辛建澈* 马耀坤**

<摘要>

1978年改革开放以来,中国经济以平均每年9%的速率增长。特许经营成为创业活动的重要来源,其中信任非常重要,因为它通过允许合作者超越短期损失或风险,着眼长远利益进行合作。在特许-专营者的关系中,信任是竞争优势的重要来源。但很少有研究影响中国特许经营关系中的信任因素。本研究要调查哪些因素影响中国的专营系统的信任,为进入中国的特许者提供指导和建议。

根据Morgan和Hunt(1994),本研究定义信任为一方对交易合作伙伴的可靠和正直有信心。提出一个概念模型,该模型表明影响信任的因素包括特许者的支持,沟通,对以前结果的满意程度和冲突。同时也发现特许人的支持和沟通会加强专营公司对以前结果的满意度和特许的支持和沟通来减少冲突。

在正式研究以前,对三个专营店的所有者进行了探索性预调查来确保问卷内容能够被受访者清楚地理解和相关性。经过训练的访员用匿名,多页和结构式问卷调查来搜集数据。受访者包括所有者,管理者和位于中国北京的专营食品服务的管理经营者。调查了256个潜在专营者,使用的样本包括125个受访者。抽样方法能够选择特征不同的个人和公司受访者。

采用自填式问卷,设计量表来测量本研究中的潜变量。这个测量验证了特许者对相关专营者关系的看法。全部构念(信任,8个题项;支持,5个;沟通,4个;满意度,6个;冲突,3个)用五点李克特表测量,1代表非常不同意,7代表非常同意。

利用Cronbach' alpha系数进行信度检验。所有的信度都大于0.8。用SPSS12.0和AMOS5.0建立模型,用探索性因子分析和确认性因子分析检验收敛效度,判别效度和信度。结果表明模型和观察数据中的整体拟和度较好。测量模型的整体拟和度 $\chi^2=159.699, p=0.004, d.f.=116, GFI=0.879, NFI=0.898, CFI=0.969, IFI=0.97, TLI=0.959, RMR=0.058$ 。结果证明模型拟和效果非常好。也检验了每个构念的信度和AVE。每个构念的

* Professor of Marketing, School of Business, Kyunghee University.

** Senior Researcher, Center for Global Innovation & Entrepreneurship, Kyunghee University.

信度都大于0.80, AVE均大于0.5。

根据结构方程模型的分析, 路径模型结果显示较好: $\chi^2=142.126$, $p=0.044$, $df=115$, $GFI=0.892$, $NFI=0.909$, $CFI=0.981$, $TLI=0.974$, $RMR=0.057$ 。结果和假设一致, 显示在专营系统中建立信任非常重要, 并且特权支持, 沟通和对之前结果的满意度会加强特许信任。结果表明随着冲突增加信任开始减少。特许的支持和沟通会加强专营对以前结果的满意度, 沟通能够降低冲突。

如果可以在专营系统中建立特许和专营之间的信任, 特许能提供很多好处并且降低很多成本。为了管理互利的关系, 特许应该对专营提供有效的支持, 这能够直接影响专营者对以前结果的满意度和对专营的信任。尤其是专营销售过程, 在建立过程中的训练是特许专营系统的成功因素。特许的支持是分别对特许提供的各项服务的满意度评价的总和。提供支持一定可以改善特许的形象。

在特许专营系统中, 利益冲突和运用不同来源的力量是非常普遍的。冲突似乎对信任有消极影响。因此降低关系冲突中的负面影响很重要。沟通在降低冲突和建立特许专营系统中的互利信任中发挥重要作用。随着中国市场的多元化, 专营和特许一定要保持密切, 及时和可靠的沟通, 提升沟通质量非常重要。

对早先结果的满意对信任有积极影响。对早先结果满意的特许和专营会把合作者作为一种目标成果。因此, 对于特许和专营来说, 努力保证合作伙伴的利益很有必要。

很少有文献关注哪些因素影响特许和中国专营之间的信任。本研究对影响交易关系中的信任提出假设。数据分析的结果强烈的支持假设。

本研究局限表现在以下方面。首先, 还有哪些其他因素会显著影响特许专营的信任需要研究。第二, 本文的背景是食品服务行业, 应该对所有专营系统的推广。第三, 这个模型仅用北京的样本进行了实证检验, 还需要中国其他地区的实证检验。最后, 本研究分析仅仅基于专营的角度上, 而特许的观点并没有包括其中。

关键词: 中国, 专营, 信任, 满意度, 冲突

중국 프랜차이즈 시스템에서의 본부와 가맹점간 신뢰의 영향요인

신건철* · 마요곤**

〈요 약〉

본 연구는 중국 프랜차이즈 시스템에 참여하는 본부와 가맹점 사이의 신뢰에 영향을 미치는 요인에 대해서 규명하고자 하였다. 중국의 외식 프랜차이즈 산업 가맹점을 조사대상으로 한 실증분석 결과, 프랜차이즈 시스템에서는 신뢰의 형성이 매우 중요하며, 이를 위하여 본부의 가맹점에 대한 지원의 강화, 양자 간의 원활한 커뮤니케이션, 가맹점의 과거결과에 대한 만족의 증진, 양자 간의 갈등 예방 및 해소가 필요하며, 이러한 본부의 가맹점에 대한 지원과 원활한 커뮤니케이션이 가맹점의 과거결과에 대한 만족을 증가시킬 수 있고, 원활한 커뮤니케이션이 양자 간의 갈등을 감소시킬 수 있는 것으로 나타났다.

주제어: 중국, 프랜차이즈, 신뢰, 만족, 갈등

I. 서 론

중국의 프랜차이즈 산업은 근래 지속적인 유통시장 개방에 따라 전반적으로 빠르고 안정적으로 발전해 왔다. 특히 2001년 중국이 WTO에 가입하면서 2004년 12월 11일 부터 중국 정부는 외자 프랜차이즈에 대한 제한규정을 폐기했다. 이에 따라 2005년 2월 1일을 기점으로 중국 상무부에서 앞장서 정식으로 <상업 프랜차이즈 관리방법>을 실시하였는데, 이를 계기로 중국 프랜차이즈 시장의 외자투입이 가속화 되었다. 세계적으로 지명도 있는 가맹브랜드 역시 중국시장에 합류하였으며, 외식업, 소매업, 자동차 정비, 인테리어, 세탁 등 많은 영역에서 광범위하게 발전하고 있다. 2006년 말까지 중국시장에서 활동하고 있는 가맹본부는 2600개가 넘었으며 가맹점

은 20만개 가까이 되어 지난해 대비 각각 13%와 16%의 성장을 기록했다. 아울러 프랜차이즈 기업은 사회적으로 300만을 넘어서는 일자리를 제공하기도 하였다. 이미 중국은 미국을 넘어서 세계에서 가맹본부를 가장 많이 가지고 있는 국가가 되었으며, 프랜차이즈 가맹은 중국 국민경제에 기여하는 중요한 요소로 자리를 잡았다(中國連鎖經營協會 2007).

프랜차이즈 시스템이란 본부와 가맹점이 계약을 맺고 본부는 가맹점에게 일정기간 동안 특정지역 내에서 자신들의 브랜드, 기업운영의 노하우(know-how) 등을 사용하게 하여 자사 제품을 판매할 수 있는 권한을 허가해주는 대신 가맹점은 이에 대한 대가로 본부에 초기 가입비와 매출액에 대한 일정비율의 로열티를 지급하는 유통형태를 말한다. 따라서 프랜차이즈 본부와 가맹점은 서로 자본을 달리하는 독립사업자이지만 계약에 의해

* 경희대학교 경영대학 교수

** 경희대학교 경영연구원 글로벌경영혁신센터 선임연구원

매우 긴밀할 수밖에 없는 장기적인 관계를 갖는 것이다. 그렇기 때문에 양자 간의 관계를 긍정적으로 지속하는 것은 가맹점의 만족도 향상과 목표실현, 더 나아가 본부의 경영 성과에도 지대한 영향을 미친다.

지금까지 유통분야에서 프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계에 대한 다각적인 연구들은 활발히 이루어져왔다. 초기에는 프랜차이즈 본부와 가맹점간 만족과 갈등이 일어나는 원인에 대한 연구가 있었고, 그 후에는 관계지속 의도에 미치는 요인에 관한 연구가 활발해졌다. 그리고 최근에는 신뢰와 몰입에 대한 개념이 프랜차이즈 연구에서 부각되고 있다. 만족과 갈등의 원인으로서는 강압적 힘, 비강압적 힘, 지원, 커뮤니케이션, 불일치 등이 연구개념으로 등장하였으며(e.g., 고재윤, 이상건 2004; 김종훈 2007; 여운승, 신종국 1994; 윤지환 2003; Chiou, Hsieh, and Yang 2004; Frazier and Summers 1986; Hunt and Nevin 1974; Lusch 1977), 관계의 지속의도의 영향요인으로는 강압적 힘, 비강압적 힘, 지원, 커뮤니케이션 등이 있고, 이에 대한 연구가 진행된 바 있다(e.g., 신창훈, 김윤성, 김철민 2000; Chiou, Hsieh, and Yang 2004; Frazier and Summers 1986). 또한 몰입에 영향을 주는 요인으로 지원, 거래특유자산, 상호작용공정성, 의존성, 신뢰, 만족, 갈등, 목표불일치, 명시적 계약 등이 연구되었다(e.g., 김상현 1997; 김종훈 2007; 배일현, 박세준 2005; 송영욱, 김상덕 2006; 오세조, 김상덕, 오일두 2003; 조현진 2005).

한편 신뢰는 프랜차이즈 관계를 포함한 기업간 관계 유지를 위한 특성 중 가장 중요한 요소로 자주 언급되는 개념이다(Morgan and

Hunt 1994). 신뢰란 교환관계에 있어서 상대방이 약속을 지켜 의무를 다할 것이라는 믿음으로서 장기적으로 긍정적인 관계를 유지하기 위해서 꼭 필요하고 중요한 요소이다. 즉 신뢰는 거래상의 불확실성을 감소시켜 거래비용을 줄이고 협력을 유발하는 역할을 한다. 일반 유통연구 분야에서도 신뢰의 개념이 등장한지는 오래되지 않았으며, 더욱이 프랜차이즈 연구에서는 상대적으로 더 늦게 주목을 받았다. 프랜차이즈 본부와 가맹점간 신뢰형성에 영향을 주는 요인들에 관한 연구 중에, 윤석현, 조의영(2002)의 연구에서는 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 결속과 유연성이 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조규호, 전달영(2003)의 연구에서는 관계규범과 상호의존성이 신뢰에 영향을 주는 요인으로 작용하는 것으로 나타났다. 또한 Chiou, Hsieh, and Yang(2004)의 연구는 원활한 커뮤니케이션과 본부의 서비스 지원에 만족하는 정도에 따라 가맹점이 본부를 신뢰하는 것을 보여준다. 한편 김종훈(2007)의 연구에서는 신뢰를 증가하는 요인으로는 본부의 지원, 경제적 만족이 있고, 신뢰를 감소시키는 요인은 불일치와 갈등이라고 말했다. 그리고 신뢰의 효과로는 Chiou, Hsieh, and Yang(2004)의 연구에서 신뢰가 전반적 만족과 관계 지속 의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 것 이외에 기타 연구는 모두 신뢰가 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 보여주고 있다.

중국 프랜차이즈 산업은 신속하게 발전되고 있지만 그 역사가 아직은 20년에 불과하다. 따라서 성장하는 단계이기 때문에 성장규모에 비해 질적으로는 미흡한 수준이다. 부실 가맹에 의한 피해 사례도 자주 발생하고 있

으며, 프랜차이즈 시스템의 맹점을 이용한 사업들이 빈번히 일어나는 것은 개선되어야 할 문제점으로 지적되고 있다. 따라서 경영환경이 다변화되고 경쟁이 격화되고 있는 중국 시장 내에서 프랜차이즈 시스템의 성공적인 유지를 위해서는 본부와 가맹점 사이의 신뢰의 구축이 매우 중요한 역할을 한다고 말할 수 있다. 이러한 상황에도 불구하고 어떠한 요인들이 중국 프랜차이즈 가맹점과 본부 사이의 신뢰에 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구는 그다지 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구에서는 비교적 포괄적인 연구모형을 사용하여 중국 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 신뢰에 영향을 미치는 요인들을 분석하고자 한다. 그 분석결과와의 도출은 중국 시장에 이미 진출하고 있거나 향후 진출하려는 프랜차이즈 기업의 효율적인 경로관리에 도움이 될 구체적인 실무지식을 제공해 줄 수 있을 것으로 사료된다.

II. 연구모형과 가설

프랜차이즈 본부와 가맹점간 신뢰에 관한 연구 중에 Chiou, Hsieb, and Yang(2004)은 지원에 대한 만족과 커뮤니케이션이 신뢰에 직접적 영향을 준다는 것을 제시했지만 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 갈등 개념을 다루지는 않았다. 또한 그들의 연구에서는 전반적 만족이 신뢰의 선행요인이 아닌 결과변수로 설계되었다. 그리고 지원, 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰 및 몰입과 갖는 관계에 대한 조사를 시도한 김종훈(2007)의 연구는 커뮤니케이션을 연구 개념에 포함시키지

않았다. 이에 따라 본 연구의 모형은 지원, 커뮤니케이션, 과거결과에 대한 만족, 갈등, 신뢰의 다섯 가지의 연구 개념으로 구성하고 있다(<그림 1> 참조). 이중 지원과 커뮤니케이션은 외생변수로, 과거결과에 대한 만족, 갈등, 신뢰는 내생변수로 설정하였다.

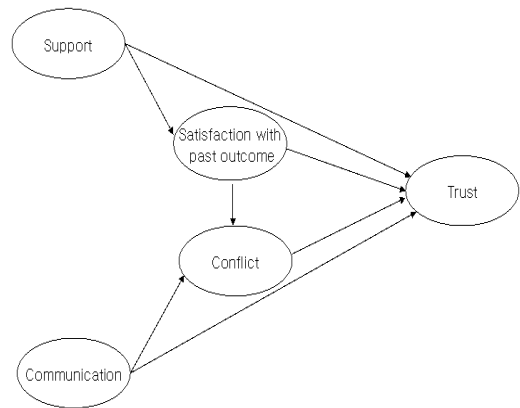


Figure 1. Research model

이 연구모형에서 프랜차이즈 본부의 지원은 가맹점의 과거결과에 대한 만족과 신뢰를 증가시키고, 양자 간의 갈등을 감소시키는 것으로 설정하였다. 또한 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 커뮤니케이션은 가맹점의 과거결과에 대한 만족과 신뢰를 증폭시키고, 양자 사이의 갈등을 줄여주는 것으로 설정하였다. 한편 내생변수 사이에 있어서는 과거결과에 대한 만족이 서로의 갈등을 감소시키고, 신뢰를 증가시키며, 갈등이 신뢰를 감소시키는 것으로 관계들이 설정하였다.

1. 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 신뢰

신뢰는 협력과 상호의존을 필요로 하는 모

든 사회적 상황에서 존재하는 기본적인 특징 중의 하나이다. 유통경로관리 분야에 있어서는 Dwyer, Schurr and Oh(1987)가 구매자와 판매자간의 관계발전모형을 제시하면서 신뢰의 중요성을 처음으로 강조하였으며, 이들은 신뢰를 거래상대방이 쌍방관계에서 상호 협력을 원하고 그에 따른 의무와 책임을 다할 것이라 기대하는 것이라고 정의하였다. Anderson and Weitz(1989)는 신뢰는 미래에 상대방의 행동이 자기의 필요를 충족시켜 주리라고 믿는 것이라고 정의하였다. Moorman, Zaltman and Deshpande(1992)는 신뢰를 교환관계에 있어서 당사자가 믿음을 가지고 있는 상대방에게 의지하고자 하는 자발적인 의도라고 정의하고, 신뢰가 존재하기 위해서는 '믿음과 행동적인 의도' 두 요소가 전제되어야 한다고 이야기하고 있다. 이 정의와 유사하게 Morgan and Hunt(1994)는 신뢰를 거래동반자의 신뢰성(reliability)과 성실성(integrity)에 대해 확신을 가질 때 존재하는 것으로 개념화하였다. Ganesan(1994)은 또 경로구성원 사이의 신뢰란 상대방의 전문성, 신뢰성, 의도로부터 빚어지는 교환 파트너에 대한 믿음, 감정, 또는 기대라고 해석하고, 신뢰는 신빙성(credibility)과 우호성(benevolence) 두 요소로 구성된다고 하였다. 여기서 신빙성이란 상대방이 자신의 역할을 효과적이고 신뢰할 만하게 수행할 수 있는 전문성이 있다고 믿는 정도를 의미하며, 우호성이란 새로운 상황에 직면했을 때 거래상대방이 당사자의 이익을 추구할 동기나 의도가 있다고 믿는 정도를 의미한다. 또한 Doney and Cannon(1997)은 신빙성(credibility)이란 교환당사자에 관한 객관적 진실성, 즉 교환당사자의 말이나

서면진술을 믿을 수 있는 기대이며, 우호성(benevolence)은 동반자의 번영에 진정으로 관심을 갖고 공동이익을 추구하려는 동기부여의 정도라고 정의하고 있다.

프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 신뢰는 거래 상대방의 말이나 약속이 믿을 만하고 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음을 말한다. 신뢰는 불확실성과 의존성의 특성을 지닌 프랜차이즈 교환관계에서 기회주의를 완화시키는 지배 메커니즘으로서 작용한다. 즉 프랜차이즈 본부를 신뢰하는 가맹점은 거래상의 불확실성이 완화되어 비용이 감소되고 더 높은 수준의 협력을 하게 되며, 본부를 위해 더 많은 노력을 하게 되고 지속적으로 긍정적인 관계를 유지하고자 한다. 또한 프랜차이즈 시스템 특성상 본부와 가맹점간의 관계는 본질적으로 매우 긴밀해야 하므로, 신뢰라는 요소는 매우 중요하다고 할 수 있다.

2. 지원과 그 효과

프랜차이즈 시스템에서의 본부가 가맹점들에게 제공하는 지원활동은 기업에 따라 많은 차이가 있지만 Stern and El-Ansary(1992)에 의하면 초기서비스와 지속적 서비스로 구분할 수 있다. 초기서비스로는 시장조사, 입지선정, 인테리어와 설비배치, 임대협상에 대한 자문, 재무상담, 운영지도, 관리자 교육훈련에 관한 프로그램, 가맹점 종업원 교육 등이 포함된다. 또한 지속적 서비스로는 현장감독, 판매 및 촉진활동자료의 제공, 관리자 및 종업원 재교육, 홍보, 품질검사, 시장정보의 제공과 경영지도, 중앙집중식 계획, 회계감사와 장부관리, 관리자 보고서작성, 단체 보험

계획 등이 포함된다.

프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 가맹점의 과거결과에 대한 만족에 영향을 줄 것이다. 여기서 결과에 대한 만족이란 거래 상대방과의 과거 거래에 있어 기대한 성과를 달성한 정도로부터 나오는 긍정적인 감정의 상태라고 정의할 수 있다(Anderson and Narus 1990). 프랜차이즈 본부의 제품 지원활동, 광고홍보 활동, 교육 및 훈련 지원활동, 정보 지원활동 그리고 물류 지원활동 등은 가맹점의 경영활동에 대한 부담을 줄여주고 가맹점의 업무 수행 능력 및 고객서비스 능력을 높일 수 있게 함으로써 직·간접적으로 가맹점의 매출증대 및 거래성과에 대한 만족에 큰 영향을 줄 수 있다. 실제로 김종훈(2007)의 연구에서 가맹점에 대한 각종 지원은 가맹점의 경제적 산출을 증가시키므로 가맹점의 경제적 만족도를 높여주는 것으로 나타났다.

프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 양자의 갈등을 감소시켜 줄 가능성이 있다. 유통경로 구성원간 갈등은 실제 혹은 기대되는 제반 반응들의 불일치에 의해 야기되는 경로구성원간의 긴장상태라고 정의할 수 있다(Raven and Kruglanski 1970). 또한 경로구성원들이 상호 배타적이고 양립 불가능한 목표, 가치, 이해들을 갖고 있을 경우 발생하게 된다(Brown and Day 1981). 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 이해관계에 의한 충돌을 반영하는 갈등은 본부와 가맹점 사이의 거래나 지원의 부족으로 인하여 흔히 발생한다(신창훈, 김울성, 김철민 2000). 그렇지만 본부와 의 불일치가 있어도 본부로부터의 지원이 증가하면, 그것을 자신에 대한 보상으로 생각할 것이며, 이로 인해 둘 사이의 갈등은

감소될 것이다. 실제로 신창훈, 김울성, 김철민(2000)의 연구에서는 프랜차이즈 본부의 영업지원과 물류지원, Lusch(1976), 김종훈(2007)의 연구에서도 프랜차이즈 본부의 지원에 따라 양자의 갈등이 감소하는 실증적인 분석 결과가 나왔다.

프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 본부에 대한 가맹점의 신뢰를 증가시킬 수 있다. 일반적으로 프랜차이즈 본부의 각종 지원이 긍정적인 것으로 판단되면 본부의 사업 운영 능력과 전문성에 대해 더 많은 확신을 가질 수 있다(Chiou, Hsieh, and Yang 2004; 김종훈 2007). 또한 본부의 지원은 본부가 가맹점의 입장과 복지에 관심을 기울이고 가맹점 편에서 프랜차이즈를 운영하고 있다는 믿음이 강화되어 가맹점의 본부의 우호성 평가를 강화시킬 것이다(김종훈 2007). 그리고 본부의 가맹점에 대한 지원은 일종의 거래특유투자가 되어, 프랜차이즈 시스템에서 가맹점은 본부에 대해 높은 의존성을 가질 수밖에 없는 동시에 본부도 가맹점에게 의존하고 있다는 지각이 높아지게 된다. 따라서 본부에 대한 신용과 우호성이 증가하게 된다. 실제로 Anderson and Weitz(1989), Chiou, Hsieh, and Yang(2004), Dyer and Chu(2000), 김종훈(2007)의 연구는 지속적인 지원의 증가에 따라 신뢰가 높아지는 것을 보여주고 있다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

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

가설 2: 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원

은 양자의 갈등을 감소시킨다.

가설 3: 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원
은 본부에 대한 가맹점의 신뢰를 증가시
킨다.

3. 커뮤니케이션과 그 효과

프랜차이즈 가맹점과 본부간의 커뮤니케이션이란 양자 사이에서 의미 있는 공식적, 비 공식적 정보의 공유와 시기적으로 적절한 정보의 공유를 의미하기도 하며(Anderson and Narus 1990), 상호간 계획과 프로그램, 기대 목표 및 평가기준에 대한 상호 개방이라는 포괄적 의미로 해석되기도 한다(Anderson and Weitz 1989). 커뮤니케이션은 프랜차이즈 본부와 가맹점간 신속하고 의미 있는 정보를 공식적, 비공식적으로 의사소통하는 것으로 신뢰에 의한 관계지속을 유지하는 기본적인 요인이다.

Chiou, Hsieh, and Yang(2004), Gassenheimer, Baucus and Baucus(1996), Mohr, Fisher, and Nevin(1999)의 연구결과가 보여주는 것처럼, 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 원활한 커뮤니케이션이 가맹점의 만족에 직접적인 영향을 줄 수 있다. 원활한 커뮤니케이션을 통하여 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 오해나 역할 모호성을 감소시킬 수 있고, 각자의 임무를 더욱더 충실이 이행할 수 있으므로 양측 모두 원하는 결과를 얻을 수 있을 것이다. 따라서 원활한 커뮤니케이션을 통해 프랜차이즈 가맹점의 과거결과에 대한 만족이 증가할 것이다.

또한 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 커뮤니케이션이 양자의 갈등을 감소시킬 수 있

을 것이다. 비효율적이거나 잘못된 커뮤니케이션은 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 오해, 잘못된 전략, 상호간의 불만을 초래하고, 모호한 개념이나 아이디어의 사용, 비밀주의를 바라는 욕망, 정보전달에 대한 동기부족과 표준화된 정보처리절차의 미비 등은 부적절한 커뮤니케이션을 불러일으키고 이는 결국 갈등을 발생시키는 원인으로 작용하게 된다. 반면에 원활한 커뮤니케이션, 특히 시기적절한 커뮤니케이션은 분쟁이나 오해를 해결하는데 도움을 주고 지각과 기대의 차이를 극복할 수 있게 해준다(Anderson and Weitz 1989; Etgar 1979).

그리고 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 커뮤니케이션이 상호간의 신뢰에 영향을 줄 수 있다. 대리이론(agency theory)에서 전제하고 있듯이 신뢰구축에 가장 큰 장애가 되는 요인은 정보비대칭에 따른 불확실성이다. 적극적 커뮤니케이션을 통해 중요한 정보를 공유하면, 상대방의 행동패턴과 목적, 역량, 가치관, 인센티브 등에 대한 불확실성이 제거되기 때문에 상대방을 신뢰할 수 있게 된다. 더구나 자신이 신뢰하지 않는 상대방에게 중요한 정보를 공개하지 않을 것이기 때문에, 중요한 정보를 공유하는 것은 상대방을 신뢰한다는 표시(signal)로 볼 수 있다. 그리하여 호혜성의 원리에 의해 상대방이 자신을 신뢰한다고 생각되면, 자신도 상대방의 태도와 유사하게 상대방을 신뢰할 가능성이 커지게 된다(신동엽 2002). 따라서 Anderson and Weitz(1989), Anderson and Narus(1990), Chiou, Hsieh, and Yang(2004), Morgan and Hunt(1994)의 연구에서도 알 수 있지만, 원활한 커뮤니케이션은 유통경로구성원 사이

의 신뢰를 증가시킬 가능성이 크다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

가설 4: 프랜차이즈 본부와의 원활한 커뮤니케이션은 가맹점의 과거결과에 대한 만족을 증가시킨다.

가설 5: 프랜차이즈 본부와의 원활한 커뮤니케이션은 본부와 가맹점간의 갈등을 감소시킨다.

가설 6: 프랜차이즈 본부와 원활한 커뮤니케이션은 본부에 대한 가맹점의 신뢰를 증가시킨다.

4. 과거결과에 대한 만족과 갈등 및 신뢰의 관계

앞에서 언급했듯이 과거결과에 대한 만족은 상대방과의 과거 거래 경험에서 자신이 기대했던 성과가 달성된 정도에 따라 상대방에 대해 가지고 있는 긍정적인 감정의 상태이다. 여기서 과거결과란 과거 거래를 통해서 얻은 경제적 성과뿐만 아니라 관계 효율성과 업무조정 적시성 등을 포함한 거래관계의 포괄적인 산출물을 말한다. 유통분야에서 경로구성원의 만족과 갈등간의 관계에 대한 연구로는 갈등으로 인해 만족이 감소되는 연구(e.g., 신창훈, 김울성, 김철민 2000)도 눈에 띄지만 많은 연구에서는 결과적으로 만족이 높아지게 되면 갈등이 줄어든다는 분석결과(e.g., Brown, Lusch, and Smith 1991; Dwyer 1980; Geyskens, Steenkamp, and Kumar 1999; Rosenberg and Stern 1971; 김종훈 2007)도 나타났다. 실제로 갈등을 야기 시키

는 요인으로는 성과에 대한 불만족이 크게 작용하고 있는 것으로 보아, 결과에 대한 만족은 갈등과 큰 상관관계를 가진다(신창훈, 김울성, 김철민 2000). 경로구성원의 만족은 서로간의 사기를 증가시키고, 관계종결을 줄이며, 법적 문제를 감소시킨다. 프랜차이즈 가맹점이 과거결과에 대해 만족한다면 본부와와의 갈등이 적어질 것이며, 불만족이 증가할수록 갈등이 심해질 것이다.

과거의 거래를 통해 발생한 결과에 만족했다면 상대방에 대해 높은 신뢰를 가질 수 있을 것이다. 사회 교환 이론에 따르면 한번 관계를 맺어 발생한 결과의 공정, 불공정 여부는 미래에 다시 관계를 맺을 때 내리게 될 의사결정에 영향을 준다(Adams 1965). 지속적인 관계에서 과거의 결과에 대한 만족은 공정성이 그 교환에 존재한다고 할 수 있는데, 이러한 공정성의 존재로 인해 서로가 이용당하지 않고 상호 복지에 관심이 있다는 것을 확신할 수 있을 것이다. 반대로, 과거관계의 나쁜 결과 때문에 불공정성을 인지하게 되면 유통경로구성원 사이의 신뢰는 감소하게 될 것이다.

프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 갈등은 서로간의 신뢰에 부정적 영향을 줄 가능성이 크다. 갈등이 심해지면 경로구성원간 불만과 좌절감이 유발되고 정보의 왜곡과 자원의 낭비를 초래하는 역기능적인 현상이 나타난다. 따라서 김종훈(2007), Geyskens, Steenkamp and Kumar(1999)의 연구에서 관찰된 것처럼, 갈등의 수준이 높아지면 경로구성원간의 신뢰에 부정적인 영향을 끼친다. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설들을 설정하였다.

가설 7: 프랜차이즈 가맹점의 과거결과에 대한 만족은 본부와 가맹점의 갈등을 감소시킨다.

가설 8: 프랜차이즈 가맹점의 과거결과에 대한 만족은 본부에 대한 가맹점의 신뢰를 증가시킨다.

가설 9: 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 갈등은 본부에 대한 가맹점의 신뢰를 감소시킨다.

Ⅲ. 연구방법

1. 표본설계 및 자료 수집

본 연구에 제시된 가설들을 검증하기 위한 실증분석 자료는 중국 수도인 북경에 소재하는 외식산업 프랜차이즈 가맹점들을 대상으로 설문조사를 실시, 그 자료를 수집하였다. 자료를 수집하기 전에 프랜차이즈 가맹점 사장 3명을 대상으로 심층면접을 실시하여 설문 내용을 적절성과 응답의 용이성 측면에서 적절하게 수정하였다. 설문조사는 사전교육을 받은 조사원 2명이 프랜차이즈 가맹점을 직접 방문하여 가맹점주 또는 관리자를 대상으로 실시하였다. 응답자의 사정으로 즉석에서 응답할 수 없는 경우에는 설문에 대한 내용을 설명하고 응답자가 편한 시간에 재방문하여 회수하였다.

자료수집 기간 20일 동안에 총 256개의 가맹점을 방문하였으며, 이중 131개의 가맹점이 설문조사에 협조하였다. 회수된 설문지 중 6부는 응답이 부적당한 설문으로 판단되어 폐기하였으며, 나머지 125부가 최종적으로 자료

분석에 사용되었다(유효응답률 48.8%).

2. 측정

각 변수의 측정척도는 대부분 관련 선행연구들을 토대로 하였다. 우선 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 신뢰는 본부가 역할을 효과적으로 수행할 것이라는 믿음, 감정, 또는 의도의 결과로부터 얻게 되는 기대에 대한 평가라는 개념적 정의에 기초하여, Chiou, Hsieh, and Yang(2004), Doney and Cannon(1997), Morgan and Hunt(1994)의 연구를 참조하여 측정항목을 개발하였다. 포함된 항목은 정직성, 약속이행 여부, 믿을 만한 가치, 가맹점에 대한 도움, 가맹점에 대한 관심, 가맹점 입장고려, 경계할 필요성, 공정성의 여덟 개이며, 리커트 5점 척도를 사용하였다.

지원은 프랜차이즈 가맹점이 인식하고 있는 본부의 지원 정도 및 유용성을 정의하고, 윤지환(2003), Chiou, Hsieh, and Yang(2004), Hunt and Nevin(1974)의 연구에서 사용된 측정항목을 바탕으로 개발하였다. 개점 전 지원, 개점 후 지원, 기타 업체와 비교해 지원한 정도, 지원요청 해결 정도, 추가적 지원 필요성 정도의 다섯 개의 항목이 측정에 사용되었고, 리커트 5점 척도를 사용하였다.

커뮤니케이션은 프랜차이즈 본부와 가맹점간 공식적, 비공식적인 의미 있고 시기적절한 정보를 공유하려는 정도를 정의하고, Anderson and Weitz (1992), Chiou, Hsieh, and Yang(2004), Morgan and Hunt(1994)의 연구내용을 측정항목 개발에 참조하였다. 포함된 측정항목은 정보제공의 적극성, 비공식 정보의 제공정도, 보안정보의 제공정도, 새로운

사태에 대한 고지의 네 개이며, 역시 리커트 5점 척도를 사용하였다.

프랜차이즈 가맹점의 과거결과에 대한 만족은 본부와의 과거 거래에 있어 기대한 성과를 달성한 정도로부터 나오는 긍정적인 감정의 상태로 정의하고, Anderson and Narus (1990), Boyle and Dwyer(1995)의 연구내용을 측정항목 개발에 참조하였다. 사용된 측정항목은 관계 효율성, 업무조정 적시성, 거래 성공적인 완결 여부, 충실한 임무 수행 여부, 비교 수준 성과의 실현 정도, 관계에 대한 만족도의 여섯 개 항목이며, 역시 리커트 5점 척도를 사용하였다.

갈등은 프랜차이즈 가맹점이 본부와의 과거 거래에 있어 불일치에 의해 야기되는 긴장상태라고 정의하고, Jap and Ganesan (2000)의 연구를 측정항목 개발에 참조하였다. 포함된 측정항목은 긴장 상태의 정도, 의견 불일치의 정도, 업무 충돌 정도의 세 개이며, 역시 리커트 5점 척도를 사용하였다.

IV. 분석 결과

1. 표본의 특성

본 연구의 최종분석에 활용된 총 125개 표본의 특성은 <표 1>과 같다. 가맹본부 브랜드를 살펴보면 총 125개 가맹점 중 중국 본토 브랜드가 102개로 81.6%의 비율을 차지하였고, 외국 브랜드가 23개로 18.4%의 비율을 차지하였다. 프랜차이즈 본부 설립연도는 90개의 응답 가맹점 중 5-10년이 39개로 가장 높은 43.3%의 비율을 차지하였고, 11년 이상

이 30개로 33.3%, 5년 미만인 21개로 23.3%에 달하였다. 본부가 설립된 역사의 표본평균은 15.41년으로 나타났다. 또 가맹점과 본부의 계약기간은 103개의 응답 가맹점 중 44.7%의 비율을 차지하는 46개의 가맹점이 계약기간이 제한되지 않는 것으로 나타났고, 계약기간이 제한된 점포 중 계약기간 3-5년이 39개로 가장 높은 37.9%의 비율을 차지하였고, 1-2년이 11개로 10.7%, 6년 이상이 7개 6.8%로 나타났다. 아울러 가입경과기간은 116개 응답 가맹점 중 '1년 이상에서 2년 미만'이 32개 가맹점으로 27.6%의 가장 높은 비율을 보였으며, 그 다음 '2년 이상에서 3년 미만'이 22개 점포(19.0%), '3년 이상에서 4년 미만'이 21개 점포(18.1%), '1년 미만'이 18개 점포(15.5%), '5년 이상'이 12개 점포(9.6%), '4년 이상에서 5년 미만'이 11개 점포(9.5%) 순으로 나타났다. 가입경과기간의 표본평균은 27.45개월로 나타났다. 그리고 가맹점 개점 전에 본부가 실시하는 교육시간은 105개 응답 표본 중 21-30일이 38개 점포(36.2%), 1-10일이 31개 점포(29.5%), 11-20일이 22개 점포(21.0%), 31일 이상이 13개 점포(12.4%), 본부가 교육을 실시하지 않은 점포가 1개 (1.0%) 순으로 나타났다. 가맹점 개점 전에 본부가 실시하는 교육시간의 표본평균은 27.08일로 나타났다. 가맹점 개점 후 1년 내 본부가 실시하는 교육시간은 57개 응답 가맹점 중 1-10일이 22개 가맹점(38.6%), 11-20일이 16개 가맹점(28.1%), 21-30일이 10개 가맹점(17.5%), 0일이 5개 가맹점(8.7%), 31일 이상이 4개 가맹점(7.0%) 순으로 나타났으며, 개점 후 1년 내 본부가 실시하는 교육시간의 표본평균은 16.56일로 나타났다.

Table 1. Demographic profile

Demographic variables		Frequency	%	Demographic variables		Frequency	%	
Brand	Chinese brand	102	81.6	Age of training within 1 year (days)	0	5	8.7	
	Foreign brand	23	18.4		1-10	22	38.6	
Age of franchisor (years)	Less than 5	21	23.3		11-20	16	28.1	
	5-10	39	43.3		21-30	10	17.5	
	Above 11	30	33.3		Above 31	4	7.0	
Mean=15.41years (n=90)			Mean=16.56 days (n=57)					
Age of contract (years)	1-2	11	10.7	Floor space	Less than 100m ²	40	35.7	
	3-5	39	37.9		100-199m ²	23	20.5	
	Above 6	7	6.8		200-299m ²	13	11.2	
	Free	46	44.7		300-399m ²	8	7.1	
(n = 103)			Above 400m ²				28	25.0
Mean=208.29m ² (n=112)								
Age of franchisee (years)	Less than 1	18	15.5	No. of employees	Less than 10	37	33.0	
	1-2	32	27.6		10-19	21	18.8	
	2-3	22	19.0		20-29	15	13.4	
	3-4	21	18.1		30-39	10	8.9	
	4-5	11	9.5		40-49	9	8.0	
	Above 5	12	9.6		Above 50	10	8.9	
Mean=27.45 months (n = 116)			Mean=21.38 (n=112)					
Age of training before opening (days)	0	1	1.0	Total sales (thousand yuan/month)	Less than 20	18	31.0	
	1-10	31	29.5		20-49	15	26.8	
	11-20	22	21.0		50-149	11	19.6	
	21-30	38	36.2		Above 150	12	21.4	
	Above	13	12.4		Mean=113.4 (n=56)			
Mean=27.08 (n=105)								

한편 가맹점 매장면적은 응답 가맹점 112개 점포 중 100m² 미만이 40개(35.7%), 500m² 이상이 28개(25.0%), 100-199m²가 23개(20.5%), 200-299m²가 13개(11.2%), 300-399m²가 8개(7.1%) 순으로 나타났다. 매장면적의 표본평균은 208.29m²로 나타났다. 또한 점주를 포함한 종업원 수는 112개 응답 점포 중 10명 미만이 37개(33.0%), 10-19명이 21개(18.8%), 20-29명이 15개(13.4%), 30-39명과 50명 이상이 각 10개(8.9%), 40-49명이 9

개(8.0%)로 나타났다. 종업원 수의 표본평균은 21.38명으로 나타났다. 그리고 월 매출액은 응답 가맹점 56개 점포 중 2만 위안(1위안 ≒ 120원) 미만이 18개(31.0%), 2-4.9만 위안이 15개(26.8%), 5-14.9만 위안이 11개(19.6%) 순으로 나타났다. 월 매출액의 표본평균은 11.34만 위안으로 나타났다.

2. 측정도구의 타당성 및 신뢰성 검정

연구가설의 검정을 위하여 측정항목의 개념에 대한 타당성과 신뢰도 분석이 이루어졌다. 먼저 탐색적 요인분석과 크론바하 알파 (Cronbach's alpha) 값을 이용하여 측정항목들의 단일차원성 및 신뢰성이 검증되었다. SPSS 12.0을 이용한 탐색적 요인분석 과정에 요인추출방법으로는 주성분분석방법(principle component method), 회전방법으로는 VARIMAX 회전법이 사용되었다. 탐색요인분석 결과 측정변수의 공통성이 낮은 항목들이나 다른 개념에 포함된 항목들은 제거시켰으며, 요인분석을 통하여 확인된 동질적인 개념들은 신뢰성을 높이기 위해 내적일관성 검정을 위한 방법으로 크론바하 알파 값을 이용하였다. 각 측정척도의 Chronbach's alpha 계수는 모두 0.8을 상회하여, 각 척도의 구성 항목들은 모두 상당한 내적일관성을 갖고 있는 것으로 평가되었다(<표 2> 참조).

또한 측정항목 차원 구조의 재확인과 신뢰성 재평가를 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰성검정을 거친 측정항목들에 대해 AMOS 5.0을 이용한 요인별 1차 확인적 요인분석이

Table 2. Assessment of unidimensionality and reliability of measures

Variables	Items	Cronbach's α
Support	5→4	.844
Communication	4→4	.804
Satisfaction with past outcome	6→6	.871
Conflict	3→3	.837
Trust	8→8	.917

이루어졌으며, 단일차원성을 저해시키는 항목들은 제거되었다. 각 요인들을 구성하고 있는 측정항목들에 대한 분석결과 <표 3>에 보는 바와 같이 구성개념들의 차원 구조가 모두 확인되었으며, 적합도 지수가 모두 우수하게 나타났다. 또한 모든 요인들의 크론바하 알파 값이 모두 0.8이상이고, 개념신뢰도(construct reliability)가 수용 가능한 기준치인 0.7보다 높게 나타났으며, 분산추출지수(AVE)도 수용 가능한 신뢰 수준인 0.5 이상을 보여 모든 지표들의 내적 일관성이 확보되었다고 할 수 있다.

한편 측정항목들의 집중타당성을 검정하기 위하여 각 요인별로 1차 확인적 요인분석을 한 결과 남은 최종항목들을 이용하여 전체 요인들에 대한 2차 확인적 요인분석이 이루어졌다. 그 결과 각 구성개념의 측정항목들에

Table 3. Measurement model resulting from confirmatory factor analysis (1)

Variables	Items	GFI	NFI	TLI	CFI	RMR	χ^2 (d.f.)	p-value	Construct reliability	Cronbach's α	AVE
Support	4→3	-	-	-	-	-	-	-	.843	.825	.647
Communication	4→4	.989	.987	.991	.997	.029	2.597 (2)	.273	.807	.804	.522
Satisfaction with past outcome	6→4	.999	.999	1.029	1.000	.008	.274 (2)	.872	.820	.826	.537
Conflict	3→3	-	-	-	-	-	-	-	.846	.837	.650
Trust	8→5	.980	.983	.991	.995	.019	6.814 (5)	.235	.900	.893	.650

대한 요인적재량이 모두 유의적으로 나타나고, 모델의 적합도도 수용할 만한 수준으로 보이고 있어($\chi^2 = 159.699$, $p = 0.004$, $d.f. = 116$, $GFI = .879$, $NFI = .898$, $CFI = .969$, $IFI = .970$, $TLI = .959$, $RMR = .058$), 측정척도들의 전반적 집중타당성과 판별타당성이 입증되었다. 또한 모든 항목들의 크론바하 알파 값

이 0.8이상으로 내적일관성이 높은 것으로 나타났다며 SMC(squared multiple correlations)도 0.383 이상으로 나타나 내적 일관성을 확보한 것으로 나타났다(<표 4> 참조).

그리고 판별타당성을 보완적으로 검증하기 위하여 보다 강력한 방법으로 인식되어온 Fornell and Larcker(1981)의 검증방법을 활

Table 4. Measurement model resulting from confirmatory factor analysis (2)

Items	Standardized factor loadings	S.E.	C.R.	SMC	Construct reliability	Cronbach's α	AVE
Support							
Support1	.781			.610			
Support2	.875	.093	9.786	.766	.841	.844	.640
Support3	.723	.080	8.271	.523			
Communication							
Communication1	.726			.527			
Communication2	.868	.128	8.931	.753	.853	.844	.653
Communication3	.834	.131	8.680	.696			
Satisfaction with past outcome							
Satisfaction with past outcome1	.773			.598			
Satisfaction with past outcome2	.859	.112	9.724	.737	.821	.826	.538
Satisfaction with past outcome3	.632	.110	7.033	.399			
Satisfaction with past outcome4	.763	.099	7.689	.464			
Conflict							
Conflict1	.795			.631			
Conflict2	.883	.112	10.090	.780	.842	.837	.642
Conflict3	.698	.098	8.044	.487			
Trust							
Trust1	.921			.848			
Trust2	.870	.060	14.748	.757			
Trust3	.880	.059	15.185	.774	.895	.893	.638
Trust4	.533	.082	6.961	.383			
Trust5	.634	.081	8.289	.402			

Goodness-of-fit:

$\chi^2=159.699(p=0.004)$, $d.f.=116$, $GFI=.879$, $NFI=.898$, $CFI=.969$, $IFI=.970$, $TLI=.959$, $RMR=.058$

Table 5. discriminant validity

		AVE	(1)	(2)
Exogenous variables	1. Support	.640	-	-
	2. Communication	.653	.173	
Endogenous variables	1. Satisfaction with past outcome	.538	-	
	2. Conflict	.642	.222	
	3. Trust	.638	.441	.271

용하였으며 추가분석이 이루어졌다. 이 방법에 따르면 각 구성개념의 AVE 값이 해당된 두 변수의 공통분산(shared variance)보다 모두 큰 경우 판별타당성이 있는 것으로 판단된다. 내생변수와 외생변수로 나누어 검증한 결과, 모든 구성개념들은 판별타당성을 갖는 것으로 확인되었다(<표 5> 참조).

마지막으로 제안된 연구모형의 신뢰성 및 타당성을 검증한 후, 각각의 가설들을 검증하기에 앞서, 각 변수들의 상관성을 보고 대략적인 결과를 짐작해 볼 수 있도록 상관분석을 실시하여 분석결과는 <표 6>과 같이 나타났다.

3. 가설검증

본 연구에서 제시한 연구모형을 검증하기 위하여 AMOS 5.0을 이용하여 경로분석을 실시하였다. 모형의 적합도 평가와 가설검증 결과는 <표 7>에 제시된 내용과 같다. 모형의 적합도 지수는 모두 수용할 만한 수준으로 나타나($\chi^2 = 142.126$, $p = 0.044$, $d.f. = 115$, $GFI = .892$, $NFI = .909$, $CFI = .981$, $IFI = .981$, $TLI = .974$, $RMR = .057$) 연구모형이 적합한 것으로 나타났다.

가설검증 결과, 우선 '가설1'에서 제시된 것처럼 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원

Table 6. Mean, standard deviation, and correlation

	Mean	Standard deviation	1	2	3	4	5
1. Support	3.960	0.869	1.000				
2. Communication	3.885	0.872	.416	1.000			
3. Satisfaction with past outcome	3.968	0.850	.459	.513	1.000		
4. Conflict	1.840	0.886	-.053	-.453	-.471	1.000	
5. Trust	3.736	0.828	.542	.602	.664	-.521	1.000

Table 7. Factors affecting trust

Hypotheses	Path	Standardized coefficients	t-value	p-value
H ₁	Support → Satisfaction with past outcome	.367	3.368	.000
H ₂	Support → Conflict	.338	3.217	.001
H ₃	Support → Trust	.241	2.694	.007
H ₄	Communication → Satisfaction with past outcome	.372	3.461	.000
H ₅	Communication → Conflict	-.396	-3.578	.000
H ₆	Communication → Trust	.191	2.139	.032
H ₇	Satisfaction with past outcome → Conflict	-.325	-2.628	.009
H ₈	Satisfaction with past outcome → Trust	.291	2.925	.003
H ₉	Conflict → Trust	-.381	-4.436	.000

Goodness-of-fit:

$\chi^2=142.126(p=0.044)$, $d.f.=115$, $GFI=.892$, $NFI=.909$, $CFI=.981$, $IFI=.981$, $TLI=.974$, $RMR=.057$

은 가맹점의 과거결과에 대한 만족에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = .367, t = 3.368, p < .0005$). 즉 프랜차이즈 가맹본부의 지원이 많을수록 가맹점이 과거결과에 대한 만족이 증가하는 패턴이 관찰되었다. '가설2'에서 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원이 양자의 갈등에 부의 영향을 미치는 것으로 제시되었지만, 그 관계의 통계적 유의성은 확인되지 못하였다($\beta = .338, t = 3.217, p = .001$). 그렇지만 '가설3'에서

제시된 것처럼 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 본부에 대한 가맹점의 신뢰에 정의 영향을 미치는 것으로 그 관계의 통계적 유의성이 관찰되었다($\beta = .241, t = 2.694, p = .007$).

한편 '가설4'에서 제시된 것처럼 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 커뮤니케이션이 가맹점의 과거결과에 대한 만족에 정의 영향을 미치는 것으로 그 관계의 통계적 유의성이 관찰되었다($\beta = .372, t = 3.461, p < .0005$). 그리고 프랜차이즈 본부와 커뮤니케이션이 본부와 가맹점의 갈등에 부의 영향을 미치는 것으로 제시된 '가설5'에 대해서도 통계적 유의성이 나타났다($\beta = -.396, t = -3.578, p < .0005$). '가설6'은 제시된 것처럼 프랜차이즈 본부와 커뮤니케이션이 신뢰에 미치는 정의 영향에 대해서도 통계적 유의성이 관찰되었다($\beta = .191, t = 2.139, p = .032$).

그리고 '가설7'에서 제시된 것처럼 프랜차이즈 가맹점의 과거결과에 대한 만족은 본부와 가맹점의 갈등에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.325, t = -2.628, p = .009$). 마찬가지로 프랜차이즈 가맹점의 과거결과에 대한 만족은 본부에 대한 가맹점의

신뢰에 정의 영향을 미치는 것으로 관찰되었다($\beta = .291, t = 2.925, p = .003$). 또 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 갈등은 본부에 대한 가맹점의 신뢰에 부의 영향을 미치는 것으로 제시된 '가설9'에 대해서도 통계적 유의성이 확인되었다($\beta = -.382, t = -4.436, p < .0005$).

V. 결 론

본 연구에서는 중국 프랜차이즈 가맹점과 본부 사이의 신뢰에 어떤 요인들이 영향을 미치는지 조사하였다. 자료의 분석 결과 프랜차이즈 시스템에서는 신뢰의 형성이 매우 중요하며, 프랜차이즈 본부의 지원이 효과적이고, 본부와 가맹점간의 커뮤니케이션이 원활하며, 과거의 만족도가 높고, 갈등 정도가 낮을수록 프랜차이즈 가맹점이 본부에 대해 인지하는 신뢰의 정도가 높은 것으로 나타났다. 또한 본부의 지원과 본부와 커뮤니케이션이 가맹점의 과거결과에 대한 만족을 증가시키는 것으로 나타났다. 그리고 본부와 가맹점간의 커뮤니케이션이 양자 간의 갈등을 감소시키는 것으로 나타났다.

프랜차이즈 가맹점의 신뢰 형성에는 '가설3'의 결과가 보여주는 것처럼 본부의 적극적이고 효과적인 지원이 매우 중요하다. 중국 프랜차이즈 시스템의 역사가 오래되지 않았기 때문에 본부가 더 개선해야 할 부분들 중의 하나는 경영지원활동이라고 할 수 있다. 많은 프랜차이즈 본부가 지속적인 경영지원과 서비스를 통하여 장기적인 프랜차이즈 가치를 상승시키기보다는 가맹점 확장을 통한 일시적인 이윤추구에 더 많은 관심을 보임으

로써 가맹점의 경영 애로사항이 많이 생기며 수익성이 많이 떨어지는 현상이 나타나고 있다. 적지 않은 가맹점들의 불만과 본부에 대한 불신이 야기된 이유 중의 하나는 본부의 상품개발과 광고 등 마케팅활동이 포함된 각종 지원의 부족으로 꼽혔다. 中國連鎖經營協會(2007)에 따르면 가맹점들이 관심을 기울이는 본사의 프로그램은 경영기법 교류 세미나(65.8%), 교육훈련(64.4%), 가맹점 연도 회의(36.9%), 본사 책임자와의 교류(31.5%), 광고 홍보(28.9%), 감독 및 지도 인원과 교류(28.2%), 배달 서비스(13.4%), 부정기적인 지역 가맹점 회의(9.4%), 본부의 장려 활동(8.7%) 등의 순으로 나타났다. 이에 가맹점의 본부에 대한 신뢰의 형성에는 본부의 지원이 필수적이라고 볼 수 있다.

또한 '가설6'의 결과가 제시하는 것처럼 신뢰의 형성에는 원만한 커뮤니케이션이 큰 역할을 한다. 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 원활한 커뮤니케이션은 양자 간의 분쟁이나 오해를 해결하고 신뢰를 쌓을 수 있도록 해준다. 중국 시장 내에서 소비자의 성향이 다양해질 뿐 아니라 경쟁이 매우 치열해지고 있으며 법적환경이나 시장 환경의 변화가 매우 빠르게 일어나고 있기 때문에 적절한 시기의 정보교환과 원만한 의사소통이 신뢰 형성에 중요한 영향을 미칠 것으로 판단된다.

한편 '가설8'의 결과가 말해주듯이 가맹점의 과거결과에 대해 만족이 본부에 대한 신뢰 형성의 기반이 된다. 과거결과에 만족하는 프랜차이즈 가맹점은 본부에 대해 신용과 우호성이 있다는 것으로 인식하고, 반면에 과거결과가 불만족스럽게 느껴지게 되면 본부에 대한 신뢰는 저하될 수 있다. 과거결과에 대

한 가맹점의 만족을 이끌어내기 위해서는 '가설1'과 '가설4'의 결과가 보여주는 것처럼 본부의 효과적인 지원과 쌍방간의 원만한 커뮤니케이션이 필요하다.

그리고 '가설9'의 결과가 제시하는 것처럼 신뢰의 형성에 있어서는 갈등의 해소가 매우 중요하다. 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 갈등을 해소하기 위해서는 '가설5'의 결과가 보여주는 것처럼 원활한 커뮤니케이션을 통해서로간의 역할 모호성이나 정보 부족으로 인한 갈등을 줄여야 한다. 또한 '가설7'의 결과가 말해주듯이 과거결과에 대한 만족은 갈등의 예방 혹은 해소에는 매우 중요한 역할을 하고 있다. 한편 '가설2'에서 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 양자의 갈등에 부정적 영향을 주는 것으로 설정되었지만 분석 결과는 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 지원은 양자의 갈등에 긍정적 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그 이유로는 시장경제가 아직 성숙되지 않은 중국 시장에서 중국 프랜차이즈 가맹점이 본부에 대해 의존도가 상당히 높으며, 본부의 많은 지원에도 불구하고 실제적으로 본부의 지원은 가맹점의 본부 지원에 대한 기대와 큰 불일치가 있는 것이 갈등을 유발할 가능성이 있기 때문이다. 또한 중국 프랜차이즈 시스템에서 본부와 가맹점간의 갈등의 원인은 본부의 지원 이외에도 많이 존재하는 실정이며, 특히 로얄티 지불, 가맹점이 원하지 않는 제품을 공급하거나 높은 공급가격의 책정 등이 갈등을 유발할 가능성도 있기 때문이다(中國連鎖經營協會 2007).

결과적으로 중국 프랜차이즈 시스템에서는 신뢰를 형성하는 것이 매우 중요하며, 본부의 효과적인 지원과 원활한 커뮤니케이션을 통

한 가맹점의 과거결과에 대한 만족의 증진과 더불어 갈등의 예방과 해소가 무엇보다도 신뢰의 향상에 큰 도움을 준다는 것을 알 수 있다. 따라서 프랜차이즈 본부는 가맹점에 대해 개점 전과 개점 후 체계적이고 지속적인 지원을 아끼지 않아야 한다. 또한 다양한 방식을 통해 커뮤니케이션을 질적으로 개선할 필요가 있을 것이다. 그리고 지속적인 신뢰관계가 유지될 수 있기 위해서는 서로 만족할 만한 성과가 계속 창출되어야만 하기 때문에, 프랜차이즈 본부와 가맹점 양쪽 모두에게 충분한 이익이 돌아갈 수 있도록 시스템 관리에 지속적인 노력을 해야 할 것이다.

지금까지 중국 시장 내에서의 프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계에 관한 연구가 미흡한 상태 하에서 본 연구는 비교적 포괄적인 연구모델로 세계경제에서 중요한 역할을 하고 있는 중국시장을 배경으로 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이 신뢰에 영향을 미치는 요인을 조사하고 적용했다는 점에서 연구의 의의가 있다. 본 연구의 한계를 고려한 향후 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 신뢰에 영향을 주는 기타 요인들이 누락되어 있고 신뢰의 효과에 대해 다루고 있지 않다는 점이다. 예를 들어 프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계기간, 관계규범, 그리고 의존성 등 유통연구에서 중요하게 인식되어온 변수들이 모델에 포함되어 있지 않았다. 또한 신뢰가 몰입이나 재계약의도에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 설명하지 못하고 있다. 따라서 향후 연구에서는 모형의 확장을 통하여 추가적인 변수의 도입이 필요하다. 둘째, 본 연구는 중국 북경이라는 하나의 도시에 있는 외식산업이라는 특정 유통경로에 국한되어 있기 때문에

일반화의 한계를 지니고 있다. 따라서 향후 연구에서는 지역과 대상산업을 확대 적용하여 지역간, 또한 산업간 비교분석을 해 보는 것도 의미가 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 프랜차이즈 본부와 가맹점 양쪽 측면에서 접근하지 못하고 가맹점으로부터의 자료만 수집하였다. 따라서 향후 연구에서는 프랜차이즈 본부와 가맹점 쌍방의 관점을 포함하기 위해 양측의 자료를 수집하는 것이 바람직하다. 마지막으로 본 연구에서 수집된 자료는 외국브랜드의 가맹점도 포함되어 있지만 대부분이 중국 본토 브랜드 가맹점이므로 표본 크기를 확충하여 조사하고 외국 브랜드와 중국 본토 브랜드를 비교하여 공통점과 차이점을 확인하려는 연구도 매우 의미 있는 결과를 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

(논문접수일 : 2007년 8월 24일)

(게재확정일 : 2008년 6월 2일)

참고문헌

- 고재윤, 이상건 (2004), “프랜차이즈 시스템의 영향력이 가맹점의 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 패스트푸드점을 중심으로,” **외식경영연구**, 7 (3), 27-43.
- 김상현 (1997), “사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이저와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구,” **유통연구**, 2 (1), 87-114.
- 김중훈 (2007), “프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향,” **유통연구**, 12 (1), 33-63.

- 배일현, 박세준 (2005), “힘의 불균형 계약관계에서 프랜차이즈 본부의 상호작용공정성이 가맹점의 몰입, 도덕적 해이 및 지각성과에 미치는 영향,” **한국마케팅저널**, 6 (4), 23-43.
- 송영욱, 김상덕 (2006), “프랜차이즈 본부의 지배형태가 가맹점의 결속에 미치는 영향: 관계수명주기의 조절효과,” **산업경제연구**, 19 (2), 267-288.
- 신동엽 (2002), “조직간 협력 네트워크와 신뢰기반형 지배구조: 다른 나라 기업들 사이에 조직간 협력 네트워크에서 파트너 기업간 신뢰의 결정요인과 성과,” **전략경영연구**, 5 (2), 51-86.
- 신창훈, 김율성, 김철민 (2000), “프랜차이즈 가맹점 재계약의도의 결정요인에 관한 연구,” **마케팅관리연구**, 5 (2), 79-101.
- 여운승, 신종국 (1994), “프랜차이즈 시스템에서의 대기업-중소기업간의 파워, 갈등, 만족에 관한 연구,” **한국중소기업학회지**, 16 (2), 269-293.
- 오세조, 김상덕, 오일두 (2003), “관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계 만족에 미치는 영향,” **유통연구**, 8 (1), 47-67.
- 윤석현, 조의영 (2002), “중저가호텔 프랜차이즈시스템의 경쟁우위전략과 관계몰입의 관계에 관한 연구,” **관광경영학연구**, 6 (3), 149-170.
- 윤지환 (2003), “아이스크림 프랜차이즈 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 만족과 재계약 의도,” **외식경영연구**, 6 (10), 147-160.
- 조규호, 전달영 (2003), “프랜차이즈 시스템에서 운영 구조와 관계특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향,” **경영학연구**, 32 (5), 1265-1289.
- 조현진 (2005), “프랜차이즈 본부와 가맹점간의 내부정치가 결속 및 관계성과에 미치는 영향,” **유통연구**, 10 (2), 27-47.
- 中國連鎖經營協會 (2007), **中國特許經營發展報告**.
- 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.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8 (Fall), 310-323.
- _____ and _____ (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54 (January), 42-58.
- Boyle, Brett A. and F. Robert Dwyer (1995), “Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels,” *Journal of Business Research*, 32, 189-200.
- Brown, James R. and Ralph L. Day (1981), “Measures of Manifest Conflict

- in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 18 (August), 263-274.
- _____, Robert F. Lusch, and Laurie P. Smith (1991), "Conflict and Satisfaction in Industrial Channel of Distribution," *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 21 (6), 15-26.
- Chiou, Jyh-Shen, Chia-Hung Hsieh, and Ching-Hsien Yang (2004), "The Effect of Franchisors' communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intention to Remain in the Franchise System," *Journal of Small Business Management*, 42 (1), 19-36.
- 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.
- _____, Paul H. Schurr and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- 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, 2 (Second Quarter), 259-285.
- Etgar, Michael (1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict," *Journal of Retailing*, 55 (Spring), 76-78.
- 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. 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.
- Gassenheimer, Jule B., David B. Baucus and Melissa S. Baucus (1996), "Cooperative Arrangements among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures," *Journal of Business Research*, 36, 67-79.
- 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.

- 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.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan (2000), "Control Mechanism and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37 (May), 227-245.
- 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), 382-390.
- Moorman Christine, Gerald Zaltman and Rohit Deshpande (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29 (August), 314-328.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Mohr, Jakki J., Robert J. Fisher, and John R. Nevin (1999), "Communicating for better Channel Relationships," *Marketing Management*, 8 (summer), 39-45.
- Raven, Bertram H. and Arie W. Kruglanski (1970), "Conflict and Power," in *The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed. (New York: Academic Press). 69-109.
- Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern (1971), "Conflict Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, 8 (November), 437-442.
- Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary (1992), *Marketing Channels*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Inc.
- Tikoo, Surinder (2002), "Franchiser Influence Strategy Use and Franchisee Experience and Dependence," *Journal of Retailing*, 78, 183-192.
- _____ (2005), "Franchisor Use of Influence and Conflict in a Business Format Franchise System," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (5), 329-342.