

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593
<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2018.03.9.1.7>

Self Sustainable Win-Win Growth Model for Korea Franchise Corporate Sustainability

한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 모형

Insook Kim (김인숙)*, Sang-Seub Lee (리상섭)**

Received: January 28, 2018. Revised: January 31, 2018. Accepted: March 01, 2018.

Abstract

Purpose – The purpose of this study was to establish self sustainable win-win growth model for Korea franchise corporate sustainability and to suggest theoretical and practical implications for franchise management.

Research design, data, and methodology – This study is based on literature review methodology.

Result – The study suggested the ways of self sustainable win-win growth model for Korea franchise corporate sustainability. First, franchisors should strengthen requisite & specify in the contract, share information & strengthen transparency, and establish win-win management support system for control & autonomy balance. Second, franchises should develop CEO management competency & employee work competency, and establish recognition for Intellectual Property Rights Use. Third, franchisors and franchises should implement contract sincerely, strengthen Organizational Citizenship Behavior, and solve moral laxity. Forth, franchisors and franchises should establish trust and value with communication to make Creating Social Value. Fifth, franchisors and franchises should realize self sustainable social value for corporation and social community. To make this, franchisors and franchise should establish self sustainable win-win growth ecosystem with people, system, culture, innovation.

Conclusions – First, Franchisors and franchises should distribute 'Self sustainable win-win growth 2025 for Korea franchise corporate sustainability' and 'Self sustainable win-win growth model for Korea franchise corporate sustainability'. Second, Franchisors and franchises should change their perspective about franchise industry. Third, Franchisors and franchises should develop various training and development plans for franchise industry. Fourth, Franchisors and franchises should establish franchise performance certificate system.

Keywords: Franchisors, Franchises, Corporate Partnership, Corporate Social Responsibility, Creating Social Value, Sustainable Management

JEL Classifications: L2, L8, M14

1. 한국 프랜차이즈 산업 시장 환경

4차 산업혁명 시대의 급격한 경영환경 변화에 따라 최근 한국의 프랜차이즈 기업은 치열한 경쟁 환경에 직면해 있다. 한국 프랜차이즈 기업은 이러한 환경 속에서 살아남기 위하여 다양한 노력을 시도하고 있으며, 동시에 글로벌 시장에서

경쟁우위를 차지하기 위해 최적의 전략을 찾고 있다.

프랜차이즈(Franchise)는 가맹본부가 가맹점주에게 지원과 교육을 제공하고 이에 대하여 가맹비를 받는 거래 관계이다(The Startup & Business Journal, 2017). 2016년 공정거래위원회 정보공개서에 의하면 국내 프랜차이즈 시장규모는 100조원이 넘으며, 5226개의 프랜차이즈 브랜드가 21만 8997개 가맹점을 운영하고 있다(Chosunilbo, 2017). 그러나 이러한 프랜차이즈 규모에도 불구하고 국내 프랜차이즈 산업은 가맹본부와 가맹점주 간의 갑을관계가 지속적으로 논란이 되고 있다(Chosunilbo, 2017; The Startup & Business Journal, 2017). 최근에는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점주

* First Author, Professor, Special Affairs, Seoul Women's University, South Korea. Tel: +82-2-970-7597, E-mail: kis1@swu.ac.kr

** Corresponding Author, Associate Professor in Dept. of Education Consulting, Dongduk Women's University, South Korea. Tel: +82-2-940-4697, E-mail: sangseub@dongduk.ac.kr

간의 계속되는 분쟁으로 인해 프랜차이즈 산업 전반에 대한 소비자의 부정적 인식 커지고 있다. 이로 인해 프랜차이즈 산업 전반에 대한 신뢰 문제까지 대두되어 프랜차이즈 활동을 제한하는 걸림돌로 작용하고 있다.

이러한 위기 상황에서 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점주의 관계 개선을 통한 프랜차이즈 기업의 상생은 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)을 넘어 기업의 공유가치창출(CSV: Creating Social Value) 차원에서 접근할 필요가 있다. 전 세계적으로 기업의 사회적 책임이 강조되면서 국내 기업에서도 기업의 사회적 책임을 기업 경쟁력의 원천으로 인식하여 이에 대한 관심이 지속적으로 늘고 있다(Lim & Kwon, 2017). 실제로 산업 전반에서 기업의 사회적 책임이 강조됨에 따라 프랜차이즈 산업에서도 이에 대한 관심이 커지고 있는 상황이다. 그러나 대부분의 한국 프랜차이즈 가맹본부는 중소기업이기 때문에 경제적, 법적인 책임을 넘은 윤리적, 자선적 수준의 사회적 책임 활동은 미미하다고 할 수 있다(Lee, An, & Lee, 2010). 이에 따라 대부분이 중소기업인 프랜차이즈 가맹본부는 대기업과 중견기업과 비교하여 상대적으로 미진한 기업의 사회적 책임 활동으로 인해 현실에서 더욱 어려움이 가중되는 현실이다. 따라서, 중소기업인 프랜차이즈 가맹본부의 가맹점주에 대한 갑의 지위만이 더욱 부각되어 정부로부터 적절한 지원을 받지 못하고 있는 상황이다(Park & Kim, 2016).

기업의 사회적 책임을 뛰어넘는 기업의 공유가치창출은 기업과 사회 공동체 모두를 위한 지속가능한 비전을 바탕으로 기업의 단기적 이익을 넘어 사회적 가치 실현 달성을 경영전략으로 하여, 기업의 이윤추구 활동이 사회적 책임을 다하여 가치를 창출하고 동시에 경제적 수익도 창출하는 활동을 의미한다(Poter, & Kramer, 2011). 프랜차이즈 기업을 넘어 산업 전반에서 공유가치창출을 기업의 지속가능성장을 위한 기업의 사회적 책임으로 이해한다면 그동안 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간의 계속되는 분쟁 등의 문제로 인해 실추된 프랜차이즈 산업의 사회적 이미지와 신뢰를 회복할 수 있을 것이다. 따라서, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 중장기적 동반성장을 위해서는 상호 지속가능한 공유가치창출을 위해 노력할 필요가 있다.

최근 A기업의 직접고용 논란에 대한 정부의 개입 문제도 단순히 가맹본부와 협력업체 근로자의 문제를 넘어 가맹본부와 가맹점간의 문제로 보아야 한다. 결국 가맹본부와 가맹점 간의 축적된 신뢰를 기반으로 한 소통을 통해 이와 관련된 근본적인 문제를 해결하여 장기적인 상생의 길을 찾는 것이 최선의 대안이라고 볼 수 있다. 또한 정부의 개입이 최소화 된 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 자생적 상생모형이 증가할수록 소비자의 프랜차이즈 기업에 대한 평판과 이미지가 개선되고, 또한 정부의 시각이 개선되어 정부 지원의 폭도 넓어질 것으로 기대된다.

이에 본 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계특성과 성과 영향 요인에 대한 분석을 기반으로 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 모형을 구축하여 프랜차이즈 경영에 이론 및 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

2. 한국 프랜차이즈 시장 이슈

2.1. 한국 프랜차이즈 시장의 갑질 논란 이슈

경기중소기업종합지원센터의 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점주간의 주요 가맹사업법 위반 유형(The Startup & Business Journal, 2017), OhmyNews(2017)의 프랜차이즈 본사의 갑질 유형 Top 5, 그리고 Chosunilbo(2017)의 프랜차이즈 황당 갑질 유형 Top 5 등을 통해 살펴 본 한국 프랜차이즈 시장의 갑질 이슈는 다음과 같다.

한국 프랜차이즈 시장의 갑질 논란의 중심은 가맹본부의 거래상 지위 남용으로 가맹본부가 가맹점을 대상으로 계약상 통제 지위의 이점을 이용하여 부당한 대우 및 불공정 거래를 하는 경우이다(The Startup & Business Journal, 2017). 가맹본부와 가맹점 간의 갑질 논란 이슈 중 가장 크면서 동시에 다른 문제를 포괄하는 이슈 중 하나로 구체적으로 아래와 같은 다양한 사례가 있을 수 있다.

첫째, 가맹본부의 필수 구입물품 구매 강요로 가맹본부가 가맹점을 대상으로 식자재 등을 비싸게 팔거나 특정 납품업체에서만 구매하도록 강요하여 프랜차이즈 가맹본부가 부당한 이익을 취하는 경우이다(Chosunilbo, 2017). 보다 구체적으로는 가맹본부에서 가맹점에게 필수 구입물품을 과도하게 요구하거나 가격을 비싸게 요구하는 경우를 의미한다(OhmyNews, 2017).

둘째, 가맹본부의 점포 리뉴얼 공사비 부담 지급으로 가맹본부가 부담해야 할 가맹점 점포 리뉴얼 비용을 일률적으로 가맹점주에게 떠넘기거나 가맹사업법에 의거하여 가맹본부가 부담해야 하는 비용보다 적은 비용을 부담하는 경우이다(Chosunilbo, 2017). 가맹본부가 가맹점의 점포 리뉴얼 공사비를 부풀려 부담 이익을 취한 경우도 이에 해당한다(OhmyNews, 2017).

셋째, 광고비의 가맹점주 부담으로 광고비는 가맹본부가 부담해야 하나 광고비를 가맹본부가 가맹점주에게 부담하도록 하는 경우이다(Chosunilbo, 2017). 서울시가 프랜차이즈 가맹점주를 대상으로 조사한 결과에 의하면 '불공정거래 행위 경험' 중 '광고, 판촉, 할인비용의 부당한 전가'의 경우가 61.4%로 가장 높게 나타나기도 했다(OhmyNews, 2017).

넷째, 가맹본부의 정보 비공개로 개인사업자인 프랜차이즈 가맹본부의 경우 법인이 아니라 금융감독원의 전자공시시스템(DART)에 공개할 의무가 없어 매출이나 마진 등의 정보를 공개하지 않는 경우이다(OhmyNews, 2017). 따라서, 가맹점주 입장에서 가맹본부의 마진과 가족 경영 등 관련 정보를 알기가 힘들다.

다섯째, 가맹점주의 브랜드 이미지 피해로 가맹본부가 다양한 이유로 브랜드 이미지를 훼손하면 그 피해를 가맹점주가 그대로 받는 경우이다(Chosunilbo, 2017). 가맹본부의 임직원 일탈로 인해 소비자의 불매 운동이 발생할 경우 이에 대한 피해가 가맹점주에게 돌아가는 경우가 이에 해당한다.

이상과 같은 한국 프랜차이즈 시장의 갑질 논란은 가맹본부와 가맹점 간의 균형적인 관점에서 이해되어야 할 필요가 있다. 따라서, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계를 단순

한 수직관계에만 초점을 두기보다는 독립사업자로서의 독립 관계 특성, 성과공동체라는 상호의존적 관계 특성에 초점을 두고 전체적이며 균형적인 시각에서 한국 프랜차이즈 산업의 자생성 증진에 초점을 두고 그 해결책을 고민할 필요가 있다.

2.2. 한국 프랜차이즈의 가맹본부 경영 이슈

한국 프랜차이즈 기업은 프랜차이즈 기업이 발달한 선진국에 비해 규모나 자금 면에서 영세하고 경영 이슈가 자주 발생하여 가맹본부와 가맹점간의 여러 가지 갈등이 발생하고 있다. 구체적인 갈등상황은 앞에서 살펴본 바와 같이 프랜차이즈 가맹본부의 갑질 논란에서부터 가맹점 사업자의 프랜차이즈 사업에 대한 인식 문제, 역량 문제, 지식재산권 사용 및 도덕적 해이 등에 이르는 다양한 문제가 있다. 이와 더불어 사회적으로는 프랜차이즈 산업에 대한 이해 부족에서 오는 프랜차이즈 가맹본부에 대한 부정적 시각, 사실진위의 확인 없이 양산되는 객관성이 결여된 보도와 언론의 불균형적인 시각 등이 있다. 정책적으로는 관련 부처의 관심과 지원 부족, 공정위의 규제와 단속 위주의 정책, 과도한 규제, 부처간의 협조 부족으로 오는 사업 중복 및 예산 불균형 문제 등이 있다. 이상과 같은 상황에서 한국 프랜차이즈 경영본부의 이슈를 가맹본부와 가맹점간의 해결해야 할 문제를 중심으로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 가맹본부 이슈는 갑질 논란 이슈를 해결하는 것이다. 이를 위해서 가맹본부는 초기 계약서 내용을 명확히 하고, 정보를 투명하게 공개해야 한다. 또한, 공유가치창출을 기반으로 통제와 자율성의 균형을 이루는 상생경영지원체계를 구축하여 가맹점으로 하여금 공정성 인식을 증진하고 신뢰구축을 통한 조직시민행동을 촉진함으로써 협력적 동반성장을 해야 한다.

둘째, 가맹점 이슈는 사업자의 경영 역량 부족, 지식재산권 사용에 대한 인식 부족, 계약서 불이행 및 계약 종료 후 유사 가맹본부 설립 등의 도덕적 해이 문제 등이 있다. 이와 같은 이슈는 가맹본부의 상생경영지원체계를 통한 무형자원과 유형자원의 지원으로 해결이 가능하다. 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점이 기업과 사회 공동체 모두를 위한 지속가능한 비전을 갖는 것이 필요하다. 기업의 단기적 이익을 넘어선 사회적 가치 실현을 달성하는 상생 경영전략으로 가치창출활동을 실천한다면 이상의 이슈는 보다 쉽게 해결해 나갈 수 있을 것이다.

2.3. 한국 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 관계 이슈

프랜차이즈 시스템은 4개의 구성요소인 가맹본부(franchisor), 가맹점(franchisee), 공급업체(vendor), 고객(customer)으로 구성되어 상호 공생적 관계(symbolic relationship)와 신뢰와 협력하는 관계로 공동의 이익을 위해 장기 성과를 지향한다(Park, Lee, & Choi, 2015). 프랜차이즈 성과는 가맹본부와 가맹점간 장기적인 관계의 상호 결속 정도에 영향을 받기 때문에, 상호작용과 관계에 대한 이해를 바탕으로 교환관계의 효율적인 관리를 통한 협력관계를 이룰 수 있다(Chiou,

Hsieh, & Yang, 2004). 관계특성은 계약 당사자의 협력관계를 증진시키고 현재 파트너와의 관계를 강화시켜 단기적 이익추구와 같은 기회주의적 성향을 억제하고 개별 이익보다 시스템 전체의 성과를 중시하여 성과향상을 가져온다(Morgan & Hunt, 1994).

이에 따라 한국 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 상호신뢰와 상생을 통한 동반성장을 위해서는 가맹본부와 가맹점간의 관계 특성에 대한 이해를 기반으로 상호 협력관계를 확대할 수 있도록 해야 한다. 관계특성은 자본 및 계약 내용이 독립적이고, 유통경로상 수직적인 관계이며, 가맹본부와 가맹점간 장기 계약에 따른 강력하고 지속적인 상호 의존관계가 유지되는 것을 의미한다(Park, Lee, & Choi, 2015). 따라서, 프랜차이즈 시스템에서 핵심 구성요소인 가맹본부와 가맹점 사이에는 독립적 관계, 수직적 관계, 상호의존적 관계를 갖기 때문에 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계특성을 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 가맹본부와 가맹점은 독립적 관계로 각각 독립 사업자로 계약하고 계약서에 명시된 부분 이외에는 독자적 활동을 한다. 각각의 독립적 관계를 바탕으로 가맹본부와 가맹점은 개별적인 영업활동을 실시한다.

둘째, 가맹본부와 가맹점은 수직적 관계로 가맹본부는 계약서에 명시된 내용에 따라 가맹점에 대해 법적 차원, 관리적 차원, 경제적 차원에서 통제를 한다. 가맹본부는 품질관리와 브랜드 보호를 위해 가맹점을 법적으로 통제하며, 필요 시 슈퍼마이저를 통해 업무 관리를 하고, 광고비, 인테리어 비용 등의 부과를 통해 경제적으로 통제한다.

셋째, 가맹본부와 가맹점은 상호의존적 관계로 가맹본부와 가맹점은 장기적 협력관계에 바탕을 둔 강한 결합관계에 있다. 즉, 프랜차이즈 시스템은 사업 파트너로서 전문지식을 보유한 가맹본부와 자본을 보유한 창업자가 상호 상생의 관계를 갖는 것이다(Yang, Lee, & An, 2010).

이상과 같은 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점간의 관계특성에 초점을 둔다면 양자간의 협력적 파트너십을 통해 공동성과와 동반성장을 위한 상생경영지원체계 구축이 이루어질 수 있을 것이다.

3. 프랜차이즈 성과 영향 요인

3.1. 통제와 자율성

Koza and Dant(2007)는 유통경로의 통제에 대하여 '시스템에 의해 경로구성원의 활동을 제어하고 관리하는 것'으로 정의하였다. 프랜차이즈 산업에서 통제는 가맹본부가 가맹점에 사용을 허락한 상호와 상표 등의 브랜드가 갖는 인지도 등의 경제적 가치를 유지하여 영업 효율성을 제고하도록 하는 수단이다(Koo, 2000). 통제는 절차적 통제(process control)와 사회적 통제(social control)로 구분되는데 절차적 통제는 공식적 통제(formal control)로 가맹본부의 가맹점에 대한 회사 방침, 운영 규정, 절차 등에 대한 점검을 들 수 있으며, 사회적 통제는 비공식적 통제(informal control)로 프

랜차이즈 가맹본부의 미션, 비전, 가치, 목표 등을 가맹점과 함께 공유하는 통제로 볼 수 있다(Das & Teng, 1998).

Park and Oh(2017)에 의하면 통제 수준이 높은 가맹본부와 가맹점의 자율성 수준이 높으면 높은 경영성과를 인식하는 것으로 나타났다. 따라서 가맹본부는 가맹점에 대한 적절한 통제와 자율성 부여를 통해 균형을 이루는 경영전략이 필요하다. 결국 프랜차이즈 시스템을 효과적으로 운영하기 위해서는 가맹본부는 자율성과 함께 균형 있는 통제를 통해 기업 평판 및 브랜드 이미지 구축, 제품과 서비스의 품질관리 및 가맹점과의 협력적 관계를 구축할 수 있다. 동시에 프랜차이즈 가맹본부는 절차적 통제 보다는 사회적 통제를 확대하여 기업의 미션, 비전, 가치, 목표 등을 가맹점과 함께 공유함으로써 CSV의 기틀을 마련할 수 있다.

3.2. 공정성 인식과 신뢰

가맹본부와 가맹점 간의 관계 질 증진을 위해 공정성은 매우 중요하며 공정성은 어떠한 목적을 위해 투자 또는 희생한 내용과 산출 또는 보상받을 내용에 대한 가중치 비교에 초점을 둔다(Han, 2015). Park and Oh(2017)의 연구에 의하면 가맹본부의 통제수준이 낮고 자율성이 높은 가맹점이 공정성을 높게 인식하였고, 이러한 공정성은 갈등을 감소시키며, 경영성과를 높이는 것으로 나타났다. 즉, 낮은 공정성에 의해 유발된 갈등은 신뢰와 경영성과에 부정적인 영향을 준다는 것이다.

프랜차이즈 가맹점은 가맹본부에 상대적으로 종속적인 상태에 있어 가맹본부의 공정성에 대한 가맹점의 긍정적 지각은 상호 신뢰와 결속을 증가시켜 관계품질을 향상시킬 수 있기 때문에 공정성의 중요성은 무엇보다 커지고 있다(Shen, Oh, & Jung, 2008). Davies, Lassar, Manolis, Prince, and Winsor(2011)의 연구에서 의하면 갈등은 총체적 신뢰(overall trust)와 성실성에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Kwak, Jeong, and Park(2015)은 공정성을 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성으로 구분한다. 첫째, 프랜차이즈 산업에서 분배 공정성은 가맹점이 가맹본부와의 관계에서 얻는 성과가 공정히 배분됐는지에 대한 지각으로 가맹점이 사업에 투자한 투입을 가맹본부의 보상 또는 손해와의 비교를 통해 인식하게 된다(Kwak, Jeong, & Park, 2015). 둘째, 의사결정이 이루어진 절차에 대한 지각은 절차 공정성이다(Kwak, Jeong, & Park, 2015). 셋째, 가맹본부와 가맹점의 관계에 의사소통 등의 상호작용 과정에서 가맹점이 가맹본부의 교감과 대우를 바탕으로 가맹본부의 상호작용 공정성을 인식하게 된다(Kwak, Jeong, & Park, 2015)

개인간 신뢰의 정의는 '피신뢰자에 의해 수행되는 바람직한 행동의 가능성에 대한 신뢰자의 믿음이나 기대'로 정의된다(Sitkin & Roth, 1993). 조직간 신뢰의 정의는 '거래의 상황에서 피해를 입거나 상대방 행위로 인해 위험에 처해지지 않을 자신감의 표현'으로 정의된다(Zucker & Polloway, 1987). 따라서, 조직간 협력에서 신뢰는 중요하며, 대기업이 중소기업에 대하여 기회주의적 행동을 지양하고, 중소기업의 입장을 이해하고 배려하는 관계가 형성되면 협력 성과는 향상된다(Kwon & Lee, 2003). 조직 공정성은 신뢰의 중요한

선행요인으로 인식되며, 조직 공정성과 신뢰의 관계를 조사한 연구들은 전반적으로 공정성 인식은 조직신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Chon, 2017). 따라서 프랜차이즈 가맹본부는 절차, 분배, 정보 및 상호작용의 공정성을 높임으로써 가맹점과의 갈등을 줄이고 신뢰를 높임으로써 가맹본부와 가맹점간의 상호협력을 통해 동반성장을 이루어나가야 한다.

3.3. 조직시민행동과 관계품질

조직시민행동은 공식적으로 규정된 업무가 아니며, 보상이 수반되지도 않지만 소속된 조직을 위하여 자발적으로 수행하는 조직원의 행동을 의미한다(Organ, 1988). 프랜차이즈 기업에서 조직시민행동은 도움이 필요한 상황에 처한 가맹본부나 가맹점을 아무런 대가를 바라지 않고 자발적으로 도우려는 이타성, 조직이나 가맹본부, 가맹점과 관련하여 불만이 발생했을 때 외부에 험담하거나 소문내지 않고 긍정적으로 이해하려고 노력하는 스포츠맨십, 가맹본부 및 가맹점의 활동에 관심을 갖고 적극적으로 참여하여 조직발전을 위하여 개선안을 제안하는 것 등을 의미한다(Lee, An, & Lee, 2010).

조직시민행동은 가맹본부와 가맹점의 관계품질과 성과에 직간접적으로 영향을 미치고, 프랜차이즈 시스템 운영에서 성과 창출을 위해 관계품질은 매우 중요하다(Autry, Skinner, & Lamb, 2008; Lee, 2016). 가맹본부와 가맹점이 상호 자발적으로 도와주고 조직목표와 가치를 공유하고 협동하여 자발적으로 봉사하려는 조직시민행동은 상호신뢰에 긍정적인 영향을 미쳐, 장기적 계약을 더 유지하려는 결과를 창출한다(Lee, 2016). 따라서 프랜차이즈 가맹본부는 가맹점과의 관계품질과 가맹점의 성과에 직접적 영향을 미치는 조직시민행동 증진을 위한 전략수립이 필요하다.

3.4. 무형자원과 유형자원

자원은 기업이 보유한 모든 종류의 것을 포괄하는 것으로 가치 있으며, 희귀하고, 모방하기 어려우며, 대체 불가능한 자원을 가진 기업만이 평균 이상의 성과를 창출하고 유지할 수 있다(Barney, 1991). 또한, 기업이 보유한 물리적 자본(physical capital), 인적자본(human capital), 조직자본(organizational capital)은 기업의 지속적 경쟁우위의 원천이 되며, 이중 인적자본은 기업의 성과에 영향을 주는 주요한 요인으로 무형자원인 인적자본을 개발하는 것은 기업 경쟁력의 주요한 원천이 된다(Barney & Wright, 1998).

기업의 무형자원은 물리적 자산(physical assets)과 재무적 자산(financial assets)을 제외한 다른 종류의 기업가치 결정요소를 의미한다(Woo & Goo, 2016). 이러한 무형자원은 유형자본 못지않게 재무적 성과인 매출에 큰 영향을 미친다(Hooley, Greenley, Cadoan, & Fahy, 2005). Woo & Goo(2016)의 연구에서 무형자원 중 하나인 임직원 교육비의 증가가 재무적 성과인 매출에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났고, Hahm(2009)의 연구에서 경영관리 교육의 강화는 가맹점의 재무적 성과인 매출에 중요한 영향을 미치는 것으로

로 나타났다. 또한, 프랜차이즈 기업에서의 교육훈련 프로그램의 증가는 임직원의 계속근무 의지, 직무만족, 영업능력향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Kim, 2013). 따라서 프랜차이즈 기업은 이러한 유형자원과 무형자원을 효과적으로 활용하여 기업과 브랜드 경쟁력을 확보할 수 있는 전략을 구축해야 한다.

3.5. 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)

기업이 사회와의 관계 구축을 위한 의사소통으로 기업의 이윤추구를 넘어선 사회에 대한 기업의 책임인 기업의 사회적 책임(CSR: Corporate Social Responsibility)은 Dibb, Simkin, Pride, and Ferrell(2005)에 의해 사회에 긍정적인 영향을 최대화하고, 부정적인 영향을 최소화하는 기업의 의무로 정의되었다. 이후 기업의 사회적 책임은 Carroll(1975)에 의해 경제적 책임, 법률적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임으로 구분되어 개념이 위계적으로 확장되었다. 경제적 책임은 가장 기본이 되는 기업의 사회적 책임으로 제품이나 서비스를 생산하고 적절한 가격에 판매하는 경제활동을 통해 개인이나 사회의 요구를 충족시키는 책임이며, 법률적 책임은 기업이 경제활동을 수행함에 있어 법규를 준수하고 정정당당하게 사업을 영위하도록 만드는 책임을 의미하고, 윤리적 책임은 사회가 기대하는 보편타당한 원칙과 도리를 준수하는 책임을 의미하며, 자선적 책임은 기업이 자발적으로 사회에 공헌하는 다양한 복지활동을 수행하는 책임을 의미한다.

Carroll(1975)은 이와 같은 기업의 사회적 책임 간에는 위계적 순서가 존재하며 기업의 사회적 책임 중 최상위 책임을 기업의 자선적 책임으로 정의한 바 있다. 기업의 사회적 책임 중 경제적 책임, 법률적 책임, 윤리적 책임을 기반으로 형성되는 자선적 책임은 질 좋은 사회를 만들기 위해 기업이 사회가 기대하는 것을 충족시키기 위해 책임감을 갖고 다양한 행위를 실행하는 것을 의미한다.

한편, Mazurkiewicz, Crown, and Bartelli(2005)는 기업의 사회적 책임 활동을 8가지인 규정의 준수, 우려의 표명, 윤리적 행동, 이해관계자의 파트너십, 환경보호, 운영의 투명성, 홍보, 사회적 불균형 해소로 분류하였다. 최근의 기업의 사회적 책임 활동은 의무적 관점이 아닌 전략적 관점으로 전환되어 선택이 아닌 필수로 인식되고 있다. 이에 따라 미국 Fortune 500대 기업의 90% 이상이 기업의 사회적 책임을 중요한 경영전략으로 생각하고 있으며, 개인의 기업에 대한 선호도는 지속가능성과 관련된 사회적 문제를 해결하려는 기업의 경우에 가장 높은 것으로 나타났다(Bae, & Han, 2014). 또한, 기업의 사회적 책임 활동은 기업의 매출, 이미지, 명성, 브랜드 등 유형자산뿐 아니라 무형자산의 가치 증대에도 크게 기여하고 있다(Park & Jeon, 2015; Sung, Yang, & Jang, 2015).

앞에서 살펴본바와 같이 기업의 사회적 책임은 기업의 사회적 책임에 대한 당위론적인 관점에서 벗어나 전략적인 관점에서 인식하기 시작했고 기업의 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 달성하여 기업의 상호번영을 이룬다는 공유가치창출(CSV: Creating Shared Value)의 개념으로 확장되었다(Porter & Kramer, 2011). Porter and Kramer(2011)는 공

유가치창출은 기업의 이윤추구 활동 그 자체가 사회적 책임을 다하며 가치를 창출하고, 동시에 경제적인 수익도 창출하는 활동으로 기업의 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 달성하여 기업의 상호번영을 이룬다고 주장한다. 기업의 사회적 책임은 평판관리를 위해 기업의 특정 부서에서 특정 예산을 활용하여 선행을 통해 나눔과 같은 자선활동을 하는 것이나 공유가치창출은 기업의 전사통합관점에서 통합 활동 예산으로 투입대비 높은 사회적, 경제적 가치를 통한 기업 경쟁우위를 확보하기 위해 기업과 사회공동체 모두를 위한 가치를 창출하는 것이다(Porter & Kramer, 2011). Bang (2016)은 프랜차이즈 기업은 정부의 2012년도 출점 및 모범거래 기준안을 시작으로 대대적인 상생과 생존의 이슈에 직면하게 되면서 기존 프랜차이즈 기업의 사회적 책임(CSR) 활동으로는 더 이상 프랜차이즈 사업 활동에 대한 기업의 책무 이상의 의미를 주기 어렵게 되었다고 주장한다. 따라서, 현실적으로 사회적 책임 활동에 경제적 가치를 더할 때에만 지속가능한 프랜차이즈 기업 경영 활동이 가능하다고 볼 수 있다(Bang, 2016). 이와 같은 프랜차이즈 산업의 현실에서 가맹본부의 가맹점과 고객을 포함한 모든 이해관계자들의 요구를 통합적으로 해결하기 위해 경제적 가치에 사회적 가치를 통합하여 기업과 사회공동체 모두를 위한 지속가능한 공유가치창출 전략을 수립해야 할 것이다.

4. 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 모형

4.1. 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 2025 비전

한국 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간 동반성장을 넘어 산업 전체의 동반성장을 위해서는 프랜차이즈 산업의 경제성장 측면의 발전과 동반성장이라는 공동의 공유가치창출을 위해 기업 현장, 협회, 학회간의 협업체계를 구축하여 공동 전략 하에 협력적인 단계적 추진 전략이 필요할 것이다. 이를 위한 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 2025 비전을 제시한다. 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 2025 비전은 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 생태계 구축으로 상정하였다. 또한, 비전 달성을 위한 단계적 주요 목표는 '합의, 공유 기반 소통중심 동반성장', '공정성, 원칙 기반 신뢰중심 동반성장', '공유가치창출 기반 가치중심 동반성장'의 3단계로 제시하였다.

한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 2025 비전 목표 달성을 위한 주요 전략으로 다음과 같이 3단계를 제안한다.

첫째, 1단계는 합의, 공유 기반 소통중심 동반성장을 목표로 한 기반 조성 단계이다. 1단계의 주요 전략은 동반성장 추진 기반 마련, 동반성장 소통체계 마련, 동반성장 성과지수 및 성과 인증제 마련, 동반성장 성과 나눔 및 공유의 장 마련, 현장, 협회, 학회간 협업체계 구축이다. 1단계의 공동 지향점은 동반성장의 핵심 요소인 사람을 통한 소통이다.

둘째, 2단계는 공정성, 원칙 기반 신뢰중심 동반성장을 목표로 한 정착, 활성화 단계이다. 2단계의 주요 전략은 동반성장 활동 다양화, 동반성장 양적 성과 확대, 동반성장 성과 공유 확산, 프랜차이즈 가맹본부 기업간 공유가치창출 실행 및 협업 활성화, 현장, 협회, 학회간 연구개발 및 교육 협업 강화이다. 2단계의 공동 지향점은 공정한 상생경영지원시스템을 통한 신뢰 구축이다.

셋째, 3단계는 공유가치창출 기반 가치중심 동반성장을 목표로 한 확산, 심화 단계이다. 3단계의 주요 전략은 동반성장 문화 내재화, 동반성장 질적 성과 창출, 산업 전체 공유가치창출 및 통합 실천 문화 확산, 현장, 협회, 학회간 협업기반 자생적 동반성장모형 확산이다. 3단계의 공동 지향점은 동반성장 문화를 통한 공유가치창출의 일상화이다.

4.2. 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 모형

한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 2025 비전에 바탕한 생태계 구축을 위해 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 모형을 제시하면 <Figure 1>과 같다. 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장을 위한 5가지 방안은 다음과 같다.

첫째, 가맹본부는 초기 요건 강화 및 계약서 명시화, 정보 공유 및 투명성 강화, 통제와 자율 균형의 상생경영지원체계를 구축한다.

둘째, 가맹점은 사업자 경영역량 및 직원 업무역량 개발, 지식재산권 사용 인식을 확립한다.

셋째, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 모두 계약내용 상호 성실이행, 조직 시민간 행동 강화, 도덕적 해이 문제를 해결한다.

넷째, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 모두 소통으로 신뢰와 가치를 확립하여 공유가치창출을 한다.

다섯째, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 모두 기업과 사회공동체 모두를 위한 지속 가능한 사회적 가치를 실현한다.

이를 위해서 프랜차이즈 경영 현장, 학회, 협회가 협력하여 프랜차이즈 질관리를 위한 평가 및 공유체계를 확립하고 동반성장지수와 성과인증제 확립 및 역량개발지원체계 수립을 통해 프랜차이즈 기업을 넘어 산업 전체에 공유가치창출 조직문화 확산을 지원해야 한다. 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 경영 현장, 학회, 협회의 주도로 동반성장지수를 구축하고 성과인증제를 확립한다. 현장, 학회, 협회의 상호 협력을 통해 학회와 협회 주관으로 구체적인 동반성장지수와 성과인증제를 개발하여 동반성장지수와 성과인증제를 현장에 적극적으로 홍보하고 참여를 촉진한다. 이를 바탕으로 동반성장지수와 성과인증제를 현장에 적용하여 우수 현장을 선정 및 표창하고 동반성장지수가 높은 현장의 우수 사례와 성과인증이 된 현장의 사례를 타 현장에 확산한다.

둘째, 프랜차이즈 경영 현장, 학회, 협회의 주도로 역량개발지원체계를 수립한다. 현장, 학회, 협회의 상호 협력을 통해 학회와 협회 주관으로 필요한 핵심역량모형을 구축하고 교육 및 비교육적 다양한 육성 방법을 포함한 개인 및 현장의 역량개발지원체계를 수립한다. 이를 바탕으로 학회와 협회 주관의 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 인력개발원을 설립하여 현장의 공동된 핵심역량을 개발하고 현장별 개별 컨설팅을 진행하여 역량개발에 대한 연구와 육성이 함께 진행될 수 있도록 한다.

이를 통해서 프랜차이즈 기업은 기업 경쟁력 강화, 기업 평판 향상, 브랜드 이미지 향상, 기업과 사회공동체의 공동 발전을 이루어 이는 다시 가맹본부와 가맹점에 선순환의 영향을 미치게 된다. 이를 위해 사람, 시스템, 문화, 혁신의 4가지 요소를 바탕으로 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 생태계를 구축해야 한다.

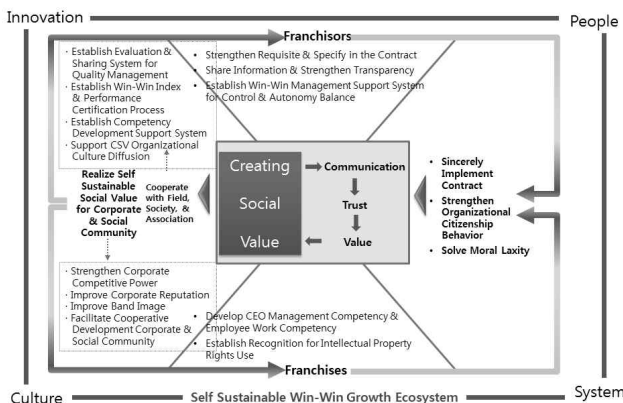
4.3. 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 2025 비전과 모형 적용 기대효과

한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 2025 비전과 모형 적용에 따른 기대효과는 다음과 같다.

첫째, 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 2025 비전 확산에 따라 소통과 신뢰에 기반한 공유가치창출 문화를 정착할 수 있다.

둘째, 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 모형 확산에 따라 지속 가능한 사회적 가치를 실현할 수 있다.

셋째, 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 2025 비전과 모형 확산에 따라 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 생태계를 구축할 수 있다.



<Figure 1> Self sustainable win-win growth model for Korea franchise corporate sustainability

4. 결론

최근의 국내 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 갑질 논란 이슈와 같이 프랜차이즈 가맹본부가 소비자들에게 비윤

리적 기업으로 인식되면 브랜드 이미지의 타격과 함께 프랜차이즈 가맹점과의 관계에도 부정적인 영향을 미치게 된다 (Lim, 2015). 이러한 관점에서 전 세계적으로 프랜차이즈 가맹본부에 대한 규제가 더욱 강화되고 있으며 이는 프랜차이즈 가맹본부에 대한 사회적 요구가 더욱 다양해지고 있음을 알 수 있다(Lim & Kwon, 2017).

프랜차이즈 가맹본부의 갑질 논란 이슈는 본질적으로 가맹본부와 가맹점이 서로 다른 관점에서 다른 주장을 하는 분쟁의 문제로 볼 수 있으며, 따라서 이에 대한 해결의 주체도 가맹본부와 가맹점 사이에서 이루어져야 한국 프랜차이즈 산업의 자생력을 키울 수 있을 것이다. 또한, 독립적, 수직적, 상호의존적 협력적 상생관계를 통해 동반성장을 이루어야 할 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점이 국가 강제력을 동원한 규제에 의하여 갈등이 조정된다면 한국 프랜차이즈 산업의 자생성 확립은 요원할 것이다.

따라서, 이를 해결하기 위하여 현장, 학회, 협회의 상호 협력을 바탕으로 해결해 나가야 할 몇 가지 제안을 하면 다음과 같다.

첫째, 앞에서 제시한 '한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 2025 비전'과 '한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반 모형'을 확산해야 할 필요가 있다.

둘째, 이를 위해 프랜차이즈 산업 종사자인 가맹본부와 가맹점 모두의 인식의 변화가 필요하다. 가맹점협의회나 가맹점자문위원회와 같은 협의체를 통한 진정한 합의, 공유 기반 소통을 중심으로 상호 준수해야 할 내부 지침을 마련하고 신뢰를 바탕으로 이를 실행하는 문화를 확립해야 한다.

셋째, 전체 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점을 대상으로 한 다양한 교육 훈련 계획을 실시해야 한다. 직무 교육 뿐만 아니라 리더십 및 조직 문화 확산을 위한 다양한 교육 프로그램이 필요하다. 특히, 한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 생태계 구축을 통해 프랜차이즈 기업을 넘어 산업 전체에 공유가치창출 조직문화를 확산해야 한다.

넷째, 프랜차이즈 성과 인증제 구축이 필요하다. 사업 전, 중, 후에 걸친 과정과 결과에 대한 통합품질관리(Total Quality Management; TQM) 체계가 수립되어야 한다. 이를 바탕으로 가맹본부의 공유가치창출 차원의 상생경영지원체제 구축이 필요하다.

앞에서 살펴본 바와 같이 Han and Yu(2010)는 프랜차이즈 가맹본부의 성공여부는 결국 프랜차이즈 가맹점의 유지와 운영에 달려있다고 주장한다. 따라서 프랜차이즈 기업은 기업의 사회적 책임을 넘어 공유가치창출을 통해 대내외적으로 긍정 이미지 증진을 바탕으로 가맹본부와 가맹점 사이의 지속적인 긍정 관계, 신뢰 관계, 상호의존적 협력 관계를 구축함으로써 동반성장을 통한 매출 및 수익 증대는 물론 프랜차이즈 산업 활성화를 이끌 수 있을 것이다.

References

- Autry, C. W., Skinner, L. R., & Lamb, C. W. (2008). Inter-organizational citizenship behaviors: An empirical study. *Journal of Business Logistics*, 29(2), 53-74.
- Bang, S. J. (2016). *The influence of franchise corporate's CSR factors on CSV perception. Proceedings of the International Conference of the Tourism Sciences Society of Korea* (pp.901-908). Seoul, Korea: The Tourism Sciences Society of Korea.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Bae, S., & Han, J. (2014). Does a firm's CSR activity type effect its marketing outcomes?. *Korean Marketing Review*, 29(2), 95-119.
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisee' intentions to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*. 42(1), 19-36.
- Chon, S. (2017). The effect of organizational justice on trust and organizational citizenship behavior. *Journal of Secretarial Studies*, 4, 81-104.
- Chosunilbo (2017). Top 5 of franchisors' abuse of authority. Chosunilbo, 4, July, Seoul, Korea. For Internet resources: Retrieved November 1, 2017, from http://news.chosun.com/misaeng/site/data/html_dir/2017/07/04/2017070400700.html
- Das, T. K., & Teng, B. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Davies, M. A. P., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2005). *Marketing: Concepts and strategies*. Abingdon, UK: Houghton Mifflin.
- Han, K. & Yu, J. (2010). A study on the effects of franchisor's marketing mix on relationship quality and interrelations among commitment and long-term orientation in the foodservice industry. *Journal of Commodity Science and Technology*, 28(6), 29-41.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.

- Han, Y. (2015). Price fairness of wine influencing image of wine distributors, and customers' trust, which influences customers' satisfactions.
- Kwak, W. J., Jeong, J. C., & Park, J. Y. (2015). Research on the antecedents of trust relationship within franchise systems. *Korean Corporation Management Review*, 22(6), 285-305.
- Kim, G. (2013). A study on the effects of training programs at franchise organization. *Journal of Franchise Management*, 4(1), 55-71.
- Kim, Y. (2001). Study on factors of introduction of supply chain management of Korean companies. Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in Jungang University.
- Koo, J. (2000). A study on some legal issues of franchise contracts. Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in Seoul National University.
- Koza, K. L., & Dant, R. P. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*, 83(3), 279-296.
- Kwon, K. D., & Lee, S. H. (2003). An empirical study on cooperation between venture business and large firm: Focused on the dependence, power, and trust. *Venture Management Research*, 6(3), 53-76.
- Lee, K., An, S., & Lee, Y. (2010). The impact CSR on organizational citizenship behavior in franchise industry: Mediating role of organizational trust. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 13(4), 297-321.
- Lee, K. H., An, S. H., & Lee, Y. K. (2010). The impact of CSR on organizational citizenship behavior in franchise industry: Mediating role of organizational trust. *Journal of Foodservice Management*, 13(4), 297-321.
- Lee, M. (2016). The effect of Inter-organizational citizenship behavior on relationship quality and performance. *Korean Corporation Management Review*, 69, 159-175.
- Lim, H. (2015). The mediator effect of supporting service satisfaction between the relation of management performance and supporting service for small business people. *International Journal of Tourism Management and Science*, 30(7), 319-338.
- Lim, H., & Kwon, H. (2017). The effect of corporate social responsibility activity on brand image, management performance and recontracting intention in foodservice industry. *Tourism Research*, 42(1), 85-107.
- Mazurkiewicz, P., Crown, R., & Bartelli, V. (2005). *What does business think about corporate social responsibility? Part I: A comparison of attitudes and practices in Estonia, Latvia, and Lithuania*. Washington, DC: World Bank.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- OhmyNews (2017). Top 5 of franchisors' abuse of authority. OhmyNews, 4 August, Seoul, Korea. For Internet resources: Retrieved November 1, 2017, from http://www.ohmynews.com/NWS_Web/View/at_pg.aspx?CNTN_CD=A0002348279
- Organ, D. W. (2008). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Park, C., & Oh, S. (2017). Effects of control and autonomy between franchisors and franchisees in the food service industry on fairness, conflict, and business results. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 19(3), 65-82.
- Park, J., & Kim, H. (2016). A cooperative alternative between franchisors and franchisees in Korea – A suggestion of win-win cooperative multi-unit franchisee –. *Journal of Channel and Retailing*, 21(1), 103-127.
- Park, J., & Jeon, H. (2015). Influences of authenticity of corporate philanthropy in foodservice firms on perception, attitude about firm, and trust on product from consumer. *Journal of Foodservice Management*, 18(5), 271-292.
- Park, S., Lee, K., & Choi, Y. (2015). The study of win-win growth and problems between franchisor and franchisee. *Journal of Franchise Management*, 6(2), 31-49.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77 (1994).
- Shen, F., Oh, S., & Jung, Y. (2008). A study on mediating effects of the dimension of justice in the influence of relational norm to commitment. *Journal of distribution research*, 13(2), 1-27.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
- Sung, K. S., Yang, I. S., & Jang, Y. J. (2015). The effects of brand associations on relationship quality and loyalty in social foodservice enterprise: The moderating effect of ethical consumption tendency. *Journal of Foodservice Management*, 18(5), 103-130.
- The Startup & Business Journal (2017). Major types of violation of franchise business law. The Startup & Business Journal, 14 March, Seoul, Korea. For

Internet resources: Retrieved November 1, 2017, from <http://sbiznews.com/news/process.php?action=view&menuid=61&no=38974&skey=A&sword=%B0%A1%B8%CD%BB%E7%BE%F7%B9%FD%20%C0%A7%B9%DD>

Woo, M., & Goo., C. (2016). The influence of tangible and intangible resources on the performance in food franchise industry: The resources-based view. *Journal of Korea Service Management Society, 17*(2), 291-312.

Yang, I., Lee, Y., & An, S. (2010). A comparative study on differences between expectation before contracting and perceived performance after operation of relationship orientation among franchise industry types. *Journal of Franchise Management, 1*(1), 1-17.

Zucker, S. H., & Polloway, E. A. (1987). Issues in identification and assessment in mental. *Education and Training in Mental Retardation, 22*, 69-76.