



ISSN 2508-4593

KJFM website: <https://accesson.kr/kjfm><http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2023.9.14.3.37>

The Impact of Franchise Costs at Franchise Headquarters on Corporate Permanence: The Sequential Mediating Effect of Franchisee Satisfaction and Management Performance

프랜차이즈 본부의 가맹비용이 기업영속성에 미치는 영향:
가맹만족과 경영성과의 순차 매개효과

Hee Jun CHAE 채희준¹, Byeong O KANG 강병오², Hee Won CHAE 채희원³

Received: August 08 16, 2023. Revised: September 17, 2023. Accepted: September 19, 2023.

Abstract

Purpose: This study is to investigate the causal relationship between franchise headquarters' franchise cost and franchise satisfaction and management performance, and to verify the structural relationship between franchise cost and corporate permanence. **Research design, data and methodology:** The data were collected from 200 medium-sized franchisees in Seoul and analyzed using confirmatory factor analysis (CFA) to test the validity of the measurement model and the structural equation model (SEM) to identify the impact of franchise costs on corporate performance with the Amos 28.0 program. **Result:** Franchise costs were found to have a negative effect on franchise satisfaction and corporate permanence. It was confirmed that franchise satisfaction had a significant positive effect on management performance and corporate permanence. Franchise costs had a sequential mediating effect on franchise satisfaction and management performance, which had a significant impact on corporate permanence. **Conclusions:** This study expanded the theoretical scope by applying the expectation confirmation theory to corporate transactions. In addition, the franchise headquarters proposes ways to create a culture of franchise business with trust by presenting appropriate franchise costs to improve management performance and corporate permanence through franchise satisfaction.

Keywords: Franchise Cost, Franchise satisfaction, Management Performance, Corporate Permanence

키워드: 가맹비용, 가맹만족, 경영성과, 기업영속성

JEL Classification Code: M10, M30, M31

1. Introduction

우리나라 프랜차이즈 사업은 1970 년에 린스 치킨의 도입으로 시작되어 기업형으로 프랜차이즈 비즈니스가

* This paper is a revised and supplemented version of the first author's a master's thesis.

¹ First Author. CEO, Instarcareer, and Master, Graduate School of Start-Up Management, Chung-Ang University, South Korea, Email: bezzangc@naver.com

² Co-Author. CEO, FCSTART-UPKorea, South Korea, Email: kbo@hanmail.net

³ Corresponding Author. Assistant Professor, Smith College, Sahmyook University, South Korea, Email: passionjob@syu.ac.kr

© Copyright: The Author(s)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

시작되어졌다. 1988년 올림픽이 서울에서 개최되며 KFC, 피자헛, 맥도날드 등 해외의 프랜차이즈 기업이 국내에 진출하면서 외식문화 발달에 속도가 붙으며 프랜차이즈 사업의 도입기를 맞았다. 2023년 현재 프랜차이즈 시스템은 서비스업, 도소매업, 외식업 등 다양한 업종에 도입되어 강력한 유통형태로 자리잡고 있다 (Kim & Lim, 2007). 2022년 프랜차이즈 산업통계 현황에 따르면, 프랜차이즈 브랜드 수는 11,000개를 돌파하였고, 종사자는 약 225.7만 명 정도로 3년 전 대비 2.6배 상승하였다 (2022년 기준). 그러나 2021년 프랜차이즈 가맹점조사 결과, 매출 증감에 따른 주요 현황을 보면 편의점 외 한식, 치킨, 의약품, 피자 및 햄버거, 제과, 문구점 등의 분야에서 매출액이 비슷하거나 감소하였다는 가맹점주의 응답 결과를 분석하였을 때 국내의 프랜차이즈 사업은 성숙기에 돌입하였고, 매출저하의 경향을 가맹점주가 더욱 강하게 인식하고 있다고 한다 (2021년 기준).

성숙기에 돌입하며 프랜차이즈 가맹점 사이의 경쟁은 과열되고 있고 원자재 및 물가상승으로 가맹점들의 생존에 대한 체감의 어려움은 높다 (Lee, 2016). 프랜차이즈 사업은 본부에 의하여 개발된 규격화 된 시스템에 따라서 다양한 지원체계를 통하여 재무, 브랜드, 고객 등의 경영성과를 발생한다. 프랜차이즈 본부에서 지원되는 서비스 품질은 본부의 사업노하우, 역량, 업력 등을 포함하는 전문성으로 그 성과요인은 다양하게 나타나고 있으며, 가맹점 사업자의 만족도 및 경영활성화 그리고 기업 영속성을 결정하는 주요한 요소가 된다 (Lee, 2014). 산업통산자원부에 따르면 프랜차이즈 산업의 증가율은 지속되고 있으나 폐점율도 높아지고 있으며 그에 따른 문제점들이 나타나고 있다고 보고한다. 매년 1,000개 이상 브랜드가 폐업하고 있고, 존속년 수가 3~5년 미만인 시점에 폐점을 및 개점율이 일치하고 있으며, 경쟁력 없는 가맹본부의 난립 및 영세성의 문제점으로 프랜차이즈 가맹점의 피해가 커지고 있다 (Lee, 2016). 대부분의 창업자는

경험부족 및 정보력의 부족으로 프랜차이즈 본부에서 제공하는 광고등의 정보를 통하여 가맹점을 개설하게 되지만 관리능력부족과 가맹본부의 지원 미흡으로 인하여 경영성과를 도출하지 못하여 폐점하게 된다 (Kim et al., 2015). 이러한 문제점을 개선하기 위하여 가맹본부와 가맹점 간의 형평성 있는 성과 공유를 위한 방안으로 최근 정부에서는 로열티로 전환하는 프랜차이즈 본부에 인센티브를 반영하는 기준을 개정하였다.

로열티 전환 방식은 가맹점이 매출액에 따라 수수료 형식으로 본부에 지급하는 것으로서 일본, 미국 등 선진 프랜차이즈 사업에 보편화된 구조이나, 우리나라에서는 식자재 등의 필수품목을 가맹점에 공급하여 물류부분을 지원하고 유통마진을 수익으로 분배하는 방식으로 운영되고 있다 (Lim & Kim, 2018). 프랜차이즈 선진 시스템인 로열티 방식으로 현재의 수익모델을 수정하는 것은 가맹본부의 의지일 뿐만 아니라 가맹점주들의 수용의사도 중요하기 때문에 프랜차이즈 시스템 개선을 위한 변화의 시도는 다양한 각도에서 고찰되어야 한다. 최근 들어 일부의 프랜차이즈 기업들은 가맹점과의 성과를 공유하며 전반적인 프랜차이즈 비즈니스 모델을 개선시키기 위한 노력을 하고 있다. 이러한 변화는 시스템의 개념이 정립되어 있지 않은 가운데 제한적으로 효과성을 발휘할 것이기 때문에 이론적 고찰 및 연구를 통한 프랜차이즈 시스템 관계의 규명이 반드시 선결되어야 할 과제일 것이다.

가맹점은 가맹본부와의 가맹거래에서 개설비용과 물류비 및 로열티의 비용을 지불하면서 기대를 가지게 된다. 이러한 비용에 따른 기대를 충족하였을 때, 가맹점은 만족할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 가맹비용을 통한 기대형성에 따른 만족을 기대일치 모델 (Bhattacharjee, 2001)을 기반으로 알아보려고 한다. 즉, 가맹점의 가맹만족도는 계속해서 가맹본부와 가맹거래를 지속하고자 하는 의사결정의 중요한 원인

되어 정적인 효과를 가지게 된다. 기대일치이론에서는 지속적인 사용으로 설명하며 가맹만족은 기대일치와 후기 수용기대의 일종인 지각된 유용성으로 결정된다고 한다. 기대일치는 가맹점이 가맹사용 경험을 통해서 기대 이점을 얻고 그로 인해서 가맹만족에 정의 효과를 낳는다고 제안한다. 다른 한편으로는 기대일치 패러다임에 근거할 때 가맹점의 지각 유용성은 일치 판단에 비교 기준으로 작용하여 만족도에 정의 효과를 가지고 후속수용으로 이어져 기업 영속성에 정의 효과를 가지게 된다 (Lee et al., 2021).

이에, 본 연구는 프랜차이즈사업의 운영 중심에 있는 가맹본부의 개설비용과 물류비 및 로열티의 가맹비용이 가맹점의 가맹만족과 경영성과에 대한 인과 관계를 규명하고, 가맹비용이 기업 영속성에 미치는 영향에 대한 구조적관계를 밝혀 향후 우리나라의 프랜차이즈 사업 발전에 긍정적인 방향을 제시하고자 한다.

2. Literature Review

2.1. Franchise System

프랜차이즈 사업의 정의는 '프랜차이즈 본부의 시장확대 방법으로 가맹본부가 독립되어진 사업자인 가맹점에게 상표등록, 운영방식, 마케팅기법을 공급하고, 로열티와 수수료를 지급받는 방식'을 말한다 (Won, 2011). 미국을 시발국가로 하여 전 세계적으로 보급되며 우리나라에도 1978 년에 도입되었다 (Park, 2009). 국제 프랜차이즈협회 (IFA)와 한국프랜차이즈협회 (KFA)에서는 "프랜차이즈는 가맹본부가 가맹점에 회사의 상호, 이름, 영업방법을 제공하고 상품 및 서비스를 시장에 판매하는 등 영업을 할 수 있도록 권리부여를 하며 그 영업에 있어 일정한 지원을 하여 일정한 대가를 받는 채권관계이다"고 하였다. Birckley (1987)은 프랜차이즈 형태를 지정된 장소에서 본부가 지정한 제품판매를 할 수 있도록 권리를 가지는 형태와 지속적인 관계유지를 통한 사업형 프랜차이즈의 두가지

형태로 나누었다. 전자 형태의 주요한 예는 주유소 체인을 들 수 있고 후자의 주요한 예는 외식 체인 및 호텔 체인을 들 수 있다. 사업형 형태는 상품, 서비스, 상표, 운영지침, 마케팅, 기획, 연구개발, 상품관리, 교육 등 전체적인 지원서비스 개념을 의미한다. Williamson (1985)은 하나의 모기업이 개인대상으로 일정기간 동안 특정한 장소를 정하여 선 제시되어진 방법을 통해 영업 및 판매할 수 있는 특권을 허가하는 시스템이라고 정의하였다. 프랜차이즈 사업에 대한 정의는 각 기관 및 학자에 따라 용어에 있어 차이를 가지지만 가맹본부와 가맹점의 동반성장을 추구하는 점에 있어 동일한 의미를 가진다.

프랜차이즈 시스템에 대하여 많은 연구들이 지속적으로 연구되며 프랜차이즈 산업은 가속화하여 발전되고 있다. 프랜차이즈이론은 자원부족이론 (resource scarcity theory), 계약이론 (contract theory), 대리인 이론 (agency theory), 거래비용분석이론 (transaction cost analysis theory), 탐색비용이론 (search cost theory)으로 설명된다 (Kim et al., 2009). 자원부족이론은 가맹본부가 사업을 운영하면서 부족한 부분을 가맹점에게 부여하여 해결하기 위한 시스템이며 (Huo, 2012), 대리인이론은 본부는 소유자로 가맹점에게 권한을 부여하여 대리하는 관계로 보았다 (Jensen & Meckling, 1976). 계약이론은 소유본인과 대리인 사이에 투자의 위험을 나누는 행위로 보았다 (Bolton & Dewatripong, 2005).

거래비용분석이론은 프랜차이즈 이론으로 가장 많이 거론되며, Williamson(1985)에 의해 집대성된 이론으로 기업이 개인사업자와 규칙을 정하여 거래관계를 맺어 거래비용을 낮출 수 있다는 이론이다 (Huo, 2012). 마지막으로 탐색비용이론은 프랜차이즈 시스템의 탐색비용을 찾는다는 이론이다 (Minkler, 1992). 이러한 이론을 바탕으로 프랜차이즈 시스템은 단순하게 유통되는 방식을 시발점으로 하여 복잡하고 다양한 사업으로 변화하였다.

권리위양은 범위, 사업형태, 체인형태로 분류하였다 (Won, 2011). 프랜차이즈 가맹본부의 기능에 대하여 프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치의 갈등, 경제적 만족, 몰입, 신뢰에 긍정적인 영향을 미치며 경쟁력의 기반이 된다고 하였다 (Kim, 2007). 또한 프랜차이즈 가맹점의 재계약 의사결정 요인에 관하여 원자재 개발, 시스템 개발, 교육 및 훈련, 광고제공 기능, 판매촉진 기능, 금융, 경영관리 기능, 주문 지원, 납품 지원 등으로 역할을 정의하였다 (Kang, 2010). 연구에서는 가맹본부의 역할을 소비자 선호 제품과 서비스의 개발, 원자재 개발, 가맹점 교육훈련, 점포 경영관리방안, 판매촉진, 광고 역할로 정의하였다 (Jung, 2012).

2.2. Franchise Cost

가맹비용은 개설비용, 로열티, 물류비용을 포함하는 개념이다. 계약에 의해 허가 받은 영업표지 사용, 영업활동에 대한 서비스지원 및 교육 등의 대가로 가맹사업자가 가맹본부에 지급하는 금전, 상품판매 대금 등에 대하여 손해배상을 담보하기위해 정기적으로 지급하는 금전을 포함하는 것으로서 대통령이 정하는 것을 의미한다. 가맹비용은 가맹본부가 프랜차이즈 시스템을 통해 얻게 될 수익에서 평균적으로 얻을 수 있는 수익을 뺀 가치로 설정하게 된다 (Caves & Murphy, 1976). 가맹비는 가맹점 개설을 위하여 점포 개설 시 상표사용, 지원입지조사, 교육훈련지원, 판매 촉진 및 지원 등의 비용을 말한다. 가맹본부와 계약체결 후 상품 예치에 대한 보증금을 지불하게 된다. 가맹점의 미래 채무를 담보하게 되는 기능이다. 가맹사업자는 프랜차이즈 가맹본부의 마케팅과 브랜드 인지도를 통하여 가맹점을 운영하게 되는데 특정한 재료 및 우수한 상품과 서비스를 제공받는 것은 가맹점 운영에 있어 중요한 요소이다. 동일한 상품과 서비스를 기대하고 방문한 고객들에게 품질이 일정한 원부자재를 계속 공급받아야 프랜차이즈 가맹점을 운영할 수 있기 때문이다.

우리나라는 가맹본부가 대부분 로열티를 받지 않고 물류비를 통하여 수익을 창출하고 있어, 물류비는 가맹비용 중에 주요한 요소로 포함된다 (Jin, 2018). 프랜차이즈 가맹본부의 물류지원은 가맹점을 운영하는 것에 있어 납품, 주문 등이 원활히 공급될 수 있도록 물류시스템을 통칭한다 (Kim & Park, 2009). 가맹본부의 물류지원시스템은 브랜드의 큰 경쟁력으로 공급하는 물류와 그 물품의 가격결정 및 하자처리와 결제조건 등의 주요한 역할을 한다 (Kim & Wee, 2011). 가맹비용 중 로열티는 특허권, 실용신안권, 상표권 등 소유권의 사용료의 의미이다. 가맹점은 가맹본부의 시스템의 이점들을 사용하기 위하여 계약 당시 가맹비를 지불하며 계약 한 후에도 지속적으로 로열티를 지불하게 된다. 로열티는 가맹점에 반환되지 않는 가맹비용이다. 개설비용은 계약하는 당시에 보증금의 역할이라면 로열티는 가맹본부가 제공하는 서비스의 대가이고 교육훈련 및 기술원조와 판매촉진 비용으로 가맹본부에 정기적으로 지불하는 금액이다. 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점과의 공동목표는 매출의 극대화이고 로열티는 프랜차이즈 시스템의 한 부분으로 수익에 영향을 미친다 (Bergen et al., 1992). 프랜차이즈 시스템에서 초기의 개설비용과 로열티 및 물류비용은 종류에 따라 매우 다양하게 나타나고 그 수익증대를 위해서 필요한 중요한 역할을 한다 (Lal, 1990). 프랜차이즈 브랜드 인지도는 그 상품에 대한 소비에 영향을 미치고 신뢰가 형성되면서 개설비용, 로열티, 물류비용의 필요성을 자연스럽게 받아들일 것이다 (Rubin, 1978).

2.3. Franchise Satisfaction and Management Performance

Gaski (1986)는 만족이란 경로관계에서의 '구성원 대부분의 인정'이라고 하였다. 거래 안에서의 만족은 판매자와 구매자 서로 간의 의존성으로 발전되고 교환하여 혜택을 제공하는 과정을 통해 만족을

성취하게 된다 (Anderson & Narus, 1984). 만족은 장기적 지향성으로 연결되며 조직 간 교환의 모형에서 파트너십이 만들어진다. 가맹점이 불공정한 관계로 형성되어 있다면 만족하지 못하게 되며 그로 인하여 가맹본부에 대한 불신을 가져오게 되어 순환된다. 가맹만족은 가맹본부와 가맹사업자가 계약 체결 후 지속적으로 상호작용하는 심리적 충족 상태이기 때문에 가맹본부가 지원서비스를 통해 경쟁력을 향상시키는 노력을 하게 되면 활발한 커뮤니케이션으로 연결되어 가맹만족을 가지게 된다 (Lee et al., 2010). 만족은 기업과 기업이 업무의 관계에서 긍정적인 평가상태로 정의된다 (Kim, 2007). Lee (2014)는 가맹본부의 물류지원 서비스는 가맹사업자의 주요 만족 요소로서 주문 시 신속배송 시스템, 간편성, 반품교환체계, 고충처리가 가맹점 경영성과에 미치는 요인이라 하였다.

또한, 프랜차이즈의 경영성과는 영업현황이나 실적을 기록한 객관적 경영성과와 만족도, 고객충성도, 서비스수준 등의 심리적 수준의 주관적 경영성과로 나눌 수 있다 (You, 2001). 프랜차이즈 사업의 경영성과 지표는 재무적 수치 인 재무제표 결과로 보았다 (Kim, 2006). 지속적인 품질향상과 고객충성도, 클레임 감소, 서비스 품질의 주관적 요소는 프랜차이즈의 경영성과의 비교수치로 사용이 가능하다. 경영성과는 재무적 성과 인 수익성 및 매출 등의 객관적 지표와 고객 심리적 항목으로 고객확보율, 고객유지율, 시장점유율 고객만족의 주관적 성과지표 요소로 활용되고 있다 (Park, 2009). 경영성과 측정은 2000 년대에 많은 학자들의 논란이 제기되어, 하나의 척도로 측정될 수 없고 단순하게 현재의 성과만으로 파악하는 것이 아니라 미래 활동 가치 또한 평가되어야 한다고 하였다. 재무적 성과와 함께 만족도를 경영성과의 척도로 제시하며 만족도는 정성적 척도로 재무적 성과는 정량적 척도로 구분되기도 한다 (Mohr & Nevin, 1990). 소비자들은 긍정적인 브랜드 이미지를 가지고 있을 때 제공받고 있는 제품과 서비스에 대한 만족도가

높아지고 이러한 만족도는 긍정적인 브랜드 충성도를 만들어 성과를 가속시킨다 (Jung, 2012). 프랜차이즈 가맹본부들이 가맹점의 숫자가 증가할수록 폐점율이 낮아지는 경향을 볼 수 있다. 이는 가맹점이 많아 질수록 경영성과가 증가하여 표준화된 시스템을 운영할 수 있고 이로 인해 가맹만족을 이끌고 브랜드 인지도를 높일 수 있으며 이는 다시 경영성과를 높이는 순화과정을 창출할 수 있기 때문이다 (Lee, 2014). 또한, 가맹사업자를 대상으로 가맹본부가 평가를 진행한 경우, 그렇지 않은 경우에 비하여 경영능력과 기업가정신이 뛰어나고 높은 사업성과를 가져온 것을 실증적으로 입증했고, 이 과정을 통해 만족도가 높은 기업이 경영성과에 정(+)의 영향을 미침을 보고하였다 (Smith, 1993).

2.4. Corporate Permanence

기업 영속성은 지속가능한 경영의 결과로 지속가능한 경영운영은 기업 존속의 필수적인 요소로 궁극적인 목적이다 (Reed, 2001). 경영자가 기업 영속에 관심을 기울여서 기업성과가 높아졌는지에 대해서는 증명하기 어렵지만, 확실 한 것은 양쪽의 체계적인 관계가 존재한다는 것이다 (Marrewijk, 2003). 지속가능한 경제발전을 위해서 기업의 영속성은 중요한 요소이며, 기업의 노력이라고 표현했다 (Reed, 2001). 재무성과가 높은 기업이 기업의 영속성이 높다는 여유자원설과 기업 영속성이 활발한 기업이 재무적 성과가 높게 측정된다는 사회효과설을 바탕으로 지속적 경영과 재무성과는 선순환 구조임을 시사하였다 (Kim & Wee, 2011). 기업의 영속을 위하여는 먼저, 이해관계자의 충분한 소통체계확보의 중요성, 조직성과를 측정하고 공개하는 것, 내외부에 책임을 약속하여 이행하는 활동, 유용한 정보를 이해관계자에게 성과보고 하는 것은 주요한 요소임을 제시하였다 (Yun & Lee, 2011). 초기의 지속가능한 경영에 대한 개념은 경제, 사회적 책임, 환경에 초점을 맞추어진 개념이었다면 현재는 기업의

윤리적 책임이 중요한 요소로 추가되었다 (Bolton & Dewatripont, 2005).

기업의 지속가능성 및 영속성의 의미는 '미래의 주주, 고객, 임직원, 지역사회 등이 그 니즈를 충족하며 기업능력을 발휘하여 이해관계자들의 욕구를 충족시키는 것으로 정의하며 (Dyllick & Hockerts, 2002), 경제적인 성공 및 사회적 기여의 역할이 되어 기업의 경영과 핵심적 전략과 관련된 사안이 된다 (Przychodzen & Przychodzen, 2013). 지속가능한 기업으로의 기업 영속성을 높이기 위해서는 경제적지속성, 사회적지속성, 환경적지속성을 요소로 한다 (Wallace, 2005). 일반적으로 영리기업의 존재목적은 재정적 영속성으로 수익활동을 통하여 목표를 달성하며 사회적 서비스를 통해 다시 경제적인 수익구조를 재생산하는 것이다. 또한 사회적 자본을 개념으로 사회자본을 창출하는 것이 존재적 목적이 된다. 환경적인 영속가능성은 우리가 활용할 수 있는 제한적 자연자본을 기반으로 기업이 영속가능하기 위해서는 경제적 및 사회적인 목적뿐만 아니라 환경적 부분도 중요하다 (Dyllick & Hockerts, 2002). 즉, 기업이 영속가능하기 위해서는 사회발전, 경제적 성장, 환경의 보존으로 세가지 요소가 순환관계를 이루어야 하고 기업은 장기적으로 사회적 가치를 실현하면서 이 세요소의 적절한 균형을 유지하는 것이 이상적인 형태라고 할 수 있다 (Lee, 2016).

3. Research Methods and Materials

3.1. Research Model

본 연구는 프랜차이즈사업의 운영 중심에 있는 가맹본부의 개설비용과 물류비 및 로열티의 가맹비용이 가맹점의 가맹만족과 경영성과에 대한 인과 관계를 규명하고, 가맹비용이 가맹점의 기업 영속성에 미치는 영향에 대한 구조적 관계를 밝히고자 <Figure 1>의 연구모형을 설정하였다

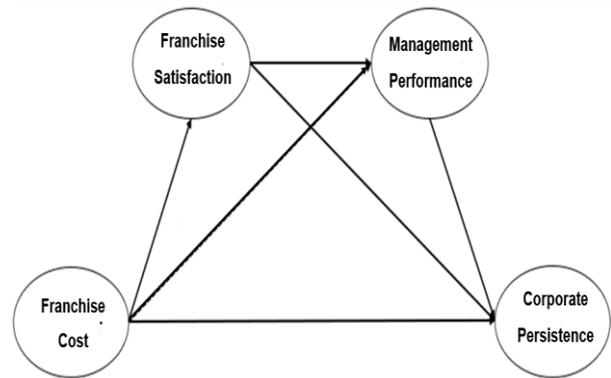


Figure 1: Proposed model

3.2. Hypotheses

가맹점의 가맹만족도와 경영성과가 기업 영속성에 미치는 영향을 분석하여 가맹본부와 가맹점 간의 효율적인 가맹비용을 제시하고 가맹본부의 신뢰도를 높여서 가맹점의 기업 영속성을 높일 수 있는 방안을 제시하고자 한다. 이론적배경 및 선행연구를 근거로 하여 연구의 모형을 설정하였으며 그 연구모형을 검증하기 위하여 다음과 같이 가설설정을 하였다.

국내 프랜차이즈 외식 기업의 가입비 및 로열티가 있는 기업과 비용이 부가되지 않는 기업으로 분류한 Yun and Lee (2005)의 연구 결과는 가입비 및 로열티가 있는 기업의 만족도가 높게 나타났다고 보고했다. 또한, Chung and Kim (2014)은 편의점 프랜차이즈 가맹본부에 대한 연구에서 가맹본부의 점포개발지원, 정보시스템지원, 영업지원이 가맹점의 만족에 높은 영향을 미친다고 하였다. Lee (2014)는 가맹본부 물류지원은 가맹점의 만족에 주요한 요인임을 보고하면서 신속배송시스템, 반품교환체계, 주문절차 간편성의 물류비와 가맹만족의 관계를 증명하였다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H 1: 가맹비용이 높으면 가맹본부의 가맹만족에 부

(-)의 영향을 미칠 것이다.

Jun and Moon (2011)은 가맹본부 로열티가 높을수록 가맹점의 경영성고가 낮아짐을 분석하면서 로열티가 높아질 수록 부정적 효과가 커지는 것으로 보고하였다. 또한 O'Neil (1991)은 가맹본부가 가맹점에 제공하는 상품의 질, 구색정도, 신제품 등의 상품관련 요인은 가맹점의 경영성과에 직접적 관계가 있음을 검증하였다. Lee (2014)은 가맹본부의 물류지원이 가맹만족의 요인으로서 신속배송시스템, 변경상품처리, 주문절차 간편성을 경영성과에 높은 영향을 미친다고 분석하여 증명하였다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2: 가맹비용이 높으면 가맹본부의 경영성과에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.

Jo (2007)은 기업경영의 주요한 요인으로 경영성과를 강조하면서 그 기업의 사회적 책임성과 환경적 건전성을 경영지표로 하여 지속가능경영의 효과에 대하여 언급하였다. 또한 지속가능발전기업협의회 (2014)의 연구에서는 조금 더 발전된 연구결과를 제시하며 기업 영속성에 대한 가맹비용의 영향관계를 증명하였다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3: 가맹비용이 높으면 가맹점의 기업 영속성에 부 (-)의 영향을 미칠 것이다.

Frazier (1983)은 거래 대상자와 실무적 관계의 모든 상황을 평가하며 그 과정이 긍정적으로 만족되면 그에 따르는 경제적 보상과 사회적보상에 긍정적 영향을 미친다고 하였다. Lee and Lee (2010)은 가맹본부에 가맹만족하기 위해서는 신뢰관계가 기반이 되어야 하며 이러한 신뢰는 경영성과를 높인다는 것을 증명했다. Han, Bae, & Lee (2011)은 가맹본부의 가맹 전 지원 서비스로 인한

가맹만족이 경영성과에 영향을 미친다고 하였다. Jo (2007)은 기업경영에 있어 경영성과도 중요한 요인이지만 기업의 사회적 책임성과 환경성을 주요지표로 두고 기업 영속성의 강조하였다. 이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다

H4: 가맹만족은 경영성과와 기업영속성에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

H5: 가맹비용과 기업영속성의 관계에서 가맹만족과 경영성과는 순차적으로 매개효과를 가질 것이다.

3.3. Operational Definitions and Measures

본 연구의 가맹점에 영향을 주는 요인을 분석하기 위하여 가맹본부의 가맹비용을 개설비용, 물류비, 로열티로 세분화 구성하고, 가맹만족도 및 재무적인 경영성과와 기업 영속성으로 설문지를 구성하였다. 또한 모든 문항은 Likert 5 점 척도 (1 점: 매우 그렇지 않다, 5 점: 매우 그렇다)로 측정되었고, 선행연구를 통해 타당성과 신뢰도가 입증된 문항으로 본 연구의 내용에 맞게 수정개발 되었으며 변수의 조작적 정의는 다음과 같다.

가맹비용은 물품의 주문/반품 절차의 편의성과 우수한 품질의 제품 제공인 개설비용, 상품원재료와 소모품 등 상품공급 수익 및 수수료를 포함한 비용인 물류비용, 사용권과 경영지원에 대한 대가비용인 로열티비용으로 정의하여 동종 업계와의 비교, 경쟁 업체와의 비교, 전반적 비용인식, 부담감으로 Kim (2006) 연구를 바탕으로 12 개 문항으로 측정되었다. 가맹만족은 가맹본부의 Lee et al. (2013), Chung and Kim (2014)의 연구를 바탕으로 4 개 문항으로 측정되었다. 경영성과는 재무적 성과의 변수로써 순이익, 가맹점 매출액, 투자대비 수익률, 영업성으로 정의하고 Lee et al. (2010)과 Lee (2014)의 연구를 바탕으로 4 개문항으로 측정되었다. 기업 영속성은 기업이 추구하는 재정적 목표인 경제적 지속성, 사회적 목적달성인 사회적 지속성, 마지막으로 환경적 지속성으로 구분화 하여

정의하였으며 Lee and Cha (2017), Ahn and Yun (2017) 연구를 바탕으로 5 문항으로 측정되었다.

3.4. Sampling and Data Collection

본 연구는 연구 목적을 위한 가설 검증을 하기 위하여 설문조사가 실시되었다. 설문조사는 2019년 10월 3일부터 10월 28일까지 서울지역의 중소형 프랜차이즈 가맹사업자를 대상으로 설문지의 목적을 자세히 설명한 뒤 총 200명을 대상으로 설문이 진행되었다.

첫째, 연구 참여자의 인구학적 특성과 가맹점 특성을 파악하기 위해 빈도분석이 실시되었다. 둘째, 주요 변인의 분포를 확인하기 위하여 기술통계가 실시되었다. 셋째, 변인 간의 상관관계를 알아보기 위하여 pearson 상관분석이 실시되었다. 넷째, 가맹비용과 기업 영속성 간의 관계에서 가맹만족과 경영성과의 매개 효과를 검증하기 위해 Amos 28.0 프로그램을 이용하여 구조방정식 (SEM) 모형으로 분석을 실시하였고, Bootstrapping 5,000회 실행, 신뢰구간 95% 사이에서 유의성을 판단하였다.

4. Analysis

4.1. Demographic Profile of the Respondents

본 연구의 연구대상은 중소 프랜차이즈를 운영하는 가맹사업자 총 200 명이 참여하였다. 연구대상의 일반적 특성은 <Table 1>과 같다.

Table 1: Demographic profiles (n = 200)

Category		Frequency	%
Gender	Male	96	48
	Female	104	52
Age	Less than 40	10	5
	41 - 50	115	57.5
	51 - 60	43	21.5
	61 and over	32	16
Head office Transaction	1<	30	15
	1 - <3	124	62

Period (year)	3 - < 5	31	15.5
	5≥	15	7.5
Investment Amount (million)	<50	42	21
	50 - <150	129	64.5
	150 - <300	23	11.5
	300≥	6	3
Sales (million)	<10	29	14.5
	10 - <30	111	55.5
	30 - <50	52	26
	50≥	8	4
Reason to Choose A brand	Brand awareness	81	40.5
	Profitability	26	13
	Low Start-up Cost	62	31
	Headquarters Support	9	4.5
	Others	22	11

4.2. Analysis of Validity and Reliability of Measurement Items

본 연구의 사용한 설문내용은 선행연구를 통해 타당성과 신뢰도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 Cronbach's α 계수가 이용되었다. 먼저, 요인분석 모델은 주성분 분석과 직각회전 방법인 Varimax rotation 방법이 사용되었다. 분석 결과, 회전 된 Factor Loading 의 수용 기준이 ± 0.5 미만으로 나타난 가맹비용 4 개 문항은 낮은 유의성을 가지고 있는 것으로 판단되어 제거되었고 (kang, 1997), 총 4 개의 요인으로 추출되었다 (see Appendix 1).

가맹비용 8개 문항에 대한 Cronbach's α 값은 .947 로 높은 내적 신뢰도를 가졌다. 가맹만족은 4 문항으로 구성되었으며, Cronbach's α 값은 .909, 경영성과 4 문항 Cronbach's α 값 .895, 기업 영속성 5 문항 Cronbach's α 값 .909 로 나타났다.

4.3. Correlation Analysis

본 연구의 주요 변수들 간의 상관관계를 파악하기 위하여 상관관계를 분석하였다. 먼저, 가맹비용과 가맹만족의 상관관계는 -0.527 ($p < .001$)이고 가맹비용과 경영성과는 -0.435 ($p < .001$)고 가맹비용과 기업 영속성은

-.320 ($p < .001$)이다. 가맹만족과 경영성과는 .688 ($p < .001$)이고, 가맹만족과 기업 영속성은 .713 ($p < .001$), 마지막으로, 경영성과와 기업 영속성의 상관관계는 .708 ($p < .001$)이다 (See Appendix 3).

4.4. Model Assessment

4.4.1. Confirmatory Factor Analysis

본 연구의 구조방정식 모형의 타당도 검정을 위한 분석결과는 $\chi^2 = 485.945$ ($p < .05$), RMSEA = .092, SRMR = .051, CFI = .917, NFI = .911, IFI = .918, TLI = .904로 나타났다. 먼저 CFI, NFI, IFI, TLI 모두 .9 이상으로 증분적합지수가 양호하였다. 다음으로 절대적합지수 SRMR은 .08미만인 .051, RMSEA도 .092으로 우수한 적합도로 나타났다. 또한 표준화계수가 .5이상, 개념신뢰도와 AVE 값이 각각 .5, .7이상으로 수렴타당도에 문제가 없음을 확인할 수 있다 (see Appendix 4).

판별타당도의 분석결과에서는 모든 잠재변수 간의 관계에서 AVE의 제곱근이 상관계수 보다 크므로 판별타당도가 충족되었다 (see Appendix 5).

4.4.2. Hypotheses Testing

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부의 가맹비용과 가맹만족, 경영성과, 기업 영속성에 관한 가설을 수립하였다. 이에 따른 변인 간의 경로계수 검정 결과는 다음과 같다. 먼저, 가설 1, 가설 2, 가설 3의 가설검증 결과는 다음과 같다. 가맹비용은 가맹만족 ($\beta = -.562, p < .001$)과 기업 영속성 ($\beta = -.160, p < .01$)에 부적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가맹비용이 높아질수록 가맹만족이 낮아졌고, 기업 영속성도 낮아졌다. 반면, 가맹비용은 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 두번째로 가설 4의 '가맹만족은 경영성과와 기업 영속성에 긍정적인 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.'의 검증결과는 가맹만족은 경영성과 ($\beta = .701, p < .001$)와 기업 영속성 ($\beta = .519, p$

$< .001$)에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 가맹만족이 높을수록 경영성과가 높아짐을 의미하며, 기업 영속성도 높아짐을 뜻한다. 또한, 경영성과는 기업 영속성에 ($\beta = .465, p < .001$)으로 유의미한 정 (+)의 영향을 미쳤다. 따라서 경영성과가 높을수록 기업 영속성이 증가하였다 (See Appendix 6).

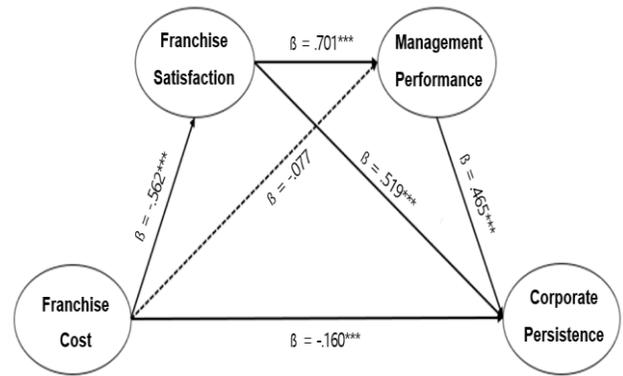


Figure 2: Path coefficient test (standardization)

마지막으로 가설 5의 '가맹비용과 기업 영속성의 관계에서 가맹만족과 경영성과는 순차적으로 매개효과를 가질 것이다.'의 검증결과는 다음과 같다. 가맹비용과 기업 영속성 관계에서 가맹만족과 경영성과의 간접효과의 유의성을 검정하기 위하여 Bootstrapping 5,000 회 실행, 편의교정 신뢰구간 (Bias-Corrected Confidence Interval: BC CI) 95% 사이에서 통계적 유의도를 구하였다. 그 결과, 가맹비용은 가맹만족과 경영성과를 순차적으로 기업 영속성에 ($\beta = -.155, p < .01$)로 유의미한 간접효과를 미치는 것으로 나타났다. 즉, 순차 매개효과를 가지는 것으로 나타났다. 또한, 가맹비용과 기업 영속성 관계에서 가맹만족이 유의미한 간접효과 ($\beta = -.248, p < .01$)를 가졌다. 반면, 경영성과는 유의미한 간접효과 ($\beta = -.030, p > .05$)를 가지지 못하는 것으로 확인되었다 (see Appendix 7).

5. Discussion and Implications

본 연구는 프랜차이즈사업의 운영 중심에 있는 가맹본부의 개설비용과 물류비용 및 로열티의 가맹비용이 가맹점의 가맹만족과 경영성과에 대한 인과 관계를 규명하고, 가맹비용이 기업 영속성에 미치는 영향에 대한 구조적 관계를 분석하기 위하여 연구의 모형을 설정하였고, 그 모형 적합도를 통하여 국내 프랜차이즈 산업의 발전에 구체적인 개입 방안을 모색하고자 하였다. 본 연구의 가설검증 결과를 중심으로 논의한 점은 다음과 같다.

5.1. Theoretical Implications

본 연구는 가맹 비용이 가맹점의 기대를 형성하여 만족에 미치는 영향을 기대일치이론을 통해 검증되었다.

Bhattacharjee (2001)의 기대일치이론에 근거하여 가맹본부의 가맹만족은 가맹거래를 계속하고자 하는 후속수용으로 이어져 기업 영속성에 긍정적인 영향을 미치는 관계를 확인하였다. 대부분의 기존 연구에서는 기대일치이론을 개인의 동기부여를 형성하는 인지적 과정 탐구에 적용하였지만, 본 연구는 기업과 기업의 지속거래에 있어 기대일치이론을 적용함으로써 그 범위를 확장시켰다. 또한, 본 연구는 프랜차이즈 사업의 주요한 요인 인 가맹비용과 가맹만족, 경영성과, 기업 영속성의 관계를 분석하며 각 변인 간의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 전체적인 변인 간의 상관관계수는 유의미하게 분석되었다. 프랜차이즈 가맹본부의 가맹비용과 가맹만족, 경영성과, 기업 영속성 간에 유의미한 상관관계는 선행연구에서 검증된 것 과 같이 각각의 변인 간에 영향을 미치는 인과관계가 설정된다는 연구결과와 일치하였다. 즉, 각각의 변인들이 상호영향을 미치면서 기업 영속성을 증가시킬 수 있음을 알 수 있었다. 따라서 프랜차이즈 가맹점의 기업 영속성을 높이기 위해서는 각각의 요소가 분리된 개념이 아닌 인과 관계를 통하여

탐색하고 전략적인 방안이 모색되어야 한다는 이론적 시사점을 제시한다.

5.2. Practical Implications

가설 1 과 가설 2, 가설 3, 가설 4 의 가맹비용이 가맹만족 및 경영성과와 기업 영속성에 미치는 영향, 가맹만족이 경영성과와 기업 영속성에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과를 통하여 가맹비용은 가맹만족과 기업 영속성에 부정적 영향을 미침을 확인하였다. 가맹비용이 높아질수록 가맹만족과 기업 영속성이 낮아지기 때문에 시장상황을 반영하여 적정 수준의 가맹비용이 책정되어야 프랜차이즈 본부와 가맹점이 상생할 수 있어야 함의 실무적 시사점을 제시한다. 또한 가맹비용은 가맹만족을 부분매개 하여 기업 영속성에 유의미한 영향을 미치나 가맹비용은 경영성과에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이러한 연구결과는 가맹비용이 낮다고 하여 경영성과를 높이지 못함을 보여주며 가맹만족 요인의 중요성이 강조되는 결과이다.

또한, 가설 5 에서 가맹비용이 가맹만족과 경영성과가 인과성을 가지고 순차적으로 매개하여 기업 영속성에 영향을 미침을 검증하였다. 두개의 매개변수가 서로 인과관계를 가지고 있기 때문에 매개변수 1 인 가맹만족 없이는 매개변수 2 인 기업성과를 높일 수 없어 기업 영속성을 유지할 수 없다. 가맹만족이 선행되어야 기업성과를 높여 기업 영속성이 증가될 수 있기 때문에 프랜차이즈 본부는 가맹점의 만족 요인을 중요시하여 장기적인 기업운영 전략을 세워야 할 것이다. 고객의 심리적 만족이 성과를 높이고 재계약 또한 유지되어 기업 영속성이 강화된다는 선행연구를 지지하는 연구결과이다 (Kim, 2007).

또한 조직의 브랜드 만족과 애착이 높을수록 내부 브랜드 영속성이 강화된다는 Choi (2019)의 연구를 뒷받침한다. 프랜차이즈 본부와 가맹점은 경영성과와 기업의 영속성이라는 공동의 목표를 가지고 상생하는

공생관계를 가진다. 가맹사업자는 프랜차이즈의 인지도만을 가지고 정확한 정보 없이 가맹비용을 높여 창업을 하게 되면 과도한 기대심리에 가맹만족이 낮아져 경영성과를 창출하지 못하고 기업 영속성 낮아진다 (Choi, 2019). 가맹사업자의 환경이 반영된 적절한 투자금을 통해 창업을 할 경우 높은 가맹만족을 가지고 경영성과를 창출할 수 있다. 이러한 결과는 가맹본부와 거래기간을 지속할 수 있는 신뢰의 힘이 되어 안정적인 수익을 창출하는 사업으로 발전될 수 있을 것이다. 프랜차이즈 본부는 적절한 가맹비용을 통하여 가맹점이 원활하게 운영 될 수 있도록 서비스지원 및 교육 등을 지원하여 가맹만족을 높이는 신뢰관계의 프랜차이즈 사업문화가 조성되어야 한다는 함의를 제공한다.

5.3. Limitations and Future Research Directions

본 연구를 통해 프랜차이즈 본부의 가맹비용과 가맹점의 가맹만족을 통하여 경영성과에 순차적으로 영향을 미치고 그로 인한 결과가 기업 영속성을 높이는 인과적 관계를 규명하며 이론적, 실무적 시사점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 그럼에도 불구하고 다음과 같은 한계가 존재하며, 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

실증분석 결과 중 가설 3 을 지지하는 결과로 가맹비용이 기업 영속성에 부 (-)의 영향을 미친다는 분석결과 값이 다른 분석 결과 값에 비해 상대적으로 작은 수치로서 그 영향의 정도가 낮거나 다른 요인의 영향이 더욱 크게 작용하는 결과일 수도 있을 것이라는 예상됨에 따라 후속 연구를 통해 해당 내용에 대해 추가적 연구진행이 필요하다. 또한, 실증분석을 위해 서울지역의 국내 중소형 프랜차이즈 가맹점을 대상으로만 연구대상을 한정하여 전국적인 데이터를 수집하지 못하였고, 프랜차이즈 본부의 가맹비용을 개설비용, 로열티, 물류비용을 포함하여

하나의 변인으로 연구하였다는 한계점을 가진다. 가맹비용을 세분화하여 분석된다면 프랜차이즈 사업의 발전에 도움이 될 것으로 사료된다. 또한 가맹비용은 가맹점의 입장에서는 비용으로 인식되지만 프랜차이즈 본부는 수익의 개념이다.

본 연구에서는 비용측면에서 가맹사업자만을 연구의 대상으로 진행하였지만 향후 연구에는 가맹비용을 종속변수로 설정하여 수익관점의 연구모형을 개발하여 거시적인 시각에서 프랜차이즈 산업의 발전에 이바지되어야 하겠다.

References

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Ahn, M. S., & Yoon, H. D. (2017). The effect of deciding factors of SMEs family business succession on corporate sustainability Management. *Journal of the Korean Entrepreneurship Society*. 12(2), 207-231.
- Bhattacharjee, A. (2001). Understanding information systems continuance: An expectation-confirmation model. *MIS Quarterly*, 25(3), 351-370.
- Birckley, J., & Dark, F. (1987). The choice of organization from: the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401-420.
- Bergen, M., & Dutta, S. & Walker, O. (1992). Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56(3), 1-24.
- Bolton, P., & Dewatripont, M. (2005). *Contract theory*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Caves, R. (1976). Franchising: Firms, Markets, and intangible assets. *Southern Economic Journal*, 42(4), 572-586.
- Choi, S. A., & Hwang, Y. Y. (2019). The effect of organizational brand internalization on the organizational brand permanence. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 24(5), 77-93.
- Chung, T. S., & Kim, Y. T. (2014). Research on the Relationship among franchiser's support services, satisfaction, trust, multi-store operation, contract, recommendation. *Journal of Korea Service Management Society*, 15(3), 237-260.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for responsibility: Toward the moral management of corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Frazier, G. L. (1983). On the measurement of interfirm power in channel of distribution. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 158-166.

- Gaski, J. F. (1986). Interrelations among a channel entity's powersources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources. *Journal of Marketing Research*, 23(1), 221-245.
- Han, S.-H., Bae, G. C., & Lee, J.-H. (2011). The effect of franchisor's pre-open support services on franchisee's relationship quality and performance in foodservice franchise system. *Journal of Franchise Management (Korean Journal of Franchise Management)*, 2, 152-172.
- Huo, Y. H. (2012). Franchise system theory: Its evolution and application toward restaurant franchise. *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 21(2), 165-187.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jin, M. G. (2018). Examination of the status of royalties in Korea's franchise industry and the effectiveness of the conversion of royalties. *Franchising Journal*, 4(1), 64-97.
- Jun, I. W., & Moon, S. U. (2011). The effect of franchisors' image, support activities, and ethics on franchisees' performance in Korea. *Asia Pacific Journal of Small Business*, 33(3), 73-89.
- Jo, D. S. (2007). *Sustainable management*. Seoul economic Management.
- Jung, Y. J. (2012). *Theory of restaurant management*. Seoul, Korea: Beaksan Publishing.
- Kang, B. S. (1997). *Multivariate statistical analysis using matrix and SPSS/PC*. Hakhyunsa.
- Kim, C. B. & Park, W. S. (2018). A study on the effect of food service franchise's support system on franchisee's trust, financial performance and intention of multi-store operation. *Asia-pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(5), 87-102.
- Kim, C. B. & Jo, K. R. (2020). The impact of operational and relationship characteristics on trust and commitment in the franchise systems. *Korean Management Review*, 32(5), 1265-1289.
- Kang, C. D. (2010). An empirical study on the recontract decision making factors of franchisee. *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 13(5), 265-288.
- Kim, E. K. (2007). Influence of relational commitment of food service franchising on management performance, franchisee satisfactions and re-contract. *Journal of Tourism Sciences*, 3(1), 287-308.
- Kim, H. G. & Huh, G & Lee, M. H. (2009). A study on the effect of control and support by franchisor on management efficiency by franchisees. *Journal of Hotel & Resort*, 8(1), 75-89.
- Kim, M. J. & Oh, S. J. & No, W. H. (2015). The effects of franchisor's operation and supervising support on commitment, relationship satisfaction and cooperation. *Journal of Distribution Research*, 20(2), 115-137.
- Kim, J. H. (2007). The impact of support and dissensus on economic satisfaction, conflict, trust, and commitment in the franchise system. *Journal of Channel and Retailing*, 12(1), 55-69.
- Kim, S. S. & Lim, J. B. (2007). A study on franchise in restaurant business. *Journal of Tourism Research*, 21(4), 51-65.
- Kim, Y. S. & Wee, J. B. (2011). Comprehensive analysis of corporate social responsibility and financial performance. *Korean Journal of Business Administration*. 24(5), 2913-2950
- Lal, R. (1990). Improving channel coordination through franchising. *Marketing Science*, 9(4), 299-318.
- Lee, E. Y. (2016). The effects of selection attributes on customer satisfaction, switching cost, and attractiveness of the alternative in small cafes. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 30(7), 207-218.
- Lee, J. S. & Sung, D. K. & Gao, S. & Lee, J. Y. (2021). A study on the continuance intention of short clip application: Focusing on Chinese TikTok users. *Journal of Digital Contents Society*, 22(1), 125-135.
- Lee, J. H. & Lee, Y. K. & Han, G. C. (2010). The effect of franchisor's on-going support services on franchisee's relationship quality and business performance in the foodservice industry. *Journal of Channel and Retailing*, 15(3), 1-28.
- Lee, O. J. & Cho, S. H. & Jeon, K. C. (2013). Effect of franchisee training and support method on franchise business performance. *Journal of Hotel & Resort*, 12(3), 109-133.
- Lee, S. Y. & Cha, J. H. (2017). An empirical study on structuration and sustainability factors of social enterprises in Korea. *Social Enterprise Studies*, 10(1), 31-67.
- Lim, Y. K. & Kim, J. Y. (2018). Reflections on the reality of royalty imposition in the franchise industry. *Journal of Franchising*, 6, 39-51.
- Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- Minkler, A. P. (1992). *The new social contract. An inquiry into modern contractual relations*. New Heaven CT: Yale University Press Publishing.
- Mohr, J. J. & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- O'neil, F. (1991). An operational procedure for prioritizing customer service elements. *Journal Business Logistics*, 12(2), 157-191.
- Park, J. H. (2009). *Franchise management: A guide to connection theory and practice*. Gyeonggi, Korea: Global Publishing.
- Park, S. I. (2009). Analysis of factors affecting the performance of Korean franchise business by stages. *Asia-pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*. 4(1), 89-111.
- Reed, A. S (2001). Extension in Oregon: Educational leadership for sustainability. *Journal of Forestry*, 99(3), 18-21.
- Przychodzen, J. & Przychodzen, W. (2013). Corporate sustainability and shareholder wealth, *Journal of Environmental Planning and Management*, 56(4), 474-493.
- Rubin, & Paul. (1978). The theory of the firm and the structure of franchise contracts. *Journal of Law and Economics*, 21(1), 223-233.
- Smith, M. F (1993). A descriptive study of franchisor-franchise working relationship: Implications small business management. *Journal of Marketing Research*, 17(2), 417-423.
- Wallace, A. D. (2005). Exploring the meanings of sustainability for community-based social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 57-75.
- Williamson, O. E. (1985). Markets, Hierarchies, and the modern corporation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 17(19), 335-352.
- Won, S. H. (2011). *Franchise management theory*. Seoul, Korea:

Chungram Publishing.

- Yang, J. A., Lee, S. Y. & Lee, D. H. (2012). Study on brand experience and personality effect on brand attitude and repurchase intention in food-franchised. *The Korean Journal of Franchise Management*, 3(1), 26-45.
- Yun, J. H., & Lee, J. H. (2005). The relationship between franchisor and franchisee's performance. *Journal of Foodservice Management*, 8(2), 211-228.
- Yu, W. J. (2001). An empirical study on the relationship between the extent of use of nonfinancial performance measurement and the financial performance under the environmental uncertainty. *Review of Accounting and Policy Studies*, 6(1), 111-139

Appendixes

Appendix 1: Exploratory Factor Analysis

Factor	Variable	Factor Loading	Eigen Value	Variance %	Cumulative %
Franchise Cost	Royalty cost is higher than competitors	.862	5.960	28.380	28.380
	Opening cost(affiliated cost, interior cost, etc.) is higher than competitors	.847			
	Royalty cost is higher than in the same industry.	.844			
	Opening cost(affiliated cost, interior cost, etc.) is higher than in the same industry.	.843			
	Distribution cost higher than competitors.	.841			
	Distribution cost is higher than in the same industry.	.799			
	Opening cost(affiliated cost, interior cost, etc.) is generally high.	.794			
	The burden of Opening cost (affiliated cost, interior cost, etc.) is high.	.762			
Corporate Persistence	Thoughts on community development	.820	3.999	19.043	47.423
	A favorable assessment of the community	.802			
	Customer satisfaction	.750			
	Continuous increase in sales	.728			
	Confidence in sustainable growth	.693			
Management Performance	A net profit	.779	3.017	14.366	61.790
	Return on investment	.776			
	Sales	.722			
	Rates of return compared to nearby stores	.675			
Franchise Satisfaction	Overall reliability	.771	2.971	14.145	75.935
	A good decision on a franchise contract	.751			
	Overall satisfaction	.714			
	Intention to open additional franchises	.643			

KMO = .922, Bartlett's test of Sphericity = 3728.470 (d f= 210), p = .000

Appendix 2: Descriptive statistics (n = 200)

Variable	Min	Max	M	S.D	Skewness	Kurtosis
X1: Franchise Cost	1.00	5.00	3.28	.86	-.58	-.07
M1: Franchise Satisfaction	1.00	5.00	3.24	.86	-.18	.12
M2: Management Performance	1.00	5.00	3.16	.76	-.26	.08
Y: Corporate Persistence	1.00	5.00	3.28	.75	-.55	.86

Appendix 3: Correlation analysis (n=200)

Variable	Franchise Cost	Franchise Satisfaction	Management Performance	Corporate Persistence
Franchise Cost	-			
Franchise Satisfaction	-.527***	-		

Management Performance	-.435***	.688***	-	
Corporate Persistence	-.320***	.713***	.708***	-

***p<.001

Appendix 4: Model Validity

Variable		β	S.E	CR	p	Reliability	AVE
Franchise Cost	Opening cost (affiliated cost, interior cost, etc.) are higher than in the same industry	.799				.947	.692
	Opening cost(affiliated cost, interior cost, etc.) is higher than competitors	.812	.078	13.136	***		
	The burden of Opening cost (affiliated cost, interior cost, etc.) is high	.814	.085	13.181	***		
	Opening cost(affiliated cost, interior cost, etc.) is generally high	.812	.084	13.137	***		
	Royalty cost is higher than in the same industry.	.865	.080	14.364	***		
	Royalty cost is higher than competitors.	.879	.077	14.710	***		
	Distribution cost is higher than in the same industry.	.827	.087	13.484	***		
	Distribution cost higher than competitors.	.844	.093	13.866	***		
Franchise Satisfaction	Overall satisfaction	.852				.913	.724
	Overall reliability	.811	.065	16.219	***		
	A good decision on a franchise contract	.874	.067	15.973	***		
	Intention to open additional franchises	.793	.080	13.616	***		
Management Performance	Sales	.804				.897	.687
	A net profit	.859	.086	13.806	***		
	Return on investment	.867	.093	13.980	***		
	Rates of return compared to nearby stores	.782	.090	12.202	***		
Corporate Persistence	Continuous increase in sales	.838				.910	.670
	Customer satisfaction	.796	.071	13.342	***		
	Confidence in sustainable growth	.841	.071	14.534	***		
	A favorable assessment of the community	.868	.068	15.285	***		
	Thoughts on community development	.744	.076	12.080	***		

$\chi^2 = 485.945$ (df = 98, p < .05), RMSEA = .092, SRMR = .051, CFI = .917, NFI = .911, IFI = .918, TLI = .904

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Appendix 5: Discriminant validity

Variable	Franchise Cost	Franchise Satisfaction	Management Performance	Corporate Persistence
Franchise Cost	<u>.832^a</u>			
Franchise Satisfaction	-.562***	<u>.851</u>		
Management Performance	-.471***	.745***	<u>.829</u>	
Corporate Persistence	-.350***	.775***	.776***	<u>.819</u>
AVE	.692	.724	.687	.670

***p<.001, a) square root of AVE

Appendix 6: Path coefficient test

Path	B	S.E	β	CR(P)
Franchise Cost -> Franchise Satisfaction	-.513	.068	-.562	-7.584***
Franchise Cost -> Management Performance	-.057	.052	-.077	-1.097
Franchise Cost -> Corporate Persistence	-.136	.052	-.160	-2.628**
Franchise Satisfaction -> Management Performance	.565	.068	.701	8.290***
Franchise Satisfaction -> Corporate Persistence	.482	.086	.519	5.593***
Management Performance -> Corporate Persistence	.536	.101	.465	5.302***

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

Appendix 7: Test the significance of indirect effects

Path	B(P)
Franchise Cost -> Franchise Satisfaction -> Management Performance -> Corporate Persistence	-.155**
Franchise Cost -> Franchise Satisfaction -> Corporate Persistence	-.248**
Franchise Cost -> Management Performance -> Corporate Persistence	-.030

*p<.05, **p<.01, ***p<.001