

프랜차이즈 본부의 운영지원과 슈퍼바이저지원이 가맹점의 결속과 관계만족, 협력에 미치는 영향

김문정*, 오세조**, 노원희***

본 연구는 프랜차이즈 본부의 운영지원과 슈퍼바이저 지원이 각각의 결속 차원에 어떠한 영향을 주는지를 살펴보고, 각 결속 차원이 가맹점의 관계만족과 협력에 미치는 영향도 살펴어 프랜차이즈 본부와 가맹점의 장기적인 관계형성에 필요한 관계관리 매커니즘을 밝히는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위해 국내의 대표적인 건강기능식품 프랜차이즈의 252개 가맹점을 대상으로 설문조사를 실시하고 가설을 검증한 결과, 프랜차이즈 본부의 운영지원과 슈퍼바이저지원 변수들이 결속차원 각각에 미치는 영향과 결속의 각 차원들이 관계성과에 미치는 영향 정도가 모두 상이한 것으로 나타났다. 연구 결과를 요약해보면, 본부의 운영지원 중 판매촉진지원은 정서적 결속만을 강화하였고, 정보시스템 지원은 정서적 결속과 계산적 결속 모두를 강화하는 것으로 나타났다. 마찬가지로 본부의 슈퍼바이저지원 중 상거래태도는 정서적 결속만을 강화하였고, 업무전문성은 정서적 결속과 계산적 결속을 모두 강화하였다. 마지막으로 정서적 결속은 관계만족과 협력의 모든 관계성과를 강화하는 것으로 나타났다.

주제어 : 프랜차이즈, 운영지원, 슈퍼바이저지원, 정서적 결속, 계산적 결속, 관계만족, 협력

I. 서론

교환(exchange)을 단속적 거래가 아닌, 지속적이고 장기적인 거래 관계로 인식하는(Dwyer, Schurr and Oh 1987) 관계마케팅(relationship marketing)은 프랜차이즈 시스템에서도 매우 중요하게 다뤄지는데, 이는 관계마케팅이 프랜차이즈 본부와 가맹점의 성공적인 교환관계 확립과 관계유지 방법에 대해 유용한 프레임워크를 제공해 줄 수 있기 때문이다. 프랜차이즈 시스템은 독립적인 여러 개의 사업체가 공동의 사업형태를 공유하고 있지만(Shepherd 1991), 본부와 가맹점은 서로 상이한 목표를 가지고 있기 때문에 궁극적으로 본부와 가맹점의 관계관리

사업이라고 할 수 있다. 특히 거래 당사자들이 장기적인 관계를 형성하고 유지하는 데 핵심적인 역할을 하는 결속은 프랜차이즈 본부와 가맹점 간에도 매우 중요하다. 그러나 프랜차이즈 본부와 가맹점의 결속에 관한 그 동안의 연구들은 결속을 단일차원의 개념으로 간주하는 경우가 대부분이며, 이러한 단일 차원의 개념은 주로 정서적 결속을 전반적인 결속으로 대체하여 사용해 결속의 다차원적 특성을 살펴본 연구는 미흡한 실정이다. 하지만 선행연구에서 단일차원의 결속에 영향을 미쳤던 요소들이 결속을 여러 차원으로 나뉘는 경우에만 차원에서는 유의한 영향을 미치지만 다른 차원에서는 영향을 미치지 않을 수도 있기 때문에

* 연세대학교 경영대학 박사과정(mj-0628@hanmail.net)

** 연세대학교 경영대학 교수

*** 고려대학교 경영학부 조교수, 교신저자

다차원적 결속에 대한 고려의 부족은 잘못된 결과를 도출할 가능성이 높다(Gilliland and Bello 2002). 이에 따라 본 연구에서는 프랜차이즈 본부에 대한 가맹점의 결속을 정서적 결속과 계산적 결속으로 나누어 살펴봄으로써(Ganesan, Brown, Mariadoss and Ho 2010), 단일 차원의 결속에 대한 혼잡 효과(confounding effects)를 줄이고, 근본적으로 다른 결속의 심리적 상태를 반영하여 이전의 연구와는 다른 시사점을 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

또한 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 결속에 결정적인 영향을 미치는 본부의 지원(오세조, 김상덕, 조현식, 강보현 2003)에 대한 기존 연구들 역시 개념화와 측정치의 개발이 상당히 미흡한 채 본부의 지원을 마케팅지원이나 물류지원 등으로 나누어 살펴보고 있다(권용덕, 우종필 2014; 윤인철 2011). 이러한 연구들은 교육이나 판매촉진 지원 등과 같은 운영 지원의 개념에만 머무르고 있으며, 본부의 핵심적인 지원활동 중의 하나인 슈퍼바이저지원까지 포함하여 함께 살펴본 연구는 거의 전무한 상황이다. 기존의 연구에서는 슈퍼바이저(supervisor) 운영이 가맹점의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 비교적 단순한 결과만을 제시하고 있어(박찬황, 이경국 2013; 윤인철 2011) 그 중요성이 간과되었다. 성공한 프랜차이즈 본부들은 공통적으로 체계적이고 과학적인 슈퍼바이저 제도를 운영하고 있고(박원휴 2004), 슈퍼바이저는 본부의 대리인으로서 본부와 가맹점을 연결해주는 매개체로서 조정의 역할을 하고 있다는 점을 고려해본다면 본부의 운영지원 뿐만 아니라 슈퍼바이저의 어떤 측면이 실질적으로 가맹점의 결속을 강화시키는지에 대한 체계적인 개념화가 필요하다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 프랜차이즈 본부의 지원에 관해 기존의 연구들이 가지고 있던 한계점을 극복하고, 가맹점의 결속을 다차원으로 나누어 프랜차이즈

본부와 가맹점 간의 관계성과를 향상시키기 위해 필요한 관계 관리의 메커니즘을 규명하고자 한다. 구체적으로 본 연구의 목적은 첫째, 프랜차이즈 가맹점의 결속에 영향을 미칠 수 있는 본부의 지원을 크게 운영지원과 슈퍼바이저지원으로 나누어 구체화하고 둘째, 본부의 지원이 가맹점의 정서적 결속과 계산적 결속에 상이한 차이를 보이는지 살펴보고자 한다. 마지막으로 각각의 결속 차원이 관계성과인 관계만족과 협력에 미치는 효과를 규명함으로써 가맹점의 관계성과를 향상시키기 위한 본부의 지원과 결속 차원의 상대적 중요성을 파악하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 프랜차이즈 본부의 지원

프랜차이즈 시스템은 프랜차이즈 본부(franchisor)가 가맹점(franchisee)에게 자사의 상표를 부착한 제품이나 서비스를 판매할 수 있도록 허가하고, 그 대가로 가맹비와 로열티를 받는 계약관계에 기초한 시스템이다(김상현 1997; Blair and Lafonataine 2005). 가맹점은 허가된 점포를 각 지역에 따라 운영하고, 본부는 교육이나 운영, 마케팅지원을 제공하게 된다(Paswan and Wittmann 2009). 마케팅지원이나 슈퍼바이저지원과 같은 체계화된 지원서비스를 가지고 있는 프랜차이즈 본부는 일관된 프랜차이즈 사업표준(Mendelsohn 1993)을 유지할 수 있고 가맹점은 이러한 프랜차이즈 본부의 지원을 기대하며 프랜차이즈 사업을 시작하게 된다(Grace, Weaven, Frazer and Giddings 2013). 본 연구에서는 프랜차이즈 본부의 지원을 교육훈련, 정보시스템, 판매촉진지원 등의 운영지원(하세나, 김상덕 2008)과 슈퍼바이저의 상거래태도, 업무전문성 등의 슈퍼바이저지원(박찬황, 이경국 2013; 윤인철 2011; 이재한, 이

용기, 한규철 2010)으로 나누어 살펴보고자 한다.

1.1 운영지원

프랜차이즈 본부의 운영지원은 주로 마케팅 믹스를 중심으로 하는 활동을 말한다. 여기에는 교육 및 훈련지원 활동, 정보제공지원 활동, 광고 및 홍보지원 활동, 제품지원 활동 등이 포함되는데, 이는 가맹점이 점포를 운영하는 데 있어 필요한 활동들과 관련되어 있다(Doherty 2007).

프랜차이즈 본부는 가맹점이 점포 운영에 필요한 핵심 사항들을 이해하고 활용하는 것을 돕기 위해 가맹점에 대한 교육훈련을 시행한다(Sayler 2003). 교육훈련에 높은 우선순위를 두고 있는 본부들은 가맹점 교육을 활발히 시행하고, 잘 훈련된 가맹점은 성과에 직접적인 영향을 미치기도 한다(Larson 2003). 가맹점이 프랜차이즈 사업을 시작하는 이유 중의 하나도 본부에서 제공하는 교육훈련을 통해 점포운영에 대한 기술적 노하우나 전문성을 수월하게 습득할 수 있기 때문이다. 본부로부터 제공되는 이러한 교육훈련은 본부가 가맹점에 대한 결속을 나타내는 신호로 작용하여(Babakus, Yavas, Karatepe and Avci 2003) 가맹점들의 결속과 만족 증가에도 영향을 미치게 된다(Bushardt, Fretwell and Cumbest 1994).

또한 프랜차이즈 시스템에서 본부와 가맹점 간 활발한 정보교환은 상당히 중요하다. 정보(information)는 점포 경영에 관한 지식의 전파뿐만 아니라 점포 효율성과 구성원의 만족 증대, 그리고 경쟁우위 실현에 있어 상당히 중요한 역할을 하기 때문이다(Darr, Argote and Epple 1995). 이러한 활동은 본부에서 제공하는 정보시스템 지원(POS, CRM, 재고관리 시스템 등)을 기반으로 이루어지게 되는데(Mendelsohn 2004), 이것을 매개로 본부와 가맹점은 다양한 형태의 지식과 정보를 정확하게 주고받을 수 있게 된다(Seideman 1999). 제품의 판매기록

저장과 제품의 주문 요구, 재고 현황 등이 모두 이러한 시스템 안에서 이루어지는 정보교환의 예라고 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 본부는 자유로운 정보의 흐름과 정보의 신속성, 투명성, 접근가능성을 장려해야 하며(Paswan and Whittman 2009), 본부의 정보시스템 지원은 이러한 본부와 가맹점 간 지식과 정보의 교환과 흐름을 가능하게 함으로써(Paswan, Wittmann and Young 2003) 본부와 가맹점 간 목표 불일치성을 줄이고 상호간의 신뢰를 증가시킬 것이다(Dant and Nasr 1998).

한편 프랜차이즈 본부의 판매촉진 지원은 본부에서 제공하는 대표적인 지원 중 하나이다. 전국적인 광고와 다양한 판매촉진 지원은 신규 고객을 창출하고 기존 고객들의 충성도를 높이게 되며, 이는 가맹점의 매출 증대와도 직결되어 가맹점의 만족과 성과에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Innis and LaLonde 1994). 이러한 활동은 본부가 가맹점의 입장에서 사업을 운영하고 있다는 믿음과 함께 가맹점과의 관계형성에 대한 의지의 표출로 파악될 수 있으며(하세나, 김상덕 2008), 이로 인해 가맹점의 본부에 대한 의존이 높아지고, 본부에 대한 신용과 호의가 증가하게 된다(Ganesan 1994).

1.2 슈퍼바이저지원

프랜차이즈 시스템에서는 일반 조직에서 찾아볼 수 없는 ‘슈퍼바이저’가 존재한다. 슈퍼바이저(Supervisor)란 본부에서 가맹점으로 파견된 인력으로, 가맹점의 경영을 지도하고 영업을 감독하는 역할을 수행한다. 프랜차이즈 본부의 중요한 역할 중의 하나는 가맹점의 경영 상황을 끊임없이 관찰하고 파악하여 현장에서 필요로 하는 지도나 적절한 조언을 하는 것인데, 이런 업무를 수행하는 것이 바로 슈퍼바이저이다. 슈퍼바이저는 가맹점을 정기적으로 방문하여 본부의 지시대로 영업하고 있는지를

체크하고, 개선해야 할 점을 조언한다(오세조, 박진용 2014). 특히 프랜차이즈 본부의 표준화 정책과 가맹점의 자율성에 대한 요구가 부딪히는 상황이 발생할 때(Dant and Nasr 1998), 슈퍼바이저의 조정(coordination) 역할은 매우 중요하다고 할 수 있다. 슈퍼바이저의 상거래태도와 업무전문성은 이러한 조정 역할에 있어 기본이 되는 것으로, 본부는 공동의 가치창출을 가능하게 하고 상호간의 문제해결과 건설적인 대화를 이끌 수 있는 슈퍼바이저를 잘 활용하여야 한다.

슈퍼바이저의 상거래태도는 이러한 조정역할에서 특히 중요한데, 슈퍼바이저는 본부의 대리인으로서 본부와 가맹점 상호 간의 의견이나 정보를 전달해 주는 역할을 하기 때문이다. 이 과정에서 슈퍼바이저가 본부의 정책이나 의견을 전달하는데 있어 위협이나 약속과 같은 직접적인 방법을 취하기보다 정서적인 유대관계를 바탕으로 가맹점에 유용한 정보를 제공해 주는 간접적인 영향 전략을 취하는 것이 가맹점의 결속을 강화시키는데 매우 중요하다(Frazier and Summers 1984).

또한 프랜차이즈 시스템의 주요 이점 중 하나는 가맹점이 본부의 지식이나 경험에 접근할 수 있다는 점이다(Doherty and Alexander 2004; Paswan and Wittmann 2009). 가맹점은 슈퍼바이저와의 상호작용을 통해 이러한 지식이나 경험에 접근할 수 있으며, 슈퍼바이저가 지닌 다양한 경험이나 지식 등의 업무전문성은 이러한 측면에서 상당히 유용하다. 슈퍼바이저의 주된 업무는 가맹점의 매출손익 관리, 상품 관리, 매장·시설 관리, 재고 관리, 세무·회계 관리 등이므로 슈퍼바이저의 업무전문성은 프랜차이즈 본부와 가맹점의 성패를 좌우한다고 해도 과언이 아니다. 따라서 슈퍼바이저는 가맹점의 점포 경영에 대한 애로사항의 공감이나 적극적인 문제해결 노력의 표출을 통해 그들과 유대감을 형성하고,

가맹점의 경영의욕 고취와 점포 성과를 높일 수 있는 전문적인 상담이나 조언 능력을 갖추어야 한다.

2. 가맹점의 본부에 대한 결속

결속(commitment)은 교환 당사자들 간 관계지속에 대한 암시적 혹은 명시적 서약이며(Dwyer, Schurr and Oh 1987), 프랜차이즈 시스템과 같은 지속적인 관계에서는 안정적인 관계에 대한 욕망과 이러한 관계를 유지하기 위해서 단기적 희생은 감수하겠다는 의지, 그리고 관계의 안정성에 대한 확신을 포함한다(Anderson and Weitz 1992). 프랜차이즈 시스템에서 본부와 가맹점은 안정적으로 사업을 지속해 나가는 것이 중요하고, 이러한 과정에서 결속은 가치 있는 결과물을 성취하는데 핵심적인 역할을 하기 때문에(Morgan and Hunt 1994) 결속을 세분화하여 그 속성을 구체적으로 살펴보는 것이 필요하다. 따라서 본 연구에서는 결속을 크게 정서적 결속(affective commitment)과 계산적 결속(calculative commitment)으로 구분하여 살펴보고자 한다. 그 이유는 결속 관련 연구에서 이 두 차원의 결속이 가장 빈번히 언급되고 있고(Ganesan, Mariadoss and Ho 2010; Geyskens, Steenkamp, Scheer and Kumar 1996), 거래 상대방과의 관계지속에 대해 근본적으로 서로 다른 심리적 상태와 동기를 내포하고 있기 때문이다.

정서적 결속은 거래 상대방에 대한 호감과 상대방과의 거래에 대한 즐거움을 바탕으로 한다(Gounaris 2005). 따라서 이것은 긍정적인 감정 상태에 기반하고 있으며, 강압적인 힘을 사용하는 거래 상대방으로부터 유발된 부정적인 감정을 상쇄시킨다(Ahluwalia, Burnkrant, and Unnava 2000). 또한 이것은 상대방에 대한 동일시, 충성심, 유대감을 토대로 하는데(Gilliland and Bello 2002), 이러한 감정은 경제적인 이득을 넘어서 본부와 가맹점을 묶는 역

할을 한다(Kalleberg and Reve 1993). 따라서 정서적 결속은 상호호혜적인 측면에서 양자 간의 이해와 양보를 가능하게 하고, 이를 바탕으로 기회주의적인 성향의 감소와 높은 거래성과를 거둘 수 있게 한다.

계산적 결속은 거래 상대방과의 관계종결 비용이나 전환비용을 고려해봤을 때 관계를 유지하는 것이 필요하다는 인식을 바탕으로 한다. 이는 비용과 혜택에 대한 냉철한 계산에 기인하는 것으로 관계지속에 대해 약간의 부정적인 동기를 포함한다고 할 수 있다(Geysekens, Steenkamp, Scheer and Kumar 1996). 즉, 정서적 결속이 긍정적인 감정 상태에 기반하여 관계를 지속하려 하는 반면, 계산적 결속은 경제적인 측면, 즉 실용적이고 도구적인 동기가 훨씬 더 강하게 작용하는 것이다(Bansal, Irving and Taylor 2004; Gilliland and Bello 2002). 이에 따라 계산적 결속은 기회주의적 행동과 또 다른 대안에 대한 탐색적 행동의 가능성을 내포하게 된다(Kumar, Hibbard and Stern 1994). 따라서 계산적 결속을 바탕으로 한 관계는 경제적으로 다른 우월적인 대안이 나타났을 때 관계가 종결될 확률이 높아진다고 할 수 있다.

3. 관계의 성과

본 연구에서는 협력관계론의 관점에서 관계의 성과를 파악하고자 한다. 즉 협력관계를 거래관계를 계속하려는 의지, 상대방의 요구와 기대에 유연하게 대응하고 공동의 목표를 위해 상호협력하려는 정도를 포함하는 거래관계로 정의하고, 이에 따라 관계만족과 협력을 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계성과로 규명하고자 하였다.

프랜차이즈 시스템에서의 관계만족(relationship satisfaction)은 가맹점이 본부와의 관계를 만족스럽고, 공정하며, 그들과 강한 유대관계를 가지고 있다고 인식하는 정도로 정의된다(Grace, Weaven,

Frazer and Giddings 2013). 또한 이것은 관계에 대한 정서적이고 감정적인 상태를 나타내는 것으로, 과거 교환경험에 대한 축적된 평가를 바탕으로 관계에 대한 만족을 반영한다고 할 수 있다(Crosby, Evans and Cowles 1990). 관계만족은 경로구성원 간의 사기 증진과 함께 관계종결을 감소시키고, 법적인 문제를 감소시키는 과정에서 갈등에 영향을 주기도 한다(Ganesan 1994). 특히 프랜차이즈 시스템에서의 관계만족은 프랜차이즈 본부와의 공동 활동에 참여하도록 동기를 부여하는 결정요인으로 파악되고 있다.

협력(cooperation)은 유통경로 구성원들이 공동의 목표와 서로의 이익추구를 달성하기 위하여 같은 방식으로 행동하고, 관계에 적극적으로 참여하는 것을 말한다(Anderson and Narus, 1990). 협력은 유통경로 연구에서 중요하게 언급되어 왔는데 그 이유는 신뢰와 몰입을 통해 증가하는 결속의 대표적인 성과변수 중 하나로(Morgan and Hunt 1994), 관계의 성공을 촉진시키기 때문이다. 또한 거래 당사자 간의 협력을 통해 개별 당사자가 성취할 수 있는 가치 이상을 창출시킬 수 있으며, 거래 파트너의 욕구를 가장 잘 이해할 수 있도록 한다(Kalwani and Narayandas 1995). 따라서 프랜차이즈 시스템에서 본부와 가맹점은 협력을 통해 상호호혜적인 관계를 유지하고 성공적인 파트너십을 유지할 수 있다.

III. 연구모델 및 가설설정

1. 프랜차이즈 본부의 지원이 결속에 미치는 영향

프랜차이즈 본부와의 견고한 관계에 대한 가맹점의 태도는 거의 대부분이 본부에서 제공하는 지원의 성격이나 효과성(Gassenheimer and Ramsey

1994) 혹은 의사소통(Mohr and Spekman 1994)에 대한 평가에 달려있다. 특히 본부에서 제공하는 교육훈련, 정보시스템, 판매촉진 지원 등의 운영지원이 불충분하거나 비효과적이라고 인식하게 되면 가맹점의 본부에 대한 신뢰는 낮아지게 되고, 갈등은 커지게 된다(Chiou, Hsieh and Yang 2004; Watson and Johnson 2010). 본부의 지원은 본부가 가맹점의 문제에 적극적으로 반응하고 그들의 행복(well being)과 공헌(contributions)을 인정하고 있다는 가맹점들의 믿음과 연관되어 있으며(Rhoades and Eisenberger 2002), 이는 직접적으로 가맹점의 정서적 결속과 계산적 결속에 영향을 주게 된다(Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro 1990). 그러므로 가맹점의 결속에 중요하게 영향을 끼치는 변수는 본부의 지원이라고 할 수 있으며(김상현 1997), 가맹점에 대한 운영지원의 증가는 가맹점의 결속을 더욱 강화하여 가맹점으로 하여금 본부와의 관계에 더욱 충실하도록 만드는 기제로 작용할 것이다. 따라서 프랜차이즈 본부가 유용하고 시의적절한 운영지원을 제공해 줄 때 가맹점의 본부에 대한 평가는 높아질 것이며, 이는 결국 높은 결속으로 이어질 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1: 프랜차이즈 본부의 운영지원(a)교육훈련, b)정보시스템, c)판매촉진)은 가맹점의 정서적 결속에 양의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 프랜차이즈 본부의 운영지원(a)교육훈련, b)정보시스템, c)판매촉진)은 가맹점의 계산적 결속에 양의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 본부의 슈퍼바이저지원 활동은 본부와 가맹점 간의 긍정적인 관계의 구축과 유지에 핵심적인 역할을 할 수 있다. 슈퍼바이저의 적극적인

상거래태도나 높은 업무전문성은 가맹점과 본부 상호 간의 이해를 가능하게 하고, 점포 경영의 문제점이나 애로사항을 본부가 적극적으로 해결해 주기 위해 노력하고 있다는 가맹점의 인식을 높이기 때문이다. 또한 이러한 활동은 본부가 가맹점과의 관계를 유지하고자 하는 의지로 표출되어(Anderson and Narus 1990) 가맹점이 본부가 그들을 가치 있고 귀하게 여기고 있다는 것을 인지하게 되면, 향후 관계에 있어 본부에 대한 가맹점의 결속은 더욱 강화될 것이다(Mohr, Fisher and Nevin 1996). 슈퍼바이저의 협력이나 적극적인 의사소통은 본부의 신뢰성과 진실성에 대한 가맹점의 신념에 큰 영향을 미치게 되므로(Morgan and Hunt 1994) 가맹점의 문제해결이나 개별 가맹점들의 요구사항을 충족시킬 수 있는 슈퍼바이저지원 또한 본부에 대한 가맹점의 신뢰나 결속 형성에 중요한 영향을 미칠 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3: 프랜차이즈 본부의 슈퍼바이저지원(a)상거래태도, b)업무전문성)은 가맹점의 정서적 결속에 양의 영향을 미칠 것이다.

가설 4: 프랜차이즈 본부의 슈퍼바이저지원(a)상거래태도, b)업무전문성)은 가맹점의 계산적 결속에 양의 영향을 미칠 것이다.

2. 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 결속이 관계성과에 미치는 영향

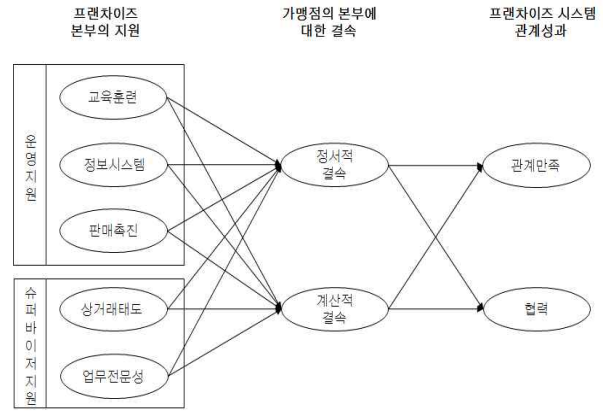
프랜차이즈 시스템이 교환에 기초한 관계라는 점에서 관계만족은 결속의 결과가 될 수 있으며, 그 관계를 유지하고 향상시키고자 하는 상대방 노력에 대한 축적된 평가라고 할 수 있다(Geyskens, Steenkamp, Scheer and Kumar 1996; Palmatier,

Dant, Grewal and Evans 2006). 또한 관계만족은 이전의 거래 경험에 대한 정서적인 반응을 수반하므로(Li and Dant 1997) 본부의 행동을 관계에 대한 긍정적이고 정서적인 신호로 받아들여(Ganesan, Brown, Mariadoss and Ho 2010) 관계강화와 유지에 더 많은 노력을 보일 것이다. 따라서 정서적 결속이 높은 가맹점은 본부에 대한 소속감을 보이고 긍정적인 태도를 가지기 때문에 본부와의 관계만족이나 협력에 건설적인 반응을 보일 것으로 생각된다.

반면, 계산적 결속이 높은 가맹점은 비용과 혜택, 이득과 손실의 측면에서 관계지속 여부를 고려하기 때문에 정서적 결속과는 다르게 그 동기가 부정적이라고 할 수 있다(Geyskens, Steenkamp, Scheer and Kumar 1996). 이에 따라 계산적 결속을 바탕으로 한 가맹점은 기회주의적 행동을 할 가능성이 높아지고, 선택 가능한 다른 대안의 부재로 인해 어쩔 수 없이 현재의 관계를 지속하고 있다는 생각을 가지게 된다. 이에 따라 향후 관계에 대해 비관적인 시각을 가지게 되고, 관계에 대한 투자 의지를 보이지 않게 된다(Fullerton 2003). 또한 정서적 결속이 상호호혜성의 개념을 내포하고 있는데 반해 계산적 결속은 그렇지 않으므로(Kumar, Hibbard and Stern 1994) 본부와의 관계만족이나 협력에 부정적인 반응을 보일 것이다. 즉, 정서적 결속이 높은 가맹점은 본부와의 관계강화에 적극적으로 참여함으로써 관계성과를 높이려고 하지만 계산적 결속이 높은 가맹점은 자신들의 이익추구와 기회주의적인 성향으로 인해 관계 투자에 적극적이지 않게 되고 낮은 관계성과를 보일 것이다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 5: 가맹점의 정서적 결속은 a)관계만족, b)협력에 양의 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 가맹점의 계산적 결속은 a)관계만족, b)협력에 음의 영향을 미칠 것이다.



<그림 1> 연구 모델

이상의 가설들을 그림으로 나타내면 <그림 1>과 같다.

IV. 연구 방법

1. 연구 설계

본 연구는 국내의 대표적인 건강기능식품업체인 K사의 가맹점주 혹은 매장관리자를 대상으로 설문조사를 수행하였다. 본 연구의 대상 업체인 K사를 연구 대상으로 선택한 이유는 프랜차이즈를 성공적으로 운영하고 있고, 사업규모도 크기 때문에 본부의 지원에 따른 결속, 관계만족 그리고 협력 정도를 좀 더 정확하게 파악할 수 있다고 판단하였기 때문이다. K사는 우수한 상품력을 바탕으로 높은 시장점유율을 확보하고 있으며, 현재 가맹점수가 760개로 매출 대비 순익도 높고, 폐점율도 매우 낮은 편이다.

표본추출은 K사로부터 제공받은 가맹점 주소록을 바탕으로 수도권(서울과 경기지역)의 252개 가

<표 1> 조사대상의 특성

구분		빈도	%	총계
매출액 규모 (월평균)	2,000만원 미만	14	6	252 (100%)
	2,000만원 이상~4,000만원 미만	66	26	
	4,000만원 이상~6,000만원 미만	110	44	
	6,000만원 이상~8,000만원 미만	39	15	
	8,000만원 이상	23	9	
종업원 수	0명	27	11	
	1명	159	63	
	2명	55	22	
	3명 이상	11	4	
매장규모	10평 미만	3	1	
	10평 이상~20평 미만	172	68	
	20평 이상~30평 미만	63	25	
	30평 이상~40평 미만	11	5	
	40평 이상	3	1	
운영기간	30개월 미만	44	18	
	30개월 이상~50개월 미만	49	19	
	50개월 이상~70개월 미만	41	16	
	70개월 이상~90개월 미만	68	27	
	90개월 이상~110개월 미만	35	14	
	110개월 이상	15	6	

매점을 무작위로 추출했다. 지역별 분포를 살펴보면 서울 가맹점이 159개, 경기지역 가맹점이 93개로 각각 약 63%와 37%의 비율을 나타내었고, 추출된 가맹점은 마케팅 조사회사의 전문 면접원이 방문하여 1:1 대인면접 방식으로 설문조사를 수행하였다. 설문조사의 주된 내용이 본부와의 관계에 관한 내용이므로 정확한 조사를 위해 운영 기간이 최소 1년 이상인 가맹점만을 대상으로 선정하였다. 설문조사는 약 1개월가량이 소요되었으며, 수거된 252개의 설문지는 모두 분석이 가능한 유효 설문지였다. 조사대상의 특성을 간략히 나타내면 <표 1>과 같다.

2. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 변수들은 프랜차이즈 본부의 지원(운영지원과 슈퍼바이저지원)과 결속(정서적 결속, 계산적 결속), 그리고 관계만족 및 협력이다. 먼저 운영지원의 교육훈련, 판매촉진은 오세조, 김상덕, 조현식, 강보현(2003)과 Babakus, Yavas, Karatepe and Acvi(2003)에서 사용된 측정도구를 본 연구에 맞

게 변형하여 사용하였으며, 정보시스템은 Boulay(2010)에서 사용된 변수와 국제프랜차이즈협회(IFA)에서 발행하는 핸드북을 참고로 본 연구에 맞게 새롭게 수정·구성하여 사용하였다. 구체적으로 운영지원은 교육훈련 3문항, 정보시스템 5문항, 판매촉진 4문항의 총 12개 항목으로 구성되었다. 슈퍼바이저지원의 상거래태도는 Grace, Weaven, Frazer and Giddings(2013)에서 사용된 지원 변수를 상거래태도에 맞게 수정하여 사용하였고, 업무전문성은 Spinelli and Birley(1998)가 사용한 본부의 지원에 관한 변수 중 업무전문성에 해당하는 항목을 간추려 사용하였다. 구체적으로 슈퍼바이저지원은 상거래태도 5문항, 8문항으로 총 13개의 항목으로 구성되었다.

정서적 결속은 Geyskens, Steenkamp, Scheer and Kumar(1996), Kumar, Scheer and Steenkamp (1995a, 1995b)에서 사용된 항목을 수정하여 5개 항목으로 구성하였으며, 계산적 결속은 Geyskens, Steenkamp, Scheer and Kumar(1996), Lee, Sirgy, Brown and Bird(2004)에서 사용된 항목을 연구에 맞게 수정하여 4개 항목으로 측정하였다. 관계만족은 Dwyer and

Oh(1987)의 항목을 본 연구에 맞게 수정하여 총 4개 항목으로 측정하였고, 협력은 Morgan and Hunt(1994)의 변수를 본 연구에 맞게 수정하여 총 4개 항목으로 사용하였다. 모든 측정문항은 리커트(Likert) 5점 척도를 이용하였다. 측정문항은 부록에 제시하였다.

V. 실증분석

1. 변수의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 Cronbach's alpha 값을 활용하여

신뢰성을 검토하였고, 확인적 요인분석을 이용하여 수렴타당성과 판별타당성을 검토하였다. 이 과정에서 수렴타당성을 저해하는 3개의 문항이 제거되었으며, 제거된 항목은 부록에 표시하였다. 신뢰성과 수렴타당성 검토 결과는 <표 2>에 나타난 바와 같이 거의 모든 수치들이 기준치 이상의 값을 보여 신뢰성과 수렴타당성을 가지고 있는 것으로 판단되었다. 또한 판별타당성은 측정하려는 잠재변수의 평균분산추출값이 그 잠재변수와 다른 잠재변수들과의 상관계수의 제곱보다 크가를 조사함으로써 검증하였다(Fornell and Larcker 1981). <표 2>와 <표 3>에 나타난 바와 같이, 모든 변수가 판별타당성을 가

<표 2> 변수의 신뢰성 및 수렴타당성 검증

측정항목	문항수 (삭제된 문항)	표준화 요인 적재치	t값	개념 신뢰도 (CR)	평균분산 추출값 (AVE)	알파 계수 (α)
교육훈련	2(1)	0.806-0.820	12.842-13.068	0.868	0.766	0.796
정보시스템	5(0)	0.683-0.822	11.760-15.239	0.914	0.680	0.859
판매촉진	4(0)	0.774-0.831	14.056-15.619	0.920	0.743	0.878
상거래태도	3(2)	0.829-0.933	15.878-19.219	0.941	0.843	0.918
업무전문성	8(0)	0.799-0.937	15.234-19.720	0.966	0.783	0.966
정서적 결속	5(0)	0.756-0.858	13.865-16.763	0.945	0.773	0.918
계산적 결속	4(0)	0.621-0.869	10.450-16.591	0.907	0.713	0.839
관계만족	4(0)	0.838-0.902	16.158-18.228	0.946	0.815	0.924
협력	4(0)	0.576-0.852	9.454-15.994	0.894	0.683	0.821

모형적합도: $\chi^2=1090.405$, $df=666$, $p=.000$, $NFI=.878$, $TLI=.943$, $CFI=.948$, $RMR=.034$, $RMSEA=.050$

<표 3> 상관계수 및 판별타당성 검증

	교육 훈련	정보 시스템	판매 촉진	슈퍼바이저 상거래태도	슈퍼바이저 업무전문성	정서적 결속	계산적 결속	관계 만족	협력
교육훈련	0.766*								
정보시스템	0.528	0.680*							
판매촉진	0.549	0.529	0.743*						
상거래태도	0.437	0.518	0.582	0.843*					
업무전문성	0.514	0.564	0.703	0.781	0.783*				
정서적결속	0.408	0.534	0.584	0.613	0.663	0.773*			
계산적결속	0.266	0.387	0.320	0.383	0.441	0.727	0.713*		
관계만족	0.460	0.577	0.715	0.634	0.719	0.803	0.594	0.815*	
협력	0.516	0.613	0.647	0.615	0.619	0.696	0.542	0.619	0.683*

* 평균분산추출값(AVE)의 제곱근

지고 있는 것으로 판단되었다.

2. 동일방법편의 검증

본 연구에 포함된 모든 변수들은 동일한 응답자에 의해 자기보고식(self-report) 설문지법을 통해 측정되었다. 이에 따라 자료 내에 동일방법편의(Common Method Bias)의 문제가 야기될 수 있다고 판단하여 Harman의 단일요인검증(single-factor test)을 실시하였다(Podsakoff, MacKenzie Lee and Podsakoff 2003). 수집된 자료에 동일방법편의가 존재하게 되면 모든 측정변수를 투입하여 요인분석을 실시할 경우, 측정변수들이 하나의 요인으로 수렴하거나 하나의 요인이 분산의 대부분을 설명하게 된다. 모든 측정 개념을 투입하여 비회전 요인분석을 실시한 결과, 가장 큰 설명력을 가지는 요인이 전체의 45.7%로 특정 변수가 분산의 대부분을 설명하지 않는 것으로 나타나 심각한 동일방법편의의 문제는 나타나지 않는 것으로 판단하였다.

3. 가설 검증

본격적인 가설검정에 앞서, 정서적 결속과 계산적 결속이 본부의 지원과 관계성과 사이를 매개하는지 알아보기 위해 매개효과 검증을 실시하였다.

본 연구에서는 매개효과 검증에 가장 널리 사용되고 있는 Sobel(1982)의 Sobel test와 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 Aroian test 방법을 사용하였다. 하지만 두 방법 모두 간접효과의 분포에 대해 정규분포를 가정하고 있다는 점과 연구모형에 측정오차를 반영하지 못한다는 점, 정교한 매개모형을 검증하는데 한계를 지니고 있다는 점 등이 문제점으로 지적되고 있다(Preacher and Hayes 2004). 이에 따라 본 연구에서는 앞의 두 방법에 대한 대안으로 최근 활발히 사용되고 있는 부스트래핑(Bootstrapping) 방법을 이용하여 추가적인 매개효과 검증을 시행하였다(Preacher and Hayes 2008). 이 방법은 표본을 반복적으로 복원·추출하여 각 표본마다 간접효과를 계산하고, 이렇게 얻어진 추정치의 표집분포를 만든 후 그 표집분포의 표준오차를 이용해서 간접효과를 검증하는 방법이다.

<표 4>에서와 같이 Sobel과 Aroian test의 모든 값이 1.96보다 높게 나타났고, 부스트래핑의 결과도 신뢰구간 내에 0이 포함되지 않아 정서적 결속과 계산적 결속이 모두 매개역할을 하고 있음을 확인할 수 있다.

본 연구에서 가설검정은 구조방정식 모형분석을 통해 실시하였다. 그 결과, 모형의 적합도는 $\chi^2=1192.64$, $df=677$, $p=.000$, $CFI=.937$, $TLI=.931$, $RMSEA=.055$ 로 나타났다. χ^2 값은 표본크기에 민

<표 4> 매개효과 검증

경로	Sobel test	Aroian test	Bootstrapping
	z-score	z-score	95% CI (BC)
교육훈련 → 정서적결속 → 관계만족	9.283***	9.272***	(.085, .401)
정보시스템 → 정서적결속 → 협력	8.242***	8.227***	(.049, .299)
상거래태도 → 정서적결속 → 관계만족	10.407***	10.396***	(.205, .402)
업무전문성 → 정서적결속 → 협력	8.998***	8.984***	(.149, .312)
교육훈련 → 계산적결속 → 관계만족	4.852***	4.831***	(.083, .385)
정보시스템 → 계산적결속 → 협력	4.739***	4.716***	(.049, .299)
상거래태도 → 계산적결속 → 관계만족	5.473***	5.452***	(.187, .399)
업무전문성 → 계산적결속 → 협력	5.312***	5.290***	(.149, .312)

***p<0.001

<표 5> 가설검정 결과 요약

가설	경로	표준화 경로계수	표준오차	t값	가설검증
1a	교육훈련 → 정서적 결속	-.018	.071	-.262	기각
1b	정보시스템 → 정서적 결속	.206	.077	3.077**	채택
1c	판매촉진 → 정서적 결속	.232	.075	2.963**	채택
2a	교육훈련 → 계산적 결속	-.008	.066	-.081	기각
2b	정보시스템 → 계산적 결속	.203	.073	2.213*	채택
2c	판매촉진 → 계산적 결속	-.044	.069	-.416	기각
3a	상거래태도 → 정서적 결속	.201	.079	2.483*	채택
3b	업무전문성 → 정서적 결속	.283	.068	3.051**	채택
4a	상거래태도 → 계산적 결속	.067	.074	.611	기각
4b	업무전문성 → 계산적 결속	.304	.064	2.370*	채택
5a	정서적 결속 → 관계만족	.920	.092	10.489***	채택
5b	정서적 결속 → 협력	.779	.088	7.361***	채택
6a	계산적 결속 → 관계만족	-.103	.114	-1.387	기각
6b	계산적 결속 → 협력	-.052	.109	-.578	기각

모형적합도: $\chi^2=1192.645$, $df=677$, $p=.000$, $NFI=.867$, $TLI=.931$, $CFI=.937$, $RMR=.044$, $RMSEA=.055$

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

감하므로, 다른 적합도 지수로 판단한 결과 모형의 적합도는 <표 5>에 나타난 바와 같이 적합한 것으로 나타났다.

이제 각 가설에 대한 검정결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 본부의 운영지원 중 교육훈련($\beta=-.018$, $t=-.262$)은 정서적 결속에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 정보시스템($\beta=.238$, $t=3.077$)과 판매촉진($\beta=.221$, $t=2.963$)은 정서적 결속에 유의한 양의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설1a는 기각되었고, 1b와 1c는 채택되었다.

둘째, 프랜차이즈 본부의 운영지원 중 교육훈련($\beta=-.005$, $t=-.081$)과 판매촉진($\beta=-.029$, $t=-.416$)은 계산적 결속에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 정보시스템($\beta=.161$, $t=2.213$)은 계산적 결속에 유의한 양의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설2a와 2c는 기각되었고, 2b 채택되었다.

셋째, 프랜차이즈 본부의 슈퍼바이저지원 중 상거래태도($\beta=.197$, $t=2.483$)와 업무전문성($\beta=.207$, $t=3.051$)은 정서적 결속에 모두 유의한 양의 영향을

미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설3a와 3b는 모두 채택되었다.

넷째, 프랜차이즈 본부의 슈퍼바이저지원 중 상거래태도($\beta=.045$, $t=.611$)는 계산적 결속에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났지만, 업무전문성($\beta=.152$, $t=2.370$)은 계산적 결속에 유의한 양의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설4a는 기각되었고, 가설4b는 채택되었다.

VI. 결론

1. 연구결과의 요약

이상의 가설검정 결과를 요약해보면, 프랜차이즈 본부의 운영지원과 슈퍼바이저지원 변수들이 결속 차원 각각에 미치는 영향의 정도와 결속 차원 각각이 관계성과에 미치는 영향이 모두 상이한 것으로 나타났다. 대부분의 가설들은 채택되었지만 일부 가설은 기각되었는데, 그 이유를 추측해 보면 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 본부의 운영지원 중 교육훈련은 정서적 결속과 계산적 결속 모두에 유의한 영향을 주지 않았고, 판매촉진도 계산적 결속에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 교육훈련이 가맹점 사업을 막 시작한 초기 가맹점들에게는 효과적으로 기능하지만, 본 연구의 응답자들과 같이 가맹점 운영기간이 상대적으로 긴 가맹점에게는 현장에서의 경험이나 노하우가 중요하게 되어 본부의 교육훈련이 효과적인 직무 수행에 결정적인 도움을 주지 않는 것으로 생각해볼 수 있다(김상덕, 오세조 2007). 두 번째로 대부분의 가맹점이 1인(63%)이나 2인(부부)(22%)의 사업장임을 고려해보았을 때 교육훈련을 위해 시간을 할애하고 점포 매출을 희생하는 것에 대한 부담을 느끼고 있는 것으로도 추측해볼 수 있으며, 마지막으로 본 연구의 대상인 프랜차이즈 기업은 상품 판매를 중심으로(product-based) 하는 프랜차이즈로 교육이나 미용업종과 같은 서비스 중심적인(service-oriented) 프랜차이즈에 비해 가맹점들이 느끼는 교육의 중요성이 상대적으로 낮아 유의하지 않은 결과가 나온 것으로 짐작해 볼 수 있다.

본부의 판매촉진 지원이 계산적 결속에 유의한 영향을 미치지 않은 것도 같은 맥락으로 추측되며, 방향도 예상한 것과는 달리 음의 영향을 보여주었다. 가맹점주는 점포 지역에 대한 지식과 경험적 정보를 바탕으로 판매촉진을 실행하게 되는데, 매장특성을 고려하지 않은 본부의 일률적인 판매촉진 지원은 가맹점으로 하여금 자신들의 유연성과 지역밀착 영업을 저해한다는 부정적인 시각을 갖게 하는 것이다. 더욱이 판매촉진 비용을 본부에서 모두 부담하는 것이 아니라 일정부분을 가맹점이 떠안아야 한다는 것을 고려해본다면, 판매촉진지원이 증가할수록 가맹점의 계산적 결속이 낮아진다는 본 연구의 결과는 어찌 보면 자연스러운 현상이라고 할 수 있다. 가맹점은 본부의 어떤 시스템적 지원보다도 자신들의 노

력이 점포의 매출에 더 큰 역할을 한다고 믿는데(Watson, 2008), 본부와 함께 진행해야 하는 판매촉진 비용이 크다고 인식하게 되면, 가맹점은 그러한 지원을 거부하고 자신들의 역량 안에서 자체적인 판매촉진 행사의 진행을 원하기 때문이다. 본부의 마케팅 프로그램으로 인해 판매촉진지원에 더 많은 비용을 사용할수록 가맹점들의 갈등이 더 커질 수 있다는 이전의 연구 결과도 이를 뒷받침해 준다고 할 수 있다(Mittelstaedt and Stassen 1991).

둘째, 슈퍼바이저의 상거래태도가 계산적 결속에 유의한 영향을 미치지 않은 것은 계산적 결속이 이득과 손실의 실용적인 동기에 기반하고 있기 때문으로 생각할 수 있다. 가맹점은 슈퍼바이저를 통해 점포운영 방식에 대한 조언뿐만이 아니라 높은 성과를 나타내고 있는 다른 가맹점의 점포경영 방식이나 노하우 등에 대해 알기를 원한다. 이를 통해 자신들의 점포 성과를 더욱 향상시킬 수 있는 방안에 대한 도움을 얻을 수 있기 때문이다. 그러므로 계산적 결속에 기반하고 있는 가맹점은 슈퍼바이저와 가맹점의 사이를 업무적인 관계로 생각하고, 슈퍼바이저의 친사회적 행동이나 정서적 유대감보다는 슈퍼바이저의 업무능력을 가장 중요하게 생각하게 된다. 이는 슈퍼바이저의 업무전문성 뿐만 아니라 상거래태도와 같은 인간적인 요소에 의해서도 영향을 받는 정서적 결속과 뚜렷하게 구별되는 점이라고도 할 수 있다.

셋째, 계산적 결속은 관계만족과 협력에 음의 영향을 미치지만, 그 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 계산적 결속이 높다는 것은 본부와의 거래로 인한 높은 혜택을 기대한다는 것을 의미하는 것이므로 가맹점들은 지속적으로 더 높은 성과를 기대하게 되고, 이런 기대치가 만족되지 못하면 가맹점들의 관계만족은 낮아지는 것으로 해석할 수 있다. 마찬가지로 계산적 결속이 높은 가맹점은 자신들의 점포에 이익이 되는 쪽으로만 행동하기 때문

에 본부에 무조건적으로 협력하지 않게 된다. 하지만 프랜차이즈 사업은 계약을 기초로 하는 시스템이므로 일단 본부와 가맹점 간 계약관계가 시작되면 가맹점은 관계에 만족여부에 관계없이 최선을 다해야 한다. 따라서 계산적 결속이 높은 가맹점이라 할지라도 자신들의 이익을 도모하는 방향으로만 행동할 수는 없게 되고, 이것이 관계만족과 협력에 유의하지 않은 영향을 미친 것이 아닌가 추측된다.

2. 연구의 시사점

프랜차이즈 시스템은 제품이나 서비스의 품질 동일성을 기반으로 하는 사업이기 때문에 본부에서 시행하는 정책이나 전략이 가맹점 운영에 효과적으로 작용한다는 믿음을 바탕으로 가맹점들이 그것들을 받아들일도록 설득하는 것이 중요하다. 이를 위해 프랜차이즈 본부는 가맹점과 지속적이고 긴밀한 유대관계를 정립하여 그들의 결속을 높이고 관계성과를 극대화하는 것이 무엇보다 중요하다. 결속에 관한 지금까지의 연구들은 정서적인 결속을 전반적인 결속으로 대체하여 사용하고 있고, 본부의 지원에 대한 연구 또한 주로 마케팅 지원의 효과만을 규명하는 단편적인 연구들이 주를 이루고 있다. 이에 본 연구에서는 본부에서 수행하는 여러 가지 지원을 본부에서 제공하는 운영지원과 슈퍼바이저지원으로 나누고 특히, 슈퍼바이저 지원을 슈퍼바이저의 상거래태도와 업무전문성으로 나누어 프랜차이즈 시스템에서 필수적인 역할을 하고 슈퍼바이징 변수를 체계적으로 개념화하고자 노력하였다. 또한, 가맹점의 본부에 대한 결속을 정서적 몰입과 계산적 몰입으로 나누어 개념적 풍부함을 더하고자 하였다.

우선 본부의 운영지원과 슈퍼바이저지원 모두 계산적 결속보다는 정서적 결속에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 계산적 결속의 동기가 정서적 결속과는 달리 부정적인 특성을 내포하고

있어 본부의 지원에 대한 인식이 정서적 결속보다 낮기 때문에 생각된다(Randall and O'driscoll 1997). 즉 본부의 지원이 가맹점의 점포 운영에는 도움이 되지만 그들의 기대를 충족하는 만큼 충분하지 않다는 것이다. 따라서 본부는 가맹점의 계산적 결속을 높이기 위해 비용 절감과 이익의 증가를 경험하도록 유도해야 할 것이다. 이를 위해서는 연구 결과와 같이 정보시스템의 효과성과 슈퍼바이저의 업무전문성을 높이는 것이 한 가지 방법이 될 수 있다. 모든 지원 변수들이 결속에 직접적으로 영향을 미치지 않지만 이러한 지원들이 본부에 대한 신뢰감을 높여줄 수 있다는 것은 자명하다. 따라서 본사에서는 정보시스템을 통해 고객관리나 상품관리에 대한 시기적절한 정보를 제공하고, 가맹점의 정보 요구에 즉각적인 반응을 보이려는 노력이 필요할 것이다. 또한 슈퍼바이저에 대한 교육을 강화하여 그들의 전문성을 높이고 효과적인 조언을 통해 가맹점의 이익과 성장기회에 대한 의견을 교환하는 것 또한 중요하다고 할 수 있다.

하지만 가맹점이 프랜차이즈 본부와와의 관계를 계약관계에 기초한 의무로만 생각하고, 계산적 결속에만 집중하게 되면 기회주의적인 행동이 증가하고 낮은 관계지속 의도를 보이게 되므로(Wetzels, Ruyter and Birgelen 1998) 본부에서는 가맹점의 계산적 결속뿐만 아니라 정서적 결속을 함께 강화할 수 있도록 노력해야 한다. 연구 결과 정서적 결속과 달리 계산적 결속은 가맹점의 관계만족이나 협력에 어떤 유의적인 영향도 미치지 않았다. 따라서 본부는 가맹점의 정서적 결속을 관리하는 것이 궁극적인 관계관리의 핵심이라는 사실을 명심하고, 정서적 결속을 바탕으로 장기적인 관계를 형성해 나가야 한다.

실무적 측면에서 살펴보면, 기존의 연구에서는 프랜차이즈 본부의 교육훈련 지원이 가맹점의 성과나 본부에 대한 인식에 긍정적인 영향을 미친다고

보고하고 있지만, 본 연구에서는 가맹점의 결속에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 본부가 제공하는 교육훈련의 효과에 대해 재고해볼 필요가 있음을 시사하고 있다. 덧붙여 본부는 가맹점과 직접적인 의사소통을 하는 슈퍼바이저의 중요성을 간과해서는 안 될 것이다. 가맹점이 슈퍼바이저에 대해 호의적인 감정을 갖게 되면 본부에 대한 긍정적인 이미지를 심어줄 수 있을 뿐만 아니라 가맹점과 의견이 충돌할 경우 본부는 슈퍼바이저를 활용하여 이를 잘 조정할 수 있기 때문이다. 따라서 본부는 슈퍼바이저에게 더 많은 권한을 부여하여 지역 상황에 맞는 효율적인 점포 운영의 융통성이 발휘될 수 있도록 장려해야 한다. 또한 정기적인 회의나 워크숍, 체육대회와 같은 이벤트를 개최하여 슈퍼바이저뿐만 아니라 인근 가맹점주들 간의 교류도 활발히 함으로써 정서적 결속도 높이고 이를 바탕으로 관계만족과 협력도 높여야 하겠다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

마지막으로 본 연구의 한계 및 향후 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 결속에 영향을 미치는 다양한 변수들에 대한 좀 더 보완적이고 종합적인 연구가 이루어져야 할 것이다. 가맹점에 대한 공정한 대우, 개방적인 상호 커뮤니케이션, 본부와 가맹점의 상호 작용 횟수 등 결속에 영향을 미칠 수 있는 다양한 변수들을 고려할 필요가 있겠다.

둘째, 프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계지속 기간에 따른 변수 간 관계를 고려하지 못했다. 거래관계는 5개의 단계를 거치며 발전하게 되는데(Dwyer, Schurr and Oh 1987) 본 연구의 조사 대상은 거래의 발전 단계에 있어 최소 1년부터 최대 15년까지로 편차가 크다. 따라서 향후 연구에서는 거래 발전 단계에 따라 본부의 지원과 결속 차원의 중요성이 어떻게 변화하는지 살펴볼 필요가 있다.

셋째, 일반화의 한계를 가지고 있다. 본 연구는 건강기능식품 프랜차이즈만을 대상으로 연구를 진행하여 타분야의 프랜차이즈로 일반화하기에는 한계가 있다. 특히, 본 연구의 대상이 된 건강기능식품은 그 특성상 트렌드 변화가 거의 없고 타 상품에 비해 상대적으로 다양한 제품지식이 요구되지 않는다. 따라서 이후의 연구에서는 미용실이나 세탁소와 같은 서비스 프랜차이즈 업종이나 편의점, 문구와 같이 다양한 상품을 취급하는 프랜차이즈를 대상으로 연구를 확대하여 본 연구 모형이 어떻게 수정될 수 있는지를 살펴보는 것도 흥미로울 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 가맹점 관점의 일방향 연구가 진행되었다. 하지만 관계라는 것은 양자(dyadic)로 구성되는 특성을 가지고 있기 때문에 향후 연구에서는 본부와 가맹점 양방향 관점의 연구를 진행하여 관점의 균형을 이루는 것이 필요할 것이다.

논문접수일: 2015년 1월 12일

1차수정본접수일: 2015년 3월 21일

게재확정일: 2015년 3월 25일

참고문헌

- Ahluwalia, Rohini, Burnkrant, Robert E., and Unnava, H. Rao(2000), "Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Oommitment," *Journal of Marketing Research*, 37(2), 203-214.
- Anderson, Erin and Weitz, Barton(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing*

- Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, James C. and Narus, James A.(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Babakus, Emin, Yavas, Ugur, Karatepe, Osman M., and Avci, Turgay(2003), "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Bansal, Harvir S., Irving, P. Gregory, and Taylor, Shirley F.(2004), "A Three-component Model of Customer Commitment to Service Providers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Baron, Reuben M. and Kenny, David A.(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blair, Roger D. and Lafonataine, Francine(2005), *The economics of franchising*, Cambridge University Press, New York.
- Boulay, Jacques(2010), "The Role of Contract, Information Systems and Norms in the Governance of Franchise Systems," *International Journal of Retail and Distribution Management*, 38(9), 662-676.
- Bushardt, Stephen C., Fretwell, Cherie, and Cumbest, Patti B.(1994), "Continuous Improvement through Employee Training: A Case Example from the Financial Services Industry," *The Learning Organization*, 1(1), 11-16.
- Chiou, Jyh-Shen, Hsieh, Chia-Hung, and Yang, Ching-Hsien(2004), "The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System," *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.
- Crosby, Lawrence A., Evans, Kenneth R., and Cowles, Deborah(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Dant, Rajiv P. and Nasr, Nada I.(1998), "Control Techniques and Upward Flow of Information in Franchising in Distant Markets: Conceptualization and Preliminary Evidence," *Journal of Business Venturing*, 13(1), 3-28.
- Darr, Eric D., Argote, Linda, and Epple, Dennis(1995), "The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises," *Management Science*, 41(11), 1750-1762.
- Doherty, Anne M. and Alexander, Nicholas(2004), "Relationship Development in International Franchising: Case Study Evidence from the UK Fashion Sector," *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1215-1235.
- Doherty, Anne M.(2007), "Support Mechanisms in International Retail Franchise Networks," *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(10), 781-802.

- Dwyer, F. Robert and Oh, Sejo(1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24(4), 347-358.
- Dwyer, F. Robert, Schurr, Paul H., and Oh, Sejo(1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eisenberger Robert, Fasolo, Peter, and Davis-LaMastro, Valerie(1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51 – 59.
- Fornell, Claes and Larcker, David F.(1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics," *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Frazier, Gary L. and Summers, John O.(1984), "Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 48(3), 43-55.
- Fullerton, Gordon(2003), "When Does Commitment Lead to Loyalty?" *Journal of Service Research*, 5(4), 333 – 344.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Ganesan, Shankar, Brown, Steven P., Mariadoss, Babu J., and Ho, Hillbun D.(2010), "Buffering and Amplifying Effects of Relationship Commitment in Business-to-business Relationships," *Journal of Marketing Research*, 47(2), 361 – 373.
- Gassenheimer, Jule B. and Ramsey, Rosemary(1994), "The Impact of Dependence on Dealer Satisfaction: A Comparison of Reseller-Supplier Relationships," *Journal of Retailing*, 70(3), 253-266.
- Geyskens, Inge, Steenkamp, Jan-Benedict E. M., Scheer, Lisa K., and Kumar, Nirmalya (1996), "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study," *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Gilliland, David I. and Bello, Daniel C.(2002), "Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(1), 24 – 43.
- Gounaris, Spiros P.(2005), "Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-business Services," *Journal of Business Research*, 58(2), 126 – 140.
- Grace, Debra, Weaven, Scott, Frazer, Lorelle, and Giddings, Jeff(2013), "Examining the Role of Franchisee Normative Expectations in Relationship Evaluation," *Journal of Retailing*, 89(2), 219-230.
- Ha, Se-Na and Kim, Sang Deok(2008), "A Study on Antecedents and Consequences of Franchise System Fairness," *Journal of Distribution Research*, 13(1), 35-60.
- Innis, Daniel E. and La Londe, Bernard J.(1994), "Customer Service; The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Market Share," *Journal of business Logistics*, 15(1),

- 1-27.
- Jap, Sandy D. and Ganesan, Shankar(2000), "Control Mechanisms and Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- Kalleberg, Arne L. and Reve, Torger(1993), "Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations," *Human Relations*, 46(9), 1103-1132.
- Kalwani, Manohar U. and Narayandas, Narakesari(1995), "Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Kim, Sang Deok and Oh, Sejo(2007), "The Effects of Franchisor's Management Strategies on Franchisee's Boundary Spanning Behaviors," *Korea Marketing Review*, 22(2), 113-133.
- Kim, Sang-Hyun(1997), "A Study on Building Efficient Relationship between Franchisor and Franchisee in Business Franchise," *Journal of Distribution Research*, 2(1), 87-114.
- Kumar, Nimalya, Scheer, Lisa K. and Steenkamp,, Jan-Benedict E. M.(1995a), "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Kumar, Nimalya, Scheer, Lisa K. and Steenkamp,, Jan-Benedict E. M.(1995b), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Kwon, Yong-Deok and Yu, Jong-Pil(2014), "Effects of the Support and Control of Franchisors on Franchisees' Satisfaction and Response Strategies," *Journal of Distribution Science*, 12(8), 43-54.
- Larson, Polly(2003), "Frontline Training for bottom line results," *Franchising World*, 35(4), 6-11.
- Lee, Dong-Jin, Sirgy, M. Joseph, Brown, James R., and Bird, Monroe M.(2004), "Importers' Benevolence toward Their Foreign Export Suppliers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 32-48.
- Lee, Jae-Han, Lee, Yong-Ki, and Han, Kyu-Chu l(2010), "The Effect of Franchisor's On-going Support Services on Franchisee's Relationship Quality and Business Performance in the Foodservice Industry," *Journal of Distribution Research*, 15(3), 1-28.
- Li, Zhan G. and Dant, Rajiv P.(1997), "An Exploratory Study of Exclusive Dealing in Channel Relationships," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 201 – 213.
- Mendelsohn, Martin(2004), *The guide to franchising*, 7th edn. Cengage Learning, EMEA.
- Mittelstaedt, Robert A. and Stassen, Robert E.(1991), "Economic Sources of Conflict in Franchising Organizations," University of Nebraska and University of Arizona, *Society of Franchising Research Conference*, Washington, DC.
- Mohr, Jakki and Spekman, Robert(1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Mohr, Jakki J., Fisher, Robert J., and Nevin, John

- R.(1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control," *Journal of Marketing*, 60(3), 103 – 115.
- Morgan, Robert M. and Hunt, Shelby D.(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Oh, Sejo and Park, Jin-Yong(2014), *Retail marketing basics*, Joongang Economy Publishing Co..
- Oh, Sejo, Kim, Sang Deok, Cho, Hyun Shik, and Kang, Bohyeon(2003), "The Effects of Commitment between Franchisor and Franchisee on Franchisee's Sales" *Yonsei Business Review*, 40(1), 23-46.
- Palmatier, Robert W., Dant, Rajiv P. Grewal, Dhruv, and Evans, Kenneth R.(2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-analysis," *Journal of Marketing*, 70(4), 136 – 153.
- Park, Chan-Hwang and Lee, Kyung-Kook(2013), "Study on the Effect of the Factors for Success in Franchise Business on the Customer Satisfaction and Sales Performances," *Korea Business Review*, 79, 47-67.
- Park, Wonhyu(2004), *A Case Study on Franchise Business Success*, A Series of Franchise Management Guide, Korea Franchise Association.
- Paswan, Audhesh K. and Wittmann, C. Michael(2009), "Knowledge Management and Franchise Systems," *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173 – 180.
- Paswan, Audhesh K., Wittmann, C. Michael, and Young, Joyce A.(2003), "Intra, Extra, and Internets in Franchise Network Organizations," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11(1/2), 103-125.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Lee, Jeong-Yeon, and Podsakoff, Nathan P.(2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, Kristopher J. and Hayes, Andrew F.(2004), "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models," *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, Kristopher J. and Hayes, Andrew F.(2008), "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models," *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Randall, Donna M. and O'Driscoll, Mike P.(1997), "Affective versus Calculative Commitment: Human Resource Implications," *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 606-617.
- Rhoades, Linda and Eisenberger, Robert(2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature," *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698 – 714.
- Sayler, Todd(2003), "Training: The Single Most Significant Event in the Life of a Franchise Relationship," *Franchising World*, 35(4), 13-15.
- Seideman, Tony(1999), "Franchising and Technology:

- Achieving a Balance," *Franchising World*, 31(4), 6-11.
- Shepherd, Jonathan(1991), "Entrepreneurial Growth through Constellations," *Journal of Business Venturing*, 6(5), 363-373.
- Sobel, Michael E.(1982), "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models," *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Spinelli, Steve and Birley, Sue(1998), "An Empirical Evaluation of Conflict in the Franchise System," *British Journal of Management*, 9(4), 301 – 325.
- Srinivasan, Raji and Moorman, Christine(2005), "Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing," *Journal of Marketing*, 69 (4), 193-200.
- Steiger, James H.(1990), "Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach," *Multivariate Behavioural Research*, 25(2), 173-180.
- Watson, Anna and Johnson, Richard(2010), "Managing the Franchisor-franchisee Relationship: A Relationship Marketing Perspective," *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 51 – 68.
- Watson, Anna(2008), "Small Business Growth through Franchising: A Qualitative Investigation," *Journal of Marketing Channels*, 15(1), 3 – 21.
- Wetzels, Martin, Ruyter, Ko de, and Birgelen, Marcel van(1998), "Marketing Service Relationships: The Role of Commitment," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4/5), 406-423.
- Yoon, In-Cheal(2011), "The Study of Effects on Franchisee Satisfaction Business Performance by the Supports of the Franchise," *Korea Business Review*, 67, 477-500.

측정문항 (*변수의 정제과정에서 제거된 항목)

교육훈련($\alpha=.796$)

1. 교육 내용이 가맹점 운영에 도움이 된다.
2. 교육 시기가 적절하다.
3. 교육의 횟수는 적절하다.*

정보시스템($\alpha=.859$)

1. POS 시스템이 우수하다.
2. CRM 시스템이 우수하다.
3. 재무회계관리 시스템이 우수하다.
4. 재고관리 시스템이 우수하다.
5. 본부와의 의사소통 시스템이 잘 되어 있다.

판매촉진($\alpha=.878$)

1. 본부의 판매촉진 지원이 충분하다.
2. 본부의 판매촉진 지원이 매출향상에 도움이 된다.
3. 본부의 판매촉진 지원 방법이 다양하다.
4. 본부-가맹점 간 판매촉진 비용 배분이 적절하다.

슈퍼바이저 상거래태도($\alpha=.918$)

1. 슈퍼바이저가 친절하다.
2. 슈퍼바이저가 가맹점 일을 자기 일처럼 생각하고 도와준다.
3. 슈퍼바이저와 유대관계가 잘 형성되어 있다.
4. 슈퍼바이저의 매장방문 횟수가 충분하다.*
5. 슈퍼바이저의 매장 체류시간이 적절하다.*

슈퍼바이저 업무전문성($\alpha=.966$)

1. 상품구색에 대해 전문적으로 컨설팅해 준다.
2. 판매촉진에 대해 전문적으로 컨설팅해 준다.
3. 상품진열에 대해 전문적으로 컨설팅해 준다.
4. 고객/지역 상권에 관한 전문적인 정보를 제공해 준다.
5. 재고관리에 대해 전문적으로 컨설팅해 준다.
6. 매장관리에 대해 전문적으로 컨설팅해 준다.
7. 영업/판매 전략에 대해 전문적으로 컨설팅해 준다.
8. 재무/세무/회계 등에 대해 전문적으로 컨설팅해 준다.

정서적 결속($\alpha=.918$)

1. 우리는 진정으로 본부와 거래하는 것이 즐겁기 때문에 __의 한 일원으로 남아있기를 바란다.
2. 우리는 개인적으로 슈퍼바이저를 좋아하기 때문에 __와의 관계를 지속하고자 한다.
3. 우리와 본부는 서로 우호적인 관계이기 때문에 우리는 __와의 관계를 지속하고자 한다.
4. 본부에 대한 강한 애착 때문에 우리는 __의 한 일원으로 남아있기를 바란다.
5. 본부에 대한 강한 소속감 때문에 우리는 __의 한 일원으로 남아있다.

계산적 결속($\alpha=.839$)

1. 우리가 본부와의 관계를 지속하지 않는다면, 관계를 끝냄으로써 생기는 손실이 너무 클 것이다.
2. 금전적으로 이익이 되기 때문에 우리는 __와의 관계에 남아있기를 원한다.
3. 본부와의 거래는 경제적으로 서로 이익이므로 우리는 __와의 관계를 지속하길 바란다.
4. 다른 업종으로 전환하는데 많은 시간과 노력이 들기 때문에 우리는 __와 계속 거래한다.

관계만족($\alpha=.924$)

1. 본부와의 거래에 전반적으로 만족한다.
2. 본부는 사업 파트너로서 좋은 기업이라는 느낌이 들게 한다.
3. 우리는 본부의 각종 지원에 대한 만족감을 느낀다.
4. 모든 것을 고려해 보았을 때, 본부는 우리에게 잘 하고 있다.

협력($\alpha=.821$)

1. 우리는 본부의 광고활동을 돕는다.
2. 우리는 본부의 반품/피해자보상을 돕는다.
3. 우리는 본부의 판매촉진활동을 돕는다.
4. 우리는 본부의 재고관리를 돕는다.

The Effects of Franchisor's Operation and Supervising Support on Commitment, Relationship Satisfaction and Cooperation

Munjeong Kim*, Sejo Oh**, Wonhee Noh***

ABSTRACT

Much of the channel literature have found commitment to be a critically important element for establishing and maintaining long-term relationships between business partners. This is especially important for franchise system because franchisors and franchisees are independent entities linked in a contractual relationship.

Most studies on franchise systems have used commitment as a global construct that measures affectively motivated commitment which is the intention to continue the relationship. The use of global commitment measures, however, could lead to distorted findings or conceal the underlying effects of commitment dimensions due to the confounding effects of uni-dimensional commitment. Therefore, this study was to examine commitment not as a global measure, but as a multidimensional measure, that is, affective commitment and calculative commitment. This study used these two constructs because these have been most frequently mentioned in the channel studies and could reflect very different underlying psychological states, providing different implications.

The franchisor supports, meanwhile, is the most important to establish a commitment between the franchisor and the franchisee. This makes sense, given that the franchising business format is based on the contract and franchisor provided supports is a strong motivation for franchisee to be attracted to franchise system. Previous studies, however, on franchise supports have lacked conceptualization and development of measures for the key variables. Furthermore, although the literature has often examined the franchisor supports like marketing support or logistics support, empirical knowledge about supervising supports like field visit or supervising support which are the key component of franchise system has remained relatively scarce. Given that the supervisor is perceived as the agent of the franchisor and take on a critical role for coordinating, supervising support must not be overlooked.

Therefore, the purpose of this study was threefold. First, we wanted to classify and conceptualize franchisor supports into operation support and supervising support. Second, we investigated whether these supports had different effects on affective commitment and calculative commitment. Finally, this study was conducted to

* Doctoral Student, School of Business, Yonsei University

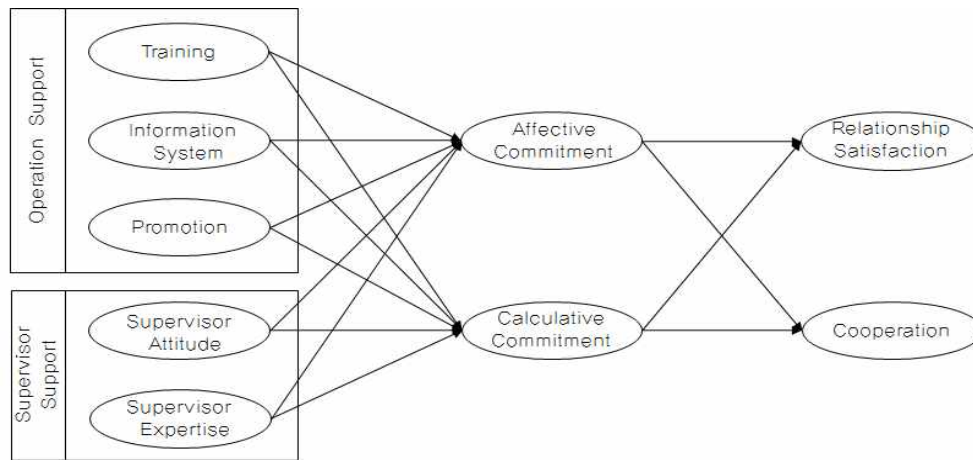
** Professor of Marketing, School of Business, Yonsei University

*** Assistant Professor, Department of Business and Economics, Korea University

verify how each dimension of commitment had affects differently on relationship satisfaction and cooperation.

Based on the literature, a conceptual model was built including franchisor's operation and supervising support as antecedents of affective, calculative commitment with a positive influence. Relationship satisfaction and cooperation were the consequences of affective, calculative commitment with a positive influence of affective commitment and negative influence of calculative commitment on relationship satisfaction and cooperation.

The research model is as follows.



<Figure 1> Research Model

In order to test the model, a group of franchisees in a major health functional food franchise in Korea was chosen. With the assistance of the major health functional food franchise, a total 252 surveys were conducted randomly to the owners of the franchisees. A confirmatory factor analysis was performed to evaluate construct reliability, convergent validity and discriminant validity. This study examined Structural Equation Modeling to analyze the research hypotheses.

<Table 1> Result of the Proposed Model

Hypothesis	Path	Coeffieient	Standard error	t-value	Result
1a	Training → Affective Commitment	-.018	.071	-.262	not supported
1b	Informatin System → Affective Commitment	.238	.077	3.077**	supported
1c	Promotion → Affective Commitment	.221	.075	2.963**	supported
2a	Training → Calculative Commitment	-.005	.066	-.081	not supported
2b	Informatin System → Calculative Commitment	.161	.073	2.213*	supported
2c	Promotion → Calculative Commitment	-.029	.069	-.416	not supported
3a	Supervisor Attitude → Affective Commitment	.197	.079	2.483*	supported
3b	Supervisor Expertise → Affective Commitment	.207	.068	3.051**	supported

Hypothesis	Path	Coeffieient	Standard error	t-value	Result
4a	Supervisor Attitude → Calculative Commitment	.045	.074	.611	not supported
4b	Supervisor Expertise → Calculative Commitment	.152	.064	2.370*	supported
5a	Affective Commitment → Relationship Satisfaction	.969	.092	10.489***	supported
5b	Affective Commitment → Cooperation	.649	.088	7.361***	supported
6a	Calculative Commitment → Relationship Satisfaction	-.157	.114	-1.387	not supported
6b	Calculative Commitment → Cooperation	-.063	.109	-.578	not supported

model fit: $\chi^2=1192.645$, $df=677$, $p=.000$, $NFI=.867$, $TLI=.931$, $CFI=.937$, $RMR=.044$, $RMSEA=.055$

* $p<0.05$, ** $p<0.01$, *** $p<0.001$

As shown <Table 1>, the results showed that franchisor’s operation and supervising support had a different influence on the dimensions of commitment and the dimensions of commitment also had affect differently on relationship performance. The result indicated that promotion support out of franchisor's operation support positively affected a franchisee's affective commitment. Information system, however, not only affected a franchisee's affective commitment, but it also influenced a franchisee's calculative commitment. In the same way, supervisor attitude out of supervising support positively had only impact on a franchisee's affective commitment, but supervisor expertise had both effects on franchisee's affective commitment and calculative commitment. Finally, franchisee's affective commitment was related positively to relationship satisfaction and cooperation.

The contribution of this study lies in the conceptualization of franchisor's support and testing of a model that includes supervising support, that is, supervisor attitude and expertise. Past research on franchise support often fails to include the supervising support as a critical element in relationship building between franchisor and franchisee, this study demonstrated that supervising support is indeed important in reinforcing franchisee's commitment. Furthermore, we tried to examine multidimensional of commitment especially in the development of theoretical linkages between the franchisor support and commitment.

The findings of this study have important implications for franchisor. Information System and supervisor expertise not only can have effect on franchisee's affective commitment, but it also can influence calculative franchisee's commitment. Franchisor should understand that these are the foundation for sound relationship building in a franchise system. Although all of operation and supervising support cannot improve franchisee's commitment directly, it definitely can improve the trustworthy image of the franchise system. Therefore, franchisor should provide franchisee with timely effective information and need to enhance education of supervisor to improve their expertise. In addition, franchisor also should pay attention to reinforcing franchisee's affective commitment because it is the key of the ultimate relationship management to maintain long-term relationships between franchisor and franchisee.

key words : franchise, operation support, supervising support, affective commitment, calculative commitment, relationship satisfaction, cooperation