

On: 30 April 2016

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Sungkyunkwan University, Jongno-gu, Seoul, South Korea



## Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

### “The Effect of Franchisor's Business Support on Franchisee's Trust, Multi-dimensional Commitments and Relational Performance” \_학술논문

Hyeong-Jin Kim <sup>a\*</sup>, Ho-Taek Yi <sup>b\*</sup>

a. Ph.D. Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University

b. Assistant Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University

Online publication date: 30 April 2016

To cite this Article: Hyeong-Jin Kim and Ho-Taek Yi (2016) ‘The Effect of Franchisor's Business Support on Franchisee's Trust, Multi-dimensional Commitments and Relational Performance’, *Journal of Channel and Retailing*, 21(2): 25-54.

To link to this Article: 10. 17657/jcr.2016.04.30.2

### PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

## 가맹본부의 경영지원이 가맹점의 신뢰, 다차원적 몰입과 관계성과에 미치는 영향\*

김형진\*\*, 이호택\*\*\*

국내 프랜차이즈 산업은 70년대 후반에 시작된 이래로 꾸준한 성장을 거듭해 왔다. 가맹점주 입장에서 프랜차이즈는 소자본 창업이 가능하고 본부의 마케팅 및 운영지원 노하우를 이용할 수 있다는 장점이 있지만, 반면에 가맹본부와 가맹점 간의 이해관계불일치에 따른 갈등 역시 문제점으로 지적되고 있다. 본 연구는 프랜차이즈 시스템 상에서 가맹본부의 지원활동과 신뢰관계 구축이 가맹본부에 대한 다차원적 관계몰입과 관계성과에 미치는 영향에 대해 규명하고 있다. 본 연구는 기존 프랜차이즈 관련 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다. 우선, 가맹본부의 마케팅지원과 가맹점 운영지원활동은 가맹점의 본부에 대한 신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 끼칠 것이며, 신뢰는 본부에 대한 다차원적 몰입(정서적, 계산적, 규범적 몰입)에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이라 가설을 세웠다. 두 번째로 정서적 몰입은 관계지속의도와, 다점포운영의도, 확장브랜드 운영의도에 정(+)<sup>3</sup>의 영향을 계산적 몰입은 관계지속의도와 다점포운영의도에만 정(+)<sup>4</sup>의 영향을 미칠 것이라 가설을 세웠다. 마지막으로 규범적 몰입은 관계지속의도에만 영향을 미칠 것이라고 가설을 세웠다.

식음료 프랜차이즈 가맹점 200개를 대상으로 설문한 결과, 본 연구에서 설정한 모든 가설이 지지되었다. 또한 사전연구의 부재로 가설로 설정하지 못한 변수들 간의 인과관계를 추가적인 분석을 통해 확인하였다. 마지막으로 해당 결과를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 논의하였고, 연구의 한계점과 함께 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어 : 정서적 몰입, 계산적 몰입, 규범적 몰입, 관계지속의도, 다점포운영의도, 확장브랜드 운영의도

### I. 서론

1970년대 후반 패스트푸드 계열의 외국브랜드가 국내에 도입된 이래, 국내 프랜차이즈 산업은 외식 산업을 중심으로 꾸준히 성장해 왔다. 이러한 성장에는 소자본으로 창업할 수 있으며, 사업경험이 없어도 본부의 지도와 교육으로 사업을 시도할 수 있다는 점, 가맹점 운영 시 본부의 브랜드 자산을 활용하여 독립적 창업보다 효과적으로 판매활동을 할 수 있다는 점의 역할이 컸을 것이다. 2013년 공정거래 위원회에 등록된 정보공개서를 기준으로 살펴보면

국내 프랜차이즈 점포수는 20만 개가 넘고 이 중 70%가 식·음료 프랜차이즈일 정도로 국내 프랜차이즈 산업은 식음료 산업에 집중되어있다.

지금까지 국내외 프랜차이즈 산업과 관련한 연구들은 크게 두 가지 방향에서 이루어져 왔는데, 첫째로 가맹본부의 운영 및 지원 전략에 관한 연구들이 있고, 이러한 연구들은 가맹본부의 다양한 지원요소들과 프랜차이즈 시스템의 성공과의 상관관계에 대해 규명하고 있다(Babakus, Yavas, Karatepe, and Acvi, 2003; Mehta, Dubinsky, and Anderson, 2002; Zeidman, 1998). 두 번째로 가맹본부의 가맹점 사이

\* 본 연구는 2015년 한국유통학회 추계학술대회에서 발표한 연구와 주저자의 박사학위 논문을 일부 변형한 것임을 알립니다.

\*\* 계명대학교 경영학과, 경영학 박사, 주저자(people7539@hanmail.net)

\*\*\* 계명대학교 경영학과, 조교수, 교신저자(hotaekyi@kmu.ac.kr)

의 장기적인 관계에 관한 연구들이 있는데, 이러한 연구들은 장기관계 구축이라는 관점에서 다양한 종류의 관계변수들에 대해 규명하고 있다(Bansal, Irving and Tylor, 2004; Coote, Forrest and Tam, 2003; Davies, Lassar, Manolis, Prince and Winsor, 2011; Tellefsen and Thomas, 2005).

국내 프랜차이즈 산업은 과거 외식업을 중심으로 운영되어 왔으나 현재는 다양한 업종으로 확산되고 있으며, 가맹본부의 증가로 가맹점들의 본부에 대한 선택의 폭이 넓어지고 있는 상황이다. 또한 과거에는 가맹점주가 단순히 점포 하나를 운영하였다면 현재는 다점포 운영점주가 꾸준히 늘어나고 있다. 한국편의점협회(2012) 자료에 따르면, 국내 프랜차이즈 편의점은 전년대비 37%나 증가하였다고 하며, 정태석과 김영택(2014)의 연구에서 프랜차이즈 편의점 응답자 중 18%가 이미 다점포 운영 중이라고 기술하였다.

본 연구는 전술한 두 가지 방향에서의 연구를 통합적으로 다루고 더불어 다점포 경영시대의 가맹본부의 경영지원과 장기관계 구축에 따른 관계성과와의 관계에 대해 연구하였다. 특히 기존의 연구들은 신뢰와 몰입 간의 관계를 단선적인 관계로 보고 있으나 본 연구에서는 몰입을 다차원적인 변수로 보고, 기존 연구에서는 거의 다루어지지 않은 다점포 운영 의도나 가맹본부의 확장브랜드 운영의도와 같은 새로운 관계성과 변수들과의 관계를 살펴보았다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 가맹본부의 경영지원

프랜차이즈 시스템에서 경영지원이란, 프랜차이즈 시스템의 영업내용과 통일된 이미지를 확보하기 위해 영업활동을 통제하는 동시에 지원하는 시스템

을 말한다(Ganesan 1994). 가맹본부의 경영지원 활동은 적절하면서도 상호성이 있어야 하는데, 기존 연구문헌들에 따르면 가맹본부는 가맹점에 크게 2 가지 경영지원 활동을 하고 있는 것을 알 수 있다.

첫째로 마케팅 믹스(marketing mix)를 중심으로 하는 마케팅 지원활동이 있는데 김문정, 오세조, 노원희(2015)의 연구에서는 이를 교육 및 훈련지원 활동, 정보지원 활동, 광고 및 홍보지원 활동 등의 마케팅 지원활동을 하는 것으로 구분하였다. 아울러 Stern과 El-Ansary(1992)의 연구에서는 운영지도, 교육훈련, 정보제공과 촉진지원을 Biong(1993)의 연구에서는 시장조사, 교육훈련 등의 활동을 마케팅 지원으로 분류하였다.

많은 선행연구들은 가맹본부의 마케팅 지원활동이 프랜차이즈 시스템 성과에 영향을 미친다는 점을 밝히고 있는데, Abdul-Muhmin(2005)의 연구에서는 마케팅 촉진, 가격과 가격조건에 대한 정확한 시스템과 성과평가, 판촉계획, 재고처리, 그리고 신제품에 대한 정보 등이 만족에 영향을 끼친다고 하였으며, 신창훈, 김철민, 김율성(1999)의 연구에서는 가맹본부의 제품지원, 광고 및 홍보활동, 교육훈련 지원, 정보지원 활동 등은 가맹점주의 경영활동에 대한 부담을 줄여줌으로써 가맹점의 업무수행능력과 고객서비스 능력을 높일 수 있게 해서 궁극적으로 매출이나 만족도에 큰 영향을 미친다고 주장했다.

둘째로 가맹본부는 가맹점 운영과 관련된 지원활동을 제공하고 있다. 다른 마케팅 경로와는 다르게 프랜차이즈 시스템에서는 가맹본부와 본사 사이의 정보를 전달하며 상호간 통로역할을 하는 후속적 운영지원인 ‘슈퍼바이저’가 존재한다. 이들은 가맹점의 효과적인 매장운영 및 관리를 위해 지역 가맹점들을 정기적으로 방문하여 본사와 약속된 제 규정의 준수여부, 경영지도 및 관리, 매출분석을 통한 가맹점들의 안정적이고 원활한 영업활동과 운영을 도와 주는 역할을 한다(윤인철 2011).

2015년 한국창업경영연구소(IcanBiz)에서 발간한 자료에서는 슈퍼바이저의 기능을 크게 여섯 가지로 구분해 놓았다. 첫째로 슈퍼바이저는 점검(check)기능을 하는데 업무 점검에서 수치를 분석하고 대책을 세우며 업무별 체크리스트를 가지고 점검하는 것을 말한다. 둘째로, 조정(coordination)기능은 가맹점 운영 전략에 필요한 전문영역을 조율하고, 점포운영상의 분석 자료를 제공하며, 세무, 회계, 법률적 분야의 1차 조율을 하는 것을 말한다. 셋째로, 경영지도(consulting)는 점포운영계획, 종업원 관리 및 운영, 경합 브랜드에 대한 대책수립, 상권별 변동지수 파악이나 고객서비스 전략을 수립하는 것을 말한다. 넷째로, 상담(counseling)은 점포운영에 대한 종합적인 카운슬링을 말하며 다섯째로, 통제(control)는 가맹계약사항에 따른 이행사항을 점검하는 것으로 매출, 미수, 구매, 시설 등에 대해 점검하고 매장 운영상 문제점이나 개선사항을 지도하는 것이다. 마지막으로, 정보소통(communication)은 점포의 의견이나 불편사항 또는 개선사항을 본사에 전달하거나 본부내 부서별 현장의견을 조율하는 것을 말한다.

본 연구에서는 가맹본부의 경영지원 활동을 김문정 외(2015)의 연구에서와 같이 크게 마케팅지원과 가맹점운영지원으로 나누고 각각의 지원활동이 가맹본부의 신뢰에 미치는 영향을 규명하였다.

## 2. 신뢰와 다차원적 몰입

기업 간 교환관계에 있어 신뢰와 상호 몰입은 성공적인 관계마케팅을 위해 필수적인 요소이다(윤만희, 김동복 2008). 신뢰(trust)를 확신을 갖고 교환 파트너에게 의존하고자 하는 의지로 정의한다면(Moorman, Zaltman and Deshpande 1992), 몰입(commitment)은 두 교환관계에 있는 거래파트너 사이의 관계지속성에 대한 명시적 또는 묵시적인 서약으로 가장 바람직한 상태라고 볼 수 있다(Dwyer,

Schurr, and Oh 1987). 기존의 많은 B2B 관계의 연구들은 몰입에 대한 연구들은 몰입을 하나의 개념으로 보고 있으나, 본 연구는 Allen and Meyer(1990)의 연구에서 제안했던 바와 같이 몰입을 정서적 몰입, 계산적 몰입, 규범적 몰입으로 세분화하여 가맹본부에 대한 신뢰가 각각의 차원의 몰입에 미치는 영향을 규명하였다.

### 2.1 정서적 몰입

정서적 몰입이란 조직에 대한 정서적 유대감이나 애착을 일컫는 것으로(Gruen, Summers, and Acito 2000; Mathieu and Zajac 1990), 기업 간 거래관계에서 관계유지의 동기가 된다(Anderson and Weitz 1992; Morgan and Hunt 1994). 많은 연구들이 정서적 관점에서 몰입을 다루고 있는데, 정서적 몰입은 상대방에 대한 긍정적인 정서적 애착(emotional attachment)에 영향을 미치며, 즐거움 및 행복감과 연결된다(Gruen et al. 2000).

일반적으로 기업 간 거래에서 가장 흔히 언급되는 몰입은 정서적 몰입을 뜻하는 것으로 이러한 연구들은 관계유지의 동기가 상대 업체에 대한 심리적, 정서적 애착심에 근거한다고 가정한다(Anderson and Weitz 1992; Morgan and Hunt 1994). 본 연구에서도 정서적 몰입을 가맹점이 가맹본부를 얼마나 호의적으로 느끼고 있는가를 바탕으로 가맹본부에 대해 느끼는 심리적 애착으로 정의하였다.

### 2.2 계산적 몰입

계산적 몰입은 부수적 보수(side-bet)이론과도 연관이 되어 있으며 몰입의 산술적 측면을 고려하고 있는 개념으로(Becker 1960), 현재의 관계로부터 얻을 수 있는 가격할인, 지리적 편리함, 특별대우와 같은 손실이나 이득, 즉, 관계가 종식될 경우 입게 될 해

택이나 손실을 깨달음으로써 인지하게 되는 상대에 대한 애착심을 일컫는다(Kumar, Hibbard and Stern 1994; Geyskens, Steenkamp, Scheer and Kumar 1996). 일반적으로 사람들은 다른 대인관계를 형성하는데 어려움을 느끼거나 마땅히 대체할 대안 관계가 부족할 때 또는 관계종결에 수반되는 손실을 느낄 때 현재의 관계에 대해 계속 유지할 필요를 느낀다(Meyer and Allen 1984). 이러한 상황에서 계산적 몰입이 발생한다.

다른 산업에 비해 프랜차이즈 시스템에서는 가맹본부와 가맹계약의 특성 상 가맹점들이 최초 계약시점에서 이미 인테리어 비용 등의 거래특유투자가 이루어진 상태이므로 계산적 몰입의 영향이 클 것이라고 생각된다. 본 연구에서는 관계 종결 시에 발생할 수 있는 손실이나 이득을 고려할 때 느끼는 관계유지 필요에 따른 몰입을 계산적 몰입으로 정의하였다.

### 2.3 규범적 몰입

규범적 몰입이란 도덕적인 몰입을 말하는데(Jaros, Jemier, Koehler and Sincich 1993), 태도적 몰입이나 정서적 몰입으로 표현되기도 한다(Mathieu and Zajac 1990). 규범적 몰입에 대한 정의는 학자들에 따라 상이한데, Somers(1995)는 상대방에 대한 지지의무로, Jaros et al.(1993)은 가치와 목표의 내면화 결과로서 느끼는 심리적 애착으로, Lydon, Pierce and O'Regan(1997)은 상대방에 대한 개인의 책임으로 정의한다. 이성수와 성영신(2001)의 연구에서는 도덕적 의무감, 관계종결에 따른 죄의식 혹은 미안함을 바탕으로 상대방에게 느끼는 심리상태로 정의하였다.

아직까지 프랜차이즈 분야에서 규범적 몰입을 다룬 연구는 거의 없다. 그러나 거래당사자가 언제든지 의도적으로 거래를 중단할 수 있는 일반적인 기업 간 계약관계와는 다르게 프랜차이즈 시스템에서

는 계약종료까지 일정기간 지속적이고 반복적인 거래가 이루어지기 때문에 계약을 이행하는 대리인 관점에서 거래기간 동안 상대방과 계약기간동안 성실한 관계를 유지해야 한다는 의무감 즉, 타 가맹본부로 거래선을 바꾸거나 비도덕적 행동을 하지 않아야 한다는 당위성이 분명 존재할 것이라고 생각된다. 본 연구는 구매자와 판매자간 관계를 다룬 이성수와 성영신(2001)의 연구를 바탕으로 프랜차이즈 계약 관계에 있는 가맹점이 느끼는 관계유지에 대한 도덕적 의무감이나, 계약기간 이전에 관계종결에 대한 죄의식 또는 미안함을 바탕으로 형성되는 몰입으로 정의하였다.

### 3. 관계성과

마케팅 경로 상 관계성과를 다룬 연구들은 관계성과를 효율성(efficiency)과 효과성(effectiveness)으로 구분하고 있다(Stern and El-Ansary 1992). 효율성은 마케팅 산출물을 투입물로 나눈 개념을 말하며 수익성, 시장점유율, 투자수익률 등의 지표로 관계성과를 측정하는 것을 말한다(Pelham and Wilson 1995; 김상덕 2010; 염민선 2013). 이에 비해 효과성은 마케팅 결과를 마케팅 목표로 나눈 개념인데 관계만족이나, 지각된 공정성, 관계가치 등의 개념이 이러한 효과성에 포함된다고 볼 수 있다(Ruekert and Walker 1987).

관계성과에 대한 효과성 관점의 연구는 효율성 관점의 연구에 비해 상대적으로 적게 이루어지고 있는데, 대부분의 연구가 효율성이 효과성을 포함한다고 가정하고 있기 때문이다(우정 2005). Palmatier, Dant and Grewal(2007)의 연구에서는 신뢰-몰입이론, 의존성 이론, 거래비용이론, 관계적 규범이론 그리고 자원기반이론 관점에서 각각 기업 간 관계성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 규명하였다. 이들은 관계성과를 효율성 관점에서 관계성과를 매출액증가

와 재무성과로 효과성 관점에서 협력과 갈등 등의 변수로 측정하였다.

본 연구에서는 관계성과에 대해 프랜차이즈 시스템의 특성 및 최근 들어 가맹점주들의 다점포 운영 추세를 반영하여 효과성 관점에서 관계지속의도와, 다점포운영의도 그리고 가맹본부의 확장브랜드 매장에 대한 운영의도로 측정하였다.

### 3.1 관계지속의도

일반적으로 기업 간 관계에서 관계지속의도란 ‘계약관계에 있는 두 기업 간에 미래에 지속적으로 교환이 발생할 수 있는 정도’를 뜻하는데(Noordwier, John and Nevin 1990), 재구매의도나 구전의도(Reynolds and Beatty 1999) 또는 재계약의도(Ganesan 1994) 등의 용어와 비슷한 의미로 사용되고 있다.

프랜차이즈 가맹본부의 가장 큰 역할 중에 하나는 경영지원과 통제를 바탕으로 가맹점들의 본부에 대한 만족도를 높여 관계를 지속시키도록 하는 것으로(Lewis and Lambert 1991), 현재의 성공적인 관계를 바탕으로 미래에도 지속적인 거래를 유지하게 만드는 것이다(Goodman 1980). 물론, 관계지속의도를 높이는데 거래만족 이외에도 다양한 요인들이 영향을 미치는데, Ganesan(1994)의 연구에서는 불확실한 시장 환경, 장기투자, 거래기업의 명성, 영업성과, 접촉빈도 등이 관계지속의도에 영향을 준다고 밝히고 있다.

### 3.2 다점포운영의도

최근 들어 편의점과 외식업을 중심으로 단일점포를 운영하는 전통적인 가맹점주보다 다점포 가맹사업자의 수가 늘어나고 있다. 가맹본부 입장에서도 계약체결이나 업무처리의 효율성 등을 이유로 능력

있는 다점포 가맹사업자와의 계약을 선호한다. 이렇듯 다점포 운영은 프랜차이즈 경영에 있어 매우 중요한 이슈임에는 틀림없으나 현재까지 이와 관련한 연구는 매우 부족한 실정이다.

가맹본부 입장에서는 다점포사업자가 늘어나면 늘어날수록 프랜차이즈 성장이 빨라진다는 이점이 생기는데, 우선 본부입장에서 직접 관리하는 매장의 수가 줄어들므로 이들을 관리하는데 드는 비용이나 노력이 줄어든다(정태석, 김영택 2014). 또한 가맹점주 입장에서도 복수의 점포를 동시에 운영하는 것이 경제적 측면에서 훨씬 더 효율적이다. 왜냐하면 이미 성공적인 사업을 수행했던 자신의 노하우를 바탕으로 성공적인 사업경험을 활용할 수 있고 규모의 경제를 실현할 수 있기 때문이다(오세조 2006).

### 3.3 확장브랜드 운영의도

브랜드 확장이란 기업이 신규 브랜드로 새로운 시장에 진입할 때 겪게 되는 재무적 비용이나 실패위험 부담을 줄이기 위해 소비자들에게 친숙한 기존의 브랜드를 매개로 후속 브랜드를 연관 지어 확장하는 것을 말한다(이영주 2012). 브랜드 확장은 신규브랜드를 개발하는 것보다 투자위험을 분산시키고 마케팅 비용을 절감하는 효과가 있으나, 확장 시 모브랜드와 확장브랜드 간의 유사성이 떨어지는 경우, 전문성의 결여로 인해 모브랜드 이미지 손상은 물론 브랜드 희석효과가 생길 수도 있다(전성률, 박찬수 2010; 허중호 2011).

국내 프랜차이즈 산업에서 가맹본부의 유사사업 영역에서의 브랜드 확장은 흔히 볼 수 있는 일인데, 대표적인 예로 (주)놀부는 식음료 산업분야의 10개의 브랜드를, CJ푸드빌은 19개, 파리크라상은 9개 브랜드를 확보하고 있고 그 이외에도 많은 가맹본부들이 확장 브랜드를 운영하거나 출시를 준비하고 있다.

그러나 확장된 신규브랜드의 경우 시장에서 성공

가능성에 대한 불확실성이 존재하기 때문에 현재 해당 가맹본부의 특정 브랜드를 운영하고 있는 가맹점주 입장에서 선뜻 운영의사를 표시하기에는 가맹본부에 대한 강한 신뢰가 필요하며, 본 연구에서는 프랜차이즈 관계성과 중 하나로 이러한 확장브랜드 운영의도를 제시하였다.

운영의도(가설7b)에 규범적 몰입은 관계지속의도(가설8a)에 각각 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다.

### III. 연구모형 및 가설 설정

#### 1. 연구 모형

본 연구에서의 연구 모형을 제시하면 <그림1>과 같다. 우선 가맹본부의 경영지원은 크게 마케팅 지원(가설1)과 점포운영지원(가설2)으로 나누고 각각 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다. 또한 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰는 다차원적 관계몰입인 정서적 몰입(가설3), 계산적 몰입(가설4), 규범적 몰입(가설5)에 각각 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 가설을 세웠다. 아울러 기존연구들을 바탕으로 정서적 몰입은 관계지속의도(가설6a), 다점포운영의도(가설6b), 확장브랜드운영의도(가설6c)에 정(+)의 영향을 미치고, 계산적 몰입은 관계지속의도(가설7a)와 다점포

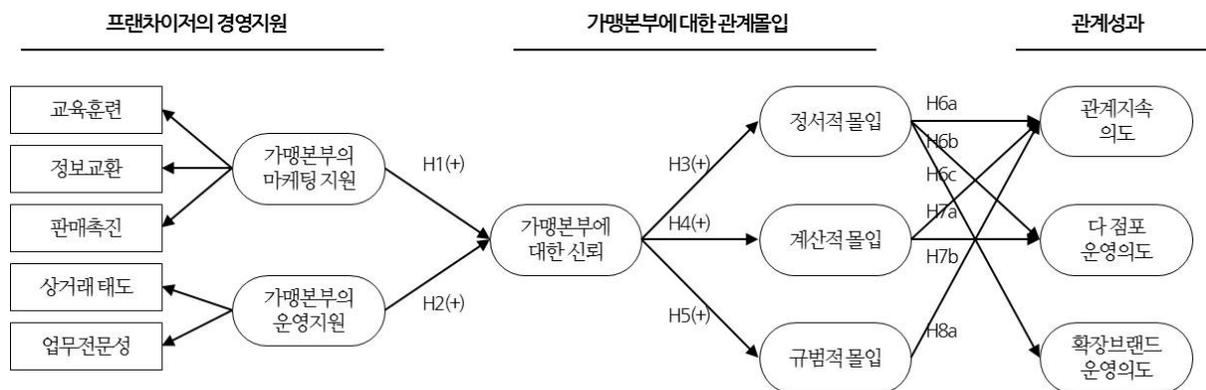
#### 2. 가설 설정

##### 2.1 가맹본부의 지원활동이 본부에 대한 신뢰에 미치는 영향

프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 지원은 가맹점과 장기적인 관계를 구축하고 유지하기 위해 필수적인 것으로, 가맹점은 가맹본부의 관계투자(Smith and Barclay 1997)나 가맹본부와의 관계에서의 다양한 지원(Dwyer et al. 1987; 오세조, 김상덕, 조현식, 강보현. 2003)을 필요로 한다.

기존의 여러 연구들은 가맹점의 우호적 태도와 협조를 얻어낼 수 있는 변수로 가맹점에 대한 지원을 들고 있는데(김상현 1997; 오세조 외. 2003; 이호택, 김문섭, 정연승 2015), 가맹점 입장에서는 가맹본부의 지원활동이 가맹점에 대한 관계지속의지의 표현이라고 판단하는 경향이 있다(Anderson and Weitz 1989).

기존의 연구들은 가맹본부의 지원활동을 다양한 기준에 의해 정리하고 있는데, 우선 가맹본부의 지



<그림 1> 연구 모형

원활동을 금전적인 차원과 비금전적인 차원으로 나누어 금전적인 차원에서는 촉진지원 및 보상, 비금전적인 차원에서는 정보제공, 교육훈련, 커뮤니케이션 등으로 나누는 연구들이 있다(Stern and El-Ansary 1992; Innis and La Londe 1994; Zeidman 1998; 김상덕, 오세조 2007). 두 번째로 가맹본부의 지원을 마케팅지원과 매장운영지원으로 나누는 연구들이 있다(하세나, 김상덕 2008; 윤인철 2011; 이재한, 이용기, 한규철 2010; 김문정 외. 2015). 이러한 연구들은 마케팅 지원을 교육 및 훈련지원 활동, 정보지원 활동, 광고 및 홍보지원 활동 등으로 매장운영지원은 슈퍼바이저를 통한 지원으로 구분하고 있다.

본 연구에서는 가맹본부의 지원활동을 마케팅지원과 매장운영지원으로 나누었는데, 전술했던 바와 같이 마케팅지원은 가맹점주 입장에서 본부가 가맹점에 대해 얼마나 결속하고 있는지 나타내는 신호로 작용할 수 있으며(Babakus, Yavas, Karatepe and Avci 2003), 매장운영지원은 가맹본부 입장에서 슈퍼바이저를 통해 가맹점과의 정서적 유대관계를 맺음으로써 프랜차이즈 시스템 상의 결속을 강화시켜 주는 역할을 한다(Frazier and Summers 1984). 일반적으로 본부에서 제공하는 이러한 지원활동들이 불충분하다고 느끼는 경우 가맹점의 본부에 대한 신뢰는 낮아지고 갈등이 증가한다(Chiou, Hsieh and Yang 2004; Watson and Johnson 2010). 따라서 가맹본부의 두 가지 지원활동이 본부에 대한 신뢰에 미치는 영향에 대해 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

가설 1 : 가맹본부의 마케팅지원 활동은 가맹본부에 대한 신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 가맹본부의 운영지원 활동은 가맹본부에 대한 신뢰에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 가맹본부에 대한 신뢰가 가맹점의 다차원적 관계몰입에 미치는 영향

유통경로에서 신뢰란 파트너의 전문성, 신뢰성, 우호적 의도로부터 발생하는 거래상대방에 대한 믿음, 감정, 또는 기대로 정의할 수 있는데(Ganesan 1994), 장기간의 상호투자과 경험을 통해 점진적으로 형성되는 것으로 알려져 있다(Doney and Cannon 1997). Morgan and Hunt(1994)의 연구로부터 출발하여 여러 연구들이 신뢰와 몰입과의 관계에 대해 거의 유사한 결과를 제시하고 있는데(e.g., Andaleeb 1996; Crosby, Evans, and Cowles 1990; Geyskens et al. 1989; Morgan and Hunt 1994), 이들 연구들은 신뢰가 몰입에 긍정적인 영향을 준다고 보여주고 있다.

그런데 이러한 몰입은 심리적 상태와 동기에 따라 각각 다르게 구분할 수 있다. 본 연구에서는 전술했던 바와 같이 다차원적인 몰입을 정서적 몰입, 계산적 몰입 그리고 규범적 몰입으로 구분하였다. 정서적 몰입은 거래상대방에 대한 호감과 앞으로의 거래에 대한 즐거움을 바탕으로 형성되는 것으로(Gounaris 2005), 경제적인 이득을 넘어서 본부와 가맹점을 묶는 역할을 하기 때문에(Kalleberg and Reve 1993) 본부에 대한 신뢰 수준의 증가는 본부에 대한 정서적 몰입의 증가를 가져올 수 있을 것이라 추측할 수 있다.

두 번째로 계산적 몰입은 거래상대방과의 관계종결비용이나 전환비용을 고려했을 때, 관계를 유지하는 것이 필요하다는 인식을 바탕으로 형성되는 몰입으로 경제적, 실용적, 도구적인 동기가 강하게 작용한다(Bansal et al. 2004; Gilliland and Bello 2002). 거래관계에서 신뢰는 상대방의 능력, 배려, 정직성을 통해 기대수준이 충족되었을 때 나타나는 것이므로 신뢰 수준의 증가는 계산적 몰입의 증가를 가져올 수 있다(최용호 2005).

세 번째로 규범적 몰입은 스스로 지각하는 도덕적

의무감으로, 거래상대방에 대한 의무감 지각으로 인해 상대방에게 자신을 스스로 구속하는 힘(이성수, 성영신 2001)이라고 할 수 있다. 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰가 높아지면, 가맹본부와의 관계를 지속하는 것이 당연하다고 생각할 가능성이 커지고, 다른 대안을 선택하거나 타 가맹본부로 전환하는 것은 호혜성 규범(reciprocity norm)에 의해 윤리적으로 옳지 않다고 판단할 가능성이 크다. 따라서 신뢰 수준의 증가는 규범적 몰입의 증가를 가져올 수 있다. 이상의 내용을 종합하면 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 3 : 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰는 가맹점의 정서적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰는 가맹점의 계산적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 5 : 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰는 가맹점의 규범적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 가맹점의 가맹본부에 대한 다차원적 관계 몰입이 관계성과에 미치는 영향

결국 관계몰입은 거래상대방과 내가 하나라는 사회적 유대감을 의미한다고 볼 수 있는데 이러한 관계몰입은 관계의 지속성(relationship continuity)과 어느 정도의 손해감수(sacrifice)라는 두 가지 속성을 가진다(이성수, 성영신 2001). 본 연구에서는 관계성과를 관계유지의도(관계지속의도)와 관계확대의도(다점포운영의도, 확장브랜드 운영의도)로 구분하였는데, 이러한 의도들을 관계성과로 간주한 이유는 가맹본부에 대한 관계유지 및 관계 확대가 마케팅 측면에서 가맹점과 가맹본부의 양자관계에서 바람직한 성과를 표현하고 있기 때문이다.

Morgan and Hunt(1994)의 연구에 따르면 기업 간 관계에서 상호 간의 관계유지에 대해 대한 확신은 낮은 관계해지 율로 나타난다고 했다. Somers(1995)

는 관계몰입 수준이 증가하면 그것이 정서적, 계산적 혹은 규범적 몰입이든 간에 현재관계를 유지하려는 의도는 증가하게 될 것이라고 주장하였다.

이를 구체적으로 기술하자면 가맹점과 가맹본부 사이의 관계몰입이 증가하면 가맹점의 본부에 대한 정서적 애착이 높아짐에 따라 관계에서 이탈할 욕망은 동시에 낮아질 것으로 생각할 수 있다. 다시 말해, 정서적 몰입이 증가함에 따라 가맹점은 가맹본부와의 관계에 남아있으려는 성향이 늘어날 것이다.

또한 앞서 대안관계 형성에 따른 비용이나 대안 관계 부재에 대한 지각이 계산적 몰입을 증가시킨다고 하였는데, 인지부조화 관점에서 현재의 관계를 대처할 만한 더 나은 관계를 모색하기 어려운 경우라면 굳이 추가적인 비용을 들여가면서 다른 관계를 찾으려고 하지 않을 것이므로 관계유지에 대한 성향이 증가할 것으로 추측할 수 있다.

가맹점과 가맹본부 사이의 상호작용을 통해 공유할 수 있는 경험을 갖게 되었다면, 이러한 경험들은 가맹점들로 하여금 관계종결에 대한 미안한 마음을 갖게 한다. 어떤 이유라도 관계종결을 한다는 것은 상대방과의 관계에 문제가 있기 때문이라는 신호를 주는 것인데, 규범적 몰입 수준이 높다면 관계종결에 따라 느끼는 미안함의 수준이 높다는 것이다. 이러한 경우 관계유지의무감을 가지게 되고 결과적으로 관계유지에 대한 의도 역시 증가할 것으로 판단된다. 따라서 관계몰입의 세 차원과 관계지속의도 사이의 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 6a : 가맹점의 정서적 몰입은 가맹본부에 대한 관계지속의도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 7a : 가맹점의 계산적 몰입은 가맹본부에 대한 관계지속의도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 8a : 가맹점의 규범적 몰입은 가맹본부에 대한 관계지속의도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

관계마케팅 영역에서 거래상대방이 지속적 관계

를 유지하기 위해 자신의 자산과 역량을 투자하는 것뿐만 아니라 관계 확대에 대한 태도를 강화시키는 것은 매우 중요한 일이다. 기존의 연구들 중 관계몰입과 관계지속의도 사이의 관계를 규명한 연구들은 있었지만(윤만희, 김동복 2008; 이성수, 성영신 2001; 한규철 2007), 관계몰입과 관계 확장의도 사이의 관계에 대해 규명한 연구는 거의 없었다.

본 연구에서는 관계 확장의도를 확장의 정도에 따라 다점포 운영의도와 확장브랜드 운영의도로 나누었다. 다점포운영이 가맹점 입장에서 기존에 운영하는 가맹본부의 브랜드에 대해 두 개 이상의 점포를 운영하는 것이라면, 확장브랜드 운영 의도는 가맹본부가 보유하고 있는 새로운 브랜드에 대한 가맹점 운영의도로 볼 수 있다.

소비자나 기업이나 마찬가지로 관계매력성이 높은 대상에 대해 추가적인 자원과 역량을 투자하고자 하는 성향이 있다(Bendapudi and Berry 1997). 그리고 관계 확대 의도는 상대방과의 관계에 대한 몰입이 증가함에 따라 발생한다(이성수, 성영신 2001). 예를 들어 Thibaut and Kelley(1959)의 연구에서는 관계매력성이 높으면 정서적 몰입과 계산적 몰입이 증가한다고 하였는데, 이 결과를 프랜차이즈 시스템에 적용한다면 가맹본부와의 거래에서 만족스러운 결과는 가맹본부에 대한 정서적 유대를 증가시켜 가맹점의 정서적 몰입 수준을 높이고, 동시에 대안적 관계에 대한 탐색가능성을 줄여 계산적 몰입을 증가시켜 궁극적으로 기존관계를 확대 및 발전시키려는 가맹점의 의도에 영향을 미칠 것으로 추측할 수 있다.

그러나 기존 연구의 연구결과(e.g., 이성수, 성영신 2001)를 바탕으로 관계매력성은 규범적 몰입에는 유의미한 영향을 미치지 않을 것이라고 판단하여 규범적 몰입과 다점포 운영의도 간의 관계에 대한 가설은 설정하지 않았다.

가설 6b : 가맹점의 정서적 몰입은 다점포 운영 의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 7b : 가맹점의 계산적 몰입은 다점포 운영 의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가맹본부의 확장브랜드 점포를 운영하는 것에 대한 의도는 비록 장래적인 일이긴 하나 현재 관계의 연장선상에서 얻어지는 결과다. 그러나 가맹점 입장에서 가맹본부의 확장브랜드 점포를 운영하는 것은 기존 브랜드를 다점포 운영하는 것에 비해 훨씬 더 많은 위험성이 따른다고 볼 수 있다.

기존의 연구들은 관계몰입이 관계 확대로 이어지는 것은 제약(constraint)에 의하는 것이 아닌 헌신(dedication)에 의하는 것이라는 점을 강조하고 있다(Bendapudi and Berry 1997). 이러한 관점에서 본다면 정서적 몰입이 계산적 몰입이나 규범적 몰입에 비해 관계 확대에 있어 더 큰 영향요인이 될 수 있다. 또한 가맹본부에 대해 정서적으로 몰입되면 정서적 유대관계로 인해 오랜 시간 동안 다양한 영역에서 상호작용 하려는 경향(Huston and Burgess 2013)을 보이게 될 뿐만 아니라 실제 구매 관련 상황에서도 관계 확대를 추구하는 성향을 보인다는(Anderson, Hakansson and Johnson 1994) 기존연구 결과는 정서적 몰입과 가맹본부의 확장브랜드 점포운영의도 사이에 다음과 같은 가설을 세울 수 있게 한다.

가설 6c : 가맹점의 정서적 몰입은 가맹본부의 확장브랜드 점포운영의도에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 모든 변수들은 기존 마케팅이

나 경로관리 연구에서 사용된 측정문항을 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용되었다.

우선 가맹본부의 마케팅 지원은 교육훈련, 정보교환, 판매촉진 등의 하부요인으로 나누었는데, 김문정 외(2015)와 Hunt and Nevin(1974), Yavas and Habib(1987), Stern and El-Ansary(1992)의 연구에서 사용한 측정문항을 본 연구에 맞게 변형하여 사용하였다. 구체적으로 교육훈련은 5문항, 정보교환은 5문항, 판매촉진은 5문항으로 측정하였다. 매장운영 지원은 Dant and Nasr(1998), 오세조, 박진용(2014), 김문정 외(2015)에서 사용한 슈퍼바이저의 상거래 태도 문항과 업무전문성 문항으로 구성하였다.

가맹본부에 대한 신뢰는 약속과 의무를 성실히 수행할 것이라고 가맹본부를 믿는 정도로 정의(Morgan and Hunt 1994), 이재한, 이용기, 한규철(2010)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정한 7문항을 사용하였다. 다차원적 관계몰입 중 정서적 몰입은 가맹점이 가맹본부를 얼마나 호의적으로 느끼는가를 바탕으로 가맹본부에 대해 느끼는 심리적 애착(Anderson and Weitz 1992)으로 정의하고 Morgan and Hunt(1994)의 연구에서 사용된 6문항을 본 연구

에 맞게 수정 및 변형하여 사용하였다. 계산적 몰입은 관계가 종결되었을 때 발생할 수 있는 손실이나 이득을 고려하여 느끼는 관계유지 필요에 따른 몰입(Meyer and Allen 1997)으로 정의하고 동 연구에서 사용한 4개 문항을, 규범적 몰입은 관계유지에 대한 도덕적 의무감, 관계종결에 따른 죄의식 또는 미안함을 바탕으로 형성되는 몰입(윤만희, 김동복 2008)으로 정의하고 해당 연구에서 사용한 5개 문항을 본 연구에 맞게 변형하여 사용하였다.

관계지속 의도는 가맹점이 현재의 거래관계를 지속적으로 유지하려는 의도(Ganesan 1994)로 정의하고 한규철(2007), 이진영(2013)의 연구에서 사용된 4개 문항을 변형하여 사용하였으며, 다점포 운영 의도는 향후 기존 브랜드에 대해 추가적인 점포개설에 대한 희망의도(오세조 2006)로 정의하고 정태석, 김영택(2014)의 연구에서 사용된 5개 문항을 변형하여 사용하였다. 마지막으로 확장브랜드 점포운영 의도는 향후 가맹본부의 새로운 브랜드 확장 시 참여의도로 기존에 이를 측정하기 위해 개발된 측정지표가 없는 관계로 다점포운영의도를 측정하기 위해 사용된 측정문항을 수정하여 사용하였다. 모든 측정문항

<표 1> 조사대상의 특성

구분		빈도	퍼센트	구분		빈도	퍼센트
종업원수	1명	17	8.5	응답자 성별	남자	96	48.0
	2~3명	88	44.0		여자	104	52.0
	4~5명	57	28.5	연령	20대	33	16.5
	6~7명	22	11.0		30대	37	18.5
	8~9명	7	3.5		40대	47	23.5
	10명이상	9	4.5		50대	69	34.5
			60대이상		14	7.0	
가맹점 운영기간	3년 이상~3년 미만	108	54.0	업종	편의점	37	18.5
	5년 이상~7년 미만	43	21.5		식음료(커피숍)	30	15.0
	7년 이상~9년 미만	18	9.0		일반음식점(식당)	52	26.0
	9년 이상	31	15.15		베이커리/제과점	35	17.5
급여체계	고정급만 지급	162	81.0		패스트푸드	37	18.5
	고정급+보너스	37	18.5		기타	1	0.5
	성과급만 있음	1	0.5				

은 리커트 5점 척도를 이용하였으며 측정문항은 <부록>에 제시하였다.

## 2. 표본 및 자료수집

본 연구의 가설들을 실증적으로 검증하기 위해 서울, 경기지역의 일반음식점, 베이커리/제과점, 패스트푸드, 편의점 등의 식음료 프랜차이즈를 대상으로 선정하였다. 프랜차이즈 관계에서 가맹점이 인식하는 지원, 신뢰, 몰입 등의 수준은 운영기간에 따라 상이하게 나타날 수 있을 것이라 생각하여, 최소 3년 이상 운영한 가맹점을 대상으로 설문을 시행하였다. 실제 설문은 마케팅 조사회사의 전문 면접원이 방문하여 1:1 대인면접 방식으로 설문조사를 수행하였다. 수집기간은 2015년 7월 12일부터 6주간 진행되었으며 총 205부의 설문지를 수집하였고 이중 불성실한 응답지 5부를 제외한 200부가 실증분석에 사용되었다. 조사대상의 특성을 간략히 나타내면 아래 <표 1>의 내용과 같으며, 업종이나 가맹점 운영기간에 따른 응답차이는 존재하지 않았다.

## 3. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성과 타당성을 분석하기 위해 Cronbach's alpha test와 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 시행하였다. 우선, 측정도구의 내용타당성을 판단하기 위해 대구지역 프랜차이즈 협회에 등록된 가맹점의 점주 또는 점장급 이상 직원 27명을 대상으로 사전조사를 실시하였다. 이 과정에서 정의가 모호한 문항을 제거, 수정, 보완함으로써 측정오류의 가능성을 최대한 제거하였다.

신뢰성 분석은 항목 간 평균적인 관계에 근거하여 내적 일관성을 고려한 Cronbach's alpha 계수에 의한 측정방법을 사용하였는데, 모든 변수에서 0.7이상의

수치를 나타내었으며(<부록>내용 참고), 따라서 본 연구모형에서 사용된 변수들의 측정문항들은 신뢰성을 갖는다고 판단할 수 있었다(Churchill 1979).

아울러 집중타당성과 판별타당성을 분석하기 위해 구조방정식 분석에 사용되는 AMOS 18.0 프로그램을 이용하여 확인적 요인분석을 시행하였다. 확인적 요인분석 결과는 <표 2>의 내용과 같다.

먼저  $\chi^2=1581.655$ ,  $df=897$ 로  $\chi^2/df=1.763$ 인 것으로 나타났으며, 다른 적합도 지수인  $RMR=0.037$ ,  $RMSEA=0.062$ ,  $CFI=0.882$ ,  $IFI=0.884$ ,  $TLI=0.870$ 으로 일부 적합도 지수를 제외한 나머지 값에서 전반적으로 적합도가 양호하게 나타나는 것을 알 수 있다(Kline 1998). 또한 평균분산추출값(AVE)이 모든 변수에서 0.50이상 되고, 표준화 요인부하량과 오차분산의 값으로 계산되는 합성신뢰도(CR) 값은 0.70 이상으로 나타나고 있어 집중타당성이 확보되고 있음을 알 수 있다(Fornell and Larcker 1981). 집중타당성이 입증된 척도들에 대해 법칙타당성(nomological validity)과 판별타당성을 평가하고자 전체 변수들 간의 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석 결과는 <표 3>에 제시하였다. 일반적으로 법칙타당성을 평가하기 위해서는 연구에서 설정한 가설의 방향과 상관계수의 방향이 일치하는지를 확인하는데 상관관계분석 결과 방향이 일치하는 것으로 나타나 잠재요인 간의 법칙타당성이 있는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 판별타당성을 검증하기 위해서 Fornell and Larcker(1981)가 제시한 평균분산추출값을 사용하였는데, 판별타당성이 확보되기 위해서는 AVE가 해당 횡축과 종축의 상관계수 제곱의 값보다 커야 타당성이 확보된다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 모든 잠재변수의 AVE 제곱근이 상관계수보다 큰 것으로 나타나 이론변수 간 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있었다.

&lt;표 2&gt; 확인적 요인분석 결과

변수		측정항목	경로계수	오차	t값	개념 신뢰도	평균분산 추출값
2nd order	마케팅 지원	교육훈련	0.664	-	-	0.928	0.621
		판촉지원	0.865	0.795	7.067		
		정보제공	0.821	0.171	7.221		
	매장운영 지원	업무전문성	0.96	-	-	0.939	0.813
		상거래태도	0.839	0.082	10.867		
교육훈련		교육훈련1	0.789	-	-	0.927	0.624
		교육훈련2	0.687	0.077	9.876		
		교육훈련5	0.852	0.083	12.612		
		교육훈련6	0.823	0.08	12.182		
판촉지원		판촉지원1	0.76	-	-	0.902	0.596
		판촉지원2	0.64	0.069	10.767		
		판촉지원4	0.784	0.093	11.076		
		판촉지원5	0.885	0.086	12.359		
상거래태도		상거래태도1	0.89	-	-	0.894	0.575
		상거래태도2	0.797	0.067	13.222		
		상거래태도4	0.685	0.072	10.692		
		상거래태도5	0.636	0.062	9.672		
신뢰		신뢰1	0.9	-	-	0.918	0.660
		신뢰2	0.875	0.055	17.21		
		신뢰3	0.76	0.068	13.381		
		신뢰4	0.698	0.069	11.693		
업무전문성		업무전문성1	0.89	-	-	0.910	0.661
		업무전문성2	0.835	0.063	15.47		
		업무전문성4	0.777	0.07	13.678		
		업무전문성5	0.741	0.07	12.671		
정서적몰입		정서몰입1	0.791	-	-	0.882	0.558
		정서몰입2	0.827	0.082	12.207		
		정서몰입3	0.677	0.088	9.702		
		정서몰입4	0.68	0.087	9.755		
정보제공		정보교환1	0.824	-	-	0.929	0.650
		정보교환2	0.859	0.076	13.923		
		정보교환3	0.751	0.082	11.672		
		정보교환4	0.788	0.079	12.431		
계산적몰입		계산몰입2	0.752	-	-	0.877	0.611
		계산몰입3	0.849	0.118	10.081		
		계산몰입4	0.74	0.093	9.584		

규범적몰입	규범몰입1	0.603	-	-	0.844	0.501
	규범몰입3	0.663	0.184	7.218		
	규범몰입4	0.837	0.185	7.989		
다점포운영의도	다점포운영의도1	0.85	-	-	0.904	0.653
	다점포운영의도2	0.852	0.066	14.43		
	다점포운영의도3	0.722	0.068	11.414		
	다점포운영의도4	0.802	0.065	13.315		
확장브랜드 운영의도	확장브랜드운영의도1	0.774	-	-	0.862	0.575
	확장브랜드운영의도3	0.672	0.093	9.393		
	확장브랜드운영의도4	0.822	0.082	11.12		
관계지속의도	관계지속의도1	0.942	-	-	0.913	0.593
	관계지속의도2	0.782	0.065	13.852		
	관계지속의도3	0.674	0.065	10.82		
	관계지속의도4	0.648	0.062	10.461		

Model Fit:  $\chi^2=1581.655$ ,  $df=897$ ,  $\chi^2/df=1.763$ ,  $RMR=0.037$ ,  $RMSEA=0.062$ ,  $CFI=0.882$ ,  $IFI=0.884$ ,  $TLI=0.870$

<표 3> 상관관계분석

변수명	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
마케팅지원(1)	3.301	0.540	1								
운영지원(2)	3.334	0.662	0.625**	1							
신뢰(3)	3.310	0.703	0.586**	0.562**	1						
정서몰입(4)	3.294	0.666	0.526**	0.595**	0.675**	1					
계산몰입(5)	3.363	0.707	0.182**	0.122**	0.217**	0.247**	1				
규범몰입(6)	3.448	0.594	0.506**	0.390**	0.565**	0.542**	0.266**	1			
다점포운영의도(7)	2.920	0.770	0.382**	0.403**	0.320**	0.446**	0.279**	0.312**	1		
확장브랜드 운영의도(8)	2.910	0.655	0.354**	0.300**	0.303**	0.393**	0.227**	0.302**	0.677**	1	
관계지속의도(9)	3.563	0.620	0.425**	0.374**	0.507**	0.397**	0.307**	0.453**	0.262**	0.244**	1

\*\* p<0.01

#### 4. 가설 검증

본 연구에서는 가설을 검증하기 위한 통계적 기법으로 구조방정식 분석을 사용하였다. 구조방정식 분석결과,  $\chi^2=1683.028$ ,  $df=922$ ,  $\chi^2/df=1.825$ ,  $RMR=0.045$ ,  $RMSEA=0.064$ ,  $CFI=0.868$ ,  $IFI=0.870$ ,  $TLI=0.859$ 를 갖는 모형이 도출되었다. 일부 적합도 지수에서 권고치에 부족한 부분도 있으나 전반적으로 모

형의 적합지수는 적절한 수준이라고 판단된다 (Bagozzi and Yi 1988).

<표 4>에서 보는 바와 같이 가설1부터 가설8a에 이르기까지 모든 가설이 지지가 되었다.

&lt;표 4&gt; 가설 검정 결과

	Path	표준화 경로계수	표준오차	t값	가설검증
H1	마케팅지원 → 신뢰	0.505**	0.214	3.881	지지됨
H2	매장운영지원 → 신뢰	0.331**	0.109	2.824	지지됨
H3	신뢰 → 정서적 몰입	0.838**	0.081	10.246	지지됨
H4	신뢰 → 규범적 몰입	0.749**	0.065	6.816	지지됨
H5	신뢰 → 계산적 몰입	0.313**	0.076	3.819	지지됨
H6a	정서적 몰입 → 관계지속의도	0.217*	0.108	2.114	지지됨
H6b	정서적 몰입 → 다점포 운영의도	0.485**	0.097	5.990	지지됨
H6c	정서적 몰입 → 확장브랜드 운영의도	0.511**	0.085	5.910	지지됨
H7a	계산적 몰입 → 관계지속의도	0.151*	0.082	2.061	지지됨
H7b	계산적 몰입 → 다점포 운영의도	0.131*	0.080	2.095	지지됨
H8a	규범적 몰입 → 관계지속의도	0.370**	0.198	3.287	지지됨

Model Fit:  $\chi^2=1683.028$ ,  $df=922$ ,  $\chi^2/df=1.825$ ,  $IFI=0.870$ ,  $TLO=0.859$ ,  $CFI=0.868$ ,  $RMR=0.045$ ,  $RMSEA=0.064$

\*\*  $p<0.01$ , \* $p<0.05$

## 5. 추가분석

본 연구에서는 추가적으로 가맹본부의 경영지원 활동과 다차원적 관계몰입에 미치는 직접효과 및 선행연구가 부족하여 연구에서 가설로 설정하지 못한 변수들 간의 인과관계에 대해 분석하였다.

우선, 본 연구에서는 가맹본부의 경영지원을 마케팅지원과 매장운영지원으로 나누고 이러한 지원요소가 Morgan and Hunt(1994)의 KMTs(Key Mediating Variables) 모델에 따라 신뢰와 몰입에 미치는 영향을 규명하였으나, 마케팅 지원활동과 매장 운영 지원활동이 다차원적 관계몰입에 직접적으로 영향을 끼칠 수 있을 것이라 판단하여 지원과 몰입 사이의 직접경로를 측정하였다.

분석결과, 마케팅 지원활동은 규범적 몰입( $\beta=0.385$ ,  $p=0.017$ )을 제외한 정서적 몰입( $\beta=0.031$ ,  $p=0.804$ )과 계산적 몰입( $\beta=0.099$ ,  $p=0.567$ )에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 매

장운영 지원활동은 정서적 몰입( $\beta=0.291$ ,  $p=0.008$ )을 제외하고 계산적 몰입( $\beta=-0.049$ ,  $p=0.741$ )과 규범적 몰입( $\beta=-0.241$ ,  $p=0.076$ )에는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 본 연구에서 설정한 연구모형이 더 타당한 것으로 판단된다.

두 번째로 계산적 몰입과 확장브랜드 운영의도, 규범적 몰입과 다점포 운영의도, 확장브랜드 운영의도의 경우 선행연구의 부재로 연구모형에서 가설로 설정할 수 없었다. 하지만 계산적 몰입이 현재까지의 거래관계를 통해 얻은 혜택, 그리고 거래가 단절되었을 때 입을 수 있는 손실이나 현재의 거래선을 대신할 수 있는 파트너를 찾기 어려움에 기반한 몰입이라면, 가맹본부의 확장브랜드운영이란 아직까지는 가맹점 입장에서 전혀 경험이 없는 상태이기 때문에 거래확대나 단절에 따른 이익과 손실을 계산하기 어려울 것이라 판단하여 계산적 몰입은 가맹본부의 확장브랜드 점포 운영의도에 영향을 미치지 않을 것이라 추측하였다. 또한 규범적 몰입은 현재 거래

**<표 5> 다차원적 관계몰입과 관계성과에 대한 추가분석**

path	표준화 경로계수	표준오차	t값	분석결과
계산적 몰입 → 확장브랜드운영의도	0.219**	0.084	2.67	정(+) <sup>의</sup> 영향
규범적 몰입 → 다점포운영의도	0.058	0.219	0.541	영향없음
규범적 몰입 → 확장브랜드운영의도	0.133	0.189	1.15	영향없음

\*\* p&lt;0.01, \*p&lt;0.05

관계에서 도덕적 미안함이나 윤리의식에 기인한 몰입이기 때문에 다점포운영의도와 확장브랜드 점포 운영의도에 영향을 미치지 않을 것이라 추측할 수 있었다.

<표 5>에 보이는 바와 같이 추가로 제시한 경로에 대한 인과관계는 다음과 같았다. 우선 계산적 몰입과 확장브랜드 운영의도 사이에는 정(+)<sup>의</sup> 관계가 있는 것으로 나타나( $\beta=0.219$ ,  $p=0.008$ ), 선행연구의 부재로 본 연구에 가설에 포함시키지는 않았으나 예측했던 것과 다른 결과가 있는 것으로 밝혀졌다. 두 번째로 규범적 몰입 다점포 운영의도( $\beta=0.058$ ,  $p=0.588$ )와 확장브랜드 운영의도에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나( $\beta=0.133$ ,  $p=0.250$ ), 예측했던 것과 동일한 결과가 나왔음을 알 수 있다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

본 연구는 가맹본부들의 브랜드 확장과 가맹점주의 다점포 경영시대의 도래에 발맞춰, 프랜차이즈 시스템에서의 가맹본부의 지원과 장기관계 변수들 간의 상호작용을 통해 본부와 가맹점 간의 장기적 협력관계를 구축하는데 영향을 미치는 요인들에 대해 도출하고자 하였다. 연구결과를 살펴보면 첫째, 가맹본부의 마케팅 지원(가설1)과 매장운영지원(가

설2)은 본부에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 마케팅 지원이 신뢰에 미치는 영향이 매장운영 지원이 신뢰에 미치는 영향보다 컸다.

가맹본부에 대한 신뢰는 정서적 몰입(가설3), 계산적 몰입(가설4), 규범적 몰입(가설5)에 모두 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이 중 정서적 몰입에 미치는 영향이 가장 높게 나타났다. 반면 신뢰가 계산적 몰입에 미치는 영향은 다소 약하게 나타났는데, 이 역시 기존 연구들에서와 마찬가지로 계산적 몰입에는 가맹점의 기회주의적 성향의 정도, 전환비용, 거래특유투자과 같은 경제적 논리가 반영되고 있음을 보여주고 있다.

정서적 몰입은 관계지속의도(가설6a), 다점포운영의도(가설6b), 확장브랜드 운영의도(가설6c)에 모두 정(+)<sup>의</sup> 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 계산적 몰입은 관계지속의도(가설7a), 다점포운영의도(가설7b)에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 선행연구의 부재로 계산적 몰입과 확장브랜드 운영의도 사이의 관계를 가설에 포함시키지는 않았으나, 추가분석 결과 가맹점의 계산적 몰입은 본부의 확장브랜드 운영의도에도 유의미한 영향을 끼쳤다.

마지막으로 규범적 몰입은 관계지속의도(가설8a)에 영향을 미쳤으며, 관계지속의도와 다점포 운영의도에는 유의미한 영향이 없는 것으로 밝혀졌다.

## 2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본 연구는 학문적인 시사점과 프랜차이즈 실무에 적용할 수 있는 실무적인 시사점을 제공한다. 우선 학문적인 시사점은 다음과 같다. 첫째로, 기존의 프랜차이즈 연구에서는 잘 다루어지지 않았던 다차원적 몰입(multi-dimensional commitment)이라는 개념을 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 사이의 관계연구에 적용하여 실증하였기 때문에 해당 이론의 적용 및 확장가능성을 높였다는 점이 본 연구가 지니는 가장 큰 학문적인 시사점이라고 말할 수 있겠다.

두 번째로 대부분의 프랜차이즈 연구에서는 관계성과 변수로 관계지속 의도와 같은 단일 변수를 사용하고 있는 데 비해 본 연구는 관계지속 의도 이외에도 다점포 운영 의도나 확장브랜드 점포운영 의도 등의 세분화된 관계변수를 제시하고 있다. 이러한 이론적 시사점은 추후 프랜차이즈 마케팅 분야에서 많은 파생연구를 유도할 수 있을 것으로 추측된다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 실무적으로 본 연구는 가맹점에게 신뢰를 얻기 위해 가맹본부에서 어떠한 지원을 해야 하는지에 대해 실증하고 있다. 교육훈련, 정보교환, 판매촉진 프로그램 제공 등은 가맹본부의 대표적인 마케팅 지원활동으로 이러한 활동은 가맹본부에 대한 신뢰를 높이는 것으로 나타났다. 또한 가맹본부에서 파견하는 슈퍼바이저의 상거래태도나 업무전문성과 같은 요인들 역시 가맹본부에 대한 신뢰를 높이는데 기여하는 것으로 파악된다. 무엇보다도 이러한 활동들이 가맹점에게는 통제(control)가 아닌 지원활동(supporting activities)으로 인식될 수 있도록 하는 것이 중요할 것이라고 생각된다.

두 번째로 본 연구에서는 가맹점의 본부에 대한 신뢰와 몰입이 정서적인 차원, 계산적인 차원, 그리고 규범적인 차원 등 각기 다른 차원에서 발생하는 것임을 보여주고 있다. 물론, 가맹본부 입장에서는 가

맹점의 정서적인 차원에서 발생하는 몰입을 유도하는 것이 가장 중요하겠지만, 정서적인 차원이 아닌 계산적인 차원이나 규범적인 차원에서 발생하는 몰입 역시 관계지속 의도와 같은 관계 성과에는 영향을 미치지 때문에 정서적인 차원에서의 몰입을 유도하는 것이 어렵다면, 가맹점 수익측면에서 타 프랜차이즈 대비 경쟁우위를 유지함으로써 계산적 몰입을 유도한다든지, 계약윤리나 도덕적 의무감을 강조함으로써 규범적인 몰입을 촉진할 필요가 있겠다.

마지막으로, 본 연구는 아직까지 프랜차이즈 관련 연구에서 다루어진 적이 없는 다점포 운영의도나 확장브랜드 운영의도와 같이 가맹본부에서 관심을 가지는 관계성과에 영향을 미치는 요인들을 규명하고 있다. 신규고객을 한명 유치하는 것보다 기존고객에게 추가구매를 유도하는 것이 훨씬 더 쉽다는 말이 있는 것처럼, 프랜차이즈 경영에서도 새로운 가맹점 점주를 발굴하는 것보다 기존 가맹점 주에게 다점포를 운영하도록 유도한다거나, 프랜차이즈 가맹본부의 신규브랜드 또는 확장브랜드를 운영하도록 유도하는 것이 훨씬 더 쉽다. 이러한 관점에서 본 연구는 다점포 운영 의도나 확장브랜드 점포운영 의도에 영향을 미칠 수 있는 다양한 선행요인들을 규명하고 있고 이는 실무적으로 많은 공헌을 할 수 있다고 생각된다.

## 3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 지닌다. 첫째, 가맹본부에 대한 가맹점들의 다차원적 몰입에 대한 변수들 간의 상호작용을 고려하지 못했다. 본문에서 언급 했듯이 정서적 몰입이 관계지속 의도에 미치는 영향력은 계산적 몰입에 의해 감퇴될 것으로 기대하는 Herscovitch and Meyer (2002)의 연구처럼 변수간의 상호작용도 분석해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 주요변수인 다차원적 몰입과 몰입이 관계성과에 미치는 영향은 가맹점과 가맹본부간의 거래 기간에 의해서도 결과가 달라질 수 있으므로 향후 연구에서는 거래기간을 통제한다든지, 거래기간 별 관계성과의 효과에 대해 규명할 필요가 있다.

셋째, 확장브랜드 운영의도에서의 유사성 또는 비유사성의 확장도 결과에 상이한 결과를 가져올 것이라고 생각된다. 본 연구에서는 유사한 사업영역에서의 확장브랜드에 초점을 두고 연구를 진행하였으나, 만일 비관련사업 확장의 경우에는 지금의 연구결과와 상이한 결과가 나올 수도 있을 것으로 판단된다.

마지막으로 본 연구는 연구의 편의를 위해 프랜차이즈 시스템 중에 식음료 프랜차이즈를 중심으로 연구를 진행하였다. 따라서 본 연구의 결과를 식음료 프랜차이즈가 아닌 다른 사업영역으로 일반화시키기에는 어려움이 있어 보이고 추후 연구에서는 조사영역을 다양화해서 결과의 일반화 가능성을 높이고 외적 타당성을 높여야 할 것이다.

논문접수일: 2016년 4월 5일

1차수정본접수일: 2016년 4월 16일

게재확정일: 2015년 4월 20일

## 참고문헌

- Abdul-Muhmin, Alhassan G.(2005), "Instrumental and Interpersonal Determinants of Relationship Satisfaction and Commitment in Industrial Markets," *Journal of Business Research*, 58(5), 619-628.
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Andaleeb, Syed Saad(1996), "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence," *Journal of Retailing*, 72(1), 77-93.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- \_\_\_\_\_ and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, James C., Håkan Håkansson, and Jan Johanson(1994), "Business Relationships within Business Network Context," *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Babakus, Emin., Ugur Yavas, Osman M. Karatepe, and Turgay Avci(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.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Bansal, Harvir S., P. Gregory Irving, and Shirley

- F. Taylor(2004), "A Three-component Model of Customer to Service Providers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Becker, Howard S.(1960), "Notes on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Bendapudi, Neeli, and Leonard L. Berry(1997), "Customers' Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers," *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Biong, Harald(1993), "Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade," *European Journal of Marketing*, 27(7), 21-38.
- Chiou, Jyh-Shen, Chia-Hung Hsieh, and Ching-Hsien Yang(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.
- Choi, Yong-Ho(2005), *The Impact of the Trust and Multidimensional Commitment on the Intention to Relationship Retention in Industrial Market*. Thesis for Doctorate in Kyungwon University.
- Chung, Tai-Seok and Kim, Young-Taek(2014), "Research on the Relationship among Franchisor's Support Services, Satisfaction, Trust, Multi-store Operation, Contract, and Recommendation," *Journal of the Korea Service Management Society*, 15(3), 237-260.
- Churchill, Jr, Gilbert A.(1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- Coote, Leonard V., Edward J. Forrest, and Terence W. Tam(2003), "An Investigation into Commitment in Non-Western Industrial Marketing Relationships," *Industrial Marketing Management*, 32(7), 595-604.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Dant, Rajiv P., and Nada I. Nasr(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.
- Davies, Mark AP, Walfried Lassar, Chris Manolis, Melvin Prince and Robert D. Winsor (2011), "A Model of Trust and Compliance in Franchise Relationships," *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Doney, Patricia M., and Joseph P. Cannon(1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2): 11-27.

- Fair Trade Commission(2015), *2014 Fair Trade White Paper*, <http://ftc.go.kr/policy/whitebook/whitepaperlist.jsp>
- Frazier, Gary L., and John O. Summers(1984), "Inter-firm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," *Journal of Marketing*, 48(3), 43-55.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Lisa K. Scheer, and Nirmalya Kumar (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 Daniel C. Bello(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.
- Gruen, Thomas W., John O. Summers, and Frank Acito(2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Goodman, Jacob(1980), *Franchisor-franchisee Conflicts of Interest as Perceived by Selected Non-food Franchisees*. University Microfilm International,
- 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.
- Han, Kyu Chul(2007), *A Study on Factors Influencing Franchisee Satisfaction and Their Relationship with Organizational Consequences in the Food Service Industry*, Thesis for Doctorate in Sejong University.
- Herscovitch, Lynne, and John P. Meyer(2002), "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-component Model," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Huh, Jong-Ho(2011), "The Reciprocal Effects of a Brand Counter-extension's Success Versus Failure in the Wake of a Previous Brand Extension's Success Versus Failure on a Parent Brand," *The Korean Journal of Advertising*, 22(1), 217-231.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin(1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11(2), 186-193.
- Huston, Ted L. and Robert L. Burgess. (Eds.)(2013), *Social Exchange in Developing Relationships*. Elsevier.
- IcanBiz(2015), *Role of Supervisor in Franchise*

- System*, 28 March, <http://www.icanbiz.co.kr>
- Innis, Daniel E., and Bernard J. La Londe(1994), "Modelling the Effects of Customer Service Performance on Purchase Intentions in the Channel," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2(2), 45-60.
- Jaros, Stephen J., John M. Jermier, Jerry W. Koehler and Terry Sincich(1993), "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models," *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jun, Sung Youl and Park, Chan Su(2010), "Ten Years of Research on Brands: Research Findings and Future Priorities," *Journal of Consumer Studies*, 21(2), 141-192.
- Kalleberg, Arne L., and Torger Reve(1993), "Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations," *Human Relations*, 46(9), 1103-1132.
- Kim, Munjeong, Oh, Sejo, and Noh, Wonhee(2015), "The Effect of Franchisor's Operation and Supervising Support on Commitment, Relationship Satisfaction and Cooperation," *Journal of Distribution Research*, 20(2), 115-137.
- Kim, Sang Deok(2010), "The Effects of Relationship Specific Investment and Relational Capital on Relationship Learning and Performances," *Korea Marketing Review*, 25(1), 81-106.
- 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.
- Kline, Rex B.(1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Korea Association of Convenience Store Industry(2012), *CVS Operating Trends 2012*.
- Kumar, Nirmalya, Jonathan D. Hibbard, and Louis W. Stern(1994), *The Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment*, Report no.94-115. Cambridge MA: Marketing Science Institute.
- Lee, Jae-Han, Lee, Yong-Ko, and Han, Kyu-Chul(2010), "The Effect of Franchisor's On-going Support Services on Franchisee's Relationship Quality and Business Performance in the Food Service Industry," *Journal of Distribution Research*, 15(3), 1-28.
- Lee, Jin-Young(2013), *The Relationships among Environmental Dynamism, Power Mechanism, Franchisees Performance, and Recontract Intention in the Franchise System*, Doctoral Dissertation, Keimyung University.
- Lee, Seongsoo and Sung, Youngshin(2001), "Consumer Commitment in Buyer-Seller Relationship: A Multidimensional Approach," *Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology*, 2(2), 31-60.

- Lewis, M. Christine and Douglas M. Lambert(1991), "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 67(2), 205-226.
- Lydon, John, Tamarha Pierce, and Shannon O'Regan(1997), "Coping with Moral Commitment to Long-distance Dating Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(1), 104-113.
- Mathieu, John E., and Dennis M. Zajac(1990), "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mehta, Rajiv, Alan J. Dubinsky, and Rolph E. Anderson(2003), "Leadership Style, Motivation and Performance in International Marketing Channels: An Empirical Investigation of the USA, Finland and Poland," *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 50-85.
- Meyer, John P., and Natalie J. Allen(1984), "Testing the "Side-bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations," *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande(1992), "Relationships between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust within and between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-vendor Relationships," *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Oh, Sejo(2006), *Principle of Franchise Management*, Doonam Publish.
- \_\_\_\_ and Park, Jin-Yong(2014), *Retail Marketing Basics*, Joongang Economy Publishing Co.,
- \_\_\_\_, Kim, Sang Deok, Cho, Hyun Shik, and Kang, Bohyeon(2003), "The Effect of Commitment between Franchisor and Franchisee on Franchisee's Sales," *Yonsei Business Review*, 40(1), 23-46.
- Palmatier, Robert W., Rajiv P. Dant, and Dhruv Grewal(2007), "A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Inter-organizational Relationship Performance," *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Pelham, Alfred M. and David T. Wilson(1995), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-firm Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Reynolds, Kristy E., and Sharon E. Beatty(1999), "Customer Benefits and Company Consequences of Customer-salesperson

- Relationships in Retailing,” *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Rhee, Young Ju(2012), “The Effect of Congruency of Parent Brand Image with Self-image, Perceived Risk, and Product Knowledge on the Attitude towards Extended Product in Fashion Brand Extension - Focusing on Moderating Effects,” *Family and Environment Research*, 50(6), 33-42.
- Ruekert, Robert W., and Orville C. Walker Jr.(1987), “Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence,” *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Sin, Chang Hun, Kim, Cheol Min, and Kim, Yul Seong(1999), “Empirical Study on Influence of the Franchiser's Support Activities to the Performance, Satisfaction and Recontractual Intention of the Franchisee,” *Korean Journal of Logistics*, 7(2), 27-45.
- Smith, J. Brock, and Donald W. Barclay(1997), “The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships,” *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.
- Stern, Louis W., and I. Adel. El-Ansary(1992), “Marketing Channels” *Dynamics of Competence-based Competition*, Elsevier Science Ltd, Oxford
- Somers, Mark John(1995), “Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects,” *Journal of Organizational Behavior*, 16(1) 49-58.
- Tellefsen, Thomas and Gloria Penn Thomas (2005), “The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships,” *Industrial Marketing Management*, 34(1), 23-37.
- Thibaut, W. John and Harold H. Kelley(1959), *The Social Psychology of Groups*, John Wiley, Oxford, London.
- Watson, Anna, and Richard Johnson(2010), “Managing the Franchisor – franchisee Relationship: A Relationship Marketing Perspective,” *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 51-68.
- Woo, Jeong (2005), *Study on Marketing Performance Assessment*, Thesis for doctorate in Yonsei University
- Yavas, Ugur, and Ghazi Habib(1987), “Correlates of Franchisee Satisfaction: The Case of Saudi Car Dealers,” *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 17(3), 46-55.
- Yeom, Min Sun(2013), “The Influence of Interdependence, Collectivism, and Vision Suggestion on Group Cohesiveness: In the Perspective of Collaborative Relation Theory,” *Korea Marketing Review*, 28(5), 39-64.
- Yi, Ho-Taek, Kim, Moon-Sup, and Jung, Yeon-Seung(2015), “Influence of Franchisor's Supporting Strategy on Franchisee Attitude and Performance: Moderating Effect of

Competitive Intensity,” *Journal of Distribution Science*, 13(4), 65-76.

Yoon, In-Cheal(2011), “The Study of Effects on Franchisee Satisfaction Business Performance by the Supports of the Franchise,” *Journal of Korea Business Education*, 67, 477-500.

Yoon, Manhee and Kim, Dongbok(2008), “Multidimensional Commitment in B2B Exchange Relationships: Relational Antecedents and Intentional Consequence,” 37(5), *Korean Management Review*, 1233-1262.

Zeidman, Philip F. (1998), *Franchising*, International Franchise Association, Educational Foundation, Inc.

부록: 측정문항(\*정제과정에서 제거된 항목)

교육훈련( $\alpha=0.867$ )

1. 본부로부터의 지속적 교육 및 훈련
2. 제공받는 교육훈련 횟수 및 시간의 적절성
3. 고객에게 더 나은 서비스를 제공하는 방법을 교육 받음\*
4. 고객 불평을 해결할 수 있는 방법을 교육받음\*
5. 교육내용이 가맹점 운영에 도움이 되는 정도
6. 교육시기의 적절성

판촉지원( $\alpha=0.857$ )

1. 본부의 판촉지원은 충분함
2. 본부의 판촉지원은 매출향상에 도움이 됨
3. 본부의 판촉지원 방식의 다양함\*
4. 본부의 판촉지원 비용배분의 적절성
5. 본부의 판촉지원의 적절함

상거래태도( $\alpha=0.846$ )

1. 슈퍼바이저의 친절성
2. 슈퍼바이저가 가맹점 일을 자기 일처럼 생각하고 도와줌
3. 슈퍼바이저와의 유대관계\*
4. 슈퍼바이저의 매장방문 횟수의 충분성
5. 슈퍼바이저의 매장체류시간의 적절성

업무전문성( $\alpha=0.884$ )

1. 상품구색에 대한 전문적 컨설팅
2. 판매촉진에 대한 전문적 컨설팅
3. 상품진열에 대한 전문적 컨설팅\*
4. 고객 및 지역상권에 관한 전문적 정보제공
5. 재고관리에 대한 전문적 컨설팅

정보제공( $\alpha=0.880$ )

1. 본부로부터 제공받는 정보의 신속성

2. 본부로부터 제공받는 정보의 정확성
3. 본부로부터 제공받는 정보의 충분성
4. 본부로부터 제공받는 정보의 유용성

신뢰( $\alpha=0.881$ )

1. 가맹본부의 약속이행
2. 가맹본부가 우리를 대할 때의 정직함
3. 가맹본부로부터 제공받는 정보의 신뢰정도
4. 가맹본부의 가맹점 사업에 대한 진심어린 관심

정서적 몰입( $\alpha=0.830$ )

1. 가맹점이 느끼는 가맹본부에 대한 강한 소속감
2. 가맹본부의 문제와 가맹점 문제의 동일시
3. 가맹점에게 가맹본부가 가지는 의미
4. 평소 가맹본부의 좋은 점에 대해 타인에게 이야기 하는 정도
5. 가맹본부에 대한 애착심\*

계산적 몰입( $\alpha=0.823$ )

1. 가맹본부와 계약해지 시 피해가 생기기 때문에 가맹본부와 계속거래를 하고자 함\*
2. 가맹본부와 거래를 끝내고 싶어도 손해가 크기 때문에 그만두지 못함
3. 가맹본부와 관계를 끝내면 우리가 어려워지기 때문에 관계를 지속하는 것이 나음
4. 계약해지를 추진하더라도 가맹본부를 대신할 마땅한 대안이 부재함

규범적 몰입( $\alpha=0.725$ )

1. 가맹본부와의 거래를 지속하는 이유 중 하나는 가맹본부에 대해 성실을 다하는 것이 도덕적으로 떳떳하기 때문임
2. 기존의 가맹본부를 다른 가맹본부로 거래선을 변경하는 것은 비윤리적인 일임\*
3. 더 나은 조건을 제시하는 가맹본부가 나타난다 하

더라도 거래선을 변경하지 않을 것임

4. 가맹본부는 어려울 때 우리를 도와주었기 때문에 관계를 지속하는 것이 당연함

관계지속의도( $\alpha=0.854$ )

1. 가맹본부와 장기적 관계를 유지하는 것이 우리에게 유익함
2. 가맹본부와 장기적 관계를 유지하는 것은 우리와 가맹본부 모두에게 중요함
3. 계약기간이 만료되면 재계약을 할 가능성
4. 가맹본부와 거래에 만족하고 앞으로도 지속적인 관계를 유지하기 희망하는 정도

다점포운영의도( $\alpha=0.878$ )

1. 향후 기존브랜드에 대한 추가점포를 개설가능성 정도
2. 현재 가맹본부 브랜드의 추가적 점포개설 희망 정도
3. 현 가맹본부와 계약이 만료되기 이전에 추가점포 계약가능성
4. 다점포 운영 시 매출이나 수익성이 높아질 것으로 기대하는 정도

확장브랜드 운영의도( $\alpha=0.771$ )

1. 향후 기존 가맹본부에서 출시하는 확장브랜드에 대한 참여의사 정도
2. 현재 가맹본부의 확장브랜드에 대한 점포개설 희망정도\*
3. 현 가맹본부와 계약이 만료되기 이전에 가맹본부의 확장브랜드 점포개설 계약가능성
4. 확장브랜드 점포 운영 시 매출이나 수익성이 높아질 것으로 기대하는 정도

# The Effect of Franchisor's Business Support on Franchisee's Trust, Multi-dimensional Commitments and Relational Performance

Hyeong-Jin Kim\*\*, Ho-Taek Yi\*\*\*

## ABSTRACT

Franchising can be described as a contractually-based business arrangement between the franchisor who develops a product or service and the franchisee who buys the right to use the franchisor's brand name and sell the product or service. Today, companies which cope with the rapidly-changing business environment need to have mutual collaboration and maintain a long-term relationship to their contract partners in order to overcome environmental uncertainty and business risk. In this respect, franchising is unique among most other types of contract forms in that it involves mutual collaboration and legally-interdependent economic forms.

To have relationship continuity, in this business format, is more emphasized due to high level of termination and switching cost between franchisor and franchisee. The partners in a franchise system are mutually dependent on one another's objectives and performance to achieve their goals. So the ideal franchisor-franchisee relationship is one built on mutual trust, commitment, cooperation, and satisfaction, and vital for the success of both parties. Therefore, the critical success factor in franchise business lies on the maintenance of continuous long-term relationship.

Although research in franchising is currently experiencing an advancement in the investigation of behavioral attributes, the motivators and perceptions of participants within partnership, the key variables of trust and commitment, a key to successful business relations, requires further insight. The purpose of this paper is to investigate multi-dimensional franchisee's commitments toward franchisor and the influence of such constructs to various relational performance, based and applied on Morgan and Hunt's KMVs(key mediating variables) model. Moreover, in accordance with the brand extension of franchisor and the advent of the age of franchisee's multi-shop or brand management, this research investigates previous franchise researches and integrates franchisee's trust-multidimensional commitment-relational performance model based on a long-term perspective.

As shown in Figure 1, this is an empirical study on the effect that the interactions among long-term relational variables such as franchisor's business support, franchisee's trust toward franchisor and its multi-dimensional commitment(e.g., affective, calculative and normative commitment) on the relational performance(e.g.,

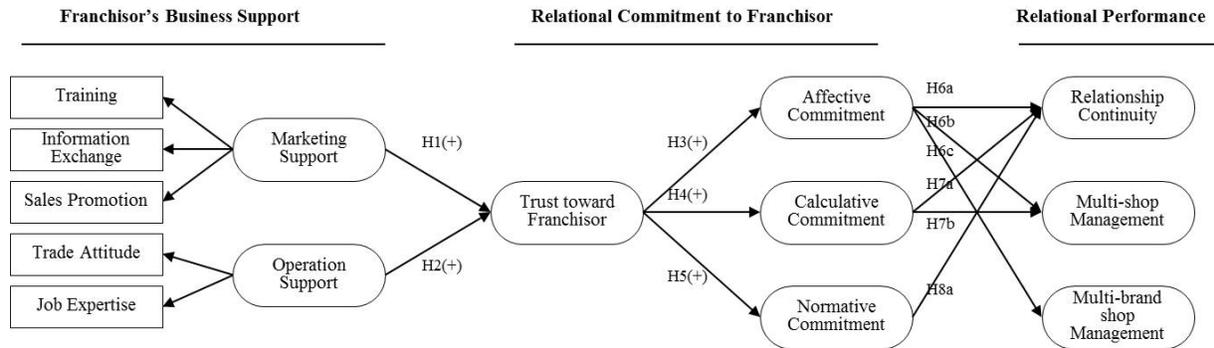
---

\* This research is based on the first author's thesis for the Ph.D.

\*\* Ph.D. Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, 1st Author

\*\*\* Assistant Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, Corresponding Author

relationship continuity, multi-shop management intention, and multi-brand shop management intention). The core of this research is that success of franchisee system depends on maintenance of the relationship. This research defines that mutual win-win relationship is beneficial to a franchisee as well as a franchisor. Following are the specific results of this research.



<Figure 1> Conceptual Framework

To test the proposed research model and hypotheses, data were collected from 200 franchisees in the field of Food & Beverage, convenience store, fast food, and bakery franchise. All the measurement scales in this study come from existing literature with adaptation to fit the purpose of this study except multi-brand shop management intention. We investigate the reliability, content validity, convergent validity, and discriminant validity of the proposed instrument by analyzing data. Overall, the results indicated good psychometric properties, and the measurement model revealed an acceptable fit of the model ( $\chi^2=1581.655$ , d.f.=897,  $\chi^2/d.f.=1.763$ , IFI=0.884, TLI=0.870, CFI=0.882, RMR=0.037, RMSEA=0.062). Composite reliability, or AVE among the set of indicators that measured and underlying construct, are greater than the recommended threshold value of 0.7 for CR and 0.5 for AVE. Thus, the model provides a good fit to the data resulting in <Table 1>.

<Table 1> Results of Confirmatory Factor Analysis

construct		measurement	st. estimate	S.E.	t-value	C.R.	AVE
2nd order	marketing support	training	0.664	-	-	0.928	0.621
		sales promotion	0.865	0.795	7.067		
		information support	0.821	0.171	7.221		
	operation support	job expertise	0.96	-	-	0.939	
		trade attitude	0.839	0.082	10.867		
training	training1	0.789	-	-	0.927		
	training2	0.687	0.077	9.876			
	training5	0.852	0.083	12.612			
	training6	0.823	0.08	12.182			
sales promotion	sales promotion 1	0.76	-	-	0.902	0.596	
	sales promotion 2	0.64	0.069	10.767			

	sales promotion4	0.784	0.093	11.076		
	sales promotion5	0.885	0.086	12.359		
trade attitude	trade attitude1	0.89	-	-	0.894	0.575
	trade attitude2	0.797	0.067	13.222		
	trade attitude4	0.685	0.072	10.692		
	trade attitude5	0.636	0.062	9.672		
trust	trust1	0.9	-	-	0.918	0.660
	trust2	0.875	0.055	17.21		
	trust3	0.76	0.068	13.381		
	trust4	0.698	0.069	11.693		
job expertise	job expertise1	0.89	-	-	0.910	0.661
	job expertise2	0.835	0.063	15.47		
	job expertise4	0.777	0.07	13.678		
	job expertise5	0.741	0.07	12.671		
affective commitment	affective1	0.791	-	-	0.882	0.558
	affective2	0.827	0.082	12.207		
	affective3	0.677	0.088	9.702		
	affective4	0.68	0.087	9.755		
information exchange	information1	0.824	-	-	0.929	0.650
	information2	0.859	0.076	13.923		
	information3	0.751	0.082	11.672		
	information4	0.788	0.079	12.431		
calculative commitment	calculative2	0.752	-	-	0.877	0.611
	calculative3	0.849	0.118	10.081		
	calculative4	0.74	0.093	9.584		
normative commitment	normative1	0.603	-	-	0.844	0.501
	normative3	0.663	0.184	7.218		
	normative4	0.837	0.185	7.989		
multi-shop operation intention	multishop1	0.85	-	-	0.904	0.653
	multishop2	0.852	0.066	14.43		
	multishop3	0.722	0.068	11.414		
	multishop4	0.802	0.065	13.315		
extended brand shop operation intention	extended brand1	0.774	-	-	0.862	0.575
	extended brand3	0.672	0.093	9.393		
	extended brand4	0.822	0.082	11.12		
relationship continuity	continuity1	0.942	-	-	0.913	0.593
	continuity2	0.782	0.065	13.852		
	continuity3	0.674	0.065	10.82		
	continuity4	0.648	0.062	10.461		

Model Fit:  $\chi^2=1581.655$ ,  $df=897$ ,  $\chi^2/df=1.763$ ,  $RMR=0.037$ ,  $RMSEA=0.062$ ,  $CFI=0.882$ ,  $IFI=0.884$ ,  $TLI=0.870$

Using structural equation model, the author checked the proposed model fit and hypotheses. All of model fit index are acceptable ( $\chi^2=1683.028$ ,  $d.f.=922$ ,  $\chi^2/d.f.=1.825$ ,  $IFI=0.870$ ,  $TLO=0.859$ ,  $CFI=0.868$ ,  $RMR=0.045$ ,  $RMSEA=0.064$ ). The findings from survey data on manufacturer and retailer relationships suggest that an increase levels of strategic joint action with manufacturer and retailer results in an increase in its specific investment, resulting in <Table 2>.

**<Table 2> Results of SEM for Tests of Hypotheses**

Hypothesis		st. estimate	S.E.	t-value	Result
H1	marketing support → trust	0.505**	0.214	3.881	supported
H2	operation support → trust	0.331**	0.109	2.824	supported
H3	trust → affective commitment	0.838**	0.081	10.246	supported
H4	trust → calculative commitment	0.749**	0.065	6.816	supported
H5	trust → normative commitment	0.313**	0.076	3.819	supported
H6a	affective commitment → relationship continuity	0.217*	0.108	2.114	supported
H6b	affective commitment → multi-shop management	0.485**	0.097	5.990	supported
H6c	affective commitment → extended multi-brand shop management	0.511**	0.085	5.910	supported
H7a	calculative commitment → relationship continuity	0.151*	0.082	2.061	supported
H7b	calculative commitment → multi-shop management	0.131*	0.080	2.095	supported
H8a	normative commitment → relationship continuity	0.370**	0.198	3.287	supported

Model Fit:  $\chi^2=1683.028$ ,  $df=922$ ,  $\chi^2/df=1.825$ , IFI=0.870, TLO=0.859, CFI=0.868, RMR=0.045, RMSEA=0.064

\*\* p<0.01, \*p<0.05

These results are as follows. First of all, franchisee's positive attitude of franchisor's marketing and operating support has a positive effect on the franchisee's trust toward franchisor and all of the affective, calculative and normative commitment. Secondly, affective commitment has a positive effect on relationship continuity, multi-shop management intention and multi-brand shop management intention of franchisee. Thirdly, calculative commitment has a positive effect on both relationship continuity and multi-shop management of franchise. Fourthly, normative commitment has a positive effect on relationship continuity. These results mean that the franchising support has a great effect on trust and multi-dimensional commitment, and subdivided multi-dimensional commitment have a significant effect on relational performance in a franchise system.

In addition, the authors attempt to carry our additional analysis among all constructs. Due to the absence of previous research, we could not hypothesize the relationship between calculative commitment-multi-brand shop management intention, normative commitment-multi-shop management intention, normative commitment-extended brand shop management intention. Additional hypotheses results are as follows; calculative commitment has a positive effect on extended multi-brand shop management intention; normative commitment

has not positive effect on both multi-shop and extended multi-brand shop management intention. Even though calculative commitment means preservation intention of the relationship for business reasons(economic and social), these result show that calculative commitment is influenced on previous business experience and satisfaction. Opening a new brand shop of the franchisor entails various business risks to a franchisee, but a high level of calculative commitment through the previous experience can make it easier for the franchisor to recruit franchisees. Therefore, franchisor should pay attention to this results.

Research of perceptions of individual franchisee, trust, multi-dimensional commitment and relational performance within the franchise relationship is limited in previous franchise research studies. This research aims to present a long-term perspective of franchise system and a new direction to franchise industry research.

Keywords :franchising, franchisor's support, trust, multi-dimensional commitment, relational performance.