

외식 프랜차이즈 기업에서 원자재 공급이 관계 규범과 가맹점의 재계약 의도에 미치는 영향

황 춘 기[¶] · 안 치 언^{*}

서울보건대학 조리예술과 겸임교수, ^{*}경기대학교 외식조리관리전공 박사과정

The Effect of Raw Material Supply on the Relationship Pattern and Franchise Re-Contract Intention in Food-Service Franchise Enterprises

Choon-Ki Hwang[¶] and Chi-Eon An^{*}

Department of Culinary Arts, Seoul Health College
**The Graduate School of Tourism Science, Kyonggi University*

ABSTRACT

In the management activities of head office in supporting franchisees in domestic food-service enterprises, the raw material supply plays a positive role to support franchisees' operation activity and it comes into conflict with them at the same time. In this paper, I have tried to find out the relationship between raw material supplying and the satisfaction of the franchisees by experimental research in order to research the route of head office's raw material supplying. To sum up the results, it was found out there is no meaningful relationship between the raw material supplying and the franchisees satisfaction (intention to renew the agreement). It indicates it would be more effective for the franchisees to buy the raw materials from the suppliers developed by the franchisees except some key materials in order to reduce the conflicts with the franchisees.

Key words: food-service franchise enterprises, relationship normative, a raw material of supply, franchisee, franchisor.

I. 서 론

일반적으로 프랜차이즈 시스템은 현대의 급변하는 기업 환경에 적절한 대응을 하며 커다란 비용 부담 없이 기업 활동 범위의 경계선을 넓히고 필요한 자원과 정보, 기술을 획득할 수 있는 경영 방법으로 인정받고 있다(김동호, 2002). 유통업체들 사

¶ : 교신저자, hwang8824@hanmail.net, 016-351-3017

이에서는 프랜차이즈 비즈니스가 유망 비즈니스로 급부상하고 있는 것이 현실이다. 이에 자영업자를 하고 있는 많은 가사적 형태(mom-and-pop)의 점포 소유자들이 체인의 가맹점주로 교체되면서 전 산업의 형태 변화를 주도하고 있다. 동태적 환경에서 유연하고 탄력적인 조직 구조로서 운영상의 경제성을 가진(신창훈, 김철민, 김을성 1999) 조직 체계로 평가받고 있으며, 환경 변화가 심한 상황 속에서 자원이 부족한 업체들이 경쟁력을 가지려면 기업 통합적인 구조보다는 아웃소싱 등을 이용할 수 있는 유연한 조직구조 형태로 상호 협력할 필요가 있는 것이다. 프랜차이즈 시스템은 이같은 이유로 운영주체의 산업경쟁력 확보 차원의 수단이 되기도 하지만 가맹점 입장에서 창업 성공률이 높은 비교적 손쉬운 창업 형태로서 평가받고 있다(이수동 1999). 최근 외식 프랜차이즈 시스템에 대한 실태 조사에 의하면 프랜차이즈 가맹점의 불만의 정도는 전체응답자의 60% 이상인 것으로 나타났다. 본사와 가맹점 상호간에 만족에 대한 응답 결과는 극히 상대적이고 자기중심적으로 나타나 경로 구성원간의 마찰 가능성이 존재하고 있음을 나타내고 있다(이상건 2000). 외식 프랜차이즈 시스템은 강력한 수직적 마케팅 경로의 특성으로 인해 본사가 가맹점에 비해 월등한 힘을 가지게 되므로 양자 간의 불균형적 관계가 형성된다. 이로 인해 가맹점의 갈등이 외식 프랜차이즈 시스템의 효과에 영향을 미치는 행동 과정으로 나타나게 되어 이의 관리나 조정 없이는 유기적인 협조 관계 속에서 시스템 경로의 효율성을 기대하기가 어려울 것으로 보인다.

국내 외식 프랜차이즈 기업의 본사가 강압적으로 원자재를 가맹점에 공급하기 때문에 가맹점과 갈등이 발생한다. 이에 본 연구는 본사의 원자재 공급이 본사와 가맹점간에 관계 규범 준수와 가맹점의 만족에 미치는 영향을 측정하여 프랜차이즈 운영상 노출되는 제반 행동 특성 및 과정을 파악하고자 한다.

II. 프랜차이즈 시스템의 이론적 고찰

1. 프랜차이즈 시스템의 개념

1) 프랜차이즈 시스템의 정의

프랜차이즈 비즈니스는 프랜차이즈 기업이 다수의 가맹 사업자에게 자기의 상호, 상표, 서비스 표, 휘장 등을 사용하게 하여 자신과 동일한 이미지로 상품 판매, 용역 제공 등 일정한 영업 활동을 하게 하는 대신 그에 따른 각종 영업 지원 및 통제를 하고 가맹 사업자는 프랜차이즈 기업으로부터 부여 받은 권리 및 영업상 지원의 대가(代價)로 일정한 경제적 대가(代價)를 지급하는 지속적인 거래를 말한다. 프랜차이즈 시스템은 유통 경로의 한 형태로서 매우 중요한 위치를 차지하고 있다. 일반적으로 체인 본사가 여러 가맹점(유통업자)에게 제품 및 용역을 판매하도록 허가하고 체인

본사의 상표, 상호, 노하우와 경영 방법들을 사용하여 체인 본사가 개발한 사업에 종사하도록 허가해 주는 총체적 경영 형태로 정의된다(Stern, El-Ansary and Brown 1988).

경영학적 의미로서의 프랜차이즈는 모든 형태의 상품과 서비스를 분배하는 가장 일반화된 방법 중의 하나로 이는 특별한 상표나 서비스 명칭을 가진 소유자가 타인에게 동일한 제품이나 서비스 명칭들을 판매할 수 있도록 허용하는 특허를 말하는 것이다(Kolter and Bloom 1984).

프랜차이즈 시스템의 특징은 자본을 달리하는 독립사업자, 즉 본사와 가맹점이 서로 협력하는 형태이기 때문에 본사와 가맹점간에는 계약된 범위 내에서만 서로 간섭하거나 특정한 요구를 할 수 있다. 프랜차이즈 시스템은 여러 독립된 사업가가 서로의 이익을 위하여 계약을 통해 협력하는 판매 제도로 본사는 큰 자본력을 갖고 있지 않아도 정보와 조직을 이용하여 독립 및 대형 소매점에 대항할 수 있고 가맹점은 사업 경험이 부족하여도 일정액의 자본금만 갖추면 쉽게 사업을 운영할 수 있는 이점이 있다. 프랜차이즈 시스템의 본질은 자본을 달리하는 독립 사업자가 상호 협력함으로써 동일 자본 아래 있는 체인 형태의 경우와 유사한 효과를 발휘하는 데 있다. 그런데 이러한 효과는 본사와 가맹점의 기능 분화가 명확히 행해지고 있을 때 나타난다.

체인본사는 가맹점들에게 상표·상호의 사용 허가와 단순한 상품 공급만 하는 것이 아니라, 마케팅 전략과 운영 전반에 걸친 매뉴얼까지 포함하는 사업 형태 전체를 제공하기 때문에 본사와 가맹점 간의 긴밀한 협조를 통한 효율적인 관계 정립이 더욱 필요하다. 프랜차이즈 본사는 시스템 전체의 이미지와 품질과 운영상의 일관성 유지를 위해 가맹업자들과 지속적으로 접촉하고, 이들에 대해 감독과 지도를 한다(김상현 2004).

2) 프랜차이즈 시스템의 계약의 규정

프랜차이즈 시스템은 계약 관계, 계약의 기본적인 내용, 기본적인 조건의 부과 등과 같은 3가지의 기본적인 특성이 있다.

프랜차이즈 시스템의 계약 관계란 본사와 가맹점간의 계약 관계를 기초로 한다는 것을 말한다. 이 계약은 전형적인 부합계약(附合契約)이며 양자가 협의해서 계약을 체결하는 것이 아니라 본부가 만든 계약 내용을 가맹점 희망자에게 제시하여 이것에 동의하는 자가 계약하는 것이다. 계약의 기본적인 내용이란 상품의 판매, 또는 사업의 경영에 관한 일체로서 권리 부여와 그 대가의 지불 등에 관한 의무로 규정되어 있다. 기본적인 조건의 부과란 이 권리와 의무 수행을 전제로 양자에게는 기본적인 조건이 부과되는 것을 말한다. 즉 본사는 가맹점 사업자에 대하여 자기의 상호와 상표 등의 사용을 허용하는 동시에 경영과 판매에 관한 노하우를 제공하고 지도한다. 그리고 가맹점 사업자는 사업 수행에 필요한 자금을 투자하고 본사의 지도 아래 사업을 수행하는 것을 말한다. 가맹점 사업자는 체인 본사의 높은 인지도를 통하여 조

기에 영업력을 확보하는 경영 방식으로 경험이 없어도 체인 본사로부터 시장 조사, 입지 선정, 기술 지원, 종업원 교육, 개관 업무, 각종 영업 매뉴얼을 통한 서비스 표준화 등의 지원을 받거나, 전문 경영자의 경영 지원을 받을 수 있으므로 단독 경영보다 사업의 진출이 용이하며 조기에 영업 효과를 달성할 수 있다.

2. 원자재 상품의 개발 및 공급

외식 프랜차이즈 시스템에서 가맹점 사업자는 기본적으로 체인 본사의 상표와 마케팅 계획 하에 사업을 운영하게 된다. Smith(1993)는 본사 지원 전략을 본사가 가맹점에게 계속적이거나 관계적인 지원을 제공하는 것으로 보았고, 신창락(1993)은 프랜차이즈 본사가 가맹점의 성과에 영향을 미치는 요인이라고 정의하고 있다.

프랜차이즈 본사는 시범 점포에서 얻어진 데이터를 근거로 하여 원료 및 자재의 개발, 점포 표준 설계, 상품 및 서비스 개발, 교육 훈련 방법의 연구 개발, 판매 촉진 방법, 표준 이익 계획서 작성, 경영 관리 시스템 구축, 금융 기능, 정보 기능 등에 대한 구체적인 의사 결정을 할 필요가 있다(박주관 2002).

프랜차이즈 본사의 기능 중 상품 및 서비스 개발 지원 기능은 매우 중요한 부분이다. 타 회사가 판매하지 않고 있는 상품 및 서비스를 갖고 있다는 것은 프랜차이즈 비즈니스 성공의 첫 번째 조건이라고 해도 과언이 아니다. 가맹점 입장에서 경쟁자가 없는 상태에서 새로운 사업을 할 수 있기 때문에 안정된 경영을 할 수 있어 성공할 가능성이 높다.

체인 본사의 특유한 재료나 우수한 상품들을 저렴하고 지속적으로 조달 받는 것이 안정적인 사업 운영의 기반이 된다(조규호, 전달영 2003). 다양한 구색과 지속적인 상품 공급은 가맹점 성과와 상호협력적인 관계를 유지하는 데 중요한 요소가 된다(Khan 1992). 원자재의 우수성은 곧 상품의 우수성과 직결되는 문제로 경쟁력 있는 상품을 제공하려면 가격, 품질, 감각적인 요소 등 여러 가지 측면에서 우수한 원자재와 상품을 개발하여야 된다. 그리고 프랜차이즈 시스템을 보다 효율적으로 운영해 가기 위해서는 본사가 통일적으로 원자재를 개발하는 것이 필요하다.

외식 프랜차이즈 본사의 입장에서 직접 제공하는 식자재와 완제품 관리를 통해 전체 가맹점들의 동일한 음식 맛과 수준을 유지하여야 기대한 고객 만족을 얻을 수 있으며 가맹점 입장에서 본사의 일정 품질 이상의 식자재를 저렴하게 안정적으로 공급받는 측면에서 본사와 만족스러운 협력 관계 여부를 평가할 수 있을 것이다.

차별화된 새로운 상품, 적절한 가격의 공급, 상품의 적절한 구색, 조건 변경에 따른 제공 방법, 상품 공급의 적정 시간 등은 프랜차이즈 시스템에서 경쟁력의 원천이다(박주현, 장재남 2004).

3. 관계 규범

관계 규범에 대한 개념은 아직 명확한 규명이 되어 있지는 않지만 여러 가지 행동과 관련이 있다는 점에서, 그 본질은 다차원적 개념이라는데 연구자들 간에 의견일치를 보고 있다(Heide and John 1995). 이러한 관계 규범에 관한 기존의 연구는 여러 학자들에 의해서 이루어졌다.

프랜차이즈 본사와 가맹점 간에는 공생의 협력 관계가 암묵적으로 존재하고 있다. 프랜차이즈 시스템에서는 공식적인 통제와 상호간의 규범을 중시하는 관리 방식이 병행되고 있다. 관계 규범이란 거래 당사자들에 의해 수용되는 행동의 규칙 또는 상대방 행위에 대한 기대라고 할 수 있다(Macneil 1980).

관계 규범은 다차원적 개념으로 Kaufmann과 Stern(1988)은 관계 규범이 결속, 역할 보전, 상호성 등의 세부 개념으로 이루어진다고 보았고 Macneil(1980)은 역할 보전, 정보 교환, 결속, 상호성, 유연성 등의 다양한 요소로 구성된다고 하였다.

Noordewier (1990)는 산업재 구매 상황에서 일어나는 구매자와 판매자 사이의 밀착성(closeness)에 관한 연구를 통해 다섯 가지의 관계적 규범, 즉 상호성, 확장성, 유연성, 정보 교환, 활동 통제 등을 제시하고, 불확실한 환경 하에서 관계적 규범이 거래성과 상의 유리함을 가져오게 한다는 것을 실증하였다.

Heide & John(1992)은 거래 비용 접근법에서 사용되는 기회주의적 행동 규범을 비판하면서 규범은 경제적으로 효율적인 관계 형성에 중요한 역할을 한다고 주장하고, 규범의 차원을 Macneil(1980)의 분류와 같이 유연성, 정보 교환, 결속성의 세 차원으로 분류했다.

본 연구에서는 프랜차이즈 특성상 프랜차이즈의 고유한 개념이라고 할 수 있는 본사와 가맹점 사업자간의 역할 보전, 거래 유연성, 정보 교환 이상 세 가지 변수를 관계 규범을 대표하는 세부 개념으로 본다(조규호 2001).

1) 역할 보전

역할 보전이란 거래관계에서 약속된 역할을 서로 충실히 지키는 것을 말한다(Kaufmann and Stern 1988). 프랜차이즈 시스템은 체인 본사가 만든 계약 조건에 예정 가맹 사업자들이 동의하여 계약이 체결되는 형태로 관계 형성이 시작된다. 이러한 조직에서는 엄격한 통제 규율보다는 계약 당시에 정해진 각자의 역할에 충실함으로써 성공적인 관계 발전과 프랜차이즈 성과를 기대할 수 있다(Heide 1994). 프랜차이즈 특성 중 체인 본사와 가맹 사업자 간에는 책임과 의무를 규정한 계약이 존재한다. 이 계약상의 규범이 잘 지켜졌을 때 상호 만족스런 성과를 얻을 수가 있다. 체인 본사가 해야할 관계 업무, 즉 가맹점 지도, 교육 훈련 영업지원 등의 활동을 잘 이행할 때 가맹점들 역시 스스로 규정된 활동을 수행하여 관계 규범이 잘 지켜지고 상호 만족스런 사업성 성과를 얻을 수가 있을 것이다(조규호 2001).

2) 거래 유연성

거래 유연성은 관계 형성의 환경 및 기업 환경이 변화하면 교환 관계의 본질 및 조건을 우호적으로 조정하고 적용하는 쌍방간의 기대 정도를 말한다(Heide and John 1992). Aulakh, Kotabe and Sahay(1996)에 의하면 국제 기업간 제휴에서 파트너들은 다양한 정치적·문화적·경제적 환경 하에서 기업 활동을 수행하므로 유연성이 특히 중요하다고 본다. 더욱이 파트너들은 종종 예기치 못한 환경 변화에 대응하도록 요구되기도 하기 때문에 상이하고 가변적인 환경적 조건에 대처하기 위해서는 관계 조정이 절대적으로 필요하게 된다. 지속 기대감, 유연성, 정보 교환의 관계적 규범과 산출 통제, 과정 통제, 사회적 통제의 감시 체계가 신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과 유연성은 신뢰에 긍정적인 영향을 미치고 있음이 검증되었다.

거래 유연성이 제대로 관계 규범으로 구실하기 위해서는 기존의 조건을 조종하는 자체를 허용하여야 하고 환경 변화의 중요성을 인식할 수 있어야 한다(Achrol 1991).

3) 정보 교환

정보 교환은 체인 본사와 가맹점 간의 영업 활동과 경영 활동 등에 관한 자료 공개 및 정보를 주고받는 것을 말한다. 체인 본사의 경영 자료 공개가 가맹점의 사업 만족에 긍정적인 영향을 미치거나 커뮤니케이션이 관계 몰입에 영향을 준다는 등의 관계구성원 간의 정보 교환의 중요성에 관한 많은 연구가 있다(Hing 1995). 프랜차이즈 시스템 네트워크에서는 체인 본사와 가맹점간, 그리고 가맹점들 간의 사업 진행 상황에 대한 정보 교환으로 공동의 발전을 도모할 필요가 있다. 상호 의존적이고 상호 이익을 지향하는 공생의 관계이기 때문에 어려운 문제가 발생하였더라도 협력하여 해결해야 하는 차원에서 정보 교환 개념은 관계 규범의 여러 구성 개념 중에서 매우 중요한 요소가 된다.

4. 선행 연구

Tatham, Douglass and Bush(1972)의 연구와 Chernoff(1985)의 연구에서는 경영자의 재무 능력과 경험들을 강조하고 있다. 또한 Hunt와 Nevin(1975)의 연구에서는 본사로부터 제공되는 제품을 구입하도록 강요받는 가맹점들이 강요받지 않은 가맹점들보다 비싼 가격으로 구입한다고 믿고, 불만이 크다는 것을 밝혔다. 이러한 구입 강요는 본사와 가맹점간의 갈등으로 볼 수 있으며 갈등이 높을수록 만족도와 재무적 성과가 낮아지는 것으로 나타났다. 그리고 Hunt와 Nevin(1976)의 연구에서는 본사가 가맹점에 제공하는 정보 제공의 중요성을 연구하였고 Kim(1989), 양재필(1991)의 연구에서도 정보 제공의 중요성을 강조하였다.

Yavas and Habib(1987)의 연구에서 본사에 대한 가맹점 만족의 원천으로 본사의 명령, 본사의 광고 활동과 교육 및 본사의 부품 공급 능력 등을 중요한 요소로 주장

하고 있다.

국내의 선행 연구를 살펴보면 김종명(1994)은 관계 특성의 정도에 따라 프랜차이즈 전략과 가맹점 만족도간에는 유의한 차이가 나타나며, 프랜차이즈 전략의 구성요소별로 입지가 가장 중요하며, 정보 제공, 훈련, 영업 지원, 전략적 유연성이 중요한 요소라고 하였다. 신창훈·김철민·김을성(1999)은 실제로 안정된 상품 공급과 물류 지원이 가맹점 만족에 중요한 영향을 미치는 것을 보여주었다.

조규호(2001)는 관계 특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향 연구에서 관계 특성을 관계 규범과 상호 의존성으로 파악하였고, 관계 특성에 유의적 영향을 미치는 요인으로 상품·식자재 공급 관계, 가맹점 선정의 엄격성, 교육 지도 등으로 주장하였다. 가맹점 선정을 엄격히 할수록 상호간의 관계 규범 준수 수준이 높아진다는 것은 일정한 자격을 갖춘 가맹점주와 체인 본사는 상호간의 정보 교환과 역할 보전을 중시한다고 주장하였다. 그리고 관계 규범이 상호 의존성과 신뢰에 영향을 미치며, 상호 의존성이 신뢰에, 신뢰가 관계 몰입에 작용한다고 주장하였다.

Ⅲ. 연구 모형 및 조사 설계

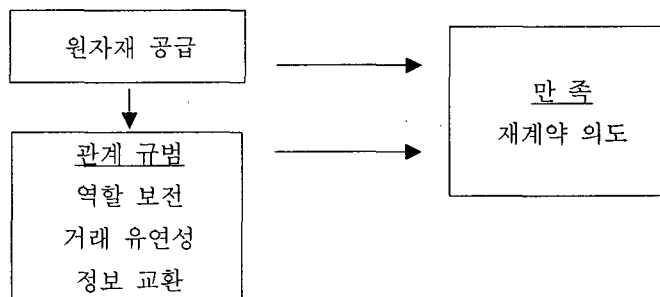
1. 연구 모형과 가설 설정

본 연구는 국내 외식 프랜차이즈 기업에서 본사의 원자재 공급이 관계 규범과 가맹점의 만족에 어떤 영향을 미치며, 관계 규범과 가맹점의 만족간의 연관성을 실증적으로 검증하고자 하였다. 본 연구의 개념적인 연구 모형을 <그림 1>과 같이 설정하였다.

이에 따라 기존의 선행 연구를 토대로 설계된 연구 모형에 근거하여 원자재 공급과 관계 규범, 재계약 의도 사이의 구조적인 관계를 실증적으로 검토하기 위하여 가설을 설정하였다.

<가설 1> 원자재 공급량은 관계 규범에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 원자재 공급량은 재계약 의도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.



<그림 1> 연구모형

<가설 3> 관계 규범은 재계약 의도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

2. 조사 설계

1) 조사 설계

본 연구에서는 국내 외식 프랜차이즈 시스템의 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 원자재의 공급이 관계 규범과 재계약 의도에 미치는 영향을 측정하여 프랜차이즈 시스템 운영상 노출되는 제반 행동 특성 및 과정을 파악하기 위하여, 서울과 경기도를 중심으로 한 수도권 지역에서 1년 이상 영업 경험이 있는 외식체인업체의 가맹점을 조사대상으로 하였다.

본 조사는 수도권 소재 국내 외식 프랜차이즈 가맹점을 모집단으로 편의 표본 추출법을 이용하여 표본을 추출하였다. 자료 수집은 예비조사 결과 정련된 설문지를 이용하여, 사전에 충분히 훈련된 조사원들이 직접 대상기업을 방문하여 가맹사업자들로부터 직접 1:1 면접을 통하여 설문지를 배부하고 회수하였다. 360개의 가맹점을 대상으로 가맹 사업주나 매장 책임자에게 설문지를 배포하여, 최종적으로 수집된 설문지 342부 중에서 불성실하게 응답된 35부를 제외한 307부가 실제 분석에 이용되었다.

2) 분석 방법

회수된 설문지는 SPSS 11.0을 이용하여 분석을 실시하였다. 변수의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's α 를 사용하였고, 확인요인 분석(CFA: Confirmatory factor analysis)을 실시하여 측정변수의 타당성을 검증하였다. 본 연구에 있어 실증분석 절차와 방법은 다음과 같다.

첫째, 표본의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도 분석을 실시하였다. 둘째, 연구 단위들의 단일 차원성을 분석하기 위하여 탐색적 요인 분석, 신뢰도 분석 및 확인 요인 분석을 실시하였다. 셋째, 분석에 사용한 설문지 307부 중에서 원자재 공급량이 70% 이상이 128명(41.7%), 50%~70%가 114명(37.1%), 30%~50%가 48명(15.6%), 30% 이하가 17명(5.5%)으로 구분하여 각 단위들 간의 상관관계를 분석하기 위하여 평균차이분석과 회귀분석을 실시하였다.

3) 설문지 구성

관계 규범 관련문항이 15 문항이며, 경영 성과를 위한 설문으로 만족 차원에서 재계약 의도 1개 항목, 거래 내용에 대한 일반적인 사항으로 상품명 및 종류, 거래 기간, 가맹비 그리고 인구 통계적 특성 등으로 7개의 항목으로 구성하였다.

각 문항들의 '전혀 그렇지 않다'를 1점으로 하여 '매우 그렇다'는 5점으로 설정된

Likert 5 척도를 이용하여 가맹 사업자의 인지 정도를 측정하기 위해 사용되었다.

〈표 1〉 설문지 구성

연구 대상 변수	문항번호	문항수	설문척도	
관계 규범	역할 보전	I - 1~6	6	Likert 5 척도
	거래 유연성	I - 7~11	5	Likert 5 척도
	정보 교환	I - 12~15	4	Likert 5 척도
경영성과	만족도	II - 1	1	Likert 5 척도
일반특성		III - 1~7	7	명목

IV. 실증연구와 분석

1. 표본의 특성

본 연구의 조사 대상자는 다음의 〈표 2〉에 나타난 바와 같이 성별, 연령, 프랜차이즈 계약 기간, 본사와의 거래 기간, 본사의 물품 공급 비중, 학력 및 다른 가맹점 운영 여부별로 그 특성을 보여주고 있다.

본 연구의 표본은 남자가 177명(57.7%)으로 여자 130명(42.3%)보다 많은 비중을 차지하고 있으며, 연령은 40대가 134명(43.6%), 30대가 99명(32.2%), 50대 이상이 51명(16.6%), 20대가 23명(7.5%)을 차지하고 있다. 프랜차이즈 계약 기간은 2년이 97명(31.6%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로 4년이 93명(30.3%), 없음이 88명(28.7%), 6년이 22명(7.2%), 8년 이상이 7명(2.3%)의 순으로 나타났으며, 본사의 물품 공급 비중은 70% 이상이 128명(41.7%), 50%~70%가 114명(37.1%), 30%~50%가 48명(15.6%), 30% 이하가 17명(5.5%)으로 나타났다. 학력은 고졸이 136명(44.3%)으로 가장 많았으며, 2년제 대학 졸업이 84명(27.4%), 4년제 대학 졸업이 62명(20.2%), 중졸이하가 18명(5.9%), 대학원 이상이 7명(2.3%)로 나타나 비교적 학력 수준이 높지 않은 것을 알 수 있었다. 끝으로 다른 가맹점을 운영하고 있는 경우는 40명(13.0%)인 반면 그렇지 않은 경우는 267명(87.0%)으로 대부분이 하나의 가맹점을 운영하고 있었다.

2. 요인 분석

관계 규범에 대한 15개의 변수에 대한 요인 분석 결과는 〈표 3〉에서 볼 수 있듯이 고유치가 1 이상인 3개의 요인이 추출되었다.

이때 각 요인이 설명하는 분산의 값이 클수록 요인이 전체 구성에서 차지하는 비중이 크다는 것을 의미하며, 추출된 3개의 요인은 총분산 60.05%가 설명되고 있음을

〈표 2〉 표본의 특성

	구 분	n(명)	%	합 계
성 별	남	177	57.7	307(100.0)
	여	130	42.3	
연 령	20대	23	7.5	307(100.0)
	30대	99	32.2	
	40대	134	43.6	
	50대 이상	51	16.6	
프랜차이즈 계약 기간	없음	88	28.7	307(100.0)
	2년	97	31.6	
	4년	93	30.3	
	6년	22	7.2	
	8년 이상	7	2.3	
본부와의 거래 기간	1년 미만	34	11.1	307(100.0)
	1년~2년	101	32.9	
	2년~3년	96	31.3	
	3년~4년	53	17.3	
	5년 이상	23	7.5	
본사의 물품 공급 비중	30% 이하	17	5.5	307(100.0)
	30%~50%	48	15.6	
	50%~70%	114	37.1	
	70% 이상	128	41.7	
학 령	중졸 이하	18	5.9	307(100.0)
	고졸	136	44.3	
	2년제 대학 졸업	84	27.4	
	4년제 대학 졸업	62	20.2	
	대학원 이상	7	2.3	
다른 가맹점 운영 여부	예	40	13.0	307(100.0)
	아니요	267	87.0	

알 수 있다.

또한 각 요인에 대한 내적 일관성 검정에서는 크론바하 알파값(Cronbach's alpha)이 각각 0.6 이상을 넘어서고 있어 신뢰성에 문제가 없다고 볼 수 있다.

〈표 3〉에서 요인 1은 ‘체인 본사와의 다양한 접촉 여부’, ‘상호 독립적인 경영 정보 공유’, ‘여러 통로를 통한 정보 교환 여부’, ‘가맹점 입장에서 비밀스런 정보를 알아주는지 여부’에서 높은 적재량을 보이고 있어 요인명을 “정보 교환”이라고 명명하였다. 요인 2는 ‘체인 본사에서 가맹점 요청 사항에 대한 해결 여부’, ‘가맹점 입장에서 계약서 및 업무 규정 이행’, ‘개점 이후 체인 본사의 지속적인 가맹점 지원’, ‘서로의 역할 이해’, ‘다른 체인 본사에 비해 가맹점 지원 항목이 많은 지 여부’, ‘체인 본

사가 가맹점들에 지원할 활동이 많은지 여부'에서 높은 적재량을 보이고 있어 요인명을 “역할 보전”이라고 명명하였다. 요인 3은 ‘가맹점 사정에 따른 상품·음식 매뉴·조리 방법이 변경’, ‘가맹점 사정에 따른 상품·음식 가격 변경’, ‘시장변화에 따른 관리 매뉴얼 변경’, ‘관리 매뉴얼에 따른 가맹점 점포 운영의 엄격한 실행’, ‘새로운 의사 결정시 가맹점과 사전 협의 여부’에서 높은 적재량을 보이고 있어 요인명을 “거래 유연성”이라고 명명하였다.

〈표 3〉 관계 규범에 대한 요인 분석 결과

요인	Cronbach's α	변수	요인 적재량		
			1	2	3
정보 교환	.6850	체인 본사와의 다양한 접촉 여부	.776		
		상호 독립적인 경영 정보 공유	.694		
		여러 통로를 통한 정보 교환 여부	.589		
		가맹점 입장에서 비밀스런 정보 제공 여부	.554		
역할 보전	.7070	본사에서 가맹점 요청 사항에 대한 해결 여부		.765	
		가맹점 입장에서 계약서 및 업무 규정 이행		.757	
		개점 이후 체인 본사의 지속적인 가맹점 지원		.692	
		서로의 역할 이해		.568	
		다른 체인 본사에 비해 지원 항목이 많은 지 여부		.454	
거래 유연성	.6142	본사가 가맹점들에 지원할 활동이 많은 지 여부		.422	
		가맹점 사정에 따른 메뉴·조리 방법이 변경			.850
		가맹점 사정에 따른 상품·음식 가격 변경			.822
		시장 변화에 따른 관리 매뉴얼 변경			.688
		매뉴얼에 따른 가맹점 운영의 엄격한 실행			.638
		새로운 의사 결정시 가맹점과 사전 협의 여부			.632
Eigenvalues			3.219	2.586	2.519
% of variance			22.991	18.569	18.485
Cumulative % of variance			60.05%		

3. 가설 검증

1) 가설 1의 검증

〈가설 1〉 원자재 공급량은 관계 규범에 유의적 영향을 미칠 것이다.

〈가설 1〉을 검증하기 위하여 원자재 공급량에 따라 구분한 그룹과 관계 규범의 평균차이 분석을 하였다.

원자재 공급량에 따른 관계 규범을 분석한 결과 원자재 공급량이 많아질수록 관계 규범의 평균이 조금씩 높아지는 것으로 나타났으나 이러한 차이는 95% 신뢰수준에

〈표 4〉 원자재 공급량과 관계 규범의 평균과 표준편차

구 분	Mean	N	Std. Deviation
30% 미만	3.125	17	.417
30~50%	3.127	48	.346
50~70%	3.157	114	.407
70% 이상	3.189	124	.419
합 계	3.164	303	.402

〈표 5〉 원자재 공급량과 관계 규범의 분산분석표

구 분	SS	df	MS	F	Sig
관계 규범	.172	3	.057		
원자재공급량	48.683	299	.163	.352	.788
합 계	48.855	302			

서 통계적으로 유의한 차이를 보이고 있지 않아서 가설 1은 기각되었다($F=.352$, $p < .05$).

원자재의 공급 수준의 비율 차이가 본사와 가맹점간의 역할 보전, 거래 유연성, 정보 교환과는 서로 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났다.

2) 가설 2의 검증

〈가설 2〉 원자재 공급량은 재계약 의도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

〈가설 2〉를 검증하기 위하여 원자재 공급량에 따라 구분한 그룹과 재계약 의도의 평균차이 분석을 하였다.

〈표 6〉 원자재 공급량과 재계약 의도의 평균과 표준편차

구 분	Mean	N	Std. Deviation
30% 미만	3.059	17	1.088
30~50%	3.229	48	.905
50~70%	3.307	114	.811
70% 이상	3.469	128	.813
합 계	3.349	307	.847

〈표 7〉 원자재 공급량과 관계 규범의 분산분석표

구분	SS	df	MS	F	Sig
재계약 의도	4.157	3	1.386		
원자재 공급량	215.550	303	.711	1.948	.122
합계	219.707	306			

원자재 공급량에 따른 재계약 의도를 분석한 결과 원자재 공급량이 많아질수록 재계약 의도의 평균은 3.059에서 3.469로 점차적으로 높아졌으나 이러한 차이는 95% 신뢰수준에서 통계적으로 유의하지 않은 것으로 분석되었다($F=1.948, P<.05$).

원자재의 공급 수준의 비율 차이가 가맹점의 재계약 의도에 영향을 주는 것은 아니고 원자재의 질적 차이가 영향을 미치는 것으로 추정된다.

3) 가설 3의 검증

〈가설 3〉 관계 규범은 재계약 의도에 유의적인 영향을 미칠 것이다.

〈가설 3〉을 검증하기 위하여 관계 규범을 독립변수로 재계약 의도를 종속 변수로 회귀분석을 실시하였다.

〈표 8〉 회귀분석표

	자유도	제곱합	제곱평균	f값	p값
회귀	1	31.394	31.394		
오차	301	153.543	.510	61.544	.000
합계	302	184.937			

〈표 9〉 회귀분석의 결정계수 검증

Model	R	R ²	조정 R ²	추정표준오차
1	.412	.170	.167	.714

F값 61.544, $p<0.01$ 으로서 유의도 1%에서 관계 규범이 재계약 의도에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타나 〈가설 3〉은 채택되었다. 이는 전반적으로 관계 규범 준수가 높게 나타나면 재계약 의도도 높아짐을 나타낸다. 외식 프랜차이즈 기업에서 관계 규범은 가맹점의 재계약 의도에 영향을 미치는 변수임이 확인되었고, 결정계수 R²은 0.170으로 관계 규범은 재계약 의도에 약 17% 정도의 영향력을 미치고 있음을

알 수 있다.

V. 결 론

국내 외식 프랜차이즈 기업에서 본사가 가맹점에게 지원하는 활동 중 원자재 공급은 중요한 부분이다. 원자재의 공급으로 안정적인 영업 활동을 유지할 수 있으며 이는 관계 규범과 재계약 의도에 영향을 미치며 또한 관계 규범은 재계약 의도에 영향을 미칠 것이라는 가설을 세워서 원자재 공급과 관계 규범의 준수와 경영 성과의 상관 관계를 분석한 결과를 요약하면 원자재의 공급에 따라서 관계 규범과 경영 성과의 평균은 높아졌으나, 통계적으로는 유의하지 않다는 결과가 나왔다. 이는 본사의 원자재 공급 수준의 비율보다는 원자재의 질이 중요함을 의미한다. 관계 규범은 재계약 의도에 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

외식 프랜차이즈 가맹점의 입장에서 본다면 본사가 제공하는 원자재 공급 수준의 비율은 가맹점의 만족도에는 유의한 영향을 미치지 않으므로 핵심적인 원자재 이외에는 가맹점이 본사의 제품을 구입하는 것보다 본사 이외의 제품이라도 질이 좋고 저렴하다면 구입하여 사용하여도 경영 성과에는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 본사의 물품 구입으로 인한 갈등을 줄일 수 있으며 거래선의 다변화로 원자재 구입 비용을 줄여 경영 성과를 높일 수도 있을 것이다. 아울러 본사와 가맹점 간의 계약에 따른 관계 규범 준수는 재계약 의도에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으므로 갈등을 줄여서 관계 규범 준수를 높여야 한다.

참고문헌

1. 김동호 (2002) : 프랜차이즈 시스템의 관계 특성이 경로갈등 및 결속에 미치는 영향에 관한 연구. 경기대학교 박사학위논문, pp.1-2.
2. 김상현 (2004) : 사업형 프랜차이즈 시스템에서의 협력 관계 구축과 협력 방안. 영남대학교 경영대학원논집, pp.192-192.
3. 김종명 (1994) : 프랜차이즈 산업에 있어서 관계 특성이 전략과 성과간의 관계에 미치는 조절 효과. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
4. 박주관 (2002) : 프랜차이즈 기업 평가모형 연구. 호서대학교 박사학위논문.
5. 박주현, 장재남 (2004) : 프랜차이즈 경영론, 글로벌. pp.151-154.
6. 신창락 (1993) : 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구. 국민대학교 박사학위논문.
7. 신창훈, 김철민, 김을성 (1999) : 사업형 프랜차이즈에서 가맹본부의 지원 활동이 가맹점의 성과, 만족 및 재계약 의도에 미치는 영향에 관한 연구. 로지스틱스 연

구 7(2):29-44.

8. 양재필 (1991) : 한국 패스트푸드 프랜차이즈에 있어 소비자의 점포선택 행동에 관한 실증적 연구. 성균관대학교 석사학위논문.
9. 이상건 (2000) : 패스트푸드 프랜차이즈 시스템의 영향 전략과 갈등이 관계 결속에 미치는 영향에 관한 연구. 세종대학교 박사학위논문. p.2.
10. 이수동 (1999) : 프랜차이즈 발전을 위한 가맹점 보호 및 육성 방안. 한국유통학회 춘계 학술발표 논문집, pp.25-38.
11. 조규호 (2001) : 프랜차이즈 시스템에서 관계적 특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향. 충북대학교 대학원 박사학위논문, pp.45-62.
12. 조규호, 전달영 (2003) : 프랜차이즈 시스템에서 운영 구조와 관계 특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향. 경영학연구 32(5):1268-1270.
13. Achrol RS (1991) : Evolution of the marketing organization : New forms of turbulent environments. *Journal of Marketing* 55(4):77-93.
14. Aulakh PS, Masaaki Kotabe, Arvind Sahay (1996) : Trust and performance in cross-border marketing partnership: A behavior approach. *Journal of International Business Studies, Special Issue*, pp.1005-1031.
15. Chernoff H (1985) : Franchise Licensing : A franchiser selection model, Ph. D. dissertation, New York Univ.
16. Heide JB (1994) : Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, Jan, 58:71-85.
17. Heide JB, John G (1992) : Do norms matter in marketing relationship. *Journal of Marketing*, Apr, 56:32-44.
18. Heide JB, John G (1995) : Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationship. *Journal of Marketing*, January, 59:78-92.
19. Hing, N (1995) : Franchisee satisfaction : Contributors and consequences. *Journal of Small Business Management*. April, pp.12-25.
20. Hunt Shelby D, John R. Nevin (1975) : Tying agreement in franchising. *Journal of Marketing*, July, 39:53.
21. Hunt Shelby D, John R. Nevin (1976) : Full disclosure laws in franchising : An empirical investigation. *Journal of Marketing*, April, 40.
22. Kaufmann PJ, Stern LW (1988) : Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. *Journal of Conflict Resolution*, Sep, 32:534-552.
23. Khan (1992) : Restaurant franchising, New York: Van nostrand reinhold. p.3.
24. Kim JH (1989) : The Effect of marketing-channel integration on channel per-

- formance: A contingency view, Ph. D. Dissertation, Georgia Univ.
25. Kotler Philip, Bloom P. N, (1984) : Marketing professional services, Englewood cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
 26. Macneil, IR (1980) : The new social contract, an inquiry into modern contractual relations, New Haven, CT : Yale Univ. Press.
 27. Noordewier TG, George John, John R. Nenin (1990) : Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-seller relationships *Journal of Marketing*, Oct, 54:80-93.
 28. Smith MF (1993) : A Descriptive study of Franchisor-Franchise working relationship : Implications small business management. *American Marketing Association*, Summer, pp.417-423.
 29. Stern LW, A. EL-Ansary, Brown JR (1988) : Management in marketing channels, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
 30. Tatham RL, Douglass R, Bush RF (1972) : An analysis of decision criteria in franchiser/franchisee selection processes. *Journal of Retailing*, Spring, 48:17-21.
 31. Yavas U, Habib G (1987) : Correlates of Franchisee : The case of Saudi car dealers, *IJPD and MM* 17:46-55.

2005년 11월 3일 접수
2005년 12월 16일 게재확정