

# A Study on the Effects of the Characteristics of Franchise Business Members on Affiliate Outcomes

## 업종별 프랜차이즈 선택결정요인이 가맹점 성과의 만족도와 성공·실패에 미치는 영향연구

Jang, Jae-Nam(장재남)\*, Kang, Chang-Dong(강창동)\*\*, Ahn, Sung-Sik(안성식)\*\*\*

### Abstract

A franchise can be said to be the main method of distribution and marketing. It appears to be the future of the retail industry and is one of the world's fastest growing businesses sectors, as many policy reports and research results have acknowledged.

Korea's franchise industry began in the 1970s, spread out into many areas (including food services, retail, and the service industry), and has grown by over 10% each year ever since. The industry's influence on the national economy becomes ever greater. Although the size of the franchise industry is expected to grow as it spreads and as the government expands its support, it has not yet attracted much academic interest. Research has so far been very fragmented. The main interest has been the relationship and conflicts between the head offices and the affiliates. No study has yet occurred on whether the concepts of satisfaction and intent to conclude a contract directly affect the success or failure of the affiliates. Few studies have empirically inquired into the demographic characteristics and abilities of the affiliates that significantly affect their results.

Domestic franchise industries must prepare to leap from quantitative to qualitative growth. Most important is the need for affiliate headquarters and affiliates to build confidence between them. A friendly and reliable relationship between affiliate headquarters and affiliates will eliminate distrust from the franchise and maintain a healthy franchise system.

This study suggests that current and prospective heads of affiliation should concentrate not on attracting affiliates but on investment and techniques of affiliate support. They should work on the reinforcement of brand power, the appropriate affiliate business environment, systematic education/training, taking burdens off the affiliate business persons, consolidating the relationship with the affiliate business persons, marketing mix factors (e.g. products, price conditions, logistics and shipping services, promotion, supervising and supervisor, operation procedures/processes, and material evidence); these all greatly affect the success or failure of the affiliate business. Supporting the affiliates is an important factor that enhances their results and satisfaction and consequently increases the positive recommendations to

others and the ratio of recurrent conclusions of contracts, which ultimately generate the growth of the franchises. In addition, it is suggested that prospective franchise founders should make every effort to choose a good head office since the characteristics of the head office greatly influence the success of the affiliates.

This study is significant in that it grasps the characteristics of the head office of affiliation and of the affiliates that influence affiliate results in ways not yet academically attempted.

Keywords: Affiliate support system, Affiliate business environment, Systematic education and training, Relief of affiliate business representatives, Marketing mix factors.

### 국문초록

한국프랜차이즈산업은 1970년대 도입된 이후, 외식업, 도소매업, 서비스업 등 광범위한 영역에 국민생활과 밀접한 지식기반서비스산업으로 고성장을 지속하고 있다. 이제 국내 프랜차이즈산업은 양적성장에서 질적 성장으로의 전환을 통한 새로운 도약을 준비해야 할 시기이다. 무엇보다도 중요한 것은 가맹본부와 가맹점 사업자 간의 신뢰구축을 위한 가맹본부와 가맹점사업자의 노력과 실천이다(Stanworth & Kaufman, 1995). 가맹본부와 가맹점사업자 간의 우호적이고 신뢰할 수 있는 관계(Relationship)야말로 프랜차이즈에 대한 불신을 해소하고 건강한 프랜차이즈시스템을 유지할 수 있는 근간이기도 하다.

가맹사업을 하고자 하는 가맹본부는 프랜차이즈산업의 지속적인 성장과 발전을 위해서 가맹점창업의 성공에 많은 영향을 미치는 항목이 무엇인지를 파악해야 한다. 따라서, 가맹점 사업성과의 만족도와 가맹점 사업성공·실패에 미치는 가맹점의 선택속성이 무엇인지를 파악하고 업종별로 차이가 있다는 것을 밝히려는 연구의 목적이 있다.

본 연구는 가맹사업을 하고 있는 가맹본부나 예비 가맹본부 창업자들이 가맹점 모집뿐만 아니라 가맹점 지원시스템 구축력, 브랜드력, 가맹점의 상권 경쟁력, 교육훈련 프로그램 수준, 가맹점사업자의 금융비용, 가맹점본부와 가맹점사업자와의 파트너십, 마케팅 믹스 관리능력(제품, 가격조건, 물류 및 배송서비스, 프로모션, 슈퍼바이징과 슈퍼바이저, 업무절차과정, 물리적 증거)에 투자와 활동을 집중해야 가맹점의 성공가능성이 높아진다는 것을 시사하고 있다. 가맹점 예비창업자들이 우수한 가맹본부를 선택하기 위해 가장 크게 고려하는 사항은 가맹본부의 특성이다. 특히 가맹점에 대한 가맹본부의 지원은 가맹점의 사업성과와 만족도를 높이고 결과적으로 적극적인 추천이나 재 계약률을 높일 수 있다.

\* First-author, Director, The Institute for Franchise Industry Studies

\*\* Reporter, The Korea Economic Daily

\*\*\* Corresponding author, Full-time lecturer, Food service and Agro-Fishery Management at Kyung Hee Cyber University, Tel: +82-2-3299-8556. E-mail: sunsik@khcu.ac.kr

주제어 : 가맹점 지원시스템 구축력, 가맹점 상권경쟁력, 가맹본부의 교육 및 훈련 프로그램 수준, 가맹점사업자의 금융비용, 가맹본부의 마케팅믹스 관리 능력

## I. 서론

한국프랜차이즈산업은 1970년대 도입된 이후, 외식업, 도·소매업, 서비스업 등 광범위한 영역에 국민생활과 밀접한 지식기반서비스산업으로 고성장을 지속하고 있다.

이제 국내 프랜차이즈산업은 양적성장에서 질적 성장으로의 전환을 통한 새로운 도약을 준비해야 할 시기이다. 무엇보다도 중요한 것은 가맹본부와 가맹점사업자 간의 신뢰구축을 위한 가맹본부와 가맹점사업자의 노력과 실천이다(Stanworth & Kaufman, 1995). 가맹본부와 가맹점사업자간의 우호적이고 신뢰할 수 있는 관계(Relationship)야 말로 프랜차이즈에 대한 불신을 해소하고 건강한 프랜차이즈시스템을 유지할 수 있는 근간이기도 하다(Catherine & Monson, 2008). 그러기 위해서 먼저 가맹본부는 가맹점사업자가 실패하지 않도록 프랜차이즈시스템의 경쟁력 강화와 가맹점의 성공적 운영과 매출증대를 위한 체계적인 교육 및 지원 중심의 가맹본부 운영을 하여야 하며, 가맹점사업자 또한 프랜차이즈시스템의 철저한 적용과 가맹본부의 교육과 지원에 적극적인 참여를 하여야 한다. 그리고 예비창업자도 가맹점창업의 성공에 있어서 중요한 요인이라고 할 수 있는 기업가정신이나 관련사업경험과 지식습득 그리고 우수한 가맹본부의 선택에 필요한 체계적인 시장조사 능력을 개발하는데 노력을 다하여야 한다. 그리고 학계나 연구자들은 가맹본부와 가맹점사업자가 함께 성공할 수 있는 방법과 대안제시를 위한 연구에 많은 노력을 기울여야 한다.

가맹점의 성공과 실패요인, 가맹점의 성과에 미치는 영향관계에 대한 연구는 가맹점창업의 성공을 높이는 것은 물론이고 가맹본부의 가맹사업 성공에도 매우 큰 긍정적 영향을 미치게 될 것이다.

예비창업자들의 가맹점창업이 증가하고 있는(송병화 등, 2006) 이유는 우선 프랜차이즈가 갖고 있는 특징에서 살펴 볼 수 있다. 그 첫 번째 특징은 가맹점사업자들이 독립창업자들보다 낮은 실패율을 지닌다는 점이다. 2009년 한국편의점협회의 자료에 의하면 편의점 가맹점들이 창업 후 5년차 폐점률이 25%인데 비해 2008년 국세청이 발표한 자료에 의하면 지난 5년간(2003-2007) 자영업자의 창업 대비 폐점률은 84.3%이다(국세청, 2008). 비록 동일한 기간에 의한 비교는 아니지만 독립창업자들에 비해 가맹점의 폐점률이 훨씬 낮은 것은 창업의 준비와 사업의 운영과정에서 발생할 수 있는 여러 위험요소들과 시행착오들이 제거된 프랜차이즈시스템을 가맹본부로부터 제공받기 때문이다. 그리고 두 번째 특징은 가맹본부로부터의 지속적인 지원이라고 할 수 있다. 관련 분야의 전문가가 아니더라도 사업에 대한 지식 즉 영업이나 운영 기법 등을 가맹본부로부터 지원 받을 수 있어 무경험자도 일정한 교육 및 훈련과 매뉴얼에 의해 사업이 가능하다는 것이다. 그러나 가맹점사업자가 단 하나라도 실패하지 않도록 노력해야 하는 것이 가맹본부의 매우 중요한 역할이기 때문에 가맹점의 성과에 직접적으로 영향을 미치는 요인들의 파악이 절실히 요구되고 있다.

본 연구의 목적은 첫째, 프랜차이즈 또는 가맹본부에 대한 선행 연구의 분석을 통해 파악한 가맹본부의 특성과 이러한 특성들이 가맹점의 성과에 미치는 영향관계를 파악하여 업종별로 차이가 나

는 특성들을 제시하고자 한다.

둘째, 업종별로 가맹본부와 가맹점 특성들 간의 영향관계를 파악하여 예비창업자들의 가맹본부 선택기준을 제시한다.

셋째, 가맹본부 창업과 가맹점을 창업하고자 하는 예비창업자들에게 프랜차이즈사업의 성공적 준비와 운영에 중요한 영향을 미치는 요인들을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 프랜차이즈산업의 업종별 특징

#### 1.1. 외식업의 특징

2008년 프랜차이즈실태조사를 바탕으로 추정된 2008년 자료를 기준으로 하여 전체 프랜차이즈 중 외식업종의 가맹본부가 차지하는 비율은 66.8%로 매우 높은 비중을 차지하고 있다. 가맹본부의 매출규모 비율 역시 65.0%로 비슷한 수치를 보이고 있지만, 전반적으로 가맹점에 관한 수치는 다른 업종과 비교하여 떨어진다.

외식업종의 가맹점수 비율은 53.9%로 가맹본부 수비율이 66.8%임을 감안할 때 가맹점수 비율은 조금 떨어지며, 가맹점매출 비율은 51.3%로 가맹본부 매출액 비율 65.0%와 비교할 때 떨어지고 있다.

가맹점 종사자수 비율은 가맹점수 비율인 53.9%와 비교하여 볼 때, 59.4%로 단위 가맹점 당 고용인원은 조금 많은 것으로 나타난다. 2008년 프랜차이즈산업 실태조사에서도 전체 가맹점 종업원 평균 고용수 3.7명보다 조금 높은 3.8명을 보이고 있어 국가 전체적인 고용효과측면에서는 외식업이 많은 도움을 주고 있음을 알 수 있다. 국내 외식업의 경우 맥도날드나 던킨도넛츠, 피자헛, 롯데리아 등 패스트푸드사업과 그렇지 않은 외식업은 회사의 규모나 가맹사업운영에 관하여 많은 차이점이 있다.

일반적으로 패스트푸드사업은 해외로부터 브랜드와 프랜차이즈시스템을 도입하여 가맹사업을 전개하고 있는 것에 반하여, 패스트푸드사업이 아닌 일반 외식업의 경우 국내 자생적으로 성장한 기업이 많아 체계적인 프랜차이즈시스템 기반이 약하다.

<표 1> 패스트푸드와 패스트푸드 아닌 사업의 산업구조

	가맹 본부 수	매출규모 (단위: 조)	가맹점수	가맹점매출 (단위: 만원)	가맹점 종사자수 (명)
패스트푸드 사업	530 (34.8%)	116,187 (66.2%)	64,261 (49.0%)	88,054,932 (32.7%)	179,873 (35.4%)
패스트푸드 아닌 사업	993 (65.2%)	59,250 (33.8%)	66,932 (51.0%)	181,300,266 (67.3%)	327,724 (64.6%)
합계	1,523	175,437	131,193	269,355,198	507,597

자료원: 2008년 프랜차이즈실태조사, 종사자수는 임시직을 포함  
한 수

<표 1>에서 알 수 있듯이 두 사업을 비교하여 볼 때 가맹본부 수비율은 34.8% 대 65.2%로 패스트푸드 아닌 사업이 많았지만 두

사업의 가맹 본부 매출규모는 66.2% 대 33.8%로 역전이 된다. 그리고 가맹점수 부분에서도 49.0% 대 51.0%로 가맹 본부 수 비율과 비교하여 볼 때 패스트푸드가 아닌 사업의 가맹점수 비율이 떨어진다. 그 외 나머지 가맹점 매출액 비율은 32.7% 대 67.3%, 가맹점종사자수 비율은 35.4% 대 64.6%로 가맹본부 수비율과 비슷한 수치를 보여주고 있다. 이처럼 외식업이 다른 업종보다 상대적으로 많은 도움을 주고 있음을 알 수 있다.

### 1.1.1. 외식업 가맹사업현황

2008년에 조사한 프랜차이즈 경제적 효과 분석 연구 실태조사에 따르면 외식업종은 2007년 간 평균 19.0개의 가맹점을 개점하였고 4.5개를 폐점하였다. 이는 도·소매업(15.2개 개점, 7.8개 폐점), 서비스업(19.2개 개점, 7.3개 폐점)보다 좋은 성적을 나타내고 있다.

계약기간은 외식업 평균 계약기간이 2.31년으로 프랜차이즈산업 전체평균 2.23년보다 조금 긴 것으로 나타났으며, 초기 가맹 비는 1,235만원으로 프랜차이즈산업 전체평균 1,340만원 보다 조금 낮고, 로열티를 받는 가맹본부의 수는 27.2%로 프랜차이즈산업 전체 평균 33.8%보다 낮게 나타났다. 이를 볼 때, 외식업은 다른 업종에 비하여 가맹본부의 수입구조가 취약하다는 것을 알 수 있다.

### 1.1.2. 외식업 가맹점본부와 가맹점사업자와의 파트너쉽

2008년 프랜차이즈산업 실태조사 중 가맹점사업자의 가맹본부에 대한 만족도조사에 따르면 가맹본부에서 제공하고 있는 경영서비스에 대해 '만족한다.'(27.8%), '대체로 만족하는 편이다'(21.4%), '매우 만족하고 있다'(6.4%)라는 의견보다 '불만족 한다.'(36.4%), '대체로 만족하지 않은 편이다'(19.8%), 전혀 만족하지 않는다(16.6%)라는 의견이 조금 높게 나타났다. 이는 5점 척도 평가 시 2007년 전체 경영 서비스 만족도는 2.81점으로 2005년 2.9점, 2002년 3.0점보다 다소 낮은 수준으로 나타났다. 업종별 가맹본부 경영 서비스 만족도는 5점 척도 평가 시 외식업 중 패스트푸드사업 2.7점, 패스트푸드 아닌 사업 2.8점으로 도·소매업 중 식품도·소매업 3.1점, 도·소매업 3.1점 보다 만족도 낮게 나타났다.

가맹점 사업자의 만족도나 가맹본부와의 유대관계를 간접적 추정할 수 있는 것으로 가맹본부를 주변의 친지나 친구에게 추천할 것인지의 '추천의향'을 들 수 있다. 가맹본부를 '추천하지 않을 것이다'('절대추천하지 않을 것이다' 21.6%, '별로 추천할 의향 없다' 27.9%)라는 부정적 의견은 49.5%로 '추천할 것이다'('적극 추천 할 것이다' 12.4%, '추천 할 의향이 있는 편이다' 37.2%)라는 의견은 49.6%로 비슷하게 나타났다. 세부 업종 별로 보면 패스트푸드 사업이 추천 긍정적 의견과 부정적 의견이 각각 47.4 대 51.3으로, 패스트푸드 아닌 사업이 51.6 대 47.7로 나타났다. 이는 만족도 조사에서 패스트푸드 사업의 만족도 척도가 2.7점, 패스트푸드 아닌 사업이 2.8점으로 패스트푸드 아닌 사업의 만족도가 조금 높게 나타났는데 추천의향 역시 비슷한 반응을 보여주고 있다. 외식업이 도·소매업보다는 긍정적인 반응이 낮지만 서비스업 보다는 높은 수치를 보이고 있다.

프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점사업자간의 신뢰성을 바탕으로 한 사업구조를 가지고 있다. 따라서 가맹점사업자의 가맹본부에 대한 신뢰성은 가맹점사업자와 가맹본부의 사기 향상이나 안정적인 사업운영에 많은 도움을 주어 가맹사업 전체의 매출증대 등 기업의 성장에 큰 역할을 한다. 따라서 가맹본부는 가맹점사업자와의 신뢰성을 저하하는 요소를 감소하려는 많은 노력을 기울인다.

2005년 실태조사에 따르면, 가맹초기 가맹본부의 신뢰성을 저하

시킨 주요 요인으로 '과다한 인테리어 비용 산정'이 23.9%로 가장 높게 나타났고, 이어서 '인근 지역에서의 신규 가맹점 개설'(23.8%), '가맹점에 대한 지원 약속 미 이행'(22.2%), '과장된 예상 매출액 제시'(21.8%) 등의 순서로 나타났다(중복응답 기준). 하지만 2008년 실태조사에 따르면 '과장된 예상 매출액 제시'(28.9%), '가맹점에 대한 지원 약속 미 이행'(25.1%), '인근 지역에서의 신규 가맹점 개설'(19.8%), '과다한 인테리어 비용 산정'(18.8%)로 다른 양상을 보이고 있다. 이는 프랜차이즈사업이 성장함에 따라 가맹본부에서 가맹점포 개설 초기에 발생하는 가맹비나 인테리어비용, 설비비용에서 발생하는 이윤을 중심으로 운영하던 것이 점차 가맹점포 개설 이후 발생하는 물류 수익이나 로열티수입으로 전환하려는 것을 간접적으로 반영하고 있다. 외식업의 경우도 '과장된 예상 매출액 제시'(26.7%), '가맹점에 대한 지원 약속 미 이행'(25.7%), '인근지역의 신규 가맹점 개설'(20.3%), '과다한 인테리어 비용 산정'(19.9%)로 전체 평균과 비슷한 반응을 보이고 있다.

가맹본부와 가맹점사업자간의 갈등은 양 당사자 간의 협력적인 관계를 저해하고 전체 가맹사업의 생산성과 사기를 떨어뜨리는 부정적인 효과가 있지만, 갈등을 통한 시스템의 수정과 갈등해결을 통하여 신뢰성향상 등 긍정적인 효과도 있다. 따라서 가맹본부와 가맹점사업자간의 분쟁이나 갈등이 발생하지 않도록 사전적인 예방도 중요하지만 발생 이후 어떠한 방식으로 처리하는가도 매우 중요하다.

가맹본부와 분쟁이 발생했을 경우 해결 방법에 대해 '본부에 이의를 제기하여 가맹점 의견이 반영된 상태로 원만히 해결한다.'는 응답이 20.1%로 가장 높게 나타났고, '본부에 이의를 제기하지만 잘 해결되지 않고 가맹본부의 결정에 따른다.'는 응답(17.4%)이 그 다음으로 높게 나타났으며, '분쟁이 해결되지 않아 법적소송으로 해결한다.'가 1.4%로 나타났다. 한편, '분쟁이 있었던 적이 없다.'라는 응답은 59.2%로 나타났다. 외식업은 '분쟁발생시 가맹점의견이 반영된 상태로 원만히 해결 한다'와 '잘 해결되지 않고 가맹본부의 결정에 따른다.'가 비슷한 수치로 나타났다. 분쟁 중 금전적인 분쟁 만 별도로 조사한 것에 따르면 가맹본부와 중대한 금전적 분쟁 경험이 있다는 응답은 19.2%로 나타났고, 금전적 분쟁 경험이 있는 가맹점만 선택하여 1년 평균 금전적 분쟁 횟수를 묻은 결과 1년에 평균 1.92회 분쟁을 경험하는 것으로 나타났다. 세부업종별로 '제과·제빵업(25.0%)', '패스트푸드사업(14.8%)', '패스트푸드 아닌 사업(14.9%)'로 제과·제빵업을 제외하고 외식업이 '식품도·소매업(20.0%)', '도·소매업(20.0%)'보다 낮게 나타났다.

## 1.2. 소매업의 특징

프랜차이즈산업에서 소매업이 차지하는 비중은 가맹본부 수비율로 볼 때 13.4%로 약하지만 가맹본부 매출규모 비율은 28.6%로 가맹본부 수비율에 비하여 매출규모가 다른 업종보다 높은 수치를 보이고 있다. 특히 가맹점수 비율은 20.6%, 가맹점 매출 비율은 32.5%로 다른 업종에 비하여 가맹점에 관한 수치가 매우 높다. 반면 가맹점 종사자수 비율은 14.0%로 가맹점수 비율인 20.6%보다 낮으며, 가맹점 종사자수도 전체 가맹점 종업원 평균 고용 수 3.7명보다 매우 낮은 2.3명(식품소매업 2.8명, 소매업 1.8명)을 보이고 있어 가맹점 관리자 가맹점의 매출은 좋을 수 있지만 국가 전체적인 고용 효과 측면에서는 외식업보다 효용이 낮음을 알 수 있다.

### 1.2.1. 소매업 가맹사업현황

소매업은 2007년 평균 가맹점 폐점률이 6.53개에 비하여 7.8% 폐점률이 높게 나타났으며, 가맹점 개점율은 전체평균 17.8%보다 낮은 15.2%로 낮게 나타나고 있다. 외식업의 폐점률이 높을 것이라는 일반적인 상식과는 다르게 2008년 실태조사에서 폐점률이 가장 높은 업종은 도·소매업으로 나타났다.

소매업의 가맹점사업자와 가맹본부와의 계약기간은 전체평균 2.23년과 비슷한 2.26년으로 나타났으며, 초기 가맹비는 전체평균 1,340만원보다 낮은 935.5만원으로 나타났으며, 로열티를 받는 가맹본부의 수는 32.8%로 전체평균 33.8%보다 다소 낮게 나타났다.

### 1.2.2. 소매업 가맹점본부와 가맹점사업자와의 파트너십

소매점 가맹점사업자가 가맹본부의 경영서비스에 대한 만족도는 5점 척도 평가 시 3.1로 전체 2.81보다 전반적으로 높게 나타났다. 긍정적 의견과 부정적 의견을 볼 때, 식품소매업은 50.5 대 50.0, 소매업이 62.0 대 37.4로 가맹점사업자의 가맹본부에 대한 만족도가 외식업보다 높게 나타남을 알 수 있다. 이러한 결과는 만족도 조사의 결과 일치함을 보여준다.

가맹본부와 가맹점사업자간의 신뢰성을 저하시키는 주요요인으로 소매업의 경우도 '과다한 인테리어 비용 산정'(25.6%), '과장된 예상매출액제시'(23.3%), '가맹점에 대한 지원약속 미 이행'(23.3%), '인근지역에의 신규가맹점개설'(22.3%)로 전체평균과 비슷한 반응을 보이고 있다. 외식업과 소매업은 비슷한 추이를 보이고 있다.

소매업은 '분쟁발생시 가맹점의견이 반영된 상태로 원만히 해결한다'가 '잘 해결되지 않고 본부의 결정에 따른다'보다 높게 나타나 전반적으로 가맹점사업자 위주로 분쟁이 원만히 해결됨을 알 수 있다.

## 1.3. 서비스업의 특징

서비스업이 차지하는 비중은 가맹본부 수비율로 볼 때 19.8%로 외식업보다는 낮지만 도·소매업보다는 조금 높다. 가맹본부의 매출 규모 비율은 가맹본부 수비율 19.8%보다 매우 낮은 6.4%를 보여주고 있어 가맹본부가 다른 업종보다는 열악함을 알 수 있다. 반면에 가맹점수 비율은 25.5%로 다른 업종보다 높은 반면에 가맹점매출 비율은 16.4%로 낮다. 서비스업이 가맹점 면에서도 점포수는 많지만 매출은 높지 않음을 간접적으로 보여주고 있다.

가맹점 종사자수 비율은 26.6%로 가맹점수 비율인 25.5%와 비슷하다. 가맹점 당 종사자수는 교육관련 사업이 4.4명, 일반서비스업이 4.0명, 유아관련 사업이 5.6명, 인적서비스업이 1.3명으로 전반적으로 다른 업종에 비하여 고용창출의 효과가 높다.

### 1.3.1. 서비스업 가맹사업현황

2008년 실태조사에 따르면 서비스업은 개점이 19.2%, 폐점이 7.8%로 외식업 개점 19.0%, 폐점 4.5%보다는 폐점이 다소 높다. 세부업종별로는 서비스업인 교육관련 사업(31.0% 개점, 10.3% 폐점)과 자동차관련사업(33.7% 개점, 28.7% 폐점)으로 패스트푸드 아닌 사업(16.9% 개점, 3.8% 폐점)보다 개점수와 폐점 수에서 높게 나타났다.

계약기간은 서비스업이 1.97년으로 평균 2.23년보다 매우 낮게 나타나며, 초기 가맹비는 1,851만원으로 평균 1,340만원보다 매우 높게 나타났다. 서비스업은 로열티 부과비율이 56.6%에 달하여 전체 평균 33.8%보다 월등히 높게 나타나고 있다. 서비스업의 가맹

본부는 전반적으로 다른 업종에 비하여 높은 가맹본부의 수입구조를 가지고 있다.

### 1.3.2. 서비스업 가맹점본부와 가맹점사업자와의 파트너십

서비스업의 분야별 가맹본부의 경영서비스 만족도는 5점 척도 평가 시 서비스업인 교육관련 사업이 2.7점, 일반서비스업이 2.4점, 유아관련 사업이 2.6점, 인적서비스업이 3.7점으로 전반적으로 외식업이나 도·소매업보다 만족도가 낮게 나타났다. 긍정적 의견과 부정적 의견의 경우 서비스업인 교육관련 업이 48.0 대 50.0, 일반서비스업이 28.0 대 72.0, 유아관련 사업이 40.0 대 60.0 등으로 전반적으로 부정적인 의향이 높게 나타나고 있다.

가맹본부와 가맹점사업자간의 신뢰성을 저하시키는 주요요인으로 서비스업의 경우 '과장된 예상매출액제시'(41.3%), '가맹점에 대한 지원약속 미 이행'(24.2%), '인근지역에의 신규가맹점개설'(19.2%), '일방적 사업 방식변경으로 금전적 부담가중'(18.1), '과다한 인테리어 비용 산정'(10.0%)으로 나타났다. 도·소매업이나 외식업이 '과다한 인테리어 비용 산정'이 신뢰성을 저하시키는 주요 요인으로 선정되었으나, 서비스업의 경우 '과다한 인테리어 비용 산정'은 별로 중요한 요인으로 선정되지 않았으며, '과장된 예상매출액제시'가 다른 요소에 비하여 매우 높은 수치를 차지하고 있다.

서비스업의 가맹본부와 가맹점사업자간의 분쟁해결 방법은 각각 세부업종별도 많은 차이를 보이고 있지만, 전반적으로 외식업과 비슷한 비율을 보이고 있다. 금전적인 분쟁의 경우 서비스업인 '교육관련 사업(28.8%)', '일반 서비스업(37.5%)', '유지관리 서비스업(18.2%)'로 외식업중인 '제과 제빵업(25.0%)', '패스트푸드사업(14.8%)', '패스트푸드 아닌 사업(14.9%)', 도·소매업인 '식품도·소매업(20.0%)', '도·소매업(20.0%)'보다 매우 높게 나타났다.

## 2. 가맹점 선택결정요인

### 2.1. 가맹점 지원시스템 구축력

가맹본부의 지원은 가맹본부 및 가맹점의 성과는 물론이고 가맹점사업자와의 생산적이고 우호적이며 장기적인 거래 관계를 유지하기 위해 매우 중요하다. 가맹본부의 지원을 통해 가맹점사업자는 가맹본부가 현재의 관계에 많은 관심을 가지고 있으며, 앞으로도 관계를 지속하려는 의지가 있는 것으로 인식하게 된다(Jones & Suh, 2000). 가맹본부의 지원은 가맹점사업자가 가맹본부와의 관계에 몰입하게 하는 가장 중요한 변수이며(김상현, 1977; 오세조 등, 2003) 가맹점창업 성공을 위한 투자로 작용하여 가맹본부에 대한 의존이 높아지고, 가맹점사업자의 가맹본부에 대한 신뢰와 충성도가 증가하게 된다(Ganesan, 1994; Tellefsen, 2002). 가맹본부의 지원활동은 가맹점사업자의 신뢰 형성과정에 필요한 가맹본부에 대한 판단기준으로서 작용하며(Chiou et al., 2004), 가맹본부의 효과적인 지원은 가맹본부의 전문성과 능력에 대한 신뢰성, 신빙성을 증가시킬 것이다(하세나, 김상덕, 2007). 특히 Lewis & Lambert (1991)는 가맹점사업자의 만족을 성과 변수로 보았으며, 가맹본부의 지원서비스가 가맹점의 성과에 유의적인 영향을 미친다는 것을 입증하기도 하였다.

Hunt & Nevin (1974), Stern & El-Ansary (1992), Stern & El-Ansary (1992), Innis & La Londe (1994), 오세조 등 (2006)은 교육 및 훈련, 정보제공, 촉진지원 등을 대표적인 가맹본부의 지원활동이라고 하였다.

가맹본부의 지원활동에 관한 선행 연구들을 통해서 우리는 가맹본부의 가맹점에 대한 제품공급, 광고 및 촉진지원, 교육 및 훈련, 정보제공 등이 가맹점의 성과에 매우 큰 영향을 미치는 주요 지원활동임을 알 수 있다.

## 2.2. 가맹본부의 브랜드력

프랜차이즈사업에 있어서 가맹본부의 브랜드력은 가맹본부 및 가맹점사업자의 경영성과에 가장 큰 영향을 미칠 뿐 아니라(Lal, 1990), 가맹본부와 가맹점사업자 간의 우호적인 관계에 긍정적인 영향을 미친다. 실제로 소비자는 일반 독립점포보다 가맹점에서의 구매의사가 높다는 것이 검증되기도 하였다(박유식 등, 2002).

가맹본부의 브랜드는 가맹본부와 가맹점의 관계에 있어서 매개 역할을 담당한다. 즉 가맹본부가 설정한 브랜드 아이덴티티를 가맹점에게 전수시켜 가맹본부와 가맹점을 동일화시키는 것이다(김경민 등, 2006). 가맹본부의 브랜드력은 가맹계약 체결 시 사업성과 운영 및 관리의 용이성, 적은 위험부담과 더불어 가맹본부 선택의 중요한 요인이며(Hoffman & Preble, 1991; Shane & Spell, 1997; 윤지환, 2003; 서정현, 2004; 송병화 등, 2006), 가맹본부와의 생산적 관계 구축과 협력적 관계유지 그리고 재계약에도 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인이다(Lee, 1999; 이행순, 이수범, 2006). 결론적으로 가맹본부의 브랜드력은 가맹본부의 가맹사업의 성공을 위한 필요충분조건이며, 가맹점창업 성공의 출발점이라 할 수 있다.

## 2.3. 가맹점의 상권 경쟁력

상권이란 가맹점으로 고객을 흡인하는 지리적 영역이며, 소비자의 소비공간을 의미하며, 상업의 세력 범위로서 상품의 유통, 수요 그리고 공급이 원활히 조정되는 범위이기도 하다. 넓은 의미의 상권은 생산자와 소비자 사이에서 상거래가 이루어지는 거래지역으로 생산자 혹은 판매자의 거래공간인 판매권과 구매자의 거래공간인 구매권이 만나는 지역을 의미하기도 한다. 상권은 그 지리적 범위에 따라 보통 1차 상권, 2차 상권, 3차 상권으로 구분하기도 하며(송무호, 2005), 범위에 따라 지역상권, 지구상권, 점포상권으로 분류하기도 한다.

상권은 소자본창업에 있어서 매우 중요하다. 사업의 특성상 아무리 좋은 상품과 서비스로 대한다 하더라도 고객이 방문하지 않으면 매출이 지속적으로 일어나지 않기 때문이다. 아무리 가맹본부의 브랜드력이 강하고 프랜차이즈시스템이 경쟁력이 있다고 하여도 소비자들의 접근이 용이하지 않은 장소에 점포가 위치하게 된다면 가맹점을 성공적으로 운영할 수 없다. Fenwick & Strombom (1998)은 가맹점사업자의 사업성과에 영향을 미치는 독립변수로 인구밀도가 높거나 쇼핑물 내에 위치한 입지라는 결과를 도출하였으며, 김중명과 박영호 (1994)는 가맹점의 성과에 영향을 미치는 요인들로 가맹본부와 가맹점의 관계 정도, 가맹본부지원의 영업수단과 함께 가맹점의 상권 및 입지환경이라는 실증연구의 결과를 제시하기도 하였다.

## 2.4. 가맹본부의 교육 및 훈련 프로그램 수준

교육 및 훈련은 직원으로 하여금 직무와 관련된 기술 뿐 아니라 고객응대 기술도 향상시켜서 고객의 변화하는 욕구, 다양한 개성, 예측하지 못한 상황에 대응할 수 있는 능력을 향상시킨다(Hart et al., 1990; Lewis & Lambert, 1991; 윤지환 등, 2006).

가맹본부의 지원 중 대표적인 것 중의 하나가 가맹본부의 교육

훈련 프로그램 수준이다(Stern & El-Ansary, 1992; Innis & La Londe, 1994; Zeidman, 1998; 오세조 등, 2006). 가맹본부의 교육 및 훈련은 가맹본부가 보유하고 있는 상품 및 서비스와 운영노하우 및 판매기술을 가맹점사업자들에게 전수시키기 위해 필수적이다(Crosby et al., 1990). 또한 교육 및 훈련을 통하여 정보를 교환하고 각자의 역할과 기능을 재인식하며 시장 환경에 대한 적응능력을 키운다(Khan, 1992). 또한 가맹본부의 교육훈련 프로그램 수준은 가맹점사업자에게 표현하는 관계형성에 대한 의지로 파악될 수 있다(하세나, 김상덕, 2007). 가맹점사업자와 가맹점의 직원들에 대한 교육 및 훈련이 가맹본부와 가맹점사업자간의 관계특성에 유의한 영향을 미치고 있음은(조규호, 전달영, 2003) 물론이고 가맹점의 성과에 큰 영향뿐만 아니라(김중명, 박영호, 1994, Yavas & Habib, 1987; Lewis & Lambert, 1991), 정서적 결속을 강화시켜준다(김상덕, 오세조, 2007). 그러나 오세조 등 (2006)은 가맹본부들이 가맹점 개점 전에는 교육에 많은 지원을 하지만 가맹점 개점 후에는 지속적인 교육이 미비하다는 것을 입증하기도 하였다. 따라서 가맹본부는 가맹점 개점 전은 물론이고 개점 후에도 가맹점이 매출증대와 더 나은 고객서비스를 수행하도록 가맹점사업자와 가맹점의 직원들에 대한 지속적인 교육 및 훈련을 실시해야 한다.

## 2.5. 가맹점사업자의 금융비용

가맹점창업과 운영을 위한 투자는 크게 부동산 비용과 가맹본부에게 지불하는 가맹금으로 구성되어진다. 부동산 비용은 상권과 평수에 따라 다르지만 권리금과 보증금 그리고 매월 지불하는 임대료로 구성이 된다. 그리고 가맹금은 가맹본부의 영업표지 사용과 상품 및 용역의 판매허용 그리고 경영 및 영업활동 등에 대한 지원과 교육의 대가로 가맹점사업자가 지불하는 수수료라고 할 수 있다.

가맹금은 크게 가맹본부의 가맹점이 되기 위한 가맹비(가입비), 교육비, 보증금, 그리고 가맹본부에 귀속되지 않는 비용을 제외한 초도상품비, 정착물·설비비와 오픈 후에 지불하는 로열티, 가맹본부에 귀속되지 않는 비용을 제외한 상품 및 원재료 비용, 광고분담금 등으로 구성되어 있다.

가맹본부는 가맹점사업자의 투자가 가맹점의 성과에 중대한 영향을 미치는 만큼 가맹비와 로열티, 부동산비용 및 집기시설 및 인테리어비용 등의 설정에 있어서 가맹점사업자에게 지나친 부담이 되지 않으면서도 가맹본부의 수익구조의 건전성에 도움이 되는 합리적인 가맹금 구조를 갖추도록 노력해야 한다.

## 2.6. 가맹점본부와 가맹점사업자와의 파트너십

유통경로 구성원간의 장기적인 관계(Relationship)구축과 관계만족은 당사자 모두의 사업성과에 있어서 매우 중요하다(Anderson & Weitz, 1992; Morgan & Hunt, 1994). 장기적 관계를 형성하기 위한 중요한 요소는 경로 구성원간의 신뢰(trust)와 결속(commitment)을 들 수 있다. 특히 결속은 파트너 간의 관계의 지속에 대한 암시적이고 명시적인 서약이라 할 수 있다(Dwyer et al., 1987). 이러한 결속은 협력과 참여, 충성도, 여타 대안에 대한 포기 등과 같은 요소를 포함하고 있다.

프랜차이즈사업에 있어서도 가맹본부와 가맹점 간의 관계만족은 사업성공의 매우 중요한 결정요인이다(Anderson & Sullivan, 1993). 관계만족은 가맹본부의 교육과 지원과 노력에 대한 가맹점사업자의 긍정적 감정 상태와 가맹점사업자의 참여와 협력에 대한

가맹본부의 긍정적 감정 상태를 말한다(Anderson & Nurus, 1990). 즉 가맹본부가 제공하는 제품 및 서비스에 대한 만족, 가맹점 관리 및 지원활동에 대한 만족, 가맹본부와의 관계로 인해 발생한 재무적인 성과에 대한 만족을 포함한다고 할 수 있다(Ruekert & Churchill, 1984). Lewis & Lambert (1991)는 관계만족을 성과변수로 보았으며, 가맹본부와 가맹점사업자의 관계의 정도에 따라 가맹점사업자의 만족에 영향을 미친다고 주장하였다. 한편 가맹점사업자는 가맹본부의 교육과 훈련에 참여, 관련 시장에 대한 정보와 프랜차이즈시스템의 개선을 위한 아이디어 제공 그리고 가맹본부의 가맹점모집을 위한 노력 등에 대한 만족을 포함한다.

결과적으로는 가맹점본부와 가맹점사업자와의 파트너십 만족과 결속강화는 가맹점사업자에게는 경영성과와 만족 그리고 재계약의 도에 영향을 미치고(김의근 등, 2007; 박선희 등, 2008), 가맹본부에게는 가맹점모집은 물론이고 관련 산업 및 시장에 대한 정보나 아이디어를 통해 프랜차이즈시스템의 차별적인 변화를 가져올 수 있다(장재남, 2009).

## 2.7. 가맹본부의 마케팅믹스 관리능력

산업의 경쟁이 치열해짐에 따라 기업에서는 차별화 전략으로 고객관계 관리에 많은 비용과 노력을 사용하고 있다(이훈영, 송주엽, 2009). 따라서 고객관계 만족에 많은 영향을 미치는 마케팅믹스 요소들이 기업활동의 매우 중요한 활동으로 인식될 수 밖에 없다(Biong, 1993; Abdul-Muhmin, 2005).

일반적인 마케팅 믹스의 도구적 요인들은 제품, 가격, 판매촉진, 유통으로 구성되며, 이러한 요인들은 서로 유기적인 관계를 맺으면서 시너지효과를 내기도 한다.

이러한 전통적인 마케팅은 프랜차이즈사업에 있어서도 동일하게 적용될 수 있다. 가맹본부의 제품지원 활동, 수익극대화과 원가 절감을 위한 가격전략과 유통전략, 브랜드력 강화와 매출증대를 위한 광고 및 홍보지원 활동과 촉진 등과 같은 마케팅 믹스(Marketing Mix) 활동은 가맹본부의 매출증대는 물론이고 가맹본부와 가맹점간의 관계유지 강화에도 매우 중요한 영향을 미친다(Stem & El-Ansary, 1992; 박주현, 장재남, 2004).

가맹본부가 공급하는 제품은 일관성 있는 품질을 보장받으며 강력한 촉진활동이 제공된다는 점에서 독립점포가 공급하는 제품과 차별된다. 또한 촉진활동은 가맹본부의 마케팅믹스 활동 중에서 더욱 중요하다. 가맹본부의 촉진 지원활동은 가맹점사업자의 인지적 신뢰에 긍정적인 영향을 주며(최자영, 박주영, 2007) 또한 관계만족을 강화시켜준다(김상덕, 오세조, 2007). 사실 한 개의 독립점포에서 홍보나 사은행사, 쿠폰 기타 대중매체를 이용한 광고 등은 비용이나 전략 면에서 자주 수행하기에는 다소 무리가 있다. 하지만 가맹점은 가맹본부의 고객중심의 판매 전략과 고객서비스 및 지원프로그램을 기반으로 차별적인 광고 및 홍보활동과 지속적인 촉진활동 때문에 적은 비용으로 높은 매출증대의 효과를 누릴 수 있다(박유식 등, 2002).

## 3. 가맹점 선택 결정요인과 가맹점 사업성과의 관계

### 3.1. 가맹본부 선택 결정요인

프랜차이즈는 가맹본부에 의해 영위하는 사업이라 할 수 있다(박윤재 등, 2004). 따라서 가맹점창업을 하고자 하는 예비창업자들에게 있어서 무엇보다도 가장 중요한 것은 가맹본부의 선택이

다. 그러나 가맹본부를 선택하기 위한 선택속성에 대한 연구는 매우 미흡한 실정이다. Stanley (1982)는 선택속성을 선택기준이라고 정의 하였으며, 선택기준이란 구매자의 정신적 혹은 척도 혹은 규칙적으로 상용되는 선택기준에 의해 상표를 평가하고 이들을 동기와 연결시키며 요구를 만족시키는 기준들 간의 우선순위를 결정하게 된다.

가맹점창업 성공의 중요한 요인이라고 할 수 있는 가맹본부 선택속성들은 크게 사업성, 인지도, 영업지원, 표준화, 가맹점 관리 서비스로 나누어 볼 수 있는데, 이 중 가맹본부의 영업지원에 관련된 내용들이 주를 이루고 있다(Hough, 1986; Daniel & Bernard, 1994). 가맹본부의 브랜드 인지도 또한 가맹본부 선택의 중요한 동기가 되고(Hoffman & Preble, 1991; Shane & Spell, 1997), 사업성과, 운영관리의 용이성, 적은 위험부담도 가맹본부 선택의 중요요인이라 할 수 있다(윤지환, 2003).

### 3.2. 가맹점의 사업성과

가맹점창업의 성공에 있어서 가맹본부의 특성도 중요하지만 가맹점사업자의 자질, 경험, 특성 등에 따라 성과가 달라지기도 한다(Jambulingam & Nevin, 1999).

가맹점의 성과와 만족에 영향을 주는 가맹점의 특성에 대한 연구는 Douth (1984), Good (1984), Lusch & Moon (1984), Lewis & Lambert (1991) 등에 의하여 진행되었다. Shane (1998)과 Hing (1995)은 가맹점사업자 평가방법을 통해 선정된 가맹점사업자들이 그렇지 않은 가맹점사업자들에 비해 기업가 정신과 경영능력이 더 뛰어나고 더 높은 사업성과를 가져온다는 것을 실증적으로 보여주었다. 또한 Tatham et al.(1972)의 연구에서는 가맹점사업자 선발과정에서 교육적 배경, 개인의 성격, 건강, 경력, 신용과 금융 능력 등이 개인적 척도를 따지는 요소로서 관련성이 매우 많은 것으로 나타났다. Lusche와 Moon (1984)은 상권 및 입지, 높은 점포비용, 제품 품질 수준, 점포형태, 임금수준, 점포규모는 가맹점의 성과와 관계가 있다는 것을 조사하였다. Anand (1987)는 가맹점사업자의 능력, 노력, 작업 곤란도, 행운 등이 가맹점 성과에 영향을 미치는 것으로 조사하였으며, Smith (1993)는 여러 산업 종류에 따른 가맹본부와 가맹점간의 관계와 성과가 어떻게 다른가에 대하여 연구한 결과 의사소통, 전략적 유연성 등이 가맹점의 성과를 높인다고 지적하였다.

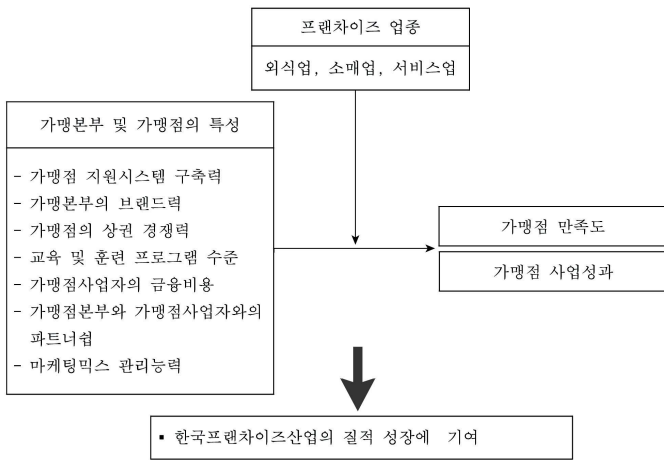
Shane (1997)의 가맹점사업자의 성공과 실패요인에 대한 연구에 의하면 첫째, 가맹점사업자의 기업가 정신이 취약하면 결국 가맹점창업의 실패로 이어지고, 둘째, 보다 많은 투자를 할수록 가맹본부의 영업지침이나 목표달의 영위하여 최선의 노력을 다하기 때문에 실패의 확률이 줄어들며, 셋째, 이전에 가맹점창업의 경험을 갖고 있는 가맹점사업자들은 현지 지역의 시장특성에 대하여 잘 알뿐 아니라 매장 관리를 잘 할 수 있기 때문에 실패의 확률이 줄어들 가능성이 크다는 것을 알 수 있다. 이러한 선행연구 가맹점을 통해 가맹점사업자의 인구통계학적 특성이 이러한 선행연구가 가맹점 성과에 많은 영향을 미칠 것 이라는 것을 알 수 있다(Collins & Moore, 1964; Fisher, et al., 1993; Cooper et al., 1994; Henning & Jardim, 1997; 김기홍, 2002; 지식경제부, 2007).

가맹점의 성과는 가맹점 만족과 함께 가맹점재계약에 영향을 미치는 만큼(신창훈 등, 2000), 가맹본부는 가맹점의 성과를 높이기 위해 최선의 노력을 기울여야 한다.

### III. 실증분석

#### 1. 연구모형

본 연구의 목적은 가맹본부와 가맹점의 특성에 따른 가맹점 사업성과에 대한 만족도와 가맹점의 성공과 실패에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보려한다. 또한 효율적인 관계정립을 위한 시사점을 제공함으로써 학문적 연구의 필요성뿐만 아니라 실무적으로도 유용한 결과를 제공하는데 있다. 다음과 같이 가맹사업에 대한 만족과 가맹사업에 대한 성공/실패에 영향을 미치는 요인을 아래와 같은 연구모형을 설정 하였다.



<그림 1> 연구흐름도

본 연구에서는 연구모델에서 제시된 제 개념들(latent constructs) 간의 구조적 관계를 검증하는데 초점을 두고 있으므로 공변량 구조분석을 통해 이들 개념들 간의 관계를 검증하는데 유용한 AMOS(Analysis of Moment Structure) 7.0을 사용하였다. AMOS는 분석모형설계에 회귀분석 또는 요인분석보다 복잡한 분석이 요구될 때 사용되는 구조방정식모형으로 가설을 검증한다.

#### 2. 자료수집 방법

본 연구의 설문지는 가맹점사업자에 대한 응답으로 구성되었으며, 가맹본부에 대한 내용을 보면 가맹본부의 일반현황, 가맹본부의 지원시스템 구축력, 가맹본부의 브랜드력, 가맹점의 상권 경쟁력, 가맹본부의 교육·훈련 프로그램 수준, 가맹점 만족에 미치는 마케팅 믹스 요인으로 총 여섯 개 부분으로 구성하였다. 한편 가맹점 및 가맹점사업자와 관련된 설문지 구성을 살펴보면 가맹점 일반현황, 가맹점 사업자의 부담, 가맹점본부와 가맹점사업자와의 파트너십 등으로 구성되어 창업 준비시 중요한 사항들을 선행연구를 통해 요인들을 추출하여 구성하였다. 그리고 명목척도 및 등간척도를 이용하여 리커트 5점 척도를 적용하여 설문지를 구성하였다.

### 3. 분석방법

본 연구를 수행하기 위해 서울과 경기도에 있는 외식업, 도·소매업, 서비스업을 하고 있는 가맹점 사업자를 대상으로 서울과 경기도에 위치한 가맹점들을 직접 방문하여 가맹점사업자를 대상으로 인터뷰를 하였다. 총 1,000부의 설문지를 배포하여 630부를 수거하였다. 630부 중에서 불성실하게 응답한 21부를 제거하여 유효한 설문지 609부를 연구목적에 달성하기 위해 사용하였다.

본 연구에서는 SPSS for Windows 17.0을 사용하여 다음과 같은 분석들을 실시하였다. 첫째, 표본의 일반적인 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 둘째, 측정항목들에 대한 신뢰성과 타당성을 분석하기 위해 신뢰도 분석과 확인적 요인분석을 실시하였다. 셋째, 가맹본부의 특성이 가맹점의 사업성과에 대한 만족도에 미치는 영향관계를 파악하기 위하여 구조방정식 모형을 사용하였다. 넷째, 가맹본부의 특성이 가맹점의 성공과 실패에 미치는 영향관계를 파악하기 위하여 로지스틱 회귀분석을 사용하였다.

### IV. 실증분석 결과

#### 1. 인구통계학적 특성

표본의 인구통계학적인 특성은 다음과 같이 분석되었다. 이를 살펴보면, 남성이 여성보다 많았으며, 연령의 경우 30대가 가장 많았고, 40대, 20대, 50대, 10대 순으로 나타났다. 사업수행기간의 경우 1년 이상~3년 미만이 가장 많았고, 3년 이상~5년 미만이 두 번째, 1년 미만이 세 번째, 5년~10년 미만이 네 번째, 10년 이상이 다섯 번째로 나타났다. 업종은 도·소매업이 가장 많았고, 외식업, 서비스업 순으로 나타났으며, 가맹점 운영경험의 경우 경험이 없는 사람이 더 많았다. 가맹점위치는 경기지역이 가장 많았고, 서울 지역, 기타지역 순으로 나타났다. 창업한다면 어떻게 창업하겠는가 라는 질문에는 독립창업보다는 가맹점창업을 더 선호하는 것으로 나타났다. 최근 2년간 월평균 당기 순 이익 규모는 2백만원 이상~5백만원 미만이 가장 많았고 5백만원 이상~1천만원 미만, 1천만원 이상, 적자, 2백만원 미만 순으로 나타났다.

#### 2. 신뢰성과 타당성 분석 결과

본 연구에서 사용된 측정항목들은 기존에 많은 연구에서 사용된 측정변수를 사용하였기에 측정항목들에 대해 확인적 요인분석을 실시하였다.

<표 2> 측정항목의 타당성과 신뢰성 검정결과

항목	카이제곱값	P값	GFI	AGFI	NFI	RMR	Cronbach의 알파
가맹점 지원시스템 구축력	215.998	0.000	0.910	0.838	0.913	0.044	0.898
가맹본부의 브랜드력	70.647	0.000	0.954	0.863	0.947	0.048	0.854
가맹점 상권 경쟁력	30.504	0.000	0.981	0.942	0.944	0.039	0.731

가맹본부의 교육·훈련 프로그램 수준	101.352	0.000	0.946	0.875	0.945	0.040	0.882
가맹점사업자의 금융비용	0.970	0.616	0.999	0.996	0.999	0.008	0.759
가맹점사업자와의 파트너쉽	33.021	0.000	0.974	0.869	0.929	0.053	0.709
마케팅 믹스 관리능력	79.065	0.000	0.962	0.924	0.954	0.020	0.870
만족도	0.000		1.000		1.000	0.000	0.884

SPSS 17.0을 이용하여 각 변수들의 Cronbach's Alpha 계수를 도출하였는데 일반적으로 사회과학에서는 크롬바 알파 값이 0.6 이상이면 문제가 없는 것으로 판단하는데(채서일, 2001), 가맹본부의 가맹점지원시스템의 Cronbach의 알파 0.898, 가맹본부의 브랜드력 0.854, 가맹점의 상권 경쟁력 0.731, 가맹본부의 교육·훈련 0.882, 가맹점사업자의 금융비용 0.759, 가맹점 사업자와의 관계 0.709, 마케팅믹스요인 0.870, 만족도 0.884로 모든 변수들의 Alpha 계수가 0.7 이상으로 매우 높은 신뢰성 검정 결과를 보여주었다.

### 3. 실증분석 결과

#### 3.1. 가맹점 선택결정요인과 가맹점 사업성과 만족도와의 관계

가맹점 선택결정요인이 가맹점 사업성과의 만족도에 미치는 영향을 살펴보기 위한 구조방정식 모형의 적합도를 살펴보면 카이제곱값( $\chi^2$ )=503.12,  $p$ 값=0.00, 절대부합지수인 기초부합지수(GFI)가 0.92, 조정부합지수(AGFI)가 0.89, NFI가 0.90, 평균제곱 잔차제곱근(RMR)이 0.03으로 모형의 적합도에 있어 비교적 양호하게 나타났다.

$\chi^2$ 검정의  $p$ 값이 0.05이하라고 해서 모델 전체의 적합도가 낮아진다고 확정적인 결론을 짓기보다는 다른 지수를 고려하여 결론을 내리는 것이 일반적이다(이순목, 1990). 따라서 카이제곱값 = 503.12,  $p$ 값 = 0.00, GFI = 0.92, AGFI = 0.89, NFI = 0.90으로 0.9이상이고 RMR=0.03으로 0.05보다 작기 때문에 전체적으로 모델의 적합도는 받아들여 질 수 있는 것으로 판단된다.

외식업의 경우 가맹점사업성과에 대한 만족도에 미치는 영향관계를 살펴보면 유의수준 0.05와 0.1에서 통계적으로 유의한 것은 가맹본부의 가맹점 지원시스템 구축력(C.R.=2.24,  $p$ 값=0.025), 가맹점의 상권 경쟁력(C.R.=3.32,  $p$ 값=0.001), 마케팅 믹스 관리능력\_가격조건(C.R.=3.59,  $p$ 값=0.000), 물리적 증거(C.R.=1.88,  $p$ 값=0.060)이다. 가맹점사업성과에 대한 만족도에 미치는 영향력을 살펴보면 가맹점의 상권 경쟁력( $\beta$ =0.26), 가격조건( $\beta$ =0.26), 가맹본부의 가맹점 지원시스템( $\beta$ =0.23), 물리적 증거( $\beta$ =0.14) 순으로 나타났다.

<표 3> 외식업, 도·소매업, 서비스업의 경우 가맹점 선택결정요인이 가맹점 사업성과의 만족도에 미치는 영향

경로		외식업	도·소매업	서비스업
		표준화계수		
가맹점 지원시스템 구축력	→	0.23**	0.18*	0.10
	→	-0.04	0.03	0.14*
	→	0.26***	0.25***	0.33***
	→	-0.13	-0.08	0.19**
	→	0.05	0.06	0.08
	→	0.08	0.20***	0.04
	→	0.07	0.21***	-0.03
	→	0.26***	0.19*	0.10
가맹본부의 브랜드력	→	0.02	0.17**	0.05
	→	0.00	-0.01	-0.11
	→	-0.01	-0.03	0.12
	→	0.04	-0.12	0.08
가맹점의 상권 경쟁력	→	0.14*	0.16**	0.15*
	→			
외식업	$\chi^2$ 값=503.12, $p$ 값=0.00, GFI=0.92, AGFI=0.89, NFI=0.90, RMR=0.03			
도·소매업	$\chi^2$ 값=503.12, $p$ 값=0.00, GFI=0.92, AGFI=0.89, NFI=0.90, RMR=0.03			
서비스업	$\chi^2$ 값=503.12, $p$ 값=0.00, GFI=0.92, AGFI=0.89, NFI=0.90, RMR=0.03			

\* $p < 0.1$ , \*\* $p < 0.05$ , \*\*\* $p < 0.01$

도·소매업의 경우 가맹점의 선택속성이 가맹점 사업성과에 대한 만족도에 미치는 영향관계를 살펴보면 유의수준 0.05와 0.1에서 통계적으로 유의한 것은 가맹본부의 가맹점 지원시스템(C.R.=1.92,  $p$ 값=0.055), 가맹점의 상권 경쟁력(C.R.=3.68,  $p$ 값=0.000), 가맹점사업자의 활동(C.R.=3.22,  $p$ 값=0.001), 마케팅 믹스 관리능력\_제품(C.R.=3.00,  $p$ 값=0.003), 가격조건(C.R.=2.57,  $p$ 값=0.010), 물류 및 배송서비스(C.R.=2.47,  $p$ 값=0.014), 물리적 증거(C.R.=2.25,  $p$ 값=0.024)이다. 가맹점사업성과에 대한 만족도에 미치는 영향력은 가맹점의 상권 경쟁력( $\beta$ =0.25), 마케팅 믹스 관리능력\_제품( $\beta$ =0.21), 가맹점사업자의 활동( $\beta$ =0.2), 가격조건( $\beta$ =0.19), 가맹본부의 가맹점 지원시스템 구축력( $\beta$ =0.18), 물류 및 배송서비스( $\beta$ =0.17), 물리적 증거( $\beta$ =0.16) 순으로 나타났다.

서비스업의 경우 가맹점의 선택속성이 가맹점 사업성과에 대한 만족도에 미치는 영향관계를 살펴보면 유의수준 0.05와 0.1에서 통계적으로 유의한 것은 가맹본부의 브랜드력(C.R.=1.82,  $p$ 값=0.069), 가맹점의 상권 경쟁력(C.R.=4.59,  $p$ 값=0.000), 가맹본부의 교육·훈련 프로그램 수준(C.R.=2.10,  $p$ 값=0.036), 마케팅 믹스 관리능력\_물리적 증거(C.R.=1.96,  $p$ 값=0.050)이다. 가맹점사업성과에 대한 만족도에 미치는 영향력은 가맹점의 상권 경쟁력( $\beta$ =0.33), 가맹본부의 교육·훈련 프로그램 수준( $\beta$ =0.19), 물리적 증거( $\beta$ =0.15), 가맹본부의 브랜드력( $\beta$ =0.14) 순으로 나타났다.



3.2. 가맹점 선택결정요인과 가맹점 사업의 성공과 실패와의 관계

외식업의 경우 가맹본부의 특성이 가맹점 성공과 실패에 미치는 영향관계를 살펴보면 유의수준 0.05와 0.1에서 통계적으로 유의한 것은 가맹본부의 브랜드력, 가맹점의 상권 경쟁력, 가맹본부의 교육·훈련 프로그램 수준, 가맹점사업자의 금융비용, 마케팅 믹스 관리능력\_슈퍼바이징과 슈퍼바이저, 물리적 증거가 가맹점의 성공에 영향을 미침을 알 수 있다.

외식업의 경우 가맹점 성공에 미치는 영향력은 가맹본부의 브랜드력, 마케팅 믹스 관리능력\_슈퍼바이징과 슈퍼바이저, 가맹점사업자의 금융비용, 물리적 증거, 가맹본부의 교육·훈련 프로그램 수준, 가맹점의 상권 경쟁력 순으로 나타났다.

<표 4> 외식업, 도·소매업, 서비스업의 경우 가맹본부의 선택결정요인이 성공과 실패에 미치는 영향관계

경로		외식업	도·소매업	서비스업
		B		
가맹점 지원시스템 구축력		1.082	-.340	.039
가맹본부의 브랜드력		1.654	.704*	.699**
가맹점 상권 경쟁력		.905	.408	.081
가맹본부의 교육·훈련 프로그램 수준		1.099	.225	-.144
가맹점사업자의 금융비용		.972**	.731*	.224
가맹점사업자와의 파트너쉽		.577	.144	.147
마케팅 믹스 관리능력	제품	-.509	.258	.238
	가격조건	.872	-.212	.056
	물류 및 배송서비스	-.385	.649	.491
	프로모션	-.638	.177	.183
	슈퍼바이징과 슈퍼바이저	1.197**	.548	-.196
	업무절차과정	-.012	.135	.762**
물리적 증거		1.135**	1.493***	1.369***
Constant		-26.882	-16.53	-13.913
구분	-2Log 우도	Cox와 Snell의 R-제곱	Nagelkerke R-제곱	분류정확도 %
외식업	102.57	.546	.752	89.163
도·소매업	162.51	.423	.572	83.415
서비스업	161.46	.379	.525	80.597

\*p<0.1, \*\*p<0.05, \*\*\*p<0.01

도·소매업의 경우 가맹본부의 특성이 가맹점 성공과 실패에 미치는 영향관계를 살펴보면 유의수준 0.05와 0.1에서 통계적으로 유의한 것은 가맹본부의 브랜드력, 가맹점사업자의 금융비용, 마케팅 믹스 관리능력\_물리적 증거가 가맹점의 성공에 영향을 미침을 알 수 있다. 도·소매업의 경우 가맹점 성공에 미치는 영향력은 마케팅 믹스 관리능력\_물리적 증거, 가맹점사업자의 금융비용, 가맹본부의 브랜드력 순으로 나타났다.

서비스업의 경우 가맹본부의 특성이 가맹점 성공과 실패에 미치는 영향관계를 살펴보면 유의수준 0.05와 0.1에서 통계적으로 유의한 것은 가맹본부의 브랜드력, 마케팅 믹스 관리능력\_업무절차과정, 마케팅 믹스 관리능력\_물리적 증거가 가맹점의 성공에 영향을 미침을 알 수 있다.

서비스업의 경우 가맹점 성공에 미치는 영향력은 마케팅 믹스

관리능력\_물리적 증거, 마케팅 믹스 관리능력\_업무절차과정, 가맹본부의 브랜드력 순으로 나타났다.

V. 결론 및 시사점

본 연구의 이론적·관리적 시사점은 고용창출 효과 및 연관 산업에 대한 파급효과, 자영업자의 경쟁력을 제고시키고 위험부담 감소, 수출을 통한 경제적 파급효과 등 국가경제발전에 긍정적 기여를 하고 있다. 그러나 이러한 가맹점사업의 긍정적인 효과에도 불구하고 여전히 존재하고 있는 부정적 인식과 신뢰나 몰입이나 갈등 등에 국한된 단편적인 연구주제 그리고 가맹점사업자의 성과에 중요한 영향을 미치는 가맹본부의 여러 가지 지원활동들과 관련 변수들 사이의 관계나 가맹점의 성과와 가맹점사업자들의 개인적 능력이나 특성들에 대한 실증적 연구가 미흡함 문제점을 제기하여 가맹점사업의 업종별 가맹점의 성과에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 분석하였다는데 큰 의미가 있다.

본 연구가 시사하는 바를 몇 가지 요약해 보자면 다음과 같다.

첫째, 본 연구를 통해서 가맹본부의 특성 즉 지원활동은 가맹점의 성과에 커다란 영향을 미치며 가맹본부의 안정적인 성장을 가져온다는 선행연구들의(Lewis & Lambert, 1991; Innis & La Londe, 1994; 신창훈 등, 1996; 김우승, 임영균, 2006) 결과를 다시 한번 확인하였다. 따라서 가맹사업을 하고 있는 가맹본부나 가맹사업을 하고자 하는 예비가맹본부 창업자들은 단순한 가맹점의 모집에만 집중할 것이 아니라 가맹점의 성공에 많은 영향을 미치는 가맹점 지원시스템 구축력, 브랜드력, 적합한 가맹점의 상권 경쟁력, 체계적인 교육·훈련 프로그램 수준, 가맹점사업자의 금융비용, 가맹점본부와 가맹점사업자와의 파트너쉽, 마케팅 믹스 관리능력(제품, 가격조건, 물류 및 배송서비스, 프로모션, 슈퍼바이징과 슈퍼바이저, 업무절차과정, 물리적 증거에 대한 지원)과 관련된 활동을 강화해야 할 것이다. 결국 가맹점에 대한 지원은 가맹점의 사업성과와 만족도를 높이고 결과적으로 다른 사람에게 적극적인 추천이나 재계약율을 높이는 결과를 가져오므로 가맹사업의 지속적인 성공을 가져오게 될 것이다. 다만 업종별로 가맹점의 성과나 성공과 실패에 영향을 미치는 요인들이 분명히 다른 만큼 직영점의 운영을 통한 경험과 과학적인 분석을 통해 지원활동의 우선순위를 고려하여 지원해야 할 것이다.

둘째, 가맹점창업을 하고자 하는 예비창업자들에게 있어서 사업의 성공을 위해 무엇보다도 가장 중요한 것은 가맹본부의 선택이다. 비록 가맹점창업이 독립창업에 비해 생존확률과 성공률이 높은 사업방식인가에 대해서는 여전히 논란이 있지만(Bates, 1995; Holmberg & Morgan, 2003), 사업안정성 및 운영 측면에서 독립창업보다는 가맹점창업을 선호하는 것은 사실이다. 따라서 가맹본부를 선택하는데 있어서 가맹점의 성과나 가맹점의 성공과 실패에 영향을 주는 속성들을 고려하여 신중한 선택을 해야 할 것이다. 물론 업종별로 영향을 미치는 항목들이 다른 만큼 자신이 창업하고자 하는 업종을 고려하여 가맹본부를 선택해야 할 것이다.

셋째, 한국의 프랜차이즈산업은 이제 양적 성장에서 질적 성장으로 전환하기 위해서는 외식업 편중화와 가맹본부들의 수익구조 취약, 가맹점사업자에 대한 교육과 훈련, 가맹점에 대한 지원 부족 등의 문제들을 해결해야만 한다. 그 중에서도 가장 시급한 것이 가맹점의 성공만이 가맹본부가 성장하고 발전할 수 있다는 인식하에 가맹점의 성과에 영향을 미치는 특성들에 대한 지속적인 투자

와 노력을 기울여야 한다는 것이다.

결과적으로 가맹본부의 가맹점에 대한 지원강화를 통한 가맹점의 성과만족과 성공은 프랜차이즈에 대한 불신의 해소는 물론이고 가맹본부와 가맹점간의 신뢰구축과 결속강화를 가져오게 될 것이다.

본 연구를 수행하는데 있어서 몇 가지의 한계점과 앞으로의 연구방향을 제시해 보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 서울과 경기지역의 가맹점사업자만을 대상으로 진행되었기 때문에 연구결과의 일반화가 다소 문제가 있다고 생각한다. 따라서 향후에는 전국의 가맹점을 대상으로 설문조사를 한다면 지역별 차이는 물론이고 변수들 간의 영향관계에 있어서 신뢰성 높은 연구결과를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 가맹점의 성과에 영향을 미치는 가맹본부의 특성이나 가맹점사업자의 특성요인들에 있어서 좀 더 다양한 변수들을 고려하여 연구모형을 확대할 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 서비스업, 외식업, 도·소매업으로 분류하였지만, 향후의 연구에서는 구체적인 유형, 즉 외식업 유형별, 도·소매 유형별, 서비스업 유형별 등으로 분류하여 유형별로 분석해 보는 연구가 수행되어야 할 것이다.

Received: March 16, 2011.  
 Revised: May 23, 2011.  
 Accepted: June 10, 2011.

References

김경민, 나준희, 이영찬(2006), “프랜차이즈시스템에서 브랜드자산, 내부브랜드활동, 갈등 및 관계해지의 구조적 관계에 관한 탐색적 연구”, *유통연구*, 제12권 제1호, 65-84.

김기홍(2002), *외식산업 창업론*, 서울: 대왕사.

김상덕, 오세조(2007), “환경동태성이 가맹점의 장기지향성에 미치는 영향: 관계수명주기, 신뢰분위기와 조절효과”, *마케팅관리연구*, 제12권 제3호, 43-64.

김상현(1997), “사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이저와 프랜차이즈간 효율적인 관계정립에 관한 연구”, *유통연구*, 제2권 제1호, 87-114.

김응수, 임영균 (2006), “프랜차이즈시스템내 가맹본부의 생존요인 분석”, *경영학연구*, 제35권 제5호, 1589-1614.

김의근, 정소진, 장준호 (2007), “외식프랜차이즈 관계결속이 경영성과, 가맹점 만족 및 재계약 의도에 미치는 영향”, *관광학연구*, 제31권 제1호, 287-308.

김종명, 박명호 (1994), “프랜차이즈 전략과 성과간의 관계특성의 효과”, *마케팅연구*, 제5권 제1호, 17-40.

박유식, 강봉희, 김석원 (2002), “소비자의 점포지각 차이에 관한 연구”, *산업과 경영*, 제14권 제2호, 103-121.

박윤재, 이종철, 박주영 (2004), “프랜차이즈 성과의 결정변수에 관한 연구”, 한국유통학회 동계학술대회 발표논문집, 123-143.

박주현, 장재남 (2004), *프랜차이즈경영론*, 서울: 글로벌출판사.

송무호 (2005), “소자본 예비창업자를 위한 프랜차이즈 가맹점계약에 대한 연구”, *창업정보학회지*, 제8권 제2호, 113-135.

송병화, 안성식, 박주연 (2006), “가맹희망자들의 프랜차이즈계약체결 선택속성에 관한 차이연구”, *관광연구*, 제20권 제3호, 97-117.

신창훈, 김철민, 김울성 (1999), “사업형 프랜차이즈에서 가맹본부의 지원활동이 가맹점의 성과, 만족 및 재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구”, *로지스틱스연구*, 제7권 제2호, 29-44.

신창훈, 김철민, 김울성 (2000), “프랜차이즈 가맹점 재계약 의도의 결정요인에 관한 연구”, *마케팅관리연구*, 제5권 제2호, 79-101.

오세조, 김상덕, 조현식, 강보현 (2003), “프랜차이즈 본부와 가맹점간의 결속이 가맹점의 매출에 미치는 영향”, *연세경영연구*, 제40권 제1호, 23-46.

오세조, 박진용 (1999), “도·소매업체와 공급업체의 신뢰 및 결속에 관한 연구”, *유통연구*, 제4권 제1호, 93-122.

오세조, 박진용, 김상덕 (2006), *시장지향적 유통관리*, 서울: 박영사.

오세조, 이자형, 윤지환 (2006), “가맹사업자의 통제와 지원이 외식 프랜차이즈 동일성 유지에 미치는 영향”, *한국관광학회*, 제30권 제2호, 259-277.

윤지환 (2003), “아이스크림 프랜차이즈 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 만족과 재계약 의도”, *외식경영연구*, 제6권 제3호, 147-160.

윤지환, 차석빈, 허윤정 (2006), “패밀리레스토랑 교육훈련 프로그램 구성요소와 교육전이에 대한 직원의 인식분석”, *관광연구저널*, 제20권 제1호, 227-236.

이행순, 이수범 (2006), “외식 프랜차이즈 선택동기, 지원 서비스, 브랜드 자산이 LMX의 질과 재계약에 미치는 영향에 관한 연구”, *한국관광학회지*

이훈영, 송주엽 (2009), “산업 및 고객 특성에 따른 CRM 효과 차이에 관한 연구.” *한국산업정보학회논문지*, 제12권 제4호, 1-14.

조규호, 전달영 (2003), “프랜차이즈시스템에서 운영구조와 관계특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향.” *경영학연구* 제32권 제5호, 1265-1289.

지식경제부, 한국프랜차이즈협회 (2008). “프랜차이즈경제적 효과 분석 연구.”

채서일 (2001), *마케팅 조사론*, 서울: 학현사.

최자영, 박주영 (2007), “외식 프랜차이즈업의 프랜차이저와 프랜차이지의 관계에 있어서 인지적 신뢰와 감정적 신뢰의 선행변수 및 결과변수.” *마케팅관리연구* 제12권 제2호, 61-76.

하세나, 김상덕 (2007), “프랜차이즈시스템 공정성의 선행요인과 결과요인에 관한 구조방정식 모형분석.” *유통연구*, 제13권 제1호, 35-53.

Abdul-Muhmin, A. G. (2005), “Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets”, *Journal of Business Research*, 58, 619-628.

Anand, P. (1987), “Inducing Franchisee to Relinquish: An Attribution Analysis”, *Journal of Marketing Research*, 24, 215-221.

Anderson, E. & Nurus, J. A. (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership”, *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.

Anderson, E. W. & Sullivan, M. (1993), “The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms”, *Marketing Science*, 12, 125-143.

Anderson, E. & Weitz, B.. (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18-34.

- Bates, T. (1995), "Survival Rates Among Newcomers to Franchising", *Journal of Business Venturing*, 13, 113-130.
- Biong, H. (1993), "Satisfaction and loyalty to suppliers within the grocery trade", 27(7), 21-38.
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (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.
- Collins O. & Moore, D. (1964), *The Enterprising Man*. East Lansing: Michigan State University.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994), "Initial human and financial capital as predictors of new venture performance", *Journal of Business Venturing*, 9, 371-395.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990), "Relationship Quality in services selling: An interpersonal influence perspective", *Journal of Marketing*, 54(July), 68-81.
- Daniel, L. E. & Bernard, L. L. (1994), "Modeling the Effects of Customer Service performance on Purchase Intentions in the Channel", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2, 45-60.
- Doutt, J. T. (1984), "Comparative Productivity Performance in Fast-Food Retail Distribution", *Journal of Retailing*, 60(Fall), 98-106.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. R. & Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relations", *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Fenwick, G. D. & Strombom, M. (1998), "The Determinants of Franchise Performance: An Empirical Investigation", *International Small Business Journal*, 16(4), 28~45.
- Fisher, E., Reuber, R. & Dyke, L. (1993), "A Theoretical Overview and Extention of Research on Sex, Gender and Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 8(2), 151-168.
- Ganesan, S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Hart, C. W. L., Heskett, J. L. & Sasser, W. E. Jr. (1990), "The profitable art of service recovery", *Harvard Business Review*, 68(July-August), 148-156.
- Henning, M. & Jardim, A. (1997), *The Managerial Woman Garden* City, NY: Anchor/Doubleday.
- Hoffman, R. C. & Preble, J. F. (1991), "Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth", *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- Holmberg, S. & Morgan, K. (2003). "Franchise Turnover and Failure: New Research and Perspectives.", *Journal of Business Venturing*, 18(3), 403-418.
- Hough, J. L. (1986). "Power and Authority and their Conquences in Franchise Organizations: A Study of the Relationship between Franchisors and Franchisees", London. Ph. D, University of Westminster.
- Hunt, S. W. & Nevin, J. R. (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequence", *Journal of Marketing*, 36(July), 32-38.
- Jambulingam, T. & Nevin, J. R. (1999), "Influence of franchisee Selection criteria on outcomes desired by the franchisor", *Journal of Business Venturing*, 14, 363-395.
- Jones, Michael A. & Suh, J. (2000), "Transaction-Specific Satisfaction and Overall Satisfaction: An Empirical Analysis", *Journal of Services Marketing*, 14(2), 147-159.
- Khan, M. (1992), *Restaurant Franchising*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Lewis M. C. & Lambert, D. M. (1991), "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction", *Journal of Retailing*, 76( Summer), 205-224.
- Lusche, R. F. & Moon, S.Y. (1984), "An Exploratory Analysis of the Correlates of Labor Productivity in Retailing", *Journal of Retailing(Fall)*, 74-90.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Ruekert, W. R. & Churchill, G. J. (1984), "Reliability and Validity of Alternative Measures of channel Member Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 21, 226-233.
- Shane, Scott, and Spell, Chester (1997), Exchanging new franchisor survival: A model and empirical test. In *Winning Strategies for Franchising: Current Research and Future Directions*, Proceedings of the 11th Conference of the Society of Franchising. Orlando, Florida, 1-40.
- Smith, M.F. (1993). "A Descriptive study of Franchisor-Franchise working relationship: Implications small business management.", *American Marketing Association(Summer)*, 417-423.
- Stanley, R. E. (1982), *Promotio* (2nd ed), New Jersey: Prentice Hall.
- Stanworth, J. & Kaufmana, P. J. (1995), "The decision to purchase a franchise; A Study of prospective franchisees", *Journal of Small Business Management*, 33(10), 22-23.
- Stern L. W. & El-Ansary, A. I. (1992), *Marketing Channels. Englewood Cliffs*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Stuart, R. t. & Abetti, P. A. (1987), "Start-up Ventures: Towards the Prediction of Initial Success", *Journal of Business Venturing*, 2, 215-230.
- Tatham, R., Douglass, R. & Bush, R. F. (1972), "Analysis of decision criteria in franchisor/franchisee selection process", *Journal of Retailing*, 48(1), 16-21.
- Tellefsen, T. (2002), "Commitment in Business to Business Relationships: The Role of Organizational and Personal Needs", *Industrial Marketing Management*, 31(8), 645-652.
- Yavas, U. & Habib, G. (1987), "Correlates of Franchisee Satisfaction: The Case of Saudi Car Dealers", *IJPD & MM*, 1(17), 46-55.
- Zeidman, A. (1998), "Ownership Decision in Plural Contractual System", *European Journal of Marketing*, 33(1/2), 59-87.