The Korean Journal of Culinary Research
Vol. 18, No. 5, pp. 16~32 (2012)

외식프랜차이즈 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 미치는 영향 : 본사의 기업가지향성의 조절효과를 중심으로

이 태 용[1)] · 하 동 현[¶]
대구가톨릭대학교 외식산업학전공[1)] · 동국대학교 호텔컨벤션경영전공[¶]

The Effects of Franchisor's Influence Strategies on Franchisee's Boundary Spanning Behaviors in the Food-Service Industry: Moderating Effect of Franchisor's Entrepreneurship

Tae-Yong Lee[1)] · Dong-Hyun Ha[¶]
Department of Food Service Industry, Catholic University of Daegu[1)]
Department of Hotel · Convention Management, Dongguk University at Gyeongju[¶]

Abstract

The purposes of this study were to understand how franchisor's influence strategies influenced franchisee's boundary spanning behaviors and how franchisor's entrepreneurship influenced franchisee's boundary spanning behaviors. This study also analyzed whether franchisor's entrepreneurship played a moderating role in the causal relationship between franchisor's influence strategies and franchisee's boundary spanning behaviors. Based on a total of 698 self-administered questionnaires obtained from franchisees(food-service unit owners or managers) in Korea, frequency analysis, exploratory factor analysis, reliability analysis and hierarchical regression analysis were conducted. The research findings showed results that firstly, promise (β=0.292), threat (β=-0.256), recommendation (β=0.200), information exchange (β=0.359), request(β=-0.097) and legalistic plea(β=-0.137) had a significant effect on franchisee's boundary spanning behaviors and secondly, franchisor's entrepreneurship had a significant positive effect on franchsee's boundary spanning behavior. In addition, the effects of franchisor's promise(β=0.168) and threat(β=-0.075) on franchisee's boundary spanning behaviors were found to be partially moderated by franchisor's entrepreneurship. Franchisees wanted franchisors to execute a high level of entrepreneurship and deliver a promise in an influence strategy. Limitations and future research directions were also discussed.

Key words: franchsor, franchisee, influence strategies, entrepreneurship, boundary spanning behaviors, food-service

Ⅰ. 서 론

100여 년 전 미국에서 시작된 프랜차이즈 시스템은 이미 미국과 일본에서는 활성화 단계에 있으며, 국내 외식 업계에서도 다양한 형태로 프랜차이즈 사업이 활성화되어지고 있다(Kim KJ 2009). 프랜차이즈 산업이 이렇게 번성하는 이유는 본사의 도움을 받아서 전문 영업을 할 수 있기

¶ : 하동현, 011-9055-2337, hhg@dongguk.ac.kr, 경상북도 경주시 석장동 707 동국대학교 호텔컨벤션경영 전공

때문이다(Jung JW 2008).

프랜차이즈 시스템은 시스템적 표준화를 통하여 규모의 경제를 실현할 수 있고, 기업운영 측면에서 소규모 창업자들에게 전문성과 적응력을 바탕으로 지역시장에 적응하게 하는 등 많은 장점을 가지고 있다(Kaufmann PJ & Eroglu S 1997). 그럼에도 불구하고 2005년에는 27.8%의 폐업율(산업자원부 2005)와, 2009년에는 기준 전국의 프랜차이즈 가맹점 수가 14만 1,294개였지만 2010년 계약을 종료하거나 해지한 건수는 1만7,367개로 폐업률이 12%에 달했다(서울경제신문 2012. 3. 25). 이 정도의 다소 높은 폐업율을 기록하는 이유로 비합리적 경영, 본부와 가맹점 간의 계약불이행, 외식체인 운영에 관한 전문인력의 부족, 지속적인 메뉴개발 및 매뉴얼 부족, 직원의 교육훈련 등이 있으나, 근본적인 것으로 프랜차이즈 조직에서 본부와 가맹점 간의 갈등으로 인해 발생하는 관계로(김성은 2000; 이상규 2010; Kim HB · Lee SG 2002; Cho HJ 2006), 갈등의 해결 및 완화가 높은 폐업율을 방지하는 최선의 방안인 것을 알 수 있다.

프랜차이즈 시스템 하에서는 본사와 가맹점은 공동의 운명체임에도 불구하고 아주 다른 목적과 목표를 가질 수 있다. 이러한 관계에서 그들 간에 불협화음이 발생하여 이것의 해결에 쓸데없는 시간과 에너지를 허비하지 않도록 사전에 방지할 필요가 있다(Laurie C 2000). 따라서 본사는 가맹점과의 강한 협력관계를 효과적으로 유지하기 위해서 여러 가지 영향전략을 사용할 수 있다. 이 영향전략의 궁극적인 목표는 가맹점의 행동을 수정하는 것이며(Kim HB · Lee SG 2002), 본사의 영향전략을 가맹점이 잘 수용하여 가맹점으로 하여금 첫째, 본사의 이미지, 상품, 서비스에 대해 제3자에게 강하게 옹호하며, 둘째, 조직과 동료, 자신에 의해 수행되는 서비스를 향상시키기 위해 조직 및 동료들과 주도적으로 의사소통하고, 셋째, 성실하고, 신속하며, 유의하고, 예의 바른 태도로 고객에게 서비스를 제공하게 만들면 본사의 입장에서는 이상적인 상황이 될 것이다. 이러한 가맹점의 옹호, 주도적 의사소통 및 서비스 제공 행동은 고객지향적 영역초월행동으로 불리며, 궁극적으로 본사와 가맹점의 경영성과를 증가시킬 수 있을 것이다. 따라서 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 유의한 관계가 확인되면 본사는 영향전략 선택에 대한 유용한 정보를 획득할 수 있을 것이다. 이럼에도 불구하고 본사의 영향전략과 가맹점의 고객지향적 영역초월행동 간의 관계를 직접 취급한 연구는 외식프랜차이즈 분야에서는 거의 전무하다.

가맹점의 고객지향적 영역초월행동에 영향을 미칠 수 있는 또 하나의 변수로서 본사의 기업가지향성이 있다. 기업가지향성은 신기업의 기회를 확인하고 반응하는 의사결정과 행동의 유형이며(Combs JG & Ketchen DJ Jr 2003), 외식 프랜차이즈 산업에서 매출과 이익을 증진하기 위해 필요한 핵심 전략의 한 유형이라는 것이 제시되고 있다(Sul HK & Khan MA 2006). 또한 본사의 기업가지향성은 궁극적으로 가맹점에게 혜택을 주게 됨으로 가맹점들로 하여금 고객지향적 영역초월행동을 하도록 이끌 수 있다.

프랜차이즈 시스템 하에서 본사는 가맹점을 대상으로 다양한 영향전략을 시행함으로서 가맹점의 고객지향적 영역초월행동에 영향을 미칠 수 있으며(Parsa HG 1996), 이러한 과정에서 본사의 기업가지향성의 정도는 본사의 영향전략이 가맹점의 고객지향적 영역초월행동에 미치는 효과에 영향을 미칠 수 있다. 즉, 본사의 영향전략이 가맹점의 고객지향적 영역초월행동에 효과적이기 위해서 가맹점은 시장에서 성공을 어느 정도 가져올 수 있는 기업가지향성을 본사가 갖추도록 기대하며, 본사가 기업가지향성을 가지고 있지 않다면, 본사의 영향전략이 가맹점의 고객지향적 영역초월행동에 미치는 효과를 방해 할 수 있다.

따라서 본 연구는 다음과 같은 세부 연구목적을 가진다. 첫째, 본사의 영향전략이 가맹점의 고객지향적 영역초월행동에 어떠한 영향을 미치는

지를, 둘째, 본사의 영향전략이 가맹점의 고객지향적 영역초월행동에 미치는 영향력에 본사의 기업가지향성이 조절역할을 할 수 있는지를, 셋째, 본사의 기업가지향성이 가맹점의 영역초월행동에 어떠한 영향을 미치는 지를 조사하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 고찰

1. 외식프랜차이즈 본사의 영향전략

프랜차이즈란 가맹본부와 가맹점주와의 계약형태로 이루어지는 사업 형태로서 가맹본부는 경영 관련 제반 사항을 가맹점에게 제공하는 시스템이며(Kim KJ 2007), 프랜차이즈시스템사업이란 하나의 사업주체가 타인에게 부여하는 특정의 사업권한을 의미한다. 즉, 본부사업자인 가맹본부가 가맹점과 일정한 조건의 계약을 체결하여 본부의 상호, 상표, 사업노하우, 기타 영업의 상징이 되는 것을 이용하여 통일된 개념의 이미지 아래에서 상품의 판매 등 기타 사업을 행할 권리를 부여하며, 그 대가로 가맹비, 보증금, 로열티 등을 받는 비즈니스라고 할 수 있다(Lee YK 등 2005). 따라서, 외식프랜차이즈 산업은 외식의 범주에서 프랜차이즈시스템사업이 발생하는 산업으로 볼 수 있다.

외식프랜차이즈 산업에서 가맹본부는 가맹점에 일정한 영향력을 행할 수 있는데, 프랜차이즈 본사의 영향력은 가맹점에서 본사로부터 보상이나 처벌을 받을 수 있다고 지각할 때 본사가 가지는 능력으로, 영향전략은 이와 같은 영향력을 사용하는 대안적 수단이다(Lee SG 2002). Frazier GL & Summer JO(1984)는 영향전략(influence strategies)을 '프랜차이즈 유통경로 상에서 프랜차이즈 본사가 보유하고 있는 영향력을 바탕으로 프랜차이즈 가맹점들에게 행사하는 전략으로 본사가 가맹점에게 영향력 행사를 위해 행하는 커뮤니케이션의 내용 및 구조로 정의하고 있다.

지금까지 공통적으로 연구된 영향력 구성요인으로는 약속(promises), 위협(threats), 법적소원(legalistic plea), 요청(requests), 권고(recommendations), 정보교환(information exchange) 등이 있다(Kim HB · Lee SG 2002). 이것들 중 정보교환은 본사가 가맹점에게 단순히 정보를 제공하고, 권고는 본사가 가맹점에게 구체적인 가맹점의 행동이 원하는 결과를 성취하는데 필요하다는 점을 강조하며, 약속은 본사가 가맹점에게 순응할 때 적절한 보상을 해준다는 점을 명시하는 것이다. 또한, 요청은 본사가 가맹점에게 제재조치 없이 행동할 것을 요구하고, 법적소원은 본사가 가맹점에게 순응하는 것이 계약에 따른 것이라는 점을 강조하며, 위협은 본사 요구 시 가맹점이 불응할 때는 불이익을 명시하고, 주문 취소 위협을 하며, 새로운 사업기회를 박탈하고, 사업방해를 하는 것으로 정의된다(Boyle B et al 1992). 본 연구에서는 선행연구(Boyle B et al 1992; Gundlach GT & Cadotte ER(1994): Kim HB · Lee SG 2002 등)를 검토하여 가정 광범위하게 사용되는 이러한 6가지의 영향력 요인을 선정하여 연구를 전개하였다.

2. 영역초월행동

영역초월행동은 친사회적 행동(prosocial behaviors)의 다른 표현이다. 친사회적 행동은 조직과 다른 구성원에게 해당 종업원이 도움을 주는 행동을 말한다. 이러한 행동은 해당 종업원의 조직 내 역할의 일부이고, 조직 또는 다른 구성원의 복지를 증가시키게 된다(Organ DW 1988). 친사회적 행동은 그 대상이 동료냐 혹은 고객을 위한 것인가에 따라 구분되며, 또 다른 구분은 정해진 역할이냐 혹은 추가적인 역할인가에 따라 이루어진다(Brief AP & Motowildo SJ 1986).

마케팅 분야에서는 친사회적 행동이 주로 조직시민행동으로 연구되었는데, 이것은 종업원이 직무규정 외에 조직에게 행하는 추가적인 역할을 의미한다. 그러나 조직시민행동은 다양한 직무와 다양한 상황에 동일하게 적용되기 때문에 독특한 직무와 상황에 맞는 친사회적 행동을 설명하기

어렵다는 한계를 가지고 있다(Bettencourt LA et al 2005).

이러한 한계를 극복하기 위해 최근에 영역초월행동에 관한 연구가 관심을 받고 있다(Bettencourt LA et al 2005). 영역초월행동은 외부대표(external representation), 내부영향(internal influence), 서비스이행(service delivery)으로 구성되는데, 외부대표는 접점 서비스 종업원들이 자신이 속한 조직이 제공하는 제품과 서비스를 옹호하면서 조직의 이미지와 합법성을 강화시키는 것이며, 내부영향은 접점 서비스 종업원들이 서비스를 수행하면서 체득한 고객욕구의 변화 그리고 가능한 개선점들에 대한 정보를 내부적으로 공유할 수 있는 기회를 갖게 하는 것이고, 서비스이행은 성실하고, 신속하며, 유연하고, 예의바른 태도로 서비스를 제공하는 것을 말한다(Kim SD · Oh SJ 2007). 본 연구에서는 이러한 세 가지 영역초월행동 구성요인을 가지고 연구를 전개하였다.

3. 기업가지향성

기업가지향성은 기업가활동, 창업, 기업가정신, 기업성 등으로 다양하게 사용되고 있는데, 조직행위에서 신기업의 기회를 확인하고 반응하는 의사결정과 행동의 유형으로 정의된다(Combs JG & Ketchen DJ Jr 2003). Miller D(1983)는 기업가지향성의 구성개념으로 혁신성(innovativeness), 적극성(proactiveness), 위험추구성(risk taking)을 제시하였는데, 이 정의는 광범위한 동의를 받고 있다(Zahra SA & Covin JG 1995). Covin JG & Slevin DP(1989)은 이 정의와 일치하게 기업가 지향성을 선제적인 경쟁적 자세, 위험성이 있는 사업을 수용하려는 경영진의 성향, 목표를 이루기 위해 대담한 행동을 하고자 하는 조직적 성향으로 정의하였다.

Lumpkin GT & Dess GG(1996)는 기업가 지향성에 세 가지 구성개념 외에 경쟁자들의 기선을 제압하려는 경쟁적 적극성과 독립적인 성향과 자율적으로 행동하는 자율성을 추가하였다. 이에 따라 여러 연구들이 기업가 지향성이 혁신성, 위험추구성, 적극성, 경쟁적 적극성, 자율성으로 구성되는 것으로 인식하였다(Matsuno K et al 2002).

기업가 지향성에는 여러 가지의 구성개념이 존재하나, 위험추구성, 적극성, 혁신성이 핵심적 구성개념이다(유봉호 2008). 첫째, 위험추구성은 성과가 매우 불확실한 상황임에도 불구하고 중요한 자원을 기꺼이 투입하고자 하는 성향을 말하며, 실패로 인한 손실이 큰 사업에도 막대한 자원을 투입할 수 있는 성향을 말한다. 둘째, 적극성은 상황적 제약을 받지 않고 환경변화를 일으키는 것으로 정의되며, 적극성이 고조되면 변화 지향적이고 목표를 성취할 때까지 기회를 모색하게 된다. 셋째, 혁신성은 창조적 아이디어를 실행하고 경험하고자 하는 성향으로 이는 제품개발, 공정혁신 등 혁신적인 경영활동을 포함한다. 따라서 3가지 구성요소의 기업가지향성은 신규 사업을 창출함에 있어서 많은 영향을 미치며, 경쟁적 우위를 확보함으로써 재무성과를 높이는데 지대한 영향을 준다(이태용 2011).

결론적으로 외식프랜차이즈 본사의 영향전략은 일반적인 구성요소는 약속, 위협, 법적소원, 요청, 권고, 정보교환이며, 영역초월행동의 일반적 구성요소는 외부대표, 내부영향, 서비스이행이고, 기업가 지향성의 일반적 구성요소는 위험추구성, 적극성, 혁신성이다. 외식프랜차이즈 본사의 영향전략은 영역초월행동에 영향을 미치며, 기업가 지향성은 '외식프랜차이즈 본사의 영향전략-영역초월행동' 간의 인과관계에서 조절변수의 역할을 할 수 있다.

모든 프랜차이즈 외식업은 사업형태의 프랜차이즈로서 본사와 가맹점 사이의 상호 지향적이고 공생 관계를 가진 시스템인 관계로(Khan MA 1999), 가맹점은 운영에서 실패할 확률을 줄이기 위해 본사의 기업가지향적 전문성에 대해 로열티를 지불하면서 프랜차이즈 시장에 진입한다(Morrison A 2000). 가맹점은 본사의 기업가지향적 전략 과정에서 이익을 내는 한 본사의 전략을

따르며(Tikoo S 2002), 성공적으로 수행된 본사의 기업가지향성은 궁극적으로 가맹점의 혜택창출에 연결된다.

Ⅲ. 연구설계

1. 연구가설의 설정

본사의 영향전략과 가맹점의 영역초월행동 간의 관계를 취급한 선행연구를 살펴보면, Frazier GL & Summers JO(1984)는 영향력을 간접적과 직접적으로 구분하였는데, 간접적 영향력은 상대의 인식변화를 통해 간접적으로 영향력을 달성하는 것으로 정보교환과 권고가 포함되었으며, 직접적 영향력은 상대방의 인식변화와는 상관없이 행사하는 것으로서 법적소원, 약속, 요청, 위협 등이 포함되었다. 그들은 직접적 영향력에 속하는 약속, 위협, 법적소원 뿐만 아니라 간접적 영향력인 요청도 가맹점(dealer)의 태도에 부(-)의 영향을 주는 것을 발견하였다.

Ko JY와 Lee SG(2004)도 본사의 영향력을 직접적/간접적으로 분류하였는데, 직접적 영향력은 명령, 위협, 조건부, 법적소원으로, 간접적 영향력은 권고, 정보교환, 비전 제시로 분류하여, 본사와의 거래만족간의 관계를 회귀분석 하였는데, 직접적 영향력인 명령, 위협, 조건부 보상이 관계만족에 각각 부(-), 정(+), 정(+)의 영향을, 간접적 영향력인 정보교환이 관계만족에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다. Gaski JF(1984)도 간접적 영향력 원천이 만족에 정(+)의 관계를, 직접적 영향력 원천은 부(-)의 관계를 가지는 것을 발견하였으며, 이와 비슷하게 Dwyer FR 등(1987)도 경로구성원의 만족이 경로 상대방의 협조에 대한 인식에 매우 좌우된다는 것을 지적하고 있다.

Gundlach GT & Cadotte ER(1994)는 영향전략을 강압전략과 비강압전략으로 분류하여 전자에 위협과 법적소원을, 후자에 약속, 요청, 권고 및 정보교환을 포함시켰다. Schul PL & Babakus E (1988)는 본사가 강압적 영향전략을 행사할 경우 경로 내 갈등은 높아지고, 비강압적 영향전략을 행사할 경우 경로내 갈등이 낮아진다는 것을 밝히고 있다. Stern LW 등(1989)도 매개적 영향력 원천은 갈등을 높이고, 비매개적 영향력 원천은 갈등을 낮게 하는 것으로 지적하고 있다. Kim SD와 Oh SJ(2007)는 정보교환과 보상(reward)이 관계만족에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 발견하였는데, 여기서 보상은 앞에서 언급된 6개의 영향전략 중 약속에 해당된다.

따라서 영향전략의 효과는 연구에 따라 결과를 조금씩 달리하지만, 일반적으로 위협과 법적소원이 포함되는 강압적 영향전략은 가맹점의 태도나 관계의 질에 부정적인 효과를, 정보교환, 권고, 약속, 요청이 포함되는 비강압적 영향전략은 긍정적인 효과를 내고 있는 것으로 나타났다.

한편, Dwyer FR 등(1987), Morgan RM & Hunt SD(1994), Ganesan S(1994) 등은 관계에 대한 만족이 구성원 간 결속을 강화한다는 것을 지적하고 있고, 프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계를 연구한 Kim SD와 Oh SJ(2007)도 관계만족이 영역초월행동의 구성요소인 외부대표(external representation), 내부영향(internal influence), 및 서비스이행(service delivery)에 미치는 영향을 연구한 결과 내부영향과 서비스이행에 정(+)의 효과를 가진다는 것을 발견하였으나 외부대표는 그렇지 않은 것으로 나타났다. Yoo YJ 등(2011)은 본사의 영향전략의 구성요인인 정보교환, 권고, 약속, 요청, 위협, 법적 조치의 각각과 관계만족 간의 관계와, 동시에 관계만족과 가맹점의 영역초월행동의 구성요인인 외부대표, 내부영향, 서비스이행간의 관계를 조사하였는데, 권고, 약속 및 법적 조치가 관계만족에 유의한 영향을 미쳤으며, 동시에 관계만족은 외부대표, 내부영향, 서비스이행에 유의한 영향을 미치는 것을 발견하였다.

선행연구들의 논의를 바탕으로 각각의 본사의 영향전략과 가맹점의 영역초월행동 간의 관계를 설정하면, 우선 본사의 영향전략 중 약속, 권고, 정보교환, 요청은 가맹점의 영역초월행동에 정(+)

의 유의한 영향을 미치는 것으로 사료된다. 즉, 약속, 권고, 정보교환, 요청은 비강압적 혹은 간접적 영향전략으로서 영역초월행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 설정할 수 있다. 다음으로 위협과 법적소원은 강압적 혹은 직접적 영향전략으로 영역초월행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 설정할 수 있다. (Kim SD · Oh SJ 2007; Ko JY · Lee SG 2004; Schul PL & Babakus E 1988; Yoo YJ 등 2011). 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 1] 외식프랜차이즈 본사의 영향전략은 가맹점의 영역초월행동에 유의한 영향을 미친다.

외식프랜차이즈 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 미치는 영향력은, 시장에서의 성과에 영향을 주는 기업가지향성(Sul HK & Khan MA 2006)에 의해 조절될 수 있다. 즉 외식프랜차이즈 본사의 기업가지향성의 수준은 시장에서의 성과를 나타내기 때문에 높은 기업가지향성으로 인한 좋은 성과는 본사의 가맹점에 대한 영향전략을 강화시킬 수 있고, 반대의 경우는 가맹점에 대한 영향전략을 약화시킬 수 있다.

즉, 본부의 창업전략의 선택(기업가지향성)은 가맹점들을 혁신적으로 신뢰성을 가지고 운영하는 것이고, 시장에서도 경쟁업체에 대해 전체적으로 대응함으로써 결국 가맹점의 성과에도 영향을 미칠 것으로 판단되며, 더군다나 본부의 창업정신의 의미는 가맹점으로 하여금 강력한 자율성과 신뢰성을 부여 할 수 있어서(Lee SK 2010), 가맹점의 영역초월행동에 더 많은 영향을 미칠 것으로 사료된다. 일반적으로 높은 수준의 창업정산을 가지고 있는 기업은 직원들의 몰입과 노력을 잘 이용할 수 있도록 격려해 줄 수 있다. 예를 들면, 선제적 대응의 개념은 새로운 활동에 대한 연속적인 탐색과 노력을 의미한다. 선제적인 기업은 직원들로 하여금 신제품과 새로운 시장의 변화를 계속적으로 모니터링 하도록 격려해줌으로써 높은 혜택을 받고 있다(Lumpkin GT & Dess GG 1996). 따라서 모니터링에 참여하는 직원(기업)들은 신뢰감을 갖게 되고 그 조직에 애착을 갖게 된다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 2] 본사의 기업가지향성은, 외식프랜차이즈 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 미치는 인과관계에 조절역할을 한다.

가맹점이 영역초월행동을 하기 위해서는 본사와 가맹점간의 신뢰와 결속이 있어야 하며, 가맹점이 본사에 의존적이어야 하고, 거래특유투자(특정한 거래의 형성과 유지, 통제를 위한 투자로 다른 거래파트너와의 관계로 대체되기가 어렵거나 불가능한 것)가 존재해야 하며, 기회주의(자신의 이익을 추구하기 위해 상대방을 기만하는 행위)가 없어야 하고, 관계규범이 존재해야 한다(Kim SD 2008).

기업가지향성의 주요 구성요인으로 적극성, 혁신성, 위험추구성이 있는데, 적극성은 기업이 시장에서 활동적으로 행동하는 정도를, 혁신성은 기업이 시장에서 앞서서 활동하는 정도를, 위험추구성은 시장에서 위험을 추구하면서 행동하는 정도를 의미한다. 가맹점의 입장에서는 본사가 시장에서 활동적으로 행동하며, 시장에서 앞서서 활동하고, 시장에서 위험을 추구하면서 행동할수록 본사는 시장에서 성공할 확률이 높아진다(Sul HK & Khan MA 2006). 이럴 경우 가맹점은 그렇지 않은 경우보다 본사에 의존하게 되고, 신뢰와 결속을 가지게 되며, 거래특유투자가 이루어지고, 기회주의가 없어지며, 결과적으로 본사와의 관계에서 만족이 발생한다. 이러한 만족은 가맹점이 본사에 대해서 제3자에게 긍정적으로 이야기하게 만들며, 본사에 대해 긍정적인 제안을 하는 등 활발한 커뮤니케이션이 이루어지게 만들고, 가맹점에게 재무적으로 혜택이 돌아가는 만큼 고객들에게 훌륭한 서비스를 제공하게 된다. Kim SD(2008)은 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 인과관계를 가지는 가능성을 지적하고

있으며, 이태용(2011)은 본사의 기업가지향성이 가맹점의 영역초월행동에 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것을 발견하였다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

[가설 3] 외식프랜차이즈 본사의 기업가지향성은 가맹점의 영역초월행동에 정(+)의 관계를 가진다.

2. 변수의 측정 및 조작적 정의

외식프랜차이즈 본사의 영향전략의 경우 외식프랜차이즈 가맹점이, 본사가 정보교환, 권고, 약속, 요청, 위협, 법적 소원 전략을 어느 정도 시행하고 있는지를 지각하는 정도로 조작적 정의를 내리고, 본 연구에서는 Boyle B 등(1992)의 연구에서 인용한 척도를 보완하여 약속(4항목), 위협(6항목), 법적소원(2항목), 요청(4항목), 권고(3항목), 정보교환(3항목) 등을 리커트 5점 척도(이하 모두)로 설문항목을 구성하였다. 기업가지향성의 경우 본사가 경쟁기업에 앞서 신 메뉴/서비스나 기타 사항을 채택하고, 신 조리과정, 신 마케팅기법, 신 메뉴/서비스의 연구 및 개발, 신 리더십을 개발하는 창조성을 격려하며, 미지의 신 시장에 진입하고 불확실한 결과를 가지고 많은 자원의 투자를 하는 과감한 조치를 취하는 성향을 가지는 것에 대해, 외식프랜차이즈 가맹점이 지각하는 정도로 조작적 정의를 내리고, 본 연구에서는 Miller D & Friese PH(1982), Khandwalla PN(1976), Covin JG & Slevin DP(1988), Lumpkin GT & Dess GG(2001)의 연구에서 인용한 척도를 보완하여 위험추구성(4항목), 적극성(5항목), 혁신성(5항목)으로 설문항목을 구성하였다. 한편, 영역초월행동의 변수의 조작적 정의는 외식프랜차이즈 가맹점이 외식프랜차이즈 본사의 이미지, 재화 및 서비스에 대해서 외부에게 구두로써 옹호하고, 서비스전달을 개선하기 위하여 본사와 동료들에게 의사소통하는데 주도권을 가지며, 양심적이고, 반응적이며, 유연성이 있고, 예의를 갖추어 고객들에게 서비스를 제공하는지를 스스로 지각하는 정도로 하였다. 본 연구에서는 Bettencourt LA 등(2006)의 연구에서 인용한 척도를 보완하여 외부대표(5항목), 내부영향(2항목), 서비스이행(5항목)으로 설문항목을 구성하였다.

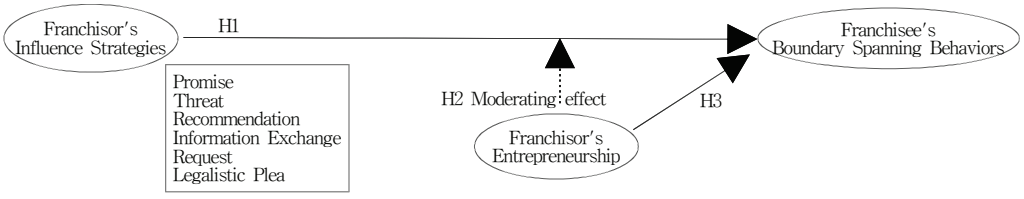
3. 자료의 수집

1) 조사대상자

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위한 연구대상자는 전국에서 외식프랜차이즈 본부와 계약을 맺은 프랜차이즈 가맹점주(점주 부재 시 관리자)를 대상으로 하였으며, 전국 지역을 7개권역으로 나누었다.

2) 조사기간 및 방법

설문지 항목들은 선행연구를 참조하여 작성한 후에 이들 항목들에 대한 내용의 타당성과 적합성을 검토하였다. 측정척도의 타당성을 확보하기 위해 본 조사에 앞서 2011년 4월1일부터 5월 31일까지 대구·경북 지역에 근무하는 프랜차이즈 가맹점주 50명을 대상으로 1차 예비조사(pilot test)를, 8월 1일부터 9월 30일까지 서울 지역에 근무하는 프랜차이즈 가맹점주 50명을 대상으로 2차 예비조사를 실시하였다. 본 조사는 2011년 10



<Fig. 1> The conceptual model

월1일부터 2011년 11월 30일까지 전국의 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 표본 선정은 편의추출법과 지역표본추출법을 사용하였으며 직접 방문하여 설문지를 이용하여 자료를 수집하였다. 설문조사를 실시하기 전에 설문조사를 담당할 총 35명의 면접원(광역 지역 당 5명 할당)을 대상으로 연구의 취지를 설명하고, 설문지 배포와 회수 시 필요한 사항들을 교육시켰다. 그들은 설문조사 시에 유의할 사항인 조사목적과 설문대상을 해당 가맹점 주에게 직접 설명하여 양해를 얻은 후에 조사를 실시하여 최대한 오차를 줄이고 정확한 설문이 될 수 있도록 하였다. 설문지는 서울권, 경기권, 강원권, 대구경북권, 광주전남전북권, 부산경남울산제주권, 대전충남충북권에 총 1,000배부를 배포하여 752부를 회수하였는데 이들 중에서 불성실하게 응답하였다고 판단된 47부를 제외하고 698부를 분석에 이용하였다. 응답 대상 점포는 각 지역 음식업 중앙회에서 얻은 자료를 이용하여, 광역 및 기초 지역별로 외식프랜차이즈 가맹점이 있는 곳을 선정하였으며, 기초 지역별 균등 할당도 동시에 고려하였다.

4. 통계처리

통계처리 프로그램은 SPSS/PC+ 19.0 version을 이용하였으며, 요인분석방법으로 주성분분석 방법을, 요인적재량의 단순화를 위하여 베리멕스 회전방식(Varimax rotation)을 실시하였다. 측정도구 및 요인 분석된 변수의 신뢰도 검증을 위하여 내적일관성 검사법의 하나인 크론바하 알파를 사용하였으며, 또한 변수들 간의 인과관계를 분석하기 위하여 회귀분석 및 위계적 회귀분석을 실시하였다.

Ⅳ. 연구결과

1. 조사대상자의 일반적인 특성

본 연구의 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석 한 결과 <Table 1>과 같이 나타났다. 본 연구를 위한 설문지에 응답한 응답자 698명의 일반적 특성을 성별, 연령, 업종·업태, 점포 형태, 학력, 점포의 매출규모, 본사와의 관계기간, 지역 등으로 살펴보면, 먼저, 성별로는 남성이 429명(61.46%), 여성이 269명(38.54%)이며, 연령별로는 20대가 145명(20.77%), 30대가 193명(27.65%), 40대가 234명(33.52%)으로 나타났다. 업종·업태는 한식이 164명(23.50%), 패스트푸드가 283명(40.54%)이었으며, 점포형태는 개인기업이 485명(69.48%), 법인기업이 197명(28.22%) 이었다. 점포의 연간매출규모는 5천만-1억 미만이 170명(24.36%), 1억-2억 미만이 154명(22.06%)이었으며, 본사와의 관계기간은 1년 미만이 92명(13.18%), 1-3년 미만이 251명(35.96%), 3년-5년 미만이 171명(24.50%)이었다. 지역으로는 대구-경북이 102명(14.61%), 부산-경남이 84명(12.03%), 대전-충청남북도가 105명(15.04%), 광주-전라남북도가 100명(14.33%), 강원도가 67명(9.60%), 경기도가 114명(16.30%), 서울이 126명(18.06%)이었다.

2. 측정 항목의 타당도 및 신뢰도 검정

1) 외식프랜차이즈 본사의 영향전략

외식프랜차이즈 본사의 영향전략에 관한 요인 및 신뢰도 분석 결과 <Table 2>와 같다. 요인추출 방법은 주성분분석(principal components analysis)을 이용하였으며, 요인 적재치는 단순화를 위해 직각회전의 Varimax법을 사용하였다. 요인 추출의 기준은 요인적재치가 0.5이상이며 아이겐 값이 1이상인 것으로 6개의 요인으로 추출하여 요인명을 약속, 위협, 법적소원, 요청, 권고, 정보교환으로 명명했으며, 요인분석 과정에서 법적소원의 1문항이 탈락되었다. 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 설명되는 정도를 알아보기 위하여 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)와 요인분석 모형적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 검정을 실시하였다.. KMO의 값이 0.90 이상이면 상당히 좋은 것

<Table 1> Respondents' profile

Variables		Frequency (N=698)	%
Gender	Male	429	61.46
	Female	269	38.54
Age	20-29	145	20.77
	30-39	193	27.65
	40-49	234	33.52
	50-59	110	15.76
	Over 60	16	2.30
Type of business	Korean food	164	23.50
	Chinese food	3	0.44
	Japanese food	16	2.29
	Flour based food	32	4.58
	Western food	46	6.59
	Fast-food	283	40.54
	Others	154	22.06
Type of store	Individual enterprise	485	69.48
	Corporate	197	28.22
	Others	16	2.30
Academic career	Middle school graduate	23	3.30
	High school graduate	262	37.54
	Technical college graduate	159	22.78
	Undergraduate	228	32.66
	Beyond	26	3.72
Annual sales of store (unit: \1,000)	Under 50,000	95	13.61
	50,000-Under 100,000	170	24.36
	1,000,000-Under 2,000,000	154	22.06
	200,000-Under 500,000	106	15.19
	500,000-Under 800,000	98	14.04
	Over 800,000	75	10.74
Relation period with a franchisor	Under 1 year	92	13.18
	1 year-Under 3 years	251	35.96
	3 years-Under 5 years	171	24.50
	5 years-Under 7 years	85	12.18
	7 years-Under 9 years	64	9.17
	Over 9 years	35	5.01
District	Daegu · Gyeongsangbuk-do	102	14.61
	Pusan · Gyeongsangnam-do	84	12.03
	Daejeon · Chungcheong-do	105	15.04
	Gwangju · Jeolla-do	100	14.33
	Gangwon-do	67	9.60
	Gyeonggi-do	114	16.33
	Seoul	126	18.06

이며, 0.80 이상이면 꽤 좋은 것이며, 0.70 이상이면 적당한 것이며, 0.60 이상이면 평범한 것(정충영 · 최이규 2011)으로 본 연구에서 KMO값은 0.894로 나타났다.

Bartlett의 구형성 검정치는 9394.919(p=0.000)로 유의하게 나타나 요인분석에 적합한 것으로 판단된다. 누적 분산력은 74.776%로 나타났으며, 각 요인들의 신뢰성 분석 결과 약속이 0.887, 위협이 0.914, 요청이 0.899, 권고가 0.841, 정보교환이 0.780으로 나타났다. 각 요인들의 신뢰성 분석은 크론바하 알파 값을 사용하였으며, 약속이 0.887, 위협이 0.914, 요청이 0.899, 권고가 0.841, 정보교환이 0.780으로 나타났다. 이학식 · 임지훈(2007)은 사회과학에서 신뢰도 계수가 0.8-0.9이상이면 바람직하고, 0.6-0.7이면 수용할 만한 것으로 본 연구에서 알파 값이 0.6이상으로 수용할 수 있는 것으로 나타났다.

<Table 2> Factor analysis of influence strategies

Factor	Competency variable	Factor loadings	Cumulative variance explained	Eigen-value	Cron-bach alpha
Threat	Franchisor states that specific services will be discontinued for not complying to requests.	0.857	32.628	6.852	0.914
	Franchisor makes it clear that failing to comply with their requests will result in penalties against our business.	0.835			
	Franchisor threatens to reduce the amount of business they will do with our firm, should their demands not be met.	0.828			
	Franchisor uses threats of disturbing our business, such as higher prices for suppliers, slow delivery times, and lower fill rates.	0.773			
	Franchisor uses contracts as a negotiation tool.	0.645			
	Franchisor interprets contracts contents distortedly.	0.630			
Request	Franchisor asks our cooperation in implementing new programs without mentioning rewards for complying, or punishments for refusing.	0.839	22.376	4.699	0.899
	Franchisor asks us to accept new ideas without an explanation of what effect it will have on our business.	0.805			
	Franchisor expects that their requests do not require an incentive for us to comply.	0.805			
	Franchisor asks for our compliance to their requests, not indicating any positive or negative outcome for our business contingent upon our compliance.	0.759			
Promise	Franchisor offers specific incentives when we cooperate with changes in marketing and/or operating procedures.	0.863	7.882	1.655	0.887
	Franchisor offers incentives to us when we initially had been reluctant to cooperate with a new program or policy.	0.852			
	Franchisor provides price breaks or other incentives for our participation in manufacturer promos, showroom design, and other programs.	0.819			
	Franchisor makes promises to give something back in return for specific actions of our dealership.	0.796			
Information exchange	Franchisor discusses the orientation our management personnel should take with regard to long-term planning, rather than daily activities.	0.776	5.674	1.192	0.780
	Franchisor attempts to change our perspective by looking at how our business decisions affect the 'big picture'.	0.755			
	Franchisor concentrates more on strategic, long-term issues, rather than a specific course of actions our business should take.	0.751			
Recommen-dation	Franchisor makes it explicit, when making a suggestion, that it is intended for the good of our operation.	0.828	5.260	1.105	0.841
	Franchisor outlines the logic and/or evidence for expecting success from the specific programs and actions suggested.	0.747			
	Franchisor provides a clear picture of the anticipated positive impact on our business a recommended course of actions will have.	0.647			
Legalistic plea	Franchisor reminds us of any of our obligations stipulated in our sales agreement.	0.514	4.955 (74.776)*	1.041	-
KMO=.894, Chi-Square=9394.919, Sig=.000					

* 누계치

2) 외식프랜차이즈 본사의 기업가지향성

외식프랜차이즈 본사의 기업가지향성에 관한 요인 및 신뢰도 분석 결과 <Table 3>과 같다. 주성분분석과 Varimax법(요인적재치)을 사용하여 3개의 요인을 추출하였다, 요인명은 혁신성, 위험추구성, 적극성으로 명명했으며, 요인분석 과정에서 적극성 3문항이 탈락하였다. KMO값은 0.912로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정치는 0.000으로 유의적으로 나타났다. 누적 분산력은 70.127%로 나타났으며, 각 요인들의 신뢰성 분석 결과 혁신성이 0.899, 위험추구성이 0.774, 적극성이 0.612로 수용할 수 있는 것으로 나타났다.

3) 외식프랜차이즈 가맹점의 영역초월행동

외식프랜차이즈 가맹점의 영역초월행동에 관한 요인 및 신뢰도 분석 결과 <Table 4>와 같다. 주성분분석과 Varimax법(요인적재치)을 사용하여 3개의 요인을 추출하였다, 요인명은 서비스이행, 외부대표, 내부영향으로 명명했으며, 요인분석 과정에서 외부대표 1문항이 탈락하였다. KMO

<Table 3> **Factor analysis of entrepreneurship**

Factor	Competency variable	Factor loadings	Cumulative variance explained	Eigen-value	Cron-bach alpha
Innovative-ness	More new lines of menus/services have been marketed than those of competitors so far.	0.834	47.504	5.225	0.899
	More changes in menu or service lines have usually been quite dramatic than those of competitors.	0.833			
	My firm has investigated customer trends of business environment change periodically and reflects new trends.	0.804			
	My firm has implemented new marketing techniques of leading customer's needs change ahead of competitors.	0.753			
	In general, the top managers of my firm have a strong tendency to be ahead of others in introducing novel ideas or menus/services.	0.727			
Risk-Taking	When confronted with decisions involving uncertainty, my firm typically adopts a bold posture in order to maximize the probability of exploiting opportunities.	0.785	12.712	1.398	0.774
	My firm has a strong proclivity for high risk projects with chances of very high returns.	0.764			
	Owing to the nature of the environment, bold, wide-ranging acts are implemented to achieve the firm's objectives.	0.718			
	When confronted with decisions involving pricing, my firm typically adopts a bold posture.	0.614			
Proactiveness	In dealing with competitors, my firm typically initiates actions which competitors then respond to.	0.843	9.911 (70.127)*	1.090	0.612
	My firm initiates price increase or decrease.	0.578			
KMO=0.912, Chi-Square=3520.287, Sig=0.000					

* 누계치

값은 0.889로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정치는 0.000으로 유의적으로 나타났다. 누적 분산력은 71.740%로 나타났으며, 각 요인들의 신뢰성 분석 결과 서비스이행이 0.875, 외부대표가 0.862, 내부영향이 0.722로 수용할 수 있는 것으로 나타났다.

3. 가설 검증

본 연구에서는 가설검증을 위해 위계적 회귀분석을 실시하였는데, 여기서 위계적 회귀분석은 독립변수들 중에서도 종속변수에 영향을 미치는 순위를 정할 필요가 있을 사용한다. 단순하게 다중회귀분석을 해 놓고 유의확률이나 t값 또는 베타값의 크기를 보고도 대강의 순위를 정할 수도 있으나 위계적 회귀분석을 하면 독립변수 간의 영향력 순위가 직접 순위로 나올 수 있다는 데에 분석의 의미가 있다. 이 위계적 회귀분석을 통해

<Table 4> **Factor analysis of boundary spanning behavior**

Factor	Competency variable	Factor loadings	Cumulative variance explained	Eigen-value	Cron-bach alpha
Service delivery	We follow through in a conscientious manner on promises to customers.	0.844	49.296	5.423	0.875
	We are, regardless of circumstances, exceptionally courteous and respectful to customers.	0.827			
	We follow up in a timely manner to customer request and problems.	0.792			
	We take time to understand customer needs on an individual basis.	0.738			
	We follow customer service guidelines with extreme care.	0.621			
External represen-tation	We tell outsiders this is a great place to work.	0.805	13.235	1.456	0.862
	We say good things about our franchisor to others.	0.793			
	We generate favorable goodwill for our franchisor.	0.787			
	We encourage friends and family to use our franchisor's products and services.	0.732			
Internal influence	We contribute many ideas for customer promotions and communications.	0.840	9.209 (71.740)*	1.013	0.722
	We make constructive suggestions for service improvement.	0.761			
KMO=0.889, Chi-Square=4008.939, Sig=0.000					

* 누계치

특정 변수의 매개효과나 조절효과를 분석할 수 있다. 본 연구에서는 [가설 2]인 '본사의 기업가지향성이 외식프랜차이즈 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 미치는 인과관계에 조절역할을 한다'는 것을 검증하기 위해서, 외식프랜차이즈 본사의 영향전략을 독립변수로, 외식프랜차이즈 가맹점의 영역초월행동을 종속변수로, 외식프랜차이즈 본사의 기업가지향성을 조절변수로 하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석을 통해 연구가설을 검증한 결과는 <Table 5>와 같이 나타났다.

가설 1은 Model 1의 위계적 회귀분석의 결과로 확인할 수 있는데, 외식프랜차이즈 본사의 영향전략은 가맹점의 영역초월행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 설정하였으며, 영향전략의 하위 6개요인 중 약속(β=0.292, t=9.386, p<0.001), 권고(β=0.200, t=6.451, p<0.001), 정보교환(β=0.359, t=11.543, p<0.001)이 유의한 정(+)의 영향을 미쳤고, 위협(β=-0.256, t=-8.236, p<0.001), 요청(β=-0.097, t=-3.112, p<0.01), 법적소원(β=-0.137, t=-4.413, p<0.01)가 유의한 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 즉, 요청을 제외하고 다른 영향전략들은 가맹점의 영역초월행동에 가설에서 설정된 방향으로 유의한 영향을 미친 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 부분 채택되었다.

그러나 요청은 [가설 1]에서 설정된 방향과는 다르게 부(-)의 영향을 미친 것으로 나타났는데, 이러한 이유로 설문항목에서 동기부여의 제공, 결과의 제시, 보상 등, 사업에 관한 영향의 설명없이 본부가 요청만 하는 것으로 제시가 되었기 때문에 생긴 결과로 사료된다. 만약에 요청시 동기부여의 제공 등의 설명이 있었다면 선행연구에서 제시된 정(+)의 영향력을 가져왔을 것으로 사료된다.

가설 2는 외식 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 미치는 영향력에 있어서 기업가지향성이 조절역할을 수행하는지 고찰하고자 하였으며, 이는 Model 2와 Model 3의 회귀분석의 결과로 확인할 수 있다. 우선 외식프랜차이즈 본사의 영향전략과 기업가지향성, 그리고 영향전략과 기업가지향성 간의 상호작용항을 투입하였을 때, R^2의 값이 유의수준 하에서 증가하였는지를 먼저 검증한 결과, Model 1은 34.8%, Model 2는 41.9%, Model 3은 46.3%로 점점 증가하였으며,

<Table 5> Hierarchial regression analysis

	Dependent variable: Boundary spanning behavior			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Promise	0.292(9.386}***	0.090(2.459)*	0.064(1.722)	
Threat	-0.256(-8.236)***	-0.240(-8.165)***	-0.206(-6.787)***	
Recommendation	0.200(6.451)***	0.111(3.583)***	0.087(2.869)**	
Information exchange	0.359(11.543)***	0.230(7.047)***	0.232(7.263)***	
Request	-0.097(-3.112)**	-0.092(-3.150)**	-0.107(-3.517)***	
Legalistic plea	-0.137(-4.413)***	-0.123(-4.180)***	-0.074(-2.542)*	
Entrepreneurship(E)		0.369(9.067)***	0.378(9.389)***	0.537(16.697)***
Promise x E			0.168(5.303)***	
Threat x E			-0.075(-2.326)*	
Recommendation x E			0.016(.524)	
Information exchange x E			0.045(1.427)	
Request x E			-0.022(-.688)	
Legalistic plea x E			0.035(1.109)	
R^2	0.348	0.419	0.463	0.288
△F	60.065***	82.211***	9.187***	278.776***
△R^2		0.071***	0.044***	
Hypothesized path	H1 Accepted	H2 Partially accepted		H3 Accepted

Note: * p<0.05 ** p<0.01 ***p<0.001

Model 3의 유의확률 F 변화량은 9.187이 증가하여, 유의수준(p<0.001) 하에서 증가하고 있었다. 결과적으로 외식 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 미치는 영향력에 있어서 기업가지향성이 조절역할을 수행한다는 것이 검증되었으며, 세부적으로 약속(β=0.168, t=5.303, p<0.001)과 위협(β=-0.075, t=-2.326, p<0.05)이 영역초월행동에 미치는 영향에서 기업가지향성에 의해 유의하게 조절되는 것으로 나타났다. 즉, 가맹점이 본사의 기업가지향성을 높게 지각할수록 본사의 약속전략이 가맹점의 영역초월행동에 더욱더 영향을 주는 것으로 나타났다. 위협은 부(-)의 계수를 나타냄으로서 본사의 기업가지향성이 높게 지각될수록 본사의 위협전략이 가맹점의 영역초월행동에 더욱더 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 즉, 가맹점들이 본사의 기업가지향성에 대해 가맹점이 더욱 높게 지각할수록 본사의 위협전략이 가맹점의 영역초월행동에 더욱더 낮은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 부분채택 되었다. 이러한 결과는 이상규(2010)가 외식프랜차이즈 시스템 내의 본사와 가맹점 간의 계약적 혹은 관계적 지배구조(영향전략과 유사)가 상호교류성과(영역초월행동과 유사)에 미치는 영향력에 창업정신(기업가지향성)이 조절역할을 한다고 한 것과 일부 유사한 결과를 보이는 것으로 조사되었다.

가설 3은 외식프랜차이즈 본사의 기업가지향성이 가맹점의 영역초월행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 설정하였는데, 이는 Model 4의 회귀분석의 결과로 확인할 수 있다. 기업가지향성이 β=0.537, t=16.697, p<0.001)이 가맹점의 영역초월행동에 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 조사되어 가설 3은 채택되었다. 이러한 결과는 이러한 결과는 Frazier GL & Summers JO(1984), Schul PL & Babakus E(1988), Ko JY와 Lee SG(2004), Kim SD와 Oh SJ(2007), Yoo YJ 등(2011), Lee TY(2011) 등의 연구에서, 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 영향을 미친다고 한 것과 유사한 결과를 보이는 것으로 나타났다.

Ⅴ. 결 론

본 연구는 국내 외식프랜차이즈에서의 본사의 영향전략과 기업가지향성 각각이 가맹점의 영역초월행동에 미치는 영향을 고찰하고, 본사의 기업가지향성이 '본사의 영향전략-가맹점의 영역초월행동'의 인과관계에서 조절역할을 수행하는지에 대해 검증하고자 하였다. 가설검증을 위해 전국에서 외식프랜차이즈 가맹점의 점주나 지점장을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 연구의 주요 발견점은 다음과 같다.

첫째, 외식프랜차이즈 본사의 영향전략 중 약속, 권고, 정보교환은 가맹점의 영역초월행동에 유의한 정(+)의 영향을, 위협, 요청, 법적소원은 부(-)의 영향을 미쳤다.

둘째, 본사의 기업가지향성은 본사의 약속과 위협의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 미치는 인과관계에 조절역할을 하는 것으로 나타났다.

셋째, 본사의 기업가지향성은 가맹점의 영역초월행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 국내의 외식프랜차이즈 본사는 영향전략 중 약속, 권고, 정보교환 전략을 강화하고, 위협, 요청, 법적소원 전략을 회피할 필요가 있다고 하겠다. 특히 약속과 위협은 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타난 만큼 이 두 가지 영향전략에 주목할 필요가 있다. 또한, 본사는 높은 정도의 기업가지향성을 가질 필요가 있으며, 이는 본사가 시장에서 높은 정도의 적극성, 혁신성, 위험추구성을 가져야 한다는 것을 의미한다.

본 연구에서는 본사의 영향전략 중 요청이 가맹점에게 일방적으로 순응을 요구하는 관계로 가맹점의 영역초월행동에 부(-)의 관계를 미치는 것으로 나타난 만큼 일방적이 아닌 본사와 가맹점 간의 쌍방적인 커뮤니케이션 방식을 취할 때는 정(+)의 관계를 미칠 것으로 사료된다. 또한 본 연구에서는 본사의 영향전략 중 추천, 정보교환, 요

청, 법적소원이 '본사의 영향전략-가맹점의 영역초월행동' 간의 인과관계에서 조절효과를 가지지 않은 것으로 나타났다. 즉, 본사의 영향전략 중 추천, 정보교환은 성격 상 가맹점에게 큰 매력을 가지지 못하며, 요청은 거의 반 강제적이라 인기가 없고, 법적소원은 본사가 정당한 근거를 가지고 최후의 경우에 사용하기 때문에 가맹점의 경우 이길 확률이 없다. 본사가 기업가지향성을 가질 때, 가맹점은 프랜차이즈 시장에서 상당한 혜택을 가지게 된다. 그런데도 불구하고 이러한 영향전략들은 가맹점에게 큰 혜택을 가져오지 않는다. 이러한 이유로 해서 기업가지향성이 조절효과를 가지지 않은 것으로 사료된다.

한편, 본사가 높은 정도의 기업가지향성을 가지는 경우 가맹점이 프랜차이즈 시장에서 상당한 이익을 가질 확률이 높기 때문에 본사의 약속 전략은 가맹점에 의하여 더욱더 수용될 확률이 높고, 반대로 본사가 낮은 정도의 기업가지향성을 가지는 경우 가맹점의 입장에서 프랜차이즈 시장에서 얻는 이익이 거의 없기 때문에 본사가 자연적으로 위협 전략을 행할 가능성이 높다. 이러한 이유로 해서 본사의 기업가지향성이 '본사의 약속 및 위협 전략-가맹점의 영역초월행동' 간의 인과관계에서 조절효과를 가져 온 것으로 사료된다.

본 연구의 결과는 외식프랜차이즈 시스템 내의 본사와 가맹점 간의 지배구조가 상호교류성과에 미치는 영향력에 기업가지향성이 영향을 미친다는 Lee SK(2010)의 연구와 유사한 결과를 가지며, 결과적으로 본사와 가맹점 간의 약속과 시장에서의 성과개선을 통한 암묵적인 신뢰를 통한 강한 유대 관계의 필요성을 제시해 준다고 할 수 있다. 더불어, 본사의 기업가지향성이 높을수록 가맹점의 영역초월행동도 증가되었는데, 이러한 결과는 본사의 기업가지향성이 본사의 프랜차이즈 시장에서의 성과와 연결된다고 가맹점이 판단하고 있기 때문에 생긴 것으로 사료된다. 그러므로 외식프랜차이즈 본사는 강한 기업가지향성을 통하여 프랜차이즈 시장에서의 긍정적인 성과를 이끌어내야 하며, 동시에 가맹점과 긍정적인 관계를 유지할 수 있는 약속의 영향전략을 강화할 필요가 있다.

외식프랜차이즈 본사의 기업가지향성은 시장에서 최종소비자의 욕구를 만족시킴으로써 긍정적인 성과를 낼 수 있으며, 이러한 성과는 궁극적으로 가맹점이 공유하게 된다. 따라서 본사는 최종 소비자인 고객욕구의 파악이 무엇보다도 중요하다고 하겠다. 이러한 과정에서 본사는 높은 정도의 마케팅지향성을 가질 필요가 있다. 외식프랜차이즈 본사의 마케팅지향성은 가맹점의 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 관계로(이태용 2011), 기업가지향성과 함께 고려해야 할 중요한 전략으로 사료된다.

만약에 외식프랜차이즈 본사가 기업가지향성과 마케팅지향성을 제대로 갖추지 않음으로써 프랜차이즈 시장에서 긍정적인 성과를 낼 수 없다면, 본사가 가맹점에게 취하는 영향전략의 효과가 반감되는 결과를 가져올 수 있다. 이는 본사가 외식프랜차이즈 시장에서 긍정적인 경영성과를 낼 수 없다면, 가맹점도 혜택을 받을 수 없는 관계로 본사에 소속되기 원하지 않을 것이며, 현재 소속되어 있더라도 본사의 영향전략이 효과를 발휘할 수 없을 것이다. 따라서 본사의 기업가지향성과 마케팅지향성은 본사가 외식프랜차이즈 시장에서 존재하는데 필요한 긍정적인 성과를 창출하게 만드는 핵심전략이 될 수 있다. 이러한 전략 외에 본사는 가맹점으로 하여금 전략시행에 협조를 얻기 위해서 영향전략이 필요하다고 하겠다.

본 연구는 이론적으로 외식프랜차이즈에서 영향전략 및 기업가지향성, 가맹점의 영역초월행동 간의 관계에 대한 연구를 확대하고, 실무적으로 외식프랜차이즈 본사에게 가맹점으로부터 적절한 협력을 얻을 수 있는 유용한 정보를 제공해준다는 점에서 의의가 있을 것이다. 이러한 본 연구의 이론적 및 실무적 의의에도 불구하고 다음과 같은 본 연구의 한계가 존재한다. 즉, 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 미치는 인과관계에 영향을 줄 수 있는 다양한 조절변수를 추가

적으로 고려할 필요가 있으며, 더불어 조절효과를 검증한 선행 연구의 부족으로 인해, 본 연구 결과와의 비교분석이 매우 제한적이었다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 제한점을 보완하여 객관적인 결과를 도출할 수 있는 활발한 후속 연구들이 이루어져야 할 것으로 사료된다.

한글 초록

본 연구의 목적은 외식프랜차이즈에서 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 어떠한 영향을 미치는지와, 본사의 영향전략이 가맹점의 영역초월행동에 미치는 인과관계에서 본사의 기업가지향성이 조절역할을 하는지, 및 본사의 기업가지향성이 가맹점의 영역초월행동에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하는데 있다. 본 연구의 표본은 전국 외식프랜차이즈에서의 가맹점의 점주나 관리인이었으며 총 698부의 설문지를 회수하였다. 본 연구에서 사용된 통계분석방법은 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 위계적 회귀분석이었다. 통계분석 결과, 본사의 영향전략인 약속(β=0.292), 위협(β=-0.256), 권고(β=0.200), 정보교환(β=0.359), 요청(β=-0.097), 법적소원(β=-0.137)이 가맹점의 영역초월행동에 영향을 미쳤으며, 본사의 기업가지향성(β=0.537)도 가맹점의 영역초월행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 본사의 기업가지향성은 약속측면(약속 x 본사의 기업가지향성; β=0.168)과 위협측면(위협 x 본사의 기업가지향성; β=-0.075)이 가맹점의 영역초월행동에 미치는 인과관계에서 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 한국의 외식프랜차이즈 가맹점들은 본사가 높은 기업가지향성을 가져 시장에서 긍정적인 성과를 획득하기 원하며, 동시에 영향전략에서 약속을 행하는 것을 선호하는 것으로 나타났다. 마지막으로 본 연구의 한계점과 미래연구의 방향이 서술되었다.

참고문헌

김성은 (2000). 프랜차이즈 시스템내에서의 교육과 힘 이론에 관한 연구: 외식산업을 중심으로. 연세대학교. 1-9, 서울

산업자원부, 전국프랜차이즈총람(가맹본부편), 2005, 36-37.

서울경제신문. 2012. "무박 2일 청년창업 끝장토론: 프랜차이즈 창업 만만찮네", 3월 25일.

유봉호 (2008). 시장지향성과 경영성과 간에 기업가지향성의 매개효과에 관한 연구: 시장지향성의 선행변수인 정보를 중심으로. 숭실대학교, 1-5, 서울

이상규 (2010). 외식 프랜차이즈 조직의 지배구조와 성과와의 관계: 계약적 지배구조와 관계적 지배구조 비교. 동국대학교, 1-10, 서울

이태용 (2011). 외식 프랜차이즈 가맹본부의 환경특성과 영향전략이 가맹점의 영역초월행동과 경영성과에 미치는 영향: 기업가 지향성, 시장지향성 및 조직구조를 중심으로. 대구가톨릭대학교, 1-4, 경산

Bettencourt LA · Brown SW · Mackenzie SB (2005). Customer-oriented boundary spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *J Retail* 81(2): 141-157.

Boyle B · Dwyer FR · Robicheaux RA · Simpson JT (1992). Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures. *J Mark Res* 29(4): 462-473.

Brief AP · Motowidlo SJ (1986). Prosocial organizational behaviors. *Acad Manage Rev* 11(4): 710-725.

Cho HJ (2006). The effects of transactional characteristics on comflict and financial performance between franchisor and franchisee. *J Foodserv Manage* 9(2): 189-210

Cho SB (1996). Structural Equation Model. Youngji Books, 51, Korea

Combs JG · Ketchen DJ Jr (2003). Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy?

A meta-analysis. *J Manage* 29(3): 443-465.

Covin JG · Slevin DP (1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *J Manage Stud* 25(3): 217-234.

Covin JG · Slevin DP (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strateg Manage J* 10(1): 75-87.

Dwyer FR · Schurr PH · Oh SJ (1987). Developing buyer-seller relationship. *J Mark* 51(2): 11-27.

Frazier GL · Summers JO (1984). Interfirm influence strategies & their application within distribution channels. *J Mark* 48(3): 43-55.

Ganesan S (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. *J Mark.* 58(2): 1-19.

Gaski JF (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *J Mark* 48(3): 9-29.

Gundlach GT · Cadotte ER (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: research in a simulated channel setting. *J Mark Res* 31(4): 516-532.

Jung JW (2008). A study on contract intention of preliminary founders and franchise headquarters. *Korean J Culinary Res 1*4(1): 39-55.

Kaufmann PJ · Eroglu S (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *J Bus Venturing* 14(1): 69-85.

Khan MA (1999). Restaurant Franchising. John Wiley & Sons, 36, USA

Khandwalla PN (1976). Some top management styles, their context and performance. *Organ Adm Sci* 7(4): 21-25.

Kim HB · Lee SG (2002). The relationship between influence strategies and conflict in fast food franchise system. *J Tourism Sci Soc Korea* 25(4): 67-86.

Kim KJ (2007). A study on service quality satisfaction in franchisor-franchisee relation. The *Korean J Culinary Res* 13(3): 239-251.

Kim KJ (2009). A study on the success factors of the foodservice franchise business. *Korean J Culinary Res* 15(2): 219-230.

Kim SD (2008). A study on antecedents of customer oriented boundary spanning behaviors between buyers and sellers. *Korean Manage Rev* 37(4):1075-1096.

Kim SD · Oh SJ (2007). The effects of franchisor's management strategies on franchisee's boundary spanning behaviors. *Korean J Mark* 22(2): 113-133.

Ko JY · Lee SG (2004). Effects of power upon satisfaction in the franchise system. *J Foodserv Manage* 7(3): 27-42.

Laurie C (2000). Partners for the millennium. *Franchising World* 32(1): 12-20.

Lee SG (2002). The relationship between influence strategies and relational commitment in fast food franchise system. *J Tourism Sci Soc Korea* 26(2): 97-117.

Lee YK · Lim HC · Yoon NS (2005). The impact of instrumental and relational oriented factors on franchisees' satisfaction with franchisors in food service industry. *Hotel & Tourism Stud* 7(3): 156-178.

Lumpkin GT · Dess GG (1996). Classifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Acad Manage Rev* 21(1): 135-160.

Lumpkin GT · Dess GG (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *J Bus Venturing* 16(5): 429-451.

Matsuno K · Mentzer JT · Ozsomer A (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market

orientation on business performance. *J Mark* 66(3): 18-32.

Miller D (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Manage Sci* 29(7): 770-791.

Miller D · Friesen PH (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strateg Manage J* 3(1): 1-25.

Morgan RM · Hunt SD (1994). The commitment trust theory of relationship marketing. *J Mark* 58(3): 20-38.

Morrison A (2000). Entrepreneurs or intrepreneurs?, In Lashley C & Morrison A. (Eds.), Franchising Hospitality Services, USA, 68-91.

Organ DW (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington Books, 78-92, USA

Parsa HG (1996). Franchisor-franchisee relationships in quick-service restaurant system. *Cornell Hotol Restaur Adm Q* 27(3): 42-49.

Schul PL · Babakus E (1988). An examination of the interfirm power-conflict relationship: The intervening role of the channel decision structure. *J Retail* 64(4): 363-405.

Stern LW · El-Ansary AI · Brown JR (1989). Management in Marketing Channel. Prentice-Hall, 45-54, USA

Sul HK · Khan MA (2006). Restaurant franchisees' view of the relationships among the determinants of franchisors' entrepreneurial strategy processes. *J Hospitality & Tourism Res* 30(4): 427-451.

Tikoo S (2002). Franchiser influence strategy use and franchisee experience and dependence. *J Retail* 78(3): 183-192.

Yoo YJ · Lee TY · Ha DH (2011). The effects of franchisor's influence strategies on franchisee's relationship satisfaction and boundary spanning behaviors in the restaurant industry. *J East Asian Soc Dietary Life* 21(2): 284-297.

Zahra SA · Covin JG (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *J Bus Venturing* 10(1): 43-58.

2012년 01월 02일 접 수
2012년 04월 03일 1차 논문수정
2012년 07월 17일 2차 논문수정
2012년 08월 01일 3차 논문수정
2012년 08월 06일 게 재 확 정