

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.13.4.201503.65>

Influence of Franchisors' Supporting Strategy on Franchisee Attitude and Performance: Moderating Effect of Competitive Intensity

가맹본부의 지원제도가 본부에 대한 태도 및 가맹점의 재무성과에 미치는 영향 : 지역상권 경쟁강도의 조절효과를 중심으로

Ho-Taek Yi(이호택)*, Moon-Seop Kim(김문섭)**, Yeon-Sung Jung(정연승)***

Received: March 03, 2015. Revised: April 10, 2015. Accepted: April 14, 2015.

Abstract

Purpose - This article aims to present and test a model regarding franchisors' supporting activities that may positively influence franchisees' attitude toward the franchising headquarter and their own business performance. Moreover, the authors examine the moderating effect of competitive intensity between franchisee attitude and business performance. Most previous research focused on behavioral performance measurements such as satisfaction, trust, and commitment. There are few empirical studies that focus on financial performance data because it is difficult to determine a relational mechanism between behavioral and financial performance. Moreover, financial data is confidential and difficult to collect in many cases. However, this study measures financial performance (e.g., sales revenue per square meter) differently than most previous research, which is mostly focused on the behavioral performance measurements.

Research design, data, and methodology - To test our hypotheses, we selected 137 franchisee managers who are running chains of one of the foremost bakery franchise brands in South Korea. This study carefully investigated the reliability, content validity, convergent validity, and discriminant validity of the proposed instrument by analyzing the data obtained from the samples. The data was analyzed using the AMOS structural equation modeling program.

Results - The results indicated that: non-financial support activities (e.g., information exchange and communication) had a positive impact on the franchisee attitude toward the franchising headquarter. The franchisee attitude in turn had a positive effect on the headquarters' business performance. Furthermore, competitive intensity could enhance the relationship between franchisee attitude toward franchising headquarter and business performance in a local franchise market. However, financial support activities (e.g., rewards and promotional support) and training had no relationship with either franchisee attitude or business performance.

Conclusions - This study provides some practical implications to franchisors in terms of franchise operation and store opening strategies. With respect to the franchise operation strategy, franchisors need to focus on non-financial rather than financial support. Most franchisees consider the necessity of financial support activities and not their sufficiency because these activities are specified in their franchise contract. In addition, it is important for franchisees to maintain a positive attitude for the franchise headquarters. The franchisees with a positive attitude for the franchisor can show a high degree of solidarity for various support activities, and it consequently determines franchisees' sales performance. In terms of franchise store opening strategy, this study suggests an additional criterion that can be considered in determining the location of direct and non-direct management stores (e.g., franchisees' stores). In this research, franchise stores located within high level of competitive intensity are shown to have a high relationship between franchisee attitudes of franchisor support activities and business performance compared to the franchisees located within low competitive intensity level. This result shows that opening non-direct franchise stores is more effective than direct stores in higher competitive market situations. Research contribution, implications, and further research directions are discussed at the end of the paper.

* First Author, Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Keimyung University, Korea. Tel:+82-53-580-6667, E-mail: hotaekyi@kmu.ac.kr

** Co-Author, Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Kangwon National University, Korea. Tel:+82-33-250-6142, E-mail: marketing@kangwon.ac.kr

*** Corresponding Author, Assistant Professor, Dep. of Business Administration, Dankook University, Korea. Tel:+82-31-8005-3410, E-mail: jys1836@dankook.ac.kr

Keywords: Franchise System, Franchise Operation Strategy,

Business Performance, Competitive Intensity.

JEL Classifications: L81, L83, M20, M21, M30, M31.

1. 서론

프랜차이즈 시스템은 프랜차이저(Franchisor: 이하 가맹본부)가 프랜차이지(Franchisee: 이하 가맹점)라 불리는 가맹점에게 일정 기간 동안 특정한 지역에서 정해진 방법에 따라 자신의 상호 또는 상표를 부착한 제품 또는 서비스를 판매할 수 있도록 허가하고 그 대가로 초기가입비와 로열티를 받는 계약관계에 기초한 시스템이다(Zeidman, 1998). 이러한 관계에서 가맹본부는 프랜차이즈 시스템의 성공적인 운영을 위해 가맹점에 대한 다양한 종류의 지원과 통제를 동시에 하게 되는데(Oh, Park & Kim, 2006), 가맹본부 입장에서는 가맹점이라는 B2B고객과 가맹점을 통해 재화와 서비스를 구매하는 B2C고객인 소비자 즉, B2B와 B2C, 양방향시장(two-sided market)을 모두 고려한 운영전략을 수립하고 수행해야만 한다.

이러한 프랜차이즈 시스템을 선진국 형 유통형태라고 부르는 이유는 가맹본부 입장에서는 단기간에 가맹점 모집을 통해 신속하게 시장에 접근할 수 있고, 투자자본 비용을 감소시켜 유통채널 내에서 발생하는 위험을 분산하거나 공유할 수 있기 때문이며, 가맹점 입장에서는 창업에 대한 위험을 줄이고, 비교적 적은 투자비용으로 국내·외 유명브랜드를 취급할 수 있기 때문이다(Ji, Pyun, Yi & Lee, 2014, p.590).

2011년 대한상공회의소에서 발행한 유통산업 통계를 보면, 2008년 기준 국내 프랜차이즈 가맹본부의 수는 2,426개로 전체 매출액은 77.3조이며 프랜차이즈 산업의 종사자수는 1백 만 명이 넘는 수치를 보이고 있는데 이는 2005년과 비교했을 때 가맹본부의 수는 대략 200여개가 증가한 수치이고, 매출액은 약 16조, 종사자수는 약 17만 명 이상이 증가한 수치를 보이고 있다. 프랜차이즈 선진국이라고 불리는 미국의 경우도 매년 200개 이상의 가맹본부가 만들어지며, 전체 가맹본부의 25%는 14년 이상 지속되고 있다고 한다(Oh, Yoon, Lee, Byun & Lim, 2005).

전 세계적으로 프랜차이즈 산업은 꾸준히 성장하고 있고, 이에 따라 그 중요성이 증가하고 있어 국내·외적으로 많은 학자들이 프랜차이즈 시스템에 대한 연구를 하고 있다. 프랜차이즈 시스템에 대한 연구들은 몇 가지 방향에서 진행되고 있는데, 첫째로 성공적인 프랜차이즈 시스템을 구축하기 위한 가맹본부의 운영 및 지원전략(Kim, 2013; Babakus, Yavas, Karatepe & Acvi, 2003; Mehta, Dubinsky & Anderson, 2002; Zeidman, 1998)에 대한 연구들이 있 둘째로, 가맹본부와 가맹점 사이의 장기적인 관계를 구축하기 위한 관계적 변수들에 대한 연구(Bansal, Irving & Taylor, 2004; Coote, Forrest & Tam, 2003; Davies, Lassar, Manolis, Prince & Winsor, 2011; Tellefsen & Thomas, 2005)들이 있다. 실제 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 지원활동은 주로 마케팅믹스를 중심으로 이루어지고 있으나(Kim, 2003; Kim & Min, 2006), 지원활동과 관련된 연구들은 전반적인 프랜차이즈 매장관리 차원에서의 지원 또는 지원활동을 단일변수로서 측정하고 이러한 지원활동이 가맹본부에 대한 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 규명하고 있으며, 재무적인 성과보다는 가맹본부와 가맹점 간의 관계의 질적 성향과 그 상호관계에 초점을 맞춘 연구들이 대부분이다(Kim, 2005).

국내에서 가맹본부의 가맹점 지원활동이 매출이나 수익성과 같

은 재무적인 성과에 대한 실증연구는 Kim(2005)의 연구를 제외하고는 거의 찾아볼 수 없는데, 이러한 원인으로, 첫째, 행동적인 성과와 재무적인 성과 간의 설명 메커니즘을 찾기가 어렵기 때문이며, 둘째, 매출과 같은 자료는 기업의 대외비인 경우가 많아서 자료수집이 어렵기 때문으로 추측된다. 본 연구는 기존의 프랜차이즈 연구에서 상대적으로 다루어지지 않았던 재무적 성과(ex. 매출, 이익, 현금흐름, 운영효율성 등) 중 프랜차이즈 가맹점주들이 가맹점 개설 시 가장 관심을 보이는 재무적 성과 지표인 매출에 영향을 미치는 본부의 지원요인들을 규명하고자 하였으며 구체적으로 가맹본부의 가맹점에 대한 다양한 지원전략(정보제공, 교육훈련, 커뮤니케이션, 판촉지원, 보상)이 가맹점의 가맹본부에 대한 태도에 어떤 영향을 미치는지 그리고 태도는 매출성과에 어떠한 영향을 미치는지 규명하였다.

최근 프랜차이즈 산업에서 가맹본부의 무분별한 신규 가맹점 확대에 인한 피해를 근절하기 위해 도입된 '출점제한'과 같은 규제정책이 제시되고 있는 시점에서, 신규 가맹점을 출점하는 것 이상으로 기존 가맹점들과의 관계유지가 중요해 지고 있다. 따라서 본 연구는 프랜차이즈 시스템에서 어떠한 운영 및 지원전략이 가맹본부에 대한 긍정적인 태도를 창출하는데 더 효과적인지 살펴보고, 가맹본부에 대한 태도와 가맹점 성과와의 관계를 파악한 후 상관내 경쟁강도가 가맹점 태도와 성과와의 관계에서 어떠한 영향을 미치는지 살펴봄으로써 연구를 통해 얻은 시사점을 통해 국내 프랜차이즈 시스템의 발전에 기여하고자 한다.

2. 이론적 배경 및 선행연구 고찰

2.1. 관계적 교환 이론(relational exchange theory)

관계적 교환 이론(Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Macneil, 1980)에서는 시장에서의 교환관계를 단속적 거래(isolated transaction at one)와 장기적 관계 계약으로 구분하는데(Bogazzi, 1975) 여기서 관계적 교환은 전통적인 단속적 교환에서 벗어난 독립적인 거래 파트너 사이의 안정적인 교환인 장기간 관계협정으로 정의한다(Gruen & Shah, 2000). 관계적 교환의 핵심은 관계지속성(relational continuity)에 있는데 관계지속성이란 특정 거래 파트너와의 거래를 최대한 오래 유지하고 발전시키려는 성향을 일컫는다(Dant, Wilson & Han, 1990).

관계적 교환은 연속적이고, 역동적이며 상향변화에 순응적이며 그 핵심에는 상호몰입과 상호의존성과 같은 개념이 존재한다. Boyle, Dwyer, Robicheaux & Simpson(1992)는 관계적 교환이 늘어나면 거래파트너 사이의 신뢰가 증가하는데 실제 거래관계에서 신뢰는 정보공유, 협조시너지, 낮은 수준의 위협인지 등과 같은 형태로 나타난다고 주장했다. 아울러 관계적 교환 이론에서는 통제, 지원, 힘, 협력과 같은 관계적 특성의 중요성을 강조한다(Morgan & Hunt, 1994). 따라서 관계적 교환이론에서는 기회주의적 행동에 대해 거래비용이론과 다른 관점을 취하는데 일반적으로 거래비용이론에서는 거래 상대방에 대한 의존이나 결속의 수준이 높아지면 상대방의 기회주의적 행동의 가능성이 높아진다고 보고 있으나(John, 1984), 관계적 교환이론에서는 거래관계에서 결속수준이 거래파트너의 기대를 충족시키거나 넘어서는 경우 장기적인 관계를 생각해서 양쪽은 더 많은 투자를 하고 따라서 오히려 기회주의적 행동의 가능성이 줄어든다고 주장한다(Lado, Dant & Tekleab, 2008).

이러한 관계적 교환의 특징은 프랜차이즈 시스템에도 적용할

수 있는데 프랜차이즈 시스템은 장기적인 관계를 지향하는 가맹본사와 가맹점들의 네트워크 조직이다. 따라서 가맹본사와 가맹점은 네트워크의 효율성과 효과성 뿐만 아니라 관계의 지속성을 만들어 내기 위해 노력하며, 상호간의 합의를 바탕으로 얻어진 신뢰와 결속을 바탕으로 가맹본부는 가맹점에 대한 통제전략, 영향전략, 지원전략 등을 실행한다.

프랜차이즈 시스템 내에서 관계는 다른 형태의 비즈니스 시스템에 비해 훨씬 더 복잡하다. 프랜차이즈는 상호간의 협력이 없이는 유지될 수 없는 시스템이기에 가맹본부와 가맹점 사이의 커뮤니케이션, 상호교류, 정보교환 등의 활동이 매우 중요하다. 그리고 가맹점은 자신의 사업성공을 높이기 위해 가맹본부의 지원을 최대한 끌어내려고 하며, 가맹본부는 가맹점의 업무태만, 기회주의적 행동, 또는 행동적 불확실성을 최소화하기 위해 가맹점의 행동을 통제함과 동시에 가맹점에 대한 지원과 협조를 제공한다.

2.2. S-C-P Paradigm

산업조직론에서 시작한 S-C-P Paradigm은 해당 기업이 속한 특정 시장 내에서의 경쟁강도(competitive intensity)가 기업의 성과를 결정한다고 보는 것으로 산업의 구조적인 환경특성에 의해 기업의 성과가 결정된다고 주장하는 관점을 말한다(Song, Park & Yi, 2014). 이러한 패러다임은 Edward Mason에 의해 1930년대에 시작되었으며, 1950년대에 Joe Bain에 의해 발전되었는데, S-C-P Paradigm이라는 용어는 '시장구조(structure)'에 의해서 '기업의 전략적 행동(conduct)'이 결정되고 궁극적으로 '기업성과(performance)'가 결정된다는 의미를 지니고 있다고 볼 수 있다(McDermott, 2003).

S-C-P Paradigm에서 시장구조는 해당기업이 직면하고 있는 산업의 경제적이고 기술적인 차원을 일컫는데(Porter 1981; Teece, 1980), 이를테면 집중도(concentration), 진입장벽, 제품차별화, 원가우위, 규모의 경제(Bain, 1951) 또는 구매력이나 시장지위와 같은 요소들이 이러한 시장구조를 구성한다고 볼 수 있다(Eng, 2004). 기업의 전략적 행동이란 가격정책, 제품정책, 광고정책 등의 기업의 마케팅 전략을 비롯하여 R&D와 생산 등의 기업전략을 포함하는 개념으로 볼 수 있고, 기업성과는 수익성과 효율성의 의미를 동시에 내포하고 있다(Moon, 2003).

이 관점은 두 가지 가정을 하고 있는데, 첫 번째 가정은 산업 내에서 기업이 직면하는 경쟁강도는 구조적 특성에 의해 결정되므로 기업의 전략적 행동은 블랙박스라 같다는 것이며, 두 번째 가정은 이러한 상황에서 계획된 전략적 행동(경쟁전략)을 효과적 또는 효율적으로 이행함으로써 포지션 우위를 달성하고 유지할 수 있다는 가정이다(Porter, 1980; Scherer & Ross, 1990). 여기서 포지션 우위란, 경쟁사에 비해 우월한 가치를 제공했을 때 얻을 수 있는 경쟁력을 말하며, 경쟁전략은 시장 내에서 바람직한 결과를 달성하기 위해 자사가 지니고 있는 자원과 역량을 재배치하는 것을 말한다(Aulakh, Rotate & Teegen, 2000; Bharadwaj, Varadarajan & Fahy, 1993). S-C-P paradigm에 대한 연구는 초기에는 단순히 산업 내 성과를 설명하고 예측하는데 이용되었으나, 점차 산업의 역동성, 경쟁적 시장구조, 시장구조의 진화 및 변화를 설명하는 데 적용되었다(Porter 1980; Feigenbaum & Thomas, 1995) 그러나 최근 연구들은 특정 산업 내에서 기업의 경쟁적 행동과 성과를 설명하는 것을 넘어서, 수익성의 차이(McNamara, Luce & Tompson, 2002), 이동장벽(Harrigan, 1985; Ferguson, Deephouse & Ferguson, 2000), 그리고 경쟁적 포지셔닝(Feigenbaum & Thomas, 1990)등을 분석하고 있다.

본 연구에서는 경쟁강도 수준을 시장의 매력도를 결정하는 중

요한 요인으로 간주하고(e.g., Porter, 1980) 프랜차이즈 가맹본부에 대한 가맹점의 태도와 실제 가맹점의 성과 사이에 경쟁강도가 조절적인 효과를 미칠 것으로 가정하였다.

2.3. 가맹본부의 프랜차이즈 채널지원활동

일반적으로 채널지원활동(channel support activities)이란, 경로구성원들의 동기부여를 위한 도구라고 인식되는 활동들을 일컫는데(Mehta et al., 2002; Rosenbloom, 2011; Stern & El-Ansary, 1992; Stern, El-Ansary & Coughlan, 1996), 경로구성원들에 대한 지원활동들은 크게 금전적인 활동과 비금전적인 활동으로 구분하기도 한다(Caughlan & Grayson, 1998).

대다수의 기업들은 자사의 제품을 취급하는 중간상 또는 유통업체가 경쟁에서 이길 수 있게 하기 위해서 그리고 해당 상권이나 시장에서 제품을 더욱 더 잘 팔게 하기 위해서 지원활동을 제공한다(Gilliland, 2004; De Mortanges & Vossen, 1999; Mehta et al., 2002; Noble, Sinha & Kumar, 2002; Narver & Slater, 1990). 이러한 채널지원활동은 일종의 통제 메커니즘으로 생각될 수도 있으나 성과를 높여주는 수단으로 간주되기도 한다(Rosenbloom, 2011; Stern & El-Ansary, 1992; Stern et al., 1996). 마케팅 경로에서 채널지원활동의 대표적인 예로 판매장려금, 수량할인, 광고 또는 판촉지원, 판매사원 교육, 물류지원 등의 활동이 있다(Mehta et al., 2002; Rosenbloom, 1995; Ji et al., 2014).

관계적 교환의 관점에서 볼 때, 채널지원활동은 단순히 거래 그 이상의 것을 의미한다. 거래파트너에게 재고관리나 주문관리, 무료 샘플제공, 주문지원, 사업지원, 신용공여 등을 지원하는 것은 장기적인 관점에서 상호의존성을 높이고 사업시너지를 추구하는 활동으로 볼 수 있다(Mehta et al., 2002; Rosenbloom, 2011).

프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 지원활동은 주로 마케팅믹스(marketing mix) 지원활동과 물류지원활동으로 볼 수 있는데, 마케팅믹스 지원활동은 제품지원, 광고 및 홍보지원, 교육 및 훈련지원, 정보지원 활동 등과 같은 활동들이며, 물류지원활동은 원자재로부터 완제품까지의 이동 및 보관을 효율적으로 수행하기 위한 총체적인 과정을 포함한다(Kim & Min, 2006).

Stern과 El-Ansary(1988)는 프랜차이즈 시스템 상에서 가맹본부의 지원활동을 지원시기에 따라 초기지원과 계속지원으로 나누어 설명하였다. 초기지원이란 본부가 가맹점에게 가맹초기에 지원하는 서비스로 시장조사와, 위치선정, 설비설계와 배치, 임대협상에 대한 자문, 금융지원, 매장운영지도, 경영자 교육 및 가맹점 종업원 교육 등을 말하며, 계속지원은 현장감독, 판매와 촉진활동에 대한 자료제공, 관리자와 고용인의 재교육, 품질검사, 광고, 시장정보의 제공, 감사와 장부기록 등이 여기에 해당한다. 지금까지 프랜차이즈 시스템에서 성과에 영향을 미치는 요인들을 규명한 국내연구들은 대부분이 초기지원 및 계속적 지원활동을 포함한 가맹본부의 전반적 지원활동이 성과에 미치는 영향을 규명하고 있거나(Kim, 1999; Park, Roh & Choi, 2008), 본부의 지원활동을 단일변수로 측정하고 있다(Kang, Kim & Kim, 2006; Shin, Kim & Kim, 2000). 따라서 본 연구는 마케팅 활동과 관련된 프랜차이즈 본부의 지원활동에 초점을 두고 이러한 활동을 (1)정보제공, (2)교육훈련, (3)커뮤니케이션, (4)판촉지원, (5)보상으로 나누어 세부 활동들이 각각 가맹본부에 대한 태도에 어떠한 영향을 미치는지 규명해보고자 한다.

3. 가설설정

3.1. 가맹본부의 프랜차이즈 시스템 지원과 가맹본부에 대한 가맹점 태도

가맹본부의 지원은 가맹점과의 장기적인 관계를 구축하고 유지하기 위해 필수적인 것으로, 가맹점 입장에서 가맹본부와의 관계로 인해 얻는 혜택(Dwyer et al., 1987; Ganesan, 1994, Oh et al., 2003)에 대해 인지하지 못하거나 가맹본부의 관계투자(Smith & Barclay, 1997)를 인지하지 못한다면 해당 프랜차이즈 시스템은 지속되기 어렵다.

일반적으로 거래관계에서의 태도란 거래상대방에 대해 느끼고 있는 일반적인 신뢰, 선호, 설득이나 만족 정도를 나타내는 것으로 (Park, 2002), 거래상대방에 대해 취하는 우호적 또는 비우호적인 행동이나 조치의 기초가 되기 때문에 매우 중요하다.

많은 연구에서 가맹본부와 가맹점의 관계에서 가맹점의 우호적인 태도와 협조를 얻어낼 수 있는 변수로 본부의 가맹점에 대한 지원을 꼽고 있는데(Oh et al., 2003), 사업을 수행하는 양자관계에서 가맹본부에 의한 지원활동은 가맹점 입장에서 가맹본부가 현재의 관계를 얼마나 중요하게 생각하고 있는지, 그리고 현재의 관계를 앞으로도 지속하고자 하는 의사가 있는 지에 대해 판단하는 기준이 되기 때문에(Anderson & Weitz, 1989) 매우 중요하다. 그리고 이러한 가맹본부의 지원에 대해 기존의 연구들은 앞서 언급했던 바와 같이 비금전적 지원(정보제공, 교육훈련, 커뮤니케이션)과 금전적 지원(촉진지원 및 보상)으로 나누어 설명하고 있다 (Stern & El-Ansary, 1992; Innis & La Londe, 1994; Zeidman, 1998; Kim & Oh, 2007; Oh et al., 2006).

우선, 가맹본부의 비금전적 지원활동으로 첫째, 정보제공 활동을 들 수 있는데, 예를 들어 가맹본부는 장기 시장전망이나 경쟁사 정보 또는 본부의 전략에 관한 정보를 지속적으로 제공함으로써 가맹점 운영에 필요한 필수적인 지식을 공유할 수 있다 (Noordewier, John & Nevin, 1990). 그리고 이러한 지식공유는 가맹점이 보다 효과적으로 업무를 수행해 나가는데 기반이 되고 높은 성과를 달성하는데 도움을 준다(Kim & Oh, 2007). 특히 가맹본부가 가맹점에게 최신 정보를 공유하는 활동은 상호간의 이익을 실현시켜 주며(Mohr & Nevin, 1990), 갈등을 완화시킬 뿐만 아니라(Oh et al., 2003), 가맹점의 가맹본부에 대한 관계만족을 강화하는 역할을 하게 한다(John, 1984). 따라서 가맹본부의 정보제공 활동은 가맹점의 가맹본부에 대한 긍정적인 태도를 가지게 하는데 도움이 될 것으로 예상할 수 있다.

두 번째로 커뮤니케이션은 가맹본부와 가맹점 간의 공식적 또는 비공식적인 경로를 통해 정보나 의견을 교환하고 공유하는 활동으로 정의할 수 있다(Anderson & Narus, 1984). 앞서 말한 정보제공이 주로 한쪽방향으로의 정보흐름이라면 커뮤니케이션은 가맹본부와 가맹점 쌍방의 양쪽방향으로 정보의 교환이라는 점이 두 개념간의 차이라고 할 수 있겠다. 가맹본부는 가맹점과의 지속적인 커뮤니케이션을 통해서 (1)가맹점을 설득할 수 있는 정보를 전달할 수 있으며(Frazier & Summers, 1984), (2)가맹점의 참여하는 의사결정을 강화할 수 있고(Anderson, Lodish & Weitz, 1987), (3) 상호 간의 프로그램을 조정할 수 있으며(Guiltinan, Rejab & Rogers, 1980), (4)가맹점에 대해 가맹본부의 힘을 행사할 수 있으며(Gaski, 1984), (5)가맹점의 결속과 충성도를 강화할 수 있다 (Mohr & Nevin, 1990). 결국 가맹본부의 가맹점과의 의사소통은 가맹본부의 전략이나 가맹점 운영지원에 대한 긍정적인 태도를 형성하는데 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단된다.

세 번째로 교육훈련(training)이 있는데 이는 직무기술과 판매기술이 부족한 가맹점주나 가맹점주가 고용한 직원들이 고객불만에 대응하고 만족스러운 고객서비스를 제공하게 하기 위한 본부의 지원활동을 말한다(Boshoff & Allen, 2000). 효과적인 교육훈련은 직무에 대한 기술과 고객서비스에 대한 창의적 사고를 강화시키고, 직무를 효과적으로 수행할 수 있게 하며, 직무만족에 직접적인 영향을 준다(Tax & Brown, 1998). 교육훈련은 가맹본부가 해당 가맹점에 대해 장기적인 관계를 원한다는 일종의 표시(signaling)이기 때문에 본부가 가맹점에 대해 보내는 표시를 인식하게 되면 가맹점은 본부에 대해 호의(benevolence)를 갖게 되고(Ganesan, 1994), 결국 가맹본부나 본부의 지원활동에 대해 긍정적인 태도를 가지게 하여 궁극적으로는 결속을 강화하는 역할을 할 수 있다 (Babakus et al., 2003).

가맹본부의 금전적인 지원활동은 크게 판촉지원과 보상으로 나눌 수 있는데, 이러한 활동은 가맹점 매출증가를 통해 직접적인 이익을 가져다 줄 수 있다. 첫째로 판촉지원은 가맹본부가 가맹점에 대해 수행하는 대표적인 지원활동 중 하나(Oh et al., 2006), 기존의 연구들에 따르면 가맹점은 판촉지원을 효과적으로 수행하는 본부에 대해 해당 가맹본부가 본부로서의 역할을 훌륭히 수행하고 있다고 생각하기 때문에(Lewis & Lambert, 1991), 본부에 대한 만족이 강화된다고 한다(Yabas & Habib, 1987). 아울러 가맹본부의 판촉지원 활동은 가맹점에 대한 일종의 거래특유투자라 주장할 수 있는데, 가맹점 입장에서 가맹본부의 거래특유투자 증가한다는 점을 해당 가맹점에 대한 의존성이 증가하고 있다는 신호이자 가맹점과 장기적인 관계를 구축하고 싶어 한다는 의도를 표출하는 것으로 받아들일 수 있다. 따라서 본부의 가맹점에 대한 판촉지원 활동은 가맹점의 본부에 대한 태도에 영향을 미치고 본부에 대한 신뢰나 결속을 강화시키는 역할을 할 수 있다(Oh et al., 2003).

보상정책은 종업원이 제공하는 서비스 품질을 높이고(Bowen & Johnston, 1999), 해당 기업과 직무에 대한 만족에 긍정적인 영향을 미친다(Ferrell & Rusbult, 1981; Brown & Peterson, 1993). 프랜차이즈 시스템 내에서도 가맹본부의 가맹점에 대한 보상정책은 결속을 강화하는 역할을 할 수 있는데(Kim & Oh, 2007), 가맹본부의 공정한 원칙에 근거한 보상은 가맹점의 해당 프랜차이즈 시스템의 정당성에 대한 인식(Bowen, Gilliland & Folger, 1999)이나 해당 시스템으로부터 얻을 수 있는 혜택에 대한 인식(Ferrell & Rusbult, 1981)을 강화시키고 궁극적으로 가맹본부나 해당 프랜차이즈 브랜드에 대한 긍정적인 정서반응을 유도할 수 있다.

지금까지 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 가맹점에 대한 운영 및 지원전략에 대해 살펴보았다. 전술한 바와 같이 가맹본부의 지원활동을 (1)정보제공, (2)교육훈련, (3)커뮤니케이션, (4)판촉지원, (5)보상으로 나눌 때 각각의 지원활동 들은 가맹본부에 대한 가맹점의 태도에 정(+)의 영향을 줄 수 있을 것으로 추측할 수 있었다.

- <가설 1> 가맹본부의 지원전략은 가맹본부에 대한 가맹점의 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 1a> 가맹본부의 정보제공은 가맹본부에 대한 가맹점의 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 1b> 가맹본부의 커뮤니케이션은 가맹본부에 대한 가맹점의 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 1c> 가맹본부의 교육훈련 지원은 가맹본부에 대한 가맹점의 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 1d> 가맹본부의 판촉지원은 가맹본부에 대한 가맹점의 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1e> 가맹본부의 보상은 가맹본부에 대한 가맹점의 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2. 가맹본부에 대한 가맹점 태도와 가맹점 성과

태도(attitude)란 특정 대상에 대한 소비자들의 전반적인 평가(Kim, Yoon & Son, 2008)를 뜻하는데, 가맹점 태도는 가맹본부에 대해 가맹점주가 가지는 일반적인 신뢰, 선호, 설득, 만족 정도(Park, 2002)로 우호적인 또는 비우호적인 반응과 평가로 정의할 수 있다.

기업 대 기업 간의 관계에서 거래상대방에 대한 태도와 성과와의 관계를 규명한 기존 연구문헌들을 살펴보면 Morgan & Hunt(1994)가 주장한 관계마케팅의 핵심개념인 결속(commitment)이라는 개념을 통해 두 변수사이의 관계를 설명하고 있다. Gruen, Summers & Acito(2000)의 연구결과에서는 가맹본부의 가맹점에 대한 관계마케팅 활동은 가맹본부에 대해 가맹점이 지니는 긍정적인 감정(태도) 즉, 결속(commitment)을 이끌어낼 수 있으며, 이러한 긍정적인 태도는 프랜차이즈 시스템 내에서 가맹본부와 가맹점이 장기적으로 생존하고 발전하기 위한 행동을 이끌어 낸다고 밝히고 있다. 아울러, Tsui, Pearce, Porter & Tripoli(1997)는 거래관계에 있는 상대방에 대해 긍정적인 태도가 형성되는 경우 상대방에게 더욱 더 충성하게 되고 보다 생산적이 된다고 주장했는데, 이 역시 긍정적인 태도가 상대방에 대한 높은 수준의 단일성(상대방이 추구하는 방향으로 의사결정을 하기 원함)을 불러일으키고(Kim & Frazier, 1997) 궁극적으로 성과향상에 기여할 수 있다는 점으로 해석된다. 기존 연구결과들을 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

<가설 2> 가맹본부에 대한 가맹점의 태도는 가맹점 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3. 가맹본부에 대한 가맹점 태도와 가맹점 성과에 대한 경쟁강도의 조절효과

경쟁강도는 시장 내에서의 경쟁정도를 의미하는데, Porter(1980)는 경쟁강도를 구성하는 요인으로 시장 내 새로운 경쟁자의 진입, 구매자의 교섭력, 공급자의 교섭력, 대체제의 위협, 시장 내 경쟁강도 등 다섯 가지 요인으로 구분하였다. 일반적으로 경쟁강도는 시장 내에서의 경쟁업체의 수나 성장을 위한 잠재적 기회의 부재와 같은 요소들에 의해 영향을 받는다(Auh & Mengue, 2005). 이러한 경쟁강도는 시장 구조적인 변수로 산업조직론에서 출발한 S-C-P Paradigm 관점에 의하면 시장에서 경쟁강도를 결정하는 구조적인 힘이 기업의 성과에 영향을 미친다고 한다(McGahan & Porter, 1997; Scherer & Ross, 1990).

기존의 여러 연구들은 경쟁강도가 기업의 성과에 직접적이거나 또는 간접적인 영향을 미친다고 밝히고 있는데 이러한 주장의 근거로 불확실성(uncertainty)과 혁신(innovation)을 꼽고 있다. 산업 내 경쟁강도의 증가는 기업 활동 및 의사결정에 있어 불확실성(uncertainty)과 불예측성(unpredictability)을 증가시킨다(Gupta, Raj & Wilemon, 1986). 이러한 이유로 Narver & Slater(1994)는 일반적으로 산업 내 경쟁강도가 높아지면 기업의 시장지향성과 성과와의 관계가 비선형적인 관계가 된다고 주장했다. 또한 이와 같은 결과를 기업 간 거래관계에 적용한 연구들은 제조업체의 경쟁강도가 커지면 시장의 불확실성이 증가하므로 궁극적으로 유통업체에 대한 의존성이 증가한다고 밝히고 있다(Yi, Dubinsky & Lim,

2013).

두 번째로 경쟁강도가 높은 환경에 직면해 있는 기업들은 혁신에 대한 의지가 높고(Kimberly & Evanisko, 1981), 경쟁강도가 낮은 환경에서 보다 신제품을 더 빨리 출시하는데(Kessler & Chakrabarti, 1996), 경쟁강도가 높은 상황에서 살아남기 위해 꾸준히 혁신을 하거나(Prahalad & Hamel, 1994), 새로운 발명을 하려는 경향을 크게 만든다(Shane, 2001). 결국, 경쟁강도가 큰 환경에서 기업은 살아남기 위해 더 큰 투자를 하고(Dushnitsky & Lenox, 2005), 이는 기업성과에 영향을 미치게 된다.

이렇게 기존연구의 결과를 바탕으로 본 연구에서는 지역 상권 내에서의 경쟁강도가 가맹점 태도와 가맹점 성과 사이에서 조절변수의 역할을 할 것으로 가정하였는데, 일반적으로 경쟁강도가 낮은 지역에 위치한 가맹점은 가맹본부의 지원정도가 가맹점성과에 미치는 영향이 크지 않을 것이라고 판단하여 가맹본부에 대한 태도나 의존성이 낮을 것이라고 판단하였다. 반대로 경쟁강도가 높은 지역에 위치한 가맹점들은 시장의 불확실성이 크고 혁신에 대한 니즈가 높을 것이기 때문에, 본부의 지원활동에 크게 의존할 것으로 간주하여 본부에 대한 태도와 매출간의 상관관계가 더 높게 나타날 것이라고 가설을 세웠다.

<가설 3> 경쟁강도는 가맹본부에 대한 가맹점의 태도와 가맹점 성과에 조절적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 3a> 경쟁강도가 높은/낮은 지역에 위치한 가맹점의 경우, 가맹본부에 대한 가맹점의 태도와 성과 사이의 관계가 높을/낮을 것이다.

4. 실증분석 및 결과

4.1. 조사대상 및 자료수집

본 연구는 국내 대표적인 베이커리/외식 프랜차이즈인 파리바게트 가맹점 주를 대상으로 2013년 5월 1일부터 5월 30일까지 설문 조사를 실시하였다. 대상기업을 파리바게트로 선정한 이유는, 베이커리/외식 프랜차이즈 중 매출 및 시장점유율이 가장 높고, 프랜차이즈 시스템 또한 잘 갖춰진 업체로서, 경쟁이 치열한 베이커리/외식 프랜차이즈 분야에서 수익도 높고 폐점율도 매우 낮은 업체이기 때문이다. 표본의 추출은 본사로부터 제공받은 가맹점 주소를 바탕으로 총 3,300여개의 가맹점 중 서울, 광명, 경기도에 위치한 150개 가맹점을 임의추출(random sampling)하여, 면접자가 설문의 목적과 기입 방법 설명 후 자기 평가 기입법으로 내용에 응답하도록 하는 방식으로 진행하였다. 회수된 총 150부의 설문지 중 결측값(missing value)이 존재하거나 편향된 응답으로 구성된 13개 설문지를 제외한 137부의 설문을 최종분석에 사용하였다.

4.2. 변수의 조작적 정의

본 연구에 사용된 변수들은 기존의 연구들에서 신뢰성과 타당성을 확보한 문항을 토대로 연구에 특성에 맞게 수정하여 사용하여 5점 척도로 측정하였다. 먼저 가맹본부의 프랜차이즈 시스템 운영전략은 Babakus et al. (2003), Oh et al.(2003), Kim & Oh(2007), Oh, Kwon, Kim, Park & Cho(2003) 등의 연구에서 사용된 정보제공(정보의 신속성, 정보의 양, 정보의 유용성 등) 촉진 지원(광고활동 수준, 광고활동 빈도, 촉진활동 수준, 촉진활동 빈도), 보상(보상의 적절성, 보상의 타당성, 보상의 유용성 등), 교육

훈련(교육훈련 양, 클레임 처리, 문제해결, 직무훈련 등), 커뮤니케이션(신제품 공유, 성과 피드백, 성과에 대한 기대수준 전달 등) 등의 측정도구를 본 연구에 맞도록 수정하여 사용하였다.

다음으로 가맹본부에 대한 가맹점의 태도는 Kim et al.(2008)의 연구에서 사용한 측정도구를 이용하여 가맹본부에 대한 신뢰 수준, 긍정적/호의적 태도 수준, 본부에 대한 호감정도로 측정하였다. 경쟁강도는 Porter(1980)가 주장한 경쟁강도를 측정할 수 있는 척도 중 지역상권 내에 경쟁업체의 숫자로 측정하였으며, 가맹점 성과는 2013년도 1월부터 4월까지의 가맹점 별 평당 제휴카드 매출을 로그 치환하여 사용하였다.

4.3. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해 Cronbach's α 계수에 의한 측정과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)를 실시하였다. 신뢰성 검증은 항목 간 평균적인 관계에 근거하여 내적일관성을 고려한 Cronbach's α 계수에 의한 측정방법을 사용하였는데, 정보제공, 교육훈련, 커뮤니케이션, 판촉지원, 보상, 태도, 가맹점 성과 등 다 항목으로 측정된 모든 변수에서 0.7 이상의 수치를 나타냈다. 따라서 본 연구에서 변수의 측정문항들은 신뢰할 수 있다고 판단하였다(Churchill, 1979). 아울러 단일차원성을 검증하기 위해 구조방정식모형 분석에 사용되는 AMOS 18.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 모형검증 결과 도출된 전반적인 적합도는 <Table 1>의 내용과 같다.

먼저 $\chi^2=314.262$, $df=194$ 로 나타났으며, 다른 적합지수인 RMR=0.042, RMSEA=0.068, GFI=0.838, IFI=0.907, TLI=0.886, CFI=0.904로 전반적으로 적합도가 양호하다는 것을 알 수 있었다(Kline, 1998). <표2>의 확인적 요인분석 결과를 보면 측정항목과 해당요인을 연결하는 표준화된 적재치와 연구단위에 의해 분산이 설명된 양을 측정하는 AVE 역시 모든 변수에서 0.5 이상으로 집중타당성이 확보되고 있음을 알 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

전반적인 변수 간의 상관관계를 통해 가설의 방향성을 판단하기 위해 모든 변수들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석 결과는 아래 <Table 2>에 나타나있다. 판별타당성 검증을 위해 대상이 되는 잠재요인 각각의 AVE 값과 잠재요인 간의 상관관계 제곱을 비교하여, AVE가 모든 상관관계 제곱보다 큰지 확인하였으며, 그 결과 모든 변수에서 판별타당성을 갖는 것으로 판단하였다(Fornell & Larcker, 1981).

4.4. 가설검증

본 연구에서는 가설검증을 위한 통계적 분석방법으로 구조방정식 모형분석을 사용하였다. 구조방정식 분석결과 $\chi^2=351.353$, $df=215$ RMR=0.042, RMSEA=0.068, GFI=0.831, IFI=0.896, TLI=0.874, CFI=0.893을 갖는 모형이 도출되었다. Bagozzi & Yi(1980)이 제안한 내용을 토대로 해당 모형이 가지는 지표들을 비교해 보건데 적절한 수준으로 판단되어 본 연구모형이 적합한 것을 알 수 있었다. <Table 3>의 내용은 구조방정식 모형을 통해 검증된 각각의 가설별 경로계수를 보여주고 있다.

<Table 1> The Results of Confirmatory Factor Analysis

item		construct	std. estimate	S.E.	C.R.	P	AVE	C.R.	Cronbach's a
attitude1	←	Franchisee's Attitude toward Franchisor	0.679	0.127	7.126	***	0.563	0.877	0.832
attitude2	←		0.716						
attitude3	←		0.779	0.124	8.032	***			
attitude4	←		0.819	0.124	8.301	***			
comm1	←	Communication	0.537				0.502	0.814	0.742
comm2	←		0.797	0.315	5.765	***			
comm3	←		0.763	0.270	5.691	***			
Info1	←	Information Exchange	0.778				0.532	0.899	0.813
Info2	←		0.669	0.113	7.356	***			
Info3	←		0.662	0.110	7.276	***			
Info4	←		0.798	0.106	8.589	***			
promotion1	←	Promotion Support	0.750				0.606	0.907	0.848
promotion2	←		0.712	0.127	8.008	***			
promotion3	←		0.855	0.132	9.493	***			
promotion4	←		0.789	0.098	8.879	***			
reward1	←	Rewards	0.570	0.134	6.137	***	0.529	0.807	0.831
reward2	←		0.766	0.146	7.854	***			
reward3	←		0.821						
traing1	←	Traing	0.674				0.518	0.873	0.838
traing2	←		0.751	0.163	7.288	***			
traing3	←		0.792	0.142	7.557	***			
traing4	←		0.654	0.130	6.524	***			

$\chi^2=314.262$, $df=194$, RMR=0.042, RMSEA=0.068, GFI=0.838, IFI=0.907, TLI=0.886, CFI=0.904

<Table 2> The Results of Correlation Analysis

Construct	Mean	St.d	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Information Exchange (1)	4.033	0.571	1	0.266**	0.449**	0.195*	0.253**	0.288**	0.052
Communication (2)	3.543	0.684		1	0.424**	0.230**	0.532**	0.325**	0.099
Training (3)	3.825	0.603			1	0.477**	0.322**	0.220**	-0.194*
Promotion Support (4)	3.901	0.588				1	0.216*	0.090	-0.096*
Reward (5)	3.411	0.726					1	0.178*	-0.058
Attitude (6)	2.485	0.691						1	0.297**
Performance (7)	N/A	N/A							1

**p < 0.01; *p < 0.05

<Table 3> The Results of Hypothesis Test

Hypothesis(direction)		Std. Estimate	S.E	C.R.	Results
H1a(+)	Information Exchange → Franchisee's Attitude toward Franchisor	0.287*	0.140	2.347	supported
H1b(+)	Communication → Franchisee's Attitude toward Franchisor	0.411*	0.319	2.106	supported
H1c(H)	Training → Franchisee's Attitude toward Franchisor	-0.054	0.229	-0.337	Not supported
H1d(+)	Promotion Support → Franchisee's Attitude toward Franchisor	-0.021	0.135	-0.172	Not supported
H1e(+)	Reward → Franchisee's Attitude toward Franchisor	-0.149	0.177	-0.895	Not supported
H2	Franchisee's Attitude toward Franchisor → Business Performance	0.250**	0.060	2.728	supported

**p < 0.01; *p < 0.05

<Table 3>에서 보여주는 바와 같이, 가맹본부의 가맹점에 대한 정보제공(H1a, 지지됨)과 커뮤니케이션(H1b, 지지됨)은 가맹본부에 대한 태도에 정(+)의 영향을 미쳤으나, 교육훈련(H1c, 지지되지 않음), 판촉지원(H1d, 지지되지 않음), 보상(H1e, 지지되지 않음)은 가맹본부에 대한 태도에 영향을 미치지 못하고 있음을 알 수 있다. 아울러, 가맹본부에 대한 가맹점의 태도는 가맹점 성과에 유의미한 영향을 주는 것으로 밝혀져 가설2는 지지되었다.

가설이 지지되지 않은 이유를 추측해 보기 위해 우선 보상과 태도에 관한 관계를 규명한 기존연구문헌들을 살펴보았다. 기존 연구들 중 여러 연구에서 가맹점주 입장에서 가맹본부의 보상을 강압적 영향력의 수단으로 간주하는 경우 본부에 대한 태도나 만족에 부정적인 결과를 보인다는 결과(Hunt & Nevin, 1974; Kim, 2013)를 보이고 있음을 알 수 있었는데 이러한 결과의 근거로 가맹본부나 지역본부의 보상(금전적인 지원 또는 프로모션 지원 등)

을 받기 위한 지나친 경쟁이 가맹점주 입장에서 스트레스를 유발하기 때문이라는 결과를 보인 연구들이 있었다(Elangovan & Xie, 1999). 따라서 본 연구에서 역시 가맹점주 입장에서 보상을 본부 차원의 긍정적인 인센티브라고 생각하기보다 강압적 영향력을 행사하기 위한 도구로 생각하기 때문은 아닌가 하는 추측을 해 볼 수 있다. 아울러, 가설이 지지되지 않은 이유에 대한 다른 이유로 가맹점주 입장에서는 본부의 금전적인 지원을 본부가 가맹점에게 제공해야 하는 계약서에 명기되어 있는 의무이자 가맹점의 권리라고 생각하고 있기 때문에 가맹본부에 대한 긍정적인 태도를 형성하는데 영향을 주지 못하는 것으로 추측할 수 있었다.

가설 3은 경쟁강도에 따른 조절효과를 살펴보는 것인데, 일반적으로 구조방정식을 이용한 조절효과 검증에는 개별모수 차이검증(Z검증)과 χ^2 차이검증이 있다. 본 연구에서는 개별모수 차이검증으로 조절효과를 검증하였으며 경로계수와 고정지수(t-value)를 가지

<Table 4> Moderating Effect of Competitive Intensity

Hypothesis	Estimate		S.E		C.R.		pair-wise comparison (t)	result
	high	low	high	low	high	low		
H3 Franchisee's Attitude toward Franchisor → Business Performance	0.435	-0.021	0.212	0.189	2.813	-0.253	2.268*	supported

$\chi^2=658.8$, $df=430$, $RMR=0.054$, $RMSEA=0.063$, $GFI=0.728$, $IFI=0.837$, $TLI=0.797$, $CFI=0.827$

**p < 0.01; *p < 0.05

고 유의수준 0.05에서 채택여부를 검증하였다. 쌍대비교를 통해 모수간의 차이를 검정해본 결과 <Table 4>와 같이 t값이 1.96보다 크게 나타났으며, 여러 가지 적합도 지수를 고려한 결과 가설3은 지지되는 것으로 나타났다.

4.5. 대안모형 비교

본 연구모형은 프랜차이즈 본부의 가맹점 지원제도가 가맹점주의 본부에 대한 태도를 매개로 가맹점 재무성과에 영향을 미치는 매개과정을 제시하고 있다. 이에 본 연구에서는 매개모형의 타당성과 설명력을 비교하기 위해 대안 모형을 구성하였다. 대안모형은 가맹본부의 가맹점에 대한 정보제공, 커뮤니케이션, 교육훈련, 판촉지원 및 보상이 직접적으로 가맹점 성과에 미치는 경로를 추가하였다. 본 연구에서 제시한 대안모형은 내포모델(nested model)이기에 연구모형과 대안모형을 비교하기 위한 χ^2 차이 검증을 활용하였다(Netermeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997).

분석결과, 연구모형과 대안모형과의 χ^2 차이는 $\Delta\chi^2=12.037$, $\Delta df=5$, $p<0.05$ 로 확인되어 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 확인되었으나, 직접경로를 설정한 가맹본부의 가맹점 지원제도는 정보제공($\gamma=0.003$, $t=0.978$), 교육훈련($\gamma=-0.219$, $t=0.144$), 판촉지원($\gamma=-0.140$, $t=0.207$), 보상($\gamma=0.118$, $t=0.440$), 커뮤니케이션($\gamma=-0.078$, $t=0.663$)이 모두 가맹점 매출에 직접적인 영향관계가 없는 것으로 밝혀졌다. 결론적으로, <Table 5>에서 제시된 바와 같이, 연구모형과 대안모형간의 차이는 존재하나, 전반적인 적합도 측면에서 두 모형이 거의 유사하며, 대안모형에서 제시한 가맹본부의 지원제도가 가맹점 매출에 직접적으로 미치는 영향은 없는 것으로 나타났다.

<Table 5> The Results of Alternative Model Analysis

Model	χ^2	df	χ^2/df	CFI	NFI	CFI	RMR
Hypothesized Model	351.353	215	1.634	0.893	0.770	0.831	0.042
Alternative Model	339.316	210	1.616	0.899	0.778	0.835	0.040

5. 결론 및 시사점

5.1. 결론 및 시사점

본 연구는 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 지원제도가 가맹본부에 대한 가맹점의 태도 및 가맹점 성과에 미치는 영향에 대한 연구로 연구결과를 요약하자면 다음과 같다. 첫째, 가맹본부의 지원제도 중 비금전적 지원인 정보제공과 커뮤니케이션은 가맹본부에 대한 가맹점의 태도에 유의미한 영향을 미쳤으나, 금전적 지원인 보상과 판촉지원 그리고 비금전적 지원 중 교육훈련은 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 밝혀졌다. 지지되지 않은 가설은 본 연구에서 우리에게 시사하고 있는 바가 크다고 볼 수 있는데 우선, 가맹본부의 영향력과 가맹점의 태도에 대한 Hunt & Nevin(1974)의 연구결과를 바탕으로 연구자들은 이러한 결과가 나오게 된 원인에 대해 추측해 보았다. 일반적으로 가맹본부의 보상을 가맹점주 입장에서 강압적 영향력의 수단으로 간주하는 경우 본부에 대한 태도나 만족에 부정적인 결과를 보이게 되는데(Hunt & Nevin, 1974; Kim, 2013), 가맹본부나 지역본부의 보상(금전적

인 지원 또는 프로모션 지원 등)을 받기 위한 지나친 경쟁이 가맹점주 입장에서 스트레스를 유발하기 때문이다(Elangovan & Xie, 1999). 두 번째로, 가맹점주 입장에서는 본부의 금전적인 지원을 본부가 가맹점에게 제공해야하는 의무이자(계약서에 명기되어 있음) 가맹점의 권리라고 생각하고 있기 때문에 가맹본부에 대한 긍정적인 태도를 형성하는데 영향을 주지 못하는 것으로 추측할 수 있었다. 따라서 지역본부 내 가맹점에 대한 과도한 경쟁을 유발하는 금전적인 지원제도(실제에 따른 차등적 보상 및 판촉지원)보다 정보제공이나 커뮤니케이션과 같은 지원을 통해 가맹점으로 하여금 가맹본부의 해당 가맹점에 대한 거래특유우자가 높아지고 있음을 보여주는 것이 긍정적인 태도형성에 더 효과적일 수 있을 것이다.

비금전적 지원활동 중 교육훈련 역시 가맹본부에 대한 가맹점주의 태도에 유의미한 영향을 주지 못했는데 실제 파리바게뜨 가맹점주 들에 대한 인터뷰 결과 교육훈련 지원활동은 본부의 다른 지원활동들에 비해 가장 중요도나 관심도가 떨어지는 활동이며(연간 40시간 이내임), 오히려 영업을 방해된다고 생각하는 등 교육훈련에 대해 부정적인 의견을 표시하는 가맹점주 들도 있었다. 하지만 프랜차이즈 시스템에서 서비스 품질을 균일하게 유지하고 가맹점을 통제하기 위해 교육훈련은 꼭 필요한 활동이므로, 교육훈련 지원에 대한 가맹점 주들의 인식전환을 할 수 있는 제도적 장치가 필요할 것으로 보인다.

둘째, 가맹본부에 대해 긍정적인 태도를 형성하고 있는 가맹점들의 가맹점 성과가 더 높은 것으로 밝혀졌다. 가맹본부에 대해 긍정적인 태도를 보유하고 있는 가맹점은 아무래도 본부의 다양한 지원 활동에 대해 더 협조적이고 본부의 프랜차이즈 운영전략에 대해 높은 수준의 결속을 보일 수 있기 때문에 성과가 더 높은 것으로 판단된다.

셋째, 가맹본부에 대한 태도가 가맹점 성과에 미치는 영향은 경쟁강도가 높은 가맹점이 낮은 가맹점에 비해 더 큰 것으로 밝혀졌다. 아마도 상대적으로 경쟁이 덜 한 지역에 위치한 가맹점들은 고정적인 매출이나 고객이 확보되어 있는 경우가 많으므로 본사에 대한 의존도가 낮아 태도와 성과와의 관계가 덜 한 것으로 추정된다.

본 연구의 시사점은 프랜차이즈를 운영하는 가맹본부에 점포운영전략과 점포배치전략에 대해 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 우선 가맹본부의 점포 운영전략과 관련하여 금전적인 지원보다는 비금전적인 지원을 통해 가맹점과의 관계를 강화하는 것이 가맹점의 가맹본부에 대한 긍정적인 태도를 형성하는데 도움이 된다는 점이다. 이를 위해서 가맹본부는 시장이나 상권에 대한 정보제공, 이전 분기의 각 가맹점별 매출분석을 통한 고객에 대한 정보제공과 같은 정보제공활동 뿐만 아니라 목표 및 성과에 대한 피드백, 지역별 가맹점주가 필요로 하는 지원제도 수보 등 가맹점과의 쌍방향 커뮤니케이션을 강화할 필요가 있을 것이다.

둘째로 본 연구는 직영점과 대리점의 점포배치를 결정하는데 있어 참고할 수 있는 추가적인 기준을 제시하고 있다. 물론, 가맹본부 입장에서 점포배치와 관련된 의사결정이 단일변수로 설명가능한 것이 아니기 때문에 추가적인 기준이라는 말로 표현 하였다. 본 연구의 결과에 따르면 경쟁강도가 높은 지역은 낮은 지역에 비해 가맹본부에 대한 태도가 매출성과에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 가맹본부의 다양한 지원활동이 본사에 대한 태도에 영향을 미친다는 점을 고려했을 때, 이러한 결과는 경쟁강도가 높은 지역에서의 본부에 대한 태도와 성과 사이의 관련성이 경쟁강도가 낮은 지역보다 크므로 이러한 지역에 직영점 대신 대리점을 배치시키는 것이 경쟁강도가 낮은 지역에 대리점을 배치시키는 것보다 더 유효할 수 있다는 점을 우리에게 시사하고 있다.

마지막으로, 본 연구는 기존의 연구에서는 상대적으로 다루어지지 않았던 프랜차이즈 시스템 상에서 행동변수와 재무적 성과를

모형화 했으며 이를 위해 설문데이터와 거래데이터를 확보하여 분석하였다는 점이 본 연구가 지니는 학문적인 시사점으로 볼 수 있다. 조금 더 자세히 설명하자면 다양한 자료원을 통해 프랜차이즈 본부가 가맹점의 매출을 올리기 위해 어떠한 선행변수가 필요한지를 발견하고 이를 실증적으로 분석하였다는데 그 의의가 있다고 하겠다.

5.2. 연구의 한계점 및 향후연구

이러한 연구의 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점들을 지닌다고 볼 수 있다. 우선 본 연구는 기존의 대다수의 프랜차이즈 연구처럼 가맹본부와 가맹점의 상호관계(dyadic relationship)에 대한 연구임에도 불구하고 가맹점에 대한 일방향의 연구만을 수행하였기 때문에 연구의 결과를 일반화 하는데 한계가 있을 것으로 보인다. 이는 현실적으로 가맹본부의 담당자가 제한적이기 때문이기도 하다. 따라서 향후연구에서는 가맹점뿐만 아니라 가맹본부의 상호관점에서의 연구가 가능하도록 설계가 필요하겠다.

둘째로, 본 연구에서는 가맹점 성과를 제휴매출과 거래건수로 사용하였으나 이러한 측정지표 이외에도 프랜차이즈 가맹점의 재무성과를 더 잘 나타낼 수 있는 변수들이 많이 있다. 향후 연구에서는 평당매출, 인당매출, 평당이익, 인당이익 또는 임대료가 반영된 이익 등 다양한 변수들을 상황에 맞게 고려해 볼 필요가 있겠다.

셋째로, 본 연구의 응답 가맹점들은 한 가지 프랜차이즈 가맹점으로 서울 및 경기지역에 분포한 매장으로 연구의 결과 이외 지역의 가맹점에 적용되지 않을 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 프랜차이즈 시스템으로 연구대상을 확대하고 전체 지역의 매장수를 고려한 층화샘플링 방식의 연구가 필요하다고 할 수 있다.

References

- Anderson, E., Lodish, L. M., & Weitz, B. A. (1987). Resource Allocation Behavior in Conventional Channels. *Journal of Marketing Research*, 24(1), 85-97.
- Anderson, E., & Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, E., & Weitz, B. A. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(2), 310-323.
- Auh, Seigyoung, & Menguc, B. (2005). Balancing Exploration and Exploitation: The Moderating Role of Competitive Intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661.
- Aulakh, P. S., Rotate, M., & Teegen, H. (2000). Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3), 342-361.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Bain, J. S. (1951). Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940. *The Quarterly Journal of Economics*, 65(3), 293-324.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as Exchange. *Journal of Marketing*, 39(4), 32-39.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Youjae (1980). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bansal, H. S., Gregory, I. P., & Taylor, S. F. (2004). A Three-Component Model of Customer to Service Providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a Conceptual Model and Research Propositions. *The Journal of Marketing*, 57(4), 83-99.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W., & Folger, R. (2000). HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills Over to Customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7-23.
- Bowen, D. E., & Johnston, R. (1999) Internal Service Recovery: Developing a New Construct. *International Journal of Service Industry Management*, 10(2), 118-131.
- Boyle, B., Dwyer F. R., Robicheaux, R. A., & Simpson, J. T. (1992). Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Churchill, G. A. Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Coote, L. V., Forrest, E. J., & Tam, T. W. (2003). An Investigation into Commitment in Non-Western Industrial Marketing Relationships. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 595-604.
- Coughlan, A. T., & Grayson, K. (1998). Network Marketing Organizations: Compensation Plans, Retail Network Growth, and Profitability. *International Journal of Research in Marketing*, 15(5), 401-426.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A Model of Trust and Compliance in Franchise Relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- De Mortanges, C. P., & Vossen, J. (1999). Mechanisms to Control the Marketing Activities of Foreign Distributors. *International Business Review*, 8(1), 75-97.
- Dushnitsky, G., & Lenox, M. J. (2005). When do Incumbents Learn from Entrepreneurial Ventures?: Corporate Venture Capital and Investing Firm Innovation Rates. *Research Policy*, 34(5), 615-639.

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, Sejo (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Elangovan, A. R., & Xie, J. L. (1999). Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Stress and Motivation: The Moderating Role of Subordinate Characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 20(3), 359-373.
- Eng, T. Y. (2004). Does Customer Portfolio Analysis Relate to Customer Performance? An Empirical Analysis of Alternative Strategic Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(1), 49-67.
- Ferguson, T. D., Deephouse, D. L., & Ferguson, W. L. (2000). Do Strategic Groups Differ in Reputation?. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1195-1214.
- Ferrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: the Impact of Rewards Costs, Alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27/28, 78-95.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1995). Strategic Groups as Reference Groups: Theory, Modeling and Empirical Examination of Industry and Competitive Strategy. *Strategic Management Journal*, 16(6), 461-476.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazier, G., & Summers, J. (1984). Inter-firm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels. *Journal of Marketing*, 48(2), 43-55.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gaski, J. F. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 48(2), 9-30.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E.M., Scheer, L. K., and Kumar, N. (1996). The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Gilliland, D. I. (2004). Designing Channel Incentives to Overcome Reseller Rejection. *Industrial Marketing Management*, 33(2), 87-95.
- Gruen, T. W., & Shah, R. H. (2000). Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships. *Journal of Retailing*, 76(4), 483-510.
- Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship Marketing Activities, Commitment, Membership Behaviors in Professional Associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Guiltnan, J. P., Rejab, I. B., & Rodgers, W. C. (1980). Factors Influencing Coordination in a Franchise Channel. *Journal of Retailing*, 56(3), 41-58.
- Gupta, A. K., Raj, S. P., & Wilemon, D. (1986). A Model for Studying R&D--Marketing Interface in the Product Innovation Process. *Journal of Marketing*, 50(2), 7-17.
- Harrigan, K. R. (1985). An Application of Clustering for Strategic Group Analysis. *Strategic Management Journal*, 6(1), 55-73.
- Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 11(2), 186-193.
- Innis, D. E., & La Londe, B. J. (1994). Modelling the Effects of Customer Service Performance on Purchase Intentions in the Channel. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2(1), 45-60.
- Ji, Sung-gu, Pyun, Hae-soo, Yi, Ho-Taek, & Lee, Young-il (2013). *Marketing Channel Management for Marketing Practitioners* (1st ed.). Seoul, Korea: Hankyungsa.
- John, G. (1984). An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Kang, In-Ho, Kim, Young-Kyu, & Kim, Seong-Ok (2006). Relationship Characteristics and Recontracting Intention in Food Service Franchise System. *Korean Journal of Hotel Administration*, 32(2), 223-240.
- Kessler, E. H., & Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes. *Academy of Management Review*, 21(4), 1143-1191.
- Kim, Hung-Sik (2013). The Relationship of Various Types of Influences on Franchisee's Satisfaction in Franchise Industry: the Difference in Contract Term and Types of Industry. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 16(2), 141-161.
- Kim, Key-Suk, & Frazier, G. L. (1997). On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent. *Psychology & Marketing*, 14(8), 847-877.
- Kim, Sand-Deok (2005). The Effects of Communication Strategies of Franchisor on Commitment and Sales of Franchisees. *Journal of the Korea Service Management Society*, 6(3), 189-208.
- Kim, Sang Deok, & Oh, Se-Jo (2007). The Effects of Franchisor's Management Strategies on Franchisee's Boundary Spanning Behaviors. *Journal of Korean Marketing Association*, 22(2), 113-133.
- Kim, So-Young (2003). An Empirical Study on the Performance of the Franchise Stores in the Food Service Industry, Doctoral Dissertation, Jeonju, Korea: Jeonju University
- Kim, Tae-Hee, Yoon, Eun-Ok, & Son, Eun-Young (2008). A Study on the Impacts of a Bakery Franchisor's Promotional Activities to Recruit Franchisees on Franchisees' Brand Attitude, Satisfaction, and Loyalty. *Korean Journal of Hotel Administration*, 17(4), 123-140.
- Kim, Young-Kyu, & Min, Yong-Ki (2006). Effect of Influential Power and Support Activities on the Channel Conflict and Franchisee Performance in a Business Format Franchise System. *International Tourism Industry Research Association Proceedings*, 303-316

- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York, NY: Guilford Press.
- Lado, A. A., Dant, R. R., & Tekleab, A. G. (2008). Trust-opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Inter-firm Relationships: Evidence from the Retail Industry. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401-423.
- Lewis, M. C., & Lambert, D. M. (1991). A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205-225.
- Lillis, C. M., Narayana, C. L., & Gilman, J. L. (1976). Competitive Advantage Variation Over the Life Cycle of a Franchise. *Journal of Marketing*, 40(4), 77-80.
- Macneil, I. R. (1980). Power, Contract, and the Economic Model. *Journal of Economic Issues*, 14(4), 909-923.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., & Hillenbrand, C. (2005). Reputation in Relationships: Measuring Experiences, Emotions and Behaviors. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 214-232.
- McDermott, M. A. (2003). *An Empirical Investigation of Core Competence and Firm Performance*, Ph D. Dissertation, University at Albany, Organizational Studies.
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. (1997). How Much Does Industry Matter, Really? *Strategic Management Journal*, 18(1), 15-30.
- McNamara, G. M., Luce, R. A., & Tompson, G. H. (2002). Examining the Effect of Complexity in Strategic Group Knowledge Structures on Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 153-170.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. (2002). Marketing Channel Management and the Sales Manager. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429-439.
- Mohr, J. & Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Moon, Byung-Joon (2003). Competition Analysis in Product Market and Marketing Strategy. *Marketing*, 37(10), 13-19.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-33.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*, 66(4), 25-39.
- Oh, Se-Jo, Park, Jin-Yong, & Kim, Sang Deok (2006). *Market-oriented Channel Management*, Parkyoungsa
- Oh, Se-Jo, Yoon, Hong-Geon, Lee, Soo-Dong, Byun, Myung-Sik, & Lim, Young-Gyun (2005). *Principle of Franchise Business Management*, Doonam
- Oh, Se-Jo, Kwon, Soon-Gi, Kim, Sang-Deok, Park, Jung-Ah, & Cho, Hyun-Jin (2004). Building-up Strategies for Competitiveness of Speciality Stores Distribution Channels in Cosmetics Industry. *Korea Business Review*, 7(1), 26-44.
- Park, Ju-Young, Roh, Ki-Yup, & Choi, Ja-Young (2008). The Influence of Franchisor's Supportive Activities on Franchisee's Loyalty and Performance in the Franchised Restaurants. *Digital Policy Research*, 6(2), 77-86.
- Park, No-Hyun (2002). The Impact of Internet Advertisement on Web-Site Attitude, Brand Attitude, and Purchase Intentions: Concentrated on Homepage Advertisement of Family Restaurants. *Korean Journal of Hotel Administration*, 11(2), 115-132.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*, New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(S2),: the5-16.
- Rosenbloom, B. (2011). *Marketing Channels: A Management View* (8th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western / Cengage Learning.
- Scherer, F. M., & Ross, D. (1990). Industrial market structure and economic performance. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Shane, S. (2001). Technology Regimes and New Firm Formation. *Management Science*, 47(9), 1173-1190.
- Shin, Chang-Hoon, Kim, Yul-Sung, & Kim, Chul-Min (2000). An Empirical Analysis on the Influence of Re-contract Intention in a Franchise Business. *Journal of Marketing Management Research*, 5(2), 79-101.
- Smith, J. B., & Barclay, D. W. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.
- Song, Chi-Hoon, Park, Kyung-Do, & Yi, Ho-Taek (2014). Determinants of Multiplex Movie Theater's Box Office Performance: Focused on Facilities, Trade Area and Location Factors. *Journal of the Korea Contents Association*, 14(4), 110-122.
- Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (1992). *Marketing Channel* (4rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (1996). *Marketing Channels* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ:

- Prentice Hall.
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from Service Failures. *Sloan Management Review*, 39(3), 75-88.
- Teece, D. J. (1980). Economies of Scope and the Scope of the Enterprise. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(3), 223-247.
- Tellefsen, T., & Thomas, G. P. (2005). The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 23-37.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Wilson, D. T., Dant, S. P., & Han, Sang-Lin (1990). *State-of-practice in industrial buyer-supplier relationships*, Institute for the Study of Business Markets. Pennsylvania: The Pennsylvania State University
- Yavas, U., & Ghazi, H. (1987). Correlates of Franchisee Satisfaction: The Case of Saudi Car Dealers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 17(3), 46-55.
- Yi, Ho-Taek, Dubinsky, A. J., & Lim, Chae-Un (2013). Manufacturer Support for a Partially Integrated Channel in South Korea: Power-dependence vs. Marketing Effectiveness Perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 30(2), 86-100.
- Zeidman, P. F. (1998). *Franchising*. Jersey, Channel Islands : Eastern Publishing, Limited.