

석사학위논문

가맹본부의 통제, 자율성이 갈등, 몰입 및
장기지향성에 미치는 영향에 관한 연구

- 가맹본부 규모에 따른 비교 -

2026년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

박 홍 주

석사학위논문
지도교수 서민교

가맹본부의 통제, 자율성이 갈등, 몰입 및 장기지향성에 미치는 영향에 관한 연구

- 가맹본부 규모에 따른 비교 -

A Study on the Effects of
Franchisor's Control and Franchisee Autonomy on
Conflict, Commitment, and Long-term Orientation
- A Comparative Analysis Based
on Franchisor's Unit Scale -

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

박 홍 주

석사학위논문
지도교수 서민교

가맹본부의 통제, 자율성이 갈등, 몰입 및 장기지향성에 미치는 영향에 관한 연구

- 가맹본부 규모에 따른 비교 -

A Study on the Effects of
Franchisor's Control and Franchisee Autonomy on
Conflict, Commitment, and Long-term Orientation
- A Comparative Analysis Based
on Franchisor's Unit Scale -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

박 홍 주

박홍주의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 주형근 (인)

심사위원 주성희 (인)

심사위원 서민교 (인)

국 문 초 록

가맹본부의 통제, 자율성이 갈등, 몰입 및 장기지향성에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 텅 학 과

창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 텅 전 공

박 홍 주

본 연구는 프랜차이즈 본부의 통제와 가맹점의 자율성이 가맹점주가 지각하는 갈등, 몰입, 장기지향성에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써, 프랜차이즈 시스템의 지속가능성과 관계 안정성 제고를 위한 본부 차원의 운영 전략 및 관계관리 방안을 도출하는 데 목적이 있다. 본 연구의 실효성을 높이기 위해 공정거래위원회에 공식 등록된 정보공개서 기준 가맹점 30개 이상을 보유한 프랜차이즈 브랜드의 가맹점주를 조사대상으로 선정하였다. 자료 수집은 2025년 10월 15일부터 10월 30일까지 16일간 실시되었으며, 총 350부의 설문지를 배포하여 310부를 회수하였다. 이후 응답의 신뢰성을 검토하여 불성실한 설문을 제외한 302부를 최종 분석에 활용하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 통제와 자율성은 모두 갈등에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났

다. 본부의 통제는 가맹점이 따르지 않으면 안 되는 규범과 절차를 요구함으로써 갈등을 증가시키는 요인으로 나타났으며, 자율성 또한 본부와 가맹점 간 운영 기준, 의사결정 방향의 차이를 심화시켜 갈등을 유발하는 것으로 확인되었다. 특히 자율성이 갈등에 미치는 영향의 강도가 통제보다 더 크게 나타났는데, 이는 관리되지 않은 자율성의 확대가 운영 편차와 조정 비용을 증가시키며 갈등을 더욱 증폭시킬 수 있음을 시사한다. 즉, 갈등 발생의 주요 요인은 통제의 강도가 아니라 자율성 확대에 따른 기준 불일치와 관계적 불확실성임을 보여준다.

둘째, 통제는 몰입에 정(+)¹의 영향을 미치고, 자율성은 몰입에 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본부가 제공하는 체계적 관리, 명확한 운영 기준, 일관된 지원은 가맹점주에게 안정감과 신뢰를 제공하여 본부에 대한 정서적 몰입을 강화하였다.

셋째, 갈등과 몰입은 장기지향성에 서로 다른 방향으로 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 갈등은 본부와의 관계 유지 의지를 약화시키는 부정적 요인으로 작용하였으며, 반대로 몰입은 장기적 관계 지속 의지를 강화하는 핵심 요인으로 나타났다. 이는 가맹점주가 본부에 대해 가지는 신뢰, 정서적 유대, 심리적 만족이 장기적 거래의지를 결정짓는 필수 요소임을 보여준다.

종합하면, 통제는 갈등을 증가시키는 동시에 몰입을 강화하는 양면적 특성을 보였으며, 자율성은 갈등을 증가시키고 몰입을 약화시키는 방향으로 작용하였다. 이러한 결과는 프랜차이즈 본부가 단순히 통제 강도를 높이거나 자율성을 확대하는 이분법적 접근에서 벗어나, 적절한 통제와 제한적 자율성의 균형을 유지하고, 가맹점과의 정서적 관계 구축 전략을 병행해야 한다는 점을 시사한다. 즉, 통제, 자율성, 관계성과 간의 균형적 조정이 프랜차이즈 시스템의 지속가능성과 장기적 성장에 필수적인 전략 요소임이 밝혀졌다.

【주요어】 프랜차이즈, 통제, 자율성, 갈등, 몰입, 장기지향성

목 차

I. 서론	1
1.1 연구의 배경 및 문제제기	1
1.2 연구의 목적	4
1.3 연구의 방법 및 구성	5
II. 이론적 배경	8
2.1 프랜차이즈시스템의 통제	8
2.1.1 통제의 개념	8
2.1.2 통제의 구성요소	11
2.2 자율성	14
2.2.1 자율성의 개념	14
2.2.2 자율성의 선행연구	16
2.3 갈등	18
2.3.1 갈등의 개념	18
2.3.2 갈등의 선행연구	19
2.4 몰입	21
2.4.1 몰입의 개념	21
2.4.2 몰입의 선행연구	22
2.5 장기지향성	24
2.5.1 장기지향성의 개념	24
2.5.2 장기지향성의 선행연구	25
III. 연구설계	27
3.1 연구모형	27
3.2 연구 가설	28
3.2.1 통제, 자율성과 갈등과의 관계	28
3.2.2 통제, 자율성과 몰입과의 관계	29
3.2.3 갈등, 몰입과 장기지향성과의 관계	30
3.3 변수의 조작적 정의	31
3.3.1 통제	31

3.3.2 자율성	31
3.3.3 갈등	32
3.3.4 몰입	32
3.3.5 장기지향성	33
3.4 측정도구 구성 및 조사방법	34
3.4.1 연구방법 및 자료수집	34
IV. 연구 결과	36
4.1 연구 대상자의 인구통계학적 특성	36
4.1.1 인구통계학적 특성	36
4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증	38
4.2.1 확인적 요인분석	38
4.3 연구 가설의 검증	41
4.3.1 연구모형의 검증	41
4.4 가설 검증 결과	43
4.4.1 통제, 자율성과 갈등과의 관계	43
4.4.2 통제, 자율성과 몰입과의 관계	44
4.4.3 갈등, 몰입과 장기지향성의 관계	46
4.5 가맹본부 규모(가맹점수 기준)에 따른 평균비교	47
V. 결 론	49
5.1 연구결과 요약	49
5.2 연구의 시사점	51
5.2.1 학문적 시사점	51
5.2.2 실무적 시사점	52
5.3 연구의 한계점	53
참 고 문 헌	55
설 문 지	65
ABSTRACT	67

표 목 차

〈표 1-1〉 연구흐름도	7
〈표 2-1〉 프랜차이즈시스템의 통제	9
〈표 2-2〉 통제의 구성요소	13
〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정	35
〈표 4-1〉 응답자 일반적 특성	37
〈표 4-2〉 확인적 요인분석 결과	39
〈표 4-3〉 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값	40
〈표 4-4〉 이론모형의 경로계수	42
〈표 4-5〉 통제, 자율성이 갈등에 미치는 영향	44
〈표 4-6〉 통제, 자율성이 몰입에 미치는 영향	45
〈표 4-7〉 갈등, 몰입이 장기지향성에 미치는 영향	46
〈표 4-8〉 가맹본부 규모 (가맹점수 기준)에 따른 각 요인별 평균비교	48

그림 목 차

<그림 3-1> 연구모형	27
<그림 4-1> 이론모형의 경로계수	42

I. 서론

1.1 연구의 배경 및 문제제기

국내 프랜차이즈 산업은 지난 20여 년 동안 외식, 서비스 분야를 중심으로 급속하게 성장해왔다. 프랜차이즈 시스템은 운영 노하우, 교육, 훈련, 마케팅, 정보시스템 등 본부가 제공하는 다양한 지원을 기반으로 외식업에 대한 경험이 부족한 창업자들도 비교적 안정적으로 창업할 수 있도록 설계된 구조이다. 또한 개별 창업에 비해 검증된 브랜드와 운영 매뉴얼을 통해 실패 확률을 낮추고 수익 예측 가능성을 높일 수 있다는 장점이 있다. 이러한 이유로 프랜차이즈 모델은 외식 시장에서 하나의 표준화된 창업 방식으로 자리 잡아왔다(외식·프랜차이즈진흥원, 2024).

프랜차이즈 시스템의 작동 원리는 본부와 가맹점 간 계약 관계에 기반하고 있으며, 그 핵심에는 본부의 통제 메커니즘이 존재한다. 절차적 통제, 운영 지침, 품질기준, 서비스 표준 등 본부의 통제 활동은 브랜드의 동일성을 유지하고, 소비자에게 일관된 경험을 제공함으로써 프랜차이즈의 경쟁력을 확보하는 데 필수적인 요소이다. 실제로 동일성 관리가 제대로 이루어질 때 본부와 가맹점 간 관계의 질은 강화되고, 가맹점주의 정서적 몰입과 운영 성과 또한 긍정적인 영향을 받는 것으로 나타났다(이자형·윤지환, 2006).

그럼에도 불구하고 통제는 갈등을 유발할 수 있는 잠재적 요인 또한 내포한다. 김민정·김태희·박선희(2009)는 프랜차이즈 구조가 근본적으로 불균형적 권력관계에 기반하고 있어 본부의 통제 방식에 따라 갈등, 계약 해지, 소송 등의 부정적 결과가 발생할 수 있다고 설명한다. 특히 최근 일부 본부가 광고비 전가, 중간유통업체 납품가 인상 등 불공정 행위를 통해 가맹점의 자율성을 침해하는 사례는 본부와 가맹점 관계의 취약성을 보여주는 대표적 사례이다.

프랜차이즈 시스템에서 적절한 통제가 왜 중요한지는 최근 한 저가 커피

프랜차이즈 사례를 통해 확인할 수 있다. 해당 브랜드는 2011년 소형 점포에서 출발해 가맹비, 로열티 면제 정책과 초저가 커피 전략을 바탕으로 빠르게 확산되었으며, 2021년에는 가맹점 수가 600여개를 넘어서며 급성장했다. 그러나 본부의 느슨한 통제와 가맹점 자율 운영 중심의 구조는 단기적으로는 확산에 기여했지만, 장기적으로는 브랜드 품질관리 미흡, 운영 편차 확대, 점포 간 서비스 격차 등 다양한 문제를 초래하였다. 이러한 운영상의 불균형은 결국 가맹점 수 감소로 이어졌으며, 2022년 이후 지속적으로 점포가 줄어든 가운데 2025년에는 가맹사업을 공식적으로 종료하기에 이르렀다. 매출 역시 큰 폭으로 감소해 단기간에 경영 악화가 심화되었으며, 외부 감사에서도 기업의 지속 가능성에 대한 우려가 제기되었다(헤럴드경제, 2025.5.7).

이 사례는 통제의 부재가 단기 확장의 이점보다 장기적 안정성과 생존 가능성에 훨씬 더 큰 영향을 미친다는 점을 보여주는 대표적 사례라 할 수 있다. 반면 시장에서 살아남은 다수의 프랜차이즈 기업들은 강력하고 일관된 통제 시스템을 기반으로 브랜드 품질과 동일성을 유지해왔으며, 이러한 구조적 통제가 장기경쟁력의 핵심 요인임이 증명되고 있다.

이와 같이 본부 통제가 단순한 관리 수단을 넘어 프랜차이즈 조직의 지속 가능성을 좌우하는 전략적 자원임을 시사한다. 그럼에도 기존 연구들은 주로 지원, 신뢰, 자율성 등 긍정적 요인에 초점을 두었으며, 통제 메커니즘의 구체적 영향력을 다룬 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 특히 갈등, 몰입, 장기지향성과 같은 관계성과에 대한 통제의 작용 방식은 미흡한 실정이다.

통제와 자율성은 본부와 가맹점 관계를 구성하는 핵심 요인으로 갈등, 몰입, 장기지향성에 중대한 영향을 미친다. 자원의존이론에 따르면 자원을 필요로 하는 집단은 자원을 보유한 집단에게 의존하게 되며, 프랜차이즈에서 가맹점주는 본부의 브랜드와 운영시스템이라는 핵심 자원에 의존할 수밖에 없다. 이러한 의존성은 긍정적으로는 협동과 몰입을 강화하여 장기적 관계 성공에 기여할 수 있다(Rahatullah & Raeside, 2008).

하지만 의존도가 지나치게 높아지면 본부의 파워 우위가 강화되고, 이는 갈등 발생 가능성을 높이며 관계성과 및 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다는 연구들도 보고되고 있다(Anderson & Narus, 1990; Frazier et al., 1989;

Gundlach & Cadotte, 1994; Kumar et al., 1995). 실제로 가맹본부의 강압적 통제는 가맹점의 자율성을 저해하고 갈등을 유발할 가능성이 있으며, 이는 장기지향성을 약화시킬 수 있다(조현진, 2006).

이처럼 통제는 프랜차이즈 시스템의 유지와 브랜드 동일성 확보에 필수적이지만, 그 방식과 범위에 따라 갈등, 몰입, 장기지향성이라는 관계성과 전반에 서로 다른 영향을 미치게 된다. 결국 프랜차이즈 시스템의 지속가능성은 적절한 통제와 자율성의 조화에 의해 결정된다고 할 수 있다.

이와 같은 문제의식에 기반하여 본 연구는 외식 프랜차이즈 시스템에서 본부의 통제가 가맹점의 갈등 몰입과 장기지향성에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 본부의 통제와 가맹점의 자율성에 따라 다른 효과를 보이는지 분석하고자 한다. 이는 프랜차이즈 기업의 생존과 성장을 위해 필요한 통제와 자율성이 균형 전략을 제시하는 데 중요한 시사점을 제공할 것이다.

1.2 연구의 목적

국내 프랜차이즈 산업은 지난 수십 년 동안 외식업을 중심으로 폭발적인 성장을 이루어 왔으며, 그 과정에서 프랜차이즈 시스템의 핵심 기능으로서 가맹본부의 통제 메커니즘은 점차 중대한 연구 주제로 부상하고 있다. 프랜차이즈 시스템은 브랜드의 동일성 유지, 운영 표준화, 서비스 품질 관리 등을 통해 소비자에게 일관된 경험을 제공하고 가맹점의 안정적인 운영을 가능하게 하는 구조적 장점을 갖는다. 그러나 이러한 장점은 본부가 효과적으로 통제를 수행할 때 비로소 실현될 수 있으며, 통제의 방식과 강도는 본부와 가맹점 관계의 질과 장기적 성과에 중요한 영향을 미친다.

시장 내에서 장기간 생존한 다수의 프랜차이즈 기업들은 강력한 통제를 기반으로 브랜드 품질을 지속적으로 관리하고, 가맹점의 운영 동일성을 유지하는 데 성공해왔다. 이러한 연구와 현장의 경험적 증거는 본부 통제가 단순한 관리 수단을 넘어 프랜차이즈 조직의 지속가능성을 좌우하는 전략적 자원임을 시사한다.

이러한 문제의식에 기반하여 본 연구는 다음과 같은 목적을 갖는다.

첫째, 프랜차이즈 본부의 통제와 가맹점의 자율성이 갈등 수준에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 한다.

둘째, 본부의 통제와 가맹점의 자율성이 가맹점 몰입에 미치는 영향을 분석함으로써 통제와 자율성의 긍정적 또는 부정적 기능을 동시에 파악하고자 한다.

셋째, 가맹점의 갈등과 몰입이 장기지향성 형성에 미치는 효과를 파악하여, 관계성과 관점에서 프랜차이즈 지속성 요인을 규명하고자 한다.

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계관리 전략을 통제와 자율성의 균형이라는 관점에서 재조명함으로써, 향후 프랜차이즈 본부가 갈등을 최소화하고 몰입과 장기지향성을 강화하는 데 필요한 관리적 함의를 제시하는 데 기여할 것으로 기대된다. 이는 급변하는 외식 프랜차이즈 시장에서 본

부와 가맹점이 지속가능한 상생 구조를 구축하기 위한 핵심적 전략적 방향성을 제공할 것이다.

1.3 연구의 방법 및 구성

본 연구는 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 통제와 가맹점의 자율성이 갈등, 정서적 몰입 및 장기지향성에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 한다. 이를 위해 통제, 자율성, 갈등, 몰입, 장기지향성에 관한 이론적 고찰을 수행하여 연구의 기초를 마련하고, 주요 변수들 간의 상호관계를 파악하기 위한 연구모형을 설정한 후 실증분석을 진행하였다. 또한 선행연구 및 문헌조사를 통해 각 변수의 측정요소를 도출하고, 이를 기반으로 측정도구(설문지)를 구성하였다.

본 연구는 2025년 기준 공정거래위원회에 등록된 정보공개서 기준 가맹점 30개 이상 프랜차이즈 브랜드의 가맹점주를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료는 응답자의 인구통계학적 특성 분석, 연구모형의 타당성 및 신뢰성 검증, 그리고 가설 검증을 위한 구조방정식 분석에 활용되었다. SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver. 프로그램을 사용하였으며, 분석 결과를 토대로 본부와 가맹점 관계관리 측면에서의 학문적, 실무적 시사점을 제시하고, 더불어 연구의 한계와 향후 연구 방향을 제안하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같은 5단계로 이루어진다. 첫째, 제1장 서론에서는 연구의 필요성과 문제를 제기하고 연구 목적과 연구 방법, 그리고 연구의 전체 구성을 제시하였다. 둘째, 제2장 이론적 배경에서는 가맹본부의 통제, 자율성, 갈등, 정서적 몰입, 장기지향성에 대한 기존 연구를 검토하여 본 연구의 이론적 기반을 확립하였다. 셋째, 제3장 연구 설계에서는 연구모형과 가설을 설정하고, 변수들의 조작적 정의를 제시한 후, 설문 문항 구성 및 자료수집 절차와 분석 방법을 설명하였다. 넷째, 제4장 실증분석에서는 조사 대상자의 일반적 특성을 분석하고 측정도구의 타당성과 신뢰성을 검증하였으며, 제시된 가설에 대한 분석 결과를 도출하였다. 다섯째, 제5장 결론에서는 연구 결과를 종합적으로 요약하고 학문적·실무적 시사점을 제시한 후, 연구의 한계

와 향후 연구 방향을 제안하였다. 각 단계별 연구 흐름은 <표 1-1>에 제시하였다.

〈표 1-1〉 연구흐름도

I. 서론				
연구의 배경 및 문제제기	연구의 목적		연구의 방법 및 구성	
II. 이론적 배경				
프랜차이즈 시스템의 통제	자율성	갈등	몰입	장기지향성
III. 연구의 설계				
연구모형	가설 설정		측정도구 구성 및 조사방법	
IV. 연구의 결과				
조사 대상자의 일반적 특성	신뢰성 및 타당성 검증		연구 가설의 검증	
V. 결론				
연구결과의 요약	연구의 시사점		한계점 및 향후 연구방향	

II. 이론적 배경

2.1 프랜차이즈시스템의 통제

2.1.1 통제의 개념

통제(control)는 조직 및 거래 관계에서 가장 근본적인 관리 활동으로 구성원의 행동을 목표에 부합하도록 조정하는 기능을 수행해 왔다. 그러나 통제 개념은 오랫동안 힘(power), 영향력(influence), 권한(authority)과 혼재되어 사용되며 피상적으로 다루어진 측면이 있었다(Brown et al., 2000). 조직학 연구에서는 통제를 조직 목표 달성을 위해 구성원의 활동을 측정, 수정, 규제하는 과정으로 정의하며, 이는 각 조직 요소가 스스로의 목표를 예측 가능하게 달성하도록 표준을 설정하는 관리 과정이다(박정선, 2000; Merchant, 1985). 유통경로 연구에서는 통제를 “유통경로상 한 구성원이 다른 구성원의 운영 및 전략적 의사결정에 영향을 미치는 정도”로 정의함으로써 조직 간 관계 조정의 핵심 메커니즘으로 보았다.

거래관계 이론에서도 통제 메커니즘은 중요한 의미를 갖는다. 통제는 거래 특유자산을 기회주의적 행동으로부터 보호하고(Celly & Frazier, 1996), 의뢰인과 대리인 간 정보비대칭에서 발생하는 위험을 완화하기 위한 안정장치로 기능한다. Anderson과 Oliver(1987)는 조직에서의 통제를 결과통제, 과정통제, 사회통제의 세 가지 유형으로 구분하며, 조직의 상황에 따라 통제 방식이 달라진다는 점을 강조하였다.

프랜차이즈 통제 논의는 대리이론(agency theory)과도 밀접하게 연계된다. 대리이론에서 프랜차이즈는 본부(의뢰인)가 가맹점(대리인)에게 권한을 위임하는 구조로 간주되며, 양자는 모두 자기이익을 추구하는 존재로 전제된다(김응수·임영균, 2005). 따라서 본부와 가맹점의 선호와 목표가 다르다는 점, 그리고 프랜차이즈 조직의 성과가 불확실하다는 점이 통제의 필요성을 증가시킨다(Eisenhardt, 1988). 본부는 가맹점이 조직 목표에 부합하는 행동을 하도

록 하기 위해 계약 단계에서 인센티브를 설계하거나, 계약 이후 감시, 점검 등의 통제 활동을 수행해야 한다. 실제로 통제 방식은 가맹본부가 가맹점의 행동 과정에 대한 지식을 얼마나 보유하고 있는지 행동, 성과 측정이 어느 정도 용이한지에 따라 행동통제 또는 결과통제로 구분되어 선택된다(Anderson & Oliver, 1987).

〈표 2-1〉 프랜차이즈시스템의 통제

연구자	정의
권용덕(2012)	가맹본부가 가맹사업을 하는 데 필수적이며, 동일성 유지를 위해 필요한 내용으로서 개념화한 통제
김경현(2013)	상호·상표 등 브랜드 자산의 경제적 가치를 유지하고 영업 효율성을 제고하기 위한 수단으로서의 통제
이진영(2013)	가맹점이 통제 행사에 따르지 않을 경우 처벌·부정적 제재를 가할 수 있는 능력으로서의 강압적 통제 개념
정진호(2007)	개별 구성원 또는 집단이 다른 구성원·조직의 행동에 의도적으로 영향을 미치는 과정으로서의 유통경로 통제
조시영(2017)	가맹본부가 가맹점의 전반적 운영 활동에 대해 영향력을 행사하는 것
구재균(2000)	프랜차이즈 동일성과 통합성 확보를 위해 반드시 필요한 검사·통제권으로서, 영업촉진·편입의무 수행에 기여하는 통제
Frazier & Summers(1984)	통제 행사 방법에 따라 경로구성원이 다른 구성원의 의사결정·행동에 영향을 미칠 수 있는 잠재적 능력
Geringer & Hebert(1989)	다른 독립체의 과정·결과에 영향을 주는 행위이며, 기업의 목표 달성을 위한 핵심적 수단

- 자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

프랜차이즈 시스템의 통제 개념은 이러한 전통적 통제 이론을 기반으로 더욱 복합적인 의미를 갖는다. 프랜차이즈는 계약 기반의 협력 구조로서, 가맹본부가 상표 사용권과 운영 매뉴얼을 제공하고, 가맹점이 이를 준수함으로써 브랜드의 동질성과 통일성이 유지된다. 따라서 가맹본부의 통제는 단순한 경영 간섭이 아니라 브랜드 가치 유지, 품질 관리, 조직적 일관성 확보를 위한 필수적 활동이다. 그러나 통제의 범위가 과도하거나 부적절하게 운영될 경우 갈등을 초래하거나 계약 해지로 이어질 수 있다.

통제가 인정되기 위해서는 다음의 3가지 조건이 따른다. 첫째, 가맹점 경영에 객관적으로 필요한 내용일 것, 둘째, 통제가 없을 경우 상표권 보호와 상품, 용역의 동일성 유지가 어려울 것이 객관적으로 인정될 것, 셋째, 정보공개서를 통해 사전에 통제 내용을 명확히 알린 경우에 한하여 통제가 정당화될 수 있다는 점이다(권용덕, 2012).

프랜차이즈 시스템에서의 통제는 크게 강압적(coercive) 메커니즘과 비강압적(non-coercive) 메커니즘으로 구분된다. 강압적 메커니즘은 계약상 규정된 조항을 근거로 이행을 요구하고, 이를 준수하지 않을 경우 재계약 거절과 같은 제재를 가하는 방식으로 작동한다. 반면 비강압적 메커니즘은 운영 노하우 제공, 교육, 현장지도, 지원 프로그램 등을 통해 자연스럽게 가맹점의 행동을 조정하는 방식으로서 관계 유지와 상호신뢰 형성에 기여한다. 가맹본부와 가맹점 간의 관계 품질을 연구한 선행연구에서는 통제가 신뢰, 만족, 장기거래의지에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 통제의 순기능이 강조되기도 하였다(이홍섭, 2001).

한편, 프랜차이즈를 대상으로 한 연구에서는 통제방식을 현장감사, 암행구매, 성과관리, 가맹점 간 상호 감시 등으로 구분하였으며, 다수의 통제방법을 동시에 활용할수록 브랜드 동일성 유지에 효과적이라는 결과도 제시되었다(이홍섭, 2001). 이는 프랜차이즈 통제가 단일한 형태가 아니라 여러 통제 도구가 복합적으로 사용될 때 가장 효과적임을 시사한다(이자형·윤지환, 2006).

다시 말해 프랜차이즈가 갖는 여러 특징 중에서도 가맹본부의 가맹점에 대한 통제 기능은 가맹본부와 가맹사업자를 상생의 관계로 발전시키고 양자

가 원원 할 수 있도록 하는 핵심적 요소라 할 수 있다(권용덕, 2012). 그럼에도 불구하고 주요 프랜차이즈 연구들을 검토하면 통제를 독립적 변수로 다룬 연구는 극히 제한적이며, 특히 프랜차이즈 시스템의 고도화가 필수적인 여행 산업에서는 가맹본부의 지원 연구뿐 아니라 통제에 관한 실증 연구가 거의 존재하지 않는다. 이는 ‘통제’라는 단어가 갖는 강압적, 제약적 이미지 때문에 연구자들이 자율성, 지원, 관계지향성 등 긍정적 개념을 선호한 경향에 따른 것으로도 해석할 수 있다. 권용덕(2012)은 통제를 가맹사업 수행과 브랜드 동일성 유지에 필수적인 조치로 개념화하였으며, 조시영(2017)은 가맹본부가 가맹점의 운영 활동 전반에 영향력을 행사하는 것으로 정의하였다. 결국 프랜차이즈 시스템에서 통제는 가맹본부와 가맹점의 관계 형성에 중대한 영향을 미치며, 그 범위와 방식에 따라 상생적 협력으로 이어질 수도 있고 갈등, 계약 해지로 이어질 수도 있다(임해근, 2015). 나아가 통제는 가맹본부가 부여한 상호, 상표 등 브랜드 자산의 인지도, 선호도, 신용도 등 경제적 가치를 유지함으로써 조직의 영업 효율성을 제고하기 위한 필수적 수단이라 할 수 있다(김경현, 2010).

2.1.2 통제의 구성요소

프랜차이즈 및 유통경로 분야에서 통제 메커니즘은 다양한 관점에서 연구되어 왔다. 먼저 박정선(2001)은 특급호텔을 대상으로 사전 통제와 사후 통제를 구분하여 분석하였는데, 사전 통제는 자격 제한이나 계약조건 지배 등 계약 체결 이전의 구조적 조치를 의미하며, 사후 통제는 감시, 성과평가, 관계 규범을 활용한 운영 단계의 관리 활동으로 설명하였다. 연구 결과, 이러한 통제 메커니즘은 갈등 감소, 만족 향상, 장기거래의지 제고에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Kashyap 등(2012)은 자동차 산업을 대상으로 사전 통제와 사후 통제를 보다 구조적으로 분류하였다. 이들은 사전 통제를 계약의 완전성과 일반성 수준에서 정의하였고, 사후 통제는 행동 통제, 결과 통제, 강제 집행의 세 가지 요소로 제시하였다. 분석 결과, 통제 메커니즘은 기회주의 억제와 준수 행동

촉진에 효과가 있는 것으로 보고되었다.

외식 프랜차이즈 산업을 연구한 이호택(2018)은 계약의 완전성과 계약 외 인센티브 제공이 중요한 사전 통제로 작용한다고 보았으며, 이러한 통제 요소가 계약준수, 기회주의 감소, 재계약 의도 및 다점포 운영 의도 등 가맹점의 관계지향적 행동을 강화하는 데 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. Achrol과 Gundlach(1999) 또한 계약상 안전장치를 핵심 사전 통제 메커니즘으로 제시하며, 이는 컴퓨터 산업에서 기회주의 억제 효과가 있음을 실증하였다.

Jap과 Ganesan(2000)은 화학제품 소매업을 대상으로 명시적 계약을 주요 통제 형태로 정의하였다. 연구 결과, 명시적 계약은 유통경로 구성원의 몰입과 성과를 높이며, 갈등을 감소시키고 관계 만족을 촉진하는 것으로 나타났다.

사후 통제 중심 연구도 활발히 이루어졌다. 정준호 등(2014)은 프랜차이즈 산업을 대상으로 행동 통제와 결과 통제가 신뢰 형성에 어떻게 기여하는지 분석하였고, 한부길·김상덕(2014)은 외식 프랜차이즈에서 행동 통제, 결과 통제, 그리고 클랜 통제(clan control)를 적용하여 통제가 기회주의 감소에 유의한 효과를 가진다는 점을 확인하였다. 또한 Antia 등(2006)은 개인용품 제조업에서 행동 통제와 결과 통제의 활용이 거래 파트너의 기회주의적 행동을 억제하는 효과가 있음을 제시하였다.

종합해보면, 선행연구들은 통제 메커니즘을 사전 통제와 사후 통제로 구분하는 공통적 흐름을 보이며, 사전 통제는 주로 계약 기반의 구조적 안전장치와 관련되고, 사후 통제는 운영 과정에서의 감시, 평가, 지원 활동과 연계된다. 전체적으로 통제는 기회주의 억제, 준수 행동 촉진, 갈등 감소, 성과 향상, 신뢰 제고 등 관계성과 전반에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나, 프랜차이즈 시스템에서 통제 메커니즘이 갖는 전략적 중요성을 뚜렷하게 시사하고 있다.

〈표 2-2〉 통제 구성요소

구분	연구자	통제 구성요소	종속변수
사전·사후 통제	박정선 (2001)	자격 제한, 계약조건 지배, 감시, 성과 평가	갈등, 만족, 장기지속의지
	Kashyap et al. (2012)	사전 통제(계약 완전성, 일반성) 사후 통제(행동 통제, 결과 통제, 강제 집행)	기회주의, 준수
사전 통제	이호택(2018)	계약의 완전성, 계약 외 인센티브	계약준수, 기회주의, 재계약의도, 다점포운영의도
	Achrol & Gundlach (1999)	계약상 안전장치	기회주의 억제
	Jap & Ganesan (2000)	명시적 계약	몰입, 성과, 갈등, 관계 만족
사후 통제	정준호 외 (2014)	행동 통제, 결과 통제	신뢰
	한부길·김상덕 (2014)	행동 통제, 결과 통제, 클랜 통제	기회주의 감소
	Antia et al.(2006)	행동 통제, 결과 통제	기회주의 억제

• 자료 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

2.2 자율성

2.2.1 자율성의 개념

자율성(autonomy)이란 조직 구성원이 독립적으로 사고하고 의사결정을 내리며 행동할 수 있는 의지 또는 능력을 의미한다. 이는 개인에게 부여된 재량권과 독립성, 의사결정 권한의 수준을 포괄하는 개념으로, 조직 내에서 구성원이 업무 수행 과정과 방법을 스스로 선택하고 통제할 수 있는 정도를 나타낸다. 초기 연구에서는 자율성을 조직 구성원이 스케줄, 작업 방법, 절차를 결정할 수 있는 재량권으로 정의하였으며, 이러한 자율성이 개인의 직무 태도와 성과에 중요한 영향을 미친다고 보았다(Sims, Szilagyi & Keller, 1976; Holdaway et al., 1975; Hackman & Oldham, 1976; Strutton et al., 1995).

조직 및 인사관리 분야에서 자율성은 직무특성의 핵심 요소로 논의되어 왔으며, 구성원에게 부여된 독립성과 결정권이 심리적 만족과 행동 성과를 향상시키는 요인으로 작용한다고 설명된다. 특히 자율성은 조직이 구성원에게 업무 수행의 일정, 과정, 방법을 선택할 수 있는 권한을 어느 정도까지 위임하는가에 따라 달라지며, 이러한 재량권의 수준은 조직 운영 방식과 관리 철학에 따라 상이하게 나타난다(Richard & Oldham, 1976; Hackman & Oldham, 1976; 김해룡·김쌍언, 2008).

자율성 개념은 연구 대상에 따라 다르게 적용되는데, 해외 자회사 연구에서는 본사와 자회사 간 권한 배분의 문제로 이해된다. 이 경우 자율성은 조직 체계를 구성하는 요소로서, 물리적 거리와 환경 차이로 인해 자회사에 일정 수준의 의사결정 권한을 부여하는 불가피한 과정으로 설명된다(Garnier, 1982; 김성용·이광철, 2009). 이러한 맥락에서 자율성은 통제와 분리된 개념이 아니라, 통제 구조 안에서 조정되는 상대적 개념으로 인식된다.

프랜차이즈 시스템에서 자율성은 가맹점사업자의 행동을 설명하는 핵심 개념 중 하나이다. 가맹점은 법적으로 독립된 사업자로서 점포 운영에 대한 소유권과 의사결정 권한을 보유하고 있으나, 동시에 프랜차이즈 브랜드의 동

일성과 품질 유지를 위해 본부가 설정한 계약과 매뉴얼의 제약을 받는다. 이에 따라 프랜차이즈 맥락에서 자율성이란 가맹점주가 가맹본부와 체결한 계약과 운영 규범의 범위 내에서 매장 운영에 관한 의사결정을 자유롭게 내릴 수 있는 정도를 의미한다(Dant & Gundlach, 1998; Pizanti & Lerner, 2003; Dant, 2008).

국내 연구에서도 자율성은 프랜차이즈 시스템에 적용되어, 가맹점이 업무 수행에 필요한 과업 일정, 작업 방법, 운영 절차를 선택하고 결정할 수 있는 자유와 재량권의 수준으로 정의되어 왔다. 이는 가맹점 개인에게 부여된 독립성과 의사결정 권한의 정도를 의미하며, 본부의 관리 방식에 따라 그 범위가 달라질 수 있는 상대적 개념으로 이해된다(황의록·김의근, 1999).

한편, 프랜차이즈 자율성은 무제한적으로 부여되는 개념이 아니라, 본부의 통제 비용과 관리 능력, 계약의 불완전성, 가맹점주의 기회주의적 행동에 대한 허용 범위 등에 의해 결정된다. Cochet et al.(2007)은 가맹점의 자율성을 가맹점이 자신이 원하는 방식으로 매장을 운영할 수 있는 ‘기업가적 자유’의 범위로 정의하고, 자율성이 본부와 가맹점 간 계약적 협상, 통제 수준, 감시 방식 변화에 영향을 미친다고 설명하였다. 즉, 프랜차이즈 비즈니스에서 자율성이란 가맹본부가 규정한 계약, 통제, 매뉴얼 및 규범의 틀 안에서 가맹점주가 운영 의사결정을 자유롭게 내릴 수 있는 제한적 자유를 의미한다(Cochet et al., 2007; 김성용·이광철, 2009).

2.2.2 자율성의 선행연구

외식프랜차이즈 산업에서 자율성의 역할을 분석한 권명철(2016)은 외식프랜차이즈 본부의 지원서비스와 경영성과 간의 관계에서 가맹점 자율성이 조절변수로 작용하는지를 실증적으로 검증하였다. 분석 결과, 가맹점 자율성 지각 수준이 높은 집단은 낮은 집단에 비해 본부 지원서비스가 경영성과에 미치는 효과가 더 크게 나타났으며, 두 집단 간 경로계수 차이 또한 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다. 이는 가맹점주가 자율성을 높게 인식할수록 본부의 지원이 성과로 전환되는 효과가 강화됨을 의미하며, 자율성이 조건에 따라 긍정적 조절 역할을 수행할 수 있음을 시사한다(권명철, 2016).

자율성과 의존성의 관계를 이론적으로 확장한 Dant와 Gundlach(1999)는 기존 파워-의존이론에서 자율성과 의존성을 상반된 개념으로 간주한 관점을 비판하고, 자원의존이론에 근거하여 높은 자율성과 높은 의존성이 동시에 존재할 수 있다고 주장하였다. 이를 검증하기 위해 가맹점주를 자율성과 의존성 수준에 따라 네 개의 집단으로 구분하고, 경쟁, 성공, 경험, 타 가맹점 보유 여부를 설명변수로 분석한 결과, 시장 점유율 경쟁은 자율성과 의존성 모두에 부(-)의 영향을 미친 반면, 매출 성과와 다점포 보유 여부는 자율성에는 부(-)의 영향을, 의존성에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자율성과 의존성의 관계가 고정된 것이 아니라 상황과 성과 변수에 따라 달라질 수 있으며, 두 개념이 동시에 공존할 수 있음을 실증적으로 입증한 연구라 할 수 있다(Dant & Gundlach, 1999).

자율성과 성과 간의 관계는 다국적 기업 연구에서도 확인된다. 이광철·김성용(2011)은 한국에 진출한 다국적 기업 자회사를 대상으로 자율성과 경영성과의 관계를 분석한 결과, 마케팅, 인사, 재무 부문에서의 자율성이 모두 재무적 성과와 전략적 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 재무 부문 자율성이 가장 큰 영향력을 가지는 것으로 확인되었다. 이는 조직 운영 전반에서 자율성이 성과 향상에 기여할 수 있음을 보여주는 결과이다(이광철·김성용, 2011).

프랜차이즈 맥락에서 통제와 자율성을 동시에 고려한 연구로 황의록과 김

의근(1999)은 가맹본부의 통제 수준과 자율성 허용 정도가 성과에 미치는 영향을 분석하면서 감정적 몰입과 인지적 몰입을 매개변수로 설정하였다. 분석 결과, 통제와 자율성은 감정적 몰입에만 유의한 영향을 미쳤으며, 감정적 몰입은 자사 성과와 경쟁사 비교 성과 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 자율성은 몰입을 매개로 성과에 간접적인 영향을 미치는 것으로 확인되어, 자율성의 효과가 직접적이라기보다 관계적 변수를 통해 발현될 수 있음을 시사한다(황의록·김의근, 1999).

반면, 자율성이 항상 긍정적인 결과로 이어지는 것은 아니라는 연구도 제시되고 있다. Akremi(2010)는 프랑스 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 자율성과 기회주의적 행동 간의 관계를 분석한 결과, 개인 차원에서는 본부의 지원과 가맹점 간 단결이 표준화 일탈과 정보 은폐 행동을 감소시키는 효과가 있었으나, 프랜차이즈 전체 차원에서는 가맹점주의 자율성이 오히려 표준화 일탈 행동을 촉진하는 요인으로 작용하는 것으로 나타났다. 반면 조직 차원의 단결된 문화는 일탈과 정보 비공유를 억제하는 효과를 보였다. 이는 과도한 자율성이 시스템 전반의 규범 이탈과 갈등을 유발할 수 있음을 의미한다(Akremi, 2010).

종합하면, 프랜차이즈에서의 자율성은 관계 품질과 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 연구 결과도 존재하지만(황의록·김의근, 1999), 동시에 대리인 문제를 유발하거나 본부가 통제해야 할 행동으로 이어질 수 있다는 연구 결과도 보고되고 있다(Akremi et al., 2010; Cochet et al., 2007). 이는 프랜차이즈 산업이 다른 산업과 달리 일정 수준의 표준화와 운영 규범 준수를 전제로 하는 구조이기 때문이며(Buzza & Mosca, 2009), 이러한 특성 속에서 가맹점주의 자율성은 본부의 시스템 품질을 저하시킬 뿐만 아니라 갈등과 일탈을 유발할 가능성을 내포하고 있음을 시사한다(Akremi et al., 2010; Cochet et al., 2007; Lopez-Fernandez & Lopez-Bayon, 2011).

2.3 갈등

2.3.1 갈등의 개념

갈등(conflict)은 일반적으로 기대되는 행동 규범의 위반이나 의사결정 과정에서 결렬과 같은 비정상적 상황에서 발생하는 긴장 상태를 의미한다(Beals & Siegel, 1966; March & Simon, 1958). 이는 실제 또는 기대되는 반응들 간의 비양립성으로 인해 둘 이상의 개인 또는 집단 사이에서 나타나는 심리적·행동적 대립 상태로 정의될 수 있다(Raven & Kruglanski, 1970; Kang & Jindal, 2014). Rosembloom(1973)은 갈등을 상호 의존적인 당사자 중 한쪽이 자신의 목표나 효율적 성과 달성이 타인에 의해 방해 받는다고 인식할 때 느끼는 욕구불만의 상태로 설명하였으며, Raven과 Kruglanski(1970)는 갈등을 유통경로 주체들 간에 발생하는 심리적 대립과 대립적 행동이 내재된 동태적 과정으로 규정하였다.

외식업 중심의 소자본 창업이 주를 이루는 국내 프랜차이즈 산업에서는 가맹본부의 영세한 규모와 차별화되지 않은 브랜드 구조, 전문 인력의 부족, 경영 정보 제공을 위한 인프라 미비 등의 문제가 지속적으로 지적되고 있다. 특히 디지털 전환 환경 속에서 모바일 플랫폼과 정보시스템을 효과적으로 활용하지 못한 채 무리한 사업 확장을 시도하는 경우가 많아, 가맹점과의 분쟁이 빈번하게 발생하고 시장 변화에 대한 대응력이 취약한 구조를 보이고 있다. 이러한 구조적 한계는 가맹본부와 가맹점 간 갈등이 상존하는 주요 원인으로 작용하고 있다(박대일, 2024).

프랜차이즈 비즈니스에서 갈등의 근본적인 원인은 가맹본부와 가맹점이 추구하는 목표와 가치의 불일치에서 비롯된다. 프랜차이즈 시스템은 상호 의존적인 구조이기 때문에 구성원 간 이해관계가 충돌할 가능성이 높으며, 이러한 갈등을 효과적으로 조정하고 관리하는 것은 프랜차이즈의 성공적인 운영을 위해 필수적인 과제라 할 수 있다(Raven & Kruglanski, 1970). 특히 추구하는 가치나 목표가 양립할 수 없을 경우, 상대방에 대한 적대적 감정이 형성될 경우, 또는 여러 대안 중 최적의 선택이 어려운 상황에서 갈등은 더욱

심화되는 경향을 보인다(윤대혁, 2010).

Frazer 외(2012)는 프랜차이즈 분쟁이 발생하는 주요 원인으로 낮은 수익성, 시스템의 부실, 현장 적합성 미준수, 영업지역 침해, 의사소통 문제, 로열티 관련 갈등 등을 제시하였다. 프랜차이즈 본부는 브랜드 동일성과 품질 유지를 위해 제품과 서비스, 운영 방식, 경영 지도 등을 가맹점에 제공하는 대신 일정 수준의 권한을 행사하게 되는데, 이 과정에서 통제 수준과 가맹점의 기간 불일치가 발생할 경우 갈등으로 이어질 가능성이 높다. 갈등이 심화될 경우 가맹점은 본부가 제공하는 서비스 수준에 불만을 갖게 되고, 수익 정보 공개 거부, 로열티 및 각종 수수료 미지급, 운영 시스템 적용 거부 등으로 이어져 결국 계약 해지나 법적 분쟁으로까지 확산될 수 있다(김효진, 2016).

2.3.2 갈등의 선행연구

프랜차이즈 시스템 내 갈등에 관한 선행연구들은 갈등 발생의 원인과 유형, 측정 방식, 갈등의 수준, 성과와의 관계, 그리고 갈등 해결 전략 등 다양한 주제를 중심으로 축적되어 왔다. 전타식(2006)은 프랜차이즈 유통경로에서 가맹본부가 다수의 가맹점 중 선택권을 보유한 강력한 경로 지배자로서 우월적 지위를 차지하고 있기 때문에, 본부와 가맹점 간 힘의 불균형은 구조적으로 불가피하며, 이로 인해 상호 간 갈등 또한 필연적으로 발생한다고 설명하였다.

한편 김상현(1997)은 가맹본부와 가맹점 간의 갈등이 항상 시스템 효율성을 저해하는 부정적 요인으로만 작용하는 것은 아니라고 주장하였다. 갈등이 문제의 심화 이전 단계에서 적절히 관리되고 해결될 경우, 오히려 상호 만족과 신뢰를 증진시키고 프랜차이즈 시스템 전체의 효율성을 제고하는 순기능적 역할을 수행할 수 있다는 것이다. 이러한 관점에서 가맹본부는 프랜차이즈 시스템의 관리자이자 조정자로서 가맹점과의 갈등을 적절히 관리할 책임을 지는다고 볼 수 있다.

Goodman(1981)은 가맹본부의 지속적이지 못한 지원 서비스, 불충분한 계약 구조, 기대에 미치지 못하는 수익성 등이 가맹점의 불만을 증폭시키며

갈등의 주요 원인으로 작용한다고 지적하였다. 이와 더불어 다수의 선행연구들은 가맹점에 대한 본부의 지원 활동, 물류 지원, 교육·훈련 제공, 정보 교환 수준 등이 갈등을 완화하는 요인으로 작용함을 실증적으로 확인하였다(김동환·김경현, 2010; 김홍훈, 2007; 양인석·양재창·이희열, 2011).

박광서·남경두·김재민(2012)은 프랜차이즈 사업을 운영하는 기업의 임직원을 대상으로 갈등 및 분쟁 해결 요인을 분석한 결과, 가맹점주 상담 과정에서의 정보 제공 여부, 가맹계약 체결 단계의 설명 충실성, 입지 및 상권 조사 지원, 그리고 가맹본부의 임대차 계약 관여 수준이 갈등 발생에 중요한 영향을 미치는 요인임을 제시하였다. 이는 초기 단계에서의 정보 비대칭과 지원 부족이 이후 갈등으로 확산될 가능성이 높음을 시사한다.

프랜차이즈 시스템에서 통제와 갈등의 관계를 다룬 연구들에 따르면, 통제 수준은 갈등과 비선형적 관계를 형성한다. Gaski와 Nevin(1985)은 과도한 통제가 가맹점의 반발과 불만을 증폭시켜 갈등에 정(+)의 영향을 미치는 반면, 적절한 수준의 통제는 역할 명확화와 운영 기준 정립을 통해 오히려 갈등을 감소시키는 효과가 있다고 주장하였다. 이는 통제 그 자체보다 통제의 방식과 강도가 갈등 발생 여부를 결정하는 핵심 요인임을 의미한다.

최근 연구에서도 이러한 논의는 지속되고 있다. 박치현(2024)은 가맹본부의 지원이 갈등에 부정적 영향을 미치며, 갈등은 재계약 의도에 부정적 영향을 미친다는 점을 실증적으로 검증하였다. 즉, 가맹본부의 역할과 기능이 가맹점에 적절히 전달되고 실행되지 않을 경우 갈등이 발생할 가능성이 높아지며, 이러한 갈등은 장기적 관계 유지에 부정적인 결과를 초래할 수 있음을 보여준다. 따라서 가맹본부는 프랜차이즈 산업의 지속적 성장을 위해 갈등 발생 요인을 사전에 관리하는 동시에, 갈등이 발생하더라도 이를 완화하고 조정할 수 있는 체계적인 관리 방안에 지속적인 관심을 기울일 필요가 있다(나현승, 2025).

2.4 몰입

2.4.1 몰입의 개념

몰입(commitment)은 개인이 기존에 투자한 시간, 노력, 자원 등으로 인해 특정 대상이나 관계에 지속적으로 관여하고자 하는 성향을 의미하며, 이미 축적된 부수적 투자를 상실하지 않기 위해 현재의 행동을 유지하려는 심리적 상태로 정의된다(Becker, 1960). 몰입 개념은 경영학을 비롯하여 정치학, 사회학, 교육학, 심리학 등 다양한 학문 분야에서 폭넓게 연구되어 왔으며, 이는 몰입이 관계를 맺고 있는 당사자들에게 현재의 관계가 향후에도 유지될 가능성을 가늠하는 중요한 지표가 되기 때문이다. 또한 몰입은 장기적 관계의 안정성과 밀접하게 연관되어 있으며, 관계 당사자의 태도와 행동 간의 연계를 설명하는 핵심 개념으로 평가된다(Angle & Perry, 1986).

특히 조직 간 관계에서 몰입은 장기지향성을 설명하는 중심 개념으로 간주된다(Anderson & Weitz, 1992). 몰입은 대체 관계를 배제하고 기존 관계를 강화함으로써 거래 상대방을 심리적으로 구속하는 힘으로 작용하며(Seabright, Levinthal, & Fichman, 1992), Dwyer et al.(1987)은 이를 교환 당사자들이 관계를 지속하려는 묵시적 또는 명시적 서약으로 정의하였다. 이러한 특성으로 인해 몰입은 조직 내부뿐 아니라 조직 간 관계, 특히 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 관계를 설명하는 데 가장 빈번하게 활용되는 핵심 변수 중 하나로 자리 잡았다.

Meyer와 Allen(1991)은 몰입을 감정적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입의 세 가지 차원으로 구분하였다. 감정적 몰입은 조직에 대한 정서적 애착과 심리적 일체감을 의미하며, 구성원이 조직의 목표와 가치를 내면화하고 자발적으로 헌신하는 상태를 나타낸다(O'Reilly & Chatman, 1986). 이러한 감정적 몰입은 구성원이 공식적인 역할을 넘어 조직을 위해 자발적인 노력을 기울이게 하는 동인으로 작용하기 때문에, 조직 유효성 측면에서 가장 중요한 몰입 유형으로 평가된다. 프랜차이즈 본부의 슈퍼바이저나 가맹점 관리 인력과 같이 현장 중심의 직무를 수행하는 구성원에게는 특히 정서적 몰입의 중요성이

강조된다.

규범적 몰입은 조직에 대한 긍정적 인식을 바탕으로 하지만, 개인의 내적 애착보다는 의무감이나 사회적 압력에 의해 조직에 남아 있으려는 성향을 의미한다. 이는 감정적 몰입에 비해 자발성이 낮은 형태의 몰입으로 평가되며, 외부적 규범이나 책임감에 의해 유지되는 특성을 지닌다. 반면 지속적 몰입은 개인이 조직을 떠날 경우 발생하는 비용이 조직에 남아 있을 때의 비용보다 크다고 인식할 때 형성되는 몰입으로, 손실과 이익을 비교한 합리적 판단에 기반한 몰입을 의미한다(Meyer & Allen, 1991).

종합하면 몰입은 개인의 태도와 행동 의지가 결합된 개념으로, 특정 대상이나 관계에 대한 심리적 애착과 기여 의도를 포함한다(O'Reilly & Chatman, 1986). 이러한 몰입은 자원과 역량의 결합을 촉진하여 경쟁우위를 형성하고, 재무적 성과를 향상시키는 동시에 장기적이고 밀접한 관계 형성에 기여하는 핵심 요인으로 작용한다(Gundlach, Achrol, & Mentzer, 1995).

프랜차이즈 맥락에서 김종훈(2007)은 가맹본부의 지원 활동이 가맹점주의 몰입을 증대시키는 중요한 요인임을 제시하였으며, 조시영(2017)은 프랜차이즈 시스템에서 단기적 성과보다 가맹본부와 가맹점 간의 장기적 협력과 상생 관계가 전체 성과를 좌우하는 핵심 요인이라고 강조하였다. 이는 프랜차이즈 관계에서 몰입이 단순한 태도 변수가 아니라, 시스템의 안정성과 지속가능성을 결정짓는 전략적 자산임을 시사한다.

2.4.2 몰입의 선행연구

가맹점이 가맹본부 및 프랜차이즈 시스템에 대해 높은 수준의 몰입을 형성한다는 것은 조직 내 결속력이 강화되고 거래 관계의 지속성이 유지됨을 의미하며, 이는 프랜차이즈 성과 전반에 중요한 영향을 미친다. 이러한 관점은 가맹본부의 지원 서비스가 가맹점의 몰입을 매개로 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 실증 연구를 통해 확인된 바 있다(주성희·김태희, 2019).

오세조·김상덕·오일두(2003)는 프랜차이즈 가맹점의 몰입이 관계만족에 정(+)의 영향을 미친다는 점을 실증적으로 제시하였으며, 조현진(2005)은 가맹

본부와 가맹점 간 관계에서 몰입이 형성되는 과정에서 가맹점이 본부의 역할 성과 규범을 수용하게 되고, 이후 관계가 악화될 경우 명시적 갈등이 행동적, 인지적으로 표출되는 단계로 발전할 수 있음을 설명하였다. 이는 몰입이 단순한 태도 변수가 아니라 관계 전개 과정에서 중요한 전환점으로 작용함을 의미한다.

박준철(2006)은 몰입을 감정적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입의 다차원적 개념으로 설정하고, 프랜차이즈 관계에서 몰입이 성공적이고 지속적인 관계를 유지·확대·발전시키기 위한 필수 요인임을 강조하였다. 이와 유사하게 이호택(2016)은 가맹본부에 대한 신뢰가 정서적 몰입과 규범적 몰입 모두에 정(+)의 영향을 미친다는 점을 검증하여, 신뢰와 몰입 간의 밀접한 연관성을 확인하였다.

한상호·배기철·이재환(2011)은 관계품질 요인인 신뢰가 만족과 몰입에 정(+)의 영향을 미치며, 만족 또한 몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 구조적 관계를 실증하였다. 더 나아가 신뢰, 만족, 몰입은 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 가맹점이 가맹본부에 대해 몰입하기 위해서는 선행적으로 신뢰 관계가 구축되어야 하며, 이러한 신뢰를 기반으로 관계적 만족이 형성될 때 몰입이 강화된다는 점을 시사한다.

한편 박성진·박경도·이호택(2018)은 전환비용 유형에 따라 몰입의 형태가 다르게 영향을 받는다는 점을 제시하였다. 연구 결과, 재무적 전환비용은 감정적 몰입보다 계산적 몰입에 더 큰 영향을 미친 반면, 관계적 전환비용은 계산적 몰입보다 감정적 몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 운영의도 측면에서는 감정적 몰입이 다점포 운영의도에 정(+)의 영향을 미친 반면, 감정적 몰입과 계산적 몰입 모두 가맹점의 기회주의적 행동을 억제하는데에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이는 몰입의 유형에 따라 행동적 결과가 상이하게 나타날 수 있음을 시사한다.

2.5 장기지향성

2.5.1 장기지향성의 개념

장기지향성(long-term orientation)은 프랜차이즈 시스템에서 가맹사업자가 가맹본부가 제공하는 지원 서비스와 관계 전반에 대해 긍정적으로 평가하며, 계약 종료 이후에도 재계약을 통해 관계를 지속하고자 하는 성향을 의미한다(이창호·최수근·최승호, 2006). 일반적으로 장기지향성은 거래 당사자 간의 단기적 이익 추구를 넘어, 장기간에 걸친 협력적 관계를 유지하려는 태도와 의지로 이해된다. 이에 따라 선행연구에서는 다양한 산업과 프랜차이즈 맥락에서 장기지향성을 핵심 관계성과 변수로 설정하여 연구를 진행해 왔다. 장기지향성의 이론적 기반은 관계마케팅과 유통경로 이론에서 찾아볼 수 있다. Dwyer, Schurr, 그리고 Oh(1987)는 소비자, 판매자 관계 형성 과정을 설명하는 이론적 틀을 제시하며, 장기지향성을 교환 당사자 간 관계 지속에 대한 묵시적 또는 명시적 서약으로 정의하였다. Ganesan(1994)은 장기지향성을 거래 당사자들이 상호 협력을 통해 미래에도 성과를 창출할 수 있다고 인식하는 관계적 태도로 설명하였으며, Palmatier와 Grewal(2007)은 이를 미래에도 거래 관계를 유지하고 거래 파트너와의 관계 가능성을 확대하려는 의도로 정의하였다.

특히 Ganesan(1994)은 장기지향성을 기업 간 관계 형성 이후 동반자적 협력과 마케팅 활동을 통해 상호 성과가 창출될 것이라는 기대를 바탕으로 장기적인 관계를 유지하려는 태도로 규정하였다.

Robicheaux와 Coleman(1994)은 관계마케팅 관점에서 기업 간 관계를 설명하며, 관계적 교환은 장기간 지속되면서 당사자들이 이익과 의무를 공유하고, 상호 신뢰와 미래 발전 계획을 함께 형성해 나가는 과정이기 때문에 장기지향성이 핵심적 요소라고 강조하였다. 이러한 논의는 장기지향성이 단순한 거래 지속 가능성을 의미하는 것이 아니라, 상호 성장과 협력을 전제로 한 관계적 지향성임을 시사한다.

프랜차이즈 맥락에서 장기지향성은 모든 공급자나 구매자와의 지속적 거

래 의지를 의미하는 것이 아니라, 특정 프랜차이즈 본부와의 관계를 장기적으로 유지하고자 하는 선택적 의지를 의미한다(안성훈, 2008). 이는 가맹점이 본부와의 관계를 통해 안정적인 수익과 운영 지원, 브랜드 가치 제고를 기대하며, 장기적 관점에서 관계 유지를 전략적으로 판단한다는 점을 반영한다. 선행연구에서도 장기지향성의 중요성은 일관되게 강조되고 있다. 정우식(2012)은 프랜차이즈 기업의 핵심 목표 중 하나를 가맹점의 이탈을 방지하고 관계를 장기적으로 유지하는 데 있다고 보았으며, 오석규(2013)는 장기지향성을 유통경로 상의 당사자들이 장기적 관점에서 현재의 관계를 유지·발전시키려는 태도와 의지로 정의하였다. 또한 이국성(2016)은 장기지향성을 공급자에 대한 구매자의 의존을 바탕으로 장기적 협력관계를 유지하고자 하는 행동의 도로 설명하였다.

종합하면, 장기지향성은 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 관계 지속에 대한 상호적 서약이자, 장기적인 협력을 통해 성과를 창출하려는 전략적 태도로 이해할 수 있다. 프랜차이즈 시스템에서 본부와 가맹점은 장기적 관계 유지를 통해 상호 이익을 극대화할 수 있기 때문에, 기업 차원에서는 장기지향성을 강화하기 위한 관계 관리 및 유대 강화 전략을 수립하는 것이 매우 중요한 과제로 인식되고 있다.

2.5.2 장기지향성의 선행연구

장기지향성에 대한 대표적인 연구자인 Ganesan(1994)은 신뢰, 의존, 환경적 불확실성, 대외적 평판, 만족도를 장기지향성에 영향을 미치는 주요 선행 변수로 제시하였다. 그의 연구를 기점으로 한 후속 연구들에서도 장기지향성과 같은 지속적 관계 유지는 거래 당사자 간에 제공되는 관계혜택을 통해 형성되는 것으로 나타났으며, 관계의 강도가 높아질수록 고객은 더 많은 관계혜택을 추구하는 경향을 보이는 것으로 확인되었다. 이는 관계혜택과 관계 강도 간에 상호작용적 영향관계가 존재할 수 있음을 시사하며, 관계혜택이 장기적인 관계 지속뿐만 아니라 관계 강화에도 중요한 역할을 수행함을 의미한다(Gwinner, Gremler & Bitner, 1998).

프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계에 있어서도 본부의 지원 수준, 서비스 품질, 거래만족, 신뢰, 몰입, 관계결속, 관계품질, 공정성 등은 장기지향성 형성에 핵심적인 요인으로 제시되어 왔다(김원규, 2020). 다수의 선행연구에서는 프랜차이즈 시스템의 다양한 운영 요소를 분석한 결과, 가맹본부의 지원이 가맹점의 단기적 경영성과뿐 아니라 장기적인 관계 유지 의지에도 중요한 영향을 미친다는 점을 공통적으로 보고하고 있다.

곽은정·김동진(2015)은 프랜차이즈 커피전문점을 대상으로 한 연구에서 가맹본부의 지원이 관계만족을 통해 관계품질을 강화하고, 나아가 장기지향성에 영향을 미친다고 밝혔다. 이 연구는 관계만족이 관계품질과 장기지향성에 영향을 미치며, 관계품질 또한 장기지향성에 유의한 영향을 미친다는 점을 실증적으로 검증하였다. 이창재(2009)는 프랜차이즈 관계품질 속성이 장기지향성에 미치는 영향을 분석하기 위해 장기지향성을 종속변수로 설정하고, 관계만족, 관계신뢰, 관계몰입 모두 장기지향성에 정(+의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 장기지향성 형성에 있어 단순한 만족보다도 정서적·관계적 몰입이 더욱 중요한 역할을 수행함을 시사한다.

또한 허진·최웅(2012)은 외식 프랜차이즈 시스템을 대상으로 한 연구에서 가맹본부와 가맹점 간의 신뢰가 만족과 장기지향성에 유의한 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 허정관(2012)은 산업재 시장을 대상으로 관계마케팅 요인이 장기지향성에 미치는 영향을 분석한 결과, 가격과 전문성이 장기지향성에 중요한 영향을 미친다고 보고하였다. 라채일(2013) 역시 관계혜택이 신뢰와 결속을 매개로 장기적 관계지향성에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 제시하며, 관계혜택이 많을수록 장기지향성이 강화된다고 주장하였다.

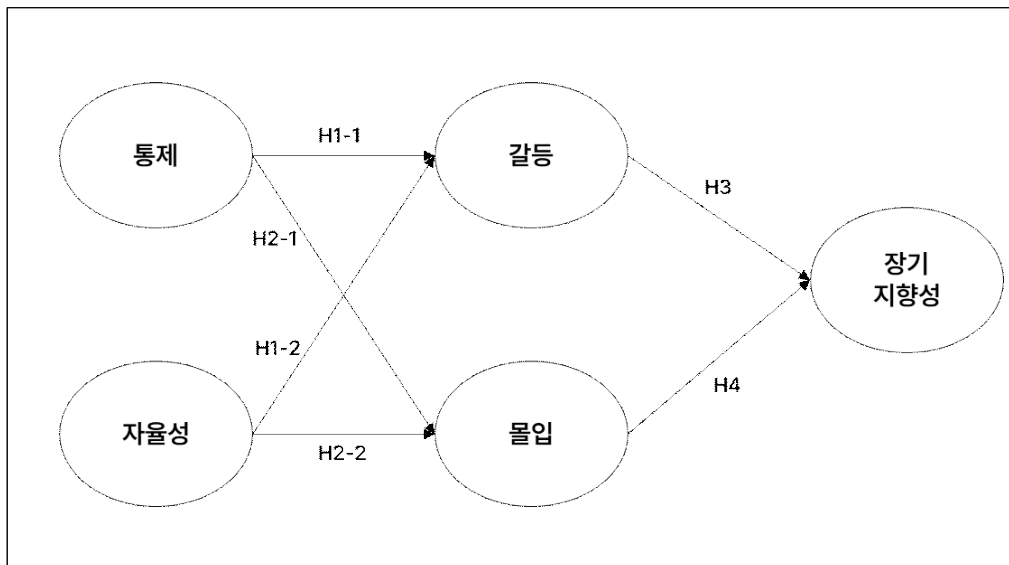
이상의 선행연구를 종합하면, 장기지향성은 단일 요인에 의해 형성되기보다는 신뢰, 만족, 몰입과 같은 관계품질 요인과 본부의 지원, 관계혜택, 공정성 등의 구조적 요인이 복합적으로 작용한 결과임을 알 수 있다. 특히 프랜차이즈 시스템에서는 관계몰입이 장기지향성 형성에 가장 핵심적인 역할을 수행하며, 이는 본부와 가맹점 간의 안정적인 협력관계와 프랜차이즈 시스템의 지속가능성을 좌우하는 중요한 요인임을 시사한다.

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구모형

본 연구는 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 통제와 가맹점의 자율성이 갈등, 몰입 및 장기지향성에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하는데 목적이 있다. 특히 통제와 자율성이 단순히 상반되는 개념이 아니라, 관계의 질과 장기적 협력관계 형성에 어떠한 방식으로 작용하는지를 분석하고자 한다.

아울러 가맹점주의 갈등과 몰입이 장기적 거래 관계 유지에 어떠한 역할을 수행하는지를 검증함으로써, 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 관계관리에 있어 통제와 자율성 관리의 중요성을 실증적으로 제시하고자 한다. 이를 위해 통제, 자율성, 갈등, 몰입, 장기지향성에 관한 선행연구를 체계적으로 고찰하여 이론적 기반을 마련하고, 주요 변수들 간의 인과관계를 검증하기 위한 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

3.2 연구 가설

3.2.1 통제, 자율성과 갈등과의 관계

프랜차이즈 본부와 가맹점 간 관계에서 본부의 통제는 갈등 형성에 중요한 영향을 미치는 요인으로 작용한다. 대리인 이론 관점에서 가맹점은 본부보다 운영 환경과 성과에 관한 정보를 더 많이 보유하고 있어 정보의 비대칭성이 발생하며, 이는 기회주의적 행동과 대리인 문제로 이어질 수 있다(전영근 외, 2011). 이러한 문제를 해결하기 위해 본부는 다양한 형태의 통제를 사용하게 되고, 이러한 통제 방식은 갈등 형성에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다.

임해근(2016)은 외식산업 프랜차이즈에서 본부의 통제가 매장 표준화와 브랜드 일관성 확보에 필수적이라고 강조하면서도, 통제가 가맹본부와 가맹점 간 갈등을 증가시키는 부정적 영향을 미칠 수 있다고 보고하였다. 또한 황준기·윤자현(2006)은 통제를 직접적, 간접적 통제로 구분하여 분석한 결과, 직접적 통제가 가맹점의 갈등을 높인다는 점을 실증적으로 제시하였다. 이는 통제가 일관성 유지와 성과 향상을 위한 필수적 도구임에도 불구하고, 본부의 통제가 강압적 또는 규범적 방식으로 작동할 경우 가맹점의 저항과 갈등을 유발할 수 있음을 의미한다.

자율성 역시 갈등과 밀접한 관련을 갖는다. 선행연구에서는 가맹점의 자율성이 증가할수록 본부의 감시 및 개입이 어려워지고, 이로 인해 기회주의적 행동이 증가하며 결국 갈등 수준이 높아질 수 있다고 제시하였다(Anderson & Narus, 1990; Kumar et al., 1995). 자율성은 가맹점의 독립적 의사결정을 가능하게 한다는 점에서 긍정적 요소이지만, 지나친 자율성은 운영 기준 미준수, 품질 편차, 본부와의 의견 충돌 등 갈등 요인을 증가시킨다는 점에서 위험요인으로 작용할 수 있다. 즉, 통제가 강해질수록 가맹점의 저항과 갈등이 증가하고, 자율성이 높아질수록 본부와의 조율과 일관성 유지가 어려워져 갈등이 확대될 수 있다.

따라서 본 연구에서는 통제와 자율성이 가맹본부, 가맹점 간 갈등에 미치

는 영향에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1-1. 통제는 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 자율성은 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 통제, 자율성과 몰입과의 관계

조직학 연구에서는 구성원에게 적절한 의사결정권과 자율성을 부여할 경우 정보 흐름이 원활해지고 참여욕구가 증가하며, 이러한 과정이 곧 조직에 대한 신뢰와 몰입을 높인다고 보고하였다(Schartz, 1989; Scarpello, 1994). 프랜차이즈 맥락에서 자율성은 다소 다른 의미를 가진다. Flynn & Tannenbaum(1993)은 프랜차이즈 시스템에서는 자율성이 구성원의 몰입에 부정적 영향을 미칠 수 있음을 지적하며, 이는 가맹점 운영 과정에서 자율성 증가가 표준 운영절차 이탈, 본부와의 일관성 저하 등으로 이어지고 결국 관계 품질을 약화시킬 가능성과 관련된다고 설명하였다.

한편 김태희·박종혁(2012)은 프랜차이즈 본부의 사회적 통제가 가맹점의 품질관리, 서비스 표준화, 마케팅 활동 등을 효과적으로 지원함으로써 가맹점주의 신뢰와 몰입을 증진시키는 결과를 도출하였다. 또한 조시영·전제균(2017)은 프랜차이즈에서 절차적 통제는 정서적 몰입에 유의한 영향을 미치지 않았으나, 사회적 통제는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미친다는 점을 실증적으로 제시하였다.

이러한 선행연구 결과들은 프랜차이즈 관계에서 본부의 통제가 가맹점주의 몰입을 증가시키는 방향으로 작용할 수 있으며, 반대로 과도한 자율성은 일관성 유지 어려움과 본부와의 관계 불일치를 초래하여 몰입을 저해할 수 있음을 시사한다. 즉, 통제는 관계를 안정적으로 유지하는 촉진 요인이지만, 자율성은 일정 수준 이상 증가할 경우 오히려 몰입을 약화시키는 억제 요인으로 작동할 수 있다. 이에 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2-1. 통제는 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 자율성은 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 갈등, 몰입과 장기지향성과의 관계

프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관계에서 갈등은 장기적 관계 형성과 재계약의도에 핵심적인 영향을 미치는 요인으로 평가된다. 선행연구들에서는 일관되게 갈등이 재계약의도에 부정적 영향을 미친다는 결과가 제시되어 왔다. 김경현(2010)의 연구에서는 본부와 가맹점 간 갈등이 재계약의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이는 갈등이 높아질수록 가맹점이 본부와 관계를 지속하려는 의지가 약화됨을 의미한다. 김경현은 이러한 결과를 토대로 본부는 가맹점과의 갈등을 체계적으로 관리해야 하며, 적절한 통제와 지원을 통해 갈등을 최소화할 필요가 있다고 강조하였다

정애영·이준혁(2016)은 외식 프랜차이즈의 선택결정요인이 경영성과 및 재계약의도에 미치는 영향을 분석하면서 갈등관리 변수를 포함하였는데, 갈등관리가 효과적으로 수행될수록 가맹점의 재계약의도는 오히려 높아지는 정(+)의 영향을 보였다. 이 결과는 갈등 자체는 부정적이지만, 본부가 갈등을 어떻게 관리하느냐에 따라 장기지향성은 충분히 회복, 증진될 수 있음을 시사한다.

몰입은 장기지향성을 강화하는 중요한 매개 요인으로도 제시된다. 정애영·이호국(2016)은 외식 프랜차이즈 선택 결정요인 연구에서 신뢰와 몰입이 장기 관계의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 몰입이 형성될 때 가맹점은 본부와 관계를 장기적으로 지속하려는 의지가 높아진다고 보고하였다.

이와 같은 선행연구를 종합하면, 갈등은 장기지향성을 약화시키는 부정적 요인, 반면 몰입은 장기지향성을 강화하는 긍정적 요인으로 작용함을 확인할 수 있다. 즉, 본부와 가맹점 간 관계가 갈등으로 점철될 경우 협력적 관계 유지가 어렵고, 장기적 재계약 의도 역시 감소하게 된다. 반대로 몰입이 높을수록 가맹점은 본부와 관계를 안정적·지속적으로 유지하려는 성향이 증가하여

장기적 지향성이 강화된다.

H3. 갈등은 장기지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H4. 몰입은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 통제

통제는 프랜차이즈 본부가 브랜드의 일관성을 유지하고 품질표준을 보장하며, 경영성과의 극대화를 위해 수행하는 일련의 운영관리 및 감독 활동을 의미한다(구자균, 2000; 정현정, 2006). 이는 본부가 가맹점의 운영 절차와 규정을 준수하도록 지도하고, 정기적인 평가 및 모니터링을 실시함으로써 전체 시스템의 일관성을 확보하는 기능으로 해석된다(Stern & El-Ansary, 1992; 김정현, 2010). 통제는 가맹점 운영의 품질, 서비스 표준화, 마케팅 활동의 일관성 유지에 기여하며, 프랜차이즈의 경쟁력을 유지하는 데 핵심적인 요인으로 제시되어 왔다. 본 연구에서는 박찬호·오석원(2017), 임해근(2017) 등의 연구에서 개발된 문항을 본 연구 목적에 맞게 수정·보완하여 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

3.3.2 자율성

자율성은 조직 구성원이 독립적으로 의사결정을 내리고 행동할 수 있는 능력 또는 재량의 범위로 정의되며(Sims & Keller, 1993), 프랜차이즈 맥락에서는 가맹점이 운영방식, 서비스 제공, 점포관리 등에서 본부의 지시 없이 스스로 판단할 수 있는 정도를 의미한다. 선행연구에서는 자율성이 가맹점의 책임감, 업무 만족, 독립성 인식과 연관된 주요 요인으로 분석되었다(Cochet et al., 2007; Dant & Gundlach, 1998).

본 연구에서는 Strutton et al.(1995), 박종혁·김태희(2014), 박찬호·오석원(2017) 등의 문항을 수정·보완하여 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

3.3.3 갈등

갈등은 유통경로 관계에서 상대방의 목표, 요구, 의사결정 방식이 자신의 목표 달성이나 효율적 업무 수행을 방해한다고 인식될 때 발생하는 욕구불만의 상태로 정의된다(허양희·박기용, 2019; Stern & Gorman, 1969). 프랜차이즈 시스템에서 갈등은 운영기준 해석의 차이, 비용부담 문제, 의사소통 오류 등으로 인해 나타나며, 관계의 안정성과 재계약의도에 부정적 영향을 미치는 것으로 보고되었다(김영규 외, 2006; 양진선 외, 2011).

본 연구에서는 김영규 외(2006), 김종훈(2007), Davies et al.(2011), Kumar(1995) 등의 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

3.3.4 몰입

몰입은 프랜차이즈 시스템에서 구성원이 본부와의 관계를 유지하려는 정서적 애착과 충성의 정도를 의미하며, 공동 목표 달성을 위한 장기적 협력 의지를 포함하는 개념이다(Dwyer & Oh, 1987; Morgan & Hunt, 1994). 몰입은 파트너에 대한 긍정적 감정, 상호 신뢰와 우호성, 관계 지속에 대한 주관적 필요감 등에 의해 형성되는 것으로 보고되었다(조시영·전제균, 2017).

본 연구에서는 김영민·박기용(2018), 변숙은·김태희(2009), Morgan & Hunt(1994) 등의 문항을 수정, 보완하여 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

3.3.5 장기지향성

장기지향성은 프랜차이즈 가맹점주가 계약 기간 종료 이후에도 본부와의 관계를 지속하고자 하는 의도, 즉 재계약을 선택하려는 가능성을 의미한다(Ganesan, 1994; Lewis & Lambert, 1991). 프랜차이즈 연구에서는 장기지향성이 관계 안정성, 신뢰, 몰입 등 관계적 성과와 밀접하게 연관된 핵심 변수로 간주되며, 본부-가맹점 간의 지속적 파트너십을 예측하는 중요한 지표로 사용되어 왔다(김석출 외, 2008; 박기용 외, 2013).

본 연구에서는 장기지향성을 측정하기 위해 기존 선행연구(김동환, 2010; 김석출 외, 2008; 윤지환, 2003; 이상훈 외, 2019)의 문항을 본 연구 맥락에 맞게 수정·보완하여 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

3.4 측정도구 구성 및 조사방법

3.4.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 본부의 통제와 가맹점의 자율성이 가맹점주가 지각하는 갈등, 몰입, 장기지향성에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써, 프랜차이즈 시스템의 지속가능성과 관계 안정성 제고를 위한 본부 차원의 운영 전략 및 관계관리 방안을 도출하는 데 목적이 있다. 본 연구의 실효성을 높이기 위해 공정거래위원회에 공식 등록된 정보공개서 기준 가맹점 30개 이상 브랜드에서 가맹점을 운영하고 있는 프랜차이즈 브랜드의 가맹점주를 조사대상으로 선정하였다.

설문조사는 구조화된 설문지를 활용하여 진행하였으며, 측정항목은 통제, 자율성, 갈등, 몰입, 장기지향성에 대한 선행연구를 기반으로 본 연구의 목적에 맞게 문항을 수정·보완하여 구성하였다. 자료 수집은 2025년 10월 15일부터 10월 30일까지 16일간 실시되었으며, 총 350부의 설문지를 배포하여 310부를 회수하였다. 이 중 불성실한 응답을 제외한 302부를 최종 분석에 활용하였다.

수집된 표본의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였으며, 연구모형 검증에 앞서 신뢰도 분석과 평균분산추출(average variance extracted; AVE) 값을 활용하여 타당성을 평가하였다. 이어서 구조방정식모형(SEM)을 적용하여 연구가설의 경로계수, 모형의 적합도 및 변수 간 관계의 통계적 유의성을 검증하였다. 모든 분석은 SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver. 프로그램을 사용하여 수행하였다.

〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정

표본 집단	프랜차이즈 가맹점사업자
표본 프레임	가맹점 30개 이상의 프랜차이즈 브랜드
설문 브랜드	설문조사(자기 기입법)
조사방법	설문지 배포
설문지 배포방법	350부 배포 / 302명 분석
조사기간	2025년 10월 13일 ~ 10월 30일

IV. 연구 결과

4.1. 연구 대상자의 인구통계학 특성

4.1.1. 인구통계학적 특성

본 연구의 조사대상자 302명의 일반적 특성을 분석한 결과는 다음과 같다. 먼저 성별 분포를 살펴보면 남성이 197명(65.2%), 여성이 105명(34.8%)으로 나타나 남성 가맹점주의 비율이 상대적으로 높게 나타났다. 연령대는 40대가 84명(27.8%)으로 가장 높은 비중을 차지하였으며, 다음으로 50대 65명(21.5%), 30대 65명(21.5%), 20대 57명(18.9%), 60대 이상이 31명(10.3%) 순으로 나타났다. 이는 프랜차이즈 가맹 운영이 주로 30~50대를 중심으로 이루어지고 있음을 보여준다.

가맹점 운영기간은 2년 이상 3년 미만인 83명(27.5%)으로 가장 높았으며, 1년 이상 2년 미만 70명(23.2%), 3년 이상 4년 미만 52명(17.2%), 1년 미만 40명(13.2%), 4년 이상 5년 미만 30명(9.9%), 5년 이상 27명(8.9%) 순으로 나타났다. 전체 응답자의 약 64%가 1년 이상 3년 미만 또는 2년 이상 4년 미만의 초기·성장 단계에 위치해 있는 것으로 확인된다.

가맹본부 규모(운영 가맹점 수)를 기준으로 분석한 결과, 50개 미만의 중소 규모 본부에 속한 점주가 157명(52%)으로 가장 많았으며, 100개 이상 대형 본부 소속이 19명(6.3%)으로 나타났다. 이는 본 연구의 표본이 중소, 중견 규모의 프랜차이즈 시스템에 상대적으로 많이 분포되어 있음을 보여준다.

이상과 같이 응답자들의 성별, 연령, 가맹점 운영기간, 가맹본부 규모 등 다양한 인구통계학적 요인을 분석한 결과, 본 연구의 표본은 외식 프랜차이즈 산업 내 다양한 규모, 경력의 가맹점주를 포함하고 있어 통제, 자율성, 갈등, 몰입, 장기지향성에 관한 연구의 타당성을 확보하는 데 적절한 것으로 판단된다.

〈 표 4-1〉 응답자 일반적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남성	197	65.2%
	여성	105	34.8%
연령	20대	57	18.9%
	30대	65	21.5%
	40대	84	27.8%
	50대	65	21.5%
	60대이상	31	10.3%
가맹점 운영기간	1년 미만	40	13.2%
	1년~2년 미만	70	23.2%
	2년~3년 미만	83	27.5%
	3년~4년 미만	52	17.2%
	4년~5년 미만	30	9.9%
	5년 이상	27	8.9%
가맹본부 규모 (가맹점수)	30개 미만	55	18.2%
	50개 미만	102	33.8%
	70개 미만	75	24.8%
	100개 미만	51	16.9%
	100개 이상	19	6.3%
계		302	100%

4.2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

4.2.1 확인적 요인분석

본 연구에서는 설정한 이론적 모델을 검증하기 위하여 각 요인에 대한 측정모형을 검증하는 확인적 요인분석을 시행하였다. 확인적 요인분석은 측정모형에 대한 적합도를 살펴보는 것으로 측정 모형은 개념(construct)과 측정 항목(indicator) 사이의 관계를 측정하는 것으로, 탐색적 요인분석의 결과를 토대로 본 연구에서 상정한 이론모형의 인과관계를 살펴보기 전에 측정변수들이 이론변수를 지지하고 요인 구조가 타당한가를 분석하기 위해 실시하였다. 요인의 측정모형의 적합도를 알아보기 위해 확인적 요인분석을 실시하여 각각의 χ^2 값, p값과 GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI값을 확인하였다.

분석결과, 본 연구의 확인적 요인분석 적합도 지수는 다음과 같다: $\chi^2 = 521.151(df=199, p<.001)$, Q값(χ^2 / df)=2.619, GFI=0.865, AGFI=0.835, NFI=0.872, CFI=0.916, TLI=0.902, RMR=0.038이다. 이는 대부분의 적합도 지수가 권장 기준(GFI, AGFI, CFI, NFI, TLI ≥ 0.90 ; RMR ≤ 0.05)에 근접하거나 이를 상회하고 있어 모형의 전반적인 적합성이 수용 가능성을 시사한다.

측정변수들의 집중타당성을 검증하기 위해 합성신뢰도(Composite Construct Reliability)와 평균분산추출 값(AVE)을 산출하였다. 합성신뢰도는 0.7 이상이어야 집중타당도가 양호하다고 해석할 수 있다고 하였고(Anderson & Gerbing, 1988), 평균분산추출 값(AVE)은 0.5이상 일 때, 관측변인과 타당한 관련성이 있다고 말하고 있다(Fornell & Larcker, 1981).

본 연구에서 측정도구의 연구 개념별 합성신뢰도(CCR)는 0.838이상, 평균분산추출(AVE)은 0.565이상으로 나타났고 이는 측정변수들의 집중타당성이 확보되었다는 것을 알 수 있다. 각 측정항목에 대한 표준화 계수, C.R.값, CCR 및 AVE 값은 <표 4-2>과 같다.

〈표 4-2〉 확인적 요인분석 결과

측정 변수		표준화	Estimate	C.R.	AVE	CCR
통제	ConT1	0.687	0.97	11.257***	0.565	0.866
	ConT2	0.854	1.201	13.829***		
	ConT3	0.775	1.058	12.663***		
	ConT4	0.711	0.946	11.643***		
	ConT5	0.72	1			
자율성	Aut1	0.727	0.937	11.391***	0.614	0.888
	Aut2	0.813	1.047	12.55***		
	Aut3	0.861	1.174	13.156***		
	Aut4	0.824	1.047	12.693***		
	Aut5	0.678	1			
갈등	ConF1	0.697	0.844	13.123***	0.632	0.872
	ConF2	0.788	0.927	15.436***		
	ConF3	0.839	0.97	16.728***		
	ConF4	0.846	1			
몰입	Com1	0.657	0.717	12.206***	0.623	0.868
	Com2	0.816	0.901	16.28***		
	Com3	0.821	1.039	16.399***		
	Com4	0.849	1			
장기 지향성	Long1	0.561	1		0.570	0.838
	Long2	0.769	1.378	9.529***		
	Long3	0.907	1.623	10.098***		
	Long4	0.742	1.253	9.336***		

*** P < 0.001, ** P < 0.01, * P < 0.05

측정항목의 모수 추정치를 1로 고정시킨 값임

모든 C.R. 값은 p, 0.001수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄

다음으로, 측정변수들의 판별타당성을 조사하였다. 판별타당성은 서로 다른 개념을 동일 측정도구를 사용하여 측정한 결과값들 간에 상관관계가 낮으면 타당성이 높다고 평가한다(김필성, 2021). 판별타당성의 검증은 주로 분산 추출검증을 통해 도출된 평균분산추출(AVE)값으로 확인하는 것이 일반적이다(Hatcher, 1994). 분산 추출검증은 각 요인의 평균분산추출(AVE)이 각 요인 간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성을 검증한다(Fornell & Larcker, 1981).

분산추출검증은 <표 4-3>에서 보는 바와 같이 평균분산추출 값(AVE)의 최소값은 0.565으로 상관계수의 제곱 값의 최대치인 0.392보다 크게 나타났으며 본 연구에서는 사용된 항목들이 판별타당성을 확보되었다고 판단할 수 있다.

<표 4-3> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

항목	1	2	3	4	5
통제	0.565 ¹⁾	0.392 ³⁾	0.210	0.187	0.059
자율성	-0.626 ²⁾	0.614	0.278	0.062	0.304
갈등	0.458	0.527	0.632	0.299	0.143
몰입	0.433	-0.249	0.547	0.623	0.199
장기지향성	0.243	0.551	-0.378	0.446	0.570

1) 평균분산추출 값(AVE) 2) R 3) R²

4.3 연구 가설의 검증

4.3.1 연구모형의 검증

본 연구에서는 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM) 분석을 실시하여 본연구에서 설정한 이론모형을 검증하였다. 변수들 간의 관계에 대한 모형 적합도 평가가 선행된 후 구조방식 모형 분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하여야 한다. 구조방정식모형 분석은 회귀분석과는 달리 여러 변수들 간의 관계에 대하여 원인과 결과의 순서가 정해져 있기 때문에 복잡한 인과관계를 체계적으로 파악하고 전체적인 관점에서 이해하는데 유용하다고 할 수 있다(배병렬, 2011).

구조방정식 모형 분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하기 위해서는 변수들 간의 관계에 대한 모형의 적합도 평가가 선행되어야 한다(Hair, Black, Babin, Anderson, 2009).

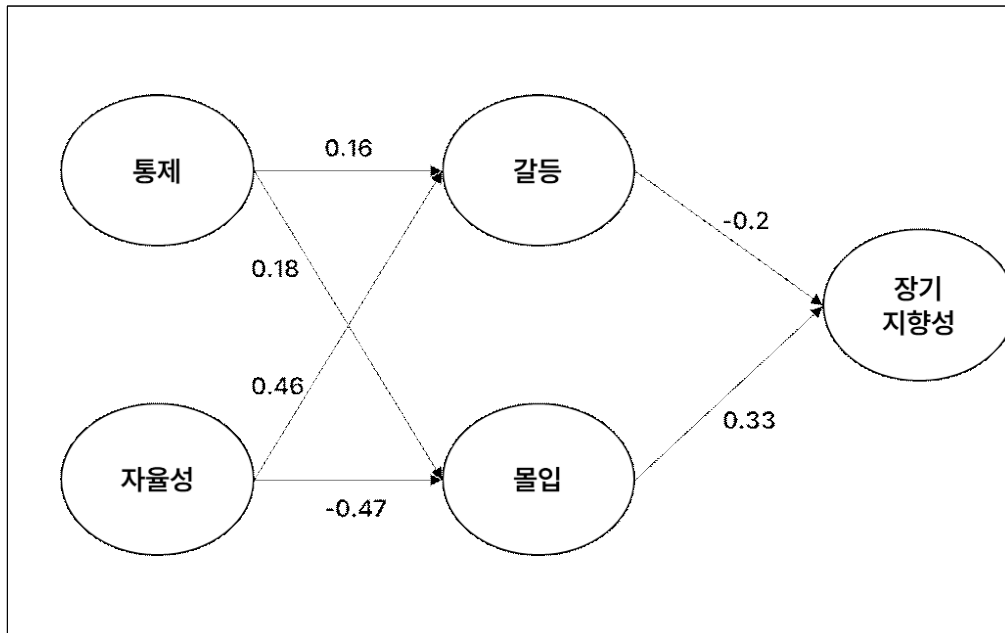
구조방정식 모형 분석결과 산출된 연구모형의 적합도 분석결과를 살펴보면, χ^2 값은 706.389(df=215, $p < .001$)로 유의하게 나타났으며, 자유도 대비 χ^2 값의 비율(Q=3.286)은 일반적으로 수용 가능한 기준(5 이하)을 충족하였다. 또한 주요 적합도 지수는 GFI=0.888, CFI=0.909, TLI=0.891, RMR=0.052로 나타나 대부분이 권장 기준(GFI, CFI, TLI \geq 0.90, RMR \leq 0.05)에 근접하거나 이를 충족하고 있어 모형의 전반적인 적합성은 수용 가능한 수준으로 판단된다.

이를 바탕으로, 각 요인에 대한 경로계수를 살펴보면 <표 4-4>과 <그림 4-1>와 같다.

〈표 4-4〉 이론모형의 경로계수

가설검증		표준화 계수	C.R.	P	결과	
H1	H1-1	통제 → 갈등	0.158	2.629	0.009**	채택
	H1-2	자율성 → 갈등	0.457	6.877	***	채택
H1	H2-1	통제 → 몰입	0.182	3.034	0.002**	채택
	H2-2	자율성 → 몰입	-0.472	-7.06	***	채택
H3	갈등 → 장기지향성	-0.2	-3.022	0.003**	채택	
H4	몰입 → 장기지향성	0.332	4.653	***	채택	

*** P < 0.001, ** P < 0.01



〈그림 4-1〉 이론모형의 경로계수

4.4 가설 검증 결과

4.4.1. 통제, 자율성과 갈등과의 관계

H1-1. 통제는 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 자율성은 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

통제가 갈등에 미치는 영향은 표준화계수 0.158, C.R. 2.629(P = 0.009)로 나타나 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 가설 H1-1은 채택되었다. 또한 자율성이 갈등에 미치는 영향 또한 표준화계수 0.457, C.R. 6.877(P < 0.001)로 나타나 매우 높은 수준에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이에 따라 가설 H1-2 역시 채택되었다. 즉, 본 연구에서 설정한 두 독립변수인 통제와 자율성은 모두 갈등을 증가시키는 요인으로 작용함을 실증적으로 확인할 수 있었다.

한편, 통제(0.158)에 비해 자율성(0.457)이 갈등에 미치는 영향력이 더욱 크게 나타났다. 이는 가맹점의 자율적 운영 범위가 넓어질수록 본부와의 운영 기준·방침 간 불일치가 심화될 가능성이 높아지고, 그로 인해 갈등이 더욱 빈번하게 발생함을 시사한다. 다시 말해, 갈등의 주요 결정요인은 단순한 본부의 통제 강도가 아니라 가맹점이 얼마나 독립적으로 운영하려 하는가에 더 크게 영향을 받는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 결과는 프랜차이즈 시스템에서 자율성 관리의 중요성을 강조하는 실증적 근거로 볼 수 있다.

〈표 4-5〉 통제, 자율성이 갈등에 미치는 영향

가설검증		표준화 계수	C.R.	P	결과	
H1	H1-1	통제 → 갈등	0.158	2.629	0.009**	채택
	H1-2	자율성 → 갈등	0.457	6.877	***	채택

*** P < 0.001, ** P < 0.01, * P < 0.05

4.4.2. 통제, 자율성과 몰입과의 관계

H2-1. 통제는 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 자율성은 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

통제가 몰입에 미치는 영향은 표준화계수 0.182, C.R. 3.034(P = 0.002)로 나타나 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이에 따라 가설 H2-1은 채택되었다.

반면 자율성이 몰입에 미치는 영향은 표준화계수 -0.472, C.R. -7.06(P < 0.001)으로 나타나 높은 수준에서 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 따라서 가설 H2-2 역시 채택되었다.

특히 두 변수의 표준화계수를 비교해 보면, 자율성의 부정적 영향력이 통제의 긍정적 영향력보다 훨씬 더 크게 나타났다. 이는 가맹점의 자율성이 확대될수록 본부-가맹점 간 규범 일치와 운영 일체감이 약화되어 몰입이 현저히 떨어질 수 있음을 시사한다. 다시 말해, 몰입 형성에 있어 자율성 관리가 통제보다 더 중요한 결정 요인으로 작용함을 보여주는 결과라 할 수 있다.

〈표 4-6〉 통제, 자율성이 몰입에 미치는 영향

가설검증			표준화 계수	C.R.	P	결과
H1	H2-1	통제 → 몰입	0.182	3.034	0.002**	채택
	H2-2	자율성 → 몰입	-0.472	-7.06	***	채택

*** P < 0.001, ** P < 0.01, * P < 0.05

4.4.3 갈등, 몰입과 장기지향성과의 관계

H3. 갈등은 장기지향성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H4. 몰입은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

갈등이 장기지향성에 미치는 영향은 표준화계수 -0.200 , C.R. -3.022 ($P = 0.003$)로 나타나 유의수준 0.01 에서 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이에 따라 가설 H3은 채택되었다.

반면 몰입이 장기지향성에 미치는 영향은 표준화계수 0.332 , C.R. 4.653 ($P < 0.001$)으로 나타나 매우 높은 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이에 따라 가설 H4 또한 채택되었다.

또한 두 요인의 표준화계수를 비교해 보면, 몰입의 긍정적 영향력이 갈등의 부정적 영향력보다 더 크게 나타났다. 이는 프랜차이즈 시스템에서 장기적인 관계 유지 의도는 갈등 감소보다 몰입 수준의 향상에 더 크게 좌우된다는 점을 시사한다. 다시 말해 가맹본부, 가맹점 관계의 안정성을 확보하기 위해서는 갈등 관리뿐 아니라 정서적, 심리적 몰입을 강화하는 전략이 더욱 효과적임을 보여주는 결과라 할 수 있다.

〈표 4-7〉 갈등, 몰입이 장기지향성에 미치는 영향

가설검증		표준화 계수	C.R.	P	결과
H3	갈등 → 장기지향성	-0.2	-3.022	0.003**	채택
H4	몰입 → 장기지향성	0.332	4.653	***	채택

*** $P < 0.001$, ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$

4.5 가맹본부 규모(가맹점수 기준)에 따른 평균비교

추가로, 가맹본부 규모(가맹점수 기준)에 따른 요인별 비교 분석을 실시하였다. 결과는 <표 4-8>과 같다.

가맹점 수 50개 미만의 가맹본부와 50개 이상의 가맹본부를 비교한 결과, 먼저 통제 수준은 가맹점 수 50개 이상인 중·대형 가맹본부(평균=3.997)가 50개 미만의 소규모 본부(평균=3.752)보다 더 높게 나타났다. 이는 규모가 커질수록 표준화된 운영 매뉴얼과 품질 관리 시스템이 강화되고, 이를 유지하기 위한 본부의 공식적 통제가 보다 체계적으로 작동하고 있음을 의미한다. 다시 말해, 조직 규모 확장은 자연스럽게 관리 규범과 모니터링 활동의 강화로 이어지는 것으로 해석된다.

반면 자율성은 소규모 본부(평균=3.767)에서 더 높은 것으로 나타났는데, 이는 가맹본부의 시스템이 완전히 정착되지 않은 초기 단계일수록 가맹점주에게 자율적인 운영 권한을 부여하는 경향이 큼을 시사한다. 이러한 자율성 확대는 단기적으로 가맹점 만족도를 높일 수 있지만, 장기적으로는 운영 편차와 서비스 품질 불균형을 야기할 가능성도 포함하고 있다. 갈등 수준의 경우, 소규모 본부(평균=3.528)가 대형 본부(평균=3.409)보다 다소 높게 나타났다. 이는 자율성이 큰 환경에서는 본부와 가맹점 간 운영 기대치가 서로 달라지기 쉬우며, 명확한 기준이나 시스템 부재로 인해 갈등이 발생할 가능성이 상대적으로 높아진다는 점을 보여준다. 즉, 운영 자유도가 높아질수록 조정 비용과 관계적 긴장이 증가할 수 있음을 시사한다.

한편 몰입은 대형 본부(평균=3.602)에서 더 높게 나타났으며, 이는 규모가 큰 본부일수록 브랜드 신뢰, 지원, 서비스, 운영 안정성 등 관계 유지 요인이 더 풍부하게 제공되고 있음을 의미한다. 실제로 대형 본부는 가맹점 지원 체계가 정교하여 가맹점주가 본부와 관계에 대해 긍정적 감정을 느끼고 정서적으로 더 강하게 몰입하는 경향을 보인다.

마지막으로 장기지향성 또한 대형 본부(평균=3.778)에서 두드러지게 높게 나타났다. 이는 가맹점주가 장기적으로 브랜드를 유지할 의향이 크고, 재계약 가능성 역시 높음을 의미한다. 이러한 결과는 브랜드 안정성, 시장 신뢰도, 체

계적 지원이 가맹점의 장기적 사업 유지 의도에 중요한 역할을 한다는 것을 보여준다. 종합하면, 소형 본부는 자율성과 갈등이 상대적으로 높게 나타나는 반면, 대형 본부는 통제, 몰입, 장기지향성이 더 높은 특징을 보이며, 이는 프랜차이즈 시스템 성숙도와 운영 역량이 가맹점 관계요인에 직접적인 영향을 미친다는 점을 시사한다.

〈표 4-8〉 가맹본부 규모(가맹점수 기준)에 따른 각 요인별 평균비교

구분	가맹점 50개 미만 가맹본부 (n=157)		가맹점 50개 이상 가맹본부(n=145)		합계	
	평균	SD	평균	SD	평균	SD
통제	3.752	.655	3.997	.601	3.893	.633
자율성	3.767	.612	3.464	.717	3.609	.674
갈등	3.528	.641	3.409	.639	3.461	.642
몰입	3.488	.655	3.602	.607	3.538	.636
장기 지향성	3.526	.589	3.778	.645	3.643	.614

V. 결론

5.1 연구결과 요약

본 연구는 프랜차이즈 본부의 통제와 가맹점의 자율성이 가맹점주가 지각하는 갈등, 몰입, 장기지향성에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써, 프랜차이즈 시스템의 지속가능성과 관계 안정성 제고를 위한 본부 차원의 운영 전략 및 관계관리 방안을 도출하는 데 목적이 있다. 최근 프랜차이즈 산업은 본부 간 경쟁 심화와 더불어 가맹점주의 전문성 향상 및 자율성 요구가 증가하면서, 본부와 가맹점 관계의 조정과 관리가 과거보다 더욱 중요해지고 있다. 그러나 기존 연구들은 통제 또는 자율성의 단일 효과에 초점을 두는 경향이 있어, 두 요인이 관계성과 전반에 어떠한 방식으로 작용하는지를 통합적으로 규명하는 데 한계가 있었다. 이에 본 연구는 통제와 자율성이 갈등과 몰입을 거쳐 장기지향성에 이르는 구조적 관계를 체계적으로 검증하였다. 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 통제와 자율성은 모두 갈등에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제는 일정 수준의 규범과 절차 준수를 요구하기 때문에 갈등을 증가시키는 요인으로 작용하였으며, 자율성 또한 본부와 가맹점 간 의사결정 기준의 불일치와 운영 편차를 확대시켜 갈등을 더욱 유발하는 것으로 나타났다. 특히 자율성이 갈등에 미치는 영향의 강도는 통제보다 더 크게 나타났는데, 이는 과도한 자율성이 오히려 관계적 불확실성과 조정 비용을 증가시키며 갈등을 증폭시킬 수 있음을 시사한다. 즉, 갈등 발생의 핵심 요인은 통제 자체보다 관리되지 않은 자율성의 확대임을 보여준다.

둘째, 통제는 몰입에 정(+)¹의 영향을 미치고, 자율성은 몰입에 부(-)²의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본부의 체계적 관리, 명확한 지침, 일관된 지원은 가맹점주가 본부와 관계에서 안정감과 신뢰를 느끼도록 하여 정서적 몰

입을 강화하는 요인으로 작용하였다. 반면 자율성이 높을수록 가맹점 운영의 독립성이 강화되는 만큼 본부와의 공동체 의식, 일체감, 정서적 유대가 약화되어 몰입이 감소하는 경향이 확인되었다. 이는 프랜차이즈 관계에서 몰입 형성의 핵심은 자율성 확대가 아니라 체계적 지원과 명확한 운영 기준 제공임을 보여준다.

셋째, 갈등과 몰입은 장기지향성에 서로 상반된 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가맹본부와의 갈등 수준이 높을수록 본부와의 관계를 계속 유지하려는 의지는 약화된 반면, 가맹본부에 대한 정서적 몰입 수준이 높을수록 장기적인 관계를 유지·발전시키려는 의지는 강화되었다. 이는 가맹점주가 본부에 대해 지각하는 신뢰와 친밀감, 정서적 유대가 장기적 거래의지를 결정짓는 핵심 요인인 반면, 갈등은 정서적 거리감을 확대하고 관계 유지 비용을 증가시켜 재계약 의도를 약화시키는 부정적 요인임을 시사한다.

종합하면, 통제는 갈등을 증대시키는 동시에 몰입을 강화하는 양면적 효과를 가지는 것으로 나타났으며, 자율성은 갈등을 높이고 몰입을 저해하는 방향으로 작용하였다. 또한 장기지향성은 몰입에 의해 강화되고 갈등에 의해 약화되는 것으로 확인되어, 프랜차이즈 관계의 질적 수준이 장기적 관계 형성 여부를 좌우함이 드러났다. 따라서 프랜차이즈 본부는 통제 강도를 일방적으로 강화하거나 자율성을 과도하게 제한하는 방식이 아니라, 적정 수준의 통제와 제한적 자율성의 균형을 도모하는 한편 가맹점과의 정서적 관계와 신뢰를 구축하는 전략을 병행할 필요가 있다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 급격한 산업 성장과 경쟁 심화 속에서 프랜차이즈 시스템의 지속가능성을 좌우하는 핵심 요인이 무엇인가에 대한 문제의식에서 출발하였다. 특히 최근 사례에서 확인되듯, 본부의 통제 부재 혹은 과도한 자율성 부여는 단기적 확산에는 기여할 수 있으나 장기적으로는 갈등 증가, 관계 약화, 브랜드 균일성 붕괴 등 심각한 문제를 초래할 수 있다. 그럼에도 기존 연구는 지원, 신뢰, 만족과 같은 긍정적 요인에 집중해 왔으며, 통제와 자율성이 관계성과 전반에 미치는 구체적 영향에 대한 실증적 연구는 부족한 실정이다. 이에 본 연구는 통제, 자율성, 관계성과의 구조적 관계를 실증적으로 규명함으로써, 프랜차이즈 경영이론을 확장하고 본부의 운영전략 수립에 실질적 근거를 제공하고자 하였다. 아래에서는 본 연구의 주요 결과를 토대로 도출된 학문적 시사점과 실무적 시사점을 제시한다.

5.2.1 학문적 시사점

첫째, 본 연구는 프랜차이즈 관계연구에서 핵심적으로 논의되어 온 통제와 자율성의 작용 메커니즘을 구조적 관계 속에서 동시에 검증하였다는 점에서 학문적 의의가 있다. 기존 연구들은 통제 또는 자율성의 개별 효과를 중심으로 접근하는 경우가 많아, 두 요인이 상호작용하며 관계성과에 미치는 구조적 영향력을 통합적으로 규명하는 데 한계가 있었다. 그러나 본 연구는 통제와 자율성이 갈등과 몰입을 거쳐 장기지향성에 이르는 과정을 실증적으로 분석함으로써, 프랜차이즈 관계관리의 기본 구조를 체계적으로 제시하였다는 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 자율성이 갈등을 증가시키고 몰입을 약화시키는 부정적 효과를 동시에 검증함으로써 자율성 개념의 양면성을 학문적으로 확장하였다. 기존 연구에서 자율성은 대체로 혁신성과, 만족도, 경영성과 향상 등의 긍정적 요소로만 강조되는 경향이 있었다. 그러나 본 연구는 프랜차이즈 맥락에서

는 자율성이 반드시 긍정적으로 작용하는 것이 아니라, 관리되지 않을 경우 갈등을 심화시키고 관계의 동질성을 약화시키는 요인이 될 수 있음을 제시하였다. 이는 프랜차이즈 조직의 특수성을 반영한 자율성 연구의 발전 가능성을 보여준다.

셋째, 본 연구는 몰입과 갈등이 장기지향성과 재계약 의도에 미치는 상반된 영향을 실증적으로 규명하여, 관계마케팅 및 조직행동 연구의 이론적 기반을 강화하였다. 특히 몰입은 장기적 관계 유지의 핵심 요인임을 재확인한 반면, 갈등은 재계약 의지를 약화시키는 부정적 요인임을 명확히 제시함으로써, 프랜차이즈 관계성과 모델 구축에 중요한 시사점을 제공하였다.

5.2.2 실무적 시사점

본 연구는 프랜차이즈 본부가 실제 운영 전략과 관계관리 정책을 수립하는 데 유용한 실무적 시사점을 제공한다.

첫째, 본 연구는 프랜차이즈 시스템의 관계성과 지속가능성을 확보하기 위해, 가맹본부의 통제가 단순한 규제 기능을 넘어 브랜드의 동질성, 운영안정성, 성과지속성을 결정짓는 전략적 자원임을 확인하였다. 최근 일부 브랜드 사례에서 확인되듯, 단기적 확산을 목적으로 자율성을 과도하게 부여한 운영 방식은 시간이 지나면서 브랜드 품질 저하와 서비스 편차 확대, 점포 간 불균형 심화 등 심각한 문제로 귀결되었다. 이는 프랜차이즈 구조에서 자율성이 반드시 긍정적 요소로만 작용하는 것이 아니라, 적절히 관리되지 않을 경우 갈등을 유발하고 관계의 안정성을 약화시키는 요인으로 작동할 수 있음을 보여준다. 따라서 본부는 자율성을 무분별하게 확대하기보다 브랜드 동일성을 유지할 수 있는 수준에서 통제의 강도와 범위를 명확히 재정립해야 한다. 통제는 단순히 감시와 규제를 목적으로 하는 것이 아니라 지원과 교육을 포함한 ‘지원 기반 통제’로 기능할 때 더욱 효과적이다. 본부가 수행하는 위생 점검, 품질 관리, 운영 개선 컨설팅, 문제 해결 지원 등은 가맹점주에게 안정감

을 제공하고, 본부에 대한 신뢰와 몰입을 강화하는 요인으로 작용한다. 이러한 통제는 가맹점이 본부의 개입을 부담이 아닌 도움으로 인식하도록 유도하며, 장기적으로는 본부와 가맹점 간 관계의 질을 향상시키는 중요한 전략적 수단이 된다.

둘째, 통제 강화를 추진하는 과정에서 발생할 수 있는 갈등 증가 가능성을 고려하여, 가맹본부는 갈등 예방 및 완화를 위한 체계적인 커뮤니케이션 전략을 구축해야 한다. 통제 기준과 절차를 사전에 명확히 고지하고, 점검 결과 및 운영 지침을 투명하게 공유하는 것은 가맹점주의 수용성을 높이는 핵심 요인이다. 더불어 가맹점 의견을 공식적으로 수렴할 수 있는 채널을 마련하고, 갈등 발생 시 조정을 위한 프로세스를 정례화함으로써 본부-가맹점 간 신뢰 회복과 관계 안정에 기여할 수 있다. 이러한 접근은 단순한 자율성 기반 운영 방식에서 벗어나 브랜드 동일성 유지와 관계 안정성을 확보하는 통제 중심의 운영체계를 정착시키는 데 중요한 실무적 의미가 있다.

셋째, 한편, 2025년 12월 국회를 통과한 가맹사업법 개정안은 가맹점주단체의 법적 지위를 강화하고, 등록된 단체가 협의를 요구할 경우 가맹본부가 협의 의무를 부담하도록 규정함으로써, 향후 본부와 가맹점 간 분쟁조정 빈도 증가가 예상된다. 이러한 제도 변화는 본부가 자율적인 상생 전략을 마련하지 않을 경우 외부 규제 중심의 분쟁 해결 구조에 의존하게 되어 산업 전반에 부담이 확대될 수 있음을 시사한다. 따라서 프랜차이즈 본부는 법적 의무 이행을 넘어, 사전적 갈등 예방과 상생협약 마련, 공동 운영 기준 수립 등 자율규제 중심의 관계 관리 전략을 적극적으로 도입해야 한다. 이는 규제 강화 환경에서 불필요한 갈등을 최소화하고, 장기적인 브랜드 가치와 산업 생태계의 지속가능성을 확보하는 데 필수적인 실무적 대응이라 할 수 있다.

5.3 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 프랜차이즈 본부의 통제와 가맹점의 자율성이 갈등, 몰입, 장기

지향성에 미치는 영향을 실증적으로 규명함으로써 프랜차이즈 관계관리 연구에 학문적, 실무적 시사점을 제공하였다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 내포하고 있으며, 이러한 한계는 향후 연구에서 보다 정교한 접근을 통해 보완될 필요가 있다. 이에 따라 본 연구의 주요 제한점을 제시하고, 이를 기반으로 향후 연구가 나아가야 할 방향을 제안하고자 한다.

첫째, 본 연구는 특정 시점에 수집된 횡단적 자료를 기반으로 분석하였기 때문에 통제, 자율성, 갈등, 몰입, 장기지향성 간의 인과관계를 엄밀하게 규명하는 데 한계가 있다. 프랜차이즈 관계는 시간이 지남에 따라 변화하는 특성이 있으므로, 향후 연구에서는 종단적 패널데이터나 시계열적 분석을 활용하여 관계 역동성을 장기적으로 검증할 필요가 있다.

둘째, 본 연구의 대상은 외식 프랜차이즈 가맹점주를 중심으로 구성되어 있어 산업 특성이 반영된 결과일 가능성이 있다. 외식업은 동일성 유지와 품질관리 요구가 높은 산업이므로 통제의 효과가 상대적으로 강하게 나타날 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 서비스업, 교육업, 도·소매업 등 다양한 업종으로 확대하여 산업별 통제와 자율성 구조의 차이를 비교하는 연구가 필요하다.

마지막으로, 본 연구는 통제와 자율성을 주로 가맹본부 관점에서 측정하고 있으나, 실제 관계성과는 점주의 심리적 요인(공정성 지각, 신뢰 수준, 브랜드 애착), 본부 역량(지원 수준, 전문성), 지역 시장환경 등 다양한 조절변수에 의해 영향을 받을 수 있다. 향후 연구에서는 이러한 조절효과를 포함한 확장 모형을 구축함으로써 통제와 자율성의 영향이 어떤 조건에서 강화되거나 약화되는지를 보다 구체적으로 규명할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강연희, & 박기용. (2018). CS 포트폴리오 분석을 이용한 외식산업 프랜차이즈시스템의 서비스품질에 관한 연구. MICE 관광연구, 18(3), 95-116.
- 곽은정, & 김동진. (2015). 프랜차이즈 커피전문점 가맹본부의 가맹점에 대한 지원이 가맹점이 지각하는 관계만족, 관계품질, 장기지향성에 미치는 영향. 관광연구, 30(5), 377-402.
- 구원일. (2024). 프랜차이즈 가맹본부 지원이 가맹점 만족, 경영성과, 재계약 의도에 미치는 영향. 한국외식산업학회지, 20(4), 123-136.
- 권명철. (2016). 외식프랜차이즈본부의 지원서비스가 가맹점이 지각하는 관계 신뢰, 가맹만족 및 경영성과에 미치는 영향: 자율성의 조절효과를 중심으로
- 권용덕, & 장혜성. (2012). 멀티미디어 자료를 활용한 지역사회중심교수가 지적장애 중학생의 대형마트 이용기술 수행에 미치는 효과. 지적장애연구, 14(2), 225-248.
- 김경자. (2025). 프랜차이즈의 물리적 특성, 긍정적 감정반응, 재방문의도의 영향 연구 (Doctoral dissertation, 한성대학교 경영대학원).
- 김동환, & 김경현. (2010). 외식 프랜차이즈 본부의 통제와 지원에 따른 갈등 정도가 가맹점의 재계약의도에 미치는 영향 연구. 복지행정연구, 26, 3-34.
- 김민정, 김태희, & 박선희. (2009). 한식프랜차이즈 가맹본부의 경로파워가 가맹점의 갈등, 만족 및 기대된 성과에 미치는 영향. 호텔경영학연구, 18(6), 153-175.
- 김상현. (1997). 사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이즈와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구. 2(1), 87-114.
- 김석출, & 전정아. (2008). 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구:

- 베이커리를 중심으로. *외식경영연구*, 11(1), 79-100.
- 김성용, & 이광철. (2009). 한국진출 외국인투자기업의 자율성 결정요인에 관한 연구. *국제경영리뷰*, 13(3), 103-130.
- 김영규. (2014). 경영형태에 따른 커피전문점의 물리적품질이 이용객 감정반응과 관계품질에 미치는 영향 연구. *한국외식산업학회지*, 10(1), 83-92.
- 김원규. (2022). 산업별 시장왜곡 제거 시의 중요소생산성 이득 분석. *산업연구*, 산업연구원, 12.
- 김응수, & 임영균. (2006). 프랜차이즈 시스템내 가맹본부의 생존요인 분석. *경영학연구*, 35(5), 1589-1614.
- 김종훈. (2007). 프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향. *유통연구*, 12(1), 33-63.
- 김해룡, & 김쌍언. (2008). 개발문화 특성이 구성원 태도에 미치는 영향에 대한 셀프리더십의 매개효과에 관한 연구. *한국경영교육학회 학술발표대회논문집*, 153-161.
- 김형진, & 이호택. (2016). 가맹본부의 경영지원이 가맹점의 신뢰, 다차원적 몰입과 관계성과에 미치는 영향. *유통연구*, 21(2), 25-54.
- 나현승, & 이한근. (2025). 프랜차이즈 가맹본부의 프로모션 전략이 가맹점의 재계약 의도에 미치는 관계에 관한 연구. *대한경영학회지*, 605-628.
- 남자숙, 박종혁, & 김태희. (2014). 프랜차이즈 관계에서 통제가 갈등과 관계만족도 및 재계약 의도에 미치는 영향연구. *관광레저연구*, 26(7), 447-466.
- 라채일. (2013). 관계혜택이 신뢰, 관계결속 및 장기적 관계지향성에 미치는 영향: 호텔고객을 중심으로
- 박광서, 남경두, & 김재민. (2012). 국내 프랜차이즈사업의 갈등과 분쟁해결에 관한 연구. *e-비즈니스연구*, 13(1), 395-414.
- 박대일. (2024). 외식 프랜차이즈 본부의 지원과 갈등관리가 지속가능경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 관계공정성과 관계결속의 다중매개효과를 중심으로

- 박성진, 박경도, & 이호택. (2018). 프랜차이즈 가맹본부에 대한 지각된 전환 비용이 가맹점의 관계몰입과 관계성과에 미치는 영향. 유통연구, 23(1), 79-98.
- 박정선, 손대현, & 임영균. (2001). 전략적 마케팅 제휴의 통제메커니즘-결정 요인과 상호관계. 마케팅연구, 16(4), 87-111.
- 박종혁, & 김태희. (2016). 외식프랜차이즈 환경요인이 가맹점주의 의존성, 자율성 및 갈등, 관계만족에 미치는 영향. 외식경영연구, 19(3), 75-97.
- 박준철. (2006). 사이버대학의 발전 방안에 관한 연구. Korea Business Review, 10(1), 215-240.
- 박찬원, & 윤대혁. (2010). 비정규고용의 관리방향에 관한 연구. 기업경영리뷰, 1(2), 29-53.
- 박치현. (2024). 한국 대학의 탈사회적 지향과 양상. 대학: 담론과 쟁점, (1), 149-177.
- 오석규. (2013). 여행기업의 프랜차이즈 장기지향성 연구: 여행기업의 프랜차이즈 선택속성과 공정성이 관계 질 및 장기지향성에 미치는 영향 연구
- 오세조, 김상덕, & 오일두. (2003). 관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계만족에 미치는 영향. 유통 연구, 8(1), 47-67.
- 윤지환. (2003). 아이스크림 프랜차이즈가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 만족과 재계약 의도. 외식경영연구, 6(3), 147-160.
- 이광철, & 김성용. (2011). 다국적기업 국내 자회사의 자율성과 경영성과에 관한 연구. 국제지역연구, 15(1), 425-446.
- 이국성. (2016). 장기지향성, 거버넌스, 공급자개발이 아웃소싱 성과에 미치는 영향: 업무복잡도와 중국문화적 차이의 조절효과
- 이자형, & 윤지환. (2006). 가맹사업자의 통제와 지원이 외식프랜차이즈 동일성 유지에 미치는 영향. 관광학연구, 30(2), 259-277.
- 이창호, 최수근, & 최승호. (2006). 외식산업 프랜차이즈 가맹점주의 만족, 관

- 계의 질, 재계약 의도에 관한 연구. *외식경영연구*, 9(1), 173-195.
- 임해근, 김소정, & 김원겸. (2016). 프랜차이즈 재계약의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *한국유통학회 학술대회 발표논문집*, 37-44.
- 임해근, 김소정, & 김원겸. (2017). 프랜차이즈 지원, 교육, 신뢰 및 재계약의도의 관계. *프랜차이즈저널*, 3(1), 87-103.
- 임해근. (2015). *외식산업 프랜차이즈의 통제, 지원, 교육이 재계약의도에 미치는 영향*, 박사학위 논문, 배재대학교 대학원.
- 장세진, 고상백, 강동묵, 김성아, 강명근, 이철갑, ... & 손동국. (2005). 한국인 직무 스트레스 측정도구의 개발 및 표준화. *대한직업환경의학회지*, 17(4), 297-317.
- 장용현. (2016). 중식 프랜차이즈의 환경요인이 갈등과 재계약의도에 미치는 영향. *유통연구*, 22(7), 281-290.
- 전도현, & 곽연경. (2020). 고객 무례가 호텔 식음료 종사원의 직무 스트레스, 소진 및 이직 의도에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절 효과. *외식경영연구*, 23(2), 31-57.
- 전타식. (2006). 중소형 프랜차이즈 유통시스템에서 가맹점의 갈등에 관한 질적 연구-토대이론 접근법을 활용하여. *유통과학연구*, 4(2), 21-40.
- 정준호, 김상덕, & 오세조. (2014). 프랜차이즈 본부의 통제 시스템이 본부와 가맹점 간 신뢰에 미치는 영향: 목표불일치의 조절효과. *지역산업연구*, 37(2), 113-138.
- 조현진. (2005). 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 내부정치가 결속 및 관계성장에 미치는 영향. *유통연구*, 10(2), 27-47.
- 조현진. (2006). 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 거래특성이 갈등 및 재무성장에 미치는 영향. *외식경영연구*, 9(2), 189-210.
- 주성희, & 김태희. (2019). 가맹본부의 지원서비스가 관계품질과 성과에 미치는 영향에 관한 연구-단일점포와 다점포 프랜차이즈 비교. *프랜차이즈저널*, 5(2), 58-85.
- 한부길, & 김상덕. (2014). 프랜차이즈 본부의 통제시스템이 가맹점의 기회주의에 미치는 영향: 가맹점주 조절초점의 조절효과. *유통물류연구*, 1

(1), 21-48.

한창남, & 이호택. (2022). 가맹본부의 사전 통제가 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰, 몰입, 관계성과에 미치는 영향: 사후 통제의 조절 효과를 중심으로. *유통연구*, 27(1), 1-31.

허진, & 최웅. (2012). 외식 프랜차이즈시스템의 장기지향성에 관한 연구. *외식경영연구*, 15(1), 377-398.

황의록, & 김의근. (1999). 프랜차이즈의 통제와 자율성 부여정도가 프랜차이즈의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *한국유통학회 학술대회 발표논문집*, 53-84.

2. 국외문헌

- A.Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- Anderson, E., Chu, W., & Weitz, B. (1987). Industrial purchasing: an empirical exploration of the buyclass framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 71-86.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of marketing*, 54(1), 42-58.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1986). Dual commitment and labor-management relationship climates. *Academy of management Journal*, 29(1), 31-50.
- Beals, A. R., & Siegel, B. J. (1966). Divisiveness and social conflict: An anthropological approach. (No Title).
- Becker, G. S. (1960). An economic analysis of fertility. In *Demographic and economic change in developed countries* (pp. 209-240). Columbia University Press.
- Brown, K., McIlveen, H., & Strugnell, C. (2000). Nutritional awareness and food preferences of young consumers. *Nutrition & Food Science*, 30(5), 230-235.
- Buzza, J., & Mosca, J. B. (2009). Create the Plan, Work the Plan: A Look at Why the Independent Business Owner Has Trouble Calling a Franchisee a True Entrepreneur. *American journal of business education*, 2(7), 113-118.
- Celly, K. S., & Frazier, G. L. (1996). Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships. *Journal of marketing research*, 33(2), 200-210.
- Cochet, H. (2011). *L'agriculture comparée*.

- Cochet, M. (2007). Évaporation de gouttelettes polydispersées dans un écoulement de canal fortement turbulent (Doctoral dissertation, Institut National Polytechnique (Toulouse)).
- Cochet, M. (2007). Évaporation de gouttelettes polydispersées dans un écoulement de canal fortement turbulent (Doctoral dissertation, Institut National Polytechnique (Toulouse)).
- Dant, R. P. (2008). A futuristic research agenda for the field of franchising. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 91–98.
- Dant, R. P., & Gundlach, G. T. (1999). The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 35–67.
- Davies, K., Tropp, L. R., Aron, A., Pettigrew, T. F., & Wright, S. C. (2011). Cross-group friendships and intergroup attitudes: A meta-analytic review. *Personality and Social Psychology Review*, 15(4), 332–351.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11–27.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737–770.
- El Akremi, A., Vandenberghe, C., & Camerman, J. (2010). The role of justice and social exchange relationships in workplace deviance: Test of a mediated model. *Human relations*, 63(11), 1687–1717.
- Flynn, D. M., & Tannenbaum, S. I. (1993). Correlates of organizational commitment: Differences in the public and private sector. *Journal of Business and Psychology*, 8(1), 103–111.
- Frazier, G. L., Gill, J. D., & Kale, S. H. (1989). Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of marketing*, 53(1), 50–69.

- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- Garnier, C. (1982). Tokieda contre Saussure, pour une théorie du langage comme processus. *Langages*, (68), 71-84.
- Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of marketing research*, 22(2), 130-142.
- Goodman, L. A. (1981). Association models and canonical correlation in the analysis of cross-classifications having ordered categories. *Journal of the American Statistical Association*, 76(374), 320-334.
- Gundlach, G. T., & Cadotte, E. R. (1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 26(2), 101-114.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79(1), 15.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2006). Palmatier, RW, RP Dant, D. Grewal, and KR Evans (2006) "Factors. *Marketing*, 41(9/10), 1146-1172.
- Jung, H. K., Hong, S. J., Jo, Y., Jeon, S. W., Cho, Y. K., Lee, K. J., ... & Han, S. U. (2012). Updated guidelines 2012 for gastroesophageal reflux disease. *The Korean Journal of Gastroenterology*, 60(4), 195-218.

- Kang, B., & Jindal, R. P. (2015). Opportunism in buyer–seller relationships: Some unexplored antecedents. *Journal of Business Research*, 68(3), 735–742.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of marketing research*, 32(3), 348–356.
- Lewis, M. C., & Lambert, D. M. (1991). A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205.
- López-Fernández, B., & López-Bayón, S. (2011). Economic rents in franchising: Do they exist?. *Economics Letters*, 113(2), 195–198.
- Martin-Glenn, M. L. (2013). Student perceptions of school climate: A validity and data use study of a district-developed survey (Doctoral dissertation, University of Denver).
- Merchant, K. A. (1985). Organizational controls and discretionary program decision making: A field study. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 67–85.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20–38.
- Multielement analysis of carbon-rich interplanetary dust particles with T OF-SIMS. *Meteoritics*, vol. 28, no. 3, volume 28, page 443, 28.
- Oldham, G. R. (1976). The motivational strategies used by supervisors: Relationships to effectiveness indicators. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 66–86.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Rahatullah, M. K., & Raeside, R. (2008). Toward operational excellence i

- n franchising: Achieving synergy, adding value, and security competitive advantage by exploiting entrepreneurial traits and core competencies. *SAM Advanced Management Journal*, 73(3), 25.
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, 10(2), 447–470.
- Raven, B. H., & Kruglanski, A. W. (1970). Conflict and power. The structure of conflict, 69–109.
- Robicheaux, R. A., & Coleman, J. E. (1994). The structure of marketing channel relationships. *Journal of the academy of marketing science*, 22(1), 38–51.
- Rosenbloom, P., & Newell, A. (1987). 5 Learning by Chunking: A Production System Model of. *Production system models of learning and development*, 221.
- Schartz, D. (1989). Visual ethnography. *Qualitative Sociology*, 12, 119–154.
- Seabright, M. A., Levinthal, D. A., & Fichman, M. (1992). Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 35(1), 122–160.
- Sims Jr, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job characteristics. *Academy of Management journal*, 19(2), 195–212.
- Stephan, T., Klock, W., Jessberger, E. K., Thomas, K. L., Keller, L. P., & Behla, F. (1993).
- Stern, L. W., & Gorman, R. H. (1969). Conflict in distribution channels: an exploration. *Distribution channels: Behavioral dimensions*, 156.
- Strutton, D., Pelton, L. E., & Lumpkin, J. R. (1995). Psychological climate in franchising system channels and franchisor–franchisee solidarity. *Journal of Business Research*, 34(2), 81–91

설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내시어 본 연구의 설문에 응해 주셔서 감사합니다.
 본 설문은 "외식 프랜차이즈 가맹본부의 통제, 자율성이 갈등, 몰입 및 장기지향성에 미치는 영향"을 주제로 석사학위 논문 설문자료를 수집하기 위해 작성되었습니다.
 귀하의 응답 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계 목적 이외에는 사용되지 않을 것입니다. 귀하께서 경험하신 것에 대하여 느낀 점을 솔직하게 응답해 주시기 바라며 귀하의 협조에 진심으로 감사드립니다.

2025년 10월

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원
 창업&프랜차이즈 전공 석사과정 박홍주
 지도교수 서민교

설문관련문의 : 전화 010-3615-4432 이메일 help-1@hanmail.net

A. 다음은 프랜차이즈 본사와 가맹점과의 통제, 자율성, 갈등, 몰입에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 유사한 곳에 V표 해주십시오.

통제	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 가맹본부로부터 현장감시(경영지도)를 주기적으로 받고있다.	①	②	③	④	⑤
2. 가맹본부는 부정기적으로 압행으로 방문하고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 가맹점 경영성과 관리를 가맹본부가 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 가맹점 관리를 위해 가맹점들간의 감시가 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 가맹본부는 가맹점의 재량권을 일부만 인정해준다.	①	②	③	④	⑤

자율성	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 가맹점을 운영하는데 있어 나의 주관적 신념을 가지고 운영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 본부에 속한 점포의 관리자가 아니라 독립한 경영자라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 가맹본부의 방침을 바로 따르지 않고 합당한지 스스로 판단한 후 행동한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 가맹점 운영에 영향을 미치는 대부분의 의사결정을 스스로 한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 가맹본부와 계약된 내용 이외의 업무는 독립적으로 수행할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

갈등	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 가맹본부와의 관계는 긴장상태에 놓여 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 가맹본부와의 관계에 있어서 의견충돌이 자주 발생한다.	①	②	③	④	⑤
3. 가맹점 운영과 관련된 중요한 문제에 있어서 가맹본부와의 의견 불일치가 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 가맹점 운영과 관련하여 가맹본부와의 의견충돌이 빈번하게 발생한다.	①	②	③	④	⑤

몰입	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 가맹본부와의 관계유지를 위해 최선의 노력을 해야 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 가맹본부와 우리 가맹점의 계약을 오랫동안 유지 하고자 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 가맹본부의 문제가 마치 우리 가맹점의 문제인 것처럼 느껴진다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 가맹본부와 친밀한 관계를 유지하고 있다.	①	②	③	④	⑤

B. 가맹본부와의 향후 관계와 관련된 질문입니다.

장기지향성	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 가맹본부와 지속적으로 계약하기를 희망한다.	①	②	③	④	⑤
2. 가맹본부와의 장기적인 관계는 나에게 이익이 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
3. 가맹본부와의 계약에 있어 장기적 관계형성을 목표로 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 가맹본부와의 장기적 관계는 나에게 중요하다.	①	②	③	④	⑤

C. 다음은 가맹점의 일반적 특성에 관한 문항들입니다. 질문을 읽고 해당 항목에 [V]표시 하여 주십시오.

1. 현재 운영하고 계신 가맹점의 운영기간은 어떻게 되십니까?

- ① 1년 미만 ② 1년~2년 미만 ③ 2년~3년 미만
④ 3년~4년 미만 ⑤ 4년~5년 미만 ⑥ 5년 이상

2. 본부와 체결한 계약기간은 어떻게 되십니까?

- ① 1년 미만 ② 1년~2년 미만 ③ 2년~3년 미만
④ 3년~4년 미만 ⑤ 4년~5년 미만 ⑥ 5년 이상

3. 운영하고 계신 브랜드의 회사 규모(가맹점 수 기준)

- ① 10개 미만 ② 10~30개 미만 ③ 30~50개 미만
④ 50~100개 미만 ⑤ 100개 이상

4. 운영하고 계신 가맹점의 월평균 매출 규모는?

- ① 월 2천 미만 ② 월 3천 미만 ③ 월 5천 미만 ④ 월 7천 미만 ⑤ 월 7천 이상

5. 귀하의 성별은?

- ① 남자 ② 여자

6. 귀하의 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

* 수고하셨습니다. 설문에 끝까지 성의껏 응답해 주셔서 대단히 감사합니다. *

ABSTRACT

A Study on the Effects of
Franchisor's Control and Franchisee Autonomy on Conflict,
Commitment, and Long-term Orientation
– A Comparative Analysis Based
on Franchisor's Unit Scale –

Park, Hong Joo

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service
& Consulting

Hansung University

The purpose of this study is to empirically examine how franchisor control and franchisee autonomy influence franchisees' perceived conflict, commitment, and long-term orientation, and to derive strategic implications for strengthening the sustainability and relational stability of franchise systems. To enhance the validity of the analysis, the study targeted franchisees operating within franchise brands that are officially registered in the Korea Fair Trade Commission's disclosure system and possess more than thirty units. Data were collected over a sixteen-day period from October

15 to October 30, 2025. A total of 350 questionnaires were distributed, and 310 were retrieved; after excluding insincere responses, 302 valid cases were used for the final analysis.

The key findings are as follows. First, both control and autonomy exerted a positive influence on conflict. While control increased conflict by imposing required procedures and operational standards on franchisees, autonomy also heightened conflict by widening differences in decision-making approaches and operational criteria between franchisor and franchisee. Notably, autonomy had a stronger effect on conflict than control, indicating that unmanaged autonomy amplifies coordination costs, operational discrepancies, and relational uncertainty. This suggests that conflict arises not simply from the strength of control but from inconsistencies generated under excessive autonomy.

Second, control had a positive effect on commitment, whereas autonomy had a negative effect. Systematic management, clear operational guidelines, and consistent support from the franchisor enhanced emotional commitment by providing franchisees with a sense of stability and trust. Conversely, higher autonomy weakened franchisees' emotional attachment by reducing shared identity and diminishing the psychological connection with the franchisor.

Third, conflict and commitment exerted opposite effects on long-term orientation. Conflict reduced franchisees' willingness to maintain their relationship with the franchisor, whereas commitment significantly enhanced their intention to continue the relationship. This demonstrates that trust, emotional bonds, and psychological satisfaction play decisive roles in shaping franchisees' long-term contractual intentions.

Overall, the results reveal that control simultaneously increases conflict and strengthens commitment, whereas autonomy increases conflict and weakens commitment. These findings underscore the necessity for franchisors

to avoid a simple dichotomy of “more control” versus “more autonomy,” and instead to pursue a balanced strategy that integrates appropriate levels of control, selective autonomy, and relationship-building efforts. A coordinated alignment of control, autonomy, and relational outcomes emerges as a critical strategic factor for the long-term sustainability and growth of franchise systems.

【Keywords】 Franchise, Control, Autonomy, Conflict, Commitment, Long-term Orientation