

석사학위논문

프랜차이즈 가맹본부의  
환경동태성이 가맹점의 의존성, 자율성 및  
관계성과에 미치는 영향  
-로열티 부과에 따른 차이 비교-

2023년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

금 다 경



석사학위논문  
지도교수 김문명

프랜차이즈 가맹본부의  
환경동태성이 가맹점의 의존성, 자율성 및  
관계성과에 미치는 영향  
-로열티 부과에 따른 차이 비교-

The Effect of Environmental Dynamism of Franchisor  
on Dependency, Autonomy and  
Relationship Performance  
: Comparison of differences due to royalty charges

2022년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

금 다 경

석사학위논문  
지도교수 김문명

프랜차이즈 가맹본부의  
환경동태성이 가맹점의 의존성, 자율성 및  
관계성과에 미치는 영향  
-로열티 부과에 따른 차이 비교-

The Effect of Environmental Dynamism of Franchisor  
on Dependency, Autonomy and  
Relationship Performance  
: Comparison of differences due to royalty charges

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2022년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

금 다 경

금다경의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2022년 12월 일

심사위원장 서민교(인)

심사위원 주성희(인)

심사위원 김문명(인)

# 국 문 초 록

## 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성이 가맹점의 의존성, 자율성 및 관계성과에 미치는 영향 - 로열티 부과에 따른 차이 비교 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 팅 학 과

창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 팅 전 공

금 다 경

환경이 급변하는 프랜차이즈 산업에서 가맹본부와 가맹점주 간의 강력한 결속력을 통해 환경에 빠르게 대응하는 능력은 조직의 생존과 사업성과를 좌우하는 중요한 선행 요인이 될 수 있습니다.

이에 본 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성이 가맹점의 의존성, 자율성 및 관계성과에 미치는 영향에 대해 알아보았다. 환경동태성을 하위 요인인 자사 동태성, 경쟁사동태성, 고객동태성으로 나누었으며, 의존성과 자율성이 관계성과에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 살펴보고자 하였다. 또한, 환경동태성과 의존성, 자율성 사이에 로열티 부과가 조절효과를 갖는지 알아보려고 한다.

실증분석을 위하여 가맹점 50개 이상의 프랜차이즈 브랜드를 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 240의 설문지를 채택하여 기초분석을 위한 빈도분석과 요인분석을 진행했다.

본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 환경동태성의 하위요인인 경쟁사동태성과 고객동태성은 의존성에 유의한 정(+)의 영향을 나타내는 것으로 나타났다. 즉, 경쟁사가 신제품 및 영업 전략을 자주 변경하고, 고객들의 선호도가 자주 변경될수록 가맹본부에 대한 의존성이 높아지는 것을 의미한다.

둘째, 환경동태성이 자율성에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 자사동태성, 경쟁사동태성 및 고객동태성 모두 자율성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 경쟁사동태성은 자율성에 영향을 미치는 주요 요인으로 분석되었다.

셋째, 가맹본부의 의존성 및 자율성 모두 관계성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로, 로열티 부과여부에 따른 비교분석 결과, 현재 납부하는 로열티가 있다고 응답한 경우 반대의 경우와 대비하여 의존성이 높게 나타났으며, 반대로 로열티가 없다고 응답한 경우 자율성이 높게 나타난 것으로 분석되었다. 가맹본부와의 관계성과 측면에서는 로열티가 있는 경우가 평균값이 더 높은 것으로 나타났다.

본 연구는 가맹본부의 가맹사업을 둘러싼 환경요인에 따른 가맹점의 의존성 및 자율성을 중심으로 연구를 진행하였으며, 관계 성과와의 영향관계 파악을 통한 학문적, 실무적 시사점을 제공한다.

**【주요어】** : 프랜차이즈, 환경동태성, 의존성, 자율성, 관계성과, 로열티

# 목 차

I. 서론 .....	1
1.1 연구의 배경 및 문제제기 .....	1
1.2 연구의 목적 .....	3
1.3 연구의 방법 및 구성 .....	4
II. 이론적 배경 .....	6
2.1 프랜차이즈 시스템 .....	6
2.1.1 프랜차이즈 시스템의 정의 .....	6
2.1.2 프랜차이즈 특성 .....	7
2.2 환경동태성 .....	9
2.2.1 환경동태성의 정의 .....	9
2.2.2 환경동태성의 구성요소 .....	12
2.3 의존성 .....	14
2.3.1 의존성의 정의 .....	14
2.4 자율성 .....	18
2.4.1 자율성의 선행연구 .....	20
2.5 관계성과 .....	24
2.6 로열티 .....	25
III. 연구설계 .....	27
3.1 연구모형 .....	27
3.2 연구가설 .....	28
3.2.1 환경동태성과 의존성 간의 관계 .....	28
3.2.2 환경동태성과 자율성 간의 관계 .....	29
3.2.3 의존성, 자율성과 관계성과와의 관계 .....	30
3.3 변수의 조작적 정의 .....	31

3.3.1	환경 동태성 .....	31
3.3.2	의존성 .....	33
3.3.3	자율성 .....	33
3.3.4	관계성과 .....	33
3.4	측정도구 구성 및 조사방법 .....	34
3.4.1	연구방법 및 자료수집 .....	34
<b>IV.</b>	<b>분석결과 .....</b>	<b>35</b>
4.1	연구 대상자의 인구통계학적 특성 .....	35
4.2	측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증 .....	36
4.2.1	측정항목의 신뢰성분석 .....	36
4.2.2	확인적 요인분석 .....	38
4.3	연구 가설의 검증 .....	41
4.3.1	연구모형의 검증 .....	41
4.4	가설 검증 결과 .....	43
4.4.1	가맹본부 환경동태성과 의존성 간의 관계 .....	43
4.4.2	환경동태성과 자율성 간의 관계 .....	44
4.4.3	의존성 및 자율성과 관계성과와의 관계 .....	45
4.5	로열티 유무에 따른 평균 비교 .....	46
<b>V.</b>	<b>결 론 .....</b>	<b>47</b>
5.1	연구결과 요약 .....	47
5.2	연구의 시사점 및 향후과제 .....	49
5.2.1	학문적 시사점 .....	49
5.2.2	실무적 시사점 .....	50
5.2.3	연구의 한계점 및 향후 연구 제언 .....	52
	<b>참 고 문 헌 .....</b>	<b>53</b>

## 표 목 차

<표 1-1> 연구흐름도 .....	5
<표 3-1> 환경동태성의 조작적 정의 .....	32
<표 3-2> 표본 및 집단 설정 .....	34
<표 4-1> 조사대상자의 일반적 특성 .....	36
<표 4-2> 측정항목의 신뢰성 측정결과 .....	37
<표 4-3> 확인적 요인분석 결과 .....	39
<표 4-4> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값 .....	40
<표 4-5> 이론모형의 경로계수 .....	41
<표 4-6> 환경동태성이 의존성에 미치는 영향 검증 .....	43
<표 4-7> 환경동태성이 자율성에 미치는 영향 검증 .....	44
<표 4-8> 의존성 및 자율성이 관계성과에 미치는 영향 검증 .....	45
<표 4-9> 로열티 유무에 따른 요인별 평균비교 .....	46

## 그림 목 차

[그림 2-1] 가맹본부와 가맹점 간의 관계와 환경동태성 .....	11
[그림 3-1] 연구모형 .....	27
[그림 4-1] 이론모형의 경로계수 .....	42

# I. 서론

## 1.1 연구의 배경 및 문제제기

프랜차이즈 산업의 규제강화, 코로나 상황에도 불구하고 프랜차이즈 브랜드는 지속적으로 증가하고 있다(맥세스컨설팅, 2022). 외식프랜차이즈 진흥원에서 발표한 2022 프랜차이즈 산업통계현황에 따르면, 공정거래위원회에 등록된 프랜차이즈 브랜드 수는 11,231개이며, 가맹점 숫자는 25만여 개로 5년 연속 지속적으로 증가하고 있다고 밝혔다. 또한, 2021년 공정위 발표에 의하면 우리나라 프랜차이즈 산업에서 외식 업종이 전체 브랜드의 74.5%로 가장 큰 비중을 차지하고 있고, 다음으로 서비스업 20% 및 도소매업이 6% 순으로 나타났다(공정거래위원회, 2021).

한편, 프랜차이즈 가맹점으로 사업을 시작하더라도 장기적인 기업의 생존율은 그리 높지 않은 높지 않다. 통계청에서 발표한 2019년 기업생멸 행정 통계 결과를 보면 신생기업의 1년 생존율은 63.7%로 나타났으며, 프랜차이즈 브랜드 평균 존속 년수 3.28년으로, 3년 미만 35.1%, 7년 이상 생존율 31.0%로 많은 프랜차이즈 사업영역에서 개점과 폐점이 반복되고 있음을 짐작할 수 있다(맥세스컨설팅, 2022).

고객의 욕구는 하루가 다르게 변해가고 있으며, 경쟁 프랜차이즈 브랜드들도 새로운 가격이나 마케팅 전략을 적용하며 계속해서 차별화를 시도한다. 이로 인해 주위 환경 변화는 가맹점 주에게 상당한 압박으로 작용하게 된다(Michael, 2009). 이때 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점은 서로 독립 상태에서 계약관계에 의해 상호의무를 수행하며 운영되는 시스템이므로, 가맹점주가 스스로 시장 환경의 변화에 맞춰 발 빠른 대처를 하기가 현실적으로 쉽지 않다.

결국 급변하는 프랜차이즈 산업에서 가맹본부와 가맹점주 간의 강력한 결속력을 통해 환경에 빠르게 대응하는 능력은 조직의 생존과 사업성과를 위한 중요한 전제조건이 될 수 있다.

이와 같은 환경변화의 중요성에도 불구하고, 지금까지 프랜차이즈 시스템 성공에 관련된 선행연구들은 가맹점의 성공요인에 초점을 맞춘 연구나 가맹본부의 경영성과에 초점을 맞춘 연구 등이 주를 이루었다(Davies et al., 2011; Rezvani & Hajifathali, 2013; Wang et al., 2005). 즉, 환경 동태성과 같은 환경 불확실성을 선행 조건으로 삼는 연구는 현재까지 미진한 상태이다. 이와 더불어, 기존 관련 선행연구는 프랜차이즈 가맹점의 만족도에만 치중되어 있다. 이에 본 연구는 앞에서 살핀 것과 같이, 선행연구의 단점을 극복하고자, 프랜차이즈 유통산업의 환경 동태성(자사 동태성, 경쟁사 동태성, 고객 동태성)이 가맹점의 의존성 및 자율성에 어떠한 영향을 미치며, 가맹점과의 관계성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 규명하고자 한다.

최근과 같은 빠른 환경변화와 함께 불확실성이 증가하고 있는 시대에, 프랜차이즈 가맹점들이 어떻게 고객들의 변화에 대처해야 하는지 실무적 시사점을 본 연구를 통해 제시해 줄 수 있을 것으로 보인다. 또한 프랜차이즈 본부는 가맹점주들과 지속적인 연대를 유지하기 위해 매우 중요한 실증적 정보를 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

## 1.2 연구의 목적

본 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성이 가맹점주의 의존성, 자율성에 어떠한 영향을 미치며, 궁극적으로 가맹본부와의 관계성과에 대한 영향관계를 검증하고자 한다. 구체적으로 본 연구의 목적을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성을 구성하는 요인을 파악하고자 한다. 둘째, 가맹점의 의존성 및 자율성에 영향을 미치는 프랜차이즈를 둘러싼 환경동태성을 규명하고자 한다. 셋째, 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성이 의존성, 자율성 및 관계성과에 미치는 영향에 관한 연구모형을 검증하고자 한다. 넷째, 연구모형 검증의 실증분석 결과를 바탕으로 학문적, 실무적 기여 가능한 시사점을 제시하고자 한다.

### 1.3 연구의 방법 및 구성

본 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성이 가맹점주의 의존성, 자율성 및 관계성과에 미치는 영향을 연구하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 가맹본부의 환경동태성(자사동태성, 경쟁사동태성, 고객동태성), 의존성, 자율성 및 관계성과에 대한 이론적 고찰을 통해 본 연구의 토대를 마련하고, 주요 요인들 간의 상호관계를 파악하고자 변수를 구성하여 실증분석을 하였다. 여러 선행연구와 문헌을 고찰하여 측정요소를 구성했으며, 설문지를 작성하였다.

본 연구는 가맹점 50개 이상의 프랜차이즈 브랜드 가맹점주를 대상으로 15일간 설문을 실시하였다. 수거된 자료를 통해 응답자의 인구통계학적 특성을 분석하고, 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 본 연구 모델을 검증하고자 한다. SPSS 20.0과 AMOS 20.0 프로그램을 이용하여 분석을 진행하였다. 본 연구의 분석결과를 바탕으로 학문적 시사점과 실무적 시사점을 도출하고 한계점과 연구방향에 대해 제시하고자 한다.

본 연구는 5단계로 진행되었다. 제1단계는 서론으로 연구 배경 및 문제를 제기하고 연구의 목적, 연구의 방법 및 구성을 제시하였다. 제2단계는 문헌적 고찰을 통해 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성(자사동태성, 경쟁사동태성, 고객동태성), 의존성, 자율성 및 관계성과에 관한 이론적 연구를 제시하였다. 제3단계는 연구의 설계를 제시한 단계로, 연구모형과 연구의 가설을 세우고, 요인들의 조작적 정의를 설정하였다. 변수를 측정하기 위해 설문지 문항을 구성, 개발하였고, 자료수집 및 분석 방법을 제시하였다. 제4단계는 연구의 결과를 제시한 단계로, 조사 대상자의 일반적 특성과 조사응답 특성과 측정 변수들의 타당성 및 신뢰성 검증, 기술 분석을 통해 본 연구의 가설에 대한 분석 결과를 제시하였다. 분석결과를 토대로 다중집단분석을 시행하였다. 제5단계는 연구 수행의 결론으로서, 본 연구의 결과를 요약하고 시사점을 제시한 후 연구의 한계 및 향후 추가적인 연구의 방향성을 제시하였다. 단계별 연구 내용을 도식화하면 <표 1-1>와 같다.

<표 1-1> 연구흐름도

I. 서론			
연구의 배경 및 문제제기	연구의 목적		연구의 방법 및 구성
II. 이론적 배경			
환경 동태성	의존성	자율성	관계성과
III. 연구의 설계			
연구모형	가설 설정		측정도구 구성 및 조사방법
IV. 연구의 결과			
표본의 일반적 특성	신뢰성 및 타당성 검증		연구 가설의 검증
V. 결론			
연구결과의 요약	연구의 시사점		한계점 및 향후 연구방향

## II. 이론적 배경

### 2.1 프랜차이즈 시스템

#### 2.1.1 프랜차이즈 시스템의 정의

세계 각지에는 프랜차이즈 관련 사업가들로 구성된 프랜차이즈 협회가 있고, 다양한 프랜차이즈협회가 내린 여러 가지 정의를 살펴보고자 한다. 먼저, 미국은 프랜차이즈 시스템의 발생지이기도 하며 현재 국제프랜차이즈협회(International Franchise Association: IFA)는 미국에서 가장 유력한 단체이다. 국제프랜차이즈협회의 정의는 “프랜차이즈 사업이란 프랜차이저(Franchisor)와 프랜차이지(Franchisee)사이의 계약관계이고, 프랜차이저는 노하우와 훈련 등의 업무에 관하여 계속적으로 이익을 제공하고, 또는 이를 유지할 의무를 지며, 프랜차이지는 프랜차이저의 소유 또는 관리(control)하에 있는 공통의 트레이드 네임 포맷(format) 및 수순에 따라 영업을 하며, 프랜차이지의 사업에 대하여 자신의 자본을 실질적으로 출자하는 자를 말한다.” 이와 같이 국제프랜차이즈협회의 정의와 가깝다고 볼 수 있지만, 각종 문헌 및 프랜차이즈 의미를 탐구하는데 있어 많이 인용되고 있다(김진섭, 2002).

다음으로 유럽프랜차이즈연맹(The European Franchise Federaion:EFF)의 정의는 “프랜차이즈는 상품 및 서비스, 기술에 관한 마케팅 시스템으로서 프랜차이저와 개개의 프랜차이지와의 사이의 밀접하면서도 지속적인 협력관계에 기초하는 것이다. 프랜차이저와 프랜차이지는 법률적으로나 재무상으로서도 분리되고, 또한 독립관계에 있는 기업으로서 프랜차이저는 프랜차이지에 대하여 스스로의 개념(concept)에 따라서 비즈니스를 수행할 권리를 보장하고 의무를 부과하는 것이다.” 이와 같이 프랜차이저는 프랜차이지에게 계속 지원을 해주고, 경영의 노하우 및 상표 등의 사용권을 부여함과 동시에 프랜차이지는 의무를 부여받아 비즈니스를 수행한다는 것이다.

다음으로 일본 프랜차이즈 체인협회 (Japan Franchise Association :JFA)의 정의는 “프랜차이즈란 사업자(Franchisor)가 다른 사업자(Franchisee)와의 사이에 계약을 체결하고 자기의 상표, 서비스마크, 트레이드 네임, 그 밖의 영업의 상징이 되는 표지 및 경영의 노하우를 사용하여, 동일한 이미지 하에 상품의 판매 및 그 밖의 사업을 수행할 권리를 부여하고, 한편 프랜차이즈는 그 반대급부로서 일정한 대가를 지급하며, 사업에 필요한 자금을 투입하여 프랜차이즈의 지도 및 지원 하에 사업을 수행하는 양자의 계속적 관계를 말한다.” 이와 같이 일본의 프랜차이즈 정의는 프랜차이즈에 의한 자금 투입 및 대가 지불, 서로 간에 계약에 따른 지속유지를 특징으로 하고 있다.

마지막으로 한국프랜차이즈협회(Korea Franchise Association:KFA)의 정의는 “프랜차이즈란 가맹본부가 프랜차이즈를 구매한 사람에게 프랜차이즈 회사의 이름, 상호, 영업 방법 등을 제공하여 상품과 서비스를 시장에 판매하거나 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여하며 영업에 관하여 일정한 통제, 지원을 하고 이러한 포괄적 관계에 따라 일정한 대가를 수수하는 계속적 채권관계를 의미한다.” 이러한 관점에서 프랜차이즈란 사업을 하는 주체가 프랜차이즈에게 부여하는 특정한 권한을 의미하며, 이 권한을 사업화하는 방법을 의미한다(Khan, 1999). 즉, 프랜차이즈는 특정 상품이나 제품을 개발하여 판매를 하는 주체가 본사를 설립하고, 이러한 본사의 상품이나 제품을 판매, 운영하기를 희망하는 가맹점에게 일정한 범위 안에서 독점권을 부여함으로써 운영할 수 있게 하는 시스템이다(함성필, 2009).

### 2.1.2 프랜차이즈 특성

프랜차이즈(franchise)의 어원은 고대 프랑스어로부터 비롯되었으며 자유, 면제, 특권과 같은 뜻을 가진 보통명사, 또는 “특권을 부여 한다”와 같은 타동사를 의미하며(이상석,2011), “freedom from servitude”라는 뜻으로 노예상태로부터 해방이라는 의미를 지니고 있다(김은성,1992). 프랜차이즈 시스템은 경영상의 의미에서 가맹본부(franchisor)가 가맹점(franchisee)에게 가맹점사업자의 상호, 상표, 노하우, 기타 정보 등을 제공하여 다양한 재화와 서비스

를 유통시키는 가장 보편적인 방식 중 하나이다. 가맹점은 상품이나 서비스를 판매하고 그 대가로 가맹본부는 가맹비나 로열티 등의 금전적 보상을 받는 계약 관계에 기반을 둔 유통 조직의 한 형태이다. 프랜차이즈시스템의 핵심적인 특성 중의 하나는 가맹본부가 교육, 훈련, 판매, 경영 등 사업 전반에 걸쳐 필요한 지도나 지원을 제공하며, 그 관계가 지속적이라는 점이다(Hunt & Nevin,1974).

프랜차이즈시스템은 가맹본부가 가맹점에서 가맹본부의 상표, 상호, 서비스마크(servicemark),노하우(know-how),그리고 기타의 기업 운영방식을 사용하여 제품이나 서비스를 판매할 수 있도록 포괄적인 영업방식을 허가하는 유통경로의 한 형태로 매우 중요한 위치를 차지하고 있다(Stern & El-Ansary,1988).

가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제2조 1항(2010)에 따르면 프랜차이즈시스템이란 가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표·서비스표·상호·간판 그 밖의 영업표지를 사용해서 일정한 품질기준으로 상품 또는 용역을 판매하는 것과 더불어 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹금을 가맹본부에게 지급하는 지속적인 거래관계로 정의하고 있다. 따라서 가맹본부와 그 가맹점 간의 관계는 매우 밀접한 관계이며, 이 관계 관리를 적절하게 처리하는 것이 매우 중요할 수밖에 없다. 따라서 유통 분야 학자들도 이 부분에 큰 관심을 보였다. 그 중에서 프랜차이즈시스템의 만족과 갈등의 원인을 가장 오랜 기간 연구해왔다. 이러한 연구들에서 가맹본부가 행사하는 강압적 통제와 비강압적 통제가 만족 및 갈등과 갖는 관계에 관한 연구가 가장 먼저 시작되었다(Hunt & Nevin, 1974; Lusch, 1977). 이후 프랜차이즈시스템에 있어서 강압적 통제와 비강압적 통제가 만족과 신뢰, 몰입 등과 갖는 관계에 관한 연구들이 등장하였고, 이어 재계약 등에 의한 관계 지속에 영향을 주는 강압적 통제와 비강압적 통제 등에 관한 연구들이 이어졌다(신창훈,김율성,김철민,2000; Chiou, Hsieh, & Yang, 2004;Frazier & Summers,1984)

## 2.2 환경동태성

### 2.2.1 환경동태성의 정의

환경동태성은 환경이 자주 변하거나(Aldrich,1979), 움직이는 것(Achrol & Stern,1988)으로서 핵심 관계상에서 환경이 변하는 정도로 정의할 수 있다(Achrol et al.,1983). 환경동태성은 환경에 포함된 여러 요소가 복잡하게 연결되어 있어서 미래의 변화를 예측하기 어렵게 하므로 조직에 불확실성을 증가시킨다(이정희,2012;Dess& Beard,1984). 환경동태성은 연구의 배경과 대상에 따라 다양한 용어로 사용되었다. 국외의 연구들에서는 Dynamism(Achrol & Etzel, 2003; Achrol & Stern, 1988; Joshi & Campbell,2003; Oh,Dwyer,& Dahlstrom,1990), Volatility(Etgar,1976; Ganesan,1994; Klein,Frazier,& Roth,1990), Variability(Aldrich,1979; Aldrich& Mindlin,1978; Dwyer& Welsh,1985) 등의 용어를 사용하였으며, 국내 연구에서는 환경동태성이라는 용어를 사용하였다(박종희,1993; 설도원,2009; 심종섭&오세조,1990; 오영애,1996;이정희,2012; 이종태,오세조,성민,2006; 이종하,오세조,1991; 임영균,1990). 이러한 기존의 연구들을 바탕으로 정의 할 때, 환경동태성은 환경에서의 마케팅 전략이 변화하는 정도 뿐만 아니라 경쟁사 및 자사의 마케팅전략과 개인 소비자의 선호 정도가 변하는 것을 말한다. 그러므로 환경동태성은 환경 내의 여러 요소가 서로 연계되어 예측하기 어렵게 변화시키기 때문에 조직에 불확실성을 증대시킨다(Dess & Beard,1984). 마케팅 경로 상에서 환경동태성이란 유통경로시스템에 관련되는 환경요소들의 변화의 정도를 의미한다(Achrol& Stern,1988; Aldrich,1979; Child,1972). 이와 관련하여 소매점 행동 불확실성과 외부 환경요인과의 관계를 실증적으로 검증하였고(Achrol and Stern,1988), 그 결과 환경동태성, 풍요성, 집중성, 고객 간의 다양성이 경로구성원의 행동의 불확실성을 유발하는 주요 요인일 수 있음을 지적하고 이에 대한 연구가 필요하다고 판단하였다.

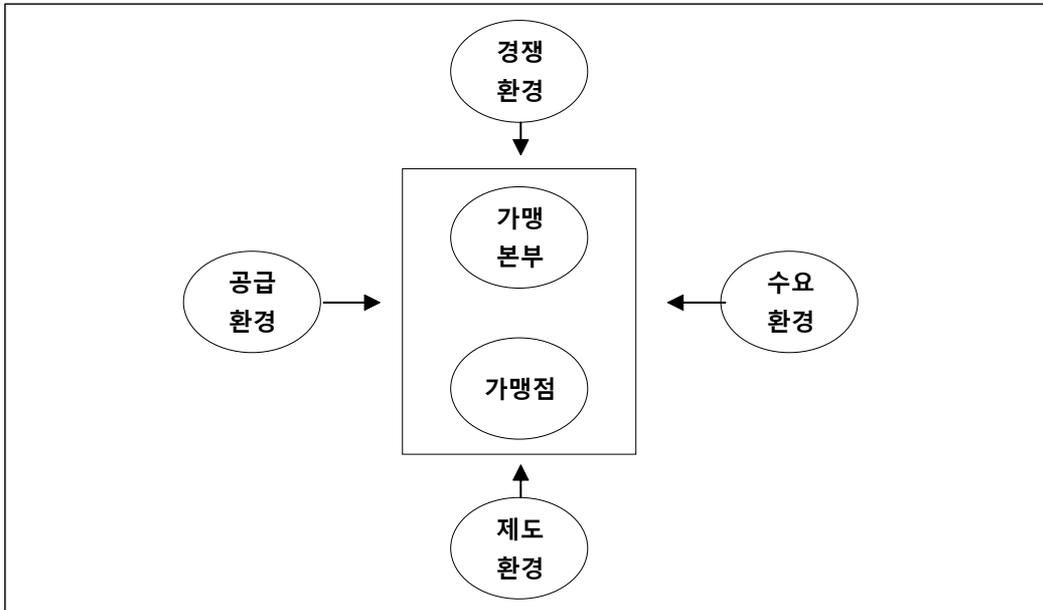
선행 연구에서는 환경동태성이 의사 결정에 대한 불확실성에 가장 많은 영

향을 미친다고 하였다(Achrol과 Stern,1988). 따라서 시시각각 변하는 경쟁 환경은 사람들로 하여금 심리적으로 경쟁자보다 뒤떨어지고 있다고 느끼게 하므로 끊임없이 경쟁사의 행동을 모니터링하고 경쟁 우위를 확보할 수 있는 방법을 마련해야 할 것이다. 즉, 경쟁력 있는 주요 가맹점에서 어떤 신제품을 출시하고 있는지, 어떤 제품을 준비하고 있는지에 대한 정보를 체계적으로 수집 분석하고 이에 따른 전략을 수립하는 것이 필요하다. 환경불확실성이 야기되면 의사결정을 위한 정보의 필요성이 증가되고, 진행과정 상의 능력을 더 한층 요구하게 되며, 관리적인 의사결정을 어렵게 할 뿐만 아니라 경로구성원들에 대한 예측을 어렵게 한다(Ohetal.,1990). 이때 역할 수행에 미진한 경로구성원은 그 원인을 외부적 요소에 돌리기 쉽고, 반면 그 역할 수행을 받아들이는 상대방 경로구성원은 그 원인의 역할을 수행한 경로구성원의 무능력이나 관계결속의 결여 등 내부적 요소로 돌리는 경향이 나타나기 쉬워, 이로 인해 경로구성원 간 결속이 약화되기도 한다(Heide& John,1990;Stump & Heide,1996). 뿐만 아니라 이러한 상황에서 경로구성원들은 거래성과를 예측하는 능력이 부족해지므로 자신의 이익을 위해 기회주의적 행동을 취할 수 있다(Klein et al., 1990).

유통경로 환경에 대한 관심은 선행 연구에서 제시한 시장과 산업의 경쟁구조 변화에 따라 유통채널 시스템이 변화한다는 모형에서 비롯되었다(Guiltinan,1974). 이와 다른 연구는 수요가 안정되기보다는 불안정한 상황, 수요가 증가하기보다는 하락하는 상황, 경쟁이 치열한 상황에서 각각 경로선도자의 통제력이 높아지는 것으로 제시되었고(Etgar, 1977). 수요와 경쟁의 관점에서 환경동태성을 연구하였다(김상덕·오세조, 2007). 이러한 동태성은 요구 사항에 대한 수요 정보를 증가시키고 관리적 의사 결정을 복잡하게 만든다고 하였다. 환경의 불확실성을 정보처리 관점에서 연구하였는데 환경의 교란성(turbulence)은 의사결정시 정보의 시간 민감도를 의미하며, 혼란스러운 환경에서는 시장의 교란성과 정보처리방법, 관련 의사결정의 일치성이 유통경로의 성과를 높일 수 있다고 하였다(Glazer와 Weiss, 1993).

따라서 본 연구는 환경불확실성 4요소인 환경동태성, 풍요성, 집중성, 고객간의 다양성 중에서 특히 환경동태성(dynamism)에 초점을 맞추었다(Achrol

과 Stern, 1988). 환경동태성이 가맹본부와 가맹점의 통제메커니즘에 미치는 영향은 환경부분에 대한 개념정의에 따라 공급환경, 제도환경, 수요환경, 그리고 경쟁환경 4가지 환경으로 구성하여 검토하고자 한다(Achrol등, 1983). 환경동태성을 <그림2-1>과 같이 교환당사자간의 거래관계에 영향을 미치는 환경으로 보고 교환 당사자를 둘러싼 환경요인으로 공급, 제도, 수요, 경쟁을 제시했다(Achrol & Stern, 1988) 그들은 환경동태성의 정도가 교환 당사자간의 교환관계에 영향을 미친다고 설명한다.



<그림2-1> 가맹본부와 가맹점 간의 관계와 환경동태성

환경동태성의 네 가지 요인 중 공급환경과 제도환경은 공급자와 관련된 불확실성 요인이다(Achrol, 1983). 공급환경은 공급자의 영업 전략을 바꾸거나 공급하는 재료의 종류 및 공급량의 변경 등과 관련이 있으며, 제도환경은 회사 운영과 관계된 규제 변경이나 규제 미 준수에 따른 규칙의 변경 등과 관계된다. 또한, 수요환경과 경쟁환경은 시장에서 경쟁자와 고객에 의해 발생하는 불확실성 요인으로 수요환경은 소비패턴의 변화와 관련되며, 경쟁환경의 불확실성은 경쟁업체들에게서 제품, 가격, 촉진, 유통방법의 변화와 관련된다.

## 2.2.2 환경동태성의 구성요소

환경동태성의 대표 초기에는 환경희소성(Scarcity), 변동성(Volatility), 셀 프서비스 기술, 경로 간 경쟁 등이 변화되는 환경의 수준이 유통경로 내에서 공급자의 의사결정이 집중화와 리더십의 정도에 따라 미치는 영향에 대해 연구하였으며(Etgar, 1997), 환경불확실성의 원인은 인간의 제한된 합리성과 기회주의에 있기 때문에 행동불확실성으로 나타냈다(Williamson, 1981).

또한 기업성과에 있어 환경변화로 인해 기업 경영자로 하여금 불확실성을 증가시킨 것으로 나타났으며(Brown, Lusch & Koenig, 1984), 이러한 불확실성은 의사결정을 어렵게 하며, 수행 과업의 설정과 수행방법 결정을 어렵게 한다고 하였다(Anderson & Weitz, 1986).

프랜차이즈 시스템의 유통경로 내부의 관료적 구조에 대한 환경동태성의 영향을 연구에서는, 결과적으로 시장 환경동태성이 유통경로의 구성원간의 갈등을 증가시킨 것으로 나타났다(이종하, 오세조,1991).

또한 경쟁부문의 시장 환경동태성이 경로 구성원내의 관계결속에 영향을 미치며, 환경동태성 수준이 높을수록 상호의존과 갈등의 수준이 높아진다고 하였다(박종희,1993).

한편, Dutta, Ileide & Bergen(1999)은 전통적인 경제 효율성 관점에서 규제나 기타 요인들 같은 개체들과의 관계라는 설정으로 환경동태성과 환경적 자원에 의해 의존성에 대한 함의를 찾았으며, 환경 동태성은 수요와 기술이 자주 변화하는 환경에서 쉽게 나타난다고 하였다(Grewal, Comer & Mehta, 2001).

이 후에는 환경은 유통경로 내부에 정치와 경제적인 요소에 영향을 미치는 것을 확인하였으며, 총 5가지의 환경 차원을 제시하였는데 환경수요성과 환경동질-이질 성, 환경안정-불안정성 및 환경집중-분산성, 환경혼란성 등과 같이 제시하였다(Achrol, Reve & Stem, 1983).

또한 외부의 환경요인들과 행동 불확실성간의 관계를 연구에서는, 집중성(Concentration), 수용성(Capacity), 다양성(Diversity), 동태성(Dynamism) 등 네 가지의 환경요소가 의사결정의 불확실성을 증가시키는 것을 살펴보고

이후 연구과제로 네 가지 요인에 대하여 주의를 기울일 것을 주장했다 (Achrol & Stern, 1988). 환경동태성은 유통경로의 관계적 특성을 연구함에 있어 매우 중요한 선행 변수라고 하였으며(한상린 & 백미영, 2008), 다른 연구과제에서는 환경 동태성을 기술동태성과 경쟁자동태성, 고객 동태성 등과 같이 세 가지로(Jaworski & Kohli, 1993), 또는 자사동태성과 경쟁자동태성, 고객 동태성 등과 같이 환경 동태성을 세 가지 요소로 파악하였다 (Achrol & Stern, 1988).

최근 환경 동태성의 연구는 재판매사업자의 시장적응과 생산성, 경로통합에 대한 목표와 성과와의 관계에서 환경 동태성을 조절효과로 연구하였다 (Achrol & Etzel, 2003). 세계 시장의 기업 유통경로 통합을 설명하기 위해 거래비용분석 모델을 제시했는데, 환경 불확실성을 환경 변동성과 환경 다양성으로 분류하여 이러한 변수가 경로통합에 어떤 영향을 미치는지 연구하였다(Klein, Frazier & Roth, 1990). 그리고 환경 동태성과 관계적 지배 (relational governance)의 관계에서 협력적 신념(collaborative belief)과 공급업체의 지식수준이 어떤 조절효과가 있는지 연구하였다(Joshi & Campbell, 2003). 또한 환경동태성을 경쟁과 수요부문으로 연구했으며, 경쟁부문은 유통 경로 관계의 경쟁적 사고의 관점으로, 수요부문은 마케팅적 수요 관리 사고에 초점을 두고 연구하였다(김상덕,2005; 김상덕&오세조,2006).

## 2.3 의존성

### 2.3.1 의존성의 정의

의존성이란 ‘자신의 목적을 달성하는 데 있어서 파트너와의 관계 유지가 필요한 정도’를 의미한다(Anderson & Narus, 1990; Frazier, 1983a; Heide and John, 1988). Emerson(1962)은 A가 B에 의존하는 것은 "B의 매개된 목표에 대한 A의 투자와 직접적이고 정(+의 관계에 있다"고 말하며 또한, ‘A-B관계 외부에서 A의 목표를 달성할 가능성은 역(-)의 상관관계가 있다’라고 말했는데 이는 유통경로의 특성을 설명함에 있어 Frazier(1983a) 등이 제시한 개념 정의보다 더욱 구체적이라고 할 수 있다. Emerson(1962)이 제안한 의존성의 정의에 따라, Tikoo(2002)는 프랜차이즈에 대한 프랜차이즈 가맹점주의 가맹본부에 대한 의존을 "가맹점주가 목표를 달성하고 유지하기 위해 가맹본부에 의존하는 정도", "가맹점주가 프랜차이즈 시스템의 구성원이 되지 않고도 목표를 달성하고 유지할 수 있는 정도"로 정의한다. 여기서 전자는 의존의 주체와 대상이 다르지만 Frazier(1983a) 등이 제시한 의존성의 개념과 비슷하다고 할 수 있지만, 후자의 경우는 ‘프랜차이즈 시스템의 구성원이 되지 않고’라는 어구에서 프랜차이즈를 제외한 자영업과 같은 형태의 비즈니스를 의미하고 있으므로 개념적 측면에서 기존 연구에서 제시한 개념과 그 방향이 반대라고 할 수 있다. 본 연구에서 정의하는 가맹점주의 가맹본부에 대한 의존성은 기존의 개념(Heide and John, 1988; Frazier, 1983a)과의 통일성을 유지하면서 프랜차이즈 비즈니스의 특성을 가미하고자 Tikoo(2002)가 제시한 두 가지의 개념적 정의 중 전자에 따라 ‘가맹점주가 자신의 목표를 달성하고 유지하는데 있어서 가맹본부와의 관계유지를 필요로 하는 정도’라 정의한다.

의존성에 대한 선행연구는 주로 생산자-경로구성원의 유통경로를 대상으로 한 연구가 대부분이다. 프랜차이즈 산업에서 의존성 관련 연구가 진행되었으나, 경로구성원과의 관계에 있어서 중요한 변수인 갈등, 만족, 몰입과 같은 결과에 영향을 미치는 변수이긴 하지만(Andaleeb, 1996; Anderson &

Narus, 1990; Geyskens et al.1996) 의존성을 실증적으로 분석한 연구는 다른 유통경로보다 상대적으로 연구가 부족하다. 또한, 가맹본부와 가맹점 수의 불균형이 크기 때문에 상호의존성을 측정하는 연구는 거의 없고, 대부분의 연구에서는 가맹점주의 의존성을 측정하였다. 프랜차이즈 산업을 대상으로 한 의존성 관련 선행연구는 다음과 같다. 프랜차이즈 관계에서 의존성과 자율성을 반대개념이 아니라고 주장하고 의존성이 높고 자율성이 높은 집단을 공생적 파트너십으로, 의존성이 높고 자율성은 낮은 집단에 대해서는 거의 계급제도의 관계로, 의존성은 낮고 자율성은 높은 집단은 거의 시장에 가까운 관계로, 의존성과 자율성이 모두 낮은 집단은 미스터리 그룹으로 구분하였다(Dant & Gundlach, 1999). 이를 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점에 대한 검증을 통해 네 개의 군집으로 구성하고, 이들 간의 의존성과 자율성에는 통계적으로 유의미하게 다른 것으로 나타났다. 또한, 의존성과 자율성에 영향을 주는 선행변수를 살펴보면 프랜차이즈 외부의 경쟁요인은 의존성과 자율성을 감소시키고, 매출액이 높으면 자율성은 감소시키고 의존성을 증가시키는 것으로 나타났다. 가맹점주가 다수의 가맹점을 소유할수록 자율성은 감소하고 의존성은 증가하는 것으로 나타났다.

프랜차이즈 관계에서 가맹점주의 경험과 의존성, 그리고 가맹본부의 영향 전략 사용간의 관계를 알아보려고 하였다(Tikoo, 2002). 가맹점주를 대상으로 실증분석을 한 결과 의존성은 권유, 정보교류, 약속, 요청, 위협, 법적호소로 정의한 영향전략 중에서 권유, 요청, 위협, 법적호소에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이중 요청, 위협, 법적호소에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 저자는 이에 대하여 가맹본부는 덜 의존적인 가맹점주에게 권유를 줄이고 위협과 법적호소와 같은 전략을 더욱 사용하며 요청은 가맹점주에게 강압적 전략으로 인식된다고 주장하였다. 가맹점주의 경험은 권유, 위협, 법적호소에 유의미한 영향을 미치고, 이중 권유에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

미국에 가맹본부를 둔 프랜차이즈 기업의 가맹점주를 대상으로는 가맹본부의 다양한 영향 전략과, 가맹본부-가맹점주간의 갈등 관계와 의존성에 따른 영향력의 변화를 알아보려고 실증분석을 하였다(Tikoo, 2005). 가맹본부의

영향 전략을 정보교환, 권유, 약속, 요청, 위협, 법적호소로 정의했고, 갈등에 영향을 미치는 전략은 요청과 위협, 법적호소가 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 권유는 갈등에 직접적으로 영향을 미치지 않았지만, 정(+)<sup>1</sup>의 상관관계를 갖는 것으로 나타났고 의존성의 조절효과를 통하여 갈등에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 가맹본부의 가맹점주에 대한 권유와 가맹본부에 대한 가맹점주의 의존성은 부(-)<sup>1</sup>의 상관관계를 갖는다. 저자는 이런 결과가 가맹본부의 권유를 가맹점주가 불만족하게 생각하는 경향을 보이며 가맹점주는 가맹본부에 대해 덜 의존하는 것을 의미한다고 주장하였다.

프랜차이즈 산업에서 가맹본부와 가맹점의 장기적 관계 형성을 나타낸 변수를 몰입으로 보고 몰입의 선행변수와 몰입, 성과와의 관계를 결과변수로 알아보았다(조현진, 2005). 몰입을 가져오는 변수로 가맹본부의 비강압적 영향전략과 강압적 영향전략, 의존성, 본부의 협력, 목표불일치로 제시하고 외식프랜차이즈 가맹점을 대상으로 실증분석을 한 결과 결속에 영향을 미치는 변수는 비강압적 영향전략, 의존성, 협력, 목표불일치로 나타났다. 이중 결속에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것은 목표불일치로 나타났고, 몰입에 큰 영향을 미친 변수는 의존성으로 나타났다. 또한, 재무성과와 역할성과 모두에 몰입이 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 몰입에 가장 큰 영향을 미치는 변수가 의존성인 결과에 대하여, 저자는 가맹점의 목표를 달성하는데 가맹본부가 많은 역할을 하고 있고, 대안이 부족할 경우 가맹점은 가맹본부와의 관계를 공고히 하는 노력을 한다고 주장하였다.

프랜차이즈 관계를 대상으로 한 의존성 관련 선행연구에서는 의존성을 가맹점주가 가맹본부에 대하여 지각하는 단일방향의 의존성으로 정의한 경우가 많았다(Dant & Gundlach, 1999; Tikoo, 2002, Tikoo, 2005; 조현진, 2005). 상호의존성을 측정하기 위해서는 파트너 각각의 의존성을 측정하고 이를 합하거나 더하여 측정하는데 (Gundlach & Cadotte, 1994) 프랜차이즈 시스템구조상 가맹점주의 표본 수와 가맹본부의 표본 수를 균등하게 맞추는 것이 불가능에 가깝기 때문에 단일방향의 측정이 행해졌을 것이라 사료된다. 프랜차이즈 관계를 대상으로 한 연구에서 의존성과 타 변수와의 관계에 있어서

는 의존성에 영향을 미치는 환경적 요소(가맹본부의 영향전략)와의 관계를 검증하거나(Dant & Gundlach, 1999; Tikoo, 2002) 유통경로의 선행연구와 마찬가지로 파트너십의 관계에 영향을 미치는 갈등, 신뢰, 몰입과 같은 관계측면의 변수와의 관계를 검증하는 연구가 있었다(Tikoo, 2005; 조현진, 2005).

## 2.4 자율성

일반적으로 자율성이란 조직의 한 구성원이 독립적으로 의사결정을 하고 행동하는 정도를 의미한다(Strutton et al., 1995). 자율성의 정의는 연구대상에 따라 달라지는데, 해외 자회사 연구에서 자율성은 조직체계를 구성하는 요소이며 자회사를 통제하는 본사와 자회사 사이에 의사결정에 대한 권한을 나누는 것과 관련이 있다고 하였다(Garnier, 1982). 이에 대하여 본사와 자회사가 물리적인 거리가 떨어져 있어 권한분할과 자체적인 기업운영(즉, 자율성의 부여)은 불가피한 과정이라고 표현했다(김성용·이광철, 2009). 조직 및 인사 관리 분야에 초점을 맞춘 연구에서 자율성은 업무 수행을 위한 일정 및 과정을 결정할 때 부여되는 재량권, 독립성, 결정권의 정도라고 정의했으며(Hackmann & Oldham, 1976), 선행연구를 토대로 자율성이 직무특성의 구성 요소로서 작업자의 심리적 및 행동 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다(김해룡, 김쌍언, 2008).

프랜차이즈 산업에서 가맹점의 자율성을 가맹점이 자신이 원하는 방식으로 가맹점을 운영해야 하는 ‘기업가적 자유’의 범위로 정의하며(Cochet et al., 2007), 프랜차이즈 자율성을 결정하는 변수로는 ‘계약적 권리의 허용’, ‘계약적인 불완전성’, ‘통제에 드는 비용과 제한된 통제 능력’, ‘가맹점주의 비정상적인 행동을 받아들이는 가맹본부의 허용범위’를 제시했다. 즉, 프랜차이즈 비즈니스 자율성이란 가맹본부가 계약, 통제, 매뉴얼 및 관련 규범의 범위 내에서 가맹점주가 프랜차이즈를 운영하는 방법을 자유롭게 의사결정을 내릴 수 있는 정도를 의미한다고 할 수 있다(Cochet et al., 2007).

그러나 가맹점의 운영권한을 가맹본부에서 허용하는 정도를 자율성이라고 한다면, 자율성이라는 개념 자체가 가맹본부의 정책에 따라 변동적이게 되며 매우 불안정하고 의존적인 개념이 된다.

자율성은 독립적으로 생각하거나 행동하려는 의지 혹은 능력이라 정의하였다. 결국, 자율성은 독립적인 사고와 독립적인 행동을 허용하고 부여하는 권한의 ‘수준’이 아니라 독립적으로 행동하려는 주체적인 “의지”라고 할 수 있다(Dant & Gundlach, 1999).

자율성은 유통경로 상에서 파워, 갈등, 만족과 같은 중요한 변수와 관련되어 있는 의존성에 비해 상대적으로 이해가 덜 된 현상이라 할 수 있는데(Dant & Gundlach, 1999), 자율성이 모회사, 기업, 혹은 파트너로부터 독립적인 상태를 지칭한다는 점을 들어 일부 연구자들은 파워-의존이론에서 파워와 의존성이 부(-)의 관계이듯 자율성이 의존성의 반대개념 즉, 독립성(independence)으로 정의를 내렸다(Andaleeb, 1996; Cochet et al., 2007; Paik & Choi, 2007; 정광호·권기현, 2003; 황의록·김의근, 1999).

반면, 자율성은 유통경로에서 의존성과 함께 작용하는 현상이지만 반대의 개념은 아니라고 주장한다. 즉, 의존성과 자율성이 동시에 모두 높거나 모두 낮은 집단이 존재할 수 있음을 의미하며, 이에 대한 세 가지 근거를 덧붙였다(Dant & Gundlach, 1999). 첫째, 자원의존이론에 따르면 B집단이 A집단의 자원을 일방적으로 의존한다고 가정하면 A집단은 자율성이 높게 되고, A집단이 불균형한 관계를 개선하기 위해 B집단의 다른 자원에 의존한다면 A집단은 B집단에 대해 높은 자율성과 함께 높은 의존도를 지닌다는 것이다(Pfeffer & Salancik, 1978). 두 번째는 연구를 바탕으로, A가 B의 행동을 제어하지 않는다면 B는 자율적이고, A가 B의 특정한 행동을 제어한다면 B는 A에 대해 자율적이라 정의한 것처럼 의존성과 자율성은 주어진 상황에 따라 다르게 작용될 수 있다고 주장한다(Oppenheim, 1961). 세 번째는 의존도가 높은 가맹점주는 프랜차이즈 안에서 일어날 수 있는 강한 상쇄로 인해 자율성에 대한 욕구를 강하게 느끼게 된다고 주장하였다(Galbraith, 1967).

이에 대한 실증적인 증거도 나타난다. 의존성과 자율성의 수준에 따라 네 개의 집단(고의존, 고자율 / 고의존, 저자율 / 저의존, 고자율 / 저의존, 저자율)으로 분류하고, 의존성, 자율성 정도에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 있음을 증명하였다. 또한, 시장관련 경쟁은 자율성과 의존성에 모두 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 시장관련 경쟁에서는 자율성과 의존성이 반대 개념이 아닌 것을 나타낸다(Dant & Gundlach, 1999). 다국적 기업이 모회사와 한국의 자회사의 관계에서 자율성과 상호의존성이 모두 전략적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것을 실증적으로 증명하였다(이광철·김성용, 2011). 이에 대하여 저자는 본사와 해외 자회사의 관계가 통합

네트워크이기 때문에 가능하다고 주장한다.

자율성이 자원이나 부문(domain)에 따라 달라질 수 있으며 특히 프랜차이즈 비즈니스는 가맹본부와 가맹점주가 자신의 이익을 위해 상대방으로부터 요구하는 자원이 다르기 때문에 자율성의 특성을 잘 설명해 줄 수 있다고 주장하였다(Dant & Gundlach, 1999). 가맹사업 공정화법 2조 1항에 따르면 가맹본부는 가맹점에 상품 또는 용역을 제공할 수 있으며 판매경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 실시하고 가맹점은 가맹본부에 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹금을 지급하도록 되어있다(국가 법령정보센터). 이는 프랜차이즈 관계가 모회사-해외자회사 관계처럼 어느 한쪽이 자원을 주고받는 관계가 아니라 통합 네트워크이며 자율성과 의존성이 반대 개념이 아닐 수 있음을 나타낸다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 비즈니스에서 가맹점주가 지각하는 자율성을 의존성과 동시에 작용할 수 있으나, 반대의 개념으로 정의하지 않은 연구에 따라 의존성과 자율성을 역의 선형적 상관관계가 아니라 가정하고 프랜차이즈 규정 및 규범을 준수하는 가운데 행해지는 생각과 행동에 대한 가맹점주의 주체적 의지라고 정의한다(Dant & Gundlach, 1999).

#### 2.4.1 자율성의 선행연구

자율성과 관련된 선행연구는 경영학 외에 사회심리학, 교육학, 행정학 등 다수의 여러 분야에서도 연구했으나 본 연구에서는 같은 경영학의 범주로서 프랜차이즈 비즈니스 관계와 가깝다 할 수 있는 국제 합작투자, 본사-자회사 관계와 인사관리 분야를 중심으로 선행연구를 고찰하였다.

선행연구에서는 높은 자율성이 직무에 대한 만족도 혹은 직무 몰입을 불러온다고 주장한 연구(Breaugh, 1985; 김해룡·김쌍언, 2009)와 높은 성과를 가져온다고 주장한 연구(Barrick & Mount, 1993; Breaugh, 1985; Newburry et al., 2003; 송정수·이규용, 2009; 이광철·김성용, 2011; 차영진, 2003)가 있었는데 Langfred(2004)는 개인의 자율성을 많이 부여할수록 팀의 성과가 증가하는가에 대한 의문을 가지고 팀 내부의 신뢰, 팀 내부의 모

니터링을 중심으로 실증분석을 실시하였다. 대학원에서 자율적으로 운영되는 팀을 대상으로, 팀 성과는 팀 프로젝트 프레젠테이션 점수로 정의한다. 그 결과 신뢰와 자율성, 신뢰와 모니터링과 자율성의 조절효과가 나타났다. 자율성은 성과에 대해 부(-)의 유의한 인과관계를 갖는 것으로 나타나고, 모니터링의 수준이 낮을수록 자율성의 효과는 커지는 것으로 나타났고, 신뢰는 반대로 신뢰도가 높을수록 자율성의 효과가 큰 것으로 나타났다. 신뢰와 모니터링이 함께 작용하였을 때에는 자율성의 영향력이 더욱 커지는 것으로 나타났다. 이에 대하여 저자는 신뢰할 수 있는 팀 구성원을 모니터링하기 꺼려지는 마음이 생기기 때문이라 주장하였다.

프랜차이즈 비즈니스를 대상으로 한 자율성 관련 실증분석 연구는 타 분야를 대상으로 한 연구에 비해 적다. 기존 연구에서 파워-의존이론을 통하여 자율성이 의존성의 반대 개념이라고 주장한 것에 대하여 반박하며 자원의존이론을 통해 높은 자율성과 높은 의존성이 동시에 존재할 수 있다고 주장하였다(Dant & Gundlach, 1999). 이를 실증적으로 검증하기 위해 자율성과 의존성을 기준으로 가맹점주를 4개의 집단으로 구분하고 자율성과 의존성을 가져오는 변수로는 경쟁, 성공, 경험, 타 가맹점 보유여부를 제시했다. 이 중 시장 점유율 측면에서의 경쟁이 의존성과 자율성에 동시에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 매출액관련 성공과 타 점포 보유 여부는 자율성에는 부(-)의 영향을 의존성에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자율성과 의존성에 대한 성향은 변수에 따라 달라질 수 있다는 것을 나타낸다. 또한, 자율성과 의존성을 통해 구분한 네 집단의 이질성을 통계적으로 입증함으로써 높은 자율성, 높은 의존성-낮은 자율성, 낮은 의존성의 상태가 공존할 수 있음을 증명했다.

가맹본부의 통제와 가맹본부의 자율성 허용 수준이 성과를 불러올 것이라 가설을 세우고 패스트푸드 가맹점을 대상으로 실증분석을 하였다(황의록·김의근, 1999). 통제와 자율성이 성과에 영향을 주는 매개변수로는 감정적 몰입과 인지적 몰입을 제시하고 성과는 자사성과와 경쟁사 비교성으로 정의했다. 분석 결과 통제와 자율성은 감정적 몰입에만 영향을 미치며 몰입 변수

중 감정적 몰입은 자사성과와 경쟁사 비교성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제, 자율성과 성과와의 직접적인 관계에서는 통제만 성과의 두 변수에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제와 자율성이 인지적 몰입에 영향을 미치지 않는다는 결과에 대해 저자는 가맹점주의 개인적인 성향으로 통제와 자율성의 허용을 감정적으로 받아들이는 경향이 있기 때문에 간접적인 영향을 있을 수 있음을 확인했다.

프랜차이즈 관계에서 자율성이 가맹점주에게 만족을 주지만 대리인 문제로 이어지는 우려와 이에 대한 통제비용이 증가할 수 있다는 우려도 있어 대안으로 관계적 거버넌스를 제시하고 있다(Cochet et al., 2007). 가맹점의 대리인 문제에 대한 통제 기재로서 관계적 거버넌스의 효과를 검토하기 위해 11개 산업의 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 실증 분석을 실시한 결과 자율성 증가는 관계적 거버넌스의 증가를 불러오는 것으로 나타났다. 또한, 통제 변수로 반영한 가맹점의 성공, 체인 내 경쟁, 복수 가맹점 보유, 관계기간, 물리적 거리 중 가맹점의 성공과 체인 내 경쟁이 관계적 거버넌스에 직접 영향을 주는 것으로, 이중 가맹점주의 성공은 관계적 거버넌스에 정(+ )의 영향을 체인내부의 경쟁은 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났다.

프랜차이즈에서 기회주의적 행동을 불러오는 변수에 대하여 가맹점주간의 단결을 중심으로 알아보기 위해 프랑스의 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 한 실증분석을 실시하였다(Akremit et al., 2010). 기회주의적 행동을 표준으로부터 이탈행동(deviation from standards), 정보를 제공하지 않는 행동(information withholding)으로 정의하고, 개인수준에서 통제변수를 프랜차이즈 가맹기간, 타점포 보유여부, 가맹본부의 지원수준, 가맹점주 사이에 지각된 단결을 투입하였으며 가맹사업 전반의 차원에서 프랜차이즈 규모, 프랜차이즈 사업의 기간, 분야, 직영점 비율, 가맹점주의 자율성 수준, 지식의 체계화, 가맹본부가 지각하는 가맹점주들 간의 단결을 투입하였다. 분석결과 개별 가맹점주 차원에서는 가맹본부의 지원과 가맹점들의 단결이 표준화 이탈행동을 감소시키고, 정보를 제공하지 않는 행동에 대해서는 타점포보유여부와 가맹본부의 지원수준, 가맹점 단결이 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 프랜차이즈 전반적으로는 자율성이 표준화로부터의 이탈행위를 유도

하는 변수로 나타났으며, 가맹점주의 단결은 표준화 일탈행위와 비정보적 행동을 억제하는 것으로 나타났다.

이로부터 가맹점주 개인의 측면과 프랜차이즈 전반적인 측면에서 가맹점의 단결은 가맹점의 기회주의적 행위를 억제하는 효과가 있으며, 가맹점의 자율성을 허용하는 것은 그로 인해 일탈 및 갈등을 유발할 수 있음을 알 수 있다.

프랜차이즈 관계에서 행해진 자율성의 연구에서는 타 분야 연구와 마찬가지로 관계적인 부분과 기업의 성과의 측면에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(황의록·김의근, 1999)도 있었으나 가맹점주가 지닌 자율성이 대리인문제를 발생시킬 우려가 있거나 통제해야 할 행위로 간주한 연구결과(Akremit et al., 2010; Cochet et al., 2007)도 있었다. 즉, 타 산업과 달리 프랜차이즈의 수준유지를 위하여 표준화된 가이드라인의 준수가 요구되는 가맹점주의 특성상(Buzza & Mosca, 2009) 가맹점주의 자율성 추구가 대리인문제를 야기하여 프랜차이즈 시스템의 질을 저하시키고 갈등을 유발할 수 있음(Akremit et al., 2010; Cochet et al., 2007; Lopez-Fernandez & Lopez-Bayon, 2011)이 나타난 부분이라 할 수 있다.

## 2.5 관계성과

유통경로에서 만족이란 파트너와의 관계측면에서 오는 전반적인 만족으로 인한 긍정적인 정서와 반응으로 정의할 수 있고(Andaleeb, 1996), 유통경로 구성원 사이에서 발생하는 만족을 파트너와의 관계에 있어서 모든 측면에 대한 평가로부터 오는 긍정적인 정서적 상태로 정의하였다(Anderson & Narus, 1984). 이는 유통경로에서의 만족도는 관계와 관련된 상대방이 제공하는 제품 및 서비스의 품질과 같은 경제적인 부분의 만족뿐 아니라 파트너의 태도와 같은 심리적인 만족과 같은 개념도 포함한다는 의미이며 긍정적인 정서 상태 이전에 파트너와의 관계에 대한 인지적 평가 과정이 선행된다는 것을 의미한다. 이러한 포괄적인 개념인 만족에 대하여 일부 연구자들은 다차원적인 개념으로 정의하였는데, 만족을 경제적인 측면의 만족과 사회-심리적 측면의 만족으로 구분하였고(Gassenheimer & Ramsey, 1994), 만족을 경제적만족과 비경제적 만족으로 구분하였다(Geyskens et al., 1999). 경제적 만족은 유통경로 구성원 간의 관계에 있어서 오는 경제적인 이득에 대한 만족을 의미하고 비경제적 만족은 유통경로 구성원 간 관계에 있어서 경제적 이득을 제외한 사회-심리적 요소에 대한 만족을 의미한다(Geyskens et al, 1999).

프랜차이즈 관계를 대상으로 한 연구에서는 만족의 정의에 있어서 유통경로에서의 만족의 개념적 정의를 인용한 사례가 많다(김의근 외, 2007; 오세조 외, 2003; 임현철, 2004; 이상동, 2008). 이는 프랜차이즈 관계 또한, 유통경로의 한 형태이며 유통경로에서의 만족에 대한 개념적 정의가 만족의 주체와 대상만 달리하면 프랜차이즈 관계에서 적용 가능하기 때문이다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 관계의 만족도를 ‘관계만족’이라 하고 이를 ‘가맹점주(가맹본부)가 가맹본부(가맹점주)와의 관계에서 나타나는 경제적, 사회-심리적 요소에 대해 평가하고 이를 통해 느끼는 긍정적 정서’로 정의한다.

## 2.6 로열티(royalty)

프랜차이즈 계약에 있어서 프랜차이즈 기업마다 정해진 최초 가맹기간 및 재계약 기간과 로열티에 대한 합의는 가맹점의 지속적인 비용에 대한 결정으로써 매우 중요한 의미를 지닌다고 할 수 있다. 그러나 해외 프랜차이즈 비즈니스 사례와는 달리 국내 프랜차이즈 비즈니스에서는 프랜차이즈 가맹점이 가맹본부에 로열티를 부과하는 문화가 형성되어있지 않아 프랜차이즈 시스템의 성장 동력을 가맹금의 징수, 인테리어 마진과 같이 가맹점 개설에서 얻을 수 있는 수익에 의존하고 있는 실정이다(전인우·문선웅, 2011). 국내 프랜차이즈 비즈니스에서 로열티를 가맹점에 부과하는 프랜차이즈 기업은 전체 본사 중 21.6%에 불과하였으며 매달 매출액의 일정비율로 부과하는 경우는 이중 28.4%에 불과하였다(지식경제부, 2012).

국내 프랜차이즈 비즈니스의 로열티 현황과 본사 매출 현황으로 미뤄볼 때 가맹점에 대한 로열티 부과가 프랜차이즈 기업의 가맹점에 대한 과도한 물류 마진을 줄이고 지속적인 수익과 함께 동시에 각종 지원의 품질을 향상시키는 방안으로 작용할 가능성이 있으나, 선행연구에서는 로열티를 부과하는 것이 전반적인 프랜차이즈 시스템에 긍정적으로 작용한다는 연구가 있는 한편 부정적으로 작용한다고 제시한 연구도 있었다.

가맹본부가 가맹점에 로열티를 부과하는 것이 가맹본부 측면에서는 자신의 브랜드 네임에 대한 투자를 강화하는 인센티브로 작용하여 결과적으로 브랜드 네임에 대한 투자가 강화되는 긍정적인 효과가 나타나는 한편 가맹점주는 로열티를 납부하는 것이 인센티브로 작용하여 높아진 브랜드 네임만큼 자신이 소비자에게 제공하는 가맹점 서비스의 질을 낮추게 되는 결과를 가져온다고 주장하였다(Agrawal & Lal, 1995). 또한, 이런 가맹점 서비스 질 저하가 가맹본부의 모니터링 빈도 증가로 이어진다고 주장하기도 하는데, 이러한 인과관계는 실증적으로 증명되어 로열티의 부과로 프랜차이즈 시스템 내부에 긍정적인 영향과 부정적인 영향이 공존하는 것으로 나타났다.

한편, 로열티의 부과가 프랜차이즈 시스템의 성과에 긍정적인 효과를 가져올 것이라 주장한 연구도 있었는데 로열티의 부과로 인한 지속적인 수익은

많은 비용이 필요한 모니터링을 가능하도록 하고 이를 통해 가맹점주의 대리인 행위를 감시함으로써 전반적인 프랜차이즈 시스템의 성과가 증가할 수 있다고 주장하였으며(Shane, 1998), 가맹점주도 로열티의 수준을 가맹본부 시스템에 발전 및 유지시키는 인센티브와 같은 긍정적인 요소로 인식한다고 주장하였다.

로열티가 가맹본부에게는 성장을 위한 인센티브로 작용하는 긍정적인 효과가 있으나 가맹점에게는 로열티의 부담으로 가맹을 꺼리는 부정적인 효과를 불러온다는 점을 지적하고 로열티 부과의 규모가 클수록 프랜차이즈 가맹점의 수익에 긍정적인 영향으로 작용한다는 것을 실증적으로 증명하였다(전인우·문선웅, 2011). 이는 로열티의 부과가 프랜차이즈 시스템의 성과를 높였다는 것을 실증적으로 보여준 결과라고 할 수 있지만 가맹점의 로열티에 대한 기피는 실증적으로 검증하지 못한 한계가 있었다.

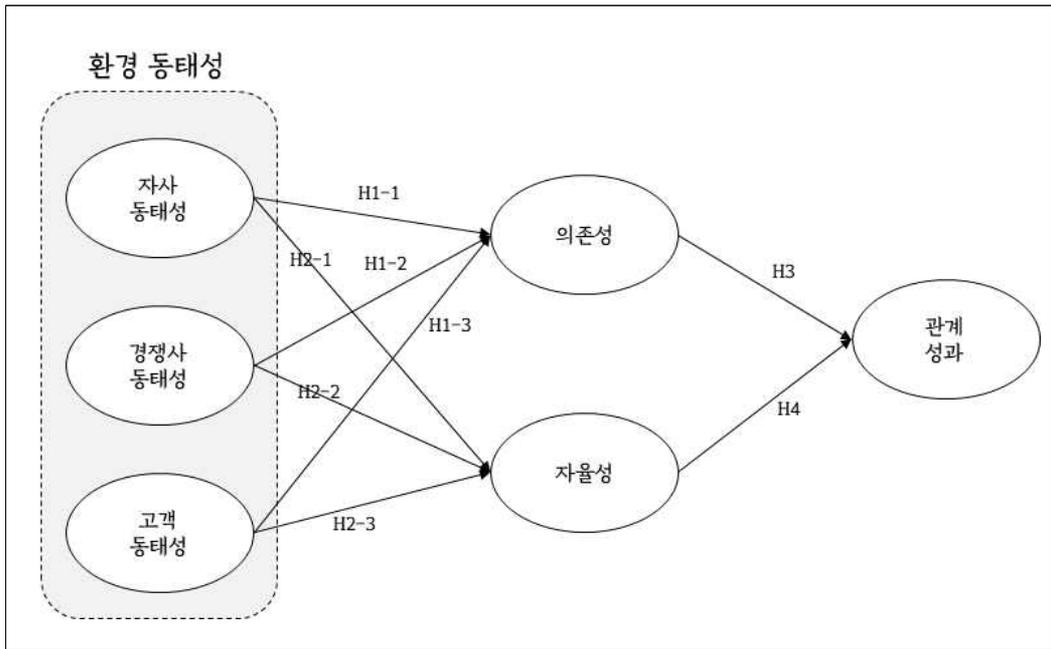
프랜차이즈 기업이 가맹점에 대한 로열티 부과가 부정적으로 작용하는 부분은 로열티로 인한 정기적 비용의 부담으로 가맹점 모집이 어려울 가능성이 있다는 점이다. 로열티에 대한 가맹점주의 인식이 과거의 경험에 따라 차이가 있을 것이라 주장하고 이를 실증적으로 검증하였다(박경원 외, 2011). 분석결과, 가맹점 운영 실패경험이 있는 가맹점주가 로열티 중요성에 대한 인식이 제일 높은 것으로 나타났고, 자영업 운영 경험은 있으나 실패 경험 없는 가맹점주와 자영업 실패경험이 있는 가맹점주는 로열티에 대한 중요성 인식이 다소 낮게 나타났다.

프랜차이즈 시스템에서 일부 연구는 가맹점주에게 로열티를 부과하는 것이 성과에 긍정적인 반면, 일부는 가맹점주가 로열티를 기피하여 기업성과에 부정적인 영향을 줄 것이라는 연구도 있었으나 전반적인 프랜차이즈 로열티 부과여부는 프랜차이즈 시스템의 성과를 결정짓는 중요한 변수임이 입증되었다.

### Ⅲ. 연구설계

#### 3.1 연구모형

본 연구에서는 환경변화의 변동성으로 인한 불확실성이 높아지는 프랜차이즈 시스템에서 환경적인 요인의 중요성을 강조하고 환경동태성에 따라 본사에 대한 의존 또는 갈등이 어떻게 작용되는지, 이러한 의존과 갈등이 가맹점의 관계성과에 어떠한 영향을 미치는지 확인하기 위하여 <그림3-1>과 같은 연구모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

## 3.2 연구 가설

### 3.2.1 환경동태성과 의존성 간의 관계

가맹점이 가맹본부에 대한 의존에 관하여 환경의 변화가 높을수록 파트너에 대한 의존은 높아지며, 환경 복잡성이 높아질수록 이를 해결해 줄 파트너에 대한 의존도 높아진다고 하였다(Williamson, 1985). 서비스 제공업체와의 관계 유지를 위한 연구에서 환경동태성이 클수록 파트너에 대한 의존도가 높아진다고 하였다(Bendapudi & Berry, 1997). 환경 동태성과 같은 개념인 환경 불안성(environmental volatility)이 공급업체에 대한 소매업체의 의존을 높이기 하여 소매업체로 하여금 공급업체에 대한 관계를 장기적인 관계로 발전시킬 수 있다 설명하였다(Ganesan, 1994). 한편, 제조업체에서의 구매자와 공급자의 장기지향성 관계를 살펴본 결과, 환경 가변성이 높을수록 공급자의 구매자에 대한 의존이 높아진다고 하였으며(김홍근, 이필수, 2007), 프랜차이즈 가맹점의 재계약 의도에 대한 선행요인에 관한 연구에서 수요환경 동태성 수준 증가에 따라 가맹 본부에 대한 가맹점의 의존 정도가 높아진다고 하였다(김숙정, 김상덕, 성민, 2009).

따라서, 본 연구는 이러한 선행연구를 바탕으로 환경 동태성을 자사 동태성과 경쟁사 동태성, 고객 동태성으로 구분하고, 이런 환경 동태성이 의존에 영향을 미친다는 가설을 설정했다(Achrol & Stern, 1988) .

H1. 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성은 의존성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

- H1-1. 자사동태성은 의존성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 경쟁사동태성은 의존성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 고객동태성은 의존성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 환경동태성과 자율성 간의 관계

선행 연구에서는 파워-의존이론을 통해 자율성이 의존성의 반대 개념이라는 주장에 대해 반박하며 자원의존이론을 통해 높은 자율성과 높은 의존성이 함께 존재할 수 있다고 주장했다(Dant & Gundlach(1999)). 이를 실증적으로 검증하기 위하여 가맹점주들을 자율성과 의존성을 기준으로 하여 네 개의 집단으로 구분하고, 자율성과 의존성을 가져오는 변수로 경쟁, 성공, 경험, 타가맹점 보유여부를 제시했다. 이 중 시장 점유율 측면의 경쟁이 의존성과 자율성에 동시에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 매출액에 관련된 성공과 타점포 보유여부는 자율성에는 부(-)의 영향을 미치고 의존성에는 정(+ )의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자율성과 의존성의 성향이 변수에 따라 달라질 수 있음을 보여준다. 또한, 자율성, 의존성을 통하여 구분한 네 집단의 이질성을 통계적으로 증명하여 높은 자율성, 높은 의존성의 상태와 낮은 자율성, 낮은 의존성의 상태가 공존할 수 있음을 증명하였다.

따라서, 본 연구에서는 이전 연구를 바탕으로 환경 동태성과 자율성과의 유의한 상관관계가 있는 것으로 보고 다음과 같이 가설을 설정하였다(Dant & Gundlach(1999)).

H2. 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성은 자율성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

- H1-1. 자사동태성은 자율성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 경쟁사동태성은 자율성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 고객동태성은 자율성에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 의존성, 자율성과 관계성과와의 관계

가맹본부의 통제와 가맹본부의 자율성 허용 수준이 성과를 불러온다는 가설을 세우고 패스트푸드 가맹점을 대상으로 실증분석을 하였다(황의록·김의근, 1999). 통제와 자율성이 성과에 영향을 미치는 것에 대한 매개변수로 감정적 몰입과 인지적 몰입을 제시했고 성과는 자사성과와 경쟁사 비교성과로 정의했다. 분석 결과를 통해 통제, 자율성은 감정적 몰입에만 영향을 주는 것으로 나타났고, 몰입 변수는 감정적 몰입이 자사성과와 경쟁사 비교성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제, 자율성과 성과와의 직접적인 관계에서 통제만 성과의 두 변수에 영향을 주는 것으로 나타났다. 통제와 자율성이 인지적 몰입에 영향을 미치지 않는 결과에 대하여 저자는 가맹점주가 통제와 자율성의 허용에 대해 감정적으로 받아들이는 개인의 성향이라고 주장했으며, 프랜차이즈 관계에서 자율성이 몰입을 매개로 하지만 성과에 간접적인 영향을 미칠 수 있음을 확인하였다.

따라서, 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 의존성 및 자율성이 관계성과에 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

H3. 의존성은 관계성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

H4. 자율성은 관계성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의

#### 3.3.1 환경 동태성

환경동태성은 환경이 자주 변하거나(Aldrich,1979), 움직이는 것(Achrol & Stern,1988)으로서 핵심 관계상에서 환경이 변하는 정도로 정의할 수 있다(Achroletal.,1983). 환경동태성은 환경에 포함된 여러 요소가 복잡하게 연결되어 있어서 미래의 변화를 예측하기 어렵게 하므로 조직에 불확실성을 증가시킨다(이정희,2012;Dess& Beard,1984). 따라서, 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 환경 동태성을 자사 동태성과 경쟁사 동태성, 고객 동태성으로 구분하여 사용하고자 한다(Achrol & Stern, 1988).

자사동태성이란 가맹본부의 원재료 및 마케팅 전략의 변동에 따라 가맹점이 인지하는 불확실성 요인을 말한다. 본 연구에서는 본사의 마케팅 전략과 영업전략, 공급환경 등의 4가지 문항으로 구성되었으며 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 경쟁사 동태성이란 경쟁업체가 영업과 마케팅 전략 변경에 따라 가맹점이 인지하는 불확실성 요인을 말한다. 마지막으로 고객 동태성은 소비자의 욕구변화와 소비패턴 변화에 따라 가맹점이 인지하는 불확실성을 말한다. 본 연구에서는 고객의 선호브랜드 변경, 선호제품, 고객반응 등의 4가지 문항으로 구성되었으며 리커트 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서 환경동태성을 구성하는 자사동태성, 경쟁사 동태성 및 고객 동태성의 조작적 정의와 출처를 정리하면 다음 표와 같다.

<표 3-1> 환경동태성의 조작적 정의

변수	조작적 정의	측정항목	출 처
자사 동태성	가맹점에 대한 원재료 및 마케팅 전략 변동성 정도	마케팅 전략(판매촉진, 광고)을 자주 변경한다.	(Achrol & Stern, 1988),  (강보연, 오세조, 2005),  (이정희,2012)  (김숙정,김상덕, 성민, 2009)
		제품/상품에 대한 영업 전략을 자주 변경한다.	
		제품/상품의 종류를 자주 변경한다.	
		공급환경을 자주 변경한다.	
경쟁사 동태성	시장에서의 경쟁업체 영업전략 및 마케팅 전략 변동성 정도	경쟁사는 광고/판촉 전략을 자주 변경한다.	(이정희,2012)  (김숙정,김상덕, 성민, 2009)
		경쟁사는 영업전략을 자주 변경한다.	
		경쟁사는 신제품을 자주 출시한다.	
		경쟁사는 전략의 본질이 자주 변동된다.	
고객 동태성	소비자들의 욕구변화와 소비패턴 변동성 정도	선호 브랜드가 자주 변동된다.	(김숙정,김상덕, 성민, 2009)
		선호 제품/상품이 자주 변동된다.	
		선호 품질/가격 수준이 자주 변동된다.	
		고객 반응을 예상치 못한다.	

### 3.3.2 의존성

의존성은 ‘가맹점주가 개인의 목표를 달성하고 유지하기 위해 가맹본부와의 관계유지를 필요로 하는 정도’라는 개념으로 정의하며, 본 연구에서는 의존성을 선행 연구에서 제시한 일부를 본 연구에 적합하게 수정하여 ‘가맹본부의 지원은 가맹점 운영에 있어서 매우 중요’, ‘가맹본부의 도움 없이 가맹점 운영은 어려움’, ‘가맹본부의 브랜드 인지도가 성공에 중요’, ‘가맹본부와의 관계가 좋지 않으면 매출 목표 달성이 어려움’ 등 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다(Dant & Gundlach, 1999; Tikoo, 2002; 강보현·오세조, 2009;윤만희·김동복, 2008).

### 3.3.3 자율성

자율성은 ‘프랜차이즈 규정 및 규범을 준수하는 가운데 행해지는 생각과 행동에 대한 가맹점주의 주체적 의지’라 개념으로 정의하며 본 연구에서는 자율성을 선행 연구에서 제시한 일부를 본 연구에 적합하도록 수정하여 ‘주관과 신념을 가지고 운영’, ‘직원이기보다 사업가라고 생각’, ‘가맹본부의 방침을 맹목적으로 따르지 않고 합당한지를 스스로 판단 후 행동’, ‘운영에 영향을 미치는 대부분의 의사결정을 스스로 함’으로 구성하고, 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다(Cochet et al.,2007; Strutton et al.,1993; 황의록·김의근, 1999).

### 3.3.4 관계성과

관계성과는 ‘가맹점주(가맹본부)가 가맹본부(가맹점주)와의 관계에서 나타나는 경제적 요소와 사회-심리적 요소에 대하여 평가하고 이를 통해 느끼게 되는 긍정적정서’라 개념적으로 정의하였으며 본 연구에서는 관계성과를 선행연구에서 제시한 일부를 본 연구에 적합하게 수정하여 ‘관계에 대하여 전반적 만족’, ‘함께 사업을 하는 것에 대하여 기쁘게 생각’, ‘가맹본부와의 계약은 매우 성공적’이라 구성하고, 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다(Davies et al., 2011; Joshi & Arnold, 1998).

### 3.4 측정도구 구성 및 조사방법

#### 3.4.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성에 따른 의존성, 자율성 및 관계성과에 미치는 영향을 규명하는 데 목적이 있다. 본 연구의 실효성을 높이기 위해 공정거래위원회 정보공개서와 각 브랜드 홈페이지를 참고하여 가맹점 50개 이상의 프랜차이즈 브랜드를 대상으로, 현재 운영하고 있는 가맹점주를 대상으로 설문하였다. 설문조사는 설문지법을 통해 자료 수집을 진행하였다. 설문항목은 선행연구를 바탕으로 하였으며, 본 연구의 목적에 부합되도록 설문 항목을 수정 변경하여 구성하였다. 자료 수집은 2022년 10월 30일부터 11월 15일까지 16일간 300부를 배포하였으며, 240부를 분석에 사용하였다.

수집된 표본의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석을 진행하였으며, 연구 가설의 검증에 앞서 확인적 요인분석과 상관분석을 진행하였다. 본 연구의 가설과 모형의 적합도 및 신뢰성에 대한 경로계수를 파악하기 위해서 구조방정식 모형 검증을 하였다. 모든 분석은 SPSS 20.0과 AMOS 20.0을 활용하였다.

<표 3-2> 표본 및 집단 설정

표본 집단	프랜차이즈 가맹점주
표본 프레임	가맹점 50개 이상의 프랜차이즈 브랜드
표본 브랜드	공차, 메가커피, 금커피별빙수, 컴포즈커피, 자가제빵선명희피자, 한촌설렁탕, 청년다방, 선비꼬마김밥, 피자이탈리, 또래오래, 피자마루, 무공돈까스 등
조사방법	설문조사(자기 기입법)
설문지 배포방법	설문지 배포
표본의 크기	300부 배포 / 240명 분석
조사기간	2022년 10월 30일 ~ 11월 15일

## IV. 분석 결과

### 4.1. 연구 대상자의 인구통계학적 특성

본 연구에서는 설문조사를 위해 300부를 배포하였으며, 260부를 회수하고 그 중 불성실한 응답을 한 20부를 제외하여 240부(92.3%)를 최종 분석에 활용하였다. 최종 분석에 사용된 질의 응답자의 특성을 빈도분석으로 살펴본 결과는 다음 <표 4-1>과 같다. 인구통계학적 특성으로 성별, 연령, 가맹점 운영기간, 로열티 여부를 분석하였다.

먼저 성별을 살펴보면, 남성은 145명(60.4%), 여성은 95명(39.6%)으로 나뉘었으며, 연령은 충분한 사회 경험과 경제적 능력을 보유한 40대 이상이 전체 응답자의 61.3%를 차지하였다. 구체적으로는 40대 90명(37.5%), 30대 61명(25.4%), 50대 이상 57명(23.8%), 20대 32명(13.3%) 순으로 나타났다.

가맹점 운영기간은 3년 이하 가맹점이 64.2%를 차지해 7.5%의 비중을 차지하는 5년 이상 장기간 운영 가맹점에 현저하게 많은 것으로 나타났다. 1년 이상 3년미만 가맹점이 123개(51.3%)로 가장 많았으며, 3년이상 5년미만 68개(28.4%), 1년 미만 31개(12.9%) 순으로 나타났다.

로열티 지불 여부와, 지불 시 어떤 방식으로 이뤄지는지에 대한 조사에서는 먼저 로열티를 낸다는 가맹점이 148명(61.7%)로 안낸다고 응답한 가맹점에 비해 92명(38.3%)에 비해 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 로열티를 지불할 경우 월정률로 지급한다는 응답이 88명(36.7%), 월정액으로 지급한다는 응답이 60명(25.0%) 순으로 나타났다.

<표 4-1> 조사대상자의 일반적 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남자	145	60.4
	여자	95	39.6
연령	20대	32	13.3
	30대	61	25.4
	40대	90	37.5
	50대 이상	57	23.8
가맹점 운영기간	1년 미만	31	12.9
	1년~2년미만	45	18.8
	2년~3년미만	78	32.5
	3년~4년미만	52	21.7
	4년~5년미만	16	6.7
	5년이상	18	7.5
로열티 여부	안낸다	92	38.3
	월정률 (예: 매출의 3%)	88	36.7
	월정액 (예: 월 20만원)	60	25.0
합계		240	100.0%

## 4.2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

### 4.2.1 측정항목의 신뢰성분석

본 연구의 확인적 요인분석에 앞서 사용된 측정항목들의 탐색적 요인분석을 통해 해당요인의 타당성 및 신뢰성분석을 실시하였다. 측정항목의 신뢰성을 평가하기 위해 Cronbach's alpha 계수에 의해 분석하였고<표 4-2>, 모든 요인의 측정항목의 Cronbach's alpha 값이 0.8 이상으로 나타나 측정항목의 신뢰성을 확보하였다고 볼 수 있다.

<표 4-2> 측정항목의 신뢰성 측정결과

요인		최초항목	최종항목수	Cronbach's Alpha
환경동태성	자사동태성	4	4	0.809
	경쟁사동태성	4	4	0.849
	고객동태성	4	4	0.882
의존성		4	4	0.825
자율성		4	4	0.829
관계성과		4	4	0.829

#### 4.2.2 확인적 요인분석

본 연구에서는 설정한 이론적 모델을 검증하기 위하여 각 요인에 대한 측정모형을 검증하는 확인적 요인분석을 시행하였다. 확인적 요인분석은 측정모델에 대한 적합도를 살펴보는 것으로 측정모델은 개념(construct)과 측정항목(indicator)사이의 관계를 측정하는 것으로, 탐색적 요인분석의 결과를 토대로 본 연구에서 상정한 이론모형의 인과관계를 살펴보기 전에 측정변수가 이론변수를 지지하고 요인 구조의 타당여부를 분석하기 위해 실시하였다. 요인의 측정모델의 적합도를 알아보기 위해 확인적 요인분석을 실시하여 각각의  $\chi^2$  값, p 값과 GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI 값을 확인하였다.

분석 결과,  $\chi^2$  값은 404.594(df=237, p=0.000)이며 Q 값( $\chi^2/df$ )=1.707로 나타났다. 다른 적합도 지수를 파악해보면 GFI=0.878, CFI=0.944, NFI=0.876, TLI=0.935, RMR=0.036로 나타났다. 일반적으로 구조방정식을 시행하는 데 있어 모형의 적합도를 나타내는 것에는 기초부합치(GFI $\geq$ 0.9), 원소 간 평균차이(RMR $\leq$ 0.05), 표준적합지수(NFI $\geq$ 0.9), 비교적합지수(CFI $\geq$ 0.9) 등이 있는데 적합지수 옆의 괄호 속의 수치는 권장치를 나타낸다. 대부분의 값이 권장치를 상회하거나 근사한 값을 나타내고 있어 측정모델이 적합한 모형이라고 할 수 있다.

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

본 연구에서 측정도구의 연구 개념별 합성신뢰도(CCR)는 0.810 이상, 평균분산추출(AVE)은 0.520 이상으로 나타났고 이는 측정변수들의 집중타당성이 확보되었다는 것을 알 수 있다. 각 측정항목에 대한 표준화 계수, C.R. 값, CCR 및 AVE 값은 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 확인적 요인분석 결과

측정 변수		표준화	Estimate	C.R.	AVE	CCR
자사 동태성	자사1	0.79	1		0.520	0.810
	자사2	0.803	1.013	11.738***		
	자사3	0.607	0.755	8.953***		
	자사4	0.665	0.803	9.854***		
경쟁사 동태성	경쟁사1	0.601	1		0.605	0.858
	경쟁사2	0.798	1.215	9.379***		
	경쟁사3	0.847	1.41	9.703***		
	경쟁사4	0.84	1.309	9.66***		
고객 동태성	고객1	0.777	1		0.546	0.827
	고객2	0.784	1.037	11.644***		
	고객3	0.658	0.912	9.766***		
	고객4	0.73	0.879	10.881***		
의존성	의존성1	0.671	1		0.666	0.888
	의존성2	0.823	1.14	11.201***		
	의존성3	0.885	1.208	11.847***		
	의존성4	0.869	1.288	11.691***		
자율성	자율성1	0.713	1		0.549	0.830
	자율성2	0.708	1.018	9.947***		
	자율성3	0.765	1.108	10.666***		
	자율성4	0.776	1.057	10.799***		
관계 성과	관계성과1	0.675	1		0.573	0.842
	관계성과2	0.781	1.127	10.437***		
	관계성과3	0.741	1.253	9.998***		
	관계성과4	0.823	1.297	10.866***		

- \*\*\* 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, 측정변수의 판별타당성을 조사하였다. 판별타당성이란 서로 다른 개념을 동일한 측정도구를 사용하여 측정한 결과값들 간에 상관관계가 낮으면 타당성이 높다고 평가한다(김필성, 2021). 분산추출검증을 통해 각 요인의 분산 추출값(AVE)이 각 요인간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성을 입증 받을 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

분산추출검증은 <표 4-4>에서 보는 바와 같이 평균분산추출 값(AVE)의 최소값은 0.520으로 상관계수의 제곱 값의 최대치인 0.424보다 크게 나타났으며 본 연구에서는 사용된 항목들이 판별타당성을 확보되었다고 판단할 수 있다.

<표 4-4> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

항목	1	2	3	4	5	6
자사동태성	(0.520)	0.294	0.293	0.101	0.286	0.112
경쟁사동태성	0.542	(0.605)	0.272	0.174	0.381	0.171
고객동태성	0.541	0.522	(0.546)	0.180	0.279	0.309
의존성	0.318	0.417	0.424	(0.666)	0.366	0.419
자율성	0.535	0.617	0.528	0.605	(0.549)	0.424
관계성과	0.335	0.413	0.556	0.647	0.651	(0.573)

1) 평균분산추출 값(AVE) 2) R 3) R<sup>2</sup>

### 4.3 연구 가설의 검증

#### 4.3.1 연구모형의 검증

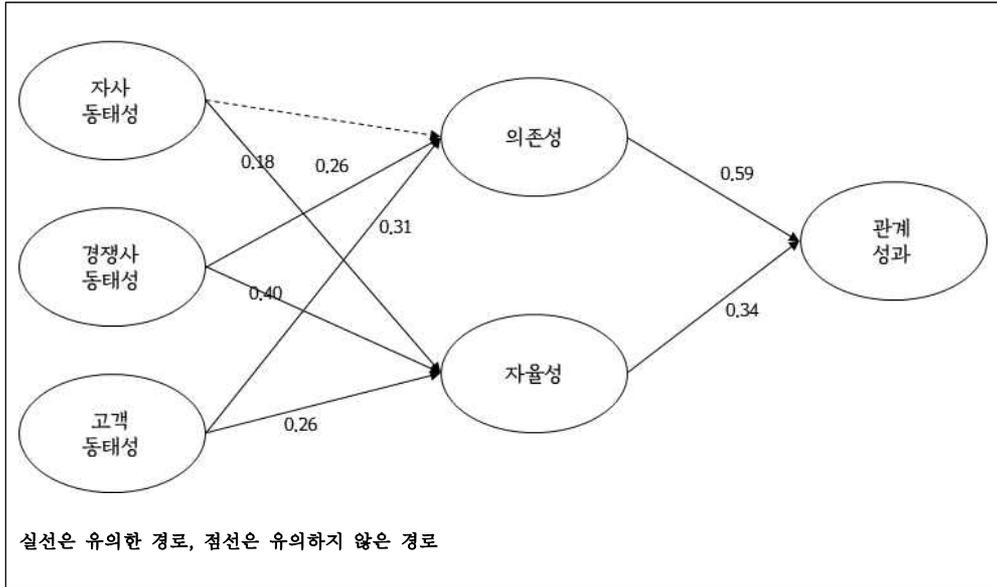
본 연구에서 설정한 이론모형을 검증하기 위해 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM)분석을 실시하였다. 이 분석은 직접적으로 측정이 불가능한 잠재적 요인들을 측정변수를 통해 간접적으로 측정된 후, 잠재변수들 간의 이론적인 인과관계를 분석할 수 있는 통계기법이다(이영훈, 2014).

구조방정식 모형 분석결과 산출된 연구모형의 적합도 분석결과를 살펴보면  $\chi^2$ 값은 446.404(df=241, p=0.000)로 통계적으로 유의하게 나타났으며, 다른 적합도 지수를 살펴보면 GFI=0.867, CFI=0.931, TLI=0.921, RMR=0.045로 분석되어 대부분의 값이 기준치를 충족하거나 근사한 값을 나타내고 있어서 측정모형이 적합한 모형으로 평가될 수 있으며 구성개념들의 영향관계를 설명하는 데 있어서 좋은 모형으로 볼 수 있다. 이를 바탕으로, 각 요인에 대한 경로계수를 살펴보면 <표 4-5>과 <그림 4-1>와 같다.

<표 4-5> 이론모형의 경로계수

가설검증		표준화계수	C.R.	P	결과	
H1	H1-1	자사동태성→의존성	0.024	0.264	0.792	기각
	H1-2	경쟁사동태성→의존성	0.26	2.851	0.004**	채택
	H1-3	고객동태성→의존성	0.308	3.288	0.001**	채택
H2	H2-1	자사동태성→자율성	0.179	2.079	0.038*	채택
	H2-2	경쟁사동태성→자율성	0.398	4.368	***	채택
	H2-3	고객동태성→자율성	0.256	2.992	0.003**	채택
H3		의존성→관계성과	0.593	6.898	***	채택
H4		자율성→관계성과	0.339	4.861	***	채택

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



<그림 4-1> 이론모형의 경로계수

## 4.4 가설 검증 결과

### 4.4.1. 가맹본부 환경동태성과 의존성 간의 관계

H1. 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성은 의존성에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

H1-1. 자사동태성은 의존성에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

H1-2. 경쟁사동태성은 의존성에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

H1-3. 고객동태성은 의존성에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

프랜차이즈 본부의 환경동태성이 의존성에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과 <표4-6>와 같이 자사동태성은 표준화 계수가 0.024, C.R. 0.264 (P<0.792)이며, 경쟁사동태성은 표준화 계수가 0.26 C.R. 2.851 (P<0.004)이며, 고객동태성은 표준화 계수가 0.308, C.R. 3.288 (P<0.001)으로 분석됨에 따라 환경동태성의 의존성에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 가설 H1-2, H1-3은 채택되었다. 그러나 자사동태성의 표준화 계수는 0.024, C.R. 0.264으로 분석되어 의존성에 미치는 영향이 상대적으로 미미한 것으로 나타나 가설 H1-1은 기각되었다.

<표 4-6> 환경동태성이 의존성에 미치는 영향 검증

가설검증			표준화계수	Estimate	C.R.	P	결과
H1	H1-1	자사동태성→의존성	0.024	0.021	0.264	0.792	기각
	H1-2	경쟁사동태성→의존성	0.26	0.293	2.851	0.004**	채택
	H1-3	고객동태성→의존성	0.308	0.282	3.288	0.001**	채택

▪ \*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01, \* P < 0.05

#### 4.4.2. 환경동태성과 자율성 간의 관계

H2. 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성은 자율성에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

- H2-1. 자사동태성은 자율성에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>
- H2-2. 경쟁사동태성은 자율성에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>
- H2-3. 고객동태성은 자율성에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

프랜차이즈 본부의 환경동태성이 자율성에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과는 <표 4-7>과 같이 자사동태성은 표준화 계수가 0.179, C.R. 2.079 (P<0.038)로 분석되었으며, 경쟁사동태성은 표준화 계수가 0.398, C.R. 4.368 (P<0.001)로 분석되었으며, 고객동태성은 표준화 계수가 0.256, C.R. 2.992 (P<0.003)로 분석되었다. 이러한 분석 결과에 따라 자사동태성, 경쟁사동태성, 고객동태성은 모두 자율성에 의미가 있는 영향을 미치는 것을 볼 수 있어 가설 H2-1, H2-2, H2-3은 채택되었다. 이와 같은 결과를 통해 환경동태성이 자율성에 미치는 요인이 크다는 것을 알 수 있다.

<표 4-7> 환경동태성이 자율성에 미치는 영향 검증

가설검증		표준화 계수	Estimate	C.R.	P	결과	
H2	H2-1	자사동태성→자율성	0.179	0.163	2.079	0.038*	채택
	H2-2	경쟁사동태성→자율성	0.398	0.464	4.368	***	채택
	H2-3	고객동태성→자율성	0.256	0.244	2.992	0.003**	채택

▪ \*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01, \* P < 0.05

#### 4.4.3 의존성 및 자율성과 관계성과와의 관계

H3. 의존성은 관계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4. 자율성은 관계성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

환경동태성의 의존성 및 자율성이 관계성과에 미치는 영향에 대한 가설 검증에서 먼저 의존성에 따른 관계성과는 <표 4-8>과 같이 표준화 계수 0.593, C.R. 6.898( $P < 0.001$ )로 분석되었으며, 자율성에 따른 관계성과는 표준화 계수가 0.339, C.R. 4.861( $P < 0.001$ )로 분석되어 의존성과 자율성 모두 관계성과에 의미 있는 영향이 있는 것을 볼 수 있어 가설 H3, H4는 채택되었다.

<표 4-8> 의존성 및 자율성이 관계성과에 미치는 영향 검증

가설검증		표준화계수	Estimate	C.R.	P	결과
H3	의존성→관계성과	0.593	0.499	6.898	***	채택
H4	자율성→관계성과	0.339	0.274	4.861	***	채택

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

#### 4.5 로열티 유무에 따른 평균비교

추가로, 가맹본부의 로열티 유/무에 따른 연구모형의 각 요인별 평균값을 비교한 결과, 로열티가 있다고 응답한 경우, 반대의 경우와 대비하여 의존성이 높게 나타났으며, 반대로 로열티가 없다고 응답한 경우 자율성이 높게 나타난 것으로 분석되었다. 한편, 가맹본부와의 관계성과 측면에서 로열티가 있는 경우가 평균값이 더 높은 것으로 나타났다.

<표 4-9> 로열티 유무에 따른 요인별 평균비교

구분	로열티無 (n=92)		로열티有 (n=148)		합계 (n=240)	
	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
자사동태성	3.416	0.652	3.515	0.625	3.477	0.636
경쟁사동태성	3.508	0.681	3.512	0.645	3.510	0.658
고객동태성	3.927	0.615	3.919	0.666	3.922	0.646
의존성	3.654	0.683	3.798	0.692	3.725	0.687
자율성	3.551	0.646	3.312	0.670	3.440	0.660
관계성과	3.714	0.622	3.971	0.632	3.845	0.627

## V. 결론

### 5.1 연구결과 요약

고객의 욕구는 하루가 다르게 변해가고 있으며, 경쟁 프랜차이즈 역시 새로운 가격과 마케팅 전략으로 차별화를 시도한다. 이로 인해 주위 환경 변화는 가맹점 주에게 상당한 압박으로 작용하게 된다(Michael, 2009). 이때 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점은 각자 독립된 상태에서 계약관계에 의해 상호 의무를 수행하며 운영되는 시스템이므로, 가맹점주가 스스로 시장 환경 변화에 신속한 대처가 쉽지 않은 게 현실이다.

결국, 환경 변화가 심한 프랜차이즈 산업에서 가맹본부와 가맹점 간의 강한 결속력을 통한 환경에 대한 발 빠른 대처 능력이야말로 성과에 중요한 선행요인이 될 수 있다

이에 본 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성이 가맹점의 의존성, 자율성 및 관계성과에 미치는 영향에 대해 알아보았다. 환경동태성을 하위 요인인 자사동태성, 경쟁사동태성, 고객동태성으로 나누었으며, 의존성과 자율성이 관계성과에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 살펴보려 한다. 또한, 환경동태성과 의존성, 자율성 사이에 로열티 부과여부가 조절효과를 갖는지 알아보려고 하였다.

실증분석을 위하여 가맹점 50개 이상의 프랜차이즈 브랜드를 대상으로 설문 조사를 실시하였으며, 수집된 240부의 설문지를 대상으로 기초분석을 위한 빈도 분석과 요인분석 및 AMOS를 이용한 구조방정식 모형검증을 실행하였다.

본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 환경동태성의 하위요인인 경쟁사동태성과 고객동태성은 의존성에 유의한 정(+)의 영향을 나타내는 것으로 나타났으나, 자사동태성은 의존성에 영향을 미치지 않는 것으로 파악되었다. 이와 같은 연구결과는 선행연구를

일부 지지하고 있다(박한성, 2015). 즉, 경쟁사가 신제품 및 영업 전략을 자주 변경하고, 고객들의 선호도와 욕구가 자주 변경될수록 가맹본부에 대한 의존성이 높아지는 것을 의미한다. 시시각각 변하는 프랜차이즈 유통 산업 환경에서, 본부와 가맹점의 상호의존 경향이 매우 강하다고 할 수 있다.

둘째, 환경동태성이 자율성에 미치는 영향에 대한 검증 결과, 자사동태성, 경쟁사동태성 및 고객동태성 모두 자율성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이전의 연구와 같이 자원의존이론을 통해 높은 자율성과 높은 의존성이 동시에 존재할 수 있다고 주장한 것과(Dant & Gundlach, 1999) 유사한 결과로 특히, 경쟁사동태성은 자율성에 영향을 미치는 주요 요인으로 분석되었다. 이와 같은 결과는 환경변화에 따라 가맹점이 본부에 의존하는 경향이 높아지는 동시에, 변화에 대한 가맹본부의 대응이 미흡할 경우 가맹점의 자율성 또한 높아지는 것을 의미한다고 할 수 있다. 또한, 고객의 변동성이 강하게 나타난 만큼 자주 변하는 고객 욕구에 맞추어 가맹점은 본부에 대해 적절한 전략이나 대응책을 원하지만, 가맹본부의 전략이 지연됨에 따라 가맹점의 자율성이 높아지면서 향후 본부와 가맹점의 갈등이 높아질 가능성이 있음을 알 수 있다.

셋째, 가맹본부의 의존성 및 자율성 모두 관계 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 의존성이 관계성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 선행연구의 실증분석 결과를 지지하는 결과이며 가맹점주의 자율성 증가 역시 가맹본부와의 관계성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로, 로열티 부과여부에 따른 비교분석 결과, 현재 납부하는 로열티가 있다고 응답한 경우 반대의 경우와 대비하여 의존성이 높게 나타났으며, 반대로 로열티가 없다고 응답한 경우 자율성이 높게 나타난 것으로 분석되었다. 가맹본부와의 관계성과 측면에서는 로열티가 있는 경우가 평균값이 더 높은 것으로 나타났다.

## 5.2 연구의 시사점 및 향후 과제

### 5.2.1 학문적 시사점

본 연구를 통한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 국내 프랜차이즈 환경에서 의존성과 자율성을 형성하는 요인을 규명하였다. 본 연구에서 환경요인의 변수로 제시한 자사동태성, 경쟁사동태성, 고객동태성은 전략적 제휴관계를 대상으로 한 연구뿐 아니라 프랜차이즈 관계를 대상으로 한 연구에서도 의존성을 불러오는 변수로 제시된 변수이다. 본 연구의 이론적 측면에서 접근했을 때, 프랜차이즈 유통산업 관련 기존 선행연구에서 거의 다뤄지지 않은 환경 동태성(자사 동태성, 경쟁사 동태성, 고객 동태성)을 선행요인으로 선정하고, 의존성과 자율성 및 관계성으로 이어진 관계를 모형화했다는 점에서 학문적 시사점을 도출할 수 있다.

둘째, 의존성, 자율성 간의 관계를 규명함으로써 의존성과 자율성의 개념 확립에 기여하였다. 선행연구에 따르면 의존성과 자율성이 극단의 개념이라는 시각과 별개의 개념이라는 시각이 있었는데 본 연구에서는 높은 자율성과 높은 의존성이 동시에 존재할 수 있다고 주장한 연구결과를 재검증했다(Dant & Gundlach, 1999). 한편, 가맹점주의 자율성은 개인적 성향이기는 하나 프랜차이즈 가맹본부의 정책에 따라 억제 또는 허용될 수 있어 실증연구에 있어 측정이 까다로운 개념임에도 불구하고, 프랜차이즈 가맹점주의 자율성에 대한 측정 가능성을 향상시키는데 기여하였다.

셋째, 본사와 가맹점간의 쌍방향적 의존이 아닌 가맹점이 본사에 의존하는 단일 방향적 의존으로, 운영시간 및 개점부터 조리, 점포운영에 이르기까지 정형화된 매뉴얼을 제공하고 있기 때문에 가맹점주가 독자적으로 의사결정을 내릴 수 있는 부분이 많지 않다. 자율성은 가맹점주 개인의 성향에 가깝고 의존성보다는 프랜차이즈 산업의 환경요인에 대해 상대적으로 영향을 덜 받는다는 것을 확인할 수 있다.

## 5.2.2 실무적 시사점

본 연구는 실무적인 몇 가지 시사점을 가진다.

첫째, 프랜차이즈 가맹점은 가맹본부와 관련된 요인 보다 시장 즉, 고객 및 경쟁자와 관련된 동태성을 높게 지각한다. 따라서 가맹본부는 시장 환경 변화를 빠르게 파악하고 가맹점이 지각하는 환경 동태성에 대한 수준을 공유하고 이를 유연하게 반영하여야 한다. 그리고 고객의 수요환경이나 경쟁자의 판매촉진, 광고, 영업전략, 제품 전략 등에 관한 정보를 파악하여 이에 대응할 수 있는 방안을 가맹점에 제시하여야 한다.

둘째, 가맹점과의 관계성과를 위해서 가맹점이 가맹본부와의 계약관계를 잘 이행할 수 있도록 하고, 되도록 가맹본부로 의존할 수 있는 시스템을 구축하는 것이 바람직하다. 연구결과에서 자율성 역시 관계성과에 유의한 영향을 나타냈으나, 이는 자율적인 운영의 의미가 아닌, 가맹점주 역시 독립된 사업자로서 주관과 신념을 가지고 운영하며, 가맹점에서 주체적인 역할을 할 수 있도록 지도할 때 본부와의 관계성과가 높아진다는 것으로 해석해야 할 것이다.

셋째, 프랜차이즈 비즈니스에 있어서 가맹점주의 자율성은 가맹본부와의 갈등을 심화시키는 요인으로 인식됐으나, 본 연구에서는 프랜차이즈 관계성과에 있어서 자율성이 긍정적인 역할을 하는 것으로 분석되었다. 지나친 자율 억제제는 가맹점주가 지닌 자율성의 욕구를 억압하는 결과를 낳고, 이는 가맹점주의 긍정적이고 창의적인 아이디어를 막는 결과를 초래할 수 있다.

즉, 높은 자율성을 갖는 가맹점은 지역 사회 내에서 마케팅, 판매촉진, 원자재 구매 등 비즈니스 측면에서 일정 수준의 독자적 권한을 가지고 활동하면서 경제적 성과를 높이게 되고, 가맹점 성과를 위해 가맹본부에 우호적으로 참여하면서 본부와의 관계성과를 높인다고 해석 할 수 있다.

따라서 가맹본부는 가맹점주 교육과정에서 프랜차이즈 비즈니스에 대한 교육을 강화하고 가맹점주가 프랜차이즈 비즈니스에 대하여 이해하고 가맹본부

의 브랜드 통일성을 유지하되 주체적 신념이라는 긍정적인 자율성을 가맹점주가 지닐 수 있도록 프랜차이즈 기업은 노력해야 한다.

넷째, 가맹점에 로열티를 부과하는 것은 가맹본부의 의존성을 높이고, 관계성과도 더 높게 나타났다. 일반적으로 로열티 징수는 프랜차이즈 기업 입장에서는 수익을 창출하는 긍정적인 요소이지만, 가맹점주 입장에서는 지속적인 비용지출에 대한 부담으로 부정적으로 비춰진다. 그러나 실질적으로 로열티의 부과는 가맹본부가 제공하는 지원의 품질을 보증하는 지표이며 그에 따른 로열티를 부과하는 행위는 정당한 절차를 통해 지속적인 수익을 창출할 수 있는 긍정적인 전략이 될 수 있다.

### 5.2.3. 연구의 한계점 및 향후 연구 제언

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 가맹점주 대상 설문조사의 난이도가 다른 설문대상에 비해 상대적으로 높기 때문에 최소한의 표본밖에 확보하지 못하였다. 이로 인하여 가설검증을 위한 확인적 요인분석에서 모형적합도가 다소 기준치보다 낮은 문제점을 야기하였고, 로열티 부과여부에 각 집단의 표본 수가 다소 적은 문제점이 나타났다. 따라서 향후 연구에서는 더 많은 표본을 확보하여 더 개선된 연구 결과를 얻을 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 결과변수로 관계적인 성과라 할 수 있는 관계성과를 제시하였으나 의존성과 자율성이 경제적인 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 규명하지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 가맹본부에 대한 가맹점의 의존성과 자율성이 관계 및 재무적인 성과에 어떤 영향을 미치는지 살펴보는 것이 필요하다고 판단된다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

가맹사업거래의 공정화에 관한 법, 법률 제10168호. (2010)

강보현, & 오세조. (2005). 환경의 불확실성이 관계해지의도의 촉진과 완화에 미치는 조절효과에 관한 연구. 경영학연구, 34(5), 1501-1533.

김상덕,오세조.(2007).환경동태성이 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성에 미치는 영향: 관계수명주기,신뢰분위기의 조절효과. 마케팅관리연구,12(3),43-64.

김숙정,김상덕,성민.(2009).프랜차이즈 가맹점 재계약 의도의 선행요인에 관한 연구.마케팅 논집,17(2),119-155.

김성용·이광철(2009).한국진출 외국인투자기업의 자율성 결정요인에 관한 연구.국제경영리뷰,13(3),103-130.

김은성.(1992).프랜차이즈.서울:을지서적.

김의근·정소진·장준호(2007).외식프랜차이즈 관계결속이 경영성과,가맹점 만족 및 재계약의도에 미치는 영향. 관광학연구,31(1),287-308.

김필성 (2021). 라이브커머스 서비스에서의 구매의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 송실대학교 박사학위 논문

김해룡·김쌍언(2009).직무자율성과 구성원 태도간의 관계에서 셀프리더십의

영향에 관한 연구.산업경제연구, 22(1),201-227.

김홍근, & 이필수. (2007). 자동차 부품 제조업에서 구매자-공급자 간의 장기지향성과 영향요인들 간의 관계: Ganesan (1994) 의 연구 검증. 상품학연구, 25(2), 71-83.

박중희.(1993).프랜차이즈시스템 경로 상에서의 환경동태성,경로 간 경쟁이 내부정치경제에 미치는 영향에 관한 연구. 경영학연구,23(3),391-431.

설도원,오세조,성민.(2009).환경의 동태성이 통제메커니즘과 관료적 구조화를 매개로 기회주의에 미치는 영향.유통연구,14(2),1-24.

송정수·이규용(2009).서번트 리더십이 직무자율성,상사신뢰 및 창의성에 미치는 영향.산업경제연구,22(4),1911-1937.

신창훈,김율성,김철민.(2000).프랜차이즈 가맹점 재계약 의도의 결정요인에 관한 연구.마케팅관리연구,5(2),79-101.

심중섭,오세조.(1990).기업형 수직적 유통경로에서 시장환경의 풍요성과 동태성이 내부정치경제에 미치는 영향.산업과 경영,9(1),83-99.

오세조·김상덕·오일두(2003).관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계 만족에 미치는 영향. 유통연구,8(1),47-67.

오영애.(1996).유통경로상의 지배구조형태와 영향전략이 신뢰에 미치는 영향.유통연구, 1(2),85-114.

- 윤만희·김동복(2008).기업간(B2B)거래에서의 다차원몰입에 관한 연구:  
신뢰와 의존성의 영향과 관계지속의도에 미치는 영향.  
경영학연구,37(5),1233-1262
- 이광철·김성용(2011). 다국적기업 국내 자회사의 자율성과 경영성과에 관한  
연구. 국제지역연구,15(1),425-446.
- 이상동(2008). 외식업체에서의 프랜차이즈 공정성이 신뢰와 만족 및  
전환장벽에 미치는 영향.컨벤션연구,8(2),71-87.
- 이상석.(2011).창업론.서울:청람.
- 이정희.(2012).환경동태성이 기회주의적 행동,장기지향성 및 재계약 의도에  
미치는 영향:외식프랜차이즈 가맹점을 대상으로.  
호텔관광연구,44,243-258.
- 이종태,오세조,성민.(2006).환경의 동태성이 유통경로시스템에서 관계특성,  
그리고 신용과 호의에 미치는 영향.유통연구,11(2),29-56.
- 이종하,오세조.(1991).환경의 동태성이 마케팅 경로상의 관료적 구조화와  
갈등에 미치는 영향.마케팅연구,6(1),26-42.
- 임영균.(1990).환경적 불확실성이 경로 구성원간의 힘의 원천 및 몰입에 미치는  
영향.경영학연구,19(2),15-46.
- 임현철(2004).관계지향성 요인이 프랜차이즈 가맹점 만족에 미치는 영향에  
관한 연구:외식프랜차이즈의 대구지역 가맹점을 중심으로.  
Tourism Research,19,269-285.

전인우·문선용(2011).프랜차이즈 가맹본부의 이미지와 지원활동 및 윤리적 가치가 가맹점의 성과에 미치는 효과.중소기업연구,33(3),73-89.

정광호·권기현(2003).비영리조직의 자율성과 자원의존성에 관한 실증연구: 문화예술단체를 중심으로.한국정책학회보,12(1),127-150.

조현진(2005).프랜차이즈 본부와 가맹점간의 내부정치가 결속 및 관계성과에 미치는 영향.유통연구,10(2),27-47.

지식경제부(2012).유통산업 실태조사 보고서.

차영진(2003).해외자회사 국제마케팅프로그램 자율성의 결정요인에 관한 동태적 분석.국제무역연구,9(2),255-280.

한상린, & 백미영. (2008). 환경불확실성이 프랜차이즈 시스템의 거래특성과 산업특성 및 성과에 미치는 영향. 유통연구, 13(3), 55-77.

황의록·김의근(1999).프랜차이즈의 통제와 자율성 부여정도가 프랜차이즈의 성과에 미치는 영향에 관한 연구.유통연구,4(1),161-183.

## 2. 국외문헌

Achrol,R.S.,& Etzel,M.J.(2003).The structure of reseller goals and performance in marketing channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*,31(2),146-163.

Achrol,R.S.,Reve,T.,& Stern,L.W.(1983).The environment of marketing channel dyads:A framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*,47(4),55-67.

Achrol,R.S.,& Stern,L.W.(1988).Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*,25(1),36-50.

Agrawal,D.,&Lal,R.(1995).Contractual Arrangements In Franchising:An Empirical Investigation. *Journal of Marketing Research*, 32(2),213-221.

Akreml,A.E.,Mignonac,K.,&Perrigot,R.(2010).Opportunistic Behaviors in Franchise Chains:The Role of Cohesion Among Franchisees.*Strategic Management Journal*, 31,930-948.

Aldrich,H.E.(1979).Organizations and environments. Englewood Cliffs,NJ:Prentice-Hall.

Aldrich,H.E.,& Mindlin,S.(1978).Uncertainty and dependence:Two perspectives on environment in organizations and environments. In L.Karpik(Ed.),*Organization and environment*(pp.149-170). BeverlyHills,CA:SagePublications

- Andaleeb, S.S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72(1), 77–93.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42–58
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor–Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62–74
- Anderson, E., & Weitz, B. A. (1986). Make-or-buy decisions: vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review* (1986–1998), 27(3), 3.
- Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1993). Autonomy as a Moderator of the Relationships Between the Big Five Personality Dimensions and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 111–118.
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of retailing*, 73(1), 15–37.
- Breaugh, J.A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), 551–570.
- Brown, J. B., Lusch, R. F., & Koenig, H. F. (1984). Environmental

uncertainty regarding inventory ordering. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*.

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.

Cochet, O., Dormann, J., & Ehrmann, T. (2007). Entrepreneurial Autonomy, Incentives, and Relational Governance in Franchise Chains. *Economics and Management of Networks Contributions to Management Science, Part (A/2)*, 117–144.

Child, J. (1972). Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 6(1), 2–22.

Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intention to remain in the franchise system. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19–36.

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 et al., (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of business venturing*, 26(3), 321–340.

Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task

- environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1),52–73.
- Dutta, S., Heide, J. B., & Bergen, M. (1999). Vertical territorial restrictions and public policy: Theories and industry evidence. *Journal of Marketing*, 63(4), 121–134.
- Dwyer,F.R.,& Welsh,M.A.(1985). Environmental relationship of the internal political economy of marketing channels.*Journal of Marketing Research*, 22(4),397–414.
- Emerson,R.M.(1962).Power–Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1),31–41.
- Etgar,M.(1977).Channel environment and channel leadership. *Journal of Marketing Research*, 14(1),69–76.
- 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.L.(1983a).Inerorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels:A Boradened Perspective. *Journal of Marketing*.47(4),68–78.
- Frazier,G.L.,& Summers,J.O.(1984).Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*,48(3),43–55.
- Galbraith,J.K.(1967).The concept of countervailing power.In Bruce

E.Mallen, ed.,Marketing Channel:A Conceptual Viewpoint.  
New York:John Wiley and Sons, Inc.,119-123.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in  
buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.

Garnier,G.H.(1982).Context and decision making autonomy in foreign  
affiliates of U.S.multinational corporations.  
*Academy of Management Journal*,25(4),893-908.

Gassenheimer,J.B.,&Ramsey,R.(1994).The impact of dependence on  
dealer satisfaction:A comparison of reseller-supplier  
relationships. *Journal of Retailing*, 70(3),253-266.

Geyskens,I.,Steenkamp,E.M.,Scheer,L.K.,&Kumar,N.(1996).The Effects of  
Trust and Inter-dependence on Relationship Commitment:  
A Trans-Atlantic Study.*International Journal of Research in  
Marketing*, 51,303-318.

Geyskens,I.,Steenkamp,E.M.,& Kumar,N.(1999).A Meta-Analysis of  
Satisfaction in Marketing Channel Relationships.  
*Journal of Marketing Research*,36(2),223-238.

Glazer,R.,& Weiss,A.M.(1993).Marketing in turbulent environments:  
Decision processes and the time-sensitivity of information.  
*Journal of Marketing Research*,30(4),509-521.

Grewal, R., Comer, J. M., & Mehta, R. (2001). An investigation into the  
antecedents of organizational participation in

- business-to-business electronic markets.  
Journal of Marketing, 65(3), 17-33.
- Gultinan, J.P. (1974). Planned and evolutionary changes in distribution channels. Journal of Retailing, 50(2), 79-91.
- 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.
- Hackman, R., & Oldham, G.R. (1976). Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.
- Heide, J.B., & John, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. Journal of Marketing, 52(1), 20-35.
- Heide, J.B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. Journal of Marketing Research, 27(1), 24-36.
- Hunt, S.D., & Nevin, J.R. (1974). Power in a channel of distribution: Sources and consequences. Journal of Marketing Research, 11(2), 186-193
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. Journal of marketing, 57(3), 53-70.

- Joshi,A.W.,& Arnold,S.J.(1998), How relational norms affect compliance in industrial buying.Journal of Business Research,41(2),105–114.
- Joshi, A. W., & Campbell, A. J. (2003). Effect of environmental dynamism on relational governance in manufacturer–supplier relationships: A contingency framework and an empirical test. Journal of the Academy of Marketing Science, 31(2),176–188.
- Khan, M. A (1999). Restaurant Franchising(2nd eds.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Klein,S.,Frazier,G.L.,& Roth,V.J.(1990).A transaction cost analysis model of channel integration in international markets. Journal of Marketing Research,27(2),196–208.
- López–Fernández,B.,& López–Bayón,S.(2011). Delegation and Autonomy in Franchising.New Developments in the Theory of Networks Contributions to Management Science,2011, 1, 31–44,.
- Lusch,R.F.(1977).Franchisee satisfaction: Causes and consequences. International Journal of Physical Distribution,7(3),128–140.
- Michael, S. C. (2009). Entrepreneurial signaling to attract resources: the case of franchising. Managerial and Decision Economics, 30(6), 405–422.
- Newburry, W., Zeira, Y., & Yeheskel, O. (2003). Autonomy and effectiveness of equity international joint ventures (IJVs)

- in China. *International Business Review*, 12(4), 395–419.
- Oh, S.J., Dwyer, F.R., & Dahlstrom, R. (1990). External influences on channel relationships: Lessons from a negotiation lab. In G.L. Frazier (Ed.), *Advances in distribution channel research* (pp.47–91). Greenwich, CT: JAI Press
- Oppenheim, F.E. (1961). *Dimensions of Freedom: An Analysis*. New York: Saint Martin's Press.
- Paik, Y. & Choi, D.Y. (2007). Control, Autonomy and Collaboration in the Fast Food Industry : A Comparative. *International Small Business Journal*, 25(5), 539–562.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Rezvani, M., & Hajifathali, A. (2013). International Franchising and the Growth of SME's in Food Industry of Iran. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 3(9), 45–58.
- Shane, S.A. (1998). Explaining the Distribution of Franchised and Company-Owned Outlets in Franchise Systems. *Journal of Management*, 24(6), 717–739.
- Shane, S.A. (1998). Making new franchise systems work. *Strategic Management Journal*, 19(7), 697–707.

- Stern, L. W., & El-Ansary, A. (1988). *Marketing channel* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Strutton, D., Pelton, L. E., & Lumpkin, J. R. (1993). The relationship between psychological climate and salesperson-sales manager trust in sales organizations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(4), 1-14.
- Strutton, D., Pelton, L. E., & Lumpkin, J. R. (1995). Psychological Climate in Franchising
- Stump, R. L., & Heide, J. B. (1996). Controlling supplier opportunism in industrial relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 431-441.
- System Channels and Franchisor-Franchisee Solidarity. *Journal of Business Research*, 34, 81-91.
- Tikoo, S. (2002). Franchiser Influence Strategy Use and Franchisee Experience and Dependence. *Journal of Retailing*, 78(3), 183-192.
- Tikoo, S. (2005). Franchisor Use of Influence and Conflict in A Business Format Franchise System. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(5), 329-342.
- Wang et al., (2005). Robust estimating functions and bias correction for longitudinal data analysis. *Biometrics*, 61(3), 684-691.

Williamson,O.E.(1981).The economics of organizations:Transaction cost approach. *American Journal of Sociology*,87(3),548–577.

Williamson, O. E. (1985). Assessing contract. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 177–208.

# 설문지

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내시어 본 연구의 설문에 응해 주셔서 감사합니다.

본 설문은 "프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성이 가맹점의 의존성, 자율성 및 관계만족에 미치는 영향"을 주제로 석사학위논문 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.

2022년 10월

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원  
 석사과정 금다경  
 지도교수 김문명

설문관련문의 : 전화 010-8927-5020 이메일 cheonae@naver.com

## 환경동태성이란?

예측할 수 없는 환경 상태 및 급격한 환경변화로 인하여 불확실한 상태를 말하며 하위 개념으로 자사동태성, 경쟁사동태성, 고객동태성 등이 있습니다.

A. 다음은 환경동태성에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 **V표** 해주십시오.

자사동태성	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 본부는 마케팅 전략(판매촉진 및 광고)을 자주 변경하는 편이다	①	②	③	④	⑤
2. 본부는 제품/상품에 대한 영업 전략을 자주 변경하는 편이다	①	②	③	④	⑤
3. 본부는 제품/상품의 종류를 자주 변경하는 편이다	①	②	③	④	⑤
4. 본부는 공급환경을 자주 변경하는 편이다	①	②	③	④	⑤
경쟁사동태성	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 경쟁사들은 광고/판촉 전략을 자주 변경하는 편이다	①	②	③	④	⑤
2. 경쟁사들은 영업 전략을 자주 변경하는 편이다	①	②	③	④	⑤
3. 경쟁사들은 신제품을 자주 출시하는 편이다	①	②	③	④	⑤
4. 경쟁사 전략의 본질이 자주 변하는 편이다	①	②	③	④	⑤

고객동태성	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 고객들이 선호하는 브랜드가 자주 변경하는 편이다	①	②	③	④	⑤
2. 고객들이 선호하는 제품/상품들이 자주 변경되는 편이다	①	②	③	④	⑤
3. 고객들이 선호하는 품질/가격 수준이 자주 변경하는 편이다	①	②	③	④	⑤
4. 우리는 고객의 예상치 못한 반응에 자주 놀란다	①	②	③	④	⑤

B. 다음은 귀사의 의존성 및 자율성에 관련된 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해 주십시오.

의존성	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 본부의 자원은 가맹점 운영에 있어 매우 중요하다	①	②	③	④	⑤
2. 본부의 도움 없이 가맹점을 원활하게 운영하는 것은 어렵다	①	②	③	④	⑤
3. 본부의 브랜드 인지도(상표,상호)가 가맹점의 성공에 중요한 역할을 한다	①	②	③	④	⑤
4. 본부와의 관계가 좋지 않으면 가맹점 매출 목표를 달성하기 어렵다	①	②	③	④	⑤

자율성	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 점포를 운영하는데 있어 나의 주관과 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 맹목적으로 따르지 않고 합당하기를 스스로 판단한 후 행동한다	①	②	③	④	⑤
4. 가맹점 운영에 영향을 미치는 대부분의 의사결정을 스스로 한다	①	②	③	④	⑤

C. 가맹본부와의 관계에서의 성과와 관련된 질문입니다.

관계성과	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 전반적으로 본부는 협조적이다	①	②	③	④	⑤
2. 본부와 거래관계에 만족한다	①	②	③	④	⑤
3. 전반적으로 본부 지원에 만족한다	①	②	③	④	⑤
4. 본부와 가맹점은 우호적 관계라고 생각한다	①	②	③	④	⑤

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

1. 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 로열티를 어떤 방식으로 내고 있습니까?

- ① 월정액(예: 월 20만원)                      (                      )  
② 월정률(예: 매출의 3%)                      (                      )  
③ 안낸다

4. 귀하의 성별은?

- ① 남자                      ② 여자

5. 귀하의 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

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

# ABSTRACT

The Effect of Environmental Dynamism of Franchise Headquarters  
on Dependency, Autonomy and  
Relationship Performance  
: Comparison of differences due to royalty charges

KUM, Da-Kyung

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
Consulting

Hansung University

In the franchise distribution industry, where the environment changes drastically, the ability to quickly cope with the environment through strong solidarity between the franchise headquarters and franchisees can be an important leading factor for organizational survival and business performance. Therefore, in this study, the effect of the environmental dynamism of the franchise headquarter on the dependence, autonomy and relationship satisfaction of the franchisee was investigated. Environmental dynamism was divided into the sub-factors company dynamism, competitor dynamism, and customer dynamism, and we tried to empirically examine how dependence and autonomy affect relationship performance. In addition, we tried to find out whet

her the royalty charge has a moderating effect between environmental dynamism, dependence, and autonomy.

For empirical analysis, a survey was conducted on more than 50 franchise brands, and frequency analysis and factor analysis were performed for basic analysis on 240 questionnaires collected.

The summary of the analysis results of this study is as follows.

First, competitor dynamism and customer dynamism, which are sub-factors of environmental dynamism, showed a significant positive (+) effect on dependence. In other words, the more often competitors change new products and sales strategies, and the more frequently customers' preferences change, the more dependent the franchisor is.

Second, as a result of verification of the effect of environmental dynamism on autonomy, it was found that company dynamism, competitor dynamism, and customer dynamism all had a significant positive (+) effect on autonomy. In particular, competitor dynamism was analyzed as a major factor influencing autonomy.

Third, it was found that both the dependence and autonomy of the franchisor had a significant positive (+) effect on the relationship performance.

Finally, as a result of comparative analysis according to whether or not royalties were imposed, it was analyzed that if the respondents answered that they currently pay royalties, dependence was high compared to the opposite case, and on the contrary, autonomy was high if they responded that there were no royalties. In terms of the relationship with the franchisor, the average value was higher in the case of royalty.

This study focused on the dependence and autonomy of franchisees according to the environmental factors surrounding the franchisor's franchise business, and provides academic and practical implications by identifying the impact relationship with the performance of the relationship.

**【Key words】** Franchise, Environmental Dynamism, Dependency, Autonomy, Relationship Performance