

프랜차이즈시스템 내 체인본부 비전 선행요인과 거래 만족, 성과 간의 관계에 대한 연구*

이창원¹⁾

우석대학교창업교육지원센터장

요 약

중국 프랜차이즈 산업은 급격히 성장하고 있으며, 한국 기업의 진출도 늘어나고 있다. 그러나, 중국진출 희망 기업들의 위험은 여전히 상존하며 실패율 또한 증가하고 있다. 이는 중국 프랜차이즈 시스템내에서 성과 향상을 위한 체인 본부와 가맹점주의 갈등 유발 및 만족 요인, 체인 본부에 대한 가맹점주들의 만족과 신뢰 향상을 위한 체인 본부의 비전과 영향요인 등에 대한 연구 부족에서 기인한다. 본 연구에서는 체인 본부와 가맹점주 간의 성과 극대화를 위한 거래만족, 체인 본부 비전과 선행 요인간의 관계를 살펴 보는데 목적이 있다. 본 연구 결과 첫째, 체인 본부 비전에 영향을 미치는 체인 본부 통제 수준, 가맹점 의무 인식 정도, 가맹점주 노력은 모두 영향을 주는 것을 알 수 있었다. 둘째, 체인 본부 만족에 영향을 미치는 체인 본부 비전, 체인 본부 통제 수준, 가맹점주 노력은 모두 통계적으로 유의한 것을 알 수 있었다. 마지막으로 체인 본부 성과와 체인 본부 거래 만족 간의 관계도 모두 유의한 것을 알 수 있었다. 따라서, 중국 내 프랜차이즈 시스템의 성과 극대화를 위해서는 체인 본부 비전에 대한 요인 변수인 체인 본부 통제 수준과 가맹점주 의무 인식 정도와 이에 대한 가맹점주 노력이 동반되어야 한다. 또한 체인 본부 비전의 명확한 메시지 전달을 통한 거래 만족 수준을 높여야 한다는 것을 알 수 있었다.

핵심주제어 : 체인본부통제, 가맹점주 특성, 체인본부 비전, 가맹점 만족, 가맹점 성과

논문접수일 2021년 11월 10일

심사완료일 2022년 01월 06일

게재확정일 2022년 01월 13일

*본 논문은 한국연구재단과 아태경상저널에서 정한 윤리규정을 준수함.

1) 제1저자, peterfanland@naver.com

1. 서론

최근 고도화된 정보기술과 정착화된 글로벌 경영환경으로 시장경제 변화는 급격히 이루어지고 있다. 이러한 경영환경 속에서 경쟁 업체 간 경쟁우위를 확보하기 위한 노력은 가중되고 있다. 특히 프랜차이즈 산업의 변화는 더 빨라지고 있다. 프랜차이즈 산업은 선진국의 경제지표로 받아들여져서 경제성장이 높은 나라들의 경우 프랜차이즈 산업 발전이 뒤를 따르는 경우가 많았다. 한국 또한 한국경제에서 프랜차이즈의 중요성과 성장성이 높은 산업이었으며, 중국은 이를 더 잘 표현하고 있다고 볼 수 있다.

중국 프랜차이즈 산업은 1978년 개혁·개방 이후 고도성장을 거쳐 2001년 WTO 가입 전후 5~6%씩 성장하고 있다. 2001년 WTO 가입 이후 글로벌 프랜차이즈 호텔 브랜드를 시작으로 인수합병이 활발히 이루어졌다. 또한 2007년 “상업 프랜차이즈 관리조례”를 마련하게 되었다(이지석·초효매, 2020). 이는 중국 내 프랜차이즈 기업들에게 표준화된 형식에 따른 상품공급, 경영체제, 이미지 등의 통일된 방식의 경영을 요구하는 계기가 되었다(양양·이지석, 2017). 이러한 변화에서 중국에 등록된 프랜차이즈 본사가 2019년 기준 4,813개로 성장함에 따라, 체인 본부와 가맹점간의 경쟁우위를 확보하기 위한 노력들은 더욱 심화되고 있다. 이는 중국 프랜차이즈 산업이 3단계 성장 모습을 보이고 있기 때문이다. 즉 프랜차이즈 산업 관련 인프라(인적, 물적)에 대한 정보 부족 및 기술의 발달 부진으로 인해 프랜차이즈 정보를 잡지만을 통한 광고 진행의 비규범적 단계를 1단계라고 한다면, 2단계는 1단계에 비해 비교적 규범적인 사업 형태였으나, 전문가 부족으로 인한 경쟁 구도 미 생성단계였다고 할 수 있다. 그러나 프랜차이즈 성장 단계의 마지막 단계인 3단계는 대중들의 프랜차이즈 산업 분야에 대한 인지 정도, 전문가의 확장성, 다양해진 선택지로 인해 창업가 선정에 대한 기준이 높아짐에 따라 시장경쟁이 치열해지고 엄격해진다고 볼 수 있다.

그러나 현재까지도 한국 기업들의 중국 진출시 위험은 여전히 존재하며, 높은 비중으로 폐업도 늘어나고 있다. 이는 자본을 달리하는 독립 사업자의 상호 협력 체계인 프랜차이즈 시스템의 구조적 문제인 체인 본부의 영세성, 브랜드 미 정립, 체인 본부에 대한 가맹점주의 불신, 가맹점주의 독립 활동 등 다양한 요인이 존재한다. 특히, 체인 본부에 대한 가맹점주의 신뢰를 해치는 요인들은 상호간의 갈등에서 시작된다. 이에 갈등 관리 차원에서 프랜차이즈 시스템내에서 발생 가능한 갈등을 사전에 파악하고 최소화 할 수 있는 것이 체인 본부와 가맹점 간의

갈등을 파악하고 해결하는 것보다 더 중요하다고 할 수 있다(Han, 2017). 이를 위해 프랜차이즈 시스템은 체인 본부에서 가맹점주에게 체인 본부의 비전과 통제 및 가맹점주들의 의무사항 등을 명시한 계약관계를 성립하고 정기적으로 조사 및 교육을 실시하고 있다. 그러나 중국내 프랜차이즈 산업에서의 경우 현재까지도 체인 본부와 가맹점주와의 관계, 체인 본부의 비전에 대한 가맹점주의 관계 및 성과 등에 대한 연구는 이루어지지 않고 있는 실정이다. 특히 체인 본부와 가맹점주의 갈등 유발 및 거래 만족 요인, 체인 본부에 대한 가맹점주들의 거래 만족과 신뢰 향상을 위한 체인 본부의 비전과 영향요인 등에 대한 연구가 부족한 상황이다(이헌상·이창원, 2013).

따라서 본 연구에서는 중국진출을 희망하는 한국 프랜차이즈 기업들의 리스크 감소와 성공적인 프랜차이즈 운영을 위해 체인 본부와 가맹점 간 성과 극대화를 위해 영향을 미치는 영향요인들을 살펴보는 데 주목적이 있다. 일반적으로 가맹점 성과 극대화를 위해서는 체인 본부와 가맹점간의 거래가 만족해야 하고, 이를 위해 상호 간 신뢰와 갈등 요인들이 적어야 한다(한상린, 2004). 또한 구성원 간 공유된 가치인 비전(vision)은 구성원 간 신뢰를 향상시키고 체인 본부에 대한 가맹점의 긍정적 협력 관계를 이끌 것이다. 이는 장기적으로 구성원 간 거래 만족에 영향을 미치는 것을 알 수 있다(Anderson & Weitz, 1992). 따라서 본 연구에서는 첫째, 체인 본부와 가맹점간의 성과를 향상시키기 위한 선행 단계인 신뢰 형성을 위해 거래 만족과 체인 본부의 통제수준, 가맹점주 노력, 체인 본부 비전간의 관계를 살펴보았다. 둘째, 체인 본부와 가맹점간 거래 만족의 선행요인인 체인 본부의 비전을 향상시키기 위해 체인 본부의 통제수준, 가맹점 의무 인식 정도, 가맹점주 노력과의 관계를 살펴보았다. 이를 위해 중국 내 프랜차이즈 시스템 팡창이 이루어지던 1성이 아닌 현재 중국 프랜차이즈들이 급속히 성장하고 있는 2성 도시인 S성 C시내의 프랜차이즈를 연구 대상으로 진행하였다.

2. 선행연구의 검토 및 가설설정

2.1. 체인 본부와 가맹점간의 관계의 질

프랜차이즈 내 체인 본부와 가맹점간 관계에서 기존 연구들은 채널 파워론에서 협조 관계론으로 이전되고 있는 것으로 보고 있다. 채널 파워론은 갈등 억제를

위해 파원 자원의 구사 여부에 초점이 있다면, 협조 관계론은 기회주의를 감소시키기고 장기적 관계 설정을 위해서 장기적 협조 관계 구축과 이를 위한 협조와 신뢰 관계 구축에 초점이 있다(염미선, 2013). 이러한 협조 관계론에서는 기회주의로부터 거래 관계를 보호하는 방어 메커니즘(safeguarding mechanisms)관점에서도 상쇄 투자(Heide & John, 1988), 친밀한 관계 구축(Heide & John 1990), 관계 규범(Gundlach et al. 1995; Heide & John 1990) 등의 다양한 메커니즘들이 제시되었다(염미선, 2013). 특히, 관계의 질의 프랜차이즈 시스템에서의 역할이 매우 중요하다고 볼 수 있다(이헌상·이창원, 2013).

기존 관계의 질 연구는 체인 본부에 대한 가맹점의 거래 만족과 성과(한상린·백미영, 2008; Chiou et al., 2004), 만족과 재계약의도(김중훈, 1999), 체인 본부에 대한 가맹점의 결속, 몰입, 관계성과(하세나·김상덕, 2008) 등이 이루어지고 있는 것을 볼 수 있다. 그러나 교환 파트너로서 체인 본부가 가맹점과의 관계 유지를 위한 공유된 가치로서의 비전의 역할에 대한 연구는 거의 이루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구에서는 Anderson & Weitz(1992)과 Chiou et al.(2004), Gundlach et al.(1995) 등의 연구들을 기반으로 관계의 질 차원에서 체인본부 비전과 거래 만족 간의 관계의 질 관계를 중심으로 거래 만족과 성과와의 관계, 거래 만족의 선행 요인간의 관계, 체인 본부 비전과 거래 관계 특성 변수들간의 관계 등을 설명하고자 한다.

2.1.1. 거래 만족과 성과

프랜차이즈 시스템상에서 거래 만족은 장기지향성과 체인 본부와 가맹점간의 협력 관계 향상 등과 같은 결과물의 중요 요인으로 받아들여지고 있다(AbdulMuhmin, 2005; Ganesan, 1994). Anderson and Narus(1984)는 거래 만족을 거래 상대방과의 업무 관계에 대한 긍정적 평가에서 야기되는 감정 상태라고 정의하고 있다.

프랜차이즈 시스템내에서 거래 관계 만족은 중요한 결정요인으로 체인 본부와 가맹점간의 협력 관계 향상에 따른 신뢰와 충성의도 제고 차원에서 중요한 역할을 수행한다(Johnson et al. 2006; Ulaga & Eggert 2006). 이는 거래 만족이 하나의 특정 거래와 상호작용에서의 만족이라기보다는 오히려 공급자와 구매자간의 관계에서 지속적으로 발전된 전반적인 만족 수준(Homburg & Stock, 2004)으로

체인 본부와 가맹점간의 거래접점 전반에 걸친 총체적 고객 경험으로 받아들여지기 때문이다. 따라서 거래 만족이 높다는 것은 체인 본부와 가맹점간의 마찰과 갈등 야기의 최소화와 경로 효율성 증가를 가져올 수 있다는 것이다(Brown et al., 1995).

Singh & Ranchhod(2004)은 거래 만족이 성과에 밀접한 상관관계가 있다고 보고 있다. 즉 거래 경험의 전반적 만족도가 높을수록, 협력 관계는 쉽고 돈독하게 이루어지며, 이를 통한 효과적 사회적 관계 형성 구축되어 성공적 교환관계와 업무수행이 이루어질 수 있다는 것이다(한상린·이성호, 2011). 따라서 프랜차이즈 시스템상에서 거래 만족과 성과에 관한 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

가설 1 : 거래 만족은 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

2.1.2. 거래 만족과 선행변수

프랜차이즈 시스템 상에서 상호 협력 관계와 깊은 관련이 있는 요인들은 신뢰와 통제라고 할 수 있다(Das & Teng, 1998). 특히 통제는 목표 설정과 성과 최대화를 달성하기 위해 취하는 일련의 활동과 시스템이라 할 수 있다(Dalton, 1971). 이러한 통제는 산출 통제, 행동 통제, 클랜 통제 등으로 구분될 수 있는데, 프랜차이즈 시스템의 경우 공동의 목표를 가진 사람들로 구성된 클랜(Clan)에서 서로 간 의존하며 구성원들의 가치와 신념에 따라 적절하게 행동하는 사회적 합의가 필요한 클랜 통제가 핵심이라고 할 수 있다(Das & Teng, 1998). Das and Teng(2001)은 클랜 통제는 공유된 목표와 규범을 형성하여 신뢰를 증진시키고 향후 거래 만족과 체인 본부와 가맹점 상호간의 성과에도 영향을 미칠 것으로 보았다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2 : 체인 본부 통제는 거래 만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

일반적으로 관계마케팅 측면에서 거래 당사자간 공유된 가치인 비전은 거래 구성원간 신뢰 형성과 협력 관계에 긍정적 역할을 수행한다(Anderson & Weitz 1992). 이러한 비전 제시는 거래 당사자 간 추구하는 목표를 갖게 해주며, 각각 구성원들이 추구해야 할 명확한 공동의 목표와 이익 달성을 위한 공감대가 형성될 것이므로 프랜차이즈 시스템 상에서의 체인 본부에 대한 가맹점들의 기회주

의는 감소할 것이고, 장기적 관계 설정을 유지하기 위한 행동을 이끌어 낼 수 있을 것이다(염민선, 2013). 이는 프랜차이즈 시스템 상에서 협조 관계론에 기반을 두고 있으며, Dwyer et al.(1987)의 경우 관계적 교환모델을 통해 협조적인 거래 관계는 긴밀한 커뮤니케이션, 신뢰, 몰입을 기반으로 하여 기회주의를 감소시키며, 거래 관계 당사자 간의 만족에 영향을 미칠 것으로 보고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3 : 체인 본부 비전은 거래 만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가맹점주 노력은 프랜차이즈 운영에 대한 가맹점주의 노동력과 열정을 시간당으로 환산한 것이다(이지원, 2005). 일반적으로 열정 개념 측정 어려움으로 인해 노동력을 시간당으로 환산하는 것을 의미하며, 가맹점주 노력이 크다는 것은 시간당 환산 노동력이 높다는 것을 의미한다. 따라서 프랜차이즈 시스템의 발전을 위해 가맹점주가 들이는 시간이 많다는 것으로, 체인 본부의 발전과 프랜차이즈 시스템의 성공을 위한 협조적 거래 관계가 높다는 것을 의미한다. 이는 가맹점주들이 체인 본부와 협력적이며 상호의존적 협력 관계를 형성하기를 희망하는 것으로 상호 의존적 협력 관계가 깊어질수록 신뢰와 몰입은 강해지며, 결과적으로 거래 상호적인 만족 수준은 높아진다고 볼 수 있다(Kumar et al., 1995). 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 4 : 가맹점주 노력은 거래 만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

2.1.3. 체인 본부 비전과 거래 관계 특성 변수

공유된 목표와 규범을 형성하여 신뢰를 증진시키는 클랜 통제는 구성원들 간 중요한 이벤트나 의식 등에서 유사한 신념과 관심을 통해, 공동의 목표와 성과를 달성하기 위한 방안을 결정한다(임주일, 2015). 또한, 집단내 구성간의 목표 달성을 위해 높은 수준의 책임과 업무가 따르고, 가치 있다고 생각되는 목표 성취를 위해 협력과 협업에 의존한다(Ouchi, 1980). 즉 거래 당사간의 가치를 공유하고 이를 달성하기 위한 방안을 마련하는 등 “공통의 가치, 약속, 전통, 행동을 제어하기 위한 신념과 같은 사회적 특성” (Daft, 1984) 또는 “사회 구성원들 간의 공동의 가치, 신념, 이해를 가능하게 하는 비공식적 사회화 메커니즘” (임주일,

2015)이라고 할 수 있다. 함부길·김상덕(2014)은 이러한 클랜 통제는 구성원간의 공통의 가치와 기준에 의해 동기부여 될 경우에 존재하는 것으로 거래 당사자간의 공유된 가치인 비전에 영향을 미칠 것으로 보고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 5 : 체인 본부 통제는 체인 본부 비전에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

프랜차이즈 시스템은 가맹점 계약을 통해 판매된 권리만 부여하는 것이 아닌 영업권, 영업표지 사용 허가, 라이선스 부여를 통해 거래 당사자 간 권리와 의무적 지켜야 할 관계를 설정하는 등 포괄적인 복합계약들이 포함된다(손용승, 한철용, 안관영 2012). 따라서 체인 본부와 가맹점간의 계약은 10년 이상 장기적 계약을 형성하고 구성원 상호간 행동 구속력을 지닌다고 할 수 있다. 이러한 계약은 프랜차이즈 계약상 규정에 대한 가맹점주의 따르고자 하는 감정인식인 가맹점주의무 인식(이지원, 2005)을 지배한다고 할 수 있다. 따라서 가맹점주 의무인식이 높을수록 체인 본부와 의 협조 수준이 높다는 것을 의미하며, 체인 본부와 가맹점간의 관계를 지속하고자 하는 의지는 증가하게 된다(염민선, 2013).

Heide & Miner(1992)은 이 협조 행동으로 인해 기회주의 행동이 억제되고 거래비용을 감소시켜 교환가치 증대와 관계 확대 가능성을 높여줌으로서 거래 당사간의 명확한 공동의 목표와 이익 달성이라는 가치를 공유할게 될 것으로 보고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 6 : 가맹점주 의무 인식은 체인 본부 비전에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

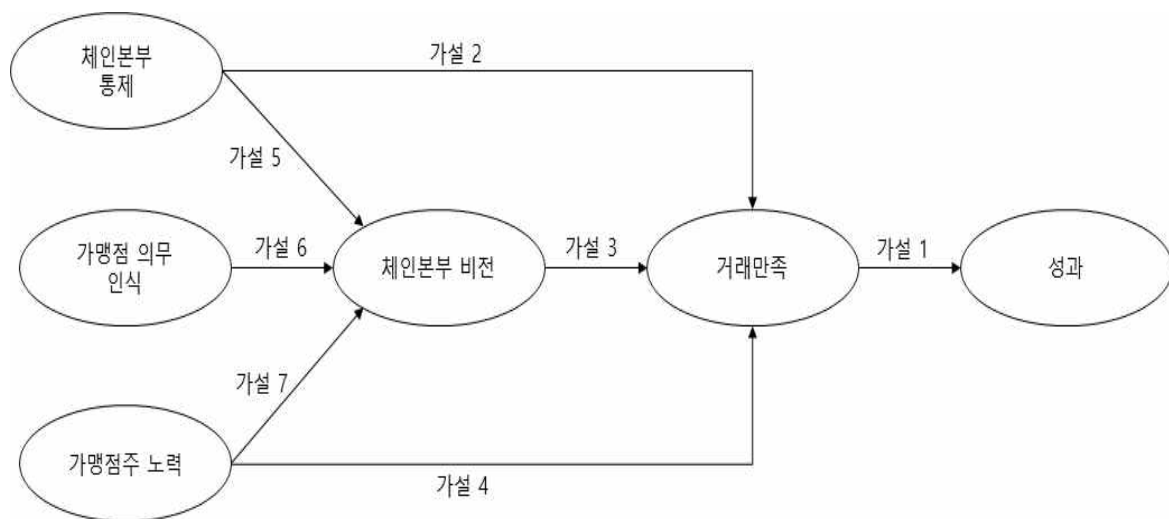
프랜차이즈 시스템 상 체인 본부와 가맹점간의 관계 지속에 따라 물질적, 화폐적 자원 교환과 더불어 정보, 호의, 사회적 공정성, 영향력 등의 교환이 이루어진다(박한보, 2011). 이 과정에서 체인 본부와 가맹점주들은 영향 전략하에서 행동을 하게 된다. 영향 전략은 거래 당사자 간의 행동 수정을 위해 이용되는 의사소통의 내용과 구조로 강압적 영향 전략(coercive power)과 비강압적 영향 전략(noncoercive power)으로 구분된다(Frazier & Summers, 1984; Gundlach & Cadotte, 1994). 일반적으로 정보교환, 권고, 약속 등의 비강압적 영향 전략의 경우 가치관의 공유를 촉진시켜 협력적인 분위기를 조성하여 거래 당사자들 간의 노력을 증진시킨다고 할 수 있다(Dwyer et al., 1987).

가맹점주의 경우 체인 본부의 발전과 프랜차이즈 시스템의 성공을 위한 협조적 거래 관계를 위한 노력을 통해 체인 본부와 정보교환, 약속 등을 활발히 교환하고자 한다(Kumar et al., 1995). 이를 통해 거래 당사자인 체인 본부와 갈등과 기회비용을 감소시키고 상호의존적 협력 관계를 형성하기를 희망하고자 할 것이다. 따라서 장기적으로 가맹점주 노력은 체인 본부와 장기적 관계 설정을 위한 비강압적 영향 전략을 활용하여 프랜차이즈 시스템 내 가치를 동기화시키려고 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 7 : 가맹점주 노력은 체인 본부 비전에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

기존 프랜차이즈 관련 선행 연구를 기반으로 한 설정된 가설에 의한 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



3. 연구방법

3.1. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구 검증을 위해 선행연구를 통해 신뢰성과 타당성이 확보된 측정 항목들을 기초로 본 연구에 맞게 수정 보완하였으며, 5점 척도(1=전혀 그렇지않다, 5=매우 그렇다)을 이용하여 측정하였다(<표 1> 참조).

<표 1> 측정변수

측정변수	조작적 정의	선행연구
체인본부 통제	프랜차이즈 업무 관련 규정과 규칙을 따름, 업무 향상을 위한 가맹점 의견 청취 수준, 시스템 변화에 대한 체인 본부의 가맹점 의견 청취 수준, 체인 본부 물품 구매 계약, 프로모션, 광고 수준	권용덕·우종필(2014) Kim(2010), Lee(2005), Luis Vaquez(2008)
가맹점주 의무인식	프랜차이즈 운영 위한 의견수렴 또는 회계 등의 업무 의무 중요성, 프랜차이즈 운영 위한 직원 감독 등의 업무 의무 중요성, 프랜차이즈 운영 위한 직원교육 업무 의무 중요성, 프랜차이즈 운영 위한 판매 목적으로 고객과의 접촉 등의 업무 의무 중요성, 프랜차이즈 운영 위한 제품과 서비스 목적으로 고객과 접촉하는 업무 의무 중요성, 체인 본부 공급계획과 소비자 수요 충족을 위한 적정 재고 유지 및 상품진열 준수 의무, 가맹 계약 기간 중 체인 본부 영업기술이나 영업비밀 누설 금지 의무	이지원(2005) 이병문(2012)
가맹점주 노력	일반적 근원, 시스템 기술, 기술적 지식 등의 종업원과 소비자들을 대하는 교육을 착실히 받고 있음, 프랜차이즈 산업과 체인점의 메뉴에 대한 노력을 게을리 하지 않음, 체인점 위생에 신경을 많이 씀	이지원(2005)
체인본부 비전	내가 하고 있는 프랜차이즈에 대한 장래 걱정은 없음, 체인 본부가 우리 가맹점의 미래를 보장해 줄 것으로 믿음, 체인 본부는 우리 가맹점의 장래를 위해 전략적 계획을 세울 것으로 믿음, 체인 본부가 가맹점의 방향성을 제시해 줄 것으로 믿음	Kelemen & Papasolomou(2007), Payan & MaFarland(2005)
거래만족	거래 상대방과의 업무 관계에 대한 긍정적 평가에서 발현되는 긍정적 감정 상태라고 정의하고 체인 본부 관련 업무 수행에 만족함, 체인 본부 지원 정책에 대해서 전반적으로 만족함, 체인 본부의 가맹점 의견 청취 및 사업 반영에 대해서 만족함	Anderson & Narus(1984), Reukert & Churchill(1984)
성과	다른 가맹점보다 평균 매출액이 높음, 다른 가맹점보다 평균 이익률이 높음, 다른 가맹점보다 투자 대비 매출액이 높음, 투자액 대비 연간 이익률이 높음, 다른 가맹점보다 평균 객단가가 높음, 다른 가맹점에 비해 고객 구매 의도가 높음, 다른 가맹점보다 재구매율이 높음	안상준·김태환·장준석 (2017), Lingle & Schiemann(1996), Mohr & Nevin(1990)

4. 실증분석

4.1. 표본 선정 및 자료 수집

본 연구 모형을 검증하기 위해 응답 대상을 중국내 S 지역내 체인 본부를 두고 운영되는 마트를 연구 대상으로 삼았다. 또한, 본 연구의 항목들 간 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 선행연구에서 사용된 항목들을 대상으로 1차 사전 조사와 본조사를 실시하였다.

우선 대학원생들을 통해 기존 연구항목에 대한 문헌 검토를 수행하였으며 마케팅 전문가와 가맹점주를 대상으로 연구항목들의 신뢰성과 타당성을 확보하였다. 사전 조사는 마케팅 전문가와 국내에서 체인본부 가맹점을 운영 중인 가맹점주를 대상으로 실시하였다. 본 조사는 중국 S성 창업지원 인증기관인 화한 인큐베이션의 도움을 받아 2021년 3월부터 2021년 7월까지 중국에서 음식 체인점을 대상으로 300부 설문지를 온라인으로 배부하여 283부를 회수하였다. 본 연구에서는 응답 불성실 및 오류가 발생한 설문지를 제외하고 241부를 사용하였다. 본 연구 분석을 통한 기초 설문조사 항목 결과는 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 기초조사 결과

항목	세부내용	응답수	항목	세부내용	응답수
나이	30세 미만	45	부가적 매장확장 건의 거절 여부 체인본부 승인한 물품, 장소, 건물 사용해야 한다고 생각하는지?	예	137
	30세 이상 40세 미만	60		아니오	104
	40세 이상 50세 미만	86		예	127
	50세 이상 60세 미만	50		아니오	114
성별	남성	128	사전에 현재 프랜차이즈와 같은 산업 종사 유무	경험없음	39
	여성	113		6달 미만	60
개업전 프랜차이즈 직원 여부	예	115		6달 이상	46
				1년 미만	
				1년 이상	64
	아니오	126		3년 이하	
				3년 이상	32

4.2. 척도평가

4.2.1. 측정항목의 타당성 및 신뢰성 검증

첫째, 본 연구모형의 내적일관성 확보를 위해 요인분석(factor analysis)을 통해 본 연구 검증을 위해 사용된 측정 항목의 판별타당성과 집중타당성 검증을 실시하였다. 둘째, 신뢰성 분석(reliability test)을 위해 Cronbach- α 분석을 실시하였

다(Churchill, 1979).

본 연구에서는 요인분석의 경우 주성분 분석(Principal Component Analysis) 방식을 사용하였고, 요인의 회전으로는 직각 회전방식(VARIMAX)을 선택 한 결과 누적분산은 65.194% 이고, 모든 측정 항목들의 요인 적재량이 0.5이상의 값을 보여 주고 있었으며, 신뢰성 분석 결과 또한 모든 변수들의 Cronbach- α 수치가 0.7 이상인 것을 알 수 있었다 <표 3>.

<표 3> 탐색적요인분석 및 신뢰도 검증 결과

문항	구성개념					
	HP	HV	FE	FO	HC	TS
다른 가맹점보다 평균 매출액이 높음	.795					
다른 가맹점보다 평균 이익률이 높음	.788					
다른 가맹점보다 투자 대비 매출액이 높음	.782					
투자액 대비 연간 이익률이 높음	.763					
다른 가맹점보다 평균 객단가가 높음	.738					
다른 가맹점에 비해 고객 구매의도가 높음	.733					
다른 가맹점보다 재 구매율이 높음	.629					
프랜차이즈에 대한 장래 걱정은 없음		.843				
체인본부가 우리 가맹점의 미래를 보장해줌		.823				
체인본부가 가맹점 장래위해 전략적 계획 세울 것임		.814				
체인본부가 가맹점 방향성 제시해 줄 것으로 믿음		.774				
종업원과 소비자들을 대하는 교육을 착실히 받고 있음			.733			
프랜차이즈 산업과 체인점의 메뉴에 대한 노력을 게을리 하지 않음			.733			
체인점 위생에 신경을 많이 씀			.647			
가맹 계약기간 중 체인본부 영업기술이나 영업비밀 누설 금지 의무				.794		
체인본부 공급계획과 소비자 수요 충족을 위한 적정재고유지 및 상품진열 준수 의무				.708		
프랜차이즈 운영 위한 제품과 서비스 목적으로 고객과 접촉하는 업무 의무 중요성				.692		
프랜차이즈 운영 위한 의무 의견수렴 또는 회계 등의 업무 중요성				.685		
프랜차이즈 운영 위한 직원감독 등의 업무 의무 중요성				.637		
프랜차이즈 운영 위한 직원교육 업무 의무 중요성				.558		
프랜차이즈 운영 위한 판매 목적으로 고객과의 접촉 등의 업무 의무 중요성				.494		
프랜차이즈 업무 관련 규정과 규칙을 따름					.701	
업무 향상을 위한 가맹점 의견 청취 수준					.692	
체인본부의 가맹점 의견 청취 수준					.647	
체인본부 물품 구매계약, 프로모션, 광고 수준					.598	
체인본부 관련 업무 수행에 만족함						.620
체인본부 지원 정책에 대해 전반적으로 만족함						.592
체인본부 가맹점 의견청취 및 사업반영 만족						.521
eigen value	4.763	3.543	2.708	2.555	2.459	2.227
cumulative %	17.010	12.652	9.672	9.125	8.783	7.952
Cronbach's α	0.929	0.916	0.781	0.770	0.741	0.770

HP : 성과, HV : 체인본부 비전, FE: 가맹점주 노력, TS : 거래 만족, HC : 체인본부통제, FO : 가맹점주 의무인식

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

또한 본 연구는 집중 타당성과 판별 타당성을 확보하기 위해 탐색적 요인분석 이후 확인적 요인 분석을 실시하였다. 분석 결과 <표 4>와 같이 모형의 적합도를 나타내는 모든지수들이 GFI=0.835 AGFI=0.800 CFI=0.975, NFI=0.946 로 나타나 기준치인 0.9에 대체로 근접하고 있었으며, RMR=0.00613, RMSEA=0.0640 역시 유의 수준인 0.05 이하로 연구 모형의 타당성은 확보된다고 볼 수 있었다.

〈표 4〉 판별타당도 검증 결과

구성변수	측정변수	추정계수	측정오차	분산 추출값 (AVE)
체인 본부 통제	HC 1	0.742	9.444	0.890
	HC 2	0.766	10.158	
	HC 3	0.895	9.938	
	HC 4	0.837	10.178	
가맹점주 의무인식	FO 1	0.884	9.046	0.838
	FO 2	0.994	11.670	
	FO 3	0.575	6.343	
	FO 4	0.883	10.590	
	FO 5	0.812	8.902	
	FO 6	0.736	7.688	
	FO 7	0.874	8.042	
가맹점주 노력	FE 1	0.997	13.334	0.887
	FE 2	0.939	10.023	
	FE 3	0.999	13.712	
체인 본부 비전	HV 1	0.968	15.948	0.805
	HV 2	0.987	16.282	
	HV 3	0.974	17.235	
	HV 4	0.960	15.616	
거래 만족	FS 1	0.862	12.219	0.856
	FS 2	0.924	12.326	
	FS 3	0.874	11.320	
성과	HP 1	0.825	14.588	0.853
	HP 2	0.958	15.475	
	HP 3	0.915	14.645	
	HP 4	0.992	16.335	
	HP 5	0.936	15.743	
	HP 6	0.905	15.709	
	HP 7	0.947	12.609	
모델 적합도	χ 2=664.276(p=0.00, df=335), GFI=0.835 AGFI=0.800 CFI=0.975, NFI=0.946, RMR=0.00613, RMSEA=0.0640			

구성개념 간 상관행렬은 <표 5>에 제시되어 있다. <표 5> 구성 개념간 상관행렬 결과 $P=0.01$ 수준 에서 유의적인 정(+) 상관관계를 지니고 있는 것을 볼 수 있었으며, 모든 요인 부하량도 통계적으로 유의한 것을 볼 수 있어 집중 타당성을 확인할 수 있었다.

또한, 본 연구의 각 가설에 대한 총효과, 간접효과, 직접효과에 대한 결과는 <표 6>에 제시되어 있다.

<표 5> 연구단위들간 상관계수

	체인본부 통제	가맹점주의무 인식	가맹점주 노력	체인본부 비전	거래만족	성과
체인 본부 통제	1.000					
가맹점주 의무 인식	0.595 (9.497)	1.000				
가맹점주 노력	0.587 (9.426)	0.566 (9.291)	1.000			
체인 본부 비전	0.372 (5.364)	0.396 (6.020)	0.413 (6.441)	1.000		
거래만족	0.578 (8.871)	0.568 (9.043)	0.629 (10.902)	0.667 (13.579)	1.000	
성과	0.457 (7.102)	0.595 (11.281)	0.526 (9.271)	0.669 (16.296)	0.634 (12.406)	1.000

<표 6> 총효과 · 직접효과 · 간접효과 검증 결과

		체인 본부 비전	거래 만족	성과
체인 본부 통제	총효과	0.112*	0.296***	0.230***
	직접효과	0.112	0.233	-
	간접효과	-	0.063*	0.230***
가맹점 의무인식	총효과	0.182**	0.428***	0.332***
	직접효과	0.182	0.327	-
	간접효과	-	0.101**	0.332***
가맹점주인식	총효과	0.251***	0.140***	0.108***
	직접효과	0.251	-	-
	간접효과	-	0.140	0.108

* <0.90 , ** <0.95 , *** <0.99

4.3. 가설검증

4.3.1. 연구모형의 적합성

본 연구모형 검증을 위해 공분산 구조분석을 실시해 모형의 적합도를 확인하고, 모형상의 모수들을 추정하였다. 모수추정법은 측정변수들의 정규분포성을 가정하는 LISREL 10.0의 최우추정법(maximum likelihood) 방식을 이용하여 가설을 검증하였다. 또한 각 개념에 대한 측정변수들의 신뢰성 및 타당성을 고려하여 이들 변수들을 추출한 후, 전체적인 구조모형을 추정하는데 사용하였다.

이에 따른 본 연구모형의 전반적 적합도는 $\chi^2=717.016(p=0.00, df=340)$, GFI=0.924 AGFI=0.890 CFI=0.971, NFI=0.942, RMR=0.118, RMSEA=0.068으로 나타났다. 따라서, 이 모든 구조모형 적합 지수 결과들을 종합적으로 검토한 결과, 제안된 연구모형이 실제 데이터에 대체로 적합한 것을 알 수 있었다.

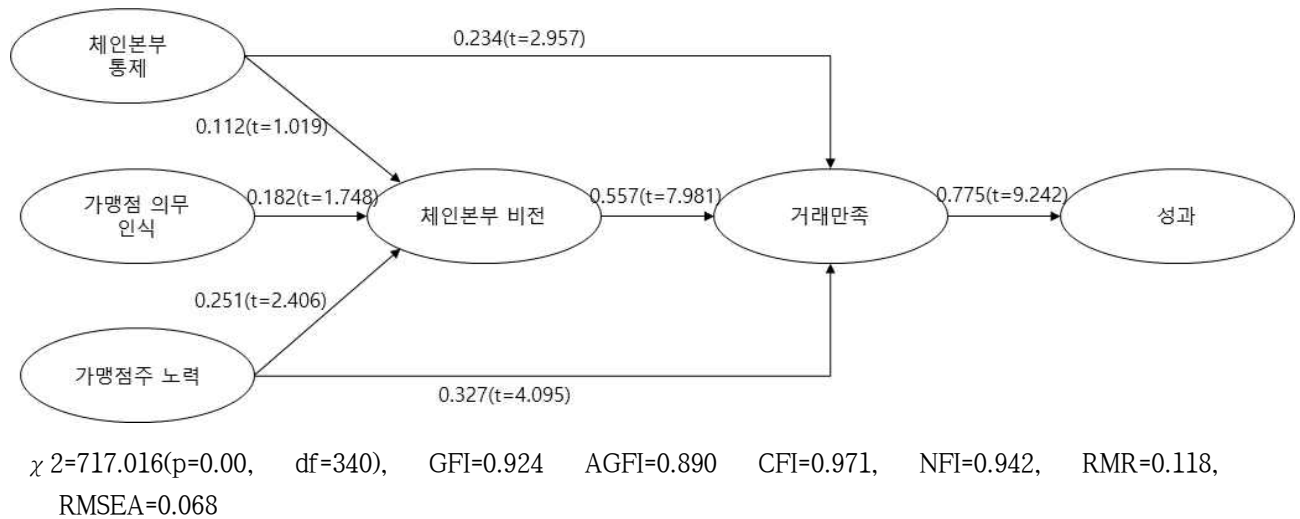
4.3.2. 가설 검증 결과

본 연구 모형의 실증 분석 결과 <그림 2>에서 볼 수 있듯이 첫째, 체인 본부 성과와 거래 만족 간의 관계(가설 1, 0.775, $t=9.242$)도 모두 유의한 것을 알 수 있었다.

둘째, 거래 만족에 영향을 미치는 체인 본부 통제 수준(가설 2, 0.234, $t=2.957$), 체인 본부 비전(가설 3, 0.557, $t=7.981$), 가맹점주 노력(가설 4, 0.327, $t=4.095$)은 모두 통계적으로 유의한 것을 알 수 있었다. 또한 거래 만족에 긍정적인 영향을 미치는 요인들의 경우 체인 본부 비전이 가장 긍정적인 영향을 크게 미치며, 가맹점주 노력과 체인 본부 통제 수준 등으로 긍정적인 영향을 미치는 것을 볼 수 있었다.

마지막으로 체인 본부 비전에 영향을 미치는 체인 본부 통제 수준(가설 5, 0.112, $t=1.019$), 가맹점 의무 인식 정도(가설 6, 0.182, $t=1.748$), 가맹점주 노력(가설 7, 0.251, $t=2.4065$)은 모두 긍정적인 영향을 주는 것을 알 수 있었다. 또한 체인 본부 비전에 영향을 미치는 요인들의 경우 가맹점주 노력이 가장 긍정적인 영향을 크게 미치며, 가맹점 의무 인식 정도, 체인 본부 통제 수준 등의 순으로 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

〈그림 2〉 연구모형 검증결과



5. 결론

5.1. 연구요약 및 시사점

중국에서 프랜차이즈 시스템 발전은 전 산업으로 뻗어나가고 있으며, 지역 또한 기존 1성 중심에서 2성, 3성 심지어 4성 5성 지역까지 폭넓게 확장되고 있다. 이러한 확장세로 인해 국내 기업들의 중국 내 프랜차이즈 시스템 진출이 확대되고 있다. 그러나 프랜차이즈 시스템이 상이한 자본 집합체로 묶인 독립 자본 사업자가 주체가 되다 보니 다양한 위험을 지니고 있는 것 또한 사실이다. 따라서 중국 진출 국내 기업이나 중국내에서 프랜차이즈 시스템을 운영하고자 하는 체인 본부나 가맹점의 경우 장기적 차원의 안정적 운영을 희망한다. 이를 위해 양측은 입장을 달리하는 사업자이면서 계약에 의해 상호의존적이면서 단속적인 거래가 아닌 관계적 거래 관계를 가지게 된다고 할 수 있다(이현상·이창원, 2013). 따라서 중국 내 프랜차이즈 시스템상에서 관계적 거래 관계 설정을 위해 체인 본부와 가맹점간 거래 만족을 통한 성과 확대는 매우 중요한 문제라고 할 수 있다. 그러나, 중국 내 프랜차이즈 시스템의 경우 관계적 거래 관계 설정을 위한 관계의 질에 대한 연구는 이루어지지 않고 있으며, 특히 체인 본부와 가맹점 양측의 관점에서의 관계의 질의 통합 연구는 희박한 실정이다.

본 연구의 목적은 중국 내 프랜차이즈 시스템상에서 체인 본부와 가맹점간의 관계적 거래 관계 형성을 통한 성과 극대화를 위해 첫째, 체인 본부와 가맹점간의 성과를 향상시키기 위한 선행 단계인 신뢰 형성을 위해 거래 만족과 체인 본부의 통제 수준, 가맹점주 노력, 체인 본부 비전간의 관계를 도출하였다. 둘째, 체인 본부와 가맹점간 거래 만족의 선행요인인 체인 본부의 비전을 향상시키기 위해 체인 본부의 통제 수준, 가맹점 의무 인식 정도, 가맹점주 노력과의 관계를 고찰하였다. 본 연구 목적 달성을 위해 특정 지역 특정 프랜차이즈 체인 본부와 가맹점을 대상으로 자료를 수집하였고, 구조방정식 모형을 이용하여 분석하였다.

분석 결과, 예상한 대로 모든 가설이 채택되었다. 요약해보면 중국내 프랜차이즈 시스템상 성과 극대화를 위해서는 관계적 거래 관계의 긍정적 경험의 축적을 통한 긍정적 감정 유발이 될 수 있는 거래 만족이 강화되어야 하는 것으로 밝혀졌다. 또 긍정적 경험의 축적을 통한 감정 유발 상태인 거래 만족을 높이기 위해서는 체인 본부 통제의 긍정적 효과와 비전이 강화되어야 할 것이며, 거래 당사자인 가맹점주의 노력 또한 강화되어야 할 것이다. 마지막으로 체인 본부 비전의 경우 체인 본부 통제 수준과 가맹점 의무 인식 정도, 가맹점주 노력이 모두 강화되어야 한다는 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 상호 독립적인 자본 집합체인 체인 본부와 가맹점 모두 성과 극대화와 경쟁우위 확보를 통한 장기적 관계 설정을 위해서는 프랜차이즈 시스템상 양쪽 모두 공동 운명체라는 인식을 가지고 상호보완적인 협력 관계 설정이 필요하는 것을 의미한다. 즉 체인 본부와 가맹점 모두 거래 만족을 위한 협력 활동 강화를 위해서 긍정적 체인 본부 통제 수준 범위 설정과 프랜차이즈의 비전을 지속적으로 고민하고 전파해야 하며, 가맹점 또한 가맹점의 의무를 인식하고 지키려고 하는 노력과 프랜차이즈 시스템을 발전시킬 수 있는 다양한 방법들을 스스로 찾을 수 있는 활동을 영위해야 한다는 것을 의미한다.

본 연구의 공헌은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 그동안 등한시되어왔던 중국 내 프랜차이즈 시스템상 체인 본부와 가맹점간의 관계의 질 향상을 위한 개척연구라고 할 수 있다. 둘째, 자본 집합체이지만 수직적 협력체계에 있는 프랜차이즈 시스템상의 구조를 상호 거래 경험 축적을 통한 거래 만족 향상의 상호 보완적 구조로서 협력 관계의 중요성을 실증 분석하였다는 점도 평가할 만하다.

실무적 측면에서는 중국 프랜차이즈 시장에 진출하고자 하는 국내 기업들의 경우 우리나라에서 적용하고 있는 시스템의 적용에 대해서 고민해야만 할 것이다. 특히 중국 고유의 문화인 오랜 경험을 통한 신뢰 형성 이후 거래 문화의 경

우 B2B 시장만이 아닌 프랜차이즈 시스템 상에서 더욱 잘 나타난다는 것을 인식해야만 할 것이다. 또한 거래 만족을 강화하기 위해서는 체인 본부 통제 수준과 가맹점주 노력보다는 체인 본부의 비전 제시가 이루어져야 할 것이다. 즉 체인 본부와 가맹점간의 공유된 가치로서의 비전을 강화하기 위해 정기적 교육, 정보 제공, 경영 참여 등의 방안을 고려해볼 필요가 있을 것이다.

5.2. 연구 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 중국내 프랜차이즈 시스템상에서 거래 만족이라는 관계의 질 향상을 통한 성과와의 관계와 거래 만족 강화를 위한 선행요인 변수들을 체인 본부와 가맹점 상호 관점에서 살펴보고 이에 따른 전략을 수립하는데 의의를 두고 있다. 이러한 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 지니고 있어 해석상의 주의를 필요로 한다.

첫째, 본 연구는 중국내 프랜차이즈 시스템상에서의 성과 극대화를 위해 관계적 거래 관계 형성을 위한 관계의 질 측면에서 거래 만족과 영향요인들을 살펴 보았다. 거래 만족의 경우 장기적 차원의 협력적 거래 경험에서 도출되는 긍정적 감정이라고 보고 있는데, 본 연구에서의 응답 표본들의 경우 대부분의 응답자들이 3년 미만 경험자들 차지하고 있어 거래 만족을 제대로 인식하였는지에 대한 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 체인 본부에 대한 장기적 상호 관계가 형성된 가맹점들을 대상으로 연구가 이루어져야만 할 것이다.

둘째, 거래 만족에 영향을 미치는 변수의 다양성을 확보하지 못했다는 한계를 지닌다. 일반적으로 거래 만족에 영향을 미치는 변수들의 경우 구조적 차원, 가맹점주 개인 특성, 이성과 감정 등의 복합적 요인들이 작용하는 것을 볼 수 있다. 그러나 본 연구의 경우 구조적 차원과 가맹점주의 특성 등의 단차원적 요인들을 활용하여 검정하였다는 한계성을 보인다. 따라서 향후 연구에서는 거래 만족에 영향을 미치는 요인들을 세분화하여 종합적인 분석이 있어야 할 것이다.

셋째, 연구모형에 포함된 변수들은 프랜차이즈 체인본부에게 물어봐야 할 변수들과 가맹점주에게 물어보아야 할 내용들이 구분되어 있는데, 가맹점주를 대상으로만 설문조사를 하였습니다. 예를 들어, 체인본부 통제나 체인본부 비전을 가맹점주에게 조사한다면 그것은 실제 체인본부의 행동이나 생각이 아닌 가맹점주의 인식(perception)일 것입니다. 하지만 가맹점 의무인식, 가맹점주 노력은 가맹점주 입장에서는 인식이 아니라 실제(reality)입니다. 따라서 두 변수들 간에는 측

정오차가 존재할 가능성이 매우 높습니다. 즉, 체인본부 담당과 가맹점주 양방향(dyadic)으로 측정하지 않은 것이 연구의 한계라고 할 수 있을 것이다.

넷째, 본 연구 검증을 위한 표본 선정에 있어 일반화의 오류에 빠질 확률이 있다. 본 연구는 지역적 조건으로 중국 S성 C시 내 체인 본부와 가맹점들을 대상으로 한 프랜차이즈를 대상으로 하였다. 그러나, 중국 프랜차이즈 시스템의 발전 단계에서 완전한 3단계가 아닌 2단계를 벗어난 지역을 대상으로 한 검증이었기 때문에 거래 만족과 성과 관계, 체인 본부 통제, 가맹점의 의무 인식 등이 프랜차이즈 시스템이 완전히 정착한 지역과 차이가 발생할 수 있을 것이다. 향후 온전히 프랜차이즈 시스템이 정착된 지역에서의 보완 연구가 필요할 것이다.

다섯째, 대상에 대한 편차가 존재할 수 있다. 즉 본 연구는 식품업을 대상으로 연구 검정이 이루어졌으나, 프랜차이즈 시스템의 경우 다양한 업종과 품명이 존재하고 각각 운영상의 차이점이 존재하여 다른 산업군으로 결과를 일반화하는 데는 한계가 있을 수 있다. 따라서 향후 타 산업군으로 확대하기 위해서는 산업군 특성을 반영한 연구가 이루어져야만 할 것이다.

마지막으로 본 연구는 기존 연구의 설문 문항을 바탕으로 진행되었으나, 프랜차이즈 경영시스템에 영향을 미치는 요인 즉 코로나19, 대단위 스포츠 행사 등 급격한 경영환경 변화 등 식품업 소비 이용에 영향을 미칠 수 있는 중요 사건이나 이벤트 변수를 반영한 변수를 고려한 추가 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

- 권용덕, & 우종필. (2014). 프랜차이즈 가맹본부의 지원, 통제가 가맹점사업자의 만족 및 반응전략에 미치는 영향. *유통과학연구*, 12(8), 43-54.
- 김종훈. (1999). 구매자·판매자간 거래관계의 특성이 관계성과에 미치는 영향: 관계 규범과 관계투자를 중심으로. *유통연구*, 4(1), 71-92.
- 박한보. (2011). 프랜차이즈 본점의 지원이 가맹점의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 원광대학교 산업·경영대학원 석사학위.
- 손용승, 한철용, & 안관영. (2012). 프랜차이즈 산업의 발전방안. *벤처창업연구*, 7(2), 177-187.
- 안상준, & 김태환, & 장준석. (2017). 외식 프랜차이즈 가맹본부의 프로모션 활동이 가맹점의 신뢰와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. *융합정보논문지*, 7(6), 259-265.
- 양양, & 이지석. (2017). 중국 프랜차이즈 종사원들의 감정노동이 직무탈진과 이직의도에 미치는 영향: 자기효능감의 조절효과를 중심으로. *무역학회지*, 42(5), 71-91.
- 염민선. (2013). 슈퍼마켓 볼런터리체인에서 상호의존, 집단주의, 비전제시가 집단응집력에 미치는 영향과 집단응집력의 유효성: 협조관계론 관점. *마케팅연구*, 28(5), 39-64.
- 이병문. (2012). DCFR 상 국제프랜차이즈계약에 관한 연구: 가맹업자의 의무를 중심으로. *무역학회지*, 37(5), 231-252.
- 이지석, & 초효매. (2020). “중국진출 프랜차이즈 호텔 종사원들의 자기효능감이 자기주도학습과 직무성과에 미치는 영향: 이론적 틀에 대한 비판적 고찰. 한국국제경영학회·한국국제경영관리학회 추계 공동 학술대회.
- 이지원. (2005). 체인본부 통제수준과 가맹점 특성의 역할에 관한 연구. 전북대학교 경영대학원 석사학위.
- 이헌상, & 이창원. (2013). 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 관계몰입과 관계투자요인에 관한 연구. *대한경영학회지*, 26(5), 1377-1398.
- 임주일. (2015). 프랜차이즈 본부의 통제시스템이 본부의 신뢰와 기회주의에 미치는 영향: 단결규범의 조절 효과를 중심으로. 연세대학교 석사학위.
- 하세나, & 김상덕. (2008). 프랜차이즈 시스템 공정성의 선행요인과 결과요인에 관한 구조방정식 모형분석. *유통연구*, 13(1), 35-60.

- 한부길, & 김상덕. (2014). 프랜차이즈 본부의 통제시스템이 가맹점의 기회주의에 미치는 영향: 가맹점주 조절초점의 조절효과. *유통물류연구*, 1(1), 21-48.
- 한상린. (2004). 유통경로상의 갈등원인, 갈등 및 거래성과에 관한 연구. *유통연구*, 9(1), 93-110.
- 한상린, & 백미영. (2008). 환경불확실성이 프랜차이즈 시스템의 거래특성과 산업특성 및 성과에 미치는 영향. *유통연구*, 13(3), 55-77.
- 한상린, & 이성호. (2011). B2B 시장에서의 서비스 편의성이 관계성과에 미치는 영향: 관계적 요인의 매개효과 분석. *유통연구*, 16(4), 65-93.
- Abdul-Muhmin, A. G. (2005). Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58(5), 619-628.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 29(1), 18-34.
- 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.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Nicholson, C. Y. (1995). Power and relationship commitment: their impact on marketing channel member performance. *Journal of retailing*, 71(4), 363-392.
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004). The effect of franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. *Journal of small business management*, 42(1), 19-36.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dalton, G. W.(1971). Motivation & Control in Organization. in *Motivation & Control in Organizational Behavioral and Human Decision Processes*, 69(2), 117~132.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management review*, 23(3), 491-512.

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.
- Frazier, G. L., & Summers, J. O. (1984). Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *Journal of Marketing*, 48(3), 43-55.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- 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.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of marketing*, 59(1), 78-92.
- Han, S. H. (2017). Effects of cooperative orientation and relationship power on conflict resolution strategy and relationship performance. *The Korean Journal of Franchise Management*, 8(2), 17-24.
- 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.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *Journal of marketing*, 56(2), 32-44.
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of management journal*, 35(2), 265-291.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the academy of marketing science*, 32(2), 144-158.
- Johnson, M. D., Herrmann, A., & Huber, F. (2006). The evolution of loyalty intentions. *Journal of marketing*, 70(2), 122-132.
- Kelemen, M., & Papasolomou, I. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, 23(7-8), 746-768.

- Kim, G. H. (2010). A study on effects of restaurant franchisor' s control and support upon conflicts and franchisees' recontracting intention. *Anyang, Korea: Thesis for Doctorate in Anyang University*.
- 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.
- Lee, J. H. (2005). Effects of restaurant franchisor' s control and support upon keeping of identity. *Seongnam, Korea: Thesis for Doctorate in Kyungwon University*.
- Lingle, J. H., & Schiemann, W. A. (1996). From balanced scorecard to strategic gauges: is measurement worth it?. *Management review*, 85(3), 56.
- Vázquez, L. (2008). The choice of control devices in franchise chains. *The Service Industries Journal*, 28(9), 1277-1291.
- MOFCOM.(2019). Ministry of Commerce People' s Republic of China Retrieved from <http://english.mofcom.gov.cn/> Statistics Korea.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of marketing*, 54(4), 36-51.
- Ouchi, W. G. (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative science quarterly*, 129-141.
- Payan, J. M., & McFarland, R. G. (2005). Decomposing influence strategies: argument structure and dependence as determinants of the effectiveness of influence strategies in gaining channel member compliance. *Journal of Marketing*, 69(3), 66-79.
- Ruekert, R. W., & Churchill Jr, G. A. (1984). Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 21(2), 226-233.
- Singh, S., & Ranchhod, A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry. *Industrial marketing management*, 33(2), 135-144.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of marketing*.

A study on the relationship between the preceding factors of the chain headquarters vision in the franchise system, transaction satisfaction, and performance*

Lee, Changwon¹⁾

Woosuk University Business Start-up Education Support Center

Abstract

The Chinese franchise industry is growing rapidly. And Korean companies are increasing their presence. However, the risk of companies hoping to enter China still exists, and the failure rate is also increasing. This is due to the lack of research on factors such as chain headquarters and franchisees' conflict and transaction satisfaction to improve performance within the Chinese franchise system, and the chain headquarters' vision and influence to improve transaction satisfaction and confidence of franchisees. The purpose of this research is to examine the satisfaction of transactions between the chain headquarters and franchisees to maximize performance between the franchisees. It also looks at the vision of the chain headquarters, the relationship of transaction satisfaction, the vision of the chain headquarters and the relationship of influencing factors. As a result of this study, we found that the level of chain headquarters control, the degree of duty recognition of franchisees, and the efforts of franchisees all affect the vision of the chain headquarters. Second, we could see that the vision of the chain headquarters, the level of control of the chain headquarters, and the efforts of the franchisees to influence the satisfaction of the chain headquarters were all statistically significant. Finally, the relationship between the performance of the chain headquarters and the satisfaction of the chain headquarters transaction was also significant. Therefore, in order to maximize the performance of the franchise system in China, the level of chain headquarters control over the vision of the chain headquarters, the degree of mandatory recognition of franchisees, and the efforts of franchisees should be accompanied. It was also seen that transaction satisfaction levels should be raised through clear message delivery of the chain headquarters vision.

Keyword : Chain headquarters control, Characteristics of franchisees, Vision of franchise headquarters, Satisfaction with franchisees, Performance of franchisees

Received November 10, 2021

Revised January 06, 2022

Accepted January 13, 2022

* All papers comply with the ethical code set by the National Research Foundation and the Asia-Pacific Journal of Business and Commerce.

1) First Author, peterfanland@naver.com