

프랜차이즈의 통제와 자율성 부여정도가 프랜차이즈의 성과에 미치는 영향에 관한 연구

황 의 룩*
김 의 근**

.....

이 연구는 부산지역의 패스트푸드 프랜차이즈 유통경로를 조사하는 것을 그 목적으로 하였다. 본 연구는 문헌연구를 통해 가설을 수립하고 실증분석을 수행하였으며 SPSS WIN과 LISREL을 사용하여 데이터 분석을 실시하였다. 데이터 분석을 통한 실증분석을 수행한 결과 본 연구의 주요 결론은 다음과 같이 나타났다. 첫째, 프랜차이즈 본사의 통제와 자율성의 정도는 프랜차이즈 가맹점의 감정적 몰입에 정(+)¹의 영향관계를 나타냈다. 둘째, 프랜차이즈 가맹점의 감정적 몰입은 성과에 정(+)²의 영향을 준다. 셋째, 프랜차이즈 본사의 통제는 프랜차이즈 가맹점의 성과에 정(+)³의 영향관계가 있다. 결론적으로 한국의 유통 경로에 있어서, 효율적인 프랜차이즈 시스템과 효율적인 관계가 요구되어 진다.

.....

1. 문제제기 및 연구목적

프랜차이즈는 창업자로서 좋은 상품 품목과 경영방법을 가지고 타인의 자본과 인력을 이용하여 빠른 성장과 높은 이익률을 얻을 수 있고, 프랜차이즈는 이미 입증된 사업개념, 상품, 경영방법을 통하여 자신의 사업을 운영하여 위험성을 줄일 수 있으며, 고객은 신뢰와 예측이 가능한 가운데 상품의 구매가 가능하다는 삼자간의 이점으로 프랜차이즈가 빠르게 발전하였다.

미국에서는 1950년대 들어서며 전후 경기상승과 고속도로 개발로 본격적인 프랜차이즈 붐이

일기 시작하였는데 우리에게 익숙한 맥도날드, 캔터키 후라이드 치킨 등과 같은 회사도 이 때 창립되었다. 이후 의류, 편의점(CVS), 세탁소 부동산 중개업, 세무보고업, 은행 등과 같은 분야까지 프랜차이즈가 활용되었다. 따라서 앞으로 프랜차이즈의 영역은 전 사업분야로 확산될 수 있을 것이다. 이와 같은 변화는 국내에서도 패스트푸드 프랜차이즈를 포함한 여러 산업분야에 프랜차이즈협회가 결성될 정도로 프랜차이즈가 광범위하게 실행되고 있다. 특히 국내 프랜차이즈가 KFC 등과 같은 간이 외식프랜차이즈 업체를 중심으로 발전하였고, 프랜차이즈산업에

* 아주대학교 경영학부 교수

** 동아대학교 국제관광통상학부 교수

서도 산업 진입이 쉽고 차지하는 비중도 높으며, 산업내 경쟁자뿐만 아니라 수요층 또한 넓고 크기 때문에 이에 대한 유통경로 입장에서 연구는 중요하다.

이러한 간이 외식산업 프랜차이즈업체가 발전함에 따라 법적으로 독립적인 프랜차이저와 프랜차이지는 상이한 이해관계로 분쟁이 끊임없이 발생하고 있다. 분쟁의 원인은 여러 가지가 있지만 대부분의 귀결점은 프랜차이지의 재무적 성과이다. 프랜차이지는 스스로 사업을 시작할 때보다 큰 기대를 가지고 사업을 시작하나 그렇지 못할 때가 있는데 이렇게 프랜차이지의 성과가 기대보다 적은 것은 프랜차이저특성, 프랜차이지특성, 관계특성 등의 여러 가지 요인을 들 수 있다. 또한 프랜차이저와 프랜차이지간의 관계는 상호 독립적인 기업들이 장기간 함께 공동목표와 이익을 위해 노력하는 관계교환의 전형적인 형태라고 할 수 있다. 이 시스템에서 몰입, 상호의존성, 장기적 성향은 양자간의 교환관계의 효율적 관리를 위한 매우 중요한 요소들이다.

특히 마케팅 경로 관리의 중요 대상 중의 하나가 경로 구성원의 관계이기 때문에 몰입은 마케팅 경로에서 중요한 연구 대상이 되고 있다. 이러한 몰입은 관계투자(relationship investment) 보호를 위한 교환 당사자들의 협력관계를 증진시키며, 현존 파트너와의 관계강화에 대한 선호도를 강화시켜 단기적 이익추구를 배제하게 하며, 기회주의적 성향의 억제와 자신의 이익보다 시스템 전체의 성과를 중시하게 하여, 결과적으로 관계마케팅의 효율성, 생산성과 성과 향상을 가져오게 한다(Morgan & Hunt, 1994).

일반적으로 유통경로에서 몰입은 크게 태도적 몰입과 계속적몰입으로 구분하였으며(Meyer & Allen, 1987), 이를 토대로 더 세분화되어 연구되어졌다. 이러한 연구 중에는 몰입을 감정적몰입

으로 살펴본 연구가 있는데 감정적몰입이 존재한다면 인지적몰입도 고려해 볼 수 있을 것이다. 지금까지 이러한 감정적몰입과 관련된 연구들을 살펴보면 통제와 자율성이 영향을 미치는 것으로 나타났다지만 통제와 자율성, 몰입, 성과간의 관계를 전체적으로 살펴본 연구는 없었다. 따라서 몰입을 감정적몰입과 인지적몰입으로 구분하는 것과 감정적몰입에 영향을 미치는 주요 변수인 통제와 자율성이 인지적몰입에도 영향을 미치는지를 살펴보는 동시에 성과에도 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보는 것은 의의가 있다.

그러므로 본 연구에서는 프랜차이지를 중심으로 관계특성 중 통제와 자율성이 감정적몰입과 인지적몰입, 그리고 프랜차이지의 성과에 미치는 영향을 연구하여 간이 외식프랜차이즈산업의 경로특성 이해에 필요한 기초 자료 및 전략적 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 통제

1.1 경로통제연구의 배경 및 개념

마케팅경로를 효과적으로 관리하는 것은 기업의 마케팅전략을 성공적으로 집행하는데 필수적인 것이다. 이는 유통경로 구성원의 마케팅활동을 어떻게 통제하는가 하는 것은 경로관리의 중요한 부분이며 통제의 정도는 전체 경로의 효과성에 중대한 영향을 미치기 때문이다. 따라서 통제는 개인이나 집단, 조직이 의도적으로 다른 개인, 집단이나 조직의 행동에 영향을 미치는 과정이라고 볼 수 있다.

Tannenbaum(1968)은 통제는 힘·권한을 사용하거나 관료적·문화적·비공식적 메카니즘을 통

해 행사된다고 하였으며, Geringer & Hebert (1989)는 유통경로 상에서의 통제는 경로상의 어떤 구성원이 전체경로에서 수행되고 있는 마케팅 믹스의 요인에 영향을 행사하는 과정, 또는 유통 경로상의 한 구성원이 다른 구성원의 전략이나 운영에 관한 의사결정에 영향을 주는 정도 (Skinner & Guiltinan, 1985)를 의미한다고 하였다. 이와 같이 통제는 바람직하지 못한 결과를 낼 수 있는 행위를 억제하거나 바람직한 결과가 나오도록 행위를 고정한다든지 공동의 목적을 달성하기 위해 협력하여 일하도록 하는 활동 등 여러 가지 의미를 지니고 있다. Litterer(1985)는 이러한 통제의 기본적인 속성은 사람들을 바람직한 방식으로 행동하도록 하는 방법이라고 하였다.

1.2 통제의 종류

일반적으로 통제는 크게 조직구조측면, 환경측면, 경로유통시스템측면 등으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 먼저 조직구조측면에선 공식화와 집권화를(Robbins, 1983), 환경측면에선 환경의 동태성과 이질성(Etgar, 1977; Dwyer & Dahlstrom, 1991; Dwyer & Welsch, 1985; Aldrich, 1979; 오세조·심중섭, 1990; 이종하·오세조, 1991)을, 경로유통시스템측면에선 결과에 기초한 통제와 행위에 기초한 통제(Bello & Gilliland, 1997; Fram, 1992; Bello & Gilliland, 1997; Celly & Frazier, 1996; Challagalla & Shervani, 1996; Challagalla & Shervani, 1997; Ramaswani, 1996; Anderson & Oliver, 1987)로 구분하였다. 본 연구에서는 결과에 기초한 통제와 행위에 기초한 통제의 개념을 분석에 사용하였다.

1.3 결과 및 행위에 기초한 통제

Bello & Gilliland(1997)는 '결과에 기초한 통제란 대리점의 판매량, 시장침투율, 소비자만족

수준, 그리고 다른 여러 결과에 초점을 두는 시스템을 말한다'고 하였으며, 방강웅·윤명숙(1995)은 '결과통제시스템은 판매과정의 최종 결과(판매액, 판매량, 총마진, 순마진, 판매비용이나 판매액에 대한 비용의 비율, 수익성 등)를 감독하는 시스템을 말한다'고 하였다. 일반적으로 제조업체의 일반관리자들이 결과에 기초한 통제를 선호하는데(Churchill, Ford, Hartley & Walker, 1985), 이는 성과를 측정하는데 있어서 매출액이나 판매량과 같은 가장 쉽고 간단한 측정도구가 있기 때문이다(Weitz, 1981).

행위에 기초한 통제는 최소한의 결과를 산출하도록 가맹점의 과업과 활동(tasks and activities)을 강조하고 감시하는 조정노력이다(e.g. 대리점 교육). 즉, 대리점의 판매절차, 판촉, 신제품 소개 활동, 그리고 일상적인 마케팅활동을 감시(monitoring)하는 것을 의미한다(Fram, 1992). 이러한 행위에 기초한 통제는 대리점에게 과업에 대한 적절한 방법 및 절차를 제시하여 대리점의 모든 활동을 통제하며 그 대신 산출되는 결과에 대해서는 간섭을 하지 않는다(Ramaswami, 1996).

결과 및 행위에 기초한 통제와 관련하여서는 주로 판매인력에 대한 보상(salesforce compensation), 마케팅통제 및 사원에 대한 통제 등을 중심으로 많이 연구되었다. 이와 같이 대리인 이론이나 조직통제 이론에서 제시된 결과 및 행위에 대한 통제는 조직간 관계, 특히 유통관계에서 제조업체의 영업사원이나 마케팅사원들이 사용하는 조정노력의 일환으로 연구되어져 왔다. 또한 조직내의 통제와는 맥락을 달리하여 조직간의 관계에서는 조직간 지배(interorganization governance)를 위해 통제가 강조되고 있다. 이러한 결과 및 행위에 기초한 통제에 대하여 학자들의 많은 연구가 이루어졌다(Anderson & Oliver,

1987; Ramaswani, 1996; Celly & Frazier, 1996; Bello & Gilliland, 1997).

따라서 선행연구들을 토대로 프랜차이즈 관점에서 결과에 기초한 통제란 프랜차이즈의 판매과정의 최종결과(매출액, 수익성, 판매량 등)에 초점을 두는 시스템이며, 행위에 기초한 통제는 최소한의 결과를 산출하도록 프랜차이즈의 과업과 활동을 강조하고 감시하는 활동에 초점을 두는 시스템이라고 정의할 수 있다.

2. 자율성

일반적으로 자율성이란 다른 유통경로원의 도움 또는 간섭없이 최저의 수준에서 자신의 힘으로 이루어 나가는 것을 의미한다. Van de Ven and Ferry(1980)는 자율성을 조직환경차원에서 조직이 파워를 가지고 있는 정도라고 정의하였고, Holdaway, Newberry, Hickson & Heron(1975)은 조직적으로 적절한 의사결정권한이 조직내부에 있는 정도로 정의하였으며, Hackman & Oldham(1976)은 작업자들이 직무수행에 필요한 작업의 일정계획이나 작업방법 및 작업절차를 결정·선택하는 데 있어서 작업자 개인에게 부여되어 있는 자유, 독립성 및 재량권의 정도라고 정의하였다. 이러한 개념의 중요성은 조직 내 업무수행이 효과적이기 위해서는 자신의 결정과 행동이 일의 수행결과에 차이를 가져 올 수 있다는 개인적인 책임감을 느끼는 것이 필요하다는 사실과 모든 사람은 본능적으로 자신이 결정권을 가지는 것을 선호하고, 또 그 권리를 가지고 있다는 사실을 그 근거로 들 수 있다(Hodgson, 1992). 이러한 근본적인 가정을 근거로 구성원의 의사결정권 보유는 조직내 정보의 흐름을 증가시키고, 결정과정에서 영향력 공유를 통해 구성원의 참여욕구를 증대시키고, 정보흐름을 왜곡 없

이 증가시키는 신뢰감을 높여 주는 효과를 가져옴으로써(Schwartz, 1989), 내부적으로 조직몰입 증가와 조직의 성과개선을 가능케 한다(Scarpello, 1994).

따라서 선행연구들을 토대로 자율성을 프랜차이즈시스템에서 프랜차이즈들이 업무수행에 필요한 작업의 일정계획이나 작업방법 및 작업절차를 결정·선택하는 데 있어서 프랜차이즈 개인에게 부여되어 있는 자유, 독립성 및 재량권의 정도라고 정의할 수 있다.

3. 몰입

3.1 몰입의 정의

Hardwick & Ford(1986)는 몰입이 파트너들에게 미래 가치나 효익을 가져 올 것이라고 가정하였으며, Dwyer, Schurr & Oh(1987)는 몰입을 교환 당사자들간의 관계적 지속성에 대한 묵시적(implicit) 또는 명시적(explicit) 서약(pledge)이라고 정의하였다. 그리고 Seabright, Levinthal & Fichman(1992)은 몰입을 대체관계를 배제하며 현존 관계를 강화함으로써 거래 상대방들을 구속력 있게 몰입시키는 힘(force)이라고 정의하였고, Anderson & Weitz(1992)는 현재의 관계에서 이익과 비용에 근거한 단순한 평가 이상이라고 생각하고 몰입을 안정성(stability)과 희생(sacrifice)의 개념으로 파악하였다.

또한 Mooraman, Zaltman & Deshpande(1992)는 몰입을 가치 있는 관계를 지속하고자 하는 지속적인 욕망으로 정의하였는데, 이는 Morgan & Hunt(1994)이 몰입을 사회적 교환분야, 결혼분야, 그리고 조직분야에서 인용하여 구매자-판매자 관계에서의 몰입을 관계몰입이라고 정의하고 거래 상대방과의 지속적인 관계를 유지하기 위해서 최대한의 노력을 기울이고자 하는 교환당사자

의 믿음으로 정의한 것과 일맥상통한다. 즉, 몰입은 파트너에 대한 관계의 중요성과 미래에까지 관계를 지속하고자 하는 욕망을 암시한다. 이러한 유통경로 문헌들에 있는 다양한 몰입에 대한 정의들은 몰입을 기업간 관계를 안정시키는 역할로 분명히 반영하고 있다. 몰입은 거래상대방에게 관계가 중요하여 앞으로도 관계를 지속시킬 것이라는 바램을 암시한다.

3.2 몰입의 요소

몰입은 주로 사람간 관계에서 사용·발전되어 온 개념이다. 그러므로 기업간 관계를 결속시키고 관계교환으로 이끄는 주요 메카니즘으로 이해되는 기업간 몰입에 관한 연구는 상대적으로 소홀했다. 기업간 몰입(interfirm commitment)의 여러 측면에 대한 탐구나 이의 조작적 정의나 측정척도의 개발도 미흡한 상태이다. 기업간 몰입의 가장 중요한 요소는 특정 기업간 관계를 장기간에 걸쳐 유지·발전시키려는 경향으로 정의되는 관계계속성(relational continuity)이다(Dant & Wilson, 1990). 즉, 기업간 몰입은 교환 기업들간 관계를 결속시키는 힘으로 해석한다. 기업간 몰입은 이해에 기초한 경제구조적 애착과 교환기업의 관계 구성원들간의 사회·심리적 관계에 기초한 개인적 애착(individual attachment)이 모두 관련된다(Seabright, Levinthal & Fichman, 1992). 이렇게 교환기업간 관계를 결속시키는 힘으로 정의되는 기업간 몰입은 경제적 측면에서의 계속적 몰입(continuous commitment)과 사회·심리적 측면에서의 태도적몰입(attitudinal commitment)을 합한 함수관계로 표시할 수 있다. 기업간 몰입을 구성하는 이 두 요소는 서로 다른 선행변수와 상호관련 변수를 가지고 상호 독립적으로 생성·발전한다는 점에서 충분히 별개 개념

들로 간주할 수 있다(Meyer & Allen, 1987).

Reichers(1985)도 몰입을 태도적차원과 행동적차원으로 나누었으며, McGee & Ford(1987)는 Meyer & Allen(1984)의 계속적 차원이 감정적차원과 관계에서 서로 다른 두 개의 차원으로 다시 나누어짐을 보이고 몰입의 차원이 더 세분화될 수 있는 가능성을 암시하였다. 또한 김상현(1995)은 몰입을 태도적몰입과 계속적몰입으로 구분하였으며, 태도적몰입을 다시 인지적차원과 감정적차원, 그리고 행동적차원으로, 계속적몰입을 사이드-벳(side-bet)에 기초한 계속적몰입과 인지된 대안 부재에 기초한 계속적몰입으로 세분하였으며, 박선영(1997)은 몰입을 크게 거래적몰입, 감정적몰입, 그리고 규범적몰입으로 구분하였다.

이러한 연구결과들을 살펴본다면, 몰입은 여러 가지로 세분화될 수 있으며, 크게 두 가지 차원으로 구분해 볼 수 있을 것이다. 즉, 계속적차원에서의 몰입이 주로 인지적인 성격을 지니고 있기 때문에 이를 인지적몰입으로, 그리고 태도적차원의 몰입과 감정적차원의 몰입을 감정적몰입으로 정의해 볼 수도 있을 것이다.

3.3 인지적몰입과 감정적몰입

일반적으로 계속적몰입은 내적·개인적 동기가 아닌 외적·경제적 이해관계에 기인하기 때문에 교환 당사자간의 경제적·구조적(structural) 결속 수준이라고 정의할 수 있다. 따라서 계속적몰입은 감정적 차원보다는 인지적 차원에 가깝기 때문에 이를 인지적몰입으로도 볼 수 있을 것이다. 반면에 태도적 몰입은 주로 조직 역할 구성원간의(role members) 사회적 결속에서 오는 조직간 관계 집착이라고 말할 수 있다. 이러한 기업간 관계에서 각 기업은 그 조직의 구성원들, 특히 기업간 관계의 연결 역할을 하는 사람들(boundary spanning roles)에 의해 대리되기 때문

에 조직간 관계의 발전은 구성원들의 개인간 접촉에 의해서도 이루어질 수 있다(Lagace, 1991). 게다가 Allen & Meyer(1990)와 O'Reilly & Chatman(1986)은 관계몰입을 동태적차원으로 보았으며, 이를 감정적몰입(affective commitment), 심리적 유대감(psychological attachment), 일관성(identification), 연대(affiliation)와 가치일치(value congruence)라는 용어로 기술한 것을 토대로 감정적몰입을 규정할 수 있을 것이다. 다시 말해서, 태도적몰입은 주로 개인간 관계에서 구성원들의 심리적 측면을 반영하기 때문에 감정적 차원에 기인한다고 볼 수 있으며 이를 감정적몰입으로도 볼 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 인지적몰입을 프랜차이저와 프랜차이지간 교환관계에 있어서 인지적 요

소를 필요로 하는 경제적·구조적 결속수준으로 정의하였으며, 감정적몰입을 프랜차이저와 프랜차이지간의 개인적·사회적 관계에 기초한 감정적·정서적 애착으로 정의하였다.

4. 경로성과

4.1. 경로성과의 개념

일반적으로 경로성과(channel performance)는 경로관리에서 가장 중요한 부분의 하나이지만, 이 분야의 연구가 학자들로부터 체계적으로 다루어지지 않은 부분이기도 하다. 이러한 경로성과는 경로효율(channel efficiency) 또는 경로효과성(channel effectiveness) 등으로 사용되기도 하는데(Bowersox, 1980), 학자들의 정의를 살펴보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 경로성과에 대한 정의

연구자	정의 및 내용
Gasky & Nevin(1985)	<ul style="list-style-type: none"> • 정의 - 공급업자(supplier)와 대리점(dealer)간의 관계에 대한 공급업자의 목표충족에 공헌하는 정도 • 의미 - 경로활동에 필요한 총투입(input)이 산출(output)을 최적화시킬 수 있는 정도 • 초점 - 미시적인 관점으로 특정 경로구성원에 대한 공급업자의 입장
Stern & El-Ansary(1988)	<ul style="list-style-type: none"> • 정의 - 다차원적 개념(multidimensional concept)으로써 수익성(profitability), 공평성(equity), 생산성(productivity), 효과성(effectiveness) 등의 4가지 차원이 있음
Anderson & Narus(1990)	<ul style="list-style-type: none"> • 과거성과만족 차원에서 성과 측정 - 매출, 이익, 투자수익률에 대한 과거 기대수준 대비 실제성과에 대한 만족도를 측정 • 과거성과만족 정의 - 거래 관계가 거래 상대방의 성과에 대한 기대에 부응하는 정도 • 사업관계에서 과거성과만족은 중요한 변수임 • 경로구성원의 과거성과에 대한 만족은 관계로부터 획득된 성과에 기초한 긍정적인 감정의 상태를 반영함

자료원 : 신창락, "프랜차이즈 가맹점의 성과측정요인에 관한 연구," 국민대학교 대학원 경영학과 박사학위논문, pp.46-47, 1993.; Wilson, D. T., "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23(4), pp.335-345, 1981.; Anderson, J. C. & J.A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.48(Fall), pp.62-74, 1984.

<표 2> 성과 결정요인에 관한 기존 연구들

성과 결정요인	내용 및 연구자들
프랜차이즈 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 영업지원, 기회제공, 서비스제공, 정보교환, 광고 등을 변수로 사용 • Doutt(1988), Yavas & Habib(1987), Stern & EL-Ansary(1988), 김종훈(1989) 등
프랜차이즈 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 프랜차이즈의 재무능력, 경영자의 경험, 종업원의 자질, 입지 등을 변수로 사용 • Hall, Knapp & Winstern(1961), Tathman, Douglass & Bush(1972), Doutt(1984), 김종훈(1989), Trevor(1989), Lewis & Lambert(1981) 등
관계 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 협력관계, 갈등 등을 변수로 사용 • Lusch(1976), Sibley & Michie(1982), Childers & Ruekert(1987), 김종훈(1989), Trevor(1989), Lewis & Lambert(1981) 등
고객 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 고객수요, 고객욕구의 다양성 등을 변수로 사용 • Zeller, Achabal & Brown(1980), Doutt(1984) 등
경쟁 특성	<ul style="list-style-type: none"> • 프랜차이즈의 상호경쟁과 유사업종간의 경쟁 등을 변수로 사용 • Lusch(1976), Kelly & Peters(1977), Ghosh & Craig(1990) 등

자료원 : 신창락, "프랜차이즈 가맹점의 성과측정요인에 관한 연구," 국민대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문, pp.46-47, 1993을 근거로 작성했음

4.2 성과 결정요인

기존 연구들이 프랜차이즈의 성과 결정요인에 관한 일부 요인만을 고려하여 연구한 반면, 신창락(1993)은 이를 통합한 5가지 측면(프랜차이즈 특성, 프랜차이즈 특성, 관계특성, 고객특성, 경쟁특성)으로 연구하였으며, 이를 요약하면 <표 2>와 같다.

금까지 이러한 결과 및 행위에 기초한 통제는 주로 감정적몰입에만 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 주로 인지적 차원을 필요로 하는 수준들로 이루어져 있는 결과에 기초한 통제와 어느 정도 인지적 차원을 필요로 하는 행위에 기초한 통제를 고려해 본다면 결과 및 행위에 기초한 통제 모두 감정적몰입과 인지적몰입에 영향을 미칠 것이다.

5. 통제와 몰입, 성과

5.1 통제와 몰입

Oliver & Anderson(1994)은 결과에 기초한 통제와 행위에 기초한 통제를 연속적인 개념(continuum)으로 파악하여 이러한 통제들에 대한 판매원들의 지각을 연구한 결과, 통제의 유형이 감성적(affective)이고 동기적인 상태(motivational states)에 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 지

5.2 통제와 성과

Jaworski(1988)는 마케팅 통제에 관해서 공식적 통제와 비공식적 통제로 이분하고 다시 공식적 통제를 투입물(input), 과정(process), 산출물(output)로 나누었고, 비공식적 통제를 자아(self), 사회적(social), 문화적(cultural)통제로 나누었다. 이러한 통제들에 대해 거시환경, 운영환경, 그리고 내적인 환경이 미치는 영향을 살펴보

았고, 결과변수로서 개인적인 효과(심리, 역할지각, 행위, 성과에 대한 효과)와 마케팅차원에서의 성과에 대한 영향에 대해 연구하였다. Merchant(1988)는 Jaworski(1988)의 연구에 대하여 비판을 가하면서 통제에 대한 협의의 정의를 사용해야 하며, 또한 통제가 상황변수로서 선택될 수 있어야 한다고 주장하였다. Jaworski & Macinnis(1989)는 마케팅 통제와 과업성격(task characteristics)과의 영향관계를 살펴보았는데, 마케팅 통제와 작업관련 긴장(job-tension), 역기능적 행위(dysfunctional behavior), 그리고 정보의 불균형(information asymmetry)과의 영향관계에 대해 연구하였다. 또한 기본급과 커미션(salary and commission)의 관계를 이용하여 판매원에 대한 보상문제를 결과 및 행위에 기초한 통제와 관련되어 이루어진 연구도 다수 있다.

Challagalla & Shervani(1996)는 결과에 기초한 통제와 더불어 행위를 활동(activity)과 능력(capability)으로 이분하여서 연구하였는데, 각 통제를 다시 정보, 보상, 그리고 처벌의 세 가지 형태로 구분하여 역할의 모호성과 만족 및 성과와의 관계를 연구하였다. 또한 Challagalla & Shervani(1997)는 이같은 세 가지 차원의 통제에 대해 다시 한번 판매인력 상황(salesforce context)에서 실증검증하였다. Craven, Ingram, LaForge & Young(1993)은 Anderson & Oliver(1987)가 정리한 이론적인 틀을 이용하여 통제시스템, 판매인력특성(salesforce characteristics), 성과(performance), 그리고 조직의 효과성(organization's effectiveness)의 관계를 실증 검증하였다. 그 결과, 행위에 기초한 통제와 판매성격, 성과, 그리고 효과성과의 관계는 밝혀냈으나, 결과에 기초한 통제는 제한적인 관계만 나타났다. 이에 Oliver & Anderson(1994)은 결과에 기초한 통제와 행위에 기초한 통제를 연속적인 개

념(continuum)으로 파악하여, 이러한 통제들에 대한 판매원들의 지각을 연구하였다. 그 결과, 통제의 유형이 감성적(affective)이고 동기적인 상태(motivational states)에 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 판매전략이나 성과에 대해서는 그 효과가 나타나지 않았다.

따라서 이러한 연구들을 근거로 고려해 본다면, 통제는 몰입과 상관없이 직접적으로 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

6. 자율성과 몰입, 성과

6.1 자율성과 몰입

자율성 개념이 중요한 이유는 프랜차이즈시스템 내 사업수행이 효과적이기 위해서는 자신의 결정과 행동이 일의 수행결과에 차이를 가져 올 수 있다는 개인적인 책임감을 느끼는 것이 필요하다는 사실과 모든 사람은 본능적으로 자신이 결정권을 가지는 것을 선호하고, 또 그 권리를 가지고 있다는 사실을 그 근거로 들 수 있기 때문이다. 이러한 근본적인 가정을 근거로 구성원의 의사결정권 보유는 조직내 정보의 흐름을 증가시키고, 결정과정에서 영향력 공유를 통해 구성원의 참여욕구를 증대시키고, 정보흐름을 왜곡 없이 증가시키는 신뢰감을 높여 주는 효과를 가져 오(Schwartz, 1989)으로써, 내부적으로 조직몰입 증가와 조직의 성과개선(Scarpello, 1994)을 가능케 한다.

Oliver(1990)는 연구에서 리더가 부하에게 자율성을 부여하고 적극적으로 의사결정에 참여하도록 유도하는 행위는 조직몰입과 통제적으로 유의한 양(+)의 상관관계가 있다고 주장하였다. 즉 리더가 구성원들에게 직무에 관한 의사결정에 능동적으로 참여하도록 허용할 때, 그리고 조직 내에서 권한위양이 많이 이루어질수록 조직몰입은 증가하게 된다. 또한 Mottaz(1988)는 리더의 지

원행위가 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

프랜차이즈들을 대상으로한 연구들에서도, 자신의 사업무에 있어서 목표설정이나 업무처리과정에서 결정권이 자신에게 부여되어 있다고 생각하는 구성원들이 그렇지 못한 구성원들보다 몰입되는 정도가 높다는 결과를 발견하였다(DeCotiis & Suumers, 1994). Flynn & Tannenbaum(1993)은 자율성과 몰입간에 비교적 높은 정(+의 상관)이 나타난다고 하였으며, Parasuraman & Alluto(1984)도 식품제조업을 대상으로 한 연구에서 비교적 높은 정(+의 상관을 나타냈으며, Brown(1969)이 행한 TVA 전문인에 대한 연구에서도 자율성이 몰입과 정(+의 상관을 나타냈다. 이상의 결과를 토대로 프랜차이즈는 자신의 사업을 수행하면서 프랜차이즈를 포함하여 타인으로부터 간섭받지 않고 스스로 직무를 수행할 수 있는 여지가 크면 클수록 몰입될 수 있는 부분도 커질 것이다.

이러한 연구들을 근거로 프랜차이즈와 프랜차이즈 관계로 살펴본다면, 프랜차이즈가 프랜차이즈에게 자율성을 허락하여 적극적으로 의사결정에 참여하도록 유도하는 행위를 한다면 프랜차이즈는 프랜차이즈에게 몰입하게 될 것이다. 따라서 프랜차이즈의 자율성은 프랜차이즈에 대한 감정적몰입을 증가시키는 결과를 초래할 것이다.

또한 소비자행동에서 인지이론이나 관여(involverment) 등을 살펴보면, 사람들은 『인지→감정→행동』 혹은 『행동→감정→인지』의 순으로 판단을 한다. 그렇다면 몰입에 있어서도 먼저 인지적몰입이 된 후에 감정적 몰입으로 가거나 감정적몰입이 된 후에 인지적몰입으로 갈 수도 있을 것이다. 따라서 프랜차이즈와 프랜차이즈 관계에서 자율성은 감정적몰입과 인지적몰입 모두에 영향을 미칠 수도 있을 것이다.

6.2 자율성과 성과

오창호(1994)는 자기조직화 개념에서 자율성을 언급하였고, 이를 근거로 서봉철(1996)이 유기체적 경로시스템 차원은 통합성, 자율성, 창조성으로 구성되어 있으며, 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 즉, 유통구성원의 자발적인 참여와 적극적인 유통활동 때문에 유통업자의 만족 및 경로성과에 정(+의 관계를 가져올 수 있다는 것이다.

7. 몰입과 성과

오늘날 기업간 관계의 효과는 과거의 시각에 비해 점차 거래비용 절약을 중심으로 크게 주목받고 있는 경제적 효과와 시스템경쟁이라는 새로운 경쟁구조하에서 연결을 통한 새로운 경쟁력 확보효과가 이루어지게 될 것이다(박용환, 1997). 또한 단일 기업 내에서의 종업원들의 조직에 대한 몰입에서와 마찬가지로 기업간 교환관계에 있어서도 몰입은 교환 당사자들간의 협력을 강화시킴으로서 교환관계를 안정시키며 장기적 관계교환으로 이끈다(이찬·임영균, 1996). 따라서 프랜차이즈의 몰입이 증가하게 되면 프랜차이즈에게 자신이 많이 관련되었다고 생각하고, 자신의 목표와 가치를 프랜차이즈에 동일시하거나 공동목표를 추구하려는 노력을 하게 될 것이다. 이러한 과정을 통해 자연스럽게 프랜차이즈와의 관계를 유지함으로써 기대되는 장기적인 이익을 선호하게 하여 단기적인 이익을 추구하는 기회주의적 행동은 자제되고 공동의 목표를 달성하려는 노력이 발생할 것이다. 따라서 몰입의 수준이 높은 경우에는 효율성, 생산성, 효과성을 촉진하는 결과를 낳게 될 것이다(Anderson & Weitz, 1992).

Reichers(1985)가 몰입을 인지부조화의 관점에서 태도와 행동을 일치시키려는 욕구 때문에 행

동이 태도를 강화한다는 입장(Mowday & McDade, 1979; Salancik, 1977; Salancik & Pfeffer, 1978)을 고려해 본다면, 인지적몰입이 성과에 영향을 미칠 것이라는 것을 추론해 볼 수 있을 것이다.

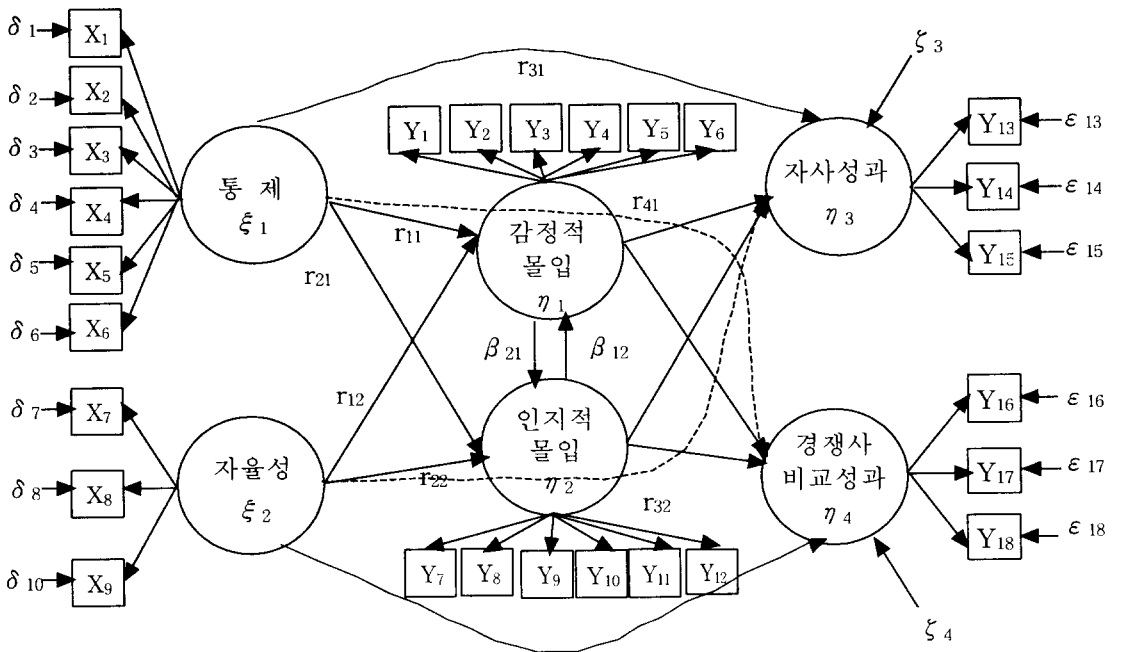
또한 Meyer & Allen(1984)이 몰입을 감정적(affective)차원으로 본 연구와 McGee & Ford(1987)가 Meyer & Allen(1984)의 계속적 차원이 감정적차원과 관계에서 서로 다른 두 개의 차원으로 다시 나누어짐을 보이고 몰입의 차원이 더 세분화될 수 있는 가능성을 암시한 연구 결과들을 살펴본다면, 태도적차원의 몰입과 감정적차원의 몰입을 감정적몰입으로 정의한 감정적몰입이 성과에 영향을 미칠 것이라는 것도 추론해 볼 수 있을 것이다.

III. 가설적 연구모형과 연구가설

1. 가설적 연구모형의 설계

본 연구는 프랜차이저와 프랜차이지간의 관계에서 프랜차이저의 통제와 자율성 부여정도가 프랜차이지의 성과에 어떻게 영향을 미치는지를 서비스기업인 패스트푸드 외식산업 프랜차이즈 시스템내의 프랜차이지를 대상으로 파악하려 한다. 프랜차이저의 통제와 자율성이 커질수록 프랜차이지의 인지적몰입과 감정적몰입은 증가하여 성과가 향상될 것이다. 이러한 점들을 고려하여 구조방정식모형에 가설의 방향을 포함한 가설적 연구모형으로 설계해 보면 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 가설적 연구모형



2. 연구가설

2.1 통제와 몰입에 관한 가설

Oliver & Anderson(1994)이 결과에 기초한 통제와 행위에 기초한 통제를 연속적인 개념으로 파악하여 이러한 통제들에 대한 판매원들의 지각을 연구한 결과, 통제의 유형이 감성적(affective)이고 동기적인 상태(motivational states)의 몰입에 영향을 미친다는 것을 발견하였다. 또한 프랜차이즈의 매출액과 수익 등의 결과에 초점을 두는 결과에 기초한 통제와 최소한의 결과를 산출하도록 프랜차이즈의 과업과 활동을 강조하고 감시하는 행위에 기초한 통제를 고려해본다면 통제가 감정적몰입뿐만 아니라 인지적몰입에도 영향을 미칠 것이다. 그리고 인지심리학에선 감정→인지와 인지→감정의 패러다임이 존재하기 때문에 상호보완적이라고 할 수 있다. 즉 이는 감정 이전에 인지과정을 겪을 수 있다는 것을 의미하기 때문에 통제가 몰입에서도 감정적몰입과 인지적몰입 모두에 영향을 미칠 수 있음을 생각해 볼 수 있다.

따라서 프랜차이즈의 프랜차이즈에 대한 통제가 높을수록 프랜차이즈의 감정적몰입과 인지적몰입이 높을 것이라는 다음과 같은 가설 1을 도출할 수 있을 것이다.

가설 1 프랜차이즈의 통제는 프랜차이즈의 감정적몰입과 인지적몰입 모두에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 자율성과 몰입에 관한 가설

프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈 구성원들의 의사결정권 보유는 조직내 정보의 흐름을 증가시키고, 결정과정에서 영향력 공유를 통해 구성원의 참여욕구를 증대시키고, 정보흐름을 왜곡 없

이 증가시키는 신뢰감을 높여 주는 효과를 가져옴으로써 내부적으로 몰입을 증가시킨다. 그리고 Flynn & Tannenbaum(1993)과 Parasuraman & Alluto(1984) 등은 자율성이 조직몰입과 높은 정(+)의 상관관계를 가지고 있다는 것을 입증하였다. 따라서 프랜차이즈는 자신의 사업을 수행하면서 프랜차이즈를 포함하여 타인으로부터 간섭받지 않고 스스로 직무를 수행할 수 있는 여지가 클수록 몰입될 수 있는 부분도 커질 것이다. 또한 자율성이 부여될 경우 인지적인 평가가 이루어진 후에 감정에 영향을 미칠 것이다. 즉 자율성은 인지적몰입과 감정적몰입 모두에 영향을 미칠 것이라는 것을 추론해 볼 수 있으며, 자율성이 높을수록 인지적몰입과 감정적몰입이 높을 것이라는 가설을 도출할 수 있을 것이다.

가설 2 프랜차이즈의 자율성 부여는 프랜차이즈의 감정적몰입과 인지적몰입 모두에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 몰입과 성과에 관한 가설

프랜차이즈의 몰입이 증가하게 되면 프랜차이즈는 자신이 많이 관련되어 있다고 생각하게 되어 자신의 목표와 가치를 프랜차이즈와 동일시하거나 공동목표를 추구하려는 노력을 하게 될 것이다. 이는 프랜차이즈의 몰입수준이 높을수록 효율성, 생산성, 효과성을 촉진하는 결과를 초래할 것이다.

Reichers(1985)가 몰입을 인지부조화의 관점에서 태도와 행동을 일치시키려는 욕구 때문에 행동이 태도를 강화한다는 입장을 고려해 본다면, 인지적 관점에서의 몰입과 계속적차원에서의 몰입을 인지적몰입으로 정의한 인지적몰입 또한 성과에 영향을 미칠 것이라는 것을 추론해 볼 수

있을 것이다.

또한 Myer & Allen(1984)이 몰입을 감정적(affective)차원으로 본 연구와 McGee & Ford(1987)가 Myer & Allen(1984)의 계속적 차원이 감정적차원과 관계에서 서로 다른 두 개의 차원으로 다시 나누어짐을 보이고 몰입의 차원이 더 세분화될 수 있는 가능성을 암시한 연구결과들을 살펴본다면, 태도적차원의 몰입과 감정적차원의 몰입을 감정적몰입으로 정의한 감정적몰입이 성과에 영향을 미칠 것이라는 것을 추론해 볼 수 있을 것이다. 따라서 인지적몰입과 감정적몰입이 높을수록 성과가 커질 것이라는 가설 3을 도출할 수 있을 것이다.

가설 3 프랜차이지의 감정적몰입과 인지적몰입은 자사성과와 경쟁사비교성과 모두에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 통제와 성과에 대한 가설

Cravens, Ingram, LaForge and Young(1993)의 연구결과 등을 토대로 프랜차이지와 프랜차이지 관계에서 프랜차이지가 프랜차이지에게 적절한 방식의 통제를 행할 경우, 프랜차이지의 통제는 프랜차이지의 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 통제는 몰입과 상관없이 직접적으로 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설 4를 도출하였다.

가설 4 프랜차이지의 통제는 프랜차이지의 자사성과와 경쟁사비교성과 모두에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.5 자율성과 성과에 대한 가설

서봉철(1996)의 자율성과 성과에 관한 연구

즉, 유통구성원의 자발적인 참여와 적극적인 유통활동 때문에 유통업자의 만족 및 경로성과에 정(+)의 관계를 가져올 수 있다는 것을 토대로 자율성이 성과에 직접적인 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 따라서 다음과 같은 가설 5가 도출되었다.

가설 5 프랜차이지의 자율성 부여정도는 프랜차이지의 자사성과와 경쟁사비교성과 모두에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 연구방법

1. 조사대상선정 및 자료의 수집

본 연구는 통제와 자율성, 몰입, 그리고 성과와의 관계를 실증검증하기 위해 부산시내에 위치한 프랜차이즈시스템인 패스트푸드 외식산업 점포들을 대상으로 직접 방문하여 설문조사를 실시하였다. 설문지 회수기간은 1999년 3월 한달 간으로 총 350부를 배포하여 294부를 회수하였으며, 최종적으로 불성실하게 응답한 31부를 제외한 263부만 본 분석에 사용되었다.

본 조사의 일반적인 표본특성을 살펴보면, <표 3>과 같이 현 프랜차이지는 주로 임대한 것으로 운영한 기간은 주로 3년 이내가 많으며, 남자가 전체 응답자의 86%를 차지하며, 연령은 주로 30~40대의 고학력자들로 이루어졌음을 알 수 있다.

〈표 3〉 표본의 특성

항 목	분 류	빈도	백분율(%)
현 프랜차이즈 운영기간	1-12개월	65명	24.7
	13-24개월	78명	29.7
	25-36개월	73명	27.7
	37개월이상	47명	17.9
소유 / 임대	소유	47명	17.9
	임대	216명	82.1
성 별	남자	227명	86.3
	여자	36명	13.7
연 령	20-29세	2명	0.8
	30-39세	136명	51.7
	40-49세	107명	40.7
	50-59세	18명	6.9
	60세 이상	0	0.0
학 력	고졸 이하	86명	32.7
	전문대졸	103명	39.2
	대졸	74명	28.1

2. 변수의 조작적 정의와 측정

2.1 통제

결과에 기초한 통제는 프랜차이즈의 판매량 등의 결과(outcome)에 대한 통제로 정의하였으며, 행위에 기초한 통제는 프랜차이즈의 마케팅 절차와 활동 등에 영향을 미치는 통제로 정의하였다. 이러한 결과와 행위에 기초한 통제를 측정하기 위해 Celly & Frazier(1996)와 Bello & Gilliland(1997)의 측정척도를 본 연구에 알맞게 수정하여 사용하였다. 결과에 기초한 통제는 7개의 측정항목 중 예비조사 결과를 바탕으로 가장 일관성 있는 항목으로 나타난 매출액 목표달성, 재무적 신용, 전월 대비 판매증가를 3개의 항목으로 측정하였으며, 행위에 기초한 통제는 직원들의 메뉴와 서비스에 대한 지식, 판매노력, 마케팅활동의 3개 항목으로 측정하였다.

2.2 자율성

Van de Ven and Ferry(1980), Holdaway, Newberry, Hickson & Heron(1975), Hackman & Oldham(1976)의 개념들의 근본적인 가정을 근거로 자율성을 프랜차이즈시스템에서 프랜차이즈들이 업무수행에 필요한 작업의 일정계획이나 작업방법 및 작업절차를 결정·선택하는 데 있어서 프랜차이즈 개인에게 부여되어 있는 자유, 독립성 및 재량권의 정도라고 정의하였으며, 김상현(1995)의 연구에서 사용된 프랜차이즈와의 거래에서 프랜차이즈의 독립성과 자유보장 정도, 창의력과 판단력 행사정도, 의사결정의 자율성 정도를 나타내는 3개의 항목 등을 근거로 본 연구에 부합되게 식자재 구매의 자유성, 새로운 메뉴 첨가 및 변경의 자유, 메뉴가격의 인상 및 인하의 자유 등 5개의 항목을 가지고 측정하였다.

2.3 인지적몰입과 감정적몰입

김상현(1995)의 태도적몰입과 계속적몰입, 박선영(1997)의 거래적몰입, 감정적몰입, 그리고 규범적몰입, Reichers(1985)의 태도적차원과 행동적차원, Meyer & Allen(1984)의 감정적(affective)차원과 계속적(continuance)차원, McGee & Ford(1987)의 몰입의 세분화 가능성 등으로부터 인지적몰입과 감정적몰입의 개념을 가져왔으며, McGee & Ford(1987)의 연구에서 사용한 16개의 척도 중 본 연구와 부합되는 척도들 선택하여 측정하였다.

2.4 성과

Stern & El-Ansary(1988)의 경로성과 측정기준과 Anderson & Narus(1990)의 성과측정 항목에 포함되는 매출, 이익, 투자규모에 비한 수익성 차원의 개념을 사용하였으며, 이러한 세 가지 차원을 자기 점포 기준의 현재성과와 미래성과, 그리고 타 점포와의 경쟁비교에서의 현재성과와 미래성과로 구분하여 측정하였다.

V. 연구결과분석

1. 신뢰성분석

통제, 자율성, 몰입에 대한 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's α 계수를 이용한 내적일관성 신뢰도(internal consistency reliability)를 사용하였다. <표 3>에 나타난 결과를 보면 각 개념들을 측정하기 위한 항목들간의 α 계수가 0.6이상으로 나타났는데, 이는 일반적으로 α 계수가 0.6이상이면 신뢰성이 있다고 말할 수 있다(Nunnally, 1978).

본 연구의 항목들이 개념의 조작적 정의를 기초로 하여 다항목(multi-item)으로 측정되었으며, 분석결과에 따라 내적일관성을 저해하는 항목을 제외시키는 방법으로 신뢰성 검증을 실시한 결과 자율성 항목에서 2개, 몰입에 대한 항목 중 감정적몰입에서 1개와 인지적몰입에서 2개를 제외한 잔여항목에서 0.6이상의 신뢰성계수를 보이고 있어 측정항목의 신뢰성이 있다고 말할 수 있다. 반면에 기준을 만족하지 못한 항목들은 이후의 분석에서 제외시켰다.

<표 4> 신뢰성 검증

변수	최초 측정항목수	최종 측정항목수	α 계수		유의도*	
			최초 α	최종 α	최초 α	최종 α
통제	6	6	0.7296	0.7296	0.000	0.000
자율성	5	3	0.5861	0.6861	0.000	0.000
몰입	15	12	0.8427	0.8434	0.000	0.001

* : $p < 0.001$

2. 타당성분석

측정항목들의 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 실시한 결과 <표 5>와 같이 통제는 2개의 요인(결과에 기초한 통제와 행위에 기초한 통제), 자율성은 1개의 요인, 몰입은 2개의 요인(감정적몰입과 인지적몰입)으로 나타났다.

3. 가설의 검증

본 연구의 가설 검증을 위해 LISREL 8.12a (Joreskog & Sorbom, 1993)를 이용해 가설의 전반적인 적합지수를 살펴 본 결과, χ^2 은 657이며 p는 0.0067, GFI는 0.88, AGFI는 0.86, RMR은 0.21로 기준수치에는 약간 못 미치나 이는 변수가 27개로 많기 때문에 자유도에 영향을 미쳤으며, 이러한 자유도 역시 χ^2 값에 영향을 미쳤기 때문이라고 생각된다.

<표 5> 측정 항목들의 요인분석

측정항목		VARIMAX로 회전된 요인 적재량		Eigen Value	분산비
		요인 1	요인 2		
통제	결과통제 1	.451	.689	2.616	67.464 %
	결과통제 2	9.307E-02	.844		
	결과통제 3	-7.28E-02	.744		
	행위통제 1	.746	4.227E-02	1.432	
	행위통제 2	.887	4.439E-02		
	행위통제 3	.850	.149		
자율성*	자율성 1	.809		1.848	61.599 %
	자율성 2	.701			
	자율성 5	.838			
몰입*	감정적몰입 1	.443	.549	4.452	51.489 %
	감정적몰입 2	.161	.661		
	감정적몰입 4	.128	.643		
	감정적몰입 5	.103	.755		
	감정적몰입 6	4.804E-02	.711		
	감정적몰입 7	.179	.612		
	인지적몰입 1	.722	.174	1.727	
	인지적몰입 2	.719	.158		
	인지적몰입 3	.754	-1.15E-02		
	인지적몰입 4	.758	.147		
	인지적몰입 5	.704	.172		
	인지적몰입 8	.614	.364		

* : 자율성 항목 3, 4와 몰입 중 감정적몰입 항목 3, 인지적몰입 항목 6, 7이 신뢰성분석에서 상관관계가 낮은 요인 즉, 내적일관성을 저해하는 요인으로 나타나 이들을 제외하고 분석함

<표 6> 연구 모형의 문항 내용 특징수 추정치

	문항 내용(특징 수)	계수 추정치		표준오차	t 값**
		비표준화계수	표준화계수		
통제	매출액 목표달성(λ x11)	.576	.624	.086	7.234
	재무적 신용(λ x21)	.135	.243	.105	2.055
	전월 대비 판매량 증가(λ x31)	.368	.542	.204	4.624
	메뉴와 서비스에 대한 지식(λ x41)	.016	.053	.053	.243
	적극적인 판매노력(λ x51)	.453	.541	.112	6.652
	전시 등과 같은 마케팅활동(λ x61)	.195	.237	.087	2.751
자율성	식자재 구매가 자유로움(λ x71)	1*	.452	-	-
	새로운 메뉴 첨가·변경이 자유로움(λ x81)	.653	.597	.136	2.245
	메뉴가격 인상·인하가 자유로움(λ x91)	.723	.684	.116	2.924
몰입	본부에 대한 강한 소속감(λ y11)	1*	.459	-	-
	타인에게 체인사업 자랑(λ y21)	.453	.756	.241	2.542
	본부에 대한 애정(λ y31)	.752	.637	.211	2.436
	본부문제를 자신의 문제로 인식(λ y41)	.369	.532	.302	2.014
	본부에 대한 감정적 애착(λ y51)	.521	.409	.209	3.153
	본부와 우리는 하나라고 생각(λ y61)	.624	.549	.111	2.067
	다른 프랜차이즈 대안들 많음(λ y72)	1*	.782	-	-
	개인적 큰 손실(λ y82)	.256	.777	.246	1.105
	경제적 필요성(λ y92)	.618	.593	.217	1.362
	경제적 손실(λ y10.2)	.682	.548	.127	1.657
	경쟁력있는 프랜차이즈 시스템(λ y11.2)	.423	.751	.120	1.935
	부대비용 손실(λ y12.2)	.327	.562	.122	0.983
자사만을 평가한 성과	매상(λ y13.3)	1.752	.534	.135	4.352
	이익(λ y14.3)	1.621	.627	.165	4.953
	투자규모 대비 수익성(λ y15.3)	2.214	.773	.176	5.742
경쟁사를 고려하여 평가한 성과	매상(λ y16.4)	1.009	.642	.142	3.658
	이익(λ y17.4)	1.118	.681	.153	3.954
	투자규모 대비 수익성(λ y18.4)	0.954	.549	.114	2.765

* : 초기값을 고정시킴

** : t 값 ≥ 2.000이면 유의적임

일반적으로 모형검증의 조건이 대체로 충족된 상태에서 모형이 큰 자료(본 논문에서는 표본이 263개)에 적용시켰을 경우, 모형이 현실을 잘 설명하고 있음에도 불구하고 χ^2 값과 p값이 나쁘

게 나타날 경우가 자주 있다(이순목, 1990; 김수현, 1996).

본 결과 <표 6>에서 나타난 바와 같이 LISREL분석의 표준화된 계수를 비교해 보면 프

랜차이즈의 프랜차이즈에 대한 통제는 결과에 기초한 통제의 경우 '매출액 목표달성'($\lambda = .624$)이 가장 크게 나타났으며, 다음으로 '전월대비 판매량증가'($\lambda = .542$) 등의 순으로 나타났고, 행위에 기초한 통제의 경우는 '적극적인 판매노력'($\lambda = .541$)이 가장 높게 나타났다. 자율성은 '메뉴가격 인상·인하가 자유로움'($\lambda = .684$)이 가장 높게 나타났으며, 다음으로 '새로운 메뉴 첨가·변경의 자유로움'($\lambda = .597$)이 크게 나타났다.

몰입의 경우는 감정적몰입의 경우 '타인에게 체인사업 자랑'($\lambda = .756$)이, 인지적몰입의 경우 '개인적 큰 손실'($\lambda = .782$)이 가장 높은 것으로 나타났다. 성과에 있어서는 자사만을 평가한 성과에서는 '투자규모대비 수익성'($\lambda = .773$)이 가장 높은 반면에 경쟁사를 고려하여 평가한 성과는 '이익'($\lambda = .681$)이 높은 것으로 나타났다.

본 연구에서 가설 검증을 위한 결과는 다음표와 같다

〈표 7〉에서 나타난 바와 같이 가설 1의 프랜차이즈의 통제는 프랜차이즈의 감정적몰입과 인지적몰입 모두에 정(+)의 영향을 미치는 여부에서 통제는 감정적몰입에는 정(+)의 영향을 미치지 만 인지적몰입에는 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 가설 2의 자율성도 가설 1과 동일한 결과가 나타났다.

따라서 가설 1과 2를 종합해 보면, 프랜차이즈의 프랜차이즈에 대한 통제와 자율성 부여정도는 프랜차이즈의 감정적몰입에 더 크게 영향을 미치기 때문에 향후 프랜차이즈는 프랜차이즈의 감정적몰입을 증가시킬 수 있는 방안으로 통제와 자율성을 적절히 사용할 수 있을 것이다.

〈표 7〉 연구 모형 분석결과 요약

문항 내용(특징 수)	가 설	표준화계수	t 값*
통제 → 감정적몰입(γ 11)	+	.342	2.346
통제 → 인지적몰입(γ 21)	+	.037	.306
자율성 → 감정적몰입(γ 12)	+	.237	2.853
자율성 → 인지적몰입(γ 22)	+	.186	-1.257
감정적몰입 → 자사성과(β 31)	+	.436	3.574
감정적몰입 → 경쟁사비교성과(β 41)	+	.373	2.286
인지적몰입 → 자사성과(β 32)	+	.071	-.751
인지적몰입 → 경쟁사비교성과(β 42)	+	.030	-.351
통제 → 자사성과(γ 31)	+	.573	4.426
통제 → 경쟁사비교성과(γ 41)	+	.465	3.375
자율성 → 자사성과(γ 32)	+	.056	-1.027
자율성 → 경쟁사비교성과(γ 42)	+	.137	-1.539

* : t 값 ≥ 2.000 이면 유의적임

가설 3에서 감정적몰입은 자사성과 뿐만 아니라 경쟁사비교성과 모두에 정(+)¹의 영향을 미치는 반면에 인지적몰입은 정(+)¹의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

가설 4와 5는 통제와 자율성이 자사성과 경쟁사비교성과에 직접적인 정(+)¹의 영향을 미치는지 여부에서 통제는 자사성과 경쟁사비교성과에 모두 직접적인 정(+)¹의 영향을 미치는 반면에 자율성은 정(+)¹의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

4. 분석결과에 대한 논의

본 연구에서 세운 가설 1에서 가설 5까지를 종합해 논의해 보면, 프랜차이즈의 통제와 자율성 부여정도가 프랜차이즈의 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 지금까지 부분적으로 입증된 선행연구들을 하나의 모델로 도식화했다는 데 의의가 있으며, 새로운 개념 즉, 인지적몰입과의 관계를 설정하여 실증한 것도 의의가 있다고 말할 수 있다. 그러나 통제와 자율성이 감정적몰입 뿐만 아니라 인지적몰입에도 동일하게 정(+)¹의 영향을 미칠 것이라는 가설과는 달리 통제와 자율성이 주로 감정적몰입에만 정(+)¹의 영향을 미치면서 성과에도 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 프랜차이즈의 통제와 자율성 부여는 프랜차이즈의 감정적몰입을 증가시켜 성과를 향상시킬 수 있다는 것을 의미한다. 통제와 자율성이 인지적몰입에 정(+)¹의 영향을 미치지 않은 이유는 주로 통제와 자율성의 개념을 아직까지는 인지적인 측면이 아닌 감정적인 측면으로 더 잘 받아들이는 개인적 성향이 작용한 것으로 생각된다. 즉 프랜차이즈의 행동에 대해서 프랜차이즈가 감정적인 것으로 더 받아들이고 있음을 알 수 있다. 이는 소비자행동에서 「행동(conative) - 감정

(affective) - 인지(cognitive)」의 순으로 나타나는 부조화-귀인위계(dissonance-attribution hierarchy)의 양식과 유사하다.

VI. 결 론

오늘날 유통업계에서 부각되고 있는 프랜차이즈에서 프랜차이즈와 프랜차이즈간의 관계에 관한 연구의 결론 및 제언을 내리면 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈의 통제와 자율성은 프랜차이즈의 감정적몰입과 정(+)¹의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 이는 향후 프랜차이즈가 어떻게 통제와 자율성을 조화롭게 행사하느냐에 따라 프랜차이즈의 감정적몰입이 좌우될 수 있음을 보여주고 있다.

둘째, 프랜차이즈의 통제와 자율성 부여정도에 따라 프랜차이즈의 감정적몰입이 증가하여 결과적으로 프랜차이즈의 자사성과 경쟁사비교성과 모두에 정(+)¹의 관계를 가지고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 자율성은 유의적이지는 않지만 인지적몰입과 부(-)¹의 관계로 나타나 인지적몰입과 성과를 감소시키는 결과를 초래하는 것을 알 수 있다. 따라서 향후 프랜차이즈 관계에서 이에 대한 자율성의 적절하고 효과적인 기준마련이 필요하다는 것을 시사해 주고 있다.

본 연구의 한계점으로는 상호 통제와 자율성 대신에 일방적인 프랜차이즈 입장에서의 통제와 자율성을 측정하여 몰입과 성과간의 관계를 설명하였기 때문에 동태적인 특징을 가지고 있는 프랜차이즈와 프랜차이즈의 관계를 제대로 다루지 못한 점, 몰입을 감정적몰입과 인지적몰입으로 이분화한 것에 대한 구분 등을 들 수 있으며, 향후 이에 대한 연구가 보완되어 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

곽선영(1997), "중소기업의 커뮤니케이션 만족과 조직몰입에 관한 연구," 한일경상논집, 제13권, p.36.

김상현(1995), "몰입이론적 시각에서 본 기업간 통제 메카니즘," 영남대학교 사회과학연구 소 사회과학연구 제 14호 제2권, pp.104-105.

박용환(1997), "외식프랜차이즈 경로에서 관계몰입에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구," 아주대학교 대학원 경영학과 박사학위논문, p.66.

방강웅, 윤명숙(1995), "판매원 통제 시스템에 관한 연구," 사회과학논문집, 제14권(제2호), pp.218-219.

_____ (1995), "판매원 통제 시스템에 관한 연구," 사회과학논문집, 제14권(제2호), p.7.

이감용(1998), "심리적 계약위반이 소매점의 공급업체 영업사원에 대한 신뢰와 장기지향성에 미치는 영향," 서강대학교 대학원 박사학위논문, pp.1-116.

이 찬, 임영균(1996), "거래의 윤리적 차원이 경로구성원의 이탈 성향에 미치는 영향," '96년도 추계 한국유통학회 학술발표 논문, 한국유통학회, pp.73-95.

이학식 · 안광호 · 하영원(1997), 소비자행동-마케팅 전략적 접근, 서울:법문사, p.37.

홍성태(1994), 소비자 심리의 이해, 서울:나남출판, p.16.

<외국문헌>

Anderson and Coughlan(1987), "International Market Entry and Expansion Via independent or integrated Channels of Distribution", *Journal of Marketing*, Vol.51, pp.71-82.

Anderson, C. R.(1977), "Locus of Control, Coping Behaviors, and Performance in a Stress Setting: A Longitudinal Study", *Journal of Applied Psychology*, p.446.

Anderson, E. & B. A. Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol.29(Feb.), pp.18-34.

_____ & R. L. Oliver(1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, Vol.51(Oct.), pp.76-88.

Anderson, James C., Hakan Hakansson, and Jan Johanson(1996), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context," *Journal of Marketing*, Vol.58(Oct.), pp.1-15.

Andrisani, P. J. & G. Nestel(1976), "Internal-External Control as Contributor to and Outcome of Work Experience," *Journal of Applied Psychology*, Vol.61(2), pp.156-165.

Bello, Daniel C.and David I. Gilliland(1997), "The Effects of Output Controls, Process Control, and Flexibility on Export Channel Performance," *Journal of Marketing*, Vol.61(Jan.), pp.22-38.

Bergen, M., Dutta, S., and Orville, W.(1992), "Agency Relationships in Marketing: A review of the Implications and

- Applications of Agency and Related Theories," *Journal of Marketing*, Vol.56, pp.1-24.
- Bowersox, D. J. M. B. Cooper, D. M. Lambert & D. A. Taylor(1980), 『Management in Marketing Channels』, New York : McGraw-Hill, Inc., p.101.
- Brown M. E.(1969), "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement," *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, pp.346-355.
- Bucklin, Louis P.(1973), "A Theory of distribution Channel Structure", *U. C. Berkeley*.
- Churchill, G. A., N. M. Ford, Jr., S. W. Hartley & O. C. Walker, Jr.(1985), "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analysis," *Journal of Marketing Research*, Vol.22(May), pp.103-118.
- Collins, B. E.(1974), "Four components of the Rotter Internal-External Scale: Belief in a Difficult World, a Just World, and a Politically Responsive World," *Journal of Personality and Social Psychology*, pp.381-191.
- Cravens, David W., and Nigel F. Piercy(1994), "Relationship Marketing and Collaborative Networks In Service Organization", *International Journal of Service Industry Management*, Vol5(5), pp.39-53.
- Dant, S. P. and D. T. Wilson(1990), "Uncertainty Reduction: A Rationale for The Proliferation of Interorganizational Relationships," *The Proceedings of American of American Marketing Association*, Vol.142.
- DeCotiis, T. A. & T. P. Suumers, "A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequence of Organization Commitment," *Human Relations*, Vol.40, No. 7, pp. 28-47.
- Donaldson, Gordon, 『Managing Corporate Wealth』, NY: Praeger Inc.
- Dwyer, F. Robert and M. Ann Welsch(1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol.22, pp.397-414.
- Fishbein, M. & I. Ajzen(1975), 『Belief, Attitude, Intention and Behavior : An Introduction to Theory and Research』, Reading, MA : Addison Wesley.
- Flynn D. M. & S. I. Tannenbaum(1993), "Correlates of Organizational Commitment," *Journal of Business and Psychology*, 8/1, pp. 41-52.
- Fram, E. H.(1992), "We Can Do a Better Job of Selecting International Distributors," *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.7(2), pp.61-70.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58(Apr.), p.1.
- Govindarajan, Vijay(1988), "A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy," *Academy of Management*

- Journal*, Vol.31(4), pp.828-853.
- Hackman, J. R. & Oldham G. R.(1976), "Motivation through the design of work: test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, Aug. pp. 250-279.
- _____ & _____(1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley.
- Hardwick, B. and D. Ford(1986), "Industrial Buyer Resources and Responsibilities and the Buyer-Seller Relationships," *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1, pp.3-25.
- Hodgson KI(1992), A Rock and a Hard Place: How To Make Ethical Business Decisions When the Choices Are Tough, *AMACOM*.
- Holdaway, E. A., J. F. Newberry, D. J. Hickson, and R. P. Heron(1975), "Dimensions of organizations in complex societies: The education sector", *Admin. Sci. Quart.*, 20:37-58.
- Lagace, R. R.(1991), "An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Salesmanagers and Salespersons," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(2), pp.49-58.
- Macneil, I. R.(1980), *The New Social Contract*, New Haven: Yale University Press, pp.257-269.
- McGuire, W. J., "The Nature of Attitudes and Attitude Change," in *The Handbook of Social Psychology*(2nd ed.), Vol.3, eds.
- Meyer, J. R., and Allen, N. J.(1987), "Testing the Side-bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations," *Journal of Applied Psychology*, Vol.69, pp.372-378.
- Moorman, Co., G. Zaltman and R. Deshpande, "Relationships Between Providers and User of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, Vol.29, p.316.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58(July), pp.20-38.
- Murry, John P. and Jan B. Heide, "Managing Promotion Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.62(Jan.), pp.58-68.
- Noordewier, Tomas G., George John, and John R. Nevin(1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.54(Oct.), pp.80-93.
- Oliver, N.(1990), "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee-Owned Firm: Evidence Form the U.K.," *Human Relations*, Vol.43, No.6, p.521.
- Parasuraman, S. & J. A. Alutto(1984), "Sources and Outcomes of Stress in Organizational Setting," *Academy of Management Journal*, 27/2, pp.336-337.
- Ramaswami, S. N.(1996), "Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A Test of Traditional and Contingency Theory Postulates," *Journal of*

- Marketing*, Vol.60(April), pp.105-120.
- Randall, D. M.(1987), "Commitment and Organization: The Organization Man Revisited," *Academy of Management Review*, Vol.12(3), pp.465-476.
- Scarpello V(1994)., "New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management," *Group & Organization Management*, 19/2 (Jine), pp.160-164.
- (1994), "New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management," *Group & Organization Management*, 19/2(June), pp.160-164.
- Schwank, C., and M-Je Tang(1989), "Economic and Psychological Explanations for Strategic Persistence," *International Journal of Management Science*, vol.17, pp.559-570.
- Schwartz, R. M.(1989), "Participative Decision Making," *Group & Organizational Studies*, 14/1, pp.104-122.
- Seabright, M. A., D. A. Levinthal, and M.Fichman (1992), "Role of Individual Attachments in The Dissolution of Interorganizational Relationships," *Academy of Management Journal*, Vol.35(1), pp.122-160.
- Seeman, M.(1967), "On the Personal Consequences of Alienation in Work", *Americal Sociological Review*, Vol.32, pp.972-979.
- Walker, O. C. Jr. & R. W. Ruekert(1987), "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *Journal of Marketing*, Vol.51(July), pp.15-33.
- Weitz, B. A.(1981), "Effectiveness in Sales Interactions:A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, Vol.45(Win.), pp.85-103.
- Williamson, Oliver. E.(1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, pp.269-296.
- Wilson, David T.(1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship," *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.23(4), pp.335-345.

Abstract

The purpose of this paper is to investigate the fastfood franchise distribution channel in the Pusan area. To achieve the research objectives, hypotheses were developed through a literature review and an experimental methods were employed. The major findings of this study are as follow: (1) franchiser's control and autonomy positively affected the affective commitment of franchisee. (2) franchisee's affective commitment positively affected the performance. (3) franchiser's control positively affected the performance of franchisee. Therefore, the efficient franchise system and relationship are required in the Korean distribution channel