

## 관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계 만족에 미치는 영향

오세조\*  
김상덕\*\*  
오일두\*\*\*

\*\*\*\*\*

프랜차이즈 시스템은 독립적인 유통경로 구성원들이 가맹계약을 통해 서로의 명시적 의무를 이행하면서 운영되는 시스템이다. 하지만 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관계가 지속되면서 보다 밀접하고 우호적인 관계결속이 프랜차이즈 시스템의 중요한 성공요인으로 대두되고 있다. 더욱이 최근 환경 불확실성이 가중되면서 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이에 힘의 불균형 상태가 발생하고 있기 때문에 본부와 가맹점 간의 관계결속이 지니는 의미는 한 층 더 중요해 지고 있는 실정이다.

본 연구는 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 통제 기제에 초점을 맞추어, 첫째, 프랜차이즈 가맹점의 결속인지에 대한 통제기제의 영향, 둘째, 관계 기간에 따른 통제기제의 적절성과 그 영향에 미치는 영향을 검토한 것이다. 본 연구의 대상은 국내 제일의 패스트푸드 프랜차이즈 체인과 가맹점들이었다.

분석 결과, 프랜차이즈 본부의 거래특유투자, 관계규범 등이 결속인지를 증가시키는 것으로 나타났다. 이를 좀 더 자세히 살펴보면, 단기적 관계에서는 본부의 거래특유투자만이 결속인지를 증가시킨 반면 장기적 관계에서는 본부의 거래특유투자 및 관계규범 모두 결속인지를 증가시키는 것으로 나타났다. 또한 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계만족의 경우, 본부의 결속에 대한 가맹점의 인지가 매우 중요한 것으로 나타났으며, 본부의 의사결정에 대한 가맹점의 참여와 관계의 명료성을 높이는 공식화가 관계만족을 높이는 요인으로 나타났다.

Key Words: 프랜차이즈, 본부-가맹점 관계, 통제 기제, 결속 인지, 관계수명주기, 관료화, 관계만족

\*\*\*\*\*

---

\* 연세대학교 경영학과 교수  
\*\* 연세대학교 경영학과 강사  
\*\*\* 연세대학교 경영학과 박사과정

## I. 연구배경 및 목적

공급업체-소매업체간 협력적 제휴의 중요성이 강조되고 있음에도 불구하고, 강한 영향력을 가진 공급업체(powerful supplier)와 그의 하부 경로구성원(downstream channel member)의 관계는 여전히 적대적인 편이다(Jap & Ganesan 2000). 예를 들어, 강한 영향력을 가진 공급업체는 조직간 협력을 증대시키고 시장에서의 입지를 강화하기 위하여 하부 경로구성원에게 거래특유투자(transaction specific investments)를 요구하고 있다. 하지만 소매업체의 관점에서 거래특유투자는 공급업체에게 부당하게 이용될 수 있는 잠재적 불모의 역할을 하게 된다(Klein, Crawford & Alchian 1978). 더욱이 소매업체들은 거래특유투자를 쉽게 전환할 수 없기 때문에 공급업체와의 동등한 교환관계를 맺기 어렵게 된다.

이러한 소매업체의 거래특유투자에 관한 연구가 활발하게 진행되면서 거래특유투자를 보호할 수 있는 통제기제들에 대해 많은 관심이 기울여져 왔다. 예를 들어, 기존의 연구들은 소매업체의 거래특유투자가 경제적 불모로 전락되는 문제를 해결하기 위하여 상호 거래특유투자(Anderson & Weitz 1992), 명시적 계약의 이행(Lusch & Brown 1996), 관계규범(Heide & John 1992, Macneil 1980), 입증절차(qualification procedure) (Heide & John 1990, Stump & Heide 1996), 감시(monitoring) (Lal 1990) 등과 같은 통제기제들의 중요성을 지적하고 있다. 또한 각각의 통제기제(individual control mechanism)들의 역할(Anderson & Weitz 1992; Heide &

John 1990, Lal 1990; Lusch & Brown 1996) 이외에 통제기제들의 상호작용(Stump & Heide 1996; Jap & Ganesan 2000)에 대한 연구도 지속적으로 진행되어 왔다.

한편 최근의 연구들은 이러한 통제기제들이 관계수명주기에 의존한다는 인식이 확산되고 있다(Heide & John 1992, Wilson 1995, Jap & Ganesan 2000). 이는 관계형성 단계 혹은 관계적 요인만을 고찰했던 기존 연구들과 달리 교환적 관계가 발전함에 따라 관계적 요인들의 영향력이 역동적으로 변한다고 보는 보다 통합적인 접근이었다.

결국 관계기간에 따라 소매업체의 결속인지에 영향을 미치는 통제기제는 달라질 수 있고, 적절한 통제기제를 사용함으로써 공급업체와 소매업체간의 관계결속을 강화할 수 있게 된다.

이에 본 연구는 소매업체의 거래특유투자 보호에 기본적 초점을 맞추어 통제기제와 소매업체의 결속인지 간의 관계를 규명하고, 이들 통제기제들의 관계기간에 따른 차별적인 영향을 고찰하려고 한다. 나아가서 본 연구는 소매업체의 결속인지가 관계만족과 같은 경로성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

본 연구는 유통혁신을 주도하고 있는 프랜차이즈 시스템을 대상으로 수행될 것인데, 이는 일반적으로 프랜차이즈 가맹점은 가맹계약을 맺으면서 상당한 거래특유투자를 하고 있으며 악덕 프랜차이즈 본부에 의한 피해사태가 종종 발생하고 있어, 이에 대한 보호가 시급한 실정이기 때문이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 통제기제

소매업체의 거래특유투자를 보호할 수 있는 통제기제는 상호 거래특유투자(Anderson & Weitz 1992), 관계규범 (Heide & John 1992, Macneil 1980), 입증절차(Heide & John 1990, Stump & Heide 1996), 감시(Lal 1990) 등으로 구분된다(Jap & Ganesan 2000).

여기서 거래특유투자(transaction specific investment)란 특정 기업과의 교환관계에만 적합하도록 고안된 투자로, 다른 기업과의 교환관계로 쉽게 전환될 수 없고, 만약 전환 시에는 자산가치가 없는 내구성 자산(durable assets)이 되는 특징을 가진다(Williamson 1981). 이러한 거래특유투자는 특정 기업과의 교환적 관계에서만 적합한 시설 및 기기에 대한 투자, 종업원 훈련에 관한 투자, 광고관련 투자 등으로 분류될 수 있다.

관계규범이란 대체로 “관계에서 기대되는 행동 양식”이라고 정의된다(Lipset 1975). 관계규범은 학자들에 따라 다양한 차원으로 구분되고 있는데(Dant & Schul 1992, Heide & John 1990, Jap & Ganesan 2000, Kaufmann & Stern 1988, Noordwier 1986), 본 연구에서는 규범을 단결규범(solidarity norm), 정보교환규범(information exchange norm), 참여규범(participational norm)의 세 가지 차원으로 구분하였다. 여기서 단결규범이란 경로 구성원들이 관계를 유지하기 위한 행동을 할 뿐만 아니라 관계 그 자체에 큰 가치를 부여할 것이라는 경로 구성원 간

의 기대로 정의된다(Macneil 1980). 정보교환규범은 경로 구성원들이 유용한 정보를 자유롭고 활발하게 상호 교환할 것이라는 기대감을 말한다(Heide & John 1992). 참여규범은 경로 구성원들이 의사결정을 함께하여 이를 공유하고 공동으로 관계의 목표를 설정할 것이라는 기대감을 말한다(Dwyer & Oh 1988).

감시는 “상대방의 행위 또는 성과를 감시하는 것”으로 정의된다(Celly & Frazier 1996). 감시가 기회주의를 통제할 수 있는 이유는 이론적으로 두 가지로 구분될 수 있다. 첫째는 행동주의적 관점으로, 감시는 그 자체로 상대방에 대한 사회적 압력으로 작용하기 때문에 상대방의 순응을 증가시킨다(Blau & Scott 1962, Murry & Heide 1998). 둘째는 경제적 관점으로, 감시는 기회주의를 탐지하는 역할을 할 뿐만 아니라 상대방의 허용행동 및 보상에 대한 기준을 정하는 역할을 하기도 한다. 즉 경로 구성원은 상대방에 대한 감시를 통하여 경제적 보상과 제재와 같은 인센티브 전략을 적절히 구사할 수 있게 된다(Wathne & Heide 2000). 그러나 감시를 통제기제로 이용하기 위해서는 다음 몇 가지 전제가 선행되어 고려되어야 한다. 첫째는 감시기준의 적절성에 대한 전제로(Anderson & Oliver 1987; Ouchi 1980), 감시는 기회주의의 유형에 따라 효과가 달라지기 때문에 기존 관계에서 발생하는 의무의 기피 및 계약 위반행동과 같은 기회주의를 통제하는데만 이용되어야 한다는 것이다(Wathne & Heide 2000). 둘째, 감시는 상대방이 이를 명시적으로 혹은 묵시적으로 허용하고 있을 때 순기능적인 효과를 가져다 준다는 것이다(Murry & Heide 1998; 이

홍섭, 박정선, 임영균 2002).

확인(Verification)은 관계 형성 이전 또는 관계 초기에 공급업체의 능력을 입증하려는 소매업체의 노력으로 정의될 수 있다(Heide & John 1990). 이에 반해 입증(qualification)은 공급업체가 자발적으로 업무 능력을 소매업체에게 입증하려는 것으로 입증범위는 공급업체의 제조, 운영, 인사 및 기술적 능력 등이 해당된다. 하지만 공급업체는 업무 능력 입증 뿐만 아니라 자신의 동기또한 입증해야 한다. 공급업자가 업무 능력을 입증하는 것은 소매업체와의 관계 형성에 많은 도움이 되지만 능력의 입증만으로는 소매업체가 공급업체의 도덕적 해이까지 감지할 수는 없기 때문에 이는 기회주의 행동에 대한 부분적 해결책만이 될 수 있을 뿐이다. 예를 들어, 공급업체의 업무 수행 능력이 우수하더라도 일부 공급업체들은 자신의 역량을 충분히 발휘하기 위한 노력을 하지 않기 때문에(Purdy, Astad & Safayeni 1994) 소매업체들은 공급업체의 능력 뿐만 아니라 동기를 평가해야 하는 것이다.

여기서 공급업체의 동기는 두 가지 기준에 의하여 평가될 수 있다. 첫째, 공급업체의 호의(benevolence)를 평가하는 것이다(Ganesan 1994). 소매업체들은 공급업체의 경영철학이나 다른 소매업체에 대한 행동을 근거로 공급업체의 호의를 평가하게 된다. 둘째 소매업체에게 인센티브(incentive)를 제공하려는 의도를 평가하는 것이다. 이는 관계유지를 위하여 공급업체가 다양한 종류의 투자를 자발적으로 하려는 의도를 평가하는 것이다(Porter 1991; Smitka 1991).

## 2. 결속인지

결속이란 “교환 당사자간의 관계지속에 대한 묵시적 약속”으로 정의된다(Dwyer, Schurr & Oh 1987). 이러한 결속은 성공적인 장기적 관계의 핵심적인 요소이며 장기적인 이익의 실현을 위해 기꺼이 단기적인 희생을 감수하고자 하는 의도를 포함하고 있다.

이러한 결속은 상대 경로구성원에게 직접 영향을 주는 것이 아니라 상대 경로 구성원의 인지를 통해 간접적으로 영향을 주게 된다(Anderson & Weitz 1992). 즉 경로 구성원의 결속은 상대방 경로 구성원의 결속수준에 대한 인식에 기초하고 있다는 것이다. 그러므로 경로 구성원 관계에서 각각의 결속 정도와 상대에 대한 결속 정도에 대한 인지는 상호 작용하여 시간이 지날수록 경로 구성원간의 결속 수준이 증대되게 되는 것이다.

## 3. 관료화

관료화란 지배구조의 일종으로 크게 공식화, 중앙집권화, 참여화로 나누어질 수 있다(오세조 1992). 공식화는 시스템의 규범이 공식적으로 명시되어 있는 정도로서 의사결정이 명문화된 규칙과 절차에 의해 통제되는 정도를 의미한다. 중앙집권화는 양방관계에서 의사결정을 내리고 집행하는 힘이 수직적으로 집중되어 있는 정도를 의미하며, 참여화는 본부의 의사결정에 대한 가맹점의 참여정도를 뜻한다.

관료화가 관계만족에 미치는 영향에 대한

연구는 많은 학자에 의해서 이루어졌다. John(1984)은 관료화를 받아들이는 측의 자기통제와 자율성을 저해시키며 그 결과 불화, 미움, 욕구불만 및 공격유발이 야기된다고 설명한다. Dwyer & Oh (1987)는 일반적 권한, 명령이나 허가에 의한 결정, 그리고 규정이나 절차에 얽매인 활동 등이 바람직한 조정이나 호혜성, 혹은 관계결속을 전달하지 못하는 상황속에서 관료화는 신뢰에 부정적인 영향을 미친다고 주장한다.

환경 불확실성을 완화하기 위해 조직간 구조가 공급업체에게 보다 힘이 집중되는 방향으로 관료화 되는 것은 힘의 균형이 무너져 유통업자의 자율성을 떨어뜨리는 것이므로 조직결속의 강도는 약해진다고 할 수 있다(John 1984). 다시 말해, 제조업자가 환경의 불확실성을 완화할 수 있는 자원을 통해 유통업자에 대해 힘의 우위를 가지게 되고 이는 제조업자의 관리적 통제를 증대시킨다. 관리적 통제에 따른 중앙집권화 및 낮은 참여화는 힘의 우위에 있는 제조업자가 자신의 이익에 유리하게 행동하고 제조업자에게 의존하고 있는 유통업자의 자율성을 제한하게 되므로 관계결속에 부정적인 영향을 줄 것이다. 반면에 공식화는 관료화 변수이지만 조직결속에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나고 있다(Morris & Steers 1980). 그것은 공식화가 성문화된 규정과 업무과정을 통해 직무와 역할의 명료성을 증진시켜 조직의 목표달성에 보다 더 노력케하고 조직에 대한 신뢰감을 높이기 때문이다.

#### 4. 관계만족

관계만족(relational satisfaction)은 경로

상대방과의 업무 관계에 대한 긍정적 평가에서 야기되는 긍정적 감정상태라고 정의되어진다(Anderson & Narus 1990). 이와 달리 관계만족을 단일차원에서 측정하는 것이 아니라 포괄적인 개념으로 보는 견해가 늘고 있다(Ruekert & Churchill 1984). 관계만족은 경로 상대방이 제공하는 제품 및 서비스에 대한 만족, 경로 상대방의 판매자에 대한 만족, 관계유지를 통해 얻게 되는 재무적인 만족으로 구분될 수 있다.

또한 만족은 조직간 교환 모형에서 상대방과의 유대감을 형성하는데 핵심적인 요소로 여겨지고 있다. 이는 만족이 인지된 효과에 대한 대리효과가 있을 뿐만 아니라 상대방의 향후 행동을 보다 잘 예측할 수 있기 때문이다. 더 나아가 만족은 관계의 장기지향성을 유도할 수 있다.

### Ⅲ. 가설설정

소매업체의 결속인지는 통제기제(control mechanism)에 의해 영향을 받으며, 통제기제들은 관계기간에 따라 다른 영향을 미치게 된다. 한편 관계만족은 결속인지에 영향을 받는다. 지금부터 이에 대한 논리적 근거를 제시하기로 한다.

#### 1. 통제기제와 결속인지

소매업체들은 공급업체의 거래특유투자를 관계유지의 서약으로 인지한다 (Anderson and Weitz 1992; Williamson 1985). 거래특유투자는 거래 상대방에 대한 자신의 경제

적 희생을 의미하므로 상대방의 관계결속을 높이는 결과를 야기한다. 또한 소매업체들은 공급업체의 거래특유투자를 관계에서 발생할 수 있는 손실의 일부분을 책임지겠다는 공급업체의 적극적 태도로 받아 들인다(Ouchi 1980). 소매업체가 공급업체의 거래특유투자를 인지하였을 경우, 소매업체와 공급업체는 관계결속을 하게 된다.

한편 관계규범 중 단결규범(solidarity)은 공급업체가 소매업체에게 불리한 의사결정을 하는 것을 미연에 방지한다. 참여규범(participation)은 소매업체가 투자, 이익공유, 교환 목표 설정 등에 영향을 줄 수 있도록 한다. 정보교환(information exchange)은 교환 당사자들이 체계적 정보를 공유함으로써 공급업체가 소매업체를 악용할 수 있는 기회를 감소시킨다. 이러한 관계 규범들은 관계에 대한 공급업체의 결속을 높이는 결과를 가져오기 때문에(Gundlach, Achrol & Mentzer 1995, Heide & John 1992) 관계 규범이 발전할수록 소매업체의 결속인지는 높아지게 된다(Jap & Ganesan 2000).

감시는 관계 구성원간의 정보 불균형의 정도를 감소시킬 뿐만 아니라 경로 구성원의 행동 또는 성과를 감시하기 때문에 경로 구성원의 기회주의 행동을 극복할 수 있게 한다(Celly & Frazier 1996). 따라서 프랜차이즈 가맹점주와 같은 경로상의 소매업체들은 감시를 거래특유투자의 보호책으로 인지하게 된다(Stump & Heide 1996).

Heide & John(1990)은 소매업체는 거래특유자산 때문에 공급업체를 쉽게 바꾸지 못하므로 소매업체들은 공급업체의 정체성(identity) 즉 공급업체의 능력(ability)과 동기(motivation)를 확인하는 것이 매우 중요

하다고 지적하였다. 만약 공급업체가 자신의 업무 능력을 입증하려는 노력을 하지 않는다면 소매업체는 공급업체의 업무 능력을 알기 위하여 상당한 거래비용을 지불해야 하기 때문에(Noordwier, John & Nevin 1990) 소매업체의 결속인지가 감소하는 결과를 초래하게 된다

가설 1:

프랜차이즈 본부의 결속에 대한 프랜차이즈 가맹점의 인지는

[1-1] 프랜차이즈 본부의 거래특유투자가 늘어날수록,

[1-2] 관계규범의 수준이 높아질수록,

[1-3] 프랜차이즈 본부에 대한 가맹점의 감시 수준이 높을수록, 그리고

[1-4] 프랜차이즈 본부의 입증절차의 수준이 높을수록 높아질 것이다.

## 2. 통제기제와 관계기간

통제기제와 관계기간에 관한 선행연구들은 경로구성원간의 관계형성에 영향을 주는 통제기제들이 시간에 따라 변한다는 사실을 밝혀냈다(Dwyer, Schurr & Oh 1987, Ring & Vande Ven 1994). 또한 Wilson(1995)은 관계기간에 따라 교환의 다양한 측면들이 상이한 효과를 가진다고 주장하였다.

관계기간에 따른 통제기제들의 영향을 구체적으로 살펴보면 관계의 초기 단계에서는 관계규범이 형성되지 못하기 때문에 소매업체들은 거래특유자산의 보호수단으로 공급업체의 거래특유투자와 같은 통제기제를 이용하게 된다(Heide & John 1992). 한편 Jap

& Ganesan(2000)의 연구에 의하면 관계형성 단계 중 탐색 단계에서는 공급업자와 소매업체의 상호투자가 공급업자에 대한 소매업체의 결속인지에 긍정적인 영향을 주는 반면 성숙단계에서는 높은 수준의 규범이 가맹점의 결속인지에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

또한 Levinger(1980)는 상대방의 행동을 지각하게 되는 인지(awareness)단계, 즉 관계의 초기에서 양자간의 친밀한 관계가 형성된다고 지적하였다. 즉 경로상대방의 능력과 동기에 대한 입증절차는 관계 초기의 결속인지를 증가시킨다.

이는 Moorman, Zaltman, Deshpande (1992)의 연구에서도 나타나는데 그들은 장기적 관계에서 소매업체들은 공급업체들이 소매업체의 신뢰를 이용할 뿐만 아니라 기회주의적 행동을 할 것이라는 확신을 가진다고 주장하였다. 따라서 감시는 이러한 장기적 관계에서 발생할 수 있는 기회주의적 행동을 탐지하고 상대방의 대한 허용 및 보상기준을 정한다(Wathne & Heide 2000).

가설 2-1:

단기적 관계에서는 프랜차이즈 본부의 결속에 대한 프랜차이즈 가맹점의 인지는

[2-1-1] 프랜차이즈 본부가 거래특유투자를 많이 할수록,

[2-1-2] 입증 절차 시행 수준이 높을수록 높아질 것이다.

가설 2-2:

장기적 관계에서는 프랜차이즈 본부의 결속에 대한 프랜차이즈 가맹점의 인지는

[2-2-1] 관계규범의 수준이 높을수록,

[2-2-2] 프랜차이즈 본부에 대한 감시 수준이 높을수록 높아질 것이다

### 3. 결속인지와 관계만족

공급업자의 관계결속을 소매업자가 인지하였을 경우, 소매업자는 공급업자가 관계유지를 위하여 최선을 다할 것이라고 생각하게 된다. 상호이익을 고려하는 공급업자와의 업무협력은 공급업자와의 조화감을 높이게 된다. 소매업자가 공급업자에 대한 조화감을 인지하게 되면 높은 수익과 보다 질 높은 제품 및 서비스에 대한 가능성과 함께 높은 관계만족을 이끌어 낸다(Jap & Ganesan 2000).

가설 3-1:

프랜차이즈 본부에 대한 가맹점의 결속인지가 높을수록 관계만족이 높게 나타날 것이다.

### 4. 관료화와 관계만족

공급업자를 유리하게 하는 힘의 구조적 불균형이 심하고 소매점포의 이탈장벽이 높은 프랜차이즈 시스템과 같은 유통경로상에서 강한 중앙집권화와 낮은 참여화는 강자인 공급업자가 자신의 이익을 위하여 기회주의적 행동을 하기 쉬우며, 약자인 소매업자는 자율성을 약화시켜 관계만족을 저해시킬수 있게 된다(오세조 1990). 이에 반해 공식화는 관계를 보다 정확하게 규정하기 때문에 관계상의 불확실성이 감소하게 된다. 따라서 공식화에 대한 지각수준이 높을수록

신뢰 및 만족의 수준이 높아지게 된다(박종희 1993).

가설 3-2:

관계만족은

[3-2-1] 참여화의 수준이 높을수록

[3-2-2] 중앙집권화의 정도가 낮을수록,  
그리고

[3-2-3] 공식화의 수준이 높을수록 높아질  
것이다.

## IV. 연구 방법

### 1. 연구설계 및 자료수집

본 연구는 국내 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문을 수행하였다. 본 연구 목적이 프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계에 영향을 미칠 수 있는 통제기제의 영향력을 프랜차이즈 가맹점의 입장에서 살펴보는 것이므로 설문조사는 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 하였다.

본 연구의 대상은 우리나라의 외식 프랜차이즈 업체 중 선두 업체로서 가장 프랜차이즈 시스템을 잘 갖춘 업체를 선정하였다. 선정된 업체는 경쟁이 치열한 외식산업에서 매출대비 순익기준으로 가장 우월하며 폐점율도 경쟁업체보다 월등히 낮다. 이러한 프랜차이즈 업체를 선택한 이유는 프랜차이즈가 가맹점과 본부간의 시스템 경쟁에서 우월하여야 진정한 프랜차이즈 시스템을 갖추었다고 할 수 있으며, 그렇지 못한 프랜차이즈 업체들과 함께 연구할 경우 오히려 연구

의 왜곡이 일어날 수 있다고 판단했기 때문이다.

프랜차이즈 본부가 보유하는 750개 상호별 가맹점 리스트에서 7번째의 가맹점을 순차적으로 선정했는데, 이 중 8개 점포는 거래기간이 3개월 이하가 되어 제거되었다. 총 100부의 설문지를 배포한 후 모두 회수하였다. 면접원이 방문하여 개별 대인 면접을 통해 응답을 얻었으므로, 회수된 설문지는 모두 이용 가능한 설문지이다.

### 2. 조사대상의 특성

수거된 자료를 통해 설문에 응답한 자료의 특징을 살펴보았다. 프랜차이즈 가맹점의 설문에서는 가맹점주의 운영기간(관계기간), 매출, 점포의 월평균 매출액, 점포의 직원수, 점포의 매장규모 등을 살펴보았다.

〈표 1〉 응답자 특성

	단기 (24개월 미만)	장기 (24개월 이상)
관계기간	11개월	70개월
매출	70만원	89만원
직원수	3명	3명
매장규모	21평	25평
가맹형태 (완전가맹:직영)	22:27	28:23

### 3. 변수의 측정

본 연구모형의 구성개념들의 측정은 기존 연구에서 이미 신뢰성과 타당성이 입증된

측정항목들을 중심으로 이루어졌고, 다만 본 연구의 상황에 필요하다고 생각되는 경우에 기존의 항목의 취지를 최대한 유지하는 선에서 개선하였다. 모든 변수들은 다항목으로 측정되었으며, 모든 응답은 5점 척도로 이루어졌다.

가맹점의 결속인지에 대한 측정항목은 Anderson & Weitz(1992)의 공급업자의 결속에 대한 소매업체의 인지개념을 개선한 것으로, 프랜차이즈 가맹점에 대한 본부의 충성도 (loyalty), 가맹점을 위해 손해를 감수하려는 태도, 본부의 관계지속 의도에 대한 기대 등 6개의 항목으로 이루어졌다.

가맹점의 거래특유투자자의 측정항목(Anderson & Weitz 1992)은 본부와의 관계기여를 위한 투자, 거래해지 시 손해 여부, 인적 자원에 대한 투자, 본부와의 거래관계 종결시의 손실 등 4개 항목으로 이루어졌다.

본부의 거래특유투자자의 측정항목(Anderson & Weitz 1992)은 관계형성 및 유지를 위한 투자 정도, 관계종결비용 등 3개 항목으로 이루어졌다.

관계규범 측정항목(Heide & John 1992; Dwyer & Oh 1988)은 정보교환, 단결, 참여 등의 규범개념에 기반을 둔 것이다. 정보교환규범의 측정항목은 본부로부터의 영업정보제공 여부, 중요 변화에 대한 정보제공 여부, 정보교환의 빈도 등 4개 항목으로 이루어졌다. 단결규범의 측정항목은 문제의 공동해결, 상호이익을 위한 유대감, 상호호의 정도 등 3개 항목으로 이루어졌다. 참여규범에 대한 측정항목으로는 의사결정과정에서의 본부의 역할, 재고사항에 대한 본부와의 상의 정도, 판매 및 서비스 관련 아이디어의 본부 수렴 정도, 가맹점의 의견 수렴 등 4개

항목으로 구성되었다.

입증절차의 측정항목(Stump & Heide 1996)은 공급업체의 능력과 동기의 입증으로 나누어 구분될 수 있다. 능력입증은 제품제조 및 배달, 인적 자원의 질 등 7개 항목으로 이루어졌다. 동기입증은 본부의 경영철학, 고객관리에 대한 지원, 운영활동 지원 등 3개 항목으로 이루어졌다.

감시에 대한 측정 항목(Stump & Heide 1996)은 제품의 질, 배달시간, 경쟁업체와의 가격비교, 주문처리의 정확성 등 4개 항목으로 이루어졌다.

관료화의 세가지 변수는 Dwyer & Oh(1987)에 의해 정리된 5점 척도 리커드 스케일로 측정되었다. 공식화의 측정항목은 업무관계상 관련된 표준화된 절차들, 책임의 명확한 규정, 문서화된 규정에 의한 원칙적 지배, 여러 측면에 관한 많은 규정과 절차, 공식적이고 사전에 계획된 기준에 의한 접촉 등을 포함한다. 중앙집권화의 측정항목은 일을 하기전에 허용, 해답을 얻기 위한 정보 제공, 판매프로그램 변경시 사전검토, 본사의 충고나 강력한 제안 등의 항목으로 이루어진다. 참여화는 정보나 의견, 아이디어, 제안 등의 고무적인 유도, 의사결정에의 개입, 그리고 상담 등에 관한 항목으로 측정되어졌다.

관계의 장, 단기성은 Grayson & Ambler (1999)의 관계기간의 분류에 기반을 둔 개념이다. Grayson과 Ambler는 장기지향성이 관계의 기간에 따라 다르게 영향 받는다는 것을 밝혀 냈고 관계기간을 중앙값(median)을 이용하여 단기적 관계와 장기적 단계로 구분하였다.

관계만족은 Ruekert & Churchill(1984)의

관계만족 개념에 기반을 둔 것이다. 이 개념에는 관계로부터 발생하는 경제적 만족도, 프랜차이즈 본부에서 제품 및 서비스의 질에 대한 만족도, 프랜차이즈 본부의 판매 대리인 혹은 슈퍼바이저와의 관계 만족도 등이 포함된다.

우선 각 변수에 해당 항목들을 모두 포함하여 측정된 후, 신뢰도를 저해하는 항목들을 제거해 나감으로써 신뢰도를 개선하고자 하였다. 그 결과는 다음의 <표 2>와 같다

변수의 측정항목 중 2개 항목을 제거한 후 나타난 알파의 신뢰성은 거의 모든 변수

<표 2> 변수의 신뢰성

변 수	측정항목수		
	최 초	최 종	알파계수
가맹투자	4	3	.68
통제기제			
1. 본부투자	3	3	.72
2. 입증절차(능력입증)	7	7	.81
입증절차(동기입증)	3	3	.73
3. 관계규범(정보교환)	4	4	.86
관계규범(단결)	3	3	.79
관계규범(참여)	4	4	.73
4. 감시	4	4	.79
관료적 구조화			
1. 공식화	5	5	.87
2. 참여화	4	4	.68
3. 중앙 집권화	3	3	.46
결속인지	6	5	.71
관계만족	9	9	.85

#### 4. 자료분석 및 가설검증

##### 4.1 변수의 신뢰성

각 변수들의 신뢰성을 확인하기 위하여 본 연구에서는 Cronbach's  $\alpha$ 를 사용하였다.

가 .6보다 높게 나타났다. 제거된 항목을 살펴보면, 가맹점의 거래특유투자 항목에서 '거래해지 시 발생하는 경영 노하우의 손실', 결속인지 항목에서 '본부의 대안적인 점포 물색' 항목 등이 제거되었다. 중앙집권화(.46) 항목의 경우, 신뢰성의 수준이 좋지 않게 나

타났지만 자의적으로 변수에서 문항을 제거할 경우 기존의 구성개념을 해칠 수 있는 가능성이 있기에 개선없이 이용하였다.

#### 4.2 변수의 타당성

회귀 분석을 통한 가설 검증에 앞서 변수의 타당성 및 모형의 타당성을 사전 분석을 하였다. 첫째, 각 연구개념을 구성하는 각

항목들간의 내적 일관성을 확인하였다. 둘째, 회귀모형에 투입될 전체 연구개념들에 대한 상위 확증적 요인분석을 실시하여 최종항목을 결정한 다음, 전체 회귀모형을 확정하였다. 전체적인 변수의 타당성을 살펴보면 <표 3> 에서 나타난 것과 같이 거의 모든 변수들의 전반적 적합도가 받아들일 수 있는 수준으로 나타났다. 다만, 각 변수들의 보다 높은 타당성을 확보하기 위해 몇가지 항목

<표 3> 변수의 타당성

변 수	$\chi^2$	D.F	RMR	GFI	AGFI	NFI	CFI	제거
연구단위별 확증적 요인분석 결과(1st CFA)								
가맹투자	Perfect (indicators 3개)							
본부투자	Perfect (indicators 3개)							
입증절차(능력입증)	54.460	14	0.064	0.859	0.719	0.799	0.838	-
입증절차(동기입증)	Perfect (indicator 3개)							
관계규범(정보교환)	2.470	2	0.013	0.988	0.938	0.987	0.997	-
관계규범(단결)	Perfect (indicators 3개)							
관계규범(참여)	6.903	2	0.045	0.969	0.846	0.925	0.943	-
감 시	8.239	2	0.035	0.957	0.785	0.933	0.947	-
공식화	11.675	2	0.028	0.950	0.749	0.944	0.952	1항목
참여화	6.257	2	0.041	0.969	0.847	0.911	0.933	-
중앙 집권화	Perfect (indicators 3개)							
관계만족(수익)	Perfect (indicator 2개)							
관계만족 (제품 및 서비스)	5.754	2	0.019	0.970	0.852	0.970	0.980	-
관계만족(판매원)	Perfect (indicator 3개)							
가맹점의 결속인지	1.892	2	0.022	0.991	0.953	0.983	1.000	1항목
연구개념에 대한 확증적 요인분석 결과 (2nd CFA)								
1차 회귀모델	5.473	5	0.019	0.979	0.938	0.950	0.995	
2차 회귀모델	12.169	2	0.026	0.937	0.685	0.899	0.914	

을 제거하였다.

구체적으로 제거된 항목들을 살펴보면, 공식화 변수에서는 ‘업무관련 사항의 문서화 정도’, 결속인지 변수에서는 ‘다른 점포에 대한 상대적 관심정도’항목이 제거되었다. 또한 확증적 요인분석을 하기 위한 최소 항목수는 4개 이상이므로 가맹투자, 본부투자, 관계규범(단결), 관계만족(수익), 관계만족(판매원) 등의 문항은 확증적 요인분석에서 제외되었다 (김성배, 전인수 2002).

연구개념의 집중 타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity) 조사하기 위하여 연구개념에 대한 상위 확

증적 요인분석을 실시하였다. 이 분석에는 공분산 행렬을 사용하였으며, 그 결과는 <표 3>에서 보는 바와 같다.

### 4.3 가설검증

본 연구에서는 <표 3>에서 보는 바와 같이 가설검증을 위해 2단계 회귀분석(two stage regression)을 실시하였다. 1단계 회귀분석은 프랜차이즈 가맹점의 결속인지에 영향을 미치는 통제기제들의 함수로 표시한 것이다. 이 1단계 회귀분석에서는 관계기간을 고려하지 않은 회귀분석, 관계기간을 조

<표 4> 다중 회귀분석 결과

	회귀방정식	R <sup>2</sup>	F	계수	축정	t값	
1.결속인지	= $\beta_0 + \beta_1$ 가맹점의 거래특유투자+ $\beta_2$ 본부의 거래특유투자+ $\beta_3$ 입증절차+ $\beta_4$ 감시+ $\beta_5$ 관계규범	.461	17.951a	$\beta_0$		2.600	a
				$\beta_1$	-.197	-2.547	
				$\beta_2$	.431	4.987	
				$\beta_3$	.061	.614	
				$\beta_4$	.053	.630	
				$\beta_5$	.336	3.343	
2.결속인지 (단기적)	= $\beta_0 + \beta_1$ 가맹점의 거래특유투자+ $\beta_2$ 본부의 거래특유투자+ $\beta_3$ 입증절차+ $\beta_4$ 감시+ $\beta_5$ 관계규범	.444	8.672a	$\beta_0$		2.799	a
				$\beta_1$	-.254	-2.333	
				$\beta_2$	.386	2.806	
				$\beta_3$	.145	.854	
				$\beta_4$	.131	1.050	
				$\beta_5$	.189	1.047	
3.결속인지 (장기적)	= $\beta_0 + \beta_1$ 가맹점의 거래특유투자+ $\beta_2$ 본부의 거래특유투자+ $\beta_3$ 입증절차+ $\beta_4$ 감시+ $\beta_5$ 관계규범	.486	10.460a	$\beta_0$		.286	a
				$\beta_1$	-.108	-.934	
				$\beta_2$	.456	4.042	
				$\beta_3$	.133	1.059	
				$\beta_4$	-.008	-.071	
				$\beta_5$	.399	3.293	
4.관계만족	= $\beta_0 + \beta_1$ 결속인지+ $\beta_2$ 참여화+ $\beta_3$ 중앙 집권화+ $\beta_4$ 공식화	.529	28.813	$\beta_0$		1.793	a
				$\beta_1$	.390	4.669	
				$\beta_2$	.273	2.848	
				$\beta_3$	.050	.569	
				$\beta_4$	.208	2.281	

\*a: P< .05에서 유의적임 / b: P< .10에서 유의적임

정변수(단기 24개월 미만, 장기 24개월 이상)로 사용하여 단기적 관계, 장기적 관계로 나누는 회귀분석 등 총 3가지 회귀모형을 도출하였다. 한편 2단계 회귀분석은 관계만족을 관료적 구조화와 결속인지의 함수로 표시한 것이다. 여기서 1단계, 2단계 회귀식에 사용된 변수들은 변수간의 상관관계가 존재할 것을 우려하여 다중공선성 검사를 실시하였다.

결속인지는 본부의 거래특유투자(방정식1:  $\beta_2=.431$ ;  $t=4.987$ ), 관계규범(방정식1:  $\beta_5=.336$ ;  $t=3.343$ )에 의해 정의 영향을 받았지만 가설과 달리 명시적 계약의 이행, 입증절차, 감시, 중앙집권화에 의하여는 뚜렷한 영향을 받지 않는 것으로 나타났다.

이를 관계기간에 따라 나누어서 보면, 단기적 관계에서의 프랜차이즈 가맹점의 결속인지는 본부의 거래특유투자(방정식2:  $\beta_2=$

.386;  $t=2.806$ )에 의해 긍정적으로 영향을 받는 것으로 나타났다. 하지만 가설과 달리 입증절차에 의하여는 뚜렷한 영향을 받지 않는 것으로 나타났다.

한편 장기적 관계에서의 결속인지는 관계규범(방정식3:  $\beta_5=.399$ ;  $t=3.293$ )에 의하여 긍정적으로 영향을 받는 것으로 나타났다. 하지만 가설과 달리 감시에 의하여는 뚜렷한 영향을 받지 않는 것으로 나타났다.

관계만족은 결속인지(방정식4:  $\beta_1=.390$ ;  $t=4.669$ ), 참여화(방정식4:  $\beta_2=.273$ ;  $t=2.848$ ), 공식화(방정식4:  $\beta_4=.208$ ;  $t=2.281$ )에 의해 영향을 받았지만 가설과 달리 중앙 집권화는 뚜렷한 영향을 받지 않는 것으로 나타났다.

앞서 살펴본 회귀식을 통한 가설의 검증 결과에 대한 요약은 다음 <표 5>와 같다.

<표 5> 가설검정 요약

가설				기대방향	가설검정
1-1	본부의 관계특유투자	⇒	결속인지	+	채택
1-2	관계규범	⇒	결속인지	+	채택
1-3	감시	⇒	결속인지	+	기각
1-4	입증절차	⇒	결속인지	+	기각
2-1-1	본부의 관계특유투자	⇒	결속인지(단기)	+	채택
2-1-2	입증절차	⇒	결속인지(단기)	+	기각
2-2-1	관계규범	⇒	결속인지(장기)	+	채택
2-2-2	감시	⇒	결속인지(장기)	+	기각
3-1	결속인지	⇒	관계만족	+	채택
3-2-1	참여화	⇒	관계만족	+	채택
3-2-2	중앙 집권화	⇒	관계만족	-	기각
3-2-3	공식화	⇒	관계만족	+	채택

## V. 결론

### 1. 연구 결과의 요약

본 연구에 따르면 프랜차이즈 가맹점의 결속인지는 통제기제에 영향을 받으며, 관계 만족은 결속인지와 관료화에 영향을 받는다는 것을 지적하고 있다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 가맹점의 결속인지는 프랜차이즈 본부의 거래특유투자, 관계규범에 의하여 영향을 받는 것으로 나타났다. 특히 본부의 거래특유투자가 영향이 큰 것으로 나타났는데 이는 본부의 거래특유투자가 관계유지를 위한 가장 확실한 담보가 될 수 있음을 의미한다(Williamson 1981). 또한 관계규범은 관계유지를 위한 행동을 규정하며, 경로구성원의 기회주의적 행동을 억제한다는 특징을 갖고 있기 때문에 의사결정권의 남용에 대한 보호장치로서의 역할을 갖는다(Heide & John 1992, 김종훈 1999). 하지만 가설과 달리 감시, 입증절차에 대한 효과가 나타나지 않았는데 이는 프랜차이즈 시스템이 매우 정형화된 유통구조이기 때문에 가맹점주의 입장에서는 이러한 통제기제를 매우 당연시 여기기 때문으로 판단된다.

다른 유통구조에서는 감시를 계약 후 통제 방법으로 널리 활용하고 있지만 프랜차이즈의 통합적 시스템은 체계적인 감시의 역할 뿐만 아니라 구성원들에게 '감시'를 계약의 일부로 인식시키는 역할까지 겸하므로 감시를 자연스럽게 수용하게 한다(Anderson 1988). 입증절차는 경로 구성원의 일정한 능력이나 동기와 같은 자격요건을 부여하는

통제기제이지만 프랜차이즈 시스템의 경우, 시장조사 및 입지선정, 점포설계와 배치, 리스협상조언, 재무서비스 등에 대한 능력입증을 관계설정 이전이나 관계초기에 프랜차이즈 가맹점에게 하기때문에 다른 유통구조와 달리 프랜차이즈 시스템에서는 입증절차의 효과가 적게 나타난다(오세조, 이철우 2002).

둘째, 관계기간에 따라서 통제기제들의 효과가 다르게 나타났다. 단기적 관계에서는 가맹점의 거래특유자산의 부정적인 효과가 더 크게 나타났으며 이와 더불어 공급업체의 거래특유자산이 결속인지에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 단기적 관계에서는 프랜차이즈 가맹점주들은 자신의 거래특유자산이 불모의 역할을 하고 있다고 믿게 되며 이에 따라 프랜차이즈 본부의 거래특유자산이 보호책이 될 수 있다고 지각하고 있다는 것을 의미 한다(Jap & Ganesan 2000). 하지만 선행연구들과 달리 본부 거래특유투자의 영향력이 장기적 관계에서 더욱 커졌는데 이는 프랜차이즈 시스템의 경우, 관계 초기에 본부로부터 많은 거래특유투자를 받을 뿐만 아니라 광고, 판촉, 인적자원의 지원과 같은 본부의 거래특유투자가 지속적으로 이루어지기 때문일 것이다. 더욱이 가맹점주는 이러한 본부의 거래특유투자를 불모의 역할 이상, 즉 가맹점 주의 관점에서 상호 증진 수단으로 인지하게 될 것이라고 추측할 수 있을 것이다.

이와는 대조적으로 장기적 관계에서는 결속인지에 대한 가맹점의 거래특유투자의 부정적 영향이 적게 나타났으며 가설과 같이 관계규범이 결속인지에 대해 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 관계가 발전함에 따라 앞서 언급했듯이 가맹점주는 거래

특유투자를 더 이상 불모로 고려하지 않을 뿐만 아니라 관계를 유지하기 위하여 서로 간의 신뢰 구축을 통하여 규범을 발전시킨다는 것을 알 수 있다.

한편 프랜차이즈 가맹점의 관계만족은 결속인지, 공식화, 참여화에 영향을 받는 것으로 나타났다. 특히 관계만족에 대한 결속인지의 영향력이 관료적 구조화의 영향력보다 큰 것으로 나타났는데, 이는 통제기제와 지배구조를 합리적으로 이용하더라도 결속인지가 형성되지 않는다면 경로구성원들의 관계가 쉽게 발전할 수 없음을 의미한다. 참여화의 경우 선행연구와 같이 관계만족에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났는데 경로구성원간의 의사결정에 가맹점포의 참여화를 증진시키는 것은 정보의 원활한 소통과 상호간의 기대수준의 조정, 그리고 상호간의 전략이나 활동 혹은 행동패턴에 대한 이해의 폭을 넓히게 되며 이는 가맹점포의 관계만족을 증진시키고 상호신뢰를 유지 혹은 발전시킬 수 있는 것이다(오세조 1990). 공식화의 경우, 공식화는 성문화된 규정과 과정을 통해 직무와 역할의 명료성을 증진시켜 조직의 목표달성에 보다 더 노력케하고 조직에 대한 신뢰감을 높이며 경로양방사이의 관계에서도 공급업자가 임의로 힘을 사용할 수 있는 여지를 줄임으로써 상대방의 행동불확실성을 완화시키므로 관계결속에 긍정적으로 작용하게 된다.

## 2. 연구의 의의 및 시사점

본 연구 결과를 바탕으로 얻을 수 있는 의의와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 최근 유통구조의 큰 축이 되고 있는 프랜차이즈 시스템에서의 관계의 여러 측면 중 통제기제와 관료화의 영향에 대한 실증적인 연구를 하였다는 점에서 가장 큰 의의를 찾을 수 있다. 기존 연구들은 통제기제에 대한 미시적 관점에서 접근하거나 경로의 관계결과 즉 관계만족에 영향을 미치는 관료화의 영향에만 중점을 두고 연구하였지만 본 연구는 통제기제 및 지배구조를 함께 고려하는 보다 포괄적인 접근을 시도하였다.

둘째, 관계기간에 따른 통제기제들의 효과를 살펴봄으로써 프랜차이즈 본부가 프랜차이즈 가맹점의 결속을 높이기 위하여 보다 효과적인 전략적 방안을 모색하는 도움을 줄 수 있을 것이다. 예를 들어, 관계기간이 단기일 경우 프랜차이즈 본부는 가맹점에게 적합한 시설 및 기기에 대한 투자, 종업원 훈련에 관한 투자, 광고관련 투자등과 같은 거래특유투자를 함으로써 가맹점주와 신뢰를 쌓는데 노력해야 할 것이다. 이에 반해 관계기간이 장기일 경우, 가맹점주와 의사소통을 원활하게 하고, 본부의 의사결정에 가맹점주의 의견이 반영될 수 있는 환경을 조성하는 것이 매우 중요하다고 할 수 있다.

## 3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 프랜차이즈 본부, 프랜차이즈 가맹점, 원료 제공자 등 경로상의 모든 측면에서 접근하지 못하고 프랜차이즈 가맹점에 대한 일방향적 연구만이 수행되었기 때문에 향후 연구에서는 거래

양방으로부터 자료를 수집하는 양방향적 연구가 이루어져야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서는 특정시점의 횡단면적 자료에 의존하여 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 역동적 특성을 파악하고자 하였기 때문에 그 분석에 한계가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 거래 당사자간의 역사적 접근 및 장기적 자료 수집 및 분석이 필요할 것이다. 셋째, 본 연구는 패스트푸드 프랜차이즈를 대상으로 이루어졌기 때문에 결과의 일반화에 한계가 있을 수 있다. 향후 이에 대한 연구를 다른 프랜차이즈 산업으로 확대시켜 나갈 필요가 있을 것이다.

논문접수일 : 2003. 1. 14

논문게재일 : 2003. 7. 16

## 참고문헌

- 김성배, 전인수 (2002) “유통업체 상표의 지각된 정보단서가 이의 지각품질, 지각희생 및 선호에 미치는 영향,” 유통연구, 제6권(2호).
- 김종훈 (1999), “구매자-판매자간 거래관계의 특성이 관계성과에 미치는 영향,” 유통연구, 제4권(1호), pp.71-92.
- 박종희 (1993), “프랜차이즈경로상에서의 환경통태성,경로간경쟁이 내부정치경제에 미치는 영향에 관한 연구,” 경영학연구, 제23권(3호), pp.391-422.
- 오세조 (1990), “프랜차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부 정치경제적 양향,” 경영학 연구, 제 19권(2호), pp.47-66.
- 오세조, 박진용, 강호석 (1994), “산업재 소매업체-공급업체 관계에 있어서 규범, 관료화 그리고 힘의 배분구조,” 경영학연구, 제23권(4호).
- 오세조, 이철우 (2002), 프랜차이즈 마케팅 전략, 중앙경제평론사.
- 이홍섭, 박정선, 임영균 (2002), “유통경로내 기회주의의 통제메커니즘이 관계의 질에 미치는 영향”, 한국마케팅저널, 제4권(3호), pp.1-22.
- Anderson, Erin (1988) “Transaction Cost as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces,” *Journal of Economics Behavior and Organization*, 9 (May), pp.247-64.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing*, Vol. 29 (February), pp.18-34.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1984), “A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship,” *Journal of Marketing*, Vol.48 (Fall), pp.62-74.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver (1987), “Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems,” *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp.76-78.
- Arndt, Johan (1983), “The Political Economy Paradigm: Foundation for theory Building in Marketing,” *Journal of Marketing*, Vol.47 (Fall), pp.44-54.

- Blau, Peter M. and Richard W. Scott (1962), *Formal Organizations: A Comparative Approach*, San Francisco: Chandler Publishing Company.
- Celly, Kirti S and Gary L. Frazier (1996), "Outcome-Based and Behavior -Based Coordination Efforts in Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33 (2), pp.200-210.
- Dant, Rajiv P and Patrick L. Schul (1992), "Conflict Resolution Process in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.56 (January), pp.38-54.
- Depaulo, Bella M. and Deborah A. Kashy (1998), "Every Lies in Close and Casual Relationship," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74(1), pp.63-79.
- Dwyer, F. Robert & Sejo Oh (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, Vol.22 (November), pp.397-414.
- Dwyer, F. Robert, Pau H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.51 (April), pp.11-27.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Inter-channel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, Vol. 52 (April), pp.75-88.
- Ferrell, O.C. and Larry G. Gresham (1985), "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.49 (Summer), pp.87-96.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol.58 (April), pp.1-19.
- Gouldner, Alvin (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25 (April), pp.161-178.
- Grayson, Kent and Ambler, Tim (1999), "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services," *Journal of Market Research*, Vol.36 (February), pp.132-141.
- Gundach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59 (January), pp.78-92.
- Heide, Jan B. and George John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buy-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, Vol.27 (February), pp.24-36.
- Heide, Jan B. and George John (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *Journal of Marketing*, Vol.56 (April), pp.32-44.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for

- Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, Vol. 37(May), pp.227-245.
- Jeuland, B. B.(1985). "Build Customer Relationships that Last," *Harvard Business Review*, (November-December), pp.120-128.
- John, George (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, Vol.21 (August), pp.278-289.
- Kaufmann, Patrick J. and Louis W. Stern (1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation," *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 32 (September), pp.534-552.
- Klein, Benjamin, R.A. Crawford, and Armen A. Alchian (1978), "Vertical Integration Appropriate Rents, and Competitive Contracting Process," *Journal of Law and Economics*, 21 (October), pp.297-332.
- Lafontaine, F. and Scott E. Matson (1995), "Franchise Contracting, Organization, and Regulation: Introduction," *Journal of Corporate Finance*, 2, pp.1-7.
- Lal, Rajiv (1990), "Improving Channel Coordination Through Franchising," *Marketing Science*, 9 (4), pp.299-318.
- Levinger, George (1980), "Toward the Analysis of Close Relationships," *Journal of Experimental Social Psychology*, 16 (November), pp.510-544.
- Lipset, S. M. (1975), "Social Structure and Social Change," in *Approaches to the Study of Social Structure*, Peter M. Bleu, ed., New York: The Free Press.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60 (October), pp.19-38.
- Macneil, Ian R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven and London: Yale University Press.
- Michales, Ronald E., William L. Cron, Alan J. Dubinsky, and Erich A. Joachimstaler (1990), "Influence of Formalization on the Organizational Commitment and Work Alienation of Salespeople and Industrial Buyers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (November), pp.376-383.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Robit Deshpande (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organization," *Journal of Marketing Research*, 29 (August), pp.314-328.
- Morris, James H. and Richard N. Steers (1980), "Structural Influences on Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.17, pp.50-57.
- Murry, John P. and Jan B. Heide (1998), "Managing Promotion Program Partici-

- pation Within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 62(January), pp.58-69.
- Noordwier, Thomas G. (1986), "Explaining Contract Purchase Arrangements in Industrial Buying: A Transaction Cost Perspective," *Unpublished Ph. D. Dissertation*, University of Wisconsin, Madison.
- Noordewier, Thomas G., George John, and John R, Nevin (1990) "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vender Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (October), pp.83-93.
- Ouchi, William (1980), "Markets, Bureaucracies, an Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25 (March), pp. 129-141.
- Porter, Anne M. (1991), "Supplier Evaluation Revisited," *Purchasing*, 111(6), pp.58-68.
- Provan, Keith G. and Steven J. Skinner (1989), "Inter-organizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1, pp.202-212.
- Purdy, Lyn, Unni Astad, and Frank Safayeni (1994), "Perceived Effectiveness of the Automotive Supplier Evaluation Process," *International Journal of Operations and Production Management*, 14 (6), pp.91-103.
- Reukert, Robert W. and Gilbert A. Churchill (1984) "Reliability and Validity of Alternative Measure of Channel Member Satisfaction," *Journal of Market Research*, Vol.21 (May), pp. 226-233.
- Ring, Peter and A. Van de Ven (1994), "Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, 30(1), pp.67-87.
- Schelling, Thomas C. (1960), *The Strategy of Conflict*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stern, Louis W. and Torger Reve (1980), "Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.44 (Summer), pp.52-64.
- Smitka, Michael J. (1991), *Competitive Ties*. New York: Columbia University Press.
- Stump, Rodney L. an Jan B. Heide (1996), "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(November), pp. 431-441.
- Wathne, Kenneth H. and Heide, Jan B (2000), "Opportunism in inter-firm relationships: Forms, outcomes, and solutions," *Journal of Marketing*, Vol. 64(Oct), pp.36-51.
- Williamson, Oliver E. (1981), "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach," *American Journal of Sociology*, Vol. 87(3), pp.548-577.
- Williamson, Oliver E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*. New York:

The Free Press.

Wilson, David T. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships," *Journal of The Academy of Market Science*, 23(4), pp.335-345.

Zaheer, Arbar and N. Venkatraman (1995), "Relational Governance as an Inter-organizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange," *Strategic Management Journal*, 16(5), pp.373-392.

# The Effects of Bureaucracy and Control Mechanisms Based on the Length of Relationship on Commitment and Relational Satisfaction of Franchisee

Sejo Oh  
Sang Deok Kim  
Ildu Oh

## Abstract

The purpose of this study is to investigate three issues. First, we investigated four control mechanisms that might increase the franchisee's perception of franchisor commitment: a franchisor's TSIs, relational norms, monitoring, and qualification programs. Second, we proposed that appropriateness and efficacy of these control mechanisms in fostering franchisor commitment might be changed over the relationship life cycle. Third, we examined how bureaucracy and levels of franchisor's commitment related to relationship satisfaction.

Through empirical analysis, research results indicate that a franchisor's TSIs and relational norms are positively associated with the franchisee's perception of franchisor commitment. In detail, what increase franchisee's perception of franchisor commitment in short-term relationship are franchisor's TSIs but relational norms are more important in the long-term relationship. In addition, the results show that franchisee's perception of franchisor commitment, participation and formalization are positively related to relationship satisfaction.

Key words: franchise, franchisor-franchisee relationship, control mechanism, commitment, relationship life cycle, bureaucracy, relationship satisfaction