

가맹본부의 리더십 행동유형과 가맹사업자의 관계결속에 관한 실증적 연구

- 가맹사업자의 자기효능감의 조절효과를 중심으로 -

양희창*

이영철**

본 연구는 가맹사업자의 자기효능감에 주목하여 정부가 예비가맹사업자들을 보호하기 위해 가맹본부에 다양한 규제와 정책을 사용하는 것이 최선의 방법이 아니라는 것에 관심을 두고 있다.

본 연구에서는 경로-목표이론(path-goal theory)에서 제시한 가맹본부의 리더십 행동 유형과 가맹사업자의 관계결속의 영향관계에 있어서 가맹사업자의 특성으로 자기효능감의 조절효과를 규명하고, 실증 분석한 결과 다음과 같은 연구의 시사점을 발견할 수 있었다.

첫째, 가맹본부의 리더십 행동유형이 관계결속에 긍정적 효과를 가져 온다는 사실이 확인됨으로써 가맹본부는 가맹사업자에게 맞는 리더십 행동유형을 적용할 수 있도록 하여야 한다. 둘째, 가맹사업자의 자기효능감이 관계결속에 긍정적 효과가 있을 뿐만 아니라, 리더십 행동유형과 관계결속 사이에 상당한 조절효과가 있기 때문에 가맹본부는 가맹사업자들의 개인차(individual difference) 관리가 필요하다. 셋째, 정부는 가맹본부를 규제할 것만이 아니라 가맹본부가 가맹사업자들의 특성을 확실하게 파악하고 기업의 목표달성을 위한 정당한 통제가 가능하도록 제도적 지원을 해야 할 것이다.

Key Words: 프랜차이즈산업, 자기효능감, 리더십 행동유형, 관계결속

I. 연구배경 및 목적

프랜차이즈 산업은 경제성장 및 고용창출에 크게 기여하고 있으며 성장잠재력이

매우 높은 산업이다. 2008년 중소기업실태조사(지식경제부, 2008)에 의하면 우리나라 프랜차이즈 도소매업은 매출이 약 77조 3천억 원, 가맹본부의 숫자가 2,326개, 가맹점 257,274개, 상시 종업원 수는 약 100만

* 아주대학교 경영연구소 연구원 (pricezang@ajou.ac.kr)

** 장안대학 유통경영과 교수 (leeyc@jangan.ac.kr)

명으로 전체 도소매업 매출액의 약 19%, 도소매 업체 수의 약 31%, 도소매업의 종사자수에 약 45%를 차지하고 있다. 또한, 점포당 평균 초기투자액은 1억 3,476만원으로 연간 1만개 신규개점 시 약 1조 3천억원의 투자촉진 및 소자본창업확대효과를 지니고 있는 것으로 나타났다. 그리고 중소기업의 프랜차이즈화는 대형 유통업체와의 경쟁에서 중소기업의 보호를 가능하게 하며, 지역경제 활성화에도 기여하고 있는 것으로 분석되었다. 자료에 의하면 가맹본부의 평균 가맹점 수가 약 108.3개이며, 이 중 약 40%의 가맹점이 수도권이 아닌 지방에 개설되어 있어 다른 산업과 비교할 때 수도권 집중도가 상대적으로 낮을 뿐 아니라 프랜차이즈산업의 특성인 가격 및 상품의 동질성 등으로 인하여 지역 간 소비자후생의 격차를 해소하게 되는 장점도 있는 것으로 분석되고 있다.

그러나 이러한 장점에도 불구하고 국내 프랜차이즈 산업은 많은 문제점을 가지고 있는 실정이다. 즉, 외식업으로의 업종 편중이 심하고, 대체로 영세하며, 생존율이 낮고, 사업구조의 불안정 및 인프라가 취약하다. 또한, 가맹본부의 창업과정이 체계적이지 못하고 프랜차이즈 전문 인력이 부족하며 가맹점에 대한 통제 및 관리능력도 부족한 점이 많다.

프랜차이즈산업의 발전과 함께 지적된 위의 문제점에 대해 정부는 지난 2002년부터 가맹사업 거래에 관련한 법규를 제정·시행하였으며, 2007년 관련 법규가 강화되어 7월 국회를 통과하였고 2008년부터 강화된 가맹거래 사업법이 본격적으로 시행하고 있다. 이러한 관련 법규의 강화는 프랜차이즈

산업에 큰 영향을 미치고 있다. 이는 정부가 정책적으로 예비 창업자 보호라는 측면에서 접근하여 가맹본부의 투명성을 강화하고 있기 때문이다. 예를 들어 가맹본부에게 의무적으로 정보공개서를 제공해야 하는 규정은 가맹계약 체결 전에 예비 가맹사업자들이 회사에 관한 다양한 재무정보, 개설정보, 매출정보, 점포정보 등을 확인함으로써 보다 사실적인 정보에 기반을 두고 브랜드를 선택하여 안전하게 창업할 수 있도록 하였다는 긍정적인 평가를 받고 있다.

그러나 2008년 중소기업실태조사(지식경제부, 2008)에서 지적한 것처럼 현행 법규가 안고 있는 대표적인 문제점은 다음과 같다. 첫째, 가맹본부의 소득원천에 대한 이해 부족을 들 수 있다. 선진국이 프랜차이즈 본사의 수익원으로 가맹점매출의 4~7%에 해당하는 로열티를 받는 문화가 정착되어 있는데 반하여 우리나라 프랜차이즈 가맹본부의 주요 소득원은 물류나 개설비용 차익 등에 한정되어 있기 때문에 가맹점을 지속적으로 지원하고 성장해 나가기에는 부족하다. 또한, 광고비 등 프로모션 비용의 대부분을 가맹본부가 부담해야 하는 것이 현실이다. 따라서 예비 가맹사업자의 보호에 초점을 맞춘 프랜차이즈 정책과 법규는 국내 프랜차이즈 가맹본부의 부담을 가중시키고 있을 뿐 아니라, 법률준수와 관련하여 기존 가맹사업자들과의 법적분쟁을 빈번하게 발생시키는 원인이 되고 있다. 두 번째 문제점은 법적 규제가 가맹점으로 하여금 변화와 혁신을 수용하도록 설득하고 선도하는 가맹본부의 리더십 활동을 억제하고 있다는 것이다. 프랜차이즈사업은 본질적으로 환경변화에 유연하게 적응하기 어려운 사업방식

(이형남·이수동·임영균·성백순, 2009)이다. 또한, 프랜차이즈시스템의 성장은 사업의 주체인 가맹본부 뿐 아니라 독립사업자인 가맹점이 가맹본부와 함께 사업의 성공을 위한 협업체제를 구축하고 발전하기 위한 노력을 함께 해야만 한다. 그런데 최근 시행되고 있는 프랜차이즈 관련 법규나 프랜차이즈산업에 대한 정책은 기존 프랜차이즈 가맹본부의 병폐에 대한 일방적인 규제 강화와 예비 가맹사업자들에 대한 보호에만 초점을 맞추고 있다. 따라서 가맹본부에 대한 규제일변도의 정책으로 인해 기존 가맹사업자들의 인식이 부정적으로 작용하게 되어 가맹본부와의 신뢰를 약화시킬 뿐 아니라, 가맹본부에 대한 불신과 가맹본부의 통제를 거부하는 사태가 일어나고 있다는 것이다. 또한, 상당수의 가맹점은 본부에 지나치게 의존하거나 스스로 문제해결이나 경영개선의 노력을 게을리 하는 성향이 있는데(Dant and Gundlach, 1998; 이형남·이수동·임영균·성백순, 2009) 프랜차이즈 법규나 정책이 가맹본부의 자율성을 억제하고, 가맹본부의 활동에 대해 부정적인 시각을 견지하는 경우 가맹점은 가맹본부의 정책을 부정적으로 인식하게 된다. 한편 자기 사업에 대한 성취역량이 낮은 가맹사업자들이 많을 경우에는 가맹본부의 정책 추진이 어려울 수 있기 때문에 가맹사업자의 경쟁력 강화를 위해 교육과 경영지도와 같은 통제활동을 철저하게 시행해야만 하는데도 가맹사업자의 부정적인 시각으로 인해 자발적으로 통제에 응하지 않는 경우도 왕왕 발생하고 있다. 프랜차이즈 사업은 가맹점의 의사결정에서 상당부분이 가맹본부에 의해 결정된다. 즉, 제품의 품질, 가격, 매장설계 등

중요 의사결정에 대한 가맹본부의 권한은 일반적으로 계약에 의해 보장된다. 따라서 가맹점은 가맹본부의 의사결정에 따라야만 하는데(이형남·이수동·임영균·성백순, 2009) 최근에 많은 판례에서 가맹사업자의 의무불이행으로 인한 가맹계약 해지가 부당하다는 판결은 가맹본부의 하여금 경쟁력 강화를 위한 노력을 위축시키는 결과를 초래하고 있다.

따라서 본 연구는 정부의 다양한 규제가 가맹본부에 대해 가맹점의 불신을 야기시킬 뿐 아니라 가맹본부의 리더십에 영향을 미칠 것이라는 것을 전제로 가맹본부의 리더십 행동유형이 가맹사업자와의 관계결속에 미치는 영향에 대해 검증하고자 한다. 또한, 가맹본부의 리더십 행동유형과 가맹사업자의 자기효능감의 영향관계(조절효과)를 검증하고자 한다. 기대되는 결과로는 가맹사업자가 인지하는 가맹본부의 리더십 유형에 따라 가맹점의 사업에 대한 불확실성 해소 여부를 확인할 수 있을 것이며, 성공에 대한 신념의 정도가 관계결속에 미치는 영향을 검증함으로써 바람직한 프랜차이즈 산업발전을 위한 유통정책의 방향에 대한 단서를 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 리더십

리더십이란 리더와 부하 간에 있어서의 사회적 과정으로 인식되고 있다(Grean and Scandura, 1987; Hollander, 1992). 따라서

프랜차이즈 산업에 있어서의 리더십이란 리더인 가맹본부와 부하로 구분할 수 있는 가맹사업자 간에 있어서의 사회적 과정으로 인식할 수 있다. 가맹사업자에 대한 가맹본부의 리더십 구현은 가맹사업자의 성과와 장기적 결속에 중요한 영향을 미치게 된다. 따라서 먼저 가맹본부의 리더십 유형을 알아보기 위해 리더십 행동 유형에 대한 선행 연구를 살펴보았다.

Hersey와 Blanchard는 오하이오대학의 연구에서 분류한 배려형 리더와 구조주도형 리더의 개념을 이용하여 리더의 행동을 관계지향적 행동과 과업지향적 행동으로 명명하고, 이 두 가지 리더행동의 높고 낮음에 따라 리더십 스타일을 4가지로 분류하였다. 여기에서 관계지향적 행동이란 경영자가 부하들에게 관심을 가지고 우호적·지원적 행동을 통하여 동기부여하는 것이며, 참여적 의사결정을 강조하는 관리스타일이다. 그리고 과업지향적 행동은 상사가 종업원들에게 과업을 수행하도록 통제하고 직무목표, 직무책임, 직무성취를 강조하는 관리스타일을 말한다(Hersey and Blanchard, 1982). 한편, 경로-목표이론(path-goal theory)에서는 리더가 하위자들을 어떻게 동기유발시켜 목표를 달성하도록 할 것인가를(Evans, 1970; House, 1971; House and Dessler, 1974; House and Mitchell, 1974) 연구하였는데 이 리더십이론이 표방하고 있는 목표는 종업원의 동기유발에 초점을 두어 종업원의 업적과 종업원의 만족을 증진시키기 위한 것이다.

본 연구가 프랜차이즈 정책상 가맹본부에 대한 규제로 인하여 가맹사업자들이 가맹본부를 불신하게 되는 경우에 가맹본부의

리더십이 영향을 받을 것이라는 전제는 바로 경로-목표이론(path-goal theory)의 가정이 기대이론(expectancy theory)에서 유래된 것이기 때문이다. 기대이론에 근거해서 가맹사업자가 가맹본부에 대한 확신을 가지지 못하는 경우 가맹사업자의 동기가 유발되지 않을 것이며 결국 장기적 결속의 지를 상실하게 될 것이다. 기대이론에 의하면 하위자(가맹사업자)들은 다음과 같은 경우에 동기가 유발된다고 한다. 첫째, 그들이 스스로 노력하면 그 과업을 수행해 낼 수 있다고 생각할 때, 둘째, 노력의 결과가 어떤 보상을 초래하게 될 것이라고 믿을 때, 셋째, 과업수행의 결과로 얻은 보상이 가치 있는 것이라고 믿을 때 등이다. 한편, 가맹본부에 대한 법규나 정책이 규제중심으로 이루어지게 되면 가맹사업자는 자신들이 열심히 노력해도 가맹본부와 함께 성공할 수 있다는 확신을 가지지 못하게 된다. 또한, 가맹본부와 협력의 결과에 대한 보상을 기대하지 못할 뿐만 아니라 보상에 대한 가치도 가맹본부의 부정부패와 같은 부정적 인식으로 인하여 평가절하 될 것이다.

2. 경로-목표이론(path-goal theory)

경로-목표이론은 리더가 종업원들의 요구와 그들의 작업상황에 가장 적합한 리더 행동을 선택함으로써 그들이 목표달성의 경로를 따라 효과적으로 실행할 수 있도록 하는 것이다. 이 이론에 의하면 적절한 리더십유형을 선택함으로써 종업원들이 '성공적인 과업수행과 만족'의 수준을 증진시킬 수 있게 된다는 것이다. House와 Mitchell에 의하면 하위자들이 작업의 대가로 받게 되

는 보상의 양과 보상의 종류를 증대시킬 수 있을 때 리더십은 종업원들의 동기유발을 가능하게 한다는 것이다(House and Mitchell, 1974). 경로-목표이론의 주장에 의하면 각각의 리더행동은 하위자들의 동기유발에 상이한 영향을 미친다. 즉, “어떤 특정한 리더행동이 하위자들의 행동을 유발시킬 수 있는가”의 여부는 하위자들의 특성과 과업의 특성에 달려 있다. 프랜차이즈 산업에서의 과업의 특성은 계약서에 의해 명시되기 때문에 가맹본부의 리더십유형은 가맹사업자들의 특성에 달려있다고 할 수 있는 것이다.

2.1 리더(가맹본부) 행동¹⁾

경로-목표이론의 초기에 검증되었던 리더의 행동들은 지시적 리더행동(directive leadership behavior), 지원적 리더행동(supportive leadership behavior), 참가적 리더행동(participative leadership behavior), 성취지향적 리더행동(achievement-oriented leadership behavior) (House and Mitchell, 1974) 으로 구체적인 내용은 다음과 같다.

2.1.1 지시적 리더행동

지시적 리더행동은 오하이오주립대학교의 연구(Halpin and Winer, 1957)에서 말한 구조주도행동(initiating structure)과 유사하며, 이의 특성은 첫째, 하위자들에게 과업수행을 위한 작업지시를 하고, 둘째 그들에게 기대되고 있는 것이 무엇이고 그 과업이 어떻게 수행되어야 하는가에 대해 말해주며, 셋째, 그 과업이 완성되어야 할 기한을 제시하며, 마지막으로 분명한 업적기준(clear

standard of performance)을 설정하여 하위자들이 따라야 할 규칙이나 규정을 명확하게 알려주는 것을 의미한다. 따라서 지시적 리더행동을 하는 가맹본부는 가맹사업자들에게 가맹본부가 요구하는 것이 무엇이며, 그 과업을 수행하기 위해 계약관계의 수행방법과 기한, 업적기준을 설정해서 명확하게 알려주어야 한다.

2.1.2 지원적 리더행동

지원적 리더행동은 오하이오주립대학교의 연구에서 확인된 배려행동의 개념과 유사하며, 친절하고 접근하기 쉽도록 하는 리더행동을 말한다. 그리고 지원적 리더행동은 하위자들의 복지와 욕구에 관심을 기울이고, 의도적으로 하위자들이 그들의 작업을 즐겁게 인식하게 하며, 모든 종업원들을 평등하게 대하여 그들을 인격적으로 존중하는 것을 의미한다. 따라서 지원적 리더행동을 하는 가맹본부는 가맹사업자로 하여금 가맹본부가 자신들의 복지와 욕구에 관심이 있음을 알게 하는 것이 중요한 요인이다.

2.1.3 참가적 리더행동

참가적 리더행동은 하위자들을 의사결정 과정에 참가시키는 것을 말한다. 참가적 리더는 하위자들과 상의하고 그들의 아이디어나 의견을 존중하며, 그들의 제안을 받아들여 조직적으로 과업을 수행하기 위한 의사결정에 반영하는 것을 뜻한다. 즉, 가맹본부가 가맹사업자들을 의사결정 과정에 참가시키는 것이 참가적 리더행동인데 이는 전술한 Dant와 Gundlach(1998)의 연구결과와 다소 차이가 있다.

1) 리더행동과 하위자의 특성은 Northouse(2007)을 인용 정리하였음.

2.1.4 성취지향적 리더행동

성취지향적 리더행동이란 하위자들이 일에 대한 도전적인 자세를 통하여 가능한 한 최고의 수준으로 업적을 완수하도록 하는 것을 말한다. 즉, 하위자들에게 높은 탁월성 수준(high standard of excellence)을 설정해 주고 지속적인 개선을 추구하며, 스스로 도전적인 목표를 설정하게 하고 그것을 달성할 수 있다는 고도의 신뢰를 보이는 것을 의미한다. 성취지향적 리더행동을 보이는 가맹본부는 스스로의 발전을 위해 많은 노력을 할 뿐 아니라 가맹사업자들에게도 발전과 성공을 위한 기대와 목표를 설정해 주고 지속적인 개선을 추구해야만 한다.

2.2 하위자(가맹사업자)의 특성

하위자의 특성은 주어진 작업상황에서 하위자가 리더의 행동을 지각하는 데 영향을 미치게 된다. 따라서 연구자들은 하위자들의 친화욕구와 구조의 선호(preference of structure), 통제욕구, 과업능력에 대한 자기 지각의 수준(self-perceived level of task ability) 등에 연구의 초점을 맞추어 왔다. 경로-목표이론에 의하면 친화욕구가 강한 하위자들은 지원적 리더십을 더 선호한다. 왜냐하면 친화욕구가 강한 사람에게는 친절하고 사회적 욕구에 관심이 높은 리더십이 만족의 원천이 되기 때문이다. 또한, 독단적이고 권위주의적인 하위자가 불확실한 상황에서 일하고 있는 경우 경로-목표이론은 지시적 리더십을 권고하고 있는데 지시적 리더행동은 심리적 구조와 과업의 명확성을 제공해주고 있기 때문이다(Northouse, 2007).

3. 자기효능감(self-efficacy)

자기효능감은 사회적 인지이론(Social Cognitive theory)에서 파생된 개념으로서 동적인 형태이며, 로 행동, 인지 및 환경 모두가 서로에게 영향을 주고받는 상호작용 모델을 말한다(Bandura, 1977). 자기효능감이라는 용어를 처음으로 사용한 Bandura의 정의에 의하면, 첫째, 자기효능감은 개인의 과업수행능력의 판단여부에 의하여 측정할 수 있다는 것이다. 따라서 개인이 보유한 실제적인 능력을 의미하는 것이 아니라 개인이 보유한 능력을 어느 정도 사용할 수 있느냐하는 판단을 의미한다. 둘째, 자기효능감은 새로운 정보와 경험이 축적에 따라 자신의 능력에 대한 개인의 판단이 변화할 수 있기 때문에 동태적인 개념이라고 할 수 있다. 셋째, 과업수행을 위해서 개인이 동원할 수 있는 요소가 얼마나 되느냐에 따라 자기효능감에 대한 평가가 결정될 수 있으므로 같은 기술을 보유한 사람들이라도 서로 다른 자기효능감을 나타낼 수 있다(Gist & Mitchell, 1992).

Bandura는 효능감 기대가 인간의 기능 가운데 가장 중요한 역할을 하는 것으로 간주하였다. 그것은 행동의 선택, 노력 정도, 끈기(인내력) 등 인간의 모든 행동이 특정인의 자기효능감 정도에 따라 좌우된다고 보았기 때문이다. 이와 같은 측면에서 자기노력의 여하에 따라 결과가 변화할 수 있다는 점을 무력감과 성과 향상이라는 인과실험을 통해 입증한 Dweck(1975)나 구성원들이 성과 하락의 원인을 자기노력의 부족으로 귀인하는 경향이 강함을 보고한 Marsh

와 O'Neill(1984)의 결과를 볼 때 높은 자기 효능감은 성취욕을 유발시키고, 스트레스를 감소시켜 주며 우울증과 같은 부정적인 정서 등을 낮춰 줄 것이다. 그리고 자기효능감이 낮은 사람은 실패를 자신의 능력 부족으로 보기 때문에 실패나 좌절 후 자기효능감 회복이 느리며 쉽게 스트레스와 우울증에 빠질 것이다.

본 연구에서는 자기효능감(self-efficacy)을 주어진 과제달성에 필요한 행위들을 조직하고 실행하는 능력에 대한 가맹사업자의 인지된 판단이며, 가맹본부의 리더십행동유형에 따라 과제달성을 위해 필요한 행동들을 성공적으로 조직하고 수행하는 자신의 능력에 대한 개인적 판단이라는 Bandura(1977)의 정의를 따르기로 한다.

4. 관계결속(commitment)

Anderson과 Weitz(1989)는 관계에서의 장기지향성을 결속이라고 하였으며, 상호간의 결속은 결과적으로 독립적인 경로구성원들이 고객에 대한 지원과 상호간의 이익을 더 증가시킬 수 있도록 협력하게 된다고 보고하였다. Morgan과 Hunt(1994)는 구매자-판매자 관계에서의 결속을 관계결속이라고 정의하고, 이를 거래 상대방과의 지속적인 관계를 유지하기 위해서 최대한의 노력을 기울이고자 하는 교환당사자의 믿음이라고 하였다.

이처럼 결속이 성공적인 장기적 관계의 핵심적인 요소로 간주되고 있는 것은 관계의 지속성이나 미래의 안정성을 결정짓기 때문이다. 결속이 이루어진 프랜차이즈 시

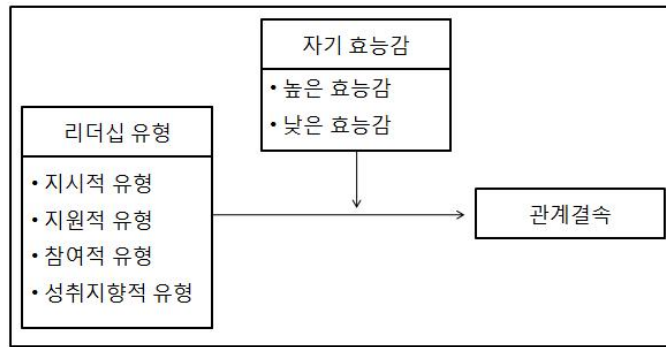
스템에서 가맹본부는 시장정보를 보다 원활하게 얻을 수 있고, 신제품을 보다 효과적으로 개발할 수 있으며, 가맹점들이 대안을 탐색하고 관계를 해지하려는 의도를 줄일 수 있다. 또한, 결속된 관계를 형성하는 가맹점사업자의 경우 고객들이 원하는 제품을 보다 쉽게 얻을 수 있으며, 자신들이 경쟁 프랜차이즈와 차별적 위치를 가질 수 있는 기회를 갖게 된다(Stern and El-Ansary, 1988). 따라서 관계결속에 도달한 구성원들은 호혜적인 측면에서 이해하고 양보하는 노력을 기울임으로써 기회주의 성향의 억제와 효율성에 더 높은 가치를 두게 되어, 전반적인 시스템의 성공이 가능하게 된다(조현진, 2005).

이런 장기적 결속의지는 재계약 의도와 밀접한 관련이 있는데, 이와 관련해서 Lewis와 Lambert(1991)는 가맹본부의 만족스러운 역할 수행은 가맹점의 초기 의사결정을 강화하며, 가맹본부에 대한 만족은 가맹사업자로 하여금 관계를 지속시키도록 만들어 서로에게 이익을 가져다준다고 하였다.

III. 가설 설정과 연구모형

본 연구의 모델은 경로-목표이론의 초기 검증 특성인 가맹본부의 리더십행동유형으로 지시적, 지원적, 참여적, 성취지향적 행동유형으로 구분하고, 종속변수로는 프랜차이즈 계약관계의 핵심인 관계결속을 선택하여 이들의 영향관계에서 가맹사업자의 자기효능감이 어떤 조절역할을 하는가를 확인해보고자 한다. 여기에서 조절변수로 가맹사

〈그림 1〉 리더십 유형과 결속관계에서 자기효능감의 조절효과



업자의 자기효능감을 선택한 것은 프랜차이즈 산업에서 가맹본부와 가맹사업자의 협업을 위해서는 가맹사업자의 노력 또한 요구되는 것이 현실이기 때문이다 (<그림1> 참고).

1. 리더십유형과 관계결속간의 관계

조직이론에서는 결속(commitment)을 흔히 ‘구성원의 조직에 대한 동일시 및 헌신하고 존속하고자 하는 요구’로 정의한다 (Mowday et al, 1982). 또한 마케팅 분야에서의 결속은 ‘거래쌍방이 지속적으로 거래할 것임을 명시적 혹은 묵시적으로 약속하는 것으로 정의되며 (Dwyer et al, 1987), 이는 비용-수익과 같은 경제적 평가를 초월한 개념으로 심리적 유대감(psychological attachment)을 필요로 한다 (Gundlach, et al. 1995; 이형남 · 이수동 · 임영균 · 성백순, 2009).

경로-목표이론의 리더십 행동유형과 관계결속에 대해 보고된 연구는 없으나 리더십 유형과 관계결속과의 관계를 분석하고

있는 선행연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십과 같은 리더십 유형이 관계결속과 밀접한 관련을 맺고 있음을 보여주고 있다 (Podsakoff et al. 1996; 이덕로, 1994; 김한준, 1997, 표용태, 1998).

경로-목표이론에서는 리더가 하위자들의 필요와 그들이 수행하고 있는 작업상의 필요에 가장 잘 부합되는 리더십유형을 선택해야 한다고 한다. 이 이론에 의하면 지시적 리더십유형은 “하위자들이 독단적이며 권위주의적이고 과업이 모호하며 규칙이나 절차가 불분명한 상황에 가장 적합한 유형”이라고 제안하고 있다. 왜냐하면 이 같은 상황에서 지시적 리더십유형은 하위자들에게 지침과 심리적 구조(psychological structure)를 제공함으로써 작업 상황에 결여된 것을 보완해 주기 때문이라는 것이다(House and Mitchell, 1974).

과업이 구조화되어 있고 욕구불만이 있는 작업 상황에서는 리더가 지원적 리더십유형을 활용해야 한다. 이는 지원적 리더십유형이 ‘반복적이고 비도전적인 과업에 종사하고 있는 하위자들에게 양육적(nurturance)

지원을 함으로써' 하위자의 작업에서 걸려
 된 것을 제공하기 때문이다. 참가적 리더십
 은 과업이 모호한 상황에서 최선의 리더십
 유형으로 고려될 수 있는 것으로서 참가를
 통해서 어떤 경로가 어떤 목표로 이어지는
 가에 대해 명백히 알 수 있게 되기 때문이
 다. 마지막으로 성취지향적 리더십은 하위
 자들이 모호한 과업의 수행을 요구받고 있
 는 상황에서 가장 효과적이다. 이 같은 상
 황에서 하위자들에게 높은 수준의 과업목표
 를 설정해 주고 도전적 자세를 갖도록 고무
 하는 것은 그들의 자신감을 고조시키는 결
 과를 초래하게 되기 때문이다(Northouse,
 2007).

이상의 연구결과에 의하면 가맹사업자의
 상황적 요인을 고려하지 않는 범위 하에 다
 음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

- **가설 1** : 가맹본부의 리더십유형은 가
 맹사업자의 관계결속에 긍정적인 영향
 을 미칠 것이다.
- **가설 1-1** : 가맹본부의 지시적 리더십
 행동유형은 가맹사업자의 가맹본부에
 대한 관계결속에 긍정적인 영향을 미
 칠 것이다.
- **가설 1-2** : 가맹본부의 지원적 리더십
 행동유형은 가맹사업자의 가맹본부에
 대한 관계결속에 긍정적인 영향을 미
 칠 것이다.
- **가설 1-3** : 가맹본부의 참가적 리더십
 행동유형은 가맹사업자의 가맹본부에
 대한 관계결속에 긍정적인 영향을 미
 칠 것이다.
- **가설 1-4** : 가맹본부의 성취지향적 리

더십 행동유형은 가맹사업자의 가맹본
 부에 대한 관계결속에 긍정적인 영향
 을 미칠 것이다.

2. 자기효능감과 관계결속

Bandura(1986)는 자기효능감에 의해 인
 간의 행동 변화가 결정되며 이런 행동 변화
 는 결국 행위자 자신이 그 행동을 능히 해
 낼 수 있다는 기대 때문에 발생한다고 강조
 했다. 따라서 가맹사업자의 관계결속의지
 나 관계결속을 위한 행동의 선택, 노력 정
 도는 가맹사업자의 자기효능감 정도에 따라
 좌우된다고 볼 수 있기 때문에 다음과 같은
 가설을 설정할 수 있다.

- **가설 2** : 가맹사업자의 자기효능감이 높
 을수록 가맹사업자의 관계결속 정도는
 높을 것이다.

경로-목표이론에서 자기효능감은 리더십
 행동이 발현되게 하기 위한 하위자의 중요
 한 특성으로 고려되고 있다. Dweck(1984)
 가 무력감과 성과 향상이라는 인과실험을
 통해 입증한 자기노력의 여하에 따라 결과
 가 변화할 수 있다는 점이나 구성원들이 성
 과 하락의 원인을 자기노력의 부족으로 귀
 인하는 경향이 강함을 보고한 Marsh와
 O'Neill(1984)의 결과를 볼 때 가맹본부의
 리더십유형에 대해 가맹사업자가 인지하는
 스스로의 능력이나 유동성에 대한 지각의
 정도는 관계결속에 영향을 미치게 될 것이
 다. 예를 들어 자신의 능력이나 유능성에
 대한 지각이 높아짐에 따라 규제와 통제적
 인 관점인 가맹본부의 지시적 리더십에 대

한 필요성은 낮아질 것으로 예측할 수 있다. 왜냐하면 실제적인 상황에서 하위자가 자신의 과업완성을 위한 자신감과 자기효능감을 느끼고 있는 경우 지시적 리더행동은 불필요한 행동이고 지나친 통제가 될 것이기 때문이다. 또한, 하위자들이 자율적인 경우 참가적 리더십유형은 리더십효과성에 정적인 영향을 미치며, 하위자들이 목표달성 능력에 대한 자신감이 높은 경우에 성취지향적 리더십은 그들의 노력이 효과적인 과업수행의 결과로 이어질 수 있다는 자신감을 느낄 수 있게 된다.

위와 같이 경로-목표이론에서 제시하는 리더십 행동유형은 가맹사업자가 인지하는 자기효능감의 정도에 따라 관계결속에 다른 영향관계가 있을 것이라는 가정이 성립될 수 있을 것이다.

- **가설 3** : 리더십 유형과 관계결속의 관계에 가맹사업자의 자기효능감이 조절 효과가 있을 것이다.

VI. 연구방법

1. 연구 설계 및 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 가맹사업자가 인지하는 가맹본부의 리더십 유형과 가맹사업자의 관계결속의 관계에 가맹사업자의 자기효능감이 어떤 조절 역할을 하는가를 확인해 보고자 하는 것이다. 이를 위한 설문조사는 2009년 9월 20일부터 10월 10일까지 실시하였다. 즉, 국내 최대 안경 프랜차이즈 브랜드인 (주) A 안경 콘택트의 서울·수도권 가맹점에 모두 160부의 설문지를 배포하고, 그 중에서 140부를 회수하여 87.5%의 회수율을 보였으며, 불성실한 설문지 3부를 제외하고 유효한 설문지 137부를 분석에 활용하였다. 수집된 표본의 인구 통계적 특성을 살펴보면 <표 1>과 같다.

<표 1> 표본의 인구 통계적 현황

인구변수	구 분	빈 도	백분율
성별	남자	119	86.9
	여자	18	13.1
연령	34세 이하	40	29.2
	34~40세 이하	49	35.8
	40~45세 이하	41	29.9
	45세 초과	7	5.1
최종학력	고졸	7	5.1
	전문대졸	91	66.4
	대졸	31	22.6
	대학원졸	8	5.8

2. 설문지의 구성

설문지는 독립변수인 리더십 행동유형과 조절변수인 자기효능감, 그리고 종속변수인 관계결속에 관한 설문문항으로 구성되었다. 구체적인 설문항목의 내용은 다음과 같다. 우선 리더십 행동유형을 규명하기 위하여 경로-목표 이론에서 분류한 리더십의 중요한 측면을 측정하고, 학습하는 데 유용하게 활용되어온 Indvik(1985)의 설문항목을 사용하였다. 가맹사업자의 자기효능감을 측정하기 위한 설문항목은 Bandura(1977)을 활용하였으며, 관계결속을 측정하기 위한 설문항목으로는 Morgan과 Hunt(1994)의 설문항목을 분석하여 본 연구목적에 적합하도록 내용과 용어를 수정 보완하였다.

본 연구에서 사용된 설문항목은 모두 50 문항으로 구성되어 있으며, 변수에 따른 설문문항의 구성은 <표 2>와 같다.

V. 실증분석

1. 변수의 신뢰성 및 타당성

1.1 변수의 신뢰성

설문문항의 신뢰성을 검증하기 위하여 내적 일관성을 보여주는 Cronbach's alpha 값을 산출하여 분석하였다. Van de Van과 Ferry (1980)에 따르면 조직수준의 분석에서 신뢰도 계수가 0.6 이상이면 측정지표상

<표 2> 변수별 설문지의 구성

변수유형	변수명칭	하위구성요소	문항수	출처
독립변수	리더십행동유형	지시적	5	Indvik
		지원적	5	
		참가적	5	
		성취지향적	5	
조절변수	자기효능감	자신감	7	Bandura
		자기조절 효능감	12	
		과제난이도 선호	5	
종속변수	관계결속	장기적 결속	6	Morgan & Hunt

<표 3> 변수의 신뢰성 분석결과

변수	최초 항목수	최종 항목수	Cronbach's α
리더십	20	20	.786
자기효능감	24	24	.819
관계결속	6	6	.719

의 큰 문제가 발생하지 않는 것으로 보고되어 있다. 신뢰성 분석결과는 <표 3>에서 제시하고 있는 바와 같이 설문문항의 신뢰도는 전반적으로 높게 나타났다.

1.2 타당성 검증

본 연구에서는 리더십 행동유형의 측정도구가 타당성이 있는가를 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였으며, 회전방식은 varimax 방식을 사용하였다. 요인은 일반적으로 사용하는 값(eigen value)을 기준으로 하여 그 값이 1 이상인 요인을 선택하였으며, <표 4>에서 보는 바와 같이 요인분석 결과 고유치(eigen value)가 1 이상인 리더십 요인으로 4개의 요인이 84.29%였다. 측정하고자 하는 변수와 요인의 상관관계 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)은 일반적으로 값이 0.4 이상인 경우에 유의한 것으로 판단하기 때문에 본 연구의 요인행렬에서 0.4 이상의 요인적재량을 가진 항목들을 요인으로 선정하였다.

2. 가설의 검증

2.1 자기효능감의 유형 분류

자기효능감의 정도를 분류하기 위하여 6점 척도인 자기효능감의 중간값인 3.5를 기준으로 효능감이 높은 집단과 낮은 집단으로 나누어 '높은 효능감'과 '낮은 효능감'으로 명명하였다. 높은 효능감 집단의 효능감 점수의 평균은 3.7830이고, 낮은 효능감 집단의 효능감 점수의 평균은 3.0042로서 <표 5>에서와 같이 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

2.2 리더십 행동요인과 관계결속의 영향 관계

가설 1의 '가맹본부의 리더십유형은 가맹사업자의 관계결속에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.'를 검증하기 위하여 다중회귀분석(multiple regression)을 실시한 결과 <표 6>에서 보는 바와 같이 전체설명력이 .266이고 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

<표 4> 리더십 행동요인에 대한 요인분석 결과

	리더십 행동유형			
	지시적	지원적	참가적	성취지향적
요인적재치	7.266	4.996	3.006	1.589
누적분산	28.209	50.912	68.113	84.287

<표 5> 자기효능감의 평균차이

	N	Mean	Std. Deviation	T값	Sig.
높은 효능감	79	3.0042	.21831	-21.921	.000**
낮은 효능감	58	3.7830	.18646		

** P < 0.01 수준에서 유의함.

〈표 6〉 리더십 행동유형이 관계결속에 미치는 영향력

구분	독립변수	β	T	R2	F	Sig.	chow test
전체	(Constant)	-.094	-.099	.266	11.986	.000**	11.085**
	지시적	-.020	-.668				
	지원적	.131	3.305**				
	참가적	.070	2.619**				
	성취지향적	-.002	-.065				
높은 효능감	(Constant)	1.904	1.061	.248	4.363	.004**	
	지시적	.025	.467				
	지원적	-.073	-1.087				
	참가적	-.034	-.899				
	성취지향적	.143	2.793**				
낮은 효능감	(Constant)	-.033	-.025	.365	10.622	.000**	
	지시적	-.052	-1.244				
	지원적	.166	3.484**				
	참가적	.097	2.890**				
	성취지향적	-.036	-.062				

** P < 0.01 수준에서 유의함

전체적으로는 지원적 요인이 .131이고, 참가적 요인이 .070으로 관계결속에 높은 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1-2, 1-3은 채택되었으며 가설 1-1, 1-4는 기각되었다.

한편, 리더십 행동유형이 관계결속에 미치는 영향력에 대해 높은 효능감 집단과 낮은 효능감 집단 간에 차이가 있는지를 알아보기 위하여 Chow-test를 실시하였다. Chow-test는 서로 다른 표본이 동일한 회귀식에 의해 예측될 수 있는지를 검증하는 방법으로 두 집단내의 표본들이 동일한 회귀모델로 나타나는지를 알아보기 위한 분석이다(Chow, 1960).

Chow-test를 실시한 결과 유의수준 0.01 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 집단별로는 낮은 효능

감 집단에서 지원적 요인이 .166, 참가적 유형은 .097 정도 관계결속에 높게 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 지시적, 성취지향적 요인은 관계결속에 별로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 높은 효능감 집단에서는 성취지향적 요인이 .143으로 나타났으며 지시적, 지원적, 참가적 요인은 관계결속에 별로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 ‘리더십 유형과 관계결속의 관계에 가맹사업자의 자기효능감이 조절효과가 있을 것이다.’는 가설 3은 채택되었다.

2.3 자기효능감과 관계결속의 영향관계

가설 2의 ‘가맹사업자의 자기효능감이 높을수록 가맹사업자의 관계결속 정도는 높을

〈표 7〉 효능감에 따른 관계결속의 차이 분석

	N	Mean	Std. Deviation	T값	Sig.
높은 효능감	79	2.9515	.62083	-2.940	.004**
낮은 효능감	58	3.2270	.41027		

** P < 0.01 수준에서 유의함

것이다'를 검증하기 위해서는 높은 효능감 집단과 낮은 효능감 집단간에 가맹사업자의 관계결속의 차이를 알아보기 위하여 T-Test를 실시하였다. <표 7>에서 보는 바와 같이 관계결속은 낮은 효능감 집단과 높은 효능감 집단 간에 유의수준 0.01 수준에 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 낮은 효능감 집단의 관계결속 평균이 2.9515이고 높은 효능감 집단의 평균은 3.2270으로 높은 효능감 집단이 낮은 효능감 집단보다 관계결속이 높은 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 채택되었다.

VI. 논의 및 결론

하나의 가맹본부를 중심으로 다수의 가맹사업자들이 시스템을 구축하는 과정에서 다양한 변수들 중에 가맹본부의 리더십 행동유형은 가맹사업자들의 성공적인 사업을 위해 매우 중요한 요인이다. 특히, 우리나라의 프랜차이즈 산업은 성장잠재력이 큰 것으로 판단되고 있으며, 향후 거의 모든 산업으로 사업영역을 넓혀 갈 것으로 예측된다. 따라서 글로벌 시장진입의 기회 증대, 산업구조의 변화에 대한 적극 대응, 일자리 창출 등의 실질적 효과 증대 등으로 인하여 프랜차이즈 산업의 발전은 필연적이다. 그

러나 프랜차이즈 산업이 사회적·경제적으로 미치는 영향과 국가경제발전에 있어 매우 중요함에도 불구하고 중요성에 대한 인식이 다른 산업에 비해 매우 뒤떨어져 있다. 그리고 대부분의 경우에 독립적인 창업보다 프랜차이즈 창업이 매우 안전하고 상대적으로 비용이 절감되며 성공 가능성이 높음에도 불구하고 일부 부실 가맹본부의 불공정행위로 인하여 프랜차이즈 가맹본부에 대한 다양한 규제와 프랜차이즈 정책이 이루어지고 있는 것도 사실이다. 중소기업 실태조사에서도 밝혀진 바와 같이 가맹본부는 인건비, 시설비 및 임차료 등 고정비용 증가에 비해 장기 경기불황으로 상대적인 매출액 증가율이 낮아 평균 수익률이 감소하고 있다. 또한, 정보공개제도 및 표준가맹계약 조건의 강화로 인한 가맹본부의 의무사항과 가맹점 지원을 위한 노력이 급격히 요구되고 있다. 한편, 블루클럽의 사례에서 볼 수 있듯이 가맹점주 간의 협의회 구성 등을 통한 단체행동의 증가로 인하여 가맹본부의 수익창출은 더욱 어려워지고 있는 실정이기도 하다.

본 연구는 경로-목표이론에서 제안하는 것처럼 가맹본부의 리더십행동유형이 관계결속에 영향을 미칠 것을 분석하고 있다. 특히, 가맹사업자의 특성으로 자기효능감의 정도에 따라 가맹본부가 다른 리더십 유형

을 제공함으로써 관계결속을 강화할 수 있을 것이라는 것을 가정하고 분석하였다. 결과적으로 높은 자기효능감을 보이는 가맹사업자의 경우 가맹본부의 성취지향적 리더십이 관계결속에 중요하며, 낮은 자기효능감을 보이는 가맹사업자의 경우 지원적 리더십과 참가적 리더십이 중요한 요인으로 작용함으로 확인하였다. 즉, 가맹사업자의 특성에 따라 가맹본부가 유연하게 대처할 수 있는 환경이 구성되어야 함을 의미하는 것으로 그간 가맹본부에 대한 일방적인 규제가 가맹본부의 유연성을 억제하였을 가능성이 있다는 것을 경고하고 있다.

본 연구가 시사하는 바는 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 가맹본부는 가맹사업자의 역량에 따라 가맹본부의 리더십 유형을 변화시키며 함께 성공할 수 있는 발판을 마련할 수 있다는 것이다. 즉, 가맹본부는 가맹사업자들의 필요와 그들이 수행하고 있는 사업상의 필요에 가장 잘 부합되는 리더십 유형을 선택하는 유연성을 확보하여야 한다. 가맹본부가 다양한 상황에 맞는 리더십 유형을 변화시킬 수 있도록 하기 위해서 정부가 다양한 지원 및 정책적인 대안을 마련하고 조세나 조세에 준하는 카드 수수료 등의 인하를 통해 가맹본부의 수익 실현을 위하여 지원해야 할 것이다. 둘째, 가맹사업자의 특성을 확인할 수 있는 제도적 장치가 필요하다는 것이다. 즉, 정보공개제도 및 표준가맹계약 만족 조건의 강화와 같은 가맹사업자와 예비창업자들을 보호하기 위한 제도적 장치도 중요하지만 가맹본부 또한 창업자나 가맹사업자들에 대한 정보를 확인할 수 있어야 한다. 즉, 창업자의 인성,

적성검사 등을 의무화하고 가맹사업자들의 매출 규모나 매출 추이 등에 대하여 가맹본부가 적극적으로 개입함으로써 가맹본부가 가맹사업자에게 적합한 리더십 유형 등과 같은 사업전략을 수행할 수 있도록 해야 할 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 일부 지역의 단일 가맹본부의 가맹점을 표본으로 활용하고 있기 때문에 본 연구의 분석결과를 프랜차이즈 산업 전체에 일반화하는 데는 무리가 있다. 둘째, 설문조사시 가맹본부의 리더십 행동유형을 가맹사업자만 측정함으로써 가맹본부의 입장이 전혀 고려되지 않았다는 것이다. 셋째, 본 연구에서 가맹사업자의 특성으로 채택한 자기효능감 외에도 가맹사업자의 특성으로 분류될 다양한 개념들이 있다는 것이다. 예를 들어 가맹사업자의 동기요인, 윤리의식, 신뢰와 같은 요인들은 가맹사업자의 특성을 잘 나타낼 수 있음에도 불구하고 다루지 못하고 있다. 넷째, 본 연구는 선행연구에서와 같이 조직이론에서의 리더십이론을 프랜차이즈산업에 적용하고 있다(Schul et al, 1983). 하지만 독립적인 가맹점을 대상으로 한 가맹본부의 리더십은 동일 조직내 상사의 부하에 대한 리더십과는 개념적으로 차이가 있을 수 있다(이형남·이수동·임영균·성백순, 2009).

향후 연구에서는 본 연구에서 누락된 개념들을 추가적으로 포함시켜 조사해볼 필요가 있다. 특히, 가맹사업자의 다양한 특성들과 가맹본부의 비전, 윤리경영과 같이 사업영위를 위해 장기적으로 필요한 요인들에 대하여 더욱 정교한 척도를 개발하고 이를

적극적으로 적용하려는 노력이 추가되어야 할 것이다. 그리고 분석수준의 다양화와 재무적 성과를 포함하는 경우 프랜차이즈 산업의 지원과 육성을 위한 다양한 정책개발에 많은 단서를 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

논문접수일 : 2009. 12. 30

게재확정일 : 2010. 1. 18

참고문헌

- 김용재 · 김종완 (2008), 리더십이 자기효능감을 통해 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. *인적자원개발연구*, 11, 2. p.1~23.
- 김한준 (1997), 변혁적 리더십이 직무결과에 미치는 영향: 구조방정식 모델의 검증, 중앙대학교 대학원, 박사학위논문.
- 신철우 (2005), 리더십 유형과 조직유효성 관계에서 윤리적 성실성의 조절효과의 업종차이 분석. *인적자원개발연구*, 7, 1, p.1~31.
- 이덕로 (1994), 변혁적, 거래적 리더십이 부하의 추가 근무 노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구, 인사관리연구, 제 18집, 한국인사관리학회.
- 이형남 · 이수동 · 임영균 · 성백순 (2009), 가맹본부 관리자의 리더십이 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 영향, *유통연구* 제14권 2호, p.31~56.
- 조현진 (2005), 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 내부장치가 결속 및 관계성과에 미치는 영향. *유통연구*, 10(2), 27-47.
- 지식경제부 (2008), 2008년 프랜차이즈업 현황 및 발전방안 연구, (사)한국프랜차이즈협회.
- 표용태 (1998), 리더십 유형과 조직몰입 응집력과 이직의도간의 관계에 관한 연구, 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- Anderson, E. and Weitz, B. (1989), Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(Fall), 310-323.
- Bandura, A. (1977), *Social learning Theory*. Englewood Cliffs.
- Chow, G. C. (1960), Tests of Equality between Sets of Coefficients Two Linear Regressions. *Econometrica*, 28, 3, pp. 591-605. ; 안충영 · 홍성표 · 박완규, 기초계량경제학 제 2판 진영사, 1998.
- Dant, R. P., and Grundlach, G. T. (1998), The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution. *Journal of Business Venturing*, 14, 35-67.
- Dweck, C. S. (1975), The role of expectations and attributions in the alleviation of learned helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 674-685.
- Dwyer, F., Paul, R, Schurr, H, and Oh, Sejo (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51 (April), 11-27.
- Evans, G. (1970), "The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship," *Organizational and Human Performance*, 5, 277-298.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992), Self-efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *The*

- Academy of Management Review*, 17, 2, pp. 183-211.
- Grean, G. B., & Scandura, T. A. (1987), toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Gundlach, G., Ravi, T, Achrol, S and Mentzer, J. T. (1997), The Structure of Commitment in Exchange, *Journal of Marketing*, 59 (January), 78-92.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions, In R. M. Stogdill & A. E. Coons(Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hersey, P. & Blanchard. K. H. (1993), *Management of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Hollander, E.P. (1992), Leadership, followership, self, and others, *Leadership Quarterly*, 3, 43-54.
- House, R. J. (1971), A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 3, pp.321-339.
- House, R.J., and Dessler, G. (1974), "The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests," in J. G. Htunt and L. L. Larson (Eds.), *Contingency Approaches to Leadership* (Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press, 1974).
- House, R. J., and Mitchell, T.R. (1974), Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* 3, pp. 81 - 97.
- Indvik, J. (1985), *A path-goal theory investigation of superior subordinate relationships*, Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- Lewis, C and Lambert, D (1991), A model of Channel member performance, dependence, and satisfaction. *Journal of Retailing*, 67, 1, pp.205-224.
- Marsh, H. W., & O'Neill, R. (1984), Self Description Questionnaire III: The construct validity of multidimensional self-concept ratings by late adolescents. *Journal of Educational Measurement*, 21, 153-174.
- Morgan, M. and Hunt, s. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982), *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. N.Y: Academic Press.
- Northouse. P. G. (2007), *Leadership Theory and Practice*, SAGE Publications, pp. 127~149. 김남현, 리더십 제4판, 경문사.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B, and Bommer, W. H. (1996), Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.

Schul, P. L., Price, W. M., and Little, T. L. (1983), The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict, *Journal of Marketing*, 47(3), 21-34.

Stern, L. W., El-Ansary, A. I (1988), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., pp. 407-408.

Van de Ven, A. H and Ferry, D. L. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, New York: Wiley Interscience.

An Empirical Study in Relationship between Franchisor's Leadership Behavior Style and Commitment by Focusing Moderating Effect of Franchisee's Self-efficacy

Yang, Hoe-Chang*

Lee, Young-Chul**

Abstract

Franchise businesses in South Korea have contributed to economic growth and job creation, and its growth potential remains very high. However, despite such virtues, domestic franchise businesses face many problems such as the instability of franchisor's business structure and weak financial conditions. To solve these problems, the government enacted legislation and strengthened franchise related laws. However, the strengthening of laws regulating franchisors had many side effects that interrupted the development of the franchise business. For example, legal regulations regarding franchisors have had the effect of suppressing the franchisor's leadership activities (e.g. activities such as the ability to advocate the franchisor's policies and strategies to the franchisees, in order to facilitate change and innovation). One of the main goals of the franchise business is to build cooperation between the franchisor and the franchisee for their combined success. However, franchisees can refuse to follow the franchisor's strategies because of the current state of franchise-related law and government policy.

The purpose of this study to explore the effects of franchisor's leadership style on franchisee's commitment in a franchise system. We classified leadership styles according to the path-goal theory (House & Mitchell, 1974), and it was hypothesized and tested that the four leadership styles proposed by the path-goal theory (i.e. directive, supportive, participative and achievement-oriented leadership) have different effects on franchisee's commitment. Another purpose of this study to explore the how the level of

* Ph.D, Researcher, Institute of Management, Ajou University

** Professor, Dept. of Distribution Management, Jang-An University

franchisee's self-efficacy influences both the franchisor's leadership style and franchisee's commitment in a franchise system. Results of the present study are expected to provide important theoretical and practical implications as to the role of franchisor's leadership style, as restricted by government regulations and the franchisee's self-efficacy, which could be needed to improve the quality of the long-term relationship between the franchisor and franchisee.

Quoted by Northouse(2007), one problem regarding the investigation of leadership is that there are almost as many different definitions of leadership as there are people who have tried to define it. But despite the multitude of ways in which leadership has been conceptualized, the following components can be identified as central to the phenomenon: (a) leadership is a process, (b) leadership involves influence, (c) leadership occurs in a group context, and (d) leadership involves goal attainment. Based on these components, in this study leadership is defined as a process whereby franchisor's influences a group of franchisee' to achieve a common goal .

Focusing on this definition, the path-goal theory is about how leaders motivate subordinates to accomplish designated goals. Drawing heavily from research on what motivates employees, path-goal theory first appeared in the leadership literature in the early 1970s in the works of Evans (1970), House (1971), House and Dessler (1974), and House and Mitchell (1974). The stated goal of this leadership theory is to enhance employee performance and employee satisfaction by focusing on employee motivation. In brief, path-goal theory is designed to explain how leaders can help subordinates along the path to their goals by selecting specific behaviors that are best suited to subordinates' needs and to the situation in which subordinates are working (Northouse, 2007). House & Mitchell(1974) predicted that although many different leadership behaviors could have been selected to be a part of path-goal theory, this approach has so far examined directive, supportive, participative, and achievement-oriented leadership behaviors .And they suggested that leaders may exhibit any or all of these four styles with various subordinates and in different situations. However, due to restrictive government regulations, franchisors are not in a position to change their leadership style to suit their circumstances.

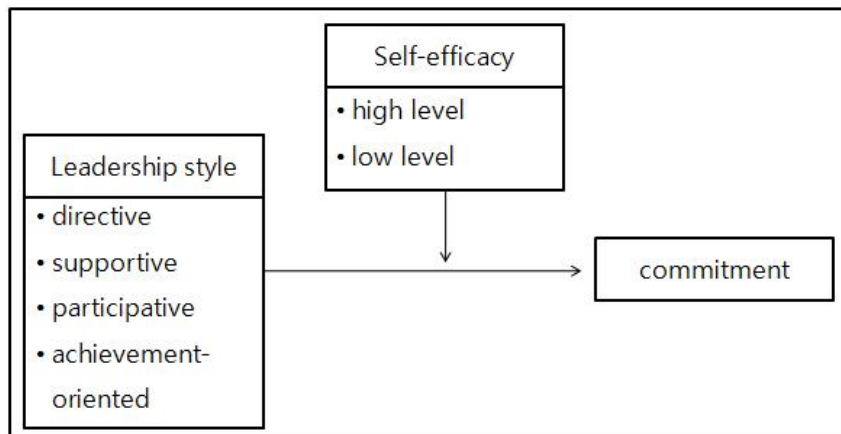
In addition, quoted by Northouse(2007), ssubordinate characteristics determine how a leader's behavior is interpreted by subordinates in a given work context. Many

researchers have focused on subordinates' needs for affiliation, preferences for structure, desires for control, and self-perceived level of task ability. In this study, we have focused on the self-perceived level of task ability, namely, the franchisee's self-efficacy.

According to Bandura (1977), self-efficacy is chiefly defined as the personal attitude of one's ability to accomplish concrete tasks. Therefore, it is not an indicator of one's actual abilities, but an opinion of the extent of how one can use that ability. Thus, the judgment of maintain franchisee's commitment depends on the situation (e.g., government regulation and policy and leadership style of franchisor) and how it affects one's ability to mobilize resources to deal with the task, so even if people possess the same ability, there may be differences in self-efficacy.

Figure 1 illustrates the model investigated in this study. In this model, it was hypothesized that leadership styles would affect the franchisee's commitment, and self-efficacy would moderate the relationship between leadership style and franchisee's commitment.

〈Figure 1〉 Research Model



Theoretically, quoted by Northouse(2007), the path-goal approach suggests that leaders need to choose a leadership style that best fits the needs of subordinates and the work they are doing. According to House & Mitchell (1974), the theory predicts that a directive style of leadership is best in situations in which subordinates are dogmatic and authoritarian, the task demands are ambiguous, and the organizational rule and

procedures are unclear. In these situations, franchisor's directive leadership complements the work by providing guidance and psychological structure for franchisees. For work that is structured, unsatisfying, or frustrating, path-goal theory suggests that leaders should use a supportive style. Franchisor's Supportive leadership offers a sense of human touch for franchisees engaged in mundane, mechanized activity. Franchisor's participative leadership is considered best when a task is ambiguous because participation gives greater clarity to how certain paths lead to certain goals; it helps subordinates learn what actions leads to what outcome. Furthermore, House & Mitchell(1974) predicts that achievement-oriented leadership is most effective in settings in which subordinates are required to perform ambiguous tasks. Marsh and O'Neill (1984) tested the idea that organizational members' anger and decline in performance is caused by deficiencies in their level of effort and found that self-efficacy promotes accomplishment, decreases stress and negative consequences like depression and emotional instability. Based on the extant empirical findings and theoretical reasoning, we posit positive and strong relationships between the franchisor's leadership styles and the franchisee's commitment. Furthermore, the level of franchisee's self-efficacy was thought to maintain their commitment.

The questionnaires sent to participants consisted of the following measures; leadership style was assessed using a 20 item 7-point likert scale developed by Indvik (1985), self-efficacy was assessed using a 24 item 6-point likert scale developed by Bandura (1977), and commitment was assessed using a 6 item 5-point likert scale developed by Morgan & Hunt (1994). Questionnaires were distributed to Korean optical franchisees in Seoul. It took about 20 days to complete the data collection. A total number of 140 questionnaires were returned and complete data were available from 137 respondents.

Results of multiple regression analyses testing the relationships between the each of the four styles of leadership shown by the franchisor as independent variables and franchisee's commitment as the dependent variable showed that the relationship between supportive leadership style and commitment ($\beta=.13, p<.001$),and the relationship between participative leadership style and commitment ($\beta=.07, p<.001$)were significant. However, when participants divided into high and low self-efficacy groups, results of multiple regression analyses showed that only the relationship between achievement-oriented leadership style and commitment ($\beta=.14, p<.001$)wassignificantinthe high self-efficacy group. In the low self-efficacy group, the relationship between supportive leadership

style and commitment ($\beta=.17, p<.001$), and the relationship between participative leadership style and commitment ($\beta=.10, p<.001$) were significant.

The study focused on the franchisee's self-efficacy in order to explore the possibility that regulation, originally intended to protect the franchisee, may not be the most effective method to maintain the relationships in a franchise business. The key results of the data analysis regarding the moderating role of self-efficacy between leadership behavior style as proposed by path-goal and commitment theory were as follows. First, this study proposed that franchisor should apply the appropriate type of leadership behavior to strengthen the franchisees commitment because the results demonstrated that supportive and participative leadership styles by the franchisors have a positive influence on the franchisee's level of commitment. Second, it is desirable for franchisor to validate the franchisee's efforts, since the franchisee's characteristics such as self-efficacy had a substantial, positive effect on the franchisee's commitment as well as being a meaningful moderator between leadership and commitment. Third, the results as a whole imply that the government should provide institutional support, namely to put the franchisor in a position to clearly identify the characteristics of their franchisees and provide reasonable means to administer the franchisees to achieve the company's goal.

Key Words : Franchise business, self-efficacy, leadership behavior, commitment