

# The Effects of Goal Incongruity between Franchisor and Franchisee on Regulatory Focus, Performance, and Opportunism of Franchisee

## 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 목표불일치가 가맹점의 조절초점, 성과, 그리고 기회주의에 미치는 영향

Byong-Kwan Steven Lee(이병관)\*, Sejo Oh(오세조)\*\*, Sang-Duck Kim(김상덕)\*\*\*

Received: November 29, 2013. Revised: December 30, 2014. Accepted: February 16, 2014.

### Abstract

**Purpose** – The ultimate goal of a franchise system comes from its win-win strategy. Agency theory uses goal incongruity to examine complex contracting problems between buyers and suppliers. Goal incongruity within a contractual relationship can be defined as the agent's desire not to cooperate. It is the degree to which the contractual terms do not satisfy the agent's goals. The greater the goal incongruity between the agent and the contract, the more likely it is that the agent will meet the terms of the contract. Thus, goal incongruity between buyers and suppliers has close relationships with both behavioral and financial performance. This study tries to examine these relationships in the franchise context using a model including related variables, such as regulatory foci, financial performance, and opportunism, to explain the reasons that not all franchisees perform their best. In particular, the study examines the effects of goal incongruity on regulatory focus, and the effects of regulatory focus on performance and opportunism. In short, the objective is to determine goal incongruity's effect on regulatory foci, and the effect of regulatory focus on performance and opportunism.

**Research design, data, and methodology** – This study used data collected from the franchisee managers of 104 franchisors in South Korea. The franchisors include more than 10 franchisees, the majority of whom have been in business for more than five years. The study also surveyed 104 franchisees, matched with their franchisors for the sake of a dyadic approach. The study used regression analysis to test the

hypotheses.

**Results** – H1 and H2 predicted that goal incongruity would decrease promotion focus and increase prevention focus. Supporting H1, the result indicates goal incongruity had a positive effect on promotion focus. However, H2 was not supported. Goal incongruity had no significant effect on prevention focus ( $\beta = -.375$ ,  $t = -4.331$  and  $\beta = -.145$ ,  $t = -1.950$ , respectively). H3 and H4 predicted that promotion focus would increase financial performance and decrease opportunism. Supporting these hypotheses, the results indicate that promotion focus had a positive effect on financial performance and a negative effect on opportunism ( $\beta = .771$ ,  $t = 7.899$  and  $\beta = -.765$ ,  $t = -6.778$ , respectively). H5 and H6 predicted that prevention focus would decrease financial performance and increase opportunism. However, the results do not support these hypotheses. The results indicate that prevention focus had no effects on opportunism or financial performance ( $\beta = -.130$ ,  $t = -1.070$  and  $\beta = .090$ ,  $t = .641$ , respectively). Overall, the evidence generally supported the hypotheses.

**Conclusion** – Goal incongruity between a franchisor and a franchisee increases the franchisee's financial performance and opportunism, and the relationship is mediated by promotion focus. Interestingly, however, prevention focus has no mediating effect between goal incongruity and performance. Even though no significant relation exists between goal incongruity and prevention focus, the results have two implications. First, decreasing goal incongruity can improve financial performance and suppress franchisee opportunism. Second, the relationship between goal incongruity and performance affects promotion-focused franchisees.

**Keywords:** Regulatory Focus, Franchise, Goal Incongruity, Performance, Opportunism.

**JEL Classifications:** M30, L81, D30.

\* First Author, Master, School of Business, Yonsei University, Korea.

\*\* Professor, School of Business, Yonsei University, Korea.

\*\*\* Corresponding Author, Associate Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University, Korea. Tel: +82-55-249-2439. E-mail: sdkim@kyungnam.ac.kr.

## 1. 서론

미국에서 1850년대에 처음 소개된 프랜차이즈사업 모델은 국내에서는 1970년대 후반에 소개되어 매년 지속적으로 성장하고 있다. 국내 프랜차이즈 사업 규모는 2012년 현재 100조원 이상으로 추정되며, 고용인원도 150만 명으로 예상되고 있다. 지금까지 대부분의 프랜차이즈에 관한 연구는 관계의 질적 성향과 그 상호관계에 초점을 맞추어왔다: 관계결속에 대한 내부정치경제적 영향(Oh, 1990), 환경의 동태성과 경로간 경쟁이 내부정치경제에 미치는 영향(Park, 1993), 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간 효율적인 관계정립에 관한 연구(Kim, 1997), 가맹점의 재계약의도의 결정요인에 관한 연구(Kim & Lee, 2000), 영향전략과 갈등관계에 대한 연구(Kim & Lee, 2002), 관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계 만족에 미치는 영향(Oh et al., 2003) 등의 연구가 있어 왔다. 본 연구의 목적은 프랜차이즈 연구의 새로운 확장을 위한 것이며, 보다 구체적으로는 프랜차이즈 본부와 가맹점간 목표 불일치성이 가맹점의 조절초점에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 이는 다시 가맹점의 성과와 기회주의적 행동에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴보기 위한 것이다. 이를 통해 목표불일치 관련 연구와 기회주의의 간 관계의 복잡한 메커니즘을 규명하는데 한계가 있었던 기존 연구들을 보완하고자 한다. 특히, 최근 유통분야 연구에 도입되고 있는 조절초점(Das & Kumar, 2011; Kim, 2013 등)을 목표불일치-기회주의의 간 관계에 적용하여 그 함의를 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 목표 불일치성

목표불일치성은 파트너간의 공동의 목표가 없을 때를 말한다. 목표뿐만 아니라, 연구개발, 제조과정, 그리고 마케팅활동의 기준에 있어 의견차이도 목표불일치성이라고 할 수 있다(Xie et al., 2003). 목표불일치성은 파트너 사이에 갈등을 일으킬 수 있으며, 성과에 부정적인 영향을 미치기 까지 한다(Fey & Beamish, 1999; Mohr & Spekman, 1994). 실제로 프랜차이즈 매뉴얼과 계약서를 살펴보면, 대체로 본사가 조금 더 유리하고 가맹점이 약간 불리하다는 점을 찾아볼 수 있다. 그 이유는 본부의 경영철학과 사업방향이 묻어나는 계약서를 본부가 작성하기 때문이다. 그런데, 아무리 계약서가 공평하지 않고 부당하다 하더라도 가맹점은 본부의 계약서에 동의했기 때문에 따라야 할 의무가 있다. 기존 연구결과를 살펴보면, 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 목표불일치성은 프랜차이즈 시스템의 장기적인 관계를 유지하기 위한 결정적인 변수가 될 수 있다고 한다. 또한, 목표불일치성은 의견 불일치와 인식 차이와 같이 갈등의 원인이 되기도 한다(Rosenberg & Stern, 1971). 상황에 따라서 어느 정도의 목표불일치성은 받아들이는 경우도 있지만, 그것은 성과를 신중하고 정확하게 평가할 수 있을 때 일 것이다(Aidemark, 2002).

목표불일치성은 인식의 차이, 의사소통 문제, 그리고 영역 문제와 같은 채널갈등의 원인이 된다(Lucas & Gresham, 1985). 이렇게 관계상에 결정적인 변수가 될 수 있기 때문에 최소화시킬 수 있는 방법들이 연구되어 왔다. 목표불일치성은 정보비대칭성과 제한된 합리성처럼 에이전트 통제의 메커니즘을 필요로 한다(Mejia et al., 2007). 조직은 통제, 감시, 그리고 규칙을 통하여 효과적으

로 목표의 불일치성을 줄이려고 노력한다(Wallach, 1983; Ouchi, 1980). 마지막으로, 가격과 정보가 때로는 목표불일치성을 해결하는 데에 도움을 주기도 한다(Ouchi, 1979). 최근 연구에서는 최고경영층에서 기능 간 통합(cross-functional integration)에 보다 많은 지원을 해줄수록 목표불일치성이 낮아지며, 또한 공동의 보상이 많아질수록 목표불일치성이 낮아진다는 결과가 제시된바 있다(Xie et al., 2003).

### 2.2. 조절초점

조절초점이론(Regulatory Focus Theory)에 의하면, 사람들은 향상(Promotion)과 예방(Prevention), 둘 중 하나의 사고에 초점을 맞추어 본인의 행동을 조절한다고 한다. 이 두 가지 사고를 전제로 하여 사람은 각각의 초점에 따라서 목표를 이루며, 그 과정에서 '쾌락집근' 혹은 '고통회피'와 같은 행동 현상을 보인다고 한다(Higgins, 1997). 쾌락에 접근하고자 하는 인간은 향상초점(Promotion focus)을 가지고 있다고 한다. 향상 초점을 가지고 있는 사람은 긍정적인 결과의 존재여부에 관심이 있고, 긍정적인 결과에 접근하려는 조절전략을 사용하며, 긍정적인 결과를 접했을 때 환희를 경험하고, 접하지 못했을 때 낙담의 정서를 경험한다(Higgins, 2000). 반면, 고통을 회피하고자 하는 동기는 예방초점(Prevention focus)을 가지고 있으며, 예방초점을 가지고 있는 사람은 부정적인 결과의 존재여부에 관심이 있고, 부정적인 결과를 회피하려는 조절전략을 사용하며, 부정적인 결과를 접했을 때 불안을 경험하고, 접하지 않았을 때 안도의 정서를 경험한다(Higgins, 2000). 이러한 두 가지 조절초점은 유아기 때의 사회적 경험에서부터 형성된다(Higgins, 1997).

이처럼 두 가지 조절초점은 각각 손실과 비손실 결과를 반영하는 전통적인 프레임워크를 가지고 있다(Berkman & Liberman, 2009). 따라서 조절초점의 연구를 위해서는 두 가지, 즉 이득과 비이득 그리고 손실과 비손실이라는 측면에서 이해하는 것이 필요하다. 이득으로 이해되는 상황은 향상초점과 관련이 있고, 손실로 이해되는 상황은 예방초점과 관련이 있다. 개인들이 경험하는 감정의 유형은 개인들의 향상 또는 예방초점에 달려있다(Brockner & Higgins, 2001). 향상초점을 가지고 있는 자들은 긍정적인 피드백을 받으면 환희의 반응을, 부정적인 피드백을 받으면 낙담의 반응을 보이는 반면, 예방초점을 가지고 있는 자들은 긍정적인 피드백에는 침묵의 반응을 보이고, 부정적인 피드백에는 동요의 반응을 보인다. 이러한 조절초점은 목표에 대한 상상의 방향과 내용에도 영향을 미치기 때문에(Lee & Choi, 2012), 본 연구의 대상인 프랜차이즈 가맹점의 성과와도 밀접한 관련을 가질 뿐만 아니라 가맹점의 가치관을 변화시키는 본부-가맹점 관계의 목표불일치성에 의해서도 영향을 받을 가능성이 높다.

### 2.3. 성과

유통경로 연구에서의 성과는 효율성, 효과성, 공정성 등 여러 개념으로 설명되어 왔으며(Coughlan et al., 2006), 크게는 재무적인 성과와 경로 구성원 간 관계적 또는 행동적 성과로 구분되어 왔다. 재무적인 성과는 매출과 시장점유율(Hewett & Bearden, 2001), 매출신장률, 매출기여도, 이익기여도, 성장기여도(Hibbard et al., 2001), 수익성(Pelham & Wilson, 1996; Jap, 1999) 등을 말하며 관계적 또는 행동적 성과는 거래 파트너의 만족, 신뢰, 인화, 공정성 지각, 관계규범(Anderson & Narus, 1990; Morgan &

Hunt, 1994; Cannon & Perreault Jr., 1999), 또는 갈등의 감소 같은 변수를 말한다. 본 연구에서는 구체적으로 재무적인 성과를 기준으로 접근 하였다. 직무 성과, 판매 성과와 같은 '성과'는 마케팅 전략의 결과를 나타내기 때문에 '핫'한 주제가 아닐 수 없다. 동기부여가 직원의 성품과 성과결과에 미치는 영향(Barrick et al., 2002), 친사회적 행동과 성과의 연관성, 직무만족이 성과에 미치는 영향(Steven & Peterson, 1994) 등 여러 각도에서 연구되어 왔다. 성과는 실적을 높이고 목표를 달성하는 것에 초점을 맞추기 때문에 '쾌락접근'과 관련이 있다고 볼 수 있다.

## 2.4. 기회주의

기회주의란 간교한 속임수를 통해 사리사욕이 챙기는 것이며, 거짓말을 하거나 속일 때에는 물론, 흠치는 행위나 부정행위 같이 노골적인 행위도 모두 포함된다. 일반적으로, 기회주의란 완전하지 않은 정보나, 왜곡된 정보를 상대방에게 제공함으로써 정확한 의사결정을 내리는 과정에서 헛갈리게 만들거나, 최종결정을 애매하게 만들어 혼란을 일으켜 호도를 유도하는 것과 관련 있다(Williamson, 1985). 비즈니스 시장에서는 공급자와 고객은 함께 지속적인 교환관계로 성장하는 것을 선호한다(Arndt, 1979; Gadde & Mattsson, 1987; Hallen, 1986; Wind, 1970). 장기적으로 각각 소통을 해야 하며, 서로 간의 요구에도 적응해야 한다(Hallen et al., 1991). 조직시스템에서 기회주의적 행동의 중요성은 무시 하지 못할 만큼 중요하며, 그에 따라 기회주의에 대한 통제전략이 연구되어왔다. 뿐만 아니라, 기회주의적인 행동의 구성물, 결과물, 종류와 유형, 그리고 해결책까지 많은 연구들이 수행되어져 왔다(Wathne & Heide, 2002). 기회주의적인 행동은 책임감과 위험요소를 최소화하는 것에 초점을 맞추기 때문에 '고통회피'와 관련이 있다고 할 수 있다.

## 3. 연구가설 및 연구모형

### 3.1. 목표불일치성과 조절초점

프랜차이즈의 가장 큰 특성중의 하나는 win-win매커니즘을 가지고 있다는 것이다. 프랜차이즈 본부는 know-how가 담긴 사업매뉴얼을 가맹점에게 제공 해주며, 본부의 철학과 사업모델에 따라 경영을 하여 매출을 올리고, 본부는 가맹점에게로부터 로열티를 지급받는다. 프랜차이즈는 '씨족통제(clan control)' 시스템을 가지고 있다, 즉 관료주의 형태와 대립적이며, 조직문화를 통해 가맹점과 직원들을 통제하는 시스템이다(Ouchi, 1979). 프랜차이즈 시스템은 공통의 목적(mutual goal)을 가지고 있는 것이 필수적이다. 그런데 만약에, 프랜차이즈 본부와 가맹점이 공통의 목적을 가지고 있지 않고, 목표불일치성이 있다면 프랜차이즈의 조절초점과 밀접한 관련이 있다고 할 수 있다. 목표불일치성은 갈등과 혼란을 일으킬 수도 있다. 실제로 기존 연구결과들을 살펴보면, 목표불일치성은 성과와 기회주의적 행동에 직접적인 영향을 미치고 있는 것을 알 수 있다(Buckley & Casson, 1988; Luo, 2002). 항상초점이 강한 가맹자들은 특성상 달성할 목표를 가지고 있으며, 도전적이고 공통의 목표와 같이 긍정적인 정보와 연결되어 있다. 각각의 목표가 같을 때(목표비대칭이 낮을 때) 달성하고자 하는 욕구가 높아지므로 가맹점의 항상 초점을 강화 할 수 있다, 따라서 공통의 목적은 가맹점의 이상적 자아를 자극시킴으로서 항상초점을 강

화시킨다고 할 수 있다(Higgins, 1997). 그런 맥락에서 목표불일치성은 가맹점의 항상초점을 약화시킬 수 있다. 예방초점이 강한 가맹자들은 민감한 정보의 공유를 꺼려하며 복잡하지 않고 조정이 잘된 계약사항을 선호한다(Das & Kumar, 2011). 목표불일치성은 불확실성 때문에 위험요소가 증가하므로 가맹점의 예방초점을 강화 할 수도 있다.

<가설 1> 프랜차이즈 본부와 프랜차이즈 가맹점 사이에 목표불일치성이 낮을수록 프랜차이즈 가맹점의 항상초점이 강화될 것이다.

<가설 2> 프랜차이즈 본부와 프랜차이즈 가맹점 사이에 목표불일치성이 높을수록 프랜차이즈 가맹점의 예방초점이 강화될 것이다

### 3.2. 조절초점과 성과

조절초점에 관한 연구들을 살펴보면, 개인의 목표추구 전략을 통해서 직무성과와 안전한 결과를 얻고자 한다고 한다(Higgins, 1997, 2000). 때문에 동기부여를 기초한 행동전략(Higgins, 1997)은 성과와 밀접한 관련을 맺고 있다(Johnson et al.; 2011, Wallace et al., 2010; Lee & Choi, 2012). 따라서 가맹점의 성과를 이해하기 위해 가맹점주의 동기부여에 대해 이해하여야 할 것이다. 조절초점 이론은 이러한 프랜차이즈 가맹점의 동기부여를 이해하기에 적합한 이론이라 할 수 있다. 특히, 조절초점 이론은 종업원들이 생산적 결과물(productive outcomes)과 안전성 결과물(safety outcomes)을 위해 그들의 노력을 다르게 할당하는지를 설명하는데 적절하다(Wallace & Chen, 2006). 예를 들어, 가맹점들이 항상초점이 강하다면 그들은 그들의 목표를 보다 빨리 달성하기 위해 안전하지 않은 행동을 할 수 있다. 이로 인해 직무를 수행하는 양이나 속도는 증가되어 단기적인 효과성은 올라갈 수 있겠지만, 동시에 실수를 범하거나 안정상의 문제가 나타나 장기적인 효과성은 떨어질 수도 있다. 반면, 가맹점들이 예방초점이 강하다면 그들은 안전한 방식으로 일을 하려고 할 것이고, 이로 인해 직무 완수는 줄어들 것이다. 하지만 장기적으로 보았을 때 사고의 발생 가능성을 낮추기 때문에 전반적인 효과성은 증대시킬 수 있다(Forster et al., 2003). 본 연구는 프랜차이즈 가맹점의 동기부여에 조절초점이 중요한 역할을 할 것이라고 판단한다. 왜냐 하면 동기부여의 본질과 성과에 미치는 영향이 많은 다른 사회적 맥락에서 적용되었기 때문이다(Higgins, 2000; Wallace & Chen, 2006). 항상초점이 강한 가맹점은 직무의 효율성을 높일 수 있는 새로운 방법을 찾자 할 것이며, 성장을 위하여 본부에서 제시하는 정책, 혁신 등에 보다 적극적으로 협력할 것이다. 본부방침에 소극적이거나 기회주의적인 행동은 적게 나타날 것이다. 따라서 항상초점이 강한 가맹점은 성과가 증가할 것이지만, 기회주의적 행동은 감소할 가능성이 높다.

<가설 3> 프랜차이즈 가맹점의 항상초점이 강할수록 가맹점의 성과가 증가할 것이다.

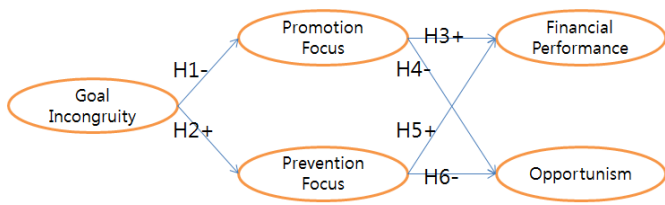
<가설 4> 프랜차이즈 가맹점의 항상초점이 강할수록 가맹점의 기회주의적 행동이 감소할 것이다.

반면, 예방초점이 강한 가맹점은 직무효율성 추구 보다는 실수를 줄이고 위험을 최소화 시키고자 하는 성향을 가진다(Higgins, 1997; Higgins, 2000). 때문에 프랜차이즈 본부의 적극적인, 때로

는 위험부담이 있는 성장전략에 보조하기 보다는 실패위험이 적은 정책들을 중심으로 소극적인 협력을 하려할 것이다(Das & Kumar, 2011). 따라서 예방초점이 강한 가맹점들은 그렇지 않은 가맹점들에 비해, 기회주의적 행동을 할 가능성이 높다. 하지만 예방초점을 가지고 있는 가맹점은 위험 최소화에 모든 자원을 투자하면서 결과와 성과를 위한 기회들을 놓칠 가능성이 있다(Wallace et al., 2010). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

- <가설 5> 프랜차이즈 가맹점의 예방초점이 강할수록 가맹점의 성과가 감소할 것이다.
- <가설 6> 프랜차이즈 가맹점의 예방초점이 강할수록 가맹점의 기회주의적 행동이 증가할 것이다.

이상의 내용을 그림으로 나타내면 다음 연구모형과 같다:



<Figure 1> Research Model

성에 대한 생각이 다르다’, ‘영업관련 의사결정의 기준이 다르다’, ‘영업관련 의사결정의 과정이 다르다’의 4항목으로 측정하였다. 다음으로 두 가지 조절초점인 항상초점과 예방초점은 Higgins et al.(2001)의 측정문항을 활용하였고, 항상초점은 ‘본부와 많은 사업 정보 공유를 통해 더 나은 성과를 달성하고자 한다’, ‘새로운 사업 아이디어를 개방적으로 받아들인다’, ‘경쟁정보보다 빨리 움직여서 시장을 선점하고자 한다’, ‘사업환경 변화에 앞서서 대응한다’, ‘목표달성을 위해 위험을 감수한다’ 등 5문항으로, 예방초점은 ‘사업 정보가 외부로 유출되는 것에 민감하게 반응한다’, ‘신규 영업전략을 받아들일 때, 매우 엄격한 기준을 가지고 있다’, ‘사업추진에 있어서 매우 신중하다’, ‘사업성장 보다는 현상유지에 관심이 있다’, ‘목표를 반드시 달성하는 것보다 실패의 위험을 줄이는데 관심이 있다’ 등 5문항으로 측정하였다. 다음으로 프랜차이즈 가맹점의 기회주의는 Dwyer and Oh(1987)의 측정도구를 활용하여 ‘자신들의 목표를 달성하기 위해, 때때로 그들의 의무를 무시한다’, ‘때때로 그들의 이익을 위해서 가맹계약을 위반한다’, ‘더 많은 지원을 얻어내기 위해 그들의 어려움을 과장해서 이야기한다’, ‘종종 더 많은 지원을 얻기 위해 사실을 왜곡한다’, ‘그들의 이익을 위해 거짓말을 할 때도 있다’의 5항목으로 측정하였다. 마지막으로 프랜차이즈 가맹점의 성과는 Pelham and Wilson(1996)의 측정도구를 활용하여 ‘매출 성장 측면’, ‘이익 성장 측면’, 전반적인 운영 효율성 측면’, ‘현금흐름 측면’에서 만족스러운지 여부를 4항목으로 측정하였다. 모든 측정항목들은 7점 리커트 척도(1-전혀 그렇지 않다, 4-보통이다, 7-매우 그렇다)로 측정하였다.

4. 실증분석

4.1. 표본조사 및 분석방법

본 연구는 국내 프랜차이즈 산업의 본부와 가맹점 간 관계를 대상으로 수행되었다. 이를 위해 본 연구는 (사)한국프랜차이즈협회의 도움을 받아 총 334개의 프랜차이즈 본부에 설문지를 배포하여 총 104개 업체로부터 설문지를 회수하여 회수율 29%를 기록했다. 본 연구의 설문조사 상 특징은 프랜차이즈 본부와 가맹점의 양방향 관점(dyadic approach)을 채택하였다는 점인데, 이를 위해 먼저 프랜차이즈 본부의 가맹점 관리 담당자를 대상으로 설문조사를 실시하고, 그 가맹점 관리자가 관리하고 있는 가맹점 중 한 곳을 추천받아 그 가맹점의 가맹점 주를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 변수별로 설명하면, 목표불일치와 두가지 조절초점은 가맹점 관점에서 측정하였고, 성과와 기회주의는 본부 관점에서 측정하였다. 각 프랜차이즈별로 한 곳의 가맹점만을 설문한 이유는 프랜차이즈 본부-가맹점 간 정확한 1:1 쌍을 맞추기 위함이었다. 설문조사는 전문조사기관의 면접원이 방문하여 1:1 대면면접 방식으로 실시하였다. 전문면접원에 의해 조사되었기 때문에 104부의 설문지 모두가 유효한 설문지였다. 분석방법은 회귀분석을 이용하였다.

4.2. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 다루어진 변수들은 마케팅 분야와 유통 분야에서 널리 알려진 검증된 측정도구들을 이용하여 측정하였다. 먼저 목표불일치성은 Song et al.(2000)의 측정도구를 본 연구에 맞게 수정하여 ‘상호 추구하는 장단기 목표가 다르다’, ‘중요한 사안의 시급

4.3. 연구대상 표본의 특성

본 연구의 응답 프랜차이즈 본부의 특성을 살펴보면 다음 <Table 1>과 같다. 먼저 프랜차이즈 유형은 외식이 74.0%로 가장 많았고, 프랜차이즈를 사업경력은 5년 이상-10년 미만인 41.4%로 가장 많았으며, 연매출은 2011년 기준으로 100억 이상-1,000억 미만이 23.0%로 가장 많았다. 마지막으로 종업원 수는 50명 이상이 27.8%로 가장 많이 나타났다. 전반적으로 보았을 때, 한국프랜차이즈협회 회원사 구성과 유사하게 나타나서, 국내 프랜차이즈 산업을 잘 반영하는 표본이라 판단되었다.

<Table 1> Respondents Characteristics(n=104)

		Frequency	%	Sum
Franchise Type	dining	77	74.0	104 (100.0%)
	retail	13	12.5	
	service	14	13.5	
Period of Business (Years)	under 5	25	24.0	104 (100.0%)
	5-9	43	41.4	
	10-14	20	19.2	
Annual Sales (100 Million Won)	over 15	16	15.4	104 (100.0%)
	under 20	23	22.1	
	20-49	22	21.1	
	50-99	14	13.5	
	100-999	24	23.0	
	over 1,000	12	11.5	
	missing	9	0.08	

Number of Employees	under 10	28	26.9	104 (100.0%)
	10-19	18	17.3	
	20-49	20	19.2	
	over 50	29	27.8	
	missing	9	0.08	

#### 4.4. 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 Cronbach's alpha 값을 활용하여 신뢰성을 검토하였고, 평균분산추출값(average variance extracted; AVE), 합성신뢰도(composite reliability; CR), 변수간 상관계수를 이용하여 수렴타당성과 판별타당성을 검토하였다. 구성개념의 신뢰성과 수렴타당성 검토 결과 <Table 2>에 나타난 바와 같이 모든 수치들이 권고치를 초과하고 있어 측정도구가 신뢰성과 수렴타당성을 가지고 있는 것으로 판단하였다.

변수의 신뢰성과 타당성 확보를 위한 정제과정은 각각의 개념 별로 측정도구가 Cronbach's alpha값의 일반적인 기준(Nunnally & Bernstein, 1994)인 0.7을 상회하는 지, 확인적 요인분석 후 측정 항목들과 해당 구성개념들을 연결하는 표준 요인적재량들이 통계적으로 95% 신뢰구간에서 유의적인지( $t > 1.96$ ) (Anderson & Gerbing, 1988), 확인적 요인분석으로부터 얻어진 표준요인 부하량을 이용하여 합성신뢰도(composite reliability)와 평균분산추출값(average variance extracted; AVE)을 계산하였을 때, 합성신뢰도가 .70을 상회하고, 평균분산추출값이 .50을 상회하는지(Bagozzi & Yi, 1988) 검토하는 과정을 통해 이루어졌다. 이 과정에서 항상 초점의 "목표달성을 위해 위험을 감수한다" 1개 항목과 예방초점의 "사업추진에 있어서 매우 신중하다" 1개 항목이 변수의 신뢰성과 타당성을 저해하고 있었기 때문에 제거되었다.

<Table 2> Reliability and Convergent Validity

Variables	Number of Items (Deleted Items)	Loadings	t value	CR	AVE	$\alpha$
Goal Incongruity	4(0)	.74-.94	8.71-12.54	.923	.750	.934
Promotion Focus	4(1)	.70-.95	8.01-12.64	.908	.714	.911
Prevention Focus	4(1)	.50-.87	2.19-9.96	.692	.450	.683
Financial Performance	4(0)	.94-.99	12.70-13.98	.981	.927	.980
Opportunism	5(0)	.86-.96	10.91-13.15	.961	.830	.960

한편, 판별타당성은 한편, 판별타당성은 모든 구성개념 간 상관계수의 값이 평균분산추출값의 제곱근 보다 작는지 여부로 판단하였는데, <Table 3>에 나타난 바와 같이 모든 상관계수가 평균분산추출값의 제곱근 보다 작게 나타나서 판별타당성이 있는 것으로 판단하였다.

<Table 3> Correlations and Discriminant Validity

	Goal Incongruity	Promotion Focus	Prevention Focus	Financial Performance	Opportunism
Goal Incongruity	.866*				
Promotion Focus	-.341	.844*			
Prevention Focus	-.102	.613	.670*		
Financial Performance	-.169	.243	.258	.962*	
Opportunism	.040	-.105	-.057	-.102	.911*

\* Square root of AVE

#### 5. 가설검증

본 연구의 가설 검정을 위해 회귀분석을 실시하였다. 분석결과는 다음 표에 제시하였다.

<Table 4> Regression Analysis Results

Hypothesis	Path	Coefficient	t-value	p-value	result
H1	Goal Incongruity->Promotion Focus(-)	-.375	-4.331	.000	supported
H2	Goal Incongruity->Prevention Focus(+)	-.145	-1.950	.054	not supported
H3	Promotion Focus->Financial Performance(+)	.771	7.899	.000	supported
H4	Promotion Focus->Opportunism(-)	-.765	-6.778	.000	supported
H5	Prevention Focus->Financial Performance(-)	-.130	-1.070	.287	not supported
H6	Prevention Focus->Opportunism(+)	.090	.641	.523	not supported

표에 나타난 바와 같이 일부 가설은 지지되었지만 일부 가설은 지지되지 않았다. 가설검정 결과를 살펴보면 다음과 같다. 먼저 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이에 목표불일치성이 많을수록 가맹점의 향상초점을 약화시킬 것이라는 가설 1을 보면, 목표불일치성이 향상초점에 유의적인 영향을 미쳤다(계수=-.375,  $t=-4.331$ ). 따라서 가설 1은 지지되었다. 둘째, 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이에 목표불일치성이 많을수록 가맹점의 예방초점을 강화시킬 것이라는 가설 2를 보면, 목표불일치성이 예방초점에 유의적인 영향을 미치지 않았다(계수=-.145,  $t=-1.950$ ), 뿐만 아니라 반대 방향인 것으로 나타났다. 따라서 가설 2는 지지되지 않았다. 가설 2의 결과를 정리하여 해석하면 목표불일치성이 많을 때에만 향상초점을 약화시킬 것이, 목표불일치성이 적을 때에는 유의한 영향을 미치지 않는다. 셋째, 프랜차이즈 가맹점의 향상초점이 성과를 강화시킬 것이

라는 가설 3을 보면, 향상초점은 성과에 유의적인 영향을 미쳤다(계수=.771,  $t=7.899$ ). 따라서 가설 3은 지지되었다. 넷째, 프랜차이즈 가맹점의 향상초점이 기회주의적 행동을 약화시킬 것이라는 가설 4를 보면, 향상초점은 기회주의적 행동에 유의적인 영향을 미쳤다(계수=.765,  $t=6.778$ ). 따라서 가설 4는 지지되었다. 다섯째, 프랜차이즈 가맹점의 예방초점이 성과를 약화시킬 것이라는 가설 5를 보면, 예방초점은 성과에 유의적인 영향을 미치지 않았다(계수=-.130,  $t=-1.070$ ). 따라서 가설 5는 지지되지 않았다. 마지막으로 프랜차이즈 가맹점의 예방초점이 기회주의적 행동을 강화시킬 것이라는 가설 6을 보면, 예방초점은 기회주의적 행동에 유의적인 영향을 미치지 않았다(계수=.090  $t=.641$ ). 따라서 가설 6은 지지되지 않았다. 비록 유의적인 영향을 미치지 않는 못했지만 사전에 기대했던 방향으로 나타났다, 따라서 의미 있는 결과라고 해석 할 수 있다.

## 6. 결론 및 시사점

### 6.1. 결과의 요약 및 지지되지 않은 가설들에 대한 추론

이상의 가설검정 결과, 총 6개의 가설 중 3개의 가설이 지지되었다. 요약해 보면, 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이에 목표불일치성이 가맹점의 향상초점은 약화시키고 예방초점에는 영향을 미치지 않았으며, 가맹점의 향상초점은 성과를 강화시켰지만, 예방초점은 성과에 영향을 미치지 않았다. 그리고 가맹점의 향상초점은 기회주의적 행동을 강화시켰지만, 예방초점은 기회주의적 행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 일부 가설들은 사전에 예상했던 대로 지지되었지만 일부 가설들은 그렇지 않았다. 그 이유를 추측해 보면 다음과 같다. 먼저 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 목표불일치성이 가맹점의 예방초점을 강화시킬 것이라는 가설 2가 지지되지 않았고, 오히려 약화시키는 것으로 나타났다. 아마도 이것은 프랜차이즈 본부가 자신의 회사 가맹점들을 과대평가 하면서 나타난 오류라 추측된다. 또, 설문지에 가맹점 선택할 때 직영점에서 가까운 한 곳을 지정하는 과정에 약간의 오류가 일어났을 수도 있다. 그리고 예방초점이 강한, 즉 성과가 낮은 가맹점은 이미 폐업했을 수 있는 확률을 제외할 수 없다. 다음으로 예방초점이 가맹점의 기회주의적 행동을 강화시킬 것이라는 가설 6이 지지되지 않은 것은 아마도 본부가 완벽히 측정하기 어렵기 때문인 것으로 추측된다. 실제로 기회주의적 행동은 비밀리 몰래 일어나기 때문에 본부가 정확히 파악하기 힘들 수 있다. 비록 본 가설이 연구논문에 제시된바 같이 유의하지는 않았지만 가설에서와 같은 방향이었다.

### 6.2. 시사점

본 연구는 실무적 시사점을 가지고 있다. 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이에 '공동목표'의 중요성을 보여주고 있다. 목표불일치성이 기회주의적 행동을 불러온다는 결과는 기존 연구에서 이미 확인된바 있다. 프랜차이즈의 메커니즘인 win-win을 효과적으로 달성하기 위해서는 공동의 목표를 가지고 있어야 한다. 본부가 계약서와 매뉴얼을 개발하기 때문에 가맹점을 선택할 때 있어서 신중해야 할 필요가 있다. 본부도 마찬가지로, 가맹점을 모집할 때 기존 조건을 만족시키는 자에서 가맹점을 내주는 것이 아니라, 면밀한 검토를 거친 뒤 진행해야 할 필요가 있다. 기존 연구에서 검증

되었던 목표불일치성이 기회주의적 행동에 가지고 있는 직접적인 효과와 공동의 목표가 성과에 가지고 있는 직접적인 효과를 한 단계 발전시킨 것에 의미가 있다. 프랜차이즈 가맹점이 정확히 어떤 조절초점에 맞춰 있느냐에 따라서 실행과정이 결정되기 때문이다. 따라서 프랜차이즈 본부와 가맹점사이에 목표불일치성이 있다면 본부는 다른 조건들을 이용하여 향상초점에 맞춰있는 가맹점을 자극시켜서 향상초점을 다시 맞추도록 한다면 보다 좋은 성과가 나타날 것이다.

### 6.3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 여러 가지 연구의 한계를 가지고 있다. 따라서 본 연구의 결과를 해석함에 있어서 다음 한계들을 염두에 두고 보다 엄격한 해석을 할 필요가 있다. 첫째, 본 연구결과는 프랜차이즈 본부가 작성한 설문지 결과를 바탕으로 분석하였다. 목표불일치성과 기회주의적 행동이라는 개념들은 보다 정확하게 해석하기 위해서는 본부와 가맹점의 두 입장 모두 고려해볼 필요가 있다. 향후 연구에서 완벽한 결과를 얻기 위해서는 본부의 입장과 가맹점의 입장을 모두 고려한 쌍방향 모델(dyadic)을 적용할 필요가 있으며, 프랜차이즈 계약서와 매뉴얼을 더 들여다볼 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 조절초점 측정도구를 정제하는 과정에서 총 10개 측정항목 중 4개 항목을 제거하였고, 이로 인해 두 가지 조절초점에 대한 측정이 완전하지 않았을 가능성과 한계를 지니고 있다. 셋째, 본 연구는 프랜차이즈 본부의 특성, 가맹점의 특성, 두 구성원 간 관계특성 등 다양한 특성변수가 통제되지 않았다. 프랜차이즈를 카테고리 별로 특별히 나누지 않았다. 외식업, 서비스, 학원, 등의 변수들을 통제한 보다 정교한 연구 설계가 필요하다.

## References

- Achrol, Ravi S., & Gundlach, Gregory T. (1999). Legal and Social Safeguards against Opportunism in Exchange. *Journal of Retailing*, 75(1), 107-124.
- Aidemark, Lars-Göran (2002). The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organization. *Financial Accountability & Management*, 17(1), 23-40.
- Akerlof George A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488-500.
- Anderson, Gerbing (1988). Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 9(3), 247-264.
- Arndt, Johan (1979). Toward a Concept of Domesticated Markets. *Journal of Marketing*, 43(4), 69-75.
- Barrick, M. R., Murray R., Stewart, Greg L., & Piotrowski, Mike (2002). Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
- Berkman, Elliot T., & Lieberman, Matthew D. (2009). Approaching the Bad and Avoiding the Good: Lateral Prefrontal Cortical Asymmetry Distinguishes between

- Action and Valence. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 22(9), 1,970-1,979.
- Brockner, Joel, & Higgins, E. Tory (2001). Regulatory Focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), 35-66.
- Brown, James R., Dev, Chekitano S., & Lee, Dong-Jin (2000). Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms. *Journal of Marketing*, 64(2), 51-65.
- Brown, Steven P., & Peterson, Robert A. (1994). The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing*, 58(2), 70-80.
- Bryson, John M. (1984). The Policy Process and Organizational Form. *Policy Studies Journal*, 12(3), 445-463.
- Buckley, Pater J., & Casson, Mark C. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-561.
- Cavusgil, S. Tamer, Deligonul, Seyda, & Zhang, Chun (2004). Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships. *Journal of International Marketing*, 12(2), 7-27.
- Cavusgil S. Tamer, Zou, Shaoming, & Naidu, G. M. (1993). Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 24(3), 479-506.
- Choi, Hoon-Suk, & Lee, Seung-Hwan (2012). Effects of Regulatory Focus in Fantasizing Goal Achievement. *The Korean Journal of Psychology*, 31(2), 387-398.
- Conner, Kathleen R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Crowe, E., & Higgins, E. Tory (1997). Regulatory Focus and Strategic Inclinations: Promotion and Prevention in Decision-Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117-132.
- Coughlan, Anne, Erin, Anderson, Louis, Stern, & Adel, El-Ansary (2001), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Das, Tushar K., & Kumar, Rajesh (2011). Regulatory Focus and Opportunism in the Alliance Development Process. *Journal of Management*, 37(3), 682-708.
- Fey, Carl F., & Beamish, Paul W. (1999). Strategies for Managing Russian International Joint Venture Conflict. *European Management Journal*, 17(1), 99-106.
- Forster, Jens, Higgins, E. Tory, & Bianco, Amy T. (2003). Speed/Accuracy Decisions in Task Performance: Built in Trade-off or Separate Strategic Concerns. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 148-164.
- Gadde, Lars-Erik (1987). Stability and Change in Network Relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 4(1), 29-41.
- Hallen, Lars (1986). A Comparison of Strategic Marketing Approaches. in Peter W. Turnbull and Jean-Paul Valla, (eds.), *Strategy for International Industrial Marketing*, London: Croom Helm.
- Hallén Lars, Johanson, Jan, & Seyed-Mohamed, Nazeem (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29-37.
- Hewett, Kelly, & Bearden, William O. (2001). Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations. *Journal of Marketing*, 65(4), 51-66.
- Hibbard, Jonathan D., Kumar, Nirmalya, & Stern, Louis W. (2001). Examination the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45-61.
- Higgins, E. Tory(1997). Beyond Pleasure and Pain. *American Psychologist*, 52(12), 1,280-1,300.
- Higgins, E. Tory (2000). Making a Good Decision: Value from Fit. *American Psychologist*, 55(11), 1,217-1,230
- Higgins, E. Tory, Shar, James, & Friedman, Ronald S. (1997). Emotional Responses to Goal Attainment: Strength of Regulatory Focus as Moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 515-525.
- Iseberg, D. J. (1987). The Tactics of Strategic Opportunism. *Harvard Business Review*, 87(2), 92-97.
- Jap, Sandy D. (1999). Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475.
- John, George (1984). An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Johnson, Paul D., Schull, Amanda, & Wallace, J. Craig (2011). Regulatory Focus as a Mediator in Goal Orientation and Performance Relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 751-766.
- Kim, Do-Heon, & Kim, Sang-Deok (2008). Antecedents and Consequences of Supplier's Fairness Perception. *Journal of Distribution Science*, 9(2), 61-72.
- Kim, Hong-Bum, & Lee, Sang-Gun (2000). The Effects of Guests' perceptions and Feeling Factors through Internet Advertisement in the Hotel Industry. *Journal of Korea Academic Society of Tourism Management*, 15(1), 27-49.
- Kim, Hong-Bum, & Lee, Sang-Gun (2002). The Relationship Between Influence Strategies and Conflict in Fast Food Franchise System. *Journal of Tourism Science*, 25(4), 67-86.
- Kim, Sang-Deok (2013). A Study on the Antecedents of Multilevel Marketing Members' Organizational Citizenship Behaviors: Leader Support, Organizational Fairness, and Higher Purpose. *Journal of Channel and Retailing*, 18(3), 105-132.
- Kim, Sang-Hyun (1997). A Study on Building Efficient

- Relationship between Franchisor and Franchisee in Business Franchise. *Journal of Distribution Research*, 2(1), 87-114.
- Lado, Augustine A., Dant, Rajiv R., & Tekleab, Amanuel G. (2008). Trust-Opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from the Retail Industry. *Strategic Management Journal*, 29(4), 401-423.
- Lee, Eui-Joon, & Kim, Sang-Deok (2011). A Study on Antecedents and Consequences of Leadership Styles for Korean Franchise System. *Journal of Distribution Science*, 9(4), 63-73.
- Lee, Jung-Wan, & Mendlinger, Samuel (2011). Empirical Investigation of the Relationship between the Operational Competence of Service Providers and the Use and Adoption of Mobile Commerce. *Journal of Distribution Science*, 9(2), 5-12.
- Lofgren K., Persson, Torsten, & Weibull, Jorgen W. (2002). Markets with Asymmetric Information: The Contributions of George Akerlof, Michael Spence and Joseph Stiglitz. *The Scandinavian Journal of Economics*, 104(2), 195-211.
- Luo, Yadong (2002). Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures. *Strategic Management Journal*, 23(10), 903-319.
- Lucas, George H. Jr., & Gresham, Larry G. (1985). Power, Conflict, Control and the Application of Contingency Theory in Marketing Channels. *Journal of Academy of Marketing Science*, 13(3), 25-38.
- Luo, Yadong (2002). Product Diversification in International Joint Ventures: Performance Implications in an Emerging Market. *Strategic Management Journal*, 23(1), 1-20.
- MacKenzie, Rober t(2002). The Migration of Bureaucracy: Contracting and the Regulation of Labour in the Telecommunications Industry. *Work, Employment & Society*, 16(4), 599-616
- McAfee, R. Preston, & Schwartz, Marius (1994). Opportunism in Multilateral Vertical Contracting: Nondiscrimination, Exclusivity, and Uniformity. *The American Economic Review*, 84(1), 210-230.
- Mejia, Luis, Gomez, R., & Wiseman, Robert M. (2007). Does Agency Theory Have Universal Relevance? A Reply to Lubatkin, Lane, Collin, and Very. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 81-88.
- Mohr, Jakki, & Speakman, Robert (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Nooteboom, Bart (1996). Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. *Organization Studies*, 17(6), 985-1,010.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, E. H. (1994). *Psychometric Theory*. 3rd ed., New York: Mcgraw-Hill.
- Oh, Ildu, Oh, Sejo, & Noh, Wonhee (2011). The Effect of Task Conflict and Relationship Conflict on Task Performance in Distribution Channel. *Daehan Journal of Business*, 24(1), 41-63.
- Oh, Sejo (1990). Internal Political Economy Effects on Relational Commitment in Franchise Channels of Distribution. *Korean Management Review*, 19(2), 47-66.
- Oh, Sejo, Kim, Sang Deok, & Oh, Ildu (2003). The Effects of Bureaucracy and Control Mechanisms Based on the Length of Relationship on Commitment and Relational Satisfaction of Franchisee. *Journal of Distribution Research*, 8(1), 47-67.
- Ouchi, William G. (1980). Markets, Bureaucracies, and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Ouchi, William G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Ozorhon B., Arditi, David, Dikmen, Irem, & Birgonul, M. Talat (2008). Effect of Partner Fit in International Construction Joint Ventures. *Journal of Management in Engineering*, 24(1), 12-20.
- Park, Jong-Hee (1993). The Effects of Environmental Dynamism and Interchannel Competition on Internal Political Economy in Franchise Channels of Distribution. *Korean Management Review*, 23(3), 391-422.
- Pelham, A., & Wilson, D. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Strategy, and Market Orientation on Small-Firm Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Ping Jr., & Robert, A. (1993). The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect. *Journal of Retailing*, 69(3), 320-352.
- Rosenberg, Larry J., & Stern, Louis W. (1971). Conflict Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, 8(4), 437-442.
- Sashi, C. M., & Karuppur, Devi P. (2001). Franchising in Global Markets: Towards a Conceptual Framework. *International Marketing Review*, 19(5), 499-524.
- Song, Lisa Z., & Song, Michael (2010). The Role of Information Technologies in Enhancing R&D-Marketing Integration: An Empirical Investigation. *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 382-401.
- Stump, Rodney L., & Heide, Jan B. (1996). Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(4), 431-441.
- Suh, Geun-Ha, Park, Seung-Je, & Suh, Chang-Soo (2012). A Study on the Collaboration Development between the SSM and Traditional Markets in Korean Government Policies. *Journal of Distribution Science*, 10(11), 55-60.
- Wallace, J. Craig, & Chen, Gilad (2006). A Multilevel Integration of Personality, Climate, Self-regulation, and Performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 529-557.
- Wallace, J. Craig, Little, Laura M., Hill, Aaron D., & Ridge, Jason W. (2010). CEO Regulatory Foci, Environmental



- Dynamism, and Small Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 48(4), 580-604.
- Wallach, Ellen J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training & Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Wasserman, Noam (2008). Revisiting the Strategy, Structure, and Performance Paradigm: The Case of Venture Capital. *Organization Science*, 19(2), 241-259.
- Wathne, Kenneth H., & Heide, Jan B. (2002). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Williamson, Oliver E. (1985). *The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1993). Opportunism and its Critics. *Managerial and Decision Economics*, 14(2), 97-107.
- Wind, Yoram (1970). Industrial Source Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 7(4), 450-457.
- Xie, Jinhong, Song, Michael, & Stringfellow, Anne (2003). Antecedents and Consequences of Goal Incongruity on New Product Development in Five Countries: A Marketing View. *Journal of Product Innovation Management*, 20(3), 233-250.