

## 의존 비대칭성 하에서 프랜차이즈 본부의 통제시스템이 가맹점의 재무적 성과에 미치는 영향

김 상 덕\*, 오 세 조\*\*

직 구성원에 대한 감시, 감독, 평가, 보상 절차들을 의미하는 통제시스템에 관한 연구들은 전통적으로 연구되어 왔던 두가지 공식적 통제시스템, 즉 산출통제와 행동통제 뿐만 아니라 최근 비공식적 통제시스템으로서 클랜통제에 대해 많은 관심을 보이고 있다. 이러한 통제시스템은 다양한 메커니즘을 통해 구현된다는 것이 밝혀졌지만, 프랜차이즈 시스템에서 어떠한 메커니즘을 가지고 성과와 연결되는지에 관한 연구는 매우 적다고 할 수 있다. 이에 본 연구는 프랜차이즈 시스템의 본부-가맹점 간 관계에 통제시스템 이론을 접목하여 통제시스템-성과 간 관계를 규명하고자 하였다. 또한 본 연구는 통제시스템의 상황적합이론을 적용하여 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 의존 비대칭성이 통제시스템-성과 간 관계에 어떠한 조절효과를 가지는지 규명하고자 하였다.

실증분석을 위해 국내 프랜차이즈 산업의 85개 본부를 대상으로 한 설문조사가 실시되었고, 계층적 회귀분석을 통해 분석해 본 결과 프랜차이즈 본부의 산출통제가 가맹점의 재무적 성과를 증대시킨 반면, 행동통제와 클랜통제는 유의적인 영향을 미치지 않았다. 한편, 프랜차이즈 본부와 가맹점의 의존 비대칭성은 행동통제 그리고 클랜통제와 상호작용 효과를 가지고 가맹점의 재무적 성과를 증대시켰는데, 행동통제는 본부가 의존우위에 있을 때, 클랜통제는 본부가 의존열위에 있을 때, 가맹점의 재무적 성과를 증대시켰다.

주제어 : 산출통제, 행동통제, 클랜통제, 재무적 성과, 의존 비대칭성, 프랜차이즈 시스템

### I. 서론

통제시스템은 조직 구성원에 대한 감시, 감독, 평가, 보상 절차들을 의미한다(Anderson and Oliver 1987, p76). 이러한 통제 시스템은 크게 두가지 다른 개념, 즉, 산출통제(outcome control)와 행동통제(behavior control)로 이해되어 왔다. 산출통제는 목표(예를 들면, 매출

등) 달성 여부와 보상방법에 대한 관심이 큰 반면 관리적인 개입은 상대적으로 적다. 이와는 대조적으로 행동통제는 높은 수준의 감시, 감독, 행동에의 개입, 보다 복잡한 성과평가를 하고, 조직 구성원의 직무 투입(예를 들면, 판매전략 및 활동)에 관심을 가진다. 이러한 행동통제에서 직무 투입에 대한 성과평가는 필연적으로 주관적이다. 왜냐하면 관리자가 어

\* 경남대학교 경영학부 부교수(sdkim@kyungnam.ac.kr)

\*\* 연세대학교 경영대학 교수(ohsejo@yonsei.ac.kr)

떤 투입이 성과와 연결되었는지 결정해야 하기 때문이다. 더욱이 이러한 투입들은 항상 관찰되거나 기록되는 것이 아니기 때문에 객관적인 측정 또한 어렵다(Oliver and Anderson 1994).

최근, 통제시스템에 관한 연구들은 전통적으로 연구되어 왔던 이 두가지 공식적 통제시스템 이외에 비공식적 통제시스템으로서 클랜 통제(clan control)에 대해 많은 관심을 보이고 있다(박오수 2002, Collier 2005, Berry, Broadbent and Otley 2005, Herath 2007 등). 조직 구성원들 사이에서 공유된 가치, 신념 등을 활성화시키는 비공식적, 사회적 통제를 의미하는 클랜통제는 이미 그 중요성이 오래 전부터 강조되어 왔고, 전통적인 공식적 통제시스템인 산출통제, 행동통제와 대등한 수준으로 중요하다고 인식되어 왔다(Hopwood 1974, Ouchi 1977, Emmanuel, Otley and Merchant 1990, Merchant 1985, Macintosh 1994). 이러한 공식적 통제와 클랜통제는 다양한 메커니즘, 예를 들면, 성과기반 보상(Weibel, Rost and Osterloh 2010, Frey, Homberg and Osterloh 2013), 사회화(Turner and Makhija 2006, Chua, Lim, Soh and Sia 2012, Das and Teng 1998) 등을 통해 구현된다는 것이 밝혀졌지만, 마케팅 경로의 구성원 간 관계에서 어떻게 나타나는지에 관해서는 매우 적게 다루어져 왔다. 특히, 현실적으로 프랜차이즈 본부에 의한 다양한 통제시스템이 명백하게 나타나고 있는 프랜차이즈 시스템(Zeidman 1998, 김형중, 오세조, 김상덕 2012)에서 통제시스템이 어떠한 메커니즘을 가지고 성과와 연결되는지에 관한 연구는 매우 필요한 상황이다. 이에 본 연구는

프랜차이즈 시스템의 본부-가맹점 간 관계에 통제시스템 이론을 접목하여 통제시스템-성과 간 관계를 규명하고자 한다. 특히, 가맹점의 재무적 성과와의 관계를 규명하고자 한다. 이는 같은 조직 내에 있는 부하-상사 간 관계에 초점을 맞춘 기존 인사조직 분야 연구나 판매관리자와 판매원 간 관계에 초점을 맞춘 기존 마케팅 분야 연구들과는 달리 통제시스템의 메커니즘을 조직 간 관계, 특히, 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 관계에 적용한다는 차별점을 갖게 한다.

한편, 효과적인 통제시스템은 조직이론에서 개발된 구조적 상황이론에 기초하고 있다. 예를 들어, Burns and Stalker(1961), Thompson (1967), Perrow(1970)은 환경과 기술이 조직 구조에 미치는 영향에 대해 관심을 가졌고, 초기 회계분야 연구자들은 환경, 기술, 구조와 규모가 통제시스템의 설계에 얼마나 중요한지를 연구하였다(Waterhouse and Tiessen 1978, Otley 1980). 통제시스템 설계에 있어서 기술의 중요성은 생산관리 분야 연구(Hayes, Wheelwright and Clark 1988)나 Milgrom and Roberts (1990)과 같은 경제학자들의 연구에서 주장되었고, 성과평가와 관련된 이슈를 다루고 있는 인사관리 연구에서도 다루어졌다(Katzenbach and Smith 1993). 다국적 기업의 경우는 국가 문화 또한 중요한 맥락변수로 다루어졌다(Harrison and McKinnon 1999). 이처럼 통제시스템은 상황에 따라 더 적합하거나 덜 적합한 통제유형을 가질 수 있다. 본 연구에서는 이러한 상황요인들 중 Macintosh and Daft (1987), Chenhall(2003)이 관심을 가진 구성원 간 상호의존성에 관심을 갖고, 프랜차이즈 본

부와 가맹점 간 의존 비대칭성이 통제시스템-성과 간 관계에 어떠한 조절효과를 가지는지 규명하고자 한다. 이는 의존 비대칭성이 마케팅 경로 구성원 간 관계를 규정하고(Kumar, Scheer and Steenkamp 1995, Anderson and Weitz 1986) 성과에 영향을 미치는 변수이며(Gulati and Sych 2007), 통제는 의존구조와 분리해서 생각하기 어렵기 때문이다(Pfeffer and Salancik 1978, Chenhall 2003).

요컨대, 본 연구의 목적은 첫째, 프랜차이즈 본부의 두가지 공식적 통제인 산출통제와 행동통제, 그리고 비공식적 통제인 클랜통제가 가맹점의 재무적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 규명하는 것이고, 둘째, 본부와 가맹점 간 의존 비대칭성에 따라 그러한 영향이 어떻게 달라지는지 규명하는 것이다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 통제시스템

기존의 통제시스템 이론들은 부서나 팀레벨보다는 조직 수준에서 통제시스템에 초점을 맞추어 왔다. 통제 시스템 이론의 대부분은 공식적 통제시스템과 비공식적 통제시스템, 크게 두가지로 구분된다. 공식적 통제는 바람직한 목적을 달성하기 위해 따라져야 하는 행동의 특정 패턴을 요구하는 규칙과 절차를 명시한다. 때문에 행동들 또는 결과들이 측정되고 평가된다. 그리고 그에 따른 보상이 성취된 직무에 따라 할당된다(Das and Teng 1998, Eisenhardt 1985). 비공식 통제는 공식적 통제

와는 달리 사회적이거나 조직구성원을 기반으로 하고, 통제의 실행에 개인이나 집단들이 해야 하는 역할에 초점을 맞춘다(Eisenhardt 1985, Jaworski 1988, Ouchi 1980). 이러한 비공식 통제는 전통적으로 종업원에 의해 이행되고 종업원들의 행동양식에 영향을 미치는 성문화되지 않은 규칙들이다(Jaworski 1988).

Ouchi(1978)는 공식적 통제가 조직 내 통제과정의 일부분일 뿐이고, 조직 구성원들은 공식적 통제에 소개되기 전에 비공식적 통제를 경험한다고 믿었다. 예를 들어, 조직 구성원들은 조직의 니즈에 맞는 기술이나 태도에 기초하여 선발된다. 그들은 교육훈련을 제공받고, 반복적으로 그들을 조직 내로 사회화시키는 팀에 배치된다. 이러한 맥락에서 Ouchi(1979, 1980)는 그가 생각하기에 똑같이 중요한 조직 내 세가지 통제 유형, 즉, 시장, 관료화, 그리고 클랜에 대해 정의하였다. Ouchi(1977, 1979)는 통제의 최적 선택은 직무의 프로그램화 가능성, 예를 들면 관리자의 전환과정에 대한 지식, 그리고, 조직 구성원의 산출 또는 행동을 측정할 수 있는 능력에 의해 결정된다고 주장하였다. 만약 조직이 원하는 결과가 측정될 수 있다면, 산출통제(outcome control)가 효과적인 반면, 조직이 투입에서 산출로 전환하는 행동과 과정들을 정확히 안다면 행동통제(behavior control)가 효과적이다. 또한, 행동과 직무가 정의될 수 있고, 측정가능하다면 행동 또는 산출통제 모두가 적합하다. 그러나 Ouchi(1977, 1979)는 행동 또는 산출을 측정할 수 없는 상황이 발생할 수 있다는 것을 알았다. 이러한 때 조직은 덜 공식적인 사회적 통제, 예를 들면, 클랜통제(clan control)를 조직 구성원의 행동통

제 양식으로 사용해야 한다고 주장하였다.

### 2.1.1 공식적 통제시스템으로서 산출통제와 행동통제

Ouchi(1977, 1979), Merchant(1985), Emmanuel, Otley and Merchant(1990) 등은 공식적 통제 시스템으로서 산출통제와 행동통제를 체계화 하였다. 먼저 산출통제는 산출결과에 초점을 맞춘다. 표준과 계량화가 정의가 되며, 성과는 표준을 기준으로 측정되고 보상은 바람직한 결과의 성취도에 근거해서 이루어진다. 즉, 관리자가 조직 구성원의 산출 결과만을 감시하고 평가한다(Henderson and Lee 1992). 또한 조직 구성원에게 재량권을 많이 부여하면서 산출결과가 조직에 이익이 된다면 그에 따른 책임과 인센티브를 제공한다. 만약 정확하게 설계가 된다면 이러한 통제는 바람직한 결과를 달성하는데 효과적이고 동시에 조직 구성원을 동기부여 할 수 있다. 하지만 조직 구성원들의 목표달성 행동에 대한 통제가 이루어지지 않기 때문에, 예측하지 못한 위험을 회피하기 위한 속임수, 즉 기회주의적 행동을 할 가능성에도 노출되어 있다(Williamson 1975). 또한 목표달성 과정에서 문제가 생겼을 때, 이를 사전에 예방할 수 있는 방법도 존재하지 않는다(Merchant 1985, p. 29).

다음으로 행동통제는 바람직하고 수용 가능한 조직 구성원의 행동양식을 보충하기 위한 조직 구성원들의 행동에 초점을 둔다. 수단과 목적에 따른 합의가 이루어지고 투입에서 산출로의 변환 과정을 감독자가 알고 있어야 한다(Ouchi, 1977). 그러므로 행동통제는 구성

원의 행동을 구조화하고 규제하는 것이며(Ouchi 1978, Peterson 1984, Snell 1992), 관리자는 구성원이 구성원의 행동을 면밀히 감시하고 평가하게 된다(Ouchi, 1977). 이러한 통제는 조직 구성원들이 조직의 최우선 관심에 맞게 행동하도록 보증한다(Merchant 1985, p. 29). 그러나 관리자의 통제 범위가 제약되어 있을 뿐 아니라 통제의 비용이 크다는 단점도 있다(Eisenhardt 1985, Snell, 1992). 또한, 행동통제는 관리자에게 전달되는 정보에 의해 이루어지기 때문에 산출통제에 비해 주관적이다(Turcotte 1974). 이로 인해 관리자와 구성원 간의 관점의 차이가 발생할 수 있다. 이는 평가의 복잡성과 주관성의 개입문제를 야기시켜서(Adkins 1979), 오히려 구성원들의 생산성을 저하시킬 수 있다(Beherman and Perreault 1982, Ouchi 1977). 때문에 행동통제는 구성원의 업무 과정의 설계, 업무의 표준화, 그리고 행동의 구조화가 선행되어야 한다(Peterson, 1984).

### 2.1.2 비공식적 통제시스템으로서 클랜통제

클랜통제는 조직 구성원들이 조직에 정착하게 하고, 공유된 가치와 신념, 그리고 이해를 갖게 하는 비공식적인 사회화 메커니즘으로(Turner and Makhija 2006), 공통의 목표를 가지고 있고, 상호의존적인 사람들의 그룹으로 구성되고, 그룹의 멤버가 광범위한 가치나 신념의 영역에 걸쳐서 적절한 행동이 무엇인지 사회적인 동의를 요구하는 집단에서 나타난다(Chua, Lim, Soh and Sia 2012, Das and Teng 1998, Ouchi 1979, 1980). Wilkins and Ouchi

(1983)는 문화통제의 관점에서 클랜을 정의하였고, 인적 통제(personal control)(Merchant 1985), 투입통제(input control)(Snell 1992), 문화 통제(culture control)(Merchant 1985, Wilkins and Ouchi 1983) 또는 기업 문화(corporate culture)(Alvesson and Lindkvist 1993) 등으로 불리어 지기도 한다. 이러한 클랜통제는 투입을 산출으로 전환하는 행동들을 잘 알지 못하고, 성과측정에 어려움이 있을 때 주로 사용된다(Ouchi 1979). 이 때, 구성원 간 사회적 합의를 통해(Das and Teng 1998) 비슷한 신념과 관심을 갖게 하고(Macintosh 1994), 목표달성을 위한 올바른 방향을 결정한다(Wilkins and Ouchi 1983). 구성원들에게는 규범에 따르도록 하는 책무가 주어지지만, 외부의 사람들에게 항상 가시적으로 보여지지는 않는다(Ouchi 1979).

클랜통제 하에서 리더는 뛰어난 개인이라고 보다는 권위를 인정받는 책임자처럼 보여지고, 구성원들은 다른 조직에게는 배타적이거나 제한적일 수 있다(Macintosh 1994). 또한 구성원들은 공식적으로 서로의 행동(업무)에 관해 측정하지는 않지만, 함께 업무를 수행함으로써 비공식적으로 서로를 평가하고, 단기적으로는 보상이 공정하지 않다고 느끼더라도 장기적으로는 집단 간에 공정한 보상이 이루어진다고 믿는다(Alvesson and Lindkvist 1993, Wilkins and Ouchi 1983). 이러한 클랜통제의 조직의 목표 측면에서는 일관적이지 않을 수 있고(Gopal and Gosain 2010), 조직 구성원 간 공유된 가치와 신념이 없는 조직에서는 유효하지 않을 가능성이 높다(Turner and Makhija 2006). 때문에 현대 사회에서는 존재하기 어렵

다는 주장도 있다. 하지만 클랜통제가 어떤 조직에서는 분명히 존재하고, 효과적이다. 예를 들어, Ouchi(1980)와 Wilkins and Ouchi (1983)는 James Abegglen이라는 일본회사의 종업원을 연구하였는데, 이 연구에서 그들은 일본의 조직은 종업원들이 클랜통제에 의해 효과적으로 통제된다고 주장하였다. 연구의 대상회사의 경우 조직의 일부가 된 종업원들이 조직을 위해 최선을 다하고자 열망하고, 그들의 노력에 따른 보상이 공정하다고 믿고 있는 공평하게 이루어진다고 믿고 있었기 때문에, 조직의 목표를 달성하기 위해 산출결과를 통제하거나 종업원들의 행동을 통제하는 것이 크게 중요하지 않았다. 또 다른 예로, 미국의 외교부 공무원들을 보면, 얼마나 그리고 어떻게 공무원들이 외교관계를 증진시키는지에 관한 측정이나 평가는 매우 어렵다. 하지만 적절한 교육과정을 통해 적합한 사람의 선발을 도울 수 있다(Ouchi 1977). 이는 조직 구성원들의 공통가치와 강한 신뢰 관계에서만 가능한 일이라 할 수 있다.

본 연구에서는 클랜통제를 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 통제시스템으로 다루고 있는데, 그 이유 또한 이와 맥락을 같이 한다. 즉, 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관계는 비록 독립적인 사업자 간의 계약관계이기는 하지만(Zeidmann 1998), 계약기간 내에서는 정도의 차이가 있지만 관계규범이 존재하고 있고(Rousseau 1989, Kaufmann and Stern 1988, 오세조, 송영욱, 성민 2002, 신봉화, 오세조, 정연승 2008), 대부분의 계약서에 신의성실의 원칙(김형중, 오세조, 김상덕 2012)을 명기하고 있으며, 마치 하나의 기업인 것처럼 운영되

고 있다. 때문에 전부는 아닐지라도 클랜통제가 프랜차이즈 본부-가맹점 관계에 적용될 수 있고, 성공요인으로 작용할 수도 있다(헤럴드경제 2014). 물론 최근 프랜차이즈 산업의 환경 불확실성이 심해지면서, 가맹점의 성과측정이 어려워지고, 목표달성을 위해 필요한 행동이 불명확해 지는 것 또한 클랜통제를 본 연구의 대상 통제시스템으로 다룬 이유이기도 하다.

## 2.2 의존 비대칭성

독립적인 구성원들로 구성된 조직 간 관계에 관한 많은 연구들은 의존성과 통제 이론에 근거를 두고 있다. Pfeffer and Salancik(1978, p. 52)는 이에 대해 조직간 관계에서 힘의 집중이 불가피하기 때문이라고 주장하였다. 그리고 어느 한 쪽의 관심이 상대방 없이 달성될 수 없는 정도가 클수록 힘의 집중은 필수적이다라고 주장하였다. 그들은 상호의존성을 어느 한 파트너가 목표를 달성하거나 바람직한 결과를 얻는데 필수적인 모든 조건들을 전적으로 통제할 수 없을 때, 상호의존성이 반드시 존재한다고 보았다(Pfeffer and Salancik 1978, p. 40). 이 정의에 의해 상호의존성과 그것의 함의는 힘과 연관지어서 생각할 수 밖에 없다.

이 초기 연구는 후속으로 나타난 조직 간 상호의존성 연구에 근간을 제시하였다. 하지만 현실적으로 대칭적인 의존구조를 가진 관계는 매우 드물다(Gulati and Sytch 2007, p. 35). 만약 어느 한 파트너가 다른 교환 파트너에게 더 의존한다면 그 교환파트너의 의존 우위(dependence advantage)는 그의 힘의 원천으

로 이해될 수 있다. 유사하게 만약 한 파트너의 의존성이 교환 파트너의 의존성보다 적으면, 그 파트너는 교환파트너에 대해 의존 우위 및 힘을 갖게 된다(Emerson 1962). 이러한 의존 비대칭성과 결과적으로 나타나는 힘의 불균형은 적대적 행동을 야기할 가능성이 높다. 특히, 의존 열위에 있는 파트너는 의존 우위에 있는 파트너의 기회주의로 인한 갈등이 증가할 수 있고(김종근, 김재욱 2005), 의존 비대칭성이 심할 경우 의존 열위에 있는 파트너는 적절한 보호책이 없기 때문에 전적으로 의존 우위에 있는 파트너의 윤리성이나 거래특유투자, 관계의 질에 의존할 수 밖에 없다(Kumar, Scheer and Steenkamp 1995). 때문에 협력, 의사소통, 신뢰와 거래 안정성이 감소하고(Anderson and Weitz 1986, Dwyer, Schurr and Oh 1987, 김상덕, 오세조 2006), 궁극적으로 성과가 감소할 가능성이 높다(Gulati and Sytch 2007). 하지만 의존 비대칭성은 연구에 따라 상이한 효과를 가지기도 한다. 예를 들어, 의존 비대칭성과 영향전략 간 관계에 관한 연구들을 보면 Dwyer and Walker(1981), Frazier, Gill and Kale(1989) 등에서는 의존 비대칭성이 강압적 영향전략을 강화시킨 반면, Frazier and Rody(1991), Frazier and Summers(1986) 등에서는 약화시켰고, Ganesan(1993)의 연구에서는 아무런 영향을 미치지 않았다. 국내 연구에서 또한 이러한 효과가 혼재되어 나타났다(김상덕, 오세조 2009). 즉 의존 비대칭성은 상황에 따라 조직구성원의 성과에 상이한 영향을 미칠 가능성이 높다. 이는 통제시스템과 구성원의 성과 간 관계에도 의존 비대칭성이 어떠한 영향을 미칠지 예측하기 어렵

게 만든다. 본 연구는 의존 비대칭성의 이러한 특징에 관심을 가지고 있다. 앞서 언급한 것처럼 조직 간 관계에서 거래 파트너들의 행동과 태도는 의존 비대칭성 없이 설명하기 어렵기 때문에, 본 연구는 이러한 의존 비대칭성이 프랜차이즈 본부의 통제시스템과 가맹점의 재무성과 사이의 관계를 어떻게 조절하는지에 대해 규명하고자 한다. 통제는 의존구조와 분리해서 생각하기 어렵기 때문이다(Pfeffer and Salancik 1978, Chenhall 2003).

본 연구의 대상산업인 국내 프랜차이즈 산업의 본부-가맹점 간 의존구조는 일반적으로 프랜차이즈 본부의 의존우위가 나타난다. 하지만 현실적으로 힘이 더 강한 가맹점이 존재할 수 있다. 가맹점 관리 실무자들의 이야기를 들어보면, 가맹점 주의 사업역량이 강할수록, 가맹점의 가맹기간이 길수록, 가맹점의 규모가 클수록 본부의 가맹점에 대한 의존성이 커지고, 프랜차이즈 성장단계 측면에서도 가맹사업 초기(가맹점 수가 적을 때)에는 본부의 의존성이 크다가 가맹사업 후기(가맹점 수가 많을 때)로 갈수록 본부의 의존성이 줄어든다(김형중, 오세조, 김상덕 2012). 특히, 국내 프랜차이즈 본부의 71.0%는 연매출 20억원 미만의 중소 프랜차이즈들이고, 생존기간이 5년 미만인 본부가 62.9%에 달했다(지식경제부 2010). 또한 많은 프랜차이즈 본부가 가맹점으로부터 로열티를 받지 않고 있는데, 이는 가맹점이 로열티를 지불할 정도로 본부에 의존한다기 보다는 본부가 자사의 상품을 가맹점을 통해 판매하는(즉, 본부가 가맹점에 의존하는) 관계이기 때문이라 생각할 수 있다. 실제로 본 연구의 설문조사 데이터를 분석해 보았을 때, 총 104

개의 표본 중 본부가 의존성이 더 큰 경우는 54개이었고, 그렇지 않은 경우가 50개로 나타났다. 이에 본 연구에서는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 의존구조에 의존우위와 의존열위가 동시에 나타날 수 있다고 판단하였다.

### 2.3 재무적 성과

기존 통제시스템 연구 분야에서 성과변수로 다루어졌던 것들은 직무만족(Banker, Potter and Schroeder 1993), 직무 긴장감 또는 스트레스(Shields, Deng and Kato 2000, Brownell and Hirst 1986), 자기 평가(Bommer, Johnson, Rich, Podsakoff and Mackenzie 1995), 동기 부여(Ryan and Deci 2002, Holmstrom and Milgrom 1991) 등 조직 구성원의 행동차원의 변수들이 많았고, 현실적으로 가장 중요하다고 할 수 있는 재무적 성과와의 관계를 다룬 연구는 상대적으로 적다. 물론 회계분야에서는 경영성과라는 개념을 통해 재무적 성과를 다루기는 하였지만(Abernethy and Brownell 1997 등), 이는 본 연구에서 다루고자 하는 조직 간 관계라기 보다는 조직 내부의 성과 개념이라 할 수 있다. 본 연구에서는 이에 프랜차이즈 본부 통제의 성과변수로 재무적 성과를 다루고자 하며, 연구의 대상인 프랜차이즈 가맹점 입장에서 중요하다고 할 수 있는 매출성장, 이익성장, 현금흐름, 운영효율성 등의 개념을 재무적 성과로 다루었다.

### III. 가설수립

#### 3.1 산출통제와 재무적 성과

앞서 언급한 바와 같이, 산출통제는 결과에 초점을 맞추기 때문에, 성과표준과 계량화가 정의되고, 성과표준을 기준으로 성과가 측정되며, 보상은 바람직한 결과의 성취도에 근거해서 이루어진다(Ouchi 1977, Emmanuel, Otley and Merchant 1990). 만약 정확하게 설계가 된다면 이러한 통제는 바람직한 결과를 달성하는데 효과적이고 동시에 조직 구성원을 동기부여 할 수 있다(Ouchi 1979, 1980). 실제로 Hall(2008)의 연구에 의하면 성과측정시스템이 동기부여를 통해 경영성과에 영향을 미치기도 하였다. 구체적으로 산출통제는 조직 구성원에게 목표를 명확히 부여하고, 지속적으로 상기시키는 기능을 하기 때문에(Celly and Frazier 1996, Anderson and Oliver 1987), 조직 구성원의 성과를 높일 가능성이 높다(이상엽, 김주권 2013). 본 연구의 대상산업인 프랜차이즈 시스템에서는 본부가 다양한 방식으로 성과표준을 제시한다. 타지역의 비슷한 입지를 가진 가맹점 성과를 기준으로 성과표준을 제시하기도 하고(김형중, 오세조, 김상덕 2012), 직영점의 성과를 성과표준으로 삼을 수도 있다(Bradach 1997). 여기서 성과는 주로 매출 등의 재무적 성과인데, 프랜차이즈 본부가 도전할 만한 성과를 목표로 제시하고, 목표달성을 지속적으로 강조할 때, 그리고, 목표달성에 대한 공정한 보상을 제시할 때 가맹점의 재무적 성과는 증가한다고 할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 1. 프랜차이즈 본부의 산출통제는 가맹점의 재무적 성과에 **正**의 영향을 미칠 것이다.

하지만 산출통제는 바람직한 성과를 생산하는 과정들이나 행동의 유형을 명시하지 않고, 계량화된 결과 지표들을 측정한다. 때문에 산출통제는 과정들 또는 원인-결과 관계를 명확화하기 어렵지만 성과측정이 용이할 때 가장 적절하다(Ouchi 1977). 하지만 산출통제는 관리자와 조직 구성원 간 의존구조에 의해 영향을 받는다(Frey, Homberg and Osterloh 2013, Chenhall and Morris 1986). 만약 조직 구성원이 관리자에 의존적인 의존구조 하에서는 관리자가 조직 구성원의 도덕적 해이(moral hazard)를 억제할 수 있지만 반대의 경우는 도덕적 해이에 노출될 수 있다(배일현, 박세준 2005). 이를 프랜차이즈 맥락에서 설명하면, 가맹점이 의존우위에 있을 때, 가맹점은 시스템 전체의 이익을 희생시켜 자신의 이익을 도모할 수 있다. 예를 들면, 본부의 정책과 일관성이 없는 비효율적인 투자, 별도의 투자없이 본부나 타 가맹점의 마케팅 노력에 무임승차 등이 가능하다(Carney and Gedajjovic 1991). 특히, 기존 가맹점의 상권보호보다는 가맹점 수 늘리기에 주력하고 있는 국내 프랜차이즈 현실을 감안하면(경기신문 2012), 본부에게 의존적이지 않은 가맹점은 일정 수준 이상 매출을 높이면, 상권분할<sup>1)</sup>을 당할 것이라고 예측할 수 있다. 이는 가맹점이 더 열심히 성과를 증대시키려는 동기를 억제한다. 이러한 경우 더 많은 산출통제는 효과적인 통제를 방해하며, 때로는 회계수치나 성과치를 조작하는 문

제가 발생하기도 한다(Merchant 1985, 김달곤 2008). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 2. 본부의 산출통제가 가맹점의 재무적 성과에 미치는 正의 영향은 프랜차이즈 본부가 가맹점에 의존우위일 경우가 의존열위일 경우에 비해 더 클 것이다.

### 3.2 행동통제와 재무적 성과

앞서 언급한 바와 같이, 행동통제는 바람직하고 수용가능한 조직 구성원의 행동양식을 보증하기 위한 조직 구성원들의 행동에 초점을 두기 때문에(Ouchi 1977, Merchant 1985), 조직 구성원들이 조직의 관심에 맞게 행동하도록 유도하고(Merchant 1985), 정책과 절차에 순응하는지 감시하며, 순응의 결과에 따라 보상과 처벌이 가해진다(Emmanuel, Otley Merchant 1990). 이러한 행동통제는 조직 구성원이 어떠한 행동을 해야 하는지 방향과 지침을 제공해 줌으로써, 보다 효율적으로 직무를 수행하게 하고(Anderson and Oliver 1987), 애매모호하지 않은 구체적인 지침은 조직 구성원으로 하여금 관리자의 규칙에 보다 잘 따르게 하며(Bello and Gilliland 1997), 기회주의적 행동도 억제할 수 있다(Celly and Frazier 1996). 뿐만 아니라 도덕적 해이도 억제할 수 있다(Carney and Gedaijovic 1991). 특히, 관리자가 높은 성과를 낼 수 있는 행동을 정확히

알고 있다면 행동통제는 더욱 위력을 발휘할 것이다(Ouchi 1977). 본 연구의 관심인 프랜차이즈 시스템에서도 이러한 사실이 적용될 수 있다. 실제로 프랜차이즈 본부는 가맹점의 운영방식에 관한 광범위한 매뉴얼을 만들고, 가맹점이 이를 준수하도록 통제하고 있다. 또한 시장상황에 맞게 다양한 정책을 수립하고, 가맹점들이 순응하도록 유도하고 있다. 그리고 만약 이에 순응하지 않을 경우 가맹계약이 해지됨을 계약서 상에 명시하고 있다(김형중, 오세조, 김상덕 2012). 때문에 프랜차이즈 시스템은 그 성격상 행동통제가 가장 많이 이루어지는 시스템이라 할 수 있다. 이는 프랜차이즈 가맹점이 사업의 노하우와 브랜드를 가지고 있는 본부의 규칙과 절차를 충실히 따름으로써 이윤을 창출할 수 있음을 의미하기도 한다(Zeidman 1998). 실제로 많은 프랜차이즈 본부는 현장 관리자(field counselor)를 두어 가맹점의 영업활동을 통제하고 있고, 이를 통해 가맹점의 성과, 특히 재무적 성과를 높이고 있다(오세조, 신동빈 2001). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 3. 프랜차이즈 본부의 행동통제는 가맹점의 재무적 성과에 正의 영향을 미칠 것이다.

이러한 행동통제는 규칙들이 명확할 때 적절하다. 만약 관리자와 조직 구성원이 규칙과 절차에 대해 서로 다르게 해석할 여지가 없는 루틴화된 직무라면 더욱 적절하다(Ouchi 1977).

1) 프랜차이즈 본부가 가맹점의 상권을 보호해 주지 않고, 인근 지역에 다른 가맹점을 개점하는 행위.

그러나 규칙을 해석하는데 약간의 재량권이 있다면 관리자들은 금전적 보상의 지원에 관심을 보여야 한다. 금전적인 인센티브는 규칙의 민감한 해석을 강화할 수 없어서 부정적인 부작용이 발생할 수 있기 때문이다(Frey, Homberg and Osterloh 2013). 이러한 현상은 의존 비대칭성을 가지고 있는 프랜차이즈 시스템에서는 의존구조에 따라 다른 양상으로 나타날 가능성이 높다. 다시 말해, 본부가 의존 우위에 있는 경우, 즉, 본부의 힘이 강한 경우에는 관료화(bureaucracy)(Weber 1978)에 의한 효율적인 통제가 가능하겠지만 그렇지 않은 경우는 경직성과 엄격성 때문에 오히려 역효과를 초래할 수 있다(Burns and Stalker 1961, Mintzberg 1979, Meyer 1995). 따라서 가맹점이 의존우위에 있는 경우에는 본부의 정책에 대한 맹목적인 순응 보다는 가맹점이 처한 환경에 맞게 대응하는 것이 더 효과적이라 할 수 있다. 다시 말해, 프랜차이즈 본부의 통제를 통한 가맹점의 동일화(uniformity) 보다 가맹점의 유연성을 중시하는 적응화(system wide adaptation)가 성과에 더 큰 영향을 미칠 수 있다(Bradach 1997). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 4. 본부의 행동통제가 가맹점의 재무적 성과에 미치는 정의 영향은 프랜차이즈 본부가 가맹점에 의존우위일 경우가 의존열위일 경우에 비해 더 클 것이다.

### 3.3 클랜통제와 재무적 성과

클랜통제는 조직 구성원들이 조직에 정착하게 하고, 공유된 가치와 신념, 그리고 이해를 갖게 하는 비공식적인 사회화 메커니즘으로(Turner and Makhija 2006), 공통의 목표를 가지고 있고, 상호의존적인 사람들의 그룹으로 구성되고, 그룹의 멤버가 광범위한 가치나 신념의 영역에 걸쳐서 적절한 행동이 무엇인지 사회적인 동의를 요구하는 집단에서 나타난다(Chua, Lim, Soh and Sia 2012, Das and Teng 1998, Ouchi 1979, 1980).

이러한 클랜통제는 행동이나 산출 모두를 측정하는 것이 불가능한 경우에 적합한 통제 유형이고(Ouchi 1979, 1980), 감지하거나 볼 수 없다. 하지만 클랜통제는 멤버들로 하여금 소속집단과 강한 동일시를 하게 하고(Kirsch 1996, Eckel and Grossman 2005), 결속을 하게 하며(Ouchi 1979, Mowday, Porter and Steers 1982, Bishop, Scott and Burroughs 2000), 직무과정에 대한 공동의 관심과 목표를 개발하게 한다(Kirsch 1996, Turner and Makhija 2006), 또한 다양한 의식들을 통해 수용 가능한 행동들을 규정하게 하고(Kirsch 1997, Hegtvedt 2005), 조직 구성원들이 공유된 규범과 가치, 신념에 의해 영향 받게 하며(Macintosh 1994, Kirsch, Sambamurthy, Ko and Purvis 2002), 소속 집단의 가치와 신념에 대한 순응을 기초로 한 보상 또는 처벌을 받아들이게 한다(Das and Teng 1998, Kirsh 1996, Ouchi 1980, Kirsch, Sambamurthy, Ko and Purvis 2002). 때문에 공식적인 통제는 아니지만 조직의 목표가 나의 목표인 것처럼 행동하고, 조직의 이익을 위해 최선을 다하며, 정책에 적극적으로 순응하게 한다. 이는 조직 구성원의 성과

를 향상시킬 가능성이 높다. 프랜차이즈 맥락에서도 마찬가지로 할 수 있다. 프랜차이즈 가맹점이 본부와 강하게 결속되고, 본부와 가치, 신념, 목표를 공유한다면 기회주의적 행동이나 도덕적 해이가 억제될 수 있고, 본부 정책에 대한 적극적인 참여를 통해 재무적 성과를 증대시킬 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 5. 프랜차이즈 본부의 클랜통제는 가맹점의 재무적 성과에 正의 영향을 미칠 것이다.

하지만 클랜통제는 의존 비대칭성 하에서는 발휘되기 어렵다. 왜냐하면 의존 열위에 있는 조직 구성원은 관리자의 기회주의에 노출될 가능성이 있고, 이로 인한 갈등이 발생할 가능성이 높으며(김종근, 김재욱 2005), 의존 비대칭성이 심할 경우 상호협력과 의사소통, 신뢰 등이 감소할 것이기 때문이다(Anderson and Weitz 1986, Dwyer, Schurr and Oh 1987). 이를 프랜차이즈 시스템에 적용하여 설명하면, 먼저 통제를 하는 쪽인 프랜차이즈 본부가 의존 우위를 가지고 있는 경우 그 정도가 심할수록 클랜통제를 할 동기가 적어지는 반면 공식적인 통제를 하는 것이 성과목표를 달성하는데 효율적이다(Frazier, Gill and Kale 1989, Kim 2000). 하지만 가맹점이 의존우위를 가지고 있는 경우 본부의 공식적 통제는 오히려 역효과를 야기할 수 있다(Merchant 1985). 또한 가맹점이 의존우위에 있는 경우는 높은 성과의 원인이 되는 행동을 명확히 알기 어렵고, 회계수치나 성과치를 조작할 가능성

이 있는 상황에서 가맹점의 성과측정도 어렵다(Merchant 1985, 김달곤 2008). 이처럼 투입-산출 메커니즘에 대한 지식도 부족하고, 가맹점의 성과 측정 가능성도 낮은 상태에서 본부에게 가장 적절한 통제유형은 클랜통제이다(Ouchi 1977, 1980). 따라서 다음과 같은 가설을 수립할 수 있다.

가설 6. 본부의 클랜통제가 가맹점의 재무적 성과에 미치는 正의 영향은 프랜차이즈 본부가 가맹점에 의존우위일 경우가 의존열위일 경우에 비해 더 적을 것이다.

이상의 내용을 그림으로 나타내면 다음 연구모형과 같다.

## IV. 연구방법

### 4.1 표본 및 자료수집

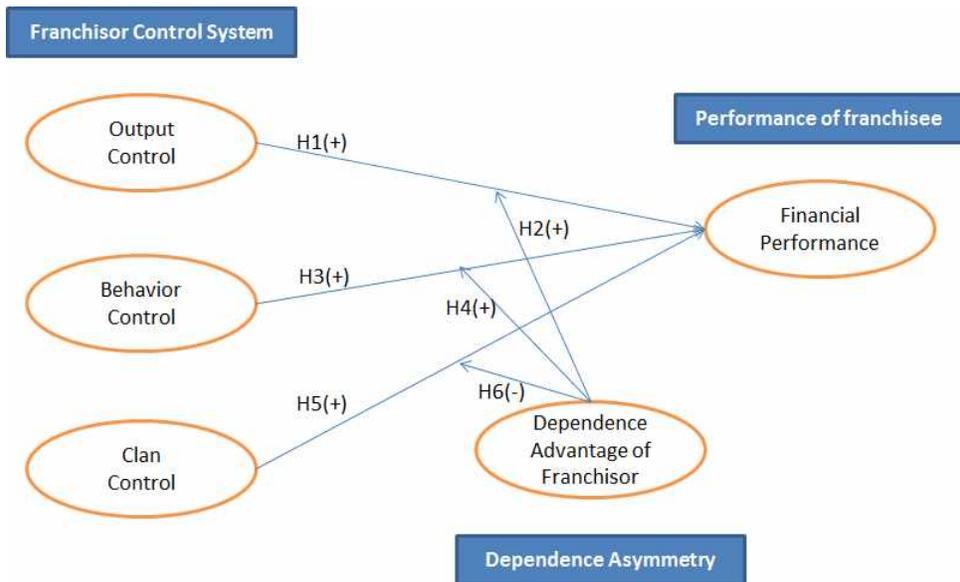
프랜차이즈 본부의 통제시스템과 가맹점의 재무적 성과 간 관계를 다루고 있는 본 연구는 국내 프랜차이즈 산업의 본부를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이를 위해 한국프랜차이즈협회의 회원사를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 외식, 도소매, 서비스 프랜차이즈로 구성된 총 334개의 프랜차이즈 본부를 대상으로 설문지를 배포하였고, 설문조사에 협조하기로 한 104개 본부에 마케팅조사 회사의 전문 면접원이 방문하여 대인면접 방식의 설문조사를 실시하였다. 그리고 이 중 결측치가 있

거나 불성실하게 응답하였다고 판단되는 19부의 설문지를 제외한 총 85부의 설문지를 대상으로 분석을 실시하였다. 일반적으로 보았을 때, 프랜차이즈 연구는 본부와 가맹점 모두를 측정하는 양방향(dyadic) 설문조사가 바람직하지만 본 연구의 연구모형에 포함된 변수들은 본부를 대상으로 한 설문조사만으로도 충분히 측정될 수 있고, 오히려 더 정확할 것이라는 판단 하에 양방향 설문조사를 실시하지 않았음을 미리 밝혀 둔다.

#### 4.2 변수의 조작적 정의

본 연구에서 언급된 변수들은 관련 분야 연구에서 신뢰성과 타당성이 검증된 측정도구를 사용하였다. 먼저 프랜차이즈 본부의 공식적 통제인 산출통제와 행동통제는 각각 Abernethy

and Brownell(1997), Simons(1987)의 척도를 본 연구에 맞게 수정하여 각각 5문항, 7문항으로 측정하였다. 다음으로 비공식적 통제인 클랜통제는 Kirsh, Ko and Haney(2010)의 척도를 활용하여 5문항으로 측정하였다. 다음으로 프랜차이즈 가맹점의 재무적 성과는 Lusch and Brown(1996)의 측정문항을 활용하여 4문항으로 측정하였다. 한편, 프랜차이즈 본부의 의존우위는 프랜차이즈 가맹점의 본부에 대한 의존성에서 본부의 가맹점에 대한 의존성을 빼 준 값을 이용하였다. 이 때, 본부와 가맹점 간 의존성은 본부와 가맹점이 상호간에 실시한 거래특유투자의 정도로 측정하였다. 이는 양방향 설문조사가 아닌 본부만을 대상으로 하는 설문조사에서 단순히 상호간 의존성을 묻는 것은 가맹점의 입장을 잘 모르거나 왜곡해서 답할 가능성이 높았기 때문이고, 보다 객



〈Figure 1〉 Research Model

관적인 척도일 수 있는 거래특유투자의 정도로 의존성을 간접 측정할 수 있기 때문이었다 (Heide and John 1988). 측정문항은 Heide and John(1988)의 척도를 이용하여 4문항으로 측정하였다. 이상의 측정항목들은 모두 리커트 7점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 4점: 보통이다, 7점: 매우 그렇다)를 이용하여 측정하였다. 이상에서 언급한 변수의 측정은 프랜차이즈 본부가 모든 가맹점에 대해 평균적으로 인식하고 있는 것을 측정하지 않았고, 설문조사 과정에서 가맹점 관리담당자에게 “잘 알고 있는 특정 가맹점을 염두에 두고 응답하라”는 안내를 하였다. 이를 통해 전체 평균이 아닌 특정 가맹점과의 관계를 측정하고자 하였다. 한편, 본 연구는 추가적으로 독립변수들의 효과를 통제하기 위해 프랜차이즈 본부의 연매출, 가맹점의 종업원 수를 통제변수로 이용하였고, 비율척도로 측정하였다. 측정항목들은 부록에 제시하였다.

10~19명 20.0%, 20~49명 20.0%, 100명 이상 14.1%, 50~99명 9.4% 순으로 나타났으며, 평균 128.07명이었다. 다음으로 본부의 연 매출은 2억원 이상 5억원 미만인 23.5%로 가장 많았고, 100억원 이상 1000억원 미만과 2억원 미만이 20.0%, 5억원 이상 10억원 미만이 15.3%, 1000억원 이상이 10.6% 순으로 나타났으며, 평균 543.21억원이었다. 마지막으로 직영점을 포함한 가맹점 수는 50개 미만이 32.9%로 가장 많았고, 다음으로 200개 이상 25.9%, 50-99개 24.7%, 100~199개 11.8% 순으로 나타났으며, 평균 248.33개이었다. 물론 연 매출이 5억원 미만인 본부가 43.5%를 차지해 영세한 프랜차이즈 본부가 다수 있다고 할 수 있지만, 전반적으로 보았을 때, 표본의 특성이 어느 한 쪽으로 편중되지 않고, 한국프랜차이즈협회 홈페이지의 통계수치 및 한국프랜차이즈 브랜드 실태조사(2010)의 결과와 일관성이 있었다. 이에 국내 외식 프랜차이즈 가맹점의 특성을 잘 설명해 줄 수 있다고 판단되었다.

## V. 실증분석

### 5.1 응답자의 통계적 특성

응답자의 통계적인 특성은 <표 1>과 같다. 먼저, 프랜차이즈 본부 운영기간은 5~9년이 38.8%로 가장 많았고, 5년 미만 35.3%, 10년 이상 21.2% 순으로 나타났으며, 평균 7.07년이었다. 다음으로 프랜차이즈 유형은 외식이 74.1%로 가장 많았고, 서비스 14.1%, 도소매 11.8%순으로 나타났다. 다음으로 본부의 종업원 수는 10명 미만이 25.9%로 가장 많았고,

### 5.2 구성개념의 신뢰성 및 수렴타당성 검토

본 연구에서는 Cronbach alpha, 평균분산추출값(average variance extracted; AVE), 합성 신뢰도(composite reliability; CR), 변수 간 상관계수를 이용하여 구성개념의 신뢰성, 수렴타당성, 그리고, 판별타당성을 검토하였다. 그 결과는 <표 2>와 <표 3>에 제시하였다.

먼저 <표 2>에 나타난 것처럼, 모든 구성개념들의 통계수치들이 기준치를 크게 상회하고 있어서 신뢰성과 수렴타당성을 가지고 있는 것으로 판단되었다. 한편, 판별타당성은 모든

〈Table 1〉 Respondents characteristics(n=85)

Category		Frequency	%	Sum/Average
Franchising period (year)	under 5	30	35,3	85(100%) Average 7,07
	5-9	33	38,8	
	over 10	18	21,2	
	missing value	4	4,7	
Franchising type	dining	63	74,1	85(100%)
	retailing	10	11,8	
	service	12	14,1	
Number of Employees	under 10	22	25,9	85(100%) Average 128,07
	10-19	17	20,0	
	20-49	17	20,0	
	50-99	8	9,4	
	over 100	12	14,1	
	missing value	9	10,6	
Annual sales <sup>2)</sup> (1 million Won)	under 200	17	20,0	85(100%) Average 54,321,89
	200-499	20	23,5	
	500-999	13	15,3	
	1,000-9,999	17	20,0	
	over 10,000	9	10,6	
	missing value	9	10,6	
Number of franchisees <sup>3)</sup>	under 50	28	32,9	85(100%) Average 248,33
	50-99	21	24,7	
	100-199	10	11,8	
	over 200	22	25,9	
	missing value	4	4,7	

구성개념 간 상관계수의 값이 평균분산추출값의 제공근 보다 작은지 여부로 판단하였는데, 〈표 3〉에 나타난 바와 같이 모든 상관계수가 평균분산추출값의 제공근 보다 작게 나타나서 관별타당성이 있는 것으로 판단하였다.

### 5.3 가설 검증

본 연구는 가설 검정을 위해 계층적 회귀분석을 이용하였고, 다음과 같은 회귀 방정식 모형을 수립하였다.

2) 한국프랜차이즈협회 홈페이지(www.ikfa.or.kr) 프랜차이즈 정보공개서 기준 2012년 본부 매출

3) 한국프랜차이즈협회 홈페이지(www.ikfa.or.kr) 프랜차이즈 정보공개서 기준 2012년 본부 가맹점 수(직영점 포함)

<Table 2> Composite Reliability, Average Variance Extracted, and Cronbach  $\alpha$

Variable	Number of items	Loading	t value	CR	AVE	$\alpha$
Outcome control	5	.89	10.50	.956	.815	.955
		.94	11.41			
		.93	11.24			
		.91	10.71			
		.84	9.45			
Behavior control	7	.75	8.01	.929	.655	.926
		.84	9.45			
		.91	10.83			
		.91	10.81			
		.71	7.40			
		.76	8.18			
		.76	8.07			
Clan control	5	.66	6.51	.859	.551	.850
		.71	7.11			
		.72	7.32			
		.83	8.92			
		.78	8.19			
Financial performance	4	.96	12.04	.982	.932	.980
		1.00	12.82			
		.95	11.65			
		.95	11.64			

Fit index  $\chi^2=317,31(df=183)$ ,  $p=0,00$ , RMSEA=.09, CFI=.89, NNFI=.88, RMR=.07

$$Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_3X_6 + \beta_8X_4X_6 + \beta_9X_5X_6$$

X6: dependence advantage of franchisor

$X_iX_6$ : Interaction between  $X_i$  and X6

$\beta_i$ : Standardized coefficient

Y: Financial performance of franchisee

X1: Sales of franchisor

X2: Number of employees of franchisee

X3: outcome control

X4: behavior control

X5: clan control

먼저, 상호작용항으로 인해 발생할 수 있는 독립변수 간 다중공선성을 최소화하기 위해 본 연구에서는 평균 중심화(mean centering)를 실시하였고(Aiken and West 1991), 실제 회귀분석결과 독립변수들 간 공차한계(tolerance)

<Table 3> Correlation and Discriminant Validity

	Outcome control	Behavior control	Clan control	Financial Performance
Outcome control	.902*			
Behavior control	.614	.809*		
Clan control	.628	.612	.742*	
Financial performance	.435	.333	.347	.965*

\* Square root of AVE

<Table 4> Hierarchical Regression Analysis Results

Independent variable \ Model	Model 1	Model 2	Model 3
Sales of franchisor	-.017 (-.150)	-.038 (-.326)	.039 (.328)
Number of employees of franchisee	-.113 (-.970)	-.114 (-1.042)	-.120 (-1.101)
Outcome control		.335** (2.286)	.326 (2.216)
Behavior control		.091 (.623)	.135 (.926)
Clan control		.006 (.038)	-.061 (-.376)
Dependence advantage of franchisor		-.095 (-.833)	-.117 (-1.038)
Outcome control × Dependence advantage			-.121 (-.856)
Behavior control × Dependence advantage			.303** (2.024)
Clan control × Dependence advantage			-.271* (-1.658)
Adjusted R <sup>2</sup>	.014	.125	.158
ΔR <sup>2</sup>		.182***	.064
F	.476	2.794**	2.569**

\* p <.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01,

※ 종속변수: 가맹점의 재무적 성과

※ 표의 값은 표준화 계수(값)이며, 상수항은 생략됨.

가 모두 기준치인 0.1을 크게 상회하였다. 따라서 상호작용항으로 인한 다중공선성은 문제가 되지 않은 것으로 판단하였다. 이제 계층적 회귀분석의 분석결과를 보면 다음 <표 4>와 같다.

<표 4>에 나타난 바와 같이 계층적 회귀분석은 연구목적 상 1단계(모형 1)에서는 통제변수만을 포함시켰고, 2단계(모형 2)에서는 두가지 독립변수인 도덕적 인간과 도덕적 관리자의 개별적인 효과를 분석하였으며, 3단계(모형 3)에서는 두가지 독립변수와 수요부문 환경 불확실성 간 상호작용 효과를 분석하였다. 먼저, 프랜차이즈 본부의 연매출, 가맹점의 운영기간, 가맹점의 종업원 수 등을 통제하였을 때, 이 통제변수들은 약 1.4%의 설명량을 보였으며 통계적으로 유의미하지 않은 모형이었다. 프랜차이즈 본부의 매출과 가맹점의 종업원 수 모두 가맹점의 재무적 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 세가지 모형 모두에서도 일관되게 나타났다. 본 연구에서는 이러한 변수들의 영향을 통제함으로써 독립변수의 효과를 보다 엄격하게 해석하고자 하였다.

다음으로 독립변수의 개별적인 효과를 의미하는 가설1, 가설3, 가설5는 프랜차이즈 본부의 세가지 통제시스템인 산출통제, 행동통제, 그리고 클랜통제가 가맹점의 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 것이다. 먼저, 산출통제는  $p < .05$  수준에서 유의적인 정의 영향을 미쳤다(모형 2  $\beta_4 = .335$ ,  $t = 2.286$ ; 모형 3  $\beta_4 = .326$ ,  $t = 2.216$ ). 하지만 행동통제와 클랜통제는 모형 2에서 가맹점의 재무적 성과에 유의적인 영향을 미치지 않았다(각각  $\beta_3 = .091$ ,  $t = .623$ ;  $\beta$

$5 = .006$ ,  $t = .038$ ). 이는 모형 3에서도 마찬가지였다(각각  $\beta_3 = .135$ ,  $t = .926$ ;  $\beta_5 = -.061$ ,  $t = -.376$ ). 따라서 가설1은 지지되었고, 가설3과 가설5는 지지되지 않았다. 이러한 결과는 프랜차이즈 본부의 통제시스템 중 산출통제는 가맹점의 재무적 성과와 관련이 있지만 행동통제와 클랜통제는 직접적인 관련성이 없는 것을 의미한다. 가설검정과는 별개로 프랜차이즈 가맹점의 의존우위 또한 유의적인 영향을 미치지 않았다(모형 2  $\beta_6 = -.095$ ,  $t = -.833$ ; 모형 3  $\beta_6 = -.117$ ,  $t = -1.038$ ).

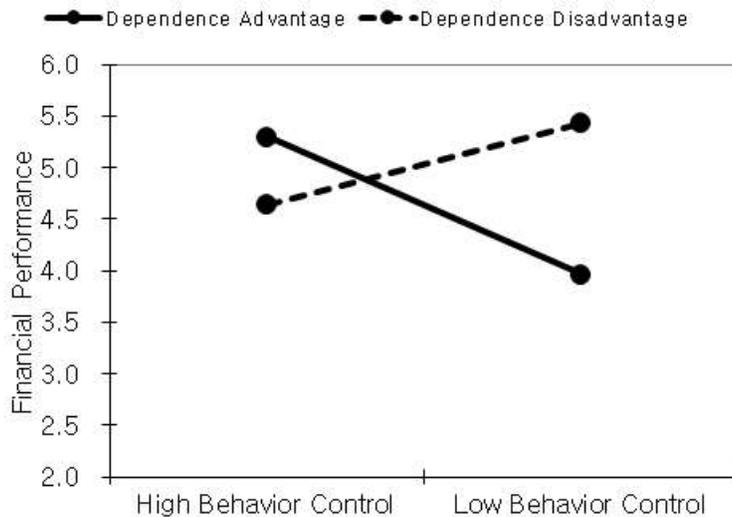
다음으로, 가설2, 가설4, 가설6은 프랜차이즈 본부의 세가지 통제시스템과 본부의 의존우위가 가맹점의 재무적 성과와의 관계에서 어떠한 상호작용 효과를 가지는 지 알아보기 위한 것들이다. <표 4>의 모형 3에서 보듯이, 행동통제와 클랜통제가 모두 본부 의존우위와의 상호작용을 통해 가맹점의 재무적 성과에 영향을 미쳤다(각각  $\beta_7 = .303$ ,  $t = 2.024$ ,  $p < .05$ ;  $\beta_9 = -.271$ ,  $t = -1.658$ ,  $p < .10$ ). 또한 행동통제와 본부 의존우위의 상호작용은 정의 영향을 미친 반면, 클랜통제와 본부 의존우위의 상호작용은 정의 영향을 미쳤다. 하지만 직접효과를 가지고 있는 산출통제는 의존우위와의 상호작용 효과를 가지지는 않았다( $\beta_8 = -.121$ ,  $t = -.856$ ). 따라서 가설4, 가설6은 지지되었고, 가설2는 지지되지 않았다. 비록 행동통제와 클랜통제는 재무적 성과에 직접적인 영향을 미치지 않았지만 본부 의존우위와의 상호작용을 통해 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 산출통제는 본부와 가맹점 간 의존구조와는 상호작용 효과가 없는 것으로 나타났다.

한편, 직접효과 모형(모형 2)은 증분효과가

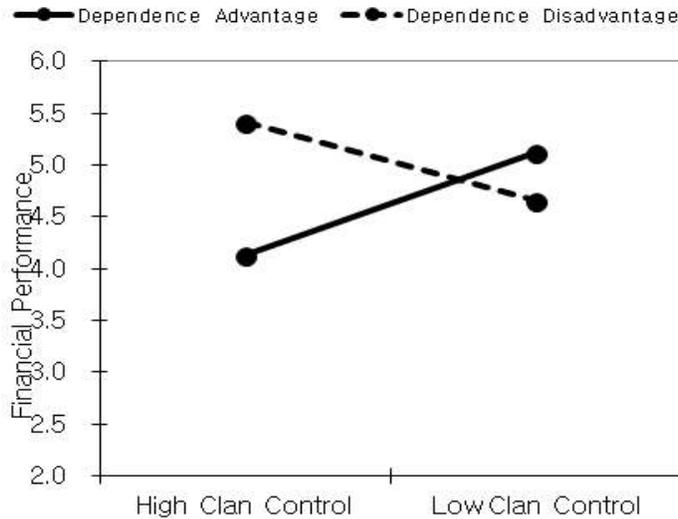
유의적이었고, 상호작용 효과 모형(모형 3)의 증분효과는 유의하지 않았다(각각  $\Delta R^2 = .182$ ,  $p < .01$ ;  $.064$ ,  $p > .10$ ). 또한, 전체적인 회귀모형의 설명력은 약 12.5%, 15.8%로 유의미한 수준이었다( $p < .05$ ). <그림 2>, <그림 3>은 세 가지 통제시스템과 의존구조 간의 상호작용 효과를 나타낸 것으로 각 독립변수들을 표준편차를 활용하여 이분변수로 만든 뒤, 회귀계수를 곱하여 그래프로 표시한 것이다.

가설4를 설명하는 <그림 2>를 보면, 프랜차이즈 본부가 의존우위일 경우 행동통제 수준이 높을수록 가맹점의 재무적 성과가 더 높게 나타난 반면, 본부의 의존열위일 경우 행동통제 수준이 낮을수록 가맹점의 재무적 성과가 더 높게 나타났다( $t = 2.024$ ;  $p < .05$ ). 이는 프랜차이즈 본부의 행동통제가 본부의 의존우위일 때, 더 큰 위력을 발휘함을 함의한다고 할 수

있다. 다음으로 가설6을 설명하는 <그림 3>을 보면, 프랜차이즈 본부가 의존우위일 경우 클랜통제 수준이 낮을수록 가맹점의 재무적 성과가 더 높게 나타난 반면, 의존열위일 경우 클랜통제 수준이 높을수록 가맹점의 재무적 성과가 더 높게 나타났다( $t = -1.658$ ,  $p < .10$ ). 이는 프랜차이즈 본부의 클랜통제가 본부의 의존열위일 때, 더 큰 위력을 발휘함을 함의한다고 할 수 있다. 이러한 결과는 프랜차이즈 본부의 행동통제와 클랜통제가 본부-가맹점 간 의존구조와의 상호작용을 통해 가맹점의 재무적 성과에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 다시 말해, 본부가 의존우위일 경우 행동통제가, 의존열위일 경우 클랜통제가 효과적임을 의미한다.



<Figure 2> Interaction effect between behavior control and dependence asymmetry



〈Figure 3〉 Interaction effect between clan control and dependence asymmetry

## VI. 결 론

### 6.1 연구결과의 요약 및 지지되지 않은 가설에 대한 추론

이상의 가설검정 결과, 총 6개의 가설들 중 3개의 가설들이 지지되었다. 요약해 보면, 프랜차이즈 본부의 산출통제는 가맹점의 재무적 성과를 증대시켰지만 행동통제와 클랜통제는 유의적인 관계를 가지지 않았다. 한편, 직접효과를 가지지 않았던 행동통제와 클랜통제는 본부-가맹점 간 의존 비대칭성의 상호작용을 통해 재무적 성과에 유의적인 영향을 미쳤다. 프랜차이즈 본부의 행동통제와 의존우위 간 상호작용은 가맹점의 재무적 성과를 증대시킨 반면, 클랜통제와 의존우위 간 상호작용은 감소시키는 것으로 나타났다. 마지막으로 본부의 산출통제와 의존 비대칭성은 유의적인

상호작용 효과를 가지지 않았다.

일부 가설들이 사전 예상과는 달리 기각되었는데, 그 이유를 추론해 보면 다음과 같다. 먼저, 프랜차이즈 본부의 산출통제와 의존 비대칭성 간 상호작용에 대한 가설2가 기각된 것은 아마도 국내 프랜차이즈 산업이 산출통제에 익숙하고, 현실에서 가장 보편적으로 사용되기 때문에 본부-가맹점 간 의존구조에 영향을 적게 받기 때문이 아닌가 추측된다. 실제로 프랜차이즈 본부 가맹점 관리 담당자와의 사후적 심층면접에서 다음과 같은 의견을 발견할 수 있었다.

“우리 회사의 경우 가맹점 슈퍼바이저의 수가 적어서 관리해야 하는 가맹점이 매우 많습니다. 주어진 업무량이 많아서 가맹점을 방문하는 횟수도 매우 적고, 방문해서도 실적 중심의 점검만 하는 것이 현실입니다.”

이러한 의견은 본부-가맹점 간 의존구조와 관계없이 현실적으로 산출통제가 많이 쓰여지고 있고, 어느 정도 효과를 거두고 있음을 함의한다고 할 수 있다. 아마도 이러한 이유 때문에 가설2가 지지되지 않은 것으로 추측된다.

둘째, 본부의 행동통제와 가맹점의 재무적 성과 간 유의적인 관계를 예측한 가설 3의 경우 행동통제가 가지고 있는 양면성에 기인한 것이 아닌가 추측된다. 구체적으로 말하면, 행동통제는 가맹점의 행동에 대한 방향과 지침을 제공해서 효율적인 업무수행을 가능하게 한다는 측면이 있는 반면, 그것이 지나칠 경우에는 사회적인 억압이나 감시로 받아들여질 수 있고, 그리고 관료화의 경직성이 초래하는 부작용에 직면할 수 있다. 나아가 결속과 수직적 조정, 정책 협조 등을 약화시킬 가능성이 높다(Murry and Heide 1998). 실제로 가설 2-2에서 의존 비대칭성과의 상호작용 효과가 있는 것도 이러한 추측을 뒷받침해 주는데, 본부의 의존우위가 큰 경우에는 행동통제의 긍정적인 효과가 있지만 반대의 경우에는 부정적인 효과가 나타날 수 있기 때문이다. 프랜차이즈 가맹점 주를 대상으로 한 사후적 심층면접에서도 다음과 같은 반응을 발견할 수 있었다.

*“본부는 우리가 이 지역에 대해 잘 알고 있는 데도 불구하고 지역에 맞지 않는 판촉을 강제로 하게 해서 돈 낭비만 하는 경우가 많아요”*

이러한 의견은 프랜차이즈 본부의 행동통제가 가맹점의 유연성과 지역밀착 영업을 저해할 수도 있음을 단적으로 보여준다고 할 수 있다. 아마도 이러한 이유로 가설3이 기각된 것

이라 판단된다. 마지막으로, 프랜차이즈 본부의 클랜통제와 가맹점의 성과 간 관계를 예측 하였던 가설5가 기각된 이유는 우리나라 프랜차이즈 산업의 특수성 때문이 아닌가 추측된다. 구체적으로 말하면, 클랜통제는 투입을 산출로 전환하는 행동에 대한 지식이 많지 않고, 산출에 대한 정확한 측정이 어려울 때 효과적이다. 실제로 국내 프랜차이즈 산업의 경우 선진국에 비해 체계적인 매뉴얼이 부족한 것이 현실이고, 불확실한 환경 속에서 어떻게 행동하는 것이 매출을 증대시키는 지 불명확하다. 뿐만 아니라 프랜차이즈 본부는 가맹점의 매출을 기초로 한 로열티를 받지 않는 경우가 대부분이기 때문에 단순히 물품에 대한 결제대금만으로는 프랜차이즈 가맹점의 성과를 정확히 알기 어렵다. 따라서 국내 프랜차이즈 산업에서는 클랜통제가 적절하다고 할 수 있다. 하지만 클랜통제는 본부의 가치와 신념, 목표 등을 가맹점과 공유하지 못했을 때, 가맹점의 기회주의나 도덕적 해이에 직면할 수 있다. 이는 가맹점의 성과를 낮출 가능성이 있다. 아마 이러한 효과들이 혼재되어 나타나기 때문이 가설5가 기각된 것 아닌가 추측된다.

## 6.2 연구의 시사점

본 연구의 시사점은 이론적 시사점과 실무적 시사점으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 이론적 시사점은 첫째, 조직 이론의 주요 개념으로 다루어졌지만 마케팅경로 분야 연구, 특히 프랜차이즈 분야 연구에서 거의 다루어지지 않았던 통제시스템 이론을 프랜차이즈 본부와 가맹점이라는 조직 간 관계에 적용하였다는

것이다. 특히, 독립적인 사업자이지만 계약에 의해 마치 하나의 기업처럼 움직이는 계약형 유통경로 구조인 프랜차이즈 시스템 내에서 본부의 세가지 통제시스템이 가맹점의 재무적 성과에 어떠한 영향을 미치는지 규명하였다는 점이다. 이는 직장 내 상사와 부하 간 관계에서 주로 다루어졌던 통제시스템을 프랜차이즈 시스템이라는 조직 간 관계에 적용하는 이론적 기초가 될 수 있다. 둘째, 기존 연구들이 주로 통제시스템과 종업원의 직무성과 간 관계에 초점을 맞춘 반면, 본 연구는 실제로 통제시스템이 매출이나 수익 등과 같은 재무적 성과와도 관련이 있음을 규명하였다. 이는 프랜차이즈 분야 연구에서 통제시스템을 더 많이 다루게 하는 계기가 될 수 있다. 셋째, 본 연구는 기존 연구들에서 아직 많이 다루어지지 않았던 클랜통제를 기존의 산출통제, 행동통제와 하나의 연구모형에서 다루었다. 이는 클랜통제가 기존의 공식적 통제들과 비교해서 어떠한 메커니즘을 가지고 있는지 보여준다고 할 수 있다. 마지막으로 기존 통제시스템 관련 연구들에서 개념적으로는 이해되었지만 실증적 결과가 부족하였던, 의존 비대칭성의 조절 효과를 검증하였다는 점이다. 이는 통제시스템이 가지는 복잡한 메커니즘을 설명하는 논거를 제공할 수 있다.

한편, 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 가맹점의 재무적 성과를 높이기 위해 본부가 어떠한 통제방식을 사용해야 하는지를 보여주고 있다. 본 연구에서는 산출통제, 산출통제, 클랜통제 중 산출통제가 국내 프랜차이즈 산업에 적합함을 제시해 주고 있다. 특히, 선진국에 비해 가맹점 운영 매

뉴얼이 체계적이지 못하고, 환경의 불확실성이 극심한 국내 프랜차이즈 산업의 경우 행동통제나 클랜통제 보다는 산출통제가 적합하다고 할 수 있다. 이는 국내 프랜차이즈 산업에 대해 중요한 메시지를 제공한다고 할 수 있다. 좀 더 구체적으로 말하면, 대부분의 프랜차이즈 본부들이 제품과 서비스의 표준화를 위해 슈퍼바이징 시스템, 표준화된 점포운영 매뉴얼 등을 강조하고 있고, 이것이 프랜차이즈 성공의 가장 중요한 요인이라고 강조하고 있다(행동통제). 하지만 이러한 노력은 자칫 주변상권을 무시한 획일화된 표적마케팅 전략, 머천다이징, 점포운영, 판매촉진 전략으로 이어지기 쉽다. 즉, 프랜차이즈로서의 표준화 뿐 아니라 지역에 맞는 적응(systemwide adaptation; Bradach 1997)을 저해할 수 있다. 본부 입장에서는 받아들이기 힘든 내용이지만 가맹점의 지역 적응 또는 유연한 마케팅을 인정해 주고, 산출통제 측면에서 성공한 가맹점의 전략을 본부차원에서 확산시키려고 노력하는 것이 필요하다.

둘째, 본 연구의 결과에 의하면 본부가 의존우위에 있으면 행동통제가, 의존열위에 있으면 클랜통제가 적합하다는 결과를 함께 제시하고 있다. 따라서 프랜차이즈 본부의 관리자는 본부-가맹점 간 의존구조를 염두에 두고, 가맹점과의 관계에 따라 차별적인 정책을 수립, 집행하는 것이 필요하다. 실제로 프랜차이즈 본부는 가맹점 수가 점점 증가하면서 개별 가맹점에 대한 의존성이 점점 줄어들게 된다. 초기에는 가맹점 한 곳 한 곳의 성공이 매우 중요하기 때문에 가맹점들의 요구사항을 무시할 수 없지만 가맹점 수가 증가하고, 본부의

지속적인 수익원이 창출된 상황에서는 본부의 개별 가맹점에 대한 의존성은 매우 낮아진다고 할 수 있다(김형중, 오세조, 김상덕 2012). 뿐만 아니라 가맹점 주의 역량, 가맹점 운영 경력, 가맹점의 규모 등도 의존구조에 영향을 미친다. 가맹점 주의 사업역량이 강하고, 가맹점 운영경력이 많고, 가맹점의 규모가 클수록 본부는 가맹점에 의존하게 되고, 가맹점은 본부에 힘을 갖게 된다. 따라서 본부가 의존우위에 있는 가맹초기 또는 소형규모의 가맹점은 본 연구의 결과처럼 구체적인 행동을 제시해주고, 가맹점의 행동에 근거한 통제를 수행하는 것이 필요하다. 하지만 가맹점 경력이 길고, 대형 규모의 가맹점이라면 본부와 가치, 신념, 목표를 공유를 통해 신뢰와 결속을 강조하는 통제를 수행하는 것이 필요하다. 장재남(2013)의 신문칼럼에서 가맹본부의 신뢰구축 프로세스를 강조한 것도 이와 같은 맥락이라 할 수 있다.

### 6.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 통제시스템의 상황요인으로 의존 비대칭성 하나만 다루었다. 하지만 통제시스템의 성격 상 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 관계의 질, 가맹점의 동기부여, 본부의 특성과 가맹점의 특성 변수 등도 중요한 상황요인이 될 수 있다. 향후 보다 많은 변수들을 포함한 연구설계가 보장되어야 할 것이다. 둘째, 본 연구는 비록 의존 비대칭성을 중심으로 다룬 연구는 아니지만 기존 연구들과는 달리 의존 비대칭성이 성과에 직접적인

영향을 미치지 않는다는 결과를 제시하고 있다. 이는 의존 비대칭성 또한 다른 상황변수에 의해 다른 영향을 미칠 수 있다는 추측을 가능하게 한다. 향후 의존 비대칭성과 성과 간 관계를 조절하는 변수에 관한 연구를 해 보는 것도 흥미로운 것이다. 셋째, 본 연구는 프랜차이즈 본부만을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 물론 앞서 언급한 바와 같이 설문조사의 효율성 차원에서 의미있다고 할 수 있지만 의존 비대칭성 변수의 경우는 여전히 가맹점의 관점도 필요하다고 할 수 있다. 향후 프랜차이즈 본부와 가맹점의 양방향 관점에서 자료수집이 이루어져야 할 것이다. 넷째, 본 연구는 가맹점의 성과변수로서 재무적 성과만을 다루었다. 하지만 통제가 조직 구성원들에게 미치는 영향은 직무만족, 직무 긴장감 또는 스트레스, 자기 평가, 동기부여 등 다양한 비재무적 성과변수로 나타날 수 있고, 이 변수들을 프랜차이즈 맥락에서 적용하는 것도 매우 의미있는 연구라 할 수 있다. 향후 비재무적 성과와 재무적 성과를 동시에 고려한 연구가 보장되어야 할 것이다. 다섯째, 본 연구에서는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 의존구조를 본부에 게만 일방적으로 측정하였다. 이는 의존구조가 양방향 측정을 통해 정확히 측정이 된다는 점을 감안하였을 때, 연구의 중요한 한계임이 분명하다. 따라서 연구결과의 해석 시 엄중한 주의가 요구되며, 향후 연구에서는 양방향 측정을 보완할 필요가 있다. 마지막으로, 본 연구는 프랜차이즈 본부를 대상으로 하였기 때문에 가맹점을 대상으로 한 연구들에 비해 표본 수가 적다. 이는 일반화의 한계를 초래하며, 이질적일 가능성이 있는 외식, 도소매, 서

비스 프랜차이즈를 함께 분석에 사용하였다는 단점을 가지고 있다. 향후 보다 많은 표본 수 확보를 통해 이를 극복할 필요가 있다. 뿐만 아니라 향후 프랜차이즈 산업 이외에 다양한 유통경로에 본 연구의 모형을 적용해 볼 필요가 있다.

논문접수일: 2014년 5월 29일

1차수정본접수일: 2014년 7월 25일

게재확정일: 2014년 8월 14일

### 참고문헌

- Abernethy, Margaret A. and Peter Brownell(1997), "Management Control Systems in Research and Development Organizations: The Role of Accounting, Behavior, and Personnel Controls," *Accounting, Organizations and Society*, 22(3/4), 233-248.
- Adkins, Robert T.(1979), "Evaluating and Comparing Salesmen's Performance," *Industry Marketing Management*, 8, 207-212.
- Aiken, Leona S. and Stephen G. West(1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, SAGE Publications.
- Alvesson, Mats and Lars Lindkvist(1993), "Transaction Costs, Clans and Corporate Culture," *Journal of Management Studies*, 30(3), 427-452.
- Anderson, Erin and Richard L. Oliver(1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1986), "Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity," *Sloan Management Review*, 27(3), 3-19.
- Bae, Il Hyun and Se Joon Park(2005), "The Effects of Franchisor's Interaction Justice on Franchisee's Commitment, Moral Hazard, and Perceived Performance in Power-Asymmetry Relationship," *Asia Marketing Journal*, 6(4), 23-43.
- Banker, Rajiv, Gordon Potter and Roger Schroeder(1993), "Manufacturing Performance Reporting for Continuous Quality Improvement," *Management International Review*, 33(1), 69-85.
- Behrman, Douglas N. and William D. Perreault, Jr.(1982), "Measuring the Performance of Industrial Salespersons," *Journal of Business Research*, 10(4), 355,369.
- Bishop, James W., K. Dow Scott and Susan M. Burroughs(2000), "Support, Commitment, and Employee Outcomes in a Team Environment," *Journal of Management*, 26(6), 1,113-1,132.
- Bommer, William H., Jonathan L. Johnson, Gregory A. Rich, Philip M. Podsakoff and Scott B. MacKenzie(1995), "On the

- Interchange Ability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance," *Personnel Psychology*, 48, 587-605.
- Bradach, Jeffrey L.(1997), "Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains," *Administrative Science Quarterly*, 42, 276-303.
- Brownell, Peter and Mark Hirst(1986), "Reliance on Accounting Information, Budgetary Participation, and Task Uncertainty: Tests of a Three-Way Interaction," *Journal of Accounting Research*, 24, 241-249.
- Burns, Tom and George M. Stalker(1961), *The Management of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Carney, Mick and Eric Gedajovic(1991), "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations," *Strategic Management Journal*, 12(1), 607-629.
- Celly, Kirti S. and Gary L. Frazier(1996), "Outcome-Based and Behaviour-Based Coordination Efforts in Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(2), 200-210.
- Chenhall, Robert H.(2003), "Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future," *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.
- Chenhall, Robert H. and Deigan Morris (1986), "The Impact of Structure, Environment, and Interdependencies on the Perceived Usefulness of Management Accounting Systems," *Accounting Review*, 61, 16-35.
- Chua, Eng Huang, Wee Kiat Lim, Christina Soh and Siew Kien Sia(2012), "Enacting Clan Control in Complex IT Projects," *MIS Quarterly*, 36(2), 577-600.
- Collier, Paul M.(2005), "Entrepreneurial Control and the Construction of a Relevant Accounting," *Management Accounting Research*, 16(3), 321-339.
- Das, Tarun K. and Bing-Sheng Teng(1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances," *The Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.
- Dwyer, F. Robert and Orville C. Walker (1981), "Bargaining in an Asymmetrical Power Structure," *Journal of Marketing*, 45(4), 104-115.
- Dwyer, F. Robert, Paul Schurr and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eckel, Catherine C. and Philip J. Grossman (2005), "Managing Diversity by Creating Team Identity," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 58(3), 371-392.
- Eisenhardt, Kathleen M.(1985), "Control: Organizational and Economic Approaches,"

- Management Science*, 31, 134-149.
- Emerson, Richard(1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 26, 31-41.
- Emmanuel, Clive R., David T. Otley and Kenneth A. Merchant(1990), *Accounting for Management Control*, 2<sup>nd</sup> edn., Chapman & Hall, London.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers (1986), "Perceptions of Interfirm Power and Its Use within a Franchise Channel of Distribution," *Journal of Marketing Research*, 23(2), 169-176.
- Frazier, Gary L. and Raymond C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels," *Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.
- Frazier, Gary L., James D. Gill and Sudhir H. Kale(1989), "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country," *Journal of Marketing*, 53(1), 50-69.
- Frey, Bruno S., Fabian Homberg and Margit Osterloh(2013), "Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service," *Organization Studies*, 23(2), 1-24.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gopal, Anandasivam and Sanjay Gosain (2010), "The Role of Formal Controls and Boundary Spanning in Software Development Outsourcing: Implications for Project Performance," *Information Systems Research*, 21(4), 960-928.
- Gulati, Ranjay and Maxim Sytch(2007), "Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships," *Administrative Science Quarterly*, 52, 32-69.
- Gyeonggi News(2012), "Focusing on Expanding Number of Convenience Stores," *Gyeonggi News*, April 27th, 6.
- Hall, Matthew(2008), "The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance," *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3), 141-163.
- Harrison, Graeme L. and Jill L. McKinnon (1999), "Cross Cultural Research in Management Accounting Systems Design: A Review of the Current State," *Accounting, Organizations and Society*, 24(5/6), 483-506.
- Hayes, Robert H., Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark(1988), *Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*, New York: Free Press.
- Hegtvedt, Karen A.(2005), "Doing Justice to the Group: Examining the Roles of the

- Group in Justice Research,” *Annual Review of Sociology*, 31(1), 25-45.
- Heide, Jan B. and George John(1988), “The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels,” *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Henderson, John C. and Soonchul Lee (1992), “Managing I/S Design Teams: A Control Theories Perspective,” *Management Science*, 38, 757-777.
- Herald Economy(2014), “The Start-up Business Requirements of Promising Pizza Franchise are Coexisting and Marketing Collaboration,” *Herald Economy*, July 9th.
- Holmstrom, Bengt and Paul Milgrom(1991), “Multitask Principal Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design,” *Journal of Law, Economics and Organization*, 7(Special Issue), 24-52.
- Hopwood, Anthony G.(1974), *Accounting and Human Behaviour*, Prentice-Hall, London, UK.
- Jang, Jaenam(2013), “Trust-building Process of Franchisor,” *MK Start-up*, September 27th.
- Jaworski, Bernard J.(1988), “Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences,” *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Katzenbach, Jon R. and Douglas K. Smith (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High Performance Organization*, Cambridge: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, Patrick J. and Louis W. Stern(1988), “Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation,” *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534-552.
- Kim, Dal Gon(2008), “The Relationship between Trust and Control System under Uncertainty,” *Korea International Accounting Review*, 23, 43-60.
- Kim, Hyung Joong, Se Jo Oh and Sang Duck Kim(2012), *Franchise Start-up Business Practice*, Hanol Publishing.
- Kim, Jong Keun and Jae Wook Kim(2005), “A Study on the Non-Linear Relationship between Asymmetric Interdependence and Conflict,” *Journal of Channel and Retailing*, 10(2), 49-72.
- Kim, Key Suk(2000), “On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388-405.
- Kim, Sang Deok and Se Jo Oh(2006), “The Effects of Power Imbalance and Interdependence on the Influence Strategies of Manufacturers over Retailers: Moderating Effects of the Length of Relationship,” *Journal of Marketing Management Research*, 11(1), 21-37.

- Kim, Sang Deok and Se Jo Oh(2009), "Influence Strategies, Relationship Satisfaction, and Dependence Structure," *Korean Management Review*, 38(1), 51-73.
- Kirsch, Laurie J.(1996), "The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process," *Organization Science*, 7(1), 1-21.
- Kirsch, Laurie J., Dong-Gil Ko and Mark H. Haney(2010), "Investigating the Antecedents of Team-Based Clan Control: Adding Social Capital as a Predictor," *Organization Science*, 21(2), 469-489.
- Kirsch, Laurie J., Vallabh Sambamurthy, Dong-Gil Ko and Russell L. Purvis (2002), "Controlling Information Systems Development Projects: The View from the Client," *Management Science*, 48 (4), 484-498.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer and Jan-Benedict E.M. Steenkamp(1995), "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers," *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown(1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Macintosh, Norman B.(1994), *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Behavioral Approach*, Wiley, Chicester, England.
- Macintosh, Norman, and Richard L. Daft (1987), "Management Control Systems and Departmental Interdependencies: An Empirical Study," *Accounting, Organizations and Society*, 12, 49-61.
- Merchant, Kenneth A.(1985), *Control in Business Organizations*, Pitman Publishing, Boston.
- Meyer, Heinz-Dieter(1995), "Organizational Environments and Organizational Discourse: Bureaucracy between Two Worlds," *Organization Science*, 6(1), 32-43.
- Ministry of Knowledge(2010), *2010 National Franchise Brand Survey*, Ministry of Knowledge and The Korea Chamber of Commerce & Industry.
- Mintzberg, Henry(1979), *The Structuring of Organization: A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter and Richard M. Steers(1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- Murry, John P. and Jan B. Heide(1998), "Managing Promotion Program Participation Within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*, 62(1), 58-58.
- Oh, Se Jo, Young Wook Song and Min Sung(2002), "The Effects of Relational Norms, Transaction Specific Investment, and Trust on Commitment in Franchise System," *Yonsei Business Review*, 39 (1), 47-73.

- Oliver, Richard L. and Erin Anderson(1994), "An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems," *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67.
- Otley, David T.(1980), "The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis," *Accounting Organizations and Society*, 4, 413-428.
- Ouchi, William G.(1977), "The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control," *Administrative Science Quarterly*, 22, 95-113.
- Ouchi, William G.(1978), "Transmission of Control through Organizational Hierarchy," *Academy of Management Journal*, 21 (2), 173-192.
- Ouchi, William G.(1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms," *Management Science*, 25(9), 833-848.
- Ouchi, William G.(1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129-141.
- Park, Oh Soo(2002), "Social Control as an Organizational Control Mechanism," *Journal of Management*, 36(2-3), 241-270.
- Perrow, Charles(1970), *Organizational Analysis: A Sociological View*, California: Wadsworth Publishing Company.
- Peterson Kent D.(1984), "Mechanisms of Administrative Control of Manager in Educational Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 29, 573-597.
- Pfeffer, Jeffrey and Gerald R. Salancik(1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper and Row.
- Rhe, Sangyoup and Zukweon Kim(2013), "The Complementary and Substitutive Roles of formal and informal controls in international strategic alliances," *Korean Management Review*, 42(5), 1,377-1,401.
- Ryan, Richard M. and Edward L. Deci(2002), "An Overview of Self-Determination Theory An Organismic-Dialectical Perspective," *Handbook of Self-Determination Research*, The University of Rochester Press.
- Shen, Feng Hua, Se Jo Oh and Min Sung (2008), "A Study on Mediating Effects of the Dimension of Justice in the Influence of Relational Norm to Commitment," *Journal of Channel and Retailing*, 13(2), 1-27.
- Shields, Michael D., F. Johnny Deng and Yytaka Kato(2000), "The Design and Effects of Control Systems: Tests of Direct- and Indirect Effects Models," *Accounting, Organizations and Society*, 25, 185-202.
- Simons, Robert(1987), "Accounting Control System and Business Strategy: An Empirical Analysis," *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374.

- Snell, Scott A.(1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of Management Journal*, 35, 292-372.
- Thompson, James D.(1967), *Organizations in Action*, New York: McGraw Hill.
- Turcotte, William E.(1974), "Control Systems, Performance and Satisfaction in Two Stage Agencies," *Administrative Science Quarterly*, 19, 60-73.
- Turner, Karynne L. and Mona V. Makhija (2006), "The Role of Organizational Controls in Managing Knowledge," *Academy of Management Review*, 31 (1), 197-217.
- Waterhouse, John J. and P. Tiessen(1978), "A Contingency Framework for Management Accounting Systems Research," *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65-76.
- Weber, Max(1978), *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*, 2, Berkeley, CA: University of California Press.
- Weibel, Antoinette, Katja Rost and Margit Osterloh(2010), "Pay for Performance in the Public Sector? Benefits and (Hidden) Costs," *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20, 387-412.
- Wilkins, Alan L. and William G. Ouchi (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.
- Williamson, Oliver E.(1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.
- Zeidman, Philip F.(1998), *Franchising*, International Franchise Association, Educational Foundation, Inc., 1-3.

## 부록 측정문항

### 산출통제( $\alpha = .955$ )

프랜차이즈 본부는 가맹점이 아래의 목표를 달성하는지 철저히 점검하고 있습니까?

1. 월간/분기별 매출실적 목표
2. 고객 수 및 객단가 목표
3. 고객만족도 목표
4. 회정율 목표
5. 원재료비, 인건비 등의 비용 목표

### 행동통제( $\alpha = .928$ )

프랜차이즈 본부는 가맹점이 아래의 규정과 절차를 준수하는지 철저히 점검하고 있습니까?

1. 원부재료 주문 및 재고관리와 관련된 규정과 절차
2. 판매상품 및 서비스의 품질과 관련된 규정과 절차
3. 매장 근무자의 업무와 관련된 규정과 절차
4. 고객서비스 및 단골고객 관리와 관련된 규정과 절차
5. 광고 및 판촉, 가격책정과 관련된 규정과 절차
6. 종업원 모집 및 관리와 관련된 규정과 절차
7. 매장의 운영과 관련된 규정과 절차

### 클랜통제( $\alpha = .850$ )

프랜차이즈 본부는 가맹점의 효과적 관리를 위해 다음 사항에 대해 어떻게 하고 있습니까?

1. 업무를 진행하면서 발생하는 문제들을 가맹점들과 함께 나눈다
2. 가맹점주의 개인적 문제가 발생하면 그 문제 해결을 도우려고 노력한다
3. 가맹점의 본부에 대한 소속감을 높이려고 노력한다
4. 가맹점에 대한 본부의 비전을 가맹점과 공유하려고 노력한다
5. 가맹점주가 프랜차이즈 전문가로서 장기적 사업목표를 개발하는 것을 지원한다

### 재무적 성과( $\alpha = .980$ )

예년과 비교해서 지난 1년간 그 가맹점의 실적은 어떠합니까?

1. 매출성장 측면

2. 이익성장 측면
3. 전반적인 운영효율성 측면
4. 현금흐름 측면

#### **본부의 거래특유투자( $\alpha = .626$ )**

1. 그 가맹점과의 계약이 해지되면, 우리가 그 동안 쌓은 많은 지식들이 쓸모 없어지게 된다.
2. 그 가맹점과의 계약이 해지되면, 우리가 그 동안 투자한 많은 것을 잃게 된다.
3. 우리는 그 가맹점과의 사업을 위해 많은 투자를 해 왔다.
4. 우리는 그 가맹점의 성공을 위해 많은 절차와 영업방식, 노하우를 개발해 왔다.

#### **가맹점의 거래특유투자에 대한 지각( $\alpha = .683$ )**

1. 본부와의 계약이 해지되면, 그 가맹점은 그 동안 쌓은 많은 지식들이 쓸모 없어지게 된다
2. 본부와의 계약이 해지되면, 그 가맹점은 이 프랜차이즈에 그 동안 투자한 많은 것들을 잃게 된다
3. 그 가맹점은 이 프랜차이즈 사업을 위해 많은 투자를 해왔다
4. 그 가맹점은 이 프랜차이즈의 성공을 위해 많은 절차와 영업방식, 노하우들을 개발해왔다

# The Effects of Franchisor Control Systems on Franchisee Financial Performance

Sang Duck Kim\*, Sejo Oh\*\*

## Abstract

Control and performance are critical to how organizations function. An abundant literature highlights the link between the design of control systems and the organization's task environment. However, this study concentrates on franchise systems. Until now it has largely ignored in prior research dealing with control system. There seems to be a general disinterest for franchise systems by control system scholars though insight derived from the analysis of franchise systems could be of relevance for management in general. Today, outcome or/and behavior based performance measures and rewards become commonplace in franchise system. They are major characteristics of franchise system. These characteristics are assumed to raise franchisee's motivation and enhance product and service quality. Indeed, praise for outcome related pay-for-performance as a symbol of modern quality management is common.

However, many authors point to the difficulties inherent to the introduction of such control systems in general as well as in franchise system. In this vein, it has been argued that some control systems in franchise system often make little impact on the product and services provided, or the impact they make is quite different from what was intended. One major reason is the lack of an adequate theoretical underpinning of control system in franchise relationship. This study examine whether control system theory really fits in the franchise system.

As stated in prior research, a control systems is organization's set of procedures for monitoring, directing, evaluating, and compensating its members. For the most part the control frameworks studied control into two main categories: formal control and informal control. Formal control specifies rules and procedures that require particular patterns of behavior to be followed in order to achieve desired goals. Informal controls differ from formal controls in that they are social or people-based and they focus on the role that individuals or groups play in

---

\* Associate Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University, Korea(sdskim@kyungnam.ac.kr)

\*\* Professor, School of Business, Yonsei University, Korea(ohsejo@yonsei.ac.kr)

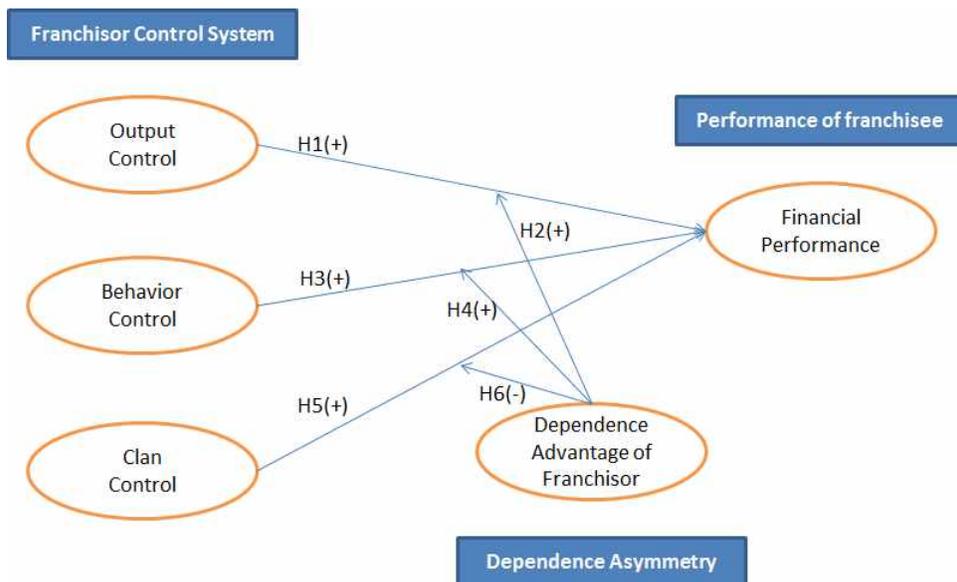
the exercise of control. They are typically instigated and implemented by employees and are unwritten rules that influence how employees behave. This study focused on both of them and proposed that control systems can have effects on financial performance in franchise system context. Especially the study dealt with behavior and outcome control as formal controls, and clan control as a informal control.

This study was an attempt to examine the effects of control systems on financial performance in the context of franchise system. In other words, The study tried to investigate the effects of franchisor's behavior, outcome, and clan control on franchisee's financial performance. In addition, the study tried to examine the effects of interactions between three control systems and dependence asymmetry which existed between franchisor and franchisee.

The research model is as follows:

*Data Collection*

This research conducted the study using data collected from 85 respondents of franchisors in Korean franchise industry. Korea Franchise Association provided its membership lists and helped to conduct the survey. The lists consists of three types of franchisors, such as dining, retailing, and service franchisor.



〈Figure 4〉 Research Model

*Model Estimation*

This research estimated the model using hierarchical regression analysis. This research reports the estimation results in Table 1. The equations the research estimates are as follows:

$$Y = \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \beta_4X_4 + \beta_5X_5 + \beta_6X_6 + \beta_7X_3X_6 + \beta_8X_4X_6 + \beta_9X_5X_6$$

Y: Financial performance of franchisee

X1: Sales of franchisor

X2: Number of employees of franchisee

〈Table 4〉 Hierarchical Regression Analysis Results

Independent variable \ Model	Model 1	Model 2	Model 3
Sales of franchisor	-.017 (-.150)	-.038 (-.326)	.039 (.328)
Number of employees of franchisee	-.113 (-.970)	-.114 (-1.042)	-.120 (-1.101)
Outcome control		.335** (2.286)	.326 (2.216)
Behavior control		.091 (.623)	.135 (.926)
Clan control		.006 (.038)	-.061 (-.376)
Dependence advantage of franchisor		-.095 (-.833)	-.117 (-1.038)
Outcome control * Dependence advantage			-.121 (-.856)
Behavior control * Dependence advantage			.303** (2.024)
Clan control * Dependence advantage			-.271* (-1.658)
Adjusted R2	.014	.125	.158
ΔR2		.182***	.064
F	.476	2,794**	2,569**

\* p <.10, \*\* p<.05, \*\*\* p<.01,

X3: outcome control

X4: behavior control

X5: clan control

X6: dependence advantage of franchisor

$X_iX_6$ : Interaction between  $X_i$  and  $X_6$

$\beta_i$ : Standardized coefficient

### *Results*

The analysis utilizing hierarchical regression model indicated that outcome control had a positive effect on financial performance. Unlike outcome control, behavior and clan control had no significant effect on it. On the other hand, there were significant interaction effects between behavior and clan controls and dependence asymmetry on the financial performance of franchisee.

Key words : Outcome Control, Behavior Control, Clan Control, Financial Performance, Dependence Asymmetry, Franchise System

