

가맹점의 순응을 이끌어내는 본부의 전략: 결과 중심 vs 과정 중심, 어느 쪽이 효과적인가?*

김교진**, 김재욱***, 유현미****

본 연구는 프랜차이즈 산업에서 가맹본부가 관리 차원에서 어떤 통제방식을 적용했을 때 가맹점의 순응을 더 효과적으로 이끌어낼 수 있을지에 대해 통찰을 제시한다. 특히 서로 특성이 상반된 결과통제와 행동통제 중 어떤 방식이 가맹점의 순응의지를 더 많이 높이고, 가맹점의 관계적 지식수준에 따라 통제방식과 순응의 관계가 어떻게 변화하는지 규명했다. 한편 본 연구에서는 순응을 두 가지 차원으로 구분해 분석했는데, 본부의 통제방식에 따라 형식적 순응과 완벽한 순응이 다른 방향으로 발현된다는 결과를 도출했다.

먼저 결과통제는 전통적 의미의 순응방식인 형식적 순응에는 부정적 영향을 미치지만 자발적 순응방식인 완벽한 순응을 크게 높이는 것으로 나타난 반면, 행동통제는 형식적 순응과 완벽한 순응 모두에 긍정적으로 작용하는 것으로 확인되었다. 한편 가맹점의 관계적 지식수준이 높아질수록 결과통제와 완벽한 순응의 긍정적 관계는 더욱 강화되는 반면, 행동통제는 가맹점의 완벽한 순응을 오히려 낮추는 것으로 분석되었다.

이러한 결과는 몇 가지 통찰들을 제시한다. 먼저 과정보다는 성과를 중시하는 통제방식과 성과 이전에 과정에서부터 착실하게 가맹점을 관리하는 통제방식 모두 가맹본부가 취할 수 있는 훌륭한 전략이 될 수 있다. 한편 다른 조건이 동일하다면, 본부의 입장에서 결과통제가 더 바람직할 수 있다. 결과통제가 가맹점의 형식적 순응을 떨어뜨린다는 사실과는 별개로, 궁극적 목적인 완벽한 순응을 높이는 효과가 행동통제보다 월등히 크기 때문이다. 그럼에도 가맹본부는 가맹점의 관계적 지식수준에 따라 다른 통제방식을 적용하는 것이 바람직하다. 관계적 지식이 낮은 가맹점은 기술과 전문성이 부족한 상태이므로, 별다른 도움없이 성과만 요구하는 결과통제보다는 노하우 전수와 피드백 등 실질적으로 도움이 되는 행동통제가 완벽한 순응을 이끌어낼 수 있다. 반면 관계적 지식이 높아진 상황에서는 전문성과 기술을 충분히 쌓았기 때문에 다소 제약이 될 수 있는 행동통제보다 자율성이 보장되는 결과통제가 완벽한 순응을 높이는데 효과적이다.

주제어 : 프랜차이즈, 관리, 결과통제, 행동통제, 형식적 순응, 완벽한 순응, 관계적 지식

I. 서론

산업통상자원부가 2019년 발표한 프랜차이즈 실태조사 결과를 살펴보면, 흥미로운 사실을 발견할 수 있다. 2015년부터 2017년 사이 국내 프랜차이즈 가맹본부와 브랜드의 숫자는 각각 18.4%, 18.5%씩

늘어난 반면, 같은 기간 매출액은 불과 3.4% 증가하는데 그친 것이다. 국내 프랜차이즈 경영환경이 결코 녹록치 않음을 단적으로 보여주는 수치다. 맥세스컨설팅(2019)의 보고서에 따르면, 2017년 전체 프랜차이즈 브랜드 중 무려 19.0%가 폐업했고 국내 가맹본부의 평균 존속년수는 6.6년에 불과하다. 현

* 이 논문은 고려대학교 경영대학 기업경영연구원의 연구비 지원을 받았습니다.

** 고려대학교 경영학과 석사 졸업, 셸트리온 (gyojin.kim@celltrion.com), 제1저자

*** 고려대학교 경영학과 교수 (jaewook@korea.ac.kr)

**** 안산대학교 경영학과 조교수 (goodtgreat@ansan.ac.kr), 교신저자

시점에서 가맹점은 물론 본사를 포함한 프랜차이즈 업계의 주된 화두는 ‘생존’이라 할 수 있다.

프랜차이즈 사업의 지속성이 떨어지는 주된 이유는 ‘경쟁’ 때문이다. 가맹본부를 대상으로 한 조사에 따르면 가맹 사업의 애로사항 중 ‘동종업종 타 체인 경쟁심화(39.5%)’, ‘다른 업종 타 체인 경쟁심화(10.3%)’, ‘가격경쟁 심화(7.6%)’ 등이 대부분을 차지했다(산업통상자원부 2019). 한편 경쟁과 같이 통제하기 어려운 구조적 이슈를 제외하면, 본부가 겪는 어려움 중 상당부분은 바로 ‘가맹점과의 갈등’에서 발생한다. 특히 본부가 가맹점과 겪은 갈등은 ‘사재물품 구입(16.4%)’, ‘매출 누락(13.0%)’, ‘매뉴얼과 다른 매장관리(9.2%)’ 등 가맹점이 본부의 기준과 방향을 따르지 않는 문제가 높은 비중을 차지했다(산업통상자원부 2019).

가맹점 운영자는 사업 초기에는 본부에 대한 의존도가 높지만 시간이 흐를수록 의존과 독립 사이에서 갈등을 느끼게 된다(Stanworth 1995). 가맹점은 본부와 목표와 지향점이 달라 관계의 갈등을 느낄 수 있으며, 이는 결과적으로 본부에 대한 불순응으로 이어진다(정대용, 김춘광, 엄태영 2012). 이러한 행위는 단순히 계약 위반을 넘어 전체 프랜차이즈 시스템의 가치를 훼손시킬 뿐 아니라 성과에도 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다(정대용, 김춘광, 이세호 2009; Davies, Lassar, Manolis, Prince and Winsor 2011). 따라서 본부에 대한 가맹점의 순응(compliance)을 이끄는 것은 프랜차이즈 시스템의 성공을 위한 필수조건이라고 할 수 있다(Davies, et al. 2011).

한편 가맹점의 순응이 그토록 중요함에도 최근까지 가맹점 관리와 관련해 진행된 연구들은 ‘만족(김익근, 정소진, 장준호 2007; 오세조, 김상덕, 오일두 2003)’, ‘신뢰(윤지환, 김은희 2006; Morgan and Hunt 1994)’, ‘결속(김상현 1997; Anderson and Weitz 1992)’, ‘재계약 의도(남기찬, 정대석 1999; 조

현진 2005)’ 등 통상 기업성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 알려진 지표들에 초점을 두어 왔다. 반면 가맹본부가 갈등을 관리하는 과정에서 실질적으로 경험하는 결과물인 가맹점의 순응에 대해서는 상대적으로 관심이 적은 경향이 있다(한부길, 김상덕 2014).

이에 본 연구에서는 가맹점의 순응을 이끌어내기 위해 본부가 어떤 관리전략을 선택하는 것이 효과적인지 규명하고자 한다. 특히 가맹본부의 목적인 가맹점의 순응의 경우, 전통적 개념에 해당하는 형식적 순응(perfunctory compliance)과 더불어 이를 확장한 개념인 완벽한 순응(consummate compliance)으로 구분해, 보다 심도있는 결론을 이끌어내고자 한다. 같은 순응이라도 가맹점에 따라 그 깊이가 다른데, 특히 단순히 본부의 요구사항을 수동적으로 따르는 것에서 나아가 가맹점이 협력의 성과를 높이기 위해 자발적으로 행동하는 완벽한 순응이 이루어졌을 때 소비자가 더 크게 만족하기 때문이다(Kashyap and Murtha 2017).

한편 본부의 가맹점 관리는 그 기준에 따라 다양한 형태로 구분된다. 통상 계약 시점을 기준으로 사전과 사후관리로 구분하는 것이 일반적이지만, 사실 관리방식에 따라서는 통제(control), 관리·감독(enforcement), 감시(monitoring), 인센티브, 계약의 특성 측면에서는 명시성, 일방향성 등 관점에 따라 다양한 구분이 가능하다. 본 연구에서는 그 중에서도 통제에 초점을 두고, 결과 통제(outcome control)와 행동 통제(behavior control)의 두 가지 방식을 중심으로 가맹점의 순응을 이끌 관리전략을 살펴볼 것이다. 경영전략의 관점에서, 성과만 좋으면 과정은 크게 관여하지 않는 방식과 중간 과정부터 착실한 관리를 지향하는 방식 중 어느 쪽을 선택할지가 가맹본부에게 매우 중요한 이슈이기 때문이다.

마지막으로 어떤 유형의 가맹점을 만났을 때 각 통제방식이 순응을 높이는 효과를 더욱 극대화할

수 있는지 규명하기 위해, 가맹점이 보유한 ‘지식’을 중심으로 살펴볼 것이다. 특히 관계의 측면에서 ‘갈등관리·협업’ 등을 위해 가맹점이 보유한 본부 관련 지식수준에 따라, 본부가 어떤 통제방식을 채택했을 때 가맹점의 순응, 특히 자발적 행동이 동반된 완벽한 순응을 이끌어내는 데 효과적인지 알아보고자 한다. 기본적으로 프랜차이즈 시스템이 두 파트너의 관계에 기반하고 있고 관계적 지식이 두 파트너 간 관계의 질에 큰 영향을 준다는 사실에도 불구하고(Johnson, Sohi and Grewal 2004), 지금까지 본부의 관리방식과 가맹점의 순응 사이에 관계적 지식이 어떤 영향을 미치는지 연구가 이루어지지 못했다.

연구의 목적대로 가맹본부가 상황에 따라 어떤 통제방식을 적용했을 때 가맹점의 순응을 이끌어내는 지 규명한다면, 프랜차이즈 경영성과를 더욱 높이기 위한 이론·실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

II. 이론적 고찰

1. 관리방식

‘관리’란 계약관계에 있는 거래 상대방이나 대리인을 감시하거나 지시, 평가, 또는 보상하는 일련의 활동을 의미하는데(Anderson and Oliver 1987), 관리방식을 다루는 연구의 대부분은 대리 이론(agency theory)을 근간으로 둔다. 이 이론은 속임수를 통한 이익추구, 계약사항의 자의적 해석, 책임 회피 등 거래 상대방이나 대리인의 기회주의적 행동을 억제하기 위해 적절한 관리방식(governance mechanism)이 필요하다고 주장한다(Crosno and Brown 2015). 대리 이론은 어떤 주체(principal)가 독립적 결정권을 가진 또 다른 주체(agency)의 활동을 어떻게 효과

적으로 관리할 수 있을지에 초점을 둔다(Anderson and Oliver 1987; Eisenhardt 1985). 특히 대리인은 의뢰인의 바람과 달리 기회만 주어진다면 자신의 이익을 위해 기회주의적으로 행동한다고 가정하며, 이는 결국 의뢰인의 비용 부담을 야기하게 된다(Shane 1998). 때문에 의뢰인은 감시·감독이나 인센티브 제공 등 대리인이 의뢰인의 이익을 우선하도록 하기 위한 다양한 장치를 마련하게 된다(Jensen and Meckling 1976). 한편 거래비용 이론에서는 계약시점을 기준으로 구분해 크게 사전관리(ex ante governance)와 사후관리(ex post governance)의 두 가지 지배적인 관리방식을 제시하며(Bergen, Dutta and Walker 1992), 본 연구에서 초점을 두는 ‘통제’는 사후관리 방식에 해당한다.

기업 간 거래 관계에서 관리방식에 관한 기존 연구들은 계약의 완전성, 일방성 등 ‘계약’ 자체에 초점을 둔 사전관리보다는 실질적 관리행위가 이루어지는 사후관리와 그로 인해 관계 성과에 미치는 영향을 주로 다루고 있다(Antia, Bergen, Dutta and Fisher 2006; Bello and Gilliland 1997; Heide, Wathne and Rokkan 2007; John 1984; Murry and Heide 1998; Wang, dou and Zhou 2012). 사후관리 방식은 크게 세 가지로 구분되는데, 결과를 측정하고 평가해 이를 바탕으로 대리인을 관리하는 결과통제(outcome control), 목표 달성을 위한 행동과 과정을 평가하는 행동통제(behavior control), 규정 위반사항에 대해 제재를 가하는 관리·감독(enforcement)이 대표적이다(Kashyap, Dutta and Walker 2012; Crosno and Brown 2015). 이 중 관리·감독은 상대방이 약속을 지키지 않았을 때 취할 수 있는 일시적 대응에 해당하는 반면, 결과와 행동통제는 의뢰인이 대리인과 관계를 유지하는 과정 전반에 걸쳐 이루어지는 관리활동에 해당한다고 볼 수 있다.

먼저 결과통제는 판매를 비롯해 시장 점유율, 제품의 품질, 고객만족 등 특정 활동에 대한 대리인의

성과를 측정, 평가하는 것을 의미한다. 이는 주로 재무나 생산 성과와 같은 목표를 수립하고 달성하기 위한 관리 방식으로 사용된다(Jaworski and MacInnis 1989). 즉, 의뢰인이 대리인이 달성한 결과만을 감시하고 평가, 측정하는 정도라고 할 수 있다(Henderson and Lee 1992). 결과통제는 전형적으로 계량화가 가능해 조직의 기능과 수준을 명확하게 비교할 수 있을 뿐 아니라, 재량권을 자유롭게 허용함으로써 결과가 조직에게 이익이 된다면 책임과 인센티브 모두를 제공한다는 장점이 있다(한부길, 김상덕 2014).

한편 행동통제는 매장의 위생, 제품의 관리상태 등 목표달성을 위한 활동이나 절차가 의뢰인이 제시한 가이드라인을 잘 따르고 있는지 측정, 평가하는 것을 의미한다(Anderson and Oliver 1987; Heide, Wathne and Rokkan 2007; Ouchi 1977). 행동통제는 직접적인 통제가 가능해, 대리인의 일탈행위가 발생하면 피드백을 통해 곧바로 바로잡을 수 있다는 이점이 있다(Anderson and Oliver 1987).

2. 순응

순응(compliance)은 많은 연구에서 규범이나 규칙을 행동적으로 엄수하는 것으로 간주되었다(Freedman, Wallington and Bless 1967). 또 자신의 의무를 충실히 지키려는 성향에 따라 당사자간 협의사항을 따르려는 의도이며, 상대방의 의무감과 책임감의 결과로 나타난다(Gudergan 2000). 대부분의 프랜차이즈 연구에서는 가맹점이 본부에게 취해야 하는 태도로 순응을 설명하고 있으며, 본부의 지시를 따르고 정책과 절차들을 고수하려는 정도(Dickey 2003), 또는 본부의 제안이나 요구를 이유 불문하고 수행하려는 정도로 순응을 정의하고 있다(김태희, 박종혁 2012; Davies, Lassar, Manolis, Prince and Winsor 2011).

프랜차이즈 시스템에서 본부와 가맹점의 관계는

그들 사이에 체결된 계약조항에 따라 결정되는 계약형 경로라고 할 수 있다(Kaufmann and Dant 1996; Kaufmann and Kim 1995). 이러한 구조 속에서 가맹본부는 시스템 전체의 이미지와 품질, 운영상의 일관성 유지를 위해 본부의 감독과 지도, 통제에 따를 의무를 가맹점에 부여한다. 대부분의 가맹점은 제품, 서비스 운영 등 거의 모든 측면에서 가맹본부의 도움을 필요로 하기에 견고한 관계 구축을 위해 스스로의 의무를 잘 이행하고자 한다(김상현 2005; 황정현, 이수범 2014). 그리고 순응은 가맹점이 이러한 본부의 정책과 절차, 프랜차이즈 계약사항을 얼마나 잘 고수하고 있는지를 반영한다(Gilliland and Manning 2002; Robert and Nygaard 1999). 이처럼 본부가 제시한 공식적인 의무사항을 잘 따르려는 의도를 형식적 순응(perfunctory compliance)이라 하며 많은 연구에서 순응의 의미로 사용되고 있다(Gilliland and Manning 2002).

하지만 순응의 경향은 가맹점에 따라 그 정도가 다르게 나타날 수 있으며, 계약서 상 공식적인 요구사항 이상을 넘어서는 노력을 가맹점이 자발적으로 수행하는 경우도 존재한다(Kim and Mauborgne 1993; Wuyts 2007). 이렇게 확장된 개념의 순응을 완벽한 순응(consummate compliance)이라고 지칭한다(Kim and Mauborgne 1993). 예를 들어 호텔 가맹점은 자신들이 비용을 부담해 새로운 예약 시스템을 호텔에 도입할 수 있으며, 고객을 위해 규정에 명시된 조건 이상의 다양한 조식 메뉴를 제공하기도 한다. 앞선 연구들은 순응의 수준이 높은 가맹점이 그렇지 않은 경우에 비해 더 높은 수익을 올린다는 연구결과(Fenwick and Strombom 1998)를 통해, 가맹점에 본부 정책에 대한 순응의 당위성을 제공하는 동시에 본부 또한 가맹점의 적극적인 순응을 이끌어내기 위한 관리 방식을 중요한 목표로 취급해야 한다는 사실을 보여준다.

III. 연구모델 및 가설설정

1. 통제와 순응의 관계

결과통제는 본부가 제시한 목표를 가맹점이 달성하는지에 초점을 두기 때문에 가맹점에게 가급적 많은 자율성을 부여한다(Crosno and Tong 2018). 가맹점은 본부가 제시한 목표를 달성하기 위해 더욱 친절하게 손님을 대하고, 계약서에 명시되어 있지 않은 시식행사 등을 통해 자발적으로 매출 증가를 위한 노력을 수행할 것이다. 결국 가맹점에 부여된 자율성은 본부의 정책과 규정 안에서 행동하는 것 이상의 노력을 자발적으로 수행하는 완벽한 순응을 이끌어낼 것이다. 한편 성취목표에 초점을 맞춘 결과, 가맹점 운영과 관련된 본부의 피드백이나 가이드라인 준수를 중시하기보다는 본부가 원하는 목표 달성을 촉구하는 인상을 가맹점에게 줄 수 있다(Anderson and Oliver 1987; Jaworski and MacInnis 1989). 이는 가맹점에게 목표 달성에 대한 부담감을 안겨줄 것이며 결과통제는 본부의 결정사항을 적극적으로 따르고자 하는 가맹점의 동기를 약화시켜 형식적 순응의 경향 또한 약화시킬 가능성이 높다. 이에 결과통제와 순응의 관계에 대해 다음의 가설을 수립할 수 있다.

가설 1: 본부의 결과통제는

- a) 가맹점의 형식적 순응에는 부정적 영향을 미치지만,
- b) 완벽한 순응에는 긍정적 영향을 미칠 것이다.

한편 행동통제의 경우 본부의 직접적인 관리방식은 가맹점에게 어떻게 하면 매장을 더욱 잘 운영할 수 있는지에 대한 정보와 방향성을 제공해 준다(Anderson and Oliver 1987). 즉 본부의 직접적인 관

리로 인해 매장 운영과 관련된 지식과 노하우를 향상시킴으로써 가맹점주의 동기부여를 높이고 결과적으로 완벽한 순응을 이끌어낼 수 있다. 반면 다른 관점에서 보면, 행동통제는 어떤 행위가 바람직한지 본부의 판단에 따라 해석하고 평가하기 때문에 가맹점은 본부의 지시와 감독에 순응해야 한다. 이는 궁극적으로 가맹점의 대안적 행동을 제한할 뿐 아니라 심지어 대안 마련에 대한 관심조차 원천적으로 제어하기 때문에 가맹점은 자신의 의지로 운영하기보다는 본부가 제시하는 방법이나 절차에 따르려고 할 가능성이 높다(한부길, 김상덕 2014). 결국 본부의 행동통제는 본부 정책과 규정 사항에 대한 가맹점의 형식적 순응을 이끌어내게 될 것이다. 따라서 행동통제와 순응의 관계에 대해 다음의 가설을 수립할 수 있다.

가설 2: 본부의 행동통제는

- a) 가맹점의 형식적 순응에 긍정적 영향을 미칠 뿐 아니라,
- b) 완벽한 순응에도 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2. 관계적 지식의 조절효과

Johnson, Sohi and Grewal(2004)은 한 기업이 보유한 지식의 수준은 기업간 관계의 질에 많은 영향을 준다고 주장하며, 특히 관계적 지식(relational knowledge)의 중요성을 제시했다. 관계적 지식은 기업이 다른 기업과 관계를 유지하는 과정에서 보유하고 있는 통찰력, 믿음, 행동 규범, 절차, 정책 등을 의미한다(Day 1994; Walsh and Ungson 1991). 프랜차이즈 분야의 앞선 연구에 따르면 가맹점의 운영기간에 따라 본부의 관리 방식에 대한 순응에 차이를 보인다(Crosno and Tong 2018). 이는 같은 방식으로 관리한다고 하더라도 본부와의 관계를 오래 지속한 가맹점은 더 많은 경험과 기술을 보유하고

있으므로 관계기간이 짧은 가맹점에 비해 좋은 성과를 얻을 수 있음을 의미한다. 기업의 지식이 경험을 통한 배움의 과정에서 축적된다는 점을 고려하면 가맹점의 관계적 지식 수준에 따라 본부 관리 방식에 대한 가맹점의 완벽한 순응이 영향을 받을 가능성이 높다.

한편 가맹점의 관계적 지식이 적은 상황에서 본부가 결과통제를 시행하는 경우, 가맹점은 매장운영에 필요한 핵심역량을 충분히 쌓지 못할 것이라고 인식할 가능성이 높다. 운영 초기에는 본부로부터 기본적인 훈련을 받는다고 하더라도 가맹점이 매장을 운영하는데 필요한 노하우나 기술이 부족하기 마련인데(Blut, Backhaus, Heussler, Woisetschläger, Evanschitzky and Ahlert 2011), 본부의 결과통제를 통한 소통방식은 주로 목표를 달성하는데 초점을 둘 뿐 가맹점에게 실질적으로 도움이 되는 가이드나 피드백은 상대적으로 부족하기 때문이다(Anderson and Oliver 1987; Jaworski and MacInnis 1989). 때문에 초기 단계의 가맹점은 본부가 요구하는 성과 목표를 달성하기 위해 일과를 어떻게 관리해야 할지 스스로 깨닫기 위해 분투할 것이고, 결과적으로 부담을 많이 느낄 가능성이 높고(Becklin 1973), 실제로 많은 연구에서 결과통제가 가맹점의 스트레스와 업무 긴장감을 부추긴다는 결과가 도출된 바 있다(Jaworski and MacInnis 1989). 특히 가맹점은 본부가 적절한 도움이나 가이드를 제공하지 않아 그다지 협조적이라고 인식하지 않게 되고(Crosno and Tong 2018), 이는 결과적으로 본부에 대한 완벽한 순응에 부정적 영향을 줄 가능성이 높다.

반면 관계적 지식이 높은 상황에서는 가맹점이 보다 많은 경험을 쌓게 됨으로써 본부가 요구하는 성과 목표를 달성하기 위한 역량을 갖게 된다(Oxenfeldt and Kelly 1968). 따라서 경험을 갖춘 가맹점은 본부의 결과통제에 대해 상대적으로 부담을 적게 인식한다(Crosno and Tong 2018). 일단 가맹점이 매장

운영에 필요한 기술과 전문성을 갖추게 되면 결과통제의 특성인 자율성에 대해 긍정적으로 인식할 것이다. 다시 말해, 가맹점은 운영 노하우가 쌓일수록 스스로 결정하고자 하는 의지가 높아지게 되는데 결과통제는 이러한 부분을 충족시켜줄 수 있어(Blut, et al. 2011), 본부에 대한 완벽한 순응으로 이어질 가능성이 높다. 따라서 결과통제와 순응의 관계는 다음의 가설을 수립할 수 있다.

가설 3: 관계적 지식은 결과통제와 완벽한 순응의 긍정적 관계를 강화시킬 것이다.

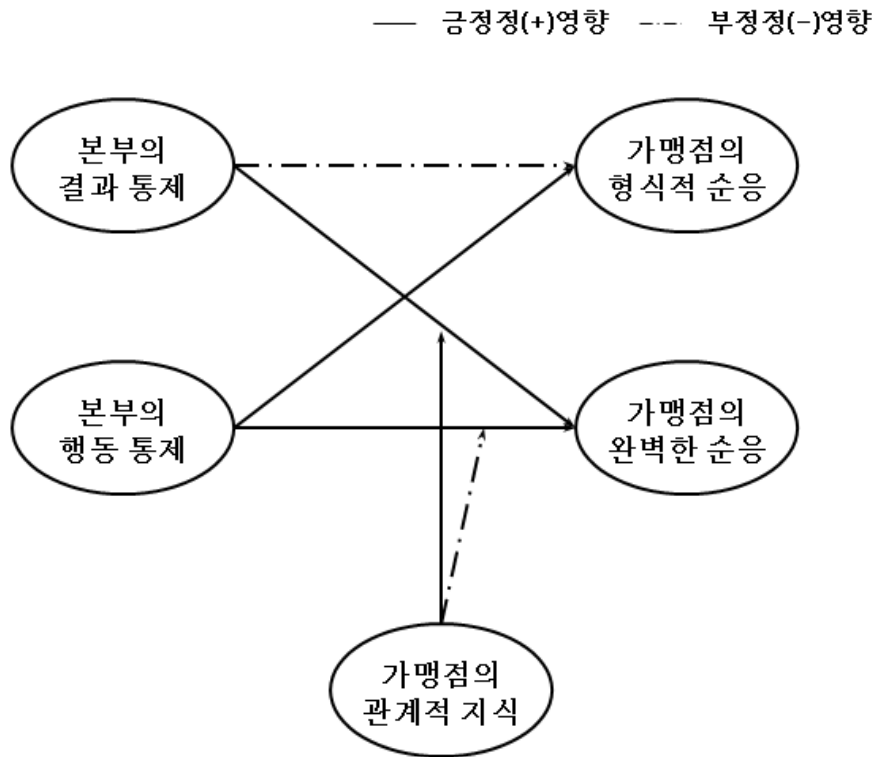
가맹점의 관계적 지식은 결과통제와 달리 행동통제와 완벽한 순응의 관계에는 다소 다른 방향의 영향을 미칠 수 있다. 관계적 지식이 낮은 운영 초기의 가맹점은 매장을 효과적으로 운영하기 위한 지식이나 기술이 부족하기 때문에 가능하면 빨리 역량을 높이려는 의지가 강한데(Blut, et al. 2011), 행동통제를 통해 제공되는 정보는 가맹점이 관리활동을 수행하고 문제점을 바로잡기 위한 방향성을 제시하는 것이 특징이다(Anderson and Oliver 1987). 이러한 유형의 통제는 신규 가맹점이 매출과 이익을 높이기 위한 훈련을 통해 경쟁력을 갖추도록 해준다(Anderson and Oliver 1987). 자기결정 이론(self-determination theory)에 따르면, 가맹점은 역량에 대한 갈망이 충족되면 스스로 더욱 노력하는 방향으로 동기부여될 가능성이 높다(Chae, Choi and Hur 2017; Gagné and Deci 2005).

반면 관계적 지식이 높은 상황에서는, 가맹점이 매장을 성공적으로 운영하기 위한 기술과 전문성을 쌓음에 따라 당장의 생존을 위한 역량을 쌓는 정도의 수준에서 벗어나, 기업가적 동기에 따라 보다 큰 역할을 수행할 수 있는 자유를 원하게 된다(Crosno and Tong 2018). 그런데 행동통제는 가맹점의 자율성을 저해하고 궁극적으로 그들의 내재적 동기를 가라앉힐 가능성이 높고(Deci and Ryan 1985), 가맹

점은 관계적 지식이 높은 상태에서 자율성이 제한되면 억울함과 절망을 느끼고 심지어 준법투쟁으로 연결될 수도 있다(Frey 1993; Ghoshal and Moran 1996; Heide, Wathne and Rokkan 2007; John 1984). 또 행동을 엄격히 제약하면 협조적인 태도를 약화시키기 때문에(Ghoshal and Moran 1996; Williamson

1993), 결과적으로 가맹점은 계약서의 요구사항을 넘어서는 수준의 노력은 기울이지 않을 가능성이 높다(Crosno and Tong 2018). 따라서 행동통제와 순응의 관계에 대해 다음의 가설을 수립할 수 있다.

가설 4: 관계적 지식은 행동통제와 완벽한 순응의 긍정적 관계를 약화시킬 것이다.



<그림 1> 연구 모형

IV. 실증분석 및 결과

1. 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 관계에 기반한 가맹점의 순응 경향에 초점을 두기 때문에

프랜차이즈 가맹점, 특히 본부와 관계수준을 정확히 판단할 수 있는 지위에 있는 가맹점주 또는 매니저급 이상을 분석대상으로 선정했다. 이를 위해 5개 업종(커피 전문점, 베이커리, 음식점, 안경점, 화장품)에 속한 가맹점(직영점 제외)을 선정하고, 1:1 대인면접 방식으로 설문조사를 실시했다. 전체 157개 중 결측값이 포함되거나 불성실한 응답으로

<표 1> 응답자 특성

항목	범주	빈도	%	항목	범주	빈도	%
성	남성	46	41.1	지위	가맹점주	64	57.1
	여성	66	58.9		매니저	48	42.9
연령	20대	22	19.6	운영 매장 수	1개	93	83.0
	30대	42	37.5		2개	10	8.9
	40대	27	24.1		3개	6	5.4
	50대	20	17.9		4개	1	0.9
	60대 이상	1	0.9		5개	2	1.8
운영기간	1-2년	25	22.3	운영 브랜드 수	1개	105	93.8
	2-3년	22	19.6		2개	4	3.6
	3-5년	31	27.7		3개	2	1.8
	5-10년	26	23.2		4개	1	0.9
	10년 이상	8	7.1				
위치	주택가	20	17.9	업종	커피전문점	39	34.8
	대학가	36	32.1		베이커리	13	11.6
	사무 밀집지역	6	5.4		음식점	24	21.4
	대형 상권	30	26.8		안경점	14	12.5
	역세권	20	17.9		화장품	22	19.6
합계		112	100	합계		112	100

인해 분석이 어렵다고 판단되는 표본을 제거한 후, 최종적으로 112개의 표본을 분석에 활용했다. 표본의 통계적 특성은 <표 1>과 같다. 본 연구의 가설을 구성하는 변수는 선행 연구에서 사용된 측정 항목을 연구의 특성에 맞게 보완했으며, 모든 변수들은 Likert 7점 척도로 측정했다(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다).

2. 변수의 정의와 측정

2.1 통제

통제는 거래관계에 있어 본부가 가맹점의 순응을 이끌어 내기 위해 가맹점 활동을 관리하는 메커니즘으로 정의하며, Simons(1987), Abernethy and Brownell(1997)의 척도를 바탕으로 결과통제와 행동통제로 나누어 측정했다. 결과통제는 ‘월·분기

별 매출실적,’ ‘고객의 수와 객단가,’ ‘고객만족,’ ‘회전율,’ ‘원재료비·인건비 등 비용절감’과 같이 가맹점에 설정한 목표의 달성여부를 본부가 관리하는지 측정했고, 행동통제는 ‘원부재료 주문이나 재고관리,’ ‘판매상품·서비스의 품질관리,’ ‘매장 근무자의 업무,’ ‘고객 서비스·단골고객 관리,’ ‘광고·판촉과 가격 책정’에 대해 가맹점의 규정·절차 준수여부를 본부가 관리하는지 측정했다.

2.2 순응

순응은 가맹점이 본부의 지시를 따르고 정책과 절차들을 고수하려는 정도로 정의하며, Kashyap and Murtha(2017)의 연구를 참고해 전통적 개념인 형식적 순응과 확장된 개념인 완벽한 순응으로 나누어 평가했다. 먼저 형식적 순응은 ‘계약서 요구사항 수행,’ ‘계약서에 정식으로 명시된 역할 요건에 따라

<표 2> 변수의 신뢰성

구성개념	측정 항목 수	측정항목	Standardized Factor Loadings	t-value	Cronbach's α	AVE	Composite Reliability
결과통제	5	Outcome1	0.898	10.50	0.922	0.709	0.816
		Outcome2	0.885	10.21			
		Outcome3	0.852	9.81			
		Outcome4	0.802	9.03			
		Outcome5	0.767	-			
행동통제	5	Behavior1	0.836	9.56	0.916	0.691	0.820
		Behavior2	0.895	10.40			
		Behavior3	0.832	9.50			
		Behavior4	0.819	9.33			
		Behavior5	0.771	-			
완벽한 순응	4	Consummate1	0.965	-	0.967	0.881	0.951
		Consummate2	0.949	23.64			
		Consummate3	0.951	24.06			
		Consummate4	0.887	17.45			
형식적 순응	4	Perfunctory1	0.752	-	0.854	0.598	0.772
		Perfunctory2	0.814	8.70			
		Perfunctory3	0.763	8.09			
		Perfunctory4	0.763	8.06			
관계적 지식	3	Interaction1	0.829	-	0.864	0.683	0.826
		Interaction2	0.844	9.89			
		Interaction3	0.805	9.29			

a. Model Fit: $\chi^2=257.113$ (d.f.=179, $p > 0.05$), $\chi^2/DF=1.436$, NFI=.887, IFI=.963, TLI=.955, CFI=.962, RMSEA=.063

행동, '계약서에 명시된 의무 수행,' '본부의 규칙과 절차 준수'와 같이 규칙과 절차 준수여부를 측정했다. 또 완벽한 순응은 '계약서에 명시되지 않은 노력을 자발적으로 수행,' '계약서에 명시된 우수 가맹점의 최소기준을 넘어서기 위해 솔선수범,' '계약서에 명시된 최소 요구사항 이상 수행,' '본사가 요구하는 것 이상을 더 많이 수행'과 같이 본부와 가맹점 사이에 정의된 규칙과 절차 이상의 노력을 가맹점이 수행하는 정도로 측정했다.

2.3 관계적 지식

가맹점의 관계적 지식은 가맹점이 본부와의 관계를 유지하기 위해 보유하고 있는 의사소통 지식의 정도로 정의한다. 본 연구에서는 Johnson, Sohi and Grewal(2004)의 척도를 프랜차이즈 산업에 맞게 수정해 '본부와 의견 차이가 있을 때 그것을 관리하는 방법,' '본부와 협상하는 방법,' '본부와 함께할 수 있는 활동을 계획하고 관리하는 방법'과 같이 가맹점이 보유한 본부와의 의사소통 지식을 측정했다.

<표 3> 변수의 상관관계 및 판별 타당성

구성개념	1	2	3	4	5
결과통제	.709				
행동통제	.684	.691			
완벽한 순응	.066	.200	.881		
형식적 순응	.666	.537	.207	.598	
관계적 지식	.210	.212	.181	.527	.683

a. 대각선에 굵은 표시: AVE값, 대각선 아래 열은 표시: 상관계수의 제곱값

3. 신뢰성 및 타당성 분석

각 측정항목의 신뢰성을 확인하기 위해 cronbach's α , 개념 신뢰도(CR: composite reliability), 평균 분산 추출값(AVE: average variance extracted)을 검토한 결과, <표 2>와 같이 모든 요인이 허용수준(cronbach's $\alpha > .7$, CR $> .7$, AVE $> .5$)을 충족하는 것으로 확인되었다(Bagozzi and Yi 1988; Nunnally 1978). 다음으로 5개의 구성요인에 대한 타당성은 집중 타당성(convergent validity)과 판별 타당성(discriminant validity)으로 구분해 검증했다. 먼저 집중 타당성을 검증하기 위해 측정모형에 대한 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 실시한 결과, 대부분의 모형 적합성 평가지표($\chi^2 = 257.113$ (d.f.=179, $p > .05$), $\chi^2/DF = 1.436$, NFI=.887, IFI=.963, TLI=.955, CFI=.962, RMSEA=.063)가 기준에 부합하는 것으로 나타나, 집중 타당성이 검증되었다(Hair, Black, Babin, Anderson and Tatham 2006).

이어서 각 구성요인의 판별 타당성을 검증하기 위해 각 변수들의 평균 분산 추출값과 변수간 상관계수의 제곱값(shared variance)을 비교한 결과, 모든 구성요인들의 AVE가 변수 간 공유 분산값보다 큰 것으로 나타나, 판별 타당성이 검증되었다(<표 3> 참고).

4. 가설 검정

연구 가설을 검정하기에 앞서 독립변수 간 다중공선성 최소화하기 위해 평균 중심화(mean centering)를 실시했다(Aiken and West 1991). 그 결과, 회귀 모델에 포함된 독립변수들의 분산 팽창지수(VIF: variance inflation factor) 값이 모두 10보다 작아(Hair, et al. 2006) 다중공선성 문제는 발견되지 않았다(<표 5> 참고).

4.1 주효과

본 연구에서 주효과로 설정한 연구가설에 대한 분석 결과는 <표 4>에 제시되어 있다. 먼저 본부의 관리 방식인 결과통제와 행동통제가 두 가지 형태의 순응에 미치는 영향에 관한 가설을 분석했다. 그 결과, 결과통제는 형식적 순응에 부정적 영향을 미치는 반면(H1a: $\beta = -.293$, t-value = -2.176), 행동통제는 긍정적으로 작용하며(H2a: $\beta = .682$, t-value = 5.064), 특히 행동통제가 갖는 영향력의 크기가 큰 것으로 나타났다. 한편 완벽한 순응의 경우, 결과통제(H1b: $\beta = .524$, t-value = 5.108)와 행동통제(H2b: $\beta = .261$, t-value = 2.546)가 모두 긍정적 영향을 미치는 가운데, 결과통제의 영향력이 더 큰 것으로 분석되었다. 이에 결과·행동통제와 형식적·완벽한 순응의 관계에 관한 가설 1과 2는 모두 지지되었다.

<표 4> 주효과 분석결과

가설	경로	St. β	t-value	지지 여부	F-value (p-value)	R ² (adjusted R ²)
H1a	결과통제 → 형식적 순응	-.293	-2.176*	지지	16.975*** (.000)	.237*** (.224)
H2a	행동통제 → 형식적 순응	.682	5.064***	지지		
H1b	결과통제 → 완벽한 순응	.524	5.108***	지지	68.578*** (.000)	.557*** (.549)
H2b	행동통제 → 완벽한 순응	.261	2.546*	지지		

a. *.05, **.01, ***p<.001

가설 3과 4는 모두 지지되었다.

4.2 조절효과

본 연구에서는 가맹본부의 통제방식과 가맹점의 순응 경향의 관계에서 관계적 지식의 조절효과에 대한 가설을 검증하기 위해, 종속변수가 완벽한 순응인 3단계의 위계적 회귀분석을 실시했다. 먼저 1단계에서는 독립변수인 결과통제와 행동통제, 2단계에서는 조절변수인 관계적 지식을 포함한 후 마지막 3단계에서 각 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 단계적으로 반영했다. 조절효과 검정을 위한 단계적 회귀분석 결과는 <표 5>에 제시했다.

먼저 모델의 적합도를 살펴보면 회귀식의 R²가 1단계에서는 .557, 2단계는 .663, 마지막으로 3단계는 .714로, 3단계 회귀식의 R²가 가장 크며, 단계별 R²의 변화량은 모두 통계적으로 유의한 수준인 것으로 분석되었다. 따라서 각 단계의 R² 크기와 다음 단계로 넘어갈 때의 R² 변화량을 종합적으로 고려하면, 3단계 회귀식의 설명력이 가장 높다고 결론지을 수 있다.

이어서 조절효과를 분석한 결과, 관계적 지식은 결과통제와 완벽한 순응의 긍정적 관계를 더욱 강화시키는 반면(H3: $\beta = .256$, t-value = 2.742), 행동통제와 완벽한 순응의 관계의 경우 긍정적 영향력을 오히려 약화시키는 것으로 나타났다(H4: $\beta = -.240$, t-value = -2.502). 따라서 결과·행동통제와 완벽한 순응의 관계에 있어 관계적 지식의 조절효과에 관한

V. 결론 및 시사점

1. 연구의 요약

본 연구는 프랜차이즈 산업에서 본부와 가맹점의 관계발전 측면에서 본부 관리방식의 중요성을 실증적으로 규명하고 있다. 특히 상반된 특성을 갖는 결과통제와 행동통제가 가맹점의 순응에 미치는 영향과 더불어 가맹점이 가진 관계적 지식에 따라 통제방식과 순응의 관계가 어떤 영향을 받는지 밝혔다.

먼저 결과통제는 전통적 의미의 순응방식인 형식적 순응에 부정적 영향을 미치지만($\beta = -.293$), 가맹점의 자발적 순응방식인 완벽한 순응에는 긍정적으로($\beta = .524$) 작용하는 것으로 나타났다. 반면 행동통제는 형식적 순응과($\beta = .682$) 완벽한 순응($\beta = .261$) 모두와 긍정적 관계인 것으로 확인되었다.

한편 가맹점이 보유한 관계적 지식수준에 따라 본부의 통제방식과 가맹점의 완벽한 순응의 관계에 각기 다른 방향으로 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 즉 가맹점의 관계적 지식수준이 높아질수록 결과통제가 완벽한 순응에 미치는 영향력은 강화된 반면($\beta = .256$), 본부의 행동통제는 가맹점의 완벽한 순응을 오히려 낮추는($\beta = -.240$) 것으로 분석되었다.

<표 5> 위계적 회귀분석 결과

변수	VIF	가설 (지지 여부)	종속변수: 완벽한 순응		
			Step 1	Step 2	Step 3
결과통제	3.391		.524 (5.108)***	.467 (5.079)***	.374 (4.595)***
행동통제	3.289		.261 (2.546)*	.111 (1.184)	.228 (2.382)*
관계적 지식	1.846			.329 (4.620)	.329 (3.853)
결과통제×관계적 지식	5.543	H3 (✓)			.256 (2.742)**
행동통제×관계적 지식	7.264	H4 (✓)			-.240 (-2.502)*
R ²			.557	.663	.714
adjusted R ²			.549	.650	.691
△R ²				.105	.051
△F-Value				16.694***	4.594**
최적 모형					✓

a. 모든 회귀계수는 표준화 계수이며 괄호 안은 t-value 반영

b. *p<math><.05</math>, **p<math><.01</math>, ***p<math><.001</math>

2. 연구의 시사점

2.1 이론적 시사점

본 연구에서 가맹점의 순응을 두 개의 차원으로 구분한 근본적인 이유는 가맹본부에게 실질적인 성과를 가져다줄 수 있는 완벽한 순응에 집중하는 것이 궁극적으로 더욱 바람직하다고 보았기 때문이다. 본부의 관리 유형과 가맹점의 순응이 어떤 관계에 있는지는 과거에도 다양한 방식으로 연구된 바 있지만, 지금까지 순응을 두 개의 차원으로 구분해 실증적 결과를 제시한 연구는 상대적으로 부족했다. 본 연구에서는 형식적 순응과 완벽한 순응을 유발하는 기제가 다르게 작용한다는 점을 밝힘으로써, 가맹본부의 궁극적 목표인 완벽한 순응에 더욱 효율적으로 집중하기 위한 발판을 마련했다.

또 본 연구는 가맹점의 순응을 이끌어내기 위해 가맹본부가 어떤 방향으로 관리하는 것이 바람직한지에 대해 ‘통제’의 관점에서 접근했다. 특히 통제 방식

을 과정에 집중한 행동통제와 성과 지향적인 결과통제로 구분함으로써, 어떤 기제가 가맹점의 순응을 높이는데 더 효과적인지 판단하는데 기여했다.

한편 본부의 통제방식이 가맹점의 순응을 이끌어내는 과정에서 본부와 가맹점 간 ‘관계’의 역할을 규명했다. 프랜차이즈 시스템은 근본적으로 본부와 가맹점의 관계에 기반해 운영되기 때문에, 관계의 깊이 측면에서 가맹점의 지식수준이 매우 중요한 역할을 할 수 있음에도 지금까지 이러한 부분에 주목한 연구가 부족했다. 관계적 지식에 관한 본 연구결과가 의미 있는 이유는, 상품·서비스 품질 향상이나 가맹점 성과관리와 같이 본부가 직접 제어할 수 있는 요소 외에도 고려해야 할 중요한 간접지표가 있음을 밝혔기 때문이다. 본 연구는 관계적 지식이 비록 직접적인 제어요소는 아니지만, 가맹점에 대한 통제방식이 순응을 이끌어내는 과정에서 그 결과를 바꿀 수 있을 정도로 중요하다는 사실을 밝혔다. 따라서 본 연구는 향후 프랜차이즈 본부의 관리방식의 효과에 관한 연구에 학문적 깊이를 더할 수 있을 것이다.

2.2 실무적 시사점

연구 결과, 본부가 가맹점을 관리하는 두 가지 형태의 통제방식은 모두 가맹점의 순응을 이끌어내는 데 효과적인 수단인 것으로 밝혀졌다. 우선 행동통제는 형식적 순응과 완벽한 순응 모두 긍정적으로 높이는 것으로 나타났으며, 결과통제의 경우 비록 형식적 순응을 떨어뜨리지만 궁극적으로 완벽한 순응은 향상시키는 것으로 확인되었다. 결과적으로 경영전략의 관점에서, 과정보다는 성과를 중시하는 통제방식과 성과를 고려하기 이전에 과정에서부터 착실하게 가맹점을 관리하는 통제방식 모두 가맹본부가 취할 수 있는 훌륭한 전략이라고 할 수 있다.

한편 결과통제와 행동통제 중 어느 쪽을 선택하는 것이 가맹본부의 입장에서 바람직한지에 대해, 본 연구의 결과는 다른 조건이 동일하다면 결과통제가 조금 더 정답에 가까울 수 있음을 제시한다. 결과통제가 가맹점의 형식적 순응을 오히려 떨어뜨린다는 사실과는 별개로, 완벽한 순응을 향상시키는 효과가 행동통제에 비해 월등히 높기 때문이다. 이처럼 형식적 순응보다 완벽한 순응이 가맹본부의 성과에 훨씬 크게 기여한다는 점을 고려했을 때, 가맹본부는 결과통제를 선택하는 것이 유리하다. 즉 가맹점에 자율성을 부여하는 것이 각종 관리 포인트를 점검하거나 피드백을 제공하는 활동에 비해 본부의 정책과 규정 준수 이상의 완벽한 순응을 이끌어낼 수 있을 것이다.

그러나 본부의 통제전략은 가맹점이 어떤 특성을 가졌는지에 따라 달라질 수 있다. 연구 결과, 가맹점의 관계적 지식이 높아짐에 따라 결과통제가 완벽한 순응에 미치는 긍정적 영향이 함께 높아진 반면, 행동통제와 완벽한 순응의 긍정적 관계는 약해지는 것으로 나타났다. 이는 가맹점의 관계적 지식수준에 따라 본부가 다른 통제방식을 적용해야 함을 의미한다. 즉 관계적 지식이 낮은 가맹점은 매장 운영에 필

요한 기술과 전문성이 부족한 상태이므로, 별다른 도움없이 성과만 요구하는 결과통제보다는 노하우 전수와 피드백을 통해 실질적인 역량 향상에 도움이 되는 행동통제가 완벽한 순응을 더 많이 이끌어낼 수 있다. 반면 관계적 지식이 높아진 상황에서는 매장 운영에 필요한 전문성과 기술을 충분히 쌓았기 때문에 다소 제약이 될 수 있는 행동통제보다 자율성이 보장되는 결과통제가 완벽한 순응을 높이는데 효과적일 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

비록 본 연구가 프랜차이즈 가맹본부의 관리방식과 가맹점의 순응 경향에 관해 이론과 실무적으로 의미있는 시사점을 제시하고 있지만, 몇 가지 측면에서 개선의 필요성이 있다고 판단된다. 먼저 가맹점의 순응은 본부의 통제방식과 가맹점의 관계적 지식 외에도 다양한 요인들에 의해 영향을 받을 수 있음에도 이들을 통제변수로 고려하지 못한 한계가 있다. 특히 프랜차이즈 산업에서는 필연적으로 거래파트너 간의 힘과 의존관계(power-dependence)가 중대한 영향을 미칠 수 있다. 일반적으로는 가맹본부의 힘이 강한 경우가 많지만 그렇지 않은 관계가 있을 수 있고, 서로가 가진 힘의 편차가 심한 경우 결과는 신중하게 해석되어야 할 것이다. 그 외에도 향후 가맹점이 본부와 거래한 기간, 업력 등을 통제변수로 반영한다면 더욱 정교한 연구결과를 얻을 수 있을 것으로 기대한다.

한편, 프랜차이즈 시스템은 기본적으로 쌍방 간 관계에 기반한 사업이므로, 본부와 가맹점의 특성을 동시에 살펴보아야 하지만, 본 연구에서는 가맹점의 입장만 반영해 결론을 도출했다. 특히 본부의 주요 통제방식이나 가맹점이 보유한 관계적 지식의 경우, 본부와 가맹점의 인식이 서로 다를 가능성이 존재한다. 향후 본부와 가맹점의 관점을 모두 반영한다면

관리방식의 효과에 대해 보다 종합적 결론을 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 관리방식의 효과를 판단함에 있어 향후 가맹점의 입장을 함께 고려한다면 더욱 발전된 결론을 얻을 수 있을 것이다. 가맹점의 완벽한 순응이 본부에게 도움이 된다는 것은 자명한 사실이지만, 그것이 가맹점의 이익 또한 보장한다고 할 수는 없을 것이기 때문이다. 본부의 통제방식이 가맹점의 순응에 긍정적 영향을 미친다는 연구 결과가 가맹점 입장에서 본부의 통제가 필요하다고 납득하는 근거가 되기 위해서는 순응의 결과가 본부와 가맹점 모두에게 이익이 되는 ‘상생’ 관점의 성과로 연결됨을 제시할 수 있어야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 프랜차이즈 브랜드가 각자의 상황에 따라 취할 수 있는 전략을 고려하지 못한 한계가 있다. 체계적 경영 시스템을 적용함으로써 브랜드 확장은 다소 천천히 계획하는 브랜드가 있는가 하면 신속한 브랜드 확장을 통해 먼저 시장형성에 집중함으로써 부가가치 창출을 도모하는 유형까지, 모든 브랜드가 각자 처한 상황에 따라 다양한 전략을 채택한다. 향후 각 브랜드가 취하는 전략상황을 고려한 연구가 진행된다면 프랜차이즈 경영과 관련해 보다 의미있는 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

마지막으로 조사에 참여한 가맹점주나 매니저 중 운영 경험이 5년이 채 안 되는 비율이 70%에 달한다. 즉 가맹점의 경험이 다소 짧은 특성이 있는데, 만일 지금보다 훨씬 긴 기간의 경험을 쌓은 가맹점의 경우 비선형적 관계(nonlinear relationship)와 같이 새로운 유형의 효과가 도출될 수도 있다는 점에서, 향후에는 좀 더 긴 경험을 쌓은 가맹점에 대한 연구를 진행할 수 있을 것이다.

논문접수일: 2021.07.19.

1차 수정본 접수일: 2021.07.24.

게재확정일: 2021.07.27.

참고문헌

- 김상현 (1997), “사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이저와 프랜차이지간 효율적인 관계형성에 관한 연구,” 유통연구, 2 (1), 87-114.
- 김상현 (2005), “프랜차이즈 시스템에서의 협력관계 구축과 협력 방안,” 산경연구, 13 (1), 131-152. 김
- 김의근, 정소진, 장준호 (2007), “외식프랜차이즈 관계결속이 경영성과, 가맹점 만족 및 재계약의도에 미치는 영향,” 관광학연구, 31 (1), 287-308.
- 김태희, 박종혁 (2012), “프랜차이즈 가맹본부의 통제가 가맹점주의 신뢰 및 순응에 미치는 영향,” 외식경영연구, 15 (2), 97-115.
- 남기찬, 정태석 (1999), “정보시스템 아웃소싱이 계약 통제 요인에 관한 연구,” 서강경영논총, 10, 48-73.
- 맥세스컨설팅 (2019), 2019 프랜차이즈 산업 통계 보고서, 버리커뮤니케이션.
- 산업통상자원부 (2019), 2018년 프랜차이즈산업 실태조사 결과. 세종시: 유통물류과.
- 오세조, 김상덕, 오일두 (2003), “관계기간에 따른 통제 기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계만족에 미치는 영향,” 유통연구, 8 (1), 47-67.
- 윤지환, 김은희 (2006), “외식프랜차이즈 시스템의 기회주의적 행동이 신뢰 및 결속에 미치는 영향,” 외식경영연구, 9 (3), 177-196.

- 정대용, 김춘광, 엄태영 (2012), “프랜차이즈 관계에서 가맹점 순응과 영향요인에 관한 연구,” 한국산학기술학회 논문지, 13 (1), 178-184.
- 정대용, 김춘광, 이세호 (2009), “본부-가맹점 교환관계질을 중심으로 한 원인변수와 결과변수 간 구조적 관계모형에 관한 연구,” 경영교육연구, 57 (1), 349-374.
- 조현진 (2005), “프랜차이즈 본사와 가맹점간의 내부 정치가 결속 및 관계성과에 미치는 영향,” 유통연구, 10 (2), 27-47.
- 한부길, 김상덕 (2014), “프랜차이즈 본부의 통제시스템이 가맹점의 기회주의에 미치는 영향: 가맹점주의 조절초점의 조절효과,” 유통물류연구, 1 (1), 21-48.
- 황정현, 이수범 (2014), “외식프랜차이즈의 경로관계에서 관계만족과 순응의 관계에 미치는 신뢰와 의존의 매개역할,” 호텔경영학연구, 23 (1), 25-44.
- Abernethy, Margaret A., and Peter Brownell (1997), “Management Control Systems in Research and Development Organizations: The Role of Accounting Behavior and Personnel Controls,” *Accounting, Organization, and Society*, 22 (3-4), 233-248.
- Aiken, Leona S., and Stephen G. West (1991), “Multiple Regression: Testing and Interpreting Interaction,” *The Journal of the Operational Research Society*, 45 (1), 119-120.
- Anderson, Erin, and Richard L. Oliver (1987), “Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems,” *Journal of Marketing*, 51 (4), 76-88.
- Anderson, Erin, and Barton A. Weitz (1992), “The Use of Pledge to Build and Sustain Commitment in Marketing Relationship,” *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.
- Antia, Kersi D., Mark E. Bergen, Shantanu Dutta, and Robert J. Fisher (2006), “How Does Enforcement Deter Gray Market Incidence?” *Journal of Marketing*, 70 (1), 92-106.
- Bagozzi, Richard P., and Youjae Yi (1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Becklin, Louis P. (1973), “A Theory of Channel Control,” *Journal of Marketing*, 37 (1), 39-47.
- Bello, Daniel C., and David I. Gilliland (1997), “The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance,” *Journal of Marketing*, 61 (1), 22-38.
- Bergen, Mark E., Shantanu Dutta, and Orville C. Walker Jr. (1992), “Agency Relationships in Marketing: A Review of the Implications and Applications of Agency and Related Theories,” *Journal of Marketing*, 56 (3), 1-24.
- Blut, Markus, Christof Backhaus, Tobias Heussler, David M. Woisetschläger, Heiner Evanschitzky and Dieter Ahlert (2011), “What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships,” *Journal of Retailing*, 87 (3), 306-319.
- Chae, Sangho, Thomas Y. Choi, and Daesik Hur (2017), “Buyer Power and Supplier Relationship

- Commitment: A Cognitive Evaluation Theory Perspective,” *Journal of Supply Chain Management*, 53 (2), 39-60.
- Crosno, Jody L., and James R. Brown (2015), “A Meta-Analytic Review of the Effects of Organizational Control in Marketing Exchange Relationships,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (3), 297-314.
- Crosno, Jody L., and Pui Ying Tong (2018), “Just Going through the Motions? An Empirical Investigation of Control, Compliances, and Performance in Franchisor-Franchisee Relationships,” *Journal of Business Research*, 92 (November), 360-373.
- Dahlstrom, Robert, and Arne Nygaard (1999), “An Empirical Investigation of Ex Post Transaction Costs in Franchised Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 36 (2), 160-170.
- Davies, Mark, Walfried Lassar, Chris Manolis, Melvin Prince, and Robert D. Winsor (2011), “A model of Trust and Compliance in Franchise Relationships,” *Journal of Business Venturing*, 26 (3), 321-340.
- Day, George S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations,” *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.
- Deci, Edward, and Richard M. Ryan (1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, London: Plenum Press.
- Dickey, Michael H. (2003), “The Effect of Electronic Communication Among Franchisees on Franchisee Compliance,” *Journal of Marketing Channels*, 10 (3-4), 112-132.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1985), “Control: Organizational and Economic Approaches,” *Management Science*, 31 (2), 134-149.
- Fenwick, Graham D., and Marnie Strombom (1998), “The Determinants of Franchisee Performance: An Empirical Investigation,” *International Small Business Journal*, 16 (4), 28-45.
- Freedman, Jonathan L., Sue A. Wallington, and Evelyn Bless (1967), “Compliance without Pressure: The Effect of Guilty,” *The Journal of Social Psychology*, 7 (2), 117-124.
- Frey Bruno S. (1993), “Does Monitoring Increase Work Effort? The Rivalry with Trust and Loyalty,” *Economic Inquiry*, 31 (4), 663-670.
- Gagné, Marylène, and Edward L. Deci (2005), “Self-Determination Theory and Work Motivation,” *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Gilliland, I. David, and Kenneth C. Manning (2002), “When Do Firms Conform to Regulatory Control? The Effect of Control Processes on Compliance and Opportunism,” *Journal of Public Policy and Marketing*, 21, 319-331.
- Gudergan, Siegfried P. (2000), “Cross-Border Marketing Value Chains: The Role of Compliance in Decision-Making,” refereed *Conference Proceedings of The Eight Cross-Cultural Marketing Research Conference* (Hong Kong) of the Academy of Marketing Science.
- Hair, Joshph F., William Cormack Black, Barry J.

- Babin, Rolph E. Anderson, and Ronald L. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.
- Heide, Jan B., Kenneth H. Wathne, and Aksel I. Rokkan (2007), "Interfirm Monitoring, Social Contracts, and Relationship Outcomes," *Journal of Marketing Research*, 44 (3), 425-433.
- Henderson, John C., and Soonchul Lee, (1992), "Managing I/S Design Teams: A Control Theories Perspective," *Management Science*, 38, 757-777.
- Jaworski, Bernard J., and Deborah J. MacInnis (1989), "Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework," *Journal of Marketing Research*, 26 (4), 406-419.
- Jensen, Michael C., and William H. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
- John, George (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21 (3), 278-289.
- Johnson, Jean L, Ravipreet S. Sohi, and Rajdeep Grewal (2004), "The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering," *Journal of Marketing*, 68 (3), 21-36.
- Kashyap, Vishal, Kersi D. Antia, and Gary L. Frazier (2012), "Contracts, Extracontractual Incentives, and Ex Post Behavior in Franchise Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 49 (2), 260-276.
- Kashyap, Vishal, and Brian R. Murtha (2017), "The Joint Effects of Ex Ante Contractual Completeness and Ex Post Governance on Compliance in Franchised Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 81 (3), 130-153.
- Kaufmann, Patrick J., and Rajiv P. Dant (1996), "Multi-Unit Franchising: Growth and Management Issues," *Journal of Business Venturing*, 11 (5), 343-358.
- Kaufmann, Patrick J., and Sang Hyeon Kim (1995), "Master Franchising and System Growth Rates," *Journal of Marketing Channels*, 4 (1-2), 49-64.
- Kim, W. Chan, and Renee A. Mauborgne (1993), "Making Global Strategies Work," *Sloan Management Review*, 34 (3), 11-27.
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Moran, Peter, and Sumantra Ghoshal (1996), "Theories of Economic Organization: The Case for Realism and Balance," *Academy of Management Review*, 21 (1), 58-72.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Murry, John P. Jr., and Jan B. Heide (1998), "Managing Promotion Program Participation within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*, 62 (1), 58-68.
- Ouchi, William G. (1977), "The Relationship Between

- Organizational Structure and Organizational Control,” *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 95-113.
- Oxenfeldt, Alfred R., and Anthony O. Kelly (1968), “Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-owned Chains?” *Journal of Retailing*, 44 (4), 69-83.
- Simons, Robert (1987), “Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis,” *Accounting, Organizations and Society*, 12 (4), 357-374.
- Shane, Scott A. (1998), “Making New Franchise Systems Work,” *Strategic Management Journal*, 19 (1), 697-707.
- Stanworth, John (1995), “The Franchise Relationships: Entrepreneurship or Dependence?” *Journal of Marketing Channels*, 4 (1/2), 161-176.
- Walsh, James, P., and Gerardo Rivera Ungson (1991), “Organizational Memory,” *Academy of Management Review*, 16 (1), 57-91.
- Wang, Guangping, Wenyu Dou, and Nan Zhou (2012), “The Interactive Effects of Sales Force Controls on Salesperson Behaviors and Customer Outcomes,” *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 32 (2), 225-243.
- Williamson, Oliver E. (1993), “Opportunism and Its Critics,” *Managerial and Decision Economics*, 14, 97-107.
- Wuyts, Stefan (2007), “Extra-Role Behavior in Buyer-Supplier Relationships,” *International Journal of Research in Marketing*, 24 (4), 301-311.

The Franchisor's Control Methods to elicit the Franchisee's Compliance: Outcome Control vs Behavior Control, Which is more effective?*

Gyo Jin Kim^{**}, Jae Wook Kim^{***}, Hyeon Mi Yoo^{****}

ABSTRACT

This study provides insight into the control methods that the franchisor applies in franchise system to elicit franchisee's compliance. Especially the study analyzes which control method increases compliance more effectively between outcome control and behavior control and how the relationship between control method and compliance changes depending on the level of relational knowledge. Meanwhile, compliance is analyzed in two different dimensions. This study derives the result that perfunctory compliance and consummate compliance occur in different directions depending on the control method of the franchisor.

First of all, the outcome control has a negative effect on perfunctory compliance which is typically conceptualized as compliance but greatly increase consummate compliance which is voluntary compliance. On the other hand, the behavior control has a positive effect on the both perfunctory compliance and consummate compliance. Meanwhile, the higher level of the franchisee's relational knowledge makes the positive relationship between outcome control and consummate compliance stronger but the positive relationship between behavior control and consummate weaker.

These results present some insights. Both control methods, the outcome control values the performance rather than the process, and behavior control manages the franchisee steadily from process to process rather than performance, are a great strategy for the franchisor. Consequential, outcome control may be preferable from franchisor's perspective if other conditions are the same. Apart from the fact that outcome control has the negative effect on the perfunctory compliance, increasing consummate compliance which is ultimate purpose of franchisor is far greater than behavior control. Nevertheless, it is desirable for the franchisor to apply different control methods depending on the level of relational knowledge. For franchisee with low relational knowledge, the practically helpful behavior control, such as know-how transfer and feedback, can lead to consummate

* Supported by Institute of Business Research and Education (IBRE) at Korea University Business School.

** Master, Department of Business Administration, Korea University(gyojin.kim@celltrion.com), 1st Author

*** Professor, Department of Business Administration, Korea University(jaewook@korea.ac.kr)

**** Assistance Professor, Department of Business Administration, Ansan University(goodtogat@ansan.ac.kr), Corresponding Author

compliance rather than outcome control that requires only performance without any support. On the other hand, in situations where relational knowledge is higher, outcome control which guarantees autonomy is more effective because expertise and skills has been sufficiently accumulated.

Keywords: Franchise, Control, Outcome Control, Behavior Control, Perfunctory Compliance, Consummate Compliance, Relational Knowledge