

가맹본부의 사전 통제가 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰, 몰입, 관계성과에 미치는 영향: 사후 통제의 조절 효과를 중심으로*

한창남**, 이호택***

본 연구에서는 장기적 관계를 통해 동반 성장을 목적으로 하는 가맹본부와 가맹점 간의 관계에서 가맹점에 대한 가맹본부의 어떠한 통제 메커니즘이 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입 수준을 높이는지에 대해 연구하고 나아가 관계 성과인 기회주의적 행동과 관계 지속 의도에 대하여 가맹점의 입장에서 연구하고 분석하고자 하였다.

대구·경북 지역에 위치한 206개 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문지를 수집하였으며, 분석을 위하여 구조 방정식 모델을 활용하였다. 가설 분석 결과, 첫째, 계약의 완전성과 안전장치 조항은 신뢰에 정(+)의 영향을 미쳤으나 일반적으로 운용되는 인센티브는 유의한 영향을 미치지 못하여 기각되었다. 둘째, 신뢰에 있어서는 다차원적 신뢰 중 신용 신뢰는 정서적 몰입에는 유의한 영향을 미쳤으나 계산적 몰입에는 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났으며, 호의성 신뢰는 다차원적 몰입(정서적 몰입, 계산적 몰입) 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 가맹본부에 대한 다차원적 몰입과 관계성과 변수로 설정한 기회주의와 관계 지속 의도의 관계에 있어서는 정서적 몰입은 가맹점의 기회주의적 행동을 줄이고 계산적 몰입은 기회주의적 행동을 늘리는 것으로 나타났으며, 다차원적 몰입과 관계 지속 의도에 있어서는 모두 정(+)의 영향을 미쳤다. 이 중 정서적 몰입이 계산적 몰입보다 관계 지속 의도에 더 큰 정(+)의 영향을 미치고 있었다.

마지막으로 결과 통제의 조절 효과에 있어서는 정서적 몰입이 기회주의적 행동을 줄이는 데 있어 결과 통제가 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더 높은 영향을 미치고 있었는데 정서적 몰입이 기회주의적 행동을 줄이는 데 있어 결과 통제는 그 영향력을 더 높여주는 효과가 있음을 알 수 있었다.

주제어 : 프랜차이즈, 거래비용 이론, 대리인 이론, 통제 메커니즘, 신뢰, 몰입, 기회주의적 행동, 관계지속 의도

I. 서론

국내 유통시장의 개방으로 1979년부터 본격 도입되기 시작한 프랜차이즈 시스템은 현재까지 급속한 성장을 거듭해온 결과, 2017년도 기준 프랜차이즈 산업 매출액은 119.7조 원으로 우리나라 명목 GDP(1,730조 원)의 6.9%를 차지하는 규모에 이르렀고 고용은 경제활동인구의 4.5%를 차지하는 것으로

나타났다(산업통상자원부 2019).

공정거래위원회(2019)에서 최근 발표한 2018년 말 기준 가맹산업 현황에 따르면 전체 브랜드 수가 6,052개로 최초로 6천 개를 넘었으며, 가맹본부의 수는 4,882개, 가맹점은 243,454개로 가맹본부 수 기준 프랜차이즈의 본고장이라 할 수 있는 미국의 약 3,000개(가맹점 수 745,290개)와 일본의 1,339개(가맹점 수 263,490개)를 넘어선 것으로 조사되었다.

* 본 연구는 제1저자의 박사학위 논문을 수정 및 보완한 것입니다.

** 계명대학교 경영학박사(hcn0126@naver.com), 제1저자

*** 계명대학교 경영학과 부교수(hotaekyi@kmu.ac.kr), 교신저자

일반적인 가맹사업의 장점을 살펴보자면 가맹본부에게는 부족한 인적 자본과 전문지식, 가맹금 외에도 장비나 간판, 건물 등의 고정 투자를 가맹점으로부터 제공받을 수 있고 단기간에 다수의 점포로 확장하여 상품 구매, 광고 등에서 규모의 경제를 달성하여 이를 통해 경쟁력을 높일 수 있다(Castrogiovanni, Combs and Justis 2006). 창업자 입장에서는 일정 조건하에 경쟁력 있는 브랜드를 선택할 수 있고 프랜차이즈 본부에서 제공하는 각종 운영 노하우와 경영 지원을 받을 수 있기 때문에 창업단계부터 안정적인 운영이 가능하다. 또한 노브랜드(no-brand) 창업과 비교할 경우 실패율이 낮고 단기간 내 운영성과를 거둘 수 있다는 장점이 있다.

한편, 프랜차이즈는 가맹본부가 가맹점 점주에게 무엇을 제공하는가에 따라 제품·상호형 프랜차이즈 시스템과 사업형 프랜차이즈 시스템으로 분류할 수 있는데 제품·상호형 프랜차이즈 시스템에서는 가맹점이 가맹본부의 상호와 상표 등 영업을 상징하는 표시를 활용하여 가맹본부로부터 공급받은 제품 또는 서비스를 판매하지만 영업상의 지원은 제공받지 않는다. 반면, 사업형 프랜차이즈는 상품의 공급과 상호·상표 등 영업을 상징하는 표시의 허가는 물론 영업 전반에 대한 지도를 제공하는 대신에 영업에 대한 일정한 통제가 따르게 된다(김상현 1997).

가맹사업 본부와 가맹점은 법률적으로 상이한 목표와 목적을 가진 독립적인 사업 주체인 반면, 경제적으로 상호의존적이며 고객에게 있어서는 서로 구별되기 힘든 다원화된 조직구조를 형성하고 있으므로(Chiou, Hsieh and Yang 2004), 프랜차이즈 본부의 여러 가지 통제 행위는 가맹점의 경영 성과뿐 아니라 가맹점과의 관계성과에 영향을 미치는 중요한 요인이 됨을 선행 연구들을 통해 쉽게 추론해 볼 수 있다.

마케팅 경로 관리 분야의 연구들은 기업 간 거래 관계 또는 교환관계에서 관계성과를 높이기 위한 하나의 수단으로 거래 상대방에 대한 통제 메커니즘을

제시하고 있는데(이호택 2018; Antia, Bergen, Dutta, and Fisher 2006; Aulakh, Kotabe, and Sahay 1996; Bello and Gilliland 1997; Challagalla and Shervani 1996; Douthitt and Aiello 2001; John 1984), 마케팅 경로에서 통제란 계약관계에 있는 거래 파트너 또는 대리인을 감시(monitoring)하거나, 지시(directing), 평가(evaluating), 또는 보상(compensating)하는 일련의 활동들을 의미한다(Anderson and Oliver 1987). 이러한 연구들은 주로 거래비용 이론(transaction cost theory)이나 대리인 이론(agent theory)을 바탕으로 하고 있는데 거래비용 이론과 대리인 이론은 각각 통제 메커니즘에 대해 계약관계에 있는 거래 상대방의 바람직한 행동을 강화하고 기회주의적 행동을 통제하여 거래비용을 최소화하는 데 그 목적이 있다고 할 수 있다(이호택 2018).

본 연구에서는 장기적 관계를 통해 동반 성장을 목적으로 하는 가맹본부와 가맹점 간의 관계에서 가맹점에 대한 가맹본부의 어떠한 통제 메커니즘이 가맹본부에 대한 신뢰를 높이고 가맹본부에 대한 몰입 수준을 높이는지와, 나아가 기회주의적 행동과 관계 지속 의도의 관계성과에 대하여 가맹점의 입장에서 연구하고 분석하고자 하였는데 구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 프랜차이즈 시스템 하에서의 가맹본부와 가맹점간의 통제에 따른 관계 특성에 관한 연구로 통제기제를 사전 통제와 사후 통제로 구분하여 통제의 영향력을 하나의 연구 모형에서 살펴보고자 하였다. 둘째, 신뢰와 몰입 간의 관계에 있어서 두 변수를 각각 다차원으로 구분하여 차별적인 효과를 규명하고자 하였다. 대부분의 연구들이 다차원적 신뢰와 단일 차원 몰입 간의 관계 또는 단일 차원 신뢰와 다차원적 몰입으로 설정되어 있거나 신뢰의 선·후행 변수를 찾거나 설명하는데 집중하였다면 본 연구는 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰가 특정 상황과 조건에서 차별적인 영향력이 있음을 규명하고자 한

다는 데 그 의의가 있을 것이다. 마지막으로 몰입과 관계성과 사이에서의 사후 통제가 조절적인 역할을 하는지에 대해 밝히고자 하였다.

II. 이론적 고찰

1. 거래비용 이론

Williamson(1975)의 연구 이후 거래비용 이론(transaction cost theory)은 다각화, 수직적 통합, 합작투자 등 경영전략 분야를 비롯하여 유통경로, 마케팅 조직, 조직 이론 등 경영학의 다양한 세부 분야에서 많은 학자들에 의해 적용되고 확장되어오고 있다(전인수 1992).

기업을 비롯한 거래 당사자들은 거래를 체결하고 유지해 나가는 데 들어가는 거래비용을 최소화하길 원하는데 거래비용 이론(transaction cost theory)은 거래비용 절감을 중심으로 다양한 계약 관계 간의 유효성 분석에 초점을 두어 기업의 존재근거, 시장과 위계, 그리고 기타 복합형태 등 다양한 거래의 지배 조정 구조를 설명하고 있는 이론이다(김석용 1996). 거래비용 이론은 거래 관계에서 발생하는 제한된 합리성(bounded rationality)과 정보의 비대칭성에 따른 외부의 거래 위협과 상대방의 기회주의(opportunistic behavior)에 대해 어떻게 대처하느냐 하는 데 초점을 두고 있는데 거래비용이 많이 발생하면 거래 당사자들은 이를 낮추는 데 적합한 통제수단을 선택하게 된다.

시장에 의한 계약(market-based transaction)은 보이지 않는 손에 의지하기 때문에 계약에 대한 안전장치 확보, 적응, 성과평가에 대한 문제점을 지닌다(Williamson 1975). 따라서 거래 상대방이 계약 내용을 성실히 이행하고 성과를 내고 있는지에 대한 결과 통제(output control)를 필요로 한다. 반면에 시장

에 기반한 계약이 아닌 기업 내부에서 행하는 내부화(hierarchical exchange)를 한다면 이러한 문제는 줄어들 수 있겠지만 내부화를 하는 경우에는 직원이나 대리인에 대한 또 다른 형태의 통제 즉, 조정(coordination)이나 행동 통제가 필요하게 된다(Williamson 1991).

2. 대리인 이론

대리인 이론(agency theory)의 초점은 어떻게 하면 소유자가 의사결정권을 가지고 있는 대리인의 활동을 효과적으로 통제할 수 있는가 하는 데 있다(Anderson and Oliver 1987; Eisenhardt 1985). 기업 활동에서 대리인을 활용하는 경우 발생할 수 있는 문제를 대리인 문제라고 하는데, 전통적인 대리인 문제는 기업 소유와 운영에 있어 주주와 경영자 간의 대리인 문제를 의미한다. 기업에 있어서의 대리인 비용은 소유와 경영이 분리되고, 주주와 경영자의 이해관계가 일치하지 않는 경우나 정보의 비대칭성이 존재하는 경우 발생될 수 있다(권정욱, 김동욱, 김병곤 2012). 가맹본부의 경우 주로 기업의 자원 부족과 거래비용의 감소, 시너지 활용 등의 이유로 가맹본부로 하여금 직영점 대신 가맹점을 선택하게 되는데(임영균, 변숙은, 오승수 2011) 프랜차이즈 시스템 하에서의 대리인 비용은 가맹사업의 주인인 가맹본부가 가맹사업의 대리인에 해당되는 이들 점포를 감시 또는 감독하고 통제하는 데 드는 비용을 말한다.

이와 같이 대리인 문제는 대리인이 소유자의 목표와 일치하는 방향으로 행동할 수도 있고 반대로 자기 이익을 취하는 방향으로도 행동할 수 있기 때문에 발생(Bergen et al. 1992)하며, 소유주와 대리인 사이의 정보의 비대칭성이 존재할 때 즉, 소유주가 대리인의 성과에 대한 정보가 적을 때 극대화되며, 소유주와 대리인의 목표가 일치하는 계약을 했을 때

줄어들게 된다. 계약을 체결하는 단계에서 정확하게 소유주와 대리인의 목표를 일치시킬 수는 없기 때문에 소유주는 대리인의 행동을 통제함으로써 정보의 비대칭성을 극복(Bergen et al. 1992; Brickley and Dark 1987) 할 수 있다.

3. 통제 메커니즘

프랜차이즈 사업은 가맹점을 통한 제품과 서비스의 판매가 이루어지는 것이 특징이므로 이들 가맹점에 대한 효과적인 관리와 협력이 더욱 중요하다 할 수 있다. 프랜차이즈 본부는 가맹점으로 하여금 본부의 상표를 사용하게 하고, 운영 매뉴얼을 만들어 경영 노하우를 따르게 하므로 본부의 가맹점에 대한 통제는 가맹점에 대한 강압적인 착취라기보다는 서비스 품질의 향상을 위한 본부의 몰입으로 보는 것이 더 타당하며, 프랜차이즈 시스템이 성공하기 위한 필수요건이라 할 수 있다(김상덕, 오세조 2006).

일반적으로 통제는 목표를 설정하고 성과를 향상시키기 위하여 조치를 취하는 활동 및 시스템으로 정의할 수 있으며(Dalton 1971), 통제 시스템은 공식화된 절차로서 조직 활동을 관리, 변경시키기 위해 정보를 사용하는 시스템을 의미한다(한부길, 김상덕 2014). Koza and Dant(2007)는 통제 메커니즘을 유통 경로 구성원들의 활동을 통제하고 조정하는 데 사용되는 방법이라고 정의하였고, Provan and Skinner(1989)는 유통경로 상에서 한 구성원이 다른 구성원의 운영이나 전략에 관한 의사결정에 영향을 미치는 정도라고 정의하였다.

통제 메커니즘은 조직 내 통제 메커니즘과 조직 간 통제 메커니즘으로 구분할 수 있는데 조직 내 통제 메커니즘에 대한 연구는 주로 조직학 분야에서 이루어지며, 조직 간 통제 메커니즘은 거래비용 이론이나 대리인 이론과 같은 조직 경제학 이론에 기초하

고 있다(박정선, 임영균, 손대현, 2001). 거래비용 관점에서 통제는 거래 상대방이 속임수로 자기 이익을 추구하는 것과 계약사항을 자신에게 유리하게 하거나 책임을 회피하는 등의 이기적인 형태의 기회주의적 행위로부터의 손실을 보전하는 데 있다(Wathne and Heide 2000). 또한 통제에 대한 연구는 주로 조직학과 마케팅 분야에서 많이 다루어져 왔는데 그 동안 많은 학자들에 의해서 힘(power), 영향력(influence), 권한(authority) 등과 같이 명확한 구분이 없는 상태에서 연구되어 왔었다(Brown, Dev and Lee 2000; Stump and Heide 1996).

통제 메커니즘에 대해서도 과거 많은 학자들이 다양한 개념을 이용하여 연구해왔는데 유통경로 시스템에서 경로 리더가 다른 구성원의 행동을 통제하는 방법을 거래 특유 투자(Anderson and Weitz 1992), 관계 규범(Heide and John 1992; Macneil 1980), 명시적 계약(Lusch and Brown 1996), 입증 절차(Heide and John 1990; Stump and Heide 1996), 감시(Lal 1990) 등으로 구분한 바 있다(김상덕 2006; Jap and Ganesan 2000).

한편, 통제는 통제자가 자신이 설정한 목표를 달성하기 위해 필요로 하는 것으로서 목표 달성을 위해서 다양한 통제 메커니즘을 활용할수록 통제 수준은 높아지게 된다(Das and Teng 1998). 하지만 다양한 통제 메커니즘의 활용에는 비용이 수반되기 때문에 모든 통제메커니즘을 활용하는 것은 비용 수익 측면에서 바람직하지 않을 수 있고 기업에 따라 그 비용이 달라질 수 있으므로 프랜차이즈 시스템에서의 효과적인 통제 방법이 어떤 것인지에 대한 분석 필요성이 지속적으로 제기되고 있다.

마케팅 경로에서 통제 메커니즘을 다루는 연구들이 주로 채택하고 있는 거래비용 이론이나 대리인 이론에서는 크게 두 가지 통제 메커니즘을 제시하고 있는데, 하나는 사전 통제이고 다른 하나는 사후 통제이다(Bergen et al. 1992). 마케팅 경로에서 통제에

관한 연구들은 다양하게 이루어져 왔으나 주로 사후 통제에 관한 연구들이 주류를 이루고 있으며 특히, 사전통제와 사후통제의 상호작용에 관한 연구는 거의 찾아보기 쉽지 않다. 통제 메커니즘을 활용한 주요 선행연구들은 아래 <표 1>과 같다.

사후 통제를 다루는 연구들은 주로 행동 통제와 결과 통제 등을 주요 변수로 채택하여 실증하고 있는데 이 중 행동 통제는 계약 상대방 또는 대리인이 특정 결과를 만들어내기까지의 행동이나 과정을 계량화하는 것과(Heide et al. 2007) 바람직하고 수용 가

능한 거래 상대방의 행동양식을 보증하기 위해 행동을 구조화 하고 규제하는 것(Peterson 1984; Snell 1992)을 말하며, 이에 반해 결과 통제는 성과에 초점을 두고 매출액, 시장 침투율, 시장 성장률과 같은 지표로 대리인의 행동 결과를 계량화하는 것(Heide et al. 2007), 산출된 결과에 초점을 맞추어 과정이 아닌 결과만을 감시하고 평가하는 것 등을 의미한다(Henderson and Lee 1992).

행동 통제는 가맹점 행동에 대한 방향과 가이드라인을 제공해서 효율적인 업무 수행이 가능토록 한다

<표 1> 통제 메커니즘을 활용한 주요 선행 연구

구분	연구자	연도	통제 메커니즘	관계성과	연구대상(산업)
사전·사후 통제	박정선	2001	·사전 : 자격 제한, 계약적 지배 ·사후 : 감시, 성과 평가, 관계 규범	갈등, 만족, 장기제휴의지	특급호텔
	Kashyap et al.	2012	·사전 : 계약의 완전성, 일방성 ·사후 : 행동 통제, 결과 통제, 강제 집행	기회주의, 순응	자동차 산업
사전 통제	이호택	2018	계약의 완전성, 계약 외 인센티브	계약준수, 기회주의, 재계약의도, 다점포운영의도	프랜차이즈 산업
	Achrol and Gundlach	1999	계약상 안전장치	기회주의	컴퓨터 산업
	Jap and Ganesan	2000	명시적 계약	몰입, 성과, 갈등, 관계 만족	화학제품 소매업
사후 통제	김상덕, 오세조	2014	행동통제, 결과통제, 클랜통제	가맹점의 재무적성과	프랜차이즈 산업
	정준호 등	2014	행동 통제, 결과 통제	신뢰	프랜차이즈 산업
	한부길, 김상덕	2014	행동 통제, 결과 통제, 클랜 통제	기회주의	외식 프랜차이즈
	Antia et al.	2006	행동 통제, 결과 통제	기회주의	개인용품 제조업
	Bello and Gilliland	1997	행동 통제, 결과 통제	수출성과	수출 제조업
	Crosno and Brown	2015	행동 통제, 결과 통제	관계의 질, 기회주의, 성과	-
	Heide et al.	2007	행동 통제, 결과 통제	기회주의	건축자재 공급 관리자
	John	1984	감시	기회주의	석유회사 도매상
	Lusch and Brown	1996	명시적 계약, 규범적 계약	도매상 성과	도매상
	Murry and Heide	1998	행동 통제, 결과 통제	대리점 계약 및 준수 사항, 제조업체의 프로그램	주류 및 식료품
	Wang et al.	2012	행동 통제, 결과 통제, 역량 통제	문제해결, 기회주의, 관계만족, 지갑점유율	제조업 전반
Wuyts and Geyskens	2005	상세 계약 초안	기회주의	컴퓨터 장비, 전기·전자산업	

는 긍정적 측면이 있는 동시에 통제가 지나칠 경우에는 압력이나 감시로 받아들여질 수 있고, 관료화의 경직성을 초래하는 부작용이 발생할 수 있다(김상덕, 오세조 2014). 반면에 결과 통제는 과정이 아닌 결과만을 감시하고 평가하므로(Henderson and Lee 1992) 가맹점 입장에서는 가맹본부가 가맹점에게 재량권과 자율성을 많이 부여하는 것으로 인식된다.

여러 선행연구들과 같이 사후 통제는 일반적으로 행동 통제와 결과 통제 등으로 구분이 가능하지만 국내 프랜차이즈 산업의 경우 결과 통제에 익숙하고, 결과 통제가 현실에서 가장 보편적으로 사용되는 통제로 알려져 있다. 이는 적은 수의 슈퍼바이저가 많은 수의 가맹점을 관리하고 있기 때문인데 주어진 업무량이 많아서 가맹점을 방문하는 횟수가 한정되어 있어 실적 중심의 점검을 할 수밖에 없는 것이 현실이기 때문이다(김상덕, 오세조 2014).

4. 신뢰

많은 가맹본부들은 가맹점들과의 장기적이고 상호 호혜적인 관계 형성을 통해 안정적인 가맹사업 유지와 사업의 확장을 도모하게 되고 나아가 가맹점을 통한 제품과 서비스 제공을 통해 소비자들의 지속적인 충성도를 유도하고자 노력하게 된다. 가맹본부와 가맹점 간 장기적 관계 구축의 선행요인으로 다양한 변수들이 제시되고 있으나 그중 단연 핵심 요소 중 하나는 신뢰의 구축이라 할 수 있을 것이다.

이러한 신뢰는 사회적 관계를 구성하는 근간으로서(Blau 1964), 신뢰는 상대방의 말이나 약속이 믿을 만하며 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음을 말하며(Schurr and Ozanne 1985), Dwyer and Oh(1987)는 신뢰를 거래 상대방이 쌍방 관계에서 협력을 원하고 의무와 임무를 다할 것이라는 기대라고 정의하였다. 또한 마케팅 관련 연구들에서 신뢰는 거래 파트너를 정직하다고 믿는 정도로 정의된다(Anderson and

Narus 1990).

문연희, 최지호(2011)를 비롯한 많은 선행연구에 따르면 신뢰의 중요성을 역설함과 동시에 신뢰를 다차원적 개념으로 접근하고 있는데 신뢰의 다차원성은 그 대상과 내용에 따라 구분된다고 하였다. 대상별 신뢰의 다차원성은 개인 간, 조직 간, 개인 대 조직 간 및 개인과 사회제도 등 다양하게 발생될 수 있는데 주로 경영학에서는 기업에 대한 신뢰, 리더에 대한 신뢰, 판매원 및 영업사원에 대한 신뢰 등이 예시가 될 수 있다.

신뢰의 내용적인 다차원성은 Ganesan(1994)에 의해 시도되었는데, Ganesan은 경로 구성원의 신뢰와 의존이 장기 지향성에 영향을 미치는 연구를 통해 신뢰를 두 가지 차원인 신용(credibility)과 호의(benevolence)로 구분하였다. 한편, Mayer et al.(1995)은 상대방의 믿음을 얻기 위한 차원으로써 신뢰를 특정 분야에서 영향력을 행사할 수 있게 하는 지식, 기술, 능력의 역량(competency)과 일정 기준에 따라 일관성 있게 일을 처리함으로써 약속을 믿게 하는 정도의 진실성(integrity), 자신의 이익만을 추구하지 않고 고객에게 상대방에게 편익을 제공하려는 노력의 정도인 호의(benevolence)의 세 가지 차원으로 구분하기도 하였다.

5. 몰입

몰입은 조직과 구성원들과의 관계를 위한 연구에서 주로 사용되는 일반적인 변수 중 하나로서 조직 간, 조직 구성원과 조직 간 등 다양한 관계 속에서 핵심적인 요소로 연구되어 오고 있다(김형진, 이호택 2016). 관계 몰입에 대해 Kim and Frazier(1997)는 유통연구에서 유통업자와 핵심 공급업자 간의 사업 유대관계의 정도라고 정의하였고, 윤만희, 김동복(2008)은 신뢰와 함께 기업 간 교환관계에 있어 성공적인 관계마케팅을 위한 필수 요소로 볼 수 있다고 하였다.

기존에는 몰입에 관한 많은 B2B 관계의 연구들이 몰입을 단일차원의 개념으로 간주하여 연구되어 왔으나, 최근 몰입에 대한 연구는 다차원적 개념으로 살펴보는 연구들이 많아지고 있는데(김형진, 이호택 2016; 윤만희, 김동복 2008; 이성수, 성영신 2001; Geyskens, Steenkamp, Scheer and Kumar 1996; Gilliland and Bello 2002), 이는 지속적인 거래 관계를 형성하고 있는 경우에도 관계 지속에 대한 이유와 정도가 다르기 때문에 단일 차원으로 몰입을 규정하여 측정하는 경우 많은 정보를 상실하게 되기 때문이라고 하였다(Kim and Frazier 1997).

다차원적 몰입에 대한 대표 선행 연구를 살펴보면 Mathieu and Zajac(1990)은 몰입을 정서적 몰입과 계산적 몰입으로 구분한 바 있고, Allen and Meyer(1990)는 몰입을 정서적 몰입과 계산적 몰입, 그리고 규범적 몰입의 세 가지 차원으로 세분화하여 연구하였다. 정서적 몰입이란 조직에 대한 정서적 유대감이나 애착을 일컫는 것으로(Gruen, Summers and Acito 2000; Mathieu and Zajac 1990) 일반적으로 기업 간 거래에서 가장 흔히 언급되는 몰입은 정서적 몰입을 뜻하는 것으로 이러한 연구들은 관계 유지의 동기가 상대 업체에 대한 심리적, 정서적 애착심에 근거한다고 가정하였다(Anderson and Weitz 1992; Morgan and Hunt 1994).

반면, 계산적 몰입은 관계가 종식될 경우 입게 될 혜택이나 손실을 깨달음으로써 인지하게 되는 상대에 대한 애착심을 말하는데(Geyskens, Steenkamp, Scheer and Kumar 1996; Kumar, Hibbard and Stern 1994), 앞서 설명한 정서적 몰입과 달리 손실이나 이득을 고려함으로써 형성되며, 산술적인 계산의 대상이 된다(Becker 1960).

산술적 계산의 대상이 되는 것은 부수적 보수와 함께 기존의 거래 관계에서 얻을 수 있는 손실이나 이득 또는 가격 할인, 특별대우 등이 포함되며, 기존의 관계가 종결되면 얻을 수 없는 보수가 되는데(Meyer

and Allen 1984) 프랜차이즈 시스템은 그 특성상 가맹본부와 가맹점 간의 계약 체결과 동시에 인테리어 비용이나 가맹비 등의 거래 특유 투자가 발생된 것으로 볼 수 있으므로 타 산업 대비 계산적 몰입의 영향은 더 커질 것이라고 하였다(김형진, 이호택 2016).

6. 관계성과

6.1 기회주의적 행동

기회주의적 행동(opportunistic behavior)이란 거래에 있어 공평성과 정직성이 결여된 행동으로 기만(deceit)을 전제로 이미 체결된 약속을 어기거나 계약에 어긋난 행동을 하는 등 은폐하거나 진실된 보고를 하지 않는 행동을 총체적으로 지칭한다(Williamson 1975). Hardy and Magrath(1988)는 기회주의적 행동을 가정된 행동과 자원을 실행하지 않거나 기피하려는 상태를 뜻한다고 주장하였다.

거래비용 이론에서는 기회주의적 행동은 거래비용을 증가시키는 인간적 요인 중 하나로서 기회주의가 발생하면 거래비용이 발생하고, 상대방으로 하여 신뢰를 감소시키고, 궁극적으로 관계 결속을 약화시켜 장기 지향성에 직접적 영향을 준다고 주장하였다(Ganesan 1994). 대부분의 학자들은 기회주의적인 행동이 실행 가능한 상황이고 그에 따른 이윤의 획득이 가능하게 된다면 인간은 언제든지 기회주의적인 행동을 실행할 것이라고 주장하고 있다(Anderson 1985; Williamson 1975).

이러한 기회주의는 거래 교환 파트너의 기회주의적 행동을 사전에 알아내기가 어렵고, 또한 기회주의 행동도 적극적인 행동과 수동적인 행동 등 다양한 형태로 나타나며(Wathne and Heide 2000), 기회주의적 행동은 프랜차이즈 시스템에서 자신의 이익을 극대화하기 위해 파트너를 속이거나 사실을 왜곡하고 과장하는 등의 행동을 함으로써 가맹점과 본사의 관계

에 치명적이거나 부정을 영향을 미치게 된다(Hocutt 1998; Stewart, Thomas, and Ruckdeschel 1998; Williamson 1975). 또한 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 사이에서 합의된 암묵적인 의무를 위반하는 행동을 나타냄으로써 상호 간의 신뢰를 감소시키며 파트너들 사이의 관계에 좋지 않은 영향을 미쳐 관계의 질을 악화시킨다(Morgan and Hunt 1994; Wulf, Odekerken-Schröder and Iacobucci 2001).

6.2 관계지속 의도

관계지속 의도(relationship continuity)는 가맹점이 현재의 거래 관계를 지속적으로 유지하려는 의도로서(Ganesan 1994, 김형진, 이호택(2016)의 연구에서는 재구매 의도나 구전 의도 또는 재계약 의도 등의 용어와 비슷한 의미로 사용되고 있다고 주장하였다.

송광석 등(2016)은 지속거래 의도는 프랜차이즈 산업에서 일정기간 동안의 계약기간이 종료되면 새롭게 계약을 갱신하거나 기존 가맹본부와의 계약을 파기하는 의사결정을 내리게 되는데 지속거래 의도가 높을수록 가맹점을 유지할 수 있다고 하였다. 또한, Patterson and Smith(2003)는 재계약 의도를 향후에도 현재의 파트너와 다시 거래하고 싶은 미래 행동 의도로 재계약 시점에서 현재 거래 관계를 맺고 있는 가맹본부와의 관계가 중요하다고 판단하여 거래

관계를 장기적으로 유지하고자 하는 의도라고 하였다.

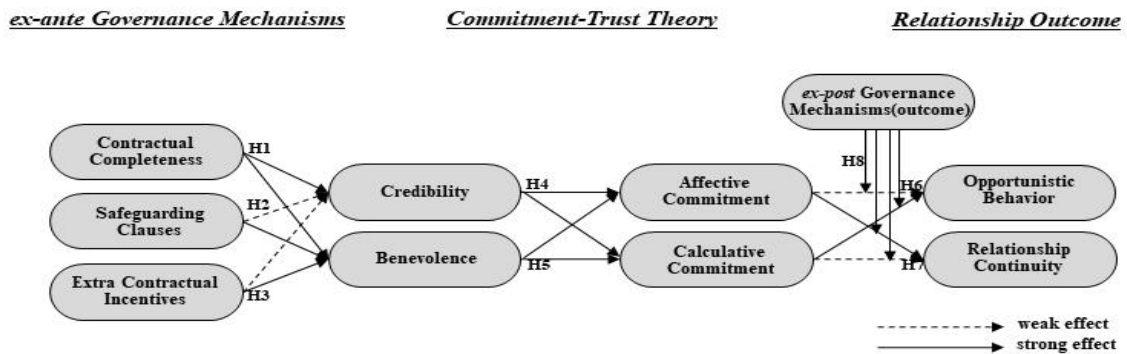
한편, 프랜차이즈 시스템에서 가맹점들로부터 높은 지속 거래를 위한 지지기반을 얻고 가맹점을 신규 유치할 수 있는 경쟁우위의 원천은 가맹점의 경영 성과로서, 이는 가맹본부의 생존과 성공적 경영을 위한 필수 조건으로(윤성욱, 박성일 2008) 인식되고 있으나, 일부 선행 연구에서는 가맹점이 가지는 재계약 의도는 가맹점의 만족에 의해서만 단순히 결정되는 것이 아니라고 하였다.

이수범(2002), 조현식(2003)은 가맹본부와 가맹점 간의 커뮤니케이션과 지원, 사업적 성과에 대한 만족과 점포 매출액, 이익률, 시장점유율 등의 재무적 성과가 재계약 의도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였으며, Ganesan(1994)의 경우도 재계약 의도에 영향을 주는 선행요인으로 영업성과 외에도 불확실한 시장 환경, 장기적인 투자, 명성, 영업성과, 상호 만족 등이 중요한 요인이 됨을 주장한 바 있다.

III. 연구모형 및 가설 설정

1. 연구 모형

본 연구에서는 선행연구들의 이론적 고찰을 바탕으로 <그림 1>과 같이 연구 모형을 도식화하였다.



<그림 1> 연구모형

가맹본부의 사전 통제가 가맹본부에 대한 가맹점의 다차원적 신뢰에 미치는 영향을 살펴본 후, 다차원적 신뢰와 다차원적 몰입의 관계, 그리고 몰입이 관계성과(기회주의적 행동, 관계지속 의도)에 어떤 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 또한 다차원적 몰입과 관계성과에 있어 사후 통제의 조절 효과도 분석하고자 하였다.

2. 가설 설정

2.1 가맹본부의 사전 통제와 가맹본부에 대한 다차원적 신뢰

프랜차이즈 사업은 가맹점을 통한 제품과 서비스의 판매가 이루어지는 것이 특징이므로 이들 가맹점들에 대한 효과적인 관리와 협력이 더욱 중요하다 할 수 있는데 프랜차이즈 본부는 가맹점으로 하여금 본부의 상표를 사용하게 하고, 운영 매뉴얼을 만들어 경영 노하우를 따르게 하므로 본부의 가맹점에 대한 통제는 가맹점을 착취하기 위함보다는 서비스 품질의 향상을 위한 본부의 몰입으로서 프랜차이즈 시스템이 성공하기 위한 필수요건이 된다(김상덕, 오세조 2006). 프랜차이즈에서 말하는 통제란 일반적으로 점포의 디자인이나, 직원 복장, 영업시간 준수, 생산방법과 회계 처리, 가맹점의 참여나 재정 지원을 요하는 판촉활동, 입지 또는 영역에 대한 제한 등이 있을 수 있다(윤선희 1998).

대리인 이론을 프랜차이즈 시스템에 적용해보면 대리인 비용은 가맹본부와 가맹점과의 관계에서 본부가 이들 점포를 감시 및 감독하고 통제하는 데 드는 비용으로 볼 수 있는데, 가맹점은 가맹본부와의 계약 조건을 준수하고 이익 창출을 위해 점포 운영에 최선을 다해 노력하겠지만 이윤 추구 등의 과정에서 본부와의 이해 상충이 발생할 수 있고 점포만의 이익을 위한 기만을 행할 가능성이 없지 않기 때

문에 예방적 차원에서 또는 사후관리 차원에서 여러 통제 수단들이 사용되게 된다.

가맹본부의 통제와 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰 관계를 알아보기 위해 본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 통제를 사전 통제와 사후 통제로 먼저 구분하고 사전 통제 기제로서 계약의 완전성, 안전장치 조항, 계약서 상 인센티브로 구분하였다(이호택 2018; Achrol and Gundlach 1999; Jap and Ganesan 2000; Kashyap et al. 2012).

계약의 완전성(contractual completeness)이란 계약서 내에 계약과 관련된 내용들이 계약서상에 명확하게 기술되어 있는 정도를 의미하는데(Gong, Shenkar, Luo and Nyaw 2007), 계약을 체결하는 단계에서 정확하게 소유자와 대리인의 목표를 일치시킬 수는 없으나 계약 상대방 또는 대리인의 계약 의무에 대해 계약서상에 세부적으로 명시함으로써 역할 모호성을 줄이거나 계약 불이행이나 기회주의적 행동 발생을 억제할 수 있으며(Argyres, bercovits and Mayer 2007), 정보의 비대칭성을 어느 정도 극복할 수 있게 된다.

Gong et al.(2007)의 연구에 따르면 계약의 완전성이 높아지면 거래주체의 자율성을 제약하는 정도가 높아지게 되고 이는 계약자로서 역할에 대한 지각 수준이 높아지는 결과를 가져와 계약 내용을 준수하려는 성향이 증가하고 기회주의적 행동이 줄어든다고 하였는데(이호택 2018) 이처럼 계약의 완전성은 가맹본부와 가맹점 상호 간의 계약 불이행과 기회주의적 행동 발생 억제를 기대할 수 있으므로 신뢰에 정의 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있을 것이다. 또한 김상덕(2006)은 업무절차의 공식화와 성문화, 구체화를 의미하는 명시적 계약은 가맹본부의 행동에 대한 일관성을 높여 가맹본부에 대한 신용(credibility)으로 인식되게 되어 가맹점이 오히려 안심하고 일할 수 있게 하는 동기부여가 될 수 있으므로 가맹점의 신뢰에 긍정적 영향을 미친다는 것을 발견하

였다.

안전장치(safeguarding)는 상대적으로 힘의 열위에 있는 거래 당사자가 상대방에 대한 의존의 증대로 야기될 수 있는 성과의 침해를 예방하고 종속된 경로 구성원과의 거래 관계에서 동등한 권리를 찾으려는 노력의 일환으로(Heide and John 1988), 안전장치 조항(safeguarding clauses)은 교환 관계에서 중요 의사결정을 통제할 수 있는 계약서상의 조항들을 말한다(Williamson 1985).

Beier and Stern(1969), Emerson(1962), Heide and John(1988) 등은 종속적인 조직에서의 의존 감소 방안에 대해 안전장치로서 다양한 상쇄 투자의 방안과 효과에 대해 규명하였는데 이러한 안전장치 조항은 가맹점 입장에서는 환영할 만한 것들이며, 경제적 독립사업자로서의 자율권을 보장해 주므로 가맹본부에 대한 신뢰를 증가시킬 것으로 추론해 볼 수 있으나 안전장치 마련으로 가맹본부에 대한 의존성이 줄게 되므로 개별 가맹점은 가맹본부와의 정서적 결속보다는 개별 점포의 운영 수익에 보다 집중하게 될 것이다. 따라서 안전장치 조항은 신용보다 호의에 더 큰 영향을 미칠 것으로 추론해 볼 수 있다.

계약서 상 인센티브(extra-contractual incentives)란 가맹본부로부터 가맹점이 받을 수 있는 금전적인 혜택을 말하는데, 인센티브는 계약 이행에 대한 동기부여는 높이고 기회주의적 행동에 대한 동기부여는 억제시키는 역할을 한다(Kashyap et al. 2012). 또한 계약 상대방 또는 대리인의 긍정적이고 호의적인 반응을 유발할 수 있다(이호택 2018).

기업 간 거래에서도 금전적인 인센티브는 상대방의 즉각적인 협력과 순응을 이끌어낼 수 있는 촉매 역할을 하게 된다(Potluri, Challa and Challagundla 2014). 하지만 계약서상의 인센티브는 가맹점주 입장에서는 당연한 계약의 이행으로 받아들여질 수 있으므로 경우에 따라서는 니즈를 충족시키지 못하여 동기부여를 이끌어 내지 못할 수도 있다(Murry and

Heide 1998). 또한, 인센티브 역시 성과에 따른 직접적인 재무적 보상 약속으로 보다 성과 창출에 매진하게 되므로 신용에 대한 신뢰보다는 재무적 성격의 호의에 대한 신뢰에 보다 큰 영향을 줄 것으로 추론해 볼 수 있다.

상기의 내용을 바탕으로 본 연구에서는 가맹본부의 가맹점에 대한 사전 통제와 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰 사이에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 가맹점주가 지각하는 계약의 완전성은 신뢰(신용, 호의)에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 가맹점주가 지각하는 안전장치 조항은 신뢰(신용, 호의)에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2a. 가맹점주가 지각하는 안전장치 조항은 신용에 대한 신뢰보다 호의에 대한 신뢰에 더 큰 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 가맹점주가 지각하는 계약서 상 인센티브는 신뢰(신용, 호의)에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 3a. 가맹점주가 지각하는 계약서 상 인센티브는 신용에 대한 신뢰보다 호의에 대한 신뢰에 더 큰 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.2 가맹본부에 대한 다차원적 신뢰와 다차원적 몰입

신뢰와 몰입은 기존 많은 학자들에 의해 연구되어 오고 있는 일반적 변수로서 이 둘은 교환관계에 있는 기업들 간의 성공적인 관계마케팅을 위해 필수적인 요소로 인식되고 있다.

본 연구에서는 Ganesan(1994)의 연구를 바탕으로 신뢰를 신용과 호의의 두 가지 차원으로 구분하고, 신용을 교환 파트너의 전문성과 신뢰성에 기초한 객관적 신뢰로, 호의는 상대가 자신의 이익만을 위해 행동하는 것이 아니라 상대방의 이익까지도 고려하고자 하는 우호적 의도로 구분하였다.

몰입의 경우도 정서적 몰입과 계산적 몰입으로 구분하고 본 연구에서는 이 중 정서적 몰입은 가맹점

이 가맹본부를 얼마나 호의적으로 느끼는지를 바탕으로 하는 가맹본부에 대해 느끼는 심리적 애착(Anderson and Weitz 1992)으로, 계산적 몰입을 관계가 종결되었을 때 발생할 수 있는 손실이나 이득을 고려하여 느끼는 관계 유지 필요에 따른 몰입(Meyer and Allen 1997)으로 구분하였다.

신뢰와 몰입과의 관계에 대한 선행 연구들을 살펴보면 Morgan and Hunt(1994)의 연구를 비롯한 대부분의 연구에서 신뢰가 몰입에 긍정적인 영향을 준다고 밝히고 있는데 가맹본부의 신뢰가 높아질수록 가맹점은 가맹본부에 대해 애착과 일체감을 가지며 사업에 있어서 중요한 파트너라는 인식이 높아진다(이선익, 김의근 2010). 하지만 변수들의 세부 차원 간에서는 그 결과가 다소 상이한 경우도 있었다. 몇 가지 예로 김형진, 이호택(2016), 이선익, 김의근(2010)의 연구 등에서는 신뢰가 다차원적 몰입인 정서적 몰입과 계산적 몰입 모두에게 정(+의 영향을 미친 것으로 나타났으나, 윤만희, 김동복(2008)의 기업 간(B2B) 거래에서의 다차원 몰입에 관한 연구에서는 신뢰는 정서적 몰입에는 정(+의 영향을 미친 반면, 계산적 몰입에는 부(-)의 영향을 미쳤다. 또한 김형진, 이호택(2016)의 연구에서도 신뢰가 계산적 몰입에 미치는 영향은 정서적 몰입에 비해 다소 약하게 나타났다.

이에 대해 계산적 몰입의 경우 거래 특유 투자에 따른 거래 상대방과의 관계 종결 비용이나 전환 비용을 고려했을 때, 관계를 유지하는 것이 필요하다는 인식을 바탕으로 형성되는 몰입이므로 경제적, 실용적, 도구적인 동기가 강하게 작용하기 때문이라는 주장이 있다(Bansal et al. 2004; Gilliland and Bello 2002).

일부 선행 연구들에도 불구하고 여전히 다차원적 신뢰의 세부 차원과 다차원적 몰입의 세부 차원 간의 일관되거나 직접적 작용에 대한 연구는 찾아보기 어려우나 전술한 내용을 바탕으로 본 연구에서는 다

음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 신용에 대한 신뢰는 다차원적 몰입(정서적 몰입, 계산적 몰입)에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 호의에 대한 신뢰는 다차원적 몰입(정서적 몰입, 계산적 몰입)에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.3 가맹본부에 대한 다차원적 몰입과 관계성과

유통연구에서 관계 몰입은 유통업자와 핵심 공급업자 간의 사업 유대관계를 의미하는데(Kim and Frazier 1997), 이러한 관계 몰입은 관계의 지속성(relationship continuity)과 약간의 손해 감수(sacrifice)라는 두 가지 속성을 띄게 된다(이성수, 성영신 2001).

기회주의적 행동은 기만을 가지고 자신의 이득을 위해 거래 상대방을 속이는 행동으로 거래비용 이론에 따르면 기회주의 행동은 거래비용을 증가시키는 인간적 요인 중 하나로 알려져 있는데 기회주의가 발생하면 거래비용이 발생하고, 상대방으로 하여 신뢰를 감소시키며, 궁극적으로 관계결속을 약화시켜 장기지향성에 직접적 영향을 준다고 밝히고 있다(Ganesan 1994).

박성진, 박경도, 이호택(2018)의 가맹점의 관계 몰입과 관계성과에 관한 연구에서는 정서적 몰입과 계산적 몰입이 기회주의적 행동에 미치는 영향 연구에서 유의미한 영향은 없었으나, 계산적 몰입의 경우 기회주의적 행동을 높이는 효과가 있는 것으로 나타났다. 특급호텔 직원들을 대상으로 한 이수광(2007)의 다원적 조직몰입의 결과에 관한 연구에서는 정서적 몰입과 계산적(유지적) 몰입이 모두 기회주의적 행동에 부(-)의 영향으로 나타났다. 이에 대해 이수광(2007)은 정서적 몰입은 구성원이 지각하는 조직과의 일체감으로 정의될 수 있으며, 기회주의적 행동은 자신의 이익을 추구하는 것인데 반해 정서적 몰입은 심리적 일체감을 토대로 조직 전체의 이익이 곧 본인의 이익이 된다고 인식하므로 기회주

의적 행동에 부(-)의 영향을 미친다고 하였다.

하지만 계산적 몰입도 기회주의와의 관계에서 부(-)의 영향을 보였는데 이는 해당 연구의 경우 그 대상을 조직 내 직원들로 설정한데 반해, 본 연구에서는 연구 대상이 가맹본부와 가맹점으로서 둘 간의 관계는 고객 입장에서는 서로 구별되기 힘든 다원화된 조직 구조이긴 하나 경제적으로는 독립된 사업자이므로 오히려 계산적 몰입이 기회주의 행동을 높일 것으로 추론해 볼 수 있을 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6a. 가맹본부에 대한 가맹점의 정서적 몰입은 가맹점의 기회주의적 행동을 줄일 것이다.

가설 6b. 가맹본부에 대한 가맹점의 계산적 몰입은 가맹점의 기회주의적 행동을 늘릴 것이다.

한편, 관계성과를 의미하는 변수들은 기본적으로 관계 유지를 의미하는 재계약 의도와 당사자 간의 관계를 확장하는 것인 확장 브랜드 의도, 다점포 운영 의도 등으로 구분될 수 있는데(김형진, 이호택 2016), 일반적으로 관계 몰입은 관계 지속 의도와 관계 확장 의도에 긍정적 영향을 미치고 관계 이탈과 같은 부정적 관계성과를 약화시키는 것으로 알려져 있다(김형진, 이호택 2016; 박준철 2006; 유영진, 김영화 2006; Hall and Lawler 1970).

몰입과 관계 지속 의도와와의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면 윤만희, 김동복(2008)의 연구에서는 정서적 몰입과 계산적 몰입 모두 관계 지속 의도에 긍정적 영향을 미친다고 주장한 바 있으며, 김형진(2015)의 연구에서도 정서적 몰입, 계산적 몰입, 규범적 몰입 모두가 관계지속의도에 긍정적 영향을 미쳤는데 이 중 정서적 몰입의 경로계수가 계산적 몰입보다 다소 높은 것으로 나타났다.

또한 Hackett, Bycio and Hausdorf(1994), Jaros, Jermier, Koehler and Sincich(1993)는 다차원적 몰입과 이탈 의도에 관한 연구에서 정서적 몰입과 이탈

의도 사이에는 강한 부(-)의 관계를, 계산적 몰입과 이탈 의도 사이에는 약한 부(-)의 관계임을 규명하였고 이와는 다소 상이한 결과지만 Wetzels, Ruyter and Van Birgelen(1998)의 연구에서는 계산적 몰입과 이탈 의도 사이에 약한 정(+)의 관계를 보였다.

상기 연구를 토대로 판단해보면 다차원적 몰입은 관계 지속 의도에 모두 정(+)의 영향을 미치되, 정서적 몰입이 계산적 몰입에 비해 관계 지속 의도에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것으로 유추해 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7. 다차원적 몰입(정서적 몰입, 계산적 몰입)은 관계 지속 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7a. 정서적 몰입은 계산적 몰입에 비해 관계 지속 의도에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4 다차원적 몰입과 관계성과에 있어 사후 통제의 조절 효과

사후 통제는 대부분의 통제 기제에 관한 연구에서 주로 사용되어온 변수로서 행동 통제와 결과 통제로 나눌 수 있다(Crosno and Brown 2015). 행동 통제는 바람직하고 수용 가능한 거래 상대방의 행동양식을 보증하기 위해 행동을 구조화하고 규제하는 것을 의미하는데(Peterson 1984; Snell 1992), 이러한 행동 통제는 가맹점 행동에 대한 방향과 가이드라인을 제공해서 효율적인 업무 수행이 가능토록 한다는 긍정적 측면이 있는 동시에 통제가 지나칠 경우에는 압력이나 감시로 받아들여질 수 있고, 관료화의 경직성을 초래하는 부작용이 발생할 수 있다(김상덕, 오세조, 2014).

이에 반해 결과 통제는 산출된 결과에 초점을 맞추어 과정이 아닌 결과만을 감시하고 평가하는 것을 말한다(Henderson and Lee 1992). 이는 가맹점 입장에서 가맹본부가 가맹점에게 재량권과 자율성을 많이 부여하는 것으로 받아들여질 수 있으며, 그 결

과가 가맹본부에 이익이 된다면 그에 따른 책임과 인센티브를 제공하게 되어 가맹본부의 목표 달성에 도움을 줄 뿐 아니라 가맹점의 동기부여가 가능하게 할 수 있다.

일반적으로 행동 통제는 거래 상대방의 행동에 대한 자유도를 떨어뜨리기 때문에 갈등을 유발하고 기회주의적 행동성향을 높이고, 반대로 결과 통제는 특정한 목표를 달성하기 위한 운영 자율성을 확보해주기 때문에 기회주의적 성향을 줄이는 것으로 알려져 있다.

한편, 김상덕, 오세조(2014)의 프랜차이즈 본부의 통제 시스템이 가맹점의 재무적 성과에 미치는 영향에 따르면 결과 통제는 가맹점의 재무적 성과에도 직접적 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고된 바 있으며, 이러한 재무적 성과는 가맹본부와의 관계와 더불어 가맹점의 재계약 의도에 중요한 영향을 미치는 요인 중 하나로 알려져 있다(소수, 서상윤, 이훈영 2012; 이해영, 최명길 2017).

이상의 내용을 종합해보면 다차원적 몰입과 관계성과 간에 있어 가맹본부의 결과 통제는 조절 효과가 있을 것으로 기대할 수 있으므로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 8. 가맹점에 대한 가맹본부의 결과통제 수준이 높을수록 다차원적 몰입이 관계성과에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 변수의 측정

본 연구에서 변수를 측정하기 위해 사용된 측정문항은 모두 기존의 연구들에서 보편적으로 사용되고 있는 설문 문항을 프랜차이즈 산업의 특성에 맞게 일부 수정하였으며 5점 척도를 사용하였다.

계약의 완전성은 이호택(2018), Anderson and

Dekker(2005), Kashyap et al.(2012)의 연구를 바탕으로 계약서 내 가맹본부와 가맹점 사이의 책임과 권한의 명시 정도, 의견이 다를 때 해결할 수 있는 방법의 명시 정도, 계획되지 않은 일이 발생했을 때 해결 방법의 명시 정도, 업무성과에 대한 기대 제시정도 등 총 5개 문항으로 측정하였다.

안전장치 조항은 힘의 불균형 상태에서 상대적 열위에 있는 약자의 의존성을 감소할 수 있는 계약서상의 조항들로 정의하고(Heide and John, 1988), Beier and Stern(1969), Emerson(1962)의 연구를 바탕으로 가맹점들 사이의 교류활동 허용, 계약 해지 가능 여부, 영업지역 보장, 손해배상 청구, 가맹점 단체 형성 허가 등 총 5개 문항으로 측정하였다.

계약서 상 인센티브는 이호택(2018)과 Gilliland and Bello(2001)의 연구를 바탕으로 판매 노력 제고를 위한 인센티브 제공 정도, 판촉행사 시 추가적 금전지원 제공 정도, 지역본부 단위에서 시행하는 판촉 행사에서도 추가적 자금 지원 정도, 인센티브의 매출 증대 도움 정도, 신제품 판매를 높이기 위한 추가 인센티브 지원 정도 등 총 5개 문항으로 측정하였다.

한편, 사후 통제 기제 중 결과 통제는 한부길, 김상덕(2014)과 Abernethy and Brownell(1997)의 연구를 바탕으로 가맹본부가 가맹점에 대한 매출실적, 고객수 및 객단가 목표, 고객만족도 목표, 회전율 목표, 원재료비, 인건비 등의 비용 목표 점검 여부의 총 5개 문항으로 측정하였다.

다차원적 신뢰는 문연희, 최지호(2011)와 Ganesan(1994)의 연구에 기초하여 신뢰의 내용별 차원인 신용과 호의로 구분하였으며, 신용은 거래의 정직성, 가맹본부 약속에 대한 신뢰도, 해당 분야에 대한 가맹본부의 지식과 노하우 보유 등의 총 4개 문항으로 구성하였고 호의는 가맹점 성공을 위한 노력과 관심도, 문제 발생 시 해결 방식과 적극적 도움 등 총 5개 문항으로 구성하였다.

다차원적 몰입은 정서적 몰입과 계산적 몰입으로

구분하고, 이 중 정서적 몰입은 가맹점이 가맹본부를 얼마나 호의적으로 느끼는지를 바탕으로 하는 가맹본부에 대해 느끼는 심리적 애착(Anderson and Weitz 1992)으로 정의하고 김형진, 이호택(2016), Anderson and Weitz(1992), Morgan and Hunt(1994)의 연구에서 사용된 6개 문항을 사용하였다.

계산적 몰입은 관계가 종결되었을 때 발생할 수 있는 손실이나 이득을 고려하여 느끼는 관계 유지 필요에 따른 몰입(Meyer and Allen 1997)으로 정의하고 김형진, 이호택(2016)과 Meyer and Allen(1997)의 연구에서 사용한 4개 문항을 활용하였다.

관계성과 변수 중 기회주의적 행동은 박성진, 박경도, 이호택(2018)과 Wathne and Heide(2000)의 연구에서 사용한 문항인 가맹본부에게 시장 상황에 대한 정보 왜곡된 정보제공, 지나치게 아부하려는 행동, 과장된 실적 정보 제공, 가맹점에 유리한 정보만 선별하여 보고하는 정도 등 7개 문항으로 측정하였다.

마지막으로 관계 지속 의도는 가맹점이 현재의 거래 관계를 지속적으로 유지하려는 의도(Ganesan 1994)로 정의하고 김형진, 이호택(2016), 이진영(2013), 한규철(2007)의 연구에서 사용한 장기적 관계 유지의 유익성 및 중요성, 계약만료 시 재계약 의도, 현재 거래의 만족 및 지속적 관계 유지 의도 등의 4개 문항을 사용하였다.

2. 표본 및 자료수집

본 연구에서 세운 가설을 검증하기 위하여 프랜차이즈 가맹점을 운영하고 있는 가맹점 점주 206명을 대상으로 설문을 실시하였다. 총 206개의 점주 중 운영 브랜드 개수는 1개가 169명(82.0%)으로 가장 많았으며, 2개가 31명(15.0%)으로 뒤를 이었고, 운영 점포 수는 1개 점포가 143명(69.4%), 2개 점포가 39명(18.9%), 3개 점포가 15명(7.3%), 4개 점포가 2명(1.0%), 5개가 3명(1.5%), 6개 이상이 4명(1.9%) 순

으로 나타났다. 프랜차이즈 업종은 베이커리 제과점 62개 점포(30.1%), 식음료 51개 점포(24.8%), 편의점 38개 점포(18.4%), 뷰티 및 화장품 35개 점포(17.0%), 패스트푸드 6개 점포(2.9%), 패밀리 레스토랑이 3개 점포(1.5%)로 나타났다.

한편, 현 가맹점 운영 기간은 1년 이상 3년 미만이 66개 점포(32.0%), 3년 이상 5년 미만이 56개 점포(27.2%), 9년 이상이 33개 점포(16.0%), 5년 이상 7년 미만이 22개 점포(10.7%), 7년 이상 9년 미만이 15개 점포(7.3%), 1년 미만인 점포는 14개(6.8%)로 각각 그 뒤를 이었다. 재계약 횟수에 있어서는 최초 계약이 96개(46.6%), 2회가 51개(24.8%), 3회가 33개(16.0%), 5회 이상의 장기 계약이 17개(8.3%)로 조사되었다.

3. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구 모형에서 제시하고 있는 가설을 검증하기에 앞서, 각 측정 변수들의 신뢰성을 검증하기 위한 cronbach's α 분석을 시행하였다. 그 결과 <표 2>와 같이 계약의 완전성은 .923, 안전장치 조항은 .904, 인센티브는 .945, 신용에 대한 신뢰는 .878, 호의에 대한 신뢰는 .923, 정서적 몰입은 .924, 계산적 몰입은 .838, 기회주의적 행동은 .929, 관계 지속 의도는 .936, 결과 통제는 .943으로 나타나 구성 개념들의 cronbach's α 가 모두 .7 이상을 넘어 각 구성 개념들은 내적 일관성을 확보하고 있는 것으로 나타났다(Nunnally and Bernstein 1994).

아울러, 문항들이 해당 연구 단위에 대한 대표성을 가지는지 판단하기 위해 확인적 요인분석에서 얻은 평균 분산 추출 값(AVE: average variance extracted)과 개념 신뢰도(CR: composite reliability) 값을 계산하였는데 모두 허용 수준인 .5와 .7을 초과하였고 특정한 잠재변수와 각 항목과의 관련성 정도를 의미하는 표준화 경로계수(st. estimate)값 또한 .6을 초과하였다(Bagozzi and Yi 1988). 또한 확인적 요인분석 결

<표 2> 측정 문항의 신뢰성과 타당성 검토 결과

측정 문항/변수		st. estimate	S.E.	C.R.	p	AVE	CR	cronbach's α
계약의 완전성2	Completeness	.851	-	-	-	.753	.958	.923
계약의 완전성3		.924	.064	17.892	**			
계약의 완전성4		.824	.066	14.758	**			
계약의 완전성5		.869	.067	16.138	**			
안전장치1	Safeguard	.820	-	-	-	.703	.946	.904
안전장치3		.832	.074	13.722	**			
안전장치4		.846	.073	14.030	**			
안전장치5		.856	.078	14.257	**			
인센티브1	Incentive	.873	-	-	-	.814	.971	.945
인센티브3		.923	.053	19.585	**			
인센티브4		.912	.052	19.111	**			
인센티브5		.902	.059	18.648	**			
신뢰_신용1	Credibility	.899	-	-	-	.843	.843	.878
신뢰_신용2		.874	.058	17.143	**			
신뢰_신용4		.756	.062	13.465	**			
신뢰_호의1	Benevolence	.831	-	-	-	.750	.957	.923
신뢰_호의3		.881	.066	15.955	**			
신뢰_호의4		.874	.068	15.74	**			
신뢰_호의5		.879	.071	15.875	**			
정서적 몰입1	Affective	.852	-	-	-	.754	.958	.924
정서적 몰입4		.842	.066	15.351	**			
정서적 몰입5		.873	.067	16.375	**			
정서적 몰입6		.906	.064	17.466	**			
계산적 몰입2	Calculative	.794	-	-	-	.797	.797	.838
계산적 몰입3		.908	.091	11.760	**			
계산적 몰입4		.690	.081	10.065	**			
기회주의_적극4	Opportunism	.863	-	-	-	.770	.962	.929
기회주의_적극3		.918	.057	18.323	**			
기회주의_적극2		.875	.055	16.793	**			
기회주의_적극1		.854	.062	16.055	**			
관계지속의도1	Continuity	.902	-	-	-	.762	.960	.936
관계지속의도2		.884	.044	22.299	**			
관계지속의도3		.795	.073	12.631	**			
관계지속의도4		.908	.068	15.424	**			
결과 통제5	Output control	.864	-	-	-	.806	.969	.943
결과 통제4		.904	.058	18.236	**			
결과 통제3		.920	.059	18.911	**			
결과 통제2		.904	.059	18.248	**			

Model fit: $\chi^2=906.237$, $df=617$, $\chi^2/df=1.469$, IFI=.959, TLI=.953, CFI=.959. ** $p<.01$.

과 측정 모델의 적합도는 $\chi^2=906.237$, $df=617$, $\chi^2/df=1.469$, $IFI=.959$, $TLI=.953$, $CFI=.959$ 로 분석 결과 적합도 지수들은 대체적으로 권장 기준을 만족하고 있어 측정 모델은 전반적으로 양호하다 할 수 있다 (Kline 1998).

아울러, 가설검증에 앞서 변수 간의 개략적 관계를 파악하고 판별 타당성을 검증하기 위해 상관관계분석을 시행하였다. <표 3>과 같이 가설에서 추론한 변수 간 상관관계들은 전반적으로 가설과 일치하는 방향성을 보이는 것으로 나타났으며, 분수의 AVE 값이 모든 변수에서 상관관계의 제곱 값보다 크게 나타나므로 판별 타당성 역시 확보(Fornell and Larcker 1981) 된 것으로 볼 수 있다.

4. 가설 검증

본 연구에서 제안하고 있는 가설의 검증을 위해 AMOS 21.0 프로그램을 사용하여 구조방정식 모델을 분석하였다. 구조방정식 분석 결과 $\chi^2=892.215$, $df=536$, $\chi^2/df=1.665$, $RMR=.056$, $IFI=.943$, $TLI=$

.936, $CFI=.942$, $RMSEA=.057$ 을 갖는 모형이 도출되었다. 이러한 결과 값은 공분산 구조분석의 일반적인 기준 값을 상회하는 것으로 제시 모형은 전반적으로 적합한 것임을 알 수 있다(Hair et al. 2006). 연구 가설 검증결과는 가설, 경로, 경로계수, C.R, p -value 순으로 <표 4>에 제시하였다.

첫째, 가맹본부의 사전통제 중 계약의 완전성과 안전장치 조항은 신뢰에 정(+)의 영향을 미쳐 가설 1과 가설 2는 지지되었으나 일반적으로 운용되는 인센티브는 유의한 영향을 미치지 못하여 가설 3은 기각되었다. 하지만 호의에 대한 신뢰의 경로계수가 신용에 대한 신뢰의 경로계수보다 크게는 나타났으나 χ^2 차이 검증에서 통계적으로 유효하지 않아 “가맹점주가 지각하는 안전장치 조항은 신용에 대한 신뢰보다 호의에 대한 신뢰에 더 큰 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”의 가설 2a는 지지되지 않았다. 한편, 인센티브는 신용에 대한 신뢰 및 호의에 대한 신뢰 모두에게 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 본 연구에서 제시한 가설은 지지되지 않았다.

<표 3> 변수의 상관관계

구분	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)	3.309	.786	1	.356**	.421**	.490**	.556**	.464**	.080	.007	.296**	.396**	-.043
(2)	3.139	.699		1	.419**	.374**	.455**	.519**	.076	.080	.358**	.396**	.116
(3)	3.049	.873			1	.333**	.375**	.468**	.164	.031	.328**	.471**	.153
(4)	3.498	.635				1	.721**	.645**	.020	-.295**	.537**	.333**	-.112
(5)	3.274	.785					1	.700**	.113	-.014	.537**	.406**	-.051
(6)	3.252	.775						1	.175*	-.047	.574**	.452**	.090
(7)	3.284	.813							1	.268**	.193**	.181**	.080
(8)	2.129	.838								1	-.165*	.163*	.136
(9)	3.574	.713									1	.353**	.000
(10)	3.098	.801										1	.068
(11)	3.277	1.538											1

** $p<.01$; * $p<.05$.

(1) 계약의 완전성, (2) 안전장치, (3) 인센티브, (4) 신용 신뢰, (5) 호의성 신뢰, (6) 정서적 몰입, (7) 계산적 몰입, (8) 기회주의적 행동, (9) 관계 지속 의도, (10) 결과통제, (11) 현가맹점 운영 기간.

<표 4> 가설검증 결과

구분	Path	st. estimate	S.E.	C.R.	p	$\Delta\chi^2$	Result
H1	(1) → (4)	.359	.068	5.306	.000	-	지지됨
	(1) → (5)	.429	.071	6.042	.000		
H2	(2) → (4)	.226	.077	2.928	.003	2.407	부분 지지됨
	(2) → (5)	.339	.080	4.229	.000		
H3	(3) → (4)	.062	.059	1.052	.293	.016	지지되지 않음
	(3) → (5)	.069	.060	1.152	.249		
H4	(4) → (6)	.373	.101	3.706	.000	-	지지됨
	(4) → (7)	-.214	.175	-1.222	.222		지지되지 않음
H5	(5) → (6)	.525	.093	5.634	.000	-	지지됨
	(5) → (7)	.294	.156	1.890	.059		
H6a	(6) → (8)	-.160	.082	-1.946	.052	-	지지됨
H6b	(7) → (8)	.314	.079	3.996	.000		
H7	(6) → (9)	.618	.067	9.174	.000	28.928	지지됨
	(7) → (9)	.102	.055	1.855	.064		

* One-Tailed test

Model fit: $\chi^2=892.215$, $df=536$, $\chi^2/df=1.665$, $RMR=.056$, $IFI=.943$, $TLI=.936$, $CFI=.942$, $RMSEA=.057$.

(1) 계약의 완전성, (2) 안전장치, (3) 인센티브, (4) 신용 신뢰, (5) 호의성 신뢰, (6) 정서적 몰입, (7) 계산적 몰입, (8) 기회주의적 행동, (9) 관계 지속 의도.

둘째, 다차원적 몰입과 관계성과에 있어서는 다차원적 신뢰 중 신용 신뢰는 정서적 몰입에는 유의한 영향을 미쳤으나 계산적 몰입에는 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 예상과 달리 부분 지지되었으며, 호의성 신뢰는 다차원적 몰입(정서적 몰입, 계산적 몰입) 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 설정한 가설 5는 지지되었다.

셋째, 다차원적 몰입과 관계성과에 있어서는 정서적 몰입이 기회주의적 행동을 줄이는 것으로 나타났으며 계산적 몰입 또한 가맹점의 기회주의적 행동을 늘리는 것으로 나타나 설정한 가설 6a와 6b 모두 지지되었으며, 가설 7과 7a와 같이 정서적 몰입과 계산적 몰입 모두가 관계 지속의도에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 정서적 몰입이 계산적 몰입보다 관계 지속의도에 더 큰 정(+)의 영향을 미치고 있었다.

넷째, 가설 8의 다차원적 몰입(정서적 몰입, 계산적 몰입)과 관계성과(기회주의적 행동, 관계 지속 의도) 사이에서의 결과 통제의 조절 효과를 검증하는

방법으로 제약 모형과 비제약 모형 간의 χ^2 차이가 통계적으로 유의한지를 확인하였는데(Klein, Ettenson and Morris 1998) 그 결과 <표 5>와 같이 정서적 몰입이 기회주의적 행동에 미치는 영향에 있어서는 결과 통제의 조절 효과를 보이는 것으로 밝혀졌으나, 그 외 계산적 몰입과 기회주의적 행동, 그리고 다차원적 몰입과 관계 지속 의도 사이에서는 통계적으로 유의미한 값을 얻지 못하였다.

마지막으로 본 연구에서는 몰입과 관계지속의도에 대해 현 가맹점 운영기간을 통제변수로 사용하였으나 통계적으로 유의미한 영향이 없는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구는 국내 프랜차이즈 시장에서 운영 중인 프

<표 5> 조절 효과 검증결과

구분	Path	low group		high group		$\Delta\chi^2$	Results
		st. estimate	t	st. estimate	t		
H8	(6) → (8)	.032	.032	-.259	-2.66	5.024	지지됨
	(7) → (8)	.147	.147	.399	3.874	3.073	지지되지 않음
	(6) → (9)	.558	5.703	.662	6.285	1.121	지지되지 않음
	(7) → (9)	.071	.755	.107	1.277	.029	지지되지 않음

* One-Tailed test.

Model fit: $\chi^2=1,699.827$, $df=1,072$, $\chi^2/df=1.586$, $RMR=.068$, $IFI=.900$, $TLI=.887$, $CFI=.898$, $RMSEA=.054$.

(6) 정서적 몰입, (7) 계산적 몰입, (8) 기회주의적 행동, (9) 관계 지속 의도.

랜차이즈 가맹점들을 대상으로 가맹본부의 통제 메커니즘이 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰, 몰입, 관계성과에 미치는 영향과 몰입과 관계성과에 있어 사후 통제 기제중 하나인 결과 통제의 조절 효과에 대해 규명하고자 하였다.

연구 모형과 가설을 설정하기 위해 본 연구는 거래비용 이론, 대리인 이론을 이론적 배경으로 활용하고 있으며, 모형의 검증을 위해 대구·경북 지역의 외식업 및 도소매 프랜차이즈 가맹점 206개의 설문조사 결과를 분석에 활용하였다. 본 연구의 결과를 요약하자면 다음과 같다.

첫째, 가맹본부의 사전 통제와 가맹본부에 대한 신뢰와의 관계에서는 가설에서 설정한 바와 같이 사전 통제 기제 중 계약의 완전성은 다차원적 신뢰에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 안전장치 조항 역시 신용과 호의 모두에 정(+)의 영향을 미치고 있었다. 하지만 계약상 인센티브는 신용 신뢰와 호의 신뢰 모두에 약한 정(+)의 영향은 미치고 있었으나, 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못한 것으로 나타나 최초 설정한 가설은 지지되지 않았다.

본 연구를 통해 계약의 완전성과 안전장치 조항은 가맹본부에 대한 신뢰에 긍정적으로 작용함으로써 가맹점에 대한 사전 통제 수단으로 유의미하게 작용됨을 확인할 수 있었으나, 인센티브는 최초 예상과 달리 가맹점의 신뢰를 이끌어 내는 데 통계적으로

유의미한 영향을 미치는 못하는 것으로 확인되었다. 그 이유를 살펴보자면 본 연구에서는 실제 인센티브가 없는 경우가 다수 있었으며, 설령 있더라도 계약서 상 명시되어 있는 인센티브 조항은 거래 파트너 입장에서는 당연한 권리로 인식되거나, 보상수준이 미미하여 충분한 동기부여가 되지 못한 것으로 보여진다(Murry and Heide 1998). 또한 가맹점 입장에서는 판촉 자체가 가맹점의 의지와 상관없이 가맹본부의 주도로 진행되거나 가맹본부와의 판촉 분담금이 주는 현행 인센티브 제도의 주요 불만족 요인으로 볼 수 있을 것이다.

둘째, 신뢰와 몰입에 관해서는 신용에 대한 신뢰는 정서적 몰입에는 유의한 영향을 미쳤으나 계산적 몰입에는 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 설정한 가설은 부분 지지되었다. 반면, 호의에 대한 신뢰는 다차원적 몰입(정서적 몰입, 계산적 몰입) 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 Morgan and Hunt(1994)를 비롯한 대부분의 연구에서 주장하고 있는 신뢰가 몰입에 긍정적인 영향을 주고 있다는 결과와 신뢰가 몰입의 세부 변수들 중 정서적 몰입에 가장 큰 영향을 미치고 있다는 결과와 일치되나(김형진, 이호택 2016), Ruyter, Moorman and Lemmink(2001)의 연구에서와 같이 상대방에 대한 신뢰 수준이 높을 때는 상대방에 대한 긍정적인 생각이나 호의적 감정에 집중하게 되며

상대적으로 계산적 논리나 이유에는 관심을 덜 가지게 된다는 것과(윤만희, 김동복 2008) 계산적 몰입의 경우 거래 관계에서 손실이나 이득이 전제되어 있기 때문에(김형진 2015) 교환 파트너의 전문성과 신뢰성에 기초한 신용 신뢰와의 관계에서는 대해서는 부(-)의 관계로 나타난 것으로 해석되어질 수 있을 것이다. 또한 주목할 점은 프랜차이즈 산업의 특성상 가맹본부와 가맹점은 경제적 목적에 의해 맺어진 관계이므로 몰입에 미치는 영향력에 관해서는 신뢰의 차원 중 호의 신뢰의 영향력이 상대적으로 큰 것을 확인할 수 있었다.

셋째, 가맹본부에 대한 가맹점의 다차원적 몰입과 관계성과에 있어 정서적 몰입은 기회주의적 행동을 줄이고 계산적 몰입은 기회주의적 행동을 늘렸으며, 관계 지속 의도에 있어서는 정서적 몰입과 계산적 몰입 모두 정(+)의 영향을 미쳤으나 정서적 몰입이 계산적 몰입에 비해 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 가맹점의 가맹본부에 대한 정서적 몰입은 가맹본부에 대한 심리적 일체감을 가지게 하여 가맹본부의 성공이 가맹점의 성공으로 이어지는 것으로 인식함으로써 자신의 이익을 추구하는 기회주의적 행동을 줄이게 되는 것으로 보여지며, 이와는 달리 계산적 몰입은 가맹점을 가맹본부로부터 경제적으로 독립된 사업체로 인식하게 함에 따라 정서적 몰입과는 반대로 개별 점포의 이익을 우선시하는 기회주의적 행동이 높아지는 것으로 설명될 수 있을 것이다. 이는 관계 몰입은 관계의 지속성과 약간의 손해 감수라는 두 가지 속성을 동시에 가지고 있으므로(이성수, 성영신 2001) 몰입의 세부 차원과 기회주의적 행동에 있어 서로 다른 방향의 영향을 주는 것으로 분석되어진다.

본 연구결과를 바탕으로 정서적 몰입은 계산적 몰입의 상위 차원으로서 경제적 이해득실을 넘어서 경로 구성원을 하나로 묶는 역할을 하고 있음을 재확인할 수 있었으며, 가맹본부는 가맹점들의 기회주의

적 행동을 줄이고 관계 지속 의도를 늘리기 위해서는 정서적 몰입을 증가시키는 데 보다 집중할 필요가 있어 보인다.

마지막으로 결과 통제의 조절 효과에 있어서는 다차원적 몰입 중 정서적 몰입과 기회주의적 행동 사이에서만 조절 효과가 있는 것으로 나타났는데 정서적 몰입이 기회주의적 행동을 줄이는 데 있어 결과 통제가 높은 집단이 낮은 집단에 비해 더 높은 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

2. 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 우선, 지금까지 여러 산업 분야에서 통제 메커니즘에 대해 많은 연구가 이루어져 왔지만 본 연구는 프랜차이즈 산업 내에서의 일반적으로 채택되고 있는 통제 수단인 사후 통제뿐 아니라 사전 통제 효과를 동시에 규명하고 있다는 점에서 그 의의가 있다고 할 것이다.

둘째, 신뢰와 몰입의 세부 차원들 간의 차별적인 영향력을 규명하였다. 그동안의 선행연구들에서는 다차원적 신뢰와 다차원적 몰입 간의 차별적 영향력에 대한 연구는 미진하였다고 볼 수 있는데 본 연구에서는 신뢰의 속성과 적용 대상에 따라 몰입의 종류에 대한 영향력의 정도와 방향이 다르다는 것을 확인할 수 있었다.

셋째, 다차원적 몰입과 관계성과에 있어 정서적 몰입의 역할을 재확인할 수 있었는데, 정서적 몰입은 계산적 몰입의 상위 차원으로서 경로 구성원을 하나로 묶는 강력한 도구로 활용되고 있음을 입증하였다.

마지막으로 결과 통제가 정서적 몰입이 기회주의적 행동을 줄이는 데 있어 조절 역할을 하고 있는 것을 밝혀냄으로써 가맹점의 기회주의적 행동을 예방하고 줄이기 위한 결과 통제의 역할을 밝혔다. 이와 같은 이론적 시사점들은 추후 프랜차이즈 분야에서 많은 파생 연구를 유도할 수 있을 것으로 추측된다.

3. 실무적 시사점

본 연구는 이론적인 기여와 더불어 프랜차이즈 실무에 적용 가능한 다양한 시사점을 함께 제공한다.

첫째, 가맹본부의 가맹점 관리에 있어 활용할 수 있는 사전 통제 기제가 무엇인지 확인할 수 있었는데 본 연구에서 제시한 사전 통제 기제 중 계약의 완전성과 안전장치 조항은 가맹점의 신뢰를 이끌어 낼 수 있는 것으로 나타났으나 일반적으로 널리 활용되는 인센티브의 경우 그렇지 못하였다. 보상수준이 미미하거나 판촉행사 등 가맹본부 주도의 일부 일방적 프로그램들이 과도한 통제로 인식되어 실제 가맹점주들에게는 제대로 동기부여가 되지 못하거나 경우에 따라서는 불만족 요인이 될 수 있다고 판단된다.

둘째, 몰입과 관계성과 사이에서의 결과 통제에 조절적인 역할을 규명하였는데 정서적 몰입이 기회주의적 행동을 줄이는 데 있어 결과 통제는 그 영향력을 더 높여주는 효과가 있음을 규명하였다. 이는 정서적 몰입의 집중과 더불어 프랜차이즈 본부가 가맹점의 기회주의적 행동을 미연에 차단하고 재계약 수준을 높이기 위해서는 어떠한 통제 방법을 사용해야 하는지를 보여주고 있다.

이와 같이 본 연구에서는 가맹점의 기회주의적 행동과 관계 지속 의도와 같이 가맹본부에서 관심을 가지는 관계성과에 영향을 미치는 여러 요인들을 규명하고 있다. 프랜차이즈 사업은 가맹점에 의해 가맹본부의 성패가 달려있다 해도 과언이 아니므로 가맹본부의 지속성장을 위해서는 지속적인 신규 가맹점 유치와 더불어 기존 가맹점들의 이탈이 최소화되어야 한다. 특히, 시장의 포화로 신규 출점이 더 이상 여의치 않은 경우에는 적절한 통제 수단 활용을 통한 기존 가맹점과의 유대관계를 강화하여 관계 지속 의도를 높이는 것이 신규 출점에 기울이는 노력보다 훨씬 더 효과적일 것이며, 수익 측면에서도 타 가맹본부 대비 경쟁우위를 점하는 방법이 될 것이다. 이

러한 관점에서 볼 때 본 연구는 프랜차이즈 산업분야에서 실무적으로 많은 공헌이 가능하리라 생각된다.

4. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

상기와 같이 본 연구의 이론적·실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있는데 본 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 정리해보면 다음과 같다.

첫째, 연구결과의 일반화의 문제로서 본 연구는 현재 대구지역에서 운영 중인 외식업 및 도소매업 가맹점주들을 대상으로 자료를 수집하였으나 자료 수집 대상이 특정 지역에 편중되었다. 또한 가맹점이 비록 독립적 사업자이나 가맹본부의 영향력 아래 있어 설문 결과의 노출 등 현실적인 이유로 평소 지각하는 바와 달리 조사 결과의 왜곡이 있을 수 있으므로 연구의 결과를 일반화하기에는 무리가 있다고 판단된다. 추후 연구에서는 조사대상을 다양화하고 조사 방식을 보완하여 결과의 일반화 가능성과 외적 타당성을 높일 필요가 있어 보인다.

둘째, 본 연구에서는 통제변수로 현재 가맹점 운영 기간만을 설정하였는데, 가맹점의 매출액과 같은 변수도 잠재적인 영향을 미칠 수 있으므로 매출액, 매장 크기, 업종 등 다양한 외생 변수를 통제함으로써 일반화 가능성과 타당성을 보다 높일 필요성 있어 보인다. 아울러, 본 연구에서는 기존연구들의 부재로 인해 계약의 완전성이 신용에 대한 신뢰와 호의에 대한 신뢰에 미치는 차별적인 영향에 대한 가설을 수립하지 못했다. 따라서 이를 보완한 향후 연구가 필요하다고 판단된다.

셋째, 본 연구에서 제시한 통제 및 관계성과의 세부 변수들 외에도 프랜차이즈 거래 관계에서 적용할 수 있는 다양한 변수들이 있으므로 이들을 적용한 확장 연구 필요해 보인다.

마지막으로 각 프랜차이즈 브랜드별로 발전단계

가 다르고 운영 형태가 상이하므로 이들을 고려한 상황에서 각 프랜차이즈 형태별로 적합한 통제 방식과 효과적인 인센티브 제도 등은 어떤 것들이 있는지에 대한 연구도 필요해 보인다.

논문접수일: 2021.09.27.

1차 수정본 접수일: 2021.10.27.

게재확정일: 2021.10.27.

참고문헌

- 공정거래위원회 (2018), 가맹사업거래 가맹분야 분쟁조정 처리현황 3 분쟁조정 신청유형.
- 권정욱, 김동욱, 김병곤 (2012), “한국기업의 지배구조와 대리인비용: 소유경영기업과 전문경영기업 비교분석,” 산업경제연구, 25 (6), 3997-4019.
- 김상덕 (2006), “환경 동태성이 프랜차이즈 시스템의 통제기제와 관계의 질에 미치는 영향,” 대한경영학회지, 19 (2), 421-444.
- 김상덕, 오세조 (2006), “환경동태성이 프랜차이즈 본부와 가맹점간 장기지향성에 미치는 영향: 관계수명주기, 경로기후, 의존성의 조절효과,” 한국유통학회 학술대회 발표논문집.
- 김상덕, 오세조 (2014), “의존 비대칭성 하에서 프랜차이즈 본부의 통제시스템이 가맹점의 재무적 성과에 미치는 영향,” 유통연구, 19 (4), 27-61.
- 김상현 (1997), “사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이저와 프랜차이지 간 효율적인 관계정립에 관한 연구,” 유통연구, 2 (1), 87-114.
- 김석용 (1996), “신제도학파적 기업이론과 기업간 네트워크 이론의 고찰,” 경영학연구, 25 (1), 107-152.
- 김형진 (2015), “가맹본부의 경영지원이 가맹점의 신뢰, 다차원적 몰입과 관계성과에 미치는 영향,” 박사학위논문, 경영학과, 계명대학교, 대구광역시.
- 김형진, 이호택 (2016), “가맹본부의 경영지원이 가맹점의 신뢰, 다차원적 몰입과 관계성과에 미치는 영향,” 유통연구, 21 (2), 25-54.
- 문연희, 최지호 (2011), “판매원 신뢰 차원이 기업 충성도에 미치는 영향,” 유통연구, 16 (3), 77-104.
- 박성진, 박경도, 이호택 (2018), “프랜차이즈 가맹본부에 대한 지각된 전환비용이 가맹점의 관계몰입과 관계성과에 미치는 영향,” 유통연구, 23 (1), 79-98.
- 박정선, 임영균, 손대현 (2001), “전략적 마케팅 제휴의 통제메커니즘: 결정요인과 상호관계,” 마케팅연구, 16 (4), 87-111.
- 박준철 (2006), “E-Marketplace 이용기업의 만족이 신뢰, 몰입, 장기거래지향성에 미치는 영향,” 중소기업연구, 28 (2), 109-134.
- 산업통상자원 (2018), “2018 프랜차이즈산업 실태조사 결과” (accessed October 28, 2019), http://www.motie.go.kr/motie/ne/presse/press2/bbs/bbsView.do?bbs_cd_n=81&bbs_seq_n=161520.
- 산업통상자원부 (2018), 2018 프랜차이즈산업 실태조사 결과. 서울특별시: 한국프랜차이즈

- 산업협회.
- 소수, 서상윤, 이훈영 (2012), “프랜차이즈 본부의 성과 및 재계약 의도에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구: 중국 프랜차이즈 시장을 중심으로,” 유통연구, 17 (3), 1-24.
- 유영진, 김영화 (2006), “외식업의 임파워먼트가 직무만족, 조직몰입 및 성과에 미치는 영향,” 관광연구저널, 20 (1), 153-168.
- 윤만희, 김동복 (2008), “기업 간 (B2B) 거래에서의 다차원몰입에 관한 연구,” 경영학연구, 37 (5), 1233-1262.
- 윤선희 (1998), “프랜차이즈 계약,” 창작과 권리, 10, 17-57.
- 윤성욱, 박성일 (2008), “프랜차이즈 가맹점의 창업정신이 경영성과에 미치는 영향: 본사의 시장지향성과 가맹점 관계몰입의 매개효과,” 유통연구, 13 (3), 101-126.
- 이선익, 김의근 (2010), “외식 프랜차이즈의 프랜차이저 지원활동이 프랜차이지의 신뢰, 관계결속, 몰입, 성과에 미치는 영향,” 관광레저연구, 22 (4), 151-169.
- 이성수, 성영신 (2001), “구매자-판매자 관계에서 소비자 몰입,” 한국심리학회지: 소비자·광고, 2 (2), 31-60.
- 이수광 (2007), “다원적 조직몰입의 결과에 관한 연구: 조직시민행동과 기회주의적 행동을 중심으로,” 서비스산업연구, 4 (2), 1-15.
- 이수범 (2002), “Franchise 계약 중단 및 미재계약에 영향을 미치는 요인에 관한 분석,” 관광연구저널, 16 (1), 61-74.
- 이진영 (2013), “프랜차이즈시스템에서의 환경 동태성, 통제 메카니즘, 가맹점의 성과 및 재계약의도와와의 관계,” 박사학위논문, 경영학과, 계명대학교, 대구광역시.
- 이혜영, 최명길 (2017), “베이커리 프랜차이즈 가맹본부의 특성과 가맹점의 특성이 가맹점 성과와 재계약 의도에 미치는 영향,” 벤처창업연구, 12 (3), 177-190.
- 이호택 (2018), “B2B 거래관계에서 통제메커니즘과 관계성과에 대한 연구,” 유통과학연구, 16 (11), 65-72.
- 임영균, 변숙은, 오승수 (2011), “프랜차이즈 시스템의 소유구조 결정요인,” 유통연구, 16 (3), 33-75.
- 전인수 (1992), “소비재 거래에 있어서의 거래비용 이론의 적용에 관한 연구,” 경영학연구, 22 (1), 173-192.
- 정준호, 김상덕, 오세조 (2014), “프랜차이즈 본부의 통제 시스템이 본부와 가맹점 간 신뢰에 미치는 영향: 목표 불일치의 조절효과,” 지역산업연구, 37 (2), 113-138.
- 조현식 (2003), “프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관계의 질적 성향이 재무성과에 미치는 영향,” 박사학위논문, 경영학과, 연세대학교, 서울특별시.
- 한규철 (2007), “외식 프랜차이즈 가맹점 만족의 영향요인에 관한 연구: 전략적 상황 요인과 조직 결과의 관계,” 박사학위논문, 경영학과, 세종대학교, 서울특별시.
- 한부길, 김상덕 (2014), “프랜차이즈 본부의 통제 시스템이 가맹점의 기회주의에 미치는 영향: 가맹점주 조절초점의 조절효과,” 유통물류연구, 1 (1), 21-48.
- Achrol, Ravi S. and Gregory T. Gundlach (1999), “Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange,” *Journal of Retailing*, 75 (1), 107-124.
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer (1990), “The

- Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization,” *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18.
- Anderson, Erin (1985), “The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis,” *Marketing Science*, 4 (3), 234-254.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18-34.
- 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, James C. and James A. Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- Anderson, Shannon W., and Henri C. Dekker (2005), “Management Control for Market Transactions: The Relation between Transaction Characteristics, Incomplete Contract Design, and Subsequent Performance,” *Management Science*, 51 (12), 1734-1752.
- 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.
- Argyres, Nicholas S., Janet Bercovitz, and Kyle J. Mayer (2007), “Complementarity and Evolution of Contractual Provisions: An Empirical Study of IT Services Contracts,” *Organization Science*, 18 (1), 3-19.
- Aulakh, Preet S., Masaaki Kotabe, and Arvind Sahay (1996), “Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach,” *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 1005-1032.
- 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.
- Bansal, Harvir S., P. Gregory Irving, and Shirley F. Taylor (2004), “A Three-component Model of Customer to Service Providers,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 234-250.
- Becker, Howard S. (1960), “Notes on the Concept of Commitment,” *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-40.
- Beier, Fredrick J. and Louis W. Stern (1969), “Power in the Channel of Distribution,” In *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, Louis W. Stern, ed. Boston: Houghton-Mifflin Company, 92-116.
- 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, 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.
- Blau, Peter M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley and Sons.
- Brickley, James A. and Frederick H. Dark (1987), "The Choice of Organizational Form the Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, 18 (2), 401-420.
- Brown, James R., Chekitan S. Dev, and Dong-Jin Lee (2000), "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms," *Journal of Marketing*, 64 (2), 51-65.
- Castrogiovanni, Gary J., James G. Combs, and Robert T. Justis (2006), "Resource Scarcity and Agency Theory Predictions Concerning the Continued Use of Franchising in Multi-outlet Networks," *Journal of Small Business Management*, 44 (1), 27-44.
- Challagalla, Goutam N. and Tasadduq A. Shervani (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60 (1), 89-105.
- Chiou, Jyh-Shen, Chia-Hung Hsieh, and Ching-Hsien Yang (2004), "The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System," *Journal of Small Business Management*, 42 (1), 19-36.
- 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.
- Dalton, Gene W. and Paul R. Lawrence (1971), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Das, Tarun K. and Bing-Sheng Teng (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances," *Academy of Management Review*, 23 (3), 491-512.
- De Ruyter, Ko, Luci Moorman, and Jos Lemmink (2001), "Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets," *Industrial Marketing Management*, 30 (3), 271-286.
- De Wulf, Kristof, Gaby Odekerken-Schröder, and Dawn Iacobucci (2001), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-country and Cross-industry Exploration," *Journal of Marketing*, 65 (4), 33-50.
- Douthitt, Elizabeth A., and John R. Aiello (2001), "The Role of Participation and Control in the Effects of Computer Monitoring on Fairness Perceptions, Task Satisfaction, and Performance," *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 867-874.
- Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1987), "Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, 24 (4), 347-358.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches," *Manage-*

- ment Science*, 31 (2), 134-149.
- Emerson, Richard M. (1962), "Power-dependence Relations," *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict E. M. Steenkamp, Lisa K. Scheer, and Nirmalya Kumar (1996), "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study," *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), 303-317.
- Gilliland, David I. and Daniel C. Bello (2002), "Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (1), 24-43.
- Gong, Yaping, Oded Shenkar, Yadong Luo, and Mee-Kau Nyaw (2007), "Do Multiple Parents Help or Hinder International Joint Venture Performance? The Mediating Roles of Contract Completeness and Partner Cooperation," *Strategic Management Journal*, 28 (10), 1021-1034.
- Gruen, Thomas W., John O. Summers, and Frank Acito (2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, 64 (3), 34-49.
- Hackett, Rick D., Peter Bycio, and Peter A. Hausdorf (1994), "Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-component Model of Organizational Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 79 (1), 15-23.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson and Ronald Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Pearson University Press.
- Hall, Douglas T. and Edward E. Lawler (1970), "Job Characteristics and Pressures and the Organizational Integration of Professionals," *Administrative Science Quarterly*, 15 (3), 271-281.
- Hardy, Kenneth G. and Allan J. Magrath (1988), *Marketing Channel Management: Strategic Planning and Tactics*, Glenview, IL: Scott Foresman and Company.
- 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.
- Heide, Jan B. and George John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27 (1), 24-36.
- Heide, Jan B. and George John (1992), "Do Norms

- Matter in Marketing Relationships?," *Journal of Marketing*, 56 (2), 32-44.
- 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 (6), 757-777.
- Hocutt, Mary A. (1998), "Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship," *International Journal of Service Industry Management*, 9 (2), 189-200.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan (2000), "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37 (2), 227-245.
- Jaros, Stephen J., John M. Jermier, Jerry W. Koehler, and Terry Sincich (1993), "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models," *Academy of Management Journal*, 36 (5), 951-995.
- John, George (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in A Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21 (3), 278-289.
- 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.
- Kim, Keysuk and Gary L. Frazier (1997), "Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution," *Journal of Business Research*, 40 (2), 139-154.
- Klein, Jill G., Richard Ettenson, and Marlene D. Morris (1998), "The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China," *Journal of Marketing*, 62 (1), 89-100.
- Kline, Rex B. (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: Guilford Press.
- Koza, Karen L. and Rajiv P. Dant (2007), "Effects of Relationship Climate, Control Mechanism, and Communications on Conflict Resolution Behavior and Performance Outcomes," *Journal of Retailing*, 83 (3), 279-296.
- Kumar, Nirmalya, Jonathan D. Hibbard, and Louis W. Stern (1994), *The Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment*, Report-Marketing Science Institute Cambridge Massachusetts.
- Lal, Rajiv (1990), "Improving Channel Coordination Through Franchising," *Marketing Science*, 9 (4), 299-318.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown (1996), "Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels," *Journal of Marketing*, 60 (4), 19-38.

- Macneil, Ian R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven and London: Yale University Press.
- Mathieu, John E. and Dennis M. Zajac (1990), "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Mayer, Roger C., James H. Davis, and F. David Schoorman (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review* 20 (3), 709-734.
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen (1984), "Testing the "Side-bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations," *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, London: Sage publications.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Murry Jr, John P., and Jan B. Heide (1998), "Managing Promotion Program Participation within Manufacturer-Retailer Relationships," *Journal of Marketing*, 62 (1), 58-68.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill.
- Patterson, Paul G. and Tasman Smith (2003), "A Cross-cultural Study of Switching Barriers and Propensity to Stay with Service Providers," *Journal of Retailing*, 79 (2), 107-120.
- Peterson, Kent D. (1984), "Mechanisms of Administrative Control over Managers in Educational Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 29 (4), 573-597.
- Potluri, Rajasekhara M., Siva K. Challa, and Srilakshmi Challagundla (2014), "A Critical Assessment of the Implementation of Sources of Power: An Indian Context," *Journal of Industrial Distribution & Business*, 5 (1), 11-15.
- Provan, Keith G. and Steven J. Skinner (1989), "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-supplier Relations," *Academy of Management Journal*, 32 (1), 202-212.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne (1985), "Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of A Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Research*, 11 (4), 939-953.
- Snell, Scott A. (1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of Management Journal*, 35 (2), 292-327.
- Stewart, Thomas and Clare Ruckdeschel (1998), "Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations," *Performance Improvement*, 37 (7), 56-59.
- Stump, Rodney L., and Jan B. Heide (1996),

- “Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 33 (4), 431-441.
- Wang, Guangping, Wenyu Dou, and Nan Zhou (2012), “The Interactive Effects of Sales Force Controls on Salespeople Behaviors and Customer Outcomes,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32 (2), 225-243.
- Wathne, Kenneth H. and Jan B. Heide (2000), “Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions,” *Journal of Marketing*, 64 (4), 36-51.
- Wetzels, Martin, Ko De Ruyter, and Marcel Van Birgelen (1998), “Marketing Service Relationships: The Role of Commitment,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (4/5), 406-423.
- Williamson, Oliver E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press.
- Williamson, Oliver E. (1991), “Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives,” *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), 269-296.
- Wulf, Kristof, Gaby Odekerken-Schröder, and Dawn Iacobucci (2001), “Investments in Consumer Relationships: A Cross-country and Cross-industry Exploration,” *Journal of Marketing*, 65 (4), 33-50.
- Wuyts, Stefan and Inge Geyskens (2005), “The Formation of Buyer-Supplier Relationships: Detailed Contract Drafting and Close Partner Selection,” *Journal of Marketing*, 69 (4), 103-117.

The Effect of Ex-ante Governance Mechanism of Franchise Headquarter on Franchisee's Multi-dimensional Trust-Commitment and Relationship Performance to Franchise Headquarter*

Chang Nam Han**, Ho-Taek Yi***

ABSTRACT

Purpose: Korean franchising industry has been rapidly growing since its introduction in the late 1970s. As of 2017, as a result, franchising industry accounted for 6.9% of South Korea's nominal GDP-which is 1,730 trillion won- and employment in the industry accounted for 4.5% of economically active population in South Korea. Furthermore, statistics index shows that there are 4,882 franchise headquarters in South Korea, and this exceeds the figure of U.S. and Japan, of which the number is approximately 3,000 and 1,339 respectively.

Various advantages of franchising system are recognized as an attractive business model not only by founders but also by businesses.

Franchise headquarter and franchisee are legally independent with different objectives but economically interdependent, and this constructs diversified organizational structure which makes it difficult for customers to distinguish two partners. The unique contract form makes various governance of franchisor affect relationship between franchisor and franchisee as well as franchisee's business performance. Therefore, franchise headquarter and franchisee need to understand one another's stance and make a concerted effort to develop the system based on the principle of reciprocity.

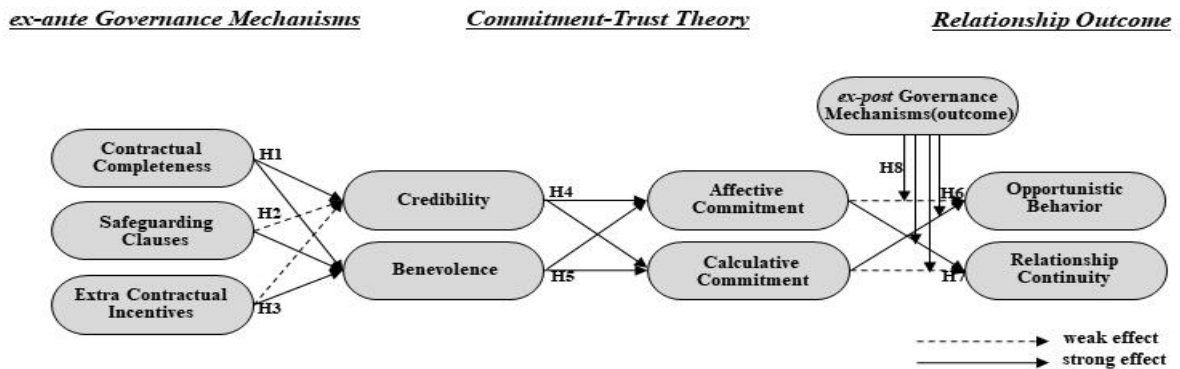
This research focused on a long-term relationship between franchise headquarter and franchisee, in which partners pursue mutual growth. Under this relationship, the author aimed to figure out which governance mechanism affects franchisee's trust and commitment toward headquarter. The purpose of this paper is also to analyze relationship outcome, especially opportunistic behavior and relationship continuity, from franchisee's point of view. This paper is distinctive from preceding research in that the author examines ex-ante governance and inspects the effect of ex-ante and ex-post governance simultaneously in a single research model.

The model of this study is shown in Figure 1.

* This study is a revised and supplemented 1st author's doctoral dissertation.

** Ph. D, Department of Business Administration, Keimyung Graduate School, First Author

*** Associate Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, Corresponding Author



<Figure 1> Conceptual framework

Results: The results of this study are as Table 1~2.

First, the author set contractual completeness, safeguarding clauses, and extra contractual incentives as ex-ante governance mechanisms and assumed that these mechanisms would positively affect franchisee’s trust toward headquarter. The result shows that, unexpectedly, contractual completeness and safeguarding clauses have a positive effect on trust, however, incentives do not have significant impact.

Secondly, it was presumed that multidimensional trust-credibility and benevolence, would have positive effect on multidimensional commitment-affect and calculative commitment- toward franchise headquarter. The result

<Table 1> Results of hypothesis test

구분	Path	st. estimate	S.E.	C.R.	p	$\Delta\chi^2$	Result
H1	(1) → (4)	.359	.068	5.306	.000	-	Supported
	(1) → (5)	.429	.071	6.042	.000		
H2	(2) → (4)	.226	.077	2.928	.003	2.407	Partially supported
	(2) → (5)	.339	.080	4.229	.000		
H3	(3) → (4)	.062	.059	1.052	.293	.016	Not supported
	(3) → (5)	.069	.060	1.152	.249		
H4	(4) → (6)	.373	.101	3.706	.000	-	Supported
	(4) → (7)	-.214	.175	-1.222	.222		Not supported
H5	(5) → (6)	.525	.093	5.634	.000	-	Supported
	(5) → (7)	.294	.156	1.890	.059		
H6a	(6) → (8)	-.16	.082	-1.946	.052	-	Supported
H6b	(7) → (8)	.314	.079	3.996	.000		
H7	(6) → (9)	.618	.067	9.174	.000	28.928	Supported
	(7) → (9)	.102	.055	1.855	.064		

* One-Tailed test.

Model fit: $\chi^2=892.215$, $df=536$, $\chi^2/df=1.665$, $RMR=.056$, $IFI=.943$, $TLI=.936$, $CFI=.942$, $RMSEA=.057$.

(1) contractual completeness, (2) safeguarding clauses, (3) extra contractual incentives, (4) trust-credibility, (5) trust-benevolence, (6) affective commitment, (7) calculative commitment, (8) opportunistic behavior, (9) relationship continuity.

<Table 2> Results of hypothesis test

구분	Path	Low group		High group		$\Delta\chi^2$	Results
		st. estimate	t	st. estimate	t		
H8	(6) → (8)	.032	.032	-.259	-2.66	5.024	Supported
	(7) → (8)	.147	.147	.399	3.874	3.073	Not supported
	(6) → (9)	.558	5.703	.662	6.285	1.121	Not supported
	(7) → (9)	.071	.755	.107	1.277	.029	Not supported

* One-Tailed test.

Model fit: $\chi^2=1,699.827$, $df=1,072$, $\chi^2/df=1.586$, $RMR=.068$, $IFI=.900$, $TLI=.887$, $CFI=.898$, $RMSEA=.054$.

(6) affective commitment, (7) calculative commitment, (8) opportunistic behavior, (9) relationship continuity.

supported a hypothesis in respect of benevolence, since benevolence has a positive effect on both multidimensional commitments. On the other hand, it turned out to be that although credibility positively affects affective commitment, it negatively affects calculative commitment.

Thirdly, in terms of relationship between multidimensional commitments and relationship outcome variables, the research confirmed author's hypothesis that affective commitment reduces opportunistic behavior and calculative commitment increases opportunistic behavior. The research also confirmed that multidimensional commitments have a positive effect on relationship continuity. In particular, affective commitment has a stronger positive impact than calculative commitment.

Lastly, in respect of moderating effect of ex-post governance mechanisms between multidimensional commitments and opportunistic behavior, affective commitment has less impact on opportunistic behavior in groups with high ex-post governance was negative. That means ex-post governance enlarges the effect of affective commitment on reducing opportunistic behavior.

Conclusions: The implications of this study are as follows.

First of all, unlike existing researches, that mostly focus on ex-post governance, this paper investigates ex-ante governance as well as ex-post governance in franchise industry. As a result, the research came up with the type of ex-ante governance mechanisms that can be utilized in franchise management.

Secondly, the research verified that depending on the type of trust and its target variable, the effect toward commitment differs both in terms of degree and direction.

Thirdly, the research proved that affective commitment has a strong impact on relationship outcome to the extent that the effect is bigger than that of calculative commitment.

Lastly, ex-post governance has a moderating effect upon affective commitment in reducing opportunistic behavior. This result illustrates the role of ex-post governance as preventive measures against franchisee's opportunistic behavior.

Keywords: Franchise, Transaction cost theory, Agency theory, Governance mechanism, Commitment-Trust theory, Relationship outcome