

# 가맹본부의 리더십 유형과 가맹사업자의 매출과의 관계에 관한 실증적 연구

- 관계결속의 매개효과와 동기의 조절효과를 중심으로 -

양희창\*, 이영철\*\*

## 국문초록

본 연구는 가맹본부의 리더십유형이 가맹점사업자의 월매출과 관계결속에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고, 이들 리더십유형과 월매출간의 인과관계 속에서 관계결속이 매개적 효과를 갖는지와 리더십유형과 관계결속 간에 가맹점사업자의 동기요인이 조절 효과를 갖는지를 실증적으로 분석하는데 주된 목적을 두었다.

분석결과를 보면 첫째, 리더십유형은 모두 가맹점이 매출에 유의한 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 둘째, 가맹본부의 성취지향적 리더십유형이 가맹점의 매출에 가장 유의한 영향변수이면서 설명력도 가장 높았다. 셋째, 가맹점사업자의 내적동기는 가맹본부의 지원적 리더십유형과 관계결속 간에 유의미한 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 넷째, 리더십유형과 가맹점 매출 사이의 인과관계에 있어 관계결속의 매개역할에 대한 검증결과에서는 관계결속이 모든 유형의 리더십유형에서 부분매개 또는 완전매개 효과를 가지는 것으로 나타났다. 끝으로, 본 연구결과의 시사점과 연구의 한계가 제시되었다.

주제어 : 리더십유형, 관계결속, 프랜차이즈, 내외동기

## I. 서론

### 1. 연구의 배경

한국프랜차이즈협회(KFA : Korea Franchise Association)는 프랜차이즈 시스템 사업의 정의를 “프랜차이징이란 프랜차이즈가 프랜차이즈를 사는 사람에게 프랜차이즈회사의 이름·상호·영업방법 등을 제공하여 상품과 서비스를 시장에 판매하거나, 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여하며, 영업에 관하여 일정한 통제·지원을 하고, 이러한 포괄적 관계에 따라 일정한 대가를 수수하는 계속적 채권관계를 의미한다.”고 하였다. 최근 공정거래위원회에서는 프랜차이즈 시스템 사업관련 법령을 제정하고, 프랜차이즈 시스템을 “가맹사업”이라 하여 가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표·서비스표·상호·간판 그 밖의 영업을 사용하여 일정한 품질기준에 따라 상품 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원의

대가로 가맹금을 지급하는 계속적인 거래관계라고 정의하였으며, 프랜차이즈(Franchisor)는 “가맹본부”로, 프랜차이지(Franchisee)는 “가맹점사업자”라고 규정하고 있다(지식경제부, 대한상공회의소, 2008).

프랜차이즈 시스템은 미국에서 형성되어 세계 경제 속에서 빠르게 성장하고 있는 사업 형태 중 하나이다. 우리나라에서는 유통시장이 개방되면서 외국 유명브랜드를 중심으로 급속한 신장세를 보이고 있는 프랜차이즈 시스템이 유통산업에서 차지하는 부분은 매년 증가하고 있다. 2008년 프랜차이즈 산업 현황 및 발전방안 연구(지식경제부, 대한상공회의소, 2008)에 따르면 2008년 기준(추정)으로 연간 매출액 약 77조원, 가맹본부 약 2,426개, 가맹점 수 약 26만여 개, 업종수 250여개, 100만여 명의 고용을 창출하면서 거대산업 분야로 발전하는 가장 촉망받는 사업의 형태로 평가되고 있다. 현재 미국에서는 소매 매출액의 3분의 1 이상을 차지하고 있으며, 일본의 경우에도 매출액이 약 14조 원을 초과하고 있고, 우리나라의 경우 전체 도소매업 매출액의 약 19%, 도소매 업체 수의 약 31%, 도소매업의 종사자수에 약 45%를 차지하고 있다.

하지만 우리나라 프랜차이즈 산업은 양적인 성장에 비해 질적인 수준은 많이 미흡한 실정이며, 부실 가맹본부에 의한 피해 사례 등이 발생하는 문제점을 안고 있다. 일부 영세한 가맹본부들은 직영점 하나 없이 가맹점 모집에만 급급해 수익을 챙기기 바쁜 경우도 있으며, ‘가맹사업거래의 공정화에 관한 법률’ 시행 이후에도 가맹비의 무조건적 반환 불가 및 가맹본부의 부도로 인한 보증금 회수 불능의 경우도 있다(박흥재, 2007). 업종별로는 외식업으로의 편중이 심하고, 대체로 영세하며, 생존율이 낮을 뿐 아니라 사업구조의 불안정 및 인프라가 취약하다. 또한, 가맹본부의 창업과정이 체계적이지 못하고 프랜차이즈 전문 인력이 부족하며 가맹점에 대한 통제 및 관리능력도 부족한 점이 많다.

프랜차이즈 산업의 발전과 함께 지적된 위의 문제점에 대해 정부는 지난 2002년부터 가맹사업 거래에 관련한 법규를 제정·시행하였으며, 2008년부터 강화된 가맹거래사업법이 본격적으로 시행하고 있다. 이런 노력은 프랜차이즈 산업의 투명성을 강화시켜나감으로서 가맹점사업자와 가맹본부 모두에게 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대하고 있다. 그러나 가맹본부 규제를 통한 투명성 확보와 예비 가맹사업자의 보호에 초점을 맞춘 프랜차이즈 정책과 법규의 제정·시행에 한계점이 있음을 간과해서는 안 된다. 그리고 2008년 중소기업 실태조사(지식경제부, 대한상공회의소, 2008)에서 지적한 것처럼 가맹본부의 소득원천에 대한 충분한 이해를 통해 가맹본부가 자립할 수 있는 구조가 구축되어야 하며, 가맹본부가 가맹점사업자에 대해 변화와 혁신을 수용하도록 설득하고 선도할 수 있는 제도적 지원과 함께 협업체제인 프랜차이즈 시스템 활성화를 달성하기 위해 가맹점사업자를 대상으로 경쟁력 강화 노력이 가능하도록 하는 충분한 규제와 지원체계가 필요하다.

\* 아주대학교 경영연구소 연구원, 주저자, E-mail: pricezzang@ajou.ac.kr

\*\* 정안대학 유통경영과 교수, 교신저자, E-mail: leeyc@jangan.ac.kr

그러나 프랜차이즈 시스템과 관련된 선행연구의 대부분은 유통 경로 상에서 형성되어지는 경로간의 갈등에 주로 초점을 맞추고 있다. 또한, 최근 가맹본부와 가맹점사업자간의 프랜차이즈 관계를 이해하기 위한 실증적 연구도 사업형 프랜차이즈인 외식업, 관광업 등 일부 업종에 국한되어 있을 뿐 아니라 의사소통 등의 관계관련 변인들에 주목하고 있다. 그러나 프랜차이즈 시스템에 주목할 요인은 가맹본부가 가맹점사업자에 대해 어느 정도의 통제와 지원을 할 것인가와 관련된 관리, 통제, 성과 등과 관련된 변수들 간의 연관성 파악이 필요한 것이 현실이다.

## 2. 연구의 목적

본 연구는 가맹본부와 가맹점사업자의 상호관계성에 중요한 요인인 가맹본부의 리더십유형, 가맹점사업자가 인지하는 가맹본부와의 관계결속, 가맹점사업자의 동기요인에 대한 구조적인 관계규명과 영향력에 대해 주목하고 있다. 특히, 가맹본부의 신뢰성 저하 요인으로 보고된 가맹점사업자의 매출(지식경제부, 대한상공회의소, 2008: p.64)을 결과변수로 하여 장기적인 관계 유지를 위한 가맹본부의 리더십 유형과 가맹점사업자의 특징인 동기와 관계결속의 영향력에 대한 연구를 통해 이를 통한 경영전략의 방향제시가 가능할 것이다. 또한, 본 연구는 프랜차이즈사업의 형태로 분류되는 상품유통(Product distribution)을 목적으로 하는 프랜차이즈와 사업형태(Business format) 프랜차이즈가 혼합된 안경업 프랜차이즈를 대상으로 연구를 수행함으로써 외식업, 관광업 등 사업형태 프랜차이즈 선행연구결과와의 비교가 가능하도록 하고자 한다.

이에 따라 본 연구의 목적을 구체적으로 정리하면 다음과 같다. 첫째, 가맹본부의 리더십 유형이 가맹점사업자의 관계결속 의지와 성과인 월매출에 미치는 영향을 알아보고, 가맹본부의 리더십 유형과 가맹점사업자의 관계결속의지에 동기요인이 어떠한 조절역할을 하는지 살펴보고자 한다.

둘째, 가맹본부의 리더십 유형과 가맹점사업자의 성과인 월매출과의 관계에 있어 가맹점사업자의 관계결속 의지가 매개역할을 하는지를 알아봄으로써 가맹본부와 가맹점사업자간의 효율적이며 장기적 경영방침의 단서를 찾고자 한다.

이러한 연구목적들을 통해 가맹본부와 가맹점사업자의 상호관계의 개선을 위한 각자의 역할이 무엇인지를 파악하여 개선할 부분과 중요한 이슈를 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 프랜차이즈 산업의 형태

본 연구의 대상 업체인 안경업 프랜차이즈의 특성을 이해하기 위해서는 먼저 프랜차이즈 사업의 형태와 관련한 몇 가지의 개념이 필요하다. 프랜차이즈 사업의 형태에 대한 보편적인 분류는 제품 프랜차이즈, 시스템 프랜차이즈, 제조 프랜차이즈로 나뉜다(김진섭, 김혜영, 2002). 제품 프랜차이즈는 상품유통프랜차이즈로, 시스템 프랜차이즈는 사업형태 프랜차이즈로 불리는데 안경업 프랜차이즈는 보편적인 프랜차이즈 시스템과 달리 이 두 가지 프랜차이즈가 혼합된 형태인 것이 특징이다. 이에 두 형태의 프랜차이즈 시스템의 특징을 알아보기로 한다.

#### 1) 상품유통 프랜차이즈(Product distribution franchises)<sup>1)</sup>

이는 상품 제조업자 또는 도매업자가 자기회사의 상품을 유통시키기 위해서 채용하는 가맹사업으로 본사가 되는 기업은 어떤 지역에 존재하는 소매업자에게 그 지역에서의 상품 판매권을 부여하는 형식으로 가맹점을 운영하는 형태이다. 이의 대표적인 예로는 주유소, 가전제품 대리점 등을 들 수 있다. 상품유통 프랜차이즈는 공급자-판매자 관계(supplier-dealer relationships)라고 할 수 있는데 가맹점사업자는 상품유통 가맹사업에서 가맹점사업자는 독점 혹은 준 독점 기준으로 가맹본부의 상품을 취급하게 되며, 이는 몇 개의 상품만을 취급하는 공급자-판매자와 반대되는 것이다.

#### 2) 사업형태 프랜차이즈(Business format franchises)

사업형태 프랜차이즈 또는 시스템 프랜차이즈는 가맹본부가 어떤 사업을 전개하기 위한 독자적인 방법을 개발하여 시스템화하고, 가맹점사업자에게 사용을 허락하는 형태의 프랜차이즈이다. 즉, 가맹본부는 가맹점을 경영하기 위하여 필요한 컨셉(기업개념)을 설계하고 나서 이를 구체화한 매뉴얼을 교부하고, 연수와 훈련을 실시하여 노하우를 익히게 하고, 가맹본부의 숙달된 전문 슈퍼바이저(Supervisor, 관리책임자)를 파견하여 현장지도를 실시하고, 상품구매에서 판매, 운영 등의 업무 전반에 걸친 지도 및 관리를 실시한다. 가맹본부는 특정상품을 유통시킴으로써 생기는 이익을 얻는 것이 아니라 프랜차이즈 패키지(가맹상품, Franchise package)라 불리는 상표나 상호의 제공, 각종원조, 상품 및 자재 등을 포함하는 경영전반의 노하우(know-how)를 포괄적으로 엮은 프로그램을 개발하여 이를 근거로 가맹점을 모집하고 관리하며, 가맹점이 지불하는 가맹금, 로열티 등의 매출에 의해 이익을 얻는 형태로 맥도널드, KFC 등의 패스트푸드 점, 레스토랑 등의 외식업과 각종 모델, 편의점 등이 이 유형에 속한다고 할 수 있다.

안경업 프랜차이즈는 수익의 원천 중 80%가 상품공급과 관련돼 발생하며, 20%는 가맹금, 로열티 등을 통해 이익을 얻는다. 상품공급과 관련된 수익 중 70% 정도는 타사 상품의 유통을 통한 유통수익을, 30% 내외의 상품은 도매업체의 기존제품에 주문자 상표 부착 생산(OEM: Original Equipment Manufacturer)방식과 기존 생산업체에 판매자 소유 상표 부착생산(PB: Private Brand) 방식으로 공급한다. 독자적인 브랜드를 공급하는 상품유통 프랜차이즈 방식과 사업형태 프랜차이즈 방식이 혼합된 안경업 프랜차이즈는 가맹점사업자가 가맹본부를 통해 상품공급을 받지 않고 직접 생산업체나 도매업체와의 거래를 하게 되는 경우 가맹본부의 유통수익만큼을 가맹사업자의 수익으로 전환할 수 있는 가능성을 가지고 있다. 또한, 가맹본부의 경우에도 가맹점사업자의 상권보호를 위해 추가 출점이 불가능한 지역을 침투하기 위해 다수 상표(multi brand) 전략을 사용하게 되는데 이 경우 각 브랜드별 상표부착 상품과 주문자 상표 부착상품을 제공할 수밖에 없어서 이와 관련된 분쟁이 빈번하게 발생하고 있는 것이 현실이다.

국내 최대 안경프랜차이즈인 A사의 경우 실제 1개 가맹본부가 7개의 프랜차이즈 독립회사를 통합관리하고 있으며, 2위 회사인 B사의 경우에도 실제 1개 가맹본부가 5개의 프랜차이즈 독립회사를 통합관리하고 있는데 이런 회사들의 공통된 특징이 상품유통 프랜차이즈와 사업형태 프랜차이즈가 혼합되어 있다는 것이다.

1) 프랜차이즈 산업의 형태는 김진섭, 김혜영(2002)의 분류와 지식경제부, 대한상공회의소(2008)의 분류를 통합 정리하였음

## 2. 리더십 유형(Leadership style)

과거 60년 동안 리더십의 유형들을 정의하기 위해 개발된 분류 시스템의 수는 60 여개가 넘는다(Fleishman et al., 1991). Bass (1990)에 의해 개발된 분류시스템에 의하면 리더십은 집단과정에 초점을 두는 개념, 성격의 시각, 행위 또는 행동의 개념, 리더와 추종자 간의 권력관계의 개념, 목표달성의 수단의 개념, 리더 역량의 시각에 의한 개념 등으로 구분된다. 이와 같이 리더십을 개념화하는 여러 가지 다양한 정의에도 불구하고 리더십현상에 중심이 되는 몇 가지 요소들을 구별해낼 수 있다. 즉, ① 리더십은 과정이다. ② 리더십과정은 영향을 미치는 과정이다. ③ 리더십은 집단상황에서 일어나는 현상이다. ④ 리더십은 목표달성을 위한 과정이다(Northouse, 1974).

이 같은 리더십의 구성요소들을 기초로 하여 리더십을 정의하면 “리더십이란 공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향을 미치는 과정”이라 할 수 있다(김남현, 2009). 즉, 가맹본부가 가맹본부와 가맹점사업자의 공동목표를 달성하기 위해 가맹점사업자에게 영향을 미치는 일련의 과정을 프랜차이즈 시스템에서의 리더십이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 경로-목표이론(House, 1971)에서 제시한 리더십 유형을 통해 가맹본부가 가맹점사업자에게 어떻게 영향을 미치는지를 분석하기로 한다. 그 이유는 경로-목표이론은 리더의 유형이 하위자들의 필요 및 과업의 특성과 어떻게 상호작용하는가에 대한 일련의 처방을 제시하고 있기 때문이다. 경로-목표이론에 의하면 리더는 ‘어떤 특정한 작업상황에서 하위자들에게 결여된 것을 제공해주는 리더십유형(지시적·지원적·참가적·성취지향적)을 선택함으로써’ 하위자들을 도울 수 있다(Northouse, 1974). 즉, 목표달성으로 가는 경로에서 지도하고 안내하고 코치해줌으로써 하위자들을 도와 그들의 목표에 도달하도록 하는 것이 리더의 책임이기 때문이다. 경로-목표이론의 기본원칙들은 동기유발의 기대이론에서 따온 것이고, 기대이론의 주장에 의하면 종업원들은 다음 세 가지가 충족되면 동기유발된다는 것이다. 즉, ① 그들이 유능감을 갖게 되고, ② 그들의 노력이 보상을 받게 될 것이라고 생각하며, ③ 작업의 대가로 얻게 될 보상이 가치 있는 것으로 생각하는 것 등이다.

경로-목표이론에서 검증되었던 리더행동들은 지시적 행동, 지원적 행동, 참가적 행동, 성취지향적 행동(House & Mitchell, 1974)인데 구체적인 유형은 다음과 같다.

### 1) 지시적 유형

지시적 리더행동은 오하이오주립대학교의 연구(Halpin & Winer, 1957)의 구조주도행동(initiating structure)과 유사하고, 상황적 리더십이론에서의 지시적 행동유형(telling style)과도 유사하다. 지시적 리더 유형의 특징은 첫째, 하위자들에게 과업수행을 위한 작업지시를 하고 둘째, 그들에게 기대되고 있는 것이 무엇인지와 그 과업이 어떻게 수행되어야 하는가에 대해 말해주며 셋째, 그 과업이 완성되어야 할 기한을 제시하며, 마지막으로 분명한 업적기준을 설정하고 하위자들이 따라야 할 규칙이나 규정을 명확하게 알려준다(Northouse, 1974). 따라서 지시적 유형의 가맹본부는 가맹점사업자에게 목표를 제시하고 그 과업이 어떻게 수행되어야 하는지와 그 기한을 제시하고, 분명한 업적기준을 설정하며, 가맹점사업자가 따라야 할 규칙이나 규정을 명확히 알려주어야 하는 것으로 가맹계약할 때와 수퍼바이저들의 방문 시에 이런 기준이 잘 적용되는

지를 확인하고 통제함을 의미한다.

### 2) 지원적 유형

지원적 리더행동은 오하이오주립대학교의 연구에서 확인된 배려행동(consideration behavior)의 개념과 유사하다. 지원적 리더는 친절하고 접근하기 쉽도록 행동하며, 하위자들의 복지와 욕구에 관심을 갖고, 의도적으로 하위자들에게 그들의 작업이 즐거운 것이 되도록 하고 모든 종업원들을 평등하게 대하며, 그들을 인격적으로 존중하는 특성을 보인다(Northouse, 1974). 지원적인 가맹본부는 가맹점사업자의 복지와 욕구에 관심을 갖고 본부에 기여하는 정도에 의해 가맹점사업자를 차별하지 않으며, 인격적으로 존중하여야 함을 의미한다.

### 3) 참가적 유형

참가적 유형은 하위자들을 의사결정과정에 참가시키는 행동을 가리킨다. 참가적 리더는 하위자들과 상의하고 그들의 아이디어나 의견을 구하고 그들의 제안을 받아들여 집단이나 조직이 일들을 어떻게 진행시켜갈 것인가에 관한 의사결정에 반영한다(Northouse, 1974). 참가적 유형의 가맹본부는 가맹점사업자에게 수시로 아이디어나 의견을 구하고 제안을 받아들여 가맹본부의 의사결정에 반영해야 함을 의미한다.

### 4) 성취지향적 유형

성취지향적 리더의 특성은 하위자들에게 일에 대한 도전적인 자세를 요구하여 가능한 한 최고의 수준으로 업적을 완수하도록 하는 것이다. 그리고 하위자들에게 높은 탁월성수준(high standard of excellence)을 설정해주고 지속적인 개선을 추구한다. 또한, 하위자들로부터 많은 것들을 기대하는 것 외에도 성취지향적 리더는 하위자들이 도전적인 목표를 설정하게 하고 그것을 달성할 수 있다는 고도의 신뢰를 보인다(Northouse, 1974).

성취지향적인 가맹본부는 가맹점사업자가 도전적인 목표를 설정하게 하고 이를 위해 지속적인 개선을 하도록 자극하며 가맹점사업자가 목표를 달성할 수 있다는 고도의 신뢰를 보여야 함을 의미한다.

## 3. 동기(Motivation)

동기이론과 관련된 선행연구들은 동기부여의 내용에 초점을 둔 내용이론, 행동형성에 작용하는 인지요소의 상호작용에 초점을 둔 과정이론, 동기부여에 관한 인간의 본성에 기초하고 있는 인간본성이론, 인적자원의 관리에 기초하는 동기부여의 관리체계이론, 그리고 자생적 집단의 행동통제력과 관련한 집단성원들 간의 상호작용을 중시하는 상호작용이론 등이 있다(윤정현, 2009). 일반적으로 동기란 어떤 특정한 목적을 달성하기 위한 내적인 충동, 의욕, 또는 행동의 활기를 북돋우고 방향을 제시해 주는 개인 내에 존재하는 힘으로 정의된다(박신자, 1989). 이수도(2001)는 어떻게 행동이 시작되고, 활력을 얻고, 유지되고, 방향을 정하고, 그치게 하는가에 관련된 일련의 과정이라고 설명하면서 행동성, 지향성, 지속성을 가지고 있다고 하였다. 동기를 증진시키는 요인은 크게 내재적 동기(intrinsic motivation), 외재적 동기(extrinsic motivation)로 구분될 수 있다. 내재적 동기는 직무수행자가 스스로 느끼는 것으로 주로 직무자체와 관련되어 있고, 성취감, 책임감, 인정, 자신의 발전, 직

무에 대한 흥미 등의 내재적인 보상에 의해 동기유발 되는 것을 의미한다. 이와 달리 외재적 동기유발요인은 외부 즉, 조직으로부터 직접 받는 보상으로 보수, 신분안정, 승진 등의 외재적인 보상에 의해 발동 및 촉진되는 동기요인을 의미한다(윤정현, 2009).

이런 두 동기 요인의 관계에서는 오래전부터 암묵적으로 다일 차원의 사로 반대되는 양극으로 간주되는 경향이 있었다(장재윤, 2002). 그러나 최근의 연구들에서는 이 두 요인이 예상과는 달리 서로 독립적이고 가산적일 수 있다는 결과들이 제시되고 있다(Amabile, 1993; 1996). 동기이론에 따르면 내재적 동기가 강한 가맹점사업자는 스스로의 성취감과 자신의 발전 등에 의해 동기가 유발되고 외재적 동기가 강한 가맹점사업자는 가맹본부로 받는 보상이나 이익, 가맹점의 매출향상 등에 의해 동기가 유발된다는 것을 뜻하며, 최근의 연구를 근거로 볼 때 두 가지 요인은 서로 독립적일 수 있음을 내포하고 있다.

#### 4. 관계결속(Commitment)

사회과학에서 몰입(commitment)은 종사자들이 조직에 대해 느끼는 충성심 정도를 나타내는 개념(Allen & Meyer, 1990)으로서 조직 태도를 구성하는 다양한 요인들 중에 가장 중요하게 인정받고 있으며, 조직이론을 연구하는 분야에서 비중 있게 고려하고 있는 변수이다(김원형, 남승규, 이재창, 2004; 유태용, 2006). 또한, Tett와 Meyer(1993)는 몰입을 자신이 속한 조직에 대해 느끼는 동일시, 충성심, 애착 등과 같은 정서적 반응으로 정의하였다. 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계는 각각의 독립적인 사업체들이 함께 공동의 목표와 이익을 위해 노력하는 교환관계의 전형적인 형태라 할 수 있는데, 이러한 시스템 하에서 성공적인 협조관계 구축을 위해 근본적이고 필수적인 조건을 나타내는 관계특성이 결속 또는 몰입이다(김상현, 1997). 본 연구에서는 몰입을 관계결속으로 정의하였는데, 관계결속이란 관계의 지속성을 결정짓는 변수로 단기간에 형성되는 것이 아니라 주요 결정요인들에 의해 비교적 장기적으로 형성되는 일종의 관계지속의사라고 할 수 있기 때문이다(한상린, 2004). Anderson & Weitz(1992)도 관계에서의 장기지향성을 결속이라고 하였으며, 상호간의 결속은 결과적으로 독립적인 경로구성원들이 고객의 필요에 따른 향상된 지원과 상호간의 이익증대를 위해 함께 일하게 한다고 지적하고 있다.

### III. 가설 설정과 연구모형

본 연구의 모델은 경로-목표이론의 검증 특성을 근거로 하여 가맹본부의 리더십 유형을 지시적, 지원적, 참여적, 성취지향적 유형으로 구분하고, 종속변수로는 가맹점의 월매출을 성과변수로 선택하였다. 따라서 가맹본부의 리더십유형이 가맹점의 월매출에 어떤 영향을 미치는 지를 확인하고자 한다. 또한, 프랜차이즈 계약관계의 핵심인 관계결속을 선택하여 이들의 영향관계에서 가맹점사업자의 내외동기요인이 조절역할을 하는가를 확인해 보고자 한다. 마지막으로 가맹본부의 리더십유형과 가맹점의 월매출 간의 관계에서 관계결속의 매개효과를 분석하고자 한다. 본 연구에서 조절변수로 가맹점사업자의 내외동기를 선택하고 매개변수로 관계결속을 선택한 것은 프랜차이즈 산업에서 가맹본부와 가맹점사업자의 협업을 위해서는 가맹사업자의 노력 또한 요구되는 것이 현실이기 때문이다.

#### 1. 리더십유형과 가맹점 매출 간의 관계

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

과업이 구조화되어 있고 욕구불만이 있는 작업 상황에서는 리더가 지원적 리더십 유형을 활용해야 한다. 이는 지원적 리더십 유형이 ‘반복적이고 비도전적인 과업에 종사하고 있는 하위자들에게 양육적(nurturance) 지원을 함으로써’ 하위자의 작업에서 결여된 것을 제공하기 때문이다. 참가적 리더십은 과업이 모호한 상황에서 최선의 리더십유형으로 고려될 수 있는 것인데, 이는 참가를 통해서 어떤 경로가 어떤 목표로 이어지는가에 대해 명백히 알 수 있게 되기 때문이다. 마지막으로 성취지향적 리더십은 하위자들이 모호한 과업의 수행을 요구받고 있는 상황에서 가장 효과적이다. 이 같은 상황에서 하위자들에게 높은 수준의 과업목표를 설정해 주고 도전적 자세를 갖도록 고무하는 것은 그들의 자신감을 고조시키는 결과를 초래하게 되기 때문이다.

이런 관점에서 볼 때 경로-목표이론에서의 가맹본부의 역할은 결국 가맹점의 매출향상에 기여해야 함을 의미한다. 즉, 가맹본부는 가맹점사업자를 도와 매출 향상을 위한 경로를 가맹점사업자에게 분명히 해주고 목표로 가는 경로에 놓인 장애물들을 극복하도록 도움을 주거나 그 장애물을 제거해주어야 한다는 것을 뜻한다.

이상의 결과를 토대로 가맹점사업자의 상황적 요인을 고려하지 않는 범위 아래 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

**가설 1.** 가맹본부의 리더십유형(지시적·지원적·참가적·성취지향적)은 가맹점 사업자의 매출에 각각 정(+)적인 영향을 미칠 것이다.

#### 2. 리더십 유형과 관계결속의 관계에서 내외동기의 조절 효과

결속은 소속 조직에 대한 개인의 일체화(identification), 관여(invovement)의 상대적 정도를 말하며, 이는 ‘소속된 조직 가치의 내면화, 소속된 조직의 목표달성을 위해 자신의 노력을 집중할 의지 혹은 조직 구성원으로서 남아 있으려는 강한 욕구’ 등으로 정의된다(Porter et al, 1974). 결속은 조직의 심리적, 태도적 결과변수로 많은 연구가 이루어져 왔다. 그 이유는 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 심리적 일체감을 느끼며 조직을 위해 헌신하려는 의지가 있는가를 나타내는 지표인 결속은 조직의 주요한 결과변수가 될 수 있기 때문이다(채순화, 배성현, 김정원, 2007).

경로-목표이론의 리더십 행동유형과 관계결속에 대해 보고된 연구는 없으나 리더십 유형과 관계결속과의 관계를 분석하고 있는 선행연구는 변혁적 리더십과 거래적 리더십과 같은 리더십 유형이 관계결속과 밀접한 관련을 맺고 있음을 보여주고 있다(Bass, 1985; Podsakoff et al. 1996; 이덕로, 1994; 김한준, 1997; 표용태, 1998).

또한, 경로-목표이론은 동기유발이론인 기대이론의 원칙들을 리더십이론에 통합시키고 있어 하위자들의 특성은 주어진 작업 상황에서 하위자가 리더의 행동을 지각하는데 영향을 미친다(Northouse, 1974). 따라서 가맹점사업자들의 내외동기요인들은 '리더의 행동이 결속의 직접적인 원천인지 아니면 미래의 결속을 위한 수단이 될 수 있는지에 대한 그들의 지각'에 영향을 미치게 된다.

이러한 결과에 의하면 가맹본부의 리더십 유형과 가맹점사업자의 관계결속의 관계에 가맹점사업자의 내외동기 정도가 영향을 줄 것이며, Amabile(1993; 1996)의 주장처럼 내외 동기요인이 서로 독립적이고 상호보완적이라고 볼 수 있다. 이를 근거로 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

**가설 2.** 가맹본부의 리더십 유형과 관계결속의 관계에 가맹사업자의 내외동기 정도가 조절할 것이다.

**가설 2-1.** 가맹본부의 리더십 유형과 관계결속의 관계에서 가맹사업자의 높은 내적동기는 관계결속의지를 증가시킬 것이다.

**가설 2-2.** 가맹본부의 리더십 유형과 관계결속의 관계에서 가맹사업자의 높은 외적동기는 관계결속의지를 증가시킬 것이다.

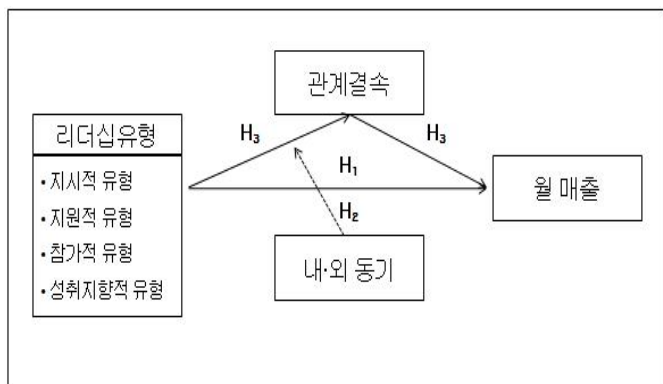
3. 리더십유형과 매출의 관계에서 관계결속의 매개효과

전술한 선행연구들을 정리해보면 리더십유형은 관계결속에 영향을 미치고, 관계결속 또한 매출에 영향을 미치게 됨을 알 수 있다. 즉, 가맹본부는 가맹점사업자를 도와 매출 향상을 위한 경로를 가맹점사업자들에게 분명히 해주고, 목표로 가는 경로에 놓인 장애물들을 극복하도록 도움을 주거나 그 장애물을 제거해주어야 하며, 가맹점사업자는 스스로의 동기부여를 통해 매출향상을 위한 노력을 하여야 한다는 것이다. 그러나 리더십 유형이 가맹점의 매출에 영향을 미치는 과정에 있어서 관계결속의 매개효과에 대해 검증한 연구는 이루어지지 않은 상황이다.

관계결속은 결국 가맹본부와 가맹점사업자가 장기적으로 사업을 함께 영위하고자 하는 방향성을 제시해주는 것으로 중요한 영향을 미칠 것으로 기대하며, 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

**가설 3.** 가맹점사업자의 관계결속 의지는 가맹본부의 리더십 유형과 가맹점의 매출의 관계에 매개적 역할을 할 것이다.

위의 가설들을 형상화한 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

IV. 실증분석

1. 연구설계 및 자료수집

본 연구에서는 가맹본부의 리더십 유형이 가맹점의 매출에 미치는 영향관계와 함께 관계결속의 매개역할을 분석하고, 리더십 유형과 관계결속의 관계에서 가맹점사업자의 내외동기 정도의 조절효과를 검증하려고 한다. 이를 위한 설문조사는 2009년 8월 20일부터 9월 10일까지 20일간, 그리고 9월 20일부터 5일간 추가로 실시하였다. 안경업 프랜차이즈인 (주)A안경 콘택트의 서울 및 수도권 가맹점에 모두 170부의 설문지를 배포하고, 그 중에서 145부를 회수하여 85.2%의 회수율을 보였으며, 불성실한 설문지 7부를 제외하고 유효한 설문지 138부를 분석에 활용하였다. 수집된 표본의 인구 통계적 특성을 살펴보면 <표 1>과 같다.

2. 설문지의 구성

설문지는 독립변수인 리더십 행동유형과 조절변수인 내외동기, 매개변수인 관계결속, 그리고 종속변수인 월 매출에 관한 설문문항으로 구성되었다. 구체적인 설문항목의 내용은 다음과 같다. 우선 리더십 행동유형을 규명하기 위하여 경로-목표 이론에서 분류한 리더십의 중요한 측면을 측정하고, 학습하는 데 유용하게 활용되어온 Indvik(1985)의 설문항목을 사용하였다. 가맹점사업자의 내외동기를 측정하기 위한 설문항목은 Amabile et al.(1994)을 활용하였으며, 관계결속을 측정하기 위한 설문항목으로는 Morgan과 Hunt(1994)의 설문항목을 분석하여 본 연구목적에 적합하도록 내용과 용어를 수정 보완하였다. 또한, 월매출은 인구통계적 질문에 포함하여 월평균 매출액을 기입하도록 하였다.

본 연구에서 사용된 설문항목은 모두 56문항으로 구성되어 있으며, 변수에 따른 설문문항의 구성은 <표 2>와 같다.

3. 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에 사용된 변수들의 개념들을 측정하기 위해 복수의 측정항목을 사용하였는데, 자료의 분석에 앞서 측정항목 선정과 항목에 대한 정교화 과정이 필요하다. 이러한 과정은 측정도구에 대한 신뢰도 평가와 타당성 평가로 이루어진다. 본 연구에서는 측정항목들이 내적 일관성을 유지하고 있는가를 평가하기 위해 Cronbach Alpha를 사용하여 신뢰성을 검증하였다. Nually(1978)는 기초연구에서 Cronbach Alpha계수가 0.7 이상의 수치를 나타내야 한다고 주장하였는데 본 연구의 실증분석에 사용된 변수간의 신뢰도는 0.776 이상으로 만족할 만한 신뢰도를 보였다(<표 3> 참고).

<표 1> 가맹사업자 인구통계적 분석

특 성	구 분	빈 도	비 율(%)
성별	남자	120	87.0
	여자	18	13.0
연령	30세 이하	17	12.3
	30~35세 이하	30	21.7
	35~40세 이하	42	30.4
	40~45세 이하	41	29.7
	45세 초과	8	5.9

월평균 매출	2800만원 이하	34	24.6
	2800~3200만원 이하	36	26.1
	3200~4000만원 이하	37	26.8
	4000만원 초과	31	22.5
운영기간	2년 이하	25	18.1
	2~4년 이하	30	21.7
	4~6년 이하	33	23.9
	6년 초과	50	36.2

<표 2> 변수별 설문지의 구성

변수유형	변수명칭	하위구성요소	문항수	출처
독립변수	리더십행동유형	지시적	5	Indvik (1985)
		지원적	5	
		참가적	5	
		성취지향적	5	
조절변수	내외동기	내적 동기	15	Amabile et al.,(1994)
		외적 동기	15	
종속변수	관계결속	장기적 결속	6	Morgan& Hunt (1994)

<표 3> 변수의 신뢰성

변수	최초 항목수	최종 항목수	Cronbach's α
리더십	20	13	.786
내외동기	30	20	.806
관계결속	6	5	.779

<표 4> 변수의 타당성

변수	하위변인	문항수	개념신뢰도	분산추출지수
리더십	지시적	3	.79	.52
	지원적	3	.81	.70
	참가적	3	.77	.65
	성취지향적	4	.78	.54
내외동기	내적동기	11	.83	.54
	외적동기	9	.77	.56
관계결속		5	.97	.89

본 연구에서는 또한 변수들의 타당성검증을 위한 확인적 요인 분석결과 각 요인들의 표준적재치가 0.5 이상이기 때문에 개념타당성(construct validity)은 확보되었으며, 각 변수들의 분산추출지수도 0.5 이상으로 수렴타당성(convergent validity)이 확보되었다고 할 수 있다(김계수, 2007)(<표 4> 참고).

4. 상관관계 분석

본 연구에서 확인요인분석을 통해 확인된 각 구성요인들에 대해서 서로 상관관계가 어떠한 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 분석결과는 <표 5>와 같다.

리더십 유형별로 볼 때 지시적 리더십유형은 내적동기와 정(+)적인 상관관계가, 관계결속과 월매출과는 부(-)적으로 유의한 상관

관계가 있음이 확인된다. 지원적 유형의 경우 내적동기, 외적 동기, 관계결속, 월매출 모두와 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있음을 알 수 있다. 참가적 유형은 외적 동기, 관계결속, 월매출과 정(+)적으로 유의한 상관관계가, 성취지향적 유형은 외적동기, 관계결속, 월매출과는 정(+)적으로 유의한 상관관계가, 내적동기와는 부(-)적으로 유의한 상관관계를 나타내고 있다. 월매출은 리더십 유형 중 지시적 유형을 제외하고는 모두 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있음을 보이고 있다.

특이한 점은 내적동기와 월매출과 부(-)적으로 유의한 상관관계가 있는 것인데 이 부분은 가설검증에서 확인해볼 필요가 있다.

<표 5> 개념간 상관계수, 평균 및 표준편차 (N=138)

	평균	표준편차	지시적	지원적	참가적	성취지향적	내적 동기	외적 동기	관계결속
지시적	18.51	2.04	-						
지원적	18.59	1.26	-.05	-					
참가적	16.14	2.40	-.71**	.29**	-				
성취지향적	18.33	2.16	-.40**	.50**	.51**	-			
내적 동기	2.55	.51	.48**	.23**	-.12	-.30**	-		
외적 동기	2.64	.22	.10	.48**	.48**	.29**	.57**	-	
관계결속	3.07	.56	-.30**	.39**	.44**	.33**	.05	.39**	-
월 매출	3607	1401	-.41**	.36**	.35**	.44**	-.26**	-.06	.45**

\* p < .05, \*\* p < .005

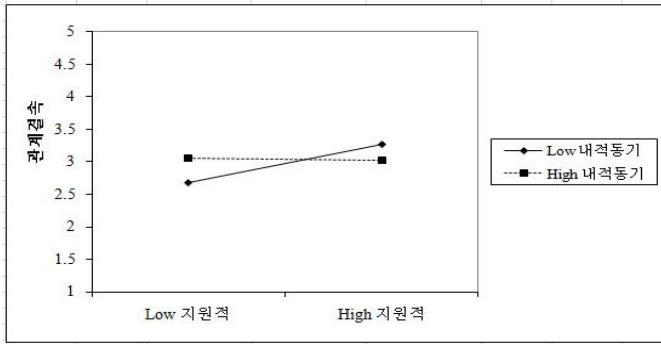
5. 가설 검증

1) 가맹본부의 리더십 유형이 가맹사업자의 월매출에 미치는 직접효과 검증

가맹본부의 리더십유형이 월매출에 미치는 정도를 알아보기 위해 각각 회귀분석을 실시한 결과 4가지 유형의 리더십은 모두 유의한 설명력(지시적: β=-.379, p<.005, 지원적: β=-.273, p<.05, 참가적: β=.325, p<.005, 성취 지향적: β=.460, p<.005)을 보여주었다(<표 6> 2단계 참고). 그러나 연령과 운영기간을 통제한 후 어떤 리더십유형이 더 월매출에 영향을 주는가를 분석하기 위해 회귀분석한 결과 운영기간의 증가는 월매출에 부(-)의 유의한 설명력(β=-.424, p<.005)을 보이고 있으며, 지시적 유형(β=-.293, p<.005), 성취 지향적 유형 (β=.398, p<.005)이 유의한 결과를 나타내었다. 즉, 가맹본부는 가맹점사업자가 도전적인 목표를 설정하게 하고 이를 위해 지속적인 개선을 하도록 자극하며 가맹점사업자가 목표를 달성할 수 있다는 고도의 신뢰를 보임으로 월매출을 향상시킬 수 있다는 것이다. 이와 달리 지시적 유형의 가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 따라야 할 규칙이나 규정을 명확히 알려주고 통제하는 것이 가맹점사업자의 월매출을 증가시키지 못하는 점은 상관관계분석에서 나타난 월매출과 동기요인과 함께 해석할 필요가 있다. 지시적 유형을 제외한 결과로 가설 1은 부분적으로 채택되었다고 할 수 있다.

2) 리더십 유형과 관계결속간의 관계에서 내외동기의 조절효과 검증

가맹본부의 리더십유형과 가맹점사업자의 관계결속간의 관계에서 가맹점사업자의 내외동기의 조절효과를 검증하기 위해 연령, 운영기간, 월매출을 통제하고 다중회귀분석(multiple regression)을 실시한 결과 운영기간과 관계결속 간에는 부(-)적의 유의미한 영향(β=-.235, p<.05)이, 월매출과 관계결속 간에는 정(+)적의 유의미한 영향(β=.353, p<.005)이 있음을 확인할 수 있었다. 즉, 월매출이 높으면 관계결속 의지가 높아지며, 운영기간이 길어질수록 관계결속



<그림 2> 리더십유형과 관계결속간에 내외동기의 조절효과

의지는 떨어지는 것으로 이는 프랜차이즈 가맹으로 인한 긍정적인 결과를 얻지 못하는 것으로 해석할 수 있다. 내외동기의 조절효과는 지원적유형과 관계결속 ( $\beta = -4.680, p < .005$ ) 간에서만 내적 동기의 정도가 유의미한 결과를 나타냈다(<그림 2> 참조).

위의 결과는 동기와 관련된 다른 연구결과와는 전혀 다른 결과를 보이고 있다. 따라서 이에 대한 조심스러운 해석이 필요하다. 즉, 가맹본부가 지원적 리더십행동을 높이는 경우 낮은 내적동기 정도를 보이는 가맹점사업자가 높은 내적동기 정도를 보이는 가맹사업자보다 관계결속의지를 더 높게 나타낸다는 뜻으로 현상적으로는 가맹점사업자의 의지보다는 가맹본부에 의존하는 경향이 높다고 해석할 수 있을 것이다. 따라서 가설 2는 가설 2-1만 부분적으로 채택되었으며 가설 2-2는 기각되었다.

3) 리더십유형과 월매출간의 관계에서 관계결속의 매개효과 검증

리더십유형과 월매출간의 인과관계에서 관계결속의 매개역할에 대한 가설 검증을 위해 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다. 그 결과는 <표 6>에 제시되어있다. Baron과 Kenny의 3단계 회귀분석 절차는 다음과 같다. 즉, 1단계는 매개변수와 독립변수를 회귀분석하여 그

<표 6> 관계결속의 매개회귀분석 결과

매개변수	독립변수	단계	종속변수(월매출)	R <sup>2</sup>	F
관계결속	지시적 리더십	1( $\beta_1$ )	-.275**	.344	18.966**
		2( $\beta_2$ )	-.379**		
		3( $\beta_3$ , 독립)	-.313**		
		3( $\beta_4$ , 매개)	.241**		
	지원적 리더십	1( $\beta_1$ )	.273**	.164	13.539**
		2( $\beta_2$ )	.221*		
		3( $\beta_3$ , 독립)	.137		
		3( $\beta_4$ , 매개)	.305**		
	참가적 리더십	1( $\beta_1$ )	.416**	.297	15.455**
		2( $\beta_2$ )	.325**		
		3( $\beta_3$ , 독립)	.230*		
		3( $\beta_4$ , 매개)	.229*		
성취지향적 리더십	1( $\beta_1$ )	.337**	.383	22.241**	
	2( $\beta_2$ )	.460**			
	3( $\beta_3$ , 독립)	.394**			
	3( $\beta_4$ , 매개)	.197*			

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .005$

결과 독립변수가 매개변수와 유의한 관계를 가져야 한다. 2단계는 종속변수를 독립변수에 회귀분석을 실시하여 그 결과 독립변수가 종속변수에 유의한 관계를 가져야 한다. 3단계는 종속변수를 독립변수와 매개변수에 동시에 회귀분석을 실시하여 그 결과 매개변수가 종속변수와 유의한 관계를 가지는 동시에 독립변수의 종속변수에 대한 효과가 두 번째 단계의 효과보다 적거나 많을 때 독립변수-매개변수-종속변수의 관계가 성립된다. 만일 3단계의 독립변수와 종속변수의 관계가 통계적으로 유의하지 못하면 완전매개를 의미하고, 유의하게 나타나면 부분매개 한다고 정의할 수 있다(Baron & Kenny, 1986).

<표 6>의 결과에서 리더십유형과 월매출의 관계에서 관계결속은 부분매개 또는 완전매개 효과를 보여주고 있다. 따라서 어떠한 경우든 리더십유형과 월매출 사이에는 관계결속이 매개역할을 하고 있음을 알 수 있다. 특히, 지원적유형과 월매출 사이에는 관계결속이 완전매개효과를 보여주는데 이는 가맹본부의 지원행동에 대해 가맹점사업자의 관계결속 의지가 강할수록 월매출은 직접적으로 증가한다는 것을 의미한다. 따라서 가설 3은 채택되었다.

V. 논의 및 결론

본 연구는 경로-목표이론에서 제시한 가맹본부의 리더십유형이 가맹점사업자의 최고 관심사인 월매출에 영향을 미칠 것과 가맹본부의 리더십 유형과 관계결속간의 관계에 있어서 가맹점사업자의 내외동기요인의 정도가 어느 정도 영향을 미칠 것인가를 분석하고 있다.

특히, 가맹본부의 리더십유형과 가맹점사업자의 성과인 월매출간에 가맹점사업자의 관계결속 의지의 매개역할에 대해서 분석하였으며, 가맹사업자의 특성으로 내외동기의 정도에 따라 가맹본부가 다른 리더십 유형을 제공함으로써 관계결속을 강화할 수 있을 것이라는 것을 가정하고 분석하였다. 결과적으로 안경업 프랜차이즈에서는 가맹본부의 지시적유형은 부(-)적인 영향을 주며, 특히, 가맹본부의 성취지향적인 리더십 유형은 가맹점사업자의 월매출에 가장 영향을 주는 요인으로 나타났다. 이런 결과는 사업형태 프랜차이즈(Business format franchises)에는 상당한 부담을 줄 수 있음에 주목해야 한다. 즉, 사업형태 프랜차이즈에서는 정형화된 매뉴얼과 표준화된 수익모델을 통해 사업을 영위해야 하는데 이런 규정이나 계약사항의 이행에 대해 가맹점사업자들이 부정적인 시각을 견지하고 있다는 것이다. 또한, 가맹본부의 지원행동도 자신의 역량과 스스로의 발전을 추구하는 노력을 상대적으로 적게 하는 가맹점사업자들만 관계결속 의지를 높게 보이는 점도 친취적인 성향의 가맹점사업자들이 프랜차이즈 가맹을 통한 이익에 대해 낮게 평가하고 있을 가능성이 있다.

하나의 가맹본부를 중심으로 다수의 가맹사업자들이 시스템을 구축하는 과정에서 다양한 변수들 중에 가맹본부의 리더십 행동유형은 가맹사업자들의 성공적인 사업을 위해 매우 중요한 요인이다. 특히, 우리나라의 프랜차이즈 산업은 프랜차이즈 산업이 성숙기에 접어든 선진국들과 달리 성장잠재력이 큰 것으로 판단되고 있으며, 향후 거의 모든 산업으로 사업영역을 넓혀 갈 것으로 예측된다. 그러나 프랜차이즈 산업이 사회적·경제적으로 미치는 영향과 국가경제발전에서 매우 중요함에도 불구하고 중요성에 대한 인식이 다른 산업에 비해 매우 뒤떨어져 있다. 중소기업업 실태조사에서도 밝혀진 바와 같이 가맹본부는 인건비, 시설비 및 임

차료 등 고정비용 증가에 비해 장기 경기불황으로 상대적인 매출액 증가율이 낮아 평균 수익률이 감소하고 있다. 또한, 정부가 법으로 강제하고 있는 정보공개제도 및 표준가맹계약 조건의 강화는 가맹본부의 의무사항에 대한 부담을 가중시키고 있으며, 가맹점의 경우 이런 법 제도의 한계점을 이용하여 오히려 가맹본부를 상권을 보호해주는 일방적인 역할로 이용할 뿐 가맹본부의 사업목표에 동참하지 않는 사례도 왕왕 보고되고 있다. 이런 상황에서 본 연구는 가맹본부가 가맹점사업자들에게 어떤 유형의 전략을 사용하는 것이 바람직할 것인지와 가맹점사업자의 관계결속 의지가 가맹점의 매출에 크게 기여할 수 있음을 확인할 수 있었다.

본 연구가 시사하는 바는 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 가맹본부는 가맹사업자의 매출증대를 위해 가맹본부의 리더십 유형을 변화시키며 함께 성공할 수 있는 발판을 마련하여야 한다는 것이다. 특히, 가맹본부가 적극적으로 가맹사업자의 관계결속의지와 관련된 원인변인들을 찾아내고 이를 지원·강화하는 전략을 통해 가맹사업자가 관계결속 의지를 높일 수 있도록 해야 한다. 이런 노력은 가맹사업자가 가맹본부를 신뢰할 뿐 아니라 가맹본부가 시행하는 정책에 적극적으로 응답하게 함으로써 가맹본부와 가맹사업자 모두에게 긍정적인 사업성과를 얻을 수 있게 할 것으로 기대한다. 둘째, 다른 연구에서도 지적했던 것과 같이 가맹사업자의 특성을 확인할 수 있는 제도적 장치가 필요하다는 것이다. 즉, 이미 시행되고 있는 가맹본부의 정보공개제나 표준가맹계약 만족 조건의 강화와 같이 상대적 약자인 가맹사업자를 보호하기 위한 다양한 제도적 지원도 중요하지만, 가맹본부도 예비창업자를 선별할 때나, 함께 사업을 영위해 나가는 가맹사업자들에 대한 영업정보를 확인할 수 있는 제도적 지원을 통하여 양질의 가맹사업자들을 도입하고 육성하며 확보할 수 있도록 해야 한다는 것이다. 예를 들어 예비창업자에 대해서는 인성, 적성검사 등을 의무화하고 최소한의 재무 상태를 담보할 수 있도록 하며, 계약 기간 내 가맹점의 매출 규모·매출 형태와 영업 추이와 같은 현장정보에 대해 확인할 수 있는 권리를 부여하게 되면 가맹본부는 보유하고 있는 경영 노하우(know-how)를 통해 가맹사업자에게 발생할 수 있는 사업문제를 예방할 수 있을 뿐 아니라 사업상의 문제가 발생하였을 때에는 적극적 개입을 통하여 함께 문제를 해결함으로써 '함께 성공할 수 있다'는 프랜차이즈 사업의 목표를 실현할 수 있을 것이다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 서울, 수도권 지역의 단일 가맹본부의 가맹점을 표본으로 활용하고 있을 뿐 아니라 안경업 프랜차이즈 산업으로 한정하였기 때문에 본 연구의 분석결과를 프랜차이즈 산업 전체에 일반화하는 데는 무리가 있다. 둘째, 설문조사시 가맹본부의 리더십 행동유형을 가맹사업자만 측정함으로써 가맹본부의 입장이 전혀 고려되지 않았다는 것이다. 셋째, 본 연구에서 가맹사업자의 특성으로 채택한 내외동기요인의 정도가 관계결속에 미치는 영향이 미미했다는 것이다. 즉, 내외동기요인 외에 가맹사업자가 관계결속을 증대시킬 수 있는 다양한 개념들을 다루지 않았다는 것이다. 예를 들어 가맹사업자의 윤리의식, 신뢰와 같은 요인들은 가맹사업자의 특성을 잘 나타낼 수 있음에도 불구하고 다루지 못하고 있다. 넷째, 본 연구는 선행연구에서와 같이 조직이론에서의 리더십이론을 프랜차이즈산업에 적용하고 있다(Schul et al, 1983). 하지만 독립적인 가맹점을 대상으로 한 가맹본부의 리더십은 동일 조직내 상사의 부하에 대한 리더십과는 개념적으로 차이가 있을 수 있다(이형남, 이수동, 임영균, 성백순, 2009).

향후 연구에서는 본 연구에서 누락된 개념들을 추가적으로 포함시켜 조사해볼 필요가 있다. 특히, 가맹사업자의 다양한 특성과 가맹본부의 비전, 윤리경영과 같이 사업영위를 위해 장기적으로 필요한 요인들에 대하여 더욱 정교한 척도를 개발하고, 이를 적극적으로 적용하려는 노력이 추가되어야 할 것이다.

논문접수: 2009. 10. 15

수정보완: 2009. 12. 15

게재확정: 2009. 12. 20

## 참고문헌

- 김계수(2007), **구조방정식 모형분석**, 한나래출판사.
- 김남현(2009), **리더십**, 제4판, 서울: 경문사.
- 김상현(1997), "사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이즈와 가맹점간 효율적인 관계정립에 관한 연구", *유통연구*, 제2권 제1호, 87-114.
- 김원형, 남승규, 이재창(2004), **산업심리학**, 서울: 학지사.
- 김진섭, 김혜영(2002), **프랜차이즈 시스템의 이해**, 서울: 대왕사.
- 김한준(1997), "변혁적 리더십이 직무결과에 미치는 영향: 구조방정식 모델의 검증", 중앙대학교 대학원, 박사학위논문.
- 박신자(1989), "인간행동과 동기부여", *교육문제연구소 논문집*, 32-35.
- 박흥재(2007), "외식업체 프랜차이즈 가맹점의 공정성지각이 관계의 질에 미치는 영향 연구", 한밭대학교, 석사학위논문.
- 유태용(2006), **산업 및 조직심리학**, 서울: 시그마프레스.
- 윤정현(2009), "여영업 종사원의 동기부여 및 영업역량이 성과에 미치는 영향", *인적자원관리연구*, 제16권 제1호, 103-118.
- 이덕로(1994), "변혁적, 거래적 리더십이 부하의 추가 근무 노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구", *인사관리연구*, 제18집.
- 이수도(2001), **조직행동론**, 서울: 형설출판사, 121.
- 이형남, 이수동, 임영균, 성백순(2009), "가맹본부 관리자의 리더십이 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 영향", *유통연구*, 제14권 2호, 31-56.
- 장재윤(2002), "직무특성의 직무관여 및 조직몰입간의 관계: 돈에 대한 태도 및 내외동기 지향성의 조절효과", 한국심리학회; *산업 및 조직*, 제15권 제3호, 1-22.
- 지식경제부, 대한상공회의소(2008), **2008년 프랜차이즈업 현황 및 발전방안 연구**.
- 채순화, 배성현, 김정원(2007), "변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직몰입 간의 다차원적 관련성: 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증", *대한경영학회지*, 제20권 제6호, 261-263.
- 표용태(1998), "리더십 유형과 조직몰입 응집력과 이직의도간의 관계에 관한 연구", 경기대학교 대학원, 박사학위논문.
- 한상린(2004), "유통경로상의 갈등원인, 갈등 및 거래성과에 관한 연구", *유통연구*, 제9권 제1호, 132-150.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Amabile, T. M.(1993), "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations of Intrinsic and Extrinsic Motivation in

- the workplace". *Human Resource Management Review*, 3, 185-201.
- Amabile, T. M.(1996), *Creativity in Context: Update to the Social psychology of creativity*, Colorado: Westview Press.
- Amabile, T. M., Hill, K.G., Hennessey, B. A. & Tighe, E. M. (1994). "The work preference inventory; Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(5), 950-967.
- Anderson, E. and Weitz, B.(1989). "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *Marketing Science*, 8(Fall), 310-323.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A.(1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership: Good, Better, Best, Organizational Dynamics*, Winter, 27.
- Bass, B. M.(1990), *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press.
- Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Krotkin, A. L. & Hein, M. B.(1991), "Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation", *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Halpin, A. W. & Winer, B. J.(1957). "A factorial study of the leader behavior descriptions", In R. M. Stogdill & A. E. Coons(Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- House, R. J.(1971), "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- House, R.J. and Dessler, G.(1974), *The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests*, Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. and Mitchell, T. R.(1974), "Path-goal theory of leadership", *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Indvik, J.(1985), *A path-goal theory investigation of superior subordinate relationships*, Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- Morgan, M. and Hunt, s.(1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Northouse. P. G.(1974), *Leadership Theory and Practice*, SAGE Publications, 127-149.
- Nunnally, J. C.(1978), *Introduction to Psychological Measurement*, New York: McGraw- Hill.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B. and Bommer, W. H.(1996), "Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, R. V.(1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians" *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Schul, P. L., Price, W. M. and Little, T. L.(1983), "The Impact of Channel Leadership Behavior on Intrachannel Conflict", *Journal of Marketing*, 47(3), 21-34.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P.(1993), "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings", *Personnel Psychology*, 46, 259-293.

**Abstract**

An Empirical Study in Relationship  
between Franchisor's leadership style and  
Franchisee's revenue  
- Mediating Effect of Commitment and Moderating  
Effect of Motivation -

Yang, Hoe-Chang\*, Lee, Young-Chul\*\*

This study explores the relationships among franchisor's leadership style, franchisee's revenue, and commitment. The main purpose of this study is when the causal relationship between leadership style and revenue to determine the mediating effect of commitment and when causal relationship between leadership style and commitment to determine the moderating effect of motivation.

The results of the study show that franchisor's leadership styles are significantly related to franchisee's revenue. Although all leadership styles exhibit significant relationships with franchisee's revenue, only achievement oriented leadership style plays a significant role in the formation of franchisee's revenue. The level of franchisee's intrinsic motivation is significantly moderated between franchisor's supportive leadership style and commitment. It is also revealed that commitment exhibit complete or partial mediation effect in the relationships between franchisor's all leadership style and franchisee's revenue. Implications and future research directions are also discussed.

Key words : Leadership Style, Commitment, Franchise, Motivation

---

\* Researcher, Institute of Management, Ajou University

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