

자기결정성이론을 통한 가맹점성과 연구: 가맹점사업자의 자율성과 기업가적 성향의 효과*

김재근**, 임영균***, 김정식****

본 연구는 가맹점사업자의 자율성과 기업가적 성향이 가맹본부-가맹점간 파트너십과 가맹점성과에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하고 있다. 배경이론으로는 동기부여이론의 하나인 자기결정성이론을 활용하였으며, 가맹점사업자의 자율성이 기업가적 성향과 가맹본부-가맹점간 파트너십, 가맹점성과와 긍정적인 관계를 맺는 것으로 인과관계를 설정하였다.

국내 가맹점사업자 154명으로부터 서베이를 통해 수집한 자료를 분석한 결과, 가맹점사업자의 자율성은 기업가적 성향과 가맹본부-가맹점간 파트너십에 긍정적인 영향을 미치고, 기업가적 성향은 가맹본부-가맹점간 파트너십과 가맹점성과에 긍정적인 영향을 미치며, 파트너십 역시 가맹점성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 하지만 가맹점사업자의 자율성은 가맹점성과에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 자율성이 기업가적 성향과 가맹본부-가맹점간 파트너십을 매개변수로 하여 가맹점성과에 간접적으로 영향을 미치고 있음을 시사한다.

본 연구는 가맹본부가 가맹점사업자의 기업가적 성향을 자극하고 가맹본부와의 관계를 지속함에 있어 가맹점사업자에게 어느 정도 자율성을 부여하는 것이 필요하다는 것을 제안하고 있다. 또한, 어떻게 가맹점사업자에게 자율성을 부여할 것인가에 대한 구체적인 방안도 제시하고 있다.

주제어 : 프랜차이즈, 자기결정성이론, 자율성, 기업가적 성향, 가맹본부-가맹점간 파트너십, 가맹점성과

I. 서론

프랜차이즈 시스템의 성패는 가맹점의 성과가 얼마나 만족스러운가에 따라 좌우된다. 가맹점이 지불하는 로열티, 원부자재 구입비, 가입비 등이 가맹본부의 주 수입원이기 때문에 (Stern, El-Ansary and Brown 1989), 가맹점의 성과가 저조할 때 프랜차이즈 시스템은 성공

할 수 없다.

이제까지 가맹점의 성과에 관한 연구는 크게 네 가지 분야에서 수행되어왔다. 첫 번째는 시스템 설계 및 운영자로서 핵심역할을 수행하는 주체인 가맹본부의 특성에 관한 연구다. 이들 연구는 가맹점성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 가맹본부가 가맹점사업자에게 제공하는 정보, 영업지원, 광고, 교육 및 훈련

* 이 연구는 2012학년도 광운대학교 교내 학술연구비에 의해 지원되었음.

** KPT 커뮤니케이션 이사 (jeageun@naver.com)

*** 광운대 경영학부 교수 (lyk5316@kw.ac.kr), 교신저자

**** 광운대 경영학부 교수 (kim.jungsik@kw.ac.kr)

등을 다루고 있다(e.g., Hunt and Nevin 1975; Douth 1984). 두 번째는 가맹점 혹은 가맹점사업자의 개인적 특성에 관한 연구로, 가맹점의 재무능력, 가맹점사업자의 경력, 가맹점의 입지, 종업원의 태도, 전략적 유연성, 가맹점의 기업가적 성향 등의 요인들이 미치는 영향을 분석하고 있다(e.g., Tatham, Douglass and Bush 1972; Lush and Moon 1984; Kaufmann and Dant 1998; 임영균 2011). 세 번째 분야는 프랜차이즈 시스템의 핵심주체인 가맹본부와 가맹점간의 관계를 다루고 연구로, 가맹본부-가맹점간 갈등, 조정, 종속수준, 지배구조, 몰입, 신뢰, 관계규범 등이 가맹점성과에 미치는 영향이 연구대상이다(cf. Lusch 1976; Lewis and Lambert 1991; Saraogi 2009). 네 번째는 가맹점 간의 경쟁환경에 관한 연구로, 가맹점간의 상호경쟁, 유사업종간의 경쟁 등이 가맹점성과에 영향을 미치는 것으로 보고 있다(e.g., Ghosh and Craig 1990; Kelly and Peters 1977; Kalnins 2004).

본 연구는 가맹점사업자의 심리적 특성인 자율성과 기업가적 성향이 가맹점성과에 미치는 영향을 분석하고 있다. 자율성과 기업가정신은 일반적으로 조직관리와 벤처경영 분야에서 중요하게 다루어지고 있지만(cf. Zhu, Li and Chen 2011), 프랜차이즈에서는 이들 개념에 대한 연구가 활발하지 못하다. 그 이유는 본질적으로 가맹본부가 결정한 프랜차이즈 패키지 모형에 따라 가맹점이 어떤 경영활동을 수행할 것인가가 계약관계에 명시되어 있기 때문에 가맹점의 자율적인 의사결정이 어렵고, 가맹점이 혁신적이고 진취적인 행동을 하는데 제약이 따를 수밖에 없기 때문이다(Hoy

2008). 심지어 일부 학자는 프랜차이즈가 기업가정신과는 무관한 사업양식인 것으로 보고 있다(Ketchen, Short and Combs 2011).

그러나 일반적으로 가맹점사업자에게 자율성이나 기업가적 성향은 매우 중요하다고 할 수 있다(Kaufmann and Stanworth 1995; Peterson and Dant 1990). 가맹점사업자는 프랜차이즈를 자신만의 독립사업 내지는 창업의 수단으로 인식하고 있고, 여타 기업가들과 배경이나 활동과정, 지향점이 매우 비슷하며, 일정한 영역(예를 들어 지역 내 영업활동)에서는 자율적인 의사결정이 가능하다는 특징을 지니고 있다. 나아가 Dant(2008)는 자율성이 높고 가맹본부에 대한 의존도도 높을 때 가맹점 성과가 높고 가맹본부와의 관계도 긍정적으로 발전한다는 것을 밝히고 있으며, Michael and Combs(2008), Kaufmann and Dant(1998)는 가맹점사업자의 기업가적 성향이 시장 환경 변화에 본사가 적용할 수 있는 혁신성과 진취성을 제공하며, 가맹본부의 브랜드 개발투자와 가맹점사업자의 지역시장 개발투자를 결합 시킴으로써 자본투자에 대한 위험을 공유하게 하고, 가맹점의 기회주의를 억제하여 가맹본부의 가맹점에 대한 감시감독 노력과 비용을 감소시키며, 그 결과 효율적인 시장확대와 가맹점 관리를 가능하게 하는 것으로 보고 있다.

본 연구는 가맹점사업자의 심리적 특성인 자율성과 기업가적 성향이 가맹점성과에 영향을 미치는 메커니즘을 이해하는데 목적이 있다. 본 연구에서 다루고 있는 연구문제는 크게 두 가지다. 하나는 가맹점사업자의 자율성이 가맹점성과에 영향을 미치는가이며, 다른 하나는 자율성이 어떤 메커니즘을 통해 가맹점

성과에 영향을 미치는가이다. 본 연구는 자율성과 기업가적 성향이 직접적으로 가맹점성과에 긍정적 영향을 미칠 뿐만 아니라 가맹본부-가맹점간 파트너십을 통해 가맹점성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고 있으며, 그 이론적 근거로 자기결정성이론을 활용하고 있다. 본 연구는 이들 변수가 어떻게 가맹점성과와 관련을 맺는가에 대한 체계적 연구가 매우 드물다는 점에서 이론적·실무적 시사점을 제공하는데 기여하고 있다. 이하에서는 자기결정성이론에서의 자율성의 의미를 살펴보고, 이론적·경험적 근거를 토대로 연구모형과 가설을 제시하는 한편, 가설검증을 위해 실증분석이 어떻게 이루어졌으며 분석결과에 의해 어떤 시사점이 제시되는가를 차례로 기술하기로 한다.

II. 자기결정성이론과 자율성

본 연구는 자기결정성이론(self-determination theory)을 이론적 근거로 가맹점사업자의 자율성과 가맹점성과 간의 관계를 이해하고자 한다. 자기결정성이론은 인간이 주위에서 일어나는 도전에 대응하는 과정에서 축적된 경험을 내적인 자아(self)로 내재화 한 결과 자율적인 심리적 성장과 발달을 가져온다는 유기체의 변증법적 발달에 근거하는 이론이다. 자기결정성이론은 주로 직무행동과 관련하여 개인의 행동추동, 만족, 행동의 지속성 등을 설명하는 동기이론으로 광범위하게 활용되고 있다(Deci, Connell and Ryan 1989).

자기결정성은 '개인이 스스로의 행동을 자율

적으로 조절하는 정도'로 정의된다(Deci and Ryan 1985). 이는 기존의 조직행동 연구에서 많은 학자들이 제기한 '내적동기(intrinsic motivation)에 의한 행동'이라 할 수 있다. 한편 행동은 외적인 보상(예: 금전적 보상)에 의해서도 나타나는데 이것이 내재화되어 행동을 추동하면 '외적동기(extrinsic motivation)에 의한 행동'이라 한다. 자기결정성이론의 초기 연구는 외적동기에 의한 행동은 개인을 수동적으로 만들지만 내적동기에 의한 행동은 개인의 삶의 만족, 직무의 수행, 및 개인의 지속적인 성장을 가져온다고 보았다(Deci and Ryan 1985). 그러나 최근의 자기결정성이론은 내·외적 동기가 서로 완전히 배타적인 것은 아니며 두 가지 동기가 한 개인에게서 모두 내재화되면 각 동기가 어느 정도 영향력을 갖는지에 따라 행동이 결정된다고 보는 관점으로 수정되었다(Ryan and Deci 2000).

자기결정성이론에 따르면 자기결정성과 관련된 기본 심리 욕구로 자율성(autonomy), 유능성(competence), 그리고 관계성(relatedness)이 있으며 각각에 대한 만족경험이 내재적 동기를 자극하는 것으로 보고 있다(Deci and Ryan 1985; Ryan and Deci 2000). 첫째, 자율성은 행동 원인이 자신에게 있는 것으로 지각하여 자신이 행동 주체이고 조절자라는 신념을 갖는 것을 말한다. 즉, 개인의 행동이 자신의 관심과 통합된 가치에 따라 이루어지는 것을 의미한다. 둘째, 유능성에 대한 욕구는 개인이 사회 환경과의 상호작용 속에서 자신의 능력이나 기술과 재능을 사용할 기회들을 경험할 때 충족된다고 본다(Deci and Ryan 2000). 셋째, 관계성은 다른 사람과 관심을 주고받는

다는 느낌이며, 다른 개인들과 사회에 연결되어 있다는 감정을 의미한다(Baumeister and Leary 1995; Bowlby 1979; Harlow 1958; Ryan 1995).

자율성은 자기결정성의 세 가지 기본욕구 중 가장 핵심적인 요소이다(Ryan 1982). 자율성에 대한 욕구는 개인이 혼자 수행하는 과제에서 내재동기와 밀접하게 연관되어 있으며 자율성이 보장되어야 비로소 유능감이 제대로 발휘될 수 있다. 반면, 관계성에 대한 욕구는 대인관계에서 내재동기를 유지하는데 중요하며, 유능성이나 자율성에 비해 내재동기의 증진에 주변적인 역할을 하는 것으로 알려져 있다(Ryan and Deci 2002a). 자율성은 독립성(independence)과 동일한 개념 혹은 의존성(dependence)의 반대 개념으로 혼동되기도 한다. 하지만 자기결정성이론에 의하면 자율성은 독립성과 동일한 개념이거나 의존성의 반대개념이 아니다. 의존성은 외부원천에 자신의 행동을 의지하는 정도를 말한다(Ryan and Deci 2002b). 자율적인 개인은 자신의 행위가 자신을 표현하는 것으로 인식하며 비록 외부원천에 의해 자신의 행위가 영향을 받는다 하더라도 이러한 행위가 자신의 가치에 부합하는가를 판단한다. 따라서 개인은 의존적이지만 자율적일 수 있으며, 독립적이지만 자율적이지 않을 수 있다.

프랜차이즈의 맥락에서 자율성은 가맹점사업자의 행동을 설명함에 있어 매우 중요한 개념이다(Dant 2008). 가맹점사업자의 자율성은 '당사자의 독자적 사고 및 행동 능력 혹은 욕구'(a party's ability or desire for independent thought and action)로 정의할 수 있다(Dant

and Gundlach 1998; Pizanti and Lerner 2003). 이것은 구체적으로 가맹점사업자가 점포운영과 관련하여 가맹본부로부터 독립하여 스스로 계획을 수립하고 활동을 수행할 수 있는 정도를 의미한다.

가맹사업은 가맹본부에 의해 이미 확립된 사업에 가맹점사업자가 참여하는 사업방식이라는 점에서 가맹본부로부터 상당한 수준의 지원 혹은 통제를 받는다. 따라서 다른 사업방식과 비교할 때 가맹사업은 가맹점사업자가 가맹본부에 크게 의존하며 동시에 자율성이 상당히 제한되는 특징을 지니고 있다. 그럼에도 불구하고 가맹사업은 특정영역에 있어서는 가맹점사업자의 자율성이 매우 중요한 사업방식이기도 하다. 가맹점사업자는 가맹본부의 종업원이 아니라 독립된 사업가로서 고객관리, 매장관리, 종업원관리 등 자신의 점포운영과 관련된 영역을 스스로 계획하고 실행하는 주체이다. 또한 이들에게는 현지시장의 특성에 부응하기 위해 가맹본부의 통제로부터 벗어나 어느 정도의 자율성이 요구되기도 한다(Pizanti and Lerner 2003). 가맹점사업자는 가맹본부의 요청에 따라 행동할 수 있다. 이때 가맹점사업자가 자신의 행위를 자신의 가치나 신념에 부합하는 것으로 인정하고 있다면 자율적이라 할 수 있다. 하지만 이러한 행위가 가맹본부의 지시나 견해에 대한 단순한 순응(compliance)이나 동조(confirmity)라면 자율적이라 할 수 없다.

종합하면 프랜차이즈 맥락에서 자율성은 자기결정성의 가장 중요한 차원이라고 할 수 있다. 본 연구에서도 자율성을 자기결정성의 대표하는 차원으로 보고 기업가적 성향과 가맹

본부-가맹점간 파트너십, 가맹점성과 간의 관계를 살펴보기로 한다.

III. 연구모형 및 가설

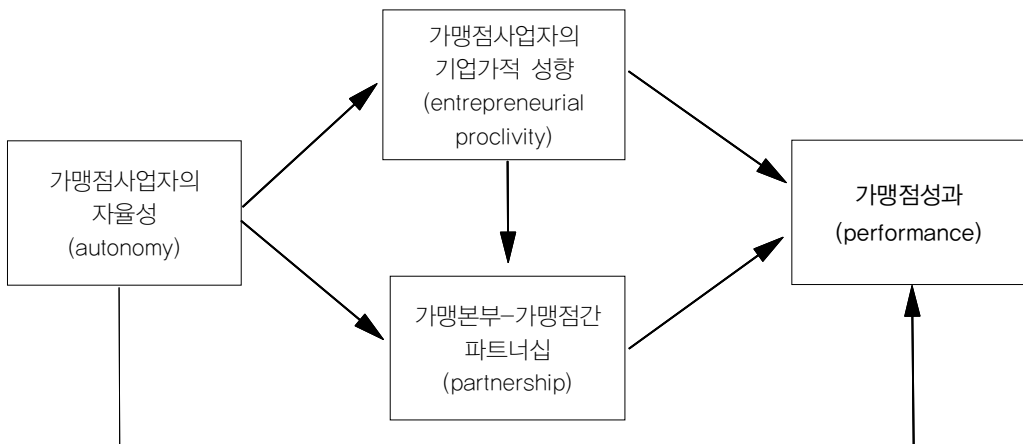
본 연구에서 설정하고 있는 연구모형은 <그림 1>과 같다. 연구모형에서의 개념 및 이들 간의 관계를 기술하면 다음과 같다.

1. 자율성과 기업가적 성향 간의 관계

기업가적 성향(entrepreneurial proclivity) 혹은 기업가정신(entrepreneurship)에 대한 정의는 학자들마다 분석대상 및 수준이 다르기 때문에 완전히 합의된 정의를 내리기 어렵다. 기존 연구에서 기업가적 성향은 개인이 통제가능한 자원에 구애받지 않고 기회를 추구하는 과정(Stevenson and Jarillo 1990), 새로운 조직의 창조(Gartner 1985), 기업이 새로운 무엇을 창출하기 위해 이를 탐색하고 행동으

로 옮기는 것(Baron And Shane 2005), 독립적인 새로운 사업 창출, 즉 창업의 차원을 넘어서 조직역량을 확대하고 내부적으로 창출된 새로운 자원을 결합하여 시장의 기회에 부합하는 활동(Burgelman 1984) 등으로 정의된다. 따라서 기업가적 성향은 혁신성을 갖고 새로운 사업을 시작하거나 기존 조직에 대한 관리, 개선 그리고 성과를 창출하기 위한 행동으로 정의할 수 있다.

기업가적 성향의 하위차원으로는 혁신성(innovativeness), 위험감수성(risk taking), 진취성(proactiveness)이 제시되고 있다(Covin and Slevin 1986; Morris and Kuratko 2002; Matsuno, Mentzer and Ozsomer 2002; Lumpkin and Dess 1996). 혁신성은 기업가들이 시장지향적인 아이디어를 기회로 전환시키는 과정이다. 이는 새롭고, 개성 있고, 다른 기업과 어느 정도 차별화하고 효율화할 수 있는가를 의미한다. 위험감수성은 위험을 추구하려는 성향으로 불확실한 결과가 예상되는 상황에도 과감히 도전하려는 의지의 정도 혹은 위험에 무



<그림 1> 연구모형

관심하고 위협을 즐기는 정도를 말한다. 진취성은 미래를 내다보는 관점 혹은 새로운 기회를 기대하고 추구하거나 신흥시장에 참여함으로써 주도권을 지니고자 하는 성향을 말한다. 자율성은 기업가적 성향과 밀접하게 보이지만 엄밀하게는 상이한 개념이다. 일부 연구는 자율성을 기업가적 성향의 하위차원으로 다루기도 하지만(Zhu et al. 2011), 대부분의 연구는 자율성을 기업가적 성향을 촉진하는 맥락 변수(contextual variable) 혹은 선행변수로 다루고 있다(Morris, Coombes, Schindehutte and Allen 2007; Shane, Locke and Collins 2003; Lumpkin, Cogliser and Schneider 2009; Stewart and Roth 2007; Ketchen et al. 2011; Shimizu 2012).

기업가정신에 관한 연구는 자율성을 포함한 다양한 동기부여가 기업가적 행동을 적극적으로 자발적으로 이끌어내는 중요한 요소임을 밝히고 있다(Morris et al. 2007; Shane et al. 2003). Mathews(2008)는 인성-인지 기반모형을 제시하면서, 자율적인 인성구조가 구성될 때 기업가정신의 실현이 가능하다고 주장하고 있다. Lumpkin et al.(2009)은 자율성이 조직구성원에게 자유(freedom)와 융통성(flexibility)를 제공하고 기업가적 구상(initiatives)을 발휘하게 하며 기회와 우위를 추구하게 한다고 보고 있다. Shimizu(2012)는 다수의 최고경영자가 중간경영층에게 더 많은 자율성을 부여함으로써 중간경영층의 위험회피(risk-averseness) 문제를 해결하고 새로운 아이디어를 창출하는데 기여하여 궁극적으로 기업가정신을 구현하게 하는 것으로 보고 있다.

자율성과 기업가적 성향간의 관계는 기업가

적 성향의 세 가지 하위차원인 혁신성, 위험감수성, 진취성이 자율성과 어떻게 연관되는가를 설명함으로써 보다 분명해진다. Stewart and Roth(2007)는 기업가의 성취동기가 일반 관리자보다 높게 나타난다고 주장하면서 혁신성이 높은 집단이라고 할 수 있는 기업가가 일반 관리자에 비해 자율성이 높은 특징을 지니고 있음을 밝히고 있다.

위험감수성도 유사한 맥락에서 이해할 수 있다. 기존의 연구에서는 자율성과 위험감수성 간의 관계를 실증분석하고 있지 않지만, 개념적으로 위험감수성이 불확실성에 대한 수용을 의미한다는 점에서 자율성과의 관계를 설정할 수 있다. Deci and Ryan(2000)의 이론을 따를 때, 만일 개인이 자기결정성이 낮다면 이는 행동이 외적 동기에 의해 상대적으로 더 많은 영향을 받는다는 것을 의미한다. 외적 동기는 내적 동기와 달리 보상이 구체적이다. 따라서 확실성이 높은 동기라고 할 수 있다. 이에 반해 내적 동기는 개인이 스스로에게 보상을 줌으로서 동기를 부여하는 것이기 때문에 외적 동기에 비해 내적 동기는 확실성이 떨어진다. 그럼에도 불구하고 내적 동기에 의해 동기화되는 사람은 불확실한 상황에 대하여 스트레스를 덜 받고 행동을 수행할 수 있다. 한편 불확실한 상황에서의 의사결정은 수학적이며 논리적이지 않고 직관적인 판단을 필요로 하며 직관적인 판단에서는 외적 환경요소보다는 경험, 노하우, 동기부여, 그리고 개인적 특성 등 내재적 자극이 더 많은 영향을 미친다. 즉, 외재적 요인에 의해 의사결정 동기가 발생하는 것이 아니라 내재적 요인에 의해 의사결정 동기가 부여된다. 이는 자율성이 높으면 위협

감수성이 높다는 것을 시사하고 있다.

자율성과 진취성의 관계도 긍정적인 것으로 설정할 수 있다. 기업가적 성향에 있어 진취성은 경쟁자에 대한 적극적인 경쟁의지, 우월한 성과산출 의지, 도전자세 등으로 설명될 수 있다(Lumpkin and Dess 1996). 진취적인 개인은 추종자이기 보다는 선도자이며 미래의 문제와 욕구, 변화를 예견하여 자신이 스스로 행동을 결정하고 단순히 외부환경에 반응하는 것이 아니라 필요하면 이를 변화시키고자 적극 노력한다. 이러한 의미에서 진취성은 수동성(passiveness)에 대비된다(Lumpkin and Dess 1996). 수동적인 개인은 기회를 포착하고 시장을 선도하는데 무관심하거나 무능력하다. 반면 진취적인 개인은 비록 외부환경요인에 의해 부분적으로 영향을 받기는 하지만 자신의 관심과 가치판단에 따라 주도적으로 행동한다. 이상의 논의를 바탕으로 자율성과 기업가적 성향 간에 다음과 같은 가설의 설정이 가능하다.

가설 1. 가맹점사업자의 자율성은 기업가적 성향과 긍정적인 관계를 맺을 것이다

2. 자율성과 파트너십 간의 관계

마케팅에서의 파트너십은 참여기업이 고객 욕구를 충족시키는 것을 최종목적으로 상호 조정된 노력을 제공하기 위해 각자 활동을 수행하면서, 자신의 성공이 부분적으로 상대방에 의존한다는 상호인식과 이해가 존재하는 정도로 정의된다(Anderson and Narus 1990). 유통경로에 있어 파트너십은 구매자와 판매자

간에 공급자 제품의 주문과 물류유통을 위해 목적, 정책, 그리고 절차에 동의한 유통업자와 독립된 공급자간의 지속적인 관계를 의미하며, 두 기업이 긴밀한 조정과 이해를 바탕으로 하나의 기업이 거래를 수행하는 것처럼 장기간에 걸쳐 영업활동을 수행하는 것으로 볼 수 있다(Gardner, Cooper and Noordewier 1994). 이러한 맥락에서 가맹본부-가맹점간 파트너십은 가맹본부와 가맹점간의 상호 협약에 의한 우호적인 관계로 정보, 위험, 보상을 공유하는 지속적인 거래관계로 정의할 수 있다(Brown and Dev 1997).

프랜차이징은 근본적으로 가맹본부 기업가와 가맹점 사업자들의 파트너관계로 구성되어 있다(Kaufmann and Dant 1998). 가맹본부는 새로운 사업개념컨셉을 개발하여 사업화하고, 효율적인 운영시스템을 개발한다. 가맹점은 가맹본부의 사업개념컨셉에 의해 제품과 서비스를 소비자에게 제공하고, 현지 시장정보를 수집하여 가맹본부에게 제공함으로써 새로운 전략을 수립하는데 기여한다.

호텔산업을 대상으로 한 연구에서 Brown and Dev(1997)는 관계유지에 대한 상호욕구(mutual desire to preserve relationship), 역할수행의 성실성(role integrity), 조화로운 갈등해결(harmonization of conflict)의 세 가지 요인을 통해서 의해 가맹본부와 가맹점 간의 파트너십 연구에서 파트너십의 관계가 얼마나 잘 이루어지고 있는지를 설명하고 있다. 이들 요인은 전통적으로 유통분야에서 다루고 있는 상호몰입이나 장기지향성의 개념과 유사하다 할 수 있다. 상호몰입(mutual commitment)은 파트너들이 관계를 지속적으로 유지하고, 거

래확대를 하고자 하는 의지를 의미한다(Kaufmann and Stern 1988). 역할수행의 성실성은 파트너들이 각자의 상호 권리와 책임을 명확히 이해하고 충실히 수행하는 정도를 말한다. 역할을 명확히 이해한다는 것은 상대 파트너가 어떻게 행동할 것이며, 원활한 관계를 위해 어떻게 운영할 것인지를 보다 쉽게 예측할 수 있다는 의미로 해석할 수 있다. 역할수행의 성실성은 상호 교환관계의 깊이를 더하기 위해 필요하며, 안정적 공급에 영향을 미친다는 점에서 매우 중요하다(Dant and Schul 1992). 조화로운 갈등해결은 파트너들이 각자의 관심사를 초월하여 상호 만족할 수 있는 방법으로 갈등해결을 시도하는 것으로, 이는 자기희생이 수반될 수 있기 때문에 갈등상황에서도 파트너관계를 유지하는데 기여한다.

자율성은 파트너십과 긍정적인 관계를 갖는다. 자기결정성이론에 의하면 자율성은 선택, 의지, 자기결정 의사를 가지고 행동하는 것을 중시한다. 개인은 상호의존적 환경에서도 자신이 의사결정을 주도하고, 자신을 행동주체라 느낄 수 있다(Deci and Ryan 1985, 2000; Ston, Deci and Ryan 2009). 이는 자율성이 강할수록 직무와 관련된 타인 또는 다른 조직과의 상호 우호적인 관계를 형성할 수 있음을 시사한다. 자율적 동기부여는 조직구성원이 조직의 목표를 수용하고 목표를 향해 몰입하도록 하는 데 매우 중요하며(Allen and Meyer 1996) 자율적 동기부여가 직무에 대한 더 많은 노력과 더 높은 목표달성을 가져온다(Sheldon and Elliot, 1998). Gagne and Deci(2005)는 자율적 직무동기부여가 직무수행의 질을 향상시키고, 조직에 대한 헌신과 몰입을 가져오며,

직무만족을 느끼게 하며, 정신적 건강을 가져오는 것으로 보고 있다. 또한, 자율적 동기부여는 조직적 시민의식, 즉 자신의 개인적 이익보다는 조직전체의 이익을 우선시 하며, 조직을 위해 자신을 헌신하도록 한다(Barbuto and Story 2011). 따라서 자율성과 파트너십간의 관계와 관련, 다음 가설의 설정이 가능하다.

가설 2. 가맹점사업자의 자율성은 가맹본부-가맹점 간 파트너십과 긍정적인 관계를 맺을 것이다

3. 기업가적 성향과 파트너십 간의 관계

기업이 시장을 선도하여 경쟁우위를 확보하기 위해서는 고객의 욕구와 경쟁사 동향을 파악하는 활동이 무엇보다 중요하다. Keh, Nguyen and Ng(2007)는 기업가적 성향이 시장정보의 수집과 활용을 통해 시장을 선점하여 경쟁우위를 확보하고 이를 통해 기업성과를 향상시킬 수 있다고 주장한다. 윤성욱과 박성일(2008)의 연구는 가맹점사업자의 기업가정신이 가맹본부의 시장지향성을 매개로 가맹본부와 가맹점의 관계몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 그 결과 가맹점의 성과향상을 가져오고 있음을 확인하고 있다. 이는 가맹점사업자의 기업가정신이 가맹본부와의 정보공유를 통한 새로운 마케팅프로그램 실행을 가능하게 해주는 중요한 역할을 하며 이를 통해 가맹본부와 가맹점 사업자간의 우호적이고 장기적인 거래관계 형성이 가능하다는 점을 시사한다. 따라서 가맹점사업자의 기업가적 성향이 강할수록 가맹본부와 정보 및 위험을 공유하고 가

맹본부와 가맹점 간 파트너십을 강화할 것이라는 주장이 가능하다. 이러한 주장을 기업가적 성향의 세 가지 하위요소 즉, 혁신성, 위험감수성, 진취성과 파트너십 간의 관계를 통해 보다 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

가맹점사업자의 혁신성이 강할수록 새로운 상품과 서비스를 개발하여 시장에 제공하기 위한 생산방법, 기술 등을 창출하려는 동기가 강하며, 이는 가맹본부를 포함한 다양한 원천으로부터 적극적으로 정보를 수집·활용하고자 하는 의지가 강하다는 것을 시사한다. 가맹본부와 가맹점사업자 간의 파트너십은 쌍방 간 정보흐름을 촉진시키는 데 있어 필수적이며, 따라서 혁신성이 강할수록 가맹본부와의 우호적인 관계를 추구하는 성향이 강할 것으로 기대할 수 있다.

위험감수성은 자원이 한정되고 불확실한 상황에서 시장기회의 선점을 위해 과감하게 의사결정을 수행하려는 경향으로, 위험감수성이 강한 가맹점사업자는 새로운 상품과 서비스를 지역시장에 소개하고 판매하는 역할을 도전적으로 수행할 것으로 기대된다(Kaufmann and Dant 1998). 하지만 가맹본부가 핵심 의사결정에 대한 주도권을 쥐고 있는 프랜차이즈의 성격상 이러한 과감한 마케팅활동의 전개는 가맹본부의 승인이나 협조가 없으면 수행이 어렵다. 따라서 위험감수성이 강한 가맹점사업자일수록 지역시장에 차별화된 마케팅 프로그램을 개발하고 활용하고자 가맹본부와의 적극적인 의사소통과 우호적인 관계형성에 노력할 가능성이 크다.

진취성은 경쟁자보다 우선적으로 새로운 상품과 서비스를 시장에 출시하여 시장우위를

선점하려는 적극적이며 공격적인 성향으로, 진취성이 강한 가맹점사업자일수록 지역시장에서 경쟁점포에 대응함에 있어 적극적인 판촉활동과 같은 선제적 마케팅 노력을 강화할 가능성이 크다. 가맹점사업자가 선제적 마케팅활동을 전개하기 위해서는 가맹본부의 지원과 협조가 필수적이며 따라서 진취성이 강한 가맹점사업자일수록 가맹본부와의 파트너십을 추구할 가능성이 크다. 요컨대, 가맹본부가 중요한 자원과 정보, 의사결정권한을 통제하고 있는 프랜차이즈의 특성상, 혁신적이고, 위험감수적이며, 진취적인 가맹점사업자일수록 지역시장에서의 선점적인 경쟁우위 확보를 목적으로 가맹본부로부터 필요한 정보와 자원을 획득하고 협조를 구하고자 가맹본부와의 상호작용과 파트너십을 모색할 가능성이 클 것으로 기대된다. 따라서 다음 가설의 설정이 가능하다.

가설 3. 가맹점사업자의 기업가적 성향은 가맹본부-가맹점간 파트너십과 긍정적인 관계를 맺을 것이다.

4. 기업가적 성향과 가맹점성과 간의 관계

기업가적 성향과 성과 간의 관계는 국내외 마케팅 및 조직이론 분야에서 많은 연구들이 이들 연구는 기업가적 성향이 경영성과와 깊은 관련성을 갖고 있음을 확인하고 있다(Zahra 1991; Morris and Kuratko 2002; Michael and Combs 2008; 구문모 2008; 윤성욱과 박성일 2008; 박기용 2009). Zahra(1991)는 기업가적 성향과 수익성, 성장과 같은 기업의 재무적 성

과 간에 긍정적인 영향이 있음을 보고하였다. 또한 Morris and Kuratko(2002)는 부의 창출, 사업창출, 변화창출, 고용창출, 가치창출, 성장창출 등 개인과 조직 그리고 사회차원의 일곱 가지 측면에서 성과를 정의하고 이들 성과가 기업가 정신과 관련이 있음을 설명하고 있다.

한편 Hughes and Morgan(2007)은 기업가적 성향의 각각의 구성요소가 성과에 미치는 영향이 다르다는 가설을 검증하였다. 분석 결과, 혁신성은 제품성과에, 진취성은 제품성과와 고객성과에 긍정적인 영향을 주고, 위험감수성은 제품성과에는 부정적인 영향을 주는 것을 확인하고 있다. 구문모(2008)의 연구에서는 혁신성과 진취성이 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. Matsuno et al. (2002)은 기업가적 성향의 개별 하위차원이 미치는 영향을 분석하고 있지는 않지만 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 구성되는 기업가적 성향이 시장지향성(market orientation)을 통해 성과(시장점유율, 신제품 매출비중, 투자수익율)에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다.

프랜차이징의 맥락에서 보면 기업가 정신과 경영성과의 관계는 더 개연성을 갖는다. 예를 들어, Michael and Combs(2008)는 가맹점사업자의 기업가적 성향이 수많은 위험요인의 확대가능성을 흡수하는 역할을 하고 시장 환경 변화에 본사가 적용할 수 있는 진취성과 혁신성을 제공하기 때문에 본사의 생존과 성공을 위한 중요한 구성요인임을 보여주었다. 국내 연구로 윤성욱과 박성일(2008)은 가맹점의 기업가적 성향이 시장지향성을 매개로하여 가

맹점의 관계몰입과 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것을 밝히고 있다. 또한, 박기용(2009)은 혁신성과 진취성이 성과에 유의적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

이상 기존의 연구를 종합하면 일부 연구에서는 기업가적 성향의 개별 하위차원과 성과 간의 관계가 항상 일관되게 나타나지는 않지만, 전반적으로 기업가적 성향과 성과간의 관계가 긍정적인 것으로 나타난다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

가설 4. 가맹점사업자의 기업가적 성향은 가맹점성과와 긍정적인 관계를 맺을 것이다.

5. 가맹본부-가맹점간 파트너십과 가맹점 성과 간의 관계

유통분야의 다수의 연구는 구매자-공급자 간의 파트너십이 성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 예를 들어, 산업재 시장에서 구매자-공급자간 파트너십이 제품의 적시공급율과 결손품 방지에 기여하고 있으며 (Noordwier, John and Nevin 1990), 거래처간 파트너십이 만족, 영업성과, 조직 관리능력, 경쟁력에도 긍정적인 영향을 미치고(Morgan and Hunt 1994), 외식업 운영자와 공급자 간의 장기적인 파트너십이 이익향상, 가치창조, 경쟁우위의 유지에 효과가 있음(Brownell and Reynolds 2002)이 보고되고 있다.

정보흐름의 관점에서 볼 때, 가맹본부는 파트너인 가맹점이 제공한 다양한 시장정보를 바탕으로 시장의 욕구에 대응할 수 있는 상품

과 서비스를 개발하고, 가맹점사업자는 가맹본부가 개발한 상품과 서비스를 시장에서 최종 소비자에게 소개하고 판매하여 성과를 창출한다. 이 과정에서 가맹본부와 가맹점간 파트너십은 시장의 상황변화에 신속하고 적절하게 대응할 수 있는 능력과 경쟁력을 향상시키는데 기여한다(Kaufmann and Dant 1998). Brown and Dev(1997)는 파트너십이 가맹점 성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 실증분석을 통해 확인하고 있다. 이들은 호텔 프랜차이징을 대상으로 가맹본부와 가맹점의 계속거래에 대한 상호욕구, 역할수행의 성실성, 조화로운 갈등해결이 프랜차이즈 시스템의 재무성과의 향상에 크게 기여하고 있음을 확인하고 있다.

이상의 기존 연구는 가맹본부-가맹점 간 파트너십이 프랜차이즈 시스템의 경쟁력 향상에 매우 중요한 요인이며 가맹점의 성과와 밀접한 관계를 맺고 있음을 보여주고 있다. 따라서 다음 가설의 설정이 가능하다.

가설 5. 가맹본부-가맹점간 파트너십은 가맹점 성과와 긍정적인 관계를 맺을 것이다.

6. 자율성과 가맹점성과 간의 관계

자율성은 본 연구의 최종 종속변수인 가맹점성과와 긍정적인 관계를 갖는다. 자기결정성이론에 의하면 경영자가 부하직원 인정, 관계정보제공, 선택권 부여, 자율적 착수 등을 통하여 부하직원의 자율성을 장려하는 것이 부하직원의 직무만족, 회사에 대한 신뢰감, 직무에 대한 태도, 직무수행의 질에 긍정적 영향

을 미친다(Deci et. al, 1989; Breugh 1985; Sheldon and Elliot 1998; Baard, Deci and Ryan 2004; Lam and Gurland 2008). 프랜차이징 분야에서 황의록과 김의근(1999)은 가맹본부가 가맹점사업자의 자율성을 보장할수록 프랜차이즈 시스템내 정보의 흐름이 증가되고 의사결정과정에서의 영향력 공유를 통해 가맹점의 참여욕구와 가맹본부에 대한 신뢰감과 몰입을 증가시켜 성과를 향상시키는 것으로 확인하고 있다. 이상의 선행연구들은 공통적으로 자기결정성 중에서 자율성이 경영성과와 긍정적인 관련을 갖는다는 것을 함축한다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

가설 6. 가맹점사업자의 자율성은 가맹점성과와 긍정적인 관계를 맺을 것이다.

IV. 자료의 수집 및 개념의 측정

1. 변수의 측정

본 연구의 핵심개념은 가맹점사업자의 자율성, 기업가적 성향, 가맹본부-가맹점 간 파트너십, 가맹점성과의 네 가지다. 가맹점사업자의 자율성은 Deci et. al.(2001)이 직무동기에 대한 측정을 위해 제시한 문항 중 본 연구의 맥락에 맞도록 수정한 4개 문항을 Likert 5점 척도로 활용하여 측정하였다. 가맹점사업자의 기업가적 성향은 측정문항은 Matsuno et al. (2002)에 의해 개발된 척도를 본 연구에 맞도록 수정하여 혁신성 3개 문항, 위험감수성 3개 문항, 진취성 3개 문항을 Likert 5점 척도로 측

정한 후 각각의 하위차원의 합산치를 기업가적 성향의 측정치로 활용하였다.

가맹본부-가맹점간 파트너십의 척도로는 Brown and Dev(1997)의 마케팅파트너십 점수(marketing partnership score)를 활용하였다. 동 점수는 파트너십의 세 가지 하위차원(상호몰입, 역할성실성, 갈등해결)이 반영된 합산치다. 가맹점성과의 측정치는 기대 성과와 비교하여 얻어진 실제 재무적 성과(매출, 수익 등)에 대한 만족을 측정하고 있는 Geyskens and Steenkamp(2000)의 문항을 본 연구에 맞도록 수정한 4개 문항을 활용하였다. 이상의 모든 측정문항은 Likert 5점 척도를 활용하여 측정하였으며 구체적 내용은 부록에 제시되어 있다.

2. 조사대상 및 자료수집

본 연구에서 사용된 표본은 서울과 경인지방에 위치한 가맹점사업자를 대상으로 편의표본추출을 이용하여 수집되었다. 자료수집은 면접원이 일일이 가맹점사업자임을 확인하고 직접 설문제 참여하도록 하는 대인면접방식을 취하였다. 대인면접에 의한 설문조사는 약 1개월에 걸쳐 진행되었으며, 회수된 설문지는 모두 162부였다. 구조방정식모형을 활용한 최종 분석에서는 무응답 항목이 많거나 불성실하게 응답한 설문지 8부를 제외한 154부가 활용되었다.

응답자는 남자(58.9%)가 여자보다 많았으며, 연령은 40대가 41.1%, 30대가 29.1%로 30대와 40대의 가맹점사업자가 가장 많이 분포되었다. 가맹점 운영기간은 2년 이상-3년 미만

이 26.2%로 가장 많으며, 5년 이상 장기간 운영을 한 가맹점사업자도 24.1%로 많은 비중을 차지하고 있다. 월 평균 매출은 3천만 원 이상의 가맹점이 25.5%로 가장 많고, 그 다음으로 2천 1백만 원 이상-2천 4백만 원 미만의 가맹점이 12.8%를 차지하고 있다. 또한, 가맹점의 평균 매장면적은 13.6평(표준편차=6.15)으로 최소 5평에서 최대 40평이며, 평균 종업원 수(본인 제외, 아르바이트생 포함)는 2.5명(표준편차=1.27, 중위수 3명)으로, 본인 혼자 운영하는 가맹점에서부터 최대 8명의 종업원을 운영하는 가맹점으로 분포되어 있다. 가맹비 및 점포 보증금 등을 포함한 최초 투자금액은 평균 약 9천2백만원(표준편차=5천2백만원)으로 최소 2천만원에서 최대 4억원을 투자한 것으로 나타났다.

3 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정문항들의 신뢰성과 타당성 검증을 위해 수렴타당성과 판별타당성, 신뢰도 분석을 실시하였다. <표 1>은 LISREL 8.72를 이용한 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)에서의 개념간 상관계수를, <표 2>는 측정모형에서의 적재값과 Cronbach's α 값을 보여주고 있다.

여기서 보면 각 개념의 측정치의 적재값(λ)은 모두 유의하며 상당히 큰 것으로 나타나고 있다. 또한 복합신뢰도(composite reliability)는 모든 개념이 기준치인 0.6보다 큰 것으로 나타났다. 평균추출분산(AVE) 값은 자율성을 제외하고는 모두 기준치인 0.5에 근사하거나 크며, Cronbach's α 도 허용기준인 0.7보다 높

〈표 1〉 개념간 상관계수(Φ 매트릭스)

개 념	자율성	기업가적 성향	파트너십	가맹점성과
자율성	0.681			
기업가적 성향	0.349 (4.287)	0.713		
파트너십	0.350 (4.624)	0.313 (4.004)	0.769	
가맹점성과	0.197 (2.870)	0.349 (4.287)	0.443 (5.334)	0.850

(괄호안은 t-값, 대각선 값은 Chronbach's α 임.)

〈표 2〉 측정모형에 대한 분석 결과

개 념	문항	적재값 (λ)*	t-값	Squared Multiple Correlation	Composite Reliability	AVE
자율성 (AUT)	AUT1	0.721	8.603	0.520	0.681	0.352
	AUT2	0.583	6.784	0.340		
	AUT3	0.511	5.850	0.261		
	AUT4	0.537	6.180	0.288		
기업가적 성향 (ETR)	INN	0.898	10.771	0.807	0.720	0.480
	RIS	0.451	5.334	0.203		
	FOR	0.655	7.901	0.429		
파트너십 (PTN)	CMT	0.809	10.822	0.654	0.778	0.541
	EXP	0.712	9.220	0.507		
	CNF	0.679	8.690	0.461		
가맹점성과 (PFM)	PFM1	0.780	10.849	0.609	0.855	0.596
	PFM2	0.781	10.859	0.610		
	PFM3	0.768	10.607	0.590		
	PFM4	0.760	10.461	0.578		

*: 표준화된 추정치임.

거나 약간 낮은 것으로 나타났다. 이상의 통계 분석 결과는 각 개념의 측정치가 수렴타당성을 충족시키고 있음을 보여주고 있다.

관별타당성에 대한 검증을 위해 우선, Anderson and Gerbing(1988)의 검증방법을 따라 모든

개념의 상관계수가 1.0으로 제약된 모델 (constrained model)과 제약되지 않은 모델 (unconstrained model) 간의 χ^2 값 차이 검증을 실시하였다. 분석결과, 제약모델의 χ^2 값은 5215.7(df=77, p=0.00), 비제약모델의 χ^2 값은

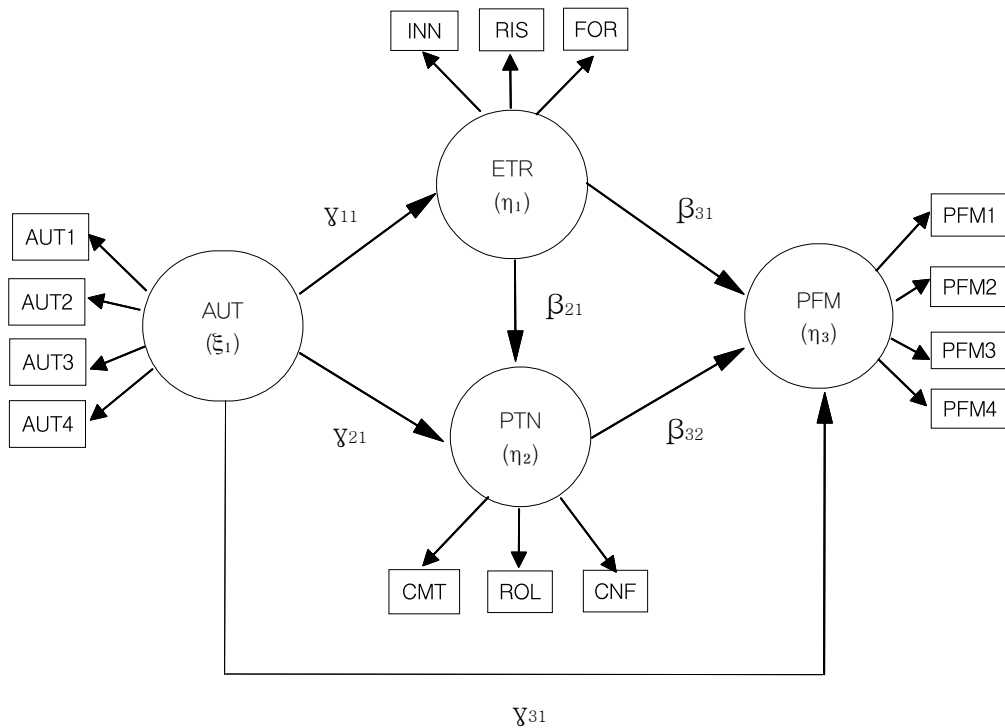
225.1(df=71, p=0.00)로, 두 모델 간의 χ^2 값의 차이 4990.6(df=6)는 통계적으로 유의적인 것으로 확인되었다. 또한, Fornell and Larcker(1981)의 검증방법을 따라 평균분산추출값(average variance extracted: AVE)을 계산하여 이의 제곱근 값과 개념 간 상관계수의 값과 비교한 결과, 모든 개념의 AVE 제곱근 값이 해당 개념과 여타 개념 간의 상관계수 값보다 큰 것으로 나타났다. 이상의 분석결과에 따라 연구모형에 포함된 개념의 측정치는 어느 정도 관별타당성을 지닌 것으로 평가되었다.

V. 가설검증

〈표 1〉의 개념간 상관계수를 보면 모든 상관계수는 p=.01 수준에서 정(+)의 유의적인 값을 갖는 것으로 나타났다. 가맹점성과는 가맹본부-가맹점 간 파트너십과 가장 상관관계가 높은 것으로 나타났으며, 자율성, 기업가적 성향, 파트너십간의 상관관계도 비교적 큰 것으로 나타났다.

〈그림 2〉는 파라미터의 추정에 활용한 구조모형을, 〈표 3〉은 동 모형에서의 주요 추정치와 가설에 대한 검증결과를 보여주고 있다.

〈표 2〉에서 보듯이 경로계수를 추정한 구조모형의 적합도는 어느 정도 양호한 것으로 나



〈그림 2〉 구조모형

〈표 3〉 구조모형에 대한 분석결과

관 계	추정치			관련가설 및 채택여부
	기 호	ML 추정치	t-값	
자율성 → 기업가적 성향	γ_{11}	0,380	3,695	가설1 채택
자율성 → 파트너십	γ_{21}	0,348	3,092	가설2 채택
기업가적 성향 → 파트너십	β_{21}	0,310	2,829	가설3 채택
기업가적 성향 → 가맹점성과	β_{31}	0,231	2,250	가설4 채택
파트너십 → 가맹점성과	β_{32}	0,576	4,693	가설5 채택
자율성 → 가맹점성과	γ_{31}	-0,100	-0,906	가설6 기각
적합도 통계량	Chi-Square = 211,2(p=0,00, df=71), GFI=0,835, NFI = 0,857, CFI = 0,899, I FI = 0,901, RMR = 0,087, RMSEA=0,114			

타났다($\chi^2=211.2$ p=0.00, df=71, GFI=0.835, NFI=0.857, CFI=0.899, IFI=0.901, RMR= 0.087, RMSEA=0.114). 각각의 추정치에 대한 유의성 검증결과를 보면, 우선 자율성은 기업가적 성향($\gamma_{11}=0.380$, $t=3.695$)과 파트너십($\gamma_{21}=0.348$, $t=3.092$)에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타나 [가설 1]과 [가설 2]를 지지하고 있다.

자율성이 가맹점성과에 미치는 직접효과($\gamma_{31}=-0.100$, $t=-0.906$)는 유의하지 않아 [가설 6]은 기각되었지만, 기업가적 성향과 파트너십을 통하여 가맹점성과에 미치는 간접효과의 추정치는 0.356($t=3.817$)로 유의하였으며 총효과의 추정치 역시 0.256($t=2.452$)로 유의하게 나타났다. Baron and Kenny(1986)의 절차에 의할 때, 〈표 1〉의 자율성과 가맹점성과, 기업가적 성향, 파트너십 간의 단순상관계수는 유의적인 반면에, 〈표 3〉의 기업가적 성향과 파트너십이 포함된 구조모형에서 자율성이

가맹점성과에 미치는 직접효과는 비유의적이라는 점에서 기업가적 성향과 파트너십이 자율성과 가맹점성과 간의 관계를 매개하고 있음을 확인할 수 있다.

AUT : 자율성 ETR: 기업가적 성향 INN: 혁신성
RIS: 위험감수성 FOR: 진취성
PTN : 파트너십 CMT: 몰입 ROL: 역할성실성
CNF: 갈등해결 PFM: 가맹점성과

한편 기업가적 성향은 파트너십($\beta_{21}=0.310$, $t=2.829$)과 가맹점성과($\beta_{31}=0.231$, $t=2.250$)에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라([가설 3]과 [가설 4] 지지), 파트너십을 통하여 가맹점성과에 미치는 간접효과(0.179, $t=2.566$)와 총효과(0.410, $t=3.579$)도 유의적인 것으로 나타났다. 마지막으로 파트너십은 가맹점성과에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타나(β

32=0.576, $t=4.693$), [가설 5]를 지지하고 있다. 이상의 구조모형에 대한 분석결과는 자율성과 가맹점성과 간의 긍정적 관계를 설정하고 있는 [가설 6]을 제외한 나머지 가설이 모두 채택되고 있음을 보여주고 있다.

VI. 결론 및 토의

본 연구는 가맹점사업자의 심리적 특성인 자율성과 기업가적 성향이 어떻게 가맹점성과를 향상시킬 수 있는가에 대한 논리적 근거와 경험적 증거를 제시하는 것을 목적으로 삼고 있다. 본 연구가 특히 초점을 둔 개념은 가맹점사업자의 자율성이다. 본 연구는 동기부여 이론의 하나인 자기결정성이론을 중심으로 자율성이 기업가적 성향 및 가맹본부-가맹점 간 파트너십, 가맹점성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 가설을 제시하고 이를 국내 154명의 가맹점사업자에 대한 서베이 자료를 활용하여 검증하였다.

분석결과, 가설에서 예측한대로 자율성은 기업가적 성향에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 자율성과 기업가적 성향 간의 긍정적 관계가 확인된 것은 자율성을 기업가적 성향을 촉진하는 맥락변수 혹은 선행변수로 보아야 한다는 기존 연구(cf. Morris et al. 2007)에서의 주장을 뒷받침하고 있다. 한편, 자율성은 파트너십에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 가맹사업과 같이 상호의존적 관계에서도 가맹점사업자 스스로 의사결정을 주도하고 행동하도록 하는 것이 중요하다는 자기결정성이론(cf. Stone et al.

2009)에서의 주장을 뒷받침하는 것이라 할 수 있다.

자율성과 가맹점성과 간의 관계와 관련하여 본 연구는 자율성이 가맹점성과에 직접적인 영향을 미치지 않는지만 기업가적 성향과 파트너십을 통하여 간접적으로 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다. 자율성의 가맹점성과에 대한 직접효과가 유의적인 것으로 나타나지 않은 것은 두 가지로 해석이 가능하다. 하나는 방법론적 해석으로, 자율성과 함께 가맹점성과의 선행변수로 설정된 기업가적 성향과 파트너십이 자율성과 밀접한 관련을 맺고 있어 자율성의 고유설명력이 낮아졌기 때문인 것으로 볼 수 있다. 다른 해석은 이론적인 것으로, 자율성이 반드시 바람직한 결과만을 가져다주는 것은 아닐 수 있다는 점이다. 지나친 자율성은 가맹본부의 통제를 어렵게 하고, 시스템 차원의 적응(system-wide adaptation)과 공유된 정체성(shared identity)을 상실하게 할 수 있다. 이는 시스템의 경쟁력 약화로 이어지며 결국 가맹점성과를 낮추는 원인이 된다. 이와 관련, 어느 수준의 자율성이 적절한가에 대한 후속 연구가 필요하다 할 것이다.

본 연구는 가맹점사업자의 기업가적 성향이 가맹본부-가맹점 간 파트너십과 가맹점성과에 직접적이고 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하고 있다. 이는 가맹점사업자의 기업가적 성향이 가맹본부와 가맹점 간 관계몰입과 가맹점성과의 향상을 가져온다는 윤성욱과 박성일(2008), Matsuno et al.(2002)의 연구결과를 뒷받침하고 있다. 한편 프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점의 파트너십을 기반으로 하고 있기 때문에 가맹점의 경영성과는 가맹본부

혹은 가맹점 어느 한쪽의 노력만으로는 향상될 수 없다. 본 연구는 가맹본부-가맹점 간의 파트너십이 가맹점성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치고 있음도 확인하고 있다. 이는 Brown and Dev(1997)의 연구나 Brownell and Reynolds(2002)의 연구 결과와 일치한다.

본 연구가 실무적으로 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 가맹점사업자의 자율성은 기업가적 성향과 가맹본부-가맹점간 파트너십을 촉진하고 이로 인하여 가맹점성과를 향상시킬 수 있다. 전통적으로 프랜차이즈는 일관된 품질과 브랜드 이미지를 유지하기 위해 가맹본부의 통제가 심하고 가맹점사업자의 자율성이 심각하게 제한되는 사업방식으로 여겨지고 있다. 상당수의 가맹본부는 가맹점사업자의 자율성에 대한 요구를 가맹본부의 통제에 대한 반발이나 시스템을 파괴하는 것으로 타부시키고 있다. 하지만 본 연구는 자율적 동기부여가 기회추구의 행동을 추동하고, 가맹본부와의 관계에 대해 몰입할 수 있도록 하며, 그 결과 가맹점성과를 향상시킬 수 있음을 보여주고 있다. Lam and Gurland(2008)는 자율성이 자기결정성을 촉진하여 성과향상에 기여하지만, 통제는 자기결정성을 저하시켜 성과향상에 부정적인 영향을 줄 개연성이 많다는 것을 주장한다. 따라서 가맹본부의 입장에서는 일관된 품질과 브랜드 이미지를 유지하기 위해 가맹점에 대한 통제가 필요한 것이기는 하지만 적절한 수준의 자율성을 가맹점사업자에게 부여하는 노력도 병행할 필요가 있다 할 것이다. 이와 관련, 조직구성원의 자율적 동기부여 방안을 제시하고 있는 Stone et al.(2009)의 연구를 참조할 필요가 있다. 가맹본부는 가맹점사

업자의 자율성을 높이기 위하여, 의사결정 과정에 가맹점사업자를 참여시키고, 가맹점사업자의 입장에서 이들의 의견을 적극 경청하고 이해하고자 노력하며, 가맹점사업자에게 어느 정도 선택의 기회를 부여하고, 가맹점사업자의 의견에 대해 즉각적이고 긍정적인 피드백을 제공하며, 가맹점에 대한 위압적인 통제를 피하고 포상의 활용에 신중을 기하며, 교육훈련을 통하여 가맹점 운영에 필요한 기술, 경영지식 등을 제공하는 것이 중요하다 할 것이다.

둘째, 본 연구는 기업가적 성향이 가맹본부의 경영자뿐만 아니라 가맹점사업자에게도 적용 가능할 뿐 아니라 매우 중요한 개념이라는 것을 확인하고 있다. 이는 가맹점사업자도 위험감수, 리더십, 동기부여, 위기극복능력을 지니고 있으며 지역시장에서 새로운 사업을 모색하고 자신의 조직을 관리하는 기회를 발견하고 활용하는 기업가로서의 역할이 주어져 있다는 Kaufmann and Dant(1998)의 주장과, 가맹점사업자의 기업가적 성향이 수많은 위험요인의 확대가능성을 흡수하는 역할을 하고 시장 환경 변화에 가맹본부가 적응할 수 있는 혁신성과 진취성을 제공하기 때문에 프랜차이즈 시스템의 생존과 성공을 위해 매우 중요한 구성요인이라는 Michael and Combs(2008)의 주장을 뒷받침 하고 있다.

흔히 프랜차이즈는 사업경험이 없더라도 누구나 할 수 있고 사업경험이 없더라도 실패의 위험이 낮은 것이 중요한 장점 중 하나인 것으로 여겨지고 있다. 가맹점과 자영점의 실패율에 관한 기존 연구는 어느 형태의 점포가 상대적으로 실패율이 높은가에 대해 상반된 주장을 하고 있지만, 상당수의 가맹점사업자

가 짧은 기간에 폐점하고 있는 현실은 적어도 프랜차이즈가 누구나 할 수 있는 사업이 아니라는 주장을 뒷받침한다. 프랜차이즈가 창업의 중요한 수단 중 하나이고, 창업에 있어 기업가적 성향이 요구되며, 기업가적 성향이 가맹본부-가맹점 간 파트너십과 가맹점성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있음은 가맹본부의 가맹점 모집, 선정 및 관리에 중요한 시사점을 주고 있다. 본 연구는 향후 가맹본부가 가맹점사업자를 모집하고 선정할 때 가맹점사업자의 기업가적 성향과 자율성을 중요한 자격요건으로 삼는 한편 이를 고취하기 위한 교육훈련을 강화할 필요가 있음을 시사하고 있다.

셋째, 기존의 많은 연구에서 확인되고 있듯이 본 연구는 가맹본부-가맹점 간 파트너십이 가맹점성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 재확인하고 있다. 가맹본부와 가맹점은 서로 다른 목표를 지니고 있는 독립적인 사업자로 자신의 목표를 성취하기 위해 상대방의 자원과 정보를 필요로 하며 이를 위해 전략적으로 파트너십을 형성한다. 프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점이 가맹계약에 의해 정보, 위험, 보상을 공유하는 지속적인 거래관계로 정의할 수 있으며 이의 성공은 상대방과의 거래관계에 대한 몰입, 기대역할의 수행, 원만한 갈등의 해결에 달려 있다는 점을 가맹본부와 가맹점 모두 인식할 필요가 있다.

넷째, 비록 가설에는 포함되지 않았지만 가맹점사업자의 자율성과 기업가적 성향과 같은 심리적 특성이 가맹사업 시간이 지남에 따라 변화한다는 주장이 있다(Blut et al. 2010). 하지만 상관분석 결과, 가맹사업기간과 자율성 간의 상관계수($r=-.077$, $p=.332$), 그리고 가맹

사업기간과 기업가적 성향의 하위차원인 혁신성($r=.038$, $p=.635$), 위험감수성($r=.045$, $p=.572$), 진취성($r=.006$, $p=.941$) 간의 상관계수는 모두 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다. 이는 앞의 주장과는 배치되는 것으로 가맹사업 초기에는 가맹점사업자가 열정적으로 사업을 전개하지만 시간이 지날수록 기업가적 성향이 감소하고 위험회피적 성향을 보이고 현실에 안주한다는 주장이 설득력이 없음을 보여주고 있다.

위와 같은 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 편의표본추출방식에 의해서 서울 및 수도권에 위치한 가맹점사업자를 대상으로 분석이 이루어졌기 때문에 연구결과를 일반화하는 데는 한계가 있다. 예를 들어 지방의 경우 경쟁이 덜 심하고 수익 창출기회가 많을 수 있기 때문에 가맹점사업자의 자율성과 기업가적 성향에 따라 성과가 크게 달라질 수 있다. 아울러 기존 연구에 의하면 가맹점사업자의 심리적 특성 이외에도 인구통계적 특성, 가맹사업경험 등 개인특성에 따라 가맹점성과가 달라지는 것으로 나타나고 있다(임영균 2011). 향후에는 보다 다양한 지역의 다양한 특성을 지닌 가맹점사업자를 대상으로 하는 연구가 필요하다 할 것이다.

둘째, 가맹점성과의 측정변수로 매출, 영업이익 등 객관적인 통계자료를 활용하는 것이 바람직하다. 본 연구는 설문조사를 통해 가맹점사업자가 인식하는 경영성과를 측정하였고 가맹점사업자의 지각에 의존하고 있다는 점에서 공통방법편의(common method bias)를 가능성이 있다(Podsakoff et al. 2003). 공통방법

편의는 종단적 연구방법이나 분석수준을 다르게 하는 방식(기업수준과 개인수준)등 다양한 방법론에 의해 보완이 가능할 것이다.

셋째, 가맹본부와 가맹점간의 파트너십은 고정된 것이 아니며 시간이 지남에 따라 변화할 수 있다. 사업초기에는 신뢰와 몰입이 파트너십의 형성과 유지에 중요하지만 시간이 지날수록 신뢰와 몰입이 미치는 영향이 감소할 수 있다(Wilson 1995). 향후 연구에서는 본 연구 모형에서 다루고 있는 변수 간 관계의 역동성을 고려할 필요가 있으며 이를 위해 장기 자료에 의한 분석이 필요하다 할 것이다.

넷째, 본 연구는 자율성이 기업가적 성향에 영향을 미치는 것으로 설정하고 있다. 하지만 기업가적 성향이 자율성에 영향을 미칠 수 있다는 주장도 가능하다. 혁신적이고 모험적이며 진취적일수록 독자적으로 사고하고 행동할 가능성이 높을 수 있기 때문이다. 향후에는 이들 간의 인과관계를 보다 분명히 밝히기 위한 후속 연구가 필요한 것으로 판단된다.

마지막으로, 일부 기존 연구는 기업가적 성향의 하위차원인 혁신성, 진취성, 위험감수성을 별개의 개념으로 구분하여 다른 개념과의 관계를 분석하고 있다(Hughes and Morgan 2007). 다수의 유통분야 연구도 파트너십의 하위차원인 몰입, 역할기대, 갈등해결을 별개의 개념으로 다루고 있기도 하다. 향후에는 이들 하위차원이 독립적으로 여타 변수와 어떤 관련을 맺는가를 분석함으로써 기업가적 성향이 나 파트너십에 대한 개념적 정의를 보다 분명히 정립할 필요가 있다.

논문접수일 : 2013년 3월 1일

게재확정일 : 2013년 4월 11일

참고문헌

- 구문모(2008), “문화산업의 기업가적 성향이 사업성과에 미치는 영향,” *The Korea Small Business Review*, 30(4), 117-138.
- 박기용(2009), “외식산업의 기업가적 성향이 성과에 미치는 영향,” *한국조리학회지*, 15(3), 153-165.
- 윤성욱, 박성일(2008), “프랜차이즈 가맹점의 창업정신이 경영성과에 미치는 영향 :본사의 시장지향성과 가맹점 관계몰입의 매개효과,” *유통연구*, 13(3), 101-126.
- 임영균(2011), “가맹점사업자는 자영업자와 어떻게 다른가: 경험적 증거와 정책적 시사점,” *유통연구*, 16(5), 141-169.
- 황의록, 김의근(1999), “프랜차이즈의 통제와 자율성 부여정도가 프랜차이즈의 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” *유통연구*, 4(1), 161-183.
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer(1996), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity,” *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

- _____ and James A. Narus(1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Baard, Paul P., Edward L. Deci, and Richard M. Ryan(2004), "Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-being in Two Work Settings," *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Barbuto, John E. and Joana S. P. Story(2011), "Work Motivation and Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Leadership Studies*, 5(1), 23-34,
- Baron, Robert A. and Scott Andrew Shane(2005), *Entrepreneurship: A Process Perspective*, Southwestern Thomason, Cincinnati, OH.
- Baron, Reuben M. and David A. Kenny(1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baumeister, Roy F. and Mark R. Leary(1995), "The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation," *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-29.
- Blut, Markus, Christof Backhaus, Tobias Heussler, David M. Woisetschlager, Heiner Evanschitzky and Dieter Ahlert(2010), "What to Expect After the Honeymoon: Testing a Lifecycle Theory of Franchise Relationships," *Journal of Retailing*, 87(3), 306-319.
- Bowlby, John(1979), *The Making and Breaking of Affectional Bonds*, London: Tavistock.
- Breaugh, James A.(1985), "The Measurement of Work Autonomy," *Human Relations*, 38(6), 551-570.
- Brown, James R. and Chekita S. Dev(1997), "The Franchisor-Franchisee Relationship: A Key Franchise Performance," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(6), 30-38.
- Brownell, J. and D. Reynolds(2002), "Strengthening the F&B Purchaser-Supplier Partnership: Actions That Make a Difference," *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 43(6), 49-62.
- Burgelman, Robert A.(1984), "Design for Corporate Entrepreneurship," *California Management Review*, 37(1), 9-37.
- Covin, Jeffery G. and Dennis P. Slevin(1986), "The Development and Testing an Organizational-level Entrepreneurship Scale," in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Bason College, 628-639.
- Dant, Rajiv P.(2008), "A Futuristic Research Agenda for the Field of Franchising," *Journal of Small Business Management*, 46(1), 91-98.

- _____ and Gregory T. Gundlach(1998), "The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution," *Journal of Business Venturing*, 14, 35-67.
- _____ and Patrick L. Schul,(1992), "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(1), 43-62.
- Deci, Edward L., James P. Connell and Richard M. Ryan(1989), "Self-Determination in A Work Organization," *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- _____ and Richaed M. Ryan(1985), *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum, and _____(2000), "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior," *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- _____, _____, Marylène Gagné, Dean R. Leone, Julian Usunov and Boyanka P. Kornazheva(2001), "Need Satisfaction, Motivation, and Well-being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
- Doutt, J. T.(1984), "Comparative Productive Performance in Fast-food Retail Distribution," *Journal of Retailing*, 60(Fall), 98-106.
- 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.
- Gagné, Marylène, and Edward L. Deci(2005), "Self-Determination Theory and Work Motivation," *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gardner, John Thomas, Martha C. Cooper and Thomas C. Noordewier(1994), "Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouse Relationships: Partnerships Revisited," *Journal of Business Logistics*, 15 (2), 121-143.
- Gartner, William B.(1985), "A Conceptual Framework for Describing The Phenomenon of New Venture Creation," *Academy of Management Review*, 10(1), 696-706.
- Geyskens, Inge and Jan-Benedict E. M. Skeeenkamp(2000), "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Relationship," *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Ghosh, Avijit, and C. Samuel Craig(1990), "Minimizing Spatial Conflict in Franchise Distribution System," *AMA Educator Proceedings*, 260.
- Harlow, Harry Fredirck(1958), "The Nature of Love," *American Psychologist*, 13, 673-85.
- Hoy, Frank(2008), "Organizational Learning at The Marketing/Entrepreneurship Interface,"

- Journal of Small Business Management*, 46(1), 152-158.
- Hughes, Mathew, and Robert E. Morgan (2007), "Deconstructing The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at The Embryonic Stage of Firm Growth," *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651-661.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin(1975), "Tying Agreement in Franchising," *Journal of Marketing*, 39(3), 20-26.
- Kalnins, Arthurs(2004), "An Empirical Analysis of Territorial Encroachment Within Franchised and Company-Owned Branded Chains," *Marketing Science*, 23(4), 476-89.
- Kaufmann, Patrick J., and Rajiv P. Dant(1998), "Franchising and The Domain of Entrepreneurship Research," *Journal of Business Venturing*, 14(1), 5-16.
- _____ and John Stanworth(1995), "The Decision to Purchase a Franchise: A Study of Prospective Franchisees," *Journal of Small Business Management*, 33(4), 22-33.
- _____ and Louis W. Stern(1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation," *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534-552.
- Keh, Hean Tat, Thi Tuyet Mai Nguyen, and Hwei Ping Ng(2007), "The Effect of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on The Performance of SMEs," *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kelly, J. Steven, and J. Irwin Peters(1977), "Vertical Conflict : A Comparative Analysis of Franchisees and Distributors," *AMA Educator Proceeding*, 380-384.
- Ketchen Jr, David J., Jeremy C. Short, and James G. Combs(2011), "Is Franchising Entrepreneurship? Yes, No, and Maybe So," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 583-593.
- Lam, Chak Fu, and Suzanne T. Gurland(2008), "Self-Determined Work Motivation Predicts Job Outcomes, But What Predicts Self-determined Work Motivation," *Journal of Research in Personality*, 42(4), 1109-1115.
- Lewis M. Christine and Douglas M. Lambert(1991), "A Model of Channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 67(2), 205- 225.
- Lumpkin, G. Tom, and Gregory G. Dess (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance," *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- _____, Claudia C. Cogliser, and Dawn R. Schneider(2009), "Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Ori

- entation Perspective,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 47-69.
- Lusch, Robert F.(1976), “Channel Conflict : Its Impact on Retailer Operating Performance,” *Journal of Retailing*, 52(Summer), 3-12.
- _____ and Sooyoung Moon(1984), “An Exploratory Analysis of the Correlates of Labor Productivity in Retailing,” *Journal of Retailing*, 59(Fall), 37-61.
- Mathews, Jose(2008), “Entrepreneurial Process: A Personalistic-Cognitive Platform Model,” *Journal of Decision Makers*, 33(3), 17-34.
- Matsuno, Ken, John T. Mentzer, and Aysegül Özsoyner(2002), “The Effect of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance,” *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Michael, Steven C., and James G. Combs (2008), “Entrepreneurial Failure: The Case of Franchise,” *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90.
- Morgan, Robert. and Shelby D. Hunt,(1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58(3), 20-39.
- Morris, Michael H. and D. F. Kuratko(2002), *Corporate Entrepreneurship: Entrepreneurial Development within Organization*, Fort Worth, Harcourt Publishers.
- _____, Susan Coombes, Minert Schindehutte and Jeffery Allen(2007), “Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-Profit Context,” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12-39.
- Noordwier, Thomas G., George John and John R. Nevin(1990), “Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships,” *Journal of Marketing*, 54(4). 80-93.
- Peterson, A. and Rajiv P. Dant(1990), “Perceived Advantages of the Franchise Option From the Franchisee Perspective: Empirical Insights From a Service Franchise,” *Journal of Small Business Management*, 28(July), 46-61.
- Pizanti, Inbar and Miri Lerner(2003), “Examining Control and Autonomy in the Franchisor-Franchisee Relationship,” *International Small Business Journal*, 21(2), 131-59.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Jeong-Yeon Lee and Podsakoff, Nathan P.(2003), “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies,” *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Ryan, Richaed M.(1982), “Control and Information in the Intrapersonal Sphere: An Extension of Cognitive Evaluation Theory,” *Journal of Personality and Social*

- Psychology*, 43(3), 450-461.
- _____ (1995), "Psychological Needs and The Facilitation of Integrative Processes," *Journal of Personality*, 63(3), 397-327.
- _____ and Edward L. Deci(2000), "Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being," *American Psychologist*, 55(1), 68-68.
- _____ and(2002a), *In Assimilating Identities to The Self: a Self-Determination Theory Perspective on Internalization and Integrity within Cultures*, In M. R. Lery, and J. P. Tangney(Eds.), *Handbook of Self and Identity*, New York: Guilford.
- _____ and(2002b), *An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective*, in E. L. Deci and R. M. Ryan(Eds.), *Handbook of Self-Determination Research*. The University of Rochester Press.
- Saraogi, Anil(2009), "Exploring Franchisor Franchisee Relationship: Building A Predictive Model of Franchisee Performance," *Journal of Business Perspective*, 13(1), 31-58.
- Shane, Scott, Edwin A. Locke, and Christopher J. Collins(2003), "Entrepreneurial Motivation," *Human Research Management Review*, 13(2), 257-279.
- Sheldon, Kennon M., and Andrew J. Elliot (1998), "Not All Personal Goals Are 'Personal': Comparing Autonomous and Controlling Goals on Effort and Attainment," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 546-557.
- Shimizu, Katsuhiko(2012), "Risks of Corporate Entrepreneurship: Autonomy and Agency Issues," *Organization Science*, 23(1), 194-206.
- Stern, Louis W., Adel I. El-Ansary and James R. Brown(1989), *Management in Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stevenson, Howard H., and J. Carlos Jarillo (1990), "A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management," *Strategic Management Journal*, 11(2), 17-27.
- Stewart, Wayne H., and Philip L. Roth(2007), "A Meta-Analysis of Achievement Motivation Difference Between Entrepreneurs and Managers," *Journal of Small Business Management*, 45(4), 401-421.
- Stone, Dan N., Edward L. Deci, and Richard M. Ryan(2009), "Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation Through Self-determination Theory," *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
- Tatham, R. L., R. Douglass, and R. F. Bush(1972), "An Analysis of Decision Criteria in Franchisor/Franchisee Selection Processes," *Journal of Retailing*, 48(1), 16-94.

- Wilson, David T.(1995), “An Integrated Model of Buyer-Seller Relationship,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-45.
- Zahra, Sharker A.(1991), “Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Explorative Study,” *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zhu, Fei, Mingxiang Li and Rongdong Chen(2011), The Divergent Effects of Autonomy and Passion on Persistence in New Venture Creation,” *Academy of Management Proceedings*, 2011(1), 1-6.

[부록]

개념의 측정 문항

자율성(AUT): (네 문항, Cronbach's $\alpha=0.681$)

AUT1. 나는 가맹점성과 향상을 위한 다양한 활동을 내가 직접 결정하고 실행한다고 생각한다.

AUT2. 나는 가맹점 운영에 있어 나의 역할을 명확히 인지하고 있다.

AUT3. 나는 항상 가맹점 운영에 대하여 깊이 생각한다.

AUT4. 나는 가맹점 운영을 훌륭하게 운영하고 있다고 생각한다.

기업가적 성향(ETR): (아래 세 하위차원, Cronbach's $\alpha=0.713$)

혁신성(INN)(아래 세 문항의 합산치, Cronbach's $\alpha=0.791$)

ETR1. 나는 문제해결에 있어 창의적이고 새로운 방법을 더 중요하게 생각한다.

ETR2. 나는 창의적인 영업 전략을 실행하고자 한다.

ETR3. 나는 현재 성공적인 제품/서비스도 시장상황에 따라 바뀌어야 한다고 생각한다.

위험감수성(RIS)(아래 세 문항의 합산치, Cronbach's $\alpha=0.599$)

ETR4. 나는 질서를 지키고 위험을 피하는 것이 중요하다고 생각한다.(역문항)

ETR5. 나는 가맹점 운영을 안전하게 하고 싶다.(역문항)

ETR6. 나는 높은 수익이 예상된다면, 실패위험이 높아도 투자를 할 것이다.

진취성(FOR)(아래 세 문항의 합산치, Cronbach's $\alpha=0.825$)

ETR7. 나는 시장의 변화가 긍정적인 기회를 제공한다고 믿고 있다.

ETR8. 나는 위험보다 기회에 대하여 더 많이 생각한다.

ETR9. 나는 경쟁업체가 나의 마케팅 전략을 따르도록 하고 싶다.

가맹본부-가맹점간 파트너십(PTN):(아래 세 하위차원, Cronbach's $\alpha=0.769$)

상호몰입(CMT)(아래 다섯 문항의 합산치, Cronbach's $\alpha=0.905$)

PTN1. 우리는 서로 상대방과의 관계가 오래 지속되기를 희망한다.

PTN2. 나와 가맹본부 모두 우리의 관계를 지속하는 것이 중요하다고 생각한다.

PTN3. 나와 가맹본부 모두 우호적인 관계를 유지하고자 노력하고 있다.

PTN4. 나와 가맹본부는 협력관계를 유지하는 것이 중요하다고 생각하고 있다.

PTN5. 나와 가맹본부는 좋은 협력관계를 맺기 위하여 열심히 노력하고 있다.

역할성실성(ROL)(아래 세 문항의 합산치, Cronbach's $\alpha=0.686$)

PTN6. 나와 가맹본부 간의 관계는 단순한 매출목표 달성, 품질준수 이상의 의미를 지니고 있다.

PTN7. 나와 가맹본부는 단순히 제품/서비스를 판매하는 것 이상으로 서로에 대한 기대가 잘 형성되어 있다.

PTN8. 비록 나와 가맹본부의 관계가 복잡할지라도, 우리는 각자의 역할에 대한 명확한 기대를

가지고 있다.

갈등해결(CNF)(아래 다섯 문항의 합산치, Cronbach's $\alpha=0.888$)

PTN9. 가맹점과 가맹본부간의 분쟁해결을 위한 표준 절차(매뉴얼)가 있다.

PTN10. 나와 가맹본부는 서로 협력관계를 유지함에 있어 매우 양심적이고, 빨리 교감하며, 뛰어난 능력을 지니고 있다.

PTN11. 나와 가맹본부는 서로 만족스러운 방향으로 분쟁을 해결할 능력이 있다.

PTN12. 나와 가맹본부는 최선을 다해 분쟁을 해결하려고 노력한다.

PTN13. 우리는 두터운 상호 신뢰를 바탕으로 모두에게 만족스럽게 분쟁을 해결하고 있다.

가맹점성과(PRF):(네 문항, Cronbach's $\alpha=0.850$)

PRF1. 전체적으로 볼 때, 나와 가맹본부와의 관계에서 나는 기대만큼의 성과를 얻었다.

PRF2. 우리 가맹점의 매출액은 다른 가맹점과 비교할 때 높은 편이다.

PRF3. 우리 가맹점의 수익성은 다른 가맹점과 비교할 때 높은 편이다.

PRF4. 가맹점 운영을 통해 얻는 수입은 내가 기대했던 것보다 크다.

A Self-Determination Theory Explanation of Franchisee Performance: Effects of Franchisee Autonomy and Entrepreneurship

Jaekyeun Kim*, Youngkyun Lim**, Jungsik Kim***

Abstract

Present study investigates how franchisee autonomy and entrepreneurship influence the quality of franchisor-franchisee partnership and franchisee performance. Using self-determination theory as a theoretical basis, a causal relationship was hypothesized that franchisee autonomy has a positive relationship with the quality of franchisor-franchisee relationship and franchisee performance.

As a result of data analyses from a survey with 154 franchisees in Korea, it was revealed that franchisor autonomy had positive influences on entrepreneurship and the quality of franchisor-franchisee relationship. It was also found that entrepreneurship had positive influences on the franchisor-franchisee partnership and franchisee performance and that franchisor partnership also had a positive influence on franchisee performance. However, the franchisee autonomy did not have an direct influence on franchisee performance, which indicates that entrepreneurship was indirectly related with franchisee performance through the mediation of entrepreneurship and franchisor-franchisee partnership.

The results of present study suggest that it is imperative to provide the franchisees with an optimal level of autonomy in order to motivate their entrepreneurship and maintain good relationship with their franchisor. In addition, a concrete strategy to grant the franchisees with an optimal level autonomy is discussed.

Key words : franchising, self-determination theory, autonomy, entrepreneurship, franchiser-franchisee partnership, franchisee performance

* Director, KPT Communication, Seoul, Korea (jeageun@naver.com)

** Professor, College of Business, Kwangwoon University, Seoul, Korea (lyk5316@kw.ac.kr)

*** Professor, College of Business, Kwangwoon University, Seoul, Korea (kim.jungsik@kw.ac.kr)

I. Introduction

The success of a franchise system significantly depends on its franchisees because they are core parts of a franchise system and valuable resources for franchisor. In particular, franchisees play a key role for a franchise system bridging customers with their franchisor. They not only provide customers with products and services developed by a franchisor and monitor and collect feedback on local market situations.

Although the success of a franchise system critically depends on each franchisee's performance, the studies on franchising system have been so far limited to a few of areas such as franchisor characteristics(e.g., information and knowledge sharing, sales support, advertising, education, and training), franchisee personal characteristics(e.g., financial capability, experiences in franchising market, location, employee attitudes), franchisor-franchisee relationships(e.g., conflict, power dynamic and dependence, commitment, trust relations), and competition among franchisors. Thus, little is known about how psychological characteristics of franchisees influence their performances.

Recent studies showed that many franchisees had a surprisingly high level of autonomy and that their actual business performances were significantly correlated with the level of franchisee autonomy. Thus, empirically examining the effectiveness of franchisees' autonomy on performances in a full scope became a critical research question because previous research has shown quite mixed results on this issue. As well as autonomy, entrepreneurship of franchisees is also considered as important for research purpose because the entrepreneurship plays an role of buffering risk factors in business, providing innovations and initiatives to franchisors so that they can successfully cope with fluctuations in market situations. Furthermore, it is reported that franchisees' psychological characteristics and entrepreneurship are related with each other.

Motivation theories posit that franchisee autonomy and achievement motive result in improving individual franchisee employees' performances. Yet, there is no reported study on the relationship between the autonomy of successful franchisee ownership and their entrepreneurship on the franchisee performances.

Therefore, the purpose of this study lies in exploring the effects of autonomy, entrepreneurship, and the quality of franchisor-franchisee partnership on franchisee performance.

II. Theoretical Background

Theoretically, the present study is based on the Self-Determination Theory(SDT). SDT posits that self-determination is defined as the extent of individuals' ability to manage their behaviors with autonomy. Autonomy is a central part and factor of self-determination. According to SDT, individuals' efficacy and potential ability can be achieved when their autonomy is guaranteed. In context of franchising, this indicates that franchisees with a high level of autonomy are able to achieve better franchisee performance. Thus, this study examined the effects of franchisees' autonomy on their entrepreneurship as well as the quality of relationship with their franchisor.

III. Hypothesis

Based on the related theories reviewed above, especially the Self-Determination Theory as well as previous empirical evidence, the present study proposed and tested the following hypotheses.

Hypothesis 1 : Franchisee autonomy would be positively related with entrepreneurship.

Hypothesis 2 : Franchisee autonomy would be positively related with the quality of franchisor-franchisee partnership.

Hypothesis 3 : Franchisee entrepreneurship would be positively related with the quality of franchisor-franchisee partnership.

Hypothesis 4 : Franchisee entrepreneurship would be positively correlated with franchisee performance.

Hypothesis 5 : Franchisor-franchisee partnership would be positively related with franchisee performance.

Hypothesis 6 : Franchisee autonomy would be positively related with franchisee performance.

IV. Method

1. Variables and Measurements

Franchisees' autonomy was measured with four modified questions from work motivation measures from Deci et al. (2001). Entrepreneurship was measured with sub-measures of 3-item innovation, 3-item risk taking, and 3-item initiatives from Matsuno, Mentzer and Ozsomer (2002). Following Brown and Dev (1997), we measured franchisor-franchisee partnership by the summated scales of three subdimensions, i.e., mutual commitment, role integrity, and harmonization of conflict. Franchisee performance operationally defined as financial performances (gross product sale and gross gain) was measured using four modified items sampled from Geyskens and Steenkamp (2000).

2. Data Collection Procedure

Survey data obtained through individual-based interviews with 154 franchisee owners, as key informants, in Seoul and near metropolitan areas, was analyzed to test the proposed hypotheses.

The majority of respondents were males (58.9%) in their 40s (41.1%) with an experience in franchising business for two to three years (26.2%) and reported an average monthly gross sales of 30-million Korean won.

V. Results

Validity and reliability of measures were tested through confirmatory factor analyses. The results showed significant and large factor loadings for each construct ranging from .451 to .898. These measures also reported acceptable levels of Cronbach α 's ranging from .681 to .850. The measurement model showed a satisfactory model fit ($\chi^2 = 225.1$, $df = 71$, $p = 0.00$, $GFI = 0.830$, $NFI = 0.855$, $CFI = 0.896$, $IFI = 0.898$, $RMR = 0.081$, $RMSEA = 0.119$). It was also found that the measures satisfied criteria for discriminant validity which recommended by Anderson and Gerbing (1988) and Fornell and Larcker (1981).

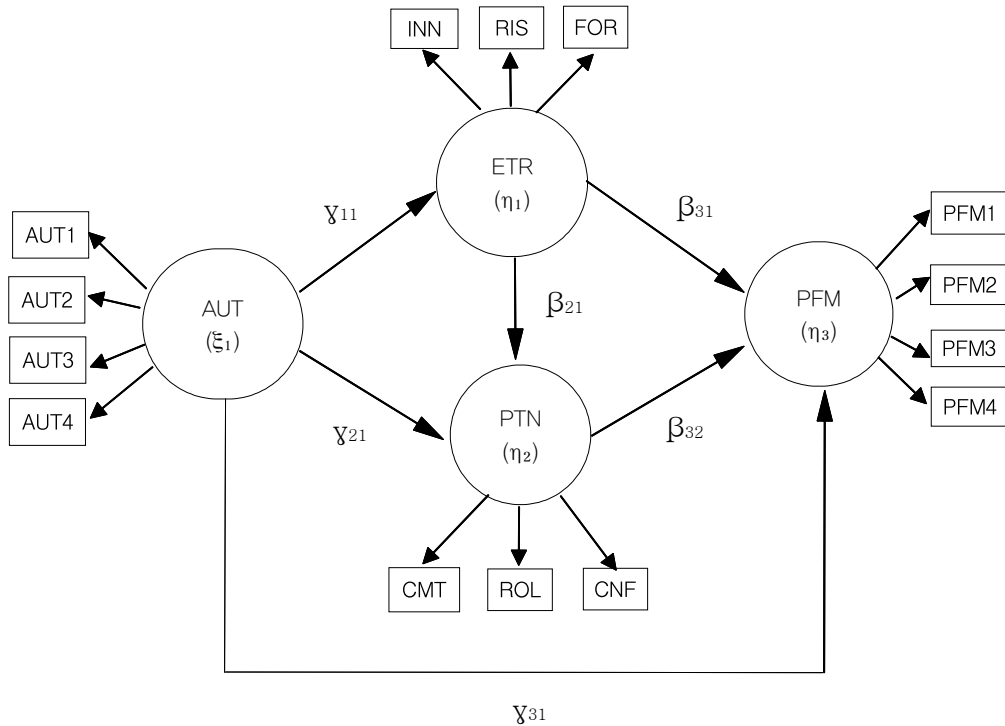
A correlational analysis presented that all the constructs were significantly correlated with

each another at $p < .01$. In particular, franchisee performance was most strongly related with franchisor-franchisee partnership.

<Table 1> Correlation matrix of constructs(Φ 's)

	AUT	ETR	PTN	PFM
Autonomy (AUT)	0,681			
Entrepreneurship (ETR)	0,349 (4,287)	0,713		
Partnership (PTN)	0,350 (4,624)	0,313 (4,004)	0,769	
Franchisee Performance (PFM)	0,197 (2,870)	0,349 (4,287)	0,443 (5,334)	0,850

Note: Figures in the parentheses are t-values. Diagonals are Chronbach's α 's



<Figure 1> Structural model

A structural equation test was run to examine the proposed hypotheses and it showed that model fit indicators were satisfactory($\chi^2=211.2$, $p<0.001$, $df=71$, $GFI=0.835$, $NFI=0.857$, $CFI=0.899$, $IFI=0.901$, $RMR=0.087$, $RMSEA=0.114$). Test of structural paths also showed that franchisees' autonomy positively influences entrepreneurship($\gamma_{11}=0.380$, $t=3.695$) and franchisor-franchisee partnership($\gamma_{21}=0.348$, $t=3.092$) directly, supporting Hypothesis 1 and Hypothesis 2.

Note : AUT=Franchisees' autonomy; ETR=Entrepreneurship; PFM=Performance;
PTN=Partnership

The direct effect of autonomy on business performance was not significant($\gamma_{31}=-.100$, $t=-0.906$), but the indirect effects via entrepreneurship and partnership were significant(0.356 , $t=3.817$). It was also revealed that entrepreneurship not only directly influenced franchisor-franchisee partnership($\beta_{21}=.310$, $t=2.829$) but also influenced franchisee performance($\beta_{31}=.231$, $t=2.250$), supporting Hypothesis 3 and Hypothesis 4, but also indirectly influenced performance through partnership(indirect effect $=.179$, $t=2.566$). The total effect of entrepreneurship was also significant(0.410 , $t=3.579$). The direct effect of partnership on franchisee performance was significant($\beta_{32}=0.576$, $t=4.693$), supporting Hypothesis 5. The test

<Table 2> Summary of the Structural Model Test

Paths	Parameters	ML estimates	t-values	Test Results of Hypotheses
AUT → ETR	γ_{11}	0,380	3,695	H1: Accepted
AUT → PTN	γ_{21}	0,348	3,092	H2: Accepted
ETR → PTN	β_{21}	0,310	2,829	H3: Accepted
ETR → PFM	β_{31}	0,231	2,250	H4: Accepted
PTN → PFM	β_{32}	0,576	4,693	H5: Accepted
AUT → PFM	γ_{31}	-0,100	-0,906	H6: Rejected
Model Fit Statistics	Chi-Square = 211,2($p=0.00$, $df=71$) GFI=0,835, NFI = 0,857, CFI = 0,899, IFI = 0,901, RMR = 0,087, RMSEA=0,114			

results of each structural path are presented in Table 2.

VI. Discussion

The findings in present study can be summarized as following. As predicted in hypotheses, it was found that franchisee autonomy directly influenced entrepreneurship and franchisor-franchisee partnership. More importantly, it was found that franchisee autonomy was indirectly related with franchisee performances through the mediation effects of entrepreneurship and partnership. These findings support the claim from previous research that autonomy plays a crucial role as a contextual variable, confirming theoretical ground of this study, the self-determination theory. Based on the findings, the present study suggests that franchisors are advised to make efforts in motivating franchisee entrepreneurship and guarantee them with a higher level of autonomy to achieve productive relationship with the franchisees.