

A Study on Antecedents and the Consequences of Leadership Styles for Korean the Franchise System

프랜차이즈에서 리더십스타일의 선행요인과 성과요인에 관한 연구*

Eui-Joon Lee(이의준)**, Sang-Deok Kim(김상덕)***

Abstract

The relationship between buyers and sellers is changing into a long-term relationship. A number of distribution channel researchers have determined that the behavior of distribution channel members can be characterized by relational exchanges.

The members of relational distribution channels may be perceived as strategic partners; however, even within these arrangements, member asymmetries may exist, which can create unequal distributions of power and dependence. Thus, as all distribution channel members may not be equal in power, it is possible that a less-dependent channel leader may emerge. Therefore, leadership in distribution channels is a very important variable.

Distribution channel leadership can be defined as the activities undertaken by the distribution channel leader to influence the marketing programs and strategies of channel members. A distribution channel's performance is influenced by the leadership style of the channel leader.

Although research on channel leadership styles can be broadly categorized, many researchers have dealt with analyzing distribution channel leadership by using the power-influence approach, which includes looking at variables, such as power, power base, and influence strategies. Moreover, they have examined the direct relationship between leadership styles and performance.

Many distribution channel scholars have attempted to justify the application of leadership styles identified in alternative leadership theories to the inter-organizational context of distribution channels. They have made suggestions regarding how great the usefulness of leadership style as a strategy is to secure the compliance of distribution channel members and have conceptually and empirically linked it to channel-related phenomena, such as manifest conflict, cooperation, channel efficiency, and effectiveness.

However, as few empirical studies have examined the antecedents and consequences of leadership styles, research on leadership style can be considered nascent. Thus, it is required to investigate the ante-

cedents and consequences of the leadership style of a distribution channel leader.

This study aims to empirically identify whether there are influences of the antecedents of leadership on two different leadership styles, and to reveal whether these leadership styles induce any consequences. The research subjects were 220 franchisees. Research findings are as follows:

First, the results show a positive effect of technological capability on transformational relationships. However, it does not have a significant effect on transactional leadership. Second, innovation-oriented organizational culture has negatively influenced both leaderships. However, task-oriented organizational culture positively and significantly influenced both forms of leadership.

Third, the ethics of leaders has influenced both leadership styles positively and significantly. Fourth, regarding consequences, transformational leadership strengthens financial performances, whereas it weakens relational citizenship behaviors. However, transactional leadership positively influences relational citizenship behavior whilst negatively affecting financial performance.

Keywords: organizational culture, ethics, technological capability, leadership styles, performances

국문초록

본 연구는 1980년대 이후 관심을 끌고 있는 리더십연구를 프랜차이즈시스템의 본부와 가맹점관계에 적용하였다. 연구의 목적은 여러 선행연구 및 자료에서 나타난 핵심이슈들 즉, 윤리성, 정보기술, 그리고 조직문화를 리더십의 선행요인으로 보고 이들과 리더십스타일 및 성과 간 관계를 규명하고자 한다.

이를 위하여 프랜차이즈의 3개 업종, 즉 외식업, 서비스업, 도소매업의 가맹점 220업소의 점주를 대상으로 자료를 수집 분석한 결과 거래적 조직문화가 리더십을 강화시키고, 기술역량은 변혁적 리더십만을, 윤리성은 경로리더십유형에 관계없이 모두 영향을 미쳤다. 리더십의 성과에는 변혁적 리더십은 재무적 성과를 강화시키나 거래적 리더십은 관계시민행동을 강화시키는 것으로 나타났다.

이는 프랜차이즈본부가 거래관계를 중시한 과업지향적 문화를 조성하여 리더십을 강화하고 윤리성의 확립과 기술역량을 축적해야 하며 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 선택적으로 발휘하여

* This paper is subsidized from grants for the encourage of research of Kyungnam university of 2011.

** Director General, The Small & Medium Business Administration, Korea.

*** Corresponding author. Associate Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University, Korea.
Tel: +82-55-249-2439. E-mail: sdkim@kyungnam.ac.kr

재무적 성과와 관계시민행동을 촉진해야함을 나타내 보였다. 본 연구는 "리더십조건은 만들어 질 수 있다"는 메시지의 전달과 정부의 유통정책에 경로리더의 양성과 활용기반을 마련하며 윤리교육과 윤리가이드라인이 필요함에 대한 단서를 제공하였다.

주제어 : 조직문화, 윤리성, 기술역량, 리더십스타일, 유통경로성과

I. 서론

우리나라는 1996년 유통시장이 개방된 이래 외국계와 국내유통업체간, 국내 대형유통업체간, 대형-중소형 유통점포 간 국적과 규모에 관계없이 공격적인 투자와 과도한 점포개설로 경쟁이 심화되고 있다. 2000년 이후로 대기업은 대형마트와 기업형 슈퍼마켓(SSM: Super-Super Market)의 개점을 확대하고 있으며 이로 인해 중소상인과의 마찰로 사회경제적 갈등과 대립이 최고조에 달하고 있다.

반면, 유통산업에서 주목받고 있는 프랜차이즈는 2008년 매출액과 종사자가 각각 77.3조원과 100.1만명으로 2001년 이후 거의 2배에 가까운 성장을 하였다. 그러나 우리나라의 프랜차이즈는 몇 가지 취약점을 지니고 있다(지식경제부, 2010). 첫째, 외식업종위주의 경쟁구조, 둘째, 가맹본부의 영세성과 경영역량부족, 셋째, 본부와 가맹점간의 신뢰가 부족하며 이는 수익성과 성장에 한계로 작용한다. 일부 가맹본부의 지나친 지위남용과 일방적 계약해제, 부당광고, 판촉비전가 등의 불공정행위는 프랜차이즈에 대한 부정적인 인식의 원인이 된다(오세조, 김상덕, 2008).

이러한 유통환경에서는 유통리더의 역할이 강조된다. 많은 연구에서 리더와 구성원간의 관계를 중시하는 수직적 유통시스템(vertical distribution channel)의 거래구조상 리더십의 스타일이 구성원 만족도와 경제적 성과에 미치는 영향은 간과할 수 없는 것이다. 리더십연구의 중요성은 리더십이 조직의 성공과 실패를 가능하게 하는 중요한 행동특성이기 때문이다. 특히 유통리더십에 대한 연구가 필요하나 몇 가지 논저의 한계를 지니고 있다.

첫째, 리더십연구가 주로 제조업체, 군대, 병원, 관공서와 같은 단위조직 내부영역에서 개인적 특성에 초점을 맞추어져 왔다. Bass(1985)가 제시한 MLQ(Multi-Factor Leadership Questionnaire)에 의한 리더십측정에서도 개인변수를 고려하였으며 리더십의 성과측정도 조직원 개인의 성과측면에 제한되고 있다(Podsakoff et al., 1990; Metha, 2000). 유통채널에서는 경로리더십의 효과성논의가 매우 중요시되므로 오히려 개인리더보다 조직간 리더가 리더십의 연구대상으로 적합할 수 있다.

둘째, 리더십을 형성하는 선행요인에 대한 연구가 부족하다. 리더십연구는 힘의 영향접근법이 주목을 받아 힘의 원천과 사용에 주로 초점을 두어왔고 유통경로에서도 리더십의 원천이 어떻게 형성되는지에 대해서는 접근하지 못하였다(Baird, Hey & Bailey, 1977). 따라서 리더십이 영향을 미치는 변수의 연구와 더불어 리더십을 형성하는 보다 포괄적인 사전적 요인에 대한 연구가 필요하다 하겠다.

셋째, 리더십스타일의 성과변수에 대한 연구한계로써 재무적 성과에 대한 실증연구도 부족하다. 리더십의 성과는 관계나 재무성과 어느 하나만을 충족시키기보다 양쪽 측면을 모두 고려할 필요가 있는 것이다.

넷째, 정책적 함의의 도출이 필요하다. 그간 프랜차이즈연구는

주로 본부나 가맹점의 비즈니스차원에서만 논의되었으나 이제 대·중소기업간 상생협력, 소상공인의 경쟁력강화, 프랜차이즈 시스템의 경영합리화차원에서 연구가 필요하다 하겠다.

II. 이론적 고찰 및 가설수립

1. 리더십

리더십은 학문분야와 연구자들의 개인관점에 따라 매우 다양한 개념이 논의되고 있다. McFarland(1974)의 “애매한 개념”, Stogdill(1974)의 “연구자의 수만큼 다양하고 복잡”하다는 표현에서 리더십의 정의가 단순하지 않음을 알 수 있다. 리더십에 대해 Bass(1985)는 상황이나 구성원들의 인식과 기대를 구조화하기 위해 상호 교류하는 과정으로, Hersey & Blanchard(1982)는 주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정으로, Yukl(1998)은 구성원이 조직의 목표성취를 위한 구성원 동기부여, 협력관계유지, 구성원의 기술과 자신감의 계발, 외부의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정이라고 정의하였다.

Palmer(2009)는 리더십이 핵심적 개념의 동질성에도 불구하고 상이한 조직적 또는 사회적 측면(social context)에서 특정형태의 차이를 갖는다면 군사리더십, 교육리더십, 정치리더십과 비즈니스리더십에는 특성과 행동의 차이가 있다고 보았다. 따라서 리더십의 정의는 “리더가 일정한 상황에서 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 공식·비공식적 수단을 사용하여 구성원에게 영향력을 발휘하여 변화를 유도하는 과정”으로 정의할 수 있다.

리더십연구는 20세기 초반에 시작되어 다양하게 진화되어왔다. 1940년대부터 1980년대 초반까지의 전통적 리더십이론은 주로 개인적 특성을 주된 연구대상으로 삼았다. 1940년대 후반까지는 리더십은 개인이 타고나는 것으로 여기는 특성이론(trait theory)이, 이후 1960대 후반까지는 리더의 행동을 주제로 하는 행동이론(behavioral theory)이, 이후 1980년대 초반까지는 상황을 연구주제로 한 상황이론(contingency theory)으로 발전하였다. 1980년대 초반 이후에는 변화를 주제로 조직구성원관계를 강조한 신조류이론이 등장하게 되었다.

최근에는 개인적 차원을 넘어 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 공유된 리더십(shared leadership) (Dyer, 1995) 등에서 조직차원의 리더십이 고려되고 있다. 이러한 조직리더십은 조직활동의 특성을 통해 설명될 수 있는데 개인관계를 조직관계로 확장시켜 분석이 가능하다.

Morgan(1986)은 조직을 끊임없이 자원의 투입과 산출 그리고 외부환경과 상호작용하는 유기체로 보았다. Kime(2001)은 개인리더십이 있듯이 조직에는 조직리더십이 있는 것이다. 유통채널은 전통적으로 거래와 상호이익을 위해 교류하는 상이하고 독립적인 기관의 조직간 네트워크이다(Rosenbloom, 1999; Kotler, 1997). 이와 같이 개인리더에 국한된 리더십연구가 그 분석수준을 조직에 내재된 조직리더십으로 전개됨으로써 조직이 조직문화와 역량을 최대한 활용할 수 있다면 그 의미가 크다 할 것이다.

한마디로 수직적 마케팅시스템에서는 리더가 전체경로를 경쟁과 관련된 구성원으로 간주하는 특성이 있다. 따라서 Ridgeway(1957)의 지적대로 유통채널의 효과적인 기능을 위한 채널구성원 간에 연합(alliance)이 필요하고 기업 간 시스템을 통합적으로 연계하는 기능이 필요한 것이다. 사회교환이론(social ex-

change theory)의 관점은 교환관계에서 리더의 영향을 중요시 한다. 이러한 이유에서 유통경로에서 구성원간 마케팅정책과 전략에 영향을 미치는 채널리더십이 고려되는 것이다(Schul, Pride & Little, 1983). 이의 실증연구로써 정대용과 이세호(2008)는 조직의 리더십 영향관계의 확인을 위해서 유통경로의 전형인 프랜차이즈시스템을 연구대상으로 선정하였다.

Barnett & Arnold(1989)는 참여적, 지시적, 지원적 리더십스타일이 유통경로에서 조직간 관리에 사용된다고 하였으며 Mehta(2000)는 이를 실증 연구에서 사용하였다. 또한 경로리더십에서는 카리스마적 리더십(charismatic leadership)이 등장하였고 카리스마리더십에 이어 계약적 거래관계에 이어 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership)으로 발전하였다.

2. 리더십의 선행요인

2.1 기술역량

유통경로에서 리더와 구성원 간에 적용되는 힘-영향력이론(power influence theory)에 의해 이러한 기술의 자원속성은 자원이 반관점(Barney, 1991)에 따른 상대적인 경쟁우위의 확보차원 뿐만 아니라 힘의 원천으로써 리더에게 미치는 관계를 설명할 수 있는 것이다. 그러나 자원의 자체보유만으로 경쟁우위를 확보할 수 있는가에 대해서는 서로 다른 주장이 제기되고 있다. Priem & Butler(2001)는 단지 자원을 소유한다고 경쟁우위나 가치창조가 보장되지 않는다고 하였는데 이는 자원을 보다 효율적으로 활용해야 한다는 의미로 해석된다. Jang et al.(2009)은 자원과 역량의 상호작용이 성과에 미치는 실증연구를 통해 자원과 역량의 상호작용으로 유의적인 영향이 있음을 입증하였다.

리더십관점에서 기술역량은 리더의 권한이나 힘으로 기능하는 영향력으로써의 특성을 갖게 되고 이는 결과적으로 Burns(1978)와 Bass(1985)가 제시한 리더의 행동패턴을 나타내는 리더십스타일과 연계됨을 의미한다. 유통채널 연구자들은 의존성과 영향력을 통해 리더십분석을 추구해왔다.

Emerson(1968)은 힘의 정의에서 “어느 일방이 상대방에 의존하는 정도의 역의 개념”이라고 하였다. 이는 의존성은 파트너의 가치있는 자산의 제공정도를 중시하는데 이는 거래관계에 투입한 특유자산의 회수나 대체가 어렵기 때문이다. Wilkinson(1979)은 유통체인에서 공급업자의 판매노력이 증가하면 소매업자의 제조업체에 대한 의존도가 증가하여 통제를 수용하게 된다고 보았다.

이와 같이 힘의 불균형에 의한 통제이도와 의존성으로 인해 리더의 행태에 영향을 미치게 되는 것이다. 즉 리더가 경로구성원에게 장기적 관계를 유지하기 위한 리더십의 다양한 선행요인이 필요하다고 볼 수 있다.

Wiseman(1985)은 혁신성과 변화유도를 촉진하는 수단으로써 정보시스템기술은 사업전략에 적용되어 리더의 역할에 변화를 가져온다고 하였다. 또한 기술이 기업특유자산으로써 거래관계의 의존도를 높여 리더의 통제와 성과관리를 강화하므로 거래적 리더십을 촉진한다는 것이다(Heide & John, 1988). 그러나 Harper & Utley(2001)는 기술의 활용이 변혁적 리더십의 요소인 인간관계와 의사소통을 유발한다고 하였다. 이러한 논리는 다음의 가맹점주 인터뷰에서도 주장되고 있다.

“우리는 본사의 설비나 기술 등이 제품과 서비스를 확실하게 하니가 자부심도 가지고 본사를 믿고 따르지요” 등의 이야기는 정보통신기술이 설비나 서비스기술 등에 활용되어 구성원이 리더십

을 인지하고 리더에 대한 신뢰, 몰입 그리고 자부심으로 나타나고 있었다.

이상의 논의에서 거래적 리더십이 기술에 의해 대체되어 약화되는 반면, 기술이 사업전략화의 리더역할강조, 인간관계와 의사소통의 촉진, 지원적 리더행위유발, 신뢰와 자부심의 형성 등 변혁적 리더십의 기능특성을 보여주므로(Wiseman, 1985; 전상길, 김인수, 1997) 다음과 같은 가설을 정립할 수 있다.

<가설1> 기술역량은 리더십에 정의 영향을 미칠 것이다.

1.1 기술역량은 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1.2 기술역량은 거래적 리더십에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 조직문화

문화란 사회나 집단구성원들이 공유하는 가치, 신념, 관습, 전통 등을 의미하며 조직에는 조직운영에 영향을 주는 고유의 문화가 있다. 조직문화(organizational culture)는 외부환경에 적응하고 조직내부를 통합하는 과정에서 오랜 기간 조직구성원들의 태도와 열정을 형성하고 행동의 성과에 영향을 미치는 가치와 신념의 시스템을 말하는 것으로서(Schein, 1985) 높은 성과조직은 구성원들에게 조직목표에 대한 분명한 비전을 제시하고 그들의 목표를 지원하는 학습이나 긍정적 행동을 장려하는 문화를 갖는 경향이 있다(Kotter & Heskett, 1992).

따라서 조직문화의 유형은 조직의 목적, 구성원의 행동, 환경의 지각과 대응, 지향이념이나 가치, 동기유발 등의 기준에 의해 구분된다. 문화유형은 Deal & Kennedy(1982)의 문화모델, Wallach(1983)의 문화모델, Cameron & Quinn(1983)의 문화모델 그리고 서인덕(1986)의 문화패턴 등이 있다. 서인덕(1986)의 조직문화유형은 친화적(affiliation), 진취적(progressive), 보수적(maintenance), 합리성(rationality)의 네 가지 유형으로 구분하였다.

리더십과 조직문화의 관계연구는 국내외에서 다양하게 이루어지고 있다(Kerr & Slocum, 1987; Bass, 1985; Schein, 1985). 특히 조직문화가 리더십에 영향을 미친다는 관점은 Quinn & McGrath(1985)와 Schein(1985) 등이 있으며 국내에서는 전상호, 신용준(1995)이 제시하였다. 조직문화의 유지변화에 있어 리더가 조직문화에 순응하는 유형인지, 조직문화를 변혁하는 리더유형인지의 관점에 달려 있다. Bass & Avolio(1993)는 두 개념간의 관계는 리더가 문화를 형성하고 차례로 문화에 의해 리더십이 형성된다는 상호작용을 제시함으로써 Schein(1985)의 주장과 맥을 같이 하였다. 조직에 구축된 문화는 리더십의 형태에 영향을 미치며(Bass, 1985) 즉, 리더십의 범위를 제한하거나 리더십스타일과의 적합성을 이루게 된다는 것이다.

Quinn & McGrath(1985)의 경쟁가치모형(competing values model)에 의한 조직문화유형의 분류는 관계지향문화, 위계지향문화, 과업지향문화 그리고 혁신지향문화의 네 가지로 분류한다. 혁신지향문화는 외부환경적응과 변화신축성을 특징으로 조직변화와 혁신을 중시하며 과업지향문화는 외부지향과 안정성을 특징으로 하며 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시한다. 조직문화가 리더십에 미치는 영향에 대한 실증연구와 이론은 조직문화의 유형과 리더십스타일의 다양성, 산업별 조직과 리더십의 차이 등으로 단일의 결론을 제시하지 못하고 있다. 조직문화가 리더십에 영향을 미친다고 보는 관점은 조직의 문화를 조직의 리더 혹은 리더십의 제약요인으로 보는 관점이다(Schein, 1985; Kerr & Slocum, 1987; 박노윤, 1998).

혁신지향의 문화는 변혁적 리더십과, 과업지향의 문화는 거래적 리더십에 영향을 미친다는 주장이 다수를 차지하고 있다. 서인덕, 이원형(2006)은 조직시민행동의 영향요인으로서 리더십이 리더신뢰와 조직몰입에 의해 매개되고 리더십은 조직문화적 특성에 의해 영향을 받는다는 가설을 세우고 검증하였다. 그 결과 친화적·합리적 조직문화 모두 변혁적·거래적 리더십에 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. Shivers-Blackwell(2006)의 연구는 거래적 문화는 변혁적 리더의 역할요구와는 부의 관계를, 변혁적 문화에서는 변혁적 리더십과 정의 관계를 나타내 보였다. 본사의 문화가 어떠한 프랜차이즈의 리더십은 기본적인 사업상의 거래관계 즉, 회원사가 장사를 잘하도록 매출과 수익을 지원하는 문화에서 리더십이 존재 또는 형성된다고 해석할 수 있다. 따라서 다음의 2개의 가설을 제시하였다.

- <가설2> 유통경로에서 혁신지향적 문화는 리더십스타일에 영향을 미칠 것이다.
 - 2-1 혁신지향적 문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 2-2 혁신지향적 문화는 거래적 리더십에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설3> 유통경로에서 과업지향적 문화는 리더십스타일에 영향을 미칠 것이다.
 - 3-1 과업지향적 문화는 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 3-2 과업지향적 문화는 거래적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.3 윤리성

윤리(ethics)란 특정상황에서 옳고 그름과 좋고 나쁘가에 관한 의사결정의 지침이 되는 법칙과 원칙의 체계이다(Northhouse, 2004). 따라서 리더가 윤리적인 기준에 어느 정도 부합되는가는 원칙이나 법칙에서 벗어나는 정도를 판단하는 기준이 될 수 있을 것이다. 윤리의 기초적인 덕목은 다양하며 진실성, 정직, 공정성 등이 논의되고 있는데 Solomon(1992)은 진실성과 정직은 소외된 개인이 아닌 공동체에서의 상호작용이 발생하는데 있어서의 행태로서 중요하다는 것이다. Dwyer et al.(1987)은 유통경로상의 상호관계에 있어 공정성이 두 기업 당사자간의 신뢰형성에 필요한 요소로 보았다. 또한 Morgan & Hunt(1994)는 공유가치를 신뢰와 결속 양방향에 영향을 끼치는 유일한 선행요소로 지적하였다.

윤리성문제는 기업의 위기를 유발하는 상황에서 강력한 리더의 역할을 인식하게 한다. Sison(2003)은 기업의 쇠락과 리더십실패간의 밀접한 관계가 있음을 많은 사례연구를 통해 밝힌바 있다. 최근 무엇이 효과적인 리더십을 만드는가에 관심이 고조되면서 리더의 윤리성에 대한 연구가 증가하고 있다. Palmer(2009)는 이점에서 리더십연구의 윤리적 리더십을 강조하고 기업에서 리더의 실패는 단지 경영성과의 저조와 같은 실용적 실패(pragmatic failure)뿐만 아니라 윤리적 실패(ethical failure)를 고려해야 할 필요성을 제기했다.

유통채널에서도 경로리더의 윤리적 실패는 기업에 영업손실과 대외적인 이미지실추는 물론 구성원의 사기저하의 원인이 되는 등의 피해를 입히게 된다. 유통업체의 불공정거래행위, 일방적인 가격 결정권 및 의사소통 차단, 거래기회의 제한 등의 윤리적 문제

는 상호관계에 부정적 역할을 한다(오세조, 김상덕, 2008).

윤리성이 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 영향을 미치는 형태는 기존 연구에서 달리 나타나고 있다. 윤리성에 리더십에 전반적으로 긍정적인 영향을 미친다는 연구가 다수이다. 윤리성이 두 가지 리더십에 모두 영향을 미친다는 주장으로는 Toor & Ofori(2009)가 싱가포르 건설산업을 대상으로 실증적으로 나타내 보였는데 윤리성은 변혁적 리더십, 변혁적 조직문화, 거래적 리더십의 상황보상, 리더효과성, 종업원의 추가노력, 리더만족도에 정의 유의한 관련성이 있음을 발견하였다.

윤리성과 거래적 리더십의 긍정적 관계는 Trevinno et al.(2000)가 20명의 윤리책임자와 20명의 경영자를 대상으로 윤리적 리더십에 대한 면담조사결과 윤리성은 보상시스템을 사용하여 구성원의 윤리성을 고취하는 거래적 행태를 보였음을 입증하였다. 또한 윤리성이 변혁적 리더십에 영향을 미친다는 연구는 Brown et al.(2005)이 제시하였는데 이들은 윤리적 리더십이 카리스마, 배려, 정직, 리더에 대한 신뢰와 관련된다고 하였다. 이상의 논의를 살펴보면 대다수의 연구에서 리더의 윤리성이 리더십에 부정적인 영향을 미친다는 결과는 제시되지 않고 있으며 이들 간에 긍정적 관계가 있음을 알 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 수립하였다.

- <가설4> 리더의 윤리성은 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 4.1 리더의 윤리성은 변혁적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - 4.2 리더의 윤리성은 거래적 리더십에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 리더십의 성과요인

3.1 재무적 성과

리더십의 연구는 다양한 분야에서 리더십의 결과변수나 매개변수에 대한 실증차원의 탐색이 이루어지고 있다. 리더십의 결과변수는 주로 ① 경제적 변수로서 재무적 성과가 주로 측정되고 있으며 ② 조직원 성과측면에서는 직무만족도 등이 있고 ③ 관계차원에서는 신뢰, 조직시민행동, 관계만족도 등이 연구대상이 되고 있다. 여기에서는 재무적 성과와 조직시민행동을 고찰하고자 한다.

유통경로에서는 경제사회적 성과와 같은 거시적 측면과 구성원이 수립한 미시적 측면의 평가로 측정된다. 미시적 측면의 기업성과로서 기업의 성장성, 수익성, 등의 달성정도를 의미하며 (Venkatraman, 1989) 재무성과분석이 주로 이용된다. Mehta(2000)의 연구에서 리더십에 따른 개별경로파트너의 성과를 경로효율성측면에서 측정하였는데 단기경제목표로 생산성과 수익성지표를 내세웠는데 수익성지표로는 재무적 성과로서 연간매출액, 총 수익, 총자산, 자산대비 수익을, 생산성지표로는 노동과 자본의 투입대비 산출지표인 1인당 매출액으로 하였다.

리더십스타일과 재무적 성과와의 관계를 규명한 선행연구는 그리 많지 않음에도 기존의 실증연구는 리더십스타일과 관계가 있음을 보여주고 있다. Toor & Ofori(2009)는 리더십의 성과요인을 경제적 관점에서 분석하였는데 리더십의 스타일이 재무적 성과를 강화한다는 가설을 설정하고 검증을 통하여 이를 실증적으로 보여주었다. 일반적으로 단기적인 재무성과에는 거래적 리더십이 영향을 미친다는 연구가 있으나 실증연구의 부족으로 이를 충분히 뒷받침하지는 못하고 있다. Geyer & Steyrer(1998)은 20개 은행의 경영자

들을 대상으로 Bass의 MLQ와 객관적 성과와의 관계를 살펴보았는데 변혁적 리더십은 장기적 성과에, 거래적 리더십은 단기적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 Mehta(2000)는 유통경로의 리더십유형과 성과에 관한 실증연구에서 리더십스타일이 구성원의 재무적 성과에 통계적으로 유의하게 나타났는데 특히 참여적 리더십과 지시적 리더십이 지원적 리더십보다 더 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 논의를 분석해보면 유통경로에서의 리더십-재무적 성과의 관계는 업종이나 리더십의 하위요소에 따른 차이에도 불구하고 긍정적으로 나타나고 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 정립할 수 있다.

<가설5> 리더십스타일은 유통경로의 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

5.1 변혁적 리더십은 가맹점의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5.2 거래적 리더십은 가맹점의 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2 관계시민행동

조직의 공식적 보상에 기초한 의무적 직무를 뛰어넘은 구성원들의 자발적인 행동은 조직성공에 필수불가결한 요소이다. Organ(1988)은 이러한 행동을 조립작업과 같은 성과행동(performance behavior), 결근과 같은 역기능행동(dysfunctional behavior) 그리고 조직에 기여하는 조직시민행동(OCB: Organizational Citizenship Behavior)의 3가지 패턴으로 제시했다.

조직시민행동은 개인적 차원에서 조직의 동료들을 도와주고 그들과 자발적인 협력과 지원적인 행동을 하는 것을 말한다. 즉, 구성원의 역할이상의 행동이다(Organ, 1988). 김재욱 등(2004)은 Organ(1988)등이 제시한 조직시민행동을 기업 간 교환관계에 적용하여 관계적 시민행동(relational citizenship behavior)이라 정의하였다.

리더십과 관계시민행동의 관계연구에서는 리더의 행동이 구성원에게 조직의 목적과 사명을 고양시키고 이것이 개인적 이해관계를 초월한 조직시민행동으로 나타난다는 주장(Bass, 1990)과 리더십이 구성원 만족시킨 결과로 나타나는 조직시민행동이라는 견해가 있다(Mackenzie et al., 1993).

리더십스타일과 관계시민행동의 관련성은 모집단의 산업, 직업, 조직적 특성에 따라 달리 나타날 수 있다. 즉, 보험사에서는 리더와 구성원 간에 의사소통과 상호인정, 동기부여가 중요하여 변혁적 리더십이 (Mackenzie et al., 2001) 공무원은 직무성격상 규정을 준수하고 엄격한 성과평가와 보상이 이루어지므로 거래적 리더십이 부각되기도 한다(안관영, 곽영환, 1998).

변혁적 리더십과 거래적 리더십이 모두 조직시민행동에 긍정적 영향을 미친다는 주장과 더불어 (Koh et al., 1995; Mackenzie et al., 2001). 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 영향을 미친다는 연구결과도 다양하게 나타난다(Mackenzie et al., 2001; Goodwin et al. 2001)의 미국 보험사 직원 477명에 대한 연구에서는 변혁적 리더십은 조직시민행동에 강한 유의성을 보였으나 거래적 리더십의 관련성 가설은 기각되었다. Goodwin et al.(2001)의 100명의 관리자와 209명의 직원대상의 연구에서도 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 성과와 조직시민행동에 더 긍정적 관련성을 보였다.

한편 거래적 리더행위가 더 유의한 영향을 미친다는 결과도 제

시되고 있다(Podsakoff et al., 1990; 서인덕, 이원형, 2006). 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향은 리더와 구성원사이에 일어나는 교환관계에 초점을 두고 합의된 목표를 달성하면 약속한 보상을 통해 동기부여와 믿음을 갖게 하여 조직시민행동을 이끌어내는 것이다(Bass, 1985; Podsakoff et al., 1990). 국내연구에서도 서인덕과 이원형(2006)은 거래적 리더행위는 교환관계에서 업적평가에 역할 외 행동도 포함하여 보상대상의 업무요건으로 인정하게 되고 이로 인해 의식적으로 조직시민행동을 보인다고 하였다. 그러나 Bass(1985)는 리더는 두 가지 유형의 특성을 모두 지니고 있으며 이런 점을 감안하여 통합의 리더십이 필요하다는 입장이다. 이상의 논의를 살펴보면 다음과 같은 가설을 정립할 수 있다.

<가설6> 리더십스타일은 관계시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

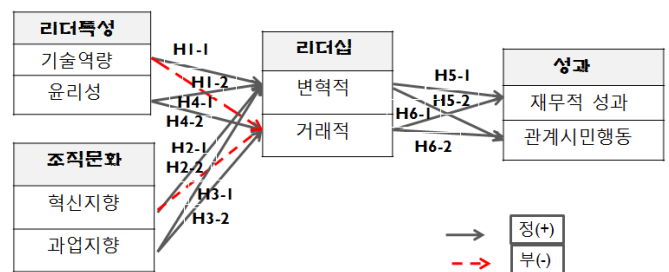
6.1 변혁적 리더십은 관계시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

6.2 거래적 리더십은 관계시민행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구설계

1. 연구모형

본 연구는 선행연구의 이론적 고찰을 토대로 프랜차이즈본부가 지닌 기술역량과 윤리성, 그리고 조직문화가 가맹점주들이 인지하는 본부리더십을 살펴보았다. 특히 최근 연구되는 리더십의 유형인 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이를 밝히고 이러한 리더십이 성과에 미치는 영향을 나타내었다. 이러한 내용을 밝히고자 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림1> 연구모형

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

변수의 조작적 정의(operational definition)는 측정에 앞서 정의된 변수의 개념적 정의를 보다 구체적인 형태로 표현하는 과정으로 연구의 가능성과 측정상의 오류에 결정적인 역할을 한다. 여기서는 측정항목들은 5점 리커트 척도를 사용하였다.

리더십의 선행변수에서 기술역량은 Jang et al.(2009)의 측정항목을 개선하여 “기술의 전략연계성” “핵심기술보유” “기술개발과 보급” “기술책임과 권한” “기술협력” “기술투자” “기술과 경영기법이해”의 7항목으로 하였다. 조직문화는 Quinn & McGrath(1985)의 측

정항목을 수정하여 사용했다. 혁신지향적 조직문화는 “창의적사고” “위험감수” “혁신성” “아이디어활용” “변화대응성” “조직 및 경영혁신강조” 등 6항목, 과업지향적 조직문화는 “목표달성” “생산성우선” “합리성” “경쟁적 성과” “전문성” “능력증시”의 6개 항목으로 하였다. 윤리성은 De Cremer et al.(2010)의 연구를 참조하여 “도덕성” “의사결정” “문제시 처벌” “비윤리적 행동” 등 4항목으로 측정하였다.

리더십은 장석인(2009)의 측정항목을 수정하여 “비전과 사명감 제시” “목표달성” “문제접근” “본부의 지원” “신뢰구축노력” “계약외 요구” “보상” “관계유지능력” 등 8개 항목으로 하였다. 리더십의 결과요인으로는 재무적 성과는 Pelham & Wilson(1996)이 사용한 수익성 5개 측정항목으로 “영업이익” “매출이익” “현금흐름” “투자수익률” “자산수익률”을 포함하였다. 관계시민행동은 Podsakoff & MacKenzie(1994)의 조직시민행동 측정항목을 수정하여 “본부에 대한 불평” “본부의 문제점” “문제의 확산” “부정적 시각”의 4개 항목으로 측정하였다.

3. 조사설계

본 연구는 유통경로에서 대표적 유형이라 할 수 있는 프랜차이즈 시스템을 대상으로 하였으며 리더는 프랜차이즈본부로 하고 구성원은 각 가맹점주들로 하여 이들의 관계를 파악하였다. 본 자료의 수집에 앞서 설문지를 작성하기 이전에 예상설문내용에 대한 직접인터뷰를 실시하였다. 유명 프랜차이즈의 경영자를 만나 리더십요인에 대한 내용을 면접을, 4명의 가맹점주를 만나 변수에 대한 일반적인 인식에 대한 면접을 실시하였다. 이를 통해 변수조정과 설문내용의 난이도설정, 이론을 토대로 구성한 가설에 대한 실무적 입장의 적정성을 검토할 수 있었다. 본 자료수집은 프랜차이즈 3개 업종인 외식업, 서비스업, 도소매업에서 각각 3-4개씩의 대표적인 프랜차이즈가맹본부와 본부별로 50여개 이상의 가맹점을 대상으로 하였다. 주로 서울 및 수도권의 가맹점을 방문하는 방식으로 하였다. 다만 영업개시 3개월 미만의 가맹점은 전반적인 상호거래관계를 평가하기에 부적합하다고 판단하여 제외하였다. 또한 면접 대상인력도 본사의 리더십을 평가하기에 적합한 가맹점 사장이나 관리자를 대상으로 하였다.

IV. 실증분석

1. 표본의 일반특성

조사대상의 특성은 프랜차이즈가맹점의 소재, 업종, 가맹점 운영기간, 월평균 매출액, 직원 수, 프랜차이즈의 총 가맹점 수 등을 파악하였다. 조사대상 프랜차이즈 가맹점의 소재를 보면 서울이 58.6%를 차지하였고 업종은 외식업이 63.6%로 가장 많았다. 가맹점의 운영기간은 5년 이상이 31.8%로 가장 높게 나타났고, 가맹점의 월평균 매출액을 보면 1천-3천만원미만이 34.1%로 나타났으며, 프랜차이즈의 총 가맹점 수는 100개 미만이 24.1%로 나타났으나 500개 이상도 23.6%를 차지했다. 전반적으로 보았을 때, 2005년 산업자원부에서 조사한 통계수치들과 유사한 비율을 보였고, 특정한 집단에 편중되지 않았기 때문에, 본 연구의 목적을 달성하기에 적합한 표본이라 판단된다.

2. 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

연구에 사용하는 변수의 측정항목은 기존연구에서 널리 사용된 것을 선정하였으나 불필요한 항목제거에 의한 편차 등 신뢰성을 재검증 할 필요가 있어 각 요인별로 신뢰성을 다시 검토하였다. 문항간의 내적 일관성(internal consistency reliability)에 관한 신뢰성에 대해서는 크론바하 알파지수(cronbach's α)가 0.70이상이면 측정항목들의 동질성이 양호한 것으로 판단한다(Nunnally & Bernstein, 1994).

한편 변수의 타당성 확보를 위한 정제과정은 확인적 요인분석 후 측정 항목들과 표준 요인적재량들이 95% 신뢰구간에서 t값이 1.96을 상회하여 유의적인지를 살펴보았다(Anderson & Gerbing, 1988). 또한 확인적 요인분석에서의 표준요인 부하량을 이용하여 합성신뢰도(composite reliability)가 .70을 상회하는지와 평균분산추출값(average variance extracted; AVE)이 .50을 상회하는지(Bagozzi & Yi, 1988)를 검토하였다. 변수의 신뢰성과 수렴타당성은 <표1>과 같이 권고치를 초과하였다.

신뢰성 검증결과 총 40개의 항목에서 부적격 12개를 제거한 28개 최종항목이 기준치이상 또는 근사 값이므로 변수로 채택되었다.

또한 수렴타당성 검증결과 역시 대부분의 항목들이 기준치들을 초과하거나 근사치의 값을 보였다. 평균분산추출값(AVE)은 0.5이상이면 양호한데 기술역량(.653), 재무적 성과(.748)가 비교적 높게 나타난 반면, 혁신지향 문화(.425)와 윤리성(.458), 관계시민행동(.454)의 AVE값이 다소 낮게 나타났다.

하지만 t값, α 값 그리고 CR값을 살펴보면 혁신지향성 문화에서 t값 7.08~11.03, α 값 0.725, CR값 0.722로 나타났고 윤리성에서 t값 4.09~14.10, α 값 0.656, CR값 0.693으로, 관계시민행동에서 t값 6.24~8.83, α 값 0.660, CR값 0.676으로 나타나 기준치(t값 1.96이상, α 값 0.6이상, CR값 0.7이상)에 부합하여 수렴타당성이 있는 것으로 판단하였다. 모형의 적합도의 수치는 $\chi^2 = 580.80$, $df = 322$ 로 나타났으며 GFI=.84, CFI=.92, NNFI=.91로 GFI값이 기준치인 0.9에 비해 다소 낮다고 할 수 있지만 그 외의 수치는 0.90이상이며 RMR=.05로 기준치인 .05의 범위에 들어 모형은 적합한 것으로 나타났다.

한편, 판별타당성은 제약모형과 비제약모형의 χ^2 값의 차이가 통계적으로 유의한지를 살펴보았는데(Klein et al., 1998), <표2>에 나타난 바와 같이 모든 변수들의 쌍이 유의적인 차이를 보여 판별타당성이 있다고 판단하였다.

<표1> 변수의 신뢰성 및 수렴타당성 검증

변 수	항목	t-value	α	C.R.	A.V.E.
혁신지향적 문화	X1	10.64	.725	.722	.425
	X2	7.08			
	X3	9.16			
	X4	11.03			
과업지향적 문화	X5	11.54	.763	.764	.519
	X6	12.08			
	X7	11.17			
윤리성	X8	14.10	.656	.693	.458
	X9	6.56			
	X10	4.09			

	X11	12.33			
기술역량	X12	14.32	.880	.883	.653
	X13	15.24			
	X14	12.70			
	X15	14.36			
변혁적 리더십	Y1	11.98	.851	.850	.586
	Y2	13.35			
	Y3	12.90			
	Y4	14.29			
거래적 리더십	Y5	10.35	.793	.803	.580
	Y6	12.70			
	Y7	15.40			
재무적 성과	Y8	13.78	.899	.899	.748
	Y9	16.08			
	Y10	16.95			
관계시민행동	Y11	8.27	.660	.676	.454
	Y12	8.83			
	Y13	6.24			
적합지수	$\chi^2 = 580.80, df = 322, GFI=.84, CFI=.92, RMR=.05, NNFI=.91$				

<표2> 변수의 판별타당성 검증

변수쌍	제약모형의 $\chi^2(df)$	비제약모형의 $\chi^2(df)$	$\Delta\chi^2(1)$
기술역량-변혁적 리더십	71.31(20)	52.66(19)	18.65*
기술역량-거래적 리더십	72.74(14)	18.01(13)	54.73*
기술역량-재무적 성과	357.91(14)	9.72(13)	348.19*
기술역량-관계시민행동	116.97(14)	12.85(13)	104.12*
혁신지향적 문화-과업지향적 문화	42.77(14)	29.20(13)	13.57*
혁신지향적 문화-윤리성	132.79(20)	47.55(19)	85.24*
혁신지향적 문화-기술역량	90.50(20)	19.04(19)	71.46*
혁신지향적 문화-변혁적 리더십	97.11(20)	30.03(19)	67.08*
혁신지향적 문화-거래적 리더십	124.85(14)	11.14(13)	113.71*
혁신지향적 문화-재무적 성과	183.04(14)	17.09(13)	165.95*
혁신지향적 문화-관계시민행동	119.03(14)	16.43(13)	102.60*
과업지향적 문화-윤리성	124.18(14)	44.66(13)	79.52*
과업지향적 문화-기술역량	67.57(14)	26.57(13)	41.00*
과업지향적 문화-변혁적 리더십	54.11(14)	27.28(13)	26.83*
과업지향적 문화-거래적 리더십	50.12(9)	23.63(8)	26.49*
과업지향적 문화-재무적 성과	148.46(9)	19.12(8)	129.34*
과업지향적 문화-관계시민행동	115.93(9)	9.99(8)	105.94*
윤리성-기술역량	89.11(20)	35.13(19)	53.98*
윤리성-변혁적 리더십	77.53(20)	40.98(19)	36.55*
윤리성-거래적 리더십	71.96(14)	27.05(13)	44.91*
윤리성-재무적 성과	158.03(14)	17.96(13)	140.07*
윤리성-관계시민행동	194.79(14)	32.33(13)	162.46*
변혁적 리더십-거래적 리더십	46.04(14)	39.30(13)	6.74*
변혁적 리더십-재무적 성과	382.64(14)	31.64(13)	351.00*

변혁적 리더십-관계시민행동	130.77(14)	18.89(13)	111.88*
거래적 리더십-재무적 성과	154.45(9)	8.17(8)	146.28*
거래적 리더십-관계시민행동	119.71(9)	13.57(8)	106.14*
재무적 성과-관계시민행동	114.52(9)	7.99(8)	106.53*

* p<.01

3. 가설검증

본 연구에서 가설검증은 구조방정식 모형분석을 통해 실시하였다. 구조방정식 모형을 이용한 이유는 복잡한 각 변수의 관계를 상관관계로 측정하기보다 여러 구성개념간의 복잡한 인과관계를 동시에 분석하려는 것이다. 이상의 내용을 표로 정리하면 다음 <표3>과 같다.

<표3> 가설검정 결과

가설	경로	계수	t값	결과
H1-1	기술역량 → 변혁적 리더십	.54	4.14***	채택
H1-2	기술역량 → 거래적 리더십(-)	.25	1.59	기각
H2-1	혁신지향적 문화 → 변혁적 리더십	-.26	-1.72*	기각
H2-2	혁신지향적 문화 → 거래적 리더십(-)	-.44	-2.22**	채택
H3-1	과업지향적 문화 → 변혁적 리더십	.55	2.91***	채택
H3-2	과업지향적 문화 → 거래적 리더십	.76	3.08***	채택
H4-1	윤리성 → 변혁적 리더십	.20	2.23**	채택
H4-2	윤리성 → 거래적 리더십	.37	3.23***	채택
H5-1	변혁적 리더십 → 재무적 성과	.71	1.68*	채택
H5-2	거래적 리더십 → 재무적 성과	-.21	-.49	기각
H6-1	변혁적 리더십 → 관계시민행동	-.91	-1.76*	기각 (방향)
H6-2	거래적 리더십 → 관계시민행동	.93	1.76*	채택
적합지수	$\chi^2 = 569.43, df = 327, GFI=.84, CFI=.92, RMR=.05, NNFI=.91$			

* p<.1, ** p<.05, *** p<.01

분석결과 모형의 적합도는 <표3>에 나타난 바와 같이 대부분의 적합지수들이 권고치에 근사하거나 넘는 수준을 보였다(GFI=.84, CFI=.92, RMR=.05, NNFI=.91). 따라서 모형 적합도가 수용할만한 수준인 것으로 판단하였다. 가설검정 결과는 다음과 같다.

첫째, 가설 1-1, 1-2는 프랜차이즈 본부의 기술역량이 리더십에 미치는 영향을 검증하는 것으로, 기술역량은 변혁적 리더십에

$p < .01$ 수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤지만($r = .54, t = 4.14$), 거래적 리더십에는 유의적인 영향을 미치지 않았다($r = .25, t = 1.59$). 따라서 가설 1-1은 채택, 1-2는 기각되었다.

둘째, 가설 2-1과 2-2는 프랜차이즈 시스템의 혁신지향적 조직 문화가 리더십에 미치는 영향을 검증하는 것으로 변혁적 리더십에는 $p < .10$ 수준에서 유의적인 負의 영향을 미쳤고($r = -.26, t = -1.72$), 거래적 리더십에는 $p < .05$ 수준에서 유의적인 負의 영향을 미쳤다($r = -.44, t = 4.84$), 따라서 가설 2-1은 기각, 2-2는 채택되었다.

셋째, 가설 3-1, 3-2는 프랜차이즈 시스템의 과업지향적 조직 문화가 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 미치는 영향을 검증하는 것으로 과업지향적 조직 문화는 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 $p < .01$ 수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤다(각각 $r = .55, t = 2.91; r = .76, t = 3.08$). 따라서 가설 3-1, 3-2는 채택되었다.

넷째, 가설 4-1, 4-2는 프랜차이즈 본부의 윤리성이 변혁적 리더십과 거래적 리더십에 미치는 영향을 검증하는 것으로 윤리성은 변혁적 리더십에 $p < .05$ 수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤고($r = .20, t = 2.23$), 거래적 리더십에 $p < .01$ 수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤다($r = .37, t = 3.23$). 따라서 가설 4-1, 4-2는 채택되었다.

다섯째, 가설 5-1, 5-2는 프랜차이즈 본부의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 가맹점의 재무적 성과에 미치는 영향을 검증하는 것으로, 변혁적 리더십은 재무적 성과에 $p < .10$ 수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤지만($r = .71, t = 1.68$), 거래적 리더십은 재무적 성과에 유의적인 영향을 미치지 않았다($r = -.21, t = -.49$). 따라서 가설 5-1은 채택, 5-2는 기각되었다.

여섯째, 가설 6-1, 6-2는 프랜차이즈 본부의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 가맹점의 관계시민행동에 미치는 영향을 검증하는 것으로, 변혁적 리더십은 관계시민행동에 $p < .10$ 수준에서 유의적인 負의 영향을 미친데 반해($r = -.91, t = -1.76$), 거래적 리더십은 관계시민행동에 $p < .10$ 수준에서 유의적인 正의 영향을 미쳤다($r = .93, t = 1.76$). 따라서 가설 6-1은 기각, 6-2는 채택되었다.

V. 결론 및 시사점

1. 연구결과의 요약 및 토론

가설검정 결과, 총 12개의 가설 중 8개의 가설이 채택되었고 4개의 가설은 기각되었다. 그 이유를 추측해 보면 다음과 같다.

먼저 가설 1-2에서 기술역량이 변혁적 리더십은 강화하지만 거래적 리더십에 영향을 미치지 않는 것은 기술역량이 가지고 있는 혁신적인 속성 때문으로 보여 진다. 기술역량이 크면 클수록 유통 경로 구성원 간 커뮤니케이션과 정보공유를 가능하게 하여 단순한 거래관계가 아닌 상호 신뢰하고, 비전과 사명을 공유하는 관계로 발전할 가능성이 크다. 거래적 리더십이 유의하지 않은 또 다른 이유는 기술이 리더의 통제 관리기능을 대체한다는 주장과 맥을 같이 한다고도 해석할 수 있다. 가설 2-1에서 혁신지향적 문화가 변혁적 리더십을 약화시킨다는 결과는 국내 프랜차이즈 산업이 일반적인 타산업의 차이로 보여 진다. 그 이유는 프랜차이즈 시스템의 혁신을 주도하는 것은 아무래도 본부이고, 가맹점들은 본부의 혁신방향에 따라야 하는 입장이라 할 수 있다. 가맹점들의 혁신역량이 약하면 혁신역량이 뛰어난 본부의 방침을 일방적으로 따르게 하는 것이 본부 입장에서는 효율적이라 할 수 있다. 때문에 국내 프랜차이즈 산업의 본부들이 혁신을 추구하고자 할 때 변혁적 리

더십을 잘 사용하지 않는 것이 아닌가 판단된다.

다음으로 가설 5-2에서 변혁적 리더십은 재무적 성과에 영향을 주는데, 거래적 리더십은 재무적 성과에 영향을 미치지 않는 이유는 국내 프랜차이즈 산업이 변혁적 리더십이 필요한 단계에 이르렀기 때문으로 해석된다. 거래적 리더십은 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 명시된 계약에 대한 이행과 보상만을 강조하는 리더십인데 반해, 변혁적 리더십은 가맹점이 본부와 공동운명체 의식을 가지게 하고, 상호 신뢰관계 속에서 성과달성을 위해 공동노력을 하게 하는 것이므로 어찌 보면 당연한 결과라 할 수 있다. 아무래도 재무적 성과가 낮을 것으로 우려되는 경우에는 거래적 리더십이 강조되지만 재무성과가 높은 경우에는 변혁적 리더십이 더욱 상호 작용을 한다고 보여 진다.

마지막으로 가설 6-1에서 프랜차이즈 본부의 변혁적 리더십이 가맹점의 관계시민행동을 약화시킨 이유는 국내 프랜차이즈 산업의 가맹점들이 아직은 본부의 변혁적 리더십에 맞춰 계약서에 명시되지 않은 추가적인 역할(관계시민행동)을 하는 것 보다는 계약서에 명시된 의무사항이나 본부의 방침을 그대로 따르는 데 익숙한 수준이 아닌가 추측된다. 더욱이 프랜차이즈 본부가 수시로 방침을 바꾸고, 우월적인 지위를 이용하여 계약서 내용 이외에 추가 요구를 많이 하여 가맹점과의 갈등이 심한 상태이다. 이러한 경우 가맹점들은 본부의 변혁적 리더십보다는 거래적 리더십에 더 익숙하고, 관계시민행동도 보다 익숙한 상황에서 나타날 가능성이 높다고 판단된다.

2. 시사점

본 연구는 이론적 실무적 공헌을 제공하였다. 첫째, 이론적 공헌은 기존 조직이나 유통경로 분야 연구에서 거의 다루어지지 않았던 프랜차이즈의 조직 간 리더십의 매커니즘을 실증하였다는 점이다. 또한 조직 문화와 윤리성, 기술역량 등의 선행변수가 리더십에 미치는 영향관계를 규명하였다. 리더십과 재무적 성과 및 행동적인 성과변수인 관계시민행동과의 관계도 규명하였다.

둘째, 실무적 공헌으로는 프랜차이즈 본부가 리더십을 가지기 위해 필요한 점을 제시하고 있다. 특히, 본부가 거래상의 우월적 지위를 이용한 잘못된 리더십이 바람직하지 않다는 것을 입증하고 있다. 또한 프랜차이즈 본부가 가맹점의 재무적 성과를 높이고, 관계시민행동을 유도하기 위해 어떤 리더십을 가져야 하는지 가이드 라인을 제시하고 있다.

경영자관점에서 유통체인업계에서의 리더십은 가맹본부가 지닌 영향력의 전방위적인 사용에 관심을 기울였으나 본 연구는 “리더십조건은 만들어 질수 있다”는 메시지를 전달하게 되었다. 또한 가맹점의 프랜차이즈본부 선택, 사업전략의 수립, 계약과 거래지속 성여부를 판단하는데 리더십을 고려하도록 이론적 실증적 결과를 제공했다는 점에서 의미가 있다할 것이다.

정책적 관점에서는 정부의 유통정책이 과거의 성장정책에서 고성장출과 갈등해소, 건전한 유통산업의 발전, 대중소기업간 협력, 창업과 일자리 창출, 효율적 서비스제공으로 전환됨에 따라 유통업계의 갈등해결에 리더십을 고려하고 중소기업에게 경리리더십성과 기반구축에 정부의 정책자원을 배분할 것을 시사하고 있다. 또한 프랜차이즈업계에 대한 리더의 윤리성을 고려한 윤리기준의 마련, 리더교육 및 인증제를 도입하는데 기초를 제공할 수 있을 것이다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계 및 향후 연구방향으로써는 첫째, 리더십에 대한 양방향(dyadic) 관점 연구가 필요하다. 리더와 팔로워가 서로 다르게 리더십을 인식하는 상황에서의 리더십연구가 보강되어야 할 것이다. 관계수명주기를 고려할 필요가 있다. 창업초기와 성장기 및 성숙기의 프랜차이즈의 조직문화는 다를 것이므로 이를 고려하여 연구하면 기각된 가설들에 대한 보다 명확한 설명도 가능할 것이다. 마지막으로, 프랜차이즈 외에 슈퍼마켓조합이나 대기업의 직영체인 등 관계강도나 계약적 구속력이 다른 집단과의 비교 연구가 보강되어야 할 것이다.

둘째, 조직 간 리더십에 대한 보다 정교한 연구설계가 필요하다. 본 연구에서는 기존 연구들에서 검증된 변수들 중 일부 변수들에 대한 가설이 기각되었다. 이는 국내 프랜차이즈 산업의 현실 때문일 수도 있겠지만 미처 고려하지 못한 다른 변수들이 존재하기 때문일 수도 있다. 예를 들어서 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 힘-의존 구조가 본 연구의 결과에 영향을 미쳤을 수도 있다. 본 연구에서는 측정하지 않았지만 본부와 가맹점 간 의존불균형이 적고, 상호의존적인 관계인 경우 변혁적 리더십이 더 잘 발휘될 가능성이 높다. 향후 힘-의존구조를 포함한 다양한 변수들이 포함된 연구를 통해 본 연구의 결과를 설명할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 프랜차이즈 시스템만을 다루었기 때문에 본 연구의 결과를 일반적인 유통경로로 확대하는 것은 일반화의 한계가 있을 수 있다. 이를 보완하기 위해 향후 다양한 유통경로를 대상으로 한 연구가 보강되어야 할 것이다.

Received: November 18, 2011.

Revised: December 05, 2011.

Accepted: December 12, 2011.

References

- 김도현, 김상덕(2011), “중소공급업체 공정성 지각의 선행요인과 결과요인,” *유통과학연구*, 9(2), 61-72.
- 김상철(2010), “Kano 모델 및 가중 PCSI를 통한 서비스품질 개선에 관한 연구,” *유통과학연구*, 8(4), 17-23.
- 김재욱, 이성근, 최지호, 한계숙(2004), “기업간 거래에서 관계적 시민행동에 관한 연구,” *유통연구*, 제9권(2), 75-99.
- 박노윤(1998), “최고경영자의 특성과 기술혁신의 관계에 관한 실증적 연구,” *인사관리연구*, 22(2), 199-229.
- 박철주, 정태석(2011), “혁신적인 소매업태의 출현과 발전과정에 관한 연구,” *유통과학연구*, 9(1), 9-38.
- 서인덕(1986), *한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성연구*, 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 서인덕, 이원형(2006), “조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더십 및 조직몰입의 매개효과,” *인적자원관리연구*, 13(4), 71-106.
- 선일석, 이동욱(2010), “해외농업투자자에 따른 유통체계 개선방안에 관한 연구,” *유통과학연구*, 8(3), 17-26.
- 안관영, 곽영환(1998), “공무원의 리더십스타일과 조직시민행동에 관한 연구-충북지역지방자치단체를 중심으로,” *품질경영학회지*, 26(3), 108-129.
- 오세조, 김상덕(2008), *손에 잡히는 프랜차이즈경영*, 중앙경제평론사.
- 장석인(2009), “변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 구조모형분석,” *인적자원관리연구*, 16(2), 213-229.
- 전상길, 김인수(1997), “리더십과 조직문화의 관련성에 관한 연구: 기술의 조절효과를 중심으로,” *인사조직연구*, 5(1), 1-49.
- 전상호, 신용준(1995), “조직문화와 리더십의 적합성이 행동적 유효성에 미치는 영향에 관한 실증연구,” *경영학연구*, 24(4), 153-195.
- 정대용, 이세호(2008), “LMX의 질을 매개로 팔로워가 인지하는 리더의 지원과 갈등이 만족, 영예초월행동 그리고 재계약의도에 미치는 영향-프랜차이즈시스템의 생산성중심으로,” *생산성논총*, 22(2), 211-239.
- 지식경제부(2010), “프랜차이즈 산업 활성화 방안”.
- Anderson, J. C. and Gerbing, G. W.(1998), “Structural Equation Modeling in Practice: A Review & Recommended Two-step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bagozzi, R. P. and Yi, Y.(1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(Spring), 74-94.
- Baird, P. D., Hay, J. and Bailey, J. M.(1977), “Government Regulation of Real Estate Franchising,” *Probate Trust Journal*, 12(Fall), 580.
- Barnett, T. R. and Arnold, D. R.(1989), “Justification and Application of Path-goal Contingency Leadership Theory to Marketing Channel Leadership,” *Journal of Business Research*, 19, 283-292.
- Barney, J. B.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M.(1990), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J.(1993), *Full Range of Leadership: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*, Palto Alto, Ca: Mind Garden.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D.(2005), “Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development & Testing,” *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York: Harper Row, 18-20.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E.(1983), “Organizational Life Cycle & Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence,” *Management Science*, 29, 33-51.
- De Cremer, D., Mayer, D. M. and Schminke, M.(2010), “On Understanding Ethical Behaviour and Decision Making: A Behavioral Ethics Approach,” *Business Ethics Quarterly*, 20, 1-6.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A.(1982), *Corporate Cultures*, MA: Addison-Wesley.
- Dwyer, R., Schurr, P. and Oh S.(1987), “Developing Buyer and Seller Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 51(April), 11-27.

- Emerson, A. R.(1968), "An Examination of Role Theory: The Case of the State Police," *Sociology*, 2(1), 112-113.
- Geyer, A. and Steyrer, J.(1998), "Transformational & Transactional Leadership & Their Relation to Subjective & Objective Performance in Savings-banks. In Applied Psychology," *An International Review*, 47(3), 397- 420.
- Goodwin, V. L., Wofford, J. C. and Whittington, J. L.(2001), "A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct," *Journal of Organizational Behavior*, 22, 759-774.
- Harper, G. and Utley, D.(2001), "Organizational Culture & Successful Information Technology Implementation," *Engineering Management Journal*, 13, 11-16.
- Heide, J. B. and John, G.(1988), "Do Norms Matter in Marketing Relationship," *Journal of Marketing*, 56(April), 32-44.
- Jang S. K., Shin, Y. S. and Jung, H. H.(2009), "Interaction Effect of R&D Managing Capability & R&D Investment on Firm Performance," *Korean Management Review*, 38(1), 105-132.
- Kerr, J. L. and Slocum, Jr. J. W.(1987), "Managing Corporate Culture through Reward Systems," *Academy of Management Executive*, 1(2), 99-108.
- Kime, C. H.(2001), *Organizational Leadership: Fire Services in the United States*, JAI, Elsevier Science.
- Klein, J. G., Ettenson, R. and Morris, M. D.(1988), "The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China," *Journal of Marketing*, 62(Jun), 89-100.
- Koh, W. L., Steers, R. M. and Terborg, J. R.(1995), "The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore," *Journal of Organizational Behavior*, 16(4), 319-333.
- Kotler, P.(1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control*, 9th eds, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotter, J. and Heskett, J.(1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Fetter, R.(1993), "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance," *Journal of Marketing*, 57, 70-80.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. and Rich, G. A.(2001), "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115.
- Mcfarland, F.(1974), "Information Changes the Way You Complete," *Harvard Business Review*, 62(3), 98-103.
- Mehta, R.(2000), "Impact of Leadership Style on Channel Partner Motivation: An Empirical Test," *Journal of Marketing Channels*, 7(3), 121-153.
- Morgan, G.(1986), *Images of Organization*, Sage Publications, California.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D.(1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, E. H.(1994), *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W.(1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Palmer, D. E.(2009), "Business Leadership: Three Levels of Ethical Analysis," *Journal of Business Ethics*, 88, 525-536.
- Peteraf M. A.(1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based," *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pelham, Alfred M. and Wilson, D. T.(1996), "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-firm Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Morrman, R. H. and Fetter, R.(1990), "Transformational Leader Behaviors & Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, & Organizational Citizenship Behaviors," *Leadership Quarterly*, I, 107-142.
- Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B.(1994), "Organizational Citizenship Behaviors & Sales Unit Effectiveness," *Journal of Marketing Research*, 3(1), 351-363.
- Priem R. L. and Vutler, J. E.(2001), "Is the Resource Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Quinn, R. E. and McGrath, M. R.(1985), *The Transformation of Organizational Cultures*, Frost Peter et al. (eds), Organizational Culture, 315-334, Beverly Hills, CA: Sage.
- Ridgeway, V. L.(1957), "Administration of Manufacturer-dealer Systems," *Administrative Science Quarterly*, March, 464-83.
- Rosenbloom, B.(1999), *Marketing Channels: A Management View*, 6th Edition, Hinsdale, IL: The Dryden Press.
- Schein, E. H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schul, P. L, Pride, W. M. & Little, T. L.(1983), "The Impact of Channel Leadership Behavior on Intra-channel Conflict," *Journal of Marketing*, 47(Summer), 21-34.
- Shivers-Blackwell, S.(2006), "The Influence of Perceptions of Organizational Structure & Culture on Leadership Role Requirements: The Moderating Impact of Locus of Control & Self-monitoring," *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4), 27-49.
- Sison, A.(2003), *The Moral Capital of Leaders: Why Virtue Matters*(Edward Elgar, Northampton, MA).
- Solomon, R.(1992), *Ethics & Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, Oxford University Press, Oxford.
- Stogdill, R. M.(1974), *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, New York: The Free Press, 403-404.
- Toor, S, R. and Ofori, G.(2009), "Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes, and Organizational Culture," *Journal of Business Ethics*, 90, 533-547.
- Venkatraman, N.(1989), "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence," *Academy of*

Management Review, 143, 423-444.

Wallach, Ellen J.(1983), "Individuals & Organizations: The Cultural Match," *Training Journal*, 37(February), 29-36.

Wilkinson, I. F.(1979), "Power and Satisfaction in Channels of Distribution," *Journal Of Retailing*, 55(Summer), 79-94.

Wiseman, C.(1985), Chapter 1, in Ward, J. (1995) (Eds), *Principles of Information Systems Management*, Routledge, London.

Yukl, G.(1998). *Leadership in Organizations* (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.