

## 프랜차이즈의 성공적 운영을 위한 계약 메커니즘에 대한 연구: 관계적 계약과 공식적 계약이 파트너십과 가맹점성과에 미치는 영향\*

조효신\*\*, 이호택\*\*\*

프랜차이즈 본부와 가맹점간의 계약 구조는 가맹본부와 가맹점과의 관계성과 더불어 가맹점 자체의 성과에도 큰 영향을 미친다는 것은 여러 선행연구들을 통해서 추론할 수 있다. 기존 가맹본부와 가맹점의 관계나 경로성과에 대한 연구에서는 공식적 계약이 기회주의적 행동과 계약의 유지의사에 미치는 영향에 대한 연구나 관계적 규범이 관계성과에 미치는 영향에 대한 분절적 연구가 대부분이었으며, 이를 통합적으로 비교하여 본 연구는 없었다. 본 연구에서는 동반 성장을 통해 장기적인 관계를 지향하는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 관계에서 가맹본부의 어떠한 계약 메커니즘이 가맹점의 기회주의적 행동과 계약 이행 행동 수준을 높이는가와 가맹점의 성과에도 영향을 미치는지 연구하였다.

대구경북 지역에 위치한 153개 가맹점 설문결과를 바탕으로 가설을 검증한 결과, 관계적 계약과 공식적 계약 모두 파트너십인 계약이행행동에 정(+)의 영향을, 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 계약이행행동은 가맹점의 성과에 정(+)의 영향을 미치며, 기회주의적 행동은 가맹점의 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰는 가맹점의 기회주의적 행동과 성과 사이에서 조절적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

주제어 : 프랜차이즈, 파트너십, 관계적 계약, 공식적 계약, 기회주의적 행동, 계약 이행, 가맹점의 성과

### I. 서론

2018년 말 기준 우리나라 총 자영업자 수는 676만 2,000명인데 이 중 25만 1,301명이 가맹점주로 자영업자의 약 4% 정도가 프랜차이즈 산업에 종사하고 있다. 이렇듯 프랜차이즈 산업이 국내 경제의 관점에서 매우 비중 있는 분야로 성장함에 따라 프랜차이즈 산업이나 프랜차이즈 시스템을 구성하는 가맹본부와 가맹점 간의 관계에 대한 연구의 필요성 역시 점차 증가하고 있다.

법률적으로 가맹사업 본부와 가맹점은 서로 다른 목표와 목적을 지향하는 독립적 사업의 주체인 반면

에, 경제적으로는 상호의존적이고 고객 입장에서는 서로 구별되지 않는 다원화된 조직구조를 이루고 있다. 그러므로 양자 간의 계약구조는 갈등을 해소하며 거래로부터 발생하는 상호이익을 실현하는 도구로써 해석될 수 있다(Williamson and Ghani, 2012).

종래 유통 경로 구성원 간의 기회주의와 계약 이행에 관련한 선행 연구는 크게 두 가지의 주요한 흐름으로 구분된다. 거래비용 경제학이나 대리인 관점에서는 형식적인 계약을 강조하고(Klein, 1995), 완전성이나 명확한 계약 조항에 따른 보상과 같은 것들이 상대방의 기회주의를 억제한다고 밝히고 있다. 그러나 관계적 교환이론(relational exchange theory)

\* 본 연구는 주저자의 박사학위 논문을 수정 및 보완한 것입니다.

\*\* 계명대학교 경영학과 박사, 주저자(longzeeny79@gmail.com)

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

관점에서는 암묵적인 관계적 계약(relational contract)이 오히려 자율성을 높이고 협력 의지를 높여준다는 연구결과를 보여주고 있다(Cochet, Dormann, and Ehrmann, 2008).

각각의 관점에서 프랜차이즈 시스템의 장점을 생각해볼 때, 먼저 공식적 계약은 가맹본부에 의한 하나의 브랜드로 아웃렛 네트워크를 통합하고, 통일된 운영 정책을 통해 규모의 경제를 활용할 수 있다(Shane, 1996). 반면 관계적 계약에서는 가맹점주의 자율적이고 적극적인 기업가적 참여에 따라 가맹본부의 성과가 결정된다는 것이다(Sorenson and Sørensen, 2001). 물론 두 가지 전제의 명백한 긴장 상황을 고려하면 프랜차이즈 관계가 취약성을 나타낼 수도 있고, 자율성과 의존성 및 표준화와 적응에 있어 균형이 필요한 것은 당연할 것이다(Dant and Gundlach, 1999). 따라서 두 관점어 모두 결과적으로 장점과 단점을 동시에 내포하고 있으므로 두 관점 중에서 어떠한 계약 메커니즘이 프랜차이즈에서 가맹점의 성과를 향상시키는데 더욱 효율적인지 구분하기는 어렵다.

가맹본부와 가맹점의 관계나 경로성과에 대한 기존의 연구에서는 주로 유통경로의 통제구조와 경로성과 간의 관계에 있어서 사전 통제로써 공식적 계약이 기회주의적 행동과 계약의 유지의사에 미치는 영향에 대한 연구나 관계적 규범이 관계성과에 미치는 영향에 대한 분절적 연구가 대부분이었으며, 이를 통합적으로 비교하여 본 연구는 없었다.

본 연구는 장기적 관계를 지향하는 가맹본부와 가맹점 간 관계에서 가맹점에 대한 가맹본부의 어떤 계약 메커니즘이 기회주의적 행동을 완화하고 계약 이행 행동을 촉진하여 파트너십을 높이는지와 그것이 가맹점의 성과에도 영향을 미치는지 연구하고 분석하고자 한다. 구체적으로는 공식적 계약 관점에서의 세부변수와 관계적 교환 관점에서의 각 세부요인들이 기회주의적행동과 계약의 이행에 미치는 영

향력들을 비교하여 분석하고 그것이 가맹점의 성과로 이어지는 영향력을 분석 한다. 또한 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰는 기회주의적 행동과 가맹점의 성과간의 영향관계를 완화할 것인지에 대해 밝히고자 하였다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 관계적 계약

지배구조 형태는 공식적 혹은 비공식적인 교환 규칙(Ghosh and John, 1999)을 말하는데 최근에 주목받고 있는 것은 관계적 계약으로 Macneil(1980)의 주장에 기초하고 있고, 관계적 계약은 서로 간의 관계 특유 자산과 높은 수준의 신뢰를 바탕으로 하고 있다(Zaheer and Venkatraman, 1995).

Zaheer와 Venkatraman(1995)는 관계적 계약을 구조적인 측면과 프로세스적인 측면으로 나누고, 프로세스적인 측면에서는 관계적 행위를 다루었다. 구조적인 측면에서는 사회적 관점에 기반한 파트너 상호관계측면의 접근으로 이해하고 이러한 관계의 성패가 파트너들 간의 신뢰형성 여부에 의해 결정적으로 영향을 받는다고 강조하였다(Zaheer and Venkatraman, 1995). 또한, 관계적 행위의 하위 차원으로 유연성, 정보교환(Hoppner and Griffith, 2011), 공동행위(Heide and John, 1990; Zaheer and Venkatraman, 1995), 공동 의사결정(Subramani and Venkatraman, 2003) 등을 들 수 있다.

관계적 계약에서는 거래 관계의 당사자들에게 사용되는 상대방의 행위에 대한 기대행동 또는 행동 규칙으로 관계규범(relational norm)을 주장한다(Macneil, 1980). Macneil(1980), Heide와 John(1992), Kaufmann과 Stern(1988)은 관계규범을 정보교환, 유연성, 협력적 문제해결로 구분했고, Noordwier(1986)는 유연

성, 상호성, 확장성, 활동통제, 정보교환으로 정의하였다. 오세조, 김천길, 배진아(1996)의 연구에서는 단결구범, 유연성, 상호성으로 차원화 하였다. 이인구(2000)의 연구에서는 의존성, 장기지향성, 협력적 커뮤니케이션이 결속성과 정보의 교환이라는 관계적 규범의 차원으로 나타난다고 하였다. Heide와 John(1992)의 연구에서는 관계규범이 형성되면 거래당사자들은 상호관계를 유지하는 방향으로 행동하고, 유용한 정보를 활발하게 공유하며, 공동으로 의사결정을 수행한다고 하였다. 이와 같은 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서도 계약 이행과 기회주의적 행동에 영향을 미치는 관계적 계약의 차원으로 유연성, 정보교환, 공동 문제 해결을 변수로 사용하였다.

## 2. 공식적 계약

공식적 계약은 법적인 구속력을 가진, 공식적인 합의 또는 기업 간 파트너십을 서로가 제약할 수 있는 계약의 이행을 강조한다. 일반적으로 계약은 계약 당사자들 간의 권리와 책임 그리고 전달될 결과에 대한 세부사항을 명시하고 있으며, 위반사항에 대한 감시, 계약 불이행에 대한 처벌, 분쟁 해결 절차를 명확하게 기술하고 있다(Poppo and Zenger, 2002).

Kashyap 등(2012)의 연구는 사전 통제에 대한 선행 연구에 근거하여 계약을 통한 사전 통제 방법으로써 계약의 완전성(contractual completeness), 계약의 일방성(contractual one-sidedness), 계약 외 인센티브(extra contractual incentives)를 제시하였다.

한편, Luo(2002)는 국제합작투자에서 계약 조항과 사전 협력 기간이 성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 계약 조항의 명확성(specificity)은 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 발견하였다.

두 번째로 계약의 일방성과 관련하여서는 프랜차이즈에서 브랜드만의 고유의 표준화된 품질 및 영업

방식에 따라 가맹점 주를 완전하게 통제할 수 있는 일방적 통제 구조가 발생한다(김철식, 2014).

마지막으로 계약 외 인센티브는 형식적인 계약 내용은 아니나 가맹점이 가맹본부로부터 받을 수 있는 금전적인 혜택을 말한다(Kashyap et al., 2012).

공정거래위원회는 계약 외 인센티브에 대하여 불공정거래행위로 간주하여 제재를 하고 있으며, 이러한 상황에서 계약서 상 인센티브는 대표적인 계약적 지배구조의 형태를 띠게 될 수밖에 없다.

이와 같이 본 연구에서는 공식적 계약메커니즘을 통해서 거래 상대방의 기회주의를 억제하며, 계약의 순응에 대하여 긍정적인 효과를 한다는 선행 연구를 바탕으로 연구를 수행하였다.

## 3. 파트너십

프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점 사업자들의 파트너 관계로 구성되어 있다(Kaufmann and Dant, 1999). Anderson과 Narus(1999)의 연구에서는 유통업체와 제조업체의 파트너십이 기업성과에 미치는 영향을 분석하였는데 그 결과 제조업체와 유통업체 간의 만족도와 관련한 파트너십의 요소는 상호 의존도, 신뢰, 협력, 의사소통, 회사 간 영향력, 갈등 등으로 나타났으며 기업 사이의 파트너십은 기업의 성과 향상과 관련하여 매우 중요한 변수로 밝혀졌다.

본 연구에서는 프랜차이즈의 가맹본부와 가맹점 주와의 관계를 상호의존적이며 협력적인 관계로 인식하고 이들 간의 관계특성을 설명하기 위한 파트너십의 구성요소로서 성공적 운영을 위한 계약관계에 초점을 맞추어 이것이 성과로 이어지는 과정에서의 계약 이행 행동과 기회주의적 행동을 파트너십의 세부내용으로 살펴보았다.

먼저 계약이행 행동에 관하여는 이행(준수)의 학문적 정의에 대하여 여러 연구에서 규칙 또는 규범을

행동적으로 엄수하는 것(Froming and Carver, 1981)으로 정의하여 왔다.

‘가맹사업법’ 제2조 제6호에서는 가맹점 사업자가 가맹금을 지급해야 하며, 가맹 계약이나 운영 교범 등에 따라 프랜차이즈 본사의 운영 지도와 통제에 응하여야 하는 의무를 부담하게 된다. 가맹사업법은 제6조에서 이러한 가맹사업자의 의무를 구체적으로 규정하고 있다. 가맹사업은 사업의 특성으로 인해 프랜차이즈 본부와 가맹사업자 간에 근본적으로 정보력, 경제력 등에 큰 차이가 있으며 가맹점의 영업의 성패는 본사의 영업 노하우와 지원에도 크게 영향을 받는 점에서 가맹점 사업자의 시스템 순응 여부는 프랜차이즈 전체의 성과를 결정짓는데 중요한 요인이라 할 수 있다(정대용, 김춘광, 엄태영, 2012).

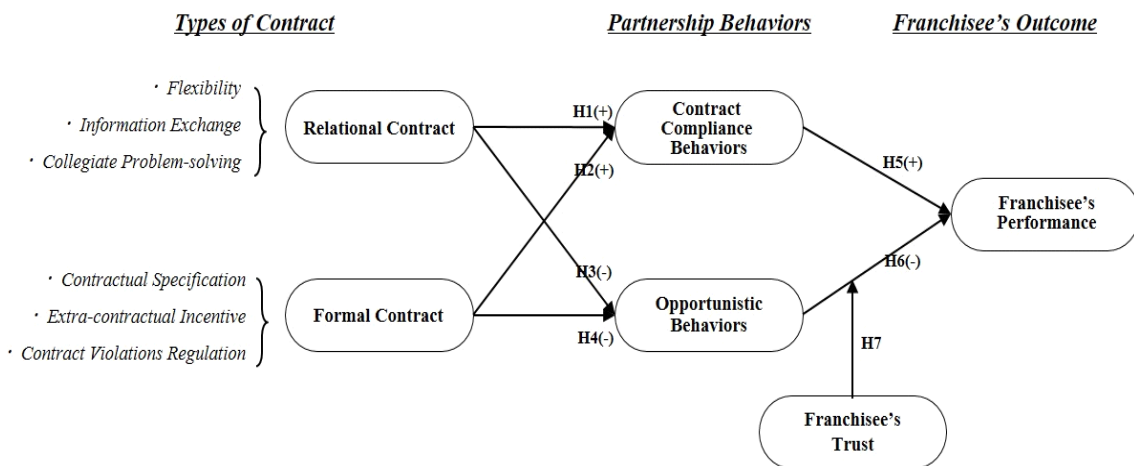
다음으로 기회주의적 행동은 자신의 이익을 추구하기 위해 상대를 속이는 등의 이기적인 행위를 의미한다. 이는 자신의 이익을 위해 거래 상대방에게 거래와 관련한 정보의 왜곡 혹은 지나친 가격 협상을 포함한다. 프랜차이즈 시스템에서 자신의 이익을 극대화하기 위해 파트너를 속이거나 사실을 왜곡하고 과장하는 등의 행동은 가맹본부와 가맹점 간의 관계에 치명적이거나 부정적인 영향을 미친다

(Williamson, 1975). 또한 파트너 간의 신뢰를 저버리게 되므로 상호 관계에 나쁜 영향을 주어 관계의 질을 저하시킨다(Morgan and Hunt, 1994). 기회주의적 행동은 거래 파트너와의 관계적 측면에 부정적으로 작용하기 때문에 기회주의적 행동을 잘 관리할 필요가 있다(Samaha, Palmatier, and Dant, 2011).

#### 4. 신뢰

신뢰라는 개념이 사회관계에서 흔히 사용되어 온 일상적 개념이기는 하나, 신뢰의 본질과 메커니즘이 체계적으로 연구되기 시작한 것은 최근의 일이다. 연구자들은 신뢰에 대하여 다양한 개념 정의들을 말하고 있다. Cook과 Wall(1980)은 신뢰란 상대방이 선의를 지니고 있고, 또한 이 선의를 이행할 능력을 가지고 있음을 확신하는 수준이라고 말하였다. 신뢰는 기업경영과 같은 경제관계에서 교환관계를 가능하게 하며, 거래비용을 줄여주는 등 효율성을 제고시키는 역할을 한다.

한편, 기회주의와 관련한 다양한 연구들에서 신뢰는 기회주의를 억제하는 지배기제(governance mechanism)로서의 역할을 수행한다고 제시하고 있다(Singh and Sirdeshmukh, 2000). 또한 신뢰가 거래 상대방의 행동



<그림1> 연구 모형

을 더욱 긍정적으로 해석하고 협력과 같은 관계상의 성과뿐만 아니라 우수한 업무 성과까지 도출하는 중요한 조절변수임을 검증하고 있다(Peterson and Behfar, 2003). Sabel(1993)의 연구에서는 신뢰의 형성을 통해 상호 간의 거래 비용을 절감하여 경제적인 효율성을 달성할 수 있고, 기회주의적 행동이나 부정적 행동을 줄이는 영향을 주어 서로를 협력적인 존재로 인식하게 되어 좀 더 효율적으로 조직 간 관계를 이끌어 나갈 수 있다고 하였다.

본 연구는 신뢰를 거래상대방에 대한 믿음 즉, Ganesan(1994)의 연구와 같이 확고한 신용이라는 차원으로 정의하고 기회주의적 행동과 가맹점의 성과 간의 관계에서 신뢰의 조절 효과를 살펴보고자 한다.

## 5. 가맹점의 성과

기업의 경영성과에 대한 연구에서는 산업 및 업종에 상관없이 경영성과 평가가 기업에 대한 경영 상태를 진단하고 효율적인 경영조직을 운영하기 위한 척도가 된다.

조현식(2003)은 재무성과가 유통경로의 성과를 실질적으로 보게 하는 지표이며, 이중 매출액이 가장 객관적이고 현실적인 재무성과의 지표라고 하였다. Tsai 등(1991)은 성과측정의 정확성 파악을 위하여 객관적 지표, 주관적 지표 두 가지 모두 활용해야 한다고 강조한다.

본 연구에서는 프랜차이즈 가맹점의 성과를 가맹점 수익 창출을 위한 목표 달성 정도와 성장으로 정의하였다. 목표 달성 정도는 재무적 요인, 비재무적 요인을 모두 포함하여 측정하였으며, 재무적 요인으로는 매출액의 상승, 비재무적인 요인은 가맹점 사업자의 점포운영, 서비스 품질의 제고, 고객의 만족 정도를 중심으로 측정 항목을 설정하였다.

## Ⅲ. 연구모형 및 가설 설정

### 1. 연구 모형

본 연구의 연구 모형을 제시하면 <그림1>과 같다. 가설1은 관계적 계약과 공식적 계약 간의 인과관계에 대한 가설로 관계적 계약 내 유연성, 정보교환, 공동문제 해결은 계약이행 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것을 가정하였다(가설 1a, 1b, 1c). 또한, 공식적 계약 내 계약의 완전성, 계약 상 인센티브, 계약 위반 시 규제 조항은 계약이행 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다(가설 2a, 2b, 2c). 가설 3은 관계적 계약이 기회주의적 행동에 미치는 영향에 대한 가설로 관계적 계약 내 유연성, 정보교환, 공동문제 해결은 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미친다는 것이다(가설 3a, 3b, 3c). 가설4는 공식적 계약이 기회주의적 행동에 미치는 영향에 대한 가설로 공식적 계약 내 계약의 완전성, 계약 상 인센티브, 계약 위반 시 규제 조항은 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미친다는 것이다(가설 4a, 4b, 4c). 다음으로는 계약 이행 행동이 가맹점의 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 5와 기회주의적 행동이 가맹점의 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 6을 세웠다. 마지막으로 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰가 가맹점의 기회주의적 행동과 가맹점의 성과 간의 영향관계를 완화할 것이라는 가설 7을 수립하였다.

### 2. 가설 설정

#### 2.1 관계적 계약과 공식적 계약이 계약 이행 행동에 미치는 영향

계약에 대한 사회학적 접근 방식은 보다 확장된 관

계약 형태의 계약을 강조하고 있다(Carson, Madhok, and Wu, 2006). 관계적 계약은 장기 지향적이며 상호적이고, 파트너들 간의 공유된 장기적 관계규범과 행동양식의 발전기반을 형성하기 때문에 단순한 구매와 판매행위를 넘어 확장된다(Li and Dant, 1997). Kaufman과 Stern(1998)의 연구는 기업이 신뢰를 통해 관계적 지배를 하고 이는 자본구조의 종속성을 변화시키는데 유용하다는 것을 보여주었고 협상 비용을 낮추는 반면 전략적 성과는 높인다고 밝혔다. 선행 연구에서 널리 인정된 주요 관계적 계약의 요소와 행동들은 유연성, 정보 교환, 협력적 문제 해결이다(Kaufmann and Stern, 1988).

세부적으로는 첫째, 유연성은 예측하기 어려운 사건에의 적응력을 높여주며, 결속은 상호 간 조정을 통해 공동의 행동에 몰입하도록 도와주며 문제해결 방안에 대한 쌍방 접근방법을 유도함으로써 계약의 이행을 촉진시키는 것이다(Poppo and Zenger, 2002).

두 번째로, Frazier와 Rody(1991)는 정보교환이 증가할수록 프랜차이즈 사업의 운영을 위한 본부와 가맹점의 규범 및 가치체계가 비슷해 진다고 하였는데, 이러한 상황에서 결과적으로 정보교환을 통해 가맹점은 가맹본부의 룰(rule)을 충실히 이행하게 될 것으로 판단된다. 마지막으로 공동 문제 해결에 관해서 박연우(2003)의 연구에서는 대·중소기업간 상생협력을 위해 장기적 친밀관계 형성, 공동 문제 해결팀 구성을 통해 협력적 파트너십을 구축할 수 있다고 하였다. 이를 바탕으로 볼 때 가맹본부가 공동 문제 해결을 하려는 성향이 강할수록 가맹점이 공동의 약속된 목표를 위해 이행하려는 성향이 강해질 수 있을 것이다.

위의 논거들을 종합하여 추론해 보면 다음의 가설을 제시할 수 있을 것이다.

가설1a. 관계적 계약 내 유연성은 계약 이행에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설1b. 관계적 계약 내 정보교환은 계약 이행에 정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

가설1c. 관계적 계약 내 공동 문제 해결은 계약 이행에  
정(+)  
의 영향을 미칠 것이다.

공식적 계약(formal contract)은 특별한 조치를 이행할 수 있다는 약속이나 책무를 포함하며(Macneil, 1980), 다양한 업무 처리 방식을 명확히 기술한 것으로 정의할 수 있다(Lusch and Brown, 1996). 따라서 공식적 계약은 계약 당사자들에 대한 공식적 규칙 및 관리 절차를 제공함으로써 거래상대방의 행위에 대한 불확실성을 감소시킨다. Cannon 등(2000)의 연구에 의하면 법적인 계약은 당사자의 의무와 기대를 명확히 함으로써 거래의 연속성을 보장하는 데 도움이 된다고 밝히고 있다. Kashyap 등(2012)의 연구는 사전 통제에 대한 기존 연구 문헌들을 바탕으로 사전 통제 수단으로 계약 조항의 완전성, 계약 상 인센티브, 계약의 일방성을 제시하였다(이호택, 2018). 먼저, 계약의 완전성이란 계약과 관련된 내용들이 계약서 내에 명확하게 기술되어 있는 정도를 의미하는데(Gong, Shenkar, and Nyaw, 2007), 기업(주인)은 상대방 또는 대리인의 계약의무에 대해 계약서 상 구체적이고 세부적으로 명시함으로써 역할의 모호성을 줄일 수 있고, 계약의 불이행을 방지하고 기회주의적 행동의 발생을 억제할 수 있다(Argyres et al., 2007).

두 번째로 계약 상 인센티브를 들 수 있는데 거래 당사자가 계약 불이행에 따른 불이익이나 손해배상의 책임을 계약서 조항에 넣는 것을 꺼려하는 경우, (계약 성과에 따른) 인센티브 조항을 넣기도 한다. 경로구성원은 자신의 이익 추구를 위한 기회주의적 행위로 인해 얻을 수 있는 성과와 협력적 행위를 통해 획득할 수 있는 성과를 비교하여 후자가 큰 경우에는 기회주의적 행위 대신 협력적 행위를 선택할 것이다(설도원, 오세조, 성민, 2007). 이호택(2018)은

사전 통제 메커니즘으로 계약의 완전성과 인센티브 조항을 설정하여 사전 통제가 가맹점의 계약 이행에 미치는 영향을 실증 분석하였는데 두 변수 모두 가맹점의 계약 이행 행동을 높인다고 하였다.

세 번째로 계약의 일방성(contractual one-sidedness)은 계약조건이 계약 당사자 중 한쪽에 유리하게 작성되어 있는 정도를 일컫는데(Klein, 1980), 계약의 주도권을 가지고 있는자는 대리인이나 계약상대방이 성과가 저조한 경우 이에 대한 엄격한 불이익이나 배상의 책임을 계약 조항에 삽입하고 싶어 한다(이호택, 2018). 이러한 계약 위반 시의 일방적인 규제조항이 주도권을 가진 일방의 요청에 의하여 계약에 포함되어 있음에도 불구하고 이를 수용한 거래 당사자는 거래이행을 잘할 가능성이 높다고 보여 진다.

전술한 연구들을 바탕으로 계약의 완전성, 계약 상 인센티브, 계약의 일방성과 가맹점의 계약 이행 사이에 다음의 가설을 제시할 수 있을 것이다.

가설2a. 공식적 계약 내 계약의 완전성은 계약 이행에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설2b. 공식적 계약 내 계약 상 인센티브는 계약 이행에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설2c. 공식적 계약 내 계약 위반 시 규제 조항은 계약 이행에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 관계적 계약과 공식적 계약이 기회주의적 행동에 미치는 영향

관계적 계약의 속성은 시스템 또는 관계를 전체적으로 유지하고 개별 거래 당사자들의 목표를 촉진하는 기회주의적 행동을 줄이기 위한 처방(Heide and John, 1992)이며, 관계적 계약에서 사회세력은 기회주의적 행동에 장벽을 만들고 협력을 촉진할 수 있다(Carson et al., 2006). 세부적인 내용으로 본다면 프랜차이즈 가맹사업의 본사가 유연한 경우에는, 가맹점포의 갑작스런 요구에도 본사가 신속히 대응해

춤에 따라 가맹점 들을 잘 도와줄 수 있고, 이로써 가맹점포가 이익을 볼 수 있으므로 가맹점의 수동적 기회주의 성향이 줄어들 수 있다는 것이다(성민, 2015).

다음으로 정보교환(information exchange)은 교환 당사자들이 체계적 정보를 공유함으로써 공급업체가 소매업체를 악용할 수 있는 기회를 감소시킨다. Bensaou(1999)의 연구에서도 중요 정보에 대한 공유를 통해 신뢰를 쌓고 이것은 기회주의적 행위를 배제할 수 있다고 하였다.

Mohr와 Spekman(1994)는 공동 문제 해결의 정도가 높을수록 구매자의 만족도가 높아진다고 하였다. 이를 프랜차이즈 유통경로에 적용하여 보면 가맹본부의 공동 문제 해결 정도에 대한 높은 인식이 가맹점주의 기회주의적 행동을 줄여줄 것으로 보인다.

위의 논거들을 종합하여 추론해 보면 다음의 가설을 제시할 수 있을 것이다.

가설3a. 관계적 계약 내 유연성은 기회주의적 행동에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설3b. 관계적 계약 내 정보교환은 기회주의적 행동에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설3c. 관계적 계약 내 공동 문제 해결은 기회주의적 행동에 부(-)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

거래비용경제학(TCE)과 대리인 이론에 기반을 둔 연구들은 기회주의로부터의 보호수단으로서의 형식적 지배 구조와 계약에 대하여 중점을 두고 있다. Williamson(1994)의 연구에 의하면 기회주의(opportunism)에 대한 특유의 재산 보호와 거래의 능력성과의 균형을 맞추기 위해 기업은 시장 지향적이면서도 위계적 성격을 동시에 가진 복합적 지배 구조를 선택하게 된다. 명문화된 계약은 그 자체로 거래 관계에 구속력이 존재함을 상대방에게도 확인시켜주는 역할을 한다. 뿐만 아니라, 경로 구성원이 성문화된 공식적 계약을 위반했을 경우에 법률적,

경제적 손실이 발생할 수 있기 때문에 경로 구성원의 기회주의를 억제하는 역할도 한다(Jap and Ganesan, 2000).

첫 번째로, 계약의 완전성이 높아지면 거래주체의 자율성을 제약하는 정도가 높아지게 되고(Gong et al., 2007), 이는 계약자로서 자신의 역할에 대한 인식이 확실해 지므로 계약 내용을 이행하고자 하는 성향이 증가하고 기회주의적 행동의 경향이 줄어든다고 하였다(이호택, 2018).

다음으로, 인센티브와 관련된 연구를 살펴보면 Wathne와 Heide(2000)의 연구는 가격 또는 마진의 조정과 같은 보상 제공을 통해 상대방의 적극적 기회주의(active opportunism)를 통제할 수 있다고 하였다. 또한, 계약 후 통제 메커니즘으로써 인센티브는 담보의 요구 또는 가격·이윤의 타협 등을 수단으로 상대방으로 하여금 기회주의적 행위를 포기하고 자발적인 협조를 이끌어내는 수단을 의미한다고 하였다(Lafontaine and Kaufmann, 1994).

마지막으로 일반적인 마케팅 경로 상, 거래의 주도권을 가지고 있는 당사자에게 유리한 조항이 있는 계약조건을 거래상대방이 받아들인다면 이는 위험성을 감수하면서도 거래를 하겠다는 의지의 표현으로 볼 수 있으며 그렇다면 이러한 경우에는 거래상대방의 기회주의적 행동이 줄어들 수 있다(Clee and Wicklund, 1980). 이러한 일방성을 계약의 이행측면에서 규정한다면 ‘가맹점의 계약조건 위반에 대한 확실한 규제 조항(contract violation regulation)’으로 수정하여 사용할 수 있을 것이다. 위의 논거들을 종합하여 추론해 보면 다음과 같은 가설을 세울 수 있을 것이다.

가설4a. 공식적 계약 내 계약의 완전성은 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설4b. 공식적 계약 내 계약 상 인센티브는 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설4c. 공식적 계약 내 계약 위반시 규제 조항은 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 계약이행행동과 기회주의적 행동이 가맹점의 성과에 미치는 영향

프랜차이즈 본부는 가맹점의 운영방식에 관한 광범위한 매뉴얼을 만들고, 가맹점이 이를 이행하도록 통제하고 있다. 그리고 만약 이에 순응하지 않을 경우 가맹계약이 해지됨을 계약서상에 명시하고 있다(김상덕, 오세조, 2014). 프랜차이즈 시스템에서는 가맹점이 사업의 노하우와 브랜드를 가지고 있는 본부의 규칙과 절차를 충실히 따를 경우 이윤을 창출할 수 있다(Zeidman, 1998). 실제로 많은 프랜차이즈 본부는 현장 관리자나 슈퍼바이저를 통해 가맹점의 영업활동을 통제하고 있고, 가맹점의 성과를 높이기 위해 노력하고 있다.

이진영, 박병화(2015)의 연구에서도 프랜차이즈 시스템에서 비강압적 통제(준거적, 합법적 통제)가 재무적 성과와 비재무적 성과에 모두 유의미한 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 위의 논거들을 종합하여 추론해 보면 아래와 같은 가설을 제시할 수 있을 것이다.

가설5. 계약 이행 행동은 가맹점의 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본래 기회주의적 행동은 자신의 이익을 위해서 상대방을 속이거나 의무를 다하지 않는 것이므로 단순한 교환적 관계에서는 행위자의 기회주의적 행동이 본인의 성과에 긍정적으로 작용할 수도 있다. 그러나, 기업 간 거래에서 상대방이 기회주의적인 행동을 할 경우 해당 기업은 큰 경영상의 손실을 입거나 위험에 처할 수 있다. 왜냐하면, 기업과 기업 간의 관계는 단속적 교환거래보다는 장기적이고 관계적인 교환거래로 주로 연결되어(Johnson and Sohi, 2001),



파트너의 기회주의적인 행동으로 인한 파급 효과가 기업과 소비자 간의 관계처럼 부분적이거나 단기적이기보다는 전체적이고 장기적이기 때문이다 (Eyuboglu and Buja, 2007). Shane(1996)은 대리이론의 관점에서 프랜차이즈 시스템을 보고 프랜차이즈 실패, 즉 사업 중단을 종속변수로 하여 이에 영향을 미치는 선행요인을 분석하였는데, 기회주의적 행동이 가맹본부의 모니터링 비용 및 통제비용을 증가시켜 프랜차이즈 관계를 실패로 이끈다고 하였다.

프랜차이즈는 장기적 관계이며 기회주의적 행동이 양자 간의 관계에서 장기적으로 형성될 수 있는 이익을 잠식시키거나(김상덕, 송치훈, 박경도, 2015), 전체 거래비용을 증가시키게 되어 양 당사자의 성과에 부정적인 영향을 끼칠 수 있는 것이다(이호택, 2014). 따라서 가맹점의 기회주의적 행동이 가맹점 자신의 성과에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 위와 같은 내용을 종합하여 본 연구에서는 가맹점의 성과 측면에서 기회주의적 행동이 주는 효과에 대하여 아래와 같이 가설을 제시하였다.

가설6. 기회주의적 행동은 가맹점의 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 가맹점의 기회주의적 행동과 가맹점의 성과 간에 있어 신뢰의 조절 효과

경제적 교환관계에서 형성된 신뢰는 어떠한 거래에서든 당사자들이 조화롭게 행동하기 위하여 성실히 노력하며, 기회주의적 행동을 할 수 있는 상황에서도 상대를 기만하지 않을 것이라는 믿음 또는 기대감이라 할 수 있다(Dasgupta, 1988). Ganesan(1994)은 공급업체와 소매업체와의 관계에서 전문성과 성실성에 기반을 둔 신뢰는 소매업체에게 세 가지 방식으로 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다(김상덕, 송치훈, 박경도 2015). 첫째, 신뢰는 공급업체의 기회주의적 행동이 소매업체에게 미치는 위험에 대한 인식

을 감소시키는 역할을 한다. 둘째, 신뢰는 일시적으로 발생할 수 있는 불평들이 장기간의 관계에서는 사라질 것이라는 소매업체의 믿음을 증가시킨다. 셋째, 신뢰는 양자 간의 교환관계에서 발생하는 거래비용을 감소시킬 것이라는 믿음을 증가시킨다.

신뢰에 관한 다양한 연구들에서 신뢰는 기회주의를 억제하는 지배기제(governance mechanism)로서의 역할을 수행한다고 제시되고 있다(Singh and Sirdeshmukh, 2000). Dwyer 등(1987)의 연구는 마케팅 경로관계에 있어 거래파트너 상호 간의 신뢰나 결속이 기회주의적 성향을 줄일 수 있음을 보여주고 있다.

프랜차이즈에 있어서도 가맹점주에게 기회주의적 행동을 할 기회가 있다고 하더라도 가맹본부에 대한 신뢰의 정도에 따라서 그 신뢰가 기회주의적 행동을 억제할 지배기제로써 작용한다면 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설7. 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰는 기회주의적 행동과 가맹점의 성과 간의 영향관계를 완화할 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 변수의 측정

본 연구에서 변수의 측정을 위해 사용한 설문 문항은 선행 연구들에서 많이 사용되었던 문항을 국내 프랜차이즈 산업 상황의 특성에 맞도록 수정하여 5점 척도로 사용하였다.

유연성은 Cochet 등(2008)과 Jambulingam와 Nevin(1999)의 연구를 바탕으로 담당 슈퍼바이저의 가맹점 관리의 융통성, 다양한 관리방식의 쉬운 사용, 다양한 관리접근 방법, 가맹점별 접근방식의 차별화 등의 4개 문항으로 측정하였다. 정보교환은 Evanschitzky

등(2016)의 연구와 Jambulingam과 Nevin(1999)의 연구를 바탕으로 공정한 상호작용, 의견존중, 솔직한 의견 교환, 적시에 필요한 정보를 교환 등의 4개 문항으로 측정하였다.

공동 문제 해결은 Evanschitzky 등(2016)의 연구와 Jambulingam과 Nevin(1999), 문현희, 최지호(2011), Ganesan(1994)의 연구를 바탕으로 문제 발생 시 해결 방식과 적극적 도움, 가맹점 성공을 위한 노력과 관심도 등 5개의 문항으로 측정하였다.

계약의 완전성은 이호택(2018), Kashyap 등(2012)의 연구에 근거하여 계약서 내에 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 의견이 다를 때 해결방법의 명확한 기술 정도, 예상치 못했던 일이 발생했을 때 해결 방법의 명확한 제시 정도, 업무성과에 대한 기대 수준의 명확성 등 4개 문항을 사용하여 측정하였다.

계약서 상 인센티브는 이호택(2018), Gilliland와 Bello(2001)의 연구를 바탕으로 판매노력을 높이기 위한 인센티브 제공수준, 판촉행사에 별도로 추가적 금전지원을 하는 수준, 판촉행사 시 추가 자금의 지원 수준, 신제품 판매를 높이기 위한 추가 인센티브 지원 정도, 인센티브의 매출증대 도움 정도 등 5개 문항을 사용해 측정하였다. Heide와 Murry(1997)의 연구에서는 계약서 상 명시되어 있는 인센티브 조항이 거래파트너 입장에서 당연한 것으로 판단할 수 있기 때문에 동기부여를 이끌어내지 못할 것이라고 하였다. 그러나 한국프랜차이즈 현실에서는 표준계약서에 따르지 않는 판매 장려금 같은 인센티브는 불공정행위로 보아 인정되지 아니한다. 따라서 본 연구에서는 공식적 계약을 통한 계약서 상 인센티브 항목을 변수로 설정하였다.

계약 위반 시 규제 조항은 Kashyap 등(2012)의 연구를 바탕으로 계약내용에 있어 가맹점에 대한 의무 사항 부가, 불리한 조건의 정도, 상대적으로 본부에게 유리한 조항, 가맹점의 책임과 권리에 초점 여부 등 4개 문항으로 측정하였다. 관계성과 변수 중 계약

이행(contract compliance)은 Tyler와 Blader(2000)의 연구를 바탕으로 계약서 상 규칙과 절차의 이행노력, 가맹본부의 정책준수 노력, 가맹본부의 지시사항 수행정도 등 4개 문항으로 측정하였다.

기회주의적 행동은 이호택(2018), Poppo(1995), Wathne와 Heide(2000)를 바탕으로 가맹본부에게 지나치게 아부하려는 행동, 시장 상황의 왜곡된 정보 제공, 과장된 실적 정보 제공, 가맹점 자신에게 유리한 정보만을 선별하여 보고하는 정도 등 4개 문항으로 측정하였다. 신뢰는 Ganesan(1994), 문현희, 최지호(2011)의 연구에 기초하여 가맹본부가 한 약속에 대한 신뢰도, 해당 분야에 대한 가맹본부의 지식과 노하우 보유, 거래의 정직성 등의 총 4개 문항으로 구성하였다.

가맹점의 성과 중 고객성과는 이인구, 김경민(2013)의 연구를 바탕으로 가맹점의 지역 내 고객인지도, 고객만족도, 고객충성도 증가 등 3개 문항으로 측정하였고, 재무성과는 Venkatraman와 Ramanujan(1986), Song, Xie와 Dyer(2000)의 연구를 바탕으로 가맹점의 매출액, 매출이익률(ROE) 증가 등 2개 문항으로 측정하였다. 마지막으로 가맹점포의 특성 중 매장규모, 거래기간 등이 점포 간 성과 차이에 영향을 준다는 Shane와 Spell(1998)의 연구들을 바탕으로 매장규모 및 재계약 횟수를 통제변수로 설정하였다.

## 2. 표본 및 자료수집

연구모형 및 가설을 검증하기 위해 대구·경북지역에 소재한 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 305부의 설문지를 배포하였다. 이 가운데 217부의 설문지를 회수하였으며, 이 중 편향된 응답이나 무응답이 많은 답변을 제외한 153부의 설문지를 최종적으로 분석에 사용하였다. 설문에 응답한 가맹점의 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 응답자 통계

구분		빈도	퍼센트	구분		빈도	퍼센트	
브랜드 수	1개	127	83.0	업종 구분	식음료(커피숍)	48	31.4	
	2개	22	14.4		뷰티 및 화장품	15	9.8	
	3개	3	2.0		베이커리/제과점	59	38.6	
	5개 이상	1	.7		패밀리레스토랑	3	2.0	
점포 수	1개	122	79.7		패스트푸드	3	2.0	
	2개	21	13.7		편의점	20	13.1	
	3개	6	3.9		기타	5	3.3	
	4개	1	.7		현가맹점 운영기간	1년 미만	8	5.2
	5개	3	2.0			1년 이상 - 3년 미만	50	32.7
	6개 이상	2	1.3			3년 이상 - 5년 미만	41	26.8
종업원 수	1명	12	7.8	5년 이상 - 7년 미만		15	9.8	
	2명	23	15.0	7년 이상 - 9년 미만		13	8.5	
	3명	28	18.3	9년 이상	26	17.0		
	4명	27	17.6	성별	남자	97	63.4	
	5명	20	13.1		여자	56	36.6	
	6명 이상	43	28.1	매장규모	10평 미만	5	3.3	
연령	20대	3	2.0		10 - 15평 미만	21	13.7	
	30대	34	22.2		15 - 20평 미만	31	20.3	
	40대	65	42.5		20 - 25평 미만	42	27.5	
	50대	48	31.4		25 - 30평 미만	21	13.7	
	60대 이상	3	2.0		30평 이상	33	21.6	

### 3. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성과 타당성을 분석하기 위해 Cronbach's alpha test를 시행하였다. 또한 측정항목들의 단일차원성과 집중타당성 그리고 판별타당성 분석을 위해 확인적 요인분석을 시행하였다. 측정항목에 대한 신뢰성 및 타당성 분석결과는 <표 2>의 내용과 같다. 확인적 요인분석 결과 모델적합도는  $\chi^2=1177.029$ ,  $df=726$ ,  $\chi^2/df=1.621$ 인 것으로 나타났으며, 다른 적합도 지수인  $IFI=.938$ ,  $TLI=.929$ ,  $CFI=.937$  으로 전반적으로 양호하다는 것을 알 수 있다(Kline, 1998). 또한 평균분산추출값(AVE)이 모든 변수에서 0.50 이상 되고, 합성신뢰도(CR)값 역시 0.70 이상으로 나타나 집중타당성이 확보되었음을 알 수 있다(Fornell and Larcker, 1981).

집중타당성이 입증된 척도들에 대해 상관관계분

석을 시행하여 법칙타당성과 판별타당성을 평가하였으며 상관관계분석 결과는 <표 3>에 제시하였다. 분석결과 연구에서 설정한 가설의 방향과 상관계수의 방향이 일치하는 것으로 나타나 법칙타당성을 확인하였으며, 모든 잠재변수의 AVE 제곱근이 상관계수보다 큰 것으로 나타나 판별타당성 또한 확보되었음을 확인하였다(Fornell and Larcker, 1981).

### 4. 동일방법편의

본 연구에서 사용한 모든 변수들은 동일한 응답자로부터 획득하였기 때문에 동일방법편의(common method bias) 문제가 발생할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 Harmon's single factor test를 시행하여 동일방법편의가 발생하였는지 확인하였다(Podsakoff, Mackenzie, Lee, and Podsakoff, 2003). 동일방법편

<표 2> 확인적 요인분석 결과

item	construct	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
2nd order	고객성과	.859			.792	.884	.908
	재무성과	.92	.181	6.652			
본부의 유연성4	가맹본부의 유연성	.871			.770	.930	.933
본부의 유연성3		.751	.053	15.337			
본부의 유연성2		.948	.053	20.488			
본부의 유연성1		.926	.054	19.59			
정보교환1	정보교환	.817			.686	.897	.907
정보교환2		.829	.057	18.034			
정보교환3		.842	.078	12.49			
정보교환4		.823	.086	11.198			
공동문제해결1	가맹본부와의 공동 문제 해결	.846			.749	.937	.938
공동문제해결2		.853	.05	19.119			
공동문제해결3		.907	.061	17.217			
공동문제해결4		.843	.064	15.213			
공동문제해결5		.877	.067	16.192			
계약의완전성4	계약의 완전성	.866			.755	.920	.923
계약의완전성3		.831	.058	15.29			
계약의완전성2		.92	.057	18.194			
계약의완전성1		.825	.056	15.081			
인센티브4	계약서 상 인센티브	.895			.815	.951	.951
인센티브3		.946	.048	22.641			
인센티브2		.942	.047	22.408			
인센티브1		.86	.056	17.935			
위약시 규제조항3	계약 위반시 규제	.857	.087	12.052	.604	.846	.843
위약시 규제조항2		.715	.083	10.556			
위약시 규제조항1		.837					
계약이행정도1	계약 이행	.774			.692	.862	.859
계약이행정도3		.726	.093	10.426			
계약이행정도4		.862	.089	12.419			
계약이행정도5		.755	.095	10.895			
기회주의_적극1	기회주의	.852			.791	.931	.929
기회주의_적극2		.878	.056	16.492			
기회주의_적극3		.915	.06	17.702			
기회주의_적극4		.864	.063	16.034			
사업성과_고객1	고객성과	.904			.701	.913	.913
사업성과_고객2		.875	.051	17.712			
사업성과_고객3		.868	.053	17.464			
사업성과_재무1	재무성과	.886			.743	.853	.851
사업성과_재무3		.838	.067	13.177			
신뢰1	신뢰	.875			.668	.889	.890
신뢰2		.860	.063	16.078			
신뢰3		.718	.068	12.029			
신뢰4		.807	.064	14.462			

Model fit:  $\chi^2=1177.029$ ,  $df=726$ ,  $\chi^2/df=1.621$ ,  $RMR=0.029$ ,  $RMSEA=0.055$ ,  $GFI=0.790$ ,  $NFI=0.853$ ,  $IFI=0.938$ ,  $TLI=0.929$ ,  $CFI=0.937$

<표 3> 상관관계분석결과

	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1)유연성	3.385	.763	1	.625**	.555**	.325**	.363**	-.187**	.279**	-.047	.195**	.431**	.073	-.035
(2)정보교환	3.362	.698		1	.629**	.368**	.364**	-.321**	.409**	-.207**	.292**	.581**	.003	.019
(3)공동문제해결	3.366	.730			1	.527**	.376**	-.208**	.472**	-.066	.280**	.697**	-.056	.084
(4)계약의완전성	3.309	.787				1	.421**	-.116	.322**	.007	.279**	.490**	-.030	.223**
(5)인센티브	3.050	.874					1	.023	.131	.031	.189**	.333**	.113	.005
(6)계약위반시규제 조항	3.351	.621						1	-.070	.081	.053	-.198**	.067	-.059
(7)계약이행행동	3.794	.573							1	-.305**	.217**	.488**	-.142*	.046
(8)기회주의적행동	2.130	.838								1	-.154*	-.295**	.006	-.133
(9)가맹점성과	3.017	.719									1	.342**	-.097	.128
(10)신뢰	3.498	.636										1	-.074	.099
(11)재계약횟수	2.029	1.245											1	.049
(12)매장규모	3.840	1.514												1

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

의가 존재하는 경우 탐색적 요인분석을 시행하였을 때 모든 측정변수들이 하나의 우세한 요인으로 나타난다. 연구에서 사용된 모든 구성개념을 회전하지 않는 요인분석을 시행한 결과, 모든 측정변수들이 하나의 요인으로 수렴되지 않았으며, 가장 많은 설명력을 보인 요인이 전체 분산의 29.691%를 설명하였으므로, 동일방법편의 문제가 발생하지 않은 것으로 확인하였다(Podsakoff et al., 2003).

### 5. 가설 검증

가설검증을 위한 통계적 분석방법론으로는 구조 방정식을 사용하였다. 분석결과  $\chi^2=1040.529$ ,  $df=665$ ,  $\chi^2/df=1.565$ 의 값을 가지며, 모형의 적합도는  $RMSEA=0.052$ ,  $NFI=0.856$ ,  $IFI=0.943$ ,  $TLI=0.935$ ,  $CFI=0.942$ 로써, 모형의 적합도 지수는 전반적으로는 적절한 수준이라고 판단된다(Bagozzi and Yi, 1988). 연구가설 검증 결과는 <표 4> 및 <표 5>와 같다.

먼저, 관계적 계약이 계약 이행 행동에 미치는 영향 중 가맹본부의 유연성이 계약 이행 행동에 정(+)

의 영향을 미칠 것이라는 가설1a는 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다. 그러나 정보교환과 공동 문제 해결은 계약 이행 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1b, 1c는 지지되었으며, 결과적으로 관계적 계약이 계약 이행 행동에 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분 지지되었다.

다음으로 공식적 계약이 계약 이행 행동에 미치는 영향 중 계약의 완전성과 계약위반 시 규제조항은 계약 이행 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2a, 2c는 지지되었다. 그러나 인센티브가 계약 이행 행동에 영향을 미칠 것이라는 2b가설은 통계적으로 유의하지 않았으며, 공식적 계약이 계약 이행 행동에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분 지지되었다.

세 번째로, 기회주의적 행동에 대한 관계적 계약의 영향력에 대해서는 정보교환만이 기회주의적 행동에 유의한 통계적 의미를 가지는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 3b의 가설만이 지지되었다. 유연성과 가맹본부의 공동 문제 해결은 통계적으로 유의하지 않아 가설 3a, 3c는 기각되었으며, 관계적 계

약이 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분 지지되었다.

가설 4의 기회주의적 행동에 대한 공식적 계약의 영향력에 있어서는 계약의 완전성만이 통계적으로 의미 있는 결과 값을 갖는 부(-)의 영향을 주는 것으로 드러나 가설 4a는 지지되었다. 인센티브와 계약 위반 시 규제조항은 통계적으로 유의하지 않아 가설 4b, 4c는 기각되었다. 결과적으로 공식적 계약이 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 부분 지지 되었다.

한편, 파트너십과 가맹점의 성과 간의 관계에 있어서는 계약 이행 행동이 가맹점의 성과에 대해서 “계약 이행 행동은 가맹점의 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”와 “기회주의적 행동은 가맹점의 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다”라고 설정한 가설 5와 가설 6은 모두 지지되었다.

마지막으로 가설 7의 기회주의적 행동과 가맹점의 성과 사이에서의 결과에 있어서 기회주의적 행동과 가맹점의 성과간의 영향 관계에 있어서 신뢰는 가맹점의 기회주의적 행동이 가맹점 성과에 미치는

<표 4> 가설 검정 결과

가설	가설경로	표준화 계수	S.E.	p-value	가설 검증결과
가설1a(+)	가맹본부의 유연성 → 계약 이행 행동	-.028	.069	.681	지지되지 않음
가설1b(+)	정보교환 → 계약 이행 행동	.326**	.103	.002	지지됨
가설1c(+)	공동 문제 해결 → 계약 이행 행동	.180*	.079	.022	지지됨
가설2a(+)	계약의 완전성 → 계약 이행 행동	.168**	.051	.001	지지됨
가설2b(+)	인센티브 → 계약 이행 행동	-.114*	.048	.018	지지되지 않음 (반대방향지지)
가설2c(+)	계약 위반시 규제 → 계약 이행 행동	.144*	.067	.031	지지됨
가설3a(-)	가맹본부의 유연성 → 기회주의적 행동	.144	.119	.226	지지되지 않음
가설3b(-)	정보교환 → 기회주의적 행동	-.591**	.178	***	지지됨
가설3c(-)	공동 문제 해결 → 기회주의적 행동	.234	.135	.084	지지되지 않음
가설4a(-)	계약의 완전성 → 기회주의적 행동	-.262**	.087	.003	지지됨
가설4b(-)	인센티브 → 기회주의적 행동	.171*	.083	.039	지지되지 않음 (반대방향지지)
가설4c(-)	계약 위반시 규제 → 기회주의적 행동	-.063	.114	.578	지지되지 않음
가설5(+)	계약 이행 행동 → 가맹점 성과	.314**	.109	.004	지지됨
가설6(-)	기회주의적 행동 → 가맹점 성과	-.143*	.066	.029	지지됨
통제변수	재계약 횟수 → 가맹점의 성과	-.05	.04	.216	N/A
통제변수	매장규모 → 가맹점의 성과	-.016	.033	.632	N/A

Model fit:  $\chi^2=1040.529$ ,  $df=665$ ,  $\chi^2/df=1.565$ ,  $RMR=0.057$ ,  $RMSEA=0.052$ ,  $GFI=0.806$ ,  $NFI=0.856$ ,  $IFI=0.943$ ,  $TLI=0.935$ ,  $CFI=0.942$   
 \*\*p<.01; \*p<.05

<표 5> 조절 효과 검정 결과

구분	Path	st. estimate		$\Delta\chi^2$ difference	Results
		저신뢰집단	고신뢰집단		
H7	기회주의→가맹점의 성과	-.390**	-.169**	5.575	Supported

\*\*p<.01; \*p<.05

부정적인 영향을 어느 정도 줄여주는 효과가 있음이 나타나 신뢰의 조절 효과가 있을 것이라는 가설 7은 지지되었다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

본 연구는 국내 프랜차이즈 산업의 시장에서 가맹본부와 가맹점 간 관계적 계약 요소와 공식적 계약 요소들이 파트너십 행동과 가맹점의 성과에 미치는 영향에 대하여 규명하고자 하였다.

본 연구의 결과를 요약하자면 다음과 같다. 첫째, 관계적 계약 요소 중 정보교환과 공동 문제 해결은 계약 이행 행동에 긍정적 작용을 함으로써 파트너십의 형성에 좋은 영향을 확인할 수 있었으나, 가맹본부의 유연성은 예상과 달리 계약 이행 행동에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 확인되었다. 그 이유는 대등한 주체 간의 기업거래와는 달리 프랜차이즈에서 가맹점은 개인 소상공인으로써 자체적인 운영시스템이 명확하게 정립되지 아니한 상황으로 관리자가 유연하게 계약 이행에 대하여 관리할 경우 준수사항에 대하여 명확히 인식하지 못하거나 실수하는 경우가 생길 수 있기 때문이라고 판단된다.

둘째, 공식적 계약 요소 중 계약의 완전성과 계약 위반 시 규제 조항은 계약 이행 행동을 모두 잘할 수 있게 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 인센티브는 오히려 계약 이행 행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 설정한 가설은 부분 지지되었다.

셋째, 관계적 계약 요소 중 정보교환만이 예상과 같이 기회주의적 행동을 줄이는데 영향을 미쳤으며, 유연성과 공동 문제 해결은 기회주의적 행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못한 것으로 나타나 가설은 부분 지지되었다. 특히, 공동 문제 해결이 기

회주의적 행동을 줄이지 못한 이유는 가맹본부와 가맹점 간 공동행위가 이루어진다고 해도 경제 행위 주체들의 기회주의는 본연적 속성이기 때문에 공동행위에 의해서 영향을 받지 않는다는 것을 의미한다 (이인구, 김경민, 2013).

넷째, 공식적 계약 요소 중 계약의 완전성만이 예상대로 기회주의적 행동을 줄이는데 긍정적 영향을 미쳤으며, 인센티브와 계약 위반 시 규제 조항은 기회주의적 행동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못했고 인센티브는 기회주의적 행동을 증가시키는 것으로 나타났다. 이는 설도원 등(2007)의 연구와 김서영(2015)의 연구에서와 같이 인센티브에 대한 상대적 인식차이로 인한 것으로 판단된다.

다섯째, 계약 이행 행동은 가맹점의 성과를 높이는 데 영향을 미치고, 반대로 기회주의적 행동은 가맹점의 성과를 낮추는데 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰는 가맹점의 기회주의적 행동과 성과간의 영향 관계를 완화하는 것으로 나타났다. 즉, 가맹본부를 신뢰하는 가맹점일수록 기회주의적 행동이 가맹점의 성과에 미치는 영향이 낮게 나타난다는 것이다.

### 2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 지금까지 프랜차이즈 계약 메커니즘에 관한 연구와 달리 본 연구는 대립적인 관점인 공식적 계약과 관계적 계약적 요소들을 통합하여 각각의 변수들이 파트너십 행동과 성과에 미치는 영향을 동시에 비교하여 규명한 연구로 그 의의가 있다. 둘째, 각 계약적 요소들이 가맹점의 행동에 미치는 효과를 동시에 살펴본 것이다. 즉, 가맹점의 두 가지 행동(계약 이행 행동, 기회주의적 행동)에 영향을 미치는 선행요인들은 각각 다를 수 있으며 공식적 계약과 관계적 계약이라는 두 가지 관점에서 가맹점의 두 가지 행동에 모두 영

향을 미치는 변수는 정보교환과 계약의 완전성이었다. 셋째, 프랜차이즈 시스템 상에서 가맹점 성과를 다양한 관점에서 살펴보았다. 본 연구에서는 가맹점의 성과를 고객성과와 재무성과의 다차원 변수(high-order construct)로 측정함으로써 기존 연구들과 비교했을 때 연구방법론 적으로 신뢰성과 타당성이 높은 결과를 제시하고 있다. 이러한 방법론은 향후 프랜차이즈 분야의 연구에 학술적인 시사점을 제공할 수 있을 것이라 생각된다.

다음으로 본 연구의 실무적 시사점은 아래와 같다. 첫째, 본 연구는 국내 프랜차이즈 산업에서 가맹점의 파트너십 행동을 높이기 위해서 어떠한 계약메커니즘(암묵적 계약 vs. 공식적 계약)을 활용하는 것이 가맹본부에게 있어 더 도움이 될 수 있을지에 대한 시사점을 제공한다. 둘째, 가맹점의 계약 이행 행동은 곧 가맹점의 성과를 높이는 요인이 되고, 기회주의적 행동은 곧 가맹점의 성과를 낮추는 요인이 된다는 것이라는 연구결과는 프랜차이즈 시스템 상에서 기회주의적 행동이 가맹점에게 가져올 수 있는 이익이 크지 않다는 것을 보여주고, 하나의 유기체로서 가맹본부와 가맹점의 성과가 다르지 않다는 점을 우리에게 시사한다. 셋째, 인센티브의 종류와 정도에 따라서 그것이 실제적인 인센티브로 작용하여 가맹점의 재무성과는 물론 가맹본부와 가맹점의 관계성과에도 영향을 미칠 수 있다는 점을 시사하고 있다. 또한 단순히 금전적인 지원 제도, 실적에 따른 차등적 보상 및 판촉지원 보다 정보제공이나 커뮤니케이션 같은 지원을 통해 파트너십이 높아지고 가맹점의 재무적 성과를 높일 수 있음도 본 연구의 결과가 가맹본부에게 주는 시사점이라고 볼 수 있겠다.

### 3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

이러한 학술적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 첫째, 본 논문은

대구광역시 소재 프랜차이즈 업체를 대상으로 설문 조사를 실시하여 얻은 데이터를 분석하여 결과를 제시하였으므로 연구의 결과에 대한 일반화 가능성을 향상시키기 위하여 향후의 연구에서는 다른 시도, 다양한 업종 또는 프랜차이즈 본부의 데이터를 획득하여 분석하는 것이 필요할 것으로 본다.

둘째, 본 연구가 실용적인 통찰력은 제공하지만, 상대적으로 더 큰 표본은 서로 다른 유형의 상호 협력으로 더 강력한 연구를 가능하게 할 것인 바 153개의 표본 크기는 다소 부족한 한계가 있다. 또, 각각의 상호 관계에서 단일 응답자를 사용하면 일반적인 편향으로 데이터의 신뢰성에도 한계가 존재할 수 있다.

마지막으로, 최근 조직 내 구성원 간의 문제를 유통분야에 확대하여 조직 간에도 적용한 심리적 계약에 관한 논의가 있다. 특히, 거래적 계약과 관계적 계약처럼 양극단에 있는 내용이 아닌 중간적인 의미를 가지는 심리적 계약의 유형들을 제안하기도 하였다(Rousseau, 1995). 그런 점에서 추후 연구에서는 본 계약 메커니즘과 심리적 계약과 비교해보면 좋을 것이다.

논문접수일: 2021.04.16.

1차수정본 접수일: 2021.05.31.

게재확정일: 2021.06.03.

### 참고문헌

김상덕, 오세조 (2014), “의존 비대칭성 하에서 프랜차이즈 본부의 통제시스템이 가맹점의 재무적 성과에 미치는 영향,” 유통연구, 19(4), 27-61.



- 김상덕, 송치훈, 박경도 (2015), “소매업체와 공급업체 간 관계에서거래특유투자와 협업적 공동노력 간 관계: 신뢰의 조절 효과,” 마케팅논집, 23 (3), 1-24.
- 김서영 (2015), “Can Franchisor Efforts Discourage Its Franchisees? Evidence from South Korea,” 비교경제연구, 22 (1), 1-40.
- 김철식 (2014), “단절과 연속성, 신자유주의와 분절: 고용체제의 한국적 특성에 대한 치밀한 모색 정이환, 『한국 고용체제론』 (후마니타스, 2013),” 경제와 사회, 101, 258-266.
- 문연희, 최지호 (2011), “판매원 신뢰 차원이 기업 충성도에 미치는 영향: 업종과 개인주의의 조절 효과,” 유통연구, 16 (3), 77-104.
- 박연우 (2003), “공급사슬관리(Supply Chain Management) 성과측정과 성공요인에 관한 연구,” 박사학위논문, 경영학과, 중앙대학교, 서울특별시.
- 설도원, 오세조, 성민 (2007), “환경의 동태성이 통제 메커니즘과 관료적 구조화를 매개로 기회주의에 미치는 영향,” 한국유통학회 학술대회 발표논문집.
- 성민 (2015) “프랜차이즈 시스템에서 수동적 기회주의 통제를 위한 지배전략의 역할-수요환경의 동태성의 조절효과를 중심으로,” 유통물류연구, 2 (1), 45-59.
- 오세조, 김천길, 배진아 (1996), “지속적인 거래 관계 속에서의 관계적 규범의 측정에 관한 연구,” 유통연구, 창간호, 239-258.
- 이인구 (2000), “국내 이동 통신 대리점의 거래 관계에서 관계적 규범의 선행변수들과 결과 변수로서 거래비용에 관한 연구,” 석사학위논문, 경영학과, 서강대학교, 서울특별시.
- 이인구, 김경민 (2013), “프랜차이즈 시스템에서 관계적 지배 구조가 가맹점 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 상품학연구, 31 (5), 89-102.
- 이진영, 박병화 (2015), “환경동태성, 통제메커니즘, 가맹점의 성과 및 재계약 의도와 의 관계: 프랜차이즈 시스템을 중심으로,” 관광레저연구, 27 (12), 513-531.
- 이호택 (2014), “국내 이동통신 멤버십 프로그램에서 공동마케팅 제휴 성과의 영향요인,” 유통연구, 19 (3), 1-26.
- 이호택 (2018), “B2B 거래 관계에서 통제메커니즘과 관계성과에 대한 연구,” 유통과학연구, 16 (11), 65-72.
- 정대용, 김춘광, 엄태영 (2012), “프랜차이즈 관계에서 가맹점 순응과 영향요인에 관한 연구: 편의점 가맹점주를 대상으로,” 한국산학기술학회논문지, 13 (1), 178-184.
- 조현식 (2003), “프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관계의 질적 성향이 재무성과에 미치는 영향,” 박사학위논문, 경영학과, 연세대학교, 서울특별시.
- Anderson, James C., and James A. Narus (1999), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54 (1), 42-58.
- Argyres, Nicholas S., Janet Bercovitz, and Kyle J. Mayer (2007), “Complementarity and Evolution of Contractual Provisions: An Empirical Study of IT Services Contracts,” *Organization Science*, 18 (1), 3-19.
- Bagozzi, Richard P., and Youjae Yi (1998), “On the Evaluation of Structure Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.

- Bensaou, Mustapha (1999), "Portfolios of Buyer-Supplier Relationships," *Sloan Management Review*, 40 (4), 35-44.
- Cannon, Joseph P., Ravi S. Achrol, and Gregory T. Gundlach (2000), "Contracts, Norms, and Plural Form Governance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (2), 180-194.
- Carson, Stephen J., Anoop Madhok, and Tao Wu. (2006), "Uncertainty, Opportunism, and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting", *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1058-1077.
- Clee, Mona A., and Robert A. Wicklund (1980), "Consumer Behavior and Psychological Reactance", *Journal of Consumer Research*, 6 (4), 389-405.
- Cochet, Olivier, Julian Dormann, and Thomas Ehrmann (2008), "Capitalizing on Franchisee Autonomy: Relational Forms of Governance as Controls in Idiosyncratic Franchise Dyads," *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 50-72.
- Cook, John, and Toby Wall (1980), "New work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment," *Journal of Occupational Psychology*, 53 (1), 39-52.
- Dant, Rajiv P., and Gregory T. Gundlach (1999), "The Challenge of Autonomy and Dependence in Franchised Channels of Distribution," *Journal of Business Venturing*, 14 (1), 35-67.
- Dasgupta, Partha (1988), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Blackwell.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Evanschitzky, Heiner, Barbara Caemmerer, and Christof Backhaus (2016), "The Franchise Dilemma: Entrepreneurial Characteristics, Relational Contracting, and Opportunism in Hybrid Governance," *Journal of Small Business Management*, 54 (1), 279-298.
- Eyuboglu, Nermin, and Andreas Buja (2007), "Quasi-Darwinian Selection in Marketing Relationships," *Journal of Marketing*, 71 (4), 48-62.
- 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.
- Frazier, Gary L., and Raymond C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product channels," *Journal of Marketing*, 55 (1), 52-69.
- Froming, William J., and Charles S. Carver (1981), "Divergent Influences of Private and Public Self-Consciousness in A Compliance Paradigm," *Journal of Research In personality*, 15 (2), 159-171.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-19.
- Ghosh, Mrinal, and George John (1999), "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 63 (4), 131-145.
- Gilliland, David I., and Daniel C. Bello (2001),

- “Channel Incentives as Unilateral and Bilateral Governance Processes,” *Journal of Marketing Channels*, 8 (1-2), 5-31.
- Gong, Yaping, Oded Shenkar, Yadong Luo, and Mee-Kau Nyaw (2007), “Do Multiple Parents Help or Hinder International Joint Venture Performance? The Mediating Roles of Contract Completeness and Partner Cooperation,” *Strategic Management Journal*, 28 (10), 1021-1034.
- Heide, Jan B., and George John (1990), “Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships,” *Journal of Marketing Research* 27 (1), 24-36.
- Heide, Jan B., and George John (1992), “Do Norms Matter in Marketing Relationships?,” *Journal of Marketing*, 56 (2), 32-44.
- Heide, Jan B., and John P. Murry (1997), *Managing Retailer Cooperation with Manufacturer -Sponsored Promotions: An Empirical Examination*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Hoppner, Jessica J., and David A. Griffith. (2011), “The Role of Reciprocity in Clarifying The Performance Payoff of Relational Behavior,” *Journal of Marketing Research*, 48 (5), 920-928.
- Jambulingam, Thani, and John R. Nevin (1999), “Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired by The Franchisor,” *Journal of Business Venturing*, 14 (4), 363-395.
- Jap, Sandy D., and Shankar Ganesan (2000), “Control Mechanisms and The Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment,” *Journal of Marketing Research*, 37 (2), 227-245.
- Johnson, Jean L., and Ravipreet S. Sohi (2001), “The Influence of Firm Predispositions on Interfirm Relationship Formation in Business Markets,” *International Journal of Research in Marketing*, 18 (4), 299-318.
- Kashyap, Vishal, Kersi D. Antia, and Gary L. Frazier (2012), “Contracts, Extracontractual Incentives, and Ex Post Behavior in Franchise Channel Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 49 (2), 260-276.
- Kaufmann, Patrick J., and Rajiv P. Dant (1999), “Franchising and The Domain of Entrepreneurship Research,” *Journal of Business Venturing*, 14 (1), 5-16.
- Kaufmann, Patrick J., 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.
- Klein, Benjamin (1980), “Transaction Cost Determinants of Unfair Contractual Arrangements,” *The American Economic Review*, 70 (2), 356-362.
- Klein, Benjamin (1995), “The Economics of Franchise contracts,” *Journal of Corporate Finance*, 2 (1-2), 9-37.
- Klein, Peter (1998), “Foundationalism and The Infinite Regress of Reasons,” *Philosophy and Phenomenological Research*, 58 (4), 919-925.
- Lafontaine, Francine, and Patrick J. Kaufmann (1994), “The Evolution of Ownership Patterns in Franchise Systems,” *Journal of Retailing*, 70 (2), 97-113.
- Li, Zhan G., and Rajiv P. Dant (1997), “An Exploratory

- Study of Exclusive Dealing in Channel Relationships,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (3), 201-213.
- Luo, Yadong (2002), “Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures,” *Strategic Management Journal*, 23 (10), 903-919.
- Lusch, Robert F., and James R. Brown (1996), “Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels,” *Journal of Marketing*, 60 (4), 19-38.
- Macneil, Ian R. (1980), “The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations,” *Population and Development Review*, 7 (3), 545-547.
- Mohr, Jakki, and Robert Spekman (1994), “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques,” *Strategic Management Journal*, 15 (2), 135-152.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt (1994), “The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Noordwier, Thomas G. (1986), “Explaining Contract Purchase Arrangements in Industrial Buying: A Transaction Cost Perspective,” Doctoral Dissertation, School of Management, University of Wisconsin, Madison, United State of America.
- Peterson, Randall S., and Kristin Jackson Behfar (2003), “The Dynamic Relationship Between Performance Feedback, Trust, and Conflict in Groups: A Longitudinal Study,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92 (1-2), 102-112.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, and Nathan P. Podsakoff (2003), “Common Method in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies,” *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Poppo, Laura (1995), “Influence Activities and Strategic Coordination: Two Distinctions of Internal and External Markets,” *Management Science*, 41 (12), 1845-1859.
- Poppo, Laura, and Todd Zenger (2002), “Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements?,” *Strategic Management Journal*, 23 (8), 707-725.
- Rousseau, Denise (1995), *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, California: Sage Publications.
- Sabel, Charles F. (1993), “Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in A Volatile Economy,” *Human Relations*, 46 (9), 1133-1170.
- Samaha, Stephen A., Robert W. Palmatier, and Rajiv P. Dant (2011), “Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution,” *Journal of Marketing*, 75 (3), 99-117.
- Shane, Scott A. (1996), “Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors,” *Academy of Management Journal*, 39 (1), 216-234.
- Shane, Scott A., and Chester Spell (1998), “Factors for New Franchise Success,” *Sloan*

- Management Review*, 39 (3), 43-50.
- Singh, Jagdip, and Deepak Sirdeshmukh (2000), "Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments," *Journal of the Academy of marketing Science*, 28 (1), 150-167.
- Song, Michael X., Jinhong Xie, and Barbara Dyer (2000), "Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors," *Journal of Marketing*, 64 (1), 50-66.
- Sorenson, Olav, and Jesper B. Sørensen (2001), "Finding the Right Mix: Franchising, Organizational Learning, and Chain Performance," *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 713-724.
- Subramani, Mani R., and Natarajan Venkatraman (2003), "Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence," *Academy of Management Journal*, 46 (1), 46-62.
- Tyler, Tom, and Steven Blader (2000), *Cooperation in groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*, New York: Routledge.
- Tsai, William Ming-Hone, Ian C. MacMillan, and Murray B. Low (1991), "Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Success in Industrial Markets," *Journal of Business Venturing*, 6 (1), 9-28.
- Venkatraman, N. Venkat, and Vasudevan Ramanujan (1986), "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches," *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.
- Wathne, Kenneth H., and Jan B. Heide (2000), "Opportunism in Inter firm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing*, 64 (4), 36-51.
- Williamson, Oliver E. (1975), "*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in The Economics of Internal Organization*," University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Williamson, Oliver E. (1994), "Visible and Invisible Governance," *The American Economic Review*, 84 (2), 323-326.
- Williamson, Oliver, and Tarek Ghani (2012), "Transaction Cost Economics and Its Uses in Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 74-85.
- Zaheer, Akbar, and Natarjan Venkatraman (1995), "Relational Governance as An Interorganizational Strategy: An Empirical Test of The Role of Trust in Economic Exchange," *Strategic Management Journal*, 16 (5), 373-392.
- Zeidman, Philip F., and Bret H. Lowell (1998), *Franchising*, Washington, D.C: Eastern Pub. Limited.

# A Study on the Contract Mechanism for Successful Operation of Franchise : Impact of Relational and Formal Contracts on Partnerships and Franchisee's Performance\*

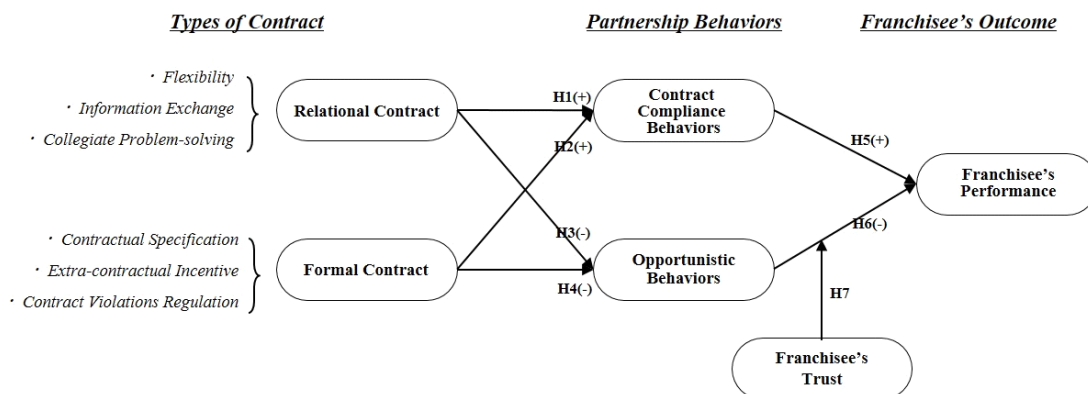
Hyo-Shin Cho\*\*, Ho-Taek Yi\*\*\*

## ABSTRACT

Most of the research on the relationship or channel performance between the franchise headquarters and the distribution channel control structure and channel performance was conducted in advance, and there was no comprehensive study on the impact of relational norms on opportunistic behavior and contract compliance.

This study examined and analyzed which contract mechanisms of franchise headquarters for long-term relationship between franchise headquarters and franchisee for shared growth increase partnership of opportunistic behavior and contract compliance behavior. Specifically, the detailed variables from a formal contract perspective and the impact of each detail from a relational exchange perspective on opportunistic behavior and the contract compliance are analyzed and the impact it leads to long-term performance of the franchisee. It also examined to reveal whether Franchisee's confidence in Franchise headquarters plays a controlling role in opportunistic behavior and long-term performance of franchisee.

The model of this study is shown in Figure 1.



**<Figure 1> Conceptual Framework**

\* This study is a revised and supplemented 1<sup>st</sup> author's doctoral dissertation.

\*\* Ph. D, Department of Business Administration, Keimyung Graduate School, 1st Author

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

<Table 1> Results of Confirmatory Factor Analysis

item		construct	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
2nd order	custom-perform	Long-term performance	.859			.792	.884	.908
	finance-perform		.92	.181	6.652			
Flexibility4		Flexibility	.871			.770	.930	.933
Flexibility3			.751	.053	15.337			
Flexibility2			.948	.053	20.488			
Flexibility1			.926	.054	19.59			
Information exchange1		Information exchange	.817			.686	.897	.907
Information exchange2			.829	.057	18.034			
Information exchange3			.842	.078	12.49			
Information exchange4			.823	.086	11.198			
Co-Pro-solv1		Collegiate problem-solving	.846			.749	.937	.938
Co-Pro-solv2			.853	.05	19.119			
Co-Pro-solv3			.907	.061	17.217			
Co-Pro-solv4			.843	.064	15.213			
Co-Pro-solv5			.877	.067	16.192			
Cont-Speci4		Contractual specification	.866			.755	.920	.923
Cont-Speci3			.831	.058	15.29			
Cont-Speci2			.92	.057	18.194			
Cont-Speci1			.825	.056	15.081			
Incentives4		Extra-contractual incentives	.895			.815	.951	.951
Incentives3			.946	.048	22.641			
Incentives2			.942	.047	22.408			
Incentives1			.86	.056	17.935			
Cont-Viol-Reg3		Contract violations regulations	.857	.087	12.052	.604	.846	.843
Cont-Viol-Reg2			.715	.083	10.556			
Cont-Viol-Reg1			.837					
Cont-Comp-behav1		Contract compliance behavior	.774			.692	.862	.859
Cont-Comp-behav3			.726	.093	10.426			
Cont-Comp-behav4			.862	.089	12.419			
Cont-Comp-behav5			.755	.095	10.895			
Opportunistic1		Opportunistic behavior	.852			.791	.931	.929
Opportunistic2			.878	.056	16.492			
Opportunistic3			.915	.06	17.702			
Opportunistic4			.864	.063	16.034			
custom-perform1		Customer Performance	.904			.701	.913	.913
custom-perform2			.875	.051	17.712			
custom-perform3			.868	.053	17.464			
finance-perform1		Financial Performance	.886			.743	.853	.851
finance-perform3			.838	.067	13.177			
Trust1		Trust	.875			.668	.889	.890
Trust2			.860	.063	16.078			
Trust3			.718	.068	12.029			
Trust4			.807	.064	14.462			

Model fit:  $\chi^2=1177.029$ ,  $df=726$ ,  $\chi^2/df=1.621$ ,  $RMR=0.029$ ,  $RMSEA=0.055$ ,  $IFI=0.938$ ,  $TLI=0.929$ ,  $CFI=0.937$

Hypothesis 1 is that flexibility, information exchange, and collegiate problem-solving in a relational contract will have a positive effect on contract compliance behavior (Hypothesis 1a, 1b, 1c). And, the contractual specification, contract violations regulations, and extra-contractual incentives would have a positive effect on contract compliance behavior (Hypothesis 2a, 2b, 2c). Hypothesis 3 is a hypothesis about the impact of relational contracts on opportunistic behavior, which hypothesizes that flexibility, information exchange, and collegiate problem-solving in relational contracts will have a negative effect on opportunistic behavior (Hypothesis 3a, 3b, 3c). Hypothesis 4 is that the contractual specification, contract violations regulations, and extra-contractual incentives will have a negative effect on opportunistic behavior (Hypothesis 4a, 4b, 4c). Next, hypothesis 5 was established that contract compliance behavior would have a positive effect on the franchisee's long-term performance and hypothesis 6 was that the opportunistic behavior would have a negative effect on the franchisee's long-term performance. Finally, Hypothesis 7 was established that trust in the franchise headquarters of franchisee will play a controlling role between the opportunistic behavior and the long-term performance of franchisees.

<Table 2> Results of Hypothesis Test

H	Path	st. estimate	S.E.	p-value	Result
H1a(+)	Flexibility → Contract compliance behavior	-.028	.069	.681	Not Supported
H1b(+)	Information exchange → Contract compliance behavior	.326**	.103	.002	Supported
H1c(+)	Collegiate problem-solving → Contract compliance behavior	.180*	.079	.022	Supported
H2a(+)	Contractual specification → Contract compliance behavior	.168**	.051	.001	Supported
H2b(+)	Extra-contractual incentives → Contract compliance behavior	-.114*	.048	.018	Not Supported (Reverse)
H2c(+)	Contract violations regulations → Contract compliance behavior	.144*	.067	.031	Supported
H3a(-)	Flexibility → Opportunistic behavior	.144	.119	.226	Not Supported
H3b(-)	Information exchange → Opportunistic behavior	-.591**	.178	***	Supported
H3c(-)	Collegiate problem-solving → Opportunistic behavior	.234	.135	.084	Not Supported
H4a(-)	Contractual specification → Opportunistic behavior	-.262**	.087	.003	Supported
H4b(-)	Extra-contractual incentives → Opportunistic behavior	.171*	.083	.039	Not Supported (Reverse)
H4c(-)	Contract violations regulations → Opportunistic behavior	-.063	.114	.578	Not Supported
H5(+)	Contract compliance behavior → Franchisee's performance	.314**	.109	.004	Supported
H6(-)	Opportunistic behavior → Franchisee's performance	-.143*	.066	.029	Supported
Control Variable	Number of contract → Franchisee's performance	-.05	.04	.216	N/A
Control Variable	Store sizw → Franchisee's performance	-.016	.033	.632	N/A

Model fit:  $\chi^2=1040.529$ ,  $df=665$ ,  $\chi^2/df=1.565$ ,  $RMR=0.057$ ,  $RMSEA=0.052$ ,  $IFI=0.943$ ,  $TLI=0.935$ ,  $CFI=0.942$

\*\*p<.01; \*p<.05



<Table 3> Results of Hypothesis Test

H	Path	st. estimate		$\Delta\chi^2$ difference	Results
		low-trust group	high-trust group		
H7	Opportunistic behavior →Franchisee's performance	-.390**	-.169**	5.575	Supported

\*\*p<.01; \*p<.05

To verify the established research theory and research model, the first 305 questionnaires were distributed to franchisees located in Daegu and North Gyeongsang Province, and 217 questionnaires were retrieved, and 153 questions recorded as valid answers were finally used for analysis.

Verifiable factor analysis shows that the model fit is  $\chi^2=1177.029$ ,  $df=726$ ,  $\chi^2/df=1.621$ , and the other goodness-of-fit index,  $IFI=.938$ ,  $TLI=.929$ ,  $CFI=.937$  indicates overall good. Furthermore, the mean variance extraction (AVE) is greater than 0.50 for all variables and the synthetic reliability (CR) value calculated as the value of standardized factor load and error variance is more than 0.70, indicating that concentration validity is obtained. Correlation analysis was performed on scales with proven concentration validity to evaluate law validity and discriminant validity.

The analysis showed that the direction of the hypothesis and the direction of the correlation coefficient set in the study matched the law validity, and that the AVE square root of all latent variables was greater than the correlation coefficient, confirming that the discrimination validity between theoretical variables was also obtained.

The verification results of the hypothesis are as Table 2~3.

First, the 1a hypothesis that the flexibility would have a positive effect on contract compliance behavior was rejected. However, information exchange and collegiate problem-solving have a significant impact on contract compliance behavior, supported hypotheses 1b and 1c, and that relational contracts will consequently affect contract compliance behavior. Hypotheses 2a and 2c were then supported, as the contractual specification and contract violations regulations, among the effects of the formal contract on the contract compliance behavior. However, the 2b hypothesis that extra-contractual incentives would affect contract compliance behavior was not statistically significant, and the hypothesis that formal contracts would affect contract compliance behavior was partially supported. Third, for the influence of relational contracts on opportunistic behavior, only information exchange was found to have a negative effect on opportunistic behavior with significant statistical implications, and only the hypothesis of 3b was supported. Flexibility and collegiate problem-solving by the Franchise Headquarters were not statistically significant, and hypotheses 3a and 3c were rejected, and the hypothesis that relational contracts would have a negative effect on opportunistic behavior was partially supported. Hypothesis 4a was supported by hypothesis 4a as it was found that only the contractual specification had a negative effect with statistically meaningful outcome values. contract violations regulations, and extra-contractual incentives were not statistically significant and hypotheses 4b and 4c were rejected. Consequently, the hypothesis that

formal contracts would have a negative effect on opportunistic behavior was partially supported. In the relationship between partnership and franchisee's performance, hypothesis 5 and hypothesis 6 were both supported by the franchisee's performance, "The contract compliance behavior will have positive (+) effect on franchisee's performance" and "opportunistic behavior will have negative effect on franchisee's performance".

Finally, it has become clear that Franchisee's confidence in franchise headquarters has the effect of reducing the negative impact of franchisee's opportunistic behavior on franchisee's performance.

Keywords: Franchise, Partnership, Relational Contract, Formal Contract, Opportunistic Behavior, Contract Compliance Behavior