

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.16.11.201811.65>

An Empirical Study on B2B Governance Mechanisms and Relationship Outcomes in Franchise Systems

B2B 거래관계에서 통제메커니즘과 관계성과에 대한 연구* : 프랜차이즈 채널을 중심으로

Ho-Taek Yi (이호택)**

Received: October 10, 2018. Revised: October 30, 2018. Accepted: November 10, 2018.

Abstract

Purpose – The purpose of this research is to investigate the effect of ex ante governance mechanisms that can be exercised by franchisers on franchise contract compliance and various relationship outcomes. There are many previous studies on control mechanisms in inter-firm relationship, however, most studies focus on ex post governance mechanisms and identify the effects of behavior control and outcome control on performances. Based on transaction cost theory and agency theory, this study defines the ex ante governance mechanisms of franchisers as contractual completeness and extra contractual incentives. The author have examined the two ex ante control mechanisms on contract compliance, recontract intention, multi-shop running intention and opportunistic behaviors of franchisee.

Research design, data, and methodology – In this study, 137 questionnaires of food and beverage franchise stores were collected through a specialized research company. The reliability and validity of the variables were analyzed using SPSS 18.0 and AMOS 18.0 programs and hypotheses were verified through the structural equation modeling.

Results – As a result of hypothesis testing, contractual completeness and extra contractual incentives have a positive effect on the contract compliance of the franchisee. It is shown that franchisee's contract compliance has a positive effect on recontract intention and multi-shop running intention and has a negative effect on opportunistic behaviors.

Conclusions – This study examines the ex ante governance mechanisms such as contractual completeness and extra contractual incentives, which is relatively rare compared to ex post governance mechanism in B2B relationship. According to the results of this research, these two tools can be used as ex ante control mechanisms for franchise headquarters to use their franchisees. In addition, franchisee's contract compliance affects various relationship outcomes between franchisor and franchisees.

Keywords: Ex Ante Governance Mechanisms, Contractual Completeness, Extra Contractual Incentives, Contract Compliance, Relationship Outcomes.

JEL Classifications: L14, L81, M10.

1. 서론

마케팅 경로관리 분야의 연구들은 기업 간 거래관계 또는 교환관계(exchange relationship)에서 관계성과를 높이기 위한 하나의 수단으로 거래상대방에 대한 통제메커니즘(governance

mechanism)에 제시하고 있다(Antia, Bergen, Dutta, & Fisher, 2006; Aulakh, Kotabe, & Sahay, 1996; Bello & Gilliland, 1997; Challagalla & Shervani, 1996; Douthitt & Aiello, 2001; John, 1984). 이러한 연구들은 주로 거래비용이론(transaction cost theory)이나 대리인이론(agent theory)을 바탕으로 하고 있는데 거래비용이론과 대리인이론은 각각 통제메커니즘에 대해 '계약관계에 있는 거래상대방의 바람직한 행동을 강화하고 기회주의적 행동을 통제하는데 있어 사전통제(ex ante governance)를 함으로써 사후적 비용(ex post cost)을 최소화 할 수 있다'고 한다(Bergen, Dutta, & Walker, 1992, p.8).

그런데 실제로 기업 간 거래에서 통제메커니즘을 다루고 있

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2016S1A5A8018076)

** Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Keimyung University, Daegu, Korea.

Tel: +82-53-580-6667, E-mail: hotaekyi@kmu.ac.kr

는 대다수의 연구들은 사전통제에 해 다루기보다는 대부분이 계약 이후에 발생하는 사후통제가 관계성과에 미치는 영향에 대해 다루고 있다(Antia et al., 2006; Bello & Gilliland, 1997; Heide, Wathne, & Rokkan, 2007; Murry & Heide, 1998; John, 1984; Wang, Dou, & Zhou, 2012). 사후통제란, 행동통제와 결과통제로 나눌 수 있는데(Crosno & Brown, 2015), 행동통제(behavioral control)는 바람직하고 수용가능 한 거래상대방의 행동양식을 보증하기 위해 행동을 구조화 하고 규제하는 것이며(Peterson, 1984; Snell, 1992), 결과통제는 산출된 결과에 초점을 맞추어 과정이 아닌 결과만을 감시하고 평가하는 것을 말한다(Henderson & Lee, 1992). 또한 최근 들어서는 두 통제기재(행동통제 및 결과통제)의 상호작용 효과에 대해 설명하려는 시도가 늘고 있다(Wang et al., 2012). 일반적으로 행동통제는 거래상대방의 행동에 대한 자유도를 떨어뜨리기 때문에 갈등을 유발하고 기회주의적 행동성향을 높이고, 반대로 결과통제는 특정한 목표를 달성하기 위한 운영 자율성을 확보 해주기 때문에 기회주의적 성향을 줄이는 것으로 알려져 있다. 하지만 Wang et al.(2012)의 연구에 따르면, 판매사원에 대한 행동통제와 결과통제를 동시에 하는 경우 기회주의적 행동성향을 줄이고 판매원의 문제해결력도 줄인다고 밝히고 있다.

이렇듯 기업관점에서 거래비용이나 모니터링 비용을 줄이기 위해 사전통제를 하는 것이 사후통제를 하는 것보다 훨씬 더 효과적임에도 불구하고, 전술한 연구들은 실제 거래가 발생한 이후에 취할 수 있는 사후통제만을 연구의 범위로 삼고 있으며 거래 이전단계에서의 통제 방법이나 수단에 대해서는 다루지 않고 있다. 따라서 본 연구는 기존 통제메커니즘에 대한 연구들이 간과하고 있는 기업 간 거래에서의 사전통제메커니즘(ex ante governance mechanism)에 대해 살펴보고, 사전통제가 거래파트너와의 행동성과에 미치는 영향을 규명하고자 하였다.

아울러 기존 사전통제와 관련한 연구들이 주로 제조업체와 유통업체, 제조업체와 대리점 간의 관계에서 통제메커니즘을 연구하였다면, 본 연구는 프랜차이즈 산업의 가맹본부와 가맹점간 관계에 초점을 맞추어 사전통제 효과를 규명 하였다. 다양한 기업 간 거래유형 중 프랜차이즈 산업을 선택한 이유는 첫째로 가맹본부와 가맹점 간의 거래는 거래의 독점성이 인정되는 관계로 상호간 의존성이 매우 높기 때문에 다양한 통제기제가 존재할 수 있다고 판단하였기 때문이고, 둘째로 거래관계에 있는 두 거래당사자 중 한쪽의 힘이 너무 크면 통제기제가 큰 의미가 없기 때문이다. 연구자는 프랜차이즈 산업에는 가맹사업법과 가맹점주협의회와 같은 이익단체가 존재하기 때문에 가맹본부의 힘에 대항력을 주고 있어 다른 기업 간 거래관계에 비해 힘의 불균형이 비교적 적다고 판단하였기 때문이다.

2. 선행연구 고찰

마케팅 경로에서 통제란 계약관계에 있는 거래파트너 또는 대리인(직원, 대리점 등)을 감시(monitoring)하거나, 지시(directing), 평가(evaluating), 또는 보상(compensating)하는 일련의 활동을 말한다(Anderson & Oliver, 1987). 마케팅경로 상 통제메커니즘을 다루는 연구들은 대부분이 거래비용이론(transaction cost theory)이나 대리인이론(agent theory)을 해당

연구의 이론적 배경으로 둔다. 왜냐하면 두 이론 모두 거래상대방 또는 대리인의 기회주의적 행동(opportunistic behavior) 이를테면, 속임수를 통한 이익추구, 계약사항의 자의적 해석, 책임회피 등을 억제하기 위해 적절한 통제시스템이 필요하다고 주장하고 있기 때문이다(Crosno & Brown, 2015).

2.1. 거래비용이론과 통제

거래비용이론은 거래관계에서 발생하는 제한된 합리성과 정보의 비대칭성에 따른 외부의 거래위험과 상대방의 기회주의에 대해 어떻게 대처하느냐 하는데 초점을 두고 있다. 거래비용이론에서는 기업은 거래를 체결하고 유지해 나가는데 들어가는 거래비용을 최소화하길 원한다는 것을 전제로 하고 있는데, 여기서 말하는 거래비용이란 구체적으로 협상, 정보수집 및 처리, 협약준수 감시, 거래파트너 교체로 인한 교체비용(John, 1984) 등으로 나눌 수 있다.

시장에 기반을 둔 계약(market-based transaction)은 보이지 않는 손에 의지하기 때문에 계약에 대한 안전장치 확보, 적응, 성과평가에 대한 문제점을 지닌다(Williamson, 1975). 따라서 거래상대방이 계약내용을 성실히 이행하고 성과를 내고 있는지에 대한 결과통제(output control)를 필요로 한다. 물론, 시장에 기반한 계약이 아닌 내부화(hierarchical exchange)를 한다면 이러한 문제는 줄어들 수 있지만 내부화를 하는 경우에는 직원이나 대리인에 대한 또 다른 형태의 통제 즉, 조정(coordination)이나 행동통제(process control)가 필요하다(Williamson, 1991).

2.2. 대리인이론과 통제

대리인이론의 초점은 어떻게 하면 주인(principal)이 의사결정권을 가지고 있는 대리인의 활동을 효과적으로 통제할 수 있는가 하는데 있다(Anderson & Oliver, 1987; Eisenhardt, 1985). 기업 활동에서 대리인을 활용하는 경우 발생할 수 있는 문제를 대리인문제(agency problem)이라고 하는데, 대리인 문제는 대리인이 주인의 목표와 일치하는 방향으로 행동할 수도 있고 반대로 자기이익을 취하는 방향으로도 행동할 수 있기 때문에 발생한다(Bergen et al., 1992). 아울러 대리인 문제는 주인이 대리인의 성과에 대한 정보가 적을 때 극대화되며, 반대로 주인과 대리인의 목표가 일치하는 계약을 했을 때 줄어든다. 그러나 계약을 체결하는 단계에서 정확하게 주인과 대리인의 목표를 일치 시킬 수는 없기 때문에 주인은 대리인의 행동을 통제함으로써 정보의 비대칭성을 극복한다(Bergen et al., 1992; Brickley & Dark, 1987).

대리인이론에 대한 연구들은 크게 두 가지 형태의 통제메커니즘에 대해 다루고 있는데 하나는 행동통제(과정통제)이고 다른 하나는 결과통제(산출통제)이다. 행동통제와 결과통제 중 어떠한 것을 선택하느냐 하는 문제는 첫째로, 대리인의 행동을 통해 바람직한 결과를 창출해내기 위한 과정에 대해 주인이 얼마나 많은 지식을 가지고 있는지에 따라 결정된다(Anderson & Oliver, 1987; Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979). 둘째로, 주인이 대리인의 행동을 관찰하거나 대리인의 결과를 측정하는데 있어 얼마나 어려움이 있는지(Tremblay, Cote, & Balken, 2003), 마지막으로 주인과 대리인 사이의 관계목표가 얼마나 명확한지에 따라 결정된다(Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979).

2.3. 사전통제

전술했던 바와 같이 거래비용이론이나 대리인이론에서는 크게 두 가지 통제메커니즘을 제시하고 있는데, 하나는 사전통제이고 다른 하나는 사후통제이다(Bergen, et al., 1992, p.2). 사후통제에 비해 사전통제 방법에 대해서는 연구가 되어 있지 않으므로 본 연구에서는 사전통제 메커니즘에 대해 연구하였다. Anderson and Dekker(2005)의 연구에서는 사전통제의 대표적인 수단으로 명시적 계약(explicit contracts)을 들고 있는데 어떠한 계약도 완벽할 수 없고 계약당사자들 사이에 충분한 의견교환이나 동의가 있었던 계약도 시간의 지남에 따라 위험성이 존재한다(Anderson & Dekker, 2005, p.1734).

아래의 <Table 1>은 사전통제 메커니즘과 관계성과를 연구한 선행연구들을 요약한 것이다. Kashyap, Antia, and Frazier (2012)는 사전통제에 대한 기존 연구문헌들을 바탕으로 사전통제 수단으로 계약의 완전성(contractual completeness), 계약의 일방성(contractual one-sidedness), 계약 외 인센티브(extra contractual incentives)를 제시하였다. 계약의 완전성이란 계약과 관련된 내용들이 계약서 내에 명확하게 기술되어 있는 정도를 의미하는데(Gong, Shenkar, & Nyaw, 2007), 기업은 계약상대방 또는 대리인의 계약의무에 대해 계약서 상 세부적으로 명시함으로써 역할모호성을 줄일 수 있고, 계약불이행이나 기회주의적 행동 발생을 억제할 수 있다(Argyres, Bercovitz, & Mayer, 2007).

두 번째로 계약의 일방성(contractual one-sidedness)은 계약조건이 계약당사자인 쌍방 중 한쪽에 유리하게 되어 있는 정도를 말하는데(Klein, 1980), 계약의 주도권을 가지고 있는 업체 입장에서는 대리인이나 계약상대방이 성과를 내지 못했을 때 이에 대한 엄격한 불이익 또는 배상의 책임을 계약조항에 추가하고 싶어 한다. 일반적인 마케팅 경로 상, 거래의 주도권을 가지고 있는 업체에게 유리한 계약조건이 있는 계약을 대리인이나 거래상대방이 받아들인다면 이는 위험성 있는 계약을 기꺼이 받아들이면서도 거래를 하겠다는 의지의 표현으로 볼 수 있으며 따라서 이러한 경우 기회주의적 행동이 줄어들 수 있다(Clee & Wicklund, 1980). 하지만 프랜차이즈 시스템에서는 계약의 일방성은 자칫 대리인(가맹점주)들에 대한 불신(distrust)의 표시로 비춰질 수 있으며 따라서 이들의 대리인들의 기회주의적인 행동을 유발할 수 있다(Jap & Ganesan, 2000). 또한 '가맹사업거래의 공정화에 관한 법률(이하 가맹사업법)'에 의해 이러한 조항은 불공정거래로 분류될 수 있으므로 국내 프랜차이즈 환경에 적용하기는 어려워 보인다.

세 번째로 계약 외 인센티브를 들 수 있는데 계약불이행에 따른 불이익이나 배상의 책임을 계약서 조항에 넣는 것을 꺼려하는 경우, (계약 성과에 따른) 인센티브 조항을 넣기도 한다. 인센티브는 계약준수에 대한 동기부여를 높이고 기회주의적 행동에 대한 동기부여를 억제시키는 역할을 하기 때문에

(Kashyap et al., 2012), 계약상대방 또는 대리인의 긍정적이고 호의적인 반응을 유발할 수 있다.

2.4. 가설설정

2.4.1. 가맹본부의 사전통제가 가맹점의 계약준수 수준에 미치는 영향

앞서 언급했던 바와 같이 본 연구에서는 가맹본부의 사전통제기제로 계약의 완전성과 계약 외 인센티브를 제시하고자 한다. 우선 계약의 완전성(contract completeness)이란 계약서 내에 계약과 관련된 내용이 명시화된 정도를 의미하는데(Gong et al., 2007), 계약은 광범위한 거래선을 규정하는 단순한 계약도 있지만 예측 가능한 우발적인 상황에 대한 거래쌍방의 책임과 구제를 가능한 정확하게 규정하는 명시적인 계약까지 매우 다양하기 때문에 계약의 완전성 역시 계약주체와 상황에 따라 달라진다(Wuyts & Geyskens, 2005, p.103).

상대적으로 계약의 완전성 수준이 높은 계약조건을 수락한다는 것은 가맹점 입장에서 더 높은 수준의 관계책임을 가지게 된다고 볼 수 있다(Gong et al., 2007; Lusch & Brown, 1996). 계약의 완전성이 높으면 거래관계에서 자유도가 줄어들기도 하는데(Anderson & Dekker, 2005), Gong et al.(2007)의 연구에 따르면 기업 간 계약에서 계약서의 내용이 거래주체의 자율성을 제약하는 정도가 높고 계약자로서의 역할에 대한 지각수준이 높아지면 계약내용을 준수하려는 성향이 증가하고 기회주의적 성향의 행동이 줄어든다고 한다.

둘째로 계약 외 인센티브(extra-contractual incentives)란 명시적인 계약 내용은 아니나 가맹점이 가맹본부로부터 받을 수 있는 금전적인 혜택을 말한다(Kashyap et al., 2012). 기업 간 거래에서 금전적인 인센티브는 상대방의 즉각적인 협력과 순응을 유도해 낼 수 있는 촉매 역할을 하는데(Potluri, Challa, & Challagundla, 2014) 제조업체와 유통업체 관계에서 제조업체가 제공하는 인센티브가 적절하다고 판단한다면 유통업체는 제조업체의 요구에 순응하도록 동기부여 될 수 있다(Leonidou, Talias, & Leonidou, 2008). Heide(1994)는 거래관계에서 인센티브는 목표를 공유하고 지속시킬 수 있기 때문에 협력을 이끌어내는 중요한 요소라고 했다.

하지만 계약서 상 명시되어 있는 인센티브 조항은 거래파트너 입장에서는 당연한 것으로 판단할 수 있고 모든 거래에 공통적으로 적용되는 것이므로 거래상대방의 니즈를 충족시키지 못하고 동기부여를 이끌어내지 못하는 경우가 발생한다(Murry & Heide, 1997, p.58). 이러한 상황에서 계약 외 인센티브는 계약이 충족시키지 못하는 거래상대방의 니즈를 충족시키고 동기부여를 통해 협력을 유도할 수 있는 요소가 된다(Gilliland & Bello, 2001). 계약 외 인센티브는 계약으로 규정한 내용이 아니기 때문에 거래 상대방 입장에서는 이를 거래관계에서 추가

Table 1: Empirical Studies in Ex Ante Governance Mechanisms to Relationship Outcome

Author(Year)	Control Mechanism	Relationship Outcome	Empirical Context
Achrol & Gundlach (1999)	Contractual Safeguards	Opportunism	Computer Industry
Jap & Ganesan (2000)	Explicit Contract	Commitment, Performance, Conflict, Relationship Satisfaction	Chemical Industry
Kashyap et al. (2012)	Contractual Completeness, Contractual one-sidedness,	Compliance, Opportunism	Automotive Industry
Lusch & Brown (1996)	Explicit and Normative Contracts	Wholesaler Performance	Wholesalers of Durable/ Nondurable goods
Wuyts & Geyskens (2005)	Detailed Contract Drafting	Opportunism	computer equipment, electronic industry

적인 또는 부수적으로 발생한 혜택이나 수익이라고 판단하기 때문이다 Gilliland and Bello(2001)의 연구에서는 공급자와 판매자 간 계약 외 인센티브를 경제적 인센티브와 관계적 인센티브로 나누었으며 이러한 두 가지 계약 외 인센티브가 재무적 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 전술한 연구들을 바탕으로 계약의 완전성과 계약 외 인센티브와 가맹점의 계약준수 정도 사이에 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

H 1: 계약의 완전성은 계약준수 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 2: 계약 외 인센티브는 가맹점의 계약준수 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.4.2. 가맹점의 계약준수 수준이 프랜차이즈 시스템 관계성과에 미치는 영향

본 연구에서는 프랜차이즈 시스템 관계성으로 가맹점의 거래지속의도, 재계약의도 그리고 기회주의적 행동을 제시하고자 한다. 계약준수(contract compliance)는 계약의 상대가 바라는 것을 하기로 결정하고 다르게 되는 인지적인 과정이나 결속 및 동기부여의 결과로(Davis, Lassar, Manolis, Prince, & Winsor, 2011). 가맹점의 계약준수는 명시적인 계약의무를 준수하는 것 뿐 아니라 거래관계에서의 암묵적인 규범에서 파생된 관계적 기대를 준수하는 것 역시 포함한다. Brill(1994)는 계약준수를 기회주의와 협력을 양극단에 둔 연속형 척도로 표현하기도 하였는데, 계약을 전혀 준수하지 않는 것을 기회주의로 계약을 가장 잘 준수하는 것을 협력으로 간주하였다.

가맹점의 계약준수는 가맹본부나 가맹점 모두의 관점에서 시스템 성과에 매우 중요한 영향을 미친다. Elango and Fried(1997)의 연구에 따르면 가맹점의 계약준수 성향의 증가는 프랜차이즈 시스템 효과성이 높아지기 때문에 가맹본부 입장에서 해당 프랜차이즈 시스템의 성장을 위한 향후 투자에 긍정적인 영향을 미친다고 한다. 가맹본부의 투자는 신뢰 수준을 강화시키고 가맹점의 결속력을 강화시켜 기회주의적 행동을 억제하는 효과가 있다(Heide, 1994).

가맹점의 계약준수는 가맹점 관점에서의 관계성과에도 큰 영향을 미칠 수 있는데, Fenwick and Strombom(1998)의 연구에 의하면 가맹본부의 계약정책을 잘 따르는 가맹점들에 비해

따르지 않는 가맹점들의 성과가 더 낮다고 한다. Su(2012)의 연구에서는 본부에 대한 만족과 성과는 가맹점의 재계약의도를 높인다고 하였으며, Park and Ko(2010)은 가맹점의 가맹본부에 대한 협력관계가 서비스 품질에 영향을 미치고, 서비스 품질은 고객만족, 가맹점 만족도, 재계약의도와 같은 비재무성과에 영향을 미친다고 하였다. 국내 식음료 프랜차이즈 산업을 대상으로 한 Kim and Yi(2016)의 연구에서 가맹본부에 대한 몰입수준의 증가는 관계지속의도, 다점포 운영의도, 확장브랜드 운영의도에 차별적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결국, 가맹점의 계약준수는 가맹본부에 대한 신뢰나 몰입을 증가시키고 의존성을 높이는 역할을 하는 것으로 판단되며 전술한 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

H 3: 가맹점의 계약준수는 재계약의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 4: 가맹점의 계약준수는 다점포운영의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 5: 가맹점의 계약준수는 가맹점의 기회주의적 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법론

3.1. 자료수집

본 연구는 가맹본부의 사전통제가 계약준수와 다양한 관계성과 변수들에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 하는 연구로, 현재 외식프랜차이즈 가맹점을 운영하고 있는 가맹점 점주 또는 매니저 등을 대상으로 설문을 시행하였다. 우리나라 프랜차이즈 가맹본부의 70% 이상이 외식프랜차이즈이기 때문에 외식프랜차이즈가 설문 대상의 대표성을 가질 수 있을 것이라는 판단하에 전문 리서치업체를 통해 총 150부의 설문지를 회수하였으며, 회수된 자료 중 불성실한 응답 13부를 제외하고 총 137부의 설문지를 실증분석에 활용하였다.

응답자 기초통계는 <Table 2>의 내용과 같다. 평균적인 응답자의 연령은 41.9세로 남자는 63명, 여자는 74명이 응답하였다. 업종은 치킨(38개, 27.7%)와 음료/커피/아이스크림(29개, 21.2%)가 가장 높았으며 종업원의 수는 평균 3.54명이었다.

Table 2: Descriptive Statistics of Respondents

Classification		Frequency	%	Classification		Frequency	%
Types of Franchise	General Korean Food	5	3.6	Number of Employees	1 person	10	7.3
	Meat-related Korean Food	11	8		2 persons	34	24.8
	Japanese/Chinese Food	3	2.2		3 persons	29	21.2
	Pub	2	1.5		4 persons	29	21.2
	Kimbab	18	13.1		5 persons	16	11.7
	Pizza/Hamburger	15	10.9		6 persons	12	8.8
	Chicken	38	27.7		7 persons	3	2.2
	Bakery	16	11.7		More than 8	4	2.9
Transactions with current Franchising HQ	Coffee/Ice Cream	29	21.2	Respondents Age	20s	9	6.6
	1 year or less	15	10.9		30s	19	13.9
	Less than 1~2 years	20	14.6		40s	50	36.5
	Less than 2~3 years	26	19		50s	55	40.1
	Less than 3~5 years	32	23.4		60s-	4	2.9
	Less than 5~7 years	18	13.1	Gender	Male	63	46
	Less than 7~10 years	26	19		Female	74	54

3.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 변수를 측정하기 위해 사용된 측정문항은 모두 기존의 연구들이 보편적으로 사용하고 있는 설문문항을 프랜차이즈 산업의 특성에 맞게 일부 수정하였으며 5점 척도를 사용하였다. 먼저, 계약의 완전성은 Anderson and Dekker(2005)와 Kashyap et al.(2012)의 연구를 바탕으로 계약서 내 가맹본부와 가맹점 사이의 책임과 권한의 명시 정도, 의견이 다를 때 해결할 수 있는 방법의 명시 정도, 계획되지 않은 일이 발생했을 때 해결방법의 명시정도, 업무성과에 대한 기대 제시정도 등으로 측정하였다. 계약 외 인센티브는 Gilliland and Bello (2001)의 연구에서 사용하였던 문항을 수정하여 판매노력 제고를 위한 인센티브 제공정도, 판촉행사 시 추가적 금전지원 제공 정도, 지역본부 단위에서 시행하는 판촉행사에서도 추가적 자금지원 정도, 인센티브의 매출증대 도움 정도, 신제품 판매를 높이기 위한 추가 인센티브 지원 정도 등으로 측정하였다. 가맹점의 계약이행은 Tyler and Blader(2000)의 연구를 바탕으로 계약서상 규칙과 절차의 준수노력, 가맹본부의 정책준수 노력, 가맹본부의 지시사항 수행정도 등으로 측정하였다.

관계성과 변수 중 재계약의도는 현재 관계에 대한 만족, 지속적 관계유지 의도, 계약만료 후 가맹본부와의 재계약 고려정도 등 3개 문항으로 측정하였으며(Kim & Yi, 2016), 다점포운 영의도는 응답자의 가맹본부의 현재 운영 중인 프랜차이즈 브랜드의 추가점포 개설 가능성, 가맹본부의 타 브랜드 점포 개설 가능성, 계약만료 전 추가점포 개설가능성, 다점포 운영에 대한 수익기대 등으로 측정하였다(Kim & Yi, 2016). 마지막으로 기회주의적 행동은 Wathne and Heide(2000)의 연구에서

소개한 소극적 기회주의 행동인 업무태만행동 척도 중 판매전 후 서비스 활동에 시간할애 회피정도, 영업시간 외 업무시간 할애 정도, 가맹본부 지원활동 보다 내 운영매장 매출증대에 집중하는 정도 등 3개 문항으로 측정하였다.

3.3. 신뢰성 및 타당성 측정

다항목 측정변수들의 내적일관성을 측정하기 위해 Cronbach's alpha test를 진행하였으며, 신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 <Table 3>과 같이 확인적 요인분석을 시행하였다. 이 과정에서 적합도를 떨어뜨리는 항목은 제거하였다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). 확인적 요인분석 결과 모형의 적합도는 $\chi^2=310.602$, $df=194$, $\chi^2/df=1.601$, $RMR=0.047$, $GFI=0.834$, $IFI=0.910$, $TLI=0.889$, $CFI=0.907$ 를 나타냈으며, 대부분의 적합도 지수들이 권고치 이상을 보이는 것으로 나타나 수용할 수 있는 것으로 판단하였다(Kline, 1998). 척도들의 집중타당성을 판단하기 위해 평균분산추출값과 개념신뢰도를 계산하였고, 허용수준인 0.5와 0.7을 상회하는 것을 확인하였다(Bagozzi & Yi, 1988).

가설검증에 앞서 변수 간의 개략적인 상관관계를 파악하고, 판별타당성을 판단하고자 상관관계분석을 시행하였다. <Table 4>에서 제시하고 있는 바와 같이 가설로 설정한 변수 간 상관관계들은 전반적으로 가설과 일치하는 방향을 보이고 있었으며, 변수의 AVE값이 모든 변수에서 상관관계의 제곱값보다 크게 나타나 판별타당성이 확보되는 것을 확인할 수 있었다(Fornell & Larcker, 1981).

Table 3: Results of Validity and Reliability Test

Item	Construct	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
CC1	Contractual Completeness	0.696	-	-	0.528	0.884	0.846
CC2		0.689	0.213	4.456			
CC3		0.721	0.294	5.732			
CC4		0.796	0.263	5.149			
ECI1	Extra Contractual Incentive	0.79	-	-	0.599	0.929	0.868
ECI2		0.772	0.127	9.428			
ECI3		0.762	0.135	9.28			
ECI4		0.755	0.112	9.189			
ECI5		0.792	0.112	9.723			
CP1	Contract Compliance	0.693	-	-	0.511	0.843	0.837
CP2		0.719	0.224	4.942			
CP3		0.733	0.171	6.209			
OB1	Opportunistic Behavior	0.857	-	-	0.589	0.870	0.865
OB2		0.878	0.114	8.645			
OB3		0.514	0.093	5.885			
RI1	Recontract Intention	0.766	-	-	0.537	0.856	0.844
RI2		0.772	0.283	5.465			
RI3		0.655	0.216	5.412			
MRI1	Multi-shop Running Intention	0.895	-	-	0.676	0.937	0.887
MRI2		0.745	0.079	10.416			
MRI3		0.778	0.072	11.167			
MRI4		0.864	0.057	13.173			

Model fit: $\chi^2=310.602$, $df=194$, $\chi^2/df=1.601$, $RMR=0.047$, $GFI=0.834$, $IFI=0.910$, $TLI=0.889$, $CFI=0.907$

Table 4: Results of Correlation Analysis Matrix

Construct	M	st.d.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Contractual Completeness (1)	4.078	0.410	1	.180*	.063	-.224*	.063	.466*
Contract Compliance (2)	4.070	0.420		1	.116	-.270*	.324*	.080
Recontract Intention (3)	3.284	0.800			1	-.095	.370*	.333*
Opportunistic Behavior (4)	2.922	0.905				1	-.186*	-.132
Multi-shop Running Intention (5)	3.973	0.534					1	.133
Extra Contractual Incentive (6)	3.791	0.589						1

**p<0.01; *p<0.05

Table 5: Results of Hypotheses Test

H	Path	st. estimate	S.E.	C.R.	Result
H1(+)	Contractual Completeness → Contract Compliance	0.412**	0.134	2.728	Supported
H2(+)	Extra Contractual Incentive → Contract Compliance	0.403**	0.084	2.990	Supported
H3(+)	Contract Compliance → Recontract Intention	0.467**	0.146	3.544	Supported
H4(+)	Contract Compliance → multi-shop Running Intention	0.231**	0.289	2.222	Supported
H5(-)	Contract Compliance → Opportunistic Behavior	-0.347**	0.327	-3.148	Supported

Model fit: $\chi^2=337.953$, $df=203$, $\chi^2/df=1.665$, $RMR=0.059$, $GFI=0.823$, $IFI=0.895$, $TLI=0.877$, $CFI=0.892$

**p<0.01; *p<0.05

3.4. 가설검증결과

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해서 구조방정식 연구모형을 이용하였으며 AMOS 18.0 통계패키지를 사용하였다. 연구모형 분석결과 모형의 적합도는 $\chi^2=227.953$, $df=203$, $\chi^2/df=1.165$, $RMR=0.059$, $GFI=0.823$, $IFI=0.895$, $TLI=0.877$, $CFI=0.892$ 로 권고치인 0.9 이상에는 미치지 못했으나 모든 지수에서 0.8이상의 양호한 수치를 보여 수용할 수 있는 것으로 판단하였다(Hair et al., 2006). 아래의 <Table 5> 내용을 살펴보면, 본 연구에서 설정한 가설1부터 가설 5까지 모든 가설이 지지된 것을 알 수 있다.

3.5. 대안모형 추가분석

추가적으로 본 연구에서 사전통제기재로 선정한 계약의 완전성과 계약에 포함된 인센티브 조항이 재계약의도, 다점포운 영의도, 기회주의적 행동에 미치는 직접효과에 대한 대안모형을 검증하였다. 검증결과, 계약의 완전성은 기회주의적 행동에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났으며($\beta=-0.502$, $p<0.01$) 나머지 변수들 간의 유의미한 효과는 없었다. 아울러 자유도 값의 변화에 따른 카이제곱 값의 차이를 살펴본 결과 본 연구에서 제안한 연구모형이 대안모형에 비해 더 우수한 것으로 나타났다($\chi^2=326.270$, $df=197$, $\chi^2/df=1.656$, $RMR=0.054$, $GFI=0.828$, $IFI=0.900$, $TLI=0.879$, $CFI=0.897$).

4. 연구결과 토론 및 시사점

4.1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 국내 외식프랜차이즈 산업에서 가맹본부의 사전 통제 메커니즘으로서의 계약의 완전성과 인센티브 조항의 역할에 대해 규명하였으며, 계약준수 수준이 다양한 관계성과 변수에 미치는 영향에 대해 규명하였다. 본 연구의 결과를 요약

하자면 다음과 같다. 우선, 계약의 완전성과 인센티브 조항은 가맹점의 계약준수 수준을 높이는 것으로 나타나 가설 1과 가설 2는 지지되었다. 두 번째로 계약준수수준은 재계약의도를 높이고 다점포운 영의도를 높이는 것으로 나타나 가설 3과 4는 지지되었다. 마지막으로 가맹점의 계약준수 수준이 높아지면 기회주의적 행동이 줄어드는 것으로 나타나 가설 5 역시 지지되었다.

본 연구의 시사점은 학문적인 시사점과 실무적인 시사점으로 나눌 수 있다. 우선 학문적 시사점을 기술하자면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 거래비용이론과 대리인 이론에서 제시하는 사전통제기재 중 계약의 완전성과 인센티브 조항이 계약준수수준에 미치는 영향을 검증함으로써 국내 식음료 프랜차이즈 산업에서 사전통제 메커니즘으로서 해당 변수들이 사용될 수 있다는 점을 밝혔다. 아마도 국내연구로는 이러한 사전통제 기재의 역할을 밝힌 최초의 연구일 것이라 생각된다.

둘째, 프랜차이즈 가맹점의 계약준수수준이 높아지면 다양한 관계성과 변수들에 영향을 미친다는 사실을 규명함으로써 계약준수(contract compliance)라는 변수의 중요성을 규명하였다. 아울러 추가분석을 통해 계약의 완전성이 기회주의에 미치는 영향을 제외하고 계약준수를 거치지 않고 계약의 완전성이거나 계약 외 인센티브는 관계성과 변수들에 직접적인 영향을 미치지 않는다는 사실을 밝힘으로써 아직까지 국내 프랜차이즈 관련 연구에서 크게 주목받지 못했던 변수인 계약준수가 앞으로 중요한 변수로 다루어질 수 있는 파생연구를 만들어 낼 수 있을 것으로 생각된다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 계약이전 단계에 있는 가맹본부들에게 계약준수 수준을 높일 수 있는 두 가지 방법 즉, 계약의 완전성을 높이는 것과 추가적인 인센티브를 제공하는 것을 제시하고 있다. 국내 프랜차이즈 산업은 가맹사업법에 적용을 받기 때문에 ‘표준계약서’가 사용되고 있고 이러한 계약서의 내용에서는 가맹본부의 준수 사항(제5조), 가맹점 사업자의 준수사항(제6조), 불공정 거래행위의 금지(제7조) 등 가맹본부와 가맹점 간 역할과 의무에 대

해 세부적으로 기술하고 있으나 가맹운영을 유지하는데 있어 예외적인 상황이나 돌발적인 상황이 발생했을 때 어떻게 대처해야 하는지에 대한 내용은 결여되어 있다. 따라서 예측하기 어려운 상황에 직면하는 경우 가맹본부와 가맹점 사이의 역할이나 책임이 모호하고 분쟁의 소지가 될 수 있다. 또한 교육 및 훈련(제19조), 광고(제23조), 판촉(제24조) 등 가맹본부의 영업활동 지원에 대한 내용은 계약으로 규정하고 있으나, 인센티브에 대한 내용은 어디에도 찾아볼 수 없다. 표준계약서에 가맹점과 본부의 역할과 책임에 대해 더 명확하게 기술하거나 인센티브 조항을 특약으로 추가될 수 있도록 한다면 가맹점의 계약준수 수준을 높일 수 있을 것으로 판단된다.

둘째, 본 연구는 가맹점의 계약준수 수준에 영향을 미치는 다양한 관계성과 변수들에 대해 설명하고 있으며 이러한 결과는 가맹본부가 가맹점의 계약준수 수준을 점검해야 하는 당위성을 가맹점주들에게 제시한다고 볼 수 있다. 일부 프랜차이즈 가맹점들은 본부의 계약점검에 대해 영업통제나 지나친 간섭으로 생각하는 경향이 있는데, 본 연구의 결과는 가맹계약 준수에 대한 수준이 높아지면 기회주의적 행동이 줄어들고 본부에 대한 재계약의도나 다점포 운영의도 더 나아가 재무적인 성과까지 높여주는 긍정적인 효과가 있음을 가맹점주들에게 알려줌으로써 본부의 계약점검의 당위성을 부여할 수 있는 근거가 될 것으로 보인다.

4.2. 한계점 및 향후연구

본 연구의 시사점에도 불구하고 본 연구는 많은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서는 사전통제 메커니즘으로 계약의 완전성과 인센티브 조항과 같은 변수를 제시하였으나 프랜차이즈 계약에서 다른 변수들 역시 있을 것으로 판단된다. 이를테면 계약의 일방성, 배타적 영업권 부여와 같은 변수들 역시 계약준수 수준을 높이고 기회주의를 줄일 수 있는 변수가 될 수 있을 것이라 판단되며 앞으로의 연구에서 다루어야 할 것이다. 둘째, 본 연구에서는 가맹본부의 통제메커니즘 중 사전통제만 다루고 있으나 일반적으로는 사후통제가 더 많이 쓰이는 통제수단이다. 따라서 향후 연구에서는 거래관계에서 사전통제와 사후통제의 차별적인 효과나 사전통제와 사후통제의 상호작용효과에 대해 규명하는 연구가 필요하다. 마지막으로 본 연구는 식음료 가맹점주들을 대상으로 설문을 하였다. 따라서 본 연구의 결과가 일반 프랜차이즈나 대리점과 제조업체 관점에서도 적용이 되는지에 대해 일반화 가능성을 확대하기 위한 향후 연구가 필요할 것으로 보인다.

References

- Achrol, R. S., & Gundlach, G. T. (1999). Legal and social safeguards against opportunism in exchange. *Journal of Retailing*, 75(1), 107-124.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Anderson, S. W., & Dekker, H. C. (2005). Management control for market transactions: The relation between transaction characteristics, incomplete contract design, and subsequent performance. *Management Science*, 51(12), 1734-1752.
- Antia, K. D., Bergen, M. E., Dutta, S., & Fisher, R. J. (2006). How does enforcement deter gray market incidence? *Journal of Marketing*, 70(1), 92-106.
- Argyres, N. S., Bercovitz, J., & Mayer, K. J. (2007). Complementarity and evolution of contractual provisions: An empirical study of IT services contracts. *Organization Science*, 18(1), 3-19.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005-1032.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bello, D. C., & Gilliland, D. I. (1997). The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance. *Journal of Marketing*, 61(1), 22-38.
- Bergen, M., Dutta, S., & Walker Jr, O. C. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, 56(3), 1-24.
- Brickley, J. A., & Dark, F. H. (1987). The choice of organizational form the case of franchising. *Journal of Financial Economics*, 18(2), 401-420.
- Brill, J. E. (1994). Beyond managerial opportunism: Supplier power and managerial compliance in a franchised marketing channel. *Journal of Business Research*, 30(3), 211-223.
- Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.
- Clee, M. A., & Wicklund, R. A. (1980). Consumer behavior and psychological reactance. *Journal of Consumer Research*, 6(4), 389-405.
- Crosno, J. L., & Brown, J. R. (2015). A meta-analytic review of the effects of organizational control in marketing exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 297-314.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Douthitt, E. A., & Aiello, J. R. (2001). The role of participation and control in the effects of computer monitoring on fairness perceptions, task satisfaction, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 867.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.
- Elango, B., & Fried, V. H. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68.

- Fenwick, G. D., & Strombom, M. (1998). The determinants of franchisee performance: An empirical investigation. *International Small Business Journal*, 16(4), 28-45.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Gong, Y., Shenkar, O., Luo, Y., & Nyaw, M. K. (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.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). New York, NY: Prentice-Hall.
- Heide, J. B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
- Heide, J. B., Wathne, K. H., & Rokkan, A. I. (2007). Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 425-433.
- Henderson, J. C., & Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: A control theories perspective. *Management Science*, 38(6), 757-777.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.
- John, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- Kashyap, V., Antia, K. D., & Frazier, G. L. (2012). Contracts, extra-contractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 49(2), 260-276.
- Kim, H. J. & Yi, H. T. (2016). The effect of franchisor's business support on franchisee's trust, multi-dimensional commitments and relational performance. *Journal of Channel & Retailing*, 21(2), 25-54.
- Klein, B. (1980). Transaction cost determinants of "unfair" contractual arrangements. *American Economic Review*, 70(2), 356-362.
- Kline, R. B. (1998). Software review: Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16(4), 343-364.
- Leonidou, L. C., Talias, M. A., & Leonidou, C. N. (2008). Exercised power as a driver of trust and commitment in cross-border industrial buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 92-103.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Murry Jr, J. P., & Heide, J. B. (1998). Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationships. *Journal of Marketing*, 62(1), 58-68.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In *Readings in accounting for management control* (pp. 63-82). Boston, MA: Springer.
- Park, J. M. & Ko, Y. S. (2010). A study on relationship among cooperation between head office of franchise and its affiliates. *Service Quality and Performance*, 23(3), 1399-1416.
- Peterson, K. D. (1984). Mechanisms of administrative control over managers in educational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 573-597.
- Potluri, R. M., Challa, S. K., & Challagundla, S. (2014). A Critical Assessment of the Implementation of Sources of Power: An Indian Context. *The Journal of Industrial Distribution & Business*, 5(1), 11-15.
- Snell, S. A. (1992). Control theory in strategic human resource management: The mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292-327.
- Su, S. (2012). SA study of the Factors of Chinese Franchisor's Re-contract. *The International Journal of Industrial Distribution & Business*, 3(2), 17-21.
- Tremblay, M., Cote, J., & Balkin, D. B. (2003). Explaining sales pay strategy using agency, transaction cost and resource dependence theories. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1651-1682.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*. Philadelphia, PA.
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Wang, G., Dou, W., & Zhou, N. (2012). The interactive effects of sales force controls on salespeople behaviors and customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 225-243.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York, NY: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Wuyts, S., & Geyskens, I. (2005). The formation of buyer-supplier relationships: Detailed contract drafting and close partner selection. *Journal of Marketing*, 69(4), 103-117.