

## 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부 요인과 가맹점 요인 이 갈등원인으로서 기회주의에 미치는 영향

The Effect of Franchisor Factor and Franchisee Factor on Opportunism  
That Causes Conflict in Franchise System

송치훈\*

Hyun-Soo Ha

강민성\*\*

Hyun-Soo Ha

편해수\*\*\*

Hyun-Soo Ha

### 〈목 차〉

- I. 서론
- II. 이론적 배경 및 가설 설정
- III. 연구방법 및 분석결과
- IV. 결 론
- 참고문헌
- Abstract

주제어 : 지원, 거래특유투자, 의존, 경쟁강도, 기회주의

\* 제1저자, 동양미래대학교 유통마케팅학과 조교수, [suezor1@dongyang.ac.kr](mailto:suezor1@dongyang.ac.kr)

\*\* 공동저자, 남서울대학교 경영학과 박사과정, [biglife86@naver.com](mailto:biglife86@naver.com)

\*\*\* 교신저자, 남서울대학교 경영학과 부교수, [phs@nsu.ac.kr](mailto:phs@nsu.ac.kr)

## I. 서론

프랜차이즈 시스템은 1978년 외식업에서 본격적으로 도입된 이후 유통업의 핵심 중 하나로써 발전하고 있으며, 외식업, 도소매업, 서비스업 등 다양한 업종으로 확장되고 있다. 산업통상자원부의 ‘2018년 프랜차이즈 산업 실태조사 결과’에 따르면 2017년 프랜차이즈 산업 매출은 17년 기준 119.7조원으로 전년 대비 2.7% 증가하였으며, 우리나라 명목 GDP의 6.7%를 차지하였다. 가맹본부 수는 17년 기준 4,631개로 전년대비 8.5% 증가하였으며, 가맹점 수는 24.8만개로 전년대비 5.2%가 증가하였다.<sup>1)</sup>

유통업에서 프랜차이즈 시스템이 차지하는 비중이 증가하는 이유는 가맹본부의 경우에는 재무적, 인적자원의 효율적 확보를 통해 사업 확장 및 위험 분산이 용이하기 때문이다.<sup>2)</sup> 그리고 가맹점주의 경우에는 가맹본부가 보유한 상호를 통해 비교적 손쉽게 인지도를 확보할 수 있고, 본부의 경영, 마케팅 지원 등을 통해서 효과적으로 점포를 운영할 수 있기 때문이다.<sup>3)</sup>

정부에서는 프랜차이즈 시스템의 성공적인 발전을 위해 가맹본부와 가맹점사업자를 대상으로 다양한 정책들을 마련하고 있다. 공정거래위원회가 2017년 7월 18일에 발표한 ‘가맹분야 불공정관행 근절대책’이 그러한 예이다. 이 대책은 가맹본부에 대한 가맹점사업자의 정보 불균형 해소, 협상력 제고, 피해 방지 수단 확충, 가맹점사업자단체의 지위 강화 등을 주요 골자로 하고 있는데, 가맹점사업자가 가맹본부와의 거래에서 직면할 수 있는 가맹본부의 기회주의 행동을 제한하고 성공적인 거래관계가 형성될 수 있도록 정책을 통해 지원하고 있는 것이다.

한편 프랜차이즈 시스템이 지속적으로 성장함에 따라 연구자들 또한 다양한 관점에서 프랜차이즈 시스템의 관계 성과와 경제 성과에 영향을 미치는 요인들을 연구하고 있다<sup>4)5)</sup>. 이들의 연구는 가맹본부와 가맹점 간의 관계구축이 프랜차이즈 시스템의 성과에 매우 중요한 요소임을 제시하였으며 특히 신뢰(trust)와 몰입(commitment)이 긴밀한 관계구축을 유발하는 가장 중요한 요인임을 제시하였다.<sup>6)7)8)</sup>

1) 산업통상자원부, 2018년 프랜차이즈 산업 실태조사 결과

2) Fulop, Christina and Jim Forward, "Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives," *Service Industries Journal*, 17(4), 1997, pp. 603-625.

3) 김성태, 김명규, 임병인, "프랜차이즈, 자영업자의 활로인가?: 음식점 업종을 중심으로," *중소기업연구*, 36(3), 2014, pp. 79-103.

4) 오세조, 김상덕, 오일두, "관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계 만족에 미치는 영향," *유통연구*, 8(1), 2003, pp. 47-67.

5) 이재학, "편의점 가맹본부와 가맹점주의 갈등형성요인이 갈등해결성향과 관계성과에 미치는 영향," *중재연구*, 27(1), 2017, pp. 161-182.

이처럼 프랜차이즈 시스템의 성공을 위해서는 장기적인 협력이 중요하기 때문에, 가맹본부와 가맹점 사이의 관계 발전에 긍정적인 영향을 미치는 요인들에 초점을 맞추고 있다. 하지만 상대적으로 가맹본부와 가맹점 간의 관계를 악화시킬 수 있는 불공정성이나 갈등, 기회주의와 같은 부정적인 영향을 미치는 요인에 대한 연구는 상대적으로 매우 미흡하다.<sup>9)10)</sup> 특히 가맹점사업자는 가맹본부와의 계약, 정보비대칭 등으로 인해 가맹본부의 기회주의에 노출될 가능성이 높음에도 불구하고 가맹본부의 기회주의에 관한 연구는 상대적으로 부족하다.

이에 따라 본 연구는 가맹본부의 기회주의에 초점을 맞춰 연구를 진행하고자 한다. 기회주의는 거래관계에서 정직성 또는 공정성의 결여를 의미하며, 상대방을 속여 자신의 이익을 추구하는 행동을 말한다.<sup>11)</sup> 속임이란 거짓, 기만, 그릇 인도하려는 계산된 노력, 왜곡, 애매함 또는 그 외의 다양한 형태의 혼란 등을 의미한다. 기회주의는 정보를 조작하거나, 자기 의도를 숨겨서 상대방에 비해 유리한 위치에서 이익을 얻으려고 하는 인간의 성향이며, 대표적인 행동으로는 계약 위반, 계약에서 벗어난 행동의 은폐, 의무나 약속의 불성실한 이행 또는 회피, 상대방에게 거짓 정보를 제공하는 것을 들 수 있다.<sup>12)</sup> 교환 관계에서 기회주의 행동은 거래비용을 유발하고, 거래 상대방에 대한 신뢰, 결속을 저해시키며 궁극적으로 장기적인 관계 형성이 획득할 수 있는 이익을 잠식시키는 등 양자간의 거래관계에 부정적인 영향을 미친다.<sup>13)</sup>

기회주의에 관한 기존 연구들은 기회주의가 미치는 여러 가지 부정적인 결과와 기회주의를 효과적으로 통제하기 위한 메커니즘에 관한 연구에 보다 초점이 맞춰져있다.<sup>14)</sup> 즉, 기회주의를 유발하는 요인과 조건에 관한 연구는 상대적으로 부족한 편이다. 이에 따라 본 연구는 프랜차이즈 시스템 하에서 기회주의를 유발하는 요인들을 규명하고자 한다. 특히 가맹본부와 가맹점의 특성 그리고 환경요인을 고려하여 다양한 차원에서 가맹본부의

- 6) Anderson, James C. and James A. Narus, "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 1990, pp. 42-58.
- 7) Dwyer, Robert, Paul Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 1987, pp. 11-27.
- 8) Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 1994, pp. 20-38.
- 9) Samaha, Stephen A., Robert W. Palmatier and Rajiv P. Dant, "Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 75(3), 2011, pp. 99-117.
- 10) 김기홍, 정용용, 변준영, "외식프랜차이즈 가맹점의 갈등과 분쟁해결 사례연구," *중재연구*, 15(3), 2017, pp. 207-232.
- 11) Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.
- 12) Wathne, Kenneth H. and Jan B. Heide, "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing*, 64(4), 2000, pp. 36-51.
- 13) Ganesan, Shankar, "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 30(2), 1993, pp. 183-203.
- 14) Samaha, Stephen A., Robert W. Palmatier and Rajiv P. Dant, "Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 75(3), 2011, pp. 99-117.

기회주의에 영향을 미치는 요인들을 규명하고자 하였다. 보다 구체적으로 가맹본부의 특성으로 가맹본부의 지원을, 가맹점의 특성으로 가맹점의 거래특유투자와 의존을, 환경요인으로는 가맹점의 경쟁강도를 선정하여 가맹본부의 기회주의에 미치는 영향을 규명하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

### 1. 프랜차이즈 시스템

#### (1) 프랜차이즈 시스템의 정의 및 특징

가맹사업거래의 공정화에 관한 법률에 의하면 가맹사업이란 합은 가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표·서비스표·상호·간판 그 밖의 영업표지를 사용하여 일정한 품질기준이나 영업방식에 따라 상품(원재료 및 부재료 포함) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며, 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹본부에 가맹금을 지급하는 지속적인 거래관계를 의미한다.<sup>15)</sup>

이러한 정의를 토대로 프랜차이즈 시스템은 다음과 같은 특징을 가진다. 첫째, 사업주체는 독립적이지만 하나의 시스템 안에서 목표 달성을 위해서는 상호의존적이다. 즉, 가맹본부와 가맹점사업자는 서로 독자적인 목표를 가지고 사업을 진행하는 독립적인 주체이나 가맹본부의 성과는 가맹점의 역할에 의존하고, 가맹점의 성과는 가맹본부의 역할에 의존하는 상호의존적인 관계이다. 둘째, 계약에 의해 가맹본부와 가맹점사업자 각각의 권리, 의무, 역할이 규정된다. 가맹본부는 가맹점사업자에게 상표·서비스표·상호·간판 그 밖의 영업표지를 사용할 권리를 부여하며, 경영 및 영업활동 등에 대한 지원과 시스템의 일관성을 위해 통제를 실행한다. 이는 가맹본부가 상품공급, 구색관리, 시스템 운영에 필요한 설비 투자 및 관리, 경영전략수립, 가격설정, 판매촉진 및 홍보 등의 역할을 담당함을 의미한다. 가맹점사업자는 가맹본부의 상표를 사용할 권리를 얻으며, 동시에 가맹본부의 경영전략과 영업방식을 따라 점포를 운영해야 할 의무를 갖는다. 그리고 가맹본부의 상표권 사용 및 지원에 따른 가맹금과 로열티를 지급할 의무를 갖는다. 가맹점사업자는 가맹본부의 제품을 최종소비자에게 전달하기 때문에, 가맹본부의 브랜드이미지 형성에 중요한 역할을 수행한다. 따라서 프랜차이즈 시스템은 상호간의 계약을 토대로 경제적인 효율성

15) 공정거래위원회(2018), 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제2조(정의).

을 추구함과 동시에 상호 신뢰하고 의존하는 관계적 특성이 결합되어 있는 시스템이라고 할 수 있으며, 그 안에서 각자 명확하게 정의된 의무가 존재한다.<sup>16)</sup>

## (2) 가맹점 관점에서 프랜차이즈 사업의 장점과 단점

프랜차이즈 시스템에 관한 연구 중 가맹점 차원에서 진행한 연구들은 대부분 가맹본부의 선택에 있어서 얻게 될 편익의 측면에 초점을 맞춰 진행되었으며, 가맹본부와의 관계 형성으로 인해 발생할 수 있는 부정적 측면에 초점을 맞춘 연구들은 많지 않다. 이에 따라 본 절에서는 가맹점사업자가 가맹본부를 선택하는 요인들을 통해서 가맹본부와의 관계 형성으로 인해 얻게 되는 장점과 단점을 살펴보고자 한다.

먼저 Peterson and Dant(1990)의 자동차 판매 프랜차이즈 예비 가맹점사업자를 대상으로 진행한 연구에서는 가맹본부의 훈련 제공, 유명한 상호 등이 가맹본부를 통해서 얻게 되는 장점임을 밝혔다.<sup>17)</sup> Guilloux et al.(2004)의 프랑스 예비 가맹점사업자를 대상으로 진행한 연구에서는 가맹점사업 전 사전 조언과 가맹본부의 지원, 그리고 가맹본부의 상호와 광고를 통한 인지도 형성이 가맹본부를 통해서 얻게 되는 장점임을 밝혔다.<sup>18)</sup> Bennett, Frazer and Weaven(2010)은 호주 예비 가맹점사업자들을 대상으로 진행한 연구에서, 가맹점의 안정적 운영, 초기 지원과 지속적 지원, 가맹본부의 명성이 획득할 수 있는 장점임을 제시하였다.<sup>19)</sup> 그 외에도 Hunt and Nevin(1974), Stern and El-Ansary(1992)는 정보제공, 교육 및 훈련, 제품공급 그리고 촉진지원 등이 가맹본부의 대표적인 지원활동으로 제시하였고<sup>20)21)</sup>, Harmon and Griffiths(2008)는 가맹본부의 명성이 가맹점사업자가 가맹사업을 하는 주된 이유임을 밝혔다.<sup>22)</sup> 이와 같이 기존의 연구들을 종합해보면, 가맹본부의 다차원적 지원과 브랜드, 그리고 검증된 사업방식을 통한 안정적 운영 등이 가맹본부를 통해서 얻을 수 있는 장점이라고 할 수 있다. 이러한 장점들은 개인 사업자가 자영업 형태로 사업을 진행할 때보다 폐업률을 낮출 수 있다. 구체적으로 가맹본부의 브랜드명성을

16) Price, Linda L. and Eric J. Arnould, "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context," *Journal of Marketing*, 63(4), 1999, pp. 38-56.

17) Peterson, Alden and Rajiv P. Dant, "Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise," *Journal of Small Business Management*, 28(3), 1990, pp. 46-61.

18) Guilloux, Veronique, Claire Gauzente, Michel Kalika, and Nathalie Dubost, "How France's Potential Franchisees Reach their Decisions: A Comparison with Franchisers' Perceptions," *Journal of Small Business Management*, 42(2), 2004, pp. 218-224.

19) Bennett, Stephen, Lorelle Frazer, and Scott Weaven, "What Prospective Franchisees are Seeking," *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 2010, pp. 69-87.

20) Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11(2), 1974, pp. 186-193.

21) Stern, Louis W., and Adel I. El-Ansary (1992), *Marketing Channels*, NJ: Prentice-Hall International.

22) Harmon, Tracy R. and Merlyn A. Griffiths, "Franchisee Perceived Relationship Value," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 2008, pp. 256-263.

활용하여 집객률을 높이고, 가맹본부의 공급망을 활용하여 상품 및 원자재의 안정적인 확보가 가능하며, 본부의 경영노하우의 전수 및 교육을 통해 사업 경험과 전문적인 지식이 없어도 사업을 운영할 수 있기 때문에 사업실패에 따른 위험을 감소시킬 수 있다.

하지만, 프랜차이즈 방식으로 가맹점을 운영하는 것은 부정적인 측면도 존재한다.<sup>23)24)</sup> 가맹점사업자는 가맹본부가 요구하는 품질 수준의 충족을 위해 설비 등에 지속적인 투자를 요구받으며, 프랜차이즈 시스템의 표준화로 인해 가맹점 사업자의 지역 특성과 맞지 않는 정책들을 그대로 적용해야 한다.<sup>25)</sup> 또한 본사의 브랜드 및 품질 유지 정책 때문에 통일된 제품을 판매할 수 밖에 없어서 고객 욕구 충족을 위한 차별화된 제품 출시가 불가하고, 가맹본부와 목표 불일치, 이해관계 불일치, 역할에 대한 불일치 등으로 인해 분쟁의 소지가 있다.<sup>26)</sup>

특히 계약 해지의 어려움, 가맹본부 대비 열악한 정보, 가맹본부의 영업방식을 수용할 수 밖에 없는 열위적 위치 때문에 가맹본부의 기회주의에 노출될 가능성이 높다.<sup>27)</sup> 가맹점사업자가 가맹본부와의 가맹사업거래에서 직면하는 기회주의의 예는 다음과 같다. 첫째, 필수품목 강요행위이다. ‘필수품목’이란 가맹본부가 가맹사업의 통일성 유지 명목으로 가맹점사업자에게 직접 또는 가맹본부가 지정한 업체를 통하여 공급하는 품목을 말한다. 가맹본부는 시중에서 구매 가능한 물품을 필수품목으로 지정하거나 지나치게 많은 품목을 필수품목으로 지정한 후, 이를 시장가격 대비 비싸게 공급하면서 가맹점사업자에게 구매를 강요하고 부당한 이익을 취하는 것이 이에 해당한다. 둘째, 점포 리뉴얼 공사비 부담 지급이다. 구체적으로 가맹본부가 같이 부담해야 할 가맹점 점포 리뉴얼 비용을 가맹점사업자에게 전가하거나 가맹본부가 부담해야 하는 비용보다 적은 비용을 부담하는 행위, 또는 특정업체와 인테리어 공사를 요구한 후 리뉴얼 공사비용을 부풀려 부당한 이익을 취하는 경우이다. 셋째, 광고비를 가맹점사업자에게 부담하게 하는 행위이다. 광고는 가맹본부와 가맹점사업자 모두에게 유익이 되기 때문에 상호간에 합리적인 방법으로 투명하게 부담하는 것이 필요하나, 광고비 부담 주체, 부담 금액, 요구 방법 등을 가맹점사업자와의 협의 없이 일방적으로 결정하는 것이 예이다. 넷째, 가맹본부의 정보 비공개이다. 개인사업자가 가맹본부인 경우에는 법인이 아니기 때문에, 금융감독원의 전자공시시스템(DART)에 정보를 공개할 의무가 없어 가맹본부의 경영성과를 파악하기 어려운 것이 예이다. 다

23) Brookes, Maureen, Levent Altinay, and Gurhan Aktas, "Opportunistic Behaviour in Hospitality Franchise Agreements," *International Journal of Hospitality Management*, 46(April), 2015, pp. 120-129.

24) 김인숙, 리상섭, "한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 모형," *프랜차이즈경영연구*, 9(1), 2018, pp. 7-15.

25) Altinay, Levent, Maureen Brookes, Ruth Yeung, and Gurhan Aktas, "Franchisees' Perceptions of Relationship Development in Franchise Partnerships," *Journal of Services Marketing*, 28(6), 2014, 509-519.

26) Hing, Nerilee, "An Empirical Analysis of the Benefits and Limitations for Restaurant Franchisees," *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 1996, pp. 177-87.

27) Harmon, Tracy R. and Merlyn A. Griffiths, "Franchisee Perceived Relationship Value," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 2008, pp. 256-263.

셋째, 프랜차이즈 경영자의 비윤리적인 행동으로 인해 브랜드 훼손이 발생하면, 그에 대한 피해를 가맹점사업자가 받는 경우이다. 여섯째, 지나치게 짧은 기간에 가맹점사업자에게 의무 이행을 요구하거나 지나친 통제나 간섭으로 인해 자율적 영업행위를 제한하는 경우 등이다.

이와 같이 가맹점사업자는 가맹본부와의 가맹계약으로 인해, 가맹본부의 기회주의 즉, 사업정보를 허위로 조작하는 부정직, 이미 체결된 계약의 내용을 성실하게 이행하지 않는 불이행, 계약에서 일탈된 행동을 자행하거나 은폐, 책임전가나 회피 등 기만을 기반으로 자기 이익을 추구하는 기회주의 행위에 직면할 수 있기 때문에<sup>28)</sup> 가맹관계를 악화시키는 기회주의에 초점을 맞춰 연구를 진행하고 하였다. 특히, 가맹본부의 기회주의에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 규명하고자 하였다.

## 2. 거래비용이론, 힘-의존이론

### (1) 거래비용이론

거래비용이론은 경제학, 조직론, 계약법을 바탕으로 하여 Williamson(1975)에 의해 정리된 이론이다. 기본적인 분석단위를 거래로 하며, 거래의 효율성에 초점을 맞춰 기업은 거래비용을 최소화하려고 한다고 주장하였다. 여기서 거래비용이란 경제시스템을 운영하는 비용(costs of running economic system)을 말하며, 적절한 가격을 모색하는 비용, 계약과정상의 협상 비용, 정보수집 및 처리비용, 계약준수 감시비용, 거래 상대방의 교체로 인한 교체비용, 장기계약에 따르는 유연성 결여 비용 등을 포함한다.<sup>29)</sup> 거래비용이론은 기업의 수직적 통합을 통한 거래의 내부화를 선택할 것인지 아니면 외부 기업과의 시장거래를 선택할 것인지 설명하기 위해서는 조정활동(coordination)과 비용(cost)이 함께 고려되어야 한다는 Coase(1937)의 연구에 토대를 두고 있다. Coase(1937)는 기업의 수직적 통합이 일어나는 이유를 시장거래에 수반되는 비용, 즉 거래비용 때문이라고 지적하였다. 즉 기업이 수직적 통합을 통해 거래를 내부화하는 이유는 외부 기업과의 시장거래시 수반되는 거래비용이 높아 교환의 효율성이 떨어지기 때문이라는 것이다.<sup>30)</sup>

Williamson(1975)은 Coase(1937)의 연구를 토대로 거래를 분석의 기본단위로 하여 거래비용의 증가로 시장거래가 실패하는 원인을 체계화하였다. 그리고 이러한 원인들이 존재하는 상황에서 다양한 대안들을 가지고 있는 기업은 주어진 거래비용을 최적화시키는 거

28) Griesinger, Donald W., "The Human Side of Economic Organization," *Academy of Management Review*, 15(3), 1990, pp. 478-499.

29) Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.

30) Coase, R. H., The Nature of the Firm, *Economica*, 2(1), 1937, pp. 386-405.

래구조를 선택한다고 주장하였다. 즉 시장이나 위계(markets and hierarchies)는 모두 거래 비용을 줄이기 위한 선택대안이며, 그 중에서 가장 효율적인 거래구조가 선택된다는 것이다. 그 외에도 효율적인 거래구조를 선택함에 있어서 거래비용만을 고려하는 것이 아니라 생산비용, 즉 규모의 경제나 생산비의 절감효과 등도 고려되어야 함을 제시하였다.

Williamson(1985)는 거래비용에 영향을 미치는 요인을 '인적 요인', '환경적 요인', '거래적 요인'으로 구분하여 제시하였다. 구체적으로 '인적 요인'으로는 제한된 합리성과 기회주의를 '환경적 요인'으로는 환경변동성과 다양성 그리고 거래의 소수성을 '거래적 요인'으로는 거래특유자산과 거래빈도 등을 제시하였으며, 이러한 요소들이 결합하여 시장실패가 발생하는 것으로 보았다.<sup>31)</sup>

본 연구에서 거래비용이론을 적용하는 이유는 기회주의가 거래비용이론의 주요한 변수 중 하나이며, 또한 시장실패를 설명하는 다양한 요인들이 프랜차이즈 시스템 하에서 발생하는 가맹본부의 기회주의를 설명할 수 있기 때문이다. 구체적으로 프랜차이즈 가맹본부는 프랜차이즈 시스템의 통일성과 품질유지를 위해 가맹점사업자에게 거래특유투자를 요구하는데, 가맹점의 거래특유투자는 필연적으로 교환 상대방 변경을 어렵게 만들어 가맹본부가 기회주의 행동을 할 수 있는 환경을 만들어줄 수 있다. 또한 환경의 변동성과 불확실성의 증대는 가맹본부로 하여금 마땅히 계약사항의 의무를 이행하지 않거나 자사의 이익을 위해서 비용을 전가하는 행위 등으로 나타날 수 있다. 따라서 본 연구에서는 거래비용이론의 주요변수인 거래특유투자와 환경변동성 중 가맹점의 경쟁강도가 가맹본부의 기회주의를 유발할 수 있음을 도출하고자 한다.

## (2) 힘-의존이론

유통경로관계는 상호의존관계를 수반하면서도 동시에 상대방에 대한 의존정도가 서로 다르기 때문에 덜 의존하는 당사자가 더 의존하는 상대방을 통제할 수 있는 힘을 갖게 된다. 그렇기 때문에 다양한 유통경로관계에서 힘을 정의하고 영향력에 관한 연구가 진행되었다. 프랜차이즈 시스템에서는 일반적으로 가맹본부가 가맹점사업자에 비해 힘을 갖는다.<sup>32)</sup> 프랜차이즈 시스템은 일반적으로 가맹본부의 상호, 영업권을 사용하기 원하는 가맹점사업자가 가맹계약을 희망하기 때문이다.

힘은 다양한 학자들에 의해 정의되었지만 대개 상대방의 의사결정이나 목적 달성에 영향을 미치거나 변경하는 능력을 의미한다. Dahl(1957)은 힘을 'A가 B의 행위에 영향을 미칠 수 있는 능력으로, A의 영향력이 없었다면 하지 않았을 행위를 B가 하도록 하는 정

31) Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985.

32) Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul, "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(1), 1992, pp. 38-54.



도'로 정의하였다.<sup>33)</sup> Emerson(1962)은 의존을 힘의 역의 개념으로 정의하였으며, 다른 구성원에 의해 매개된 자원 혹은 결과의 가치를 의미하는 동기적 투자와 이용가능성의 개념으로 정의하였다. 구체적으로 그는 A에 대한 B의 의존은 B에 의해 매개되는 목표에 대한 A의 동기적 투자에 비례하며, A-B 관계 밖에서 A가 원하는 목표를 얻을 수 있는 대안들의 이용가능성에 반비례한다고 정의하였다.<sup>34)</sup>

한편 힘에 관한 연구는 힘의 원천과 힘이 미치는 결과에 초점을 맞춰 진행되었다. French and Raven(1959)은 힘의 원천으로 보상력, 강압력, 전문력, 준거력, 합법력으로 분류하였으며, 통상적으로 강압력, 합법력을 강압적인 힘의 원천으로, 보상력, 전문력, 준거력을 비강압적인 힘의 원천으로 구분하였다.<sup>35)</sup> 경로구성원들 사이에서 발현되는 힘의 효과에 대한 연구들은 상반된 견해를 보인다. 힘을 긍정적인 관점에서 접근하는 연구자들은 잘 사용된 힘은 경로구성원들이 공통된 관심을 갖게 하여 목표 달성을 용이하게 하고, 신뢰와 결속 행동을 강화할 수 있다고 주장한다.<sup>36)</sup> 하지만 힘에 대한 부정적인 견해를 가진 연구자들은 불균형적인 힘이 경로관계에서 강압적인 통제와 기회주의적인 행동을 유발한다고 주장한다.<sup>37)</sup>

앞에서 정리한 힘-의존이론을 본 연구에서 적용해보면 프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점사업자간의 거래관계가 계약에 기초하기 때문에 가맹점사업자는 계약기간 동안 가맹본부에 대한 의존이 발생할 수 밖에 없다. 따라서 프랜차이즈 시스템의 구조적 특성으로 인한 의존이 가맹본부의 기회주의에 영향을 미칠 수 있다고 판단하여 의존을 독립변수로 선정하였다. 또한 가맹본부의 다양한 지원은 가맹본부로 하여금 전문력에 기초한 힘의 발현을 가능하게 한다. 따라서 가맹본부의 지원이 가맹본부의 기회주의에 영향을 미칠 수 있다고 판단하여 독립변수로 선정하였다.

### 3. 가설 설정

#### (1) 가맹본부의 지원과 가맹본부의 기회주의의 관계

가맹본부의 지원은 가맹점사업자가 가맹본부와의 관계에 몰입하게 하는 중요한 변수이며<sup>38)</sup>, 가맹본부에 대한 전문성과 신실성을 평가할 수 있는 판단기준으로 작용한다.<sup>39)</sup> 가

33) Dahl, Robert, A., "The Concept of Power," *Behavioral Science*, 2(3), 1957, 201-215.

34) Emerson, Richard M., "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(1), 1962, pp. 31-41.

35) French, John R. P. and Bertram H. Raven., "The Bases of Social Power," in Cartwright, D.(eds), *Studies in social power*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959, pp. 118-149.

36) Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Reseller," *Journal of Marketing Research*, 32(1), 1995, pp. 54-65.

37) Weitz, Barton E. and Sandy D. Jap, "Relationship Marketing and Distribution channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 1995, pp. 305-320.

38) 김상현, "사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이지주와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구," 유

맹본부가 가맹점을 지원하는 일들을 효과적으로 수행한다면, 가맹점은 가맹본부가 성실하게 자신의 역할들을 다하고 있다는 긍정적인 인식을 형성하고 가맹본부에 대한 만족과 신뢰, 긍정적인 평판을 얻게 한다. 가맹본부를 향한 신뢰와 평판은 단기간에 형성되지 않으며, 가맹본부의 명성은 신규 가맹점의 유치를 가능하게 하여 가맹본부의 이익을 증가시킬 수 있다. 또한 가맹본부의 지원을 통해서 가맹점의 매출성고가 향상되면, 가맹본부 역시 기존보다 더 큰 수익을 얻을 수 있다. 따라서 가맹본부는 기회주의 행동으로 인해 단기적인 이익을 추구하거나, 자신이 형성한 명성을 저해하는 행동을 제한하고자 할 것이다.

또한 가맹본부의 지원은 가맹본부가 보유한 다양한 자산 및 노하우를 제공하는 것인데, 그러한 자산이 중요할수록 가맹본부는 자산이 외부로 유출되지 않고 보호하고자 하는 욕구로 인해<sup>40)</sup> 가맹점과 장기적인 거래관계를 유지하고자 할 것이다. 따라서 장기적인 거래관계를 저해하는 기회주의 행동을 제한할 수 있다. 이러한 논의를 토대로 가맹본부의 지원과 가맹본부의 기회주의의 관계에 대한 가설 1을 다음과 같이 설정하였다.

가설 1 : 가맹본부의 가맹점에 대한 지원은, 가맹본부의 기회주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## (2) 가맹점의 거래특유투자자와 가맹본부의 기회주의의 관계

거래특유투자란 특정 거래 상대방과의 거래를 위한 투자, 즉 특정 거래 관계에서만 활용이 가능하고, 다른 상대방과의 거래 관계에서는 전환하기 어려운 투자를 의미한다.<sup>41)</sup> 거래비용이론에 따르면 거래특유투자자는 양자간의 거래 효율성을 높이고 타 기업과의 경쟁에서 차별화된 가치를 창출하게 하며,<sup>42)</sup> 궁극적으로 거래당사자와 상대방 모두의 이익을 확대하는 역할을 한다.<sup>43)</sup> 하지만 동시에 거래특유투자자는 다른 상대방과의 거래전환을 어렵게 하기 때문에, 거래특유투자를 많이 할수록 그만큼 거래단절로 인한 자산 손실가능성이 높아진다. 그로 인해 거래 상대방에 대한 속박(lock-in)이 높아지게 되고, 상대방이 기회주의 행동을 할 수 있는 환경을 만들어 줄 위험이 높다.<sup>44)</sup> 가맹점이 가맹본부로부터 상

통연구, 2(1), 1997, pp. 87-114.

39) Chiou, Jyh Shen, Chia Hung Hsieh, and Ching Hsien Yang, "The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System," *Journal of Small Business Management*, 42(1), 2004, pp. 19-36.

40) Nyaga, Gilbert M, Judith M. Whipple, and Daniel F. Lynch, "Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ," *Journal of Operations Management*, 28(2), 2010, pp. 101-114.

41) Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985.

42) Ghosh, M. and G. John, "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 1999, pp. 131-145.

43) Jap, Sandy D., "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36(4), 1999, pp. 461-475.

호권을 부여받아 점포를 운영하기 위해서는 가맹본부가 요구하는 설비, 인테리어, 교육훈련에 투자할 수 밖에 없다.<sup>45)</sup> 이러한 투자는 가맹점과 가맹본부의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만, 동시에 가맹본부에 대한 속박이 높아지게 되어, 가맹본부가 기회주의 행동을 할 가능성이 높아진다. 이러한 논의를 토대로 가맹점의 거래특유투자와 가맹본부의 기회주의에 대한 가설 2를 다음과 같이 설정하였다.

가설 2 : 가맹점의 가맹본부와의 관계에 대한 거래특유투자는 가맹본부의 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### (3) 가맹점의 의존과 가맹본부의 기회주의의 관계

마케팅 연구자들은 동기적 투자와 대안들의 이용가능성을 가지고 상대기업에 대한 의존성을 설명하기 위한 몇 가지의 접근을 제시하였다. 그 중에 하나가 거래당사자가 이용가능한 대안의 수가 적을 때 의존성이 증가한다는 접근이다.<sup>46)</sup> 즉, 마땅한 대안이 존재하지 않음으로 인해 또는 관계해지로 인해 발생하는 전환비용과 새로운 관계 형성에서 발생하는 비용으로 인해 현재 거래 상대방에 대한 의존성이 증가한다는 것이다. 가맹점사업자는 사업 진행시 가맹본부와 계약을 맺게 되는데, 이러한 계약은 가맹점사업자가 이용가능한 대안의 수를 제한함에 따라 가맹본부에 대한 의존성을 증가하게 만든다. 또한 프랜차이즈 시스템은 일반적으로 가맹본부의 상호, 영업권을 사용하기 원하는 가맹점사업자가 가맹계약을 맺기 때문에, 가맹본부가 가맹점사업자에 비해 힘을 갖는다.<sup>47)</sup> 가맹본부가 가맹점에 비해 힘을 갖게 되면, 자신이 보유한 힘을 가지고 가맹본부는 자기의 이익에 유리하게 행동할 가능성이 높아진다. 또한 가맹본부가 기회주의 행동을 하더라도 가맹점사업자가 이용가능한 대안이 없기 때문에 가맹점은 가맹본부의 기회주의에 노출될 가능성이 높아진다. 따라서, 가맹점의 의존과 가맹본부의 기회주의의 관계에 대한 가설 3을 다음과 같이 설정하였다.

가설 3 : 가맹점의 가맹본부와의 관계에 대한 의존은, 가맹본부의 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

44) Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985.

45) Brown, James R., Chekitan S. Dev, and Dong-Jin Lee, "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms," *Journal of Marketing*, 64(2), 2000, pp. 51-65.

46) Heide, Jan B. and George John, "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(1), 1988, pp. 20-35.

47) Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul, "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(1), 1992, pp. 38-54

#### (4) 가맹점간 경쟁강도와 가맹본부의 기회주의의 관계

가맹점의 경쟁강도란 시장에서 경쟁자의 수가 많거나 또는 성장을 위한 잠재적인 기회  
의 부족으로 인해 경쟁이 치열해지는 정도를 말한다.<sup>48)</sup> 가맹점의 경쟁강도가 증가한다는  
것은 프랜차이즈 시스템 상의 환경이 변화함을 의미하며, 이러한 변화는 양자간의 적절한  
대응을 필요로 한다. 하지만, 가맹본부는 환경변화의 적응을 거부하고 자신의 이익만을 추  
구하는 기회주의 행동을 할 수 있다<sup>49)</sup>. 즉, 환경이 변화하였음에도 불구하고 가맹본부는  
프랜차이즈 시스템의 일관성 유지를 이유로 계약에 명시한 조항만을 이행하고, 계약 이상  
의 행동을 하지 않음으로써 자사만의 이익을 추구할 수 있다. 뿐만 아니라 환경 변화를  
자신에게 유리한 방향으로 유도하여 자신의 이익을 추구하는 행동으로 사용할 수 있다.  
진술한 것처럼 가맹본부는 환경 변화를 이유로 가맹점의 인테리어 개선을 요구하기도 하  
는데, 이러한 과정에서 가맹점 점포 리뉴얼 비용을 가맹점사업자에게 일방적으로 전가하  
거나 특정업체를 통하여 인테리어 공사를 시행하게 한 후 해당업체로부터 일정한 리베이  
트를 받는 행위를 통하여 부당한 이익을 취할 수 있는 것이다. 또한 가맹점간 경쟁강도의  
증가는 가맹점 성과에 대한 예측을 어렵게 한다.<sup>50)</sup> 치열한 경쟁으로 인해 성과가 미진한  
가맹점은 그 원인을 외부적 환경에 돌리기 쉬우나, 가맹본부는 그 원인을 역할을 수행한  
가맹점의 역량 부족 등 내부적인 요소로 돌리는 경향이 있으며, 이로 인해 가맹본부와 가  
맹점 간 결속이 약화되기도 한다.<sup>51)52)</sup> 결속의 약화는 가맹본부로 하여금 기회주의 행동을  
유발할 수 있다. 또한 이러한 상황에서 가맹본부는 거래성과의 원인 도출이 어려워짐에  
따라 자신의 이익을 위해 기회주의적으로 행동할 수 있다.<sup>53)</sup> 이러한 논의를 토대로, 가맹  
점의 경쟁강도와 기회주의의 관계에 대한 가설 4를 다음과 같이 설정하였다.

가설 4 : 가맹점간 경쟁강도는 가맹본부의 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

48) Auh, Seigyoung, and Bulent Menguc, "Balancing Exploration and Exploitation: the Moderating Role of Competitive Intensity," *Journal of Business Research*, 58(12), 2005, pp. 1652-1661.

49) Wathne, Kenneth H. and Jan B. Heide, "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing*, 64(4), 2000, pp. 36-51.

50) Oh, Sejo, F. Robert Dwyer, and Robert Dahlstrom, "External Influences on Channel Relationships: Lessons from a Negotiation Lab," *Advances in Distribution Channel Research*, Greenwich : JAI Press, Inc., 1990, pp. 47-91.

51) Heide, Jan B. and George John, "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 1990, pp. 24-36.

52) Stump, Rodney L. and Jan B. Heide, "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(4), 1996, pp. 431-441.

53) Klein, Saul, Gary L. Frazier, and Victor J. Roth, "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, 27(2), 1990, pp. 196-208.

### Ⅲ. 연구방법 및 분석결과

#### 1. 변수측정 및 자료수집

프랜차이즈 시스템 내에서 가맹본부의 기회주의에 영향을 미치는 요인에 대한 연구를 수행하기 위해서 기존 연구를 토대로 관련 개념의 측정항목을 선정하였다. 가맹본부의 지원은 Hing(1995), 김종훈(2007), 권용덕, 우종필(2014)의 연구에서 사용한 항목을 본 연구 상황에 맞게 수정하여 5항목으로 측정하였다. 가맹점의 거래특유투자는 Sheng, Brown, Nicholson, and Poppo(2006)와 김숙정, 김상덕, 성민(2009)의 연구에서 사용한 항목을 본 연구 상황에 맞게 수정하여 4항목으로 측정하였다. 의존은 Jap and Ganesan(2000)과 김숙정 등(2009)의 연구에서 사용한 항목을 본 연구 상황에 맞게 수정하여 4항목으로 측정하였다. 경쟁강도는 Yi, Dubinsky, and Lim(2012), Kohli and Jaworski(1990)의 연구를 근거로 본 연구 상황에 맞게 수정하여 4항목으로 측정하였다. 기회주의는 Kang, Oh, and Sivadas(2012)와 우종필, 이인호(2011)의 연구에서 사용한 항목을 본 연구 상황에 맞게 수정하여 5항목으로 측정하였다.

가맹본부의 기회주의에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위하여 서울 4개 지역(신촌, 종로, 강남, 영등포)과 경기지역 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 자료를 수집하였다. 조사를 통해 수거한 설문 중 최종적으로 250부를 분석하였다.

#### 2. 측정도구의 신뢰성, 타당성 검증

신뢰성 검증을 위해서는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 사용하였다. 측정된 이론변수들은 모두 0.70 혹은 0.80 이상으로 나타나 비교적 신뢰할만한 수준에서 측정되었다고 볼 수 있다. <표 3-1>은 측정항목들의 신뢰성을 분석한 결과이다.

<표 3-1> 신뢰성 분석 결과

변수	지원	거래특유 투자	의존	경쟁 강도	기회 주의
Cronbach's $\alpha$	0.77	0.80	0.81	0.73	0.93

기존 연구를 토대로 현장 전문가와의 심층면접을 통해 측정항목의 내용타당성을 확보하였다. <표 3-2>는 기회주의에 영향을 미치는 요인들에 대해 판별타당성을 검증한 결과이다. 요인분석을 실시한 결과 판별타당성이 확보되었다.

<표 3-2> 요인분석 결과

요인명	요인적재량				
	1	2	3	4	5
기회주의1	0.84				
기회주의2	0.87				
기회주의3	0.86				
기회주의4	0.89				
기회주의5	0.84				
지원1		0.48			
지원2		0.65			
지원3		0.60			
지원4		0.80			
지원5		0.72			
의존1			0.78		
의존2			0.71		
의존3			0.71		
의존4			0.74		
거래특유투자1				0.65	
거래특유투자2				0.79	
거래특유투자3				0.82	
거래특유투자4				0.68	
경쟁강도1					0.77
경쟁강도2					0.72
경쟁강도3					0.67
경쟁강도4					0.68
eigen value (Variance%)	5.70 (25.93)	4.41 (20.03)	1.68 (7.65)	1.36 (6.20)	1.20 (5.44)

### 3. 가설검증 및 논의

가설을 검증하기 전에 먼저 변수간의 상관관계를 분석하였다. <표 3-3>는 상관관계를 분석한 결과이다.

〈표 3-3〉 상관관계 분석 결과

	지원	거래특유투자	의존	경쟁강도	기회주의
지원	1				
거래특유투자	.208**	1			
의존	.502**	.336**	1		
경쟁강도	.379**	.223**	.426**	1	
기회주의	-.177**	.415**	.162**	.092	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

연구 가설을 검증하기 위해서 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀분석의 결과는 <표 3-4>에 요약하였다. 분석결과 가설 4를 제외한 가설 1, 2, 3 모두 지지되었다. 가맹본부의 가맹점에 대한 지원이 가맹본부의 기회주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 분석결과 계수값이 -0.73으로 나타났으며, 유의수준이 0.01이하에서 지지되었다. 이러한 결과는 기존 연구내용을 프랜차이즈 시스템 연구영역으로 확장하여 적용하였다는 점에서 의의가 있다. 또한 가맹점의 거래특유투자와 의존이 가맹본부의 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2, 3도 분석결과 계수값이 각각 0.63, 0.30으로 나타났으며, 유의수준 0.01이하에서 지지되었다. 이러한 결과는 프랜차이즈 시스템에서 가맹점 요인이 기회주의에 미치는 영향을 검증하였다는 점에서 의의를 발견할 수 있다. 가맹점간 경쟁강도가 기회주의에 미치는 영향을 검증한 가설 4는 분석결과 계수값이 0.12로 나타나 가설의 방향과 일치하는 결과를 얻었으나 통계적으로 유의미한 결과를 얻지는 못하였다. 지지되지 않은 이유는 가맹본부의 기회주의 원인을 가맹점의 경쟁강도가 아닌 다른 요인에 의해 발생한 것으로 간주하기 때문인것으로 판단된다. <표 3-4>에서 표준화된 회귀계수 값을 보면 거래특유투자 0.42로 가장 높게 나타난 반면, 경쟁강도는 가설과 일치된 방향을 보이나 유의하지 않았다. 이러한 결과는 가맹점사업자가 가맹본부의 기회주의 원인을 경쟁강도보다는 거래특유투자나 의존에 두고 있음을 의미한다. 또한, 가맹점의 경쟁강도가 높아진다는 것은 가맹본부 간 경쟁 역시 치열해진다는 것을 의미하는데, 가맹본부는 시장지위의 확대 및 유지를 위해 가맹점에게 기존보다 더 많은 지원활동을 수행한다. 이러한 가맹본부의 노력은 가맹본부의 기회주의에 대한 인식을 상쇄시킬 수 있다고 판단된다.

〈표 3-4〉 다중회귀분석 결과

변수	B	SE	Beta	T	Sig T
지원	-0.73	0.12	-0.38	-5.94	0.00
거래특유투자	0.63	0.09	0.42	7.21	0.00
의존	0.30	0.11	0.19	2.74	0.01
경쟁강도	0.12	0.11	0.07	1.05	0.30

#### IV. 결론

본 연구는 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 기회주의에 영향을 미치는 요인을 가맹본부, 가맹점 차원에서 거래비용이론과 힘-의존이론을 토대로 가설을 설정하고 분석하였다. 가설검증 결과, 가맹본부의 지원이 기회주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설 1은 지지되었다. 또한 가맹점의 거래특유투자가 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 2와 가맹점의 의존이 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 3도 지지되었다. 마지막으로, 가맹점간 경쟁강도가 기회주의에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 4는 지지되는 않았으나 방향성은 일치하였다.

본 연구는 가맹본부의 기회주의에 영향을 미치는 선행요인을 거래비용이론, 힘-의존이론을 토대로 가맹본부와 가맹점 특성을 고려하여 가맹본부의 지원, 가맹점의 거래특유투자, 가맹점의 의존, 가맹점의 경쟁강도의 영향을 실증하였다는 점에서 이론적인 시사점을 발견할 수 있다. 이를 통해 기존의 기회주의와 관련된 연구의 공백을 채울 뿐 아니라 향후 기회주의의 선행요인에 대한 연구를 위한 토대를 마련할 수 있을 것으로 예상된다. 또한, 본 연구의 결과를 통해 가맹본부의 기회주의가 발견될 수 있는 요인들을 확인함으로써 장기적인 거래관계 형성을 위해서 어떤 요인들을 발전시키고, 주의해야 하는지를 제공하였다는 점에서 실무적인 시사점을 발견할 수 있었다.

본 연구의 한계점과 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 가맹본부의 기회주의에 영향을 미치는 모든 선행요인을 광범위하게 조사하지는 못했다. 향후에는 기존에 고려하지 못한 다양한 이론들을 토대로 추가적인 선행요인의 역할을 규명할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 외식 프랜차이즈만을 한정하여 연구를 진행하였다는 점이다. 도소매업, 서비스업 프랜차이즈는 외식업 가맹본부의 비즈니스 모델과 다를 수 있기에 본 연구와 상이한 연구 결과를 얻을 수 있다. 향후에는 연구결과의 일반화를 위해 다양한 업종을 대상으로 조사



하고, 업종의 특성에 따라 기회주의 선행 요인들의 영향력을 비교, 분석한다면 보다 폭넓은 연구결과를 얻을 수 있을 것으로 예상된다. 셋째, 본 연구는 가맹본부의 기회주의에만 국한하여 연구를 진행했다는 점이다. 프랜차이즈 시스템 내에서 가맹점의 기회주의도 존재하며, 가맹점의 기회주의 행동이 가맹본부의 기회주의 행동에도 영향을 미칠 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 가맹본부와 가맹점을 동시에 조사함으로써 보다 상호작용하는 연구결과를 얻을 수 있을 것으로 예상된다.

## 참고문헌

- 공정거래위원회(2018), 가맹가업거래의 공정화에 관한 법률 제2조(정의).
- 권용덕, 우종필, “프랜차이즈 가맹본부의 지원, 통제가 가맹점사업자의 만족 및 반응전략에 미치는 영향,” *유통과학연구*, 12(8), 2014, pp. 43-54.
- 김기홍, 정용용, 변준영, “외식프랜차이즈 가맹점의 갈등과 분쟁해결 사례연구,” *중재연구*, 15(3), 2017, pp. 207-232.
- 김상현, “사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이저와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구,” *유통연구*, 2(1), 1997, pp. 87-114.
- 김성태, 김명규, 임병인, “프랜차이즈, 자영업자의 활로인가?: 음식점 업종을 중심으로,” *중소기업연구*, 36(3), 2014, pp. 79-103.
- 김숙정, 김상덕, 성민, “프랜차이즈 가맹점 재계약 의도의 선행요인에 관한 연구,” *마케팅논집*, 17(2), 2009, pp. 119-155.
- 김인숙, 리상섭, “한국 프랜차이즈 지속가능경영을 위한 자생적 동반성장 모형,” *프랜차이즈경영연구*, 9(1), 2018, pp. 7-15.
- 김종훈, “프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향,” *유통연구*, 12(1), 2007, pp. 33-63.
- 산업통상자원부, “2018년 프랜차이즈 산업 실태조사 결과”
- 오세조, 김상덕, 오일두, “관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계 만족에 미치는 영향,” *유통연구*, 8(1), 2003, pp. 47-67.
- 우종필, 이인호, “외식 프랜차이즈의 사업성, 커뮤니케이션, 모럴해저드가 프랜차이즈의 위험지각과 재계약의도에 미치는 영향,” *유통연구*, 16(1), 2011, pp. 1-27.
- 이재학, “편의점 가맹본부와 가맹점주의 갈등형성요인이 갈등해결성향과 관계성과에 미치는 영향,” *중재연구*, 27(1), 2017, pp. 161-182.
- Altinay, Levent, Maureen Brookes, Ruth Yeung, and Gurhan Aktas, “Franchisees’ Perceptions of Relationship Development in Franchise Partnerships,” *Journal of Services Marketing*, 28(6), 2014, pp. 509-19.
- Anderson, James C. and James A. Narus, “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54(1), 1990, pp. 42-58.
- Auh, Seigyoung, and Bulent Menguc, “Balancing Exploration and Exploitation: the Moderating Role of Competitive Intensity,” *Journal of Business Research*, 58(12),

- 2005, pp. 1652-1661.
- Bennett, Stephen, Lorelle Frazer, and Scott Weaven, "What Prospective Franchisees are Seeking," *Journal of Marketing Channels*, 17(1), 2010, pp. 69-87.
- Brown J. R., C. S. Dev and D. J. Lee, "Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms," *Journal of Marketing*, 64(2), 2000, pp. 51-65.
- Brookes, Maureen, Levent Altinay, and Gurhan Aktas, "Opportunistic Behaviour in Hospitality Franchise Agreements," *International Journal of Hospitality Management*, 46(April), 2015, pp. 120-129.
- Coase, R. H., The Nature of the Firm, *Economica*, 2(1), 1937, pp. 386-405.
- Chiou, Jyh Shen, Chia Hung Hsieh, and Ching Hsien Yang, "The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System," *Journal of Small Business Management*, 42(1), 2004, pp. 19-36.
- Dahl, Robert, A. (1957), "The Concept of Power," *Behavioral Science*, 2(3), 1957, pp. 201-215.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul, "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 56(1), 1992, pp. 38-54.
- Dwyer, Robert, Paul Schurr, and Sejo Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 1987, pp. 11-27.
- Emerson, Richard M., "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27(February), 1962, pp. 69-76.
- French, John R. P. and Bertram H. Raven., "The Bases of Social Power," in Cartwright, D.(eds), *Studies in social power*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 1959, pp. 118-149.
- Fulop, Christina and Jim Forward, "Insights into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspectives," *Service Industries Journal*, 17(4), 1997, pp. 603-625.
- Ganesan, Shankar, "Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 30(2), 1993, pp. 183-203.
- Ghosh, M. and G. John, "Governance Value Analysis and Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 1999, pp. 131-145.
- Griesinger, Donald W., "The Human Side of Economic Organization," *Academy of Management Review*, 15(3), 1990, pp. 478-499.

- Guilloux, Veronique, Claire Gauzente, Michel Kalika, and Nathalie Dubost, "How France's Potential Franchisees Reach their Decisions: A Comparison with Franchisers' Perceptions," *Journal of Small Business Management*, 42(2), 2004, pp. 218-224.
- Harmon, Tracy R. and Merlyn A. Griffiths, "Franchisee Perceived Relationship Value," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 2008, pp. 256-263.
- Heide, Jan B. and George John, "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels," *Journal of Marketing*, 52(1), 1988, pp. 20-35.
- Heide, Jan B. and George John, "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 1990, pp. 24-36.
- Hing, Nerilee, "Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences," *Journal of Small Business Management*, 33(2), 1995, pp. 12-25.
- Hing, Nerilee, "An Empirical Analysis of the Benefits and Limitations for Restaurant Franchisees," *International Journal of Hospitality Management*, 15(2), 1996, pp. 177-87.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11(2), 1974, pp. 186-193.
- Jap, Sandy D., "Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36(4), 1999, pp. 461-475.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan, "Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment," *Journal of Marketing Research*, 37(2), 2000, pp. 227-245.
- Kang, Bohyeon, Sejo Oh, and Eugene Sivadas, "The Effect of Dissolution Intention on Buyer - Seller Relationships," *Journal of Marketing Channels*, 19(4), 2012, pp. 250-271.
- Klein, Saul, Gary L. Frazier, and Victor J. Roth, "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets," *Journal of Marketing Research*, 27(2), 1990, pp. 196-208.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54(2), 1990, pp. 1-18.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, "The Effects of

- Supplier Fairness on Vulnerable Reseller," *Journal of Marketing Research*, 32(1), 1995, pp. 54-65.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 1994, pp. 20-38.
- Nyaga, Gilbert M, Judith M. Whipple, and Daniel F. Lynch, "Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ," *Journal of Operations Management*, 28(2), 2010, pp. 101-114.
- Oh, Sejo, F. Robert Dwyer, and Robert Dahlstrom, "External Influences on Channel Relationships: Lessons from a Negotiation Lab," *Advances in Distribution Channel Research*, Greenwich : JAI Press, Inc., 1990, pp. 47-91.
- Peterson, Alden and Rajiv P. Dant, "Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchisee Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise," *Journal of Small Business Management*, 28(3), 1990, pp. 46-61.
- Price, Linda L. and Eric J. Arnould, "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context," *Journal of Marketing*, 63(4), 1999, pp. 38-56.
- Reukert, Robert W. and Gillbert A. Chrchill, "Reliability and Validity of Alternative Measure of Channel Member Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 21(2), 1984, pp. 226-233.
- Samaha, Stephen A., Robert W. Palmatier and Rajiv P. Dant, "Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 75(3), 2011, pp. 99-117.
- Sheng, Shibin, James R. Brown, Carolyn Y. Nicholson, and Laura Poppo, "Do Exchange Hazards always Foster Relational Governance? an Empirical Test of the Role of Communication," *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 2006, pp. 63-77.
- Stern, Louis W., and Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, NJ: Prentice-Hall International, 1992.
- Stump, Rodney L. and Jan B. Heide, "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships," *Journal of Marketing Research*, 33(4), 1996, pp. 431-441.
- Wathne, Kenneth H. and Jan B. Heide, "Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions," *Journal of Marketing*, 64(4), 2000. pp. 36-51.
- Weitz, Barton E. and Sandy D. Jap, "Relationship Marketing and Distribution channels," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 1995, pp. 305-320.

Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: Free Press, 1975.

Williamson, Oliver E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press, 1985.

Yi, Ho-Taek, Alan J. Dubinsky, and Chae Un Lim, "Determinants of Telemarketer Misselling in Life Insurance Services," *Journal of Services Marketing*, 26(6), 2012, pp. 403-418.

## ABSTRACT

### The Effect of Franchisor Factor and Franchisee Factor on Opportunism That Causes Conflict in Franchise System

Chihoon Song

Minseong Kang

Haesoo Pyun

In this study, the factors affecting opportunism that causes conflict in the franchise system between franchisor and franchisee were analyzed based on the transaction cost theory and power-dependency theory.

Hypothesis 1 states that franchisor support will negatively affect opportunism. Hypothesis 2 expresses that franchisee transaction-specific investment on the relationship with the franchisor will positively affect opportunism. Hypothesis 3 asserts that franchisee dependency on the franchisor will positively affect opportunism. All of these were supported. However, Hypothesis 4, maintaining that franchisee competitive intensity will positively affect opportunism, was not supported.

The theoretical and practical implications of this study are as follows. This study has identified the antecedents of franchisor opportunism that causes conflict in the franchise system by comprehensively applying the transaction cost theory and power-dependency theory. This study can also identify what a company should manage specifically to lower opportunism by identifying the antecedents of franchisor opportunism in the franchise system.

The limitations of this study and the directions for future studies are as follows. First, not all of the antecedents of franchisor opportunism in the franchise system have been extensively investigated from the transaction cost theory's and power-dependency theory's viewpoint. In the future, it is necessary to identify additional factors. Second, the study was conducted only from the franchisee's perspective. In future studies, more accurate research results can be obtained by simultaneously examining the franchisee's point of view and the franchisor's point of view.

**Key Words** : support, transaction-specific investment, dependency, competitive intensity, opportunism