



Print ISSN: 2093-9582
 Online ISSN 2508-4593
<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2021.3.12.1.35>

Determinants of Opportunism between Franchisor and Franchisee: Focusing on the Moderating Effect of Startup Experience*

Jibaek LEE¹, Hee Tae LEE², Jungho BAE³

Received: November 11, 2020. Revised: January 21, 2021. Accepted: February 08, 2021.

Abstract

Purpose: This study examines the opportunism moderating effect by the startup experience in the relationship between franchisor and franchisees. In the case of a franchise system that has a continuous relational exchange transaction, relationship management is a very important activity because the relationship management between franchisor and franchisees improves the quality of the relationship. Nevertheless, there is insufficient research on opportunism, which is a negative factor in managing the relationship between franchisor and franchisees in continuous relationship. **Research design, data and methodology:** This study, we explore the cause of opportunism based on transaction cost theory through prior research and establish a research model based by goal incongruity, uncertainty, information asymmetry, transaction specific assets, the relevance to determinant of opportunism and the startup experienced which is a moderating variable. To verify several hypotheses, the data were collected from 300 out of 1,760 domestic franchisees and analyzed using multiple regression analysis with SPSS program. **Results:** The findings are as follows. Goal incongruity did not affect opportunism. Opportunism increased as uncertainty increased, and as information asymmetry increased, opportunism increased. An opportunism decreased as transaction specific assets increased. Moreover, the findings show that startup experience only plays a moderating role in the relationship between information asymmetry and opportunism. Therefore, 4 out of 8 hypotheses were supported. **Conclusions:** The findings show that uncertainty, information asymmetry, and transaction specific assets are the determinants of opportunism. In addition, the results of the analysis of the moderating role of startup experience show that the less entrepreneurial experience, the greater the influence of information asymmetry on opportunism. Our findings mean that maintaining a successful relationship between franchisors and franchisees is possible when franchisors provide knowledge sharing, goal sharing, environmental sharing, and management information sharing to franchisees. In addition, the findings of this study shows that the contract content and management should be changed according to the entrepreneurial experience. In other words, the franchisors must share and integrate the accumulated franchisees' and franchisors' experience with the franchisees to create a synergy that can lead to successful bilateral relationship maintenance, which in turn reduces opportunism.

Keywords : Franchise, Opportunism, Information Asymmetry, Startup Experience, Transaction-Specific Asset

JEL Classification Code : D51, D8, L14

1. 서론

오늘날 기업은 가변적인 환경변화와 더불어 COVID-19와 같은 외부 환경변화로 인한 경기 불황, 치열한 기업 간 경쟁, 노사간 갈등 등과 같은 다양한 위기를 겪고 있어 불확실한 환경과 무한한 경쟁 속에서 생존하기 위해 많은 노력을 기울인다. 중소기업의 경우, 제품 개발 생산 과정에 있어, 공급자와 수요자의 관계가 아닌 기업 간의 관계적 교환거래(Johnson & Sohi, 2001)를 통해 협업하는 시스템을 운영하고 있으며, 대기업의 경우, 유통산업의 변화로 프랜차이즈 시스템 도입 등의 전략을 통해 소비자와 직접적인 관계를 지속하고 있다. 이처럼 거래간 관계의 중요성은 기업의 성패를 좌우하는 활동으로 볼 수 있으며, 기업들은 경쟁 우위와 이익을 극대화하기 위해 관계적 교환거래를 통해 가변적 환경에서 탄력적으로 대응하고, 유연한 조직구조를 운영하고 있다. 특히,

* This work was supported by Research Scholarship of Chungnam National University

1 First Author's Affiliation: Ph.D Candidate, Department of Management, Marketing, Chungnam National University, Korea, Email: jibaek2@gmail.com

2 Co-Author's Affiliation: Associate Professor, Hannam University, E-mail: htlee@hnu.kr

3 Corresponding Author's Affiliation: Professor, Department of Management Marketing, Chungnam National University, Korea, Email: baejh@cnu.ac.kr

© Copyright: Korean Distribution Science Association (KODISA)

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

프랜차이즈 시스템은 가변적 환경에서 유연하게 대응할 수 있는 조직 구조이며, 장기적으로 관계적 교환 거래가 발생한다는 점에서 가맹 본사와 가맹점 간의 관계 관리가 매우 중요한 활동이다.

COVID-19와 같은 범유행(Pandemic) 하에서, 정부의 사회적 거리두기와 같은 정책으로 국내 프랜차이즈는 전례 없는 복합적 위기를 맞이하고 있다. 특히, 가맹점들의 매출 감소는 가맹본부의 경영위기를 초래하고 있어 위기극복을 위해 가맹본부는 가맹본부와 가맹점 간의 관계 관리를 통해 가맹점의 효율적 관리와 가맹점과의 소통과 긴밀한 상생협력 관계를 구축하고 있다.

관계 관리(Spekman, 1998)는 관계의 부정적인 요인(Yang, Kang, Oh, 2011; Halinen & Tahtinen, 2002)과 관계의 긍정적 요인(Johnson, Sohi & Grewal, 2004; Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006; Ullage & Eggert, 2006)을 통해 거래당사자 간의 관계를 유지하고 관계의 질을 개선하는데 도움을 주는 것이다. 그러나 관계 관리가 기업 간 거래에 있어 중요한 요인임에도 불구하고 관계 관리에 부정적인 영향을 미치는 변수 중 기회주의(Opportunism)에 대한 연구는 부족한 실정이다(Kim & Hong, 2008; Kang, 2013).

기회주의(Opportunism)는 거래비용이론(Transaction Cost)에서 중요한 핵심개념(Williamson, 1975)으로 교환관계에서 자신의 이익을 극대화하기 위해 사실을 왜곡하거나 과장하는 것으로, 교환관계에서 상대방에게 치명적이거나 부정적인 영향(Samaha, Palmatier & Dant, 2011)을 미칠 수 있다.

또한, 기회주의는 이익을 추구하기 위해 상대를 기만하는 인간의 성향, 이익을 추구하기 위해 중요한 정보의 비공개 등과 같이 정직하지 못한 행동, 책임을 전가하거나, 기피하는 행동으로 볼 수 있다. 특히, 프랜차이즈와 같이 장기적인 관계적 교환거래에서 기회주의적인 행동은 성패를 결정하는 핵심요인이 될 수 있다. 그럼에도 불구하고 프랜차이즈 산업에서의 기회주의에 관한 연구는 미비한 실정이다.

따라서, 본 연구는 프랜차이즈 산업을 중심으로 가맹본사와 가맹점 간의 관계에서 기회주의의 결정요인에 대해 초점을 맞춰 연구하고자 한다. 또한, 창업 경험에 따라 기회주의를 감소시키는 요인을 검토하여 창업 경험에 따른 관계 관리 방법이 무엇인가를 알아보하고자 한다.

본 연구는 거래비용이론을 중심으로 선행연구를 통해 목표 불일치(Goal Incongruity), 불확실성(Uncertainty), 정보 불균형(Information Asymmetry), 거래특유자산(Transaction-Specific Asset)의 변수와 조절변수인 프랜차이즈 창업 경험(Startup Experience) 간의 관련성을 검토하여 8개의 가설로 이루어진 기회주의의 결정요인에 관한 연구 모형을 구축하였다.

2. 이론적 배경 및 가설 설정

프랜차이즈 시스템은 지속적인 관계적 교환거래가 가맹본사와 가맹점 간의 관계를 지속하고 관계의 질을 향상시키며(Kidwell et al, 2007), 독립적 성향을 가지고 있는 가맹점을 관리하고, 이윤을 제고시킬 수 있다. 이처럼 프랜차이즈 시스템은 관계의 질의 향상을 넘어서 성과에 영향을 줄 수 있는 보다 폭 넓은 개념으로 이해될 수 있다.

선행연구에서 가맹본사와 가맹점 간의 관계 개선을 위한 긍정적 요인(Johnson, Sohi & Grewal, 2004; Palmatier, Dant, Grewal & Evans, 2006; Ullage & Eggert, 2006)과 부정적 요인(Samaha, Palmatier & Dant, 2011)에 대한 연구들이 있었으나, 부정적 요인 중 기회주의의 원인을 설명하는 연구는 부족한 실정이다(Samaha, Palmatier & Dant, 2011; Kang, Oh, & Sivadas, 2012).

특히, 지속적인 관계적 교환 거래의 특성을 가진 프랜차이즈 시스템에서 파트너의 기회주의는 단기적이고 부분적인 교환 거래와 다르게(Eyuboglu & Buja, 2007) 거래 상대방에게 치명적인 피해를 줄 수 있다. 이처럼 기회주의는 거래 대상자의 신뢰를 감소시키고(Ganesan, 1994), 관계적 교환 거래에 있어서 해로운 영향을 미친다(Morgan & Hunt, 1994). 또한, 기회주의는 가맹점과 본사의 관계를 악화시키며(Samaha, Palmatier & Dant, 2011; Kang, 2013), 기회주의를 통해 상호 관계에 탐색 비용과 거래 비용이 증가(Williamson, 1975)하는 위험을 감수해야 한다.

또한, 프랜차이즈 시스템에서의 장기적인 관계적 교환 거래가 관계의 질을 향상시키는 목적이 있다고 볼 때, 가맹점의 창업경험이 관계 관리와 기회주의를 감소시키는데 중요한 요인이 될 수 있다. 창업경험은 사업수행 및 의사결정에 있어 기업에 성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 작용한다(Reuber & Fisher, 1999; Politis, 2008). 창업가(Entrepreneur)의 창업경험이 성과에 미치는 연구(Eesley & Robert, 2012; Dencker et al, 2009)와 긍정적 성과 간의 관계(Stuart & Abetti, 1990; Eesley & Robert, 2012) 등의 선행연구를 통해 창업경험이 기업성과에 긍정적 영향을 미치고, 기회주의를 감소시키는데 영향을 미칠 것이라 예상된다. 본 연구에선 창업 경험이 없는 최초 창업자(Novice Entrepreneur), 1회 이상 창업 경험이 있는 연쇄 창업자(Serial Entrepreneur)로 구분하여, 창업 경험에 따른 관계의 질을 악화시키는 기회주의 요인이 무엇인가를 파악하고자 한다.

따라서, 본 연구는 가맹 본사와 가맹점 간의 관계에서 관계의 질을 악화시키는 기회주의 발생 요인을 파악하기 위해 거래비용이론(Williamson, 1975)과 창업에 관한 연구를 통해 목표

불일치, 불확실성, 정보 불균형, 거래특유자산, 창업 경험의 변수를 추출해 기회주의와의 관계를 설정하였다.

2.1. 거래비용이론

거래비용이론(Transaction Cost Theory)은 거래관계에서 발생하는 계약 전후의 경제 시스템을 운영하는 비용(Williamson, 1975)을 말한다. 거래 비용은 탐색, 협상 등의 사전 비용과 결합, 관리 등의 사후 비용(Williamson, 1985)으로 유형화된다. 거래관계에서 거래비용이 많이 발생하게 되면, 시장 등 기업 외부에서 거래를 수행하기 보다 기업 내부에서 거래를 수행하는 것이 경제적이라는 논리가 거래비용이론의 핵심이다. 거래 비용에 영향을 미치는 요인은 기회주의와 제한된 합리성 등의 관계적 요인, 정보 불일치, 정보 비대칭성, 환경불확실성 등의 환경적 요인, 거래특유자산, 거래 빈도 등의 거래적 요인이 있다(Williamson, 1985).

따라서, 본 연구에서는 거래비용이론의 관계적 요인인 기회주의와 환경적 요인인 정보불일치, 환경불확실성, 그리고 거래적 요인인 거래특유자산 등의 요인을 통해 기회주의 발생 요인을 파악하고자 한다.

2.2. 기회주의

기회주의는 거래관계에서 거래 대상에 대한 불공정과 정직성 등이 결여된 행동, 계약에 반하는 행동, 사실 은폐 등의 행위(Williamson, 1975)를 통해 기회주의가 발생한다. 거래비용이론에서 기회주의는 거래비용을 발생시키는 관계적 요인에 해당하며, 거래관계에서 위험요소로서, 관계에 부정적인 영향(Samaha, Palmatier & Dant, 2011)을 미칠 수 있다.

특히, 가맹본부와 가맹점 간의 지속적 교환거래 관계에서는 기회주의 요인을 통제하기 위해서는 모니터링(Williamson, 1975)하는 슈퍼바이저의 파견과 교육 등의 지원활동을 통해 간접적으로 감시하고, 우수 가맹점 표창 등과 같은 보상 활동을 통해 기회주의 발생 요인을 적절하게 통제하여야 한다.

2.3. 목표불일치

프랜차이즈 시스템에 있어 목표불일치는 가맹점의 기회주의, 이탈, 관계종결 등을 일으키고, 가맹본사의 신뢰, 갈등, 비용의 문제를 발생시킬 수 있다. 목표불일치는 거래당사자 간의 기본적인 목표의 차이(Yang et al., 2012)로 정의할 수 있으며, 인센티브를 감소시킨다. 목표불일치를 통해 발생한 거래당사자 간의 갈등은

(Kang, 2013)은 커뮤니케이션의 문제, 불신, 정보 미공유, 관계 종결 등을 일으킬 것이다. 목표불일치가 반복될수록 거래당사자 간 정보 미 공유, 비용, 시간 등의 투자 감소, 협력 제한 등의 기회주의를 발생시키게 되며, 이는 관계의 질 악화에 영향을 미칠 것이다. 가맹본사와 가맹점 간의 기회주의는 가맹 해지 및 변경, 물류 이탈, 불신, 정보 미공유 등의 문제를 일으킬 것이다. 이처럼 목표 불일치는 가맹 본사와 가맹점 사이의 기회주의를 증가시킨다고 볼 수 있다.

그러나, 창업경험에 따라 거래당사자 간의 목표불일치를 이해하고, 유연한 커뮤니케이션, 명확한 역할 수행, 대안전략 수립, 계약의 변경 및 조율 등을 수행함으로써, 기회주의를 감소시킬 수 있다. 이처럼 창업경험은 사업수행과정에 중요한 의사결정과 행동에 영향을 미치고(Reuber & Fisher, 1999; Politis, 2008), 경험을 통해 얻게 된 지식을 활용하여(Toft-Kehler et al., 2014), 유연하게 대처할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설들이 설정되었다.

- H1:** 가맹 본사와 가맹점 간의 관계에서 가맹 본사와 가맹점의 목표불일치는 가맹점의 기회주의를 증가시킬 것이다.
- H2:** 가맹 본사와 가맹점 간의 관계에서 목표불일치는 창업 경험이 없는 가맹점의 기회주의를 더 증가시킬 것이다.

2.4. 불확실성

불확실성(Uncertainty)은 개인들이 보유한 한정적 정보와 제한된 합리성에 의해 발생된다(Ganesna, 1994). 불확실성은 경쟁적인 불확실성, 공급자의 불확실성, 주요한 불확실성(Sutcliffe & Zaheer, 1998)으로 구분되며, 교환관계에서 일어나는 일들에 대해 예측이 어려워 기업간의 관계 성과에도 영향을 미친다(Ganesna, 1994). 불확실성은 의사결정 주체의 신뢰에 부정적으로 영향(Kwon & Suh, 2004)을 미치며, 불확실하고 복잡한 환경에서 거래당사자 간의 합의, 커뮤니케이션, 비용 등의 문제를 발생시켜 거래 상대방의 기회주의를 발생시킬 수 있다(Williamson, 1985).

프랜차이즈 시스템에서 불확실성은 가맹본사의 경쟁력, 유통 및 물류 시스템 등과 가맹점의 제한된 상권정보, 가맹본부 선택의 오류 등이 될 수 있다. 이는 창업 경험과도 관련이 있는데, 창업 경험이 없는 신규 창업자의 경우 경험이 있는 재 창업자보다 경쟁, 환경 등의 정보 습득의 한계를 갖고 있어 불확실성을 발생시키는 요인이 될 것이다. 또한, 성과를 발생시킨 창업 경험(Stuart & Abetti, 1990)이 있는 주체는 경험과 지식적인 측면에서 학습효과를 바탕으로 신규 창업자보다 가맹 본사 선택 시 불확실성을 낮출 수 있거나, 경험하지 못한 상황에서 발생한 가맹계약 등 불확실성

속에서의 계약의 재협상, 계약 내용의 수정 등의 적용을 통해 거래 비용을 감소시킬 것이다. 이처럼 제한된 정보와 경영적 불확실성에서, 창업경험은 가맹 본사 선택 시 거래비용의 감소를 발생시켜 기회주의를 감소시킬 것이다. 따라서 다음과 같은 가설들이 설정되었다.

H3: 가맹본사와 가맹점 간의 관계에서 불확실성은 가맹점의 기회주의를 증가시킬 것이다.

H4: 가맹본사와 가맹점 간의 관계에서 불확실성은 창업 경험이 없는 가맹점의 기회주의를 더 증가시킬 것이다.

2.5. 정보불균형

정보의 불균형(Information Asymmetry)은 거래당사자 간의 정보가 어느 한쪽에 편중되어 있거나, 의사결정 주체의 역량, 경험 등으로 거래 상대방의 정보를 얻지 못할 때 발생되며, 이러한 정보를 얻기 위해 거래 비용이 발생된다(Williamson, 1989). 또한, 정보를 획득하는 과정에서 많은 거래 비용으로 인해 기회주의가 발생 될 뿐만 아니라(Williamson, 1989), 거래당사자 간 같은 수준의 정보를 가지고 있을 때에도 상대의 기만행위로 인해 기회주의가 발생할 수 있게 되며, 이는 거래 위험을 높이는 요인이 된다.

프랜차이즈 시스템에서 정보의 불균형은 가맹본사의 가맹거래비용, 전용 및 일반물류비용, 홍보 및 판촉 비용 등을 가맹점으로부터 수입하는데 있어 발생하며, 가맹점의 경우 가맹점의 매출 허위보고(누락, 현금매출), 물류 이탈 등의 행위로부터 정보의 불균형이 발생한다.

가맹본사와 가맹점 간의 관계에서도 창업 경험이 없는 신규창업자의 경우 초기에는 가맹본사의 프랜차이즈 시스템 및 통제 하에서 정보를 충분히 공유하고 계약 내용을 이행할 것이나, 지식과 경험이 축적될수록 기회주의는 증가할 것이다. 따라서, 다음과 같은 가설들이 설정되었다.

H5: 가맹본사와 가맹점 간의 관계에서 정보 불균형은 가맹점의 기회주의를 증가시킬 것이다.

H6 : 가맹본사와 가맹점 간의 관계에서 정보 불균형은 창업 경험이 없는 가맹점의 기회주의를 더 증가시킬 것이다.

2.6. 거래특유자산

거래특유자산(Transaction-Specific Asset)은 교환거래에 있어 투자에 대한 손실을 피하거나 위험에 대처하기 위해 관계를

유지(Heide & John, 1992)하거나 지속시키는 경제적 동인을 제공(Williamson, 1985)하는 역할을 한다. 거래특유자산은 현재의 관계가 종결될 때, 쓸모없는 자산으로(Kang, Oh & Sivadas, 2012) 볼 수 있으며, 이는 전환비용, 관계종결비용과도 관계된다. 가맹점 사업자가 가맹본부와의 관계를 종결하고 새로운 관계를 형성하게 될 때, 관계종결비용의 증가와 거래특유자산의 감소를 동반하게 된다. 따라서, 거래특유자산의 투자가 증가할 수록, 그 자산을 보호하고자 하는 동기(Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)와 관계를 유지(Heide & John, 1992)하게 되어 기회주의가 감소된다.

프랜차이즈 시스템에서 거래특유자산은 가맹 본사의 점포개설 대출비용, 점포 디자인, 가맹사업과 관련한 시스템 등이 해당된다. 이미 많은 특유자산투자를 한 경우에 거래관계가 종결된다면, 기존에 투자한 거래특유자산의 가치는 많은 부분 없어지게 될 것이므로, 가맹 시스템 하에서 가맹점의 기회주의는 감소하게 될 것이다. 또한, 거래특유자산의 투자로 인해 가맹본부의 적극적인 계약합의 이행에 동기부여가 될 것이다.

그러나 창업 경험이 있는 창업자의 경우 가맹본사와 계약 당시 거래특유자산의 투자를 최소화하려 노력할 것이며, 가맹본사는 브랜드 컨셉을 유지하고자 가맹점에게 투자를 요구할 것이다. 이러한 갈등으로 인해 가맹본부와 가맹점과의 계약 및 협상 과정에서 기회주의를 증가시킬 것이다. 따라서, 다음과 같은 가설들이 설정되었다.

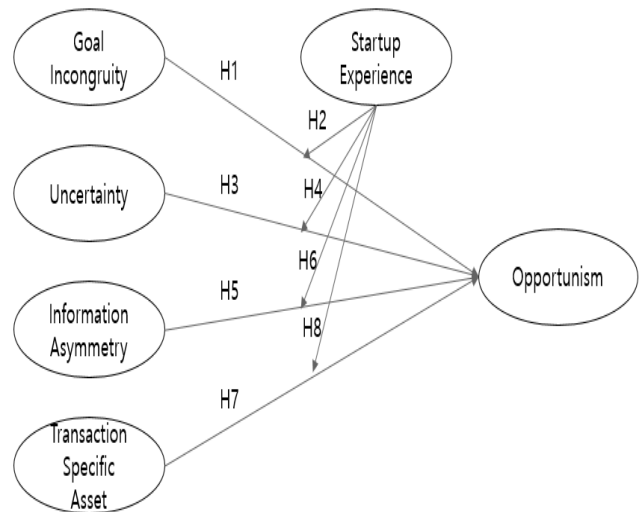


Figure 1 : Proposed model

H7: 가맹본사와 가맹점 간의 관계에서 거래특유자산은 가맹점의 기회주의를 감소시킬 것이다.

H8: 가맹본사와 가맹점 간의 관계에서 거래특유자산은 창업 경험이 없는 가맹점의 기회주의를 더 감소시킬 것이다.

3. 연구방법

3.1. 표본 및 자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위해 국내 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문조사가 실시되었다. 본 연구를 수행하기 위해 초기 설문 설계 후, 학계 전문가 및 외식프랜차이즈 가맹사업자 5명을 통해 대상으로 설문지의 문항과 구성에 문제점에 대해 검토하였고, 어려운 표현 등을 지적 받아 설문서가 수정되었다.

본 조사는 한국프랜차이즈산업협회와 공정거래위원회에 등록되어 있는 가맹 본사의 가맹점 1,760개를 대상으로 전문 조사기관의 도움을 받아 진행되었다. 전문 조사기관의 훈련된 면접원이 가맹점주를 만나 본 연구의 취지를 설명한 후 응답률이 높고 신뢰성 있는 1:1 대인면접방식(Malhotra, 2004)을 통해 응답을 받았다. 설문 기간은 2020년 2월 17일부터 3월 20일까지 약 1개월이 소요되었으며, 응답이 완료된 300부가 최종 분석에 사용되었다.

3.2. 측정

본 연구에 사용된 목표 불일치는 Yang, Eugene, Kang, & Oh (2012)와 Kang (2013)의 연구에 사용되었던 항목들을 본 연구에 맞게 수정하여 3개 항목을 개발하여 Likert scale의 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다 ↔ 5점: 매우 그렇다), 그 외 변수는 Likert scale의 7점 척도로 측정되었다. 불확실성은 Sutcliffe & Zaheer (1998)과 Kwon & Suh (2004)의 연구에 사용되었던 항목들을 본 연구에 맞게 수정하여 8개의 항목을 사용하였다. 정보 불균형은 Kang, Oh & Sivadas(2012)와 Kang(2013)의 연구에서 사용되었던 항목들을 본 연구에 맞게 수정하여 5개 항목으로 측정되었다. 거래특유자산은 Anderson & Weitz (1992)과 Ganesan (1994)의 연구에서 사용되었던 항목들을 본 연구에 맞게 수정하여 6 개 항목으로 측정되었다. 기회주의는 Dwyer & Oh(1987), Kidewell et al. (2007), Kang, Oh & Sivadas (2012)와 Kang (2013)의 연구에 사용되었던 항목들을 본 연구에 맞게 수정하여 4 개 항목으로 측정되었다. 마지막으로, 조절 변수인 창업 경험은 최초 창업자, 1회 이상 경험이 있는 연쇄 창업자로 구분하여 측정되었다.

3.3. 분석방법

데이터는 SPSS와 PROCESS macro 프로그램으로 분석되었다. 신뢰도와 타당도를 검사하기 위해, 내적 일관성 Cronbach's α 와 탐색적 요인분석이 이용되었다. 가설 검증을 위해 위계적 회귀분석, 창업 경험에 따른 조절효과를 검증하기 위해 Hayes(2013)가 제안한 SPSS PROCESS macro를 이용하여, 부트스트래핑(Bootstrapping) 분석이 실시되었다. 부트스트래핑을 통해 표본을 5,000번 반복 추출하고, 95% 신뢰구간(Confidential interval)을 적용하여 조절 효과가 검증되었다.

4. 분석결과

4.1. 표본의 인구통계적 특성

본 연구에서 사용된 표본의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 먼저, 전체 응답자 300명 중 신규창업자는 152명(50.7%), 연쇄창업자는 148명(49.3%)으로 나타나 신규창업자가 더 많은 것으로 나타났다. 성별은 남성(180명, 60%)이 여성(120명, 40%)에 비하여 많은 것으로 나타났으며, 연령은 40대(100명, 33.3%)와 50대(91명, 30.3%)가 비슷하며, 다음으로 60대(28명, 9.3%)인 것으로 나타났다.

창업 지역은 서울 109명(36.3%), 경기도 77명(25.7%), 충청도 22명(7.3%), 경상도 62(20.7%), 전라·강원·제주 30명(10.1%)으로 나타났다. 프랜차이즈 운영 기간은 12개월 미만 94명(31.3%), 12 ~ 24개월 미만 41명 (13.7%), 24 ~ 36개월 미만 31명(10.3%), 36 ~ 48개월 미만 21명(7.0%), 48개월 이상 113명(37.3%)으로 나타났다.

4.2. 신뢰성 분석 및 타당성 분석

본 연구에서 제시한 가설 검증에 앞서 측정척도의 구성개념 타당도를 파악하기 위해 Varimax 회전을 이용한 주성분 분석(Principle component analysis)을 이용한 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)이 실시되었다. 27개의 문항 중 공통성이 낮다고 판단되는 .4 이하인 문항 5개, 요인 적재값 .4 이하인 문항 4개가 제외되어, 18개 문항을 이용하여 분석되었다(see Appendix 1). KMO 값은 .910로 모형 설명력은 높은 것으로 나타났으며, Bartlett 검정 값은 4027.865($p=.000$)로 모형이 적합한 것으로 나타났다. 또한, 18개 문항의 요인 적재량은 .69를 상회하여, $p < .01$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

다음은 각 요인들의 내적 일관성 신뢰도(Internal consistency reliability)를 갖는지 알아보기 위해 사용된 문항들의 신뢰도 분석이 실시되었다. 분석 결과, Cronbach's α 값이 .70 이상으로 신뢰성에 문제가 없는 것으로 확인되었다(See Appendix 1). 또한, 변수들 간의 상관성을 알아보는 상관분석 결과, $p < .05$ 수준에서 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났으며, 종속변수인 기회주의 변수와 독립변수(목표 불일치, 불확실성, 정보 불균형, 거래특유자산) 간의 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타나(see Appendix 2), 다중회귀분석이 실시되었다.

4.3. 기회주의 결정요인에 관한 분석

독립변수(목표 불일치, 불확실성, 정보 불균형, 거래특유자산)가 종속변수(기회주의)에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석이 실시되었다. 분석 결과, 회귀분석 모형은 유의한 것으로 나타나($F = 26.911, p < .000$) 가설 검증이 실시되었다. 가설 검증 결과(see Appendix 3), 목표 불일치가 기회주의에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나($t = 1.7156, p < .0873$) H1은 기각되었다. 불확실성이 증가할수록 기회주의가 증가하는 것으로 나타나($t = 6.2858, p < .000$) H2는 채택되었다. 정보불균형이 증가할수록 기회주의가 증가하는 것으로 나타나($t = 3.8846, p < .0001$) H3은 채택되었다. 마지막으로 거래특유자산이 증가할수록 기회주의가 감소하는 것으로 나타나($t = -4.6514, p < .0000$) H4도 채택되었다.

4.4. 창업 경험에 따른 기회주의 조절효과

창업 경험의 조절효과는 Hayes(2013)가 제시한 PROCESS macro를 이용하여 분석되었다. 분석 결과(see Appendix 3), 목표불일치($\beta = .1605, t = .4887, p > .05$), 불확실성($\beta = .1113, t = -.840, p > .05$), 거래특유자산($\beta = .1171, t = -1.4980, p > .05$)가 기회주의에 미치는 영향은 창업 경험에 따라 유의하지 않아 창업 경험은 조절역할을 하지 않는 것으로 나타나 H5($F = 3.5229, p < .0154, R^2 = .0345$), H6 ($F = 26.911, p < .000, R^2 = .0345$), H8 ($F = 24.1966, p < .0000, R^2 = .1969$)은 기각되었다. 그러나, 정보불균형-창업경험의 상호작용 항이 기회주의에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나($F = 27.6395, p < .0000; R^2 = .2172; \beta = .1098, t = 3.1131, p < .002$) 정보 불균형에 따른 신규 창업자의 기회주의는 더 증가한다는 H7이 채택되었다. 또한, 95% 신뢰구간에서 하한 값(.1257)과 상한 값(.5578) 사이에 '0'이 포함되지 않는 것으로 나타나 조절 효과가 있는 것으로 나타났다.

5. 결론

5.1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 창업경험에 따른 프랜차이즈 가맹본사와 가맹점 간의 기회주의 결정요인의 조절효과를 검증하기 위한 연구로서, 다음과 같은 이론적 시사점을 갖는다. 첫째, 가맹본사와 가맹점 간의 관계에서 가맹본사의 경영적 불확실성은 기회주의를 증가(Ganesna, 1994) 시키는 것으로 밝혀졌다. 가맹본사와 가맹점 간의 불확실성을 낮추기 위해서는 가맹 본사의 경험과 지식적인 측면에서 가맹점과의 계약의 합리, 계약의 재협상 등의 적용을 통해 거래 비용을 감소시킬 필요가 있으며, 가맹점이 본사로부터 인지하는 경영 불확실성에 대한 원인을 파악하고 이를 개선하는 등의 노력을 하는 것이 필요하다. 둘째, 가맹본사와 가맹점 간의 관계에서 거래특유자산은 기회주의를 감소시키는 것으로 밝혀졌다. 가맹점의 거래특유자산이 증가할수록 기회주의가 감소하고 계약합의 이행에 동기부여(Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)가 되며, 이러한 관계를 유지(Heide & John, 1992)하기 위해 가맹본사는 프랜차이즈의 무형적 가치를 증가시키는 노력이 필요하다. 거래특유자산에 많은 투자를 한 가맹점은 가맹 본사와의 관계종결 시 가맹점이 보유한 유형적, 무형적 가치는 많은 부분 없어지게 될 것이므로, 가맹본사의 시스템 하에서 가맹점의 기회주의는 감소하게 될 것이다. 셋째, 가맹본사와 가맹점 간의 관계에서 정보불균형은 기회주의를 증가(Williamson, 1989)시키는 것으로 밝혀졌다. 정보불균형을 해소하기 위해서는 가맹 본사의 프랜차이즈 시스템 및 통제 하에서 계약의 이행 검토, 슈퍼바이저 파견 등 반복적인 가맹점 모니터링을 통해 가맹점과의 정보를 공유하여야 한다. 넷째, 가맹본부와 가맹점 간의 관계에서 정보불균형이 기회주의에 미치는 영향이 창업 경험이 적을수록 증가된다는 것으로 밝혀졌다. 신규창업자의 경우 초기에는 가맹본사의 프랜차이즈 시스템 및 통제 하에서 정보를 충분히 공유하고 계약 내용을 이행할 것이나, 지식과 경험이 축적될수록 매출 왜곡, 가맹점 정보 비공개 등 기회주의가 증가할 것이다. 따라서, 신규창업자의 기회주의 증가를 낮추기 위해서는 본사의 노력이 필요하며, 신규 가맹점의 지속적인 관리와 감리 등의 활동과 상호 정보공유를 위한 가맹 본사의 적극적인 정보 제공 활동이 필요하다.

분석 결과, 창업 경험의 조절 효과가 모든 가설에서 통계적으로 유의하지 않았으나 가맹본사에게 제시하는 시사점은 다음과 같다. 첫째, 창업 경험에 따라 계약 내용 및 관리의 차별성이 필요하다는 점이다. 신규창업과 기 창업자 모두 가맹점 운영을 통해 지식과

경험이 축적된다는 것이다. 가맹본사는 축적된 가맹점의 경험과 가맹본사의 경험을 가맹점과 공유하고, 통합하여 성공적인 양자 간 관계유지가 될 수 있는 시너지를 창출해야 한다. 둘째, 가맹점으로부터의 일방적인 정보공개 요구는 거래 관계에서 정보불균형을 초래할 수 있다는 점이다. 가맹본부의 경험 및 지식, 목표 공유, 환경적, 경영적 정보 공유 등을 통해 가맹점과 가맹본사의 간의 정보의 투명성을 위해 노력할 필요가 있다. 이는 가맹점과 가맹본사가 거래 관계가 아닌 조직 차원의 관계로 발전될 수 있으며, 조직 역량과 시스템으로 체계화될 수 있기 때문이다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 연구 과제

본 연구의 한계와 향후 연구 과제는 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 표본은 외식프랜차이즈를 대상으로 얻은 데이터를 분석하였으므로, 일반화 가능성의 한계를 갖고 있다. 따라서, 향후 연구 결과의 일반화를 위해 타 산업 및 프랜차이즈 본부로부터 데이터를 수집하여 연구할 필요성이 있다. 둘째, 본 연구는 COVID-19로 강력한 사회적 거리두기가 발생했던, 2월 17일부터 3월 20일 사이에 조사되어, 조사 대상자들의 환경적 불확실성 등 어느 특정 시점의 현상을 반영했을 가능성이 존재한다. 특히, 기회주의의 발생 요인으로 목표불일치의 요인을 연구하였는데, COVID-19팬데믹 상황에서 가맹점의 매출감소는 가맹본사의 문제가 아닌, 사회 환경의 문제로 인식됐을 가능성이 존재하므로 향후 연구에서는 이러한 상황을 고려한 변수를 포함시키거나, 특정 시점의 현상을 배제한 종단적 연구를 수행할 필요성이 있다. 마지막으로, 본 연구에서 제시한 창업 경험 등의 조절변수 외 기회주의의 영향을 미치는 요인이 존재할 가능성이 있으므로, 다른 조절 변수를 통해 연구의 다각화를 진행할 필요가 있다. 예를 들어, 유사한 규모의 프랜차이즈의 가맹점을 비교하여, 브랜드 인지도의 조절 효과를 확인하는 연구 등이 필요할 것이다.

References

- Anderson, E. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 21-26.
- Johnson, J. L., Sohi, R. S., & Grewal, R. (2004). The role of relational knowledge stores in interfirm partnering. *Journal of Marketing*, 68(3), 21-36.
- Changa, C. W., David, M. C., & Fan, Y.P. (2012). Cooperative strategy in supply chain networks. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1114-1124.
- Dwyer, F. R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987) Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eyuboglu, N., & Buja, A. (2007). Quasi-Darwinian selection in marketing relationships. *Journal of Marketing*, 71(4), 48-62.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gresinger, D.W. (1990). The human side of economic organization. *Academy of Management Review*, 15(3), 451-479.
- Heide, J. B., & John, G. (1992). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Hocutt, M. A. (1998). Relationship dissolution model: Antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 189-200.
- Hoffman, R. C. & Prebel, J. F. (1991). Franchising selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- Johnson, J. L., & Ravipreet S. S. (2001). The influence of firm predispositions on interfirm relationship formation in business markets. *International Journal of Research in Marketing*, 18(4), 299-318.
- Kang, B. H., Oh, S. J., & Eugene, S. (2012), The effect of dissolution intention on buyer-seller relationship. *Journal of Marketing Channels*, 19(4), 250-271.
- Kang, B. H. (2013). Determinants of opportunism in franchisor-franchisee relationships. *Korean Journal of Marketing*, 28(5), 65-85.
- Kidwell, E. K., Nygaard, A., & Silkoset, R. (2007). Antecedents and effects of free riding in the franchisor-franchisee relationship. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 522-544.
- Kim, S., & Hong, S. J. (2008). Using negative strategy against opportunistic distributors: Game model approach. *Korean Journal of Marketing*, 23(4), 173-195.
- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2004). Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 4-14.
- Lee, B. K., Oh, S. J., & Kim S. D. (2014) The effects of goal incongruity between franchisor and franchisee on regulatory focus, performance, and opportunism of franchisee. *Journal of Distribution Science*, 12(2), 39-47.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?. *Journal of Operations Management*, 28(2), 101-114.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Diamanto P. (2008). Business angels and value added: What do we know & where do we go?. *Venture Capital*, 10(2), 127-147.
- Spekman R. E., Kamauff J. W., & Myhr N. (1998). An empirical investigation into supply chain management: A perspective on Spekman partnerships. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28(8), 630-650.
- Samaha, S. A., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2011). Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99-117.
- Sutcliffe, K. M., & Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the transaction environment: An empirical test. *Strategic management journal*, 19(1), 1-23.

- Tahtinen, J., & Halinen, A. (2002). Research on ending exchange relationships: A categorization, assessment and outlook. *Marketing Theory*, 2(2), 165-188.
- Toft-Kehler, R., Wennberg, K., & Kim, P. H. (2014). Practice makes perfect: Entrepreneurial-experience curves and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 29(4), 453-470.
- Uлага, W. & Eggert, A. (2006). Relationship value & relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. NY: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. NY: The Free Press.
- Yang, D. H., Kang, B. H. & Oh, S. J. (2011). The influence of conflict, unfairness, and goal incongruity on dissolution intention and the moderating effect of trust in buyer-seller relationship. *Korean Management Review*, 40(5), 1291-1318.
- Yang, D. H., Eugene, S., Kang, B. H., & Oh S. J. (2012). Dissolution intention in channel relationships: An examination of contributing factors. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1106-1113.

Appendix

Appendix 1: Factor Analysis and Reliability Analysis

Constructs & Items	Exploratory Factor Analysis				Cronbach's α
	Factor Loadings	Communalities	Eigen Value	Variance (%)	
Goal Incongruity			2.637	14.648	.906
Disagreement of Sales goal	.900	.842			
Disagreement of Operational goal	.903	.872			
Disagreement of value	.868	.816			
Uncertainty			3.640	20.222	.919
Stable franchise system	.770	.777			
Continuous Entrepreneur activities	.771	.788			
Continuous management support	.796	.804			
Contract content management	.752	.738			
Franchisee protection efforts	.738	.695			
Information Asymmetry			3.193	17.737	.912
Sharing daily issue	.784	.791			
Sharing Customer demanded information	.810	.802			
Sharing Competitors information	.801	.799			
Sharing succession & failure experience	.809	.803			
Transaction-Specific Asset			2.405	13.362	.887
Initial brand & structuring investment	-.825	.835			
Brand & maintaining investment	-.808	.827			
Maintaining relationship investment	-.769	.795			
Opportunism			2.509	13.936	.872
Exaggeration of difficulties	.810	.768			
Distortion of truth	.878	.842			
Breaching contract	.848	.789			

Appendix 2: Mean, Standard deviation and Correlations of Constructs

	1	2	3	4	5
1 Goal Incongruity	1				
2 Uncertainty	.424**	1			
3 Information Asymmetry	.257**	.645**	1		
4 Transaction-Specific Asset	-.300**	-.617**	-.587**	1	
5 Opportunism	.165**	.467**	.431**	-.432**	1
Mean	3.211	3.623	3.602	4.386	3.858
SD	.858	1.100	1.118	1.061	1.191

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

Appendix 3: Moderating Effect

	Variables	β	SE	t-value	p	LLCI	ULCI
H1	Goal Incongruity	.2021	.1178	1.7156	.0873	-.0297	.4340
H2	Uncertainty	.5120	.0814	6.2858	.0000***	.3517	.6723
H3	Information Asymmetry	.2971	.0765	3.8846	.0001*	.1466	.4476
H4	Transaction-Specific Asset	-.3945	.0848	-4.6514	.0000***	-.4060	.0551
H5	Goal Incongruity \times New start-up Dummy	.0785	.1605	.4887	.6255	-.2375	.3944
H6	Uncertainty \times New start-up Dummy	-.0093	.1113	-.0840	.9331	-.2284	-.2097
H7	Information asymmetry \times New start-up Dummy	.3418	.1098	3.1131	.002**	.1257	.5578
H8	Transaction-Specific Asset \times New start-up Dummy	-.1755	.1171	-1.4980	.1352	-.4060	.0551

Dependent variable: Opportunism

*p<.05, **p<.01, ***p<.0001