

## 관계 수준과 관계 변화속도가 프랜차이즈 관계 성과에 미치는 영향\*

송치훈\*\*, 박경도\*\*\*

프랜차이즈 시스템은 제품이나 서비스를 발전시키길 원하는 가맹본부와 해당 가맹본부의 브랜드와 제품을 판매할 권리를 획득하길 원하는 가맹점간의 계약에 기초한 거래관계이며, 상호의존적인 관계이다. 동시에 가맹본부와 가맹점간의 관계는 정적이지 않고 동적이다. 하지만 기존 연구들은 이러한 동적 특성을 개념에 담지 못하고 지각된 수준만을 사용하여 관계의 현재 상태를 파악하였고, 이는 양자 간의 관계를 이해함에 있어서 한계를 갖는다.

따라서 본 연구는 가맹사업자들이 가맹본부와의 관계 형성을 통해서 얻게 되는 편익과 비용이 의존에 미치는 영향을 파악하고, 의존이 몰입, 재계약의도에 미치는 영향을 구체화하여 정립하였다. 뿐만 아니라 동적 개념을 도입하여 편익과 비용의 변화속도가 의존 변화속도에 미치는 영향을 파악하고, 의존 변화속도가 몰입 변화속도와 재계약의도에 미치는 영향을 정립하였다.

이를 위해 먼저 이론적 배경을 검토하고, 의존에 영향을 미치는 요인을 가맹본부의 브랜드 명성, 가맹본부의 기회주의행동, 가맹점의 거래특유투자로 구체화하여 연구모형을 도출하였다. 연구모형을 검증하기 위하여 서울지역에 소재한 외식 프랜차이즈 가맹사업자 250명을 대상으로 공분산구조분석을 통해 가설을 검증하였다.

연구결과, 가맹본부의 브랜드 명성 수준과 가맹점의 거래특유투자는 가맹점의 의존 수준에 영향을 미치며, 브랜드 명성 변화속도와 기회주의행동 변화속도, 거래특유투자 변화속도는 의존 변화속도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 가맹점의 의존 수준과 변화속도는 몰입 수준과 변화속도에 영향을 미치며, 몰입 수준과 몰입 변화속도는 재계약의도에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 몰입 수준이 재계약의도에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다.

본 연구가 이론적, 실무적으로 기여하는 점은 다음과 같다. 첫째, 가맹본부와 가맹사업자간의 관계에서 현재 수준뿐만 아니라 변화속도를 다양한 변수들에 도입하여, 관계의 정적 요소뿐만 아니라 동적 요소를 고려할 필요가 있다는 것을 제안했다는 것이다. 둘째, 가맹사업자의 재계약의도를 높이기 위해서는 가맹본부를 의존하도록 만드는 것이 필요하며, 이를 위해서는 브랜드 명성을 관리하는 것이 중요하고, 또한 현 시점의 수준에 대한 인식뿐만 아니라 변화속도에 대한 인식을 이해할 필요가 있음을 제안하였다는 것이다.

주제어 : 브랜드 명성, 기회주의행동, 거래특유투자, 의존, 몰입, 수준, 변화속도, 재계약의도

### I. 서론

프랜차이즈는 제품이나 서비스를 발전시키길 원하는 가맹본부와 해당 가맹본부의 브랜드와 제품을 판매할 권리를 획득하길 원하는 가맹점간의 계약에 기초한 거래관계로 묘사할 수 있다. 프랜

차이즈 시스템은 자사 제품이나 서비스를 판매하는 거래처가 확장되기를 원하는 개인이나 기업들에게 기회를 제공해주며, 기업의 성장, 일자리 창출, 경제 발전 등에 있어서 중요한 기업 전략으로 자리 잡았다. 이에 따라 연구자들에게나 실무자들에게 프랜차이즈 시스템에 관한 연구는 중요한

\* 본 연구는 제1저자의 박사학위 논문을 수정 및 보완하였음.

\*\* 동양미래대학교 경영학과 조교수(suezor1@dongyang.ac.kr), 제1저자

\*\*\* 서강대학교 경영학과 교수(kyungdo@sogang.ac.kr), 교신저자

연구가 되고 있다(박주영, 2020).

우리나라는 1979년 외식업을 중심으로 본격적으로 프랜차이즈가 도입된 이후 유통업의 핵심 중 하나로 부상하고 있으며, 외식업, 서비스업 등 다양한 사업 분야에서 발전을 보여 왔다. 프랜차이즈 시스템이 지속적으로 성장함에 따라 프랜차이즈에 관한 연구들 역시 다양하게 진행되어 왔다. 프랜차이즈 시스템의 소유구조 이론(e.g., Rubin, 1978), 가맹본부 특성 연구(e.g., 김정수, 김주영, 2019; 박성진 외, 2022; 주성희, 서민교, 2020), 가맹점 특성 연구(e.g., 신현정, 박주영, 2022), 가맹본부와 가맹점 간의 계약 특성에 관한 연구(e.g., 김선진, 박주영, 2023; 조효신, 이호택, 2021), 관계 특성에 관한 연구<sup>1)</sup>(e.g., 김교진 외, 2021; 한창남, 이호택, 2022), 산업 및 정책에 관한 연구(e.g., 서진형 외, 2022; 임영균, 2022) 등이 대표적인 연구들이다. 특히 많은 연구들이 가맹본부와 가맹점간의 관계 특성에 초점을 맞춰 연구를 진행하였는데, 프랜차이즈 시스템은 서로 다른 목표를 가진 두 조직이 서로의 자원을 공유하면서 사업을 운영하는 형태이기 때문에, 성공적인 관계가 가맹본부와 가맹점 모두의 성과에 큰 영향을 미치기 때문이다.

특히 프랜차이즈의 성공을 위해서는 상호의존이 필요하다. 가맹본부 관점에서 프랜차이즈 시스템이 성공하기 위해서는 가맹점의 노력이 수반되어야 한다. 가맹본부가 우수한 제품을 보유하고 있어도 가맹점의 판매노력이 수반되지 않으면 소

비자들에게 제품의 가치 전달은 제한된다. 동시에 가맹점 입장에서도 목표를 성취하기 위해서는 가맹본부를 의존해야 한다. 가맹사업자는 가맹본부가 가진 상표에 대한 권리를 획득하고 이미 증명된 사업형태를 운영함으로써 이익을 얻을 수 있으며, 동시에 지속적인 운영지원, 마케팅지원, 교육훈련 등을 받음으로써 사업 역량을 키울 수 있다(주성희, 서민교, 2020; 주성희 외, 2021). 따라서 양자 간의 의존이 가맹본부와 가맹사업자간의 관계를 정의한다고 할 수 있다(Dant et al., 2013). 이에 따라 본 연구에서는 관계 특성 중 의존에 초점을 맞춰 연구를 진행하고자 한다.

뿐만 아니라 가맹본부와 가맹점간의 관계는 시장 환경특성, 관계 지속정도 등 여러 특성에 따라 달라진다(Blut et al., 2011; Stern & Reve, 1980). 즉, 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점간 관계는 정적(static)이지 않고 동적(dynamic)이다. 하지만 많은 연구들은 이러한 동적 특성을 개념에 담지 못하고 관계의 현재 상태를 파악하는데 그쳤는데, 관계의 동적 특성을 고려할 때 현재 상태를 파악하는 것만으로는 한계가 있다. 따라서 본 연구는 특정시점에서 관계의 정적 상태와 동적 상태를 모두 고려하여 관계 상태를 기술하고자 하였으며, 동적 상태를 기술하기 위해서 Palmatier et al.(2013)이 제시한 변화속도(velocity)<sup>2)</sup>를 도입하여 프랜차이즈 연구 분야에 접목시키고자 한다.

1) 관계 특성과 관련된 연구들은 만족, 신뢰, 몰입과 같은 관계품질, 의존, 순응, 갈등에 관한 연구들이다. 이와 관련된 다수의 연구가 진행되었으나 관계 특성 자체에 초점을 맞추기보다는 관계 특성에 영향을 미치는 선행요인이나 관계 특성이 미치는 영향에 초점을 맞추고 있다.

2) 벨로시티는 속도로 정의된다. 물리학적으로는 어떤 물체가 방향성을 가지면서 시간당 움직이는 거리를 표현할 때 사용한다. 본 연구에서 벨로시티는 변화의 강도와 방향을 포함하고 있는 개념이다. 벨로시티를 속도로 번역하여 사용하기에는 해당 개념의 의미를 정확하게 담고 있기는 어렵고, 이를 번역하여 사용한 국내 연구에서는 벨로시티라는 용어를 그대로 사용하였으나, 벨로시티의 개념이 변화속도의 개념을 담고 있으며 이렇게 번역하는 것이 독자의 이해를 용이하게 한다고 판단하여 본 연구에서는 변화속도로 기술하였다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 힘-의존 이론

사회적 관계는 일반적으로 구성원들 간에 상호 의존관계를 수반한다. 이는 자신의 목표를 달성함에 있어서 상대방의 행위가 매개되기 때문에 관계를 유지한다는 것을 의미한다. 관계 안에서 상대방에 대한 의존 정도는 양자 간 서로 다를 수 있으며, 덜 의존하는 당사자가 더 의존하는 상대방을 통제할 수 있는 능력과 영향력을 가지는데, 이를 힘이라고 정의하고 힘의 역의 개념으로 의존을 정의한다(Emerson, 1962). Emerson(1962)은 A의 B에 대한 의존은 (1) B에 의해 매개되는 목표에 대한 A의 동기적 투자<sup>3)</sup>에 비례하며, (2) A-B 관계 밖에서 A가 원하는 목표를 얻을 수 있는 대안들의 이용가능성에 반비례한다고 정의하였다.

마케팅 연구자들은 동기적 투자와 대안들의 이용가능성에 초점을 맞춰 상대 기업에 대한 의존성을 설명하기 위한 몇 가지의 접근을 제시하였다. 먼저, 판매-이익 접근으로써(El-Ansary & Stern, 1972) 판매-이익은 이익을 추구하는 모든 조직에 있어서 두 개의 중요한 목표이기 때문에, 거래 상대방이 자사의 매출과 이익에 대해서 기여하는 부분이 클수록 상대방에 대한 의존성이 높아진다는 접근이다(e.g., Frazier, 1983a; Kim & Frazier, 1997; Lewis & Lambert, 1991). 이는 교환관계에서 상대방이 차지하고 있는 중요성으로 해석될 수 있다(Heide & John, 1988). 둘째는 대안적인 경로관계로부터 얻을 수 있는 성과보다 크거나 좋을 경우, 거래 상대방에 대한 의존성이 높아진다는 접근이다(e.g., Anderson & Narus, 1984; Kim, 2000; Skinner & Gultinan, 1985). 이

러한 개념은 역할성과(role performance)와 관련되어 있는데, 역할성과란 거래 상대방이 교환관계에 있어서 그들의 역할을 얼마나 잘 수행하였는가를 의미하는 개념이다(Frazier et al., 1989; Hopkinson & Hogarth-Scott, 1999). 거래 상대방의 역할성과가 높다고 인식할 때 상대방과의 교환관계를 유지하려는 동기가 높아지며, 이용가능한 대안들의 매력에 감소함에 따라 현재 거래 상대방에 대한 의존이 높아진다는 것이다. 이 두 접근은 힘과 의존이 교환관계에서 발생하는 이익의 중요성이나 크기에 기반하며, 현재 관계로부터 받는 가치와 해당 가치가 다른 대안들에 의해 대체가능한 정도의 함수라고 제시한다(Scheer et al., 2010). 세 번째 접근은 거래당사자가 이용가능한 대안의 수가 적을 때, 혹은 잠재적인 대안의 이용가능성이 적을 때 의존성이 증가한다는 접근이다(e.g. Cannon & Homburg, 2001; Heide & John, 1988). 여기서 이용가능한 대안의 수 또는 잠재적인 대안의 이용가능성은 마땅한 대안이 존재하지 않기 때문에 현재의 교환 상대방을 교체할 수 없는 어려움, 관계 해지로 인해 발생하는 전환비용, 그리고 새로운 관계 형성에 따르는 탐색, 평가, 획득, 적응, 설치비용 등과 관련된 개념이다. 이는 긍정적 동기가 아닌 부정적인 동기로 인해 거래 상대방에 대한 의존이 발생한다는 관점이다(Anderson & Narus, 1990; Scheer et al., 2010).

가맹사업자가 가맹사업을 진행하면서 편익과 비용이 발생하고, 이러한 편익과 비용들은 가맹본부의 의존에 영향을 미칠 수 있다. 대표적인 편익들은 브랜드 명성(Harmon & Griffiths, 2008), 제품공급, 정보제공, 교육 훈련(공인원, 이일한, 2021) 등이 있다. 반면, 가맹사업자 입장에서는 가맹본부가 요구하는 일정 품질을 충족하기 위해

3) 다른 구성원에 의해 매개된 자원의 가치나 결과의 가치를 말한다.

시설 등에 지속적인 투자를 진행해야 하고, 프랜차이즈 시스템의 표준화로 인해 지역 특성을 반영하기 어렵다는 점(Altinay et al., 2014), 특히 계약에 근거한 관계 해지 어려움과 열위적 위치로 인해 발생하는 가맹본부의 기회주의행동 등과 같은 비용이 존재한다(김문정, 오세조, 2020).

본 연구에서는 가맹본부의 브랜드 명성, 가맹본부의 기회주의, 가맹본부에 대한 거래특유투자를 의존에 영향을 미치는 요인으로 선정하였다. 가맹사업자가 가맹본부와 거래관계를 형성하는 것은 가맹본부가 가지고 있는 브랜드 명성이 가맹점의 매출과 수익에 기여할 수 있다는 기대감 때문이며 이는 판매-이익 접근과 연결될 수 있다. 가맹본부의 기회주의행동은 가맹본부의 역할성과 연결시킬 수 있다. 가맹사업자는 가맹본부와 관계형성시 계약을 근거로 상호간의 역할을 명시하게 되는데, 가맹본부의 기회주의행동은 가맹사업자로 하여금 본부가 약속한 역할을 수행하지 못하고 있다고 인식하게 함으로 역할성과에 부정적인 영향을 미치고, 결국 가맹사업자의 본부에 대한 의존에 영향을 미칠 수 있다. 거래특유자산은 양자 간의 관계에서는 의미 있는 자산이지만, 교환 종료 혹은 다른 교환관계에서는 재배치할 수 없는 자산이기 때문에 현재 가맹본부와의 거래 종료를 어렵게 만드는 전환장벽과 같은 역할을 한다. 따라서 본 연구에서는 가맹본부의 브랜드 명성, 가맹본부의 기회주의행동, 가맹본부에 대한 거래특유투자를 의존의 선행요인으로 고려하여 연구를 진행하고자 한다.

## 2. 관계 발전에 관한 연구

### 2.1 관계수명주기 및 관계 나이에 관한 연구

다수의 연구자와 관리자들은 일반적으로 기업

간 관계 또는 기업과 소비자간의 관계는 정적이 지 않고 시간에 따라 변한다는 사실에 동의한다. 이에 따라 연구자들은 시간에 따라 발생하는 관계 특성들의 차이를 규명하기 위해 단계 또는 나이를 사용하여 연구를 진행하였다(<표 1> 참조).

Ford(1980)는 IMP(Industrial Marketing and Purchasing) 연구를 토대로 산업재 시장에서 시간의 흐름에 따라 구매자-판매자 관계를 규명하고자 하였다. 연구자는 관계 발전 단계를 사전 관계(pre-relationship) 단계, 초기(early) 단계, 발전(development) 단계, 장기적(long-term) 단계, 최종(final) 단계로 제시하였으며, 경험 정도, 불확실성 정도, 거리(사회적, 문화적, 기술적, 지역적, 시간), 몰입을 기준으로 각 단계를 구분하였다.

Frazier(1983b)는 조직간 교환 행동을 3단계로 구분하였다. 먼저, 시작 과정(initiation process)으로써, 관계 형성 이유와 과정을 제시하였다. 이 단계는 교환관계 필요 인식과 동기가 존재할 때 교환관계가 발생하며, 교환 상대방에 대한 탐색, 관계 형성에 따른 이점에 관한 논의가 이루어지는 단계이다. 다음 단계는 실행 과정(implementation process)으로써, 양자 간 제품, 서비스 관련 정보 교환이 시작됨에 따라 지속적인 상호작용이 발생하는 시기이다. 상대방의 역할 성과 인식, 상대방과의 의존 관계 형성, 성공적인 교환을 위한 영향력 행사가 이루어지며, 갈등과 협력이 발생하는 시기이다. 마지막 단계는 평가 과정(review process)으로, 성취된 보상과 손실 평가가 이루어지는 단계이다.

Dwyer et al.(1987)은 단속적(discrete) 교환과 관계적(relational) 교환을 비교하고, 관계적 교환의 형성 과정을 제시하였다. 관계는 인식(awareness), 탐색(exploration), 확장(expansion), 몰입(commitment), 해지(dissolution) 단계를 거치며, 각 단계는 양자간 관계 변수의 전환을 수반한다고 제시하였다.

<표 1> 관계수명주기 및 관계 나이에 관한 선행연구 정리

연구자	단계	관계 변수	관계 발전 궤적	시사점
Ford (1980)	사전-초기-발전-장기적-최종	경험 정도, 불확실성, 조직 간 거리, 몰입	선형증가	구매자-판매자 관계가 어떤 단계를 거쳐 발전하는지를 설명함. 시간의 흐름에 따라 교환 상대방과의 불확실성은 감소하고, 몰입은 증가함.
Frazier (1983b)	시작 - 실행 - 평가	편익, 비용, 상호작용, 협력, 만족	선형증가	교환관계의 형성 과정을 설명함. 관계가 형성됨에 따라 지속적인 상호작용, 의존 관계 형성, 영향력 행사가 이루어지며, 전반적인 교환 관계를 평가함.
Dwyer et al.(1987)	인식-탐색-확장-몰입-해지	커뮤니케이션, 목표일치, 신뢰, 규범, 만족	역 U자 모양	적합한 교환 상대방이라는 인식이 발생하여 관계가 시작되며, 교환 상대방과의 다양한 시도를 통해 탐색함. 신뢰, 만족, 상호의존의 범위와 깊이가 증가하며, 몰입 단계에서 상호의존성이 가장 발전됨. 의사소통과 규범 개발은 신뢰, 지속적인 상호작용, 목표조정, 만족 형성의 토대가 됨.
Wilson (1995)	탐색과 선택-목적의 정의-관계경계설정-관계 가치창출-안정화	사회적 공유, 상호 목표, 만족, 신뢰, 협력	선형증가 (불안정화, 해지는 미래연구방향으로 언급함)	신뢰, 사회적 결함, 상호 목표, 힘/의존 문제는 초기 단계에서 더욱 중요함. 이러한 변수들은 다음 단계에서의 몰입, 협력, 적응, 구조적 결함을 형성할 수 있는 기반을 제공함.
Jap and Ganesan (2000)	탐색-형성-성숙-쇠퇴	만족, 갈등, 상호투자, 관계규범, 상호의존, 몰입	역 U자 모양	관계 변수는 같은 방향으로 움직이지만, 양자 간 투자, 관계규범, 계약이 몰입에 미치는 영향은 관계 단계에 따라 다름.
Jap and Anderson (2007)	Dwyer et al. (1987), Ring and Van de Ven(1994) 연구와 비교	목표일치, 정보교환, 조화, 신뢰	역 U자 모양, 주기 반복 가능성	대부분의 관계는 Dwyer et al.(1987)의 연구를 따르나, 조화, 의존, 신뢰는 성장 단계와 성숙 단계간에 큰 차이가 없으며, 목표일치, 정보교환규범과 같은 변수들은 관계 형성 단계에서 더 높은 값을 보임.
Blut et al. (2011)	허니문-일상화-기로-안정화	협력, 의존, 만족, 신뢰, 몰입	U자 모양	가맹본부와 가맹점 간의 관계는 전통적인 관계수명주기와 다름. 초반에는 높은 기대치를 갖다가 경험을 통해 관계 수준이 낮아졌다가 적응에 따라 관계 수준이 다시 높아짐.

\*Palmatier et al.(2013)의 연구를 기초로 연구자가 재작성.

Wilson(1995)은 양자 간 관계 발전을 설명하기 위해 5단계를 제시하였으며, 특히 관계변수(몰입, 신뢰, 협력, 상호목표, 상호의존/힘의 불균형, 만족, 적응, 거래특유투자 등)들 가운데 각 단계에서 중심적인 역할을 하는 변수들도 있고, 중요하지만 기저에서 작동하는 잠재 단계 시기도 있다고 주장하면서 각 단계별로 활성화되는 관계 변수들을 규명하였다.

지금까지 제시한 연구들은 관계가 시간의 흐름

에 따라 발전할 것이라는 전제하에서 진행된 개념적인 연구들이라는 공통점을 갖는다.

Jap and Anderson(2007)은 Dwyer et al.(1987)이 제안한 관계발전이론의 명제들을 검증하기 위해 1,500명의 재판매업자에게 자료를 수집하여 연구를 진행하였다. 연구결과 관계 특성(e.g, 관계 조화, 전반적인 의존, 제조업체에 대한 재판매업자들의 신뢰)은 성장 단계와 성숙 단계 간에 큰 차이가 없음을 발견하였고, 관계 확장을 유발하는

관계 특성(e.g, 목표 일치와 정보교환규범)은 형성 단계에서 가장 높은 값을 보인다는 것을 밝혀 성숙 단계가 관계수명주기에서 최대점이 아님을 제시하였다.

Blut et al.(2011)은 프랜차이즈 시스템에서는 가맹본부와 가맹점간의 관계가 기존 관계수명주기와 달리 U자 곡선을 따르며, 허니문(honeymoon), 일상화(routine), 기로(crossroad), 안정화(stabilization) 단계를 거친다고 주장하였다. 연구자들은 2,668명의 가맹점으로부터 자료를 수집하여 각 단계 특성을 분석하였고, 그 결과 참여, 갈등, 만족, 신뢰, 몰입, 충성도와 같은 관계특성들은 U자 곡선을 보인다는 것을 증명하였다.

관계수명주기 관점은 관계 형성이 발전적 과정을 전제로 하며, 시간 관계에 따른 차이를 연속적인 과정으로 묘사하기 위해 단계를 사용한다. 하지만 관계수명주기는 한 단계에서 다음 단계로 넘어갈 때 한 수준에 머물고 있던 관계 특성들이 다음 단계로 넘어가면서 순간적으로 변화한다고 주장한다는 점에서 한계가 존재한다. 또한 한 단계 내의 모든 관계는 다음 단계로 이동할 때까지 동일한 관계발달 상태에 있음을 의미하는데, Ring and Van de van(1994)은 각 단계 안에서도 관계를 위한 협상, 몰입, 이행, 평가, 종료와 같은 과정들의 지속적인 순환이 있을 수 있음을 제안하였다. 그리고 Blut et al.(2011)의 연구에서와 같이 프랜차이즈 시스템은 전통적인 관계발전 단계를 따르지 않기 때문에 관계를 묘사할 또 다른 변수의 고려가 필요하다.

관계발전을 설명하기 위해서 연구된 또 다른 변수는 관계 나이이다. 관계 나이는 연속적인 지표라는 점에서 관계 단계와는 다르지만 모든 관계가 같은 비율로 성장한다는 가정이 기저에 깔려

있다. 하지만 모든 관계가 시간에 따라 동일한 비율로 성장하지 않으며(Palmatier et al., 2013), 장기간 관계를 형성한 기업들의 관계 수준은 시간에 따라 높아지는 것이 아니라, 경우에 따라서는 낮지만 안정적인 수준을 보인다(Cannon & Perreault, 1999; Jap & Anderson, 2007). 이는 곧 관계 나이가 관계 수준을 정확하게 묘사할 수 없다는 한계가 있음을 의미한다.

이에 따라 Palmatier et al.(2013)은 각 시점에서 관계 수준과 벨로시티를 측정하는 것이 관계의 정확한 상태를 포착할 수 있음을 제안하였다. 연구자들은 벨로시티가 관계 발전의 연속적 지표이며, 이질적이고 주기적인 발전 비율을 반영하고 있음을 주장하였다. 따라서 본 연구에서도 Palmatier et al.(2013)이 제시한 벨로시티 개념을 도입하여 연구를 진행하고자 한다. 특히 Blut et al.(2011)이 주장한 바와 같이 프랜차이즈 시스템은 전통적인 관계발전단계와 다를 수 있기 때문에, 프랜차이즈 시스템에 벨로시티 개념을 도입하여 연구를 진행하는 것은 의미가 있다고 판단되며, 종속변수뿐만 아니라 독립변수에도 벨로시티 개념을 도입하여 독립변수의 동적 변화가 관계 특성 변수들의 변화에 어떻게 영향을 미칠 수 있는지 살펴보고자 한다는 점에서 기존 연구와 차별점이 있다.

## 2.2 벨로시티<sup>4)</sup>에 관한 연구

벨로시티에 대한 개념은 자기 규제, 관계, 만족, 판매성과 등 다양한 연구 분야에서 활용되었다. 벨로시티는 성과 목표에 접근하는 비율(rate) 또는 불일치가 감소하는 속도를 반영하는 개념이다 (Carver & Scheier, 1990; Laurenceau et al., 2005).

4) 전술했던 것과 같이 이론적 배경의 목적은 기존 연구를 검토하는 것에 있으며, 이를 번역하여 사용한 국내 연구에서도 벨로시티라는 용어를 그대로 사용하였기에, 목적성과 독자의 이해 측면을 고려하여 본 절에서는 동일하게 벨로시티라는 용어를 사용하였다.

Hsee and Abelson(1991b)은 변위(displacement)를 미분한 개념으로 벨로시티를 정의하였다. 변위는 결과가 얼마나 달라졌나를 의미하는 개념으로써 시간과 과정보다는 변화의 최종 결과물과 관련이 있는 반면에, 벨로시티는 결과 값이 얼마나 빨리 변하는가를 설명하는 개념으로써 변화 과정, 시간과 연계한 변수임을 제안하였다. Palmatier et al.(2013)은 관계개념(e.g., 신뢰, 몰입, 규범)의 비율과 방향을 동시에 포함하여 관계개념의 동적 측면을 측정할 수 있는 개념으로 벨로시티를 제안하였다.

벨로시티라는 개념이 학술연구에서 개념적으로 등장한 것은 Carver and Scheier(1990)의 자기 규제에 관한 연구에서이다. 자기 규제에 관한 기존 연구들은 목표와 성과 사이의 불일치(discrepancy)에 대한 인식이 감정을 유발하며 동시에 노력 증진, 전략수정, 목표조정과 같은 불일치 감소 행동으로 나타난다고 주장하였다(Elicker et al., 2010). 하지만 Carver and Scheier(1990)는 현재 성과와 목표 간 불일치를 평가하고 그에 상응하는 행동을 유발하는 루프(loop)가 존재할 뿐만 아니라 이러한 루프가 불일치를 성공적으로 감소시키고 있는지를 평가하는 또 다른 루프가 있음을 제안하였다. 이에 따라 감정은 불일치의 감소 정도에 영향을 받을 뿐만 아니라 불일치의 감소 비율에도 영향을 받음을 제안하였다.

이러한 개념은 Hsee and Abelson(1991b)의 연구에 활용되었다. 연구자들은 성과 벨로시티와 만족 간 관계를 처음으로 고려하여 연구를 진행한 연구자들 중 하나였다(Johnson et al., 2013). Hsee and Abelson(1991b)은 참가자들에게 짝으로 이루어진 가상의 시나리오를 읽게 하고 어떤 결과가 더욱 만족스러운지 평가하게 하였다. 예를 들어 실험 참가자들에게 학급성적이 6주 만에 30번째 백분위수에서 70번째 백분위수로 상승한 경우와 3주 만에 상승한 경우를 비교하여 어떤 경우가 더

만족스러운지를 선택하게 하였다. 특히 그들은 변화의 양은 일정하게 유지하면서 시간에 따른 변화를 다양하게 조작하여 벨로시티가 만족에 영향을 미친다는 것을 규명하였다.

Lawrence et al.(2002)은 Hsee and Abelson(1991b)의 연구가 벨로시티의 역할을 규명한 흥미로운 연구라고 주장하면서도 그들의 연구는 가상 시나리오를 기반으로 감정을 평가했다는 한계가 있음을 제시하면서, 실제 과업을 진행하는 가운데 벨로시티의 역할을 규명하고자 하였다. 연구자들은 참가자들에게 모호한 자극에 대한 일련의 판단을 내리게 한 후, 조작적 피드백을 제시하면서 벨로시티 효과를 보다 직접적으로 실험하였다. 그들은 최종 결과를 동일 수준으로 조정된 상태에서 벨로시티에 변화를 주었으며, 연구결과 지각된 성과 벨로시티와 긍정적 감정 형성이 연관되어 있음을 밝혔다.

Laurenceau et al.(2005)은 연인 관계에서 친밀감에 대한 현재 수준의 지각과 벨로시티에 대한 지각이 감정에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 연구자들은 92명의 커플을 대상으로 10일간 매일 2회씩 친밀감과 갈등에 대한 지각된 수준과 벨로시티를 기록하게 하였다. 연구결과, 친밀감 벨로시티는 친밀감 수준, 갈등 수준, 갈등 벨로시티보다 긍정적인 감정에 더욱 영향을 미친다는 것을 규명하였다.

Elicker et al. (2010)은 자기 규제의 경우 동적 과정을 수반함에도 불구하고 대다수의 연구가 동적, 종단적 접근을 사용하지 않았음을 주장하면서 한 학기 수업을 듣는 수강생들을 대상으로 2번에 걸쳐 목표 추구에서의 벨로시티 역할을 규명하였다. 그 결과 벨로시티는 성과-목표 불일치와 능력의 영향력과 별개로 학생의 성과 만족에 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

Briggs et al.(2010)은 제 3자 물류 서비스 산업

에서 벨로시티가 서비스 만족에 미치는 영향을 밝히고자 하였다. 연구자들은 서비스가 지속적으로 제공될 때 고객들은 현재 서비스 수준뿐만 아니라 서비스 성과 벨로시티가 만족에 영향을 미칠 수 있음을 가설로 설정하였고, 제 3자 물류 서비스를 이용하는 고객에게 온라인 설문을 수행하여 현재 서비스 수준과 성과 벨로시티가 만족에 영향을 미친다는 것을 규명하였다.

정리한 연구들의 공통점은 특정 벨로시티가 만족과 같은 감정적인 것에 미치는 영향을 규명하였다는 것이다. 하지만 벨로시티에 관한 연구는 감정을 넘어서 관계지속의도 및 구매 행동과 같은 변수들에도 영향을 미친다는 것을 규명하는 방향으로 확장되었다. Palmartier et al.(2013)은 많은 연구자들이 조직간 관계의 역동성을 인지하면서도 특정한 시점에서 조직간 관계를 분석함으로써 조직간의 관계를 명확하게 반영하지 못하는 한계가 있음을 주장하였다. 이에 따라 벨로시티 도입을 제안하였으며, 관계마케팅에서 성공의 핵심요인으로 간주되는 몰입에 벨로시티의 개념을 적용하여 몰입 벨로시티가 기업 판매성과에 미치는 영향을 규명하였다. 연구자들은 6년간 433개의 판매자와 고객 간 관계 자료를 수집하여 잠재성장모형을 통해 몰입 벨로시티의 효과를 규명하였다. 또한 380명의 기업 고객, 137명의 판매사원으로부터 설문으로 몰입 벨로시티를 측정하여 판매성과에 미치는 영향을 규명하였다. 연구자들은 몰입 벨로시티를 도입할 경우, 몰입수준은 판매 성과에 영향을 미치지 못하나 몰입 벨로시티는 판매성과에 영향을 미친다는 것을 밝힘으로써 몰입 벨로시티의 중요성을 강조하였다.

Ho et al.(2014)은 인터넷 소매상들이 제품 판매 촉진을 위해 탑 10과 같은 정보를 제시하는데, 현재 판매 순위를 제시하는 것뿐만 아니라 벨로시티 개념을 도입하여 순위 증가를 제시하는 것이 구

매가능성에 영향을 미칠 수 있음을 제안하였다. 연구자들은 3개의 실험을 진행하였으며 판매 벨로시티가 구매가능성에 영향을 미칠 뿐만 아니라 현재 판매 순위가 더 높은 제품이라도 판매 벨로시티에 따라 제품에 대한 선호가 바뀔 수 있음을 보였다.

서문식과 노태석(2015)은 Palmatier et al.(2013)이 제시한 벨로시티의 개념을 B2C 맥락, 특히 서비스 분야에 적용하였다. 그들은 350명의 대학생들을 대상으로 3회(관계구축시점과 관계유지시점)에 걸쳐 종단조사를 실시하여 연구를 진행하였으며, 연구결과 몰입 벨로시티가 서비스 공급업자와의 관계지속의도에 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

본 연구는 Palmatier et al.(2013)의 연구를 토대로 변화속도(velocity)를 정의하였으며, 프랜차이즈 관계에서 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대해서 변화속도의 개념을 도입하고자 하였다. 변화속도에 관한 연구들을 살펴보면, 다수 연구들이 변화속도가 미치는 영향에 초점을 맞추었으며, 변화속도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구는 상대적으로 많이 진행되지 않았다(서문식, 노태석, 2015; Palmatier et al., 2013). 따라서 본 연구에서는 관계변화속도에 영향을 미치는 요인을 프랜차이즈 맥락에서 살펴보고자 한다. 또한 기존 연구에서는 관계 변수 중 몰입에만 초점을 맞춰 몰입 변화속도의 효과를 규명하고자 하였다면 본 연구에서는 기존에 연구되지 않은 의존에 변화속도를 도입하여 연구를 진행하였으며, 다른 관계변수와 의 관계를 규명하고자 하였다.

### III. 연구모형 및 가설 설정

#### 1. 연구모형

본 연구는 가맹본부와 가맹점간 관계에서 가맹



점의 가맹본부에 대한 의존에 영향을 미치는 요인과 의존 결과를 규명하는 것이 목적이다. 의존에 영향을 미치는 요인으로 가맹본부의 브랜드 명성, 가맹본부의 기회주의행동, 가맹점의 가맹본부에 대한 거래특유투자 수준 선정하여 각 변수의 영향력을 규명하고자 한다. 그리고 의존의 결과 요인으로 몰입을, 몰입의 결과로 재계약의도를 선정하였으며 의존의 매개효과를 검증함으로써 의존의 역할을 규명하고자 한다. 또한 이러한 변수들은 시간의 흐름에 따라 변화하기 때문에 (Palmatier et al., 2013), 각 변수들에 현재 상태 정보를 담고 있는 수준과 변화 정보를 담고 있는 변화속도로 각 변수를 구분하여 각 변수가 미치는 영향력을 조사하였다. 마지막으로 매출규모가 가맹점의 의존, 몰입, 재계약의도에 영향을 미칠 수 있기 때문에 매출규모를 통제변수로 포함하였다. 본 연구의 구체적인 모형은 <그림 1>과 같다.

## 2. 가설 설정

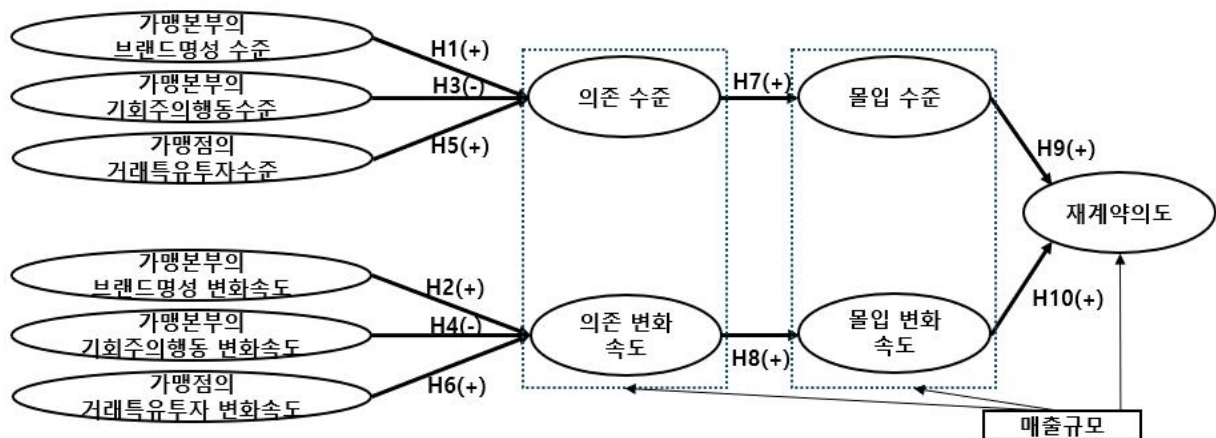
### 2.1 가맹본부의 브랜드 명성과 의존과의 관계

브랜드 명성에 대해서 다양한 정의가 존재한다.

Alba and Hutchinson(1987)은 브랜드에 대한 소비자의 직·간접 경험 정도를 말하며 브랜드에 대해 친근하고 가깝게 느끼는 정도라고 정의하였고, Chaudhuri(2002)는 일반적으로 사람들에 의해 판단되어지는 브랜드의 가치, 특성이라고 정의하였다. Fombrun(1996)은 기업 혹은 브랜드에 대한 소비자의 전반적인 평가를 의미하며, 장기간에 걸쳐 형성된 성과의 결과이고, 브랜드에 대한 소비자들의 지각된 합이라고 정의하였다.

브랜드 명성은 소비자에게 자사 제품 혹은 서비스에 대한 인식을 용이하게 하고, 제품 품질을 평가할 수 있는 단서를 제공한다(Veloutsou & Moutinho, 2009; Yoon et al., 1993). 또한 브랜드 명성은 소비자에게 현재 사용 제품이 과거 만족 제품의 품질과 유사할 것이라고 예상하게 하여 제품 충성도 및 선호도를 유발함으로써 제품구매 행동에 영향을 미친다(Gounaris & Stathakopoulos, 2004; Selnes, 1993; Steenkamp et al., 2003). 기업의 입장에서는 브랜드 명성 획득시 브랜드가 제품 식별 용이, 제품 간 가격경쟁 회피, 가격 프리미엄 등을 제공하기 때문에 강력한 브랜드 명성을 확보하고자 노력한다.

이러한 브랜드 명성은 단기간에 형성되지 않으



<그림 1> 연구모형 1

며 장기간 투자가 소요되기 때문에(Veloutsou & Moutinho, 2009), 기업에 있어서 가장 가치 있는 자산 중 하나이며 경쟁우위 원천이 된다(Frazer et al., 2007). 한 개인 사업자가 독자적으로 브랜드 명성을 구축하는데에는 많은 시간과 투자가 소요된다. 따라서 가맹본부가 소유한 브랜드 명성은 가맹사업자에게 중요한 자원으로 인식될 것이며(Dant et al., 2013), 가맹사업자는 이러한 자원을 안정적으로 확보하기 위해서 가맹본부를 의존하고자 할 것이다. 또한 브랜드 명성이 소비자들에게 제공하는 가치는 가맹사업자에게 독자적으로 창출할 수 없는 매출 기회를 제공하며, 이는 가맹점 매출에 있어서 가맹본부가 기여하는 정도에 대한 인식을 높일 수 있다. 그리고 이러한 인식은 가맹본부에 대한 의존에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Kim & Frazier, 1997).

한편, 가맹본부와의 장기적인 거래는 가맹본부의 브랜드 명성 수준 평가를 가능하게 할 뿐만 아니라 이전 시점의 브랜드 명성 수준과 비교하여 상대적인 수준을 비교하고 평가하는 것을 가능하게 한다. 즉, 이전보다 브랜드 명성이 긍정적 혹은 부정적으로 변했는지에 대한 인식을 가능하게 하며, 해당 방향으로 빠른/느린 변화를 파악할 수 있다(Briggs et al., 2010). 비록 현 시점에서 브랜드 명성 수준이 낮더라도 브랜드 명성이 긍정적인 방향으로 빠르게 증가하고 있음을 가맹사업자가 인지한다면, 가맹사업자는 이러한 추세를 바탕으로 브랜드 명성이 계속해서 증가할 것이라고 간주할 수 있고, 이는 곧 가맹본부에 대한 의존 속도를 빨라지게 할 것이다(Johnson et al., 2005). 브랜드 명성이 시간의 흐름에 따라 빠르게 증가한다는 것은 가맹본부와 공유하고 있는 자원의 가치(e.g. 소비자 유인, 고객 충성도 형성, 고객 이탈 감소)와 중요성이 높아진다는 것을 의미한다. 즉, 가맹본부가 보유한 자원이 가맹점 성공에 중

요한 역할을 하는 정도가 시간에 따라 빠르게 증가한다는 것을 의미한다. 이러한 인식은 가맹점이 독자적으로 창출할 수 없는 브랜드 명성을 더욱 지속적으로 활용하는 방향으로 이끌 것이다. 그리고 궁극적으로 가맹사업자로 하여금 가맹본부에 대한 의존을 빠르게 증가시킬 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1. 가맹본부의 브랜드 명성 수준은 가맹본부에 대한 의존 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 가맹본부의 브랜드 명성 변화속도는 가맹본부에 대한 의존 변화속도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 가맹본부의 기회주의행동과 의존과의 관계

거래비용이론으로부터 말미암은 기회주의행동 개념은 기만을 수반한 자기 이익 추구라고 정의할 수 있으며(Williamson, 1975), 이는 교환간의 공정성 혹은 정직성의 결여를 의미한다. 여기서 기만이란 거짓, 속임, 잘못 인도하려는 계산된 노력, 정보 왜곡, 의무나 약속이행 회피, 가장(disguise) 또는 그 외에 다른 형태의 혼란 등을 의미한다. 기회주의행동은 발현 시점에 따라 사전(ex-ante) 기회주의와 사후(ex-post) 기회주의로 구분할 수 있으나, 본 연구에서는 가맹본부와의 관계에서 발생하는 기회주의에 초점을 맞추고 있기 때문에, 가맹점 유치를 위한 거짓 혹은 과대광고와 같은 사전 기회주의행동은 배제하고, 관계 이후에 발생하는 가맹본부의 기회주의행동이 가맹점의 의존에 미치는 영향에 초점을 맞춘다.

가맹본부는 가맹점에 대해 다양한 기회주의행동을 한다. 가맹본부가 가맹점에 대해 약속한 행동과 의무를 체계적으로 불이행 하며(Hardy & Magrath, 1989), 역할 행동에 관한 암묵적 또는 명시적 약속을 속임으로 위반한다(John, 1984). 가맹본부들이 이러한 행동을 하는 이유는 자신의

이익을 극대화하기 위함이다(Williamson, 1979). 가맹본부의 자사 이익 극대화를 위한 행동들은 결국 가맹점 매출과 이익에 직접적으로 부정적인 영향을 미친다(Hawkins et al., 2008). 또한 기회주의행동은 가맹본부와 가맹점 간의 건전한 시스템 형성을 저해하고, 각자의 역할을 성실하게 수행함으로써 인해 발생할 수 있는 장기적인 이익을 잠식한다. 결국 이러한 기회주의행동은 가맹점의 매출에 있어서 가맹본부의 기여도가 작다고 인식하게 할 뿐만 아니라 심지어 가맹점의 목표 달성에 방해된다고까지 인식할 수 있다. 또한 가맹점 관점에서 가맹본부의 기회주의행동으로 인한 이익 감소는 다른 가맹본부와의 관계 형성을 통해서 얻게 될 이익이나 독립 점포를 운영함으로써 얻게 될 이익 즉, 다른 대안들을 통해서 얻을 수 있는 결과들에 관심을 증가시킬 수 있고, 이러한 인식들 역시 가맹본부에 대한 가맹점의 의존 수준에 영향을 미칠 것이다(Anderson & Narus, 1984).

한편, 가맹본부의 기회주의행동은 사전에 파악하는 것은 어려우나, 관계를 형성하게 되면 지속적인 상호작용이나 가맹본부가 제공하는 제품, 서비스, 정책 등을 통해 가맹본부의 행동과 동기들을 평가할 기회를 갖게 된다(Bergen et al., 1992). 이는 가맹본부의 기회주의행동 변화를 인식할 수 있는 단서들을 제공한다. 즉, 가맹본부 기회주의행동의 증가/감소 및 해당 방향으로의 속도 등에 대한 평가를 가능하게 한다. 관계마케팅 연구들은 상대방의 행동에 따라서 자신들의 반응을 결정한다고 주장한다(Anderson & Weitz, 1992; Brookes et al., 2015). 따라서 상대방의 기회주의행동이 시간의 흐름에 따라 빠르게 증가하고 있다면, 가맹사업자는 계속해서 이러한 추세를 기반으로 가맹본부의 기회주의행동은 심해지는 방향으로 행동할 것이라고 인식하며, 이러한 추론은 가맹본부가 향후에도 계속해서 가맹점의 이익을 침해할 것이

고 그 정도는 더욱 심해질 것이라고 인식하게 만들 수 있다. 이는 계속해서 가맹본부가 가맹점 매출과 이익에 기여하는 정도가 낮아질 것이라는 예상을 가능하게 하고 가맹사업자는 이에 상응하여 가맹본부를 덜 의존하고자 할 것이며 그 속도는 빨라질 것이다. 뿐만 아니라 가맹본부의 기회주의행동은 그들의 역할을 성실하게 행하고 있지 못하고 있음을 의미하기 때문에, 가맹사업자는 가맹본부의 역할성도가 점점 더 낮아질 것이라고 인식하게 될 것이다. 이러한 인식은 가맹사업자로부터 가맹본부와의 관계 가치를 점점 더 낮게 평가하게 되고 다른 대안들에 대한 매력을 높이게 한다. 결국 가맹본부의 기회주의행동이 이전보다 심해진다는 인식은 그에 상응하여 가맹본부에 대한 의존을 감소하게 할 것이며 그 속도는 빨라질 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3. 가맹본부의 기회주의행동 수준은 가맹본부에 대한 의존 수준에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 가맹본부의 기회주의행동 변화속도는 가맹본부에 대한 의존 변화속도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 가맹본부에 대한 거래특유투자와 의존과의 관계

거래특유자산(specific asset)이란 특정 상대방과의 거래를 위해 투자된 자산이며, 이는 특정 기업과의 교환에서만 활용가능하고 다른 교환관계에서는 거의 사용가치가 없거나 재배치하기 어려운 자산을 말한다(Williamson, 1985). 가맹사업자는 가맹본부와의 관계 형성을 위해서 점포 외양, 가맹본부 고유 디자인이 적용된 인테리어, 기술 훈련, 특별히 고안된 전산프로그램이나 설비, 가맹본부 로고가 새겨진 집기나 식기류, 교육 훈련 등 프

랜차이즈 시스템과 연관된 특유자산에 투자한다.

이러한 자산에 대한 투자는 일반적인 투자에 비해서 양자 간에 더 높은 수익을 가져다 줄 잠재력이 있기 때문에, 특정 관계를 지속하게 하는 경제적 동기를 제공하고 기업 간 관계를 안정시키는 경향이 있다(Anderson & Weitz, 1992; Williamson, 1985). 또한 거래특유투자는 양자 간 교환관계의 효과성과 효율성을 높이기 위해 개발되고 맞춰진 자산이기 때문에 교환에 따른 시간과 노력을 절감시키고 손쉽게 목표를 달성하게 한다(Ghosh & John, 1999; Kim & Frazier, 1997). 즉, 거래특유투자는 가맹사업자로 하여금 가맹본부와의 교환관계에서 편익을 얻게 하며, 이러한 편익들은 가맹본부에 대한 의존 수준에 영향을 미친다.

또한 거래특유자산은 다른 교환관계에서는 거의 가치가 없는 자산이기 때문에, 다른 관계로의 전환을 어렵게 하는 전환비용과 같은 역할을 한다(Heide & John, 1988). 그리고 가맹사업자가 가맹본부와 거래를 종료할 경우, 가맹사업자는 새로운 가맹본부와의 관계 형성을 위해 또 다른 거래특유투자를 할 필요가 있다. 이러한 비용에 대한 높은 인식은 가맹사업자의 전환비용 지각을 높인다. 결국 가맹사업자의 가맹본부에 대한 거래특유투자는 새로운 기업과의 관계 형성을 어렵게 만들고(Ganesan, 1994), 잠재적 대안 탐색을 어렵게 함으로 가맹본부에 대한 의존 수준에 영향을 미친다. Hawkins et al.(2008)은 상대 기업에 대한 의존에 영향을 미치는 핵심 변수는 거래특유투자라고 주장하였다. 따라서 가맹본부에 대한 가맹점의 거래특유투자 수준은 가맹본부에 대한 의존 수준에 영향을 미칠 것이다.

한편, 가맹본부에 대한 거래특유투자 역시 지속적인 거래관계 하에서 변한다. 가맹본부에 대한 거래특유투자가 빠르게 증가한다는 것은 양자 간의 관계에서 발생하는 거래 효율성을 증가시키고, 외

부 환경으로 인해 발생하는 기회요인의 탐색, 가치 창출을 위한 대응을 용이하게 한다(Dyer & Singh, 1998; Palmatier et al., 2013). 따라서 이러한 자산의 투자는 거래 효율성 증대로 인한 수익 증가를 빠르게 할 뿐만 아니라 잠재 기회요인의 활용으로 인한 기대 수익 실현가능성을 향상시킴으로써 가맹본부의 중요성에 대한 인식을 향상시킬 수 있다. 뿐만 아니라 거래특유자산의 빠른 증가는 양자 간 거래관계에서 발생하는 거래비용들을 빠르게 절감시킬 수 있다. 따라서 이러한 편익 증가와 비용 감소는 가맹사업자 관점에서 가맹본부에 대한 의존을 빠르게 할 수 있다.

또한 거래특유투자가 빠르게 증가한다는 것은 그만큼 가맹본부와의 거래 단절 및 관계 전환에 따른 비용이 빠르게 증가함을 의미하며, 궁극적으로 관계전환 역시 그만큼 빠르게 어려워짐을 의미한다. 이는 가맹본부와 가맹점 간의 관계를 안정시키며, 가맹사업자로 하여금 다른 대안들의 탐색보다는 관계 지속 동기를 빠르게 형성하게 함으로 가맹본부에 대한 의존을 빠르게 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5. 가맹본부의 거래특유투자 수준은 가맹본부에 대한 의존 수준에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 가맹본부의 거래특유투자 변화속도는 가맹본부에 대한 의존 변화속도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 의존과 몰입과의 관계

몰입은 가치 있는 관계를 유지하려는 지속적인 열망이고(Moorman et al, 1992), 교환 상대방과의 지속적 거래의 중요성 때문에 관계 유지를 위해서 최선의 노력을 다하려는 믿음을 말한다(Morgan & Hunt, 1994). 이러한 정의들의 공통점

은 몰입을 가치 있는 관계에서 발생하는 개념으로 간주하며, 관계 지속 의도를 포함한다는 것이다.

본 연구에서는 의존을 가맹점의 바람직한 목표 달성을 위해서 가맹본부에 의지하는 정도라고 정의하였다. 가맹점이 가맹본부를 의존한다는 것은 가맹점의 바람직한 목표 달성을 위해 가맹본부가 필요하다는 인식이 크다는 것을 의미한다. 이는 1) 교환관계에서 발생하는 이익이나 매출이 크거나, 2) 다른 대안과 비교할 때 대안의 매력도가 크지 않거나, 3) 마땅한 대안이 존재하지 않기 때문에 가맹본부를 의지하는 것인데, 긍정적인 동기이든 수동적인 동기이든 공통된 기초는 가맹본부와의 관계가 가치 있다는 인식이다. 가맹본부와의 관계가 가치 있다는 인식은 관계 지속 필요성을 증가시킬 것이기 때문에(Hibbard et al., 2001), 가맹본부에 대한 가맹점의 의존 수준은 가맹본부에 의 몰입 수준에 영향을 미친다.

다수의 연구자들은 교환 상대방에 대한 의존이 몰입에 영향을 미친다는 것을 주장하였다. Morgan and Hunt(1994)는 대체 가능한 잠재적 대안들의 부족, 관계해지비용이나 실질적인 전환비용은 지속적 관계 형성이 중요하다는 인식을 갖게 하고 몰입을 발생시킨다고 주장하였다. Andaleeb(1996)은 가맹본부와의 관계에서 발생하는 이익에 대한 인식이 관계 유지 동기를 형성할 수 있다고 주장하였으며, Kim and Frazier(1997)는 의존을 다른 교환 상대방으로 전환의 어려움으로 정의하고, 의존이 몰입에 정의 영향을 미친다는 것을 주장하였다. 양정석 외(2012)는 국내 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 진행한 연구에서 의존이 몰입에 정의 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 따라서 본 연구에서도 기존 연구를 따라 가맹사업자의 가맹본부에 대한 의존 수준은 몰입 수준에 정의 영향을 미친다고 가설을 도출하였다.

한편, 가맹사업자가 가맹본부에 대한 의존이 빠

르게 증가하고 있다는 인식은 가맹본부에 대한 몰입 변화속도에 영향을 미칠 수 있다. 가맹본부에 대한 의존이 빠르게 증가한다는 것은 그만큼 가맹점이 원하는 목표 달성을 위해 가맹본부가 필요하다는 인식이 빠르게 증가한다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 따라서 가맹사업자는 가맹본부와의 관계 강화를 위해 가맹본부의 정책에 순응하고 협력 행동을 하며, 지속적인 커뮤니케이션을 강화하는 등 가맹본부와의 관계 강화를 위한 행동들을 할 것이고, 이러한 행동들은 가맹본부에 대한 몰입을 빠르게 증가시킬 것이다.

또한 변화속도에 대한 정보는 추구하고 있는 목표의 성공 가능성에 대한 추론을 가능하게 한다. 이상적 목표와 현재 상태의 불일치가 빠르게 감소하면 목표 달성 가능성에 대해서 높게 지각한다(Johnson et al., 2013). 이와 유사하게 가맹본부에 대한 의존이 빠르게 증가하고 있다는 것은 가맹점의 바람직한 목표 달성을 위해서 가맹본부가 필요하다는 인식이 빠르게 증가하고 있음을 의미하며, 가맹본부를 통해서 자신이 원하는 목표 달성이 가능할 것이라고 믿는다고 할 수 있다. 따라서 추구하는 목표의 성공 가능성에 대한 높은 인식은 가맹본부와의 관계에 더욱 집중하게 하고 가맹본부에 대한 몰입을 빠르게 하며, 반대로 추구하는 목표의 성공 가능성에 대한 낮은 인식은 가맹본부와의 관계를 중시하지 않는 방향으로 행동하게 한다. 더욱이 사람들은 자신의 예측에 맞는 증거들을 발견함으로써 추세에 대한 자신의 예측을 강화하며, 자신의 예측에 반하는 정보들은 거절하는 경향이 있다(Koriat et al., 2006). 이런 경향은 가맹사업자로 하여금 자신의 예측에 맞는 행동을 강화하게 할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 7. 가맹본부를 향한 의존 수준은 가맹본부에 대한 몰입 수준에 정(+ )의 영향을 미칠 것이다.

가설 8. 가맹본부를 향한 의존 변화속도는 가맹본부에 대한 몰입 변화속도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.5 몰입과 재계약의도와와의 관계

재계약의도는 가맹본부와 가맹사업자간 거래관계에서 발생한 성과를 기반으로 미래에도 지속적인 거래를 유지할 것인지 아니면 관계를 종료할 것인지에 대한 행동 의지를 말한다(Goodman, 1980).

몰입의 정의에는 공통적으로 관계를 지속하고자 하는 의도가 포함되어 있으며(Dwyer et al., 1987), 단기간의 희생, 손실을 감수하고자 하는 의지나(Anderson & Weitz, 1992) 관계 지속을 위해서 최선을 다하고자 하는 의지가 반영되어 있다(Morgan & Hunt, 1994). 몰입은 관계를 지속하게 하고 다른 대안들에 대한 고려를 감소시키며 관계에 따른 위험이나 불확실성에 대한 지각을 감소시키기 때문에, 장기적 관계에 있어서 핵심적인 요소라고 할 수 있다(Altinay & Brookes, 2012; Davis & Mentzer, 2008). 따라서 가맹사업자가 가맹본부에 대해 몰입이 형성되었다는 것은 계속해서 가맹본부와 관계를 지속하고자 하는 의도가 존재함을 의미하기 때문에 재계약의도에 영향을 미칠 것이다. Bordonaba-Juste and Polo-Redondo (2008)는 가맹사업자의 몰입이 관계지속의도에 중요한 영향을 미치는 요인임을 밝혔다. 따라서 본 연구에서도 몰입의 정의와 기존 연구들을 근거로 가맹점에 대한 몰입수준은 가맹본부와의 재계약의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 도출하였다.

가맹사업자의 가맹본부에 대한 몰입 변화속도 역시 재계약의도에 영향을 미칠 수 있다. 사람들은 불확실성 가운데 의사결정을 할 때 연속적인 정보에 영향을 받는다. 사람들은 과거 성과에 기반하여 기대 형성, 미래 예측 및 그에 상응하는

행동을 한다(Johnson et al., 2005). 현재 가맹본부에 대한 몰입수준이 낮더라도 가맹본부에 대한 몰입이 빠르게 증가하고 있다면, 비록 현 시점에서 가맹본부와의 친밀함에 대한 이상적인 수준과 현실 수준간의 차이는 크더라도 그 간격이 빠르게 감소하고 있음을 의미하기 때문에 재계약의도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 또한 시간의 흐름에 따라 몰입이 증가할 것이라는 예측을 가능하게 함으로 가맹사업자의 재계약의도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 9. 가맹본부에 대한 몰입 수준은 재계약의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 10. 가맹본부에 대한 몰입 변화속도는 재계약의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 변수의 측정

본 연구에서 사용한 변수와 측정항목들은 모두 기존 선행연구에서 사용된 문항을 인용하여 본 연구에 적합하도록 일부 수정하였으며, 측정항목에 대해서는 모두 7점 리커트 척도를 사용하였다. 수준과 변화속도의 효과를 규명하기 위해서 동일한 구성개념을 기반으로 수준 차원과 변화속도 차원으로 구분하여 변수를 측정하였다. Palmatier et al.(2013)의 연구를 근거로 수준에는 현재 상태가 반영되도록 하였고, 변화속도에는 동적 요소가 반영되도록 주의하여 측정항목을 구성하였다.

첫째, 브랜드 명성은 브랜드에 대한 소비자의 전반적인 평가로 장기간에 걸쳐 형성된 성과의 결과이고 브랜드에 대한 소비자들의 지각된 합이라고 정의하였다(Fombrun, 1996). Aaker(1996)의

연구를 근거로 브랜드 인지도 우수성, 브랜드에 대한 고객 평판 우수성, 제품(서비스) 품질 우수성 등 총 3개 문항으로 측정하였다. 전술한 것과 같이 브랜드 명성 수준은 현재 상태가 반영되도록, 브랜드 명성 변화속도는 각 설문항목들이 시간에 따라 향상되고 있는지를 반영하여 설문을 구성하였다.

둘째, 기회주의는 기만을 기반으로 자기 이익을 추구하는 행위(Williamson, 1975), 본 연구에서는 가맹본부가 가맹점을 대상으로 자신의 이익을 극대화하기 위해 가맹점을 속이거나 사실을 왜곡하거나 과장하는 행동으로 정의하였다. 우종필과 이인호(2011), Kang et al.(2012)의 연구를 토대로 가맹본부의 비용 전가, 과장된 정보 제공 등 총 2개 문항으로 측정하였다.

셋째, 거래특유투자는 특정 상대방과의 거래 형성과 유지를 위한 투자로 양자 간의 관계에서는 유용한 자산이나 다른 관계에서는 유용하지 않아 재배치하기 어려운 자산을 말한다(Williamson, 1981). 본 연구에서는 김숙정 외(2009), Sheng et al.(2006)의 연구를 근거로 가맹본부와의 관계를 위한 시설 투자, 관계단절시 노하우 유용성, 가맹본부와의 관계를 위한 인적 투자 등 총 3개 문항으로 측정하였다.

넷째, 의존은 가맹점의 바람직한 목표를 달성하기 위해서 가맹본부를 의지하는 정도라고 정의하였고(Frazier, 1983a; Tikoo, 2002), 김숙정 외(2009), Jap and Ganesan (2000)의 연구를 근거로 가맹본부에 대한 의존, 가맹본부 없이 매출목표 달성의 어려움, 가맹본부와 유사 대안 찾기 어려움 등 총 3개 문항으로 측정하였다.

다섯째, 몰입은 가치 있는 관계를 유지하기 위한 노력, 의지, 열망이라고 할 수 있다(Moorman et al., 1992; Morgan & Hunt, 1994). 본 연구에서는 가맹점의 몰입을 가맹본부와의 관계를 유지하

기 위한 노력, 열망의 정도라고 정의하고, 양정석 외(2012), Morgan and Hunt(1994)의 연구를 토대로 가맹본부와의 관계 중요성, 가맹본부와 우호적 관계 노력, 가맹본부와 관계 지속 희망 등 총 3개 문항으로 측정하였다.

여섯째, 재계약의도는 현재의 교환 상대방과 거래를 다시 체결하고자 하는 의도이다(Patterson & Smith, 2003). 본 연구에서는 현 가맹본부와 다시 계약을 맺고 싶은 정도로 정의하고, 양정석 외(2012), Lewis and Lambert(1991)의 연구를 토대로 가맹계약 만료 후 현 가맹본부와 재계약의도, 현 가맹본부와의 계약 우선 등 총 2개 문항으로 측정하였다.

## 2. 표본 및 자료수집

전국 프랜차이즈 브랜드 실태조사에 의하면 외식업이 다수를 차지하고 있기 때문에, 본 연구에서는 가설들의 실증분석을 위해 외식 프랜차이즈 가맹사업자를 대상으로 자료를 수집하였다. 외식 프랜차이즈 관련 기존 연구들을 검토한 결과 서울/경기를 중심으로 편의표본추출을 통해서 자료를 수집한 연구들이 많았기 때문에(e.g., 김종훈, 2007; 양정석 외, 2012), 본 연구에서도 서울 소재의 정보공개서가 등록된 외식 프랜차이즈를 대상으로 편의표본추출방법에 의해 설문을 진행하였으며, 지역 분배를 고려하여 강남, 강서, 강동, 강북 4개 지역의 가맹점을 대상으로 설문을 진행하였다. 면접조사원이 가맹점을 방문하여 설문 요청에 응한 가맹사업자를 대상으로 조사하였으며 총 252부를 회수하였고, 불성실한 응답 2부를 제외하고 250부를 실증분석에 사용하였다.

설문 응답자의 성별은 남성 83명(33.2%), 여성 167명(66.8%)으로 나타났고, 연령은 40대 113명(45.2%), 50대 이상 96명(38.4%), 30대 38명

(15.2%), 20대 3명(1.2%) 순으로 나타났다.

설문 응답자들이 운영하는 업종은 치킨류가 85명(34.0%)으로 가장 많았으며, 음료/커피/아이스크림류 33명(13.2%), 분식 31명(12.4%), 피자/햄버거 26명(10.4%), 제과/제빵 24명(9.6%), 일반한식 20명(8.0%), 일식/중식 13명(5.2%), 호프 10명(4.0%), 육류관련 8명(3.2%) 순으로 나타났다.

가맹본부와의 거래 기간을 살펴보면, 3~5년 이하의 거래 기간을 가진 가맹점이 67개(26.8%)로 가장 많았으며, 2~3년 이하 53개(21.2%), 5~7년 이하 49개(19.6%), 7~10년 이하 34개(13.6%), 1~2년 이하 22개(8.8%), 10년 초과 14개(5.6%), 1년 이하 11개(4.4%) 순으로 나타났다.

가맹점 매출규모를 살펴보면, 월 1,001만 원~2,000만 원 매출을 올리는 가맹점이 92개(36.8%)로 가장 많았으며, 2,001만 원~3,000만 원 57개(22.8%), 3,001만 원~4,000만 원 33개(13.2%), 4,001만 원~5,000만 원 30개(12.0%), 1,000만 원 이하 22개(8.8%), 5,001만 원 이상 16개(6.4%) 순으로 나타났다.

### 3. 신뢰성 및 타당성 분석

가설 검증에 앞서 각 변수들의 신뢰성을 검토하기 위해 Cronbach Alpha 값을 확인하였다. 각 변수들의 검증결과는 <표 2>와 같다. 재계약의도를 제외한 모든 변수에서 0.7 이상을 넘어 각 구성개념들의 내적 일관성을 확보한 것으로 나타났으며(Nunnally, 1978), 연구자에 따라서 0.6 이상도 신뢰성을 가졌다고 판단하기에 신뢰성을 확보한 것으로 판단하고 연구를 진행하였다.

구성개념의 타당성을 확인하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 잠재요인 개념 신뢰도(CR: Composite Reliability)는 재계약의도를 제외한 모든 변수에서 0.7을 상회하였으며, 재계약의도의

표준요인부하량이 0.5 이상이고 Z값이 통계적으로 유의하기 때문에 전반적으로 신뢰성을 가지는 것으로 판단하였다. 평균분산추출값(AVE: Average Variance Extracted)은 재계약의도가 0.497로 나타났으나 0.5에 근접하였고, 해당 변수를 제외한 모든 변수가 0.5를 상회하여 집중타당성을 확보한 것으로 판단하였다(<표 2> 참고). 확인적 요인분석 결과 측정모형 적합도지수는  $\chi^2=765.117$  ( $df=385$ ,  $p=.000$ ), GFI=.846, TLI=.889, CFI=.914, RMR=.062, RMSEA=.063, SRMR=.061으로 나타났으며, 각 지표들의 적합도는 대체적으로 권장 기준을 충족하게 나타나 측정모형은 전반적으로 수용가능한 것으로 판단하였다(배병렬, 2015).

판별타당성의 경우, 각 구성개념의 AVE 제공근 값과 상관계수를 비교하여 AVE 제공근 값이 모든 상관계수보다 큰지를 확인하였다(Fornell & Larcker, 1981). <표 3>을 보면 AVE의 제공근 값이 모든 상관계수보다 큰 것으로 나타나 모든 변수에서 판별타당성을 확보한 것으로 나타났다. 본 연구에서는 가맹본부와 가맹점 사이의 관계에서 가맹본부의 행동에 대한 가맹점의 인식에 초점을 맞춘 연구이기 때문에 가맹사업자를 대상으로 연구를 진행할 수밖에 없다. 하지만 응답자에 의해 독립변수와 종속변수가 동시에 동일한 방법으로 측정되었기 때문에 동일방법편의(common method bias)가 나타날 가능성이 존재한다. 이에 따라 Harman's single factor analysis를 실시하여(Chang et al., 2010) 동일방법편의 가능성을 분석하였다. 분석에서 사용된 모든 변수들을 투입하여 요인분석을 실시한 결과, 가장 큰 설명력이 큰 요인이 전체 분산의 16.3%를 차지하고, 나머지 요인이 전체 분산의 50.4%를 차지하였다. 어떤 한 요인의 분산 설명력이 절대적으로 크지 않은 것으로 나타났기 때문에 동일방법편의 문제는 심각하지 않은 것으로 판단하였다.



<표 2> 확인적 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

측정문항/변수		표준화 계수	S.E.	C.R.	CR	AVE	Cronbach's α
명성 수준1	브랜드 명성 수준	.732	-	-	.802	.575	.793
명성 수준2		.715	.106	10.429			
명성 수준3		.824	.094	11.745			
기회주의 수준1	기회주의 행동 수준	.781	-	-	.845	.734	.837
기회주의 수준2		.926	.069	15.096			
투자 수준1	거래특유 투자 수준	.822	-	-	.803	.578	.787
투자 수준2		.804	.071	12.945			
투자 수준3		.642	.079	10.288			
명성 변화속도1	브랜드 명성 변화속도	.777	-	-	.780	.542	.777
명성 변화속도2		.723	.076	11.344			
명성 변화속도3		.706	.080	11.005			
기회주의 변화속도1	기회주의 행동 변화속도	.957	-	-	.868	.769	.859
기회주의 변화속도2		.789	.055	15.824			
투자 변화속도1	거래특유 투자 변화속도	.888	-	-	.792	.564	.781
투자 변화속도2		.702	.061	11.798			
투자 변화속도3		.640	.068	10.656			
의존 수준1	의존 수준	.779	-	-	.786	.551	.782
의존 수준2		.666	.090	10.294			
의존 수준3		.777	.100	12.158			
의존 변화속도1	의존 변화속도	.816	-	-	.802	.576	.794
의존 변화속도2		.68	.082	11.065			
의존 변화속도3		.774	.089	12.934			
몰입 수준1	몰입 수준	.741			.768	.525	.765
몰입 수준2		.749	.080	11.343			
몰입 수준3		.682	.087	10.415			
몰입 변화속도1	몰입 변화속도	.874			.805	.584	.785
몰입 변화속도2		.609	.077	10.09			
몰입 변화속도3		.785	.078	13.922			
재계약의도1	재계약의도	.806			.658	.497	.641
재계약의도2		.586	.092	7.353			

Model fit :  $\chi^2=765.117$ ,  $df=385$ ,  $GFI=0.846$ ,  $RMR=0.062$ ,  $TLI=0.889$ ,  $CFI=0.914$ ,  $RMSEA=0.063$ ,  $SRMR=0.061$ .

#### 4. 가설 검증

본 연구에서 제안한 가설을 검증하기 위해 AMOS 18.0 통계프로그램을 사용하였고, 구조방정

식 모형을 분석하였다. 250개의 자료를 분석한 결과 구조모형 적합도지수는  $\chi^2=850.579$ ,  $GFI=.826$ ,  $TLI=.867$ ,  $CFI=.892$ ,  $RMR=.076$ ,  $RMSEA=.071$ ,  $SRMR=.073$ 으로 나타났다. 일반적으로  $GFI$ 와

<표 3> 변수의 상관관계, 판별타당성 분석

구분	평균	표준 편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
브랜드 명성 수준(1)	5.49	0.74	.758											
기회주의행동 수준(2)	4.31	1.23	-.030	.857										
거래특유투자 수준(3)	4.92	0.82	.283**	.419**	.760									
브랜드 명성 변화속도(4)	5.31	0.71	.657**	.042	.320**	.736								
기회주의행동 변화속도(5)	4.35	1.22	.026	.761**	.472**	.085	.877							
거래특유투자 변화속도(6)	4.86	0.94	.301**	.442**	.630**	.322**	.392**	.751						
의존 수준(7)	5.07	0.79	.559**	.168**	.345**	.613**	.114*	.438**	.742					
의존 변화속도(8)	4.97	0.77	.529**	.159**	.504**	.508**	.109*	.571**	.674**	.759				
몰입 수준(9)	5.41	0.72	.590**	-.037	.307**	.680**	-.006	.299**	.575**	.451**	.725			
몰입 변화속도(10)	5.22	0.76	.604**	.009	.328**	.660**	.052	.369**	.573**	.539**	.721**	.764		
재계약 의도(11)	5.39	0.72	.449**	.016	.331**	.445**	.076	.272**	.447**	.486**	.472**	.470**	.705	
매출 규모(12)	3.02	1.38	.424**	.210**	.212**	.432**	.207**	.109*	.338**	.243**	.350**	.313**	.133**	NA

대각선은 AVE 제곱근 값, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , 매출규모(월 매출액): 1) 1,000만 원 이하, 2) 1,001-2,000만 원, 3) 2,001-3,000만 원, 4) 3,001-4,000만 원, 5) 4,001-5,000만 원, 6) 5,001만 원 이상.

CFI 등의 지수는 0.8-0.9 이상이면 양호한 것으로 판단하며(Mulaik et al., 1989), RMSEA와 SRMR 은 0.8 이하이면 양호한 것으로 판단하고 있다(배병렬, 2015). 따라서 본 연구의 구조모형은 양호한 적합도를 보이는 것으로 나타났다. 연구가설 검증 결과는 가설, 가설경로, 경로계수 순서로 <표 4>에 정리하였다.

첫째, 가맹본부의 브랜드 명성 수준이 가맹점의 의존 수준에 미치는 영향( $\beta = .687, p < .01$ )과 가맹 본부의 브랜드 명성 변화속도가 가맹점의 의존 변화속도에 미치는 영향( $\beta = .757, p < .01$ )은 통계적

으로 유의한 것으로 나타나 지지되었다.

둘째, 가맹본부의 기회주의행동 수준이 가맹점 의 의존 수준에 미치는 영향은 통계적으로 유의 하지 않은 것으로 나타났으며, 가맹본부의 기회주 의행동 변화속도가 가맹점의 의존 변화속도에 미 치는 영향( $\beta = -.115, p < .1$ )은 통계적으로 0.1 수 준에서 유의한 것으로 나타나 가설 3은 기각되고 가설 4는 한계적으로(marginally) 지지되었다.

셋째, 가맹본부에 대한 거래특유투자 수준이 가 맹점의 의존 수준에 미치는 영향( $\beta = .248, p < .01$ ) 과 가맹본부에 대한 거래특유투자 변화속도가 가

<표 4> 연구가설 검증 결과

가설/방향	경로	비표준화 계수	표준화 계수	S.E.	C.R.	결과
가설1(+)	브랜드 명성 수준 → 의존 수준	.714***	.687	.102	7.002	지지
가설2(+)	브랜드 명성 변화속도 → 의존 변화속도	.809***	.757	.098	8.23	지지
가설3(-)	기회주의행동 수준 → 의존 수준	.021	.037	.044	0.476	기각
가설4(-)	기회주의행동 변화속도 → 의존 변화속도	-.077*	-.115	.041	-1.849	지지
가설5(+)	거래특유투자 수준 → 의존 수준	.188***	.248	.066	2.856	지지
가설6(+)	거래특유투자 변화속도 → 의존 변화속도	.313***	.445	.056	5.609	지지
가설7(+)	의존 수준 → 몰입 수준	.774***	.844	.083	9.315	지지
가설8(+)	의존 변화속도 → 몰입 변화속도	.598***	.804	.078	7.635	지지
가설9(+)	몰입 수준 → 재계약의도	.479***	.408	.142	3.378	지지
가설10(+)	몰입 변화속도 → 재계약의도	.380***	.292	.146	2.599	지지

Model fit:  $\chi^2(380, N=250)=850.579, df=380, GFI=0.826, RMR=0.076, TLI=0.867, CFI=0.892, RMSEA=0.071, SRMR=0.073.$   
 \* $p<.1$ , \*\* $p<.05$ , \*\*\* $p<.01$ .

맹점의 의존 변화속도에 미치는 영향( $\beta=.445, p<.01$ )은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 지지되었다.

넷째, 가맹점의 의존 수준이 가맹점의 몰입 수준에 미치는 영향( $\beta=.844, p<.01$ )과 가맹점의 의존 변화속도가 가맹점의 몰입 변화속도에 미치는 영향( $\beta=.804, p<.01$ )은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 지지되었다.

다섯째, 가맹점의 몰입 수준이 재계약의도에 미치는 영향( $\beta=.408, p<.01$ )과 가맹점의 몰입 변화속도가 재계약의도에 미치는 영향( $\beta=.292, p<.01$ )은 통계적으로 유의한 것으로 나타나 지지되었다. 몰입 수준과 몰입 변화속도가 재계약의도에 미치는 영향력을 비교하기 위해, 표준화 경로계수 값을 살펴보았다. 몰입 수준과 몰입 변화속도 모두 재계약의도에 긍정적인 영향을 미치나, 몰입 수준이 변화속도에 비해서 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다.

가설 3이 기각되었으며 가설 4는 통계적으로 유의수준 0.1 수준에서 지지되었는데, 그 이유는 가맹본부의 기회주의행동은 가맹본부와의 관계 형

성을 통해서 얻을 수 있는 편익과 이익에 대한 인식에 영향을 미치기보다는 신뢰나 몰입과 같은 보다 관계 특성을 가진 변수들에 직접적으로 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Morgan & Hunt, 1994; Skarmeas et al., 2002). 둘째로 기회주의행동이 가맹본부의 의존에 영향을 미치기보다는 역으로 가맹사업자가 가맹본부에 의존하면서 가맹본부의 기회주의행동이 발생할 수 있기 때문이고(Hawkins et al., 2008), 셋째로 가맹본부의 기회주의행동에 대해 가맹점은 의존의 변화보다는 가맹본부에 대한 기회주의행동으로 대응하기 때문으로 보인다(Brookes et al., 2015). 마지막으로 기회주의행동으로 간주하고 측정한 변수들은 직접적인 기회주의행동보다는 계약 전 상대방에게 기대했던 역할을 제대로 수행하고 있지 못함에 의해 발생하는 역할불일치를 반영하고 있기 때문에 두 변수간 관계가 유의하지 않게 나타난 것으로 보인다.

### 5. 매개효과 검증

본 연구에서는 매개효과에 대한 직접적인 가설

을 도출하지는 않았다. 하지만 독립변수인 브랜드 명성, 기회주의행동, 거래특유투자가 재계약의도에 미치는 효과는 의존과 몰입에 의해 매개되어있다고 연구모형을 설정하였다. Scheer et al.(2010)은 조직간 교환에 관한 연구에서 관계 교환의 편익이 쉽게 대체될 수 있다면, 그러한 편익은 몰입에 영향을 미치지 못한다고 주장하면서 의존의 매개효과를 검증하였다. 따라서 본 연구에서도 독립변수들이 몰입과 재계약의도에 미치는 영향에 있어서 의존의 매개효과가 통계적인 측면에서 유의한지를 분석하고자 한다. 먼저, 독립변수들이 몰입에 미치는 영향에 있어서 의존의 매개효과를 검증하고자 하였으며, 둘째로는 독립변수와 재계약의도 사이의 의존과 몰입의 매개효과를 검증하고자 하였다. 의존과 몰입은 연속적으로 매개되어 있기 때문에, 연속다중매개모형(serial multiple mediator)이라고 할 수 있다. 이를 분석하기 위해 팬텀변수(phantom variable)<sup>5)</sup>를 생성한 후 구조방정식을 통해서 연속다중매개효과를 분석하였다. 분석한 모형과 결과는 <표 5>와 같다.

분석결과, 브랜드 명성 수준과 변화속도, 거래특유투자 변화속도는 의존 수준과 의존 변화속도를 매개하여 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 기회주의행동 수준과 변화속도, 거래특유투자 수준은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Scheer et al.(2010)의 연구 결과와 유사하게 가맹본부가 제공하는 브랜드 명성과 같은 편익들은 의존을 통해서 몰입에 영향을 미친다는 것을 의미한다. 또한 기존 연구자들은 거래특유투자가 의존을 형성하며 의존이 몰입에 영향을 미친다고 주장하였다(양정석, 이상운, 2014; Ganesan, 1994). 본 연구는 매개효과검증을 통해서 기존 연구의 주장을 실증적으로 보였다고 할 수 있다.

브랜드 명성 수준과 거래특유투자 수준이 재계약의도에 미치는 영향에 있어서는 의존 수준과 몰입 수준이 매개하는 것으로 나타났으며, 기회주의행동 수준은 매개하지 않는 것으로 나타났다. 반면에 브랜드 명성, 기회주의행동, 거래특유투자 변화속도가 재계약의도에 미치는 영향에 있어서

<표 5> 연속다중매개분석효과 검증

경로	비표준화 계수	95% CI <sub>low</sub>	95% CI <sub>high</sub>
브랜드 명성 수준 → 의존 수준 → 몰입 수준	.553	.299	.810
브랜드 명성 수준 → 의존 수준 → 몰입 수준 → 재계약의도	.265	.073	.754
기회주의행동 수준 → 의존 수준 → 몰입 수준	.016	-.098	.125
기회주의행동 수준 → 의존 수준 → 몰입 수준 → 재계약의도	.008	-.051	.068
거래특유투자 수준 → 의존 수준 → 몰입 수준	.145	-.026	.354
거래특유투자 수준 → 의존 수준 → 몰입 수준 → 재계약의도	.070	.000	.276
브랜드 명성 변화속도 → 의존 변화속도 → 몰입 변화속도	.483	.234	.754
브랜드 명성 변화속도 → 의존 변화속도 → 몰입 변화속도 → 재계약의도	.184	-.023	.526
기회주의행동 변화속도 → 의존 변화속도 → 몰입 변화속도	-.046	-.132	.016
기회주의행동 변화속도 → 의존 변화속도 → 몰입 변화속도 → 재계약의도	-.017	-.082	.003
거래특유투자 변화속도 → 의존 변화속도 → 몰입 변화속도	.187	.099	.370
거래특유투자 변화속도 → 의존 변화속도 → 몰입 변화속도 → 재계약의도	.071	-.005	.204

5) 팬텀변수는 가상의 변수로서 모델적합도 및 모수치에 영향을 주지 않는다.

의존과 몰입의 매개효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

본 연구의 결과를 요약하면 첫째, 프랜차이즈 가맹본부의 브랜드 명성 수준과 변화속도는 가맹점의 가맹본부에 대한 의존 수준과 변화속도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 프랜차이즈 가맹본부의 기회주의행동 수준은 가맹점의 의존 수준에 영향을 미치지 않으나, 기회주의행동 변화속도는 가맹점의 의존 변화속도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 가맹점의 거래특유투자 수준과 변화속도는 가맹본부에 대한 의존 수준과 변화속도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 가맹점의 의존 수준과 의존 변화속도는 가맹점의 가맹본부에 대한 몰입 수준과 변화속도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 가맹점의 몰입 수준과 몰입 변화속도는 재계약의도에 영향을 미치며, 몰입 수준이 재계약 의도에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다.

여섯째, 브랜드 명성 수준과 거래특유투자 수준이 재계약의도에 미치는 영향은 의존과 몰입에 의해 매개된다.

### 2. 학문적 시사점

본 연구는 Palmatier et al.(2013)이 B2B 관계에서 제안한 동적 개념을 가맹본부와 가맹사업자 관계 상황에 적용하여 동적 개념의 확장 가능성을 제시한 것에 의의가 있다. 가맹본부와 가맹점

간 관계에 적용하기 위해, 선행연구에서 다루지 않은 의존변수에 동적 개념을 적용하여 수준과 변화속도가 몰입과 재계약의도에 영향을 미치는 관계를 살펴보았다는 것에 의의가 있다. 뿐만 아니라 가맹본부와 가맹점간에는 일정기간 지속적 관계를 형성하기 때문에, 시간의 흐름에 따른 변화가 미치는 영향을 살펴보기 위해 독립변수들에도 변화속도의 개념을 적용할 수 있다는 사실을 실증하였다는 것에 의의가 있다. 본 연구에서는 브랜드 명성과 기회주의행동, 거래특유투자 변수에 변화속도의 개념을 적용하였는데, 다른 분야에서도 시간의 흐름에 따라 명시적으로 포착되는 변수들에 대해서 동적 요소를 적용하는 것이 필요할 수 있음을 제안했다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 일부 관계 변수들의 경우 수준보다는 변화를 고려하는 것이 더욱 설명력이 높을 수 있음을 제안한다. 본 연구에서 사용한 독립변수들을 정적 변수로 사용했을 때에는 3개 가설 중 2개만 지지되었으나, 동적 변수로 사용했을 때에는 가설 3개가 모두 지지되었다. 이는 가맹점의 가맹본부에 대한 의존에 영향을 미치는 요인을 설명함에 있어서 정적 변수보다 동적 변수를 고려할 때 더욱 설명력이 높아질 수 있음을 의미한다. 향후 관계 변수의 선행 요인을 도출함에 있어서 수준과 함께 동적 요소를 반영하는 것이 필요함을 제안했다는 점에서 의의가 있다.

셋째, 본 연구는 몰입의 정적 요소와 동적 요소를 통합하여 몰입 변화속도가 판매성과뿐 아니라 관계지속의도와 같은 요소에도 영향을 미칠 수 있음을 제안한다. 비록 수준보다 미치는 영향은 작았지만, 관계 지속을 고려함에 있어서 현재 시점의 상태뿐만 아니라 추세 혹은 관계의 역동성을 고려하는 것이 변수간의 관계를 이해하는데 도움이 될 수 있음을 제시했다는 점에서 의의가 있다.

### 3. 실무적 시사점

본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 가맹본부는 브랜드 명성을 지속적으로 관리하는 것이 중요하다. 본 연구에서는 현시점의 브랜드 명성 수준뿐만 아니라 변화 정보를 담고 있는 브랜드 명성 변화속도를 고려하여 이러한 요인들이 가맹사업자의 의존에 미치는 영향을 살펴보았다. 연구결과, 현재 시점의 브랜드 명성 수준뿐만 아니라 변화속도가 의존에 영향을 미쳤으며, 본 연구에서 고려한 다른 어떤 변수들보다 가맹점의 의존에 큰 영향을 미쳤다. 따라서 가맹본부 경영자의 비윤리적인 행동이나 가맹점을 향한 일방적인 힘의 사용으로 인해 브랜드에 부정적인 인식들이 발생할 경우, 가맹본부는 소비자들의 외면뿐만 아니라 가맹점 관리가 어려워질 수 있기 때문에 브랜드 명성을 관리하는 일에 신중을 기해야 함을 시사한다. 뿐만 아니라 가맹사업자는 현시점의 브랜드 명성 수준만이 아니라 브랜드 명성 변화에 대해서도 민감하게 반응하기 때문에 긍정적인 방향으로 변화할 수 있도록 지속적인 관리가 필요하다고 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 가맹사업자로 하여금 가맹본부를 의존하게 하는 것이 가맹본부에 대한 몰입과 재계약의도에 중요한 영향을 미친다는 것을 제시한다. 가맹본부가 기존 가맹점과 지속적인 관계를 형성하는 것은 가맹본부의 생존과 성장에 있어서 매우 중요하기 때문에(김문정, 오세조, 2020), 가맹점이 가맹본부를 의존할 수 있도록 만드는 것이 필요하다. 가맹본부는 프랜차이즈 시스템 전체의 가치 향상을 위해서 호의적인 브랜드 명성 구축을 위한 본연의 역할에 충실해야 하며, 동시에 가맹사업자가 지속적인 거래특유투자를 하도록 동기 부여하는 것이 필요하다. 이러한 동기는 우위적 위치에 기반한 강압적 힘의 사용보다는 가

맹사업자와의 호혜적인 관계 형성이나 상호협력적인 분위기 형성을 통해서 이루어지도록 노력하는 것이 필요하다. 또한 가맹본부 기회주의행동의 현 수준보다 가맹본부의 기회주의행동이 전보다 심해지고 있다는 인식이 가맹사업자의 의존에 부정적인 영향을 미치기 때문에, 가맹본부는 가맹점을 기만하여 자신의 이익을 극대화하려는 행동들을 지양해야 한다. 반대로 현시점에서 가맹본부의 기회주의행동에 대한 가맹사업자의 인식은 부정적이더라도 가맹본부가 기회주의행동을 점차적으로 줄여나가고 있다는 인식은 가맹본부에 대한 의존에 미치는 부정적인 영향을 감소시킬 수 있기 때문에, 가맹본부는 동반자적인 시각을 가지고 가맹사업자에 대한 기회주의행동을 제한하는 것이 필요하다.

셋째, 본 연구 결과는 재계약의도에 있어서 몰입의 변화속도가 영향을 미치나 몰입 수준이 더 큰 영향을 미친다는 것을 규명하였다. 전반적으로 가맹사업자가 가맹본부에 대해서 높은 수준의 몰입을 형성하는 것이 재계약의도에 미치는 영향이 크기 때문에 가맹본부는 가맹점의 몰입을 높이기 위해 우수한 브랜드 명성의 보유, 가맹점에 대한 적극적인 지원, 경영지도와 상호간의 커뮤니케이션 활동들을 수행하는 것이 필요하다. 동시에 가맹본부에 대한 몰입 변화속도 역시 재계약의도에 영향을 미치기 때문에, 몰입 수준이 상대적으로 높지 않은 관계 초기 단계에서는 가맹사업자가 몰입 변화속도를 체감할 수 있도록 노력하는 것이 필요하며, 본 연구의 결과를 대입하면 가맹본부의 브랜드 명성 변화속도를 위한 노력과 가맹본부에 대한 의존을 높일 수 있는 전략 실행을 통해서 가맹점의 몰입이 빨라지도록 노력하는 것이 필요하다. 또한 Hsee et al.(1991a)과 Johnson et al.(2013)은 위치(수준)와 변화속도 성과가 미치는 상대적인 영향력은 맥락에 따라 달라질 수 있다

고 주장하였다. 특히 Johnson et al.(2013)은 현재 지향적인 사람은 수준 정보에, 미래지향적인 사람은 변화속도 정보에 더 초점을 맞춘다고 주장하였다. 따라서 가맹사업자의 성향을 파악하여 가맹사업자가 좀 더 안정적 관계 성과를 지향한다면 몰입 수준을 높이는 전략을, 미래지향적 성향을 가진 사업자에게는 몰입 변화속도를 지각할 수 있는 전략 실행에 초점을 맞추는 것이 필요하다.

#### 4. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며 한계점을 근거로 향후 연구 방향을 제안한다. 첫째, 본 연구에서는 특정 시점에서의 수준뿐만 아니라 특정 시점에서의 변화 방향성이나 강도가 의존, 몰입, 재계약의도에 영향을 미칠 수 있음을 고려하여, Palmatier et al.(2013)의 연구를 토대로 변화속도를 도입하였다. 하지만 이 과정에서 해당 구성개념이 시간의 흐름에 따라 증가하고 있는 정도에만 초점을 맞춰 척도를 개발하였는데, 변화속도가 변화의 강도와 방향을 포함하고 있음을 고려할 때 본 연구에서 사용한 일방향적인 척도는 변화속도의 일부만을 측정했다는 한계가 존재한다. 증가하는 방향으로 물어보는 척도에서 매우 그렇지 않다는 표현만으로는 관계 변화의 부정적인 방향을 측정하는데 있어서 한계가 존재한다. 비록 관계 수준은 높더라도 변화속도는 부정적인 경우들도 존재하며, 부정적인 변화속도는 관계를 더욱 해할 가능성도 존재함을 고려할 때(Ho et al., 2014) 보다 수준 높은 연구를 위해서는 변화 방향성과 변화강도를 측정하는 것이 필요하다. 뿐만 아니라 본 연구에서는 수준과 변화속도 척도를 개발함에 있어서 동일 측정항목에 현재 상태와 동적 요소가 반영되도록 하였지만, 향후 연구에는 수준과 변화속도를 명확하게 구분하면서도

서로 다른 의미를 포함하는 측정항목 개발이 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 특정 시점에서의 관계에 대한 수준과 변화속도를 고려함으로써 수준만을 고려했던 기존 연구들에 비해서 관계의 동적 요소를 고려하였지만, 시간의 흐름에 따라 발생하는 상호간의 관계를 규명함에 있어서는 한계가 존재한다. 가맹본부와 가맹점 간의 관계는 상호적이기 때문에 가맹본부 행동이 가맹점 행동에 영향을 미칠 수 있고, 반대로 가맹점 행동이 가맹본부 행동을 유발할 수도 있다. 본 연구에서 가맹본부의 기회주의행동 수준이 의존, 몰입, 재계약의도에 미치는 영향에 대해서 통계적으로 유의하지 않았는데, 이는 역의 가설관계가 존재할 가능성이 있다. 즉 가맹점이 가맹본부에 의존했기 때문에 비대칭적인 의존관계가 형성되면서 가맹본부가 가맹점에 기회주의행동을 할 가능성이 존재하고(Hawkins et al., 2008), 이로 인해 명확한 결과도 도출하지 않았을 가능성이 존재한다. 따라서 변수들 간의 시간 흐름에 따른 관계를 더욱 명확하게 이해하기 위해서는 종단연구가 필요하다.

셋째, 본 연구에서는 변화속도가 수준에 영향을 미칠 수 있음과 혹은 수준이 변화속도에 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고 이를 고려하지 않았다는 한계가 존재한다. 이러한 관계가 존재할 수 있음에도 불구하고 본 연구에서 고려하지 않은 첫째 이유는 이러한 관계를 고려하면 연구모형이 너무 복잡해지기 때문이며, 둘째 이유는 연구 목적 때문이었다. 본 연구 목적은 관계 수준과 변화속도가 각각 존재하며 각 요소가 결과변수에 미치는 영향력이 다를 수 있기 때문에, 교환 관계를 명확하게 이해하기 위해서는 정적 수준뿐만 아니라 동적 수준의 고려가 필요함을 보이고자 하는 것이었다. 이에 따라 수준과 변화속도간의 관계를 분리하였다. 하지만 변화속도가 수준에 영향을 미

칠 수 있으며, 반대 경우도 존재할 수 있기 때문에 향후에는 이에 대한 고찰이 필요하다.

넷째, 본 연구는 국내의 외식 프랜차이즈 가맹 사업자를 대상으로 연구를 진행하였다. 외식업 안에서 다양한 업종의 가맹사업자를 대상으로 연구를 진행하였지만 그림에도 특정 산업 특성의 반영으로 인해 연구의 일반화에 한계가 존재한다.

다섯째, 본 연구에서는 표본 사이즈와 모형 적합도 그리고 일부 개념을 측정하기 위해 사용한 항목에서 한계가 존재한다. 본 연구에서는 설문 대상을 가맹사업자로 한정하였기에 조사 어려움과 구조방정식 모형을 검증하기 위해서 200개의 표본을 임계치로 보는 경향 때문에(배병렬, 2015), 250부의 자료로 연구를 진행하였다. 하지만 일반적으로 큰 표본은 작은 표본에 비해 표본 오차가 작기 때문에 모집단을 더 잘 대표할 수 있고, 작은 표본에서 산출된 통계량보다는 상대적으로 안정적인 경로값을 얻을 수 있다. 일반적으로 추정될 모수의 수에 비해 적어도 5배 또는 추정될 모수당 10배의 표본비율이 가장 적절한 표본크기로 본다(배병렬, 2015). 따라서 본 연구에서 사용한 250개의 자료는 표본 사이즈 한계가 존재한다. 또한 모형적합도의 경우 측정모형에서는 GFI, TLI 값, 구조모형에서는 GFI, TLI, CFI값이 0.9에 미치지 못하였다. 일반적으로 GFI와 CFI 등의 지수는 0.8-0.9 이상이면 양호한 것으로 판단하며(Mulaik et al., 1989), 다른 지표값들이 수용할 수 있는 범위이기 때문에 연구를 진행하였으나 모형 적합도 한계 역시 존재한다. 또한 측정항목 중 재계약의도가 다소 낮은 값을 보였음에도 불구하고 제거할 경우, 단일항목으로 연구를 진행해야 하는 어려움 때문에 포함하여 연구를 진행하였으나 그에 따른 연구 한계가 존재한다. 마지막으로 가맹본부의 기회주의행동이 미치는 영향력에 대한 가설은 통계적으로 낮은 유의 수준에서 지지되거나

기각되었다. 본 연구에서는 기회주의행동을 가맹점을 향한 비용 전가와 과장된 정보 제공으로 측정하였으나 이는 기회주의행동보다는 계약 전 상대방에게 기대했던 역할을 계약 이후에 수행하지 않는다고 인식해서 발생하는 마찰 즉 역할불일치에 가까울 수 있다. 본 연구에서 측정한 항목들도 기회주의행동으로 간주할 수 있으나 향후에는 보다 의존성에 기반한 가맹본부의 직접적인 기회주의행동들을 측정항목으로 연구한다면 본 연구에서 지지하지 않았던 가설들의 지지와 의미 있는 결과들을 도출할 수 있을 것으로 예상된다.

본 연구의 한계를 기반으로 다음과 같은 연구 방향을 제시한다. 첫째, 변수들의 하위차원에 대한 고려가 필요하다. 본 연구의 목적은 수준과 변화속도가 관계 형성에 미치는 영향에 초점을 맞추었기 때문에 각 변수들의 차원을 상세하게 구분하지 않았지만, 기존 연구들은 각각의 관계 변수 안에 하위차원들이 존재함을 제시하였다. 예를 들어, 의존의 경우에도 편익에 기반한 의존과 비용에 기반한 의존이 있으며(Bendapudi & Berry, 1997; Scheer et al., 2010), 몰입의 경우에도 상대방과의 동일시로 인해서 몰입하고자 하는 감정적 몰입, 비용과 편익에 기반한 계산적 몰입, 의무감이나 도덕적인 측면으로 인해 몰입하는 규범적 몰입이 있다(Allen & Meyer, 1990). 이러한 변수들에 영향을 미치는 요인과 변수들 상호간에 미치는 영향은 서로 다를 수 있는데, 세부 차원에 수준과 변화속도 개념을 도입해서 조직 간 역동적인 관계를 상세하게 규명하는 연구가 필요하다.

둘째, Hsee et al.(1991a)은 수준과 변화속도가 미치는 영향력이 맥락에 따라 다르다고 제안한다. 따라서 이러한 제안을 기반으로 기업 간 거래관계에서 상대적인 영향력을 높이는 요소들을 규명하는 연구가 필요하다. 특히 가맹사업자의 성향을 고려한 연구를 진행하는 것이 필요할 수 있다.



Chang et al.(2009)은 현재지향성을 가진 사람들은 현재 목표-성과 불일치에 더 관심을 갖는 반면, 미래지향성을 갖는 사람들은 변화속도에 더 관심을 갖는다고 주장한다. 이러한 연구를 근거로 가맹사업자의 성향이나 자기조절초점과 연관시켜 연구를 진행한다면 가맹본부와 가맹사업자간의 관계에 대한 이해를 넓힐 것으로 예상된다.

셋째, 본 연구에서는 동일 요인에 대해서 수준과 변화속도를 구분하여 연구를 진행하였다. 하지만, 수준에 미치는 독립변수와 변화속도에 영향을 미치는 독립변수들은 서로 다를 수 있다. 이에 따라 수준에 미치는 영향과 변화속도에 영향을 미치는 변수들을 파악하는 것은 향후 정책을 수립함에 있어서 유용한 연구가 될 것으로 예상된다.

논문접수일: 2024. 06. 27.

1차 수정본 접수일: 2024. 07. 10.

게재확정일: 2024. 07. 11.

## 참고문헌

- 공인원, 이일한 (2021). 소매업 프랜차이즈 본부의 지원제도가 본부 신뢰와 가맹계약의도에 미치는 영향에 관한 연구. *프랜차이즈경영저널*, 7(3), 1-30.
- 김교진, 김재욱, 유현미 (2021). 가맹점의 순응을 이끌어내는 본부의 전략: 결과 중심 vs 과정 중심, 어느 쪽이 효과적인가?. *유통연구*, 26(3), 63-82.
- 김문정, 오세조 (2020). The effects of asymmetry structures between franchisor and franchisee on governance strategies. *유통연구*, 25(3), 45-66.
- 김선진, 박주영 (2023). Effects of contractual characteristics on franchisees's compliance and opportunism in franchise relationships. *유통연구*, 28(4), 29-59.
- 김정수, 김주영 (2019). 가맹본부의 특성이 가맹 브랜드의 생존에 미치는 영향: 업종별 사업기간, 규모의 조절효과. *유통연구*, 24(2), 21-45.
- 김숙정, 김상덕, 성민 (2009). 프랜차이즈 가맹점 재계약 의도의 선행요인에 관한 연구. *마케팅논집*, 17(2), 119-155.
- 김종훈 (2007). 프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향. *유통연구*, 12(1), 33-63.
- 박성진, 박경도, 이호택 (2022). 프랜차이즈 시스템에서 관계특유투자와 계약상 안전장치 조항이 두 가지 전환비용과 계약이행 그리고 가맹점성과에 미치는 영향. *마케팅연구*, 37(4), 51-74.
- 박주영 (2020). 프랜차이즈 연구에 관한 종합적 고찰 및 향후 연구 제언: 프랜차이즈저널 학회지를 중심으로. *프랜차이즈저널*, 6(1), 80-115.
- 배병렬 (2015). Amos 21 구조방정식모델링. 도서출판 청담.
- 서문식, 노태석 (2015). 서비스 제공자와 개인 고객 간의 관계 벨로시티: 관계시점별 중단 접근. *마케팅연구*, 30(2), 1-26.
- 서진형, 김현아, 조춘한 (2022). 지역상권 상생 및 활성화에 관한 법률(지역상권법)과 프랜차이즈와의 관계. *프랜차이즈저널*, 8(3),

- 33-56.
- 신현정, 박주영 (2022). 가맹사업자의 낙관주의가 회복탄력성을 매개로 사업지속의도에 미치는 영향. *프랜차이즈저널*, 8(2), 1-22.
- 양정석, 이상윤 (2014). The effects of TSI on dependence, trust, commitment, and re-contract intention. *유통과학연구*, 12(12), 19-26.
- 양정석, 이용기, 한규철 (2012). 외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 관계 혜택이 신뢰, 의존, 몰입, 그리고 재계약 의도에 미치는 영향. *마케팅논집*, 20(3), 35-64.
- 우종필, 이인호 (2011). 외식 프랜차이즈의 사업성, 커뮤니케이션, 모럴해저드가 프랜차이즈의 위험지각과 재계약의도에 미치는 영향. *유통연구*, 16(1), 1-27.
- 임영균 (2022). 가맹사업 규제에 대한 비판적 검토: 쟁점과 과제. *프랜차이즈저널*, 8(3), 1-31.
- 조효신, 이호택 (2021). 프랜차이즈의 성공적 운영을 위한 계약 메커니즘에 대한 연구: 관계적 계약과 공식적 계약이 파트너십과 가맹점성과에 미치는 영향. *유통연구*, 26(3), 1-26.
- 주성희, 서민교 (2020). 프랜차이즈 전문 교육프로그램이 교육만족과 교육전이에 미치는 영향에 관한 연구. *프랜차이즈저널*, 5(3), 39-57.
- 주성희, 서민교, 김문명 (2021). 프랜차이즈 교육콘텐츠 특성이 교육전이와 추천의도에 미치는 영향에 관한 연구: 몰입수준에 따른 비교. *프랜차이즈저널*, 7(1), 49-69.
- 한창남, 이호택 (2022). 가맹본부의 사전 통제가 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰, 몰입, 관계성과에 미치는 영향: 사후 통제의 조절 효과를 중심으로. *유통연구*, 27(1), 1-31.
- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Alba, J. W. & Hutchinson, J. W. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 13(4), 411-454.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Altınay, L. & Brookes, M. (2012). Factors influencing relationship development in franchise partnerships. *Journal of Services Marketing*, 26(4), 278-292.
- Altınay, L., Brookes, M., Yeung, R., & Aktas, G. (2014). Franchisees' perceptions of relationship development in franchise partnerships. *Journal of Services Marketing*, 28(6), 509-519.
- Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72(1), 77-93.
- Anderson, E. & Weitz B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.

- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm & manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Bendapudi, N. & Berry L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- 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.
- Blut, M., Backhaus, C., Heussier, T., Woisetschlager, D. M., Evanschitzky, H., & Ahlert, D. (2011). What to expect after the honeymoon: Testing a lifecycle theory of franchise relationships. *Journal of Retailing*, 87(3), 306-319.
- Bordonaba-Juste, V. & Polo-Redondo, Y. (2008). The effect of relationship marketing strategy on franchise channels: Evidence from spanish franchisees. *Journal of Marketing Channels*, 15(1), 71-91.
- Briggs, E., Landry, T. D., & Daugherty, P. J. (2010). Investigating the influence of velocity performance on satisfaction with third party logistics service. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 640-649.
- Brookes, M., Altinay, L., & Aktas, G. (2015). Opportunistic behaviour in hospitality franchise agreements. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 120-129.
- Cannon, J. P. & Homburg, C. (2001). Buyer-Supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65(1), 29-43.
- Cannon, J. P. & Perreault Jr, W. D. (1999). Buyer-Seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1990). Origins and functions of positive and negative affect: A control-process view. *Psychological Review*, 97(1), 19-35.
- Chang, C. H. D., Johnson, R. E., & Lord, R. G. (2009). Moving beyond discrepancies: The importance of velocity as a predictor of satisfaction and motivation. *Human Performance*, 23(1), 58-80.
- Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Chaudhuri, A. (2002). How brand reputation affects the advertising-brand equity link. *Journal of Advertising Research*, 42(3), 33-43.
- Dant, R. P., Weaven, S. K., Baker, B. L., & Jeon, H. J. (2013). An introspective

- examination of single-unit versus multi-unit franchisees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 473-496.
- Davis, D. F. & Mentzer, J. T. (2008). Relational resources in interorganizational exchange: The effects of trade equity and brand equity. *Journal of Retailing*, 84(4), 435-448.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- El-Ansary, A. I. & Stern, L. W. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 9(1), 47-52.
- Elicker, J. D., Lord, R. G., Ash, S. R., Kohari, N. E., Hruska, B. J., McConnell, N. L., & Medvedeff, M. E. (2010). Velocity as a predictor of performance satisfaction, mental focus, and goal revision. *Applied Psychology*, 59(3), 495-514.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ford, D. (1980). The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339-353.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frazer, L., Merrilees, B., & Wright, O. (2007). Power and control in the franchise network: An investigation of ex-franchisees and brand piracy. *Journal of Marketing Management*, 23(9-10), 1,037-1,054.
- Frazier, G. L. (1983a). On the measurement of interfirm power in channels of distribution. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 68-78.
- Frazier, G. L. (1983b). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.
- Frazier, G. L., Gill, J. D., & Kale, S. H. (1989). Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing*, 53(1), 50-69.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Ghosh, M. & John, G. (1999). Governance value analysis and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 63(4\_suppl1), 131-145.
- Goodman, J. (1980). *Franchisor-franchisee*

- conflicts of interest as perceived by selected non-food franchisees*. Dissertation Abstracts International (University Microfilm No.41/02A).
- Gounaris, S. & Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study. *Journal of Brand Management*, 11(4), 283-306.
- Hardy, K. G. & Magrath, A. J. (1989). Dealing with cheating in distribution. *European Journal of Marketing*, 23(2), 123-129.
- Harmon, T. R. & Griffiths, M. A. (2008). Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 256-263.
- Hawkins, T. G., Wittmann, C. M., & Beyerlein, M. M. (2008). Antecedents and consequences of opportunism in buyer – supplier relations: research synthesis and new frontiers. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 895-909.
- Heide, J. B. & John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Hibbard, J. D., Brunel, F. F., Dant, R. P., & Iacobucci, D. (2001). Does relationship marketing age well?. *Business Strategy Review*, 12(4), 29-35.
- Ho, E., Kowatsch, T., & Ilic, A. (2014). The sales velocity effect on retailing. *Journal of Interactive Marketing*, 28(4), 237-256.
- Hopkinson, G. C. & Hogarth-Scott, S. (1999). Franchise relationship quality: Micro-economic explanations. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 827-843.
- Hsee, C. K., Abelson, R. P., & Salovey, P. (1991a). The relative weighting of position and velocity in satisfaction. *Psychological Science*, 2(4), 263-266.
- Hsee, C. K. & Abelson, R. P. (1991b). Velocity relation: Satisfaction as a function of the first derivative of outcome over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 341-347.
- Jap, S. D. & Anderson, E. (2007). Testing a life-cycle theory of cooperative interorganizational relationships: Movement across stages and performance. *Management Science*, 53(2), 260-275.
- 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.
- Johnson, J., Tellis, G. J., & Macinnis, D. J. (2005). Losers, winners, and biased trades. *Journal of Consumer Research*, 32(2), 324-329.
- Johnson, R. E., Howe, M., & Chang, C. H.

- (2013). The importance of velocity, or why speed may matter more than distance. *Organizational Psychology Review*, 3(1), 62-85.
- Kang, B., Oh, S., & Sivadas, E. (2012). The effect of dissolution intention on buyer-seller relationships. *Journal of Marketing Channels*, 19(4), 250-271.
- Kim, K. (2000). On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388-405.
- Kim, K. & Frazier, G. L. (1997). On distributor commitment in industrial channels of distribution: A multicomponent approach. *Psychology & Marketing*, 14(8), 847-877.
- Koriat, A., Fiedler, K., & Bjork, R. A. (2006). Inflation of conditional predictions. *Journal of Experimental Psychology: General*, 135(3), 429-447.
- Laurenceau, J. P., Troy, A. B., & Carver, C. S. (2005). Two distinct emotional experiences in romantic relationships: Effects of perceptions regarding approach of intimacy and avoidance of conflict. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(8), 1,123-1,133.
- Lawrence, J. W., Carver, C. S., & Scheier, M. F. (2002). Velocity toward goal attainment in immediate experience as a determinant of affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 788-802.
- Lewis M. C. & Lambert, D. M. (1991). A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205-225.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., Dant, R. P., & Grewal, D. (2013). Relationship velocity: Toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, 77(1), 13-30.
- Patterson, P. G. & Smith, T. (2003). A cross-cultural study of switching barriers and propensity to stay with service providers. *Journal of Retailing*, 79(2), 107-120.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994).

- Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rubin, P. H. (1978). The theory of the firm and the structure of the franchise contract. *The Journal of Law & Economics*, 21(1), 223-233.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., & Garrett, J. (2010). The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: The role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 90-104.
- Selnes, F. (1993). An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty. *European Journal of Marketing*, 27(9), 19-35.
- Sheng, S., Brown, J. R., Nicholson, C. Y., & Poppo, L. (2006). Do exchange hazards always foster relational governance? An empirical test of the role of communication. *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 63-77.
- Skarmeas, D., Katsikeas, C. S., & Schlegelmilch, B. B. (2002). Drivers of commitment and its impact on performance in cross-cultural buyer-seller relationships: The importer's perspective. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 757-783.
- Skinner, S. J. & Gultinan, J. P. (1985). Perceptions of channel control. *Journal of Retailing*, 6(4), 65-88.
- Steenkamp, J. B. E. M., Batra, R., & Alden, D. L. (2003). How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53-65.
- Stern, L. W. & Reve, T. (1980). Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 44(3), 52-64.
- Tikoo, S. (2002). Franchiser influence strategy use and franchisee experience and dependence. *Journal of Retailing*, 78(3), 183-192.
- Veloutsou, C. & Moutinho, L. (2009). Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62(2), 314-322.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.
- Williamson, O. E. (1985). *The economics institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the*

*Academy of Marketing Science*, 23(4),  
335-345.

Yoon, E., Guffey, H. J., & Kijewski, V. (1993).  
The effects of information and company

reputation on intentions to buy a business  
service. *Journal of Business Research*,  
27(3), 215-228.



# The Effect of Relationship Level and Relationship Velocity on Franchise Relationship Performance\*

Chihoon Song\*\*, Kyungdo Park\*\*\*

## ABSTRACT

**Purpose:** A franchise is a business relationship governed by contract between franchisee and franchisor. Typically, a franchisor wants to open their product or service and extend to their brand into new market, but also a franchisee wants to acquire the right and use franchisor's trademark by paying for the fees. A franchise is based on interdependent relationship to approach the goals of both the franchisor and franchisees. In addition, the relationship between the franchisor and the franchisee is dynamic, not static. However, the most studies have described a only focusing on relationship a static snapshot of the level of relational constructs. There are several potential shortcomings for understanding the relationship between the two parties.

So, Firstly, this study identifies the effect of benefits and sacrifices of franchisees in a joint on the level of dependence in the relationship. Also, this study examines the effect of the level of dependence in the relationship on franchisee's commitment to the business and their intention to recontract. Secondly, by using the concept of velocity, or the rate and direction of change in constructs, the authors are trying to incorporate for the dynamic components of benefits and sacrifices by the capture the changes as time gone and to find not only the effect of its velocity on the dependence velocity, but also dependence velocity on both commitment velocity and intention to recontract.

**Research design, data, and methodology:** For these purposes the authors investigate the extant researches, and develops a structural model to assess brand reputation, the opportunistic behaviors of the franchisor, specific investment of the franchisee as the antecedents of dependence. In order to the test hypotheses, We collect data from 250 franchisees operating a food franchise in Seoul and analyzes it using structural equation modeling methods.

**Results:** The results of this study are as followings. Firstly, both brand reputation level and specific investment

---

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

\*\* Assistant Professor, Department of Business Administration, Dongyang Mirae University, First Author

\*\*\* Professor, Department of Business Administration, Sogang University, Corresponding Author

level affect the level of dependence of franchisee, but also brand reputation velocity, opportunistic behavior velocity and specific investment velocity affect the velocity of dependence. Secondly, the dependence level affect the commitment level and the dependence velocity affect the commitment velocity respectively. Also, the commitment level and commitment velocity affect the intention to recontract, and the commitment level has a greater effect on the intention to recontract than the commitment velocity.

**Conclusions:** The findings of this study are as followings. Firstly, this study suggests that the relationship between franchisor and franchisee should consider the velocity of the relational constructs as well as the current level of the relational constructs in order to better understand the relationship. Secondly, it is necessary to make franchisee rely on the franchisor in order to increase the intention of recontract. To do this, it is important to manage the brand reputation constantly. Also, It is necessary to understand the role of velocity of relational constructs.

Keywords: Brand Reputation, Opportunistic Behavior, Specific Investment, Dependence, Commitment, Level, Velocity, Intention of Recontracting