

On: 31 January 2018

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription:1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Konkuk University, Gwangjin-gu, Seoul, South Korea



Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

“A Study on the Effect of a Franchisee's Perceived Switching Costs on a Franchiser on Multi-dimensional Commitment and Performance” _학술논문

Sung-Jin Park^{a}, Kyung-Do Park^{b**}, Ho-Taek Yi^{b***}

a. MS student, Department of Business Administration, Sogang University

b. Professor, Department of Business Administration, Sogang University

c. Assistant Professor of Marketing, Department of Business Administration,

Keimyung University

Online publication date: 31 January 2018

To cite this Article: Sung-Jin Park, Kyung-Do Park and Ho-Taek Yi (2018) ‘A Study on the Effect of a Franchisee's Perceived Switching Costs on a Franchiser on Multi-dimensional Commitment and Performance’, Journal of Channel and Retailing, 23(1): 79-98. To link to this Article: 10.17657/jcr.2018.1.31.4

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.



프랜차이즈 가맹본부에 대한 지각된 전환비용이 가맹점의 관계몰입과 관계성과에 미치는 영향*

박성진**, 박경도***, 이호택****

1979년 우리나라에서 프랜차이즈 산업이 시작된 2014년 기준으로 3,360개의 가맹본부와 20여만개의 가맹점이 프랜차이즈 사업을 운영하는 등 지난 30여 년 간 프랜차이즈 산업은 비약적인 발전을 하였다. 지금까지 프랜차이즈 산업과 관련한 연구들은 주로 가맹본부의 지원과 관계몰입에 초점을 둔 연구들이었으나 본 연구에서는 전환비용이라는 변수를 관계몰입의 선행요인으로 보고 재무적 전환비용, 관계적 전환비용, 절차적 전환비용이 정서적 몰입과 계산적 몰입에 미치는 차별적 효과에 대해 살펴보았다. 총 137개의 식음료프랜차이즈 가맹점주들을 대상으로 조사한 결과, 재무적 전환비용은 정서적 몰입에 비해 계산적 몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 관계적 전환비용은 계산적 몰입에 비해 정서적 몰입에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 정서적 몰입은 다점포운영의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 정서적 몰입과 계산적 몰입은 모두 가맹점주의 기회주의적 행동을 억제하는데는 통계적으로 유의미한 영향력이 없는 것으로 나타났다. 마지막으로 해당 결과를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 제시하였으며 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하였다.

주제어 : 재무적 전환비용, 관계적 전환비용, 절차적 전환비용, 다차원적 몰입, 다점포운영의도, 기회주의행동

I. 서론

프랜차이즈 시스템이란 가맹본부가 가맹점에게 일정기간 동안 특정한 지역에서 정해진 방법에 따라 자신의 상호 또는 상표를 부착한 제품 또는 서비스를 판매할 수 있도록 허가하고 그 대가로 초기가입비와 로열티를 받는 계약관계에 기초한 시스템을 말한다(Zeidman 1998). 이러한 프랜차이즈 시스템의 프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계는 장기적인 관점에서 재계약 기간을 두고 가맹점이 가맹본부의 상호, 상표, 기술을 지속적으로 구매하는 공급자-구매자 관계를 가진다.

프랜차이즈 시스템의 특성은 프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계에서 지배적 구조가 아닌 협력적 구조를 통한 장기적으로 공급자-구매자 관계 관리가 필요하다는 것을 시사한다. 하지만 국내의 프랜차이즈 본부와 가맹점은 대립적인 관계를 가지며, 상호간 분쟁이 점차 늘어나고 있다(연합뉴스 2017). 때문에 국내 프랜차이즈 산업의 대부분을 차지하는 외식 프랜차이즈 산업은 연간 9.2%(가맹점 증가율 기준)이라는 성장과 동시에 비교적 짧은 34.3개월의 평균 가맹기간을 나타내고 있다(산업통상자원부 2016). 이러한 상황은 프랜차이즈 산업이 외적으로는 크게 성장하고 있으나 시스템 내부의 질적인 측면은 여전히 많은 문제점이 존재한다는 것을 나

* 본 연구는 주저자 석사학위 논문의 일부를 정리하고 수정한 연구임을 밝힙니다.

** 서강대학교 경영학과, 경영학석사(coolar13@naver.com), 주저자

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

**** 계명대학교 경영학부 경영학전공, 조교수(hotaekyi@kmu.ac.kr), 교신저자

타내고 있고, 국내 프랜차이즈 산업에서 장기적 공급자-구매자 관계의 프랜차이즈 가맹점과 가맹본부간의 긍정적인 관계 구축이 필요하다는 점을 시사하고 있다.

최근 프랜차이즈 관련 연구들은 프랜차이즈 시스템에서 교환을 단속적 거래가 아닌, 지속적이고 장기적인 거래 관계로 인식하는 관계마케팅으로 (Dwyer, Schurr and Oh 1987) 프랜차이즈 본부와 가맹점의 장기적인 관계를 연구하고 있다(김문정, 오세조, 노원희 2015; 김형진, 이호택 2016). 하지만 지금까지 대다수의 프랜차이즈 관계 마케팅 연구들은 프랜차이즈 가맹 본부 차원의 지원을 중심으로 연구되고 있으며, 가맹 본부 지원 이외의 선행변수 연구는 미흡한 실정이다.

이에 따라 본 연구에서는 판매자-구매자 관계를 가지는 소비자 차원에서 연구되던 전환비용과 몰입과의 관계(e.g., 유병희, 이진혜, 이동진 2007)를 공급자-구매자 관계를 가지는 프랜차이즈 시스템에 적용하여 연구를 진행하였다. 기존 가맹본부 차원에서 지원서비스가 아닌 가맹점 차원에서 지각하는 전환비용과 몰입간의 관계를 밝힘으로써 이전의 연구와는 다른 시사점을 도출할 수 있을 것으로 기대된다.

아울러 기존의 연구들에서 몰입을 단일 차원으로 연구함으로써 몰입의 다차원적 특성을 살펴보기 어렵고, 상호간의 몰입의 이유와 정도를 구체적으로 밝힐 수 없다는 한계가 존재하였다(Kim and Frazier 1997). 따라서 본 연구에서는 최근 몇몇의 연구에서 연구되고 있는 다차원적 몰입으로 정서적 몰입과 계산적 몰입을 사용하여 연구를 진행함으로써 기존 단일차원 몰입의 한계를 극복하고 각각의 몰입이 형성되는 원인과 영향을 밝힐 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구에서는 프랜차이즈 가맹 본부차원의 지원을 중심으로 연구되었던 관계 몰입을 장기적 관점에

서 공급자-구매자 관계를 가지는 가맹본부와 가맹점의 관계를 중심으로 소비자차원에서 연구되었던 전환비용과 관계 몰입간의 관계를 규명하고자한다. 또한 관계 몰입을 다차원적으로 살펴봄으로써 각각의 몰입이 형성되는 원인을 밝히고 가맹점의 긍정적, 부정적 관계 성과에 미치는 영향을 살펴보고자한다. 이에 따른 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 공급자-구매자 관계를 가지는 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 몰입에 영향을 미칠 수 있는 전환비용을 Burnham, Frels, and Mahajan(2003)의 분류에 따라 재무적·관계적·절차적 전환비용으로 분류하여 살펴보고자 한다. 둘째, 각각의 지각된 전환비용이 가맹점의 정서적 몰입과 계산적 몰입에 상이한 영향을 미치는지 연구한다. 마지막으로 정서적 몰입과 계산적 몰입이 프랜차이즈 효율성을 높일 수 있는 다점포 운영의도와 관리 효율성을 저해하는 가맹점의 기회주의 행동에 미치는 효과를 규명함으로써 프랜차이즈 시스템의 질적 성장을 위한 프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계를 분석하고자한다.

II. 이론적 고찰

1. 전환비용

마케팅 연구에서 전환비용은 주로 소비자의 관점에서 이루어져왔다(Burnham et al. 2003; Fornell 1992; Jones, Mothersbaugh, and Beatty 2002; Klemperer 1995). 기업과 소비자 관점에서 전환(switching)은 지속적인 서비스 이용 고객의 감소(Keaveney 1995), 고객의 이탈(Reichheld and Sasser 1990) 등으로 정의된다. 관계지속성을 연구하는 몰입이론(commitment theory)에 따르면 고객들이 관계에 만족하지 않더라도 관계이탈을 방해하는 전환

장벽에 의해 관계를 지속할 수도 있다고 설명한다. 이는 고객이 기존 서비스에 만족하지 않더라도 전환 장벽이 클 경우에는 충성도를 나타낼 수 있다는 것을 설명한다(Lee, Lee, and Freck 2001; von Wangenheim 2003).

뿐만 아니라 Ganesan(1994)에 따르면 이러한 전환비용은 기존 고객들이 다른 공급자로 전환할 때 요구되는 거래 비용, 심리적 비용, 추가 노력 투입에 따른 시간적 비용을 장애요인으로 인식하여 현재의 공급자에게 호감을 느끼게 만든다고 설명하고 있다.

Burnham et al.(2003)은 이러한 전환비용을 재무적, 관계적, 절차적 전환비용으로 분류하였다. 재무적 전환비용은 금전과 관련된 전환비용으로 가맹점이 관계 이탈을 고려했을 시 금전적으로 측정할 수 있는 자원 손실 비용으로 정의되며, 관계적 전환비용은 공급업체 변경에 따른 심리적, 감정적 비용으로 관계 이탈 시 느끼게 되는 감정적 손실, 절차적 전환비용은 가맹점의 관계 이탈 시 사용되는 시간 또는 노력의 비용으로 구분 할 수 있다.

본 연구에서는 프랜차이즈 시스템 내의 공급자-구매자 관계를 가지는 가맹본부와 가맹점의 관계에서 기존 소비자 연구에서와 같이 가맹점의 몰입 수준을 높일 수 있을 것이라고 판단하였다. 본 연구에서는 Burnham et al.(2003)의 3가지 전환비용을 활용하여 가맹점의 다차원적 관계 몰입과 관계성과에 미치는 영향을 연구하였다.

2. 관계몰입

몰입은 조직을 둘러싼 구성원들과의 관계를 연구하기 위해 사용되는 가장 일반적인 변수이다(Dwyer et al. 1987). 몰입은 조직 간의 관계, 조직 구성원과 조직 간의 관계 등 다양한 관계에서 핵심적인 요소로 연구되고 있다. 유통연구에서 관계 몰입은 유통업자와 핵심 공급업자 간의 사업 유대관계의 정도로 정의

된다(Kim and Frazier 1997).

다수의 연구들에서 관계 몰입은 단일차원의 개념으로 연구되어 왔지만 최근 몰입을 다차원적 개념으로 살펴보는 연구들이 나타나고 있다(김형진, 이호택 2016; 윤만희, 김동복 2008; 이성수, 성영신 2001; Geyskens, Steenkamp, Scheer, and Kumar 1996; Gilliland and Bello 2002). 몰입을 다차원적 개념으로 살펴보고 있는 연구들은 지속적인 거래관계를 형성하고 있는 기업들 사이에서도 상호간 몰입의 이유와 정도가 다르다는 점과 단일 차원으로 몰입을 규정할 경우 많은 양의 정보를 상실하게 된다는 점에 의해 다차원적 몰입에 대한 연구를 진행하고 있다(Kim and Frazier 1997).

Gounaris(2005)은 몰입을 계산적 몰입과 정서적 몰입으로 분류하고 연구를 진행하였다. 계산적 몰입을 부정적인 거래관계가 발생하지 않음으로서 나타나는 몰입으로 정의하고 정서적 몰입을 긍정적인 상호작용을 통해 형성되는 호감 및 선호 수준으로 정의하여 계산적/정서적 몰입에 신뢰가 미치는 영향을 분석하고 각 몰입 수준이 높아지면 관계투자 및 관계유지에 미치는 연구를 진행하였다.

본 연구에서는 다차원적 몰입이 프랜차이즈 관계성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 계산적·정서적 몰입에 따른 영향을 연구하였다. 다차원적 몰입의 선행연구들에 따라 계산적 몰입을 가맹본부의 긍정적 성과 및 지원에 따른 수치화 할 수 있는 몰입으로 정의하고 정서적 몰입을 가맹본부에 심리적 애착으로 정의하고 연구를 진행하였다.

3. 기회주의적 행동

기회주의적 행동(opportunistic behavior)은 거래상 공평성과 정직성이 결여(lack of candor or honesty in transactions)된 행동, 즉 기만(deceit)을 전제로 이미 체결된 약속을 어기거나 계약에 어긋난 행동을 하는

등 은폐하거나 진실된 보고를 하지 않는 행동(self-interest seeking with guile)을 총체적으로 지칭해서 말한다(Williamson 1975). Hardy and Magrath(1988)는 가정된 행동과 자원을 실행하지 않는 행동이나 기피하려는 상태를 말한다고 하였다.

프랜차이즈 시스템에서 기회주의 행동은 자신의 이익을 극대화하기 위해 파트너를 속이거나 사실을 왜곡하고 과장하는 등의 행동으로 가맹점과 본사의 관계에 치명적이거나 부정을 영향을 미친다(Hocutt 1998; Stewart and Ruckdeschel 1998; Williamson 1975). 또한 기회주의 행동은 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 사이에 합의된 암묵적인 의무를 위반하는 행동을 나타냄으로서 상호 간의 신뢰를 감소시키며 파트너들 간의 관계에 해로운 영향을 미쳐 관계의 질을 악화시킨다(Morgan and Hunt 1994; Wulf, Odekerken-Schröder and Iacobucci 2001).

다수의 국내 연구들은 프랜차이즈 시스템 내에서 통제시스템, 거래특유투자, 환경동태성 등 가맹점의 기회주의 행동을 예방할 수 있는 가맹본부의 행동에 중점을 두고 연구를 진행하였다(김상덕 2006; 이호택 2017). 하지만 관계적인 측면에서 가맹점의 가맹본부에 대한 몰입이나 신뢰 수준과 기회주의 행동에 대한 국내 연구는 강보현(2013)의 연구를 제외하고는 찾아보기 어렵다. 따라서 본 연구에서는 가맹점의 기회주의 행동의 선행변수로 가맹점의 관계몰입을 설정하고 연구를 진행하였다.

4. 다점포 운영의도

다점포 운영 의도는 프랜차이즈 가맹점주가 현재의 프랜차이즈 내 복수의 점포를 운영하고자 하는 의도이다(김형진, 이호택 2016). 가맹점주의 다점포 운영이 증가하게 되면 프랜차이즈 가맹본부는 계약 처리나 업무처리 등과 같은 거래비용이 감소하고 직접 관리하는 매장의 수가 줄어들므로 이들을 관

리하는 비용이나 노력이 줄어든다(정택석, 김영택 2014.). 프랜차이즈 가맹점들 또한 기존 점포를 성공적으로 운영했던 성공적인 사업경험을 활용하고 규모의 경제를 실현할 수 있다는 점에서 복수의 점포를 동시에 운영하는 것이 경제적인 측면에서 더욱 효율적이다(오세조 2006).

이렇듯 프랜차이즈의 성공적인 운영에서 가맹점들의 다점포 운영의도가 매우 중요한 이슈이다(김형진, 이호택 2016). 하지만 이런 중요성에도 불구하고 프랜차이즈 가맹점의 다점포 운영의도와 관련된 선행연구들은 비교적 부족한 편이다. 국내 외식 프랜차이즈의 다점포 운영의도에 대한 연구들은 정택석, 김영택(2014)가 편의점 프랜차이즈 산업에서 만족, 신뢰가 다점포 운영의도에 미치는 영향을 연구하였으며 김형진, 이호택(2016)이 식음료 프랜차이즈를 대상으로 신뢰와 다차원적 몰입이 다점포 운영의도에 미치는 영향을 연구하였다.

III. 가설 설정

1. 가설설정

1.1 전환비용이 다차원적 관계몰입에 미치는 영향

다수의 소비자 연구에서 구매자의 전환비용은 서비스 공급자에 대한 호감도, 충성도 등을 높일 수 있다고 연구되어 왔다(Ganesan 1994; Lee et al. 2001; Sharma and Patterson 2000; von Wangenheim 2003).

본 연구에서는 선행연구들이 설명하고 있는 전환비용의 관계 지속성에 대한 유인이 프랜차이즈 산업 내 가맹점의 몰입에 영향을 미칠 수 있을 것이라고 판단하고 선행연구에 따라 재무적·관계적·절차적 전환비용이 가맹점의 몰입 수준을 높일 것이

라고 판단하고 연구를 진행하였다.

먼저, 재무적 전환비용은 금전적으로 측정할 수 있는 관계 손실 비용으로 프랜차이즈 시스템 내 지원혜택의 상실, 새로운 프랜차이즈 운영 시 발생하는 초기 비용 등이 재무적 전환비용에 해당한다.

본 연구에서는 선행 연구들에 따라 재무적 전환비용이 관계 몰입에 영향을 미치며, 자금과 손실 비용들과 관련된 재무적 전환비용의 특성에 따라 정서적 몰입보다 계산적 몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이라고 판단하고 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설1: 재무적 전환비용은 가맹점주의 정서적 몰입보다 계산적 몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

관계적 전환비용은 서비스 공급자를 변경함에 따라 잃게 되는 관계적 유대감으로 정의된다. 거래파트너와의 관계에서 구축되는 관계적 유대감은 개인이 상호 관계가 속하길 원하는 심리에 의해 높은 상호관계를 가진 거래 파트너에게 소속감을 느끼게 한다(Riordan and Griffith 1995). 또한 이러한 상호 유대관계는 거래 파트너의 직원이나 브랜드를 하나로 묶어주게 된다(Beatty, Mayer, Coleman, Reynolds, and Lee 1996; Lilijander and Strandvik 1995). 때문에 이러한 관계적 유대감을 통해 형성되는 관계적 전환비용은 가맹본부에게 강하게 연결되어 있다는 생각을 가맹점들이 하게 만듦으로써 지속적으로 가맹본부와 거래를 지속하고 싶다는 생각을 가맹점들에게 주게 되며, 이는 곧 가맹본부에 대한 몰입 수준의 증가로 이어지게 된다.

앞선 선행 연구에 따라 본 연구에서는 관계적 전환비용이 가맹점들의 몰입 수준을 높여줄 수 있을 것이라고 판단하고 관계적 전환비용의 관계 유대감의 성격에 따라 측정하고 계산할 수 있는 계산적 몰입 수준보다 정서적인 애착을 통해 형성되는 정서적 몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이라고 판단하였다. 이에 따른 본 연구의 가설 2는 다음과 같다.

가설2: 관계적 전환비용은 가맹점주의 계산적 몰입보다 정서적 몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

절차적 전환비용은 관계 이탈 시 발생하는 시간, 노력 등의 비용으로 프랜차이즈 시스템에서 관계 이탈 후 변경 시 발생하는 신규 관계 구축 노력, 신규 서비스 시스템 적용 노력 등과 현재 시스템을 구축하는데 사용된 시간 노력 등이 절차적 전환비용으로 분류된다.

Heide and Weiss (1955)는 거래를 변경할 수 있는 시점의 파트너는 기존 브랜드가 제공하는 서비스와 매뉴얼 등에 익숙해져 있기 때문에 거래 파트너에게 크게 불만족하게 되거나 큰 손실을 입게 되는 경우가 아니면, 쉽게 다른 서비스로 변경하지 않는다고 설명한다.

선행 연구들에 따라 본 연구에서는 프랜차이즈 관계에서 가맹점이 투자한 시간, 노력 등과 새로 투자해야 할 시간, 노력 등의 비용으로 인하여 지속적인 관계를 구축 할 가능성이 높다고 판단하였으며, 지속적 관계를 위해 거래 파트너에게 사용되는 시간, 노력 등의 비용이 정서적으로 느낄 수 있는 애착 관계에 미치는 영향보다 측정하고 수치화 할 수 있는 계산적 몰입에 더 큰 영향을 미치게 될 것이라고 판단하고 다음과 같은 가설은 수립하였다.

가설3: 절차적 전환비용은 가맹점주의 정서적 몰입보다 계산적 몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

1.2 다차원적 관계몰입이 기회주의적 행동에 미치는 영향

앞서 이론적 배경에서 설명하였듯이 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 관계 몰입은 가맹점의 재계약 의도, 장기지향성 등의 관계 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 프랜차이즈 연구에서 관계 몰입은 재계약 의도, 장기 지향성 등의 긍정적인 관계 성과를 강

화시키고 관계 이탈 등과 같은 부정적인 관계성과를 약화시킨다고 연구되어 왔다(김형진, 이호택 2016; 박준철 2006; 유영진, 김영화 2006; Hall and Lawler 1970).

본 연구에서는 앞선 선행 연구들을 기반으로 프랜차이즈 가맹점의 관계 몰입이 긍정적 관계 성과를 강화시키고 부정적 관계 성과를 약화시킬 것으로 판단하고 연구를 진행하였다.

기회주의 행동은 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점의 사이에 합의된 암묵적인 의무를 위반하는 행동을 나타냄으로서 상호 간의 신뢰를 감소시키며 파트너들 간의 관계에 해로운 영향을 미치며, 관계의 질을 약화시킨다(Morgan and Hunt 1994). 다수의 연구에서 기회주의 행동을 부정적 관계 성과로 연구를 진행하였지만 아직 국내에선 관계 몰입의 결과 변수로 연구가 진행되지 않았다는 점에서 본 연구에서는 부정적 관계 성과로 기회주의 행동을 선정하고 연구를 진행하였다.

본 연구에서는 관계 몰입과 성과의 다수의 선행 연구에 따라 정서적·계산적 몰입 수준이 증가하면 부정적 관계 성과인 기회주의 행동이 예방될 것으로 판단하고 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설4: 정서적 몰입은 가맹점의 기회주의 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설5: 계산적 몰입은 가맹점의 기회주의 행동에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

1.3 다차원적 관계몰입이 관계성과에 미치는 영향

가맹점들의 다점포 운영은 현 가맹점들이 프랜차이즈 본부의 다른 점포를 운영하고자하는 의도 또는 생각으로 정의된다. 가맹점의 다점포 운영은 가맹본부 입장에서 효율성 증대 등의 이유로 프랜차이즈 시스템에서 중요한 이슈로 다루어진다(정택

석, 김영택 2014). 하지만 앞서 언급하였듯이 다점포 운영의도의 긍정적인 효과들에도 불구하고 다점포 운영의도는 프랜차이즈 연구에서 비교적 많은 연구가 진행되지 않았다. 때문에 본 연구에서는 가맹점들의 다점포 운영의도를 다차원적 관계 몰입의 긍정적 관계 성과로 선정하고 연구를 진행하였다.

본 연구에서는 관계 몰입과 성과의 다수의 선행 연구에 따라 정서적·계산적 몰입 수준이 증가하면 긍정적 관계 성과인 다점포운영의도가 증가 할 것으로 판단하고 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설6: 정서적 몰입은 가맹점의 다점포 운영의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설7: 계산적 몰입은 가맹점의 다점포 운영의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 자료수집

본 연구의 목적은 외식 프랜차이즈 가맹점들의 전환비용이 가맹점의 몰입에 미치는 영향과 관계 몰입의 관계 성과인 기회주의 행동, 다점포 운영의도에 미치는 영향을 밝히는데 있다. 가맹점 측에서 느끼는 전환비용과 몰입 수준, 관계 성과에 대한 연구를 진행하기 위해 본 연구에서는 현재 외식 프랜차이즈 가맹점을 운영하고 있는 가맹점의 점주 또는 매니저 등 가맹점의 운영에 직접적으로 참여하는 직급을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 설문을 위해 2017년 5월 1일부터 21일까지 3주간 설문조사가 진행되었으며 총 150부의 설문지를 수집하였다. 회수된 자료 중 불성실 응답 13부를 제외하고 총 137부의 설문지가 실증분석에 활용되었다.

응답자들의 기초통계분석 결과는 아래의 <표1>과 같다. 응답자의 평균연령은 41.9세로 이 중 남자

<표 1> 응답자 기초통계 분석 결과

구분		빈도	퍼센트	구분		빈도	퍼센트
업종	일반한식류	5	3.6	종업원 수	1명	10	7.3
	육류관련한식류	11	8		2명	34	24.8
	일식/중식	3	2.2		3명	29	21.2
	호프/요리주점	2	1.5		4명	29	21.2
	분식/김밥	18	13.1		5명	16	11.7
	피자/햄버거	15	10.9		6명	12	8.8
	치킨류	38	27.7		7명	3	2.2
	제과/제빵류	16	11.7		8명 이상	4	2.9
	음료,커피,아이스크림류	29	21.2		합계	137	100
	합계	137	100				
현재 가맹본부 거래기간	1년 미만	15	10.9	연령	20대	9	6.6
	1-2년 미만	20	14.6		30대	19	13.9
	2-3년 미만	26	19		40대	50	36.5
	3-5년 미만	32	23.4		50대	55	40.1
	5-7년 미만	18	13.1		60대 이상	4	2.9
	7-10년 미만	13	9.5	합계	137	100	
	10년 이상	13	9.5	성별	남자	63	46
	합계	137	100		여자	74	54
				합계	137	100	

는 63명, 여자는 74명이었다. 업종은 치킨류(38개, 27.7%)와 음료/커피/아이스크림(29개, 21.2%)가 가장 높았으며 종업원 수는 평균 3.54명이었다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용한 모든 측정문항은 기존의 연구에서 보편적으로 사용되고 있는 설문문항을 연구 대상이 되는 산업 환경에 맞게 일부 수정해서 사용하였다.

전환비용은 Burnham et al.(2003)의 연구의 분류를 참고하여 재무적 전환비용을 (1) 서비스 이용기회 상실, (2) 신규 거래 초기비용, (3) 혜택의 상실 정도 등으로 측정하였으며, 관계적 전환비용은 (1) 본부 직원들과 관계 중요성, (2) 브랜드 이미지 선호도, (3) 브랜드 명성의 가치 등으로 측정하였으며,

절차적 전환비용은 (1) 예상외의 추가비용의 발생 가능성, (2) 타 거래 파트너로 변경 시 절차 및 시간 발생 정도, (3) 변경과정의 번거로움 정도 등으로 측정하였다. 관계 몰입은 Allen and Meyer(1990)과 이호택(2017)의 연구를 참고하여 프랜차이즈 시스템상의 정서적 몰입을 (1) 가맹본부에 대한 강한 소속감, (2) 가맹본부의 장점에 대한 긍정적 구전, (3) 가맹본부를 가족의 일원처럼 느끼는 정도, (4) 가맹본부에 대한 애착심 등으로 측정하였으며, 계산적 몰입을 (1) 피해가 발생함에 따라 거래를 지속하는 정도, (2) 계약해지에 따른 손해가 발생함에 따라 거래를 지속하는 정도, (3) 대안이 부족함에 따라 거래를 지속하는 정도 등으로 측정하였다. 기회주의 행동은 Poppo(1995)와 Wathne and Heide(2000)의 연구에서 사용한 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 (1) 가맹본부에게 시장 상황에 대한 정보 왜곡된 정보제

<표 2> 확인적 요인분석 결과

측정문항 및 변수		표준화계수	S.E.	C.R.	P	AVE	CR	Cronbach's a	
재무전환1	←	재무적 전환비용	0.718			0.508	0.887	0.736	
재무전환2	←		0.689	0.225	6.567				***
재무전환3	←		0.731	0.17	6.707				***
관계전환1	←	관계적 전환비용	0.805			0.508	0.899	0.737	
관계전환2	←		0.597	0.146	6.603				***
관계전환3	←		0.721	0.138	7.777				***
절차전환1	←	절차적 전환비용	0.86			0.604	0.925	0.817	
절차전환4	←		0.762	0.102	8.741				***
절차전환5	←		0.702	0.091	8.228				***
정서적 몰입1	←	정서적 몰입	0.784			0.548	0.937	0.826	
정서적 몰입4	←		0.649	0.109	7.78				***
정서적 몰입5	←		0.809	0.113	9.837				***
정서적 몰입6	←		0.707	0.103	8.542				***
계산적 몰입1	←	계산적 몰입	0.899			0.552	0.868	0.765	
계산적 몰입2	←		0.642	0.146	7.283				***
계산적 몰입3	←		0.661	0.115	7.476				***
다점포운영의도1	←	다점포 운영의도	0.889			0.757	0.931	0.922	
다점포운영의도2	←		0.836	0.069	13.734				***
다점포운영의도3	←		0.841	0.062	13.89				***
다점포운영의도4	←		0.912	0.053	16.242				***
기회주의행동3	←	기회주의 행동	0.875			0.803	0.933	0.942	
기회주의행동2	←		0.851	0.072	14.217				***
기회주의행동4	←		0.914	0.063	16.472				***
기회주의행동1	←		0.942	0.06	17.53				***

model fit: $\chi^2=310.855$, $df=231$, $\chi^2/df=1.346$, $RMR=0.036$, $RMSEA=0.048$, $GFI=0.855$, $IFI=0.959$, $TLI=0.950$, $CFI=0.958$

공, (2) 지나치게 아부하려는 행동, (3) 과장된 실적 정보 제공, (4) 가맹점에 유리한 정보만 선별하여 보고하는 정도 등으로 측정하였다. 다점포 운영의도는 오세조(2006)의 연구에서 제시한 항목 중 본 연구와 적합한 (1) 기존 브랜드의 추가 점포 개설 가능성, (2) 기존 브랜드의 추가 점포 개설 희망 정도, (3) 계약기간 만료 전 추가점포 개설 계약 예정, (4) 다점포 운영 시 수익성 향상 기대 정도 등으로 측정하였다.

3. 신뢰성 및 타당성 검토

다항목으로 측정된 변수들의 내적일관성을 측정

하기 위해 Cronbach's α 검증을 진행하였다. 그 결과 <표2>에서 보이는 바와 같이 모든 변수에서 일반적인 수용기준치인 0.7 이상을 보이는 것으로 나타났다(Nunnally and Bernstein 1994). 신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 확인적 요인분석(CFA)을 시행하였다. 이 과정에서 적합도를 떨어뜨리는 항목에 대해서는 제거하였다(Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham 2006). 확인적 요인분석 결과 적합성 지수는 $\chi^2=310.855$, $df=231$, $\chi^2/df=1.346$, $RMR=0.036$, $RMSEA=0.048$, $GFI=0.855$, $IFI=0.959$, $TLI=0.950$, $CFI=0.958$ 를 나타냈으며,

<표 3> 상관관계분석결과

변수	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
재무적 전환비용(1)	3.964	.507	1	.077	.205*	.249**	.300**	-.026	.048
관계적 전환비용(2)	4.071	.464		1	.085	.487**	.050	.008	.231**
절차적 전환비용(3)	3.907	.527			1	.284**	.221**	.090	.015
정서적 몰입(4)	3.958	.475				1	.207	.147	.261**
계산적 몰입(5)	3.769	.583					1	.250**	.007
기회주의 행동(6)	2.555	.992						1	.012
다점포 운영의도(7)	3.208	.860							1

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

모든 적합도 지수들은 권고치 이상을 보이는 것으로 나타났다(Kline 1998). 아울러 척도들이 해당 연구단위에 대한 대표성을 가지는지 판단하기 위해 확인적 요인분석에서 얻은 평균분산추출값(AVE)과 개념신뢰도(CR: composite reliability) 값을 계산하였고 모두 허용수준인 0.5와 0.7을 초과하는 것으로 나타났다(Bagozzi and Yi 1988).

가설검증에 앞서 변수 간 개략적인 관계를 파악하고 판별타당성을 검증하기 위해 상관관계분석을 시행하였다. <표3>에서 보이는 바와 같이 가설에서 추론한 변수 간 상관관계들은 전반적으로 가설과 일치하는 방향성을 보이는 것으로 나타났으며, 분수의 AVE값이 모든 변수에서 상관관계의 제곱값보다 크게 나타나 판별타당성 역시 확보된다는 것을 알 수 있었다(Fornell and Larcker 1981).

4. 가설검정

연구가설 검증을 위해 구조방정식 연구모형을 이용하였으며, AMOS 18.0 통계패키지를 사용하였다. 연구모형 분석결과는 아래 <표4>의 내용과 같다. 연구모형 분석결과 모형적합도는 $\chi^2=347.435$,

$df=261$, $\chi^2/df=1.331$, $RMR=0.044$, $RMSEA=0.047$, $GFI=0.846$, $IFI=0.956$, $TLI=0.948$, $CFI=0.955$ 로 CFI 지수가 권고치인 0.9이상에는 미치지 못했으나 전반적으로 수용할 수 있는 것으로 나타났다(Hair et al. 2006).

아래의 <표4>내용을 보면, 정서적 몰입은 재무적 전환비용, 관계적 전환비용, 절차적 전환비용과 모두 정(+)의 관계에 있는 것으로 나타났으며, 계산적 몰입은 재무적 전환비용, 절차적 전환비용에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다. 정서적 몰입은 다점포 운영의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 계산적 몰입은 다점포운영의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나며, 예상과는 다르게 계산적 몰입은 기회주의적 행동을 높이는 것으로 나타났다.

연구에서 설정한 가설1부터 3까지를 검증하기 위해 자유모형과 제약모형 간의 χ^2 차이검증을 실시하였다. 가설1은 재무적 전환비용은 정서적 몰입에 비해 계산적 몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 것으로, <표4>의 표준화된 경로계수 값에서 계산적 몰입($\beta=0.365$)에 계수 값이 정서적 몰입($\beta=0.211$)의 계수 값보다 큰 것으로 나타났으며, χ^2 차이검증 시,

<표 4> 가설검증결과

가설	경로	표준화 경로계수	S.E.	C.R.	p-value	$\Delta\chi^2(1)$	가설검증 결과
가설1	재무적 전환비용 → 정서적 몰입	0.211	0.103	2.451	0.014	4.581	지지됨
	재무적 전환비용 → 계산적 몰입	0.365	0.148	3.453	0.000		
가설2	관계적 전환비용 → 정서적 몰입	0.660	0.112	6.503	0.000	28.087	지지됨
	관계적 전환비용 → 계산적 몰입	0.038	0.119	-0.418	0.676		
가설3	절차적 전환비용 → 정서적 몰입	0.280	0.068	3.368	0.000	2.865	지지되지 않음
	절차적 전환비용 → 계산적 몰입	0.229	0.091	2.38	0.017		
가설4	정서적 몰입 → 기회주의적 행동	0.132	0.187	1.501	0.133	-	지지되지 않음
가설5	계산적 몰입 → 기회주의적 행동	0.328	0.168	3.558	0.000	-	지지되지 않음
가설6	정서적 몰입 → 다점포 운영의도	0.239	0.192	2.575	0.010	-	지지됨
가설7	계산적 몰입 → 다점포 운영의도	-0.042	0.161	-0.462	0.644	-	지지되지 않음
통제 변수	거래기간 → 기회주의적 행동	-0.129	0.043	-1.565	0.118	-	N/A
	거래기간 → 다점포 운영의도	0.064	0.042	0.812	0.417	-	N/A

model fit: $\chi^2=347.435$, $df=261$, $\chi^2/df=1.331$, $RMR=0.044$, $RMSEA=0.047$, $GFI=0.846$, $IFI=0.956$, $TLI=0.948$, $CFI=0.955$

제약모형의 χ^2 값은 352.016, $df=262$ 로 $\Delta\chi^2(1)=4.581$ 을 보여 가설1은 지지되었다. 가설2는 관계적 전환비용은 계산적 몰입보다 정서적 몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설로, 관계적 전환비용이 정서적 몰입($\beta=0.660$)에 미치는 영향력이 계산적 몰입($\beta=0.038$)에 미치는 영향력보다 큰 것으로 나타났으며, 자유모형과 제약모형의 $\Delta\chi^2(1)=28.087$ 로 가설2 역시 지지되었다. 가설 3은 절차적 전환비용은 정서적 몰입에 비해 계산적 몰입에 더 큰 영향을 미친다는 것이었으나, 계산적 몰입에 비해 정서적 몰입에 더 큰 영향을 미침으로서 가설이 지지되지 않았다.

가설4와 가설5는 정서적 몰입과 계산적 몰입의 기회주의적 행동에 미치는 영향으로 모두 지지되지 않았으며, 예상과는 다르게 계산적 몰입은 기회주의적 행동에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가설6은 정서적 몰입은 다점포 운영의도에 영향을 미친다는 가설로 지지되었으며, 가설7은 계산적 몰입은 다점포 운영의도에 영향을 미칠 것이라는

가설로 지지되지 않았다.

통제변수로 설정한 거래기간은 종속변수인 다점포 운영의도와 기회주의적 행동에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구는 많은 발전을 거듭하고 있는 국내 외식 프랜차이즈 산업 속 가맹점과 가맹본부의 관계 개선을 통해 질적 발전을 유도할 목적으로 이루어졌다. 본 연구의 결과를 요약하자면 다음과 같다. 첫째로 가설1부터 가설3까지는 가맹점의 가맹본부에 대해 인지하고 있는 전환비용이 다차원적 몰입에 미치는 차별적 영향에 대해 검증하고 있으며, 재무적 전환비용은 정서적 몰입에 비해 계산적 몰입에, 관계적 전환비용은 계산적 몰입에 비해 정서적 몰입

에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 절차적 전환비용이 정서적 몰입에 비해 계산적 몰입에 더 큰 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되지 않았는데, 절차적 전환비용은 가맹점 주 입장에서 프랜차이즈 가맹본부 변경에 따른 시간 노력비용으로 가맹점 주들이 비용 외적인 부분으로 인식됨과 동시에 재무적 손실이 발생하는 부분으로 인식되어 가맹본부를 향한 정서적 몰입과 계산적 몰입이 함께 나타난 것으로 판단된다. 또한 이러한 절차적 전환비용은 수치화 할 수 없는 비용이기 때문에 계산적 몰입에 비해 정서적 몰입에 미치는 영향이 크게 나타난 것으로 판단된다. 절차적 전환비용과 정서적·계산적 몰입의 영향관계는 향후 조금 더 변수를 정교하게 측정해볼 필요가 있을 것으로 보인다.

본 연구의 가설 4와 5는 다차원적 몰입이 기회주의적 행동과 같은 부정적인 관계성과를 줄일 것이라는 가설로 본 연구에서는 변수들 간의 유의미한 인과관계가 없는 것으로 나타났으며 오히려 계산적 몰입의 경우 기회주의적 행동을 높이는 효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 정서적 몰입이 관계지속의도에 미치는 영향은 계산적 몰입에 의해 감소된다는 Hercovitch and Meyer(2002)의 연구결과의 연장선에서 기회주의 행동을 강화할 수 있는 요소가 된다는 것으로 해석할 수 있으며 향후 추가적인 연구가 필요한 부분으로 생각된다. 가설 6과 가설 7은 다차원적 몰입이 다점포 운영의도에 긍정적인 영향을 준다는 것으로 정서적 몰입과 다점포 운영의도 사이의 관계는 지지되었으나 계산적 몰입과 다점포 운영의도의 관계는 지지되지 않았다. 이는 계산적 몰입은 현재 가맹본부와 가맹점간 현재의 성과 및 지원수준에 따라 수치화 할 수 있는 몰입 수준인데, 현재 성과만 가지고는 향후 추가적으로 점포를 개설했을 때 점포의 입지나, 지역상권의 경쟁수준, 가맹본부의 지원정도의 예측이 어렵기 때문에 다점포운영의도에 유의미한 영향을 미치지

못한 것으로 판단된다.

2. 시사점

2.1 이론적 시사점

본 연구의 이론적인 시사점은 다음과 같다. 우선, 기존의 연구들이 대부분 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부 주도로 시행하는 지원서비스가 관계 몰입에 미치는 영향에 대해 연구했다면 본 연구는 가맹점이 느끼는 전환비용이 관계 몰입에 미치는 영향을 밝혔다.

두 번째로 기존의 전환비용과 관련한 연구들은 주로 이동통신업이나 금융산업의 소비자들을 대상으로 이루어져왔다면(e.g., 유명희, 이진혜, 이동진 2007) 본 연구는 전환비용을 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계에 적용한 최초의 연구로 관계몰입의 선행변수로 가맹점의 전환비용이 사용될 수 있다는 점을 밝힘으로서 가맹점의 전환비용과 관련된 해당 이론의 적용 및 연구의 확장가능성을 높였다.

마지막으로 본 연구에서는 다차원적 관계 몰입으로 정서적 몰입과 계산적 몰입을 사용함으로써 정서적 몰입과 계산적 몰입이 재무적, 관계적, 절차적 전환비용에 다른 영향을 받는다는 점을 밝혔으며, 구축된 정서적/계산적 몰입이 각각의 긍정적 관계성과에 다른 영향을 줄 수 있다는 점을 밝혀냄으로써 프랜차이즈 시스템의 질적 성장을 위해 정서적 몰입 구축의 중요성을 밝혀냈다.

2.2 실무적 시사점

본 연구는 가맹본부 관점에서 가맹점 관리자 프랜차이즈 시스템 운영에 다양한 실무적 시사점을 제공한다. 첫째로 가맹본부는 가맹점의 계산적 몰입을 증가시키기 위해서 재무적 전환비용을 강화하는

활동이 필요하다. 이를테면 가맹점 귀책으로 인한 계약해지 시 가맹점 주에게 발생할 수 있는 금전적 손실이나 위약금 제도를 표준계약서에 명시하고 이를 정확하게 이행함으로써 가맹본부에 대한 계산적 몰입을 증가시킬 수 있다. 반대로 가맹본부의 책임으로 가맹점주들에게 피해가 발생했을 때 어떠한 보상을 할 것인지에 대해서도 계약 이전의 단계에서 예비 가맹점주들에게 명확하게 고지해야 한다. 물론 최근 들어 프랜차이즈 가맹사업법이 개정되었고, 앞으로도 개정의 방향성 자체가 가맹본부 입장에서 가맹점에 전환비용을 강화하기 어려운 방향으로 진행될 것이다. 하지만, 이러한 법령의 궁극적인 목적은 가맹본부의 불공정거래를 억제하는 것이지 합리적 수준에서 프랜차이즈 시스템의 효율성을 높이고 상호간의 결속(lock-in)을 억제하는 것은 아니기 때문에 프랜차이즈 시스템의 효율성을 높이기 위해 가맹점의 재무적 전환비용을 증가시키기 위한 가맹본부와 가맹점간 합의는 가능할 것이라 판단된다.

둘째로, 가맹본부는 가맹점의 정서적 몰입을 강화하기 위해 관계적 전환비용을 늘리는 활동이 필요하다. 관계적 전환비용은 관계를 대체할 수 있는 파트너를 찾기 어려운 정도에 따라 증가하기 때문에 가맹점과의 거래특유투자를 강화한다던지 슈퍼바이저의 지원활동 강화와 같은 활동은 관계적 전환비용을 높이고 궁극적으로 정서적 몰입을 높일 수 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 가맹본부 입장에서 기존 가맹점주들의 다점포운영을 활성화하기 위해서는 정서적 몰입을 증가시키는 활동이 필요하다는 시사점을 제공한다. 김형진, 이호택(2016)의 연구에 따르면 가맹본부가 가맹점에 대한 정서적 몰입을 높이기 위해서는 마케팅지원이나 매장운영 지원활동과 같은 금전적 지원활동이 기본적인 전제가 되어야 한다고 한다. 이러한 연구결과를 바탕으로, 가맹점에 대한 일관된 지원활동은 가맹점주로 하여금 가

맹본부에 대한 신뢰를 높여주어 추가로 운영할 점포에 대한 리스크 인식을 줄여주어 궁극적으로 다점포운영의도를 높일 수 있을 것이라 판단된다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 위와 같은 연구 시사점에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지의 연구 한계점을 지니고 있다.

먼저, 본 연구에서는 연구를 편의를 위해 다차원적 관계몰입을 2가지 차원으로 구분하였으며, 다차원적 관계몰입의 결과변수로 2개의 성과 변수만을 사용하여 연구를 진행함에 따라 계산적 몰입은 선행 연구들에 관계성과 많은 영향을 주는 중요한 변수로서 가맹본부에서 가맹점과의 관계를 설명하는데 중요한 역할을 담당한다. 때문에 계산적 몰입의 결과 변수를 추가하여 계산적 몰입의 역할과 기능에 대한 실증적인 정의가 필요할 것으로 판단된다. 본 연구에서 사용된 결과 변수들이 계산적 몰입이 관계성과 부정적인 영향을 미치는 변수들로만 구성되어 있을 수 있으며, 이를 방지하고 계산적 몰입의 역할과 긍정적 효과를 검증하기 위해 추후 다양한 결과 변수 추가를 통한 연구가 필요할 것으로 판단된다.

두 번째로 본 연구에서는 관계 몰입의 결과 변수로 기회주의 행동을 사용하였지만, 본 연구의 목적과 달리 기회주의 행동을 줄일 수 있는 몰입의 영향관계를 밝히지 못하였다. 본 연구의 가설과 달리 계산적 몰입 기회주의 행동에 정(+)의 영향을 미친다는 점을 밝혀냈으나 이는 본 연구에서 측정하고자 했던 기회주의 행동을 줄일 수 있는 방안이 아니라는 점에서 기회주의 행동을 예방할 수 있는 다른 선행변수들을 통해 추후 연구가 필요할 것으로 판단된다.

마지막으로, 본 연구에서는 외식 프랜차이즈 가맹점 137개를 대상으로 설문한 결과를 가지고 연구를 진행하였다. 연구 표본의 숫자가 충분하지 않음

으로서 본 연구의 결과를 전체 프랜차이즈 산업에 일반화하기에는 많은 문제점이 존재한다. 또한 통제변수로 거래기간만을 설정하였는데, 가맹점의 수익과 같은 변수도 잠재적인 영향을 미칠 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 외식 프랜차이즈 외 타 프랜차이즈 산업을 포함하고 표본 수를 증대시키고, 다양한 외생변수를 통제함으로써 일반화 가능성을 높이고 타당성을 높일 필요가 있을 것으로 판단된다.

논문접수일: 2017. 11. 01.

1차수정본접수일: 2018. 01. 07.

게재확정일: 2018. 01. 15.

참고문헌

- Allen, Natalie J and John P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Bagozzi, Richard P., and Youjiae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Beatty, Sharon E., Morris Mayer, James E. Coleman, Kristy Elis Reynolds, and Jungki Lee (1996), "Customer-sales Associate Retail Relationships," *Journal of Retailing*, 72(3), 223-247.
- Burnham, Thomas A., Judy K. Frels, and Vijay Mahajan (2003), "Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 109-126.
- Chung, Tae Seok and Young-Taek Kim (2014), "Research on the Relationship among Franchiser's Support Services, Satisfaction, Trust, Multi-store Operation, Contract, Recommendation," *Journal of the Korea Service Management Society*, 15(3), 237-260.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Fornell, Claes (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- _____, Claes, and David F. Larcker (1981), "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics," *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., Scheer, L. K., and Kumar, N (1996), "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans- Atlantic Study," *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.
- Gilliland, David I., and Daniel C. Bello (2002), "Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels," *Journal of the Academy of*

- Marketing Science*, 30(1), 24-43.
- Gounaris, Spiros P. (2005), "Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to Business Services," *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- Hall, Douglas T., and Edward E. Lawler (1970), "Job Characteristics and Pressures and the Organizational Integration of Professionals," *Administrative Science Quarterly*, 15(3), 271-281.
- Hair Jr, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, and R. L. Tatham (2006), *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hardy, Kenneth G., and Allan J. Magrath (1988), *Marketing Channel Management: Strategic Planning and Tactics*, Glenview, IL: Scott Foresman and Company.
- Heide, Jan B., and Allen M. Weiss (1995), "Vender Consideration and Switching behavior for buyers in High-Technology Markets," *Journal of Marketing*, 59(3), 30-43.
- Herscovitch, Lynne and John P. Meyer (2002), "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-component Model," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hocutt, Mary Ann (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.
- Jones, Michael A., Mothersbaugh, David L. and Beatty, Sharon E (2002), "Why Customer Stay: Measuring the Underlying Dimensions of Services Switching Costs and Managing their Differential Strategic Outcomes," *Journal of Business Research*, 55(6), 441-450.
- Kang, Bo Hyeon (2013), "Consequences of Franchisor - Franchisee Communication," *Korea Marketing Review*, 28(1), 1-20.
- Keaveney, Susan M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Kim, Hyung-Jin and Ho-Taek Yi (2016), "The Effect of Franchisor's Business Support on Franchisee's Trust, Multi-dimensional Commitments and Relational Performance," *Journal of Channel and Retailing*, 21(2), 25-54.
- Kim, Keysuk, and Gary L. Frazier (1997), "Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution," *Journal of Business Research*, 40(2), 139-154.
- Kim, Munjeong, Sejo Oh, and Wonhee Noh (2015), "The Effects of Franchisor's Operation and Supervising Support on Commitment, Relationship Satisfaction and Cooperation," *Journal of Channel and Retailing*, 20(2), 115-137.
- Kim, Sang-Deok (2006), "The Effect of Dynamism on the Control Mechanisms and Relational Quality of Franchise System," *Korean Journal of Business Administration*, 19(2), 421-444.
- Klemperer, Paul (1995), "Competition When Consumers Have Switching Costs," *Review of Economic Studies*, 62(4), 515-539.
- Kline, Rex B (1998), "Software Review: Software Programs for Structural Equation Modeling:

- Amos, EQS, and LISREL,” *Journal of Psychoeducational Assessment*, 16(4), 343-364.
- Lee, Jonathan, Janghyuk Lee, and Lawrence Feick (2001), “The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction-loyalty Link: Mobile Phone Service in France,” *Journal of Services Marketing*, 15(1), 35-48.
- Lee, Seong-Soo and Young-Shin Sung (2001), “Consumer Commitment in Buyer-seller Relationship: a Multidimensional Approach,” *Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology*, 2(2), 31-60.
- Lilijander, Veronica, and Tore Strandvik (1995), “The Nature of Customer Relationship in Services,” *Advances in Services Marketing and Management*, 4, 141-167.
- Ministry of Trade, Industry and Energy (2016), “Franchise Industry Survey Based on Year of 2014,” www.motie.go.kr.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt (1994). “The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing,” *The Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nunnally, Jum C., and Ira H. Bernstein (1994), *Psychological Theory*, New York: MacGraw-Hill.
- Oh, Sejo (2006), *The Principle of Franchise Management*, Seoul: Dunam Publishing.
- Park, Jun-Cheul (2006), “The Effect of e-marketplace Usage Company's Sitisfaction on Trust, Commitment, and Long-term Orientation,” *The Korean Small Business Review*, 28(2), 109-134.
- Poppo, Laura (1995), “Influence Activities and Strategic Coordination: Two Distinctions of Internal and External Markets,” *Management Science*, 41(12), 1845-1859.
- Reichheld, Frederick F. and W. E. Sasser Jr. (1990), “Zero Defections: Quality Comes to Services,” *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Riordan, Christine M., and Rodger W. Griffeth (1995), “The Opportunity for Friendship in the Workplace: An Underexplored Construct,” *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154.
- Sharma, Neeru and Paul G. Patterson (2000), “Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderator of Relationship Commitment in Professional, Consumer Service,” *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470-490.
- Stewart, Thomas, and Clare Ruckdeschel (1998), “*Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations*,” 56-59.
- von Wangenheim, Florian (2003), “Situational Characteristics as Moderators of the Satisfaction-loyalty Link: an Investigation in a Business-to-business Context,” *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 145.
- Wathne, Kenneth H., and Jan B. Heide (2000), “Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions,” *Journal of Marketing*, 64(4), 36-51.
- Williamson, Oliver E (1975), “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications,” New York, 26-30.
- Wulf, Kristof De, Gaby Odekerken-Schröder, and

- Dawn Iacobucci (2001), "Investments in Consumer Relationships: A Cross-country and Cross-industry Exploration," *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
- Yi, Ho-Taek (2017), "The Effect of Composite Incompatibility on Relationship Commitment and Performances in Franchiser-Franchisee Relationship," *Journal of Distribution Science*, 15(2), 91-100.
- Yonhap News (2017), "Increased Franchise Dispute Settlement Request," 22 May, Seoul, Korea.
- Yoo, Young-Jin and Young-Hwa Kim (2006), "The Effect of Empowerment on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Performance in the Food Service Industry," *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 20(1), 153-168.
- Yoon, Mahn-Hee and Dong-Bok Kim (2008), "Multidimensional Commitment in B2B Exchange Relationships: Relational Antecedents and Intentional Consequences," *Korean Management Review*, 37(5), 1233-1262.
- Yu, Grace B., Jin-Hye Lee, and Dong-Jin Lee (2007), "A Study on the Effects of Three Dimensions of Switching Costs on Customer Commitment to a Service Provider," *Yeonsei Business Review*, 44(2), 213-235.
- Zeidman, Philip F (1998), *Franchising*, International Franchise Association, Educational Foundation, Inc.

A Study on the Effect of a Franchisee's Perceived Switching Costs on a Franchiser on Multi-dimensional Commitment and Performance*

Sung-Jin Park**, Kyung-Do Park***, Ho-Taek Yi****

ABSTRACT

Since Lotteria started domestic franchise industry in 1979, domestic franchise has grown rapidly. Since the Korea's foreign financial crisis in 1997, the number of small-scale entrepreneurs has surged, and the government has actively fostered the franchise industry, and the franchise industry is growing rapidly every year. In 2014, the domestic franchise industry grew at an annual rate of 6.1% (based on the franchise headquarters). As of 2014, a total of 3,360 franchise headquarters and 197,858 franchisees operate the franchise business. As of 2014, out of the total domestic franchise industry, dining franchises account for 70%, so the importance of the franchise in the domestic franchise industry is high (Ministry of Commerce, Industry and Energy 2016).

The domestic food service franchise grew to become a center of fast food industry in the early stage of introduction, and as a result of the rapidly changing needs of consumers, a variety of food service franchises have become established in Korea. The domestic franchise industry gradually changed into the corporate type franchise system as the management forms and methods of foreign companies affected the domestic business by the appearance of foreign fast food franchises in the 1980's. Franchise system is a system in which the affiliate headquarters so-called franchisor allows franchisees to sell their mutual or branded products/services in a certain area for contracted period(Zeidman 1998). The domestic dining franchise industry in the systemized system is growing at a rate of 9.2% per year (based on the growth rate of franchise stores). At the same time, however, competition is intensifying due to the increasing number of new franchise headquarters and franchisees and the participation of big companies in the market. Also, due to the lack of contracts completeness between the franchisor and the franchisees, the industry has a yearly closing rate of 2.12% and a

* This study is summarized and revised of 1st author's thesis.

** MS student, Department of Business Administration, Sogang University, 1st author

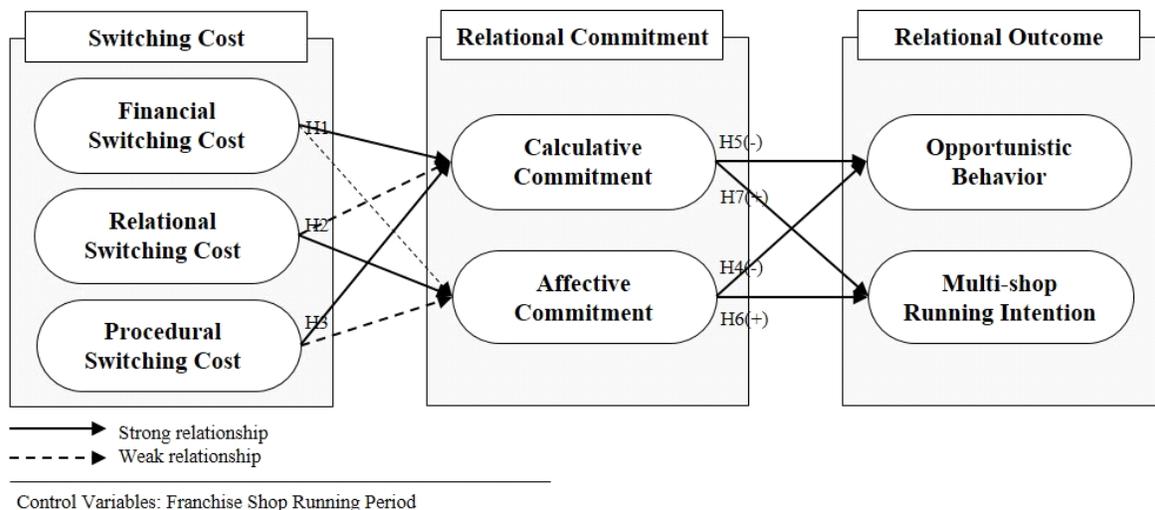
*** Professor, Department of Business Administration, Sogang University, co-author

**** Assistant Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, corresponding author

short average participation period of 34.3 months(Ministry of Commerce, Industry and Energy 2016). However, there are still many problems with the quality of the internal franchise system.

A number of franchise studies have conducted research focusing on the support of franchise headquarters' support and education support at the franchise headquarters as antecedent variables of the franchise's commitment to franchise headquarters for qualitative growth of the franchise system. However, in this study, the authors hypothesize the relationship between the franchisees and the franchise headquarters is a sort of supplier-buyer relationship in which the franchisees continuously purchase the mutual, trademark, and technology of the franchise headquarters over the renewal period. In addition to the support services provided by the headquarters, the authors suggest the perceived switching cost by franchisees influences the multi-dimensional relationship commitment and affect the relationship performance for the franchise industry.

As shown in Figure 1, this conceptual framework shows on the effect that the interaction among three components of switching costs such as financial, relational, and procedural switching cost and multi-dimensional commitment(e.g., affective and calculative commitment) on the two different relational performance(e.g., multi-shop running intention and opportunistic behavior intention). The core of this research is that success of franchisee system depends on maintenance of the relationship.



<Figure 1> Conceptual Model

To test the proposed research model and hypotheses, data were collected from 150 franchisees in the field of Food & Beverage, convenience store, fast food, and bakery franchise. All the measurement scales in this study come from existing literature with adaptation to fit the purpose of this study except multi-brand shop management intention. We investigate the reliability, content validity,

convergent validity, and discriminant validity of the proposed instrument by analyzing data. Overall, the results indicated good psychometric properties, and the measurement model revealed an acceptable fit of the model ($\chi^2=310.855$, $df=231$, $\chi^2/df=1.346$, $RMR=0.036$, $RMSEA=0.048$, $GFI=0.855$, $IFI=0.959$, $TLI=0.950$, $CFI=0.958$). Composite reliability, or AVE among the set of indicators that measured and underlying construct, are greater than the recommended threshold value of 0.7 for CR and 0.5 for AVE. Thus, the model provides a good fit to the data.

Using structural equation model, the author checked the proposed model fit and hypotheses. All of model fit index are acceptable ($\chi^2=347.435$, $df=261$, $\chi^2/df=1.331$, $RMR=0.044$, $RMSEA=0.047$, $GFI=0.846$, $IFI=0.956$, $TLI=0.948$, $CFI=0.955$).

<Table 1> Results of Hypothesis Test

H	Path	st. estimate	S.E.	C.R.	p-value	$\Delta \chi^2_{(1)}$	Result
H1	financial switching cost → affective commitment	0.211	0.103	2.451	0.014	4.581	Supported
	financial switching cost → calculative commitment	0.365	0.148	3.453	0.000		
H2	relational switching cost → affective commitment	0.660	0.112	6.503	0.000	28.087	Supported
	relational switching cost → affective commitment	0.038	0.119	-0.418	0.676		
H3	procedural switching cost → affective commitment	0.280	0.068	3.368	0.000	2.865	Not Supported
	procedural switching cost → calculative commitment	0.229	0.091	2.38	0.017		
H4	affective commitment → opportunistic behavior	0.132	0.187	1.501	0.133	-	Not Supported
H5	calculative commitment → opportunistic behavior	0.328	0.168	3.558	0.000	-	Not Supported
H6	affective commitment → multi-shop running intention	0.239	0.192	2.575	0.010	-	Supported
H7	calculative commitment → multi-shop running intention	-0.042	0.161	-0.462	0.644	-	Not Supported
cont -rol	franchise shop running period → opportunistic behavior	-0.129	0.043	-1.565	0.118	-	N/A
	franchise shop running period → multi-shop running intention	0.064	0.042	0.812	0.417	-	N/A

Model Fit: $\chi^2=347.435$, $df=261$, $\chi^2/df=1.331$, $RMR=0.044$, $RMSEA=0.047$, $GFI=0.846$, $IFI=0.956$, $TLI=0.948$, $CFI=0.955$

In order to verify hypothesis 1 through 3, in the study, the difference analysis of χ^2 between free and constrained models was verified. The hypothesis 1 implies that the financial switching cost will have a greater effect on the calculative commitment than the affective commitment. In the standardized path coefficient value of <Table 1>, the coefficient of calculative commitment is higher than affective

commitment. In the χ^2 difference test, the χ^2 value of the constraint model was 352.016, $df = 262$, and $\Delta \chi^2(1) = 4.581$. So hypothesis 1 was supported. Hypothesis 2 implies that relational switching cost will have a greater impact on affective commitment than calculative commitment. The effect of relational switching cost on affective commitment is higher than calculative commitment. The result of χ^2 difference test between free and constrained models was conducted and hypothesis 2 was also supported. Hypothesis 3 was that the procedural switching cost had a greater impact on the calculative commitment than the affective commitment, but the hypothesis was not supported. Hypothesis 4 and Hypothesis 5 were not supported as well. Unexpectedly, calculative commitment had a positive (+) effect on opportunistic behavior. Hypothesis 6 implies that affective commitment will have influenced on multi-store operation intention and the hypothesis was supported. Hypothesis 7 was not supported by the hypothesis that calculative commitment have influenced on multi-store operation intention. The franchise shop running operation period set by the control variables did not affect the dependent variable and the opportunistic behavior. Finally, the theoretical and practical implications are suggested based on the results.

Keywords: Financial Switching Cost, Relational Switching Cost, Procedural Switching Cost, Multi-Dimensional Commitment, Multi-Shop Running Intention, Opportunistic Behavior