

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.15.2.201702.91>

## The Effect of Composite Incompatibility on Relationship Commitment and Performances in Franchiser-Franchisee Relationship\*

### 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간 이해관계불일치가 관계몰입과 관계성과에 미치는 영향

Ho-Taek Yi(이호택)\*\*

Received: January 6, 2017. Revised: January 20, 2017. Accepted: February 15, 2017.

#### Abstract

**Purpose** – Domestic franchise market has been grown steadily, reaching 50 trillion won in sales and 3,360 franchise headquarters in 2014. A franchise system is an effective business system for the franchisees to lower the failure rate due to the fact that the inexperienced entrepreneurs are supported by their headquarters through the franchisee contract. However, there are also conflicts between franchiser and franchisee behind the quantitative growth of domestic franchise industry. Therefore, it is very important to structure the causes of conflicts and to examine the effect of factors on the relationship commitment and performances.

**Research design, data, and methodology** - In this study, the author divides the composite incompatibility between the franchise and the franchisee into goal incongruity, domain dissensus, and perceptual differences, and examines each dimension to the relationship with commitment and performances. To verify the proposed research model and test hypotheses, the author selected 200 franchise responses in food and beverage industry. The data were analyzed using SPSS 18.0 and AMOS structural equation modeling program.

**Results** – The empirical findings provide goal incongruity and perceptual differences have a negative effect on the affective commitment, but not the calculative commitment. In addition, affective commitment and calculative commitment are found to have a positive effect on re-contractual intention and extended brand shop running intention, respectively. Affective commitment have a stronger effect on re-contractual intention than calculative commitment.

**Conclusions** - First of all, the fact that goal incongruity and perceptual differences negatively affect the affective commitment, but it does not affect the calculative commitment. It means the relationship commitment in distribution channel are multi-dimensional concept that may be attributed to emotional or affective dimensions but may exist in terms of necessity or power-dependence. Second, the level of relationship commitment such as affective and calculative commitment to franchise headquarters positively affects the re-contractual intention and franchiser's extend brand shop running intention suggest that franchiser should encourage and support existing franchisee's commitment. Third, the fact that affective commitment has a greater effect on relationship performance than calculative commitment means to induce franchisee's affective commitment and to prevent the inconsistency between goals and perceptual differences.

**Keywords:** Franchise System, Composite Incompatibility, Relationship Commitment(Affective Commitment, Calculative Commitment), Relationship Performance.

**JEL Classifications:** L81, M30, M31.

\* This research was supported by the Bisa Research Grant of Keimyung University in 2016.

\*\* Assistant Professor, Department of Business Administration,

Keimyung University, Daegu, Korea.

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

## 1. 서론

1979년 우리나라에 프랜차이즈 시스템이 도입된 이래 프랜차이즈 산업은 지속적 성장을 해왔다. 2016년 산업통상자원부의 프랜차이즈 산업 실태조사 보고에 따르면 2014년을 기준으로 우리나라의 프랜차이즈 산업 전체 매출액은 50조 992억 원으로 가맹본부 수는 3,360개이며 식·음료 외식업은 2,367개, 서비스업은 548개, 도소매업은 445개라고 한다.

프랜차이즈 시스템은 가맹본부가 가맹점에게 자사의 브랜드, 사업노하우, 제품 및 물류지원, 경영지원, 광고 및 판촉지원, 교육훈련 지원 등 기술력과 시스템을 전수해주고, 가맹점은 이에 대한 대가로 수수료를 지급하는 계약으로 이루어져 있으며 창업 경험이 없는 예비 창업자들의 사업위험을 줄이고 성과를 높일 수 있기 때문에 독립적인 창업보다 선호되는 창업방식이다(Kim & Yi, 2016). 이러한 프랜차이즈 시스템의 성공을 위해서는 가맹본부와 가맹점주의 긴밀한 협동이 매우 중요한데(Kim, Kim, & Moon, 2009; Park & Ko, 2010), Clarkin and Rosa (2005)는 가맹본부와 가맹점간 협동은 구성원 간 팀워크와 신뢰를 증가시켜 경쟁관계에 있는 가맹본부에 대한 경쟁우위를 창출할 수 있다고 주장하면서 본부와 가맹점간 협동이 해당 비즈니스에서의 핵심 성공요인이 됨을 강조하였다.

그러나 프랜차이즈 산업의 양적인 성장 이면에는 가맹본부와 가맹점간의 분쟁이나 갈등이 존재한다. 공정거래위원회에서 제시하고 있는 가맹본부의 불공정한 영업관행의 유형을 살펴보면, (1)과장된 매출로 계약자를 유인하는 행위, (2)계약 이후 인테리어 공사를 강요하는 행위, (3)기존 가맹점에 인접하여 새로운 가맹점을 개설하는 행위 등을 꼽을 수 있다. 반대로 가맹점의 기회주의적인 행동도 갈등의 원인이 되기도 하는데, (1)메뉴가격을 임의로 변경하거나, (2)규정 이외의 메뉴나 상품 취급, (3)본부의 운영노하우 유출, (4)재료 사입, (5)무리한 광고 및 영업지원 요구 등이 이러한 기회주의적 행동의 예가 된다고 볼 수 있다.

따라서 프랜차이즈 시스템 상에서 가맹본부와 가맹점의 갈등원인을 구조화하고, 이러한 원인이 본부에 대한 몰입과 재계약의도 또는 본부의 확장브랜드 운영에 미치는 영향을 살펴보는 것은 매우 중요한 일이라 생각된다.

## 2. 이론적 배경 및 선행연구

### 2.1. 프랜차이즈 시스템에서의 이해관계불일치

유통경로 상 갈등의 원인에 대한 연구들은 경로구성원들 간의 이해관계 불일치에 주목하고 있다. Assael (1968)은 경로구성원들 간의 경제적 목표의 차이와 이념의 차이가 갈등의 원인이라고 주장하였으며, Stern and Gorman (1969)는 경로구성원들 간의 목표불일치, 역할불일치, 지각의 차이, 기대의 차이, 의사결정 영역의 불일치, 의사소통의 장애, 희소자원에 대한 경쟁 등이 갈등을 유발하는 원인이 된다고 주장하였다. Etgar (1979)는 경로구성원 간 갈등을 유발하는 원인을 크게 구조적 요인과 태도적 요인으로 나누어 설명하였는데, 구조적 요인으로는 목표불일치, 희소자원에 대한 경쟁, 자율권 추구 그리고 태도적 요인으로는 역할불일치, 기대불일치, 지각불일치, 의사소통 장애 등이 각각 갈등을 유발하는 원인이라고 기

술하였다. 이러한 선행연구들을 바탕으로 Stern, El-Ansary and Coughlan (1996)은 경로갈등의 원인이 되는 이해관계불일치를 목표불일치, 영역불일치, 지각불일치로 구분하였다.

목표불일치는 경로구성원 간의 목표가 서로 다르고 이 목표들이 양립할 수 없을 때 발생하는 것으로 거래비용이론에 기초한 기회주의에 의해 설명할 수 있다(Lee & Park, 1999). 인간은 자기이익을 추구하는 경향이 있는데, 기업 간 거래관계에서도 거래파트너에 비해 유리한 목표를 설정하고 달성하려는 성향을 보이게 되고 목표불일치가 발생하게 된다(Song, Xie, & Dyer, 2000).

역할불일치는 거래상 관계되는 서로의 역할에 대한 방법과 권한정도가 침해받거나 범위가 모호하다고 느낄 때 발생하는 갈등으로(Yi, Lee, & Dubinsky, 2010), 기업 간 관계에서는 계약에 대한 권리와 의무에 대한 합의가 이루어지지 않을 때 예를 들어 거래상대방이 계약서에 명시되어 있는 의무를 이행하지 않거나, 계약내용에 기술되어 있지 않는 제품이나 서비스에 대한 책임이나 비용부담 등을 조정하는 과정에서 나타난다.

지각불일치는 동일한 현상에 대해 서로 다르게 인지하는 상태를 일컫는데(Yi et al., 2010), 경로구성원은 서로 자신이 가지고 있는 인식에 기초하여 판단하고 따라서 동일한 현상에 대해서도 상대적으로 차이가 발생하게 된다. 이를테면 기업 간 거래를 통해 쌍방이 모두 득을 본 경우라 하더라도, 한쪽이 훨씬 더 많은 이익을 보았다면 상대방은 상대적 박탈감을 느끼고 해당 거래가 공정하지 않다고 생각하거나, 현재의 거래를 단절하고 다른 파트너를 찾기를 희망할 수 있다.

### 2.2. 가맹점의 가맹본부에 대한 관계몰입

지금까지 많은 관계마케팅 연구들은 관계몰입을 단순히 상대방과의 거래를 지속하고 싶어하는 심리적 애착이나 결속(Anderson & Weitz, 1992) 또는 가치 있는 관계를 유지하고 싶어하는 지속적 열망(Moorman, Zaltman, & Deshpande, 1992) 등 단일차원으로 정의해 왔다(e.g., Ghassemzadeh, Hojabri, Eftekhari, & Sharifi, 2013).

그러나 최근 들어 관계몰입을 단일차원이 아닌 다차원적인 개념으로 보는 연구들이 등장하고 있다(e.g., Kim & Yi, 2016; Yoon & Kim, 2008; Allen & Meyer, 1990; Kumar, Hibbard, & Stern, 1994). 이러한 연구들은 지속적인 거래관계를 형성하고 있는 기업들 사이에서도 상호간 몰입의 이유나 정도가 각각 다르다는 것에 주목하고 있는데, Kim and Frazier (1997)은 관계몰입을 단일차원으로 규정하게 되면 많은 정보를 상실하게 되고 그릇된 연구결과를 가져올 수 있음을 주장하고 있다.

관계몰입을 다차원적 개념으로 보는 시도는 주로 사회심리학이나 조직행동 분야에서 시작되었으나(Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001) 최근 들어서는 기업 간 거래나 유통경로에 적용하는 시도가 늘고 있다(Kim & Yi, 2016; Yoon & Kim, 2008; Lee & Sung, 2001; Geyskens, Steenkamp, Scheer, & Kumar, 1996; Gilliland & Bello, 2002). 이러한 연구들은 Meyer and Allen (1997)의 분류에 따라 관계몰입을 정서적 몰입, 계산적 몰입, 규범적 몰입 등으로 구분하거나, Kumar et al. (1995), Geyskens et al. (1996), Gounaris (2005)의 연구에서처럼 정서적 몰입과 계산적 몰입으로 구분하기도 한다.

본 연구에서는 프랜차이즈 시스템 상에서 관계몰입을 정서적 몰입과 계산적 몰입으로 구분하였는데 정서적 몰입은 열망

에 기초한 애착심으로 거래관계에서 상대방에 대한 애정이나 좋아함 때문에 지속적으로 관계를 유지하기 원하는 것을 말하며, 계산적 몰입은 필요하다고 느끼고 거래관계 해지 시 받을 수 있는 손실 때문에 관계를 유지하기 원하는 것을 일컫는다 (Yoon & Kim, 2008).

### 2.3. 가맹본부와 가맹점간 관계성과

경로구성원 사이의 관계성과는 주로 효율성이나 효과성과 같은 지표로 구분되는데(Stern & El-Ansary, 1992), 일반적으로 효율성은 이익률, 시장점유율, 투자수익률과 같이 투입대비 산출의 비율 지표로 기술되며(Pelham & Wilson, 1995; Kim, 2010), 효과성은 관계만족, 지각된 공정성, 관계가치, 관계의 질과 같은 마케팅 결과를 마케팅 목표로 나눈 개념으로 기술할 수 있다(Ruekert & Walker, 1987). 프랜차이즈 관계성과를 연구한 Kim and Yi (2016)의 연구에서는 가맹본부와 가맹점간의 관계성과를 관계지속의도, 다점포운영의도, 확장브랜드 운영의도로 나누었으며 본 연구에서는 재계약의도와 가맹본부의 확장브랜드 가맹점 운영의도로 분류하였다.

프랜차이즈 시스템에서 재계약의도는 가맹본부의 서비스와 관계적 특성에 대해 다시 계약하고 싶은 정도를 말하는데(Lee & Lee, 2006), Ganesan (1994)은 재계약의도에 영향을 주는 선행요인으로 시장불확실성, 장기지향성, 투자, 명성, 영업성과, 상호만족 등이 중요하다고 주장하였다. 프랜차이즈 관련 연구들에서 재계약의도의 선행요인으로 가맹점의 만족, 성과 및 가맹본부와 가맹점간의 관계를 들고 있으며(Hwang, Yang, & Lee, 2010), 특히 Lee and Lee (2006)의 연구에서는 관계결속이 중요하다는 점을 밝히고 있다.

가맹본부의 확장브랜드 가맹점 운영의도는 프랜차이즈 관련 연구에서 아직까지 거의 연구되지 않은 개념으로 가맹본부의 새로운 브랜드 확장 시 참여의도를 일컫는다(Kim & Yi, 2016). 이들의 연구에 따르면 가맹본부의 브랜드 확장은 성공가능성에 대한 불확실성이 존재하기 때문에 해당 가맹본부의 특정 브랜드를 운영하고 있는 가맹점주 입장에서 운영의사를 표시하기까지는 가맹본부에 대한 강한 신뢰가 필요하다고 했다.

## 3. 가설설정

### 3.1. 이해관계불일치가 관계몰입에 미치는 영향

전술했던 바와 같이 본 연구에서는 Stern et al. (1996)의 분류기준에 따라 이해관계불일치를 목표불일치, 역할불일치, 지각불일치로 구분하였다. 일반적으로 유통경로에서 계약관계에 있는 거래구성원 간 추구하는 목표가 다를 때 기회주의적인 행동이 유발된다(Das, 2006). 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부는 가맹점의 매출의 일정비율을 나눠가기 때문에 가맹본부의 목표는 매출을 증대하는 것이고, 가맹점은 매출증대보다는 이익을 높이는 것이 목표라고 볼 수 있다. 그리고 이러한 목표불일치 때문에 프랜차이즈 갈등 중 가맹점의 규정이외의 상품취급이나 사입의 문제가 발생한다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 상황에서 경로구성원 간 갈등은 증가하고(Yi et al., 2010), 상호간의 관계몰입 수준은 줄어들 것으로 예상할 수 있다.

아울러 역할불일치는 주로 계약서의 내용이 불안정하거나 계약에 정하지 않은 사항을 이행하고 전가시키는데서 발생하는데(Stern et al., 1996), 본부가 과장된 매출로 계약자를 유인하거나 광고 및 영업지원이 제대로 이루어지지 않았을 때 발생할 수 있는 갈등으로 이 역시 갈등수준을 높이고 가맹본부에 대한 가맹점의 관계몰입 수준을 낮출 것으로 판단할 수 있다.

마지막으로 지각불일치는 같은 현상을 다르게 해석하는 일종의 상대적 박탈감에서 비롯되는 갈등으로(Yi et al., 2010), 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점 둘 다 이익을 내더라도, 가맹점 입장에서 가맹본부가 제공하는 제품이나 서비스 수준에 비해 훨씬 더 많은 이익을 얻었다고 생각하는 경우 메뉴가격을 임의로 변경하거나, 무리한 광고 및 영업지원을 요구하는 등의 갈등이 발생하고 가맹본부에 대한 관계몰입 수준이 줄어든 가능성이 크다. 이러한 연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

<가설 1> 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 가맹본부에 대한 목표불일치(<가설1-a>), 영역불일치(<가설1-b>), 지각불일치(<가설1-c>) 수준은 가맹본부에 대한 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 가맹본부에 대한 목표불일치(<가설2-a>), 영역불일치(<가설2-b>), 지각불일치(<가설2-c>) 수준은 가맹본부에 대한 계산적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2. 관계몰입이 관계성과에 미치는 영향

앞서 기술했던 것처럼 본 연구는 가맹점의 가맹본부에 대해 가지는 관계몰입을 정서적 몰입과 계산적 몰입으로 분류하였다. 정서적몰입이란 열망(desire)에 기초한 정서적 유대감이나 애착심을 일컫는 것으로(Gruen et al., 2000), 기업 간 관계유지의 동기가 된다(Anderson & Weitz, 1992). 반면에 계산적 몰입은 관계가 종식될 경우 입게 될 혜택의 희생이나 손실을 깨달음으로 말미암아 인지하게 되는 상대에 대한 애착심으로 정의할 수 있다(Geyskens et al., 1996; Kumar et al., 1994). 이러한 구분은 거래상대방에 대한 심리적 상태와 동기에 따라 몰입을 구분한 것으로(Kim & Yi, 2016), 전자가 상대방에 대한 호감과 앞으로의 거래에 대한 즐거움을 바탕으로 형성되는 심리적 상태라면(Gounaris, 2005), 후자는 경제적, 실용적, 도구적 동기가 강하게 작동하는 것으로 판단할 수 있다(Bansal, Irving, & Taylor, 2004).

일반적으로 관계몰입은 관계의 지속성(relationship continuity)과 손해감수(sacrifice)라는 두 가지 속성을 가지는데(Lee & Sung, 2001), Somers (1995)에 따르면 정서적인 몰입이나 계산적인 몰입이나 상관없이 관계몰입 수준이 증가하면 현재 관계를 유지하려는 의도가 증가하게 된다고 한다. 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간 관계에서 관계몰입과 관계성과와의 관계를 설명한 Kim and Yi (2016)의 연구에서는 가맹점의 관계몰입 수준의 증가는 본부에 대한 정서적 애착을 증가시키고 반대로 이탈할 욕망을 낮추기 때문에 가맹본부와의 관계에서 남아 있으려 하는 성향이 늘어나 궁극적으로 관계지속의도가 높아진다고 주장했다. 아울러 관계몰입 수준의 증가는 오랜 시간 동안 다양한 영역에서 상호작용하려는 성향을 높이기 때문에(Huston & Burgess, 2013), 구매관련 상황에서도 관계 확대를

추구하는 경향을 보일 수 있다(Anderson, Häkansson, & Johanson, 1994). 따라서 관계몰입 수준의 증가는 궁극적으로 가맹본부의 확장브랜드 가맹점 운영의도에도 영향을 미칠 것이라 추측할 수 있다.

- <가설 3> 가맹본부에 대한 가맹점의 정서적 몰입은 가맹점 재계약의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 4> 가맹본부에 대한 가맹점의 정서적 몰입은 가맹본부의 확장브랜드 가맹점 운영의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 5> 가맹본부에 대한 가맹점의 계산적 몰입은 가맹점 재계약의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 6> 가맹본부에 대한 가맹점의 계산적 몰입은 가맹본부의 확장브랜드 가맹점 운영의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

관계몰입에 대한 Gounaris (2005)의 연구에서는 정서적 몰입을 거래상대방에 대한 호감과 거래즐거움을 바탕으로 형성되는 것이라 정의하고 있는데, 상대방에 대한 심리적인 그리고 정서적인 애착심에 근거하기 때문에 Kalleberg and Reve (1993)은 정서적 몰입을 경제적인 이해득실 관계를 넘어서 경로구성원을 하나로 묶는 역할을 한다고 주장하고 있다. 이러한 선행연구 결과를 바탕으로 판단해볼 때, 정서적 몰입은 계산적 몰입에 비해 더 강한 유대관계 상대로 간주할 수 있으며, 따라서 정서적 몰입은 계산적 몰입에 비해 관계성과에 더 큰 영향을 미칠 것이라 추측할 수 있다.

<Table 1> Sample Characteristics

Classification				Classification			
		N	%			N	%
Franchisee Service Years	Less than 3-5 years	108	54.0	Types of Franchise	Coffee Shop	30	15.0
	Less than 5-7 years	43	21.5		Dining Restaurant	52	26.0
	Less than 7-9 years	18	9.0		Bakery	35	17.5
	More than 9 years	31	15.5		Fast Food	38	19.0
Gender	Male	96	48.0		CVS	37	18.5
	Female	104	52.0		etc.	8	4.0
Number of Employees	1	17	8.5	Age	20s	33	16.5
	2-3	88	44.0		30s	37	18.5
	4-5	57	28.5		40s	47	23.5
	6-7	22	11.0		50s	69	34.5
	8-9	7	3.5		60s-	14	7.0
	More than 10	9	4.5				

4.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 변수를 측정하기 위해 사용된 모든 측정문항은 기존의 연구에서 보편적으로 사용되고 있는 측정문항을 본 연구에 맞게 일부 수정해서 사용하였다. 우선, 가맹본부와 가맹점 간의 이해관계불일치는 Stern et al. (1996)이 주장했던 바와 같이 목표불일치, 역할불일치, 지각불일치로 나누었다. 목표불일치는 가맹본부와 가맹점 관계에서 존재하는 목표 및 가치관의 차이 정도로 정의하고, 목표의 차이, 가치관의 차이, 상

<가설 7a> 가맹본부에 대한 정서적 몰입은 계산적 몰입에 비해 가맹점 재계약의도에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

<가설 7b> 가맹본부에 대한 정서적 몰입은 계산적 몰입에 비해 가맹본부의 확장브랜드 가맹점 운영의도에 더 큰 영향을 미칠 것이다.

4. 실증분석 및 결과

4.1. 자료수집

본 연구에서는 연구가설을 검증하기 위해 서울 및 경기지역에 위치하고 있는 음식점, 베이커리/제과점, 패스트푸드점, 편의점 등의 식음료 프랜차이즈 가맹점 주들을 대상으로 설문을 진행하였다. 가맹점 운영기간에 따라 가맹본부에 대한 몰입수준이나 관계성과 수준이 상이하게 나타날 수 있을 것이라 생각하여, 최소 3년 이상 운영한 가맹점 주를 대상으로 설문을 시행하였다. 실제 설문은 조사회사의 전문면접원이 방문하여 1:1 대인면접 방식으로 설문을 수행하였으며, 이러한 과정을 거쳐 총 205부의 설문지를 수집하였다. 이 중 불성실하거나 편향된 응답이 있는 5부를 제외한 총 200부가 실증분석에 사용되었다. 조사대상의 특성은 아래 <Table 1>의 내용과 같다.

대방의 목표 희생이라는 3가지 항목으로 측정하였다(Song et al., 2000). 역할불일치는 거래관계에서 발생하는 상호 역할에 대한 방법과 권한 정도의 불명확성으로 정의하고 업무분담의 불명확, 권한과 책임한계의 불분명, 업무영역의 모호성 등의 문항으로 측정하였으며(Yi, et al., 2010), 지각불일치는 동일한 현상에 대해 서로 다르게 인지하는 상태의 차이 정도로 정의하고 시장상황 인식차이, 중요 사안에 대한 인식차이, 거래과정 에 대한 견해차이 등 3문항으로 측정하였다(Yi et al., 2010).

정서적 몰입은 가맹점이 가맹본부에 대해 느끼는 심리적 애

착(Anderson & Weitz, 1992)으로 정의하고, 가맹본부에 대한 소속감과 동일시, 가맹점에게 있어 가맹본부가 가지는 의미 그리고 가맹본부에 대한 긍정적 구전활동 등으로 측정하였으며 (Morgan & Hunt, 1994), 계산적 몰입은 관계가 종결되었을 때 발생할 수 있는 손실이나 이득을 고려하여 느끼는 관계유지 필요에 따른 몰입(Meyer & Allen, 1997)으로 정의하고, 관계해지 시 발생할 수 있는 손해, 어려움, 대안부재에 따른 몰입으로 측정하였다.

재계약의도는 가맹점이 현재의 거래관계를 지속적으로 유지하려는 의도(Ganesan, 1994)로 정의하고 현재관계에 대한 만족, 지속적 관계유지의도, 계약만료 후 가맹본부와의 재계약 고려정도 등으로 측정하였으며(Kim, et al., 2009), 확장브랜드 가맹점 운영 의도는 향후 가맹본부의 새로운 브랜드 확장 시 참여의도로 정의하고(Kim & Yi, 2016), 해당 연구에서 사용한 참여의도, 점포개설 계약가능성, 확장브랜드 운영 시 기대정도 등 3문항으로 측정하였다.

### 4.3. 신뢰성 및 타당성 검증

다항목으로 측정된 변수들의 내적일관성을 측정하기 위해 Cronbach's a 검증을 진행하였다. 그 결과 <Table 2>에서 보이는 바와 같이 모든 변수에서 일반적인 수용기준치인 0.7 이상을 보이는 것으로 나타났다(Nunnally & Bernstein, 1994). 아울러, 신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 확인적 요인분석(CFA)을 시행하였다. 이 과정에서 적합도를 떨어뜨리는 항목에 대해서는 제거하였다(Hair et al., 2006). 확인적 요인분석 결과 model fit은  $\chi^2=314,478$ ,  $df=168$ ,  $\chi^2/df=1.872$ , RMR=0.037, RMSEA=0.066, GFI=0.880, IFI=0.926, TLI=0.905, CFI=0.924를 나타냈으며, 대체적으로 적합도 지수들은 권고치 이상을 보이는 것으로 나타났다(Kline, 1998). 추가적으로 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 & Yi, 1988).

<Table 2> Confirmatory Factor Analysis and Cronbach's Alpha Test

item		construct	st. estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
gi1	←	goal incongruity	0.888	-	-	0.652	0.878	0.823
gi2	←		0.896	0.064	16.247			
gi3	←		0.603	0.076	9.290			
dd1	←	domain dissensus	0.765	-	-	0.533	0.826	0.743
dd2	←		0.705	0.103	7.861			
dd3	←		0.719	0.094	9.283			
pd1	←	perceptual differences	0.616	-	-	0.571	0.849	0.784
pd2	←		0.861	0.176	8.524			
pd3	←		0.770	0.164	8.235			
acommit1	←	affective commitment	0.834	-	-	0.567	0.856	0.795
acommit2	←		0.681	0.097	8.958			
acommit3	←		0.737	0.100	9.547			
ccommit1	←	calculative commitment	0.799	-	-	0.633	0.883	0.836
ccommit2	←		0.815	0.102	10.769			
ccommit3	←		0.773	0.104	10.473			
rcont3	←	recontractual intention	0.679	0.069	10.342	0.649	0.905	0.838
rcont2	←		0.779	0.074	12.125			
rcont1	←		0.938	-	-			
eb3	←	extended brand shop running intention	0.725	-	-	0.631	0.898	0.833
eb2	←		0.749	0.113	9.818			
eb1	←		0.898	0.139	10.320			

model fit:  $\chi^2=314,478$ ,  $df=168$ ,  $\chi^2/df=1.872$ , RMR=0.037, RMSEA=0.066, GFI=0.880, IFI=0.926, TLI=0.905, CFI=0.924

가설검증에 앞서 변수 간 개략적인 관계를 파악하고 판별타당성을 검증하기 위해 상관관계분석을 시행하였다. <Table 3>에서 보이는 바와 같이 가설에서 추론한 변수 간 상관관계들은 전반적으로 가설과 일치하는 방향성을 보이는 것으로 나타

났으며, 분수의 AVE값이 모든 변수에서 상관관계의 제곱값보다 크게 나타나 판별타당성 역시 확보된다는 것을 알 수 있었다(Fornell & Larcker, 1981).

<Table 3> Correlation Matrix and Descriptive Statistics

Construct	Mean	st.d.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
(1) goal incongruity	3.00	.74	1	.679**	.601**	-.053	-.139*	.081	.057	.052	.029
(2) domain dissensus	2.90	.66		1	.493**	.028	-.095	.112	.076	.094	.008
(3) perceptual differences	3.10	.71			1	-.123	-.046	-.012	.031	-.014	.003
(4) affective commitment	3.32	.68				1	.401**	.263**	.326**	-.075	.142*
(5) re-contractual intention	3.58	.66					1	.280**	.184**	-.173*	.076
(6) calculative commitment	3.36	.72						1	.231**	-.105	-.012
(7) extended brand shop running intention	2.95	.67							1	.137	-.110
(8) types of franchises	3.34	1.81								1	-.064
(9) operation periods	2.86	1.11									1

\*\*p < 0.01; \*p < 0.05

4.4. 가설검증

본 연구에서는 가설검증을 위해 구조방정식 연구모형을 이용하였으며, AMOS 5.0 통계패키지를 사용하였다. 연구모형 분석결과는 아래 <Table 4>의 내용과 같다. 연구모형 분석결

과 모형적합도는  $\chi^2=385.145$ ,  $df=215$ ,  $\chi^2/df=1.791$ ,  $RMR=0.056$ ,  $RMSEA=0.065$ ,  $GFI=0.868$ ,  $IFI=0.915$ ,  $TLI=0.898$ ,  $CFI=0.913$ 으로 거의 모든 적합도 지수들이 권고치를 초과하는 수준을 보여 수용할만한 것으로 나타났다(Hair et al., 2006).

<Table 4> Results of SEM for Test of Hypotheses(1)

H	Path	st. estimate	S.E.	t-value	result
H1(a)	goal incongruity → affective commitment	-0.362*	0.182	-1.699	Supported
H1(b)	domain dissensus → affective commitment	0.565	0.248	2.377	Not supported
H1(c)	perceptual differences → affective commitment	-0.364**	0.147	-2.953	Supported
H2(a)	goal incongruity → calculative commitment	-0.161	0.165	-0.789	Not supported
H2(b)	domain dissensus → calculative commitment	0.386*	0.222	1.729	Not supported
H2(c)	perceptual differences → calculative commitment	-0.156	0.133	-1.329	Not supported
H3	affective commitment → re-contractual intention	0.467**	0.083	5.875	Supported
H4	affective commitment → extended brand shop running intention	0.354**	0.069	4.254	Supported
H5	calculative commitment → re-contractual intention	0.186**	0.082	2.518	Supported
H6	calculative commitment → extended brand shop running intention	0.205**	0.068	2.619	Supported
control	franchise operating period → re-contractual intention	-0.008	0.041	-0.113	N/A
	franchise operating period → extended brand shop running intention	-0.145	0.034	-2.069	
	type of franchise → re-contractual intention	-0.107	0.025	-1.609	
	type of franchise → extended brand shop running intention	0.182	0.021	2.580	

\*\*p < 0.01; \*p < 0.05, single tail test

model fit:  $\chi^2=385.145$ ,  $df=215$ ,  $\chi^2/df=1.791$ ,  $RMR=0.056$ ,  $RMSEA=0.065$ ,  $GFI=0.868$ ,  $IFI=0.915$ ,  $TLI=0.898$ ,  $CFI=0.913$

가설검증 결과는 다음과 같다. 우선 <가설1>의 세부가설 중에서는 목표불일치(<가설1-a>)와 지각불일치(<가설1-c>)는 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 역할불일치는 오히려 예상과 반대 영향을 미치는 것으로 나타났다. 역할불일치가 가설에서 예상한 것과 반대의 영향을 미친 이유에 대해 살펴보면, 역할불일치는 계약서의 내용이 불완전하거나 계약내용에 없는 역할을 요구할 때 발생하는 불일치인데, 최근 들어 공정거래위원회에서 프랜차이즈 정보공개제도를 시행함으로써 국내 프랜차이즈업계에 이러한 불일치 수준자체가 높지 않기 때문인 것으로 보인다(역할불일치 측정문항의 평균

은 2.9점임). 둘째로 <가설2>의 경우 목표불일치, 역할불일치, 지각불일치 모두 계산적 몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 가설이 지지되지 않은 이유에 대해 짐작해보면, 계산적 몰입은 정서적 몰입에 비해 낮은 차원의 몰입으로, 당장의 경제적 필요에 의해 몰입하게 되는 것이기 때문에 갈등이 존재하는 상황에서도 계산적몰입이 존재할 수 있는 것이라 추측된다. 세부적으로 기술하자면 거래대안의 부재나 힘의 불균형이 있는 상황이라면 목표불일치, 역할불일치, 지각불일치가 계산적 몰입에 영향을 미치지 않거나 오히려 이러한 불일치 수준이 높은 상황 속에서도 계산적 몰입 역시 높게 나타

날 수 있다. 셋째로 가맹점의 정서적 몰입(<가설3>)과 계산적 몰입(<가설4>)은 모두 재계약의도에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 본부의 확장브랜드 가맹점 운영의도(<가설5>, <가설6>)에도 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 정서적 몰입과 계산적 몰입이 관계성도에 미치는 차별적 효과를 검증하기 위해 <Table 5>와 같이 추가분석을 시행하였다.

<Table 5> Results of SEM for Test of Hypotheses(2)

H			χ <sup>2</sup>	d.f.	Δχ <sup>2</sup>	sig.
	Free Model	Constrained Path	385.145	215	-	-
H7a	constrained model	affective commitment → re-contractual intention	389.593	216	4.448	p<0.01
H7b		affective commitment → extended brand shop running intention	386.170	216	1.061	p>0.1

분석결과 가맹점의 가맹본부에 대한 정서적 몰입이 재계약 의도에 미치는 영향은 계산적 몰입이 재계약의도에 미치는 영향에 비해 큰 것으로 나타났으나(<가설7-a>, supported), 가맹 본부의 확장브랜드 가맹점 운영의도에 미치는 영향에는 큰 차이가 없는 것으로 나타났(<가설7-b>, not supported).

4.5. 추가분석

추가적으로 본 연구에서는 이해관계불일치의 세부변수들인 목표불일치, 역할불일치, 지각불일치가 관계성과 변수인 재계약 의도나 가맹본부의 확장브랜드 가맹점 운영의도에 직접적인 영향을 미칠 수 있을 것이라 판단하여 독립변수들의 직접 효과를 검증해 보았다. 직접효과를 가정한 대안모형에 대한 분석결과, 이해관계불일치의 세부변수들이 재계약의도에 미치는 영향은 각각 목표불일치와 역할불일치는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며, 지각불일치(β=0.280, p<0.05)는 재계약의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으나 예상했던 방향과 다르게 정(+의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러 이해관계불일치의 세부요소가 가맹본부에 확장브랜드 가맹점 운영의도에 미치는 직접효과는 없는 것으로 나타났다.

가 갈등은 계산적 몰입에 영향을 미치지 못한다는 새로운 사실을 입증하고 있다. 둘째로 정서적 몰입과 계산적 몰입은 재계약의도와 가맹본부의 확장브랜드 가맹점 운영의도에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 리더십이 신뢰에 의해 가맹점의 팔로우업 행동에 영향을 미친다는 기존연구 결과와 맥락을 같이한다 (Yang & Ju, 2011). 마지막으로 가맹본부에 대한 정서적 몰입은 계산적 몰입에 비해 재계약의도에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 정서적 몰입은 경제적인 이해득실 관계를 넘어서 경로구성원을 하나로 묶는 강력한 도구라는 Kalleberg and Reve (1993)의 연구결과와 맥락을 같이한다.

5.2. 시사점

연구결과를 바탕으로 본 연구의 시사점에 대해 기술하면 다음과 같다. 첫째로, 이해관계불일치의 구성요소 중 목표불일치와 지각불일치가 정서적 몰입에는 부(-)의 영향을 미치지만 계산적 몰입에는 영향을 미치지 않는다는 사실은 우리에게 세 가지 시사점을 제공한다. 이러한 결과는 첫째, 유통경로에서 몰입(commitment)이라는 개념은 감정적인 또는 정서적인 차원에서 기인할 수도 있지만, 힘과 의존성이라는 차원에서 존재할 수도 있는 다차원적인 변수라는 점을 시사한다고 볼 수 있으며, 둘째, 이해관계불일치를 구성하는 요소 중 목표불일치와 지각불일치가 정서적 몰입을 방해하는 가장 큰 장애요인으로 작용하기 때문에 가맹본부 입장에서 목표불일치와 지각불일치 수준을 낮추기 위한 활동들이 필요하다는 것이다. 셋째, 이해관계불일치가 높은 상황에서 일반적으로 정서적 몰입은 줄어들지만, 계산적 몰입은 상황에 따라 증가할 수도 영향을 받지 않을 수도 있다는 사실을 우리에게 시사한다.

5. 결론 및 시사점

5.1. 연구의 요약

본 연구는 가맹본부와 가맹점간 관계에서 이해관계불일치가 관계몰입과 관계성도에 미치는 영향을 규명한 최초의 연구로 기존의 연구들과는 다르게 프랜차이즈 업종이나 운영기간과 같이 가맹본부와 가맹점간의 관계변수들에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 통제함으로써 연구결과의 일반화 가능성을 높이고 있다. 연구결과를 요약하자면 다음과 같다.

첫째로, 이해관계불일치의 구성요소 중 목표불일치와 지각 불일치는 정서적 몰입에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으나 계산적 몰입에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 단순히 기존 유통경로에서 이해관계불일치가 경로갈등의 원인이 된다는 연구(Yi et al., 2010)에서 더 나아

두 번째 시사점으로 가맹점의 가맹본부에 대한 정서적 몰입과 계산적 몰입과 같은 관계몰입의 수준이 재계약 의도나 가맹본부의 확장브랜드 가맹점 운영 의도에 긍정적인 영향을 미친다는 사실은 가맹본부가 기존 가맹점 업주들의 재계약이나 확장 브랜드 운영을 높이기 위해서 가맹점주들의 몰입을 유도해야 한다는 것을 제시하고 있으며 이러한 결과는 기존 Kim and Yi(2016)의 연구에서 제시한 가설들이 유효하다는 사실을 재 입증하고 있다고 볼 수 있다.

세 번째로, 가맹점의 가맹본부에 대한 정서적 몰입이 계산적 몰입에 비해 재계약의도에 더 큰 영향을 미친다는 연구결과는 기존의 연구들에서 밝힌바 없는 본 연구의 독창적인 시사점으로 가맹본부는 가맹점주들이 본부에 대해 정서적 몰입을 유도할 수 있도록 노력해야 한다는 점과 이를 위해 목표불일치와 지각불일치가 발생하지 않도록 가맹본부와 가맹점주 사이의 목표와 비전을 일치하도록 하며, 커뮤니케이션을 명확하게 해서 동일한 현상에 대한 인식의 차이가 발생하지 않도록 해야 함을 시사한다. 아울러 계산적 몰입 또한 관계성과에 영향을 미치는 변수이기 때문에, 정서적 몰입을 유도하기가 어렵다면 계산적 몰입이라도 유도할 수 있도록 해서 가맹점의 전환비용과 종결비용을 높여야 한다는 점을 제시하고 있다.

### 5.3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

이러한 연구의 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구에서는 가맹본부와 가맹점 사이의 관계에서 이해관계불일치가 관계몰입과 관계성과에 미치는 영향을 규명하고 있으나, 이해관계불일치를 유발하는 선행요인

에 대해서도 연구가 필요하다. 따라서 향후 연구에서는 기존의 프랜차이즈 관련 연구에서 많이 사용하고 있는 가맹본부의 지원이나 통제수단이나 가맹본부의 전략적 요인 등 다양한 요인들을 종합적으로 고려한 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구의 실증분석 결과, 예상했던 방향과 반대방향의 인과관계를 보인 가설들이 있었는데 이러한 가설에 대한 면밀한 검토가 필요할 것으로 보인다. 예를 들어 역할불일치는 프랜차이즈 가맹점의 가맹본부에 대한 정서적 몰입이나 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 실증분석 결과 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 목표불일치, 역할불일치, 지각불일치는 계산적 몰입에 영향을 미치지 않았다. 따라서 지지되지 않은 결과에 대한 추가적인 연구가 필요할 것이라 생각된다.

마지막으로, 본 연구는 전체 프랜차이즈 가맹점이 아닌 식음료 프랜차이즈에 초점을 두고 연구를 진행하였기 때문에 연구의 결과를 다른 프랜차이즈 사업영역으로 확장하여 일반화하는 데는 어려움이 있어 보인다. 따라서 추후 연구과제에서는 조사영역을 다양화할 필요가 있을 것이다.

## References

- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, J. C., Häkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1-15.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Assael, H. (1968). The political role of trade associations in distributive conflict resolution. *Journal of Marketing*, 32(2), 21-28.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bansal, H. S., Irving, P. G., & Taylor, S. F. (2004). A three-component model of customer to service providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Clarkin, J. E., & Rosa, P. J. (2005). Entrepreneurial teams within franchise firms. *International Small Business Journal*, 23(3), 303-334.
- Das, T. K. (2006). Strategic alliance temporalities and partner opportunism. *British Journal of Management*, 17(1), 1-21.
- Etgar, M. (1979). Sources and types of intra-channel conflict. *Journal of Retailing*, 55(1), 61-78.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(2), 382-388.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., Scheer, L. K., & 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.
- Ghassemzadeh, H., Hojabri, R., Eftekhari, F., & Sharifi, M. (2013). Tacit Knowledge Sharing in Health Industry: Influences of, Personal, Organizational and Social Factors. *East Asian Journal of Business Management*, 3(1), 29-35.
- Gilliland, D. I., & Bello, D. C. (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, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing*, 64(3), 34-49.
- Hair, J. F., Black, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). London: Pearson



- Education International.
- Huston, T. L., & Burgess, R. L. (1979). Social exchange in developing relationships: An overview. In R. L. Burgess, & T. L. Huston (eds.). *Social exchange in developing relationships* (pp. 3-28). New York: Academic Press.
- Hwang, Jae-Kwang, Yang, In-Seok, & Lee, Yun-Bok (2010). Impact of sales franchisor's relationship-oriented efforts on relationship quality and recontract intentions: From the franchisee perspective. *Journal of Franchise Management*, 5(2), 25-49.
- Kalleberg, A. L., & Reve, T. (1993). Contracts and commitment: Economic and sociological perspectives on employment relations. *Human Relations*, 46(9), 1103-1132.
- Kim, Hyung-Jin, & Yi, Ho-Taek (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, K., & Frazier, G. L. (1997). Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution. *Journal of Business Research*, 40(2), 139-154.
- Kim, Sang-Deok (2010). The effects of relationship specific investment and relational capital on relationship learning and performances. *Korea Marketing Review*, 25(1), 81-106.
- Kim, Sung-Soo, Kim, Young-Soo, & Moon, Hye-Young (2009). The relationship of franchisor's support satisfaction and re-contract intention in food-service industry: Focusing on the moderation effect of types of food business. *Journal of Food Service Management*, 12(1), 225-243.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, New York: Guilford Press.
- Kumar, N., Hibbard, J. D., & Stern, L. W. (1994). *The nature and consequences of marketing channel intermediary commitment*. Report no. 94-115. Cambridge MA: Marketing Science Institute.
- Lee, Haeng-Soon, & Lee, Soo-Bum (2006). The impact of the motivation, support services and brand equity of franchising on the quality of LMX and on the renewal of a contract. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 18(2), 97-115.
- Lee, Jang-Rho, & Park, Beom-Soo (1999). A study on the channel power and channel conflict of foreign sales subsidiaries. *International Business Journal*, 10(1), 225-261.
- Lee, Seong-Soo, & Sung, Young-Shin (2001). Consumer commitment in buyer-seller relationship: a multidimensional approach. *Korean Journal of consumer and Advertising Psychology*, 2(2), 31-60.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- 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.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Park, Jung-Min, & Ko, Young-Sub (2010). A study on relationship among cooperation between head office of franchise and its affiliates, service quality and performance. *Journal of Industrial Economics and Business*, 23(3), 1399-1416.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Ruekert, R. W., & Walker Jr, O. C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Song, X. M., Xie, J., & Dyer, B. (2000). Antecedents and consequences of marketing managers' conflict-handling behaviors. *Journal of Marketing*, 64(1), 50-66.
- Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (1992). *Marketing Channels. Dynamics of Competence-based Competition*. Oxford, UK: Elsevier Science Ltd.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (1996). *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stern, L. W., & Gorman, R. H. (1969). Conflict in distribution channels: An exploration. In L. W. Stern (ed.). *Distribution channels: Behavioral dimensions* (pp. 156-175). Boston: Houghton Mifflin.
- Yang, Hoe-Chang, & Ju, Young-Hwang (2011). Positive integration of the franchise system: A new perspective of leadership, fellowship, trust, and group efficacy. *East Asian Journal of Business Management*, 1(1), 5-8.

- Yi, Ho-Taek, Lee, Joseph, & Dubinsky, A. J. (2010). An empirical investigation of relational conflicts in co-marketing alliances. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(3), 249-278.
- Yoon, Mahn-Hee, & Kim, Dong-Bok (2008). Multidimensional commitment in B2B exchange relationships: Relational antecedents and intentional consequences. *Korean Management Review*, 37(5), 1233-1262.