

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593  
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2017.12.8.4.33

## The Impact of Corporate Image on Employees' Altruistic Behavior in Franchise Industry: Mediating Role of Organizational Trust and Affective Commitment

### 프랜차이즈 기업이미지가 종업원의 이타적 행동에 미치는 영향: 조직신뢰와 정서적 몰입의 매개역할

Soon-Beom Hur(허순범)\*, Dae-Sun An(안대선)\*\*, Hye-Duk Cho(조혜덕)\*\*\*

Received: October 19, 2017. Revised: November 20, 2017. Accepted: November 30, 2017.

---

#### Abstract

**Purpose** - Previous studies about corporate image generally explore how corporate image affects a company's effectiveness from the consumer view. However this study attempts to explore the impacts of corporate image (reliability, friendly, corporate social responsibility, and innovation) on employees' altruistic behaviors in the franchise industry context. This study also examine whether organizational trust and affective commitment play a mediating role in the relationship between corporate image and employees' altruistic behaviors. The authors developed several hypotheses to achieve these purposes.

**Research design, data, and methodology** - The data were collected from employees in food-service franchise companies located in Seoul, Korea. Among a total of 363 questionnaires distributed, 294(response rate of 81%) questionnaires were returned. After excluding 18 invalid respondent questionnaires, 276 valid questionnaires(response rate of 76%) were coded and analyzed using frequency, confirmatory factor analysis, correlations analysis, and structural equation modeling with SPSS 21 and SmartPLS 3.0.

**Result** - The findings of the study are as follows: First, friendly, CSR, and innovation had positive effects on organizational trust, but reliability did not have a significant effect on organizational trust. Second, reliability and friendly of corporate image had positive effects on affective commitment, but CSR and innovation did have a significant effect on affective commitment. Third, organizational trust and affective commitment had positive effects on employees' altruistic behaviors.

**Conclusions** - The aim of this study is to investigate the franchise corporate image as a significant influencing factor of employees' altruistic behaviors. The data were collected from only employees from franchising companies. The findings might vary from position to position. Future studies need to collect and compare data from managers. Future studies need to consider other variables that affect employees' altruistic behaviors. For example, leadership and market orientation might influence employees' attitude and behaviors. Also, future research should include other variables and it may have limitations in sample representative because of sampling franchise corporate in Seoul. Future studies will include franchise corporate all over the country. Future studies can also consider other variables (e.g., job performance and turnover intentions) to measure employee performance at the level of individuals and identify the impact of employee performance on business performance at the level of corporate.

**Keywords:** Corporate Image, Altruistic Behavior, Organizational Trust, Affective Commitment, Franchise.

**JEL Classifications:** L83, M50, M54.

---

\* First Author, CEO, Small Big consulting. E-mail: gosbhur98@gmail.com

\*\* Team leader of Global Business Division in Caffe Bene,  
E-mail: shallwerun@gmail.com

\*\*\* Corresponding Author: Art director in Leon Korea,  
E-mail: vipmkt@naver.com

## 1. 서론

최근 프랜차이즈 기업의 비윤리적인 행위로 시 민사회의 부정적 여론에 의한 불매운동으로 인해 프랜차이즈 가맹점의 폐업이 속출하고 있다. 프랜차이즈 본부의 부정적 이미지는 가맹점에 대한 부정적 이미지로 전이되어 결국 피해는 프랜차이즈 가맹점이 입게 된다. 기업이미지는 그 기업의 이해관계자들의 행동에 영향을 준다. 한 기업 오너의 개인 비리나 부도덕한 행동으로 기업이 위험에 빠지는 것을 ‘오너리스크’라고 한다. 기업의 통상적 경영 활동과 무관한 성 추문, 폭행, 재산, 싸움, 탈세, 횡령 등 개인적인 잘못으로 기업이미지를 땅에 떨어뜨리고 때로는 회사를 위태롭게 만든다(Ahn, 2016).

기업이미지는 기업의 이해관계자가 그 기업에 대해서 가지고 있는 신념, 태도, 인상의 총체라고 정의된다(Barich & Kotler, 1991). 기업이미지는 브랜드이미지의 생성과정에서 상호작용을 통해 형성되기 때문에 기업이미지는 그 기업이 생산 판매하는 상품이나 브랜드에 영향을 미친다(Heo & Chung, 2011).

프랜차이즈 본부의 기업이미지는 가맹점의 성과와 직접적인 관련이 있다. 그 이유는 프랜차이즈 사업의 구조적 관계를 보면 유통시스템의 한 차원인 계약적, 수직적 마케팅 시스템 형태로 가맹본부가 가맹점에 상표, 브랜드, 특정상품을 판매할 수 있는 권리와 노하우 등을 제공하고 그 대가를 받고 상호이익을 주는 시스템이기 때문이다(Blair & Lafontaine, 2003; Park et al., 2009). 따라서 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 접점에 있는 종업원의 가맹점에 대한 이타적 행동은 가맹점의 성장과 만족도 그리고 재계약률을 제고하는데 많은 영향을 주고, 이는 가맹점과의 상생 관계에 있는 가맹본부의 성공에도 중요한 역할을 한다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 기업이미지가 조직신뢰와 정서적 몰입을 매개로 이타적 행동에 미치는 영향 관계를 규명하고자 한다 <Figure 1>. 프랜차이즈 기업이미지로 인한 종업원의 신뢰와 몰입의 증가는 이타적 행동을 촉진하고 고객 이미지에 영향을 주어 가맹본부와 가맹점의 성과를 증대시킴으로써 프랜차이즈 기업이미지에 대한 중요성을 인식시키고, 프랜차이즈 기업에 대한 효과적이고 다양한 방향을 제시하여 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 상생할 수 있는 방안을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1. 기업이미지

이미지는 한 개인이 특정 대상에 대해 반응하는 신념, 아이디어 그리고 느낌의 일체다. 특정 대상에 대한 사람들의 태도와 행동은 그 대상에 대한 사람들의 이미지에 크게 조 건화되기 때문이다(Kotler, 1984). 기업이미지는 소비자 대중과 관련된 기관들이 제품이나 상표보다 이들을 대표하는 기업자체에 대하여 가지는 하나의 상 (image)이다(Kunkel &

Berry, 1968). Aaker(1996)는 이미지란 고객, 주주, 언론, 일반 대중 등을 포함한 모든 이해관계자가 어떤 대상에 대한 성격과 개성에 관해 마음속에 갖는 그림과 같은 전반적인 상을 의미한다고 하였다. 기업이미지 개념은 Zimmer and Golden(1988)이 기업이미지를 “태도와 같은 개념으로 고객의 마음속에 남아있는 전반적인 인상”으로 정의하면서 기업 이미지에 대한 개념이 보다 다양한 분야로 확장 적용되었다(Barich & Kotler, 1991; 재인용). 이미지는 한 목적물에 대한 불완전한 정보를 근거로 추론하는 과정에 의해 만들어진 정신적 형상 내지 심상으로, 일단 목적물에 대한 이미지가 만들어지면 목적물에 대한 객관적 정보나 지식이 아닌 이미지에 따라 반응하여 개인이 목적물에 반응하는데 결정적 영향을 준다(Boulding, 1956; Marton & Boddenwyn, 1978).

Winters(1986)는 기업이미지를 ‘비즈니스 행위’, ‘사회적 행위’, 그리고 ‘사회공헌행위’라는 세 가지 구성요인으로 제시하였으며, Dowling(2001)은 우호성과 관련성으로 측정하였다. 이러한 기업이미지는 기업이 추구하는 실체가 아니라 일반 대중과 이해관계자가 해당 기업에 대해 갖고 있는 주관적 심상으로 이성적이기 보다 감성적인 특징을 가지고 있다.

한편, 사람은 자신을 둘러싼 환경과 상호 작용하며 변화하는 개방시스템으로의 특징을 갖는다(Seong & Seo, 2010). 한 개인은 자신이 속한 기업이라는 환경과 상호작용하며 자신의 행동을 결정한다. 따라서 기업이라는 환경에 속해 있는 개인은 자신의 행동의 동기가 기업과의 계속되는 상호작용으로 결정된다. 기업과 관계를 형성하는 이해관계자(내부, 외부)들은 저마다 해당 기업에 대한 이미지를 형성하고 있는데 그 이미지가 이해관계자들의 그 기업에 대한 태도와 행동을 결정 짓는 동인으로서 역할을 한다. 이는 이해관계자가 기업에 대한 이미지가 호의적이면 기업과의 상호작용에서 호의적인 행동을 보여 기업의 발전가능성을 높게 된다.

#### 2.1.1. 조직신뢰

신뢰는 상대방의 언행이 믿을 만하고 교환관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음으로서 거래상대방과의 쌍방교환관계에서 협력을 우선시하고 책임과 의무를 소홀히 하지 않을 것이라는 기대, 즉 교환대상과의 믿음과 정직으로부터 발생하는 확신이라고 하였다(Morgan & Hunt, 1994. Hwang et al., 2011). 신뢰는 조직의 목적을 성취하도록 유인하는 자원으로 하여, 조직원이 조직을 신뢰하지 않으면 조직의 동력이 소실한 것으로 간주되기도 한다(Nachmias, 1985).

Mayer et al.(1995)은 신뢰란 자신이 상대방을 감독하고 관리할 수 없더라도, 자신에게 중요한 행동을 상대방이 취할 것이라는 희망을 바탕으로, 취약한 자신을 상대방의 행동 속에 놓으려는 자발성(willing to be vulnerable)이라고 했다(Ji, 2006). 신뢰는 수직적 신뢰(조직신뢰, 상사신뢰), 시스템적 신뢰, 수평적 신뢰(동료신뢰) 등 3가지로 분류되고(Fox, 1974; McCauley & Kuhnert, 1992), 신뢰의 다계층성을 고려할 경우 조직신뢰, 상사신뢰, 동료신뢰로 분류된다(Kim, 2013).

O'Malley(2000)는 조직에 대한 조직원들의 신뢰를 자극하는 요소로 열린커뮤니케이션, 조직원의 의사결정권 확장, 감정의 진정한 공감, 주요한 정보공유 등 4가지를 제시하였다.

Im(2004)은 조 직신뢰가 자부심, 회사분위기, 인사공정성, 경영진 역량, 조직원에 대한 배려 등 5개 차원으로 결정된다고 하였다.

2.1.2. 정서적 몰입

조직몰입은 조 직시행동, 근태, 전직과 조 직행동을 설명할 수 있는 개념(Gellatly, 1995; Moorman, Niehoff, & Organ, 1993; Somers, 1995)이다. 조직구성원 관점에서 직무와 조 직에 대한 몰입은 잠재적으로 삶에 가치를 더하는 긍정적인 관계를 나타내고, 조직 관점에서 몰입된 조 직구성원을 가지고 있는 것은 향후 개인의 성장, 전직을, 그리고 결근을 저하로 인한 조 직효과성이 증대되고, 따라서 조 직몰입은 개인과 조 직 모두에게 가치 있는 개념이다(Mowday, 1999).

Allen and Meyer(1990)는 조 직몰입이 정서적, 지속적, 및 규범적 몰입으로 구성된다는 3요소 모형을 제안하였다. 정서적 몰입은 조 직구성원이 조 직에 대한 정서적 애착과 일체감을 말하며, 지속적 몰입은 조 직구성원이 소속 조 직에서 이직을 하는 것이 남아있는 것보다 손해라는 것을 설명하며, 규범적 몰입은 조 직구성원이 한 조 직을 위해 계속해서 근무해야 한다는 것을 설명한다. 본 연구에서는 조 직몰입을 정서적 몰입 관점에서 측정한다.

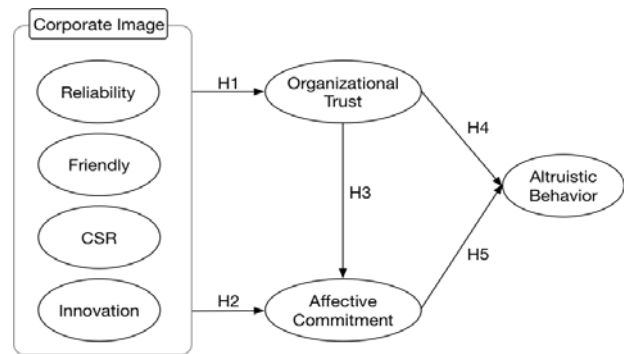
정서적 몰입은 조 직에 대한 정서적 애착과 동일시 및 관여(Allen & Meyer, 1990)로 정의된다. 즉, 정서적 몰입은 조 직구성원이 조 직에 대해 가지는 호의적인 느낌과 그로 인한 참여의식의 제고를 구현하므로 정서적 몰입도가 고양된 구성원은 조 직의 목표달성을 위해 자발적으로 참여하고 헌신하겠다는 심리적 상태를 소유하게 된다. 정서적 몰입은 직무 수행 및 동료의 고통을 공감하고 이를 도와주는데 효과적인 역할을 하는 것으로 알려져 왔다(Folkman & Moskowitz, 2000). 따라서 정서적 몰입은 경쟁주의가 만연한 현대의 이기적인 조 직 안에서 그리고 과정보다는 결과만을 강조하는 조직문화에서 반드시 추구해야 할 중요한 개념이다.

2.1.3. 이타적 행동

이타적 행동은 외부로부터 주어지는 보상을 바라지 않고 타인에게 도움 주는 행동(Macaulay & Berkowitz, 1970) 혹은 자신의 행동이 자신 스스로에게는 이익보다 손해가 크에도 불구하고 타인의 안녕을 증대하려는 행동이다. 여기서 타인이란 한 개체가 될 수 있고, 불특정 다수 또는 기관, 단체가 될 수도 있다. 또한 진화생물학이나 행동경제학에서의 이타행동에 대한 정의는 타자의 이익을 증가시키기 위해 자신의 생물학적 또는 경제적인 비용을 부담하는 행동이 개인이나 집단의 효용에 어떻게 공헌하는지를 중심으로 협력과 공정성 추구하고 같은 친사회적 행동을 설명하고 있다(Fehr & Fischbacher, 2003; Fehr & Schmidt, 1999; Sober & Wilson, 1999). 일반적으로 이타행동은 이기적 선택(self-regarding choice)과 이타적 선택(other-regarding choice)간의 다툼을 동반한다. 종업원의 이타적 행동은 고객 만족과 자발적 행위(애호도, 협조, 참여)에도 영향을 미치므로 종업원의 친사회적 행위를 위한 동기부여는 서비스 기업

에서 매우 중요하다(Lee, 2001).

한편, 프랜차이즈 기업과 일반기업의 차이는 프랜차이즈 기업은 가맹점과의 관계설정이 매우 중요하다. 왜냐하면 프랜차이즈 사업의 구조적 관계를 보면 유통시스템의 한 차원인 계약적, 수직적 마케팅 시스템 형태로 가맹본부가 가맹점에 상표, 브랜드, 특정상품을 판매할 수 있는 권리와 노하우 등을 제공하고 그 대가를 받는 상호이익을 주는 시스템이기 때문이다(Blair & Lafontaine, 2005; Park et al., 2009). 따라서 프랜차이즈 가맹점과 접점에 있는 종업원의 동료직원과 가맹점에 대한 이타행동은 가맹점의 성장과 만족도 그리고 재계약률을 제고하는데 많은 영향을 주고, 이는 가맹점과의 상생관계에 있는 가맹본부의 성공에도 중요한 역할을 한다.



<Figure 1> Proposed Model

3. 연구설계

3.1. 연구가설

3.1.1. 기업이미지가 조 직신뢰와 정서적 몰입에 미치는 영향

사회정체성이론에 따르면 종업원들은 외적으로 이미지가 높은 조 직과 동일시하는 것에 자부심을 가지게 된다고 설명하고 있다(Hogg, 2016; Tajfel & Turner, 2004; Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Maignan & Ferrell, 2001). Lee et al. (2016)은 프랜차이즈 기업이미지는 조 직신뢰와 장기 지향성에 영향을 준다고 하였다. Brammer and Millington(2005)은 종업원은 기업이미지를 자신에게 부여된 긍정적 자원이라고 판단하게 되며, 이에 대한 대가로 개인은 조 직에게 신뢰와 정서적 몰입을 하게 된다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

- <H1> 기업이미지가 종업원의 조 직신뢰에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.
- <1-1> 기업이미지의 신뢰성은 종업원의 조 직신뢰에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.
- <1-2> 기업이미지의 우호성은 종업원의 조 직신뢰에 정

(+)의 영향을 미칠 것이다.

<1-3> 기업이미지의 기업의 사회적 책임은 종업원의 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<1-4> 기업이미지의 혁신성은 종업원의 조직신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H2> 기업이미지가 종업원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<2-1> 기업이미지의 신뢰성은 종업원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<2-2> 기업이미지의 우호성은 종업원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<2-3> 기업이미지의 기업의 사회적 책임은 종업원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<2-4> 기업이미지의 혁신성은 종업원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2. 조직신뢰가 정서적 몰입에 미치는 영향

신뢰는 주된 작업관계에서는 협력을 토대로 갈등을 줄여 주고 조직에 대한 몰입을 증가시킨다고 하였다(Morgan & Hunt, 1994). 외식업 프랜차이즈 기업에서 종업원의 조직신뢰는 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다고 하였다(Lee, Kim, Lee, & Li, 2012). 조직 내의 작업관계에서 동료 간의 정서적 신뢰가 높게 나타날수록 조직에 대한 개인의 정서적 몰입 강도도 높게 형성된다고 하였다 (Gounaris, 2005; Tan & Tan, 2000; Matthai, 1989).

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시하였다.

<H3> 종업원의 조직신뢰는 종업원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3. 조직신뢰와 정서적몰입이 이타적 행동에 미치는 영향

정서적 몰입은 업무에 있어서 동료의 노고와 고충을 이해하고 이를 도와주는데 주요한 역할을 한다고 강조하였다(Forkman & Moskowitz, 2000). 프랜차이즈 기업에서 종업원의 조직신뢰는 이타적 행동과 공익적 행동에 영향을 미친다고 하였다(Lee, An, & Lee, 2010). 따라서 다음과 같은 가설을 제시하였다.

<H4> 종업원의 조직신뢰는 이타적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H5> 종업원의 정서적 몰입은 이타적 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2. 변수의 측정

본 연구의 연구모형과 설정된 가설을 검증하기 위하여 설문지에 사용된 모든 항목들은 “1점=전혀 그렇지 않다”에서 “7점=매우 그렇다”의 7점 리커트 척도로 측정되었다.

먼저, 기업이미지는 신뢰성(3개 항목), 우호성(2개 항목), 기업의 사회적 책임(2개 항목), 그리고 혁신성(2개 항목)의 네 가지 하위차원으로 측정되었다(Wang et al., 2012; Lee et al., 2001; Van et al., 2003; Lee et al., 2016). 조직신뢰는 회사가 종업원의 기대를 충족시켜주려고 노력하는 정도를 측정하기 위해 5개의 항목으로 측정되었다(Crosby, Evans, & Cowles, 1990; Garbarino & Johnson, 1990). 정서적 몰입은 종업원의 회사에 대한 애착 정도를 측정하기 위해 4개 항목(Allen & Meyer, 1990), 그리고 이타적 행동은 다른 동료의 업무를 도와주기 위해 자신의 시간과 노하우 등을 투자하는 정도를 측정하기 위해 4개 항목(Ackfeldt et al., 2003; Netmeyer et al., 1997)으로 측정되었다.

3.3. 표본설계 및 분석방법

연구가설을 검증하기 위하여 현재 프랜차이즈 회사에서 근무하고 있는 직원들을 대상으로 설문 조사가 실시되었으며, 총 276부가 회수되어 분석에 활용되었다.

수집된 자료는 SPSS 21.0과 SmartPLS 3.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 분석이 실시되었다. 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석, 측정도구의 신뢰도와 타당도 측정을 위해 확인적 요인분석 및 상관관계 분석, 제안된 연구모형 검증을 위해 구조모형분석이 실시되었다.

<Table 1> Respondent's Profiles(n = 276)

	Item	Frequency(n)	%
Gender	Male	217	78.6
	Female	50	18.1
	Missing	9	3.3
Age	Below 25	9	3.3
	26-30	95	34.4
	31-35	84	30.4
	36-40	54	19.6
	41-45	15	5.4
	Over 46	6	2.2
	Missing	13	4.7
	Education Level	High school	39
Two-year college		86	31.2
Completed university		142	51.4
Missing		9	3.3
Position	Staff	73	26.4
	Deputy	47	17.0
	Director	65	23.6
	Department manager	66	23.9
	(Deputy) Head of department	20	7.2
	Missing	5	1.8
Duration of work (year)	Under 1	75	27.2
	1-under	62	22.5
	2-under 3	38	13.8
	3-under 5	13	4.7
	Over 5	56	20.3
	Missing	32	11.6

<Table 2> Measurement model

Item	Factor loadings	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
Franchise Corporate Image(Reliability)		.918	.919	.948	.859
When you think about products made in your company, you generally perceive their image as Reliable	.926				
My company has good products/services	.940				
When you think about products made in your company, you generally perceive their image as peace loving	.914				
Franchise Corporate Image(Friendly)		.927	.928	.965	.932
Based on your feelings, your company is friendly toward us	.966				
Based on your feelings, your company is likable	.965				
Franchise Corporate Image(CSR)		.855	.858	.932	.873
My company involves social participation a lot, not only wants to make money.	.930				
My company is a good company to work for including employer-employee(labor) relation	.939				
Franchise Corporate Image(Innovation)		.856	.856	.933	.874
My company is dynamic	.935				
My company is innovative	.934				
Organizational Trust		.914	.915	.940	.796
My company always tries to meet my expectations	.913				
My company tries to practice good management	.900				
My company try to understand the employees' point of view	.876				
I trust my company(organization)	.878				
Affective Commitment		.934	.934	.953	.836
I feel like 'part of the family' at my company	.896				
I feel 'emotionally attached' to my company	.927				
My company has a great deal of personal meaning for me	.921				
I feel a strong sense of belonging to my company	.911				
Altruistic Behavior		.938	.938	.953	.801
I give my time to help employees with work-related problems	.900				
I support employees who have problems at work	.900				
I take time out of my day to help train new employees	.893				
I talk to other employees before taking actions that might affect them	.899				
I share my knowledge and expertise with other employees	.885				

#### 4. 실증분석

##### 4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 설문 응답자 276명의 일반적 특성은 <Table 1>과 같다. 먼저, 성별은 남자 78.6%로 가장 많았으며, 여자가 18.1%(50명), 26-30세(34.4%)와 31-50세(30.4%)의 순으로 나타났다. 학력은 4년제 졸업이 전체의 51.4%로 가장 많았으며, 전문대 졸업 고졸이 각각 31.2%, 14.1%를 차지했다. 직위는 평사원부터 부서장까지 고르게 분포되어 있고, 근속년수는 2년 미만이 49.7%(137명)로 한국 식품 서비스 산업에서 일반적 결과이며, 20.3%(56명) 응답자가 5년 이상, 18.5% 응답자가 2~5년 미만인 것으로 나타났다.

##### 4.2. 측정항목의 타당성 및 신뢰성 검증

다항목으로 구성된 연구단위의 단일차원성은 SmartPLS 3.0을 이용하여 분석되었다(Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016; Park, Kim, Jeon, & Lee, 2016). 먼저, 신뢰성 분석은 Cronbach's  $\alpha$ 와 연구단위 신뢰도(Composite Reliability: CR)를 이용하여 분석되었다. <Table 2>에서와 같이, 신뢰성, 우호성, CSR, 혁신성, 조직신뢰, 정서적 몰입, 그리고 조직구성원의 이타적 행동 연구 단위에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 는 .855-.938, CR 값은 .932-.953으로 요구되어지는 기준인 .70을 넘는 것으로 나타났다.

다음으로, 타당성은 수렴타당성과 판별타당성으로 구분하여 검증되었다. <Table 2>에서와 같이, 각 요인에 적재된 요

인적재값은 .70 이상이며, AVE값이 .50 이상으로 나타나 각 연구단위들의 수렴타당성은 입증되었다. 판별타당성은 Fornell-Larcker 기준으로 판별타당성을 검증한 결과, <Table 3>에서와 같이, AVE 값의 제곱근 값이 상관관계 계수 값보다 컸으며, 쌍을 이룬 연구단위들 간의 상관관계 값의 자승 값이 AVE 값보다 작은 것으로 나타나 각 연구단위들 간의 판별타당성은 입증되었다. 또한, 상관계수 값의 이질성-단질성 특성 비율을 나타내는 HTMT(the heterotrait-monotrait) 값을 살펴본 결과, .593-.965(p<.01)로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

4.3. 연구모형의 평가

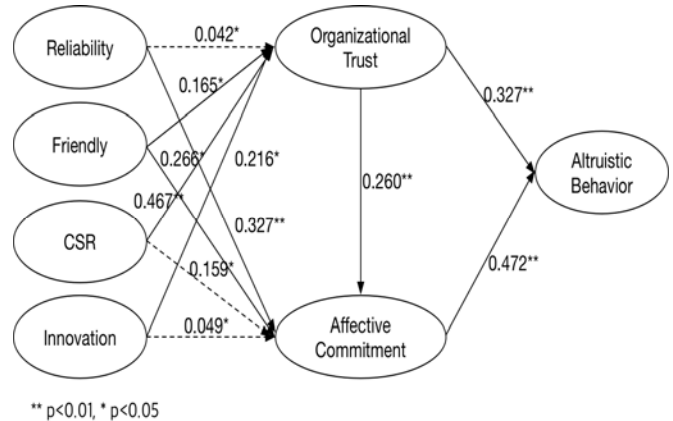
본 연구의 연구모형 평가를 위해 SmartPLS 3.0이 사용되었다. PLS는 내생변수의 설명력 최대화하는 분석방법으로써 분산설명력의 최대화 또는 구조오차를 최소화하기 위한 연구에 적합한 분석 방법(Chin, 1998; Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010; Park et al., 2016)으로 다음과 같이 평가되었다(Chin, 1998; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013; Hulland, 1999; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005; Park et al., 2016). 먼저, 설명력과 예 측적합도가 <Table 4>와 같이 평가되었다. 첫째, 다중공선성을 진단하기 위하여 분산팽창요인(variance inflation factor: VIF)이 5보다 작아야 하는데, 본 연구에서는 2.122-2.907로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났다. 둘째, 내생변수의 설명력을 나타내는 결정계수인 R<sup>2</sup>에 의해서 예 측적합도가 판정되는데, 본 연구에서는 조직신뢰가 0.655, 정서적 몰입이 0.631, 그리고 이타적 행동이 0.545로 Falk and Miller(1992)가 제시한 .100(10%)보다 높게 나타났다. Chin(1998)은 설명력 크기의 기준을 .67(강), .33(중), .19(약)로 제시하기도 하였다. 셋째, 내생변수의 중복성을 나타내는 연구단위 교차타당성의 중복성(construct cross-validated redundancy; Q<sup>2</sup>) 값은 예 측적합도 지수로 사용되는데, 이 값이 0보다 크면 예 측적합도가 있는 것으로 판단된다. 본 연구에서는 정서적 몰입이 .490, 이타적 행동이 .408, 그리고 조직신뢰가 .485로 나타나 예 측적합도의 기준을 충족시켰다. 또한, SRMR(standardized root mean residual)이 0.045로 기준치인 1 또는 .08보다 작은 것으로 나타나 모형의 예 측력이 좋은 것으로 나타났다.

5. 가설검정

5.1. 연구가설의 검증

프랜차이즈 기업의 이미지 4가지(신뢰성, 우호성, CSR, 혁신성)가 조직신뢰, 정서적 몰입, 그리고 조직구성원의 이타적 행동에 미치는 구조적 관계를 분석한 결과는 <Table 4>와 같다. H1은 프랜차이즈 기업의 이미지가 조직 신뢰에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이다.

분석 결과, 우호성(β=.165, t-value=.2.398, p<.05)과 CSR(β=.467, t-value=7.372, p<.01)과 혁신성(β=.216, t-value=.2.970, p<.01)은 조직신뢰에 정(+의) 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H1-2, H1-3, 그리고 H1-4는 지지되었다.



<Figure 2> The estimated structural model

<Table 3> Fornell-Larcker Criterion

Item	1	2	3	4	5	6	7
Affective Commitment	.914						
Altruistic Behavior	.702	.895					
CSR	.694	.593	.935				
Friendly	.711	.623	.683	.965			
Innovation	.674	.621	.754	.725	.935		
Organizational trust	.705	.658	.772	.671	.720	.892	
Reliability	.678	.624	.684	.740	.734	.642	.927

\* Bold numbers indicate the square root of AVE

그러나 신뢰성(β=.042, t-value=.636, p>.05)은 조직 신뢰에 정(+의) 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H1-1은 지지되지 않았다. H2는 프랜차이즈 기업의 이미지가 정서적몰입에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과, 신뢰성(β=.170, t-value=2.489, p<.05)과 우호성(β=.266, t-value=3.092, p<.01)이 정서적 몰입에 미치는 영향은 정(+의) 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H2-1과 H2-2는 지지되었다. 그러나 CSR(β=.159, t-value=1.957, P>.05)과 혁신성(β=.049, t-value=.607, p>.05)은 정서적 몰입에 정(+의) 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H2-3과 H2-4는 지지되지 않았다. H3은 조직신뢰가 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과, 조직신뢰(β=.260, t-value=3.488, p<.01)은 정서적 몰입에 정(+의) 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H3은 지지되었다. H4는 조직신뢰가 정서적 몰입에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과, 조직신뢰(β=.327, t-value=4.815, p<.01)가 이타적 행동에 미치는 영향은 정(+의) 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H4는 지지되었다. H5는 정서적 몰입이 이타적 행동에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과, 정서적 몰입(β=.472, t-value=6.551, p<.01)이 이타적 행동에 미치는 영향은 정(+의) 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H5는 지지되었다.

<Table 4> Standardized structural estimates

	Paths	Estimate	t-value	p-value	f <sup>2</sup>	Results
H1-1	reliability -> organizational trust	.042	.636	.525	.002	Rejected
H1-2	friendly -> organizational trust	.165	2.398	.017	.027	Accepted
H1-3	csr -> organizational trust	.467	7.372	.000	.239	Accepted
H1-4	innovation -> organizational trust	.216	2.970	.003	.045	Accepted
H2-1	reliability -> affective commitment	.170	2.489	.013	.027	Accepted
H2-2	friendly -> affective commitment	.266	3.092	.002	.070	Accepted
H2-3	csr -> affective commitment	.159	1.957	.050	.021	Rejected
H2-4	innovation -> affective commitment	.049	.607	.544	.002	Rejected
H3	organizational trust -> affective commitment	.260	3.488	.000	.063	Accepted
H4	organizational trust -> altruistic behavior	.327	4.815	.000	.116	Accepted
H5	affective commitment -> altruistic behavior	.472	6.551	.000	.247	Accepted
			R <sup>2</sup>			Q <sup>2</sup>
	organizational trust		.655			.485
	affective commitment		.631			.490
	altruistic behavior		.545			.408

f<sup>2</sup> : .02 (small), .15 (medium), .35 (large)

## 5.2. 효과 크기 (f<sup>2</sup>) 분석

효과크기(effect size, f<sup>2</sup>) 분석은 종속변수들에 대한 독립 변수들의 상대적 효과를 나타내며(Chin, 1998), .02(소), .15(중), .35(대)의 세 기준으로 분류된다(Cohen, 1988). <Table 4>에서와 같이, 독립변수인 신뢰성(.002), 우호성(.027)이 종속변수인 조직신뢰에 미치는 효과는 매우 작은 것으로 나타났다. 혁신성(.045)은 중간 이하로, CSR(.239)은 중간 이상으로 나타났다. 그리고 정서적 몰입에 미치는 신뢰성(.027), 우호성(.070), CSR(.021)은 약하게 효과를 미치나, 혁신성(.002)은 효과크기가 거의 없는 것으로 나타났다. 한편, 조직신뢰가 정서적 몰입과 이타적 행동에 미치는 효과크기는 각각 .063과 .116으로 나타나 중간 이하이며, 정서적 몰입이 이타적 행동에 미치는 효과크기(.247)도 중간 이상인 것을 알 수 있다.

## 6. 결론

본 연구는 프랜차이즈 기업이미지가 조직신뢰와 정서적 몰입을 매개로 종업원의 이타적 행동에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하였다. 이러한 연구 분석 결과를 바탕으로 프랜차이즈 기업이미지로 인한 종업원의 신뢰와 몰입의 증가는 이타적 행동을 촉진시키고 고객이미지에 영향을 주어 가맹본부와 가맹점의 성과를 증대시킴으로써 프랜차이즈 기업이미지에 대한 중요성을 인식시키고, 프랜차이즈 기업에 대한 효과적이고 다양한 방향을 제시하여 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 상생할 수 있는 방안을 제시하고자 하였다.

본 연구의 이론적 시사점은 프랜차이즈 기업의 종업원의

조직신뢰와 정서적 몰입의 요인을 프랜차이즈 기업이미지로 파악하였고, 이러한 요인이 결과적으로 종업원의 이타적 행동으로 전이 될 수 있는지를 파악하였다. 기존 연구에서는 기업이미지와 소비자 만족 혹은 내부직원의 이직의도에 대한 영향관계를 파악하였다면, 본 연구는 기업이미지가 내부 마케팅 대상인 종업원들의 이타적 행동과의 관계를 실증 분석하였다는 점에서 이론적 시사점을 제시할 수 있다.

기업이미지에 대한 영향력에 대한 실증분석을 토대로 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 기업의 우호성과 혁신성은 조직신뢰에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 프랜차이즈 기업은 친근함과 새로운 제품과 서비스에 대한 지속적인 혁신을 통해 종업원들에게 신뢰를 형성하여 조직과의 일체감을 고양시킬 수 있다는 것을 의미한다. 둘째, 프랜차이즈 기업의 신뢰성과 우호성이 정서적 몰입에 대하여 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 프랜차이즈 기업은 종업원들에게 신뢰를 주고 우호적인 관계를 유지함으로써 조직에 대한 신뢰감과 정서적 몰입을 통해 종업원의 이직율을 낮추고 나아가 프랜차이즈 기업의 경영성과에 아바지 할 수 있다는 것을 시사한다.

셋째, 조직신뢰와 정서적 몰입은 이타적 행동에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 프랜차이즈 기업은 종업원들이 조직에 대한 신뢰를 할 수 있도록 긍정적인 기업이미지 조성을 위한 노력을 경주할 수 있도록 할 필요가 있다. 또한 종업원들이 자신의 회사에 근무한다는 것에 대한 자부심을 지속적으로 심어줄 필요가 있다.

본 연구는 서울지역의 프랜차이즈 기업의 종업원들을 연구 대상으로 프랜차이즈 기업이미지, 조직신뢰, 정서적 몰입, 그리고 종업원의 이타적 행동 간의 영향관계를 실증적으로 제시하였으며 이를 바탕으로 이론적, 실무적 시사점을 도

출하였다. 그러나 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 연구대상이 서울지역 프랜차이즈 기업에 근무하는 종사하고 있는 종업원들로만 한정되어 있어 전국 프랜차이즈 기업에 종사하고 있는 종업원들에게 적용하기에는 대표성의 한계가 있다. 둘째, 프랜차이즈 종업원의 직무역할에 따라 조 직신 리, 정서적 몰입 그리고 이타적 행동 간에 차이가 있을 수 있다. 마지막으로 본 연구는 프랜차이즈 기업의 본사 종업원 을 대상으로 기업이미지가 종업원 이타적 행동에 대한 영향 관계를 연구 하였으나 향 후 연구에서는 관리자들부터 자료를 수집하여 비교분석하고, 본사 종업원의 이타적 행동이 프랜차이즈 가맹점의 성과에 미치는 영향에 대한 연구가 필요하다.

## References

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity access products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Ackfeldt, A. L., & Coote, L. V. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*, 58(2), 151-159.
- Ahn, J. S. (2016). Owner Risk. Retrieved November 22, 2016 from <http://www.hani.co.kr/arti/opinion/column/753642.html>, 7. 24.
- 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.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *MIT Sloan Management Review*, 32(2), 94-104.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Blair, R. D., and Lafontaine, F. (2005). *The Economics of Franchising*, Cambridge University Press, New York, U.S.A.
- Boulding, K. E. (1956). *The Image: Knowledge in Life and Society*. The University of Michigan Press, Ann Arbor: Michigan.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2<sup>nd</sup> ed., NJ: Erlbaum.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12, 450-67.
- Dowling, G. R. (2001), *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. New York: Oxford University Press Inc.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Fehr, E., & Fischbacher, U. (2003). The nature of human altruism. *Nature*, 425(6960), 785-791.
- Fehr, E., & Schmidt, K. (1999). A theory of fairness, competition, and cooperation. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 817-868.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *American Psychologist*, 55(6), 647-654.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power, and Trust Relations*. London: Faber and Faber.
- Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gallatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 469-485.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business series. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., and Sarstedt,



- M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications.
- Hogg, M. A. (2016). Social identity theory. In *Understanding Peace and Conflict Through Social Identity Theory* (pp.3-77). Springer International Publishing.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hwang, S. H., Lee, H. L., & Park, H. J. (2011). The role of trust in corporate social responsibility and loyalty. *Korean Corporation Management Association*, 39, 17-37.
- Im, S. M. (2004). *The Basis of trust in the organization and the members, and the relationship between them*. Ph. D. Dissertation, Seoul National University, Seoul.
- Ji, S. G. (2006). The effects of corporate social responsibility on organizational trust and commitment to customer service in service corporate. *Korean Journal of Business Administration*, 19(5), 1867-1893.
- Heo, M. O., & Chung, K. H. (2011). The effects of CSR activities on brand attitude and purchase intention: The mediating role of corporate image and corporate reputation. *Productivity review*, 25(2), 23-48.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Kim, K. H. (2013). A study on the effect of corporate social responsibility on organizational performance in public corporations: focusing on moderating effects of organizational trust. Inha University, Incheon, Korea.
- Kotler, P. (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control* (5<sup>th</sup>ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kunkel, J. H., & Berry, L. L. (1968). A behavioural conception of retail image. *Journal of Marketing*, 32(4), 21-27.
- Lee, C. W., Suh, Y., & Moon, B. J. (2001). Product-country images: The roles of country-of-origin and country-of target in consumers' prototype product evaluations. *Journal of International Consumer Marketing*, 13(3), 47-62.
- Lee, K. H, An, S. H., and Lee, Y.-K. (2010). The impact of CSR on organizational citizenship behavior in franchise industry: mediating role of organizational trust. *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 13(4), 297-321.
- Lee, Y. (2001). The impact of customers' perceived prosocial behaviors of customer-contact employees on the evaluation of service quality, customer satisfaction, and customer voluntary performance. *Korea Marketing Review*, 16(3), 105-125.
- Lee, Y.-K., Kim, Y. S., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
- Lee, Y.-K., Nor, Y., Choi, J., Kim, S., Han, S., & Lee, J. H. (2016). Why does franchisor social responsibility really matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 49-58.
- Macaulay, J., & Berkowitz, L. (1970). *Altruism and Helping Behavior: Social Psychological Studies of Some Antecedents and Consequences*. New York: Academic Press.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument-concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- Marton, K. & Boddewyn, J. J. (1978). Should a corporation keep a low profile. *Journal of Advertising Research*, 18(4), 25-31.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Matthai, J. M. (1989). Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting. *Dissertation Abstract International*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). An integration model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organization citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee

- citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. (1982). Organizational linkage: the psychology of commitment, absenteeism and turnover. *Organizational and Occupational Psychology*, 10(3), 2008.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T. (1999). Reflection on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Nachmias, D. (1985). Determinants of trust within the federal bureaucracy. In Rosenbloom, D. H. (Eds.), *Public Personnel Policy: The Politics of Civil Service*, New York: Associated Faculty Press, Port Washington, 133-143.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O., McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- O'Malley, M. (2000). *Creating Commitment: How to Attract and Retain Talented Employees by Building Relationships that Last*. New York: John Wiley & Sons.
- Park, J. Y., No, K. Y., & Kim, H. S. (2009). *Principles of Franchise Business*. Hakhyonsa, Paju.
- Park, E. A., Kim, E.-J., Jeon, S.-K., & Lee, Y.-K. (2016). The effect of customer experiential value on action flow, performance satisfaction, and loyalty in performing arts market. *Journal of Culture Industry*, 16(4), 133-145.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427-456.
- Seong, H. S., & Seo, D. G. (2010). A study on the influence of corporate social responsibility (CSR) on corporate image and performance. *Journal of Korea Service Management Society*, 11(2), 25-47.
- Sober, E., & Wilson, D. S. (1999). *Unto others: The evolution and psychology of unselfish behavior* (No. 218). Harvard University Press.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The social identity theory of intergroup behavior. In J. T. Jost & J. Sidanius (Eds.), *Key Readings in Social Psychology. Political Psychology: Key Readings* (pp. 276-293), New York: Psychology Press.
- Tenenhaus, M. Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., and Lauro, C. (2005). PLS Path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Van Ittersum, K., Candel, M. J., & Meulenberg, M. T. (2003). The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation. *Journal of Business Research*, 56(3), 215-226.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. *Handbook of Partial Least Squares* (47-82), Springer Berlin Heidelberg.
- Wang, C. L., Barnes, B. R., & Ahn, J. (2012). Country image, product image and consumer purchase intention: Evidence from an emerging economy. *International Business Review*, 21(6), 1041-1051.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Winters, L. C. (1986). The efforts of brand advertising on company image implications for corporate advertising. *Journal of Advertising Research*, 26(2), 53-63.
- Zimmer, M. R; Golden, L. L. (1988). Impressions of retail stores: A content analysis of consume. *Journal of Retailing*, 64(3), 265-293.