

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593  
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2016.06.7.1.31.

## Impact of Franchisor Leadership and Franchisee Marketing Efforts on Franchisee Dissatisfaction and Switching Intentions\*

### 프랜차이즈 가맹본부 리더십과 가맹점 마케팅 노력이 가맹점 불만족과 전환의도에 미치는 영향

In-Su Han(한인수)\*\*, Phil-Soo Lee(이필수)\*\*\*, Heung-Jin Park(박흥진)\*\*\*\*

Received: May 14, 2016. Revised: June 10, 2016. Accepted: June 15, 2016.

---

## Abstract

**Purpose** - This study aims to examine different impacts of franchisor's leadership and franchisee's marketing efforts on franchisee dissatisfaction and switching intentions, and to investigate how franchisee dissatisfaction plays a mediating role in the relationship between these constructs. This study attempted to fill the gap in the literature by treating the franchisee dissatisfaction as a mediator in the relationship between these constructs, identify how franchisor's leadership and franchisee's marketing efforts have effects on franchisee dissatisfaction, in turn, reduce switching intentions, and provide the managerial implications for building a long-term relationship to achieve mutual goals between franchisors and franchisees

**Research design, data, and methodology** - In order to test the hypotheses, the data were collected from franchisees in Seoul and Gyeonggi Province. The franchisee owners were informed about the purpose of this study by the trained interviewers. The respondents received a letter introducing the purpose of this study and another letter that the owners wrote to encourage their active participation. Among the 300 questionnaires distributed, 260 (86.7%) questionnaires were returned. Of those collected questionnaires, 6 uncompleted responses were excluded, and 254 questionnaires with an effective response rate of 84.7% were coded and analyzed using frequency, confirmatory factor analysis, and correlations analysis, and structural equation modeling with SPSS 21.0 and SmartPLS 3.0.

**Results** - The findings of the study are as follows. First, franchisor leadership had a negative effect on franchisee dissatisfaction, but franchisee marketing efforts did not have a significant effect on franchisee dissatisfaction. Second, franchisee dissatisfaction had a positive effect on switching intentions. Third, franchisor leadership had a negative effect on switching intentions, but franchisee marketing efforts did not have a significant effect on switching intentions.

**Conclusions** - This study researched the franchisor's leadership as a single factor of transformational leadership. Thus, it may have limits in measuring leadership. Future studies shall include emotional, loyal, and transactional leadership. In addition, the future studies shall also research the effect of franchisor's leadership and franchisees' marketing efforts on dissatisfaction and switching intentions. For example, the franchisor's relationship-oriented efforts can be a crucial parameter that reduces dissatisfaction and switching intentions.

**Keywords:** Instrumental Factors, Dissatisfaction, Expectancy-Disconfirmation Theory, Exit Intention, Voice, Loyalty, Neglect, Expected Profitability.

**JEL Classifications:** L80, L83, M30.

---

## 1. 서론

프랜차이즈 시스템 예비 창업자가 창업을 할 때, 독립적으로 운영하는 방법을 택하기보다, 가맹본부에 의해 이미 구축되어 있는 비즈니스 시스템을 구입하여 사용하는 방법이다. 이러한 이유로 가맹본부와 가맹점으로 설명되는 프랜차이즈 시스템에 대한 연구는 리더와 구성원의 입장으로 연구되고 있다. 가맹본부가 갖추어야 할 중요한 요인 중 하나가 가맹점을 관리할 수 있는 리더십으로 이러한 리더십과 리더십 스타일은 광범위하게 연구되고 있으며, 대규모 조직에서의 성공에 중요한 요인으로 작용한다(Northouse, 2010).

리더십은 목표 달성을 위해 조직 구성원에 대하여 영향을 미칠 수 있는 능력으로(Robbin & Judge, 2012) 조직의 목표 달성을 위해 조직원이 능동적으로 노력하게 만드는 힘이다(Carpenter, Bauer, & Erdogan, 2009). 이러한 리더십을 Kouzes and Posner(2007)는 모든 사람의 사업이라고 강조하였으며, 리더십은 학습될 수 있고 개인이 조직 구성원과 차별화될 수 있는 중요한 요인이라고 하였다(Kouzes & Posner, 2007). 그러나 프랜차이즈 조직에서 리더십 계획 및 구현은 지역적으로 분리되어 있고 기존 기업 내의 리더십 구조와 다를 수 있다. 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부는 단일 조직으로 구성된 기업 내의 리더와 부하 직원보다 가맹본부와 가맹점은 다른 조직으로 구성되어 있으므로 더 대등한 입장에서의 가맹점에게 리더십을 발휘할 필요가 있다(McGill, Slocum, & Lei 1992).

리더십 중에서 변혁적 리더십은 조직 구성원의 행동에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인으로 변혁적 리더십은 긍정적인 행동 변화와 태도를 유도한다(Bommer, Rich, & Rubin, 2005). 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 동기를 부여하고 보상을 이용하여 리더의 의도에 맞게 하는 리더십이다(Northouse, 2010). 또한 변혁적 리더십은 조직원의 만족도와 같은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Fuller, Patterson, Hester, & Stringer, 1996; Judge & Piccolo, 2004).

가맹점은 가맹본부가 제공하는 마케팅뿐만 아니라 가맹점의 성공을 위해 자체적으로 마케팅 노력을 시행하고 있다. 이러한 마케팅 노력 방법은 마케팅 개념, 마케팅 믹스, 제품 수명 주기와 시장 세분화 등으로 연구되고 있어서 이러한 방법은 소비자를 세분화하여 세분화 대상에게 제품에 대한 최적의 마케팅 믹스 개발, 유통, 가격, 그리고 프로모션을 개발하여 제공하는 방법이다(Moller, 1994). Sheth, Gardner, and Garrett(1988)는 마케팅 믹스의 개념을 마케팅 업무를 수행할 수 있는 마케팅 관리자의 업무에 초점을 맞추고 혼합 또는 여러 가지 기능을 통합하는 과정으로 마케팅 믹스 프로

세스를 설명하였다.

직원의 만족도는 고객 만족에 영향을 미칠 수 있으며(Brown & Lam, 2008), 이러한 과정은 다시 기업의 재무 성과로 이어진다(Anderson & Mittal, 2000).

프랜차이즈 시스템에서도 마찬가지로 가맹점 만족을 관리해야 최적의 비즈니스 성과를 도출할 수 있다. 만족은 주로 충성도와 같은 행동의도를 결정하는 중요한 요인이다(Aaker, 1996). 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 만족 또는 불만족은 재계약을 하거나 관계를 종료시키는 행동으로 이어질 수 있다. 가맹점이 불만족하면 전환의도와 같은 행동으로 이어질 수 있다. Coulter and Ligas(2000)는 관계 단절을 실패 계기(관계의 오류), 부정과 긍정적인 경험에 의한 실패 표시(거래의 비용을 평가), 그리고 결정적인 사건(관계를 종료하는 요인)의 단계로 표현된다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부의 리더십(변혁적 리더십)과 가맹점의 마케팅 노력에 따라 불만족과 전환의도에 미치는 영향이 어떻게 다르고, 불만족으로 인해 야기되는 전환의도에 어떠한 영향을 미치는지 실증 분석하고자 한다. 또한 본 연구에서는 분석 결과를 토대로 가맹본부의 리더십, 가맹점의 마케팅 노력, 그리고 불만족한 가맹점이 전환 의도에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하여 이러한 전환 의도를 사전에 예방하고, 가맹본부의 경쟁력을 강화하고 가맹점의 마케팅 노력을 활성화 시키며, 장기적인 관계를 지속하기 위한 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 가맹본부 리더십

리더십은 조직 연구에서 많은 연구가 되고 있지만(McColl-Kennedy & Anderson, 2002), 프랜차이즈 시스템과 같은 가맹본부와 가맹점 관계와 같이 네트워크가 형성되어 있는 기업 간의 관계에도 적용이 가능하다. Sydow(1998)는 기업 간 네트워크 조직으로 프랜차이즈를 연구하였으며, 대인관계 관리 수준에 따라 리더십이 달라진다고 하였다. 이러한 리더십은 내부 브랜딩 결정과정과 같으며(Burmann & Zeplin, 2005; Burmann, Zeplin, & Riley, 2009), 이러한 리더십은 조직의 구성, 설계, 동기부여, 그리고 내부 브랜딩 프로세스를 구현하는 역할을 한다(Morhart, Herzog, & Tomczak, 2009; Vallaster & de Chernatony, 2006). 전통적 입장에서 리더십은 조직의 창의성, 직원 몰입에 대해 중요하게 생각하지 않기 때문에 오히려 조정보다 통제의 제한을 강조하고 있다(Berkowitz & Wren, 2013). 그러나 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부는 단일 조직으로 구성된 기업 내의 리더와 부하 직원보다 가맹본부와 가맹점은 다른 조직으로 구성되어 있으므로 더 대등한 입장에서의 가맹점을 통제할 필요가 있다(McGill, Slocum, & Lei 1992). 최근에는 이러한 통제보다는 가맹본부의 가맹점 통제보다는 변혁적 리더십에 초점을 맞추고 있다. 이러한 연구들은 McColl-Kennedy and Anderson(2002)의 연구와 같이 프랜차이즈 가맹본부의 내부 브랜드 시스템에 의한 변혁적 리더십을 이용하여 연구되었다. 변혁적 리더는 단순히 필요

\* The authors express their appreciations and gratitude to Dr. Ju, Mi Ja for providing the data for this study and to anonymous reviewers for their helpful suggestions.

\*\* First Author, General Manager, Incheon Dongchoon-dong Branch, Kookmin Bank, Korea. Tel: +82-32-815-2474, E-mail: his3223@hanmail.net

\*\*\* Co-author, Executive Director, Infrancis Co., Seoul, Korea. Tel: +82-2-598-3221, E-mail: soo3@infrancis.com

\*\*\*\* Corresponding Author, General Manager, EPSON Corporation Korea. Tel: +82-2-784-6027, E-mail: hj.park672@gmail.com

한 작업을 지휘하기보다는 부하 직원에게 권한과 책임을 제공하여 동기를 부여하는 방법을 이용한다. 리더는 조직원의 숙달과 능력을 개발하려고 더 변혁적 리더십을 발휘할 필요가 있다(Seltzer & Bass, 1990; McGill et al., 1992). 또한 변혁적 리더는 목표 달성을 위해 부하 직원의 자기 이익에 초점을 맞춰 목표와 보상을 이용한다.

변혁적 리더십은 프랜차이즈 조직에서 가장 중요한 요소로 계서적 리더십을 포함하고 있다. 계서적 리더십은 리더가 달성해야 할 목표에 대해 열정적으로 이야기하고 성공하는데 필요한 행동을 조직 구성원과 논의해야 한다는 것을 의미한다(Hater & Bass, 1988). 이렇게 함으로서 리더는 조직 구성원의 목표 의식을 자극할 수 있다.

변혁적 리더십의 근본적으로 감정적인 정보와 관계있다(Barling, Slater, & Kevin Kelloway, 2000; Leban & Zulauf, 2004; Mandell & Pherwani, 2003). 변혁적 리더십 이론은 리더의 영향력이 조직 구성원의 감정 상태에 미치는 영향과 변혁적 리더와 조직 구성원의 감정적 관계를 강조하였다(Ashkanasy & Tse, 2000). 변혁적 리더는 조직 구성원에게 개별화된 배려를 보여주고 조직구성원의 좌절 과 무력감을 더 건설적으로 대안을 제시하여 결과적으로 조직 구성원의 성과를 이끌어낼 수 있다(McColl-Kennedy & Anderson, 2002). Palmer, Walls, Burgess, and Stough(2001)는 감정적인 정보와 변혁적 리더십의 여러 요인과 유의한 상관관계가 있다고 하였다. 또한 Gardner and Stough(2002)와 Barbuto and Burbach(2006)는 리더의 감정적 정보는 변혁적 리더십의 대부분을 차지하고 있다고 하였다. 반대로 조직 구성원의 낮은 변혁적 리더십의 인식은 높은 좌절과 낮은 성과 수준을 유발할 수 있다. 카리스마의 흥분, 감정적 표현은 조직 구성원의 긍정적인 분위기를 유도하며(Bono & Ilies, 2006), 작업장에서의 감정관련 현상인 소진과 스트레스를 줄인다(Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007). 이러한 결과는 변혁적 리더십이 리더의 감정을 사용하는 과정으로 해석될 수 있으며, 비전의 전달뿐만 아니라 조직 구성원으로부터 대응을 유도하고 기대 이상으로 업무를 수행할 감정적 동기부여가 되어 있는지를 확인할 수 있다(Brown & Moshavi, 2005; Humphrey, 2002). 공감, 동기 부여, 자아 인식, 신뢰, 그리고 감정적 안정은 모두 변혁적 리더의 자질이며, 이러한 요인들은 감정적 정보의 중요한 요소이다(Goleman, 1998; Mayer & Salovey, 1997).

본질적으로 변혁적 리더는 조직 구성원들에게 동기 및 권한을 부여하고 조직 구성원의 능력을 개발하기 때문에, 능력의 발휘와 높은 수준의 목적을 달성할 수 있다(Seltzer & Bass, 1990). 프랜차이즈 가맹본부는 가맹점에 개별적인 가맹본부의 경영 방침에 대해 커뮤니케이션을 할 수 있고, 가맹점이 느낄 수 있도록 더 많은 책임을 지고 목표를 위해 노력해야 한다(Buchanan, 1974; Salancik & Pfeffer, 1977).

## 2.2. 가맹점 마케팅 노력

마케팅 전략의 효과적인 구현인 마케팅 노력은 기업 성과를 위한 주요 요인이다(Olson, Slater, & Hult, 2005). 또한, Holland and Naude(2004)는 마케팅이 정보처리의 문제가

아니라 점점 더 거래나 공급자와 수요자 간의 관계 중심으로 바뀌고 있다고 하였다. 이러한 관점은 조직 구성원의 역할에 대한 중요성을 강조하고 있다. 조직의 마케팅 전략에 대한 연구는 조직 차원의 전략적 마케팅 의사 결정이 조직원의 마케팅 노력과 관리자의 헌신에 미치는 영향에 초점을 맞추고 있다(Noble & Mokwa, 1999; Rosier, Morgan, & Cadogan, 2010). 또한 전통적인 마케팅 노력에 대한 견해는 주로 조직의 마케팅 전략 수행을 위한 물리적 측면과 인적 측면에 초점을 맞추고 있다(Kotler & Keller, 2006). 이와 같이 일부 연구는 제품 중심의 마케팅 조직에 초점을 맞추어 연구되고 있지만(Ruekert, Walker & Roering, 1985; Walker & Reukert, 1987; Achrol, 1991), 다른 연구는 마케팅 활동의 구성에 초점을 맞추고 있다(Souder, 1977; Deshpande, 1982; John & Martin, 1984).

마케팅 관리 방법은 마케팅 개념, 마케팅 믹스, 제품 수명 주기와 시장 세분화 등으로 연구되고 있어서 이러한 방법은 소비자를 세분화하여 세분화 대상에게 제품에 대한 최적의 마케팅 믹스 개발, 유통, 가격, 그리고 프로모션을 개발하여 제공하는 방법이다(Moller, 1994). Sheth, Gardner, and Garrett(1988)는 마케팅 믹스의 개념을 마케팅 업무를 수행할 수 있는 마케팅 관리자의 업무에 초점을 맞추고 혼합 또는 여러 가지 기능을 통합하는 과정으로 마케팅 믹스 프로세스를 설명하였다.

Webster(1988)와 Gronroos(1990)는 마케팅이 더 이상 마케팅 전문가의 영역이 될 수 없다고 하였으며, 조직의 모든 구성원이 가치를 개발하여 소비자에게 제공해야한다고 하였다. 전략적 마케팅 의사 결정자는 미래 고객의 요구, 유통 채널의 요구, 경쟁 전략 등 기업의 마케팅 전략 선택에 예상되는 반응을 고려하여 의사결정을 한다(Frankwick, Walker, & Ward, 1994).

마케팅 기능은 기업이 원하는 목표를 추구하기 위해 목표 고객을 위해 자원을 배포하고 가치 제안을 목적으로 하는 선택의 과정이다(Day, 1994; Vorhies & Morgan, 2005).

따라서 본 연구에서는 가맹본부가 지원하지 못하는 마케팅 활동을 가맹점 자체적인 마케팅 노력으로 측정하여 연구되었다.

## 2.3. 불만족

불만족의 개념은 지각 후 구매의 결과와 사전 구매 기대 사이의 부당함으로부터 도출되었다(Oliver, 1980). 부당함은 고객의 만족 수준에 영향을 미친다. 만족의 정도는 다양할 수 있지만, 일반적으로 부조화의 결과는 만족과 불만족으로 나타난다(Oliver, 1980). Sheth(1973)는 일반적인 모델에서 과거의 구매 경험에 대한 만족은 미래의 구매 결정에 영향을 미친다고 제안하였다. 이러한 논리는 과거 구매 경험의 불만족도 미래의 구매결정에 영향을 미칠 것으로 추론된다. 기업은 경영 활동에 대한 고객의 불만족에 대해 알고 있어야 하고 불만족한 고객은 단순히 그들의 불만족에 불평을 하거나, 거래 관계를 종결, 미래의 수익 단절, 해산 비용의 원가 계산, 미래 비즈니스의 제재, 그리고 새로운 관계를 구축과 같은 행동을 할 수 있기 때문이다(Tahtinen & Vaaland, 2006).

B2B 관계에서 고객 비즈니스의 초점은 고객 만족의 증가에 주목하고 있다(Emerson & Grimm, 1999; Tikkanen & Alajoutsjarvi, 2002; Tikkanen, Alajoutsjärvi, & Tähtinen, 2000). Perkins(1993)는 서비스 오류(판매 서비스, 기술 지원), 제품 사양 오류(기술, 품질, 신뢰성), 그리고 운영 오류(가격, 배송, 유용성)가 고객의 만족 또는 불만족으로 이어질 수 있다고 제안하였다. Tikkanen, Alajoutsjärvi, and Tähtinen(2000)는 단순히 한 가지 원인만으로 고객이 불만족하지 않고 여러 측면에서 기대에 미달하는 경우 그들의 공급업체에 전체적으로 불만족할 수 있다고 하였다.

만족 또는 불만족은 구매자의 행동에서 비즈니스 고객의 불만 대응 행동의 방향을 제시하였다(Tikkanen & Alajoutsjarvi, 2002). 이러한 연구의 대부분은 만족 불만족에 대한 정의나 측정에 초점을 맞추고 있다(Backhaus & Bauer, 2001, Perkins, 1993; Schellhase, Hardock, & Ohlwein, 1999). 만족 또는 불만족에 대한 행동은 제한된 하나의 행동으로 연구되었다(Barksdale, Powell, & Hargrove, 1984; Giller & Matear, 2001; Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2002).

Hansen, Swan, and Powers(1996)는 불평과 부정적 구전 행동이 비슷한 그룹(연사, 활동가, 불평가, 대기자)을 형성한다고 하였다. Hibbard, Kumar, and Stern(2001)에 의해서 개발된 마케팅 채널 및 소매 상황에 대한 대응 행동 모델과 같이 다양한 관점에서 비즈니스 고객의 불만족 프레임워크도 개발될 필요가 있다.

### 2.4. 전환 의도

관계 마케팅 문헌은 관계를 형성하고 발전하는 과정에 대해 다양한 모델을 제공하고 있다(Dwyer, Schurr, & Oh, 1987; Landeros, Robert, & Plank, 1995). 가장 널리 이용되는 모델은 Dwyer, Schurr, and Oh (1987)가 제안한 인식, 탐색, 확장, 몰입, 그리고 관계 청산의 5가지 단계로 구매자와 판매자의 상호작용 과정에 대한 단계가 이용되고 있다. 상호관계를 결혼과 비교한다면 불행히도 부부는 때때로 이혼하는 것과 같다(Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). 그러나 전환 장벽으로 기존 관계를 유지할 수 있다. 전환 장벽은 고객이 새로운 공급 업체로 전환하는 동안 견딜 수 있는 경제적, 심리적 손실로 정의되며(Kim, Park, & Jeong, 2004), 전환비용은 새로운 공급자로 전환하는데 이용되는 구매자의 지각된 비용이다(Heide & Weiss, 1995). 전환 장벽을 증가시킬 수 있는 요인은 탐색 비용, 거래 비용, 교육 비용, 충성고객 할인 손실, 습관 관계의 손실, 그리고 미지의 위험이 있다(Fornell, 1992; Kuisma, Laukkanen, & Hiltunen, 2007). 이러한 전환 장벽을 전환 비용이라고 하는데 전환 비용은 시간적, 심리적, 그리고 경제적 비용이 포함된다(Dick & Basu, 1994). 재구매 의도에 영향을 미치는 전환 장벽은 광범위하게 연구되고 있다(Aron, 2006; Colgate & Lang, 2001; Hellier, Geursen, Carr, & Rickard, 2003). 전환 또는 특수한 관계 처리에 대한 손실의 번거로움으로 전환 장벽이 높을 경우 고객은 만족하지 않아도 잠재적인 비용 및 손실을 회피하기 위해 기존 거래 관계를 유지할 가능성이 높다(Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2000; Lee, Lee, & Feick, 2001;

Ping, 1993). Hocutt(1998)의 사회침투이론(social penetration theory)에 따르면, 기대 혜택이 기대 비용을 초과할 경우 관계를 계속 유지한다고 하였다. Coulter and Ligas(2000)는 관계 단절을 실패 계기(관계의 오류), 부정과 긍정적인 경험에 의한 실패 표시(거래의 비용을 평가), 그리고 결정적인 사건(관계를 종료하는 요인)의 단계로 표현된다고 하였다.

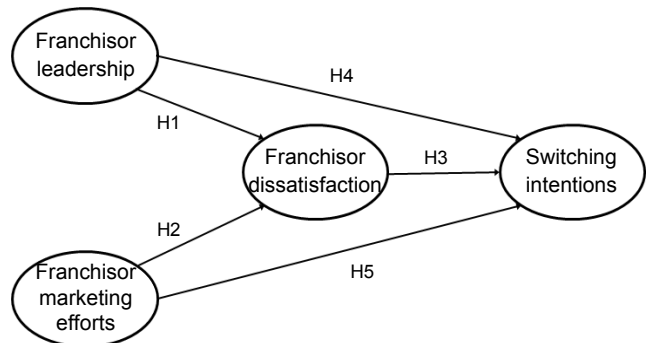
관계 단절은 서비스의 변경과 가격 대비 품질(Keaveney, 1995; Kelley, Hoffman, & Davis, 1993; Rust & Zahorik, 1993), 조직의 변화(Keaveney, 1995; Perrien, Paradis, & Banting, 1995), 몰입(Hocutt, 1998), 그리고 불만족(Crosby & Stephens, 1987; Mittal & Lassar, 1998; Ping, 1995)와 같은 특정 요인에 초점을 맞추고 있다.

Duck(1981)의 대인관계와 Halinen and Tähtinen(2002)의 비즈니스 관계에서 당사자 간의 관계가 단절되려고 할 때는 이미 선행 요인이 존재한다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 전환 의도의 선행 요인으로 가맹본부의 리더십, 가맹점의 마케팅 노력, 그리고 가맹점의 불만족으로 연구하고자 한다.

## 3. 연구설계

### 3.1. 연구모형

본 연구는 전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 <Figure 1>의 연구모형을 설정하였다. 즉, 프랜차이즈 가맹본부의 리더십과 가맹점의 마케팅 노력에 따라 가맹점의 불만족과 전환 의도에 어떠한 영향을 미치는지를 제시하고자 한다.



<Figure 1> Proposed model

### 3.2. 연구가설

#### 3.2.1. 가맹본부 리더십과 가맹점의 불만족 간의 관계

변혁적 리더는 특정 목표와 이익을 추구하기 위해 조직 구성원에게 동기를 부여하고 이상적인 영향력을 발휘하며(Chun, Yammarino, Dionne, Sosik, & Moon, 2009), 지적 자극을 유도한다(Liu, Zhu, & Yang, 2010). 그러나 리더십의 부재는 조직원의 불만, 비생산적 및 비효율성과 관계가 있다(Deluga, 1992). 응집될 수 있는 조직과 효과적인 구조에 따라 조직 구성원간의 커뮤니케이션 품질이 달라진다(Westley, 1990).

조직 내에서 리더십은 직원의 직무 만족도에 영향을 미치는 중요한 요인인 것으로 나타났다(Bartolo & Furlonger, 2000). 많은 연구에서 변혁적 리더십의 효과를 연구하였다(Judge & Piccolo, 2004; Judge, Fluegge Woolf, Hurst, & Livingston, 2006). 특히 리더의 변혁적 리더십은 조직 구성원의 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Judge & Piccolo, 2004; Podsakoff, MacKenzie, & Bommer, 1996; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). 또한, 변혁적 리더십은 조직원의 만족도와 같은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Fuller, Patterson, Hester & Stringer, 1996; Judge & Piccolo, 2004). Bennett(2009)는 리더십이 리더와 조직 구성원의 만족도를 예측하는데 도움이 된다고 하였다. Berson and Linton(2005)와 Wiratmadja, Govindaraju, and Rahyuda(2008)의 연구에서는 변혁적 리더십이 긍정적인 업무와 전반적인 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

<H1> 가맹본부 리더십은 가맹점의 불만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2. 가맹점의 마케팅 노력과 가맹점의 불만족 간의 관계

Chang and Chang(2007)은 마케팅 노력이 만족과 조직 몰입에 영향을 미친다고 주장하였다. 기업의 시장세분화와 같은 마케팅 노력은 고객 만족에 영향을 미친다(Athanassopoulos, 2000). 그러나 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 마케팅 노력은 이전 연구와 다를 수 있다. 즉, 기업과 소비자와의 관계로 가정하면 소비자가 마케팅 노력을 하는 상황으로 볼 수 있다. 소비자가 특정 기업의 마케팅 노력을 하는 이유는 기업의 기업이 마케팅 노력을 제대로 하지 않지만, 제품이나 서비스에 대한 만족으로 구전을 하는 형태로 볼 수 있다. 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 마케팅 노력은 전체적인 가맹점을 위한 마케팅 노력으로 볼 수 있으며, 가맹점의 마케팅 노력은 자신의 가맹점만을 위한 마케팅 노력으로 볼 수 있다. 따라서 가맹점의 마케팅 노력은 기업 성과의 주요 활동이므로(Olson, Slater, & Hult, 2005) 가맹점의 불만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이라고 추론할 수 있으므로 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

<H2> 가맹점의 마케팅 노력은 가맹점의 불만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3. 가맹본부 리더십과 전환 의도 간의 관계

효율성은 마케팅 목표와 마케팅의 결과의 비교로 나타난다(Bonoma & Clark, 1988). Bonoma and Clark(1988)는 마케팅 효율성을 기업의 마케팅 구조와 마케팅 프로그램을 실행하는 노력에 대한 결과라고 하였다. Robbins(2003)은 리더십이 주로 직원의 생산성, 퇴직, 직무 만족도를 예측하는 요인으로 이용되기 때문에 직원의 행동을 제어하는데 사용된다고 주장하였다. 리더십 중 변혁적 리더십은 성공적인 조직 구축을 유도한다(Laohavichien, Fredendall, & Cantrell, 2009).

직원의 태도에 영향을 미칠 수 있는 많은 요인에도 불구하고 리더십에 따라 태도가 달라진다는 연구가 지배적으로 나타났다(Mester, Visser, & Roodt, 2003). 조직 몰입은 정서적인 헌신이 중요하기 때문에 변혁적 리더십이 중요한 요인으로 작용한다(Castro, Perian, & Bueno, 2008). 또한 리더십 중에서 변혁적 리더십은 조직 구성원의 행동에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인으로 변혁적 리더십은 긍정적인 행동 변화와 태도를 유도한다(Bommer, Rich, & Rubin, 2005). Bommer et al.(2005)은 변혁적 리더십이 조직원의 행동 변화에 중요한 역할을 한다고 하였다. 또한 전환의도를 유발하는 중요한 요인은 서비스 품질의 결함(Hess, Ganesan, & Klein, 2003)과 리더십 부재와 같은 관계를 유지하기 위한 기업의 노력 부재(Dwyer et al., 1987), 그리고 불만족을 유발하는 중요한 사건 경험(Roos, 1999, 2002)이 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

<H3> 가맹본부 리더십은 전환 의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4. 가맹점의 마케팅 노력과 전환 의도 간의 관계

중간 관리자의 마케팅 전략의 구현에 대한 효과는 향상된 시장 성과로 이어진다(Varadarajan, Jayachandran, & White, 2001). 광고 및 홍보 활동은 브랜드 가치를 높여준다(Boulding, Lee, & Staelin, 1994; Chay & Tellis, 1991). 광고는 제품 품질에 대해 소비자에게 알리고(Kihlstrom & Riordan, 1984; Milgrom & Roberts, 1986), 브랜드 가치 형성(Simon & Sullivan, 1993), 그리고 강력한 브랜드 연상 기능을 통해 인지도를 높이는 핵심 도구이다(Comanor & Wilson, 1974; Krishnamurthi & Raj, 1985). 이러한 가맹점의 마케팅 노력은 가맹점의 성과에도 중요한 영향을 미칠 수 있다. 또한 광고를 정보 공유 수단으로 간주할 때 소비자와의 관계 구축의 주요 활동으로 사전 구매 단계에서 상당한 영향력을 가지고 있다(Boulding, Lee, & Staelin, 1994; Simon & Sullivan, 1993; Yoo, Donthu, & Lee, 2000).

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

<H4> 가맹점의 마케팅 노력은 전환 의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5. 가맹점의 불만족과 전환 의도 간의 관계

만족(불만족)은 고객이 제품이나 서비스를 구입한 후 형성된 전반적인 태도이다(Fornell, 1992). 만족(불만족)은 현 시점에서 공급자와의 상호작용의 경험에 의한 평가로 미래 환경을 예측하기 위해 사용된다(Crosby, Evans, & Cowles, 1990). 만족은 고객 충성도의 선행 요인으로 이전 연구에서 만족은 긍정적으로 충성도에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Ruyter & Wetzels, 2000; Dick & Basu, 1994). 비록 고객이 충성도를 유지한다고 해서 항상 만족하지는 않지만, 만족한 고객을 충성도라 하는 것이 더 안전하다(Gerpott, Rams, & Schindler, 2001).

Dwyer, Schurr, and Oh(1987)와 Heide and Weiss(1995)은 고객의 전환 비용은 기존 관계를 유지하기 위한 동기를 부여한다(Dwyer et. al., 1987; Heide & Weiss, 1995). 고객이 기존 공급자에 대해 불만족하더라도 교환비용은 새로운 공급자의 이동에 대한 장벽을 구축한다. 이러한 논리에 의하면, 교환비용이 낮을 경우에는 새로운 공급자로 이동하고자 하는 전환 의도가 형성될 것이다. 또한 Allen, Shore, and Griffeth (2003)은 지각된 조직의 지원과 리더십 지원이 이탈 의도에 부정적인 영향을 미친다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

<H5> 가맹점의 불만족은 전환 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3. 변수의 정의 및 측정

본 연구에서 이용된 모든 측정항목들은 “1점=전혀 그렇지 않다”에서 “7점=매우 그렇다”의 리커트 척도 7점 척도로 측정되었다(<Table 2> 참조).

#### 3.3.1. 가맹점 불만족

가맹점 불만족은 가맹점이 가맹본부가 제공하는 제품과 서비스에 대한 경험 결과, 부족하다고 판단한 정도로 측정되었다. 가맹점 불만족은 Kim, Ju, and Lee(2016)가 Geyskens and Steenkamp(2000), Boyle, Dwyer, Robicheaux, and Simpson(1992), 그리고 Gaski and Nevin(1985) 등이 개발한 항목을 수정하여 사용한 3개의 항목으로 측정되었다.

#### 3.3.2. 가맹본부 리더십

가맹본부 리더십은 가맹본부가 가맹점이 원하는 바가 무엇인가를 이해하고, 가맹점의 이익에 많은 비중을 두는 리더십을 발휘하는 것을 말한다. 가맹본부 리더십은 Bass(1985), Lee, Han, Kim, and Yang(2012) 등이 제시한 변혁적 리더십 변수들을 참조하여 8개 항목으로 측정되었다.

#### 3.3.3. 가맹점 마케팅 노력

가맹본부 마케팅 노력은 가맹본부의 리더십과 별개로 가맹점 스스로가 가맹점의 영업을 위하여 마케팅 활동을 하는 것을 말한다. 본 연구에서는 개발된 4개 항목이 가맹점 마케팅 활동을 측정하는데 사용되었다.

#### 3.3.3. 전환의도

전환의도는 가맹점이 가맹본부와의 지속적 관계를 유지하지 않으려는 의도를 의미한다. 전환의도는 Ping(1993)이 개발한 항목을 본 연구 상황에 맞게 수정 및 개발되어 5개의 항목으로 측정되었다.

### 3.4. 표본설계 및 분석방법

본 연구는 연구가설을 검증하기 위하여 서울·경기 지역에

위치한 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문 조사가 실시되었다. 설문조사는 설문서에 대하여 사전교육을 받은 대학생 및 대학원생을 면접원으로 활용하여 설문조사에 동의한 가맹점주들을 대상으로 조사가 실시되었다. 설문지는 총 300부가 배포되어 260부가 회수되었고, 이 중 응답이 불성실하다고 판단되는 6부를 제외하고 254부가 분석에 이용되었다.

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, 그리고 제안된 연구가설 검증을 위해 SmartPLS 3를 이용하여 구조모형분석이 실시되었다. PLS는 이론 검증과 확인을 하는데 널리 사용된다(Chin, Marcolin, & Newsted, 2003; Kim, Lee, & Lee, 2016).

## 4. 실증분석

### 4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 설문에 응답한 응답자의 일반적 특성은 <Table 1>과 같다. 먼저, 성별로는 남성(58.7%)이 여성(41.3%)에 비하여 많았으며, 교육수준은 고등학교 졸업(33.1%), 4년제 대학 졸업(32.7%), 2년제 대학 졸업(31.5%)의 순으로 나타났다. 그리고 직위는 소유주 점장(52.4%)이 소유주(47.6%)보다 약간 많았으며, 업종은 치킨류가 39.8%로 가장 많은 것으로 나타났다. 한편, 현 본부와의 프랜차이즈 가맹기간은 2년 이하가 53.5%로 가장 많았으며, 종업원 수는 3-5명이 52%로 가장 많았다.

<Table 1> Demographic Profiles

		Frequency (n)	Percentage (%)
Gender	Male	149	58.7
	Female	105	41.3
Education	High school or less	84	33.1
	Two-year college	80	31.5
	Four-year college	83	32.7
	Graduate school or more	6	2.4
Position	Owner	121	47.6
	Owner and Manager	133	52.4
Category of franchise business	General Korean food	12	4.7
	Meat based Korean food	6	2.4
	Hof/Drink	53	20.9
	Flour based food	35	13.8
	Foreign food	28	11.0
	Bakery	6	2.4
	Coffee/Beverage/Ice cream	10	3.9
	Chicken	101	39.8
Length of franchise with franchise	Missing	3	1.2
	≤2	136	53.5
	3-5 years	76	29.9
Number of employees	≥6	42	16.5
	≤2	55	21.7
	3-5	132	52.0
	6-9	41	16.1
	≥10	26	10.2

#### 4.2. 측정 모형의 분석

<Table 2>에서와 같이, 다항목으로 구성된 연구단위의 단일차원성은 SmartPLS 3을 이용하여 AVE(average variance extracted), CR(composite reliability), Cronbach's  $\alpha$  값으로 검증되었다. 먼저, 신뢰도 분석 결과, 가맹점 불만족(0.688)을 제외하고, 다른 연구단위들의 Cronbach's  $\alpha$ 는 일반적으로 권장되어지는 수준인 0.7 이상으로 나타났다.

다음으로, 측정모형분석(Measurement model analysis)을 통해 전체 연구단위들에 대한 단일차원성을 검증한 결과, 단일차원성을 저해하는 변수들이 제거되었으며, 각 연구단위들에 대한 수렴타당성과 판별타당성은 다음의 방법으로 검증되었다. 먼저, 각 연구단위들에 적재된 각 문항들의 요인 적재 값은 최소가 0.668로 기준치인 0.5 이상으로 나타났으며, AVE (평균분산추출) 값은 0.572-0.694로 기준치인 0.5 이상으로 나타나 수렴타당성이 있는 것으로 나타났다. 그리고 판별타당성은 측정모형 분석 후, 남은 변수들을 포함한 각 연구단위들 간의 상관관계 자승 값이 짝을 이룬 연구단위들

의 AVE 값보다 낮은 것으로 검증되는데, <Table 2>에서와 같이, 상관관계 자승 값이 짝을 이룬 연구단위들의 AVE 값보다 낮아 판별타당성이 검증되었다. 기대수익성이 높은 집단과 낮은 집단의 측정모형분석 결과 각 연구단위들에 대한 수렴타당성과 판별타당성도 동일한 방법으로 검증 되었다 (<Table 2>, <Table 3> 참조).

#### 4.3. 상관관계 분석

단일차원성이 입증된 각 연구단위에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시한 결과, <Table 3>에서와 같이 전환의도-가맹점 마케팅 노력, 가맹점 불만족-가맹점 마케팅 노력 연구단위들 간의 상관관계를 제외하고, 다른 연구단위들 간의 상관관계는  $p < 0.01$  수준에서 정(+)/부(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 연구모형과 연구가설에서 제시한 변수들 간의 방향은 일치하는 것으로 나타났다.

<Table 2> Results of Measurement Model

Constructs and items	Standardized factor loadings	AVEa	CRb	$\alpha$
<b>Franchisor leadership</b>		0.572	0.869	0.815
1. The franchisor embeds goals in their franchisees.	0.712			
2. I am proud of working with the franchisor.	0.841			
3. The franchisor helps me to solve problem in new perspective.	0.755			
4. The franchisor expresses satisfaction if the franchisee's business performance is excellent.	-			
5. The franchisor offers compensation to excellent franchisees.	0.702			
6. The franchisor trusts the franchisee owner who is competent in working.	-			
7. The franchisor does not request anything not related to business.	-			
8. Overall, the franchisor leads the franchisees well.	0.763			
<b>Franchisee marketing efforts</b>		0.694	0.870	0.796
1. Marketing activities of the franchisee itself are actively conducted.	-			
2. If a problem occurs, I ask for assistance to both external institutions and the franchisor.	0.884			
3. I once had proposed the franchisor to spend more budget for marketing.	0.908			
4. I have an experience to persuade other franchisees to cooperate with the business policy.	0.688			
<b>Franchisee dissatisfaction</b>		0.618	0.828	0.688
1. I am dissatisfied with the products provided by our franchisor.	0.790			
2. I am dissatisfied with the inefficiency of our franchisor's marketing policy.	0.846			
3. I am dissatisfied with service provided by our franchisor.	0.716			
<b>Switching intentions</b>		0.680	0.894	0.842
1. I sometimes want to terminate business relation with the franchisor.	0.794			
2. I am looking for better alternative business.	-			
3. I do not want to continue business relation with the franchisor.	0.872			
4. I am looking for alternative business.	0.871			
5. I will terminate business relation with the franchisor in near future.	0.756			

\*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$

a Average variance extracted (AVE) b Composite reliability (CR)

**<Table 3>** Construct Intercorrelations, Mean, and Standardized Deviation

	1	2	3	4	Mean	SD
1. Switching intentions	1				2.635	0.901
2. Franchisee dissatisfaction	.454**	1			2.907	0.761
3. Franchisor leadership	-.509**	-.458**	1		2.842	0.662
4. Franchisee marketing efforts	-.048	.029	.195**	1	2.988	0.955

4.4. 연구가설의 검증

4.4.1. 연구모형의 분석

본 연구에 이용된 연구단위들 간의 구조적 관계는 SmartPls 3을 이용하여 <Table 4>와 같이 분석되었다. 여기서 Bootstrapping은 5,000회가 실시되었으며, 구조모형 분석 결과의 적합도(Goodness of Fit)는 설명력(%)의 평균값과 커뮤널리티의 평균값을 곱하여, 제곱근으로 평가된다. <Table 4-9>에서와 같이, 설명력의 평균값은 0.138, 커뮤널리티(AVE 값과 동일함)의 평균값은 0.641로 적합도는 0.298의 값( $\sqrt{0.138 \times 0.641}$ )으로 나타나 적절한 것으로 나타났다(Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005; Zolkepli & Kamarulzaman, 2015). 일반적으로, 설명력으로 인한 적합도는 0.1은 낮음, 0.25는 중간, 그리고 0.36이면, 높음으로 평가된다. 한편, 내생변수가 외생변수에 의해서 설명되는 설명력(R<sup>2</sup>)을 살펴본 결과, 불만족은 0.329(32.9%), 전환의도는 0.225(22.5%)로 나타났다.

4.4.2. 연구가설의 검증

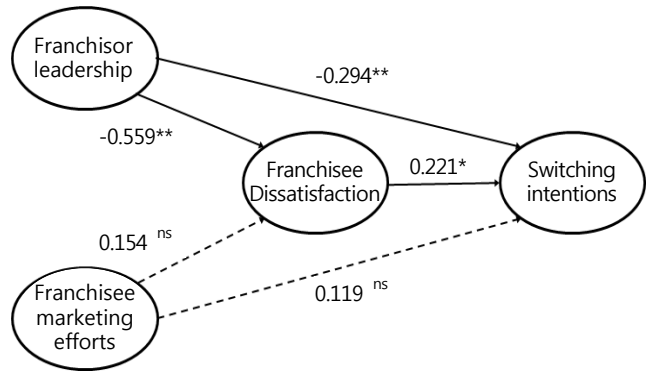
본 연구에 이용된 프랜차이즈 가맹본부의 리더십, 도구적 요인(영업마케팅 지원, 물류유통 지원, 제품과 서비스 경쟁력), 불만족, 불평행동(이탈, 불만제기, 충성도, 무시) 연구단위들 간의 관계에 대한 가설과 기대 수익성의 조절효과에 대한 가설을 검증한 분석 결과는 <Figure 2>, <Table 4>와 같다.

<H1>-<H2>는 프랜차이즈 가맹본부의 리더십과 가맹점의 마케팅 노력이 가맹점의 불만족에 미치는 영향을 알아보기 위한 것이다. 분석 결과, 가맹본부의 리더십이 가맹점의 불만족에 미치는 경로계수는 -0.559(t-value=8.998, p<0.01)로 부(-)의 방향으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 <H1>은 지지되었다. 그러나 가맹점의 마케팅 노력이 불만족에 미치는 경로계수는 0.154(t-value=1.423, n.s)로 유의한 정(+)영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 <H2>는 지지되지 않았다.

<H3>은 불만족이 전환의도에 미치는 영향을 알아보기 위한 것으로, 분석 결과, 불만족이 전환의도에 미치는 영향은 0.221(t-value=1.990, p<0.05)로 정(+)의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러므로 <H3>는 지지되었다.

<H4>-<H5>는 가맹본부의 리더십과 가맹점의 마케팅 노

력이 가맹점의 전환의도에 미치는 영향을 알아보기 위한 것이다. 분석 결과, 가맹본부의 리더십이 가맹점의 전환의도에 미치는 경로계수는 -0.294(t-value=2.778, p<0.01)로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나, <H4>는 지지되었다. 그러나 가맹점의 마케팅 노력이 전환의도에 미치는 경로계수는 0.119(t-value=1.080, n.s)로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, <H5>는 지지되지 않았다.



\*\* p<0.01, \* p<0.05

**<Figure 2>** The estimated structural model(PLS)

**<Table 4>** Structural Estimates (PLS)

	Paths	beta	t-value	Results
H1	가맹본부 리더십 → 불만족 Franchisor leadership → Franchisee dissatisfaction	-0.559	8.998	** Supported
H2	가맹점 마케팅노력 → 불만족 Franchisee marketing efforts → Franchisee dissatisfaction	0.154	1.423	n.s Not supported
H3	불만족 → 전환의도 Franchisee dissatisfaction → Switching intentions	0.221	1.990	* Supported
H4	가맹본부 리더십 → 전환의도 Franchisor leadership → Switching intentions	-0.294	2.778	** Supported
H5	가맹점 마케팅노력 → 전환의도 Franchisee marketing efforts → Switching intentions	0.119	1.080	n.s Not supported
	Communality			
	Franchisor leadership	0.618		
	Franchisee marketing efforts	0.694		
	Franchisee dissatisfaction	0.572		
	Switching intentions	0.680		
	R <sup>2</sup> (%)			
	Franchisee dissatisfaction	0.329 (32.9%)		
	Switching intentions	0.225 (22.5%)		

\*\*p<0.01, \*p<0.05

\*n.s not significant



## 5. 결론

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부의 리더십과 가맹점의 마케팅 노력이 가맹점의 불만족과 전환 의도에 어떠한 영향을 미치는지, 이러한 가맹점의 불만족이 전환 의도에 어떻게 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하였다. 이러한 연구의 분석 결과를 토대로 가맹본부의 리더십과 가맹점의 불만족 및 가맹점의 전환의도의 영향관계와 가맹점의 마케팅 노력과 가맹점의 불만족 및 가맹점의 전환의도의 영향관계를 파악함으로써 가맹점의 불만족을 감소시키고 전환 의도를 사전에 예방하거나 개선시키고자 하였다. 그 결과 가맹본부와 가맹점의 파트너십 강화와 가맹점의 마케팅 노력을 제고할 수 있는 실무적 시사점을 제공하고자 하였다.

본 연구의 이론적 시사점으로는 프랜차이즈 가맹점의 불만족 요인을 가맹본부의 리더십에서 파악하였으며, 이러한 요인이 결과적으로 가맹점의 전환 의도로 이어질 수 있는지를 파악하였다. 또한 기존 연구에서는 가맹본부의 마케팅 노력과 가맹점의 만족과의 관계를 파악하였다면, 본 연구에서는 가맹점의 전환의도를 가맹점의 마케팅 노력으로 파악하여 가맹점의 마케팅 노력과 가맹점의 불만족, 그리고 전환의도와의 관계를 실증 분석하였다는 점에서 의의가 있다.

실증분석 결과를 바탕으로 한 실무적 시사점을 제시하면, 다음과 같다.

첫째, 가맹본부의 리더십이 불만족에 유의한 부(-)영향을 미쳤으며, 가맹점의 전환 의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 가맹본부의 리더십과 가맹점의 전환의도 간에 가맹점의 불만족이 부분 매개 역할을 하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Judge and Piccolo(2004)의 연구와 일치하는 것으로 나타났다. 따라서 프랜차이즈 가맹본부는 가맹점에게 목표의식을 심어주고 지원금이나 우수 가맹점에 마케팅 지원을 별도로 제공함으로써 가맹점의 불만족을 줄일 필요가 있다. 또한 가맹본부는 가맹점의 불만족을 줄이기 위해서 가맹점의 입장에서 문제를 해결할 수 있도록 시스템을 개발하여 지원할 필요가 있다. 이러한 가맹본부의 리더십은 가맹점의 불만족을 줄이고 결과적으로 가맹점의 전환 의도를 줄일 수 있는 요인이 될 것이다.

둘째, 가맹점의 마케팅 노력은 가맹점의 불만족과 가맹점

의 전환의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 기업 내부 조직이 고객에 대한 마케팅 전략이 고객의 만족으로 연구한 Chang and Chang(2007)의 연구와 가맹점 자체적인 마케팅 노력이 가맹점의 불만족으로 연구한 본 연구와는 다르다. 이러한 이유는 가맹본부가 지원해야 하는 마케팅을 가맹점 자체적으로 노력해야 하기 때문일 것이다. 또한 모든 가맹점이 동일한 품질과 서비스를 제공하는 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 자체적인 마케팅이 가맹본부에 의해서 제한될 수도 있다. 따라서 가맹본부는 변혁적 리더십 중에서 개별적 배려를 통해 개별 가맹점의 문제점을 파악하고 문제를 해결하기 위해 지원할 필요가 있다.

셋째, 가맹점의 불만족은 전환 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가맹본부는 가맹점이 만족할 수 있도록 마케팅을 지원할 필요가 있다. 따라서 가맹본부는 가맹점의 전환의도를 낮추기 위해 가맹점 관점에서 문제를 해결하고 지원하며, 가맹점의 사업 성과에도 관심을 가질 필요가 있다. 또한 가맹점이 가맹본부를 선택을 잘했다는 자부심을 심어줄 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구의 한계점과 향후 연구 과제는 다음과 같다. 본 연구는 프랜차이즈 가맹점의 리더십을 변혁적 리더십의 단일 요인으로 연구되었다. 따라서 리더십을 측정하는데 제한이 있을 것이다. 향후 연구에서는 감성 리더십, 섬김 리더십, 그리고 거래적 리더십 등과 같이 다양하게 연구할 필요가 있다. 또한 본 연구는 마케팅 노력을 가맹점의 마케팅 노력으로 연구되어 가맹점의 불만족과 전환의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 향후 연구에서는 가맹점의 자기효능감(self-efficacy)에 대해서도 연구할 필요가 있다. 즉, 스스로의 마케팅 노력으로 경영성과를 높일 수 있다고 생각하는 가맹점과 그렇지 않은 가맹점들 간에는 가맹점의 마케팅 노력이 불만족에 미치는 영향이 다르게 나타날 것으로 예측된다. 가맹점의 자기효능감이 높을 경우, 가맹점의 마케팅 노력이 불만족에 미치는 영향은 적어질 것으로 예상되나, 반대의 경우엔 높아질 수 있을 것이다. 또한, 가맹점의 전환의도에 대한 설명력(R<sup>2</sup>)이 22.5%로 낮은 것으로 나타났다. 따라서 가맹점의 전환의도에 영향을 미치는 다양한 변수(예, 상권의 적대성 정도나 성장성)에 대한 연구가 필요하다.

## References

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Achrol, R. S. (1991). Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments. *Journal of Marketing*, 55(4), 77-93.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Anderson, E. W., & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction-profit chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120.
- Aron, D. (2006). The effect of counter-experiential marketing communication on satisfaction and repurchase intention. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 19, 1-17.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). *Transformational leadership as management of emotion: A conceptual*

- review. 221-235.
- Athanassopoulos, A. D. (2000). Customer satisfaction cues to support market segmentation and explain switching behavior. *Journal of Business Research*, 47(3), 191-207.
- Backhaus, K., & Bauer, M. (2001). The impact of critical incidents on customer satisfaction in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(1), 25-54.
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64.
- Barksdale, H. C., Powell, T. E., & Hargrove, E. (1984). Complaint voicing by industrial buyers. *Industrial Marketing Management*, 13(2), 93-99.
- Barling, J., Slater, F., & Kevin Kelloway, E. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161.
- Barroso Castro, C., Villegas Perinan, M. M., & Casillas Bueno, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1842-1863.
- Bartolo, K., & Furlonger, B. (2000). Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 87-93.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press; Collier Macmillan.
- Bennett, T. M. (2009). A study of the management leadership style preferred by its subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 13(2), 1-25.
- Berkowitz, D., & Wren, B. M. (2013). Creating strategic commitment in franchise systems: establishing the link between leadership, organizational structure, and performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(5), 481-492.
- Berson, Y., & Linton, J. D. (2005). Leadership style and quality climate perceptions: contrasting project vs. process environments. *International Journal of Technology Management*, 33(1), 92-110.
- Bommer, W. H., Rich, G. A., & Rubin, R. S. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 733-753.
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: the role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1357-1367.
- Bonoma, T., & Clark, B. (1988). *Measuring Performance Assessment*. Harvard Business School Press, Boston MA.
- Boulding, W., Lee, E., & Staelin, R. (1994). Mastering the mix: Do advertising, promotion, and sales force activities lead to differentiation?. *Journal of Marketing Research*, 31(2), 159-172.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., & Simpson, J. T. (1992). Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 867-871.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Carpenter, M. A., Bauer, T., & Erdogan, B. (2009). *Principles of management*. Washington, DC: Flat World Knowledge.
- Chang, C. S., & Chang, H. H. (2007). Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 15(4), 265-274.
- Chay, R., & Tellis, G. (1991). Role of communication and service in building and maintaining brand equity. *Managing Brand Equity*, 26-27.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J.,

- & Moon, H. K. (2009). Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 689-707.
- Colgate, M., & Lang, B. (2001). Switching barriers in consumer markets: An investigation of the financial services industry. *Journal of Consumer Marketing*, 18(4), 332-347.
- Comanor, W. S., & Wilson, T. A. (1974). *Advertising and Market Power* (No. 144). Harvard University Press.
- Coulter, R. A., & Ligas, M. (2000). The long good-bye: The dissolution of customer-service provider relationships. *Psychology and Marketing*, 17(8), 669-695.
- Crosby, L. A., & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 404-411.
- 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.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- De Ruyter, K., & Wetzels, M. (2000). Customer equity considerations in service recovery: A cross-industry perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 91-108.
- Deluga, R. J. (1992). The relationship of leader-member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership in naval environments. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D. P. Campbell (ed.). *Impact of Leadership* (pp. 237-247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Deshpande, R. (1982). The organizational context of market research use. *Journal of Marketing*, 46(4), 91-101.
- Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Duck, S. (1981). Toward a research map for the study of relationship breakdown. *Personal Relationships*, 3, 1-29.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.
- Emerson, C. J., & Grimm, C. M. (1999). Buyer-seller customer satisfaction: The influence of the environment and customer service. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(5/6), 403-415.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Frankwick, G. L., Walker, B. A., & Ward, J. C. (1994). Belief structures in conflict: Mapping a strategic marketing decision. *Journal of Business Research*, 31(2-3), 183-195.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E., Hester, K., & Stringer, D. Y. (1996). A quantitative review of research on charismatic leadership. *Psychological Reports*, 78(1), 271-287.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 130-142.
- Gerpott, T. J., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications Policy*, 25(4), 249-269.
- Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2000). Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Giller, C., & Matear, S. (2001). The termination of inter-firm relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(2), 94-112.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Halinen, A., & Tähtinen, J. (2002). A process theory of relationship ending. *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), 163-180.
- Hansen, S. W., Swan, J. E., & Powers, T. L. (1996). The perceived effectiveness of marketer responses to industrial buyer complaints: suggestions for improved vendor performance and customer loyalty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(1), 77-89.
- Hater, J. J., & Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702.
- Heide, J. B., & Weiss, A. M. (1995). Vendor consideration and switching behavior for buyers in high-technology markets. *Journal of Marketing*, 59(3), 30-43.

- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762-1800.
- Hess, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127-145.
- Hibbard, J. D., Kumar, N., & Stern, L. W. (2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45-61.
- Hocutt, M. A. (1998). Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 189-200.
- Holland, C. P., & Naudé, P. (2004). The metamorphosis of marketing into an information-handling problem. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(3), 167-177.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- John, G., & Martin, J. (1984). Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. *Journal of Marketing Research*, 21(2), 170-183.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2002). Why customers stay: Measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes. *Journal of Business Research*, 55(6), 441-450.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Judge, T. A., Fluegge Woolf, E., Hurst, C., & Livingston, B. (2006). Charismatic and transformational leadership: A review and an agenda for future research. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 50(4), 203-214.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2006). *Holistic marketing: A broad, integrated perspective to marketing management*. In Sheth, J. N., & Sisodia, R. S., (ed.). *Does Marketing Need Reform*, M. E. Sharpe, Armonk, NY: 300-305.
- Kelley, S. W., Hoffman, K. D., & Davis, M. A. (1993). A typology of retail failures and recoveries. *Journal of Retailing*, 69(4), 429-452.
- Kihlstrom, R. E., & Riordan, M. H. (1984). Advertising as a signal. *The Journal of Political Economy*, 92(3), 427-450.
- Kim, E.-J., Ju, M.-J., & Lee, Y.-K. (2016). Impact of instrumental factors on dissatisfaction, exit intention, voice, loyalty, and neglect: The moderating role of expected profitability. *Journal of Distribution Science*, 14(9), forthcoming.
- Kim, M. K., Park, M. C., & Jeong, D. H. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, 28(2), 145-159.
- Kim, S., Lee, Y. K., & Lee, C. K. (2016). The moderating effect of place attachment on the relationship between festival quality and behavioral intentions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1-15. <http://dx.doi.org/10.1080/10941665.2016.1176060>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung*, 9.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Krishnamurthi, L., & Raj, S. P. (1985). The effect of advertising on consumer price sensitivity. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 119-129.
- Kuisma, T., Laukkanen, T., & Hiltunen, M. (2007). Mapping the reasons for resistance to Internet banking: A means-end approach. *International Journal of Information Management*, 27(2), 75-85.
- Landeros, R., Reck, R., & Plank, R. E. (1995). Maintaining buyer-supplier partnerships. *Journal of Supply Chain Management*, 31(3), 3.
- Laohavichien, T., Fredendall, L. D., & Cantrell, R. S. (2009). The effects of transformational and transactional leadership on quality improvement. *The Quality Management Journal*, 16(2), 7-24.
- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.
- Lee, J.-H., Han, S.-H., Kim, K.-W., & Yang, J.-J. (2012). The effects of franchisor supervisor's transformational leadership on franchisee's organizational trust, group cohesiveness and organizational commitment in the franchise food service industry. *FoodService Industry Journal*, 8(1), 163-186.

- Lee, J., Lee, J., & Feick, L. (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.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 387-404.
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559.
- McGill, M. E., Slocum, J. W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17.
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G., & Kellerman, R. (2003). Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2), 72-82.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1986). Price and advertising signals of product quality. *The Journal of Political Economy*, 94(4), 796-821.
- Mittal, B., & Lassar, W. M. (1998). Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty. *Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-194.
- Möller, K. K. (1994). Interorganizational marketing exchange: Metatheoretical analysis of current research approaches. In *Research Traditions in Marketing* (pp. 347-382). Springer Netherlands.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73.
- Northouse, P. (2010). *Leadership (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10.
- Perkins, W. S. (1993). Measuring customer satisfaction: a comparison of buyer, distributor, and salesforce perceptions of competing products. *Industrial Marketing Management*, 22(3), 247-254.
- Perrien, J., Paradis, S., & Banting, P. M. (1995). Dissolution of a relationship: The salesforce perception. *Industrial Marketing Management*, 24(4), 317-327.
- Ping Jr, R. A. (1995). A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 336-347.
- Ping, R. A. (1993). The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunism, and neglect. *Journal of Retailing*, 69(3), 320-352.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*, prentice hall. Rowold J, Heinitz K (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadersh Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Rosier, E. R., Morgan, R. E., & Cadogan, J. W. (2010). Marketing strategy and the efficacy of procedural justice: The mid-level marketing manager in industrial service firms. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 450-459.
- 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.
- Ruekert, R. W., Walker Jr, O. C., & Roering, K. J. (1985). The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance. *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.

- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power—and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Salovey, P. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: Basic Books.
- Schellhase, R., Hardock, P., & Ohlwein, M. (1999). Customer satisfaction in business-to-business marketing: the case of retail organizations and their suppliers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(5/6), 416-432.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of Management*, 16(4), 693-703.
- Sharma, B. (2006). Quality management dimensions, contextual factors and performance: an empirical investigation. *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(9), 1231-1244.
- Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing*, 37(4), 50-56.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M., & Garrett, D. E. (1988). *Marketing Theory: Evolution and Evaluation* (Vol. 12). John Wiley & Sons Inc.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Souder, W. E. (1977). Effectiveness of nominal and interacting group decision processes for integrating R&D and marketing. *Management Science*, 23(6), 595-605.
- Sydow, J. (1998). Franchise systems as strategic networks studying network leadership in the service sector. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 10(2), 108-120.
- Tähtinen, J., & Vaaland, T. I. (2006). Business relationships facing the end: Why restore them?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), 14-23.
- Tikkanen, H., & Alajoutsijärvi, K. (2002). Customer satisfaction in industrial markets: opening up the concept. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(1), 25-42.
- Tikkanen, H., Alajoutsijärvi, K., & Tähtinen, J. (2000). The concept of satisfaction in industrial markets: a contextual perspective and a case study from the software industry. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 373-386.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.
- Varadarajan, P. R., Jayachandran, S., & White, J. C. (2001). Strategic interdependence in organizations: Deconglomeration and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 65(1), 15-28.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Westley, F. R. (1990). Middle managers and strategy: Microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351.
- Wiratmadja, I. I., Govindaraju, R., & Rahyuda, A. G. (2008). The influence of transformational leadership style and compensation system on the performance of university lecturer. In *Proceedings of the 9th Asia Pacific Industrial Engineering & Management Systems Conference, Indonesia*, 693-699.
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211. 53-63.