

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2018.12.9.4.21

Impacts of Economic Satisfaction and Social Satisfaction of Franchisee on Commitment and Loyalty to Franchisor

가맹점의 경제적 만족과 사회적 만족 이 몰입과 충성도에 미치는 영향

Ho-Seok Kim(김호석)*

Received: October 29, 2018. Revised: December 04, 2018. Accepted: December 05, 2018.

Abstract

Purpose – Recently, the franchise business has made remarkable progress, but many conflicts have occurred. From this perspective, this paper explains how to improve the long - term relationship between franchisor and franchisee by integrating the relationship between franchisor of franchise business and franchisee. This study aims to identify the franchisee's economic and social satisfaction and to examine their influences on calculative and affective commitment, and loyalty. At the end of this paper, theoretical and managerial implication were suggested.

Research design, data, and methodology – The data were collected from owners and store managers in franchisees located in Seoul, Korea. The trained researchers contacted owners and managers of the franchise stores. The questionnaires were distributed to owners and managers consented to respond. The collected questionnaires were used for the final analysis of 324 copies(243 store owners and 81 store managers), except for 26 copies of the untrustworthy response out of 350 copies. The data were analyzed with SPSS, 21.0 and SmartPls 3.0

Result – The results of the study are as follows. First, economic satisfaction effects both calculative and affective commitment, but social satisfaction does not. Second, both calculative and affective commitment have positive effects on loyalty. Third, economic satisfaction has a positive impact on loyalty, but social satisfaction does not.

Conclusions – The implications of this study are following as: From the theoretical perspective, this study analyze the satisfaction and commitment of the franchisee from the multidimensional perspective by analyzing the effects of the franchisee on two dimensions of economic and social satisfaction and on calculative and affective commitment. That is, this study explains the trade-off between economica and social satisfaction, and between calculative and affective commitment. From the managerial perspective, the results of this study suggest that the economic satisfaction of the franchise headquarters felt by franchisees should be prioritized over social satisfaction. Especially at the early stage of the contract, economic satisfaction should be given priority over social satisfaction. However, since affective and calculative commitment have a significant effect on loyalty, social satisfaction factors should not be excluded by focusing on only economic ones. In other words, the franchisors should not only think of franchisees as a source of sales and profits, but should respect franchisees and maintain loyal relationships with friends.

Keywords: Economic Satisfaction, Social Satisfaction, Affective commitment, calculative commitment, Loyalty.

JEL Classifications: L1, L21, M30.

* First Author, Assitant Professor, Department of Culinary Art & Food Service Management, Catholic Kwandong University, Korea.
Tel: 82-33-649-7391, E-mail: hskim@cku.ac.kr

1. 서론

프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점간에 계약 관계를 기반으로 하여 이루어지는 일종의 상호 협력 시스템이다. 즉 가맹본부는 가맹점에 대하여 가맹본부의 상호나 상표사용을 허락하고 가맹본부가 제공하는 상품서비스의 판매 권, 운영 노하우 등의 사업기반을 제공하는 대신 가맹점을 통해 상품 또는 서비스를 판매하고 가맹점으로부터 가맹비, 로열티 등의 형태로 대가를 지급 받으며 노하우와 훈련의 업무를 지속적으로 제공하고, 가맹본부와 가맹점은 상호 계약을 유지할 의무가 있다. 이러한 가맹 본부의 권리를 부여 받은 자를 가맹점이라 하며 가맹본부가 가맹점에게 영업허가권을 부여하는 형태가 프랜차이즈 시스템이다(Park & Kim, 2014).

프랜차이즈 시스템은 자 원부족론에 입 각하여 가맹본부의 시스템과 가맹점의 자본으로 결 합되어 유통사업을 기 초로 하여 국내 외식사업의 사업 확장 차 원에서 널리 활 용되고 있다. 외식창업자가 창업을 할 때 부족한 기술과 경영능력의 부족으로 인해 위험부담을 줄이고자 가맹본부가 이미 구축 해 놓은 시스템을 로 알티를 지 불하여 계약관계로 시작 된다. 이러한 계약 관 계의 사업은 권리와 의무가 따르게 되는 데 종속관계가 아니라 독립적인 사업의 주체로서 공 동목표와 이익을 추구하는 상호호혜의 교환관계가 되어 장기지향적인 관계를 유지하는 것이 매우 중요하다. 가맹본부는 위기능력을 관리 할 수 있는 경영 능력과 외식사업에서 필요한 전문 적인 기술을 겸비해야 하고 가맹점은 가맹본부를 신뢰하여 경영방침을 준수하여 이행하여야 할 것이다(IFA, 1998).

통계청 자료에 따르면 2015년과 2016년 외식프랜차이즈 관련 15개 주요업종의 가맹점수는 지속적인 증가추세를 보 이고 있다. 그러나 양적 성장의 이면에는 가맹본부의 비윤리 적인 행위나 가맹점의 계약위반으로 인한 갈등은 외식프랜 차이즈 산업의 발전을 저해 시키는 원인이 된다. 프랜차이즈 시스템에 있어 사업의 성공에 가장 중요한 요소는 가맹본부 와 가맹점간의 관 계를 지속적으로 유지하는 것이다. 가맹본 부에 대한 가맹점의 만 족은 비 단 프랜차이즈 산업에만 국한 되는 것이 아니라 모든 기업의 숙명의 과제일 것이다. 특히 프랜차이즈 산업과 같이 계약에 의해 거 래적 관 계를 유지해 야하는 경 우 경제적 만족과 사회적 만 족을 모두 충족해야 가맹점은 가맹본부에 대한 신뢰와 일체감의 형성으로 가맹 본부에 대한 추천의도나 재계약 의도와 같은 충성도가 형성 되어 장기지향성을 꾀함으로써 가맹본부와 가맹점 모두의 공동의 목표를 달성할 수 있을 것이다(Jung, Lee, & Kim, 2016).

프랜차이즈에 관한 해외의 연구들을 살펴보면, 대다수의 연구는 파트너와의 관 계적인 관점 보다는 단순한 거 래적인 관점에 초점을 두고 연구가 진 행되어왔다(Kotabe, Martin, & Domoto, 2003). 이러한 프랜차이즈 산업을 대상으로 연구를 진행한 국내의 선행연구들은 그들의 연구를 통해 파트너와 의 관 계마케팅의 중요성을 강조해 왔음에도 불구하고 (Jayaram, Vickery, & Droge, 2008; Okamuro, 2001), 관계 마케팅 이론을 바탕으로 이들의 성과에 대한 실증연구는 전 무한 상태이다. 프랜차이즈 사업의 특성상 상호호혜 및 관계 적 특성이 비교적 장기적이며, 경영성과에 미치는 영향력이

크기 때문에(Grönroos, 1990), 프랜차이즈산업을 대상으로 연구를 진 행하기 위해서는 관 계마케팅 이론을 기 반으로 통 합적인 모형의 필요성이 대두된다.

따라서 이러한 선행연구들의 한 계점을 바탕으로 본 연구 는 국내 외식프랜차이즈 사업을 대상으로 가맹본부와 가맹 점간의 안정적인 관 계유지를 위해 관 계마케팅 이론을 바탕 으로 실증적인 모 형을 규 명하고자 한다. 이러한 B to B 마 케팅은 거래를 위해 시작되지만 결국 거래의 성격에서 상호 발전과 상생을 위해서는 장기적인 관 계로 변화하게 되기 때 문이다. 프랜차이즈 사업에서 장기적인 관 계를 유지하고 발 전시켜 나가는 것은 가맹본부의 입장에서는 새로운 가맹점 을 발굴하는데 비용과 시간 을 줄일 수 있고, 관계유지와 관 련된 위험요소를 줄일 수 있다. 프랜차이즈 사업의 특성상 가맹점의 경제적 만 족과 사회적 만 족은 상호 신뢰 형성 을 하기 위한 매 우 중요한 역할을 강조하였다(Ha, Lee, & Janda, 2016).

전술한 바와 같이 본 연구에서는 관계마케팅 이론을 프랜 차이즈 사업의 가맹본부와 가맹점관계에 접목시켜 통합적인 모형을 제시하여 가맹본부와 가맹점간의 장기지향적인 관 계 를 향상시키는 방안을 제시하고자 한다. 이는 프랜차이즈 산 업에 있어 가맹점의 가맹본부에 대한 만 족을 두 가지 차원 으로 나 누어 규 명하고 가맹본부와 가맹점간의 동질감과 같 은 몰입을 통해 추천의도와 장기지향성에 어떠한 영향을 미 치는가를 규 명하여 프랜차이즈 사업의 관 계마케팅방안에 대 한 전략적인 시사점으로 제시하고자 한다.

2. 이론적 고찰

2.1. 만족

만족이란 상대방의 행동에 대한 협력 또는 동의로 정의할 수 있으며 가맹점의 만족은 가맹본부와 가맹점 모든 업무관 계에 대한 평가에 긍정적인 심리 상태라고 정의된다 (Anderson & Narus, 1984). 프랜차이즈 사업의 경우 가맹본 부에 대한 가맹점의 만 족은 추 천의도와 재계약의도와 같은 충성도에 영향을 미치는 주요 선행변수이다(Aaker, 1996). 가맹점의 불만족은 전환의도와 같은 부정적인 행동으로 연 결되기 때문에 중요한 요인으로 관리되어야 한다.

Geyskens and Steenkamp(2000)은 만족을 매출 규모, 마 진, 할인 등 거래 상대방과의 관계로부터 나오는 경제적 결 과에 대한 평가로 정의되는 경제적 만 족(economic satisfaction)과 거 래 상대방과의 상호작용에 있어 임무에 충 실하거나, 상대방에 대해 호의적인 자세 등 심리적 관계의 측면으로 평가되는 사회적 만 족(social satisfaction)으로 구분 하여 연구해야 함을 주장했다. 또한 기존 의 많은 연구들은 만족에 대하여 단일차원의 변수로 간주하여 연구되었지만 만족은 단일 차원의 변수가 아니라는 것을 밝혀냈으며, 프랜 차이즈 비즈니스 채널의 경우 본사와 가맹점 간의 장기적인 관계를 유지하기 위해서는 경제적인 만 족과 사회적인 만 족 을 구 분하여 연구할 것을 강조했다(Geyskens & Kumar, 1999).

2.2. 경제적 만족

경제적 만족은 가맹본부와의 관계에서 재무적 성과와 마케팅 활동 지원으로 인해 얻게 되는 긍정적 성과이며, 과거 기대와 실제 수익간의 지각된 가치의 차이로 정의된다(Brown, Lusch, & Smith, 1991). 경제적으로 만족한 가맹점은 목표 성취의 관점에서 가맹본부와의 관계를 긍정적으로 고려하며 재무적 결과로부터 발생하는 것뿐만 아니라 가맹본부가 제공하는 효율적인 마케팅 활동에 대해서 만족한다(Geyskens, 1999). 또한 경제적 만족은 마케팅과 재무적 성과의 두 개의 차원으로 구분하였다(Youn, 2003; Kim, 2003)

즉, 경제적 만족은 가맹본부와의 관계형성으로 인해 발생하는 매출액, 마진 및 할인 등과 같은 경제적 결과에 대한 평가를 말하고, 매출액 증가, 수익성 향상, 매력적인 할인, 효과적인 마케팅 정책과 가맹본부의 재무적인 활동으로 측정된다(Geyskens & Steenkamp, 2000).

Oliver(1997)는 특정 관계의 계약 후에 느끼게 되는 재무적 성과의 향상과 가맹본부에서 제공하는 마케팅 활동에 대해서 느끼는 기대와 결과에 대한 차이가 적어야하며 가맹점은 가맹본부에서 제공하는 서비스 활동에 만족감을 형성할 수 있다. 경제적 만족은 관계지속과 같은 충성도로 이어진다고 하였다, 반대로 기대일치 되지 않을 경우 불만족의 경우 부정적인 행동으로 연결되기 때문에 가맹본부는 가맹점에 대한 경제적인 만족은 매우 중요한 경영 활동이다(Oliver, 1997). 특히 경제적 만족은 거래처에 대한 신뢰와 향후 지속적인 관계 유지를 위해 중요하게 작용하는 변수라고 주장하였다(Ha et al., 2016). 본 연구에서 경제적 만족은 가맹점이 가맹본부에 대해 지각하는 재무적 성과와 마케팅 지원활동의 기대치와 결과에 대한 차이로 정의하였다(Geyskens & Steenkamp, 2000).

2.3. 사회적 만족

사회적 만족이란 심리적인 관점에서 가맹본부에 대해 기쁘고 즐거운 감정, 우호적인 감정, 아이디어 교환, 존중과 배려, 공유된 가치 등과 같은 주관적인 관점에서의 경험으로 정의하며 가맹본부와 가맹점의 상호작용이 만족스러운 관계에 대한 가맹점의 평가를 의미한다. 사회적 만족을 높게 인지하는 가맹점은 가맹본사와의 업무관계의 품질을 높이 평가하고 개인적인 차원에서 아이디어를 교환하고 친절하며 존중하는 자세를 갖게 되어 신뢰가 형성되고 가맹본부와 적극적으로 협력을 하게 된다 (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 1999).

사회적 만족은 사회적 상호작용이 만족스러운 정도로서 가맹본부의 투명한 경영과 신뢰성이 있는 정보 공유와 같은 활동은 경제적 만족 못지 않게 중요한 요소다(Crosby, Evans, & Cowles, 1990; Scheer & Stern, 1992). 또한 사회적 접촉과 의사소통의 정도라고 주장하였다(Rodriguez et al., 2006).

사회적 만족은 경제적 만족과 다른 차원의 관행에 의해 형성되는 것으로 개념적으로 구별되며, 구별되지 않을 경우

가맹본부는 가맹점관리를 효율적으로 관리를 할 수 없게 된다. 특히 가맹본부의 권한사용의 공정성에 따라 영향을 받게 되며 그 권한사용이 우호적이고 공정한 경우 가맹점은 사회적 만족을 높게 인지하게 된다 (Frazier & Summers, 1996; Scheer & Stern, 1992).

본 연구에서 사회적 만족은 가맹점이 본사에 대해 지각하는 관계와 정책 공정성에 대한 우호적이고 존중하려는 주관적인 감정으로 정의하였다.

2.4. 몰입

몰입은 가맹본부와 가맹점간의 안정적인 관계를 유지하기 위한 욕구이며, 관계를 위한 희생하려는 의도, 관계의 안정성에 대한 확신으로 정의한다(Anderson & Weitz, 1992). 몰입의 정도에 따라 가맹본부와 가맹점의 장기적인 관계에 중요하게 작용한다(Chen & Small, 1994). 본 연구에서는 프랜차이즈 산업의 특성을 반영하여 몰입을 감정적 몰입과 계산적 몰입으로 구분하였다.

2.5. 감정적 몰입

감정적 몰입(affective commitment)은 집단 선호도를 근간으로 한 집단에 대한 심리적 애착정도를 의미하며, 긍정적인 감정 애착심에 초점을 맞추고 있다. 감정적 몰입은 관계에 있어서 자기 이해관계(self-interests take)에 기초하여 조직을 이탈할 경우, 지각된 경제적 사회적 지위와 관련된 비용에 기초를 둔 집단에 대한 심리적인 애착 정도이다(Gruen et al., 2001).

감정적 몰입은 대상을 얼마나 좋아 하는가에 기초를 둔 집단에 대한 심리적인 애착정도를 의미하며, 애착의 대상에 대한 긍정적인 감정의 강도로 정의된다. 또한 감정적 몰입은 개인과 집단 간의 관계에서 형성되는 동일시, 관여, 애착으로 정의 될 수도 있다(Allen & Meyer, 1990; Gruen et al., 2000; Kim, Lee, Kim, & Lee, 2014).

감정적 몰입이 높게 형성된 개인이나 조직은 개인 또는 조직과의 관계에서 동일시와 애착의 강도가 높고, 강한 소속감, 높은 충성심으로 조직과의 관계를 자발적으로 몰입하려고 하는 강한 신념을 형성하게 된다. 따라서 본 연구에서는 가맹본부에 대해 형성되는 가맹점의 감정적 몰입을 애착, 동일시, 소속감으로 정의하였다.

2.6. 계산적 몰입

계산적 몰입(calculative commitment)은 비즈니스 관계에서 관계단절이나 조직을 이탈함으로써 잃게 되는 경제적 그리고 사회적 지위와 관련한 비용을 기반으로 한 몰입의 형태로 볼 수 있다(Meyer & Allen, 1991). 특히 프랜차이즈 산업에서 가맹본부와 가맹점의 관계는 철저한 계약에 의해 이루어지는 비즈니스 관계로서 가맹본부의 자원과 상표권 사용을 위임 받은 가맹점의 경우, 관계의 단절을 통해 잃게 되

는 개인적 비용의 관점에서 가맹본부의 관리와 지시에 따르면 하는 경향을 말한다. 따라서 프랜차이즈 산업에도 가맹본부와의 관계 단절 시 손실이 수반되므로 다른 관계를 형성하는데 어려움에 직면하게 되어 마땅히 대체할 대안 관계의 부재를 인식할 때 구성원들은 현재의 관계를 계속 유지할 필요를 느끼게 된다. 결국 다른 몰입의 하위차원과 달리 손실이나 이득을 고려함으로써 계산적으로 몰입한다고 볼 수 있다. 관계마케팅 연구자들은 계산적 몰입을 전환비용, 희생, 대안부족, 의존성과 관련된 개념임을 주장하고 있는데(Bendapudi & Berry, 1997; Fullerton, 2005; Gilliland & Bello, 2002; Gundlach, Ravi, & John, 1995), 이들의 주장에 따르면, 계산적 몰입은 고객이 서비스 제공자와 지속적인 관계를 유지해야 되는 필요를 느낄 때를 말하는 것으로 어떤 경우에 고객이 진짜로 원해서가 아니라 어쩔 수 없이 특정 기업을 지속적으로 이용하게 되는 현상과 관련하여 계산적 몰입의 개념을 설명하였다(Gustafsson, Johnson, & Roos, 2005). 이러한 경우 가맹점은 가맹본부에 의해 이끌어 가야 한다는 특성으로 인해 갈등이 유발되어 부정적인 결과의 원인이 되기도 한다.

본 연구에서 계산적 몰입은 가맹본부와 가맹점간의 관계를 유지해야 하는 필요성을 느껴서, 어쩔 수 없이 가맹본부와 관계를 유지하려고 하는 심리적인 상태로 정의 된다.

2.7. 충성도

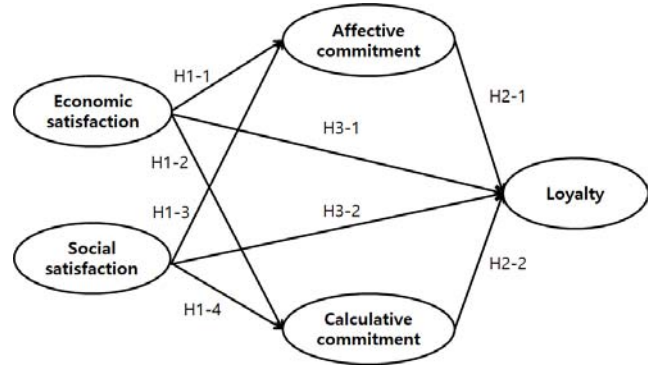
충성도는 서비스에 대해 만족한 고객이 특정 제품 및 서비스에 대한 경험을 통해 지속적으로 구매하려고 하거나 추천하려고 하는 신념을 의미한다(Ha, 2012; Bowen, 1993; McDougall, 2000; Kotler & Armstrong, 1999) 충성도가 높다는 것은 특정 제품이나 서비스의 지속적인 거래 또는 구매하려고 의도와 태도를 의미한다(Ha, 2012). 프랜차이즈 산업에서는 가맹본부에 대한 가맹점의 추천의도와 재계약의도와 같은 충성도는 가맹본부의 경영성과에 직접적인 영향을 미친다(Zeithaml et al., 1996; Pritchard & Howard, 1997; Ailawadi et al., 2003).

따라서 본 연구에서 충성도는 가맹점이 가맹점을 하려고 하는 타인에게 호의적으로 추천하려고 하는 의도와 가맹점 계약을 맺고 있는 현 가맹본부와의 재계약의도로 정의 된다.

3. 연구방법

3.1. 연구모형

본 연구에서는 기존의 이론적 배경과 선행연구를 바탕으로 <Figure 1>과 같은 연구모형을 제시함으로써 가맹본부에 대한 가맹점의 만족인 경제적 만족, 사회적 만족의 두가지 변수가 몰입과 충성도에 미치는 영향에 대하여 실증 분석하여, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.



<Figure 1> Proposed model

3.2. 연구가설

3.2.1. 가맹본부에 대한 만족이 몰입에 미치는 영향 관계

Wilson and Lillen(1991)은 거래 상대방에 대한 인간적인 만족은 두 거래 담당자들을 더욱 친밀하게 만들어 그들의 관계를 견고하게 만들어 준다고 하였으며 관계에 대한 만족도가 커질수록 그 관계에 대한 개인의 관심 및 몰입도가 높아진다고 하였다. Ramaseshan, Yip, and Pae(2006)는 경제적 만족과 사회적 만족이 몰입 수준을 높이며, 몰입이 전략적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 발견하였다. Meyer et al.(2002)은 몰입하기 위해서는 만족이라는 평가가 선행되어야 한다고 하였다. 이러한 결과는 만족의 수준이 높을수록 몰입의 수준도 높게 형성될 수 있기 때문이다. 이와 관련해서 Bügel et al.(2010)은 심리적 투자모형을 활용하여 은행, 건강보험, 슈퍼마켓, 이동통신, 자동차 부문에 있어 고객만족의 수준이 고객몰입에 긍정적인 영향을 미치는 연구결과를 제시하였다. 그리고 Nes, Solberg, and Silkoset (2007)는 커뮤니케이션과 신뢰가 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것을 제시하며, 몰입이 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 보여준다.

이러한 선행연구를 토대로 가맹본부에 대한 만족과 몰입 사이에 관한 가설을 다음과 같이 설정하였다.

<H1> 가맹본부에 대한 만족은 몰입에 유의한정(+의 영향을 미칠 것이다.

- <H1-1> 경제적 만족은 계산적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-2> 경제적 만족은 감정적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-3> 사회적 만족은 계산적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-4> 사회적 만족은 감정적 몰입에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 가맹본부에 대한 몰입이 충성도에 미치는 영향 관계

Yang, Kim, and Kim(2013)은 프랜차이즈와 체인 커피전문점의 이 용경험에 따른 고객만족이 몰입, 충성도, 반복적

이용에 미치는 영향의 연구에서 몰입이 충성도에 영향관계가 있다는 연구결과를 제시하였다. Hur et al.(2010)은 이 동 통신 서비스 산업에 있어 고객편익과 충성도 간의 관계성에 대한 몰입의 역할 연구에서 몰입을 계산적·규범적·정서적 몰입으로 구 분하고, 충성도를 서비스 유지, 추가구매, 긍정 구전으로 구 분하여 분석한 연구에서 서비스 유지는 반복적 이용으로 계산적 몰입과 규 범적 몰입이 서비스유지에 유의 한 정의 영향이 있다는 연구결과를 제시하였다. 또한 Parahoo(2012)는 소매상에 대한 행위적 충성도와 몰입 간의 영향관계를 분석한 결과, 유의한 정의 영향관계가 있음을 제 시하였다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으 로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- <H2> 몰입은 충성도에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-1> 계산적 몰입은 충성도에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-2> 감정적 몰입은 충성도에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 가맹본부에 대한 만족이 충성도에 미치는 영향 관계

Chae(2010)는 프랜차이즈 커피전문점의 서비스품질이 고 객만족과 충성도에 미치는 영향 연구에서 만 족과 충성도간 의 관 계를 분석한 결과 유의한 정의 영향관계가 있음을 발 견하였다. 또한, 베이커리 가맹본부와 가맹점 모집 프로모션 활동이 가맹점주의 브랜드 태도, 만족도, 충성도에 미치는 영향에 관한 연구에서 만 족도가 충성도에 영향을 미치는 것 으로 나타났다(Kim, Yun, & Eun, 2008).

이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 다 음과 같은 가설을 설정하였다.

- <H3> 가맹본부에 대한 만족은 충성도에 유의한 정(+의 영 향을 미칠 것이다.
- <H3-1> 경제적 만족은 충성도에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- <H3-2> 경제적 만족은 충성도에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이다.

3.3. 변수의 측정

본 연구에서 이용된 모든 측정항목들은 “1점=전혀 그렇지 않다”에서 “7점=매우 그렇다”의 7점 척도로 측정되었다.

경제적 만 족과 사회적 만 족은 선행연구들(Geyskens & Steenkamp, 2000; Gassenheimer, Baucus, & Baucus, 1996; Oliver, 1980)의 연구를 바탕으로 각각 5개 문 항목으로 구성하여 7점 척도로 측정되었다.

감정적 몰입과 계산적 몰입은 선행연구들(Morgan & Hunt, 1994; Meyer & Rhee, 2001)을 바탕으로 각각 5개 문 항목으로 구성하여 7점 척도로 측정되었다. 마지막으로, 가맹 본부에 대한 충성도는 추천의도와 재계약의도로 측정되었다. 먼저, 재계약의도는 Zeithaml, Berry, and Parasuraman (1996)의 연구를 참조하여 수정하여 3개 문 항목으로 구성하여, 리커트 7점 척도로 측정되었다. 추천의도는 Lewis and

Lambert(1991)와 Ganesan(1994)의 연구를 바탕으로 2개 문 항목으로 구성하여 7점 척도로 측정되었다.

4. 실증분석

4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구는 서울지역에 있는 외식프랜차이즈 업체의 점 주 들을 대상으로 가맹본부에 대한 만 족과 몰입에 대한 영향 관계를 규 명하기 위해 구조화된 설문지를 사용하여 판 단표 본추출법을 사용하여 자기기입방식으로 진 행되었다. 수집된 설문지 총 350부 중 불성실한 응답 26부를 제외한 324부가 최종 분석에 이 용되었다. 응답자 중 점포관리자는 점포소유 주를 대 신하여 점포관리를 책임지고 있을 경 우에 응답자로 포함되었다.

<Table 1> Profiles of samples

	Category	Frequency (n)	%
Gender	Male	218	67.3
	Female	98	32.7
Pstition	Owner-manager	243	75.0
	Store manager	81	25.0
Age	Under 30 years old	68	21.0
	30-39 years old	117	36.1
	40-49 years old	107	33.0
	Over 50 years old	32	9.9
Education	Less than high school	111	24.3
	Two year college	91	28.1
	Four year university	111	34.3
	Graduate school or more	11	3.4
Number of employees	Less than 3	76	23.5
	4-5	88	27.2
	6-7	71	21.9
	More than 8	89	27.4
Length of duration with franchisor	1 year	87	26.9
	2 year	107	33
	3 year	53	16.4
	4 year	27	8.3
	More than 5	50	15.4

본 연구의 최 종 분석에 이 용된 설문 의 응답자 324명의 일반적 특성은 <Table 1>과 같다. 먼저, 성별은 남성이 67.3%로 여성(32.7%)의 2배 정도 많았으며, 가맹본부와의 관 계는 점포소유주(owner-manager)가 75.0%, 점포관리자(store manager)가 25.0%로 나타났다. 연령대는 30대가 36.1%, 40대가 33.0%, 그리고 30세 이하가 21.0%의 순으로 나타났다. 학력은 고 졸 이하가 34.3%, 전문대졸이 28.1%, 4년제

대학졸업자가 34.3%, 대학원 이상이 3.4%로 나타났다. 점포의 직원 수는 3명 이하가 23.5%, 4-5인 27.2%, 6-7인 21.9%, 8명 이상의 점포가 25.9%로 나타났다. 가맹기간은 1년 이하의 점포 26.9%, 2년 33.0%, 3년 16.4%, 4년 8.3%, 5년 이상이 15.4%로 나타났다.

4.2. 측정항목의 타당성 및 신뢰성 분석

다항목으로 구성된 연구단위들의 단일차원성은 SmartPls

3.0을 이용하여 분석되었다(Hair et al., 1998). 먼저, 연구 대상의 내적일관성을 측정하는 신뢰성은 Cronbach's α 와 연구단위 신뢰도(composite reliability: CR)를 이용하여 분석되었는데, <Table 2>에서와 같이, 경제적 만족, 사회적 만족, 계산적 몰입, 감정적 몰입, 충성도의 연구단위에 대한 Cronbach's α 값은 .910, .903, .852, .911, .940, CR 값은 각각 .933, .928, .894, .934, .955로 일반적으로 요구되어지는 기준인 .70을 넘어 측정 항목들 간의 신뢰성이 높은 것으로 나타났다.

<Table 2> Measurement items and validity assessment

Constructs and Items	Factor loadings	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Economic satisfaction		0.910	0.913	0.933	0.735
I feel that I am satisfied with the sales and profitability of our franchisees after the contract with the franchise headquarters.	.825				
The high quality that the headquarters offers has greatly contributed to the increase in customer satisfaction and so I am happy with my decision to headquarters.	.849				
The number of customers increased due to the thorough support system of the headquarters.	.885				
Active marketing activities of the headquarters are very helpful to operate our merchants.	.884				
I am satisfied with the publicity and promotional activities supported by the headquarters.	.843				
Social satisfaction		0.903	0.907	0.928	0.720
The relationship between this franchise headquarters and our merchants can be explained by a friendly feeling	.842				
The headquarters is kind to provide practical advice and criticism for the operation of merchants.	.848				
The interaction between our merchant and affiliated headquarters can be explained by mutual respect	.837				
The headquarters will tell you everything you need to know in operating a franchise.	.877				
The headquarters will kindly explain the background and reason for the proposed management policy	.839				
Affective commitment		0.911	0.916	0.934	0.739
I feel the problems of the affiliated headquarters as my problem.	.852				
I feel a strong sense of belonging to the affiliate headquarters.	.909				
I feel attached to the operation of the current shop.	.899				
I think of the franchise headquarters as my family.	.852				
The operation of the present merchant is important to me personally.	.781				
Calculative commitment		0.852	0.864	0.894	0.628
There is no alternative, so I do not want to quit my current business.	.734				
If I stop running the store, I will lose too much of my life.	.824				
If I stop running the store now, the loss will be much bigger than the gain.	.810				
If you stop operating the store now, there is nothing to do.	.745				
If you quit the store, you will continue to operate the store because the damage will be great.	.843				
Loyalty		0.940	0.943	0.955	0.808
I will tell others about the goodness of this franchising headquarters.	.937				
I would recommend this franchise headquarters if others seek advice from the franchise headquarters.	.848				
I am planning to renew the contract once the contract expires	.901				
I will not switch to another franchisor even if they offer better terms	.910				
I will contract the current franchisor first, compared to other franchisors, even though the contract expires.)	.897				

다음으로 개념타당성을 측정하기 위해 집중타당성과 판별타당성을 살펴보았다. 집중타당성은 동일한 개념간의 높은 상관관계로 평가되는데 <Table 2>에서와 같이, 각 요인에 적재된 요인적재 값이 .60 이상이며, AVE 값이 .50 이상으로 나타나 각 연구단위들의 집중타당성이 입증되었다. 그리고 상이한 개념간의 낮은 상관관계로 평가되는 판별타당성은 AVE의 제곱근(square root) 값이 상관관계 값보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 설명된다.

<Table 3>에서와 같이, Fornell-Larcker 기준을 살펴보면, AVE 값의 제곱근 값이 상관관계 계수 값보다 크며, 쌍을 이룬 연구 단위들 간의 상관관계 값의 자승 값이 AVE 값보다 작은 것으로 나타나 각 연구단위들 간의 판별타당성이 입증되었다. 또한, 상관계수 값의 이질성-단질성 특성 비율을 나타내는 HTMT(the heterotrait-monotrait) 값을 살펴본 결과, .414 ~ .812(p<0.01)로 나타나 판별타당성이 있는 것으로 확인되었다.

4.3. 연구가설의 검증

본 연구에서는 연구모형을 평가하기 위하여 SmartPLS 3.0이 이용되었다. PLS는 내생변수의 설명력 최대화, 즉 분산 설명력의 최대화 또는 구조 오차 최소화를 위한 연구에 적합

한 분석 방법(Chin, 1998; Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010; Park et al., 2016)으로 다음과 같이 평가되었다(Hair et al. 1998; Hulland, 1999; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005; Park et al., 2016; Choi, Koo, & Lee, 2017). 먼저 설명력과 예측적합도가 평가되었다. 첫째, 다중공선성을 진단하기 위하여 분산팽창요인(variance inflation factor: VIF)이 5보다 작아야 하는데, 본 연구에서는 1.366 ~ 2.245로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났다. 둘째, 내생변수의 설명력을 나타내는 결정계수인 R²에 의해서 예측적합도가 판정되는데, 본 연구에서는 계산적 몰입이 .339(33.9%), 감정적 몰입이 .268(26.8%), 그리고 충성도가 .484(48.4%)로 Falk & Miller(1992)가 제시한 .10(10%)보다 높게 나타났다. Chin(1998b)은 설명력의 크기 기준을 .67(강), .33(중), .19(약)로 제시하기도 하였다. 셋째, 내생변수의 중복성을 나타내는 연구단위 교차타당성 중 복성(construct cross-validated redundancy; Q²) 값이 예측적합도 지수로 사용되는데, 이 값이 0보다 크면 예측적합도가 있는 것으로 판단된다. 본 연구에서는 계산적 몰입이 .195, 감정적 몰입이 .183, 그리고 충성도가 .365로 나타나 이 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 그리고 SRMR(the standardized root mean square residual)이 .063으로 기준치인 1 또는 .08보다 작은 것으로 나타나 모형의 예측력이 좋은 것으로 나타났다.

<Table 3> Fornell-Larcker Criterion

	Calculative commitment	Economic satisfaction	Affective commitment	Loyalty	Social satisfaction
Calculative commitment	0.792				
Economic satisfaction	0.438	0.857			
Affective commitment	0.551	0.497	0.860		
Loyalty	0.577	0.493	0.615	0.899	
Social satisfaction	0.374	0.736	0.463	0.426	0.849

Note: Bold numbers indicate the square root of AVE

<Table 4> Measurement model

Paths		Estimate	t-value	p-value	Results
H1-1	Economic satisfaction → Calculative commitment	0.205	3.731	0.000**	Accepted
H1-2	Economic satisfaction → Affective commitment	0.342	5.167	0.000**	Accepted
H1-3	Social satisfaction → Calculative commitment	0.020	0.405	0.686 ^{n.s.}	Rejected
H1-4	Social satisfaction → Affective commitment	0.211	3.441	0.001*	Accepted
H2-1	Calculative commitment → Loyalty	0.299	5.265	0.000**	Accepted
H2-2	Affective commitment → Loyalty	0.440	7.672	0.000**	Accepted
H3-1	Economic satisfaction → Loyalty	0.164	3.008	0.003*	Accepted
H3-2	Social satisfaction → Loyalty	0.029	0.497	0.619 ^{n.s.}	Rejected
		Squared Multiple Correlation (R ²)		Cross-validated Redundancy (Q ²)	
Calculative commitment		0.339		0.195	
Affective commitment		0.268		0.183	
Loyalty		0.484		0.365	

*p<0.01, **p<0.001 n.s.: not significant

5. 결론

5.1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구에서는 관계마케팅 이론을 프랜차이즈 사업의 가맹본부와 가맹점관계에 적용시켜 통합적인 모형을 제시하고자 프랜차이즈 산업에 있어 가맹점의 가맹본부에 대한 만족을 두 가지 차원으로 나누어 규명하고 가맹본부와 가맹점간의 동일감과 같은 몰입을 통해 추천의도와 재계약의도와 같은 충성도에 어떠한 영향을 미치는가를 실증 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 경제적 만족이 계산적 몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다($t=3.731, p=.000$). 이러한 결과는 가맹본부가 매출액, 수익성, 고객증가, 철저한 시스템지원, 적극적인 마케팅활동, 홍보와 판촉활동이 좋다고 느낄 때 가맹본부에 대한 높은 계산적 몰입을 한다고 판단할 수 있다. 따라서 가맹본부는 가맹점에 수익과 마케팅활동에 적극 지원을 해야 할 것으로 사료된다.

둘째, 경제적 만족은 감정적 몰입에 유의한 정(+의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다($t=5.167, p=.000$). 이러한 결과는 가맹본부가 경제적 만족에 관한 지원을 적극적으로 할수록 가맹점은 가맹본부에 대해 감정적으로 동일시와 애착심이 높아짐으로 단순한 거래적 관점이 아닌 관계지향적인 파트너가 된다는 선행연구의 결과와 일치한다. 따라서 가맹본부는 사업파트너로서의 가맹점에 대해 경제적인 만족을 우선시 하여야 함을 나타내는 결과로 사료된다.

셋째, 사회적 만족은 계산적 몰입에 유의한 정(+의 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다($t=0.405, p=.686$). 이러한 결과는 가맹본부가 우호적인 감정, 조언과 비판과 같은 좋은 관계를 시도하거나 정보공유에 있어 공정성이 있다고 해도 사업을 하는 가맹점 입장에서는 계산적 몰입과 같은 관계를 형성할 마음이 없음을 시사한다. 이는 가맹본부와 가맹점은 사업 계약에 의해 형성된 관계로 우선적으로 해결되어야 하는 것은 수익과 매출과 같은 경제적인 지표이다. 경제적인 관계를 해결하지 않고 사회적 만족과 같은 관계형성은 가맹점을 만족시킬 수 없음을 시사한다.

넷째, 사회적 만족은 감정적 몰입에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다($t=3.441, p=.000$). 이러한 결과는 선행연구들(Chae, 2010; Kim, Yun, & Eun, 2008)과 일치하는 결과로 가맹본부의 우호적인 감정이나 상호 존경은 가맹본부로 하여금 애착심과 소속감을 향상시키는 것으로 해석된다. 한편 가맹본부와 가맹점은 경제적인 공동의 목표를 바탕으로 거래적인 관계가 중요하지만 국내의 여러 가지 정서를 비추어 보았을 때 가맹본부는 가맹점 관리에 있어 형식적인 관계 외에 감정적 몰입을 높이기 위한 관계 관리를 해야 한다는 것을 시사한다.

다섯째, 감정적 몰입과 계산적 몰입은 모두 충성도에 유의한 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 선행연구들(Yang, Kim, & Kim, 2013; Hur et al., 2010; Parahoo, 2012)과 일치하며, 몰입의 수준이 추천의도와 재계약의도와 같은 충성도를 높이는 매우 중요한 선행변수임

을 증명하는 것이다.

여섯째, 만족과 충성도의 영향 검증에서 경제적 만족은 충성도에 유의한 영향을 미쳤으나 사회적 만족은 충성도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 앞서 검증된 만족과 몰입의 관계에서도 언급하였듯이 프랜차이즈 시스템의 시작은 사업파트너로서의 경제적인 목적이 분명함을 나타내는 것으로 가맹본부는 가맹점의 수익과 매출과 같은 경제적인 요인을 최우선적으로 지원하는 것이 중요함을 시사한다.

본 연구의 이론적과 관리적 시사점은 다음과 같다. 먼저, 이론적 관점에서, 본 연구는 프랜차이즈의 만족을 경제적과 사회적 만족의 두 가지 차원으로 구분하고, 계산적과 감정적 몰입에 미치는 영향을 분석하여 프랜차이즈의 만족과 몰입을 다차원 관점에서 분석하여 만족과 몰입의 상쇄효과 관계를 설명하였다. 한편, 관리적 관점에서는 본 연구의 본 연구의 결과는 가맹점이 느끼는 가맹본부에 대한 경제적 만족이 사회적 만족보다 우선시 되어야 함을 시사한다. 특히 계약초기 단계에서, 사회적 만족보다 경제적 만족이 우선시되어야 할 것이다. 그러나 감정적 몰입과 계산적 몰입 모두 충성도에 유의한 영향을 미치는 것으로 보아 단순히 경제적 것에만 비중을 두어 사회적 만족요인을 배제해서는 안 될 것이다. 즉, 가맹본부는 가맹점을 매출과 수익의 원천으로만 생각하지 말고, 가맹점을 존경하고, 친구와 같은 관계를 유지하여 충성도를 높여야 할 것이다. 또한 가맹본부와 가맹점은 비즈니스의 관계에서 출발하였지만 운영의 효율성과 기업경영의 이념을 바탕으로 공동의 경영목표를 달성하기 위해서는 경제적 만족에만 초점을 맞추는 거래적인 관계보다는 경제적 만족과 사회적 만족의 균형 있는 관계 형성을 위해서는 가맹본부는 공정하고 상호호혜의 원칙을 잘 지켜야 함을 시사한다. 또한 프랜차이즈 사업의 특성상 상호 관계의 계약 기간에 따라서 단기적으로는 경제적 만족이 우선시되어야 하고, 장기적으로는 사회적 만족에 대한 충족도 매우 중요하다고 판단된다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 연구 과제

본 연구는 프랜차이즈 사업에서 가맹본부와 가맹점간의 만족과 몰입 그리고 충성도에 관한 영향관계를 검증하였다. 만족을 경제적과 사회적 만족 두 가지 차원으로 나누어 연구를 실시하여 프랜차이즈 사업에 있어 가맹본부에 대한 가맹점의 요구를 구분 지어 연구하였다는 것에 의의가 있다고 할 수 있다. 경제적 만족은 몰입과 충성도에 모두 유의한 영향을 미치는 결과로 유추해 보면 프랜차이즈 비즈니스 시스템에서 가장 근본이 되는 결과로 해석된다. 이는 외식프랜차이즈 사업에 있어 경제적 만족을 최우선시 하되 사회적 만족과 같은 정서적인 측면을 간과해서는 안 될 것으로 판단된다. 가맹본부는 가맹점의 경제적과 사회적 만족을 통한 감정적 몰입과 계산적 몰입을 향상시켜 추천의도와 재계약의도를 유지함으로써 가맹본부의 경영목표를 달성하고, 가맹점과 상생할 수 있는 프랜차이즈 시스템의 모범적인 모델을 구축해야 할 필요가 있다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있으

며, 이에 따라 앞으로 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 모집단 표본선정에서 외식프랜차이즈의 업종과 업태를 구분하지 하지 않음으로 인해 외식프랜차이즈의 업종과 업태 간의 특성을 반영하기에 부족하다고 판단된다. 한식, 양식, 치킨, 분식, 주점과 같이 같은 외식프랜차이즈라 하더라도 업종 간에 다른 특성이 있다. 또한 서울이라는 공간적 한계를 지니고 있어 대도시와 지방소도시의 지역적 특성을 고려하지 못한 부분이 있다. 따라서 향후 연구에서는 지역적 특성을 고려한 연구가 진행될 필요가 있다.

둘째, 조사대상 가맹점의 가맹기간이 5년 이하가 대다수였다는 점이다. 만족과 재계약의도를 감안한다면 5년 이상 장기적으로 계약해서 운영하는 가맹점을 대상으로 연구를 한다면 다른 관점의 영향 관계를 밝힐 수 있을 것으로 기대된다.

셋째, 만족과 몰입 그리고 충성도간의 영향관계를 규명하여 제시한 측면이다. 결과변수로 사용되는 만족을 두 가지 차원으로 구분하여 연구를 진행한 것은 매우 의미 있는 연구라 판단된다. 향후 연구에서도 충성도에 영향을 미치는 다양한 선행변수를 규명하여 유익한 연구가 이루어지길 기대한다.

References

- Ailawadi, K. L., Lehmann, D. R., & Neslin, S. A. (2003). Revenue premium as an outcome measure of brand equity. *Journal of Marketing*, 67(4), 1-17.
- 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.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Smith, L. P. (1991). Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21(6), 15-26.
- Bügel, M. S., Buunk, A. P., & Verhoef, P. C. (2010). A comparison of customer commitment in five sectors using the psychological investment model. *Journal of Relationship Marketing*, 9(1), 2-29.
- Capron, L., & Hulland, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *Journal of Marketing*, 63(2), 41-54.
- Celly, K. S., & Frazier, G. L. (1996). Outcome-based and behavior-based coordination efforts in channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 33(2), 200-210.
- Chae G. J. (2010). The Effects of service quality of franchise coffee shops on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Hotel & Resort*, 9(1), 101-114.
- Chen, C. F., & Chen, F. S. (2010). Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists. *Tourism Management*, 31(1), 29-35.
- Chen, I. J., & Small, M. H. (1994). Implementing advanced manufacturing technology: An integrated planning model. *Omega*, 22(1), 91-103.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Choi, M. S., Koo, D. W., & Lee, S. M. (2017). The effect of customers' perceived value on revisit intentions and word of mouth in coffee chains: The moderating effect of gender. *Korean Journal of Franchise Management*, 8(1), 43-53.
- 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.
- Dwyer, F. R., Paul H. S. & Oh, S. J. (1987). *Developing buyer-seller relationships*, *Journal of Marketing Research*, 51(2), 11-27.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Fullerton, G. (2005). How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1372-1388.
- Gassenheimer, J. B., Baucus, D. B., and Baucus, M. S. (1996). Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in franchise structures, *Journal of Business Research*, 36(1), 67-79.
- Geyskens, I. & Steenkamp, P. (2000). Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships, *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238.
- Bello, D. C., Osmonbekov, T., Tian Xie, F., & Gilliland, D. I. (2002). e-Business technological innovations: Impact on channel processes and structure. *Journal of Marketing Channels*, 9(3-4), 3-25.
- Grönroos, C. (1990). Service management and marketing:

- Managing the moments of truth in service competition. Jossey-Bass.
- 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.
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. (1995). The structure of commitment in exchange. *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218.
- Ha, H. Y., Lee, M. S., & Janda, S. (2016). Effects of economic and social satisfaction on partner trust: An investigation of temporal carryover effects. *European Journal of Marketing*, 50(1/2), 100-123.
- Ha, H. Y. (2012). An empirical analysis of loyalty 4 - step model in chinese automobile market. *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 14(1), 1-20.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River.
- Hing, N. (1995). Franchisee satisfaction: Contributors and consequences. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 12-25.
- Hur, W. M., Park, J., & Kim, M. (2010). The role of commitment on the customer benefits-loyalty relationship in mobile service industry. *Service Industries Journal*, 30(14), 2293-2309.
- International Franchise Association. (1998). *The profile of franchising-volume III-A statistical abstract of 1998 UFOC Data*.
- Jayaram, J., Vickery, S., & Droge, C. (2008). Relationship building, lean strategy and firm performance: An exploratory study in the automotive supplier industry. *International Journal of Production Research*, 46(20), 5633-5649.
- Jung, W. S., Lee, Y.-K., & Kim, E. J. (2016). The effect of franchise supervisor's relationship strengths on relationship strength and long-term orientation. *Korean Journal of Food Industry*, 12(3), 99-113.
- Kim T. H, Yun, E. O, & Eun, E. S. (2008). A study on the effects of franchise retail promotion activities on the brand attitude, satisfaction and loyalty of the merchant center. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 17(4), 123-140.
- Kim, H. G, Lee, P. S, Kim, M. S, & Lee, Y.-K. (2014). The impact of commitment and communication between automotive component manufacturers and suppliers on commitment and alternative intentions. *Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(6), 129-144.
- Kim, J. H. (2007). The impact of support and dissensus on economic satisfaction, conflict, trust, and commitment in the franchise system. *Journal of Channel and Retailing*, 12(1), 33-63.
- Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. (2003). Gaining from vertical partnerships: Knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries. *Strategic Management Journal*, 24(4), 293-316.
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P. & Rhee, K. Y. (2001). Three-component model of organizational commitment: An application to South Korea, *Applied Psychology*, 50(4), 596-614.
- Lewis, C. & Lambert, D. (1991), A model of channel member performance, dependence and satisfaction, *Journal of Retailing*, 67(2), 205-224.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nes, E. B., Solberg, C. A., & Silkoset, R. (2007). The impact of national culture and communication on exporter-distributor relations and on export performance. *International Business Review*, 16(4), 405-424.
- Okamuro, H. (2001). Risk sharing in the supplier relationship: New evidence from the Japanese automotive industry. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 45(4), 361-381.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(special issue), 33-44.
- Oliver R. L. (1980), A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-496
- Parahoo, S. K. (2012). Motivating shoppers to come back: modeling consumer behaviour In retailer loyalty programs. *Issues of Business and Law*, 4(1), 106-118.
- Park, J. Y., & Kim, S. J. (2014). A study on the structural relationship between knowledge management factors and commitment, trust, and management performance of bakery franchise. *Tourism Research*, 29(3), 205-229.
- Pritchard, M. P., & Howard, D. R. (1997). The loyal traveler: Examining a typology of service patronage. *Journal of Travel Research*, 35(4), 2-10.
- Ramaseshan, B., Yip, L. S., & Pae, J. H. (2006). Power, satisfaction, and relationship commitment in Chinese store-tenant relationship and their impact on performance. *Journal of Retailing*, 82(1), 63-70.
- Rodríguez, I. R., Agudo, J. C., & Gutiérrez, H. S. M. (2006). Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships. *Industrial*

- Marketing Management*, 35(6), 666-675.
- Scheer, L. K., & Stern, L. W. (1992). The effect of influence type and performance outcomes on attitude toward the influencer. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 128-142.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. In *Handbook of partial least squares*, (47-82). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Wilson, E. J., Lilien, G. L., & Wilson, D. T. (1991). Developing and testing a contingency paradigm of group choice in organizational buying. *Journal of Marketing Research*, 28(4), 452-466.
- Yang, J. Y., Kim, T.H., & Kim, M. J. (2013). The effects of customer satisfaction on franchise and chain coffee shop experience on commitment, loyalty, and repeated usage. *Culinary Science & Hospitality Research*, 19(5), 206-224.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.