

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
doi: http://dx.doi.org/10.13106/jds.2013.vol11.no6.51

# The Effects of Franchise's Learning Orientation and Relationship Marketing Orientation on the Job Satisfaction†

## 프랜차이즈 조직의 학습지향성과 관계마케팅지향성이 직무만족에 미치는 영향

Yoon-Yong Hwang(황윤용)\*, Chang-Sun Seo(서창선)\*\*, Soow-A Choi(최수아)\*\*\*

### Abstract

**Purpose** - Nowadays, more than ever before, fierce competition, deep market segmentation, short product life cycles, and intensifying customer needs are putting increasing pressure on franchise's organizations to satisfy their customers by creating market-oriented relationships with and enhancing their market knowledge of them. One way that this might be achieved is by establishing deep ties (i.e., job commitment and job satisfaction) with their employees. Therefore, the purpose of this study is to examine how two important constructs of franchises' strategic efforts, LO (learning orientation) and RMO (relationship marketing orientation), affect job satisfaction, given the mediating role of job commitment.

A franchise system comprises a set of contractual arrangements by which mutual obligations are performed. An organizational learning goal motivates employees to improve their abilities and master the tasks they perform. Relationship marketing, in addition, is to identify, establish, maintain, and enhance relationships with customers and other stakeholders to ensure that the objectives of all parties are met and this is done through the mutual exchange of promises. In a relationship marketing orientation, then, a firm creates, maintains, and enhances a strong relationship with its customers by sustaining long-term ties.

This study was designed to examine the evolution of various theoretical approaches to franchise systems in order to determine whether theories about firms have significantly affected the franchise system. To this end, the authors developed a structural model consisting of several constructs. Previous studies have suggested that franchises' learning and relationship marketing orientations are important occupational immersion dimensions driving job satisfaction.

**Research design, data, methodology** - We empirically tested a process of how the learning orientation and the relationship marketing orientation influence job commitment and job satisfaction using survey data drawn from 150 responding franchisees who were interviewed about their individual tendencies.

**Results** - The results of this study provide empirical evidence that learning orientation, relationship marketing orientation, and job commitment all influence franchisees' job satisfaction.

The results of this study indicate that, first, learning orientation had a significant effect on job satisfaction; second, relationship marketing orientation was positively related to job commitment; third, job commitment had a significant effect on job satisfaction. We also found that relationship marketing orientation and job satisfaction were mediated by job commitment.

**Conclusions** - The findings of this study confirm the importance of learning orientation and relationship marketing orientation in maintaining a positive marketing relationship between franchiser and franchisee from the perspective of the market. This indicates that franchiser support such as educational programs provided by the franchiser will help franchisees attain higher business management achievement and satisfaction. Moreover, a positive relationship between franchisees and consumers can be maintained through tie effects. Our findings also suggest that learning orientation plays a critical role in job satisfaction within the franchise system.

**Keywords** : Learning Orientation, Relationship Marketing Orientation, Job Commitment, Job Satisfaction.

**JEL Classifications** : J28.

### 1. Introduction

프랜차이즈 산업은 광범위한 업종의 적용을 통한 다양화를 통하여 소자본으로도 쉽게 창업할 수 있는 산업 중 하나이다. 현재 서비스업, 도소매업, 생활용품, 요식업 등의 다양한 형태로 확대되고 있으며, 2010년 기준으로 공정거래 위원회에 등록된 국내프랜차이즈 가맹본부는 2,300여개에 달한다. 서구화된 식습관, 문화생활, 편리함을 추구하는 소비자들의 변화에 따른 자연스러운 변화로 일상 속에 자연스럽게 분포되고 있는 산업이다.

프랜차이즈 산업은 가맹본부(franchisor)가 가맹사업자(franchisee)에게 사업전반에 걸쳐 운영상 필요한 자원과 함께 면허상의 특권

\* First Author, Associate Professor, Department of Business Administration, Chosun University. E-mail: yyhwang@chosun.ac.kr

\*\* Doctoral Student, Department of Business Administration, Chosun University. E-mail: scs10003@gmail.com

\*\*\* Corresponding Author, Doctoral, Department of Business Administration, Chosun University. Tel: 062)230-6845, E-mail: soowachoi@hanmail.net

†This study was supported by research fund from Chosun University

을 부여하고 가맹점 사업자로부터 가맹비나 로열티 등 금전적 대가를 받아 조직을 구축하고 교육훈련, 판매, 경영을 지원하는 지속적 관계의 시스템 산업이라고 할 수 있다. 이렇게 일정한 품질기준에 따라 가맹본부로부터 가맹사업자들은 경영 및 영업활동에 필요한 지원 및 교육을 통한 관리를 받는 지속적인 거래관계가 유지된다. 이처럼 프랜차이즈 산업은 가맹본부의 지원 및 관리를 바탕으로 사업 실패에 대한 위험을 최소화하고 비브랜드보다 브랜드의 파워를 보장받을 수 있는 사업이다. 즉, 일반적인 기업과는 달리 전국적인 규모로 브랜드를 사용할 수 있기 때문에 이로 인한 경쟁우위를 확보할 수 있다(Luangsuwimol & Kleiner, 2004). 그러나 가맹본부의 관리에도 불구하고 개인 창업에 비해 가맹점창업의 생존확률이 높은가에 대한 문제가 제기되고 있다(Bates, 1995; Holmberg and Morgen, 2003). 급속도로 확산되는 프랜차이즈 산업의 포화요인도 원인이지만, 가맹본부에서의 획일화된 지원 및 관리의 한계도 문제가 될 수 있다. 이는 가맹본부에서의 창업자의 사업에 대한 부족한 지식수준에 대한 관심과 욕구의 이해도가 현저하게 낮게 나타날 뿐 아니라 많은 가맹본부와 사업자 간에 원활한 소통이 이루어지지 않고 있기 때문이다. 즉, 가맹본부와 가맹점과의 상호관계를 강화하기 위해서는 가맹본부에서의 사업자에 대한 체계적인 지원이 필요하다. 이러한 지원은 가맹점 운영에 대한 일반적인 사업자 교육 및 훈련프로그램이 포함된다(Stern & El-Ansary, 1992). 특히, 최근 시장에서의 경쟁이 심화되면서 모든 기업에서의 중요한 쟁점으로 부각될 수 있는 관심요소가 지식을 효율적으로 활용하여 불확실한 외부 환경에서 경쟁력을 지속적으로 유지하기 위하여 학습을 통한 지식습득을 강조하고 있다(Yeung et al., 1999). 이는 기업의 조직 내에서 합리적인 선택 및 조직설계에 있어서 매우 중요한 역할을 한다고 설명할 수 있다(Cyert & March, 1963). 즉, 프랜차이즈 산업과 관련하여 가맹본부에서는 가맹사업자의 생존과 성공을 위하여 충분한 지식 및 질 높은 교육을 실시해야 한다. 가맹본부에서의 지원서비스는 사업자의 사업운영과 관련하여 습득한 경험 및 지식들에 대한 노력에 대하여 중요하게 생각하고 성취하고자 하는 노력을 강하게 인지할 수 있는 학습지향적인 성향은 업무에 대한 효율성을 높여줄 수 있는 중요한 변수이다. 한편, 사업에 대한 경쟁력을 결정하는 역할을 할 수 있는 요인으로 가맹사업자와 고객과의 직접적인 영향관계에 있는 관계마케팅 지향성도 고려될 수 있는 변수이다. 즉, 가맹사업자들이 고객과의 장기적인 관계유지를 위해 노력하고 고객과의 상호작용을 유지하기 위한 높은 관여는 사업의 성공적인 운영에 필수적인 요인이 된다.

이처럼 프랜차이즈 산업을 큰 맥락에서 살펴보면, 프랜차이즈 가맹본부-가맹사업자(중업원)-소비자와의 관계들 사이에서의 원활한 소통이 기본이다. 이 중 가맹사업자의 적극적인 사업운영 및 활동을 설명할 수 있는 학습지향성과 가맹사업자의 고객과의 관계를 형성하기 위한 노력을 의미하는 관계마케팅지향성은 사업에 대한 몰입 및 직무만족도를 증가시켜 줄 수 있음을 예상할 수 있다. 구체적으로 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 학습지향성과 직무몰입과의 관계를 살펴보고자 한다. 사업전반에 대한 개인의 학습습득 및 성취에 대한 적극성과 업무에 대한 몰입 및 직무만족과의 관계를 입증하고자 한다.

둘째, 관계마케팅지향성과 직무몰입과의 관계를 살펴보고자 한다. 사업자의 고객의 가치나 목표에 대한 높은 관심은 개인이 속한 사업에 대한 일체감 형성을 하는데 있어 효과적인 관계를 형성함을 살펴보고자 한다.

셋째, 사업자의 직무몰입과 사업에 대한 직무만족도와의 관계를

살펴보고자 한다. 사업에 대한 자부심 및 높은 관계지속성이 사업에 대한 직무만족도를 상승시키는데 있어 어떠한 영향력이 있는지를 검토해보고자 한다.

이를 통하여 프랜차이즈 산업의 발전 및 향후 프랜차이즈 기업의 실행 및 조직관리를 하는데 있어 실패요인을 줄이고 효과적인 관리를 할 수 있는 시사점을 제공하고자 한다.

## 2. Literature Review

### 2.1. Learning Orientation → Job Commitment, Job Satisfaction

학습지향성(learning orientation)은 조직의 구성원들에게 내재화된 학습에 대한 성향을 의미한다. 이는 내부 혹은 외부적 요인에 의해 형성된 개인의 가치관 및 노력에 따른 정도로 설명할 수 있다. 학습지향성을 형성하는 내부적 요인으로는 개인의 학습동기가 얼마나 강하게 작용하는가를 나타내며, 외부적 요인으로는 개인이 속한 조직의 학습에 대한 관습이나 가치에 대한 학습의 결과로 나타나는 정도로 나타난다. 이렇게 학습지향성은 개인차원에서의 학습지향성과 조직차원에서의 학습지향성의 두 가지 관점에서 살펴볼 수 있다. 많은 연구들을 살펴보면 학습수준이 개인보다는 집단이나 조직에 대한 학습지향성이 결과변수에 유의한 영향을 미치는 관계들이 주로 제시되고 있다. 하지만 결국 학습의 주체는 개인이며, 이는 조직수준의 학습향상도 결국은 개인수준에서의 학습의 적극성이 집합적 행위로 전이될 때 나타날 수 있음을 주목해야 한다(Argyis & Schon, 1981). 이처럼 학습지향성이 강한 구성원은 직무에 필요한 기술과 지식개발을 위하여 자기규제적인 학습전략을 활용하는데 노력을 한다(VandeWalle, 1997). 따라서 본 연구에서는 조직차원에서의 학습지향성보다는 개인차원에서의 학습지향성에 초점을 두어 살펴보고자 한다. 개인학습지향성은 개인이 학습활동에 어떻게 접근하고 참여하는지를 결정하는 의지라는 측면에서 목표지향적인 성향을 띤다(Meece et al., 1988). 이는 학습상황이나 학습활동에 개인이 참여하는 이유와 방식에 영향을 주는 개인적인 의도라 할 수 있다(Pintrich, 2000). 학습지향성이 강한 구성원은 자신의 노력을 향상시키고자 하는 성향이 강하며, 새로운 지식과 기술을 획득하려는데 관심을 가진다(Ames & Archer, 1988). 또한 새로운 것을 배우는 것에 대한 두려움이 없으며, 학습자체에 대한 실패요소 역시도 학습과정의 일부로 여기며, 이들을 해결하여 스스로의 능력을 향상시키고자 노력한다.

한편, 직무몰입(job commitment)은 한 개인이 자신의 일에 대하여 심리적으로 일체감을 가지고 있는 정도를 의미하며, 자신의 일이 차지하는 중요도를 나타낸다(Taffaldano & Muchinsky, 1985). 이처럼 직무몰입은 업무에 대한 개인적인 성과가 자아 중심으로 이루어지고, 자존에 영향을 주기 때문에 자아몰입이라고도 일컫는다(Vroom, 1964). 또한 업무를 추진하는데 있어 거래 당사자들 간의 관계지속성에 대한 묵시적 또는 명시적 서약을 의미하기도 한다(Dwyer, et al., 1989). 즉, 직무상황이 한 개인이나 그의 정체성에 있어 가장 중심적인 것이며, 심리적으로 자기직무에 일체감을 가지는 것을 의미한다(Lawler & Hall, 1970).

Lodahl & Keiner(1965)는 직무몰입을 세 가지 측면에서 주장하였는데, 첫째는 일이 각자에게 얼마나 중요한가를 개인들이 스스로 평가하는 것이며, 둘째는 외재적 보상과 관계없이 일을 할 의사가 있어야 하며, 셋째는 직무수행을 위해서는 개인이 기울이는

노력과 열망이 있어야 한다고 주장하였다. 최근 많은 연구들을 살펴보면 직무몰입은 조직몰입의 의미와도 같은 맥락으로 설명되고 있으며, 조직에서의 업무에 대한 몰입은 조직 경영자들에게도 중요한 주제로 설명되어지고 있다(Tushman & O'Reilly, 1997). 즉, 프랜차이즈를 운영하는 사업자에게 사업에 대한 몰입은 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 또한 직무몰입은 자신이 속해있는 업무에 대한 개인의 감정적 반응으로도 정의된다(Cook & Wall, 1980). 감정적 반응은 업무에 대한 일체감, 몰입, 업무에 대한 개인의 동일시(identification)의 상대적 척도로, 한 개인이 자기가 속한 조직에 얼마나 일체감을 가지느냐로 정의하면서 이는 개인의 행동과 의도를 예측하는 중요한 변수로 작용할 수 있음을 입증하고 있다(Mowday et al., 1979). 이처럼 직무몰입은 다음과 같이 설명될 수 있다(Buchanan, 1974).

첫째, 조직목표와 가치를 내면화해서 조직에 대한 자부심을 느끼는 동일시(identification)의 개념이다. 둘째, 자신의 역할활동에 대한 심리적인 몰입도인 관여도(involverment)이다. 셋째, 조직에 머물려고 하고 조직에 대한 애정인 충성도(loyalty)를 의미한다. 프랜차이즈에 대한 직무몰입은 목표달성을 위한 공식적인 업무 외에도 자발적인 헌신과 몰입이 중요한 요건으로 여겨진다. 특히, 사업에 대해 계속적 또는 오래 머물려고 하는 경향성을 의미하는 유지적 몰입(continuance commitment)은 프랜차이즈 사업에 대한 직무몰입으로 나타날 수 있다. 즉, 조직에 대한 손실 및 이직에 대한 위험요인들이 사업운명을 하는데 있어 충성하게 만드는 원인이 될 수 있다는 것이다. 이처럼 직무몰입은 직무에 대해 느끼는 중요성과 직무에 대한 책임감의 측면에서도 자아개념과 일치될 수 있다. 하지만 무엇보다도 업무에 대하여 개인의 자아개념과 일치할 때 직무몰입이 더욱 상승할 것으로 예상할 수 있다. 앞서 살펴보았듯이, 학습의 주체는 개인이며, 학습지향적인 종사자는 직무에 필요한 기술과 지식 개발에 필요한 자기규제적인 학습전략을 활용하고 이러한 학습전략을 통하여 더 좋은 성과를 위해 노력을 할 것으로 예상할 수 있다. 이렇게 학습지향성이 높은 종사자들은 직무에 열정을 가지고 자신의 일을 즐겁게 수행하며, 변화에 빠르게 적응하고자 노력한다(Sujan et al., 1994).

또한 직무만족(job satisfaction)은 사업 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 업무 또는 그와 관련성을 갖고 있는 부분에 대한 일련의 태도이며, 업무과정 및 업무수행의 결과로 충족되는 정서적 상태로 정의된다(Locke, 1976). 특히, Holton et al.(2000)은 개인의 학습을 통한 성과는 조직의 성과로 연결되어 진다고 주장하였다. 이렇게 직무를 잘 수행하기 위해 자신의 능력을 향상시키고 지식 및 기술을 학습하기 위한 개인의 내적 관심과 노력의 정도는 개인의 목표지향성을 상승시켜준다. 또한 목표지향성은 새로운 업무를 배우는 것에 대한 자신의 능력향상 및 과업의 완수에 대한 관심을 의미한다(Sujan et al., 1994). 즉, 학습지향성이 높은 사람은 새로운 정보를 획득하고 지식 및 기술을 습득하는데 있어 목표가 강하며, 이에 대한 향상도를 추구하며 실천하고자 하는 성향이 강하다.

따라서 학습에 대한 기술들을 향상시키려는 노력이 강한 사람은 본사와의 협력관계를 유지하기 위한 지속적 애착뿐만 아니라 업무에 대한 정서적 몰입을 통하여 사업에 대하여 중요한 의미를 담으며 헌신적인 활동을 하고자 하며, 사업에 대한 긍정적인 평가로 이어질 수 있음을 판단할 수 있다.

Hypothesis 1-1: 학습지향성은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Hypothesis 1-2: 학습지향성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠

것이다.

## 2.2. Relationship Marketing Orientation → Job Commitment, Job Satisfaction

최근 기존의 단방향적인 특성을 지닌 마케팅의 한계가 지적되면서, 양방향적인 소통을 의미하는 관계마케팅이라는 개념이 주목받기 시작하였다. 관계마케팅은 고객과의 관계형성, 유지, 발전시키는 부분에 초점이 맞춰진 마케팅 활동이다. 즉, 고객과의 강한 유대관계를 형성하고 유지하며 발전시킴으로써, 장기간에 걸친 이익을 확보하기 위해 고객과의 대화를 창조하여 더욱 좋은 서비스를 제공하려는 활동을 의미한다(Lee, 2008). Berry(1983)는 관계마케팅을 소비자와의 관계를 유도하고 유지하며 강화하는 것이라 주장하며, 처음으로 관계마케팅이라는 용어를 사용하였다. 특히, 많은 공급업체나 기업에서 고객의 욕구를 충족시키기 위하여 전략적으로 고객과의 관계유지의 중요성을 강조하며, 고객들과의 관계를 유지하기 위한 노력들이 주를 이루고 있다(Ryssel et al., 2004).

Lee(2008)는 관계마케팅을 기존의 거래마케팅과 몇 가지 차별점을 가진다고 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 고객을 보는 관점이 판매의 극대화 측면에서가 아닌, 고객과의 장기지향성을 유지하기 위한 동반자로 보는 것이다. 둘째, 고객과의 의사소통 방향이 일방적 메시지 전달이 아닌 다양한 수단을 통한 쌍방향적인 커뮤니케이션을 통한 정보 전달을 하는 것이다. 셋째, 과거의 대량판매를 통한 규모의 경제 지향이 아닌, 거래기간의 장기화를 통한 범위의 경제를 도모한다. 넷째, 마케팅 성과 지표가 시장점유율에서 고객점유로 변화하고 있다. 즉, 한 고객의 생애가치 중에서 특정 회사가 차지하는 비중으로 바뀌면서 개별고객마다 하나의 독립된 시장으로 보고 고객점유율을 높이기 위한 노력을 한다. 다섯째, 차별화나 관리의 초점이 상품뿐만 아니라 고객으로 확산시켜 고객의 철저한 관리를 한다. 여섯째, 개별기업의 행위보다 연계시스템의 유기적 협조체제 및 파트너십을 통해 지속 가능한 경쟁우위를 추구한다.

이러한 특징들은 고객과의 원활한 유대관계, 커뮤니케이션, 공유가치, 공감성 고객에 대한 신뢰들의 내용들을 포함하고 있다(Sin et al., 2002). 구체적으로, 고객과의 유대는 서비스 제공자와 고객과의 상호작용을 통한 인간관계 강화이다. 커뮤니케이션은 쌍방향적인 소통을 원활하게 해 주는 수단으로 서비스제공자와 고객과의 정보교환을 의미한다. 공유가치는 서비스제공자와 소비자와의 관계에서 공유된 목표와 서로에 대한 파트너 관계를 유지하고자 하는 정도를 의미한다(Levy & Zaltman, 1975). 공감성(empathy)은 상대방의 입장에서 상대방을 이해하고 상황을 알아주는 것을 의미하며, 신뢰는 상대방에 대한 믿음과 정직성에서 나오는 확신을 의미한다(Moorman et al., 1993).

한편, 인적자원의 의존도가 높은 기업이나 업무에 대해서는 종사원들의 직무만족은 매우 중요한 개념이다(Smith, 1955). 특히, 인적적응과 관련이 있는 관계마케팅지향성은 직무만족과 밀접한 관련이 있을 것이다. 관계마케팅지향성은 고객과의 관계형성과 관련된 노력이기 때문이다. Morgan & Hunt(1994)의 연구에서는 관계마케팅이 관계몰입과 신뢰, 만족에 긍정적 영향을 미치는 것을 입증하였다. 이처럼 관계마케팅은 고객유지와 관계를 키워나가는 측면에서 대부분의 기업에서의 최고의 관심사이다(Day, 2000). Andersen(2001)은 관계마케팅의 주요 목적은 교환의 불확실성을 줄이고 고객의 협력과 실행을 향상시키는 것이라고 주장하였다. 뿐만 아니라 관계마케팅에서의 초점은 고객가치를 극대화하는 것임

을 강조하였다(Bhardwaj, 2007).

결과적으로, 관계마케팅지향성과 몰입과의 관계를 살펴볼 때, 몰입은 장기간의 관계를 유지하는데 필수적인 변수로써 다양한 분야에서 동기유발적인 현상으로 보고 있으며, 관계마케팅과의 영향 관계에서 밀접한 관계를 맺고 있다. 즉, 성공적인 관계마케팅을 위해서는 신뢰형성과 몰입이 요구되며, 공급자와 소비자와의 상호작용을 통한 신뢰의 높은 형성은 몰입을 상승시킬 것이라는 연구결과를 살펴볼 수 있다(Morgan & Hunt, 1994). 또한 관계마케팅지향성이 높으면 사업에 대한 사업자들의 본사에 대한 긍정적 평가도 상승되며, 발전적 관계를 형성하려는 경향을 보일 것으로 예상해볼 수 있다.

따라서 프랜차이즈 사업과 관련하여 살펴보면, 고객과의 관계를 유지하기 위하여 커뮤니케이션을 증대시키고, 고객을 신뢰하며, 고객의 상황에 대하여 공감하고자 하는 생각이 강한 사업운영자일수록 업무에 대해서도 적극적인 참여 및 집중도가 높아지며, 이들은 사업에 대한 성과로도 연결될 수 있을 것으로 판단할 수 있다.

Hypothesis 2-1: 관계마케팅지향성은 직무몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Hypothesis 2-2: 관계마케팅지향성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3. Job Commitment → Job Satisfaction

만족은 마케팅 분야에서 소비자만족이라는 개념으로 소비자의 구매경험이나 구매과정에 대한 인지 또는 정서적인 반응으로 사용되고 있다. 본 연구에서의 만족은 프랜차이즈 사업에서의 경험 및 교환과정을 통하여 나타날 수 있는 가맹사업자의 사업에 대한 평가의 의미로 살펴볼 수 있다. 즉, 만족은 교환경로에서, 상대방과의 유대감을 형성하고, 교환관계에서 획득한 성과에 대해 긍정적인 감정의 상태를 의미하며, 경로 당사자 간의 빈번하고 다양한 상호작용에 의해서도 나타날 수 있는 태도로 설명할 수 있다(Anderson & Narus, 1990; Chiou et al., 2004; Frazier & Summer, 1986). 또한 만족은 다른 기업과의 업무관계로 인한 모든 관점에 대한 평가로부터 발생하는 긍정적 감정상태이기도 하다(Geyskens, et al., 2000). 즉, 다른 기업과 비교했을 때 평균수준에 따른 비교평가요소로도 설명될 수 있다. 이러한 관점에서 살펴볼 때 만족은 경제적 만족(economic satisfaction)과 사회적 만족(social satisfaction)으로 구분하기도 한다. 경제적 만족이란 매출이나 이익과 같은 거래관계에서 나오는 경제적 보상에 대한 긍정적인 반응으로 정의된다. 이는 재정적 결과와의 관련성으로부터 파생된 만족이라고 볼 수 있다. 반면, 사회적 만족은 거래과정에서 상대방과의 상호관계가 이루어지는 과정에서 긍정적인 감정이 형성되어 있을 때의 반응으로 정의한다. 이렇게 사회적 만족은 상대방과의 관계의 질, 커뮤니케이션, 상대방과의 접촉에 대한 평가요소로 설명될 수 있다.

프랜차이즈 사업과 관련하여 살펴보면, 직무만족이란 사업을 운영하는 과정에서 사업운영자의 본사와의 직접적인 접촉이나 효과적인 관리에 대한 평가요소로 설명될 수 있으며, 재무적인 성과측면에서의 평가요소도 포함될 수 있다. 이는 경로구성원간의 파트너십을 형성하고 장기지향성을 추구하며 분쟁이나 법적제소를 감소시키는 역할을 하기도 한다(Anderson & Narus, 1984; Ganesan, 1994; Hunt & Nevin, 1974). 한편, 직무만족은 구성원의 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태로도 정의되면서, 업무나 업무경험에서부터 오는 긍정적인 정서적 상태도 만족으로 연결될 수 있다고

주장한다(Hoppock, 1935; Greenberg, 1986). 즉, 사업운영에 대하여 자랑스럽게 여기고, 개인이 사업 전체의 일원이라 생각하면서 업무에 헌신하는 것도 프랜차이즈 본사와의 우호적인 교류활동으로 간주할 수 있다. 이렇게 프랜차이즈 본사와의 상호작용에 대한 평가도 가맹사업자의 만족요소로 작용될 수 있지만, 사업자 개인의 사업참여의 적극성 및 활동에 따라서도 사업전반의 평가에 긍정적인 효과를 나타낼 수도 있을 것이라 예상할 수 있다. 따라서 업무에 대한 지속적인 관여 및 적극적인 참여는 사업에 대한 직무만족도 상승에 긍정적 영향을 미칠 것이며, 몰입도가 높은 사업자일수록 사업전반에 대한 평가가 높아질 것으로 판단할 수 있다.

Hypothesis 3: 직무몰입은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3. Research Methodology

### 3.1. Data

본 연구에서는 측정모델의 측정문항들 간의 신뢰성 및 타당성을 검토한 후 연구에서 제한한 각 구성개념들 간의 가설 관계를 살펴보고자 한다. 본 연구의 분석단위는 개인이며, 조사는 광주광역시에서 프랜차이즈를 운영하고 있는 가맹점 사업자들을 대상으로 약 1주간에 걸쳐 조사를 실시하였다. 배포하여 회수된 설문지 150부를 결과분석에 사용하였다.

본 연구에서 제한된 모든 개념들은 “(1)전혀 그렇지 않다-(7)매우 그렇다”의 리커트 동의척도를 사용하였다.

**Learning Orientation.** 학습지향성은 개인차원의 학습지향성을 측정하였으며, 프랜차이즈 사업자의 학습에 대한 유지 및 노력에 대한 생각과 관련하여, 판매성취에 대한 만족정도, 판매경험들에 대한 학습의 중요성, 새로운 학습에 대한 유익성 등에 대한 생각을 Sujun et al.(1994)의 연구에서 사용한 측정항목을 활용하여 9항목을 측정하였다.

**Relationship Marketing Orientation.** 관계마케팅지향성은 고객과의 유대, 커뮤니케이션, 공유가치, 공감성, 신뢰에 대한 생각을 Sin & Lee(2005)의 연구에서 사용한 측정항목을 활용하여 19항목을 측정하였다.

**Job Commitment.** 직무몰입은 직무에 대한 소속감과 책임감 및 일체감에 대한 생각을 측정하였으며, Mowday et al.(1979)의 연구에서 사용한 측정항목을 활용하여 8항목을 측정하였다.

**Job Satisfaction.** 직무 만족도는 산업전체의 평균수준의 만족정도를 Parasuraman et al.(1994)의 연구에서 사용한 측정항목을 활용하여 6항목을 측정하였다.

### 3.2. 변수의 타당도 및 신뢰도 검증

설문항목들이 연구의 목적과 의도에 동일하게 측정되었는지를 파악하기 위하여 신뢰성과 타당성분석을 실시하였다. 측정항목들은 VARIMAX회전을 이용한 탐색적 요인분석을 실시하여 항목들을 적절하게 정제하였다.

<Table 1> Results of Exploratory Factor Analysis and Reliability Test

| Construct | Relationship Marketing | Job Commitment | Learning Orientation | Job Satisfaction |
|-----------|------------------------|----------------|----------------------|------------------|
|-----------|------------------------|----------------|----------------------|------------------|

|            | Orientation<br>$\alpha=.886$ | $\alpha=.889$ | $\alpha=.873$ | $\alpha=.859$ |
|------------|------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| RMO11      | <b>0.818</b>                 | 0.137         | 0.105         | 0.101         |
| RMO12      | <b>0.759</b>                 | 0.214         | -0.013        | -0.135        |
| RMO14      | <b>0.745</b>                 | 0.243         | 0.243         | 0.051         |
| RMO10      | <b>0.697</b>                 | 0.101         | 0.256         | 0.168         |
| RMO13      | <b>0.686</b>                 | 0.053         | 0.216         | 0.031         |
| RMO16      | <b>0.677</b>                 | 0.231         | 0.259         | 0.220         |
| RMO8       | <b>0.618</b>                 | 0.036         | 0.282         | 0.228         |
| RMO6       | <b>0.591</b>                 | 0.131         | 0.165         | 0.177         |
| JC3        | 0.064                        | <b>0.867</b>  | -0.062        | 0.187         |
| JC1        | 0.095                        | <b>0.849</b>  | 0.147         | 0.132         |
| JC4        | 0.222                        | <b>0.756</b>  | 0.158         | 0.151         |
| JC5        | -0.064                       | <b>0.718</b>  | 0.385         | 0.181         |
| JC6        | 0.226                        | <b>0.684</b>  | 0.008         | 0.137         |
| JC8        | 0.377                        | <b>0.656</b>  | 0.003         | 0.235         |
| JC2        | 0.295                        | <b>0.535</b>  | 0.324         | 0.108         |
| LO1        | 0.172                        | 0.059         | <b>0.833</b>  | 0.127         |
| LO4        | 0.075                        | 0.140         | <b>0.829</b>  | 0.020         |
| LO7        | 0.300                        | 0.235         | <b>0.669</b>  | 0.094         |
| LO2        | 0.344                        | 0.247         | <b>0.662</b>  | 0.211         |
| LO8        | 0.328                        | 0.044         | <b>0.647</b>  | 0.343         |
| LO3        | 0.357                        | -0.041        | <b>0.559</b>  | 0.206         |
| JS4        | 0.022                        | 0.117         | 0.133         | <b>0.850</b>  |
| JS5        | 0.251                        | 0.155         | 0.224         | <b>0.813</b>  |
| JS3        | 0.011                        | 0.218         | 0.093         | <b>0.750</b>  |
| JS6        | 0.059                        | 0.289         | 0.131         | <b>0.686</b>  |
| JS1        | 0.264                        | 0.132         | 0.106         | <b>0.665</b>  |
| Eigenvalue |                              |               |               |               |
| Extracted  | 4.907                        | 4.282         | 3.765         | 3.474         |
| Variance   | 18.871                       | 16.467        | 14.481        | 13.361        |
| Cumulative | 18.871                       | 35.339        | 49.819        | 63.180        |
| Variance   |                              |               |               |               |

GFI=.91, AGFI=.86, CFI=.99, NFI=.94로서 적합도 지표들이 일반적인 기준들에 근접하고 있는 것으로 나타났다.

<Table 2> Results of Confirmatory Factor Analysis

| Construct                          | Scale Items | Non-Standardized Factor Loading | Standardized Factor Loading | S.E.  | t-value |
|------------------------------------|-------------|---------------------------------|-----------------------------|-------|---------|
| Learning Orientation               | x1          | 0.72                            | 0.72                        | 0.076 | 9.47    |
|                                    | x3          | 0.60                            | 0.60                        | 0.080 | 7.53    |
|                                    | x5          | 0.74                            | 0.74                        | 0.076 | 9.71    |
|                                    | x6          | 0.78                            | 0.78                        | 0.074 | 10.53   |
| Relationship Marketing Orientation | x7          | 0.67                            | 0.67                        | 0.081 | 8.32    |
|                                    | x8          | 0.66                            | 0.66                        | 0.081 | 8.19    |
|                                    | x13         | 0.80                            | 0.80                        | 0.078 | 10.21   |
| Job Commitment                     | y1          | 0.76                            | 0.76                        | 0.075 | 10.18   |
|                                    | y4          | 0.82                            | 0.82                        | 0.074 | 11.17   |
|                                    | y5          | 0.79                            | 0.79                        | 0.074 | 10.58   |
| Job Satisfaction                   | y8          | 0.62                            | 0.62                        | 0.078 | 7.89    |
|                                    | y9          | 0.66                            | 0.66                        | 0.077 | 8.63    |
|                                    | y11         | 0.91                            | 0.91                        | 0.069 | 13.22   |
|                                    | y12         | 0.71                            | 0.71                        | 0.075 | 9.41    |

한편, 4개의 구성개념들에 대한 각 척도들의 표준요인부하량 (standardized loadings)도 모두 유의적으로 나타나(최저  $t>7.53$ ) 집중 타당성이 있음을 확인하였다. 또한 실증분석에 투입될 각 구성개념들 간의 판별타당성(discriminant validity)을 검토하기 위하여 구성개념들 간의 상관관계를 나타내는  $\phi$ matrix를 검토하였는데, 그 결과  $\phi$ 계수의 95% 신뢰구간( $\phi \pm 2s.e.$ )에 1.0이 포함되고 있지 않아 각 개념들이 서로 동일하다고 할 수 없다(Bagozzi 1981). 따라서 각 구성개념들 간에 판별타당성이 있음을 확인하였다(Table 3).

<Table 3> Correlation Coefficients( $\phi$  matrix)

|                                    | Learning Orientation | Relationship Marketing Orientation | Job Commitment | Job Satisfaction |
|------------------------------------|----------------------|------------------------------------|----------------|------------------|
| Learning Orientation               | 1.000                |                                    |                |                  |
| Relationship Marketing Orientation | 0.69(0.07)           | 1.000                              |                |                  |
| Job Commitment                     | 0.47(0.08)           | 0.48(0.08)                         | 1.000          |                  |
| Job Satisfaction                   | 0.58(0.07)           | 0.47(0.08)                         | 0.50(0.08)     | 1.000            |
| ( ) = SE                           |                      |                                    |                |                  |

### 3.3. 가설검증

#### 3.3.1. 연구모형의 적합도 평가

본 연구에서 제시된 가설을 검증하기 위하여 LISREL 8.0을 이용하여 구조방정식모형분석을 실시하였다. 먼저 가설들의 모형적합도 지수를 살펴본 결과  $\chi^2=107.63(p=.00)$ , GFI=.91, AGFI=.86, CFI=.97, NFI=.94로 나타났다. 주어진 자료의 적합도 지표들이 일

전체변수에 대한 탐색적 요인분석을 실시한 결과 <Table 1>과 같이 나타났다. 분석결과, 관계마케팅지향성은 고객과 솔직한 대화를 할 수 있음, 고객과 동일한 의견을 가지려고 노력함, 고객과 동일한 가치관을 가짐, 고객의 관점에서 업무를 처리함, 고객의 사업에 대한 느낌을 알고 있음, 고객의 가치나 목표를 잘 알고 있음, 고객의 감정들에 잘 대처할 수 있음, 고객과의 약속을 잘 지킴 등의 8개 문항이 도출되었다. 직무몰입은 사업운영은 자랑스러움, 사업의 문제는 나의 문제로 생각됨, 사업에 대하여 따뜻한 느낌을 받음, 사업은 인생에서 중요한 의미를 갖음, 업무에 대한 헌신 및 사업전체의 일원이라 여김, 평생직장이라 생각함, 이직을 하지 않은 것은 사업에 대한 많은 노력을 했기 때문 등 7개 문항이 도출되었다.

학습지향성은 힘든 상황에서의 판매성취는 만족스러운 일임, 좋은 판매원은 판매기술을 향상시켜야 함, 실수는 학습과정의 일부임, 판매 경험들은 학습에 중요함, 새로운 접근방식에 대한 학습은 유익함, 더 나은 판매원이 되는 방법을 학습하는 것은 중요함 등 6개 문항이 도출되었다. 마지막으로 직무만족도는 제품/서비스가 고객의 욕구를 충족시켜줌, 직원들은 친절함, 고객불만처리 정도의 만족, 고객에 대한 대응성, 전반적인 만족 등 5개 문항이 도출되어 모든 항목들이 각 차원들에 의미 있게 수렴하는 것을 확인하였다.

아울러 각 개념들에 대한 Cronbach's  $\alpha$ 는 .8이상으로 도출되어 내적일관성이 있음을 확인하였다.

탐색적 요인분석을 통하여 정재된 측정변수에 대한 수렴신뢰성과 판별타당성 검증을 위해 Lisrel 8.0을 이용하여 확인적 요인분석(CFA)을 실시한 결과, <표 2>와 같이 나타났다. 또한 전체 구성개념을 이용한 측정모형의 분석결과  $\chi^2=107.63(df=71, p=.0003)$ ,

반적 허용 유의수준에 근접하고 있어 제 경로 가설들을 검증하는데 무리가 없을 것으로 판단하였다.

### 3.3.2. 가설검증

설정된 가설들의 각 경로계수들을 추정결과는 <Table 4>, <Figure 1>과 같다.

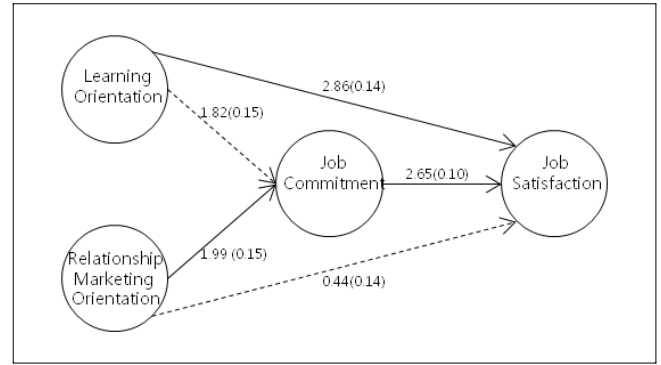
추정결과 학습지향성과 직무몰입의 관계인 H1-1( $t=1.82$ )은 경로계수 추정치가 통계적으로 유의하지 않게 나타나 기각되었으나, 학습지향성과 직무만족도와의 관계인 H1-2( $t=2.86$ )는 경로계수 추정치가 통계적으로 유의하게 나타나 채택되었다.

반면, 관계마케팅지향성과 직무몰입과의 관계인 H2-1( $t=1.99$ )은 경로계수 추정치가 통계적으로 유의하게 나타나 채택되었으나, 관계마케팅지향성과 직무만족과의 관계인 H2-2( $t=0.44$ )는 경로계수 추정치가 통계적으로 유의하지 않게 나타나 기각되었다. 마지막으로 직무몰입과 직무만족도와의 관계를 나타내는 H3( $t=2.65$ )도 경로계수 추정치가 통계적으로 유의하게 나타나 채택되었다.

<Table 4> Structural Model Results

| Hypothesis(Path)                                          | Coefficient | S.E. | t-value |
|-----------------------------------------------------------|-------------|------|---------|
| H1-1: Learning Orientation→Job Commitment                 | 0.27        | 0.15 | 1.82    |
| H1-2: Learning Orientation→Job Satisfaction               | 0.40        | 0.14 | 2.86    |
| H2-1: Relationship Marketing Orientation→Job Commitment   | 0.30        | 0.15 | 1.99    |
| H2-1: Relationship Marketing Orientation→Job Satisfaction | 0.06        | 0.14 | 0.44    |
| H3: Job Commitment→Job Satisfaction                       | 0.28        | 0.10 | 2.65    |

이와 같은 결과를 살펴보면 개인학습지향성은 직무만족에 직접적 영향을 미치지만, 관계마케팅지향성이 직무만족에 이르기 위해서는 직무몰입의 영향이 필수적임을 설명해준다. 이는 사업자 개인의 학습에 대한 관여 및 활용도가 높아지면 업무에 대한 직접적 몰입보다는 평가적인 부분에 더 큰 관심을 보이며 본사와의 긍정적 관계를 형성하기 위한 노력이 증가한다. 따라서 프랜차이즈 사업에서의 학습에 대한 관심 및 관리는 업무에 대한 성과를 증대시키는 요인으로 확인할 수 있다. 즉, 사업자의 과업에 대한 향상을 위한 노력은 업무에 대한 평가에 긍정적인 영향을 미치는 요인임을 입증한다. 반면, 고객과의 소통을 의미하는 관계마케팅지향성을 높이기 위한 노력은 업무에 대한 몰입도 및 사업을 계속 유지하려는 적극적인 활동을 증가시킨다. 따라서 고객과의 밀접한 상호작용 및 높은 관계형성은 업무에 대한 집중력 및 몰입을 높여주는 중요한 요인임이 확인되었다. 이처럼 고객과의 관계를 중요하게 생각하는 성향이 강한 사업자는 고객과의 공감대를 형성하여 사업의 가치향상을 위한 노력으로 사업에 대한 높은 몰입을 하게 된다. 아울러 사업에 대한 높은 관여 및 중요성에 대한 인지가 상승될수록 사업운영에 대한 욕구충족 및 직무만족이 증대되는 것을 확인하였다. 따라서 사업운영자의 사업평가에 대한 긍정적인 효과를 향상시키기 위해서는 사업에 대한 사업운영자의 자발적인 애착 및 관심을 유지할 수 있도록 사업본사의 체계적인 지원이 필요하다.



<Figure 1> Structural Model Results

## 4. Discussions and Policy Implications

본 연구는 프랜차이즈 가맹점 사업자의 학습지향성 및 관계마케팅지향성이 직무몰입 및 직무만족도에 미치는 영향력을 검증하고자 하였다. 본 연구의 결과를 종합해보면 학습지향성은 직무만족과의 관계에서 직접적인 영향관계를 형성하지만, 관계지향성마케팅과 직무만족과의 관계를 살펴볼 때, 직접적인 영향보다는 직무몰입의 영향을 받아 직무만족에 이르는 결과가 도출되었다. 이러한 결과에 대하여 다음과 같은 시사점을 제안할 수 있다.

첫째, 학습지향성과 직무몰입 및 직무만족과의 관계를 살펴보기 위해, 본 연구에서는 개인수준의 학습지향성을 고려하였다. 연구결과, 학습지향성과 직무만족과의 관계는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 학습지향성은 개인의 내재화된 학습에 대한 성향으로 학습습득의 필요성에 대한 중요성을 인식함으로써 적극적인 지식의 창조활동을 하는 것이다. 프랜차이즈 사업운영자가 업무를 잘 수행하고 자신의 능력을 향상시키기 위한 노력의 정도가 높은 사람일수록 업무에 대하여 긍정적인 평가가 이루어짐을 입증해주고 있다. 즉, 직무만족은 학습지향성을 높여줄 수 있는 가장 직접적인 요소이며, 최근에 프랜차이즈 사업에서 성공적인 사업을 위한 필수 지원사항인 가맹본부의 교육 및 훈련을 살펴볼 수 있다(Stern & El-Ansary, 1992; Innis & La Londe, 1994; Yavas et al., 2003). 하지만 가맹본부에서의 형식적이고 획일적인 교육시스템의 한계 때문에 실패하는 프랜차이즈 업체들이 증가하고 있다. 따라서 가맹본부에서의 효과적인 교육시스템 구축을 통하여 프랜차이즈 운영자들의 업무에 대한 목표의식 및 능력향상을 위한 노력을 제고시켜야 할 것임을 시사한다.

둘째, 관계마케팅지향성과 직무몰입 및 직무만족과의 관계를 살펴 본 결과, 직무몰입만이 관계마케팅지향성과 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 본 연구에서의 관계마케팅지향성은 사업운영자의 고객과의 상호작용 형성을 위한 노력이다. 가맹사업자가 고객과 충분한 유대관계 및 신뢰가 형성되지 않는다면 업무에 대한 적극적인 활동도 감소할 것이며, 성공적인 경영활동에 영향을 미칠 수 있음을 입증해주고 있다. 따라서 각 사업운영자는 고객과의 지속적인 관계유지 및 고객욕구를 파악하기 위한 노력이 필요할 것이다. 아울러 프랜차이즈 본사에서는 이를 위해 사업운영자의 친절교육 및 고객에 대한 장기적인 관리를 위한 시스템을 관리를 통한 커뮤니티를 형성할 수 있는 방안을 모색해야 할 것임을 시사한다.

셋째, 직무몰입과 직무만족도와의 관계도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 본 연구에서의 직무몰입은 프랜차이즈 업

무의 발전을 위하여 적극적으로 동참하는 마인드 형성 및 애착관계로써, 이는 업무에 대한 긍정적인 태도를 형성할 수 있음이 검증되고 있다. 프랜차이즈 사업은 가맹본사와 가맹사업자 간의 지속적인 관계가 유지되는 시스템으로써, 가맹사업자 입장에서 살펴보면 또 하나의 개별 사업운영체제지만 사업에 대하여 중요하게 생각하고 일체감이 형성되어 있는 사업자는 사업 전반에 대하여 긍정적으로 평가하게 된다.

한편, Oliver(1981), Goodman(1980), Gassenheimer et al.(1996)은 가맹본부의 지원, 통제에 대한 기대 대비 성과에 대한 전반적인 평가도 만족의 개념으로 설명하고 있다. 따라서 프랜차이즈 본사에서는 사업자가 사업에 높은 관심을 보일 수 있도록 가맹점 운영관리를 철저하게 해야 한다. 이는 프랜차이즈 본사에서는 사업운영자의 적극적인 사업 참여에 영향을 줄 수 있는 관계프로그램 및 동기부여요소를 잘 제공해야 할 것이다. 즉, 적극적인 지원활동, 커뮤니케이션을 통하여 사업에 대하여 별개의 의미가 아닌 전체의 일원으로 생각하며 업무에 적극적으로 동참할 수 있는 제도 및 관계구축을 유도할 수 있는 방법을 모색해야 함을 시사하고 있다.

이들을 종합해보면, 다음과 같은 관리적 시사점을 도출할 수 있다. 국내에서는 다양한 형태의 프랜차이즈사업이 꾸준히 증가하고 있지만, 미흡한 경영시스템 및 교육방식의 한계로 인한 실패요인들도 증가하고 있는 실정이다. 성공적인 프랜차이즈 관리를 위하여 가맹사업자의 학습동기유발과 가치 상승을 통한 질 높은 관리시스템을 개발하여 사업운영자들에 대한 학습지향적인 문화를 조성해야 한다. 아울러 과열된 프랜차이즈 사업에서의 경쟁력을 확보하기 위해서는 고객지향적인 사고의 형성이 중요하다. 따라서 고객의 욕구 및 변화의 흐름을 파악하여 고객관계구축을 통한 노력이 필요하다.

## 5. Conclusions and Research Limitations

본 연구는 다음과 같은 한계점 및 향후연구방향을 제시할 수 있다.

첫째, 학습지향성(learning orientation)은 조직수준에서의 학습지향성과 개인수준에서의 학습지향성으로 구분되며, 다수의 연구들을 살펴보면 조직수준에서의 학습지향성에 대한 연구들이 주를 이루고 있다. 본 연구에서는 학습지향성을 개인차원에서의 학습지향성을 고려하여 직무몰입과의 관계를 살펴보았다. 향후연구에서는 개인학습지향성과 조직학습지향성을 함께 고려하여, 이들의 전후관계를 살펴봄으로써 직무몰입에 이르는 구체적인 경로를 재검토해 봄으로써 프랜차이즈 사업의 성공적인 방안을 모색해야 할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 프랜차이즈 사업자들을 대상으로 조사함으로써, 가맹사업들의 시각에서 본사와의 지원요소 및 필요성을 제시하였다. 프랜차이즈 사업의 특징은 프랜차이즈 본사와 프랜차이즈 사업자와의 지속적인 관계형성을 통하여 관리되고 운영되는 점을 고려할 때, 향후연구에서는 프랜차이즈 본사에 대한 조사를 동시에 병행함으로써 서로 간의 신뢰형성 및 결속력을 향상시켜 효과적인 시스템 구축방안을 제시할 필요가 있다.

## References

- Ames, C. & Archer, J. (1988), "Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning and Motivation Processes", *Journal of Educational Psychology*, 80, 260-267.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, 48, 62-74.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship", *Journal of Marketing Research*, 54(1), 42-58.
- Andersen, P.H. (2001), "Relationship Development and Marketing Communication: An Integrative Model", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(3), 167-193.
- Argyris, C. & Schon, D.A. (1981), *Organizational Learning Reading*, MA: Addison Wesley.
- Babakus, E., Yavas, Ugur, Karatepe, Osman M. & Acvi, Turgay (2003), "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Bates, T. (1995), "Survival Rates Among Newcomers to Franchising", *Journal of Business Venturing*, 13.
- Berry, L.L. (1983), "Relationship Marketing, Emerging Perspectives on Services Marketing", Chicago, IL: *American Marketing Association*.
- Bhardwaj, D. (2007), "Relationship Marketing of Service-Perspective from 1983 and 2000," *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 9-77.
- Buchanan, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Cook, J. & Wall, T. (1980), "New Work Attitude Measure of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cyert, R. M. & March James G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Selections, especially Chapter 6.
- Day, G. S. (2000), "Managing Market Relationship", *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), 24-30.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. & Oh, S. (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Frazier, G.L. & Summers, J.O. (1986), "Perceptions of Interfirm Power and its Use Within a Franchise Channel of Distribution", *Journal of Marketing Research*, 23, 169-76.
- Ganesan (1994), "Determinants of Long-Term Orientation", *Journal of Marketing*, 58, 1-19.
- Gassenheimer, J.B. Baucus, D.B. & 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, J.M. & Kumar, N. (2000), "A Meta Analysis

Received: 15 May, 2013.

Revised: 22 May, 2013.

Accepted: 17 June, 2013.

- of Satisfaction in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, 36(2), 253-266.
- Goodman G. S. (1980), "Picture Memory: How the Action Schema Affects Retention", *Cognitive Psychology*, 12(4), 473-495.
- Greenberg, J. (1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluation", *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Holmberg, S. & Morgan, K. (2003), "Franchise Turnover and Failure: New Research and Perspectives", *Journal of Business Venturing*, 18(3), 403-418.
- Holton, E.F. Bates, R.A. & Ruona, W.E.A. (2000), "Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory", *Human Resource Development Quarterly*, 11, 333-360.
- Hoppock, R. (1935), "Job Satisfaction," N. Y. : Harper and Row Publisher, 47.
- Hunt, Shelby D. & Nevin, John R. (1976), "Full Disclosure Laws in Franchising: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 40(2), 53-62.
- Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985), "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- Innis, D.E. & LaLonde, B.L. (1994), "Customer Service, The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Market Share", *Journal of Business Logistics*, 15(1), 1-27.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T. (1970), "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Lee, You-Jea (2008), *Service Marketing*. Seoul, Korea: Hakhyunsa.
- Levy, S.J. & Zaltman, G. (1975), *Marketing Society and Conflict*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A. (1976), "The Nature and Causes of Job Satisfaction, In Marvin Dunnette, ed. *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Lodahl & Keinet, M. (1965), "The Definition and Measurement of Job Involvement", *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Luangsuvimol, T. & Kleiner, B.H. (2004), "Effective Franchise Management", *Management Research News*, 27(4), 63-72.
- Meece, J.L., Blumenfeld, P.C., & Hoyle, R.H. (1988), "Students' Goal Orientation and Cognitive Engagement in Classroom Activities", *Journal of Educational Psychology*, 80, 514-523.
- Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Oliver, R.L. (1981), "Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Setting", *Journal of Retailing*, 57, 25-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valerie & Berry, Leonard L. (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, 58, 111-124.
- Pintrich, P. (2000), "Multiple Goals, Multiple Pathways: The Role of Goal Orientation in Learning and Achievement", *Journal of Educational Psychology*, 92, 544-555.
- Ryssel, R., Ritter, T. & Gemunden, H.G. (2004), "The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationship", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(3), 197-207.
- Sin, L.Y.M. Tse, A.C.B. Yau, O.H.M. Lee, J.S.Y. & Chow, R.P. M. (2002), "The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in a Service-Oriented Economy", *Journal of Services Marketing*, 16(7), 656-676.
- Sin, Y.M.C. Tse, H.M. Yau, R. Chow, & Lee S.Y. (2005), "Market Orientation, Relationship Marketing Orientation, and Business Performance: The Moderating Effects of Economic Ideology and Industry Type", *Journal of International Marketing*, 13(1), 36-57.
- Smith, H.C. (1955), "Psychology of Industrial Behavior," McGraw-Hill.
- Stern, L.W. & El-Ansary, A.I. (1992), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Sujan, H., Weitz, B.A. & Kumar, N. (1994), "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, 58, 39-52.
- Tushman, Michael L. & O'Reilly, C.A. (1997), "Winning Through Innovation", *Strategy and Leadership*, 25(4), 14-19.
- VandeWalle, D. (1997). "Development and Validation of Work Domain Goal Orientation Instrument", *Education and Psychological Measurement*, 57(6), 99-1,015.
- Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, New York, John Wiley and Son.
- Yang, Chioum Jyh-Shen, Hsieh, Chia-Hung & Ching-Hsen (2004), "The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System", *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.
- Yeung, A.K., David, O.U., Stephen, W.N. & Ann Mary, V.G. (1999), *Organizational Learning Capability*, New York: Oxford University Press.