

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.9.201609.95>

Impact of Instrumental Factors on Dissatisfaction and Complaint Behaviors: Moderating Role of Expected Profitability*

프랜차이즈 가맹본부의 도구적 요인이 가맹점의 불만족 및 불평행동에 미치는 영향: 기대 수익성의 조절효과

Eun-Jung Kim(김은정)**, Mi-Ja Ju(주미자)***, Yong-Ki Lee(이용기)****

Received: July 22, 2016. Revised: August 8, 2016. Accepted: September 15, 2016.

Abstract

Purpose - Based on expectation-disconfirmation theory, this study attempted to fill the gap in the literature by treating the expected profitability as a moderator in the relationship between these constructs, identifying what instrumental factors have effects on dissatisfaction, in turn lead to exit intention, neglect, voice, and loyalty, and provide the managerial implications for building long-term relationship to enhance the partnership between franchisor and franchisee.

Research design, data and methodology - In order to test the hypotheses, the authors developed several hypotheses. The data were collected from 254 franchisees in Seoul and Gyeonggi Province with SPSS 18.0 and SmartPLS 2.0.

Results - The findings of the study are as follows. First, marketing support and competitiveness of product and service had a negative effect on dissatisfaction, but did not on logistics support. Second, franchisee dissatisfaction had a positive effect on exit intention and neglect, and had a negative effect on loyalty. However, franchisee dissatisfaction had not a significant effect on voice. Third, expected profits play a moderating role in the relationships between marketing support, competitiveness of product and service and dissatisfaction, between dissatisfaction and exit intention, voice, loyalty, and neglect. First, marketing support and competitiveness of product and service were found to have a greater influence on dissatisfaction for the low expected profitability group than the highly expected profitability group. Also, dissatisfaction had a greater impact on exit intention, voice, and neglect for the low expected profitability group than the high expected profitability group while dissatisfaction had a weaker impact on loyalty for high expected profitability group.

Conclusions - The result of this study indicates that franchisors should reduce dissatisfaction and prevent or improve complaint behaviors by continuously identifying the impact relationship between franchisee dissatisfaction and decision factors caused by difference in expectations for roles of franchisees and franchisors. In addition, franchisors should acknowledge that the impacts of marketing support, and product and service competitiveness on franchisee dissatisfaction and on exit intention, neglect, and loyalty differ by expected profits. Therefore they should provide support in perceiving high expected profits through creating direct profits including high sales, low costs, and low rents.

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

JEL Classifications: L80, L83, M30.

* The authors express their appreciations and gratitude to Dr. Ju, M. J. for providing the data for this study and to three anonymous reviewers for their helpful suggestions.

** First Author, Ph.D Candidate, Graduate School of Business, Sejong University, Korea. Tel: +82-2-6277-8881, E-mail: ejkim7@sj.ac.kr

1. 서론

최근 B2B 시장에서 공급자는 구매자와의 관계만족에 영향을 미치는 마케팅활동을 강화하여 고객 불만족을 해소하고 고객 이탈, 부정적 구전 등 불평행동을 방지하려는 노력을 지속적으로 하고 있다. 이는 기업들이 고객과의 장기적 관계를 형성함으로써 기업의 지속적인 발전과 장기적 수익성 확보를 위해 신규고객의 획득 보다는 기존고객의 유지를 사업의 핵심으로 인식하고 있기 때문이다(Evans, 2002; Eshghi, Haughton, Teebagy, & Topi, 2006). 특히 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 역할에 대한 가맹점의 기대 차이에 의해 불만족(dissatisfaction)이 지속될 경우 거래 단절과 같은 이탈 및 부정적 구전 등으로 진전될 가능성이 높기 때문에 가맹본부는 기존 가맹점의 불만족 요인을 개선시키는 노력을 해야 한다(Ping, 1993; Matzler, Bailom, Hinterhuber, Renzl, & Pichler, 2004).

프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점의 관계를 지속적으로 유지하기에는 많은 어려움이 존재하는데, 가맹점의 성과와 관련된 변수에 영향을 미치는 요인들로는 마케팅 믹스에 해당하는 도구적 요인(instrumental factors)들을 들 수 있다(Lee, Lim, & Yoon, 2005). 즉 시장에 잘 알려져 있는 사업 아이템을 선정하여 실패가능성을 줄이기 위해 프랜차이즈 시스템을 선택한 가맹점의 입장에서 가맹본부의 영업마케팅 지원, 물류유통에 관련된 지원 그리고 제품 및 서비스 경쟁력은 가맹점 만족/불만족에 영향을 미치는 중요한 변수로 작용한다. 특히 가맹점의 기대 수익성에 따라 이러한 도구적 요인들이 불만족에 미치는 영향의 정도가 다르다고 할 수 있다(Pelham & Wilson, 1996).

가맹본부에 대한 가맹점의 기대가 충족되지 못하여 발생하는 불만족은 여러 가지 불평행동(이탈, 문제제기, 충성도, 무시)을 발생시킨다(Ping, 1993; Singh, 1990; Yoo & Suh, 2012; Cho, 2012). 프랜차이즈 시스템에서 이탈은 계약 해지와 같은 거래를 종단을 의미하며, 불만제기는 불만족 상황을 해결하고자 하는 의도가 담긴 건설적인 발언이며, 충성도는 불만족을 발생시키는 요인이 해결될 것으로 믿는 확신과 관련된 침묵이라고 할 수 있다(Ping, 1993). 무시는 불만족으로 인한 갈등을 해결하고자 하는 어떠한 노력도 하지 않으며, 관계를 방지하는 것을 의미한다(Ping, 1993, 1995; Yoo & Suh, 2012).

현재까지 B2C 시장을 대상으로 고객 불만족과 불평행동에 미치는 주요 요인들에 대한 연구는 다수 진행되었다(Ju, 2011; Son, 2008; An, Han, & Lee, 2008). 그러나 B2B 시장을 대상으로 고객 불만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구는 부족한 편이며, 특히 외식 프랜차이즈 시장에서 가맹점의 기대 수익성에 따라 가맹점 불만족에 미치는 영향 관계와 불만족으로 인해 야기되는 이탈, 불만제기, 충성도, 무시 등과 같은 불평행동에 미치는 연구는 매우 부족한 실정이다. 예를 들면, Ju(2011)는 고객불만족의 영향요인을 제시하였으나, 프랜차이즈 가맹점들이 기대하는 수익성이 미치는 영향을 규명하지 못

했는데, 그 이유는 응답자들 중 수익성 변수와 같이 경영성과와 가맹본부-가맹점 간의 관계 관리에 결정적 영향을 미치는 문항이 있음에도 불구하고, 고용점장이나 매니저 팀장급이 답하였기 때문에 수익성의 영향을 발견하지 못한 것으로 보인다.

프랜차이즈 계약은 가맹본부가 가맹점에게 경영노하우를 제공하고 로열티를 받으면서 가맹점의 경영을 대리해주는 대리비용(agency costs) 발생을 기본으로 하고, 이를 근거로 가맹점이 투자한 비용보다 더 많은 수익 또는 이익 창출을 기본 계약 조건으로 한다(Mathewson & Winter, 1985). 이것은 프랜차이즈 성공의 주요 성공 요인 중의 하나가 가맹본부와 가맹점이 함께 공유된 목표를 위하여 함께 하면서 상호 간의 효익(경제적, 상징적 효익) 유지라는 것을 말한다(Lee, Kim, Kim, Lee, & Lim, 2015). 이런 관점에서 Lee et al.(2015)은 가맹점이 지각한 경제적과 상징적 효익이 가맹점의 만족, 재계약의도, 추천의도, 장기지향성에 직접적 영향을 미친다고 하였다. 따라서 가맹점 계약 시 가맹본부가 약속한 수익 또는 이익 창출이 이루어지지 않는다면, 가맹점의 가맹본부에 대한 불만족은 커질 것이며, 그 결과, 가맹점의 행동의도 중 이탈, 불만제기, 무시는 증가되고, 충성도는 감소될 것이다. 특히, 영세자영업자가 많은 국내 프랜차이즈 산업에서와 같이, 소자본을 투자한 가맹점들의 경우, 프랜차이즈를 통하여 가맹본부가 제시하거나, 자신이 기대한 수익보다 적은 수익을 얻었다면, 가맹본부와 가맹점 간의 갈등은 더 커질 것이다. 따라서 본 연구에서는 가맹점이 기대된 수익과 실제 달성된 수익을 고, 저로 구분하여 가맹본부의 도구적 활동-불만족-가맹점 행동의도(이탈, 불만제기, 무시, 충성도) 간의 관계를 다중집단분석을 이용하여 분석하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 외식 프랜차이즈 가맹본부의 도구적 요인(영업마케팅지원, 물류유통 지원, 제품과 서비스 경쟁력)이 가맹점의 기대 수익성에 따라 불만족에 미치는 영향이 어떻게 다르고, 불만족으로 인해 야기되는 불평행동(이탈, 불만제기, 충성도, 무시)에 어떠한 영향을 미치는지 실증 분석하고자 한다. 또한 본 연구에서는 분석 결과를 토대로 불만족한 가맹점이 어떠한 불평행동을 하는지를 분석하여 이러한 불평행동을 사전 예방하고, 가맹본부의 경쟁력을 강화하며 가맹점과의 파트너십 강화와 장기적인 관계를 지속하기 위한 실무적 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 불만족

유통경로에서 관계만족은 공급자와 구매자 관계에 대한 전반적인 평가 결과로서 구매자인 소매업체의 감정적 상태로 정의된다(Anderson & Narus, 1984; Han & Woo, 2010). Oliver(1980)는 기대-기대 불일치 이론으로 만족/불만족을 설명하였는데, 불만족은 고객의 구매 전 기대에 구매 후의 성과가 기대수준에 미치지 못하거나 부정적으로 불일치하게 되면 발생한다고 하였다. Orsingher and Marzocchi(2003)는 불만족을 소비자가 유형적 제품이나 무형적 서비스 구매 후 느끼는 비호의적인 감정의 경험으로, 판매자가 소비자의 기대를 충족시키지 못한 경우, 혹은 판매자가 제공한 서비스가 부적절하다고 보는 소비자의 인지적 상태라고 하였다. 즉 고객 불만족은 실

*** Second Author, Ph.D, Graduate School of Business, Sejong University, Korea, Tel: +82-2-3408-3310, E-mail: heesunmj@gmail.com

**** Corresponding Author, Professor, School of Business, Sejong University, Korea, Tel: +82-2-3408-3158, E-mail: yongki2@sejong.ac.kr

제경험이 사전기대에 미치지 못한다고 지각하는 심리상태를 의미한다(Oliver, 1980; Yoo, & Suh, 2012).

일반적으로 만족은 유통채널에서 공급자와 구매자 사이의 협력을 증가시켜 관계지향성을 유도하며, 관계의 종결을 감소시키는데, 반드시 고객이 만족했다고 해서 불만족요인이 전혀 없는 것은 아니다(Yoo, Ju, Kim, & Lee, 2013). Tikkanen, Alajoutsijärvi, and Tähtinen(2000)은 불만족이 구매의 전 과정에서 발생하기 때문에 구매과정 중 한 가지라도 고객의 기대를 충족시키지 못하면 구매경험 전체에 대해 불만족하게 된다고 하였다. 불만족은 고객이 실제로 경험하는 서비스 혹은 제품의 수준보다 고객의 기대수준이 얼마나 큰가에 따라 좌우되므로 고객의 기대충족을 위한 기업의 노력이 중요하다. 따라서 유통채널 분야에서 불만족은 만족해도 떠나는 고객에 비해 구체적이고 측정 가능한 개념이기 때문에 불만족 관리에 주력하는 것이 기존고객유지에 효과적이라고 할 수 있다(Yoo et al., 2013)

B2B 시장에서 마케팅 믹스에 해당하는 도구적 요인들이 관계 만족/불만족에 영향을 미친다. 특히 프랜차이즈 산업에서 가맹점의 불만족은 제품 및 서비스에 대한 불만족과 가맹본부의 지원이나 정책 등에 대한 불만족을 들 수 있는데, Perkins(1993)는 영업지원 및 기술지원 서비스, 제품의 품질과 신뢰성, 운영지원(가격, 정시배달, 정시공급 능력 등) 등을 불만족 형성 요인으로 보고 불만족이 클수록 불평행동을 초래한다고 하였다. Bearden and Teel(1983)과 Kotler and Keller(2006)도 프랜차이즈 시스템에서 제품이나 서비스에 대한 가맹점의 불만족이 그들의 불평행동에 큰 영향을 미친다고 하였는데, 이러한 불만족으로 인해 야기되는 불평행동은 추가적인 구매를 중단할 뿐만 아니라 부정적인 구전을 하고, 공급자인 가맹본부에게 보상을 요구하는 행동을 취하거나 제3의 기관 등에 불만족을 표현하는 방식으로 표출된다(Day & Landon, 1977; Yoo, & Suh, 2012).

2.2. 도구적 요인

공급자와 구매자의 관계 만족 및 불만족에 영향을 미치는 도구적 요인들은 프랜차이즈 가맹본부의 마케팅 기능 중 성과와 관련된 변수에 영향을 미치는 마케팅 믹스를 의미한다. 이러한 도구적 요인들은 B2B 시장에서 공급업자인 프랜차이즈 가맹본부의 제품과 가격정책, 유통의 효과성 및 마케팅 커뮤니케이션 등으로 구성된다(Abdul-Muhmin, 2005; Chiou, Hsieh, & Yang, 2004; Lee, Shim, Chang, & Kim, 2011). Schellhase, Hardock, and Ohlwein(1999)은 소매조직에서 도구적 요인들이 광고와 촉진 등과 같은 마케팅 지원, 제품 및 가격관련 정책, 그리고 물류유통 정책 등과 같은 다양한 마케팅 믹스로 구성된다고 하였다. Lim, Jin, & Lee(2004)도 프랜차이즈 가맹점의 만족에 영향을 미치는 가맹본부의 도구적 요인들이 제품범주, 가격과 가격조건, 마케팅 촉진 및 유통체계로 이루어진다고 하였으며, Lee et al.(2005)은 외식산업 프랜차이즈 가맹점 만족도에 영향을 미치는 도구적 요인으로 마케팅 기능 중 효과적인 유통 정책, 제품 및 가격을 제시하였다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구들을 기반으로 프랜차이즈 시스템의 특성을 고려하여, 도구적 요인들을 영업마케팅 지원, 물류지원, 제품과 서비스 경쟁력으로 제시하고자 한다.

2.1.1. 영업마케팅 지원

프랜차이즈 가맹본부의 가맹점에 대한 영업마케팅 지원(marketing support)은 본부의 영업내용과 동일한 이미지를 확보하기 위해 영업 활동을 지원하고 통제하는 수직적 거래 시스템으로(Khan, 1993), 가맹점의 본부에 대한 의존도를 높이고 일관성 있는 시스템을 유지하게 한다(Ganesan, 1994; Lim, 2004). 영업마케팅 지원은 기술지원, 업무지원, 시장조사 및 정보제공, 교육훈련, 금융자문, 마케팅 지원(광고, 홍보, 인적판매, 판매촉진) 등이 대표적이다(Abdul-Muhmin, 2005; Chiou, Hsieh, & Yang, 2004; Yilmaz, Sezen, & Kabadayı, 2004).

Coughlan, Anderson, Stern, and El-Ansary(2001)는 프랜차이즈 본부의 가맹점 지원은 개점 전 지원과 개점 후 지원으로 구분되는데, 개점시점에 제공되는 지원은 시장조사, 입지선정, 매뉴얼 제공, 교육훈련 등이 포함된다고 하였다. 개점 후에 지속적으로 제공되는 지원은 관리자를 비롯한 종업원의 재교육, 광고 및 판매촉진 지원, 시장자료 등과 같은 정보제공, 회계 및 세무 관련 지원 등이 포함되며, 가맹점 만족 및 불만족에 직접적인 영향을 미친다(Coughlan et al., 2001; Kim, 2007).

2.2.2. 물류지원

물류·유통 서비스 또는 지원(logistics support)은 프랜차이즈 가맹본부와의 관계만족에 영향을 미치는 마케팅 믹스 요소 중 하나이다. 가맹점 만족/불만족에 영향을 미치는 물류지원의 하위 요인으로는 진열지원(선반 서비스), 납기 성과(배송), 운영 지원, 훈련지원 등에 대한 차원으로 구분된다(Schellhase et al., 1999; Lee et al., 2005).

진열지원은 재고부족 상황을 발생하지 않게 선반을 적절하게 채워주는 서비스이며, 납기성과는 적절한 주문 간격, 배달 일자 준수, 일관되고 정확한 주문수행, 급한 주문에 대한 유연한 대처 능력으로 구성된다(Yilmaz et al., 2004; Lim et al., 2004). 운영지원은 신선도나 파손방지를 위한 용기의 사용, 위생관리를 위한 지원, 재고관리 상담, 친환경 포장재의 활용, 시설 관리 및 유지에 대한 지원 등이 포함되며, 훈련지원은 운영 매뉴얼과 가맹본부의 최신 훈련 프로그램 등을 제공한다(Chiou et al., 2004; Yilmaz et al., 2004).

2.2.3. 제품과 서비스 경쟁력

공급업체와 구매업체 간 만족과 불만족에 영향을 미치는 요인 중 제품과 서비스 경쟁력(competitiveness of product and service)은 중요한 변수 중 하나이다. Schellhase et al.(1999)은 프랜차이즈 산업 관점에서 고품질의 제품 유지와 회전율이 높은 제품의 제공, 신제품 개발능력 등이 가맹점 만족에 영향을 미친다고 하였다. 특히 외식 프랜차이즈 산업에서 식재료와 메뉴는 제품의 개념으로서 고객만족 또는 불만족에 중요한 영향을 미치는 요인이라 할 수 있다(Han & Woo, 2010). 또한 구매자-공급자 사이의 관계에서 가맹점은 가맹본부가 제공하는 차별화된 제품과 서비스를 제공받기를 원하고, 경쟁사의 가맹본부가 제공하는 제품이나 서비스와의 경쟁력을 비교한다. 따라서 가맹본부는 제품이나 서비스의 품질 유지 및 개선을 통한 경쟁력 강화를 절대적으로 해야 한다(Lee et al., 2011).

2.3. 불평행동

불평행동(complaint behaviors)은 고객의 불만족에서 기인하는 행동이나 행동의 조합을 의미한다(Rogers, Ross, & Williams, 1992). 공급자-구매자의 관계에서 구매자가 경험하는 문제들에 대해 공급자가 어떻게 대처하고 반응하느냐에 따라서 공급업체가 평가되는데, 구매자가 겪는 문제들이 효과적으로 해결되지 않을 경우 구매자의 불만족이 발생하고 그에 따른 불평행동이 야기된다. Mowen(1990)과 Jacoby and Jaccard (1981)는 불평행동이란 제품이나 서비스 구매를 통해 경험하는 부정적인 내용을 해당 제품 또는 서비스를 제조하거나 판매한 기업 및 제3자(언론, 소비자 보호단체, 정부 등)에게 알리기 위한 고객차원의 의사소통이라고 하였다. Cho(2012)는 고객의 불평행동이 불만족에서 기인하는 것으로 기업이 제품이나 서비스를 아무리 완벽하게 제공한다 하더라도 고객 불만족은 필연적으로 발생한다고 하였다.

이러한 불평행동은 주로 사적 행동 또는 공적 행동으로 표출이 되는데, 사적 행동으로는 지인이나 친구에게 부정적 구전을 하거나 특정 제품에 대한 추가적인 재구매 중단 등이 포함된다(Day & Landon, 1977). 공적 행동은 제품의 교환이나 환불 등을 서비스 제공자나 판매자인 기업에게 요구하거나 정부 기관 및 소비자 단체 등에 고발하는 행동을 의미한다(Mowen, 1990). 한편 Singh and Howell(1985)은 불평행동에 고객이 지각하는 불만족에서 기인하는 행동적 반응뿐만 아니라 아무것도 하지 않는 비행동적 반응까지도 포함이 된다고 하였다.

최근까지 불평행동은 연구자들에 따라 다양하게 분류 되어 연구가 진행되었다(Hansen, Powers, & Swan, 1997; Hirschman, 1970; Ping, 1993; Singh, 1990; Yoo & Suh, 2012; Cho, 2012). Hirschman(1970)은 불평행동을 이탈의도, 불만제기, 충성도로 구분 하였으며, Ping(1993)은 이탈의도, 불만제기, 무시, 기회주의, 충성도로 분류하였다. 또한 Hansen et al.(1997)은 B2B 산업에서 불평행동을 부정적 구전 등과 같은 사적 행동, 무 행동, 공적 행동으로 구분하여 연구하였으며, Singh(1990)은 지각된 불만족으로부터 야기되는 불평행동이 수동적 행동, 불만제기, 부정적 구전 및 이탈, 제3자에 대한 불평으로 이어진다고 하였다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구들을 기반으로 프랜차이즈 산업에서 가맹점의 불평행동을 EVLN 모형을 활용하여 이탈의도(Exit Intention), 불만제기(Voice), 충성도(Loyalty), 무시(Neglect)로 제시하여 연구하고자 한다.

2.3.1. 이탈의도

이탈은 상황이 개선되지 않을 것이라는 믿음에 기초하여 어떤 조직이나 기업으로부터 기존에 사용하던 제품이나 서비스 이용을 중단하거나 경쟁사로 전환하고자 하는 것을 의미한다(Hirschman, 1970; Ryu & Nam, 2006). 공급자-구매자 관계에서 고객의 불만족스러운 경험이 공급자 혹은 판매자의 부적절한 대처로 인해 지속되면, 고객은 기존 거래업체와의 관계를 단절하고자 하며, 해당 제품이나 서비스를 제공하는 대안업체를 찾고자 한다(Ping, 1993; Yoo & Suh, 2012). 즉, 이탈의도(exit intention)는 불만족을 경험하는 경로구성원이 비효율적인 조직을 떠나고자 하는 의도이다(Ping, 1993). Reichheld(1992)는 프랜차이즈 산업에서 가맹본부가 제공하는 서비스 만족은 가맹점이 거래를 유지하게 할 수도 있고 이탈의도에 영향을

끼칠 수도 있다고 하였다. 이 경우 관계해지는 어느 한쪽에서 발생할 수도 있으며, 이탈과 무시의 단계를 통합해서 관계해지 로 보기도 한다.

2.3.2. 불만제기

불만제기(voice)는 거래관계에서 불만족한 상태에서부터 피하기보다는 불만족한 상황을 변화시키고자 불만족을 야기하는 문제해결을 위해 고객이 공급자에게 의뢰하는 긍정적이고 건설적인 발언이다(Ping, 1993; Ryu & Nam, 2006). 불만제기 혹은 발언하는 방식은 항의의 방식으로 기업의 고객이나 조직의 회원은 불만사항을 경영진 혹은 상부기관에 직접 토로하거나 여러 가지 이의제기 방식을 통해 관심계층 혹은 제 3자에게 전달한다. Hirschman(1970)은 불만제기 방식이 거래관계에서 이탈의 대체물로 매우 효과적일 수 있다고 하였다. 이는 불만족한 고객의 불만제기가 제품이나 서비스 품질을 향상시키도록 공급업체를 압박시킬 수 있고, 공급업체가 유통경로에서 불만족을 발생시키는 자신들의 문제점을 파악하여 원상회복을 위한 적극적인 문제해결 과정에서 고객만족을 이끌어낼 수 있다(Rust & Zahorik, 1993).

2.3.3. 충성도

충성도(loyalty) 있는 불평행동은 불만족이 발생한 상황에서 상황이 좀 더 개선될 것이라고 확신하며(Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982), 다소 수동적으로 보일 수 있지만 조용히 참고 견디는 건설적인 반응의 일부를 의미한다(Ping, 1993; Rusbult, Johnson, & Morrow, 1986). 이러한 충성도는 이탈의도나 문제제기와 구별되는 개념으로, 누군가 불만족한 상황을 개선시키기 위해 행동할 것이라는 확신을 전제로 이탈의도를 약하게 만들며, 문제해결을 위해 건설적인 발언인 문제제기를 하게 한다(Dowding, John, Mergoupis, & Vugt, 2000). Yoo and Suh(2012)도 충성도가 높을수록 불만족 상황에서 갑작스런 이탈보다는 문제해결을 위한 불만제기를 할 가능성이 높으며, 거래처에 대해 자신들이 무엇인가 할 수 있는 영향력이 높다고 인식한다고 하였다. 한편, 충성도가 높은 고객이 항상 만족한 고객은 아니며, 만족한 고객이 항상 충성도가 높은 것은 아니기에 고객의 기대를 충족시킬 뿐만 아니라 충성도를 감소시키는 불만족 요인 관리가 필요하다(Keaveney, 1995).

따라서 프랜차이즈 시스템과 같은 유통경로에서 충성도 있는 고객이 장기간 유지되면, 가맹본부의 수익이 증가하고 신규 고객의 확보 보다 거래비용이 절감되어, 프랜차이즈 기업의 경쟁우위와 수익성이 극대화될 수 있다(Peppers & Rogers, 1993).

2.3.4. 무시

무시(neglect)는 이탈에 대한 대안으로 거래처와의 물리적 접촉을 줄이고자 하는 의도에 따라 거래처와의 접촉을 부분적 혹은 전체적으로 줄이면서 더 이상 공급자-구매자 관계에 관심을 두지 않고 관계를 방치하는 것을 의미한다(Rusbult, Zembrodt, & Gunn, 1982). Ping(1993)은 무시를 통해 불만스러운 파트너와 거래는 유지하면서도 교류를 줄이고, 대화로 할 일을 서면으로 대신하는 등 파트너와의 관계개선에 대한 노력을 기울이지 않게 되면서 서로의 관계는 점점 악화된다고 하였다. 즉, 악화되는 거래관계를 수동적으로 두는 것을 무시라

고 한다. 또한 무시는 불만족으로 인해 감정적으로 이탈한 상황이므로 공급업체가 적극적으로 문제 해결책을 제시한다면 구매자의 만족도가 높아져 이탈을 감소시킬 수 있다(Rusbult et al., 1982; Ping, 1993).

2.4. 기대-불일치 이론과 기대 수익성

기대-불일치 이론은 마케팅 분야에서 소비자 만족/불만족을 설명하는 가장 대표적인 이론으로 연구되고 있다(Oliver, 1980; Yi & Zeithaml, 1990; Choi, Kim, & Lee, 2014). 기대-불일치 이론에 따르면, 제품 또는 서비스에 대한 소비자의 사전 기대와 인지된 성과의 비교 결과에 의해서 만족/불만족이 결정된다(Erevelles & Leavitt, 1992; Oliver, 1997; Seo, Lee, & Ko, 2012). Higgs, Polonsky, and Hollick(2005)는 기대란 소비자가 미래의 제품 성과 또는 결과에 대해 가지는 사전 예측이나 신념으로써 광고, 구전, 이전경험과 같은 정보자원 등을 활용하여 형성된다고 하였다. 소비자는 이러한 사전 기대와 구매 경험에서 지각한 성과가 비교되면서 발생하는 기대-불일치 정도가 그들의 기대보다 낮은 것으로 판단되는 경우는 부정적 불일치, 기대보다 높은 것으로 판단되는 경우는 긍정적 불일치, 기대했던 정도와 일치하면 단순일치를 경험하게 된다(Chiu, Hsu, Sun, Lin, & Sun, 2005). 즉 기대-불일치 이론은 고객의 기대 측정을 통하여 사전 기대가 지각된 성과에 미치는 영향 관계를 설명함으로써 고객 불만족을 발생시키는 요인들에 대한 정보를 제공한다고 할 수 있다(Pitt, Watson, & Kavan, 1997).

B2B 시장에서 기업의 성과변수나 성과평가에 가장 신뢰성을 주는 요인은 수익성이다. 유통채널 분야에서 기업과 기업 간 관계성과는 수익성의 효율성과 효과성으로 측정이 된다고 할 수 있는데, 재무성과는 효율성을 측정하는 지표로 활용되며 고객 만족도와 같은 비 재무적 성과는 효과성의 측정 지표로 활용된다(Noordewier, John, & Nevin, 1990; Stern & El-

Ansary, 1977).

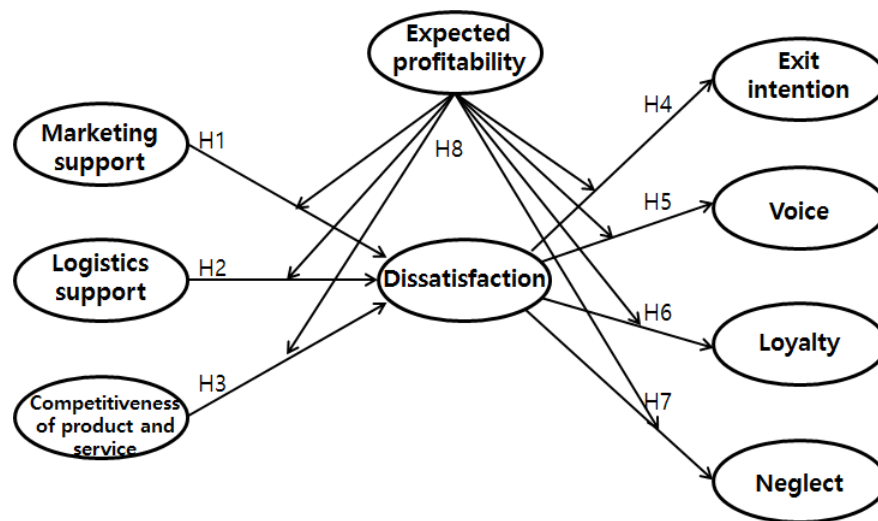
일반적으로 유통채널 분야에서도 부정적 불일치가 증가할수록 불만족이 증가하게 되는데(McCollough, Berry, & Yadav, 2000), 프랜차이즈 가맹 본부에 대한 가맹점의 불만족은 타인에게의 추천 및 이탈 등에 영향을 미친다(Audrain & Balague, 2008). 특히 기대-불일치로 인한 불만족은 부정적 감정과 부정적 구전 그리고 재구매의도에 중요한 영향을 미친다(Lu, Lu, & Wang, 2012).

한편, 프랜차이즈산업 분야에서 기대-불일치이론을 적용한 가맹점의 기대 수익성은 프랜차이즈 가맹본부의 마케팅 믹스인 도구적 요인과 가맹점 불만족 그리고 불평행동 사이에서 조절효과를 보인다고 할 수 있다(Pelham & Wilson, 1996). 따라서 높은 매출, 적은 매장 지불비용, 낮은 원재료비, 영업이익 등과 같은 가맹점의 기대 수익성에 따라 가맹본부의 영업 마케팅 지원, 물류지원, 제품 및 서비스 경쟁력 등이 가맹점의 불만족과 불만족으로 인해서 발생하는 이탈, 불만제기, 충성도, 무시 등에 미치는 영향 정도가 다를 것이다(Pelham & Wilson, 1996; Kim, 2008).

3. 연구설계

3.1. 연구모형

본 연구는 전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 <Figure 1>의 연구모형을 설정한다. 즉, 프랜차이즈 가맹점의 기대 수익성에 따라 가맹본부가 제공하는 도구적 요인(영업마케팅 지원, 물류 지원, 제품 및 서비스 경쟁력)이 불만족에 미치는 영향 정도가 어떻게 다르고, 가맹점 불만족이 이탈의도, 문제제기, 충성도, 무시 등과 같은 불평행동에 어떠한 영향을 미치는지를 제시하고자 한다.



<Figure 1> Research Model

3.2. 연구가설

3.2.1. 도구적 요인과 불만족

Abdul-Muhmin(2005)은 B2B시장에서 가맹본부의 마케팅 기능에 대한 성과와 관련된 변수들인 도구적 요인들은 영업마케팅 지원, 유통·물류지원 및 제품과 서비스 경쟁력으로 구성되고, 이러한 요인들이 가맹본부와 가맹점 간 관계만족에 영향을 미친다고 하였다. Schellhase et al.(1999)도 공급자와 구매자 사이의 관계만족에 영향을 미치는 선행변수로 다양한 마케팅 믹스인 도구적 요인들을 설명하였고, 소매조직 상황에서 제품, 가격과 가격조건, 광고, 판촉, 유통정책 등을 만족/불만족의 선행변수인 도구적 요인으로 제시하였다. Lee et al.(2005)은 외식프랜차이즈에서 제품의 개념인 식자재 및 메뉴와 유통·물류 지원(선반서비스, 배송, 납기 성과), 운영 및 교육지원을 고객 만족 혹은 불만족에 영향을 미치는 선행변수라고 하였다.

본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

- <H1> 프랜차이즈 시스템의 영업 마케팅지원은 가맹점의 불만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2> 프랜차이즈 시스템의 물류지원은 가맹점의 불만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <H3> 프랜차이즈 시스템의 제품과 서비스 경쟁력은 가맹점의 불만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 불만족과 고객 불평행동

Tax, Brown, and Chandrashekar(1998)은 기존 거래처와의 만족은 장기간 거래관계를 유지시키며, 주변의 친구나 지인과 같은 다른 사람들에게 긍정적인 구전을 발생시키는 반면, 기존 거래관계에 있어서 불만족은 기존 관계를 단절하고 더 나은 파트너를 찾도록 하는 전환행동을 하게 한다고 하였다. Singh(1988)은 공급자와 구매자 관계에서 구매행동에서 지각된 불만족에 의해 고객 불평행동이 발생하는데, 고객은 일반적으로 보상, 공급자의 변화 등 일정한 목적을 가지고 불평행동을 실시한다고 하였다. Ferguson and Johnston(2011)은 B2B 산업에서 불만족한 고객들은 이탈, 부정적 구전, 충성도 등의 불평행동을 하며, 이러한 불평행동 표출과정에서 공급업체의 대안의 수, 과거 고객 불만족 처리과정, 거래연수 등이 조절역할을 한다고 하였다. 또한, Yoo and Suh(2012)은 동물병원 산업에서 공급업체에 대한 불만족이 구매업체의 불평행동인 이탈, 무시, 부정적 구전에 영향을 미친다고 하였다.

본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

- <H4> 가맹점의 불만족은 이탈의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H5> 가맹점의 불만족은 불만제기에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H6> 가맹점의 불만족은 충성도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <H7> 가맹점의 불만족은 무시에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 기대 수익성의 조절효과

Song, Ahn, and Park(2006)은 프랜차이즈 시스템에서 높은 수익성이 프랜차이즈 계약체결 선택속성에 영향을 준다고 하였다. Kim(2008)도 유통채널 분야에서 기업성과인 수익성이 기업의 만족/불만족에 영향을 미친다고 하였는데, 이는 프랜차이즈산업 분야에서 가맹점의 기대 수익성에 따라 가맹본부에 대한 불만족과 그에 따른 불평행동이 다르게 발생한다는 것을 의미한다. 따라서 기대-불일치 이론을 근거로 가맹점 기대 수익성의 일치 정도에 따라 가맹본부의 도구적 요인이 불만족에 미치는 영향과 불만족이 불평행동에 미치는 영향이 다르다고 할 수 있다(Pelham & Wilson, 1996). 즉, 기대 수익성 일치 정도가 낮은 가맹점 보다 기대 수익성 일치 정도가 높은 가맹점에서 가맹본부의 도구적 요인이 불만족에 미치는 부(-)의 영향이 강하게 나타나며, 불만족이 이탈의도, 문제제기, 무시에 미치는 정(+)의 영향과 충성도에 미치는 부(-)의 영향은 기대 수익성이 높은 가맹점 보다 낮은 가맹점이 더 크다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 연구가설을 설정한다.

- <H8> 가맹점의 기대 수익성은 프랜차이즈 가맹본부의 도구적 요인과 가맹점의 불만족 그리고 가맹점의 불만족과 불평행동 사이에서 조절역할을 할 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.

3.3.1. 불만족(Dissatisfaction)

불만족은 소비자가 유형적 제품이나 무형적 서비스 구매 후 느끼는 비호의적인 감정의 경험으로, 판매자가 소비자의 기대를 충족시키지 못한 경우 혹은 판매자가 제공한 서비스가 부적절하다고 보는 소비자의 인지적 상태로써, Geyskens et al.(2000), Boyle, Dwyer, Robicheau, and Simpson(1992), 그리고 Gaski and Nevin(1985)이 개발한 항목이 본 연구 상황에 맞게 수정되어 3개의 항목으로 측정되었다.

3.3.2. 도구적 요인(Instrumental factors)

도구적 요인은 프랜차이즈 가맹본부의 마케팅 기능 중 성과와 관련된 변수에 영향을 미치는 마케팅 믹스를 의미한다. 프랜차이즈 가맹본부가 가맹점에게 지원해주는 영업마케팅 지원은 Abdul-Mumin(2005), Chiou(2004) 및 Schellhase et al.(1999, 2000) 등이 개발한 항목이 본 연구에 맞게 수정되어 4개의 항목으로 측정되었다. 물류지원은 Abdul-Mumin(2005), Chiou(2004), Schellhase et al.(1999, 2000) 및 Yilmaz et al.(2004) 등이 개발한 항목이 본 연구 상황에 맞게 수정되어 5개의 항목으로 측정되었다. 제품 및 서비스 경쟁력은 Abdul-Mumin(2005), Schellhase et al.(1999, 2000), Gaski and Nevin(1985) 등이 개발한 항목이 본 연구 상황에 맞게 수정되어 4개의 항목으로 측정되었다.

3.3.3. 불평행동(Complaining behavior)

불평행동은 고객의 불만족에서 기인하는 행동이나 행동의 조합을 의미한다(Rogers, Ross, & Williams, 1992). 이탈리아의 Ping(1993, 1995)과 Geyskens and Steenkamp(2000) 등의 연구에 사용된 항목이 본 연구에 맞게 수정되어 4개의 항목으로 측정되었다. 불만제기는 Geyskens et al.(2000), Gurdon, Savitt, and Pribova(1999) 등이 개발한 항목이 본 연구에 맞게 수정되어 1개의 항목으로 측정되었다. 충성도는 Chiou(2004), Ping(1993, 1995) 및 Sharma and Patterson(2000) 등의 연구를 참조하여 3개의 항목이 본 연구에 맞도록 수정되어 사용되었다. 무시는 Ping(1993, 1995)과 Geyskens and Steenkamp(2000) 등의 연구에서 사용된 항목이 본 연구 상황에 맞게 수정되어 3개의 항목으로 측정되었다.

3.3.4. 기대 수익성(Expected Profitability)

기업과 기업 간의 관계를 통해 평가되는 재무적 성과와 비 재무적 성과인 수익성은 Ha and Kim(2008)과 Pelham and Wilson(1996) 등의 연구에서 사용된 항목이 본 연구 상황에 맞게 수정되어 4개의 항목(기대했던 것보다 높은 매출을 올리고 있다, 기대했던 것보다 영업이익이 많다, 원재료 비율이 낮아서 수익이 많은 편이다, 최근 3년간을 볼 때, 전반적으로 적절한 수익을 내고 있다)으로 측정되었으며, α 값은 .896으로 나타났다.

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 18.0과 SmartPLS 2.0 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 2를 이용하여 구조모형분석이 실시되었다. PLS는 이론 검증과 확인을 하는데 널리 사용되며, 사후검증을 위해서도 사용된다. 그리고 PLS는 기존의 구조모형분석 기법보다 적은 샘플수의 검증에 유용한데, 본 연구에서 기대수익을 기준으로 고, 저 집단을 구분하였을 경우, 샘플 수가 200 이하이므로 PLS는 유용하게 활용된다(Kim et al., 2014)

33.1%, 4년제 대학 졸업이 32.7%로 비슷하였으며, 다음으로 2년제 대학 졸업이 31.5%인 것을 알 수 있다. 그리고 직위는 소유주 점장(52.4%)이 소유주(47.6%)보다 많은 것으로 나타났다. 업종은 치킨류가 39.8%로 가장 많았으며, 다음으로 호프/주류가 20.9%, 분식류가 13.8%, 외국계 음식류가 11%의 순으로 나타났다. 한편, 현 본부와의 프랜차이즈 가맹기간은 2년 이하가 53.5%로 가장 많았으며, 다음으로 3-5년이 29.9%, 6년 이상이 16.5%의 순으로 나타났다. 마지막으로, 종업원 수는 3-5명이 52%, 2명 이하가 21.7%, 6-9명이 16.1%의 순으로 나타나 대부분 10명 미만인 것으로 나타났다.

<Table 1> Demographic Profiles

		Frequency (n)	Percentage(%)
		Total/High/Low	Total/High/Low
Gender	Male	149/67/82	58.7/26.4/32.3
	Female	105/47/58	41.3/18.5/22.8
Education	High school or less	84/ 24/60	33.1/9.4/23.6
	Two-year college	80/41/39	31.5/16.1/15.4
	Four-year college	83/45/38	32.7/17.1/15.0
	Graduate school or more	6/3/3	2.4/1.2/1.2
Position	Owner	121/49/72	47.6/19.3/28.3
	Owner and Manager	133/65/68	52.4/25.6/26.8
Category of franchise business	General Korean food	12/6/6	4.7/2.4/2.4
	Meat based Korean food	6/3/3	2.4/1.2/1.2
	Hof/Drink	53/27/26	20.9/10.6/10.2
	Flour based food	35/10/25	13.8/3.9/9.8
	Foreign food	28/21/7	11.0/8.3/2.8
	Bakery	6/2/4	2.4/0.8/1.6
	Coffee/Beverage/ Ice cream	10/3/7	3.9/1.2/2.8
	Chicken	101/42/59	39.8/16.5/23.2
	Missing	3/0/3	1.2/0.0/1.2
Length of franchising with franchise	≤2	136/64/72	53.5/25.2/28.3
	3-5 years	76/36/40	29.9/14.2/15.7
	≥6	42/14/28	16.5/5.5/11.0
Number of employees	≤2	55/19/36	21.7/7.5/14.2
	3-5	132/56/76	52.0/22.0/30.0
	6-9	41/26/15	16.1/10.2/5.9
	≥10	26/13/13	10.2/5.1/5.1

4.2. 측정 모형의 분석

본 연구에서 다 항목으로 구성된 연구단위의 단일차원성을 검증하기 위하여 <Table 2>에서와 같이, SmartPLS 2를 이용하여 조절변수로 사용된 기대수익성 연구단위를 제외한 다른 연구단위들에 대하여 신뢰도와 측정모형 분석이 실시되었다. 먼저, 신뢰도 분석 결과, 영업마케팅 지원, 물류지원, 제품 및 서비스 경쟁력, 불만족, 이탈의도, 문제제기, 충성도, 무시의 Cronbach's α 는 각각 0.784, 0.872, 0.774, 0.686, 0.870,

4. 실증분석

4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 설문에 응답한 응답자 254명에 대한 일반적 특성은 <Table 1>과 같다. 먼저, 성별로는 남성(58.7%)이 여성(41.3%)에 비하여 많았으며, 교육수준은 고등학교 졸업이

1.000, 0.722, 0.768로 나타나, 일반적으로 권장되어지는 수준인 0.7 이상으로 나타났다. 기대수익성이 높은 집단과 낮은 집단의 신뢰도 분석 결과, 각 연구단위의 Cronbach's α 도 일반적으로 권장되어지는 수준 이상으로 나타났다(<Table 2> 참조).

다음으로, 전체 연구단위들에 대한 단일차원성을 검증하기 위하여 측정모형분석(Measurement model analysis)이 실시되었다(<Table 2> 참조). 분석 결과, 각 연구단위를 구성하는 변수들은 제거되지 않았으며, 각 연구단위들에 대한 수렴타당성과 판별타당성은 다음의 방법으로 검증되었다. 먼저, 각 연구단위들에 적재된 각 문항들의 요인적재 값은 최소가 0.628로

기준치인 0.5 이상으로 나타났으며, AVE(평균분산추출) 값이 최소가 0.597, 최대가 0.720으로 기준치인 0.5 이상으로 나타나 수렴타당성이 있는 것으로 나타났다. 그리고 판별타당성은 측정모형 분석 후, 남은 변수들을 합한 각 연구단위들 간의 상관관계 자승 값이 짝을 이룬 연구단위들의 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 측정모형 분석 결과 각 연구단위들에 대한 수렴타당성과 판별타당성도 동일한 방법으로 검증되었다(<Table 2> 참조).

<Table 2> Results of Measurement Model

	Standardized factor loadings (Total/High/Low)	AVEa (Total/High/Low)	CRb (Total/High/Low)	α (Total/High/Low)
Marketing support		.604/.536/.618	.859/.816/.865	.784/.750/.802
1. Our franchisor provides supports in business management including law, labor, and tax.	.702/.839/.665			
2. Our franchisor offers accurate and sufficient market information.	.850/.863/.831			
3. Our franchisor's customer management assistance makes our business to run efficiently.	.812/.647/.846			
4. Our franchisor provides performance analysis of franchisees.	.738/.527/.790			
Logistics support		.655/.626/.634	.904/.891/.874	.872/.888/.811
1. Our franchisor supplies ordered products quickly and accurately.	.818/.824/.801			
2. Our franchisor maintains enough inventories for smooth operation.	.795/.883/.786			
3. Our franchisor contains relatively competitive supply system for products and services compared to other franchise systems.	.879/.577/.862			
4. Our franchisor quickly responds to urgent orders.	.749/.824/.726			
5. Our franchisor maintains proper temperature and manages hygiene during the transport and storing of products.	.800/.815/.794			
Competitiveness of product and service		.597/.596/.547	.855/.854/.827	.774/.802/.717
1. Our franchisor has competitiveness in products and service quality among similar priced products.	.799/.741/.804			
2. Our franchisor has competitiveness in products and service price among similar quality products.	.750/.706/.743			
3. Our franchisor has higher customer satisfaction for products and service.	.847/.804/.802			
4. Franchisor has excellent capability to develop new products.	.685/.832/.589			
Dissatisfaction		.624/.630/.606	.830/.834/.821	.686/.696/.670
1. I am dissatisfied with the products provided by our franchisor.	.837/.802/.819			
2. I am dissatisfied with the inefficiency of our franchisor's marketing policy.	.628/.660/.687			
3. I am dissatisfied with service provided by our franchisor.	.882/.901/.822			
Exit		.720/.728/.677	.911/.914/.893	.870/.875/.841
1. Occasionally, I would like to end the business relationship with our franchisor.	.840/.833/.830			
2. I am looking for other better franchisor for replacement.	.820/.877/.717			
3. I would like to end the business relationship with our franchisor.	.890/.883/.896			

	Standardized factor loadings (Total/High/Low)	AVEa (Total/High/Low)	CRb (Total/High/Low)	α (Total/High/Low)
4. I am looking for alternative franchise industry.	.842/.820/.838			
Voice		-	-	-
1. I discuss with other franchisees to solve any issues with our franchisor.	-			
Loyalty		.640/.634/.606	.842/.832/.821	.722/.752/.680
1. This franchisor and the franchisee have common goals.	.742/.862/.679			
2. I abide by the policy of our franchisor even if I do not agree with it.	.854/.925/.816			
3. I have trust in our franchisor as it solves issues well.	.800/.550/.832			
Neglect		.684/.756/.618	.866/.902/.829	.768/.839/.691
1. I believe that the problems of the franchisor's products and service can not be improved.	.861/.911/.812			
2. I am currently in a bad relationship with our franchisor, and I do not have intention to improve it.	.780/.834/.760			
3. I believe that our store operation will be more difficult in the future.	.838/.863/.786			

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

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 모든 연구단위들 간의 상관관계는 $p < 0.05$ 수준에서 정(+)/부(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 연구모형과 연구가설에서 제시한 변수들 간의 방향은 일치하는 것으로 나타났다.

4.4. 연구가설의 검정

4.4.1. 연구모형의 분석

본 연구에 이용된 연구단위들 간의 구조적 관계를 검증하기 위하여 SmartPLS 2를 이용한 구조모형 분석이 실시되었다

(<Table 4> 참조). 연구모형 분석은 기대 수익성을 측정하는데 사용된 4개 항목을 합하여 평균한 값(Mean=2.76)을 중심으로 평균값보다 높은 집단은 고 기대수익성 집단, 낮은 집단은 저 기대수익성 집단으로 응답 가맹점이 분류되었다. 구조모형 분석결과 적합도(Goodness of Fit)는 설명력(R^2)의 평균값과 커뮤널리티(Communality)의 평균값을 곱하여 제곱근으로 평가된다. <Table 4>에서와 같이 설명력의 평균값은 0.160, 커뮤널리티의 평균값은 0.691로 적합도가 0.333의 값($\sqrt{0.160 \times 0.691}$)을 보여 적절한 것으로 나타났다(Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005; Zolkepli & Kamarulzaman, 2015). 일반적으로, 적합도는 .1은 낮음, .25는 중간, 그리고 .36이면, 높음으로 평가된다. 한편, 내생변수가 외생변수에 의해서 설명되는 설명력(R^2)을 살펴 본 결과, 불만족은 0.247(24.7%), 이탈의도는 0.143(14.3%), 문제제기는 0.015(1.5%), 충성도는 0.144(14.4%), 무시는 0.250(25.0%)로 나타났다.

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

		1	2	3	4	5	6	7	8
Total	1. Marketing support	1							
	2. Logistics support	.310**	1						
	3. Competitiveness of product and service	.316**	.696**	1					
	4. Dissatisfaction	-.398**	-.212**	-.367**	1				
	5. Loyalty	.449**	.474**	.507**	-.369**	1			
	6. Neglect	-.302**	-.183**	-.182**	.495**	-.308**	1		
	7. Exit intention	-.362**	-.236**	-.263**	.376**	-.460**	.568**	1	
	8. Voice	.018	.11	.136*	.136*	.066	-.089	.006	1
	Mean	3.03	3.61	3.20	2.95	2.94	2.91	2.78	3.07

		1	2	3	4	5	6	7	8
	SD	.65	.71	.66	.74	.68	.78	.92	1.10
High	1. Marketing support	1							
	2. Logistics support	.331**	1						
	3. Competitiveness of product and service	.284**	.661**	1					
	4. Dissatisfaction	-.453**	-.370**	-.482**	1				
	5. Loyalty	.427**	.449**	.392**	-.429**	1			
	6. Neglect	-.373**	-.242**	-.198*	.537**	-.219**	1		
	7. Exit intention	-.307**	-.095	-.111	.341**	-.388**	.498**	1	
	8. Voice	-.143	-.226**	-.167*	.241**	-.280**	.017	.232**	1
	Mean	3.15	3.73	3.41	2.75	3.12	2.66	2.46	3.24
	SD	.63	.72	.65	.67	.64	.76	.88	1.13
Low	1. Marketing support	1							
	2. Logistics support	.244**	1						
	3. Competitiveness of product and service	.277**	.723**	1					
	4. Dissatisfaction	-.252**	.065	-.100	1				
	5. Loyalty	.424**	.467**	.577**	-.187*	1			
	6. Neglect	-.132	-.040	-.004	.348**	-.315**	1		
	7. Exit intention	-.354**	-.329**	-.284**	.300**	-.461**	.559**	1	
	8. Voice	.157	.444**	.406**	.096	.420**	-.133	-.156	1
	Mean	2.92	3.52	3.03	3.12	2.80	3.11	3.05	2.94
	SD	.65	.69	.63	.75	.68	.75	.88	1.06

**p<0.01, *p<0.05

4.4.2. 연구가설의 검증

본 연구에 이용된 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>-<H3>은 프랜차이즈 가맹본부의 도구적 요인과 불만족과의 관계를 알아보기 위한 것이다. 먼저, 영업마케팅 지원과 제품 및 서비스 경쟁력이 불만족에 부(-)의 영향을 미친다는 <H1>과 <H3>을 검증한 결과, 경로계수 값이 <H1>은 -0.352(t값=6.081), <H3>은 -0.349(t값=3.737)로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<.01). 따라서 <H1>과 <H3>은 지지되었다. 반면, 물류지원이 불만족에 부(-)의 영향을 미친다는 <H2>를 검증한 결과, 경로계수 값이 0.137(t값=1.711)로 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다(p<.01). 따라서 <H2>는 지지되지 않았다.

<H4>-<H7>은 가맹점의 불만족과 불평행동의 관계를 알아보기 위한 것이다. 가맹점 불만족이 이탈의도, 불만제기 및 무시에 정(+)의 영향을 미치고, 충성도에 부(-)의 영향을 미친다는 <H4>-<H7>을 검증한 결과, 경로계수 값이 각각 0.379(t값=5.428), 0.123(t값=1.554), 0.500(t값=7.867), -0.380(t값=6.112)로 불만족이 이탈의도, 충성도, 무시에 통계적으로 유의한 영향을 미치고, 불만제기에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로

나타났다(p<.01). 따라서 <H5>를 제외한 <H4>, <H6>, <H7>은 모두 지지되었다.

<H8>은 도구적 요인(영업마케팅 지원, 물류지원, 제품 및 서비스 경쟁력)과 불만족 그리고 불평행동(이탈의도, 불만제기, 충성도, 무시) 연구단위 관계에 대한 기대 수익성의 조절효과를 알아보기 위한 것으로, 기대수익성이 높은 집단과 낮은 집단의 경로계수를 비교하는 다중집단분석이 (식-1)에 따라서 실시되었다(Kim et al., 2014, p. 9).

$$t = \frac{p_1 - p_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1) \times SE_1^2 + (n_2 - 1) \times SE_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \times \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}} : (\text{식-1})$$

여기서

p1: 1집단의 경로계수

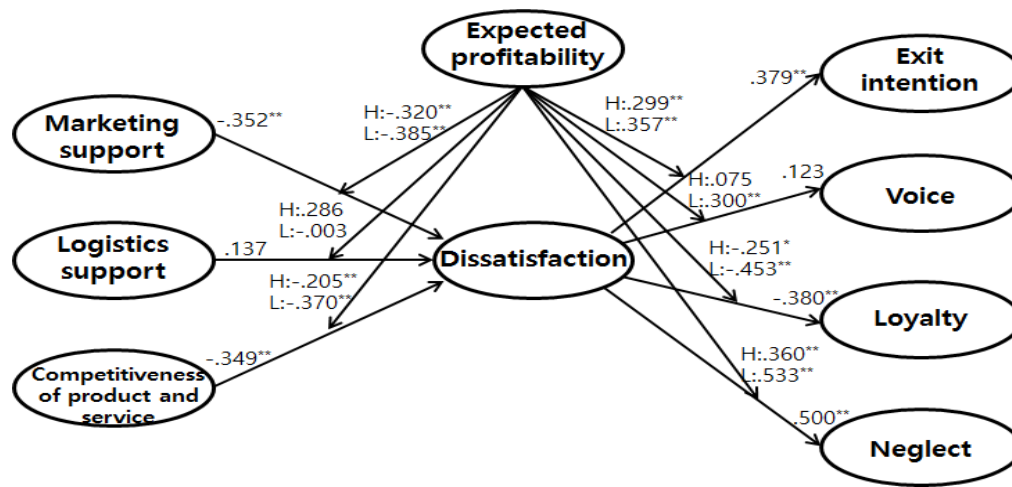
p2: 2집단의 경로계수

n1: 1집단의 샘플 수

n2: 2집단의 샘플 수

SE1: 1집단 경로계수의 표준오차

SE2: 2집단 경로계수의 표준오차



<Figure 2> The estimated structural model(PLS)

**p<0.01, *p<0.05

<Table 4> Structural Estimates (PLS)

Paths	Total(n=254)			High(n=114)			Low(n=140)			Estimate difference (A-B)	t-value
	beta	SE	t-value	beta	SE	t-value	beta	SE	t-value		
Marketing support → Dissatisfaction	-.352	.058	6.081**	-.320	.124	2.578**	-.385	.066	5.849**	.065	5.344
Logistics support → Dissatisfaction	.137	.080	1.711	.286	.178	1.612	-.003	.104	.024	.289	-
Competitiveness of product and service → Dissatisfaction	-.349	.093	3.737**	-.205	.173	1.190	-.370	.107	3.460**	.165	9.310
Dissatisfaction → Exit intention	.379	.070	5.428**	.299	.113	2.640**	.357	.098	3.639**	-.058	-4.379
Dissatisfaction → Voice	.123	.079	1.554	.075	.135	.556	.300	.096	3.141**	-.225	-15.491
Dissatisfaction → Loyalty	-.380	.062	6.112**	-.251	.114	2.197*	-.453	.080	5.641**	.202	16.553
Dissatisfaction → Neglect	.500	.079	7.867**	.360	.094	3.824**	.533	.099	5.397**	-.173	-14.168
Communality											
Marketing support		.604			.536			.618			
Logistics support		.655			.626			.634			
Competitiveness of product and service		.597			.596			.547			
Dissatisfaction		.624			.630			.606			
Exit intention		.720			.728			.677			
Voice		1.000			1.000			1.000			
Loyalty		.640			.634			.606			
Neglect		.684			.756			.618			
R ² (%)											
Dissatisfaction		.247(24.7%)			.161(16.1%)			.377(37.7%)			
Exit intention		.143(14.3%)			.089(8.9%)			.128(12.8%)			
Voice		.015(1.5%)			.005(0.5%)			.070(7.0%)			
Loyalty		.144(14.4%)			.063(6.3%)			.208(20.8%)			
Neglect		.250(25.0%)			.129(12.9%)			.282(28.2%)			

**p<0.01, * p<0.05

5. 결 론

5.1. 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 외식 프랜차이즈 가맹점의 기대 수익성에 대한 기대-불일치 정도에 따라 가맹본부의 도구적 요인인 영업마케팅 지원, 물류·유통 지원, 제품 및 서비스 경쟁력이 가맹점의 불만족에 미치는 영향 정도가 어떻게 다르고, 이러한 가맹점의 불만족이 이탈, 불만제기, 충성도, 무시 등으로 표출되는 불평행동에 어떻게 영향을 미치는 가를 실증적으로 검증하였다. 또한, 본 연구에서는 분석 결과를 토대로 가맹점과 가맹본부 관계에서 서로의 역할에 대한 기대의 차이에 의해 유발되는 가맹점 불만족과 그 결정요인과의 영향관계를 파악함으로써 불만족을 감소시키고 불평행동을 사전 예방하거나 개선시키고자 하였다. 그 결과 최근 급성장하면서 경쟁구도가 심화되고 있는 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점의 파트너십 강화와 장기적인 관계로의 발전방향에 대한 경영전략과 시사점을 제공하고자 하였다.

먼저, 이론적 시사점으로는 그 동안 선행 연구를 통해 제시되어온 프랜차이즈 가맹점 만족 결정요인들과는 다르게 불만족을 야기하는 결정요인들이 무엇인지를 파악하고, 이러한 요인들을 기반으로 만족을 향상시키는 것이 아닌 불만족을 감소시켜 프랜차이즈 가맹본부에 대한 불만의 수준을 넘어 계약해지와 같은 이탈로 진전될 수 있는 불평행동과의 영향관계를 실증적으로 분석하였다는 점에서 기존의 가맹점 만족을 대상으로 한 선행연구들과의 차별성이 있다. 특히, 프랜차이즈 가맹점의 수익성에 대한 기대-불일치 정도에 따라 가맹본부의 도구적 요인과 가맹점의 불만족 그리고 불만족과 불평행동 사이에서의 영향관계가 조절된다는 점을 제시한데 의의가 있다.

실증분석 결과를 바탕으로 한 실무적 시사점을 제시하면, 다음과 같다.

첫째, 가맹본부의 영업마케팅 지원과 제품 및 서비스 경쟁력은 가맹점의 불만족에 유의한 부(-)영향을 미치지만, 물류지원에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. Coughlan et al.(2001)는 프랜차이즈 관련 연구에서 가맹본부의 도구적 요인들이 가맹점의 불만족을 감소시킨다고 하였다. Koza and Dant(2007)는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 분쟁발생의 주요 원인을 영업지원 불만족 관련사항이 29.2%, 인테리어비용 관련사항이 13.6%, 상권보장 사항이 10%이라고 하면서, 특히 외식업의 경우, 영업지원 불만족 관련사항이 30.5%로서 가장 많다고 하였다. Yoon(2003)도 프랜차이즈 시스템에서 영업지원에 대한 불만족이 재계약 의도에 가장 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 따라서 프랜차이즈 가맹본부는 가맹점에 대한 영업마케팅 지원을 강화하여 계약해지와 같은 이탈로 이어질 수 있는 가맹점의 불만족 요인을 사전에 차단시켜야 한다. 또한, 이러한 연구 결과는 가맹본부가 제공하는 제품 및 서비스 경쟁력이 가맹점의 불만족을 감소시킬 수 있는 결정적인 요인이라는 것을 의미한다. 이는 가맹본부가 제공하는 제품과 서비스가 가맹점의 판매 및 이익에 직접적으로 영향을 미치는 요인으로 가맹본부의 입장에서 가맹점의 상황에 맞는 적절한 제품 및 서비스 제공계획을 어떻게 수립하는가가 매우 중요하다는 것을 시사한다. 따라서 가맹본부에서는 가맹점의 판매를 위한 제품과 서비스 제공계획을 주별, 월별, 분기별, 연별 등으로 수립하고 이를 체계적으로 실시하도록 해

야 한다. 예를 들면, 봄, 여름, 가을, 겨울 계절별로 테마를 정하고 이에 따른 메뉴개발을 실시하여 타 브랜드에 대해 경쟁력 있는 상품을 제공하는 것도 좋은 방법이라 할 수 있다.

둘째, 가맹점의 불만족은 이탈의도, 무시에 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 충성도에는 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 B2B 산업을 대상으로 불만족한 고객이 이탈, 부정적 구전, 충성도 등의 불평행동을 한다는 선행연구 결과와도 일치한다(Ferguson & Johnston, 2011). 즉, 가맹점의 불만족은 만족에 비해 이탈, 부정적 구전, 무시 등과 같은 불평행동에 더 많은 영향을 미친다는 것을 시사한다. 또한, 불만족한 고객들은 이러한 불평행동 중 하나를 선택하여 행동하기 보다는 다양한 방법들을 조합해서 불만족을 표현하기도 한다(Yi & Lee, 2014). 따라서 이러한 불평행동을 예방하기 위해서 가맹본부는 가맹점의 불만족 해소에 적극적이고 즉각적인 노력을 해야 한다.

셋째, 프랜차이즈 가맹본부의 영업마케팅 지원, 제품 및 서비스 경쟁력과 불만족 그리고 불만족과 이탈의도, 문제제기, 충성도, 무시 관계에서 기대 수익성의 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 먼저, 영업마케팅 지원과 제품 및 서비스 경쟁력은 가맹점의 기대 수익성이 높을수록 불만족에 미치는 영향이 적은 반면, 기대 수익성이 낮을수록 불만족에 미치는 영향이 큰 것으로 나타났다. 가맹점의 기대 수익성이 높을 때 보다 낮을 때 불만족이 이탈의도, 불만제기, 무시에 미치는 영향도 큰 것으로 나타났다. 또한, 기대 수익성이 높을 때, 불만족이 충성도에 미치는 부(-)의 영향이 적은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가맹점들이 사업경험이 없더라도 안정된 사업으로 실패에 대한 위험성을 줄이고 가맹본부의 명성과 지명도를 이용하여 곧바로 매출 및 영업이익을 발생시킬 수 있다는 기대를 가지고 프랜차이즈 브랜드를 선택하기에 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 기대 수익성은 본부와의 관계에서 매우 중요한 역할을 한다는 연구결과와도 일맥상통한다(Lim, 2004). Audrain and Balague(2008)도 유통채널 분야에서도 기업의 성과 변수나 성과 평가에 가장 신뢰성을 주는 요인인 기대 수익성에 대한 부정적 불일치가 증가할수록, 불만족이 증가하고 타인 추천 및 이탈의도에 영향을 미친다고 하였다. 따라서 가맹본부는 가맹점의 기대 수익성에 따라 가맹본부의 영업마케팅 지원, 제품 및 서비스 경쟁력 등이 가맹점의 불만족과 그로 인해서 발생하는 이탈, 불만제기, 충성도, 무시 등에 미치는 영향 정도가 다르다는 것을 인지하고, 가맹점의 높은 매출뿐만 아니라 낮은 원재료비, 적은 매장 지불비용 등 직접적인 영업이익 창출을 통해 높은 기대 수익성을 지각할 수 있게 다 방면으로 지원해야 하며, 가맹점에 대한 만족도 조사를 정기적으로 실시하여야 한다.

5.2. 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 한 실증분석 결과를 바탕으로 이론 및 실무적 시사점을 제시하였음에도 불구하고, 다음과 같은 한계점이 있으며, 이에 따라 향후 연구 방향을 제시하면, 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문조사를 실시하였기 때문에 외식 프랜차이즈에 대한 대표성만을 나타낼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 외식 이외의 다른 프랜차이즈 산업이나 B2B 대상으로 추가적인 연구를 실시하여 비교분석할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 고객 불만족에 영향을 미치는 요인으로 도구적 요인의 하위 변수인 영업마케팅 지원, 물류 지원, 제품 및 서비스 경쟁력만을 제시하였는데, 이러한 요인들 이외에 관계적 요인의 하위 변수들과 다른 요인들이 존재할 가능성이 있기 때문에 더욱 폭넓은 선행연구 고찰을 통해 다른 여러 요인들이 제시될 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 기대 수익성이 조절변수로 사용되었는데, 가맹점의 불만족은 기대 수익성 이외에 가맹본부와 가맹점 간

의 거래관계 기간 등 다른 변수들에 의해서도 조절될 수 있다. 따라서 각각의 프랜차이즈 업종의 특성에 맞는 조절변수들이 제시될 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 연구대상을 가맹점으로 제한하고 이들의 입장에서 연구를 진행하였기 때문에 향후 연구에서는 가맹본부와 가맹점 양측의 입장을 충분히 고려한 연구를 진행하여 양측 모두의 영업 마케팅 전략을 위한 시사점을 제시하려는 노력이 필요하다.

References

- Abdul-Muhmin, A. G. (2005). Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58(5), 619-628.
- An, S.-G., Han, J.-H., & Lee, J.-J. (2008). A study on customer responses of complaint handling in the hotels restaurant: focused on perceived service justice. *Journal of Foodservice Management*, 11(1), 201-221.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationship. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Audrain-Pontevia, A.-F., & Balague, C. (2008). The relationships between dissatisfaction, complaints and subsequent behavior in electronic marketplace. in *Advances in Consumer Research*, 35, 475-482.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of Marketing Research*, 20(1), 21-28.
- 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.
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (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.
- Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., Sun, S.-Y., Lin, T.-C., & Sun, P.-C. (2005). Usability, quality, value and e-learning continuance decisions. *Computers & Education*, 45(4), 399-416.
- Cho, H.-J. (2012). The effects of trust on complaining behavior and switching intention. *Korean Journal of Business Administration*, 25(3), 1379-1397.
- Choi, S.-Y., Kim, M.-M., & Lee, E.-Y. (2014). A study on the effect of expectancy disconfirmation of food purchase on satisfaction and repurchase intention : Focused on TV home shopping. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 26(7), 523-538.
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2001). *Marketing Channels*. Prentice Hall Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Day, R. L., & Landon, E. L. (1977). Toward a theory of consumer complaining behavior. *Consumer and Industrial Buying Behavior*, 95, 425-437.
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T., & Vugt, M. (2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37(4), 469-495.
- Erevelles, S., & Leavitt, C. (1992). A comparison of current models of consumer satisfaction/dissatisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(10), 104-114.
- Eshghi, A., Haughton, D., Teebagay, N., & Topi, H. (2006). Determinants of customer churn behavior: The case of the local telephone service. *Marketing Management Journal*, 16(2), 179-187.
- Evans, G. (2002). Measuring and managing customer value. *Work Study*, 51(3), 134-139.
- Ferguson, J. L., & Johnston, W. J. (2011). Customer response to dissatisfaction: A synthesis of literature and conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 118-127.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- 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.
- 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.
- Gurdon, M. A., Savitt, R., & Pribova, M. (1999). Consumer activism in the Czech Republic: the role of exit and voice in a changing economy. *Journal of Socio-Economics*, 28(1), 3-19.
- Ha, S.-N., & Kim, S.-D. (2008). A study on antecedents and

- consequences of franchise system fairness. *Journal of Distribution Research*, 13(1), 35-60.
- Hansen, S. W., Powers, T. L., & Swan, J. E. (1997). Modeling industrial buyer complaints: Implications for satisfying and saving customers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(4), 12-22.
- Higgs, B., Polonsky, M. J., & Hollick, M. (2005). Measuring expectations: forecast vs. ideal expectations. Does it really matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(1), 49-64.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University Press.
- Han, K.-C., & Yu, J.-P. (2014). A study on the effects of franchisor's marketing mix on relationship quality and Interrelations among commitment and long-term orientation in the foodservice industry. *Journal of Commodity Science and Technology*, 28(6), 29-41.
- Jacoby, J., & Jaccard, J. J. (1981). The sources, meaning, and validity of consumer complaint behavior: A psychological analysis. *Journal of Retailing*, 57(3), 4-24.
- Ju, M. J. (2011). The effect of relationship factors between franchisor and franchisee on exit intention by voice in food service industry. Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in Sejong University.
- Keaveney, S. M. (1995). Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. *Journal of Marketing*, 59(2), 71-82.
- Khan, M. A. (1993). *Means and Menu Planning in Mahmood*. Encyclopeia of Hospitality and Tourism. Ny: VNR.
- Kim, J.-H. (2007). The impact of support and dissensus on economic satisfaction, conflict, trust, and commitment in the franchise system. *Journal of Distribution Research*, 12(1), 33-63.
- Kim, M. J., Lee, C. K., Chung, N., & Kim, W. G. (2014). Factors affecting online tourism group buying and the moderating role of loyalty. *Journal of Travel Research*, 53(3), 380-394.
- Kim, S.-D. (2008). A Study on the prerequisites and its consequences of the supplier's commitment in supply chain partnership. *Korea Logistic Review*, 18(2), 45-76.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Insight: Experiential Marketing*. Marketing Management (12th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Koza, K. L., & Dant, R. P. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*, 83(3), 279-296.
- Lee, Y.-K., Kim, S., Kim, M. S., Lee, J. H., & Lim, K. T. (2015). Relational bonding strategies in the franchise industry: the moderating role of duration of the relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 830-841.
- Lee, Y.-K., Lim, H.-C., & Yoon, N.-S. (2005). The Impact of instrumental and relational oriented factors on franchisees' satisfaction with franchisors in food service industry. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 7(3), 156-178.
- Lee, Y.-K., Shim, K.-S., Chang, J.-Y., & Kim, M. (2011). Antecedents and consequences of relational quality between supplier-buyer in industrial market in the context of packaging machinery. *Journal of Commodity Science and Technology*, 29(5), 89-104.
- Lim, H.-C. (2004). A study on satisfaction determinants of foodservice franchising system. *Korean Journal of Culinary Research*, 10(4), 96-117.
- Lim, H.-C., Jin, Y.-H., & Lee, Y.-K. (2004). A study of the effects of instrumental factors on satisfaction with franchisor in franchising industry context. *Journal of Tourism Services Research*, 4(2), 61-81.
- Lu, Y., Lu, Y., & Wang, B. (2012). Effects of dissatisfaction on customer repurchase decisions in e-commerce-an emotion-based perspective. *Journal of Electronic Commerce Research*, 13(3), 224-237.
- Mathewson, G. F., & Winter, R. A. (1985). The economics of franchise contracts. *Journal of Law and Economics*, 28(3), 503-526.
- Matzler, K., Bailom, F., Hinterhuber, H. H., Renzl, B., & Pichler, J. (2004). The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance-performance analysis. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 271-277.
- McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- Mowen, J. C. (1990). *Consumer Behaviour* (2nd ed.). New York: Macmillan.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(3), 80-93.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York, NY: Irwin-McGraw-Hill.
- Orsingher, C., & Marzocchi, G. L. (2003). Hierarchical representation of satisfactory consumer service experience. *International Journal of Service Industry*

- Management*, 14(2), 200-216.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27-43.
- Pelham, W., Greiner, A. R., Gnagy, E., Hoza, B., Martin, L., Sams, S., & Wilson, T. (1996). Intensive treatment for ADHD: A model summer treatment program. *Model Programs in Child and Family Mental Health*, 24(1), 193-213.
- Peppers, D., & Rogers, M. (1993). The new marketing paradigm: One to one. *American Advertising*, 9(4), 93-102.
- Perkins, D. S. (1993). An update of the consumer satisfaction, dissatisfaction and complaining behavior bibliography: revolution and evolution. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 217-279.
- 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.
- Ping, R. A. (1995). Some uninvestigated antecedents of retailer exit intention. *Journal of Business Research*, 34(3), 171-180.
- Pitt, L. F., Watson, R. T., & Kavan, C. B. (1997). Measuring information systems service quality: concerns for a complete canvas. *MIS Quarterly*, 21(2), 209-221.
- Reichheld, F. F. (1992). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64-73.
- Rogers, J. C., Ross, S. C., & Williams, T. G. (1992). Personal values and purchase dissatisfaction response. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 5(1), 81-92.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6), 1230-1242.
- Rusbult, C. E., Johnson, D. J., & Morrow, G. D. (1986). Determinants and consequences of exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in adult romantic involvements. *Human Relations*, 39(1), 45-63.
- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Ryu, B.-J., & Nam, K.-S. (2006). A study on the effect of the perception of job insecurity on the response of the members with regard to employment systems. *Journal of Organization and Management*, 30(3), 1-24.
- 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.
- Schellhase, R., Hardock, P., & Ohlwein, M. (2000). Customer satisfaction in business-to-business marketing: The case of retail organizations and their suppliers. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(2-3), 106-121.
- Seo, J.-W., Lee, Y.-Y., & Ko, J.-Y. (2012). The structural relationship of the expectation-disconfirmation between expectation before wine purchase and result after wine purchase affect on customer satisfaction and brand royalty. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 24(3), 503-523.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470-490.
- Singh, J. (1990). A typology of consumer dissatisfaction response styles. *Journal of Retailing*, 66(1), 57-100.
- Singh, J., & Howell, R. D. (1985). Consumer complaining behavior: a review and prospectus. *Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1, 41-49.
- Son, Y.-H. (2008). The effect of complaining behavior type and complaint handling's satisfaction on word-of-mouth and repurchase intention. *Korean Journal of Consumer and Advertising Psychology*, 9(1), 87-104.
- Song, B.-H., Ahn, S.-S., & Park, J.-Y. (2006). A research on difference of selection attributes on franchised restaurants by the prospective franchisees. *Journal of Tourism Study*, 20(3), 97-117.
- Stern, L. W., & El-Ansary, A. (1977). *Marketing Channels*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- 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.
- Yi, Y., & Lee, C. (2014). Recent research on service marketing: a critical review and future priorities. *Journal of Korean Marketing Association*, 29(6), 121-166.
- Yi, Y., & Zeithaml, V. A. (1990). A critical review of consumer satisfaction. *Review of Marketing*, 4(1), 68-123.

- Yilmaz, C., Sezen, B., & Kabadayı, E. T. (2004). Supplier fairness as a mediating factor in the supplier performance–reseller satisfaction relationship. *Journal of Business Research*, 57(8), 854-863.
- Yoo, D.-K., Ju, M.-J., Kim, M.-S., & Lee, Y.-K. (2013). Determinants of Franchisor Dissatisfaction in Foodservice Industry -Focused on Revised IPA-. *Academy of Customer Satisfaction Management*, 15(4), 123-140.
- Yoo, D.-K., & Suh, S.-W. (2012). The effect of suppliers' transaction factors and relationship factors on complaint behaviors in animal clinic industry. *Korea Journal of Business Administration*, 25(8), 3195-3217.
- Yoon, J.-H. (2003). Franchisee satisfaction on ice cream franchisor support and franchise re-contract intention. *Journal of Foodservice Management*, 6(3), 147-160.
- Zolkepli, I. A., & Kamarulzaman, Y. (2015). Social media adoption: The role of media needs and innovation characteristics. *Computers in Human Behavior*, 43, 189-209.