

## 관계 학습이 프랜차이즈의 재계약 의사에 미치는 영향

남 중 헌<sup>1)</sup> · 안 성 훈<sup>¶</sup>

창신대학 호텔관광경영과<sup>1)</sup>, 세종대학교 대학원 경영학과<sup>¶</sup>

## The Effect of Relationship Learning on Recontracting Intention in the Foodservice Franchise Industry

Jung-Heon Nam<sup>1)</sup>, Sung-Hoon An<sup>¶</sup>

*Dept. of Hospitality and Tourism Management, Chang-Shin College<sup>1)</sup>*

*Dept. of Business Administration, Graduate School of Sejong University<sup>¶</sup>*

### Abstract

This study is to examine the structural relationships between relationship learning, their antecedents such as transaction specific assets, and environmental uncertainty, and long-term orientation, overall satisfaction and recontracting intention in the context of the foodservice franchise industry. The data is analyzed with structural equation modeling with Amos 5.0 and SPSS 14.0. The result of the overall model analysis appeared as follows:  $\chi^2=57.75$ ,  $df=9$ ,  $p=0.00$ ,  $GFI=0.95$ ,  $AGFI=0.81$ ,  $RMSR=0.03$ ,  $NFI=0.92$ ,  $CFI=0.93$ . Since the result of the overall model analysis demonstrated a good fit, we could further analyze our data. The results of this study are as follows: First, information sharing of relationship learning had a significantly positive effect on long-term orientation. Second, information sharing of relationship learning did not have a significantly positive effect on overall satisfaction. Third, shared interpretation of relationship learning had a significantly positive effect on long-term orientation and overall satisfaction. Fourth, developing memories of relationship learning did not have a significantly positive effect on long-term orientation and overall satisfaction. Fifth, overall satisfaction had a significantly positive effect on long-term orientation. Sixth, long-term orientation and overall satisfaction had a significantly positive effect on recontracting intention. Finally, transaction specific assets and environmental uncertainty had a significantly positive effect on relationship learning. At the end of this paper, limitations, further research directions, and implications are suggested.

**Key words** : relationship learning, long-term orientation, overall satisfaction, recontracting intention, foodservice, franchise industry.

### I. 서 론

프랜차이즈는 프랜차이즈 본부의 시스템 패키지를 이용하기 때문에 사업 경험이 없더라도 안정된 사업으로 실패의 위험성을 줄이고, 단독으

로 시작하는 것보다 적은 자본으로 사업 전개가 가능하다(임현철 2004). 그렇기 때문에 프랜차이즈 본부와 가맹점은 독립된 사업체이지만 공동의 목표와 이익을 위해 노력하는 관계 교환의 전형적인 형태라 할 수 있다. 이러한 교환 관계는 시

¶ : 안성훈, 010-8638-9950, anphoto@hanafos.com, 서울시 광진구 군자동 98 세종대학교 대학원 경영학과

장에서 가격 메커니즘에 기초한 단기적 거래가 아닌, 상호간의 몰입에 기반을 둔 장기적인 관계로 발전될 때 형성된다고 한다(Frazier & Summers 1986). 여기서 몰입은 개별적 혹은 단속적으로 다른 파트너와 이익을 창출하는 것 이상으로 더 많은 가치를 창출하려고 노력하는 공동의 협력 활동으로서(Selnes & Sallis 2003), 관계 학습과 그 의미를 같이 볼 수 있다.

관계 학습은 그 유형을 조직 학습에서 찾아 볼 수 있는데, Nonaka(1994)를 비롯한 연구자들은 기업 내부와 외부로부터의 학습을 조직 학습으로 정의하였다. 그러나 Lukas 등(1996)은 기업의 외부로부터 지식의 획득과 정보의 공유를 조직 학습으로 정의하는 것과 달리 이런 학습을 관계 학습으로 정의하고 있다.

조직 학습이 구성원간의 업무 수행을 위하여 일방적으로 이루어지는 것에 반해 관계 학습은 두 기업이 전략적인 목표를 위하여 성과나 결과에 따라서 선택적으로 이루어진다(Lukas et al. 1996). 그래서 Selnes & Sallis(2003)는 기업 간의 관계 학습이 거래 비용을 절약하고 품질과 신뢰성을 증가시키며, 속도와 유연성을 증가시킨다고 하였다. 그러나 프랜차이즈 특성상 매뉴얼로 제공되는 명시적 지식만으로는 한계가 있어, 이를 암묵적 지식으로 보완해야 하는데, 암묵적 지식 전달의 효과적인 방법이라고 할 수 있는 관계 학습에 대하여 프랜차이즈 본부와 가맹점 관계에서 이루어진 연구가 부재하다. 또한, 선행 연구에서는 관계 학습의 정보 공유(information sharing), 공유 정보 해석(shared interpretation), 관계 정보 개선(developing memories)을 측정 항목-합계 스케일(item-summed scale)로 반영하는 하나의 단독적 변수(monolithic construct)로서 모형화하였다. 이러한 접근은 관계 학습의 각 측면으로부터 나타날 수 있는 다른 반응과 결과들을 알 수 없다. 그리고 재무적 성과와 비재무적 성과로 이루어진 관계 성과 이외의 성과 변수에 대한 연구가 필요하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 Selnes & Sallis(2003)의 선행 연구를 기반으로 관계 학습의 정보 공유(information sharing), 공유 정보 해석(shared interpretation), 관계 정보 개선(developing memories)이 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 장기지향성 형성 및 전반적 만족에 각각 어떤 영향을 미치는지 밝히고자 한다. 관계 학습에 영향을 미치는 선행 요인은 초기 투자가 많은 프랜차이즈 창업의 특성을 고려, Williamson(1981)의 거래 비용 관점에서 거래 특유 자산과 환경 불확실성이 선정되었다.

## II. 이론적 배경

### 1. 관계 학습

관계 학습(relationship learning)은 단순히 기업 내의 구성원들에게만 국한시키는 과거의 조직 학습과는 달리, 빠르게 변화하는 현실에 대응하기 위해 조직 학습의 범위를 기업 내부뿐만 아니라 외부까지 확대하여 정의하고 있다. 그래서 관계 학습은 조직 학습과 달리 서로 다른 주체가 과거로부터 현재까지 익히고 있는 서로의 다른 가치관과 세계관, 체제의 기준 등을 협력적인 분위 속에서 공유하며 지식을 획득하고 발전시켜 나가는 것이다(이정열 2006). 따라서 프랜차이즈 본부와 가맹점은 서로 독립된 사업체이지만 반드시 하나의 브랜드 안에서 공동의 협력적인 활동이 이루어져야 하고, 이를 위해서 지식의 공유는 필수이다.

관계 학습은 두 기업간의 지식 획득과 정보를 공유하면서부터 학습이 시작이 된다고 했으며(Nonaka 1994), 구매자와 판매자는 정보 공유 경로를 통하여 미래의 전략이나 투자를 조정하고, 시장의 변화나 기회들에 신속하게 대응하기 위해 환경을 효과적으로 감시한다(이정열 2006). 결국 기업간의 정보 공유는 기업의 경쟁 우위 원천과 성과 향상에 있어 중요한 요소가 된다. 다시 말해, 고객 접점에 있는 가맹점은 현장에서 변화하는 고객의 needs와 wants를 파악해야 하고, 프랜차이즈 본

부는 산업 전반에 대한 지식과 정보를 가지고, 이를 브랜드 전략에 반영하여 변화하는 시장에 효과적으로 대응해야 한다.

기업간의 관계 학습에서는 정보 공유를 위해 기업간에 전자 네트워크를 활용하는데, Seidmann & Sundararajan(1998)은 기업간의 정보 시스템을 이용한 정보 공유의 수준에 따라 단계를 나누고 있다.

Dosi(1988)는 기술 정보에서의 지식은 과거의 경험이나 과학적 활동에 의해 부호화가 가능한 명시적 지식만으로 이루어지는 것이 아니라, 부호화되지 않은 지식이나, 기업 특수적이거나 산업 특수적인 일정한 정도의 암묵성을 지닌 지식 요소들과 함께 구성된다고 하였다. 이런 암묵적 지식이 일반적인 명시적 지식과 구별되는 중요한 차이는 지식 획득 방식인데, 암묵적 지식은 명시적 지식과 달리 언어나 부호, 알고리즘의 형태로 전환하여 전달하는 것이 불가능하다는 것이다. 다시 말하면 암묵적 지식의 소통과 전달에는 훨씬 더 복잡한 방식이 필요하다. 특히 프랜차이즈는 그 특성상 매뉴얼만으로 전달할 수 없는 암묵적 지식이 상당수 존재하는데, 이는 프랜차이즈 업종에 따라 특징적 차이를 볼 수 있다. 외식업 프랜차이즈의 경우 조리에 대한 암묵적 지식이 존재하고, 이런 암묵적 지식을 효과적으로 전달하는 데는 견학, 실습 혹은 체험과 같은 사람들 사이의 상호작용을 통한 특별한 학습 과정이 필요하다. 따라서 관계 학습은 이런 암묵적 지식을

획득하는 중요한 방법이 될 수 있으며, 이는 관계 학습을 통해서만이 암묵적 지식을 의미 적절하게 해석하고 소통 전달할 수 있다. 이는 <Table 1>의 선행 연구를 통해서 확인해 볼 수 있다.

#### 1) 정보 공유(Information Sharing)

정보 공유(information sharing)는 고객과 공급자 관계에 대한 선행 연구에서 거래 관계의 핵심 요소로 입증되었다. 그러므로 두 조직은 거래 관계를 계획, 조정하고 조직적 효율성을 달성하기 위해 정보를 공유해야 한다(Anderson & Narus 1990). 공유하는 모든 정보는 거래 상대방의 내부 프로세스와 외부 상황에 적절히 대처하게 해준다(Heide & John 1992). 프랜차이즈 본부의 관점에서 정보 공유는 가맹점이 프랜차이즈 본부 운영에 영향을 줄 수 있는 예측하기 어려운 정보를 제공할 수 있다는 기대에 대한 안전장치가 될 수 있다(임현철 2004).

#### 2) 공유 정보 해석(Shared Interpretation)

공유 정보 해석(shared interpretation)은 경로 구성원간의 공유된 정보의 이해로서 경로 환경 내에서 공유할 수 있는 형태를 취하게 된다(Lukas et al. 1996). 이를 통해 조직간에 같은 정보를 이해하는 교차 조직 학습을 활성화하는 적절한 구조적 기법을 발견하게 된다(Selnes & Sallis 2003). 그러므로 정보 공유가 정보를 공유하는 차원이란 공유 정보 해석은 이를 경로 구성원들이 활용

<Table 1> Previous review

Author	Year	Contents of the study
Seines & Sallis	2003	Promoting Relationship Learning
Li, Ling-yee	2005	Relationship Learning at Trade Shows: Its Antecedents and Consequences
Ki-Dae Kwon Shang-Whan Lee and Jong-Woo Kim	2006	A Strategy of Relationship Performance on Promotion Relationship Learning within Interfirm Relationship: Focused on Venture Business and Large Firm
Jeong Ryul Lee	2006	An Empirical Study on the Impact of Relationship learning on Relationship Commitment and Performance: Focused on the Automobile Parts Industry
Sung Su Kim	2008	Influence of Environment Uncertainty, Transaction Specific Asset and Information Asymmetry upon Relationship Learning and the Innovativeness

할 수 있도록 그 의미를 해석하고, 가치를 부여하는 단계로 볼 수 있다. 그러나 프랜차이즈 본부의 잘못된 공유 정보 해석은 정책적 오류를 가져오고, 이는 가맹점의 경영 성과 저하는 물론, 존립 자체에도 상당한 영향을 줄 수 있어 가맹점 접점에 있는 슈퍼바이저의 경험과 판단능력은 매우 중요하다고 할 수 있다.

### 3) 관계 정보 개선(Developing Memories)

관계 정보 개선(developing memories)을 조직적 정보의 개념들 선상에서 보면(Walsh & Ungson 1991), 관계 정보는 구체적 서류나 컴퓨터 데이터베이스 등과 같은 물리적 도구 형식의 물리적 자산이다(Lukas et al. 1996). 관계 정보의 독특한 면은 조직에 대해서는 외부적이고, 특화된 정보의 전형으로서 형태를 가진다(Selnes & Sallis 2003). 그렇기 때문에 관계 정보는 조직과 조직을 연결하는 네트워크로서 사회적 자본으로 언급된다(Lukas et al. 1996).

### 2. 장기지향성

장기지향성(long-term orientation)은 일반적으로 장기적이며 우호적인 협력관계를 의미한다. Ganesan (1994)은 최종 고객이 요구하는 것을 거래 쌍방이 만족시켜주기 위해 장기적으로 각자의 활동을 조정하는 한편, 자신의 성공이 거래 상대방에 의존한다는 동반자적 사고가 지배하는 거래 관계라고 하였다. 따라서 장기지향성은 단순히 장기적 거래 가능성만을 의미하는 것이 아니라 상대와 장기적인 관계를 유지하고자 하는 욕구와 라가 전제되는 것이다. 이는 제품이나 서비스를 의미하는 모든 판매자나 구매자와 지속적으로 거래하려는 의지를 의미하는 것이 아니라 특정 기업과의 지속적인 거래 의지를 의미하는 것이다. 또한, 장기지향성은 공급자의 산출물과 공급자, 소매상공동의 산출물 모두가 장기적으로 소매상에게 이익이 된다고 기대되어지는 산출물의 상호의존성에 대한 인식이다(Kelly & Thibaut 1978).

### 3. 전반적 만족

전반적 만족(overall satisfaction)은 일반적으로 모든 거래 관계에 대한 평가로부터 긍정적인 감정 상태라고 할 수 있다(Anderson & Narus 1984). 그리고 경로구성원의 만족은 기업간 거래 관계를 맺으면서 발생하는 사회적 결과뿐만 아니라 경제적 결과를 포함하는 결과에 대한 평가를 말한다(Geyskens & Steenkamp 2000). 또한, 프랜차이즈 시스템에서 가맹점 만족은 본부와의 관계로부터 발생하는 경제적 만족, 제품 및 서비스 질에 대한 만족, 슈퍼바이저에 대한 만족 등 본부와 관계된 모든 범주가 포함된다(Ruekert & Churchill 1984). 그리고 물류를 공급하는 외식 프랜차이즈 본부의 경우, 중앙 생산 공급 시스템이 가맹점의 전반적 운영 만족도에 영향을 미칠 수 있다(조성호 2007).

### 4. 재계약 의사

재계약 의사(recontracting intention)는 가맹계약 기간이 끝나는 시점에서 기존의 가맹점 운영 평가를 통해 만족 상태, 관계의 질, 거래 특유 투자에 대한 감가상각 및 프랜차이즈 본부와의 우호적 관계 등을 고려해서 쌍방 간의 합의를 통해 다시 계약할 것인지를 결정하는 미래 행동에 대한 의도라고 할 수 있다(남기찬·정태석 1999). 이는 가맹점이 거래 관계를 맺고 있는 프랜차이즈 본부와 지속적으로 거래 관계를 유지할지 아니면 중단할지에 대한 미래 행동이라고 말할 수 있다. 그리고 프랜차이즈 본부에 대한 가맹점의 재계약 의사는 가맹점이 본부에 대해 갖는 업무 성과의 정도가 커짐에 따라 증가될 수 있다(조성호 2008). 또한, 프랜차이즈 본부와 가맹점의 재계약 결정요인으로는 단순한 만족 그 이상이 있어야 한다(Oliver 1999).

### 5. 거래 특유 자산과 환경 불확실성

#### 1) 거래 특유 자산

거래 특유 자산(transaction specific assets)은 파

트너가 다른 관계로 쉽게 이동할 수 없는 관계를 만들고자 고착화된 투자 자산으로서(Williamson 1985), 프랜차이즈 창업 시 소요되는 대부분의 비용, 즉 인테리어, 간판, 주방 설비 및 본부의 프랜차이즈 시스템 교육 등을 의미한다. 즉, 특정 프랜차이즈 본부와의 거래 관계에만 적합하도록 투자되었기 때문에 다른 프랜차이즈 본부와의 거래 관계로 쉽게 재배치될 수 없으며, 재배치 시에는 자산의 가치가 거의 없는 내구성 자산에 대한 투자를 의미한다.

공급자의 거래 특유 투자는 관계에서 발생할 수 있는 손실의 일부분을 책임지겠다는 공급자의 적극적인 태도로 받아들여진다(Ouchi 1980). 즉, 프랜차이즈 가맹점들은 본부가 중앙조리시설(central kitchen)에 투자를 하고 PB(private brand) 상품 등을 개발하는 것을 브랜드에 대한 거래 특유 투자로 인지, 투자가치를 모두 회수할 때까지는 브랜드를 유지할 것이라고 판단하여, 프랜차이즈 본부와 가맹점은 관계 결속을 하게 된다. 이는 관계 유지를 위한 인센티브로 인지도된다(Williamson 1985).

또한, 거래 특유 투자는 공동 학습 활동에 의한 협력을 통해 기회주의에 대한 안전장치로서 역할도 한다(Noordewier et al. 1990). 이를 통해 볼 때 거래 특유 투자는 프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계 학습에 동기 부여를 시킨다고 할 수 있는데, 이는 관계 학습이 투자에 대한 초기 동기 부여를 넘어 투자 수익을 향상시킬 수 있는 방법이기 때문이다.

## 2) 환경 불확실성

환경 불확실성(environmental uncertainty)은 조직의 의사 결정에 혼란을 야기하고 원활한 의사 결정을 방해한다(Pfeffer & Salancik 1978). 또한, 불확실성으로 인해 경쟁관계에 있는 조직이 변화하고 있는 상황을 이용할 수 있기 때문에 기회주의를 낳을 수 있다(Heide & John 1990).

Pfeffer & Salancik(1978)와 Van de Ven(1976)의 자원의존이론을 프랜차이즈 산업에 적용해 보

면, 소비자 라이프스타일의 변화와 그에 따른 구매 행동 변화, 시장 내의 경쟁관계 변화, 그리고 신규 아이템의 등장과 같이 거의 통제하지 못하거나 통제되지 않는 환경영향요인과 관계될 때 프랜차이즈 본부와 가맹점은 단순한 협력적 관계뿐만 아니라 프랜차이즈 본부의 조직도 환경 불확실성에 따라 구축하고, 거기에 알맞게 자원도 조직화해야 한다. 그러므로 프랜차이즈 기업은 둘러싼 외부 효과에 대해 통제를 획득하거나 불확실성의 결과를 완충시키기 위해 관계 학습에 열중하도록 동기 부여를 한다(Selnes & Sallis 2003).

## III. 연구 설계

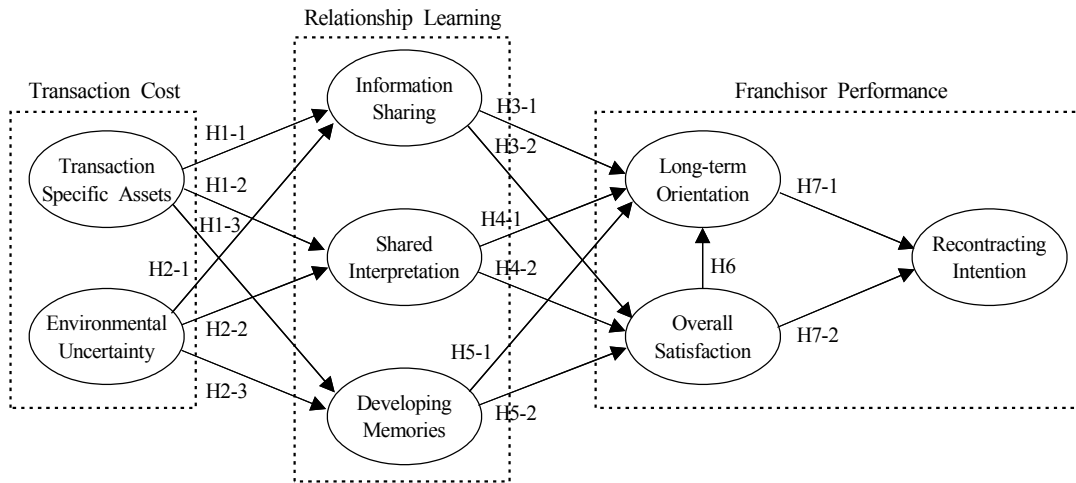
### 1. 연구모형

본 연구에서는 프랜차이즈 시스템으로 운영되고 있는 외식업 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계 학습이 가맹점의 장기지향성, 전반적 만족 그리고 재계약 의사에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 먼저 장기지향성 및 전반적 만족과 재계약 의사에 영향을 미치는 관계 학습은 정보 공유, 공유 정보 해석, 관계 정보 개선으로 나누어 제시하고, 관계 학습에 직접적으로 영향을 미치는 요인으로는 거래 특유 자산과 환경 불확실성이 선정되었다. 이들 구성요인 간의 관계는 모두 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하고 <Fig. 1>과 같은 연구모형과 가설이 도출되었다.

### 2. 연구가설

#### 1) 거래 비용이 관계 학습에 미치는 영향

Heide & John(1990)는 구매자와 공급자간의 거래 특성에서 거래 특유 자산과 환경 불확실성이 높을수록, 두 조직의 공동 활동, 관계지속성, 상호 노력의 정도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이는 프랜차이즈 창업시 상당 부분이 고객화된 초기 오픈 비용으로, 프랜차이즈 본부 변경 시 쉽게 재배치될 수 없거나, 자산으로 가치가 거



<Fig. 1> Conceptual research model.

의 없는 내구성 자산들로 이루어졌기 때문이다. 또한, 점점 신규 아이템 주기가 짧아지는 등 시장의 변화에 장기적이고, 전략적인 대응이 필요하다. 그러므로 거래 특유 자산, 환경 불확실성, 몰입, 내부 복잡성이 많은 비중을 차지하고 영향을 받을수록 관계 학습을 통한 기업의 관계 성과를 높일 수 있다(Selnes & Sallis 2003).

따라서 다음과 같은 가설들이 설정되었다.

- H1-1: 거래 특유 자산은 정보 공유에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>
- H1-2: 거래 특유 자산은 공유 정보 해석에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>
- H1-3: 거래 특유 자산은 관계 정보 개선에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>
- H2-1: 환경 불확실성은 정보 공유에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>
- H2-2: 환경 불확실성은 공유 정보 해석에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>
- H2-3: 환경 불확실성은 관계 정보 개선에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

2) 관계 학습이 프랜차이즈 본부 성과에 미치는 영향

Kalwani & Naraynads(1995)는 높은 학습 관계가 더 나은 가치를 제공하게 되며, 이를 통해 거래 쌍방의 장기지향성은 더욱 높아진다고 하였다. 공급자와 고객 양측이 관계 학습을 통하여 공유하는 정보는 개인이나 동일한 조직이 만들어내는 가치보다 더 큰 가치를 가져온다. 따라서 거래 쌍방은 관계 학습을 통해 비용 절감은 물론, 상호 이익을 추구하게 되는 효과성을 가지며, 이로 인해 공급자와 고객과의 장기지향적 관계와 전반적 만족에 긍정적인 영향을 미치게 될 것이다. 또한, 관계 학습을 통한 기술이나 지식의 축적은 새로운 지식의 창출을 가능하게 하여 결국 기업의 관계 성과를 높인다(Selnes & Sallis 2003).

프랜차이즈 본부의 관점에서 관계 성과는 가맹점과의 재계약으로 볼 수 있는데, 프랜차이즈 본부와 가맹점의 재계약 의사에는 가맹점의 만족과 성과뿐만 아니라 본부와의 관계 또한 중요한 요인이 될 수 있다(조현식 2003).

따라서 다음과 같은 가설들이 설정되었다.

- H3-1: 정보 공유는 장기지향성에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>
- H3-2: 정보 공유는 전반적 만족에 정(+)<sup>의 영향을 미칠 것이다.</sup>

- H4-1: 공유 정보 해석은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4-2: 공유 정보 해석은 전반적 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H5-1: 관계 정보 개선은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H5-2: 관계 정보 개선은 전반적 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H6-1: 전반적 만족은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H7-1: 장기지향성은 재계약 의사에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H7-2: 전반적 만족은 재계약 의사에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 측정

본 연구의 측정문항은 기존의 연구에서 사용된 방법과 동일한 리커트 5점 척도로 측정되었으며, 상황에 맞게 문맥이 일부 변경되었다(Table 4 참조). 먼저, 거래 특유 자산은 Anderson & Weitz (1992)의 연구를 토대로 4개 항목, 환경 불확실성은 Walker & Weber(1984)의 연구를 토대로 5개 항목으로 측정되었다. 또한, 정보 공유, 공유 정보 해석, 관계 정보 개선은 Selnes & Sallis(2003)의 연구를 토대로 각각 3개 항목, 4개 항목, 3개 항목으로 측정되었다. 그리고 장기지향성은 Ganesan (1994)의 연구를 토대로 7개 항목으로 측정되었다. 마지막으로 전반적 만족은 프랜차이즈 본부와의 관계에 대한 전반적인 만족이 1개 항목으로 측정되었고, 재계약 의사는 가맹 계약 종료 시점에서 다시 계약할 것인지를 결정하는 미래 행동에 대한 의도가 예, 아니오의 1개 항목으로 측정되었다.

IV. 실증분석

1. 표본의 특성

서울시내 8개 업종의 외식 프랜차이즈 가맹점

을 대상으로 총 300부의 설문지가 배포되어 무응답 자료 및 불성실한 응답자료 11부를 제외한

<Table 2> Demographic characteristics of the samples

Characteristics	Frequency Percent		
	(n)	(%)	
Franchisee management type of industry	Typical Korean food	39	13.6
	Korean meat dishes	31	10.8
	Seafood	16	5.6
	Chicken & beer	44	15.4
	Powder food	25	8.7
	Fusion food	53	18.5
	Confectionery & bread-making	38	13.3
Franchise contract period	Beverage & ice cream	40	14.0
	1 year	32	12.5
	2 years	108	42.2
	3 years	71	27.7
Franchisor and transaction period	Over 4 years	45	17.6
	1 year	79	27.6
	2 years	111	38.8
	3 years	49	17.1
Total franchisee management period	Over 4 years	47	16.4
	1 year	41	14.6
	2 years	59	21.0
	3 years	62	22.1
	4 years	46	16.4
Average sales per month	Over 5 years	73	26.0
	Under 10.0 million won	24	10.0
	10.1~20.0	90	37.3
	20.1~30.0	55	22.8
	30.1~40.0	25	10.4
Scale of the store	Over 40.1 million won	47	19.5
	Under 33m <sup>2</sup>	29	10.0
	Under 66m <sup>2</sup>	110	38.1
	Under 99m <sup>2</sup>	76	26.3
	Under 132m <sup>2</sup>	32	11.1
Number of Employees	Over 133m <sup>2</sup>	42	14.5
	Under 3	64	22.3
	4~5	84	29.3
	6~7	55	19.2
	8~9	36	12.5
	Over 10	48	16.7

〈Table 2〉 Continued

	Characteristics	Frequency Percent	
		(n)	(%)
Gender	Male	199	69.1
	Female	89	30.9
Age	20~29	25	08.9
	30~39	105	37.2
	40~49	103	36.5
	Over 50	49	17.4

Percent(%) equals to the total number of the samples answered by coders divided by the number of frequency.

289부가 분석에 이용되었다. 설문에 응답한 289명의 일반적 특성은 〈Table 2〉와 같다.

2. 단일차원성 분석

다항목으로 구성된 연구단위의 단일차원성은 신뢰도 분석(reliability test)과 확인요인분석(confirmatory factor analysis)을 이용하여 검증되었다. 먼저, 측정 항목의 신뢰성을 평가한 결과, 〈Table 3〉에 나타난 바와 같이, Cronbach's  $\alpha$  값이 모두 0.6 이상으로 나타나 각 측정변수들의 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다(Hair et al. 1998).

그리고 전체 연구단위에 대하여 판별 타당성과 수렴 타당성을 검증하기 위해 모든 연구단위의 확인요인분석을 실시하는 전체 측정모형 분석이 실시되었다(Anderson & Gerbing 1988). 분석 결과, 〈Table 4〉에 나타난 바와 같이 적합도 지수가  $\chi^2=$

280.942,  $d.f=126(\chi^2/df=2.23)$ ,  $p=0.000$ , GFI=0.909, AGFI=0.863, RMR=0.032, RMSEA=0.065, NFI=0.886, CFI=0.933, TLI=0.908로 나타나 구조모형을 분석하는 데 무리가 없는 것을 알 수 있다.

각 연구단위에 대한 집중타당성 검증 결과, 〈Table 4〉에서와 같이 표준요인적재량의 최소값이 0.513( $>6.0$ )으로 모두 기준 통계량을 넘어서고 있는 것으로 나타나 집중타당성이 확보되었다. 또한, 연구단위의 신뢰도(CCR)와 평균분산추출(AVE)을 분석한 결과, CCR은 0.702~0.895, AVE는 0.442~0.782로 공유 정보 해석을 제외하고는 모든 항목들이 Bagozzi et al.(1991)이 제시한 기준인 CCR은 0.6 이상, AVE는 0.5 이상을 모두 충족하는 것으로 나타났다.

각 연구단위에 대한 판별 타당성은 다음의 두 가지 방법으로 검증되었다. 첫째, 연구단위 간 상관관계를 보여주는  $\phi$ 계수의 신뢰구간( $\phi \pm 2SE$ )에 1.0이 포함되지 않아야 한다(Anderson & Gerbing 1988). 따라서 〈Table 5〉에 나타난 바와 같이 모든  $\phi$ 계수의 신뢰구간에 1.0이 포함되고 있지 않으므로, 연구단위 간에 판별 타당성이 존재한다고 볼 수 있다. 둘째, 평균분산추출이 모든 연구단위간 상관지승치보다 커야 한다(Fornell & Larcker 1981). 〈Table 5〉의 연구단위간 상관관계의 자승값을 비교해 보면, 정보 공유와 공유 정보 해석의 상관관계 값이 0.646( $\phi^2=0.417$ )이나 평균분산추출 값이 각각 0.672와 0.442로 나타나 판별 타당성이

〈Table 3〉 Reliability test

Constructs	Beginning item number	Last item number	Cronbach's $\alpha$
Transaction specific assets	4	2	0.608
Environmental uncertainty	5	2	0.835
Information sharing	3	3	0.815
Shared interpretation	4	4	0.681
Developing memories	3	3	0.693
Long-term orientation	7	4	0.869
Overall satisfaction	1	1	<sup>a</sup>
Recontracting intention	1	1	<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Measurement of a single item.



〈Table 4〉 Results of the measurement model

Constructs and items	SC <sup>a</sup>	t-value	CCR <sup>b</sup>	AVE <sup>c</sup>
Transaction specific assets			0.721	0.579
TSI_1: Invest in interior, education, training and etc	0.852	- <sup>d</sup>		
TSI_2: Invest in human resources	0.513	6.824		
TSI_3: Losses in all conventional parts invested	*			
TSI_4: Losing most of the know-how in the administration	*			
Environmental uncertainty			0.878	0.782
ENV_1: Changing administration plan followed by the product supply change	*			
ENV_2: Changing products for sale followed by new products development	0.850	10.756		
ENV_3: Changing products for sale followed by products improving	0.844	- <sup>d</sup>		
ENV_4: The quantity of demand for supplying products for sale cannot be predicted	*			
ENV_5: Supplying change of supplied products becomes weakened	*			
Information sharing			0.860	0.672
RSL1_1: Sharing experiential information for failure & success	0.760	12.524		
RSL1_2: Sharing information about the change of consumer preferences and purchasing behavior	0.790	13.007		
RSL1_3: Sharing information about the change of market structure in foodservice industry	0.767	- <sup>d</sup>		
Shared interpretation			0.702	0.442
RSL2_1: Sharing the opinions on problem solutions to daily administration	0.674	8.639		
RSL2_2: Analysis and consultation the strategic problem and policy	**			
RSL2_3: Sharing sensitive information such as financial performance	0.595	7.946		
RSL2_4: Learning knowledge about new products and administration in some form of education seminars	0.569	- <sup>d</sup>		
Developing memories			0.781	0.546
RSL3_1: Talking over personnel network development	0.562	7.641		
RSL3_2: Evaluating and adjusting an ordering program and a distribution process	0.755	9.085		
RSL3_3: Evaluating and updating customer and purchase information stored in a POS database	0.668	- <sup>d</sup>		
Long-term orientation			0.895	.681
LTO_1: Believing the useful functions by matching a long-term orientation	0.818	14.318		
LTO_2: Importance of maintaining a long-term orientation	0.863	15.144		
LTO_3: Focusing on a long-term orientation	0.718	12.351		
LTO_4: Expecting a long-term cooperation together	0.770	- <sup>d</sup>		
LTO_5: Willingly supporting our franchiser	*			
LTO_6: Considering performance and result to be important	*			
LTO_7: Evaluating fairly on our invest from a long-term orientation	*			
Overall satisfaction	- <sup>e</sup>			
Recontracting intention	- <sup>e</sup>			

$\chi^2=280.942$ ,  $df=126$ ,  $p=0.000$ , GFI=0.909, AGFI=0.863, RMR=0.032, RMSEA=0.065, NFI=0.886, CFI=0.933, TLI=0.908

<sup>a</sup> SC: Standardized Coefficient, <sup>b</sup> CCR: Construct Composite Reliability, <sup>c</sup> AVE: Average Variance Extracted, <sup>d</sup> Fixed at 1.0, <sup>e</sup> Measurement of a single item.

\*An item was removed by reliability analysis, \*\*An item was removed by unidimensionality analysis.

입증되었다. 이외에도 다른 연구단위간의 평균분산추출 값이 상관자승치보다 높은 것으로 나타나 모든 항목들은 수용할만한 수준과 타당성이 있는 것으로 나타났다.

3. 상관관계 분석

단일차원성이 입증된 각 연구단위에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시한 결과 <Table 5>와 같이 모든 연구단위 간의 상관관계는  $p < 0.01$  수준에서 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 따라서 연구모형과 연구가

설에서 제시한 변수들 간의 방향은 일치하는 것으로 나타났다.

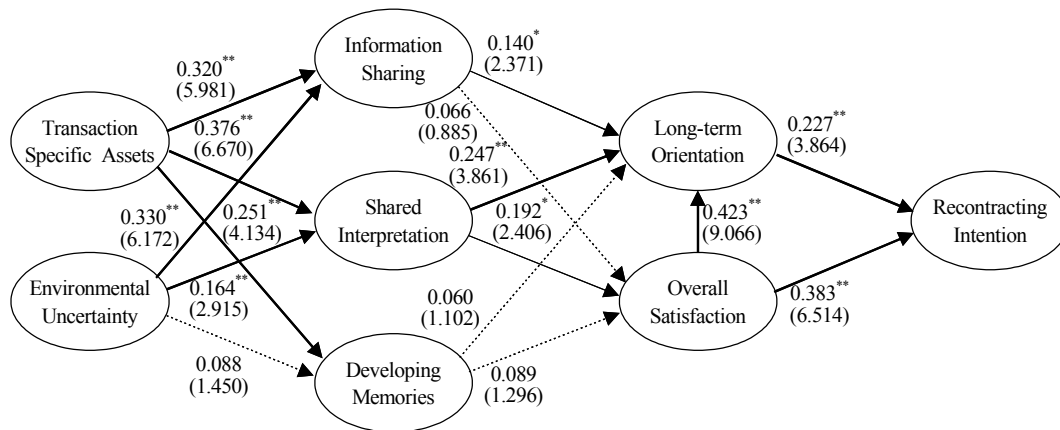
4. 연구가설 검증

본 연구에 이용된 연구단위 간의 전체적 구조모형을 검증한 결과, <Fig. 2>에서와 같이  $\chi^2 = 60.240$ ,  $df = 9$ ,  $p = 0.000$ ,  $GFI = 0.953$ ,  $AGFI = 0.812$ ,  $RMR = 0.032$ ,  $RMSEA = 0.141$ ,  $NFI = 0.923$ ,  $CFI = 0.932$ ,  $TLI = 0.788$ 의 적합도를 갖는 최적모형이 도출되어 연구단위 간의 인과관계를 설명하는 데는 무리가 없을 것으로 나타났다(Hair et al. 1998). 한편, 내생변수가 외생변수에 의해서 설명되는 설명

<Table 5> Mean, standard deviation, and intercorrelations

Constructs	Means	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Transaction specific assets	3.254	0.725	1.000							
2. Environmental uncertainty	3.436	0.780	0.374**	1.000						
3. Information sharing	3.081	0.729	0.444**	0.450**	1.000					
4. Shared interpretation	3.001	0.665	0.437**	0.305**	0.646**	1.000				
5. Developing memories	2.710	0.648	0.284**	0.182**	0.460**	0.563**	1.000			
6. Long-term orientation	2.987	0.756	0.476**	0.282**	0.425**	0.492**	0.360**	1.000		
7. Overall satisfaction	3.031	0.774	0.184**	0.156**	0.231**	0.285**	0.228**	0.539**	1.000	
8. Recontracting intention	-	-	0.264**	0.268**	0.390**	0.378**	0.220**	0.434**	0.506**	1.000

\*\* Correlations are significant at  $p < 0.01$ (two-tailed test).



\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ (two-tailed test), Standardized coefficient( $t$ -value)

Solid line: significant path, Dotted line: non-significant path

$\chi^2 = 60.240$ ,  $df = 9$ ,  $p = 0.000$ ,  $GFI = 0.953$ ,  $AGFI = 0.812$ ,  $RMR = 0.032$ ,  $RMSEA = 0.141$ ,  $NFI = 0.923$ ,  $CFI = 0.932$ ,  $TLI = 0.788$ .

<Fig. 2> Estimation of the structural model.

〈Table 6〉 Standardized structural path estimates

Path	Standardized path estimates	t-value
Transaction specific assets → Information sharing (H1-1)	0.320	5.981**
Transaction specific assets → Shared interpretation (H1-2)	0.376	6.670**
Transaction specific assets → Developing memories (H1-3)	0.251	4.134**
Environmental uncertainty → Information sharing (H2-1)	0.330	6.172**
Environmental uncertainty → Shared interpretation (H2-2)	0.164	2.915**
Environmental uncertainty → Developing memories (H2-3)	0.088	1.450
Information sharing → Long-term orientation (H3-1)	0.140	2.371*
Information sharing → Overall satisfaction (H3-2)	0.066	0.885
Shared interpretation → Long-term orientation (H4-1)	0.247	3.861**
Shared interpretation → Overall satisfaction (H4-2)	0.192	2.406*
Developing memories → Long-term orientation (H5-1)	0.060	1.102
Developing memories → Overall satisfaction (H5-2)	0.089	1.296
Overall satisfaction → Long-term orientation (H6-1)	0.423	9.066**
Long-term orientation → Recontracting intention (H7-1)	0.227	3.864**
Overall satisfaction → Recontracting intention (H7-2)	0.383	6.514**

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ (two-tailed test).

$\chi^2 = 60.240$ ,  $df = 9$ ,  $p = 0.000$ ,  $GFI = 0.953$ ,  $AGFI = 0.812$ ,  $RMR = 0.032$ ,  $RMSEA = 0.141$ ,  $NFI = 0.923$ ,  $CFI = 0.932$ ,  $TLI = 0.788$ .

력( $R^2$ )을 살펴 본 결과, 정보 공유는 0.291(29.1%), 공유 정보 해석은 0.214(21.4%), 관계 정보 개선은 0.089(8.9%), 장기지향성은 0.430(43.0%), 전반적 만족은 0.090(9.0%), 그리고 재계약 의사는 0.293(29.3%)으로 나타났다.

프랜차이즈 본부와 가맹점의 장기지향성, 전반적 만족, 그리고 재계약 의사를 알아보기 위해 정보 공유, 공유 정보 해석, 관계 정보 개선, 거래 특유 자산, 환경 불확실성 등 연구단위 간의 관계에 대한 가설을 검증하기 위하여 분석한 결과는 〈Table 6〉과 같다.

## V. 결 론

### 1. 요약 및 시사점

프랜차이즈는 프랜차이즈 본부가 가맹점에 다양한 형태의 교육을 통해 정보와 지식을 전달하기 때문에 시스템 사업이며, 교육 사업이라고 한다. 이런 관점에서 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 정보의 공유와 활용은 매우 중요하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 프랜차이즈 형태로 운영되는 외식업 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성, 전반적 만족, 그리고 재계약 의사에 관계 학습이 미치는 영향을 파악함으로써 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 정보 공유와 활용을 통한 효율적인 시스템을 제시하고자 하였다.

본 연구의 실증분석 결과, 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계 학습에서 정보 공유 해석이 프랜차이즈 본부와 가맹점의 전반적 만족과 장기지향성 형성에 중요한 요인이라는 것을 밝혔는데에서 그 의의를 찾을 수 있다.

이러한 연구 결과를 바탕으로 프랜차이즈 형태로 운영되고 있는 외식업 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계 학습을 통한 효율적인 시스템을 제안할 수 있는데, 이를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 가맹점을 창업하기 위해서는 많은 투자가 필요하다. 하지만 대부분이 고객화된 투자 자산으로 다른 프랜차이즈 본부와 거래 관계를 맺게 되면 자산의 가치가 거의 없는 내구성 자산에 투자를 하게 된다. 그러므로 프랜차이즈

즈 본부는 투자 비용의 규모를 떠나 이 점을 전략적으로 활용함으로써 가맹점의 관계 학습에 대한 동기 부여를 할 수 있고, 이를 통해 투자 수익을 향상시킬 수 있다. 또한, 프랜차이즈 본부가 중앙 조리시설(central kitchen)에 투자를 하고 PB(private brand) 상품 등을 개발, 생산, 공급하는 것을 가맹점은 거래 관계에서 발생할 수 있는 손실의 일부분을 책임지겠다는 프랜차이즈 본부의 적극적인 태도로 받아들여, 기회주의적 행동에 대한 안전장치로서 역할과 함께 관계 결속을 강화시켜 준다.

둘째, 프랜차이즈 특성상 슈퍼바이저를 활용한 단순한 정보 공유만으로는 경영 성과를 포함한 가맹점의 전반적인 만족을 향상시킬 수 없다. 프랜차이즈 본부는 슈퍼바이저의 활용에 있어 충분한 사전 교육이 필요하다. 슈퍼바이저가 필요한 능력을 갖추지 못한 채 가맹점을 관리할 경우, 오히려 가맹점 경영 성과를 저해시키는 요인으로 작용하여 전반적인 만족에 악영향을 줄 수 있다. 따라서 프랜차이즈 본부는 슈퍼바이저의 가맹점 관리에 앞서 직영점 등에서 충분한 현장 경험을 쌓을 수 있도록 해야 한다.

셋째, 프랜차이즈 시스템의 핵심인 슈퍼바이저의 가장 중요한 역할은 가맹점과의 정보 공유 및 활용을 통한 가맹점의 지속적인 발전에 있다. 즉, 가맹점의 성공·실패 사례를 취합하여, 해석하고, 공유함으로써 성공 사례를 확대, 재생산해야 한다. 이는 프랜차이즈 가맹점의 경영 성과를 향상시키고, 이를 통해 전반적 만족의 향상뿐만 아니라 장기지향적인 관계 구축도 할 수 있다. 이를 위해서 슈퍼바이저에게는 풍부한 현장 경험과 기본적인 분석 능력이 필요하다. 그러므로 프랜차이즈 본부는 슈퍼바이저가 충분한 능력을 갖추기까지는 가맹점 관리에 투입해서는 안 되며, 투입 이후에도 지속적으로 슈퍼바이저의 교육·훈련에 노력을 기울여야 해야 한다.

넷째, 프랜차이즈 본부는 가맹점과의 정보 공유 및 활용을 위한 통합시스템 구축에 투자를 해

야 한다. 현재 대부분의 프랜차이즈 가맹점에는 POS(point of sales management) 시스템이 구축되어 있으나, 가맹점에서는 이를 신용카드 결제 등 계산기 정도로만 활용하고 있고, 본부 역시 단순히 가맹점 매출을 확인하는 정도에 그치고 있다. 따라서 프랜차이즈 본부는 향후 가맹점 교육에 있어 이를 적극적으로 활용할 수 있도록 경영교육을 해야 하고, 본부 역시 이런 정보를 단순한 공유 차원이 아닌 지속적인 갱신을 통해 적극적으로 활용될 수 있도록 슈퍼바이저에 대한 교육과 함께 전사적 자원 관리(enterprise resource planning)와 같은 통합시스템 구축 등 인프라에 투자를 해야 한다.

다섯째, 외식업 프랜차이즈의 특성상 매뉴얼로 제공되는 명시적 지식으로는 한계가 있다. 따라서 이를 극복하기 위해서는 언어나 부호화하기 어려운 기업의 특수적인 지식인, 암묵적 지식으로 보완해야 하는데, 이런 암묵적 지식을 효과적으로 전달하기 위해서는 실습과 체험 같은 사람들 사이의 상호작용을 통한 학습과정이 필요하다. 그러므로 프랜차이즈 본부는 관계 학습을 강화함으로써 보다 효과적으로 가맹점에 암묵적 지식을 전달할 수 있고, 이를 통해 가맹점의 경영 성과를 향상시킬 수 있다.

이러한 점을 종합해 볼 때 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계 학습은 불확실한 시장 상황에서 경쟁 우위를 차지하기 위한 매우 중요한 요소로 볼 수 있다. 결론적으로 관계 학습을 통한 가맹점의 전반적 만족과 장기지향성 형성을 위해서 프랜차이즈 본부는 가맹점과 고객의 정보를 공유하고 이를 활용할 수 있는 통합시스템을 구축하여야 한다. 그리고 이를 통해 고객이 원하는 가치가 무엇인지 파악해야만 치열한 경쟁 환경에서 살아남을 수 있다. 또한, 프랜차이즈 본부는 이를 바탕으로 가맹점과 공유할 수 있는 장기적인 경영 전략과 비전을 수립해야 한다.

## 2. 한계점과 향후 연구방향

본 연구의 연구과정에서 제한적인 여지가 있는데, 이를 보완하여 미래 연구의 발전적 지침이 되어야 할 것이다.

첫째, 관계 학습을 이용한 선행 연구가 희박하였기 때문에 다양한 변수를 고려한 연구를 수행하지 못한 점과 관계 학습의 선행 요인을 거래 비용 관점으로만 보았는데, 그 외에 다양한 선행 요인을 고려한 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 관계 학습의 각 차원에 대한 선후 관계를 고려해 볼 필요가 있으며, 이에 따른 결과변수에 대한 연구도 이루어져야 할 것이다.

셋째, 외식업 프랜차이즈 외에 서비스업과 판매업 프랜차이즈에서도 관계 학습을 이용한 연구가 진행되어야 하며, 나아가 업종에 따른 비교분석 연구도 이루어져야 할 것이다.

넷째, 특정 시점의 횡단적인 조사 연구로 인해 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 역동적인 특성을 파악하는 데는 한계를 지니고 있다. 따라서 향후 이러한 한계를 보완한 연구가 이루어져야 할 것이다.

## 한글초록

프랜차이즈는 그 특성상 매뉴얼로 제공되는 명시적 지식만으로는 한계가 있다. 이를 암묵적 지식으로 보완해야 하는데, 암묵적 지식 전달의 효과적인 방법이라고 할 수 있는 관계 학습에 대해 프랜차이즈 본부와 가맹점 관계에서 이루어진 연구가 부재하다. 따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 형태로 운영되는 외식업 프랜차이즈 가맹점의 장기지향성, 전반적 만족, 그리고 재계약 의사에 관계 학습이 미치는 영향을 파악함으로써 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 정보 공유와 활용을 통한 효율적인 시스템을 제시하고자 한다.

본 연구의 실증분석 결과, 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계 학습에서 정보 공유 해석이 프랜차이즈 본부와 가맹점의 전반적 만족과 장기지향성 형성에 중요한 요인이라는 것을 밝혔다는

데에서 그 의미를 찾을 수 있다. 따라서 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계 학습은 불확실한 시장 상황에서 경쟁 우위를 차지하기 위한 매우 중요한 요소로 볼 수 있다.

이런 점들로 볼 때, 관계 학습을 통한 가맹점의 전반적 만족과 장기지향성 형성을 위해서 프랜차이즈 본부는 가맹점과 고객의 정보를 공유하고 이를 활용할 수 있는 통합시스템을 구축하여야 한다. 그리고 이를 통해 고객이 원하는 가치가 무엇인지 파악해야만 치열한 경쟁 환경에서 살아남을 수 있다. 또한, 프랜차이즈 본부는 이를 바탕으로 가맹점과 공유할 수 있는 장기적인 경영 전략과 비전을 수립해야 한다.

## 참고문헌

1. 남기찬·정태석 (1999) : 정보 시스템 아웃소싱의 계약통제 요인에 관한 연구. *서강경영논총* 10(1):49-72.
2. 이정열 (2006). 관계 학습이 관계몰입과 관계 성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구: 자동차부품산업을 중심으로. 창원대학교 대학원 박사학위논문, 8-11, 창원.
3. 임현철 (2004). 외식프랜차이즈 가맹점의 가맹 본부에 대한 만족도 결정요인에 관한 연구. *한국조리학회지* 10(4):96-117.
4. 정종암 (2000). 하청관계에서 대기업과 중소기업간 협력적 관계정립에 관한 연구: 전자산업에서 대기업-중소기업간 하청관계를 중심으로. *연세경영연구* 37(2):173-204.
5. 조성호 (2007). 외식 프랜차이즈 가맹점의 주 메뉴에 따른 만족도 및 재계약 의도에 관한 연구. *한국조리학회지* 13(3):20-32.
6. 조성호 (2008). 외식 프랜차이즈 기업의 생산 전략이 가맹점의 조리 역량과 만족도 및 재계약 의도에 미치는 영향. *한국조리학회지* 14(2): 153-169.
7. 조현식 (2003). 프랜차이즈 본부와 가맹점간

- 의 관계의 질적 성향이 재무성과에 미치는 영향. 연세대학교 대학원 박사학위논문, 52-56, 서울.
8. Anderson E · Weitz BA (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science* 8(4):310-323.
  9. 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.
  10. Anderson JC · Gerbing DW (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103(3):411-423.
  11. Anderson JC · Narus JA (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing* 48(4):86-92.
  12. Anderson JC · Narus JA (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54(1): 42-58.
  13. Bagozzi R · Yi Y · Phillips L (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly* 36(3):421-458.
  14. Dosi G (1988). Sources, procedures and micro-economic effect of innovation. *Journal of Economic Literature* 26(3):1120-1172.
  15. Dyer JH (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal* 18(7):535-556.
  16. Fornell C · Larcker D (1981). Evaluating structural equation models and unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1):39-50.
  17. Frazier GL · Summers JO (1986). Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. *Journal of Marketing Research* 23(2):169-176.
  18. Ganesan S (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 58(2):1-19.
  19. Garver M · Mentzer J (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics* 20(1):33-57.
  20. Geyskens I · Steenkamp JEM (2000). Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing* 76(1):11-32.
  21. Hair JF Jr. · Anderson RE · Tatham RL · Black WC (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th ed., Prentice-Hall International, 181-221, New York.
  22. Heide JB · John G (1990). Alliance in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationship. *Journal of Marketing Research* 27(1):32-44.
  23. Heide JB · John G (1992). Do norms matter in marketing relationships?. *Journal of Marketing* 56(2):32-44.
  24. Kalwani MU · Narayandas N (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms?. *Journal of Marketing* 59(1):1-16.
  25. Kelly HH · Thibaut JW (1978). *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*. W. H. Freeman, 185-359, New York.
  26. Lukas BA · Hult GTM · Ferrell OC (1996). A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels. *Journal of Business Research* 36(3):233-244.
  27. Nonaka I (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organizational*

- Science* 5(1):14-37.
28. Noordewier TG · John G · Nevin JR (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing* 54(4):80-94.
  29. Oliver RL (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing* 63(4):33-44.
  30. Ouchi W (1980). Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science Quarterly* 25(1): 129-141.
  31. Pfeffer J · Salancik GR (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach. Harper and Row, 46-77, New York.
  32. Ruekert WR · Jr. Churchill GA (1984). Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. *Journal of Marketing Research* 21(2):226-233.
  33. Seidmann A · Sundararajan A (1998). Sharing Logistics Information Across Organizations: Technology, Competition and Contracting. In *Information Technology and Industrial Competitiveness: How IT Shapes Competition*, Edited by C.F. Kemerer, Kluwer Academic Publishers, 68-117, New York.
  34. Selnes F · Sallis J (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing* 67(3):80-95.
  35. Van de Ven · Andrew H (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. *Academy of Management Review* 1(4):24-36.
  36. Von Hippel E (1994). Sticky information and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science* 40(4):429-439.
  37. Von Hippel E (1998). Economies of product development by users: The impact of 'sticky' local information. *Management Science* 44(5): 629-644.
  38. Walker G · Weber D (1984). A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly* 29(3):373-391.
  39. Walsh JP · Ungson GR (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review* 16(1): 57-91.
  40. Williamson OE (1981). The economics of organizing: The transaction costs approach. *American Journal of Sociology* 87(3):548-577.
  41. Williamson OE (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, 205-292, New York.

---

2009년 4월 9일 접수  
 2009년 5월 29일 1차 논문수정  
 2009년 6월 16일 2차 논문수정  
 2009년 7월 3일 3차 논문수정  
 2009년 9월 1일 게재확정