

On: 31 July 2015

Access details: Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Registered office: School of Business, Sungkyunkwan University, Jongno-gu, Seoul, South Korea



Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

“ 구조 방정식 모델에서 통제 변수를 사용한 연구 모델의 분석: 채널연구에서 힘, 만족, 장기 지향성 중심으로 ” (The re-examination of conceptual model which contains control variables in structural equation modeling: Focusing on power, satisfaction and long-term orientation)_학술논문

Jong-Pil YU^{a*}

a. Professor of Marketing, Sejong University

Online publication date: 31 July 2015

To cite this Article: Jong-Pil YU (2015) ‘ The re-examination of conceptual model which contains control variables in structural equation modeling: Focusing on power, satisfaction and long-term orientation ’, Journal of Channel and Retailing, 20(3): 43-62..

To link to this Article: 10.17657/jcr.2015.07.31.3

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

구조방정식모델에서 통제변수를 사용한 연구모델의 분석 - 채널연구에서 힘, 만족, 장기지향성을 중심으로 -

우종필*

본 연구는 외재변수를 포함한 통제변수의 개념에 대해 알아보았고, 프랜차이즈 본사의 힘과 가맹점주의 경제적 만족, 비경제적 만족, 장기지향성을 바탕으로 연구모델을 구성 한 후, 통제변수가 포함되지 않은 모델 결과와 통제변수가 포함된 연구모델의 결과를 비교 분석해 보았다.

분석결과, 통제변수가 사용되지 않은 모델의 경우는 기존의 선행연구 결과와 같이 강압적인 힘이 경제적 만족과 비경제적 만족에 부의 방향으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 비 강압적 힘은 경제적 만족과 비경제적 만족에 정의 방향으로 유의하게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 경제적 만족, 비경제적만족, 비 강압적 힘은 장기지향성에 정의 방향으로 유의하게 영향을 미친 반면, 강압적 힘은 장기지향성에 부의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

하지만, 브랜드 명성, 매출액, 직원 수, 매장규모, 거래기간 등 변수가 통제변수로 사용된 경우, 경제적 만족만이 유일하게 장기지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 통제변수가 변수들의 인과관계에 상당한 영향을 미치고 있음을 보여주는 결과로서, 흥미로운 점은 오히려 통제변수로 설정했던 브랜드 명성이나 거래기간이 경제적 만족과 장기 지향성에 유의한 영향을 미쳤다는 점이다.

주제어 : 통제변수, 프랜차이즈, 힘, 만족, 장기지향성

I. 서론

사회과학분야 연구들을 보면 독립변수, 종속변수, 매개변수, 조절변수, 외재변수, 통제변수 등 다양한 종류의 변수들이 등장한다. 요즘 들어, 구조방정식모델의 사용이 빠르게 확산되면서 이들 변수들이 결합된 다양한 형태의 연구모델들이 제시되어 지고 있다. 그런데 유독 구조방정식모델이 사용된 국내연구들에선 통제변수가 거의 사용되어지지 않았고, 논문에 사용되었다 하더라도 연구결과에 큰 영향을 미치지 못하는 보조변수 정도 수준의 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 특히, 통제변수의 개념이나 그 필요성을 연구 주제로 한 논문은 거의 전무

한 상황인데, 구조방정식모델에 대해 기술한 다수의 저명한 해외 참고서적들(Bollen 1989; Hoyle 1995; Hair et al. 2006; Kline 2005)을 보아도 통제변수에 대한 개념이나 사용 방법 등에 대한 자세한 설명 없어, 많은 연구자들이 구조방정식모델에서는 통제변수를 사용할 수 없는 것으로 인식하고 있는 듯하다.

하지만 통제변수의 종류는 실제로 다양하며, 독립변수 이외에 종속변수에 직접적인 영향을 미치는 변수로서 연구모델 분석 시 통제변수가 차지하는 역할도 적지 않다. 또한 해외논문에서도 통제변수에 대한 논의가 꾸준히 지속되고 있는 만큼(Becker 2005; Frank 2000; Pan and Frank 2003; Kerlinger

* 세종대학교 경영대학 (yujongpil@sejong.ac.kr)

and Lee 2000), 구조방정식모델에서의 통제변수의 개념 및 그 활용에 대한 연구가 필요한 시점이라고 할 수 있다.

이와 별도로 국내 프랜차이즈 산업은 단시간에 급성장한 산업으로 2002년 41조 매출에서 2008년 77조, 2010년 87조, 2016년 123조로 명목 GDP 10.3%으로 가맹점만 41만개에 상시 종업원만도 159만명에 육박할 것으로 예상하고 있다 (지식 경제부 2008). 이와 같은 놀라운 양적 성장에도 불구하고 프랜차이즈 본사의 경험부족이나 시스템 부재등과 같은 질적 성장의 미흡이 단점으로 지적되어 왔는데, 정부는 이러한 문제점을 보완하기 위해 2002년 가맹사업법을 제정 하고, 2008년 가맹사업법을 강화하는 등 부실 프랜차이즈 본사를 지속적으로 감독하고 있다.

하지만 이러한 규제에도 프랜차이즈 본사와 가맹점간 갈등은 꾸준히 이어져 오고 있는데, 한국공정거래조정원 보도자료(2010. 1. 14)에 따르면 가맹사업거래 분쟁은 총 367건 중 가맹계약해지 및 가맹금 반환이 202건으로 가장 높았고, 부당 갱신거절 철회 22건, 일방적 계약변경 철회 17건으로 다양한 형태의 분쟁이 지속되고 있음을 알 수 있다. 분쟁의 이유는 물론 다양하겠지만 불균형적인 공급자(프랜차이즈 본사)와 구매자(가맹점)간 관계에서 그 원인을 찾는 연구들이 이어지고 있다. 프랜차이즈 산업은 유통경로 중에서도 공급자인 프랜차이즈 본부가 우월한 위치에서 구매자인 가맹점과 계약하는 형태로서, 공급자와 구매자간 불균형이 심한 경우 중 하나이다 (김민정, 김태희, 박선희 2009).

그 이유는 프랜차이즈 본사가 핵심역량 및 필수자원을 가지고 있는 상태에서 가맹점은 프랜차이즈 본사에게 전적으로 의지할 수밖에 없는 구조적 특성을 가지고 있기 때문으로, 이러한 구조적인 불균형으로 가맹본부는 다양한 형태의 힘(Power)을 가맹점에 행사해 왔다.

전통적인 채널연구의 결과를 보면, 공급자의 강압적 힘(coercive power)이 만족(satisfaction)에 부정적인 영향을 미치고 갈등(conflict)에 정적인 영향을 미치는 반면, 비 강압적 힘(non-coercive power)은 만족에 정적인 영향을 미치고 갈등에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 이러한 만족과 갈등이 다시 장기지향성에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Yu and Pysarchik 2002). 프랜차이즈 업체를 대상으로 한 국내 연구에서도 이들 결과와 일치하는 연구결과들을 보여왔다 (김민정, 김태희, 박선희 2009; 김선경, 김영국 2010, 김홍범, 이상건 2002).

하지만, 기존의 연구들이 이미 정형화된 구성개념들에만 의존하여 연구모델을 구성하다보니, 실질적으로 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 외재변수들이 제대로 통제되지 않은 상태에서 분석되어 왔기 때문에, 연구 결과가 현실을 제대로 반영한 것이 맞느냐는 의견도 존재해 왔다.

이러한 점에 착안하여 본 연구는 외재변수와 통제변수의 개념 및 특성에 대해 알아보고, 프랜차이즈 본사의 힘과 가맹점들의 만족 및 장기지향성을 이용하여 한 연구모델을 개발 한 뒤, 통제변수가 사용된 연구모델과 그렇지 않은 연구모델의 결과를 비교해 봄으로서 통제변수의 중요성에 대해서 알아보았다. 이러한 비교분석에 대한 실증연구가 국내외적으로 거의 진행되지 않은 만큼 타 논문들과 차별성이 있다고 할 수 있겠다.

또한 실무적으로도 통제변수를 이용하여 프랜차이즈 본사와 가맹점간 관계에서 기존의 연구를 통해 알려진 결과 이외에도 새로운 요인들이 가맹점주들의 장기지향적인 의도에 영향을 미치는지를 실무진들에게 제시함으로써 프랜차이즈 현장에서 직접 적용할 수 있는 유용한 정보를 제공한 점이다.

II. 이론적 고찰

1. 외재변수의 종류

통제변수의 개념을 알아보기에 앞서 외재변수의 개념에 대해서 이해해야 한다. 외재변수는 종속변수에 영향을 미치는 변수 중, 독립변수 이외의 변수에 해당한다. 다시 말해서, 실질적으로 종속변수에 영향을 미치지 않지만, 연구모델에서 독립변수로 설정되지 않은 변수이다. 외재변수는 독립성여부와 통제가능성을 기준으로 다음과 같이 4가지 형태로 구분될 수 있다(박원우, 고동운, 윤은성 2010).

(1) 독립적이며 통제 가능한 외재변수: 독립변수와 상관관계가 없지만 통제변수로서 통제가 가능한 외재변수이다. 이 변수를 통제하지 않았을 경우, 독립변수가 종속변수에 영향을 미치는 설명력을 정확히 측정할 수 없다. 예로는 잡음변수(noise)가 이에 해당한다.

(2) 비독립적이며 통제 가능한 외재변수: 독립변수와 상관관계가 존재하며 통제변수로서 통제가 가능한 외재변수이다. 이 변수를 통제하지 않았을 경우, 독립변수와 종속변수의 관계를 왜곡시킬 수 있다. 예로는 허위변수(spurious variable)가 이에 해당한다.

(3) 독립적이며 통제가 불가능한 변수: 독립변수와 상관이 존재하지 않으며 통제변수로서 통제가 불가능한 외재변수이다. 통계적으로 통제가 불가능하지만 통제집단과 대조하는 방법으로 통제가 가능하다. 통제하지 않았을 경우, 독립변수의 설명력을 정확하게 평가할 수 없다. 예로는 우발적사건(history)가 이에 해당한다.

(4) 비독립적이며 통제가 불가능한 변수: 독립변수와 상관이 존재하지만 통제변수로서 통제가 불가능한 외재변수이다. 통계적으로 통제가 불가능하

지만 통제집단과 대조하는 방법으로 통제가 가능하다. 통제하지 않았을 경우, 독립변수와 종속변수 관계를 왜곡할 수 있다. 예로는 호손효과(hawthorne effect)가 이에 해당한다.

2. 통제변수의 개념

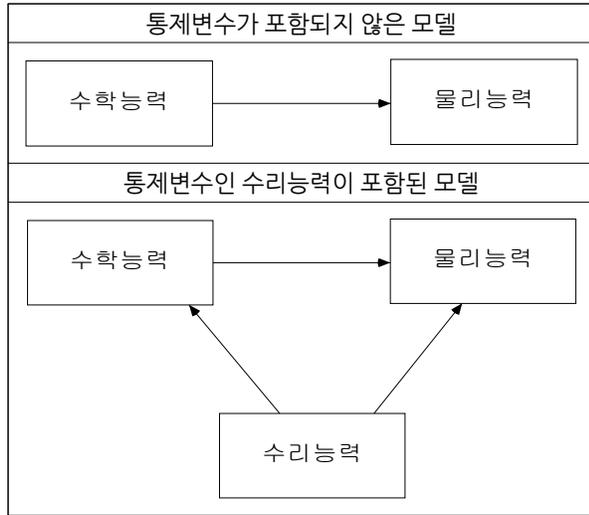
통제변수는 외재변수 중 하나로서, 종속변수에 영향을 미치기 때문에 조사자가 의도적으로 통제하고자 하는 변수이다(Kerlinger and Lee 2000). 사용 이유는 변수를 통제함으로써 독립변수와 종속변수 사이에 명확한 인과관계를 파악할 수 있기 때문이다. 일반적으로 통제는 크게 실험적 통제(experimental control)와 비 실험적 통제(non-experimental control)로 나뉘게 된다. 실험적 통제는 독립변수와 종속변수 사이에 영향을 미치는 외재변수를 통제하고, 피 실험자의 실험 상황들을 균일하게 하기위해서 여러 가지 방법을 이용하는 것을 의미한다(이학식 2011).

예를 들어, 다이어트 신약의 효과를 측정하려고 할 경우라면, 실험집단과 통제집단의 피 실험자들의 식단, 운동량, 생활습관 같은 외재변수들을 동일하게 해야 한다. 만약 이러한 외재변수를 통제하지 않은 상태에서 피 실험자의 몸무게가 빠졌다면, 그 이유가 다이어트 신약 때문인지 혹은 식단이나 운동량, 변화된 생활습관 때문인지 정확히 알 수 없게 된다.

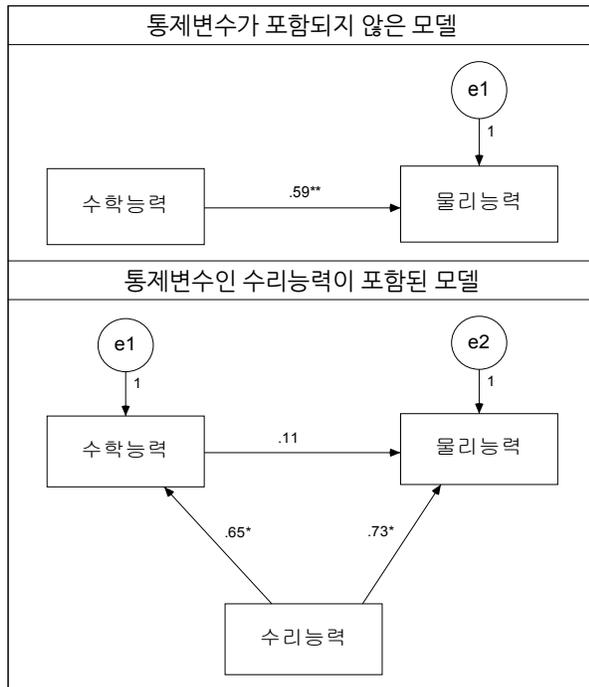
단, 현실적으로 이러한 외재변수의 완벽한 통제가 불가능하다는 단점도 존재한다. 비 실험적 통제의 경우는 독립변수와 함께 통제변수를 모델에 추가하여 외재변수를 통제하는 경우이다(Becker 2005). 예를 들어, 수학을 잘하는 학생이 일반적으로 물리도 잘한다고 할 때, 수학을 잘하니까 물리도 잘할 거라고 생각할 수 있다. 하지만 실제 뛰어난 수리능력으로 인해 수학과 물리를 동시에 잘하는 것일 수 있다.

이런 경우, 수학능력이 물리능력에 영향을 미치

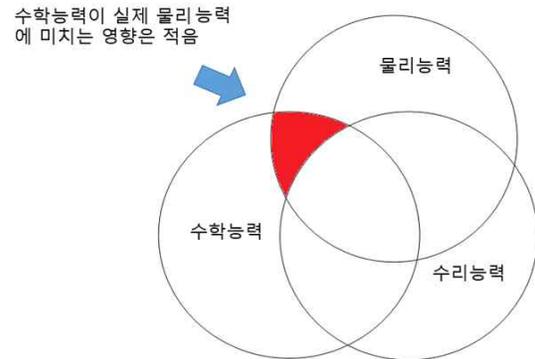
는 연구모형을 구상해 볼 수 있고, 수리능력이 통제 변수로 사용된 상태에서 수학능력이 물리능력에 영향을 미치는 연구모형을 구성해 볼 수 있다. 만약 수리능력이 배제된 상태에서 순수하게 수학능력이 물리능력에 미치는 영향을 알아보고 싶은 경우라면,



<그림 1> 통제변수 모델



<그림 2> 통제변수 모델2



<그림 3> 수학능력이 물리능력에 미치는 영향

수리능력을 통제된 상태에서 수학과 물리의 인과관계를 측정해야 하는 것이 맞다. 모형을 도식화 하면 다음<그림 1>과 같다.

위 모델의 결과가 다음<그림 2>과 같은 경우라고 가정한다면 (우종필 2014), 수학능력이 물리능력에 미치는 영향<그림 3>은 $\gamma = .59$ ($p < .05$) 이지만, 수리능력이 통제되었을 경우는 $\gamma = .11$ ($p > .05$) 으로서 수학능력이 물리능력에 미치는 영향이 크게 줄었음을 알 수 있다. 이런 경우는 통제변수가 독립변수와 종속변수 사이에 매우 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

3. 통제변수의 사용

조사자는 통제변수가 종속변수와 관련이 있다는 이론적 근거가 있는 상태에서 통제변수를 사용해야 한다. 그렇지 않고 독립변수와 종속변수에 어떠한 영향도 없는 상태에서 통제변수를 사용하게 되면 II종 오류가 발생할 수 있으며, 꼭 필요한 상황에서 통제변수가 포함되지 않았을 경우 I종 오류가 발생하기 때문이다 (Becker, 2005; Spector et al. 2000).

하지만, 박원우, 고동운, 윤은성 (2010)의 연구에 따르면 실제로 1997년에서 2006년간 경영학 연구 및 인사, 조직에 관련된 논문 179편중에서 83편에서 통제변수를 전혀 사용하지 않은 상태에서 연구가

이루어 졌으며, 통제변수가 사용했다 하더라도 그에 대한 아무런 설명을 하지 않는 경우가 24%, 1개 이상의 변수에 대해 설명하지 않거나 불명확한 설명의 경우 18.4%로 미약하게 나타났다. 모든 변수에 대해서 인용 및 근거를 제시한 경우는 11.2%로 나타났다. 즉, 선행연구가 부족한 상태에서 충분한 검토 없이 통제변수가 사용되어 온 것이다.

구조방정식모델의 경우, 통제변수가 사용되어 발표된 국내 연구논문의 수는 매우 적는데, 물론 다양한 이유가 있을 수 있겠지만 구조방정식모델이 인과관계를 증명할 수 있는지 없는지에 대한 논란(Williams 1995)과 대부분 통제변수가 다 항목으로 이루어진 잠재변수가 아닌 성별, 나이, 연봉 같은 인구통계학적 특성이나 매출액, 규모, 거래기간 등과 같이 기업특성에 관한 단일항목 측정치가 대부분이기 때문에 연구모델 자체에서 배제되는 경우도 추측해 볼 수 있다(박원우 2010; Breaugh 2006).

이러한 사용 저조에도 불구하고 구조방정식모델에서 통제변수의 사용은 신중하게 고려해 봐야 하는데, 연구모델이 최대한 현실을 반영하는 모델일수록 그 연구결과가 실무에서 적용가능하다는 장점이 있고, 연구모델 내에서 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력을 최대한 정확히 측정할 수 있기 때문이다.

Ⅲ. 연구 모델 및 가설설정

1. 연구모델의 구성개념

1.1 힘의 원천

힘(power)은 다양하게 정의될 수 있지만, 채널연구에서 힘은 다른 사람의 행동을 변화시킬 수 있도록 하는 능력(Gaski and Nevin 1985)으로 정의될 수 있다.

French and Raven (1959)는 보상적 힘(reward power), 강압적 힘(coercive power), 전문적 힘(expert power), 준거적 힘(reference power), 합법적 힘(legitimate power) 등 5가지 힘의 원천을 제시했다.

그 후 Hunt and Nevin (1974)는 힘을 강압적 힘(coercive power)과 비 강압적 힘(non-coercive power)으로 나누었고, 두 가지 상반된 힘은 많은 논문에서 꾸준히 발전 하게 된다(Gaski 1984, Gaski and Nevin 1985, Gaski 1986).

1.2 경제적 비경제적 만족

만족(satisfaction)은 매우 다양하게 정의되어 왔지만, Geyssekns et al. (1999)에 의하면 채널 멤버의 만족은 한 기업이 다른 기업과의 일적 관계에서의 평가에 대한 긍정적인 상태' 라고 정의하고 있다. 만족은 많은 채널연구에서 단일차원의 구성개념으로 사용되어 지다 Geyssekns et al. (1999)에 의해 경제적 만족과 비경제적 만족으로 분리되어 진다.

경제적 만족은 “매출이나 이익처럼 상대방 파트너와의 관계에서 도출되는 경제적 보상을 의미하며, 비경제적 만족은 상대방 파트너와 관계에서 얻어지는 비경제적이고 심리사회적 측면의 긍정적이고 감정적인 반응이라고 정의했다.

1.3 장기 지향성

장기지향성은 채널멤버가 장시간 이익을 기대할 수 있는 벤더 결과들의 상호의존성의 인식이라고 정의할 수 있다(Kelly and Thibaut 1978).

Ganesan (1994)는 단기지향성과 장기지향성으로 나누었는데, 단기 지향성은 기업이 현재의 옵션이나 결과에 초점을 맞춘 반면 장기지향성은 기업의 미래의 목표에 초점을 맞추고 현재와 미래의 결과에 대해 관심을 갖는 것을 의미한다.

2. 연구모형 설정

2.1 통제변수가 포함되지 않은 연구모델

2.1.1 힘과 만족

공급자 구매자간 채널연구에서 힘과 만족에 관한 연구는 수없이 많이 진행되어 왔다. 특히 Geyskens et al. (1999)은 만족을 경제적 만족과 비경제적 만족으로 나눈 후, 강압적 영향전략은 구매자의 경제적 만족과 비경제적 만족에 부의 영향을 미치고, 비 강압적 영향전략은 경제적 만족과 비경제적 만족에 정의 영향을 미치고 있음을 보여줬다.

그 후 Yu and Pysarchik (2002)와 Yu, Pysarchik and Kim (2008) 논문에서도 제조업자의 강압적인 힘이 소매업체의 경제적 만족과 비경제적 만족에 부의 방향으로 유의한 영향을 미치지만, 비 강압적 힘은 소매업체의 경제적 만족과 비경제적 만족에 정의 방향으로 유의한 영향을 미치고 있음을 다시 한 번 입증했다. 프랜차이즈 본사와 가맹점의 관계에서도 가맹점이 프랜차이즈 본사의 지시를 따르지 않았을 경우, 경제적 불이익을 주거나 신상품에 대한 고의적인 공급지연, 혹은 계약해지를 요구한다면 당연히 경제적 만족과 비경제적 만족은 저하 될 것이다.

반대로 본사가 홍보나 금전적인 도움 혹은 경영에 도움이 되는 경영 컨설팅을 해준다면 당연히 경제적 만족과 비경제적 만족은 증가할 것이다. 국내 연구에서도 이를 뒷받침 하는 연구들이 꾸준히 발표 되었다 (김홍범, 이상건 2002; 김선경, 김영국 2010; 김민정, 김태희, 박선희 2009; 김정희, 김미성 2010). 위의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H1a 프랜차이즈 본사의 강압적인 힘은 가맹점주의 경제적 만족과 부의 관계에 있다.

H1b 프랜차이즈 본사의 강압적인 힘은 가맹점주의 비경제적 만족과 부의 관계에 있다.

H1c 프랜차이즈 본사의 비 강압적인 힘은 가맹점주의 경제적 만족과 정의 관계에 있다.

H1d 프랜차이즈 본사의 비 강압적인 힘은 가맹점주의 비경제적 만족과 정의 관계에 있다.

2.1.2 만족과 자기 지향성

경제적 만족과 장기지향성에 대한 선행연구를 보면, Geyskens et al. (1999)의 경우, 경제적 만족과 비경제적 만족은 신뢰를 거쳐 장기적 거래를 지속시키려는 몰입에 유의한 영향을 미친다고 주장했다.

Ganesan (1994) 역시 기업의 결과에 대한 만족이 파트너의 장기지향성에 대한 영향을 미친다고 주장했다.

국내 연구의 경우 역시, Yu, Pysarchik and Kim (2008)는 경제적 만족, 비경제적 만족이 장기지향성에 정의 방향으로 유의한 영향을 미치는 결과를 보여주었고, 우종필, 한규철 (2009)과 우종필, 김유경 (2007) 역시 동일한 결과를 보여주었다. 위의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H2a 가맹점의 경제적 만족은 장기 지향성과 정의 관계에 있다.

H2b 가맹점의 비경제적 만족은 장기 지향성과 정의 관계에 있다.

2.3 힘과 장기지향성

공급자의 힘이 장기지향성에 직접적인 영향을 미치는 선행연구는 국내외적으로 거의 존재하지 않고 있다. 그 이유는 공급자의 힘이 만족, 갈등, 신뢰, 의

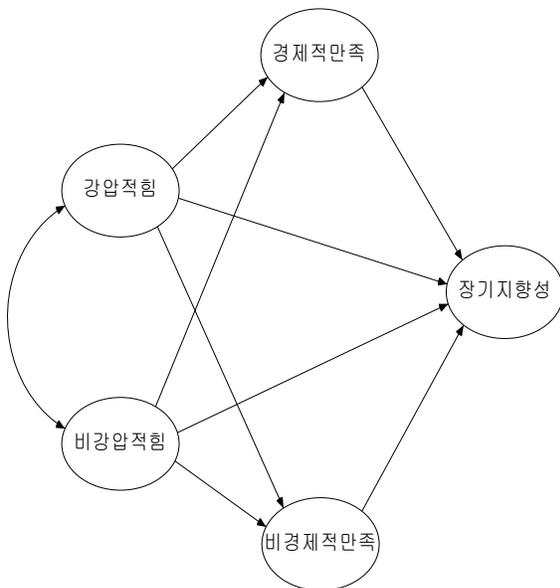
존, 전환비용 등 다양한 매개변수를 통하여 장기지향성에 간접적으로 영향을 미친다고 가정하고 있기 때문이다.

하지만 프랜차이즈 업종의 경우, 매우 유리한 위치에 있는 프랜차이즈 본사가 가맹점에게 계약해지라든가 신상품 공급에 대한 규제 등으로 압박을 가한다면 장기지향성에 부정적인 영향을 미칠 것이며, 반대로 가맹점에게 경영지도나 자금지원 등을 지원해준다면 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추측할 수 있다. 위의 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시한다.

H3a 프랜차이즈 본사의 강압적인 힘은 장기지향성에 부의 관계에 있다.

H3b 프랜차이즈 본사의 비 강압적인 힘은 장기지향성에 정의 관계에 있다.

가설들을 바탕으로 한 연구모델은 다음<그림 4>과 같다.



<그림 4> 연구 모델

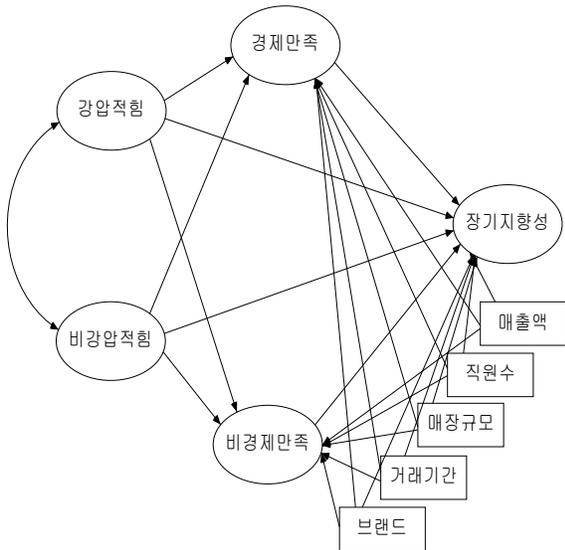
2.2 통제변수가 포함된 연구모델

앞선 연구 가설들에서 알아보았듯이, 강압적인 힘, 비 강압적인 힘이 경제적 만족과 비경제적 만족에 영향을 미치고 다시 이들 만족들이 장기지향성에 영향을 미치는 것이 기존에 발표된 전형적인 연구결과들이라고 할 수 있다.

그런데 이 연구모델만으로 가맹점들의 장기지향성을 모두 설명할 수 있을까? 만약 프랜차이즈 본사의 강압적인 힘의 행사로 인한 가맹점의 높은 갈등에도 불구하고 본사와 장기적인 관계의 지속을 원하는 경우가 존재한다면, 이는 가맹점의 장기지향성에 공급자의 강압적인 힘과 비 강압적인 힘 이외에도 연구모델에 존재하지 않는 다양한 변수가 영향을 미치고 있음을 짐작할 수 있는 부분이다.

예를 들어, 지금까지의 채널연구 논문들을 보면 공급자와 구매자간 관계에서 파트너의 브랜드 명성이란 부분이 연구모델에서 거의 사용되지 않음을 알 수 있다. 원칙적으로 브랜드 명성은 French and Raven (1959)이 제시한 5가지 힘 중 준거적 힘에 해당한다. 하지만 그동안 채널연구에서 힘이 강압적 힘과 비강압적 힘처럼 이분형 구도로만 연구되면서 국내외 논문에서 브랜드 명성이라는 개념 자체가 독립적으로 사용되어 발표된 논문은 거의 없는 실정이다. 이런 구도로 봤을때, 브랜드 명성은 독립변수라기보다 통제변수로서 역할이 적합할 수 있다는 가정도 해볼 수 있다.

실제로 프랜차이즈 업종의 경우 브랜드 명성은 매우 중요한데, 예비 창업자들은 프랜차이즈 본사를 선정할 시 주로 브랜드를 보고 본사를 결정하는데 그 이유는 본사의 브랜드 명성이 높을수록 안정적인 시스템을 갖추고 있을 뿐만 아니라 그로인해 많은 고객들을 유치할 수 있다고 믿기 때문이다 (한국유통산업진흥회 2012). 이미 계약한 점포의 경우도 마



<그림 5> 연구 모델

찬가지로, 본사의 브랜드 명성이 강해 다른 업종으로의 전환이 힘들거나 경제적으로 브랜드 명성에 의존하는 가맹점주라면, 브랜드의 명성이 가맹점의 만족이나 장기지향성에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인에 해당한다.

이런 이유로 프랜차이즈 본사의 힘과 장기지향성의 정확한 인과관계를 알아보기 위해서는 본사의 브랜드 명성이 반드시 통제변수로 사용되어야 한다.

두 번째, 가맹점주들의 점포의 특성 역시 중요한 변수로 작용할 수 있다. 점포의 특성이 실제로 장기지향성에 영향을 미치는 연구는 활발히 진행되지 않아 많은 논문에서 제대로 된 독립변수로 사용되지 못했다. 많지는 않지만 실제 점포의 물리적 특성이 가맹점 성과와 재계약에 영향을 미치는 연구(성대권 2000)를 보면, 이러한 점포의 특성 역시 무시된 채 연구모델에서 제외되는 것은 현실을 제대로 반영되지 않았다고 가정해 볼 수 있다.

본 연구는 이러한 점에 착안하여 위에서 언급한 가맹점의 브랜드 명성과 매장규모, 매출액, 직원수, 거래기간등과 같은 점포특성을 만족도와 장기지향성에 영향을 미치는 변수를 통제변수로 사용하여

연구모델을 개발하여 보았다. 연구모델은 다음<그림 5>과 같다.

IV. 실증분석 및 결과

1. 실증분석

1.1 자료수집 방법 및 연구대상

본 연구는 현재 서울지역에서 영업 중인 프랜차이즈 가맹사업자들을 대상으로 선정하여 설문조사를 실시하였다. 표본추출방법은 편의 추출법을 사용하였고 가맹점주들이 자기기입식방법을 이용해 총 223부의 표본을 얻었으며, 다수의 결측치가 존재하는 응답과 응답자체가 불성실한 23부를 제외하고 200부의 유효한 표본을 얻었다.

1.2 측정도구

본 연구에 사용된 측정도구들은 다음과 같으며, Yu and Pysarchik (2002)과 김민정, 김태희, 박선희 (2009)가 사용한 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)를 기본으로 프랜차이즈 업체의 특성에 맞게 수정 하였다.

강압적인 힘의 원천의 경우, ‘프랜차이즈 본사의 지시를 따르지 않았을 경우, 본사는 각종 불이익을 행사했다.’, ‘프랜차이즈 본사는 지시를 따르지 않았을 경우 의도적으로 신제품의 공급 및 배달을 지연시킨 적이 있다’, ‘프랜차이즈 본사는 지시를 따르지 않았을 경우, 계약해지 등 다양한 형태의 위협을 가했다’ 로 구성되어 있다.

비 강압적인 힘의 원천의 경우, ‘프랜차이즈 본사는 판매목표 달성을 토대로 홍보나 금전적 보상을 제공해 주는 편이다’, ‘프랜차이즈 본사는 도움이

되는 정보와 경영 지도를 제공해 준다’, ‘프랜차이즈 본사는 자금지원이나 신용거래에서 편의를 봐 준다’, 로 구성되어 있다.

경제적 만족의 경우, ‘프랜차이즈 본사는 적절한 가격으로 물품을 제공 한다’, ‘프랜차이즈 본사와 거래는 경제적으로 만족을 준다’, ‘프랜차이즈 본사의 제품과 서비스는 금전적인 이익을 제공 한다’ 로 구성되어 있다.

비경제적 만족의 경우, ‘프랜차이즈 본사와 가맹점은 서로를 존중하고 자유롭게 의견을 교환 한다’, ‘프랜차이즈 본사는 금전적인 부분을 떠나 사업하기 좋은 회사이다’, ‘프랜차이즈 본사와 가맹점의 관계는 경제적 만족 이외의 부분(사회적, 비경제적)도 만족 한다’ 로 구성되어 있다.

장기지향성의 경우, ‘나는 앞으로도 현 프랜차이즈 본사와 우호적인 관계를 맺길 원 한다’, ‘현 프랜차이즈 본사와 함께 일하는 것이 미래에 도움이 될 것이다’, ‘프랜차이즈 본사와 가맹점은 목표달성을 위해 서로 협조할 의향이 있다’로 구성되어 있다.

브랜드 명성의 경우 ‘프랜차이즈 본사의 브랜드는 일반인들이 잘 아는 유명한 브랜드 입니까?’ 로 구성되어 있다. 명성은 단일문항으로 (1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)로 측정되었다.

1.3 분석방법

데이터는 SPSS 21.0와 Amos 21.0를 통해 분석되었다. 데이터의 빈도분석, 기술통계, 신뢰도 검증은 SPSS를 통해 분석되었고, 확인적 요인분석 및 연구모델과 통제변수가 포함된 연구모델은 Amos 21.0이 이용되었다.

2. 결과

인구통계학 특성은 다음<표 1>과 같다.

<표 1> 인구통계학적 특성

변수	전체		
	빈도(명)	백분율(%)	
성별	남	146	73
	여	54	27
연령(세)	20~29	8	4.0
	30~39	77	38.5
	40~49	88	44.0
	50 이상	27	13.5
학력	고졸이하	23	11.5
	전문대졸	61	30.5
	대학교졸	107	53.5
소유주체	대학원이상	9	4.5
	고용점장	24	12.0
	소유주	73	36.5
월 매출액	소유주 점장	103	51.5
	1000만원미만	6	3.0
	1000~2000 미만	43	21.5
	2000~3000 미만	78	39.0
직원수(명)	3000~4000 미만	23	11.5
	4000 이상	50	25.0
	3인 미만	36	18.0
	3~5인 미만	96	48.0
매장규모(m2)	5~8인 미만	58	29.0
	8인 이상	10	5.0
	21 미만	16	8.0
	21~40 미만	41	20.5
	40~60 미만	26	13.0
거래기간	60~80 미만	26	13.0
	80~100미만	25	12.5
	100 이상	66	33.0
	1년	28	14.0
	2년	81	40.5
거래기간	3년	57	28.5
	4년	12	6.0
	5년 이상	22	11.0

2.1 집중 타당성 및 신뢰성

본 연구의 경우, 강압적 힘, 비 강압적 힘, 경제 만족, 비경제 만족, 장기지향성 등 총 5개 구성개념들이 각각 3항목씩 측정되었으며 분석결과는 다음<표 2>과 같다.

확인적 요인분석모델의 모델 적합도는 $\chi^2 = 158.424$ (df =80) p =.000 이며, GFI=.909, AGFI=.863, IFI=.952, NFI=.907, CFI=.951,

<표 2> 집중타당성 및 신뢰성 분석결과

Construct	항목	표준화된 요인 부하량	t-value	CCR	AVE	α (Cronbach's α)
강압적힘	항목1	.787	Fix	.829	.618	.875
	항목2	.837	12.442			
	항목3	.893	12.930			
비강압적힘	항목1	.662	Fix	.824	.613	.824
	항목2	.903	9.294			
	항목3	.795	9.353			
경제만족	항목1	.885	Fix	.769	.528	.849
	항목2	.723	11.160			
	항목3	.831	12.998			
비경제 만족	항목1	.708	Fix	.767	.525	.821
	항목2	.806	9.940			
	항목3	.842	10.158			
장기 지향성	항목1	.933	Fix	.873	.700	.868
	항목2	.871	16.157			
	항목3	.695	11.559			

RMR=.079, RMSEA=.070의 적합도를 보여주고 있다.

2.2 판별 타당성

확인적 요인분석을 통한 구성 개념 간 상관관계는 다음<표 3>과 같다.

<표 3>구성개념과 상관관계

	강압적힘	비강압적 힘	경제적 만족	비경제적 만족	장기 지향성
강압적힘	1				
비강압적 힘	-.08	1			
경제적 만족	-.17*	.18*	1		
비경제적만 족	-.44**	.24**	.53**	1	
장기 지향성	-.40**	.28**	.50**	.52**	1

*p<.10, ** p<.05

판별타당성의 경우, 모든 변수의 상관이 .52 보다 낮고, 모든 쌍의 상관계수의 자승 값이 각 구성개념의 AVE 보다 낮아 판별타당성이 있는 것으로 나타났다.

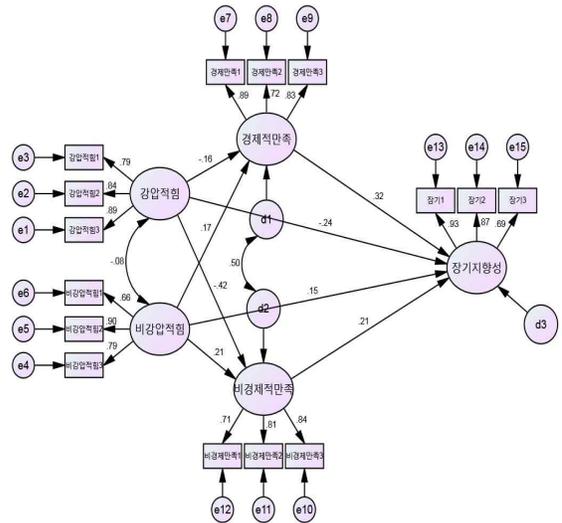
2.3 연구가설의 검증

2.3.1 통제변수가 포함되지 않은 연구모델

통제변수가 포함되지 않은 연구모델의 결과는 다음<그림 6>과 같다.

연구모델의 모델 적합도는 $\chi^2=158.424$ (df=80) $p=.000$ 이며, GFI=.909, AGFI=.863, IFI=.952, NFI=.907, CFI=.951, RMR=.079, RMSEA=.070로서 확인적 요인분석과 동치모델이며, 연구가설에 대한 결과는 다음<표 4>과 같다.

표에서 알 수 있듯이, 강압적인 힘은 경제만족($\gamma=-.157$, $t=-1.981$)에 부의 방향으로 유의한 영향을 미치고, 비경제적 만족 ($\gamma=-.420$, $t=-5.335$)에도 부의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반대로 비 강압적 힘은 경제만족($\gamma=.173$, $t=2.155$)에 정의 방향으로 유의한 영향을 미치고, 비



<그림 6>통제변수가 포함되지 않은 모델

<표 6>통제변수가 포함된 경로계수 결과

경로	표준화계수	비표준화계수	표준오차	t	p	가설채택여부
강압적힘 -> 경제만족	-.010	-.011	.078	-.135	.892	기각
강합적힘 -> 비경제적만족	-.259	-.234	.066	-3.560	.000	채택
비강합적힘 -> 경제만족	.059	.078	.098	.800	.424	기각
비강압적힘 -> 비경제적만족	.058	.065	.080	.821	.412	기각
경제만족 -> 장기지향성	.197	.158	.056	2.819	.005	채택
비경제적만족 -> 장기지향성	.016	.015	.076	.199	.842	기각
강압적힘 -> 장기지향성	-.107	-.092	.050	-1.846	.065	기각
비강압적힘 -> 장기지향성	.050	.053	.057	.927	.354	기각
통제변수 투입 결과						
브랜드 명성 -> 경제만족	.360	.447	.093	4.833	.000	-
브랜드 명성 -> 비경제적만족	.484	.506	.078	6.451	.000	-
브랜드 명성 -> 장기지향성	.551	.548	.065	8.427	.000	-
매출액 -> 경제만족	.153	.000	.000	2.083	.037	-
매출액 -> 비경제적만족	.070	.000	.000	.987	.324	-
매출액 -> 장기지향성	-.051	.000	.000	-.933	.351	-
직원수 -> 경제만족	.017	.011	.048	.226	.821	-
직원수 -> 비경제적만족	-.068	-.036	.039	-.929	.353	-
직원수 -> 장기지향성	.092	.047	.028	1.673	.094	-
매장규모 -> 경제만족	.007	.000	.002	.092	.927	-
매장규모 -> 비경제적만족	-.028	-.001	.001	-.384	.701	-
매장규모 -> 장기지향성	.015	.000	.001	.281	.779	-
거래기간 -> 경제만족	.153	.146	.069	2.118	.034	-
거래기간 -> 비경제적만족	.100	.080	.056	1.427	.154	-
거래기간 -> 장기지향성	.213	.163	.041	3.978	.000	-

t=2.819)만이 유일하게 장기지향성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

흥미로운 사실은 통제변수 중 브랜드 명성이 경제만족($\gamma=.360$, $t=4.833$), 비경제적 만족($\gamma=.484$, $t=6.451$), 장기지향성($\gamma=.551$, $t=8.427$)에 유의한 영향을 미치고, 매출액($\gamma=.153$, $t=2.083$)이 경제만족, 거래기간이 경제만족($\gamma=.153$, $t=2.118$) 및 장기지향성($\gamma=.213$, $t=3.978$)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

IV. 결론

본 연구는 외재변수(extraneous variable)를 포함한 통제변수의 개념에 대해 알아보았고, 프랜차이즈 본사의 힘과 가맹점주의 경제적 만족, 비경제적 만족,

장기지향성을 바탕으로 연구모형을 구성한 후, 통제변수가 포함되지 않은 모델 결과와 통제변수가 포함된 연구모델의 결과를 비교 분석해 보았다.

연구결과, 통제변수가 사용되지 않은 모델의 경우는 기존의 선행연구의 결과같이 강압적인 힘이 경제적 만족과 비경제적 만족에 부의 방향으로 유의하게 영향을 미쳤고, 반대로 비 강압적 힘은 경제적 만족과 비경제적 만족에 정의 방향으로 유의하게 영향을 미쳤다.

또한 경제적 만족, 비경제적만족, 비 강압적 힘은 장기지향성에 정의 방향으로 유의하게 영향을 미친 반면, 강압적 힘은 장기지향성에 부의 방향으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

하지만, 브랜드 명성, 매출액, 직원 수, 매장규모, 거래기간 등 변수가 통제변수로 사용된 경우, 장기지향성에는 경제적 만족만이 유일하게 유의한 영향

을 미치는 것으로 나타났다.

이는 통제변수가 변수들의 인과관계에 상당한 영향을 미치고 있음을 보여주는 결과라 할 수 있다. 특히, 장기지향성의 경우에 본 설문에 응답한 가맹점주들의 대부분이 종업원 5인 미만의 영세한 가맹점이기 때문에, 이들에게 있어서 그 무엇보다도 중요한 요소는 경제적 만족이라는 것을 추측해 볼 수 있다.

사실 생계형 점포의 경우, 경제적 문제보다 더 중요한 것은 있을 수 없기 때문에 경제적으로 만족만 된다면 본사의 강압적인 태도도 가맹점들에겐 본사와의 장기적인 관계를 맺는데 큰 영향을 미치지 않는 것을 볼 수 있다.

이러한 결과는 한국의 생계형 가맹점주들의 현실을 냉정하게 보여주는 결과라 할 수 있다. 흥미로운 점은 오히려 통제변수로 설정했던 브랜드 명성이나 거래기간이 이들 경제만족과 장기지향성에 유의한 영향을 미쳤다는 점이다.

예를 들어 대형 프랜차이즈 전문점의 경우, 브랜드 파워가 워낙 막강하기 때문에 다른 브랜드로 전환자체가 힘든 경우라면, 브랜드 명성 자체가 장기지향성에 유의한 영향을 미칠 수 있으며, 거래기간 역시 유의한 영향을 미쳤는데 이는 거래기간이 유의한 영향을 미쳤다가보다 오랜 기간 동안 본사와 함께 일했다는 것 자체가 어느 정도 경제적으로나 비경제적으로 만족한 상황이기 때문에 거래를 오래 지속해 온 것으로 추측해 볼 수 있다. 또한 오랜 기간 동안 거래를 해옴으로서 본사의 태도에 이미 익숙해져 있기 때문에 굳이 다른 업종으로 귀찮게 옮길 필요가 없기 때문이라 추측해 볼 수 있다.

본 연구의 한계점으로는 영세한 외식 프랜차이즈 가맹점들을 대상으로 했기 때문에 결과에서 알 수 있듯이, 경제적 만족이 중요한 변수로 부각되었다. 하지만 대형 프랜차이즈점의 경우처럼, 가맹점주들이 생계형이 아닌 투자의 개념이라면 본 논문의 결

과는 바뀔 수 있다고 생각하여 일반화에 문제가 있을 수 있다.

또한 대부분 서베이 법이 가지고 있는 한계이겠지만, 측정항목들이 주관적으로 측정되다 보니, 점주들의 특성이 배제되지 못했다는 점이다. 즉, 경제적 만족의 경우, 점주가 느끼는 지각된 경제적 만족이 아닌 실제 POS 등을 통해서 얻어진 객관적인 자료가 수집되었다면 좀 더 현실적이고 정확한 결과가 도출되었으리라 생각해 본다.

논문접수일: 2015. 04. 27

1차 수정본 접수일: 2015. 05. 30

게재확정일: 2015. 06. 13

참고문헌

- Becker, Thomas E (2005), "Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations," *Organizational Research Methods*, 8 (3), 274-89.
- Bollen, Kenneth A (1989), *Structural equations with latent variables*: John Wiley & Sons.
- Breaugh, James A (2005), "Rethinking the Control of Nuisance Variables in Theory Testing," *Journal of Business and Psychology*, 20 (3), 429-43.
- Fischer, Frank (2000), *Citizens, experts, and the environment: The politics of local knowledge*: Duke University Press.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships," *the Journal of Marketing*, 1-19.

- Gaski, John F (1986), "Interrelations among a channel entity's power sources: Impact of the exercise of reward and coercion on expert, referent, and legitimate power sources," *Journal of Marketing Research*, 62-77.
- Gaski, John F (1984), "The theory of power and conflict in channels of distribution," *the Journal of Marketing*, 9-29.
- Gaski, John F and John R Nevin (1985), "The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel," *Journal of marketing research*, 130-42.
- Geyskens, Inge, Jan-Benedict EM Steenkamp, and Nirmalya Kumar (1999), "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships," *Journal of marketing Research*, 223-38.
- Hair, JF, RL Tatham, RE Anderson, and W Black (2006), "Multivariate data analysis (Vol. 6): Pearson Prentice Hall Upper Saddle River," NJ.
- Hoyle, Rick H (1995), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications*: Sage Publications.
- Hunt, Shelby D and John R Nevin (1974), "Power in a channel of distribution: sources and consequences," *Journal of marketing Research*, 186-93.
- John Jr, RP and Bertram H Raven (1959), "The bases of social power."
- Kelley, Harold H and John W Thibaut (1978), *Interpersonal relations: A theory of interdependence*: Wiley New York.
- Kerlinger, Fred Nichols and Howard Bing Lee (1973), "Foundations of behavioral research."
- Kim, Hong-Bumm and Sang-Gun Lee (2002), "The relationship between influence strategies and conflict in fast food franchise system," *Journal of Tourism Sciences*, 25 (4), 67-86.
- Kim, jung-Hee and Mee-Sung Kim (2010), "Antecedents and consequences of economic/noneconomic satisfaction in channel relationships of convenience stores," *Journal of Distribution and Management Research*, 13 (5), 7-32.
- Kim, Min-Jung, Tae-Hee Kim and Sun-Hee Park (2009) "The Influence of the distribution channel power on conflict, satisfaction and expected outcome in Korean restaurant franchise business," *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 18 (6), 153-175.
- Kim, Sun-Kyung and Young-Gook Kim (2010), "Effects of power exercise of franchisers on restaurant franchisee's styles of conflict resolution and performance," *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 19 (1), 121-135.
- Kim, Yu-Kyung and Jong-Pil Yu (2007), "An exploratory study on influence factor of service brand attachment," *Journal of Korea Service Management Society*, 8 (4), 185-218.
- Kline, Rex B (2005), "Principles and practice of structural equation modeling."
- Lee, Hak-Sik and Nan-Young Yi (2011), "The influence of social network on word-of-mouth and customer referral value," *Journal of Consumer Studies*, 22 (4), 29-53.
- Pan, Wei, Jizhen Lin, and Chap T Le (2003), "A mixture model approach to detecting differentially expressed genes with microarray

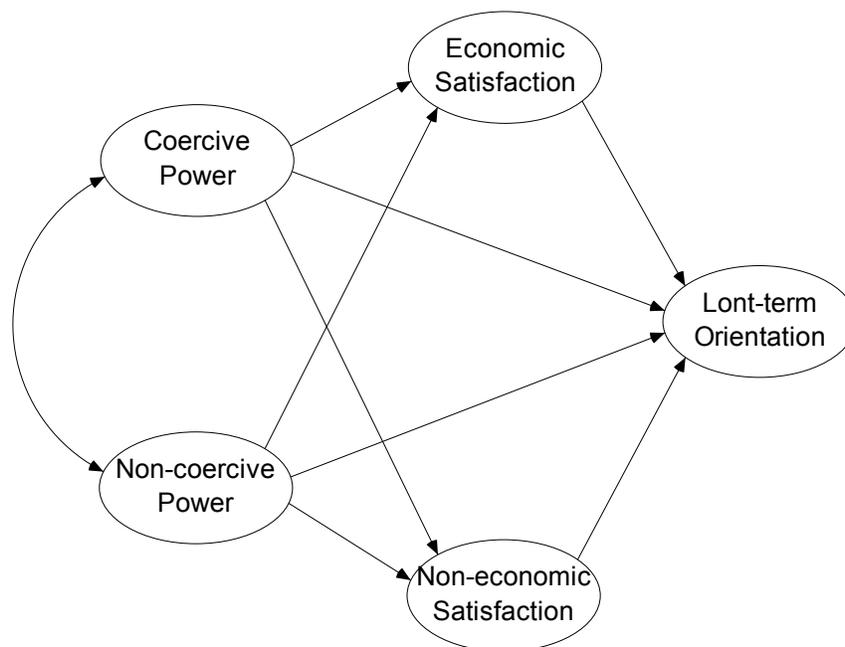
- data," *Functional & integrative genomics*, 3 (3), 117-24.
- Spector, Paul E, Dieter Zapf, Peter Y Chen, and Michael Frese (2000), "Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don't throw out the baby with the bath water," *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 79-95.
- Sung, Dae-Kwon (2012), "The study on factors affecting sales performance and renewal intention of food service franchise affiliates," Master Course (M.S) Dissertation, Sejong University, Gwangjingu, Seoul.
- Williams, Rick L (1995), "Product-limit survival functions with correlated survival times," *Lifetime data analysis*, 1 (2), 171-86.
- Yu, Jong Pil and Dawn Thorndike Pysarchik (2002), "Economic and non-economic factors of Korean manufacturer-retailer relations," *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12 (3), 297-318.
- Yu, Jong-Pil, Dawn Thorndike Pysarchik, and Yu Kyung Kim (2008), "Korean Retailers' Dependence Level: The Impact of Power Sources, Satisfaction, Conflict, and Long-Term Orientation," *Journal of Global Academy of Marketing Science*, 18 (1), 81-114.
- Yu, Jong-Pil and Kyu-Chul Han (2009), "A study on the impacts of power sources, influence, economic & non-economic satisfaction, and trust on long-term orientation between manufacturers and retailers: focused on local discount stores," *Korean Journal of Business Administration*, 22 (1), 1-26.
- Yu, Jong-Pil (2014), "Structural equation modeling concepts and understanding," Seoul: Hannarae publisher.

The re-examination of conceptual model which contains control variables in structural equation modeling: Focusing on power, satisfaction and long-term orientation

Jong-Pil YU*

ABSTRACT

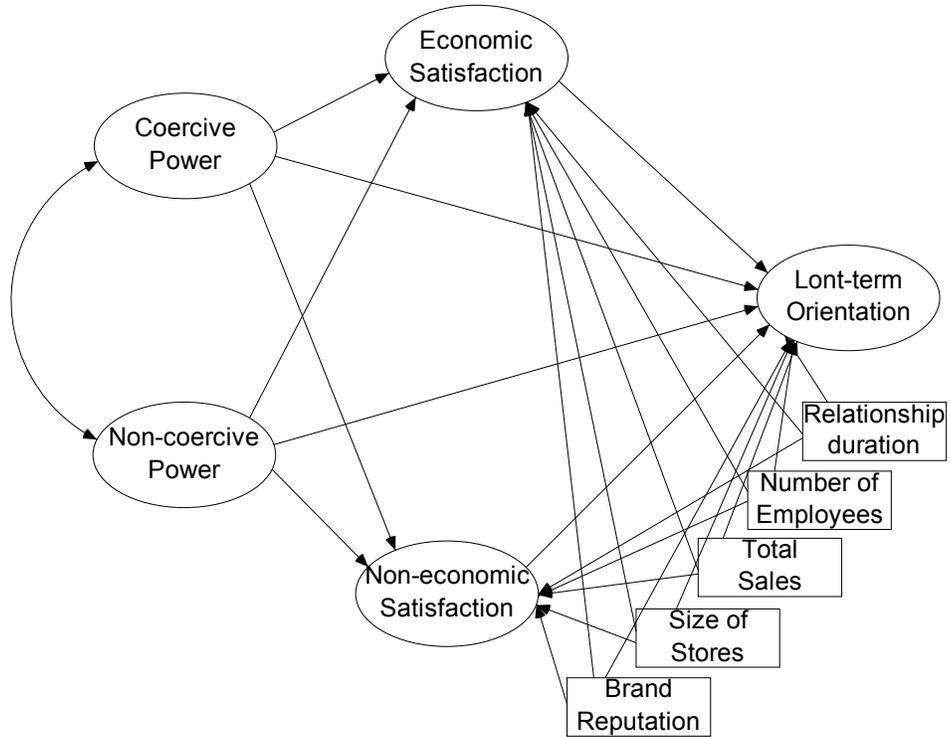
This study examined the concept and the usage of control variables with extraneous variables in structural equation modeling. The theoretical model and hypothesis were developed based on the franchisors' power, franchisees' economic satisfaction, non-economic satisfaction, and long-term orientation. Then, the statistical results of the two models were compared: one was proposed theoretical model, and the other was the alternative model which contain control variable such as brand reputation, the size of a store, the total sales, the number of employees, and the business relationship duration.



<Figure 1 proposed model>

* Professor of Marketing, Sejong University(yujongpil@sejong.ac.kr)

<Figure 2 Alternative model>



Data were collected from franchisees. Two hundred questionnaires were collected, and analyzed through SPSS and Amos.

<Table 1> Demographic characteristics of the sample

Variable		Total	
		Frequency	Percentage(%)
Gender	Male	146	73
	Female	54	27
Age	20~29	8	4.0
	30~39	77	38.5
	40~49	88	44.0
	50 and over	27	13.5
Ownership	Hired	24	12.0
	Owner	73	36.5
	Hired Owner	103	51.5
Total Sale	1000 and below	6	3.0
	1000~2000	43	21.5
	2001~3000	78	39.0
	3001~4000	23	11.5
	4000 and over	50	25.0

Variable		Total	
		Frequency	Percentage(%)
Number of Employees	3 and below	36	18.0
	3~5 below	96	48.0
	5~8 below	58	29.0
	8 and over	10	5.0
Size of Stores (m2)	21 below	16	8.0
	21~40 below	41	20.5
	40~60 below	26	13.0
	60~80 below	26	13.0
	80~100 below	25	12.5
	100 and over	66	33.0
Relationship Duration	1 year	28	14.0
	2 year	81	40.5
	3 year	57	28.5
	4 year	12	6.0
	5 year and over	22	11.0

To get convergent and discriminant validity, CFA was conducted.

<Table 2> Reliability and Convergent validity

Construct	item	Standardized estimate	t-value	CCR	AVE	α (Cronbach's α)
Coercive power	item1	.787	Fix	.829	.618	.875
	item2	.837	12.442			
	item3	.893	12.930			
Non-coercive power	item1	.662	Fix	.824	.613	.824
	item2	.903	9.294			
	item3	.795	9.353			
Economic satisfaction	item1	.885	Fix	.769	.528	.849
	item2	.723	11.160			
	item3	.831	12.998			
Non-economic satisfaction	item1	.708	Fix	.767	.525	.821
	item2	.806	9.940			
	item3	.842	10.158			
Long-term orientation	item1	.933	Fix	.873	.700	.868
	item2	.871	16.157			
	item3	.695	11.559			

<Table 3> Correlation

	Coercive power	Non-coercive power	Economic satisfaction	Non-economic satisfaction	Long-term orientation
Coercive power	1				
Non-coercive power	-.08	1			
Economic satisfaction	-.17*	.18*	1		
Non-economic satisfaction	-.44**	.24**	.53**	1	
Long-term orientation	-.40**	.28**	.50**	.52**	1

In the proposed theoretical model, coercive power had a positive impact on economic satisfaction and non-economic satisfaction, while non-coercive power negatively impacted economic and non-economic satisfaction. Also, economic satisfaction, non-economic satisfaction, and non-coercive power positively impacted long-term orientation, while coercive power negatively impacted it.

<Table 4> Proposed model

Path	Standardized estimate	Unstandardized estimate	Standard error	t	p	Sig
Coercive -> Economic	-.157	-.168	.085	-1.981	.048	Accept
Coercive -> Non-economic	-.420	-.401	.075	-5.335	.000	Accept
Non-coercive -> Economic	.173	.226	.105	2.155	.031	Accept
Non-coercive -> Non-economic	.206	.241	.090	2.677	.007	Accept
Economic -> Long-term	.318	.270	.070	3.844	.000	Accept
Non-economic -> Long-term	.231	.202	.090	2.245	.025	Accept
Coercive -> Long-term	-.237	-.215	.068	-3.182	.001	Accept
Non-coercive -> Long-term	.153	.170	.075	2.267	.023	Accept

However, in the alternative model, only economic satisfaction significantly impacted the long-term orientation. Interestingly, two control variables: brand reputation and the business relationship length significantly impacted economic satisfaction and long-term orientation.

<Table 5> Alternative model

Path	Standardized estimate	Unstandardized estimate	Standard error	t	p	Sig
Coercive -> Economic	-.010	-.011	.078	-.135	.892	Non
Coercive -> Non-economic	-.259	-.234	.066	-3.560	.000	Accept
Non-coercive -> Economic	.059	.078	.098	.800	.424	Non
Non-coercive -> Non-economic	.058	.065	.080	.821	.412	Non
Economic -> Long-term	.197	.158	.056	2.819	.005	Accept
Non-economic -> Long-term	.016	.015	.076	.199	.842	Non
Coercive -> Long-term	-.107	-.092	.050	-1.846	.065	Non
Non-coercive -> Long-term	.050	.053	.057	.927	.354	Non
Control variable						
Brand -> Economic	.360	.447	.093	4.833	.000	-
Brand -> Non-economic	.484	.506	.078	6.451	.000	-
Brand -> Long-term	.551	.548	.065	8.427	.000	-
Sale -> Economic	.153	.000	.000	2.083	.037	-
Sale -> Non-economic	.070	.000	.000	.987	.324	-
Sale -> Long-term	-.051	.000	.000	-.933	.351	-
Employee -> Economic	.017	.011	.048	.226	.821	-
Employee -> Non-economic	-.068	-.036	.039	-.929	.353	-
Employee -> Long-term	.092	.047	.028	1.673	.094	-
Size -> Economic	.007	.000	.002	.092	.927	-
Size -> Non-economic	-.028	-.001	.001	-.384	.701	-
Size -> Long-term	.015	.000	.001	.281	.779	-
Duration -> Economic	.153	.146	.069	2.118	.034	-
Duration -> Non-economic	.100	.080	.056	1.427	.154	-
Duration -> Long-term	.213	.163	.041	3.978	.000	-

These results showed that the role of control variables could be critical in the theoretical model, and economic satisfaction is the most important factor for small business franchisees.

Keywords : Control variable, franchise, power, satisfaction, long-term orientation.