

加盟體系信任與承諾關係及其相關影響因素之研究

The Relationships of Trust and Commitment and the Relevant Factors in the Franchise System

計畫編號：NSC 90-2416-H-006-010-SSS

執行期限：90年8月1日至91年7月31日

主持人：陳正男 國立成功大學企業管理學系（所）

摘要

快速改變的競爭環境迫使企業必須尋求更有創造力和彈性的手段以因應競爭。許多企業的因應對策是建立和顧客及供應商的合作關係。連鎖加盟便是同行業者間由競爭走向合作，或上下游業者尋求資源依賴，謀求互利的合作方式。加盟總部和加盟店的關係密切，雙方關係是否能有良好的發展，乃是加盟體系是否能成功的關鍵因素，然而至今仍相當缺乏適合於連鎖加盟體系的關係行銷模式，因此本研究將以關係行銷的兩大概念：信任與承諾為主軸，並且探討各別的重要影響因素，以整合成更為完整的信任-承諾關係模式。

實證結果顯示本研究的模式是有效的，且具有相當高的解釋力，經濟滿足、非經濟滿足與非功能衝突是影響信任的重要變數，而影響承諾的重要變數是信任、特殊投資、目標一致性與依賴性。經濟滿足、非經濟滿足與非功能衝突透過信任對承諾有間接的影響力。

關鍵詞：加盟、信任、承諾

ABSTRACT

Promptly changing environment has

enforced businesses to seek for the creative and elastic means to survive. Many businesses adopt the policy of establishing a partnership with customers or suppliers. The franchise system is a cooperative way to obtain the synergy of sharing resources. The relationship between the franchiser and the franchisee is tightly connected and the beneficial development of the relationship is important for the franchise system. A model of relationship marketing for the franchise system is still deficient. Therefore, this research utilizes trust and commitment, two core concepts of the relationship marketing, as a pivot. We also explore the influence factors of trust and commitment. Finally, we integrate trust, commitment and other factors as a comprehensive relationship model.

Empirical results indicate that the model we proposed is effective and there is high ability for explaining the trust construct and the commitment construct. Moreover, economical satisfaction, non-economical satisfaction, and dysfunctional conflict are the important antecedents of trust while trust, idiosyncratic investment and goal congruence are the important antecedents of commitment. Finally, Trust is the mediator between economical satisfaction, non-economical satisfaction, and

dysfunctional conflict and commitment.

Keywords: Franchise; Trust; Commitment

壹、研究背景與目的

一、研究動機

連鎖加盟是同行業者間由競爭走向合作，或上下游業者尋求資源依賴，謀求互利的合作方式。對總部而言，加盟方式不僅投資少、風險低、是能迅速建立龐大銷售體系且快速擴張市場佔有率的有利方式；可迅速達成規模經濟，提高知名度，降低進貨和促銷成本；獲得加盟店高度的合作意願，因為加盟店的負責人自己當老闆，往往會較賣力經營。對加盟店而言，則可利用總部提供之商標、商譽、技術，提高銷售成果（李美嫻，民 87）；其他的利益尚有投資少，風險低，可學習到標準的作業流程與管理技巧，可獲得無法獨立做到的行銷攻勢（如全國性廣告）等。

但連鎖加盟常存在著許多衝突與問題而影響加盟關係，如何改善加盟關係，實為連鎖經營之重要課題。近來關於夥伴關係的研究有日益成長的趨勢，(Anderson and Narus, 1990; Dwyer, Schurr, and Oh, 1987; Stern and Reve, 1980)。夥伴組織結盟的原因，乃基於成員相信他們的目標與其他成員相同（Larson and Starr, 1993）。加盟店簽下合約，已表示對加盟總部的信任（Bracker and Pearson, 1986）。然而正式的合約並不保證滿意且有效的關係。在美國加盟總部與加盟店的訴訟，從 1980 到 1990 增加六倍。採用交易成本理論的學者認為投機主義是引發爭執的原因，特別是像加盟這樣的合約。加盟體系對未來少有選擇，且成員僅作對自己有利的事

（Williamson, 1975）。例如加盟總部可能侵佔加盟店的市場、不公平的結束加盟關係、不願揭露資訊、誤報成本等。（Galen and Touby, 1993）。而加盟店為了自己的利益也可能故意不理會加盟總部的目標，誤報收入，拒絕參與行銷活動等。這些行為都可能導致潛在衝突。

近來新興的行銷觀念—關係行銷，為長期、互利的夥伴關係的經營提供相當多的思考，關係行銷著重於如何為緊密的合作關係建立互助、信任且滿意的基礎。

維持良好的加盟者與加盟總部間的關係，是連鎖加盟經營重要的課題，因此必須深入瞭解加盟店對加盟總部的信任（trust）與承諾（commitment），本研究將以信任與承諾為核心概念，來探討連鎖加盟關係。期能發展更完整的模式，以提供加盟業者於經營加盟關係之參考，此為本研究之主要研究動機。

本研究之另一個動機是國內對信任與承諾的研究絕大部份侷限在人力資源的領域（如黃英忠，民 80；林淑姬，樊景立，吳靜吉，司徒達賢，民 83；葉桂珍，民 84；李玉竹，民 84；林鈺琴，民 85 等）。相反的，在行銷通路的領域內，信任與承諾的研究相當地少，因此我們希望補足這方面的不足。

二、研究目的

綜合而言，本研究之主要目的如下：

- （一）瞭解影響加盟者對加盟總部信任之各項因素。
- （二）瞭解信任與承諾之關係。
- （三）瞭解影響加盟者對加盟總部承諾之其他各項因素。
- （四）比較各類加盟型態在信任與承諾及相關因素上之差異性。
- （五）對管理實務及學術研究提供具體之

建議。

貳、文獻探討與研究假設

本節將先探討信任與其相關概念之文獻，而後再探討承諾與其相關概念之文獻，並分別在文獻探討後提出本研究所欲驗證之假設。

假設 1：信任與經濟滿足成正相關。經濟滿足的水準愈高，則信任程度愈高。

假設 2：信任與非經濟滿足成正相關。非經濟滿足的水準愈高，則信任程度愈高。

假設 3：信任與溝通成正相關。溝通的水準愈高，則信任程度愈高。

假設 4：信任與非功能衝突成負相關。非功能衝突程度愈高，則信任程度愈低。

假設 5：信任與功能衝突成正相關。功能衝突程度愈高，則信任程度愈高。

假設 6：信任與承諾成正相關。信任水準愈高，則承諾水準愈高。

假設 7：特殊投資與承諾成正向關聯，特殊投資的水準愈高承諾的水準愈高。

假設 8：目標一致性與承諾成正相關。目標一致性愈高，則承諾愈高。

假設 9：投機主義和承諾為負相關。投機主義愈強，則承諾愈低。

假設 10：依賴性與承諾為正相關。依賴性愈高，則承諾愈高。

參、研究方法

本研究的研究母體界定在台灣的連鎖加盟體系之加盟店，並具有加盟契約者為限。以立意抽樣並配合人員訪問的方式加

以判斷以取得合適的樣本。由於行業未設限，因此本研究的資料來自非常廣泛的行業，包括有便利商店、中式餐飲、西式餐飲、服飾、電腦、通訊、書局、補習教育、美容美髮、沖印與房屋仲介等。

本研究視加盟店與加盟總部為獨立個體，由於加盟店與加盟總部間的往來，常是由加盟店之負責人或店長負責，因此加盟店與加盟總部間的關係非一般員工所能深入了解，基於此，本研究限制問卷的填答者，必須是加盟店之負責人或店長。

扣除拒絕訪問者，有效訪問550家，扣除答題不全與亂答者，最後有效問卷481份納入後續的研究分析。

為了檢定假設，以AMOS 3.6進行可觀察變數（observable variables）的LISREL分析，使用 LISREL 對路徑係數（path coefficients）求得最大概似估計（maximum likelihood estimates），LISREL分析的模式除研究架構中的關係外，另外再加上外生構念間的相關。

肆、研究結果

由模式的配適（model fit）指標顯示，雖然 $\chi^2=36.82$, $df=9$ ($p=0.00$) 達顯著，並不支持模式的配適，但 χ^2 檢定受樣本數影響很大，如同本研究的大樣本極易造成 χ^2 檢定顯著，因此以其他的配適指標瞭解本研究的模式配適，結果顯示 RMR=0.04；GFI=0.99；AGFI=0.90；NFI=0.99；RFI=0.93；IFI=0.99；TLI=0.95；CFI=0.99，所有的指標值均優於過去學者建議的臨界值（Bagozzi and Yi, 1988; Joreskog and Sorbom, 1989），顯示本研究的模式配適度尚佳。

由複相關平方（squared multiple

correlations, SMC) 瞭解本研究模式對信任與承諾的解釋力，研究結果指出信任的 SMC 為 0.82；承諾的 SMC 為 0.51。因此本研究模式對因變數有不錯的解釋力。

由表 1 的標準化路徑係數及 T 值可以驗證本研究之 10 個假設。假設檢定結果如最後一欄顯示，共有七個假設受到支持，但有三個假設未獲得支持。

在滿意度對信任的影響方面，經濟性方面的滿足與非經濟性方面的滿足兩者對信任都有顯著地正向影響，標準化路徑係數分別為 0.09 (t 值=3.26) 與 0.81 (t 值=21.23)，尤其是非經濟性方面的滿足對信任的影響格外地大，本研究的資料支持 H1 與 H2。溝通對信任的影響未達顯著水準，因此 H3 未獲支持。在衝突方面，非功能衝突對信任有顯著負向影響，但功能衝突則否，表示非功能衝突愈高，對信任有不利的影响，功能衝突的產生對信任的影響不顯著，因此 H4 獲得支持，但未支持 H5。

就承諾與其相關概念之驗證結果來說，信任與承諾間顯著的正向關係 (標準化路徑係數=0.32；t 值=6.84)，H6 獲得支持，表示信任程度愈高的加盟者對加盟總部展現愈強的承諾關係。特殊投資對承諾有顯著的正向影響之 H7 假設，由標準化路徑係數=0.14；t 值=4.17 亦獲得支持，表示特殊投資的投入有助於承諾關係的發展。觀察目標一致性對承諾的影響之標準化路徑係數為 0.38，t 值為 7.69，得知本研究的資料支持 H8，表示加盟者與加盟總部若能建立共同的目標，則加盟者對加盟總部的承諾會愈高。依賴性對承諾有顯著的正向影響之 H10，亦獲得支持 (標準化路徑係數=0.13；t 值=3.68)，表示加盟者對加盟總部的依賴性愈高，則加盟者對加盟總部的承諾會愈高。以承諾為因變數的假設當中，未獲支持的僅有一個 (H9)，即投機主

義與承諾的關係。

表 1 LISREL 分析結果

假設編號	自變數	因變數	標準化路徑係數	t 值	假設檢定結果
H1	經濟滿足	信任	0.09	3.26	支持
H2	非經濟滿足	信任	0.81	21.23	支持
H3	溝通	信任	-0.02	-0.73	不支持
H4	非功能衝突	信任	-0.07	-2.68	支持
H5	功能衝突	信任	-0.04	-1.88	不支持
H6	信任	承諾	0.32	6.77	支持
H7	特殊投資	承諾	0.12	3.50	支持
H8	目標一致性	承諾	0.37	7.55	支持
H9	投機主義	承諾	0.05	1.41	不支持
H10	依賴性	承諾	0.13	3.68	支持

伍、討論

一、理論意涵

本研究以連鎖加盟店為研究對象，探討影響信任與承諾之各項因素，實證結果顯示本研究的模式是有效的，且具有相當高的解釋力，經濟滿足、非經濟滿足與非功能衝突是影響信任的重要變數，而影響承諾的重要變數是信任、特殊投資、目標一致性與依賴性。經濟滿足、非經濟滿足與非功能衝突透過信任對承諾有間接的影響力。

本研究將滿意度分為經濟滿足與非經濟滿足兩個構念，結果發現非經濟滿足對信任的影響力遠超過經濟滿足，這是本研究的重要發現。雖然經濟滿足對信任的影響力不如非經濟滿足，自然間接地對承諾的影響力亦較弱，但對加盟者而言經濟滿足是必然重要的，原因是經濟滿足是雙方

合作的基礎，任何一個加盟者都希望獲取滿意的利潤，願意跟隨有能力能帶給他們滿意利潤的加盟總部，經濟滿足應與信任加盟總部的能力有關。而本研究對信任的衡量是以誠實與仁慈兩個構面進行，本研究發現非經濟滿足愈高的加盟者愈信任加盟總部的誠實與仁慈，加盟總部是否誠實與仁慈需要由平時的相處與觀察而得，提供非經濟滿足的相關作為強調服務過程，「誠實與仁慈」與「非經濟滿足」兩部分均屬於為較社會互動的概念，因此強調服務過程的非經濟滿足似乎較強調服務結果的經濟滿足能培養出加盟者對加盟總部誠實與仁慈的信任知覺。至於經濟滿足愈高的加盟者是否愈信任加盟總部的能力，或許是另一個值得思考的問題。

在衝突對信任的影響方面，本研究突破以往的做法，將衝突分為非功能衝突與功能衝突兩構念，於同一模式中探討對信任的影響。如同過去的實證結果，本研究亦發現非功能衝突對信任有不利的影響。然而，在功能衝突方面，本研究實證結果顯示，功能衝突對信任的影響未達顯著性，雖然無法證明功能衝突有利於信任的產生，但和非功能衝突對信任有顯著的負向影響相比較，至少可以斷言的是功能衝突對於信任所產生的不利的影響低於非功能衝突。因為功能衝突未如預期能對信任產生正面的影響，所以再次斟酌本研究衡量功能衝突的問項內容，可能是因為問項內容只表達了在加盟體系中有不同的意見，但並無明確地說明這些不同的意見之目的和結果如何，因此功能衝突的衡量對於功能特質描述得並不清楚，建議後續研究者修正功能衝突的量表，再次驗證功能衝突與信任的關係。

一個很意外的結果是溝通對信任的正向影響在本研究並未獲得支持，本研究的

實證結果此關係是不顯著的，其中可能的原因是受到研究樣本特性的影響，本研究的樣本來自連鎖加盟體系，和一般的通路結構相比，有較高的整合（integration）與製造商控制（control）程度。Mohr, Fisher, and Nevin（1996, 1999）曾經指出，當整合與製造商控制的程度較高時，配銷商必須放棄決策的自主，聽命於製造商，採取別人的政策與程序，配銷商必須順從製造商的希望、需求與要求，在這種情境下的溝通，目的在於維持一個正面的關係及使配銷商感覺像是該團隊的一份子，然而，因為配銷商決策的範圍已受到限制，溝通較無機會影響配銷商的結果，因此在整合與製造商控制的程度較高的情境下，溝通對承諾、滿意度與協調的效果較差。本研究對溝通—信任關係的實證結果不顯著，此結果與 Mohr, Fisher, and Nevin（1996, 1999）在較高的整合與製造商控制程度的情境下之研究結果相似。

以承諾為因變項的相關假設之實證結果如同預期，信任、特殊投資、目標一致性與依賴性對承諾有顯著的正向影響，亦即加盟者對加盟總部的信任程度愈高，特殊投資投入得愈多，與加盟總部愈有一致的目標，對加盟總部的依賴程度愈高，此時加盟者對加盟總部有愈高的承諾。不過，投機主義對承諾的影響卻未達顯著性，探究原因如下。過去的研究大多數視承諾為情感性承諾，得到的結論如同 H9 所推導的，投機主義與情感性承諾為負向關係，而本研究探討的是整體承諾，因此視三種承諾（情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾）為單一指標，衡量的方式是以各承諾下其問項的平均分數衡量三種承諾，再加總三種承諾得分來衡量整體承諾，本研究雖然已得到投機主義對整體承諾沒有顯著的影響之結論，但為清楚瞭解

投機主義對各種型態的承諾之影響，於是進行簡單迴歸分析，結果有令人驚訝的發現，投機主義各別對三種型態的承諾均有顯著的影響，投機主義對情感性承諾有顯著負向影響 ($t=-10.86, p<0.001$)，對持續性承諾有顯著正向影響 ($t=11.89, p<0.001$)，對規範性承諾有顯著負向影響 ($t=-10.59, p<0.01$)，似乎情感性承諾(規範性承諾亦同)與持續性承諾有互相消長的關係存在，這也突顯出承諾構念的複雜性，相關的議題仍需進一步研究。

另外，如同前述，依賴性量表為複合指標不具有信度，但在效度方面，由依賴性與其結果變數—承諾達顯著正向關係，可知依賴性量表具有效度 (Bollen and Lennox, 1991)。

最後，本研究九個外生變數間彼此具有相關性，本研究在 LISREL 分析的模式中僅以相關處理，此為本研究的限制，希望後續的研究能釐清這些變數的因果關係，相信會有更大的貢獻。

二、管理意涵

開發新顧客比留住舊顧客要多支付好幾倍的成本，此乃行銷法之不變定律，相信仍可應用在加盟體系的管理上。為了讓加盟體系蓬勃發展，除了積極開發新的加盟者之外，更重要的是如何留住既有的加盟者。然而根據過去研究，已知增進加盟者對加盟總部的信任與承諾有助於此，而經由本研究的發現，進一步可提供一些具體的做法，幫助加盟總部提升加盟者對其的信任與承諾，進而留住既有的加盟者。

(一) 提升信任之做法

提升加盟者信任的做法，可從兩方面著手，一是增加滿意度，二是減少非功能衝突。增加滿意度方面，可以考慮經濟面的做法與非經濟面的做法兩方面，經濟面

的做法和加盟者的成本與利潤有關，使得加盟者能獲得滿意的實質利益，例如各項費用收取的合理化，幫助加盟者能獲得滿意的利潤等。非經濟面的做法方面，強調加盟者在合作過程的感受，例如可在加盟管理、服務支援與精神上回饋等方面加強，具體做法例如：讓加盟者覺得他們是個有價值的成員、協助加盟者建立行銷規劃與開發潛能、重視加盟者的建議和抱怨、關心加盟者的營運、提供有用且及時的資訊與服務、使加盟者覺得因加入此加盟體系而提升了身份地位等。

非功能衝突對信任有顯著不利的影響，然而功能衝突卻不會有顯著之不利影響，加盟者與加盟總部間會有意見不一致的時候，加盟總部應有衝突管理機制予以適當的處理，以避免非功能衝突的產生，盡量將衝突轉變為功能衝突。若處理得當，大衝突會變為小衝突，意識型態的衝突會變為就事論事的衝突，雙輸的衝突會變為雙贏的衝突。對於衝突的處理應強調雙方有共同的目標，鼓勵表達不同的意見，以達成共同的目標，同時雙方在表達不同意見時，避免產生個人的摩擦，甚至於動怒與有強烈的緊張狀態。

(二) 提升承諾之做法

根據本研究的發現，增加加盟者整體承諾有四種方法，包括提高加盟者對加盟總部的信任、增加加盟者的特殊投資、增加合作雙方的目標一致性與增加加盟者對加盟總部的依賴性。

在信任方面，提高加盟者對加盟總部的信任，將有助於加盟者整體承諾的產生，本研究將信任分為兩個構面：「對夥伴誠實的信任」與「對夥伴仁慈的信任」，因此加盟總部必須實實在在與加盟者相處，提供正確的資訊與遵守諾言，以使得加盟者相信加盟總部是誠實的；再者，加盟總

部做決策與採取行動時必須顧及加盟者的福祉，關懷加盟者，以使得加盟者相信加盟總部是有慈悲心的。

要提高承諾，除了提高信任外，還得分別從下列三方面著手：

在特殊投資方面，加盟者投入愈高的特殊投資，即表達繼續關係的意願愈強，因此加盟總部應採取某一個程度的差異化策略，鼓勵加盟者配合加盟總部的要求進行各項投資，例如人員的訓練、形象的建立、硬體的投資與專業技術的學習等。

在目標一致性方面，加盟者與加盟總部彼此的目標若愈一致，則加盟者的承諾愈高。因此目標一致性是維持夥伴關係的重要課題，我們建議徵選加盟者時，找尋理念較一致者，其次可經由溝通縮小彼此目標的歧異。

在加盟者的依賴性方面，加盟者若愈依賴加盟總部，則加盟者的承諾愈高。增加加盟者的依賴性可由兩方面進行，一是增加加盟總部的重要性，二是減低加盟總部的替代性（Andaleeb, 1995）。例如加盟者若加入其他的加盟體系，無法得到像現在的利潤或銷售額；因產品或服務的獨特性而難以被其他的加盟體系取代等。

參考文獻

1. Andaleeb, Syed S. (1995), "Dependence Relations and the Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channels," *International Journal of Research in Marketing*, 12, 157-172.
2. Andaleeb, Syed S. (1996), "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence," *Journal of Retailing*, 72(1), 77-93.
3. Brown, J.R., R.F. Lusch, and C.Y. Nicholson (1995), "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Performance," *Journal of Retailing*, 71, 363-392.
4. Cronin, J. Joseph, JR., Michael K. Brady, and G. Tomas M. Hult (2000), "Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments," *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
5. Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(April), 35-51.
6. Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships," *Journal of Marketing*, 63(April), 70-87.
7. Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, and Nirmalya Kumar (1999), "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships," *Journal of Marketing Research*, 36(May), 223-238.
8. Gruen, Thomas W., John O. Summers, and Frank Acito (2000), "Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in Professional Associations," *Journal of Marketing*, 64(July), 34-49.
9. Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(Jan), 78-82.

10. Hunt, Kenneth A. (1995), "The Relationship Between Channel Conflict and Information Processing," *Journal of Retailing*, 71(4), 417-436.
11. Jones, Michael A., David L. Mothersbaugh, and Sharon E. Beatty (2000), "Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services," *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.
12. Kim, Keysu and Gary L. Frazier (1997), "On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multi-component Approach," *Psychology and Marketing*, 14(8), 847-877.
13. Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E.M. Steenkamp (1995) "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes," *Journal of Marketing Research*, 32(August), 348-356.
14. Mohr, J.J., R.J. Fisher, and J.R. Nevin (1996), "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control," *Journal of Marketing*, 60(July), 103-115.
15. Mohr, J.J., R.J. Fisher, and J.R. Nevin (1999), "Communicating for Better Channel Relationships," *Marketing Management*, (Summer), 38-45.
16. Morrison, Kimberley A. (1997), "How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain," *Journal of Small Business Management*, (July), 39-67.
17. Sharma, Neeru and Paul G. Patterson (1999), "The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer, Professional Services," *The Journal of Services Marketing*, 13(2), 151-170.
18. Smith, J.B. and D.W. Barclay (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, 61(January), 3-21.
19. Spinelli, Steve and Sue Birley (1996), "Toward a Theory of Conflict in the Franchise System," *Journal of Business Venturing*, (Dec), 612-623.