

프랜차이즈 시스템 공정성의 선행요인과 결과요인에 관한 구조방정식 모형분석*

하세나**

김상덕***

본 연구의 목적은 프랜차이즈시스템에서 가맹점의 공정성에 영향을 미치는 선행요인과 결과요인에 대해 규명하는 것이다. 선행요인으로는 지원, 보상, 의사소통을 결과요인으로는 결속, 수익성을 살펴보았다. 국내 대표적인 외식업체인 N프랜차이즈 가맹점 120곳을 대상으로 설문조사를 수행한 뒤, 공변량 구조분석을 실시한 결과, 프랜차이즈 본부의 운영전략 중 지원과 보상은 가맹점의 공정성 지각 중 분배공정성에는 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다, 절차공정성에는 영향을 미치지 않았다. 의사소통은 분배공정성, 절차공정성 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 가맹점의 공정성 지각 중 분배공정성과 절차공정성은 프랜차이즈시스템 관계성과 변수인 결속에는 모두 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 수익성에는 분배공정성만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Keywords: 지원, 보상, 의사소통, 분배공정성, 절차공정성, 결속, 수익성

* 본 연구는 2007년도 경남대학교 학술연구장려금 지원으로 이루어졌음.

** 경남대학교 대학원 경영학과 석사 (na0896@kyungnam.ac.kr)

*** 경남대학교 경영학부 조교수 (sdkim@kyungnam.ac.kr)

I. 서 론

프랜차이즈 시스템(Franchise System)은 선진국에서 인기를 끌고 있는 선진국형 유통형태이며, 유통시장 개방 이후 국내에서는 외국 유명브랜드를 중심으로 급속한 성장세를 보이고 있다. 이로 인해 국내 제조 및 유통업계에서는 미래 유망업종으로 프랜차이즈 시스템에 대한 관심이 커지고 있다(오세조, 김상덕, 조현식, 강보현, 2003).

일반적으로 프랜차이즈 본부와 가맹점은 합의 불균형적인 계약관계를 갖고 있다. 이러한 비대칭적인 의존구조 하에서 의존성이 높은 경로구성원은 거래 상대방의 기회주의적 행동이나 강압적인 영향력 행사로부터 적절한 보호책이 없다. 따라서 전적으로 공정성과 같은 거래 상대의 행위에 의존할 수밖에 없다(Kumar, Scheer and Steenkamp, 1995). 특히 힘의 우위가 큰 파트너의 공정성에 대한 힘의 열위에 있는 파트너의 지각은 파트너간의 신뢰와 결속을 증가시켜 관계의 질을 향상시킬 수 있기 때문에 공정성의 중요성은 무엇보다 더 크게 대두되고 있다.

Adams(1963)의 형평이론(equity theory) 이후 공정성 이론은 마케팅 분야의 연구에서도 많이 적용되어 왔으며(Richard and Swan, 1989), 특히 고객만족을 연구하는데 상당히 유용한 이론으로 입증되고 있다. 이러한 공정성은 마케팅의 소비자분야에서 뿐만 아니라 유통채널에서도 기업 간 관계에 있어 중요한 변수로 인식되고 있다(Dwyer, Schurr and Oh, 1987; Gundlach and Murphy, 1993; Kumar, Scheer and

Steenkamp, 1995; Brown, Cobb and Lusch, 2006).

본 연구는 프랜차이즈 본부와 가맹점과의 관계에 대한 전반적인 공정성에 대해 다루고 있다. 일반적으로 본부와 가맹점의 계약관계에서 사회적으로 정의된 역할 중 하나는 신뢰, 결속, 책임, 공정성등과 같은 거래윤리이다(Gundlach and Murphy, 1993). 이들 거래 윤리 중 '공정성'은 상대적 약자인 가맹점이 본부에 기대하는 역할을 말하며, 최근 프랜차이즈 계약의 급증으로 그 중요성이 더욱 강조 되고 있다. 예를 들어, 일부 프랜차이즈 본부들은 과도한 위약금 약정이나 영업양도 제한 등 불공정 약관을 통해 가맹사업자들에게 피해를 입히고 있고, 마케팅 정책 수립과 집행과정에서 가맹점의 의견을 무시하는 사례도 있다. 최근 이슈가 된 BBQ 본부와 가맹점 간 갈등, 편의점본부와 가맹점간 갈등 등은 그 좋은 사례라 할 수 있다.

하지만 유통경로의 혁신을 주도하고 있는 프랜차이즈 시스템에서의 공정성에 관한 연구는 매우 부족하다고 할 수 있다. 특히, 프랜차이즈 가맹점의 공정성 지각이 가맹점의 만족(Anerson and Narus, 1984), 신뢰(Moorman, Zaltman, and Deshpande, 1992), 결속(Dwyer, Schurr and Oh, 1987)뿐만 아니라 재무적 성과(Stern and EI-Ansary, 1992) 등을 강화한다는 실증 연구들이 발표되는 상황에서 과연 가맹점의 공정성 지각을 강화하기 위해 본부가 어떠한 노력을 기울여야 하는지를 파악하는 것은 매우 중요하다. 다시 말해, 프랜차이즈 시스템의 공정성이 어떠한 요인들에 의해 형성되고, 어떠한 결과로 나타나는지를 규명하는 것이 필

요하다.

따라서 본 연구의 목적은 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 공정성에 영향을 미치는 선행요인과 결과요인에 대해 규명하는 것이다. 프랜차이즈 실무전문가들과의 심층면접 결과 선행요인으로는 지원(Stern and EI-Ansary, 1992), 보상(Bowen and Johnston, 1999), 본부의 의사소통(Anderson and Narus, 1984; Mohr and Nevin, 1990)이 도출되었고, 결과요인으로는 결속(Dwyer, Schurr and Oh, 1987; Morgan and Hunt 1994), 수익성(Jap, 1999; Hewett and Bearden, 2001)이 다양한 결과요인들을 함축할 수 있다고 판단되었다.

II. 이론적 배경

1. 공정성

1.1 공정성의 정의

공정성은 일반적으로 철학자들, 심리학자들, 그리고 사회학자들이 사회생활의 중심적인 주제로 다루어오고 있다. 이러한 개념이 경영학에선 주로 인사조직에서 중심적인 주제로 연구되어 왔는데, 지금까지 대부분의 인사조직의 연구 결과들을 살펴보면 공정성이 직무만족과 조직결속 등 제반 조직유효성을 신장시키는데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다(Lind and Tyler, 1988).

공정성이론은 사회적 교환이론 관점에서 출발한 이론으로, Adams(1965)는 공정성을 교환관계에 있는 상대방과의 “투자 대 산출”의 비율 차이로 개념화 하였다. 공정성

이론에 따르면 사람들은 자신의 투입에 따른 경제적 결과와 다른 사람들의 투입에 따른 경제적 결과와 비교 했을 때의 비율이 균형을 이룰 때는 공정성을 지각하지만, 이 두 비율 간에 어느 한쪽이 크거나 작을 때 불공정을 지각하며, 정신적 불편함을 느낀다(김홍범, 김태구, 2003). 산출된 자원과 투입된 자원의 비율이 형성되면 고객들은 자신의 비율을 자신의 준거기준들의 비율과 비교하여 자신의 비율이 공정했는지 불공정했는지를 판단한다(안준모, 이국희, 2001).

이러한 공정성에 대해 마케팅분야에서는 일반적으로 분배공정성과 절차공정성이라는 두 가지 차원으로 나누어 연구하고 있다(Kumar, Scheer and Steenkamp, 1995).

1.2 분배공정성

분배공정성(distributive fairness)은 의사결정의 과정을 거쳐 최종적으로 지급되는 결과물에 대하여 지각하는 공정성을 말한다. 분배공정성은 자원이나 보상이 거래 당사자 간에 분배되는 방법에 대한 설명을 해준다.

Deutsch(1975)는 분배공정성이란 서비스 조직이 약속한 서비스 결과 혹은 혜택을 제대로 제공하였는가에 관한 고객의 지각이라 할 수 있다. 분배공정성은 그간 유형 제품의 마케팅에서 주로 사용하였던 소비자의 공헌에 대비한 보상·대가의 비율을 다루는 형평성(equity), 그리고 동등성(equality) 혹은 욕구(need)와 같은 기준에 따라 평가 될 수 있다.

Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)는 거래 상대방으로부터 제공되는 이익 및 혜택의 공정성에 대한 거래당사자의 지각을

분배공정성이라고 하면서, 교환당사자간의 기여 혹은 투입과 비교할 때 이들이 획득한 상대적 보상에 대한 평가의 의미를 지닌다. 또한, Smith, Bolton and Wagner(1999)는 분배공정성을 비용, 시간, 노력 등을 지불한 고객이 업체로부터 제공받는 서비스 결과에 대해 지각하는 공정성이라 정의한다.

Homans(1961)는 분배공정성이란 최종적인 결과에 대한 지각이 공정했는가를 나타내는 정도라고 했다. 이는 교환의 주목적인 대상물 즉 핵심적인 서비스에 대한 지각이 공정했는가를 결정하는 것이라 할 수 있다.

1.3 절차공정성

절차공정성(procedural fairness)은 “보상의 총량을 결정하는데 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지정도”로 정의 되어져 오고 있다(Folger and Konovsky 1989). 즉, 모든 의사결정의 절차가 공정하게 실시되고 있는가에 대한 지각이라고 볼 수 있다.

절차공정성은 갈등해결을 위한 노력의 결과가 이해 관계자 어느 한쪽 또는 양편에게 만족스럽지 못한 경우라 할지라도 이해 관계자 사이의 지속적인 생산적 관계를 촉진할 수 있는 상태를 유지시켜주는 것을 목적으로 하기 때문에 매우 중요하다.

절차공정성에 대한 연구를 처음 시도한 Thibaut(1975)는 그들의 연구에서 사람들이 결과 자체를 중요시하듯, 그 결과가 만들어진 절차의 공정성에 대해서도 고려한다는 것을 주장하였고, Lind and Tyler(1988)도 절차공정성은 상호관계에 있어 어떤 결정을 위해 거치는 여러 단계의 절차에 대한 공정

성을 지각하는 것을 의미하며, 여기서의 관심사는 얻어지는 결과가 어떠하며 얼마나 지급되는냐가 아니라 그 결과의 도출과정이 어떠한가에 있다는 점을 부각시켰다.

Clemmer(1993)은 절차공정성이란, 서비스 결과를 제공함에 있어 서비스 조직이 사용하는 절차, 방침, 기준 등에 대하여 고객이 지각하는 공정성을 말하며, 구체적으로 서비스 전달과 관련한 절차·시스템상의 유연성, 반응성, 신속성, 효율성, 접근성 등이 포함될 수 있다.

절차공정성의 평가기준으로 가장 일반적으로 알려진 것은 Leventhal(1976)이 제시한 일관성(consistency), 편파배제(bias suppression), 정확성(accuracy), 수정가능성(correctability), 대면성(representation), 윤리성(ethicality)의 6가지 원칙이다. 이 밖에 Tyler(1989)는 절차공정성을 의사결정자와 관련된 중립성, 의도에 대한 신뢰성, 구성원의 권리 존중의 세 가지 측면으로 구분하였다.

2. 공정성의 선행요인(프랜차이즈 본부의 운영전략 관점)

프랜차이즈 본부의 운영전략 관점에서 공정성의 선행요인은 본부의 지원, 보상, 그리고 의사소통이 대표적이라 할 수 있다.

2.1 지원

프랜차이즈 본부의 지원은 가맹점과의 장기적인 거래 관계를 유지하기 위한 필수 조건이다. 왜냐하면 가맹점과의 관계를 유지하고, 강화하기 위해서는 가맹점이 본부와 의 관계로 인한 혜택(Dwyer, Schurr, and

Oh, 1987; Ganesan, 1994; 오세조, 김상덕, 조현식, 강보현, 2003)과 본부가 가맹점에 대한 관계투자(Smith and Barclay, 1997)를 인지하여야 하기 때문이다.

프랜차이즈 시스템의 경우 본부의 지원은 일종의 거래특유투자로 작용하여 가맹점의 본부에 대한 의존이 높아지고, 본부가 가맹점에 의존하고 있다는 가맹점의 지각이 높아지며, 가맹점의 본부에 대한 신용과 호의가 증가하게 된다(Ganesan, 1994). 또한 지원은 힘을 가지고 있는 프랜차이즈 본부가 그렇지 않은 가맹점에 대해 비강압적 힘의 원천을 사용하는 것으로 인식하게 하여 가맹점과의 갈등을 줄여준다(Mohr and Nevin, 1990; 김상덕, 오세조, 2007).

이러한 프랜차이즈시스템 가맹본부의 가맹점에 대한 지원은 주로 제품지원 활동, 광고 및 홍보지원 활동, 교육 및 훈련지원 활동, 정보지원 활동 등과 같은 물류외적 지원활동과 생산지에서 소비지까지 완제품, 원자재, 중간재, 관련 정보의 이동 및 보관을 효율적으로 수행하기 위한 총체적 과정을 포함하는 물류적 지원활동으로 정의내릴 수 있다.

비록 물류지원활동이 중요한 지원 기능이지만 본 연구에서는 본부영업 담당과 가맹점 간 거래관계에 초점을 두기 위해 물류외적 지원에 초점을 두었다.

물류외적 지원활동은 가맹본부의 영업지원에 대해 가맹점이 인식하는 정도로 측정할 수 있으며, Stern and EI-Ansary(1992), Innis and La Londe(1994) 등의 연구 등에서 보면 정보제공, 교육 및 훈련, 제품공급, 그리고 광고 및 촉진으로 구성됨을 알 수 있다. 그리고 프랜차이즈 시스템에 있어 가

맹점의 본부와의 관계결속에 대한 중요한 변수가 가맹점에 대한 본부의 지원임이 밝혀졌다(김상현, 1997). 본 연구에서는 이 중 교육훈련, 정보제공, 촉진지원으로 설명하고자 한다.

2.2 보상

Walster, Berscheid and Walster(1973)는 보상이란, ‘한 참여자가 다른 참여자에 의해 피해를 입은 경우 상호작용에서 공정성을 복구하기 위한 전략’이라고 설명하고 있다. 또한 Tax, Brown, Chandrashekar(1998)의 연구에서는 서비스 불만에 대한 정량적 내용분석을 통해 보상은 고객의 분배공정성과 가장 관계가 있는 회복차원이라고 설명하고 있다.

이처럼 적절한 보상정책은 종업원으로 하여금 높은 품질의 서비스를 수행하게 하고, 고객의 불평에 성실하게 대응하게 한다(Bowen and Johnston, 1999). 이러한 보상은 종업원의 만족에 유의적인 영향을 미친다(Brown and Peterson, 1993). 왜냐하면 성과에 대한 보상은 종업원의 정해진 역할 또는 추가적인 역할에 대한 조직적인 인정이고, 비교적 낮은 수준의 급여를 받고 있는 종업원 입장에서는 매우 큰 관심이기 때문이다(Forrester, 2000).

Lawler(1990)은 보상시스템은 금전적 지불실행(pay practice), 승진(promotion), 이득(benefits), 보너스(bonuses), 비금전적 보상(non-financial) 그리고 직무배치(work design)를 포함하는 것으로 바람직한 행동을 강화하고 권장하는 공식적 절차와 구조로써 정의될 수 있다. 이러한 보상시스템은

프랜차이즈 가맹점 입장에서 생각해 보았을 때는 원재료 공급가 할인, 인센티브의 지급, 가맹점 등급 상향조정, 각종 포상, 본부의 특별관리, 본부 의사결정에의 참여 등과 같은 보상으로 이해할 수 있다. 또한 보상시스템은 보상 그 자체 뿐 만이 아니라 보상을 할당하고 배분하고 전달하는 것을 포함하고 있다(Jansen and Von Glinow, 1985). 따라서 보상은 프랜차이즈 시스템을 위한 바람직한 행동을 강화하고 권유하고 유지하는 수단으로 볼 수 있다.

2.3 의사소통

의사소통(Communication)은 유통경로를 연결시켜주는 매개체로서 묘사될 수 있다. 다시 말해서, 의사소통은 기업 간 관계에 있는 공식적 또는 비공식적인 경로를 통해 적절하고 중요한 최신 정보들을 교환하고 공유하는 활동으로 정의할 수 있다(Anderson and Narus, 1984). 또한, 인간들이 서로 정보나 메시지를 전달하고 수신(구조적 관점)해서 의미를 공유(기능적 관점)하며, 나아가서는 서로의 행동에 변화를 유발(의도적 관점)시키는 모든 과정을 의미한다. 다시 말하면 상대방이 있는 교환적 거래개념이라고 말할 수 있다(차길수, 2000).

유통경로 내 의사소통은 정보가 전달되고, 의사결정의 참여화를 강화되며, 마케팅 프로그램을 조정하고, 힘을 행사하며, 그리고 결속과 충성도가 강화되는 과정으로서 역할을 수행한다(Mohr and Nevin, 1990). 이러한 의사소통은 몇 가지 전략유형으로 구분될 수 있다. 예를 들어, Mohr and Nevin(1990)은 의사소통의 빈도, 방향, 양

식, 내용 등의 차원으로 구분하였다. 빈도는 본사와 가맹점간의 교류의 양을 의미하고, 또 방향과 형식은 일방적인지 아니면 쌍방향 의사소통인지, 대화의 형태가 정해진 서류상 양식에 의한 것인지, 마지막으로 내용은 업무와의 연관성을 의미한다.

프랜차이즈 시스템과 같이 본부와 가맹점 간 상호의존성이 높은 유통경로 구조에서는 효율적이고, 효과적인 의사소통이 없을 때, 상호 간의 오해가 생기고 신뢰가 부족하게 되며, 기회주의적 행동을 통제할 수 없게 되어 상호 간의 갈등을 증폭시킬 수 있다. 결국 의사소통이 원활하게 이루어지지 않을 때 프랜차이즈 시스템의 결속이 약화된다고 할 수 있다(김상덕, 2005).

반면, 원활한 의사소통은 유통경로 구성원들 간의 상호이익을 실현하는데 있어 중요한 역할을 하며(Mohr and Nevin, 1990), 정보의 개방적 공유를 통해 관계지속에 대한 확신을 강화할 뿐 아니라, 역기능적인 갈등을 감소시키는 역할도 한다(Anderson and Weitz, 1989).

3. 공정성의 결과요인

3.1 결속

프랜차이즈 본부와 가맹점간 관계는 장기적인 이익의 실현을 위해 공동의 목표 하에 교환관계를 구축하는 형태로서 관계결속을 유지하고 발전시키는 것이 중요하다.

결속은 그 자체로서 상호성, 충성도와 같은 관계성에 대한 요소를 다분히 포함하는 것으로 교환 구성원간의 관계의 지속에 대한 암시적, 명시적 서약을 말한다(Dwyer,

Schurr and Oh, 1987).

Dwyer, Schurr and Oh(1987)는 구매자-판매자 교환관계를 인지, 탐색, 확장, 결속, 해지의 5단계를 제시하면서 관계형성 과정의 최종단계로서 결속을 강조하고 있다. 또한 결속이란 서로의 지속적인 관계가 결속을 유지하는 데 있어 최대의 노력을 보장할 만큼 충분한 가치가 있다는 믿음을 뜻한다(Morgan and Hunt, 1994). 즉 결속은 일반적으로 자주 변화하지 않으며, 나아가 사람들이 자신들을 가치없다고 생각하는 행동에는 참여하지 않는 성질을 지니고 있다(Moorman, Zaltman, and Deshpand, 1992).

김상현(1997)은 프랜차이즈시스템에서 성공적인 협조관계 구축을 위한 근본적인 필수 조건을 나타내는 관계특성이 결속이라고 하였고, Stern and EI-Ansary(1992)는 결속이 이루어진 프랜차이즈 시스템에서 본부는 시장 정보를 보다 원활하게 얻을 수 있고, 신제품을 보다 효과적으로 개발하여 출시할 수 있으며, 가맹점들이 대안을 탐색하고 관계를 해지하려는 의도를 줄일 수 있다고 주장하였다.

또한 결속된 관계를 형성하는 가맹점의 경우 고객들이 원하는 제품을 보다 쉽게 얻을 수 있으며, 자신들을 경쟁 프랜차이즈와 차별적 위치에 놓을 수 있는 기회를 갖게 된다. 따라서 관계결속에 도달한 구성원들은 상호 호혜적인 측면에서 이해하고 양보하는 노력을 기울임으로써 기회주의 성향의 억제와 효율성에 더 높은 가치를 두게 되어, 전반적인 프랜차이즈 시스템의 성공을 불러올 수 있다(조현진, 2005).

3.2 수익성

유통경로성과는 공급자와 딜러간 관계에 대한 공급자의 목표충족에 공헌하는 정도(Gaski and Nevin, 1985)로 정의될 수 있다.

이러한 유통경로의 성과를 실질적으로 볼 수 있는 지표는 재무성과이다. 재무성과는 인지된 혹은 예측된 성과에 비해 객관적이고 실증적인 결과를 제시한다. 지금까지의 재무성과에 대한 연구에서 재무성과를 측정하기 위해 매출, 매출신장율, 시장점유율, 수익성, 투자수익율 등의 재무적 지표를 이용하여 측정되어 왔다(Song, Xie and Dyer, 2000; Hewett and Bearden, 2001).

결국, 재무성과는 여러 가지 차원으로 볼 수 있으나, 점포의 손익은 가장 간단하게 표면적으로 나타나는 재무성과의 지표이며, 동시에 가맹본부와 가맹점간의 결속이 잘 될수록 갈등은 기능적이고 상호이익의 관점에서 해결될 것이고, 협력의 미덕이 발휘되어 전반적인 시스템의 시너지효과로 인해 가맹점의 이익은 증가할 것이다. 이에 본 연구에서는 재무적 성과 지표 중 수익성을 공정성의 결과요인으로 분석하였다.

Ⅲ. 가설수립

1. 프랜차이즈 본부의 운영전략이 가맹점의 공정성 지각에 미치는 영향

프랜차이즈 관계에 있어서 가맹본부의 가맹점에 대한 지원은 가맹 본부가 가맹점에 대해 표출하는 관계의 중요성과 관계의 지

속에 대한 신호로 인식될 수 있다(김상덕, 2005). 왜냐하면, 사업을 수행하는 양자의 관계에서 본부에 의한 지원은 가맹점에 의해 상대방이 현재의 관계를 얼마나 중요하게 생각하고 있는 지 그리고 현재의 관계를 앞으로도 지속하고자 하는 의사가 있는 것으로 생각되기 때문이다. 따라서, 가맹 본부의 가맹점에 대한 지원의 증가는 가맹 본부와 가맹점간의 결속을 다져주어, 가맹점으로 하여금 가맹 본부와와의 관계에 더욱 충실하게 만들 것이다(김상현, 1997).

가맹점에 대한 효과적인 지원은 프랜차이즈 본부와 가맹점 사이의 양자 사이의 정보교환을 수반하며, 정보교환이 증가할수록 프랜차이즈 사업의 적절한 운영을 위한 본부와 가맹점의 규범 및 가치체계가 유사해질 것이다(Frazier and Rody, 1991).

프랜차이즈 본부의 지원활동은 바로 가맹점의 신뢰 형성과정에 필요한 본부에 대한 판단의 기준으로서 작용할 것이다(Chiou, Hsieh, and Yang, 2004). 본부의 효과적인 지원은 가맹점이 본부의 전문성과 능력에 대한 신뢰성, 신빙성을 증가시킬 것이다. 또한 본부의 지원은 본부가 가맹점 편에서 프랜차이즈를 운영하고 있다는 믿음, 즉 가맹점의 본부의 우호성 평가를 강화시킬 것이다. 본부의 지원을 통해 상호간의 관계규범을 중요시하여 수준을 높여 나갈 것이며, 본부와 가맹점간의 공정성속에서 신뢰는 높아 갈 것이다.

또한, 가맹점의 교육과 훈련을 강화하고 관측활동을 지원하는 것은 본부가 가맹점에 표출하는 관계형성에 대한 의지로 파악될 수 있다. 이러한 본부의 지원을 통해 가맹점은 본부가 현재의 관계에 많은 관심을

가지고 있으며, 앞으로도 관계를 지속하려는 의지가 있는 것으로 인식하게 된다(Garbarino, Johnson, 1999; Jones, Suh, 2000).

가설 1: 프랜차이즈 본부의 지원은 가맹점의 a)분배공정성 b)절차공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

보상은 공정성이론(equity theory)에 의하면 사람들은 자신의 교육, 기술, 노력, 비용, 시간등과 같은 투입에 대하여 보상, 승진, 직무만족, 성취, 신분과 같은 과업의 결과로 얻어지는 대가를 다른 사람의 투입에 대한 산출과 비교한다. 이것은 사람들이 공정한 보상에 만족한다고 해석 할 수 있다(Sweeney and McFarlin, 1993).

Sibley and Michie(1982)는 프랜차이즈 경로를 대상으로 프랜차이저와 프랜차이지의 관계를 연구한 결과 프랜차이저의 프랜차이지에 대한 보상적 힘이 클수록 프랜차이지가 지각하는 프랜차이저의 협력은 커진다는 것을 실증하였다.

가맹점의 경우 본부로부터 공정한 보상을 받는다면 본부를 신뢰하게 되고, 본부와 관계를 유지하는 것이 다른 대안으로 전환하는 것 보다 큰 혜택을 줄 것이라고 생각하기 때문에 본부와와의 관계에 만족하고, 본부와와의 관계를 지속하고자 할 것이다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987).

또한, 가맹점 입장에서는 교환 상대방인 본부에게 어떠한 자원을 제공하면, 그 반대로 본부가 보상이라는 자원을 제공할 때가 그렇지 않는 경우보다 공정하다고 인식하게 된다.

공정적인 공정성 지각은 투입한 노력과 공헌에 대한 적절한 보상을 받을 것이라는 것을 확신시키기 때문에 효율적인 교환관계에 도움이 된다(Organ, 1990).

가설 2: 프랜차이즈 본부의 보상은 가맹점의 a)분배공정성 b)절차공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

의사소통은 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점을 함께 유지하는 접착제로서 설명될 수 있다. 따라서 가맹본부와 가맹점간의 효율적인 의사소통이 이루어지지 않는다면 가맹본부와 가맹점 간에 결속을 하는데 문제점이 발생할 것이다(Mohr and Nevin, 1990).

원활한 의사소통은 유통경로 구성원들간의 상호이익을 실현하는데 있어 중요한 역할을 하며(Mohr and Nevin, 1990), 정보의 개방적 공유를 통해 관계지속에 대한 확신을 강화할 뿐 아니라 역기능적인 갈등을 감소시키는 역할도 한다(Anderson and Weitz, 1989). 또한, 기업 간 파트너십의 중요한 개념인 신뢰와 결속의 선행변수로 작용하기도 한다(Morgan and Hunt, 1994). 또한 Perry(1991)의 본부와 가맹점 간의 관계에 관한 연구에서도 프랜차이즈의 성공을 위해서는 공개적이고 솔직한 상호간 의사교환이 필요하다고 결론짓고 있다.

이처럼 공정한 의사소통은 거래파트너로부터 인정받고, 보호받고 있다는 것을 의미한다. 많은 실증연구들이 이를 뒷받침하고 있다(Folger and Konovsky, 1989; Lind and Tyler, 1988).

가설 3: 프랜차이즈 본부의 의사소통은 가맹점의 a)분배공정성 b)절차공정성 지각에 正의 영향을 미칠 것이다.

2. 프랜차이즈 가맹점의 공정성 지각이 프랜차이즈 시스템 관계성급에 미치는 영향

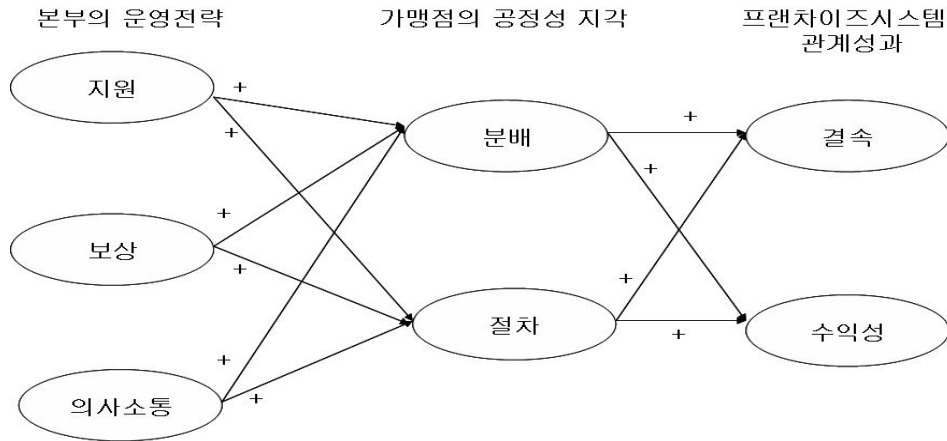
Bowen and Johnston(1999)의 연구에 의하면 대부분의 경우 서비스 전달과정 중 서비스기업으로부터 얼마나 공정한 대우를 받았는가에 따라 신뢰감의 정도가 결정된다. 만약 고객은 서비스 기업이 공정하다고 믿게 되면 그들은 만족을 기초로 하는 지속적인 관계를 형성하게 된다.

또한 분배공정성보다는 절차공정성이 지각 및 태도 등과 강한 상관관계가 있기 때문에 조직변수 중 조직몰입이나 신뢰와 같은 고차원적인 태도에, 그리고 단기적인 거래적 관계보다는 장기적인 관점의 태도형성에 더 많은 영향력을 미친다(Tyler et al., 1994).

Gundlach and Murphy(1993)는 거래상대방이 공정하다고 인식할수록, 당사자의 거래상대방에 대한 관계지향적 성향과 만족이 증가하고, 거래상대방이 불공정하다고 인식할수록 거래 상대방에 대한 불만족은 증가함을 규명하였다.

이러한 연구들을 프랜차이즈 시스템 관점에서 생각해보면, 프랜차이즈 가맹점이 본부와 의 거래 관계에 있어서 공정한 대우를 받을 때, 본부를 신뢰하고, 만족하게 되며, 장기지향성을 갖게 된다고 설명할 수 있다. 왜냐하면, 본부와 가맹관계를 유지하

<그림 1> 연구모형



는 것이 대안적인 공급업자와 거래하는 것에 비해 더 나은 성과를 얻는다고 생각하게 되고, 그러한 생각은 본부와의 관계를 강화시킨다(Dwyer, Schurr, and Oh, 1987). 또한 공정한 이익분배는 과거거래에 대해 만족하게 하며, 이는 본부와의 장기지향성을 갖게 한다(Ganesan, 1994).

요컨대, 공정한 결과는 당사자들에게 확신을 갖게 하여 당사자들의 관계에서 양쪽 모두 상대방의 번영에 관심을 갖게 한다(Ganesan, 1994; Tax, Brown and Chandrashekaren, 1998). 뿐만 아니라, 공정성을 가지고 있다고 평가된 공급업체들은 더 많은 신뢰와 관계지속에 대한 기대를 낳는다고 하였다(Anderson and Weitz, 1989).

가설 4: 가맹점의 a)분배공정성 b)절차공정성 지각은 결속에 정의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 본부와 가맹점간 관계에서 Kumar, Scheer and Steenkamp(1995)는 분

배 및 절차 공정성은 상호관계에 긍정적인 영향력을 미친다는 것을 실증적으로 연구하였는데 이는 유통업체의 분배 및 절차 공정성에 대한 인식이 신뢰와 결속에 영향을 준다고 할 수 있다. 뿐만 아니라, 공정성은 매출에도 영향을 미친다(Tyler and Lind, 1992).

만약 프랜차이즈 본부와의 관계에 따른 산출결과 또는 이를 결정하는 수단과 절차에 불만족 하여 불공평성을 인지하는 가맹점은 그 만큼 본부를 신뢰하지 않게 될 것이다. 반면 경제적으로 분배적, 절차적 공정성을 인식한 가맹점은 그 만큼 본부에 대해 높은 우호성과 신빙성을 인지하게 될 것이다(김중훈, 2003).

기업에서의 공정한 분배는 종업원의 태도나 행동에 영향을 줌으로써 종업원을 동기화 시킬 수 있는 요소이다. 공정한 분배는 종업원의 인식적 측면을 자극하여 종업원이 조직시민행동과 같은 합리적인 행동을 하도록 유도할 것이다(Schminke, Ambrose and Noel, 1997). 즉, 공정한 분배를 경험한 종업원은 만족하게 되며, 공정한 분배를 가

능케 한 원천이 소비자임을 인식할 때 고객 지향적으로 동기화 되어서 소비자에 대한 친사회적 행동을 할 것으로 기대된다 (Organ and Konovsky, 1989).

따라서 매출은 본부와 가맹점간의 마케팅 파트너십이 조화를 이루고 관계가 깊어 질수록 보다 높은 성과를 이루게 된다.

가설 5: 가맹점의 a)분배공정성 b)절차공정성 지각은 수익성에 正의 영향을 미칠 것이다.

이상에서 수립된 가설들을 종합하여 도식화 하면 연구모형은 다음과 같다.

IV. 연구방법

1. 변수선정을 위한 심층면접

본 연구는 프랜차이즈 시스템 공정성의 선행변수와 결과변수를 선정하기 위해, 국내의 대표적인 프랜차이즈 3개 업체의 실무자 3인, 가맹점 주 3인 등 총 6명을 대상으로 심층면접을 실시하였다. 심층면접은 면접원이 방문하여 개별적으로 실시하였으며, 30분에서 1시간 정도의 시간에 걸쳐서 프랜차이즈 시스템의 공정성에 관해 포괄적인 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 결과 공정성의 선행변수로 다양한 변수들이 제기되었다.

예를 들면, 공정한 성과평가, 적절한 보상 시스템, 본부와의 지속적인 의사소통, 교육 훈련, 광고 및 촉진지원, 고객 및 경쟁 정보

제공, 의사결정에 참여, 본부 임원과의 정기적인 만남 등 다양한 변수들이 있었다. 이러한 변수들은 프랜차이즈 산업의 특성상 크게 세가지 범주로 분류되었는데, 본부의 각종 지원, 보상시스템, 그리고 의사소통이라는 범주가 그것들이었다.

한편, 공정성의 결과변수로도 관계만족, 매출증대, 수익성 강화, 협력강화, 신뢰강화, 결속강화, 기회주의 감소 등 다양한 변수들이 발견되었고, 이 또한 결속이라는 변수와 수익성이라는 변수로 범주화할 수 있었다.

이에 본 연구는 공정성의 선행변수로 지원, 보상, 의사소통을, 결과변수로 결속과 수익성을 채택하여 연구를 진행하였다.

2. 표본추출 및 자료수집 절차

본 연구는 국내 대표적인 외식업체인 N 프랜차이즈를 대상으로 설문조사를 수행하였다. 본 연구 목적이 가맹점의 공정성에 관한 것이므로 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 선정하였으며, 조사는 가맹점 경영자 또는 매장 관리자를 대상으로 실시하였다.

본 연구의 대상 기업인 N 프랜차이즈는 외식 프랜차이즈 업체 중 시장점유율이 매우 높고, 프랜차이즈 시스템이 잘 갖추어진 업체로서, 경쟁이 치열한 외식산업에서 매출 대비 순익도 높고, 폐점율도 매우 낮다. 이렇듯 영업실적이 좋은 프랜차이즈 업체를 선정한 이유는 가맹점의 공정성이 발생할 수 있는 조건을 갖추었다고 판단되었기 때문이다.

표본추출은 무작위표본추출을 위하여 본부에 소속된 550개 가맹점 리스트에서 매 2번째 가맹점을 순차적으로 추출하였다. 추

출된 가맹점에 대해 마케팅 조사회사의 전문 면접원이 방문하여 대인면접 방식으로 설문조사를 수행하였다. 이 과정에서 응답을 거부하고, 불성실하게 응답한 표본들을 제거한 뒤 총 120부의 설문지를 수거하였다. 전문 조사회사의 면접원이 조사를 수행하였기 때문에 회수율을 높일 수 있었다.

3. 변수의 조작적 정의

본 연구에서 사용된 측정도구들은 기존에 마케팅 분야 연구에서 널리 사용된 도구들이다. 모든 척도는 리커트 5점 척도를 사용하였다.

먼저, 지원과 보상은 Babakus, Yabas, Karatepe, and Acvi(2003), 오세조, 김상덕,

조현식, 강보현(2003) 등에서 사용된 측정도구를 연구대상 산업에 맞게 수정하여 각각 12문항, 5문항으로 측정하였다. 여기서 지원은 프랜차이즈 본부가 가맹점에게 제공하는 각종 교육훈련, 정보제공, 광고 및 촉진지원 등의 정도를 의미하며, 보상은 가맹점의 매출확대 및 고객서비스 강화 노력에 대한 본부의 보상 정도를 의미한다.

다음으로 의사소통은 Morgan and Hunt(1994) 연구에서 사용된 4문항을 이용하여 측정하였다. 여기서 의사소통은 본부의 마케팅활동과 가맹점에 대한 성과평가, 그리고 의사결정과정에서 본부와 가맹점이 의사소통을 하는 정도를 의미한다.

다음으로 분배적 공정성과 절차적 공정성은 Bettencourt, Brown, and MacKenzie

<표 1> 변수의 조작적 정의

변 수	측정항목	출 처
지원	서비스 교육 3문항, 불평처리 교육 3문항, 정보제공 3문항, 경영지도 1문항, 광고지원 1문항, 판촉지원 1문항(총12문항)	Babakus, Yabas, Karatepe, and Acvi(2003), 오세조, 김상덕, 조현식, 강보현(2003)
보상	서비스 향상 시 보상 3문항, 불평처리 향상 시 보상 2문항(총 5문항)	
의사소통	서비스 개발 시 의사소통 1문항, 성과에 대한 피드백 2문항, 가맹점의 기대반영 1문항(총 4문항)	Morgan and Hunt(1994)
분배적 공정성	투자결과의 공정성 2문항, 역할과 책임의 공정성 1문항, 타 가맹점과 비교시 공정성 1문항, 노력에 대한 인정 1문항(총 5문항)	Bettencourt, Brown, and MacKenzie(2005)
절차적 공정성	의사결정의 참여 2문항, 정책수립 이유 설명 2문항, 가맹점에 대한 태도 2문항(총 6문항)	
결속	정서적 결속 5문항, 계산적 결속 4문항(총 9문항)	Kumar, Scheer, and Steenkamp(1995)
수익성	이익 2문항, 현금흐름 1문항, 투자수익율 2문항(총 5문항)	Pelham and Wilson(1996)

(2005) 등에서 사용된 측정도구를 연구대상 산업에 맞게 수정하여 각각 5문항과 6문항으로 측정하였다. 앞서 언급한 것처럼 분배 공정성은 가맹점의 노력과 투자에 비해 얻어진 결과에 대한 공정성 지각을 의미하고, 절차공정성은 본부가 행하는 프랜차이즈 영업활동의 절차들이 얼마나 공정한 지에 관한 지각을 의미한다.

다음으로 결속은 Kumar, Scheer, and Steenkamp(1995)의 9문항을 수익성은 Pelham and Wilson(1996)의 5문항을 연구대상 산업에 맞게 수정하여 사용하였다. 여기서 결속은 경제적, 정서적으로 느끼는 본부와의 유대감 또는 관계를 지속하고자 하는 의도로 볼 수 있으며, 수익성은 프랜차이즈 가맹점이 본부와의 관계에서 얻게 된 재무적인 성과를 의미한다.

이상의 내용을 표로 나타내면 <표 1>과 같다.

V. 자료분석 및 가설검정

1. 분석대상 표본의 특성

가설검정을 하기에 앞서서 본 연구의 분석에 사용된 120부 표본의 특성을 살펴보면 <표 2>와 같다. 매출액 규모는 월평균 3000만원에서 5000만원 사이가 38.3%로 가장 많았고, 지역은 강남이 48.3%로 가장 많았으며, 운영기간은 3년 이상이 30.1%로 가장 많았고, 종업원 수는 6명에서 10명 사이가 59.1%로 가장 많았다.

<표 2> 표본의 특성

구 분	특 성	빈도	%
매출액 규모 (월평균)	1,000만원~3,000만원	21	17.5
	3,000만원~5,000만원	46	38.3
	5,000만원~7,000만원	28	23.3
	7,000만원~9,000만원 9,000만원 이상	15 10	12.5 8.3
지역	강남(서울)	58	48.3
	강북(서울)	37	30.8
	그 외 수도권 지역	25	20.8
운영기간	1년 이하	34	28.3
	1년~2년이하	22	18.3
	2년~3년이하	16	13.3
	3년이상	48	30.1
종업원 수	1명-5명	32	26.7
	6명-10명	71	59.1
	11명 이상	17	14.2

2. 변수의 신뢰성 및 타당성 검토

변수의 신뢰성과 타당성 검토, 가설검정을 하기에 앞서 본 연구는 자료의 등분산성에 대한 검정을 실시하였다. 검정결과 분산이 동일하다는 귀무가설에 대한 χ^2 검정결과 $\chi^2=15.345$, $p<.3550$ 으로 나타나 등분산성 가정이 성립함을 보여주었다.

다음으로 변수의 신뢰성을 검토하기 위해 본 연구에서는 Cronbach's α 값을 사용하여 변수의 신뢰성을 검토하였다.

<표 3>에 제시하고 있는 것처럼, 의사소통 항목에서 '우리를 매우 빈약하게 인정한다'와 결속 항목에서 '우리가 본사와의 관계를 지속하지 않는다'면, 관계를 끝냄으로써

생기는 손실이 너무 클 것이다’, ‘다른 업체로 전환하는데 많은 시간과 노력이 들기 때문에 우리는 본사의 한 일원으로 남아있다’는 변수의 신뢰도 개선을 위하여 항목에서 제거되었고, 그 외에 항목은 전반적으로 만족할 만한 수준이므로 제거하지 않았다. 평균분산추출(AVE)값은 거의 모든 수치들이 기준치 이상(0.5 이상)의 값을 보였다. 다만, 의사소통이 0.462로 기준치보다 낮기는 하지만 기준치와 근사해 있고, Cronbach’s α 값이 0.718(0.6이상)로 신뢰성을 가지고 있으므로 이 역시 신뢰성을 가지고 있다고 판단하였다.

<표 3> 신뢰도와 집중타당성 분석

변수	최초 문항	최종 문항	α	AVE	t-value
지원	12	12	.908	.571	20.02<t<25.48
보상	5	5	.914	.782	18.43<t<22.68
의사소통	4	3	.718	.462	13.89<t<15.12
분배공정성	5	5	.879	.681	21.12<t<26.75
절차공정성	6	6	.856	.640	19.71<t<24.75
결속	9	7	.866	.619	20.81<t<23.80
수익성	5	5	.943	.866	25.39<t<28.61
$\chi^2=1736.96$, $df=839(0.00)$, $GFI=0.96$, $AGFI=0.95$, $NFI=0.95$, $RMR=0.075$					

집중타당성 분석의 결과는 <표 3>에서 제시하고 있는 것처럼, 모든 이론변수들에 대하여 t값이 비유의적인 지표가 나타나지 않고 있다는 측면에서 집중타당성에 위배되지 않는다고 할 수 있다.

다음으로 판별 타당성을 파악하기 위하

여, 판별 타당도를 평가하는 방법 중 이 연구에서는 이론적으로 유사한 개념의 쌍을 선정한 다음, 두 개념들 간의 상관모수(PH)를 1로 고정한 제약모델과 두 개념들 간에 자유로운 상관관계를 갖는 비제약모델을 설정한 후, χ^2 차이분석을 실시하여 두 모델들 간에 χ^2 차이가 유의적으로 나타나면($\alpha=0.05$ 에서 3.84 이상) 두 개념들 간에는 판별타당도가 있는 방법을 사용하였다(Anderson and Gerbing, 1988).

총 7개 이론변수들에 대하여 PH 행렬을 고정하지 않은 경우와 고정된 경우의 χ^2 값의 차이를 비교한 경우 <표 4>에서처럼, 판별 타당성을 확보할 수 있는 수준으로 통계적 유의성을 보이고 있어 판별 타당성은 확보된 것으로 나타났다.

3. 가설검정

연구모형에 따른 가설을 검정하기 위해 구조방정식을 설정하고 LISREL 8.50을 이용하여 실증분석을 하였고 그 결과는 <그림 2>와 같다.

구조방정식 모형 분석을 이용한 가설검정 결과는 다음과 같다. 먼저, 연구모형의 적합도 검정결과를 살펴보면, RMR(Root Mean Square Residuals)은 권고 기준인

0.5이하를 충족시키지 못하였으나 어느 정도 허용할 만한 수준인 0.79를 보였고, GFI(Goodness of Fit Index), AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index), NFI(Normed Fit Index) 등 대부분의 적합도 지수가 권고기준인 0.9이상의 값을 보여, 모형 적합도가 높은 것으로 판단되었다.

<표 4> 판별타당성 분석결과

변 수	비계약 모형	계약 모형	χ^2 차이
지원 - 보상	605.05(df:118)	1122.06(df:119)	517.01(df:1)
지원 - 의사소통	561.50(df:89)	606.89(df:90)	45.39(df:1)
지원 - 분배공정성	622.38(df:118)	898.72(df:119)	276.34(df:1)
지원 - 절차공정성	664.29(df:134)	1018.89(df:135)	354.6(df:1)
지원 - 결속	650.53(df:151)	982.47(df:152)	331.94(df:1)
지원 - 수익성	612.93(df:118)	1395.61(df:119)	782.68(df:1)
보상 - 의사소통	51.85(df:19)	156.67(df:20)	104.82(df:1)
보상 - 분배공정성	78.27(df:34)	598.50(df:35)	520.23(df:1)
보상 - 절차공정성	93.94(df:43)	722.73(df:44)	628.79(df:1)
보상 - 결속	122.02(df:53)	759.66(df:54)	637.64(df:1)
보상 - 수익성	90.62(df:34)	947.14(df:35)	856.52(df:1)
의사소통 - 분배공정성	26.49(df:19)	71.40(df:20)	44.91(df:1)
의사소통 - 절차공정성	35.42(df:26)	55.82(df:27)	20.4(df:1)
의사소통 - 결속	64.41(df:34)	114.03(df:35)	49.62(df:1)
의사소통 - 수익성	28.17(df:19)	82.95(df:20)	54.78(df:1)
분배공정성 - 절차공정성	73.62(df:43)	219.64(df:44)	146.02(df:1)
분배공정성 - 결속	112.32(df:53)	197.03(df:54)	84.71(df:1)
분배공정성 - 수익성	62.99(df:34)	352.45(df:35)	289.46(df:1)
절차공정성 - 결속	122.72(df:64)	287.52(df:65)	164.8(df:1)
절차공정성 - 수익성	56.01(df:43)	490.02(df:44)	434.01(df:1)
결속 - 수익성	99.28(df:53)	588.74(df:54)	489.46(df:1)

이제 경로별 가설검정 결과를 살펴보면, 첫째, 가설1a와 1b는 프랜차이즈 본부의 운영전략 중 지원이 분배공정성과 절차공정성에 미치는 영향을 검정하는 것으로 지원이 분배공정성에는 영향을 미치나($\gamma=0.15$, $t=2.26$), 절차공정성에는($\gamma=-0.19$, $t=-1.76$)영향을 미치지 않았다. 따라서 가설1a는 채택, 1b는

기각되었다.

둘째, 가설2a와 2b는 프랜차이즈 본부의 운영전략 중 보상이 분배공정성과 절차공정성에 미치는 영향을 검정하는 것으로 보상이 분배공정성에는 영향을 미치나($\gamma=0.20$, $t=4.43$), 절차공정성에는($\gamma=-0.04$, $t=-0.56$)영향을 미치지 않았다. 따라서 가설2a는 채택,

<그림 2> 연구모형 분석결과

주) 그림에서 화살표 위에는 있는 수치는 경로계수 값을 의미하며, 괄호 안의 수치는 t값을 나타냄.
 * p<.05, ** p<.01

<표 5> 연구모형 가설검정 결과 요약

가설		경로계수	t-value	채택여부
가설1a	지원 → 분배공정성	0.15	2.26*	채택
가설1b	지원 → 절차공정성	-0.19	-1.76	기각
가설2a	보상 → 분배공정성	0.20	4.43**	채택
가설2b	보상 → 절차공정성	-0.04	-0.56	기각
가설3a	의사소통 → 분배공정성	0.61	9.30**	채택
가설3b	의사소통 → 절차공정성	1.08	9.41**	채택
가설4a	분배공정성 → 결속	0.66	9.65**	채택
가설4b	절차공정성 → 결속	0.20	2.36*	채택
가설5a	분배공정성 → 수익성	0.71	7.95**	채택
가설5b	절차공정성 → 수익성	0.07	0.64	기각

* p<.05, ** p<.01

2b는 기각되었다.

셋째, 가설3a와 3b는 프랜차이즈 본부의 운영전략 중 의사소통이 분배공정성과 절차공정성에 미치는 영향을 검증하는 것으로 의사소통은 분배공정성($\gamma=0.61, t=9.30$)과 절차공정성($\gamma=1.08, t=9.41$)모두에 영향을 미쳤다. 따라서 가설3a, 3b는 채택되었다.

넷째, 가설4a와 4b는 가맹점의 공정성 지각 중 분배공정성과 절차공정성이 결속에 미치는 영향을 검증하는 것으로 분배공정성($\gamma=0.66, t=9.65$), 절차공정성($\gamma=0.20, t=2.36$)은 결속에 모두 영향을 미쳤다. 따라서 가설4a, 4b는 채택되었다.

다섯째, 가설5a와 5b는 가맹점의 공정성 지각 중 분배공정성과 절차공정성이 수익성에 미치는 영향을 검증하는 것으로 분배공정성($\gamma=0.71, t=7.95$)은 수익성에 영향을 미치나, 절차공정성($\gamma=0.07, t=0.64$)은 수익성에 영향을 미치지 않았다. 따라서 가설5a는 채택, 5b는 기각되었다. 가설 검증 결과의 요약은 <표 5>와 같다.

VI. 결론

1. 연구결과의 요약 및 유통학적 함의

본 연구는 프랜차이즈 시스템에서 본부의 운영전략 중 지원, 보상, 의사소통이 가맹점의 공정성 지각 중 공정성의 하위개념인 분배공정성과 절차공정성에 미치는 영향력을 파악하고, 공정성의 두 차원이 프랜차이즈시스템 관계성과인 결속, 수익에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하였으며, 이론

적 고찰과 이를 토대로 본 연구의 가설검정 결과, 총10개의 가설 중 7개의 가설이 채택되었다.

프랜차이즈 본부의 운영전략 중 지원과 보상은 가맹점의 공정성 지각 중 분배공정성에는 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 절차공정성에는 영향을 미치지 않았다. 의사소통은 분배공정성, 절차공정성 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 가맹점의 공정성 지각 중 분배공정성과 절차공정성은 프랜차이즈시스템 관계성과 변수인 결속에는 모두 정의 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 수익성에는 분배공정성만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

대부분의 가설들이 채택되었지만 3개의 가설은 기각되었다. 기각된 3개의 가설 모두 절차공정성에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그 이유를 추측해 보면 본 연구에서는 가맹점이 공정성을 지각하는 과정 혹은 절차 보다는 결과를 중요시 하고 있다는 것으로 판단된다. 그 내용을 자세히 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 본부의 운영전략 중 지원과 보상이 가맹점의 절차공정성에 영향을 미치지 못하는 것은 아마도 교육훈련, 정보제공, 촉진지원과 같은 본부의 지원과 보상이 가맹점 입장에서 다소 형식적이어서 공정성을 느끼지 못한 것으로 추측된다. 다시 말해, 본부가 지원과 보상을 해줌으로써 결과적으로는 공정성을 느끼지만, 지원과 보상을 받기까지 제공되는 수단 혹은 방법, 시스템에는 공정성을 느끼지 못했기 때문이라고 판단된다.

예를 들어, 본부의 지원을 받기 위해 가맹점 측에서 소비하는 시간, 보상을 받기

위한 규정 혹은 절차의 어려움 등 이러한 이유로 절차상에는 공정성을 느끼지 못하는 것으로 추측된다.

둘째, 가맹점의 공정성 지각 중 절차공정성이 프랜차이즈시스템 관계성과 변수인 수익성에 영향을 미치지 못하는 것은 절차 혹은 과정에서 불공정을 지각한다면 경로파트너에 대한 의심과 불신을 초래하게 되며, 그 만큼 본부를 신뢰하지 않고, 결과적으로 수익성이 감소함으로써 영향을 미치지 않는 것으로 추측된다.

이상의 내용을 토대로 유통학적 함의를 살펴보면, 프랜차이즈 본부의 운영전략은 가맹점의 공정성지각을 통해 프랜차이즈 시스템 관계성과에 영향을 미친다. 하지만 본부의 운영전략 형태에 따라, 가맹점의 공정성 차원에 따라, 관계성과에 미치는 영향은 다르게 나타난다.

특히 본 연구의 결과에 의하면 가맹점 공정성 지각은 절차공정성과 분배공정성 모두 가맹점의 결속을 강화시키는 결과를 나타냈지만, 수익성에는 분배공정성만이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 프랜차이즈 본부 입장에서는 매우 중요한 함의를 가진다. 즉, 프랜차이즈 본부의 관리자가 가맹점과의 관계에서 결속을 강화하기 위해서는 분배공정성과 절차공정성 모두를 강화하는 것이 필요하지만, 수익성 자체만을 위해서는 분배공정성이 더 중요하다고 할 수 있다.

따라서 프랜차이즈 관리자는 가맹점의 공정성 지각을 위해 각종 교육훈련, 정보제공, 경영지도, 광고판촉지원 등과 같은 지원활동을 강화하고, 공정한 평가된 가맹점의 성과에 대해 적절한 보상을 해야 하며, 각종 마케팅 의사결정과 성과에 대한 피드백

에 대해 의사소통을 활발히 할 수 있는 제도적, 행동적 노력을 해야 할 것이다.

2. 연구의 공헌

본 연구의 공헌은 첫째, 지금까지 공정성의 선행변수에 대한 연구가 거의 전무 상태인데 본 연구에서는 본부의 운영전략을 공정성의 선행변수로 보았다는 것이다.

둘째, 조직 내 종업원들을 대상으로 연구되어 왔던 기존 연구의 영역을 조직간 관계를 대상으로 수행하였다. 특히 본 연구는 프랜차이즈 시스템의 본부와 가맹점간 관계를 대상으로 연구하였기 때문에 프랜차이즈 시스템에 대한 이해를 심화시키는 역할을 하고 있다.

셋째, 프랜차이즈와 같은 불균형적인 계약관계를 갖고 있는 비대칭적인 의존구조 하에서 공정성은 매우 중요하다. 특히 공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구분함으로써, 공정성 관리를 전략적으로 할 수 있도록 구체화시켰다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 다음과 같은 연구의 한계를 가지고 있다.

첫째, 경로관계는 어느 한쪽 당사자만의 행동으로 결정되는 것이 아니고 거래당사자들 모두의 행동이 복합적으로 작용하는 공간이므로 자료수집에 있어 일방적인 자료보다는 거래당사자 즉 본부와 가맹점 모두에 대한 자료수집이 이루어 지지 못한 점이다. 향후연구에서는 본부와 가맹점 모두로부터 자료가 수집되어서 쌍방이 서로 무엇을 기

대하고 있는지를 밝혀낼 수 있다면 경로관계를 이해하는데 보다 많은 기여를 할 수 있을 것이다.

둘째, 표본의 크기가 충분하지 않았다. 본 연구는 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문 조사를 실시하였기 때문에 상대적으로 설문 회수가 쉽지 않았다. 이로 인해 구조방정식 모형 분석에 충분한 표본 수를 확보하지 못했다. 향후 연구에서는 보다 많은 표본 수를 확보할 필요성이 있다.

셋째, 일반화의 한계를 가지고 있다. 본 연구는 국내에서 대표적인 외식 프랜차이즈의 가맹점 1곳 만을 대상으로 연구를 수행했기 때문에 프랜차이즈 산업 전체를 대변한다고 하기 어렵다. 향후 다양한 프랜차이즈 산업으로 연구표본을 확대하여야 할 것이다.

또한 본 연구는 확률적으로 무작위표본 추출을 했다는 것을 제시하고 있지만 표본 방법상의 무작위추출보다는 판단추출 혹은 층화표집을 통해서라도 연구성격상 1개 회사의 모집단보다는 회사수를 다양화 표본을 확대하는 것이 필요하다.

논문접수일 : 2007년 11월 19일

논문게재일 : 2008년 1월 17일

참고문헌

김상덕(2005), “프랜차이즈 본부의 의사소통 전략이 가맹점의 결속과 매출에 미치는 영향,” 서비스경영학회지, 6(3), 189-208.

김상덕, 오세조(2007), “프랜차이즈 본부의 운영전략이 가맹점의 정서적 결속, 직무만족 그리고 영역초월행동에 미치는 영향,” 마케팅연구, 22(2), 113-133.

김상현(1997), “사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이즈와 프랜차이지간 효율적인 관계 정립에 관한연구,” 유통연구, 2(1), 87-114.

김종훈(2003), “프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향,” 유통연구, 12(1), 33-63.

김홍범, 김태구(2003), “호텔의 서비스 회복에 대한 공정성 지각이 고객의 자발적 파트너십에 미치는 영향,” 관광학연구, 27(1), 121-139.

안준모, 이국희(2001), “인터넷 쇼핑 환경에서의 고객 충성도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구; 국내 인터넷 쇼핑몰 산업을 중심으로,” 경영정보학연구, 11(4), 135-153.

오세조, 김상덕, 조현식, 강보현(2003), “프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 결속이 가맹점의 매출에 미치는 영향,” 연세경영연구, 40(1), 23-46.

조현진(2005), “프랜차이즈 본부와 가맹점간의 내부정치가 결속 및 관계성과에 미치는 영향,” 유통연구, 10(2), 27-47.

차길수(2000), 서비스 기업의 인간관계관리, 대왕사.

Adams, J. Stacy(1963), “Toward on Understanding of Inequity,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

- _____ (1965), "Inequity in Social Exchange," *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, Academic Press, New York, 267-299.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship," *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- _____ and David W. Gerbing(1988), "Structural Equation Modeling in Practice : A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Babakus, Emin, Ugur Yavas, Osman M. Karatepe, and Turgay Avci(2003), "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272-286.
- Bettencourt, Lance A., Stephen W. Brown and Scott B. MacKenzie(2005), "Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors: Test of a Social Exchange Model of Antecedents," *Journal of Retailing*, 81(2), 141-157.
- Bowen, David E. and Robert Johnston (1999), "Internal Service Recovery: Developing a New Construct," *International Journal of Service Industry Management*, 10(2), 118-131.
- Brown, James R., Anthony T. Cobb, and Robert F. Lusch(2006), "The Roles Played by Interorganizational Contracts and Justice in Marketing Channel Relationships," *Journal of Business Research*, 59(2), 166-175.
- Brown, Steven P. and Robert A. Peterson(1993), "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects," *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.
- Chiou, Jyh-Shen, Chia-Hung Hsieh, and Ching-Hsien Yang(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.
- Clemmer, Elizabeth C.(1993), *An Investigation into the Relationships of Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resources Management*, R. Cropanzano, ed., New York; Lawrence Erlbaum, 193-207.
- Deutsch, Morton(1975), "Equity, Equality, and Need: What Determines Which Values Will Be Used As the Basis for Distributive Justice," *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr and Sejo Oh(1987), "Developing Buyer-Seller

- Relationship,” *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Folger, Robert and Mary A. Konovsky(1989), “Effects of Procedural and Distribute Justice on Reactions to Pay Raise Decisions,” *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Forrester, Russ(2000), “Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea,” *Academy of Management Executive*, 14(3), 67-80.
- Frazier, Gary L, and Raymond C. Rody(1991), “The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels,” *Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.
- Ganesan, Shankar(1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship,” *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- 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*, 22(2), 130-142.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson(1999), “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships,” *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gundlach, Gregory T. and Patrick E. Murphy(1993), “Ethical and Legal Foundations of Relationship Marketing Exchanges,” *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46.
- Hewett, Kelly and William O. Bearden(2001), “Dependence, Trust and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations; Implications for Managing Global Marketing Operations,” *Journal of Marketing*, 65(4), 51-66.
- Homans, George C.(1961), “Social Behavior; Its Elementary Forms, *New Yorks: Harcourt Brace Jovanovich*.
- Innis, Daniel E. and Bernard J. La Londe(1994), “Customer Service; The Key to Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Market Share,” *Journal of business Logistics*, 15(1), 1-27.
- Jansen, Erik and Mary Ann, Von Glinow(1985), “Ethical Ambivalence and Organizational Reward Systems,” *Academy of Management Review*, 10(4), 814-822.
- Jap, Sandy(1999), “Pie-Expansion Efforts; Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475.
- Jones, Michael A. and Jaebeom Suh(2000), “Transaction-Specific Satisfaction and Overall Satisfaction; An Empirical Analysis,” *Journal of Services Marketing*, 14(2), 147-159.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, and Jan-Benedict E. M. Steenkamp(1995), “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers,” *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Lawler, Edward E.(1990), *Strategic Pay; Aligning Organizational Strategies and*

- Pay System, San Francisco: Jossey Bass.*
- Leventhal, Gerald S.(1976), "The Distribution of Rewards and Resources in Group and Organizations," In L. Berkowitz and E. Walster(ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 211-239.
- Lind, E. Allan and Tyler, Tom R.(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin(1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpand(1992), "Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Organ, Dennis W.(1990), The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavioral, in *Research in Organizational Behavior*, 12, Berry M. Staw and L. L. Cummings, eds. Greenwich, CT:JAI Press, 43-72.
- _____ and Mary Konovsky(1989), "Cognitive Versus Affective Derminants of Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Pelham, Alfred M. and David T. Wilson (1996), "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.
- Perry, James L.(1991), "Making Policy by Trial and Error: Merit Pay in the Federal Service," *Polish Studies Journal*, 17, 389-405.
- Richard D. Irwin. Oliver, Richard L. and John E. Swan(1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transaction: A Field Survey Approach?" *Journal of Marketing*, 53(2), 21-35.
- Schminke, Marshall, Maureen L. Ambrose and Terry W. Noel(1997), "The Effect of Ethical Frameworks on Perceptions of Organizational Justice," *Academy of Management Journal*, 40(5), 1190-1207.
- Sibley, Stanley D. and Donald A. Michie (1982), "An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel," *Journal of Retailing*, 58(4), 23-45.
- Smith, Amy K. Ruth N, Bolton and Janet Wagner(1999), "A Model of Consumer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of marketing Research*, 36(3),

- 356-372.
- Smith, J. Brock and Donald W. Barclay (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationship," *Journal of Marketing*, 61(1), 3-21.
- Song, X. Michael, Jinhong Xie, and Barbara Dyer(2000), "Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors," *Journal of Marketing*, 64(1), 50-66.
- Stern, Louis W. and Adel EI-Ansary(1992), *Marketing Channel*, 4rd ed. Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, Inc.
- Sweeney, Paul D. and Dean B. McFarlin (1993), "Workers' Evaluations of the 'Ends and the Means': An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Tax, Stephen S., Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekar(1998), "Consumer Evaluations of Service Complaint Experiences for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Thibaut, John W.(1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale. NJ Lawrence Erlbaum.
- Tyler, Tom R.(1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of Group-value Model," *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 830-838.
- _____ (1994), "Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice," *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5), 850-863.
- Tyler, T. R., and E. A. Lind(1992), "A Relational Model of Authority in Groups," *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 91-115.
- Walster, Elaine, Ellen Berscheid and William G. Walster(1973), "New Directions in Equity Research," *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.

【부 록】 측정 척도

▶지원

- 우리 가맹점은 좋은 서비스를 제공하기 위해 지속적으로 훈련 받는다.
- 우리 가맹점은 고객과 만나기 전에 매우 많은 훈련을 받는다.
- 우리 가맹점은 고객에게 어떻게 더 나은 서비스를 할 수 있는 방법을 훈련 받는다.
- 우리 가맹점은 고객의 불평을 해결할 수 있는 방법을 훈련받는다.
- 우리 가맹점은 고객의 문제를 해결할 수 있는 방법을 훈련받는다.
- 우리 가맹점은 불평하는 고객을 다루는 방법을 훈련받는다.
- 본부에서 제공하는 정보는 신속하다.
- 본부에서 제공하는 정보는 정확하다.
- 본부에서 제공하는 정보는 충분하다.
- 본부의 경영지도와 관리는 훌륭하다.
- 본부의 광고활동은 활발하다.
- 본부에서는 적절한 광고활동과 판촉지원을 수행한다.

▶보상

- 우리 가맹점이 고객에 대한 서비스 수준을 향상시키면 본부에서 보상받을 것이다.
- 우리 가맹점이 받은 보상은 서비스에 대한 고객의 평가에 기초하고 있다.
- 우리 프랜차이즈의 가맹점은 고객 서비스가 좋으면 보상받는다.
- 우리 프랜차이즈의 가맹점은 고객의 문제를 효율적으로 해결하면 보상 받

는다.

- 우리 가맹점이 불평 고객을 만족시키면 보상받는다.

▶의사소통

- 새로운 서비스의 개발에 대해 우리에게 알려준다
- 우리의 성과에 대해 자주 긍정적인 피드백을 제공한다
- 우리를 매우 빈약하게 인정한다(r)*
- 우리의 성과에 대한 기대를 충분히 의사소통 한다

▶분배공정성

- 우리의 노력과 투자에 비해 얻어진 결과는 공정하다
- 본부로부터 우리에게 할당된 역할과 책임은 공정하다
- 본부와 거래하고 있는 다른 가맹점이 얻은 결과와 비교하여 볼 때 우리가 얻은 결과는 공정하다
- 우리 가맹점을 통해 본부가 얻은 수익을 생각할 때 우리가 얻은 결과가 공정하다
- 본부의 서비스에 대한 마케팅 노력에 우리 가맹점이 기여한 정도를 볼 때 우리가 얻은 결과는 공정하다

▶절차공정성

- 본부는 우리와의 상호적인 의사소통을 증진시키려고 노력한다
- 본부는 모든 가맹점들에게 일관된 정책과 의사결정 절차를 적용한다
- 본부는 자신의 정책과 프로그램에 대한 가맹점들의 견해를 진지하게 고려

한다

- 본부는 가맹점에게 영향을 주는 어떤 정책상의 변화에 대한 타당한 원인을 설명한다
- 본부는 우리 가맹점이 갖고 있는 특정한 상황으로부터 배우려고 노력한다
- 본부는 우리 가맹점을 대함에 있어서 공손하고 매너가 좋다

▶결속

- 우리는 진정으로 본부와 거래하는 것이 즐겁기 때문에 본부의 한 일원으로 남아있기를 바란다
- 우리는 개인적으로 본부 담당자를 좋아하기 때문에 본부와의 관계를 지속하고자 한다
- 우리와 본부는 서로가 우호적인 관계이기 때문에 우리는 본부와의 관계를 지속하기를 원한다
- 본부에 대한 강한 애착 때문에 우리는 본부의 한 일원으로 남아있기를 바란다
- 본부에 대한 강한 소속감 때문에 우리는 본부의 한 일원으로 남아있다
- 우리가 본부와의 관계를 지속하지 않는다면, 관계를 끝냄으로써 생기는 손실이 너무 클 것이다*
- 금전적으로 이익이 되기 때문에 우리는 본부와의 관계에 남아있기를 원한다
- 우리와 본부의 거래는 서로 경제적으로 이익이 되기 때문에 우리는 본부와의 관계를 지속하길 바란다
- 다른 업체로 전환하는데 많은 시간과 노력이 들기 때문에 우리는 본부의 한 일원으로 남아있다*

▶수익성

- 기대했던 것보다 영업이익이 많았다
- 기대했던 것보다 매출대비이익 비율이 높았다
- 현금흐름이 좋아졌다
- 투자수익률(ROI)이 높아졌다
- 자산수익률(ROA)이 높아졌다

(r) 역코딩, * 제거된 항목

A Study on Antecedents and Consequences of Franchise System Fairness

Se-Na Ha*
Sang Deok Kim**

Abstract

The objective of this research is to find out antecedents and consequences that would affect franchisee's fairness in a franchise system. The factors of antecedents include support, reward and communication, and those of consequences consist of commitment and profit.

With a survey of the 120 stores of N franchise, the country's outstanding food service company, the results of structural equation model show that support and reward in its headquarters scheme had an effect on distributive fairness in franchisee's fairness sense, but did not influence procedural fairness.

However, communication affected both distributive fairness and procedural fairness.

On the other hand, distributive fairness and procedural fairness impacted relationship of a franchise system and commitment in variables. And only distributive fairness influenced profit.

Keywords: support, reward, communication, distributive fairness, procedural fairness, commitment, profit.

* Master, Department of Business Administration, Kyungnam University.

** Assistant Professor, Department of Business Administration, Kyungnam University.