

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593  
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2018.09.9.3.31

## The Impact of Foodservice Franchisee's Perceived Justice on Cohesiveness, Relationship Satisfaction, and Franchisee's Long-Term Orientation

### 외식프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성이 응집성, 관계만족, 그리고 가맹점의 장기지향성에 미치는 영향

Soon-Beom Hur(허순범)\*, Jang-Yee Chang(장장이)\*\*, Jae-Gyu Lee(이재규)\*\*\*

Received: August 01, 2018. Revised: September 04, 2018. Accepted: September 08, 2018.

---

#### Abstract

**Purpose** – This study examines the role of foodservice franchisee's perceived justice(distributive, procedural, and interactional) in developing long-term orientation to franchisor and investigate the mediating role of cohesiveness and relationship satisfaction in the relationship between franchisee's perceived justice and long-term orientation to franchisor.

**Research design, data, and methodology** - We collected data from managers and owners in foodservice franchisees located in Seoul, Korea. Among a total of 500 questionnaires, 500 questionnaires were returned. After excluding 36 invalid respondent questionnaires, 496 valid questionnaires(response rate of 99.2%) were analyzed using frequency, confirmatory factor analysis, correlations analysis, and structural equation modeling with SPSS 21 and SmartPLS 3.0.

**Result** – The findings of this study are as follows: First, distributive justice and interactional justice had positive effects on cohesiveness, but procedural justice did not. Second, distributive justice and interactional justice had positive effects on relationship satisfaction, but procedural justice did not. Third, cohesiveness and relationship satisfaction had positive effects on franchisee's long-term orientation to franchisor.

**Conclusions** – The implications of this study are as follows. First, this study found that procedural justice can create a high cohesiveness and identification of franchisee and also maintain a cooperative relationship with the franchisor. Second, this findings suggest that the perceived distributional and interactional justice can improve the satisfaction with the franchisor and thus positively influence the intention to maintain the relationship and the intention to recontract. Third, the results of this study indicate that the cohesiveness of franchisees can play a pivotal role to improve their satisfaction with the franchisor and pursue mutual development by continuously maintaining stable business relationship with franchisor. The findings of this study are subject to at least three limitations. First, the research subject is limited to the food service franchise shops in Seoul area, so the sample was not nationally representative of the franchise stores. Second, the perceived fairness is measured only from the point of view of the franchisee, and this study has a limitation to examine the difference between the perceived franchisee's and franchisor's justice. Third, Future research needs to identify more closely the relationships between perceived fairness and long-term orientation by gathering specific quantitative data such as the renewal rate and the business performance.

**Keywords:** Perceived Justice, Cohesiveness, Relationship Satisfaction, Long-Term Orientation, Franchise, SmartPLS 3.0

**JEL Classifications:** L83, M50, M54.

---

\* First Author, CEO, Small Big Consulting, Gyeonggi Province, Korea. Tel: +82-31-551-1881, E-mail: gosbhur98@gmail.com

\*\* Co-author, Advisor, One Law Partners, Gangnam-gu, Seoul, Korea. Tel: +82-2-3019-3900, E-mail: j3429@hanmail.net

\*\*\* Corresponding author, Adjunct Professor, Department of Hotel & Restaurant Management, Shin Ansan University, Gyeonggi Province, Korea. Tel: +82-31-490-8910, E-mail: overkill38@hanmail.net

## 1. 서론

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점은 비대칭적 관계이다. 이러한 비대칭적 관계는 상호 간의 갈등은 높이고, 상호협력과 신뢰, 그리고 안정성은 낮추게 한다(Anderson & Weitz, 1989; Dwyer et al., 1987; Frazier et al., 1989; Stern & Reve, 1980). 이러한 비대칭적 관계구조에서 의존성이 높은 가맹점은 가맹본부의 기회주의적 행동이나 강압적 힘의 행사에 노출되어 있어서 전적으로 힘이 강한 가맹본부의 공정성에 의존해야 한다(Kuma et al., 1995; Anderson & Weitz, 1992; Heide & John, 1988). 공정성은 효과적으로 마케팅 경로 관계를 구축하는데 중요한 개념이다(Anderson & Weitz 1989, 1992; Dwyer et al., 1987; Frazier, 1983; Frazier et al., 1988; Gundlach & Murphy, 1993; Kaufmann & Stern, 1988; Kumar et al., 1995). 공정성은 자신의 투입(inputs)과 비교한 결과(rewards)가 비교 대상(혹은 준거대상)에 비교한 결과를 비교하여 자신의 비율이 비교 대상의 비율보다 클수록 만족도는 향상된다는 것이다. 즉 공정성을 높게 지각하면 할수록 만족도 또한 높은 것으로 밝혀졌다(Fisk & Coney, 1981). 만족에 대한 높은 지각은 기존 거래처와 거래 관계를 지속하고자 하는 의도를 높여 준다(Anderson & Sullivan, 1993). 이는 만족은 상호 협력을 제고하고, 전환 의도를 감소시키며 상대방과의 파트너십을 형성하는데 매우 중요하고 관계 장기지향성에 직접적인 영향을 미친다는 것이다(Ganesan, 1994; Lee & Lee, 2005; Anderson & Narus, 1984).

프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점 간의 상호의존적인 관계로 구축된다. 이러한 상호의존성은 가맹본부와 가맹점간의 갈등을 배태하고 있다. 또한, 갈등은 가맹점의 불공정지각에서 시작된다. 따라서 갈등을 해결하고 상호협력적인 관계를 유지하여 공생(symbiosis)을 추구하기 위해서는 가맹본부의 공정성이 바탕이 되어야 한다. 프랜차이즈 시스템의 공정성은 프랜차이즈 시스템 내에서 시행되는 제도, 마케팅 전략 등의 수립 및 실행, 그에 대한 보상, 그리고 의사결정과정에서 공정하게 진행되는지에 대한 가맹점의 공정성에 대한 지각의 정도를 말한다(Ko et al., 2014). 따라서 고도의 상호의존관계에 있는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 공생관계를 유지하기 위해서는 프랜차이즈 가맹본부에 대한 가맹점의 공정성 지각이 가맹점의 응집성 형성과 만족도 그리고 장기지향성에 많은 영향을 주고, 이는 가맹점과의 공생관계에 있는 가맹본부의 성공에 필수적인 역할을 한다.

따라서 본 연구에서는 외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성이 응집성과 관계 만족을 매개로 장기지향성에 미치는 영향 관계를 규명하고자 한다(<Figure 1>). 또한, 외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성은 동기부여의 관리 수단으로 가맹점의 응집성을 강화하고, 가맹본부와의 협력을 공고히 하여 상호 간 관계 만족도를 증진해 장기적인 공생관계를 유지함으로써 프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성에 대한 중요성을 인식시킨다. 그리고 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점에 대한 보다 효과적이고 다양한 방향과 장기적으로 공존 공생할 방안을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1. 공정성

공정성은 고대 그리스 시대 철학자 Aristotle에 의해 최초로 분배 정의의 원칙을 제시함으로써 논의가 시작되었다. 이 원칙은 두 개인에게 주어지는 사회적 보상이 각 각이 이바지한 바에 비례하여 분배되었을 때 보상은 공정한 상태를 이루게 된다는 것이다(Brown, 2009). 공정성 개념은 Stouffer et al.(1949)의 상대적 박탈감(relative deprivation)에 관한 연구가 있고 난 뒤 Festinger(1957)의 인지부조화이론(cognitive dissonance theory)을 바탕으로 한다. 이를 바탕으로 한 공정성 이론은 1960년대에 이르러 Homans(1961)와 Blau(1964)의 사회교환이론(social exchange theory)과 Adams(1965)의 형평 이론(equity theory)으로 시작되었다. 이는 교환관계 내에서 자신의 이익을 추구하는 개인이 자신이 투자한 자원과 이를 통해 얻은 교환 물의 가치에 대해 공정성을 평가하고 이에 대해 정서적, 인지적, 행동적으로 반응한다는 것이다. 이때 개인은 절대적인 기준으로 자신이 받은 보상의 공정성을 인식하기보다는 다른 준거 대상과의 비교를 통해 자신이 받은 보상의 공정성을 평가하는 경향이 있다. 즉, 공정성 인식기준은 절대적이 아니라 상대적이라는 것이다. 또한, 공정성은 자신의 투입량에 따른 경제적 산출량이 다른 준거 대상의 투입량에 따른 경제적 산출량과 균형을 이루는지에 대한 비율의 개념으로 설명될 수 있다(Adams, 1963). 즉, 상대적 박탈감 이론(Davis, 1959)과 사회교환이론(Homans, 1961; Blau, 1964)을 통해 각 개인의 투입량과 산출량의 비율을 준거 대상의 그것과 비교한다. 그리고 자신의 투입량에 대한 성과 보상량의 비율이 공정하다고 지각하면, 이를 유지하기 위한 노력을 하게 되어 긍정적인 기업성공을 이루는데 영향을 미친다. 그러나 불공정하다고 지각하면 불공정을 바로잡기 위하여 노력하게 되어 부정적인 기업성공을 이루는데 영향을 미친다(Chang et al., 2014; Cho, 2005; Gouldner, 1960).

Colquitt et al.(2012)은 조직 공정성이 조직 효과성에 직결되는 구성원의 성과를 향상하는 강력한 동기 요인이라고 했다. Lee et al. (2015)는 조직 공정성이 조직구성원의 직무 성과를 개선하는데 매우 중요하기 때문에 상사는 공정성 기제를 통해서 구성원과의 고품질의 관계를 개발하는데 중점을 두어야 한다고 했다. 또한, 선행연구들을 고찰해 보면 조직 공정성은 조직구성원의 다양한 성과 지표에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Colquitt et al., 2001; Liao & Rupp, 2005; Walumbwa et al., 2009; Wang et al., 2010).

한편, 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈 가맹점의 가맹본사에 대한 지각된 공정성이 가맹점의 만족, 신뢰, 결속 그리고 장기지향성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Chang et al., 2014; Lee & Kwon, 2014; Anderson & Narus, 1984; Moorman et al., 1992; Dwyer et al., 1987).

따라서 본 연구에서는 외식프랜차이즈 가맹점이 가맹본사와의 교환관계에서 가맹점이 본사로부터 받는 보상에 대해 어떻게 지각하고 반응을 할 것인가를 이해하기 위해서 공정성에 관한 선행연구들을 바탕으로 조직 공정성을 분배 공정

성, 절차 공정성, 그리고 상호작용 공정성의 3가지 하위차원으로 나누어, 그 개념을 고찰하고, 이들의 영향력을 검증하고자 한다.

### 2.1.1. 분배공정성

분배 공정성(distributive justice)은 조직과 교환관계에 있는 당사자 개인이 자신이 투입한 노력에 상응하는 보상을 받을 때 인지하는 공정함의 정도로 정의된다(Homans, 1961; Adams, 1963). 분배공정성은 공헌과 보상, 투자와 이익의 비례에 대한 지각된 공정함의 정도(Colquitt, 2001; Greenberg, 1987)로, Hwang(2013)은 교환관계에 있는 타인과 개인의 투입과 산출에 대한 비교를 통하여 지각하는 상대적 개념으로 정의하였다. Smith et al.(1999)은 분배공정성을 고객이 지급한 비용, 시간, 노력 등에 대한 대가로 업체로부터 받는 서비스 결과에 대해 공정하게 지각하는 정도로 정의한다. 또한, 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈 계약의 상대적 약자인 가맹점이 가맹본사에 대해 기대하는 역할이라고 했다(Kim & Ahn, 2012).

Anderson and Weitz(1989)은 프랜차이즈 가맹본부의 분배공정성은 가맹점의 만족에 매우 중요한 선행요인이며, 가맹본부에 대한 신뢰와 결속에 대한 기대를 하게 된다. 또한, 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 계약이 불균형하기 때문에 가맹점은 가맹본사의 강압적 힘의 지배하에 위치하게 되어, 가맹본사의 공정성에 의존할 수 밖에 없는 조건이 된다(Kumar et al., 1995).

지금까지의 이러한 분배공정성에 관한 선행연구들은 분배 공정성의 결과요인을 고찰하는 목적의 연구(Walster et al., 1978; Adams, 1963; Homans, 1961)와 분배 공정성의 선행요인을 예측하고 설명하는 목적의 연구(Leventhal, 1980; Lerner, 1977)로 나누어 구분할 수 있다.

### 2.1.2. 절차공정성

절차 공정성(procedural justice)은 조직에서 공식적인 의사결정에 도달하는 방법과 결과가 어떻게 결정되는지에 대해 구성원들에 의해서 공정하게 지각되는 정도로 정의된다(Leventhal, 1980). Clemmer(1993)는 절차 공정성이란 서비스 조직이 서비스 결과를 제공하면서 사용하는 기준, 절차 등에 대하여 고객이 공정하게 인지하는가의 정도를 의미한다고 정의하였다. 또한, Lind and Tyler(1988)는 절차공정성은 상호 교환관계에 있어 어떠한 결정을 내리기 위해 거치는 여러 단계의 절차에 대해 공정하게 지각하는 정도를 의미한다고 정의하였다. 여기서 중요한 것은 무엇을 얻게 되고, 얼마나 얻게 되는냐가 아니라 그 결과의 도출과정이 공정한가에 있다는 점이다.

Folger and Konovsky(1989)는 절차공정성을 보상의 총량을 결정하는데 이용되는 방법이나 절차가 얼마나 공정한가에 대한 인지 정도로 정의하였다. 또한 인간 관계에 있어서 지각된 공정성이나 공정성을 판단하게 되는 근거가 그 결과뿐만 아니라 과정 역시 중요하다고 할 수 있다(Colquitt et al., 2001). Leventhal(1980)은 절차 공정성 평가 기준을 일관성(consistency), 편향억제(bias suppression), 정확성

(accuracy), 수정가능성(correctability), 대표성(representation), 윤리성(ethicality)의 6가지 원칙으로 제시했다. 또한, Greenberg and Folger(1983)는 절차공정성을 종업원 참여 문제와 인사관리 문제에도 적용하게 된다.

### 2.1.3. 상호작용공정성

상호작용 공정성(procedural justice)은 대인관계 관점의 공정성을 말한다. 보상 절차가 실행되는 과정에서의 상사와 부하직원 간에 발생하는 것으로 상사의 대우 방식과 내용에 대한 부하직원들의 지각된 공정성으로 정의된다(Bies & Moag, 1986). 즉 보상절차가 아무리 공정하게 설정되어 있더라도 그 절차의 실행 과정에서 표현되는 대인관계의 대우 방식은 그 실행자(상사)에 따라 다르게 구현될 수 있고 그에 대한 지각된 공정성의 정도 다르다는 개념인 것이다. 절차공정성에서 분리되어 독립개념으로 연구가 이루어진 후 Greenberg(1993)는 상호작용 공정성을 대인간 공정성(의사결정이 진행되는 동안 조직구성원들이 받은 대인관계의 질)과 정보공정성(의사결정이 이루어지는 방법에 대해서 설명할 때 사용된 정보의 적절성과 설명하는 근거의 완전성)으로 분리하는 연구를 하였다. 또한, Colquitt(2001)도 상호작용 공정성을 대인간 공정성과 정보공정성으로 나누어 연구했다. 그는 대인간 공정성을 상사와 부하 간의 의사소통에서 상사가 부하를 존중과 품격을 가지고 대하는 것이라고 설명했다.

Bies and Moag(1986)는 상호작용 공정성을 지각하게 하는 요인으로 솔직함(honesty)과 예의바름(courtesy), 적시 피드백, 권리존중(respect for rights) 등을 제시하였다. Moorman(1991)과 Niehoff and Moorman(1993)은 절차의 실행과정에서 상사가 보여주는 의견존중, 편견배제, 친절, 권리존중, 솔직성, 의사결정에 대한 설명 등과 같은 요인들이 사람에게 대인관계 공정성을 지각하게 한다고 하였다. 또한, 상사가 부하와의 관계에서 신뢰성을 유지하기 위하여 부하와의 의사소통 과정에서 예의를 갖추고 행동하는 것이 공정성 지각에 매우 중요하다고 주장했다. Kerman and Hanges(2002)는 대인간 공정성은 상사가 조직구성원들을 존중하는 태도와 행동을 보이며 절차의 실행과정에서 부하직원을 인격적으로 대우하였는지를 반영하는 개념이라고 하였다. Park(2015)은 대인간 공정성은 상사가 부하직원과의 의사소통에서 존중과 품위를 가지고 대우해 주는 태도와 행동으로 정의하였다. 또한 대인간 공정성은 상급자가 하급자에 대한 존중과 예의, 태도에서 인지되는 것으로 대인간 공정성이 향상될수록 하급자들이 적극적으로 의사결정과정에 참여할 가능성이 향상된다(Choi & Um, 2013).

조직 내 분배와 절차가 공정하게 되어 있어도 실제 절차의 실행과정에서 나타나는 상사의 대인간 처우방식은 각기 다르게 표현될 수 있으며, 개개인의 종업원들도 각기 그 처우방식을 다르게 인지할 수 있다. 이것은 대인간 상호작용이 원만하고 원활하게 이루어질수록 상호작용 공정성에 대한 평가는 호의적으로 이루어질 수 있다는 것이다(Jin & Yang, 2016). 또한, Thurston and Mcnall(2010)은 대인간 공정성과 정보공정성으로 구성되는 상호작용 공정성에 관한 조직원의 인식은 상사에 대한 만족감에 유의한 영향을 준다

는 결과를 제시하였다. 조직중사원들의 공정성 지각에 있어서 절차공정성보다 상호작용공정성이 중요한 영향을 주기 때문에 상호작용공정성이 중요하다고 주장했다(Robbins et al., 2000).

## 2.2. 응집성

응집성(cohesiveness)은 집단 구성원들을 집단에 계속 남아있도록 작용하는 모든 힘의 합력(the resultant of all forces)으로 그 집단이나 집단 구성원들의 매력도(attraction)에 의해 결정된다고 하였다(Festinger, 1950). 따라서 집단이나 집단구성원들의 매력도가 없다면 그 집단을 쉽게 떠날 수 있다는 것이다. Back(1950)은 응집성을 구성원들이 집단에 대해 느끼는 매력 혹은 집단에 머무르게 하려고 구성원들에게 행사되는 힘이라고 하였다. Carron(1980)은 집단구성원들이 원활한 상호작용을 위해 개인이 집단에 몰입하고 집단을 위해 헌신하는 정도라고 하였다.

또한, 집단구성원 간의 원활한 상호작용은 구성원 간에 서로 정서적으로 친밀하게 느끼고 집단에 대한 정서적 애착을 느끼게 한다(Mills, 1984). 응집성이 높은 집단은 집단구성원들 간의 매력도를 높게 지각하고, 이로써 일체감을 형성하여 높은 성과를 이룬다(Fremont & Rosenzweig, 1992). 응집성이 높은 구성원들은 그렇지 않은 구성원들보다 집단에 만족도와 사기가 높고 집단의 사명을 공유하고 동료 간에 협력 관계를 유지하며 개방적인 의사소통을 한다(Griffith, 1988).

## 2.3. 관계만족

관계만족(relationship satisfaction)은 업무 관계에 있는 두 회사의 모든 측면에 대한 평가에서 비롯된 긍정적인 감정 상태라고 하였다(Anderson & Narus, 1990). 만족은 협력을 촉진하고, 관계의 단절을 감소시키는 효과가 있다고 하였다(Ganesan, 1994). 기업 간의 거래 관계에서 만족도가 높으면 거래상대방에 대한 신뢰가 강화되고, 타 기업으로 거래를 전환하기보다는 기존 거래 관계를 지속해서 유지하고자 하는 의도가 높게 형성된다고 하였다(Lee & Lee, 2005; Anderson & Sullivan, 1993). Schul, Lamb, and Little(1981)은 만족을 과거의 성과, 자율성, 그리고 구조에 대한 지각으로부터 기인한 것으로 갈등과 부의 상관관계를 가진다고 하였다. 그리고 만족은 기업과 기업 간의 관계 또는 기업과 개인과의 관계에서 충성도, 신뢰, 장기지향성에 영향을 미치게 된다(Abdul-Muhmim, 2005; Anderson & Narus, 1990).

프랜차이즈 가맹점의 가맹본부에 대한 만족은 가맹점이 가맹본부와의 관계를 오래가도록 만들고, 가맹본부의 만족스러운 역할 수행은 가맹점의 초기 의사결정을 강화한다고 하였다(Lewis & Lambert, 1991). Lee et al.(2014)은 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 사이의 만족을 행동 만족과 절차 만족으로 나누었다. 행동 만족은 가맹본부와 가맹점 간의 갈등에 대해 가맹본부가 노력한 갈등 해결 행동에 대한 결과에 대해 가맹점이 느낀 만족을 말하고, 절차만족은 그 과정에

대해 가맹점이 느낀 만족이라고 하였다. 또한 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 관계만족은 상대방과의 파트너십을 강화하는데 중요한 요인으로, 상대방의 미래행동을 예측할 수 있어 장기지향적 관점에서 가맹본부와 가맹점 간의 긍정적인 관계를 형성하게 된다(Oh et al., 2003). 또한, 프랜차이즈 가맹점이 본사에 대해 지각하는 긍정적인 감정은 만족과 재계약의도에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Chang et al., 2014).

## 2.4. 장기지향성

장기지향성(long-term orientation)은 소매업체는 공급업체의 결과와 거래주체 간의 공동의 결과가 장기적으로 소매업체에 혜택을 줄 것으로 기대하여 상호의존적이라고 지각하는 것이라 하였다(Kelly & Thibaut, 1978). 단기지향성을 가진 소매업체는 현재의 성과에만 집중하고, 장기지향성을 가진 소매업체는 미래의 목표를 성취하는데 중점을 두고 현재와 미래의 성과에 관심을 가진다고 하였다(Ganesan, 1994). 이는 단기지향적 거래에서는 시장거래 효율성에 의존하고, 거래 상대방의 이익을 고려하지 않고 자신의 이익만을 추구하는 기회주의적 행동을 하게 된다. 반면에, 장기지향적 거래에서는 거래상대방과의 관계 교환을 추구하여 이를 기반으로 상호 이익 극대화를 도모하게 된다는 것이다(Lee & Lee, 2015).

또한, 프랜차이즈 시스템에서 단기지향성을 추구하는 가맹점은 현재 이익과 성과에만 관심을 가지지만, 장기지향성을 가진 가맹점은 현재와 미래의 성과목표를 달성하는데 중점을 두고 상호발전을 위해 지속적이고 안정적으로 거래 관계를 계속 유지하려고 한다(Kim, 2006; Yoon & Moon, 2012).

# 3. 연구설계

## 3.1. 연구가설

### 3.1.1. 공정성이 응집성과 관계만족에 미치는 영향

공정성은 문화적 차이를 불문하고 조직에서 집단에 대한 구성원의 협력적 태도(응집성·사기·충성심) 형성 및 행동을 견인하는 가장 중요한 요인이라고 하였다(Beugré, 2007). 절차 공정성의 집단가치모형(group value model)의 관점에 의하면 개인이 자신에 돌아오는 보상의 크기뿐만 아니라 자신의 보상을 결정하는 절차상의 공정성을 중요하게 여긴다. 그 이유는 자신이 속한 집단과의 지속적인 관계유지가 가치 있다고 생각하고, 집단의 결속력을 강화하는 요인이라고 생각하기 때문이다(Lind & Tyler, 1988; Tyler & Lind, 1992). 조직 공정성 요인 중 분배공정성과 절차 공정성은 직무 만족에 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다(Choi et al., 2015; Kim & Lee, 1992).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 다음과 같은 가

설을 제시하였다.

- <H1> 공정성은 응집성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-1> 분배공정성은 응집성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-2> 절차공정성은 응집성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H1-3> 상호작용공정성은 응집성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- <H2> 조직공정성은 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-1> 분배공정성은 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-2> 절차공정성은 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H2-3> 상호작용공정성은 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2. 응집성이 관계만족에 미치는 영향

응집성이 높은 집단은 소속감이 증대되고, 업무수행능력이 향상되어 주어진 목표를 달성함과 동시에 직 무만족도가 높고 이직률과 결근율이 감소한다(Thibaut & Kelley, 1959; Klein & Mulvey, 1995). Shaw(1971)는 응집성이 높은 집단은 구성원의 참여와 관심을 향상해 집단에 대한 충성심을 강화한다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시하였다.

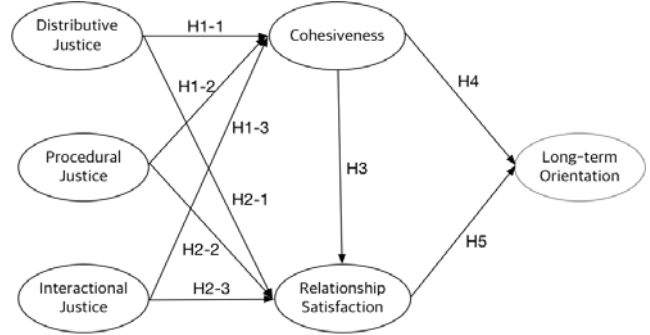
- <H3> 응집성은 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3. 응집성과 관계만족이 장기 지향성에 미치는 영향

관계 만족은 거래 상대방과의 관계에서 나타난 성과물에 대한 긍정적인 감정 상태(Anderson & Narus, 1984)로 만족은 협력을 증진하고 거래단절을 감소시키는 효과가 있는 것으로 나타났다(Ganesan, 1994). 이는 거래 상대방과의 관계 만족은 궁극적으로 관계의 지속을 견인하게 된다(Lee & Lee, 2005). 또한, 만족은 거래 파트너십을 형성하는 데 중요한 역할을 하고 교환관계의 장기 지향성에 직접적인 영향을 미친다(Anderson & Narus, 1984). Collins and Raven (1968)은 집단응집력을 모든 구성원이 그 집단에 머물도록 작용하는 힘이라고 하였다. 또한, 집단응집성이 높은 집단은 구성원들 간의 사회적 교환이 자주 일어나고, 상호 간의 강한 유대감을 형성한다고 하였다(Kidwell & Mossholder, 1997).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 제시하였다.

- <H4> 응집성은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <H5> 관계만족은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



<Figure 1> Proposal model

3.2. 변수의 측정

본 연구의 연구모형과 설정된 가설을 검증하기 위하여 설문지에 사용된 모든 항목은 “1점=전혀 그렇지 않다”에서 “7점=매우 그렇다”는 7점 리커트 척도로 측정되었다.

먼저, 공정성은 분배 공정성(4개 항목), 절차 공정성(5개 항목), 그리고 상호작용공정성(5개 항목) 세 가지 하위차원으로 측정되었다(Colquitt, 2001). 응집성은 가맹점이 가맹본부에 대한 매력과 자부심을 느끼고 우리 주의(We-ness)정신과 계약관계를 유지하고자 노력하는 정도를 측정하기 위해 5개의 항목으로 측정되었다(Bollen, 1984; Bollen & Hoyle, 1990). 관계 만족은 가맹점이 가맹본부가 제공하는 서비스와 지원에 대해 느끼는 전반적인 만족 정도를 측정하기 위해 5개 항목(Geyskens & Steenkamp, 2000; Gassenheimer et al., 1996; Oliver, 1980), 그리고 장기지향성은 가맹점이 가맹본부에 대한 서로에게 장기적인 이익을 가져올 것이라는 기대 정도와 지속적 거래 관계 의지를 갖게 되는 상호의존 정도를 측정하기 위해 5개 항목(Ganesan, 1994)으로 측정되었다.

3.3. 표본설계 및 분석방법

본 연구에서는 연구가설을 검증하기 위하여 현재 서울지역 소재 외식 프랜차이즈 가맹점에서 근무하고 있는 매니저급 이상의 직원들을 대상으로 설문 조사를 시행하였으며, 총 496부가 회수되어 분석에 활용하였다.

또한, SPSS 21.0과 SmartPLS 3.0 통계패키지 프로그램을 이용하여 수집된 자료를 분석하였다. 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석, 측정 도구의 신뢰도와 타당도 측정을 위해 확인적 요인분석 및 상관관계 분석, 제안된 연구모형 검증을 위해 구조모형분석을 시행하였다.

4. 실증분석

4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 설문 응답자 496명의 일반적 특성은 <Table

1>과 같다. 먼저, 성별은 남자 60.1%(298명), 여자가 39.9%(198명)로 나타났고, 나이별로는 20대가 34.1%(166명), 30대가 33.7%(164명), 40대가 24.8%(123명), 50대 이상이 7.0%(34명)로 나타났다. 학력은 4년제 졸업이 전체의 39.4%(194명)로 가장 많았으며, 대학원 이상이 2.0%(10명) 그리고 전문대 졸업과 고졸이 각각 27.2%(134명), 31.4%(155명)를 차지했다. 직책은 소유주가 17.7%(88명), 소유주 겸 점장이 37.5%(186명), 고용점장이 17.1%(85명), 매니저가 25.2%(125명)로 나타났다. 가맹점 이전 주요경력은 회사원이 34.1%(169명), 사업가가 18.8%(93명), 학생이 14.9%(74명), 그리고 공무원, 가정주부, 무직, 기타가 각각 18.8%(93명), 3.4%(17명), 7.1%(35명), 9.7%(48명), 12.1%(60명)로 분포되어 있고, 가맹점 업종별 분포는 음료/커피/아이스크림류가 20.2%(100곳), 제과/빵류가 11.1%(55곳), 호프/주류가 10.9%(54곳), 외국계 음식류가 10.1%(50곳), 치킨류가 9.3%(46곳), 육류 관련 한식류가 7.9%(39곳), 기타가 7.3%(36곳), 분식류가 6.1%(30곳), 그리고 해물류가 4.9%(24곳) 순으로 나타났다. 가맹본부와 가맹점과 계약 기간은 2년 이하가 46.8%(223곳), 2-4년 이하가 33.2%(158곳), 4-8년 이하가 16.2%(77곳), 8년 초과가 3.8%(18곳)로 나타났으며, 거래기간은 1년 이하가 28.5%(136곳), 2년 이하가 32.3%(154곳), 3년 이하가 13.8%(66곳), 3년 초과가 16.6%(79곳)로 나타났다.

<Table 1> Respondent's Profiles(n = 496)

		Frequency(n)	%
Gender	Male	298	60.1
	Female	198	39.9
Age	20-29	166	34.1
	30-39	164	33.7
	40-49	123	24.8
	over 50	34	7.0
Education Level	High school	155	31.4
	Two-year college	134	27.2
	Completed university	194	39.4
	Graduate school or more	10	2.0
Position	Owner	88	17.7
	Owner & Manager	186	37.5
	Employment manager	85	17.1
	Department manager	125	25.2
Duration of contract (year)	Under 1	75	27.2
	1-under	62	22.5
	2-under	38	13.8
	3-under	13	4.7
	Over 3	56	20.3

4.2. 측정항목의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서는 다항목으로 구성된 연구단위의 단일차원성을 분석하기 위하여 SmartPLS 3.0을 이용되었다(Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016; Park, Kim, Jeon, & Lee, 2016). 먼저, Cronbach's  $\alpha$ 와 연구단위 신뢰도(Composite Reliability: CR)를 이용하여 연구 대상의 내적일관성을 측정

하는 신뢰성 분석을 하였다. <Table 2>에서와 같이, 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성, 응집성, 관계 만족, 그리고 장기지향성 연구단위에 대한 Cronbach's  $\alpha$  값은 .903-.923, CR 값은 .930-.942로 요구되는 기준인 .70을 넘어 측정 항목 간 신뢰성이 높은 것으로 나타났다.

다음으로, 개념타당성을 측정하기 위해 수렴타당성과 판별타당성으로 구 분하여 검증하였다. 수렴타당성은 동일한 개념 간의 높은 상관관계로 평가 되는데 <Table 2>에서와 같이, 각 요인에 적재된 요인적재값은 .77 이상이며, AVE값이 .73 이상으로 나타나 각 연구단위의 수렴타당성은 입증되었다. 그리고 상이한 개념 간의 낮은 상관관계로 평가되는 판별타당성은 AVE의 제곱근(square root)값이 상관관계 값보다 크면 판별타당성이 있는 것으로 설명된다.

<Table 3> Fornell-Larcker Criterion

Item	1	2	3	4	5	6
1 Distributive justice	<b>.881</b>					
2 Procedural justice	.674	<b>.856</b>				
3 Interactional justice	.749	.760	<b>.868</b>			
4 Cohesiveness	.647	.582	.630	<b>.853</b>		
5 Relationship satisfaction	.591	.472	.577	.538	<b>.874</b>	
6 Long-term orientation	.593	.370	.545	.596	.627	<b>.873</b>

\* Bold numbers indicate the square root of AVE

4.3. 연구모형의 평가

본 연구의 연구모형 평가를 위해 SmartPLS 3.0을 사용하였다. PLS는 내생변수의 설명력 최대화하는 분석방법으로서 분산설명력의 최대화 또는 구조오차를 최소화하기 위한 연구에 적합한 분석 방법(Chin, 1998; Vinzi, Trinchera, & Amato, 2010; Park et al., 2016)으로 다음과 같이 평가되었다(Chin, 1998; Hair, Ringle, & Sarstedt, 2013; Hulland, 1999; Tenenhaus, Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005; Park et al., 2016). 먼저, 설명력과 예측적합도를 <Table 4>와 같이 평가하였다. 첫째, 다중공선성을 진단하기 위하여 분산팽창요인(variance inflation factor: VIF)이 5보다 작아야 하는데, 본 연구에서는 1.407-3.244로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났다. 둘째, 내생변수의 설명력을 나타내는 결정계수인 R<sup>2</sup>로 예측적합도를 판정하는데, 본 연구에서는 응집성이 0.476(47.6%), 관계만족이 0.414(41.4%), 그리고 장기지향성이 0.487(48.7%)로 Falk and Miller (1992)가 제시한 .100(10%)보다 높게 나타났다. Chin (1998)은 설명력 크기의 기준을 .67(강), .33(중), .19(약)로 제시하기도 하였다. 셋째, 내생변수의 중복성을 나타내는 연구단위 교차타당성의 중복성(construct cross-validated redundancy; Q<sup>2</sup>) 값은 예측 적합도 지수로 사용하는데, 이 값이 0보다 크면 예측 적합도가 있는 것으로 판단된다. 본 연구에서는 응집성이 .319, 관계만족이 .295, 그리고 장기지향성이 .345로 나타나 예측적합도의 기준을 충족시켰다. 또한, SRMR(standardized root mean square residual)이 0.066로 기준치인 1 또는 .08보다 작은 것으로 나타나 모형의 예측력이 좋은 것으로 나타났다.

<Table 2> Measurement model

Constructs and items	Factor loadings	Cronbach's Alpha	rho_A	CRa	AVEb
Franchisor's distributive justice		.903	.907	.933	.776
There was a problem with my franchisor, but the efforts of the franchisor that tried to fix it made a positive outcome for me.	.849				
Compared to the amount of time and annoyance invested, the distribution I received from my franchisor was fair.	.903				
I has a problem and I was uncomfortable, but the results I received from my franchisor were fair.	.914				
In response to the problem that occurred, service recovery from my franchisor was more than fair.	.855				
Franchisor's procedural justice		.907	.915	.932	.732
The decision-making control of my franchisor on problem solving was fair enough to say nothing.	.767				
It was easy to meet a person to solve complaints about my franchisor.	.795				
My franchisor responded quickly to the complaints of me.	.914				
My franchisor gave a chance to talk enough about the complaint.	.905				
My franchisor was willing to accept complaints procedures to satisfy my needs.	.887				
Franchisor's interactional justice		.918	.924	.938	.753
My franchisor has seemed to tell me sincerely.	.866				
My franchisor has showed a lot of interest in the problem.	.902				
My franchisor has treated me with dignity.	.824				
My franchisor has candid communications with me.	.852				
My franchisor has seemed to tailor its communications to individuals' specific needs.	.894				
Cohesiveness		.906	.918	.930	.728
I feel a sense of belonging to my franchisor.	.804				
I see myself as part of my franchisor's community.	.802				
I am enthusiastic about my franchisor.	.896				
I am happy to be at this franchisor.	.897				
My franchisor is one of the best companies in the franchise industry.	.861				
Relationship Satisfaction		.923	.924	.942	.764
Overall, I am very satisfied with my franchisor.	.874				
Overall, my franchisor is very cooperative.	.888				
Overall, my expectations have been met with regard to my franchisor.	.902				
I am satisfied with my decision to contract with this franchisor.	.873				
My feeling about this franchisor is good.	.833				
Long-term orientation		.922	.922	.941	.762
I believe that over the long run our relationship with my franchisor will be profitable.	.864				
Maintaining a long-term relationship with my franchisor is important to me.	.897				
I focus on long-term goals in this relationship with my franchisor.	.881				
I expect my franchisor to be working with me for a long time.	.894				
I am willing to make sacrifices to help my franchisor from time to time.	.826				

<sup>a</sup>CR: Composite reliability

<sup>b</sup>AVE: Average variance extracted

## 5. 가설검정

### 5.1. 연구가설의 검증

외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성(분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성)이 응집성, 관계 만족, 그리고 장기지향성에 미치는 구조적 관계를 분석한 결과는 <Table 4>와 같다. H1은 외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성이 응집성에 미치는 영향을 분석하기 위한 것이다.

분석 결과, 분배 공정성( $\beta=.361$ ,  $t\text{-value}=6.308$ ,  $p<.01$ )과 상호작용 공정성( $\beta=.242$ ,  $t\text{-value}=3.042$ ,  $p<.01$ )은 응집성에 정(+)의 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H1-1, H1-3은 지지가 되었다. 그러나 절차공정성( $\beta=.155$ ,  $t\text{-value}=1.862$ ,  $p<.05$ )은 응집성에 정(+)에 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H1-2는 지지가 되지 않았다.

H2는 외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성이 관계 만족에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석결과, 분배 공정성 ( $\beta=.287$ ,  $t\text{-value}=4.305$ ,  $p<.01$ )과 상호작용 공정성( $\beta=.261$ ,  $t\text{-value}=3.463$ ,  $p<.01$ )이 관계 만족에 미치는 영향은 정(+)의 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H2-1과 H2-3은 지지되었다. 그러나 절차공정성( $\beta=-.043$ ,  $t\text{-value}=.673$ ,  $p>.05$ )은 관계만족에 정(+)의 유의적 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H2-2는 지지가 되지 않았다.

H3은 응집성이 관계 만족에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과, 응집성( $\beta=.213$ ,  $t\text{-value}=3.717$ ,  $p<.01$ )

은 관계만족에 정(+)의 유의적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H3은 지지되었다.

H4는 응집성이 장기지향성에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과, 응집성( $\beta=.365$ ,  $t\text{-value}=7.071$ ,  $p<.01$ )이 장기지향성에 미치는 영향은 정(+)의 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H4는 지지되었다.

H5는 관계만족이 장기지향성에 미치는 영향을 분석하기 위한 것으로, 분석 결과, 관계만족( $\beta=.431$ ,  $t\text{-value}=8.101$ ,  $p<.01$ )이 장기지향성에 미치는 영향은 정(+)의 유의적 영향을 미치는 것으로 나타나, H5는 지지되었다.

### 5.2. 효과 크기( $f^2$ ) 분석

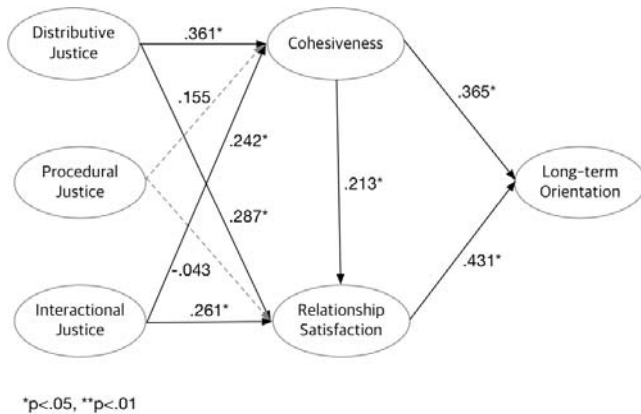
효과 크기(effect size,  $f^2$ ) 분석은 종속변수들에 대한 독립 변수들의 상대적 효과를 나타내며(Chin, 1998), .02(소), .15(중), .35(대)의 세 기준으로 분류된다(Cohen, 1988). <Table 4>에서와 같이, 독립변수인 분배 공정성(.103), 상호작용 공정성(.036)이 종속변수인 응집성에 미치는 효과는 중간 이하와 매우 작은 것으로 나타났다. 그리고 관계 만족에 미치는 분배 공정성(.053), 상호작용 공정성 (.036)은 약하게 효과를 미치는 것으로 나타났다. 한편, 응집성이 관계 만족과 장기 지향성에 미치는 효과 크기는 각각 .041과 .184로 나타나 중간 이하이며, 관계 만족이 장기지향성에 미치는 효과 크기 (.257)도 중간 이상인 것을 알 수 있다.

<Table 4> Standardized structural estimates

	Paths	Estimate	t-value	p-value	f2	Results
H1-1	Distributive justice → Cohesiveness	.361	6.308	.000	.103	Accepted
H1-2	Procedural justice → Cohesiveness	.155	1.862	.063	.018	Rejected
H1-3	Interactional justice → Cohesiveness	.242	3.042	.002	.036	Accepted
H2-1	Distributive justice → Relationship satisfaction	.287	4.305	.000	.053	Accepted
H2-2	procedural justice → Relationship satisfaction	-.043	.673	.501	.001	Rejected
H2-3	Interactional justice → Relationship satisfaction	.261	3.463	.001	.036	Accepted
H3	Cohesiveness → Relationship satisfaction	.213	3.717	.000	.041	Accepted
H4	Cohesiveness → Long-term orientation	.365	7.071	.000	.184	Accepted
H5	Relationship satisfaction → Long-term orientation	.431	8.101	.000	.257	Accepted
		R2			Q2	
Cohesiveness					.476	.319
Relationship Satisfaction					.414	.295
Long-term orientation					.487	.345

$f^2$  : .02 (small), .15 (medium), .35 (large)





\*p<.05, \*\*p<.01  
 <Figure 2> The estimated structural model

## 6. 결론

본 연구는 외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성이 응집성과 관계 만족을 매개로 장기지향성에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 검증하였다. 이러한 연구 분석결과를 바탕으로 외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성은 응집성을 강화하고 가맹본부에 대한 만족을 증가시켜 가맹본부와 가맹점과의 장기적인 이익을 위해 지속적인 거래 관계 의지를 고양함으로써 외식 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 지각된 공정성에 대한 중요성을 인식시키고, 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 공생하는 방안을 제시하고자 하였다.

본 연구의 이론적 시사점은 외식 프랜차이즈 가맹점의 응집성과 관계 만족의 요인을 가맹점의 지각된 공정성으로 파악하였고, 이러한 요인이 결과적으로 가맹점의 장기지향성으로 전이될 수 있는지를 보여주었다. 기존 연구에서는 조직 공정성이 내부 구성원의 만족과 이직 의도와 같은 개인 단위의 변인들에 대한 영향 관계를 파악했다면, 본 연구는 집단 단위의 마케팅 대상인 가맹점의 지각된 공정성과 장기지향성과의 관계를 실증 분석하였다는 점에서 이론적 시사점을 제시할 수 있다.

외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성에 대한 영향력을 실증분석을 토대로 실무적 시사점을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 분배공정성과 상호작용공정성은 응집성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이것은 프랜차이즈 가맹본부의 가맹점에 대한 공정한 보상과 그 보상절차가 실행되는 과정에서 가맹점에 대한 존중하는 태도와 행동이 가맹본부에 대해 높은 매력과 일체감을 형성하여 계속해서 가맹본부와의 협력적 관계를 유지하게 할 수 있다는 것을 의미한다.

둘째, 분배공정성이 상호작용공정성은 관계만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 분배 공정성과 상호작용 공정성은 가맹본부와의 만족도를 향상해 협력을 촉진하고 나아가 지속적인 관계를 유지하고자 하는 의도와

재계약의도에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 것을 시사한다.

셋째, 응집성은 관계 만족과 장기지향성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치고, 또한 관계만족도 장기지향성에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 프랜차이즈 가맹점의 응집성이 가맹본부에 대한 만족도를 향상해 가맹본부와의 지속적이고 안정적으로 거래관계를 계속 유지하여 상호발전을 추구할 수 있다는 것을 의미한다.

본 연구는 현재 서울지역 소재 외식 프랜차이즈 가맹점 직원들을 연구대상으로 외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성, 응집성, 관계 만족, 그리고 장기지향성 간의 영향 관계를 실증적으로 제시하였으며 이를 토대로 이론적, 실무적 시사점을 도출하였다. 그러나 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 연구대상이 서울지역 소재 외식 프랜차이즈 가맹점들로만 한정되어 있어 전국 프랜차이즈 가맹점에 적용하기에는 대표성에 한계가 있다. 둘째, 지각된 공정성이 가맹점 관점에서만 측정되어, 가맹점에 대한 프랜차이즈 본사의 지각된 공정성 간의 차이를 확인할 수 없다는 한계가 있다. 마지막으로 본 연구는 외식 프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성이 장기지향성에 미치는 영향 관계를 연구하였으나 향후 연구에서는 가맹점의 리뉴얼률과 경영성과 등 구체적인 정량 데이터를 수집하여 지각된 공정성과 장기지향성의 관계를 분석할 필요가 있다.

## References

Abdul-Muhmin, A. G. (2005). Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58(5), 619-628.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.

Anderson, E., & Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.

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.
- Back, K. W. (1950). The exertion of influence through social communication. In L. Festinger, K. Back, S. Schachter, H. H. Kelley, & J. Thibaut (Eds.), *Theory and experiment in social communication* (pp. 21-36). Ann Arbor, MI: Edwards Bros.
- Beugré, C. D. (2007). *A cultural perspective of organizational justice*. Charlotte: IAP.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewick, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. New York: J Wiley & Sons.
- Bollen, K. A. (1984). Multiple indicators: Internal consistency or no necessary relationship?. *Quality and Quantity*, 18(4), 377-385.
- Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Forces*, 69(2), 479-504.
- Brown, L., ed. (2009). *The Nicomachean ethics* (Oxford World's Classics), trans. D. Ross. New York: Oxford University Press.
- Carron, A. V. (1980). *Social psychology of sport*. Ithaca, NY: Movement Publications
- Chang, J. Y., Lee, J. H., Kim, M. S., & Lee, Y.-K. (2014). The Effect of foodservice franchisee's perceived Justice on emotion, satisfaction, and recontracting intention. *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 17(3), 21-36.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 29(2), 295-336.
- Choi, A. R., Kim, C. I., & Kim, J. S. (2015). Study as to effects of organizational justice for employees in food service corporation on job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 29(7), 253-264.
- Choi, N. B., & Uhm, S. J. (2013). The effect of organizational commitment of perceived organizational justice: Based on police organization. *Korean Public Administration Review*, 47(3), 181-212.
- Cho, U. Y. (2005). Influence of personnel management on organizational citizenship behavior in the resort: Focus on the regulatory effect of psychological contract. *Journal of Tourism Management Research*, 25, 477-497.
- Clemmer, E. C. (1993). An investigation into the relationship of fairness and customer satisfaction with services. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 83-92). Hillsdale, NY: Lawrence Erlbaum Associates
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed., NJ: Erlbaum.
- Collins, B. E., & Raven, B. H. (1969). Group structure: attraction, coalitions, communication, and power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (Vol. 4, pp. 102-204). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Davis, J. A. (1959). A formal interpretation of the theory of relative deprivation. *Sociometry*, 22(4), 280-296.
- Dwyer, F. R., & Oh, S. (1987). Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 347-358.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271-282.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*: Stanford University Press.
- Fisk, R. P., & Coney, K. A. (1981). Postchoice evaluation: an equity theory analysis of consumer satisfaction/dissatisfaction with service choices (Vol. 81, No. 12). College of Business Administration, Oklahoma State University.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Frazier, G. L., Gill, J. D., & Kale, S. H. (1989). Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country. *Journal of Marketing*, 53(1), 50-69.
- Frazier, G. L. (1983). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E., & O'neal, C. R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, 52(4), 52-67.
- Fremont, E. K., & Rosenzweig, J. E. (1992). *Organizational and management*. New York: McGraw-Hill Book Company, 30, 284-298.

- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gassenheimer, J. B., Baucus, D. B., & Baucus, M. S. (1996). Cooperative arrangements among entrepreneurs: An analysis of opportunism and communication in franchise structures. *Journal of Business Research*, 36(1), 67-79.
- Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2000). Economic and social satisfaction: measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Greenberg, J., & Folger, R. (1983). Procedural justice, participation, and the fair process effect in groups and organizations. In *Basic group processes* (pp. 235-256). Springer, New York, NY.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Justice in the workplace: *Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Griffith, J. (1988). Measurement of group cohesion in US army units. *Basic and Applied Social Psychology*, 9(2), 149-171.
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35-46.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning*, 46(1), 1-12.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Heide, J. B., & John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Homans, M. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204.
- Hwang, H. J. (2013). Analysing the meaning of tourism fairness in Korea. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 28(5), 1-22.
- Jin, C. W., & Yang, G. S. (2016). The effect of organizational justice and perceived organizational supply on job satisfaction of airline's cabin crew. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 30(7), 97-111.
- Kaufmann, P. J., & Stern, L. W. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534-552.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916-928.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relationships*. New York: Wiley.
- Kidwell Jr, R. E., Mossholder, K. W., & Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- Kim, G. S., & Ahn, K. Y. (2012). The effect of managerial characteristics of franchisor on the perceived justice of franchisee. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 7(2), 157-165.
- Kim, J. H. (2006). The impact of franchisee's perceived relationship investments on relationship quality and long-term orientation in the food service industry. *Journal of Foodservice Management*, 9(4), 227-251.
- Kim, M. U., & Lee, H. J. (1992). Organizational justice. *The Korean Journal of Social and Personality Psychology*, 6(2), 11-28.
- Klein, H. J., & Mulvey, P. W. (1995). Two investigations of the relationships among group goals, goal commitment, cohesion, and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 44-53.
- Ko, J. W., Kim, M. S., & Park, J. P. (2014). Effect of organizational justice on organizational effectiveness and the mediating role of supervisor trust – With a focus on the MICE industry employees. *Journal of the Korea Contents Association*, 14(7), 435-448.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Hwang, H. J. (2013). Analysing the meaning of Tourism fairness in Korea. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 28(5), 1-22.
- Lee, S. H., & Kwon, J. I. (2014). A study on fairness perception, relation quality and long-term orientation

- of travel business franchise. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 28(11), 173-186.
- Lee, S. H., & Lee, M. S. (2015). An study on the win-win cooperation between large companies and small and medium business: Based on the role of relational factors. *Korean Corporation Management Review*, 60, 23-42.
- Lee, H. T., & Lee, D. J. (2005). Factors affecting duration of relationship between exporters and importers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 15(2), 161-182.
- Lee, Y. K., Kim, S., Son, M. H., & Kim, M. S. (2015). Linking organizational justice to job performance: Evidence from the restaurant industry in East Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(sup1), 1527-1544.
- Lee, Y. K., Yoo, D. K., Lee, D. I., Yu, J. P., Han, S. H., & Yang, J. J. (2014). Food service franchisor's conflict resolution activities effects on relationship satisfaction and relationship performance. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 16(1), 255-273.
- Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of Personality*, 45(1), 1-52.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange* (pp. 27-55). Springer, Boston, MA.
- Lewis, M. C., & Lambert, D. M. (1991). A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205-255.
- Liao, H., & Rupp, D. E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242-256.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Mills, T. M. (1984). *The sociology of small groups*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Oh, S. j., Kim, S. D., & Oh, I. D. (2003). The effects of bureaucracy and control mechanisms based on the length of relationship on commitment and Relational satisfaction of franchisee. *Journal of Distribution Research*, 8(1), 47-67.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Park, K. D. (2015). The effect relationship between organizational justice and organizational commitment of food industry employees. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 29(8), 95-109.
- Park, E., A., Kim, E.-J., Jeon, S.-K., & Lee, Y.-K. (2016). The effect of customer experiential value on action flow, performance satisfaction, and loyalty in performing arts market. *Journal of Culture Industry*, 16(4), 133-145.
- Robbins, T. L., Summers, T. S., & Miller, J. L. (2000). Using the group-value model to explain the role of attitudes. *Group and Organizational Management*, 25, 269-290.
- Schul, P. L., Lamb Jr, C. W., & Little Jr, T. E. (1981). A path analysis of the interchannel conflict process. In *AMA Summer Educators' Conference Proceedings, American Marketing Association, Chicago, IL* (pp. 39-42).
- Shaw, M. E. (1971). *Group dynamics: The psychology of small group behavior*. McGraw-Hill, New York.
- Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- Stern, L. W., & Reve, T. (1980). Distribution channels as political economies: A framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 44(3), 52-64.
- Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams Jr, R. M. (1949). *The American soldier: Adjustment during army life*. (Studies in social psychology in World War II), Vol. 1.
- Tenenhaus, M. Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C. (2005). PLS Path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48(1), 159-205.
- Thibaut, J. W. (6), & Kelley, HH (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Thurston Jr, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 201-228.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp.115-191). Academic Press.
- Vinzi, V. E., Trinchera, L., & Amato, S. (2010). *PLS path modeling: From foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. Handbook of Partial Least Squares* (47-82), Springer Berlin Heidelberg.
- Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.
- Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior,

and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1103-1126.

Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and

leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.

Yoon, T. Y., & Mun, M. H. (2012). A study on the effect of air service relationship benefits on long-term orientation. *Journal of Korea Navigation Institute*, 16(3), 553-561.