

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593
<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2019.6.10.2.19>

Mediating Effects of Relationship Fairness Between Franchisor's Support Service and Performance in Food Service Franchise

외식프랜차이즈 가맹본부 지원서비스와 성과간에 관계공정성의 매개효과*

Sang-Suk LEE(이상석)**

Received: March 30, 2019. Revised: May 21, 2019. Accepted: June 05, 2019.

Abstract

Purpose - This paper aims to investigate the mediating effects of relationship fairness factors between franchisor's support services and performance(re-contract intention) in food service franchise. More specifically, fairness was measured into distributive, procedure, interaction, and information, franchisor's support service was divided into pre-start support services (initial support services) and post-start support services (continued support services), and performance (re-contract intent) was measured using 3 items such as re-contract, contract extension, and recommendation.

Research design, data, and methodology - The population for the survey is the head of franchises in the metropolitan area (Seoul/Gyeonggi), which operates a restaurant franchise, and samples included a wide range of overseas/domestic brands and regions. The survey was conducted from August 1 to September 30, 2018 through the survey agency. The survey was conducted together with a telephone interview and a direct visit by the investigator. A total of 205 questionnaires were collected and retrieved, 4 questionnaires containing missing information were excluded and 201 responses were used for analysis.

Results - The results shows that franchisor's initial support services have significant positive effects on procedural, interpersonal, and informational relationship fairness, and continuous support services have significant positive effects on distributive, procedural, interpersonal, and informational relationship fairness. This study also shows that informational and procedural fairness have significant positive effects on performance(re-contract intention). Finally, continuous services a significant positive effect on performance(re-contract intention).

Conclusions - The results show that franchisor make a manual, and should improve fairness through regular investigation whether support services was executed as promised in the manual after franchisee operation. In addition, information fairness and procedural fairness have been shown to increase performance(re-contract intention). These results mean that the franchisor's headquarters should provide product and service support for the merchant in accordance with the manual and management policy to reduce asymmetry in information and improve procedural fairness to enhance performance(re-contract intention).

Keywords: Food Service Franchise, Relationship Fairness, Franchisor'S Support Service, Re-Contract Intention

JEL Classifications: M3, M21, M86.

* This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2018032345)

** Author, Professor, Kangnam University, Division of Global Business Administration, Korea, Tel: +82-31-2803-742, E-mail: leess@kangnam.ac.kr

1. 서론

프랜차이즈 산업의 활성화로 인하여 고용 및 내수 증진, 경기 안정화, 가격과 상품 동질성으로 인한 지역 간 소비자 후생 격차 감소 등 국가 및 지역경제에 매우 긍정적인 영향을 가져왔음에도 불구하고, 계약 체결 시 정보비대칭성 (information symmetry) 등으로 인해 합리적인 구매의사결정을 내리지 못해 피해를 입는 가맹점주들이 많은 것이 현실이다(Korea Fair Trade Commission, 2012).

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 사업관계는 계약을 통해서 일차적으로 관리되어진다. 가맹점은 가맹본부에 의해서 제시된 표준 계약사항에 동의함으로써 사업파트너로서의 관계가 성립된다. 일반적으로 이런 계약서는 근본적으로 비대칭적이고, 편파적인 힘을 가진 가맹본부와 취약한 가맹점 간의 관계를 만드는 권리 포기각서와 다른없는 계약서에서 비롯된다(Buchan, 2013). 그러므로 가맹본부와 가맹점 간의 맥락 속에서 공정성(fairness)의 개념은 효과적으로 경영성과를 달성하기 위한 그들의 관계를 관리하고 이해하는데 도움이 될 것이다.

거래관계에서 공정성은 기업 간의 관계적, 행위적 영향력에 미치는 상호관계의 효율성 측면에서 매우 중요하다(Lund, Scheer, & Kozlenkova, 2013). 거래관계에서 공정성은 과정을 형성하고, 발전시키고, 촉진시킬 뿐만 아니라 효율적인 관계를 성취시키기 위해서 중요한 측면으로 고려된다(Masterson, Lewis, Goldman, & Tayloret, 2000).

공정성에 관한 연구는 마케팅 분야의 기존연구에서도 다양한 측면에서 연구자들의 관심을 보이고 있다. 공정성의 응용 영역들을 살펴보면, 소비자 행동, 가격 공정성(Bechwati, Sisodia, & Sheth, 2009; Ferguson, Jodie, Ellen, Pam, Bearden, & William, 2014), 구매, 공급자 관계(Brown, Cobb, & Lusch, 2006; Griffith, Harvey, & Lusch, 2006; Samaha, Palmatier, & Dant, 2011; Wagner, Coley, & Lindemann, 2011), 고객서비스 평가(Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998), 고객불만행위에 대한 조직적 대응(Blodgett, Hill, & Tax, 1997), 판매원의 노동성과(Dubinsky & Levy, 1989), 판매원의 책무와 이직 의도(Roberts, Coulson, & Chonko, 1999), 서비스 만족(Maxham & Netemeyer, 2003) 등이 있다. 그럼에도 불구하고 상호 간의 특정한 협력관계로 고려되어지고 있는 가맹본부와 가맹점 간의 맥락에서 공정성에 관한 연구가 활발하게 이루어지지 않았다(Croonen, 2010; Guilloux, Dubost, Kalika, & Gauzente, 2008).

Kumar, Scheer, and Steenkamp(1995)은 유통채널에 관한 실증연구에서 공급자 공정성이 관계품질(relationship quality)에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과를 처음으로 제시하였다. 이들 연구에 의하면, 분배 공정성은 유통채널 관계에서 만족에 긍정적으로 작용하지만 절차 공정성은 만족과 관련되어 있지 않다고 하였다. 그 이후에 유통채널 관계를 인식하는데 있어서 공정성 개념을 통해서 분석하는 연구들이 이어져왔다(Liu, Huang, Luo, & Zhao, 2012; Lund et al., 2013; Samaha et al., 2011).

거래관계에서 공정성의 중요성이 마케팅과 유통채널 연구에서 잘 알려져 있음에도 불구하고 가맹본부와 가맹점 측면

에서 공정성에 관련된 변수의 개념화 및 측정에 관한 연구가 아직 탐색적/실증적으로 진행되지 못하였다(Croonen, 2010; Guilloux et al., 2008). 이는 가맹본부와 가맹점 관계에서 공정성을 측정하기 위한 타당성 있는 도구가 개발되지 않았기 때문이다. 따라서 이를 토대로 가맹본부와 가맹점의 관계에서 공정성의 개념을 측정하고, 가맹본부에서 제공되는 지원서비스, 관계공정성, 성과(재계약 의도) 간의 관계를 탐색적으로 분석하고자 한다.

본 연구의 목표는 외식 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 공정성 개념을 측정할 수 있는 척도를 개발하고, 다른 변수들과의 관련성(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001)을 확장하여 탐색적으로 연구하는 것이다. 가맹본부와 가맹점 간의 공정성의 개념을 함축적으로 분배, 절차, 상호관계, 정보 등의 4가지 측면에서 측정할 것이며, 가맹본부가 제공하는 지원서비스는 창업 전 지원서비스(초기 지원서비스)와 창업 후 지원서비스(계속 지원서비스)로 구분하고, 성과(재계약 의도)는 재계약, 우선대상, 권유 등을 포함할 것이다.

본 연구결과를 통해서 얻을 수 있는 경영학적 함의는 첫째, 관계공정성의 매개효과 분석에 의해 가맹본부가 보유하고 있는 아이 템의 사업성과 가맹본부가 지원하는 서비스의 중요한 요인을 파악함으로써 가맹점의 실행 능력이 검증될 수 있을 것이다. 둘째, 외식 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 효율적 계약내용(항목)을 위한 관계구축의 지침 자료가 될 것이다. 셋째, 외식프랜차이즈 가맹본부의 신규 가맹점 모집, 가맹점과의 장기 지향성 관계, 운영활성화를 위한 경영전략 수립이 가능할 것으로 판단된다.

2. 이론적 배경 및 연구모형

2.1. 이론적 배경

2.1.1. 외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스

외식 프랜차이즈 가맹본부의 가맹점에 대한 지원이 가맹점의 경영성과를 높이기 위한 중요한 요인으로 작용하고 있으며, 체계적이고 효율적인 지원은 경쟁업체와 비교하여 차별화된 제품 및 서비스를 제공한다고 하였다(Anderson & Narus, 1990; Anderson & Sullivan, 1993; Hnuchek, Ismail, & Haron, 2013; Affes, 2016). Dwyer, Schurr, and Oh(1987)는 프랜차이즈 가맹본부가 가맹점에 체계적인 지원을 제공함으로써 가맹점의 사업위험을 감소시키고, 가맹본부와 가맹점 사이의 신뢰를 구축하며, 가맹본부와 가맹점 간에 장기 거래 관계를 유지하기 위한 필수조건이라고 하였다. 또한 Lewis and Lambert(1991)는 가맹본부가 가맹점에게 제공하는 지원 중에서 교육 및 훈련프로그램이 가맹점의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

프랜차이즈 시스템을 운영하기 위해서는 원자 재, 제품의 공급 및 유통, 가맹점 개설방법, 가맹점 위치 선정, 교육/금융지원, 상품개발 등과 같은 운영 및 관리시스템의 구축이 요구된다. 즉, 프랜차이즈 가맹본부가 관리시스템을 통해서

가맹점에 지원하는 서비스가 요구되는데 이를 연구자마다 조금씩 다르게 구분하고 있다. Stern and El-Ansary(1992)는 지원서비스를 초기서비스(initial services)와 지속적인 서비스(continuous services)로 구분하고, 초기서비스는 운영지도, 경영자 교육프로그램, 가맹점의 종업원 교육 등이 있으며 계속서비스는 경영자 및 종업원 재교육을 포함한다고 하였다.

이러한 가맹본부의 지원서비스는 창업가맹점주가 가맹본부를 선택하는 중요한 요인이 될 수 있으며, 특히 개점하기 전 가맹본부의 자문과 지원, 브랜드, 수익성, 광고(Guilloux, Gauzente, Kalika, & Dubost, 2004), 교육훈련, 독립성, 투자조건(Peterson & Dant, 1990), 빠른 성장(Knight, 1986)등은 창업가맹점주의 가맹본부에 대한 선택기준이라고 할 수 있다. 이러한 프랜차이즈 선택 요인은 검증된 가맹점을 운영함으로써 새로운 창업에 따른 위험을 줄일 수 있고, 운영 방침의 제공과 지속적인 지원 서비스와 함께 소비자들에게 이미 홍보가 되어 잘 알려진 브랜드를 통한 사업이라고 생각하기 때문이다(Knight, 1986).

가맹본부가 가맹점에게 제공하는 서비스는 크게 개점 전에 지원하는 사전 지원서비스(초기서비스)와 개점 후에 계속적으로 지원하는 사후 지원서비스(계속서비스)로 구분될 수 있다(Coughlan, Anderson, Stern & El-Ansary, 2001; Roh & Yoon, 2009; Stern, El-Ansary & Coughlan, 1996). 사전 지원서비스에는 시장조사, 입지선정, 가맹점 인테리어, 임대 및 금융지원, 가맹점 운영지도, 경영자 및 종업원훈련 등이 포함되며, 사후 지원서비스에는 가맹점 현장 지도 및 감독, 상품개발, 경영자 및 종업원재교육, 품질검사, 광고 및 판매 촉진, 시장분석 및 정보제공, 회계 및 보험, 경영보고서 등이 포함되고, 가맹점의 경영성과를 향상시키기 위해서는 이와 같은 지원서비스가 필요하다고 하였다. 그러나 가맹본부의 지원에 대한 기존의 연구내용들은 주로 마케팅 믹스를 중심으로 진행되어져 왔다고 볼 수 있다(Altinay, Brookes, Yeung, & Aktas., 2014; Asgharian Dadfar, & Brege, 2012; Hnuchek, et al., 2013; Innis & LaLonde, 1994; Lewis & Lambert, 1991; Yabas & Habib, 1987).

2.1.2 관계공정성

2.1.2.1. 공정성의 개념

외식프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 측면에서 공정성의 개념을 도출하기 위한 기존연구들을 두 가지 관점에서 살펴볼 수 있다. 하나는 조직분야에서 정의(justice)와 공정성(fairness)에 관한 연구(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001)이며, 다른 하나는 유통채널분야에서 프랜차이즈에 관한 연구(Brown et al., 2006; Kumar et al., 1995; Lund et al., 2013; Samaha et al., 2011)에서 찾아 볼 수 있다.

조직분야에서 정의(fairness)에 관한 연구는 노력과 직무 만족은 업무상황의 지각된 공정성에 의해서 결정된다는 애덤스의 공정성 이론(Adams equity theory)에서 시작되었다고 볼 수 있다. 공정성 이론에 따라 기업은 투입에 대한 산출의 비율을 성과에 대한 인식에 대해서 다른 관련 기업과 비교하게 된다. 이때 거래 관련성에 있어서 거래가 공정한지 불공정한지를 추론하게 된다(Adams, 1965). 불공정성은 투입

에 대한 산출의 비율이 다른 관련비율과 비교해서 불공평하다고 믿을 때 발생하고, 반대로 공정성은 그 비율이 공평하다고 믿을 때 발생한다. 공정성의 이러한 측면을 분배 공정성이라고 볼 수 있다.

합법적 절차에 대한 불평행위에 대해서 연구한 Thibaut and Walker(1975)는 절차공정성이 용어를 사용하여 공정성의 절차적 측면을 소개하고 있다. 그들의 연구에 의하면 인간은 거래를 통해서 얻은 성과보다는 결과에 도달하기까지의 과정과 절차에 관심을 가지고 있다는 것이다. 이후 조직 이론 학자들은 합법적 환경으로부터 조직 구조적 환경에 대해서 절차공정성의 용어를 사용하여 개념을 확장하였다(Leventhal, Karuza, & Fry, 1980).

Bies and Moag(1986)은 공정성의 세 번째 차원으로 상호 작용공정성을 개념화하기 위해서 연구하였다. 그들은 절차의 실행과정에서 타인으로부터 받는 처우의 품질(quality of interpersonal treatment)에 대한 인식에 초점을 맞추었으며 절차적 방법과 성과를 적용하였다. Greenberg(1990)는 대인 관계공정성을 두 가지 차원으로 설명하였는데 하나는 상호 작용공정성(interactional justice)의 개념으로 성과에 도달하는데 있어서 공손, 고귀, 존경을 반영하는 측면과 다른 차원은 어떻게 절차를 제공하고 성과를 결정할 것인가를 반영하는 정보공정성(informational fairness)이었다.

기존연구들을 정리하면, 공정성의 개념은 분배공정성, 절차공정성, 대인관계공정성, 정보공정성으로 요약할 수 있다. 유통채널에 관련된 공정성에 대한 기존연구들을 정리하면, <Table 1>과 같이 요약할 수 있다.

유통채널과 프랜차이즈 관계에 관한 연구들을 보면 몇 가지 특징과 차이점을 가지고 있다. 첫째, 유통채널에 관한 실증연구는 분배공정성과 같은 거래관계에서 경영성과, 상호 작용, 정보적 측면을 무시한 절차의 공정성에 초점이 맞춰져 있다(Brown et al., 2006; Griffith et al., 2006; Griffith & Lusch, 2006; Kumar et al., 1995; Yilmaz, Sezen, & Kabadayi, 2004). 조직론적인 측면에서의 연구에서 공정성은 분배공정성, 절차공정성, 정보공정성, 대인관계공정성 등과 같이 함축적으로 개념화하고 있다(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). 일부의 연구는 대인관계공정성과 정보공정성을 묶어서 상호 작용공정성의 개념으로 접근하고 있다(Ferguson et al., 2014; Greenberg, 1990).

둘째, 가맹본부와 가맹점의 관계를 직/간접적으로 연구한 기존문헌을 보면 공정성에 관한 요인들의 연구는 극히 제한되어 있다(Croonen, 2010; Grace, Weaven, Frazer, & Giddings, 2013; Guilloux et al., 2008). Croonen(2010)의 연구는 공정성의 특성을 계량적으로 접근하였으며, Grace et al. (2013)은 직 접적으로 공정성을 측정하지는 않았지만 프랜차이즈에서 공정성은 가맹본부와 가맹점 간의 성과와 관계특성에 영향을 준다고 하였다.

셋째, 대부분의 기존연구는 가맹본부와 가맹점 간의 공정성에 관한 신뢰성 있는 측정을 제시하지 못하고 있다. 다만, Liu et al. (2012)는 Narasimhan, Narayanan, and Srinivasan (2013)와 함께 공정성의 개념을 상호작용의 공정성 측면에서 정보공정성과 대인관계공정성을 측정하는 제한된 접근법을 제시하고 있다.

Table 1: Literatures of Fairness Research

Researcher	Distributive Fairness	Procedural Fairness	Interpersonal Fairness	Informational Fairness	Others
Kumar et al.(1995)	*	*			
Omar & Blankson(2000)	*	*			
Duffy et al.(2003)	*	*			
Yilmaz et al.(2004)	*				
Suh(2005)	*	*			
Johnson(2006)				*	*
Griffith & Lusch(2006)		*			
Brown et al.(2006)	*	*			*
Griffith et al.(2006)	*				
Jambulingam et al.(2009, 2011)	*	*			
Croonen(2010)	*	*	*	*	
Samha et al.(2011)		*			*
Wagner et al.(2011)	*				*
Gu & Wang(2011)		*			
Hofer et al.(2012)	*	*			
Liu et al.(2012)	*	*	*	*	
Lund et al.(2013)	*	*			
Narasimhan et al.(2013)	*	*			*

2.1.2.2. 프랜차이즈의 관계공정성

(1) 분배공정성(distributive fairness)

마케팅 측면에서 분배공정성은 시장의 교환과정에 의해서 영향을 주는 개체들 간에 보상과 패널티를 어떻게 공정하게 배분하고, 정책을 실천할 것인가 등의 구조적인 측면에서 마케팅시스템에 관한 것이다(Laczniak & Murphy, 2008). 유통채널에서 분배공정성은 공급자와의 관계에서 받는 성과 또는 특정 투자에 대한 수익에 대해서 유통업자의 이득의 공정성에 대한 인식과 관련된다(Kumar et al., 1995). 이것은 유통채널에서 거래비용이 어떻게 발생되는지와 수익을 어떻게 공유할 것인가에 의해서 측정된다(Kumar,1996).

(2) 절차공정성(procedural fairness)

유통채널의 절차공정성은 프랜차이즈일 경우, 제품의 유통과 절차, 제품 가격에 대한 공정성, 거래 파트너에 대한 홍보지원의 공정성에 관련된다. 절차공정성은 유통채널의 파트너에게 제품과 서비스의 적절한 조달이 포함된다. 조직을 대신해서 판매원에 의해서 이루어지는 특정한 임무와 약속은 절차적 정의(fairness)로 구성된다. 절차공정성은 거래관련기업에 의해서 시행되는 정책과 과정에서의 공정성과 관련된다(Greenberg, 1990).

(3) 대인관계공정성(interpersonal fairness)

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 거래는 가맹본부의 대표자와 가맹점주 간의 관계에서 발생한다. 가맹본부가 가

맹점을 취급하는 태도는 공정성의 인식에 영향을 준다. 즉, 가맹본부가 가맹점 소유주를 대하는 방식은 공정성의 인식에 영향을 준다는 것이다. 이것은 거래기간 동안 대인관계공정성에 해당된다고 볼 수 있다. Blodgett et al.(1997)은 상호작용공정성을 개념화하는 과정에서 대인관계공정성에 초점을 맞추어 존경, 호의, 공감, 예의 등의 변수들을 측정하였다.

(4) 정보공정성(informational fairness)

정보공정성은 거래 파트너가 적절한 시간에 정보를 제공하고, 선택된 절차에 대해서 설명을 제시하고, 소통에 개입하는 방식과 관련된다(Ferguson et al., 2014). 가맹본부와 거래관계에 있는 가맹점은 거래관계로부터 만족할만한 성과를 얻기 위해서 제품, 시장, 경쟁자들에 대한 정보를 적절한 방식으로 소통하기를 기대한다.

2.1.3 성과(재계약 의도)

프랜차이즈시스템에서 재계약 의도는 가맹점이 가맹본부에 대해서 만족과 불만의 결과를 반영하는 것이라고 볼 수 있다. 프랜차이즈에서 재계약 의도는 재계약, 우선계약 대상, 다른 사업자에게 권유 등으로 측정할 수 있으며, 가맹점이 가맹본부와의 지난 계약 기간 중의 성과 및 만족 상태를 통해 향후에도 지속적인 거래를 유지할 것인지, 아니면 관계를 중지시킬 것인지에 관한 의지인 것이다. 가맹점의 재계약 의도에 영향을 미치는 요인들에 대해서는 많은 선행연구들이 이루어 졌는데, Stern and El-Ansary(1996)는 결속이 잘

이루어지면 가맹점들의 재계약 의도율도 높일 수 있고, 경쟁 프랜차이즈와의 관계에 있어서도 경쟁적 우위를 선점하는 기회를 얻게 된다고 하였다.

Oliver(1999)는 재계약을 종속변수로 하는 연구에서 재계약의 결정요인은 단순한 만족이 아닌 가맹점의 실제 성과가 고려되어야 하며, 일부 연구에서는 불확실한 시장 환경, 정기적인 재투자, 명성, 경영성과, 상호 만족 등이 재계약에 영향을 미치는 중요한 요인임을 밝혔다(Dickey, McKnight, & George 2007; Ganesan, 1994; Doney & Cannon, 1997).

Chiou, Jyh-Shen, Hsieh, Chia-Hung, Yang, and Ching-Hsien(2004)은 프랜차이즈를 계속 유지하려는 의도와 전반적인 만족 간의 관계를 실증적으로 연구하였다. 타이완의 편의점 프랜차이즈시스템을 대상으로 한 그들의 연구결과는 경쟁우위와 커뮤니케이션이 만족과 신뢰에 중요한 요인으로 작용한다는 것이다. 그렇지만 가맹본부의 서비스지원은 가맹점의 전반적인 만족에 직접적인 영향을 주지 못한다고 하였으며, 프랜차이즈를 계속 유지하고자하는 의도는 긍정적인 구전효과, 변화에 대한 저항과 의지로 측정하였다. 이와 유사하게 Abdullah, Alwi, Lee, and Ho(2008)는 프랜차이즈의 재계약에 영향을 주는 5가지 차원을 가맹점과 상호 작용, 서비스지원, 금융, 자신감과 경쟁능력으로 규정하고, 특히 가맹본부의 서비스지원과 경쟁능력이 많은 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다.

2.2 연구모형 및 가설

2.2.1. 연구모형

본 연구에서는 관계공정성이 외식 프랜차이즈 가맹본부 지원서비스와 재계약 의도 간에 매개효과가 있는지를 검증하기 위해서 <Figure1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

독립변수(외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스), 종속변수(재계약 의도), 매개변수(관계공정성)는 기존연구에서 사용된 변수를 기본으로 하여 현장의 관계자(가맹본부, 가맹점) 및 전문가(연구자, 협회관계자, 기관담당자) 등을 대상으로 하는 인터뷰 및 파일럿 테스트를 거쳐 확정하였다.

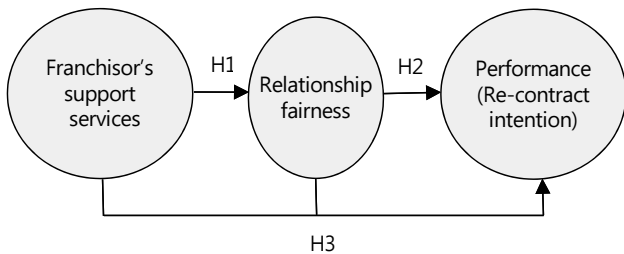


Figure 1: Research Model

2.2.2. 연구가설

본 연구는 관계공정성을 매개변수로 하여 가맹본부의 지원서비스와 성과를 각각 독립변수와 종속변수로 설정하고,

이들 간의 매개효과를 규명하기 위해서 <Figure 1>과 같은 연구모형에 의한 연구가설에 대해서 탐색적 연구를 하고자 한다.

프랜차이즈 관계에 관한 연구들을 살펴보면 분배공정성과 같은 거래관계에서 경영성과, 상호작용, 정보적 측면을 무시한 절차의 공정성에 초점이 맞춰져있다(Brown et al., 2006; Griffith et al., 2006; Griffith & Lusch, 2000; Kumar et al., 1995; Yilmaz et al., 2004). 또한 가맹본부와 가맹점의 관계를 직/간접적으로 연구한 기존문헌을 보면 공정성에 관한 요인들의 연구는 극히 제한되어 있다(Croonen, 2010; Grace et al., 2013; Guilloux et al., 2008).

이들의 기존연구를 기본으로 하여 다음과 같은 가설이 설정되었다.

H1: 외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스는 가맹점 간의 관계공정성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

조직론적인 측면에서의 연구들을 살펴보면, 공정성은 분배공정성, 절차공정성, 정보공정성, 대인관계공정성 등과 같이 함축적인 개념으로 접근하고 있다(Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). 일부의 연구는 대인관계공정성과 정보공정성을 묶어서 상호 작용공정성의 개념으로 접근하고 있다(Ferguson et al., 2014; Greenberg, 1990). Grace et al.(2013)은 직접적으로 공정성을 측정하지는 않았지만 프랜차이즈에서 공정성은 가맹본부와 가맹점 간의 성과와 관계특성에 영향을 준다고 하였다.

이들의 기존연구를 토대로 하여 다음과 같은 가설이 설정되었다.

H2: 외식 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 관계공정성은 가맹점의 성과(재계약 의도)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가맹점의 재계약 의도에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구들을 살펴보면, 재계약 의도를 종속변수로 연구들이며, 재계약의 결정요인은 단순한 만족이 아닌 가맹점의 실제 성과가 고려되어야 하고, 일부 연구에서는 불확실한 시장 환경, 정기적인 재투자, 명성, 경영성과, 상호 만족 등이 재계약에 영향을 미치는 중요한 요인임을 밝혔다(Dickey et al., 2007; Doney & Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Oliver, 1999; Stern & El-Ansary, 1996).

Chiou et al.(2004)은 가맹본부의 서비스지원은 가맹점의 전반적인 만족에 직접적인 영향을 주지 못한다고 하였으며, Abdullah et al.(2008)은 프랜차이즈의 재계약에 영향을 주는 5가지 차원을 가맹점과 상호작용, 서비스지원, 금융, 자신감과 경쟁능력으로 규정하고 있다.

이들의 기존연구를 토대로 하여 다음과 같은 가설이 설정되었다.

H3: 외식 프랜차이즈 가맹본부 지원서비스와 가맹점의 성과(재계약 의도) 간에 관계공정성은 매개효과가 있을 것이다.

3. 연구설계

3.1. 변수의 정의

3.1.1. 외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스

가맹본부의 가맹점 지원내용에 대한 기존의 연구들은 주로 마케팅 믹스를 중심으로 진행되어져 왔다(Altinay et al., Hnuchek et al., 2013; Lewis & Lambert, 1991; Innis & LaLonde, 1994; Yabas & Habib, 1987; Asgharian et al., 2012). 본 연구에서는 가맹본부가 가맹점들에게 제공하는 서비스를 사전 지원서비스(초기서비스)와 사후 지원서비스(지속서비스)로 구분하였다(Roh & Yoon, 2009; Stern & El-Ansary, 1992; Coughlan et al., 2001). 사전 지원서비스에는 시장조사, 입지선정, 가맹점 인테리어, 임대 및 금융지원, 가맹점 운영지도, 경영자 및 종업원훈련 등이 포함되며, 사후 지원서비스에는 가맹점 현장 지도 및 감독, 상품개발, 경영자 및 종업원재교육, 품질검사, 광고 및 판매촉진, 시장 분석 및 정보제공, 회계 및 보험, 경영보고서 등이 포함된다.

3.1.2. 관계공정성

관계공정성에 관한 연구는 조직분야에 관한 연구(Cohen Charash & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001)와 유통채널 분야에 관한 연구(Brown et al., 2006; Kumar et al., 1995; Lund et al., 2013; Samaha et al., 2011)로 나눌 수 있다. 기존연구들을 정리하면, 공정성의 개념은 분배공정성, 절차공정성, 대인관계공정성, 정보공정성으로 요약할 수 있다.

본 연구에서 분배공정성은 가맹본부와의 거래관계에서 투자와 노력의 대가로 받는 수익과 성과에 대한 가맹점의 공정성에 대한 인식으로 측정할 것이며, 절차공정성을 프랜차이즈본부와 가맹점 관계에서 성과의 배분에 영향을 주는 가맹본부의 정책과 절차에 대해서 가맹점의 공정성에 대한 인식으로 측정할 것이다. 또한 대인관계공정성은 Blodgett et al.(1997)의 연구를 바탕으로 가맹본부의 관계자로부터 받은 가맹점의 공정성에 대한 인식으로 측정할 것이다. 그리고 정보공정성을 가맹본부의 사업, 제품, 과정, 성과의 정보에 대해서 가맹점의 공정성에 대한 인식으로 측정할 것이다(Ferguson et al., 2014; Greenberg, 1990).

3.1.3. 성과

기업의 성과측정에 관한 기존 연구들을 살펴보면, 대부분 재무적 요인의 성과와 비재무적 요인의 성과가 혼합된 측면에서 측정되어 왔다. 본 연구에서는 성과 변수로 재계약, 우선계약 대상, 권유를 이용하여 외식 프랜차이즈의 가맹본부와 가맹점 간의 관계공정성이 성과(재계약 의도)에 미치는 영향의 관계를 분석하였다.

3.2. 변수의 측정과 분석

독립변수는 가맹본부의 가맹점 지원내용에 대한 항목을

초기지원서비스와 계속지원서비스로 나누어 측정하였다. 종속변수는 가맹본부와 재계약, 우선계약 대상, 권유 등을 이용하여 재계약 의도에 대한 항목을 성과로 측정하였다.

매개변수는 관계공정성에 대한 기존연구의 검토 및 2차에 걸친 설문을 통하여 일반화의 가능성을 확인하고 개념화를 위한 요인 도출을 시도하였다. 즉, 관계공정성의 기존연구들을 검토하여 1차적으로 요인을 추출하였다. 이어서 프랜차이즈 연구자 및 외식 프랜차이즈 경영자들을 대상으로 인터뷰를 통해 탐색적으로 조사하여 2차 설문의 관계공정성 요인의 도출에 반영하였다. 이러한 과정에 의해서 파악된 요인들은 기존연구에서 제시된 요인들과 비교하여 중복되거나 유사한 개념들을 수정하였다.

설문의 구성은 가맹본부의 지원서비스, 관계공정성, 성과 간의 연구모형을 검증하기 위하여 각 변수의 측정항목에 대하여 5점 리커트 척도로 측정하였다. 또한 외식 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 일반적 사항과 인구통계학적 변수에 대한 측정을 포함하였다.

3.2. 자료의 수집 및 분석

설문조사를 위한 모집단은 외식 프랜차이즈를 운영하는 수도권(서울/경기) 지역의 가맹점 점 장이며, 표본은 해외/국내 브랜드 및 지역이 고루 포함되었다. 설문조사는 설문조사기관을 통하여 2018년 8월 1일부터 9월 30일까지 실시되었다. 설문조사는 전화 인터뷰와 조사원의 직접 방문이 함께 실시되었다. 총 205부의 설문지가 회수되었으며, 이중 잘못된 정보가 포함된 4부가 제외되고 201부가 분석에 이용되었다.

본 연구에서는 측정도구의 신뢰도 및 타당성 검증을 위해서 SPSS(V.18.0)을 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하고 크로바 알파(Cronbach's Alpha)계수를 산출하였다. 또한 AMOS(V.18)를 이용하여 측정변수들에 대한 단일 차원성을 검증하기 위한 확인요인분석(Confirmatory Factor Analysis : CFA)을 실시하였으며, 연구모형의 가설 검증을 위해 구조방정식모형을 통한 통계분석을 실시하였다.

4. 실증분석

4.1. 자료의 분석

4.1.1. 자료의 특성

본 연구의 실증분석을 위하여 사용된 자료의 특성은 <Table 2>와 같다. 대부분의 가맹점은 월매출액이 200만원~500만원 범위가 19.9%, 500만원~1천만원 범위가 15.9%를 차지하고 있었으며, 종업원의 규모는 2명~5명이 63.7%를 차지하고 있어 작은 편이었다. 이전 직장 경험으로는 프랜차이즈 또는 외식업을 운영해 본 경험이 있는 경우(45.7%)와 그렇지 않은 경우(54.3%)가 비슷하였다. 또한 가맹본부의 사업경험은 5년 이하가 45%, 5~10년이 44%로 풍부한 경험과 노하우는 부족한 편이라고 볼 수 있다.

Table 2: Respondent's characteristics

Class		Frequency(n)	%
Gender	M	97	48.3
	F	104	51.7
Monthly sales	Under 2,000,000	123	61.2
	2,000,000~5,000,000	40	19.9
	5,000,000~10,000,000	32	15.9
	More than 10,000,000	6	3.0
Employee	Less than 2	22	10.9
	2~5	128	63.7
	5~10	41	20.4
	More than 10	10	5.0
Previous job experience	Franchise CEO	43	21.4
	Food service CEO	23	11.4
	Employee of food service industry	26	12.9
	Public servant	9	4.5
	Company employee	52	25.9
Franchisor's business experience	Others	48	23.9
	Under 5 years	92	45.8
	5~10	90	44.8
	10~20	17	5.5
Total	201	100	

4.1.2. 자료의 신뢰성 검증

본 연구를 위한 측정 변수들의 신뢰성을 검증하는 방법으로 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. Cronbach's Alpha는 .7 이상이 될 경우 신뢰성 있는 변수로 인정한다(Kerlinger, 1973). 본 연구모형에 사용된 변수들(가맹본부의 지원 서비스, 관계공정성, 성과)에 대한 신뢰도(reliability)를 검증하기 위해서 설문구성 항목들의 내적 일관성을 평가하는 Cronbach α 값을 이용하여 분석하였다. <Table 3>과 <Table 4>에서 보는 바와 같이, 대부분 척도들의 Cronbach- α 값이 .80 이상으로서 만족 할 만한 수준으로 산출되었다. 따라서 본 연구에서 사용되는 측정도구의 신뢰성은 확보되었으며 본 연구에서 제시된 연구모형을 검증하기

Table 4: Results of factor analysis for relationship fairness

Factors and items		Factor loading				Cronbach α
Distributive fairness	Earnings compared to effort and investment	.752	.075	.178	.067	.835
	Earnings compared to franchisee's roles and responsibilities	.815	.114	.037	.092	
	Earnings compared to the other franchisees	.670	.255	.115	.078	
	Earnings compared to franchisor's outcome	.722	.190	.103	.086	
	Franchisor's fairness of gross margin	.562	.098	.143	.279	
	Service level compared to the investment of product line	.669	.249	.098	.280	

위한 통계적 분석은 논리적인 문제가 없을 것으로 판단된다.

4.1.3. 자료의 타당성 분석

본 연구는 많은 항목을 이용한 각 측정 변수들에 대한 단일차원성을 검증하기 위해 AMOS 18을 이용하여 측정항 목별로 확인요인분석(Confirmatory Factor Analysis : CFA)을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 5>와 같다. 분석 결과, 대부분의 측정변수의 항목들은 구성신뢰도(composite reliability: CR)와 평균추출분산(average variance extracted: AVE) 측정치가 각각 .7과 .5 이상으로 나타나(Fornell, 1992) 단일차원성을 저해하지 않는 것으로 나타났다. 또한 요인들 간의 상관계수를 제공한 값이 해당 평균추출분산보다 작을 경우 판 별타당성이 확보된 것으로 알려져 있다(Fornell, 1992). 또한, <Table 6>에서와 같이, 모든 상관계수들의 제공한 값이 평균추출분산(AVE)보다 작게 산 출되어 자료의 판 별타당성이 있는 것으로 나타났다.

Table 3: Results of factor analysis for franchisor's support service and performance

Factors and items		Factor loading			Cronbach α
Initial services	Market/location survey	.766	.253	.092	.844
	Interior design/allocation	.644	.271	.159	
	Support of rental store	.760	.295	.015	
	Financial support	.828	.198	.044	
	Employee training	.635	.331	.230	
Continuous services	New item & QC	.303	.574	.066	.806
	Assistance in retraining	.208	.666	.230	
	Strengthen brand & PR	.292	.761	.065	
	Operation system support	.306	.793	.031	
	Coaching supervisor	.188	.772	.159	
Performance	Recontract	.014	.089	.796	.877
	Contract extension	.169	.087	.796	
	Business recommendation	.104	.071	.797	
Eigen value		5.22	1.85	1.10	
Variance(%)		40.1	14.2	8.47	

Procedural fairness	Considers franchisee's views and feelings	.174	.572	.144	.261	.840
	Franchisee's influence on every franchisor's decision	.202	.676	.103	.018	
	Franchisor's procedures are applied consistently	.126	.842	.089	.068	
	Franchisor's procedures are free of bias	.130	.741	.140	.182	
	Franchisor's procedures are based on accurate information	.167	.663	.181	.216	
	Appeal to the outcome arrived at by franchisor's decision making procedure	.176	.631	.204	.336	
Interpersonal fairness	Franchisor explains its procedures thoroughly	.216	.202	.568	.303	.843
	Franchisor explanations regarding its decisions are reasonable	.057	.206	.747	.087	
	Franchisor communicates details of decisions in a timely manner	.108	.057	.747	.198	
	Franchisor seems to tailor its communications to our specific needs	.192	.168	.644	.289	
Informational fairness	Franchisor representatives treat us in a polite manner	.214	.236	.239	.682	.833
	Franchisor representatives treat us with dignity	.240	.205	.191	.714	
	Franchisor's representatives treat us with respect	.111	.094	.225	.812	
	Franchisor representatives refrain from making improper remarks or comments	.109	.199	.224	.720	
Eigen value		7.578	1.938	1.686	1.042	
Variance(%)		6.088	9.230	8.027	4.962	

Table 5: Measurement model analysis

Constructs and items	Estimate	S.E.	C.R.	Structural construct	CR	AVE
market/location survey	.630	.056	11.212***	Initial services(X1)	.864	.761
interior design/allocation	.531	.057	9.285***			
support of rental store	.733	.059	12.423***			
financial support	.824	.064	12.840***			
employee training	.682	.065	10.552***			
new item & QC	.710	.058	12.151***	Continuous services(X2)	.791	.644
assistance in retraining	.570	.062	9.174***			
strengthen brand & PR	.511	.063	8.124***			
operation system support	.706	.056	12.536***			
coaching supervisor	.700	.072	9.759***			
earnings compared to effort and investment	.686	.046	10.345***	Distributive fairness(Y1)	.703	.619
earnings compared to franchisee's roles and responsibilities	.741	.042	11.472***			
earnings compared to the other franchisees	.666	.050	9.953***			
earnings compared to franchisor's outcome	.693	.048	10.492***			
franchisor's fairness of gross margin	.575	.054	8.282***			
service level compared to the investment of product line	.730	.052	11.241***	Procedural fairness(Y2)	.703	.621
considers franchisee's views and feelings	.609	.052	9.37***			
franchisee's influence on every franchisor's decision	.590	.051	8.600***			
franchisor's procedures are applied consistently	.760	.045	11.964***			
franchisor's procedures are free of bias	.738	.048	11.480***			
franchisor's procedures are based on accurate information	.696	.049	10.606***	Interpersonal fairness(Y3)	.782	.634
appeal to the outcome arrived at by franchisor's decision making procedure	.726	.048	11.230***			
franchisor explains its procedures thoroughly	.669	.052	9.607***			
franchisor explanations regarding its decisions are reasonable	.609	.052	8.570***			
franchisor communicates details of decisions in a timely manner	.623	.053	8.805***			
franchisor seems to tailor its communications to our specific needs	.683	.053	9.856***	Informational fairness(Y4)	.741	.681
franchisor representatives treat us in a polite manner	.740	.046	11.466***			
franchisor representatives treat us with dignity	.759	.051	11.883***			
franchisor's representatives treat us with respect	.764	.049	11.983***			
franchisor representatives refrain from making improper remarks or comments	.720	.051	11.065***	Performance (Z)	.880	.715
Recontract	.595	.052	8.321***			
Contract extension	.887	.054	12.462***			
Business recommendation	.761	.050	10.711***			

***p<0.001

Table 6: Correlation Coefficient and Square Root of AVE

	Mean	Standard deviation	X1	X2	Y1	Y2	Y3	Y4	Z
Initial services(X1)	3.78	.73	.872						
Continuous services(X2)	3.76	.70	.663**	.802					
Distributive fairness(Y1)	3.21	.54	.131**	.208**	.786				
Procedural fairness(Y2)	3.28	.55	.132**	.199**	.487**	.788			
Interpersonal fairness(Y3)	3.33	.57	.121**	.178**	.419**	.482**	.788		
Informational fairness(Y4)	3.40	.62	.122**	.140**	.458**	.509**	.597**	.825	
Performance(Z)	3.14	.58	.033**	.096**	.380**	.285**	.283**	.328**	.825

**p<.001

Note: Bold numbers indicate the square root of AVE

4.2. 연구 결과

4.2.1. 연구모형의 평가

연구모형은 <Table 7>에서와 같이, AMOS 18을 이용하여 분석되었다. 모수추정방법은 최대우도법(MLE: Maximum Likelihood Estimation)이 사용되었다. MLE는 최대우도법은 데이터가 주어졌을 때 가장 가능성이 높은 모수를 추정하는 기법으로 모수의 분포가 근사적으로 정규성을 지닌다는 장점이 있기 때문에 모수추정에 주로 사용되는 방법 중 하나이다. 연구모형의 적합도는 GFI(Goodness-Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness-Fit Index), CFI(Comparative Fit Index), IFI(Incremental Fit Index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation), $\chi^2/(d.f)$ 등을 이용하여 평가하였는데, 모든 적합도 기준이 기준을 상회하는 것으로 나타나 연구모형을 분석하는 데는 무리가 없는 것으로 나타났다.

4.2.2. 가설 검증

외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스가 가맹점의 관계 공정성과 성과에 미치는 구조모형 검증 결과는 <Table 7>과 같다.

먼저, H1은 외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스와 가맹점 간의 관계공정성을 설명하기 위한 것이다. 분석 결과, 초기지원서비스의 경우, 분배공정성($\beta=.033$, $t=.055$, $p>.1$)을 제외하고 절차공정성($\beta=.380$, $t=4.215$, $p<.01$), 대인관계공정성($\beta=.223$, $t=3.055$, $p<.01$), 정보공정성($\beta=.168$, $t=2.298$, $p<.05$)이 관계공정성에 정(+의) 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 H1-1은 부분적으로 지지되었다. 계속지원서비스의 경우, 분배공정성($\beta=.789$, $t=7.507$, $p<.01$), 절차공정성($\beta=.427$, $t=4.668$, $p<.01$), 대인관계공정성($\beta=.223$, $t=3.055$, $p<.01$), 정보공정성($\beta=.797$, $t=7.507$, $p<.01$) 모두 관계공정성에 정(+의) 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 H1-2는 지지되었다. 그러므로 프랜차이즈본부의 지원서비스(초기 지

원서비스, 계속 지원서비스)가 양호 할수록 관계공정성(분배, 절차, 대인관계, 정보)이 향상되는 것으로 해석된다. 특히 프랜차이즈본부의 계속 지원서비스는 초기 지원서비스에 비해서 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 볼 수 있다. 따라서 동종 프랜차이즈산업의 수요에 대응하고 경쟁우위를 확보하기 위해서 프랜차이즈본부는 창업 이후의 가맹점에 대한 지원서비스의 개선 및 지속적인 품질향상 프로그램과 운영시스템을 유지할 필요가 있을 것이다.

H2는 외식 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 관계공정성을 설명하기 위한 것이다. 분석 결과, 절차공정성($\beta=.144$, $t=1.771$, $p<.10$)과 정보공정성($\beta=.451$, $t=4.173$, $p<.10$) 만이 가맹점의 성과(재계약 의도)에 정(+의) 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 H2는 부분적으로 지지되었다. 따라서 가맹본부와 가맹점 간의 정보 공유를 공식적인 절차에 따라 확대시켜 성과를 제고시키도록 하여야 할 것이다.

H3은 외식 프랜차이즈 가맹본부 지원서비스와 가맹점의 성과(재계약 의도) 간에 관계공정성은 매개효과를 설명하기 위한 것이다(<Table 8> 참고). 매개효과를 검증하기 위하여 부트스트랩(Bootstrap)을 통해서 간접경로를 확인하고 Sobel test가 실시되었다. 분석 결과, 초기서비스와 성과(재계약의도) 간의 관계에서 관계공정성의 매개효과 가능성이 존재하는 것으로 나타났다. 그러나 정보공정성 이외는 통계적으로 유의미하지 않게 나타났다. 이와 유사하게 계속서비스와 성과(재계약의도) 간의 관계에서도 정보공정성 만이 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 따라서 프랜차이즈본부의 지원서비스는 프랜차이즈본부와 가맹점 간의 관계공정성을 통하여 성과에 정(+의) 간접적인 영향을 미친다고 해석될 수 있다. 따라서 향후 외식 프랜차이즈의 성장 가능성을 감안할 때 프랜차이즈본부와 가맹점 간의 정보공정성을 강화하여 프랜차이즈의 경쟁우위를 확보하기 위한 지속적인 시스템의 개선과 상호통관계에 의한 협력프로그램의 개발이 요구된다고 볼 수 있다.

Table 7: Results of Hypothesis

Hypotheses	Paths	Unstandardized Regression Weight	S.E	t	Standardized Regression Weight	Indirect Effects	Total Effects
H1	Initial services(X1)→Distributive fairness(Y1)	.026	.050	.055	.033	-	.033
	Initial services(X1)→Procedural fairness(Y2)	.275	.065	4.215***	.380	-	.380
	Initial services(X1)→Interpersonal fairness(Y3)	.159	.052	3.055***	.223	-	.223
	Initial services(X1)→Informational fairness(Y4)	.143	.062	2.298**	.168	-	.168
	Continuous services(X2)→Distributive fairness(Y1)	.804	.107	7.507***	.789	-	.789
	Continuous services(X2)→Procedural fairness(Y2)	.405	.087	4.668***	.427	-	.427
	Continuous services(X2)→Interpersonal fairness(Y3)	.743	.107	7.507***	.797	-	.797
	Continuous services(X2)→Informational fairness(Y4)	.721	.106	6.803***	.648	-	.648
H2	Distributive fairness(Y1)→Performance	.075	.112	.673	.085	-	.085
	Procedural fairness(Y2)→Performance	.137	.078	1.771*	.144	-	.144
	Interpersonal fairness(Y3)→Performance	.007	.150	.048	.007	-	.007
	Informational fairness(Y4)→Performance	.367	.088	4.173***	.451	-	.451
H3	Initial services(X1)→Performance	.038	.058	.650	.055	.135	.190
	Continuous services(X2)→Performance	.466	.217	2.152*	.514	.426	.940
Goodness of fit index		$\chi^2=39.231, df=25, p=.01, CMIN/df=1.569, RMR=.029, GFI=.956, AGFI=0.922, CFI=.896, IFI=.904, RMSEA=.053$					

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

Table 8: The Mediation Effect by Sobel Test

Path	Sobel Test			
	Z	Two-tailed p	Mediation Effect	
Initial services(X1) → Performance	Initial services(X1)→Distributive fairness(Y1)	.410	.681	Reject
	Distributive fairness(Y1)→Performance			
	Initial services(X1)→Procedural fairness(Y2)	.867	.385	Reject
	Procedural fairness(Y2)→Performance			
	Initial services(X1)→Interpersonal fairness(Y3)	.499	.617	Reject
	Interpersonal fairness(Y3)→Performance			
	Initial services(X1)→Informational fairness(Y4)	2.018	.043**	Accept
Informational fairness(Y4)→Performance				
Continuous services(X2) → Performance	Continuous services(X2)→Distributive fairness(Y1)	.666	.504	Reject
	Distributive fairness(Y1)→Performance			
	Continuous services(X2)→Procedural fairness(Y2)	1.643	.100	Reject
	Procedural fairness(Y2)→Performance			
	Continuous services(X2)→Interpersonal fairness(Y3)	.046	.962	Reject
	Interpersonal fairness(Y3)→Performance			
	Continuous services(X2)→Informational fairness(Y4)	3.555	.000***	Accept
Informational fairness(Y4)→Performance				

* p<.10, ** p<.05, *** p<.01

5. 결론

본 연구는 외식 프랜차이즈를 대상으로 가맹본부의 지원 서비스와 성과(재계약 의도) 간에 가맹본부와 가맹점 간의

관계공정성이 매개역 할을 하는지를 확인하여, 향후 한국 외식 프랜차이즈의 가맹본부와 가맹점 간의 상생과 관계증진을 통한 상호 협력의 시사점을 제공하고자 하였다, 이를 위하여 본 연구의 가설검정은 기존 문헌연구를 근거로 개발된

외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스와 성과 간에 관계 공정성의 매개효과 분석을 위하여 구조방정식모형을 이용하였다.

본 연구의 분석 결과와 토의는 다음과 같다.

첫째, 가설 H1은 외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스(초기 지원서비스, 계속 지원서비스)에서 계속지원서비스의 경우에는 모든 관계공정성 변수가 통계적으로 유의하게 나타났다. 초기지원서비스는 분 배공정성이 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않아 부분 채택되었다. 즉, <Table 7>에서 보는 바와 같이, 초기지원서비스는 분 배공정성을 제외하고는 다른 공정성에 유의한 영향을 미치므로 외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스가 관계공정성에 유의한 영향을 미치는 것으로 해석된다. 그러므로 외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스가 강화될수록 더 향상된 관계공정성을 기대할 수 있을 것이다. 특히, 외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스 중에서 계속 지원서비스는 초기 지원서비스에 비해서 더 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 가맹본부는 미래의 수요에 대응하고 경쟁우위를 확보하기 위해서 계속지원서비스의 품질 향상과 지원프로그램의 지속적인 업그레이드를 해야 한다.

둘째, 가설 H2는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 관계공정성은 성과(재계약의도)에 정보공정성과 절차공정성이 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 가맹본부와 가맹점 간 재계약의도를 높이기 위해서는 가맹본부의 지원 및 협의 절차에 대한 정보를 투명하게 공지하고, 의사결정 시 규정된 절차대로 일관되게 진행이 되어야 할 것이다. 이를 기반으로 하는 분배, 대인관계요인을 적극적으로 활용한다면 재계약의도의 가능성을 더욱 높일 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 가설 H3의 경우, 가맹본부와 가맹점 간의 정보공정성의 부분매개효과가 있는 것으로 나타나 가설 H3은 부분 채택되었다. 즉, 프랜차이즈본부의 지원서비스는 정보공정성을 통하여 성과(재계약의도)에 정(+)의 간접적인 영향을 미치는 것으로 판단된다. 따라서 향후 외식 프랜차이즈의 성장 가능성을 감안할 때 소비자의 라이프 사이클과 의식구조의 변화에 따른 신제품(서비스)의 개발을 대응하기 위해서는 정보공정성을 적극적으로 활용해야 할 것으로 판단된다.

최근 정부와 프랜차이즈 관련기관에서는 외식 프랜차이즈의 성장이 확대됨에 따라 창업, 가맹본부와 가맹점 간의 관계, 소비자 보호 등에 관련된 제도 및 정책, 지원프로그램 등을 통해서 결실을 맺기 위해 다각적인 노력이 시도되고 있다. 이에 정부 및 관련기관은 무분별한 지원에서 탈피하여 가맹본부와 가맹점 간의 관계공정성의 회복과 정착을 위한 정책 및 제도의 마련이 요구된다고 볼 수 있다. 본 연구를 통해서 얻을 수 있는 전략적 시사점 및 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 전반적으로 가맹본부의 초기지원서비스와 계속지원서비스가 가맹점이 지각하는 관계공정성을 높이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가맹본부가 가맹점 모집 시에 제시하였던 서비스를 지속적으로 유지하느냐가 가맹점의 관계공정성을 결정 짓는 것으로 해석된다. 따라서 가맹본부는 매뉴얼을 만들고, 가맹점 영입이 실시된 후, 매뉴얼에 약속된데

로 서비스가 실행되었는가를 점검하는 정기적인 조사를 통하여 공정성을 높여야 한다.

둘째, 외식 프랜차이즈가맹본부의 지원서비스와 성과와의 관계에 있어서 정보공정성이 부분매개역할을 하는 것으로 나타났다. 따라서 외식 프랜차이즈의 지속적인 발전과 경쟁력 확보를 위해서 가맹본부는 가맹점과의 상생을 위한 의사소통과 함께 정보의 비대칭성을 줄이는 전략을 실행할 필요가 있다. 한편, 절차공정성도 성과(재계약의도)를 높이는 요인으로 나타났다. 이러한 결과는 가맹본부가 매뉴얼과 경영정책에 따라 가맹점을 위한 제품 및 서비스 지원을 실시하여 정보의 비대칭성을 줄이고, 절차공정성을 향상시켜서 성과를 높여야 한다는 것을 의미한다.

한편, 본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 표본 대상 및 범위에 대해서 문제를 제기할 수 있다. 설문조사 과정에서 규모 및 사업경력에서 약간의 편중된 부분이 있었고, 단기간 내에 설문조사를 실시하였기 때문에 표본의 다양성에 대한 문제를 제기할 수 있다. 둘째, 본 연구는 외식 프랜차이즈를 대상으로 하였기 때문에 연구 결과를 프랜차이즈 업종 전체로 일반화할 수 없으므로 향후 연구에서는 유통·소매업이나 서비스업과 같은 업종을 대상으로 추가연구가 필요하다. 셋째, 본 연구에 사용된 설문문항은 기존연구를 바탕으로 전문가들의 의견을 반영하여 분석되었다. 따라서 본 연구결과를 참고하여 설문문항의 측정내용을 다른 시각으로 보다 구체화하여 탐색적인 측면에서 분석된다면 보다 새로운 측면의 연구결과를 이끌어낼 수 있을 것으로 생각된다. 넷째, 프랜차이즈 비즈니스의 구조적 특성인 가맹본부와 가맹점과의 관계, 가맹점주의 운영 및 정부정책 및 제도 등에 관련된 연구가 추가적으로 진행될 필요가 있다.

References

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange, Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York, 267-299.
- Abdullah, F., Alwi, M. R., Lee, N., & Ho, V. B. (2008). Measuring and managing franchisee satisfaction: A study of academic franchising. *Journal of Modelling in Management*, 3(2), 182-199.
- Affes & Habib. (2016). The role of normative expectations of franchisees in assessing the quality of franchisor- franchisee dynamic relationship, *Journal of Internet Banking and Commerce*, 21(2), 1-13.
- Altinay, L., Brookes, M., Yeung, R., & Aktas, G. (2014). Franchisees' perceptions of relationship development in franchise partnerships, *Journal of Services Marketing*, 28(6), 509-519.
- 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.
- Asgharian, E., Dadfar, H., Brege, S. (2012). Enhancing the franchisees' performance: A resource-based view. *The Academy of Business and Retail Management*, 3(1), 220-232.
- Bechwati, N. N., Sisodia, R. S., & Sheth, J. N. (2009). Developing a model of antecedents to consumers' perceptions and evaluations of price unfairness, *Journal of Business Research*, 62(8), 761-767.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness, *Research on Negotiation in Organizations*, 1(1), 43-55.
- Blodgett, J. G., Hill, D. J., & Tax, S. S. (1997). The effects of distributive, procedural, and interactional justice on post complaint behavior, *Journal of Retailing*, 73(2), 185-210.
- Brown, J. R., Cobb, A. T., & Lusch, R. F. (2006). The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships, *Journal of Business Research*, 59(2), 166-175.
- Buchan, J. (2013). *Franchisees as consumers: Benchmarks, perspectives and consequence*, Springer, New York.
- Chiou, Jyh-Shen, Hsieh, Chia-Hung, Yang, & Ching-Hsien (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.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure, *Journal of Apply Psychology*, 86(3), 386-400.
- 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 Apply Psychology*, 86(3), 425-445.
- Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern & El-Ansary. (2001). *Marketing channels*, Sixth Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Croonen, E. (2010). Trust and fairness during strategic change processes in franchise systems, *Journal of Business Ethics*, 95(2), 191-209.
- Dickey, M. H., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). The role of trust in franchise organizations, *International Journal of Organizational Analysis*, 15(3), 251-282.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dubinsky, A. J., & Levy, M. (1989). Influence of organizational fairness on work out comes of retail salespeople, *Journal of Retailing*, 65(2), 221-252.
- Duffy, R., Fearn, A., & Hornibrook, S. (2003). Measuring distributive and procedural justice: An exploratory investigation of the fairness of retailer-supplier relationships in the UK food industry, *British Food Journal*, 105(10), 682-694.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships, *Journal of marketing*, 57(2), 11-27.
- Ferguson, J. L., Ellen, P. S., Bearden, W. O. (2014). Procedural and distributive fairness: Determinants of overall price fairness, *Journal of Business Ethics*, 121(2), 217-231.
- Ganesan, S. (1994), Determinants of long term orientation in buyer seller relationship, *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013). Examining the role of franchisee normative expectations in relationship evaluation, *Journal of Retailing*, 89(2), 219-230.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffith, Harvey, M. G., & Lusch, R. F. (2006). Social exchange in supply chain relationships: the resulting benefits of procedural and distributive justice, *Journal of Operations Management*, 24(2), 85-98.
- Gu, F. F., & Wang, D. T. (2011). The role of program fairness in a symmetrical channel relationships, *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1368-1376.
- Guilloux, V., Dubost, N., Kalika, M., & Gauzente, C. (2008). How franchiser and franchisee relationships affect franchisees' satisfaction? The importance of fairness, communication and trust as ethical bases of relationship marketing, *International Journal of Entrepreneurship Small Business*, 6(1), 155-172.
- Guilloux, V., Gauzente, C., Kalika, M., & Dubost, N. (2004). How france's potential franchisees reach their decisions: A comparison with franchisers' perceptions. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 218-224.
- Hofer, A. R., Knemeyer, A. M., Murphy, P. R. (2012). The roles of procedural and distributive justice in logistics outsourcing relationships, *Journal of Business Logistics*, 33(3), 196-209.
- Hnuchek, K., Ismail, I., & Haron, H. (2013). The influence of perceived franchisor support toward

- franchisee satisfaction in the food and beverage industry in Thailand, *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 2(1), 5-25.
- Innis, D. E., & La Londe, B. J. (1994). Customer service: The key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share. *Journal of Business Logistics*, 15(1), 1-27.
- Jambulingam, T., Kathuria, R., & Nevin, J.R. (2009). How fairness garners loyalty in the pharmaceutical supply chain, *International Journal of Pharmaceutical Healthcare Marketing*, 3(4), 305-322.
- Jambulingam, T., Kathuria, R., & Nevin, J. R. (2011). Fairness trust loyalty relationship under varying conditions of supplier-buyer interdependence, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(1), 39-56.
- Johnson, J. T. (2006). The role of explicit contracts and cooperative norms on fairness in buyer-seller relationships, *Academy of Marketing Studies Journal*, 10(2), 1-8.
- Knight, R. M. (1986). Franchising from the franchisor and franchisee points of view, *Journal of Small Business Management*, 24(3), 8-15.
- Kumar, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships, *Harvard Business Review*, 74(6), 92-106.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers, *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2008). Distributive Justice: Pressing Questions, Emerging Directions, and the Promise of Rawlsian Analysis, *Journal of Macromarketing*, 28(1), 5-11.
- Lewis, C. & Lambert, D. (1991). A model of channel member performance, dependence and satisfaction, *Journal of Retailing*, 67(2), 205-224.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). *Beyond fairness: A theory of allocation preferences, Justice and social interaction*, NY: Springer, 67-218.
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer-supplier relationship performance? *Journal of Operations Management*, 30(5), 355-367.
- Lund, D. J., Scheer, L. K., & Kozlenkova, I. V. (2013). Culture's impact on the importance of fairness in interorganizational relationships, *Journal of Marketing Research*, 21(4), 21-43.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships, *Academy Management Journal*, 43(4), 738-748.
- Mattila, A. S., & Cranage, D. (2005). The impacts of choice on fairness in the context of service recovery, *Journal of Services Marketing*, 19(5), 271-279
- Maxham III, J. G., & Netemeyer, R. G. (2003). Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling, *Journal of Marketing*, 67(1), 46-62.
- Narasimhan, R., Narayanan, S., & Srinivasan, R. (2013). An investigation of justice in supply chain relationships and their performance impact, *Journal of Operations Management*, 31(5), 236-247.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing*, 63(special issue), 33-44.
- Omar, O., & Blankson, C. (2000). New car retailing: An assessment of car manufacturers' fairness on main dealers, *Journal of Strategic Marketing*, 8(3), 61-275.
- Peterson, A., & Dant, R. P. (1990). Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise, *Journal of Small Business Management*, 28(3), 46-61.
- Roberts, J. A., Coulson, K. R., & Chonko, L. B. (1999). Salesperson perceptions of equity and justice and their impact on organizational commitment and intent to turnover. *Journal of Marketing Theory Practice*, 7(1), 1-16.
- Roh, E. G. Y., & Yoon, J. H. (2009). Franchisor's ongoing support and franchisee's satisfaction: A case of ice cream franchising in Korea, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85-99.
- Samaha, S. A., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2011). Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution, *Journal of Marketing*, 75(3), 99-117.
- Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992). *Marketing channel*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Stern, L. W., El-Ansary, A. I., & Coughlan, A. T. (1996). *Marketing channels*, 5th ed. Prentice Hall, 407-408
- Suh, S. (2005). Fairness and relationship quality perceived by local suppliers: In search of critical success factors for international retailers, *Journal of Global Marketing*, 18(1-2), 5-19.
- Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62(2), 60-76.
- Thibaut, Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Wagner, S. M., Coley, L. S., & Lindemann, E. (2011). Effects of suppliers' reputation on the future of buyer-supplier relationships: The mediating roles of outcome fairness and trust, *Journal of Supply Chain Management*, 47(2), 29-48.
- Yilmaz, C., Sezen, B., & Kabadayı, E. T. (2004).

Supplier fairness as a mediating factor in the supplier performance–reseller satisfaction relationship, *Journal of Business Research*, 57(8), 854-863.

Yabas, Ugur, & Ghazi Habib. (1987). Correlates of franchisee satisfaction: The case of saudi car dealers, *International Journal of Physical Distribution and*

Materials Management, 17(3), 46-55.

Korea Fair Trade Commission(2012). 2012 Annual Report, http://www.ftc.go.kr/eng/cop/bbs/selectBoardList.do?key=515&bbsId=BBSMSTR_00000002402&bbsTyCode=BBST18.