

## 외식프랜차이즈 관계규범이 공정성과 재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구

서 태 수<sup>1)</sup> · 박 선 희<sup>¶</sup>

경북대학교 관광학부 호텔관광과<sup>1)</sup> · 국제호텔관광전문학교 호텔외식경영과<sup>¶</sup>

### A Study on the Effects of the Relational Norm Factor of Food Service Franchising on Perceived Fairness and Intention to Remain

Tae-Soo Suh<sup>1)</sup> · Seon-Hee Park<sup>¶</sup>

Dep. of Tourism Kyungbuk University<sup>1)</sup>,

Dep. of Food Service Management, Global Hotel & Tourism College<sup>¶</sup>

#### Abstract

This study analyzed the effects of the relational norm factor of food service franchising on the intention to remain, in view of the importance of relational norms, as antecedent variables, to franchisees' perceived fairness to enhance the competitiveness by formation of long-term relationship between interested parties to food service franchising, the franchiser and the franchisee. According to a questionnaire survey, more than 100 franchisees that recorded three business years in Seoul, Incheon and Gyeonggi area were selected for convenience sampling. Then, among them, 515 effective samples were analyzed. For statistical data, detailed types of analysis were performed by using AMOS 17.0, such as factor analysis, exploratory factor analysis, confirmatory analysis and frequency analysis. The purpose of this study was to examine the relationship between the franchiser and the franchisee by arranging relational norm factors for the relationship to be suitable for the current situation of Korea, instead of Western-style theory-based relationship marketing, and by understanding a connection between perceived fairness and management achievement-related variables, and to make a conceptual framework for building a positive relationship between the franchiser and the franchisee in future food service franchising industry. Moreover, it aimed to increase franchisee satisfaction and results including re-contract according to perceived positive relationship value on the franchiser and to make contribution to find and show the proper direction for development of the Korean-style food service franchising system.

**Key words:** relational norm, perceived fairness, franchise system, performance

#### I. 서 론

공정거래위원회의 정보공개서(2011)에 의하면 국내 프랜차이즈 산업은 매출액이 95조원으로 프랜차이즈(Franchisee/가맹점)수 31만개, 종사자수

약124만명, 총 프랜차이즈 (Franchisor/가맹본부) 수 3034개로 추정되고 있으며, 이중 외식과 관련된 프랜차이즈 가맹본부가 전체의 70.7%(2145개)로 계속적으로 꾸준히 증가하고 있다. 또한 한국 프랜차이즈협회 2008년 기준 외식프랜차이즈 가

¶ : 박선희 , 011-222-8770, rigatti@hanmail.net, 서울시 동대문구 신설동98-30, 국제호텔관광전문학교 호텔외식경영과

맹점 수도 13만1193개로 전체 프랜차이즈 가맹점의 53.9%를 차지하고 있는 것으로 나타나 외식프랜차이즈 분야가 최근 들어 외형적인 규모뿐만 아니라 질적으로도 크게 성장하고 있다.(지식경제부 2011)

프랜차이즈 기업과 같은 비대칭적인 의존구조 하에서의 프랜차이즈는 관할지역에서의 경영활동을 통해 프랜차이즈의 이익에 기여하고, 프랜차이즈의 성과는 프랜차이즈의 성공 여부에 따라 달라지는데(Combs JC et al 2004), 힘의 우위가 큰 파트너의 공정성에 대한 지각(Anderson E & Weitz B 1992; Ha SN · Kin SD 2008; Shen FH 등 2008)은 프랜차이즈에 대한 충성도가 높아지는데 기여 할 수 있다는 것이다(Harmon TR & Griffiths MA 2008). 최근 프랜차이즈의 급격한 성장과 더불어 지각된 공정성 중요성이 더욱 강조되고 있는 현실이다(Ha SN · Kin SD 2008; Kim HY 등 2008).

최근 조직간의 공정성을 다루고 있는 연구들은 유통관련기업 및 외국기업을 바탕으로 관계품질에 대한 공정성 역할에 관한 연구가 활발하게 이루어지고 있으나, 외식프랜차이즈 산업에 관련한 연구에서는 국내 실정에 맞는 프랜차이즈 관계를 이해하기 보다는 관계마케팅의 일부인 변수별 상호관계성 차원에만 집중되어 있다(Yang SC 등 2005; Lee CH 등 2006; Kim EK 등 2007; Lee SD 2008).

특히, 프랜차이즈와 프랜차이즈간의 거래관계의 상호성 대한 연구에서는 태도(지각)나 행동이 실제 성과로 이어지는 실증적 연구들이 활발히 이루어지지 못하고 있으며 현재 해외프랜차이즈의 국내진출이 가속화되고 있는 상황에서 신규 프랜차이즈의 확보이상으로 기존 프랜차이즈를 유지하는 것이 매우 중요하다는 것을 인식하고 있다(Shin CH 등 2000; Yoon JH · Lee YJ 2005; Chiou JS et al 2004).

이처럼 프랜차이즈의 재계약의 같은 프랜차이즈 시스템은 제도적 장치를 수반할 수도 있는 사회, 경제적 시스템의 특별한 형태(Croonen EPM

2006)이기 때문에, 외식프랜차이즈 산업에 있어서 프랜차이즈가 느끼는 가맹본사의 공정성에 대한 지각이 매우 중요하다는 것이다(Shen FH 등 2008). 이와 같이 공정성의 중요성에도 불구하고 그 선행변수들에 대한 연구는 거의 전무하다. 그러나 지각된 인식과 행동은 반드시 일치하는 경향을 보이는 것이 아니기 때문에 이를 통한 경영전략의 방향제시 및 한국 실정에 맞는 세분화 된 외식프랜차이즈 관계이해에 대한 연구가 더욱 요구되고 있는 현실이다.

본 연구의 목적은 다소 한국 실정에 맞지 않는 서구 전형의 이론 중심의 관계마케팅에서 한국 실정에 맞는 프랜차이즈와 프랜차이즈 관계에서 관계규범 요인을 정리하고 지각된 공정성, 거래관계의 질, 프랜차이즈의 지각된 관계가치, 경영성과와 관련된 변수들 간의 연관성을 파악 하여 관계를 명확히 규명하여, 외식프랜차이즈 산업에 있어서 프랜차이즈와 프랜차이즈가 긍정적인 관계형성에 관한 개념적 틀을 구성하고 프랜차이즈에 대한 긍정적인 관계가치 인식을 통해 프랜차이즈의 만족도와 성과(재계약)를 높이고 나아가서는 한국형 외식프랜차이즈 시스템의 발전방향과 추구해야 할 방향을 모색하고 제시하는데 기여하고자 한다. 그러므로 본 연구에서는 외식프랜차이즈 관계이해 당사자들인 즉, 프랜차이즈와 프랜차이즈 간의 장기적인 관계형성을 통해 경쟁력을 증진시키기 위해서 선행변수로 관계규범이 프랜차이즈의 지각된 공정성에 중요하다는 관점에 기초하여, 재계약 의도에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경

프랜차이즈에게 프랜차이즈는 기본적 관계 운영사업이다. 관계를 형성하기 위한 행위와 더불어 또한 시스템은 시장 안에서 경쟁을 필요로 하며 유통산업과 프랜차이즈 산업의 관계마케팅은 모두 공급자와 구매자의 관계로 볼 수 있다. 그러

나 프랜차이즈 산업은 외식, 서비스 등 소자본 창업 업종에서 주로 이루어지고 있고 이러한 업종에서 프랜차이저와 프랜차이지에 영업을 위한 인프라와 노하우(조리법)등을 전적으로 의존할 수밖에 없는 실정이므로 전자, 자동차, 화장품 등 완성된 제품을 대상으로 하는 대리점 형태의 유통채널에 비해서 프랜차이즈 산업은 프랜차이저의 의존도가 높은 편이다(Shen FH 등 2008).

### 1. 관계규범에 관한 선행연구

관계적 규범이란 의사결정 집단에 의해 공유되는 행위에 대한 기대로 잠재적인 교환 파트너들이 서로에게 행하는 초기 탐색을 위한 안내지침의 근거가 된다. 또한 높은 수준의 관계규범은 고객들이 과거의 성과 수준에 지속적으로 만족하기 때문에 공급자가 미래성과에 있어서도 공급자의 성실성 및 자신감에 의존하기 때문에 가능하며, 프랜차이즈 시스템은 가맹관계에 참여한 프랜차이저와 프랜차이지간의 공생의식과 협력을 통해 시스템의 성공여부가 결정된다(Hopkinson GC & Hogarth SS 1999).

프랜차이저와 프랜차이저는 암묵적으로 공생의 협력관계를 기대하게 되는데(Cho KH · Jeon DY 2003) 프랜차이저의 공식적인 통제보다는 상호 간의 규범을 중시하는 관리방식이 효과적임을 알 수 있다.

그러므로 외식프랜차이즈 기업에서 프랜차이저와 프랜차이지 관계가 환경적 요인들에 의해서 영향을 받을 때 관계적 규범 요인 중 유연성이 더욱 필요하게 된다고 보았다.

학자들마다 관계규범에 대한 차원이 서로 조금 다르지만 Kaufmann PJ & Stern LW(1988)와 관계규범을 단결성, 역할통합, 상호성으로 개념화 시켰으며, Jap SD & Ganesan S.(2000)는 단결성, 정보교환, 참여 등 세 가지 차원으로 분류하였다.

Cannon JP 등(2000)은 유연성, 단결성, 상호성, 갈등해소, 통제 등의 차원으로 분류 하였으며, Ivens BS(2002)는 관계규범을 단결성, 유연성, 상

호성, 역할연합, 계속성의 차원으로 분류 하였다.

특히, 프랜차이저의 성공은 프랜차이지의 성공에 의존 하고 있으며(Dant RP & Schul PL 1992), 관계규범은 프랜차이즈 시스템의 중요한 관리수단으로 활용될 수 있고 지각된 공정성에 영향을 미치는 것(Yoon SH · Cho EY 2002; Cho KH · Jeon DY 2003)으로 나타나고 있으나 경로구성원간의 관계규범이 높게 형성되어 있는 경우 힘의 우위에 있다고 해서 강압적 전략을 남용하게 되면 오히려 관계결속을 더욱 크게 해치게 될 수도(Bae IH · Park SJ 2005)있으므로 외식프랜차이즈 장기적 거래관계의 구축을 위해서는 새로운 관계규범의 차원의 분류와 현실을 고려한 변수의 측정 연구도 매우 필요하다.

### 2. 공정성에 관한 선행연구

공정성에 대한 지각은 교환상황이 공정한지 그렇지 못한지를 느끼는 정도라고 할 수 있으므로 거래 당사자가 거래를 한 후 거래 상황에서 거래속성과 과정을 평가하게 되는 경험적인 특성을 지니고 있다(Bae SW 등 2007). 그러므로 공정한 절차라는 것은 정확한 정보와 관계규범에 근거를 둔 일관성 있고 선입견이 없는 가맹계약을 체결하는 과정과 보증금 예치를 비롯하여 관리 등에 필요한 절차를 올바르게 하고 있는지에 대한 프랜차이지의 지각을 의미하고 절차나 정책 등이 공평하게 수행되었는가를 지각하는 것이다. 특히 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이저의 입장에서 고려해 볼 때 프랜차이지의 지각된 공정성은 매우 중요하며((Shen FH 등 2008; 박선희 2010) 이는 서비스 회복의 평가과정에서 중요한 작용을 한다고 밝히고 있다(Maxham III JG & Netemeyer RG 2002).

또한 Jap SD & Ganesan S(2000)의 연구를 살펴보면 관계규범요인을 통한 프랜차이지의 지각된 공정성의 영향이 높을수록 프랜차이지의 결속력이 높아지는 것으로 볼 수 있는데 이는 관계규범 요인이 프랜차이지의 지각된 공정성에 선행변

수가 된다는 것을 설명하고 있고 기존 선행연구들(Krishnan R et al 2006)의 세분화된 공정성 개념에는 반드시 추가되어야 할 중요 요소로는 프랜차이즈가 프랜차이즈를 공정하게 대하는가에 대한 지각과 기대이다(Croonen EPM 2006).

그러나 공정성에 대한 프랜차이즈의 지각을 다룬 연구는 별로 없는 것으로 나타나고 있으며, 기업 간의 관계규범 요인과 관계성과에 대한 지각된 공정성 역할을 규명하는 시도는 여전히 부족한 상황이다.

최근 프랜차이즈 산업에서 프랜차이즈와 프랜차이즈 간의 쌍방의 계약관계에서 사회적으로 정의된 역할 중 하나가 신뢰, 결속, 책임, 공정성 등과 같은 거래윤리이며, 이 거래 윤리 중 상대적 약자인 프랜차이즈가 프랜차이즈에게 기대하는 역할로 공정성이 최근 들어 쟁점 화되고 있고 특히, 상호작용 공정성은 프랜차이즈의 성과에 중요한 작용을 한다고 밝히고 있다.(Bae IH · Park SJ 2005; 박선희 2010)

그러므로 본 연구에서는 프랜차이즈와 프랜차이즈의 경로파트너와의 관계에 대한 전반적인 공정성에 초점을 맞추어 관계규범 요인에 따라 영향을 받는 프랜차이즈의 공정성에 대한 지각에 대해 살펴보고 있다.

### 3. 재계약 의도에 관한 선행연구

프랜차이즈 시스템에서 재계약 의도란 계약이 만료되는 시점에서 프랜차이즈는 현 프랜차이즈와의 거래를 통해 가맹점을 운영할 것인지, 다른 프랜차이즈를 선정하여 운영할 것인지, 계약 조항을 수정할 것인지 현재와 동일하게 계약을 할 것인지를 결정하는 미래행동에 대한 의도이고(Shin CH 등 2000), 재계약을 하기 위해서는 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계 결속의 상태에 도달했는지의 여부가 매우 중요하다고 하였다.(조현식 2003)

또한 Chiou JS 등(2004)의 연구에서 재계약 의도는 프랜차이즈의 만족, 성과뿐만 아니라 프랜

차이즈와 프랜차이즈간의 관계 또한 중요한 요인임을 지적하고 있으며 최종 성과변수로서 쌍방간의 관계에 있어서 만족후의 장기지향성을 위한 재계약 의도가 핵심적인 요소(김관식 2005; 최승호 2003)라는 것이다. 프랜차이즈가 가지는 재계약 의도는 단순히 프랜차이즈에 만족에 의해서만 결정되는 것이 아니라 프랜차이즈 자체의 매출액, 프랜차이즈와 관계규범을 통한 지각된 공정성 등은 직접적으로 영향을 미치며 선행 요인으로 나타나고 있다.

그러므로 본 연구에서는 외식프랜차이즈의 관계규범 요인인 유연성, 단결성, 상호성, 역할연합 등이 프랜차이즈의 지각된 공정성 어떠한 관계를 가지고 있는가를 분석하고, 외식프랜차이즈 경영 성과인 재계약 의도에 영향을 미치는 요인에 대한 새로운 정리를 실증적 연구를 통해서 검증하려고 한다.

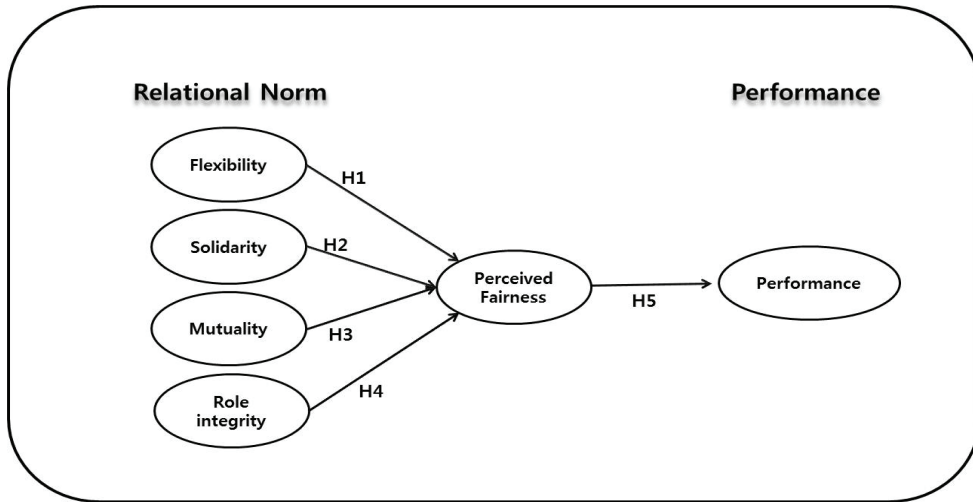
## III. 연구의 설계

### 1. 연구모형 및 가설

#### 1) 연구모형

Grant RM(1996), Young G 등(2003)의 연구에서 사용된 관계규범이 지각된 공정성(Gundlach GT & Murphy PE 1993; Ko JW · Ryu C 2005; Bae IH · Park SJ 2005)에 영향을 주는 선행변수로 조사되었고, 외식프랜차이즈 시스템에서 성과를 최종 성과변수로서 쌍방간의 관계에 있어서 만족후의 장기지향성을 위한 재계약 의도가 핵심적인 요소인 만큼 김관식(2005), 최승호(2003)의 연구를 토대로 재계약 의도에 관한 연구를 기초하였다.

이러한 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 프랜차이즈와 프랜차이즈의 관계규범 요인 변수로 유연성, 단결성, 상호성, 역할연합, 지각된 공정성, 최종 성과 변수로는 재계약의도 등 총 6개의 잠재 변수를 추출하여 설계하였다. <Fig. 1>



<Fig. 1> Conceptual Framework

2) 가설의 설정

가설 1(H1): 프랜차이즈의 유연성은 프랜차이즈의 지각된 공정성에 영향을 미칠 것이다.

가설 2(H2): 프랜차이즈의 상호성은 프랜차이즈의 지각된 공정성에 영향을 미칠 것이다.

가설 3(H3): 프랜차이즈의 단결은 프랜차이즈의 지각된 공정성에 영향을 미칠 것이다.

가설 4(H4): 프랜차이즈의 역할연합은 프랜차이즈의 지각된 공정성에 영향을 미칠 것이다.

가설 5(H5): 프랜차이즈의 지각된 공정성은 프랜차이즈의 재계약 의도에 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의

관계규범은 프랜차이즈와 프랜차이즈간의 우호적인 관계유지 노력 및, 동반자적 관계지속에 대한 기대감을 나타내며 유연성, 단결성, 상호성, 역할연합 등이 있다. 유연성은 환경변화(상황변화)시에 우호적, 유연하게 적응할 것이라는 프랜차이즈에 대한 프랜차이즈의 기대, 단결성은 프랜차이즈와 프랜차이즈가 함께 공동이익 또는 공동 문제해결 등을 추구하는 의지 및 관계가치의 내부화정도로 정의하였다. 또한 상호성은 프랜차이즈와 프랜차이즈들 간의 거래 관계에서 거래

파트너 쌍방이 서로 의존하는 것으로 프랜차이즈 시스템의 중요한 관리수단으로 활용될 수 있는 정도로, 역할연합은 프랜차이즈와 프랜차이즈간의 약조된 역할 유지, 업무구분 정도로 본 연구에서 정의하였다.

공정성은 프랜차이즈와 프랜차이즈간의 관계에 대한 전반적인 지각에 초점을 두고 프랜차이즈가 프랜차이즈들과 거래관계에서의 책임감, 거래관계의 공정성, 의견수렴 이해, 프랜차이즈의 공헌이나 투자 등에 대한 상대적 보상 또는 손실에 대한 평가 및 취하는 절차와 과정에 대한 지각된 모든 공정성으로 정의하였다. 외식프랜차이즈 거래 관계에서 최종 성과변수인 재계약 의도는 프랜차이즈 시스템의 쌍방 간의 관계에서 장기지향성을 위한 핵심적인 요소인 만큼 현재 거래관계유지, 재계약 체결희망 등 프랜차이즈의 충성도에 관한 지각으로 정의하였다.

3. 조사 설계

1) 설문문의 구성

본 연구에서는 외식 프랜차이즈 기업을 중심으로 연구된 관계규범 요인 관련 논문 결과를 참조

하여 관계규범요인 유연성, 상호성, 단결, 역할 연합 등 4개의 변수로 구성하였다. 관계규범 요인에 관한 설문지는 Grant RM(1996), Cannon JP 등(2000), Ivens BS(2002), Young G 등(2003), Ivens BS & Blois KJ(2004)의 연구를 기초로 하여 본 연구에 맞게 재구성하였다.

또한 최종적으로 프랜차이지의 관계규범요인 유연성, 상호성, 단결, 역할 연합의 4개요인, 16개 문항을 외생변수로 선정하였고, 프랜차이지 지각된 공정성 4문항, 재계약의도 4문항을 내생변수로 선정하여 총 24개의 문항을 관측변수로 “전혀 그렇지 않다”에서 “매우 그렇다”까지 리커트 5점 척도(5-point Likert-type scale)를 사용하여 응답할 수 있도록 설문을 구성하였다.

## 2) 조사 대상 및 자료수집

본 연구의 연구가설을 검증하기 위하여 (사)프랜차이즈협회(한국프랜차이즈협회총람, 2006)에 등록된 외식업체에서 가맹점포수 100개 이상인 업체를 조사대상으로 선정하였고, 조사기간은 2009년 10월 15일부터 11월 15일까지로 서울, 인천, 경기지역에 있는 3년차 이상의 외식 프랜차이즈 가맹점을 임의 선정하여 설문 조사를 실시하였다. 총 550부의 설문지를 배포하여 535부의 설문지를 회수하였고, 불성실하게 응답한 20부를 제외한 515부를 최종분석에 사용하였다<Table 1>.

## 3) 통계분석방법

본 연구에서 설정된 가설을 검증하기 위하여 연구모형에서 가정된 모든 변수들의 관계를 평가해주는 구조방정식 모형(Structural Equation Model :

SEM) 분석방법을 이용하였고, 연구목적에 필요한 요인분석, 신뢰성분석, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 빈도분석의 세부적인 분석들을 실시하였다. 이러한 통계적인 분석을 위하여 AMOS 17.0 통계패키지 프로그램을 사용하였다.

## IV. 실증분석

### 1. 인구통계학적 특성

본 연구에서 사용된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도분석을 실시하였다. 분석결과는 <Table 2>와 같다. 업종 구분에 따라서는 한식이 67.0%로 가장 큰 비중을 나타내고 있으며 다음으로 제과·제빵업(26.0%), 아이스크림사업(7.0%) 순으로 나타났다. 성별은 남성이 56.1%로 여성(43.9%)보다 다소 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났으며 학력 수준은 대학교 졸업이 48.9%로 가장 많은 비중을 차지하였고 전문대학(25.4%), 고등학교 졸업(24.9%) 순으로 나타났다. 연령은 40대가 48.0%로 가장 큰 비중을 차지하는 것으로 나타났으며 다음으로 30대(27.6%), 50대(18.8%) 순으로 나타났다. 운영기간은 3년에서 4년 사이라는 응답이 64.7%로 매우 큰 비중을 차지하였으며 4년에서 5년 사이(11.5%), 3년 미만(10.7%)이라는 응답이 뒤를 이었다. 월 매출액은 3000만원에서 5000만원 사이(42.5%)라는 응답과 5000만원에서 7000만원 사이(31.8%)라는 응답이 과반 수 이상을 차지하는 것으로 나타났다.

<Table 1> Definition of samples and sampling methods

Study object	- Franchisees in their 3rd year (owners of affiliates)
Sample unit	- Franchise companies of over 100 registered affiliates among the members of Korea Franchise Association (Comprehensive Survey of KFA in 2006)
Survey extent	- Nolboo-Bossam, Nolboo-Boodae, Won and Won Bossam, Bonjuk, Parkga, Dunkin, Baskinrobbins, Tous Les Jours, PARIS BAGUETTE
Survey period	- Oct. 15 - Dec. 15, 2009
Sampling method	- Random sampling with the cluster sampling method

**<Table 2> Demographic characteristics of the samples**

Variables		Frequency	Percentage (%)
Industrial sectors	Korean food	345	67.0
	Bakery	134	26.0
	Ice cream	36	7.0
Sex	Male	289	56.1
	Female	226	43.9
Education levels	High school	128	24.9
	College	131	25.4
	University	252	48.9
	Graduate school	4	0.8
Age	20 - 29	22	4.3
	30 - 39	142	27.6
	40 - 49	247	48.0
	50 - 59	97	18.8
	60 -	6	1.2
	Non-response	1	0.2
Operating periods	Less than 3 years	55	10.7
	3-4 years	333	64.7
	4-5years	59	11.5
	5-6years	30	5.8
	More than 6 years	38	7.4
Sales per month (₩)	Less than 30 million	83	16.1
	30 - 50 million	219	42.5
	50 - 70 million	164	31.8
	70 - 90 million	35	6.8
	More than 90 million	14	2.7

**2. 신뢰도 및 타당도 검증**

본 연구에서 사용된 항목의 신뢰도를 검증하기 위하여 크론바흐 알파 값을 이용한 신뢰도분석을 실시하였다. 분석결과 <Table 3>에 나타난 바와 같이 모든 차원에서 0.7 이상으로 나타나 Nunnally JC(1978)가 제시한 수용 가능한 신뢰도 계수의 기준인 0.6을 초과하였다. 따라서 본 연구에 사용된 항목의 신뢰도는 양호하다고 할 수 있다.

본 연구의 항목에 대한 집중타당도를 검토하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였으며 그 결과는 <Table 3>과 같다. 확인적 요인분석의 적합지수는 <Table 3>의 하단에 나타난 바와 같이 p값이 0.000으로 나타나 ‘모형이 데이터에 부합한다.’라는 영가설을 기각시키고 있으나 Q값(2.286), GFI(0.925), CFI(0.943), RMR(0.022) 등 다른 적합도 지수에서 매우 양호한 값을 보이는 것으로 나타나 본 확인적 요인분석 결과는 신뢰할 수 있

는 분석결과인 것으로 나타났다. 표준화된 요인적재 값이 0.5 이상이거나 표준화된 요인적재 값을 통해 도출해낸 평균분산추출 값(이하 AVE)이 0.5 이상이면 해당 차원에 속한 항목은 집중타당도를 지녔다고 할 수 있는데(배병렬 2009), 본 연구에서 제시한 요인의 AVE 값은 지각된 공정성과 재계약 의도를 제외하고는 기준치인 0.5 미만으로 나타났다. 그러나 각 항목의 표준화된 요인적재 값이 모두 0.5 이상으로 나타났으며 0.5 이하로 나타난 AVE 값 또한 모두 0.4 이상의 값을 지니고 있기 때문에 본 연구에서 제시한 항목들이 집중 타당도를 지녔다고 할 수 있다.

본 연구에서 제시된 차원의 판별타당성을 검토하기 위하여 피어슨의 상관분석을 실시하였다. 분석결과는 <Table 4>에 나타난 바와 같다. 각 차원의 AVE 값이 개념들 간 상관계수의 제곱 값을 상회하면 해당 차원의 판별타당성이 있다고 판단

**<Table 3> The results of the reliability and the convergent validity test**

Items	Estimate	S.E.	C.R.	P	$\alpha$	AVE
Flexibility 1	.698					
Flexibility 2	.632	.073	12.173	***	.741	.415
Flexibility 3	.654	.077	12.523	***		
Flexibility 4	.589	.078	11.446	***		
Solidarity 1	.714					
Solidarity 2	.749	.075	15.200	***	.791	.489
Solidarity 3	.677	.074	13.879	***		
Solidarity 4	.656	.075	13.467	***		
Mutuality 2	.675					
Mutuality 3	.708	.079	12.949	***	.714	.459
Mutuality 4	.648	.079	12.115	***		
Role integrity 1	.591					
Role integrity 2	.585	.093	10.317	***	.739	.425
Role integrity 3	.677	.089	11.401	***		
Role integrity 4	.743	.091	12.038	***		
Fairness 1	.797					
Fairness 2	.728	.057	16.336	***	.810	.519
Fairness 3	.668	.057	14.868	***		
Fairness 4	.682	.052	15.212	***		
Re-contract 1	.817					
Re-contract 2	.762	.061	16.583	***	.808	.589
Re-contract 3	.721	.057	15.794	***		

$$\chi^2 = 443.393, p = .000, \chi^2/df = 2.286, GFI = .925, CFI = .943, NFI = .904, RMR = .022$$

p\*\*\*<0.001

하는데(배병렬 2009) <Table 4>에 나타난 바와 같이 모든 차원의 AVE 값이 괄호 안에 나타난 상관 계수의 제곱 값보다 크게 나타나 본 연구의 차원에 대한 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

### 3. 가설검증

본 연구에서 제시한 가설을 검증하기 위하여 공

분산구조분석을 실시하였다. 분석 결과는 <Table 5>와 같다. 공분산구조분석의 적합도 지수는  $\chi^2$  값이 462.687, p값이 0.000 으로 나타나 확인적 요인분석 결과와 마찬가지로 ‘모형이 데이터에 부합한다.’라는 영가설을 기각시키고 있으나 Q값 (2.337), GFI(0.922), CFI(0.940), RMR(0.025) 등 다른 적합도 지수에서 양호한 값을 갖는 것으로

**<Table 4> The discriminant validity test**

	AVE	Flexibility	Solidarity	Mutuality	Role integrity	Fairness	Re-contract
Flexibility	.415	1	.593**(.352)	.508**(.259)	.507**(.257)	.500**(.250)	.433**(.187)
Solidarity	.489	.593** <sup>1)</sup> (.352) <sup>2)</sup>	1	.604**(.365)	.531**(.282)	.565**(.319)	.480**(.230)
Mutuality	.459	.508**(.259)	.604**(.365)	1	.555**(.308)	.489**(.239)	.442**(.195)
Role integrity	.425	.507**(.257)	.531**(.282)	.555**(.308)	1	.563**(.317)	.445**(.198)
Fairness	.519	.500**(.250)	.565**(.319)	.489**(.239)	.563**(.317)	1	.524**(.275)
Re-contract	.589	.433**(.187)	.480**(.230)	.442**(.195)	.445**(.198)	.524**(.275)	1

p\*\*<0.01

1) The correlation coefficient

2) Square of the correlation coefficient



<Table 5> The results of the hypotheses test

Hypotheses	Estimate	S.E.	C.R.	p	SMC	Support/Reject
H1. Flexibility → Fairness	.173	.113	1.895	.058	.643	Reject
H2. Solidarity → Fairness	.319	.144	2.938	.003**		Support
H3. Mutuality → Fairness	-.037	.141	-339	.734		Reject
H4. Role integrity → Fairness	.431	.125	4.719	***		Support
H5. Fairness → Re-contract intention	.695	.053	12.989	***		.483

$\chi^2 = 462.687, p = .000, \chi^2/df = 2.337, GFI = .922, CFI = .940, NFI = .900, RMR = .025$

p\*\*<0.01, p\*\*\*<0.001

나타나 본 분석결과의 신뢰성을 확보하였다.

회귀분석의 R<sup>2</sup>와 동일한 개념이라 할 수 있는 SMC(Squared multiple correlation) 값은 지각된 공정성의 경우 0.643으로 매우 높은 설명력을 지닌 것으로 나타났으며 재계약 의도 또한 0.483으로 높은 값을 갖는 것으로 나타났다. 분석결과 지각된 공정성에 영향을 미치는 변수는 단결성과 역할연합인 것으로 나타났으며 공정성은 재계약 의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

지각된 공정성에 영향을 미치는 관계규범 변수 중 역할연합이 표준화 회귀계수 0.431로 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며 다음으로 단결성(0.319)이 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

공분산 구조분석의 결과에 따르면 가설 1. ‘유연성은 지각된 공정성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’와 가설 3. ‘상호성은 지각된 공정성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 기각되었고 가설 2. ‘단결성은 지각된 공정성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’와 가설 4. ‘역할연합은 지각된 공정성에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’는 채택되었다. ‘지각된 공정성은 프랜차이지(가맹점주)의 재계약 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.’라는 가설 5는 유의수준 0.001에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것

으로 나타나 채택 되었다.

<Table 6>는 재계약 의도에 대한 관계규범 차원의 간접효과를 나타낸 것이며 간접효과와 통계적 유의성을 검증하고자 표본을 1000개의 가상표본으로 나누어 부트스트랩 분석을 실시하였다. 분석결과 재계약 의도에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 변수는 역할연합과 유연성으로 나타났으며 이중 역할연합의 영향력이 더 큰 것으로 나타났다.

## V. 결 론

본 연구는 외식프랜차이즈 시스템에서 프랜차이저와 프랜차이지 간의 관계규범 요인이 프랜차이지의 지각된 공정성에 영향이 있다는 관점에 기초하여 외식프랜차이즈 경영 성과인 재계약 의도에 미치는 영향에 대한 실증적 연구이며, 프랜차이지와 프랜차이저의 관계에서 직접적 영향을 미치는 한국형 외식프랜차이즈 관계규범 요인 및 지각된 공정성에 대한 새로운 정리와 프랜차이저가 프랜차이지를 관리하는데 있어 능률적인 관계 강화 방안을 도출 해보자 하였다.

이번 연구 결과로 지각된 공정성에 영향을 미치는 관계규범 변수 중 단결성과 역할연합이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 프랜

<Table 6> The results of the indirect effect test

Dependence variable	Flexibility	Solidarity	Mutuality	Role integrity
Re-contract intention	.120	.222*	-.026	.300**

p\*\*<0.05, p\*\*\*<0.01

차이저와 프랜차이지 사이에는 다양한 관계들이 존재하며 각자의 역할에 최선을 다하는 것은 상호간 교환이익 증대에 기여(Brown JR et al 2000) 하고 있다는 연구결과와도 같이 한국의 외식프랜차이즈 시스템에서도 높은 설명력으로 입증되었으며 이는 프랜차이저와 프랜차이지는 자신의 역할과 상대방의 역할을 비교하고 평가하여 관계형성을 결정 하게 된다는 것을 의미하는 것이다.

특히 본 연구에서 중점적으로 보아야 할 결과에는 지각된 공정성에 관계규범 요인 중에서 높은 영향성을 보인 역할연합에 대한 한국의 외식 프랜차이지들의 지각이다. 이는 한국 외식프랜차이즈 시스템에서는 엄중한 통제규율에 의해 관리하기 보다는 계약 당시에 정해진 각자의 역할에 충실함으로써 성공적인 관계 발전과 프랜차이즈 성과를 기대할 수 있다는 것을 의미하고 있다.

그러나 유연성이 프랜차이지의 지각된 공정성에 미약하지만 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 것은 프랜차이저가 환경변화(상황변화)에 우호적인 적응이나 프랜차이지의 요구(교육훈련, 인력공급, 사회적, 계절적 환경변화, 식자재, 메뉴구성, 대체용품 변환)에 대하여 프랜차이저가 유연하게 반응 하고 있다는 기대감이 프랜차이저(가맹본사)가 공정하다고 생각하기보다는 프랜차이저(가맹본사)의 당연한 규범이라 생각하는 경향일수 있다는 것이다. 또한 상호성은 프랜차이지의 지각된 공정성에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 이는 많은 선행연구(Yoon SH·Cho EY 2002; Cho KH·Jeon DY 2003)와는 다른 결과를 나타내고 있다. 이는 한국형 외식 프랜차이즈 업체의 특성상 부합되지 않는 면이 있는 관계로 이와 같은 결과가 도출되었다 볼 수 있겠다. 특히 한국의 외식프랜차이지들은 프랜차이저와 프랜차이지간의 거래관계에서 상호 의존적인 관계에 대한 개념에 대해서 이해도가 낮고 프랜차이지의 성공이 프랜차이저와의 상호성에 의한 관계 보다는 프랜차이지가 스스로 노력해서 얻어지는 결과로 인식 하고 있기 때문

이며, 프랜차이저의 운영 및 관리 노하우에 대한 의존성, 공동체의식 정보제공 등 같은 상호성과 관련된 프랜차이저의 관여도 및 서비스가 프랜차이지의 입장에서는 다소 형식적이어서 공정성을 느끼지 못한 것으로 추측 된다. 그동안 관계마케팅 연구자들이 상호성에 많은 관심을 기울여 왔지만, 대부분이 미국, 일본, 유럽 등 선진국의 규모가 크고 체계화 프랜차이즈 시스템을 대상으로 연구한 결과이며, 이에 반해 한국의 외식 프랜차이즈 산업은 소형점포, 생계형 점포가 대부분이기 때문이다(Lim HC 2004). 이는, 한국 외식 프랜차이지와 프랜차이저 간의 거래관계에 있어서 체계적이며, 명확한 개념에 대한 인식이 부족하기 때문에 도출된 결과라 볼 수 있다.

그러므로 프랜차이저는 프랜차이지의 상호 의존적인 관계규범을 통한 공정성 지각을 위해 각종 교육훈련, 정보제공, 경영지도, 광고판촉지원 등과 같은 활동을 강화하고, 각종 마케팅 의사결정과 성과에 대한 피드백에 대해 상호적인 의사소통을 활발히 할 수 있는 제도적, 행동적 노력을 해야 할 것이다.

지각된 공정성은 재계약 의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났는데 특히 외식 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이지의 지각된 공정성은 프랜차이저(가맹본사)에 대한 프랜차이지(가맹점주)의 공정성에 있어 긍정적으로 지각할수록 재계약 의도가 높아졌음을 알 수 있는 결과인데, 프랜차이즈와 같은 불균형적인 계약관계를 갖고 있는 비대칭적인 의존구조 하에서 공정성은 매우 중요하며 프랜차이즈의 거래 성과인 재계약 의도에 이르는 경로 관계에서도 매우 높은 영향력을 보여 주는 사실을 실증적인 연구로서 규명하였다는 점이다.

그러므로 프랜차이즈 시스템의 성공에 있어서 프랜차이지의 프랜차이저에 대한 지각된 공정성은 매우 중요하므로 여러 가지 다양한 경로를 통해 중요한 최신 정보를 공유하고, 사업을 운영하는 과정에서 수시로 발생하는 갈등과 문제점들을

상호이익의 관점에서 해결하여 프랜차이즈가 공정한 대우를 받고 있다고 느낄 수 있는 방법을 모색하고 추구하는 전략이 필요함을 시사하고 있다.

또한 이런 연구결과를 통해서 프랜차이즈와 프랜차이즈는 적절한 파트너를 선정하는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 제품의 수익성, 고객의 만족, 그리고 그 성과에서 우월한 편익을 제공하여주는 거래의 파트너와 관계강화를 위해 프랜차이즈 기업은 허용된 자원을 집중화하려는 노력을 기울여야 할 것이다.

이렇듯, 새로운 관점에서 프랜차이즈가 지각하는 공정성을 이해하고 프랜차이즈의 행동과 성과에 대한 시사점을 제시하는 것이 필요하며, 본 연구에서 중점적으로 보아야 할 결과이며, 외식프랜차이즈 시스템의 교환관계에서 새롭게 조명해야 할 요인이기도 하다.

마지막으로 본 연구는 몇 가지의 한계점과 과제를 가지고 있다.

첫째, 본 연구는 연구 대상이 (사)프랜차이즈협회(한국프랜차이즈협회총람 2006)에 등록된 가맹본부 중 가맹점이 100개 이상인 대형 가맹본부의 가맹점을 대상으로 한 연구로 외식프랜차이즈업체 중 편의표본을 대상으로 했다는 한계점이 있다.

향후 연구에서는 다양한 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 폭을 넓히고, 지속적인 연구가 이루어져야 할 것으로 판단되며, 또 지역적으로는 서울, 인천 경기지역을 중심으로 이루어 졌으므로 향후 연구에서는 지역적인 한계를 벗어나 포괄적인 연구가 이루어져야 하며, 이를 비교해서 연구 결과를 일반화할 수 있어야 할 것이다.

둘째, 특히 본 연구에서는 프랜차이즈 관점에서 본 공정성만을 다루었으나, 프랜차이즈 역시 프랜차이즈에 대해 얼마나 공정하게 대우하고 있는지에 대해 의견을 가질 수도 있다는 한계점이 있기 때문에 향후 연구에서는 프랜차이즈와 프랜차이즈 모두를 함께 측정하는 방법을 고려한 연구가 진행될 필요가 있다고 하겠다.

## 한글 초록

본 연구는 외식프랜차이즈 관계이해 당사자들인 즉, 프랜차이즈와 프랜차이즈 간의 장기적인 관계형성을 통해 경쟁력을 증진시키기 위해서 선행변수로 관계규범이 프랜차이즈의 지각된 공정성에 중요하다는 관점에 기초하여, 재계약 의도에 어떠한 영향을 미치고 있는지 분석 하였다. 본 연구의 설문조사는 서울, 인천, 경기지역에 있는 외식 프랜차이즈 가맹점포수 100개 이상이며 3년차를 대상으로 편의표본추출을 하였고 유효표본 515부를 분석에 사용하였다. 연구목적에 필요한 통계적인 분석을 위하여 AMOS 17.0 를 사용하여 요인분석, 신뢰성분석, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 빈도분석의 세부적인 분석들을 실시하였다. 본 연구의 목적은 서구 전형의 이론 중심의 관계마케팅에서 한국 실정에 맞는 프랜차이즈와 프랜차이즈 관계에서 관계규범 요인을 정리하고 지각된 공정성, 경영 성과와 관련된 변수들 간의 연관성을 파악 하여 관계를 명확히 규명하여, 미래의 더 많은 외식프랜차이즈 산업에 있어서 프랜차이즈와 프랜차이즈가 긍정적인 관계형성에 관한 개념적 틀을 구성하고 프랜차이즈에 대한 긍정적인 관계가치 인식을 통해 프랜차이즈의 만족도와 성과(재계약)를 높이고 나아가서는 한국형 외식프랜차이즈 시스템의 발전방향과 추구해야 할 방향을 모색하고 제시하는데 기여하고자 한다.

## 참고문헌

- 김관식 (2005). 프랜차이즈 본사의 경영능력과 가맹점 만족에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교, 62. 서울
- 박선희(2010). 외식프랜차이즈 관계규범이 공정성, 거래-관계의질, 관계가치, 성과에 미치는 영향에 관한연구. 경희대학교, 130-139. 서울
- 배병렬 (2009). Amos 17.0 구조방정식모델링. 청람, 364-368. 서울
- 조현식(2003). 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관

- 계의 질적 성향이 재무성과에 미치는 영향, 연세대학교, 42-51. 서울
- 지식경제부(2011). 2011년 공정거래위원회 정보 공개서, 16-18. 서울
- 최승호(2003). 외식프랜차이즈 시스템에서 가맹점주의 만족이 재계약 의도에 미치는 영향-관계의 질의 조절효과, 경주대학교, 52-60. 경주
- 한국프랜차이즈협회(2006). 프랜차이즈산업 실태조사(2006-3 요약), 1-4. 서울
- Anderson E. Weitz B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *J Marketing Res* 29(February): 18~34.
- Bae IH, Park SJ (2005). The Effects of Franchisor's Interaction Justice on Franchisee's Commitment, Moral Hazard, and Perceived Performance in Power-Asymmetry Relationship. *Korean J Marketing* 6(4):23~43.
- Bae SW, Kim WM, Bae MH (2007). A Study on the Effects of Customer Perceived Trust in Manufacturer and Customer Perceived Justice in Agencies on Customer Loyalty to Agencies - Mediating Roles of Customer Trust in and Satisfaction with Agencies. *J Channel & Retailing* 12(2):51~78.
- Brown JS Dev CS Lee DJ (2000). Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms. *J Marketing*, 51(April):51~65.
- Cannon JP Achrol RS Gundlach GT (2000). Contracts, Norms, and Plural Form Governance, *J Academy Marketing Sci*, 28(Spring):180~194.
- Chiou JS Hsieh CH Yang CH (2004). The effect of Franchisors' communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees' intentions to remain in the franchise system. *J Small Business Management*, 42(1):19~36.
- Cho KH, Jeon DY (2003). The Impact of Operational and Relationship Characteristics on Trust and Commitment in the Franchise Systems. *Korean Management Rev* 32(5):1265~1289.
- Combs JG Ketchen DJ Combs JG Ketchen DJ Hoover VL (2004). A strategic groups approach to the franchising-performance relationship. *J Business Venturing*, 19(6):877~97.
- Croonen EPM (2006). Strategic Interactions in Franchise Relationships. Ph. D. thesis, University of Groningen, Faculty of Management and Organization, 50-59.
- Dant, RP Schul PL (1992). Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. *J Marketing*, 56(1):38~54.
- Grant RM (1996). Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Sci*, 7(4):375~387.
- Gundlach, G. T. & Murphy P. E.(1993). Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchange. *J Marketing*, 57(October):35~46.
- Ha SN, Kim SD (2008). A Study on Antecedents and Consequences of Franchise System Fairness. *J Channel & Retailing* 13(1):35~60.
- Harmon TR Griffiths MA (2008). Franchisee Perceived Relationship Value. *J Business & Industrial Marketing*, 23(4):256~263.
- Hopkinson GC Hogarth-Scott S.(1999). Franchise Relationship Quality: Micro-Economic Expectations. *European J Marketing*, 33(9/10):827-843.
- Ivens BS(2002). Governance Norms in Relational Exchange: What We do Know and What We do not Know, Competitive Paper Presented at the 18th Annual IMP Conference, Dijon, September 13-17.
- Ivens BS Blois KJ (2004). Relational Exchange Norms in Marketing: a Critical Review of Macneil's Contribution. *Marketing Theory*, 4(3):239~263.
- Jap SD Ganesan S.(2000). Control Mechanisms

- and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *J Marketing Res* 37(May):227~245.
- Kaufmann PJ Stern LW (1988). Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Restrained Hostility in Commercial Litigation. *J Conflict Resolution*, 32(3):534~42.
- Kim EK, Jung SJ, Jang JH (2007). Influence of Relational Commitment of Food service Franchising on Management Performance, Franchisee Satisfactions and Re-contract. *J Tourism Sci* 31(1):287~308.
- Kim HY, Hur WM, Park JY (2008). The Effect of Justice on Perceived Relational Performance and Sales Dependence. *Daehan J Business* 21(3):1059~1076.
- Ko JW, Ryu C. (2005). The Relative Effects of Distributive, Formal Procedural, and Interactional Justice on Hotel Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Supervisory Trust. *J Tourism Sci* 28(4):193~212.
- Krishnan R. Martin X. Noorderhaven NG (2006). When does Trust Matter to Alliance Performance? *Academy Management J* 49(5):894~917.
- Lee CH, Choi SK, Choi SH (2006). Research Articles : Franchisee Satisfaction, Relationship Quality, and Recontract in Food Service Industry. *J Foodservice Management* 9(1):173~195.
- Lee SD (2008). A Study on the Justice of Franchisee on Trust and Satisfaction, Switching Barriers in Food Service Industry. *J Convention Sci* 8(2):71~87.
- Lim HC (2004). A Study on Satisfaction Determinants of Foodservice Franchising System. *Korean J Culinary Res* 10(4):96~117.
- Maxham III JG Netemeye, RG (2002). Modeling Customer Perceptions of Complaint Handling over Time: The Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent. *J Retailing*, 78(October):239~252.
- Nunnally JC (1978). Psychometric Theory. McGraw-Hill, 80~90. New York
- Shen FH, Oh SJ, Jung YS (2008). A Study on Mediating Effects of the Dimension of Justice in the Influence of Relational Norm to Commitment. *J Channel & Retailing* 13(2):1~17.
- Shin CH, Kim ES, Kim YS (2000). An Empirical Analysis on the Influence of Re - contract Intention in a Franchise Business. *J Marketing Management* 5(2):77~101.
- Yang SC, Han KS, Kim YG (2005). The Effects of the relation characteristics and the relationship quality on the Long-term orientation in foodservice franchise. *J Tourism Res* 19(3): 571~586.
- Yoon JH, Lee YJ (2005). The Effects of Korea Travel Franchisor's Justice and Trust on Franchisee's Performance. *J Tourism Sci* 29 (3):185~203.
- Yoon SH, Cho EY (2002). A Study on the Between a Higher Strategy in Competition and Relation Commitment of Budget Tourist Hotels Franchise System. *J Tourism Management Res* 6(3):149~170.
- Young G. Sapienza H. Baumer D.(2003). The Influence of Flexibility in Buyer-Seller Relationships on the Productivity of Knowledge. *J Business Res* 56(6):443~451.

---

2012년 11월 02일 접수  
 2012년 12월 20일 1차 논문수정  
 2013년 01월 14일 2차 논문수정  
 2013년 01월 05일 게재확정