

프랜차이즈 제휴의 관계성과에 관한 연구: 교육서비스산업의 대칭적·비대칭적 관계를 중심으로*

A study on the relational outcomes in franchise alliance: based on symmetric and asymmetric relationship in education service industry

이지원(Jiwon Lee)

경희대학교 무역학과 강사, 제 1 저자

강인원(Inwon Kang)

경희대학교 무역학과 교수, 교신저자

목 차

- | | |
|------------|----------------|
| I. 서론 | V. 결론 및 연구의 한계 |
| II. 문헌연구 | 참고문헌 |
| III. 연구방법론 | ABSTRACT |
| IV. 실증분석 | |

국문초록

본 연구는 교육서비스 프랜차이즈 제휴 운영에 있어 효과적인 자원배분을 위한 전략적 대안을 제시하고자 프랜차이즈 본사와 가맹원간 관계특성이 관계품질과 제휴의 관계적 성과에 미치는 프로세스를 제안하였다. 모델의 검증을 위해 교육업에 종사하는 가맹원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 수거된 설문지 중 200개의 설문지를 분석에 사용하였다. 분석결과, 대칭적관계보다는 비대칭적관계에 의해 관계품질의 수준이 더욱 영향을 받는 것으로 나타났다. 특히 교육서비스의 경우 프랜차이즈 본사와 가맹점간 거래특유투자의 불균형이 관계품을 저하하는데 가장 큰 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한 외국계 프랜차이즈와 비교하였을 때 국내 로컬 프랜차이즈는 외국계 프랜차이즈보다 역할과 책임의 불균형이 크고, 가맹점들이 기회주의행동을 할 가능성이 높은 것으로 나타났다.

주제어 : 프랜차이즈 시스템, 교육서비스, 대칭적 관계, 비대칭적 관계, 관계적 성과

* 이 논문은 2015년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A5B5A07038621)

I. 서론

세계화와 개방화의 확산 속에 한국은 많은 국가들과 동시에 다자간 자유무역협정(free trade agreement, FTA)을 체결하고 있다. 특히 교육서비스 산업이 국가 주요 산업 중 하나인 호주와 뉴질랜드와의 FTA에서는 교육서비스 시장개방이 중요한 협상과제 중 하나로 꼽히고 있다. 이들 국가와의 FTA에서 교육서비스 분야는 초·중·고 교육 등 공공성이 강한 부분은 포괄적으로 유보하고, 고등교육 및 성인교육 서비스는 현행 관련법령의 수준에서 개방하는 것으로 체결되었다. 이는 공공성을 확보한 상태에서 우리의 경쟁력 제고가 필요한 분야에 대해서는 단계적·부분적인 개방을 계속 추진하고자 하는 것이다(산업통상자원부, 2014).

영어교육 서비스에 경쟁력을 갖고 있는 호주와 뉴질랜드는 시장진입이 상대적으로 수월한 고등교육 및 성인교육 서비스분야를 타깃으로 한 영어학원 프랜차이즈로 우선적 진입을 시도할 것으로 예상되고 있다(교육부, 2009). 국내 외국어 프랜차이즈는 2006년 10,315개에서 2013년 17,529개로, 매출액은 2006년 2조 63억 원에서 2013년 3조 64억 원으로 프랜차이즈 시장이 지속적으로 증가하고 있다(공정거래위원회, 2014). 외국어 프랜차이즈시장의 증가추세는 시장개방이 된 이후에 심화될 것으로 예상되면서 기존의 국내 교육서비스 시장에 위협으로 다가오고 있다. 외부 경쟁자를 상대로 국내 학원 프랜차이즈는 경쟁력 확보방안에 대한 관심이 커지고 있다.

특히 프랜차이즈 제휴는 힘의 불균형에 따른 제휴주체 간 비대칭적 관계수준이 여타 제휴에 비해 확연히 크다(Kashyap & Sivadas, 2012). 본사가 핵심기술이나 노하우를 보유하고 있으며, 가맹원은 전적으로 본사의 기술과 노하우를 전수받아 가맹점을 운영하며, 본사에 전적으로 의존할 수밖에 없는 가맹원들은 본사의 강압적인 영향력 행사로부터 적절한 보호책이 없는 실정이다. 프랜차이즈 시스템(franchise system)이 본질적으로 내포하고 있는 비대칭적 관계(asymmetric relationship)로 인해 본사와 가맹원간 관계관리가 프랜차이즈 성공과 동반성장의 중요한 요인으로 제시되고 있다(Chiou et al., 2004). 하지만 본사는 대부분의 의사결정이나 운영과정에서 가맹원들과 대칭적 관계(symmetric relationship)를 유지하기가 쉽지만은 않은 실정이며, 가맹원은 전적으로 공정성(fairness)과 같은 거래 상대의 행위에 의존할 수밖에 없다. 프랜차이즈 제휴에서 존재할 수밖에 없는 주체 간 비대칭적 관계에 따라 파트너간 신뢰저하, 불만족, 갈등 등으로 연결되고 중국에는 제휴지연 및 실패와 같은 다양한 부작용들이 발생되면서 비대칭적 관계는 프랜차이즈 제휴분야에서 중대한 이슈로 제기되고 있다(Obadia & Vida, 2006; Wathne & Heide, 2000).

그렇다면 대칭과 비대칭적 관계적 특성들은 프랜차이즈 제휴에 어떠한 결과물을 초래할 것인가? 프랜차이즈 시스템에서의 관계관리와 관련하여 이전 연구들은 1) 본사와 가맹원 간 관계적 특징들(Das & Rahman, 2010; Kim, 2000; Kelly et al., 2002), 2) 관계품질(Chiou et al., 2004; Gundlach et al., 1995; Stern & El-Ansary, 1992), 그리고 3) 관계품질과 제휴성과의 관련성(Ganesan, 1994; Kashyap & Sivadas, 2012) 등을 중심으로 연구를 진행해왔다. 지금까지의 연구들이 제휴와 관련된 실무에 적용할만한 많은 시사점들을 도출하여 왔지만 아직까지 몇 가지 측면에서 미진한 부분이 남아있다고 사료된다.

첫째, 프랜차이즈 제휴는 가맹원이 전적으로 본사의 핵심기술과 노하우를 전수받아 가맹점을 운영하기 때문에 여타 제휴보다 주체 간 관계가 비대칭적일 수밖에 없다. 이러한 비대칭적 관계는 제휴를 지속해 나가는데 있어 주요한 갈등요소가 된다(Kim, 2000). 때문에 제휴성가에 영향을 미치는 원인을 살펴봄에 있어 프랜차이즈 제휴의 독특한 특성인 대칭적 관계와 비대칭적 관계 특성이 반영되어야 할 필요성이 제기된다.

둘째, 기존의 연구들은 본사차원에서 행해지는 다양한 지원이 가맹점 성과 혹은 프랜차이즈 제휴성가에 어떠한 영향을 미치는지에 초점이 맞추어져왔다(Kumar et al., 1995; Lewis & Lambert, 1991). 하지만 프랜차이즈 제휴는 장기지향성이 높은 형태의 교환관계로(Crosby et al., 1990), 제휴형성과정에서 많은 노력과 비용의 투입이 요구된다(Cote & Latham, 2006). 장기지향성이 높은 관계의 경우 제휴를 해지할 경우의 기회비용이 크기 때문에 대부분의 주체들은 거래상대방과의 협업과정에서 축적된 파트너 평가를 통해 제휴관계를 지속할지 혹은 해지할지를 결정하게 된다. 때문에 특정한 원인에 직접적으로 영향을 받는다는 흐름보다는 프랜차이즈 제휴과정에서 형성된 본사와 가맹점간 관계품질(relationship quality)의 수준에 따라 제휴성가가 상이해질 수 있다는 설명이 타당해 보인다.

셋째, 기존의 관계적 성과연구가 정량적 성과측정에서 발생할 수 있는 한계를 어느 정도 보완했음에도 불구하고 관계적 성과 측정을 시도함에 있어서도 정교화는 필요해 보인다. 특히 제휴관계를 다른 거래관계와 비교하였을 때 장기적 거래를 추구하는 관계임을 감안하였을 때(Das & Teng, 2002), 이러한 특징을 반영할 수 있는 성과측정을 진행하는 것이 프랜차이즈 제휴의 관계적 성과를 보다 정교하게 설명할 수 있을 것으로 여겨진다.

이러한 측면에서 본 연구는 프랜차이즈 본사와 가맹원간 관계적 특성을 본사의 운영지원의 측면에서 존재하는 대칭적 관계와 프랜차이즈 제휴관계에서 본원적으로 발생할 수밖에 없는 갈등요소인 비대칭적 관계로 구분하고, 이에 따른 결과물을 관계적 성과의 관점에서 파악해보고자 한다. 또한 제안된 연구모형을 외국계 교육프랜차이즈와 국내 로컬 교육프랜차이즈

즈에 각각 적용하여 기업의 전략적 대안들과 본사와 가맹점간의 관계의 차이를 비교하고자 한다. 이상의 연구목적은 프랜차이즈 제휴주체의 관계관리에 따른 관계적 성과를 체계적으로 이해하여 실무적으로 의미 있는 대안들을 제시하고자 함이다.

II. 문헌연구

1. 교육서비스 프랜차이즈와 프랜차이즈 제휴의 대칭적·비대칭적 관계적 특성

자유무역협정(free trade agreement, FTA)은 점차 개방분야의 범위가 확대되고 있는 양상을 보이는데, 과거 자유무역협정은 상품무역장벽의 완화에 초점을 맞췄으나 점차 투자시장, 경쟁정책, 지적재산, 전자상거래 등 서비스시장을 개방하기 위한 조항이 추가되고 있는 추세이다. 자유무역협정에서 서비스시장 개방이 증가하고 있는 이유는 유형재 이외의 콘텐츠와 관련된 무형재교류가 증가하고 있기 때문이다(박정수 외, 2014). 이러한 상황에서 한국의 교육 서비스 시장 역시 글로벌 경쟁에서 자유로울 수 없게 되었다(홍성현, 2011).

공정거래위원회(2014)에 의하면 교육 프랜차이즈는 국내 프랜차이즈 산업 매출액의 약 10%가량을 차지하고 있으며 편의점(31%)과 외식업(16%) 다음으로 높은 비중을 차지하고 있다(김문태 외, 2011). 국내 가장 많은 가맹점을 보유한 외국어교육 프랜차이즈는 2680개의 가맹점을 보유한 해법영어교실이며 YBM리딩클럽이 1358개의 두 번째로 많은 가맹점을 보유하고 있다. 이 외에도 많은 가맹점을 보유하고 있는 영어교육 프랜차이즈는 뮤엠영어 1086개, YBM홈스쿨 1045개, E&F English 858개, GnB어학원 854개, 운선생영어숲 844개 등이 있다. 가맹점 사업자의 평균 매출액 순위로 보면 폴리어학원이 약 17억 원으로 가장 많은 매출액을 기록했으며 메이플베어가 약 14억 원의 매출액을 올렸다. 이 외에도 높은 가맹점 매출을 보이고 있는 학원으로는 JLS정상어학원 약 12억원, 청담어학원 약 10억 원, 아발론교육어학원 약 7억 원, ILS 약 6억 원 등이 있다.

하지만 교육 프랜차이즈는 투자비 회수 기간에 비해 평균 사업지속기간이 짧아 사업의 리스크가 높은 것으로 보고되고 있다. 국내 프랜차이즈 가맹점의 평균 사업지속 기간은 3년 미만에 불과한데 그 중에서도 교육 프랜차이즈의 경우 평균 사업지속 기간이 2.3년으로 타업종에 비해 짧은 편에 속한다(김문태 외, 2011).

그렇다면 교육서비스 프랜차이즈에서 제휴관계의 지속력이 타업종에 비해 짧아지는 원인

은 무엇일까? 이전 연구자들은 제휴의 계약기간이 제휴의 관계적 특징과 관련성이 높다고 주장하고 있다(Das & Tend, 2002; Kang et al., 2009). 프랜차이즈 제휴에서 본사와 가맹점은 독립되어 있지만 지속적인 상호작용을 기반으로 하는 교환관계(exchange relationship)이다. 공정성이론에 따르면 조직간 교환관계에서 주체는 자신의 투입에 따른 성과와 파트너의 투입에 따른 성과를 비교한 후, 그 비율이 균형이 이를 때는 공정성을 지각하지만, 이 두 비율간에 어느 한쪽이 크거나 작을 때 불공정을 지각하며 불만을 느낀다(Kumar et al., 1995). 즉 대칭적 교환관계일 때 그 관계에 대해 긍정적인 평가를 내린다는 것이다.

대칭적 교환관계는 주로 분배공정성(distributive fairness), 절차공정성(procedural fairness), 상호작용공정성(interactional fairness)으로 측정되어 왔다(Kumar et al., 1995). 분배공정성은 최종적으로 지급되는 결과물에 대해 지각되는 공정성으로 보상의 양과 배분의 형성성에 초점을 둔 것이다. Kumar et al.(1995)은 분배공정성을 거래 당사자 간의 자원투입 혹은 기여와 비교했을 때 이들이 획득한 상대적인 결과 및 보상에 대한 평가라고 하였다. 절차공정성은 보상의 결과물에 대해 이용되는 수단이나 절차가 얼마나 공정한지를 지각하는 정도로, Kashyap and Sivadas(2012)는 절차공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 자신의 과업이나 조직의 성과 향상을 위해 요구되는 변화에 자발적으로 행동한다고 하였다. 프랜차이즈 본사와 가맹원 간 대칭적 관계관점에서 절차공정성은 본사가 가맹원에게 수행하는 절차, 규칙, 그리고 기준이 얼마나 형평에 맞게 공정하게 이루어지는가에 대한 지각이라 하겠다. 상호작용공정성은 절차를 실행할 때 주체 간 의사소통이 얼마나 시기적절하고, 원활하게 이루어지는지를 의미한다(Kumar et al., 1995). 프랜차이즈 본사와 가맹원간의 수직적 관계에 따른 힘의 불균형이 존재한다 하더라도 최근 프랜차이즈 본사가 다양한 방법으로 가맹원들과 의사소통을 시도한다는 점에서 상호작용공정성은 거래관계지속에 중요한 요인임을 알 수 있다.

한편, 프랜차이즈 제휴는 구조적으로 본사와 가맹원이 비대칭적 관계가 나타날 여지가 많다. 비대칭적 관계는 프랜차이즈 제휴의 핵심 기술 및 노하우를 본사가 보유하고 있고 다수의 가맹원과 제휴를 맺고 있어 개별 가맹원에 대한 본사의 의존도가 상대적으로 낮음으로 인해 발생하는 불균형이다(Das & Rahman, 2010). 제휴관계에서의 비대칭적 관계는 거래특유자산의 불균형(asymmetric alliance-specific investments), 힘의 불균형(unbalanced power), 역할과 책임의 불균형(role & responsibility imbalance) 등으로 제시되어 왔다(Song et al., 2000). 거래특유자산은 현재의 거래관계로부터 이탈하게 되면 가치가 없어지는 자산으로 정의할 수 있다(Kang et al., 2013). Das and Rahman(2010)에 의하면 일반적으로 거래특유자산은 쉽게 철회할 수 없기 때문에 투입한 자원의 손실을 막기 위해서는 파트너의 협력에 의존할 수밖에 없

어 제휴관계에 몰입할 수 있게 해준다. 그러나 파트너 간 투입자원이 불균형할 경우에는 더 많은 양의 자원을 투입한 당사자의 제휴에 대한 몰입도가 증가하고 관계종결 시 예상되는 손해가 커지게 된다. 결국 거래특유자산은 파트너들을 제휴 관계에 몰입하게 해주지만, 파트너 간 투입자원이 불균형할 경우에는 파트너가 자신의 투입자원에 해를 가할 것이라는 우려감과 함께 파트너와의 갈등이 증폭될 여지를 만드는 요인이다(김승록 외, 2016).

힘의 불균형은 제휴의 목적을 달성하는데 중요한 결정권에 영향을 미치는 파트너 간 상대적인 영향력이 불균형한 상태라고 할 수 있다(Muthusamy & White, 2005). Muthusamy and White(2005)는 힘이 불균형함에도 제휴관계를 유지하는 주된 이유는 해당 파트너와의 제휴를 통해 필요한 자원을 얻을 수 있기 때문이라고 하였다. 그러나 파트너와의 힘의 차이가 커질수록 파트너의 요구사항을 들어주는 것보다 제휴로부터 얻을 수 있는 혜택을 포기하는 상황이 발생하기도 한다고 하였다.

역할과 책임의 불균형은 역할담당자에게 복수의 역할기대가 발생하여 하나의 역할수행으로 인하여 다른 역할을 수행하는데 문제가 발생하는 상태라고 할 수 있다. 제휴관계에서 파트너 간 역할이 명확하지 않을 경우 업무수행에 충분한 노력을 기울이지 않거나 과도한 노력을 투입하여 운영의 비효율이 초래될 수 있다. Lynch(1993)는 파트너 간 역할과 책임에 대한 명확한 이해가 선행되어야 제휴가 효율적으로 운영될 수 있다고 하며, 업무처리의 순서와 업무책임자가 구체적으로 정해져야 한다고 하였다. 결과적으로 주체 간 책임과 역할이 명확하지 않을 때 혼란이 발생하거나 서로에 대한 불만이 표출되어 신뢰가 감소하고 불신이 증가될 것으로 예상할 수 있다.

2. 프랜차이즈 제휴에서의 관계품질과 관계성과

프랜차이즈는 동반성장을 위해 본사와 가맹점 간 관계품질(relationship quality)이 무엇보다 중요하다. 교환관계에서 있어 거래당사자들의 관계품질과 관련하여 Palmer and Bejou(1994)는 관계품을 구성하는 요소로 만족, 신뢰, 고객지향성, 전문성, 윤리성을 제시하였으며, Kumar et al.(1995)은 신뢰, 갈등, 결속 등으로 관계품을 측정하였다. Leonidou, Barnes and Talias(2006)는 연구에서 적응, 정보, 혜택, 만족, 신뢰, 이해 등의 변수를 사용하여 관계품을 측정하면서 관계품질이 주체간의 관계적 성과를 촉진시키는 요소라고 하였다.

물론 기업의 성과는 시장점유율, 매출액, 가맹점의 수 등과 같은 정량적 재무적 관점으로 측정되어 왔었다(Homburg et al., 2007). 하지만 최근에는 정량적 성과측정의 오류를 보완한다

는 측면에서 많은 연구자들이 관계몰입, 관계해지, 잔류의도, 조직시민행동, 기회주의행동 등 정성적 관점에서 성과를 측정하고 있다(Cho & Park, 2011). 서로 다른 주체간의 협력인 제휴의 경우 파트너에 대한 탐색비용, 학습 비용등에 대한 부담감으로 장기적 거래관계를 추구하고자 하는 경우가 많았기 때문이다. 제휴가 서로 다른 주체가 성과를 창출하고자 협력을 하는 활동인 만큼 기존의 제휴연구에서는 주체 간 비재무적 관점의 성과인 즉 관계적 성과를 기업의 또 다른 중요한 성과로 측정하는 것이다(Kashyap & Sivadas, 2012). 이전 연구들이 기업의 관계성 성과를 측정하기 위해 다양한 차원들을 제시하고 있는 가운데 제휴와 관련된 연구에서는 주로 장기지향성의 관점에서 관계를 지속하고자 하는 수준인 재계약의도와 기회주의행동으로 관계적 성과를 측정하는 경우가 많았다(Das & Rahman, 2010; Kashyap & Sivadas, 2012).

Hausman(2001)은 비즈니스 관계의 성과를 측정하기 위해서는 관계가 성공적이라는 기업의 믿음을 성과로 측정하는 것이 정량적인 측정보다 타당해 보인다고 하였다. Ganesan, (1994)는 파트너간 제휴로 발생한 성과가 자사의 이익을 보장해주며 상호의존적일 때, 즉 관계를 지속하고자 할 때 성과가 발생하는 것으로 지각하는 것이라고 하였다. Boyle and Dwyer(1995)는 관계성 성과를 기업간의 교환활동이 성공적으로 계획되고 실행되는 정도로 보고, 양자간의 교환활동이 얼마나 지속성이 있는지의 수준으로 성과를 측정하고자 하였다.

한편, 파트너 간 지식과 자원의 이동이 균형 있게 이루어지지 않거나 어려움이 발생하면 제휴목적을 달성할 수 있는 가능성에 대한 우려가 커지면 기업들은 부수적인 손실을 줄이기 위해 자신들을 보호하고자 하는 방향으로 기회주의 행동을 할 가능성이 커진다고 하였다(Das & Teng, 2002). 기회주의 행동이란 상대방을 속여 개인적인 이익을 취하려는 행동으로 자신의 행동을 오도하거나, 왜곡하거나, 숨기거나, 또는 혼란스럽게 만들기 위한 거짓말, 속임수, 또는 계산적인 노력 등을 의미한다(Obadia & Vida, 2006). 기회주의 행동의 핵심은 파트너에 대한 속임수와 기만이라고 할 수 있으며, 프랜차이즈 제휴관계에서 기회주의 행동은 다양한 형태로 나타난다. 예를 들면, 본사에게 보고서를 허위로 조작하거나 거짓된 정보를 제공하는 행위, 본사의 품질 기준에 미달하는 제품을 판매하는 행위, 계약을 위반한 행동을 숨기는 행동 등으로 나타난다(Kang & Jindal, 2015; Wathne & heide, 2000).

이러한 측면에서 본 연구는 관계를 지속하고자 하는 수준으로 관계성 성과를 측정하고자 하며, 긍정적 관계성 성과를 관계를 지속하고자 하는 의지인 재계약의도로, 부정적 관계성 성과를 기회주의행동으로 보고자 한다.

Ⅲ. 연구가설 설정

1. 대칭적 관계적 특성과 관계품질

일반적으로는 관계품질은 신뢰(trust), 만족(satisfaction), 결속(committment)의 세 가지 요인으로 보고되고 있다(Arino et al., 2005; Cote & Latham, 2006). 신뢰는 파트너에 대한 긍정적인 태도로 상대방의 행동에 대한 긍정적이고 확신 있는 기대, 상대의 약점을 악용하지 않을 것이라는 믿음, 상대방이 호의를 가지고 있으며 상호이익을 추구할 것이라는 믿음 등으로 정의된다(Lewicki et al., 1998). Kashyap and Sivadas (2012)는 본사에 대한 가맹원의 신뢰 구축이 결국 관계의 질을 강화하는데 긍정적인 역할을 한다고 하였다. 결속은 높은 수준의 관계적 결합으로(Gundlach et al., 1995), 상호 간의 얼마나 깊은 관계를 유지하고자 하는지, 그 관계를 얼마나 오래 지속시키고자 하는지의 정도이다(Kashyap & Sivadas, 2012). Stern and El-Ansary (1992)는 결속된 관계를 형성한 프랜차이즈 제휴가 다른 경쟁업체에 비해 우월한 지위를 차지할 수 있는 기회를 갖게 되고, 이는 양자 간 서로 이해하는 노력으로 이어져 보다 큰 성과를 얻을 수 있다고 하였다. 한편, 만족은 일반적으로 제품이나 서비스에 대한 전반적인 평가로 정의되는데 관계품질에서도 양자 간 관계에 대한 전반적인 인식을 측정할 수 있는 구성 요소로 사용된다.

관계품질은 제휴파트너에 대한 평가를 측정할 수 있는 요인으로 사용되어 왔다(Cote & Latham, 2006; Kashyap & Sivadas, 2012). Kashyap & Sivadas(2012)는 프랜차이즈 제휴가 대칭적 관계를 형성할수록 관계품질에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 구체적으로 프랜차이즈 본사와 가맹점간의 관계에서 분배공정성은 신뢰에 가장 큰 영향을 미친다고 하였으며, 절차공정성은 만족에, 그리고 상호작용공정성은 결속에 가장 커다란 영향을 미치고 있음을 파악하였다. Muthusamy and White(2005)는 파트너가 제휴의 의사결정에 동참하여 대칭적인 관계를 형성할수록 만족과 결속을 보이기 때문에 파트너에 대하여 강압적인 영향력을 발휘하지 않는 것은 장기적인 거래관계를 유지하기 위하여 필수적인 사항이라고 하였다. 또한 심재권과 정석환(2007)은 조직공정성이 조직구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 안관영(1999)은 호텔종사자들을 대상으로 조직공정성에 따른 서비스품질수준을 파악한 결과, 상호작용공정성만이 서비스품질에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

연구가설1: 프랜차이즈 제휴의 분배공정성이 높을수록 관계품질에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

연구가설2: 프랜차이즈 제휴의 절차공정성이 높을수록 관계품질에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
 연구가설3: 프랜차이즈 제휴의 상호작용공정성이 높을수록 관계품질에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

2. 비대칭적 관계적 특성과 관계품질

기업간 제휴의 70% 정도는 제휴를 진행하는 과정에서 관계적 갈등으로 결렬되는 경우가 많다(Das & Teng, 2002). 관계갈등은 파트너의 협력수준이 만족스럽지 못할 때 비롯되는데, 이러한 갈등은 주체간 심리적인 이유로 인해 유발될 수도 있고 자사의 이익 추구하고 관련된 이유(self-interest seeking be economic actors)로 야기될 수도 있다(Das & Teng, 2002; Ring & Van de Ven, 1994). 여러 이유 중 프랜차이즈 제휴는 본사와 가맹원이라는 불균형적 힘의 관계가 내포되어 있어, 힘의 불균형이 제휴관계를 지속해 나가는데 주요한 장애요소로 제시되고 있다(Kim, 2000). Ganesan(1994)의 연구에서는 프랜차이즈 가맹점이 본사와 비대칭적인 관계에 있다고 지각할 경우, 비우호적인 평가를 하게 되며 이러한 감정은 파트너에 대한 의심과 불신을 초래할 가능성이 높다고 검증한 바 있다. Muthusamy and White(2005)는 영향력이 불균형함에도 제휴관계를 유지하는 주된 이유는 해당 파트너와의 제휴를 통해 필요한 자원을 얻을 수 있기 때문이라고 하였지만 파트너와의 힘의 차이가 너무 커지면 강한 파트너의 요구사항을 들어주는 것보다 다른 제휴 파트너를 찾는 상황이 발생할 수 있다고 하였다.

또한 거래특유자산에 대한 투자가 불균형적일 경우 파트너에 대한 의심과 불신으로 더 많은 자원을 투입한 제휴당사자는 제휴관계에서의 몰입도가 낮아지기도 한다. 거래특유자산은 현재의 거래관계로부터 이탈하게 되면 가치가 없어지는 자산으로 정의되는데(Das & Rahman, 2010), 가맹원의 입장에서는 프랜차이즈 시스템에 가맹비, 가맹점 개설비를 비롯하여 많은 자원을 투입했기 때문에 투자한 자원에 비례하는 수익을 얻을 수 있을지, 혹은 본사가 적절한 역할 수행을 하지 않아 막대한 피해를 입을 수 있다는 의구심을 가질 수 있는 것이다.

프랜차이즈 제휴관계에서 본사와 가맹원의 역할과 책임의 소지가 불분명할 경우에도 서로 협력할 동기가 적어지고, 파트너 간 의사소통이 저해되어 갈등이 유발될 여지가 높다(Song, et al., 2000). 본사와 가맹원의 역할이 명확하지 않을 경우 상대방이 수행하는 역할이 기대 이상일 수도 있지만 기대에 미치지 못 할 경우도 발생할 수 있다. 때문에 역할이 모호할 경우 운영의 효율성이 저하되고 프랜차이즈 성과에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. Lynch(1993)은 당사자 간 책임과 역할에 대한 이해가 제휴를 원만하게 운영할 수 있는 기초라고 하며, 만약

제휴당사자들이 과업의 선후관계, 책임소재의 구체화가 선행되지 않는다면 제휴관계의 결속에 문제가 생길 수 있다고 하였다. 이렇듯 거래관계가 불균형적일 경우 제휴당사자는 파트너가 거래관계에 대한 몰입수준이 높지 않다고 지각할 여지가 많아지면서 거래파트너에 대한 만족과 신뢰가 저하되고 거래관계 자체에 대한 몰입수준도 낮아질 수 있으며 이는 프랜차이즈 본사와 가맹점간의 관계에서도 발생할 수 있기에 다음의 가설을 세우고자 한다.

연구가설4: 프랜차이즈 제휴의 거래특유투자불균형이 높을수록 관계품질에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

연구가설5: 프랜차이즈 제휴의 힘의 불균형이 높을수록 관계품질에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

연구가설6: 프랜차이즈 제휴의 역할과 책임불균형이 높을수록 관계품질에 부(-)의 영향을 줄 것이다.

3. 관계품질에 따른 관계적 성과

제휴관계자간의 관계품질은 거래상대방에 대한 만족, 신뢰, 상호관계에 대한 몰입 등으로 관계품질이 높을수록 거래파트너가 거래를 이탈하려는 의도를 줄이고, 거래를 대체하기 위한 파트너의 탐색 및 협상과 관련된 제반 비용을 낮추는 효과가 있다. 때문에 관계품질이 좋을수록 거래주체간의 관계는 미래의 목표달성을 위해서 지속될 가능성이 높다(Gundlach et al.1995).

Tellefsen and Thomas (2005)는 관계품질이 거래 기업과의 거래를 장기적이고 상호협력적인 관계의 수준이며 관계품질이 높을수록 기업의 성과향상으로 이어진다고 하였으며, Chiou et al.(2004)는 가맹점이 재계약을 하는 이유를 가맹점 자체의 매출액에 대한 만족뿐만 아니라 프랜차이즈 본사와의 친밀한 관계에 의해서도 이루어진다고 하였다.

반면에 제휴당사자들은 제휴관계에서 손실이 예상되는 경우 손실을 피하기 위하여 파트너의 기술을 유출하기도 하고, 역할 수행에 태만하거나, 회피 또는 순응거부와 같은 행동을 하기도 한다(Wathne & Heide, 2000). Das and Teng(2002)은 기회주의가 파트너 간 협력과 매우 밀접한 관계가 있다고 주장하며, 제휴참여자간 지식과 자원의 이동이 균형 있게 이루어지지 않거나 어려움이 발생하면 제휴목적 달성을 수 있는 가능성에 대한 우려가 커짐으로써 부수적인 손실을 줄이기 위해 자신들을 보호하고자 하는 방향으로 기회주의행동을 할 가능성이 커진다고 하였다. Wathne and Heide (2000)는 파트너의 능력에 대한 신뢰가 높아지면 잠재

적 기회주의행동의 가능성이 낮아진다고 하였으며, Obadia and Vida (2006)는 파트너가 배신하지 않을 것이라는 믿음(credibility)이 강하게 형성될수록 거래상대가 자신의 이익을 추구하기 위하여 거래에 관련된 정보를 왜곡하거나 잘못된 정보를 제공하는 행위 혹은 현금(cash)이나 장비(equipment)와 같은 유형자산(tangible asset)의 횡령(stealing), 기술/지식의 유출과 도용 등의 행동(Obadia and Vida, 2006)이 낮아진다고 하였다. 또한 Ahdul-Mumin(2005)는 관계의 만족도, 즉 관계품질이 높을수록 관계종료의도가 낮아진다고 하였다.

이렇듯 제휴주체들은 제휴과정에서 얻을 수 있는 이익이 많다고 지각하면 제휴에 만족을 느껴 협조적인 태도를 취해 기회주의행동의 가능성이 줄어들지만, 위협에 따른 잠재적인 손실이 많다고 느껴지면 그 손실을 최소화하고자 하는 태도를 형성하면서 책임을 회피하거나 계약을 위반하는 등의 기회주의행동 가능성이 높기에 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

연구가설 7: 프랜차이즈 제휴의 관계품질수준이 높을수록 재계약의도가 높아질 것이다.

연구가설 8: 프랜차이즈 제휴의 관계품질수준이 높을수록 기회주의행동수준이 낮아질 것이다.

4. 글로벌 교육프랜차이즈와 로컬 교육프랜차이즈 제휴의 관계적 특성과 관계성과 비교

국내 영어교육 산업은 영어학원들이 투자유치 및 M&A 등을 통해 기업화되고 대형화되는 특징을 보이고 있으며 직영점 뿐 아니라 가맹점을 이용한 프랜차이즈를 통해 규모를 키우고 있다. 대표적으로 토피어학원은 칼라일그룹로부터 2천만 달러를 투자받았으며 청담러닝은 진대제펀드로부터 164억 원을 투자받고 코스닥에 상장되었다. 2000년 3개에 불과했던 법인 규모의 국내영어학원의 프랜차이즈 수는 2011년 16개로 증가하였다(김동우, 2011). 하지만 국내 교육 프랜차이즈의 경우 평균 사업지속 기간이 2.3년으로 짧은 편에 속한다(김문태 외, 2011).

반면에 외국계 교육프랜차이즈는 직접투자 보다는 라이선스계약(Master license contract)을 통하여 성과에 따른 일정액의 로열티를 받고 있다. 계약기간이 대부분 10년이나 20년의 장기 계약을 맺고 있는 경우가 많았다(김난영, 2002). 글로벌 교육프랜차이즈는 본사로부터 물적·인적 자원과 함께 경영에 관련한 전반적인 노하우와 시스템까지 제공받기 때문에 로컬 프랜차이즈보다 체계적인 측면이 많은 편이다. 또한 외국계 글로벌기업은 그동안 축적해 온 기업의 브랜드 이미지를 바탕으로 광고나 프로모션에 집중함으로써 로컬 교육프랜차이즈보다 마케팅활동에서부터 서비스까지 우위를 가지고 있다고 하겠다(Pine et al., 2000).

국내 대형 교육프랜차이즈의 수는 늘어나고 있는 실정이긴 하지만 가맹점들의 평균적인 계약기간이 글로벌 교육프랜차이즈보다 짧은 것에는 조직내 문화, 시스템 관리체계 및 보상 체계 등의 관계적 특징과 관련된 원인이 존재할 수 있어 보인다. 글로벌 프랜차이즈와 국내 프랜차이즈의 관계적 특징의 차이는 이에 따른 관계품질과 관계성과의 상이성으로 이어질 수 있기에 다음과 같은 가설을 수립하고자 한다.

가설 9: 외국계 글로벌 교육프랜차이즈와 국내 로컬 교육프랜차이즈 제휴의 특징과 관계적 성과는 차이를 보일 것이다.

IV. 연구방법론

1. 표본설계

본 설문(main test)을 실시하기 이전에 예비설문(pre-test)을 작성한 후 대학원생들 5명에게 배포하여 명확하지 않은 표현과 중의적인 표현 등을 점검하였다. 일부 문항에 대한 수정 작업을 거친 후에 본 조사를 실시하였으며, 교육프랜차이즈 가맹원을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 설문조사는 프랜차이즈 각 점포당 한 명의 가맹점주 혹은 매니저급 이상의 직원들을 중심으로 배포하였다. 표본의 수집은 설문응답 의사를 밝힌 가맹원을 대면하여 총 250부의 설문지가 배포되었으며, 242부의 설문지가 수거되었다. 응답이 불성실한 설문지를 제외하고 최종 사용된 표본은 200부이다.

2. 변수의 측정

본 연구는 선행연구들을 기반으로 도출된 영향요인들을 측정하기 위해 연구에 적합한 개념적 정의를 내리고 측정항목을 구성하고자 하였다. 측정항목들은 관련 연구에서 사용된 측정항목을 본 연구의 목적에 맞게 수정하거나 조작적으로 정의하였다. 본사와 가맹원의 대칭적 관계는 Kashyap and Sivadas(2012)의 연구를 참고하였으며, 비대칭적 관계는 Kang et al.(2009), Muthusamy and White(2005), Kelly et al.(2002)의 연구를 참고하여 수정 적용하였다. 관계품질은 Chiou et al.(2004)의 연구를 참고, 수정하였다. 마지막으로 재계약의도는 Das and

Teng (2002)와 Palmatier et al. (2006)의 연구를 기반으로, 기회주의행동은 Obadia and Vida (2006)의 연구를 기반으로 조작적으로 정의하였다.

각 구성개념(construct)의 측정항목들은 이 분야의 관련 연구들에서 활용하였다. 설문을 통한 각 구성개념에 대한 질문은 해당질문에 전혀 동의하지 않음 (1), 동의하지 않음 (2), 보통 (3), 동의함 (4), 매우 동의함 (5)의 5점 척도로 구성하였다. 인구통계학적인 변수를 제외하고 총 9개의 구성개념에 30개의 측정항목으로 구성하였다. 변수들에 대한 자세한 측정항목은 <표 1>에 제시된 바와 같다. 한편, 본 연구모델의 분석은 공분산구조분석(covariance structure analysis)을 LISREL을 통해 실시할 것이다. LISREL을 이용한 모수추정(parameter estimation)은 최우추정법(Maximum Likelihood Estimation)을 사용하고, 입력자료로는 추정치에 대한 상관관계 매트릭스(correlation matrix)를 이용할 것이다.

<표 1> 변수의 측정

변수	측정항목	연구자	
분배공정성 (Distributive fairness)	• 이 프랜차이즈 본사는 가맹원의 노력에 합당한 보상을 해주는 편이다	Kashyap & Sivasdas (2012)	
	• 이 프랜차이즈 본사는 가맹원의 성과에 대한 보상을 해주는 편이다		
	• 이 프랜차이즈 본사는 가맹원이 투입한 노동에 대한 보상을 해주는 편이다		
절차공정성 (Procedural fairness)	• 이 프랜차이즈 본사는 정책을 공정하게 시행하는 편이다		
	• 이 프랜차이즈 본사는 의사결정 과정에서 공정한 절차를 따르는 편이다		
	• 이 프랜차이즈 본사는 모든 가맹원에게 동일한 정책을 적용하는 편이다		
	• 이 프랜차이즈 본사는 가맹원의 불평에 신속하게 반응하였다		
상호작용 공정성 (Interactional fairness)	• 이 프랜차이즈 본사는 우리 가맹원에게 정중한 태도를 보이는 편이다		
	• 이 프랜차이즈 본사는 우리 가맹원을 존중해주는 편이다		
	• 이 프랜차이즈 본사는 우리 가맹원에게 공손한 태도를 보이는 편이다		
거래특유자산 불균형 (Asymmetric specific investments)	• 우리 가맹원은 가맹원의 시설을 구비하고 유지하기 위해 본사보다 더 많은 노력을 하는 편이다		Kang, Mahoney & Tan (2009)
	• 우리 가맹원은 인적자원의 교육 및 관리를 위해 본사보다 더 많은 노력을 하는 편이다		
	• 우리 가맹원은 다른 프랜차이즈 브랜드로 변경할 경우 본사에 비해 물질적, 지적 자산의 더 큰 손해를 입을 것 같다		
힘의 불균형 (Unbalanced power)	• 우리 가맹원은 교육에 대한 연구개발이나 마케팅활동 변경에 있어 본사와 동등한 영향력을 주고받지 못하는 편이다	Muthusamy and White (2005)	
	• 우리 가맹원은 본사의 만족스럽지 못한 협조에 불만을 토로하기가 쉽지 않은 편이다		
	• 이 프랜차이즈 본사는 우리 가맹원의 독자적인 영업방식을 무시하는 편이다		
	• 이 프랜차이즈 본사는 우리 가맹원에게 일방적으로 지시하는 편이다		

변수	측정항목	연구자
역할의 불균형 (Role imbalance)	• 이 프랜차이즈 본사와 우리 가맹원 간의 문제 발생 시 수정이 바로 되지 않는 편이다	Kelly, Schaan & Joncas (2002)
	• 이 프랜차이즈 본사와 우리 가맹원은 업무에 대한 역할이 명확하지 않은 편이다	
	• 이 프랜차이즈 본사는 문제 처리방법을 명확히 제시하지 않는 편이다	
관계품질 (Relational quality)	• 이 프랜차이즈와의 계약 결정에 대하여 만족하는 편이다.	Chiou, Hsieh & Yang (2004)
	• 우리 가맹원들은 이 프랜차이즈 본사를 신뢰하는 편이다.	
	• 우리 가맹원들은 이 프랜차이즈 본사에 대한 결속력이 높은 편이다.	
	• 우리 가맹원들은 이 프랜차이즈 본사에 대해 좋은 감정을 가지고 있는 편이다	
재계약의도 (Re-negotiation)	• 프랜차이즈 본사와의 계약기간이 만료되면 다시 계약을 할 생각이다	Das & Teng (2002) Palmatier et al. (2006)
	• 다른 프랜차이즈가 좋은 조건을 제시할지라도 다른 가맹점으로 바꾸지 않을 것이다	
	• 나는 이 프랜차이즈 본사와의 계약기간이 끝날지라도 현 프랜차이즈를 우선계약 대상으로 생각할 것이다	
기회주의 (Opportunistic behavior)	• 우리 가맹원은 목표를 달성하기 위해서 경우에 따라 본사에게 협력하지 않을 때도 있다.	Obadia & Vida (2006)
	• 우리 가맹원은 실제로 따르지 않을 일에 대해서 프랜차이즈 본사에 게는 할 것처럼 이야기할 때도 있는 편이다.	
	• 우리 가맹원은 이익을 위해서라면 프랜차이즈 계약의 의무를 일부 이행하지 않을 수도 있다.	

V. 실증분석

1. 표본의 특성과 상관관계

본 연구의 표본의 특성은 다음과 같다. 프랜차이즈 운영경험이 있는 응답자는 92명(46%), 없는 응답자는 108명(54%)으로 분석되었다. 국내 로컬 프랜차이즈는 186명(93%)이 응답하였으며, 외국계 글로벌 프랜차이즈는 14명(7%)이 설문에 응하였다. 응답자의 프랜차이즈 가입 이후 경과기관으로는 1년 미만이 49명(24.5%), 1년 이상~3년 미만이 89명(44.5%), 그리고 3년 이상이 62명(31%)로 나타났다. 응답자의 프랜차이즈 가맹점 수는 100개 점포 미만이 98명(49%), 그리고 100개 점포 이상이 102명(51%)이었으며, 프랜차이즈 본사와 계약할 당시 지불액은 1000만원 미만이 138명(69%), 그리고 1000만원 이상이 62명(31%)로 나타났다. 다음으로 <표 2>는 각 구성개념(construct) 들의 평균, 표준편차, 상관관계를 보여주고 있다. 각 구성개념의 평균 중 분배공정성이 3.50(.80)으로 가장 높은 값을 보이고 있었으며, 역할의 불균형이 2.72(.97)로 가장 낮은 값을 보이고 있었다. 상관관계를 살펴보면 참여행동과는 관계품질이

.40***로 가장 높은 관련성을 보이고 있었으며, 기회주의와는 힘의 불균형이 .27***로 가장 높은 관련성이 있는 것으로 나타났다. 또한 관계품질과는 거래특유자산불균형이 -.56***로 높은 관련성을 보이고 있었다.

<표 2> 구성개념들간의 상관관계 및 추출된 평균분산의 제곱근값

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
①분배공정성	.85								
②절차공정성	.04	.85							
③상호작용공정성	.42***	.14	.87						
④거래특유자산불균형	-.23***	-.11	-.28***	.88					
⑤힘의 불균형	-.28***	-.20***	-.39***	.45***	.87				
⑥역할의 불균형	-.27***	-.07	-.35***	.35***	.22***	.90			
⑦관계품질	.48***	.26***	.47***	-.56***	-.51***	-.42***	.86		
⑧참여행동	.26***	.07	.31***	-.20***	-.29***	-.16**	.40***	.87	
⑨기회주의	-.12*	-.16**	-.26***	.25***	.27***	.10	-.23***	-.22***	.93
Mean	3.50	2.99	3.40	3.08	2.96	2.72	3.24	3.37	2.75
Std Dev.	.80	.76	.77	1.10	.79	.97	.74	.89	.72

(Bold number shows the square roots of AVE for that construct, ***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1)

2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

구성개념의 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인추출 방법으로 주성분 분석(principle component analysis)을 사용하였으며, 성분구조를 단순화하기 위하여 베리맥스(varimax)회전방법을 이용하였다. 요인분석을 실시한 결과, 총 30개 측정항목이 9개 요인으로 분류됨을 확인하였다. 또한 변수들 간 상관관계가 다른 변수들에 의해 설명되는 정도를 확인하기 위하여 KMO(Kaiser-Mayer-Olkin)검정을 실시한 결과 KMO값이 .85로 나타났다. 요인분석모형의 적합성을 확인하기 위하여 Bartlett 검정을 실시한 결과 유의확률 값이 .00으로 유의한 결과를 얻을 수 있었다. 이를 통해 구성개념 측정항목에 대한 요인분석 결과는 문제가 없는 것을 확인할 수 있었다.

〈표 3〉 CFA: 집중타당성 검정

	측정항목	요인 적재량	표준 오차	표준 적재량	t-value	Cronbach's α	AVE	CR
분배 공정성	DF1	1.000	-	0.859	-	.86	.73	.89
	DF2	0.968	0.073	0.851	13.191			
	DF3	0.745	0.066	0.737	11.325			
절차 공정성	PF1	1.000	-	0.983	-	.88	.73	.91
	PF2	0.976	0.055	0.961	11.298			
	PF3	0.626	0.055	0.639	10.570			
	PF4	0.587	0.031	0.613	31.410			
상호작용 공정성	IF1	1.000	-	0.716	-	.87	.75	.90
	IF2	1.372	0.117	0.910	11.760			
	IF3	1.319	0.114	0.875	11.583			
거래특유자산 불균형	AS1	1.000	-	0.944	-	.93	.77	.82
	AS2	0.963	0.043	0.921	22.390			
	AS3	0.745	0.046	0.842	17.982			
힘의 불균형	UP1	1.000	-	0.831	-	.87	.75	.90
	UP2	1.083	0.084	0.830	12.920			
	UP3	0.999	0.076	0.842	13.113			
역할의 불균형	RI1	1.000	-	0.876	-	.93	.81	.93
	RI2	1.129	0.058	0.946	19.436			
	RI3	0.942	0.054	0.884	17.526			
관계품질	RQ1	1.000	-	0.822	-	.89	.74	.92
	RQ2	0.959	0.071	0.830	13.602			
	RQ3	1.099	0.076	0.871	14.544			
	RQ4	0.758	0.079	0.758	11.982			
참여행동	PB1	1.000	-	0.846	-	.90	.76	.91
	PB2	1.152	0.079	0.861	14.671			
	PB3	1.127	0.074	0.893	15.221			
기회주의	OP1	1.000	-	0.832	-	.94	.86	.96
	OP2	1.221	0.069	0.944	17.754			
	OP3	1.096	0.068	0.888	16.067			
	OP4	1.092	0.068	0.888	16.070			

Note: CR: 개념신뢰도(Construct Reliability)

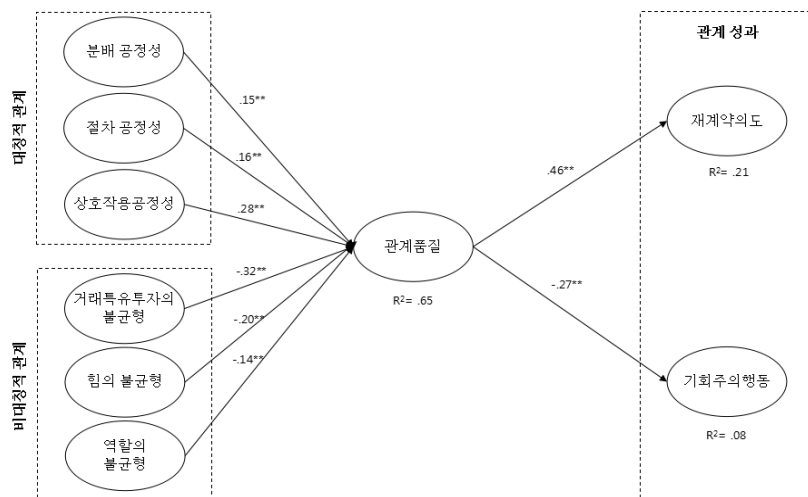
3. 가설검증

제안된 연구모형에 대한 인과관계를 검증하기 위해 구조방정식모델에 대한 분석을 실시하였다. 연구모델의 적합도는 $\chi^2=490.644$, $df =382$, $\chi^2:df =1.284:1$, $GFI =.86$, $AGFI =.83$, $NFI =.90$, $IFI =.98$, $CFI =.98$, $RMSEA =.04$ 등으로 분석되었다. Hair et al. (2011)은 χ^2 과 자유도의 비율이 3:1보다 작으면 연구모델이 수용할 만 하다라고 제안하였으며, GFI , NFI , CFI , IFI 값이 .90 보다 클 때, $AGFI$ 값이 .80보다 클 때, 그리고 $RMSEA$ 가 .05~.08 사이일 때 연구모델이 수용할 만한 것으로 권장하였다. 본 연구모델은 GFI 값이 기준에 비하여 다소 떨어지나 다른 지표들이 양호한 것으로 나타나 비교적 수용하기에 적합한 모델로 평가된다.

가설검증 결과 총 모든 가설이 지지되었다. 이때 구조모형의 설명력은 관계품질, 참여행동, 기회주의에 대해 각각 65%, 8%, 21%의 설명력을 갖는 것으로 분석되었다.

본사와 가맹원간 관계품질 수준에 대칭적 교환관계가 미치는 영향력을 살펴보면, 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성이 관계품질에 유의한 영향을 미치고 있었다($\beta=.15$, $\beta=.16$, $\beta=.28$ respectively, $p<.01$). 대칭적 교환관계가 관계품질에 미치는 영향력의 크기는 상호작용공정성이 가장 강력한 것으로 나타났으며, 다음으로 절차공정성과 분배공정성의 순서로 관계품질에 유의미한 영향을 미치고 있었다. 이를 통해 다른 공정성보다도 프랜차이즈본사가 가맹원과 의사소통을 하려고 하는지, 본사와 가맹원간 의사소통이 공정한지, 불평을 처리해 줄 의지가 있는지에 따라 본사에 대한 믿음과 만족이 생긴다는 것을 확인하였다.

<그림 1> 프랜차이즈 제휴특성에 따른 관계품질과 관계성과 측정결과



본사와 가맹원간 관계품질의 수준에 비대칭적 교환관계가 미치는 영향력을 살펴보면, 거래 특유투자의 불균형, 힘의 불균형, 그리고 역할의 불균형이 관계품질에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=-.32$, $\beta=-.20$, $\beta=-.14$ respectively, $ps<.01$). 비대칭적 관계요인들 중에서는 거래특유투자의 불균형이 높을수록 관계품질이 저하되는 수준이 가장 강력한 것으로 분석되었다. Lynch(1993)는 거래특유자산에 대한 투자가 불균형적일 경우 파트너에 대한 의심의 불신으로 더 많은 자원을 투입한 제휴당사자는 제휴관계에서의 몰입도가 낮아질 수 밖에 없다는 이전 연구와 일치한다고 하겠다.

여기에서 흥미로운 점은 비대칭적관계가 대칭적관계보다 관계품질에 미치는 영향력 값이 상대적으로 크다는 것이다. 본 연구의 결과, 가맹원간 관계에서 발생할 수 있는 갈등요소인 비대칭적 관계가 본사의 운영지원의 측면에서 존재하는 대칭적 관계보다 관계품질에 더욱 영향력을 미치는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 프랜차이즈가 여타 제휴관계보다 불균형적 힘의 관계가 상대적으로 크며(Kim, 2000), 이로 인한 비대칭적 관계가 본사에 대한 신뢰나 만족, 그리고 결속력을 높이는데 있어 주요한 장애요인인 것을 보여주는 결과라 하겠다.

다음으로 관계품질이 관계성과에 미치는 영향을 보면, 관계품질이 높을수록 재계약의도는 향상되고, 기회주의적 행동은 저하되는 것으로 나타났다($\beta=.46$, $\beta=-.27$, respectively, $ps<.01$). Auh & Shih (2005)는 B2B(business-to-business)거래에서의 관계품질이 운영적성과 뿐만 아니라 충성도, 지속적 거래와 같은 관계적 성과까지 영향을 미친다고 하였는데, 본 연구에서도 관계품질은 운영적성과 관점에서 재계약의도에, 관계적 혜택관점에서 기회주의행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

〈표 4〉 가설검증 결과

가설	경로	추정 값	채택여부
1	분배의 공정성 → 관계품질	.15***	채택
2	질차의 공정성 → 관계품질	.16***	채택
3	상호작용 공정성 → 관계품질	.28**	채택
4	거래특유자산불균형 → 관계품질	-.32***	채택
5	힘의 불균형 → 관계품질	-.20***	채택
6	역할의 불균형 → 관계품질	-.14**	채택
7	관계품질 → 참여행동	.46***	채택
8	관계품질 → 기회주의	-.27***	채택

Note. ***p < 0.01, **p < 0.05, *p < 0.1

4. 국내 로컬 프랜차이즈와 외국계 글로벌 프랜차이즈의 관계특징과 관계성과의 차이검정

다음으로 본 연구에서는 프랜차이즈 제휴에서의 본사와 가맹점간 관계특징과 관계성과를 비교하기 위하여 국내 로컬기업과 외국계 글로벌기업으로 한정하여 비교하였다. 이를 위해 t-test 분석을 실시하였다. 총 200개의 표본 중 국내 로컬 교육프랜차이즈(N=186), 외국계 글로벌 교육프랜차이즈(N=14)로 분류하였으며, 분석결과는 <표 5>와 같다.

분석결과, 대칭적관계에서는 국내 프랜차이즈와 외국계 프랜차이즈간 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 비대칭적관계에서는 역할의 불균형에서 국내 프랜차이즈와 외국계 프랜차이즈간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며, 외국계 프랜차이즈(2.00)보다 국내 프랜차이즈(2.76)의 역할 불균형이 더 높은 것을 알 수 있었다(p<.01). 관계적 성과의 경우는 관계품질을 제외한 재계약의도와 기회주의행동에서 유의미한 차이를 보이고 있었다. 재계약의도는 글로벌 프랜차이즈(3.95)가 국내 프랜차이즈(3.46)보다 높은 것으로 분석되었으며, 기회주의행동은 국내 프랜차이즈(2.78)가 글로벌(2.30)보다 높은 것으로 분석되었다(p<.01).

<표 5> 외국계 프랜차이즈와 국내 프랜차이즈 차이검정

		글로벌 프랜차이즈 (N=14)	국내 프랜차이즈 (N=186)	평균차이	t-test
대칭적 관계	분배 공정성	3.52(.63)	3.49(.81)	.03	.14
	절차 공정성	3.03(.57)	2.98(.77)	.05	.24
	상호작용공정성	3.52(.63)	3.41(.80)	.11	.47
비대칭적 관계	거래투자불균형	2.66(1.09)	3.11(1.10)	.45	-.15
	힘의 불균형	2.92(.60)	2.96(.80)	-.04	-.17
	역할의 불균형	2.00(.66)	2.76(.85)	.76	-3.28***
관계적 성과	관계 품질	3.46(.50)	3.22(.75)	.24	1.17
	재계약 의도	3.95(.46)	3.46(.82)	.25	3.53***
	기회주의 행동	2.30(.80)	2.78(.70)	-.48	-2.44***

Note. ***p < 0.01

VI. 결론 및 연구의 한계

한국이 다양한 국가와 FTA를 체결하고 있는 가운데 교육서비스 시장도 점진적으로 개방될 예정이다. 한국의 교육서비스 제공자들은 영어교육서비스에 특화되어 있는 미국, 호주, 네덜란드국가의 제공자들과의 경쟁이 불가피해 보인다. 또한 국내 학원 콘텐츠들이 세계시장에서 우수성을 인정받고 있는 만큼 콘텐츠 수출이나 혹은 자회사 설립의 길도 확대될 수 있을 것으로 여겨진다. 예를 들어 YBM 시사닷컴은 2009년 일본에 진출하여 2012년 일본 전역에 27개의 대형 학원 영업망을 구축하였으며, 콘텐츠를 제공하여 매출액 대비 로열티 수익을 받고 있다. 또한 메가스터디의 경우 중국 사교육시장에 진출하여 자회사를 설립하여 장기적 관점으로 온라인 입시 콘텐츠 수출을 고려하고 있다(이트레이드, 2012). 이러한 환경을 고려해 보면 로컬 교육프랜차이즈의 서비스경쟁력을 확보하기 위해서는 현재 국내 학원 프랜차이즈 제휴의 운영에 대한 평가가 필요해 보인다. 그럼에도 불구하고 교육프랜차이즈 본사와 가맹점간의 관계적 성과에 초점을 둔 연구는 찾아보기 쉽지 않다. 이러한 측면에서 본 연구는 본사와 가맹점간 대칭적, 비대칭적 관계특징이 관계품질과 관계성과에 영향을 미친다는 개념적인 모형을 수립하였으며, 다음과 같은 시사점을 얻을 수 있었다.

본 연구의 구체적인 시사점은 다음과 같다. 첫째, 제안된 연구모델은 프랜차이즈 제휴의 관계적 특성과 그에 따른 결과물의 인과관계를 설명한 기존의 연구들에서 적극적으로 다루지 못한 대칭적·비대칭적 관계를 살펴보고자 한다. 프랜차이즈는 여타 제휴관계보다 불균형적 힘의 관계가 상대적으로 크며, 이로 인한 비대칭적 관계는 제휴관계를 지속해 나가는데 있어 주요한 갈등요소로 제시되고 있다(Kim, 2000). 이에 따라 그간의 연구들에서는 크게 이루어지지 않았지만, 프랜차이즈 제휴는 본사와 가맹원간 관계특성에 따라 결과물이 달라질 여지가 크다고 하겠다. 본사의 운영지원의 측면에서 존재하는 대칭적 관계와 본사와 가맹원간 관계에서 발생할 수 있는 갈등요소인 비대칭적 관계에 따른 성과를 파악하는 것은 프랜차이즈 제휴의 관계관리에 따른 성과를 보다 체계적으로 이해할 수 있을 것으로 여겨진다.

둘째, 관계적 성과로서 재계약의도와 기회주의행동이 어떻게 생성되고 어떠한 과정을 거쳐 행동의 방향성을 결정하는지에 대한 일련의 프로세스는 프랜차이즈 가맹원의 심리적 태도와 행동의 발생 원인들을 파악함으로써 구체적인 가맹원 관리방향 및 본사의 전략적 행태를 파악할 수 있는 계기를 마련하였다. 본 연구는 프랜차이즈 제휴의 관계적 특성과 성과 간 인과관계를 살펴봄에 있어 관계품질수준을 매개변수로 설정하고, 제휴과정에서 장기간 형성된 본사에 대한 평가인 관계품질수준에 따른 관계성과를 파악하고자 하였다. 이는 프랜차이즈 제

휴의 관계적 특성에 따른 결과물을 살펴봄에 있어 프랜차이즈 제휴가 장기지향성이 높은 교환관계라는 관점에서 가맹원행동의 방향성을 살펴보았는데 의의가 있다고 보여진다.

셋째, 교육서비스 프랜차이즈의 경우 본사와 가맹점간의 긍정적인 관계가 분배공정성, 절차공정성, 그리고 상호작용의 공정성에 의해 형성된다는 것을 알 수 있었다. 특히 교육산업과 관련된 프랜차이즈를 운영할 때에는 본사가 신의성실한 태도로 가맹점에 관심을 가지고 그들의 요구에 경청하는 자세를 보여줄 때 양자간 긍정적인 관계가 지속된다는 것을 알 수 있었다.

넷째, 교육프랜차이즈의 가맹점이 지각하는 거래특유자산의 불균형은 관계품질뿐만 아니라 관계성과에도 부정적인 영향을 가장 크게 미치는 원인이 확인되었다. 이러한 연구결과는 Das and Rahman(2010)이 제휴의 특성에 따라 파트너의 기회주의를 유발하는 요인들이 다르며 불균형적인 거래특유자산에 대한 투자는 프랜차이즈 제휴관계와 같은 소수지분제휴관계에서 기회주의를 유발하는 주요한 요인이라고 주장한 연구와 일치하는 결과라 하겠다. 그렇다면 학생들에 대한 교육서비스, 혹은 선생님들의 관리와 같이 인적자원을 운영하는데 있어 관련된 계약지침을 명확함으로써 가맹원들이 일방적으로 투자하고 있는 것 같다는 지각을 하지 않게끔 하는 것이 필요해 보인다.

넷째, 외국계 프랜차이즈와 비교하였을 때 국내 로컬 프랜차이즈는 외국계 프랜차이즈보다 역할과 책임의 불균형이 크고, 가맹점들이 기회주의행동을 할 가능성이 높다. 국내 프랜차이즈 시장의 경쟁 심화 및 포화 상태 도달로 이제 우리 프랜차이즈 기업들도 해외시장에 눈을 돌려야 할 상황에서 외국계 프랜차이즈와 비교하였을 때 재계약의도는 낮고 기회주의행동이 높다는 것은 해외시장에 진출은 할지언정 지속적인 성과를 창출하는데 한계가 있기 때문에 우리 기업들이 해외진출을 시도할 때는 관계성과를 높이는 요인들을 중심으로 본사와 가맹점간 관계가 개선되어야 할 부분이라 하겠다.

한편, 본 연구가 가지는 연구의 한계 및 향후의 연구방향을 제시하면 다음과 같다. 본 연구는 프랜차이즈 본사와 가맹점간 관계품질을 기존 연구들이 제시하는 차원인, 신뢰, 몰입, 그리고 결속의 구체적인 차원으로 살펴보지 않았다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 프랜차이즈 본사와 가맹원간 대칭적, 비대칭적 관계가 신뢰, 몰입, 그리고 결속에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구가 진행될 필요가 있다고 하겠다. 둘째, 본 연구에서 두 주체간 관계품질에 따른 관계성과를 살펴봄에 있어 재계약의도와 기회주의행동에 관한 사항들을 시간상의 간격을 두고 측정해야 함에도 불구하고, 횡단적 측정과 분석을 하고 있다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 이러한 한계점들이 보완되어 논의의 성숙도를 높이기를 기대한다.

참 고 문 헌

- 공정거래위원회(2014), <http://franchise.ftc.go.kr>
- 김난영. “국내진출 해외외식 프랜차이즈 성과요인에 관한 연구,” *관광연구논총*, 14권, 139-157, 2002.
- 김동우. “외국어학원 산업 현황 및 재무구조 분석”, *KB금융지주 경영연구소*, 2011.
- 김문태·안혜영·정귀수(2011), “프랜차이즈 산업분석”, *하나금융그룹*.
- 김승록·정헌주, & Joseph Lee Stanfield. “기업의 관계학습 영향요인과 관계성과에 관한 연구-수출/내수기업의 성과비교를 중심으로,” *통상정보연구*, 18권 3호, 155-179, 2016.
- 박정수·이홍식·고준성·김홍석·박문수·김친곤·고대영·구진경·박지혜(2014), “한중 FTA 서비스협상의 업종별 대응방향”, *산업연구원*.
- 심재권, & 정석환. “근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향,” *한국행정학보*, 41권 2호, 141-166, 2007.
- 안관영. “조직공정성 지각이 조직시민행동에 미치는 효과: 개인특성의 조절효과를 중심으로,” *인사관리연구*, 23권 1호, 115-144, 1999.
- 홍성현. “교육서비스수출 촉진을 위한 한국 대학교육 평가요인에 관한 연구 : 중국인 유학생 관점에서,” *한국통상정보학회*, *통상정보연구* 13(4), 2011.
- Abdul-Muhmin, A. G. “Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*,” Vol. 58, No.5, 619-628, 2005.
- Auh, S., & Shih, C. F. “The relative effects of relationship quality and exchange satisfaction on customer loyalty,” *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, No.2, 73-100, 2005
- Boyle, B. A., & Dwyer, F. R. “Power, bureaucracy, influence, and performance: Their relationships in industrial distribution channels,” *Journal of Business Research*, Vol.32, No.3, 189-200, 1996
- Björkman, I., Barner-Rasmussen, W., & Li, L. “Managing knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms,” *Journal of international business studies*, Vol. 35, No. 5, 443-455, 2004
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. “The effect of franchisors’ communication, service assistance, and competitive advantage on franchisees’ intentions to remain in the franchise system,” *Journal of Small Business Management*, Vol.42 No.1, 19-36, 2004

- Cho, Y. J., & Park, H. "Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment," *Public Management Review*, Vol.13, No.4, 551-573, 2011
- Cote, J., & Latham, C. K. "Trust and commitment: Intangible drivers of interorganizational performance," *Advances in Management Accounting*, Vol. 15, 293-325, 2006
- Crujssen, F., Cools, M., & Dullaert, W. "Horizontal cooperation in logistics: opportunities and impediments," *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 43, No.2, 129-142. 2007
- Das, T. K., & Rahman, N. "Determinants of partner opportunism in strategic alliances: a conceptual framework," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, No.1, 55-74, 2010
- Das, T. K., & Teng, B. S. "The dynamics of alliance conditions in the alliance development process," *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No.5, 725-746, 2002
- Fenwick, G. D., & Strombom, M. "The determinants of franchisee performance: an empirical investigation," *International Small Business Journal*, Vol. 16, No.4, 28-45, 1998
- Ganesan, S. "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships," *Journal of Marketing*, 1-19. 1994
- Gundlach, G. T., Achrol, R. S., & Mentzer, J. T. "The structure of commitment in exchange," *Journal of Marketing*, 78-92, 1995
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. "PLS-SEM: Indeed a silver bullet," *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol.19, No.2, 139-152, 2011.
- Hausman, A. "Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships," *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.16, No.7, 2001.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. "Global franchising: current status and future challenges." *Journal of Services Marketing*, Vol.18, No.2, 101-113, 2004
- Jap, S. D., & Ganesan, S. "Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment," *Journal of Marketing Research*, Vol.37, No.2, 227-245, 2000
- Kang, B., & Jindal, R. P. "Opportunism in buyer-seller relationships: Some unexplored antecedents," *Journal of Business Research*, Vol. 68, No.3, 735-742, 2015
- Kang, B., Oh, S., & Sivadas, E. "Beyond relationship quality: Examining relationship management effectiveness," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 21, No.3, 273-288, 2013

- Kang, M. P., Mahoney, J. T., & Tan, D. "Why firms make unilateral investments specific to other firms: The case of OEM suppliers," *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No.2, 117-135, 2009
- Kashyap, V., & Sivadas, E. "An exploratory examination of shared values in channel relationships," *Journal of Business Research*, Vol. 65, No.5, 586-593, 2012
- Kelly, M. J., Schaan, J. L., & Joncas, H. "Managing alliance relationships: key challenges in the early stages of collaboration.," *R&D Management*, Vol. 32, 11-22. 2002
- Kim, K. "On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No.3, 388-405, 2000
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers," *Journal of Marketing Research*, 54-65, 1995
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. "Trust and distrust: New relationships and realities," *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.3, 438-458. 1998
- Liu, Y., Liu, T., & Li, Y. "How to inhibit a partner's strong and weak forms of opportunism: Impacts of network embeddedness and bilateral TSIs." *Industrial Marketing Management*, Vol. 43, No.2, 280-292, 2014
- Lynch, R. P. *Business alliances guide: The hidden competitive weapon*, New York: John Wiley and Sons, 1993
- Murry, J. P., & Heide, J. B. "Managing promotion program participation within manufacturer-retailer relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 62. No.1, 58-68. 1998
- Muthusamy, S. K., & White, M. A. "Learning and knowledge transfer in strategic alliances: a social exchange view," *Organization Studies*, Vol 26, No.3, 415-441, 2005
- Obadia, C. & Vida, I. "Endogenous opportunism in small and medium-sized enterprises' foreign subsidiaries: Classification and research propositions," *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No.4, 57-86, 2006
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. "Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis," *Journal of marketing*, 70(4), 136-153, 2006
- Palmer, A., & Bejou, D. "Buyer-seller relationships: a conceptual model and empirical investigation," *Journal of marketing Management*, Vol. 10, No.6, 495-512. 1994
- Pandey, S., & Kumar, E. S. "Development of a measure of role conflict," *International Journal of Conflict Management*, Vol. 8, No.3, 187-215. 1997

-
- Pine, R., Qiu Zhang, H. and Qi, P. "The challenges and opportunities of franchising in China's hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, No. 5, 300-307, 2000.
- Porrini, P. "Can a previous alliance between an acquirer and a target affect acquisition performance?," *Journal of Management*, Vol. 30, No.4, 545-562, 2004
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships," *Academy of Management Review*, Vol. 19, No.1, 90-118, 1994
- Song, X. M., Xie, J., & Dyer, B. "Antecedents and consequences of marketing managers' conflict-handling behaviors," *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.1, 50-66, 2000
- Stern, L. W., & Adel, I. El-Ansary. *Marketing Channels. Dynamics of Competence-based Competition*, Elsevier Science Ltd, Oxford. 1992.
- Tellefsen, T., & Thomas, G. P. "The antecedents and consequences of organizational and personal commitment in business service relationships," *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No.1, 23-37. 2005.
- Wathne, K. H., & Heide, J. B. "Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions," *Journal of Marketing*, Vol. 64, No.4, 36-51, 2000.
- Williamson, O. E. *The economic institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contract*, New York, 26ff, 1985.

ABSTRACT

A study on the relational outcomes in franchise alliance: based on symmetric and asymmetric relationship in education service industry

Jiwon Lee* · Inwon Kang**

This study investigates the relative effect of symmetric and asymmetric relationship between franchiser and franchisee on the relational outcome of franchise alliance in education industry. To verify the research model, 240 samples, which is related with education service, were collected, among which 200 were used for the analysis. The outcome suggests that the asymmetric relationship in an alliance negatively influenced the relational quality, among which asymmetric alliance-specific investments had the most significant effect. On the other hand, the relational quality was positively influenced when the alliance relationship was symmetric, especially when the interactional fairness was high. Furthermore, compared to foreign franchise, local franchise presented higher level of role and responsibility imbalance, along with higher likelihood of franchisees' opportunistic behaviors.

Key Words : Franchise system, Education service, Symmetric relationship, Asymmetric relationship, Relational outcome

* Lecturer, Department of International Business and Trade, Kyunghee University

** Professor, Department of International Business and Trade, Kyunghee University