The Effect of Trust and Justice on Relation Satisfaction and Long-term Commitment in Franchise Business*

가맹본부에 대한 신뢰와 공정성이 관계만족과 장기적 결속에 미치는 영향

Myoung-Keun Lyu(유명근)**, Hoe-Chang Yang(양회창)***

Abstract

Purpose – This study examines the adverse press coverage that has increased in proportion to the remarkable growth of various kinds of franchise businesses in the food service industry. Today, the trust of franchisees in relation to their franchisor, and the maintenance of good relations between the two, has become a significant social issue. This study investigates relationship satisfaction and the long-term commitment between the franchisor and franchisee.

Research design, data, methodology – We used a path analysis to investigate the relationship between justice and trust, trust and relationship satisfaction, justice and relationship satisfaction, trust and long-term commitment, and relationship satisfaction and long-term commitment. Structural Equation Modeling and a Sobel test were used to investigate the mediating effects of trust and relationship satisfaction. Data were collected from 237 Food Franchisees in Seoul and Gyeonggi Province in order to test the theoretical model and its hypotheses. Two research methodologies are generally used in the distribution management field. For this study, an empirical method was used.

Results – A causal analysis was carried out to test if the research model has a sufficient fit index (for instance, $\chi 2$ = 46.694, df = 10, p = .000, GFI = 0.946, AGFI = 0.850, RMR = 0.034, NFI = 0.966, CFI = 0.973), and the results showed that the model was sufficient, thus demonstrating the suitability of the research model. Each hypothesis had a positive influence, both on long-term commitment and relationship satisfaction. Justice with the franchisor had a positive influence on trust. Relation satisfaction cognized by franchisees was found to positively influence long-term commitment. The franchisee perception of justice in relation to the franchisor had no significant influence on long-term commitment. The study investigated the hypothesis that trust could mediate justice and long-term commitment, and that relationship satisfaction could also mediate long-term commitment Both trust and relationship satisfaction were found to be important for long-term commitment. Specifically, trust sub-factors and justice sub-factors influenced long-term commitment. Identification-based and knowledge-based trust were more important than calculus-based trust. Distributive justice was deemed more important than procedural justice; distributive justice should thus be strengthened.

Conclusions - Both franchisor and franchisee were independent businesses. Evidently however, the franchisor could not ensure profit without long-term commitment from the franchisee. As for the success of the franchise business, the franchisor should carry out appropriate strategies leading to a satisfactory relationship. For example, transparency makes it possible to maintain and enhance trust and to improve relationship satisfaction. Just relations between franchisor and franchisee should make it possible to maintain and enhance the franchisee's trust. The franchisor should provide a variety of information with respect to the franchisee's business success. Finally, in order to improve the franchisee's long-term commitment, the franchisor should ensure a just approach with trust and relationship satisfaction among their strategies.

Keywords : Franchise, Trust, Justice, Long-Term Commitment, Relation Satisfaction.

JEL Classifications : C02, C12, D22, D30, M10.

1. 서론

1.1. 연구의 배경

프랜차이즈 산업은 20세기 초 미국에서 개발되어 표준화된 시스템과 매뉴얼을 통해 혁신을 가져온 새로운 경영기법으로 알려져 있다. 프랜차이즈 산업은 1995년 WTO(World Trade Organization) 체제의 출범을 전후하여 FTA(Free Trade Agreement)의 적용범위도 크게 확대되는 것에 힘입어 대상범위가 점점 상품 중심에서 서비스 및 투자 자유화까지 확대되고 있다. 국내 프랜차이즈 산업의 도입은 1988년을 기점으로 편의점(CVS: Convenience Store) 업체의 본격적 도입과 국내 확장을 통하여 발전하여 왔으며 1997년 IMF(International Monetary Fund)를 기점으로 폭발적인 성장을 한 것으로 보고되고 있다.

프랜차이즈 산업의 발전과 관련해서 기업 뿐 아니라 정부의 관

* This research was supported by grants from CBP(Capacity Building Project) of Jangan University

* This research was modified by published in 2012 International Summer Conference of KODISA

** Assistant Professor, Department of Distribution Management, JangAn University, Korea.
Tel: +82-10-4399-9434. E-mail: mkly4812@hanmail.net

*** Corresponding author. Assistant professor, Department of Distribution Management, JangAn University, Korea.
Tel: +82-31-299-3133. E-mail: pricezzang@empal.com

심도 계속되었다. 구체적으로 산업자원부는 2007년에 발표한 지식서비스 산업 발전방안에서 정부가 육성하는 11개 유망업종의 하나로 프랜차이즈 가맹사업을 선정하였다. 이와 더불어 정부는 프랜차이즈 산업을 육성하기 위해 2007년 "가맹사업진흥에 관한 법률"을 제정하여 2008년 6월부터 시행해오고 있는데, 이렇게 정부가 각별히 관심을 갖는 이유는 프랜차이즈 산업이 서비스 산업의 생산성을 제고시키면서 중소기업을 보호할 수 있는 중요한 경제적 의미를 가지고 있기 때문이다. 왜냐하면 프랜차이즈산업은 저비용, 고효율의 비즈니스로의 체제변화가 요구되는 기업구조에서 우수한 경영노하우와 기업의 경영자원을 유기적으로 통합하는 시스템을 바탕으로 하고 있기 때문이다(Park & Ko, 2010).

그러나 최근 외식업 등을 중심으로 다양한 형태의 프랜차이즈 비즈니스가 폭발적으로 성장하고 있는 것과 비례하여 많은 부작용이 언론을 통해 보고되고 있다. Park and Ko (2010)는 이런 부작용의 원인을 그 규모나 구조 측면에 있어서 영세성을 면치 못하고 있기 때문이라 지적하였다. 물론 프랜차이즈 산업이 이해당사자간의 장기적인 관계를 유지해야 하는 네트워크의 특성을 가지고 있지만, 상호간에 전략적 지향목표가 반드시 일치하지 않기 때문에 제반 갈등요인이 내재되어 있음은 분명하다(Amit & Schoemaker, 1993). 최근 언론에 보도된 프랜차이즈 산업에서의 분쟁은 주로 일부 가맹본부의 일방적인 경영정책으로 인해 가맹점과 예비창업자들에게 경제적으로 피해를 주고 있는 것으로 확인되고 있는데, 이러한 갈등으로 인해 계약이 단절되는 경우가 왕왕 발생하게 된다. Wilson (1995)은 이러한 현상을 프랜차이즈 본부와의 의사소통 문제, 공동이익을 위한 유대감의 결여, 프랜차이즈 본부의 가맹점에 대한 사업 투자 미비 등에 대해 가맹점이 불만을 느끼는 것에 기인한다고 하였다.

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점주간의 분쟁의 증가는 프랜차이즈 가맹본부에 대한 불신으로 이어졌다. 구체적으로 정부는 프랜차이즈 사업과 관련하여 가맹본부에 대해 가맹관련 정보공개서의 제공 등과 같은 다양한 형태의 제재를 통해 상대적 약자인 가맹점주들을 보호하기 위해 노력하고 있는 것이 현실이다. 그러나 이런 문제들의 원인을 다시 한 번 살펴보면 프랜차이즈 산업에 대한 학문적 접근이 유통/마케팅과 관련한 다른 분야에 비해 상대적으로 취약했기 때문임을 알 수 있다 (Yang et al., 2010).

1.2. 연구의 목적

프랜차이즈 시스템의 성공에 대해서는 많은 연구자들이 다양한 요인들에 대해 보고한바 있다. 구체적으로 Shane & Spell (1998)은 대리 이론적 관점에서 프랜차이즈 시스템을 파악하고 사업실패 및 사업 중단을 종속변수로 하여 영향요인을 분석한 결과 ① 수동적인 사업가 정신이 클수록, ② 가맹점이 현금투자 수준이 낮을수록, ③ 가맹점주의 가맹사업 경험이 없을 때, ④ 가맹점이 지리적으로 분산되어 있을수록, ⑤ 계약상 본부가 지원하기로 한 사항이 많을수록, ⑥ 마스터 프랜차이징을 사용 할수록, 프랜차이즈 시스템이 실패할 가능성이 높은 것으로 보고한바 있다. Fenwick & Strombom (1997)은 가맹점의 성과에 영향을 미치는 독립변수로서 입지와 기업가 정신을 가진 가맹점의 사업자세가 긍정적 요인으로 나타났다고 밝혔다. 2006년 9월 산업자원부와 한국 프랜차이즈협회에서 발표한 2006년 중소유통업 발전을 위한 연구보고서에서도 프랜차이즈 기업의 생존과 성장에 미치는 중요한 요인으로 기업공개여부, 가맹점 만족도, 지원시스템, 관리시스템 등을 포함하고 있다.

본 연구에서는 최근 사회문제화 되고 있는 가맹본부에 대해 가맹점주들이 느끼는 신뢰와 공정성 정도가 가맹본부와 가맹점간의 관계만족과 장기적 결속에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 이는 프랜차이즈 산업은 본점과 가맹점간의 관계를 바탕으로 운용되는 시스템의 특성이 있으며 (Selnes & Sallis, 2003), 모든 가맹점들은 계속적으로 본사를 통해 제품과 서비스를 제공받기를 원하는데, 이런 제품과 서비스의 제공은 양적· 질적으로 일관성을 가진다는 점을 볼 때, 관계의 중심으로 신뢰의 영향과 제품과 서비스의 제공과 관련한 공정성 요인은 가맹점의 관계만족과 가맹본부와 가맹점간의 장기적 결속에 중요한 요인으로 작용할 것으로 기대하고 있다. 또한 가맹점주 입장에서 가맹본부에 대해 느끼는 신뢰의 하위수준(계산기반, 지식기반, 동일시기반)과 공정성의 하위수준(분배, 절차)을 구체적으로 분석함으로써 가맹본부가 가맹점과의 관계 개선을 위해 어떤 부분에 더 관심을 가져야 하는지에 대한 단서를 얻고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 공정성

공정성(fairness)은 정의(justice)에 관한 논쟁적 주제로 파생된 문제로 크게 분배 정의(distributive justice)와 절차 정의(procedural justice)로 구분할 수 있다. 공정성에 대한 연구는 형평이론에서 시작된 분배 공정성에서부터 시작하여 절차 공정성, 상호작용 공정성을 포함하는 개념으로 확장되어 왔다 (Colquitt et al., 2001),

사회교환이론 관점에서 사람들은 자신이 투자한 노력과 그 결과를 고려하여 얼마나 형평성이 있는지 (Adams, 1965)를 시작으로 분배 공정성에 대한 학문적 관심이 증대되었다. 이후 Leventhal (1980)이 분배규칙에 있어서 절차의 공정성 문제를 제기한 이후 절차 공정성에 대한 연구들이 중요한 문제로 인식되기 시작하였다. 특히 Thibaut & Walker (1975)의 연구는 절차 공정성의 개념을 소개하며 분쟁해결과정을 자신이 통제할 수 있다고 인식하면 절차공정성이 있다고 주장하였다. 한편 Bies & Moag (1986)는 대인관계에서 상대를 어떻게 대우하느냐의 문제는 절차의 구조적인 문제와는 다르다고 주장하면서 상호작용 공정성의 문제를 지적하였다. 즉, 상호작용 공정성은 절차의 실행과정에서 상대로부터 어떻게 대우받는지에 대한 공정성을 의미한다(Bies & Moag, 1986). 많은 연구들에서 상호작용공정성은 절차공정성에 포함된 것 (Kumar et al., 1995)이라고 보고 있어 본 연구에서도 상호작용 공정성은 절차공정성에 포함하였다.

가맹사업자는 자신의 지각된 작업산출과 지각된 작업투입의 비율을 타인의 경우와 비교하게 되는데 , 이러한 비교에서 양쪽의 비율이 같으면 공정한 상태가 되어 만족을 느끼게 되지만 양쪽의 비율이 같지 않으면 불평등을 느끼게 될 것이다. 비록 결과가 자신의 이익에 반한 것일지라도 그 결과가 이루어지기까지의 의사결정과정이 공정하다고 지각할 때 우호적으로 반응하기도 한다. 결국 개인은 자신이 투입한 것과 받은 것을 상대방의 투입과 산출에 비교하여 교환관계가 공정성을 유지하고 있는지를 판단하게 된다.

이러한 공정성의 중요성에도 불구하고 현재까지 유통채널에서의 연구는 매우 한정적으로 이루어졌으며, 특히, 다차원으로서의 공정성에 대한 연구는 매우 미흡하다 (Brown et al., 2005)는 점에 주목하여 본 연구에서는 절차공정성과 분배공정성에 대해 가맹점주들이 어떻게 인지하는지를 확인하고자 하였다.

2.2. 신뢰

많은 학자들이 신뢰를 건강한 성격을 형성하기 위한 필수 요소이며 (Erikson, 1963; Shaver & Hazen, 1994), 대인관계의 기본(Rempel et al., 1985)이고 , 상호협력의 토대이며 (Barnard, 1938), 사회 제도와 시장의 안정을 위한 기초 (Arrow, 1974; Zucker, 1986)로 보았다.

신뢰에 대해서는 많은 연구자들이 암묵적으로 인식하고 있었으나 연구자들과 접근방식에 따라 다소 다르게 정의되는 개념이었다. 이러한 혼용된 정의의 한계를 극복하기 위하여 Rotter (1971)는 신뢰에 대해 "상대방의 말, 약속 또는 구어적·문어적 기술이 믿을만하다는 일반화된 기대(generalized expectancy)"로 정의하였다. Rotter (1971)의 이러한 개념에 근거하여 Hosmer (1995)는 신뢰의 일반적 개념정의를 시도하였는데 크게 개인적 기대로서의 신뢰, 경제적 행위로서의 신뢰, 대인관계로서의 신뢰로 구분하였다. 구체적으로 개인적 기대로서의 신뢰는 '어떤 사건의 결과에 대한 개인의 낙관적인 기대'를 의미하며(Hosmer 1995; Zand 1972), 경제적 행위로서의 신뢰는 Williamson (1985)이나 Hill (1990)을 통하여 제안된 개념으로, 구성원이 자신의 평판이 좋아질 것을 기대하여 상대방에 대한 믿음을 가지는 신뢰를 뜻한다. 마지막으로, 대인관계로서의 신뢰는 개인적 기대로서의 신뢰에 지속성과 관계지향성이 추가된 개념이다 (Lewis & Weigert 1985). 특히 대인관계로서의 신뢰에서는 신뢰주체와 신뢰객체의 개념이 보다 명확해짐으로써 신뢰객체의 특성을 신뢰주체가 어떻게 지각했는가에 따라서 형성되는 신뢰를 강조하고 있다.

이와 다른 관점에서 Mayer et al. (1995)은 신뢰주체에 대한 신뢰객체의 감시나 통제 가능한 능력, 지위와는 관계없이 신뢰주체에게 중요한 행동을 할 것이라는 기대에 근거하여 상대방의 행동을 자발적으로 수용하려는 의지라고 정의하고 있다.

Lewis & Weigert (1985)는 과거 신뢰에 대한 연구들이 대부분 신뢰를 하나의 포괄적인 개념으로 정의했던 것에 비해 신뢰가 합리성(rationality)과 감정(emotionality)이라는 두 가지 기초에 의해 형성되며, 이 두 가지 기초가 높고 낮음에 따라 신뢰유형이 나뉜다고 하였다. Shapiro et al. (1992)은 신뢰를 그 원천에 따라 규제적, 지식적, 동일화 신뢰로 구분하였는데, 구체적으로 규제적 신뢰(deterrence-based trust)는 명시적 또는 암묵적 약속의 준수와 관련한 처벌 위협으로 인해 행동의 일관성을 확보하는 것으로 정의하였으며, 지식적 신뢰(knowledge-based trust)는 정보에 의존하는 신뢰로 상대방에 대해 충분히 알고 있기 때문에 행위의 예측의 가능성을 기반으로 한 신뢰로 정의하였다. 마지막으로 동일화 신뢰(identification-based trust)는 상대방의 가치, 신념, 비전 등에 대해 내재적 수용이 높아지는 신뢰를 의미한다. 한편, Gambetta (1988)와 Lewicki & Bunker (1996)는 Shapiro et al. (1992)이 제시한 규제적 신뢰보다 더 포괄적인 개념으로 계산적 신뢰(calculus-based trust)를 제시하였는데, 이는 신뢰 위반에 대한 처벌의 두려움보다는 신뢰보존으로부터 얻게 되는 긍정적 보상에 기초하는 신뢰를 의미한다.

본 연구에서는 신뢰를 가맹점주가 가맹본부에 대해 느끼는 믿을만하다고 느끼는 정도로 정의하며 하위 요인으로 긍정적 보상을 기대하는 계산기반 신뢰, 가맹본부에 대한 정보를 충분히 알고 있는지와 관련한 지식기반 신뢰, 가맹본부의 가치, 신념, 비전 등에 대한 내재적 수용여부로 표현되는 동일시기반의 3개 신뢰 수준을 설정하였다.

2.3. 관계만족

관계마케팅 분야에서 관계적 매개변수로서 빈번히 언급되고 있는 구성개념 중 신뢰, 관계만족, 관계의 질 등을 들고 있는데 이는 성공적인 관계마케팅 노력은 강력한 관계를 통해 충성도와 성과를 향상시키기 때문이다(De Wulf et al., 2001). 관계에 있어 경로구성원 만족은 경로구성원이 다른 기업들과 업무관계를 맺으면서 발생하는 사회적 결과뿐만 아니라 경제적 결과를 포함하는 결과에 대한 평가를 말한다(Geyskens & Steenkamp, 2000).

선행 연구(Anderson & Narus, 1990; Dwyer et al., 1987; Ganesan, 1994)들을 근거로 볼 때 관계만족은 가맹점주가 가맹본부와의 업무관계의 모든 관점을 평가함으로써 발생하는 긍정적 감정으로 정의할 수 있다. 즉, 관계만족은 프랜차이즈 경로에서 가맹점이 보상을 받기 위해서, 수익을 올리기 위해서, 도움이 되는지의 여부, 그리고 만족스럽거나 좌절하거나, 문제가 있거나, 방해하거나 불만족스럽게 되는 것들을 찾는 것과 같이 가맹점과 가맹본부와의 관계 간의 모든 특성의 범주를 포함하는 것이다. 이 정의를 가맹점-가맹본부와의 관계에 적용하면, 관계만족은 관계유지가 가맹점과 가맹본부 간에 지속적으로 유지될 것인가를 결정하는 중요한 변수로 볼 수 있으며, 거래의 구체적인 관점에서보다 거래 경험에 대한 총합을 반영하는 누적적인 관점에서 측정될 수 있는 것이다.

거래당사자 간의 만족에 대해 Lewis와 Lambert (1991)는 가맹점의 만족을 성과변수로 보았으며, 가맹본부의 지원서비스가 가맹사업자의 만족을 증가시킨다는 점을 발견하고 가맹본부와 가맹사업자의 종속관계의 정도는 가맹점의 만족에 영향을 미친다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 선행연구를 근거로 관계만족을 거래당사자 간의 만족지표로 관계만족을 이용하여 분석하고자 한다.

2.4. 장기적 결속

고객과 기업 간의 관계는 시간의 흐름에 따라 연속적인 속성을 갖는데 (Garbarino & Johnson, 1999), 관계지향성을 의미하는 장기적 결속은 가맹본부-가맹점의 관계를 설명하는 관계적 지배(relational governance) (Dwyer et al., 1987; Noordewier et al., 1990; Williamson, 1985) 또는 관계주의(relationalism)에 근거하여 개념화할 수 있다 (Janda et al., 2002). 이들에 따르면 장기적 결속은 관계가 유대의 정도에 의해서 변화하는 연속성을 반영하며 단순한 거래와 관계지향성은 이러한 연속체의 끝에 놓여있는 높은 몰입의 수준에 의해서 설명할 수 있다.

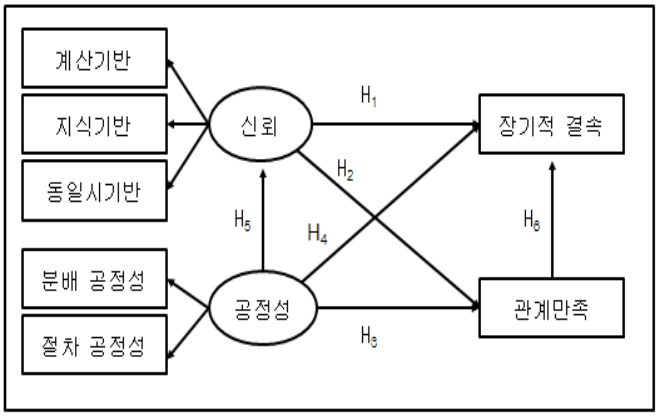
Anderson & Weitz (1992)는 관계에서의 장기지향성을 결속이라고 하였으며, 상호간의 결속은 결과적으로 독립적인 경로구성원들이 고객의 필요에 따른 향상된 지원과 상호간의 이익을 더 증가시킬 수 있도록 같이 일하게 된다고 보고하였다. Morgan과 Hunt (1994)는 구매자-판매자 관계에서의 결속을 관계결속이라고 정의하면서 거래 상대방과의 지속적인 관계를 유지하기 위해서 최대한의 노력을 기울이고자 하는 교환당사자의 믿음을 뜻한다고 하였다.

이처럼 결속이 성공적인 장기적 관계의 핵심적인 요소로 간주되고 있는 것은 관계의 지속성이나 미래의 안정성을 결정짓기 때문이다. 결속이 이루어진 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부는 시장정보를 보다 원활하게 얻을 수 있고, 신제품을 보다 효과적으로 개발하여 출시할 수 있으며, 가맹점들이 대안을 탐색하고 관계를 해지하려는 의도를 줄일 수 있다. 또한, 결속된 관계를 형성하는 가맹점사업자의 경우 고객들이 원하는 제품을 보다 쉽게 얻을 수 있으며 자

신들을 경쟁 프랜차이즈와 차별적 위치에 놓을 수 있는 기회를 갖게 된다. 이런 장기적 결속의지는 재계약 의도와 밀접한 관련이 있다. 이와 관련해서 Lewis & Lambert (1991)는 가맹본부의 만족스러운 역할 수행은 가맹점의 초기 의사결정을 강화하며 가맹본부에 대한 만족은 가맹사업자로 하여금 관계를 지속시키도록 만들어 서로에게 이익을 가져온다고 밝혔다.

3. 가설 설정과 연구모형

본 연구는 가맹점이 가맹본부에 느끼는 공정성과 신뢰가 가맹점주들의 관계만족과 장기적 결속의지에 어떤 영향을 줄 것인지를 확인하고자 하였다. 특히 채택한 네 가지 변수들의 경로분석을 통해 영향관계를 확인하고 공정성의 하위요인인 분배공정성과 절차공정성, 그리고 신뢰의 하위요인인 계산기반, 지식기반, 동일시기반의 신뢰 각각의 영향에 대해 구체적인 분석을 하고자 하였다. 이는 프랜차이즈 산업의 특성상 동일한 목표를 지향함에도 불구하고 자신의 이익을 더 취하고자 하는 일반적 의지가 변수 간에 다르게 작용할 수 있을 것이기 때문이다. 구체적인 연구모형은 <그림 1>에 제시하였다.



<그림 1> 연구 모형

3.1. 변수간의 직접효과

신뢰는 상호믿음에 기반한 사회적 교환관계를 형성시킴으로써 협력을 촉진하고 갈등을 줄여줄 수 있다(Lewicki et al., 2006). Speckman (1988)은 신뢰가 관계적 교환관계에서 매우 중요하기 때문에 전략적 파트너십의 초석이라고 규정하였다. 왜냐하면 신뢰로 특정 지워지는 관계는 매우 가치 있는 것이어서 당사자들은 그와 같은 관계에 그 자신들을 몰입시키기를 바라기 때문이다 (Hrebiniak, 1974). 따라서 당사자들은 관계결속이 형성되기 이전에는 취약성을 수반하기 때문에 앞으로의 관계에 대한 믿을만한 파트너만을 찾는다는 것이다(Morgan & Hunt, 1994).

장기적 결속의지는 조직몰입과도 상당한 관련이 있다. 이런 측면에서 Hrebiniak & Alutto (1972)의 연구에서는 상사에 대한 신뢰가 종업원의 조직몰입에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, Cook & Wall (1980)은 조직신뢰 및 동료신뢰는 조직에 대한 동일시와 조직에 대한 상대적 몰입을 의미하는 조직몰입과 유의적인 상관관계가 있음을 밝혔고, Blake & Mouton (1984)도 높은 수준의 신뢰는 조직몰입과 상관관계가 있다고 하였다. Northcraft & Neale (1990)은 조직몰입은 만족과 더불어 종사원이 조직에 대해 얼마나 애착을 가지고 헌신하려는 의사에 대한 구성원의 관심을 표현하는 지속적인 과정을 의미한다고 하였다. 이런 연구결과들은 가맹점이 가맹본부에 대해 느끼는 신뢰의 수준은 관계만족과 장기적 결속의지에 상당한 영향을 미칠 것을 예상할 수 있다. 이상의 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 신뢰는 장기적 결속의지에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 2. 신뢰는 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

공정성은 Festinger (1954)의 인지부조화이론(cognitive dissonance theory)과 Homans (1961)의 교환이론(exchange theory)을 기초로 Adams (1973)에 의해 교환 이론적 관점에서 출발하였는데, 투입과 산출의 비율로서 자신의 투입에 따른 경제적 결과와 다른 사람이 투입한 결과가 균형을 이루는지를 비교하였다 (Adams, 1963). 즉, 다른 사람과 자신의 투자대비 이익의 비교를 통해서 자신에게 유리한 결과가 도출되면 고대보상으로, 자신에게 불리한 결과가 도출되면 과소보상으로 인식하고 자신에게 불리하지도 유리하지도 않는 결과가 도출되는 경우에만 공정한 보상이라고 규정하며 형평성을 설명하였다.

공정성에 대한 체계적인 이론을 정립한 Homans (1961)은 인간의 사회적 행동을 상호간의 교환에 투입하는 희생(cost)을 최소화시키면서 동시에 교환으로부터 얻어지는 보상(reward)을 최대화 시키는 것으로 파악하고, 공정성이란 행위자가 교환관계에서 발생하는 희생과 보상간의 비율에 대해 개인이 갖는 기대치라고 보았다. 또한 Greenberg (1986)는 공정성의 선행연구와 미래 연구 방향에 대한 고찰을 통하여 공정성에 대한 연구가 다양한 조직행위의 결과변수들을 설명할 수 있음을 주장하였으며, Alexander & Ruderman (1987)은 공정성이 종업원의 태도, 조직성과, 상사와의 관계 등 조직 내의 다양한 변수들과 밀접한 관련성을 가지고 있다고 주장하였다.

선행연구들을 검토한 결과 가맹점이 가맹본부에 대해 느끼는 공정성의 정도는 관계만족과 정기적 결속에 상당한 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상하였다. 따라서 이상의 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 공정성은 관계만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설 4. 공정성은 장기적 결속에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Barling & Phillips (1993)는 상호작용 공정성이 신뢰, 감정적 몰입과 철회행위 모두에 유의한 영향을 미치며, 절차공정성은 경영자 신뢰에 영향을 미친다고 하였다. Wong et al. (2002)은 분배공정성과 절차공성정의 인식수준이 높을수록 조직에 대한 신뢰수준이 높다고 보고하였다. 한편 Folger & Konovsky (1989)는 절차공정성이 종업원들의 감독자나 상사의 신뢰에 영향을 미친다는 것을 증명하였다. 기존의 조직 공정성에 관한 선행연구들을 살펴보면 절차공정성과 상호작용 공정성이 조직에 대한 신뢰와 관계되거나 ,공정성의 하위요인들이 모두 신뢰와 실증적으로 관련되는 것 (Barling & Phillips, 1993)으로 보고하고 있다. 이는 가맹본부에 대한 가맹점주의 공정성 인식이 신뢰에 상당한 영향을 줄 것임을 의미한다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 공정성은 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Lewis & Lambert (1991)는 패스트푸드 프랜차이즈 가맹점의 수행, 의존, 만족 등 세 가지 주요 구성요인 간의 상호관계모형을 제시하였으며, 프랜차이즈 가맹본부의 만족스러운 역할 수행은 가맹점의 의사결정을 강화하고 가맹본부에 대한 만족은 가맹점으로 하여금 관계를 지속시키도록 만들어 서로에게 이익을 가져온다고 밝혔다. 이는 가맹본부에 대한 가맹점의 만족이 가맹점으로 하여금 가맹본부와의 관계를 지속시키도록 만들어 재계약의도를 결정할 수 있도록 만다는 것을 의미한다. 이상의 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6. 공정성은 장기적 결속에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2. 신뢰, 관계만족의 매개효과 분석

많은 선행연구들 (Moorman at al., 1993; Morgan & Hunt, 1994; Aulakh et al., 1996; Doney & Canon, 1997)에서 신뢰는 매개변수로서 관계의 효익을 높이는 변수로 자주 이용되었으며, 관계의 더 좋은 성과 (Aulakh et al., 1996)와 자원의 더 좋은 활용(Moorman et al., 1993), 그리고 더 좋은 미래의 상호작용에 대한 예측 (Doney & Cannon, 1997)과 관련된 것으로 보고되고 있다. Achrol (1991)은 신뢰가 관계결속의 중요한 결정요인이라 하였고, Gounaris (2005)와 Moorman et al. (1993)은 마케팅 조사 제공자에 대한 마케팅 조사 사용자의 신뢰를 사용자의 조사관계의 결속에 유의미하게 영향을 미친다는 것을 검증하였다.

결속은 주로 경제적 요인 또는 관계에 대한 필요성에 의해 이루어지는 구조적 결속(Structural bonding)과 두 조직 구성원간의 인간적, 정서적 친밀감 때문에 발생하는 사회적 결속(Social bonding)으로 나누어 생각해볼 수 있다(Dwyer et al., 1987). 이들은 조직 간의 관계적 교환 과정에서 인간적 또는 비경제적 만족감이 관계 진전에 매우 중요하며 조직 간의 관계는 조직 구성원들끼리의 인간적, 사회적 네트워크로 인해 더 결속된다고 주장하였다. Ganesan (1994)의 연구에서는 신뢰를 지닌 거래자와의 거래는 거래 파트너로 하여금 장기적 측면에서 협력관계로 유지, 발전시켜줄 가능성을 높여 준다고 하였다. 즉, 구조적으로 결속된 집단 간은 신뢰를 바탕으로 경제적, 기술적으로 밀접한 관계를 유지한다는 것이다. 한편 Noordewier et al. (1990)은 장기지향성을 단순한 확률의 차원을 넘어 장기적 관계를 가지려는 부문의 욕구로 정의하고 있다. 따라서 장기지향성은 단순히 미래의 장기적 상호작용 가능성만을 의미하는 것이 아니라 거래상대방과 장기적인 관계를 유지하고자 하는 욕구 및 바램 까지도 포함하는 개념으로 파악하고 있다.

이런 결과는 결국 가맹점이 가맹본부에 느끼는 공정성과 장기적 결속의지간을 신뢰가 매개할 수 있을 것과 신뢰와 장기적 결속의지간을 관계만족이 중요한 영향을 미칠 것이라 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7. 공정성과 장기적 결속의지를 신뢰가 매개할 것이다.
가설 8. 신뢰와 장기적 결속의지를 관계만족이 매개할 것이다.

4. 실증분석

4.1. 연구설계 및 자료수집

본 연구는 Yoon and Kim (2007)의 제안과 같이 유통학의 실증적 연구를 수행하였다. 연구를 수행하기 위해 서울 수도권지역의 외식 프랜차이즈를 대상으로 한 설문조사는 2011년 11월 10일부터 11월 30일까지 21일간 실시하였다. 총 300부의 설문지를 배포하고 이중 280부의 설문지를 회수하였는데 이중 불성실한 응답으로 일관한 설문지나 중도에 설문에 응하지 않은 설문지를 제외하고 총 237개의 설문지를 분석에 활용하였다. 수집된 표본의 인구 통계적 특성은 <표 1>과 같다. <표 1>에 보고하지 않았지만 총 86개 브랜드 가맹점주들이 설문에 응답하여 분석할 때에는 성별, 연령, 그리고 브랜드와 영업기간을 모두 통제하고 분석하였다.

<표 1> 인구통계적 특성

특 성	구 분	빈 도	비율 (%)
성 별	남 성	132	55.7
	여 성	105	44.3
연 령	30세 미만	19	8.1
	30 ~ 40세 이하	45	19.1
	40 ~ 50세 이하	124	52.8
	50세 초과	47	20.0

* 연령은 2명이 표기하지 않음

4.2. 설문지의 구성

설문지는 신뢰의 경우 하위요인별로 5개 문항씩 총 15개 문항, 공정성은 7개 문항, 장기적 결속은 6개 문항, 관계만족은 5개 문항, 총 43개 문항으로 구성하였으며 모두 리커트(Likert) 5점 척도로 구성되어 있다. 변수에 따른 설문문항의 구성은 <표 2>와 같다.

<표 2> 설문지의 구성과 출처

변수명	하위요인	문항수	출처
신뢰	계산기반	5	Lewicki & Bunker (1996)
	지식기반	5	
	동일시기반	5	
공정성	분배	4	Moorman (1991)
	절차	3	Leventhal (1980)
정기적 결속		6	Morgan & Hunt (1994)
관계만족		5	Smith (1993)

4.3. 측정도구의 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서는 측정항목들이 내적 일관성을 유지하고 있는가를 평가하기 위해 Cronbach α를 사용하여 신뢰성을 검증하였다. Nunnally (1978)는 기초연구에서 Cronbach α계수가 0.7 이상의 수치를 나타내야 한다고 주장하였는데, 본 연구의 실증분석에 사용된 변수간의 신뢰도는 0.873~0.943으로 만족할 만한 신뢰도를 보였다 (<표3> 참고).

<표 3> 신뢰도

변수명	하위요인	문항수	Cronbach's α
신뢰	계산기반	5	.885
	지식기반	5	.873
	동일시기반	5	.943
공정성	분배	4	.916
	절차	3	.897
장기적 결속		6	.897
관계만족		5	.881

변수들의 타당성검증을 위해 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory factor analysis)을 실시한 결과 각 요인들의 표준적재치가 0.5 이상이기 때문에 개념타당성(construct validity)은 확보되었으며, 분산추출지수(variance extracted)가 0.5 이상으로 수렴타당성(convergent validity)도 확보되었다고 할 수 있다. 또한 각 개념의 신뢰도가 0.7 이상이어서 수렴타당성 (convergent validity) 또는 내적일관성(Internal consistency)이 있다고 할 수 있다(Kim, 2007)(<표4> 참고). 또한 <표 5>에서 보듯이 분산추출지수가 각 요인의 상관의 제곱, 즉 결정계수($r2$)보다 커서 두 요인 사이에는 판별타당성(Discriminant validity)이 확보되었다고 할 수 있다.

<표 4> 타당도

변수명	하위요인	문항수	개념신뢰도	분산추출지수
신뢰	계산기반	5	.887	.546
	지식기반	5	.866	.546
	동일시기반	5	.933	.917
공정성	분배	4	.905	.701
	절차	3	.891	.732
장기적 결속		6	.884	.560
관계만족		5	.872	.580

4.4. 상관관계 분석

본 연구에서 확인요인분석(CFA: Confirmatory factor analysis)을 통해 확인된 각 구성요인들이 서로 어떤 방향이며, 어느 정도 관계를 갖는지를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시하였다. 분석 결과는 다음과 같다.

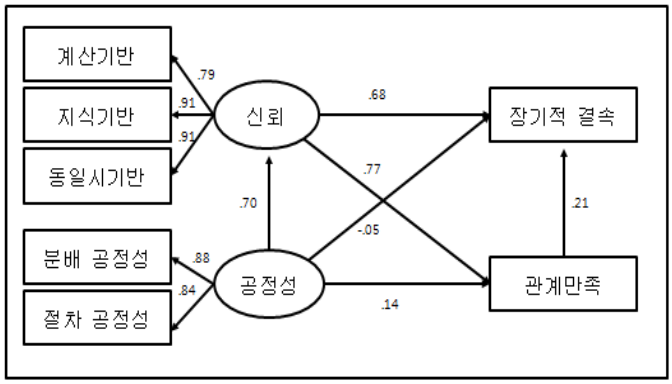
<표 5> 상관관계 분석 결과 (N=202)

	1	2	3	4	5	6	7
1. 계산기반 신뢰	(0.55)						
2. 지식기반 신뢰	.72**	(0.55)					
3. 동일시기반 신뢰	.68**	.84**	(0.92)				
4. 분배 공정성	.61**	.56**	.56**	(0.70)			
5. 절차 공정성	.59**	.50**	.47**	.74**	(0.73)		
6. 장기적 결속	.65**	.75**	.76**	.53**	.44**	(0.56)	
7. 관계만족	.71**	.75**	.79**	.58**	.60**	.77**	(0.58)
평균	2.81	2.99	2.93	2.74	2.72	3.12	3.05
표준편차	0.92	0.85	0.99	0.96	0.95	0.88	0.87

Notes: * p < .05, ** p < . 01, ( )는 분산추출지수임.

4.5. 가설 검증

본 연구모형에 관한 검정을 위해 인과분석을 실시한 결과 다음과 같은 적합지수를 얻었다. χ^2 = 46.694, df=10, p=.000, GFI=0.946, AGFI=0.850, RMR=0.034, NFI=0.966, CFI=0.973으로 권장수준을 만족하기 때문에 전반적으로 연구모형은 적합한 것으로 판명되었다. 이것을 그림으로 나타내면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 경로분석 결과

분석 결과를 토대로 연구가설에 대한 내용을 표로 정리하면 다음과 같다.

<표 6> 경로 분석 및 가설검증 결과

경로	표준화 계수	t-value	p	가설채택여부 (p<0.05)
가설 1. 신뢰 → 장기적 결속	0.683	6.680	0.000	가설 채택
가설 2. 신뢰 → 관계만족	0.767	12.407	0.000	가설 채택
가설 3. 공정성 → 관계만족	0.143	2.383	0.017	가설 채택
가설 4. 공정성 → 장기적 결속	-0.053	-0.811	0.417	가설 기각
가설 5. 공정성 → 신뢰	0.704	10.341	0.000	가설 채택
가설 6. 관계만족 → 장기적 결속	0.209	2.324	0.020	가설 채택

<표 6>에서 보는 것처럼 신뢰는 장기적 결속(t=6.68 > ±1.96)과 관계만족(t=12.41 > ±1.96) 각각에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공정성은 관계만족에 정(+)적인 영향(t=2.38 > ±1.96)을 미치는 것으로 나타났다. 가맹본부에 대한 공정성은 신뢰에 정(+)적인 영향(t=10.34 > ±1.96)을 미치는 것으로 나타났으며, 가맹점이 인지하는 관계만족의 정도는 장기적 결속에 정(+)적인 영향(t=2.32 > ±1.96)을 미치는 것으로 나타났다.

그러나 가맹점이 가맹본부에 느끼는 공정성의 정도는 장기적 결속에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것(t=-0.81 < ±1.96) 으로 나타나 가설 4는 기각되었다. 이런 결과는 선행연구들과는 다소 다른 결과임에 주목하여야 한다. 즉, 프랜차이즈 산업의 특성상 가맹본부와 가맹점 모두 독립사업자로서 비록 가맹본부가 공정성을 충분히 발휘한다 하여도 자신의 가맹점에 직접적인 이익이 없는 경우에는 장기적 결속의지에 도움을 주지 못하기 때문이다. 이런 결과는 가맹본부의 공정성과 관계만족과 관련한 Yang et al. (2010)의 연구결과에서도 지적된 바 있어 프랜차이즈 산업의 특성을 반영하는 것으로 해석할 수 있다.

가설로 설정하지는 않았으나 신뢰의 하위요인들과 공정성의 하위 요인들이 관계만족과 장기적 결속에 미치는 영향을 분석한 결과는 다음과 같다.

먼저 가맹점이 가맹본부에 느끼는 신뢰의 정도는 동일시기반 신뢰(identification-based trust)와 지식기반 신뢰(knowledge- based trust)가 계산기반 신뢰(calculus-based trust)보다 상대적으로 중요한 것으로 나타났다. 따라서 가맹점의 관계만족 정도나 장기적 결속을 증대시키기 위해서는 가맹본부가 무엇보다도 동일시 신뢰와 지식기반 신뢰를 강화할 수 있는 전략을 운영해야 함을 시사하고 있다. 또한 공정성의 경우에도 절차적 공정성(procedural justice)보다 분배적 공정성(distributive justice)을 강화할 수 있도록 해야 할 것이다.

공정성과 장기적 결속의지를 신뢰가 매개할 것이라는 가설 7을 검증하기 위해 Sobel test (Mackinnon et al., 2002)를 실시한 결과 통계적으로 유의미한 영향($z = 5.445$, $p < .01$)이 있음을 확인하였다. 따라서 가설 7은 채택되었다. 이런 결과는 가맹본부가 가맹점과의 장기적 결속이 가능하기 위해서는 공정성이 높을 수 있는 정책 뿐 아니라 신뢰를 획득하기 위한 전략을 함께 수립, 운영해야 함을 의미한다.

신뢰와 장기적 결속의지를 관계만족이 매개할 것이라는 가설 8의 검증 결과도 통계적으로 유의미한 영향($z = 2.24$, $p < .05$)이 있음을 확인하였다. 따라서 가설 8도 채택되었다. 이 결과를 위의 가설 7의 결과와 연계하면 가맹본부가 장기적 결속의지를 강화하기 위해서는 가맹점들이 관계만족을 느낄 수 있는 전략 또한 수행되어야 함을 의미한다. 이런 결과는 앞에서 언급한 많은 선행연구들(Aulakh et al., 1996; Doney & Cannon, 1997; Ganesan, 1994; Moorman et al., 1993; Morgan & Hunt, 1994; Noordewier et al., 1990)과 동일한 결과를 나타내고 있음을 확인할 수 있었다.

5. 논의 및 결론

본 연구는 최근 외식업 등을 중심으로 다양한 형태의 프랜차이즈 비즈니스가 폭발적으로 성장하고 있는 것과 비례하여 많은 부작용이 언론을 통해 보고되고 있는 것에 주목하고 있다. 특히 최근 사회문제화 되고 있는 가맹본부에 대해 가맹점주들이 느끼는 신뢰와 공정성 정도가 가맹본부와 가맹점간의 관계만족과 장기적 결속에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 이는 프랜차이즈 산업이 본점과 가맹점간의 관계를 바탕으로 운용되는 시스템의 특성이 있으며(Selnes & Sallis, 2003), 모든 가맹점들은 계속적으로 본사를 통해 제품과 서비스를 제공받기를 원하는데, 이런 제품과 서비스의 제공은 양적 · 질적으로 일관성을 가진다는 점을 볼 때 관계의 중심으로 신뢰의 영향과 제품과 서비스의 제공과 관련한 공정성 요인은 가맹점의 관계만족과 가맹본부와 가맹점간의 장기적 결속에 중요한 요인으로 작용할 것으로 기대하였기 때문이다. 또한 가맹점주입장에서 가맹본부에 대해 느끼는 신뢰의 하위수준(계산기반, 지식기반, 동일시기반)과 공정성의 하위수준(분배, 절차)을 구체적으로 분석함으로써 가맹본부가 가맹점과의 관계 개선을 위해 어떤 부분에 더 관심을 가져야 하는지에 대한 단서를 얻고자 하였다.

분석결과는 다음과 같다. 먼저 본 연구모형에 관한 검정을 위해 인과분석을 실시한 결과 만족할만한 적합지수($\chi^2 = 46.694$, df=10, p=.000, GFI=0.946, AGFI=0.850, RMR=0.034, NFI=0.966, CFI=0.973)를 나타내 연구모형은 적합한 것으로 판명되었다.

또한 각 가설들을 검증한 결과 신뢰는 장기적 결속과 관계만족 모두에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가맹본부에 대한 공정성은 신뢰에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가맹점이 인지하는 관계만족의 정도도 장기적 결속에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 가맹점이 가맹본부에 느끼는 공정성의 정도는 장기적 결속에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이런 결과는 프랜차이즈 산업의 특성상 가맹본부와 가맹점 모두 독립사업자로서 비록 가맹본부가 공정성을 충분히 발휘한다 하여도 자신의 가맹점에 직접적인 이익이 없는 경우에는 장기적 결속의지에 도움을 주지 못한다는 Yang et al. (2010)의 연구결과가 외식 프랜차이즈 산업에도 적용되고 있음을 확인할 수 있었다. 가설로 설정하지는 않았으나 신뢰의 하위요인들과 공정성의 하위 요인들이 관계만족과 장기적 결속에 미치는 영향을 분석한 결과 맹점이 가맹본부에 느끼는 신뢰의 정도는 동일시기반 신뢰(identification-based trust)와 지식기반 신뢰(knowledge-based trust)가 계산기반 신뢰(calculus- based trust)보다 상대적으로 중요한 것으로 나타났다. 또한 공정성의 경우에도 절차적 공정성(procedural justice)보다 분배적 공정성(distributive justice)에 더 관심이 있는 것으로 나타나 분배적 공정성을 강화할 수 있도록 해야 할 것을 시사하였다.

공정성과 장기적 결속의지를 신뢰가 매개할 것과 신뢰와 장기적 결속의지를 관계만족이 매개할 것이라는 가설 검증 결과 신뢰, 관계만족 모두 장기적 결속에 중요한 요인임을 확인하였다.

본 연구가 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, 가맹본부가 사업의 성공을 위해서는 공정성, 신뢰, 그리고 관계만족과 관련된 적합한 전략을 수행하여야 한다는 것이다. 즉, 가맹본부가 얼마나 투명성을 유지하는지와 사업을 전개해나가면서 가맹점으로부터 신뢰를 획득할 수 있는지가 매우 중요한 것이라는 것이며, 가맹점이 가맹을 통한 관계만족을 얻을 수 있기 위해서는 앞의 두 요인 뿐 아니라 관계만족 자체를 높일 수 있는 전략을 수립, 운영해야 한다는 것이다.

둘째, 가맹본부에 대해 가맹점이 동일시할 수 있는 다양한 정보들을 제공해야 하며 가맹점의 사업성공과 관련한 공정한 분배정책이 수립되어야 한다는 것이다. 예를 들어 프랜차이즈 기업의 지식관리시스템(KMS: Knowledge Management System)의 제공(Cho & Kim, 2012)과 같은 노력이 계속되어야 한다는 것이다. 이는 가맹본부가 영업 노하우 등을 이유로 본부 운영과 분배 정책의 공개에 소극적인 면이 보다 적극적이고 진취적으로 변경되는 것이 훨씬 더 바람직할 것임을 시사하는 것이다.

마지막으로 가맹점들의 장기적 결속의지가 강화되기 위해서는 Lee and Kim (2011)의 프랜차이즈 가맹본부의 리더십 스타일에 대한 정책적 제안이나 가맹본부의 리더십 유형에 따른 가맹사업자의 매출과의 관계에서 동기의 조절효과를 제시한 Yang and Lee (2009)의 연구결과와 같이 공정성, 신뢰, 관계만족 모두가 동시에 반영된 정책이 이루어져야 한다는 것이다. 이는 가맹본부의 정책이 쏠림현상에 의해 상쇄되게 되는 경우 장기적 결속의지가 약화될 수 있기 때문에 정책 운영에 있어 균형 감각이 매우 중요함을 뜻한다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구는 1개 외식업종 만을 대상으로 연구가 진행되어 일반화에 한계가 있다는 점이다. 따라서 보다 광범위한 업종으로 연구를 확대할 필요가 있음을 시사하고 있다. 둘째, 본 연구에서의 가맹본부에 대해 가맹점의 인지요인만을 한정한 점이다. 이런 결과는 결국 공정성이 장기적 결속에 통계적으로 유의미하지 않은 이유를 증거로 들 수 있다. 즉, 가맹점과 가맹본부를 모두 포함하는 차원의 변수선정을 통하여 연구를 수행하는 경우 훨씬 더 다양한 단서를 찾을 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구에서 사용된 연구 단위들의 측정이 가

맹점주의 자기보고에 이루어졌다는 점과 횡단연구를 들 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 가맹본부의 관점을 포함하고 종단연구를 통한 시계열자료를 이용하여 보다 장기적인 환경흐름에 대한 연구를 진행할 필요가 있을 것임을 시사하고 있다.

Received: August 08, 2012
Revised: Octorber 05, 2012
Accepted: January 14, 2013

References

Achrol, R. (1991), "Evaluation of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, 55(4), 77-93.

Adams, J. S. (1965), "Inequity in Social Exchange", In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego, CA: Academic Press, 267-299.

Alexander, S. & Ruderman, M. (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research,* 1, 177-198.

Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

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

Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1984), "A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, 48(Fall), 62-74.

Arrow, K. J. (1974), *The limits of organization*. New York: Norton.

Aulakh, P. S., Kotabe, M. & Sahay, A. (1996), "Trust and Performance in Cross-border Marketing Partnerships: A Behavioral Approach", *Journal of International Business Studies*, Special Issue, 1005-1032.

Barling, J. & Phillips, M. (1993), "International, Formal, and Distributive Justice in the Workplace: An Exploratory Study", *The Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.

Barnard, C. (1938). *The functions of executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986), "Interactional Justice: Communications Criteria of Fairness", In R. Lewicki, M. Mazerman, and B. Sheppards (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, 43-55.

Blake, R. B. & Mouton, J. S. (1984), *Solving Costly Organizational Conflicts*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Brown, J.R., Cobb, R.F. & Lushc, R.F. (2005), "The Roles Played by Interorganizational Contracts and Justice in Marketing Channel Relationships", *Journal of Business Research*, 59, 166-175.

Cho, Joon-Sang & Kim, Bo-Young (2011), "Knowledge Management Strategy of a Franchise Business: The Case of a Paris Baguette Bakery", *Journal of Distribution Science*, 10(6), 39-53.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. & Ng, K. Y. (2001), "Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.

Cook, J. & Vall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Non-Fulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.

De Wulf, K., Odekerken-Schroder, G. & Lacobucci, D. (2001), "Investments in Consumer Relationship: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration". *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.

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.

Dwyer, F. R., Schurr, P. & Oh, S. J. (1987), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.

Erikson, E. H. (1963), *Childhood and society*(2nd ed.), New York: Norton.

Fenwick, G. D. & Strombom, M. (1998), "The Determinants of Franchise performance: An Empirical Investigation", *International Small Business Journal*, 16(4), 28-45.

Festinger, L. (1954), "A Theory of Social Comparison Processes", *Human Relations*, 7. 117-140.

Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decision", *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

Gambetta, D. (1988), "Can we trust trust?", In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, 213-238. New York: Basil Blackwell.

Ganesan. S. (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58(10), 52-67.

Garbarion, E. & Johnson, M. S. (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships", *Journal of Marketing*, 63(April), 99-111.

Geyskens, I. J-B. E. & Steenkamp, M.(2000), "Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships", *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.

Gounaris, S. (2005), "Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-business Services", *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.

Greenberg, J. (1986), Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.

Hill, C. W. L. (1990), "Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory", *Academy of Management Review*, 15: 500-513.

Homans, G. C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, London: Routledge and Kegan Paul.

Hosmer, L. T. (1995), "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics", *Academy of Management Review*, 20: 379-403.

Hrebiniak, L.G. (1974), "Effects of Job Level and Participation on Employee Attitudes and Perceptions of Influence", *Academy of Management Journal*, 17, 649-662.

Hrebiniak, L.G. & Alutto, J. A. (1972), "Personal and Role-Related Factor in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.

Janda, S., Murray, J. B. & Burton, S. (2002), "Manufacture-Supplier Relationships", *Industrial Marketing Management,* 31, 411-420.

Kim, G. S. (2007), *Structural Equation Modeling Analysis*, Seoul: Hannare. 370-373.

Kumar, N., Scheer, L. K. & Steenkamp, J.-B.E.M. (1995), "The Effect of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers", *Journal of Marketing Research*, 32(Feb.), 54-65.

Lee, Eui-Joon & Kim, Sang-Deok (2011), "A Study on Antecedents and the Consequences of Leadership Styles for Korean the Franchise System", *Journal of Distribution Science*, 9(4), 63-73.

Leventhal, G. S. (1980), "What Should be Done with Equity Theory?", In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, and R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York, Plenum. 27-55.

Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. & Gillespie, N. (2006), "Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions", *Journal of Management*, 32(6), 991-1022.

Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996), "Developing and maintaining trust in work relationships", In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*; 114-139. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lewis, J. D. & Weigert, A. J. (1985), "Trust as social reality", *Social Forces*, 63, 967-985.

Lewis, M. C. & Lambert, D. M. (1991), "A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction", *Journal of Retailing*, 67(Summer), 205-225.

Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. & Sheets, V. (2002). "A comparison of methods to test the significance of the mediate effect", *Psychological Methods*, 7, 83-104.

Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995), "An integrative model of organizational trust", *Academy of Management Review,* 20: 709-734.

Moorman, R. H. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.

Moorman, C., Zaltman, G. & Desphande, R. (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship", *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.

Morgan, M. & Hunt, S. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38.

Noordewier, T. G., John, G. & Nevin, J. R. (1990), "Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships", *Journal of Marketing*, 54(3), 80-93.

Northcraft, G. & Neale, M. (1990), *Organizational Behavior: A Management Challenge*, Hinsdale, IL: Dryden.

Nunnally, J. C. (1978), *Introduction to Psychological Measurement*, New York: McGraw-Hill.

Park, Jeong-Min & Ko, Young-Sub (2010), "A Study on Relationship among Cooperation between Head Office of Franchise and Its Affiliates, Service Quality and Performance", *Journal of Industrial Economics and Business*, 23(3), 1399-1416.

Rempel, J. K., Holmes, J. G. and Zanna, M. P. (1985), "Trust in close relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(1), 95-112.

Rotter, J. B. (1971), "Generalized expectancies for interpretation trust'" *American psychologist*, 26, 443-452.

Selnes, F. & Sallis, J. (2003), "Promoting Relationship Learning", *Journal of Marketing*, 41 (April), 73-80.

Shane, S. & Spell, C. (1998), "Factors for New Franchise Success", *Sloan Management Review*, 39(3), 43-50.

Shapiro, D. L., Sheppard, B. H. & Cheraskin, L. (1992), "Business on a handshake", *Journal of Negotiation*, 8, 365-377.

Shavor, P. R. & Hazen, C, (1994), "Attachment as an organizational framework for research in close relationships", *Psychological Inquiry*, 5, 1-22.

Smith, B. (1993), "The Phase transition in constraint satisfaction problems: A closer look at the mushy region", Technical Report RR. 93.41, University of Leeds.

Stern, L. W. and El-Ansary, A. I (1988), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc, 407-408.

Speckman, R. E. (1988), "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-term Buyer Relationships", *Business Horizons*,(July/August), 75-82.

Thibaut, J.W. & Walker, L. (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Williamson, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York: Free Press.

Wilson, D. T. (1995), "An Integrated Mode of Buyer-Seer Reaction ships", *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(4), 335-345.

Wong, Y. T., Ngo, H. Y. & Wong, C. S. (2002), "Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures", *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 580-598.

Yang, Hoe-Chang, Hong, Gye-Hun & Lee, Young-Chul (2010), "Impacts of Relational characteristics between Optical Franchisor and Franchisees on Relational Performance", *Journal of Distribution Science*, 8(2), 23-31.

Yang, Hoe-Chang & Lee, Young-Chul (2009), "An Empirical Study in Relationship between Franchisor's leadership style and Franchisee's revenue", *Journal of Distribution Science*, 7(4), 5-14.

Youn, Myoung-Kil & Kim, Yoo-Oh (2007), "A Study on the Methodology of Distribution Study in Korea", *Journal of Distribution Science*, 5(1), 75-88.

Zand, D. E. (1972), "Trust and managerial problem solving", *Administrative Science Quarterly*, 17: 229-239.

Zucker, L. (1986), "Production of trust: Institutional sources of economic structure", 1940-1920. In B. M. sTAW & L.

L.Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior(*Vol. 8, 53-111). Greenwich, CT: JAI Press.