

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717  
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.16.3.201803.59>

## Effect of Environmental Dynamics on the Business Performance of Franchise Distribution Industry

### 프랜차이즈 유통산업에서 환경 동태성이 가맹점의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구\*

Han-Seong Park(박한성)\*\*, Joon-Ho Kim(김준호)\*\*\*, Jong-Pil Yu(우종필)\*\*\*\*

Received: January 9, 2018. Revised: February 2, 2018. Accepted: March 15, 2018.

#### Abstract

**Purpose** - This study empirically examines the effects of environmental dynamics(dynamics of one's own company, dynamics of competitors, and dynamics of customers), within the franchise industry, on the dependence and conflict(dysfunctional conflict and functional conflicts) and the business performances(financial and non-financial). Furthermore, we empirically examined the effects of the dependence of franchise on the conflicts(dysfunctional conflict and functional conflict) and business performances(financial and non-financial). Finally, we empirically examined the effects of the conflicts of franchise (dysfunctional conflict and functional conflict) on the business performances(financial and non-financial).

**Research design, data, and methodology** - Our study conducted a survey on the managers and owners of the franchises located in Seoul, Gyeonggi, and Incheon. The total number of valid samples was 230, and the structural equation model was analyzed by using AMOS program.

**Results** - First, the environmental dynamics(dynamics of one's own company, dynamics of competitors, and dynamics of customers) in the franchise industry were shown to have statistically significant positive effect on the dependence of franchise. Second, among the environmental dynamics in the franchise industry, the dynamics of one's own company and the dynamics of the customers were shown to have a statistically significant positive effect on the dysfunctional conflicts of franchisees. However, in the franchise industry, the dynamics of competitors did not have a statistically significant effect on the dysfunctional conflict of the franchise. Third, in the franchise industry, the environmental dynamics(dynamics of one's own company, dynamics of competitors, and dynamics of customers) did not have a statistically significant effect on the functional conflicts of the franchises. Fourth, the dependence of franchise was shown to have a statistically significant positive effect on the conflicts(dysfunctional conflict and functional conflict). Fifth, the dysfunctional conflict of franchisees was shown to have a statistically significant negative effect on the business performances(financial and non-financial). Sixth, the functional conflicts of franchises was shown to have a statistically significant positive effect on business performances(financial and non-financial).

**Conclusions** - From the franchise industry researches, the environmental dynamics were selected as the preceding factors and the relationship leading to dependence, conflict, and business performance were constructed into model.

**Keywords:** Franchise Distribution Industry, Environmental Dynamics, Dependence, Conflict, Business Performance.

**JEL Classifications:** C30, D20, L14, M10.

#### 1. 서론

국내 프랜차이즈 유통산업은 2008년부터 2012년까지, 약 5년 간 꾸준히 성장세(연평균 13.5%)를 보이고 있으며, 또한 눈

\* This paper was modified and developed from the master's thesis of the first author.

\*\* First Author, Master of Business Administration, Dept. of Business Administration, Sejong University, Seoul, Korea.  
E-mail: hs0207dy@hanmail.net

\*\*\* Co-Author, Director of Research, Education Institute, Golden CATs, Seoul, Korea. E-mail: kshy4u@naver.com

\*\*\*\* Corresponding Author, Professor, Dept. of Business Administration, Sejong University, Seoul, Korea.  
Tel: +82-2-887-7077, E-mail: yujongpil@sejong.ac.kr

부신 발전을 거듭해 왔다(franchise business transaction, 2017). 하지만 그 내면을 들여다보면 급성장에 따른 성장통 역시 무시할 수 없는 수준임을 알 수 있다. 구체적으로 살펴보면, 프랜차이즈 가맹본부의 평균 사업 경력은 4~5년에 불과하다. 그리고 전체 가맹본부의 60% 정도가 5년 미만의 영업 기간을 가지고 있고, 그중 영업 기간이 1년 미만인 가맹본부도 16%를 웃돌고 있는 것으로 나타났다(Kim, 2016). 이처럼 프랜차이즈 본부와 가맹점이 오랫동안 지속하기 힘든 이유 중 하나는 주변의 빠른 시장 환경의 변화라고 말할 수 있다.

예를 들어, 고객의 욕구는 하루가 다르게 변해가고 있다. 즉, 인터넷이나 스마트폰을 이용하여 개인의 SNS(Social network service)에 점포의 정보 및 후기를 공유하고, 이를 통해 만족도가 높은 점포만을 이용하는 소비패턴을 보인다(Kim et al., 2017). 이러한 고객의 욕구에 대응하기 위해 가맹본부는 항상 새로운 메뉴와 신상품, 그리고 이벤트를 선보여야 하는 부담이 발생한다. 또한, 경쟁 프랜차이즈 점포들 역시 새로운 가격 전략이나 마케팅 전략으로 꾸준히 차별화를 시도한다. 그로인한 주위 환경 변화는 가맹점 주에게 상당한 압박으로 작용한다(Michael, 2009). 더 큰 문제는 프랜차이즈 유통산업은 프랜차이즈의 본부와 가맹점이 서로 독립된 상태에서 계약 관계에 의해 상호의무를 수행되고, 운영되는 시스템이다. 따라서 시장 환경의 변화에 발 빠른 대처가 현실적으로 쉽지 않다. 결국, 환경 변화가 심한 프랜차이즈 유통산업에서 가맹본부와 가맹점 간 강력한 결속력을 통한 환경의 발 빠른 대처 능력이야말로 조직생존과 경영성과에 중요한 선행요인이 될 수 있다(Harif, 2012).

이와 같은 환경변화의 중요성에도 불구하고, 지금까지 프랜차이즈 시스템 성공에 관련된 선행연구들은 가맹점의 성공요인에 초점을 맞춘 연구나 가맹본부의 경영성과에 초점을 맞춘 연구 등이 주를 이루었다(e.g., Dada & Watson, 2013; Davies et al., 2011; Rezvani & Hajifathali, 2013; Wang et al., 2005). 즉, 환경 동태성과 같은 환경에 따른 불확실성을 선행요인으로 실시한 연구는 미진한 상태다. 이와 더불어, 기존 프랜차이즈 관련 선행연구는 가맹점의 만족도 측정에만 치중되어 있고, 실제로 계약해지나 각종 불만을 직접 일으키는 갈등에 관한 연구는 매우 부족하다. 구체적으로 살펴보면, 갈등은 다차원적 구성개념으로 역기능적 갈등 이외에도 순기능적 갈등이 존재한다. 하지만, 대부분의 선행연구에서 갈등의 부정적인 요인을 부각한 역기능적 갈등을 주로 사용했고, 건설적인 갈등인 순기능적 갈등의 연구는 전무한 실정이다(Park, 2015).

따라서 본 연구는 앞에서 살펴본바와 같이, 기존 선행연구의 단점을 극복하고자, 프랜차이즈 유통산업에서 환경 동태성(자사 동태성, 경쟁사 동태성, 고객 동태성)이 가맹점의 의존 및 갈등(역기능적 갈등, 순기능적 갈등)에 어떠한 영향을 미치는지? 또한, 이들이 다시 가맹점의 경영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 규명하고자 하였다. 그로인한 본 연구를 통해 급격한 환경변화 및 불확실성이 증가하고 있는 최근 시대에 맞춰, 프랜차이즈 가맹점들이 고객들의 발 빠른 변화에 어떻게 대처해야 하는지에 대한 건설적인 방법을 제시해 줄 것으로 보인다. 또한, 프랜차이즈 가맹본부가 가맹점들과 지속적인 결속관계를 유지하는데 있어, 매우 중요한 실증적 정보를 제공해 줄 수 있음이 예상된다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 환경 동태성

환경 변화를 일컫는 환경 동태성은 연구자에 따라 다양한 용어로 사용돼 왔다. 우선 국외 연구에서는 주로 Dynamism(Achrol & Etzel, 2003), Volatility(Ganesan, 1994), Variability(Dwyer & Welsh, 1985) 등의 용어로 사용돼 왔다. 그리고 국내 연구에서는 환경 동태성이란 용어로 사용했다(Lee, 2012).

환경 동태성의 정의에 대해서 Suarez and Lanzolla(2007)는 '주위 환경이 자주 변화하는 정도'라고 말하였고, Bies et al.(2007)은 '환경이 자주 변동되는 것으로서 핵심적인 관계상 환경의 변동성 정도', 그리고 Yi, Ngai, and Moon(2011)은 '경쟁사와 고객의 예측 불가능한 변동 정도, 또는 산업 내에서 변화하는 혁신의 정도'라고 정의했다. 마지막으로 Simerly and Li(2000)는 기업 외부에 둘러싸고 있는 '환경이 급격히 변동하는 강도'라고 말하였다. 결국, 프랜차이즈 유통산업에서 환경 동태성은 가맹본부와 가맹점 간 관계된 주위환경이 변화하고 있는 정도라고 정의할 수 있다.

환경 동태성은 환경변화에 속해 있는 여러 가지 요소들이 복잡하게 연결되어 있고, 미래에 일어날 현상 및 변화를 예측하기 어려워, 조직의 불확실성을 증가시키는 특징을 갖고 있다(Lee, 2012). 그로 인한 Brown, Lusch, and Koenig(1984)은 미래의 예측하기 어려운 환경변화로 인해 기업 경영자의 경영에 불확실성이 증대된다고 보고하였다. 그리고 Anderson and Weitz(1986)은 환경의 불확실성이 기업의 의사결정을 어렵게 하고, 수행해야 할 과업의 설정과 수행방법 또한 결정하기 어렵게 만든다고 주장하였다.

이상과 같이 앞에서 살펴본 선행연구들을 바탕으로 본 논문에서는 환경 동태성을 변화하는 환경을 예측하기 어려운 정도로 정의하고, Anderson and Weitz(1986)의 선행연구를 기초로 하여 '자사 동태성', '경쟁사 동태성', '고객 동태성' 등 총 세 가지 측면으로 살펴보고자 한다. 우선 자사 동태성은 가맹본부의 원재료 및 마케팅 전략 변동에 따라서 가맹점이 인지하는 불확실성 요인을 말한다. 다음으로 경쟁사 동태성이란 시장에서의 경쟁업체가 영업 전략과 마케팅 전략 변동에 따라서 가맹점이 인지하는 불확실성 요인을 의미한다. 마지막으로 고객 동태성이란 소비자들의 욕구 변화와 소비패턴 변동에 따라서 가맹점이 인지하는 불확실성 요인을 말한다.

### 2.2. 의존

의존이란 거래관계에 있어 자신의 이익, 또는 성과를 위해 상대방의 중요성을 인식 및 신뢰하는 정도로 정의된다(Bordonaba-Juste & Polo-Redondo, 2008; Yang & Ju, 2011; Yi, Yeom, & Seo, 2015). 이러한 정의를 토대로 Tikoo(2002)는 프랜차이즈의 본부와 가맹점이 지각하는 의존을 가맹점이 추구하고자 하는 목표를 달성하는 데 있어 필요한 의존정도라 정의 내린 바 있다. 그리고 Grewal et al.(2011), Tikoo(2002) 역시 가맹점주가 가맹점의 목표를 달성하기 위해 본부와 관계유지를 해야 하는 정도를 의존이라 정의했다. 의존에 관한 기존 선행연구를 간략히 살펴보면, Bordonaba-Juste and Polo-Redondo(2008)는 의존이 거래와 관련 상대방에게 제공하는 중요한 자원 정도의 크기에 따라 결정된다고 말하였다. 이는 상대방에게 중요자원을 많이 제공하면 상대방은 의존도가 더욱 커져 교체하기 어렵다. 그러나 상대방에게 중요자원을 적게 제공하면 상대방은 의존도가 낮아

저 쉽게 교체된다고 하였다. 또한, Lusch and Brown(1996)은 거래 상대방과의 의존도가 높으면 서로에 대한 노력이 커지고, 이에 따른 보상이 커지기 때문에, 활발한 정보교환과 의사소통이 높아질 수 있음을 실증적으로 밝혀냈다.

2.3. 갈등

갈등은 불규칙한 외부의 환경으로 인해 집단 내에서 발생하는 긴장 상태라고 정의내릴 수 있다(Tikoo, 2005). 또한, 유통 연구에 있어 갈등은 어떠한 시스템 내에서 구성원 개인의 목표달성이나 수행하는 행동에 다른 구성원의 방해로 인지하는 정도라 정의내린 바 있다(Antia, Zheng, & Frazier, 2013). Winsor et al.(2012), Yang and Park(2016) 역시, 유통경로 상에서 구성원 간에 손해를 끼치거나, 방해를 주어 자원 획득을 적대시 하는 행동을 갈등이라 말하였다.

이와 더불어, Frazier and Rody(1991), Bucklin and Sengupta (1993)의 연구에서는 갈등을 단일차원이 아닌 다차원개념으로 간주하여, 긍정적 갈등과 부정적 갈등으로 나누어 연구를 실시했다. 또한, Menon, Bharadwaj, and Howell(1996)은 갈등을 순기능적 갈등(functional conflict)과 역기능적 갈등(dysfunctional conflict)으로 분리한 후, 이러한 갈등이 성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대해 실증적으로 분석했다.

우선 역기능적 갈등은 거래관계에 있어 기업 간 다른 의사 결정자와 상호작용을 하는 동안 상대방에게 적대감과 불신을 일으킨다. 이러한 역기능적 갈등은 정보를 왜곡시키거나 공유하지 않음으로써, 최종적으로 조직에게 비정상적인 행동을 취한다(Thomas, 1990). 결국, 의사결정 과정을 방해하는 요소가 된다(Ruekert & Walker, 1987). 즉, 역기능적 갈등은 경로 구성원의 협력과 몰입을 감소시키고, 정보공유를 회피하는 행동을 취하는 등, 전체적인 유통시스템의 비 효율화를 초래한다. 이에 비해 순기능적 갈등은 건전하고 활발한 아이디어, 믿음, 신념, 도전과 관계되어 있고(Menon et al., 1996), 성공적인 조직에 존재하는 건설적인 형태의 갈등이다(Pascale, 1990). 순기능적 갈등은 경로 구성원 간의 활발한 의사소통으로 인해 정보 교환 또한 활발하게 만든다(Baron, 1991). 그리고 제안된 변화뿐만 아니라, 상대방의 목표와 현실 인식, 행동을 이해할 수 있게 하는 특징을 갖고 있다(Tjosvold, 1982). 또한, 경로 구성원 간에 고충 처리와 갈등 해결을 할 수 있도록 표준절차를 마련하는 데 큰 도움이 된다(Schwenk, 1989). 이렇듯 구성원의 솔직한 의견과 감정이 표현되는 상태라고 말할 수 있다(Tikoo, 2005). 따라서 순기능적 갈등은 구성원 간에 불화를

감소시키고, 정보교환, 그리고 고충 처리와 같은 갈등을 해결할 수 있는 바람직한 행동으로 간주된다.

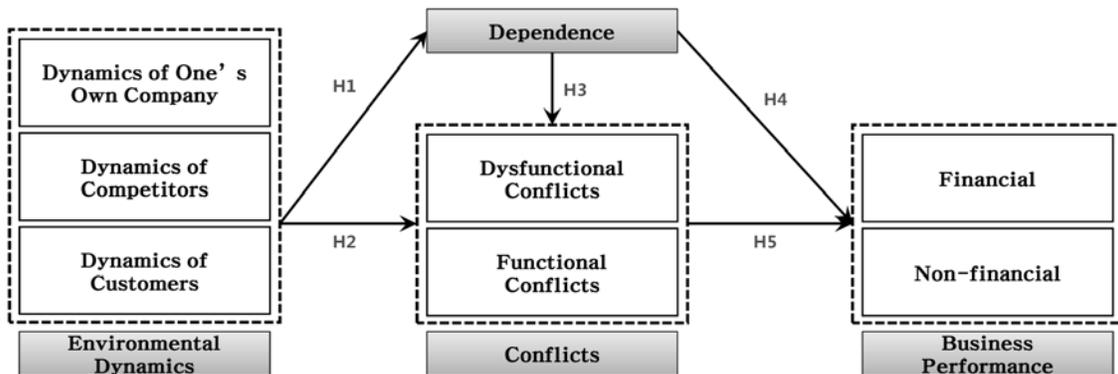
2.4. 경영성과

Hewett and Bearden(2001), Lim(2016)은 경영성과를 기본적으로 재무적 성과, 그리고 유통경로 구성원 간의 관계 및 행동적인 성과로 보는 비재무적 성과 등 크게 두 가지로 구분하고 있다. 우선 재무적 성과는 시장 점유율과 매출, 매출기여도, 성장기여도, 수익성 등을 말하며(Choi & Suh, 2017; Hewett & Bearden, 2001; Hibbard, Kumar, & Stern, 2001), 비재무적 성과는 거래관계 파트너와의 만족, 신뢰, 관계 규범, 갈등 감소 등을 의미한다(Cannon & Perreault Jr, 1999). 또한, Kim (2011)은 유통경로의 성과를 실질적으로 확인할 수 있는 지표는 재무적 성과라 하였고, 객관적이고 현실적인 결과라 주장하였다. Mohr and Nevin(1990)은 경영성과를 만족과 같은 정성적 척도와 재무적 성과와 같은 정량적 척도로 구분하여 정의했다. 이 밖에도 Lingle and Schiemann(1996)은 비재무적 성과 중 고객만족 요인을 포함했고, 재무적 성과에서는 정보가치와 신뢰도를 포함했다. 이들 요인은 경영성과에 있어 매우 높은 수준으로 평가했다. 따라서 본 연구에서는 위와 같은 이론적 기반을 바탕으로 경영성과를 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 살펴보고자 한다.

3. 연구방법

3.1. 연구모형

이상과 같이 앞의 이론적 배경에서 살펴본 주요 변수의 이론적 개념 및 실증적 연구결과를 바탕으로, 본 연구는 프랜차이즈 유통산업에서 환경 동태성(자사 동태성, 경쟁사 동태성, 고객 동태성)이 의존과 갈등(역기능적 갈등, 순기능적 갈등), 경영성과(재무적, 비재무적)에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 살펴보고자 한다. 또한, 가맹점의 의존이 갈등(역기능적 갈등, 순기능적 갈등)과 경영성과(재무적, 비재무적)에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 살펴보고자 한다. 마지막으로 가맹점의 갈등(역기능적 갈등, 순기능적 갈등)이 경영성과(재무적, 비재무적)에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구는 <Figure 1>과 같이 연구모형을 구성하여 도식화했다.



<Figure 1> Research Model

## 3.2. 연구가설

### 3.2.1. 환경 동태성과 의존

Bendapudi and Berry(1997)는 서비스 제공업체와의 관계를 유지하기 위한 연구에서 환경 동태성이 커질수록 파트너에 대한 의존도는 높아진다고 말하였다. 그리고 John and Weitz(1988) 역시, 시장 환경과 수요환경의 변화가 빠르게 변화할수록, 서비스 업종에서 본부와 가맹점 간 환경 동태성으로 인해 수용가능한 장기적 의존 관계를 지속적으로 유지 및 노력한다고 보고하였다. Dahlistrom(1990)은 환경 동태성이 높을수록 공급자가 장기적인 관계유지에 관심을 적게 가지게 됨으로써, 결국 경로 구성원들이 공급자에 대한 의존이 높아진다고 주장했다. Kim and Lee(2007)는 제조업체에서의 구매자와 공급자 간 장기지향성에 대한 실증연구에서 환경 동태성을 높게 지각할수록 공급자인 구매자에 대한 의존도가 높아진다고 보고하였다. Kim, Kim, and Sung(2009)은 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 재계약 의도에 대한 연구를 실시했고, 해당 연구에서도 환경 동태성 수준이 증가할수록 가맹 본부에 대한 가맹점의 의존 정도가 높아진다고 말하였다. 따라서 앞에서 살펴본 선행연구 결과를 종합하면, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

<가설 1> 환경 동태성은 의존에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-1> 자사 동태성은 의존에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-2> 경쟁사 동태성은 의존에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 1-3> 고객 동태성은 의존에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2. 환경 동태성과 갈등

환경 동태성은 환경변화에 속해 있는 여러 가지 요소들이 복잡하게 연결되어 있고, 미래에 일어날 현상 및 변화를 예측하기 어려워, 조직의 불확실성을 증가시키는 특징을 가지고 있다. 그로 인한 Brown et al.(1984)은 미래의 예측하기 어려운 환경변화로 인해 기업 경영자의 경영에 불확실성이 증대될 수 있음을 보고한 바 있다. 그리고 Anderson and Weitz(1986)은 환경의 불확실성이 기업의 의사결정을 어렵게 하고, 수행해야 할 과업의 설정과 수행방법 또한 결정하기 어려워, 역기능적 갈등을 초래할 수 있음을 언급하였다. 그러나 순기능적 갈등의 경우, 변화하는 기업의 환경이나 시장 환경 변화에 대해 효율적으로 대처하기 위해 서로간의 대화나 의견을 활발하게 만들고, 동질성을 높일 수 있음을 규명하였다(Menon et al., 1996). 따라서 앞에서 살펴본 선행연구 결과를 종합하면, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

<가설 2> 환경 동태성은 갈등에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-1> 자사 동태성은 역기능적 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-2> 경쟁사 동태성은 역기능적 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-3> 고객 동태성은 역기능적 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-4> 자사 동태성은 순기능적 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-5> 경쟁사 동태성은 순기능적 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 2-6> 고객 동태성은 순기능적 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3. 의존과 갈등

Kumar, Scheer, and Steenkamp(1995), Kim and Oh(2007)에 따르면, 의존의 불균형이 강압적 힘의 증가를 유발하고, 이를 통해 갈등에 유의한 영향을 미칠 수 있다고 보고하였다. Gundlach and Cadotte(1994)의 연구에서는 의존의 불균형이 비강압적 힘과 강압적 힘을 동시에 불러오고, 최종적으로 역기능적 갈등을 줄여준다고 보고하였다. 반면, 의존이 높아질 경우 상호간 생존을 위해 순기능적 갈등이 높아질 수 있음을 밝혀냈다. Chun, Kwon, and Lee(2011)는 도매업체와 판매업체 간의 관계에서 판매업체의 의존이 커질수록 도매업체와의 갈등은 줄어드는 결과를 도출하였다. 즉, 역기능적 갈등은 낮아지고, 순기능적 갈등은 증가함을 의미한다. 따라서 앞에서 살펴본 선행연구 결과를 종합하면, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

<가설 3> 의존은 갈등에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<가설 3-1> 의존은 역기능적 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 3-2> 의존은 순기능적 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4. 의존과 경영성과

Lusch and Brown(1996)은 본부와 가맹점 간 상호 의존이 높을수록 서로의 노력에 따른 보상이 커지기 때문에, 활발한 정보를 교환한다. 그리고 의사소통 및 의사결정 또한 유연하게 될 수 있음을 보고하였다. 즉, 의존은 본부와 가맹점간에 갈등과 기회주의를 감소시킴으로써, 경영성과를 증가시킬 수 있음을 의미한다. 또한, Kim and Bang(2014)은 유통업체에 대한 의존이 결속과 성과에 미치는 영향을 조사하였고, 연구결과 의존정도가 높을수록 성과는 증가하는 것으로 나타났다. 따라서 앞에서 살펴본 선행연구 결과를 종합하면, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

<가설 4> 의존은 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 4-1> 의존은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 4-2> 의존은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.5. 갈등과 경영성과

Stern and Heskett(1969)는 순기능적 갈등이 구성원의 긍정적 시스템 적응 결과로서, 성과를 개선시키는 변화를 가져온다고 보고하였다. 그러나 역기능적 갈등은 경로 구성원들의 건설적인 해결책을 얻으려 하기 보다는 오히려 갈등을 더 연장시켜, 자원을 낭비한다고 말하였다. 결국, 경로성과를 감소시키는 원인이 된다고 주장한 것이다. Robbins(1984)는 건설적인 갈등의 형태인 순기능적 갈등은 기업의 목표달성에 도움이 되고, 성과를 높이는데 큰 기여를 한다고 말하였다. 반면, 역기능적 갈등은 기업의 성과를 저해하는 요소로서 불필요한 갈등이라고 주장하였다. 따라서 앞에서 살펴본 선행연구 결과를 종합하면, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

- <가설 5> 갈등은 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- <가설 5-1> 역기능적 갈등은 재무적 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 5-2> 역기능적 갈등은 비재무적 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 5-3> 순기능적 갈등은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- <가설 5-4> 순기능적 갈등은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3. 변수의 측정

본 연구는 기존 선행연구에서 사용된 변수의 측정항목을 본 연구의 의도에 맞게 수정/보완한 후, 사용하였다. 그리고 모든 설문 측정항목은 리커트 5점 척도로 평가했다. 따라서 각 변수의 설문 측정항목은 <Table 1>과 같이 정리하였다.

<Table 1> Survey Measurement Items of Variables

Variable		Item	Number of Questions	Source
Environmental Dynamics	One's Own Company	Marketing strategy, sales strategy, supply environment, perception changes and responses of our company	4	Achrol & Stern (1988)
	Competitors	Competitors' advertising/promotion strategy, sales strategy, new product release, changes in strategies	4	
	Customer	Changes in the customers' favored brand, changes in the favored products/goods, change in the level of quality/price, changes in the customer responses	4	
Dependence	-	Importance of operation, help from the head office, brand image of the head office, relationship with the head office, and the sense of community	5	Kang (2011)
Conflict	Dysfunctional	Avoiding information, disagreement, cost wastage, effort/waste of time in relation to the head office	4	Menon et al. (1996)
	Functional	Exchange of problem-solving information, cooperation for conflict resolution, communication for goal achievement, conflict prevention	4	
Business Performance	Financial	Profit and sales of the franchise	4	Kwon (2010), Shin & Yang (2010)
	Non-financial	Overall operational efficiency of the franchise	4	

### 3.4. 조사대상 및 자료수집

본 연구의 대상은 프랜차이즈 가맹점을 직접 운영하는 가맹점 주(매니저 포함)이다. 따라서 서울과 경기, 그리고 인천지역에 거주하는 프랜차이즈 가맹점 주를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 최초 235부의 설문지를 배포하였고, 이후 회수된 설문지는 235부(100%)였다. 그러나 회수된 설문지 가운데, 일부 항목이 누락된 5부를 제외하고, 최종 230부(97.8%)를 통계분석에 사용하였다. 이와 관련하여 인구통계적 특성은 <Table 2>와 같이 정리하였다.

<Table 2> Demographic Characteristics(N = 230)

Division	Item	Frequency	%
Gender	Male	163	70.9
	Female	67	29.1
Age	20's	8	3.5
	30's	77	33.5
	40's	52	22.6
	40's and above	93	40.4
Education	Below college graduate	84	36.5
	College graduate and above	146	63.5
Sector	Services	40	17.4
	Dining	110	47.8
	Sales	53	23.0
	Wholesale and retail	27	11.7
Operating Period	Less than 1 year	62	27.0
	Less than 3 years	71	30.9
	Less than 5 years	80	34.7
	5 years and above	17	7.4
Contracting Period	Less than 1 year	26	11.3
	Less than 3 years	148	64.4
	Less than 5 years	40	17.3
	5 years and above	16	7.0
Area of the Store	Less than 10 pyeong(33m <sup>2</sup> )	17	7.4
	Less than 30 pyeong(99m <sup>2</sup> )	162	70.4
	Less than 50 pyeong(165m <sup>2</sup> )	23	10.0
	50 pyeong(165m <sup>2</sup> ) and above	28	12.2

## 4. 실증분석

### 4.1. 신뢰도와 타당도

본 연구에서 각각의 개념들에 대한 신뢰도와 타당도 분석결과는 <Table 3>과 같이 나타내었다. 우선 모든 변수의 알파 계수는 최소 0.8 이상으로 나타나, 신뢰도가 매우 높게 나타났다. 그리고 타당도 검증에 있어 확인적 요인분석을 실시했고, 측정 변수가 많은 이유로 각 변수별로 나누어 분석을 진행했다. 분석결과, 모든 요인이 요인 부하량( $\lambda > .50$ )을 보였고, t-value 또한 +1.965 이상으로 유의적이었다. 또한, 평균분산추출(AVE값>0.5)값과 개념 신뢰도(C.R값>0.7)값 모두 적정수치 이상의 값을 보이는 것으로 확인되었다.

<Table 3> Reliability and Validity

Variable		Number of Questions	Cronbach's Alpha	Fitness of the Model
Environmental Dynamics	One's Own Company	4	.889	$\chi^2=143.780(p=.000, df=46)$ , GFI=.909, AGFI=.845, CFI=.925, NFI=.925, IFI=.948, TLI=.924, RMR=.066, RMSEA=.050
	Competitors	4	.908	
	Customer	4	.862	
Dependence	-	5	.912	-
Conflict	Dysfunctional	4	.945	$\chi^2=152.727(p=.000, df=59)$ , GFI=.906, AGFI=.855, CFI=.966, NFI=.945, IFI=.966, TLI=.954, RMR=.043, RMSEA=.083
	Functional	4	.943	
Business Performance	Financial	4	.956	$\chi^2=47.316(p=.000, df=10)$ , GFI=.948, AGFI=.854, CFI=.982, NFI=.978, IFI=.982, TLI=.963, RMR=.014, RMSEA=.128
	Non-financial	4	.942	

4.2. 가설검증

본 연구의 가설검증은 AMOS 통계프로그램을 이용하여 구조방정식 모형분석을 실시했다. 우선 가설검증에 있어 모형의 적합도는  $\chi^2=8.030(p=.090, df=4)$ , GFI=.991, AGFI=.923, CFI=.996, NFI=.992, IFI=.996, TLI=.970, RMR=.014, RMSEA=.066으로 나타났다. 따라서 모형 적합도는 적정수치 이상인 것으로 나타났다. 그리고 구조방정식 모형분석에 대한 가설검증 결과는 <Table 4>, <Table 5>와 같이 정리했다.

<Table 4> Hypothesis Test Result(Statistics)

H	Route		S-C	S-E	t
H1-1	One's Own Company	→ Dependence	.410	.058	7.156***
H1-2	Competitors		.177	.066	2.915**
H1-3	Customer		.163	.060	2.660**
H2-1	One's Own Company	→ Dysfunctional	.158	.072	2.526*
H2-2	Competitors		.033	.076	0.545
H2-3	Customer		.366	.068	5.966***
H2-4	One's Own Company	→ Functional	.058	.074	0.861
H2-5	Competitors		-.093	.078	-1.416
H2-6	Customer		.076	.070	1.140
H3-1	Dependence	→ Dysfunctional	.216	.075	3.331***
H3-2		→ Functional	.451	.077	6.398***
H4-1	Dependence	→ Financial	.301	.062	5.317***
H4-2		→ Non-financial	.376	.056	7.289***
H5-1		→ Financial	-.168	.048	-3.308***
H5-2	Dysfunctional	→ Non-financial	-.208	.044	-4.476***
H5-3	Functional	→ Financial	.490	.051	9.621***
H5-4		→ Non-financial	.485	.046	10.446***

<Table 5> Hypothesis Test Result(Supported/Not Supported)

H	Route		Supported/Not Supported
H1-1	One's Own Company	→ Dependence	Supported
H1-2	Competitors		Supported
H1-3	Customer		Supported
H2-1	One's Own Company	→ Dysfunctional	Supported
H2-2	Competitors		Not Supported
H2-3	Customer		Supported
H2-4	One's Own Company	→ Functional	Not Supported
H2-5	Competitors		Not Supported
H2-6	Customer		Not Supported
H3-1	Dependence	→ Dysfunctional	Not Supported
H3-2		→ Functional	Supported
H4-1	Dependence	→ Financial	Supported
H4-2		→ Non-financial	Supported
H5-1	Dysfunctional	→ Financial	Supported
H5-2		→ Non-financial	Supported
H5-3	Functional	→ Financial	Supported
H5-4		→ Non-financial	Supported

5. 결론

5.1. 연구의 요약 및 시사점

본 연구는 프랜차이즈 유통산업에서 환경 동태성(자사 동태성, 경쟁사 동태성, 고객 동태성)이 가맹점의 의존과 갈등(역기능적 갈등, 순기능적 갈등), 경영성과(재무적, 비재무적)에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 살펴보고자 하였다. 또한, 가맹점의 의존이 갈등(역기능적 갈등, 순기능적 갈등)과 경영성과(재무적, 비재무적)에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 살펴보고자 하였다. 마지막으로 가맹점의 갈등(역기능적 갈등, 순기능적 갈등)이 경영성과(재무적, 비재무적)에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 살펴보고자 하였다. 따라서 본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 유통산업에서 환경 동태성(자사 동태성, 경쟁사 동태성, 고객 동태성)은 가맹점의 의존에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 Kim and Lee(2007), Kim et al.(2009)의 선행연구를 지지하고 있다. 즉, 본부의 마케팅 전략 및 영업 전략이 자주 변할수록, 동종 업계 경쟁사들의 마케팅 전략과 영업전략, 그리고 신제품 출시 등과 같은 경쟁사의 경영전략이 자주 변동할수록, 마지막으로 고객이 선호하는 제품 및 상품과 고객의 욕구가 자주 변동될수록 가맹점은 본부에 의존도가 높아질 수 있음을 단적으로 보여주는 결과이다. 이는 변화하는 프랜차이즈 유통산업 환경에 있어, 본부와 가맹점이 서로 의존하려는 경향이 매우 강함을 보여주고 있다고 말할 수 있다.

둘째, 프랜차이즈 유통산업에서 환경 동태성 중, 자사 동태성과 고객 동태성은 가맹점의 역기능적 갈등에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 프랜차이즈 유통산업에서 경쟁사 동태성은 가맹점의 역기능적 갈등에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하였다. 이와 같은 연구결과는 Anderson and Weitz(1986), Menon et al.(1996)의

선행연구를 부분적으로 지지하고 있다. 즉, 프랜차이즈 유통산업의 경우 본부와 가맹점간의 쌍방향적 의존이 아닌, 가맹점이 본부에 의존하는 단일 방향적 의존에 가깝기 때문에, 서로의 목적을 달성하기 위한 과정에서 가맹점은 본부에 대한 갈등이 생겨날 수 있음을 단적으로 보여주는 결과이다. 또한, 고객의 변동성이 강하게 나타난 만큼 자주 변하는 고객 욕구에 맞추어 가맹점은 본부에 대해 적절한 전략이나 대응책을 원하지만, 사실 이러한 과정에서 본부와 가맹점의 갈등이 높아질 수 있음을 알 수 있다.

셋째, 가맹점의 의존은 갈등(역기능적 갈등, 순기능적 갈등)에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 Kim and Oh(2007), Chun et al. (2011)의 선행연구를 지지하고 있다. 즉, 프랜차이즈 가맹점이 본부에 대해 의존도가 높아질수록 본부에 대한 불만과 갈등이 생겨난다. 그러나 이와 함께 본부와의 어떠한 문제점에 대해서 소통을 하고 갈등을 해결하기 위해 협조하며, 향후 발생 가능한 갈등을 미리 예방하려 하는 건설적인 갈등 역시 높아질 수 있음을 단적으로 보여주는 결과이다.

넷째, 가맹점의 역기능적 갈등은 경영성과(재무적, 비재무적)에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 가맹점의 순기능적 갈등은 경영성과(재무적, 비재무적)에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 Robbins(1984)의 선행연구를 지지하고 있다. 즉, 프랜차이즈 본부와의 갈등을 해결하지 못하면, 가맹점 최대의 목적인 성과를 저해하는 원인이 될 수 있음을 단적으로 보여주는 결과이다. 그러나 갈등을 원만하게 해결하기 위해서 건설적인 갈등인 순기능적 갈등을 발휘하게 되면, 가맹점의 성과로 이어질 수 있음을 알 수 있다.

이상과 같은 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 건설적인 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 이론적 측면에서 접근했을 때, 프랜차이즈 유통산업 관련 기존 선행연구에서 거의 다루어지지 않았던 환경 동태성(자사 동태성, 경쟁사 동태성, 고객 동태성)을 선행요인으로 선정하고, 의존과 갈등, 그리고 경영성과로 이어지는 관계를 모형화했다는 점이다. 즉, 프랜차이즈 가맹점이 환경 동태성으로 인해 본부의 의존 및 갈등에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 경영성과에 미치는 영향력은 어떠한지를 실증적으로 규명한 것이다. 둘째, 본 연구는 프랜차이즈 유통산업에서 가맹점이 본부와의 갈등에 있어 다차원적 구성개념으로 살펴보았다. 즉, 기존 선행연구에서 역기능적 갈등 이외에도 순기능적 갈등이 존재했지만, 주로 갈등의 부정적인 요인을 부각한 역기능적 갈등만을 주로 사용했다. 따라서 건설적인 갈등인 순기능적 갈등을 함께 살펴본 실증적 연구이다. 셋째, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간 관계에서 가맹점이 인식한 의존은 역기능적 갈등과 순기능적 갈등 등 두 가지 차원의 갈등을 모두 높이는 것으로 확인되었다. 즉, 프랜차이즈 가맹점은 본부에 대한 의존이 갈등(역기능적, 순기능적)과의 관계에서 모두 한 방향 형태의 일관성 있는 결과를 나타내고 있는 것이다. 이는 실제 가맹본부와 가맹점 간 거래관계가 주 업무인 프랜차이즈 분야에 있어, 거래관계 및 관계유지는 단기 간의 일회성 거래에 그치지 않고, 장기간에 걸쳐 반복적인 거래를 형성한다. 그로 인한 역기능적 갈등과 순기능적 갈등을 항상 내포하고 있음을 알 수 있다. 다시 말하면, 프랜차이즈 가맹점이 본부에 대한 단일 방향의 의존은 역기능적 갈등도 함께 높일 수 있다는 뜻이다. 따라서 안정적인 거래관계를 유지하기 위해서는 상호 간 양방향의 의존이 필요하다. 종합하

면, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간 거래관계에 있어, 가맹본부에 의한 가맹점의 단일 반향이 아닌, 양방향 간 의존이 필요하다. 이를 통해 양방향 간 의존은 프랜차이즈 가맹점의 역기능적 갈등을 최소화하고, 순기능적 갈등은 최대한 높여줄 수 있음을 본 연구결과를 통해 간접적으로 시사한다.

## 5.2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 앞에서 살펴본 다수의 건설적인 시사점에도 불구하고, 다음과 같은 한계점이 존재한다. 첫째, 다양한 프랜차이즈 가맹점의 표본을 대상으로 조사하지 못했다는 것이다. 즉, 본 연구의 표본은 프랜차이즈 업종의 다양성은 지니고 있지만 서울과 경기, 인천을 중심으로 조사를 진행했기에, 연구결과를 일반화하기에 다소 무리가 있다. 둘째, 본 연구에서 조사된 프랜차이즈 가맹점이 본부와의 계약기간이 3년 미만인 과반 수 이상을 차지한다. 즉, 장기간 계약한 가맹점이 아닌, 아직 성장단계에 있는 가맹점이 많다는 것이다. 따라서 프랜차이즈 본부와의 갈등과 성과에 대한 부분에 있어 연구결과를 일반화하는 것은 한계가 있다. 셋째, 프랜차이즈 업종과 계약기간 등 최대한 균등하게 설문조사를 실시한 후, 인구통계적 특성 간 다중집단분석을 실시한다면, 보다 의미 있는 연구결과를 도출할 수 있을 것으로 사료된다.

## References

- Achrol, R. S., & Etzel, M. J.(2003). The structure of reseller goals and performance in marketing channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 146-163.
- Achrol, R. S., & Stern, L. W.(1988). Environmental determinants of decision-making uncertainty in marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 25(1), 36-50.
- Anderson, E., & Weitz, B. A.(1986). Make-or-buy decisions: Vertical integration and marketing productivity. *Sloan Management Review(1986-1998)*, 27(3), 3-19.
- Antia, K. D., Zheng, X., & Frazier, G. L.(2013). Conflict management and outcomes in franchise relationships: The role of regulation. *Journal of Marketing Research*, 50(5), 577-589.
- Baron, R. A.(1991). Positive effects of conflict: A cognitive perspective. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1), 25-36.
- Bendapudi, N., & Berry, L. L.(1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Bies, R. J., Bartunek, J. M., Fort, T. L., & Zald, M. N. (2007). Corporations as social change agents: Individual, interpersonal, institutional, and environmental dynamics. *Academy of Management Review*, 32(3), 788-793.
- Bordonaba-Juste, V., & Polo-Redondo, Y.(2008). The effect

- of relationship marketing strategy on franchise channels: Evidence from Spanish franchisees. *Journal of Marketing Channels*, 15(1), 71-91.
- Brown, J. B., Lusch, R. F., & Koenig, H. F.(1984). Environmental uncertainty regarding inventory ordering. *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, 14(3), 19-36.
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S.(1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Cannon, J. P., & Perreault Jr, W. D.(1999). Buyer-seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439-460.
- Choi, D. R., & Suh, G. H.(2017). A study on the effects of small business management result by the Korean government: Focus on SEMAS. *The East Asian Journal of Business Management*, 7(3), 33-43.
- Chun, D. Y., Kwon, J. H., & Lee, G. M.(2011). The impact of conflict and influence strategies between local Korean-products-selling retailers and wholesalers on performance in Chinese electronics distribution channels: On moderating effects of relational quality. *Journal of Channel and Retailing*, 16(3), 1-32.
- Dada, O., & Watson, A.(2013). Entrepreneurial orientation and the franchise system: Organizational antecedents and performance outcomes. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 790-812.
- Dahlstrom, C. D.(1990). Geometric Constraints Derived from the Law of Conservation of Volume and Applied to Evolutionary Models for Detachment Folding: Geologic Note:(1). *AAPG Bulletin*, 74(3), 336-344.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D.(2011). A model of trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Dwyer, F. R., & Welsh, M. A.(1985). Environmental relationships of the internal political economy of marketing channels. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 397-414.
- Franchise Business Transaction(2017). Retrieved December 2, 2017 from <http://franchise.ftc.go.kr>
- Frazier, G. L.(1983). Inter-organizational exchange behavior in marketing channels: A broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.
- Frazier, G. L., & Rody, R. C.(1991). The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, 55(1), 52-69.
- Ganesan, S.(1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Grewal, D., Iyer, G. R., Javalgi, R. R. G., & Radulovich, L.(2011). Franchise partnership and international expansion: A conceptual framework and research propositions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 533-557.
- Gundlach, G. T., & Cadotte, E. R.(1994). Exchange interdependence and interfirm interaction: Research in a simulated channel setting. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 516-532.
- Harif, M.(2012). The extent of marketing capability and market orientation in franchise business in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(10), 325-334.
- Hewett, K., & Bearden, W. O.(2001). Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: Implications for managing global marketing operations. *Journal of Marketing*, 65(4), 51-66.
- Hibbard, J. D., Kumar, N., & Stern, L. W.(2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 45-61.
- John, G., & Weitz, B. A.(1988). Forward integration into distribution: An empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2), 337-355.
- Kang, B. H.(2011). An exploratory study on the consequences of dissolution intention. *Journal of Marketing Studies*, 19(1), 71-88.
- Kim, H. K., & Lee, P. S.(2007). Long-term orientation and its influencing factors between buyer-supplier in the automotive parts manufacture industry: Replication of Ganesan's(1994) study. *Journal of Product Research*, 25(2), 71-83.
- Kim, J. H., Seok, B. I., Lee, K. T., & Yu, J. P.(2017). Effects of social responsibility activities of franchise chain hotels on customer value and SNS citizenship behavior. *Korean Journal of Franchise Management*, 8(2), 5-16.
- Kim, J. Y., & Bang, H. Y.(2014). The effects of output sector uncertainty on dependence, commitment and strategic performance: A comparative analysis on Korean and american manufacturers. *International Commerce and Information Review*, 16(1), 163-183.
- Kim, M. J.(2011). *A study on the effects of franchisor's support on conflict, cooperation, and satisfaction: The moderating effect of financial performance*. Master's Dissertation, Yonsei University.
- Kim, S. D., & Oh, S. J.(2007). The effects of environmental dynamism on franchisee's long term orientation: Moderating effects of relationship life cycle and trustful channel climate. *Journal of*

*Marketing Management Research*, 12(3), 43-64.

- Kim, S. J., Kim, S. D., & Sung, M.(2009). A study on antecedents of franchisees recontract intention. *Journal of Marketing Studies*, 17(2), 119-155.
- Kim, Y. H.(2016). *Study on the Accounting Transparency of Franchise Firms*. Doctoral Dissertation, Hannam University.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E.(1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348-356.
- Kwon, Y. H.(2010). The study on the effect of fit between quality management and CSR to business performance. *Journal of Business Administration*, 23(5), 2775-2792.
- Lee, J. H.(2012). The influence of environmental dynamism on opportunism, long term orientation and recontract intention: Focused on food service franchisee. *Journal of Hospitality and Tourism Studies*, 14(1), 243-258.
- Lim, J. S.(2016). The effect strategic alliances on the performance in container liner shipping companies. *Journal of Distribution Science*, 14(6), 99-106.
- Lingle, J. H., & Schiemann, W. A.(1996). From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?. *Management Review*, 85(3), 56-62.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R.(1996). Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels. *Journal of Marketing*, 60(4), 19-38.
- Menon, A., Bharadwaj, S. G., & Howell, R.(1996). The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in Intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4), 299-313.
- Michael, S. C.(2009). Entrepreneurial signaling to attract resources: The case of franchising. *Managerial and Decision Economics*, 30(6), 405-422.
- Mohr, J., & Nevin, J. R.(1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Park, H. S.(2015). *A study on the impacts of environmental dynamism, dependence on franchisor, conflict with franchisor on performance of franchisee*. Master's Dissertation, Sejong University.
- Pascale, R. T.(1990). *Managing on the Edge*. New York: Simon & Schuster.
- Rezvani, M., & Hajifathali, A.(2013). The effect of organizational factors on business growth in international franchises: The case of Iranian food industry. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(11), 150.
- Robbins, S. P.(1996). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ruekert, R. W., & Walker Jr, O. C.(1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Schwenk, C.(1989). A meta-analysis on the comparative effectiveness of devil's advocacy and dialectical inquiry. *Strategic Management Journal*, 10(3), 303-306.
- Shin, J. H., & Yang, Y. J.(2010). Study on the global product management and business performance. *Korean Corporation Management Review*, 17(4), 75-93.
- Simerly, R. L., & Li, M.(2000). Environmental dynamism, capital structure and performance: A theoretical integration and an empirical test. *Strategic Management Journal*, 21(1), 31-49.
- Stern, L. W., & Heskett, J. L.(1969). *Conflict Management in Interorganization Relations: A Conceptual Framework*. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Suarez, F. F., & Lanzolla, G.(2007). The role of environmental dynamics in building a first mover advantage theory. *Academy of Management Review*, 32(2), 377-392.
- Thomas, D.(1990). Intra-household resource allocation: An inferential approach. *Journal of Human Resources*, 25(4), 635-664.
- Tikoo, S.(2002). Franchiser influence strategy use and franchisee experience and dependence. *Journal of Retailing*, 78(3), 183-192.
- Tikoo, S.(2005). Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(5), 329-342.
- Tjosvold, D.(1982). Effects of approach to controversy on superiors' incorporation of subordinates' information in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 189.
- Wang, W., Yuan, Y., Archer, N., & Guan, J.(2005). Critical factors for CPFR success in the Chinese retail industry. *Journal of Internet Commerce*, 4(3), 23-39.
- Winsor, R. D., Manolis, C., Kaufmann, P. J., & Kashyap, V.(2012). Manifest conflict and conflict aftermath in franchise systems: A 10-year examination. *Journal of Small Business Management*, 50(4), 621-651.
- Yang, H. C., & Ju, Y. H.(2011). Positive integration of the franchise system: A new perspective on leadership, followership, trust and group efficacy. *The East Asian Journal of Business Management*, 1(1), 5-8.
- Yang, X. P., & Park, C. W.(2016). A study on the factors

influencing on the conflicts perceived by franchise.  
*Journal of Distribution Science*, 14(7), 91-100.

Yi, C. Y., Ngai, E. W. T., & Moon, K. L.(2011). Supply chain flexibility in an uncertain environment: Exploratory findings from five case studies. *Supply Chain Management: An International Journal*, 16(4),

271-283.

Yi, H. T., Yeom, M. S., & Seo, H. J.(2015). Determinants of department store sales commissions under consignment contracts: An integrated perspective. *Journal of Distribution Science*, 13(11), 47-58.