

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2017.09.8.3.29

The Effects of Food Service Franchisors' Conflict Resolution Activities on Procedure Quality, Behaviour Quality and Dissolution Intention

외식 프랜차이즈 본부의 갈등해결행동이 절차와 행동의 질 및 해지의도에 미치는 영향*

Sang-Ho Han(한상호)** , Jae-Jang Yang(양재장)*** , Yong-Ki Lee(이용기)****

Received: July 24, 2017. Revised: August 05, 2017. Accepted: August 01, 2017.

Abstract

Purpose - In recent years, research has been conducted on the conflict resolution strategies of the franchise headquarters and the franchisees, but there is a lack of research on the factors of conflict due to the intrinsic structure, such as interdependence or hierarchical relationship, and behavioral analysis to reduce the conflict. In this study, we analyze the relationship between satisfaction and trust formed in the process and result of the business, and the result of action to dissolution intention.

Research design, data, methodology - For these purposes, the author developed the proposed model and several hypotheses. In this model, conflict resolution strategies consist of five dimensions such as avoiding, forcing, cooperating, obliging, and compromising strategy. And, this model proposed that conflict resolution strategies are antecedents of procedure quality, behaviour quality and dissolution intention are consequences of conflict resolution strategies. The data were collected from April 1 to April 15, 2013. Because this study examined franchise industries from the franchisee perspective, we contacted franchisee store owner and managers located in Seoul and Gyeonggi Province. Interviewers trained contacted a total of 483 franchisees, and 400 franchisees responded. Out of 400 respondents, 2 respondents were deleted due to missing information. Thus, a total of 398 franchisee were used for this study. The data were analyzed using frequency analysis, confirmatory factor analysis, correlation analysis, and structural equation modeling with SPSS 24.0 and Amos 23.0 statistical program.

Results - The findings can be summarized as follows: First, franchisor conflict resolution activities have significant effects on procedure quality. Second, procedure quality has a significant effect on behavior quality. Finally, behavior quality has a significant effect on dissolution intention.

Conclusions - In this study, we investigated the relationship between conflict resolution behavior, procedural quality, behavior quality and dissolution intention. As a result, the franchisors should strive to resolve conflicts not only in solving simple problems with franchisees, but also in a longer term perspective. We also found that the procedural aspects of resolving conflicts should not be ignored. If the trust and satisfaction of each other increase during the process of resolving the conflict, it will positively affect the satisfaction and trust in resolving the conflict. This is also because it serves to lower the intention of termination. However, there is a limitation that it is targeted only to the restaurant franchise, and it is necessary to study the conflict resolution behavior depending on the type of conflict.

Keywords: Food Service Franchise, Conflict Resolution Strategy, Procedure Quality, Behaviour Quality, Dissolution Intention.

JEL Classifications: M31, M10, L90.

* This paper is a revised version of some of Han, Sang-ho's doctoral thesis.

** First Author, Assistant Professor, Department of Restaurant & Franchise Management, Cheju Halla University, Korea

Tel: +82-64-741-6526, E-mail: ilu-2@daum.net

*** Ph.D in Business Administration. Korea Company Ltd,
E-mail: doublej@hanmail.net

**** Corresponding Author: Professor, School of Business, Sejong

1. 서론

갈등은 개인 간, 기업과 개인 간, 또는 기업 간 사이, 즉 모든 구성원들 사이에서 존재하고 있다. 특히, 프랜차이즈 산업에서의 갈등은 가맹본부와 가맹점 간의 역할이나 기능이 제대로 작동되지 않을 때 발생할 수 있으며, 만약 이 갈등이 가맹본부와 가맹점의 불만족한 이유를 명확하게 찾게 되고, 이를 해결해 나간다면 둘의 관계에는 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Pondy, 1967; Schul, 1987).

그러나 현재 여러 본부의 갑질 논란과 더불어 가맹본부와 가맹점 간에 많은 갈등 문제들이 보도되고 있다. 실제 가맹본부와 가맹점 간의 접수된 분쟁사건은 2003년 243건에서 2014년 572건으로 계속 증가하고 있는 것으로 나타났으며, 분쟁사건의 주요 쟁점은 계약과 해지에 대한 것으로 나타나고 있다(공정거래위원회, 2016).

따라서 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 효율적인 갈등관리와 갈등해결행동이 매우 중요한 과제로 부각되고 있다(Gaski, 1986). 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 사이에서의 발생된 갈등을 갈등해결행동을 통해 어떻게 해결하는가에 따라 관계를 긍정적인 혁신 또는 변화로 유도할 뿐 아니라, 이를 통해 형성된 건전한 채널상의 관계는 이후 발생하는 다른 갈등에 대하여서도 긍정적인 방향으로 해결할 수 있도록 해주기 때문에 중요한 문제로 대두되고 있다(Dant & Gleiberman, 2011).

그러나, 프랜차이즈 조직이 가지고 있는 상호 의존관계나 위계적 관계 등 본질적 구조로 인한 갈등의 요인과 그 갈등을 줄이기 위한 행동을 분석한 연구는 부족하다(Dant & Gundlach, 1999). 따라서 프랜차이즈 시스템에서도 가맹본부에서 가맹점과의 갈등을 해소시킬 수 있는 갈등해결행동에 대한 연구가 매우 필요하다(Giddings et al., 2009).

이러한 갈등해결행동의 과정과 그 결과물에 대한, 만족과 신뢰는 해지의도를 낮추고 장기적인 관계를 형성하는데 중요한 요인이며(Lambert, Knemeyer, & Gardner, 2004; Walter, Müller, Helfert, & Ritter, 2003), 학자들에 따라 이런 이유를 행동에 따른 결과물(Janssen et al., 2009; Stark & Bierly, 2009)이거나 과정 속에서 형성되는 것(Olsen & Johnson, 2003; Oliver, 2010)이라 주장하고 있다.

본 연구에서는 선행연구들을 반영하여, 가맹본부와 가맹점 간의 갈등을 해결하는 과정에서 형성되는 만족과 신뢰를 절차의 질로, 갈등 해결 결과에 따라 형성되는 만족과 신뢰를 행동의 질로 나누어 살펴보고자 한다. 또한, 가맹본부의 갈등해결행동과 절차의 질, 행동의 질 그리고 해지의도 간에 영향관계를 실증하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 갈등해결행동

갈등은 갈등의 당사자 간 소통과 문제해결 그리고 협상

등의 방법을 통해 관리될 수 있다(Mayer, 2000). 그러나 프랜차이즈 관계에서의 갈등은 목표의 차이에서 발생하는 본질적 요소에 기인되기 때문에 다른 갈등과 달리 양측의 타협이나 양보 없이 스스로 해결하기가 어렵고, 이를 해결하지 않으면 상호 극심한 불신을 겪거나 심지어는 법적 분쟁으로 발생하여 쌍방의 치명적인 결과를 초래할 수 있다(Shane, 2005). 따라서 갈등해결행동을 위해서는 갈등의 유형과 원인을 먼저 파악한 후, 알맞은 행동방법을 선택하여 실행되어야 한다(Aghamolki et al., 2013). 갈등해결행동의 행동 방법은 협동행동, 타협행동, 순응행동, 강압행동, 회피행동 등의 5가지로 구분된다(Lussier, 1995; Thomas, 1976).

협동행동은 문제해결, 협력 등과 같은 의미로 사용되며(Cameron & Wethen, 2009), 갈등 당사자가 모두 이익을 얻을 수 있도록 하는 행동을 말하며, 중요한 문제에 대한 창의적인 해결책에도 달하고 장기적으로 긍정적인 관계를 구축에 관심을 가지고 있는 개인적인 성향이나 행동을 뜻한다(Lussier, 1995). 타협행동은 가맹본부의 입장이나 관점보다 가맹점의 입장과 관점을 중요하게 생각하고 서로의 합의에 도달하기 위한 의지를 포함한다. 따라서 타협행동은 갈등을 해결하기 위해 자신과 상대방의 관심 부분 중 일정 부분을 배제하고, 공통관심 부분에 관하여서만 그 해결 방법을 취하는 것이라고 할 수 있다(Katz, 2005). 순응행동은 갈등을 최소화하기 위하여 가맹본부는 갈등의 문제에 대해 가맹점의 관점을 이해하고 따라가는 행동을 말한다. 이러한 행동은 자신이 틀렸음을 알고 듣는 입장일 때, 문제가 자신보다 다른 사람들에게 더욱 중요하여 타인을 만족시키기 위한 행동을 유지하려 할 때 추후의 문제해결에 필요한 사회적 신뢰를 얻기 위해, 또는 보호와 안정이 중요할 때, 행하여진다(Thomas, 1976). 강압행동이란 갈등 상황에 대하여 가맹본부의 입장과 관점만을 수용시키기 위해 가맹점에게 강압적인 영향력을 행사하는 행동을 말한다. 즉, 자신의 이익을 위하여 다른 사람의 관심이나 희망을 무시하고 있는 영향력을 행사하는 행동이며(Schermerhorn, 2000), 이러한 행동은 강압적 영향 전략과 유사한 형태로 볼 수 있다(Ivancevich & Matteson, 1996). 회피행동이란 가맹본부가 갈등상황이나 애매한 상황으로부터 벗어나고자 가맹점과의 갈등을 외면하는 것을 뜻한다. 이러한 회피행동은 보통 갈등으로 인한 긴장감이나 욕구불만, 그리고 감정적으로 화가 나 있을 경우에 사용되어진다(Sharif, 2007).

2.2. 절차의 질

가맹본부와 가맹점 간의 거래 과정 속에서 서로에 대한 만족과 신뢰가 먼저 형성되어야 한다(Olsen & Johnson, 2003; Oliver, 2010). 즉, 가맹본부가 가맹점과의 갈등을 해결하기 위해 행동을 하는 과정 속에서 형성되는 만족과 신뢰를 절차의 질이라고 정의할 수 있으며, 그 하위차원으로 절차만족, 절차신뢰로 나누어 볼 수 있다.

먼저, 절차만족은 두 거래 당사자 간의 거래 과정에서 느껴지는 만족을 말한다. 만족이란 제공 받는 서비스를 인지하는 과정으로부터 발생하는 감정적 반응으로 정의할 수 있다(McKinney & Yoon, 2002). 이는 평가 과정이 중요한 요소

임을 강조한 과정에 중점을 둔 만족의 정의이다. 이러한 과정 속에서의 만족은 서비스의 성과와 고객들의 반응을 바꿀 수 있는 중요한 요인 중에 하나이며, 고객과 기업과의 관계를 이해하는데 많은 도움이 된다(Olsen & Johnson, 2003).

절차신뢰란 가맹본부와 가맹점의 거래 과정에서 발생된 서로 간의 신뢰를 말한다. 절차신뢰는 사회심리학자들의 주장에 근거하여 설명할 수 있다. 사회심리학에서 말하는 이중 처리과정 이론 측면에서 신뢰를 바라본다면, 매번 다른 의사 결정과 판단을 해야 하는 상황에서, 다른 사람의 신뢰성에 대한 판단은 합리적인 방법을 통한 처리과정을 거쳐야 하며, 이러한 합리적인 방법은 충동적인 방법에도 영향을 받게 된다(Strack & Deutsch, 2004). 왜냐하면 다른 사람의 신뢰성에 대한 합리적인 판단은 어떤 최소한의 물질적 교환 활동이 발생되고 있을 때, 그 영향을 받게 되며(Todorov et al., 2008), 이러한 영향 관계는 한 쪽의 정보 처리가 다른 쪽에 어떤 영향을 주었는지에 따라 다르게 나타날 수 있기 때문이다(Schul et al., 2008; Mayer & Mussweiler, 2011).

2.3. 행동의 질

행동의 질이란 갈등을 해결하기 위한 가맹본부의 행동과 그 결과에 대하여 반응하는 것을 말하며, 이에 대한 하위차원으로 행동만족과 행동신뢰로 구성 할 수 있다.

행동만족이란 가맹본부의 행동의 결과에 대한 만족으로 정의할 수 있다. 이러한 행동만족은 기대불일치의 이론으로 해석할 수 있다. 기대불일치 모형에 따르면, 만족은 소비자가 제품, 서비스, 그리고 다른 대상에 대하여 가지고 있는 사용 전의 기대와 그들의 성과에 대한 사용 후의 지각 간의 비교 결과를 말한다(Churchill & Surprenant, 1982; Oliver, 1997). 또한, 만족과 불만족은 제품이나 서비스의 사용 전 기대와 사용 후 성과를 평가한 결과로 정의된다(Anderson, 1973).

행동신뢰란 가맹본부의 행동 결과에 대한 신뢰로 정의할 수 있으며, 이러한 신뢰는 경제적인 관점에서 살펴 볼 수 있다. 즉, 경제적인 관점으로 바라본다는 것은 효율성과 효과성을 이야기 하는 것이며, 이는 성과에 초점이 되어 있다는 것이다. 따라서 가맹본부의 갈등을 해결하기 위한 행동의 결과가 좋다면, 이러한 행동은 가맹점에게 신뢰의 중요한 역할을 하게 될 것이다.

이러한 관점은 Berg, Dickhaut, and McCabe(1995)의 게임 이론을 근거로 한 수정모델에 의해 설명된다. 게임이론에 따르면, 사람들은 누구나 작은 돈을 가지고 있는 것보다 많은 돈을 가지고 있는 것을 좋아하며 결과물들에 대해 서로 상관 없는 것으로 여기는 것이 아니라, 하나의 결과물은 다른 결과물과 관련이 있다고 여기고 있다(Bolton & Ockenfels, 2000).

2.4. 해지의도

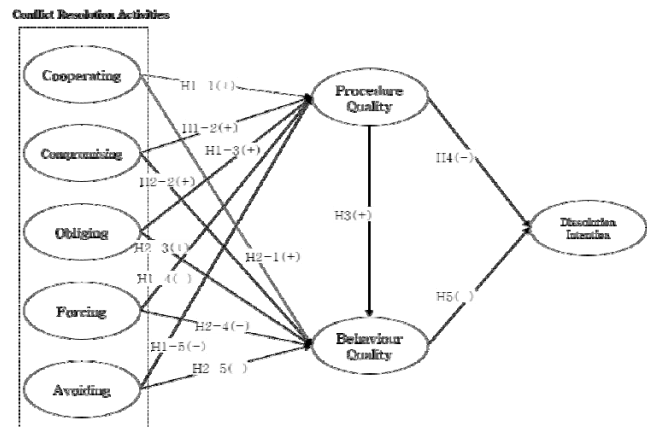
관계해지는 두 거래 당사자의 한 쪽이 불공정하게 대우받는다는 인식 때문에 시작되며, 이러한 인식이 커지면 경제적인 희생이 따르더라도 불쾌함을 표출하거나 관계해지를 하게

된다(Hibbard et al., 2001). 또, 해지의도는 프랜차이즈 가맹 본부와 가맹점 간의 관계에서 서로에 대하여 장기적 관계를 유지하려는 의도가 없다는 것이며, 이로 인해 서로에 대한 관계 규범이 깨지게 된다(Jap & Ganesan, 2000). 또한, 두 거래 당사자 간에 높은 수준의 만족(Hocutt, 1998; Ping, 1999; Stewart, 1998), 결속(Ping, 1997), 그리고 관계규범이 형성되어 있는 관계라면, 관계해지의 원인이 되는 불만족과 불공정성을 억제하여 관계해지의도를 낮출 수 있으나, 목표의 불일치(goal incongruity)나 갈등(conflict)이 발생하여 불만족과 불공정성이 발생하는 경우 관계해지는 촉진될 수 있다.

3. 연구설계

3.1. 연구모형

본 연구는 전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 <Figure 1>의 연구모형을 설정한다. 즉, 갈등해결행동이 절차의 질, 행동의 질 그리고 해지의도에 영향을 미칠 것이라고 제시한다.



<Figure 1> Research Model

3.2. 연구가설

3.2.1. 갈등해결행동이 절차의 질에 미치는 영향

갈등해결행동의 하위 요인들과 절차의 질과 행동의 질과의 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, George, Miroga, and Omweri(2013)는 그들의 연구에서 갈등해결행동 중 협동행동과 순응행동은 직무만족에 긍정적인 영향을 미치며, 위협행동은 직무만족에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한, 갈등의 해결이란 갈등에 대한 긍정적인 성과와 서로의 관계에 대하여 만족할 때까지 노력하는 과정이라고 할 수 있다(Dant & Schul, 1992). 따라서 본부의 갈등해결행동은 가맹본부와 가맹점 사이에 갈등을 해결할 때까지, 서로에 대한 만족과 신뢰를 형성하기 위해 노력하는

과정이라고 할 수 있다. 이러한 노력은 가맹본부와 가맹점간의 갈등의 원인을 분석하고 해결하는데 능동적으로 행동하도록 도와준다.

강압행동과 회피행동은 갈등을 해결함에 있어서 다른 갈등해결행동(협동행동, 타협행동 및 순응행동)보다 좀 더 직접적인 영향을 줄 수 있다. 이러한 행동은 한 파트너가 다른 파트너의 행동에 직접적이고 더 많은 제약을 만들게 되거나(강압행동), 관심의 대상에서 제외하고 있음(회피행동)을 나타내게 되기 때문에 현재의 갈등을 줄일 수 있는 방법이 줄어들게 되며, 미래에 더 많은 갈등을 발생시킬 수 있다(Cadotte & Stern, 1979).

즉, 가맹본부의 갈등해결행동(협동행동, 순응행동, 타협행동)은 절차의 질에 긍정적인 영향을 줄 것이며, 강압행동과 회피행동은 절차의 질에 부정적인 영향을 줄 것이다.

따라서 본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- <H1>** 본부의 갈등해결행동[(1-1) 협동, (1-2) 순응, (1-3) 타협, (1-4) 강압, (1-5) 회피]은 절차의 질에 영향을 미칠 것이다.
- <H2>** 본부의 갈등해결행동[(2-1) 협동, (2-2) 순응, (2-3) 타협, (2-4) 강압, (2-5) 회피]은 행동의 질에 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 절차의 질이 행동의 질에 미치는 영향

Verhoef, Casebeer, and Hilsden(2002)는 그들의 연구에서 만족을 판매자와 구매자간의 관계에 있어서 매우 중요한 요소라고 하였다. 또한 만족이란 고객들은 서비스 전체와 그 서비스를 이용하면서 얻는 즐거운 경험의 정도로 정의하였다. 따라서 만족은 과거의 경험에 대한 경험이며, 그 두 조직 간에 관계의 경험이 짧더라도 형성될 수 있고(Geyskens et al., 1999), 긍정적인 관계를 반복할 수 있게 해준다(Hennig-Thurau et al., 2002). 즉, 절차 만족은 행동 만족에 영향을 미친다는 것이다.

신뢰는 관계의 형성이 이루어진 후, 반복적인 서비스의 제공으로 인한 일반화된 기대수준으로 설명되어진다(Selnes, 1998; Dwyer et al., 1987). 따라서 신뢰는 만족보다 높은 수준에서 생겨나는 총 평가로 여겨진다(Ravald & Grönroos, 1996). 또한 신뢰는 만족보다 오랜 관계 속에서 형성되며, 고객과 판매자의 관계에 대한 만족의 정도를 나타내는 것이다(Garbarino & Johnson, 1999; Selnes, 1998).

즉, 가맹본부와 가맹점 간의 문제를 인지하고 이를 해결하고자 할 때 형성된 만족과 신뢰는 서로의 갈등을 해결 방법 뿐만 아니라 결과에 대하여서도 서로 수긍하고 이에 대한 만족과 신뢰에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- <H3>** 절차의 질은 행동의 질에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 절차의 질과 행동의 질이 해지의도에 미치는 영향

해지의도는 불만족과 부당한 대우를 받았다는 인식이 인지되었을 때 생겨난다. 그렇기 때문에 관계의 질을 보여주는 주요 척도인 만족과 신뢰가 높을수록 현재의 관계를 유지하고자 하는 의도가 커지며(Morgan & Shelby, 1994), 관계를 해지하고자 하는 의도는 적어지게 된다. 지금까지의 연구결과에서도 만족(Hocutt, 1998; Ping, 1999; Stewart, 1998)과 신뢰(Ping, 1997)가 관계해지 의도를 감소시키는 것으로 나타났다.

가맹본부와 가맹점 간의 관계 형성 속에서 형성되어진 만족과 신뢰는 서로의 관계를 지속적으로 유지하고 발전시키고자 노력하게 된다는 것을 알 수 있다. 또한, 서로의 행동 결과에 대한 만족과 신뢰는 현재의 가맹본부와의 관계를 해지하고 다른 가맹본부를 탐색하고 새로운 관계를 구축하는 위험을 감수하려는 의도가 적어지게 된다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- <H4>** 절차의 질은 해지의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- <H5>** 행동의 질은 해지의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.5 표본설계

본 연구의 연구모형과 가설을 검증하기 위하여 각 변수에 대하여 문항을 작성하고 설문조사를 통하여 자료를 수집하였다. 본 연구의 설문은 서울과 경기 지역에 위치한 프랜차이즈 가맹점의 점주, 점장, 그리고 매니저를 대상으로 2013년 4월 1일부터 15일 간 실시되었다. 설문지는 총 438부가 배포되어 수거되었으며, 설문응답이 불성실한 40부를 제외하고, 398부가 분석에 이용되었다.

<Table 1> Demographic Characteristics

Constructs	Division	Frequency	Ratio(%)
Gender	Male	245	61.6
	Female	153	38.4
Trading Period	Under 1 Year	49	12.3
	1-2 Years	159	39.9
	2-3 Years	79	19.9
	3-4 Years	23	5.8
	Over 5 Years	33	8.3
	No Answer	47	11.8
Position	Owner	8	2
	Manager	182	45.7
Industry	General Korean Food	87	21.9
	Meat Korean	37	9.3
	Hof	46	11.6
	Snack	29	7.3
	SeeFood	19	4.7
	International Food	42	10.6
	Bakery	41	10.3
	Coffee/Ice Cream	52	13.1
	Chicken	45	11.3

3.2.6. 변수의 측정

모든 항목은 리커트 7점 척도(1점 = 매우 그렇지 않다, 7점 = 매우 그렇다)를 이용하여 측정되었다.

본 연구에서 갈등해결행동을 가맹본부와 가맹점 사이에 발생한 갈등에 대한 본사의 행동으로 정의하였다. 즉, 갈등 해결행동이란 갈등상황을 평화적으로 도출해내는 과정으로 그 유형은 유익하든지, 유해하든지 간에 갈등을 해결하려는 행동(Rahim, 1983)을 의미한다. 본 연구에서는 갈등해결행동의 하위요인으로는 협동행동, 타협행동, 순응행동, 강압행동 및 회피행동의 5개 행동으로 분류하였다(Thomas, 1976). 문항은 Barki and Hartwick(2001)과 Koza and Dant(2007) 그리고 Chang and Gotcher(2010)에 의해 개발된 협동행동, 타협행동, 강압행동에 5개 항목, 순응행동에 6개 항목 그리고 회피행동에 4개 항목을 번역한 후, 본 연구 상황에 맞게 수정하여 측정하였다.

절차의 질은 가맹본부가 갈등을 해결하려는 행동 중에 가맹점이 느끼는 감정과 믿음으로 정의할 수 있으며, 그 하위차원으로 절차만족과 절차신뢰로 나누었다. 먼저, 절차만족은 가맹본부가 갈등해결행동의 절차에 대하여 가맹점이 느끼는 만족으로 정의하였다. 절차만족의 측정은 Barki and Hartwick(2001)에 의해 개발된 5개 항목을 번역한 후, 본 연구 상황에 맞게 수정하여 측정하였으며, 절차신뢰는 갈등을 해결하기 위해 가맹본부가 취하는 행동 상의 절차에 대하여 가맹점이 느끼는 믿음으로 정의하고, Barki and Hartwick(2001)의 절차 만족으로 개발된 6개 항목을 번역한 후, 본 연구 상황에 맞게 신뢰로 수정하여 측정하였다. 본 연구에서는 가맹본부가 갈등을 해결하려는 행동의 결과에 대한 가맹점의 감정과 믿음으로 정의할 수 있으며, 그 하위차원으로 행동만족과 행동신뢰로 나누었다. 문항은 Robey et al. (1989)과 Barki and Hartwick(1994)에 의해 개발된 5개 항목을 번역한 후 본 연구 상황에 맞게 수정하여 측정하였으며, 행동신뢰는 가맹점이 느끼는 가맹본부의 갈등해결행동에 대한 믿음을 의미하며, 이들에 대한 신뢰의 정도로 정의되었다. 문항들은 Doney and Cannon(1997)에 의해 개발된 5개 항목을 번역한 후, 본 연구 상황에 맞게 신뢰로 수정하여 측

정하였다.

해지의도는 가맹본부와 가맹점간의 거래에 있어 가맹점이 계약관계의 중지를 원하는 정도로 정의되었으며, Ping(1995)에 의해 개발된 6개 항목을 본 연구 상황에 맞게 수정하여 측정하였다.

4. 실증분석

4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 응답한 응답자 398명의 일반적 특성을 살펴보면, <Table 1>과 같다. 먼저, 성별은 남자가 245명(61.6%)로 여자 153명(38.4%)에 비하여 많은 것으로 나타났다. 업종별로는 한식류가 87명(21.9%)으로 가장 많은 분포를 나타냈으며, 커피/아이스크림이 52명(13.1%), 요리주점/호프가 46명(11.6%), 치킨류가 45명(11.3%), 외국계음식류가 42명(13.1%), 제과/제빵이 41명(10.3%), 육류관련 한식이 37명(9.3%), 분식류가 29명(11.5%), 그리고 해물류가 19명(4.7%)의 순으로 나타났다.

4.2. 측정항목의 타당성과 신뢰성 검증

다항목으로 구성된 연구 단위의 단일차원성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시되었다. 분석 결과, 각 요인별 제거 항목은 없었다. <Table 2>에서와 같이, 갈등해결행동의 요인 적합도는 KMO=.930, Bartlett's Test of Sphericity=8934.876(df=300), $p<.000$ 로 나타났으며, 절차의 질과 행동의 질 그리고 해지의도에 대한 요인 적합도는 KMO=.960, Bartlett's Test of Sphericity= 15950.245(df=351) ($p<.000$)로 나타나 요인분석에 이용된 표본들이 적합한 것으로 나타났다. 또한, 각 연구단위들에 대한 신뢰도를 분석한 결과 .880~.970으로 나타나 신뢰를 검토한 결과, 신뢰도가 충분한 것으로 확인하여 분석에 활용하였다(Hair et al., 2006).

<Table 3> Construct intercorrelations, Mean, and Standard Deviation

	Avoiding	Forcing	Cooperating	Obliging	Compromising	Procedure Quality	Behaviour Quality	Dissolution Intention
Avoiding	1							
Forcing	.654**	1						
Cooperating	-.494**	-.476**	1					
Obliging	-.576**	-.658**	.712**	1				
Compromising	-.375**	-.490**	.635**	.684**	1			
Procedure Quality	-.585**	-.647**	.719**	.770**	.601**	1		
Behaviour Quality	-.576**	-.694**	.719**	.784**	.667**	.896**	1	
Dissolution Intention	.595**	.659**	-.488**	-.654**	-.483**	-.692**	-.675**	1
Mean	3.2676	3.2543	4.0392	4.1771	3.7454	3.9225	4.0286	3.0281
Standard Deviation	1.23663	1.55564	1.25009	1.20771	1.12733	1.25414	1.24414	1.48701

** $p < 0.01$

<Table 4> Standardized Structural Estimates

	Path			Standardized Estimate	C.R.	P	Result
H1-1	Cooperating	→	Procedure Quality	.353	5.232	***	Accepted
H1-2	Compromising	→	Procedure Quality	.329	3.792	***	Accepted
H1-3	Obliging	→	Procedure Quality	.072	1.277	.202	Rejected
H1-4	Forcing	→	Procedure Quality	-.273	-4.882	***	Accepted
H1-5	Avoiding	→	Procedure Quality	-.005	-.166	.908	Rejected
H2-1	Cooperating	→	Behaviour Quality	-.046	-1.677	.094	Rejected
H2-2	Compromising	→	Behaviour Quality	.028	1.166	.244	Rejected
H2-3	Obliging	→	Behaviour Quality	.011	.853	.394	Rejected
H2-4	Forcing	→	Behaviour Quality	-.030	-1.482	.138	Rejected
H2-5	Avoiding	→	Behaviour Quality	-.025	-1.676	.094	Rejected
H3-1	Procedure Quality	→	Behaviour Quality	.971	20.819	***	Accepted
H3-2	Procedure Quality	→	Dissolution Intention	5.007	1.716	.086	Rejected
H3-3	Behaviour Quality	→	Dissolution Intention	-5.739	-1.977	.048	Accepted

$\chi^2=349.205$, $df=79$, $p=.000$, $GFI=.905$ $AGFI=.837$, $NFI=.952$, $CFI=.963$, $TLI=.943$, $RMR=.051$

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$

본 연구에서 Harman의 단일요인검증(Harman's one-factor test)을 이용하여 동일 방법편의를 측정하였다(Lee, Kim, Son & Lee, 2011; Lee, Kim, Lee & Li, 2012). 이 측정을 위해 Podsakoff & Organ(1986)이 제안한 것처럼 하나의 요인으로 통제 모형과 비 통제 모형의 χ^2 와 자유도를 비교하였다. 그 결과 통제하였을 때 $\chi^2=5213.347(df=264)$ 로 나타났으며, 통제하지 않았을 경우엔 $\chi^2=4860.727(df=1229)$ 로 나타났다. 두 모형의 $\Delta\chi^2$ 는 352.630($df=35$, $p<.01$)로 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타나, 연구 단위들 간에 내적타당성이 증명되었다고 볼 수 있다.

4.3. 상관관계 분석

단일차원성이 입증된 각 연구단위에 대하여 서로의 관계의 방향성과 관계의 정도를 알아보기 위해 <Table 3>과 같이, 상관관계 분석이 실시되었다. 분석결과, 각 연구 단위들 간의 방향을 연구가설에서 제시한 방향과 일치하는 것으로 나타났다.

4.4. 연구가설의 검증

연구의 전체적 구조모형을 검증하기 위하여 AMOS 22.0을 이용한 구조모형분석이 실시되었다. 분석 결과, 적합도는 $\chi^2=349.205$, $df=79$, $p=.000$, $GFI=.905$ $AGFI=.837$, $NFI=.952$,

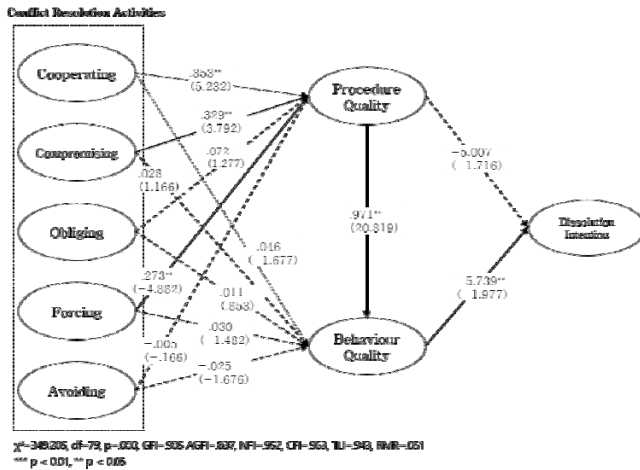
$CFI=.963$, $TLI=.943$, $RMR=.051$ 로 나타났으며, 적합도 값이 대체적으로 수용 가능한 값을 갖는 모형이 도출되었다(Hair et al., 2006).

분석 결과는 <Table 4>와 같다.

먼저, 갈등해결전략이 절차의 질에 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, 협동전략($\beta=.353$, $t\text{-value}=5.532$), 타협전략($\beta=.329$, $t\text{-value}=3.792$), 순응전략($\beta=.072$, $t\text{-value}=1.277$), 강합전략($\beta=-.273$, $t\text{-value}=-4.882$), 회피전략($\beta=-.005$, $t\text{-value}=-.166$)으로 나타나, H1의 가설 중 협동전략, 타협전략, 강합전략이 절차의 질에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, H1 중 일부 채택되었다.

갈등해결전략이 행동의 질에 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, 협동전략($\beta=-.046$, $t\text{-value}=-1.677$), 타협전략($\beta=.028$, $t\text{-value}=1.166$), 순응전략($\beta=.011$, $t\text{-value}=.853$), 강합전략($\beta=-.030$, $t\text{-value}=-1.482$), 회피전략($\beta=-.025$, $t\text{-value}=-1.676$)으로 나타나, H2의 가설은 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, H2는 기각되었다.

절차의 질이 행동의 질에 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, $\beta=.971$, $t\text{-value}=20.819$ 로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, H3는 채택되었다. 절차의 질이 해지의도에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나($\beta=5.007$, $t\text{-value}=1.716$), H3는 기각되었다. 마지막으로 행동의 질이 해지의도에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나($\beta=-5.739$, $t\text{-value}=-1.977$), H4는 채택되었다.



<Figure 2> Standardized Structural Estimates

5. 결론

본 연구는 가맹본부의 갈등해결행동이 절차의 질과 행동의 질 그리고 해지 의도에 대한 구조적 관계를 설정하고, 이를 실증 분석하였다.

연구결과의 요약과 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본사의 갈등해결행동 중 강압행동은 절차의 질에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 협동행동, 순응행동, 타협행동은 절차의 질에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가맹본부가 가맹점과의 갈등이 발생되었음을 인지한 후 가맹점과의 갈등을 해결 함에 있어서 서로의 입장과 상황을 파악하고 이를 서로 공유해야 한다는 것을 보여주고 있다. 특히, 외식프랜차이즈 분야에서 가맹점에 대한 갈등해결행동은 갈등해결 대상 가맹점 뿐 아니라 다른 가맹점과의 관계 및 향후 발생할 수 있는 갈등을 해결하는데 있어서 매우 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 따라서 가맹점에 대한 협동행동, 타협행동, 그리고 순응행동을 기반으로 한 가맹점과의 갈등해결행동을 구상하고 운영함이 중요하다. 이는 가맹점으로 하여금 가맹본부에 대한 기대에 대하여 충족감을 느끼고 이를 통해 자신들의 가맹본부 선택이 현명하였다는 인식이 높아질 수 있음을 보여주고 있기 때문이다.

둘째, 가맹본부의 갈등해결행동 전략은 과정부터 조심스럽게 접근되어야 함을 알 수 있다. 본 연구의 결과를 보면 갈등해결행동이 절차의 질에는 영향을 미치나 행동의 질에

는 영향을 미치지 않음을 볼 수 있다. 즉, 갈등을 해결 함에 있어서 과정과 절차에서 서로에 대한 믿음과 신뢰가 형성되는 것이 매우 중요하다는 것이다. 이러한 결과는 Handfield and Bechtel(2002)의 연구에서 판매자의 구매자에 대한 지정도에 대한 인지정도에 따라, 판매자에 대한 신뢰가 낮아진다는 결과와 일치한다. 즉, 가맹본부가 갈등을 해결 함에 있어서 서로의 협의와 교육을 통한 절차와 규범을 구축하고 인지시키지 못하고, 가맹점과의 갈등해결을 위해 순응행동이나 타협행동과 같은 행동으로만 진행된다면, 가맹점주는 가맹본부에 대한 신뢰도를 떨어뜨릴 수 있다는 것이다. 따라서 가맹본부가 가맹점과의 갈등 발생 시에 대처하는 구체적인 절차와 매뉴얼을 구비하고, 가맹점과의 갈등에 따라 구축된 절차와 매뉴얼을 기본으로 하여 협의와 협동행동이 진행되어야 함을 시사하고 있다.

셋째, 절차의 질은 행동의 질에 행동의 질은 해지의도에 통계적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가맹점과의 갈등을 해결 함에 있어서 그 절차와 과정에서 형성된 만족과 신뢰가 행동 또는 결과에 대한 신뢰와 만족을 형성하는데 선행해야 함을 보여주고 있다. 또한, 과정 속에서 형성된 절차의 질은 행동의 질을 통해 해지의도를 낮추게 되는 요인임을 보여주고 있다. 따라서 가맹본부는 가맹점과의 단순 문제 해결에만 집중할 것이 아니라 조금 더 장기적인 관점에서 발생할 수 있는 갈등 해결 방법과 절차 등을 수립하고 이를 전 직원과 가맹점주에게 교육할 필요가 있다. 또한, 이러한 절차와 방법을 수립하는데 있어서 가맹점주들과의 소통을 통해 수립을 하도록 노력하여야 하며, 특히 가맹점주들과의 접점에 있는 슈퍼바이저를 위한 교육의 강화가 필요할 것이다.

또한, 가맹본부의 갈등해결행동에 대한 행동의 질이 해지 의도를 낮춘다는 것을 확인할 수 있었다. 이는 가맹본부가 갈등으로 인한 가맹점의 해지의도를 낮추기 위해서는 가맹본부의 갈등해결을 위한 행동이 단발성이 아니라 지속적인 행동을 통해 가맹점의 지속적인 만족과 신뢰를 구축해야 한다는 것을 의미한다.

본 연구는 다음과 같은 한계점 및 향후 연구과제가 있다.

첫째, 본 연구는 서울 경기권 외식프랜차이즈 가맹점만을 대상으로 연구를 진행하였다. 따라서 향후에는 유통, 서비스 등 다양한 프랜차이즈 기업을 대상으로 연구되어야 할 것이다. 둘째, 본 연구는 가맹본부의 갈등해결행동에 관하여서만 연구하였다. 가맹본부와 가맹점 간의 갈등의 유형과 이에 따른 갈등해결행동에 대한 연구가 필요할 것이다. 셋째, 갈등에 대한 갈등해결행동을 가맹본부와 가맹점을 대상으로 하여 양방향으로 측정하는 연구가 필요할 것이다.

References

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
 Argyle, M. (2013). *Cooperation (Psychology Revivals): The Basis of Sociability*. New York, NY: Routledge.
 Bornstein, G. (1992). The free-rider problem in intergroup

conflicts over step-level and continuous public goods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(4), 597-606.
 Boyle, B. A., & Dwyer, F. R. (1995). Power, bureaucracy, influence, and performance: Their relationships in industrial distribution channels. *Journal of Business*

- Research*, 32(3), 189-200.
- Campbell, N. C., Graham, J. L., Jolibert, A., & Meissner, H. G. (1988). Marketing negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States. *Journal of Marketing*, 52(2), 49-62.
- Chen, X. P., Xie, X., & Chang, S. (2011). Cooperative and competitive orientation among Chinese people: Scale development and validation. *Management and Organization Review*, 7(2), 353-379.
- Choi, S. J., Baek, S. K., Moon, H. H., & Lee, H. S. (2017). Cliff edge franchise... "No business vision" pessimistic. Daily economy. <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2017&no=532437>
- Cochet, O., Dormann, J., & Ehrmann, T. (2008). Capitalizing on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 50-72.
- Delucchi, M., & Korgen, K. (2002). We're the customer-we pay the tuition": Student consumerism among undergraduate sociology majors. *Teaching Sociology*, 30(1), 100-107.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of co-operation and competition upon group process. *Human Relations*, 2(3), 199-231.
- Deutsch, M. (2011). Cooperation and competition. In P. T. Coleman (Ed.), *Conflict, Interdependence, and Justice* (pp. 23-40). New York, US: Springer.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dwyer, F. R., & Walker Jr, O. C. (1981). Bargaining in an asymmetrical power structure. *Journal of Marketing*, 45(1), 104-115.
- El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 9(2), 47-52.
- Fagre, N., & Wells Jr, L. T. (1982). Bargaining power of multinationals and host governments. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 9-23.
- Friedman, W. G., & Beguin, J. P. (1971). Joint international business ventures in developing countries. *Thunderbird International Business Review*, 13(3), 13-14.
- Ganesan, S. (1993). Negotiation strategies and the nature of channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 183-203.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1992). Monte Carlo evaluations of goodness of fit indices for structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 132-160.
- Geringer, J. M. (1988). Joint venture partner selection: Strategies for developed countries: Praeger Pub Text.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis 6th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey. humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- Harrigan, K. R., & Newman, W. H. (1990). Bases of interorganization co-operation: Propensity, power, persistence. *Journal of Management Studies*, 27(4), 417-434.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., & Takenouchi, H. (1996). Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-US cooperative alliances. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 981-1004.
- Kelman, H. C. (2005). Interactive problem solving in the Israeli-Palestinian case: Past contributions and present challenges. In R. Fisher (Ed.), *Paving the way: Contributions of interactive conflict resolution to peacemaking* (pp. 41-63). Lanham, US: Lexington Books.
- Killing, J. P. (1982). How to make a global joint venture work. *Harvard Business Review*, 60(3), 120-127.
- Kim, H. J. (1991). Influence of language and similarity on initial intercultural attraction. In Stella Ting-Toomey & F. Korzeny (Eds.), *Cross-cultural interpersonal communication*, 213-229). Newbury Park, US: Sage Publications.
- Koza, K. L., & Dant, R. P. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*, 83(3), 279-296.
- Lane, H. W., & Beamish, P. W. (1990). Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. *Management International Review*, 30(Special Issue), 87-102.
- Lin, X., & Germain, R. (1998). Sustaining satisfactory joint venture relationships: The role of conflict resolution strategy. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 179-196.
- Mead, M. (2002). Cooperation and competition among primitive peoples (Vol. 123): Transaction Publishers.
- Meeker, B. F. (1984). Cooperative orientation, trust, and reciprocity. *Human Relations*, 37(3), 225-243.
- Meeker, O., & Meeker, O. (1952). Letter from Liberia,. *The New Yorker*, 104-121.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553-577.

- Oh Y. S. (2017). [2017 franchise] Domestic franchise industry exceeded 50 trillion won ... "Merchants earn 27.4 million won per year", Chosun Biz. http://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2017/06/23/2017062301857.html#csidx6c6773d139628468c56626d0ee1ae19
- Osland, G. E., & Cavusgil, S. T. (1996). Performance issues in US-China joint ventures. *California Management Review*, 38(2), 106-130.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579-601.
- Parks, C. D. (1994). The predictive ability of social values in resource dilemmas and public goods games. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(4), 431-438.
- Perdue, B. C., & Summers, J. O. (1991). Purchasing agents' use of negotiation strategies. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 175-189.
- Pfeffer, J. (1994). *The costs of legalization: The hidden dangers of increasingly formalized control*. In S. B. Sitkin & R. J. Bies (Eds.), *The Legalistic organization* (pp.329-346): Thousand Oaks, US: Sage Publications.
- Pizanti, I., & Lerner, M. (2003). Examining control and autonomy in the franchisor-franchisee relationship. *International Small Business Journal*, 21(2), 131-159.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89.
- Rapoport, A., & Suleiman, R. (1993). Incremental contribution in step-level public goods games with asymmetric players. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(2), 171-194.
- Schottle, D. A., & Peltier, G. L. (1996). Should schools employ behavior management consultants? *Journal of Instructional Psychology*, 23(2), 128.
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 939-953.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Singleton-Jackson, J. A., Jackson, D. L., & Reinhardt, J. (2010). Students as consumers of knowledge: Are they buying what we're selling? *Innovative Higher Education*, 35(5), 343-358.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C., & Forbes, T. (1996). Creating strategic alliances which endure. *Long Range Planning*, 29(3), 346-357.
- Stewart, R. B. (2004). *Employee perceptions of trust: Rebuilding the employee-employer relationship*. Virginia Beach, VA, US: Regent University.
- Tikoo, S. (2002). Franchiser influence strategy use and franchisee experience and dependence. *Journal of Retailing*, 78(3), 183-192.
- Yang, I. S., Lee, Y. K., & An, S. H. (2010). A Comparative Study on Differences between Expectation before Contracting and Perceived Performance after Operation of Relationship Orientation among Franchise Industry Types. *Journal of Franchise Management*, 1, 1-17.