



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경 영 학 석 사 학 위 논 문

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점
사이에서 힘의 원천이 갈등을 매개로
성과에 미치는 영향

-편의점을 중심으로-

2018년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

오 송 현

경 영 학 석 사 학 위 논 문

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점
사이에서 힘의 원천이 갈등을 매개로
성과에 미치는 영향

-편의점을 중심으로-

지도교수 김 완 민

이 논문을 경영학석사 학위논문으로 제출함.

2018년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경 영 학 과

오 송 현

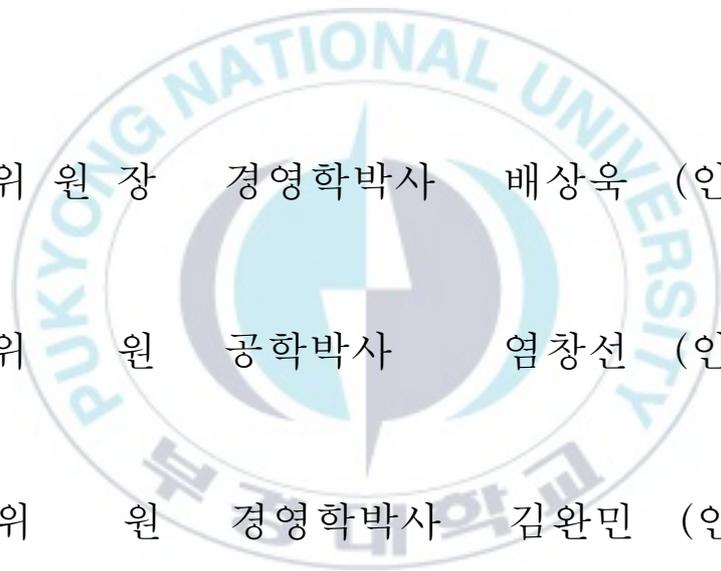
오송현의 경영학석사
학위논문을 인준함

2018년 2월 23일

위 원 장 경영학박사 배상욱 (인)

위 원 공학박사 염창선 (인)

위 원 경영학박사 김완민 (인)



차 례

Abstract	vi
제1장 서론	1
제2장 이론적 배경 및 선행연구	3
제1절 프랜차이즈의 시스템	3
1.1) 프랜차이즈의 정의	3
1.2) 프랜차이즈의 유형	4
제2절 힘의 정의	6
2.1) 힘	6
2.2) Dahl의 정의	7
2.3) Emerson의 정의	7
제3절 힘의 원천	8
3.1) 힘의 원천 정의	8
3.2) 힘의 원천 유형	11
3.3) 힘의 원천 효과	12
제4절 유통경로 상에서 갈등에 대한 정의	13
4.1) 갈등의 정의 및 원인	13
4.2) 유통경로에서의 갈등의 정의 및 원인	14
제5절 유통경로에서의 성과에 대한 정의	16
5.1) 경영성과의 개념 및 정의	16
5.2) 경영성과의 재무적/비재무적 관계	17
5.3) 경로에서의 성과	18
제6절 편의점의 개념 및 특징	19

6.1) 편의점 개념	19
6.2) 편의점 특성	20
6.3) 편의점 현황	22
제7절 편의점 유통경로 구성원에 관한 이론적 고찰	23
7.1) 편의점 본부와 가맹점	23
7.2) 파워와 경로갈등과의 관계	24
7.3) 갈등과 성과의 관계	24
① 부정적 측면	24
② 긍정적 측면	26
제3장 연구방법	28
제1절 연구 모형과 연구가설	28
1.1) 연구모형	28
제2절 가설설정	29
제3절 표본 선정 및 자료수집방법	32
제4장 실증분석결과	33
제1절 변수 분석결과	33
1. 인구 통계학적 분석	33
2. 신뢰도 및 타당성 분석	35
2.1) 힘의 원천	37
2.2) 갈등과 성과	38
제2절 가설 검증결과	39
제5장 결론	45
제1절 연구 요약	45
제2절 연구의 시사점	46
제3절 연구의 한계점 및 향후 연구의 방향	47
참고문헌	48



<그림목차>

<그림 1> 본 연구의 연구모형 28



<표목차>

<표4-1>	34
<표4-2>	36
<표4-3>	37
<표4-4>	38
<표4-5>	39
<표4-6>	40
<표4-7>	41
<표4-8>	42
<표4-9>	43



The Effects of the Source of Power between Franchisors and Franchisees on the
Franchisees's Performance via their Conflict - Focusing on the CVS -

Song Hyun Oh

Pukyong National University

Abstract

As the interest in distribution and logistics has steadily increased during the past two decades, industries specialized in distribution and logistics have also considerably expanded. Especially, Convenience stores show the highest growth and are becoming the core distribution platforms.

The main feature of convenience stores is the franchise system. In recent years, Convenience stores found on this system have been criticized for focusing on quantitative expansions to have competitive advantages.

Consequently, conflicts arise in contracts and in operations and the qualitative growth is not always achieved as a result of the extreme means the franchisees use trying to control the vertical unilateral relationship with franchisee. In this regard, We selected four independent variables, 'Coercive force', 'Expert force', 'Reference force', 'Reward Power' and we used 'conflict' as a mediator to examine how the use of 'Force' affects 'Performance'.

The results of the study reveal that 'Coercive force', 'Expert force' and 'Reference force' are correlated to 'Performance' and 'Conflict' is also correlated to 'Performance'. Furthermore, 'Coercive force' and 'Reference force' turns out to be positively related to 'Performance'. Finally, the evidence shows a partial mediated effect for 'Coercive force' and 'referent force'. But a complete mediated effect 'Expert force'.

Although, previous studies have focus on franchisee, 'Purchase behavior', 'Satisfaction' and 'Franchisor', this study focused on Convenience stores and Franchisee rather than Franchisor. So this study provides theoretical implications of findings and will contributes related CVS.

Key Words : Power, Conflict, Performance, Franchise, CVS,

제1장 서론

그 동안 국내 오프라인 유통채널 중에서 편의점은 지속적으로 성장세를 보여 왔다. 정진호(2006)에 의하면 편의점은 국내에서 가장 대표적인 프랜차이즈 시스템으로 평가를 받는다고 하였으며, 이재학(2015)의 경우 편의점이 핵심 유통플랫폼으로 자리 잡으면서 시장성장에 맞춰 편의점 업체들은 점포확장에 열을 올리고 있다고 하였다.

이러한 편의점이 갖고 있는 특징 중에서 가장 눈에 띄는 것은 바로 프랜차이즈 시스템이다. 사업형 프랜차이즈 시스템은 가맹본부가 가맹점에 대해 상품 공급, 상호 등 영업을 상징하는 표시의 허가, 그리고 영업 전반에 관한 지도를 제공하며 영입에 대하여 일정한 통제를 하는 거래의 형태이다(김상현, 1997).

프랜차이즈 시스템은 미국에서 처음으로 시작되어 일본, 유럽 등 선진국에서 인기를 끌고 있는 선진국형 유통형태를 말하며 국내에서는 유통시장의 개방과 함께 외국 유명브랜드를 중심으로 급속한 성장세를 보이고 있다. 아울러 현재에는 국내 유통업계의 미래 유망업종으로서 프랜차이즈 시스템에 대한 관심이 커지고 있는 실정이다(김상현, 1997; 오세조·김상덕·조현식·강보현 2003).

이러한 프랜차이즈 시스템을 바탕으로 한 편의점에 대해 최근 지나친 외형 경쟁으로 양적 확대에만 집중한다는 비판이 이어지고 있다. 본사만 배불리는 불공정 계약으로 편의점 가맹점 경영자들에게 갑질을 한다는 논란이 이어지고 있다(이재학, 2015). 이러한 사실로 볼 때 프랜차이즈 시스템은 유통구조상 그 구성원이 되는 가맹본부와 가맹점간의 관계에 있어서 높은 의존성으로 인해 서로 대등한 관계는 거의 불가능하고 일반적으로 가맹본부가 가맹점보다 월등한 위치에서 계약 및 운영이 이루어지고 있다(김홍, 2012).

외식산업 및 프랜차이즈 시스템을 운영하는데 있어 본부와 가맹점 간의 관계는 매우 중요하며 본부와 가맹점은 우호적인 관계를 위해 서로 협력할 필요가 있다(오세조 등, 2009). 대부분의 프랜차이즈 가맹본부는 가맹점과 수직적 관계를 가지는데 이러한 시스템 내에서 프랜차이즈 가맹본부는 가맹점에 대해 일방적인 파워 행사를 하는데 이는 갈등을 일으켜 서로에게 부정적인 영향을 끼치게 되며, 이는 양쪽의 신뢰를 낮추게 되고, 결국 경로 전체의 성과에도 직접적으로 영향을 준다고 하였다(이재학, 2015).

이처럼 가맹본부가 가맹점보다 절대적인 파워의 우위를 점하는 상황에서 가맹본부와 가맹점 사이의 파워관계는 프랜차이즈 조직구조를 설명하는 주요변수가 될 것이다(김민정, 2009).

과거 연구에는 프랜차이즈 편의점을 대상으로 한 연구들이 있었지만 그 연구들은 구매행동, 만족도 등과 같은 변수들을 주요변수로 설정하여 연구를 진행하였고 또한 대부분 프랜차이즈 가맹본부에 초점을 맞춰 연구를 하였다. 하지만 본 연구에서는 가맹본부가 아닌 가맹점에 초점을 맞춰 연구를 진행하였고, 결과변수로 성과에 초점을 맞춰 진행하였기 때문에 과거 연구와는 차이점이 있을 것이라고 생각한다.

이에 본 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 사이에 힘의 원천이 가맹점의 성과에 정(+) 또는 부(-)의 영향을 미치는지 알아보고, 갈등이 매개변수가 되어 매개효과가 있는지도 검증하고자 한다.

제2장 이론적 배경

제1절 프랜차이즈 시스템

1. 프랜차이즈의 정의

프랜차이즈 또는 프랜차이징 이라는 단어는 권한, 권리 등의 의미를 가진 단어로 특별한 상표나 서비스 명칭을 가진 소유자(Franchisor)가 타인(Franchisee)에게 동일한 제품 및 서비스 명칭을 사용할 수 있도록 허용하는 일종의 특허권 개념을 말한다(이승열, 2003).

프랜차이즈는 특별한 상표나 서비스 명칭을 가진 소유자가 타인에게 동일한 제품이나 서비스 명칭 등을 판매할 수 있도록 허용하는 특허권을 말하는 것인데, 프랜차이즈는 프랜차이저의 제품이나 서비스 명칭을 판매할 수 있는 권리를 획득한 개인이나 조직 즉 프랜차이즈의 가맹자를 말하며, 프랜차이저는 프랜차이즈를 소유하여 판매하는 개인이나 조직, 즉 본부를 말한다(박기용, 2004).

프랜차이즈 시스템에 대해 William(1979)은 “어떤 모회사가 개인이나 비교적 작은 기업들에 대하여 일정한 장소에서 상당한 기간에 걸쳐서 사전에 제시한 방법으로 영업을 할 수 있는 권리나 특권을 사용할 수 있도록 허가해 주는 제도” 라고 하였고, Stern and El- Ansary(1972)는 프랜차이즈 시스템을 가맹본부가 가맹점주에게 가맹본부의 상호, 상표, 서비스마크, 노하우, 기타 기업 운영방식을 사용하여 제품이나 서비스를 판매할 수 있도록 포괄적인 영업방식을 허가하여 부여하는 것이라고 정의하였다.

Hunt and Nevin(1974)은 프랜차이즈 관계에 대해 첫째, 쌍방의 책임 및

의무를 서술하는 계약이 존재하며 둘째, 그들 간에 튼튼하고 지속적인 협력관계가 존재하고, 마지막으로 프랜차이즈 가맹점이 사업을 운영하는 것은 주로 프랜차이즈 본부의 상표 및 마케팅계획 하에서 진행 된다고 정의 하였으며, “프랜차이저라 불리는 프랜차이즈 본부가 프랜차이지라 불리는 가맹점에게 일정기간 동안 일정 지역에서 정해진 방법에 따라 자신의 상호 또는 상표를 부착한 제품 또는 서비스를 판매할 수 있도록 허가하고, 그 대가로 초기 가입비와 로열티를 받는 계약관계에 기초한 시스템”(김상현, 1997; 신창훈 등, 2000)이라고 연구자들은 정의하였다.

따라서 프랜차이즈란 프랜차이즈 계약에 따라 본부가 가맹점에게 제공하여 운영할 수 있는 특권 내지 권한 자체를 의미하며, 이러한 방법으로 비즈니스를 하는 방법을 프랜차이징(Franchising)라고 한다. 즉 재화나 서비스를 마케팅, 혹은 유통과 같은 비즈니스를 실행하는 방법을 의미한다(이승열, 2003).

결론적으로 프랜차이즈 시스템은 본부가 가맹점과 계약을 맺어 본부의 영업권, 상표, 영업기술과 정보 등 사업을 행할 권리를 주고, 그 대가로 본부에 가맹비, 로열티를 지불하고 사업에 필요한 자본을 투입해 본부의 지도 아래 사업을 행하여 상호간 사업활성화 및 공동이익을 달성시키는 계속적 계약시스템이다.

2. 프랜차이즈의 유형

프랜차이즈 시스템은 서비스 및 상품 등 어떤 업종에서든지 이용되고 있는데 계약의 주체에 따라 4가지 유형으로 나눌 수 있다(Vaughn, 1979).

제조업자-소매상 프랜차이즈는 본사가 제조업자이고 가맹점은 소매상이다. 업종으로는 자동차판매업계, 석유판매업계가 있으며 대표적인 사례는 G.M.과 Ford, Texaco 등이 있다.

제조업자-도매상 프랜차이즈는 본사가 제조업자이고 가맹점은 도매상이다. 업종으로는 음료업계, 공급체인이 있으며 대표적 사례는 코카콜라와 펍시이다.

도매상-소매상 프랜차이즈는 본사가 도매상이고 가맹점이 소매상이다. 업종으로는 제약업, 잡화상점이 있으며 대표적 사례는 스포츠 용품 관련회사를 들 수 있다.

상표허가자-소매상 프랜차이즈는 본사가 제조업자나 도매상이 아닌 본부이며 가맹점은 소매상이다. 업종으로는 레스토랑, 트럭 대여회사 등이 있으며 대표적 사례는 맥도날드이다(민용기, 2006).

위에서 언급한 내용은 상품판매형 프랜차이즈이고 이하에서 설명할 부분은 비즈니스 패키지형 프랜차이즈 형태이다. 비즈니스 패키지형 프랜차이즈 시스템은 직영점 자유허대, 프랜차이즈 체인으로 구분할 수 있는데, 직영점 형태는 체인본부가 직접 점포마다 투자하고 직원을 파견하여 관리함으로써 브랜드의 이미지를 일관되게 통제하고, 소비자에게 좋은 이미지를 심어주면서 경영하는 다점포 방식을 말한다. 주로 외국 기업과 계약을 맺은 대기업패스트푸드, 패밀리 레스토랑에 많이 적용되고 있다.

자유허대 형태는 단독점포와 프랜차이즈 중간 형태로 특히 공동브랜드나 동일업종을 조합해 전개해 나가는 체인방식을 말한다. 즉 체인본부는 최소한의 기능만 하고 점포주가 나름대로 특성을 살려 융통성 있게 경영해 나갈 수 있는 형태를 말한다.

Khan(1991)의 연구에 따르면 프랜차이즈의 목적 또는 제공되는 서비스의 내용에 따라 크게 3가지로 분류할 수 있다. 첫째, 상품/상호 프랜차이즈로서 가맹점에게 상호나 상표 등의 사용을 허락함과 동시에 상품만을 공급하고 영업에 관한 노하우를 제공하지 않는 프랜차이즈 시스템이다. 둘째, 사업형 프랜차이즈로서 프랜차이즈와 프랜차이즈가 지속적인 관계에서 상품, 서비스, 상호 뿐만 아니라 사업의 전반적인 개념과 방식까지 동일

하게 행하는 관계를 일컫는다. 마지막으로, 전환 프랜차이즈인데 이것은 기존의 독립사업체가 프랜차이즈 구성원으로 전환된 경우의 유형을 일컫는다.

본 연구에서는 이러한 프랜차이즈 시스템을 통해 운영되고 있는 편의점을 주 연구대상으로 설정하여 연구를 진행하고자 한다.

제2절 힘의 정의

1. 힘

유통경로와 관련된 선행연구에서 주요 연구주제로 다루어져 온 파워(power)는 대체로 “한 경로구성원의 행동이나 의사결정에 영향을 미치는 능력”이라고 정의되고 있다(김진성 외, 2000). Simon(1953)은 파워에 대해 “두 사람간의 행동에서 불균형적 관계, 즉 한 사람의 행동의 변화가 다른 사람의 행동을 변화시키는 것”이라고 하였다(이한일·박종오, 2010).

과거 연구자들의 힘에 대한 선행연구를 통해 힘의 정의를 이해할 수 있는데 대표적으로 힘에 대한 정의는 크게 두 가지로 나눌 수 있다. 그것은 Dahl과 Emerson의 정의인데 Dahl(1957)은 힘에 대한 정의가 특정연구나 이론에 따라 다를 수 있으며 중요측면에 있어서는 한 연구에서의 정의가 다른 연구에서의 정의와 다를 수 있다고 주장하고 있다. Dahl은 힘을 “사람들 간의 관계”라고 간단히 말하면서 “그냥두면 하지 않을 어떤 것을 하도록 하는 것”을 힘이라고 하며 ‘어느 일방이 상대방의 행동에 변화를 불러일으킬 수 있는 능력’이라 정의하였다.

Emerson(1962)은 힘을 행위자 A의 힘은 A에 의해 잠재적으로 극복될 수 있는 B의 저항정도로 정의하면서 ‘어느 일방이 상대방에 의존하는 정도의 역의 개념’으로 정의하고 있다. 유통경로 상에서 어떤 구성원의 힘을 해

당구성원이 다른 구성원의 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 능력의 정도로 정의한다면 Dahl의 정의를, 한 경로구성원의 힘을 다른 구성원이 해당 구성원에 의존하는 정도에 의해 정의한다면 이는 Emerson의 정의를 따르는 것이다.

(1) Dahl의 정의

Dahl(1957)은 A와 B간의 관계에서 A의 파워는 A가 B에 대해 파워를 행사하지 않았다면 하지 않았을 어떤 일을 A가 파워를 행사함으로써 B로 하여금 그 일을 수행하게 할 수 있는 정도라고 정의하였으며 Dahl은 두 행위당사자(공급자 s와 소매상 r)간의 관계에 있어서 s가 r에 대해 가지는 힘은 s가 r의 행위에 영향을 미칠 수 있는 능력으로, s의 영향력이 없다면 하지 않았을지도 모를 어떤 행위를 r이 하도록 하는 정도를 말한다.

Dahl의 정의가 가지는 강점은 힘의 양에 대한 실제 측정을 가능하도록 하였다는 점이다. 이는 행동변화의 확률에 의해 두 당사자의 힘을 측정함으로써 힘의 우열에 대한 비교가 가능하도록 정의하고 있다.

(2) Emerson의 정의

Emerson(1962)은 파워란 “사회적 관계속에서 다른 개인이나 집단에의 의존도에 달려있다”고 하여 사회관계에 내재되어 있는 상호의존성을 파워 발생의 잠재적 조건으로 보고, 경로의 한 구성원이 상대방의 의존성을 이용하여 원하지 않는 행동을 강요할 때 파워가 나타나게 된다고 보았다.

Emerson은 “힘은 항상 의존도와 반비례 한다”라고 말하였으며 앞서 언급한 s와 r의 관계에서 공급자의 소매상에 대한 힘(P_{sr})은 소매상의 공급자에 대한 의존도(D_{rs})와 일치하며, 소매상의 공급자에 대한 힘(P_{rs})은 공급자의 소매상에 대한 의존도(D_{sr})와 일치하게 된다고 하였다. 여기서 의존도(Level of Dependence)는 행위자 r이 자신의 목표를 달성하기 위해 s가 필요한 정도를 말하며, 힘의 우위는 $P_{sr}-P_{rs}$ 로 정의 할 수 있다. 따라

서 $P_{sr}-P_{rs}$ 가 0일 경우 공급자와 소매상의 힘은 균형을 이루게 된다.

이외에도 Robicheaux and El-Ansary(1975)는 유통경로에서 권한이란 상대방과 합의된 교환 관계에서 특정 행위를 명백히 하거나 과위를 행사 할 수 있도록 이미 규정된 권리라고 보았다.

제3절 힘의 원천

1. 힘의 원천의 정의

Robicheaux and El-Ansary(1975)는 파워(힘)의 원천이란 ‘상대방의 목적 달성을 돕거나 방해할 수 있는 수단을 가리키기도 하고, 다른 경로구성원의 목표 달성에 영향을 미칠 수 있는 방법으로도 볼 수 있다’고 하였다. 즉, 다른 경로 구성원의 행동에 과위를 행사하기 위하여 이용되는 파워의 행사 수단인 것이다.

파워원천은 연구자에 따라 다양하게 분류되는데 그중 French and Raven(1959)은 힘의 원천을 총 5가지로 구분하여 이들 힘의 원천이 강할 수록 힘이 증가하는 것으로 보았다. 5가지의 힘의 원천은 다음과 같다

(1) 보상적 힘 (Reward Power)

$s-r$ (공급자-소매상)관계에 있어 s 가 r 에 대해 가지는 보상적 힘은 s 가 r 에 대해 보상을 줄 수 있는 능력을 말한다. 그리고 보상적 힘은 r 이 s 에 대해 r 의 보상을 조정할 수 있는 능력을 가지고 있다고 인식할수록 증가한다. 즉 s 가 r 에 대해 직접 긍정적 보상을 제공하거나 부정적 요인을 제거 또는 감소시킬 능력이 클수록 증가한다(임영균·안광호·김상용 2002)

이 힘의 기반은 실제 모든 경로에 존재하며 보상은 대개 한 경로 구성원이 다른 구성원의 의도에 따라주는 결과로 인식되며 재정적 이익으로 나타나기도 한다.

이러한 보상적 파워가 형성되기 위해서는 보상능력이 있어야 하며, 경로 구성원이 다른 경로구성원의 영향 하에서 행동을 하면 실질적인 경제적 이득을 받을 수 있다는 지각이 있어야한다. 그러나 보상적 힘을 반복하여 사용하게 되면 학습경험현상을 띄게 되어 보상적 힘의 효과가 소멸되는 경우가 있다(김민정, 2009).

(2) 강제적 힘 (Coercive Power)

이 힘은 보상적 힘과 반대되는 개념이며 s의 강제적 힘은 r이 s의 요구대로 행동하지 않을 경우, s가 r을 처벌할 수 있는 능력을 말한다. 강제적 힘의 강도는 처벌이 아닌 부정적 효과의 크기에 비례한다.

강제적 힘은 s가 자신의 보상이나 처벌의 강도를 조절 가능하다는 점에서 보상적 힘과 공통점이 있으나 r의 입장에서 보상적 힘은 대체로 s의 매력을 증가시키는 반면, 강제적 힘은 s의 매력을 감소시킨다 (임영균·안광호·김상용 2002).

강압적 힘의 계속적 사용은 경로구성원에게 저항력을 불러 일으키고 경로갈등을 야기할 수 있으므로 장기적으로 비효율적이라 할 수 있다(김민정, 2009).

(3) 합법적 힘 (Legitimate Power)

s가 r에 대해 어떤 행동을 요구할 수 있는 합법성 혹은 정당성을 지니고 있다고 인식하는 정도를 말한다. 다른 경로 구성원은 그 지시를 수행해야 하는 의무가 있다는 내적 규범에서 생겨난다. 합법성은 법률이나 계약과 같이 정당한 권리에 의해 발생되거나, 조직 내 권위 혹은 전통, 상관습 등과 같이 문화적 가치기준으로부터 발생되기도 한다.

보상이나 처벌은 그 자체만으로 긍정 혹은 부정의 영향을 미칠 수도 있지만, 이들이 합법성을 지니고 있는지 아닌지에 따라 정반대의 효과가 나타날 수도 있다. 합법적이지 못한 처벌은 부정적, 합법적인 처벌은 긍정적

인 태도와 복종을 가져올 수 있다.(임영균 · 안광호 · 김상용 2002).

(4) 준거적 힘 (Referent Power)

r이 s에 대해 일체감을 가지거나 일체감을 갖게 되기를 바라는 정도를 말한다. 그렇기에 s의 의지와는 상관없이 r이 s와 자신을 동일하게 함으로써 힘이 발생하게 된다. 즉, 한 경로구성원이 그의 목표가 다른 구성원의 것과 비슷하거나 동일하다고 파악할 때 준거적 힘의 기반이 존재 할 수 있다(임영균 · 안광호 · 김상용 2002).

유통경로 상에서 나타나는 준거적 힘은 유명 제조업자의 상품을 취급하는데서 오는 유통업자의 긍지와 보람, 유명 백화점이나 쇼핑센터에서 상품의 판매가 이루어지는데서 오는 제조업자의 긍지 등이 있다. 또한 오랜 기간 만족스러운 관계를 맺어온 경로구성원이 유통경로의 안정성을 지키기 위해 제조업자의 힘을 따르고자 할 때도 나타난다(김민정, 2009).

(5) 전문적 힘 (Expert Power)

이 힘의 기반은 한 경로 구성원이 주어진 영역에서 다른 구성에게서 원인을 찾는 지식에서 반성한다. 다시 말해 다른 구성원의 행동에 영향력을 행사하려는 경로구성원의 시도는 보다 나은 전문가의견에 근거한다. s가 특별한 지식이나 전문성을 가졌다고 r이 인식하는 정도에 의해 결정되며, 이 때 r은 자신의 지식과 관련하여 s의 전문성을 평가한다. s의 전문적 힘은 s가 전문지식을 가지고 있다고 r이 인식할 뿐만 아니라 r에게 진실을 전달해 준다고 인식할 때 발생한다(임영균 · 안광호 · 김상용 2002).

전문적 힘은 일반적으로 계속적이지 못하며, 개인적인 상호작용 기간 동안만 존재한다. 왜냐하면 한번 제공된 지식, 기술, 정보는 이를 받은 수혜자는 전문적 파워를 가지게 되기 때문이다(김민정, 2009).

2. 힘의 원천의 유형

힘의 원천은 유통 분야의 연구에 있어 몇 가지로 나뉜다. 유형 중에서 Hunt and Nevin(1974)은 강제적/비강제적 힘, Etgar(1978)의 경제적/비경제적 힘, Brown and Frazier의 가중된/가중되지 않은 힘, Kasulis, Spekman, and Bagozzi(1978)의 직접적/간접적 힘, John(1984)의 불확정적/확정적 힘, Johnson, Koenig, and Brown의 중재된/중재되지 않은 힘으로 나누었으며, Lusch and Brown(1982)은 경제적 파워에 보상적 파워, 강제적 힘 그리고 법적 합법적 힘을 포함하고, 비경제적 힘에 준거적, 전문적, 정보적, 전통적 힘을 포함하였다 이와 같이 힘의 원천은 보는 관점에 따라 매우 다양하게 분류가 가능하다.

이러한 힘의 원천은 각각 독립적으로 행사되는 것이 아니라 여러 힘의 원천들이 결합하여 상호작용하는 성격을 가진다. 따라서 기업의 마케터는 하나 이상의 파워원천들을 복합적으로 사용함으로써 다른 경로구성원에 대한 힘을 행사하는데 있어서 시너지 효과를 얻을 수 있다(조철호, 1997).

힘의 원천은 다른 경로구성원에게 유형적인 유인책을 제공하느냐의 여부에 따라 유형적/무형적으로 분류되기도 한다. 유형적 힘의 원천에는 보상적, 강제적, 합법적 힘 등으로 바람직한 경로행동을 유도하기 위해 유형적 유인책을 사용하는 경우이며 이는 장기적 관점에서 볼 때 일반적으로 경로구성원 간의 낮은 협력, 높은 갈등을 유발한다. 이러한 이유로 인해, 유형적 힘의 원천을 이용한 힘의 행사가 경로성과의 향상과 경로 구성원들의 만족도 증대를 가져올 수 있을지를 예측하기는 어렵다. 하지만 앞서 언급한 문제점이 있음에도 불구하고 유형적 힘의 원천은 경로 구성원들로 하여금 단기적인 경로행동을 수행하게 하는데 효과적일 수 있다.

반대로 무형적 힘의 원천은 준거적, 전문적, 정보적 힘 등으로 무형적 유인책을 사용하여 힘을 행사하는 경우이다. 이는 경로 구성원들 간의 협력

의 증대, 낮은 갈등 등을 가져올 수 있으므로 장기적으로 보다 효과적인 힘의 원천유형이다(조철호, 1997).

3. 힘의 원천의 효과

유통분야에서의 많은 연구들은 힘의 원천과 갈등간의 관계에 초점을 두고 진행하였다. 강제적 힘은 그 자체가 부정적이기 때문에 유통경로내 갈등을 증가시킨다. 반면 보상적 힘은 긍정적 가치에 기초하거나 당사자의 태도 및 신념과 부합하기에 갈등을 감소시킨다. 준거적 힘은 일체감, 전문적 힘은 신뢰에 기초하기에 갈등을 감소시킨다. 준거적, 전문적 힘은 조직 구성원의 만족과 성과를 증가시키는 것으로 나타나 강제적 힘과는 달리 준거적, 전문적, 정보적 힘은 갈등을 감소시키는 것으로 나타났다.

합법적 힘의 경우에는 법적 수단이나 규범, 전통과 관습이 정당한 경우에만 긍정적인 효과를 기대할 수 있다. 만약 정당하지 못하다면 갈등을 증가시키며 전반적 거래관계에 부정적인 영향을 미칠 가능성이 크다.

마지막으로 힘의 원천이 경로구성원 간의 갈등에 미치는 영향은 보상이나 처벌이 어떻게 관리되느냐에 의해 그 효과가 결정될 수 있음에 유의해야 한다. 또한 경로구성원에 대한 성과의 분배에 있어 공정성이 결여된 경우, 실제로 보상이 이루어짐에도 불구하고 갈등이나 불만족은 증가할 수 있다.

제4절 유통경로에서의 갈등에 대한 정의

1. 갈등의 정의 및 원인

일반적으로 갈등(conflict)이란 다른 조직 구성원의 행위를 말하며 한 당사자가 그의 어떤 일을 상대방이 방해하려하는 것을 인지하는 경우에 시작되는 과정이라고 볼 수 있다(천만봉, 2009).

Pondy(1967)는 갈등은 심리적 대립감과 행동을 내포하는 동기적 과정이라고 정의하였다. Litterer(1974)는 어떤 개인이나 집단이 다른 사람이나 집단과의 상호작용이나 활동으로 상대적 손실을 지각한 결과 대립, 다툼, 적대감이 발생하는 행동의 한 형태라고 하였다. Thomas(1976)는 조직의 한 단위가 다른 단위로 인해 자기의 관심사가 좌절되었거나 좌절될 것을 지각할 때 생기는 과정이라고 하였다.(김일수, 2009)

갈등은 상호의존적인 관계에서 다른 구성원이 자신의 목표와 효율적인 성과달성을 방해하는 경우에 당사자가 느끼는 욕구불만 상태를 말한다(Etgar 1979; Gaski 1984). Etgar(1979)는 갈등의 원인을 크게 역할모호성, 의사소통 문제 등의 태도적 원인과 목표 불일치, 자율 욕구 등의 구조적 원인으로 나누었다.

이러한 갈등은 본부와 가맹점사이의 거래나 지원의 부족으로 인하여 발생한다. 이에 대해 Etgar(1979)의 연구에서는 본부와 가맹점 사이의 거래나 재활용(반품, 회수 등)에 의해서 발생하는 경로 구성원간의 의견 불일치 및 기대 불일치 등을 원인으로 하는 갈등을 다루었다(신창훈 등, 2000).

오세조(1990)는 유통경로 갈등이란 하나의 경로구성원이 자기의 목표를 달성하려는데 있어 다른 경로구성원이 그들을 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하는 상태이며(Stern & El-Ansary, 1992), 목적

불일치에 의해 발생한다고 하였다.

2. 유통경로에서의 갈등의 정의 및 원인

유통경로는 둘 이상의 구성원으로 이루어지며 이들이 서로 상호작용을 통해 유통경로내 시스템을 형성하고 각 유통경로구성원은 자신의 목표를 달성하고자 다른 구성원과 상호의존적으로 협력관계를 가진다. 이러한 경로 내에서 구성원간의 상호작용은 갈등을 유발시키게 된다.

Deutsch(1990)는 유통경로의 한 구성원이 다른 구성원에게 손해를 입히거나, 방해하거나, 희소한 자원의 획득을 목적으로 적대적인 행위를 한다고 인식하는 상황을 갈등이라 하였다. 경로 상에서 구성원들은 각자의 역할을 가지고 있다고 볼 수 있는데 이들 간 역할불일치는 유통경로갈등을 발생시키는 원인이 된다.

일반적으로 유통경로 갈등이란 “한 구성원의 자신의 목표를 달성하거나 혹은 수단적인 행동 패턴을 효과적으로 수행하는데 있어서, 다른 구성원이 방해하는 행위를 하고 있다고 지각될 때에 생기는 것”이라고 할 수 있다 (Ross and Lusch 1982; Stern and Gorman 1969).

Raven and Kruglanski(1970)는 “실제 혹은 기대되어지는 제반 반응들의 비양립성으로부터 야기되는 둘 혹은 그 이상의 사회적 실체들(개인, 집단 혹은 더 큰 조직들)간의 긴장상태”라고 정의하였고, Brown and Day(1981)은 “유통경로 구성원들이 상호 배타적이고 양립 불가능한 목표, 가치, 이해들을 지니고 있을 때 발생하는 것”이라고 정의하였다.

장민경(2016)은 하나의 경로 구성원이 자기의 목표를 달성하려하는데 있어 다른 경로 구성원이 그들을 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하는 상태라고 보았으며, 갈등을 서로 상호의존적인 관계에서 한 경로 구성원의 목표와 효과적인 성과달성을 다른 경로구성원이 방해하는 경우에 한 경로 구성원이 느끼는 욕구불만의 상태로 나타나는 것이 일

반적이라고 언급하였다.

또한 장민경(2016)은 경로갈등의 구체적인 특징으로 첫째, 경로갈등은 둘 이상의 유통경로 기관 사이에 일어나는 행동적 현상이며 둘째, 경로갈등은 심리적 대립감과 대립적 행동을 내포하는 동태적 과정으로 볼 수 있으며, 갈등관계는 서로 연관된 일련의 행위과정을 통해서 형성된다. 세 번째로는 경로갈등은 표출된 대립적 행동뿐만 아니라 심리적 메커니즘을 포함하여 갈등상황을 자각하고 긴장, 불안, 적개심 등을 느끼기 시작하면 벌써 갈등이 존재한다고 보아야 하며, 네 번째로는 갈등이 진행되는 과정에서 나타나는 대립적 행동의 양태는 매우 다양하며 가벼운 의문을 나타내는 것에서부터 언쟁이나 거래중단, 소송에 이르기까지 모두를 포함하며 마지막으로 경로갈등은 유익한 것 일수도 있고 해로운 것 일수도 있다고 하였다.

프랜차이즈 시스템의 경우, 본사가 가맹점에 대한 지원을 늘리고 가맹점이 인지하는 혜택을 크게 해준다면, 가맹점은 본사와의 관계 혜택을 인지하는 결과로 관계의 중요성을 인지하게 되고, 나아가 그 관계에서 발생하는 본사와의 갈등을 기능적인 것으로 인식하고 그 해결방안에 있어서 적극적인 입장을 취하게 될 것이다. 따라서 본사가 가맹점에 대한 지원을 증가시키면, 가맹점이 인지하는 본사와의 사이에 발생하는 갈등의 정도는 줄어들 것이다(조현식, 2003).

Lusch(1976)는 567군데의 자동차 딜러를 대상으로 연구를 진행한 결과 강압적 권력의 원천은 유통경로 갈등을 증가시키지만 비강압적 권력은 경로상의 갈등을 감소시킨다는 사실을 발견했다. 연구의 결과로써 강압적 힘은 유통경로내의 갈등을 증가시키는 반면 비강압적 힘은 그것을 감소시키는 효과를 갖는다고 주장하였다.

제5절 유통경로 상에서 성과에 대한 정의

1. 경영성과의 개념 및 정의

경영성과란 기업 활동의 결과로 얻은 종합적인 성과물을 말한다. 기업 활동의 결과에 대한 측정은 유효성과 효율성으로 나눌 수 있다. 유효성은 기업목적의 달성정도를 나타내는 척도이며 조직화된 시스템의 전체적인 성과를 의미한다. 효율성은 경영과정에서 소비된 자원의 투입량에 대한 산출량 수준을 나타내는 척도를 말한다.

기업의 성과는 유효성과 효율성을 공시에 충족시키는 경우에 극대화 될 수 있다. 경영성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의한다.(장민경, 2016)

Kyoun, HL et. al.(2000)은 경영성과라 함은 기업에서 경영활동을 통해 얻어지는 결과로 재무부문, 마케팅, 조직부문, 품질관리, 기술관리, 일반관리 등의 각 경영 기능분야에 따라 강조하는 바가 다르게 된다고 하였다.(장민경, 2016)

외식업체의 궁극적인 목적은 좋은 식재료로 훌륭한 음식을 만들어 고객을 만족시키는 것이고, 내부적으로는 올바른 유통구조에 의한 경영 합리화를 통하여 기업의 이익을 창출하는 것이다(장민경, 2016).

또한 외식업체에서는 메뉴음식을 조리, 판매, 서비스를 위하여 소비된 경제 가치로 생산시설이 고도로 기계화되고 자동화 되어 있기 때문에 제품의 가격 중 인건비가 차지하는 비중보다 재료비가 차지하는 비중이 커지게 되어 필요한 원자재를 언제, 어디서, 누가, 어떻게 구입하느냐 하는 문제가

기업의 이윤창출에 미치는 영향이 커지게 되었다(장민경, 2016).

2. 경영성과의 재무적 비재무적 관계

경영성과에 관한 선행연구에서 볼 때, 경영성과는 개념상으로 효과성(effectiveness)과 효율성(efficiency)이라는 두 가지 측면으로 파악 할 수 있다. 효과성은 조직목표의 달성을 의미하며, 효율성은 ‘산출’을 ‘투입’으로 나눈 값을 의미한다. 모든 경영자는 효과적이고 능률적으로 관리기능을 수행해야하며, 합리적 경영의 결과로 얻어진 경영성과는 성과창출의 과정에 참가한 주주, 경영자, 종업원 등 모든 이해 집단들에게 공정하게 배분되어야한다.

경영성과의 기준에는 효과성과 능률성 이외에도 생산성, 이익, 품질, 성장, 구성원의 정착율, 내부구성원 및 외부고객의 만족수준, 동기유발, 기술혁신, 적응성 등 다양한 잣대들이 사용 될 수 있다. 성과의 초점에 따라서는 유지적성과, 개선적성과, 개발적성과 등으로 구분 할 수 있다. 경영성과는 기업의 인적, 물적 자원의 효과적이고 효율적인 관리를 통하여 얻어지는 결과물이다.

기업의 경영성과 측정차원을 크게 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누는데 재무적 경영성과 지표로는 시장점유율, 매출액증가율, 비용통제, 운영이익, 공헌이익, 현금흐름, 투자수익률 등과 관련된 개념으로 사용되고 있으며, 비재무적 경영성과 지표로는 신제품개발, 시장개척, 연구개발, 인력개발 등과 관련된 개념으로 사용되고 있다고 하였다.

재무적 성과란 기업의 생존 및 수익성, 장기적인 성장을 위해 중요하게 고려해야하는 기업이 가지고 있는 시장점유율과 매출액증가율, 순이익증가율 등을 이용하여 객관적으로 측정 가능하고 신뢰성이 있는 방법이다. 그러므로 기업의 재무적 성과는 기업의 전략적인 목표와 연결하여 기업의 성과를 구체적으로 나타내고 균형을 유지하는데 있다고 할 수 있다(장민경,

2016).

비재무적 성과란 재무적인 성과인 시장점유율, 고객만족도, 품질, 생산성에 대한 투자에 비하여 단기적인 수익 향상에는 직접적으로 영향을 주지 못하지만 장기적으로는 기업의 수익성에 기여할 수 있는 장점이 있다.

기업의 비재무적성과 측정이 중요한 이유는 기업의 전반적인 업무활동 자체에 대한 정보를 제공함으로써 관리자와 경영자가 이를 이용하여 효과적인 통제를 할 수 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 경영성과를 외식업체식자재와 유통시스템 구조를 파악하고 유통시스템이 경영성과에 미치는 영향을 정의하고 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 측정하였다(장민경, 2016).

3. 경로 상에서의 성과

유통경로상에서의 성과는 공급자와 딜러간 관계에 대한 공급자의 목표충족에 공헌하는 정도(Gaski & Nevin, 1985)로 정의할 수 있다. 또한 Stern and El-Ansary (1992)의 연구에 의하면 유통경로의 성과는 다차원적 개념으로서 효과성, 형평성, 효율성으로 구성되며, 유통경로에서 산출되는 성과는 일정한 수준의 서비스 산출을 목표로 각각의 구성원들이 경로기능을 수행한 결과이다(김민정, 2009).

그리고 관계에 대한 결속은 관계투자 보호를 위한 교환 당사자들의 협력 관계를 증진시키며, 현존 파트너와의 관계강화에 대한 선호도를 강화시켜 단기적 이익추구를 배제하게 하며, 기회주의적 성향의 억제와 자신의 이익보다 시스템 전체의 성과를 증시하게 하여 결과적으로 관계 마케팅의 효율성, 생산성과 성과향상을 가져오게 한다(Morgan & Hunt, 1994).

한상린(2004)의 연구에 의하면 일반적으로 성과는 매출액, 시장점유율, 수익률 등과 같은 구체적인 지표를 강조하기도 하며, 투입된 노력 대비 결과효율성과 기대한 결과 대비 실제결과의 만족도를 포함하는 다소 포괄적

인 지표도 포함된다고 하였다.

성과의 측정에는 주관적 평가가 상당히 선호되고 있는데, 이는 프랜차이즈의 성과에 대한 자료수집이 상당히 어렵기 때문이며, 또한 규모가 다양하고 상권이 달라 객관적인 수치보다도 지각된 수치로 측정하는 것이 타당하다고 볼 수 있기 때문이다(배일현·박세준, 2005).

유통경로의 성과를 실질적으로 볼 수 있는 지표로는 재무성과를 들 수 있는데, 재무성과는 인지된 혹은 예측된 성과에 비해 객관적이고 실증적인 결과를 제시하기 때문이다. 지금까지의 재무성과에 대한 연구에서 재무성과를 측정하기 위해 사용한 변수들로는 신제품 성공에 대한 인식, 투자수익률, 매출수익률과 자산수익률(Song, Xie & Dyer, 2000), 결과물에 대한 만족(Genesan, 1994), 수익성, 매출과 시장점유율(Hewett & Bearden, 2001), 이익기여도, 성장기여도 등과 같은 여러 가지 차원으로 볼 수 있으나, 점포의 매출액이 가장 간단하게 표면적으로 나타나는 재무성과의 지표이다.

동시에 가맹본부와 가맹점간의 결속이 잘 될수록 갈등은 기능적이고 상호이익의 관점에서 해결될 것이고, 협동의 미덕이 발휘되어 전반적인 시스템이 시너지효과로 인해 가맹점의 매출은 증가할 것이다(조현식, 2003).

제6절 편의점의 개념 및 특징

1. 편의점 개념

편의점은 편리함을 개념으로 도입된 소형 소매점포를 뜻한다. 주로 맞벌이부부와 독신자 등 비교적 목적구매 성향이 두드러진 고객을 겨냥하여 미국에서 시작되었으며 1989년 한국에 도입된 편의점(세븐일레븐 올림픽점)은 미국인들의 편의지향 생활방식이 낳은 종합소매업의 혁신적인 형태이

다. 약어로 CVS라고도 하며 “입지, 시간, 상품구색의 편의성을 지향”하고 음/식료품 위주로 대면판매방식 또는 자기 서비스 판매방식에 의해 운영되는 종합 소매점포이다.

대표적인 편의점은 미국식의 CVS와 유럽식의 SPAR가 있다. CVS와 SPAR의 가장 큰 차이는 영업시간으로 CVS가 24시간 운영을 하는 반면, SPAR은 오전 7시부터 오후11시까지 운영을 한다는 특징이 있다. 우리나라의 경우에는 대개 CVS 방식을 따르고 있다(윤봉식, 2007).

우리나라 편의점은 대부분 체인에 가맹하여 체인본부의 강력한 정보, 기술, 노하우 등 시스템 전체가 서로 연결되어 운영되는 프랜차이즈 형식이 가장 일반적인 형태이다. 이처럼 프랜차이즈 편의점은 사업본부와 가맹점 간의 계약관계로 맺어지게 되는데 그 계약은 주로 편의점 개설비용을 누가 얼마만큼 부담하느냐와 관련된 내용을 담고 있다(김철근, 2006).

프랜차이즈의 종류는 크게 3가지로 나뉘는데 초창기에는 제조자가 자기 제품의 유통을 보장하기 위한 수단으로 가맹점에 대한 제품의 공급을 수반하는 형식이 대부분이었으며 이를 제1세대 프랜차이즈라 한다. 그 이후에는 가맹본부가 가맹점에 대해 자기가 개발한 노하우나 판매전략 등을 이용해 사업을 경영하도록 하는 방식을 제2세대 프랜차이즈라 하며 현재의 전형적인 모습을 말한다. 최근에는 양자 사이의 수평적 협력관계를 추구하는 새로운 형태의 프랜차이즈가 등장하고 있는데 이를 제3세대 프랜차이즈라고 부를 수 있다(이대연, 2016).

편의점의 형태를 조직형태, 운영방법, 판매방식, 취급상품의 성격과 가격대를 종합 분류하여 업태를 구분하자면 종합소매업의 하나인 편의점으로 정의할 수 있고, 유사한 업계로서는 백화점, 슈퍼마켓, 할인점, 대형판매점, 전문점, 창고형도소매점을 들 수 있다.

우리나라는 체인형, 위탁가맹, 독립편의점 등이 있는데 체인형 편의점 같은 경우에는 본사가 점포를 알선한 후 상품공급과 기타 지원을 해주고 개

점 후 초보라도 본사에서 교육을 받으면 창업이 용이하다는 장점이 있다. 위탁가맹 편의점은 점주는 위탁가맹비와 개점준비수수료, 초도상품비 등만 부담하고 점포구입비는 본사에서 부담하는 형태이다. 독립편의점은 말 그대로 위 두 가지 형태가 아닌 독립적으로 운영하는 형태를 말한다(김철근, 2006).

2. 편의점 특성

편의점이라는 말은 이 경로가 가진 몇 가지 특성에 의해 유래가 되었는데 이를 좀 더 구체적으로 살펴보면 먼저 도보로 쉽게 점포에 도달할 수 있는 접근 편의성을 제공하는데 이를 위해 고객들의 일상생활 근거지와 근접해있으며 시간편의성을 제공하는 것으로 시간에 구애받지 않고 언제라도 제품을 제공할 수 있어야 하는 특징을 지니며 다양한 품목과 제품의 보유를 통해 고객이 일상적인 구매활동을 원활히 할 수 있는 상품 편의성을 제공하는 것이다(민경화, 2008).

미국의 편의점은 1927년 South-Land사의 7-Eleven으로 시작되었으며 미국 편의점업체들이 거느리고 있는 점포수는 2016년 84,000개가 넘는 것으로 추산된다. 이에 반해 우리나라는 동화산업이 1988년 세계 최대의 편의점 체인업체인 미국의 South-Land, 7-Eleven과 기술 제휴를 통해 코리아세븐을 설립함으로써 시작되었다.

이러한 편의점의 도입배경에는 국내유통시장의 단계적 개방화, 소비자 라이프 스타일의 변화, 심야활동인구의 증가, 여성의 사회진출 증가, 맞벌이부부의 증대 등을 요인으로 들 수 있다. 이러한 편의점은 보통 25~40평이 기준이며, 25-35세의 연령층이 주 고객으로 자리 잡고 있다(이대연, 2016).

3. 편의점 현황

소매 유통산업의 총시장규모는 2015년 276조 원으로 예상된다는 말이 나올 만큼 엄청난 성장을 보이고 있다(유통백서, 2015).

편의점 업계에서 작성한 2014년 편의점 결산에 따르면 국내 편의점 성장은 2008년부터 2012년까지 연 평균 15.6%의 성장률로 국내 오프라인 유통 채널 중 가장 높은 성장률을 기록했다. 이러한 성장추세는 2013, 2014년에 들어 성장폭이 눈에 띄게 둔화되었는데, 주요 원인으로서는 시장이 포화상태에 이르렀다는 분석이 지배적이다(이대연, 2016).

편의점 업계는 2016년 최대 호황기를 누렸다고 말할 수 있다. 전반적인 소비 부진 속에 시장규모가 2015년의 17조 2천억 원의 기록을 훌쩍 넘어 2016년에는 약 20조 3천억 원을 기록했다. 가맹점 또한 빠르게 늘어 2016년 9월 기준 CU, 세븐일레븐, GS25, 미니스톱, 위드미 등 5개 업체의 가맹점은 32,000여개를 돌파했다. 편의점 성장의 동력은 간편/즉석식품, HMR 등이 이끌었으며 이 같은 식품군 매출 비중이 절반을 넘어섰다. 이러한 매출 성장에는 불경기와 더불어 1인가구의 증가가 큰 영향을 준 것으로 생각된다. 1인가구가 증가하면서 1인외식이 보편화되기 시작하여 혼자 외식을 즐기는 문화가 많이 형성되었는데 불경기에 가성비 높은 외식을 하기에 편의점이 최적의 장소로 손꼽히고 있어 매출이 증가한 것으로 보인다. 이러한 환경에 맞추어 CU는 ‘헤이루, 먹선티트’ GS25는 ‘유어스’ 세븐일레븐은 ‘7-Select’ 라는 PB제품을 앞세워 출시해 고객들을 사로잡고 있다(이원배, 2017).

이대연(2016)의 연구에 의하면 향후 편의점들은 상품 경쟁력 강화, 새로운 서비스, 채널 간 제휴 강화, 새로운 점포 포맷 시도 지속을 통해 미래에도 지속적인 성장을 할 것이라고 예측하였다.

본 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부가 지닌 파워원천이 본부와 가맹점

사이에서 유발시키는 갈등에 어떠한 결과를 가져오는지에 대해 조사하고 그 갈등이 가맹점의 재무적 성과에 어떤 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 이와 함께 본 연구에서는 가맹점과 가맹본부와의 갈등, 힘의 원천과 갈등, 갈등과 성과간의 관계에 대해서도 알아볼 것이다.

제7절 편의점 유통경로 구성원에 관한 이론적 고찰

1. 편의점 본부와 가맹점

편의점은 가맹본부와 가맹점이 각자의 역할을 나눠 성공을 위해 노력한다. 가맹본부는 브랜드의 사용권리 제공, 경영지도, 투자와 지원에 대한 대가로 가맹수수료를 지급받는다. 가맹본부와 가맹점은 상호 협력하여 각자 역할에 맞는 이익창출을 위해 노력하게 되는데, 점주들의 경우 본부와 계약 체결과정에서 불이익을 받거나 사업운영 중 계약을 해지할 때 분쟁이 발생하면 편의점 가맹사업의 문제점이 발생하게 된다.

이러한 문제는 첫째, 가맹본부의 과장된 예상 매출액 제시가 있다. 이러한 규정을 둔 목적은 본부의 기만적 가맹점 모집행위를 방지하기 위해서이며 가맹희망자의 예상매출액 등의 미래수익상황에 대한 정보는 서면으로 가맹점 사업자에게 반드시 교부하여야 한다. 하지만 최근 공정거래위원회에서 편의점 업종의 모범거래기준에서 예상 매출액에 대한 서면교부를 재차 강조한 것을 보면 프랜차이즈 편의점 가맹본부들의 예상매출액 제시 관련 문제가 있는 것으로 판단된다.

두 번째, 최저수입보장 개념 등의 정보를 가맹희망자에게 잘못 전달하는 문제이다. 최저 수입보장은 매출 이익에서 로열티를 제외한 가맹점 수입에서 전기료, 지원금 등 본부 지원금을 제외한 금액과 가맹본부가 정한 기준 월 500만원과의 차액을 가맹본부가 지원하는 제도이다. 하지만 최저수입

보장을 지원받은 다음 달에 가맹점의 수익이 오르게 되면 전달에 지원받은 최저수입 보장금액을 본부에 반환하게 되어있다. 문제는 예비창업자에게 개발담당자가 이와 같은 중요한 정보를 잘못 전달하거나 또는 가맹희망자가 그 정보에 대해 주의 깊게 확인하지 않아서 문제가 발생하게 된다. 이외에도 근접 출점문제, 위약금 문제, 24시간 영업과 같은 유연성의 문제와 같은 문제가 발생하게 된다(정태석, 2012).

2. 파워와 경로갈등과의 관계

유통경로상에서는 어쩔수 없이 구조적인 파워의 불균형 문제가 존재하게 되며 이러한 파워의 구조적인 불균형은 계약을 기초로 한 프랜차이즈 유통 경로에서 프랜차이즈 가맹점에게 갈등유발요인이 된다. 따라서 프랜차이즈 본사가 가지는 파워와 프랜차이즈 가맹점의 갈등과는 매우 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다(김민정, 2009).

3. 갈등과 성과의 관계

(1) 부정적 측면

모든 집단은 상호관련을 맺고 있는 다른 집단과 적어도 부분적으로는 갈등을 겪기 마련이다. 조직 내의 구성 인자들은 각기 다른 이해관계를 갖게 되기 때문에 자기 측에 유리한 이해를 먼저 실현시키고자 하고 갈등은 필연적으로 발생하게 된다. 또한 모든 집단은 상호관련을 맺고 있는 다른 집단과 적어도 부분적으로는 갈등을 겪게 마련이다.

집단 간의 갈등을 유발하는 원인으로는 집단이해의 차이와 인식의 차이를 들 수 있다. 조직 내 하위집단들은 각기 다른 이해관계를 갖게 된다. 조직의 자원은 제한되어 있고, 집단은 각기 자기 측의 이해를 먼저 실현시키고자 하기 때문에 갈등의 발생은 필연적인 것이 된다. 집단구성원들의 인

식차이도 집단 간 갈등의 원인이 된다. 조직 내 집단들이 현실에 대한 인식을 달리하게 되는 요인들은 많다.

주요 요인들로는 목표의 차이, 시간인식의 차이, 지위의 차이, 그리고 부정확한 지각 등을 들 수 있다. 집단 간의 갈등 또한 역기능적인 측면과 순기능적인 측면을 동시에 갖고 있다. 역기능적인 갈등은 조직전반에 걸쳐 부정적인 결과를 초래한다. 이러한 역기능적 갈등은 조직 내에 여러 가지 변화를 야기하기도 한다.

집단 내에서는 첫째, 집단 간의 발생하는 경쟁이나 갈등, 그리고 위협은 집단 내에서 개인 간의 차이를 인정하거나 계급을 구분하기보다는 집단에 대한 충성심을 자극하며 보다 응집력이 강한 집단의식을 낳는다. 둘째, 외적 원인에 의해서 갈등의 경우에는 독재적인 리더를 출현시키는 경우가 많다. 즉 외부로부터의 위협을 막기 위해 집단의 구성원들은 보다 강인한 리더를 원한다. 그렇기 때문에 리더의 독재적 성향이 더욱 강화되는 결과를 낳는다. 셋째, 갈등을 겪고 있는 집단은 보다 적극적으로 행동하고자 하기 때문에 업무 중심적인 분위기를 낳는다. 집단의 이익을 위해서 개인의 손해를 기꺼이 받아들인다는 것이다. 또한 집단의 업무에 전념하면서 다집단에 대한 경계심을 고취하기도 한다. 넷째, 갈등의 상황에서는 집단규범이 강조된다. 집단목표는 개인의 목표보다 우위에 서며 타 집단과 관계를 맺는 것은 규범을 위반하는 것으로 받아들여진다.

따라서 갈등이 발생하게 되면 집단에 대한 충성심이 증가하게 되는데, 집단 간의 갈등으로 인한 변화로는 첫째, 갈등의 상황에서 집단의 구성원들은 지나친 집단의식으로 인하여 왜곡된 인식을 갖게 된다. 타 집단에 대하여 근거 없는 우월감을 갖게 되며 집단구성원들에게 집단의 중요성을 지나치게 강조하게 된다. 이처럼 갈등은 집단의 '우리' 의식을 지나치게 강조하게 되어 집단 간의 협동을 저해한다. 둘째, 갈등이 고조되고 집단의식이 강조될수록 타 집단에 대한 부정적인 편견은 커지게 된다.

부정적인 편견이 강해지면 구성원들의 자기 집단의 문제에 대해서는 관대하고 타 집단에 대해서는 매우 부정적인 태도를 취하게 되는 경향이 있다. 또는 심각한 적대감이 유발되어 과국을 맞는 경우도 있다. 셋째, 집단 간의 갈등이 심해질수록 집단 간 커뮤니케이션의 기회는 점점 줄어들게 된다. 커뮤니케이션의 기회가 줄어들수록 집단 간의 발생하는 오해나 문제점은 더욱 늘어나게 된다(김일수, 2009).

(2) 긍정적 측면

집단갈등의 순기능적 결과로서는 첫째, 한 집단의 구성원들은 집단 간의 갈등이 발생했을 때 자신이 속해있는 집단의 문제점에 대해 보다 정확히 그리고 새롭게 인식할 수 있는 기회를 갖게 된다. 둘째, 집단갈등이 발생하게 되면 집단 내 응집력의 증가로 집단 내 협조적인 분위기가 조성되어 자신의 집단이 겪고 있는 문제를 해결하기 위한 방안을 모색하는데 보다 적극적이 된다. 셋째, 집단 간 갈등과정을 통하여 한 집단이 갖고 있는 모순과 문제점에 대해 수정을 가하고 보다 효율적인 집단관리를 위한 변화가 일어날 수 있다. 넷째, 집단 간의 갈등을 극복하고자 하는 의지는 집단 내 협조체제를 가능케 하여 당면한 문제점에 대해 효과적인 대안을 선택하게 된다.

두 가지 차원의 집단내부 기능이론 즉, 갈등에 대한 개인적 차원의 반응과 갈등의 원인이 된 집단차원의 과정에 중점을 두어 이러한 연관성들의 원인에 대해 논의한 바를 보면, 갈등에 대한 경험은 집단구성원의 인지도, 태도, 감정, 행동에 영향을 주고 그것은 또한 집단구성원들 간의 상호작용 과정에 영향을 미친다. 또한 갈등에 대한 상황접근적 관점을 가지고 집단 생활 혹은 프로젝트 생활의 일시적인 양상의 역할을 한다. 갈등이 발생하는 집단생활에서 갈등이 집단의 기능과 실적에 이로운지 손해인지의 여부는 시간에 따라 달라지게 된다. 갈등의 역학적 견해는 더 나아가 갈등유형들이 서로 다른 집단성공에 미치는 주요 효과들을 초월하도록 도움을 준

다.

이러한 두 가지 기능을 종합해보면 순기능적 갈등이란 조직의 목표달성에 도움이 되고 조직성과를 높이는데 큰 기여를 하는 건설적인 갈등형태이며, 역기능적 갈등은 조직의 성과를 저해하는 불필요한 갈등의 형태이다. 역기능적 갈등은 조직의 성과를 저해하는 불필요한 갈등의 형태이다. 역기능적 갈등은 언제나 문제를 유발시키므로 관리자들은 이를 근절시킬 수 있는 방안을 강구해야 한다. 조직은 구조적으로 부문 간 갈등이 필연적으로 발생할 수밖에 없다.

조직적 차원에서 갈등의 발생은 문제의 시작이 아니라 해결을 위한 첫 걸음 이어야한다. 효과적인 조직과 비효과적인 조직의 가장 큰 차이점은 갈등을 회피하는 것이 아니라 갈등을 인정하고 이를 해결하는 능력에 달려 있다. 이에 기업들도 갈등의 관리를 위하여 최선을 다하고 있으나 갈등의 관리에 대한 효과나 적절한 방법을 찾기는 매우 어려운 것이 현실이다.

따라서 지금까지 살펴본 논의를 바탕으로 갈등의 요소 및 갈등관리 방법에 대한 실증적 고찰을 통하여 갈등관리의 유효성과 이러한 갈등관리가 경영성과에 미치는 요인들을 알아볼 필요가 있다(김일수, 2009).

제3장 연구방법

제1절 연구모형과 연구가설

1. 연구모형

본 연구는 실증적으로 검증된 변수들을 선행연구를 통하여 본사의 경로파워(French and Raven 1959, Robicheaux and El-Ansary 1975), 경로갈등(천만봉 2009, Pondy 1967, Litterer 1974, Thomas 1976, Etgar 1979), 경로성과(Gaski & Nevin 1985, 민용기 2006, Stern and El-Ansary 1992)의 연구에서 사용한 변수들을 추출하여 설문지를 설계하였다.

본 연구의 연구모형은 다음과 같다.



<그림 3-1> 본 연구의 연구모형

본 연구의 모형에서는 힘의 원천이 독립변수, 갈등이 매개변수, 성과를 종속변수로 설정하였다. 힘의 원천에 해당하는 독립변수들은 과거 여러 연구자들이 세분화시켜 연구를 진행한 것을 사용했다.

본 연구에서는 French & Raven이 1959년에 분류한 항목(보상적, 강압적, 합법적, 준거적, 전문적 힘)을 기준으로 하였고, 김민정(2009)의 설문지를 참고해 본 연구의 설문지 제작을 진행하였다.

본 절에서는 연구모형을 기반으로 각각의 변수 간의 관계를 알아보고 이를 토대로 가설을 설정하였다. 본 연구에서는 힘의 원천(보상적 힘, 강압적 힘, 전문적 힘, 준거적 힘)과 경로 갈등과의 관계, 경로 갈등과 경로 성과, 힘의 원천과 성과, 그리고 마지막으로 ‘갈등’이 매개효과가 있는지에 대해 가설을 세우고 실험을 통해 알아보려고 한다.

본 연구에서는 독립변수인 힘의 원천에서 ‘합법적 힘’을 제거하고 연구를 진행하였는데, 그 이유는 5장 한계점에서 자세히 언급하도록 하겠다.

제2절 가설 설정

1) 힘의 원천과 경로갈등과의 관계에 대한 선행연구

힘의 원천에 따른 힘과 경로 갈등에 대한 연구는 과거에도 많이 진행되었는데 Lusch(1976), Brown and Frazier(1978), Wilkinson(1981), Gaski and Nevin(1984), Suhul and Babakus(1988), Frazier and Rody(1991) 등이 힘의 원천에 따른 갈등에 대한 연구를 하였다. 그리고 프랜차이즈 시스템에서의 경로구성원 간의 파워와 갈등에 관한 연구도 진행되었는데 Hunt and Nevin(1974), Suhul and Babakus(1988), 허남일(1989), 신종국(1994) 등의 연구가 있으며, 가맹본부가 행사하는 파워는 가맹점의 갈등을 증가시키고 만족과 신뢰를 감소시켜 기회주의적인 태도를 불러일으킬 수 있다는 결과를 보여주었다.

Lusch(1976)는 파워에 따라 경로내 갈등이 달라질 것이라는 논거 하에 파워를 비강압적 파워와 강압적 파워로 나누어 강압적 파워가 강하면 강할수록 경로관계의 갈등(의견불일치)은 커지고, 비강압적 파워가 강하면 강할수록 경로관계의 갈등은 적어질 것이라는 가설을 세웠다. 자동차 딜러를 대상으로 분석을 진행하였는데 결과적으로 강압적 힘은 갈등과 정(+)의 영향을 보였으며, 비강압적 힘은 경로내 갈등과 부(-)의 영향을 보였다.

Gaski and Nevin(1985)은 중장비 산업에서 딜러를 대상으로 강압적-비강압적 힘과 갈등에 대한 관계를 분석하였는데 결과적으로 강압적 힘은 갈등과 정(+)의 영향을 비강압적 힘은 갈등과 부(-)의 영향을 보였다.

Schul and Babakus(1988)는 350여개의 부동산 브로커를 대상으로 힘의 원천과 갈등에 대한 연구를 진행하였다(김민정, 2009).

2) 경로갈등과 성과의 관계에 대한 선행연구

유통경로에서의 갈등과 성과간의 관계는 Stern(1971), Assael(1969), Lusch(1976)등 여러 연구자들이 연구를 진행했는데 Stern과 Assael은 정(+)의 관계를 가지고 있다고 주장하였고, Lusch는 부(-)의 관계를 가진다고 각각 주장하였다.

가맹본부와 가맹점의 관계에서 수시로 발생하는 갈등과 문제점들은 상호이익의 관점에서 해결함으로써 미연에 방지 또는 완화할 수 있을 것이다. 또한, 이미 발생되어 표출된 갈등에 대해서도 해결방안에 대한 상호의 입장을 교환함으로써 관계의 성과를 향상시킬 수 있을 것이다. 이러한 이유로 갈등을 감소시키는 것은 매우 중요하다. 프랜차이즈 시스템에서 가맹점이 인지하는 갈등의 수준이 높다면 가맹점의 재무적, 거래적 성과에 부의 영향을 미칠 것이다(민용기, 2006).

3) 힘의 원천과 성과의 관계에 대한 선행연구

Rahim(1989)은 상사가 행사하는 권력 가운데 전문적 권력과 준거적 권력이 직무만족과 정의 상관관계를 가진다고 하였다. Munduate & Dorado(1998)도 상사의 영향력에 관한 연구에서 상사의 권력기반은 자신의 개인적 권력, 즉 준거적, 전문적 권력이 직무성과에 유효하다고. 결론지은 바 있다(김선경·김영국, 2010).

4) 연구 가설설정

본 연구에서는 ‘힘’, ‘갈등’, ‘성과’를 변수로 지정하여 모형을 만든 후 변수 간 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 가설을 제시하였다. 그리고 앞서 언급한 선행연구를 통해 강압적 힘이 정(+)의 영향을, 나머지 보상적, 준거적, 전문적 힘에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 정리하였고, 갈등이 성과에 미치는 영향 또한 선행연구를 토대로 부(-)의 영향을 미치는 것으로 정리하였다. 그리고 마지막으로 힘의 원천이 성과에 미치는 영향에 대해서는 준거적, 전문적, 보상적 힘이 성과에 정(+)의 영향을 미치고, 강압적 힘은 부(-)의 영향을 미친다고 말한 선행연구를 바탕으로 진행하였다.

본 연구에서의 가설은 총 4가지로 구성되며 정리하자면 다음과 같다.

H1 : 힘의 원천은 갈등에 유의한 영향을 미칠 것이다.

1-1) 강압적 힘은 갈등에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1-2) 준거적 힘은 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

1-3) 전문적 힘은 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

1-4) 보상적 힘은 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H2 : 갈등은 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

2-1) 갈등은 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H3 : 힘의 원천은 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3-1) 강압적 힘은 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3-2) 준거적 힘은 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-3) 전문적 힘은 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3-4) 보상적 힘은 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4 : 힘의 원천은 갈등을 매개로 성과에 영향을 미칠 것이다.

4-1) 보상적 힘이 갈등을 매개로 성과에 영향을 미칠 것이다.

4-2) 강압적 힘이 갈등을 매개로 성과에 영향을 미칠 것이다.

4-3) 준거적 힘이 갈등을 매개로 성과에 영향을 미칠 것이다.

4-4) 전문적 힘이 갈등을 매개로 성과에 영향을 미칠 것이다.

제3절 표본 선정 및 자료수집방법

본 연구를 수행함에 있어서 연구모형을 검증하기 위한 이터러 얻고자 온/오프라인 상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사에서 오프라인 상으로는 부산에 소재하는 프랜차이즈 편의점의 점장, 점주 및 매니저들을 통해 설문조사를 실시하였으며 온라인상으로는 전국에 있는 프랜차이즈 편의점 점장, 점주 및 매니저들을 대상으로 조사하였다. 온라인상에서는 익명성 때문에 점장, 점주, 매니저의 직급을 판단하기 어려웠지만, 설문조사를 위해 편의점 점주 온라인 모임 카페 및 점주들만의 오픈 채팅방에만 홍보를 진행하였기 때문에 어느 정도 데이터에 신뢰성은 있다고 판단하였다.

본 설문조사는 2017년 10월1일부터 10월31일까지 시행되었으며 총 100부

를 제작 및 배포했고 오프라인에서 91부를 회수하였는데 그 중 불성실하게
답한 3개의 설문지는 제거하고 총 88부를, 온라인에서는 27명이 응답을 하
여 총 115개의 설문지를 연구 및 분석 자료로 사용하였다. 이러한 데이터
는 「SPSS Statistic 21」을 사용해 분석하였으며 Chronbach's a 계수를
통해 신뢰도 분석을 진행하였고 요인분석, 회귀분석 등을 사용해 가설을
검증하였다.

제4장 실증분석결과

제1절 변수 분석결과

1. 인구통계학적 분석

본 연구에서는 총 115부의 데이터를 본 연구에 사용하였다. 데이터 중에
서 남성은 81명(70.4%) 여성은 34명(29.6%)로 나타났다.

응답자의 연령대는 20대(4.3%), 30대(24.3%), 40대(26.1%), 50대(35.7%),
60대(9.6%)로 나타났다. 결혼여부는 미혼이 24명(20.9%), 기혼이 91명
(79.1%)으로 나타났다. 최종학력은 고등학교 졸업 16명(13.9%), 전문대 졸
업 25명(21.7%), 대학교 졸업 73명(63.5%), 대학원 졸업 1명(0.9%)로 나타
났다. 편의점을 개설하기 전에 일했던 전 직업군에서는 사무/기술직이 34
명(29.6%)로 가장 높았으며 그 뒤로 기타 자영업 30명(26.1%), 경영/관리직
16명(13.9%) 순서로 나타났다.

운영형태는 부부 혹은 기타 가족과 함께 운영이 48명(41.7%)로 가장 높

왔고 본인이 직접운영 43명(37.4%), 대리운영 형태 24명(20.9%) 순서로 나타났다. 투자비용은 3,000~5,000만원 55명(47.8%)으로 가장 높았고 면적은 10~20평 미만이 64명(55.7%)으로 가장 많았으며 편의점 설립 후 일한 기간은 1년~3년 미만이 56명(48.7%)으로 가장 높았다. 자세한 내용은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 인구통계학적 분석

인구 통계적 특성		빈도수 (명)	비중 (%)
성별	남자	81	70.4
	여자	34	29.6
연령	20대	5	4.3
	30대	28	24.3
	40대	30	26.1
	50대	41	35.7
	60대	11	9.6
결혼여부	미혼	24	20.9
	기혼	91	79.1
최종학력	고등학교 졸업	16	13.9
	전문대 졸업	25	21.7
	대학교 졸업	73	63.5
	대학원 졸업	1	0.9
전(前) 직업	기타 자영업	30	26.1
	판매/서비스직	15	13.0
	교육직	1	0.9
	일반 작업직	10	8.7
	사무/기술직	34	29.6
	경영/관리직	16	13.9
	가정주부	3	2.6
	학생	2	1.7
	무직	1	0.9
	기타	3	2.6

운영형태	본인이 직접운영	43	37.4
	부부 혹은 기타 가족과 함께 운영	48	41.7
	대리운영 (점장 혹은 매니저가 운영)	24	20.9
투자비용	3,000만원 미만	17	14.8
	3,000~5,000만 원 미만	55	47.8
	5,000~1억원 미만	37	32.2
	1억~1억 5천만원 미만	6	5.2
총면적	10평 미만	28	24.3
	10~20평 미만	64	55.7
	20~50평 미만	21	18.3
	50~100평 미만	2	1.7
일한기간	1년 미만	13	11.3
	1년~3년 미만	56	48.7
	3년~5년 미만	38	33.0
	5년~7년 미만	6	5.2
	7년 이상	2	1.7

2. 신뢰도 및 타당성 분석

본 연구에서는 보상성(3문항), 강압성(4문항), 합법성(4문항), 준거성(3문항), 전문성(5문항), 갈등(4문항), 성과(4문항)의 신뢰도 및 타당성 분석을 진행하였다. Cronbach's Alpha값이 0.6 이상이면 신뢰도가 있다고 판단되고 있다. 그래서 본 연구에서는 신뢰도 기준을 0.6으로 설정하였다. 신뢰도 분석 결과는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 변수 신뢰도 분석 결과

항 목	문항 수	Cronbach's Alpha
합법성	3	0.566
강압성	4	0.624
보상성	3	0.742
준거성	5	0.772
전문성	5	0.854
갈등	4	0.793
성과	4	0.798

신뢰도 검증 결과 ‘합법성’ 항목을 제외한 나머지 항목은 0.6을 넘어 신뢰도가 있다라는 것을 확인할 수 있었다. ‘합법성’ 항목의 신뢰도가 기준을 넘지 못했지만 연구를 계속 진행하게 된 점은 한계점에서 자세히 언급할 것이다.

그 다음으로 타당성 분석을 진행하였다. 앞서 3장에서 5가지 힘의 원천 중에서 ‘합법성’을 제외하고 연구를 진행하겠다고 언급하였는데 그 이유는 요인분석을 진행한 결과 ‘합법성’에 대한 요인분석이 제대로 이루어지지 않고 타당하지 않다는 결과가 나와 본 연구에서는 보상적 힘, 강압적 힘, 준거적 힘, 전문적 힘 이렇게 총 4가지가 독립변수로 이루어져 실험을 진행할 예정이다.

측정항목의 타당성 검증을 위해 힘의 원천을 설명하는 각각의 항목에 대해 요인 분석을 실시하였는데, 그 결과는 <표 4-3>과 같다.

1) 힘의 원천

힘의 원천(보상적 힘, 강압적 힘, 전문적 힘, 준거적 힘)에 대한 탐색적 요인분석을 실행하였다. 그 결과는 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 힘의 원천의 탐색적 분석결과

설명항목		성 분			
		요인1	요인2	요인3	요인4
전문적 힘	전문성 4	.835	-.182	-.062	.167
	전문성 3	.818	.158	-.111	.048
	전문성 5	.765	.130	-.148	.103
	전문성 2	.729	.280	-.009	-.188
	전문성 1	.725	.349	.098	.079
준거적 힘	준거성 1	.273	.826	-.084	.066
	준거성 2	.058	.772	-.140	.138
	준거성 3	.181	.705	-.125	.180
강압적 힘	강압성 2	.073	-.102	.808	-.173
	강압성 4	-.290	.076	.650	-.121
	강압성 3	-.072	-.168	.650	-.040
	강압성 1	.084	-.360	.563	.336
보상적 힘	보상성 1	-.040	.126	.182	.694
	보상성 3	.013	.265	-.282	.686
	보상성 2	.254	.027	-.298	.654
고유값		4.285	2.171	1.493	1.435
누적 설명력(%)		28.564	43.035	52.990	62.554

힘의 원천에 대해 탐색적 요인분석을 진행한 결과 각각의 요인들에서 항목들이 묶인 것을 확인 할 수 있고 요인 부하량이 모두 0.5를 넘어 해당요인에 적재 된 것을 알 수 있다. 그리고 모든 항목에 대해 고유값이 1.0을 넘어 요인분석이 유의한 것으로 나타나 타당성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 총 분산 중에서 62.554%가 이들 요인에 의해서 설명되는 것으로 나타났다.

2) 갈등과 성과

갈등과 성과에 대한 탐색적 요인분석은 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 갈등과 성과에 대한 탐색적 요인분석

설명항목		성 분	
		요인 1	요인 2
성과	성과 3	.836	-.211
	성과 4	.798	-.048
	성과 2	.763	-.289
	성과 1	.664	-.181
갈등	갈등 3	-.098	.866
	갈등 4	-.193	.884
	갈등 2	-.135	.770
	갈등 1	-.316	.635
고유값		3.610	1.422
누적 설명력(%)		45.129	62.905

갈등과 성과에 대해 탐색적 요인분석을 진행한 결과 각각의 요인들에서 항목들이 묶인 것을 확인 할 수 있고 요인 부하량이 모두 0.5를 넘어 해당 요인에 적재 된 것을 알 수 있다. 그리고 모든 항목에 대해 고유값이 1.0을 넘어 요인분석이 유의한 것으로 나타났고 타당성에 문제가 없는 것으로 나타났다. 그리고 62.905%의 설명력을 가지는 것으로 확인되었다.

제2절 가설검증 결과

1. 가설 H1의 검증

본 연구에서 사용된 연구모형을 검증하기 위해 SPSS Statistic 21을 사용하여 독립 및 매개변수를 지정하여 다중회귀분석을 진행하였다. 힘의 원천이 갈등에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 검정을 위해 독립변수로 힘의 원천을 종속변수로 갈등을 설정하여 다중회귀분석을 시행하였다. 결과는 <표 4-5>과 같다.

<표 4-5> 가설 H1 검증

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	채택여부
	B	표준오차	베타			
(상수)	4.772	.537		8.887	.000	
강압적 힘	.179	.084	.172	2.136	.035*	채택
준거적 힘	-.232	.098	-.204	-2.361	.020*	채택
전문적 힘	-.375	.087	-.351	-4.297	.000*	채택
보상적 힘	-.157	.080	-.159	-1.961	.052	기각
R ² = .374, adj R ² = .351, F값 = 16.434, p = .000						*p < 0.05

가설 H1의 검정을 위해 다중회귀분석을 돌려본 결과 힘의 원천과 갈등에 대한 회귀식에서 약 37.4%의 설명력을 나타내며, 유의확률은 .000이 나와 유의하다고 할 수 있다. 준거적 힘, 전문적 힘은 갈등과 부(-)의 영향을 나타내었고, 강압적 힘만 갈등에 대해 정(+)의 영향을 나타내었다. 보상적 힘은 유의확률이 .052로 나타나 통계적으로 유의하지 않음을 알 수 있고

나머지 3개의 변수들의 유의확률이 .05보다 낮게 나와 통계적으로 유의하다고 밝혀졌으며 최종적으로 가설 H1에서는 강압적 힘이 갈등에 정(+)의 영향을, 준거적 힘, 전문적 힘이 갈등에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었으며 총 4개의 가설 중 3개의 가설이 채택되었다.

2. 가설 H2의 검정

독립변수로 갈등을 지정하고 종속변수로 성과를 지정하여 단순회귀분석을 진행하였다. 가설 H2 결과는 <표4-6>과 같다.

<표 4-6> 가설 H2 검정 결과

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	채택여부
	B	표준오차	베타			
(상수)	3.890	.233		16.706	.000	
갈등	-.407	.078	-.441	-5.217	.000*	채택
R ² = .194, adj R ² =.187, F값 =27.217, p=.000						*p<0.05

가설 H2의 가설 검정을 위해 단순회귀분석을 진행한 결과 갈등과 성과에 관한 회귀식에서 44.1%의 설명력을 나타낸다고 말하고 있으며 유의확률은 .000이 나와 유의하다고 말할 수 있다. 갈등과 성과에 대한 가설 검정 결과 -.407의 수치가 나와 갈등과 성과는 부의 영향을 미치고 있으며 유의확률은 .000이 나와 통계적으로 유의하다고 할 수 있다. 최종적으로 갈등은 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H2는 채택되었다.

3. 가설 H3의 검정

독립변수로 힘의 원천을 지정하였으며 종속변수로는 성과를 지정하여 다중회귀분석을 실행하였다. 결과는 <표 4-7>과 같다.

<표4 -7> 가설 H3 검정 결과

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	채택여부
	B	표준오차	베타			
(상수)	2.467	.532		4.639	.000	
강압적 힘	-.281	.083	-.292	-3.379	.001*	채택
준거적 힘	.311	.097	.296	3.198	.002*	채택
전문적 힘	-.046	.086	-.046	-.528	.599	기각
보상적 힘	.133	.079	.146	1.679	.096	기각
R ² = .281, adj R ² =.255, F값 =10.742, p=.000						p<0.05

가설 H3의 검정을 위해 다중회귀분석을 진행하였다. 가설 H3의 회귀식에서는 28.1%의 설명력이 나타나고 있으며 유의확률이 .000으로 유의한 것으로 나타났다. 강압적, 준거적 힘 두 개의 변수들이 통계적으로 유의수준을 만족시켜 성과에 유의한 영향을 나타낸다. 최종적으로 강압적 힘은 성과에 부(-)의 영향을 미치고 있고, 준거적 힘은 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인 되었다. 그래서 가설 H3에서는 4개중 강압적 힘, 준거적 힘에 대한 2개의 가설만이 채택되었다.

4. 가설 H4의 검증 (갈등의 매개효과)

가설H4는 앞서 유의한지 아닌지 검증해본 가설들과는 달리 매개변수가 매개효과를 가지고 있는지 알아보기 위한 가설이다. H4 가설에서 매개변수의 효과를 검증하기 위해서는 1986년 Baron & Kenny가 제시한 3단계 검증방법을 사용해야 한다. 검증 방법을 간략하게 정리하면 아래의 표 <4-8>과 같다.

<표 4-8> Baron & Kenny의 매개효과 분석 검증 단계

단계	방법
1단계	독립변수가 매개변수에 유의한 관계를 가지는지 알아보고 독립변수가 매개변수에 대해 통계적으로 유의해야 한다.
2단계	독립변수가 종속변수에 유의한 관계를 가지는지 알아보고 독립변수가 종속변수에 대해 통계적으로 유의해야 한다.
3단계	독립변수와 매개변수가 종속변수에 유의한 관계를 가지는지 알아보고 독립변수와 매개변수가 종속변수에 대해 통계적으로 유의해야 한다.

위의 표와 같이 본 연구에서는 Baron & Kenny(1986)에 따른 매개효과 검증을 실시하였으며 변수의 매개역할 여부를 확인하기 위해 1단계 독립변수가 매개변수에 미치는 유의성을 확인하고, 2단계 독립변수가 종속변수에 미치는 유의성을 확인하며, 3단계 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 유의성을 확인한다. 3단계에서 독립변수와 종속변수의 회귀변수가 2단계의 회귀계수보다 적을 때는 매개변수가 매개역할을 한다고 간주한다(송지준, 2011).

즉, 다시 말하면 3단계에서의 표준화 계수크기가 2단계의 표준화 계수크기보다 작게 나와야 매개효과가 있다고 말할 수 있다.

이러한 단계를 거쳐 매개변수의 매개효과를 검증하기 위해 힘의 원천 및

갈등을 독립변수로 설정하고 성과를 종속변수로 설정하여 다중회귀분석을 시행하였다. 결과는 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 가설 H4의 검정결과

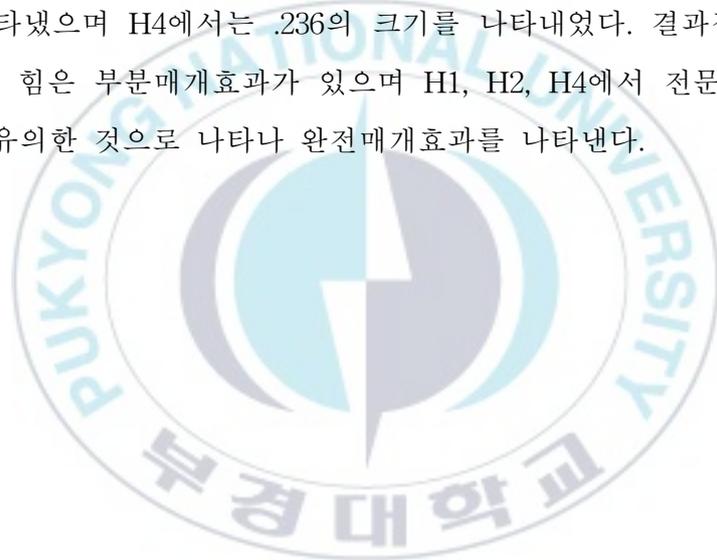
구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률	채택여부
	B	표준오차	베타			
상수	3.766	.673		5.594	.000	
갈등	-.272	.091	-.295	-2.985	.003*	채택
강압적 힘	-.232	.082	-.241	-2.832	.006*	채택
준거적 힘	.248	.096	.236	2.574	.011*	채택
전문적 힘	-.148	.090	-.150	-1.637	.104	기각
보상적 힘	.091	.078	.099	1.160	.249	기각
R ² =.335, adj R ² =.305, F값 =10.995, p =.000						*p<0.05

가설 H4의 검정을 위해 다중회귀분석을 진행하였다. 가설 H4에서는 33.5%의 설명력이 나타나고 있으며 유의확률이 .000으로 유의한 것으로 나타났다. 가설 H4의 검정결과 갈등, 강압적 힘, 전문적 힘은 부(-)의 영향을 나타내고 있고 준거적, 보상적 힘은 정(+)의 영향을 나타내고 있다고 나타나고 있다.

갈등, 강압적 힘, 준거적 힘이 성과에 대해 유의한 것으로 나타났으며 갈등과 강압적 힘은 성과에 부(-)의 영향을, 준거적 힘은 성과에 정(+)의 영향이 나타나는 것으로 확인되었다. 가설 H4에서는 매개효과를 알아보기 위해 1986년 발표한 Baron & Kenny의 개념에 따라 1단계 독립변수와 매개변수, 2단계 독립변수와 종속변수 그리고 3단계 독립변수와 매개변수를 묶어 종속변수와 유의한지 알아봐야 한다.

앞에서 확인한 가설 H1, H2, H3에서 유의하며 가설 H4에서도 변수들이 유의하다면 부분매개효과를 가지는 것이고 H1,H2,H4에서만 유의하다면 완전매개효과를 가진다고 말 할 수 있다.

분석결과 H4에서 통계적으로 유의한 변수는 강압적, 준거적 힘으로 나타났다. 앞서 언급한 Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증 분석 단계에서 3단계의 표준화 계수가 2단계의 표준화 계수 크기보다 작아야한다고 하였고 이를 비교한 결과 강압적 힘이 H3에서는 .292 의 크기를 나타냈으며 H4에서는 .241의 크기를 나타내었고, 준거적 힘의 경우 H3에서는 .296의 크기를 나타냈으며 H4에서는 .236의 크기를 나타내었다. 결과적으로 강압적, 준거적 힘은 부분매개효과가 있으며 H1, H2, H4에서 전문적 힘이 통계적으로 유의한 것으로 나타나 완전매개효과를 나타낸다.



제5장 결론

제1절 연구 요약

본 연구는 편의점 가맹점이 가맹본부와 얼마나 갈등을 겪고 있는지에 대해 측정하였고 가맹본부가 어떠한 힘을 사용하였을 때 긍정적이고 부정적 인지에 대해 알아보았다. 그리고 이러한 결과가 성과에도 어떤 영향을 미칠지에 대해서도 조사해보았다. 연구의 조사는 10월 1일부터 10월 31일까지 약 1개월간 진행하였으며 자료의 수집은 온/오프라인을 통해 진행되었으며 편의점 점주, 점장, 매니저님들께 목적과 설문내용을 언급한 후 진행해 자료를 수집하였다.

본 연구를 진행하면서 힘의 원천, 갈등, 성과간의 관계에 대해 알아보았다. 앞서 언급한 가설들을 정리해보면 힘의 원천에서 전문적, 강압적, 보상적, 준거적, 합법적 힘이 존재 하였는데 연구를 진행하는 합법적 힘에서 타당성이 결여된 부분이 발견되어 합법적 힘을 제외하고 연구를 진행하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫 번째, 다중회귀분석을 통해 먼저 힘의 원천과 갈등사이의 영향에 대해 알아보았다. 그 결과 강압적 힘($\beta = .179, p < .05$), 준거적 힘($\beta = -.232, p < .05$), 전문적 힘($\beta = -.375, p < .05$), 보상적 힘($\beta = -.157, p > .05$)의 값이 도출되었다. 그래서 전문적, 준거적, 보상적 힘은 갈등에 부(-)의 영향을 미치지만 강압적 힘만이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 판단되었고, 전문적, 준거적, 강압적 힘이 갈등에 유의하다고 검증되었다.

두 번째, 갈등과 성과에 유의한 영향이 나타나는지 알아보려고 단순회귀분석을 시행하였다. 그 결과 갈등($\beta = -.407, p < .05$)에 대한 값이 도출되었으며 갈등은 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났고 성과에 유의

한 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

세 번째, 힘의 원천이 성과에 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 강압적 힘($\beta = -.281, p < .05$), 준거적 힘($\beta = .311, p < .05$)이 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었고, 전문적 힘($\beta = -.046, p > .05$), 보상적 힘($\beta = .133, p > .05$)은 유의수준을 벗어나 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나왔다.

네 번째, 갈등의 매개효과가 있는지 검증해보기 위해 힘이 원천과 갈등을 독립변수에 넣고 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 갈등($\beta = -.272, p < .05$), 강압적 힘($\beta = -.232, p < .05$), 준거적 힘($\beta = .248, p < .05$), 전문적 힘($\beta = -.148, p > .05$), 보상적 힘($\beta = .091, p > .05$)의 값이 나왔으며 갈등, 강압적, 준거적 힘이 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 강압적 힘은 H3에서 .292의 크기를 나타냈으며 H4에서는 .241의 크기를 나타내었고, 준거적 힘의 경우 H3에서는 .296의 크기를 나타냈으며 H4에서는 .236의 크기를 나타내었다. 결과적으로 강압적, 준거적 힘이 갈등을 매개로 성과와의 관계에서 부분매개 하는 것으로 나타났고 전문적 힘이 갈등을 매개로 성과에 완전매개하는 것으로 나타났다.

제2절 연구의 시사점

본 연구의 쟁점은 첫째, 프랜차이즈 가맹본부가 가맹점에게 힘을 행사할 때 어떠한 힘이 가장 큰 영향을 미치는 지 알아보았고 둘째, 힘을 작용하였을 때 갈등이 경영성과에 매개효과를 반영해 성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보는 것이 두 가지가 가장 큰 쟁점이었다. 연구를 통해 제시하고자 하는 시사점은 다음과 같다.

첫 번째, 가맹본부와 가맹점의 유대감을 증가시키고 갈등을 줄이는 요인을 파악하는데 본 연구를 활용할 수 있을 것이다. 본 연구에서 힘의 원천

중 성과에 미치는 영향에서 준거적, 보상적 힘이 커질수록 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 그래서 준거적, 보상적 힘을 통해 더 나은 성과를 얻을 수 있을 것이다. 이는 프랜차이즈 가맹본부에서 힘의 원천을 전략적으로 사용할 경우 갈등을 최소화하여 성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다.

두 번째, 가맹본부와 가맹점 사이에서 힘의 균형화가 이루어져야 한다. 가맹본부의 일방적 명령, 힘에 의한 결정을 줄이고 가맹점주들이 의사를 적극 수용하여 수직적 균형이 아닌 수평적으로 개선해 나가야 한다. 이러한 관계 개선 및 유지를 위해서는 본부는 가맹점과의 합의를 통해 의견충돌이 되도록 없어야 하며 의견일치를 통해 갈등을 줄여나가야 한다.

세 번째, 가맹본부는 본 연구에서 언급한 힘의 원천이 성과에 미치는 영향력에 관심을 가져야 하며 이를 통해 관계 개선 및 형성을 개선 및 구축할 수 있어야 할 것이다. 본 연구에서는 어떤 힘의 원천을 사용하느냐에 따라 결과값이 다르게 나오는 것을 확인하였다.

제3절 연구의 한계점 및 향후 연구의 방향

본 연구는 편의점 가맹본부와 편의점 가맹점의 수평적 관계를 위해 필요한 연구로 가치가 있다고 생각하지만 한계점이 없다고는 생각되지 않는다.

한계점을 말하자면 첫 번째, 본 연구의 독립변수인 힘의 원천 5가지 구성요소를 모두 활용하지 못하였다. 설문조사를 진행하였는데 그 결과 Chronbach's α 계수가 기준치인 .6에 못 미치는 항목이 발생하기도 하였고 요인분석을 실행한 결과 타당성이 결여된 부분이 있어 5개중에서 3개의 항목만이 학문적으로 의미가 있다고 판단이 되었다. 하지만 보상성 항목을 연구에 적용한 이유는 김선경, 김영국(2010)에 의하면 프랜차이즈 본부는 많은 잠재적 보상능력, 예를 들어 본부의 경영능력, 마케팅 능력, 로열티

등 많은 보상적 능력을 통해 가맹점에게 행사 할 수 있다고 하였고 Dant & Gundach(1999)는 가맹 초기의 가맹점 같은 경우 본부에서 제공하는 교육이나 세심한 감독 등 상당한 지원을 필요로 하기에 보상적 힘이 강력하게 작용한다고 언급하였다. 이러한 선행연구를 토대로 보상적 힘이 가진 영향력이 다른 힘의 원천 변수들 보다 강력하게 작용한다고 판단되어 신뢰적인 측면에서 조금 모자라도 본 연구에서 진행하였다.

두 번째, 연구의 자료수집을 위해 편의점을 직접 방문하였는데 자료수집의 대상자였던 점주, 점장 및 매니저의 부재가 많았으며 문항을 제대로 대답한 사람은 얼마 없다고 생각한다. 그리고 귀찮음에 답안을 제대로 작성하지 않을려는 사람이 많아 자료의 신뢰도가 떨어져 보일 수 있다고 생각한다.

세 번째, 연구의 자료수집에 대한 표본이 적어 가맹점과 가맹본부와의 관계를 정확하게 대변하지 못하였다고 생각한다. 2017년 9월을 기준으로 우리나라 편의점 갯수는 약 37,500여개가 존재한다. 그래서 다음번에 이와 비슷한 연구를 진행한다면 더 많은 표본을 구해 연구를 진행하여야 할 것이다.

참고문헌

- 김민정(2009), “한식프랜차이즈 경로과위가 가맹점주의 갈등, 만족 및 기대된 성과에 미치는 영향,” 경희대학교 대학원 석사학위논문.
- 김상현(1997), “사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이저와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구,” 유통연구, 2(1), 87-114.
- 김선경·김영국 (2010). “프랜차이즈 본부의 권력행사가 가맹점의 갈등해결 유형과 성과에 미치는 영향,” 호텔경영학연구, 19(1), 121-135.

- 김일수 (2009) “조직 갈등관리가 경영성과에 미치는 연구,” 배재대학교 국제통상대학원 석사학위논문.
- 김진성·박용수·윤광심(2000), “유통경로상에서 파워가 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 목포대학교, *기업경영연구*, 제4권, 139-155.
- 김철근(2006) “프랜차이즈 편의점 본부와 가맹점간의 갈등유형과 가맹점주의 갈등대응방안에 관한 연구,” 인제대학교 대학원 석사학위논문.
- 김홍(2012), “편의점 프랜차이즈 가맹점주의 긍정적 감정표현이 경영성과에 미치는 영향,” 전북대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 대한상공회의소(2015), “2015 유통백서,” 대한상공회의소 유통물류진흥원.
- 민경화(2008), “편의점 이용자의 점포 선택요인 및 이미지 지각이 재이용에 미치는 영향,” 동의대학교 대학원 석사학위논문.
- 민용기(2006), “프랜차이즈 본부와 가맹점간의 영향력과 지원이 갈등 및 거래 성과에 미치는 영향,” 계명대학교 대학원 석사학위논문.
- 손결(2013), “프랜차이즈 가맹점의 비강압적 영향전략이 만족, 갈등, 협력에 미치는 영향: 중국의 프랜차이즈 산업을 중심으로,” 공주대학교 대학원 석사학위논문.
- 송지준. (2011). 서비스산업 종사원의 감정부조화, 소진, 조직몰입간의 구조적 관계: 콜센터 상담직원을 중심으로. *고객만족경영연구*, 13(2), 103-123.
- 신종국(1994) “프랜차이즈 시스템의 파워와 갈등에 관한 연구,” 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 신창훈·김율성·김철민(2000), “프랜차이즈 가맹점 재계약의도의 결정요인에 관한 연구,” *마케팅관리연구*, 5(2), 79-101.
- 안광호·임영균(1998), *유통경로관리*, 문음사.
- 오세조(1990), “프랜차이즈 경로상에서 관계결속에 대한 내부정치경제적 영향,” *경영학연구*, 19권(2:2), 47-66.
- 오세조·김상덕·오일두(2005), “관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 감점 결속과 관계만족에 미치는 영향,” *유통연구*, 8(1), 47-67.
- 오세조, 박진용, 김상덕 (2009), *시장지향적 유통관리*, 제2 전정판, 박영사,

280.

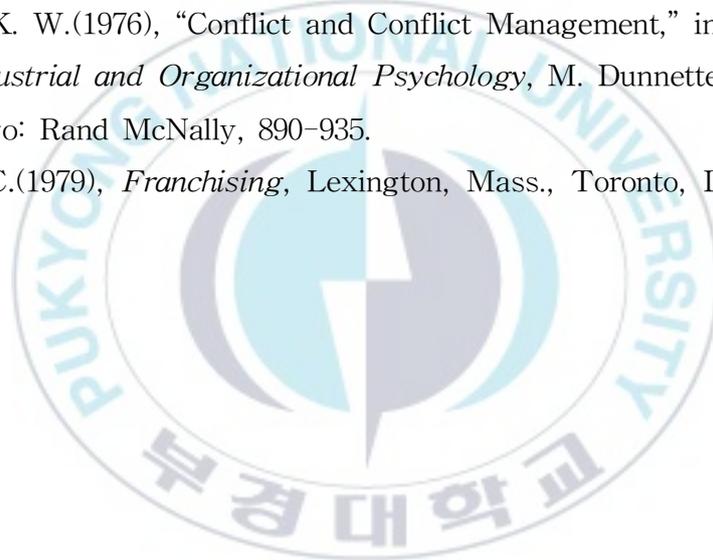
- 오세조·김상덕·조현식·강보현(2003), “프랜차이즈 본부와 가맹점 간의
결속이 가맹점의 매출에 미치는 영향,” *연세경영연구*, 40(1), 23-46.
- 오영애(1996), “유통경로상의 지배구조와 영향전략이 신뢰에 미치는 영향,”
유통연구, 1(2), 83-114.
- 윤봉식(2007), “편의점 일배상품이 매출에 미치는 영향에 관한 연구,” 명지
대학교 대학원 석사학위논문.
- 이대연(2016) “편의점 본부의 영향력이 가맹점과의 갈등 및 거래만족에 미
치는 영향,” 남서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 이승열(2003), “프랜차이즈의 경로 갈등 해결방안에 관한 연구,” 명지대학
교 대학원 박사학위논문.
- 이재학(2015), “편의점 본부에 대한 가맹점 경영자의 파워인식이 갈등인식
과 거래성과에 미치는 영향,” *전문경영인연구*, 18(4), 247-266.
- 이원배(2017), “2017년 업종별 산업 전망,” *식품외식경제*, 958호,
<http://www.foodbank.co.kr/news/articleView.html?idxno=50595>
- 이한일·박종오(2010), “제조업체의 파워원천별 영업정책이 대리점의 판매
의지에 미치는 영향에 관한 연구,” *경영과 정보연구*, 29(3), 23-50.
- 임영균·안광호·김상용. (2002). *유통경로관리*, 경문사.
- 장민경(2016), “유통기업의 갈등과 신뢰가 구매만족과 경영성과에 미치는
영향, 식자재 유통업 중심,” 광운대학교 대학원 석사학위논문.
- 정진호(2006), “프랜차이즈 점포의 지배구조에 영향을 미치는 요인에 관한
연구,” 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 정태석(2012), “프랜차이즈 편의점 가맹본부의 지원 서비스에 대한 연구:
가맹점사업자의 다점포 운영, 재계약 및 추천의도에 미치는 영향을 중
심으로,” 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 조철호(1997), “유통경로 파워, 갈등, 만족, 성과의 관계에 대한 실증연구:
두유제품시장을 중심으로,” 창원대학교대학원 석사학위논문.
- 조현식(2003), “프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계의 질적 성향이 재무성
과에 미치는 영향,” 연세대학교 대학원 박사학위논문.

- 천만봉(2009), “국제기업의 조직 갈등이 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구,” 경희대학교 국제통상대학원 박사학위논문.
- 한상린(2004), “유통경로상의 갈등원인, 갈등 및 거래성과에 관한 연구,” 유통연구, 9(1), 93-110.
- 허남일(1989), “유통경로에 있어서 권력과 갈등의 관계에 관한 연구,” 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- Baron, R. M., & D. A. Kenny(1986), “The Moderator - Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182
- Brown, James R. and Ralph L. Day(1981), “Measure of Manifest Conflict in Distribution Channels,” *Journal of Marketing Research*, 18(August), 263-274.
- Brown, James R. and Gary L. Frazier(1978), “The Application of Channel Power: Its Effects and Connotations,” in *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*, Subhash C. Jain(ed.), Chicago: American Marketing Association, 266-270.
- Dahl, Robert A.(1957), “The Concept of Power,” *Systems Research and Behavioral Science*, 2(July), 201-215.
- Dahl, Robert, A.(1964), *Modern Political Analysis*, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, p.40.
- Dant, Rajiv P., and Gregory T. Gundlach. “The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution.” *Journal of Business Venturing* 14.1 (1999): 35-67.
- Deutsch, M.(1990), “Sixty Years of Conflict,” *The International Journal of Conflict Management*, 1, 237-263.
- Emerson, Richard M.(1962), “Power-Dependence Relations,” *American Sociological Review*, 27(February), 31-41.
- Etgar, Michael(1978), “Selection of an Effective Channel Control Mix,”

- Journal of Marketing*, 42(July), 53-59.
- Etgar, Michael(1979), "Sources and Types of Intrachannel Conflict,"
Journal of Retailing, 55(1), 61-78.
- El-Ansary, Adel I. and Louis W. Stern(1972), "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Retailing*, 51(Summer), 59-74.
- French, J. R., B. Raven, & D. Cartwright(1959), "The Bases of Social Power," *Classics of Organization Theory*, 7, 150-167.
- Ganesan, Shankar(1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship," *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Gaski, John F.(1984), "The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, 48(2), 9-29.
- Hunt, Shelby D. and John R. Nevin(1974), "Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, 11(May), 186-193.
- John, George(1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 21(August), 278-289.
- Johnson, Jean L., Harold F. Koenig, and James R. Brown(1985), "The Bases of Marketing Channel Power: An Exploration and Confirmation of Their Underlying Dimensions," in *1985 AMA Educator's Proceeding*, Robert F. Lusch, et al.(eds), Chicago IL: American Marketing Association, August 1985, 160-165.
- Kasulis, Jack J., Robert E. Speckman, and Richrad P. Bagozzi(1979), "A Taxonomy of Channel Influence: A Theoretical-Operational Framework," in *Future Directions for Marketing: Proceedings of Two European Colloquia*, George Fisk, Johan Arndt and Kjell Gronhaug(eds), Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 165-184.
- Khan, A.(1991), *Restaurant Franchising*, New York, NY: Van Nostrand

- Reinhold.
- Litterer, J. A.(1974), "Conflict Organization: A Re-examination," in *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, Henry, L. T. and W. C. Hamner (eds.), St. Clair Press.
- Lusch, Robert F. and James R. Brown(1982), "A Modified Model of Power in the Marketing Channel," *Journal of Marketing Research*, 19(3), 312-323.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58:3(July), 20-38.
- Munduate, L., &Dorado, M. A. (1998). Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 163-177.
- Pondy, Louis R.(1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *The Journal of Psychology*, 123(2), 195-210.
- Raven, B. H. and Arie W. Kruglanski(1970) "Conflict and Power," *The Structure of Conflict*, New York: Academic Press, 69-109.
- Robicheaux, Robert A. and Adel I. El-Ansary(1975), "A General Model for Understanding Channel Member Behavior," *Journal of Retailing*, 15(November), 9-30.
- Ross, Robert H. and Robert F. Lusch(1982), "Similarities Between Conflict and Cooperation in the Marketing Channel," *Journal of Business Research*, 10(2), 237-250.
- Simon, Herbert A.(1953), "Notes on the Observation and Measurement of Political Power," *Journal of Politics*, 15(November), 500-518.

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13, 290-312.
- Song, X. Michael, Jinhong Xie, and Barbara Dyer(2000), Antecedents and Consequences of Marketing Manager's Conflict-Handling Behaviors," *Journal of Marketing*, 64:1(January), 50-66.
- Stern, Louis W. and Ronald H. Gorman(1969), "Conflict in Distribution Channels: An Exploration," *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, 156-175.
- Stern, Louis W. and Adel I. El-Ansary(1992), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., p.348.
- Thomas, K. W.(1976), "Conflict and Conflict Management," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M. Dunnette(ed.), Chicago: Rand McNally, 890-935.
- Vaughn, C.(1979), *Franchising*, Lexington, Mass., Toronto, D. C. Heath & Co.



설문지

안녕하십니까? 저는 현재 부경대학교 일반대학원 경영학과 석사과정 학생입니다.

저는 편의점 가맹본부의 영향력이 가맹점과의 관계에 미치는 영향에 대해 연구하기 위해 본 설문조사를 진행하고 있습니다.

귀하의 답변은 오직 연구를 위한 통계자료로만 이용될 것을 약속드리며 익명으로 진행됩니다.

정확한 자료를 얻을 수 있게 정확하게 답변하여 주시고 문항이 누락되지 않고 문항 전부 기재해주시기 바랍니다.

바쁘신 가운데 시간을 내어 설문에 응해주셔서 감사하다는 말씀드립니다.

설문시 궁금하신 점이 있다면 아래의 연락처로 연락 부탁드립니다.

E-Mail : ohsonghyun@naver.com

연구자 : 오송현 (부경대학교 일반대학원 경영학과 석사과정)

지도교수 : 김완민

▶ 「다음은 귀점의 본사가 가지고 있는 능력이나 가능성에 관한 내용입니다」

1. 다음은 가맹본부가 가지고 있는 보상성에 관한 문항입니다. 질문을 읽고 해당하는 항목에 V표시 해주시기 바랍니다.

보상성 관련 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
우리 가맹점은 가맹본부가 물질적 리베이트 또는 장려금을 주기 때문에 본사의 지시나 요구에 따른다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 어려울 때 우리 가맹점에게 물질적, 금전적 도움을 줄 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 우리 가맹점의 자금사정에 따라 대금결제기일을 연기해줄 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 본사가 가지고 있는 강압성에 관한 문항입니다. 질문을 읽고 해당하는 항목에 V표시 해주시기 바랍니다.

강압성 관련 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
가맹본부의 지시·요구에 따르지 않을 경우 불이익을 받을 수 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부의 지시나 요구에 따르지 않을 경우 가맹본부는 의도적으로 우리 가맹점에게 물품의 공급 및 배달을 지연시킬 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 지시나 요구에 따르지 않을 경우 우리 가맹점에게 불이익을 주겠다고 위협할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 우리 가맹점과의 가맹계약을 일방적으로 해지할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 본사가 가지고 있는 합법(계약)성에 관한 문항입니다. 질문을 읽고 해당하는 항목에 V표시 해주시기 바랍니다.

합법(계약)성 관련 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
가맹본부는 계약상의 우월한 위치를 이용하여 우리 가맹점의 영업활동에 간섭할 권리가 있다	①	②	③	④	⑤
우리 가맹점은 가맹본부와의 가맹계약서에 명시된 사항을 지킬 의무가 있다.	①	②	③	④	⑤
우리 가맹점과 가맹본부와 체결한 가맹계약서는 가맹본부의 요구나 지시를 따르게 만든다	①	②	③	④	⑤
가맹본부가 우리 가맹점 보다 더 지배적이고 우월한 위치를 차지하도록 가맹계약이 작성 되어졌다	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 본사가 가지고 있는 준거성에 관한 문항입니다. 질문을 읽고 해당하는 항목에 V표시 해주시기 바랍니다.

준거성 관련 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
우리 가맹점은 명성이 높고 우수한 가맹본부와 거래하고 있다는 자부심을 가지고 있다	①	②	③	④	⑤
가맹본부의 경영방침, 영업지침, 목표 등은 우리 가맹점과 비슷해 현재의 가맹본부는 우리와 거래하기에 가장 이상적인 회사라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
우리 가맹점은 현재 가맹본부의 가맹점이 된 것보다 타 회사의 가맹점이 된 것 보다 바람직 하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음은 본사가 가지고 있는 전문성에 관한 문항입니다. 질문을 읽고 해당하는 항목에 V표시 해주시기 바랍니다

전문성 관련 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
가맹본부는 신뢰성 있는 정보와 경영지도 방법을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 우리 가맹점에게 도움이 되는 정보와 경영지도 방법을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 매출신장을 위해 국내 시장의 여러 상황에 관한 정보를 분석·평가할 수 있는 능력이 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부가 가지고 있는 경영 및 판매에 대한 전문적 지식과 기술은 우리 가맹점이 가진 것보다 우수하다	①	②	③	④	⑤
가맹본부가 제공하는 각종 판매 및 시장정보는 신속정확하다.	①	②	③	④	⑤

▶ 다음은 본사와의 갈등 및 만족 성과에 관한 내용입니다.

1. 다음은 현재의 본사와 거래를 하면서 의견의 불일치 또는 불만으로 인한 갈등에 관한 문항입니다. 질문을 읽고 해당하는 항목에 V표시 해주시기 바랍니다

갈등 관련 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
우리 가맹점은 가맹본부와 의사소통에 대해 의견불일치를 경험한 적이 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부와 우리 가맹점은 거래문제로 인하여 언쟁을 한 경우가 있다	①	②	③	④	⑤
가맹본부와 우리 가맹점의 갈등수준은 매우 높다	①	②	③	④	⑤
가맹본부에 대한 우리 가맹점의 불만수준은 매우 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 귀점이 현재의 본사와의 거래관계에서의 성과에 관한 문항입니다. 질문을 읽고 해당하는 항목에 V표시 해주시기 바랍니다.

성과 관련 문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
작년 일년동안 매출과 관련된 전반적인 성과는 기대에 비해 매우 높다	①	②	③	④	⑤
경쟁사들과 비교해 볼 때 전반적인 성과는 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
경쟁사들과 비교해 볼 때 수익성은 높은 편이다	①	②	③	④	⑤
경쟁사들과 비교해 볼 때 매출액은 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤

▶ 다음은 일반적 특성에 관한 내용입니다.

- 귀하의 성별은?
① 남자 ② 여자
- 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?
① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
- 귀하의 결혼 여부는?
① 미혼 ② 기혼
- 귀하의 최종학력은?
① 고등학교 졸업 ② 전문대 졸업 ③ 대학교 졸업 ④ 대학원 졸업
- 귀하의 프랜차이즈 사업 시작 전의 직업은 무엇이었습니까?
① 다른 프랜차이즈 가맹점 운영 ② 기타 자영업 ③ 판매/서비스직
④ 교육직 ⑤ 일반 작업직 ⑥ 사무/기술직
⑦ 경영/관리직 ⑧ 전문직 ⑨ 가정주부
⑩ 학생 ⑪ 무직 ⑫ 기타 ()
- 귀하의 프랜차이즈 운영형태는 어떻게 되십니까?
① 본인이 직접 운영 ② 부부 혹은 기타 가족과 함께 운영
③ 대리운영 (점장 혹은 매니저가 운영)

7. 귀하의 가맹점 초기 투자비용(가맹비, 시설투자비, 물품비)은 얼마나 되십니까?
- ① 3,000만원 미만 ② 3,000~5,000만원 미만 ③ 5,000~1억원 미만
 ④ 1억~1억5천만원 미만 ⑤ 1억5천만원~2억원 미만 ⑥ 2억원 이상
8. 귀하의 가맹점 점포의 총면적(실평수)은 어느 정도 되십니까?
- ① 10평 미만 ② 10~20평 미만 ③ 20평~50평 미만
 ④ 50~100평 미만 ⑤ 100평~200평 미만 ⑥ 200평 이상
9. 귀하가 현재 가맹점에서 일하신 기간은?
- ① 1년 미만 ② 1~3년 미만 ③ 3년~5년 미만 ④ 5년~7년 미만
 ⑤ 7년 이상

