

# 가전제품 프랜차이즈 경로상에서의 갈등 : 측정과 상황적 이해\*

(Conflict in Household Electrical Appliances Franchising  
: Measurement and Contextual Insights)

오 세 조\*\*  
Se-jo Oh

## < 목 차 >

- |                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| I . 연구목적        | IV . 유통경로갈등의 평가 |
| II . 유통경로갈등     | V . 토론          |
| III . 연구방법 및 자료 |                 |

## I . 연구목적

유통경로상에서의 갈등에 관한 연구는 이론 정립을 위해 더 많은 실증적 검토와 측정방법의 개발이 요망되어지고 있다. (Brown and Day 1981; Dant 1985; Gaski 1984참조) 본 논문의 목적은 우리나라 가전제품 프랜차이즈 유통경로시스템의 구성원인 가맹점들을 대상으로 하여 얻어진 갈등스케일의 성과를 검토하고자 하는 것이다. 보다 구체적으로는 갈등스케일의 측면성(dimensionality), 신뢰성(reliability), 그리고 이해타당성(nomological validity)을 평가해 보고자 하는 것이다. 향후의 연구에 대한 방향도 토론되어질 것이다.

\* 본 논문은 1989년도 문교부 학술연구조성비 지원으로 이루어진 것임.

\*\* 강원대학교 경영대학 무역학과 조교수

## II. 유통경로갈등

갈등은 “실제 혹은 기대되어지는 제반 반응들의 비양립성으로부터 야기되는 둘 혹은 그 이상의 사회적 실체들(개인, 집단, 혹은 더 큰 조직들) 사이의 긴장상태”라고 대체로 정의되어지고 있다(Raven and Kruglanski 1970, p.70). 이와 유사한 관점에서, Stern and El-Ansary(1982, p.284)는 “유통경로갈등이란 하나의 경로구성원이 자기의 목표를 달성하려는 데 있어 다른 경로구성원이 그를 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하고 있는 상태”라고 정의하고 있다. 유통경로갈등은 목적 불일치(Eliashberg and Michie 1984 참조), 역할 불협화, 혹은 실상 감지의 차이(예컨대, Rosenberg and Stern 1971) 등에 의해 야기되어진다. 상호의존적이고 복합적 동기를 지닌 어떠한 관계적 교환시스템(relational exchange system)에서도 갈등은 내재 혹은 현시화되어지며, 그것은 상호 목적의 수정, 협력적인 정신, 제반 행동 및 성과에 영향을 미치게 된다.

Pondy(1967)는 갈등을 다섯가지 단계로 분류하고 있다: (1) 잠재적(latent)갈등; 갈등의 내재적 원천, (2) 지각된(perceived)갈등; 지각 그 자체, (3) 느껴진(felt)갈등; 지각에 추가된 긴장, 화, 미움 등, (4) 현시된(manifest)갈등; 다른 사람이나 집단의 목적달성을 저해하는 행동, (5) 갈등여파(aftermath); 해결 혹은 억압과 같은 갈등 후의 행동. 유통경로 연구자들은 대체로 느껴진 갈등(felt conflict)(예컨대, John 1984)이나 현시된 갈등(manifest conflict)(예컨대, Brown and Day 1981)에 경로갈등의 초점을 맞추고 있다. 주요의사결정이슈들에 대한 의견 불일치의 빈도(frequency)와 심도(intensity)는 현시된 갈등의 본질로 간주되고 있다. 비록 어떤 갈등은 변화하는 환경에 대한 시스템적 적응을 위해 요망되어지기도 하지만, 가열된 의견불일치는 관계의 질적 성향을 해치게 된다(Assael 1969 참조): 관계상에 있어 주요목적이나 선호도 등이 상호 부합되지 않아 시스템적인 역동성을 잃을 수도 있으며, 때로는 관계형성을 위한 전체

들을 충분히 탐구하기도 전에 관계가 종결되어질 수도 있다(Dwyer, Schurr, and Oh 1987 참조). 유통경로갈등은 관계상의 만족을 저해시키고, 구성원의 기회주의적 행동을 유발시키며, 상호간 신뢰를 감소시킬 수 있다(John 1984 ; Zand 1972 참조). 반면, 주요 의사결정이슈들에 대해 높은 수준의 의견일치를 보이는 경로 구성원들은 장래의 상호활동에 대해 긍정적인 기초를 쌓아 나갈 것이다.

### Ⅲ. 연구방법 및 자료

Brown and Day (1981)는 유통경로상에서의 현시된 갈등(manifest conflict)에 초점을 맞추어 세가지 측정스케일(의견불일치의 빈도, 의견불일치의 심도, 그리고 주요측정이슈들에 대한 중요성)의 개별 혹은 결합의 다양한 형태로서 각각의 신뢰성과 타당성을 검토한 바 있다. 여기서 Brown and Day는 의견불일치의 빈도스케일과 의견불일치의 심도스케일간의 상관관계가 매우 높은 것을 발견하였다( $r=.73$ ). 본 논문에서는 우리나라 가전산업의 현시된 유통경로갈등을 측정하기 위하여 의견불일치의 빈도스케일을 사용하였다. 즉 지난 1년간에 걸쳐 12개의 주요 의사결정이슈들 각각에서 어느 정도의 의견불일치를 일으켰는지를 5점 척도로 하여 가전제품의 프랜차이즈 가맹점들에게 질문하였다. 5점 척도 중 1은 “결코 없음,” 3은 “때때로,” 5는 “매우 자주,”를 나타낸다. 12개의 주요 이슈들은 관련문헌과 3명의 가맹점 사장과의 면담을 통해 파악된 것으로서 다음의 항목들을 포함하고 있다 : 본사와 가맹점의 공동비용, 판매된 불량품의 교환정책, 본사로부터의 부속품 지원, 재고품의 반품, 가맹점의 본사에 대한 주문량의 크기, 본사로부터의 제품구입가격, 가맹점의 재고관리, 가맹점의 본사에 대한 제품구입대금의 지급기한 등 지급방식의 결정, 근접지역내에서의 새 상점의 허가, 할인세일에 관한 방침, 가맹점의 서어비스 수준, 가맹점의 애프터서어비스 수준.

우리의 표본프레임은 서울지역에 위치한 우리나라 가전삼사(금성사, 삼성전자, 대우전자)의 프랜차이즈 가맹점들이었다. 가전삼사의 프랜차이즈 가맹점들은 제품의 구매와 관련하여 본사에게 일정한 금액의 부동산담보를 제공하고, 계약에 의해 본사의 제품만을 독점적으로 공급받아 판매하며, 동시에 본사의 상표사용, 광고지원, 판촉물지원 및 교육훈련 등의 혜택을 받게 된다. 그러나 본사에 대해 가입금, 상표사용료, 임차료 등을 지불하지 않는다는 점에서 프랜차이즈시스템의 원래의 특성과 약간 다르다. 현재 가전제품산업에서 사용하고 있는 대리점이라는 용어는 적절하지 못하다고 볼 수 있으며, 가맹점 혹은 특약판매(혹은 소매)점이라고 하는 것이 타당할 것이다.

서울지역 직장 전화번호부(1987년 발행)에 등재된 839개의 가맹점을 대상으로 간격5의 체계적 표본추출을 시도하여 167개의 가맹점을 설문대상자로 선정하였다. 설문배부에 앞서 전화로 (1) 주소가 맞는지, (2) 가맹점 사장이 누구인지, 그리고 (3) 본 연구와 설문의 취지를 가맹점 사장에게 설명한 후 설문에 참여할 것인지 등을 알아보았다. 이들 중 6개 점소는 전화번호가 맞지 않았으며, 8개 점소는 사업을 그만두었고, 5개 점소는 참여를 거부하였다. 148개 점소에 설문지가 우송되었으며, 그와함께 참여에 대한 감사의 표시로 메모홀더가 보내졌다. 발송한지 한달 후 91개의 설문지가 회수되었다. 회수율은 61% (91/148)였다. 관심있는 점소에 연구결과의 요약을 보내주기로 하였다.

#### Ⅳ. 유통경로갈등의 평가

표 1은 의견불일치의 빈도로서 측정되는 갈등스케일에 대한 각 측정항목의 내용과 요인분석 결과를 정리해 놓은 것이다. 도출된 3개의 요인중 요인 3은 두가지 항목 즉 가맹점의 서어비스 수준과 가맹점의 애프터서어비스 수준을 포함하고 있는 데, 그 아이겐값(eigen value)이 .87밖에 되지 않으며, 요인 3의 두번째 항

목인 가맹점의 애프터서비스 수준은 다른 요인들과 교차되어 있다. 따라서 요인 3은 고려의 대상에서 제외하기로 하였다. 한편 요인 1은 가맹점소의 판매에 간접적으로 관련되는 항목들(예컨대, 불량품, 재고품, 부속품 등에 관련된 항목들)로 주로 구성되어 있고(이하 자원관련갈등이라 명명함), 요인 2는 가맹점소의 판매에 직접적으로 관련되는 항목들(예컨대, 주문량, 가격, 상권, 할인판매 등에 관련된 항목들)로 주로 구성되어 있다(이하 판매관련갈등이라 명명함). 세개의 항목 즉 본사로부터

표 1. 갈등스케일의 요인분석

의사결정변수	varimax로 회전된 요인상의 부하(loadings)		
	요인 1	요인 2	요인 3
1. 본사와 가맹점의 공동광고비용	.411	.146	.224
2. 판매된 불량품의 교환정책	.871	.120	.133
3. 본사로부터의 부속품 지원	.580	.351	.274
4. 재고품의 반품	.788	.224	-.041
5. 가맹점의 본사에 대한 주문량의 크기	.082	.464	-.063
6. 본사로부터의 제품 구입 가격	.215	.633	.316
7. 가맹점의 재고관리	.198	.488	.203
8. 가맹점의 본사에 대한 제품구입대금의 지급기한 등 지급방식의 결정	.388	.603	.338
9. 근접지역내에서의 세상점의 허가	.450	.499	.122
10. 할인세일에 관한 방침 (할인을 혹은 기간)	.163	.627	.051
11. 가맹점의 서어비스수준	.060	.114	.991
12. 가맹점의 애프터서비스 수준	.218	.274	.438
Eigen 값	1.94	3.34	.87
분산비중(%)	16.2	27.9	7.3
요인스케일의 Alpha계수	.77	.78	N/A
명명	자원관련 갈등	판매관련 갈등	서비스관련 갈등

의 부속품지원, 가맹점의 본사에 대한 제품구입대금의 기급기한 등 지급방식의 결정, 그리고 근접지역내에서의 새 상점의 허가 등은 요인 1과 요인 2에 cross-load 되어 있다. 요인 1과 요인 2는 전체분산중 44%의 설명력을 지니고 있다. 요인 1의 alpha계수는 .77이고, 요인 2의 alpha 계수는 .78이다.

표 2는 측정항목별 평균(means)과 표준편차를 나타내고 있다. 모든 항목들이 2보다 큰 평균치를 가지고 있다. 전반적으로, 요인 1의 항목들이 요인 2의 항목들보다 높은수준의 의견불일치를 보이고 있다.

표 2. 갈등의 측정항목들의 평균과 표준편차

의사결정변수	평균	표준편차
1. 본사와 가맹점의 공동광고비용	2.94	1.26
2. 판매된 불량품의 교환정책	3.67	1.25
3. 본사로부터의 부속품 지원	3.32	1.36
4. 재고품의 반품	3.37	1.49
5. 가맹점의 본사에 대한 주문량의 크기	3.14	1.25
6. 본사로부터의 제품구입 가격	2.29	1.42
7. 가맹점의 재고관리	2.20	1.21
8. 가맹점의 본사에 대한 제품구입대금의 기급기한 등 지급방식의 결정	3.04	1.42
9. 근접지역내에서의 새 상점의 허가	3.30	1.43
10. 할인세일에 관한 방침(할인율 혹은 기간)	2.57	1.44
11. 가맹점의 서어비스 수준	2.41	1.25
12. 가맹점의 아프터서어비스 수준	2.23	1.19

특히 요인 1(자연관련갈등)에서는 판매된 불량품이 교환정책, 본사로부터의 부속품지원, 그리고 재고품의 반품 등의 의사결정 이슈가, 요인 2(판매관련갈등)에서는 근접지역내에서의 새 상점의 허가 와 가맹점의 본사에 대한 주문량의 크기 등의 의사결정 이슈가 높은 의견불일치를 보이고 있다.

표 3은 자원관련갈등 및 판매관련갈등과 프랜차이즈 관계상의 질적 성향을 반향하는 두가지 변수 즉 만족과 신뢰와의 상관관계를 나타낸 것이다. 만족은 유통경로관계를 평가하는 하나의 주요

한 기준으로서 관련조직이 나타내는 관계상의 모든 특징을 포함한다. (예컨대, 보상, 이익, 의도, 좌절 등) (Ruekert and Churchill 1984). 만족의 측정항목은 경로관계상의 전반적 만족, 본사가 사업을 같이할 만한 좋은 기업이라는 느낌, 본사지원의 제품이나 서비스에 대한 만족, 본사로부터의 정당한 대우, 그리고 본사의 정책이나 프로그램에 대한 만족등을 포함한다. 측정은 5점 척도의 리커트스케일로 하였다. 만족스케일의 Alpha계수는 .91이었다.

신뢰는 상대방이 조정을 바라고 있고, 의무를 충족시킬 것이며, 관계에 있어 비중을 둘 것이라는 기대를 의미한다. (Anderson and Narus 1984). 신뢰변수의 측정항목은 Sullivan and Peterson (1982)에 의해 개발되고, Dwyer and Oh (1987)에 의해 검토된 7개의 항목을 이용하기로 하였다. 7개 항목은 본사가 진지하다고 생각됨, 본사와의 업무관계에서 조심해야 됨, 본사가 긴밀한 관계를 원함, 본사가 추천이나 제안에 회의적임, 본사의 좋은 충고와 협조에 의존함, 본사와 나는 나의 판매지역에서 동등한 관계에서 함께 일함, 그리고 본사는 긴밀한 업무관계를 기대함 등을 포함한다. 측정은 5점 척도의 리커트스케일로 하였다. 신뢰스케일의 Alpha 계수는 .79이었다.

표 3에서 보는 바와 같이 지원관련갈등과 판매관련갈등 모두가 만족과 신뢰에 부정적인 연계를 관계를 가지고 있으며, 판매관련갈등이 자원관련갈등 보다 만족과 신뢰에 각각 .16과 .25씩 더 강하게 상관되어 있다. 한편 자원관련갈등과 판매관련갈등은 신뢰 보다는 만족과 더 많은 연관성을 보이고 있다.

표 3. 갈등요인들 (conflict factors)과 프렌차이즈관계의 직접 성향과의 상관계수

	1 자원관련갈등	2 판매관련갈등	3 만족	4 신뢰
2	.57 <sup>a</sup>			
3	-.37 <sup>a</sup>	-.53 <sup>a</sup>		
4	-.22 <sup>b</sup>	-.47 <sup>a</sup>	.71 <sup>a</sup>	

n = 81-88. <sup>a</sup> P < .01에서 유의적임. <sup>b</sup> P < .05에서 유의적임.

## V. 결론

우리나라에서 가전제품 프랜차이즈 경로상에서 구성원간의 주요 의사결정이슈에 대한 의견불일치는 전반적으로 상당수준에 이르고 있으며, 이는 크게 두가지 갈등요인으로 구분되어졌다. 즉, 점소판매에 간접적으로 관련된 갈등요인(자원관련갈등)과 직접적으로 관련된 갈등요인(판매관련갈등)이 그들이다. 그런데 자원관련갈등의 의사결정항목들이 대체로 판매관련갈등의 항목들 보다 높은 의견불일치를 보였다. 그러나, 경로관계상의 질적성향(만족과 신뢰)과의 상관관계에 있어서는 판매관련갈등이 자원관련갈등보다 더 부정적인 연관성을 지니고 있었다. 다시 말해서, 프랜차이즈가맹점의 판매에 직접 관련된 갈등요인(예컨대, 주문량, 가격, 상권, 할인세일 등에 관련된 항목들)이 판매에 간접적으로 관련된 요인(예컨대, 불량품, 재고품, 부속품 등에 관련된 항목들)보다 더 민감하게 가맹점들의 만족과 신뢰에 부정적인 영향을 미친다는 것이다. 이는 가전제품제조업체(프랜차이즈 본부)들이 갈등해소의 우선 순위를 어디에 두어야 하는 지를 의미해 주기도 한다. 이를 보다 더 확대해 본다면, 갈등의 측정에 있어 의사결정이슈의 항목별 접근이 보다 많은 이점을 줄 수도 있다는 것이다. 각 갈등항목들이 상황적변수들과 행동적 양상과의 연관성에 있어 민감도의 차이가 나타날 여지가 많이 있기 때문이다. 향후 이에 대한 연구가 기대된다.

## 참고문헌

1. Assael, Henry (1969), " Constructive Role of Interorganizational Conflict," Administrative Science Quarterly, 14 (December), 573-82.
2. Brown, James R. and Ralph L. Day (1981), " Measures of



- Manifest Conflict in Distribution Channels," Journal of Marketing Research, 18 (August), 263-74.
3. Dant, Rajiv P. (1985), " An Investigation of the Relationships Between Issue-Specific Channel Conflict and Cooperation and Overall Channel Conflict and Cooperation," unpublished Ph.D. dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.
  4. Dwyer, F. Robert and Sejo Oh (1987), " Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," Journal of Marketing Research, 12 (November), 347-358.
  5. \_\_\_\_\_, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), " Developing Buyer-Seller Relationships," Journal of Marketing, 51 (April), 11-27.
  6. Eliashberg, Jehoshua and Donald A. Michie (1984), " Multiple Business Goals Sets as Determinants of Marketing Channel Conflict : An Empirical Study," Journal of Marketing Research, 21 (February), 75-88.
  7. Frazier, Cary L. and John O. Summers (1984), " Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels," Journal of Marketing, 48 (Summer), 43-55.
  8. Gaski, John F. (1984), " The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution," Journal of Marketing, 48 (Summer), 9-29.
  9. John, George (1984), " An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel," Journal of Marketing Research, 21 (August), 278-89.
  10. Pondy, Louis R. (1967), " Organizational Conflict : Concepts and Models," Administrative Science Quarterly, 12 (September), 296-320.

11. Raven, Bert H. and Arle W. Kruglanski (1970), " Conflict and Power," in The Structure of Conflict, Paul Swingle, ed., New York : Academic Press, 69-109.
12. Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern (1971), " Conflict Measurement in the Distribution Channel," Journal of Marketing Research, 8 (November), 437-442.
13. Stern, Louis W. and Adel El-Ansary (1982), Marketing Channels, Englewood Cliffs, NJ : Prentice - Hall.
14. Sullivan, Jeremiah and Richard B. Peterson (1982), " Factors associated with Trust in Japanese - American Joint Ventures," Management International Review, 22 (No.2), 30-40.
15. Zand, Dale E. (1972), " Trust and Managerial Problem Solving," Administrative Science Quarterly, 17 (June), 229-39.