

## 편의점 가맹본부와 가맹점주의 갈등형성요인이 갈등 해결성향과 관계성과에 미치는 영향\*

The Effect on Conflict Resolution Type and Relationship Performance  
by Conflict Formation Factors between Convenience Store Franchise  
Headquarters and Franchise Stores

이재학\*\*

Jae-Hak Lee

### 〈 목 차 〉

- I. 서 론
- II. 이론적 배경 및 문헌연구
- III. 연구모형 및 가설의 설정
- IV. 분석결과
- V. 결 론
- 참고문헌
- Abstract

**주제어** : 편의점 가맹본부, 가맹점, 갈등형성요인, 갈등해결성향, 관계성과

\* 본 논문은 2016년도 남서울대학교 학술연구비지원에 의해 연구되었음.

\*\* 남서울대학교 국제유통학과 교수, [jhlee@nsu.ac.kr](mailto:jhlee@nsu.ac.kr)

## I. 서론

편의점 업계에 따르면 2016년 10월말 기준 국내 전체 편의점 수는 3만3천여개를 넘어선 것으로 나타났다. CU가 1만634개, GS25가 1만486개, 세븐일레븐이 8천486개, 미니스톱이 2천326개, 신세계 운영하는 위드미가 1천615개로, 이들 5개 편의점 체인을 합친 점포 수가 3만3547개에 이르고 있다.

일반적으로 편의점은 가맹점이 가맹점 본부로부터 상표, 서비스표, 상호, 광고 등의 영업전반에 대한 지도를 받으며, 일정한 통제를 받는 형태로 운영된다. 이러한 편의점은 1인 가구 증가와 급속한 고령화의 영향으로 빠르게 성장하면서 가맹점 수도 증가한 것이다. 편의점 시장 성장률이 2013년 1.2%에서 2015년 11.4%의 급속한 성장세를 나타냈으며, 2016년 시장매출규모가 20조원을 넘어설 것으로 보고 있다<sup>1)</sup>.

편의점 가맹점 수가 빠르게 늘면서 편의점 가맹본부의 매출도 큰폭으로 늘었지만, 개별 가맹점 매출은 소폭증가하거나 경쟁점포가 늘어 매출하락의 원인으로 작용하고 있다. 또한, 편의점 본부가 양적 성장에 치우치다 보면 부실 점포를 양산할 수 있다는 우려도 있다.

편의점 가맹본부로부터 영업방법에 대한 지도와 통제를 받아야 하는 가맹점은 그 의존성이 높아 서로 대등한 관계의 계약과 운영이 사실상 어렵다고 할 수 있다. 이로 인한 가맹본부와 가맹점간의 갈등과 분쟁이 지속되어 왔으며, 이는 편의점 프랜차이즈 시스템 전체의 성과에도 직접적으로 영향을 미치게 된다. 즉, 가맹점이 경영상의 목적 달성을 위하여 가맹본부의 경영전략에 의존하지만 그 과정에서 갈등이 발생하고 있으며, 성과에도 부정적 영향을 미치고 있다<sup>2)</sup>.

한편, 그동안의 편의점 연구는 편의점 이용실태 및 만족도, 편의점 입지요인, 소비자의 편의점 선택요인 및 소비자의 재구매 의도 등 소비자측면의 연구가 주를 이루었다. 편의점 본부와 가맹점 간의 갈등과 가맹점의 갈등해결방법, 그리고 거래성과 등에 대한 연구는 미흡하였다. 가맹본부의 파워행사 및 갈등 등과 관련된 연구의 경우도 대부분 가맹점 본부의 관점에서 분석하였으며, 가맹점 입장에서 느끼는 갈등과 갈등해결방법 등에 대한 연구는 드물었다고 볼 수 있다.

이에 본 연구는 수도권에 소재하는 프랜차이즈 시스템으로 운영되는 편의점의 가맹점주를 대상으로 하여 갈등형성요인과 갈등해결성향 그리고 관계성과에 대하여 살펴보는 것을 목적으로 하고자 한다.

1) 류왕선, “CVS업계동향 및 2016년 전망”, 『2016 유통사업전망세미나』, 대한상공회의소, 2015. 12, p.4.

2) 박한성, “환경동태성, 의존, 갈등이 프랜차이즈 가맹점의 성과에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 석사학위논문, 2015, pp.

## II. 이론적 배경 및 문헌연구

### 1. 편의점에 관한 선행연구

국내 편의점(CVS : Convenience Store)의 도입은 1989년 5월 체인화된 편의점 1호점인 세븐일레븐 올림픽점이 개점되면서이며, 이후 지속적인 성장하여 2016년 10월말 기준으로 3만 3천여개를 넘어서고 있는 것으로 나타났다. 편의점은 소비자와 가장 가까운 곳에 입지해 원거리 쇼핑의 불편함을 해소하고, 1년 365일 연중무휴 24시간 영업하며, 보다 신선한 상품으로 시간에 구애받지 않고 쇼핑할 수 있는 자유를 주기 위해 자연발생적으로 태동한 업태다<sup>3)</sup>.

프랜차이즈시스템은 ‘프랜차이즈(franchisor, 가맹본부)와 프랜차이지(franchisee, 가맹점) 간의 계약관계로, 가맹본부는 가맹점이 영업에 대하여 지속적인 지도를 통하여 계속적으로 이익을 제공하기로 약정하고, 가맹점은 자기자본으로 프랜차이즈 본부가 보유 또는 통제하는 상호, 양식, 기타 절차에 따라 영업하기로 약정함으로써 성립하는 계약관계’로 정의하고 있다<sup>4)</sup>.

편의점의 경우도 가맹본부와 가맹점간의 계약관계의 프랜차이즈 시스템으로 운영되는 것이 일반적이다. 프랜차이즈 시스템은 본부의 브랜드, 시스템, 노하우 등을 이용할 수 있고, 안정적으로 상품, 원재료를 공급받을 수 있으며, 경험이 없더라도 본부의 지도와 교육으로 사업을 운영할 수 있는 장점을 갖고 있다<sup>5)</sup>. 그러나 가맹점 차원에서는 자율성 및 창의성이 떨어지고 독립적 경영이 어려우며, 로열티가 지속 지출되어 사업성과의 개선 어려움이 있으며, 가맹본부의 가맹점간의 상이한 목표 및 상권중복 등으로 갈등이 발생할 수 있는 단점이 있다<sup>6)</sup>. 이렇듯 편의점 본부와 가맹점은 공동의 이익을 추구하는 측면에서 상호 의존적이고 협력관계이나 아주 심각한 갈등이 유발될 수도 있는 측면이 공존한다<sup>7)</sup>.

실질적으로 가맹본부의 우월적 힘의 사용, 불공정한 계약 체결로 가맹점들의 피해사례 및 분쟁사례가 증가하고 있다. 한국공정거래조정원의 편의점 분야 분쟁조정내역<sup>8)</sup>을 살펴보면, <표 2-1>과 같이 허위과장 정보제공, 정보공개서 제공의무 위반, 계약이행 청구, 영업지역침해 등의 분쟁조정신청이 다수 있었던 것으로 나타났다.

3) 산업자원부·한국유통물류진흥원·한국체인스토어협회, 「한국유통산업발전사」, 2005, pp.114~115.

4) Adams J. & Kv P. Richard Kones, *Franchising*, 2nd, ed, London : Butter worths & Co., 1987, p.10.

5) 이상윤, “프랜차이즈 사업본부의 경영성과평가에 관한 연구”, 명지대학교 대학원 박사학위논문, 2004, pp.7~9.

6) 임영균·안광호·김상윤, 「고객지향적 유통관리」, 학현사, 2010, pp.387~389.

7) 김철근, 김영구, “프랜차이즈 편의점 본부와 가맹점간의 갈등유형과 가맹점주의 갈등대응방안에 관한 연구”, 「인제논총」, 제21권 1호, 인제대학교, 2006, pp.41~64.

8) 공정거래위원회, 「가맹사업 공정거래 및 일반현황 분석」, 프랜차이즈리포트, 2015. 11.

〈표 2-1〉 공정거래조정원의 편익점 분야 분쟁조정내역(2010~2014년간, 7개 가맹본부)

유 형 별	조정절차 완료			기각	조정절차 중단	계
	조정 성립	조정 불성립	소계			
정보공개서제공의무 위반	48	-	48	4	11	63
가맹금 예치의무 위반	1	-	1	-	-	1
허위, 과장 정보 제공	72	9	81	18	9	108
부당한 계약 해지	8	1	9	-	3	12
부당한 계약 종료	5	-	5	-	3	8
부당한 계약 변경	4	1	5	1	2	8
영업지역 침해	16	2	18	6	1	25
부당한 내용의 계약조건 설정	13	-	13	1	2	16
계약이행의 청구	28	2	30	3	5	38
부당이득 반환	4	1	5	1	5	11
상표 및 의장권 침해	-	-	-	-	-	-
기타	86	8	94	24	38	156
합계	285	24	309	58	79	446

## 2. 갈등형성요인에 관한 선행연구

보편적으로 갈등은 한 개인이나 집단이 다른 개인이나 집단의 목적에 순응할 수 없는 상태를 의미한다<sup>9)</sup>. 유통경로내 갈등은 구성원간의 상호작용에서 한 구성원이 다른 구성원에 의해 자신의 목표달성에 방해를 받고 있다는 인식이 존재하는 상태로 정의할 수 있다<sup>10)</sup>. 프랜차이즈 시스템상의 가맹본부와 가맹점은 상호의존적인 계약에 의해 운영되기에 갈등이 발생하는 것은 자연스러운지도 모른다. 갈등의 원인을 살펴보면, 학자들별로 다소 차이가 있다.

유통경로상의 갈등원인은 목표의 차이, 역할의 불일치, 희소자원에 대한 경쟁, 지각의 차이, 의사결정영역의 불일치, 기대의 차이, 의사소통의 왜곡 등을 제시한 Stern & Gorman(1969)의 연구가 시발점이라 볼 수 있다<sup>11)</sup>.

Rosenberg and Stern은 경로 내에서 갈등을 경로 구성원들간의 불일치 사항으로 보고 목표 불일치, 역할불일치, 지각불일치를 갈등의 원인으로 제시하고 있다<sup>12)</sup>. Michael Etgar

9) 임영균·안광호·김상윤, 상계서, p.496.

10) 김기홍·정용용·변준영, “외식프랜차이즈 가맹점의 갈등과 분쟁해결 사례연구”, 『중재연구』, 제15권 제3호, 한국중재학회, 2005, pp.207~232.

11) 박래은, “수직적 유통갈등의 영향요인에 관한 연구”, 동국대학교 대학원 석사학위논문, 2006, p.8.

12) Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern, “Conflict Measurement in the Distribution Channel”, *Journal of*

는 경로역할, 지각 및 의사소통 불일치와 관련된 태도적 원인과 목표불일치, 통제욕구 및 부족자원부족에 의한 경쟁을 포함하는 구조적 원인으로 분류하였다<sup>13)</sup>.

조현진은 공급업체와 유통업체간의 갈등현상을 살펴보기 위하여 갈등원인을 목표불일치, 역할불일치, 지각불일치로 구분하여 협력의도와 신뢰에 미치는 영향을 파악하였다<sup>14)</sup>. 이승열은 구조적 갈등원인은 감정적 갈등보다 행동적 갈등과 관련이 있으며, 태도적 갈등원인은 행동적 갈등보다는 감정적 갈등과 관계가 있는 것으로 분석하였으며, 행동적 갈등을 일으키는 갈등원인은 의사소통장애, 목표불일치, 희소자원의 경쟁, 기대의 차이로 감정적 갈등의 원인은 가맹점의 역할불이행, 지각의 차이, 의사소통장애, 역할불명료성, 목표불일치임을 검증하였다<sup>15)</sup>.

박래은은 갈등의 원인변수를 구조적 갈등과 태도적 갈등으로 구분하였으며, 구조적 갈등은 목표불일치, 자율성 추구, 이윤배분으로, 태도적 갈등은 역할불명료성, 역할 불이행, 의사소통장애로 구성하였다<sup>16)</sup>.

한편, Kumar, Scheer & Steenkamp는 유통경로상 상호의존성이 갈등에 영향을 미치며, 대칭적 상호의존성이 신뢰와 결속을 증가시킨다고 하였다<sup>17)</sup>. 최은주는 여행사와 항공사간의 유통관계특성에 대한 연구에서 상호의존성이 갈등에 영향을 미치는 것을 확인하였으며<sup>18)</sup>, 김완민·배상욱·이주형은 관계마케팅 요인과 갈등, 만족간의 인과관계연구에서 제품 및 서비스 갈등은 유대, 협동 및 의존성에 영향을 받는다고 하였다<sup>19)</sup>.

### 3. 갈등해결성향에 관한 선행연구

갈등으로 인한 유통경로상의 문제를 최소화하면서 그 성과를 높이기 위해서는 적절한 갈등해결방법을 활용하여야 한다. 유통경로상의 갈등해결은 경로내 구성원간 불일치로 인하여 갈등이 발생하고 이러한 갈등상황을 평화롭고 합리적으로 도출해내는 과정을 의미한다<sup>20)</sup>.

Dant & Schul와 Bowersox & Cooper는 갈등해결방식을 문제해결, 설득, 협상, 정치적

*Marketing Research*, Vol.13(4), 1971, pp.422-442.

- 13) Michael Etgar, "Sources and Types of Intrachannel Conflict", *Journal of Retailing*, Vol.55(Spring), 1979, pp.61~78.
- 14) 조현진, "공급업체와 유통업체의 관계특성이 갈등에 미치는 영향에 관한 연구", 연세대학교 대학원 박사학위논문, 2003, pp.46~58.
- 15) 이승열, "프랜차이즈의 경로 갈등 해결방안에 관한 연구", 명지대학교 대학원 박사학위논문, 2003, pp.36~41.
- 16) 박래은, 상계서, pp.36~42.
- 17) Kumar, N., Scheer, L., K. & Steenkamp, J. E. M., "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol.32(3), 1995, pp.348~356.
- 18) 최은주, "항공사와 여행사 유통관계특성과 신뢰", 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2006, pp.41~50.
- 19) 김완민, 배상욱, 이주형, "유통경로상에서 관계마케팅이 갈등 및 경로성파에 미치는 영향에 관한 실증연구", 『마케팅관리연구』, 제10권 제1호. 한국마케팅관리학회, pp.95-119, 2005.
- 20) 김선정, "외식프랜차이즈 본부의 권력행사가 가맹점의 갈등해결 유형과 성과에 미치는 영향", 동국대학교 대학원 석사학위논문, 2011, pp.41~42.

해결 등의 행동적 방식과 중재인 활용, 협회공동가입, 인력교류, 위원회구성 등의 제도적 방식으로 구분하였다<sup>21)22)</sup>. 공동목표나 역할을 조율하기 위한 결합노력을 의미하는 협력의도는 이해관계의 일치정도에 의해 영향을 받으며, 갈등과 부의 관계에 있다<sup>23)</sup>. Song, Xie & Dyer는 협력은 경로구성원이 상호의존할 수 있는 목표를 가지고 있을 때 또는 현실과 제에 대한 공감과 이해가 있을 때 형성될 수 있다고 주장하였다<sup>24)</sup>. 최건희는 협력을 상호 목표달성을 위한 노력이라고 정의하고 갈등이 협력수준을 감소시킬 것으로 가설하였으나 유의하지 않은 것으로 분석되었다. 즉, 전사적 목표달성을 위해 상호협력을 도모할 수 있다는 관계를 판단하기는 어렵다고 제시하였다<sup>25)</sup>.

Thomas는 주장의 정도와 협업의 정도를 바탕으로 하여 2차원적 갈등관리모형을 설정하고 갈등해결성향으로 공격적인 성향, 협조적인 성향, 중립적인 성향, 회피적인 성향 등 4가지 성향을 제시하였다<sup>26)</sup>. 김선정 또한, 갈등해결성향을 협력유형, 공격유형, 회피유형으로 구분하였으며, 본부의 강압적 권력과 보상적 권력행사는 가맹점의 갈등해결성향중 타협보다는 공격이나 회피유형을 사용하는 것으로 나타났<sup>27)</sup>.

#### 4. 관계성과에 관한 선행연구

프랜차이즈시스템에서의 관계성과는 가맹본부 및 가맹점 각각의 성과와 상호협력에 의한 성과를 의미한다. 이러한 관계성과 요인으로는 여러 가지가 제시될 수 있을 것이다.

Frazier, Gill & Kale는 경로구성원간의 거래만족이 높을수록 목표불일치의 갈등이 갈등이 감소하며 불만족이 클수록 갈등이 크게 나타나는 것을 확인하였다<sup>28)</sup>.

이은혜는 가맹점의 거래성과를 만족의 개념으로 보고 의사소통만족(의사표현방식, 의사소통정도, 친절함, 편안함)과 경제적 만족(영업지역, 운영수익, 제품가격, 제품품질, 광고판촉)으로 구분하였다<sup>29)</sup>. 이재한은 외식프랜차이즈 시스템의 경영성과를 가맹본부와의 거래

21) Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul, "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.56(January), 1992, pp7~11.

22) Bowersox, Donald J. and M Bixby Cooper, *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill, 1992.

23) Sibley, Stanley D., & Donald A. Michie, "An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel", *Journal of Retailing*, Vol.58(Winter), 1982, pp.23~45.

24) Song, X, Michael, Jinhog Xie, and Barbara Dyer, "Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors", *Journal of Marketing*, Vol.64(January), 2000, pp50~66.

25) 최건희, "멀티유통경로간 수평적 갈등의 선행요인 및 결과요인분석", 서강대학교 대학원 석사학위논문, 2006, pp.57~60.

26) Tomas Kenneth, *Conflict and Conflict Management*, In Handbook of Industrial and Organization Psychology, Marvin D. Dunnette, ed., Chicago: Rand McNally, 1976, pp.894~912.

27) 김선정, 상계서, pp.91~94

28) Frazier, Gary L. James D. Gill and Sudhir H. Kale, "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country", *Journal of Marketing*, Vol.53(January), 1989, pp50~69.

29) 이은혜, "가맹사업 본부의 영향력에 대한 인식과 갈등유형에 따른 가맹점사업자의 만족에 대한 연구", 세종대학교 대학원 석사학위논문, 2010. pp.31~39.

관계에서 가맹점이 인지하는 목표충족에 가맹본부가 공헌하는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 측정하였다. 재무적 성과는 매출액, 투자수익률, 안정적 수익성, 현금흐름 등을, 비재무적 성과는 신용도, 이미지, 상품의 품질, 운영노하우 등을 반영하였다<sup>30)</sup>. 서병우는 매출액 증가율, 공헌이익, 투자수익률 등을 재무적 경영성과로, 시장점유율, 신제품 개발, 경영자 리더십 등을 비재무적 경영성과로 반영하였다<sup>31)</sup>.

이춘호는 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계성으로 가맹본부에 대해 가맹점이 프랜차이즈 관계를 지속시키려는 의지로서의 장기적 결속과 가맹점의 관계만족을 반영하였다<sup>32)</sup>. 김문명은 관계성과를 운영성과와 장기적 관계지향으로 구분하였으며, 가맹점의 운영성과가 높게 인지될수록 가맹본부와의 장기적 관계를 지향하고자 하는 것을 파악하였다<sup>33)</sup>. 김정현은 거래성과로 재계약의도를 반영하였으며, 갈등은 재계약의도에 부(-)의 영향을, 지원은 재계약의도에 직접적인 영향을 미치는 것을 확인하였다<sup>34)</sup>.

Anderson & Weitz는 결속을 유통경로상 장기적 관계지향성이며, 상호간의 결속은 경영성과로서 고객만족을 위한 향상된 지원과, 상호간의 이익을 더 증가시킬 수 있다고 하였다<sup>35)</sup>. Morgan & Hunt 또한, 결속이 성공적인 장기적 관계의 핵심적인 요소로 간주된다고 하였다<sup>36)</sup>.

### III. 연구모형 및 가설의 설정

#### 1. 연구모형 및 가설의 설정

본 연구는 편의점 가맹본부와 가맹점간의 갈등형성요인과 갈등해결성향 및 관계성과의 관계를 조사 및 검증하고자 하는 것이 주목적이다. 이에 앞에서 살펴본 선행연구내용을 바탕으로 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설정하였다.

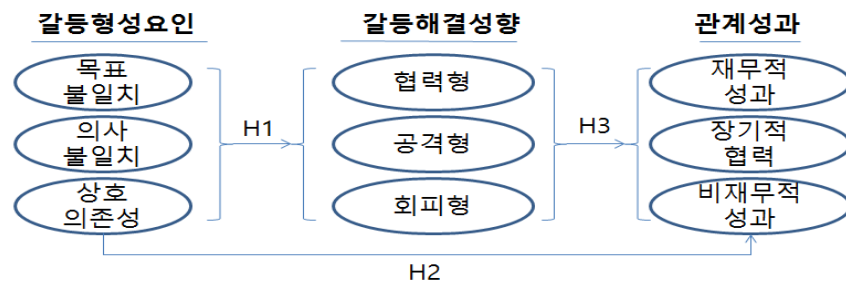
- 
- 30) 이재한, “외식프랜차이즈 가맹본부 슈퍼바이저의 리더십이 가맹점의 조직신뢰와 집단응집성,조직몰입, 그리고 경영성과에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 2011, pp.50~72.
  - 31) 서병우, “경영전략과 회계정보시스템의 적합도가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 청주대학교 대학원 박사학위논문, 2001, pp.38~43.
  - 32) 이춘호, “프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계특성이 관계성과에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원 석사학위논문, 2008, pp.26~27.
  - 33) 김문명, “외식프랜차이즈의 협력적 의사소통이 파트너십 품질과 관계성과에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2015, pp.47~59.
  - 34) 김정현, “외식프랜차이즈 본부의 통제와 지원이 갈등과 가맹점의 재계약의도에 미치는 영향 연구”, 안양대학교 대학원 박사학위논문, 2010, pp.61~92.
  - 35) Anderson, E. and Weitz, B, “Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads”, *Marketing Science*, Vol.8(fall), 1989, pp.310-323.
  - 36) Morgan, M. and Hunt, S, “The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.58, 1994, pp.20-38.

즉, 편의점 가맹본부와 가맹점간의 갈등요인으로 Stern & Gorman, Rosenberg and Stern가 목표 불일치, 역할불일치, 지각불일치, 의사소통의 불일치 등을 공통요인으로 제시하고 있으며, 또한, 조현진, 이승열, 박래은 등이 목표불일치, 역할불일치, 지각불일치, 의사불일치 등을 제시하였다. 한편, 최은주, Kumar & Scheer & Steenkamp, 김완민·배상욱·이주형 등의 연구에서는 상호의존성이 갈등의 요인으로 제시되고 있다. 이상을 반영하여 본 연구에서는 편의점 특성에 맞게 갈등요인을 목표불일치, 의사불일치, 상호의존성으로 구성하였다.

갈등해결성향은 Dant & Schul, Bowersox & Cooper, Thomas와 김선정 등의 연구를 토대로 협력형, 공격형, 회피형으로 분류하여 분석하고자 하였다.

프랜차이즈 시스템의 관계성과는 이춘호, 이재한, 서병우 등의 연구를 바탕으로 재무적 성과와 비재무적 성과를 반영하고자 하였다. 또한, 김문명, 김정현, Anderson & Weitz, Morgan, Hunt (1994) 등의 연구를 반영하여 장기적 협력을 추가로 포함하여 분석하고자 하였다.

〈그림 3-1〉 연구모형



본 연구는 이론적 배경 및 연구모형을 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 편의점 본부에 대한 가맹점의 갈등형성요인은 가맹점의 갈등해결성향에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 편의점 본부에 대한 가맹점의 갈등형성요인은 가맹점의 관계성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 편의점 본부에 대한 가맹점의 갈등해결성향은 가맹점의 관계성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 2. 설문구성 및 자료수집 방법

본 연구의 선행연구의 내용을 토대로 설문지를 설계하였으며, 설문지의 구성은 갈등형성 요인 14문항, 갈등해결성향 11문항, 가맹점의 관계성과 11문항, 편의점 운영 실태 9문항,



인구통계학적 특성 12문항으로 구성하였다. 설문조사는 할당표본추출법을 사용하여 서울소재의 S사에 가맹된 편의점의 가맹점주를 대상으로 하여 총 120부를 배포하였다. 이중 80부를 회수하였으며, 불성실하게 응답된 설문지를 제외하고 총 72부를 분석 자료로 사용하였다. 설문조사를 통해 수집된 자료는 사회과학 통계 패키지인 「PASW Statistics18」을 이용하여 분석하며, 주요 분석기법으로는 신뢰도 분석, 요인분석, 회귀분석 등을 사용하였다.

## IV. 분석 결과

### 1. 연구대상자의 일반적 특성

본 연구의 연구대상자의 인구 통계학적 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다. 총 응답자 수는 72명이며, 이중 남성이 50명으로 69.4%, 여성이 22명으로 30.6%로 나타났다. 연령별로는 60대 이상이 44.5%, 40대가 18.1%, 50대가 16.7% 등의 순으로 나타나 50대 이상이 61.2%의 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 가맹점 경영형태는 소유주겸 점장이 45.8%, 소유주가 45.8% 등으로 나타났으며, 가맹점 운영기간은 7년 이상이 25.0%, 5~7년미만이 22.2%로 5년 이상이 47.2%에 이르고 있으며, 1~3년미만이 23.6%로 나타났다. 월경영상태에 대하여 적자상태라는 응답이 34.7%로 나타났으며, 가맹점 창업에 대하여 잘못된 선택이라는 응답이 55.6%로 나타나 편의점 운영에 많은 애로가 있음을 확인할 수 있다.

<표 4-1> 인구통계학적 특성

인구 통계학적 특성		빈도(명)	비중(%)
성별	남	50	69.4
	여	22	30.6
연령	20대	5	5.6
	30대	11	15.3
	40대	13	18.1
	50대	12	16.7
	60대 이상	32	44.5
최종학력	고졸	42	58.3
	대졸	24	33.3
	대졸이상	6	8.3
가맹점 경영형태	소유주	31	43.1
	소유주겸 점장	33	45.8
	고용된 점장	8	11.1

인구 통계학적 특성		빈도(명)	비중(%)
가맹점포 운영기간	1년미만	6	8.3
	1~3년미만	17	23.6
	3년~5년미만	15	20.8
	5년~7년미만	16	22.2
	7년이상	18	25.0
월 경영상태	적자 상태	25	34.7
	수익은 나지만 만족스럽지 않음	25	34.7
	만족하는 상태	22	30.6
가맹점 창업의 평가	잘한 선택임	32	44.4
	잘못된 선택임	40	55.6
계		72	100.0

## 2. 편의점 가맹점의 만족 및 불만족 사항

편의점 가맹점이 편의점 본부의 지원으로 가장 만족하는 사항은 브랜드 이미지가 높다는 것이 39.6%로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 상품의 발주 및 재고의 관리가 각각 15.4% 등으로 나타났으며, 만족사항이 없다는 응답도 22.0%로 나타나 편의점 가맹본부와 가맹점의 갈등이 내재되어 있음을 알 수 있으며, 이에 편의점 가맹본부는 가맹점에 대한 지원사항을 재점검하고 보완하여 보다 세밀한 지원방안을 마련할 필요가 있을 것이다.

〈표 4-2〉 편의점 본부의 지원으로 만족하는 사항(복수응답)

구 분	빈도(명)	비중(%)
최저 보상금제도	3	3.3
브랜드 이미지	36	39.6
상품의 발주	14	15.4
재고의 관리	14	15.4
본부의 회계 정산	4	4.4
없다	20	22.0
계	91	100.0

한편, 편의점 본부의 운영 정책중 가장 불만족하는 사항에 대해서는 24시간 영업을 17.1%, 과도한 로열티가 15.8%, 일일매출금 송금이 14.5%, 과도한 위약금이 11.2%, 영업 독점권 미인정이 10.5% 등의 순으로 나타났다. 이는 노동력 투입의 한계로 편의점 본연의 특징인 24시간 영업에 어려움을 느끼고 있으며, 과도한 로열티 등으로 경영상의 금전적 애로가 있음을 반영하고 있다고 볼 수 있다.

〈표 4-3〉 편의점 본부의 운영 정책중 불만족 사항(복수응답)

구 분	빈도(명)	비중(%)
영업독점권 미인정	16	10.5
과도한 로열티	24	15.8
과도한 위약금	17	11.2
일일매출금 송금	22	14.5
강제발주	13	8.6
불투명한 재고 및 로스의 산정	10	6.6
각종 부당한 벌과금 제도	11	7.2
24시간 영업	26	17.1
없다	13	8.6
계	152	100.0

한편, 공정거래위원회는 기존 도소매업종 표준계약서에 편의점 업종의 특성을 반영한 ‘편의점 업종 표준계약서’를 제정하여 2015년 11월 5일부터 사용을 권장하고 있다. 표준 계약서는 영업시간 규제, 임의 중도 해지, 위약금 규정 세분화, 계약 위반 중도 해지 및 위약금, 매출액 지체 송금 수수료 규정 등을 반영하고 있다.

편의점 가맹계약서 표준약관이 편의점 운영에서 본부와의 갈등을 해소하고 있느냐는 질문에 대해서는 그렇다는 응답이 37.5%로 나타나 표준약관이 편의점 본부와 가맹점과의 갈등을 해소하는데 다소 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있다.

〈표 4-5〉 편의점 가맹계약서 표준약관이 가맹본부와의 갈등해소에 미치는 정도

구 분	빈도(명)	비중(%)
전혀 그렇지 않다	15	20.8
그렇지 않다	6	8.3
보통이다	24	33.3
그렇다	7	9.7
매우 그렇다	20	27.8
계	72	100.0

### 3. 신뢰성 및 타당성 검증

#### (1) 갈등형성요인

본 연구에서는 요인 추출을 위해서 주성분분석(principle component analysis : PCA)법을 이용하였으며, 요인회전에 있어서는 요인들 간 상호독립성 검증에 유용한 베리맥스(varimax,

직교회전법)법을 이용하였다.

갈등형성요인에 대해 요인분석을 실시한 결과, <표 4-6>에서 보는 바와 같이 총 13개의 변인이 추출되었으며, 3개의 요인으로 묶였다. 선행연구내용을 토대로 이 중 요인 1은 ‘목표불일치’로, 요인 2는 ‘상호의존성’, 요인 3은 ‘의사불일치’로 명명하였다. 신뢰성 분석결과를 살펴보면, Cronbach’s  $\alpha$  값이 모두 0.6 이상으로 신뢰성이 충분하다고 판단되었다.

〈표 4-6〉 갈등형성요인의 요인분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재량	Cronbach's $\alpha$	고유값	분산율
목표 불일치	내가 중요하게 다루는 사안을 본부는 경시함	.896	.722	4.140	29.570
	본부와 나는 거래과정에서 견해 차이를 보임	.883			
	본부와 나의 가맹점의 목표는 서로 다름	.881			
	본부 담당자와 나는 업무상 견해 차이를 보임	.873			
	본부와 나의 고객서비스 정책은 서로 다름	.864			
상호 의존성	본부가 제공하는 정보(상품, 고객서비스, 점포 장식 등)는 나의 가맹점 영업정책수립에 중요	.858	.715	3.077	21.979
	본부 영업전략이 나의 경영성과에 큰 영향줌	.839			
	나는 본부의 경영정책에 전반적으로 의존함.	.782			
	나는 본부에 대한 의존도가 높은 편임.	.743			
의사 불일치	본부와 의사소통은 원활함.	.767	.751	1.976	14.112
	문제발생시 본부 의사결정자와 접촉이 용이함.	.656			
	본부와 전화, 메일 등으로 일처리가 순조로움	.558			
	본부는 나의 요구/제안에 대한 반응이 신속함	.538			

## (2) 갈등해결성향 요인

신뢰성 분석결과 Cronbach’s  $\alpha$  값이 모두 0.6 이상으로 신뢰성이 충분하며, 요인분석결과 총 11개의 변인 중 9개의 변인이 추출되어 3개의 요인으로 묶였다. 이 중 요인 1은 ‘협력형’으로, 요인 2는 ‘공격형’으로, 요인 3은 ‘회피형’으로 명명하였다.

〈표 4-7〉 갈등해결성향의 요인분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재량	Cronbach's α	고유값	분산율
협력형	본부와 갈등시 본부와의 정보 교환으로 새로운 해결 방안을 모색함	.929	.786	3.587	32.609
	본부와 갈등시 본부로부터 조언을 구함	.928			
	본부와 갈등시 본부와의 아이디어 통합으로 새로운 해결 방안을 찾음.	.881			
	본부와 갈등시 본부와 마음을 터놓고 해결 방안을 찾음	.840			
공격형	본부와 갈등발생시 어떤 요청에도 거절함	.892	.767	2.974	27.035
	본부와 갈등발생시 무시해버림	.847			
	본부와 갈등발생시 강력히 항의하며, 경우에 따라 보복함.	.846			
회피형	본부와 갈등발생시 체념함	.901	.7779	2.212	20.105
	본부와 갈등시 조용히 마음속으로 화를 삭임	.890			

(3) 관계성과 요인

관계성과에 관한 항목들을 대상으로 신뢰성 분석결과한 결과는 신뢰성이 충분하다고 판단되었으며, 요인분석을 한 결과는 <표 4-8>과 같다. 11개의 변인 중 10개의 변인이 추출되었고 이 역시 3개 차원의 성분이 추출되었다. 요인 1은 ‘재무적 성과’로, 요인 2는 ‘장기적 협력’으로, 요인 3은 ‘비재무적 성과’로 명명하였다.

〈표 4-8〉 관계성과의 요인분석 결과

요인명	요인변수	요인 적재량	Cronbach's α	고유값	분산율
재무적 성과	경쟁사 대비 수익성은 높은 편임	.848	.961	3.490	31.730
	경쟁사 대비 전반적인 성과는 높은 편임	.822			
	경쟁사 대비 매출액은 높은 편임	.819			
	작년 매출성과는 기대에 비해 매우 높았음	.664			
장기적 협력	나는 다른 사람에게 가맹점 창업을 추천함.	.770	.960	3.384	30.766
	나는 본부와의 거래에 전반적으로 만족함	.720			
	향후 현재의 본부와 지속적인 거래를 원함	.715			
비재무적 성과	본부로부터 보장받은 영업지역에 대해 만족함	.902	.958	2.688	24.433
	본부로부터 공급받는 제품의 가격에 만족함	.775			
	나는 본부제품의 품질에 만족함	.678			

## 4. 가설 검증

### (1) 가설 1의 검증

편의점 가맹본부와 가맹점간의 갈등형성요인이 가맹점의 갈등해결성향에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 1의 검정을 위하여 갈등형성요인을 독립변수로 갈등해결성향을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 4-9>와 같이 나타났다.

먼저 갈등해결성향중 협력형을 종속변수로 한 경우 F값이 4.790으로 나타났다. 또한 p값이 0.004으로 유의수준 0.05보다 작으므로 이 회귀식은 유효하다고 할 수 있다. 그리고 각각의 변수에 대한 유의도를 살펴볼 때 목표불일치와 의사불일치는 유의한 결과를 얻지 못하였으나 상호의존성은 유의한 정(+)관계로 나타났다. 즉, 편의점 가맹본부와 가맹점간의 상호의존성에 의한 갈등발생시 갈등해결을 위하여 협력 경향을 보인다고 할 수 있다.

갈등해결성향중에서 공격형을 종속변수로 한 경우 F값이 8.072로 나타났으며, p값이 0.000으로 유의수준 0.05보다 작으므로 이 회귀식은 유효하다고 할 수 있다. 그리고 각각의 변수에 대한 유의도를 살펴볼 때 의사불일치는 유의하지 않은 것으로 나타났으나 목표불일치는 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 상호의존성은 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 가맹본부와 목표불일치에 의한 갈등 발생시, 갈등해결을 위하여 공격형으로 행동하나 상호의존성에 의한 갈등은 공격형 반응을 감소시키는 것으로 나타났다.

편의점본부와 가맹점간의 갈등해결성향중 회피형을 종속변수로 한 경우도 회귀식이 유효하게 나타났으며, 각각의 변수에 대한 유의도를 살펴볼 때 상호의존성과 의사불일치는 유의하지 않은 것으로 나타났으나 목표불일치는 유의한 정(+)의 관계로 나타나 목표불일치에 의한 갈등은 가맹점이 회피하는 경향에 영향을 주는 것으로 나타났다.

이상의 분석을 종합해 보면, 상호의존성에 의한 갈등은 협력에 의하여 해결하고자 하나 목표불일치에 의한 경우는 공격 또는 회피에 의해 해결하고자 하는 것으로 나타났다. 따라서 편의점 가맹본부는 목표불일치에 의하여 발생하는 갈등관리가 특히 필요하다고 볼 수 있다.

〈표 4-9〉 가설 1의 검증

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	가설 채택
종속변수	독립변수	B	표준오차	베타			
협력형	(상수)	2.004	.562		3.565	.001	-
	목표불일치	-.191	.099	-.223	-1.923	.059	기각
	상호의존성	.261	.123	.257	2.118	.038	채택
	의사불일치	.186	.132	.172	1.404	.165	기각
	R2 : .174    Adjusted R2 : .138    F값 : 4.790    유의확율 : .004						
공격형	(상수)	3.240	.579		5.600	.000	-
	목표불일치	.356	.102	.382	3.488	.001	채택
	상호의존성	-.287	.127	-.259	-2.263	.027	채택
	의사불일치	-.188	.136	-.160	-1.380	.172	기각
	R2 : .263    Adjusted R2 : .230    F값 : 8.072    유의확율 : .000						
회피형	(상수)	1.676	.782		2.144	.036	-
	목표불일치	.376	.138	.325	2.724	.008	채택
	상호의존성	.101	.171	.073	.587	.559	기각
	의사불일치	-.067	.184	-.046	-.364	.717	기각
	R2 : .124    Adjusted R2 : .085    F값 : 3.210    유의확율 : .028						

(2) 가설 2의 검증

편의점 본부에 대한 가맹점의 갈등발생원인이 가맹점의 관계성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 2의 검증 결과는 <표 4-10>과 같다. 종속변수를 재무적 성과로 한 경우, F값이 5.032로 나타났으며, p값이 0.003으로 유의 수준 0.05보다 작으므로 이 회귀식은 유효하다고 할 수 있다. 각각의 변수에 대한 유의도를 살펴볼 때 목표불일치만이 유의한 부(-)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 나머지는 기각된 것으로 나타났다. 즉, 목표불일치에 의한 갈등발생은 가맹점의 재무적 성과를 감소시키는 것을 확인할 수 있다.

장기적 협력을 종속변수로 한 경우의 회귀식 또한, 유효하게 나타났다. 각각의 변수에 대한 유의도를 살펴볼 때 역시 목표불일치만이 유의한 부(-)의 관계로 나타나 목표불일치 시 장기적 협력을 감소시키는 것으로 나타났다.

비재무적 성과를 종속변수로 한 결과도 목표불일치의 갈등발생요인만이 비재무적 성과에 유의한 부(-)의 관계로 나타나 비재무적 성과 또한 감소시키는 것으로 나타났다.

이상을 종합할 때, 갈등형성요인중 목표불일치는 재무적 성과, 장기적 협력, 비재무적 성과를 감소시키는 것으로 나타나 편의점 본부의 목표불일치에 의한 갈등 해소 방안의 마련이 적극적으로 필요하다고 할 수 있다.

〈표 4-10〉 가설 2의 검증

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	가설 채택
종속변수	독립변수	B	표준오차	베타			
재무적 성과	(상수)	2.630	.746		3.526	.001	-
	목표불일치	-.360	.132	-.316	-2.740	.008	채택
	상호의존성	.149	.163	.110	.909	.367	기각
	의사불일치	.286	.175	.199	1.631	.108	기각
	R2 : .182    Adjusted R2 : .146    F값 : 5.032    유의확율 : .003						
장기적 협력	(상수)	2.470	.634		3.896	.000	-
	목표불일치	-.336	.112	-.336	-3.007	.004	채택
	상호의존성	.160	.139	.135	1.151	.254	기각
	의사불일치	.304	.149	.241	2.042	.055	기각
	R2 : .231    Adjusted R2 : .197    F값 : 6.821    유의확율 : .000						
비재무적 성과	(상수)	2.884	.563		5.124	.000	-
	목표불일치	-.362	.099	-.400	-3.652	.001	채택
	상호의존성	.175	.123	.163	1.423	.159	기각
	의사불일치	.230	.132	.201	1.734	.087	기각
	R2 : .263    Adjusted R2 : .230    F값 : 8.070    유의확율 : .000						

(3) 가설 3의 검증

편의점 가맹본부에 대한 가맹점의 갈등해결성향이 가맹점의 관계성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 3의 검정을 위하여 회귀분석을 실시하였다.

종속변수를 재무적 성과로 하여 가설의 검증을 실시한 결과는 <표 4-11>과 같이 F값이 6.619로 나타났으며, p값이 0.001로 유의수준 0.05보다 작으므로 이 회귀식은 유효하다고 할 수 있다. 그리고 각각의 변수에 대한 유의도를 살펴볼 때 협력형만이 재무적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 공격형과 회피형은 기각되었다.

장기적 협력을 종속변수로 한 경우도 유의한 회귀식을 갖는다. 각각의 변수에 대한 유의도를 살펴볼 때 협력형은 장기적 협력에 유의한 정(+)의 영향을 미치며, 공격형은 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 비재무적 성과를 종속변수로 한 경우의 회귀식은 유효하다고 할 수 있다. 그리고 변수에 대한 유의도를 살펴볼 때 협력형은 유의한 정(+)의 관계로 나타났으나 공격형은 유의한 부(-)의 관계로 나타났으며, 회피형은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이상을 종합할 때 가맹본부와 가맹점간의 관계성과를 지속적으로 유지하고 높이기 위해서는 가맹점의 협력형 대응을 증가시키고, 공격형 대응은 줄일 수 있는 방안을 강구하여야 할 것이다.



〈표 4-11〉 가설 3의 검증

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	가설 채택
종속변수	독립변수	B	표준오차	베타			
재무적 성과	(상수)	3.620	.576		6.283	.000	-
	협력형	.297	.143	.223	2.082	.041	채택
	공격형	-.301	.154	-.246	-1.951	.055	기각
	회피형	-.228	.125	-.231	-1.828	.072	기각
	R2 : .226 Adjusted R2 : .192 F값 : 6.619 유의확율 : .001						
장기적 협력	(상수)	3.560	.499		7.131	.000	-
	협력형	.278	.124	.238	2.246	.028	채택
	공격형	-.343	.134	-.319	-2.564	.013	채택
	회피형	-.145	.108	-.168	-1.347	.183	기각
	R2 : .244 Adjusted R2 : .210 F값 : 7.309 유의확율 : .000						
비재무적 성과	(상수)	3.300	.447		7.384	.000	-
	협력형	.340	.111	.321	3.072	.003	채택
	공격형	-.327	.120	-.337	-2.737	.008	채택
	회피형	-.082	.097	-.105	-.853	.397	기각
	R2 : .263 Adjusted R2 : .230 F값 : 8.082 유의확율 : .000						

## V. 결론

본 연구는 국내 유통산업에서 빠른 성장세를 보이고 있는 프랜차이즈 편의점을 대상으로 하여 편의점 본부에 대한 가맹점의 갈등형성요인과 갈등해결성향, 관계성과 등을 살펴 보기 위하여 진행되었다.

연구결과를 요약하면, 첫째, 편의점 운영의 일반적 특성과 실태를 살펴본 결과 50대 이상의 운영자가 61.2%, 운영기간이 5년이상인 경우가 47.2%로 나타났으며, 가맹점 창업이 잘못된 선택이라는 응답이 55.6%로 나타났다. 가맹점은 가맹본부의 브랜드이미지, 상품의 발주, 재고의 관리 등에 만족하나 만족사항이 없다는 응답도 22.0%로 나타났다. 편의점 본부 운영정책중 24시간 영업이 가장 큰 불만족사항으로 나타났으며, 다음으로 일일매출금 송금, 과도한 로열티, 과도한 위약금, 영업독점권 미인정 등으로 나타났다.

둘째, 요인분석결과 선행연구를 바탕으로 편의점 본부와 가맹점의 갈등형성요인이 목표 불일치, 의사불일치, 상호의존성 등 3개의 요인으로 묶였으며, 갈등해결성향은 협력형, 공격형, 회피형 등 3개의 요인으로, 마지막으로 관계성과는 재무적 성과, 장기적 협력 그리

고 비재무적 성과 등 3개 요인으로 묶었다.

셋째, 가설 1의 검정을 실시한 결과, 갈등해결성향중 협력형을 종속변수로 한 경우 상호의존성이 유의한 정(+)의 관계로, 공격형을 종속변수로 한 경우 목표불일치가 유의한 정(+)의 관계로 상호의존성은 유의한 부(-)의 관계로 나타났다. 회피형을 종속변수로 한 경우는 목표불일치가 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다.

넷째, 가설 2에 대하여 재무적 성과, 장기적 협력, 비재무적 성과를 종속변수로 한 모든 경우에 대한 목표불일치가 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로, 가설 3에 대하여 재무적 성과를 종속변수로 한 경우는 협력형만이 유의한 정(+)의 관계로 나타났다. 한편, 장기적 협력과 비재무적성과를 종속변수로 한 경우는 모두 협력형이 유의한 정(+)의 관계로 공격경이 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 토대로 본 연구는 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다.

첫째, 편의점 가맹점의 운영자의 연령이 비교적 높으며, 운영기간도 5년이상이나 가맹점 창업이 잘못되었다는 응답이 55.6%에 이르고 있다. 또한, 편의점 본부의 지원에 대한 만족사항이 없다는 의견도 22.0%에 이르고 있는 상황이다. 이에 편의점 가맹본부는 그동안의 양적성장에서 탈피하고 가맹점의 경영상황을 보다 더 세밀히 파악하여 불합리한 사항은 개선함으로써 공동성장할 수 있는 방안을 마련하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 공정거래위원회가 2015년부터 ‘편의점 업종 표준계약서’를 제정하여 사용을 권장하고 있으나 아직도 영업시간 규제, 임의 중도 해지, 위약금 규정 세분화, 계약 위반 중도 해지 및 위약금, 매출액 지체 송금 수수료 등에서 애로를 느끼고 있다. 아직 표준계약서를 권장한지 약 1년여에 지나지 않는 점을 감안하여 정부는 이의 정착을 위하여 노력하여야 할 것이다. 또한, 편의점 본연의 연중무휴 24시간 영업에 대해서 가장 많은 불만을 느끼고 있는 점을 감안하여 심야영업시간 단축시 지원금을 중단하는 본부의 행위 등에 대한 개선이 필요하며, 노동력을 탄력적으로 공급 및 운영할 수 있는 방안도 필요할 것이다.

셋째, 갈등생성요인중 상호의존성이 갈등해결성향의 협력형에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 또한, 이러한 협력형은 관계성과의 재무적성과, 장기적 협력 그리고 비재무적 성과 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미치고 있다. 따라서 편의점 본부는 가맹점과 상호의존적일 수 밖에 없는데서 발생하는 갈등을 줄여야 할 것이며, 가맹점은 이러한 상호의존성에 의한 갈등을 협력에 의해 해결하고자 하는 점을 간과해서는 안될 것이다.

이를 위해서 편의점 본부는 가맹점에 대해 상위조직이라는 고정관념을 버리는 것이 필요할 것이다. 현장중심 운영체계를 중시하고 상호 이익기반이 되는 가맹점의 매출증대, 매출원가인하, 판매 및 일반관리비 절감, 금융비용절감 등에 적극적인 경영지도가 필요할 것이다.

넷째, 갈등생성요인중 목표불일치는 갈등해결성향의 협력형에 부(-)의 영향을 미치고 공

격형과 회피형에는 유의한 정(+)의 영향을 미친다. 또한, 목표불일치는 재무적 성과, 장기적 협력, 비재무적 성과 등에도 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 편의점 본부와 가맹점간의 갈등생성요인중 목표불일치를 개선하는 것이 중요한 과제가 될 것이다. 바람직한 관계형성을 위해서는 편의점 본부의 일방적인 권한, 명령이나 허가에 의한 결정 그리고 규정이나 절차에 얽매인 활동 등을 탈피하고 가맹점주들의 제안이나 의사결정 참여를 적극 수용하며, 가맹점에 대한 실질적인 지원으로 상호간의 신뢰를 형성해 나가는 것이 필요할 것이다.

다섯째, 본 연구의 대상이 되는 가맹점은 그 운영기간이 5년이상인 경우가 47.2%에 이르고 있다. 가맹점의 운영기간이 길어지면 편의점 본부의 경영지도 및 지원이 감소하더라도 자생적으로 운영할 수 있는 기술, 노하우 및 역량을 충분히 가지게 된다. 또한, 가맹점 자체의 새로운 목표와 영업전략 방안이 마련될 수도 있다. 그럼에도 불구하고 가맹점 창업초기와 동일한 시스템에서 지원이 이루어진다면, 상호의존성에서 발생하는 갈등, 목표불일치에서 발생하는 갈등 등이 발생할 여지가 충분히 있다. 따라서 가맹점의 운영기간에 따른 차별화된 지원방안의 마련이 필요할 것이며, 장기적으로 성장하기 위한 물품공급정책, 수수료정책, 영업시간정책 등을 고민하여야 할 것이다.

본 연구는 표본추출에 있어서 특정사의 가맹점을 대상으로 하였으며, 전체 표본수가 72개에 그치고 있다는 것이 가장 큰 한계점이라 할 수 있다. 이에 향후 연구에서는 이러한 문제점을 보완하여 전체 편의점 업체를 중심으로 하여 보다 심층적인 분석을 수행하는 것이 필요할 것이다.

## 참고문헌

- 공정거래위원회, 「가맹사업 공정거래 및 일반현황 분석」, 프랜차이즈리포트, 2015. 11.
- 김기홍·정용용·변준영, “외식프랜차이즈 가맹점의 갈등과 분쟁해결 사례연구”, 「중재연구」, 제15권 제3호, 한국중재학회, 2005.
- 김문명, “외식프랜차이즈의 협력적 의사소통이 파트너십 품질과 관계성과에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2015.
- 김선정, “외식프랜차이즈 본부의 권력행사가 가맹점의 갈등해결 유형과 성과에 미치는 영향”, 동국대학교 대학원 석사학위논문, 2011.
- 김완민, 배상욱, 이주형, “유통경로상에서 관계마케팅이 갈등 및 경로성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 「마케팅관리연구」, 제10권 제1호. 한국마케팅관리학회, 2005.

- 김정현, “외식프랜차이즈 본부의 통제와 지원이 갈등과 가맹점의 재계약의도에 미치는 영향 연구”, 안양대학교 대학원 박사학위논문, 2010.
- 김철근, 김영구, “프랜차이즈 편의점 본부와 가맹점간의 갈등유형과 가맹점주의 갈등대응방안에 관한 연구”, 『인제논총』, 제21권 1호, 인제대학교, 2006.
- 류왕선, “CVS업계동향 및 2016년 전망”, 『2016 유통사업전망세미나』, 대한상공회의소, 2015. 12.
- 박래은, “수직적 유통갈등의 영향요인에 관한 연구”, 동국대학교 대학원 석사학위논문, 2006.
- 박한성, “환경동태성, 의존, 갈등이 프랜차이즈 가맹점의 성과에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 석사학위논문, 2015.
- 산업자원부·한국유통물류진흥원·한국체인스토어협회, 『한국유통산업발전사』, 2005.
- 서병우, “경영전략과 회계정보시스템의 적합도가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 청주대학교 대학원 박사학위논문, 2001.
- 이상윤, “프랜차이즈 사업본부의 경영성과평가에 관한 연구”, 명지대학교 대학원 박사학위논문, 2004.
- 이승열, “프랜차이즈의 경로 갈등 해결방안에 관한 연구”, 명지대학교 대학원 박사학위논문, 2003.
- 이은혜, “가맹사업 본부의 영향력에 대한 인식과 갈등유형에 따른 가맹점사업자의 만족에 대한 연구”, 세종대학교 대학원 석사학위논문, 2010.
- 이재한, “외식프랜차이즈 가맹본부 슈퍼바이저의 리더십이 가맹점의 조직신뢰와 집단응집성, 조직몰입, 그리고 경영성과에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원 박사학위논문, 2011.
- 이춘호, “프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계특성이 관계성과에 미치는 영향”, 연세대학교 대학원 석사학위논문, 2008.
- 임영균·안광호·김상윤, 『고객지향적 유통관리』, 학현사, 2010
- 조현진, “공급업체와 유통업체의 관계특성이 갈등에 미치는 영향에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사학위논문, 2003.
- 최건희, “멀티유통경로간 수평적 갈등의 선행요인 및 결과요인분석”, 서강대학교 대학원 석사학위논문, 2006.
- 최은주, “항공사와 여행사 유통관계특성과 신뢰”, 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2006.
- Adams J. & Kv P. Richard Kones, *Franchising*, 2nd, ed, London : Butter worths & Co., 1987.
- Anderson, E. and Weitz, B, “Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads”, *Marketing Science*, Vol.8(fall), 1989.

- Bowersox, Donald J. and M Bixby Cooper, *Strategic Marketing Channel Management*, McGraw-Hill, 1992.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul, "Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.56(January), 1992.
- Bowersox, D, *Management in Marketing Channels*, NY :McGraw-Hill, Inc., 1980
- Frazier, Gary L. James D. Gill and Sudhir H. Kale, "Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country", *Journal of Marketing*, Vol.53(January), 1989.
- Kumar, N., Scheer, L., K. & Steenkamp, J. E. M, "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, Vol.32(3), 1995.
- Michael Etgar, "Sources and Types of Intrachannel Conflict", *Journal of Retailing*, Vol.55(Spring), 1979.
- Morgan, M. and Hunt, S, "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, 1994.
- Rosenberg, Larry J. and Louis W. Stern, "Conflict Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol.13(4), 1971.
- Sibley, Stanley D., & Donald A. Michie, "An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel", *Journal of Retailing*, Vol.58(Winter), 1982.
- Song. X, Michael, Jinhog Xie, and Barbara Dyer, "Antecedents and Consequences of Marketing Managers' Conflict-Handling Behaviors", *Journal of Marketing*, Vol.64, 2000.
- Tomas Kenneth, *Conflict and Conflict Management*, In Handbook of Industrial and Organization Psychology, Marvin D. Dunnette, ed., Chicago: Rand McNally, 1976.

## ABSTRACT

### The Effect on Conflict Resolution Type and Relationship Performance by Conflict Formation Factors between Convenience Store Franchise Headquarters and Franchise Stores

Jae-Hak Lee

The purpose of this study is to investigate the factors of conflict formation, conflict resolution type, and relationship performance between convenience store franchise headquarters and franchise stores operated by the franchise system located in the metropolitan area.

The conclusion could be summarized as follows. First, according to factor analysis based on the previous research, the factor of conflict between convenience store headquarters and franchisee was tied to three factors such as goal disagreement, doctrinal discrepancy, and interdependence, whereas conflict resolution type was linked to three factors such as cooperation type, attack type, and avoidance type. Finally, the relationship performance is tied to three factors: financial performance, long-term cooperation, and non-financial performance.

Second, as a result of Hypothesis 1, the interdependence was positively correlated when the cooperative type was the dependent variable. The target discrepancy was significantly positive(+) when the aggressive type was the dependent variable. The interdependence was significantly negative(-) when the avoidance type was the dependent variable. There also was a significantly positive(+) relationship in the target disagreement.

Third, for Hypothesis 2, it is shown that target inconsistency is negative(-) for all cases where financial performance, long-term cooperation, and non-financial performance are dependent variables.

Fourth, for Hypothesis 3, when the financial performance is the dependent variable, only the cooperative type shows a positive(+) relationship. On the other hand, when the long-term cooperation and the non-financial aptitude are the dependent variables, the cooperative type has a significant positive(+) relationship.

**Key Words** : Convenience Store Franchise Headquarters, Franchise Store, Conflict Formation Factor, Conflict Resolution Type, Relationship Performance