

중소형 프랜차이즈 유통시스템에서 가맹점의 갈등에 관한 질적 연구

- 토대이론 접근법을 활용하여 -

A Study on Causes of Franchisee's Conflict in Distribution
Channel of small and middle sized Franchise Industry

전 타 식(Jeon, Ta-sik)*

<차 례>

- I. 연구 배경 및 목적
- II. 문헌연구
- III. 연구방법
- IV. 자료의 분석결과
- V. 결론

【국문초록】

본 연구는 중소형 프랜차이즈 시스템이 시장에서 급격하게 생겨남에 따라 유통시스템에서 발생하는 가맹본부와 가맹점 사이의 갈등에 대해 가맹점 입장에서 겪게 되는 다수의 갈등을 토대이론 접근법을 활용하여 좀 더 깊이 있게 파악하였으며, 그 갈등 요인 해소를 위해 본부와 가맹점이 어떻게 해야 하는지 몇 가지를 제언하였다. 연구결과, 가맹점의 갈등은 크게 11가지로 입지 선정 및 상권 유지의 문제, 매출 규모별 차별대우, 계약에 의한 주종관계로 인식, 예고 없는 ITEM(메뉴) 변경 및 공급량 감소, 일방적인 인테리어 공급자 선정, 현금 지급 및 신용여신운영 미실시, 자율 경영의 통제, 비효율적인 커뮤니케이션, 비합리적인 납기문제, 일방적인 정책 운영, 일관되지 않은 지원 등으로 구분되었다. 이러한 갈등을 최소화하고 더 나은 경로성과를 창출하기 위해서 본부의 인식 전환과 Win-Win 할 수 있는 공동의 목표 수립이 본부와 가맹점 모두에게 필요하다. 또한 가맹점은 본부의 강력한 지원을 제공받으며 차별화된 노하우로 지역 상권의 특성을 살려 나름대로의 전문성을 강화하여 자기 상권에 맞는 서비스를 차별 제공함으로써 스스로 경쟁력을 갖추어 나가야 할 것이다.

주제어 : 프랜차이즈, 유통시스템, 가맹점, 갈등

* 유한대학 유통물류과 겸임교수.

I. 연구 배경 및 목적

1850년 미국의 Singer Sewing Machine사가 자사 제품의 판매에 처음으로 도입한 프랜차이즈 시스템은 거의 모든 산업에 걸쳐 빠르게 도입, 확산되고 있다. 물론, 최근 들어서는 프랜차이즈 시스템이 가장 중요한 유통형태로 부각되고 있다. 프랜차이즈 시스템이 이렇듯 놀라운 성장을 하게 되는 이유는 제품 중심의 구매 패턴이 서비스 중심으로 옮겨가고 있으며 소비자가 편의성과 고품질에 대한 지속적인 욕구를 나타내고 있고 프랜차이즈 시스템이 이러한 속성에 잘 부합되고 있기 때문이다. 그리고 전문품목에 대한 소비자 수요가 증가하는 상황도 프랜차이즈 시스템이 성장하는데 도움을 주고 있다. 더욱이 유통시장 개방과 함께 선진국의 유통업체가 도입되어 국내 시장은 커다란 변화를 경험하면서 새로운 도전을 받고 있다. 이러한 국내 유통시장 환경에서 더 나은 유통경로의 부가 가치를 창출하기 위해 유통경로 구성원은 더욱 전문화되고 차별화된 역할이 매일매일 요구되고 있다.

프랜차이즈 정의에 의하면 “특정 사업에 대한 사업권, 판매권, 경영권 등의 권리를 제공하고, 사업자의 영업표지를 사용하여 사업자의 경영지도와 통제 하에서 특정사업을 배타적으로 영위할 수 있는 권리” 혹은 “본부가 일정지역의 다른 가맹점에 대하여 자기의 상호, 상표 등 영업을 상징하는 표지를 사용하여 상품 또는 서비스를 판매하거나 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여함과 동시에 영업에 대한 일정한 지원, 통제를 하는 한편 선택적으로 그 영업에 관한 노하우를 제공하거나 상품을 공급하고, 가맹점은 본부에 대하여

그 대가로서 가맹비, 보증금 또는 로열티나 상품대금 등을 지급하는 계속적 채권관계”라고 법률적인 근거로 정의할 수 있다. 하지만 일반적으로 “본부가 가맹점의 사업에 대하여 노하우 제공이나 연수 등을 통해 계속적으로 이익을 제공하거나 유지하고, 그 기간 중 가맹점은 본부가 보유 내지 통제하는 공동의 상호, 양식, 기타 절차에 따라 영업을 하며, 자기의 사업에 대하여는 가맹점의 자기자본을 투자하는 계약관계”로 정의하고 있다.

정의에 의하면 본부와 가맹점의 상호의존성이 얼마나 중요한지 알 수 있으며 이러한 의존성의 정도가 서로의 생산성을 향상시키고 경쟁력을 확보하는데 영향을 주고 있음을 인지할 수 있다. 이런 상황에서 유통경로구성원들의 전문화되고 차별화된 역할 수행은 더욱 필요해 보이며 본부와 가맹점 각각의 상호의존성을 제대로 발휘하는 것이야말로 서로에 대한 전문화된 역할이라고 볼 수 있다. 상호의존성은 기본적으로 거래관계를 맺고 있는 거래당사자들이 상대방에 대해 지각하는 의존성에 의해 발생되며(Gundlach and Cadotte 1994) 의존성은 특정 기업이 자신의 기업목표를 달성하기 위해 거래관계를 유지하고자 하는 필요성의 정도로 정의된다(Frazier 1983; Gundlach and Cadotte 1994). Gundlach and Cadotte(1994)의 연구에서는 상호의존성이 갈등에 미치는 긍정적인 영향과는 반대로 상호의존성의 불균형이 증가하면 갈등도 증가할 것이라고 제안했다. 상호의존성이 불균형을 이루게 되면 상대적으로 의존성이 낮은 기업이 상대방에 대해 기회주의적(opportunistic)으로 행동하기 때문에 갈등이 발생할 가능성이 크다고 제안하였다. 즉, 상대적으로 의존성이 높은 기업은 상대기업이

원하는 바에 대해 관심을 가지며 이에 대해 긍정적으로 반응하려고 하지만, 반대로 의존성이 낮은 기업은 이러한 상대 기업의 의도를 이용하려고 한다는 것이다(Anderson and Narus 1990). Kumar, Scheer and Steenkamp(1995) 이론에 의하면 상호의존성이 불균형을 이루게 되면, 상대적으로 높은 수준의 힘을 지닌 기업이 존재하게 되고, 이러한 기업은 상대방의 비우호적 행위에 대해 보다 강한 보복행위를 할 수 있다.

반대로 상대방에게 의존도가 높은 기업은 자신의 행위와 상관없이 공격을 받을 것이라는 예상에 근거하여 상대기업에 대해 매우 비우호적이 될 수 있다. 따라서 상호의존성이 불균형을 이룰 때 갈등이 발생할 수 있는 확률은 증가할 것이라고 제안하였다. 이러한 연구들에 의하면 프랜차이즈 본부와 가맹점은 상호 이익과 만족을 위해 그들의 활동을 잘 조화시키고 상호의존적 역할을 서로에게 기대해야 한다. 가맹점은 자신이 할당 받은 지역과 상권에 대하여 전문적이고 차별화된 서비스를 제공함으로써 수익성과 상권을 보장받는 동시에 본부는 가맹점의 주문 및 서비스를 적절한 시기에 배송, 지원함으로써 기업이익을 달성할 수 있는 것이다. 이렇게 유통경로 구성원의 공동목표를 실현하는데 있어서 가맹점과 본부간의 상호의존도는 높게 나타난다. 그러나 국내 프랜차이즈 시장에서 가맹점과 본부는 주로 계약에 의해 서로의 관계가 유지되므로 가맹점의 본부에 대한 의존도는 본부의 가맹점에 대한 의존도보다 상대적으로 더 높게 나타난다. 이러한 상황은 불균등한 의존성으로 나타나고 본부는 가맹점에 파위를 행사하게 되며 결과적으로 갈등이 수반된다. 이때 경로구성원간의 파위를

효율적으로 개발하여 적용하고 갈등수준을 적절하게 관리해야만 경로성과와 유통경로의 부가가치를 높일 수 있다. 그렇지 못하면 경로구성원의 관계는 점점 후퇴하는 형태를 보이고 경로성과는 더욱 악화된다.

따라서 프랜차이즈시스템의 유통체계에서 유통경로 구성원의 관계개선 및 효과적인 성과수행을 위해 본부와 가맹점의 의존성, 파워, 갈등이 경로성과에 어떻게 영향을 미치는지, 유통경로행동에 관심을 가질 필요가 있다. 그러나 가맹점과 본부간의 갈등이 현저하게 존재하고 있음에도 불구하고 가맹점의 갈등원인이 무엇인지에 대해서 가맹점의 입장을 직접 인터뷰하여 밝혀진 바는 거의 없다.

본 연구는 중소형 프랜차이즈시스템 유통경로 내에서 가맹점의 갈등행동을 설명하려는 기초연구로서, 프랜차이즈시스템 유통경로에서 가맹점 갈등의 심도 있는 양적 측정을 위한 문항개발과 프랜차이즈시스템 경로연구에 다각적으로 도움이 되길 기대한다.

II. 문헌연구

1. 갈등의 개념 및 원인

유통경로 구성원들은 고객의 욕구에 부응하기 위해서 각자의 역할을 수행하고 조정, 기능의 전문화를 시도한다. 각 경로구성원의 전문화는 경로 구성원들 간의 업무상 상호의존도를 창출하고 증진시킨다. 즉, 각 경로구성원은 자기의 목표를 혼자서는 달성할 수 없거나 자신이 직접 수행하더라도 비효율적이라고 생각하기 때문에 경로관계에 참여하므로 경로구성원들은 경로관계에 참여하여 다른 구성원들에게 의존하게 되는 것

이다. 그런데 경로 구성원들 간의 상호의존성이 높을수록 그리고 목표와 관계참여 동기가 상이할수록, 사소한 이해관계의 상충에도 상대방의 목표나 마케팅 활동에 간섭할 가능성이 높아지게 되며 이 때 갈등의 발생 가능성도 높다고 할 수 있다(오세조, 박진용 2005). 갈등이란 “실제 혹은 기대되어지는 제반 반응들의 비양립성으로부터 야기되는 둘 혹은 그 이상의 사회적 실체들(개인, 집단, 혹은 더 큰 조직들)간의 긴장상태”라고 정의될 수 있다(Raven, Bertram H. and Arie W. Kruglanski 1970).

Rosembloom(1973)은 유통경로 갈등을 “상호의존적인 다른 구성원이 자신의 목표와 효율적인 성과의 달성을 방해하는 경우에 다른 구성원이 느끼는 욕구불만의 상태”라고 정의하였다. Etgar(1979)는 하나의 경로구성원이 그의 목표나 효율적인 유통성과를 달성하는데 있어서 다른 경로구성원이 방해하고 있다는 인식으로부터 발생한다고 하였다. 다시 말하면 갈등은 유통경로구성원으로서 역할수행으로 인한 좌절상태이며, 경로구성원이 다른 경로구성원에 대해 느끼는 욕구불만의 상태이다. 또한 갈등은 유통경로구성원들이 상호배타적이고 양립 불가능한 목표, 가치, 이해들을 지니고 있을 때 발생할 수 있는 것이다(Brown, J. R. L. Day. 1981). 이와 유사한 관점에서 “유통경로 갈등은 하나의 경로구성원이 자기의 목표들을 달성하려는 데 있어 다른 경로구성원이 방해하거나 해롭게 하는 행동에 종사하고 있다고 지각하고 있는 상태”라고 정의할 수 있다(Stern, Louis W. and Adel El-Ansary 1992).

이러한 갈등상태는 갈등원인으로 설명되며, 그 원인은 일반적으로 목표의 불일치, 현

실인식에서의 차이, 영역불일치로 구분된다(임영균, 안광호, 김상용 2003). 목표불일치에 의한 갈등은 흔히 경로구성원간의 이해관계에서의 대립대지는 경로구성원이 추구하는 자원의 희소성에서 비롯된다. 거래를 통해 상대방이 필요로 하는 희소자원(화폐, 재화, 서비스 혹은 정보 등)을 교환하는 과정에서 규범과 원칙을 어기고 자신의 목표만을 추구한다면 이들 간에 갈등이 발생하게 된다. 현실인식의 차이에 의한 갈등은 각자 경로구성원이 보유하고 있는 의사결정 관련정보가 서로 다른 경우에 발생하고, 마지막으로 영역 불일치에 대한 갈등은 각 경로구성원들이 수행해야 할 역할에 대한 견해차이로 인해 발생한다. 또한, Etgar(1979)는 갈등원인을 태도적 요인과 구조적 요인으로 구분하였는데 태도적 요인은 경로구성원이 그들의 경로와 환경에 대한 정보를 모아서 정보처리 방식의 차이로부터 나타나는 것이고 이는 구성원의 역할, 기대, 인식, 커뮤니케이션의 불일치와 관련성이 있다고 하였다. 구조적 요인은 구성원간의 서로 반대되는 이점의 충돌이 반영되는 것으로 각자 경로구성원이 추구하는 목표 불일치, 자율성과 통제에 대한 욕구, 부족한 자원에 대한 경쟁과 관계가 있다고 하였다.

2. 유통경로 갈등에 관한 연구

프랜차이즈 시스템에서의 갈등은 운영, 영업정책 등에 관한 본부와 가맹점의 의견 불일치로 정의할 수 있다(Hunt and Nevin 1974). 본부와 가맹점은 계약관계로 맺어진 상호의존적인 관계이지만 소유관계는 서로 독립적인 조직들이기 때문에 이들 간의 갈등발생은 필연적이다(Stern 1971).

유통경로 연구자들은 경로 구성원 사이에 파워, 의존, 갈등 등과 같은 정신적이며 상호작용의 행동적 과정에 대해 주로 관심을 보였고 갈등과 파워와의 관련성 연구는 연구의 주류를 이루었다. 일반적으로 파워는 한 경로 구성원이 다른 경로구성원에게 영향을 주고 통제할 수 있는 능력으로서, 한 경로구성원에 의한 어느 정도의 통제는 다른 경로구성원에게 일치감을 갖게 하고 하위조직들의 방향조정을 가능하게 한다. 그래서 파워는 경로성과의 효율성을 향상시킬 수도 있지만 파워의 내용에 따라 경로 내에서 갈등을 초래할 수도 있다 (정용길, 1990 Brown, Lusch and Meuhling, 1983; Lusch, 1976a; Schul and Babakus, 1988; Schul, Pride and Little, 1983).

연구결과에서 비강압적인 파워가 갈등빈도를 감소시키거나 강압적 파워는 갈등빈도를 증가시켰다고 보고하였다. 그러나 Etgar (1978)는 갈등과 파워와 관련성의 방향은 명확하지 않다고 지적하고 오히려 강압적인 파워가 높은 수준의 갈등을 해결하는데 유용한 도구일 수 있다고 제안하였다. 또한 Etgar(1979)는 그 동안 경로구성원간의 갈등에 관한 연구가 많이 이루어졌으나 갈등원인과 갈등생성단계와 갈등유형과의 관계연구는 부족하다고 지적하고 갈등원인과 갈등유형과의 관계를 조사하였다.

연구에서는 갈등원인을 태도적 원인과 구조적 갈등으로 구분하였고 갈등유형을 감정적 갈등(affective conflict)과 표출된 갈등(manifest conflict)으로 구분하였다. 연구결과에 의하면 갈등의 태도적 원인은 표출된 갈등결과보다 감정적 갈등과 더 관계가 있고, 갈등의 구조적 원인은 감정적 갈등보다 표출된 갈등과 더 관련이 있다. 모든 갈등상

황에서 갈등의 태도적 원인이 가장 중요하며 표출된 갈등에서 기대의 불일치, 역할 불명료성, 인식의 차이, 부족한 자원의 경쟁이 가장 중요한 원인임을 밝혀냈으며 감정적 갈등 상황에서 인식의 차이, 목표의 차이가 가장 중요한 원인이라는 결론을 도출하였다. 한편 갈등을 측정하는 경우 어느 측면을 측정하느냐가 문제가 되는데, Brown과 Day(1981)는 경로 내에서 명시적인 갈등(manifest conflict)이 갈등문제의 중요성은 물론 불일치의 빈도(frequency of disagreements) 및 강도(intensity)에 의존한다고 주장했다.

갈등의 세 차원인 빈도, 강도, 중요성을 각각 결합하여 갈등의 척도로 사용할 수 있는데, 유통경로의 갈등연구에서 연구자들은 경로갈등을 측정하기 위해 단일지수를 개발해 왔다. 연구들 중에서 갈등 척도로 의견불일치 빈도를 사용한 사람은 Brown과 Frazier(1978) Brown, Lusch, Muehling (1983), Lusch(1976), Schul과 Babakus (1988) 등이며, 갈등의 강도(intensity)를 사용한 분석가는 Assael(1969), Etgar(1979), Pride과 Little(1983), Rosenberg와 Stern (1971) 등이다. 경로갈등에 있어서 또 다른 관심은 유통경로의 구조적 차이에 따라 경로구성원간의 경로갈등 수준이나 양을 비교하는 것이다.

Robbins, Speh와 Mayer(1982)에 의하면 유통경로체제의 결집력 수준에 따라 소매상을 기업형 소매체인점, 프랜차이즈 가맹점, 도매업체 후원 체인점과 개인소매상으로 구분하여 조사한 결과, 갈등수준이 서로 다르게 나타났다고 하였다. 전체적으로 소매상의 갈등수준이 높으며 특히 유통체제 결집력이 가장 높은 기업형 소매체인점의 갈등수준이 가장 높게 나타났다고 하였다. Rosenberg와

Stern(1971)은 유통경로 구성원인 딜러, 유통업자, 제조업자를 대상으로 갈등원인을 비교하고 조사하였다. 갈등원인을 목표불일치, 영역불일치, 지각의 차이, 기타 이슈 등으로 구분하여 제조업자와 유통업자 사이의 목표 불일치와 지각의 차이에 있어서 의한 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 또한 유통업자와 딜러 사이에는 영역과 지각의 차이에서, 그리고 제조업자와 딜러 사이에는 목표 불일치와 영역의 차이에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

경로갈등은 일반적으로 갈등이 바람직하지 못하거나 역기능적인 효과를 지닌 것으로 인식하기 쉬우나 실제로 갈등은 경로성과에 순기능적인 효과를 미치기도 한다. 현실적으로 갈등이 없는 조직은 존재하지 않으며, 어느 정도 구성원 간의 갈등이 존재하는 경로 조직이 더 높은 경로성과를 보일 수 있다. 갈등 자체를 두고 이것이 유통시스템에 바람직하거나 바람직하지 않다고는 말할 수 없다. 많은 경우 갈등이 유통경로에 있어 부정적인 영향을 미치는 이유는 이의 해결과정에서 부적절한 메커니즘이 활용되기 때문이다. 갈등은 순기능과 역기능을 동시에 지니고 있기 때문에 경로선도자는 유통 경로내의 갈등을 제거하는 것보다는 이를 적절한 수준에서 유지하고 최선의 해결을 통해 관리하는데 보다 많은 노력을 기울여야 한다(임영균, 안광호, 김상용 2003). 이러한 노력으로 인해, 문제가 악화되기 전에 갈등이 적절히 해결 될 경우 서로에 관한 만족감과 신뢰가 커지고 시스템 전체의 효율성을 증가시키는 순기능적인 역할을 할 수 있게 된다. 그러므로 본부는 프랜차이즈 시스템의 관리자로서 가맹점과의 갈등을 적절히 해결해야 할 책임이 있다.

Stern과 El-Ansary (1988)는 유통경로 관리의 핵심은 경로구성원들 간의 갈등이 시스템의 효율성에 역기능적(dysfunctional)이 되지 않도록 건설적으로 갈등을 해소하는데 있다고 주장한다.

Butaney(1992)는 경로시스템에서의 갈등 해결방식(conflict resolution strategy)을 자신의 목적만을 추구하는 정도와 상대방의 목적을 배려하는 정도에 따라 경쟁적 과정(competitive process)과 문제해결과정(problem solving process)으로 구분하였다. 경쟁적 갈등 해결성향은 상대방의 희생 하에 자신의 목적만을 추구하는 경향으로 우세한 입장 하에서의 책략적 행동으로 분류할 수 있다. 본부가 가맹점에 대한 배려 없이 힘의 우위를 이용하여 강압적으로 자신의 이익을 위해 가맹점의 희생만을 강요하는 일방적인 방식으로 갈등을 관리 하는 경우가 이에 해당한다. 반면 문제해결 과정은 일방적이 아닌 쌍방향적 접근방법으로 간주 될 수 있다.

문제해결과정은 프랜차이즈 시스템에서의 상호의존성과 시스템 전체의 목적 달성을 위해 양자가 수용할 수 있는 해결책을 강구하는 방식으로 갈등을 해결한다. 즉, 문제해결 과정은 강압적이 아닌 상호협조에 의해 쌍방이 만족할 수 있도록 갈등을 해결하는 과정으로 정의할 수 있다.

Pruitt(1981)은 문제 해결 갈등관리방식을 양자 간 관계에서 통합적 일체감을 달성할 수 있는 수단이라고 하였다. 이처럼 1990년대에 와서는 주로 경로구성원간의 협동과 파트너십 강화를 위한 갈등해결전략이나 갈등과 영향전략과의 관련성 등이 연구되었다. Dant와 schul(1992)은 갈등을 해결을 위해 문제해결, 설득, 협상, 정치적 타결에 대해

논의하였고 Anderson과 Narus(1990), Frazier와 Rody(1991)는 영향전략과 갈등, 그밖에 유통경로행동에 영향을 줄 수 있는 변인들 간의 관련성을 토대로 유통경로행동 모델을 개발하였다.

이처럼 유통경로 갈등은 유통경로의 구조에 따른 갈등과 파워, 갈등원인과 유형, 갈등의 측정, 갈등수준, 갈등과 경로성과, 갈등관리전략 등의 주제로 연구되었다고 요약할 수 있다. 연구들은 다양한 유통경로구성원을 대상으로 다양하게 측정되었으나 가맹점 입장에서 유통경로 갈등에 관한 직접적인 인터뷰에 의한 연구는 많지 않은 실정이다. 그러므로 프랜차이즈 시스템의 효과적인 관계 확립을 위해 가맹점의 경로갈등에 대한 실질적인 연구가 이루어져야 할 것으로 보인다. 실제 프랜차이즈시스템 유통경로 내에서 본부는 강력한 경로지배자(channel captain)로서 수많은 가맹점 가운데 선택할 수 있는 우선권을 갖기 때문에 본부와 가맹점간의 파워는 불균등하게 존재할 수밖에 없고, 이때 가맹점의 갈등은 불가피하게 일어날 수밖에 없다. 이러한 상황적 요인에 의해 무엇보다 가맹점의 갈등을 조정하고 관리하기 위해서는 그들의 갈등 원인에 대한 파악이 선행되어야 할 것이다.

III. 연구방법

1. 연구방법의 선정

본 연구의 목적은 프랜차이즈시스템 유통경로 내에서 본부에 대한 가맹점의 갈등 원인을 조사하는 것이다. 흔히 계량적 분석을 위해 구조화된 설문지 조사가 요구되지만, 가맹점이 본부에 대해 갖는 갈등에 관한 직

접 인터뷰에 의한 선행연구가 많지 않기 때문에 심층면접 방법을 사용한 질적 연구를 실시하였다. 질적 연구 가운데에서도 심층면접으로부터 드러나는 핵심 범주들을 중심으로 하여 자료를 개념화시키는 토대이론 접근법(ground theory approach)을 도입하였다.

토대이론 접근법은 Glaser와 Strauss에 의해 주창되어 질적 연구의 자료수집 및 분석 방법의 중요한 지침이 되어 왔다. 이 접근법은 실증적인 모델을 이론적으로 설정하고 이에 근거한 설문양식으로 검증자료를 수집하는 것이 아니라 현재 이론이 많이 정립되어 있지 않은 분야에서 이론을 찾아내고 개발하기 위해서는 탐구적인(exploratory) 모드로 연구를 하여야 한다는 취지에서 개발되었다. 여기서는 기초적으로 수집된 자료를 질적인(qualitative) 방법을 써서 중립적인 입장으로 분석함으로써 이론을 발견하는데 일차적인 목적을 둔다(Glaser and Strauss, 1967; Strauss and Corbin, 1990). 이 접근법에서는 양적 연구방법과는 달리 설정된 이론에 대한 연구가설의 검증을 통해 확인되는 것이 아니라, 자료의 개념화와 범주화를 통한 범주의 식별, 범주간 관계에 대한 부단한 비교분석, 핵심범주의 식별 등을 통해 자연스럽게 귀납적으로 '발견'된다는 점을 강조하였다. 이는 정보제공자(informant), 즉 면접대상자가 사용한 직접적인 언어로부터 유통경로 내 갈등 원인을 분류하고 이를 학문적으로 의미 있는 개념을 만들어가는 방법이다. 이러한 분석방법은 연구결과에 객관성보다 연구자의 주관적 해석에 의존하기 때문에 자료의 대표성이나 일반화를 보장할 수 없지만 그 동안의 문헌에서 밝혀지지 않았던 경험적 자료를 탐색할 수 있다는 점에서 그 의의가 있다.

2. 연구대상

연구대상은 프랜차이즈시스템 유통 경로 내에서 과잉불균형으로 인해 본부에 대한 갈등 발생이 빈번하리라고 보는 중소형 가맹점(franchisee)들이다. 중소형 가맹점의 범주는 가맹점포의 사이즈가 영세할 뿐 아니라, 가맹점 운영인원이 가맹점주 외에 종업원 3인 이하인 업체로 규정하였다. 점포와 인원이 소규모인 가맹점은 대규모 가맹점에 비해 본부와와의 힘의 불균형으로 인한 갈등이 발생할 가능성이 크기 때문이다. 또한, 연구대상을 업종별로 다양하게 선정한 이유는, 각각의 업종에서 가맹점들이 가지고 있는 갈등의 공통점들을 도출해 내기 위해서 다양한 업종을 선택, 조사하게 되었다. 의류체인점, 치킨전문점, 타일(실내장식)전문점, 도시락 체인점, 생맥주 전문점 등이 이에 해당된다.

면접대상자는 본부와 가맹점 간의 관계에서 업무상 지속적인 접촉이 요구되는 가맹점 사장 23명, 매장운영자 2명을 대상으로 하였다. 본부와와의 갈등에 대한 정보를 제공한 면접대상자는이 분야에서 수년의 경력을 가졌으며 대부분 갈등내용에 대한 답변을 조심스럽게 전달했고 연구를 통해 본부의 강압적 행동이 변화되기를 바라면서 조사에 응해 주었다.

3. 연구절차

조사는 2006년 7월 한 달 동안 실시되었다. 연구는 서울시를 포함한 수도권 지역에 위치한 가맹점을 대상으로 대학생 조사원을 통해 직접 방문하였다. 심층면접의 경우 피면접자가 면접자에 대한 신뢰감이 필수적이

기 때문에 조사자가 개인적으로 알거나 알고 있는 사람의 소개를 통해 피면접자에게 접근하였다.

면접은 매장 내에서 고객이 없는 시간(매장시작 전)에 30분에서 1시간 이상이 소요되었고 일상적인 대화형식으로 편안하게 대화하였다. 가맹점의 사장, 매장운영자들에게는 그들의 경력과 가맹점 추세 등을 포함하여 '본부에 대해 느끼는 불만이나 스트레스 그리고 가맹점을 운영하면서 겪었던 갈등 사항'을 중심으로 질문하였다. 면접은 다른 구조화된 설문지를 이용한 면접기법과 달리, 조사원이 연구목적이나 배경을 설명하는 것이 아니고 면접자와 면접참여자가 프랜차이즈시스템 유통경로 내에서 발생할 수 있는 본부에 대한 불만이나 스트레스를 함께 발견하는 것에 중점을 두었다. 면접자는 전문 지식이나 용어를 사용하지 않고 가능한 피면접자가 사용하는 용어에 맞추어 대화를 진행하였다. 면접의 생생한 전달을 위해 면접참여자의 사전 양해를 얻어서 녹취하는 방식을 사용하였다. 자료 분석은 녹취록을 글로 옮긴 후 조사자들과 면접상황에 대해 의견을 수렴하였다. 그 결과로 유통 갈등의 핵심범주를 찾고 선행연구를 토대로 개념적으로 분류하였다.

IV. 자료의 분석결과

1. 갈등 원인의 종류

가맹점이 프랜차이즈 본부에 대해 갖는 갈등은 심층 면접한 복수사례로부터 분석한 결과를 토대로 다음과 같이 11가지 유형으로 구분하였다. 이를 가맹점과 프랜차이즈

본부와의 지속적 관계에서 발생할 수 있는 순서에 따라 정리하였으며, 각 유형은 정보 제공자 다수의 대표적 인터뷰 내용을 중심으로 제시되었다.

1) 입지 선정 및 상권 유지의 문제

가맹점을 처음 하기 위해서 본사와 접촉하면 본사에서는 어느 지역인지 먼저 묻는다. 하지만 가맹점을 하기 위해서 사람들은 먼저 어느 지역 상권에서 시작할 것인지 대부분 상권을 자체 평가하게 된다. 그러나 본사의 반응은 의외로 나타난다. 본사에서는 의외로 상권 내 몇 개의 가맹점이 있는지 혹은 그 지역에서 가맹점들이 얼마나 잘 판매하는지 보다는 상권 전망이 좋으니 무조건 서둘러 입점하라는 식의 말들을 한다. 입지 선정 문제를 분석하거나 상권 내 고객을 파악해 주기 보다는 우선 가맹시키고 보자는 전략이다. 그러나 이러한 전략은 가맹과 동시에 제일 먼저 부딪히게 되는 본사와의 갈등이다. 동일 상권 내에서 또 다른 가맹점들과의 경쟁은 서로를 시기하게 하거나 혹은 서로의 입점이 도움이 되지 못한다는 것을 알고 있다. 하지만 본사는 아랑곳 하지 않고 상권 내 가맹점들끼리의 경쟁을 부추기는 식의 전략을 쓰게 된다. 가맹점의 수가 늘어나면 늘어날수록 본사의 매출액은 증가한다는 것이고 그들끼리의 싸움에는 끼여들지 않겠다는 본사의 속셈이다.

어느 치킨 전문점의 사장은 “퇴직금을 전부 투자하여 시작한 가맹점이지만 상권 내 같은 처지의 또 다른 경쟁자들과 얼굴을 붉힐 때 마다 후회를 많이 한다. 가맹점 문의 때에는 좋은 상권이라며 입점을 종용하더니 그 이후 우후죽순처럼 동일 상권의 입점을 허락하는 바람에 너무 어려운 상황이 되어

버렸다. 서둘러 하지 않으면 다른 개설자들이 먼저 하게 된다면 종용하던 본사가 이제는 상권 내 경쟁을 유발하여 상권보호에 대한 기본권조차도 지켜주지 않고 있다.”고 불만을 토로한다. 가맹점과 본사는 모두가 만족할 수 있는 상권을 유지하고 입지를 선정해 주어야 한다. 상권 내 가맹점의 상권을 유지해 준다는 것은 결국 본사의 윤리성과 기업 이미지에도 중요한 역할을 하게 된다. 가맹점들이 늘어나는 것은 본사의 매출이 늘어날 수 있는 많은 채널이 생긴다는 것이며 본사의 상권 보호가 일반인들에게 알려져 정직한 기업이라는 소문이 난다면 그야말로 자연스러운 기업 광고로 인해 가맹점을 하고자 하는 사람들이 더욱 자연스럽게 증가할 것이다. 이것은 결국 본사와 가맹점과의 장기적 관계를 확립하는데도 도움이 된다.

2) 매출 규모별 차별대우

본사는 가맹점의 주문 요청에 따라 신속한 대응을 해 주어야 하는 의무가 있다. 그러나 현실에서는 본사가 가맹점의 매출 규모별 차별 대우를 하고 있다는 것이다. 의류 전문점의 경우, 잘 나가는 옷들은 전국 가맹점에서 부족 재고에 대한 주문이 동시에 접수되는 경우가 많다고 한다. 그러나 그럴 경우 가맹점의 매출 규모가 큰 곳부터 공급을 해 주는 일들이 발생한다는 것이다. 물론, 그 동안의 매출 기여도도 중요하지만 가맹점으로서 역할은 동일하게 하고 있으나 매출 규모 차이로 가맹점을 평가하는 경우가 허다하다는 것이다. 가맹점은 언제나 많은 매출을 발생시키고 싶어 한다. 하지만 전반적인 상권의 경기하락과 주변 상권의 후퇴가 매출을 어렵게 만드는 것도 사실이다. 그런 와

중에 판매하려고 주문한 제품도 매출 규모가 더 큰 가맹점에 우선 순위를 배정한다면 그것은 가맹점의 매출의지를 꺾는 일인 것이다. 의류 전문점을 운영하는 젊은 사장은 “매출이 적은 것도 서러운데 매출이 적다고 팔 수 있는 것도 제때 공급해 주지 않는다면 얼마나 억울한 일인가? 실제 의류 전문점은 이런 부익부 빈익빈 지원이 심각할 정도이며, 이런 지원에서 가맹점을 지속해야 하는 것은 참 어려운 상황이다.”라고 심정을 토로했다.

3) 계약에 의한 주종관계로 인식

프랜차이즈 시스템 유통경로 내에서 가맹점은 본사의 경영방식이나 통제에 의해 운영된다. 심지어는 본사가 정해놓은 매뉴얼에 의해서만 가맹점을 운영해야 하며, 그들이 정해놓은 메뉴에 의해서만 판매 및 서비스를 제공할 수 있게 된다. 그 과정에서 가맹점은 본사가 정해놓은 판매가격으로 판매를 하게 되며 정해진 마진에 의해 가맹점의 이익을 추구한다. 본사는 가맹점의 주문 수요에 따라 생산물량을 계획하고 가맹점에 제공함으로써 기업이익을 추구한다. 가맹점으로 등록하는 시점에 가맹점으로부터 가입비와 로열티 혹은 가맹 보증금을 받게 되는 본사는 가맹점 등록 이후 지나친 경영의 통제를 실시한다. 계약서를 작성할 때부터 가맹점에 불리한 경우가 많고 본사가 정해놓은 제품만을 일방적으로 사용해야 하는 일도 있다. 계약 기간 동안은 본사가 정해놓은 원칙을 시행하지 않을 경우 일방적인 폐점을 통보하는 경우도 종종 있다고 한다.

그리고 행사참여 또한 가맹점이 부담 때문에 참여하지 않으려 하는 것이 대부분이지만, 본사의 강압적인 참여등록으로 가맹점이

재정적으로 어려운 경우가 많은 것이 현실이다. 본사가 가맹점에 종종 방문해서 시키는 그대로 잘 운영하는지 감시하러 오는 경우도 있다. 그럴 경우에도 점포의 분위기에는 아랑곳하지 않고 고객이 있는 경우에도 마치 잘못된 죄인을 취조하듯이 통명스럽게 지시하는 모습은 정말 가맹점 운영을 후회하게 만드는 경우도 한 두 번이 아니라고 한다. 결국 본사는 가맹점에 대해 일방적인 파워를 가지고 영향력을 행사할 수 있는 유리한 위치를 가지게 된다. 그들 간의 기본계약서에서도 본사가 가맹점을 속박시키는 내용을 포함하여 유리한 위치를 법적으로 확보하고 있어서 본사와 가맹점의 관계는 수평적이라기보다 수직적 관계라고 할 수 있다. 프랜차이즈 시스템 유통경로 내에서 본사는 구조적으로나 법률적으로나 유리한 위치에서 가맹점과의 관계를 협력관계가 아닌 계약에 의한 주종관계로 인식함으로써 가맹점이 이에 불만을 드러냈다. “본사는 가맹점을 파트너라고 생각하지 않고 일회용 부품과 같이 생각한다. 생사고락을 같이 하는 동지로서 공생한다고 생각하지 않고 모든 것을 본사 위주로 처리한다.”고 5년 이상의 가맹점 운영경력을 갖춘 사장은 말하였다.

4) 예고 없는 ITEM(메뉴) 변경 및 공급량 감소

가맹점은 시기별로 메뉴를 유연성 있게 조절하여 점포를 100% 가동함으로써 판매 목표를 달성해야 한다. 본사의 공급량 감소 및 변경은 가맹점 매출의 감소를 의미하므로 신속하게 다른 방법을 찾아야 한다. 그러나 본사가 예고 없이 메뉴를 전환하거나 공급량을 감소시키면 가맹점은 시기적으로 대처할 여유를 갖지 못하며 새로운 메뉴를 소

비자에게 전달하고 평가 받기 위해서는 시간이 그만큼 필요하다. 이런 상황에서 점포 매출의 100% 달성은 어려워진다. 본사의 공급시기가 지연되거나 주문 아이템의 예고 없는 변경으로 인해 가맹점은 판매시기를 놓치게 되고 이에 따라 매출도 저하되는 결과를 가져오는 것은 당연하다. 이런 경우가 지속된다면 가맹점은 고정비 지출과 함께 전체적으로 가맹점 성과에 치명적인 결과를 유발할 수 있다. 본사는 가맹점의 입장을 고려하지 않고 가맹점에게 메뉴 변경 사유 및 공급량 감소에 대한 내역을 늦게 의사전달 함으로써 갈등이 현저하게 나타나는 것이다.

“본사는 공급량 변화가 생기면 미리 알려줘야 한다. 가령 갑작스런 시장변화에 따라 변경이 발생하면 거래 가맹점주를 불러서 상황이 이러하니 다른 메뉴에 집중해 달라든지, 메뉴를 변경할 수밖에 없는 이유나 공급량을 최소화 할 수밖에 없는 이유를 설명해 줘야 한다. 우리에게 준비하는 시간을 주지 않고 공급 메뉴를 변경하거나 공급량을 감소시키는 것은 가맹점들로 하여금 시기적으로 대응하기 힘들게 하는 것이다. 결국 가맹점들은 골탕만 먹게 된다.”고 3년째 가맹점을 운영하고 있다는 점주가 불만을 털어놓았다.

5) 일방적인 인테리어 공급자 선정

가맹점 등록과 동시에 제일 먼저 준비해야 하는 것은 본사의 분위기를 낼 수 있는 내부 공사이다. 매장 인테리어의 경우, 본사가 가지고 있는 좋은 이미지를 통해 소비자들에게 늘 친절하고 마음에 와 닿는 점포로 자리매김하기 위해서 많은 비용을 투자하는 부분이다. 이러한 내부 인테리어는 개인적으

로 가맹점에서 업체와 접촉(contact)할 수 없으며 특히나 점포의 특징을 살려 독창적으로 할 수 없다. 이 부분은 반드시 본사가 정해주는 인테리어 공급자에게만 공사를 해야 한다. 물론, 본사가 정해주는 업체는 본사가 원하는 방향으로 공사를 지원한다. 그러나 비용 측면에서는 일반적인 다른 업체에 비해 가격도 턱없이 비싼 게 사실이다. 두 배 이상의 가격 차이가 날 정도로 터무니없다. 이런 경우 본사에게 똑 같은 공사를 다른 공사업체를 통해서 진행하겠다고 이야기하면 절대 하지 못하게 하며 심지어는 그럴 경우에는 가맹점을 그만두라고 할 정도이다.

“본사가 지정해 주는 인테리어 공사업체는 이상하게 비용이 비싸다. 다른 업체에 동일한 공사를 알아보니 반도 들지 않았다. 본사에서 공사를 통해 무언가 많이 남기는 것 같다. 가맹점들은 이런 일방적인 부분에서 투자비용이 너무 큰 것 같다.”고 하소연하는 가맹점 사장도 있었다. 가맹점의 이익은 결국 초기 투자비용을 넘어서야만 나타나게 된다. 인테리어 비용 결정은 초기 투자비용 중에 큰 부분을 차지하게 되고 가맹점이 BEP(Break even point)를 얼마나 빨리 달성할 수 있는지를 결정해 주기 때문에 매우 중요한 내용이다. 가맹점의 이익 달성은 판매물량이 많은 경우에 좀 더 신속하게 달성됨으로 이익이 축적됨에 따라 초기투자 비용을 서둘러 달성할 수 있게 된다.

이런 의미에서 본다면 좀 더 저렴하고 실력 있는 공사업체를 지정하고 운영하는 것이 차라리 가맹점들이 초기투자 비용을 신속하게 넘어서 수 있게 되는 것이다. 또한, 본사는 가맹점이 그들의 요구에 불응하면 언제든지 가맹점을 해지할 태도를 취하기

때문에 가맹점은 요구에 순응할 수밖에 없는 상황에서 갈등을 경험하고 있었다. 이러한 상황의 일방적인 인테리어 공급자 선정에 따라 가맹점주들은 본사에 대한 신뢰가 서서히 무너지고 있었다.

6) 현금 지급 및 신용여신운영 미실시

가맹점이 본사에 대금을 지불하는 방법이나 시기는 언제나 거래에서 문제와 부작용으로 이야기 되어 오는 것이다. 대금지불방법에 있어서 가맹점입장에서는 원활한 현금흐름을 위해서 일정기간, 일정 금액의 신용여신 운영이 선호되나 일반적으로 본사에게 유리한 대금 지불 방법을 채택하고 있다. 가맹점은 재료 공급의 대가로 본사에게 즉시 현금을 지급하거나 혹은 사전에 선급금을 주게 되는데 대부분 영세한 가맹점의 경우는 어려운 부분이다. 대부분 가맹점은 본사와 비교하여 자본력이 풍부하지 못한 상황이며 가맹점은 점포운용을 위해, 은행의 대출금과 이자를 내고 있는 입장이므로 이런 것들이 지속적으로 반복되어지면 결국 가맹점 전체 운용이 어려워지는 것이다. 특히, 재료 공급과 동시에 선급금을 주어야 재료를 받을 수 있다는 것은 판매 전에 미리 현금을 내고 가져다가 판매를 달성해야하는 입장이므로 현금 흐름을 더욱 어렵게 하는 부분이다. 이것은 시급 종업원에게 선급금을 주는 것과 맞물려 더욱 가맹점 운영을 어렵게 하는 부분이다. 이러한 방식은 본사에게 유리한 대금지불방법으로 가맹점의 현금흐름을 방해하는 요인이며 이는 가맹점의 현금 유동성과 이익추구라는 목표달성을 방해하는 결정적인 원인이다. 이것은 가맹점이 본사에 갖는 가장 강한 불만요인으로 나타났다.

생맥주 전문점의 가맹점주는 “본사의 선

급금 지불방식으로 인해 어떤 경우는 여러 가지 결제가 겹쳐 정작 중요한 생맥주 공급을 받을 수 없었던 적도 있다. 이런 경우는 그 동안의 거래를 평가하여 충분히 신용여신을 운영해도 될 텐데 하는 생각이 간절하다.” 이처럼 본사의 일방적인 대금지급방법(현금 혹은 선급금)으로 인하여 가맹점은 운용에 제약을 받으면서 갈등이 심각하게 나타났다.

7) 자율 경영의 통제

가맹점은 본사의 승인아래 본사의 정해진 제품과 서비스를 소비자에게 공급하게 된다. 물론, 가맹점이 일부 부메뉴를 만들어 점포 내에서 판매하기 위해서는 본사에게 사전에 이야기해야 하며 대부분 본사는 승낙하지 않는 실정이다. 본사가 가지고 있는 대표적인 이미지와 맞지 않는다는 이유 때문이다. 또한 매장에 부착되는 개별 부착물이나 가맹점 자체 메뉴판조차도 본사에서 승낙을 득해야 하는 경우가 많이 있다. 이처럼 최소한의 자율성이 보장되어야 하는 업무영역에 까지 본사로 하여금 제한을 받고 있다. 즉 본사는 일부 부메뉴나 혹은 점포 내 운영에 대한 가맹점주의 선택에 대한 결정권을 주지 않는다는 것이다.

가맹점의 점주는 “내 돈 내고, 내가 사업하는데 너무 간섭이 심해 눈치를 봐야 하는 형편이 너무 싫다.”며 프랜차이즈 가맹점 시작을 후회하는 이도 있었고, 이러한 작은 일들이 오랜 기간 쌓여 본사와의 결별을 선언하거나 다른 새로운 사업으로의 전환을 시작하는 가맹점주들이 늘어나고 있다고 한다.

8) 비효율적인 커뮤니케이션

본사와 가맹점간의 커뮤니케이션 과정에서 동기의 부족, 일치되지 않은 개념이나 아이디어 부족은 비효율적인 커뮤니케이션을 초래한다. 비효율적인 커뮤니케이션은 오해, 우려, 의심, 상호간의 좌절된 감정을 경험할 수 있다. 실제로 본사 담당자가 상권내의 여러 가맹점들을 상대하기 때문에 매출액에 편중된 일방적인 커뮤니케이션이 일어나기도 한다. 매출이 많은 가맹점에 대해 힘을 실어주거나 편을 들기도 하고, 매출이 적은 가맹점에는 자주 방문하지 않는 경우가 많이 발생한다. 물론, 방문할 때에도 성의 없는 방문이어서 서로 커뮤니케이션이 옹기종기 이루어지지 않는 경우가 많다. 또한 많은 가맹점이 본사와의 커뮤니케이션과정에서 본사의 권위적 태도로부터 무시 받았다는 감정을 경험했다고 하였다.

그들은 “본사 직원은 엘리트 의식을 가지고 가맹점 사람들을 대한다. 그저 가맹점 사람들은 일을 부리는 사람으로 생각하고 우리가 말하는 것을 우습게 알고 우리의 생각을 귀담아 듣지 않는다. 가령, 궁금한 점을 물어보면 귀찮다는 듯이 다른 팀으로 계속 전화를 돌리다가 그냥 전화를 끊고, 불만을 이야기 하면 별로 귀담아 들으려 하지 않는다. 그래서 일이 잘못 되면 가맹점 사람들 때문이라고 책임을 전가하기도 한다.”고 불만하였다.

9) 비합리적인 납기문제

프랜차이즈 유통시장에서 납기문제는 매우 중요하다. 특히, 음식 전문점에서의 제품 납기 시기는 굉장히 민감한 부분이다. 시기가 지나면 제품이 부패할 수도 있기 때문에 그 때 그 때 주문을 하고 있는 실정이며 5일제 근무로 인해 금요일 오후 이후에는 재료

배송이 거의 되지 않는 곳들도 많아진 게 사실이다. 평일보다는 주말에 수요가 늘어남에 따라서 재료 배송을 의뢰하여 미리 확보해야 하는 어려움이 발생하기도 한다. 그러나 물류 배송 시 온도 조절이 제대로 되지 않으면 주말에 그 재료를 사용하려고 하면 재료가 약간 부패하는 경우가 발생하고 시정을 요구해도 해결이 어려운 경우가 대부분이다. 본사 입장에서는 주문을 가능하면 한꺼번에 많이 해 주기를 바라기도 한다. 물론, 적은 비용으로 한 번에 재료를 공급해 주려는 의도이기도 하다. 그러나 재료의 신선도를 위해서라도 제품은 적절한 시기에 원하는 장소에 제공하는 것이 합리적인 납기이다. 또한, 월말 혹은 분기 말에는 주문 수량 이상을 과잉 공급하는 경우가 발생한다. 그것은 본사의 입장에서 매출을 더 하려는 푸시(Push)전략이라는 것을 알 수 있다. 그러나 그런 경우 가맹점의 사정이 좋지 않아 거절하게 되면 그것 또한 관계가 소원해져 미움을 사게 되는 경우가 된다는 것이다.

음식전문점을 운영하는 매장관리자는 “납기가 잘 되지 않아 몇 번 전화를 하면, 전화통화가 잘 되지 않거나 그러게 미리 좀 주문해두면 안 되느냐는 본사 담당자의 짜증스런 목소리가 이제는 일상이다.”는 이야기를 전한다.

10) 일방적인 정책 운영

프랜차이즈 시스템에서의 가격 결정은 본사에서 일방적으로 진행한다. 물론, 이벤트 뿐만 아니라 신제품 가격 운영에 대해서도 가맹점의 의견은 들어보지 않는다. 특히, 본사의 일방적인 가격할인 판매의 경우는 고객의 수를 증가시키기 위해서 과도한 판촉 전략으로 실시하여 실질적인 이윤보다는 외

향적인 매출에만 신경을 쓰고 있다.

이러한 경우 가맹점은 매출이 많아도 이윤이 적어 별로 도움이 되지 못한다. 또한 고객을 직접 대면하여 판매하기 때문에 친절이 중요하기는 하지만 각 가맹점에 설치된 고객 소리함은 무조건적인 본사의 친절강조로 이를 악용하는 고객들의 장난으로 인해 본사의 일방적인가맹점 조치로 점포근무자들을 전혀 고려하지 않고 그저 가맹점 운영을 어렵게 하기도 한다.

11) 일관되지 않은 지원

프랜차이즈 시스템 유통경로에서 흔히 보여 지는 것이 가맹점으로 등록 할 때와 등록 이후 영업을 진행하면서 본사가 가맹점에 행하는 비일관적인 지원체계이다. 가맹점 초기에는 일정한 주1회 방문과 동시에 주요 기술 전수를 위해 전문가를 파견하여 지원해 준다. 그러나 시간이 지나고 점점 가맹점의 수들이 증가하면서 초기 등록 시 약속한 지원은 제대로 이루어지지 못하는 실정이다. 가맹점으로의 등록은 일정한 가맹비용과 더불어 본사 지원에 대해 철저하게 의존하면서 비가맹점 보다 신속하게 성장하기 위해 굳이 프랜차이즈에 등록하는 것이다. 본사에 대한 가맹점의 로열티는 결국 본사와의 두터운 신뢰를 갖게 하므로 본사의 입장에서 장기적으로 잘 관리해야 함에도 불구하고 비일관적인 지원으로 인해 가맹점들 대부분이 본사를 믿지 못하게 되는 상황이 된다.

음식전문점의 한 사장은 “처음에는 모든 지원을 본사에서해 줄 테니 아무것도 몰라도 된다고 했으나, 몇 달 뒤부터는 연락도

되지 않고 수급할 때만 나타난다.”는 불만을 토로했다.

2. 갈등원인의 개념적 분류

면접대상자의 사용한 일상적인 용어에서 전문적 용어로 만들기 위해 위에서 논의한 11가지 갈등원인으로부터 Etgar(1979)가 소개한 태도적 갈등과 구조적 갈등의 개념으로 구분하여 다음과 같이 정리하였다.

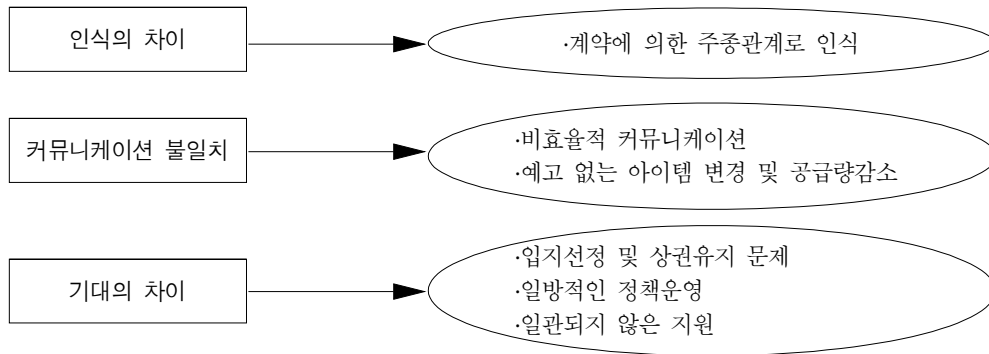
1) 태도적 원인

태도적 갈등은 경로구성원간의 인식, 목표, 커뮤니케이션, 기대에 있어서 불일치 및 차이로부터 기인한 것으로, 본 연구결과에서 얻어진 갈등원인으로부터 본사와 가맹점간의 태도적 갈등을 <그림 1>에 나타냈다.

구체적으로 첫째, 인식의 차이로 인한 갈등은 본사가 가맹점을 계약에 의한 주종관계로 인식하는 것과 관련된 것이다. 계약에 의한 주종관계로의 인식은 본사가 경로지배자로서 가맹점을 통제할 수 있다고 인식하는 반면 가맹점은 본사와 협동체제나 동반자 관계라고 생각하는 차이로부터 생기는 갈등이다.

둘째, 커뮤니케이션의 불일치로 인한 갈등은 비효율적인 커뮤니케이션과 예고 없이 아이템을 변경하거나 혹은 공급량을 감소시킴으로써 발생하는 갈등이다. 비효율적인 커뮤니케이션은 가맹점이 본사와 의사소통 하는데 있어서 오해를 유발하거나 좌절감을 경험하거나 하는 서로의 의사소통의 차이로부터 갈등이 발생하는 것이다.

<그림1> 태도적 갈등원인



또한 예고 없는 아이템 변경 및 공급량 감소는 본사가 가맹점의 입장을 고려해 미리 예고해야 함에도 불구하고 뒤늦게 의사전달함으로써 가맹점은 다른 방법을 찾을 수 있는 타이밍을 놓치게 되어 갈등이 유발되는 것이다.

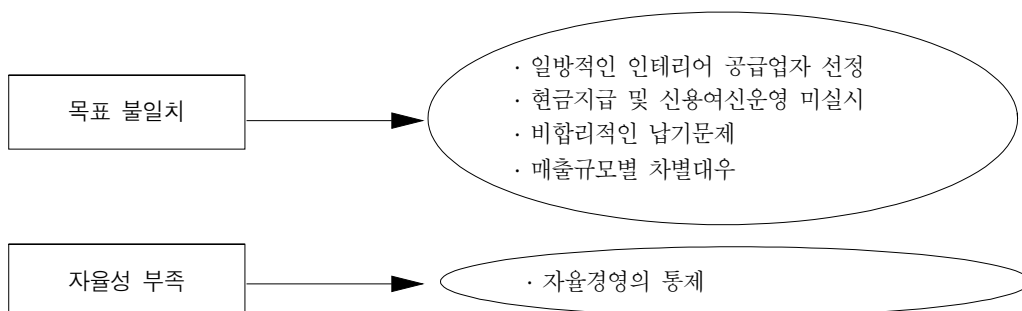
셋째, 기대의 차이로부터 야기되는 갈등은 본사나 가맹점이 공동으로 추구하는 입지선정과 상권 유지문제를 위해 각자 역할을 수행하는 과정에서 가맹점이 요청하는 일정한 본사의 상권 유지 정책이 기대수준에 이르지 못하여 발생되며, 또한 시간이 지나면서 가맹점이 기대하는 본사 약속의 일관된 지원과 가맹점의 의견을 수렴하는 정책이 이루어지지 않음으로 인해 발생하는 서로의 기대수준 차이로부터 나타나는 것이다.

2) 구조적 원인

구조적 갈등은 경로구성원간의 서로 반대되는 이점의 충돌이 반영되는 것이다. 본사는 자신의 이익추구를 위해 언제든지 가맹점을 전환할 수 있는 유리한 위치에서 가맹점과 협상하지만 가맹점은 기존의 본사와 거래처를 유지함으로써 이익을 추구해야 하기 때문에 본사의 불합리한 조건을 마지못해 수용하면서 적대감이나 비호의적인 감정을 경험한다.

구체적으로 구조적 갈등은 각자 경로구성원이 추구하는 목표 불일치와 자율성의 부족에서 기인하는 것으로, 본 연구결과에서 얻어진 갈등원인으로부터 본사와 가맹점간의 구조적 갈등을 <그림 2>에 나타냈다.

<그림 2> 구조적 갈등원인



첫째, 목표불일치로부터 경험하는 갈등은 문제해결에 협동해야 하나 구성원 간 합의점에 도달하지 못할 때 발생하는 것으로 일방적인 인테리어 공급자 선정을 포함하여, 본사에 유리한 현금지급 및 가맹점이 요청하는 신용여신 운영을 하지 않는 대금결제 방식, 본사위주의 납기문제, 매출규모별 차별 대우 등은 상호 간에 합의된 내용은 아니고 본사가 가맹점에 일방적 파워를 행사한 결과인 것이다. 이는 본사의 이익달성에는 도움이 되지만 가맹점의 이익 달성을 방해함으로써 생기는 갈등이다.

둘째, 자율성의 부족으로 인한 갈등은 가맹점의 통제영역임에도 본사의 영향을 받음으로써 경험하는 갈등이다. 부분적으로, 가맹점이 자율적으로 부메뉴 혹은 부착물을 만들어 활용하려 함에도 불구하고 본사의 허락을 득하게 하거나 주로 거절하는 등의 통제를 할 뿐만 아니라 오히려 그런 가맹점의 태도에 대해 계약을 취소하라는 협박까지도 하게 되는 가맹점이 경험하는 갈등이다. 이러한 구조적 갈등은 본사와 가맹점간의 수직적 구조에서 가맹점이 거래선 유지를 위해 순응할 수밖에 없는 관계에서 나타난다.

V. 결론

프랜차이즈 시스템에서의 유통경로갈등은 유통경로 시스템을 유익하게 할 수도 있고 해롭게 할 수 있다. 경로성과를 높이기 위해 적절한 수준의 갈등을 유지하고 관리해야 할 것이며 무엇보다 프랜차이즈 시스템 유통경로 내의 갈등원인을 파악할 필요가 있다. 본 연구는 가맹점과 프랜차이즈 본

사간의 갈등이 현저함에도 불구하고 이에 대해 가맹점의 깊은 속내가 직접적으로 알려진 바가 많지 않다는 점에서 가맹점을 대상으로 갈등원인을 심층 면접하였다.

가맹점과 프랜차이즈 본사간의 수직적인 경로 관계뿐만 아니라 그들 관계가 명시된 기본계약서에 나타난 법률적으로 통제할 수 있는 파워를 가짐으로써 가맹점은 갈등을 경험하고 있다. 면접 자료에서 나타난 갈등원인을 일상적인 언어로부터 전문적 개념으로 나타내기 위해 Etgar(1979)가 제시한 태도적 원인과 구조적 원인의 개념으로 분류하였다. 태도적 갈등은 인식, 커뮤니케이션, 기대에 있어서 두 구성원간의 불일치로 인하여 가맹점이 경험하는 갈등이나 불만, 스트레스와 같은 감정적이고 인지적인 것이다. 계약에 의한 주종관계로 인식, 비효율적인 커뮤니케이션, 예고 없는 아이템 변경 및 공급량 감소, 입지선정 및 상권 유지문제, 일방적인 정책운영, 일관되지 않은 지원 등이 이를 포함하고 있다. 구조적 원인은 본사가 프랜차이즈 시스템 유통경로 내에서 유리한 위치로 가맹점의 입장을 고려하지 않고 자신의 이점추구로부터 기인한 것이다. 일방적인 인테리어 공급업자 선정, 현금 지급 및 신용여신운영 미실시, 비합리적인 납기문제, 매출규모별 차별 대우, 자율 경영의 통제 등과 관련된 내용이 포함되었다.

본 연구결과로부터 갈등을 최소화하여 프랜차이즈 시스템의 경로성과를 높이기 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 본사의 인식 전환이 반드시 필요하다고 본다. 그 동안 프랜차이즈 시장의 급격한 성장이 양적으로만 이루어져 온 결과 균형적이고 질적인 성장을 하지 못

한 것은 사실이다. 이는 국내의 유통경로를 불균형적인 구조로 만들었으며 균형적인 산업의 발전을 위해서는 프랜차이즈 시스템 유통경로 구성원의 역할 전문성을 인식할 필요가 있다. 이를 위해서는 프랜차이즈 본사는 가맹점을 계약에 의한 주종관계가 아닌 프랜차이즈 본사를 대표하여 고객을 만족시켜 주는 대고객 접점 서비스의 거점으로 인식하고 영원한 동반자의 관계로 사고 전환이 반드시 필요하다고 본다.

둘째, Win-Win 할 수 있는 공동의 목표 수립이 필요하다. 예를 들면, 대금지급방식이나 혹은 일방적인 정책 등은 많은 문제와 부작용을 가져왔으며 본사에는 도움이 될 수 있으나 급속도로 성장하던 가맹점이 재정적으로 어려워지게 되면 결국, 그것은 프랜차이즈 본사에도 적지 않은 영향을 주게 됨으로 서로가 Win-Win 할 수 있는 공동의 생존 목표를 공유해야 하는 것이다. 입지 선정 및 상권 유지에 대한 정책도 일방적인 본사의 입장이 아닌 상권을 분석하고 어떻게 하면 더 많은 경쟁력을 갖출 수 있는지 상권 내 가맹점주와 상설 미팅을 통해 전략을 수립한다면 더 나은 시장 점유율을 만들어 낼 수 있을 것이다. 시장에 대한 정책 또한 일방적인 것이 아닌 어느 가격대에 어떤 제품들이 시장에서 많이 판매되고 있는지 시장의 지역 마케터인 가맹점주들의 의견을 정책에 반영해 준다면 고객의 니즈(needs)에 부합되는 전략이 나올 수 있을 것이다. 그것은 바로 가맹점주의 의견일 뿐 아니라 지역 소비자의 의견을 반영하는 것으로 일반 고객에게 더욱 가깝게 접근할 수 있는 마케팅 정책 수립이 될 것이다.

셋째, 가맹점 자체 경쟁력을 강화하고 차

별화를 해야 한다. 가맹점은 프랜차이즈 본사의 강력한 지원을 제공받으며 차별화 된 노하우로 지역 상권의 특성을 살려 그들 나름대로의 전문성을 강화해야 한다. 가맹점주는 상권이 갖고 있는 특성별로 자기 상권에 맞는 서비스를 차별 제공함으로써 더 나은 수익과 매출을 창출해 내야 한다.

VI. 한계점 및 미래연구

본 연구는 그 동안 유통경로 갈등연구에서 관심을 별로 갖지 못해왔던 프랜차이즈 본사와 가맹점 사이에 발생할 수 있는 가맹점 입장의 갈등에 관한 탐색적 연구이다. 본 연구에서는 총 25개의 중소형 가맹점을 대상으로 인터뷰를 진행하였다. 각 업종별 가맹점 연구대상의 수가 충분치 않아 연구 결과로부터 얻어진 갈등원인은 모든 가맹점에 일반화 할 수 없는 제한점을 가지고 있다. 특히, 인터뷰에 참여한 가맹점들은 그 규모가 중소형이며 성과가 그리 높지 않은 가맹점이기 때문에 추후 연구에서는 성과가 높거나 혹은 대규모 가맹점과의 비교 연구도 필요할 것으로 보인다. 특히, 가맹점 성과와 갈등과의 관련성을 고려한 연구도 향후에는 필요해 보인다. 또한, 본 연구는 갈등에 대한 사실을 가맹점의 입장에서 조사했으나 갈등은 쌍방향적인 속성임을 고려할 때 향후 연구에서는 본부의 입장도 함께 고려되어 접근하는 연구가 필요할 것이다. 본 연구는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 유통경로갈등을 계량적으로 측정하기 위한 다양한 문항개발과 함께 중소형 프랜차이즈 유통시스템에서 가맹점의 입장에 대한 경로 연구에 대해 다각적으로 접근되어지길 다시 한 번 기대한다.

참고문헌

- 계도원(1994) "프랜차이즈 경로에서 협동에 관한 연구." 『경영경제논총』, 18, 동국대학교 경영관리연구소.
- 김상현(1995) "사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이즈와 프랜차이지간 효율적 관계 정립에 관한 연구," 유통연구, 제2권 제1호.
- 오세조·김상덕·오일두(2003) "관계기간에 따른 통제기제 및 관료화가 프랜차이즈 가맹점의 결속과 관계 만족에 미치는 영향," 유통연구, 8.
- 오세조·박진용(2005) "시향지향적 유통관리" 박영사, 이수동(2004) "유통관리" 법문사.
- 임영균·안광호·김상용(2003) "유통경로관리" 경문사.
- 정용길(1990) "유통경로 상에서의 권력-갈등-의 사결정 구조에 관한 연구-가전3사의 대리점을 중심으로-" 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 정찬진·변유선(1999) "패션유통경로내의 하청공장 갈등에 관한 질적 연구," 복식문화연구, 7.
- 황의록·김의근(1999) "프랜차이즈의 통제와 자율성 부여 정도가 프랜차이즈의 성과에 미치는 영향에 관한 연구," 유통연구, 제4권 제1호.
- Anderson, J.C. and Narus, J. A.(1984) A model of distributor's perspective of distributor-manufacture working relationship. Journal of Marketing, 20, 62-74.
- Anderson, James C., and James A. Narus (1990), op. cit., 42-58.
- Butaney, Gul T., Wortzel, Lawrence H.(1988) "Distributor Power vs. Manufacturer: Content Role." Journal of Marketing Vol. 52-63.
- Brown, James R. and Ralph. L. Day, (1981) "Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels," Journal of Marketing Research, 18(August). pp.263-274.
- Brown, J. R., Lusch, R. F. and Muehling, D. D.(1983) Conflict and power-dependence relations in retailer-supplier channels. Journal of Retailing, 59, 53-80.
- Dant, R. P. and Schul, P. L.(1992) Conflict resolution process in confractual channel of distribution, Journal of Marketing, 38-54.
- Eliashberg, J. and Michie, D. A.(1984) Multiple business goals sets as determinants of marketing channel conflict: An empirical study. Journal of Marketing Research, 75-88.
- Etgar, M.(1978) Intra channel conflict and use of power. Journal of Marketing Research, 15, 273-274.
- Etgar, M.(1979) Sources and types of intra channel conflict. Journal of Retailing, 55, 61-78.
- Firat, F., Tybout, A. and Stern, L. W.(1975), A perspective on conflict and power in distribution, in 1974 combined proceedings, Curhan, R. C. ed., Chicago : American Marketing, 435-439 quoted in Etgar, M.(1979). Sources and types of intra-channel conflict. Journal of Retailing 55, 61-78.
- Frazier, G. L., Gill, J. D. and Kale, S. H.,(1989) Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country.

- Journal of Marketing, 50-69.
- Frazier, G. L. and Rody, R.C.(1991)The use of influence strategies in inter-firm relationships in industrial product channels. *Journal of Marketing*, 55, 52-69.
- Glaser, B. and A. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine, 1967.
- Hunt, S.D. and J.R. Nevin,(1976) "Full disclosure Laws in Franchising: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 40, 53-62.
- Larry J. Rosenberg, and Louis W. Stern, "Conflict Measurement in the Distribution Channel." *Journal of Marketing Research* 13(November), pp.437-442.
- Lusch, R. F.,(1976a) Channel conflict: Its impact on retailer operating performance. *Journal of retailing*, 52, 3-12.(89-90).
- Lusch, R. F.,(1976b)Sources of power: Their impact on intra channel conflict. *Journal of Marketing Research*, 13, 382-390.
- Lusch, R. F.,(1978) Intra channel conflict and use of power : A reply. *Journal of Marketing Research*, 15, 275-276.
- Mallen, B.,(1963)A theory of retailer-supplier conflict control, and cooperation, *Journal of Retailing*, 39, 24-32.
- Pondy, L. R.,(1967) Organizational conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320,.
- Raven, Bertram H. and Arie W. Kruglanski,(1970) "Conflict and Power", in *The Structure of Conflict*, Paul Swingle, ed, New York Academic Press, pp.69-109.
- Robbins, P. L., Speh, T. W., and Mayer, M. L.(1982) Retailers' perceptions of channel conflict issues. *Journal of Retailing*, 58, 46-67.
- Rosenberg. L. J. and Stern, L.W.(1970), *Toward the analysis of conflict in distribution channel: A descriptive model*. *Journal of Marketing*, 34, 40-46.
- Rosenberg. L. J. and Stern, L.W.(1971)Conflict measurement in the distribution channel, *Journal of Marketing Research*, 8, 437-443.
- Rosenbloom, B.,(1973) Conflict and channel efficiency : Some conceptual models for decision maker. *Journal of Marketing*, 37, 26-30.
- Schermerhorn, John, op.cit., Stern, Louis W., and Torger Reve(1980), op.cit, Brown, James R.(1981), op.cit., 846-856.
- Stern, Louis W., and Torger Reve(1980), op.cit.,52-64.
- Strauss, A. & J. Corbin, *Basics of Qualitative Research*, Newbury Park : SAGE, 1990.
- Schul, P. L. & Babakus, E.,(1988)An examination of the interfirm power-conflict relationship : the intervening role the channel decision structure. *Journal of Retailing*, 64, 381-404.
- Schul. P. L. Pride, W. M. & Little, T. L.,(1983) The impact of channel leadership behavior on intra channel conflict. *Journal of Marketing*, 47 (Summer), 21-34,
- Stern, L. H. A, El-Ansary and J.R. Brown(1988), *Management in Marketing Channel*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stern, Louis W. and Adel El-Ansary,(1992) *Marketing Channel*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p.289.

Abstract

A Study on Causes of Franchisee's Conflict in Distribution Channel of small and middle sized Franchise Industry

Jeon, Ta-sik *

Small and middle sized Franchise system channels experience conflicts because of constant interaction between franchiser and franchisee. However, it is rarely that attempt has been made to identify causes of conflicts in distribution of franchise industry. The purpose of this study was to explore cause of conflicts from the franchisee. For the study, data were collected from the owner or the shop-manager with a contractor in franchise systems. By means of in-depth interviews with multiple informants, their statement was analyzed qualitatively. From analysis of the resulting data, the causes of conflicts were associated with two broad sets, attitudinal and structural differences between franchisers and franchisees. First, attitudinal sources of conflict were identified as perception of subordinated relationships between channel members, delayed announcement on order changes, difficulties in communication by doing irresponsible behavior, different expectations between channel members in market territory and lack of consistent-supporting. Second, structural sources of conflict involved unilateral decision on interior, payment method, unreasonable delivery issue, treat franchisee with discrimination by the sales, in controlling against free management. There are limitations on generalization due to the results based on interview, but this study will be a useful exploratory step before designing a large scale survey.

Keywords : Franchise, Channel system, Franchisee, Conflict

* Adjunct professor, Dept.of Distribution Management in Yuhan College.