

Print ISSN: 1738-3110 / Online ISSN 2093-7717
<http://dx.doi.org/10.15722/jds.14.7.201607.91>

A Study on the Factors Influencing on the Conflicts Perceived by Franchise

프랜차이즈 유통경로상의 갈등에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 : 슈퍼바이저의 상거래태도와 업무전문성의 조절효과를 중심으로

Xiao-Peng Yang(양효봉)*, Chan-Wook Park(박찬욱)**

Received: May 18, 2016. Revised: June 19, 2016. Accepted: July 15, 2016.

Abstract

Purpose – Recently actively growing franchise systems distribution channel system in which franchise headquarter compared with franchise occupies an important place in distribution channel. Due to this, franchise and franchise headquarter are interdependent on task and in this situation the goal they go after, motivation and objective are probably inconsistent. If so, possibility to participate goal setting process or operating activity of opposite side is becoming bigger and in the end conflict may generate. The purpose of this study is to examine the role of the supervisor's attitude and expertise as moderating factors in the relationship between goal-incongruity/coercive power/role-incongruity and the conflict perceived by franchisee.

Research design, data and methodology – This study was intended to verify how the supervisor's attitude and expertise as moderating factors in the relationship between goal-incongruity/coercive power/role-incongruity and the conflict perceived by franchisee. In order to achieve the purpose of this study, some study models and hypotheses have been established through theoretical examinations. Then, using these scales, the researcher completed the questionnaire survey. To test our hypotheses, the survey was conducted from March 9, 2016 for 20 days by random sampling. The study was implemented through a descriptive survey method using a self-administered questionnaire. A survey of 124 restaurant franchisee across Seoul and Gyeonggi Province was performed. A total of 124 completed responses were analyzed. In this study, I used SPSS 22.0 to analyze data and did frequency analysis to see demographic, and general features of the respondents; also did exploratory factor analysis to examine the validity of the items of measurement. Factor analysis was first calculated at a minimum, the number of factors, principal component analysis used when variables are committed to maximising the information with (principle component analysis) and the rotation of factors were angry about the great variable factors than 1.0 by applying Varimax rotation. In addition, I used the value of Cronbach's (Alpha) to examine the reliance of questionnaire items, final analysis the reliability factor can be found both high reliability haveoteumeuro exceeds over 0.6 and did Multiple regression analysis to test hypothesis and also did hierarchical regression analysis to examine moderating effect.

Results – To analyze the proposed model, according to the analysis result, it was found that the influence of goal-incongruity, coercive power, and role-incongruity on the perceived conflict of franchisee is moderated by the supervisor's attitude and expertise. That is, the more the supervisor's attitude and expertise were positive, the more the conflicts of the goal-incongruity, coercive power, and role-incongruity were decreased. It also confirmed previous research's finding that goal-incongruity, coercive power, and role-incongruity positively influence on the conflict.

* First Author, Dept of Business Administration, Kyunghee University, Korea. Tel:+82-02-961-2144.
E-mail: yangxiaopeng@hanmail.net.

** Corresponding Author, Professor, Dept of Business Administration, Kyunghee university, Korea. Tel:+82-02-961-2144.
E-mail: cwpark@khu.ac.kr.

Conclusions – According to the results of this research which reduces the conflict of franchise from the inconsistent goal, coercive power, and inconsistent role of superiors, it provides very important implications for franchise headquarter which has franchise system and also give them some suggestion about how to recruit superiors and what kind of training may be fit for the superiors.

Keywords: Goal-Incongruity, Coercive Power, Role-Incongruity, Conflict, Supervisor

JEL Classifications: M10, M14, M30, M31.

1. 서론

프랜차이즈(Franchise)는 가맹본부(Franchisor)가 가맹점 사업자(Franchisee, 이하 가맹점)에게 특정한 장소, 기간, 사용방법 등을 사용할 수 있는 권리를 주고 가맹비, 로열티 등의 형태로 그 사용대가를 받는 계약형태의 비즈니스 모델이다 (Curran & Stanworth, 1983). 프랜차이즈는 가맹점의 입장에서는 특별한 경험이나 지식이 없이도 사업을 시작할 수 있고, 가맹본부의 입장에서는 자신의 사업모델을 적은 자본으로 신속하게 확산시킬 수 있는 매우 효율적인 사업방식이다. 한국의 프랜차이즈사업은 지난 10년 동안 급속히 성장하였다. 산업통상자원부의 프랜차이즈 산업 실태조사 자료에 의하면 국내 프랜차이즈산업 매출액은 2014년 기준으로 전년대비 3.7%를 증가한 50.1조 원이었으며, 가맹본부의 수는 전년 대비 6.1%를 증가한 3,360개, 가맹점의 수는 197,858개로 전년 대비 5.9%를 증가하는 것으로 나타났고 또한 가맹본부의 브랜드 수는 전년 대비 7.5%를 증가한 4,199개로 나타났다.

경로구성원은 혼자서는 자신의 목표를 달성할 수 없다고 생각하기 때문에 혹은 타 경로구성원과 협력하는 것이 훨씬 더 효율적이라고 생각하기 때문에 특정한 경로에 참여하게 된다. 경로에 참여한다는 것은 타 경로구성원에게 업무적으로 의존하게 되는 것을 의미한다. 이렇게 상호의존적인 관계가 형성되어 있는 상태에서 경로구성원 간에 추구하는 목표나 동기, 목적이 일치하지 않을 경우가 발생할 수 있는데 이렇게 한다면 상대방의 목표나 영업 활동에 참여할 가능성이 높아지고 결국에는 갈등이 발생할 수 있다 (Grace & Giddings, 2013). 프랜차이즈 분야의 많은 연구들도 가맹본부와 가맹점간의 갈등에 대해 다루고 있으며, 목표불일치, 강압적 파워, 역할불일치 등과 같은 현상들이 가맹점의 갈등을 증대시키는 것으로 나타나고 있다. 그런데 가맹본부와 가맹점 간의 커뮤니케이션 채널이라고 할 수 있는 슈퍼바이저가 이러한 갈등에 있어서 어떠한 역할을 하고 있는지에 대한 연구는 이루어지지 않고 있다. 슈퍼바이저는 가맹본부와 가맹점의 사이에 위치하면서 정보를 서로 전달해 주고, 가맹점이 원활하고 수월하게 영업활동을 할 수 있도록 관리하고 지도해 주는 역할을 수행하는 가맹본부의 영업사원들을 말한다 (Smith, 1993; Mohr & Nevin, 1990). 슈퍼바이저는 가맹점 관리, 가맹점 경영지도, 가맹점 매출분석 등의 핵심적인 기능을 책임지고 있기 때문에 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 성패를 좌우하는 중요한 역할을 수행한다. 그러므로 슈퍼바이저의 능력이나 태도는 가맹점의 가맹본부에 대한 만족이나 갈등 그리고 신뢰에 결정적인 영향을 미칠 수

있다. 이러한 중요성에도 불구하고 선행연구에서 슈퍼바이저의 갈등에 대한 체계적인 연구는 매우 부족한 상황이다.

본 연구의 연구 목적은 프랜차이즈 유통경로에서 가맹점이 느끼는 가맹본부에 대한 갈등을 중심으로 이 갈등을 일으키는 주된 선행요인인 목표불일치, 강압적 파워, 역할불일치 등의 3개 변수가 갈등을 유발하는 과정에서 슈퍼바이저의 상거래태도와 업무전문성이 가맹점이 느끼는 가맹본부에 대한 갈등을 줄이는 역할을 수행하는지의 여부를 검증하는데 있다.

2. 이론적 배경 및 연구가설

2.1. 유통경로상의 갈등의 개념

유통경로는 둘 이상의 경로구성원으로 이루어지며 이들은 상호작용을 통해서 유통경로시스템을 형성한다. 이러한 유통경로시스템 내에서 각 경로구성원은 자신의 목표를 달성을 위해 다른 경로구성원과 상호의존적인 협력관계를 갖는다. 그러나 경우에 따라서는 다른 유통경로구성원과 협력관계가 아닌 갈등관계를 가질 수도 있다. 갈등에 대한 초기 연구자인 Ravan (1970)은 갈등을 ‘실제 혹은 기대되어지는 반응들의 비양립성으로부터 발생하는 개인이나 조직 사이의 긴장상태’라고 정의하였는데, 이러한 초기 연구를 바탕으로 많은 학자들은 경로갈등을 ‘유통경로 상에서 한 경로구성원이 다른 경로구성원의 행동이 자신의 목표달성이나 혹은 행동패턴의 효과적인 수행을 방해하고 있다고 지각하는 상태’라고 정의하고 있다 (Coughlan, 2001; Etgar, 1979; Stern & EL-Ansary, 1992). 결론적으로 경로갈등은 둘 이상의 유통경로 구성원 사이에서 발생하는 현상으로서 심리적 대립감과 대립적 행동을 내포하는 과정으로 이해될 수 있다.

2.2. 목표불일치, 강압적 파워, 역할불일치

2.2.1. 목표불일치

목표불일치는 ‘거래관계에 있는 거래 당사자 간에 설정된 목표가 근본적인 차이를 보이는 것’으로 정의된다 (Song, 2000). 따라서 목표불일치는 서로 협력해야 하는 경로구성원들이 어떤 행동에 합의를 보지 못하고 서로가 상이한 목표를

추구할 때 발생한다 (Pondy, 1967). 또한 목표가 일치한다고 하더라도 그 목표를 달성하기 위한 방법이나 수단이 서로 일치하지 않는다면 갈등이 발생할 수도 있다. 많은 선행연구들은 경로구성원간의 목표불일치는 갈등을 유의적으로 증가시킴을 보여주고 있다 (Coughlan, 2001; Pondy, 1967). Coughlan et al.(2001)은 특히 제조업자와 유통업자는 동일한 관점을 가질 수 없기 때문에 갈등이 발생할 수밖에 없다고 주장하고 있다. 이러한 논의에 따라 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있게 된다.

<가설 1-1> : 가맹본부와 가맹점간의 목표불일치가 가맹점이 가맹본부에 대해 지각하는 갈등에 정(+)의 영향을 미친다.

2.2.2. 강압적 파워

강압적 파워는 '경로리더의 통제에 따르지 않을 경우에 처벌이나 기타 부정적 제재를 받을 수 있다는 인식에 기초하고 있는 파워'를 의미한다 (Hunt & Nevin, 1974). 사회교환이론의 관점에서 보면 거래관계의 쌍방 중에서 어느 한쪽이 상대방에게 강하게 의존하면 할수록 그 상대방은 더 많은 파워를 갖게 된다 (Emerson, 1962). 많은 연구들은 강압적 파워가 갈등을 증가시키는 역할을 한다는 점을 지적하고 있다 (Hunt & Nevin, 1974; Gaski & Nevin, 1985; Lusch, 1976). 예를 들어 Hunt & Nevin(1974)은 파워의 원천이 강압적 원천과 비강압적 원천으로 구분될 수 있다는 점에 기초하여 패스트푸드 프랜차이즈를 대상으로 강압적 파워가 가맹점이 느끼는 갈등을 높이고 비강압적 파워가 갈등을 줄일 수 있다는 결과를 도출하였으며, Lusch(1976) 또한 567개 자동차 딜러를 대상으로 한 분석 결과를 바탕으로 강압적 파워가 강할수록 갈등이 높아지고 비강압적 파워가 강할수록 갈등이 낮아진다고 주장하였다. Gaski & Nevin(1985)도 중장비 딜러 634개소를 대상으로 파워와 갈등과의 관계를 분석한 결과 강압적 파워는 갈등과 정(+)의 관계, 비강압적 파워는 갈등과 부(-)의 관계를 보이고 있음을 보이고 있다. 이러한 논의에 따라 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있게 된다.

<가설 1-2> : 가맹본부의 가맹점에 대한 강압적 파워가 가맹점이 가맹본부에 대해 지각하는 갈등에 정(+)의 영향을 미친다.

2.2.3. 역할불일치

유통경로 상에서의 역할이란 '경로구성원들이 마땅히 수행하여야 할 행동을 명시해 주는 일련의 행동규범'을 의미하며, 이는 자신이 타 구성원에게 기대하는 행동뿐만 아니라 타 구성원에 의해 기대되는 자신의 행동을 결정지어 준다 (Gill & Stern, 1969). 따라서 어느 경로구성원이 다른 경로구성원이 기대하는 만큼 자신의 역할을 수행하지 못하고 있는 경우나 혹은 경로구성원들 사이에 각자의 역할이 명확하게 정의되어 있지 않고 애매모호 할 때 갈등이 발생할 수 있다. Robicheaux & El-Ansary(1976)는 역할불일치는 역할수행과 역할규정의 차이 및 역할의 모호성에서 기인하며, 경로구성원간의 역할불일치가 높을수록 갈등이 높다고 주장하였다. 또한 Han(2004)은 주유소와 가전제품 취급점을 대상으로 본사의 역할불이행과 가맹점의 역할불이행이 모두 갈등에 정(+)에 영향을 미치고 있

음을 보여주고 있다. 이러한 논의에 따라 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있게 된다.

<가설 1-3> : 가맹본부와 가맹점간의 역할불일치가 가맹점이 가맹본부에 대해 지각하는 갈등에 정(+)의 영향을 미친다.

2.3. 슈퍼바이저

슈퍼바이저는 가맹본부의 영업사원을 지칭하는데 많은 연구들이 슈퍼바이저의 역할에 대해 기술하고 있다 (<Table 1> 참조). 이러한 연구들은 슈퍼바이저가 가맹점과의 커뮤니케이션이 원활하게 이루어질 수 있도록 하는 역할은 물론 가맹점을 대상으로 가맹점의 발전을 위한 지도, 조언 등의 전문적인 서비스를 제공하는 역할을 수행하고 있음을 지적하고 있다. 즉, 슈퍼바이저는 가맹본부를 대표하는 대리인으로서 가맹점을 유지하고 발전시켜 나가는 것은 물론이고 가맹점의 의견이나 불만사항을 프랜차이즈 가맹본부에 전달하는 커뮤니케이터로서의 역할도 수행한다 (Jehn, 1994; Smith, 1993; Mohr & Nevin, 1990).

따라서 가맹점에 대한 슈퍼바이저의 지원은 가맹점을 위해 상품구색, 촉진, 재고관리 등의 다양한 가맹점의 업무에 대한 조언을 제공하는 것과 가맹본부와 가맹점 간의 신뢰관계를 구축하기 위한 활동으로 나누어질 수 있다. 먼저 조언 제공 활동은 가맹점의 경영 상황을 끊임없이 관찰하고 파악하여 현장에서 필요로 하는 지도나 적절한 조언을 제공하는 것으로 이를 위해 슈퍼바이저는 가맹점을 정기적으로 방문하면서 가맹본부의 정책이 정상적으로 준수되고 있는지를 체크하고, 개선해야 할 점을 조언한다 (Paswan & Wittmann, 2009). 두 번째는 신뢰관계 형성을 위한 활동은 가맹점 점주에게 인간적인 호감과 신뢰감을 줄 수 있는 활동을 전개하는 것을 의미한다. 전자의 업무를 원활하게 수행하기 위해서는 무엇보다 업무에 대한 전문성을 갖추는 것이 중요하고 후자의 업무를 원활하게 수행하기 위해서는 가맹점의 점주나 직원 등에 대한 올바른 업무수행 태도를 갖추는 것이 중요하다. 따라서 슈퍼바이저의 자질은 크게 업무전문성과 상거래태도 등의 두 가지로 구분될 수 있다 (Kim, Oh & Noh, 2012, 2015).

<Table 1> Prior studies of the role of supervisor

source	content
Jang & Arai(2009), Sominkyo(2010)	■ The role of supervisor can be classified into 5C+1P, namely, consulting, communication, coordination control, counseling and promotion
Kim(2012)	■ The role as communication media which conveys key policy of franchise headquarter and suggestions and problems of franchises to franchise headquarters ■ The role of managing and monitoring whether operation system from franchise headquarters is precisely conveyed to franchise owner and guiding, monitoring, educating whether franchises' task is carried out correctly through regularly visiting franchises

Jang(2012)	One role is managing and monitoring whether franchise system from franchise headquarters is precisely conveyed to franchise owner, Another role is guiding, educating, consulting and negotiating in order to make results of franchise's management come true as expectation
Lee(2005)	The role of managing and guiding in order to convey the information between franchise headquarter and franchise and make business activities of franchises easily done
Lee, Jang & shin(2014)	Communication function for communicating between franchise headquarter and franchise, Consulting function for managing performance of franchise and solving problems, Counseling function for productive relationship with franchise owners, Control function for application of franchise system and preventing dispute etc
Lee, Kim & Park(2005)	(1) Human resources management of affiliated shop owner, (2) Personnel, finance, property, customer management of affiliated shop owner, (3) Business diagnosis of shop and problem solving, (4) Communication management between franchise headquarter and franchise, (5) Keeping and monitoring the condition of franchise headquarters' policy and company strategy, (6) Shop's command, instruction, command privilege, (7) Consultant who conveys necessary knowledge, technology related to shop, (8) Store controller who takes on the role of supervisor, (9) Counselor who reduces complaints and solves problems of managers, (10) Marketing leader who leads marketing activities of whole departments
Park, Leem & Kim(2014)	Franchises' Sales Loss management, stores and facilities management, commodity management, office management etc
Jambulingam (1999)	The role of leading cooperation for good communication between franchise headquarters and franchises
Goss-Turner (1999)	The role performance of managing more than one store, branch, agency
Mohr&Nevin (1990)	The role of assisting communication between franchise headquarters and franchises

2.3.1. 슈퍼바이저의 상거래태도

슈퍼바이저의 상거래태도는 '가맹본부는 가맹점과 거래할 때 슈퍼바이저의 가맹점 점주, 가맹점 직원 등의 거래대상에 대한 태도'를 의미한다 (Dant & Nasr, 1998). 슈퍼바이저는 가맹본부의 대리인으로서 가맹본부와 가맹점 상호간의 의견이나 정보를 전달해주는 역할을 수행하기 때문에 슈퍼바이저의 상거래태도가 가맹본부와 가맹점 간의 갈등을 조정하는데 있어

서 매우 중요한 역할을 수행할 수 있다. 슈퍼바이저가 가맹본부의 정책이나 의견을 전달하는 과정에서 위협이나 지시와 같은 방법보다는 정서적인 유대관계를 바탕으로 하는 친화적인 방법을 취하는 것이 가맹점의 신뢰와 만족을 강화 시키는데 효과적이다. 이러한 과정을 통하여 가맹점이 느끼는 가맹본부에 대한 목표불일치, 강압적 파워, 역할불일치 등으로 인한 갈등을 줄일 수 있다 (Frazier & Summers, 1984). 즉, 가맹점이 다양한 이유로 가맹본부에 대해 갈등을 느끼고 있을 때 친절성, 성실성, 시간준수 등과 같은 슈퍼바이저의 올바른 상거래태도는 이러한 갈등을 완화시킬 수 있는 역할을 수행할 수 있다. 이러한 논의에 따라 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있게 된다.

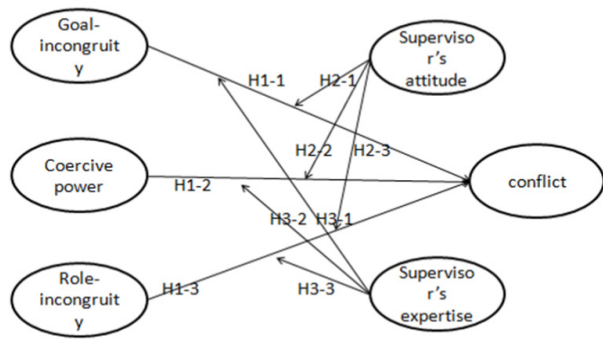
- <가설 2-1> : 슈퍼바이저의 올바른 상거래태도는 목표불일치가 갈등에 미치는 정(+)의 영향을 감소시킨다.
 <가설 2-2> : 슈퍼바이저의 올바른 상거래태도는 강압적 파워가 갈등에 미치는 정(+)의 영향을 감소시킨다.
 <가설 2-3> : 슈퍼바이저의 올바른 상거래태도는 역할불일치가 갈등에 미치는 정(+)의 영향을 감소시킨다.

2.3.2. 슈퍼바이저의 업무전문성

슈퍼바이저의 업무전문성은 '슈퍼바이저가 다양한 경험이나 지식을 바탕으로 가맹점의 문제나 애로사항을 해결할 수 있는 능력'을 의미한다 (Paswan & Wittmann, 2009). 프랜차이즈 시스템의 주요 이점 중의 하나는 가맹점이 가맹본부의 지식이나 경험에 접근할 수 있다는 점인데 (Doherty & Alexander, 2004; Morgan & Hunt, 1994; Paswan & Wittmann, 2009) 슈퍼바이저는 바로 가맹점이 가맹본부의 지식이나 경험에 접근할 수 있는 통로가 된다. 슈퍼바이저는 가맹점의 손익관리, 상품관리, 재고관리, 진열관리 등의 다양한 업무를 위한 컨설팅 서비스를 제공하는데 이러한 서비스는 가맹점의 성패를 좌우하는 중요한 역할을 한다. 따라서 컨설팅 서비스를 원활하게 제공하기 위해 필요한 슈퍼바이저의 업무전문성이 높아질수록 가맹점의 가맹본부에 대한 만족도가 높아질 수 있고, 이러한 과정에서 가맹점 점주가 가맹본부에 대해 느끼는 갈등을 감소시킬 수 있다. 즉, 가맹점이 다양한 이유로 가맹본부에 대해 갈등을 느끼고 있을 때 가맹점의 수익 증대에 기여하는 슈퍼바이저의 전문적인 컨설팅 서비스는 이러한 갈등을 완화시킬 수 있다. 이러한 논의에 따라 다음과 같은 연구가설을 설정할 수 있게 된다.

- <가설 3-1> : 슈퍼바이저의 업무전문성은 목표불일치가 갈등에 미치는 정(+)의 영향을 감소시킨다.
 <가설 3-2> : 슈퍼바이저의 업무전문성은 강압적 파워가 갈등에 미치는 정(+)의 영향을 감소시킨다.
 <가설 3-3> : 슈퍼바이저의 업무전문성은 역할불일치가 갈등에 미치는 정(+)의 영향을 감소시킨다.

연구가설에 연구모형을 다음과 같이 제시하였다.



<Figure 1> Research Model

3. 연구방법

3.1. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 변수들은 목표불일치, 강압적 파워, 역할불일치, 갈등, 슈퍼바이저의 상거래태도, 슈퍼바이저의 업무 전문성 등이다. 먼저 목표불일치는 Han(2004)에서 사용된 ‘부수적 품목의 취급 금지’, ‘독자적 영업방식 불하’, ‘단기적 이익의 희생 요구’, ‘가맹점 판매이익의 소홀’ 등의 항목을 본 연구의 목적에 맞게 수정하고 보완하여 사용하였다. 둘째, 강압적 파워는 Hunt(1974)에서 사용된 ‘가맹본부의 지시요구에 따르지 않을 경우 불이익’, ‘가맹본부의 지시요구에 따르지 않을 경우의 위협’, ‘가맹본부의 일방적인 가맹계약 해지’ 등의 항목을 본 연구의 목적에 맞게 수정하고 보완하여 사용하였다. 셋째, 역할불일치는 Han(2004)에서 사용된 ‘상호임무의 불일치상’, ‘거래상 문제 처리의 불일치상’, ‘상호업무 역할의 모호성’ 등의 항목을 본 연구의 목적에 맞게 수정하고 보완하여 사용하였다. 갈등의 정도를 측정하기 위해서는 Etgar(1979)가 제시한 ‘본사와의 관계에 대한 만족도’, ‘본사의 영업능력에 대한 만족도’, ‘본사의 가맹점 정책에 대한 만족도’, ‘연쟁의 정도’, ‘소송제기의 정도’ 등의 항목을 본 연구의 목적에 맞게 수정하고 보완하여 사용하였다. 슈퍼바이저의 상거래태도와 업무전문성은 Kim, Oh & Noh(2015)가 각각 Grace et al(2013) 및 Spinelli & Birley(1998)를 참조하여 구성한 항목들을 사용하였다. 즉, 슈퍼바이저의 상거래태도는 “슈퍼바이저가 친절하다”, “슈퍼바이저가 우리 가맹점 일을 자기 일처럼 생각하고 도와준다”, “슈퍼바이저와 유대관계가 잘 형성되어 있다”, “슈퍼바이저의 매장방문 횟수가 충분하다”, “슈퍼바이저의 매장 체류시간이 적절하다” 등의 항목, 슈퍼바이저의 업무 전문성은 “상품구색에 대해 전문적으로 컨설팅해준다”, “판매 촉진에 대해 전문적으로 컨설팅해준다”, “상품진열에 대해 전문적으로 컨설팅해준다”, “고객/지역 상권에 관한 전문적인 정보를 제공해준다”, “재고관리에 대해 전문적으로 컨설팅해준다”, “매장관리에 대해 전문적으로 컨설팅해준다”, “영업/판매 전략에 대해 전문적으로 컨설팅해준다”, “재무/세무/회계 등에 대해 전문적으로 컨설팅해준다” 등의 항목을 본 연구의 목적에 맞게 수정하고 보완하여 사용하였다.

3.2. 자료의 수집

본 연구는 서울과 경기도에 있는 외식 프랜차이즈 가맹점의 점주, 관리자, 매니저 등을 대상으로 설문조사를 수행하였다. 설문대상의 선정은 편의표본추출 방법에 의해 이루어졌으며 대표적인 표본으로는 교촌 7개점(5.6%), 오라이 닭갈비 15개 지점(12.1%), 셀빠 불고기 16개 지점(12.9%), 놀부보쌈 16개점(12.9%), 예향칼국수 19개점(15.3%), 놀부부대찌개 19개점(15.3%), 카베베네 17개점(13.7%), 엔젤리너스 11개점(8.9%), 새마을식당 4개 점(3.2%) 등을 들 수 있다. 설문조사는 일대일 대면접 방식으로 2016년 3월9일부터 시작하여 약 20일이 소요되었으며, 총 124부의 유효설문지가 회수되었고, 모두 분석이 가능한 유효 설문지였다. 조사대상자의 인구통계학적 특성을 간략히 나타내면 < Table 2>와 같다.

<Table 2> Demographic Variables

	category	frequency	(%)
Institute	direct management	7	46.0
	Agency	67	54.0
Floor space	10	6	4.8
	10-15	15	12.1
	16-20	28	22.6
	21-25	14	11.3
	26	61	49.2
Eomnyeok	1 year	45	36.3
	1-2 year	34	27.4
	3-4 year	27	21.8
	5-6 year	7	5.6
	7 year	11	8.9
Number of staff	1-2	27	21.8
	3-4	37	29.8
	5-6	32	25.8
	7	28	22.6
age	30	16	12.9
	40	55	44.4
	50	46	37.1
	60	7	5.6
sex	man	99	79.8
	woman	25	20.2
Before starting the business job	other franchise operations	13	10.5
	other business owners	18	14.5
	Sales and services	16	12.9
	education	20	16.1
	common tasks	19	15.3
	secretary technician	12	9.7
	business management	10	8.1
	professional	6	4.8
	inoccupation	1	0.8
	guitar	9	7.3

4. 분석 결과

본 연구에서는 수집된 자료의 분석을 위해 신뢰성 분석, 요인분석, 다중회귀분석, 위계적 회귀분석 등을 실행하였으며, 이를 위해 SPSS 22.0 통계패키지가 사용되었다.

4.1. 변수의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에서는 Cronbach's α 값을 활용하여 신뢰성을 검토하였고, 타당성을 검토하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석을 반복적으로 실시하면서 요인적재치가 0.5 이하이거나 두 개 이상의 요인에서의 적재치가 0.4 이상인 항목들을 하나씩 제거하였다. 이러한 과정에서 요인적재치가 낮아서 타당성과 신뢰성을 저하시키거나 다른 요인과 높은 관계를 보였던 목표불일치 2개, 강압적 파워 2개, 갈등 2개, 업무전문성 2개 등 모두 8개 항목이 제거되면서 전체 항목의 수가 29개에서 21개로 감소하였다. 변수들의 Cronbach's α 는 모두 0.60 이상으로 Nunnally(1978)가 제시한 0.6을 상회하여 신뢰성을 확보하고 있는 것으로 나타났다 (< Table3> 참조).

<Table 3> Reliability and Validity Coefficient of Variables

Factor	Item	Factor Loading	(Cronbach's α)	Eigen Value	% variance
goal-incongruity	goal1	0.902	0.636	2.403	34.326
	goal2	0.753			
coercive power	coercive1	0.854	0.680	1.581	22.587
	coercive2	0.813			
role-incongruity	role1	0.863	0.873	1.479	21.134
	role2	0.899			
	role3	0.835			
conflict	conflict1	0.877	0.871	2.390	47.798
	conflict2	0.926			
	conflict3	0.868			
attitude	attitude1	0.760	0.910	4.199	38.176
	attitude2	0.820			
	attitude3	0.879			
	attitude4	0.719			
	attitude5	0.626			
expertise	expertise1	0.662	0.912	3.830	34.818
	expertise2	0.798			
	expertise3	0.677			
	expertise4	0.796			
	expertise5	0.667			
	expertise8	0.650			

4.2. 가설검증

본 연구에서는 요인분석을 통해서 구성된 목표불일치, 강압적 파워, 역할불일치가 갈등에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 회귀식은 전체 분산 중 23.6%의 설명력을 나타냈으며, 모든 회귀계수의 유의확률은 $p < 0.01$ 로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 선행연구에서와 같이 목표불일치, 강압적 파워, 역할불일치가 갈등에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 따라서 가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-3은 모두 채택되었다 (<Table 4> 참조).

목표불일치, 강압적 파워, 역할불일치가 갈등에 미치는 과정에서 슈퍼바이저의 상거래태도 및 업무전문성이 조절작용을 하는지의 여부를 살펴보기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다. 상호작용의 검정을 위해 회귀분석을 사용한 것은 연속변수로 측정된 조절변수가 가지고 있는 정보를 보다 더 정확하게 반영할 수 있기 때문이다. 회귀분석에서 상호작용 효과는 독립변수와 조절변수의 곱으로 표현되는 변수의 추정계수가 통계적으로 유의한지의 여부와 독립변수, 조절변수와 상호작용항 변수를 추가로 투입하였을 때 R^2 가 증가하는지의 여부를 가지고 판단할 수 있다 (Michael & Combs, 2008). 분석결과를 <Table 5> ~ <Table 10>와 같다. 모든 표에서 모형 1에서는 독립변수와 조절변수 만이 투입되었으며, 모형 2에서는 독립변수 및 조절변수와 함께 독립변수와 조절변수의 곱으로 계산되는 상호작용 변수가 투입되었다.

<Table 4> Regression analysis on the goal-incongruity, coercivepower, role-incongruity

model	Non-standardized coefficients		standardized coefficients	t	p
	B	standard error	β		
(constant)	3.745	.302		12.399	.000
goal-incongruity	.353	.082	.374	4.321	.000
coercive power	.297	.094	.287	3.158	.002
role-incongruity	.245	.093	.237	2.624	.010
R ² =.236 Adjusted R ² =.217 F=12.380 P=.000					

<Table 5>는 목표불일치와 갈등 간의 관계에서 슈퍼바이저의 상거래태도가 조절효과를 갖는지의 여부를 검증하기 위한 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 분석결과, 목표불일치와 슈퍼바이저의 상거래태도의 상호작용효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 (표준화 회귀계수=-0.142, $p < 0.05$), 따라서 가설 2-1은 채택되었다. 회귀계수가 음(-)인 것은 슈퍼바이저의 상거래태도가 좋을수록 가맹점이 느끼는 목표불일치로 인한 갈등이 감소한다는 것을 의미한다.

<Table 5> Moderating Effect of Attitude towards commerce between Goal Incongruity and Conflict

Variables	model 1	model 2
goal-incongruity	0.232***	0.248***
supervisor's attitude	0.664***	0.639***
goal-incongruity×atti tude		-0.142**
ΔR2		0.019
ΔF		5.692
p value		0.019

(**p<.05, ***p<.01)

<Table 6>은 강압적 파워와 갈등 간의 관계에서 슈퍼바이저의 상거래태도가 조절효과를 갖는지의 여부를 검증하기 위한 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 분석결과, 강압적 파워와 상거래태도의 상호작용효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 (표준화 회귀계수=-0.195, p<.01), 따라서 가설 2-2는 채택되었다. 회귀계수가 음(-)인 것은 슈퍼바이저의 상거래태도가 좋을수록 가맹점이 느끼는 강압적 파워로 인한 갈등이 감소한다는 것을 의미한다.

<Table 6> Moderating Effect of Attitude towards commerce between Coercive power and Conflict

Variables	model 1	model 2
coercive power	0.135**	0.161**
supervisor's attitude	0.687***	0.638***
coercive power×attitude		-0.195***
ΔR2		0.036
ΔF		10.093
p value		0.002

(**p<.05, ***p<.01)

<Table 7>은 역할불일치와 갈등 간의 관계에서 슈퍼바이저의 상거래태도가 조절효과를 갖는지의 여부를 검증하기 위한 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 분석결과, 역할불일치와 상거래태도의 상호작용효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 (표준화 회귀계수=-0.208, p<.01), 따라서 가설 2-3은 채택되었다. 회귀계수가 음(-)인 것은 슈퍼바이저의 상거래태도가 좋을수록 가맹점이 느끼는 역할불일치로 인한 갈등이 감소한다는 것을 의미한다.

<Table 7> Moderating Effect of Attitude towards commerce between Role-incongruity and Conflict

Variables	model 1	model 2
role-incongruity	0.086	0.111
supervisor's attitude	0.731***	0.679***

role-incongruity×atti tude		-0.208***
ΔR2		0.040
ΔF		10.971
p value		0.001

(**p<.01)

<Table 8>은 목표불일치와 갈등 간의 관계에서 슈퍼바이저의 업무전문성이 조절효과를 갖는지의 여부를 검증하기 위한 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 분석결과, 목표불일치와 슈퍼바이저의 업무전문성의 상호작용효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 (표준화 회귀계수=-0.135, p<.05), 따라서 가설 3-1은 채택되었다. 회귀계수가 음(-)인 것은 슈퍼바이저의 업무전문성이 높을수록 가맹점이 느끼는 목표불일치로 인한 갈등이 감소한다는 것을 의미한다.

<Table 8> Moderating Effect of Business expertise between Goal-incongruity and Conflict

Variables	model 1	model 2
goal-incongruity	0.232***	0.242***
supervisor's expertise	0.616***	0.586***
goal-incongruity×ex pertise		-0.135**
ΔR2		0.017
ΔF		4.375
p value		0.039

(**p<.05, ***p<.01)

<Table 9>는 강압적 파워와 갈등 간의 관계에서 슈퍼바이저의 업무전문성이 조절효과를 갖는지의 여부를 검증하기 위한 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 분석결과, 강압적 파워와 업무전문성 상호작용효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며 (표준화 회귀계수=-0.192, p<.01), 따라서 가설 3-2는 채택되었다. 회귀계수 음(-)인 것은 슈퍼바이저의 업무전문성이 높을수록 가맹점이 느끼는 강압적 파워로 인한 갈등이 감소한다는 것을 의미한다.

<Table 9> Moderating Effect of Business expertise between Coercive power and Conflict

Variables	model 1	model 2
coercive power	0.127*	0.142**
supervisor's expertise	0.641***	0.606***
coercive power×expertise		-0.192***
ΔR2		0.036
ΔF		8.726
p value		0.004

(*p<.1, **p<.05, ***p<.01)

<Table 10>은 역할불일치와 갈등 간의 관계에서 슈퍼바이저의 업무전문성이 조절효과를 갖는지의 여부를 검증하기 위한 회귀분석 결과를 보여주고 있다. 분석결과, 역할불일치와 업무전문성의 상호작용효과는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(표준화 회귀계수=-0.199, $p<0.01$), 따라서 가설 3-3은 채택되었다. 회귀계수 음(-)인 것은 슈퍼바이저의 업무전문성이 높을수록 가맹점이 느끼는 역할불일치로 인한 갈등이 감소한다는 것을 의미한다.

<Table 10> Moderating Effect of Business expertise between Role-incongruity and Conflict

Variables	model 1	model 2
role-incongruity	0.040	0.054
supervisor's expertise	0.679***	0.637***
role-incongruity×expertise		-0.199***
ΔR2		0.037
ΔF		8.949
p value		0.003

(*** $p<0.01$)

5. 논의

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 가맹본부와 가맹점 간의 목표불일치, 가맹본부의 강압적 파워, 가맹본부와 가맹점 간의 역할불일치가 가맹점주가 지각하는 갈등을 유발할 수 있다. 즉, 가맹본부와 가맹점의 목표가 일치하지 않을수록, 가맹본부의 강압적 파워 행사가 증가할수록, 가맹본부와 가맹점간의 역할이 일치하지 않을수록 가맹본부와 가맹점간의 갈등을 증가하는 것으로 나타났으며, 세 변수 가운데 목표 불일치의 영향력이 가장 큰 것으로 나타났다. 둘째, 목표불일치, 강압적 파워, 역할불일치가 갈등에 영향을 미침에 있어서 슈퍼바이저의 상거래태도 및 업무전문성이 조절변수로서의 역할을 수행하는 것으로 나타났다. 즉, 목표불일치, 강압적 파워, 역할 불일치 등으로 인해 가맹점이 느끼는 갈등이 슈퍼바이저의 상거래태도 및 업무전문성이 우수할수록 감소하는 것으로 나타났다.

슈퍼바이저가 목표불일치, 강압적 파워, 역할불일치 등으로 인한 가맹점의 갈등을 줄여줄 수 있다는 결과는 프랜차이즈 시스템을 운영하는 가맹본부에게 매우 중요한 시사점을 제공해 준다. 가맹본부는 가맹점의 갈등을 줄이기 위해 목표의 불일치를 해소하고, 강압적 파워의 행사를 자제하며, 역할의 불일치가 발생하지 않도록 하기 위해 최선을 다해야 하지만 경우에 따라서는 일관성 있는 회사 정책의 집행과 지속적인 수의 확대를 위해 부득이 가맹점의 갈등을 유발시킬 수 있다. 이러한 경우에 슈퍼바이저는 가맹점의 갈등을 줄여줌으로써 가맹점의 가맹본부에 대한 충성도를 높여줄 수 있는 결정적인 역할을 수행할 수 있다. 본 연구의 결과는 슈퍼바이저가 성실하게 가맹점의 입장에서 업무를 수행하는 태도를 견지하고, 또한 다양한 방면의 컨설팅을 통해 가맹점에게 실질적인 도움을 줄 수 있을 때 가맹점이 느끼는 갈등을 감소시킬 수 있음을 보여주고 있다. 이러한 결과는 가맹본부가 어떠한 자질을 가진 사람을 슈퍼바이저로 채용해야 하고 또한 그들에 대해 어떠한 유형의 교육훈련을 실시하여야 하는지에 대해 강한 시사점을

제공한다. 즉, 가맹본부는 성격적인 측면에서는 성실한 것은 물론, 새로운 상황에서 항상 창의적이고 도전적인 아이디어를 만들어 낼 수 있는 개방적인 성격의 소유자, 또한 감성역량의 측면에서는 공감력이 뛰어나고 팀워크를 중시하는 사람을 슈퍼바이저로 채용하는 것이 바람직하다. 교육훈련의 측면에서도 영업기술이나 제품지식 등에 대한 교육훈련도 중요하지만 가맹점 점주의 입장에서 생각하고 점주와의 활발한 정서적 교감을 갖도록 하는 교육훈련, 또한 가맹점이 가지고 있는 문제를 인식하고, 그의 원인을 파악하여 이에 대한 해결 방안을 제시할 수 있도록 만들기 위해 새로운 시도를 두려워하지 않고 리더십을 가지고 가맹점 점주를 이끌 수 있도록 만들어 가기 위한 교육훈련이 필요하다.

본 연구의 한계점 및 향후 연구방향은 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 산업 중 외식 업종만을 대상으로 자료를 수집하여 연구를 진행하였기 때문에 연구의 결과를 프랜차이즈 전반에 확대하여 적용하거나 일반화하기에는 제약이 있다. 외식업종의 프랜차이즈는 프랜차이즈 시장에서 차지하는 비중은 크지만 가맹본부와 가맹점 모두 영세한 자본으로 운영되는 소규모 프랜차이즈가 많다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 프랜차이즈 업종을 대상으로 연구할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에서는 슈퍼바이저의 상거래태도와 업무전문성의 조절효과에 대해 살펴 보았지만 보다 많은 시사점을 제공하기 위해서는 슈퍼바이저의 상거래태도와 업무전문성에 영향을 미치는 슈퍼바이저의 내재적 특성(예를 들어 성격, 감성역량 등)이나 가맹본부의 슈퍼바이저에 대한 교육훈련 등에 대해서는 다루고 있지 못하다. 향후 연구에서는 이러한 변수를 모델에 포함시킴으로써 보다 포괄적이고 보다 구체적인 대안을 제시할 수 있는 연구를 실시하는 것이 바람직할 것으로 판단된다. 본 연구가 이러한 단점들을 가지고 있지만 슈퍼바이저가 가맹본부와 가맹점 간의 갈등을 감소시키는 역할을 할 수 있다는 것을 실증적으로 보여준 최초의 연구라는 측면에서 그 의의를 찾을 수 있다.

References

- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of management review*, 2(2), 217-230.
- Agarwal, R. P., Grace, S. R., & O'Regan, D. (2013). *Oscillation theory for difference and functional differential equations*. Springer Science & Business Media.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *The Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Assael, H. (1968). The political role of trade associations in distributive conflict resolution. *The Journal of Marketing*, 32(2), 21-28.
- Brown, J. R., & Day, R. L. (1981). Measures of manifest conflict in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 263-274.
- Coughlan Anne, T., Erin, A., Stern Louis, W., & Adel, E. A.

- (2001). Marketing Channels.
- Curran, J., & Stanworth, J. (1983). Franchising in the Modern Economy-towards a Theoretical Understanding. *International Small Business Journal*, 2(1), 8-26.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral science*, 2(3), 201-215.
- Dant, R. P., & Schul, P. L. (1992). Conflict resolution processes in contractual channels of distribution. *The Journal of Marketing*, 56(1), 38-54.
- Dant, R. P., & Nasr, N. I. (1998). Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: conceptualization and preliminary evidence. *Journal of Business Venturing*, 13(1), 3-28.
- Doherty, A. M., & Alexander, N. (2004). Relationship development in international retail franchising: case study evidence from the UK fashion sector. *European journal of marketing*, 38(9/10), 1215-1235.
- Elango, B., & Fried, V. H. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68.
- El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing research*, 9(1), 47-52.
- Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 27(1), 31-41.
- Etgar, M. (1979). Sources and types of intra-channel conflict. *Journal of retailing*, 55(1), 61-78.
- Frazier, G. L., & Summers, J. O. (1984). Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. *The Journal of Marketing*, 48(3), 43-55.
- Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of marketing research*, 22(2), 130-142.
- Gill, L. E. (1969). Roles and Role Theory in Distribution Channel System in Distribution Channels: Behavioral Dimensions [M] LW Stern, ed.
- Grace, D., Weaven, S., Frazer, L., & Giddings, J. (2013). Examining the role of franchisee normative expectations in relationship evaluation. *Journal of Retailing*, 89(2), 219-230.
- Han, Sang Lin (2004). Antecedents and Consequences of Channel Conflict. *Journal of distribution research*, 9(1), 93-110.
- Harmon, T. R., & Griffiths, M. A. (2008). Franchisee perceived relationship value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 256-263.
- Hooper, D. T., & Martin, R. (2008). Beyond personal leader-member exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.
- Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of marketing Research*, 11(2), 186-193.
- Jambulingam, T., & Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363-395.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International journal of conflict management*, 5(3), 223-238.
- Kaufmann, P. J., & Eroglu, S. (1999). Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 69-85.
- Kim, Mun-jeong, Oh, Se-jo, & Noh, Won-hee (2015). The Effects of franchisors operation and supervising support on commitment, relationship satisfaction and cooperation. *Journal of Distribution Research*, 20(2), 115-137.
- Kim, Mun-jeong, Oh, Se-jo, & Noh, Won-hee (2012). A Study on the Effects of Frenchisors Support on Conflict, Cooperation, and Satisfaction : The moderating Effect of Financial Performance. *Journal of Distribution Research*, 301-320.
- Lusch, R. F. (1976). Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 382-390.
- Lusch, R. F. (1976). Channel conflict-its impact on retailer operating performance. *Journal of Retailing*, 52(2), 3.
- Lusch, R. F. (1976). Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 382-390.
- Leblebici, H., & Shalley, C. E. (1996). The organization of relational contracts: The allocation of rights in franchising. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 403-418.
- Lusch, R. F. (1976). Channel conflict-its impact on retailer operating performance. *Journal of Retailing*, 52(2), 3.
- Lusch, R. F., & Brown, J. R. (1982). A modified model of power in the marketing channel. *Journal of marketing research*, 19(3), 312-323.
- Lusch, R. F. (1976). Sources of power: their impact on intrachannel conflict. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 382-390.
- Michael, S. C., & Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial Failure: The Case of Franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73-90.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *The Journal of Marketing*, 50(4), 36-51.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Parhankangas, A., & Landström, H. (2004). Responses to psychological contract violations in the venture capitalist-entrepreneur relationship: An exploratory study. *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 6(4), 217-242.

- Paswan, A. K., & Wittmann, C. M. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180.
- Parsa, H. (1994). Exploratory investigation of organization power, and its impact on strategy implementation and firm performance: a study of the hospitality franchise systems (Doctoral dissertation). *Journal of Business Research*, 45(2), 173-185.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 12(2), 296-320.
- Raven, B. H., & Kruglanski, A. W. (1970). Conflict and power. *The structure of conflict*, 69-109.
- Rosenbloom, B. (1973). Conflict and channel efficiency: Some conceptual models for the decision maker. *The Journal of Marketing*, 37(3), 26-30.
- Rosenberg, L. J., & Stern, L. W. (1971). Conflict measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 8(4), 437-442.
- Schul, P. L., & Babakus, E. (1988). An Examination Of The Interfirm Power-Conflict Relationship. *Journal of Retailing*, 64(4), 381-404.
- Shane, S. A., & Hoy, F. (1996). Franchising: a gateway to cooperative entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 11(5), 325-327.
- Smith, M. F. (1993). A descriptive study of franchiser-franchisee working relationships: Implications for small business management. *American Marketing Association*, 17(2), 417-423.
- Song, X. M., Xie, J., & Dyer, B. (2000). Antecedents and consequences of marketing managers' conflict-handling behaviors. *Journal of Marketing*, 64(1), 50-66.
- Spinelli, S., & Birley, S. (1998). An empirical evaluation of conflict in the franchise system. *British Journal of Management*, 9(4), 301-325.
- Stanworth, J. (1995). The franchise relationship: Entrepreneurship or dependence?. *Journal of Marketing Channels*, 4(1-2), 161-176.
- Stern, L. W., & Gorman, R. H. (1969). Conflict in distribution channels: an exploration. *Distribution channels: Behavioral dimensions*, 156-175.
- Swingle, P. G., & Swingle, P. G. (Eds.). (1970). *The structure of conflict*. New York: Academic Press, 69-109.
- Tikoo, S. (2005). Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(5), 329-342.
- Wilkinson, I. (1981). Power, conflict, and satisfaction in distribution channels-an empirical study. *International Journal of physical distribution & materials management*, 11(7), 20-30.
- Wilhelm, C. C., Herd, A. M., & Steiner, D. D. (1993). Attributional conflict between managers and subordinates: An investigation of leader-member exchange effects. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 531-544.