

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2017.06.8.2.17

Effects of Cooperative Orientation and Relationship Power on Conflict Resolution Strategy and Relationship Performance

프랜차이즈 본사의 협동지향성과 관계파워가 갈등해결전략과 신뢰 그리고 관계성과에 미치는 영향

Sang-Ho Han(한상호)*

Received: February 24, 2017. Revised: May 23, 2017. Accepted: June 01, 2017.

Abstract

Purpose – In recent years, research has been conducted on the conflict resolution strategies of the franchise headquarters and the franchisees, but there is a lack of research on how the power structure and cultural factors play a role in resolving conflicts. From this perspective, this study is to examine the structural relationship between franchisors' cultural orientation and relationship power, and conflict resolution strategies, relationship trust, and relationship performance using. The findings of this study suggest how franchise headquarters should establish long-term relationship with franchisees and share information.

Research design, data, methodology – The data were collected from April 1 to April 15, 2013. Because this study examined franchise industries from the franchisee perspective, we contacted franchisee store owner and managers located in Seoul and Gyeonggi Province. Interviewers trained contacted a total of 200 franchisees, and 196 franchisees responded. Out of 196 respondents, 13 respondents were deleted due to missing information. Thus, a total of 183 franchisee were used for this study. The data were analyzed using frequency analysis, confirmatory factor analysis, correlation analysis, and structural equation modeling with SPSS 24.0 and Amos 23.0 statistical program.

Results - The results showed that cooperation orientation and relational power of franchisor had significant effects on conflict resolution strategies. Cooperating, obliging, and compromising strategies of conflict resolution strategy had significant effects on relationship trust. Also, relationship trust had significant effect on relationship performance.

Conclusions - This study shows that the franchise headquarters and the franchisees share necessary information for common purposes and that continuous two-way communications play an important role in resolving conflicts. In other words, the result of this study suggests that if the franchise headquarters and the franchisee actively consider the position of the other party and strive to achieve the goal, conflict resolution may be more successful. In order to do this, the franchise headquarters will have to consider how to build and maintain continuous communication with the franchisees, and continuous education is also needed so that employees can have a cooperative attitude. However, since the culture of these organizations is not made up of simple staff training and is not formed within a short time, the CEO of the franchise headquarters should take the lead in establishing a cooperative culture with the merchants over the long term.

Keywords: Cooperation Orientation, Relationship Power, Conflict Resolution Strategy, Relationship Trust, Relationship performance.

JEL Classifications: M31, M10, L90.

* Assistant Professor, Department of Restaurant & Franchise Management, Cheju Halla University, Korea Tel: +82-64-741-6526,

E-mail: ilu-2@daum.net

1. 서론

학술적으로나 실무적으로 관계 만족과 신뢰를 높이는 전략에 대하여 많은 연구가 되어왔다(Lane & Beamish, 1990; Spekman et al., 1996; Osland & Cavusgil, 1996). 따라서 관계만족과 신뢰를 높이는 요인이 무엇인가에 대하여 연구가 이루어져 갈등해결전략이 중요한 요인으로 제시되고 있다. 갈등은 거래 당사자 간에 높은 스트레스와 직무소진, 즉 매장 운영의 피로도에 따른 소진으로 이어진다(Schottle & Peltier, 1991). 또한, 프랜차이즈 산업에서의 가맹본부와 가맹점 간의 갈등은 서로의 목표 차이로 인해 발생되기도 한다(Pazanti & Lerner, 2003; Tikoo, 2002). 즉, 가맹본부와 가맹점이 인식하는 목표의 차이가 나타나거나, 가맹본부의 통제와 가맹점주의 자율성 사이에서 갈등이 생겨나기도 한다(Gaski, 1991; Cochet, Dorman, & Ehrmann, 2008).

이러한 갈등의 발생원인 중 하나는 가맹본부와 가맹점 간의 상호의존도에 따라서 다르게 나타난다. 즉, 가맹본부와 가맹점은 서로의 의존도에 따라 관계파워(Power)를 가지게 되며, 이러한 관계파워는 상대에게 행사할 수 있는 권력 우위를 가지게 되는데, 그 결과 갈등 조성과 갈등해결 방법에 영향을 미치게 된다.

갈등을 해결함에 있어서 본사의 문화적인 영향도 매우 중요하다고 할 수 있다. 즉, 가맹본부와 가맹점 간의 문화적 성향은 그들의 행동을 결정하는 중요한 요소로 작용될 수 있다(Delucchi & Korgen, 2002; Lippmann et al., 2009; Singleton-Jackson et al., 2010; Twenge, 2006). Meeker(1952)는 기업의 행동양식 중 협동지향성은 갈등 문제해결에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 따라서 가맹본부와 가맹점 간에 협동지향성인 문화적 성격을 가지고 있다면, 갈등을 해결하려는 방법에 차이가 나타날 수 있다.

최근 가맹본부와 가맹점 사이의 갈등해결전략에 대한 연구가 진행되고 있지만 갈등을 해결함에 있어서 권력의 행사 구조와 문화적인 요인과 관련한 연구가 부족한 실정이다(한상호, 2014; 한상호, 송두석, 문해선, 2014). 따라서 본 연구에서는 가맹본부의 문화적인 성향과 권력행사의 구조, 즉 관계파워와 갈등해결전략, 관계신뢰 그리고 관계성과의 관계를 구조방정식을 통해 규명하고, 가맹본부가 가맹점과의 관계구축과 정보공유를 어떻게 해야 하는가에 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1. 협동지향성

협동지향성은 조직행동이나 심리학자들에 의해 연구가 진행되어져 왔다(Argyle, 1991; Bornstein, 1992; McClintock & Liebrand, 1988; Parks, 1994; Rapoport & Suleiman, 1993). 협동은 하나의 목적을 달성하기 위하여 함께 행동하는 것을 의미한다(Mead, 1976). 즉, 협동은 두 당사자 간에 목적을 달성하기 위해 어떠한 행동을 하는 가로 설명될 수 있다(Deutsch, 1949). 프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점

간에 일정한 공동의 목표를 두고 계약관계로 이루어진 집단이다. 따라서 공동의 목표를 달성하기 위해 서로의 관계를 배려하거나 이해하고, 함께 하려는 행동을 보일 때 협동지향성이 높다고 할 수 있다.

또한, 협동지향성은 공동의 문제를 해결하거나 달성하려고 서로긍정적인 관계를 만들려고 노력하는 것을 말한다(Chen et al., 2011). 일반적으로, 서로 다른 두 집단이 공동의 목표를 두고 노력하지만, 서로의 환경과 이해관계는 다르게 나타날 수 있다. 가맹본부와 가맹점 간의 공동의 목표가 존재하나, 소비자 접근 방식과 서로 다른 환경에 있는 가맹점과 가맹본부 그리고 가맹점 간에는 계속해서 다른 문제들이 야기될 수 있다. 이때 서로의 문제에 대하여 공감하고 이를 함께 해결하려고 하는 행동이나 의도를 협동이라고 말한다.

2.2. 관계파워

관계파워란 두 당사자 간 다른 당사자에게 경영방법, 경영이나 기술 노하우, 장비의 공유 등의 기업을 운영하는데 있어서의 경영 자원에 대하여 통제를 하거나 의사결정에 영향을 미칠 수 있는 능력을 말한다(Fagre & Wells, 1982; Killing, 1983; Harrigan & Newman, 1990). 또한, 관계파워는 두 유통채널 중 하나의 채널에 있는 기업이나 사람이 다른 채널에 있는 기업이나 사람을 마케팅 전략에 의해 조정할 수 있는 능력이라고 정의된다(EI-Ansary & Stern, 1972).

프랜차이즈 산업에서 가맹본부의 마케팅, 인테리어, 작업 프로세스, 홍보, 메뉴 등의 상품 구색 등에 관련된 경영전략은 가맹점의 경영에 영향을 미칠 수 있다. 한편, 가맹본부는 가맹점에 대한 경영 지도를 통해 가맹점의 경영의사결정을 통제하는 파워를 행사하므로 가맹본부의 관계파워가 가맹점에 어떻게 인식되는 가는 매우 중요하다.

이러한 관계파워는 가맹본부와 가맹점간의 의존도에 따라 다르게 나타날 수 있다. 의존도란 한 파트너의 목적이 거래 관계에 있는 다른 파트너에 의해 통제되는 정도를 말한다(Monczka et al., 1998). 통상적으로 가맹본부에 대한 가맹점의 의존도가 높을 수 있으나, 때로는 가맹본부가 경영노하우, 기술 노하우, 브랜드 파워, 경영지도 등에 대한 영향력은 낮고, 가맹점에 대한 의존도가 상대적으로 높게 나타날 수도 있다. 이 경우, 관계파워의 형성은 다르게 나타날 수 있으며, 이는 서로의 문제를 해결하는 방식에도 영향을 미칠 수 있다.

2.3. 갈등해결전략

갈등해결전략은 갈등이 발생되었을 때, 상대에 대하여 이를 해결하려는 행동이나 행동양식을 말한다(Kim 1991). 이러한 행동양식은 자신의 기대와 욕구 충족을 위한 정도와 상대방의 기대와 욕구충족을 위한 정도에 따라 나 누어지기도 한다(Rahim, 1985). Rahim(1983)은 갈등해결전략을 회피, 강압, 협동, 순응, 타협의 5개의 차원으로 나누었다. 회피는 갈등의 상황을 회피하고, 자신의 입장이나 상대방의 입장도 고려하지 않는 것을 말한다. 강압은 상대방의 배려보다는 상대방에게 강압적으로 관철시키려는 태도를 말한다. 예

를 들어, 가맹본부가 가맹점과의 갈등을 해결하려 할 때 가맹점의 이야기나 입장을 고려하지 않고 가맹본부의 의견만을 제시하고 따라오도록 하는 것이다. 협동은 상대방과 정보를 교환하면서 상대방과 함께 갈등을 해결하려는 활동을 말한다. 순응은 상대방의 요구에 맞추어 행동하는 것을 말하며, 타협은 상대방과 나의 기대치를 조금씩 낮추고 조정하여 갈등을 해결하려는 태도를 말한다.

2.4. 관계신뢰와 관계성과

관계신뢰란 두 이해관계자 또는 기업 간의 관계에 대한 척도를 말한다. 신뢰란 조직을 구성하는데 중요한 요소로 작용한다. 신뢰는 상대가 자신의 기대에 부응할 것이라는 기대를 말하며, 이를 통해 상호협력력을 기대할 수 있도록 한다. 신뢰는 거래 파트너에 대한 믿는 정도로 정의된다 (Anderson & Narus, 1990; Dwyer et al., 1987). 이러한 신뢰는 일의 성과를 높이고 관계를 높이는데, 긍정적인 영향을 미치며, 목표달성을 위한 조직적 유대 관계도 높이는데 긍정적 영향을 미친다 (Dirks & Ferrin, 2002; Stewart, 2004).

가맹성과는 학자들의 따라 거래성과에 따른 만족의 개념으로 보기도 하며, 가맹본부에 대해 가맹점이 지속적인 관계를 유지하려는 의지로 정의된다. 즉, 프랜차이즈 산업에서의 관계성과는 가맹본부와 가맹점이 추구하는 각각의 목표에 대한 성과와 공동의 목표에 대한 성과를 의미하는 동시에, 서로의 관계를 지속적으로 이어가고자 하는 의지로 정의할 수 있다.

3. 연구설계

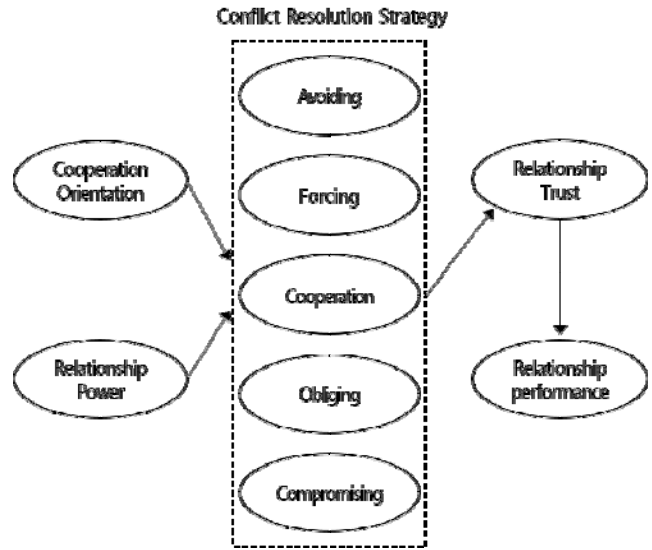
3.1. 연구모형

본 연구는 전술한 연구의 목적을 달성하기 위하여 <Figure 1>의 연구 모형을 설정한다. 즉, 본사의 조직 문화 중 협동지향성과 관계파위가 갈등해결전략과 신뢰 그리고 관계성과에 영향을 미칠 것이라고 제시한다.

3.2. 연구가설

3.2.1. 협동지향성과 갈등해결전략

협동지향성은 이해당사자간 다른 당사자에게 행하는 행동이나 행동의도를 말한다 (Kim, 1991). 이러한 협동지향성 성향을 가지고 있는 조직은 다른 조직의 상황을 이해하고, 서로의 정보를 공유하거나 이를 통해 서로의 관계를 학습하려는 성향을 가지며, 이를 통해 공통으로 추구하는 가치나, 목표, 규범 등을 다른 조직과 공유하려 노력하게 된다 (Geringer, 1988; Parkhe, 1991). 따라서 이러한 조직의 성향 또는 문화는 갈등을 해결하는 방법과 서로의 장점을 공유하려는 성향이 강함으로 갈등해결전략에도 영향을 미치게 된다 (Johnson et al., 1996).



<Figure 1> Research Model

이러한 연구 선행연구들을 바탕으로 하여, 다음과 같은 연구가설이 설정되었다.

<H1> 협동지향성은 갈등해결전략 [(1-1) 회피, (1-2) 강압, (1-3) 협동, (1-4) 순응, (1-5) 타협]에 영향을 미칠 것이다.

3.2.2. 관계파위와 갈등해결전략

관계파위는 가맹본부와 가맹점 사이의 의존도와 연관되어 있으며, 이해당사자 간의 의사결정에 영향을 미치는 정도라고 할 수 있다 (Monczka et al., 1998). 이러한 관계파위는 서로의 균형이 적절하다면 가맹본부와 가맹점의 활동에 효율적이며, 효과적인 매개작용을 할 수 있다. 그러나 만약 관계파위의 균형이 이루어져 있지 않을 때에는 갈등문제를 해결 시 서로 다른 행동이 취해질 수 있다. 예를 들어, 가맹본부에 대한 의존도가 높은 가맹점이 있다고 한다면, 서로의 문제가 생겼을 때 가맹본부는 이를 해결하기 위해 서로의 의사소통 방식을 줄이고 조금 더 강압적인 방법을 취할 수 있으며, 또는 갈등 자체를 무시할 수도 있다 (Friedmann & Beguin, 1971; Dwyer & Walker, 1981).

이러한 연구 선행연구들을 바탕으로 하여, 다음과 같은 연구가설이 설정되었다.

<H2> 관계파위는 갈등해결전략 [(2-1) 회피, (2-2) 강압, (2-3) 협동, (2-4) 순응, (2-5) 타협]에 영향을 미칠 것이다.

3.2.3. 갈등해결전략과 신뢰

어떠한 갈등해결전략을 사용하는가에 따라 서로의 관계를 강화시킬 수도 있으며, 서로의 관계를 더 이상 유지하지 못

하게 할 수도 있다 (Friedmann & Beguin, 1971). 서로의 갈등 문제를 해결하기 위하여 서로의 정보를 교환하고 서로의 관계를 중요시 한다면, 그 과정에서 문제 해결에 대한 절차와 결과에 서로의 관계 품질 즉, 만족, 신뢰, 몰입 등에도 긍정적인 영향을 미치게 된다 (Campbell et al., 1988; Boyle & Dwyer, 1995). 반대로 갈등을 해결함에 있어 강압적인 방법만을 구사하거나, 승자(win-lose)의 개념으로 다가간다면, 서로를 이해하거나 문제를 해결할 수 있는 방법은 점차 줄어들 것이며, 갈등을 해결하는 과정에서 새로운 갈등을 만들어 내기도 한다 (Lin & Germain, 1998). 이러한 갈등해결전략은 서로의 관계 품질을 떨어트리게 되며, 이후에 갈등을 해결함에 있어 비협조적인 성향을 가지게 된다 (Pfeffer, 1994).

또한, 갈등을 해결하는 노력과 이를 통해 학습되어지는 가맹본부와 가맹점간의 관계는 신뢰를 구축하는데 중요한 요소로 작용하며, 서로에 대한 긍정적인 감정을 유발시킨다 (Kelman, 2005). 한상호, 송두석, 문혜선(2014)는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간의 갈등을 해결하기 위한 갈등해결 전략은 관계신뢰에 영향을 준다고 하였다. 즉, 어떠한 전략을 구사하는가에 따라 관계신뢰를 구축하는데 긍정적인 영향을 미칠 수도 있으며, 부정적이 영향을 미칠 수도 있다는 것이다.

이러한 연구 선행연구들을 바탕으로 하여, 다음과 같은 연구가설이 설정되었다.

<H3> 갈등해결전략[(3-1) 회피, (3-2) 강압, (3-3) 협동, (3-4) 순응, (3-5) 타협]은 신뢰에 영향을 미칠 것이다.

3.2.4. 신뢰와 관계성과

신뢰는 이해당사사 간에 서로 믿을 만하고 정식하며, 서로의 약속을 잘 지킬 것이라는 믿음이며, 신뢰를 통해 거래 불확실성과 거래비용을 감소시키게 된다 (Schurr & Ozanne, 1985). 또한, 이러한 신뢰의 형성은 이해당사사간 상호협력을 기대하게 하며, 서로의 관계를 지속적으로 형성할 수 있도록 한다 (Ganesan, 1994). 따라서 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 신뢰의 형성은 서로에 대하여 책임과 의무를 다할 것이라는 믿음을 형성하게 하며, 이를 통해 의 관계를 지속적으로 유지하려는 의도를 만들게 된다.

이러한 연구 선행연구들을 바탕으로 하여, 다음과 같은 연구가설이 설정되었다.

<H4> 신뢰는 관계성과에 영향을 미칠 것이다.

3.2.5. 표본설계

본 연구의 연구모형과 가설을 검증하기 위하여 각 변수에 대하여 문항을 작성하고 설문조사를 통하여 자료를 수집하였다. 본 연구의 설문은 서울과 경기 지역에 위치한 프랜차이즈 가맹점의 점주, 점장, 그리고 매니저 중 조사에 동의한 사람들에 대하여 2013년 4월 1일-15일까지 15일 간 실시되었다. 설문지는 총 200부가 배포되어 이 중 196부가 회수되었으며, 설문응답이 불성실한 13부를 제외하고, 183부가 분석에 이용되었다.

<Table 1> Demographic Characteristics

Constructs	Division	Frequency	Ratio(%)
Gender	Male	106	57.9
	Female	77	42.1
Age	Under 30	9	4.9
	30-39	54	29.5
	40-49	61	33.3
	Over 50	59	32.2
Education	High School	36	19.7
	Associate Degree	54	29.5
	Bachelor	61	33.3
	Graduate	3	1.6
Position	No Answer	29	15.8
	Owner	92	50.3
	Manager	91	49.7
Industry	General Korean Food	35	19.0
	Meat Korean	17	9.5
	Hof	29	16.0
	Snack	20	10.9
	SeeFood	2	1.0
	International Food	20	10.9
	Bakery	17	9.5
	Coffee/Ice Cream	29	15.8
	Chicken	14	7.4

3.2.6. 변수의 측정

모든 항목은 리커트 7점 척도(1점 = 매우 그렇지 않다, 7점 = 매우 그렇다)를 이용하여 측정되었다.

협동지향성은 가맹본부와 가맹점간의 공동의 목표를 달성하기 위해 서로의 관계를 배려하거나 이해하고, 함께 하려는 행동으로 정의되며, Perdue and Summers(1991)의 연구에서 사용된 4개의 항목을 본 연구에 맞게 수정되어 사용되었다.

관계파위는 가맹본부와 가맹점 간의 의존하는 정도로 정의되며, Ganesan(1993)의 연구에서 사용된 2개의 항목이 본 연구에 맞게 수정되어 사용되었다.

갈등해결전략은 가맹본부와 가맹점 간의 갈등 발생 시 갈등을 해결하는 행동 또는 전략으로 정의되며, 회피, 강압, 협동, 순응, 타협의 하위차원으로 구성되었으며, Selnes and Sallis(2003)와 Koza and Dant(2007)의 연구에서 사용된 각각 5개 항목, 총 25개의 항목이 본 연구에 맞게 수정되어 사용되었다.

관계신뢰는 가맹본부와 가맹점이 상대의 행동이나 행동의도에 대한 믿음의 정도로 정의되며, Selnes and Sallis(2003)의 연구에서 사용한 5개 항목이 본 연구에 맞게 수정되어 사용되었다. 마지막으로, 관계성과는 가맹본부와 가맹점의 관계를 통한 관계지속성으로 정의되며, Selnes and Sallis(2003)의 연구에서 사용한 4개 항목이 본 연구에 맞게 수정되어 사용되었다.

4. 실증분석

4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 응답한 응답자 183명의 일반적 특성을 살펴보면, <Table 1>과 같다. 먼저, 성별은 남자(57.9%)가 여자(42.1%)에 비하여 조금 많은 것으로 나타났다. 업종별로는 일반 한식 류가 19.0%, 요리주점/호프이 16.0%, 커피/아이스크림이 15.8%, 분식류와 외국계 음식류가 각각 10.9%, 제과/제빵과 육류관련 한식이 각각 9.5%, 치킨류가 7.4% 그리고 해물류가 1.0%로 나타났다.

4.2. 측정항목의 타당성과 신뢰성 검증

다항목으로 구성된 연구단위의 단일차원성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시되었다. 분석결과, 협동지향성에서 2개 항목이 제거되었으며, 갈등해결전략

의 구성단위인 회피, 강압, 협동, 순응, 타협전략 연구단위에서 각 2개 항목이 제거되었다. 관계신뢰에서는 2개 항목, 관계성과에서는 2개 항목이 제거되었다. <Table 2>에서와 같이, 전체측정모형의 모형적합도 지수는 $\chi^2=702.929$, $df=215$, $p=.000$, $GFI=.870$, $AGFI=.819$, $NFI=.902$, $CFI=.929$, $IFI=.930$, $RMSEA=.079$ 등으로 나타나 적합도 지수가 권고수준의 정도로 나타내고 있어 추후 분석하는 데 무리가 없는 것으로 판단되었다(Gerbing & Anderson, 1992). 또한, 각 연구단위들에 대한 집중타당성을 검토한 결과, 요인부하 값이 모두 유의적으로 나타나 집중타당성이 입증되었다.

4.3. 상관관계 분석

단일차원성이 입증된 각 연구단위에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지 알아보기 위해 <Table 3>과 같이, 상관관계 분석이 실시되었다. 분석결과, 각 연구 단위들 간의 방향을 연구가설에서 제시한 방향과 일치하는 것으로 나타났다.

<Table 2> Reliability and Validity

Variables	Final items	Standardized Regression Weights	t-value	CCR	AVE
Cooperation Orientation	2	.886-.847	12.802	.858	.751
Relationship Power	2	.703-.839	3.839	.748	.599
Conflict Resolution Strategy	Avoiding	.834-.899	11.439-13.538	.906	.762
	Forcing	.896-.918	20.418-21.641	.936	.830
	Cooperating	.810-.924	15.522-15.964	.922	.798
	Obliging	.873-.900	17.766-23.350	.917	.785
	Compromising	.867-.905	16.113-16.861	.933	.823
Relationship Trust	3	.914-.922	22.288-22.517	.942	.845
Relationship Performance	2	.911-.932	27.573	.918	.849

$\chi^2=702.929$, $df=215$, $p=.000$, $GFI=.870$, $AGFI=.819$, $NFI=.902$, $CFI=.929$, $IFI=.930$, $RMSEA=.079$

<Table 3> Construct intercorrelations, Mean, and Standard Deviation

	Cooperation Orientation	Relationship Power	Avoiding	Forcing	Cooperating	Obliging	Compromising	Relationship Trust	Relationship Performance
Cooperation Orientation	1								
Relationship Power	-.174**	1							
Avoiding	-.451**	.218**	1						
Forcing	-.416**	.310**	.649**	1					
Cooperating	.469**	-.172**	-.441**	-.416**	1				
Obliging	.579**	-.245**	-.535**	-.559**	.666**	1			
Compromising	.487**	-.261**	-.360**	-.459**	.594**	.666**	1		
Relationship Trust	.705**	-.216**	-.498**	-.521**	.595**	.658**	.606**	1	
Relationship Performance	.505**	-.032	-.279**	-.273**	.499**	.467**	.536**	.558**	1
Mean	3.991	4.822	3.392	3.330	4.168	4.124	3.520	4.232	3.696
Standard Deviation	1.221	1.190	1.134	1.444	1.093	1.177	1.007	1.283	1.257

** p < 0.01

<Table 4> Standardized Structural Estimates

	Path		Standardized Estimate	C.R.	P	Result	
H1-1	Cooperation Orientation	→	Avoiding	-0.383	-4.087	0.000***	Accepted
H1-2	Cooperation Orientation	→	Forcing	-0.226	-1.986	0.045**	Accepted
H1-3	Cooperation Orientation	→	Cooperating	0.484	5.864	0.000***	Accepted
H1-4	Cooperation Orientation	→	Obliging	0.596	7.109	0.000***	Accepted
H1-5	Cooperation Orientation	→	Compromising	0.463	5.094	0.000***	Accepted
H2-1	Relationship Power	→	Avoiding	0.554	4.456	0.000***	Accepted
H2-2	Relationship Power	→	Forcing	0.727	4.547	0.000***	Accepted
H2-3	Relationship Power	→	Cooperating	-0.364	-3.792	0.000***	Accepted
H2-4	Relationship Power	→	Obliging	-0.432	-4.261	0.000***	Accepted
H2-5	Relationship Power	→	Compromising	-0.489	-4.24	0.000***	Accepted
H3-1	Avoiding	→	Relationship Trust	-0.044	-0.754	0.451	Rejected
H3-2	Forcing	→	Relationship Trust	-0.059	-0.997	0.319	Rejected
H3-3	Cooperating	→	Relationship Trust	0.298	5.378	0.000***	Accepted
H3-4	Obliging	→	Relationship Trust	0.283	4.496	0.000***	Accepted
H3-5	Compromising	→	Relationship Trust	0.222	3.559	0.000***	Accepted
H4	Relationship Trust	→	Relationship Performance	0.534	10.67	0.000***	Accepted

$\chi^2=891.889$, $df=234$, $p=.000$, $GFI=.837$, $AGFI=.791$, $RMSEA=.088$, $IFI=.905$, $CFI=.904$

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$

4.4. 연구가설의 검증

연구의 전체적 구조 모형을 검증하기 위하여 AMOS 22.0을 이용한 구조 모형분석이 실시되었다. 분석 결과, 적합도는 $\chi^2=891.889$, $df=234$, $p=.000$, $GFI=.837$, $AGFI=.791$, $RMSEA=.088$, $IFI=.905$, $CFI=.904$ 로 나타났으며, 적합도 값이 대체적으로 수용 가능한 값을 갖는 모형이 도출되었다(Hair et al., 2006).

분석 결과는 <Table 4>와 같다.

먼저, 협동지향성이 갈등해결전략에 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, 회피전략($\beta=-.383$, $t\text{-value}=-.087$), 공격전략($\beta=-.266$, $t\text{-value}=-1.986$), 협동전략($\beta=.484$, $t\text{-value}=5.864$), 타협전략($\beta=.594$, $t\text{-value}=7.109$), 순응전략($\beta=.463$, $t\text{-value}=5.094$)이 갈등해결전략에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, H1은 모두 채택되었다.

관계파위가 갈등해결전략에 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, 회피전략($\beta=.544$, $t\text{-value}=4.456$), 공격전략($\beta=.727$, $t\text{-value}=4.547$), 협동전략($\beta=-.364$, $t\text{-value}=-3.792$), 타협전략($\beta=-.364$, $t\text{-value}=4.261$), 순응전략($\beta=-.489$, $t\text{-value}=-4.240$)이 갈등해결전략에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 H2도 모두 채택되었다.

갈등해결전략이 관계신뢰에 영향을 미친다는 가설을 검증한 결과, 회피전략($\beta=-.044$, $t\text{-value}=-.754$), 공격전략($\beta=-.059$, $t\text{-value}=-.997$), 협동전략($\beta=.298$, $t\text{-value}=5.378$), 타협전략($\beta=.283$, $t\text{-value}=4.496$), 순응전략($\beta=.222$, $t\text{-value}=3.559$)이 관계신뢰에 유의한 영향을 미쳤으나, 회피전략(3-1)과 공격전략(3-2)은 관계신뢰에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않

는 것으로 나타났다. 따라서 H3-3, H3-4, H3-5은 채택되었으나, H3-1, H3-2는 채택되지 않았다.

마지막으로, 관계신뢰가 관계성과에 미치는 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 ($\beta=.534$ $t\text{-value}=10.670$), H4는 채택되었다.

5. 결론

본 연구는 가맹본부의 협동지향성과 관계파위가 갈등해결 전략과 관계신뢰 그리고 관계성과에 대한 구조적 관계를 설정하고, 이를 실증 분석하였다.

연구결과의 요약과 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본사의 조직 문화 중 하나인 협동지향성이 갈등해결전략 중 회피전략, 강압전략에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 협동전략, 순응전략, 타협전략과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 가맹본부의 조직문화가 가맹점과의 갈등을 해결하는데 영향을 미친다는 것을 보여주고 있다. 조직의 문화가 협동지향적일 때, 즉 가맹본부와 가맹점 간에 공동의 목적을 위해 필요한 정보를 공유하고 계속적인 쌍방향 대화가 있을 때 갈등을 해결하는 데 있어도 능동적이며, 서로의 입장을 고려하고, 서로의 목적을 달성하기 위해 노력하게 된다는 것이다. 이를 위해서는 가맹본부는 가맹점과의 지속적인 커뮤니케이션을 어떻게 만들 것인가를 고민해야 할 것이며, 직원 또한 협동적인 자세를 가질 수 있도록 지속적인 교인도 필요하다. 그러나 이러한 조직의 문화는 단순한 직원 교육으로 이루어지지 않으며, 단지

간 내에 형성되지 않음으로 가맹본부의 CEO는 장기적인 안목으로 이를 실현하는데 노력해야 할 것이다.

둘째, 가맹본부에게 관계파워가 있을 때, 갈등해결전략 중 강압전략 및 회피전략에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 협동전략, 순응전략, 타협전략과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Friedmann and Beguin(1971)과 Dwyer and Walker(1981)의 연구결과와도 일치한다. 가맹본부에게 관계파워가 있다면, 가맹본부는 갈등을 해결하는데 강압적인 방법이나 갈등을 회피하려는 성향이 강해진다는 것을 보여주고 있다. 갈등을 해결함에 있어서, 때로는 강압적인 방법이나, 회피하려는 방법을 사용하기도 하지만, 그 이전에 가맹본부와 가맹점이 서로의 한 쪽으로만 의지하려는 것이 아니라, 서로 협력관계이며, 상생관계임을 인식해야 할 것이다.

셋째, 갈등해결전략 중, 협동전략, 순응전략, 타협전략은 관계신뢰에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때, 가맹점은 가맹본부와의 소통을 요구하고 있으며, 소통을 통한 서로의 입장을 확인하고, 공동의 목표를 달성하기 위해 서로 양보와 타협을 통해 갈등

을 해결한다면, 가맹본부와 가맹점의 신뢰는 높아질 것이다. 따라서 가맹본부는 갈등을 해결하기 위해서만 전략을 구사하는 것이 아니라, 갈등이 발생되기 전부터 가맹본부와 가맹점 간의 의사소통 창구를 확립할 필요가 있다. 또한, 이를 실현하기 위해서는 의사소통의 창구로 활동되는 자원을 무엇으로 할 것인가를 고민해야 할 것이며, 이를 활용하는 인력에게는 협동 지향적이며, 고객지향적인 성향을 형성할 수 있도록 교육하여야 할 것이다.

연구의 한계점을 보완한 향후 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구 대상자는 서울, 경기권으로 한정되어 있으며, 연구에 활용된 표본수의 한정으로 인한 일반화에 어려움이 있다. 따라서 다양한 지역으로 확대 및 표본수를 증가하여 연구를 진행할 필요가 있다고 사료된다. 둘째, 본 연구에서 조직의 문화의 한 단면인 협동지향성만을 측정하였으며, 관계파워 또한 가맹점에서 느끼는 힘의 정도만을 측정하였기 때문에 다양한 조직 문화의 성격으로 측정하는 것과 가맹본부에서 느끼는 관계파워 함께 측정한다면 새로운 시사점을 기대할 수 있을 것이다.

References

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Argyle, M. (2013). *Cooperation (Psychology Revivals): The Basis of Sociability*. New York, NY: Routledge.
- Bornstein, G. (1992). The free-rider problem in intergroup conflicts over step-level and continuous public goods. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(4), 597-606.
- Boyle, B. A., & Dwyer, F. R. (1995). Power, bureaucracy, influence, and performance: Their relationships in industrial distribution channels. *Journal of Business Research*, 32(3), 189-200.
- Campbell, N. C., Graham, J. L., Jolibert, A., & Meissner, H. G. (1988). Marketing negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States. *Journal of Marketing*, 52(2), 49-62.
- Chen, X. P., Xie, X., & Chang, S. (2011). Cooperative and competitive orientation among Chinese people: Scale development and validation. *Management and Organization Review*, 7(2), 353-379.
- Cochet, O., Dormann, J., & Ehrmann, T. (2008). Capitalizing on franchisee autonomy: Relational forms of governance as controls in idiosyncratic franchise dyads. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 50-72.
- Delucchi, M., & Korgen, K. (2002). We're the customer-we pay the tuition": Student consumerism among undergraduate sociology majors. *Teaching Sociology*, 30(1), 100-107.
- Deutsch, M. (1949). An experimental study of the effects of co-operation and competition upon group process. *Human Relations*, 2(3), 199-231.
- Deutsch, M. (2011). Cooperation and competition. In P. T. Coleman (Ed.), *Conflict, Interdependence, and Justice* (pp. 23-40). New York, US: Springer.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dwyer, F. R., & Walker Jr, O. C. (1981). Bargaining in an asymmetrical power structure. *Journal of Marketing*, 45(1), 104-115.
- El-Ansary, A. I., & Stern, L. W. (1972). Power measurement in the distribution channel. *Journal of Marketing Research*, 9(2), 47-52.
- Fagre, N., & Wells Jr, L. T. (1982). Bargaining power of multinationals and host governments. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 9-23.
- Friedman, W. G., & Beguin, J. P. (1971). Joint international business ventures in developing countries. *Thunderbird International Business Review*, 13(3), 13-14.
- Ganesan, S. (1993). Negotiation strategies and the nature of channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 183-203.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation

- in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1992). Monte Carlo evaluations of goodness of fit indices for structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 132-160.
- Geringer, J. M. (1988). Joint venture partner selection: Strategies for developed countries: Praeger Pub Text.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis 6th Edition. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49-74.
- Harrigan, K. R., & Newman, W. H. (1990). Bases of interorganization co-operation: Propensity, power, persistence. *Journal of Management Studies*, 27(4), 417-434.
- Johnson, J. L., Cullen, J. B., Sakano, T., & Takenouchi, H. (1996). Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-US cooperative alliances. *Journal of International Business Studies*, 27(5), 981-1004.
- Kelman, H. C. (2005). Interactive problem solving in the Israeli-Palestinian case: Past contributions and present challenges. In R. Fisher (Ed.), *Paving the way: Contributions of interactive conflict resolution to peacemaking* (pp.41-63). Lanham, US: Lexington Books.
- Killing, J. P. (1982). How to make a global joint venture work. *Harvard Business Review*, 60(3), 120-127.
- Kim, H. J. (1991). Influence of language and similarity on initial intercultural attraction. In Stella Ting-Toomey & F. Korzenny (Eds.), *Cross-cultural interpersonal communication*, 213-229). Newbury Park, US: Sage Publications.
- Koza, K. L., & Dant, R. P. (2007). Effects of relationship climate, control mechanism, and communications on conflict resolution behavior and performance outcomes. *Journal of Retailing*, 83(3), 279-296.
- Lane, H. W., & Beamish, P. W. (1990). Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. *Management International Review*, 30(Special Issue), 87-102.
- Lin, X., & Germain, R. (1998). Sustaining satisfactory joint venture relationships: The role of conflict resolution strategy. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 179-196.
- Mead, M. (2002). Cooperation and competition among primitive peoples (Vol. 123): Transaction Publishers.
- Meeker, B. F. (1984). Cooperative orientation, trust, and reciprocity. *Human Relations*, 37(3), 225-243.
- Meeker, O., & Meeker, O. (1952). Letter from Liberia., *The New Yorker*, 104-121.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553-577.
- Osland, G. E., & Cavusgil, S. T. (1996). Performance issues in US-China joint ventures. *California Management Review*, 38(2), 106-130.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579-601.
- Parks, C. D. (1994). The predictive ability of social values in resource dilemmas and public goods games. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(4), 431-438.
- Perdue, B. C., & Summers, J. O. (1991). Purchasing agents' use of negotiation strategies. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 175-189.
- Pfeffer, J. (1994). *The costs of legalization: The hidden dangers of increasingly formalized control*. In S. B. Sitkin & R. J. Bies (Eds.), *The Legalistic organization* (pp.329-346): Thousand Oaks, US: Sage Publications.
- Pizanti, I., & Lerner, M. (2003). Examining control and autonomy in the franchisor-franchisee relationship. *International Small Business Journal*, 21(2), 131-159.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26(2), 368-376.
- Rahim, M. A. (1985). A strategy for managing conflict in complex organizations. *Human Relations*, 38(1), 81-89.
- Rapoport, A., & Suleiman, R. (1993). Incremental contribution in step-level public goods games with asymmetric players. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(2), 171-194.
- Schottle, D. A., & Peltier, G. L. (1996). Should schools employ behavior management consultants? *Journal of Instructional Psychology*, 23(2), 128-130.
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 939-953.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Singleton-Jackson, J. A., Jackson, D. L., & Reinhardt, J. (2010). Students as consumers of knowledge: Are they buying what we're selling? *Innovative Higher Education*, 35(5), 343-358.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., MacAvoy, T. C., & Forbes, T. (1996). Creating strategic alliances which endure. *Long Range Planning*, 29(3), 346-357.
- Stewart, R. B. (2004). Employee perceptions of trust: Rebuilding the employee-employer relationship. Virginia Beach, VA, US: Regent University.
- Tikoo, S. (2002). Franchiser influence strategy use and franchisee experience and dependence. *Journal of Retailing*, 78(3), 183-192.