

프랜차이즈 본부에 대한 가맹점의 양가태도가 갈등에 미치는 영향

김문섭*, 이호택**, 정연승***

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간 공동의 목표 달성을 저해하는 대표적 요인으로 가맹점이 가맹본부에 대해 지각하는 갈등이 있다. 가맹본부는 가맹점에게 정보제공, 제품공급, 교육훈련, 촉진지원, 보상 등 다양한 지원 활동을 통해 갈등을 감소시키려 노력하지만 갈등 해소가 용이하지 않다. 이는 가맹점이 경험하는 갈등이 양가태도와 밀접한데 반해 가맹본부의 지원은 양가태도 해소에 효율적이지 않기 때문이다.

본 연구는 가맹점이 가맹본부에 대해 갖는 갈등을 감소시키는 방안을 제시하고자, 갈등의 원인을 양가태도를 중심으로 살펴보고자 했다. 특히, 가맹점에 대한 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도 및 객관적 양가태도를 거쳐 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 갈등에 미치는 영향을 살펴보고자 했다.

국내 최대 프랜차이즈인 파리바게뜨 150개 가맹점 설문에 대한 구조방정식 분석결과, 가맹점에 대한 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적 양가태도 수준이 높을수록 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도 및 객관적 양가태도 수준 역시 증가하였다. 또한, 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도 및 객관적 양가태도 수준이 높을수록 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 갈등 수준 역시 증가하는 것으로 나타났다.

본 연구는 프랜차이즈 연구에 양가태도라는 개념을 도입하고 가맹점이 본부에 대해 지각하는 갈등의 원인이 가맹본부에 대한 가맹점의 양가태도임을 증명해보임으로써 프랜차이즈 연구를 보다 풍부하게 하였을 뿐 아니라 가맹점의 양가태도라는 갈등 감소에 유용한 관리적 도구를 제공하였다는 점에서 의의가 있다.

주제어 : 가맹본부의 지원, 갈등, 양가태도, 프랜차이즈

I. 서론

최근 국내에서도 프랜차이즈 시스템이 외식업, 소매업, 서비스업 등을 중심으로 급성장하고 있다. 프랜차이즈 시스템은 가맹본부(franchisor)와 가맹점(franchisee)이 상호 이익을 위하여 계약서에 정해진 기간 동안 특정 지역에서 가맹본부가 가맹점에 가맹본부의 상호 및 상표를 부착한 제품과 서비스 및 가맹점 운영의 노하우를 제공하고 가맹점은 가맹본부에게 가입금 및 로열티 등을 제공하는 시스템

을 지칭한다(임영균, 안광호, 김상용 2010; 조규호, 전달영 2003; Hoffman and Preble 1991; Zeidman 1998).

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점이 긴밀한 협조를 통해 공동의 목표를 달성하고 함께 그 과실을 나누는 경우도 있으나, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간 목표의 불일치, 현실인식에서의 차이, 영역불일치 등으로 인해 갈등을 겪는 경우도 적지 않다(임영균 등 2010; 지성구, 편해수, 이호택 2008; Etgar 1979; Stern, El-Ansary, and Coughlan 1996). 갈등이 해결되지 않으면 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의

* 조교수, 강원대학교 경영학과, marketing@kangwon.ac.kr, 주저자

** 조교수, 계명대학교 경영학과, hotaeky@kmu.ac.kr, 공동저자

*** 조교수, 단국대학교 경영학부, jys1836@dankook.ac.kr, 교신저자

상호간의 관계에 대한 만족, 상호 신뢰, 관계에 대한 몰입이 감소하면서 공동의 목표 달성이 어려워질 뿐 아니라 관계이탈이라는 최악의 상황에 직면하기도 한다는 점에서 갈등의 방지 및 해소는 프랜차이즈 성공의 중요 요인이다(강보현, 오세조 2009; 김경민, 나준희, 이영찬 2006; 김민정, 김태희, 박선희 2009; 오세조 등 2003; Anderson and Narus 1990; Dwyer, Schurr, and Oh 1987; John 1984; Morgan and Hunt 1994).

따라서 갈등으로 인한 파국을 막기 위하여 프랜차이즈 가맹본부는 가맹점에게 정보제공, 제품공급, 교육훈련, 촉진지원, 보상 등 다양한 지원 활동을 벌임에도 불구하고, 가맹점이 가맹본부 혹은 가맹본부와의 관계에 대해 지각하는 갈등은 쉽게 해소되지 않고 있다. 이는 가맹점이 경험하는 갈등이 양가태도(attitudinal ambivalence)와 밀접한데 반해 가맹본부의 지원은 양가태도 해소에 효율적이지 않기 때문이다. 즉, 가맹본부가 다양한 지원 활동을 벌일 경우 가맹점이 가맹본부의 지원에 대해서는 긍정적인 평가를 하더라도 지원의 부정적인 측면이 상존할 경우 지원에 대한 양가태도는 해소되지 않고 이러한 양가태도가 가맹본부에 대한 양가태도 및 가맹점이 지각하는 갈등을 증가시킨다.

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부에게 가맹점이 가맹본부에 대해 갖는 갈등을 감소시키는 방안을 제시하고자, 갈등의 원인을 양가태도를 중심으로 살펴보고자 한다. 특히, 가맹점에 대한 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도 및 객관적 양가태도를 거쳐 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 갈등에 미치는 영향을 살펴봄으로써 프랜차이즈 가맹본부에게 가맹점의 갈등 감소 방안을 제시하고자 한다. 갈등 감소 방안의 제시는 가맹본부와 가맹점이 갈등을 통한 대결이 아닌 함께 공동의 목표를 달성해 가는 파트너로서 가맹본부와 가맹점의 상생에 대한

방향을 제시할 수 있을 것이다.

II. 이론적 고찰

1. 양가태도

태도에 대한 전통적인 연구에 따르면 태도란 특정 대상에 대해 긍정적 혹은 부정적으로 평가하거나 반응하는 경향성으로써, 긍정적 혹은 부정적 태도는 대상에 대한 정보처리 및 행동에 영향을 미치게 된다. 즉, 이들 연구는 태도를 아주 부정적인 태도에서부터 아주 긍정적인 태도까지 이르는 단일의 양극 차원(single bipolar dimension) 상에 존재하는 개념으로 정의하고 측정하였기 때문에 부정적 태도와 긍정적 태도는 상호 배타적이며 부적 상관관계를 갖게 된다. 따라서 긍정적 태도가 증가하면 부정적 태도가 감소하기 때문에 양극단에 위치한 두 태도를 동시에 경험하는 것은 불가능하다고 보았다(Assael 2004; Petty, Priester, and Wegener 1994; Priester and Petty 1996). 하지만, 단일 차원의 정의는 특정 대상에 대해 긍정적 태도와 부정적 태도가 모두 부재함으로써 나타나는 중립(neutral) 태도와 특정 대상에 대해 긍정적 태도와 부정적 태도 모두를 강하게 느낌으로써 나타나는 중립상태를 구분하지 못한다는 한계가 있었다(Cacioppo and Berntson 1994). 예를 들어, 대상이 갖고 있는 속성들의 장단점으로 인해 속성별로 긍정적·부정적 감정을 형성하거나, 기대되는 효익과 기회비용 간의 갈등 혹은 개인의 욕망과 집단 규범간의 갈등이 발생하는 것이 후자에 해당하는데, 도요타의 렉서스의 성능을 선호하면서도 일본 자동차에 대한 경계심을 갖고, 루이비통을 원하면서도 사치에 대한 죄책감을 갖는 것 등이 여기에 해당된다.

이처럼 특정 대상에 대해 긍정과 부정의 태도를

갖게 되는 것을 양가태도(attitudinal ambivalence)라 정의하는데, 양가태도에 대한 연구는 1970년대 이전까지는 큰 관심을 끌지 못했다. 그 이유는 태도 연구가 기반하고 있는 일치성 이론(consistency theory)은 다양한 인지적 요소들이 반드시 일치해야 한다고 가정하기 때문에 양가태도에서 보이는 현재의 불일치 상태가 향후에 해결될 일시적인 상태로 보았기 때문이다. 하지만 1970년대 사회인지에 대한 연구가 활발해지면서 양가태도가 주목받았는데, 사회인지 연구에서는 일치성 이론의 가정을 인정하지 않았기 때문이다. 또한, 특정 대상에 대한 자신의 스키마나 스테레오타입과 일치하지 않는 정보의 처리에 관심을 갖게 되면서 태도기반(attitude basis)의 불일치성을 인정하기 때문에 특정 대상에 대한 불일치한 태도인 양가태도에도 관심을 기울이게 되었다. 예를 들어, 미국에서 흑인이나 장애인에 대한 양가태도가 활발히 연구되었는데, 박애주의 가치에 기반할 때는 흑인에게 긍정적인 태도를 갖지만 청교도 윤리에 기반할 때는 부정적인 태도를 갖게 되고 흑인에 대한 이러한 양가태도는 상황에 따라 흑인에 대해 긍정 혹은 부정적으로 극단적인 행동으로 연결된다(Katz and Hass 1988; Jonas, Broemer, and Diehl 2000).

양가태도에는 주관적 양가태도와 객관적 양가태도라는 별개의 구성개념(constructs)이 존재하는데, 주관적 양가태도는 양가태도를 현상학적 측면으로 간주하고 특정 대상이나 사안에 대하여 사람들이 경험하는 평가적 갈등을 지칭하는 반면 객관적 양가태도는 양가태도를 구조적 속성(structural property)으로 간주하며, 특정 대상이나 사안에 대하여 한 사람이 긍정적인 측면과 부정적인 측면 모두를 높게 평가하는 상태를 지칭한다(DeMarree, Wheeler, Brinol, and Petty 2014; Jonas et al. 2000; Priester and Petty 1996; Thompson et al. 1995). 예를 들어, 프랜차이즈 가맹점이 가맹본부에 대해 긍정적인 측면도 높게

평가하면서 부정적인 측면도 높게 평가하는 상태가 가맹본부에 대한 가맹점의 객관적 양가태도라면, 가맹본부가 가맹점에게 긍정적인 영향 및 부정적인 영향 모두를 미치기 때문에 가맹본부에 대한 가맹점의 호불호가 혼란스러운 상태를 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도라고 할 수 있다. 몇몇 연구들은 객관적 양가태도가 주관적 양가태도의 선행 변수임을 보였으며(DeMarree, Wheeler, Brinol, and Petty 2014; Roster and Richins 2009), 둘 간의 관계를 조절하는 개인적 변수 및 상황적 변수가 밝혀졌다. 예를 들어, 일관성에 대한 선호도가 높을수록 객관적 양가태도의 영향이 증가하고(Newby-Clark et al. 2002), 의사 결정 상황이 압박할수록 객관적 양가태도의 영향이 증가한다(van Harreveld, Rutjens, Rotteveel, Nordgren, and van der Pligt 2009; van Harreveld, van der Pligt, and de Liver 1999).

주관적 양가태도는 사람들에게 그들의 양가태도 경험 정도를 직접적으로 물어서 측정하는데, 예를 들어, Priester and Petty(1996)는 안락사, 강제적인 에이즈 검사, 장기기증 등 사회적으로 민감하고 대립되는 7가지 주제에 대해 사람들이 어떻게 경험하는지에 대해 3가지 형용사에 대해 11점 척도(0 = 전혀 갈등하지 않는다, 10 = 극도의 갈등을 느낀다; 0 = 전적으로 한쪽 감정이다, 10 = 완전히 혼란스럽다; 0 = 결정하기 힘들지 않다, 10 = 극도로 결정하기 힘들다)로 답할 것을 요구하여 측정하였다. 반면, 객관적 양가태도는 사람들에게 특정 대상이나 사안에 대한 긍정적인 측면과 부정적인 측면 각각을 평가하도록 한 후 각 평가를 계산해서 산출하는데, 예를 들어, Kaplan(1972)과 Thomson et al.(1995)은 사람들에게 특정 대상이나 사안의 “부정적인 측면은 무시하고, 긍정적인 측면만을 고려했을 때의 긍정적인 정도”에 대해 4점 척도(0 = 전혀 긍정적이지 않다; 3 = 매우 긍정적이다)로 측정한 후, 동일 대상이나 사안의 “긍정적인 측면은 무시하고, 부정적인 측

면만을 고려했을 때의 부정적인 정도”에 대해서 4 점 척도(0 = 전혀 부정적이지 않다; 3 = 매우 부정적이다)로 측정하였다. 여기서 측정한 긍정적인 측면 평가(이하, P)와 부정적인 측면 평가(이하, N)를 계산해서 객관적인 양가태도를 구하게 된다.

이 두 가지 유형의 측정 방법들은 모두 태생적 한계를 내포하고 있는데, 주관적 양가태도 측정 방법은 ‘응답자가 자신의 양가태도 정도에 대해 의식적으로 접근할 수 있다’는 전제조건이 항상 성립될 수 없다는 점에서 한계가 있다. 즉, 사람들은 자신이 경험하는 양가태도를 평가하는데 있어서 근접성이나 맥락의 영향을 받게 된다. 객관적 측정 방법은 주관적 양가태도 측정시의 전제조건이 필요 없다는 장점은 있으나, 양가태도 측정시 사람들에게 긍정적인 혹은 부정적인 측면들을 ‘인위적으로 고려’하게 요구(즉, “부정적인 측면은 무시하고” 혹은 “긍정적인 측면은 무시하고”라는 부자연스러운 요구)함으로써, 자동적으로 고려하지 않았을 부정적 혹은 긍정적 측면에 높은 점수를 부여하게 한다는 한계가 있다. Priester and Petty(1996)에 따르면 객관적 양가태도 및 주관적 양가태도 측정 방법 각각의 이러한 한계 때문에 객관적 양가태도와 주관적 양가태도의 상관관계는 보통 수준(0.36~0.44)일 수밖에 없고 두 변수는 상호 교체할 수 없는 별개의 변수일 수밖에 없다(Jonas et al. 2000).

2. 프랜차이즈 가맹본부의 지원

프랜차이즈 가맹본부는 사업의 성장 촉진 및 위험 분산 등 프랜차이즈 시스템의 장점 때문에 프랜차이즈 시스템을 이용하지만 가맹점과의 갈등이나 거래비용 문제에 직면하곤 하며, 이러한 문제를 해결하고 프랜차이즈 시스템을 성공적으로 운영하기 위해 다양한 운영전략을 세우고 실행한다. 운영전략은 크게 지원과 통제로 나눌 수 있는데 지원에는 정

보제공, 제품공급, 교육훈련, 촉진지원, 보상 등이 있고 통제에는 경제적, 법적, 관리적 통제가 있다(Zeidman 1998; 김상덕, 오세조 2007; 임영균 등 2010). 프랜차이즈 시스템의 성공을 위해서는 가맹본부와 가맹점간의 우호적인 관계 및 긴밀한 협조가 필요한데, 가맹본부가 가맹점의 우호적인 태도 및 몰입을 유도하는 가장 효과적인 방법은 가맹점에 대한 가맹본부의 지원이다(김상현 1997; 오세조 등 2003).

본부의 지원 가운데 먼저, 정보제공은 가맹점의 영업에 필요한 시장 전망과 정보, 가맹본부의 전략에 대한 정보를 가맹본부가 제공함으로써 가맹점의 효과적인 영업 활동을 돕는 것이다. 사업 파트너간 최신 정보의 공유는 상대방에 대한 이해를 증진시키고 상호이익 실현에 대한 기대감을 키워주기 때문에 갈등의 방지 및 완화에 도움이 될 뿐 아니라 상호 관계에 대한 몰입 및 만족을 증진시킨다(김상덕, 오세조 2007; 오세조, 김상덕, 조현식, 강보현 2003; 오세조 1990; Boyle, Dwyer, Robicheaux, and Simpson 1992; Frazier and Summers 1984; John 1984). 제품은 프랜차이즈 가맹본부가 가맹점에 제공하는 가장 기본적이며 핵심적인 제공물으로써 가맹본부의 적절한 제품의 적시 공급은 가맹점 매출에 지대한 영향을 미친다. 교육훈련은 고객에게 더 나은 서비스를 제공하고 고객의 불평 및 문제를 적절히 대응할 수 있는 직무기술 및 대인기술을 가맹점 및 가맹점 직원에게 제공하는 것으로써, 가맹본부의 교육훈련 지원은 가맹점과의 장기적인 관계를 유지하고자 하는 가맹본부의 의지 표현으로 해석되기 때문에 가맹점의 가맹본부에 대한 호의, 정서적 몰입, 충성도를 증가시킨다(김상덕, 오세조 2007; Ganesan 1994; Tsui, Pearce, Porter, and Tripoli 1997). 촉진지원은 가맹본부가 가맹점의 매출을 증가시키기 위해 실시하는 광고활동 및 촉진활동(POP 지원, 제휴 프로그램 등)을 아우르는 지원으로

써 촉진지원 비용의 부담률에 대한 갈등이 발생할 수 있으나, 일반적으로 촉진지원은 프랜차이즈 시스템에 대한 가맹점의 관계 만족을 증가시킨다(김상덕, 오세조 2007; Yabas and Habib 1987). 보상은 가맹점의 적절한 역할 수행 및 성과에 대해 가맹본부가 금전적 비금전적 대가를 지불하는 것으로써 가맹본부의 적절한 보상은 프랜차이즈 시스템에 대한 가맹점의 관계 만족을 증가시킨다(김상덕, 오세조 2007).

제품공급을 비롯한 가맹본부의 지원은 가맹본부가 가맹점과의 관계에 몰입하고 있으며 가맹점과의 장기적인 상생의 의지를 드러내는 일종의 신호로 작용하기 때문에 가맹점은 가맹본부에 호의적인 태도를 보이게 된다. 또한, 가맹본부로부터의 지원을 통해 가맹점은 가맹본부와의 관계를 통해 얻게 되는 혜택을 분명히 인지하게 되고 관계의 이탈시 자신들이 놓치게 되는 혜택을 지각하기 때문에 가맹점이 가맹본부에 대해 지각하는 갈등을 방지 및 감소시키고, 가맹점의 가맹본부에 대한 의존을 증가시켜서 가맹점은 가맹본부와의 관계에 몰입함으로써 가맹본부와의 관계를 지속하고자 하는 의향 및 긴밀한 협조가 가능해진다(김상덕, 오세조 2007; 오세조 등 2003; Dwyer et al. 1987; Ganesan 1994).

일반적으로 가맹본부의 지원에 대한 긍정적 태도가 가맹본부에 대한 긍정적 태도로 연결되지만, 가맹점이 가맹본부의 통제에 대해 부정적이어서 가맹본부에게 가맹점의 자율권 확대를 요구하거나 가맹점의 성과가 만족스럽지 못할 경우, 가맹점은 가맹본부의 지원에 대해서는 긍정적인 태도를 갖더라도 가맹본부에 대한 태도는 부정적일 수 있다. 본 연구는 가맹본부에 대한 가맹점의 태도에 영향을 미치는 요인인 가맹본부의 지원 및 통제, 가맹점의 성과 가운데 가맹본부에 대한 가맹점의 우호적인 태도 유도에 가장 효과적인 방법으로 꼽히는 가맹점에 대한 가맹본부의 지원(김상현 1997; 오세조 등

2003)에 초점을 맞추고자 한다. 즉, 가맹본부에 대한 가맹점의 양가태도에 영향을 미치는 요인인 가맹본부의 지원 및 통제, 가맹점의 성과 가운데 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 양가태도가 가맹본부에 대한 가맹점의 양가태도에 미치는 영향을 살펴 보고자 한다.

3. 가맹점의 갈등

유통경로 상에서 경로 구성원들 사이에서 발생하는 갈등은 다른 경로 구성원이 자신의 목표 달성을 방해한다고 인식하는 상태를 의미하며 갈등의 발생 원인으로 크게 목표의 불일치, 현실인식에서의 차이, 영역불일치를 꼽을 수 있다(임영균 등 2010; 지성구 등 2008; Etgar 1979; Stern et al. 1996). 먼저, 목표의 불일치에 의한 갈등의 경우, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점은 프랜차이즈 시스템의 성과를 극대화시키기 위해 함께 노력하지만, 각자의 주요 목표가 상충될 때 발생한다. 가맹본부의 주 수익원은 가맹점의 매출에 비례하여 가맹점으로부터 받게 되는 로열티이기 때문에 가맹본부는 가맹점의 매출 증대를 위해 판매 비용을 늘릴 것을 가맹점에게 요구하는데 반해, 가맹점은 매출 증대보다는 수익 증대라는 목표의 달성을 위해 판매비용 증가를 통한 매출 증대를 기피하게 된다(임영균 등 2010; 조현진 2006; 지성구 등 2008; Stern et al. 1996). 현실인식의 차이에 의한 갈등의 경우는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점은 서로 상이한 정보에 노출될 뿐 아니라 동일한 정보에 대해서도 각자가 처한 상황이나 이해관계에 따라 상이하게 해석하기 때문에 발생한다. 특히, 가맹본부와 가맹점간의 의사소통 부족은 상대의 상황 및 현실인식에 대한 이해를 어렵게 만들어 양자간 갈등을 초래하기 때문에 충분한 커뮤니케이션을 통한 갈등 완화가 요구된다(오세조 등 2003; 임영균 등 2010). 영역불일치에 대한 갈등은

프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간에는 상권의 범위 및 중복에 대한 입장의 불일치 및 가맹점의 자율적 점포 운영에 대한 의견 불일치로 인한 갈등을 지칭한다(임영균 등 2010; Kaufman and Rangan 1990; Stern et al. 1996).

유통경로 상의 참여자 일방이 이기적인 목적 달성을 위해 관계규범이나 거래절차를 위반하면 갈등이 발생하고 이러한 갈등이 해결되지 않으면 관계를 해지하고 새로운 관계를 모색할 가능성이 증가한다(강보현, 오세조 2009; 김경민 등 2006; 김민정 등 2009; Anderson and Narus 1990; Dwyer et al. 1987; Morgan and Hunt 1994). 또한, 갈등이 증가할수록 관계에 대한 만족, 상호 신뢰, 관계에 대한 몰입이 감소하고 구성원의 기회주의적 행동이 발생한다(오세조 등 2003; John 1984).

III. 연구 모델 및 가설설정

1. 가설 설정

1.1 가맹본부의 지원에 대한 객관적 양가태도가 가맹본부에 대한 양가태도에 미치는 영향

가맹점에 대한 가맹본부의 적절한 지원은 가맹본부에 대한 가맹점의 우호적인 태도를 유도하며 가맹점의 가맹본부에 대한 의존 및 가맹본부와의 관계에 대한 몰입을 증가시키기 때문에 가맹본부와의 관계를 지속하고자 하는 의향도 증가하고 가맹본부와의 긴밀한 협조가 가능해진다(김상덕, 오세조 2007; 오세조 등 2003; Dwyer, Schurr and Oh 1987; Ganesan 1994). 가맹본부가 가맹점에게 제공하는 지원인 정보제공, 제품공급, 교육훈련, 촉진지원, 보상 등에 대해 가맹점이 긍정적인 태도를 보일수록 가맹본부에 대한 가맹점의 태도 역시 긍정적일 것이다.

그런데, 가맹점이 가맹본부 지원의 긍정적 측면과 부정적 측면 각각을 높게 평가할수록 가맹점은 가맹본부가 긍정적인 측면과 부정적인 측면을 모두 가지고 있다고 평가하고 가맹본부에 대해 호불호가 혼란스러운 상태를 경험하게 될 것이다. 즉, 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적인 양가태도가 높을수록 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도 역시 증가할 것이다. 또한, 가맹점이 가맹본부 지원의 긍정적 측면과 부정적 측면 각각을 높게 평가할수록 가맹점은 가맹본부의 긍정적 측면과 부정적 측면 각각을 높게 평가할 것이다. 즉, 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적인 양가태도가 높을수록 가맹본부에 대한 객관적 양가태도 역시 증가할 것이다.

[가설1] 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 높을수록 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도는 높을 것이다.

[가설2] 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 높을수록 가맹본부에 대한 가맹점의 객관적 양가태도는 높을 것이다.

1.2 가맹본부에 대한 양가태도가 갈등에 미치는 영향

부적 편향(negativity bias)이란 긍정적인 사건이나 속성 보다 부정적인 사건이나 속성이 정보처리 및 판단에 더 큰 영향을 미치는 현상을 의미한다. 예를 들어, 이익보다 불이익에 민감하게 반응하고 어떤 대상의 긍정적인 속성 보다 부정적 속성이 대상에 대한 기억 및 평가에 크게 영향을 미치는 현상이 부적 편향에 해당된다(Cacioppo and Bernston 1994; Cacioppo, Gardner, and Bernston 1997; Rozin and Royzman 2001). 가맹본부에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 높다는 것은 가맹점이 가맹본부에 대한 전반적인 태도에 있어서 긍정적 측면과 부정적 측

면 각각을 높게 평가한다는 것을 의미한다. 그런데, 긍정적 정보 보다는 부정적 정보에 보다 큰 가중치를 두거나 긍정적인 정보 보다 부정적인 정보의 영향력이 크게 작용하는 일종의 부적 편향 때문에 가맹본부에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 높을수록 가맹점은 가맹본부에 대한 갈등을 높게 지각할 것이다. 즉, 가맹점이 가맹본부에 대해 긍정적인 측면과 부정적인 측면 각각에 대하여 높게 지각할 경우 가맹점은 가맹본부와의 관계를 평가하는데 있어서 긍정적인 측면보다 부정적인 측면의 영향을 많이 받기 때문에 가맹본부에 대해 갈등을 높게 지각할 것이다.

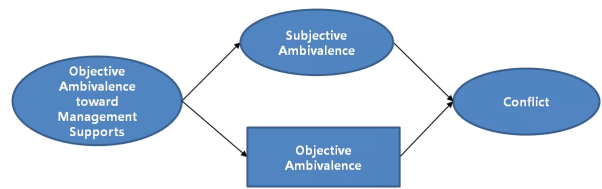
본부에 대해 가맹점의 주관적 양가태도가 높다는 것은 가맹점이 가맹본부가 긍정적인 측면과 부정적인 측면 모두 가지고 있다고 평가하고 가맹본부에 대해 호불호가 혼란스러운 상태를 경험하는 것이다. 이처럼 동일 대상에 대한 불일치한 평가 및 감정을 동시에 갖게 되면 일종의 불편함(discomfort)을 느끼기 때문에 이러한 불편함을 해소하고자 하는 동기가 증가한다(Maio, Bell, and Esses 1996; Jonas, Diehl, and Broemer 1997). 예를 들어, 동일 대상에 대한 긍정과 부정 혹은 호감과 비호감 가운데 한 편을 선택할 수 있는 정보를 탐색하거나, 긍정과 부정 혹은 호감과 비호감 가운데 한 편을 지지하는 정보에 가중치를 두는 전략을 취하기 쉽다(Cacioppo et al. 1997; Maio et al. 1996; Jonas et al. 1997). 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도가 높을 경우 불편함을 해소하기 위해 가맹점은 가맹본부의 긍정적인 속성 보다 부정적 속성에 가중치를 두는 부적 편향의 영향을 받게 되기 때문에 가맹점은 가맹본부에 대해 갈등을 높게 지각할 것이다.

[가설3] 가맹본부에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 높을수록 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 갈등은 증가할 것이다.

[가설4] 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도가 높을수록 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 갈등은 증가할 것이다.

2. 연구모델 설정

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부에게 가맹점이 가맹본부에 대해 갖는 갈등을 감소시키는 방안을 제시하고자, 갈등의 원인을 양가태도를 중심으로 살펴보고자 한다. 특히, 가맹점에 대한 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도 및 객관적 양가태도를 거쳐 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 갈등에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이와 같은 본 연구의 개념을 도식화하면 <그림 1>과 같다. 아울러, 본 연구에서는 객관적 양가태도와 주관적 양가태도가 가맹본부의 지원에 대한 양가태도와 갈등 사이에서 완전매개 역할을 한다고 가정하였지만, 가맹본부의 지원에 대한 양가태도가 갈등에 직접적인 영향을 미칠 수도 있다. 따라서 본 연구는 객관적 양가태도와 주관적 양가태도의 부분매개효과를 검증하기 위하여 가맹본부의 지원에 대한 양가태도와 갈등 사이의 경로를 추가한 연구모델을 만들어서 연구의 본 모형과 비교하고자 한다.



<그림 1> 연구모델

IV. 실증분석 및 결과

1. 연구 대상 및 표본 선정

본 연구는 국내 대표적인 프랜차이즈인 파리바게트 가맹점주를 대상으로 2013년 5월 1일부터 5월 30일까지 설문 조사를 실시하였다. 표본 추출은 가맹본부로부터 제공받은 가맹점 주소록을 바탕으로 서울, 광명, 경기에 위치한 150개 가맹점을 임의추출(random sampling)하였다. 면접자가 피면접자에게 설문 목적과 기입 방법을 설명한 후 자기 평가 기입법으로 내용에 응답하도록 하고 나서 완성된 설문지를 회수하였다. 회수된 총 150부의 설문지 모두를 분석에 활용하였다.

1. 변수 측정

본 연구에서는 기존 문헌들에서 신뢰성과 타당성이 검증된 문항들을 사용하였는데, 객관적 양가태도는 Kaplan(1972)의 split semantic differential을 사용하였는데, 부정적 측면은 무시한 채 긍정적 측면에 대해서만 평가하고(P), 긍정적 측면은 무시한 채, 부정적 측면에 대해서만 평가하게(N) 한 후, 두 평가를 공식을 사용해서 계산하였다($(P+N)/2-[P-N]$).

먼저, 가맹본부의 지원에 대한 객관적 양가태도는 총 5개의 지원인 정보제공, 제품공급, 교육훈련, 촉진지원, 보상 각각에 대한 Kaplan(1972)의 객관적 양가태도를 사용하여 측정하였다. 예를 들어, 정보제공의 긍정적 측면(P)은 ‘본부가 가맹점에 제공하는 정보의 부정적인 측면은 무시하고, 긍정적인 측면만을 고려할 때, 정보는 OOO하다’로 묻고 5점 척도(1=전혀 긍정적이지 않다, 5=매우 긍정적이다)로 측정하고 정보제공의 부정적 측면(N)은 ‘본부가 가맹점에 제공하는 정보의 긍정적인 측면은 무시하고, 부정적인 측면만을 고려할 때, 정보는 OOO하

다’로 묻고 5점 척도(1=전혀 부정적이지 않다, 5=매우 부정적이다)로 측정한 후, Kaplan(1972)의 공식($(P+N)/2-[P-N]$)을 사용하여 계산하였다.

다음으로, 가맹본부에 대한 객관적 양가태도 역시 Kaplan(1972)의 객관적 양가태도를 사용하여 측정하였다. 즉, 프랜차이즈 가맹본부의 긍정적 측면(P)은 ‘프랜차이즈 가맹본부의 부정적인 측면은 무시하고, 긍정적인 측면만을 고려할 때, 프랜차이즈 가맹본부는 OOO하다’로 묻고 5점 척도(1=전혀 긍정적이지 않다, 5=매우 긍정적이다)로 측정하고 프랜차이즈 가맹본부의 부정적 측면(N)은 ‘프랜차이즈 가맹본부의 긍정적인 측면은 무시하고, 부정적인 측면만을 고려할 때, 프랜차이즈 가맹본부는 OOO하다’로 묻고 5점 척도(1=전혀 부정적이지 않다, 5=매우 부정적이다)로 측정한 후, Kaplan(1972)의 공식을 사용하여 계산하였다.

가맹본부에 대한 주관적 양가태도는 Priester and Petty(2001)와 Thompson 등(1995)의 연구에서 사용한 ‘본부는 긍정적인 측면과 부정적인 측면 모두를 가지고 있다,’ ‘나는 가맹본부에 대해 호감과 비호감 모두를 가지고 있다’의 2문항에 대하여 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

마지막으로, 가맹본부에 대해 가맹점이 지각하는 갈등은 강보현, 오세조(2009)의 연구에서 사용한 ‘우리 가맹점이 가맹본부 이외의 다른 프랜차이즈와 거래한다면 우리의 사업은 훨씬 나아질 것이다,’ ‘우리 가맹점은 가맹본부가 하는 많은 일들을 좋아하지 않는다,’ ‘본부의 정책들은 우리 가맹점의 이익을 감소시킨다,’ ‘본부는 우리 가맹점의 사업을 어렵게 만든다,’ ‘본부는 때때로 우리 가맹점이 원하는 대로 하지 못하게 한다,’ ‘본부는 우리 가맹점을 공정하게 대하지 않는다,’ ‘본부는 우리 가맹점의 사업수행에 도움을 주지 않는다,’ ‘본부는 우리 가맹점의 관심사에 마음에 두고 있지 않는 것 같다,’

‘본부의 정책들은 우리 가맹점의 영업을 어렵게 만든다,’ ‘본부와 거래하는 것은 우리 가맹점에 이익이 되지 않는다’의 10문항에 대하여 5점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다.

3. 측정 모형 검증

3.1 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 복수의 설문 문항들로 구성된 항목 간에 내적일관성이 존재하는지를 확인하기 위하여 SPSS 18을 사용하여 Cronbach's α 계수를 측정하였다. <표 1>에 제시된 바와 같이 모든 요인들의 내적일관성이 확보되었다. 또한, AMOS 18.0을 사용하여 합성 신뢰도(composite reliability)를 측정한 결과, <표 1>에 제시된 바와 같이 모든 요인들의 합성

신뢰도가 0.6을 초과하여서, 내적 일관성이 확보되었음을 알 수 있다(Bagozzi and Yi 1998).

요인들의 타당성을 확인하기 위하여 AMOS 18.0을 사용하여 최우도추정법(Maximum Likelihood)에 의한 확인적 요인분석을 실시하였다. 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기 위해 외생 변수와 내생 변수 모두를 포함한 측정모형을 검증하였다(Bollen 1989). <표 1>에 제시된 바와 같이 측정항목들과 해당 구성개념들을 연결하는 요인적재량(λ)이 모두 통계적으로 유의하므로($t > 1.96$) 수렴타당성이 확보되었다고 할 수 있다(Anderson and Gerbing 1988). 또한, AVE의 제곱근(0.752~0.798)이 구성개념간 상관계수(0.251~0.413)보다 크기 때문에 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

<표 1> 신뢰도 및 판별 타당도

	문항	표준화 요인적재량(λ)	분산오차	t-값	SMC	AVE	Cronbach α	합성 신뢰도
지원에 대한 객관적 양가태도	교육훈련	0.736	0.736	9.154	0.542	0.566	0.866	0.789
	제품공급	0.826	0.826	10.396	0.682			
	정보제공	0.788	0.788	0	0.621			
	촉진지원	0.756	0.756	9.433	0.572			
	보상	0.644	0.644	7.858	0.415			
본부에 대한 주관적 양가태도	Subj1	0.536	0.536	0	0.287	0.637	0.693	0.605
	Subj2	0.993	0.993	7.682	0.986			
갈등	Conf1	0.556	0.556	0	0.309	0.554	0.923	0.870
	Conf2	0.772	0.772	7.996	0.596			
	Conf3	0.795	0.795	6.996	0.632			
	Conf4	0.744	0.744	6.739	0.554			
	Conf5	0.566	0.566	5.64	0.320			
	Conf6	0.704	0.704	6.518	0.496			
	Conf7	0.799	0.799	7.015	0.638			
	Conf8	0.718	0.718	6.6	0.516			
	Conf9	0.830	0.830	7.163	0.689			
	Conf10	0.891	0.891	7.424	0.794			

$\chi^2(116)=184.996, p=.000; \chi^2/df=1.595; GFI=.877, NFI=.876, TLI=.940, CFI=.949, RMR=.056, RMSEA=.063$

3.2 모형 적합도 검증

확인적 요인분석으로 얻어진 항목을 바탕으로, 본 모형에서 제시한 것과 같이 가맹본부의 5가지 지원 각각에 대한 객관적 양가태도가 가맹본부에 대한 객관적 양가태도와 가맹본부에 대한 주관적 양가태도에 영향을 미치고, 가맹본부에 대한 객관적 양가태도 및 주관적 양가태도는 가맹본부에 대한 갈등에 영향을 미친다는 가설을 검증하기 위하여 AMOS 18을 사용하여 검증하였다. 분석모형에 대한 적합도 지수를 살펴보면, <표 2>에 제시된 바와 같이 GFI=.872, NFI=.871, TLI=.926, CFI=.941, RMR=.058, RMSEA=.068 등으로 대부분의 적합도 지수들이 권장 기준을 충족하고 있기 때문에 본 연구 모형이 타당하다고 판단할 수 있다(Bagozzi and Yi 1988).

4. 가설검증

가설1은 프랜차이즈 가맹본부의 지원(정보제공, 제품공급, 교육훈련, 촉진지원, 보상)에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 프랜차이즈 가맹본부에 대한 주관적 양가태도에 정적 영향을 미칠 것이라는 가설로써, <표 2>에서 볼 수 있듯이 이 가설은 지지

되었으며($\gamma=0.528, p < .01$), 가설2는 프랜차이즈 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 프랜차이즈 가맹본부에 대한 객관적 양가태도에 정적 영향을 미칠 것이라는 가설로써, 이 가설도 지지되었다($\gamma=0.806, p < .001$). 이러한 결과는 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 높을수록 가맹본부에 대한 주관적 양가태도 및 객관적 양가태도가 증가함을 의미한다.

가설3은 프랜차이즈 가맹본부에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 프랜차이즈 가맹본부에 대한 가맹점의 갈등에 정적 영향을 미칠 것이라는 가설로써, 이 가설은 지지되었으며($\gamma=0.256, p < .01$), 가설4는 프랜차이즈 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도가 프랜차이즈 가맹본부에 대한 가맹점의 갈등에 정적 영향을 미칠 것이라는 가설로써, 이 가설은 미미하게 지지되었다($\gamma=0.189, p = .075$). 이러한 결과는 프랜차이즈 가맹본부에 대한 가맹점의 객관적 양가태도 및 주관적 양가태도가 증가할수록 가맹점은 가맹본부에 대해 갈등을 크게 지각함을 의미한다.

4.1 완전매개와 부분매개

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부의 가맹점에 대한 지원이 가맹점의 객관적 양가태도와 주관적 양가태

<표 2> 가설 검증 결과

	표준화계수	t-값	sig.
가설1: 지원에 대한 객관적 양가태도→ 본부에 대한 주관적 양가태도	0.528	2.757	p < .01
가설2: 지원에 대한 객관적 양가태도→ 본부에 대한 객관적 양가태도	0.806	4.249	p < .001
가설3: 본부에 대한 객관적 양가태도→갈등	0.256	2.647	p < .01
가설4: 본부에 대한 주관적 양가태도→갈등	0.189	1.783	p = .075

$\chi^2(121)=205.249, p=.000; \chi^2/df=1.696; GFI=.872, NFI=.871, TLI=.926, CFI=.941, RMR=.058, RMSEA=.068$

도에 의해 갈등에 영향을 미친다는 연구모형과 가설을 설정하였으며 객관적 양가태도와 주관적 양가태도는 가맹본부의 지원과 갈등 사이에 완전매개 역할을 한다고 가정하였다. 이에 대해 실증적으로 완전매개효과가 존재하는 것인지 또는 부분매개효과가 존재하는 것인지를 검증하기 위해 연구모델과 내포모델 사이의 Chi-square 차이검증을 실시하였다. 이를 위해 연구모델과 비제약모델을 비교하였는데, 여기서 비제약모델이란 변수들 사이에 새로운 경로가 추가된 모형으로 본 연구에서는 가맹본부의 지원과 갈등 사이의 경로를 추가한 새로운 연구모형을 말한다. 만일 비제약모델과 연구모델의 Chi-square 값의 변화가 통계적으로 유의하지 않다면 연구모델이 본 연구에 더 잘 부합된다고 볼 수 있다. 반대로 통계적으로 유의하다면 개선모델이 제안모델보다 표본자료에 더 부합된다고 볼 수 있다(강보현, 오세조 2009). 부분매개 경로가 추가된 비제약모델에 대한 분석결과 <표 3>과 같은 결과를 얻을 수 있었는데, Chi-square의 변화가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났으며($\Delta \chi^2(1)=0.023$), 아울러 가맹본부의 지원과 갈등, 본부에 대한 객관적 양가태도 및 본부에 대한 주관적 양가태도와 갈등 사이의 관계가 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 본 연구모델에서 제시한 완전매개모형이 부

분매개모형보다 설명력이 높은 것으로 나타났다.

V. 결론 및 논의

1. 연구의 요약

본 연구는 프랜차이즈 가맹점이 가맹본부에 대해 갖는 갈등을 감소시키는 방안을 가맹본부에게 제시하고자, 갈등의 원인을 양가태도를 중심으로 살펴 보았다. 연구 결과에 따르면 가맹점에 대한 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적 양가태도 수준이 높을수록 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도 및 객관적 양가태도 수준 역시 증가하였다. 또한, 가맹본부에 대한 가맹점의 주관적 양가태도 및 객관적 양가태도 수준이 높을수록 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 갈등 수준 역시 증가하였다.

2. 이론적 시사점, 실무적 시사점

본 연구의 학문적 시사점을 살펴보면, 프랜차이즈에 대한 연구에 양가태도라는 개념을 도입하고 가맹점이 본부에 대해 지각하는 갈등의 원인이 가맹본부에 대한 가맹점의 양가태도임을 증명해보임

<표 3> 비제약모델(부분매개모형)의 경로계수값

Path	표준화계수	t-값	sig.
지원에 대한 객관적 양가태도→ 본부에 대한 주관적 양가태도	0.516	2.737	p < .01
지원에 대한 객관적 양가태도→ 본부에 대한 객관적 양가태도	0.819	4.524	p < .001
지원에 대한 객관적 양가태도→갈등	0.656	1.592	p=.111
본부에 대한 객관적 양가태도→갈등	0.041	0.329	p = .742
본부에 대한 주관적 양가태도→갈등	-0.217	-0.584	p = .56

$\chi^2(120)=200.829, p=.000; \chi^2/df=1.674; GFI=.874, NFI=.873, TLI=.928, CFI=.944, RMR=.051, RMSEA=.0067$

으로써 프랜차이즈에 대한 연구를 보다 풍부하게 하였다. 본 연구의 결과는 가맹본부 입장에서 가맹점에 대한 다양한 지원 프로그램에도 불구하고 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 갈등 수준 감소가 쉽지 않은 원인이 양가태도에 있음을 제시함으로써, 가맹본부가 가맹점이 지각하는 갈등 수준을 감소시키기 위해서는 양가태도를 감소시키는 노력이 필요함을 증명해 보였다. 또한, 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 객관적 양가태도가 가맹점의 가맹본부에 대한 갈등에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 가맹본부에 대한 객관적 양가태도 및 주관적 양가태도를 거쳐 영향을 미침을 보임으로써 가맹점의 갈등 관리에 있어서 가맹점의 가맹본부에 대한 객관적 양가태도 및 주관적 양가태도의 역할의 중요성을 제시하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시한다. 먼저, 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 갈등 수준을 감소시키기 위해서는 가맹본부의 지원에 대한 프랜차이즈 가맹점의 객관적 양가태도를 감소시킴으로써 본부에 대한 주관적 양가태도 및 객관적 양가태도를 감소시킬 필요가 있다. 그런데, 양가태도가 높다는 것은 긍정적 평가와 부정적 평가가 동시에 높다는 것을 말하는데 여기서 중요한 점은 부적편향의 원인이 되는 부정적 평가의 감소에 있다. 따라서 향후 본부가 지원하는 다양한 지원 전략이 가맹점의 긍정적 평가를 증가시키는 것보다는 가맹점의 부정적 평가를 감소시키는 것에 보다 중점을 둘 필요가 있다. 본부의 교육훈련, 제품공급, 정보제공, 촉진지원, 보상 가운데서 특별히 가맹점의 부정적 평가를 증가시키는 요인이 있다면 이를 중점적으로 개선할 필요가 있다. 예를 들어, 본부의 촉진지원은 크게 광고활동과 촉진활동(POP 지원이나 제휴 프로그램)으로 나눌 수 있는데, 본부의 광고활동이 가맹점의 기대보다 활발하고 효과적이면 이러한 광고활동에 대한 평가는 본부에 대한 가맹점

의 긍정적 평가를 증가시키지만 POP 지원이 가맹점의 기대에 미치지 못하면 이러한 POP 지원에 대한 평가는 본부에 대한 가맹점의 부정적 평가를 증가시킴으로써 가맹점은 본부의 촉진지원에 대해 높은 객관적 양가태도를 보일 것이고 이러한 양가태도는 본부에 대한 양가태도를 거쳐 갈등으로 연결될 것이다. 따라서 특정한 지원에 초점을 맞추기보다는 다양한 지원활동에서 가맹점의 기대수준을 충족시킬 필요가 있다. 게다가 광고활동은 개별 가맹점의 매출보다 프랜차이즈 전체의 매출과의 관련성이 높은 반면 POP 지원은 프랜차이즈 전체의 매출보다 개별 가맹점의 매출과 관련성이 높다고 가맹점이 지각할 수 있기 때문에, 본부는 가맹점의 매출과 관련된 사소한 부분에 대한 지원에도 주의를 기울일 필요가 있다. 만약 이러한 전략적 고려 없이 기존의 방식을 답습한다면 본부와 가맹점간의 갈등은 쉽게 개선되지 않을 것이다.

다음으로, 프랜차이즈 본부는 가맹점이 본부에 대해 다양한 감정과 태도를 가질 수 있음을 고려하여 향후 가맹점과의 관계에서 보다 세밀한 운영지원전략을 준비해야 한다. 가맹점은 본부에 대해 늘 약자라는 생각을 가지고 있기 때문에 부정적 감정이 증가될 가능성이 상존한다고 보아야 한다. 따라서 본부는 가맹점에 대한 운영지원을 실시할 경우 늘 가맹점의 부정적 감정의 증가에 미칠 영향을 예측하여 적절한 대응방안을 준비해야 할 것이다. 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 갈등 수준에 대한 관리 방안은 가맹본부와 가맹점이 대결이 아니라 함께 공동의 목표를 달성해 가는 파트너로서 인식하는 것이며, 이를 달성하기 위한 구체적 대안으로써 본 연구는 양가태도라는 유용한 관리적 도구를 제공하고 있다.

3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 갖는다. 첫째, 본 연구는 가맹본부와 가맹점간의 상호관계(dyadic relationship)에 대한 연구임에도 불구하고 가맹점에 대한 조사만을 진행함으로써 가맹본부와 가맹점간의 관계에 대한 다면적 진단에는 한계가 있다. 향후연구에서는 가맹점뿐 아니라 가맹본부에 대한 연구를 병행함으로써 양자간 관계에서의 양가태도의 발생 원인 및 양가태도가 갈등에 미치는 영향을 다면적으로 파악할 필요가 있다. 둘째, 본 연구에 참여한 가맹점들은 한 가지 프랜차이즈의 서울 및 경기지역 가맹점에 국한되었기 때문에 본 연구의 결과가 다른 프랜차이즈 가맹점 혹은 서울 및 경기 이외 지역의 가맹점에 적용되지 않을 수 있다. 따라서 연구 결과의 일반화를 위해서는 다양한 프랜차이즈 가맹점 및 전국의 가맹점을 대상으로 연구를 진행할 필요가 있다. 셋째, 본부의 운용전략인 지원과 통제 가운데 지원은 가맹점의 본부에 대한 긍정적인 태도에 주로 영향을 미치는 요인인 반면 통제는 부정적인 태도에 영향을 미치는 요인이다. 본 연구에서는 지원만을 사용하여 객관적 양가태도를 측정하였으나 향후 연구에서는 지원(긍정적 측면)과 통제(부정적 측면) 두 개념을 함께 사용하여 측정할 필요가 있다. 넷째, 본 연구는 Kaplan(1972)의 객관적 양가태도 측정 방법을 차용하여 지원의 부정[긍정]적인 측면은 무시하고, 긍정[부정]적인 측면을 고려하여 답하도록 요구하였는데 이는 다소 인위적인 측정 방법이라는 한계가 있다. 향후 연구에서는 보다 자연스러운 측정 방법을 사용할 필요가 있다. 다섯째, 본 연구에서는 가맹본부의 지원에 대한 가맹점의 주관적 양가태도를 포함시키지 않았는데, 이는 객관적 양가태도의 경우 가맹본부의 다양한 지원 활동 각각에 대해 긍

정적인 측면과 부정적인 측면 각각에 대한 평가가 용이한 반면 주관적 양가태도의 경우 가맹본부의 특정 지원 활동에 대해서는 평가적 갈등을 경험하는 반면 가맹본부의 다른 지원 활동에 대해서는 평가적 갈등을 경험하지 않는지 명확하게 구분하는 것이 설문에 참여하는 가맹점주 입장에서 쉽지 않을 것이라고 판단하였기 때문이다. 향후 연구에서는 이를 모형에 반영하고 설문에 참여하는 가맹점주 입장에서 응답이 용이한 방법을 연구하여 이를 반영하도록 하겠다. 여섯째, 소비자학 연구에서의 양가태도에 대한 기존 연구들(예, Olsen, Wilcox, and Olsson 2005; Roster and Richins 2009; Tuu and Olsen 2010)을 유통연구 분야에 도입할 필요가 있다. 즉, 소비자의 양가태도가 만족에 영향을 미치고 만족이 재구매에 미치는 영향을 조절한다는 점을 고려할 때 가맹점의 양가태도가 가맹점의 본부에 대한 만족 및 관계유지 등에 미치는 영향을 연구할 필요가 있다. 마지막으로 본 연구의 선행변수와 종속변수 등이 시간적 차이를 두고 발생하는 인과관계일 수 있는데도 불구하고 본 연구에서는 횡단적 측면의 연구만 수행하였는데, 후속 연구를 통해 종단적 측면의 연구를 시도할 필요가 있다.

논문접수일: 2014년 7월 7일

1차수정본접수일: 2014년 9월 1일

게재확정일: 2015년 3월 5일

참고문헌

- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W.(1988), “Structural Equation Modeling in Practices: A Review and Recommended Two Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, Erin and James A. Narus(1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships,” *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Assael, H.(2004), *Consumer Behavior: A Strategic Approach*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi(1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bollen, Kenneth A.(1989), *Structural Equations with Latent Variables*, New York: Wiley.
- Boyle, Brett and Robert F. Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson(1992), “Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures,” *Journal of Marketing Research*, 29(November), 462-473.
- Cacioppo, J. T., and Bernston, G. G.(1994), “Relationship between Attitudes And Evaluative Space: A Critical Review, with Emphasis on the Separability of Positive and Negative Substrates,” *Psychological Bulletin*, 115, 401 – 423.
- Cacioppo, J. T., Gardner, W. L. and G. G.Berntson, (1997), “Beyond bipolar conceptualizations and measures: The case of attitudes and evaluative space,” *Personality and Social Psychology Review*, 1, 3-25.
- Cho, Hyun-Jin(2006), “The Effects of Transactional Characteristics on Conflict and Financial Performance between Franchisor and Franchisee,” *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 9(2), 189-210.
- Cho, Kyu Ho and Dal Young Jeon(2003), “Impact of Operational and Relationship Characteristics on Trust and Commitment in the Franchise Systems”, *Korean Management Review*, 32(5), 1265-1289.
- DeMarree, K. G., Christian Wheeler, S., Briñol, P., and Petty, R. E.(2014), “Wanting other attitudes: Actual – desired attitude discrepancies predict feelings of ambivalence and ambivalence consequences,” *Journal of Experimental Social Psychology*, 53, 5-18.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr and Sejo Oh(1987), “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Etgar, M.(1979), “Sources and Types of Intra-channel Conflicts,” *Journal of Retailing*, 55(1), 61-78.
- Frazier, Gary L. and John O. Summers(1984), “Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distribution Channels,” *Journal of Marketing*, 48(Summer), 43-55.
- Ganesan, Shankar(1994), “Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 58(April), 1-19.
- Hoffman, R. C. and J. F. Preble(1991), “Franchising:

- selecting a strategy for rapid growth,” *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- Ji, Seong Goo, Hae Soo Pyun and Ho Taek Yi(2008), “Interest Incompatibility of Co-marketing Alliance: Antecedents and Consequences”, *Research of Korean Consumption Culture*, 11(3), 63-83.
- John, George(1984), “An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing channel,” *Journal of Marketing Research*, 21(August), 278-289.
- Jonas, K., Diehl, M., and Broemer, P.(1997), “Effects of attitudinal ambivalence on information processing and attitude-intention consistency,” *Journal of Experimental Social Psychology*, 33, 190-210.
- Jonas, K., Broemer, P., and Diehl, M.(2000), “Attitudinal Ambivalence,” *European Review of Social Psychology*, 11(1), 35-74.
- Kaplan, K. J.(1972), “On the ambivalence-indifference problem in attitude theory and measurement: A suggested modification of the semantic differential technique,” *Psychological Bulletin*, 77, 361-372.
- Kang, Bohyeon and Sejo Oh(2009), “The Mediating Role of Dependence And Conflict in the Relationship of Relationship Termination Cost, Alternative Attractiveness, Goal Incongruity, Unfairness, And Dissolution Intention”, *Journal of Korean Marketing Association*, 24(2), 181-201.
- Katz, I. and Hass, R. G.(1988), “Racial Ambivalence and American Value Conflict: Correlational and Priming Studies of Dual Cognitive Structures,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 893-905.
- Kaufman, P. J. and Rangan, V. K.(1990), “A Model for Managing System Conflict During Franchise Expansion,” *Journal of Retailing*, 66(Summer), 155-173.
- Kim, Kyung Min, June-Hee Na and Young-Chan Lee(2007), “An Exploratory Study on the Structural Relationship of Brand Equity, Internal Brand, Conflict and Relationship Dissolution on Franchise System”, *JOURNAL OF DISTRIBUTION RESEARCH*, 12(1), 65-84.
- Kim, Min Jung, Tae Hee Kim and Sun Hee Park (2009), “The Influence of the Distribution Channel Power on Conflict, Satisfaction and Expected Outcome in Korean Restaurant Franchise Business”, *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 18(6), 153-175.
- Kim, Sang Deok, and Se Jo Oh(2007), “The Effects of Franchisor’s Management Strategies on Franchisee’s Boundary Spanning Behaviors”, *Journal of Korean Marketing Association*, 22(2), 113-133.
- Kim, Sang Hyun(1997), “Establishing and Planning of Cooperating Relationship in Franchise Systems”, *JOURNAL OF DISTRIBUTION RESEARCH*, 2(1), 87-114.
- Lim Young Kwun, Kwang Ho Ahn and Sang Yong Kim,(2010), *Channel Management*, 2nd edition, Seoul: Hakhyunsa.
- Maior, G. R., Bell, D. W., and Esses, V. M.(1996),

- “Ambivalence and persuasion: The Processing of Messages about Immigrant Groups,” *Journal of Experimental Social Psychology*, 32, 513-536.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), “The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Olsen, S. O., Wilcox, J., and Olsson, U.(2005), “Consequences of ambivalence on satisfaction and loyalty,” *Psychology & Marketing*, 22(3), 247-269.
- Oh Sejo(1990), “Internal Political Economy Effects on Relational Commitment in Franchise Channels of Distribution”, *Korean Management Review*, 19(2), 47-66.
- Oh Sejo, Sang Deok Kim, Hyun Sik Cho and Bohyeon Kang(2003), “The Effects of Commitment Between Franchisors and Franchisees on Sales of Franchisers”, *Yonsei Business Review*, 40(1), 23-46.
- Petty, R. E., Priester, J. R., and Wegener, D. T.(1994), “Cognitive processes in attitude change,” in R. S. Wyer and Srull, T. K.(1994)ed., *Handbook of Social Cognition*, 2nd edition, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 2, 69-142.
- Priester, J. R. and Petty, R. E.(1996), “The Gradual Threshold Model of Ambivalence: Relating the Positive and Negative Bases of Attitudes to Subjective Ambivalence,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 431-449.
- Priester, J. R., and Petty, R. E.(2001), “Extending the bases of subjective attitudinal ambivalence: interpersonal and intrapersonal antecedents of evaluative tension,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 19-34.
- Roster, C. A., and Richins, M. L.(2009), “Ambivalence and attitudes in consumer replacement decisions,” *Journal of Consumer Psychology*, 19(1), 48-61.
- Rozin, P. and E. Royzman(2001), “Negativity bias, negativity dominance, and contagion”, *Personality and Social Psychology Review*, 5, 296 – 320.
- Stern, Louis, Adel El-Ansary, and Anne T. Coughlan (1996), *Marketing Channels*, 5th edition, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Thompson, Megan M., Zanna, Mark P., and Griffin, Dale W.(1996) “Let's not be indifferent about (attitudinal) ambivalence,” in Petty, Richard E. and Krosnick, Jon A. (1995)ed., *Attitude strength: Antecedents and consequences*, NJ: Erlbaum, 361-386.
- Tsui, Anne S., John L. Pearce, Lyman W. Porter, and Angela M. Tripoli(1997), “Alternative Approaches to the Employee Organization Relationship: Does Investment in Employee Pay Off?” *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Tuu, H. H., and Olsen, S. O.(2010), “Ambivalence and involvement in the satisfaction – repurchase loyalty relationship,” *Australasian Marketing Journal*, 18(3), 151-158.
- van Harreveld, F., Rutjens, B. T., Rotteveel, M., Nordgren, L. F., and van der Pligt, J.(2009), “Ambivalence and decisional conflict as a

cause of psychological discomfort: Feeling tense before jumping off the fence,” *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(1), 167-173.

van Harreveld, F., van der Pligt, J., and de Liver, Y. N.(2009), “The agony of ambivalence and ways to resolve it: Introducing the MAID model,” *Personality and Social Psychology Review*, 13, 45 – 61.

Yabas, U. and Habib, G.(1987), “Correlations of Franchisee Satisfaction: The Case of Saudi Car Dealers,” *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 17(1), 46-55.

Zeidman, Philip F.(1998), *Franchising*, International Franchise Association, Educational Foundation, Inc.

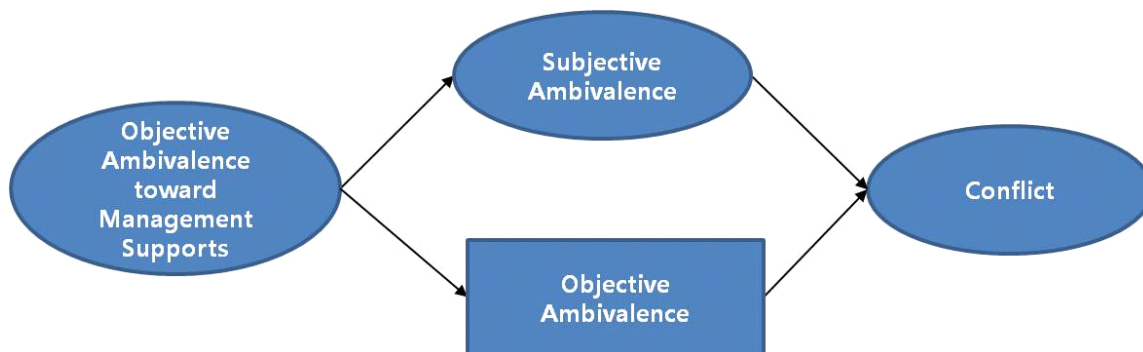
The Influence of Franchisee's Attitudinal Ambivalence toward Franchisor on the Franchisee's Conflict

Kim, Moon Seop*, Yi, Ho-Taek**, Jung, Yeon Sung***

ABSTRACT

Conflict between franchisor and franchisee is a serious impediment to attain the communal of franchisor and franchisee. In order to resolve the conflict perceived by franchisee, franchisor headquarter conducts operation strategy provides including various supports (e.g., information, product, training, promotion, incentive etc.). However, it is hard to resolve the conflict because the conflict is closely related with the attitudinal ambivalence which is not easily decreased by the franchisor's supports.

The purpose of this study is to suggest ways to decrease the franchisee's conflict toward franchisor. For this purpose, current study focuses on the attitudinal ambivalence as a reason of the conflict. Specifically, this study intends to investigate the influence of the franchisee's objective attitudinal ambivalence toward franchisor's supports on the franchisee's objective and subjective attitudinal ambivalence toward franchisor and the influence of the franchisee's objective and subjective attitudinal ambivalence on the conflict perceived by franchisee. Research model of this research is shown in the following <Figure 1>.



<Figure 1> Research Model

In order to test hypotheses, we selected 150 franchisee managers who are running a Parisbaguette chain store,

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Kangwon National University, 1st author

** Assistant Professor, Department of Business Administration, Keimyung University

*** Assistant Professor, Department of Business Administration, Dankook University, corresponding author

which is one of the foremost bakery franchise brands in South Korea. In order to measure the reliability and validity of data and to test the research model, a structural equation modeling (SEM) was used. As shown in Tables 1, the results shows sufficiently strong evidence of reliability and convergent and discriminant validity of the construct and measurement instruments.

<Table 1> Results of Confirmatory Factor Analysis

Construct	Item	Standardized Loadings(λ)	t-Value	SMC	AVE	Cronbach α	Composite Reliability
Objective Attitudinal Ambivalence toward Supports	OAS1	0.736	9.154	0.542	0.566	0.866	0.789
	OAS2	0.826	10.396	0.682			
	OAS3	0.788	0	0.621			
	OAS4	0.756	9.433	0.572			
	OAS5	0.644	7.858	0.415			
Subjective Attitudinal Ambivalence toward Franchisor	SAF1	0.536	0	0.287	0.637	0.693	0.605
	SAF2	0.993	7.682	0.986			
Conflict	Conflict1	0.556	0	0.309	0.554	0.923	0.870
	Conflict2	0.772	7.996	0.596			
	Conflict3	0.795	6.996	0.632			
	Conflict4	0.744	6.739	0.554			
	Conflict5	0.566	5.64	0.320			
	Conflict6	0.704	6.518	0.496			
	Conflict7	0.799	7.015	0.638			
	Conflict8	0.718	6.6	0.516			
	Conflict9	0.830	7.163	0.689			
	Conflict10	0.891	7.424	0.794			

$\chi^2(116)=184.996, p=.000; \chi^2/df=1.595; GFI=.877, NFI=.876, TLI=.940, CFI=.949, RMR=.056, RMSEA=.063$

In order to test our model and hypothesis, SEM was used. As shown in <Table. 2> the model fit is acceptable (GFI=.872, NFI=.871, TLI=.926, CFI=.941, RMR=.058, RMSEA=.068). And the results show that the franchisee’s objective attitudinal ambivalence toward franchisor’s supports has positive impact on the franchisee’s subjective attitudinal ambivalence toward franchisor, supporting hypothesis 1 ($\beta=0.528, t=2.757, p < .01$). The franchisee’s objective attitudinal ambivalence toward franchisor’s supports has positive influence on the objective attitudinal ambivalence toward franchisor, supporting hypothesis 2 ($\beta=0.806, t=4.249, p < .001$). The influence of the franchisee’s subjective attitudinal ambivalence toward franchisor has positive impact on the conflict perceived by franchisee, supporting hypothesis 3 ($\beta=0.256, t=2.647, p < .01$). And the influence of the franchisee’s objective attitudinal ambivalence toward franchisor has positive impact on the conflict perceived by franchisee, supporting hypothesis 4 ($\beta=0.189, t=1.783, p = .075$).

<Table 2> Results of Hypothesis Path

Path	Standardized Coefficient	t-value	sig.
Hypothesis 1: Objective Attitudinal Ambivalence toward Supports → Subjective Attitudinal Ambivalence toward Franchisor	0.528	2.757	p < .01
Hypothesis 2: Objective Attitudinal Ambivalence toward Supports → Objective Attitudinal Ambivalence toward Franchisor	0.806	4.249	p < .001
Hypothesis 3: Subjective Attitudinal Ambivalence toward Franchisor → Conflict	0.256	2.647	p < .01
Hypothesis 4: Objective Attitudinal Ambivalence toward Franchisor → Conflict	0.189	1.783	p = .075

$\chi^2(121)=205.249$, $p=.000$; $\chi^2/df=1.696$; GFI=.872, NFI=.871, TLI=.926, CFI=.941, RMR=.058, RMSEA=.068

In order to specify whether the mediation role of the franchisee's subjective and objective attitudinal ambivalence toward franchisor is full or partial, Chi-square statistics of research model (depicted in <Table. 2>) and nonrestricted model were compared (depicted in <Table. 2>). As shown in <Table. 1> and <Table. 2>, the change of Chi-square statistics is not significant ($\Delta \chi^2(1)=0.023$), supporting the full mediation model (research model).

<Table 2> Results of Path Coefficient of Nonrestricted Model

Path	Standardized Coefficient	t-value	sig.
Objective Attitudinal Ambivalence toward Supports → Subjective Attitudinal Ambivalence toward Franchisor	0.516	2.737	p < .01
Objective Attitudinal Ambivalence toward Supports → Objective Attitudinal Ambivalence toward Franchisor	0.819	4.524	p < .001
Objective Attitudinal Ambivalence toward Supports → Conflict	0.656	1.592	p=.111
Subjective Attitudinal Ambivalence toward Franchisor → Conflict	0.041	0.329	p = .742
Objective Attitudinal Ambivalence toward Franchisor → Conflict	-0.217	-0.584	p = .56

$\chi^2(120)=200.829$, $p=.000$; $\chi^2/df=1.674$; GFI=.874, NFI=.873, TLI=.928, CFI=.944, RMR=.051, RMSEA=.0067

This research enriches current research on franchise by introducing attitudinal ambivalence in this research area and showing the influence of attitudinal ambivalence on the conflict. In addition, the current study demonstrate

the reason why support of franchisor fails to resolve the conflict perceived by franchisee. Moreover, current research suggests marketing managers ways to resolve the franchisee's perceived conflict toward franchisor by focusing on the franchisee's objective attitudinal ambivalence toward franchisor's supports and the franchisee's subjective and objective attitudinal ambivalence toward franchisor.

Keywords : franchisor's support, conflict, attitudinal ambivalence, franchise system

