

유통경로상의 지배구조형태와 영향전략이 신뢰에 미치는 영향

오영애*

목 차

- I. 서 론
- II. 이론적 배경에 대한 고찰
- III. 연구모형 및 가설설정
- IV. 연구방법론
- V. 결 론

I. 서 론

1996년부터 國內 流通市場이 전면 개방되고 서비스시장 역시 개방이 확대되면서 國內 流通市場에서는 프랜차이즈(Franchise)에 의한 영업형태가 급속도로 증가하고 있다. 프랜차이즈에 의한 사업확대와 더불어 그 가맹점의 수 또한 급증하고 있으며, 프랜차이즈 본부와 가맹점주들 간에는 여러 가지 문제가 발생하고 있다.

프랜차이즈시스템은 경로구성원들의 의존성이 상당히 크고(三橋直樹 1991) 경로의 경쟁적 우위가 상대적으로 높으며 파워(power)의 불균형 상태에서 프랜차이저(Franchiser)와 프랜차이지(Franchisee)간의 빈번한 갈등으로 인하여 경로

* 숙명여자대학교 강사

구성원간의 신뢰에 많은 영향을 미치고 있다

특히 우리나라 편의점(convenience store : 이하에서는 CVS라 함)은 가맹점의 모집단계에서부터 프랜차이즈 계약의 체결 및 계약관계의 유지 그리고 종료에 이르기까지 많은 문제점을 안고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위한 하나의 방편으로 경로구성원들 사이의 신뢰의 정도를 측정함으로써 상호 신뢰강화를 통한 생산적인 협력관계를 모색할 필요가 있다.

따라서 본 연구에서는 CVS(편의점)시스템 운영상 노출되는 제반 문제를 경로리더인 CVS 본부의 의사결정 구조 및 영향전략이 경로 멤버간 신뢰에 미치는 영향의 규명을 통하여 CVS 시스템 전체의 경영실적 개선에 기여하는데 목적을 두고 있다.

본 연구는 환경의 동태성하에서 우리나라 CVS의 경로구성원들간의 신뢰도에 미치는 영향요인을 규명함으로써 첫째, 환경의 동태성하에서 官僚的 構造化(公式化, 集中化, 參與化)가 신뢰에 미치는 영향. 둘째, 환경의 동태성하에서 關係的 規範(結束性, 相互性, 柔軟性)이 신뢰에 미치는 영향. 셋째, 환경의 동태성하에서 영향전략(강압적전략, 비강압적전략)이 신뢰에 미치는 영향을 구체적인 연구 목적으로 하고 있다.

II. 이론적 배경에 대한 고찰

유통경로의 환경(distribution channel environment)에 대한 연구는 Guiltinan(1974)의 경로시스템의 진화모형(Evolutionary Change in Distribution Channels) 연구와 더불어 많은 학자들에 의해 언급되어 왔다. 또한 유통환경에 관련된 주요 이론으로서 자원의존이론(Resource Dependence Theory : Pfeffer & Salancik 1978)이 있다. 이 이론은 조직이 생존하고 성장하기 위해서는 자원관리가 중요하며 따라서 자원과 밀접한 주요 환경의 관리에 관심이 모아져야 한다는 것이다. 그러나 경로환경에 대한 체계적인 연구는 Achrol, Reve, 와 Stern(1983)이 유통 경로연구에 정치경제패러다임(Political Economy Paradigm)을 도입하여 환경에 대한 개념을 정립한 것으로 부터 비롯되었다.

1990년대에 들어 와서 기업간 교환관계의 속성에서 의미있는 변화가 목격되었다(Webster 1992). 많은 생산자들은 전통적인 기업 내부기능을 외부화하고 있어, 공급업자, 유통업자와 더불어 더욱 강하고 장기적인 관계를 형성하려고 시도하고 있다. 즉, 구매자-판매자가 계약을 하는 데 있어서 보다 더 밀접한 유대를 포함하는 전략적 연합(strategic alliance)으로 대체되고 있으며, 점차 기존의 일정한 유통경로 구성원과 협력적인 동반자 관계(cooperative partnership)을 형성

하려는 데 주력하고 있다.

이러한 장기적인 관계유지와 동반자 관계를 유지하려는 현상은 시장관계에 기초를 둔 전통적인 유통경로에 대한 대안인 수직적 통합 경로가 효과적 조정을 달성할 수 있다. 그러나 수직적 통합은 곧 유연성을 상실할 수 있으며, 또한 통합비용이 많이 소요되기 때문에 실제적으로 바람직한 전략이 되기는 어렵다 (Anderson & Weitz 1986). 그러나 독립적인 생산자와 유통업자 사이에 상호간의 준통합적 유통경로(quasi-integrated distribution)는 수직적 통합의 이점을 달성할 수 있다. 또한 기업기능의 실천에서 전문화를 이룰 수 있을 뿐 만 아니라 독립기업의 규모의 경제를 달성할 수 있는 수직적 통합으로 인한 관료제 통제양식의 비효율성을 피할 수 있다.

이와 같은 준통합적 유통경로에 있어 관계적 교환(relational exchange)의 개념은 중요하다. 이러한 관계적 교환의 개념은 공생적 마케팅(symbiotic marketing)의 개념을 시초로 관계적 교환에 대한 중요성이 인식되어 이에 대한 연구가 이루어지고, 고객과의 관계유지의 중요성을 강조하였다. Arndt(1979)는 장기적 연합(long-term associations)을 특징으로 하는 몇몇 교환을 주시하고 이를 내부화된 시장(domesticated markets)으로 명명하였다. 즉, 경쟁시장에서 경로구성원이 효과적인 경쟁자가 되기 위해서는 신뢰적인 협력자가 되어야함을 강조한다.

한편 Macneil(1980)은 교환의 유형을 단속적 거래(discrete transactions)와 관계적 교환의 연속선에서 분류하면서, 단속적 교환과 관계적 교환은 규범이 교환당사자의 관계에서 명시되는 방법에 의해 구분된다고 주장한다. 관계적 규범(relational norm)에 의해 특징되는 관계적 교환은 시간의 경과에 따라 관계상의 편익과 분쟁을 나누거나, 또는 분배된 이익과 부담을 조정하는 동태적인 교환이라 할 수 있다. 여기에 Dwyer, Schurr & Oh(1987)는 단속적 거래가 아닌 관계적 교환에 대한 Macneil(1980) 이후의 연구를 통해 단속적 거래와 관계적 교환의 차이점을 고찰하면서 구매자-판매자 관계발전 모형을 제시하였다.

이러한 관계적 규범의 구축이외에도 Frazier(1986)를 중심으로 유통경로내에서 특정 구성원이 상대방의 행동을 변화시키고자 사용하는 영향전략에 관한 연구들은 힘의 논리를 바탕으로 연구되어 왔다. 일반적으로 파워(power)는 어떤 경로구성원이 다른 경로구성원의 의사결정변수들에 영향을 줄 수 있는 능력, 즉 다른 경로구성원의 믿음과 행동에 대한 영향잠재력으로 제시되어 왔다. 반면 영향전략은 파워를 적용시키는 대안적 수단으로 일컬어진다. 구체적으로 영향전략은 영향력 시도에 이용되는 의사소통의 내용과 구조 즉 파워 또는 파워의 원천이 사용되는 방법으로 정의 된다.

신뢰(trust)는 마케팅의 관계관리에 있어서 중요한 측면으로 관심을 모으고 있다(Dwyer & Oh 1987; Moorman, Despande & Zaltman 1993; Schurr &

Ozanne 1985; Young & Wilkinson 1989). 전술한 Dwyer, Schurr, and Oh(1987)의 관계발전모형(The Relationship Development Process Model)은 탐색 및 확대단계의 하부과정인 기대개발에서 신뢰의 중요성을 지적하였다. 그들은 경로상에서의 신뢰를 파악, 정당성, 그리고 규범에 관한 여러 연구들을 하나로 묶을 수 있는 개념이 될 수 있다고 하였다.

Ⅲ. 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

우리나라 CVS 유통환경은 도시화, 핵가족화, 신세대의 급부상, 맞벌이 부부 증가 등 소비재 및 유통시장의 새로운 흐름을 형성하는 추세와 더불어 성장을 계속하여 왔다.

24시간 영업을 최대의 마케팅 전략으로 하는 CVS 업체는 우리나라에 도입된 이후 해마다 30~40% 이상의 높은 신장세를 보이고 있다.

그러나 이러한 성장과는 달리 편의점의 과당 출점 경쟁에 따른 지가상승과 무자료시장의 존재, 그리고 세계 및 인허가의 불합리 등이 CVS 성장의 장애요인으로 지적되고 있다.

1996년도 유통시장 개방원년을 맞은 CVS 사업 환경의 기회요인은, 가격파괴/항시염가(EDLP : Every Day Low Price)를 주도하는 할인점 등 신업태의 영향을 타업태에 비해 크게 느끼지 못할 만큼 경쟁력을 갖추게 되었다. 그리고, 슈퍼마켓과 별다른 충돌없이 공존관계를 유지하고 있는데, 이것은 편의점이 유통업체간 상호보완적 관계임을 確認시켜준 동시에 차별화전략이 성공한 것이라고 볼 수 있다.

한편, 위협요인으로서는 대기업의 유통참여 진출로 CVS 시장이 여전히 과열 경쟁의 양상을 띠고 있다는 것이다. 이러한 환경적 불확실성이 내재되어 있는 상황에서 가맹점주와 프랜차이즈 본부와의 신뢰에는 심각한 만큼 감소추세를 보이고 있으며 상당한 기회주의를 발생 시키고 있다. 환경의 불확실성하에서 이러한 불신과 기회주의를 줄이고 상호 협력하여 신뢰를 형성하는데 미치는 영향요인을 파악하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다.

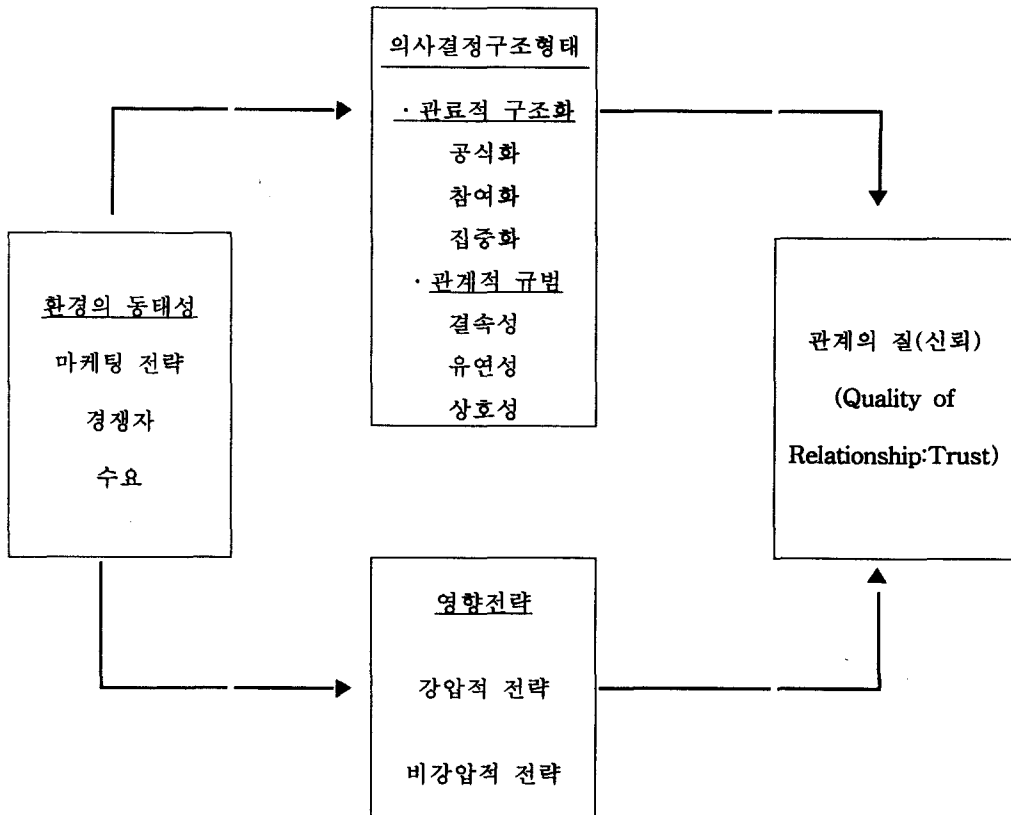
따라서 본 연구는 동태적인 유통환경하에서 관료적 구조화와 관계적 규범이 신뢰에 미치는 영향과, 강압적 영향전략과 비강압적 영향전략이 신뢰에 미치는 영향을 파악하는데 관심의 초점을 둔다. 본 연구에서의 유통환경은 외부경제를 이루고 있으며, 관료적 구조화, 관계적 규범, 그리고 영향전략과 신뢰는 경로 당

사자들의 행동과 태도의 조정과정을 둘러싸고 있는 내부정치구조이다.

관료적 구조화는 공식화, 최소한의 참여화, 그리고 집중화의 차원으로 분류되며 관계적 규범은 결속성, 유연성, 상호성의 세가지 하부차원으로 구분하였다.

영향전략은 강압적 전략과 비강압적 전략으로 분류하였는데 강압적 전략에는 약속, 위협, 법적 소원의 하부차원이 있고, 비강압적 전략에는 요청, 권고, 정보교환의 차원으로 분류하여 각각의 변수들이 신뢰에 미치는 영향관계를 연구 모형화 한것이 <그림 1> 이다.

<그림 1> 연구모형



2. 가설설정

유통경로 조직간의 지배구조에 대한 실증적 연구들은 수직적 통합의 정도를 나타내는 조직의 복잡성(Dwyer & Welsh 1985)과 의사결정 기능의 내부화라고 할 수 있는 관료적 구조화(Dwyer & Oh 1987)의 두가지 측면을 고려하고 있다.

수직적 통합은 상향 및 하향마케팅 기능에 대한 현실적인 참여로서 수행의

계속성과 마케팅 기능들에 대한 몇가지 통제 내지는 지배수단을 제공한다

주어진 수직적 통합의 정도하에서 불균형적인 상호의존 관계는 일방에게 파워의 우위를 제공하는데, 이는 파워가 약한 상대에 대한 행동 통제의 수단으로 사용하게 된다. 통제는 관료적 구조화를 이용함으로써 달성되어지는데 관료화는 강자의 상대적 자율성을 보호하고 조직간 협상과 의사소통을 원활하게 해주며 유사한 교환 상대자들에게 융통성을 갖고 상대하게 한다(Dwyer & Oh 1987).

일방을 유리하게 하는 파워의 불균형이 구조적으로 심할 경우 강자는 약자의 기회주의적 행동을 견제하고 내부의 거래 효율성을 증진시키기 위한 지배구조 형태로서 (1)관료화를 통한 관리적 통제와 (2) 관계적 규범을 통한 조직 문화적 통제의 두가지 형태가 있다(Anderson & Weitz 1986).

Reve(1980)는 관료적 구조화를 중앙집중화(centralization), 공식화(formalization), 상호작용(interaction)으로 차원화하여 조직간 관계의 핵심적인 구조적 특징으로 사용하였고 Dwyer와 Oh(1987)는 Reve(1980)의 상호작용의 개념을 구체화시켜 참여화를 채택하고 있다.

본 연구에서는 관료적 구조화를 공식화, 참여화, 중앙집중화의 세개차원을 사용한다. 공식화는 의사결정이 명백한 규정과 절차에 의해서 행하여지는 정도를 말하는 것으로 시스템의 규범이 명확한 규정과 절차에 의해 행하여 지는 정도라고 정의할 수 있다(Scott 1981).

참여화는 제안, 의사결정시의 참여로서 목표의 형성 등을 포함하는 의사결정의 참여도가 낮은 정도를 나타낸다(Dwyer & Oh 1987, 1988). 그리고 중앙집중화는 관계에서 의사결정과 이를 수행하는 힘이 수직적으로 집중된 정도를 말한다(John & Reve 1982). 이 변수들은 관리적 또는 관료적 통제의 정도를 나타내는 것으로 관리가 가능하고 통제가 용이 할수록 수직적 통합 정도가 크고 내부화의 정도가 크다고 할 수 있다(John & Reve 1982).

효율성 제고를 위하여 만들어진 관료적 구조화는 조직 관계에서 신뢰 형성의 기회를 줄어들게 하며(Arrow 1974) 이러한 관료적 환경은 교환관계에서 유연성을 감소시켜 신뢰도를 떨어 뜨린다.

본 연구에서는 위에서 언급한 이론적 배경을 근거로 다음과 같은 연구가설을 설정하고 있다.

가설 1 : 환경의 동태성과 관료적구조화는 다음의 관계를 가질 것이다.

- 1-1. 환경의 동태성과 公式化는 正의 관계를 가질 것이다.
- 1-2. 환경의 동태성과 參與化는 正의 관계를 가질 것이다.
- 1-3. 환경의 동태성과 集中化는 正의 관계를 가질 것이다.

거래관계에서의 불확실성을 통제하기 위한 수단으로서 합병, 수직적통합,

수평적확장, 거래선 다변화 등 많은 전략적 대안들이 있다(Pfeffer & Salancik 1978). 특히, 유통경로상에서의 불확실성을 감소시키기위한 전략대안으로서 수직적 통합이나 거래선다변화가 비중을 차지하고 있다. 그러나 수직적 통합이 갖는 관료적 의사결정구조에 대한 한계가 제기되면서 이를 극복하기 위한 노력의 일환으로 조직 문화적접근이라고 할 수 있는 관계적규범(relational norm)이 시도되고 있다.

유통경로관리 지배에서 파워(power)의 논리가 관계성(relationship)의 논리로 전이되어가고 있다. 거래선의 다변화를 통해 거래의존을 줄이고 상대적으로 힘의 우위가 유통경로 관리상의 근간을 이루고 있었으나 최근에는 유통경로 구성원간의 협력적인 파트너쉽(partnership)을 형성하려는데 주력하고 있다(Heide & John 1990; Dant & Schul 1992; Arndt 1979).

거래비용접근이론이나 정치경제 패러다임도 교환을 단속적인 거래보다는 지속적인 관계적 교환의 개념을 도입하는 것을 전제로 하고 있다. Dwyer, Schurr & Oh(1987)의 관계발전모형은 교환의 탐색/확대 단계에서의 규범개발에 대한 중요성을 강조하고 있다. Lipset(1975)은 규범을 기대되어지는 행동패턴이라고 정의하였는데 이는 교환쌍방에 대한 탐색의 지침을 제공할 수 있다(Scanzoni 1979).

유통경로 환경의 복잡성과 다양성이 증대되어 가면서 이에따라 기업 경쟁력의 수단으로서 이산적 거래에서 관계적 교환으로 변화되어 가고 있는데 JIT 시스템(Just-in-Time System) 도 관계적 교환이 발전된 형태라고 볼 수 있다.

여기에서 관계적 규범의 차원은 Kaufmann과 Stern(1988)이 제시한 결속성(solidarity), 상호성(mutuality), 그리고 Noordwier(1986)가 제시한 유연성(flexibility;) 의 세가지 차원으로 구분하였다.

결속은 관계의 지속자체가 중요하며, 가치가 있다고 인식하여 내부화된 정도를 말한다. 결속이 없다면 미래의 교환관계는 보장될 수가 없으므로 결속에 의한 양자관계는 의사결정 통제력을 사용하는 데 있어서 안전장치가 될 수 있다.

상호성은 교환과정에서 발생한 편익과 부담의 공정한 배분을 말한다. 시장교환에서는 편익과 부담이 엄밀히 나누어 지지만 관계적 교환에서는 공유되며 장기간에 걸쳐 평가된다.

유연성은 환경이 변화되었을 때 양당사자가 우호적으로 반응할 것이라는 쌍방적 기대를 의미한다. 즉, 환경의 변화가 이루어 졌을 때 일방이 방침을 갑자기 수정하여 상대방에게 해를 끼치지 않을 것이라는 상대방의 기대를 의미한다.

유통 경로내의 시장 환경의 변화와 관계적 규범간의 기존 연구의 고찰을 통해서 다음과 같은 연구가설을 도출해 내고 있다.

가설 2 : 환경의 동태성과 관계적 규범은 다음과 같은 관계를 가질 것이다.

- 2-1. 환경의 동태성이 클 수록 結束性은 負의 관계를 가질 것이다.
- 2-2. 환경의 동태성이 클 수록 相互性은 負의 관계를 가질 것이다.
- 2-3. 환경의 동태성이 클 수록 柔軟性은 負의 관계를 가질 것이다.

최근 유통경로 연구의 주된 목적은 마케팅 경로에서 파워에 대한 연구가 경로의 기능과 조직체간의 상호작용에 어떻게 유용한 통찰력을 제공할 수 있는가를 보여주는 데 있었다(Reve & Stern 1979). 기존의 현장연구(field studies)들은 경로관계내에서의 파워(power), 파워의 원천(the source of bases of power), 그리고 갈등(conflict)에 초점이 맞추어져 왔다(EI-Ansary & Stern 1979; Etgar 1976,1978; Hunt & Nevin 1974, Lusch 1976,1977).

그러나 영향력 행사기업(source firm)이 영향력을 받는 목표기업(target firm)에 영향력을 행사하는데 사용되는 의사소통의 내용과 구조 즉, 기업간 영향전략에 대한 개념적이며 실증적인 연구들은 부족하였다(Frazier & Summers 1984; Wilkinson & Kipnis 1978). 또한 경로 연구자들은 힘의 소유와 힘의 사용을 구분하지 않은 경우도 많았고 다양한 영향전략(Influence Strategy)의 적용보다는 파워의 효과나 파워의 원천/근거에 대해서 관심을 가지곤 하였다. 그러나 최근에는 Dwyer, Schurr, 그리고 Oh(1987)의 연구를 비롯하여 판매자-구매자 쌍방에 관한 연구에서는 영향전략의 역할이 매우 중요하게 인식이 되고 있다(Weitz 1981).

영향력 행사에 앞서서 영향력을 행사하는 기업의 부서 책임자는 우선 어떠한 접근 방법을 사용할 것인가를 고려해야 할 것이다. 대부분의 기업간 영향전략 시도의 궁극적인 목적은 목표기업의 행동을 수정하는 것이지만 이를 위해 사용되는 접근 방법이 의도된 행동에 직접적으로 초점을 맞출 필요는 없다. 이는 영향력행사기업 자신의 궁극적인 목표를 달성하기 위해서 사용한 영향전략에 대해서 목표기업 이 영향력 행사기업에의한 영향전략 시도의 바람직함에 대한 인식의 여부를 변경시킬지에 따라 두가지 접근으로 나뉘을 의미한다. 즉, 상대방의 인식 자체를 변화시켜서 영향력을 달성하는 간접전략과 인식변화에 근거하지 않은 직접적 영향전략이 있다.

인식변화에 근거한 전략은 의도된 행동에 관한 상대방의 인식을 변화시켜서 영향력을 달성하는 문제가 되는 행동이 영향력행사 기업과 목표기업의 공동의 목표나 양자간의 양립 할 수 있는 목표와 관련된 것일 때 적합하다.

이러한 전략의 효과적 사용은 영향력을 행사하는기업과 영향력 받는 기업인 목표기업 모두에게 진정한 효익을 제공할 것이고, 더욱 더 강한 기업간 즉, 더 높은 목표기업의 의존과 더 높은 영향력 행사기업에 대한 신뢰를 야기시킬 것이다. 또한 이것은 역으로 목표기업에 대한 영향력 행사기업의 미래 영향력의 중

가를 의미한다. 게다가 이러한 방법으로 얻어진 영향력은 영향력 행사기업에 대한 감시를 필요로 하지 않고 영향력 받는 기업인 목표기업의 행동의 동기가 영향력 행사기업에 의존하지 않으므로 자발적으로 인내될 것으로 기대된다 (Kasulis & Speckman 1980; Kelman 1961; Raven & Kruglanski 1970).

Kale(1986)은 開途國의 유통경로내에서의 파워와 영향력 프로세스를 조사하였는데 간접적이고 저압력적인 영향전략으로 정보교환, 요청, 권유의 변수들을 분류하고 직접적이고 고압력적인 영향전략으로 법적인 탄원, 약속, 위협을 사용하였다.

Frazier와 Rody(1991)는 산업재에서의 공급자와 유통업자에 의한 비강압적, 강압적 영향전략에 대한 호혜적인 이용과 기업간 힘, 가려진 갈등, 갈등해소의 개념들을 가진 이러한 전략들의 상호관계에 중점을 두고 개발되었다.

정보 교환전략(information exchange strategy)은 영향력 행사기업의 책임자가 영향력 받는 기업인 목표기업이 어떻게 하면 가장 수익성이 높게 운영될 것인지에 대한 목표기업의 인식을 변화시키기 위하여 사업문제와 운영과정에 관해 토론을 사용하는 전략을 말한다. 이러한 전략은 목표기업의 운영철학과 의사결정과정에 있어서 변화가 광범위한 종류의 기대된 행동반응으로 연결되리라는 기대에 근거하고 있다.

권고전략(recommendation strategy)은 목표기업이 특정한 행동에 관하여 영향력을 행사하는 기업의 제안을 따르면 이로울 것이라는 것을 영향력 행사기업의 책임자가 예측해 주는 것을 말한다. 권고전략은 목표기업의 행동을 더 구체적으로 지적하므로 효과적으로 사용되면 정보교환 전략보다 더 적은 시간과 노력으로 의도된 행동을 달성할 수 있다.

약속전략(promise strategy)은 영향력을 받는 목표기업이 영향력 행사기업의 요구에 순응한다면 영향력 행사기업이 구체적인 보상의 제공을 약속하는 전략이다. 이 전략은 영향력 받는 목표기업의 순응으로 영향력을 행사하는 기업이 얻는 효익이 제공하는 보상으로 인한 비용보다 크고, 동시에 목표기업에게는 순응으로 인한 비용보다 보상의 가치가 클 때 양측 모두에게 순효익의 증가를 가져온다.

위협전략(threat strategy)은 영향력을 받는 기업인 목표기업이 기대되는 행동을 수행하지 못하면 부정적인 제재가 가해질 것이라고 영향력을 행사하는 기업(source firm)이 영향력을 받는 기업인 목표기업(target firm)에게 알리는 것이다(Angelmar & Stern 1978). 위협의 성공여부는 가해질 응징의 정도, 영향력 받는 목표기업이 순응비용보다 불응비용이 크다고 생각하는지의 여부, 그리고 위협의 신빙성에 달려 있다(French & Reven 1959; Tedeschi, Barry & Bonoma 1973).

법적전략(legalistic strategies)은 영향력을 행사하는 기업이 법적 계약이나

구속력이 있는 비공식적 합의사항에 따라서 목표기업이 어떤 행동을 할 것을 요구하는 전략이다. 영향력을 행사하는 기업에 의해 강요된 행동이 양자가 모두 '공정한 협정'이라고 여길 만한 법적인 근거가 있다면 이 전략은 적은 감시비용으로 즉각적이고 장기적인 순응을 가져 올 것이다. 법적 전략은 기존의 갈등을 부각시키고 양자간에 상당한 법적 비용을 낼 수 있으며, 나아가서 영향력을 받는 목표기업의 순응에 대한 비용이 과도하다고 판단되면 영향력을 행사하는 기업이 법적인 측면에서 유리한 그 관계를 해지하려고 할 수도⁴ 있다.

요청전략(request strategy)은 영향력을 행사하는 기업이 영향력 받는 목표기업의 후속적인 순응이나 불응에 대한 구체적인 결과를 알리지 않고 목표기업이 취하기를 원하는 행동을 다만 알려주지만 하는 전략이다. 요청은 (1)마음이 맞는 협력적인 관계에서 (2) 영향력 받는 목표기업의 순응의 원천적 가치가 상응하는 비용을 초과했을 때 가장 적절하다. 이러한 과정은 두 기업의 책임자간의 상호신뢰와 개인관계를 증진시켜서 관계를 강화시키고, 미래의 정보교환이나 권고전략의 효과를 높일 것이다. 환경의 급변성이 영향전략에 미치는 연구가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 3 : 경로리더의 영향전략은 경로환경의 동태성의 영향을 받을 것이다.

3-1. 환경의 급변성이 클 수록 강압적 전략의 사용은 감소할 것이다.

3-2. 환경의 급변성이 클 수록 비강압적 전략은 사용은 증가할 것이다.

3. 독립변수와 신뢰와의 관계

마케팅에서의 신뢰는 대체적으로 세가지 차원에서 구분되어 있다. 첫째차원에 해당하는 것으로 Dwyer, Schurr 그리고 Oh(1987)는 관계발전모형에서 탐색 및 확대단계의 하부과정이 기대의 개발로서 신뢰를 중요하게 언급하였는데 그들은 신뢰를 만족 및 기회주의와 함께 관계의 질(relational quality)측면 혹은 특성으로 취급하였다. Anderson, Lodish 그리고 Weitz(1987)도 신뢰를 파워, 의사소통 그리고 목표적합성과 함께 관계의 질중의 한 특성으로 보았다.

두번째 차원에 해당하는 것은 신뢰를 관계의 질을 결정하는 요인으로 보는 것이다. Anderson과 Narus(1984)는 유통업자의 관점에서 경로과업관계 모델을 제시하면서 두 집단간의 협동과 갈등의 양을 결정하는 요소로 보았고, Parasuraman, Zeithaml 그리고 Berry(1985)는 서비스의 질에 대한 인식을 결정하는 요인으로서 믿음성, 정직성, 신용으로 보았으며 Moorman, Deshpande 그리고 Zaltman(1993)은 시장조사 관계에서 신뢰에 영향을 미치는 요인에 대한 연구에서 신뢰를 교환 상대방에 대한 의존을 결정하는 요인이라는 관점을 취하고 있다. 세번째 차원에 해당하는 것은 두 집단간 의사소통을 결정하는 요소로 신뢰

를 모형화하여 구분한 것으로서 Anderson과 Weitz(1990), Mohr과 Nevin(1990) 등의 연구가 있다. 한편, Sullivan과 Peterson(1982)은 성실성(sincerity), 주의(caution), 관계수립을 위한 노력, 공정성(equality), 목표일치(goal congruence), 일관성(consistency), 그리고 협조에 대한 기대 등을 측정함으로써 신뢰를 평가하였으며 Crosby, Evans 그리고 Cowles(1990)는 성실성, 경쟁적 행동, 정직성, 정보공유에 관한 신념을 측정함으로써 신뢰를 평가하였다. 이들 차원중에서 어떤 것은 신뢰 자체의 구성요소(components)라기 보다는 신뢰에 영향을 주는 요인으로써 더 적합하다고 볼 수 있다.

위에서 언급한 이론적 배경을 토대로 의사결정 구조형태와 영향전략이 경로구성원들의 신뢰에 미치는 가설을 검증하기 위하여 다음과 가설을 설정한다.

가설 4 : 경로내의 관료적 구조화가 클 수록 신뢰와의 관계는 다음과 같을 것이다.

- 4-1. 경로내의 公式化가 클 수록 신뢰는 감소할 것이다.
- 4-2. 경로내의 參與化가 클 수록 신뢰는 증가할 것이다.
- 4-3. 경로내의 集中化가 클 수록 신뢰는 감소할 것이다.

가설 5 : 경로내의 관계적 규범이 클수록 신뢰에 대한 영향은 다음과 같을 것이다.

- 5-1. 경로내의 結束性이 클 수록 신뢰는 증가할 것이다.
- 5-2. 경로내의 相互性이 클 수록 신뢰는 증가할 것이다.
- 5-3. 경로내의 柔軟性이 클 수록 신뢰는 증가할 것이다.

가설 6 : 경로내의 영향전략은 신뢰에 다음과 같은 영향을 미칠 것이다.

- 6-1. 경로내의 강압적 전략(약속, 위협, 법적소원)은 신뢰를 감소시킬 것이다.
- 6-2. 경로내의 비강압적 전략(요청, 권고, 정보교환)은 신뢰를 증가시킬 것이다.

IV. 연구방법론

1. 표본의 구성과 연구방법

본 연구모형의 검증에 이용된 자료는 서울·인천·수원지역에서 CVS를 운

영하고 있는 350개의 가맹점주를 대상으로 하였다. 연구에서 지역을 한정 한 것은 우리나라 전체 CVS 1,904점포 중(1995년 6월 현재 : 한국편의점 협회) 70% 정도인 1,345개 점포가 해당 조사지역에 소재하고 있으므로 어느 정도의 대표성이 있다고 생각되었기 때문이며, 지방에 있는 CVS는 개점기간이 짧기 때문에 연구의 표본으로 적당치 못하다고 생각되었기 때문이다. 개점이 일년이상 지난 CVS를 대상으로 한 이유는 최소한 일년이상의 경험이 있는 CVS만이 본 연구의 표본으로 적당하다고 판단되었기 때문이다. 또한 시간과 비용상의 문제로 한정하여 조사를 실시하였다. 점주를 대상으로 한 것은 본사와의 거래관계시 점포 운영에 관한 제반사항을 점장 또는 직원들이 하기 보다는 점주가 하는 것이 보편적인 것으로 판단되었기 때문이다.

직영점의 경우 의사결정구조, 관계적 규범 그리고 영향전략들이 제 관계의 질에 영향을 미치는 변수들(신뢰)을 측정하는 데 있어 가맹점주와 같은 중요성이 발견될 수 없다고 생각되었기 때문에 직영점주에 대한 연구는 생략하고 가맹점주에 한정시키고 있다. 본 설문조사는 사전설문조사를 통하여 설문지의 용어를 어느정도 조정 한 후 훈련된 조사자들을 통하여 개별면담하여 작성되었다.

연구의 변수를 측정하기 위한 문항들이 의도된 대로 측정되고 있는지를 파악하기 위해 내적 신뢰성은 Chronbach's α 계수를 사용하였으며, 타당성분석은 판별 타당성, 이해 타당성 검증을 통해 이루어졌으며, 이를위해 요인분석(factor analysis)이 이루어졌다. 본연구의 가설검증을 위해서는 상관관계분석(correlation analysis), 경로분석(path analysis), 회귀분석(regression analysis) 등의 통계기법을 사용하였고, 수집된 자료는 사회과학 통계패키지인 SPSS/PC+로 처리하였다.

2. 개념의 조작적 정의 및 측정

환경의 동태성은 환경의 안정성-불안정성 및 교란성으로 정의된다(Dess & Beard 1984). 안정성(stability) 및 불안정성(instability)은 환경요소들의 이동 및 변화(turnover)의 정도를 나타내며, 교란성(turbulence)은 증대된 환경적 상호연관성에 의해서 환경이 혼란되어진 범위정도를 말한다(Aldrich 1979). 따라서 환경의 급변성은 산출환경(output environment)내에서 마케팅 환경 영향요인들이 서로 연계되어 변화하는 정도로써 변화성 또는 불안정성을 나타낸다. 환경의 급변성은 Leblebici 와 Salancik(1981) 이후 여러 학자들에 의해 사용되어 타당성이 인정된 것으로서 시장내에서 경쟁요소의 변화, 마케팅 전략의 변화, 소비자의 선호도 변화등의 항목으로 5점 척도의 리커드 스케일로 측정하였다.

신뢰의 측정항목은 Sulilivan and Peterson(1982)이 개발하고 Dwyer and Oh(1987)의 의해 정리된 5점 척도의 리커트스케일로 측정하였다. 신뢰의 측정항

목은 본사가 진지하다고 생각됨, 본사와의 업무관계에서 조심해야 함, 본사가 긴밀한 관계를 원함, 본사가 추천이나 제안에 회의적임, 본사의 좋은 충고와 협조에 의존함, 본사와 동등한 관계에서 함께 일함, 본사는 긴밀한 업무관계를 기대함, 본사의 행동은 그의 과거의 행동과 일치함, 본사와 판매 및 유통 프로그램 문제들에 관해 서로 동의함 등의 9개 항목을 사용하여 측정하였다.

관료적 구조화의 변수는 Dwyer and Oh(1987)에서 사용한 문항을 이용하여 5점 척도의 리커트스케일로 측정하였다. 공식화의 측정항목은 업무관계상 관련된 표준화된 절차들, 책임의 명확한 규정, 문서화된 규정에 의한 원칙적 거래, 여러 측면에 관한 많은 규정과 절차, 공식적이고 사전에 계획된 기준에 의한 접촉 등을 포함한다. 집중화의 측정항목은 여러 측면에서 본부의 충고를 따름, 일을 하기전 본사로 부터 허락, 본사의 강력한 제안에 따라 운영, 본사가 가지는 계약상의 재량권의 정도 등을 포함한다. 참여화의 측정항목은 정보나 의견, 아이디어, 제안등의 고무적인 유도, 의사결정에의 참여, 의사결정에의 능동적인 역할 등을 포함하여 측정하였다.

관계적 규범의 측정은 Noordewier(1986)가 제시한 유연성과 Kaufman & Stern(1988)이 제시한 상호성(mutuality)과 결속(solidarity)의 세가지 차원으로 구분하여 측정하였다. 규범에 관한 9항목들은 5점 리커트스케일로 측정되었으며 1점에서 5점으로 갈수록 측정항목에 대한 동의의 정도가 심화되는 것으로 조정되었다. 유연성은 거래상대방과의 관계에 대한 어려운 상황에서의 참을성, 문제 발생시나 특별한 상황에서의 자발적인 계약조정, 그리고 기존 계약조건의 양보등으로 측정하였다. 상호성의 측정은 이익과 비용의 분담 측면에서의 최소한의 공정성, 편익과 협력의 비례성, 장기적 불균형 등으로 측정하였다. 결속성의 측정은 거래당사자들이 지속적인 관계유지 노력, 협조적인 관계, 동반자적 인식에 대한 가치 부여 정도로 측정하였다.

영향전략의 측정은 Boyle, Dwyer, Robicheaux & Simpson(1992)이 사용한 변수들을 이용한 조작적 정의에 따라 각각의 차원들에 대하여 다측정항목(multiple-measure items)을 사용하였다. 본 연구는 이들이 제시한 항목들을 이용하여 5점 리커트스케일 척도를 이용하였다.

약속은 특정 행동에 대한 보답의 약속, 배달, 원가 및 품질기준 준수에 대한 보상의 제공, 새로운 계획의 협조에 대한 보상의 제공, 마케팅이나 운영절차의 변경을 위한 보상의 제공, 새로운 계획이나 방침의 비협조시 인센티브의 제공 등의 5항목으로 측정하였다. 위협은 요구의 불응시 불이익의 명확화, 불응시 대금지불 지연이나 주문 취소의 위협, 새로운 기회에 대한 사업의 방해, 불응시 상대방의 사업을 방해할 수 있다는 암시 등의 4항목으로 측정되고 있다. 법적소원은 계약의 왜곡된 해석, 계약을 협상도구로 이용, 계약조항의 상기, 유리한 계약내용의 언급등의 4항목으로 측정되었다. 요청은 결과의 제시없는 순응의 요구, 사

업에 관한 영향의 설명없이 순응의 요구, 보상이나 응징의 언급없는 협력의 요구, 순응 동기부여의 불필요성등의 4항목으로 구성된다. 권고는 권고의 순응에 따르는 편익의 제시, 기대되는 긍정적 효과의 명확화, 쌍방의 이익을 위한 목적의 명확화, 기대되는 성공의 논리나 증거의 윤곽 제시 등의 4항목으로 측정되고 있다. 정보교환은 전략적 장기적 안전에 몰두, 장기적 계획에 관한 방향의 토론, 결정사항이 대국적 양상에 미치는 영향의 설명 등의 3항목으로 측정하였다.

3. 타당성의 검증

타당성은 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확하게 측정하였느냐 하는 것으로 그 평가방법에 따라 내용타당성(content validity), 기준관련 타당성(criterion-related validity), 개념타당성(construct validity)의 개념으로 나눌 수 있다. 일반적으로 내용타당성은 특정도구의 대표성에 관한 개념이며, 기준관련 타당성은 특정변수간의 통계적인 관계를 규명하는 것이다. 또한 개념타당성은 심리학적 특성의 측정에 관련된 개념으로 측정자체의 정확성에 관련된 개념이다. 본 연구의 측정타당성은 개념타당성과 내용타당성을 중심으로 검토하기로 한다.

3.1 개념타당성

본 연구에서는 여러 선행 연구자들이, 타당성, 신뢰성 검증을 거쳐 사용하였던 측정치들을 이용하고 있으므로 개념 타당성(construct validity)이 어느 정도 보장된다고 할 수 있다. 가설의 검증에 앞서 각 개념을 측정할 척도에 대한 단일차원성과 신뢰성을 검토하였다. 일차원성 각각의 개념의 측정치들을 대상으로 요인분석을 실시하였다. 요인추출모델로는 PC(principal component), CFA(common factor analysis), ML(maximum likelihood), GLS(generalized least square)등의 방법이 있으나 각각의 방법들이 사용목적에 따라 다르게 사용된다. 본 연구에서는 공통요인분석방식(common factor analysis)을 이용하였으며 회전방법으로는 VARIMAX방법을 이용하였다. 요인분석의 결과를 제시하면 <표1>, <표2>, <표3>, <표4>와 같다.

<표1> 환경의 급변성의 공통요인분석결과

측정개념	VARIMAX 로 회전된 요인적재치					
	요인 I		요인 II		요인 III	
환경의 급변성	EVC1	.76773	EVM1	.80822	EVD2	.76618
	EVC4	.74152	EVM2	.74317	EVD1	.76424
	EVC2	.71894	EVM3	.72836	EVD3	.74045
	EVC3	.58552	EVM4	.65006	EVD4	.45497
	EVC5	.55743				
Eigenvalue	3.67661		1.73501		1.51343	
분산비	28.3		13.3		11.6	

<표2> 관료적 구조화 공통요인분석결과

측정개념	VARIMAX 로 회전된 요인적재치					
	요인 I		요인 II		요인 III	
관료적 구조화	FOR1	.82564	PAR3	.82612	CONC2	.88806
	FOR2	.77138	PAR2	.81215	CONC3	.52362
	FOR4	.61769	PAR1	.73553		
	FOR3	.61398				
Eigen value	2.91090		2.18408		1.02583	
분산비	29.1		21.8		10.3	

<표3> 관계적 규범 공통요인분석결과

측정개념	VARIMAX 로 회전된 요인적재치					
	요인 I		요인 II		요인 III	
관계적 규범	MUT2	.82643	SOL1	.81563	FLE3	.87866
	MUT3	.80234	SOL2	.79767	FLE2	.69436
	MUT1	.69559	SOL3	.70702		
Eigen value	3.08774		1.31113		0.93826	
분산비	38.6		16.4		11.7	

<표 4> 영향전략에 대한 공통요인분석결과

측정 개념	VARIMAX 로 회전된 요인적재치											
	요인 I		요인 II		요인 III		요인 IV		요인 V		요인 VI	
영향 전략	PRO2	.7783	LP3	.8186	REC2	.8752	THR3	.8739	REQ2	.7949	IE1	.7643
	PRO3	.7508	LP4	.7486	REC1	.8197	THR2	.8474	REQ4	.7099	IE2	.7398
	PRO4	.7455	LP2	.7138	REC3	.7694	THR4	.7187	REQ3	.5965	IE3	.6680
	PRO1	.6989			REC4	.4662			REQ1	.5338		
	PRO5	.6052										
Eigen value	5.18022		2.97410		2.10112		1.55801		1.27982		0.98625	
분산비	23.5		13.5		9.6		7.1		5.8		4.5	

3.2 내용타당성

내용타당성(content validity)은 측정도구 자체가 측정하고자 하는 속성이나 개념을 측정할 수 있도록 되어 있는가를 평가하는 것으로 측정항목이 적절히 표본추출되었는가 하는 것과, 그 내용이 적절한 테스트 항목의 형태로 이뤄졌는가 하는 것에 대한 설명이다(Nunnally 1978). 내용타당성을 알아보기 위하여 각 변수의 측정항목에 대하여 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 이에 대한 검정통계치는 Cronbach's α 로 나타낸다. 일반적으로 이 값이 0.6이상이면 내용타당성이 있는 것으로 보며, 탐색적 연구에서는 0.5를 기준으로 하여 측정한다.

<표5> 측정항목의 신뢰성분석결과

측정 개념	최초항목수	최종항목수	Cronbach's α
환경의 동태성	경쟁요소	5	.7636
	마케팅 전략	4	.7434
	소비자 선호	4	.6502
관료적 구조화	공식화	4	.7616
	참여화	4	.7479
	집중화	5	.5474
관계적 규범	결속성	3	.7047
	상호성	3	.7297
	유연성	3	.5877
영향전략	약속	5	.7883
	위협	4	.8292
	법적소원	4	.7994
	요청	4	.7649
	권고	4	.7812
	정보교환	3	.6282

<표5>에서 환경의 변화성 차원인 소비자의 선호($\alpha=.6502$), 관료적 구조화의 차원인 집중화($\alpha=.5474$), 관계적 규범의 차원인 유연성($\alpha=.5877$), 영향전략의 비강압전략의 하부개념인 정보교환 ($\alpha=.6282$)을 제외한 모든 개념이 Nunnally(1978)가 제시한 기준에 적합한 것으로 나타나고 있다.

4. 연구모형의 검증

4.1 환경과 독립변수와의 관계분석

관료적 구조화(공식화, 최소한의 참여화, 집중화)와 환경의 급변성과의 관계 분석은 경쟁요소변화, 마케팅 전략 변화, 소비자의 선호변화등 구조화 차원에 미치는 영향을 바탕으로 관료적 구조화에 대한 회귀식을 도출하면 다음과 같다.

$$\text{관료적 구조화} = \alpha + \beta_1\text{EVC} + \beta_2\text{EVM} + \beta_3\text{EVD} \text{ -----(1)}$$

β_1 : 경쟁요소변화, β_2 : 마케팅 전략, β_3 : 소비자 선호변화

<표6> 관료적 구조화에 대한 상관관계분석표

	FOR	PAR	CONC	EVM	EVC	EVD
FOR	1.0000					
PAR	-.0862*	1.0000				
CONC	.5110***	-.0681	1.0000			
EVM	.1281**	.2197***	.1581**	1.0000		
EVC	.0257	.0743	.0165	.3558***	1.0000	
EVD	-.0778	.0679	-.0484	.0804	.1186	1.0000

* P <.10 **P, <.05 ,***P< .01

<표7> 관료적 구조화에 대한 경로분석표

	β_1	β_2	β_3	R ²	F	Sig F
공식화	.04132 (.5140)	.12422 (.0491)	-.08399 (.1588)	.02532	2.43349	.0652
참여화	-9.026E-03 (.8857)	.19195 (.0023)	.06452 (.2746)	.04154	4.05970	.0076
집중화	-.041779 (.5100)	.15644 (.0135)	-.02843 (.6333)	.02214	2.12067	.0978

* 괄호안은 개별회귀계수의 유의수준임.

환경의 급변성과 공식화와의 관계를 분석하면 시장내의 마케팅 전략요소의 변화가 심할 수록 본사의 입장에서는 타사들이 마케팅 전략을 자주 바꿈에 따라 자사의 매출액이 감소하기 때문에 본사와 편의점간의 의사결정 시스템은 본부에 집중되는 것으로 분석할 수 있다. 따라서 가설 1-1은 부분 채택된다. 환경의 급변성과 최소한의 참여화 차원은 <표6>의 상관관계를 보면 본 연구가설에서 설정하였던 방향성과는 동일한 방향으로 나타나고 있으며, <표7>의 회귀분석에서도 긍정적인 영향($\beta_2=.19195$ $t=.0023$)을 미치는 것으로 나타났다. 집중화와 환경의 급변성에 대한 결과에서도 위에서 언급한 분석과 마찬가지로 마케팅 전략요소만이 유의적($\beta_2=.15644$, $t=.0135$)인 것으로 분석되고 있다. 가설1-3은 부분 채택된다.

관계적 규범(결속성, 상호성, 유연성)과 환경의 급변성과의 관계분석은 경쟁요소변화, 마케팅 전략 변화, 소비자의 선호변화등 구조화 차원에 미치는 영향을 바탕으로 관료적 구조화에 대한 회귀식을 도출하면 다음과 같다.

$$\text{관료적 구조화} = \alpha + \beta_1\text{EVC} + \beta_2\text{EVM} + \beta_3\text{EVD} \text{ -----(2)}$$

β_1 : 경쟁요소변화, β_2 : 마케팅 전략, β_3 : 소비자 선호변화

<표8> 관계적 규범에 대한 상관관계분석표

	SOL	MUT	FLE	EVM	EVC	EVD
SOL	1.0000					
MUT	.4510***	1.0000				
FLE	.2725***	.4039***	1.0000			
EVM	.3441***	.1258**	.1012	1.0000		
EVC	.1415	.0260	.0179	.3571	1.0000	
EVD	.0139	.0025	.0331	.0926	.1246	1.0000

* P <.10, **P <.05, *** P< .01

<표9> 관계적 규범에 대한 경로분석표

	β_1	β_2	β_3	R ²	F	Sig F
결속성	.02903 (.6291)	.33703 (.0000)	1.089E-03 (.9846)	.12131	12.93139	.0000
상호성	-8.25E-03 (.8965)	.13940 (.0279)	-5.76E-03 (.9231)	.01863	1.77778	.1516
유연성	-4.17E-03 (.9479)	.04651 (.4365)	.03902 (5166)	.00409	.38437	.7643

* 괄호안은 개별회귀계수의 유의수준임.

결속성과 환경의 급변성과의 관계에서 마케팅 전략요소($r=.3441$)가 유의적인 상관관계를 보이고 있고, <표9>의 회귀분석 결과에서도 긍정적인 영향($\beta_2 = .33703, t=.0000$)을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이는 본 연구가설에서 설정했던 방향과는 상반되는 결과이다. 또한 환경의 급변성과 상호성의 관계 분석에서도 마케팅 전략요소($r=.1258$)만이 유의적인 상관관계를 보였으나, 회귀식 자체가 비유의적으로 분석되었다. 유연성의 분석에서도 회귀식 자체가 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다. 가설2-1, 2-2, 2-3은 모두 기각되고 있다

영향전략(강압전략, 비강압전략)과 환경의 급변성과의 관계분석은 경쟁요소변화, 마케팅 전략 변화, 소비자의 선호변화등 구조화 차원에 미치는 영향을 바탕으로 관료적 구조화에 대한 회귀식을 도출하면 다음과 같다.

$$\text{영향전략} = \alpha + \beta_1\text{EVC} + \beta_2\text{EVM} + \beta_3\text{EVD} \text{ -----(3)}$$

β_1 : 경쟁요소변화, β_2 : 마케팅 전략, β_3 : 소비자 선호변화

<표10>영향전략에 대한 상관관계분석표

	IS1	IS2	EVM	EVC	EVD
IS1	1.0000				
IS2	-.1864**	1.0000			
EVM	-.2049***	.2568***	1.0000		
EVC	-.0813	-.0030	.3446***	1.0000	
EVD	-.0677	.0475	.0979*	.1309**	1.0000

* P <.10, **P <.05, ***P <.01

<표11> 영향전략에 대한 경로분석표

	β_1	β_2	β_3	R ²	F	Sig F
강압전략	1.76 E-03 (.9775)	-.20973 (.0008)	-.05149 (.3815)	.04794	4.71665	.0031
비강압 전략	-.06603 (.2870)	.27234 (.0000)	5.899E-03 (.9193)	.06618	6.63792	.0002

* 괄호안은 개별회귀계수의 유의수준임.

강압전략의 환경 변화에 대한 영향요인을 분석한 결과를<표10> 상관관계표에서 보면 마케팅 전략요소와 환경은 負($r=-.2049$)의 관계가 있고, 회귀계수에서 부정적인 영향($\beta_2=-.20973, t=.0008$)을 미치는 것으로 나타났다<표11>. 비강압

전략의 경우에도 마케팅 전략요소($r=.2568$)만이 유의적이고, 회귀계수에서 비강압적 전략에 긍정적인 영향($\beta_2 = .27234, t=.0000$)을 미치는 것으로 분석되었다. 가설 3-1과 3-2는 채택된다.

4.2 의사결정 형태와 영향전략이 신뢰에 미치는 영향분석

프랜차이즈 경로내의 관계의 질(신뢰)에 대한 회귀분석은 관료적 구조화 차원(공식화, 참여화, 집중화), 관계규범의 차원(결속성, 상호성, 유연성), 영향전략(강압전략, 비강압전략)차원이 경로구성원의 신뢰에 미치는 영향요인을 바탕으로 회귀식을 도출하면 다음과 같다.

$$\text{신뢰} = \alpha + \beta_{11}\text{FOR} + \beta_{12}\text{PAR} + \beta_{13}\text{CONC} \text{-----(4)}$$

$$\text{신뢰} = \alpha + \beta_{21}\text{SOL} + \beta_{22}\text{MUT} + \beta_{23}\text{FLE} \text{-----(5)}$$

$$\text{신뢰} = \alpha + \beta_{31}\text{IS1} + \beta_{32}\text{IS2} \text{-----(6)}$$

β_{11} :공식화 β_{12} :참여화, β_{13} :집중화, β_{21} :결속성, β_{22} :상호성,
 β_{23} :유연성, β_{31} :강압전략, β_{32} :비강압전략

<표12> 종속변수와 독립변수들간의 상관관계 분석

TR	1.0000								
FOR	.0210	1.0000							
PAR	.4738***	-.1874**	1.0000						
CONC	-.1604**	.3558***	-.1814**	1.0000					
SOL	.5908***	.1070	.3814***	-.1022	1.0000				
MUT	.4992***	-.1272**	.5443***	-.2251***	.4154***	1.0000			
FLE	.1940***	-.2651***	.4209***	-.2440	.1699***	.3105**	1.0000		
IS1	-.3927***	.3086	-.3079***	.3740***	-.3922***	-.4081***	-.2210***	1.0000	
IS2	.4478***	-.0211	.4547***	-.0565	.3838**	*.4439***	.2852***	-.2070***	1.0000

* P <.10, **P <.05, ***P< .01

가설검증은 <표13>에서 보는 바와 같이 3개의 분리된 OLS(Ordinary least square) 회귀 방정식에 의해 실시되었다. 세개의 방정식은 각각 신뢰와 관료적

구조화(공식화, 참여화, 집중화), 관계적 규범(결속성, 상호성, 유연성) 그리고 영향전략(강압전략, 비강압전략)의 함수로 나타낸 것이다.

<표13> 회귀분석의 결과

	R ²	F	Sig F	계수	측정	t 값
신뢰 (= $\alpha + \beta_{11}$ 공식화+ β_{12} 참여화+ β_{13} 집중화)	.233	28.48	.0000	α	1.67	8.05 ^a
				β_{11}	.150	2.60 ^b
				β_{12}	.465	8.83 ^a
				β_{13}	-.110	-1.91
신뢰 (= $\alpha + \beta_{21}$ 결속성+ β_{22} 상호성+ β_{23} 유연성)	.389	59.83	.0000	α	1.12	8.39 ^a
				β_{21}	.427	8.21 ^a
				β_{22}	.299	5.49 ^a
				β_{23}	.9.20E-03	.183
신뢰 (= $\alpha + \beta_{31}$ 강압적 전략+ β_{32} 비강압적전략)				α	2.30	8.80 ^a
				β_{31}	-.306	-5.97 ^a
				β_{32}	.384	7.03 ^a

* a: p <.01, b: t<.05 에서 유의적임.

신뢰와 관료적 구조화에 분석결과를 보면, 경로내의 의사결정 참여화는 경로구성간의 신뢰에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이는 프랜차이즈 경로내에서 경로구성원들에게 본사와의 의사결정시 참여정도를 많이 허용할수록 경로구성원간의 신뢰가 더욱 커지는 것으로 분석할 수 있다. 가설 4-2는 채택된다.

반면에 집중화의 경우에는 <표12>의 상관관계분석표를 보면 신뢰와는 부정적인 關係가 있는 것으로 나타나고 있으나, <표13>의 회귀분석표의 개별변수 유의수준(β_{13} -.110, t=-1.91)에서는 신뢰에 영향을 미치지 않는 것으로 나타나고 있다. 가설 3의 4-3은 기각된다.

신뢰에 대한 공식화의 영향을 분석하면 <표12>의 상관관계분석표에서는 두 개념간에 거의 상관관계가 없는 것으로 분석되고, 본 연구가설의 방향성과도 반대인 것으로 나타나고 있으나, 회귀계수는 유의적(β_{11} -.150, t=2.60)인 것으로 분석되었다. 가설 4-1은 기각된다. 이와 같은 현상은 앞에서도

언급하였듯이 집중화의 상관관계가 높게 나타나고 있어 다중공선성(multicollinearity)이 발생한 것으로 해석할 수 있다.

신뢰와 관계적 규범에 대한 분석은 관계적 규범의 3개의 하부차원인 결속성, 상호성, 유연성이 미치는 영향 정도를 바탕으로 분석하였다. 결속성은 신뢰를 증가($\beta_{21} = .427, t=8.21$)시키는 것으로 분석되고 있다. 본부와의 거래시 지속적인 장기관계를 유지하기 위해 상호 결속을 강화시킨다고 할 수 있다. 따라서 가설 5-1은 채택된다.

상호성은 신뢰를 증가($\beta_{22} = .299, t=5.49$)시키는 것으로 나타나고 있다. 신뢰와 유연성간의 관계를 <표12>의 상관관계($r=.1940$)를 보면 유의적인 것으로 나타나고 있으나, 회귀분석표에서는 비유의적($\beta_{23} = 9.20E-03, t=.183$)인 것으로 나타나고 있어 가설 5-3은 기각된다.

영향전략이 신뢰에 미치는 영향을 분석하면 경로내에서 강압적 전략(약속, 위협, 법적소원)을 사용할 수 록 경로구성원의 신뢰를 감소($\beta_{31} = -.306, t=-5.97$)시키는 것으로 분석되었다. 반면에 경로관계에서 비강압적 전략(요청, 권고, 정보교환)을 사용할 수 록 경로구성원들의 신뢰를 증가($\beta_{32} = .384, t=7.03$)시키는 것으로 나타났다. 가설 6-1, 6-2는 채택된다.

V. 결 론

본 논문을 위한 사전 설문조사와 면담을 한 결과 우리나라 CVS 점포의 가맹점주들은 CVS 운영 본부에 대한 불신이 매우 높은 것으로 나타났다. 따라서 불신을 해소하고 관료적 구조화와 관계적 규범을 통해 신뢰를 증진시키며 적절한 영향전략을 사용함으로써 본부와 가맹점간의 건전한 관계발전을 통한 상호신뢰의 형성이 필요하다. 본 논문의 모형과 가설을 검증한 결과를 요약 정리하면 다음과 같다.

본 연구는 경로환경이 불확실함을 전제하고 있어, 이러한 환경상황하에서 관료적구조화는 가설에서와 같이 正의관계를 보이고 있다.

의사결정이 명백한 규정과 절차에 의해 행하여지는 공식화는 마케팅전략변수와 유의적수준을 나타내었으므로 부분적으로 채택이 되었다. 이와 같은 점은 환경이 불확실할 수록 본부와 가맹점주들은 마케팅 전략의 중요성을 인식하고 본부의 의사결정 시스템에 依存하고 있다고 볼 수가 있다. 또한 환경의 동태성이 클 수록 상호 협력을 통해 불확실한 시장상황에 대처하기 위한 수단으로, 목표의 형성등을 포함하는 의사결정에 참여한다고 볼 수 있는 것이다. 집중화는 양

자관계(dyadic relationship)에서 의사결정과 이를 수행하는 파워가 수직적으로 집중된 정도를 보이고 있어 불확실한 시장의 마케팅 전략요소만이 유의적인 것으로 분석되어서 부분적으로 채택되었다. 따라서 환경의 동태성이 클 수록 본부와 가맹점간의 관료적 구조화는 긍정적인 영향을 받는다. 환경의 동태성하에서 관계적규범은 負의 영향을 미칠것이라는 가설은 기각되었다.

상호성(mutuality)은 거래상대방에게 유익한 정보를 적극적으로 제공할 것이라는 상호간의 기대를 의미하며, 결속성은 관계 자체에 큰 가치를 부여할 것이라는 상호간의 기대로써의 관계를 유지하기 위한 방향으로 거래당사자들이 행동하는 것을 의미한다. 또한 柔軟性은 유통환경이 변화됨에 따라 발생하는 문제나 상황에 대하여 거래 당사자들이 기꺼이 契約條件을 調整하는 정도를 의미한다. 즉 환경이 변화되었을때 특정계약이 부적절하다고 판단이 되면, 과연 두 당사자들이 협의하여 수정할 수 있는가 하는 차원이다. 본 연구에서는 이러한 결속성, 상호성, 유연성이 환경의 동태성하에서는 負의 관계를 가질 것으로 가설을 설정하였으나 모두 기각되었다. 이는 불확실한 환경하에서 관계적 규범이 거래성과상의 有利點을 낳게 한다는 Noordwire(1986)의 주장을 지지하고 있다. 우리나라의 CVS운영 본부와 가맹점들간에도 환경의 동태성하에서는 관계적 규범이 장기적결속관계를 유지하는데 주요한 안전장치의 역할을 할 것이라고 인식하고 있다고 분석할 수 있다.

경로환경의 급변성하에서 영향전략중, 강압적 영향전략은 正의관계를 가지며 비강압적 영향전략은 負의 관계를 가질것이라는 가설은 수용되었다. CVS 본부와 가맹점간 경로환경이 열악할때 본부의 강압적 영향전략이 正의관계를 보이는 것은 Kale(1986)의 연구에서와 동일한 결과였다.

이것은 가맹점이 상대적으로 낮은 매출액을 보이고 있어서 본부의 운영측면에 대한 중요성이 낮으므로 본부에 대한 의존성이 높은 것으로 파악할 수가 있다. 비강압적 전략이 負의 관계를 보이는것은 환경의 불안으로 우유부단한 마케팅 전략이 성과를 거둘 수 없다고 인식된다.

관료적 구조화와 신뢰의 관계에서 공식화가 클 수록 신뢰 역시 감소할 것이라는 가설은 오히려 기각되었다. 이것은 의사결정이 규정과 절차에 의하여 이루어 진다고 볼 수 있다. 관료적 구조화의 변수중 참여화가 클 수록 신뢰는 증가하였으나 공식화와 집중화가 클 수록 그 신뢰도 감소할 것이라는 주장은 기각되었다. 효율적인 거래관계의 유지를 위해서는 상대방에게 최대한의 참여기회를 부여함으로써 신뢰가 증가하도록 하는 것은 바람직 한 일이다. 이러한 결과를 볼 때 환경의 불확실성하에서의 관료적 구조화는 본부의 파워(power)을 인정하는 상황이 된다고 보여진다.

관계적 규범이 신뢰에 미치는 영향은, 결속성이 클 수록 신뢰가 증가한다고 나타났다. 즉 거래관계에서 상대방과의 결속성의 강화를 통해 우호적인 거래관

계나 동반자적 관계에 대한 인식을 고취시킴으로서 신뢰를 높인다고 할 수 있다. 그러나 본부와 가맹점사이에서 상호성 및 유연성이 신뢰와의 관계가 負로 나타난 것은 양 당사자 간의 동시적인 신뢰성이 없는 결과라고 판단된다.

신뢰와 영향전략의 관계에서 강압적 영향전략은 신뢰를 감소시키며 비강압적 전략의 사용은 신뢰를 증가 시킬 수 있다.

Dahlstrom, Dwyer 와 Oh(1988)의 연구는 프랜차이즈 가맹점의 높은 매출액과 시장잠재력이 프랜차이즈 본부에게 협력적 관계유지 욕구를 향상시켜 간접영향전략(비강압적)을 촉진시킨다고 하면서, Frazier 와 Summers(1984)의 연구를 지지하였는데 이러한 결과는 본 논문의 결론과 동일하다. 본 연구를 종합하여 볼 때, 환경이 불확실한 상황하에서는 관료적 구조화와 관계적 규범이 강한 역할을 하는 것이다. 관계적 규범은 관료적 구조화의 안전장치의 역할로 인식되어 왔으며, 이는 관료적 구조화와 관계적 규범이 장기적 관계결속에 동일한 수준으로 역할을 한다고 볼 수 있는 것이다. 또한 신뢰도 환경변수가 작용함으로서 일반적인 상식수준을 뛰어 넘는 결과가 나타난 것이다. 즉 급변하는 상황하에서는 본부와 가맹점모두에게 상호협력하는 강한 결속력을 갖는다고 볼 수 있다.

CVS 본부는 신뢰회복을 위한 내부역량 강화에 주력을 하여야 할 것이다. 본부의 일방적인 권한, 명령이나 허가에 의한 결정 그리고 규정이나 절차에 얽매인 활동 등에 의한 공식화를 줄이고 가맹점주들의 제안이나 의사결정 참여를 적극 수용하고, 수직적 집중으로 불균형을 이루고 있는 파워(power)의 균형을 추구해야 한다. 또한 관료적 구조화에 의한 의사결정은 내부화된 상황에서의 관계에서 상실한 신뢰 구축을 바람직한 조정이나 호혜성, 혹은 관계결속으로 이루어야 할 것이다. 효율성 제고를 위하여 만들어진 관료적 구조화는 조직관계에서의 신뢰형성기회를 줄어둘게 하며, 이러한 관료적 환경은 결국 교환관계에서 유연성을 감소시켜 신뢰도를 떨어뜨린다. 특히 파워의 논리가 관계성(relationship)의 논리로 전이되어 가고 있는 만큼 파워의 우위를 고수하기 보다는 가맹점과의 協力的인 파트너십(partnership)을 형성하려는 데 주력해야 할 것이다.

끝으로 CVS산업은 관계적 교환을 전제로 하기 때문에 구조적 결속(structual bonding)이 강조된다. 즉 상호간의 관계에서 편익과 부담을 공유하고 당사자들의 미래의 교환을 확장시킬 수 있으며 계약적 조건들을 특정 상황에 따라 조정하는 능력이 배양되어야 한다. 본부와 가맹점간의 기회주의적인 행동규범이 아닌 지지적 규범으로 효율적인 관계를 형성하는 것 만이 우리나라의 CVS 산업은 물론 현대적 유통산업의 건전한 발전을 기하게 하며, 더 나아가 우리나라 경제발전에 一助가 될 것이다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 그 한계성이 있다. 첫째, 交換關係의 연구에서 요구되는 본부와 가맹점간의 關係를 규명할 수 있는 쌍방연구(dyadic study)

가 이루어지지 못하였다. 둘째, 표본추출방법에 있어서 모집단을 대상으로 하는 것이 불가능하므로 지역선정을 통한 범위에 제한점이 있었다. 셋째, 환경을 다양한 차원에서 접근하지 못하고 환경의 제차원중 동태성만을 외부환경차원으로 하여 분석하고 있어 연구의 일반화가 어렵다는 점 등이다.

참 고 문 헌

- 채서일, 김범중 (1994), *사회과학 통계 패키지 SPSS/PC+*, 학현사,
- 三橋直樹, (1991) *流通の再構築 : 中小小賣業の活性化とFC事業, ファミリーマート.*
- Achrol, Ravi, S. Torger Reve, and Louis W. Stern (1983), "The Environment of Marketing Channel Dyads : A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, vol.47(Fall), pp.55-67.
- Aldrich, Havard E. (1979) *Organization and Environmnts*, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, CA : Sage Publication.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1986), "Make-or-Buy Decisions : Vertical Integration and marketing Productivity," *Sloan Management Review*, (Spring), pp.3-19.
- _____, (1990), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, vol.8, (fall), pp.310-323.
- _____, Leonard Lodish, and Barton Weitz (1987), "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels," *Journal of Marketing Research*, vol.24 (February), pp.254-262.
- Anderson, James and James A. Narus (1984), "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, vol.48(Fall), pp.62-74.
- Angelmar, Rechar and Louis Stern (1978), " Development of a Content Analytic System for Analysis of Bargaining Communication in Marketing," *Journal of Marketing Research*, vol.15(February), pp.93-102.
- Arndt, Johan (1979), "Toward a Concept of Domesticated Marketing," *Journal of Marketing*, vol.43, (Fall), pp.69-75.
- _____, (1983), "The Political Economy Paradigm : Foundation for Theory Building in Marketing," *Journal of Marketing*, vol.47 (Fall), pp.44-54.

- Arrow, Kenneth (1974), *The Limits of Organization*. New York : W.W.Norton & Co. Inc..
- Boyle, Brett, F. Robert Dwyer, Robert A. Robicheaux, and James T. Simpson. (1992), "Influence Strategy in Marketing Channels : Measures and Use in Different Relationships Structure," *Journal of Marketing Research*, vol.24.(November), pp.462-473.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans, and Deborah Cowles (1990), "Relationship Quality in Services Selling : An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing*, vol.54 (July), pp.68-81.
- Dant, Rajiv P. and Patrick L. Schul (1992), "Conflict Resolution Process in Contractual Channels of Distribution," *Journal of Marketing*, Vol.54(January), pp.38-54.
- Dess, Gregory G. and Donald W. Beard (1984), "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*, vol.17 (September), pp.313-329.
- Dwyer, F. Robert, and M. Ann Welsh (1985), "Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, vol.22 (November), pp.397-414.
- _____, and Sejo Oh (1987), " Output Sector Munuficience Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels," *Journal of Marketing Research*, vol.24(November), pp.347-358.
- _____, and Sejo Oh (1988), "A Transaction Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies," *Journal of Marketing*, Vol.52(April), pp.21-34.
- _____, Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), " Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, vol.51 (April), pp.11-27.
- _____, Robert Dahlstrom and Sejo Oh (1992), " External Influence on Channel Relationships : Lesson from A negotiation Lab," *Advances in distribution Channel Reasearch*, 1, pp.187-213.
- El-Ansary, Adel and Louis Stern (1979), "Power Measurement in the Distribution Channel," *Journal of Marketing Research*, vol.4 (February), pp.47-52.
- Frazier, Gary L. (1979), "An Empirical Examination of the Power-Influence Process in a Channel of Distribution," Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University.

- _____, (1983), "Interorganization Exchange Behavior. A Broadened Perspective," *Journal of Marketing*, vol.47, (Fall), pp.68-78.
- _____, and John O. Summers (1984), "Intefirm Influence Strategies and Their Application Within Distibution Channels, vol.48(Summer), pp.43-55.
- _____, and John O, Summers (1986), "Perception of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution, "*Journal of Marketing Research*, vol.23(May), pp.169-176.
- _____, and Raymond C. Rody (1991), "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels." *Journal of Marketing*, vol.55(January), pp.52-69.
- French, John and Bertram Raven (1959), "The Bases of Social Power," in *Studies in Social Power*, Dorwin Cartwright, ed., Ann Arbor, Michigan, University of Michigan Press, pp.150-167.
- Guiltinan, Joseph P. (1974), "Planned and Evolutionary Changes in Distribution Channels," *Journal of Retailing*, vol.50 (Summer), pp.79-91.
- Heide, Jan B. and George John (1990), "Alliance in Industrial Purchasing : The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationslps," *Journal of Marketing Research*, Vol.27(February), pp.24-36.
- _____, (1992), "Do Norms Matter in Marketing Reltionships?," *Journal of Marketing* vol.56(april), pp.32-44
- Hunt, Shelby and John Nevin (1974), "Power in a Channel of Distribution : Sources and Consequences," *Journal of Marketing Research*, vol.11(May), pp.186-193.
- _____, (1983), "General Theories and the Furdamental Explanation of Marketing," *Journal of Marketing*, vol.47, (Fall), pp.9-17.
- John, George and Torger Reve, (1982), "Reliability and Validity of Key Informant Data from Dyadic Relationships in Marketing Channels, : *Journal of Marketing Research*, Vol.19(November), pp.517-524.
- Kale, H. Sudhir (1986), "Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence Strategy in a Developing Country," *Journal of Marketing Research*, vol.25, (November) pp.387-402.
- Kasulis, Jack and Robert Speckman (1980), "A Framework for the Use of Power," *European Journal of Marketing*, vol.14.(No.4), pp.180-191.
- Kaufmann, Patrick J. and Louis W. Stern (1988), "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial

- Litigation," *Journal of Conflict Resolution*, Vol.32 (September), pp.534-552.
- Kelman, Herbert (1961), "Processes of Opinion Change," *Public Opinion Quarterly*, vol.25.(Spring), pp.57-78.
- Leblibici, Huseyin and Gerald R. Salancik (1981), "Effects of Environmental Uncertainty on Information and Decision Processes in Banks," *Administrative Science Quarterly*, vol.26 (December), pp.578-596.
- Lipset, S. M. (1975), "Social Structure and Social Change," in *Approaches to the Study of Social Structure*, Peter M. Blau, eds., New York : The Free Press.
- Lusch, Robert (1976), "Sources of Power, Their Impact on Intrachannel Conflict," *Journal of Marketing Research*, vol.13.(November), pp.382-390.
- _____, (1977), "Franchisee Satisfaction : Causes and Consequences," *International Journal of Physical Distribution*, vol7 (No3), pp.128-140.
- MacNeil, Ian R. (1978), "Contracts : Adjustment of Long-Term Economic Relation Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law," *Northwestern University Law Review*, Vol.72. pp.854-902.
- _____. (1980), *The New Social Control : An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT : Yale University Press.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin (1990) "Communication Strategies I Marketing Channels : A Theoretical Perspective," *Journal of Marketing*, vol54.(October), pp.36-51.
- Moorman Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Desphande (1992), "Relationships Between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust Within and Between Organizations," *Journal of Marketing Research*, vol.29(August), pp.314-329.
- _____, Rohit Desphande, and Gerald Zaltman (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship," *Journal of Marketing*, vol.57, (January), pp.81-101.
- Noordwier, Thomas G. (1986), "Explaining Contract Purchase Arrangements in Industrial Buying : A Transaction Cost Perspective, " Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Wisconsin, Madison.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for

- Future Research, " *Journal of Marketing*, vol.49.(Fall), pp.41-51.
- Pfeffer, Jeffery, and Salancik, Gerald, R. (1978), *The External Control of Organizational : A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Raven, B. H. and A. W. Kruglanski (1970), Conflict and Power. In the Structure of Conflict, Paul Swingle, ed. New York : Academic Press, pp.69-107,(p.70).
- Reve, Torger (1980), : *Interorganizational Relation in Distribution Channel : An Emprical Study of Norwegian Distribution Channel Dyads* Unpublisged Ph.D. Dissertation, Northwestern University.
- _____, and Louis Stern (1979), "Interorganizational Relations in Marketing Channels," *Academy of Management Review*, vol.4, (July), pp.405-416.
- Scanzoni, J. (1979), "Social Exchange and Behavioral Interdependence," in *Social Exchange in Developing Relationships*, R. L. Burgess and T. L. Huston, eds., New York: Academic Press, Inc.
- Schurr, Paul H. and Julie L. Ozanne (1985), "Influence on Exchange Processes : Buyers Preconception of a Sellers Trustworthiness and Bargaining Toughness," *Journal of Consumer Reaearch*, vol.11 (March), pp.939-953.
- Scott, W. Richand (1981), *Organizations : Relational, Natural and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall Inc.
- Stern, Louis W. and Torger Reve (1980), "Distridution Channels as Political Economics : A Framework for Comparative Analysis," *Journal of Marketing*, vol.44, (Summer), pp.52-64.
- Sulilivan, Jeremiah and Richard B. Peterson (1982), "Factors Associated with Trust in Japanese-American Joint Ventures," *Management International Review*, vol.22(2), pp.30-40.
- Tedesch, James, Barry Schlenker, and Thomas Bonoma (1973), *Conflict, Power and Games*, Chicago : Aldin Publishing Company.
- Webster, Frederick E., (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation," *Journal of Marketing*, vol.56 (October), pp.1-17
- Weitz, Barton A. (1981), "Effectiveness in Sales Interaction : A Contingency Framework," *Jorunal of Marketing*, vol.45(Winter), pp.85-103.
- Wilkinson, Ian and David Kipnis (1978), "Interfirm Use of Power," *Journal of Applied Psychology*, vol.63,(June), pp.315-320.

Young, Luis C. and Ian F. Wilkinson (1989), "The Role of Trust and Co-operation in Marketing Channels : A Preliminary Study," *European Journal of Marketing*, vol.23(2), pp.109-122.

Abstract

The franchise system has become more widely adopted by Korean distribution industries than before as foreign direct investment is liberalized in these industries. However, a number of problems has arisen between franchisers and franchisees recently

In this regard, the objective of this study is to identify problems arisen between franchisers and franchisees of convenience store operation. More specifically, this paper investigates how credibility between two parties is affected by the internal political structures, including bureaucratic structure and relational norms, and impact strategies of franchisers.

The results of this study can be summarized as follows : Under rapidly changing channel environment, credibility between franchisers and franchisees tend to be characterized as the bureaucratic structure rather than relational norms. This result suggests that franchisees are more likely to recognize the power of franchisers in Korean convenience stores. This paper also shows that the adoption of coercive impact strategies decreases credibility and vice versa.

The results of this paper suggest following implications. In order to have mutually beneficial relationship, franchisers and franchisees have to share benefits and costs incurred by their convenience store operation, and to raise their ability to revise contract terms to accommodate changes in external environments. It is also important for the development of convenience store operation to construct more efficient relationship between franchisers and franchisees by adopting supportive norms rather than opportunistic ones.