

Antecedents and Consequences of Cooperation in Retail Voluntary Chain*

소매점 볼런터리 체인 활성화의 선행요인과 결과

Ho-Taek Yi(이호택)**

Received: April 18, 2016. Revised: May 10, 2016. Accepted: June 15, 2016.

Abstract

Purpose – Recently, the management conditions of small independent retailers are getting worse everyday as large-scale marts and franchised convenience stores are increasing. The objective of this research is to find out the antecedents and consequences of cooperation in voluntary chain in order to enhance small independent retailer's competitiveness. Voluntary chains, also called affiliation or symbol groups, or allied group represent a high market shared in some European countries like Italy, France, and Germany. Nevertheless, there are still limitations in this research from academic fields. Drawing from network theory, the author investigates the relationship between antecedent factors in voluntary chain cooperation, such as participation benefits, justice of compensation, and autonomy in voluntary chain, and relationship specific asset. The author also attempts to examine the relationship between the relationship specific asset and cooperation of voluntary chain member shop and cooperation and consequence factors of voluntary chain cooperation, such as efficiency, group cohesiveness, and long-term relationship.

Research design, data, and methodology – The author presented conceptual framework integrating the major antecedents and consequences of voluntary chain cooperation. The data were collected from 174 independent small retailers who joined K-voluntary chain. K-voluntary chain consists of small independent retailers. In accordance with their status, each entrepreneur associated with the voluntary group can own one or more outlets and can be a part of the life and the decision-making process of the group. This participation is not based on company turnover or on the number of outlets, but based on a one member, one vote system. To verify the research model and test hypotheses, the author carefully

investigated the reliability, content validity, convergent validity, and discriminant validity of the proposed model. The data were analyzed by using SPSS 18.0 and AMOS structural equation modeling program.

Results – The results of this study are as follows. First, as antecedent variables, participation benefits and justice of compensation have positive effect on the relationship specific assets of voluntary chain members. Second, voluntary chain members' relationship specific asset also directly related to the level of its cooperation to chain headquarter. Third, cooperation of voluntary chain member shop facilitates efficiency, group cohesiveness, and long-term relationship. Unexpectedly, there are no effect autonomy in voluntary chain to relationship specific asset.

Conclusions – This research shows several theoretical and practical implications to both marketing scholars and marketers. In terms of theoretical implications, this study applies to network theory and network theory variables to explain the antecedent and consequence factors of cooperation in voluntary chain. From the point of view from business management, most of all, this study shows the way how to reinforce competitiveness of voluntary chain. Specifically, it is necessary for voluntary chain headquarter to give higher level of participation benefit and justice of compensation to its members. Second, the results also indicate what the consequence factors of cooperation in voluntary chain. In other words, to increase the level of marketing efficiency, group cohesiveness, long-term orientation in retail voluntary chain, and chain headquarter need to facilitate participants' cooperation.

Keywords: Voluntary Chain, Network Theory, Relationship Specific Assets, Cooperation.

JEL Classifications: M20, M21, M30, M31.

1. 서론

1996년 우리나라의 유통개방이후 유통산업은 점차 대형화, 체인화 되면서 새로운 업체들이 등장하기 시작했다. 이러한 과정이

* This research was supported by the Bisa Research Grant of Keimyung University in 2015.

** Assistant Professor, Dept. of Business Administration, Keimyung University, Korea. Tel: +82-70-7526-3003, E-mail: hotaekyi@kmu.ac.kr

국내 유통산업 발전에 긍정적인 기여를 한 것은 사실이지만, 반대로 전통시장이나 동네 슈퍼마켓(소매점)과 같은 전통적 유통업태의 쇠퇴를 가져왔다. 정부에서는 전통소매유통의 쇠퇴를 막기 위해 대형유통에 대한 출점이나 영업규제를 하고 있으나, 규제의 실효성 및 근본적인 해결책이 필요하다는 지적이 나오고 있다(Yeom, 2013).

Yeom(2013)은 중소기업은 규모의 영세성으로 인해 가격과 상품경쟁력, 그리고 환경변화에 대한 대응능력이라는 측면에서 대형유통기업과 경쟁하기에 한계가 있기 때문에 실질적으로 경쟁체질을 만들어가기 위한 대안으로 중소기업들이 힘을 합쳐 네트워크를 구축할 수 있도록 유도하는 것이 바람직하다는 점을 주장하였으며, Jun(2007)은 영세한 독립 소매점포의 네트워크화를 통해 규모의 경제와 정보공유를 통한 네트워크 효과를 향유할 수 있도록 해야 한다고 주장한다.

그렇다면, 소상공인들이 네트워크화 할 수 있는 방법에는 무엇이 있을까? Burkink(2002)의 연구에서는 중소기업의 네트워크 할 수 있는 방법으로 수직적 마케팅 시스템(VMS: Vertical Marketing System)의 일종인 (1) 도매상 후원 자발적 연쇄점(wholesaler-sponsored voluntary chain)과 (2) 소매상 후원 자발적 연쇄점(retailer-sponsored voluntary chain)을 들고 있다. 이 두 가지 형태의 네트워크 조직은 모두 대량구매를 통한 규모의 경제라는 효과를 소매상에게 제공하고 있는데, 차이점이 있다면 채널의 소유구조(ownership)로 전자가 대형 도매상이 독립적인 소매상들을 하나로 묶어서 상품을 납품하는 구조라면, 후자는 소매상 자체가 조합 형태를 이루어 도매업을 운영하는 형태이다.

이렇듯 Burkink(2002)의 연구에서 기술한 두 가지 형태의 네트워크 조직을 볼런터리 체인(voluntary chain)이라고 하며, 수직적 마케팅시스템의 한 형태로 같은 목적을 가진 독립 소매점이 각자의 독립성을 유지하면서 경영활동에 협력하는 조직형태라고 정의할 수 있다(Kotler & Keller, 2006). 볼런터리 체인은 독립적 자영업자들로 구성된 수평적 협력 시스템으로, 자율적인 경영활동을 보장받음과 동시에 시장거래에 가까운 유연성을 가지면서도 공동설비, 투자, 공동시설 활용, 공동구매, 공동물류 등 공동사업에 참여를 통해 개별 점포들이 단독으로는 누릴 수 없는 비용절감, 규모의 경제효과, 정보공유 및 지식획득 등의 네트워크 효과를 향유할 수 있다는 장점을 지니고 있다(Yeom, 2013). 프랜차이즈 시스템과 차이가 있다면 프랜차이즈는 본부의 일관성과 표준성에 의해 통제를 받지만, 볼런터리 체인에서는 자본과 경영이 분리되어 있고 체인본부로부터 지원은 받고 있으나 강제성이 없으며 비교적 자유로운 경영활동이 보장된다는 점을 차이점으로 들 수 있다(Rokkan & Haugland, 2002).

지금까지 기술했던 바와 같이 중소기업의 네트워크화에 대한 필요성과 중요성은 날로 높아지고 있으나 현재까지 독립적 소매상인의 네트워크에 관한 연구는 해외에서도 극히 일부에 불과했고(e.g., Hernandez-Espallardo, 2006; LeBlanc & Nguyen, 2001; Reijnders & Verhallen, 1996), 국내에서는 Yeom(2013)과 Yeom & Cho(2014)의 연구를 제외하고는 거의 찾아볼 수 없다. 따라서 본 연구는 국내 중소기업의 네트워크화 활성화를 위한 선행요인과 결과요인을 규명함으로써 전통적인 유통업태의 경쟁력 강화에 도움이 되고자 한다.

2. 이론적 배경 및 선행연구 고찰

네트워크란 “여러 관계의 연결체계”를 뜻하는 말(Barnes, 1979)로 사회학과 심리학 그리고 인류학 분야에서 연구되다가 최근 들

어 경영학에서도 사용되기 시작한 용어이다(Wasserman & Faust, 1994; Yeom & Cho, 2014). 기업 환경의 불확실성과 경쟁이 심화되면서 집단 및 기업 간 네트워크를 구축해서 부존자원과 역량을 확보하려는 시도가 늘고 있다.

네트워크 이론에 대한 연구는 크게 두 가지 흐름을 가지고 있는데, 구조적 차원에 대한 연구와 관계적 차원의 연구로 나눌 수 있다(Granovetter, 1973; Uzzi, 1996). 구조적 차원의 연구들은 네트워크의 구조적인 특성을 다루고 있는데 네트워크 조직을 구성하는 기업들의 연대가 어떠한 특성을 가지고 있는지, 또는 관계의 긴밀성(네트워크 밀도)에 따라 전체 네트워크의 특성이 어떻게 변화하는지에 초점을 둔다. 즉, 네트워크 밀도가 긴밀한(dense) 네트워크와 희박한(sparse) 네트워크로 구분하여, 각각의 네트워크 별 정보나 자원의 흐름에 대해 연구한다(Dyer & Nobeoka, 2000; Nahapiet & Ghoshal, 1998). 반면에 관계적 차원에 연구들은 구조적 특성보다는 기업들의 직접적인 연대나 수행하는 역할인 연대의 내용과 강도에 초점을 둔다. Granovetter(1973)은 이를 강한 연대(strong ties)의 네트워크와 약한 연대(weak ties)의 네트워크로 구분하였는데, 관계적 특성의 연구는 각각의 네트워크 연대의 구성원들의 정보교환(Rowley, Behrens, & Krackhardt, 2000) 자율성(Granovetter, 1973), 신뢰(Krackhardt, 1992) 또는 기회주의(Uzzi, 1996)와 같은 특성에 초점을 두고 있다.

이러한 연구의 흐름에 맞추어 본다면, 본 연구는 네트워크를 구성하는 구성원들의 강도에 영향을 미치는 관계적 요인들에 대해 규명하는 연구로 분류할 수 있으며, 볼런터리 체인에서 구성원들의 몰입도 즉 연대감을 강화하기 위해서 참여혜택, 보상의 공정성 그리고 볼런터리 체인에서의 경영의 자율성 등의 요인이 관계특유 자산과 협력 그리고 관계성과에 미치는 영향을 살펴보았다.

3. 가설설정 및 연구모형

3.1. 가설설정

3.1.1. 참여혜택과 관계특유투자

Gwinner, Gremler, & Bitner(1998)은 소비자 관점에서 기업의 제품이나 서비스에 대한 지속적인 구매를 유도하기 위해서는 관계적 혜택(relational benefits)을 제공해야 한다고 주장하면서 세부적으로 심리적 혜택, 사회적 혜택, 경제적 혜택, 그리고 개별화 혜택이 필요하다고 했다. 이 중 가장 기본적인 것은 경제적 혜택으로 이는 가격할인과 같은 금전적인 혜택을 말한다(Lim & Yi, 2011). 일반적으로 볼런터리 체인에서는 조합원으로 참여하는 소매상들에게 경영지도, 공동구매, 공동물류, 공동촉진 등 다양한 참여혜택을 제공하고 있다. 우리나라의 경우 한국 슈퍼마켓협동조합 연합회에서 코사마트라는 볼런터리 체인을 운영하고 있으며, 소상공인시장진흥공단과 중소기업청에서는 이들에 대해 골목수퍼 활성화를 위한 나들가게 지원 사업을 제공하고 있다. 해당 사업에서는 참여소매상에 대한 정책자금 지원, 상품의 외상구매에 대한 보증 지원 등 볼런터리 체인 참여를 유도할 수 있는 다양한 혜택을 제공하고 있다.

관계특유투자는 Williamson(1985)이 제시한 거래특유투자가 유통경로의 거래파트너 간 관계유지를 위해 파트너 상호간에 이루어지는 것을 의미하는데, 특별한 관계의 형성과 유지, 통제를 위해 투자되며, 거래파트너를 전환하는 경우 대체하기 어렵거나 회수가 불가능한 투자를 의미한다(Chang & Gotcher, 2007). 볼런터리 체인에서 소매점의 관계특유자산의 전산주문처리 시스템에 대한 투

자나 시설투자 및 인테리어 투자 등을 들 수 있겠다.

일반적으로 기업들은 외부환경의 불확실성과 정보의 비대칭성 등에 따른 거래상대방의 기회주의 행동의 가능성을 사전에 예방하는 메커니즘으로 관계특유투자를 하는데, 이러한 투자는 기업의 인센티브 구조를 변화시킴으로써 거래관계를 안정시키고 거래상대방으로 하여금 관계를 유지하고 발전시키려는 동기를 유발할 수 있다(Anderson & Weitz, 1992). 그런데 거래관계에 있는 두 주체에서 한쪽만 비대칭적으로 관계특유자산에 투자하는 경우 상대방에 대한 의존성이 높아지기 때문에 거래파트너의 기회주의적 행동을 제한하는 것은 거의 불가능하다(Subramani & Vernkatraman, 2003). 따라서 볼런터리 체인에서도 조합에 참여하는 소매점들의 관계특유투자를 높이기 위해서는 이에 상응하는 혜택이 전제되어야 하며, 조합에서 소매점에게 제공하는 참여혜택의 수준이 커지면 조합원의 입장에서는 이를 장기관계의 표시나 신뢰에 대한 표식으로 인식해서 긍정적인 태도를 가지게 하는데 도움을 주고(Yi, Kim, & Jung, 2015), 관계특유투자에 투자할 가능성이 커지게 된다.

<가설 1> 참여혜택은 볼런터리 체인에 참여하는 조합원의 관계특유투자에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2. 보상의 공정성과 관계특유투자

공정성 이론은 상대가 올바르게 행동한다고 지각하는 경우, 자신도 상대방의 기대에 부합하도록 행동한다고 주장한다(Rawles, 1971). 지금까지 지각된 보상의 공정성에 대한 연구는 주로 공정성을 분배공정성과 절차공정성으로 구분해서 조직이나 사회공정성 관점에서 연구되어 왔다(Lind & Tyler, 1992). 분배공정성은 공평성이나 평등 또는 필요충족 등으로 해석할 수 있는데 여기서 공평성이란 공정한 만큼 분배받는 것을 의미하며, 평등이란 성과에 따른 균등분배를, 필요충족이란 필요한 만큼의 분배를 의미한다(Ji, 2006). 절차공정성은 거래관계의 절차나 과정상의 공정성 인식을 의미하는데(Kumar, Scheer, & Steenkamp, 1995), 쌍방 의사소통, 거래관계의 불편성과 공손함, 반박가능성, 거래당사자에 대한 이해 등의 개념이 포함된다(Kumar et al., 1995).

Kumar et al.(1995)는 제조-유통관계에서 공급자인 제조업체의 분배공정성과 절차공정성이 유통업체의 관계의 질에 대한 지각에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 밝혔으며, 프랜차이즈 시스템을 대상으로 한 Jun(2004)의 연구에서도 프랜차이즈 가맹점주가 지각하는 본부의 상호작용 공정성은 가맹점주의 몰입을 높이고 도덕적 헤이를 줄인다고 했다. 결국 볼런터리 체인 조합의 보상공정성의 수준이 높아진다면 참여하는 조합원들로 하여금 관계의 질에 대해 긍정적인 영향을 미치게 함으로써 조합의 기대에 부합하도록 하는 행동을 유발 할 수 있을 것이라는 점을 추측할 수 있다.

<가설 2> 보상의 공정성은 볼런터리 체인에 참여하는 조합원의 관계특유투자에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3. 자율성과 관계특유투자

자율성은 개인에게 부여되는 자유와 독립성의 보장정도 또는 재량권정도를 의미하는데(Hackman & Oldham, 1976), 자기결정이론(self-determination theory)에 따르면 인간의 행동을 내적동기와 외적동기에 의한 행동으로 구분한다면 행동의 이면에는 자율성과, 유능성, 그리고 관계성이라는 심리적 욕구가 숨어있다고 한다(Ryan & Deci, 2000). 이러한 심리적 욕구 중 가장 중요한 것이 자율성이고 자율성이 부여되어 있는 상황에서 인간은 자신이 의사결정을 주도하고 자신을 행동주체라고 생각하기 때문에 주변 사람

들 또는 조직과 우호적인 관계를 형성하고 협력적인 분위기를 조성하고자 하는 의지가 높아진다(Kim, Lim, & Kim, 2013). 또한 자율성은 의사결정에 대한 참여도를 고취시켜 조직구성원의 만족이나 관계결속을 강화시키는 역할을 한다(Ko & Yoo, 2012).

일반적으로 자영업자들은 일반적인 사람들에 비해 자율성이나 도전정신, 자아실현 등의 가치를 중요시하는 경향을 보이는데, 마케팅 경로관리 연구에서도 자율성은 채널구성원의 동기부여와 협조의향을 높여주어(Frazier, Specman, & O'Neal, 1998), 만족도나 관계결속을 높이는 데 긍정적인 영향을 끼친다고 보고하고 있다(Mohr & Nevin, 1990). 따라서 볼런터리 체인 내에서의 조합원의 자율성 증가는 조합과의 관계결속을 높이는 다양한 행동에 영향을 미칠 것이라고 판단할 수 있다.

<가설 3> 자율성은 볼런터리 체인에 참여하는 조합원의 관계특유투자에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.4. 관계특유투자와 협력

앞서 언급했던 바와 같이 관계특유투자는 관계가 단절되었을 때 가치가 현저하게 떨어지거나 없어지는 자산에 대한 투자를 말한다(Heide & John, 1990). 볼런터리 체인에서는 관계특유투자의 예로 전산주문처리 시스템에 대한 투자나 시설투자 및 인테리어 투자, 공동물류나 공동구매에 대한 투자 등을 들 수 있겠다. Williamson(1991)에 따르면 거래관계에 있어 관계특유투자는 상대방에 대한 결속이나 몰입을 뜻하는 행동으로 간주될 수 있는데, 관계특유자산에 대한 투자를 통해 경쟁사들이 해당 거래선과 확보하지 못한 결속관계를 구축할 수 있으며 이를 통해 궁극적으로 경쟁우위를 달성하게 할 수 있다(Yi & Ji, 2016).

그러나, 관계특유자산에 대한 투자는 상대방에 대한 의존성을 높여서 거래파트너의 기회주의적 행동을 유발할 수 있어 이를 억제할 수 있는 안전장치(safeguarding mechanism)의 필요성을 증대시키는데 기존의 연구들은 이러한 상황에서 상대방의 기회주의적 행동을 감시하고 억제할 수 있는 방법 중 하나로 협력수준을 늘리는 것의 필요성을 지적하고 있다(Heide & John, 1990; Yi & Ji, 2016). 따라서 경쟁우위 달성이라는 측면이나 안전장치의 필요성이라는 측면에서 볼런터리 체인에 참여하는 조합원의 관계특유투자는 협력수준을 높일 것이라 추측할 수 있다.

<가설 4> 조합원의 관계특유투자는 협력에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.5. 협력과 효율성

일반적으로 기업은 보유자원이나 역량에 한계를 가지고 있기 때문에 외부로부터 이러한 자원과 역량을 확보해야 할 필요성을 보인다. 많은 선행연구들은 기업 간 협력을 통해 신제품 개발주기를 단축시킬 수 있으며 동시에 구매비용을 줄일 수 있고(Dyer, 1996), 품질개선(Burt, 1989)이나, 지속적인 비용절감(Han, Wilson, & Dant, 1993)과 같은 효과를 얻을 수 있다는 점을 보여주고 있다.

아울러 기업 간 협력활동은 거래관계에 있는 기업 간의 상호의존성, 집단결속력, 역할통합을 증대시키고, 기회주의의 위협으로부터 거래를 보호하는 역할을 하기 때문에 거래효율과 거래만족도를 높여준다(Skinner, Grassenheimer, & Kelly, 1992). 또한 협력활동은 비용절감을 가능하게 하여 가격경쟁력을 가질 수 있는 기회를 제공한다(Kalwani & Narayandas, 1995). 따라서 볼런터리 체인 내에서 조합원의 협력수준이 증가하면 효율성 역시 증가할 것이라고 추측할 수 있다.

<가설 5> 조합원의 협력은 효율성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.6. 협력과 집단응집성

집단응집성(group cohesiveness)은 '집단구성원 간에 작용하는 심리적인 힘'으로 Lewin(1943)의해 처음 사용되었으며 이후 다수의 연구자들에 의해 다양하게 해석되고 있다. Festinger(1950)은 집단응집성을 집단에 잔류하도록 작용하는 모든 힘이라고 해석하였으며, Sethi, Smith, & Park(2001)은 구성원들 간의 단결 및 일체감의 정도로 집단응집성을 정의하였다. 집단응집성의 개념은 이처럼 다양하게 해석되고 있으나 대체적으로 집단에 대한 매력이나 애착의 정도, 집단에 잔류하고자 하는 의지 등으로 파악된다(Yeom, 2013).

Skinner et al.(1992)은 공급자와 판매자 관계에서 기업 간 협력활동의 증가가 관계의 결속력을 증대시켜 궁극적으로 효율성과 관계만족을 높인다고 기여한다고 주장했으며, Yeom(2013)의 연구에서 볼런터리 체인 조직 구성원 간의 상호의존성 내지 협력수준이 조직의 결속력을 좌우한다고 주장했다. 따라서 본 연구에서는 협력과 집단응집성 사이에 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

<가설 6> 조합원의 협력은 집단응집성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

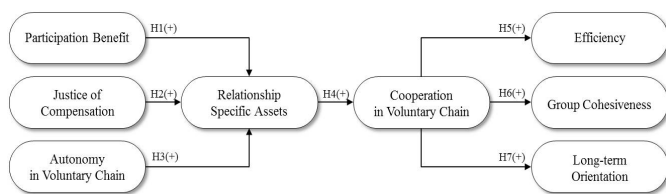
3.1.7. 협력과 장기지향성

장기지향성은 거래상대방과의 장기적인 관계를 유지하고자 하는 현재의 욕구가 반영된 개념으로(Noordewier, John, & Nevin, 1990), 장기간에 걸친 공동활동의 결과가 서로에게 이익이 된다고 판단되었을 때 발생하는 것으로 알려져 있다(Kelly & Thibaut, 1978). Ganesan(1994)은 기업 간 관계에서 높은 수준의 장기지향성이 형성되어 있다면, 동반자적 사고방식에 맞추어 스스로의 활동을 조정하려는 노력 역시 높아진다고 했다.

이러한 장기지향성은 특히 거래 당사자 간 협력수준이 높을수록 높아진다고 볼 수 있다. Heide & Miner(1992)는 기업 간 관계에서 협력을 통해 기회주의적 행동을 억제할 수 있으며, 거래비용을 감소시켜 성과를 높인다고 주장하면서, 성과가 높아지면 교환가치가 증가되기 때문에 관계지속이나 확대의 가능성이 높아진다고 주장했다. 또한 Dwyer, Schurr, & Oh(1987)는 협력 수준이 높아지면 상호의존성이 높아지는데 높은 수준의 의존관계가 구축되면 다른 대안을 찾기보다 현재 파트너와 관계를 지속하고자 하는 관계지속성에 대한 기대가 높아진다고 주장했다. 따라서 협력과 장기지향성에 대해 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

<가설 7> 조합원의 협력은 장기지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2. 연구모형



<Figure 1> Conceptual Framework

전술했던 가설을 연구모형으로 설명하면 <Figure 1>과 같다. 본 연구에서는 볼런터리 체인에 참여하는 중소유통 소매상의 참여혜택(<가설 1>), 보상의 공정성(<가설 2>), 자율성(<가설 3>) 등은 이들의 관계특유자산에 정(+)의 영향을 미칠 것이라 가설을 세웠다. 또한 관계특유자산의 규모는 볼런터리 체인 내에 가맹점의 협력에 영향을 미칠 것이라 가설을 세웠으며(<가설 4>), 협력은 효율성(<가설 5>), 집단응집성(<가설 6>), 장기지향성(<가설 7>)과 같은 요소에 영향을 미칠 것이라고 가설을 세웠다.

4. 실증분석

4.1. 표본의 특성

본 연구의 가설을 실증적으로 검증하기 위해 소매업자 후원 자발적 협동조합인 K볼런터리 체인의 협동조합의 조합원과 나들가게 육성사업에 참여한 소매상을 대상으로 면접설문을 시행하였다. K볼런터리 체인의 경우 전국 30여 지역에 지역 물류센터를 운영하고 있는데, 면접원은 이 중 서울과 수원 그리고 전주에 소재한 해당 협동조합의 물류센터를 방문하여 물건을 구입하러 온 슈퍼마켓 점주들을 대상으로 설문을 시행하였다. 총 유효설문은 201부였고 이중 불성실하거나 편향된 응답을 보이는 26부를 제외한 총 174부의 응답을 분석에 사용하였다. 표본의 통계적 특성은 <Table 1>에 제시된 바와 같다.

<Table 1> Respondents' Characteristics (n=174)

Characteristics		Frequency	%	Characteristics		Frequency	%
Store Size (pyeong)	below 10	11	6.3	Age	20~29	2	1.1
	11~20	44	25.3		30~39	19	10.9
	21~30	55	31.6		40~49	57	32.8
	31~50	34	19.5		50~59	71	40.8
	over 50	30	17.2		over 60	25	14.4
Number of Employees	1	27	15.5	Period of Operation (year)	below 2y	28	16.1
	2	105	60.3		2y~5y	40	23
	3~5	27	15.5		5y~10y	45	25.9
	6~9	6	3.4		10y~15y	24	13.8
	over 10	9	5.1		over 15y	37	21.3

매장규모는 20~30평 미만인 55명(31.6%)으로 가장 많았고 종업원 수는 2명이 105명(60.3%)으로 가장 많았다. 응답자의 연령분포는 50대가 71명(40.8%)으로 가장 높은 비중을 차지하고 있었고, 운영기간은 5~10년 미만이 45명(25.9%)로 가장 높은 비중을 보였다.

4.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용한 변수는 모두 기존연구에서 사용되었던 측정항목을 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 사용하였다. 아울러 연구에 포함된 모든 변수는 리커트 7점 척도로 측정하였다. 먼저 볼런터리 체인 활성화의 선행요인으로 규정한 참여혜택은 가격할인이나 금전적인 혜택과 같은 경제적 혜택으로 규정하고(Ju & Gwinner, 2003), Lim & Yi(2011)의 연구를 바탕으로 (1)비용절감, (2)저렴한 가격, (3)경제성 등의 항목으로 측정하였으며, 보상의 공

정성은 볼런터리 체인에 참여하는 소매상이 조합에 대해 기대하는 거래윤리로 정의(Lee & Kwon, 2014)하고 (1) 조합과의 거래관계에서 얻는 이익의 공정성과 (2)혜택의 공정성, (3)조합의 수익 및 (4)혜택과 비교해 볼 때 조합원이 얻는 이익과 혜택의 공정성 등의 측정문항을 사용하였다(Kwon & Lee, 2010; Bae & Park, 2005). 마지막으로 자율성은 개인에게 부여되는 자유성과 독립성의 보장정도나 재량권의 정도로 정의하고(Hackman & Oldham, 1975), (1)점포운영의 자유 및 독립적 기회, (2)점포운영에 대한 결정권 정도, (3)가격결정권 정도 등으로 측정하였다(Spreitzer, 1995; Yeom & Cho, 2014).

가맹점의 관계특유투자는 (1)시설투자, (2)교육 및 훈련과 같은 지식투자, (3)전반적인 재무적 투자로 Anderson(1985)과 John & Weitz(1988)에서 사용한 측정문항을 본 연구에 맞게 사용하였으며, 협력은 Heide & Miner(1992)의 연구내용을 바탕으로, (1)조합과 정보교환 정도, (2)조합의 물류센터 이용정도, (3)조합을 통한 직접구매 정도 등으로 측정하였다.

볼런터리 체인 활성화의 결과요인인 집단응집력은 상호간의 신뢰를 바탕으로 목표를 향해 서로 협력해서 계속 관계를 유지하기를 원하는 정도 정의하고(Yeom, 2013), Podaskoff & Mackenzie(1994)의 측정문항을 바탕으로 조합과 가맹점 사이의 상호간의 존중과 협조 그리고 신뢰 등의 문항으로 측정하였으며, 효율성은 Pelham & Wilson(1995), Kim(2010)의 연구를 활용하여 매출, 수익성, 현금흐름 등으로 측정하였으며, 마지막으로 장기지향성은 장기간에 걸쳐 상호의존적인 공동 활동의 결과가 자신에게 이익이

된다고 기대하는 마음으로 정의하고(Yeom, 2013), Ganesan(1994)의 연구에서 사용된 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 장기적 관계의 유익성, 중요성, 지속거래의도 등의 문항으로 측정하였다.

4.3. 신뢰성 및 타당성 검증

가설검증에 앞서 본 연구에서는 각 변수의 내적일관성을 살펴 보기 위해 Cronbach's alpha Test를 통해 신뢰성을 검토하였으며, 확인적 요인분석을 이용하여 수렴타당성과 판별타당성을 검토하였다. 구성개념의 신뢰성과 수렴타당성 검토 결과 <Table 2>에서 나타난 바와 같이 Cronbach's alpha는 일반적인 기준인 0.7을 상회하고 있었으며(Nunnally & Bernstein, 1994), 확인적 요인분석 후 얻은 개념신뢰도(Construct Reliability: CR), 평균분산추출값(Average Variance Extrated: AVE) 값은 모두 허용수준인 0.5와 0.7을 상회하는 것으로 나타났다(Bagozzi & Yi, 1988)

아울러 확인적 요인분석 결과 측정모형의 model fit은 $\chi^2=425.131$, $df=267$, $\chi^2/df=1.592$, GFI=0.845, NFI=0.931, IFI=0.973, TLI=0.967, CFI=0.973, RMSEA=0.059으로 나타났는데 일반적으로 χ^2/df 값은 3보다 적으면 전반적인 적합도를 만족하며, RMSEA는 0.05이하, NFI, CFI, GFI, TLI 등은 0.9 이상이면 적합한 것으로 판단한다(Klein, 2015). 따라서 본 연구에서 설정한 요인에 대한 이론적 모형의 전반적 적합도는 양호하다는 것이 검증되었다.

<Table 2> Result of confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha test

item		construct	St. Estimate	S.E.	C.R.	P	AVE	CR	Cronbach's α
benefit1	←	participation benefit	0.863				0.861	0.767	0.905
benefit2	←		0.999	0.060	18.593	***			
benefit3	←		0.917	0.093	11.147	***			
rsa1	←	relationship specific asset	0.9				0.790	0.755	0.916
rsa2	←		0.951	0.056	19.053	***			
rsa3	←		0.809	0.062	14.388	***			
cooperation1	←	cooperation	0.927				0.726	0.705	0.878
cooperation2	←		0.924	0.052	19.244	***			
cooperation3	←		0.681	0.070	10.871	***			
long-term orientation1	←	long-term orientation	0.974				0.942	0.933	0.979
long-term orientation2	←		0.988	0.023	44.770	***			
long-term orientation3	←		0.95	0.031	32.187	***			
compensation1	←	justice of compensation	0.922				0.877	0.906	0.972
compensation2	←		0.961	0.034	31.324	***			
compensation3	←		0.926	0.056	18.904	***			
compensation4	←		0.936	0.054	19.410	***			
autonomy1	←	autonomy	0.761				0.764	0.740	0.902
autonomy2	←		0.926	0.100	13.095	***			
autonomy3	←		0.925	0.098	13.080	***			
efficiency1	←	efficiency	0.906				0.831	0.850	0.935
efficiency2	←		0.962	0.048	21.850	***			
efficiency3	←		0.864	0.056	16.999	***			
cohesiveness1	←	group cohesiveness	0.967				0.907	0.916	0.976
cohesiveness2	←		0.977	0.028	36.966	***			
cohesiveness3	←		0.921	0.039	25.931	***			
cohesiveness4	←		0.944	0.035	29.503	***			

$\chi^2=425.131$, $df=267$, $\chi^2/df=1.592$, GFI=0.845, NFI=0.931, IFI=0.973, TLI=0.967, CFI=0.973, RMSEA=0.059

<Table 3> Correlation Coefficients between Constructs

construct	M	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
participation benefit(1)	5.341	1.661	0.861*	0.276	0.429	0.430	0.454	0.349	0.373	0.462
TSA(2)	4.240	1.780		0.790*	0.162	0.194	0.245	0.100	0.231	0.201
cooperation(3)	5.159	1.607			0.726*	0.521	0.346	0.354	0.375	0.533
long-term orientation(4)	5.418	1.836				0.945*	0.365	0.402	0.503	0.557
justice of compensation(5)	4.792	1.660					0.877*	0.353	0.406	0.482
autonomy in VC(6)	5.090	1.713						0.764*	0.279	0.343
efficiency(7)	4.703	1.516							0.831*	0.542
group cohesiveness(8)	5.013	1.818								0.907*

* Diagonal values indicate AVE(Average Variance Error).

<Table 4> Results of Hypotheses Test

H	Path	St. Estimate	t-value	Result
H1(+)	participation benefits → relationship specific asset	0.369**	3.711	supported
H2(+)	justice of compensation → relationship specific asset	0.319**	3.169	supported
H3(+)	autonomy in VC → relationship specific asset	-0.081	-0.885	not supported
H4(+)	relationship specific asset → cooperation in VC	0.458**	6.009	supported
H5(+)	cooperation in VC → efficiency	0.624**	8.719	supported
H6(+)	cooperation in VC → group cohesiveness	0.738**	11.852	supported
H7(+)	cooperation in VC → long-term relationship	0.731**	11.760	supported

$\chi^2=596.802$, $df=282$, $\chi^2/df=2.116$, $GFI=0.806$, $NFI=0.903$, $IFI=0.946$, $TLI=0.938$, $CFI=0.946$, $RMSEA=0.080$

**p < .01

4.4. 변수의 상관관계 분석

가설검정에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들의 개략적인 관계를 검토하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. <Table 3>에서 나타난 것처럼 가설에서 수립된 관계들이 전반적으로 방향성을 지니는 것으로 판단되었다. 아울러 변수 간 상관관계분석을 통해 판별타당성을 검토하였으며, 각각의 변수의 AVE값이 모든 변수에서 상관관계의 제곱값 보다 크게 나타나 판별타당성을 확보한 것으로 평가할 수 있었다.

4.5. 가설검정

가설에 대한 검정을 위해 본 연구는 구조방정식 모형을 이용하였다. 분석결과 모형의 적합도는 <Table 4>에 나타난 바와 같이 $\chi^2=596.802$, $df=282$, $\chi^2/df=2.116$, $GFI=0.806$, $NFI=0.903$, $IFI=0.946$, $TLI=0.938$, $CFI=0.946$, $RMSEA=0.080$ 으로 대부분의 적합지수들이 권고치에 근사하거나 넘는 수준을 보였다(Hair, Babin, Anderson & Tatham, 2006) 따라서 모형 적합도는 수용할 만한 것으로 판단할 수 있었다.

본 연구에서 설정한 가설에 대한 검정결과는 <Table 4>와 같으며, 가설3을 제외한 모든 가설이 지지되었음을 알 수 있다. 먼저 볼런터리 체인의 참여혜택($\beta=0.369$, $p<0.01$), 보상의 공정성($\beta=0.319$, $p<0.01$)은 모두 조합에 참여하는 중소 소매업체의 거래특유투자 수준에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 1>과 <가설 2>는 지지되었다. 그러나 볼런터리 체인 내에서의 점포운영의 자율성($\beta=-0.081$, $p=0.376$)은 거래특유투자 수준에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 <가설 3>은 기각되었다.

두 번째로 소매업체의 거래특유 투자 수준($\beta=0.458$, $p<0.01$)은 볼런터리 체인 내 협력수준에도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 4> 역시 지지되었다. 볼런터리 체인 내에서 조합원 소

매상들의 협력은 효율성($\beta=0.624$, $p<0.01$), 집단응집성($\beta=0.738$, $p<0.01$), 그리고 장기지향성($\beta=0.731$, $p<0.01$)에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설 5>, <가설 6>, <가설 7> 역시 지지되었다.

5. 결론 및 시사점

5.1. 연구결과의 요약

본 연구는 볼런터리 체인 활성화를 위한 선행요인과 결과요인에 대한 탐색적인 연구로 우리나라의 경우, 아직까지 이러한 유형의 유통경로에 대한 학문적 연구나 실무적 접근이 제대로 이루어지지 않았으나, 이탈리아나 프랑스 또는 독일과 같은 유럽국가에서는 상당히 보편적이 되어있다(Pederzoli 2008). 특히 본 연구를 포함한 대부분의 국내연구들은 슈퍼마켓 볼런터리 체인에 대해 다루고 있으나 서유럽의 선진국에서는 슈퍼마켓 이외에도 스포츠용품, 안경점, 장난감 판매점 등 다양한 업종에서의 볼런터리 체인이 활발하게 운영되고 있음을 알 수 있다(Parmer 2005; Pederzoli 2008; Wrigley & Currah, 2003). 본 연구의 결과에 대해 요약하자면 다음과 같다. 본 연구는 조합참여에 따른 혜택(<가설 1>)이나 공정한 보상(<가설 2>)이 볼런터리 조합에 참여하는 소매점포의 관계특유투자에 중요한 영향을 끼친다는 점을 밝히고 있으며, 관계특유투자(<가설 4>)는 볼런터리 체인 활동에 대한 협력에 영향을 끼쳐, 채널의 효율성(<가설 5>)과 집단응집성(<가설 6>) 그리고 장기관계 형성(<가설 7>)과 같은 활성화 결과요인에 영향을 미친다는 사실 역시 밝히고 있다.

대부분의 가설들은 예상했던 대로 지지되었으나, 볼런터리 체인 내에서의 자율성이 조합원의 관계특유투자에 영향을 미칠 것이라는 가설은 지지되지 못했다. 그 이유를 추측해 보면 볼런터리 체

인은 프랜차이즈와 같은 수직적 마케팅 시스템(VMS)에 비해 자유로운 경영활동이 가능한데 자율성이 조합에 대한 몰입이나 거래특유투자를 유도하는 긍정적인 방향으로 작용한다기보다, 조합에 소속된 소매점들의 기회주의적인 행동을 조장하거나 결속을 떨어뜨리는 원인으로 작용하기 때문인 것으로 보인다. 따라서 자율성이 긍정적인 역할을 할 수 있도록 유도하기 위해 볼런터리 체인 조합은 조직 참여에 대한 매력도를 높일 수 있는 다양한 지원활동이나 참여에 따른 혜택을 늘리는 등 안전장치(safeguarding mechanism)를 조성할 필요가 있을 것이다.

5.2. 연구의 공헌점

본 연구의 공헌점을 학문적 공헌과 실무적 공헌으로 나누어 볼 때 이론적인 공헌점은 다음과 같다. 우선 본 연구의 가장 큰 학문적 공헌은 마케팅 경로분야에서 실증적인 연구로 비교적 다루어지지 않았던 볼런터리 체인에 대해 이론을 바탕으로 하는 실증연구를 했다는 점과 기존에는 심리학이나 스포츠학의 분야에서 연구되어 온 집단응집성과 같은 변수를 마케팅 분야에 적용하였다는 점이다. 따라서 본 연구는 향후 다양한 파생연구들을 유도할 수 있을 것이라 생각된다. 두 번째로 대다수의 마케팅 경로연구들은 경로구성원 간 협력(cooperation)을 경로성과 변수로 사용하고 있는 것에 비해, 본 연구는 경로구성원 간 협력을 결과변수가 아닌 매개변수로 놓고 협력이 야기할 수 있는 다양한 종류의 관계성과에 대해 설명하였다. 이러한 점은 앞으로 마케팅 경로관계에서 협력의 영향요인에 대한 다양한 연구들을 발생시킬 수 있을 것이라 생각된다.

본 연구가 지니는 가장 큰 실무적 공헌점으로는 연구의 결과가 볼런터리 체인의 활성화를 위한 다양한 방안을 제시해 주고 있다는 점이다. 우선, 볼런터리 체인에 조합원으로 참여하는 소매점에 참여혜택과 보상에 대한 공정성은 조합원의 관계특유투자에 긍정적인 영향을 끼친다는 연구결과는 볼런터리 체인의 활성화를 위해서는 공동구매나 물류 등을 통해 가맹점이 얻을 수 있는 경제적인 혜택과 아울러 보상에 대한 공정성을 지각할 수 있도록 하는 것이 조합의 활성화에 중요한 선행요인이 된다는 점을 보여주고 있다. 따라서 볼런터리 체인조합은 조합원들을 위해 도매나 물류기능 이외에도 경영지도, 판촉지원, 교육지원, 머천다이징 등 다양한 지원활동이 필요하다.

두 번째 실무적인 공헌점으로 볼런터리 체인이 활성화 되었을 때 어떠한 결과가 발생하는지에 대한 결과요인을 제시하고 있다는 점이다. 본 연구에서는 볼런터리 체인 활성화에 따른 결과로 효율성, 집단응집성, 장기지향성 등의 관계성과가 개선된다는 점을 보여주고 있는데 볼런터리 체인 활성화를 위한 선행요인이 유발될 수 있는 환경을 만들어내면 관계성과 역시 좋아질 것이라는 점을 우리에게 시사한다.

마지막으로, 2012년 12월에 협동조합기본법이 시행됨에 따라 현재는 소상공인 5명 이상이 모이면 협동조합을 설립할 수 있게 되었는데 전술한 본 연구의 실무적 시사점들은 볼런터리 체인 뿐만 아니라 협동조합 설립을 고려하는 중소상공인들에게 시스템의 경쟁력과 성과를 강화하기 위해 무엇이 필요한지 알려주고 있다.

5.3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

이러한 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 우선, 본 연구에서는 볼런터리 체인의 활성화의 선행요인으로 참여혜택, 공정한 보상, 자율성과 같은 변

수들을 꼽았으나, 본 연구에서 다루지 못한 다양한 변수들이 존재할 것으로 보인다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 변수들을 고려한 포괄적인 연구설계가 필요할 것이라 생각된다.

두 번째로 볼런터리 체인 내에서 참여소매상들의 자율성이 커지면 본 연구에서 제시한 바와 같이 관계특유투자가 증가해서 협력 수준이 증가할 수도 있으나 반대로 기회주의적 행동이 늘어날 수도 있다. 따라서 향후 연구에서는 자율성과 기회주의적 행동의 상생관계를 조율할 수 있는 메커니즘에 대한 규명이 필요할 것으로 보인다.

세 번째로 볼런터리 체인의 경우 조합본부와 가맹점이라는 상호관점에서 접근하는 것이 바람직함에도 본 연구에서는 조합원으로 참여하는 소매점들을 대상으로 설문을 하였기 때문에 제한된 연구결과만을 도출하였다. 추후에는 양자관계(dyadic relationship) 관점에서의 향후연구가 필요할 것이라 생각된다.

마지막으로 본 연구는 볼런터리 체인 중 슈퍼마켓만을 조사대상으로 하고 있기 때문에 일반화의 한계가 존재한다. 또한 해당체인의 물류센터 중 세 곳의 샘플만을 대상으로 하고 있어 모집단을 정확히 대표한다고 하기가 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 업종이나 업태를 확대할 필요가 있으며, 샘플링을 정확하게 함으로써 일반화 가능성을 높이고자 한다.

References

- Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost Analysis. *Marketing Science*, 4(2), 234-254.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 29(1), 18-34.
- Bagozzi, Richard P., & Yi, You-Jae (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barnes, J. A. (1979). Network analysis. in Pul W. Holland, & Leinhardt, Samuel (ed.). *Perspectives on Social Network Research*. New York: Academic Press.
- Burkink, T. (2002). Cooperative and voluntary wholesale groups: channel coordination and interfirm knowledge transfer. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(2), 60-70.
- Burt, D. N. (1989). Managing suppliers up to speed. *Harvard Business Review*, 67(4), 127-135.
- Chang, Kuo-Hsiung, & Gotcher, Danald F. (2007). Safeguarding investments and creation of transaction value in asymmetric international subcontracting relationships: the role of relationship learning and relational capital. *Journal of World Business*, 42(4), 477-488.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota

- case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E., & O'neal, C. R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, 52(4), 52-67.
- Frazier, G. L., Spekman, R. E., & O'neal, C. R. (1988). Just-in-time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, 55(1), 52-67.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological Review*, 57(5), 271.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101-114.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (6)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Han, S. L., Wilson, D. T., & Dant, S. P. (1993). Buyer-supplier relationships today. *Industrial Marketing Management*, 22(4), 331-338.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291.
- Hernández-Espallardo, M. (2006). Interfirm strategic integration in retailer buying groups: antecedents and consequences on the retailer's economic satisfaction. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(1), 69-91.
- John, G., & Weitz, B. A. (1988). Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2), 337-355.
- Jun, In-Soo (2004). The effects of principal's interaction justice on agency's commitment, moral hazard, and perceived performance in power-asymmetry relationship. *Management Journal*, 29(1), 211-234.
- Jun, In-Woo (2007). *Model for Organization and Cooperation of Micro Enterprises and the Direction of Government Policy*. Seoul, Korea: KOSBI.
- Ju Rebecca Yen, H., & Gwinner, K. P. (2003). Internet retail customer loyalty: the mediating role of relational benefits. *International Journal of Service Industry Management*, 14(5), 483-500.
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?. *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.
- Kim, Jae-Kyen, Lim, Yong-Kyun, & Kim, Jung-Sok (2013). A self-determination theory explanation of franchise performance: effects of franchise autonomy and entrepreneurship. *Journal of Retail & Distribution Management*, 18(2), 69-95.
- Kim, Sang-Deok (2010). The effective of relationship specific investment and relational capital on relationship learning and performances. *Journal of Korean Marketing Association*, 25(1), 81-106.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling (4th ed)*. New York: Guilford publications.
- Ko, Deuk-Young, & Yoo, Tae-Yong (2012). The effects of job autonomy on innovation behavior: the mediating effect of job satisfaction and moderating effect of personality and climate for Innovation. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(1), 215-238.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management (12th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Krackhardt, D. (1992). *The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. E. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- LeBlanc, G., & Nguyen, N. (2001). An exploratory study on the cues that signal value to members in retail co-operatives. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(1), 49-59.
- Lee, Sang-Jun, & Kwon, Jae-Il (2014). A study on fairness perception, relation quality, and long-term orientation of travel business franchise. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 28(11), 173-186.
- Lewin, K. (1943). Psychology and the process of group living. *Journal of Social Psychology*, 17(1), 113-131.
- Lim, Chae-Un, & Yi, Ho-Taek (2011). The exploratory study of relationship between multi-channel customer segment and relational benefits in tour service industry. *Journal of the Korea Service Management Society*, 12(3), 173-195.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-92.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J. R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Nunnally, Jum C., & Bernstein, Ira H. (1994). *Psychometric*

- Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Palmer, M. (2005). Crossing threshold periods in the retail life cycle: insights from Wal-Mart international. *European Management Journal*, 23(6), 717-729.
- Pederzoli, D. (2008). The internationalisation of voluntary groups: an exploratory analysis of selected value chain aspects. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(2), 118-126.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1995). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the academy of marketing science*, 24(1), 27-43.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702-713.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge. Mass.: Harvard University.
- Reijnders, W. J. M., & Verhallen, T. M. M. (1996). Strategic alliances among small retailing firms.: Empirical Evidence from the Netherlands. *Journal of Small Business Management*, 34(1), 36-45.
- Rokkan, A. I., & Haugland, S. A. (2002). Developing relational exchange: effectiveness and power. *European Journal of Marketing*, 36(1/2), 211-230.
- Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.
- Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B., & Kelley, S. W. (1992). Cooperation in supplier-dealer relations. *Journal of Retailing*, 68(2), 174.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Subramani, M. R., & Venkatraman, N. (2003). Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence. *Academy of Management Journal*, 46(1), 46-62.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8). Cambridge, UK: Cambridge university press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- Williamson, O. E. (1991). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 75-94.
- Wrigley, N., & Currah, A. (2003). The stresses of retail internationalization: lessons from Royal Ahold's experience in Latin America. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13(3), 221-243.
- Yeom, Min-Sun (2013). The influence of interdependence, collectivism, and vision suggestion on group cohesiveness in supermarket voluntary chain and the effectiveness of group cohesiveness: in the perspective of collaborative relation theory. *Journal of Korean Marketing Association*, 28(5), 39-64.
- Yeom, Min-Sun, & Cho, Hye-Jung (2014). The effects of organizational structure and relation characteristics in a voluntary distribution chain on network capability and performance and the effectiveness of network intensity: based on resource-base theory and network theory's integrated viewpoint. *Journal of Korean Marketing Association*, 29(1), 149-177.
- Yi, Ho-Taek & Ji, Seong-Goo (2016). Determinant of strategic joint action between manufacturer and retailer: the role of mutual specific investment. *Journal of Retail & Distribution Management*, 21(1), 81-101.
- Yi, Ho-Taek, Kim, Moon-Seop, & Jung, Yeon-Sung (2015). Influence of franchisor's supporting strategy on franchisee attitude and performance: moderating effect of competitive intensity. *Journal of Distribution Science*, 13(4), 65-76.