

가맹점 기회주의에 대한 일본 볼런터리 체인의 관리 전략과 조직적 과제*

김창주**, 박진용***, 지성구****, 전달영*****

본 연구의 목적은 볼런터리 체인의 가맹점 기회주의를 콘텐츠(즉, 계약 vs. 반응)와 능동성(즉, 적극성 vs. 소극성)의 관점에 따라 4가지 형태로 분류하며, 체인 본부의 분배 공정성, 가맹점(즉, 회원 소매업체) 간 사회적 상호작용, 그리고 가맹점 성과가 이들 기회주의를 어떻게 완화하는지를 실증적으로 고찰하는 것이다. 가설 검증은 일본 소매 주도형 볼런터리 체인에 가맹한 241개 중소 슈퍼마켓 소매업체들에 대한 설문 조사 데이터를 가지고 위계적 다중 회귀분석을 실시하였다. 본 연구에서의 주요한 연구 결과로서, 첫째, 체인 본부의 분배 공정성은 계약기반 적극적/소극적 기회주의 및 반응 기반 적극적 기회주의를 완화시킨다. 둘째, 가맹점 성과가 높을 경우, 가맹점 간의 사회적 상호작용이 활발하면 할수록, 체인 본부의 분배 공정성이 계약 기반 적극적/소극적 기회주의 및 반응 기반 적극적 기회주의를 억제하는 효과가 강화된다. 셋째, 흥미롭게도 본 연구 가설에서 반응 기반 소극적 기회주의에 대한 억제 효과는 검증되지 않았다. 이들 발견은 기회주의에 대한 볼런터리 체인의 관리 전략의 효과가 가맹점의 다양한 문제적 행동에 따라 달라질 수 있다는 점을 시사한다. 따라서, 본 연구는 중소 소매업체들의 경쟁력 강화를 도모할 수 있는 네트워크 조직인 볼런터리 체인의 경영 과제를 경제학적 그리고 조직론적 관점에서 고찰하면서, 소매 기업 혁신 연구를 위한 이론적 프레임워크의 구축에 공헌할 수 있다.

주제어 : 볼런터리 체인, 기회주의, 분배 공정성, 사회적 상호작용, 가맹점 성과

I. 서론

소매 주도 볼런터리 체인(voluntary chain, 이하, 볼런터리 체인)은 중소 소매업체의 생존과 경쟁력 강화 관점에서, 경제적, 사회적, 그리고 정책적 역할의 중요성이 상당히 강조되어 왔다(전달영, 강봉희, 2003; Geyskens et al., 2015; Kim & Hu, 2022; Rokkan & Buvik, 2003). 볼런터리 체인이란 ‘사입, 물류, 마케팅 등의 공동 활동을 통한 공동의 성과를 추구하는 느슨하게 연계된 중소 소매업체의 전략적 네트워

크 또는 동맹’으로 알려져 있다(Kim et al., 2022b). 예를 들어, 일본의 젠닛쇼쿠 체인(Zennissshoku Chain)은 주로 한 개 점포를 운영하는 식품 슈퍼마켓이 가입하는데, 지리적으로 분산된 전국 지역에서 약 1,615 점포(2021년 8월 기준)의 가맹점을 보유하고 있다. 반면, 씨지씨 재팬(CGJ Japan)은 2023년 5월 1일 현재 207개 중견 소매업체들이 가맹점으로 참여하고 있다. 이들 기업들의 총 점포 수는 전국에 4,200 개나 되며, 총 매출액 규모는 5조 161억엔이다. 씨지씨 재팬은 프랜차이즈 체인의 대표 기업 세븐 일레

* 이 논문은 2023년도 한국유통학회 춘계학술대회 발표논문을 수정·발전시킨 것임.

** 리츠메이칸대학 경영학부 교수(cjkim777@fc.ritsumei.ac.jp), 제1저자

*** 건국대학교 경영대학 교수(jypark65@konkuk.ac.kr), 교신저자

**** 한밭대학교 융합경영학과 교수(sgji@hanbat.ac.kr), 공동저자

***** 충북대학교 경영학부 명예교수(dychun@chungbuk.ac.kr), 공동저자

본의 일본 내 총 매출액이 약 4,953억엔(2021년도 기준)인 점을 고려하면, 일본 최대 규모의 가맹 사업 체인인 것이다. 따라서, 볼런터리 체인의 경제적 공헌이 상당히 크다고 볼 수 있다.

한편, 2011년 동일본 대지진의 경험을 바탕으로 중소 소매업체의 상품 조달 루트의 강화 및 상부상조에 기반한 인적 네트워크의 중요성이 재인식되고 있다. 최근에는, 볼런터리 체인이 쇼핑난민(즉, 거주 지역 근처에 소매업체들이 하나 둘 사라져 식품 등 생활 필수품을 용이하게 구매할 수 없는 소비자가 증가하는 사회적 문제)에 대한 해결책으로서 사회적/정책적 관심이 높다. 하지만, 대규모 소매 체인이 주도하는 유통 재편 속에서 일본에서 성공한 볼런터리 체인은 앞서 언급한 2개 체인 정도라고 일컬어지듯 매우 드물다.

그 이유와 관련해서, 실제 볼런터리 체인에서 탈퇴한 가맹점주에 대한 인터뷰 내용을 소개하면 다음과 같다. A 가맹점은 주류가 주요 판매 상품이며, 교토 지역에 한 개의 점포를 운영하였다. 실패를 두려워하지 않고 신상품 및 새로운 기법의 판매 방법을 능동적으로 실험하며, 심지어는 신상품 개발에도 노력을 아끼지 않았다. 그 결과, 가맹점의 점포 성과는 비교적 높은 수준이었다. 한편, 무임 승차적 행동(*free riding behaviors*)을 취하는 가맹점들이 적지 않았다. A 가맹점주 입장에서는 자신의 노력과 공헌과 비교해서, 가맹 체인에서 얻는 성과와 이익은 상대적으로 적다고 느꼈고, 이 점을 체인 본부 담당자에게 문의를 하였다. 하지만, 체인 본부는 가맹점 모두의 화합을 위해서는 A 가맹점만을 특별 대우하기는 힘들다고 답변하였다. 실망스러운 답변을 뒤로 한채, A 가맹점주는 이번에는 타 가맹점주들의 가맹 체인의 공동 활동에 대한 적극적인 참여와 몰입을 호소해 나갔다. 하지만, 별다른 반응과 변화를 느끼지 못한 A 가맹점은 결국 가맹 체인을 탈퇴하였다.

일본의 시행착오적 경험을 비추어 볼 때, A 가맹점

의 사례는 볼런터리 체인의 선행 연구에 대해 다음 두 가지 주요한 학술적 과제를 제공한다. 첫째, 볼런터리 체인에 있어 가맹점 기회주의의 다양한 행동에 대한 이해와 개념의 정교화가 필요하다. 볼런터리 체인에서는 전략적 통합에 기초한 혁신적인 공동 활동 및 가맹 체인의 성과 향상이 중요하기에 (Kim & Hu, 2022), 가맹점의 기회주의는 치명적일 수 있다. 하지만, 일부 선행 연구만이 가맹점의 본부 사입을, 가맹 체인의 관계성과, 가맹점들의 재무성과 등에 관한 기회주의의 부정적 효과와 관리 문제에 관심을 보이고 있다(Kim et al., 2022a; Rokkan & Buvik, 2003). 한편, Kim et al.(2022a)는 문제적 행동의 능동성에 기초한 적극적 vs. 소극적 기회주의의 개념(Arkan, 2020; Seggie et al., 2013; Wathne & Heide, 2000)에 대해, 문제적 행동의 콘텐츠(계약 vs. 반응)의 관점에서 소극적 기회주의 개념을 발전시켰다.

한편, 기업 간 관계(B2B)에 관한 많은 연구들은 제조업자-유통업자 등 양자적 관계(Luo et al., 2015) 및 파워 불균형적 거래 관계(Jia et al., 2021)에서의 기회주의 문제에 초점을 두고 있다. 기회주의 개념은 복수의 독립 가맹점들이 느슨하게 연계된 수평적 네트워크 조직에서 더욱 문제가 되며, 쉽게 해결이 힘든 중요한 실무적 과제다. 하지만, 볼런터리 체인 문헌에서는 문제적 행동의 능동성 관점을 비롯하여, 기회주의 개념과 조직적 관리 필요성에 대한 연구는 거의 관심을 받지 못하고 있다.

둘째, A 가맹점의 사례는 체인 본부가 가맹점의 기회주의 문제에 대한 적극적이고 조직적인 대응의 필요성을 제기한다. 예를 들어, Rokkan and Buvik (2003)은 볼런터리 체인에서 무임 승차적 행동을 완화하기 위한 체인 본부의 모니터링 기능 및 가맹점의 목표 일치의 중요성 등을 제기하였다. 하지만, 기회주의 문제를 사전/사후에 보다 효과적으로 관리하기 위해서는, 볼런터리 체인에 대한 조직적 특징을 충분히 반영한 통합적 관리가 필요하다. 이 문맥에

서, Park and Kim(2023)은 선행 연구를 응용하며, 볼런터리 체인의 조직적 특징으로 1) 임의의 조직인 체인 본부의 관리능력(Hernández-Espallardo, 2006; Kennedy, 2016; Rokkan & Buvik, 2003), 2) 수평적 전략 네트워크 조직으로서 가맹점 간 관계(Stoel, 2002), 3) 체인 사업의 가맹 주체이자 구성원으로서 가맹점의 특성(Geyskens et al., 2015)이라는 세 가지 측면을 강조하였다. 그리고, 이들 세 가지 조직적 측면을 동시에 고찰하며, 가맹점의 체인 사업에 대한 전략적 통합에 대한 해법을 제시하였다. 하지만, 선행 연구에서는 이러한 조직적 특징을 반영한 통합적 접근 방법이, 볼런터리 체인의 다양한 형태의 가맹점 관리에 효과적인지에 대한 실무적 시사점을 제공하지 못하고 있다.

상기의 두 가지 문제 의식을 출발점으로, 본 연구 목적은 볼런터리 체인에 있어, 1) 체인 본부의 분배 공정성, 2) 가맹점 간 사회적 상호작용, 3) 가맹점의 성과가 가맹점들의 다양한 형태의 기회주의를 어떻게 완화하는지를 실증적으로 고찰하는 것이다. 본 연구는 일본 볼런터리 체인의 241개 가맹점들을 연구 대상으로 삼았다. 그리고, 다음과 같이 크게 두 가지 측면에서 선행 연구의 발전에 기여하였다. 첫째, 가맹점의 문제적 행동을 제약과 반응이라는 콘텐츠와 적극성과 소극성이라는 능동성의 관점에 따라 기회주의의 개념을 네 가지 형태로 정교화하고, 분배 공정성과 기회주의 간의 논쟁적 결과(즉, 유의한 정(+))의 영향, Huo et al., 2016; 비유의한 결과, Jia et al., 2021; 유의한 부(-)의 영향, Luo, 2007)를 제시하는 기존 연구의 한계를 극복한다. 본 연구는 체인 본부의 분배 공정성(즉, 가맹점 자신의 역할과 공헌에 비해 얻는 체인 사업에서의 성과와 이익이 얼마나 공정한지)은 기회주의의 형태에 따라 그 억제 효과가 다르다는 시사점을 제공한다.

둘째, 가맹점 기회주의의 효과적인 관리를 위해서는 체인 본부, 가맹점 간 관계, 가맹점의 특성이라는

수평적 네트워크 조직의 특징을 통합적으로 관리하는 것의 중요성을 지적한다. 왜냐하면, 본 연구 결과는 체인 본부의 분배 공정성, 가맹점 간 사회적 상호작용, 그리고 가맹점 성과가 높을 경우, 가맹점의 기회주의에 대한 억제 효과가 보다 강해질 수 있다는 점을 제시하기 때문이다. 그러므로, 본 연구는 기회주의의 개념적 정교화와 볼런터리 체인의 조직 관리 관점에서, 가맹점의 기회주의에 대한 보다 정확한 이해와 통합적 관리에 대한 지식을 증진시킬 수 있다.

II. 이론적 배경

1. 볼런터리 체인의 운영과 조직적 과제

볼런터리 체인의 본부는 가맹점을 대신 해, 공급업체로부터 상품을 조달하고, 공동 배송을 실시하며, 그리고 가맹점들의 상호 이익을 높일 수 있는 효과적인 마케팅 캠페인 등을 제공한다(Kennedy, 2016; Kim et al., 2022b). 따라서, 개별 독립 점포로서는 실현하기 힘든 규모의 경제를 추구하려는 중소 소매업체들이 볼런터리 체인의 주요한 가맹 대상이 된다. 가맹점에 있어, 볼런터리 체인은 지역 상권에서의 지역 토착형 기업뿐만 아니라, 대규모 소매 체인과의 치열한 경쟁에서 살아 남고, 나아가 경쟁력을 강화하는 원동력이 될 수 있다. 이 점에 있어, Hernández-Espallardo(2006)는 공동 사업의 혜택을 최대한 살린 소매업체의 수평적 제휴 또는 연합은 중소 소매업체의 생존과 경쟁력 향상에 절실하다고 강조하였다.

볼런터리 체인의 조직은 사업의 범위 및 서비스 수준에 따라 상당히 다를 수 있지만(Kennedy, 2016), 가맹점의 혜택은 상당하다(Ghauri et al., 2021; Kim & Hu, 2022). 예를 들어, 상품의 안정적 조달 외, 최근 볼런터리 체인에서도 주목을 받고 있는 유통업자 브랜드(PB)의 개발 등 상품 차별화, 본부 일괄 사업을

통한 저원가(Hernández- Espallardo, 2006; Kennedy, 2016), 효율적인 물류 운영 및 지원(Sandberg & Mena, 2015), 매장 지도 및 컨설팅 지원(Ghauri et al., 2021), 그리고, 머천다이징에 관한 정보 공유 및 정보 과학 기술을 비롯한 자원 활용(Kim et al., 2022b; Lindblom, 2008) 등이 포함된다.

이들 가맹점의 혜택은 단순히 가맹점이 된다고 누릴 수 있는 것이 아니다. 체인 사업의 공동 활동에 대한 전략적 통합의 수준에 따라 가맹점의 혜택은 크게 차이가 난다(Kim & Hu, 2022). 이런 이유로, 볼런터리 체인은 가맹점의 전략적 통합을 높이는 동시에(Park & Kim, 2023), 기회주의를 어떻게 억제할 수 있는가에 실무적 관심이 높아지고 있다(Kim et al., 2022a; Rokkan & Buvik, 2003). 볼런터리 체인이 복수의 중소 소매업체가 자발적이지만 느슨하게 연계된 수평적 네트워크 조직이라는 점을 고려했을 때, 가맹점의 기회주의는 빈번히 발생할 가능성이 높다. 또한, 가맹점에 의해 임의로 결성된 체인 본부 입장에서는 강력한 법적 구속력 및 권한도 그다지 없기 때문에(전달영, 강봉희, 2003), 기회주의에 대한 사전/사후 관리도 용이하지 않는 것이 조직의 한계점이다.

2. 기회주의의 개념과 효과

기회주의란 거래 비용 이론의 주요 키워드 중 하나로, B2B 연구에서 가장 주목 받고 있는 개념이기도 하다. 거래 비용 이론은 경제학적 관점에서 기업 간 거래에 관한 지배 구조와 메커니즘을 설명하는데 자주 응용된다(한창남, 이호택, 2022; Jia et al., 2021; Williamson, 1975, 1985). 이 이론은 거래 당사자는 거래 관계에서 수익성이 있고, 그리고 가능한 상황이라면 언제든지 기회주의적으로 행동할 수 있다고 가정한다. 따라서, 거래 비용과 관련된 위험을 피하거나 최소화하고 보다 높은 성과로서 이익을 추구

하기 위해서, 거래 비용 이론은 효율적인 지배 구조와 메커니즘을 설계하여 교환 거래를 능동적으로 관리해야 한다고 주장한다.

한편, 기회주의는 ‘기만적 속임수로 사적 이익을 추구하는 행동’으로 정의되는데, 거래 파트너가 쉽게 감지할 수 없기 때문에 더욱 심각한 행위로 간주된다(Williamson, 1975, 1985). 선행 연구에 의하면, 기회주의는 문제적 행동의 능동성(activeness)에 따라, 적극적 기회주의와 소극적 기회주의로 분류된다(Ankan, 2020; Seggie et al., 2013; Wathne & Heide, 2000). 적극적 기회주의는 ‘거래 당사자가 새로운 상황에서 거래 파트너로부터 이익을 갈취하기 위해, 금지된 행동이나 강제적인 재협상을 하려는 행위’를 말한다. 소극적 기회주의는 ‘거래 당사자가 기대되는 의무나 책임을 회피’하는 등 새로운 환경에 대해 경직성을 보일 때 발생한다. Seggie et al.(2013)는 문제적 행동을 반응 전략(response strategies)의 관점에서, 정보를 왜곡하며 사적 이익을 취하는 적극적 기회주의와 문의에 대한 적절한 반응을 태만하게 하는 소극적 기회주의의 두 가지 유형으로 개념화하였다. 이 문맥에서 주목할 만한 연구가 바로 Kim et al.(2022a)이다. 이 연구는 소극적 기회주의의 개념을 문제적 행동의 콘텐츠(계약 vs. 반응)에 따라, 계약 기반 소극적 기회주의와 반응 기반 소극적 기회주의로 나누며, 기존의 기회주의 개념을 확장하였다.

많은 선행 연구는 기회주의의 부정적 효과를 증명하고 있다. 구체적으로, 기회주의는 불필요한 거래 비용을 증가시키며(Seggie et al., 2013), 거래 파트너 간 관계를 파괴한다(Samaha et al., 2011). 그 결과, 거래 당사자의 경제적 만족도(Høgevoid et al., 2020) 및 전반적 경영 성과(Zhu et al., 2017), 전략적 제휴와 관련한 성과(Judge & Dooley, 2006), 성과 효율성(Musarra et al., 2021), 그리고 관계 성과(Kim et al., 2022a)를 악화시킨다고 일관되게 지적한다.

3. 기회주의에 있어 분배 공정성의 역할과 시사점

볼런터리 체인과 같은 전략적 동맹/제휴에서는 공동 활동을 통해 획득한 성과와 이익의 공유에 대한 갈등은 최대의 과제이며(Luo, 2009), 이 문제는 종종 기업 간 기회주의를 유발시킬 수 있다. 따라서, 체인 본부의 관리 능력으로서 조직 공정성이 중요하며, 특히 분배 공정성을 어떻게 효과적으로 발휘하는가는 과제가 된다. 조직 공정성 이론은 조직관리 분야에서 광범위하게 연구되어 왔다(지성구, 권항구, 2013; Colquitt et al., 2013; Greenberg, 1990; Jia et al., 2021). 조직 공정성 이론은 조직 내의 모든 활동이 구성원들의 인식에 따라 공정하게 수행되어야 함을 제안한다. 이러한 믿음을 바탕으로 구성원들은 자신이 받는 대우와 보상의 공정성을 평가한다(Luo, 2009; Luo et al., 2015). 분배 공정성은 자원과 보상이 조직 내에서 공정하게 분배되는 것으로 전반적인 공정성 인식의 핵심이라 할 수 있다. 구성원들은 자신의 대우와 보상에 대한 공정성을 인식할 때 더 만족하고 조직에 결속하게 되며 조직의 성과 향상에 영향을 준다(지성구, 권항구, 2013; Trada & Goyal, 2017). 즉, 조직이 제시하는 분배 공정성 수준에 따라 구성원들의 동기부여 수준이 결정된다고 가정하며, 구성원들의 입력물(노력, 기술, 경험 등)과 산출물(급여, 승진 및 인정)을 비교하여 분배된 대우의 공정성을 평가하게 된다. 조직 공정성 이론은 공정함의 인식과 조직에 대한 구성원의 태도, 행동 및 성과 사이의 관계를 설명하는 이론적 체계를 제공한다.

기회주의에 관한 선행 연구에서도 분배 공정성은 중요한 주제이다. <표 1>은 B2B 문맥에서 분배 공정성과 기회주의간 관계에 관한 주요 정량적 연구의 논점을 정리하고 있다. 이들 연구의 특징은 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 강한 형태와 약한 형태라는 두 가지 유형의 기회주의를 고찰한 Luo et al.(2015)를

제외하고는, 분배 공정성과 단일차원(unidimension)의 개념으로 기회주의 간의 직접 효과를 검증하고 있다. 둘째, 분배 불공정성은 기회주의를 높이는 반면(Trada & Goyal, 2017), 분배 공정성이 기회주의를 억제하는 직접 효과는 유의한 결과(Luo, 2007; Luo et al., 2015)와 비유의한 결과(Crosno et al., 2013; Huo et al., 2016; Jia et al., 2021; Luo et al., 2015)로 대립하고 있다는 점이다. 게다가, Huo et al.(2016)는 공급업자의 분배 공정성은 증가된 구매자 특유 투자의 매개 효과를 통해 공급업자 기회주의를 높인다는 상반된 결과를 제시하였다. Luo et al.(2015)에 의하면, 분배 공정성은 파트너의 강한 형태의 기회주의를 약화시키는 반면, 약한 형태의 기회주의와의 직접 효과는 유의하지 않는다는 흥미로운 결과를 제시하였다.

이론적 배경에 관한 선행 연구를 요약하자면, 볼런터리 체인에서 가맹점 기회주의에 대한 효과적인 관리가 실무적 과제가 되며, 체인 본부의 분배 공정성은 그 한 가지 솔루션을 제공할 수 있다. 하지만, 기회주의에 대한 분배 공정성의 효과는 엇갈린 결과가 보고 되고 있다. 게다가, 그 효과는 예를 들어 강한 vs. 약한 기회주의 등 다양한 형태의 기회주의 맥락에 따라 달라질 수 있다는 시사점도 발견할 수 있다.

III. 연구모형과 가설 설정

1. 연구 모형

본 연구의 모형을 <그림 1>에서 제시하였다. 이 모형은 거래 비용 이론, 조직 공정성 이론, 사회적 교환 이론, 고성과자 이론을 통합하고, 분배 공정성-기회주의 간의 베이스라인 관계(baseline relationship)를 확장할 목적으로, 1) 가맹점 간 사회적 상호작용과 2) 가맹점 성과의 조절 효과를 고찰한다.

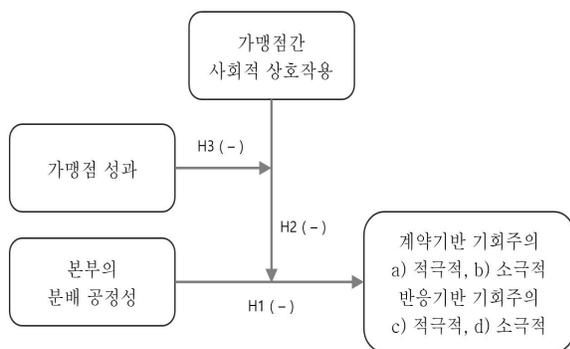
<표 1> 분배 불공정성/공정성과 기회주의간 관계에 관한 주요 정량적 연구

연구	연구 문맥	이론적 배경	(불)공정성 지각과 주체	설명 메커니즘		성과 변수	본 연구와 관련한 주요 발견
				매개 변수	조절 변수		
Luo (2007)	중국의 복수 산업에 있어 192개 지분 기반 국제 합작 투자 기업 간 관계 ^a	경제적/사회적 교환 논리 ^b	합작 투자 기업 간 공정성 지각	N/T	N/T	해외 파트너 기회주의; 현지 파트너 기회주의	<ul style="list-style-type: none"> 국제 합작 투자 기업 간 관계에서 분배 공정성이 해외 및 현지 파트너 기업 모두의 기회주의를 억제하는 직접 효과가 유의함.
Crosno et al. (2013) ^c	노르웨이의 가전 산업에 있어 120개 소매업체-공급업자 간 관계	거래 비용 경제학; 반발이론; 조직 공정성	소매업체의 공급업자에 대한 공정성 지각	N/T	N/T	(소매업체의) 소극적 기회주의	<ul style="list-style-type: none"> 공급자의 분배 공정성과 소매업체의 소극적 기회주의간의 부정적인 직접 효과는 유의하지 않음.
Luo et al. (2015)	중국의 가전 산업에 있어 225개 제조업자-유통업자 간 양자적 관계	거래 비용 이론; 사회적 교환 이론	(양자 기업의) 파트너십 공정성 지각	N/T	N/T	(파트너의)강한 형태의 기회주의; (파트너의)약한 형태의 기회주의	<ul style="list-style-type: none"> 파트너십에서 분배 공정성은 파트너의 강한 형태의 기회주의를 약화시키는 반면, 약한 형태의 기회주의와 직접 효과는 유의하지 않음.
Huo et al. (2016)	중국의 복수 산업에 있어 240개 기업의 공급망 관계 ^d	거래 비용 경제학; 사회적 교환 이론	구매자의 공급업자에 대한 공정성 지각	구매자 특유 투자; 구매자 커뮤니케이션	N/T	공급자 기회주의; 구매자 기회주의	<ul style="list-style-type: none"> 공급자의 분배 공정성은 증가된 구매자 특유 투자의 매개 효과를 통해 공급업자 기회주의를 높임. 공급업자의 분배 공정성이 구매자 커뮤니케이션과 구매자 기회주의에 미치는 직접 효과는 유의하지 않음.
Trada and Goyal (2017) ^e	인도의 의약품 산업에 있어 247개 공급업자-유통업자 간 양자적 관계	거래 비용 경제학; 공정성 이론	유통업자의 공급업자에 대한 불공정성 지각	N/T	N/T	유통업자 기회주의	<ul style="list-style-type: none"> 공급자의 분배 불공정성이 유통업자의 기회주의를 증가시키는 직접 효과가 유의함.
Jia et al. (2021) ^f	중국의 핸드폰 산업에 있어 348개 제조업자-재판매업자 간 양자적 관계	거래 비용 경제학; 조직 공정성 이론 ^g	재판매업자의 제조업자에 대한 공정성 지각	N/T	N/T	재판매업자 기회주의	<ul style="list-style-type: none"> 공급자의 분배 공정성과 재판매업자의 기회주의 간의 직접 효과는 유의하지 않음.

<표 1> 계속

연구	연구 문맥	이론적 배경	(불)공정성 지각과 주체	설명 메커니즘		성과 변수	본 연구와 관련한 주요 발견
				매개 변수	조절 변수		
본 연구	일본 볼런터리체인에 가맹한 241개 중소슈퍼마켓의 가맹점 간 관계	거래 비용 이론; 조직 공정성; 사회적 교환 이론; 고성과자 이론	본부의 분배 공정성	N/T	가맹점 간 사회적 상호작용; 가맹점 성과	(가맹점의) 계약 기반 a) 적극적, b) 소극적 기회주의; 반응 기반 c) 적극적, d) 소극적 기회주의	<ul style="list-style-type: none"> • 분배 공정성이 계약 기반 적극적/소극적 및 반응 기반 적극적 기회주의를 완화시키는 직접 효과가 유의함. • 사회적 상호작용은 분배 공정성이 계약 기반 적극적 기회주의를 완화시키는 효과를 강화함. • 가맹점 성과는 분배 공정성과 사회적 상호작용의 2방향 상호작용이 계약 기반 적극적/소극적 및 반응 기반 적극적 기회주의를 완화시키는 효과를 강화함.

N/T=검증하지 않음(Not tested); *전자 및 전기설비, 통신, 의약 설비, 섬유, 기계 제작, 의약, 화학 및 플라스틱 제품, 공예 등을 포함; ^b경제적 교환 논리는 거래 비용 이론 등에 기초하여 계약과 구조적 측면을, 사회적 교환 논리는 사회 교환 이론 등에 기초하여 관계성과 공정성 측면에 초점을 둠; ^c이 연구는 소매업체의 거래 특유 투자를 독립변수, 분배 공정성을 조절변수로 고찰하였음. <표 1>에서는 가설 구축은 되지 않았지만, 분배 공정성과 소극적 기회주의 간의 직접 효과의 결과에 초점을 둠. 덧붙여, 거래 특유 투자와 분배 공정성의 상호작용은 유의하지 않음; ^d전자, 가전, 고무, 플라스틱, 의약, 금속 가공 제품, 산업 장비 등을 포함; ^e이 연구는 공급업자의 관계 특유 투자, 환경적 불확실성, 행동적 불확실성을 독립변수, 공급업자의 분배 불공정성을 조절 변수로 고찰하였음. <표 1>에서는 분배 불공정성과 기회주의 간의 직접 효과에 관한 가설 검증에 초점을 둠. 덧붙여, 공급업자의 관계 특유 투자 및 환경 불확실성과 유통업자의 기회주의 간의 긍정적인 직접 효과에 대한 분배 불공정성의 긍정적 조절 효과가 유의함. 하지만, 행동적 불확실성과 분배 불공정성의 조절 효과는 유의하지 않음; ^f이 연구는 제조업자의 강압적/비강압적 영향력을 독립 변수, 재판매업자의 분배 공정성 지각을 조절 변수로 고찰하였음. <표 1>에서는 분배 공정성과 기회주의 간의 직접 효과에 관한 가설 검증에 초점을 둠. 덧붙여, 제조업자의 강압적 영향력과 기회주의 간의 긍정적인 직접 효과를 분배 공정성이 강화시키는 반면, 비강압적 영향력과 기회주의 간의 부정적인 직접 효과에 대한 분배 공정성의 조절 효과는 유의하지 않음; ^g이 연구는 조직 공정성 이론에 기초함.



<그림 1> 연구모형

첫째, 볼런터리 체인에 있어 가맹점의 문제적 행동에 대한 기회주의의 개념적 정교화이다. 본 연구는 Kim et al.(2022a)의 연구 발견을 발전시키며, 기회주의의 개념을 콘텐츠(계약 vs. 반응)와 능동성(적극성

vs. 소극성)의 관점에 따라 네 가지 형태로 분류한다. 구체적으로, 기만적 속임수로 자신만의 이익을 취하는 문제적 행동의 1) 콘텐츠와 2) 능동성에 따라, a) 계약 기반 적극적 기회주의(즉, 계약적 약속을 파기하거나 허점을 기만적으로 이용하는 행위), b) 계약 기반 소극적 기회주의(즉, 계약에 명시된 책임과 의무를 태만히 하는 행위), c) 반응 기반 적극적 기회주의(즉, 정보를 왜곡하고 부조리한 반응을 취하는 행위), d) 반응 기반 소극적 기회주의(즉, 문의에 대한 부적절한 대응을 보이는 행위)의 네 가지 형태로 개념을 유형화한다.

둘째, 볼런터리 체인이 소매업체 간의 상부상조에 기반한 인적 네트워크라는 점에 기초하여, 기회주의 관리에 대한 체인 본부의 분배 공정성과 가맹점 간

사회적 상호작용(즉, 가맹점 간에 친밀한 인간 관계를 유지하기 위한 사회적 교류 활동) 개념의 상호작용을 고찰한다. 이 개념은 사회적 교환 이론의 핵심 내용이기도 하다. 사회적 교환 이론은 교환의 사회적 보상과 비용에 초점을 두고 개인 간의 상호작용을 설명하는 이론 체계를 제공한다. 이 이론은 교환의 당사자들이 사회적 관점에서 합리적인 행동을 하며 그 관계에서 사회적 혜택을 극대화하고 비용을 최소화한다는 가정을 하고 있다(Molm et al., 2006) 이에 따라, 사회적 교환 이론은 대인 관계를 포함한 교환의 사회적 보상과 비용을 평가하고 인식된 결과에 따라 교환이 결정된다고 주장한다(Van Tonder et al., 2018). 즉, 보상과 비용 평가의 결과가 교환 당사자에게 긍정적으로 인식되면 사회적 교환에 참여하게 되며, 사회적 교환이론은 관계의 형성 및 유지, 협력, 신뢰 및 결속 등을 설명한다(Cropanzano & Mitchell, 2005). 최근의 연구는 사회적 교환 과정을 이해하는데 있어서 구성원 간 상호작용의 역할을 고려하는 것이 중요하다는 것을 제시한다(Chen & Wei, 2020). Volery and Tarabashkina(2021)는 사회적 교환 이론을 기반으로 조직 구성원 간 상호작용 모형에 대해 연구하였으며, 이들은 상호작용의 발생 주체가 되는 개인의 특성과 관계 유형에 따라 상호작용의 효과가 다양하게 나타날 수 있다는 것을 보여주었다. 이러한 연구들은 조직 내에서 사회적 상호작용을 이해하고 분석하는데 있어서 사회적 교환 이론이 매우 유용하다는 것을 보여주었다.

셋째, 체인 본부의 분배 공정성과 가맹점 간 사회적 상호작용이 기회주의에 미치는 영향에 대한 가맹점 성과의 조절 효과를 검증한다. 볼런터리 체인이 가맹점의 자발적이고 주체적인 활동인 점을 고려했을 때, 어떤 가맹점이 가입하는가에 따라, 상호 학습을 통한 공동 혁신의 성패를 가르게 된다(Park & Kim, 2023). 이 점에서, 고성과자와 저성과자 측면에서 가맹점의 성과(즉, 매출액, 이익/이익율, 시장 점

유율 등 재무적 성과)는 기회주의 관리에 대한 경계 조건이 될 수 있다. 고성과자에 대한 연구는 조직관리 연구에서 꾸준히 주목받아왔다(Collins, 2021). 고성과자들은 우수한 성과를 이루기 위해 특별한 기술, 능력, 특성을 보유하고 있어(Hensel et al., 2021; Pederzoli, 2008), 고성과자를 식별하고 육성하는 것이 조직의 성과 개선에 기여할 수 있다는 연구가 축적되고 있다(Guerrero et al., 2014). 그러나, 볼런터리 체인에서 고성과자의 개념이 유효한지 여부는 보다 심도 있는 연구의 진행을 요구한다. 일부 연구에서는 고성과 가맹점이 볼런터리 체인 본부의 전략적 통합에 부정적인 것을 밝힌 바 있으며(Park & Kim, 2023), 소매 산업에서는 다른 산업에서 사용되는 전통적인 고성과자의 성과 평가 지표와 특성이 일치하지 않을 수 있다는 주장도 확인된다(Gruen et al., 2000). 특히 기회주의와 같이 조직간 거래 상황에서 부정적 역할을 하는 변수에 대한 높은 성과의 완화 효과는 직접적으로 검증된 바가 없다. 조직행동 연구에서는 고성과자가 높은 동기부여, 강한 직업 윤리 및 성공 욕구와 같은 특징을 가지고 있어 기회주의의 발생 가능성이 낮다는 것을 발견했다(Collins & Smith, 2006). 이는 조직에서 고성과자를 확인하고 보상함으로써 기회주의를 방지하고 바람직한 행동을 촉진할 수 있음을 시사하는 것이다.

2. 분배 공정성의 직접 효과

조직 간 교환은 계약 위반이나 정보 비대칭을 이용한 기회주의의 위험에 노출되어 있다. 거래 비용 이론에 의하면, 기회주의는 교환 당사자들의 관계의 질을 손상시키며 조직 전체의 성과를 낮추는 결과를 낳는다(Kim et al., 2022a; Musarra et al., 2021; Wathne & Heide, 2000). 이러한 기회주의의 부정적 효과를 완화하는 방법으로 분배 공정성의 제고를 고려할 수 있다. 조직 공정성 이론에서 분배 공정성은 교환 결

과의 인식된 공정성으로 정의되며(Roch & Shanock, 2006), 기회주의 발생 가능성을 줄이는 데 있어서 중요한 역할을 한다. 교환 당사자들이 자원 분배를 공정하게 인식할수록, 서로 신뢰하고 계약을 준수하며, 미래에 협력할 가능성이 높아지기 때문이다(Jia et al., 2021; Luo, 2007, 2009).

기존 연구들은 분배 공정성이 조직간 관계에서 기회주의를 완화하는 데 있어서 중요함을 입증해왔다(Luo, 2007; Luo et al., 2015). 한편으로는 분배 불공정성의 기회주의에 대한 직접적인 강화 효과를(Trada & Goyal, 2017), 또 다른 한편으로는 기회주의 완화에 대한 거래 특유 투자의 효과를 설명함에 있어 분배 공정성 인식의 조절 효과를 실증하였다(Crosno et al., 2013). 이들 연구는 교환 당사자들이 투입물 및 산출물에 대한 분배를 공정하게 인식할수록 기회주의의 발생 가능성을 낮추거나 완화하는 조건이 형성됨을 시사한 것이다.

하지만, 흥미로운 것은 모든 연구가 분배 공정성의 기대 효과를 일관되게 보고하고 있지는 않다는 점에 있다. 즉, <표 1>의 분배 공정성과 기회주의 간 관계에 관한 연구에서는 분배 공정성의 연구 맥락과 기회주의의 상이한 형태에 따라 상반된 결과를 제시하고 있다. 이 점에 있어, 선행 연구의 한계점을 극복하기 위해, 본 연구에서는 기회주의의 문제적 행동을 네 가지 형태로 개념화하고, <표 1>에서 Luo(2007)와 Luo et al.(2015)의 연구와 가맹점주에 대한 인터뷰 조사의 시사점에 의거하며, 분배 공정성의 긍정적인 억제 효과를 주장한다. 왜냐하면, 자발적이고 협력적인 네트워크로서 볼런터리 체인에 참여하는 가맹점은 체인 본부의 자원 분배를 공정하게 인식할수록, 서로 신뢰하고 규범을 준수할 것이다(Park & Kim, 2023). 게다가, 신뢰와 규범을 통한 미래에 협력할 가능성의 조건이 높아진다는 것은 장기적인 관계를 유지하기 위한 동기가 확보됨을 의미하기 때문이다(Hernández- Espallardo, 2006). 따라서 다음과

같은 가설을 도출하였다.

가설 1. 볼런터리 체인 본부의 분배 공정성은 가맹점의 기회주의(a) 계약 기반 적극적, b) 계약 기반 소극적, c) 반응 기반 적극적, d) 반응 기반 소극적)를 완화시킨다.

3. 분배 공정성과 사회적 상호작용의 2 방향 상호작용

기존의 조직 간 관계 연구에서 기회주의적 행동을 줄이는 데 있어 사회적 상호작용의 중요성을 강조한 예를 확인할 수 있다. Doney and Cannon(1997)은 조직을 대표하는 대인 관계가 당사자들 사이의 신뢰의 수준을 증가시킴으로써 조직간 거래에서 발생할 수 있는 부정적 결과를 줄일 수 있다는 것을 제안했다. 마찬가지로, Balliet and Van Lange(2013)의 메타 연구는 사회적 상호 작용이 관계적 규범과 공유 가치의 개발로 이어질 수 있으며, 이는 교환 관계에서 상호 신뢰와 협력을 촉진할 수 있음을 확인해 주었다.

더욱이, 기회주의적 행동을 줄이는 분배 공정성의 역할이 조절될 수 있다는 주장 역시 확인할 수 있다. Luo(2007)와 Trada and Goyal(2017)은 지각된 분배 공정성이 기회주의적 행동과 부정적인 관련이 있다는 것을 확인했고, 이러한 관계가 여러 상황적 요인에 의해 강화될 수 있음을 시사했다. 이러한 결과는 분배 공정성이 기회주의를 줄이는 과정에서 사회적 상호 작용과 같은 상황적 요건의 마련이 필요함을 강조한 것이다.

따라서, 사회적 상호 작용과 분배 공정성의 결합은 자발적으로 결합된 볼런터리 체인에서 기회주의에 대한 완화 효과를 더욱 향상시킬 수 있다고 기대할 수 있다. 가맹점 간 긴밀한 대화를 통한 사회적 상호 작용은 가맹점 간의 공동체 의식과 공유 가치를 강화할 수 있어(박성준 외, 2019; Kennedy, 2016; Stoel, 2002), 분배 공정성은 조직 내 자원 할당의 공정성을 높이는 과정을 가속할 수 있다. 이는 가맹점 간의 신

회와 결속의 수준을 높여 전체 조직에 대한 기회주의를 줄이는 효과를 만든다.

볼런터리 체인의 가맹점 간의 사회적 상호 작용은 이전 연구에서도 언급된 바 있으며, 체인 사업의 관계적 성과로서 가맹점의 전략적 통합에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Park & Kim, 2023). 느슨하게 결합된 볼런터리 체인의 특성상 상호 의존성은 가맹점의 전반적인 경영 성과 향상에 영향을 주는데(Burkink, 2002; Kim et al., 2022b), 사회적 상호 작용은 가맹점 간의 상호 의존성을 증가시킨다(Altinay et al., 2014). 이런 이유로, 사회적 상호 작용은 분배 공정성이 회원 소매업체의 기회주의에 미치는 억제효과를 강화시키는 환경을 조성하는데 기여할 것으로 기대된다. 따라서, 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 2. 가맹점 간 사회적 상호 작용은 볼런터리 체인 본부의 분배 공정성이 가맹점의 기회주의(a) 계약 기반 적극적, b) 계약 기반 소극적, c) 반응 기반 적극적, d) 반응 기반 소극적)에 미치는 억제 효과를 강화시킨다.

4. 분배 공정성, 사회적 상호 작용, 가맹성 성과의 3 방향 상호 작용

볼런터리 체인의 가맹점의 경우, 체인 사업을 통해 얻는 혜택과 성과가 높을수록 관계에 대한 강한 결속과 관계를 유지하려는 증대된 동기를 나타낼 수 있으며(Ghauri et al., 2021; Kim & Hu, 2022), 이는 기회주의의 발생 가능성을 낮출 수 있다. 더욱이, 성과가 높은 가맹점은 자원의 분배를 공정하게 인식할 가능성이 높으며, 이는 체인 본부와 다른 가맹점에 대한 신뢰를 높이고 기회주의적인 행동을 하는 경향을 감소시킬 수 있다.

초기 조직간 관계 연구에서, 고성과자와 기회주의의 감소 사이의 긍정적인 관계가 있음을 지적하였다. Kumar et al.(1995)은 제조업체와 유통업체 관계에 있는 고성과 유통업체가 저성과 유통업체보다 낮

은 기회주의 상태와 같은 높은 관계품질에 기여할 가능성이 있음을 시사했다. 마찬가지로 Tangpong et al.(2008)의 연구는 의존 관계 유형에 따라 구매업체 및 공급업체의 높은 성과가 낮은 기회주의적 행동과 연관되어 있다고 지적했다. 이러한 결과는 조직간 관계에서 높은 성과는 기회주의를 줄이는 데 중요한 요소로 작용할 수 있음을 시사한다.

볼런터리 체인 연구에 있어, 사회적 상호 작용과 마찬가지로 기회주의를 줄일 수 있는 상황적 요소로서 고성과자의 역할도 확인할 수 있다(Park & Kim, 2023). 특히, 고성과자들은 자신들이 성과를 이루면서 축적한 무형적/유형적 자산의 형성과정을 공유하거나 확산하려는 동기가 있으며(Landherr et al., 2010), 이는 사회적 상호 작용이 기회주의 완화의 역할을 함을 활성화하게 된다. 따라서, 가맹점이 자발적으로 가입하고 관계가 유지되는 볼런터리 체인을 운영하는 본부는 높은 성과를 보이는 가맹점의 적극적인 참여를 장려하고 이들이 공정하게 보상받을 수 있는 환경을 조성하기 위해 노력해야 한다. 이를 통해 가맹점의 기회주의 가능성이 낮아질 것을 기대할 수 있다. 그러므로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3. 가맹점의 성과가 높을수록, 볼런터리체인 본부의 분배 공정성과 가맹점 간 사회적 상호 작용이 가맹점의 기회주의(a) 계약 기반 적극적, b) 계약 기반 소극적, c) 반응 기반 적극적, d) 반응 기반 소극적)에 미치는 억제효과를 보다 강화시킨다.

IV. 연구방법

1. 연구 대상

<그림 1>에서 제시한 연구 가설을 검증하기 위해, 본 연구는 일본 슈퍼마켓 산업에 있어 볼런터리 체인에 가입한 가맹점을 연구 대상으로 선정하였다.

본 연구에서는 일본 볼런터리 체인 협회 및 각종 관련 문헌을 통해, 총 8개의 볼런터리 체인을 확인할 수 있었다. 그 중 2개 체인은 제1장에서 설명한 젠닛 쇼쿠 체인과 씨지씨 재팬으로서 전국에 걸쳐 가맹점을 보유한 전국 규모의 사업 체인이며, 나머지의 대부분은 각 지역 단위로 가맹 사업을 운영하는 소규모 체인이다. 예를 들어, 에이케이알 쿄에카이(AKR Kyoueikai)는 오사카를 중심으로 칸사이 지역에 36개 가맹 점포로 운영된다.

연구 대상의 선정 이유는 다음과 같다. 일본의 볼런터리 체인 사업은 1960-70년 전후부터 정책적/실무적 관심을 꾸준히 받아 왔다. 비록 가전 및 주류 관련 볼런터리 체인도 존재하지만, 일본 소매 산업에서 역사와 시장 규모 측면에서 가장 대표적인 볼런터리 체인이 바로 식품 중심의 슈퍼마켓 소매업체에 의한 것이다(Kim & Hu, 2022). 또한, 실제 볼런터리 체인 본부에 대한 인터뷰 조사에서도 가맹점의 다양한 기회주의 형태가 존재하며, 체인 사업의 성과 향상에 있어 그러한 문제적 행동은 억제해야 할 조직적 과제인 점을 확인할 수 있었다. 하지만, 체인 본부 관리자들은 느슨하게 연계된 네트워크 조직에서 어떻게 가맹점의 기회주의를 사전/사후에 효과적으로 관리할 수 있는지에 대한 해답은 찾지 못하고 있었다. 따라서, 그들의 시행착오에 대한 학술적 조사는 본 연구 모델의 검증에 있어 이론적 시사점을 발견하기에 충분한 연구 재료가 된다.

2. 자료 수집 및 표본의 특성

본 연구는 각 볼런터리 체인의 홈페이지를 참조하는 동시에 개별 체인의 협조를 받으며, 총 1,573 가맹점주(즉, 최고 경영 책임자)를 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 가맹점주들은 자신들의 소매 비즈니스의 전략과 운영뿐만 아니라, 가맹 체인의 각종 회의에 참석을 통해 체인 사업에 대한 지식이 가장 풍부

한 핵심 정보원(key informant)으로 간주된다. 본 연구에서는 회수율을 높이기 위해, 설문지 발송 직전에 설문 조사의 목적과 설문지의 발송 마감일(즉, 한 달간)에 대해 전화로 설명하였다. 최종적으로 241부를 회수하였고, 응답율은 15.3%였다.

본 연구에서의 표본 특성은 다음과 같다. 먼저, 241개 표본 중, 71.8%(173개 가맹점)가 1개 점포 또는 2개 점포를 운영하는 중소 소매업체인 반면, 67.63%(163개의 가맹점)는 젠닛쇼쿠 체인에 소속되어 있었다. 이들의 가맹 기간 평균은 14.86년(중앙치=12.00, 표준 편차=10.99), 점포 수 평균은 3.86점포(중앙치=1.00, 표준 편차=8.51), 그리고, 총 매출액에 차지하는 체인 본부를 통한 상품 사업을 평균은 47.80%(중앙치=47.80, 표준 편차=21.14)였다.

3. 변수의 측정

<표 2>는 각 구성 개념, 즉 변수를 측정하기 위해 사용된 측정 문항을 보고하고 있다. 이들은 다항목의 반영 지표이며, 5점 척도를 사용하였다(1=“전혀 그렇지 않다”, 5=“매우 그렇다”). 첫째, 체인 본부의 분배 공정성은 가맹점 자신의 역할과 공헌에 비해 얻는 체인 사업의 성과와 이익이 얼마나 공정한지에 관한 3개 문항으로 측정하였다(Crosno et al., 2013). 둘째, 가맹점 간 사회적 상호 작용은 가맹점 간에 친밀한 인간 관계를 유지하기 위한 사회적 교류 활동에 관한 3개 문항으로 측정하였다(Chang & Chuang, 2011). 셋째, 가맹점 성과는 고성과자와 저성과자를 식별하기 위해 가맹점의 매출액, 이익/이익율, 시장 점유율 등의 재무적 성과에 관한 3개 문항으로 측정하였다(김상덕, 오세조, 2014; Burkink, 2002). 넷째, Crosno et al.(2013)의 연구를 바탕으로, 계약 기반 적극적 기회주의는 가맹점의 계약적 약속을 파기하거나 허점을 교활하게 이용하는 행위에 관한 2개 항목을, 계약 기반 소극적 기회주의는 가맹점의 계약에

<표 2> 구성개념 및 측정도구(n=241)

개념 및 측정도구	Estimate ^a	AVE	CR
본부의 분배 공정성(Crosno et al., 2013)		0.66	0.85
가맹 체인에서 나의 역할과 책임에 비해, 내가 얻는 성과와 이익은 공정하다	0.71		
가맹 체인의 타 가맹점과 비교하여, 내가 얻는 성과와 이익은 공정하다	0.81		
가맹 체인에서 나의 공헌과 비교해서, 내가 얻는 성과와 이익은 공정하다	0.81		
가맹점 간 사회적 상호작용(Chang & Chuang, 2011)		0.74	0.89
가맹점들과 친밀한 인간 관계를 유지하고 있다	0.85		
가맹점들과 교류하기 위해 많은 시간을 소비한다	0.94		
가맹점들과 빈번히 이야기를 나누고 있다	0.89		
가맹점 성과(Burkink, 2002)		0.77	0.91
최근 3년간 매출액이 증가하고 있다	0.95		
최근 3년간 이익 및 이익율이 증가하고 있다	0.90		
최근 3년간 출점 지역의 시장 점유율이 증가하고 있다	0.82		
계약 기반 적극적 기회주의(Crosno et al., 2013)		0.88	0.94
가맹점들은 자기의 이익만을 최대화할 목적으로 계약의 약속을 파기하려고 한다	0.90		
가맹점들은 자기의 이익을 추구하려고, 계약의 빈틈을 교묘하게 이용하려고 한다	0.94		
계약 기반 소극적 기회주의(Crosno et al., 2013)		0.87	0.95
가맹점들은 계약에서 기대되는 의무를 태만히한다	0.92		
가맹점들은 계약에서 기대되는 노력을 게을리한다	0.92		
가맹점들은 계약에서 기대되는 책임을 회피한다	0.91		
반응 기반 적극적 기회주의(Seggie et al., 2013)		0.82	0.93
가맹점들은 부조리한 비난을 한다	0.88		
가맹점들은 의도적으로 잘못된 정보를 제공한다	0.87		
그룹활동의 문제점을 해결함에 있어, 가맹점들은 내가 지불해야 할 공정한 비용보다도 더 많은 경비 부담을 기대한다	0.79		
반응 기반 소극적 기회주의(Seggie et al., 2013)		0.76	0.91
가맹점들은 문의에 대한 반응이 늦다	0.83		
가맹점들은 문의에 대한 대응이 부적절하다	0.91		
가맹점들은 문의에 대한 적당한 통지를 해 주지 않는다	0.85		

^a표준화된 요인 부하량(standardized factor loadings); AVE=평균 분산 추출 값(average variance extracted); CR=합성 신뢰도(composite reliability).

명시된 책임과 의무를 태만히 하는 행위에 관한 3개 항목을 측정하였다. 마지막으로, Seggie et al.(2013) 연구를 바탕으로, 반응 기반 적극적 기회주의는 가맹점의 정보 왜곡 및 부조리한 반응을 취하는 행위에 관한 3개 항목을, 반응 기반 소극적 기회주의는 가맹점의 문의에 대한 부적절한 대응 행위에 관한 3개 항목을 측정하였다.

한편, 본 연구는 기회주의를 검증함에 있어, 가맹점 간의 체인 사업에 대한 활동의 이질성이 미치는 영향을 완화시키기 위해, 5개의 통제 변수를 단일 항목으로 도입하였다. 첫째, 지리적 거리는 물리적 관계를 의미하는데, 본부와 가맹점 간의 공간적 거리로 측정하였다(1=“매우 가깝다”, 5=“매우 멀다”). 둘째, 점포 수는 가맹점의 규모를 나타내며, 실제 가맹

점이 운영하는 점포 수로 측정하였다. 셋째, 가맹 년 수는 가맹점과 가맹 체인과의 계속적 관계를 의미하는데, 실제 가맹점의 소속된 체인의 가맹 년수로 측정하였다. 넷째, 본부 사업율은 가맹점의 체인 사업에 대한 의존성 및 몰입을 의미하는데, 실제 가맹점의 총 매출액에 차지하는 체인 본부를 통한 상품 사업 비율로 측정하였다. 마지막으로, 가맹 체인은 실제 가맹점이 소속된 체인이 어디인지에 관해 측정하였다. 이 변수는, 본 연구에서 표본의 절반 이상을 차지하는 젠닛쇼쿠 체인을 기준으로 더미 변수로 처리하였다(젠닛쇼쿠 체인=1, 그 외=0).

4. 동일 방법 편익

본 연구는 Lindell and Whitney(2001)가 제시한 표지 변수(marker variable) 방법에 따라, 동일한 응답자로부터 모든 변수들을 획득하였을 때 발생할 수 있는 동일 방법 편익(common method bias)의 문제를 확인하였다. <표 3>에서 알 수 있듯, 본 연구의 변수들과 이론적으로 관련성이 없는 측정 항목(즉, 점포 경영에 있어 프리미엄 품질의 상품을 확보하는 것이 중요하다; 1=“전혀 그렇지 않다”, 5=“매우 그렇다”)을 공변량으로 가정하고($r=0.00\sim 0.07, p>0.05$), 편 상관 분석을 실시하였다. 본 연구는 관측치와 조절

<표 3> 기술 통계 및 상관 관계(n=241)

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 본부의 분배 공정성	3.41	0.77	0.81	0.46*	0.19*	-0.34*	-0.30*	-0.28*	-0.21*	-0.08	-0.01	0.28*	-0.05	-0.05
2. 가맹점 간 사회적 상호작용	3.28	1.11	0.47*	0.86	-0.29*	-0.20*	-0.26*	-0.21*	-0.14*	-0.07	0.16*	0.35*	0.02	-0.12
3. 가맹점 성과	2.92	1.00	0.19*	0.28*	0.88	-0.19*	-0.18*	-0.14*	-0.19*	-0.04	0.25*	0.01	-0.08	-0.05
4. 계약기반 적극적 기회주의	1.61	0.75	-0.34*	-0.21*	-0.19*	0.94	0.48*	0.82*	0.58*	0.00	0.07	-0.03	0.10	-0.01
5. 계약기반 소극적 기회주의	2.33	0.85	-0.30*	-0.26*	-0.18*	0.47*	0.93	0.47*	0.52*	-0.08	0.03	-0.10	0.00	0.03
6. 반응기반 적극적 기회주의	1.47	0.66	-0.29*	-0.21*	-0.14*	0.82*	0.47*	0.91	0.51*	-0.01	0.11	0.02	0.09	-0.03
7. 반응기반 소극적 기회주의	2.25	0.86	-0.21*	-0.14*	-0.19*	0.58*	0.52*	0.50*	0.87	-0.01	0.04	-0.09	0.06	-0.07
8. 지리적 거리	3.81	1.18	-0.08	-0.07	-0.04	0.00	-0.08	-0.01	-0.01	N/A	-0.13*	-0.10*	0.07	0.03
9. 점포 수	3.86	8.52	-0.01	0.16*	0.25*	0.07	0.03	0.11	0.04	-0.13*	N/A	0.07	-0.24*	-0.33*
10. 가맹 년수	14.86	10.99	0.28*	0.35*	0.01	-0.03	-0.10	0.02	-0.09	-0.10	0.07	N/A	0.08	-0.04
11. 본부 사업율	47.80	21.14	-0.05	0.02	-0.08	0.10	0.00	0.09	0.06	0.07	-0.24*	0.08	N/A	0.11
12. 가맹체인	0.68	0.47	-0.05	-0.12	-0.05	-0.01	0.03	-0.03	-0.07	0.03	-0.33*	-0.04	0.11	N/A
13. 프리미엄 품질 상품 ^a	3.87	0.88	0.06	0.07	-0.04	-0.04	0.01	-0.05	0.02	-0.00	0.03	0.02	0.00	-0.02

Mean=평균 값; SD=표준편차(standard deviation); ^a동일 방법 편익의 문제를 검증하기 위한 표지 변수(marker variable); N/A=해당없음(not applicable); 대각선 옆에 있는 굵은 숫자는 평균 분산 추출 값(AVE)의 제곱근의 값; 표 상단의 이탤릭 숫자는 동일 방법 편익의 검증을 위한 표지 변수를 투입한 편 상관 관계의 결과; * $p<0.05$.

치에 관한 상관 관계에 있어 상관 계수의 유의미한 변화($|r|=0.00\sim 0.00$)를 발견하지 못하였다. 이 결과는, 본 연구의 데이터에서 동일 방법 편이가 주요한 문제가 되지 않는다는 것을 가리킨다.

V. 연구결과

1. 구성 타당성의 분석

본 연구에서는 200개 이상의 표본을 가진다는 점에서 실증 분석에서 요구되는 표본 크기는 만족스럽다고 할 수 있다(Iacobucci, 2010). 또한, 표본 데이터의 왜도(skewness: $-0.36\sim 0.46$) 및 첨도(kurtosis: $-0.78\sim 0.13$) 값이 임계값 ± 1.96 미만의 결과를 보였고, 데이터의 정규 분포성은 문제가 되지 않는다는 점을 확인하였다(Niemand & Mai, 2018). 따라서, <표 2>에 제시된 변수들의 구성 타당성 분석을 위해, AMOS 29 version을 사용하며, 7개 변수로 구성된 측정 모델에 대한 확인적 요인 분석을 실시하였다. 측정 모델의 적합도 지수들은 전반적으로 양호한 수준이었다($\chi^2(149)=207.71, p<0.05, CMIN/DF=1.39, CFI=0.98, TLI=0.98, GFI=0.93, RMSEA=0.04$).

먼저, 수렴 타당성을 검증한 결과(Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981), 평균 분산 추출 값(AVE= $0.66\sim 0.88$)과 합성 신뢰도(CR= $0.85\sim 0.95$)는 각각의 임계치인 0.5와 0.6을 초과하였다(<표 2>). 다음으로, 상관 계수의 제곱 값과 AVE 수치를 비교하는 Fornell and Larcker(1981)의 방법을 따르며, 판별 타당성을 확인하였다. 또한, <표 3>에서는 각 AVE 수치의 제곱근의 값은 조합 가능한 모든 변수 간의 상관 관계보다 크다는 사실도 제시하고 있다. 이 결과, 본 연구 데이터에서는 수렴 타당성과 판별 타당성이 확보되며, 따라서 구성 타당성은 문제가 되지 않았다.

2. 가설 검정

본 연구에서는 가설 검정을 위해, SPSS 29 version을 사용하며, 계층적 다중 회귀 분석을 실시하였다(Aiken & West, 1991). 네 가지 형태의 기회주의 모델의 분산 팽창 인자(variance inflation factor, VIF= $1.04\sim 1.58$)의 최고값은 10 미만으로 나타나고, 이 결과는 본 연구 데이터의 다중 공선성 문제가 없다는 점을 시사한다.

<표 4>는 가설 검정의 결과를 요약하고 있다. 구체적으로, 먼저, 가설 1의 직접 효과에 관한 가설 검정이다. 체인 본부의 분배 공정성은 a) 계약 기반 적극적($\beta=-0.28, p<0.01$), b) 계약 기반 소극적($\beta=-0.14, p<0.05$), c) 반응 기반 적극적($\beta=-0.20, p<0.01$) 기회주의에 부(-)의 영향을 미치는 반면, d) 반응 기반 소극적 기회주의($\beta=-0.13, p>0.05$)는 부(-)인 것으로 나타났지만 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서, 가설 1a, 1b, 1c는 채택되며, 가설 1d는 기각되었다.

다음으로, 가설 2의 2 방향 상호작용에 관한 가설 검정이다. 가맹점 간 사회적 상호작용은 체인 본부의 분배 공정성과 a) 계약 기반 적극적 기회주의 간의 부(-)의 관계를 강화시키지만($\beta=-0.14, p<0.05$), 그 외 b) 계약 기반 소극적($\beta=-0.01, p>0.05$), c) 반응 기반 적극적($\beta=-0.10, p>0.05$), d) 반응 기반 소극적 기회주의($\beta=-0.02, p>0.05$) 간의 관계는 부(-)인 것으로 나타났지만 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서, 가설 2a는 채택되며, 가설 2b, 2c, 2d는 기각되었다.

마지막으로, 가설 3의 3 방향 상호작용에 관한 가설 검정이다. 가맹점 성과는 체인 본부의 분배 공정성과 가맹점 간 사회적 상호작용의 2 방향 상호작용 효과가 a) 계약 기반 적극적($\beta=-0.19, p<0.01$), b) 계약 기반 소극적($\beta=-0.23, p<0.01$), c) 반응 기반 적극적($\beta=-0.14, p<0.05$) 기회주의에 부(-)의 영향을 미치는 반면, d) 반응 기반 소극적 기회주의($\beta=-0.14,$

<표 4> 가설 검정 결과 (n=241)

가설 및 설명 변수	계약 기반 기회주의				반응 기반 기회주의			
	적극적		소극적		적극적		소극적	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
상수항	1.49***	1.53***	2.57***	2.62***	1.24***	1.27***	2.33***	2.33***
주 효과 및 직접 효과								
H1: (본부의)분배 공정성	-0.32***	-0.28***	-0.20**	-0.14*	-0.24**	-0.20**	-0.16*	-0.13
(가맹점 간)사회적 상호 작용	-0.12	-0.14	-0.16*	-0.17*	-0.19*	-0.20*	-0.04	-0.05
가맹점 성과	-0.07	-0.02	-0.11	-0.05	-0.05	-0.01	-0.16*	-0.12
2 방향 상호작용								
H2: 분배 공정성×사회적 상호 작용	-0.15*	-0.14*	-0.01	-0.01	-0.10	-0.10	-0.02	-0.02
분배 공정성×가맹점 성과	0.04	0.03	0.05	0.03	0.13	0.18	0.17	0.10
사회적 상호 작용×가맹점 성과	-0.05	-0.08	-0.21**	-0.25***	-0.13	-0.15*	-0.04	-0.06
3 방향 상호작용								
H3: 분배 공정성×사회적 상호 작용× 가맹점 성과		-0.19**		-0.23**		-0.14*		-0.14
통제 변수								
지리적 거리	-0.03	-0.03	-0.10	-0.10	-0.02	-0.02	-0.04	-0.04
점포 수	0.10	0.10	0.10	0.10	0.18*	0.18*	0.08	0.09
가맹 년수	0.08	0.11	0.00	0.00	0.12	0.15*	-0.06	-0.04
본부 사업율	0.10	0.07	0.01	0.01	0.10	0.08	0.08	0.06
가맹 체인	-0.05	-0.05	0.01	0.01	-0.03	-0.02	-0.07	-0.07
R ²	0.18***	0.20***	0.17***	0.21***	0.16***	0.18***	0.10*	0.11**
△R ²		0.02		0.04		0.02		0.01
F-change		7.28**		10.73**		4.19*		3.42

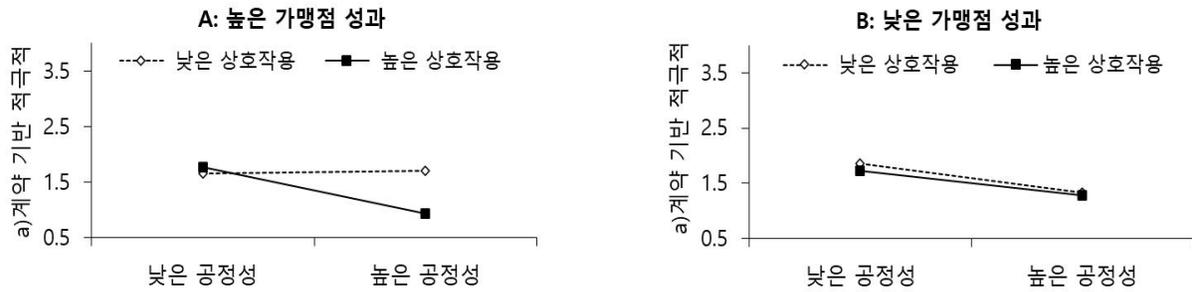
상수항은 비표준화 회귀계수 값이며, 각 설명 변수는 표준화 회귀 계수 값을 표시; 4가지 형태의 기회주의 모델의 분산 팽창 인자(variance inflation factor, VIF=1.04~1.58)의 최고 값은 1.58; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

$p > 0.05$)는 부(-)인 것으로 나타났지만 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서, 가설 3a, 3b, 3c는 채택되며, 가설 3d는 기각되었다.

한편, <표 4>를 보면, 비록 통제 변수에서 점포 수 ($\beta = 0.18, p < 0.05$)와 가맹 년수 ($\beta = 0.15, p < 0.05$)가 반응 기반 적극적 기회주의에 정(+)의 영향을 미치는 결과가 보고되고 있지만, 이들 5개의 통제 변수를 본 연구 모델에 포함하거나 제외하더라도 본 연구의 가설 검증 결과에는 차이가 없었다. 또한, 가맹점 간 사회적 상호작용은 계약 기반 소극적 기회주의($\beta = -0.17, p < 0.05$)와 반응 기반 적극적 기회주의($\beta =$

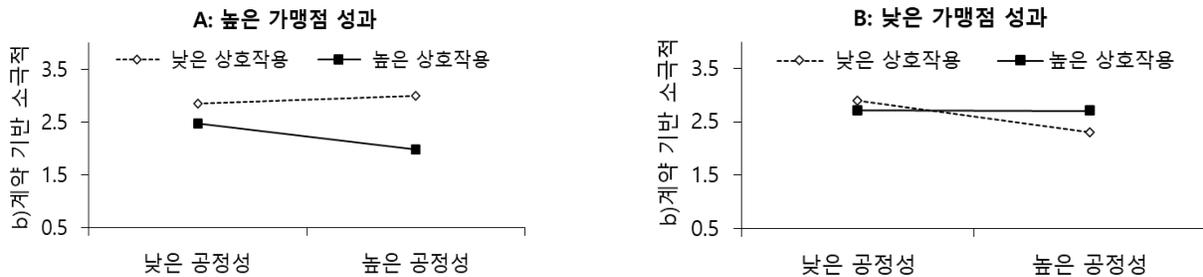
$-0.20, p < 0.05$)에 부(-)의 영향을 미친다는 발견도 확인되었다.

본 연구에서는 사후 분석으로, 가설 3의 3 방향 상호작용의 결과를 보다 쉽게 설명하기 위해, 단순 기울기 분석을 실시하였다. 그 결과는 <그림 2~5>에서 도식하였다(Aiken & West, 1991). 이 분석을 통해서 3 방향 상호작용의 기울기 차이(slope difference)의 검증도 가능하다. 구체적으로, 고성과자 가맹점의 경우(A), 가맹점 간 사회적 상호작용이 낮은 상황에 비해 보다 활발한 상황에서, 체인 본부의 분배 공정성이 계약 기반 적극적 기회주의(그림 2; b_높은



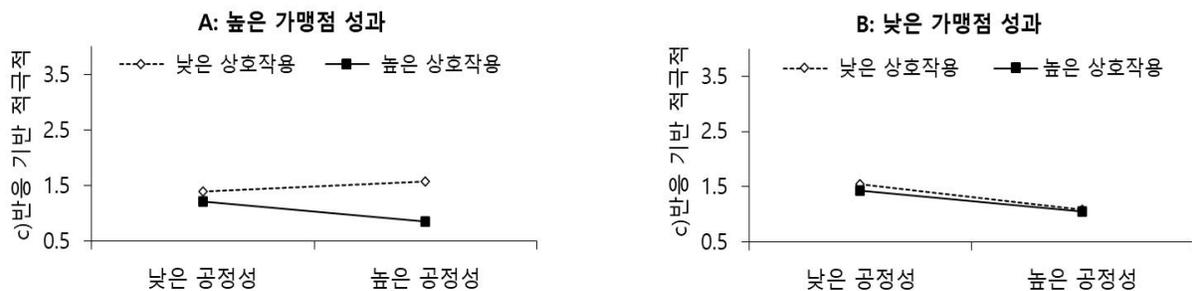
a) 계약 기반 적극적=가맹점의 계약 기반 적극적 기회주의; 공정성=본부의 분배 공정성; 상호작용=가맹점 간 사회적 상호작용.

<그림 2> 계약 기반 적극적 기회주의



b) 계약 기반 소극적=가맹점의 계약 기반 소극적 기회주의; 공정성=본부의 분배 공정성; 상호작용=가맹점 간 사회적 상호작용.

<그림 3> 계약 기반 소극적 기회주의

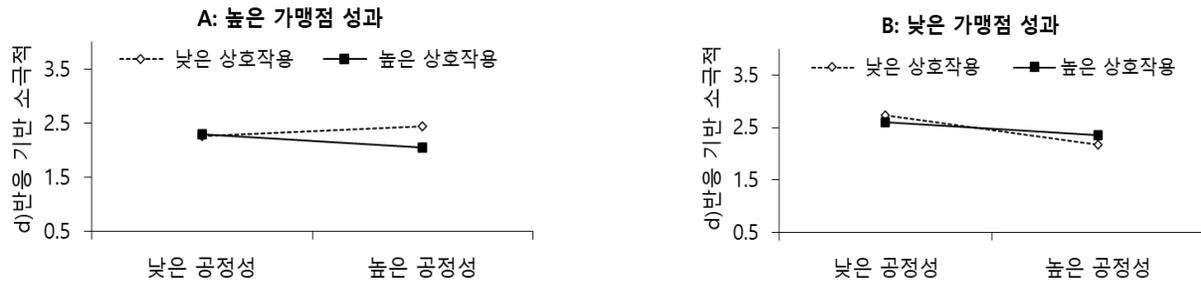


c) 반응 기반 적극적=가맹점의 반응 기반 적극적 기회주의; 공정성=본부의 분배 공정성; 상호작용=가맹점 간 사회적 상호작용.

<그림 4> 반응 기반 적극적 기회주의

상호작용 = -0.54, $p < 0.01$; b_낮은 상호작용 = 0.03, $p > 0.05$; Slope difference = -0.58, $p < 0.01$, 계약 기반 소극적 기회주의(그림 3; b_높은 상호작용 = -0.33,

$p < 0.01$; b_낮은 상호작용 = 0.09, $p > 0.05$; Slope difference = -0.42, $p < 0.05$), 반응 기반 적극적 기회주의(그림 4; b_높은 상호작용 = -0.24, $p < 0.01$; b_낮은



d) 반응 기반 소극적=가맹점의 반응 기반 소극적 기회주의; 공정성=본부의 분배 공정성; 상호작용=가맹점 간 사회적 상호작용.

<그림 5> 반응 기반 소극적 기회주의

상호작용=0.11, $p>0.05$; Slope difference=-0.35, $p<0.05$)에 미치는 부(-)의 영향이 강화된다는 점을 보여주고 있다. 반면, 반응 기반 소극적 기회주의(그림 5; b_높은 상호작용=-0.16, $p>0.05$; b_낮은 상호작용=0.13, $p>0.05$; Slope difference=-0.29, $p>0.05$)는 기울기 차이가 통계적으로 유의하지 않았다. 결론적으로, 사후 분석과 본 연구의 가설 검정의 결과는 일치하는데, 이 점은 본 연구에서의 발견의 높은 견실성(robustness)을 시사한다.

VI. 결론

1. 논의

1960-70년 전후부터 일본 정부의 중소기업 정책의 역사적 변천을 보아도, 대규모 소매업체와의 자원 경쟁에서 열악한 환경에 놓여진 1) 중소 유통업체들의 경쟁력 강화 및 2) 대규모/중소 유통업체의 균형 발전을 위한 정부의 정책적 관심과 지원은 변함없이 높다. 볼런터리 체인은 중소 소매업체의 생존뿐만 아니라, 자생력을 강화시킬 수 있으며, 최종적으로 대규모/중소 소매업체들이 공존할 수 있는 이상적인 공동 사업 조직으로 주목을 받아 왔다. 하지만, 정책적/실무적 관점에서의 이론적 가설 및 기대와는 달

리, 실제 일본에서 벤치마킹을 할 만큼 성과를 만들어 내는 조직은 드문게 현실이다.

본 연구는 정책적 전폭적인 지원과 지지도에 불구하고, 왜 일본의 볼런터리 체인이 기대만큼 성장을 못하였는가에 대한 문제 제기를 하였다. 그리고, 한 가지 해답으로 경제학적 개념인 가맹점의 기회주의에 주목하고, 이러한 가맹점의 문제적 행동을 어떻게 완화시킬 수 있는지에 대해 조직 공정성 이론, 사회적 교환 이론, 그리고 고성과자 이론을 통합하며 실증적 고찰을 하였다. 그 과정에서, 기회주의의 개념을 콘텐츠(계약 vs. 반응)와 능동성(적극성 vs. 소극성)의 관점에서 네 가지 형태로 분류하고 개념화한 것은 본 연구가 처음이다.

본 연구의 주요한 발견은 체인 본부의 분배 공정성은 계약 기반 적극적/소극적 그리고 반응 기반 적극적 기회주의를 억제하는 긍정적인 역할을 한다는 것이다. 또한, 이들 세 가지 타입의 기회주의는 분배 공정성뿐만 아니라, 가맹점 간 사회적 상호 작용과 가맹점 성과 간의 상호 작용 효과가 있을 경우, 더욱 완화될 수 있다는 점을 확인하였다. 하지만, 모든 가설에서 반응 기반 소극적 기회주의의 완화 효과는 발견되지 않았다. 본 연구의 결과는 기회주의에 대한 볼런터리 체인의 관리 전략의 효과가 가맹점의 다양한 기회주의에 따라 달라질 수 있다는 점을 강조한다. 그러므로, 볼런터리 체인 매니저들이 기회주의

의 다양한 형태와 자신들의 조직적 특징을 충분히 이해하고, 각 형태에 가장 효과적인 대응 전략의 정책적 입안과 실행적 노력의 중요성과 시사점을 제공한다.

2. 이론적 시사점

본 연구는 크게 3가지 측면에서 학술적 공헌에 기여할 수 있다. 첫째, 기회주의의 개념적 정교화를 통해 분배 공정성과 기회주의 간 관계에 대한 이해를 증진시켰다. 선행 연구는 기회주의에 대한 효과적인 관리 요소로서 분배 (불)공정성의 역할에 주목해 왔으나, 놀랍게도 분배 공정성의 완화 효과는 각 연구의 설계에 따라 상반된 발견을 보고하고 있다(e.g., Huo et al., 2016; Jia et al., 2021; Luo et al., 2015). 우리는 선행 연구의 이러한 한계점을 극복하기 위해, 기회주의 개념을 콘텐츠와 능동성의 관점에 따라 가맹점의 문제적 행동을 네 가지 형태로 개념화하였다. 그 결과, 체인 본부의 분배 공정성이 계약 기반 적극적/소극적 그리고 반응 기반 적극적 기회주의를 억제하는 효과가 있다는 점을 확인한 반면, 반응 기반 소극적 기회주의에 대한 완화 효과는 발견하지 못하였다. 이 결과의 시사점은 상당히 중요하다. 왜냐하면, 선행 연구들은 기회주의를 단일차원의 개념으로 측정하면서, 분배 공정성의 기회주의의 다양한 차원의 문제적 행동에 미치는 영향을 심도있게 고찰할 수 없었다. 그 결과, 각 연구의 맥락이나 표본에 따라 다른 결과를 도출하였다고 생각한다. 이 주장은 기회주의 행동을 강도에 따라 두 가지 형태로 나누고, 분배 공정성이 두 가지 상이한 형태의 기회주의에 미치는 효과가 다르다는 점을 보고한 Luo et al.(2015)의 연구 시사점과 일맥상통한다. 하지만, 본 연구는 거래 비용 이론에서 처음으로 기회주의 개념을 콘텐츠와 능동성에 따라 네 가지 형태로 개념적 정교화를 도모했다는 점에서, Luo et al.(2015)의 연구와 다

르며, 동시에 그들의 연구 발견을 확장하였다. 따라서, 본 연구는 선행 연구의 발견과 시사점을 확장하면서, 기회주의의 형태에 따른 분배 공정성의 역할에 대한 이론적 체계를 제시했다는 점에서 이론적 공헌이 있다.

둘째, 가맹점 기회주의의 효과적인 관리를 위해 볼런터리 체인의 특징을 반영한 통합적 관리의 중요성에 대한 조직론적 시사점을 제공한다. 볼런터리 체인에서의 기회주의 관리의 중요성에도 불구하고, 일부 연구들(e.g., Rokkan & Buvik, 2003)만이 체인 본부의 관리 능력으로 모니터링 기능의 향상 등에 대한 필요성을 역설하고 있다. 반면에, 본 연구에서는 체인 본부의 관리 능력(즉, 분배 공정성) 외, 가맹점 간 관계인 사회적 상호작용, 그리고 가맹점의 성과와의 3방향 상호작용이 계약 기반 적극적/소극적 그리고 반응 기반 적극적 기회주의를 완화하는데 보다 효과적이라는 발견을 제시하였다. 이 결과는, Park and Kim(2023)이 지적하듯, 볼런터리 체인과 같은 네트워크 조직에 대한 통합적 관리에 대한 중요한 시사점을 내포하고 있다. 하지만, Park and Kim(2023)은 체인 사업에 대한 가맹점의 전략적 통합의 해결책을 고찰한 반면, 본 연구는 다양한 형태의 가맹점 기회주의에 대한 억제 요인과 그 가능성에 대해 초점을 두고 있다. 그러므로, 본 연구는 경제학 개념인 가맹점 기회주의의 효과적 관리 전략에 대해, 조직론 및 사회학 등 학제적 이론을 응용하고 통합한 연구 모델을 제시했다는 점에서, 향후 소매 기업 혁신을 위한 이론적 프레임워크 구축에 기여할 수 있다.

셋째, 반응 기반 소극적 기회주의에 대한 이론적 고찰의 필요성을 제기했다는 점이다. 본 연구의 세 가지 가설에서 반응 기반 소극적 기회주의를 유의미하게 완화시키는 선행 요인을 확인할 수 없다는 결과가 흥미롭다고 할 수 있다. 덧붙여, <표 1>의 결과에 기초하면, 비록 가설1의 3 방향 상호작용항을 투입하기 전의 Model 1에서는 부(-)의 영향은 유의미

했으나, Model 2(즉, full model)에서는 통계적 유의성이 사라지는 결과였다. 게다가, 통제 변수를 포함해서, 직접 효과 및 조절 효과에 관한 선행 변수들의 결과도 통계적으로 유의하지 않았다. 이 결과에 대한 해석은, 볼런터리 체인 본부에 대한 인터뷰 조사의 발견에서 그 해답을 고찰할 수 있다. 즉, 인터뷰 조사의 협력자에 의하면, 특히 반응 기반 소극적 기회주의는 독립된 소매업체들이 느슨하게 연계된 전략적 네트워크에서 만연한 행위로 보이나, 무엇보다 규모의 경제성을 추구하는 볼런터리 체인에서는 그 정도의 행위는 눈감아 줄 수밖에 없는 최소한의 허용 범위라고 한다. 왜냐하면, 이러한 행동은 좀처럼 개선되지 않으며, 또한 본부가 이런 행동까지 억제하기 위해 강도 높은 정책적 제도를 만들고 시행하면, 결국에 가맹점의 탈퇴를 부추겨 체인 사업을 유지하기 힘들 수 있기 때문이다.

본 연구의 발견은, <표 1>에서 분배 공정성의 기회주의에 대한 효과가 유의하지 않다는 결과를 제시한 선행 연구(Crosno et al., 2013; Jia et al., 2021; Luo et al., 2015)에 대한 이해를 증진시키는 이론적 근거가 될 수 있다. 즉, 연구 문맥에 따라서는, 분배 공정성의 긍정적인 역할과 쉽사리 해결할 수 없는 거래 당사자의 반응 기반 소극적 기회주의의 부정적 역할의 상쇄 효과의 결과일 수 있다는 점이다. 그러나, 체인 사업의 공동의 관계적 성과로서 볼런터리 체인의 브랜드 자산(brand equity)을 악화시킨다는 Kim et al.(2022a)의 연구 발견에 기초하면, 향후 반응 기반 소극적 기회주의에 대한 각별한 학술적 관심이 절실하며, 이러한 문제 제기는 본 연구의 이론적 공헌이기도 하다.

3. 실무적 시사점

본 연구는 두 가지 실무적 시사점을 제공할 수 있다. 첫째, 볼런터리 체인 매니저는 가맹점의 다양한 기회주의의 형태에 대한 분배 공정성의 역할에 대한

이해가 필요하다. 가맹점의 기회주의는 체인 사업의 관계 성과 및 가맹점의 재무 성과를 악화시킨다는 선행 연구의 발견을 고려했을 때, 기회주의를 사전/사후에 관리할 수 있는 체인 본부의 경영 능력은 불가결한 요소가 된다. 이 맥락에서, 본 연구는 볼런터리 체인 매니저들에게 본부의 분배 공정성의 강화를 제안한다. 왜냐하면, 가맹점이 본부의 분배 공정성이 높다고 인식할 때, 체인 사업에 있어 가맹점의 계약 기반 적극적/소극적 그리고 반응 기반 적극적 기회주의의 완화 효과가 기대되기 때문이다. 그러므로, 매니저는 체인 사업에 있어 가맹점의 역할, 책임, 그리고 공헌에 대한 공동 이익과 성과의 공정한 분배에 더욱 심혈을 기울여야 할 것이다. 하지만, 반응 기반 소극적 기회주의의 검증 결과와 관련해서는, 분배 공정성의 기회주의 해결에 대한 해결책으로서의 한계점도 인식해야 한다. 따라서, 매니저들은 가맹점 기회주의 개념의 다차원성을 더욱 이해하려고 노력하며, 문제적 행동의 각 차원 별로 효과적인 사전/사후 관리가 요구된다.

둘째, 기회주의 관리에 있어, 매니저는 볼런터리 체인의 조직적 특징에 대한 통합적 관리의 노력이 필요하다. 볼런터리 체인이 가맹점의 자발적이고 주체적인 공동 활동인 점을 고려했을 때, 본부의 관리 능력으로서 분배 공정성 외, 가맹점 간 관계 및 특성도 핵심적 요소가 된다. 본 연구는 매니저들이 체인 본부의 분배 공정성을 높이는 동시에, 가맹점 간 사회적 상호 작용을 촉진시키며, 가맹점 성과 측면에서 고성과자의 존재를 증가시킬수록, 가맹점의 계약 기반 적극적/소극적 그리고 반응 기반 적극적 기회주의를 보다 억제할 수 있다는 점을 강조한다. 따라서, 매니저들은 정기적인 회의뿐만 아니라, 스스럼 없이 친목을 도모할 수 있는 각종 이벤트 및 미팅 등을 기획하고 제안할 것을 추천한다. 반면, 고성과 소매업체를 적극적으로 체인 사업에 가입시키는 수고와 노력도 아끼지 않아야 한다. 하지만, 공동 활동을

통한 규모의 경제성을 추구하는 볼런터리 체인이 고성과 소매업체를 체인 사업에 유인할 수 있는 흡입력에는 현실적 한계도 존재한다. 그러므로, 실패를 두려워하지 않고 새로운 아이디어와 기법을 실험해 가면서, 기존의 가맹점 경영 성과를 어떻게 향상시킬 것인가에 대한 체인 본부의 지속적 개선 노력이 절실히 요구되어진다. 그리고, 주목할만한 고성과 가맹점들이 있다면, 그들의 경영 활동을 베스트 프랙티스로 스토리화하여, 본부 홈페이지 및 뉴스레터 뿐만 아니라, 각종 강연회 등을 통해 그들의 노하우, 지식, 그리고 경험을 체인 전체의 구성원과 공유하는 노력도 게을리하지 말아야 할 것이다. 이런 정보 공유 활동이야말로, 상부상조의 네트워크 조직에서 기대할 수 있는 가맹의 혜택인 동시에, 다른 가맹점 입장에서는 보다 높은 공동 성과에 대한 기대감을 높여주는 동기 부여가 될 수 있을 것이다.

4. 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 향후 연구의 발전과 관련하여 다음과 같은 한계점을 내포하고 있다. 첫째, 조직 공정성 개념 중 분배 공정성의 역할만을 고찰한 점이다. 체인 사업의 공동 활동 및 성과와 관련한 각종 절차와 프로세스, 그리고 의사 결정 과정 또한 중요한 관리적 요소가 된다. 따라서, 향후 연구에서는 <표 1>의 선행 연구(e.g., Jia et al., 2021)에서 제시하였듯이, 기회주의 관리에 대한 절차, 정보, 대인 관계 등 조직 공정성의 다양한 차원의 역할과 효과에 대한 검증이 요구된다. 또한, 이러한 점은 반응 기반 소극적 기회주의의 억제 요인을 고찰하는 것과는 관련성이 높다.

둘째, 가설 검정의 표본으로 가맹점 데이터를 분석하였다. 본 연구의 주요한 개념에 대해서는 가맹점과 체인 본부 간에 상이한 인식을 보일 수 있다. 따라서, 본 연구 모델의 예측력을 높이기 위해서, B2B 선행 연구(e.g., Trada & Goyal, 2017)가 제시하듯, 가맹

점과 체인 본부 간의 양자적 관계에 기초한 데이터를 수집하고 분석하는 것이 요구된다.

셋째, 가맹점 성과의 측정 도구가 주관적인 지표라는 점이다. 따라서, 향후 연구는 본 연구 결과의 정확도와 신뢰도를 향상시킬 목적으로, 실제 재무 지표 데이터 등을 수집할 수 있는 연구 설계 방법의 개선이 요구된다.

넷째, 기회주의의 네 가지 형태 중 계약 기반 적극적 기회주의와 반응 기반 적극적 기회주의 간의 상관 관계($r=0.82$)가 높다는 점이다. 물론, 두 변수 간의 판별 타당성은 문제가 없었다고 하더라도, 기회주의의 개념적 정교화에 대한 타당성을 향상시킬 필요가 있다. 따라서, 향후 연구는 기회주의 개념의 측정 항목에 대한 내용 타당성뿐만 아니라 설문 조사의 설계 및 자료 수집에 관한 고안과 개선이 요구되어진다.

다섯째, 우리나라 유통 환경을 고려한 볼런터리 체인에 대한 시사점을 제공하는 것이다. 한국에서도 대형화, 조직화 되어가는 신유통에 대응하기 위해 나들가게 사업 등을 진행하고 있다. 따라서, 본 연구의 발견을 한국적 상황에 적용하여, 연구자 및 실무자에게도 도움이 되는 시사점을 고찰할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구 발견과 관련한 일본 볼런터리 체인의 실제 사례에 대한 실무적 제언이 필요하다. 볼런터리 체인은 프랜차이즈 체인과 다르게, 실제로 본부의 통제가 어려울 뿐만 아니라, 큰 이익을 창출하기 힘든 구조를 가지고 있다. 따라서, 가맹점의 공동 활동에 대한 몰입도 및 분배 공정성을 높이면서, 기회주의를 관리하는 것은 결코 쉬운 일이 아니다. 따라서, 실제 사례 및 인터뷰 조사를 통해, 일본 볼런터리 체인 매니저(또는 본부)는 어떻게 기회주의를 관리하고 있는지에 대해 정성적으로 고찰한다면, 유통 정책 입안자들에게도 보다 현실적인 도움이 될 것이다.

논문접수일: 2023. 05. 26.

1차 수정본 접수일: 2023. 07. 06.

게재확정일: 2023. 07. 17.

참고문헌

- 김상덕, 오세조 (2014). 의존 비대칭성 하에서 프랜차이즈 본부의 통제시스템이 가맹점의 재무적 성과에 미치는 영향. *유통연구*, 19(4), 27-61.
- 박성준, 김현아, 박진용 (2019). 주관조직과 참여 조직 간 네트워크 관리: 네트워크 특성의 조절 효과를 중심으로. *유통연구*, 24(2), 65-90.
- 전달영, 강봉희 (2003). 자발적 약국체인에서 가맹점의 거래관계특성 지각이 관계의 질에 미치는 영향. *Asia Marketing Journal*, 5(2), 49-70.
- 지성구, 권항구 (2013). 리더십, 공정성이 네트워크 사업가의 사업 열의와 조직 동일시에 미치는 영향. *유통연구*, 18(4), 161-186.
- 한창남, 이호택 (2022). 가맹본부의 사전 통제가 가맹본부에 대한 가맹점의 신뢰, 몰입, 관계성과에 미치는 영향: 사후 통제의 조절 효과를 중심으로. *유통연구*, 27(1), 1-31.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park.
- Altinay, L., Brookes, M., Yeung, R., & Aktas, G. (2014). Franchisees' perceptions of relationship development in franchise partnerships. *Journal of Services Marketing*, 28(6), 509-519.
- Arkan, A. T. (2020). Opportunism is in the eye of the beholder: Antecedents of subjective opportunism judgments. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 573-589.
- Balliet, D. & Van Lange, P. A. M. (2013). Trust, conflict, and cooperation: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1,090-1,112.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Burkink, T. (2002). Cooperative and voluntary wholesale groups: Channel coordination and interfirm knowledge transfer. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(2), 60-70.
- Chang, H. H. & Chuang, S.-S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48(1), 9-18.
- Chen, X. & Wei, S. (2020). The impact of social media use for communication and social exchange relationship on employee performance. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1,289-1,314.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- Collins, C. J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199-236.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Crosno, J. L., Manolis, C., & Dahlstrom, R. (2013). Toward understanding passive opportunism in dedicated channel relationships. *Marketing Letters, 24*(4), 353-368.
- Doney, P. M. & Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing, 61*(2), 35-51.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Geyskens, I., Gielens, K., & Wuyts, S. (2015). United we stand: The impact of buying groups on retailer productivity. *Journal of Marketing, 79*(4), 16-33.
- Ghauri, S., Mazzarol, T., & Soutar, G. N. (2021). Why do SMEs join Co-operatives? A comparison of SME owner-managers and Co-operative executives views. *Journal of Co-operative Organization and Management, 9*(1), 100128.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399-432.
- Gruen, T. W., Summers, J. O., & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing, 64*(3), 34-49.
- Guerrero, S., Bentein, K., & Lapalme, M. È. (2014). Idiosyncratic deals and high performers' organizational commitment. *Journal of Business and Psychology, 29*(2), 323-334.
- Hensel, R., Visser, R., Overdiek, A., & Sjoer, E. (2021). A small independent retailer's performance: Influenced by innovative strategic decision-making skills?. *Journal of Innovation & Knowledge, 6*(4), 280-289.
- 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.
- Høgevoid, N., Svensson, G., & Roberts-Lombard, M. (2020). Opportunism and conflict as precursors of non-economic and economic satisfaction outcomes in seller-customer business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing, 27*(4), 375-395.
- Huo, B., Wang, Z., & Tian, Y. (2016). The impact of justice on collaborative and opportunistic behaviors in supply chain relationships. *International Journal of Production Economics, 177*, 12-23.
- Iacobucci, D. (2010). Structural equations modeling: Fit Indices, sample size, and advanced topics. *Journal of Consumer Psychology, 20*(1), 94-112.

- 20(1), 90-98.
- Jia, F., Wei, L., Jiang, L. Hu, Z., & Yang, Z. (2021). Curbing opportunism in marketing channels: The roles of influence strategy and perceived fairness. *Journal of Business Research*, 131, 69-80.
- Judge, W. Q. & Dooley, R. (2006). Strategic alliance outcomes: A transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23-37.
- Kennedy, A. M. (2016). Re-imagining retailers' co-operatives. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 26(3), 304-322.
- Kim, C. & Hu, B. (2022). Role of brand equity and competitive strategies in the relation between horizontal alliances and its benefits. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(9), 1,903-1,914.
- Kim, C., Ishii, R., & Park, J. Y. (2022a). Does brand equity matter in small retailers' horizontal strategic alliances?. *Industrial Marketing Management*, 103, 227-237.
- Kim, C., Miao, M., & Hu, B. (2022b). Relations between merchandising information orientation, strategic integration and retail performance. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(1), 18-35.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. B. (1995). The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 54-65.
- Landherr, A., Friedl, B., & Heidemann, J. (2010). A critical review of centrality measures in social networks. *Business & Information Systems Engineering*, 2(6), 371-385.
- Lindblom, A. (2008). Information sources used by contractually integrated retail entrepreneurs: A preliminary study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 527-539.
- Lindell, M. K. & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Luo, Y. (2007). An integrated anti-opportunism system in international exchange. *Journal of International Business Studies*. 38(6), 855-877.
- Luo, Y. (2009). From gain-sharing to gain-generation: The quest for distributive justice in international joint ventures. *Journal of International Management*, 15(4), 343-356.
- Luo, Y., Liu, Y., Yang, Q., Maksimov, V., & Hou, J. (2015). Improving performance and reducing cost in buyer – supplier relationships: The role of justice in curtailing opportunism. *Journal of Business Research*, 68(3), 607-615.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2006). Conflict and fairness in social exchange. *Social Forces*, 84(4), 2,331-2,352.
- Musarra, G., Bowen, K. T., Robson, M. J., & Spyropoulou, S. (2021). Partner-based opportunism, interface structure, and performance efficiency in upstream and downstream alliance activities contexts. *Industrial Marketing Management*, 93, 76-89.

- Niemand, T. & Mai, R. (2018). Flexible cutoff values for fit indices in the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(6), 1,148-1,172.
- Park, J. Y. & Kim, C. (2023). The role of organizational justice and social interaction in mitigating the negative effects of high-performance member retailers on strategic integration. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103238.
- 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.
- Roch, S. G. & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299-322.
- Rokkan, A. I. & Buvik, A. (2003). Inter-firm cooperation and the problem of free riding behavior: An empirical study of voluntary retail chains. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(5/6), 247-256.
- Samaha, S. A., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2011). Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99-117.
- Sandberg, E. & Mena, C. (2015). Exploring strategic strengths and weaknesses of retail purchasing groups. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 25(3), 276-297.
- Seggie, S. H., Griffith, D. A., & Jap, S. D. (2013). Passive and active opportunism in interorganizational exchange. *Journal of Marketing*, 77(6), 73-90.
- Stoel, L. (2002). Retail cooperatives: Group size, group identification, communication frequency and relationship effectiveness. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), 51-60.
- Tangpong, C., Michalisin, M. D., & Melcher, A. J. (2008). Toward a typology of buyer-supplier relationships: A study of the computer industry. *Decision Sciences*, 39(3), 571-593.
- Trada, S. & Goyal, V. (2017). The dual effects of perceived unfairness on opportunism in channel relationships. *Industrial Marketing Management*, 64, 135-146.
- van Tonder, E., Saunders, S. G., Lisita, I. T., & de Beer, L. T. (2018). The importance of customer citizenship behaviour in the modern retail environment: Introducing and testing a social exchange model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 92-102.
- Volery, T. & Tarabashkina, L. (2021). The impact of organisational support, employee creativity and work centrality on innovative work behaviour. *Journal of Business Research*, 129(1), 295-303.
- Wathne, K. H. & Heide, J. B. (2000). Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions. *Journal of Marketing*, 64(4),

36-51.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational*

contracting. Free Press.

Zhu, W., Su, S., & Shou, Z. (2017). Social ties and firm performance: The mediating effect of adaptive capability and supplier opportunism. *Journal of Business Research*, 78, 226-232.

Organizational Strategies and Challenges to Mitigating Opportunism by Member Retailers in Japanese Voluntary Chains*

Changju Kim**, Jin Yong Park***, Seonggoo Ji****, Dal Young Chun*****

ABSTRACT

Purpose: This study extends the knowledge of the relationship between distributive justice and opportunism in a horizontally and loosely connected retail network organization. To this end, we first elaborate the concept of member retailers' opportunism by classifying it into four types from the perspective of content (contract vs. response) and activeness (active vs. passive): a) contract-based active opportunism, b) contract-based passive opportunism, c) response-based active opportunism, and d) response-based passive opportunism. We then test the direct impact of organizational justice on opportunism. Second, we empirically investigate the effect of interactions between the headquarters' distributive justice, social interactions between member retailers, and member retailers' financial performance on member retailers' opportunism.

Research design, data, and methodology: By considering size and activeness, including retail history, we examine voluntary chains in the Japanese supermarket sector. By conducting a questionnaire survey with each member retailer's CEO (key informant), we obtain data of 241 small- and medium-sized supermarket retailers affiliated with Japanese voluntary chains. To test our hypotheses, we employ confirmatory factor analysis and hierarchical multiple regression analysis.

Results: This study offers three main findings: First, we find that, whereas the headquarters' distributive justice directly mitigates a) contract-based active opportunism, b) contract-based passive opportunism, and c) response-based active opportunism, the direct effect on d) response-based passive opportunism is not significant. Second, we find that when member retailers have high financial performance, the impact of headquarters'

* This paper is a revision and development of the same author's paper presented at the 2023 Spring Conference of the Korea Distribution Association.

** Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University, First Author

*** Professor, School of Business, Konkuk University, Corresponding Author

**** Professor, Department of Business Administration, Hanbat National University, Co-Author

***** Professor, School of Business, Chungbuk National University, Co-Author

distributive justice on the mitigation of a) contract-based active opportunism, b) contract-based passive opportunism, and c) response-based active opportunism is strengthened when the social interaction between member retailers is stronger. Third, we consistently failed to find that d) response-based passive opportunism has significantly decreased in all three hypotheses. These findings suggest that effects of organizational managements and strategies of Japanese voluntary chains for opportunism vary according to diverse problematic behaviors of member retailers.

Conclusions: Given the pivotal role of voluntary chains as network organizations essential to the enhanced competitiveness of small- and medium-sized supermarket retailers, this study has three implications. First, we provide a better understanding of the baseline relationship between distributive justice and opportunism by elaborating on the concept of problematic behaviors of member retailers in voluntary chains. Second, we highlight the significance of adopting a strategic and holistic approach to reflect the organizational characteristics of voluntary chains in effectively managing such opportunism. Third, we offer fruitful avenues for future research by urging researchers to further study and discuss the concept of response-based passive opportunism. Therefore, this study contributes to the development of a theoretical framework for retail firm innovation research while investigating the key managerial problems of voluntary chains that inhibit their sustainable growth through the lens of economic, organizational, and social perspectives.

Keywords: Voluntary Chain, Opportunism, Distributive Justice, Social Interaction, Member Firms' Performance