

On: 31 October 2016

Access Details: [Online: 2383-9694, Subscription: 1226-9263]

Publisher Korea Distribution Association

Editorial office: School of Business, Sungkyunkwan University, Jongno-gu, Seoul, South Korea



## Journal of Channel and Retailing

Publication details, including instructions for authors and subscription information:

<http://www.kodia.or.kr/>

### “Determinants of Channel Cooperation and Performance in Retail Voluntary Chain: TCA and Network Theory”\_학술논문

Ho-Taek Yi<sup>a\*</sup>, Yeon-sung Jung<sup>b\*\*</sup>

a. Assistant Professor of Marketing, Keimyung University

b. Assistant Professor of Marketing, Dankook University

Online publication date: 31 October 2016

To cite this Article: Ho-Taek Yi and Yeon-sung Jung(2016) ‘Determinants of Channel Cooperation and Performance in Retail Voluntary Chain: TCA and Network Theory’, Journal of Channel and Retailing, 21(4): 25-44.

To link to this Article: 10. 17657/jcr.2016.10.31.2

### PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE

This article may be used for research, teaching and private study purposes. Any substantial or systematic reproduction, re-distribution, re-selling, loan or sub-licensing, systematic supply or distribution in any form to anyone is expressly forbidden. The publisher does not give any warranty express or implied or make any representation that the contents will be complete or accurate or up to date. The accuracy of any instructions, formulae and drug doses should be independently verified with primary sources. The publisher shall not be liable for any loss, actions, claims, proceedings, demand or costs or damages whatsoever or howsoever caused arising directly or indirectly in connection with or arising out of the use of this material.

## 슈퍼마켓 협동조합 가맹점 성과의 결정요인 - 거래비용이론과 네트워크이론을 중심으로 -

이호택\*, 정연승\*\*

1996년 유통개방이후 우리나라의 유통산업은 점차 대형화, 체인화 되어가면서 새로운 업체들이 등장하기 시작했다. 그리고 이러한 과정에서 전통시장이나 동네 슈퍼마켓과 같은 전통적 유통업체는 점차 경쟁력을 상실해가기 시작했다. 데, 중소유통을 보호하기 위해 우리정부는 대형유통에 대한 출점규제나 영업규제와 같은 정책을 시행해왔다. 그런데 최근 들어 이러한 규제의 실효성에 대한 의구심과 함께, 보다 근본적이고 적극적인 해결책으로서 중소 소매상의 협동조합이나 네트워크 구성이 바람직하다는 주장이 제기되고 있다. 본 연구는 슈퍼마켓 협동조합 가맹점들의 경쟁력을 높이기 위한 실증연구로 거래비용이론과 네트워크 이론을 바탕으로 협동조합 가맹점들의 조합에 대한 협력활동에 영향을 미칠 수 있는 변수들을 도출하여 이러한 변수들과 협력과의 관계 그리고 더 나아가 협력과 가맹점의 재무성과와의 관계를 규명하고 있다.

분석결과 거래비용이론 관점에서 슈퍼마켓 협동조합 가맹점의 거래특유투자는 조합본부에 대한 협력에 긍정적인 영향을 끼쳤으며, 네트워크이론 관점에서 조합원의 자율성과 공유가치는 조합본부에 대한 협력에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 아울러, 협동조합 활동에 대한 협력은 개별 조합원의 재무성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같은 연구결과는 중소유통의 경쟁력을 높이기 위해 설립된 협동조합 본부에 있어 협동조합 활동에 대한 개별 조합원의 협력을 강화하기 위해 어떠한 전략이 필요한지에 대해 다양한 실무적 시사점을 제공한다.

주제어 : 슈퍼마켓 협동조합, 거래비용이론, 네트워크 이론, 협동조합 기본법

### I. 서론

90년대 중반이후 국내 유통산업은 급격한 변화 속에서 치열한 생존경쟁을 겪고 있다. 이 과정에서 외국계 유통업체들의 국내진출에 따라 국내 유통업체들은 외국계 유통업체들과 경쟁과 공존의 길을 가게 되었으며 경쟁력을 확보하기 위해 점차 대형화, 체인화 되어왔다.

아울러 최근 들어 인터넷 쇼핑이나 TV홈쇼핑과 같은 무점포 소매상의 성장과 더불어 대형마트, 프랜차이즈 형태의 편의점과 SSM이 확대됨에 따라 전

통시장과 지역상권 내 중소유통은 점차 경쟁력을 잃어가고 있는 실정이다. 이러한 상황 속에서 정부는 대형유통업체들에 대한 영업규제 및 출점규제와 같은 규제위주의 유통정책을 펼치고 있으나 규제의 실효성에 대한 의문과 함께 보다 근본적인 해결책이 필요하다는 지적이 나오고 있다(염민선 2013; 이호택 2016).

중소유통은 소기업의 한계(liability of smallness)로 인해 가격경쟁력이나 상품경쟁력 그리고 환경에 대한 대응력이라는 측면에서 대형유통업체와 경쟁하는 데는 한계가 존재한다. 따라서 대형 유통업에

\* 계명대학교 경영학부 경영학전공, 조교수, 주저자(hotaekyi@kmu.ac.kr)

\*\* 단국대학교 경영학부, 부교수, 교신저자(jys1386@dankook.ac.kr)

대한 영업 규제보다는 중소기업이 경쟁력을 가질 수 있도록 체질을 개선하는 일이 더 필요하다고 볼 수 있으며, 일부 체인사업자들을 중심으로 가맹조직의 강화를 위해 중소소매 점포들의 조직화, 협업화, 공동화 사업을 추진해 오고 있다(이성준 2008).

지금까지 중소기업의 경쟁력을 강화하기 위한 연구들은 크게 두 가지 활동에 초점을 두고 진행되어 왔다. 하나는 전술했던 바와 같이 소상공인들을 네트워크화 함으로써 규모의 경제를 실현할 수 있게 하는 협업화 사업이고(염민선 2013; 염민선, 조혜정 2014; 이호택 2016; 전인우 2007), 다른 하나는 조합본부의 조합원 통제와 관리 즉, 영향전략(Rokkan and Buvik 2009)과 지원활동이다(이성준 2008). 전술한 두 가지 활동에 대한 연구들은 기본적으로 중소기업이 지니는 태생적 한계에 대해 인정하고 구조적 영세성을 극복하기 위한 전략이 필요하다는 점을 강조하고 있다.

협동조합기본법이 2012년 12월 1일부터 시행됨에 따라 협동조합 설립기준이 대폭 완화되었으며, 시행된 지 1년 여 만에 다양한 산업분야에서 3,148개의 협동조합이 설립되었다. 이 3천 여 개의 협동조합 중 중·소상공인들의 네트워크화에 해당하는 사업자 협동조합은 전체의 62.7%를 차지할 만큼 소상공인 자체적으로 협업화, 네트워크화에 대한 관심이 높다(장중익 2014). 물론, 이러한 네트워크 사업에 대해 관심이 높은 이유 중에 하나로 정부의 재정사업을 들 수 있다. 2012년 하반기부터 소상공인시장진흥공단은 공동브랜드 개발, 공동구매, 공동마케팅, 공동작업장임차, 공동장비구매, 공동기술개발, 공동네트워크 구축 등의 사업을 지원하는 소상공인 협업화 지원사업을 시행하고 있으며 2013년에만 433개의 사업자 협동조합을 선정하여 지원하였다(장중익 2014).

본 연구는 거래비용이론과 네트워크이론 관점에

서 슈퍼마켓 협동조합 성과의 결정요인을 도출하고 이를 통해 협동조합의 경쟁력을 강화할 수 있는 방법에 대해 규명하는 연구이다. 일반적으로 협동조합은 프랜차이즈에 비해 조합본부의 리더십이 적기 때문에 결속력이 떨어지는 단점이 존재한다(염민선 2013). 조합본부나 조합원의 입장에서 단순히 조합원을 확보하거나 조합에 가입한다고 해서 경쟁력이 생기는 것이 아니라, 조합에 대한 결속력이 높아져야 네트워크 효과(economies of network)라는 것이 유발된다(전인우 2007). 따라서 본 연구는 조합에 대한 결속력 즉, 조합에 대한 협력에 영향을 미치는 요인들과 협력의 결과요인에 대해 규명함으로써 협동조합의 경쟁력을 강화하는데 도움이 되는 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 거래비용이론

거래비용이론은 거래비용 절감을 중심으로 여러 가지 계약 관계간의 유효성 분석에 중점을 두고 기업의 존재근거, 시장과 위계 및 기타 복합형태 등 다양한 거래의 지배조정구조를 설명하는 이론이다(김석용 1996). 거래비용이란 “시스템을 운영하는 데 소요되는 비용(the cost of running the system)”으로 정의할 수 있는데(John 1984), 시스템이란 조직을 의미하며, 비용은 구체적으로 협상(bargaining), 정보 확보 및 처리(assembling information), 계약준수 감시(monitoring compliance with agreement) 등 때문에 발생하는 비용을 의미한다(신유근 1987).

거래비용이론의 기본요소는 인간 행동상의 가정과 거래의 내재적 차원으로 구분할 수 있는데, 인간 행동상의 특징은 제한된 합리성(bounded rationality)과 기회주의(opportunistic behavior)로 거래의 내재적 차

원은 자산특유성, 불확실성 그리고 거래의 빈도를 들 수 있다(Williamson 1979). 제한된 합리성이란 인간의 인지능력이나 정보처리 능력의 한계를 말하며, 기회주의란 자기이익을 추구하는 성향으로 계약 사전적 또는 사후적으로 발생할 수 있는 이기적 행동 성향을 말한다. 거래특유자산(또는 자산특유성)은 특정 거래만을 위해 행해진 내구적 투자로 현재의 거래관계가 종료되었을 때 재배치(redeployable)하기 어려운 자산에 대한 투자를 일컫고, 불확실성은 제한된 합리성에 따라 환경에 대한 예측의 어려움을 말한다. 마지막으로 거래빈도는 거래가 반복되는 정도를 의미하며 대규모 반복거래의 경우 거래비용 감축이 상대적으로 쉬워진다는 특징을 가진다고 볼 수 있다. 지금까지 설명한 행동상의 차원과 내재적 차원을 구성하는 요소들은 경제조직 문제를 복잡하게 한다고 할 수 있다.

거래비용이론은 기업의 존재, 근거, 범위, 수직적 통합, 효율적인 기업 내부구조, 효율적 지배구조 등을 설명하는 주요 이론적 틀을 제공한다(김석용 1996). 하지만 거래비용의 개념이 모호하고 그 관찰 및 측정상의 어려움이 있으며 자산특유성 역시 측정이 어렵다는 문제가 있다.

본 연구에서는 거래비용이론을 바탕으로 거래특유자산과 수요의 변동성(수요불확실성)을 협동조합을 구성하는 조합원들의 조합본부에 대한 협력활동에 영향을 미치는 요인으로 간주하였다.

## 2. 네트워크이론

사회학에서 네트워크의 개념은 사회의 행위자들 간의 연결된 사회적 교환관계의 집합으로 정의되어 왔다. 기업 간 관계에서 네트워크란 기업이 지니고 있는 가용자원의 한계에 따라 경쟁우위 및 획득 및 유지하기 위해 의도적인 결속관계를 가지거나 업무를 수행하기 위해 구성된 기업 간 상호관계체계로

정의할 수 있다(Jarillo 1988; Gulati 1998).

일반적으로 기업의 역량은 내부자원을 활용하고 재배치하는 것뿐만 아니라 외부자원을 동원할 수 있는 능력까지도 포함하는데(Baum, Calabrese, Silverman 2000), 네트워크 이론에서는 네트워크 참여를 통해 참여기업들이 보유하고 있는 자원을 공유하고 보완함으로써 시너지 효과를 발생시킬 수 있다는 점을 강조하고 있다(Gulati, Nohria, and Zaheer 2000).

기업 간 네트워크에 대한 연구의 대부분은 구조적 관점에서 연구를 진행하였는데, 주로 네트워크의 수(Stearns 1996), 네트워크의 크기(Katila and Mang 1999; Baum et al. 2000), 네트워크 다양성(Baum et al. 2000; Koka and Prescott 2002; Zhao and Aram 1995), 네트워크 강도(Hansen 1995; Uzzi 1997; 정동섭, 정문섭 2005) 등이 성과에 미치는 영향에 대한 연구들이 이러한 연구에 속한다고 볼 수 있다.

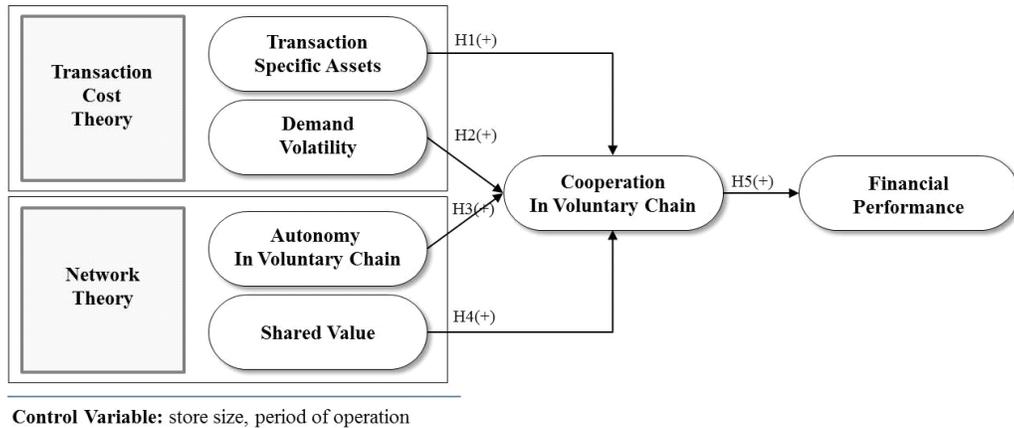
구조적 관점의 연구들 이외에도 관계적 관점에서의 기업 간 네트워크를 살펴보는 연구들이 있다. 이러한 연구들은 네트워크의 역할이나 기능에 초점을 두고 있는데 네트워크 결속의 강도에 영향을 미치는 요인들로 자율성(Granovetter 1973), 신뢰(Krackhardt 1992), 암묵지 정보교환(Rowley, Behrens and Krackhardt 2000), 비전제시(염민선 2013) 등을 들고 있다.

본 연구는 기업 간 네트워크에 대한 관계적 접근을 통해 자율성과 공유가치가 조합원의 네트워크 협력에 미치는 영향을 파악하고자 한다.

## Ⅲ. 연구모형 및 가설 설정

### 1. 연구 모형

본 연구의 연구 모형을 제시하면 아래의 <그림1>과 같다. 전술했던 바와 같이 본 연구는 두 가지 이론적 배경에서 출발하였는데 협동조합은 조합본부와



<그림 1> 연구 모형

조합원들 간의 계약에 의해 움직이며 쌍방의 의존성과 기회주의가 존재하는 채널이라는 점에서 거래비용이론을 적용하였으며, 둘째로 조합이 효율적으로 운영되기 위해서는 조합원 및 조합본부와의 상호작용과 조직이 지니고 있는 외부자원의 활용을 통해 거래효율성과 협력을 증가시켜야 한다는 점에서 네트워크 이론을 적용하였다. 거래비용이론 관점에서 조합원의 거래특유자산(가설1)과 수요변동성(가설2)은 협력에 정(+ )의 영향을 미칠 것이라 가설을 세웠다. 네트워크이론 관점에서 조합원의 자율성(가설3)과 공유가치(가설4) 역시 협력에 정(+ )의 영향을 미칠 것이라 가정하였다. 마지막으로, 협동조합 조합원의 네트워크 협력은 개별 조합원의 재무적 성과(가설5)에 영향을 미칠 것이라 가설을 세웠으며, 통제변수로 점포규모와 점포운영기간을 측정하였다.

## 2. 가설 설정

### 2.1 조합원의 거래특유자산이 네트워크 협력에 미치는 영향

거래특유자산은 현재의 거래관계가 단절되거나 종료되었을 때 가치가 소멸되거나 현저하게 떨어지는 자산을 일컫는다(Heide and John 1990). 슈퍼마켓

협동조합에 소속된 조합원들의 경우, 인테리어 투자, 공동물류나 공동구매에 대한 투자, 소매지원시스템(RSS: Retail Support System)에 대한 투자 등을 거래특유자산으로 분류할 수 있다(이호택 2016).

Williamson(1991)은 거래특유자산에 대한 투자수준이 거래상대방에 대한 결속이나 몰입을 뜻하는 행동으로 간주될 수 있다고 하였는데, 이를 통해 궁극적으로는 경쟁업체들이 해당 거래선과 확보하지 못한 확고한 결속관계를 구축하고 경쟁우위를 달성하게 할 수 있다(이호택, 지성구 2016).

하지만, 거래관계에 있는 한쪽의 지나친 거래특유자산에 대한 투자는 상대방의 기회주의적인 행동을 유발할 수 있으며, 따라서 기회주의를 억제할 수 있는 안전장치(safeguarding mechanism)가 필요하다. Heide and John(1990)의 연구에서는 거래선과의 협업수준의 증가가 안전장치의 역할을 하게한다고 밝혔다.

본 연구에서도 슈퍼마켓 협동조합에 참여하는 조합원들의 거래특유자산에 대한 투자수준이 높아지면 조합과의 거래에서 결속이나 몰입을 하고자 하는 의지가 높아져 궁극적으로 조합본부에 대한 협력수준 역시 높아질 것이라고 추측했다.

가설 1 : 협동조합 조합원의 거래특유자산에 대한 투자가 증가하면, 조합(네트워크)에 대한 협력수준은 높아질 것이다.

가설 2 : 수요변동성이 증가하면, 협동조합 조합원의 조합(네트워크)에 대한 협력수준은 높아질 것이다.

## 2.2 수요변동성이 네트워크 협력에 미치는 영향

Williamson(1989)은 거래비용을 유발하는 요인 중 하나로 환경 불확실성(environmental uncertainty)을 들었는데, Walker and Weber(1984)는 이러한 불확실성을 두 가지로 구분하였다. 첫 번째 불확실성은 기술적 불확실성으로 거래 대상이 되는 제품의 사양이나 기술이 변화하는 정도, 그리고 미래의 기능개선 가능성 수준 정도를 의미한다. 두 번째로 수요의 불확실성은 제품 수요의 변동성 정도와 수요 예측에 대한 확신정도(John and Weitz 1988; Walker and Weber 1984)를 의미하는데 수요변동성과 같은 의미로 해석할 수 있다.

Achrol, Reve, and Stern(1983)의 연구에 의하면, 환경불확실성이 높을수록, 이러한 변화를 신속하고 정확하게 파악할 수 있는 경로구성원이 힘의 우위를 갖게 되며, 그렇지 못한 구성원은 상대방에 대한 의존성이 높아진다고 했다. 이호택, 송치훈, 박경도(2015)의 연구에서는 대형유통업체는 다수의 소비자들과 거래를 하고 있기 때문에 소형유통업체에 비해 수요의 변동성에 대해 보다 정확하게 파악하는 것이 가능하고, 따라서 수요변동성이 높아지면 높아질수록 경로구조에서 힘의 우위를 지니게 된다고 했다.

유통업체 입장에서 수요의 변동성이 높은 경우 과다재고 또는 과소재고의 문제를 유발할 수 있는데, 중소상공인은 수요를 예측할 수 있는 능력이 떨어지기 때문에 수요변동성이 높아지면 재고관리와 관련하여 협동조합 본부에 대한 의존성이 커질 것이라고 추측된다. 그리고 협동조합 본부에 대한 의존성의 증가는 조합에 대한 협력수준을 높일 수 있을 것이라 생각하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

## 2.3 자율성이 네트워크 협력에 미치는 영향

조직차원에서 자율성(autonomy)은 구성원에게 부여되는 자유성과 독립성의 보장정도 또는 재량정도를 의미한다(Hackman and Oldham 1976). 자기결정 이론(self-determination theory)에서는 인간의 행동 동기를 내적동기와 외적동기로 구분하고 있는데, 이러한 행동동기의 이면에는 자율성과 유능성 그리고 관계성이라는 심리적 욕구가 존재한다고 한다. 이 세 가지 욕구 중 가장 중요한 욕구가 바로 자율성인데 조직이 구성원들에게 자율성을 부여하는 경우 조직과 우호적인 관계를 형성하고, 협력하고자 하는 의지가 높아진다(김재균, 임영균, 김정석 2013).

일반적으로 소상공인들은 다른 사람들에 비해 자율성이나, 도전, 자아실현 등의 가치를 중요하게 생각하는 경향이 있다(임영균 2011). 또한 유통경로구성원의 자율성에 대한 Frazier, Specman, and O'Neal(1998)의 연구에서도 경로구성원에 대한 자율성은 동기부여와 협조의향을 높여주며, 만족도나 관계결속을 높인다고 보고 있다(Mohr and Nevin 1990). 따라서 협동조합 조합원에 대한 자율성 수준의 증가는 조합본부에 대한 협력수준을 높일 것이라고 추측할 수 있었다.

가설 3 : 협동조합 조합원에 대한 자율성이 증가하면, 조합(네트워크)에 대한 협력수준은 높아질 것이다.

## 2.4 공유가치가 네트워크 협력에 미치는 영향

경로구성원 관계에서 공유가치는 비강압적 영향 전략을 실행하는 하나의 수단으로 분류할 수 있는

데, 비전과 같은 공유된 가치는 구성원들 간 신뢰수준을 높여주고 협력활동에 긍정적인 역할을 한다 (Anderson and Weitz 1989). Morgan and Hunt(1994)는 공유가치를 어떤 행동이나 목표 그리고 정책이 중요한지 혹은 중요하지 않은지, 옳은지 옳지 않은지에 관해 조직 구성원들이 공통적으로 가지는 믿음의 정도로 정의했으며, Hart, Capps, Cangemi, and Caillouet(1986)은 공유가치를 상대방의 신뢰를 유도하는 요인이라고 하였다.

협동조합 네트워크에서 조합원들이 추구해야할 목표와 비전이 제시되고 공유되는 경우, 조합원들이 추구해야할 방향이 명확해지고, 공동의 목표나 이익달성에 대한 공감대가 형성될 가능성이 크다. 또한 가맹점의 기회주의적 행동은 감소하게 되고 관계를 장기적으로 유지하려는 욕구가 증가하게 된다(염민선 2013). 이러한 결과들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 세울 수 있다.

가설 4 : 협동조합 조합원들의 공유가치가 증가하면, 조합(네트워크)에 대한 협력수준은 높아질 것이다.

## 2.5 네트워크 협력이 조합원의 재무성과에 미치는 영향

Sibley and Michie(1982)은 협력이란 개인 또는 시스템 목표를 달성하도록 지향된 공동노력이며 상호 이익을 달성하기 위해 기득권을 가진 참가자들의 공동노력이라고 정의했다. Skinner, Gassenheimer, and Kelly(1992)에 따르면 경로구성원 간의 협력활동은 상호의존성이나 집단결속, 그리고 역할통합을 증가시키고, 거래파트너의 기회주의적 행동 가능성으로부터 거래를 보호하는 역할을 하기 때문에 거래효율성과 만족도를 높여준다고 했다. 또한 Kalwani and Narayandas(1995)의 연구에서는 협력활동이 비용절감을 가능하게 하고 가격을 낮게 설정할 수 있는 기

회를 제공한다고 했다.

협동조합이 규모의 경제를 실현하고 성과를 향상시키기 위해서는 협력과 같은 유기적인 시스템 결합이 필수적인데(염민선 2013), 협력의 증가는 거래 효율성과 상호만족도의 증가를 가져와 집단의 성과 즉 효율성을 높일 수 있다(Cohen and Bailey 1997). 그리고 집단성과는 조합원의 재무성과에도 영향을 미칠 것이라고 판단할 수 있으며 따라서 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

가설 5 : 협동조합 조합원의 조합(네트워크)에 대한 협력수준이 높아지면 조합원의 재무성과 역시 높아질 것이다.

## IV. 실증분석 및 결과

### 1. 변수의 측정

본 연구에서 사용된 모든 변수들은 기존 마케팅이나 경로관리 연구에서 사용된 측정문항을 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 통제변수로 쓰인 점포규모와 점포운영기간을 제외한 나머지 변수들은 리커드 7점 척도로 측정하였다.

가맹점의 거래특유자산은 (1)시설투자, (2)교육 및 훈련과 같은 지식투자, (3)전반적인 재무투자로 Anderson(1985)과 John and Weitz(1988)에서 사용한 측정문항을 본 연구에 맞게 사용하였으며, 수요변동성은 소비자 선호예측의 어려움으로 정의하고 Ganesan(1994)의 연구에서 사용한 문항을 수정하여 소비자의 (1)선호제품의 변동성, (2)선호 브랜드 예측의 어려움, (3) 선호제품의 품질 및 가격 변동성 등으로 측정하였다.

자율성은 개인에게 부여되는 자유와 독립성의 보장정도 또는 재량권의 정도로 정의(Hackman and Oldham 1975)하고, (1)점포운영의 자유 및 독립, (2)

점포운영에 대한 결정권 정도, (3)가격결정권 정도 등으로 측정하였다(Spreitzer 1995; 이호택 2016). 공유가치는 Kelemen and Pappasolomou(2007)의 연구에서 사용된 변수를 수정하여 (1)목표와 비전의 공유, (2)공통목표와 목적 추구, (3)조합원 간의 공동목표 보유수준 등으로 측정하였다(염민선, 2013).

협력은 Heide and Miner(1992)의 연구내용을 바탕으로 이호택(2016)의 연구에서 사용한 측정문항인 (1)조합과 정보교환 정도, (2)조합의 물류센터 이용 정도, (3)조합을 통한 직접구매 정도 등으로 측정하였으며, 조합원의 재무성과는 김상덕(2010)의 연구를 활용하여 사용하였는데 응답자가 지각한 (1)매출, (2)수익성, (3)현금흐름 등의 수준으로 측정하였다. 마지막으로 재무성과의 경우 점포규모나 점포운영 기간 등이 영향을 미칠 수 있을 것으로 판단하여 이 두 가지 변수를 통제변수로 측정하였다.

## 2. 표본 및 자료수집

본 연구의 가설들을 실증적으로 검증하기 위해 K 슈퍼마켓 협동조합 조합원들을 대상으로 면접설문을 시행하였다. 해당 슈퍼마켓 체인의 경우에 전국에 30여개 물류센터를 운영하고 있으며, 이 중 서울과 수원 그리고 전주에 위치한 물류센터를 방문하여

해당 물류센터에 물건을 구입하러 온 조합원들을 대상으로 설문을 시행하였다. 이 과정에서 총 201부의 설문을 확보하였으며, 이 중 불성실하거나 편향된 응답을 보이는 26부를 제외한 174부의 응답을 분석에 사용하였다. 조사대상의 특성은 <표 1>에서 보여주는 바와 같다.

매장규모는 21평 이상~30평 이하가 31.6%로 가장 많았으며, 종업원수는 2명이 가장 많았다(60.3%). 응답자의 연령분포는 50대가 40.8%로 가장 높은 비중을 차지하고 있었으며, 그 다음으로 40대, 60대 이상의 순서인 것으로 나타났다. 현 점포 운영기간은 5년 이상 ~ 10년 미만이 25.9%로 가장 높게 나타났으며, 15년 이상도 21.3% 나 되는 것으로 나타나 응답자의 60% 이상이 5년이상 점포를 운영하고 있는 것으로 나타났다.

## 3. 신뢰성 및 타당성 분석

가설 검증에 앞서 측정도구의 신뢰성과 타당성을 분석하기 위해 SPSS 18.0을 이용하여 Cronbach's alpha test를 시행하였으며, AMOS 프로그램을 이용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 시행하였다. <표 2>에서 보여지는 바와 같이 모든

<표 1> 응답자 통계

구분		빈도	%	구분		빈도	%
점포 규모	10평 이하	11	6.3	응답자 나이	20세 이상~30세 미만	2	1.1
	11평 이상~20평 이하	44	25.3		30세 이상~40세 미만	19	10.9
	21평 이상~30평 이하	55	31.6		40세 이상~50세 미만	57	32.8
	31평 이상~50평 이하	34	19.5		50세 이상~60세 미만	71	40.8
	51평 이상	30	17.2		60세 이상	25	14.4
종업원 수	1명	27	15.5		운영 기간	2년 미만	28
	2명	105	60.3	2년 이상~5년 미만		40	23
	3명~5명	27	15.5	5년 이상~10년 미만		45	25.9
	6명~9명	6	3.4	10년 이상~15년 미만		24	13.8
	10명 이상	9	5.1	15년 이상		37	21.3

&lt;표 2&gt; 확인적 요인분석 결과

측정변수(Cronbach's a)		경로계수	오차	t 값	평균분산 추출값	개념신뢰도
거래특유자산 ( $\alpha=0.916$ )	TSA1	0.903	-	-	0.815	0.755
	TSA2	0.947	0.056	18.913		
	TSA3	0.811	0.062	14.48		
수요변동성 ( $\alpha=0.916$ )	volatility1	0.852	-	-	0.769	0.707
	volatility2	0.833	0.102	9.769		
	volatility3	0.668	0.092	8.635		
공유가치 ( $\alpha=0.902$ )	shared value1	0.898	-	-	0.745	0.803
	shared value2	0.981	0.051	21.791		
	shared value3	0.805	0.056	14.582		
자율성 ( $\alpha=0.916$ )	autonomy1	0.927	-	-	0.773	0.740
	autonomy2	0.925	0.052	18.754		
	autonomy3	0.759	0.059	13.01		
네트워크 협력 ( $\alpha=0.878$ )	cooperation1	0.932	-	-	0.803	0.793
	cooperation2	0.917	0.054	18.254		
	cooperation3	0.685	0.07	10.926		
조합원 재무성과 ( $\alpha=0.935$ )	performance1	0.905	-	-	0.766	0.849
	performance2	0.964	0.049	21.645		
	performance3	0.861	0.056	16.849		

Model Fit:  $\chi^2=195.27$ ,  $df=120$ ,  $\chi^2/df=1.627$ , RMSEA=0.060, GFI=0.888, NFI=0.927, RFI=0.907, IFI=0.971, TLI=0.962, CFI=0.970

측정변수에서 Cronbach's alpha는 일반적인 기준인 0.7을 상회하는 것으로 나타났으며(Nunnally and Bernstein 1994), 확인적 요인분석 후 얻은 평균분산추출값(AVE)과 개념신뢰도(CR) 값은 모두 허용수준인 0.5와 0.7을 상회하는 것으로 나타나 집중타당성이 확보되고 있음을 알 수 있다(Bagozzi and Yi 1988; Fornell and Larcker 1981).

또한 확인적 요인분석 결과 측정모형의 model fit은  $\chi^2=195.27$ ,  $df=120$ 로  $\chi^2/df=1.627$ 인 것으로 나타났으며, 다른 적합도 지수인 RMSEA=0.060, GFI=0.888, NFI=0.927, IFI=0.971, TLI=0.962, CFI=0.970으로 일부 적합도 지수를 제외한 나머지 값에서 전반적으로 적합도가 양호하게 나타나는 것을 알 수 있다(Kline 1998).

집중타당성이 입증된 척도들에 대해 법칙타당성(nomological validity)과 판별타당성을 평가하고자 전체 변수들 간의 상관관계분석을 실시하였다. 상관관계분석 결과는 <표 3>에 제시하였다. 일반적으로 법칙타당성을 평가하기 위해서는 연구에서 설정한 가설의 방향과 상관계수의 방향이 일치하는지를 확인하는데 상관관계분석 결과 방향이 일치하는 것으로 나타나 잠재요인 간의 법칙타당성이 있는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 판별타당성을 검증하기 위해서 Fornell and Larcker(1981)가 제시한 평균분산추출값을 사용하였는데, 판별타당성이 확보되기 위해서는 AVE가 해당 횡축과 종축의 상관계수 제곱의 값보다 커야 타당성이 확보된다고 볼 수 있다. 본 연구에서

&lt;표 3&gt; 상관 관계 분석 결과

변수	Mean	st. d	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
공유가치(1)	4.788	1.663	1	.564**	.504**	.601**	.629**	-.071
자율성(2)	5.090	1.713		1	.363**	.516**	.499**	-.023
거래특유자산(3)	4.240	1.779			1	.384**	.469**	-.006
네트워크 협력(4)	5.153	1.602				1	.583**	-.001
조합원 재무성과(5)	4.703	1.515					1	-.091
수요변동성(6)	4.222	1.675						1

\*\* $p<0.01$ ; \* $p<0.05$

는 모든 잠재변수의 AVE 제곱근이 상관계수보다 큰 것으로 나타나 이론변수 간 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있었다.

#### 4. 가설 검증

본 연구에서는 가설을 검증하기 위한 통계적 기법으로 구조방정식 분석을 사용하였다. 구조방정식 분석 결과,  $\chi^2=291.579$ ,  $df=159$ ,  $\chi^2/df=1.834$ ,  $RMSEA=0.069$ ,  $GFI=0.860$ ,  $NFI=0.894$ ,  $CFI=0.868$ ,  $IFI=0.949$ ,  $TLI=0.938$ ,  $CFI=0.948$ 을 갖는 모형이 도출되었다. 일부 적합도 지수에서 권고치에 부족한 부분도 있으나 전반적으로 모형의 적합지수는 적절한 수

준이라고 판단된다(Bagozzi and Yi 1988).

가설검증 결과는 <표 4>에서 제시된 바와 같이, 협동조합 네트워크 협력에 영향을 미치는 변수로 거래특유자산(가설1,  $\beta=0.132$ ,  $p<0.05$ ), 자율성(가설3,  $\beta=0.354$ ,  $p<0.01$ ), 공유가치(가설4,  $\beta=0.366$ ,  $p<0.01$ )가 있었으며, 네트워크 협력(가설5,  $\beta=0.652$ ,  $p<0.01$ )은 조합원의 재무성과에 강한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 수요변동성(가설2,  $\beta=0.038$ ,  $p<0.1$ )이 네트워크 협력에 미치는 영향은 방향성은 존재하였으나 지지되지 않았으며, 통제변수로 사용한 매장규모나 운영기간은 조합원의 재무성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

&lt;표 4&gt; 가설 검증 결과

	Path	표준화 경로계수	표준오차	t값	가설검증
H1	거래특유자산 → 네트워크 협력	0.132*	0.066	1.878	지지됨
H2	수요변동성 → 네트워크 협력	0.038	0.063	0.598	지지되지 않음
H3	자율성 → 네트워크 협력	0.354**	0.071	4.555	지지됨
H4	공유가치 → 네트워크 협력	0.366**	0.083	4.378	지지됨
H5	네트워크 협력 → 조합원 재무성과	0.652**	0.063	9.271	지지됨
control	매장규모 → 조합원 재무성과	0.088	0.068	1.449	-
	운영기간 → 조합원 재무성과	0.034	0.053	0.559	-

Model Fit:  $\chi^2=291.579$ ,  $df=159$ ,  $\chi^2/df=1.834$ ,  $RMSEA=0.069$ ,  $GFI=0.860$ ,  $NFI=0.894$ ,  $IFI=0.949$ ,  $TLI=0.938$ ,  $CFI=0.948$   
single tail test, \*\*  $p<0.01$ , \* $p<0.05$

## V. 결론 및 논의

### 1. 연구의 요약

본 연구는 중소슈퍼마켓의 경쟁력을 강화하기 위해 설립된 슈퍼마켓 협동조합에 대한 연구로 슈퍼마켓 조합원의 협력수준을 높이기 위해 두 가지 이론적 배경을 제시하고 있다.

거래비용이론 관점에서 슈퍼마켓 조합원들의 거래특유자산 수준은 조합에 대한 협력을 높이는 것으로 나타나 가설1은 지지되었다. 그러나 수요변동성은 조합에 대한 협력수준에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설2는 기각되었다. 가설2가 지지되지 않은 이유에 대해 생각해 볼 때, 일반적으로 슈퍼마켓에서 판매하는 상품들은 회전률이 높은 공산품이 대부분이기 때문에 일정한 수요를 유지하고 있으며 수요의 변동폭이 크지 않기 때문이라고 추측할 수 있다. 측정변수의 평균값과 표준편차 값이 제시되어 있는 <표 3>의 결과에서도 수요변동성은 본 연구의 연구모형에 포함되어 있는 다른 변수들에 비해 가장 낮은 평균값과 가장 낮은 수준의 표준편차값을 보이고 있다.

네트워크이론 관점에서 슈퍼마켓 협동조합 본부의 공유가치나 가맹점에 대한 자율성 부여는 협력수준을 높이는 것으로 나타났다(가설3과 가설4는 지지됨). 마지막으로 네트워크 협력수준의 증가는 슈퍼마켓 협동조합에 소속된 가맹점들의 재무적 성과를 높여주는 것으로 나타나 가설5는 지지되었다.

### 2. 학문적 시사점, 실무적 시사점

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 우선 본 연구는 지금까지 국내 유통환경에서 잘 다루어지지 않았던 슈퍼마켓 협동조합에 대한 연구로 따라서 앞

으로 다양한 파생연구들을 유도할 수 있을 것이라는 점이 가장 큰 학문적 시사점으로 볼 수 있다.

둘째, 본 연구는 슈퍼마켓 협동조합에 소속된 중소 슈퍼마켓의 경쟁력을 높이기 위한 방법으로 조합활동에 대한 협력을 들고 있는데 협력수준을 높이기 위해 거래비용이론과 네트워크이론을 연구의 이론적 배경으로 사용하였다. 따라서 두 가지 이론의 적용 가능분야를 높였다는데 가장 큰 이론적 시사점이 있다고 볼 수 있겠다. 아울러, 국내 슈퍼마켓 협동조합에서 조합원의 협력을 설명할 수 있는 이론으로는 거래비용이론에 비해 네트워크이론의 설명력이 더 높다는 점 역시 본 연구의 학술적 시사점이 될 것으로 보인다.

본 연구가 가지고 있는 가장 큰 실무적 시사점으로 는 연구결과가 슈퍼마켓 협동조합의 활성화를 위한 다양한 방법들을 제시하고 있는데, 거래특유자산, 자율성 부여, 공유가치와 같은 것이 그 해결책이 된다는 점을 보여주고 있다. 지금까지 슈퍼마켓 협동조합에서는 조합원을 위한 도매나 물류기능, 경영지도, 판촉지원, 교육지원, 머천다이징 등 다양한 지원을 제공해 왔다. 그런데 이러한 지원의 성격이 조합 본부의 일방(one-way)적인 지원으로 조합원 측면에서 거래특유자산 수준을 높여 궁극적으로 조합에 대한 협력수준을 증가시키지 못했던 것이 사실이다.

따라서 이러한 결과는 소상공인들을 위한 정부의 지원정책 역시 소상공인의 거래특유자산에 대한 투자를 높이는 방식으로 추진되어야 함을 보여준다. 현재 중소기업청과 소상공인시장진흥공단에서 추진하는 나들가게 사업은 총 면적 165㎡미만의 슈퍼마켓이 나들가게로 전환하면 POS 프로그램 설치 및 교육, 점포진단 및 개선 컨설팅 및 나들가게 인증 엠블럼을 지원한다. 여기에 추가적으로 점포환경개선에 필요한 자금을 저리융자로 최대 1억까지 지원하고 점주역량강화 교육 및 각종 마케팅(교통카드 충전, 급식카드, 택배, 연금복권, 나들가게 방송홍보)을

지원하는데 이러한 협동조합 가맹점에 대한 정부차원의 지원은 전술한 바와 같이 일방향 지원이 대부분이었다. 그러나 앞으로의 정부지원은 매칭투자 방식으로 전환하여, 소상공인이 거래특유자산에 대한 투자를 증가하면 정부지원 역시 늘어나는 방향으로 바뀌어야 조합에 대한 네트워크 협력이나 결속이 강화될 수 있다.

둘째로, 자율성부여는 협력수준을 높이는 것으로 나타났는데, 협동조합이 프랜차이즈에 비해 가지는 가장 큰 장점이 자유로운 경영활동이 가능하다는 점이기 때문에 조합원을 모집하는 과정에서 이러한 점을 부각시킬 필요가 있다. 물론, 지나친 자율성은 기회주의적 행동을 조장하고 결속력을 떨어뜨리는 원인이 될 수도 있으나, 앞서 언급했던 데로 조합원의 거래특유자산에 대한 투자(매칭투자)가 높다면 이러한 특유투자가 일종의 안전장치로 작용할 수 있다.

마지막으로, 가치공유 역시 조합원의 협력수준을 높여주는 것으로 나타났는데, 조직이 추구해야 하는 목표와 비전이 뚜렷하게 제시되는 경우, 그렇지 않은 경우에 비해 공감대가 형성되기 때문인 것으로 생각된다. 일반적으로 협동조합의 조합본부는 프랜차이즈 가맹본부에 비해 리더십이 상대적으로 약하고 따라서 조합원에 대한 비전제시에 소홀한 경우가 많다. 그러나 본 연구결과는 조합본부가 지니고 있는 가치를 조합원들과 공유하는 것이 매우 중요하다는 점을 보여주고 있으며 다양한 채널을 통해 본부의 비전을 조합원들에게 지속적으로 제시하는 일이 필요하다는 점을 시사하고 있다.

두 번째 실무적 시사점은 본 연구가 조합원의 협력 활동은 개별 가맹점의 재무성과에 영향을 미친다는 점을 규명했다는 점이다. 이러한 점은 네트워크 조직을 구성하는 구성원들 간의 협력이 전체 네트워크 성과에 영향을 미칠 뿐만 아니라 개별 구성원 성과에도 영향을 준다는 점을 보여준다. 슈퍼마켓 협동

조합에 대한 협력활동이 개별 가맹점의 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점은 본부의 리더십이 상대적으로 약해 협력을 유도하기 어려운 상황에서 조합원의 결속을 강화시키는데 긍정적인 영향으로 작용할 수 있다. 일반적으로 소상공인들은 자율성이나, 도전, 자아실현 등의 가치를 중요하게 생각하고 통제받는 것을 싫어하는 성향이 있다(임영균 2011). 본 연구의 결과는 소상공인들에게 일종의 자율경영 성과를 극대화 시킬 수 있는 비즈니스 플랫폼으로 협동조합을 제안하는데 근거를 제공할 수 있을 것이라고 생각된다.

### 3. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구에서는 슈퍼마켓 협동조합 조합원의 협력과 관련한 이론적 근거로 거래비용이론과 네트워크이론을 제시하고 각각의 이론에서 핵심변수로 사용되는 거래특유자산, 수요변동성, 자율성, 공유가치와 같은 변수를 협력의 선행요인으로 제시하였다. 그러나 기존연구들을 살펴보면 이 두 가지 이론 이외에도 자원기반이론(염민선, 조혜정 2014), 대리인이론을 비롯한 집단이론(Rokkan and Buvik 2003)등을 통해 협동조합 네트워크 협력을 설명한 연구들이 존재하였으며 이러한 이론이외에도 더 다양한 이론과 설명변수들이 존재할 것으로 판단된다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 이론과 변수들을 고려한 포괄적 연구설계가 필요할 것이라 생각된다.

둘째, 협동조합을 구성하는 이해관계자는 조합본부와 가맹점이 있음에도 불구하고 본 연구에서는 조합원으로 참여하는 소매점들만 대상으로 설문을 하였기 때문에 제한된 연구결과만을 도출하였다. 향후 연구에서는 양자관계 관점에서의 연구가 이루어질 필요가 있다.

셋째, 국내 유통업만 하더라도 다양한 형태의 협동조합이 존재하고 있고, 자발적 협동조합이라 불리우는 ‘볼런터리 체인(voluntary chain)’의 경우에도 슈퍼마켓 이외에 약국이나 편의점과 같은 업종에서도 널리 퍼져있다. 본 연구는 슈퍼마켓에 한정되어 조사를 시행했고, 전국단위가 아닌 서울, 수원, 전주 등 특정 지역의 조합원들을 대상으로 설문을 진행했기 때문에 추후 연구에서는 조사업종을 다양화하고, 표본의 대표성을 확보하여 결과의 일반화 가능성을 높이고 외적 타당성을 높여야 할 것이다.

논문접수일: 2016. 07. 13

1차 수정본 접수일: 2016. 08. 23

게재확정일: 2016. 09. 06

## 참고문헌

- Achrol, Ravi Singh, Torger Reve, and Louis W. Stern (1983), “The Environment of Marketing Channel Dyads: a Framework for Comparative Analysis,” *Journal of Marketing*, 47(4), 55-67.
- Anderson, Erin (1985), “The Salesperson as Outside Agent or Employee: a Transaction Cost Analysis,” *Marketing Science*, 4(3), 234-254.
- Anderson, Erin and Barton Weitz (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Baum, Joel AC, Tony Calabrese, and Brian S. Silverman (2000), “Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology,” *Strategic Management Journal*, 21(3), 267-294.
- Chung, Dong-Seop and Jung, Moon-Sub (2005), “The Moderating Role of Environmental Uncertainty in the Network Characteristics and Performance of Korean Venture Enterprises,” *Journal of Human Resource Management Research*, 12(2), 77-89.
- Cohen, Susan G. and Diane E. Bailey (1997), “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite,” *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Fornell, Claes and David F. Larcker (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Frazier, Gary L., Robert E. Spekman, and Charles R. O'Neal (1988), “Just-in-time Exchange Relationships in Industrial Markets,” *Journal of Marketing*, 55(1), 52-67.
- Ganesan, Shankar (1994), “Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

- Granovetter, Mark S. (1973), "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Gulati, Ranjay (1998), "Alliances and Networks," *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- \_\_\_\_\_, Nitin Nohria, and Akbar Zaheer (2000), "Strategic Networks." *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham (1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hansen, Eric L. (1995), "Entrepreneurial Networks and New Organization Growth," *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(4), 7-20.
- Hart, Kerry M. Randall H. Capps, Joseph P. Cangemi, and Larry M. Caillouet (1986), "Exploring Organizational Trust and Its Multiple Dimensions: A Case Study of General Motors." *Organization Development Journal*, 4(2), 31-39.
- Heide, Jan B. and Anne S. Miner (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.
- \_\_\_\_\_, and George John (1990), "Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-supplier Relationships," *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-36.
- Jang, Jong-Ick (2014), "Exploring Sustainability of Entrepreneurs' Cooperatives," *The Korean Journal of Cooperative Studies*, 32(3), 179-198.
- Jarillo, J. Carlos. (1988), "On Strategic Networks," *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- John, George (1984), "An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel." *Journal of Marketing Research*, 21(3), 278-289.
- \_\_\_\_\_, and Barton A. Weitz (1988), "Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis," *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2), 337-355.
- Jun, In-Woo (2007), *Model for Organization and Cooperation of Micro Enterprises and the Direction of Government Policy*. Seoul, Korea: KOSBI.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "Long-term Manufacturer-supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59(1), 1-16.
- Katila, Ritta and Paul Y. Mang (1999), "Inter-organizational Development Activities: the Likelihood and Timing of Contracts," *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management.
- Kelemen, Mihaela and Ioanna Pappasolomou (2007), "Internal Marketing: A Qualitative Study of Culture Change in the UK Banking

- Sector,” *Journal of Marketing Management*, 23(7-8), 746-768.
- Kim, Sang-Deok (2010), “The Effects of Relationship Specific Investment and Relational Capital on Relationship Learning and Performances,” *Journal of Korean Marketing Association*, 25(1), 81-106.
- Kim, Seok-Yong (1996), “A Study on the New Institutional Theories of Firm and Interfirm Network Theory,” *Korean Management Review*, 25(1), 107-152.
- Kim, Jae-Kyen, Lim, Young-Kyun, and Kim, Jung-Sik (2013), “A Self-Determination Theory Explanation of Franchise Performance: Effects of Franchise Autonomy and Entrepreneurship,” *Journal of Channel and Retailing*, 18(2), 69-95.
- Kline, Rex B. (1998), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Guilford, New York.
- Koka, Balaji R. and John E. Prescott (2002), “Strategic Alliances as Social Capital: A Multidimensional View,” *Strategic Management Journal*, 23(9), 795-816.
- Krackhardt, David, N. (1992), “The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations,” in Nohria, N. and Eccles, R. G. (Eds.), *Networks in the Knowledge Economy*, 216-239. Boston: Harvard Business School Press.
- Lee, Sung-Joon (2008), “A Study on the Voluntary Chain System of Small and Medium-sized Retailers,” *Korea Logistics Review*, 18(4), 275-299.
- Lim, Young-Kyun (2011), “Differences between Franchisees and Independent Business Owners: Empirical Evidences and Policy Implications,” *Journal of Channel and Retailing*, 16(5), 141-169.
- Mohr, Jakki and John R. Nevin (1990), “Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective,” *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), “The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein (1994), *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rokkan, Aksel I. and Arnt Buvik (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), 247-256.
- Rokkan, Aksel I. and Arnt Buvik (2008), “The Threat-based Influence Strategy and Monitoring Arrangements in Voluntary Retail Chains: The Conflict and Control Effects,” *International Journal of Procurement Management*, 2(1), 79-92.
- Rowley, Tim, Dean Behrens, and David Krackhardt (2000), “Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and

- Semiconductor Industries,” *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.
- Shin, Yoo-Geon (1987), *Organization Environment Theory*, Seoul: Dasan Publication.
- Sibley, Stanley D. and Donald A. Michie (1982), “An Exploratory Investigation of Cooperation in a Franchise Channel,” *Journal of Retailing*, 58(4), 23-45.
- Skinner, Steven J., Jule B. Gassenheimer, and Scott W. Kelley (1992), “Cooperation in Supplier-dealer Relations,” *Journal of Retailing*, 68(2), 174-193.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995), “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation,” *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stearns, T. M. (1996), “Strategic Alliances and Performance of High Technology New Firms,” *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 7(2), 268-281.
- Uzzi, Brian (1997), “Social Structure and Competition in Inter-firm Networks: The Paradox of Embeddedness,” *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.
- Walker, Gordon and David Weber (1984), “A Transaction Cost Approach to Make-or-buy Decisions,” *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 373-391.
- Williamson, Oliver E. (1979) “Transaction-cost Economics: the Governance of Contractual Relations.” *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233-261.
- \_\_\_\_\_ (1989), “Transaction Cost Economics,” *Handbook of Industrial Organization*, 135-182.
- 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.
- \_\_\_\_\_ and 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-based Theory and Network Theory's Integrated Viewpoint,” *Journal of Korean Marketing Association*, 29(1), 149-177.
- Yi, Ho-Taek (2016), “Antecedents and Consequences of Cooperation in Retail Voluntary Chain,” *Journal of Distribution Science*, 14(6), 65-73.
- \_\_\_\_\_ and Ji, Seong Goo (2014), “Determinants of Strategic Joint Action between Manufacturer and Retailer: The Role of Mutual Specific Investment,” *Journal of Channel and Retailing*, 21(1), 81-101.
- \_\_\_\_\_, Song, Chi-Hoon, and Park, Kyung-Do (2015), “Antecedents and Consequences of Sales Personnel Dispatch on Manufacturer-

Retailer Relationship,” *Journal of Korean Marketing Association*, 30(6), 69-90.

Zhao, Liming, and John D. Aram (1995),  
“Networking and Growth of Young  
Technology-intensive Ventures in China,”  
*Journal of Business Venturing*, 10(5),  
349-370.

# Determinants of Channel Cooperation and Performance in Retail Voluntary Chain

## : TCA and Network Theory

Ho-Taek Yi\*, Yeon-sung Jung\*\*

### ABSTRACT

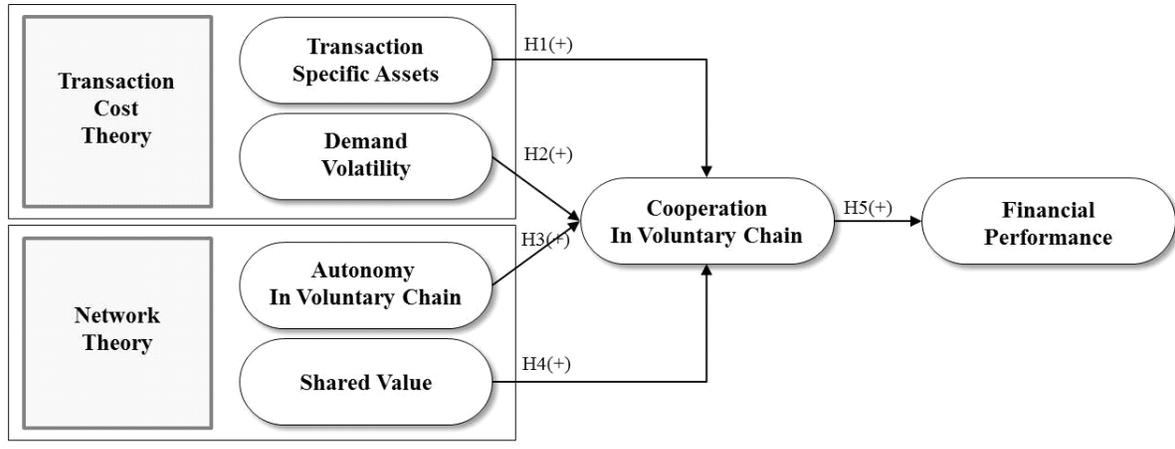
This research aims to explore antecedents and consequences affecting prosperity of voluntary chain in order to enhance small independent retailer's competitiveness. Voluntary chains are called affiliation or symbol groups, or allied group represent a high market shared in some European countries like France and Germany. Nevertheless, there are still limitations in this research from academic fields. The authors have attempted to fill the gap between academic and business field in voluntary chain. Drawing from transaction cost analysis(TCA) and network theory, the authors investigate the relationship between antecedent factors in voluntary chain cooperation, such as transaction specific asset, demand volatility, autonomy, and shared value in voluntary chain. We also attempt to examine the consequence factors of voluntary chain such as financial performance of each retail shop. The authors present conceptual framework integrating the major antecedents and consequences of voluntary chain cooperations based on two different views.

To test the proposed research model and hypotheses, data were collected from 174 independent small retailers who joined K-voluntary chain. Survey was conducted in K-voluntary chain logistic center which located in Seoul, Suwon and Junju. 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. All the measurement scales in this study come from existing literature with adaptation to fit the purpose of this study.

To verify the research model and test hypotheses, the authors carefully investigated the reliability, content validity, convergent validity and discriminant validity of the proposed model. Overall, the results indicated good psychometric properties, and the measurement model revealed and acceptable fit of the model( $\chi^2=195.27$ ,  $df=120$ ,  $\chi^2/df=1.627$ ,  $RMSEA=0.060$ ,  $GFI=0.888$ ,  $NFI=0.927$ ,  $RFI=0.907$ ,  $IFI=0.971$ ,  $TLI=0.962$ ,  $CFI=0.970$ ). Composite reliability, or AVE among the set of indicators that measured and underlying construct, are greater than the recommended threshold value of 0.7 for CR and 0.5 for AVE. Thus, the model provides a good fit to the data resulting in <Table 1>.

\* Assistant Professor of Marketing, Department of Business Administration, Keimyung University, 1st Author

\*\* Associate Professor of Marketing, Department of Business Administration, Dankook University, Corresponding Author



Control Variable: store size, period of operation

<Figure 1> Conceptual Framework

Using structural equation model, the author checked the proposed model fit and hypotheses. Most of model fit index are acceptable( $\chi^2=291.579$ ,  $df=159$ ,  $\chi^2/df=1.834$ ,  $RMSEA=0.069$ ,  $GFI=0.860$ ,  $NFI=0.894$ ,  $IFI=0.949$ ,  $TLI=0.938$ ,  $CFI=0.948$ ).

<Table 1> Results of Confirmatory Factor Analysis

Construct (Cronbach's $\alpha$ )		st. estimate	S.E.	t-value	AVE	C.R.
transaction specific asset ( $\alpha=0.916$ )	TSA1	0.903	-	-	0.815	0.755
	TSA2	0.947	0.056	18.913		
	TSA3	0.811	0.062	14.48		
demand volatility ( $\alpha=0.916$ )	volatility1	0.852	-	-	0.769	0.707
	volatility2	0.833	0.102	9.769		
	volatility3	0.668	0.092	8.635		
shared value ( $\alpha=0.902$ )	shared value1	0.898	-	-	0.745	0.803
	shared value2	0.981	0.051	21.791		
	shared value3	0.805	0.056	14.582		
autonomy ( $\alpha=0.916$ )	autonomy1	0.927	-	-	0.773	0.740
	autonomy2	0.925	0.052	18.754		
	autonomy3	0.759	0.059	13.01		
cooperation ( $\alpha=0.878$ )	cooperation1	0.932	-	-	0.803	0.793

	cooperation2	0.917	0.054	18.254		
	cooperation3	0.685	0.07	10.926		
financial performance ( $\alpha=0.935$ )	performance1	0.905	-	-	0.766	0.849
	performance2	0.964	0.049	21.645		
	performance3	0.861	0.056	16.849		

Model Fit:  $\chi^2=195.27$ ,  $df=120$ ,  $\chi^2/df=1.627$ , RMSEA=0.060, GFI=0.888, NFI=0.927, RFI=0.907, IFI=0.971, TLI=0.962, CFI=0.970

The results of this study are as follows(see Table 2). First, as antecedent variables, transaction specific asset has positive effect on the cooperation of voluntary chain headquarter based on transaction cost analysis. Second, autonomy and shared value also directly related to the level of its cooperation to chain headquarter. Third, cooperation of voluntary chain member shop facilitates its financial performance. However, unexpectedly, there is no effect on demand volatility to cooperation of retail headquarter.

<Table 2> Results of Hypotheses Test

	Path	st. estimate	S.E.	t-value	results
H1	transaction specific asset → cooperation	0.132*	0.066	1.878	supported
H2	demand volatility → cooperation	0.038	0.063	0.598	not supported
H3	autonomy → cooperation	0.354**	0.071	4.555	supported
H4	shared value → cooperation	0.366**	0.083	4.378	supported
H5	cooperation → financial performance	0.652**	0.063	9.271	supported
control variables	store size → financial performance	0.088	0.068	1.449	-
	operation period → financial performance	0.034	0.053	0.559	-

Model Fit:  $\chi^2=291.579$ ,  $df=159$ ,  $\chi^2/df=1.834$ , RMSEA=0.069, GFI=0.860, NFI=0.894, IFI=0.949, TLI=0.938, CFI=0.948  
single tail test, \*\*  $p<0.01$ , \* $p<0.05$

This research shows several theoretical and practical implications to both marketing scholars and marketers. In terms of theoretical implications, this study applies to transaction cost analysis and network theory to explain the antecedents and consequence factors of cooperation in voluntary chain. From business management view, this study shows the way how to reinforce competitive of voluntary chain. Specifically, it is necessary for voluntary chain headquarter to give higher level of autonomy, shared value 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 financial performance in retail voluntary chain, and chain headquarter needs to facilitate participants' cooperation.

The results of this research also contain features that requires attention from public policy-makers. Until now, the direction of Korea government policy of small retailers' competitiveness is only to provide both monetary or

non-monetary support. Our findings suggest that government supporting activities should need to be taken agents' transaction specific assets into account in voluntary chain system.

Keywords : supermarket voluntary chain, TCA, network theory, framework act on cooperatives