

볼런터리체인 내 가맹점과 조합 사이의 상호 보호메커니즘이 성과에 미치는 영향

The Effects of Mutual Safeguarding Mechanism on
Financial Performance in Voluntary Chain

이호택 · Yi, Ho-Taek, 장명균 · Jang, Myoung Gyun

우리나라의 유통개방은 유통산업의 양·질적 발전과 소비자 이익의 증가를 가져왔으나, 유통의 대형화에 따른 중소상공인, 골목상권, 전통시장 등 전통적인 유통의 쇠퇴를 가져왔다. 이렇게 점차 경쟁력을 잃어가고 있는 전통적인 소매유통업의 경쟁력을 강화하기 위한 방법으로 최근 들어 조직화와 협업화의 필요성이 대두되고 있으나, 이 역시 경험적인 연구는 매우 미미한 실정이다.

본 연구는 자원기반이론과 사회자본이론 그리고 유통채널에서의 관계연구들을 바탕으로 자영업자들이 주체가 되어 결성한 수평적 협력시스템인 볼런터리체인(voluntary chain)을 연구대상으로 하여 가맹점과 조합 상호간의 보호메커니즘이 성과에 어떠한 영향을 미치는지 규명하고자 하였다. 해당 유통시스템 내에서 상호 간의 보호메커니즘으로 가맹점과 조합의 관계특유투자자 상호관계자본을 들어 두 변수 간의 영향관계를 파악하였으며, 관계자본이 공유가치 집단응집성에 미치는 영향을 파악하고 마지막으로 공유가치와 집단응집성이 성과에 미치는 영향을 파악하였다.

볼런터리체인에 가입된 174개 슈퍼마켓을 대상으로 한 설문조사 결과, 조합의 관계특유투자자의 증가는 관계자본형성에 영향을 미쳤으며, 관계자본의 증가에 따라 볼런터리체인 내에서 공유가치와 집단응집성이 증가하는 것으로 나타났다. 또한 공유가치와 집단응집성은 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 가맹점의 관계특유투자자는 관계자본형성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

핵심주제어: 볼런터리체인, 자원기반이론, 사회자본이론, 보호메커니즘, 관계특유투자, 관계자본, 공유가치, 집단응집성, 성과

이 논문은 2015년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015S1A5A8014941)

이 호 택 | 계명대학교 경영학과 조교수(hotaekyi@kmu.ac.kr), 주저자

장 명 균 | 서강대학교 경영전문대학원 박사과정(m61806@sogang.ac.kr), 교신저자

ABSTRACT

There has been some positive changes on retail market since it opened in 1996 such as increasing customer welfare and developing retail service technology. At the same time, notwithstanding, there has been some side effects such as sales decline to small-scale independent stores and traditional market. In this situation, some marketing scholars and practitioners argue the necessity of systemization and collaboration for the reinforcement of traditional retail formats's competitiveness.

The objective of this research is to find out the determinants of relationship performance in voluntary chain. In detail, the authors investigate the relationship between safeguarding mechanism such as mutual relationship specific investment and relationship capital and performance, and find out some mediating variables such as shared value and group cohesiveness between safeguarding mechanism and performance in voluntary chain, which means horizontal collaboration system of small independent retailers. The authors adopted two different theories, resource-based view and social capital theory to explain this phenomenon and presented conceptual framework which integrated the major determinants of performance in voluntary chain.

To verify the proposed research model and hypotheses, data were collected from 174 independent small retailer which joined in a voluntary chain. As a result of analysis, Headquarter's relationship specific investment had positive effect on relationship capital and relationship capital had positive effect on shared value and group cohesiveness. Shared value and group cohesiveness gave significant influence on performance. However, unexpectedly, independent retail member's specific investment was not related to its relationship capital.

Keywords: Voluntary Chain, Resource-based View, Social Capital Theory, Safeguarding Mechanism, Relationship Specific Investment, Relationship Capital, Shared Value, Group Cohesiveness, Performance

This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2015S1A5A8014941)

Yi, Ho-Taek | Assistant Professor, Department of Business Administration, Keimyung University, 1st Author
Jang, Myoung Gyun | Doctoral Student, Sogang Business School, Corresponding Author

1. 서론

1996년 우리나라의 유통시장 개방이후 대규모 자본과 선진 유통시스템을 앞세운 글로벌 유통업체들이 시장에 진입하였을 뿐만 아니라 대형마트나 기업형 슈퍼마켓(SSM)과 같은 새로운 업체들도 등장하였다. 이러한 변화는 우리나라의 유통산업을 발전시키고 소비자 이익을 증가시키는 등의 긍정적인 효과를 가져 오기도 했지만 대형유통업체의 성장에 따른 중소기업의 쇠퇴, 전통시장 및 골목상권의 몰락이라는 부정적인 효과를 수반하기도 했다. 대형유통업체의 시장진입에 따른 부정적 효과를 최소화하기 위해 정부는 1997년 유통산업발전법, 2010년에는 대·중소기업 상생협력 촉진에 관한 법률을 제정하여 대형유통업체의 출점규제, 영업규제, 중소기업 적합업종 제정 등의 법률적 규제를 강화해 왔다.

그러나 대형유통업에 대한 규제는 경쟁력이 약한 중소기업의 침체속도를 늦추기 위한 방안은 될 수 있을지 언정(김호성 2012), 이들의 경쟁력을 강화할 수 있는 근본적인 방법이 되기는 어렵다. 왜냐하면 무엇보다도 중소기업은 그 태생적인 한계점 때문에 상품구색과 가격경쟁력, 마케팅 역량 및 환경변화에 대한 대응능력이

떨어질 수밖에 없기 때문이다. 또한 납품관계에 있는 도매상의 낙후성과 영세성 문제는 중소기업의 경쟁력 확보에 장애가 되고 있다(임채운 2014). 최근 들어 연구자들은 소상공인들의 네트워크나 조합을 구축하여 지속적인 경쟁력을 확보하는 방안과 중소기업만이 지니고 있는 강점을 더 강화시키는 방법을 제시하고 있으나(염민선 2013; 이성준 2008; 이호택 2014) 이와 관련한 실증적·경험적 연구는 매우 부족한 실정이다.

일반적으로 소매점포의 네트워크 유형은 아래 <표 1>에서 구분한 바와 같이 직영점형 체인(cooperate chain), 프랜차이즈 체인(franchise chain), 볼런터리체인(voluntary chain) 그리고 조합형 체인(cooperative chain) 등의 4가지 유형으로 분류할 수 있는데(전인우 2007), 이 중 볼런터리체인은 각각의 지역에 분산하는 다수의 소매상(도매상을 포함하는 경우도 있음)이 각각의 독립성을 유지하면서 지속적인 연쇄관계를 체결하여 협동하는 조직이라고 정의할 수 있다(이성준 2008). 조합(또는 가맹본부)이 도매기능과 소매지원기능을 가지고 있다는 점에서 볼런터리체인은 다른 형태의 소매점포 네트워크와 공통점을 가지지만, 타 네트워크 유형들에 비해 본부의 구속력이 약하고 가맹점의 재량범위가 넓다

<표 1> 소매점포 네트워크 유형

구분	정의	사업자 단체
직영점형 체인	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 자기자본에 의한 자기점포 운영사업 ◎ 체인본부가 주로 자기자본으로 소매점포를 직영하되, 가맹계약을 체결한 일부 소매점포(가맹점)에 대해 계속적으로 상품을 공급하며 경영을 지도하는 형태의 체인사업 	한국체인스토어협회
프랜차이즈 체인	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 특수한 영업권으로 영업방식을 통일 및 통제함 ◎ 체인본부가 상호 판매가격, 판매방법, 매장운영 및 광고 등에 관한 경영 방식을 결정하고 가맹점으로 하여금 그 결정과 지도에 따라 운영하도록 하는 형태의 체인사업 	한국편의점협회 한국프랜차이즈협회
볼런터리 체인	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 타인자본의 점포를 체인화(조직화) 하는 사업 ◎ 체인본부의 경영지도에 의하여 가맹점의 취급품목, 영업방식을 표준화하거나 체인본부의 경영지도에 의하여 공동구매, 공동판매, 공동시설 활용 등 공동사업을 수행하는 형태의 체인사업 	한국체인사업협동조합
조합형 체인	<ul style="list-style-type: none"> ◎ 소매점협동조합이 체인사업에 진출 ◎ 동일업종의 소매점들이 중소기업협동조합법(제3조)에 의하여 중소기업협동조합을 설립하여, 공동구매, 공동판매, 공동시설 활용 등의 사업수행을 하는 형태의 체인사업 	한국슈퍼마켓협동조합연합회

출처: 전인우(2007), 소상공인의 조직화, 협업화 모델 제시와 정책방향

는 점이 차이점이라고 볼 수 있다.

본 연구는 중소기업의 경쟁력을 강화하는 방안을 제시하기 위해 소매점포의 네트워크 유형 중 볼런터리체인을 연구대상으로 선정하였다. 그 이유로는 첫째, 볼런터리체인은 비용적인 측면을 고려했을 때 영세한 중소기업들이 선택할 수 있는 네트워크 유형 중 가장 접근가능성이 높은 대안이기 때문이며 둘째, 볼런터리체인은 독립적인 자영업자들이 주체가 되어 결성한 수평적인 협력시스템으로 시장거래에 가까운 유연성을 가지면서도 공동설비 투자, 공동시설 활용, 공동구매, 공동물류 등 공동사업 참여를 통해 개별 점포가 단독으로는 누릴 수 없는 비용 절감, 규모의 경제효과, 정보공유 및 지식획득 등의 네트워크 효과를 향유할 수 있기 때문이다(염민선 2013).

본 연구의 목적은 자원기반이론과 사회자본이론을 바탕으로 중소기업의 경쟁력 강화를 위해 볼런터리체인을 구성하는 가맹점과 조합 간 상호 보호메커니즘이 소매점포 네트워크 성과에 미치는 영향을 규명하고, 보호메커니즘을 구성하는 요인들에 대해 밝히는 것이다. 이를 바탕으로 볼런터리체인의 성과를 높이기 위한 시사점을 찾고자 하며 보다 구체적으로 볼런터리체인에서 가맹점과 조합의 상호 간 거래특유투자의 중요성과 볼런터리체인 내에서 공유된 가치와 집단응집력이 성과에 미치는 영향에 대해 검증하고자 한다.

II. 이론적 배경

전술했던 바와 같이 본 연구의 연구자들은 자원기반이론(e.g., Barney 1991; Conner 1991; Wernerfelt 1984)과 사회자본이론(e.g., Tasi and Ghoshal 1998) 그리고 기업 간 관계(interfirm relationships)에 대한 연구들(e.g., Johnson, Sohi, and Grewal 2004;

Kale, Singh, and Perlmutter 2000)의 결과를 바탕으로 볼런터리체인 성과에 영향을 미치는 요인들을 규명하고자 한다.

1. 자원기반이론(resource-based view)

자원기반이론은 기업의 지속적 성장을 위한 경쟁우위를 창출하는 원리가 기업이 보유한 고유의 자원에 있다는 주장으로(Barney 1991), 전통적으로 기업의 성과를 결정하는 유형자원에는 재무자원, 공장설비, 건물, 장비 등이 포함되며 무형자원에는 인적자원, 경영지식과 브랜드 등이 있다(이호택, 이한근, 지성구 2014). 자원기반이론은 자원의 이질성(heterogeneous)과 불완전한 유동성(imperfectly mobile)에 대해 다음과 같이 가정하고 있는데(Conner 1991; Wernerfelt 1984), 자원의 이질성에 대한 가정은 각각의 기업들은 각기 다른 독특한 조합의 자원을 보유하고 있다는 것이며, 이러한 자원들이 시장에서 쉽사리 사거나 팔기 어렵다는 가정이 자원의 불완전한 유동성에 대한 가정이다.

자원기반이론의 연구들은 특정산업을 둘러싼 환경요인들이 성과에 미치는 영향을 강조하는 산업조직이론에 대한 비판, 즉, 동일한 산업환경에 속해있는 기업임에도 불구하고 성과가 각각 다르다는 사실에서 출발하였다(Zou, Fang, and Zhao 2003). 이 관점은 기업이 경쟁우위를 달성하기 위해서는 환경적인 요소보다는 오히려 상대적으로 희소하고, 가치있고, 지속적이며 모방하기 어려운 자원을 확보해야 함을 주장한다(Barney 1991). 조금 더 자세하게 설명하자면, 자원의 희소성은 기업에게 경쟁력을 지니게 하며, 자원의 가치는 낮은 원가구조와 차별화된 고객가치를 달성하는데 도움을 주며, 자원의 지속성은 시간이 지남에 따라 가치가 떨어지는 것을 막아주고 궁극적으로 경쟁업체들에 비해 경쟁우위를 달성

하게 한다는 것이다. 요약하자면, 자원기반이론은 기업이 지니고 있는 독특한 자원과 역량에 초점을 두고 이러한 상황에서 지속적인 경쟁우위와 이익이 창출된다는 주장이다(Teece, Pisano, and Shuen 1997; Wernerfelt 1984).

자원기반이론에서 자원(resources)이란, 기업활동에 있어 생산의 효율성을 높이거나 목표고객에게 마케팅 효과를 높일 수 있도록 도와줄 수 있는 유형 또는 무형의 자산을 일컫는데(Hunt and Morgan 1995, p.11) 개별 기업들이 경쟁우위나 우월한 성과를 얻기 위한 모든 자원을 가질 수 없기 때문에 다른 기업과의 거래나 전략적 제휴를 통해 이를 보완하게 된다(Mohr and Spekman 1994). 볼런터리체인이 형성되는 이유에 대해 자원기반이론에 근거해서 설명하자면, 중소기업체들은 볼런터리체인에 가입함으로써 개별 업체들이 지니고 있지 않으나 조합이 가지고 있는 규모의 경제, 정보공유를 통한 네트워크 효과 등 다양한 자원과 역량을 레버리지 할 수 있게 된다(전인우 2007). 그리고 이 과정에서 가맹점과 조합 간의 의존관계가 형성되고 관계특유투자(relationship specific investment)를 통해 경쟁업체가 모방하기 어려운 고유한 자산(idiosyncratic asset)을 형성하게 된다(Gulati, Nohria, and Zaheer 2000, p.207).

자원기반이론에 기초했을 때 볼런터리체인 자체의 역량을 높이고 경쟁력을 확보하기 위해서는 볼런터리체인 본부와 가맹점들에 내재되어 있는 자원과 역량이 성과를 결정할 것이라 추측할 수 있다. 일반적으로 기업이 지니고 있는 자원으로는 유통네트워크, 제조역량, 마케팅역량, R&D역량 그리고 전문적인 인적역량 등을 들 수 있는데, 이 중 본 연구는 김상덕(2010)의 연구에서와 같이 양자 간의 보호메커니즘에 초점을 두고 있기 때문에, 가맹점의 관계투자와 조합의 관계투자 그리고 상호 간의 관계자본을 자원으로 간주하였다.

2. 사회자본이론(social capital theory)

사회자본(social capital)은 개인차원이 아닌 집단의 목표를 달성하기 위해 활용할 수 있는 자원을 지칭하는데, 원래는 정치학에서 최초로 사용한 용어이지만 그 이후 현재까지 사회학, 경제학, 조직이론 및 심리학에서도 폭넓게 연구되어 왔다(Burt 1997). 최근 들어 연구들은 다양한 사회현상을 규명하는데 이 사회자본의 개념을 적용하고 있는데, 가족 내 그리고 가족 바깥에서의 관계(Coleman 1988), 기업 내 그리고 기업 간의 관계(Burt 1992), 시장거래와 내부화 결정(Baker 1990), 그리고 공공재의 문제(Putman 1995)와 같이 매우 다양한 분야에 적용한 연구들이 진행되고 있다.

사회자본이라는 개념적 정의 역시 학자들에 따라 조금씩 다른데, Lin(2001, p.1)은 “목적 지향적인 행동 내에서 접근되거나 동원되는 사회적 구조 속에 내재된 자원”으로 규정하였으며, Putnam(1995)은 “상호 이익을 위한 공동조정과 공동 협력을 촉진하는 네트워크, 규범, 사회적 신뢰와 같은 사회조직의 형태”로 Fukuyama(1995)는 “집단이나 조직 내에서 공동의 목적을 달성하기 위해 함께 일하는 사람들의 능력 또는 협력을 추구하는 집단의 구성원들이 공유하는 비공식적인 가치나 규범”으로 정의하였다.

사회자본의 구성요소에 대한 연구들은 사회적 자본을 구조적 차원, 인지적 차원, 관계적 차원으로 구분하고 있는데(Granovetter 1985), 구조적 차원은 사회적 상호작용에 관심을 두고, 상호작용을 통해 얻을 수 있는 이득이면 정보나 자원의 취득과 같은 활동에 초점을 둔다(Tasi and Ghoshal 1998). 인지적 차원은 공동의 목적이나 사회구조 속에서 올바른 행동에 대한 이해를 촉진시킬 수 있는 공유된 윤리규정이나 패러다임에 초점을 두고 있으며(Nahapiet and Ghoshal 1998), 관계

적 차원은 상호간 연결의 질과 본성에 관심을 가지고 신뢰(trust)와 신뢰성(trustworthiness)과 같은 가치에 초점을 둔다(Tasi and Ghoshal 1998).

이와 같이 사회자본의 정의와 구성요소에 대한 다양한 의견이 존재함에도 불구하고 연구자들은 다음과 같은 속성에 대해서는 대체로 합의하는 경향이 있다(한상미 2007). 첫째, 사회자본은 개인에 의해 개별적으로 보유되는 자본이 아니라 행위자들 사이의 관계 속에 내재된 자본이라는 점이다. 따라서 어떤 행위주체 한쪽이 관계를 철회하면 나머지 다른 쪽의 의사와는 관계없이 그 관계가 종료되기 때문에 배타적으로 사회자본을 소유할 수 없다. 둘째, 사회자본은 한번 보유하게 되더라도 이를 지속적으로 유지하는 노력이 필요하다. 누군가가 특정집단의 구성원으로 소속되었다고 하더라도 그 집단의 구성원이 누릴 수 있는 혜택을 모두 저절로 얻을 수 있는 것이 아니라, 구성원 사이에서 서로의 관계를 끊임없이 확인하고 인정을 받는 일련의 지속적 교환과정을 거쳐야만 사회자본은 유지되고 재생산될 수 있다(Bourdieu 1986). 셋째, 사회자본을 매개로한 교환관계는 경제적 거래처럼 동등한 가치를 지닌 등가물의 교환이 아니다. 즉, 준 것만큼 줄어들고 받은 것만큼 늘어나는 제로섬 관계가 아닌 오히려 거래당사자 모두가 사용하면 할수록 더욱 축적되고 증가하며 사용하지 않으면 감소되는 포지티브섬(positive-sum) 관계로 나타난다는 것이다(Adler and Kwon 2000). 마지막으로 경제적 교환은 대부분 동시에 이루어지는 반면, 사회자본의 교환은 동시성을 전제로 하지 않는다. 사회교환 관계에서는 서로가 주고 받은 교환에 대해 언젠가는 보상을 받으리라는 믿음이 존재하고 있으며 이 때문에 사회자본을 '일반적 호혜성'에 기반을 둔 자원이라고 말할 수 있다(유석춘, 장미혜, 배영 2002).

사회자본의 개념을 마케팅 거래관계에 적용한 것이 관

계자본인데, Kale et al.(2000, p.218)은 관계자본을 "파트너 간 밀접한 상호작용으로부터 발생하는 상호 신뢰, 존경, 우정의 수준"이라고 정의하고 있다. Spralls, Hunt, and Wilcox(2011)은 기업 간 유통경로 네트워크의 성과에 영향을 미칠 수 있는 관계자본을 커뮤니케이션의 질, 정보교환, 그리고 신뢰의 3가지 차원으로 정의하였는데, 여기서 커뮤니케이션의 질은 상호간의 정보 공유가 제때에 정확하게 그리고 풍부하게 이루어지는 것을 일컫으며(Anderson and Narus 1990; Smith and Barclay 1997), 정보교환은 정보를 수집하고 형성하고 분류해서 배포하는 과정의 수준을(Folan, Higgins, and Bowne 2006) 그리고 신뢰는 어느 한쪽이 교환 파트너의 신용과 성실에 대해 자신감을 가지는 정도(Morgan and Hunt 1994; Shockley-Zalabak, Ellis, and Winograd 2000)를 일컫는다.

볼런터리체인은 가맹점과 조합본부 사이의 협동적 관계에 의해 운영되는 채널로 이들 간의 거래관계는 협조(collaboration)라는 개념으로 설명할 수 있다. 다시 말해 볼런터리체인에서 공동의 목표달성을 위한 협동이 채널네트워크 성과에 매우 중요한 역할을 한다고 볼 수 있으며(이호택 2016), 전술했던 바와 같이 가맹점과 조합본부 사이의 관계자본의 수준은 상호 간의 신뢰나 존중, 커뮤니케이션의 질과 정보교환 수준 등을 강화시킬 수 있다. 또한 개별 가맹점이나 조합 또는 볼런터리체인 전반에 걸쳐 가치공유(Tsai and Ghoshal 1998, p.465)나 유기적인 결합을 위한 집단응집력(염민선 2013)과 같은 요인들이 매우 중요한 역할을 할 것으로 보인다.

III. 연구모형 및 가설설정

1. 연구모형

본 연구의 연구모형은 <그림 1>과 같으며 불런터리체인을 구성하는 가맹점과 조합 사이의 자원으로서의 보호메커니즘(관계투자 및 관계자본)과 가치공유, 집단응집력과 성과와의 관계를 보여준다. 이는 자원기반관점의 전통적인 프레임워크인 자원-역량-성과와의 관계를 나타내고 있으며, 상호간의 보호메커니즘과 사회자본이론 관점에서의 관계자본을 통해 창출된 다양한 수준의 관계결속 요인들(가치공유 및 집단응집력)을 통해 불런터리체인의 성과가 창출하고 있음을 제시한다.

2. 가설설정

관계특유투자자와 관계자본

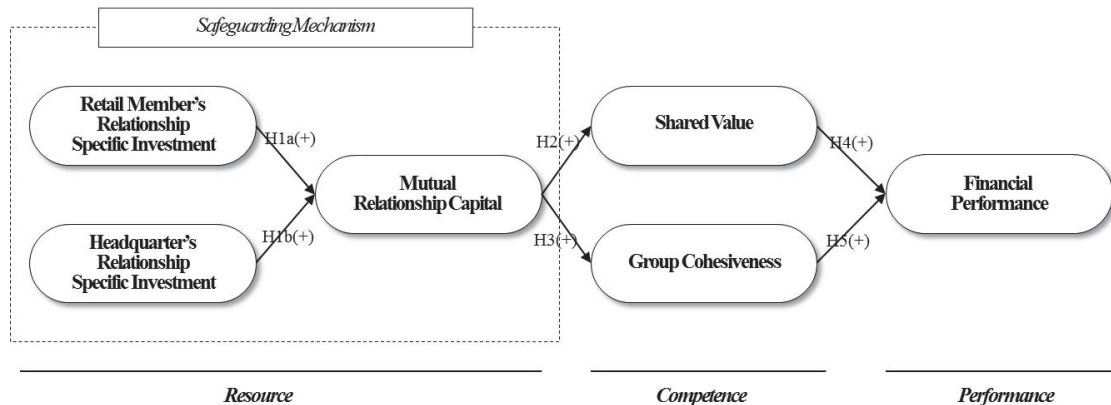
관계특유투자는 Williamson(1985)이 제시한 거래특유투자가 유통경로의 거래파트너 간 관계유지를 위해 파트너 상호간에 이루어지는 것을 의미하는데(김상덕 2010), 특별한 관계의 형성과 유지, 통제를 위해 투자되며, 거래파트너를 전환하는 경우 대체하기 어렵거나 회수가 불

가능한 투자를 의미한다(Chang and Gotcher 2007). 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 and Weitz 1992).

불런터리체인에서 관계특유자산의 예로는 전산주문처리 시스템의 채택, 상품을 관리하기 위한 전문화된 시설에의 투자, 특정 브랜드 사용에 따른 인테리어 비용 등을 들 수 있다(이호택 2016; 이호택, 정연승 2016). 구체적으로 기술하자면, 체인본부의 관계특유투자는 점포지원활동으로 머칭다이징(PB상품 개발), 점포경영지도, 판매촉진행사, 그리고 교육훈련, 정보제공, 신규점포 개설 지원 등이 여기에 속한다. 반면, 가맹점주의 관계특유투자로는 해당 체인본부의 정보시스템(RSS) 설치, 공동물류 및 공동구매에 대한 투자, 고유한 체인의 로고(상표)설치, 인테리어 등을 들 수 있다.

그러나 거래관계에 있는 두 주체의 의존구조가 대칭적 의존구조가 아닌 비대칭적 의존구조인 경우 혹은 이와 반대로 상호 간의 의존도가 매우 낮은 경우에 쌍방이 아

<그림 1> 연구모형



년 한쪽의 관계특유투자를 통해서 상대방의 기회주의적 행동을 제한하는 것은 거의 불가능하다(Subramani and Vernkatraman 2003). 이러한 경우 쌍방의 의존균형 투자(dependence-balancing investments)는 상호간의 인질효과(mutual hostage taking)를 가져올 수 있으며 쌍방의 기회주의적 행동을 막을 수 있다(Williamson 1985). 이와 유사하게, Schelling(1960)은 거래 당사자가 서로의 손을 묶음으로써 역설적으로 상호간의 관계를 강화시킬 수 있다고 주장했는데, 상호간의 거래특유투자는 서로의 관심을 기회주의적인 행동에서 상호협력력으로 전환시키기 때문이다. 상호거래특유투자가 거래 관계에 있는 주체들 간의 결속적인 요인에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 밝힌 연구들은 많이 있는데, Gundlach, Achrol, and Mentzer(1995)의 연구에서 거래 당사자 상호간의 거래특유투자는 장기적 관계몰입 의도에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 밝혔으며, Zaheer and Venkatraman(1995)은 신제품의 공동개발과 관련하여 상호거래특유투자는 상호협력과 높은 상관관계에 있다는 점을 밝혔다.

선행연구들은 관계투자와 관계자본을 일종의 자원의 개념으로서 보호메커니즘의 동일선상에 놓고 타 변수들과의 관계를 설명하고 있으나(Griffith and Harvey 2004; 김상덕 2010) 본 연구에서는 관계투자를 관계자본의 선행변수로 가정하였다. 관계자본은 거래상대방과의 밀접한 상호작용이 있을 때 형성이 될 수 있기 때문에(Tsai and Ghoshal 1998), 관계자본의 형성의 선행요인이 되는 변수가 존재할 것이라고 추측하였으며, 무엇보다도 관계자본은 커뮤니케이션의 질, 정보공유, 상호신뢰와 같은 하위 차원으로 구성되는데(Spralls et al. 2011) 이러한 요소들은 상호간의 거래투자가 선행되지 않으면 발생하기 어려운 것이기 때문이다. 따라서 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

가설 1: 볼런터리체인에서 상호 간의 관계특유투자는 관계자본에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 1a: 볼런터리체인에서 가맹점의 관계특유투자는 관계자본에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 1b: 볼런터리체인에서 조합의 관계특유투자는 관계자본에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

관계자본과 공유가치

관계자본은 거래 관계 속에 있는 구성원들 사이에 형성되거나 관계 속에 내재된 활용 가능한 가치있는 자원으로 특히 상호작용을 통해 형성된 특별한 감정, 정서, 분위기, 신뢰 등을 종합적으로 일컫는다(Granovetter 1992; Nahapiet and Ghoshal 1998). 네트워크를 구성하고 있는 구성원 간의 공유하고 있거나 결합된 자원이 많을수록, 자원 뿐만 아니라 심리적인 결합도 강하게 나타난다. 그리고 이러한 심리적 결합의 대표적인 결과변수로 본 연구에서는 공유가치와 집단응집성을 꼽았다.

공유가치란, 조직문화의 핵심이며 구성원들이 조직의 비전과 미션, 가치, 목표 등을 유사하게 이해하고 해석하는 활동으로 정의할 수 있는데(Schein 2010), 공유가치는 조직과 개인의 가치가 일치하기 때문에 형성되며, 조직을 하나의 공동체로 인식하며, 조직의 구성원을 가족으로 생각할 때 더욱 더 커진다(Vandenberg and Scarpello, 1994). Morgen and Hunt(1994)는 조직 내 공유가치의 개념을 마케팅 거래로 확장시켰는데, 거래 파트너 간의 심리적인 결합은 공동의 신념 즉, 공유가치를 강화하려는 구성원의 행동과 의지를 변화시킨다고 주장했으며, Coleman(1990)은 관계 네트워크가 크면 클수록 관계자본의 사회적 특성 즉, 비전을 공유하거나 공통가치를 지향하는 바가 커진다고 주장하였다.

볼런터리체인 내에서의 가맹점과 조합 사이의 정보교환이나 신뢰와 같은 관계자본은 네트워크 구성원 간의 갈

등을 줄여주고(Duarte and Davies 2004), 구성원의 동기부여와 협조의향을 높여주며(Frazier, Spekman, O'Neal 1988; Joshi 1995), 만족을 증가시켜 관계결속 속에 긍정적인 영향을 미치고(Mohr and Nevin 1990), 가치관의 공유를 촉진시켜 협력적인 분위기가 조성되게 할 수 있다(Dwyer, Schurr and Oh 1987). 이와 같은 선행연구들의 결과를 바탕으로 관계자본과 공유가치 사이에 다음과 같은 가설을 세울 수 있었다.

가설 2: 볼런터리체인에서 관계자본의 증가는 공유가치에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

관계자본과 집단응집성

집단응집성은 '집단구성원 간에 작용하는 심리적인 힘'을 말하는데, Lewin(1943)에 의해 처음 사용되었으며, 이후 연구자들에 따라 조금씩 다른 의미로 정의하고 있다(Festinger 1950; Mudrack 1989; O'Reilly, Caldwell and Barnett 1989; Sethi, Smith and Park 2001). 그러나 대체적으로 '집단에 대한 매력이나 애착의 정도 또는 집단에 잔류하고자 하는 의지의 강도, 일체감이나 유대감 또는 결속력, 팀워크, 충성심이나 단결역 등 집단 수준의 함의를 반영하는 개념'이라는데 이견이 없을 듯하다(조선배, 김석영, 정승환 2009; 변원태 2008; Carron 1982; 염민선 2013).

집단응집성은 집단에 대한 높은 애착과 신뢰를 바탕으로 구성원들과의 상호작용에 의해 형성되는데(조선배 외 2009), 집단응집성이 높으면 해당 집단에 대한 소속감이 증대되고, 업무에 대한 몰입, 상호작용 및 업무수행 능력이 증가되어 목표를 달성하기가 쉬워지고 소속된 집단에 오랫동안 머무르려는 성향이 증가한다(Klein and Mulvey 1995). 반대로 갈등, 의견불일치, 그리고 협력 풍토가 결여되어 있는 집단에서는 집단응집성이 발현되

기 어렵다(권업 2004).

볼런터리체인은 규모의 경제를 실현하고 경쟁력을 갖추기 위해 정보공유, 적극적인 공동활동 등과 같은 협조 관계에 기반하는 유기적 시스템으로, 해당시스템 내에서 상호 간 신뢰나 협조는 필수적이다. 전술했던 바와 같이 정보교환, 커뮤니케이션, 신뢰 등이 관계자본을 구성하는 요인이므로 이러한 요인들은 집단응집성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단할 수 있다.

가설 3: 볼런터리체인에서 관계자본의 증가는 집단응집성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

공유가치와 성과

공유가치는 특정한 목표나 행동 또는 정책에 대해 거래 파트너와 공통적인 믿음을 가지는 정도로 정의할 수 있다(Morgan and Hunt 1994). 마케팅 연구에서는 판매자와 구매자와의 관계를 형성하는데 중요한 변수로 고려되어 왔는데(Sin, Tse, Yau, Chow, Lee and Lau 2005), 예를들어, Levy와 Zaltman(1975, p.27)은 마케팅을 공동의 목표를 달성하고 유형화된 관계를 구축하기 위한 사람 또는 기업들이 모인 시스템으로 정의했으며, Evans와 Laskin(1994)는 관계마케팅을 현재의 고객 또는 잠재고객들과의 장기적 협력관계를 구축하기 위한 프로세스로 판매자와 구매자가 공통된 일련의 목표를 달성하는 것으로 정의할 정도로 공유가치는 마케팅의 핵심개념이다.

일반적으로 상호 간의 유사한 가치를 공유하고 있는 경우, 상호간의 의사결정의 불확실성을 줄일 수 있으며(Schein 1985), 역할불일치와 갈등을 줄일 수 있다(Fisher and Gitelson 1983). 기업과 구성원과의 관계에서는 공유가치는 기업 내 커뮤니케이션을 쉽게 하고 협력을 증가시킬 수 있으며(Chatman 1989; O'Reilly, Chatman, and Caldwell 1991), 기업에 대한 긍정적

태도를 증가시키고(Kristof 1996; O'Reilly et al., 1991), 기업과의 일체감을 높일 수 있다(Chatman 1989). 따라서 이러한 선행연구의 결과를 볼런터리체인 시스템에 적용시켜볼 때, 조합과 가맹점과의 공통의 목표나 공유가치가 증가하면 상호간의 몰입도가 높아지고 궁극적으로 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추측할 수 있다.

가설 4: 볼런터리체인에서 공유가치의 증가는 성과에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

집단응집성과 성과

집단응집성은 소속 집단에 대한 애착을 강화시키고 구성원들의 참여를 높여줄 뿐만 아니라, 집단 구성원들에 대한 영향력을 증대시키고 자부심을 높여주는 역할을 하고(권순일 2003), 궁극적으로는 집단의 효율성 향상에 긍정적인 영향을 미친다. 선행 연구들의 결과에 따르면 집단응집력은 성과에 긍정적인 영향을 미치는데, 집단응집력이 높으면 교환관계가 더 빈번하게 이루어지고(Kidwell, Mossholder and Bennett 1997), 이를 통해 서로 친밀감과 일체감을 가지게 되므로 구성원들이 조직의 목표를 달성하기 위해 노력하는 경향을 보이게 된다고 설명하고 있다(노선희, 권태일 2011). 또한 집단응집력이 높은 조직은 낮은 조직에 비해 집단의 규범을 더 잘 수용하는 경향이 있어(Triandis, Leung, Vilareal, and Clack 1985), 소속된 조직에 대한 애착과 목표달성의지가 높아진다(Hui and Triandis 1986; Probst, Carnevale and Tradis 1999).

볼런터리체인 내에서도 시스템을 구성하는 조합과 가맹점 사이의 집단응집성의 증가하면 그 만큼 사회적 교환이 빈번해질 것을 기대할 수 있다(이성호 2007). 또한 조합과 가맹점 사이의 교환관계가 증가하면 그 만큼 친밀감과 일체감이 높아지므로, 상호간의 공동목표를 달

성하기 위한 노력이 늘어나 궁극적으로 성과가 높아질 것으로 예상할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정할 수 있었다.

가설 5: 볼런터리체인에서 집단응집성의 증가는 성과에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

IV. 실증분석

1. 표본의 특성

본 연구의 가설을 실증적으로 검증하기 위해 연구자들은 볼런터리체인의 한 형태인 협동조합의 조합원들을 대상으로 면접설문을 시행하였다. 해당 볼런터리체인은 2012년 말을 기준으로 전국 24개 지역에 물류센터를 운영하고 있는데, 면접원은 이 중 서울, 수원, 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 <표 2>에 제시된 바와 같다.

매장규모는 20~30평 미만이 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.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서 사용한 변수는 모두 기존연구에서 사용되었던 측정항목을 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 사용하

〈표 2〉 응답자 특성

구분		빈도	%	구분		빈도	%
매장규모	10평 미만	11	6.3	연령	20대	2	1.1
	10~20평 미만	44	25.3		30대	19	10.9
	20~30평 미만	55	31.6		40대	57	32.8
	30~50평 미만	34	19.5		50대	71	40.8
	50평 이상	30	17.2		60대	25	14.4
종업원 수	1명	27	15.5	점포 운영기간	2년 미만	28	16.1
	2명	105	60.3		2~5년 미만	40	23
	3~5명 미만	27	15.5		5~10년 미만	45	25.9
	5~10명 미만	6	3.4		10~15년 미만	24	13.8
	10명 이상	9	5.1		15년 이상	37	21.3

였다. 아울러 연구에 포함된 모든 변수는 리커트 7점 척도로 측정하였다. 먼저 관계특유투자는 가맹점의 관계특유투자와 조합의 관계특유투자로 나누었는데 가맹점의 관계특유투자는 시설투자, 교육 및 훈련과 같은 지식투자, 전반적인 재무적 투자로 Anderson(1985)과 John and Weitz(1988)에서 사용한 측정문항을 본 연구에 맞게 사용하였으며, 조합의 관계특유투자는 Chang and Gotcher(2007)에서 사용한 측정도구를 볼런터리체인에 맞게 수정하여 사용하였다. 관계자본은 Chang and Gotcher(2007)에서 사용한 가맹점과 조합사이의 친밀감, 신뢰수준, 관계 등의 측정문항을 사용하였다.

공유가치는 Sin et al., (2005)의 연구에서 사용된 측정문항을 연구의 성격에 맞게 수정하였으며 목표와 비전의 공유, 공동목적과 목표의 추구, 이익에 대한 공유, 위험에 대한 공동대처 등의 문항으로 측정하였다. 다음으로 집단응집력은 상호간의 신뢰를 바탕으로 목표를 향해서 협력해서 계속 관계를 유지하기를 원하는 정도로 볼런터리체인에 얼마나 잘 결속되어있는지로 정의하였으며, Podsakoff and Mackenzie(1994)의 측정문항을 바탕으로 조합과 가맹점 사이의 상호간의 존중과 협조 그리고 신뢰 등의 문항으로 측정하였으며, 마지막으로 성과는 볼런터리체인에 가입한 이후 매출, 수익성, 현

금흐름, 투자수익률의 향상정도로 측정하였다(Pelham and Wilson 1995; 김상덕 2010; 염민선 2013).

3. 신뢰성 및 타당성 검증

가설검증에 앞서 본 연구에서는 각 변수의 내적일관성을 살펴보기 위해 Cronbach's alpha Test를 통해 신뢰성을 검토하였으며, 확인적요인분석을 이용하여 수렴타당성과 판별타당성을 검토하였다. 구성개념의 신뢰성과 수렴타당성 검토 결과 〈표 3〉에서 나타난 바와 같이 Cronbach's alpha는 일반적인 기준인 0.7을 상회하고 있었으며(Nunnally and Bernstein 1994), 확인적요인분석 후 얻은 개념신뢰도(Construct Reliability: CR), 평균분산추출값(Average Variance Extrated: AVE) 값은 모두 허용수준인 0.5와 0.7을 상회하는 것으로 나타났다(Bagozzi and Yi 1988)

아울러 확인적요인분석 결과 측정모형의 model fit은 $\chi^2=246.135$, $df=152$, $\chi^2/df=1.619$, $GFI=0.882$, $NFI=0.949$, $IFI=0.980$, $TLI=0.975$, $CFI=0.980$, $RMSEA=0.06$ 으로 나타났는데 일반적으로 χ^2/df 값은 3보다 적으면 전반적인 적합도를 만족하며, RMSEA는 0.05이하, NFI, CFI, GFI, TLI 등은 0.9 이상이면

〈표 3〉 신뢰성 분석 및 확인적 요인분석 결과

item		construct	St. Estimate	S.E.	C.R.	AVE	CR	Cronbach's a
tsa1	←	Retail Member's RSI	0.813			0.790	0.756	0.916
tsa2	←		0.945	0.078	15.189			
tsa3	←		0.904	0.077	14.569			
r_capital1	←	Relationship Capital	0.947			0.869	0.856	0.951
r_capital2	←		0.939	0.039	25.194			
r_capital3	←		0.91	0.044	22.336			
r_invest1	←	Headquarter's RSI	0.936			0.915	0.910	0.970
r_invest2	←		0.967	0.036	28.121			
r_invest3	←		0.967	0.036	28.103			
sv1	←	Shared Value	0.903			0.859	0.890	0.959
sv2	←		0.936	0.049	21.294			
sv3	←		0.954	0.048	22.595			
sv4	←		0.913	0.055	19.965			
gc1	←	Group Cohesiveness	0.967			0.903	0.888	0.959
gc2	←		0.938	0.034	28.24			
gc3	←		0.946	0.032	29.292			
perf1	←	Relationship Performance	0.907			0.809	0.865	0.950
perf2	←		0.962	0.047	22.305			
perf3	←		0.864	0.056	17.072			
perf4	←		0.86	0.057	16.879			

$\chi^2=246.135$, $df=152$, $\chi^2/df=1.619$, $GFI=0.882$, $NFI=0.949$, $IFI=0.980$, $TLI=0.975$, $CFI=0.980$, $RMSEA=0.06$

적합한 것으로 판단한다(Klein 1998). 따라서 본 연구에서 설정한 요인에 대한 이론적 모형의 전반적 적합도는 양호하다는 것이 검증되었다.

4. 변수의 상관관계 분석

가설검정에 앞서 본 연구에서 사용된 변수들의 개략적인 관계를 검토하기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 〈표 4〉에서 나타난 것처럼 가설에서 수립된 관계들이 전반적

〈표 4〉 상관관계분석

construct	Mean	St.d	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Relationship Performance (1)	4.677	1.511	1.000	.456**	.708**	.612**	.694**	.624**
Retail Member's RSI (2)	4.240	1.780		1.000	.428**	.535**	.415**	.470**
Relationship Capital (3)	5.110	1.745			1.000	.662**	.884**	.715**
Headquarter's RSI (4)	4.730	1.742				1.000	.630**	.779**
Group Cohesiveness (5)	5.010	1.824					1.000	.746**
Shared Value (6)	4.875	1.642						1.000

** $p < .01$

으로 방향성을 지니는 것으로 판단되었다.

5. 가설검정

가설에 대한 검정을 위해 본 연구는 구조방정식 모형을 이용하였다. 분석결과 모형의 적합도는 <표 5>에 나타난 바와 같이 $\chi^2=350.720$, $df=161$, $\chi^2/df=2.178$, $GFI=0.845$, $NFI=0.928$, $IFI=0.959$, $TLI=0.952$, $CFI=0.959$, $RMSEA=0.083$ 로 대부분의 적합지수들이 권고치에 근사하거나 넘는 수준을 보였다(Hair, Babin, Anderson and Tatham 2006) 따라서 모형 적합도는 수용할 만한 것으로 판단할 수 있었다.

가설검정 결과는 다음과 같다. 첫째 가설1은 볼런터리체인에서 상호간의 관계특유투자는 관계자본형성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것으로, 가맹점의 관계특유투자가 관계자본형성에 미치는 영향은 통계적으로 유의미하지는 않았으나($\beta=0.114$ $t=1.585$), 조합의 관계특유투자는 관계자본형성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta=0.633$ $t=8.634$). 가설2와 3은 각각 상호간의 관계자본의 증가는 공유가치 형성(가설2, $\beta=0.928$ $t=21.371$)과 집단응집성(가설3, $\beta=0.761$ $t=12.258$)에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것으로 이 가설들은 각각 $p < 0.01$ 수준에서 지지되었다. 가설4는 공유가치가 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것으로

지지되었으며($\beta=0.563$ $t=6.259$), 가설 5는 집단응집성이 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것으로 이 역시 지지되었다($\beta=0.236$, $t=2.667$).

V. 결론 및 시사점

1. 연구결과의 요약 및 기각된 가설에 대한 추론

본 연구는 볼런터리체인의 성과에 상호간의 보호메커니즘을 통한 공유가치와 집단응집성의 영향을 파악한 것으로, 조합의 관계특유투자는 관계자본이 형성되는데 유의미한 영향을 미쳤으며(가설1b), 관계자본은 공유가치(가설2)와 집단응집성(가설3)에 정(+)의 영향을 미쳤다. 또한 공유가치(가설4)와 집단응집성(가설5)은 볼런터리체인의 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

대부분의 가설들은 예상했던 대로 지지되었으나, 가맹점의 관계특유투자가(가설1a)가 관계자본의 형성에 영향을 미칠 것이라는 가설은 방향성은 지지되었으나 통계적으로 유의미하지 못했다. 그 이유를 추측해 보면 볼런터리체인은 같은 이념과 목적을 가지는 상호협력시스템으로 프랜차이즈체인과 비교해볼 때 가맹점의 관계특유투자가 상대적으로 적고 경영활동의 독립성이 보장되는 분

<표 5> 가설검정 결과

H	Path	St. Estimate	t-value	Result
H1a(+)	Retail Member's RSI → Relationship Capital	0.114	1.585	not supported
H1b(+)	Headquarter's RSI → Relationship Capital	0.633	8.634**	supported
H2(+)	Relationship Capital → Shared Value	0.761	12.258**	supported
H3(+)	Relationship Capital → Group Cohesiveness	0.928	21.371**	supported
H4(+)	Shared Value → Relationship Performance	0.236	2.667**	supported
H5(+)	Group Cohesiveness → Relationship Performance	0.563	6.259**	supported

$\chi^2=350.720$, $df=161$, $\chi^2/df=2.178$, $GFI=0.845$, $NFI=0.928$, $IFI=0.959$, $TLI=0.952$, $CFI=0.959$, $RMSEA=0.083$

** $p < .01$

권화된 조직시스템이기 때문(염민선 2013)인 것으로 보인다. 실제로, 소상공인시장진흥공단에서 수행하고 있는 나들가게 지원사업의 경우, 가맹점의 관계특유투자를 요구하고 있으나 미미한 편이고, 중소기업청의 중소기업 공동도매물류센터 건립지원사업의 경우에도 전체 투자의 10% 수준이 투자가 지원받는 주체의 거래특유투자이다. 다시 말하자면 가맹점의 거래특유투자가 매우 제한적이기 때문에 프랜차이즈체인처럼 조합의 통제수단이 강하지 못하고 따라서 관계자본이 형성되는데 한계가 있는 것으로 추측된다.

2. 연구의 시사점

본 연구의 시사점을 이론적 시사점과 실무적 시사점으로 나누어 볼 때 이론적인 시사점은 다음과 같다. 우선, 자원기반이론과 사회자본이론의 통합적인 관점에서 볼런터리체인의 성과에 영향을 미치는 요인들을 규명하였다는 점이 본 연구가 지니는 가장 큰 이론적 시사점으로 볼 수 있다. 특히 자원기반이론과 사회자본이론을 통해 공통적으로 설명할 수 있는 관계자본(relationship capital)이라는 변수를 통해서 두 이론을 통합할 수 있는 연구모형을 구축하고 세부적인 변수들을 규명(자원기반이론을 통해 상호간의 관계특유투자-관계자본-성과와의 관계를 사회자본이론을 통해, 관계자본-가치공유 및 집단응집성-성과와의 관계를 규명)해 냈다는 점이 중요한 시사점이라고 볼 수 있다. 두 번째로 볼런터리체인 내에서 조합과 가맹점 상호 간의 보호매커니즘과 성과와의 관계를 규명하였다는 점 역시 본 연구의 이론적 공헌점이다. 물론, 선행연구에서 관계특유투자와 관계자본 등의 보호매커니즘에 대해 규명하려는 시도가 있었다(Chang and Gotcher 2007; Rindfleisch and Heide 1997; Subramani and Vernkatraman 2003; 김상덕 2010).

그러나 해당 연구들은 관계특유투자와 관계자본을 보호매커니즘을 구성하는 요소로 보았고 본 연구에서는 관계특유투자를 가맹점과 조합의 측면에서 살펴보았으며 무엇보다도 관계자본의 선행요인으로 규정하였다는 점이 본 연구에서 강조하는 보호매커니즘의 특징이라고 볼 수 있겠다. 세 번째로 기존의 유통경로 연구에서 상대적으로 다루이지 않았던 소매점의 수평적 연계시스템인 볼런터리체널 분야에서 해당 시스템의 성과에 영향을 미치는 매커니즘을 규명한 것 역시 개척연구로서의 본 연구가 지니는 공헌점이라고 볼 수 있겠다.

본 연구가 지니는 가장 큰 실무적 시사점으로는 연구의 결과가 볼런터리체인의 경영성과를 강화하기 위한 다양한 방안을 제시해 주고 있다는 점이다. 우선, 조합의 거래특유투자는 관계자본 형성에 긍정적인 영향을 끼친다는 연구결과는 가맹점의 참여를 높이고 가맹점의 기회주의적인 행동을 줄이고 해당 시스템에 몰입시키기 위해 가장 필요한 것이 무엇인지 우리에게 알려주고 있다. 즉, 공동구매나 물류 등 볼런터리체인 내 다양한 사업에 참여함으로써 가맹점이 얻을 수 있는 혜택을 늘리는 것은 조합에 대한 신뢰, 커뮤니케이션이나 정보에 대한 믿음 등의 관계자본 수준을 높일 수 있을 것이다. 두 번째로 관계자본이 공유가치와 집단응집성에 영향을 끼친다는 연구결과는 가맹점의 독립성을 보장하는 볼런터리체인의 특성 때문에 조합활동에 대한 협력이나 참여가 부족할 수 밖에 없는 시스템의 한계를 가맹점에 대한 지속적인 상품 및 제고정보 제공, 일관적인 커뮤니케이션과 판촉지원, 가맹점에 대한 신용공여와 같은 활동을 통해 극복할 수 있다는 점을 시사한다. 마지막으로 공유가치와 집단응집성이 성과에 영향을 미친다는 점은 자율성이 볼런터리체인이 가지고 있는 장점임에는 틀림없으나 그럼에도 불구하고 조합에 대한 협력과 몰입이 가맹점주 개인의 경영성과를 달성하는데 중요하다는 점을 깨닫게

하기 위한 활동들이 필요하다는 점을 우리에게 시사하고 있다. 이러한 결과는 스페인의 소규모 가전제품 볼런티리체인을 대상으로 한 Hernandez-Espallardo(2007)의 연구나, 헝가리의 식료품 및 생활용품 볼런티리체인을 대상으로 한 Agárdi(2004)의 연구 그리고 최근 국내에서 중소기업공동물류센터를 이용하는 볼런티리체인 가맹점주를 대상으로 한 정지철과 박주영(2015)의 연구결과와 유사한 결과라고 볼 수 있다.

두 번째 실무적인 시사점으로는 최근 들어 골목상권, 전통시장 및 소상공인의 경쟁력 강화방법으로 제기되고 있는 협동조합 설립 및 운영과 관련해서 본 연구가 많은 시사점을 제공해 줄 수 있다는 것이다. 우리나라와 유사하게 대형 유통업체의 성장으로 인해 중소기업의 쇠퇴를 경험했던 선진국의 경우, 대형 유통업체들로부터의 경쟁압력 속에서 중소기업이 생존하고 자생력을 강화하기 위해 모색한 방법은 조직화를 기반으로 한 도매물류업의 발전이었다. 그리고 본 연구는 협동조합 설립이나 운영에 있어 관계특유투자가 선행되어야 하며, 가맹점의 협력과 소속감을 높이기 위한 지원활동, 볼런티리체인 조합본부의 철학이나 가치를 공유할 수 있는 제도 도입등이 필요하다는 것을 보여주고 있다. 아울러 2012년 12월에 협동조합기본법이 시행됨에 따라 현재는 소상공인 5명 이상이 모이면 협동조합을 설립할 수 있게 되었는데 본 연구의 결과는 볼런티리체인 뿐만 아니라 협동조합 설립을 고려하는 중소기업들에게 시스템의 경쟁력과 성과를 강화하기 위해 어떤 조치가 필요한지에 대한 시사점을 제공한다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

이러한 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다. 첫째, 유통경로에서

는 관계투자나 관계자본 이외에도 다양한 보호메커니즘이 존재한다. 특히 최근에는 관계학습(relationship learning)과 같은 개념이 연구되고 있는데(Ling-ye 2006), 향후 연구에서는 다양한 관점에서의 보호메커니즘에 대한 연구가 필요하다.

둘째, 가맹점의 관계투자에 영향을 미치는 요인들에 대한 규명이 필요하다. 본 연구는 볼런티리체인의 성과에 영향을 미치는 보호메커니즘은 쌍방의 관계특유투자에서 기인한다고 보았으나, 가설1a에서 가맹점의 관계투자는 방향성은 있으나 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 그럼에도 불구하고 가맹점의 관계투자는 시스템 성과나 거래의 지속성에 중요한 역할을 할 것으로 판단되며 따라서 가맹점의 관계투자에 영향을 미치는 요인들에 대한 규명이 필요할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 관계자본이나 집단응집성과 같은 개념을 단일차원개념으로 파악하고 있으나, 연구에 따라 이러한 개념을 다차원적으로 보는 경우도 있다. 향후 연구에서는 해당변수들의 다차원적인 영향관계 파악을 위해 세분화해서 검토해 볼 필요가 있을 것이다.

넷째, 본 연구에서 사용한 변수들은 일반적인 유통채널을 대상으로 한 연구에 적용할 수 있는 변수들로, 볼런티리체인에 특수성을 반영한 변수들의 개발이 필요하다. 이를테면, 전체 매출에서 조합과의 거래를 통해 얻는 매출의 비중이나 조합의 공동물류센터 이용빈도와 같은 변수들이 성과에 영향을 미칠 것으로 보이며 향후 연구에서 이에 대한 관계를 검증해 볼 필요가 있을 것이다.

마지막으로, 본 연구는 볼런티리체인 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.

〈최초투고일: 2016년 3월 11일〉

〈수정일: 1차: 2016년 9월 29일〉

〈게재확정일: 2016년 9월 30일〉

참고문헌

- Adler, Paul S., and Seol-Woo Kwon(2002), "Social Capital: Prospects for a New Concept," *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Agárdi, Irma(2004), The Impact of Horizontal Retail Alliances on the Marketing Strategy and Performance of the Member Firms in the Hungarian Grocery Retailing, Ph.D. Dissertation, Budapest Corvinus University.
- Anderson, E.(1985), "The Salesperson as Outside Agent or Employee: A Transaction Cost Analysis," *Marketing Science*, 4(2), 234-254.
- Anderson, James C. and Barton Weitz(1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads," *Marketing Science*, 8(3), 310-232.
- Anderson, James C. and James A. Narus(1990), "A Model of Distribution Firm and Manufacturing Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- 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.
- Baker, Wayne E.(1990), "Market Networks and Corporate Behavior," *American Journal of Sociology*, 96(3), 589-625.
- Barney, Jay(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bourdieu, Pierre(1986), *The Firms of Capital*, John G. Richardson, eds., Handbook of Theory and Research for the Sociology and Educations, New York: Greenwood Press.
- Burt, Ronald S.(1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burt, Ronald S.(1997), "The Contingent Value of Social Capital," *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Byun, Won Tae(2008), *The Relationship among Coaching Behavior, Athlete Satisfaction, and Team Cohesion in the Competitive Korean and Chinese Rowing Teams*, Doctoral Dissertation, Yonsei University.
- Carron, Albert. V(1982), "Cohesiveness in Sport Group Interpretations and Considerations," *Journal of Sport Psychology*, 4(2): 123-138.
- Chang, Kuo-Hsiung and Danald F. Gotcher(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.
- Chatman, Jennifer A.(1989), "Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-organization Fit," *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Cho, Sun Bai, Seok Young Kim, and Seung Hwan Jeong (2009), "The Effect of Hotel and Restaurant Employee's Job Characteristics on the Group Cohesiveness, Job Satisfaction, and Job Commitment," *Journal of Hotel Administration*, 18(4), 201-215.
- Coleman, James S.(1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital," *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Coleman, James S.(1990), *Foundation of Social Theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Conner, Kathleen R.(1991), "A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?" *Journal of Management* 17(1), 121-154.
- Duarte, Margarida, and Gary Davies(2004), "Trust as a Mediator of Channel Power," *Journal of Marketing Channels*, 11 (2-3), 77-102.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr, and Sejo Oh(1987), "Deve-

- loping Buyer-seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Evans, Joel R., and Richard L. Laskin(1994), “The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application,” *Industrial Marketing Management*, 23(5), 439-452.
- Festinger, Leon(1950), “Informal Social Communication,” *Psychological Review*, 57(5), 271-282.
- Fisher, Cynthia D., and Richard Gitelson(1983), “A Meta-analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity,” *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 320-333.
- Folan, Paul, P. Higgins, and Jim Browne(2006), “A Communications Framework for Extended Enterprise Performance Measurement,” *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 19(4), 301-314.
- Frazier, Gary L., Robert E. Spekman, and Charles R. O’Neal (1988), “Just-in-time Exchange Relationships in Industrial Markets,” *Journal of Marketing*, 52(4), 52-67.
- Fukuyama, Francis(1995), *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York: Free Press
- Granovetter, Mark.(1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness,” *American Journal of Sociology*, 91, 481-510.
- Granovetter, Mark S.(1992), “Problems of Explanation in Economic Sociology,” in *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, N. Nohria and R. Eccles(eds).
- Griffith, David A. and Michael G. Harvey(2004), “The Influence of Individual and Firm Level Social Capital of Marketing Managers in a Firm’s Global Network,” *Journal of World Business*, 39(3), 244-254.
- Gulati, Ranjay, Nitin Nohria, and Akbar Zaheer(2000), “Strategic Networks,” *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer(1995), “The Structure of Commitment in Exchange,” *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Hair, J. F., and B. Babin Black. B., Anderson, R. and R. Tatham.(2006), *Multivariate Data Analysis*, 6th ed., New York: Prentice-Hall.
- Han, Sang-Mee(2007), “Characteristics and Types of Social Capital of Social Workers in Community Welfare Centers,” *Social Welfare Policy*, 31, 211-237.
- Hernandez-Espallardo, Miguel(2007), “Interfirm strategic integration in retailer buying groups: antecedents and consequences on the retailer’s economic satisfaction,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16 (1), 69-91.
- Hui, C. Harry and Harry C. Triandis(1986), “Individualism-Collectivism: A Study of Cross-cultural Researchers,” *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(2), 225-248.
- Hunt, Shelby D. and Robert M. Morgan(1995), “The Comparative Advantage Theory of Competition,” *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Jeong, Ji-Cheol, and Ju-Young Park(2015), “A Case Study on the Competitiveness Reinforcement of Joint Distribution Center of Small and Medium-Sized Business,” *Journal of Business Education*, 30(1), 93-119.
- John, George, and Barton A. Weitz(1988), “Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis,” *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4 (3), 337-355.
- Johnson, Jean L., Ravipreet S. Sohi and Rajdeep Grewal(2004), “The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering,” *Journal of Marketing*, 68(23), 21-36.
- Joshi, Ashwin W.(1995), “Long-term Relationships, Partnerships and Strategic Alliances: A Contingency Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing Channels*, 4(3), 75-94.
- Jun, In Woo(2007), *Model for Organization and Cooperation of Micro Enterprises and the Direction of Government Policy*, Seoul: KOSBI.
- Kale, Prashant, Harbir Singh and Howard Perlmutter(2000), “Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital,” *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kidwell, Roland E., Kevin W. Mossholder, and Nathan

- Bennett(1997), "Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals," *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- Kim, Ho Sung(2012), *The Review of New Distribution Industry Development Act*, Seoul: Knowledge Economy Committee.
- Kim, Sang Deok(2010), "The Effectiveness of Relationship Specific Investment and Relational Capital on Relationship Learning and Performances," *Journal of Korean Marketing Association*, 25(1), 81-106.
- Klein, Howard J., and Paul W. Mulvey(1995), "Two Investigations of the Relationships among Group Goals, Goal Commitment, Cohesion, and Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 61(1), 44-53.
- Kristof, Amy L.(1996), "Person organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications," *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kwon, Soon Il(2003), *The Effects on the Group Cohesion and Sociability by Game Activities according to the Group Size of Pupil Group*, Doctoral Dissertation, Hanyang University.
- Kwon, Up(2004), "Determinants of Knowledge Sharing in High-tech Ventures: An Empirical Investigation of the Impacts of Shared Mental Model, Trust-Building Behaviors, Attachment Behaviors, and Group Cohesiveness," *Advancing Small Enterprise Innovation Research*, 7(1), 237-263.
- Lee, Sung Ho(2007), "The Effect of Organizational Service Orientation on Group Cohesiveness and Job Performance in the Hotel Industry," *Journal of Marketing Management*, 12(2), 105-124.
- Lee, Sung-Joon(2008), "A Study on the Voluntary Chain System of Small and Medium-Sized Retailers," *Korea Logistics Review*, 18(4), 275-299.
- Levy, Sidney J., and Gerald Zaltman(1975), *Marketing, Society, and Conflict*, Englewood Cliffs.
- Lew, Seok Choon, Mi Hye Chang, and Yeong Bae(2002), "Good Government, Social Capital, and Trust: Korea, Japan, Denmark, and Sweden," *East and West Studies*, 14(1), 101-135.
- Lim, Chae-Won(2014), "Wholesalers accompanied by growing ecological challenges," *Korea Distribution Association*, 174-182.
- Lin, Nan.(2001), *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ling-ye, Li(2006), "Relationship Learning at Trade Shows: Its Antecedents and Consequences," *Industrial Marketing Management*, 35(2), 166-177.
- Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt(1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, 58(July), 20-38.
- Mohr, Jakki, and John R. Nevin(1990). "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective." *The Journal of Marketing*, 50(4) 36-51.
- Mohr, Jakki and Robert Spekman(1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques," *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Mudrack, Peter E.(1989), "Group Cohesiveness and Productivity: A Closer Look," *Human Relations*, 42(9), 771-785.
- Nahapiet, Janine and Sumantra Ghoshal(1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nunnally, Jum C. and Ira H. Bernstein(1994), *Psychometric Theory*, 3rd ed., New York: McGraw-Hill.
- O'Reilly, Charles A., Jennifer Chatman, and David F. Caldwell (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-organization Fit," *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly III, Charles A., David F. Caldwell, and William P. Barnett(1989), "Work Group Demography, Social Integration, and Turnover," *Administrative Science Quarterly*, 34(1), 21-37.
- Pelham, Alfred M. and David T. Wilson(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, Philip M., and Scott B. MacKenzie(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.
- Probst, Tahira M., Peter J. Carnevale, and Harry C. Triandis (1999), "Cultural Values in Intergroup and Single-group Social Dilemmas," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(3), 171-191.
- Putnam, Robert D.(1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital," *Journal of Democracy*, 6(1), 68-78.
- Rindfleisch, Aric and Jan B. Heide(1997), "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications," *Journal of Marketing*, 51(1), 1-19.
- Roh, Sun Hee and Tae Il Kwon(2011), "An Influence of Fun Leadership on Service Effect in Hotel Business: Focused on the Mediating Effect of Followership and Group Cohesiveness," *Korea Journal of Tourism and Hospitality Research*, 25(4), 145-161.
- Schein, Edgar H(1985). "Organisational culture and leadership: A dynamic view." San Francisco.
- Schein, Edgar H (2010), *Organizational Culture and Leadership*, John Wiley & Sons.
- Schelling, Thomas C.(1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sethi, Rajesh, Daniel C. Smith, and C. Whan Park(2001), "Cross-functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products," *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.
- Shockley-Zalabak, Pamela, Kathleen Ellis and Gaynelle Winograd (2000), "Organizational Trust: What It Means, Why It Matters," *Organization Development Journal*, 18(4), 35-49.
- Sin, Leo. Y., Alan. C.B. Tse, Oliver H.M. Yau, Raymond P.M. Chow, Jenny S.Y. Lee and Loretta B.Y. Lau(2005), "Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-cultural Validation," *Journal of Business Research*, 58(2), 185-194.
- Smith, J. Brock, and Donald W. Barclay(1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships," *Journal of Marketing*, 61 (1), 3-21.
- Spralls III, Samuel A., Shelby D. Hunt, and James B. Wilcox (2011), "Extranet Use and Building Relationship Capital in Interfirm Distribution Networks: The Role of Extranet Capability," *Journal of Retailing*, 87(1), 59-74.
- Subramani, Mani R. and N. Vernkatraman(2003), "Safeguarding Investments in Asymmetric Inter-organizational Relationships: Theory and Evidence," *Academy of Management Journal*, 46(1), 46-62.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Triandis, Harry C., Kwok Leung, Marcelo J. Vilareal, and Felicia I. Clack(1985), "Allocentric Versus Idiocentric Tendencies: Convergent and Discriminant Validation," *Journal of Research in Personality*, 19(4), 395-415.
- Tsai, Wenpin and Sumantra Ghoshal(1998), "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Vandenberg, Robert J., and Vida Scarpello(1994), "A Longitudinal Assessment of the Determinant Relationship between Employee Commitments to the Occupation and the Organization," *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 535-547.
- Wernerfelt, Birger(1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, Oliver E.(1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press.
- 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 Korea Marketing Association*,

28(5), 39-64.

- Yi, Ho-Taek(2014), "Find a New Way to Activate Traditional Market," *YoungNam Daily Newspaper*, 5(August).
- Yi, Ho-Taek(2016), "Antecedents and Consequences of Cooperation in Retail Voluntary Chain," *Journal of Distribution Science*, 14(6), 65-73.
- Yi, Ho-Taek, Han Geun Lee, Seong Goo Ji(2014), "Antecedents and Consequences of Manufacturer Allowances Expenditure: Resource-based View and Power-Dependence View," *Journal of Korean Marketing Association*, 29(3), 51-71.
- Yi, Ho-Taek and Yeon-Seong Jung(2016), "Determinants of Channel Cooperation and Performance in Retail Voluntary Chain: TCA and Network Theory," *Journal of Channel Retailing*, 21(4),
- Zaheer, Akbar and N. Venkatraman(1995), "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange," *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392.
- Zou, Shaoming, Eric Fang, and Shuming Zhao(2003), "The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance: An Investigation of Chinese Exporters," *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.

〈부록〉 측정문항

1. 소매상 관계특유투자

- 우리가 조합이외에 다른 업체와 거래를 한다면 기존에 우리가 했던 투자의 상당부분을 잃게 될 것이다
- 만약 조합과의 관계를 해지하면 그 동안 습득한 많은 지식들이 쓸모없게 될 것이다
- 조합과의 거래를 중단할 경우 타 사업으로 투자시설을 전환하기 곤란하다.

2. 조합의 관계특유투자

- 조합은 우리(조합원)과의 관계를 구축하고 유지하기 위해 많은 에너지, 시간, 노력을 투자했다
- 조합은 우리와의 관계를 위해 많은 것을 했다
- 조합 담당자는 조합원과의 관계를 구축하고 유지하기 위해 많은 에너지, 시간, 노력을 투자했다

3. 상호관계자본

- 나는 조합에 친밀감을 느끼고 있다
- 조합과 나는 서로를 신뢰한다
- 나와 조합은 밀접한 관계에 있다

4. 공유가치

- 조합원들과 목표와 비전을 공유한다
- 우리 조합원들은 공동목적과 목표를 추구한다
- 조합원들과 공동목표를 가지고 있다고 나는 생각한다
- 우리는 이익을 서로 공유한다

5. 집단응집성

- 우리 조합원들은 서로를 존중해 준다
- 우리 조합원들은 서로에게 협조적이다
- 우리 조합원들은 서로를 깊이 신뢰한다

6. 성과

- 물류센터 이용 이후로 매출이 향상됐다
- 물류센터 이용 이후로 수익성이 좋아졌다
- 물류센터 이용 이후로 현금흐름이 좋아졌다
- 물류센터 이용 이후로 투자수익률이 좋아졌다