

프랜차이즈 가맹본부의 가맹사업 전 직영점 운영활동이 가맹본부의 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

강병오¹, 김진수^{2*}

¹중앙대학교 일반대학원 창업학과 박사수로

²중앙대학교 사회과학대학 상경학부

An Empirical Study on the Influence of Franchisor's Company Owned Outlet before Franchising to Franchisor's Current Performance

Byung Oh Kang¹ and Jin Soo Kim^{2*}

¹Department of Entrepreneurship, Chung-Ang University

²Department of Business Administration, Chung-Ang University

요 약 프랜차이즈 산업은 국가경제에서 차지하는 비중이 높고 자영업 안정과 일자리 창출에 큰 기여를 하고 있다. 이같은 프랜차이즈 산업의 긍정적인 측면과 함께, 가맹본부의 홍보만 믿고 가맹한 가맹점들이 수익성 악화에 따른 사업실패로 이어지는 부정적인 측면도 나타나고 있어 개선이 시급한 실정이다. 프랜차이즈 산업의 성공률을 높이는 방법 중 하나는 가맹본부가 가맹사업을 시작하기 전에 직영점을 운영하며 부족한 부분을 보완하고, 점포운영 노하우의 완성도를 높이고, 브랜드 인지도를 향상시킨 후 검증된 시스템을 기반으로 가맹점을 모집하는 것이다. 이에 따라, 가맹본부의 직영점 운영활동이 어떻게 가맹본부의 성과에 영향을 미치는가를 파악하고, 이를 토대로 성공적인 직영점 운영요인을 파악하는 것은 매우 중요한 연구과제이다.

본 연구에서는 기존 연구의 한계점을 제시하고, 가맹본부의 사업성과에 미치는 가맹본부의 직영점 운영활동 요인을 파악하고 이를 실증적으로 분석하였다. 분석 결과, 가맹본부의 직영점 운영기간, 규모, 입지는 가맹본부의 정당성에, 가맹본부의 직영점 운영기간, 규모는 가맹본부의 효율성에 각각 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 정당성과 효율성은 모두 각각 가맹본부의 성과에 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 본 연구 결과는 학문적인 성과 외에, 가맹본부 예비창업자나 경영진의 직영점 운영에 관한 의사결정에 유용한 자료로 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

Abstract Franchise Industry has a big portion in national economy, and contributes to protecting self-employments and making jobs. One of good way to increase the success of franchise business is operating some franchisor's company owned outlets before franchising. The purpose of this research is to understand the effects of the company owned outlets on franchisor's current performance. According to the result, the operation term, scale, and location of company owned outlet increase the legitimacy of franchisor. The operation term, and scale of company owned outlet increase the efficiency of franchisor, And both legitimacy and efficiency increase of franchisor's current achievement.

Key Words : Franchise, Company owned outlet, Legitimacy, Efficiency, Performance

1. 서론

GDP의 8.5%를 차지할 정도로 성장했다. 20세기 초 미국에서 개발된 프랜차이즈 사업은 표준화된 시스템과 매뉴얼을 통해 일대 혁신을 가져온 경영기법으로서, 경제성장

국내 프랜차이즈 산업은 2008년 기준 77.3조원 규모로

이 논문은 2010년도 중앙대학교 교내학술연구비 지원에 의한 것임

*교신저자 : 김진수(sunny@cau.ac.kr)

접수일 10년 08월 04일

수정일 10년 08월 24일

게재확정일 10년 09월 08일

에 큰 역할을 하고 있다.

프랜차이즈 사업은 자본과 인력이 부족한 중소 가맹본부도 가맹점주의 자본과 점포를 활용해 빠르게 성장할 수 있는 특징이 있다. 가맹본부 설립은 본사 직원 일자리는 물론, 가맹점주와 가맹점 종업원의 일자리까지 창출하기 때문에 고용창출에도 매우 효과적이다.

이같은 장점에도 불구하고, 국내 프랜차이즈 산업은 다산다사(多産多死)의 현상을 나타내고 있다. 2006년 중소기업청 프랜차이즈 실태조사에 따르면 설립 후 1년 내 폐업하는 가맹본부 비율이 23.3%이고, 4년 내 폐업하는 가맹본부 비율은 60.1%에 달한다. 가맹본부의 부실은 가맹점의 실패로 이어지고, 자영업 시장 전체의 안정을 저해한다[18].

가맹본부의 실패율이 높은 이유는 철저한 사전준비 없이 유행하는 사업아이템을 좇아 급조되는 가맹본부가 많기 때문이다. 따라서 가맹본부의 실패율을 줄이기 위해서는 가맹사업 전 철저한 준비과정을 거치는 것이 필요하다. 조사결과에 의하면 가맹사업 개시 전 2~3년간 준비하는 가맹본부가 1년 미만 준비하는 가맹본부에 비해 생존율이 더 높게 나타났으며, 미국의 경우, 가맹본부는 가맹사업을 개시하기 전 평균 7.6년간 가맹사업을 준비하는 것으로 나타났다[46].

가맹사업 개시 전 중요한 준비활동 중 하나가 직영점 운영이다. ‘프랜차이즈 사업은 성공한 직영점포의 복제사업’이라고 불릴 만큼 가맹본부의 직영점 운영은 중요한 의미를 가진다. 특히 신생 가맹본부의 가맹사업 개시 전 직영점 운영은 더욱 중요하다. 신생 가맹본부의 경우, 가맹사업 개시 전 직영점 운영을 통하여 각종 다양한 시행착오를 거치면서 자신의 사업운영 프로세스를 안정화하고 이를 표준화·매뉴얼화할 수 있는 기회를 가질 수 있다. 직영점 운영을 통해 학습한 점포운영 노하우를 향후 가맹점주에게 전수해 줌으로써 가맹점주는 시행착오를 최소화하고 효율적으로 점포를 운영할 수 있다.

또한, 소비자의 브랜드 인지도를 높일 수 있게 됨으로써, 가맹점 창업희망자들에게 그 사업에 투자할 가치가 있음을 홍보할 수 있는 기회를 가질 수 있다. 직영점은 신규 가맹점주의 교육장소, 신제품 개발을 위한 R&D 장소, 신제품에 대한 소비자의 반응을 살펴보는 안테나숍 등의 역할도 한다. 미국의 대부분의 성공적인 신생 가맹본부들은 가맹사업을 시작하기 전에 몇 개의 직영점을 설립해 운영한다[46].

이같이 프랜차이즈 사업의 성공에 직영점 운영이 결정적 역할을 함에도 불구하고, 국내의 경우 직영점을 한 개도 운영해 보지 않은 채 가맹사업을 시작하는 가맹본부가 많은 실정이다. 또한, 직영점 운영의 중요성에 대한 가

맹본부 CEO들의 인식도 매우 낮은 편이어서, 가맹본부의 직영점 운영과 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 효과적인 직영점 운영전략을 수립하는 것은 매우 중요한 연구과제이다[2].

직영점 운영이 미치는 영향에 관한 기존 연구들을 살펴보면, Mitenko(1991), Fulop and Forward(1997), 김응수(2005)는 전체 점포수 중 직영점이 차지하는 비율이 높을수록 가맹점의 증가 및 가맹점 폐점률 감소에 긍정적인 영향을 미친다고 주장했고, 김응수(2005)는 이러한 직영점 비율이 가맹본부 생존에는 큰 영향을 미치지 않는다고 주장했다[6,35,42]. Holmberg and Morgan(2000)은 직영점수와 가맹점 폐점률 간에는 일정한 패턴이 없다고 보고했다[38]. 이처럼 대부분의 선행연구들은 가맹사업 개시 전후의 구분 없이, 전체 점포수에서 직영점이 차지하는 비율이 가맹점 증가나 폐점률, 가맹본부 생존에 미치는 영향에 초점을 맞추고 있어, 가맹본부의 성과에 영향을 미치는 직영점 운영요인과 영향요인 파악에 관한 연구는 매우 부족한 실정이다.

가맹본부의 성과에 영향을 주는 주요 직영점 운영요인으로는 직영점 수, 직영점 운영기간, 직영점의 규모, 직영점의 입지 등이 있다[35,42,46,48].

한편, 가맹본부의 직영점 운영요인 외에 가맹본부의 성과에 영향을 미치는 요인을 크게 효율성과 소비자에게 인식되는 인지적 정당성으로 구분할 수 있다[46,47]. 즉, 가맹본부의 직영점 운영을 통해, 실제 점포를 운영해 봄으로써 부족한 부분을 개선하고, 사업 시스템의 완성도를 높일 수 있다. 완성된 시스템을 가맹본부는 물론 가맹점 시스템에 적용시킴으로써, 효율성을 극대화할 수 있고, 결국 가맹본부 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

또한, 아직 가맹사업 전인 신생 가맹본부 브랜드의 제품이나 서비스를 체험해 보지 못한 소비자들로서는 언론·광고매체를 통한 홍보보다는 실제 직영점포를 방문해 제품·서비스를 직접 구매해 보는 것이 그 브랜드를 더 잘 인식하고 기억하는 방법이 된다. 직영점포가 대형상권에 대규모로 개설되어 오랜 기간 운영될수록 홍보효과는 커질 것이며, 소비자가 인식하는 신생 브랜드의 인지도, 즉 인지적 정당성을 높이는데 기여할 것이다 [46].

따라서, 가맹사업 전 직영점 운영요인이 가맹본부의 효율성과 인지적 정당성에 미치는 영향은 물론, 가맹본부의 성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여, 가맹본부의 직영점 운영에 대한 이론적 타당성과 전략적 시사점을 도출하는 것은 매우 중요한 연구과제이다.

본 연구는 가맹본부를 대상으로 가맹사업 전 직영점 운영요인이 가맹본부의 효율성과 인지적 정당성에 미치는 영향과 가맹본부의 성과에 미치는 영향을 찾는 것을

목적으로 한다. 이를 위해, 가맹사업 전 직영점 운영요인, 효율성, 인지적 정당성, 가맹본부 성과간의 인과관계를 도출하는 구조방정식 모형을 구축하고 가맹본부를 대상으로 설문조사와 실증분석을 수행하였다.

분석결과 연구모형의 타당성이 입증되었으며, 직영점 운영요인은 효율성과 인지적 정당성에, 그리고 효율성과 인지적 정당성은 가맹본부의 성과에 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

본 연구결과는 프랜차이즈 가맹본부의 가맹사업 전 직영점 운영요인의 중요성을 실증적으로 분석한 점에서 관련 후속 연구에 영향을 줄 것이며, 가맹본부 예비창업자나 경영진의 직영점 운영에 관한 의사결정에 유용한 전략적 시사점을 제공하여 프랜차이즈 산업의 발전에도 기여할 것으로 기대된다.

2. 이론적 배경

2.1 프랜차이즈 가맹본부의 가맹사업 전 직영점 운영활동의 의의

신생 가맹본부가 가맹사업을 시작하기 전에 오랫동안 준비하면 할수록, 생존 가능성은 더 높아진다[40]. 이러한 준비활동 중 중요한 부분을 차지하는 것이 직영점 운영이다.

직영점 운영은 신생 가맹본부 혹은 그 브랜드에 대한 소비자의 인지도를 높여주는 기능을 한다. 아직 가맹점이 없는 신생 가맹본부로서는 실제로 점포에서 소비자에게 제품과 서비스를 제공하는 직영점 운영활동을 통해 소비자의 브랜드 인지도를 높이고 향후 가맹사업을 성공적으로 전개할 수 있다.

가맹사업 개시 전에 직영점을 운영하면, 가맹본부는 실제 점포운영을 통해 시행착오를 거치며 구체적인 점포 운영과정을 표준화할 수 있고 이를 매뉴얼로 작성할 수 있다.

이밖에, 가맹사업 전 직영점 운영은 신생 가맹본부가 자신의 사업에 대해 확신을 가지고 있다는 신호를 예비창업자들에게 보내는 기능을 한다[46]. 가맹본부가 가맹점에 제공하는 프랜차이즈 시스템에는 제품과 서비스뿐만 아니라 점포운영방식, POS 등 회계관리시스템, 교육·훈련 등 사업 운영에 필요한 모든 것이 마치 하나의 ‘패키지’처럼 묶여 있는데, 이 시스템은 눈에 뚜렷하게 보이는 것이 아니다. 신생 가맹본부가 입지가 좋은 곳에 큰 규모의 직영점을 개설해 수익을 얻는다면, 가맹점 창업자들에게 이 시스템이 투자할만한 시스템이라는 것을

효과적으로 입증할 수 있을 것이다.

직영점 관련 연구동향을 살펴보면, 가맹사업 전 직영점 운영에 초점을 맞춘 연구는 거의 없는 실정이다. 대부분의 연구가 가맹사업 개시 전후에 관계없이 전체 점포수에서 직영점이 차지하는 비율에 초점을 맞추고 있다 [6,35,42,48]. Mitenko(1991), Fulop and Forward(1997)는 직영점 수가 많을수록 직영점 운영을 통해 가맹사업 성공에 필요한 가치 있는 경험을 제공받을 수 있고, 신제품·서비스의 시험마케팅 장소로 활용할 수 있기 때문에 가맹점 폐업률이 감소할 수 있다고 주장했다[35,42]. 이들의 연구는 가맹사업 전과 후를 포함한 모든 가맹본부 직영점에 대한 연구이지만, 이러한 설명은 가맹사업 전 가맹본부의 직영점에도 적용될 수 있다고 판단된다.

Ehrmann and Spranger(2007), Combs and Ketchen (2003)은 직영점과 가맹점의 장단점을 비교하면서 가맹본부의 수익이 극대화되는 직영점과 가맹점의 비율을 찾아내는데 주력했다. 이들은 모든 점포를 직영점 혹은 가맹점으로만 구성하기보다는 양자의 적절한 비율이 가맹본부의 수익을 극대화하며, 그 최적의 비율은 가맹본부의 가맹비, 로열티, 점포개설비용 등에 따라 다르다고 주장했다[32,26].

이처럼 선행 연구들은 직영점과 가맹점의 비율에 따라 가맹본부의 성과에 차이가 발생하는지를 규명하는데 초점을 맞춰 왔다. 그러나 가맹사업 전 직영점 운영의 효과에 관한 선행연구는 거의 없는 실정이다. 가맹사업 전에는 점포운영 노하우를 학습하는 효과와 브랜드 인지도를 높이는 효과가 극명하게 나타나지만, 가맹점이 존재하게 되면 이러한 효과는 가맹점에 의해서도 발생하게 될 것이다. 본 연구에서는 가맹사업 개시 전의 직영점만을 대상으로 함으로써 직영점이 가맹본부에 주는 효과를 보다 정확히 살펴보고자 한다.

2.2 프랜차이즈 산업과 정당성

가맹점이 없는 신생 가맹본부의 경우, 소비자, 언론 등 가맹본부 외부의 사회구성원들에게 가맹본부의 활동은 가맹본부 직영점의 활동에 의해 더 잘 홍보될 것이다. 직영점 운영기간이 길수록, 직영점 수가 많을수록, 도심 대형 상권에 대규모로 운영할수록, 소비자나 언론 등은 그 브랜드 혹은 가맹본부의 존재를 당연한 것으로 받아들이게 될 것이고 이는 가맹본부의 인지적 정당성을 높이는 데 기여할 것이다. 인지적 정당성이란 사회 구성원이 조직의 존재, 활동 등을 당연한 것으로 받아들이는 정도, 혹은 제품·서비스, 본사 조직, 본사 경영활동에 대한 일반 대중의 지식수준이라 정의할 수 있다[47,49].

사회학 분야에서 논의되고 있는 신제도이론(New

Institutional Theory)에 따르면 조직은 인지적 정당성을 높임으로써 조직 성과와 생존가능성을 높일 수 있다 [9,30,41]. 정당성은 조직의 활동과 목적이 사회적으로 제시되는 기준, 제도, 가치, 법 등에 부합하는가에 대한 객관적인 판단[44], 조직이 그들의 권력을 유지하고 행사할 수 있도록 일반 대중들이 인정하는 권위[45], 기업이 환경의 기대와 가치, 규범을 존중하고 따르고 있다는 일반 대중의 감정적이고 정서적인 측면의 인식[51] 등으로 정의된다.

정당성의 획득은 신생 조직으로 하여금 자원への 접근을 용이하게 하고, 고객을 더 많이 끌어들이며, 경쟁의 위협에 대처하고, 신뢰도를 높여 신생 조직의 생존 가능성을 높여준다[50,20,27,23].

Shepherd and Zacharakis(2003)는 정당성을 (1)인지적 정당성(Cognitive Legitimacy)과 (2)사회-정치적 정당성(Socio-Political Legitimacy)으로 세분하고, 이 중 인지적 정당성이 신생 기업의 성과에 미치는 영향을 분석했다 [49].

Shane and Foo(1999)는 기업의 정당성에 관한 논의들을 프랜차이즈 분야로 확대했다[47]. 이들은 신생 가맹본부도 제도 환경에 순응함으로써 정당성을 획득해야 생존 가능성을 높일 수 있다며, Shepherd and Zacharakis(2003)와 같이 정당성을 인지적 정당성과 사회-정치적 정당성으로 세분했다.

이들은 첫째, 신생 가맹본부가 가맹사업 기간이 길수록, 둘째, 총 점포수가 많을수록 조직 구성원들에게 자신의 역할을 숙지하도록 하고, 소비자들에게 새로운 브랜드의 등장을 알리며, 운영에 관한 표준 프로세스를 수립할 수 있기 때문에 인지적 정당성이 높아져 생존가능성이 커진다고 주장하였다[47]. 따라서 아직 가맹점이 없는 신생 가맹본부의 경우, 직영점 수가 많을수록 인지적 정당성이 높아진다고 할 수 있을 것이다. Shane and Spell(1998)은 점포수가 늘어날수록 브랜드 인지도와 광고효과가 증가한다고 지적했다[48]. 본 연구는 이들의 연구를 반영해, 가맹사업 개시 전 직영점 수가 늘어날수록 인지적 정당성이 높아지고, 인지적 정당성은 가맹본부의 성과에 영향을 미친다고 설명하고자 한다.

2.3 프랜차이즈 산업과 효율성

신생 가맹본부의 성과에 중요한 영향을 미치는 요인으로 인지적 정당성 외에 효율성도 고려되어야 할 것이다. 효율성은 일반적으로 투입 대비 산출로 정의되는데, 효율성의 정도는 다양한 투입, 산출 요소들을 어떻게 결합하느냐에 영향을 받는다.

가맹본부는 효율적인 운영을 통해 제품·서비스의 원

가를 낮춰 가격경쟁력을 높일 수 있고, 운영비용을 절감해 향후 장기적인 성장을 위한 투자자금을 축적할 수 있다. 이는 가맹본부로 하여금 경쟁우위를 확보함으로써 기업의 성과를 높일 수 있도록 해준다.

가맹사업 전 직영점 운영은 가맹본부로 하여금 체험을 통한 학습을 가능하게 해준다. 신생 가맹본부가 직영점 운영을 통해 점포운영 노하우를 축적하고 효율성을 높이는 과정은 체험학습에 관한 일련의 이론들을 통해 설명할 수 있다.

체험학습의 중요성을 강조하는 이론들로는 M. Polanyi의 ‘묵지이론(Tacit Knowledge Theory)’, M. Oakeshott의 ‘정보와 판단 이론’, J. Dewey의 ‘경험이론’ 등이 있다 [10,29]. C. Argyris와 D. Schon의 조직학습이론에서는 ‘실천을 통한 학습(learning-by-doing)’의 경험효과를 강조하면서, 조직 구성원들의 누적된 경험이 많을수록 효율적인 생산 능력이 제고된다고 제시하였다[15,7,8,4]. Wright가 개발한 학습곡선이론은 근로자들의 반복 작업을 통해 노동 효율성을 높일 수 있고, 새로운 공정개발과 제조방법의 개선을 이룰 수 있으며, 제품의 표준화를 달성할 수 있고, 규모의 경제 효과를 얻을 수 있다고 설명한다[1].

Shane and Spell(1998)은 점포수가 늘어날수록 학습곡선 효과가 커지고, 표준화된 운영이 가능하다고 지적했다. 가맹사업 전 가맹본부에게 점포수는 곧 직영점 수를 의미한다. 따라서 가맹사업 전 가맹본부는 직영점 수가 증가할수록 위의 효과를 본다고 설명할 수 있을 것이다 [48].

이러한 체험학습 관련 이론들과 학습곡선이론은 학습을 통해 달성하기 위한 궁극적인 목표 중 하나로 효율성을 제시하고 있다. Shane and Spell(1998)은 신생 프랜차이즈 기업 중 시스템의 효율성이 높은 기업은 이를 통해 운영비를 감축할 수 있고 축적한 내부자원으로 전국적인 광고를 할 수 있어 브랜드 평판을 높이고 모방장벽을 구축할 수 있어 기업의 성공가능성을 높일 수 있다고 주장하고 있다[48].

효율성은 투입과 산출의 구성요소에 따라 다양하게 측정될 수 있다. 일반적으로 투입은 인력투입 혹은 비용투입으로 구성되며 산출은 조직의 실적으로 구성된다.

본 연구는 인력투입 대비 실적, 즉 조직효율성을 측정하고자 한다. 프랜차이즈 기업의 경우 가맹사업을 준비하고 운영하는 과정에 투입되는 비용은 상당부분 인적자원에 대한 투자비용이기 때문이다. 또한 가맹점을 관리, 교육, 지원하는데 가장 중요한 자원은 슈퍼바이저, 매뉴바이저 등 본사의 인적자원이므로 이러한 인력투입 대비 실적을 측정하는 것이 가장 정확하고 편리할 것으로 판단된다. 이에 따라 본 연구는 응답자가 인지하는 가맹본

부 직원 1인당 가맹본부의 효율성 측정하고자 한다.

2.4 프랜차이즈 산업의 성과 측정

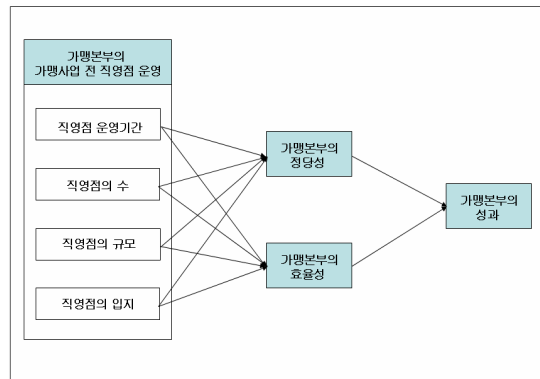
가맹사업은 가맹본부, 가맹점, 소비자 등 3개 행위주체의 상호관계에 의해 이루어진다. 따라서 기업, 소비자의 2개 행위주체로 이루어지는 일반 사업에 비해 훨씬 많은 변수와 복잡성을 가지고 있다. 그러나 이러한 가맹사업의 복합적인 측면을 모두 포괄해 성과변수를 설정한 연구는 많지 않다[37,39,47,48]. 주로 가맹점의 경영성과 [33,34,36,17,5,12,11]나 가맹점의 만족[3,21] 등과 같이 가맹점에 초점을 맞추고 있다. 본 연구는 가맹본부 자체의 성과에 초점을 맞추므로써 기존 연구 성과들을 보완하고 더욱 풍부하게 하는 효과를 가질 것이다. 아울러 프랜차이즈 사업은 복합적인 속성을 반영할 수 있도록 가맹본부의 재무적 성과뿐만 아니라 가맹점, 본사 직원, 소비자와의 관계도 모두 포괄하는 비재무적 성과도 측정하고자 한다. 일반 기업 역시 기업규모가 커지고 환경이 복잡해지면서 재무적 성과만으로는 기업성과를 제대로 평가할 수 없게 되어 비재무적인 성과에 대한 측정과 평가도 중시되고 있다[13,16].

성과측정 방법의 경우 중소기업을 대상으로 하는 연구에서는 재무적 성과든 비재무적 성과든 인식으로 측정하는 경우가 많다. 중소기업의 경우 재무적 지표가 불확실하거나 자료공개 의무가 없어 자료노출을 꺼리는 경우가 많아 대안적 방법으로 성과에 대한 주관적 만족치를 활용하는 경우가 많은 실정이다[14,28,43]. 기존연구들에서도 주관적 방법을 통해 측정된 성과와 객관적 성과자료를 상관관계가 매우 높은 것으로 입증되고 있다[28].

3. 연구모형 및 가설설정

3.1 연구모형

본 연구는 가맹본부의 가맹사업 전 직영점 운영활동을 독립변수로 설정하고 세부 변수로 직영점 운영기간, 직영점 수, 직영점 규모, 직영점 입지를 설정한다. 정당성과 효율성을 매개변수로 설정하고 정당성은 위 선행연구에서 논의한 인지적 정당성을 의미하는 것으로 정의한다. 가맹본부의 성과를 종속변수로 설정하고 성과는 가맹본부의 재무적 성과와 비재무적 성과를 모두 포괄하는 개념으로 정의한다. 이를 도식화하면 다음과 같다.



[그림 1] 연구모형

3.2 가설 설정

3.2.1 가맹본부의 가맹사업 전 직영점 운영활동이 가맹본부의 정당성에 미치는 영향

가맹사업 전 신생 가맹본부의 경우에는 아직 소비자들이 제품이나 서비스를 체험해 보지 못한 상태이기 때문에 언론·광고매체를 통한 홍보보다는 실제 직영점포를 방문해 제품·서비스를 직접 구매해 봄으로써 그 브랜드를 더 잘 인식하게 될 것이다. 이러한 인지도 상승은 가맹본부와 그 브랜드의 인지적 정당성을 높이는데 기여한다. 정당성을 매개변수로 설정해 조직성과에 미치는 효과를 분석하는 연구는 다수 이루어져 왔다[22,23]. 이러한 연구는 비영리조직을 대상으로 하는 경우가 많았으나, 정당성 개념은 영리기업에도 중요한 의미를 가진다[47].

가맹본부의 가맹사업 전 직영점 운영활동이 가맹본부의 인지적 정당성에 미치는 영향을 분석하기 위해 Shane(2005), Shane and Foo(1999), Shane and Spell(1998)의 연구를 활용하고자 한다[46-48].

가맹사업 전 직영점 ‘운영기간’이 길수록 소비자에게 노출될 기회가 많아져 인지도가 높아지므로 가맹본부의 인지적 정당성에 긍정적인 영향을 미친다고 가정할 수 있을 것이다. Shane and Foo(1999)는 신생 가맹본부의 가맹사업 기간이 길수록 가맹본부의 인지적 정당성이 높아진다고 지적했다[47]. 가맹사업 개시 전의 신생 가맹본부의 경우에는 직영점 운영기간이 길수록 인지적 정당성이 높아진다고 유추 적용할 수 있을 것이다.

가맹사업 전 ‘직영점의 수’가 많을수록 가맹본부의 인지적 정당성에 긍정적인 영향을 미친다고 가정할 수 있을 것이다. Shane and Spell(1998)은 점포수가 늘어날수록 브랜드 인지도와 광고효과가 증가한다고 지적했다 [48]. 가맹사업 전 가맹본부에게 점포수는 곧 직영점 수를 의미하므로 가맹사업 전 가맹본부는 직영점 수가 증

가할수록 인지도가 높아진다고 설명할 수 있을 것이다.

‘직영점의 규모’도 가맹본부의 인지적 정당성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 점포 규모가 클수록 간판 등 아웃테리어가 소비자 눈에 띄는 가능성이 높아진다. 가맹본부가 거액을 투자해 규모가 큰 직영점을 운영할수록, 소비자와 예비창업자는 이 브랜드가 거액을 투자해도 좋을 만큼 수익성이 좋은 브랜드라 생각할 가능성이 높을 것이다.

‘직영점의 입지’도 가맹본부의 인지적 정당성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 본 연구에서 ‘직영점의 입지’는 직영점의 상권과 입지를 모두 고려한다. 상권이 클수록, 수요층이 두텁고 유동인구가 많을수록, 그리고 가시성과 접근성이 좋을수록 소비자와 언론에 노출되는 빈도가 높아지고 유명 브랜드라는 인상을 주어 인지적 정당성을 높이는데 기여할 것이다. Shane(2005)은 직영점이 수요층이 두터운 지역에 입점할수록 소비자에게 널리 알릴 수 있다는 점에서 바람직하다고 설명했다[46]. 이는 가맹사업 전 직영점에도 마찬가지로 적용될 수 있을 것이다.

단, 직영점 운영이 가맹본부의 인지도를 높인다는 점에서 Shane and Foo(1999)의 인지적 정당성 개념을 활용하는 데에는 무리가 없지만, 직영점 운영이 가맹본부의 사회-정치적 정당성을 높인다고 보기는 어려운 만큼, 본 연구는 Shane and Foo(1999)의 연구에서 다른 정당성 중 인지적 정당성만을 적용한다. Shepherd and Zacharakis(2003) 역시 신생 기업의 경우 사회-정치적 정당성보다는 인지적 정당성이 더 중요하며, 인지적 정당성만을 연구 대상으로 삼고 있다[49]. 이상의 논의를 토대로 가설을 도출하면 다음과 같다.

- 가설 1: 가맹본부의 가맹사업 전 직영점 운영활동은 가맹본부의 정당성에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-1: 직영점 운영기간은 가맹본부의 정당성에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-2: 직영점의 수는 가맹본부의 정당성에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-3: 직영점의 규모는 가맹본부의 정당성에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 1-4: 직영점의 입지는 가맹본부의 정당성에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 가맹본부의 가맹사업 전 직영점 운영활동이 가맹본부의 효율성에 미치는 영향

체험학습 관련 이론, 학습곡선이론 등을 통해 가맹본

부의 가맹사업 전 직영점 운영활동은 체험학습과 반복 작업을 통해 시행착오를 줄이고 점포운영 노하우를 축적해 가맹본부의 효율성을 높일 수 있음을 알 수 있다. 신생 가맹본부의 직영점은 일종의 학습조직으로서, 가맹본부 전체의 효율성과 생산능력을 높이고 가맹본부로 하여금 수시로 변화하는 외부환경에 적응하고 끊임없는 혁신과 개혁을 통해 성과를 극대화할 수 있도록 해 줄 것이다.

직영점은 그 ‘운영기간’이 길수록 효율성을 더욱 높일 수 있을 것이라 가정할 수 있다. ‘학습곡선이론’에 따르면 복잡하고 어려운 과업일수록 오랜 기간 작업을 반복해야 학습의 성과가 나타나고 생산성이 높아지기 때문이다. 직영점 운영은 제품·서비스의 생산, 고객응대, 소비시장 조사, 원재료 수발주, 매장관리 등 복잡하고 다양한 성격의 업무를 모두 처리해야 하는 업무일 뿐만 아니라, 향후 가맹사업을 위해 점포운영 노하우를 축적하고 프로세스를 표준화, 매뉴얼화해야 하는 어려운 과업이다. 따라서 가맹사업 전에 직영점을 오랫동안 운영할수록 향후 발생할 가맹본부의 시행착오가 줄어들고 효율성이 높아질 것이다.

‘직영점의 수’가 많을수록, ‘직영점의 규모’가 클수록 효율성이 높아질 것이라는 설명도 가능하다. 직영점의 수가 많을수록, 점포운영이라는 체험학습에 참여하는 직원이 많아져 가맹본부 전체 차원에서 볼 때 학습효과와 효율성이 커질 것이다. ‘직영점의 규모’가 클수록 점포운영 업무가 어렵고 복잡할 것이기 때문에 보다 강도 높고 다양한 학습이 가능할 것이다. 직영점의 수가 많고, 규모가 클수록 광고, 물류 등에서 규모의 경제효과를 얻을 수 있다는 설명도 가능하다.

‘직영점의 입지’도 효율성에 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. 직영점이 수요층이 두텁고 유동인구가 많은 대형 상권에 입점할수록, 신제품에 대한 소비자 반응이나 매장 분위기에 대한 선호도, 타겟 고객층의 취향 등 보다 풍부한 시장정보 수집과 학습이 가능할 것이다. 이는 직영점의 학습효과와 가맹본부의 효율성을 높이는데 기여할 것이다.

매개변수로서 ‘가맹본부의 효율성’은 가맹본부의 인력 투입 대비 실적, 즉 조직효율성으로 정의하되, 정당성의 경우와 마찬가지로 ‘가맹사업 전 직영점 운영활동으로 인해 얻게 된 효율성’만을 의미하는 것으로 정의한다. 이상의 논의를 토대로 가설을 도출하면 다음과 같다.

- 가설 2: 가맹본부의 가맹사업 전 직영점 운영활동은 가맹본부의 효율성에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

- 가설 2-1: 직영점 운영기간은 가맹본부의 효율성에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-2: 직영점의 수는 가맹본부의 효율성에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-3: 직영점의 규모는 가맹본부의 효율성에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2-4: 직영점의 입지는 가맹본부의 효율성에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 가맹본부의 정당성과 효율성이 가맹본부의 성과에 미치는 영향

조직이 정당성을 획득하면 조직성과를 높일 수 있다. 신제도이론의 사회학적 관점에 따르면 신생 기업이 정당성을 획득하면 자원외의 접근이 용이하고, 고객을 더 많이 끌어들이 수 있으며, 경쟁의 위협에 대처하고, 신뢰도를 높여 생존 가능성과 성과를 높일 수 있다[50,49,20]. 이러한 논리는 프랜차이즈 기업의 경우에도 예외가 아닐 것이다.

기업이 효율성을 높일수록 기업의 성과도 높아진다. 기업의 효율적 경영은 제품·서비스의 가격경쟁력을 높이고, 경영비용 절감을 통한 신규투자 자금 확보를 가능하게 해준다. 이는 기업이 시장경쟁에서 살아남고 장기적으로 성장할 수 있도록 해준다.

본 연구는 가맹본부의 정당성과 효율성이 가맹본부의 성과에 미치는 영향을 측정함에 있어서, 재무적 성과와 비재무적 성과의 개념을 활용한다. 즉, 매출액증가율, 시장점유율, 가맹점증가율, 소비자만족도, 가맹점주 만족도, 직원 업무만족도를 설문문항으로 설정했다. 단, 재무제표상의 매출액 등 실측치를 묻는 대신, 경쟁업체, 즉 동종업계 내 가맹사업 업력이 비슷한 업체와 비교했을 때의 어떠한지 응답자의 인식을 묻는 방법을 택했다. 이상의 논의를 토대로 다음의 가설을 세울 수 있다.

- 가설 3-1: 프랜차이즈 가맹본부의 정당성은 가맹본부의 성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3-2: 프랜차이즈 가맹본부의 효율성은 가맹본부의 성과에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

4. 연구방법

4.1 연구변수의 조작적 정의

독립변수인 가맹본부의 가맹사업 전 직영점 운영은 ‘직영점 운영기간’, ‘직영점의 수’, ‘직영점의 규모’, ‘직영점의 입지’ 등 4개 변수로 세분한다.

가맹사업 전 ‘직영점 운영기간’, ‘직영점의 수’, ‘직영점의 규모’, ‘직영점의 입지’는 운영 연수나 점포 수, m² 등 실측치를 묻는 대신, 응답자의 경쟁업체, 즉 동종 업계 내 비슷한 가맹사업 업력을 가진 업체와 비교했을 때 어떠한지에 대한 응답자의 인식을 묻는 방법을 택했다. 그 이유는 아직 우리나라 프랜차이즈 업계에 가맹사업 전 직영점 운영이 충분히 보편화되어 있지 못하기 때문에 가맹사업 개시 전부터 개설해 운영하는 직영점의 운영기간, 수, 규모 등의 실측치를 사용하면 그 값들이 모두 미미해 원하는 결과를 도출하기 어려울 것으로 판단되었기 때문이다. 이재훈 외(2007) 역시 기업성과를 측정함에 있어서 경영자가 느끼는 최근 3년 동안의 타사 대비 전반적인 경쟁적 지위를 인식으로 측정하 바 있다[14].

‘가맹본부의 정당성’은 가맹본부의 인지적 정당성, 즉 ‘가맹본부의 존재, 활동이 사회 내에서 당연한 것으로 받아들여지는 정도’로 정의하고, 사회 내 소비자, 언론, 업계 종사자, 그리고 창업수요자들이 가맹본부의 브랜드, 제품·서비스, 본사조직, 경영활동에 대해 얼마나 잘 인식하고 있는지에 대한 응답자의 인식을 묻도록 하였다. 본 연구는 가맹본부 CEO와 임직원을 대상으로 설문조사를 실시하는 만큼, 응답자가 객관적인 근거에 기초해 응답할 수 있도록 설문을 구성했다. 즉, 정부, 언론사, 소비자단체, 프랜차이즈 관련 단체 등에서 시행하는 소비자만족도 혹은 브랜드평가 관련 수상 횟수, 언론기사의 보도 횟수 및 보도태도, 프랜차이즈협회 등 관련단체 가입 및 임원 역임 여부, 예비창업자의 가맹문의 및 계약 건수 등이 경쟁업체와 비교했을 때 어떠한지에 대해 답하도록 했다. 현재 설문 응답시점에서 가맹본부가 누리고 있는 정당성은 가맹사업 전 직영점 운영을 통해 얻게 된 부분 외에, 가맹사업 개시 후의 직영점 운영, 가맹점, 가맹본부의 홍보·마케팅 활동에 의해서도 얻게 된 것이기 때문에, 설문 문항에서는 가맹사업 개시 전 직영점 운영활동을 통해 얻어진 인지적 정당성에 대해서만 응답하도록 했다.

‘가맹본부의 효율성’은 가맹본부의 조직효율성, 즉 ‘가맹본부의 인력 투입 대비 산출’로 정의하고, 가맹본부 직원 1인당 총 점포수, 본사 매출액, 영업이익에 대해 응답자가 동종 업계 내 가맹사업 업력이 비슷한 업체들과 비교했을 때 어떠한 것으로 생각하는가를 묻도록 했다. 가맹본부의 효율성 역시 정당성과 마찬가지로 가맹사업 개시 전 직영점 운영활동을 통해 얻어진 효율성에 대해서만 응답하도록 했다.

‘가맹본부의 성과’는 ‘가맹본부가 달성하는 경영성과’로 정의하고, 재무적 성과와 비재무적 성과에 대해 응답자가 동종 업계 내 가맹사업 업력이 비슷한 업체들과 비교했을 때 어떠한 것으로 생각하는가를 문도록 했다. 각각의 측정항목은 1점(없다 혹은 전혀 그렇지 않다)에서 5점(매우 그렇다) 사이의 리커드(Likert) 척도를 사용하여 측정한다.

4.2 연구조사방법

본 연구는 2010년 2월 말 현재 공정거래위원회에 정보공개서가 등록되어 있는 가맹본부 중, 서울과 인천/경기 지역 가맹본부를 조사대상으로 선정했다. 총 450개의 가맹본부 표본을 추출해 2010년 3월 2일부터 6월 9일까지 설문지를 발송해 회수하거나 직접면담 및 전화인터뷰를 통해 설문조사를 실시했다. 가맹본부의 대표이사만이 응답하도록 하되, 부득이한 경우 회사 사정에 밝은 임원급 인사도 응답할 수 있도록 했다. 본 연구의 취지상, 무점포 사업으로 운영되는 브랜드의 가맹본부는 제외했다. 총 162개의 설문지가 회수되었고, 이 중 불성실한 응답지를 제외한 총 153개 설문지를 연구대상으로 선정해 분석했다.

5. 실증분석 및 가설검증

5.1 변수의 타당성 및 신뢰성 분석

본 연구는 변수의 타당성 검토를 위해 먼저 탐색적 요인분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석은 Varimax 회전을 하였으며, 주성분 분석(Principal Component Analysis) 방법을 사용하였다. 본 연구 모형은 여러 문항들을 통해서 측정된 다수의 잠재 변인들로 구성되어 있으며, 이와 같은 상황에서는 전체 모형을 한 번에 측정하기 보다는 전체 모형을 나누어서 모형의 타당성을 측정하는 것이 타당하기 때문에[24], [31], 외생변수들을 측정하는 문항들과 내생변수를 측정하는 문항들로 나누어서 요인분석을 실시하였다.

5.1.1 외생 변수의 수렴타당성 및 신뢰성

본 연구의 외생 변수 중 타당성 검증이 필요한 변수는 직영점 운영기간, 직영점 수, 직영점의 규모, 직영점의 입지이다. 요인분석 결과 타당성을 저해하는 입지 5번 문항은 삭제되었다. 절삭기준은 아이겐값 1을 사용하였고, 최종적으로 4개 변수의 설명력은 74.4%, 요인 적재값은 0.5 이상이었다(Kaiser-Meyer-Olkin 적합성 검증: 0.76,

Bartlett 구형성 검증: 1025.34(df=102), p=0.00). 각 요인은 최초 계획했던 요인구조와 동일하게 4개의 요인으로 나타남으로써, 전체 외생변수는 수렴타당성을 확보했음을 알 수 있다. 이어서 각 요인별로 신뢰성 분석을 실시하였다. 신뢰성 분석은 2개 이상의 설문문항으로 구성된 항목 간에 내적 일관성이 존재하는지를 확인하기 위해 사용되고 있는 크론바하 알파(Cronbach's α) 계수를 이용하여 측정하였다. 분석 결과 값은 0.6을 넘는 것으로 나타나 수용기준을 만족한 것으로 나타났다. 이에 대한 결과는 다음 표 1과 같다.

[표 1] 외생변수의 타당성 및 신뢰성 분석 결과

변수	항목	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	신뢰성 Cronbach's α
운영기간	기간 1	.942				0.885
	기간 2	.933				
	기간 3	.905				
직영점수	수 1		.954			0.914
	수 2		.939			
	수 3		.921			
규모	규모 1			.790		0.698
	규모 2			.782		
	규모 3			.761		
	규모 4			.682		
입지	입지 1				.872	0.740
	입지 2				.854	
	입지 3				.793	
	입지 4				.761	
Eigen Value		6.194	3.121	2.351	1.147	
설명비(%)		33.596	18.489	13.402	8.926	
누적 설명비(%)		33.596	52.085	65.487	74.413	

5.1.2 내생변수의 수렴타당성 및 신뢰성

본 연구의 내생 변수 중 타당성 검증이 필요한 변수는 정당성, 효율성, 성과로, 이에 대해 다음과 같이 탐색적 요인분석을 실시했다. 절삭기준은 아이겐값 1을 사용하였고, 최종적으로 3개 변수의 설명력은 72.4%, 요인 적재값은 0.5 이상이었다(Kaiser-Meyer-Olkin 적합성 검증: 0.821, Bartlett 구형성 검증: 1159.274(df=105), p=0.00). 전체 내생변수는 수렴타당성을 확보했음을 알 수 있다. 이어서 각 요인별로 크론바하 알파 계수를 이용하여 신뢰성 분석을 실시하였다. 분석 결과 값은 0.6을 넘는 것으로 나타나 수용기준을 만족한 것으로 나타났다. 이에 대한 결과는 다음 표 2와 같다.

[표 2] 내생변수의 타당성 및 신뢰성 분석 결과

변수	항목	요인1	요인2	요인3	신뢰성 Cronbach's α
정당성	정당성 1	.925			0.824
	정당성 2	.914			
	정당성 3	.866			
	정당성 4	.803			
효율성	효율성 1		.698		0.806
	효율성 2		.679		
	효율성 3		.603		
성과	성과 1			.847	0.844
	성과 2			.836	
	성과 3			.723	
	성과 4			.694	
	성과 5			.672	
	성과 6			.586	
Eigen Value		5.534	2.371	1.122	
설명비(%)		36.853	22.214	13.348	
누적 설명비(%)		36.853	59.067	72.415	

5.1.3 확인적 요인분석

탐색적 요인분석에 이어 AMOS 18.0을 이용해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis: CFA)을 수행하였다. 외생변수의 확인적 요인분석 결과, 모형적합도는 $\chi^2=47.149(df=32, p=0.00)$, GFI=0.911, AGFI=0.894, NFI=0.921, RMR=0.057로 적합도 지수가 모두 높았다. 내생변수의 확인적 요인분석 결과도 $\chi^2=62.548(df=42, p=0.000)$, GFI=0.920, AGFI=0.896, NFI=0.918, RMR=0.059로 적합도 지수가 모두 높았다.

5.2 연구모형의 가설검정

연구모형의 가설검정은 AMOS 18.0 프로그램을 이용한 구조방정식 모형 분석을 통해 실시하였다. 경로분석을 통해 가설로 설정한 기본모형을 검정한 결과, χ^2 검정 통계량은 317.416, 자유도는 211로 나타나 모형이 적합한 것으로 나타났다. GFI=0.920, AGFI=0.894, NFI=0.931, RMR=0.062로 나타났다. 연구 모형 및 가설 검정 결과는 아래의 표 3과 같다.

[표 3] 연구모형 가설 검증

가설		표준화 추정치	C.R.	p	채택 여부
H1	(1-1) 직영점 운영기간 →정당성	0.269	2.361	0.014	채택
	(1-2) 직영점 수 →정당성	-0.183	-1.464	0.149	기각
	(1-3) 직영점 규모→정당성	0.331	2.274	0.029	채택
	(1-4) 직영점 입지→정당성	0.336	2.376	0.023	채택

H2	(2-1) 직영점 운영기간 →효율성	0.349	3.519	***	채택
	(2-2) 직영점 수 →효율성	0.012	0.097	0.942	기각
	(2-3) 직영점 규모→효율성	0.362	2.689	0.010	채택
	(2-4) 직영점 입지→효율성	0.043	0.386	0.722	기각
H3	(3-1) 정당성 →성과	0.313	2.485	0.015	채택
	(3-2) 효율성 →성과	0.454	4.810	***	채택

※ ***는 0.001 이하

채택된 가설과 기각된 가설을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 직영점 운영기간, 직영점의 규모, 직영점의 입지는 가맹본부의 정당성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직영점의 수가 가맹본부의 정당성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설들은 기각되었다. 표준화 추정치 값을 살펴보면 정당성에 가장 큰 영향을 미치는 것은 직영점 입지였고, 이어 직영점 규모, 직영점 운영기간이었다. 둘째, 직영점 운영기간, 직영점의 규모는 효율성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직영점의 수, 직영점의 입지가 효율성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었다. 직영점의 규모가 직영점 운영기간보다 더 효율성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 가맹본부의 정당성과 효율성은 모두 가맹본부의 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 중 효율성이 정당성보다 가맹본부의 성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

5.3 연구의 시사점

본 연구가 시사하는 바는 크게 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째, 가맹본부의 성과를 높이기 위해서는 가맹사업을 개시하기 전에 직영점 운영활동을 성공적으로 수행해야 한다는 점이다. 프랜차이즈 가맹본부들은 반짝 유행 아이템이나 허위·과장 광고에 의존해 프랜차이즈 사업을 확장하려 하기보다는 사전 직영점 운영을 통해 가맹본부의 정당성과 효율성을 높임으로써 장기적인 생존과 성장을 추구해 나가야 할 것이다. 소상공인진흥원에서는 직영점포를 성공적으로 2개 이상 그리고 2호 점포를 1년 이상 운영한 사업자에게 프랜차이즈 사업화를 위한 자금 지원을 제공하고 있고, 최근 국회에서도 직영점을 운영하지 않은 가맹본부는 정보공개서 등록을 할 수 없도록 법령을 개정하는 방안이 논의되고 있다.

둘째, 직영점 운영활동도 전략적으로 수행해야 한다는 점이다. 여러 개 직영점을 운영하는 것보다, 가급적 규모가 큰 직영점포를 충분한 기간 동안 운영해본 후 가맹사업을 시작하는 것이 바람직할 것이다.

6. 결론 및 향후 연구과제

6.1 결론

본 연구에서 확인된 사항들은 다음과 같다. 첫째, 가맹본부의 직영점 운영활동 중 직영점의 운영기간, 규모, 입지는 가맹본부의 정당성에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가맹본부가 직영점을 오랜 기간 운영할수록, 직영점 규모가 클수록, 그리고 좋은 상권과 입지에 입점할수록 소비자, 언론 등의 인지도가 높아지고 사회 내 구성원들이 그 가맹본부의 존재를 당연한 것으로 받아들이는 정도가 높기 때문인 것으로 분석된다. 직영점의 수는 정당성에 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 가맹사업 개시 후의 경우 직영점 비율이 가맹본부의 생존에 큰 영향을 미치지 않는다는 연구와 유사한 결과를 도출하고 있다[47,6].

둘째, 가맹본부의 가맹사업 전 직영점 운영활동 중 직영점의 운영기간과 규모는 가맹본부의 효율성에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직영점의 운영기간과 관련하여, 이는 가맹사업을 개시하기 전에 직영점을 오랜 기간 운영함으로써 노하우를 축적하고 이를 표준화·매뉴얼화할 수 있다는 기존의 논의들을 입증하는 결과라 할 수 있다. 체험학습에 관한 이론, 학습곡선이론과도 일맥상통한다고 할 수 있다. 직영점 규모와 관련하여, 규모가 클수록 점포운영 업무가 복잡하고 다양한 상황에 처할 가능성이 높기 때문에 보다 강도 높고 다양한 학습이 이루어져 효율성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석된다. 규모가 클수록 매출과 수익이 커지고 광고, 물류 등에서 규모의 경제효과를 실현할 수 있기 때문에 효율성에 긍정적인 영향을 미친다는 분석도 가능한 것으로 판단된다.

직영점의 수와 입지는 효율성에 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 우리나라는 프랜차이즈 시스템을 제대로 갖춘 가맹본부가 많지 않아, 직영점 수가 증가하면 인건비, 관리감독 비용 등이 크게 늘어나 가맹본부 수익 증가 효과를 상쇄하기 때문인 것으로 분석된다. 직영점 입지는 우리나라의 상가들이 임대료가 너무 비싸 수요층이 두터운 지역이나 대형빌딩, 공공기관이 밀집한 지역의 직영점 입점을 통해 수익을 높이는 효과보다, 높은 점포 임대료로 인해 수익성이 저하되는 효과가 더 크기 때문인 것으로 보인다. 이러한 효과들이 복합적으로 작용하기 때문에 직영점의 수와 입지는 효율성에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석된다.

셋째, 가맹본부의 정당성과 효율성은 모두 가맹본부의 성과에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직이

정당성과 효율성을 획득해야 생존 가능성과 성과를 높일 수 있다는 신제도이론의 사회학적 관점과 여러 학습이론들이 프랜차이즈 기업에도 적용될 수 있음을 알 수 있다. 특히 효율성이 정당성보다는 가맹본부의 성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 가맹본부의 성과를 높이기 위해서는 효율적인 운영이 필수적임을 암시한다.

본 연구의 공헌은 이론적 공헌과 실무적 공헌으로 나누어 찾아볼 수 있다. 이론적 공헌으로는 첫째, 그동안 가맹사업 전 가맹본부의 직영점 운영활동을 다룬 연구가 전무한 상황에서 이를 처음으로 시도했다는 의미를 가진다고 할 것이다. 둘째, 정당성과 효율성이라는 2개의 매개변수를 설정해 사전 직영점 운영활동이 가맹본부의 성과에 미치는 영향을 보다 세밀히 분석했다는 의미를 가진다. 셋째, 기존 연구들과 달리 가맹본부 자체의 성과를 결과변수로 설정한 연구라는 점에서 그 의미를 찾을 수 있을 것이다.

실무적 공헌으로는 첫째, 가맹본부가 직영점 운영경험 없이 빠른 확장만을 추구하기보다는 사전 직영점 운영활동을 통해 가맹본부의 장기적인 성장을 위한 토대를 구축하는 것이 더 바람직하다는 점을 입증해 보였다. 둘째, 사전에 직영점을 얼마간, 어디에서, 어떻게 운영해야 하는지에 대한 보다 구체적인 가이드라인을 제공했다고 할 수 있다. 셋째, 가맹점 창업자들이 특히 신생 가맹본부를 선택함에 있어서는 사전 직영점 운영활동이 중요한 판단 기준임을 밝혔다는 점을 들 수 있다.

6.2 연구한계 및 향후 과제

본 연구는 몇 가지 한계와 향후 과제도 안고 있다. 첫째, 본 연구는 공정거래위원회가 프랜차이즈 산업에 대해 분류한 19개 대표업종 모두를 포괄해 다루었다. 각 업종의 특성이 서로 다른 만큼, 가맹사업 전 직영점 운영활동이 가맹본부의 성과에 미치는 영향도 각기 다를 것으로 추측된다. 향후 19개 업종을 각각 구분하여 연구하거나, 최소한 외식업, 소매업, 서비스업 등으로 구분하여 연구를 수행할 필요가 있을 것으로 판단된다.

둘째, 조사 대상을 현재 각 가맹본부의 CEO 혹은 임원들로 한정했기 때문에, 각 가맹본부(브랜드)에 대한 소비자와 언론, 가맹점주 등의 인지도 등에 대한 조사가 미흡한 것으로 판단된다. 향후 소비자단체, 언론인 등을 포함한 보다 포괄적인 조사가 필요할 것으로 보인다.

셋째, 가맹본부의 직영점 운영활동에 대한 세부 변수인 운영기간, 수, 규모, 입지 등은 모두 직영점 운영활동의 외형적 측면에 초점을 맞춘 변수라 할 수 있다. 향후 직영점 매니저의 운영 능력, 직영점 종업원들의 업무수행

능력, 제품과 서비스의 가격과 품질 등 직영점 운영활동의 내부적 측면도 모두 고려한 연구가 필요할 것으로 보인다.

넷째, 직영점 운영기간, 수, 규모 등 직영점 운영활동에 관한 모든 변수를 실측치가 아닌 경쟁업체와 비교했을 때의 응답자의 인식으로 물었다. 이는 가맹사업 전 직영점을 운영하는 가맹본부의 수가 적고, 직영점 운영기간, 직영점 수 등의 수치가 미미한 우리나라 프랜차이즈 업계의 현실을 반영한 선택이었다. 향후 가맹사업 전 직영점 운영활동이 보다 보편화된 후 실측치를 이용한 연구가 이루어지기를 기대한다.

마지막으로, 가맹사업을 개시하기 전 신생 가맹본부와 이미 다수의 가맹점을 거느린 성숙기의 가맹본부 간에는 직영점 운영활동이 미치는 영향이 다를 것으로 생각되는 만큼, 추후 가맹사업 개시 후의 직영점 운영활동이 미치는 영향에 대해 살펴보는 작업도 필요할 것으로 보인다.

참고 문헌

[1] 강규철, "학습곡선과 생산성에 관한 연구: 정유산업을 중심으로", 명지대학교 대학원, 박사학위논문, 1995.

[2] 강병오 · 김진수 · 이정희, "프랜차이즈 사업의 성공요인 분석을 통한 프랜차이즈 산업 육성정책 방안", 유통연구, 제14권, 제5호, pp. 153-184, 2010.

[3] 김근배, "프랜차이즈 본사의 경영능력과 가맹점 만족도에 관한 연구", 한국유통학회 학술대회 발표논문집, pp. 119-129, 1999.

[4] 김동환, "개인학습과 조직학습의 이론", 산업경영연구, 제22권, 제2호, pp. 183-202, 1999.

[5] 김소영, "외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과결정요인에 관한 연구", 전주대학교 대학원, 박사학위논문, 2003.

[6] 김응수, "프랜차이즈 기업의 생존 및 성장요인에 관한 연구", 광운대학교 대학원, 박사학위논문, 2005.

[7] 박윤호, "중소기업 학습조직 활동의 기반요인이 기업성과에 미치는 영향에 관한 탐색적인 연구", 한국로고스경영학회 학술발표대회 논문집, pp. 145-166, 2009.

[8] 배용태, "조직학습이 조직변화와 조직성과에 미치는 영향: 지방행정기관을 중심으로", 조선대학교 대학원, 박사학위논문, 2002.

[9] 안희남, "신 · 구 제도주의 비교연구", 현대사회와행정, 제12권, 제3호, pp. 1-41, 2002.

[10] 양미경, "교육과정 및 교수방법", 교육과학사, 경기도, 2008.

[11] 윤성욱 · 박성일, "프랜차이즈 가맹점의 창업정신이 경

영성과에 미치는 영향", 유통연구, 제13권, 제3호, pp. 101-126, 2008.

[12] 이선익, "외식 프랜차이즈 본부 지원이 가맹점의 신뢰, 관계결속, 몰입, 성과에 미치는 영향", 동아대학교 대학원, 박사학위논문, 2008.

[13] 이용기 · 전태유 · 안성훈, "신뢰와 관계학습이 가맹점의 장기지향성과 관계성과에 미치는 영향", 한국유통학회 학술대회 발표논문집, pp. 151-170, 2009.

[14] 이재훈 · 이정호 · 윤정현, "기업가정신과 조직화 · 조직문화와 성과간의 관련성에 관한 연구", 경영연구, 제22권, 제1호, 91-118, 2007.

[15] 이정빈, "지식경영활동이 경영성과에 미치는 영향", 경원대학교 대학원, 박사학위논문, 2006.

[16] 정승환, "호텔기업의 정보화가 서비스품질과 경영성과에 미치는 영향", 세종대학교 대학원, 박사학위논문, 2001.

[17] 정헌정, "국내진출 해외 프랜차이즈 가맹점의 경영성과 결정요인에 관한 연구: 외식산업을 중심으로", 경희대학교 대학원, 박사학위논문, 2000.

[18] 중소기업청, 프랜차이즈 실태조사, 11, 2006.

[19] 최일문, "조직 효율성의 결정요인에 관한 연구: 경기도 보건소를 중심으로", 서울시립대학교 대학원, 박사학위논문, 2006.

[20] 하연섭, "제도분석 이론과 쟁점", 다산출판사, 서울, 2004.

[21] 한규철, "외식 프랜차이즈 가맹점 만족의 영향요인에 관한 연구: 전략적 상황요인과 조직 결과의 관계", 세종대학교, 박사학위논문, 2007.

[22] 함규정, "조직간 연관관계와 조직의 전략적 선택이 조직정당성에 미치는 영향", 성균관대학교 박사학위논문, 2004.

[23] 현선해, "한국의 비영리 조직에서의 제도적 환경, 조직정당성, 그리고 조직성과에 관한 연구", 한일경상논집, 제19권, pp. 169-192, 2000.

[24] Bentler, Peter M. and Chih-Ping Chou, "Practical Issues in Structural Modeling", *Sociological Methods and Research*, Vol. 16, No. 1, pp. 78-117, 1987.

[25] Chandler, G. N. and S. H. Hanks, "Measuring the Performance of Emerging Business: A Validation Study", *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, No. 3, pp. 223-236, 1993.

[26] Combs, James G. and David J. Ketchen, Jr., "Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy?: A Meta-Analysis", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 443-465, 2003.

[27] Deephouse, D. L., "Does Isomorphism Legitimate?", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1204-1039, 1996.

- [28] Dess, G. G. and R. G. Jr. Robinson, "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measure: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 265-273, 1984.
- [29] Dewey, J., "Democracy and Education", 1916, 이홍우 (역), "민주주의와 교육, 교육과학사", 서울, 1987.
- [30] DiMaggio, Paul J., Powell, Walter W., "The New Institutionalism in Organizational Analysis", Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- [31] Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon, "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationship", *Journal of Marketing*, Vol. 61, No. 2, pp. 35-51, 1997.
- [32] Ehrmann, Thomas and Georg Spranger, "Franchisee versus Company Ownership-An Empirical Analysis of Franchisor Profit", *Economics and Management of Networks*, Part A, Part 1, pp.31-50, 2007.
- [33] Falbe, Cecilia M. and Daniel H. B. Welsh, "NAFTA and Franchising: A Comparison of Franchisor perceptions of Characteristics Associated with Franchisee Success and Failure in Canada, Mexico, and the United States", *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, pp. 151-171, 1998.
- [34] Fenwick, G.D and M. Strombom, "The Determinants of Franchisee Performance: An Empirical Investigation", *International Small Business Journal*, Vol. 16, No. 4, pp. 28-45, 1997.
- [35] Fulop, C. and J. Forward, "Insight into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspective", *The Service Industries Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 603-625, 1997.
- [36] Good, W, S., "Productivity in the Retail Grocery Trade", *Journal of Retailing*, pp. 81-97, Fall, 1984.
- [37] Hoffman, Richard C. and John F. Preble, "Franchising: Selecting A Strategy for Rapid Growth", *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 4, pp. 74-85, 1991.
- [38] Holmberg, S. and K. B. Morgan, "Franchise Failure: New Approach and Perspectives", *Society of Franchising Conference Proceedings*, International Society of Franchising, St. Paul, Minnesota, USA, 2000.
- [39] Hopkinson, G. C. and S. Hogarth-Scott, "Franchise Relationship Quality: Micro-Expectations", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No. 9, pp. 827-843, 1999.
- [40] Lafontaine, F., Shaw, K., "Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in the U.S. Market: Myth and Reality", *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 2, pp. 95-112, 1998.
- [41] Meyer, J., B. Rowan, "Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-363, 1977.
- [42] Mitenko, G., "A Methodology to Predict the Success of a Franchise", *Society of Franchising Conference Proceedings*, International Society of Franchising, St. Paul, Minnesota, USA, 1991.
- [43] Pearce, J. A. II., D. K. Robbins and R. B. Robinson, "The Impact of Grand Strategy and Planning Formality on Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 8, pp. 125-134, 1987.
- [44] Ruef, W. and Richard Scott, "A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, 1998.
- [45] Seligson, Mitchell A., "The Impact of Corruption on Regime Legitimacy: A Comparative Study of Four Latin American Countries", *Journal of Politics*, Vol. 64, No. 2, pp. 408-433, 2002.
- [46] Shane, Scott A., "From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company", London: PEARSON Prentice Hall, 2005.
- [47] Shane, Scott A. and Maw-Der Foo, "New Firm Survival: Institutional Explanations for New Franchisor Mortality", *Management Science*, Vol. 45, No. 2, pp. 142-159, 1999.
- [48] Shane, Scott A. and C. Spell, "Enhancing New Franchisor Survival: A Model and Empirical Test Proceedings", *International Society of Franchising*, St. Paul, Minnesota, USA, 1998.
- [49] Shepherd, Dean A., Zacharakis, Andrew, "A New Venture's Cognitive Legitimacy: An Assessment by Customers", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, No. 2, pp. 148-167, 2003.
- [50] Singh, J. V., Tucker, D. J., and House, R. J., "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, pp. 171-193, 1986.
- [51] Yoon, Youngmin, "Legitimacy, Public Relations, and Media Access: Proposing and Testing a Media Access Model", *Communication Research*, Vol. 32, No. 6, pp. 762-793, 2005.

강 병 오(Byung Oh Kang)

[정회원]



- 2006년 8월 : 중앙대학교 창업학과(석사)
- 2008년 3월 ~ 2010년 2월 : 중앙대학교 대학원 창업학과(박사 수료)
- 2002년 10월 ~ 현재 : (주)FC창업코리아 대표이사
- 2003년 ~ 현재 : (사)한국프랜차이즈협회자문위원

<관심분야>

프랜차이즈, 기업가정신, 청년창업

김 진 수(Jin Soo Kim)

[정회원]



- 1990년 12월 : 루이지애나 주립대학교 경영학 (박사)
- 1995년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 사회과학대학 상경학부 교수
- 2007년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 창업학과 박사과정 학과장
- 2008년 1월 ~ 현재 : (사)한국데이터베이스학회 회장

- 2008년 1월 ~ 현재 : 중소기업청 창업정책 자문위원

<관심분야>

기업가정신, 창업정책, 시니어창업, 기술창업
