

소셜 프랜차이즈 특성요인이 경영성과에 미치는 영향 연구: 가맹점 자율성의 매개효과를 중심으로

신요한 (중앙대 창업학과 박사수료)*

김진수 (중앙대 경영경제대학 경영학부 교수)**

국 문 요 약

사회적경제가 사회문제 해결의 대안 중 하나로 부상하면서 사회적경제의 규모화 방법론인 소셜 프랜차이즈에 대한 관심과 실험도 계속 증가하고 있다. 소셜 프랜차이즈의 성패는 가맹본부, 가맹점 구성원은 물론 서비스 대상인 수혜자나 지역 주민, 그리고 지역 내 이해관계자에게 미치는 파급력이 크지만 성공가능성을 높일 수 있는 방안에 대한 연구는 아직 미흡하다.

본 연구는 선행연구를 기반으로 소셜 프랜차이즈의 특성이 경영성과에 미치는 영향 분석을 통해 성공요인을 도출하고, 소셜 프랜차이즈의 차별점인 가맹점 자율성이 특성요인과 경영성과 사이에서 갖는 매개효과를 파악하고자 하였다. 사회적가치지향성, 사회적경제 경험, 지역 네트워크 활용, 고객지향성을 소셜 프랜차이즈의 경영성과에 영향을 미치는 특성 요인으로 도출하였으며, 가맹점 자율성을 매개변수로 설정하고 가맹점 구성원 대상 설문조사를 실시하여 영향력을 분석하였다.

연구를 통해 사회적경제 경험과 지역 네트워크 활용은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미치며, 사회적가치지향성, 지역 네트워크 활용, 고객지향성은 사회적 성과에 정(+)의 영향이 있음을 규명하였다. 또한 가맹점 자율성이 사회적경제 경험, 지역 네트워크 활용과 경제적 성과 사이에서, 지역 네트워크 활용과 사회적 성과 사이에서 매개 역할을 하는 결과를 제시하였다.

본 연구는 소셜 프랜차이즈를 대상으로 본격적인 실증연구를 진행한 첫 연구로서의 의미를 갖는다. 연구를 통해 향후 소셜 프랜차이즈에 대한 이론적 연구가 더욱 활성화 되고 소셜 프랜차이즈를 모색하거나 이미 운영중인 조직에게는 성과 창출을 위한 유용한 참고자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

핵심주제어: 소셜 프랜차이즈, 사회적기업, 사회적경제, 사회적 복제, 가맹점 자율성

1. 서론

전 세계적으로 질병과 빈곤, 만성실업과 주거 문제 등이 확산되고 환경오염이 가속화되는 가운데 정부와 NGO들은 이러한 도전에 맞서 분투하고 있다. 시장실패와 정부실패를 보완할 수 있는(전인 외, 2018) 대안으로 최근 몇 년간 지속적으로 사회적경제에 대한 학문적·정책적 관심이 커지고 있다(이용탁, 2019).

사회적경제란 자본주의 시장 경제가 발전하면서 나타난 다양한 사회문제에 대한 대안으로 등장한 개념(Global Social Economy Forum; 위키백과, 2021 재인용)으로 국내의 사회적경제는 짧은 제도화 기간 동안 괄목할 만한 성장을 이루었으며, 일자리 창출과 사회서비스 제공 측면에서 중요한 역할을 담당하고 있다(신요한·김진수, 2020). 그러나 사회적경제 조직들은 사회적 가치를 우선적으로 추구하는 본질적 특성으로 인해 지속가능성 확보나 성장의 측면에서 취약점을 노출하고

있으며, 정부지원 기반의 보호된 시장에서 사업을 영위하는 경우 제품·서비스 경쟁력이 약하고 고객 중심 마인드가 부족한 경우도 많다. 또한 경영진의 전문 경영역량 부족으로 효과적이고 체계적인 운영에도 어려움을 겪고 있다.

이러한 상황 속에서 사회적기업과 같은 사회적경제 조직들은 지속가능성을 위한 자원을 창출하고, 품질을 개선하며, 사회적 문제를 해결하려는 노력의 범위를 확대하기 위한 채널 전략으로서 비즈니스 형식 프랜차이즈 모델을 채택하고 있다(Cumberland & Litalien, 2018). 단순한 사회적경제 조직의 양적 증가보다 우수한 모델을 프랜차이즈 방식으로 확산하여 보다 많은 고용창출과 사회서비스를 확대(이용탁, 2015)하려는 접근이라 할 수 있다.

선진국과 신흥국 모두에서 증가하는 사회적 문제를 해결하기 위한 복제의 방식으로 소셜 프랜차이즈가 많은 관심을 끌면서 글로벌 무대에서 소셜 프랜차이즈에 대한 실험이 급증하고 있지만, 지식기반은 단편적으로 남아 있고 경험적이고

* 주저자, 중앙대 창업학과 박사 수료, shinddaro@nate.com

** 교신저자, 중앙대 경영경제대학 경영학부 교수, sunny@cau.ac.kr

· 투고일: 2021-05-10

· 1차 수정일: 2021-06-14

· 2차 수정일: 2021-06-25

· 게재확정일: 2021-06-27

실천적인 문헌에 대한 종합적인 검토는 이루어지지 않고 있다(Cumberland & Litalien, 2018).

공공영역에서도 소셜 프랜차이즈를 위한 지원사업을 펼치고 있으나 이론적 기반이 미약한 상태에서 현장의 다양한 문제를 해결하고 요구를 반영하는 실효성 있는 정책 추진은 미흡한 현실이다. 김정원·이성조(2013)는 “사회적경제 현장에서 소셜 프랜차이즈라는 개념이 논의되고 있지만, 그 개념을 올바르게 이해하지 못한 채 단순한 조직 방식으로 접근하거나 초기 사례가 경험했던 시행착오를 계속 반복하거나 단순히 착한 기업 정도로 인식하고 있다”며 국내 소셜 프랜차이즈의 상황을 진단하였으며, 이러한 관점은 여전히 유효한 것으로 보인다.

소셜 프랜차이즈의 성패는 가맹본부, 가맹점 직원은 물론 서비스의 대상인 수혜자 및 지역 주민, 그리고 지역사회 이해관계자들에게 상당한 과급력을 미치게 된다. 따라서 소셜 프랜차이즈의 부실화를 방지하고 성장과 지속가능성을 담보하기 위한 방법론을 제시하는 연구가 필요하나, 기존 연구들은 개념 연구 또는 사례 연구 중심으로 이루어졌으며, 경영성과에 영향을 미치는 요인에 대한 실증연구는 부족한 실정이다.

이에 본 연구는 소셜 프랜차이즈의 이론적 배경과 함께 소셜 프랜차이즈의 조직적 기반인 사회적경제의 고찰을 통해 소셜 프랜차이즈의 성공에 영향을 미치는 특성요인을 도출하고 실증 분석을 통해 경영성과에 미치는 영향을 규명해 보고자 한다. 더불어, 소셜 프랜차이즈의 중요 특징인 가맹점의 자율성이 가맹점의 특성요인과 경영성과 사이에서 미치는 영향도 함께 고찰해 보고자 한다.

연구를 통해 이론적으로는 소셜 프랜차이즈에 대한 이해의 폭을 넓히고 학문적 관심을 제고하여 이후 보다 심도있는 연구가 진행되기를 기대하며, 실무적 관점에서는 현재 소셜 프랜차이즈를 운영하고 있거나 향후 도입을 모색하는 조직에 유용한 참고자료가 되기를 기대한다.

II. 이론적 배경

2.1 사회적경제

2.1.1 사회적경제의 개념과 원칙

사회적경제라는 용어는 1830년 경 프랑스의 Dunoyer에 의해 처음으로 사용되었으며, 사회적경제를 정의하는 방식과 주장에는 학자에 따라 국가별로 다소 차이가 있다(이승용, 2016).

Wright(2012)는 “사회적경제는 이윤극대화의 시장규율이나 기술관료적 합리성의 국가규율에 종속되지 않고, 인간의 욕구를 직접 충족시키는 생산과 분배를 통제하는 경제활동”이라고 하였으며, 최유진(2017)은 “사회적경제에 관한 전형적 정의는 이익추구의 관점에서 정의하는 것으로 공익을 추구하는 정부 영역, 사익을 추구하는 시장 영역과 더불어 공익과 사익을 동시에 추구하는 부문이 존재하는데 이를 사회적경제로 정의”할 수 있다고 하였다. 이은선·석호원(2017)은 “사회적경제에 관한 개념은 학문적으로 합의되지 않았지만 공통적으로 사회적경제가 호혜와 연대를 바탕으로 사회적 가치를 창출하

는 경제적 활동임에 동의한다”고 하였다. 한국사회적기업진흥원(2021a)은 사회적경제란 “구성원간 협력과 자조를 바탕으로 재화 및 용역의 생산·판매를 통해 사회적 가치를 창출하는 민간의 모든 경제적 활동”으로 정의하고 있으며, 서울특별시 사회적경제지원센터(2021)는 사회적경제를 “자본주의 시장 경제가 발전하면서 나타난 불평등과 빈부격차, 환경파괴 등 다양한 사회문제에 대한 대안으로 등장한 개념으로 이윤의 극대화가 최고의 가치인 시장경제와 달리 사람의 가치를 우위에 두는 경제활동”으로 설명하고 있다.

이러한 개념들을 종합해 볼 때 사회적경제는 ‘민간과 공공의 영역 사이에서 사회적 가치를 창출하기 위한 특정 조직의 경제적 활동’으로 이해할 수 있을 것이다. 특정 조직이라 한 이유는 국내의 경우 사회적경제 조직을 규정하는 기본법은 아직 제정되지 않았지만, 일반적으로 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업의 4대 조직을 사회적경제 조직으로 보기 때문이다.

2.1.2 국내의 사회적경제 조직

국내의 사회적경제는 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등의 네 가지 영역을 중심으로 제도화가 이루어져 발전의 토대를 구축하였고, 각각의 영역은 법률적 근거와 관리 부처가 모두 다르지만, 사회의 혁신과 인간 중심의 경제체제 구축이라는 공통의 비전을 가지고 있다(최유진, 2017). 한국사회적기업진흥원(2021a)도 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업을 4대 사회적경제기업으로 소개하고 있다. 국내 사회적경제와 관련된 조직과 근거 법령은 아래의 <표 2>과 같다.

<표 2> 한국 사회적경제 조직의 유형 및 목적

구분	목적	근거	대상
사회적 기업	취약계층에 일자리와 사회 서비스의 제공, 지역사회에의 공헌	사회적기업 육성법	영업활동을 통해 사회적 목적을 추구하는 기업
협동 조합	협동조합활동촉진 및 사회통합, 국민경제 균형발전	협동조합 기본법	법에 근거하여 설립된 (사회적) 협동조합
마을 기업	지역경제활성화, 일자리 창출, 공동체 활성화	법적 근거 없음 (예산 사업)	지역단위 소규모 공동체(마을회, 지역 NPO 등)
자활 기업	기초생활수급자의 일자리 창출 및 탈빈곤 유도	국민기초생활 보장법(제18조)	기초생활수급자가 1/3 이상인 기업

출처: 송위진(2014), 백남욱(2020)에서 재구성

2.1.3 사회적경제의 발전과 한계

사회적경제는 1800년대 초 유럽과 미국에서 협동조합, 사회적기업, 상호부조조합, 커뮤니티비즈니스 형태로 나타났으며, 한반도에서는 1920년대 농민협동조합 도시빈민층의 두레조합 형태로 나타나 1960년대 시작된 신용협동조합 운동, 1980년대 생활협동조합 운동으로 발전하다가 1997년 외환위기 이후에 구조화된 실업문제, 고용불안, 심화되는 빈부격차, 쇠락하는 지역의 문제를 해결하기 위해 자활기업, 사회적기업, 마을기

업, 협동조합 등을 필두로 하는 사회적경제론이 높아졌다(Global Social Economy Forum; 위키백과, 2021 재인용).

유럽의 사회적경제는 시민사회가 주도하는 운동에서 출발하여 오랜기간 동안 사회적기업으로 제도화되는 발전 경로를 거쳐 온 반면, 한국은 처음부터 정부가 사회적기업의 제도화를 주도하고 여기에 시민사회와 사회적경제 진영이 참여하는 방식으로 전개되었다(이해진, 2015). 노대명(2007)은 국내의 사회적경제가 유럽과 같이 사회적경제 조직들이 다양하고 정체성이 구축된 상태에서 이루어진 것이 아니라, 정부의 주도로 이루어졌다는 점을 지적하였다.

김정원·이성조(2013)는 사회적경제 조직의 한계에 대해 “대부분의 사회적경제 조직들은 지역 단위로 작동하며, 시장도 지리적으로 제한적인데다 일반 기업과 비교해서 품질이나 마케팅 등 경쟁력에서 강점이 있다고 보기 어려워 재정 상황도 좋지 못하며, 주로 공공부문의 위탁사업이나 사회서비스 공급을 중심으로 경제활동을 하고 있는데 제한된 시장 탓에 성장의 한계에 부딪힐 수밖에 없고 지속가능성의 위협으로 이어지게 된다”고 진단하였다. 이처럼 기반이 취약한 사회적경제 조직들의 지속성과 성장 동력을 확보하기 위한 노력 중 기존 시장에서 검증된 사회적 비즈니스 모델을 복제(김현순·박주영, 2012)하여 확산함으로써 사회적 성과를 확대하려는 시도가 각처에서 등장하고 있다.

2.2. 사회적경제 조직의 구조적 성장전략

사회적기업가들이 당면한 주요 과제 중 하나는 사업을 확장하는 것이다(Volery & Hackl, 2010). 그러나 이러한 기업가들은 주어진 지역사회의 요구를 명확하게 이해하고 소셜 벤처 창업에 필요한 자본을 조달할 수 있더라도, 모든 중소기업이 직면하는 문제인 서비스 제공, 마케팅 및 책임 과제를 개발하거나 확장할 수 없는 경우가 많다(Zahra, et al., 2008).

Fleisch(2008)는 “한 프로젝트를 성공적으로 수행했다면 해당 조직은 반드시 자신의 좋은 성과를 다른 사람과 다른 지역으로 확산시켜야 한다는 생각이 있어야 하며, 이미 성공적이라고 증명된 것을 규모화(Scaling)하는 방식은 의미있는 일이다. 새로운 프로젝트를 만들어 내는데 소요되는 시간, 자원 그리고 역량이 부족하기 때문에 이미 증명된 것을 규모화하는 방법은 비용-효과적인 면에서 유용한 수단이며 동시에 더 큰 결과물도 만들어 낼 수 있다”고 하였다. 결과적으로 사회적기업가의 영향은 일반적으로 특정 지역으로 제한되기에 이니셔티브를 더 많은 지역으로 확장하고 더 많은 사람들이 제품·서비스로부터 혜택을 받을 수 있도록 지원할 수 있는 비즈니스 모델에 대한 관심이 증가하고 있다(Volery & Hackl, 2010).

Fleisch(2008)는 이러한 규모화의 방법론으로 복제를 제시하며, “복제는 성공한 프로젝트의 사회적 영향력을 높이기 위해 이를 다른 지역에서 실행하는 것으로 원래의 프로젝트와 동일한 결과물을 얻기 위한 목적을 가지며, 단순히 프로젝트를

복사하는 것이 아니라 아이디어와 접근 방법을 복제하는 것”이라고 강조하였다.

Wei-Skillern, et al.(2007), Kickul & Lyons(2016)은 사회적기업의 구조적 성장전략으로 전파, 지점화, 제휴, 소셜 프랜차이즈의 네 가지 방법을 제시하였다. 전파(Dissemination)는 사회적기업의 서비스와 지적재산(IP)을 세상에 널리 전파하는 것으로 물리적 확산이 아닌 워크숍, 화상회의, 시연회, 핸드북 등을 사용하는 방법이다. 지점화(Branching)는 본부 이외의 여러 지역에 본부 통제의 사무실을 개설하여 확장하는 방법으로 지적재산의 보호와 일관성 있는 서비스 품질 확보가 가능하다. 제휴(Affiliation)는 본부 외 여러 지역에서 사무실을 운영하되 경제적으로 독립하여 자율적으로 운영하는 방식이다. 소셜 프랜차이즈(Social Franchising)은 확산이 빠르고 지점화보다 비용이 적게 들고 브랜드와 품질에 대한 통제가 가능하며 상업 프랜차이즈에 비해 가맹비와 로열티가 더 저렴한 장점을 갖는다. Temple(2011)은 “프로젝트의 복제는 매우 느슨하게 통제되는 것으로부터 엄격하고 세밀하게 통제되는 것에 이르기까지 다양하게 걸쳐 있다”고 하면서 사회적 프로젝트 복제 방법론에 대해 아래와 같은 표를 통해 설명하고 있다.

<표 3> 사회적 복제의 스펙트럼

전파	사업 제휴	라이센싱	소셜 프랜차이즈	합작 투자	자회사
유연함			통제		
통제보다는 자율성 선호			자율성 보다 통제 선호		
단순한 모델			다면적이고 복잡한 모델		
개념 기반 비즈니스			보호가 필요한 브랜드와 미션		
저위험			실수가 심각한 결과를 초래할 수 있는 고위험 비즈니스		
소규모, 비공식적, 저비용			강력한 구조와 정책을 가진 검증된 비즈니스 모델		
상황에 의존적, 융통성 발휘 가능 구조			상당한 고객 인지도와 신뢰도를 가진 패키지		
스스로 자금 조성, 수입 창출해 운영			자금제공자, 투자자에게 운영상황 전반에 걸친 Impact 근거 필요		
독립적이며 맥락화된 조직: 이전과 학습이 쉽지 않은 교훈			정보의 정기적 공유와 모델 사례의 전수가능성에 대한 욕구		
규모의 경제 가능성 희박			활용할 수 있는 상당한 규모의 경제		

출처: Temple(2011)

Mavra(2011)는 사회적기업의 성장을 위해 사회적 복제가 필요하다고 하면서 방법론으로 소셜 프랜차이즈(Social Franchising), 소셜 라이선싱(Social Licensing), 협업/파트너십(Collaboration/Partnership)의 세 가지를 제시하였다. “소셜 프랜차이즈는 입증된 비즈니스 모델의 복제로 명확한 사회적 또는 환경적 편익이 사업목표나 이익분배 안에 포함되어야 하며, 소셜 라이선스는 복제라는 방식은 소셜 프랜차이즈와 동

일하나 사회적 프랜차이즈화보다 덜 규범적이며, 협업/파트너십은 두 개 이상의 조직이 특정 작업을 달성하기 위해 보완적인 자원을 모으는 계약"이라고 소개하면서 자선적 성격이 강한 조직은 소셜 라이선스를, 기업 생태계에서 복제를 하고자 할 경우는 소셜 프랜차이즈 방식이 더 나은 방식 Mavra(2011)임을 제시하였다. 이러한 소셜 복제의 방법들에 대해 Richardson & Berelowitz(2012)는 "소셜 프랜차이즈는 사회적 복제의 특정한 형태로 장·단점이 있지만, 일부 조직에서는 확장에 가장 효율적이고 효과적인 방법을 제공한다"고 하였다. 김정원·이성조(2013)는 "복제라는 행위는 다른 지역의 사회적경제 활동가들로 하여금 초기 비용과 실패의 위험을 줄이는데 도움을 줄 수 있지만 한국의 많은 사회적기업이나 자활기업 또는 마을기업들은 서로 연계하지 못한 채 스스로 사업 개발, 기술 습득, 재료 조달, 시장 개척을 하고 있어 이 과정에 프랜차이즈라는 방식이 개입된다면 비용을 크게 줄이고 실패 위험 또한 줄여줄 수 있다"고 하며 프랜차이즈 방식 도입의 필요성을 주장하였다. 전인·김기근·이윤재(2018)는 "소셜 프랜차이즈는 전파, 제휴에 비해서 높은 통제력과 더불어 법적적인 보호를 받을 수 있는 방식으로 사회적 영향을 유지할 수 있으며, 지점 소유에 비해서는 지역문제를 잘 해결할 수 있는 유연성을 가지며, 소셜 프랜차이즈를 적용할 경우 본부의 입장에서 빠르게 사회적 미션을 복제하고 사회적 영향을 확대할 수 있으며, 사업의 위험을 가맹점과 공유하고, 가맹점 형태로 운영됨에 따라 지역 커뮤니티의 일원으로 인정받을 수 있다"며 소셜 프랜차이즈의 장점을 설명하였다.

이와 같이 국내외의 다수의 학자들이 사회적경제 조직이 사회적 영향력을 확대할 수 있는 방법으로 사회적 복제, 특히 소셜 프랜차이즈의 적용이 효과적인 방법임을 주장하고 있다.

2.3 소셜 프랜차이즈

2.3.1 소셜 프랜차이즈의 개념

소셜 프랜차이즈는 최초의 사례로 평가받는 Sangini가 1994년 네팔에서 등장한 이후 그 사례가 보고되기 시작한 개념으로 역사가 짧은 탓에 경험이나 역할모델도 부족하고 개념에 대한 일관된 이해가 형성되기 어려운 상황이다(김정원·이성조, 2013). 아직 명확한 합의에 도달했다고 보기는 어렵지만 소셜 프랜차이즈의 핵심 요소를 중심으로 다음과 같은 정의들이 제시되고 있다.

Montagu(2002)는 소셜 프랜차이즈는 '프랜차이즈 방식을 사용하여 재정적 목표가 아닌 사회적 목표를 달성하려는 시도'라 하였고, Tracy & Jarvis(2007)는 "성공적인 사회개념의 개발자(가맹본부)가 검증된 시스템과 브랜드명을 사용하여 타인(가맹점)이 모델을 복제할 수 있도록 함으로써 사회적 이익을 달성하는 상업적 프랜차이즈를 각색한 것", Fleisch(2008)는 "비영리 부문에서 사회적 목적을 달성하기 위해 영리적 프랜차이즈의 기법을 응용한 것", Temple(2011)은 "더 큰 사회적 영향력을 위해 입증된 조직 모델을 복제하고 공유하는 상업

적 프랜차이즈 접근 방식을 사용하는 것", Sivakumar & Schoormans(2011)은 "사회적 목표를 달성하기 위해 상업적인 프랜차이즈 원칙을 사용하는 프랜차이즈 시스템", Bartilsson(2012)은 "이미 설립된 사회적기업이 동일한 사회적, 재정적 목표를 달성하고자 하는 다른 기업으로 지식을 이전하는 방법", Zafeiropoulou & Koufopoulos(2013)는 "사회적 영향이 큰 제품이나 서비스를 제공하는데 중점을 두고 표준화되고 테스트된 사회적 개념을 가진 사회적기업(가맹본부)과 가맹사업자로 구성된 상호조직 형식", Beckmann & Zeyen(2014)은 "사회적 영향을 높이기 위한 수단으로서의 프랜차이즈화", Asemota & Chahine(2017)은 "소셜 벤처기업이 서비스의 품질을 유지하면서 성공적으로 입증된 사회적 개념의 커버리지를 목표집단에 확장시킬 수 있는 과정"으로 정의하였다. 이용탁(2015, 2019)은 "프랜차이즈 시스템을 갖춘 사회적경제조직으로서 단순히 영리 추구만을 목적으로 하지 않고 사회적기업이 지속가능한 경영을 통해 수익과 더불어 사회적 가치와 양질의 일자리 창출을 도모하기 위한 방법", 전인 외(2018)는 "성공적인 사회적기업의 모델을 다른 지역과 맥락 속에 재생산함으로써 사회적 영향과 더불어 재무적 지속가능성을 확보하는 것", 광원준(2019)은 "성공인 비즈니스 모델을 가진 사회적기업이 가맹본부가 되어, 사회적기업의 창업을 준비하거나 현재 독립으로 사회적기업을 운영하고 있는 개인이나 단체들이 가맹사업자로서 그 비즈니스 모델을 사용할 수 있는 권리를 부여하고 지원을 제공하면서 형성되고 유지되는 관계", 신요한·김진수(2020)는 "사회적경제 조직을 중심으로 한 주체들이 핵심 목표인 사회적 목적 추구하고 지속가능성 확보를 위해 프랜차이즈 방식을 도입하여 운영하는 비즈니스 모델"로 정의하였다.

서구의 정의와 비교할 때 국내의 정의는 대체적으로 주체 측면에서는 사회적기업을 중심으로 한 사회적경제 조직으로 범위를 한정하고 있으며, 사회적 목적 달성과 함께 영리추구라는 상업적 측면도 함께 강조하고 있음을 알 수 있다. 어떠한 개념 정의를 따르든지 소셜 프랜차이즈의 핵심은 사회적 비즈니스 모델을 복제하고 이를 통해 성장을 꾀한다는 점이며(신요한·김진수, 2020), 주요 관심사는 빈곤에서 벗어나거나 사회 문제를 줄이거나 더 나아가 제거할 수 있는 기회를 사회의 특정 부문에 제공하는 것이다(Felstead, 1991; warraich, 2017). 즉, 사회적 가치 창출을 사명으로 하는 사회적기업이 자원의 제약을 극복하고 규모의 경제를 실현할 수 있는 단계까지 빠르고 안정적으로 성장하기 위한 전략으로 사용되는 것이다(Tracey & Jarvis 2007; 김현순·박주영, 2012).

2.3.2 소셜 프랜차이즈의 사례

소셜 프랜차이즈는 선진국의 경우, 사회적경제 조직들에서 사회적 가치창출과 확산을 위한 사회적 프로젝트들을 수행하기 위한 방향에서 많이 활성화되어 있는 상황이며, 개발도상국의 경우에는 경제적 빈곤탈출, 가족계획, 질병예방 등의 목

적으로 정부지원을 바탕으로 한 비영리조직들의 사회적 프로젝트의 일환으로 전개되고 있다(이용탁, 2019).

영국, 독일, 호주 등 많은 선진 시장에서 소셜 프랜차이즈가 괄목할 만한 성장을 보여 왔다(Bartilsson, 2012), ICSF(International Center for Social Franchising)는 프랑스 벨기에, 독일, 이탈리아, 아일랜드, 네덜란드, 폴란드, 스웨덴, 영국에서 110개의 소셜 프랜차이즈가 활동중이며, 소셜 프랜차이즈가 유럽에서 증가하고 있는 현상임을 보고하였다(warraich, 2017). 대표적인 예로 벨기에의 재활용과 에너지 절약 분야 소셜 프랜차이즈인 Komosie, 중고제품을 수거하여 필요한 부분을 재가공하여 고품질의 중고제품을 판매하는 De Kringwinkel, 에너지 소비를 줄이고자 하는 주택소유자들과 사업을 진행하는 Energiesnoeiers, 이태리의 호텔체인인 Le Mat, 스웨덴의 출조사 갱생시설인 Villa Vagen Ut!, 영국의 상이군인 돌봄사업인 Care and Share Associate(CASA), 독일의 슈퍼마켓 체인인 CAP Market 등이 있다(이용탁, 2019). Volery & Hackl(2010)은 독일의 시각장애인 일자리 창출 사업인 Dialogue in the Dark, 어린이 과학교실인 Science-Lab, 미국의 저시력자를 위한 안경사업인 VisionSpring을 사례로 제시하였다.

인도, 인도네시아, 말레이시아, 미얀마, 파키스탄, 필리핀, 베트남과 같은 신흥 시장에서는, 유네스코와 같은 초국가 단체, 정부 및 비영리 단체, 그리고 사회적 목표를 달성하기 위해 사회, 교육, 의료 및 농촌 개발 분야에서 활동하고 있는 민간 단체에 의해 소셜 프랜차이즈가 채택되어 왔다(Warraich, 2017). 대표적 예로는 파키스탄에서 정부의 지원을 받아 가족 계획 서비스와 제품을 저소득층에게 널리 보급하는 Green Star, 아시아와 아프리카 17개국에서 성 및 생식 의료 서비스를 제공하는 MSI(Marie Stopes International), 20년 이상 동안 개발도상국에서 소셜 프랜차이즈 모델을 사용해 온 세계적인 비영리 단체로 16,000개가 넘는 가맹점을 가지고 있으며, HIV/AIDS, 말라리아, 오염된 물, 산모 및 아동 건강 위협과 같은 문제에 집중하고 있는 PSI(Population Services International), 인도에서 유래해 학교 아이들을 위한 사회적, 재정적 훈련 프로그램을 확장하기 위해 103개국, 21,000개 이상의 사이트에서 운영되고 있는 Aflatoun 등이 있다(Cumberland & Litalien, 2018).

국내의 소셜 프랜차이즈 사례로 김정원·이성조(2013)는 돌봄 사회서비스를 제공하는 ㈜온케어, 친환경 세차 사회적기업인 ㈜두레마을, 취약계층 생산품과 친환경 상품을 판매하는 ㈜서로좋은가게를 소개하였으며, 이용탁(2019)은 노인대상 방문요양 등 일상생활서비스를 제공하는 사회적기업인 (사)안심생활을 추가하였다. 온케어, 두레마을, 서로좋은가게는 자활센터를 기반으로 시작한 사업으로, 현재 ㈜온케어, ㈜서로좋은가게는 프랜차이즈 방식 운영을 중단한 상태이다. 신요한·김진수(2020)는 사회적기업인 (재)아름다운 커피와 (주)비지팅엔젤스코리아, 사회적협동조합인 행복도시락, 카페오아시아, 한국주거복지 등을 추가로 보고하였다.

2.3.3 소셜 프랜차이즈의 특성

소셜 프랜차이즈의 특성은 상업적 프랜차이즈와의 차이점 비교를 통해 명확해 진다. Fleisch(2008), 전인 외(2018)는 “일반 프랜차이즈의 목표는 이익극대화에 있으나 소셜 프랜차이즈는 사회적 영향 극대화이며, 소셜 프랜차이즈의 경우 일반 소비자가 아닌 특수한 계층의 소비자가 목표시장이며, 외부 재무지원에 의존하는 등 추가적인 참여자가 존재하고 가맹점의 투자위험이 상대적으로 낮으며, 본사가 가맹점에 요구하는 가맹비나 로열티 수준이 일반 프랜차이즈에 비해 낮거나 없는 경우도 있다”고 하였다. Volery & Hackl(2010)은 양자의 차이를 기본 미션, 프랜차이즈 대상, 종사자 성향의 세 가지로 제시하면서 “기본 미션은 사회적가치 추구하고 이익 추구의 차이를 말하며 이로 인해 서비스 대상도 수혜자 대 고객으로 구분된다. 가맹점 대상은 사회적기업 대 개별 기업으로 다르며, 종사자 성향으로는 소셜 프랜차이즈 종사자들은 단지 ‘돈 벌기’보다는 ‘보살핌과 도움’에 더 신경을 쓴다”고 하였다. Zafeiropoulou & Koufopoulos(2014)는 소셜 프랜차이즈는 상업적 목적과 사회적 목적을 동시에 추구하며, 높은 수준의 자율성을 가지고 있고, 가맹점으로 사회적기업이나 비영리조직이, 가맹본부로는 공공기관, 사회적기업, 민간조직들도 참여할 수 있는 개방성을 특징으로 제시하였다. Crawford-Spencer(2015)는 상업적 프랜차이즈와의 차이점으로 사회적 목표의 우세, 약한 중앙 집중화, 시장 경쟁보다 협업 우선, 복잡한 이해관계자 참여를 들었다. 김정원·이성조(2013)는 “상업적 프랜차이즈의 목표는 이윤추구지만 소셜 프랜차이즈는 사회적 가치의 추구를 목표로 하며, 가맹본부가 추구하는 사회적 목적을 공유해야 하므로 유사한 성격의 조직을 가맹점으로 선택하고, 가맹본부와 가맹점 외에 기부자, 후원자, 자원봉사자, 공공기관, 투자자 등의 추가적 행위자가 존재하며, 사회적경제 조직들은 관리나 통제보다 자율에 더 익숙한 문화를 가지고 있으며, 정부의 위탁사업에 좀 더 초점을 두므로 가맹점의 재무적 위험이 크지 않다”고 양자의 차이점을 설명하였다.

연구 결과를 종합해 보면, 사회적 가치 추구, 사회적 목적, 사회적 영향 극대화 등으로 설명되는 ‘사회적가치지향성’이 소셜 프랜차이즈의 핵심 특성으로 강조되며, ‘지역사회 이해관계자의 참여’, ‘의사결정 권한 공유 및 참여적 특성’, ‘낮은 가맹점 위험’, ‘특수계층인 소비자’, ‘친절하고 헌신적인 직원 성향’, ‘높은 자율성, 약한 중앙 집중화’ 등이 특성으로 제시되고 있다.

이러한 요인들 중 소셜 프랜차이즈의 경제적, 사회적 성과에 중요한 영향을 미칠 것으로 예상되는 요인을 선정하여 영향 여부를 살펴보고자 한다. 특히, 가맹점의 높은 자율성은 가맹점의 독자적 판단으로 지역 내 구매, 채용, 판매 등 가맹점 상황과 지역 특성에 맞는 경영을 통해 긍정적 성과를 창출할 수도 있으나, 한편으로 가맹점이 가맹본부의 규정을 따르지 않고 독자적으로 행동하면서 제품·서비스의 품질이 저하되고 전체 브랜드의 평판과 신뢰도 하락으로 이어지는 등 프

랜चा이즈가 갖는 장점을 훼손할 수도 있다. 관리와 통제 기반의 표준화가 강조되는 상업적 프랜차이즈와 차별화되는 소셜 프랜차이즈 가맹점의 자율성이 경영성과에 미치는 영향을 파악하는 것은 소셜 프랜차이즈 운영과 관련한 의미있는 연구라 판단되어 가맹점 자율성이 경영성과에 미치는 영향을 같이 살펴보고자 한다.

2.4. 소셜 프랜차이즈의 성공요인

전술한 소셜 프랜차이즈의 특성 요인 중 경영성과에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 선행연구에서 제시된 소셜 프랜차이즈의 성공요인을 살펴보았다.

Tracey & Jarvis(2007)은 소셜 프랜차이즈의 성공요인으로 강한 비즈니스 모델, 사업경험을 가진 가맹점주, 가맹본부와 가맹점 간 미션 부여 인센티브 구조, 소셜과 비즈니스 관점 간 명확한 구분을 제시하였으며, Richardson & Berelowitz(2012)는 비즈니스 모델의 구축과 검증, 건설한 사업 경험, 특정 분야에서의 사회적 영향력 추구, 취약계층 고용 시 고용지원프로그램, 가맹점주와의 의사소통, 수입의 다변화, 투명한 프랜차이즈 계약을 강조하였으며, Bartilsson(2012)은 입증된 비즈니스 모델, 제품과 서비스의 질, 성장을 추구하는 역량, 신중한 가맹점 선택, 일치된 가치관, 재무적 자원의 접근 가능성, 사회적 미션의 유지 등을 제시하고 있다.

김현순·박주영(2012)은 가맹점주의 기업이 정신, 유사한 업무 경험, 가맹점주의 교육수준과 자본, 사업에의 직접참여 정도를 제시하였으며, 이강원 외(2012)는 건강한 프로젝트 컨셉, 인적 역량, 충분한 시장잠재력, 펀딩, 검증된 서비스 품질, 시스템의 넓은 수용도, 지속적 평가를 제시하였다. 신요한·김진수(2020)는 소셜 프랜차이즈 성공요인을 비즈니스 역량, 인적 역량, 사회적 역량으로 구분하여 비즈니스 역량으로는 비즈니스 모델, 제품·서비스 질, 프랜차이즈 시스템, 브랜드 경쟁력을 제시하였으며, 인적 역량으로는 가맹본부와 가맹점 구성원 역량, 사회적 역량으로는 사회적 목적 추구성, 제 3의 이해관계자 지원을 제시하였다. 성공요인들은 소셜 프랜차이즈가 갖는 ‘사회가치 추구’라는 내용과 ‘프랜차이즈’라는 형식을 반영하여 사회적 요인과 비즈니스적 요인이 결합되어 있으며, 주로 비즈니스적 관점에서의 요인을 제시하고 있다. 이상 논의된 소셜 프랜차이즈 특성과 성공요인을 정리해 보면 <표 4>과 같다.

<표 4> 소셜 프랜차이즈의 특성과 성공요인 요약

연구자	특성	연구자	성공요인
Fleisch (2008), 전안·김기근·이윤재 (2018)	사회적 영향 극대화 특수 계층 소비자 외부 재무지원 등 추가 참여자 존재 가맹점 투자위험 낮음 가맹비, 수수료 없거나 낮음	Tracey & Jarvis (2007)	강한 비즈니스 모델 사업 경험을 가진 가맹점주 가맹본부와 가맹점간 인센티브 구조 소셜과 비즈니스 관점간 명확한 구분

Volery & Hackl (2010)	사회적 가치 추구 사회적기업이 가맹점 직원 성향이 '보살핌과 도움' 중심	Richardson & Berelowitz (2012)	비즈니스 모델의 구축과 검증 건설한 사업 경험 특정 분야에서의 사회적 영향력 추구 취약계층 고용시 고용지원프로그램 가맹점주와 의사소통 수입의 다변화 투명한 가맹계약
Zafeiropoulou & Koufopoulos (2014)	상업적 & 사회적 목적 동시 추구, 높은 수준의 자율성 가맹점으로 사회적기업이나 비영리조직이 참여 가맹본부로 공공기관, 사회적기업, 민간조직도 참여할 수 있는 개방성	Bartilsson (2012)	입증된 비즈니스 모델 제품과 서비스의 질 성장을 추구하는 역량 신중한 가맹점 선택 일치된 가치관 재무적 자원의 접근 가능성 사회적 미션의 유지
Crawford-Spencer (2015)	사회적 목표의 우세 약한 중앙 집중화 시장 경쟁보다 협업 우선 복잡한 이해관계자 참여	김현순·박주영 (2012)	가맹점주의 기업이 정신 유사한 업무 경험 가맹점주의 교육수준과 자본 사업에의 직접 참여 정도
Warraich (2017)	사회적 이익에 초점 고객이 제품·서비스 비용 미지불 제3의 기업 등 기부자 존재 수수료, 로열티 없는 경우 많음 상품보다 사회적 서비스를 주로 취급 사회적 발달감 높은 지역에서 사업전개 브랜드 중요도 낮음 사회적 약자 고객	이강원 외(2012)	건강한 프로젝트 컨셉 인적 역량 충분한 시장잠재력 펀딩 검증된 서비스 품질 시스템의 넓은 수용도 지속적 평가
김정원·이성조 (2013)	사회적 가치 추구 가맹본부와 유사한 조직기부자, 투자자, 봉사자 등 존재 관리, 통제보다 자율에 익숙 정부수탁사업 위주로 가맹점 위험 적음 적은 수수료	신요한·김진수 (2020)	비즈니스 모델 제품·서비스 질 프랜차이즈 시스템 경쟁력 브랜드 경쟁력 가맹본부와 가맹점 구성원 역량 사회적 목적 추구성 제 3의 이해관계자 지원

출처: 선행연구를 참조하여 연구자 정리

앞서 제시된 소셜 프랜차이즈 특성요인 중 공통적으로 제시되는 핵심 내용인 ‘사회적 가치 추구’, ‘다양한 참여자의 존재’, ‘고객의 특수성’을 사회적가치지향성, 지역 네트워크의 활용, 고객지향성이라는 변수로 설정하여 경영성과에 미치는 영향력을 분석해 보고자 한다. 고객의 특수성은 소셜 프랜차이즈의 고객은 사회취약계층 등 특수계층이 많다는 것으로 이는 프랜차이즈의 일반적인 성공요인인 제품·서비스 품질보다 더 적극적으로 고객을 ‘보살피고 돕는’ 역할이 필요하다고 볼 수 있어 프랜차이즈에 요구되는 성공요인인 ‘고객지향성’을 변수로 선택하였다.

소셜 프랜차이즈 성공요인 탐색에서는 프랜차이즈 본연의 요소인 ‘가맹계약’, ‘비즈니스 모델’, ‘프랜차이즈 시스템’, ‘제품·서비스의 질’, ‘브랜드’가 공통적으로 제시되고 있으며, 인적 역량과 관련해서는 ‘유사 분야 사업 경험’이 반복적으로

제시되고 있다. 창업가의 창업 경험은 과거 창업과정을 통해 획득한 지식과 경험을 통한 학습이라는 측면에서 중요한 요인이라고 강조한 박상문·이미순(2019)이나 관련 산업에 대한 경험이 산업특성에 대한 이해 및 지식이 가능하게 하여 창업 기업에 유리하다고 강조한 김창봉·백남욱(2019)의 주장과 같이 소셜 프랜차이즈의 성공에도 관련 분야의 경험이 긍정적 영향을 미치는지 파악하는 것은 의미있는 연구라 판단하여 변수로 설정하고자 한다.

2.4.1. 사회적가치지향성

사회적가치지향성은 소셜 프랜차이즈에 정체성을 부여하는 핵심 요소이다. Austin, et al.(2006)은 사회적기업가정신에 대해 논하면서 “사회적기업의 핵심은 사회적 가치를 창출하는 것으로 혁신을 기반으로 새로운 것을 창출하는 것”이라고 하였으며, Defourny & Nyssens(2010)는 “이익 분배보다는 지역 사회 또는 ‘사회적 가치’ 창출이라는 명백한 목표가 사회적기업가정신과 사회적기업의 핵심 사명”이라고 하였고, 이용탁(2019)은 사회적경제조직의 기업가들이 추구하는 사회적 미션은 사회적경제조직에 가장 중요한 요인으로 작용한다고 하였다. 한국사회적기업진흥원(2021b)은 사회적가치지표(SVI)를 공개하고 있는데 그 내용을 살펴보면, “사회적 가치란 경제적 회계가 측정할 수 없는 공공의 이익과 공동체 발전 등에 기여하는 가치를 의미하며, 사회적가치 실현은 공동체의 발전을 위한 ‘공익(Public interest)의 실현’을 의미한다”고 서술하고 있다.

사회가치지향성은 일반적으로 사회적기업가정신의 한 요소로 다루어진다. 사회적경제조직도 사업기회의 포착 및 시도 등 일반 창업기업이 필요로 하는 기업가정신과 사회적 가치를 창출하고자 하는 지향성이 동시에 요구(김덕호·정문기, 2017)되지만 프랜차이즈 방식을 택한 소셜 프랜차이즈 가맹점에는 기업가정신 보다는 사회적가치지향성의 영향력이 더 중요하다고 판단되어 사회적가치지향성을 중심으로 영향력을 탐색해 보고자 한다.

2.4.2 사회적경제 분야 경험

소셜 프랜차이즈의 일원이 된다는 것은 사회적 목적에 대한 가맹본부의 방향성에 동의하고 이를 실천하겠다는 의지의 표현이다. 상업적 프랜차이즈처럼 가맹점 모집광고를 통해 프랜차이즈에 참여했다기 보다 기존 유사 영역에서 활동하던 경험과 네트워크가 작용했을 가능성이 크며, 가맹점 운영 측면에서도 가맹본부의 지원과 관리 외에 가맹점주나 직원의 기존 경험이 성과에 미치는 영향이 클 것으로 예측된다.

국내 사회적기업의 50%는 사회적경제로부터 시작하였고, 사회적기업가의 28.7%는 사회적 노동자 출신이었으며, 19.1%는 시민운동그룹 출신들로 구성(이광우, 2009; 백남욱, 2020)되어 있는 것처럼 사회적경제 경험이 소셜 프랜차이즈의 일원이 되는 중요한 동기로 작용하고 경영성과에도 중요한 영향을

미칠 것으로 예상할 수 있다.

Sivakumar & Schoormans(2011)은 “많은 연구자들(Yang, et al, 2008; Wang & Altinay, 2008)은 가맹점 선택 과정에서 가장 중요한 요소가 일반적인 경영 지식과 이전 업무 경험이라는 것을 발견했으며, 소셜 프랜차이즈 가맹점은 지역 주민들의 요구를 충족시킬 수 있는 경험이 필요하다”고 하였다. 소셜 프랜차이즈와 불가분의 관계에 있는 사회적경제라는 생태계에서의 경험은 기업의 지속경영을 가능케 하고 사회적 가치를 추구하는 데 있어 매우 중요한 요인이 될 것이다(백남욱, 2020).

2.3.3 지역 네트워크 활용

소셜 프랜차이즈의 가맹점은 지역사회 문제 해결이 존재 목적인 경우가 많고 지역 내에서 일자리를 창출하기에 지역 내 다양한 이해관계자들과의 네트워킹을 통해 인적, 물적 자원을 동원하고 판로와 고객을 확보하는 것이 사업에 매우 중요한 요소이다.

정문수(2016)의 지적처럼, 사회적경제 실천의 주요 대상은 ‘지역’이다. Defourny & Nyssens(2008) 역시 “사회적경제는 지역사회 기반 시민사회의 협력적 실천과 민주성의 발현이 매우 중요하며 ‘지역성’은 사회적경제 조직체 간의 네트워크와 조화를 이룰 때 사회적경제 조직체의 지속가능성을 높인다”고 하였다. 사회적기업의 태생 속성상 네트워크는 성과결정의 역량요인 중에서도 중요하게 다루어져 왔다(Baron & Markman, 2000; 이양복·최항석, 2016). 사회적경제는 공공의 지원 및 개인이나 기관 단체의 후원이 전혀 없다면 존재하기 어려운 태생적 한계를 지니고 있으며, 사회적경제 조직에게 기획, 생산, 마케팅 및 판매, 사후 서비스, 고객관리 등 전체 비즈니스 과정 매 단계마다 외부의 지원은 매우 중요한 요소이고, 사회적경제는 모든 조건이 열악하기에 사회적 네트워킹이 중요하다(이승용, 2016). 소셜 프랜차이즈 가맹점주가 될 수 있는 사회적기업가 또한 좀 더 전문적이고 직업적인 경영 능력과 더불어 실행 가능한 경제주체로서 인정받기 위해서는 지역사회의 필요를 개발하고 지역의 자원들을 조직해야 하며, 그것과 관련한 다양한 이해를 조정해야 한다(정숙균·방희명, 2016). 이해관계자와의 협업의 이점은 파트너가 활용하는 자원과 지식의 통합에 있으며, 네트워크에 속해 있는 기업을 위한 광범위한 자원 포트폴리오의 개발로 이어질 수 있다(Yunus, et al., 2010).

2.3.4 고객지향성

사회적경제 조직들이 주로 활동하는 분야는 정부의 지원을 기반으로 유지되는 사회서비스 분야의 비중이 높는데 최근 정부의 복지서비스가 확대되면서 영리기업의 진출이 증가하고 있어 경쟁이 심화되는 추세이다. 노인이나 저소득 아동 등 취약계층인 고객인 사회서비스 분야에서 활동하는 소셜 프랜차이즈 가맹점에게는 단순한 서비스의 질을 유지하는 수준을

넘어서 고객의 입장에서 사고하고 행동하는 적극적인 자세가 필요하며, 이를 통해 경쟁력을 유지하며 지속가능성을 확보해야 한다.

고객지향성이란 ‘기업이 고객의 입장에서 사고하는 관점에서 기업 활동을 행하는 것을 의미하는 것’으로 기업의 마케팅 활동은 고객의 관점에서 인지되고 고객의 이익을 증진시키는 방향으로 나아가야 한다는 것이다(박성연·한지희, 2005). 고객지향성은 기업이 마케팅 활동에서 최종소비자인 고객의 요구와 만족을 위해 초점을 맞추고, 고객의 이익을 증진시키는 방향을 추구한다는 점에서(김옥란, 2007), 고객뿐만 아니라 목표 시장 경쟁자에 대한 개념까지 포함시키는 시장지향성과는 구분된다(이정운, 2017). 프랜차이즈에서 고객지향성은 프랜차이즈 기업과 가맹점으로 하여금 고객이 원하는 것을 파악하는데 시간을 투자하고, 특화된 서비스를 제공하려는 태도를 말하며, 이러한 태도는 프랜차이즈 본사와 가맹점의 문화로 정착할 수 있으며, 이를 통해 자원의 낭비를 최소화하고, 경쟁우위를 만들고 유지하도록 할 수 있다(한상호·박흥진, 2018).

고객지향성은 크게 두 가지 관점에서 바라볼 수 있는데 첫 번째는 개인적 특성으로 바라 보는 것으로 직무와 관련하여 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 직원의 성향 또는 경향이며, 두 번째는 조직 행동적 관점에서 조직문화와 연결하여 바라 보는 것인데 조직이 여러 관점에서 고객의 요구를 살펴보고 서비스에 대한 기대 품질을 강조하는 정도를 말한다(한상호·박흥진, 2018). 따라서 고객지향성을 높이기 위해서는 가맹본부와 가맹점주의 고객중심의 의사결정과 지속적인 관심 등 조직적인 노력과 함께 직원 개개인의 마인드 변화와 노력이 결합되어야 한다.

2.3.5 자율성

소셜 프랜차이즈 분야는 사회적경제 분야의 수평적 문화와 가맹본부의 약한 통제력이 결합되어 가맹점의 자율성이 상업적 프랜차이즈에 비해 높게 나타난다. 이러한 특성이 소셜 프랜차이즈 전체와 가맹점 개별 성과에 미치는 영향을 파악하는 것은 소셜 프랜차이즈의 성장과 지속가능성 확보에 큰 영향을 미칠 수 있기에 자율성의 영향력을 파악하는 것은 매우 중요하다고 하겠다.

자율성이란 ‘독립적으로 생각하고 행동할 권한이 특정대상으로부터 허용되고 부여되는 수준이 아닌 독립적인 행동에 대한 주체적인 의지’라 할 수 있다(박종혁·김태희, 2016).

Cochet, et al.(2007)은 프랜차이즈 산업에서 가맹점주의 자율성을 가맹점주의 권리를 바탕으로 가맹점을 운영하기 위하여 가맹점주가 소유하는 ‘기업가적인 자유’로 정의하였다(권후진, 2019). 가맹사업자는 가맹본부의 직원이 아니라 독립된 사업 파트너로서 고객관리, 매장관리, 원가관리, 종업원 관리 등 자신의 매장운영에 실질적으로 성과를 내기 위한 주체이므로(조시영, 2017), 일반 사업과 달리 프랜차이즈 가맹사업은 특정 영역에 있어서 가맹점 사업자의 자율성이 매우 중요한 요소

로 인식되고 있다(권후진, 2019).

Calantone & Gassenheimer(1991)는 유통경로 구성원이 자율성에 대한 욕구를 기본적으로 지니고 있다고 주장하였으며, 일부 선행연구에서는 가맹점주의 자율적 성향 혹은 가맹본부의 자율성 허용수준에 따라 관계에 대한 긍정적 태도 혹은 관계에 대한 만족을 불러오는 요소가 될 수 있음을 지적하고 있다(박종혁·김태희, 2016). Davies, et al.(2011)의 지적처럼 프랜차이즈 시스템에서 본부는 특정 표준화된 제도를 설립하여 가맹점에 대한 공통적인 관리를 원하나 가맹점은 이와는 반대로 자율성을 추구함으로써 양자 간에 목표불일치가 생길 수 있으므로 본부는 가맹점들과 목표 불일치로 인한 갈등이 생기지 않고 신뢰를 쌓아갈 수 있도록 신중해야 한다(정준호·김상덕·오세조, 2014).

2.3.6 경영성과

소셜 프랜차이즈의 성과 측정에도 사회적경제 관점과 프랜차이즈 관점의 요인들이 등장한다. 먼저 사회적경제 관점에서의 성과요소를 살펴보면, Defourny(2001)는 “사회적기업의 조직성과는 사회적 기업의 조직구조 특성상 경제적 목적인 이윤추구와 사회적 목적인 사회적 가치를 동시에 실현하는 정도로 조직성과가 나타난다”고 하였다. 사회적 기업은 자립기반 구축 관점에서 경제적 성과도 중요하지만 사회적기업 존재에 근간이 되는 지역사회에 대한 지원 및 고용창출 등의 사회적 성과도 중요하게 고려되어야 한다(이양복·최항석, 2016). 사회적기업의 경제적·사회적 두 가지 목적성 간 논쟁의 근거는 선의경영이론(good management theory)과 여유자원이론(slack resource theory)의 관점인데, 선의경영이론은 사회적 성과의 증대는 경제적 성과를 실현하는데 유익하다는 관점(Berman, et al., 1999, Ulman, 1985)인 반면에 여유자원이론은 사회적 성과의 실현은 경제적 성과에 의해 결정되어지는 속성을 갖기에 경제적 성과를 지속적으로 제고시키는 것이 결국 사회적 성과를 증대시키는 것이라는 관점(Preston & O'Bannon, 1997)이 여유자원이론이다(강병준·최준순, 2012). 사회적기업과 같은 사회적경제 조직은 양자 간의 우선순위를 어디에 두는지에 따라 서비스 모델, 사업기반, 유형 및 성과 등에 차이를 보일 수 있다(이양복·최항석, 2016).

사회적기업의 경영성과는 연구자에 따라 약간의 차이는 있으나 사회적 성과는 취약계층 고용(활), 이윤의 사회적 재투자, 지역사회 공헌으로, 경제적 성과는 매출액, 매출액 증가율, 영업이익, 당기순이익, 외부지원 자금확보액 등과 같은 요인으로 나타난다(이광우, 2009; 김문준, 2018).

프랜차이즈 분야에서는 경영성과를 매출과 고객만족도로 보는 관점이 일반적이다. 매출은 자기사업의 영위를 위한 가장 중요한 항목이며, 고객만족도는 고객이 꾸준히 증가하고 방문한 고객이 다시 점포를 찾을 때 충성고객으로 정착될 수 있기에 중요하다(김순진 외, 2006; 김창봉·조경란, 2020).

Niven(2002)은 가맹점의 경영성과를 재무적 관점에서는 매출

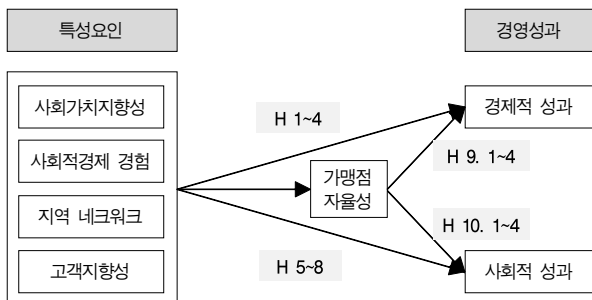
액, 영업이익, 투자수익, 자산활용, 원가절감으로 보았으며, 고객 관점에서는 고객만족, 신규고객 확보, 고객지속 보유, 브랜드 이미지 향상 및 유지, 신속한 고객 대응, 제품 다양성 등으로 보았다(김창봉·조경란, 2020).

본 연구에서는 소셜 프랜차이즈가 대표적 조직인 사회적 기업의 성과평가 방식을 준용하여 일자리 창출, 사회서비스 확대, 지역사회 기여 등의 사회적 성과와 매출, 이익, 시장 점유율 등의 경제적 성과를 성공의 척도로 보고 연구를 진행하고자 한다.

III. 연구의 모형 및 가설의 설정

3.1 연구모형

본 연구는 전술한 선행연구를 바탕으로 소셜 프랜차이즈 가맹점의 특성요인이 경영성파에 미치는 직접효과와 가맹점 특성요인과 경영성파 사이에서 가맹점 자율성이 갖는 간접효과를 분석하기 위해 다음과 같이 연구모형을 구성하였다.



통계변수: 정부의 인증/인가 여부
<그림 1> 연구모형

3.2 가설 설정

3.2.1 사회적가치지향성과 경영성파의 관계

김용태·박재환(2013)은 “사회적창업가는 헌신성과 소명감, 공익과 영리에 대한 균형감, 지역사회 개발의지 등의 사회적가치를 지향해야 된다”고 하면서, ‘사회적가치지향성’을 사회적창업가정신의 변수로 측정하였으며, 사회적가치지향성이 경제적 성과와 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 결과를 제시하였다. 김숙연(2016)의 연구에서는 사회적기업 가치인 공익가치, 윤리 가치, 경제 가치가 높은 기업일수록 사회적기업 성과와 양의 관련성을 보이는 것으로 나타났다. 사회적가치지향성이 사회적기업의 경제적·사회적 성과에 유의한 영향을 미치며(Sharir & Lerner, 2006), 사회적기업에 대한 태도에도 영향을 미친다는 연구 결과도 있다(이형재·류선호, 2012; 김덕호·정문기, 2017). 김기철·서병덕(2017)은 사회적기업 특성의 하위요인 중 하나로서 사회적 목적 추구활동을 설정하고 사회적목적 추구 수준이 높아지면 사회적·재무적 성과도 높아지는

결과를 제시하였다.

선행연구를 참고하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 소셜 프랜차이즈의 사회적가치지향성은 가맹점의 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 소셜 프랜차이즈의 사회적가치지향성은 가맹점의 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 사회적경제 경험과 경영성파의 관계

Tracey & Jarvis(2007)는 영국의 Aspire 사례 분석을 통해 비즈니스 또는 사회적기업 경험이 있는 프랜차이즈 업체 선정이 사회적기업의 성공에 중요한 요소임을 강조하였다. 김학실(2015)은 돌봄 사회적기업에 대한 사례연구를 통해 사회적기업가들이 과거 동일한 사업을 운영했던 경험으로 일자리 특성에 대한 이해도가 높고 인력 관리가 수월한 점이 성공요인으로 작용하였다”고 보고하였다. 이양복·최항석(2016)은 사회적기업의 사업 경험을 사회적기업에게 자립적 기반을 마련하는데 중요한 요소로 보았으며, 연구결과 사업수행 경험이 경제적 성과에 유의한 영향을 미치는 것을 규명하였으며, 이러한 결과를 통해 “기존 벤처기업이나 소규모 기업으로 다년간 사업을 하다가 사회적기업의 특성을 포함하는 기업으로의 전환을 고려할 수 있다”고 하였다. 백남욱(2020)은 사회적경제 경험이 경제적 성과에는 영향을 미치지 못하나 사회적 성과에는 정(+)의 영향을 미치는 결과를 제시하였다.

이러한 선행연구 결과를 바탕으로 사회적경제 경험에 대한 가설을 아래와 같이 수립하였다.

가설 2: 소셜 프랜차이즈 가맹점의 사회적경제 경험은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6: 소셜 프랜차이즈 가맹점의 사회적경제 경험은 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 지역 네트워크 활용과 경영성파의 관계

사회적기업의 성과에 네트워크의 형성이 중요하며 지역사회 내에 산재된 자원을 네트워크를 통해 어떻게 동원하느냐에 따라 성과가 결정(최석현 외, 2012)되는 것처럼 소셜 프랜차이즈 가맹점의 성공에도 지역사회 네트워크가 중요한 역할을 할 것으로 예측된다. 지역사회의 다양한 이해당사자들의 관계가 잘 형성되고 활성화될수록 미래에 대한 불확실성에 쉽게 대처할 수 있고, 필요한 자원을 동원하는데 용이할 수 있기 때문이다(김성기, 2011).

이광우(2009)는 국내 사회적기업 연구에서 사회적 네트워크가 공익적 성과에 긍정적 영향을 미친다는 결과를 보고하였다. 이재화·조상미(2015)는 사업기업의 네트워크 특성이 사회적, 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 연구 결과를 보

고하였다. 이양복·최항석(2016)의 연구에서 네트워크 다양성은 경제적 성과에 유의한 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었지만, 사회적 성과에는 오히려 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고하기도 하였다. 사회적경제 조직의 네트워크는 기업의 경영성과를 향상시키는 것으로 나타났지만 지나친 네트워크 규모나 빈도는 오히려 사회적기업 성과에 부정적인 영향을 줄 수도 있다(정숙균·방희명, 2016).

이러한 선행연구들의 결과를 참고하여 아래와 같은 가설을 수립하였다.

가설 3: 소셜 프랜차이즈 가맹점의 지역 네트워크 활용은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 7: 소셜 프랜차이즈 가맹점의 지역 네트워크 활용은 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4. 고객지향성과 경영성과의 관계

박성연·한지희(2005)는 종업원의 고객지향성이 재무성과와 고객만족에 정(+)의 효과가 있음을 실증하였으며, 한상호·박홍진(2018)은 고객지향성이 서비스 품질과 고객애정에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 결과를 도출하였다. 박동만(2012)의 연구에서도 고객지향성이 고객만족과 재무성과에 정(+)의 효과가 있음을 제시하였다. 김은성·리상섭(2019)은 “단일 가맹점을 운영하는 가맹점주는 자신감이나 자기확신 보다는 고객지향성이나 직원관리 등 대인관계 형성과 관련된 역량이 중요하다”고 하였다.

고객지향성은 사회서비스 업종이 많은 소셜 프랜차이즈 분야의 가맹점 경쟁력 측면에서 매우 중요한 요소라 할 수 있으며, 경영성과에 긍정적 영향을 미친다고 예측할 수 있다.

선행연구를 참고하여 아래와 같이 가설을 수립하였다.

가설 4: 소셜 프랜차이즈 가맹점의 고객지향성은 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 8: 소셜 프랜차이즈 가맹점의 고객지향성은 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.5 가맹점 특성요인과 경영성과 간의 관계에서 자율성의 매개효과

프랜차이즈에서 가맹점의 자율성이 경영성과에 미치는 영향에 대해서는 연구자별로 의견이 나뉘고 있다. 황의록·김의근(1999)은 가맹본부의 통제와 자율성 허용수준이 경영성과에 미치는 영향을 분석하여 통제는 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 자율성은 몰입을 매개로 성과에 간접적인 영향을 미치는 결과를 제시하였다. 김홍근(2015)은 프랜차이즈 매장관리자의 직무자율성이 높을수록 지각된 행통통제가 직무만족도에 미치는 정(+)의 효과가 증폭되는 결과를 통해 본사

및 점주는 일정한 가이드라인 안에서 점장에게 최대한의 직무자율성을 보장해 주는 것이 점장의 직무만족도를 높이고 매장의 성과를 높일 수 있다고 보고하였다. 박찬호·오석운(2018)의 연구에서는 경영성과에 대해서는 통제와 자율성이 높은 가맹점, 통제가 낮고 자율성이 높은 가맹점이 통제가 높고 자율성이 낮은 가맹점, 통제와 자율성이 낮은 가맹점보다 경영성과가 높게 나타났다. 그러나 박종혁·김태희(2016)는 외식프랜차이즈 가맹점주를 대상으로 한 연구에서 자율성은 본사와 가맹점주의 갈등을 심화시키는 부정적인 변수로 작용하며 관계만족에는 영향이 없음을 제시하였다.

자율성은 가맹점의 성과에 직접적 영향을 미치는 요인이기 보다 소셜 프랜차이즈의 특성요인에서 기인하는 요인으로 특성요인들과 경영성과와의 관계에서 간접적 영향을 미치는 변수라 판단하여 다음과 같이 매개효과 분석을 위한 가설을 수립하였다.

가설 9: 소셜 프랜차이즈의 특성요인이 경제적 성과에 미치는 영향을 자율성이 매개할 것이다.

- 9-1: 소셜 프랜차이즈의 사회가치지향성이 경제적 성과에 미치는 영향을 자율성이 매개할 것이다.
- 9-2: 소셜 프랜차이즈의 사회적경제 경험이 경제적 성과에 미치는 영향을 자율성이 매개할 것이다.
- 9-3: 소셜 프랜차이즈의 지역 네트워크 활용이 경제적 성과에 미치는 영향을 자율성이 매개할 것이다.
- 9-4: 소셜 프랜차이즈의 고객지향성이 경제적 성과에 미치는 영향을 자율성이 매개할 것이다.

가설10: 소셜 프랜차이즈 특성요인이 사회적 성과에 미치는 영향을 자율성이 매개할 것이다.

- 10-1: 소셜 프랜차이즈 사회가치지향성이 사회적 성과에 미치는 영향을 자율성이 매개할 것이다.
- 10-2: 소셜 프랜차이즈 사회적경제 경험이 사회적 성과에 미치는 영향을 자율성이 매개할 것이다.
- 10-3: 소셜 프랜차이즈 지역 네트워크 활용이 사회적 성과에 미치는 영향을 자율성이 매개할 것이다.
- 10-4: 소셜 프랜차이즈 고객지향성이 사회적 성과에 미치는 영향을 자율성이 매개할 것이다.

3.3 변수 측정 및 조작적 정의

선행연구와 가설에 근거하여 소셜 프랜차이즈 가맹점 구성원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문은 가맹본부가 사회적기업 인증이나 사회적협동조합 인가를 받았거나 사회적경제 조직을 가맹점으로 두고 가맹사업 형태의 사업을 진행하고 있는 기업 또는 기관을 대상으로 하였다.

설문은 독립변수인 사회적가치지향성, 사회적경제 경험, 지역네트워크 활용, 고객지향성과 매개변수인 자율성, 종속변수

인 경제적 성과, 사회적 성과 모두 4개의 항목으로 설문을 구성하였다.

설문조사를 위하여 소셜 프랜차이즈 가맹본부의 대표/이사장 등 최고경영자나 임원, 팀장급 간부를 통해 가맹점 대상으로 설문 협조를 요청하거나 가맹점에 직접 연락하여 설문 협조를 요청하였다. 설문은 우편, 메일, 모바일 설문 등의 방법을 사용하여 2021년 2월 15일부터 4월 5일까지 진행하였으며 6월 7일에서 6월 8일 사이에 추가 설문을 진행하여 회수한 213부 중 결측 값이 있거나 불성실한 응답 25부를 제외한 188부를 분석에 활용하였다. 분석에는 SPSS 25를 사용하였다.

설문구성 시 사회적가치지향성은 프랜차이즈의 속성상 가맹본부가 추구하는 가치가 프랜차이즈 전체를 지배하는 가치이므로 이 가치가 가맹점 성과에 미치는 영향을 파악하기 위해 가맹본부의 사회적가치지향성에 대해 답변하도록 하였고 나머지 변수들은 가맹점 입장에서 답하도록 가이드를 제시하였다. 선행연구를 바탕으로 한 변수의 조작적 정의와 측정지표는 <표 5>과 같다.

<표 5> 변수의 조작적 정의

변수의 정의	측정지표	선행연구
사회적가치지향성 개인이 아니라 공동체의 목적을 추구하고, 이익이 아니라 공익을 실천하려는 성향	공익, 영리의 균형 사회적 책임감 사회적 소명의식 문제의식과 비전	Sharir & Lerner(2006), 김덕호·정문기(2017), 전해선(2017), 백남욱(2020)
사회적경제 경험 창업이나 근무, 커뮤니티 활동에 참여, 중간조직·행정업무 참여, 관련 분야 전공 등 사회적경제 분야 관련 사전 경험	관련 조직 직접 근무 또는 창업 커뮤니티 운영 및 참여 중간조직 및 행정업무 참여 관련 분야 전공	Weerawardena & Sullivan(2001), 이승용(2016), 백남욱(2020)
지역 네트워크 활용 가맹점의 사업환경에 따라 생산성 및 경쟁력 유지를 위해 이해관계자와 효과적인 관계를 형성하여 지역사회의 지지 확보, 물적, 인적 자원을 적극적으로 동원하는 것	인맥, 네트워크의 조력 지역 기업, 금융 기관과의 협력 지자체 관계 이해관계자 정기적 관리	Sharir & Lerner(2006), 이승용(2016), 백남욱(2020)
고객지향성 고객의 욕구와 필요를 고객의 입장에서 이해하고, 이를 가장 잘 만족시킬 수 있는 방향으로 고객을 상대하려는 종사원들의 고객에 대한 접근 태도와 방향	고객문제 해결을 위한 체계 구축 고객에게 즐거움을 주기 위한 서비스 고객과의 친밀감 형성 노력 고객불편 사전 방지 노력	Liao & Chuang(2004), 이정운(2017), 한상호·박홍진(2018)
자율성 독립적으로 생각하고 행동할 권한이 특정 대상으로부터 허용되고 부여되는 것이 아닌 독립적인 행동에 대한 주체적인 의지	계약 내용 이외 업무 독립적 수행 영업방식 스스로 결정 가맹점 자체적 경영전략 수립 자율적 업무수행 선호	Dant & Gundlach(1998), 박종혁·김태희(2016), 권후진(2019)
경제적 성과 기업이 추구하는 본질적인 성과로서 기업을 유	지속적 매출 증가 수익목표 달성 경영자립도 향상	Liu, et al.(2015), 이승용(2016),

지, 발전시키기 위한 금전적인 성과와 경영자립 정도	시장에서 높은 점유율 확보	백남욱(2020)
사회적 성과 지역사회의 삶의 질의 향상 및 지역사회 공헌 등 다양한 공익적 성과를 달성하는 정도	취약계층 고용 증가 제품·서비스 취약 계층에게 제공 인적, 물적 사회서비스 제공 이윤을 사회 서비스나 종업원 복지에 재투자	Liu et al.(2015), 전해선(2017), 백남욱(2020)

IV. 실증 분석 결과

4.1 연구 표본의 일반적 특성

본 연구의 표본은 소셜 프랜차이즈 가맹점주 또는 직원이다. 응답자 188명 중 성별은 남성 46.3%, 여성 53.7%로 여성 비율이 높았으며, 연령대는 20대 6.4%, 30대 15.4%, 40대 23.4%, 50대 35.1%, 60대 17.6%, 70대 2.1%로 50대, 40대, 60대의 순으로 비율이 높았다.

학력은 고졸 이하 비율이 43.6%로 가장 높았으며, 이어 전문학사 25%, 학사 24.5%, 석사 4.8%, 박사 2.1%의 순이었다. 조직 내 직책은 실무 직원이 56.9%, 대표/사장/이사장 등 가맹점주 20.7%, 팀장 이상 관리자 16%, 임원 6.4% 순이었다. 연령 분포를 보면 60대 이상이 19.7%, 50대 이상으로 기준을 낮추면 54.8%에 달한다. 표본의 분포를 보면 소셜 프랜차이즈 가맹점들이 자활센터를 기반으로 한 급식, 돌봄, 세차 등 사회서비스 업종 종사자가 많아 고연령, 저학력 직원의 비율이 높게 나타나고 있다.

표본의 인구통계학적 특성은 <표 6>과 같다.

<표 6> 표본의 인구통계학적 특성

변인	구분	빈도수	비율(%)
성별	남성	87	46.3
	여성	101	53.7
연령	20대	12	6.4
	30대	29	15.4
	40대	44	23.4
	50대	66	35.1
	60대	33	17.6
	70대	4	2.1
학력	고졸 이하	82	43.6
	전문학사	47	25.0
	학사	46	24.5
	석사	9	4.8
	박사	4	2.1
직책	실무 직원	107	56.9
	팀장 이상 관리자	30	16.0
	임원	12	6.4
	대표/사장/이사장	39	20.7

응답한 가맹점의 조직 형태는 자활기업이 52.1%로 가장 높았고, 협동조합 19.1%, 비영리 단체 17.6%, 영리기업 6.9%, 마을기업 1.1% 순이었다. 국내 사회적경제 분야에서 프랜차이즈 가능성이 높은 조직 형태가 자활기업과 협동조합임을 보여주는 결과라 볼 수 있다. 사회적기업 인증을 받은 곳이 44.7%였고 사회적협동조합 인가를 받은 곳은 12.2%, 인증, 인가를 모두 받은 곳도 8.5%에 달했다. 그 외 사회적 미션이 정관에 명시된 곳이 5.3%, 그리고 모두 해당되지 않은 곳이 29.3%였다. 모두 해당되지 않는 조직들은 일반 영리기업 형태로 운영되는 가맹점으로 상업적 프랜차이즈 형태로 운영하다가 가맹본부가 사회적기업 인증을 받은 경우가 해당된다.

사업영역은 청소·세차 분야가 34%로 가장 높았으며, 노인·장애인·아동 등 돌봄사업이 19.7%, 급식 분야가 19.7%, 식음료 분야가 11.2%, 주거개선 8%, 제조 1.1%, 기타 6.4%의 순이었다. 사업장 소재지는 서울 24.3%, 경남 19.7%, 경기 18.6%의 순이었으며 제주는 한 곳도 없었다. 개인 단위 설문을 진행한 관계로 가맹점 내 응답 참여 정도에 따라 업종과 지역에 따른 편차가 나타나고 있다. 경남 지역의 청소·세차 사업장의 경우 정기교육 직후 설문을 진행해 응답률이 높았으며 이로 인해 타 업종과 지역 대비 비율이 높게 나타나고 있다. 사업체의 특성은 <표 7>와 같다.

<표 7> 사업체의 특성

변인	구분	빈도수	비율(%)
조직 형태	자활기업	98	52.1
	협동조합	36	19.1
	비영리단체	33	17.6
	영리기업	13	6.9
	마을기업	2	1.1
	기타	6	3.2
인증/인가 여부	사회적기업 인증	84	44.7
	사회적협동조합 인가	23	12.2
	인증/인가 모두	16	8.5
	사회적 미션 정관에 명시	10	5.3
	모두 해당없음	55	29.3
사업영역	청소·세차	64	34.0
	노인/아동/장애인 돌봄	37	19.7
	급식	37	19.7
	식음료	21	11.2
	주거개선	15	8.0
	제조	2	1.1
	기타	12	6.4
사업장 소재지	서울	44	23.4
	경남	37	19.7
	경기	35	18.6
	경북	17	9.0
	인천	16	8.5
	강원	13	6.9
	전북	8	4.3
	부산	6	3.2
	울산	3	1.6
	광주	2	1.1

충남	2	1.1
대구	1	0.5
대전	1	0.5
세종	1	0.5
전남	1	0.5
충북	1	0.5

응답자들이 속한 가맹점들의 창업 후 운영기간은 평균 6.6년, 가맹 이후 운영기간은 평균 4.6년, 전년도인 2020년 매출액 평균은 6.1억원, 가맹점 종업원 수는 평균 14.8명이었다. 직원 수 대비 매출액 규모가 크지 않아 직원들에 대한 처우가 높지 않음을 유추해 볼 수 있다.

4.2 탐색적 요인분석과 신뢰도 검증

프랜차이즈 가맹점의 특성요인과 성과요인에 대해 하위요인이 어떻게 분류되는지 파악하고자 요인분석을 실시하였다. 요인 추출 방법으로는 주성분분석을 실시하였고 베리맥스 회전을 하였다. 그 결과 28개 항목 중 사회적 성과의 네 번째 항목은 타당도를 저해하여 분석에서 제외하였고 총 27개 항목으로 요인분석을 실시하였다.

송지준(2013)에 따르면 주성분분석 결과 KMO값이 .90이상이면 상당히 좋고, 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택기준은 고유값(eigenvalue) 1.0이상, 요인적재치 .40, 공통성 .40을 기준으로 하므로 본 연구도 동일한 기준을 적용하여 타당도를 판단하였다.

KMO 측도는 .919로 나타났고, Bartlett의 구형성 검정 결과도 유의확률이 .000으로 나타나 요인분석 모형이 적합한 것으로 판단되었다. 누적분산이 81.946%로 나타나 구성된 7개 요인의 설명력이 높은 것으로 판단되었다.

각 요인별 구성된 항목의 내용을 바탕으로 요인1은 사회적 가치지향성, 요인2는 사회적경제 경험, 요인3은 지역 네트워크 활용, 요인4는 고객지향성, 요인5는 자율성, 요인6은 경제적 성과, 요인7은 사회적 성과로 명명하였다. 요인적재량은 모두 .50이상으로 나타나 측정도구의 타당도를 만족하였으며, 추가적인 항목 제외 및 조정 없이 분석을 진행하였다.

소셜 프랜차이즈 가맹점 특성의 하위 요인과 자율성, 경영 성과의 내적 일관성 검증을 위해 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도는 주로 크로바흐 알파(Cronbach's alpha) 계수를 산출하여 판단하는데 0.6이상이면 신뢰도가 양호한 것으로 판단한다. 신뢰도 분석 결과 사회적가치지향성 $\alpha=.921$, 사회적경제 경험 $\alpha=.925$, 지역 네트워크 활용 $\alpha=.902$, 고객지향성 $\alpha=.897$, 자율성 $\alpha=.917$, 경제적 성과 $\alpha=.933$, 사회적 성과 $\alpha=.899$ 으로 모든 변수의 신뢰도는 양호한 것으로 판단되었다.

<표 8> 주성분 분석 결과

요인	항목	요인 적재량	공통성	전체	누적 변량	Cronbach's α
사회적 가치 지향성	사회적가치지향성1	0.754	0.747	3.767	13.952	.921
	사회적가치지향성2	0.834	0.826			
	사회적가치지향성3	0.799	0.878			
	사회적가치지향성4	0.778	0.833			
사회적 경제 경험	사회적경제 경험1	0.828	0.816	3.734	27.783	.925
	사회적경제 경험2	0.748	0.857			
	사회적경제 경험3	0.719	0.827			
	사회적경제 경험4	0.748	0.788			
지역 네트워크 활용	지역 네트워크1	0.608	0.750	3.506	40.767	.902
	지역 네트워크2	0.721	0.821			
	지역 네트워크3	0.655	0.839			
	지역 네트워크4	0.598	0.753			
고객 지향성	고객지향성1	0.829	0.790	3.231	52.732	.897
	고객지향성2	0.850	0.755			
	고객지향성3	0.850	0.767			
	고객지향성4	0.898	0.867			
자율성	자율성1	0.654	0.786	3.013	63.890	.917
	자율성2	0.724	0.877			
	자율성3	0.747	0.836			
	자율성4	0.697	0.799			
경제적 성과	경제적 성과1	0.816	0.843	2.507	73.177	.933
	경제적 성과2	0.824	0.866			
	경제적 성과3	0.768	0.834			
	경제적 성과4	0.823	0.837			
사회적 성과	사회적 성과1	0.745	0.779	2.368	81.946	.899
	사회적 성과2	0.816	0.902			
	사회적 성과3	0.728	0.853			

4.3. 상관관계 분석

상관분석은 연속적인 속성을 가지는 변인들 간 상호연관성에 대한 분석을 가능하게 하며, 통계적 유의성을 검증해 주는 것으로 Pearson 상관계수는 두 연속형 변수간의 선형의 상관성(Linear Correlation)을 분석하는 것이며 상관계 정도는 0에서 ±1 사이로 나타내게 되며(-1.0 ≤ r ≤ +1.0), ±1에 가까울수록 상관관계는 높아지고 0에 가까울수록 낮아진다(Mukaka, 2012). 본 연구의 변수인 사회적가치지향성, 사회적경제 경험, 지역 네트워크 활용, 고객지향성, 자율성, 경제적 성과, 사회적 성과간 상관관계를 확인하기 위해 피어슨의 상관관계 분석(Pearson's correlation analysis)을 실시하였다. 변수들 간에 높은 선형관계가 존재하면 다중공선성(Multicollinearity) 문제가 발생할 수 있다. 보통 상관관계 값이 .80이하면 다중공선성에 문제가 없는 것으로 판단(Daoud, 2017)하는데 본 연구의 상관관계 값은 .217~.771로 나타나 다중공선성 문제가 없는 것으로 판단되었다.

<표 9> 상관관계 분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7
사회적가치 지향성	1						
사회적경제 경험	.611***	1					
지역 네트워크 활용	.700***	.719***	1				
고객지향성	.275***	.241***	.220**	1			
자율성	.663***	.683***	.771***	.255***	1		
경제적 성과	.408***	.596***	.603***	.217***	.604***	1	
사회적 성과	.498***	.497***	.563***	.352***	.560***	.675***	1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

4.4 가설 검증

4.4.1 가맹점 특성요인이 경영성과에 미치는 영향

가맹점 특성요인이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석(Multiple linear regression analysis)을 실시한 결과는 <표 10>와 같다. 가맹점이 사회적 기업 인증이나 사회적협동조합 인가를 받았는지의 여부가 독립변수인 사회적 특성에 미치는 영향을 통제하기 위해 정부의 인증·인가 여부를 통제변수로 반영하여 분석을 진행하였다.

분석 결과 경제적 성과에 미치는 영향에 대한 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=27.737, P<.001), 회귀모형의 설명력은 약 43.2%(수정된 R제곱은 41.7%)로 나타났다(R²=.432, adjR²=.417). 한편 Durbin-Watson통계량은 1.978로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor:VIF)도 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과 사회적가치지향성과 고객지향성은 경제적 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치지 못했으며, 사회적경제 경험(β=.368, P<.001), 지역 네트워크 활용(β=.396, P<.001)은 경제적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤다. 표준화 계수를 비교하면 지역 네트워크 활용(β=.396), 사회적경제 경험(β=.368) 순으로 경제적 성과에 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

다음으로 사회적 성과에 미치는 영향에 대한 분석 결과는 <표 10>과 같다. 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며(F=23.633, P<.001) 회귀모형의 설명력은 약 39.4%(수정된 R제곱은 37.7%)로 나타났다(R²=.394, adjR²=.377). Durbin-Watson통계량도 1.903으로 문제가 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수도 모두 10미만으로 나타나 양호한 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과 사회적가치지향성(β=.149, P<.10), 지역 네트워크 활용(β=.316, P<.001), 고객지향성(β=.219, P<.001)이 사회적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 표준화 계수를 비교하면 지역 네트워크

활용($\beta=.316$), 고객지향성($\beta=.219$), 사회적가치지향성($\beta=.149$) 순으로 사회적 성과에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 사회적경제 경험은 사회적 성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

4.4.2 가맹점 자율성의 매개효과 분석

가맹점 특성요인이 경제적, 사회적 성과에 영향을 미치는 데 있어 자율성의 매개효과를 검증하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제안한 위계적회귀분석(Hierarchical regression analysis)을 실시하였다. Baron & Kenny(1986)가 제안한 방법은 독립변수가 매개변수에 미치는 영향을 검증하는 1단계, 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증하는 2단계, 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증하는 3단계로 이루어지며, 1, 2단계가 모두 유의하여야 하고 3단계에서 매개변수와 종속변수간 유의성이 있어야 매개효과가 인정된다(노경섭, 2015).

먼저, 가맹점 특성요인이 경제적 성과에 미치는 영향에 대한 가맹점 자율성의 매개효과 검증을 위해 분석을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 1단계($F=67.549, P<.001$), 2단계($F=27.737, P<.001$), 3단계($F=26.045, P<.001$)에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, 회귀모형의 설명력은 1단계에서 65.0%(수정된 R제곱은 64.0%), 2단계 43.2%(수정된 R제곱은 41.7%), 3단계 46.3%(수정된 R제곱은 44.6%)으로 나타났다. 한편 Durbin-Watson 통계량은 1.963으로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수(Variance Inflation Factor:VIF)도 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성 검증 결과 1단계에서는 사회적가치지향성($\beta=.180, P<.01$), 사회적경제 경험($\beta=.214, P<.001$), 지역 네트워크 활용($\beta=.479, P<.001$)이 정(+)적으로 유의하게 나타났다. 즉, 사회적가치지향성, 사회적경제 경험, 지역 네트워크 활용이 높을수록 가맹점 자율성이 높아지는 것으로 검증되었다.

2단계에서는 사회적경제 경험($\beta=.368, P<.001$), 지역 네트워크 활용($\beta=.396, P<.001$)이 경제적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 3단계에서는 가맹점 자율성이 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고($\beta=.297, P<.001$) 사회적경제 경험($\beta=.368 \rightarrow .305$)과 지역 네트워크 활용($\beta=.396 \rightarrow .254$)이 경제적 성과에 미치는 영향이 2단계에서 보다 낮게 나타나 사회적경제 경험과 지역 네트워크 활용이 경제적 성과에 영향을 미치는 데 있어 가맹점 자율성이 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

한편, 3단계에서 사회적경제 경험($\beta=.305, P<.001$), 지역 네

트워크 활용($\beta=.254, P<.05$)은 경제적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 사회적경제 경험과 지역 네트워크 활용이 경제적 성과에 영향을 미치는 데 있어 가맹점 자율성은 부분매개 역할을 하는 것으로 분석되었다.

두 번째, 가맹점 특성요인이 사회적 성과에 미치는 영향에 대한 가맹점 자율성의 매개효과 검증을 위해 분석을 실시하였다. 그 결과 회귀모형은 1단계($F=67.549, P<.001$), 2단계($F=23.633, P<.001$), 3단계($F=21.018, P<.001$)에서 모두 통계적으로 유의하게 나타났으며, 회귀모형의 설명력은 1단계에서 65.0%(수정된 R제곱은 64.0%), 2단계 39.4%(수정된 R제곱은 37.7%), 3단계 41.1%(수정된 R제곱은 39.1%)로 나타났다. 한편 Durbin-Watson통계량은 1.873으로 2에 근사한 값을 보여 잔차의 독립성 가정에 문제가 없는 것으로 평가되었고, 분산팽창지수도 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수의 유의성은 전술한 1단계 결과와 같이 사회적가치지향성($\beta=.180, P<.01$), 사회적경제 경험($\beta=.214, P<.001$), 지역 네트워크 활용($\beta=.479, P<.001$)이 정(+)적으로 유의하게 나타났다.

2단계에서는 지역네트워크 활용($\beta=.316, P<.001$), 고객지향성($\beta=.219, P<.001$)이 사회적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나, 고객지향성은 1단계에서 매개변수인 자율성에 유의한 정(+)의 영향을 미쳐야 한다는 조건을 충족하지 못하여 제외하였다. 3단계에서 가맹점 자율성이 사회적 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고($\beta=.220, P<.05$) 지역 네트워크 활용($\beta=.316 \rightarrow .210$)이 사회적 성과에 미치는 영향이 2단계에서 보다 낮게 나타나 지역 네트워크 활용이 사회적 성과에 영향을 미치는 데 있어 가맹점 자율성이 매개 역할을 하는 것으로 나타났다.

한편, 3단계에서 지역 네트워크 활용($\beta=.210, P<.05$)이 사회적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 지역 네트워크 활용이 사회적 성과에 영향을 미치는 데 있어 가맹점 자율성은 부분매개 역할을 하는 것으로 분석되었다. 매개효과 검증 결과는 <표 11>과 같다.

추가적으로 소벨 테스트(Sobel Test)를 통해 매개효과의 유의성 여부를 검증한 결과 사회적경제 경험($Z=2.092, p<.05$), 지역 네트워크 활용($Z=2.288, p<.05$)과 경제적 성과 사이에서 자율성의 매개효과는 통계적으로 유의하게 나타났으며, 지역 네트워크 활용($Z=2.156, p<.05$)과 사회적 성과 사이에서 자율성의 매개효과 또한 통계적으로 유의하게 나타났다. 소벨 테스트 결과는 <표 12>과 같다.

<표 10 > 가맹점 특성요인이 경제적 성과에 미치는 영향

가설	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량		결과
	B	S.E.	β			공차	VF	
	통제-정부인증/인가							
H 1	사회적가치지향성 → 경제적 성과							기각
H 2	사회적경제 경험 → 경제적 성과							채택
H 3	지역 네트워크 활용 → 경제적 성과							채택
H 4	고객지향성 → 경제적 성과							기각
F=27.737(P<.001), R ² =.432, adjR ² =.417 Durbin-Watson=1.978								

*p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

<표 11 > 가맹점 특성요인이 사회적 성과에 미치는 영향

가설	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량		결과
	B	S.E.	β			공차	VF	
	통제-정부인증/인가							
H 5	사회적가치지향성 → 사회적 성과							채택
H 6	사회적경제 경험 → 사회적 성과							기각
H 7	지역 네트워크 활용 → 사회적 성과							채택
H 8	고객지향성 → 사회적 성과							채택
F=23.633(P<.001), R ² =.394 adjR ² =.377 Durbin-Watson=1.903								

*p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

<표 12> 가맹점 특성요인과 경제적, 사회적 성과 사이에서 가맹점 자율성의 매개효과 검증

가설	모형	종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	공선성 통계량		F	R ² (adjR ²)	결과
				B	S.E.	β			공차	VF			
	1단계	자율성	통제-정부인증/인가	.052	.134	.018	.388	.699	.865	1.156	67.549	.650 (.640)	
			사회적가치지향성	.168	.061	.180	2.747	.007	.449	2.226			
			사회적경제 경험	.202	.062	.214	3.243	.001	.443	2.256			
			지역 네트워크 활용	.477	.073	.479	6.562	.000	.361	2.773			
			고객지향성	.033	.034	.045	.984	.327	.906	1.104			
	2단계	경제적 성과	통제-정부인증/인가	-.209	.177	-.071	-1.181	.239	.865	1.156	27.737	.432 (.417)	
			사회적가치지향성	-.093	.081	-.096	-1.153	.250	.449	2.226			
			사회적경제 경험	.360	.082	.368	4.387	.000	.443	2.256			
			지역 네트워크 활용	.409	.096	.396	4.262	.000	.361	2.773			
			고객지향성	.061	.045	.080	1.368	.173	.906	1.104			
H 9-1	3단계	경제적 성과	통제-정부인증/인가	-.225	.172	-.076	-1.303	.194	.864	1.157	26.045	.463 (.446)	
			사회적가치지향성	-.145	.080	-.149	-1.803	.073	.431	2.318			기각
H 9-2			사회적경제 경험	.298	.082	.305	3.620	.000	.419	2.386			채택
H 9-3			지역 네트워크 활용	.262	.104	.254	2.519	.013	.292	3.429			채택
H 9-4			고객지향성	.051	.044	.067	1.164	.246	.901	1.110			기각
		자율성	.308	.095	.297	3.227	.001	.350	2.856				
	2단계	사회적 성과	통제-정부인증/인가	-.188	.183	-.064	-1.029	.305	.865	1.156	23.633	.394 (.377)	
			사회적가치지향성	.144	.083	.149	1.727	.086	.449	2.226			
			사회적경제 경험	.139	.085	.142	1.638	.103	.443	2.256			
			지역 네트워크 활용	.326	.099	.316	3.287	.001	.361	2.773			
			고객지향성	.167	.046	.219	3.612	.000	.906	1.104			
H 10-1	3단계	사회적 성과	통제-정부인증/인가	-.200	.181	-.068	-1.106	.270	.864	1.157	21.018	.411 (.391)	
			사회적가치지향성	.106	.084	.109	1.256	.211	.431	2.318			기각
H 10-2			사회적경제 경험	.093	.086	.095	1.077	.283	.419	2.386			기각
H 10-3			지역 네트워크 활용	.217	.109	.210	1.992	.048	.292	3.429			채택
H 10-4			고객지향성	.159	.046	.209	3.478	.001	.901	1.110			기각
		자율성	.228	.100	.220	2.283	.024	.350	2.856				

*p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

<표 13> Sobel Test를 통한 매개효과의 유의성 검증

경로	Z	p
사회적경제 경험 → 자율성 → 경제적 성과	2.092*	.036
지역 네트워크 활용 → 자율성 → 경제적 성과	2.288*	.022
지역 네트워크 활용 → 자율성 → 사회적 성과	2.156*	.031

*p<.10, *p<.05, **p<.01, ***p<.001

V. 결론

5.1 연구 결과의 요약

본 연구는 사회적 경제의 규모화 방법론인 소셜 프랜차이즈에 대한 관심과 실험이 증가하고 있는 최근 상황에 주목하면서 진행되었다. 소셜 프랜차이즈의 성패는 가맹본부, 가맹점 구성원은 물론 서비스 대상인 수혜자나 지역 주민 등 많은 이해관계자에게 큰 파급력을 미치기 때문에 소셜 프랜차이즈의 부실화를 방지하고 성장과 지속가능성을 담보하기 위한 성과 결정요인에 대한 연구가 필요하다. 기존의 국내 연구는 소셜 프랜차이즈의 개념적 연구나 사례 연구에 머무르고 있어 실증연구를 기반으로 객관적 타당성을 갖춘 연구는 부족한 상황이었다.

이러한 상황에서 본 연구는 소셜 프랜차이즈 현장에서 일어나는 현상을 객관적으로 분석함으로써 소셜 프랜차이즈 성과 결정요인으로 예상되는 특성요인들의 실제 영향을 규명하고자 하였으며, 소셜 프랜차이즈의 차별점인 자율성이 특성요인과 가맹점 경영성과 사이에서 갖는 매개효과를 검증해 봄으로써 향후 소셜 프랜차이즈 활성화를 위한 효과적인 방법론을 제시하고자 하였다.

가설 검증을 통해 경제적 성과에는 사회적 경제 경험, 지역 네트워크 활용이 정(+)의 영향을 미치며, 사회가치지향성과 고객지향성은 유의한 영향을 미치지 못함을 규명하였다. 사회적 성과에는 사회가치지향성, 지역 네트워크 활용, 고객지향성이 정(+)의 영향을 미치며, 사회적 경제 경험은 유의한 영향을 미치지 못했다. 매개효과 분석에서는 사회적 경제 경험, 지역 네트워크 활용과 경제적 성과 사이에서 자율성이 매개효과를 갖는 것과 지역 네트워크 활용과 사회적 성과 사이에서 자율성이 매개효과를 갖는 결과를 도출하였다.

본 연구는 그동안 개념의 이해나 사례 연구 등에 머물러 있던 국내 소셜 프랜차이즈 연구에 실증분석 기반의 연구를 진행하여 소셜 프랜차이즈에 대한 논의를 촉진시키는 계기를 제공하였다는 데서 그 의미를 찾을 수 있다. 소셜 프랜차이즈는 앞으로 우리 사회의 복지서비스 확충, 일자리 창출 등의 사회적 요구와 맞물려 계속 증가할 것으로 예상되기에 실증연구를 바탕으로 경영성과 제고를 위한 주요 특성요인들의 영향을 검증하여 제시하고 자율성이라는 차별화 요인의 영향을 분석한 점은 의미있는 시도라 할 것이다.

5.2 연구 결과의 논의 및 시사점

소셜 프랜차이즈 특성요인이 경영성과에 미치는 영향과 가맹점 자율성의 매개효과를 검증한 결과와 그 시사점은 다음과 같다.

첫째, 사회적가치지향성은 경제적 성과에는 유의미한 영향을 미치지 못하였고 사회적 성과에는 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 사회가치지향성이 사회적기업 또는 사회적경제조직의 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 Sharir & Lerner(2006), 김용태·박재환(2013), 김숙연(2016), 김기철·서병덕(2017) 등의 연구 결과와 배치되며, 사회가치지향성이 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 Sharir & Lerner(2006), 김용태·박재환(2013), 김숙연(2016), 김기철·서병덕(2017)의 연구 결과를 지지한다.

사회적가치지향성이 경제적 성과에 영향을 미치지 못하는 결과는 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구해야 하는 소셜 프랜차이즈 조직에서 사회적 가치 추구에 지나친 비중을 두게 되면 경제적 성과가 오히려 저해될 수 있으며, 이는 두 가치가 상호 보완적인 관계라기보다 일정 수준의 상충관계에 있음을 보여주는 결과로 해석된다. 태생적으로 하이브리드형 특성을 갖는(이양복·최항석, 2016) 소셜 프랜차이즈 운영에 있어 사회적 가치를 추구하는 활동이 경제적 성과에도 긍정적으로 작용하는 선순환 구조를 만드는 것이 소셜 프랜차이즈가 극복해야 할 중요한 과제라는 점을 시사한다.

소셜 섹터에서 사회적 성과는 우수하지만 경제적 성과는 부족한 기업이 많이 나타나는 바, 사회적 목적을 수행하는 기업을 대상으로 사회적 성과를 측정하고, 측정된 성과에 따라 인센티브 형식으로 경제적 성과를 보충해 줌으로써 더 큰 사회적 성과를 창출하도록 돕는 사회성과인센티브(SPC) 제도와 같은 방법을 활용해 경제적 성과의 부족분을 보충하는 방안을 모색해 볼 수 있을 것이다.

사회적가치지향성이 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 결과는 소셜 프랜차이즈 가맹점들이 본부가 제시하는 사회적 가치지향성에 동의하고 이를 가맹점 운영에 반영하고 있음을 보여준다. 사회적가치지향성은 사회적 가치를 추구하는 조직으로서 계속 유지해야 될 정체성이며, 가맹점은 가맹본부의 방향성을 운영시스템과 구성원 마인드에 내재화하여 지속적으로 사회적 성과를 창출하기 위해 노력해야 한다. 특히 가맹점이 영리사업자인 경우 본부의 추구 가치와의 간극을 메우기 위한 지속적인 노력이 필요할 것이다.

둘째, 사회적경제 경험은 경제적 성과에는 정(+)의 영향을 미쳤으나 사회적 성과에는 유의미한 영향을 미치지 못하였다. 이는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 보고한 이양복·최항석(2016)의 연구를 지지하고 사회적 성과에는 정(+)의 영향이 있음을 보고한 백남욱(2020)의 연구와는 배치되는 결과이다.

연구 결과는 사회적 경제 영역에 속한 많은 가맹점들이 열악한 재정 상황에서 가맹점주나 직원들이 기존 사회적경제

분야의 경험을 사회적 성과 창출이라는 가치의 문제보다 생존의 문제에 직결되는 경제적 성과를 높이는데 더 적극적으로 활용하여 나타난 것으로 해석된다. 사회적 경제 분야의 경험이 있는 구성원들은 대체적으로 소셜 섹터에 대한 이해도와 사명감이 높다고 볼 수 있어 높은 사회적 가치를 창출할 수 있는 잠재력을 보유하고 있다고 할 것이다. 이들의 잠재력이 사회적 성과를 창출하는 데에도 활용될 수 있도록 가맹본부에서 운영 매뉴얼을 기반으로 사회적 가치 추구의 방향과 방법에 대한 지속적인 교육과 점검, 그리고 인센티브 제공을 통해 가맹점 구성원이 경제적 성과 추구에만 매몰되지 않고 사회적 성과를 높이는 활동에도 적극적으로 참여할 수 있도록 신도해야 할 것이다.

셋째, 지역 네트워크 활용은 경제적 성과, 사회적 성과 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경제적 성과에 정(+)의 영향을 보고한 이재화·조상미(2015), 이양복·최항석(2016)의 연구 결과와 사회적 성과에 정(+)의 영향을 보고한 이광우(2009), 이재화·조상미(2015)의 연구 결과를 지지하며, 사회적 성과에 대한 부(-)의 영향을 제시한 이양복·최항석(2016)의 연구 결과와는 배치된다.

가맹점은 지역사회의 네트워크를 활용하여 안정적인 판로나 수요처를 확보하여 제품·서비스를 제공하거나 필요한 자재를 저가로 조달하는 등 매출, 수익 창출에 유리한 환경을 조성할 수 있으며, 지역사회 기부나 지원, 자원봉사자를 유치하여 부족한 자원을 보충할 수도 있다. 연구 결과는 이러한 활동이 경제적 성과에 긍정적으로 작용한 것으로 해석할 수 있다. 사회적 성과는 가맹점이 지역 네트워크를 통해 지역 내 사회서비스 및 일자리에 대한 수요를 파악하여 수혜자들에게 양질의 사회서비스를 제공하고 일자리를 창출하며, 이익이나 가맹점 역량을 지역사회의 필요를 채우는 활동에 계속 사용하면 나타나는 긍정적 결과로 보인다.

넷째, 고객지향성은 경제적 성과에는 유의미한 영향을 미치지 못하였고 사회적 성과에는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 고객지향성이 경제적 성과에 정(+)의 영향이 있음을 보고한 박성연·한지희(2005), 박동만(2012) 등의 상업적 프랜차이즈 연구 결과와 배치된다.

연구 결과는 사회서비스 영역이 많은 소셜 프랜차이즈 분야에서 수혜자들이 직접 비용을 지불하지 않고 정부 등 제3자가 지불하는 경우가 많아 가맹점 입장에서는 고객만족 활동을 통해 고객들로부터 직접적으로 매출이나 수익을 기대하기는 어렵지만, 수혜자인 고객들과의 이해와 교감을 바탕으로 양질의 사회서비스를 제공함으로써 사회적 가치를 높이고 지역사회의 주요 이해관계자들로부터 좋은 평판을 얻기 위해 노력하기 때문인 것으로 보인다. 이는 수혜자 중심인 고객의 필요에 맞는 사회서비스를 제공하는 것이 주요 목적인 소셜 프랜차이즈에서, 고객지향성의 발휘가 경제적 성과보다 사회적 성과에 직접적 영향을 미치는 결과를 발견한 것으로, 고객지향성 강화 노력이 경제적 성과에도 직접 연결되도록 하는 방법의 도입 필요성을 시사하고 있다. 이와 관련하여 수혜자

중심으로 되어 있는 소셜 프랜차이즈의 고객층을 일반 소비자까지 확대하여 수입원을 다변화 하는 노력이 필요하다고 본다. 예를 들어 노인돌봄 시장에서 과거에는 장기요양보호대상자들에게만 서비스를 제공했다면 최근에는 일반 시니어를 대상으로 한 고품질의 유료 서비스를 개발하여 수익성을 높여가려는 움직임이 조금씩 나타나고 있는데 이러한 노력이 고객지향성 발휘를 통해 경제적 성과를 키울 수 있는 방안이 될 것이라 사료된다.

다섯째, 가맹점의 자율성은 사회적경제 경험, 지역 네트워크 활용과 경제적 성과 사이에서 매개효과를 가지며, 지역 네트워크 활용과 사회적 성과 사이에서 매개효과를 갖는 것으로 확인되었다. 이는 가맹점의 자율성이 본부와의 갈등을 심화시키는 변수로 작용해 부정적 영향을 미친다는 박중혁·김태희(2016)의 연구와는 상이한 결과이며, 프랜차이즈 매장관리자의 직무자율성이 높을수록 점장의 직무만족도를 높이고 매장의 성과를 높일 수 있음을 실증한 김홍근(2015), 자율성이 높은 가맹점의 경영성공과가 높게 나타난다는 박찬호·오석윤(2018)의 연구와 방향을 같이 하는 결과이다.

연구 결과는 사회적경제 경험이 많아 관련 분야에 대한 지식이나 노하우가 많은 가맹점은 가맹본부의 관리와 통제에 순응하기보다 자신들의 경험을 바탕으로 판단하고 행동하려는 자율성이 높아질 수 있고 이러한 자율성은 가맹점의 영업을 활성화시키거나 지역사회 내 필요한 자원을 확보하는 등 경제적 성과를 높이는데 기여하는 것으로 해석할 수 있다.

한편, 자율성은 지역 네트워크 활용과 경제적, 사회적 성과 사이에서 모두 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 지역 사회와 우호적 관계를 구축하고 운영에 도움을 받고 있는 가맹점은 지역 사회의 요구와 기대에 부응하려는 성향이 강해질 수 있고 이러한 점이 자율성을 강화시키는 현상으로 나타났다고 볼 수 있다. 높은 자율성을 갖는 가맹점은 지역 사회 내에서 마케팅, 판매촉진, 원자재 구매 등 비즈니스 측면에서 일정 수준의 독자적 권한을 가지고 활동하면서 경제적 성과를 높이게 되고, 지역 사회의 요구를 반영한 사회서비스를 제공하고 지역 내 일자리를 창출하는 등 지역 사회의 필요를 채우는데 적극적으로 참여하면서 사회적 성과도 높이는 것으로 해석할 수 있다.

사회적가치지향성, 고객지향성과 경제적, 사회적 성과 간 자율성의 매개효과는 나타나지 않았다. 가맹점주와 직원의 개별적 역량이 발휘될 수 있는 사회적경제 경험이나 지역 네트워크 역량과 달리 사회적가치지향성, 고객지향성 등은 프랜차이즈 전체의 방향과 관련된 이념적 성격이 강한 요인이다. 따라서 두 요인은 가맹점이 자율성을 기반으로 독자적으로 판단하고 행동하는 영역이라기 보다 본부의 명확한 지침 하에 통일성을 가지고 운영되어야 하는 영역이기에 자율성을 높여 경영 성과에 영향을 주는 결과가 나타나기 어려웠을 것으로 해석된다.

이와 같은 결과를 바탕으로 가맹본부는 가맹점주와 직원의 개별적 역량이 발휘될 수 있는 사회적 경제 경험이나 지역

네트워크 역량 등은 자율성을 발휘할 수 있도록 허용해 주되, 사회적가치지향성, 고객지향성은 프랜차이즈 전체의 방향성과 정체성에 관련된 내용은 본부의 권리와 통제가 더 필요한 영역이라 할 것이다. 적극적인 자율성의 억제, 즉 통제의 강화는 자칫 가맹점과의 대립 구조를 형성하여 갈등을 조장하거나 가맹점 구성원들의 적극성과 창의성을 제한하는 부정적 결과를 초래할 수 있다. 가맹본부는 프랜차이즈 비즈니스의 권리와 의무에 대한 계약이나 매뉴얼을 명확하게 작성하고 초기 단계부터 철저한 교육을 진행하는 등 적극적인 의지를 갖고 가맹점이 본부와 합의한 규정을 준수할 수 있도록 관리해야 하며, 소셜 프랜차이즈의 일원이 된 가맹점은 전체에 적용되는 표준화된 규정과 방침을 철저히 준수하면서 허용되는 범위 내에서만 자율성을 발휘하여 프랜차이즈의 토대가 흔들리지 않고 프랜차이즈의 장점이 발휘될 수 있도록 협조해야 할 것이다.

5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구의 한계는 첫째, 소셜 프랜차이즈 사례가 많지 않은 현실적 제약으로 인해 가맹점 구성원 개개인의 인식을 기반으로 연구를 진행한 점이다. 가맹점 성과에 대한 보다 정확한 연구를 위해서는 가맹점 단위의 설문을 통해 분석을 진행하는 것이 더 적절한 방법이라 판단된다. 업종과 지역에 따른 편차가 있는 부분도 개선이 필요한 영역이다. 향후 소셜 프랜차이즈가 더 확대되고 조직화 된다면 가맹점 조직을 대상으로 업종과 지역의 비율이 고르게 분포된 표본을 수집하여 연구가 진행되어야 할 것이다.

둘째, 가맹점의 성과에 영향을 미치는 많은 변수 중 특성요인만을 가지고 연구를 진행한 점이다. 가맹점의 성과에는 가맹본부의 운영시스템, 제품·서비스, 브랜드 등 프랜차이즈 관점의 비즈니스 역량이나 가맹본부, 가맹점의 인적 역량도 크게 작용하는 바, 향후 이러한 역량을 포함한 종합적인 연구가 진행되기를 기대한다.

셋째, 연구가설의 채택률이 낮은 점이다. 상관관계에서 각 요인들이 모두 정(+)의 상관관계를 보여 연구 결과에서도 긍정적인 영향력이 나올 것으로 기대했으나 결과는 이에 미치지 못하였다. 상관관계분석은 인과관계를 보는 것이라기 보다 상호관계를 보는 분석이고 타 변수가 통제되지 않은 결과인 것에 반해, 회귀분석은 함께 투입된 변수들끼리 통제가 되면서 결과가 달라진 것으로 판단된다. 일반적으로 상관분석과 다른 결과인 유의하지 않거나, 상반된 결과가 나타났을 경우 다중공선성 문제를 의심해볼 수 있는데, 선행연구의 기준 VIF 값인 10을 기준으로 보았을 때 본 연구모형은 다중공선성 문제가 없으므로 회귀분석 결과를 좀 더 신뢰할 수 있다고 판단되어 회귀분석을 중심으로 연구 결과를 기술하였다. 다만 이 차이를 좀 더 면밀히 검토하기 위해서는 종단적 접근을 통해 명확한 인과관계 검증을 할 필요가 있다는 점에서 후속

연구에서는 각 요인과 경영성과 간의 종단적 관계를 확인해 볼 필요가 있다고 본다.

REFERENCE

강병준·최조순(2013). 서울형 사회적기업의 사회적 성과와 경제적 성과의 관계 및 조직형태의 조절효과. *정책분석평가학회보*, 23(2), 165-189.

곽원준(2019). 프랜차이즈의 계약적 요인이 가맹본부에 대한 신뢰 형성과 가맹계약 유지의도에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 32(4), 721-736.

권후진(2019). *외식 프랜차이즈 본부의 성과공유활동이 기업신뢰와 장기지향성에 미치는 영향 기업신뢰의 매개효과와 자율성의 조절효과를 중심으로* 박사학위 논문, 대구카톨릭대학교

김기철·서병덕(2017). 사회적기업 특성과 CEO 의 경영역량이 경영 성과에 미치는 영향-기업평판의 매개효과를 중심으로. *유라시아연구*, 14(2), 47-80.

김덕호·정문기(2017). 사회적기업 창업의지에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. *한국행정연구*, 26(3), 131-165.

김문준(2018). 사회적기업의 성과와 사회적기업의 지속가능성에 미치는 영향: 지자체 공무원을 중심으로. *사회적경제와 정책연구*, 8(3), 59-89.

김성기(2011). 지방정부의 공공자원과 연계한 사회적기업 개발 방안: 남양주시 예산 분석을 중심으로. *사회적기업연구*, 4(1), 26-54.

김순진·윤지환·최규원(2006). 외식 프랜차이즈 브랜드와 가맹점의 효율성 분석. *관광학연구*, 30(5), 197-217.

김숙연(2016). 사회적기업 가치가 사회적기업 성과에 미치는 영향. *세무회계연구*, 50, 171-192.

김옥란(2007). 외식업체 종사원 갈등지각수준이 서비스품질에 미치는 영향. *외식경영연구*, 10(4), 275-293.

김용태·박재환(2013). 사회적기업 창업성과 영향요인 연구. *경영교육연구*, 28(2), 303-327.

김은성·리상섭(2019). 외식 프랜차이즈 가맹점주의 역량모델 개발에 관한 기초 연구. *HRD 연구*, 21(4), 29-58.

김정원·이성조(2013). *소셜 프랜차이즈 입문: 세상을 바꾸는 사회적경제의 또 다른 실천* 서울: 아르케

김창봉·백남욱(2019). 창업가의 전략적 역량과 경험 특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향 실증 연구: 사회적 가치 추구의 매개 효과를 중심으로. *벤처창업연구*, 14, 43-59.

김창봉·조경란(2020). 프랜차이즈 기업의 성공요인이 기업성과에 미치는 요인에 관한 연구. *대한경영학회지*, 33, 1671-1694.

김학실(2015). 돌봄 사회적기업의 성공요인에 관한 연구: 충북 지역을 중심으로. *국정관리연구*, 10(1), 157-185.

김현순·박주영(2012). 가맹점주 특성에 따른 Social Franchising 개념의 적용 방식에 대한 연구. *유통연구*, 17(5), 25-38.

김홍근(2015). *프랜차이즈 관리자에 대한 통제와 성과에 미치는 매커니즘에 관한 연구 직무자율성의 조절효과를 중심으로* 박사학위 논문 부경대학교

노경섭(2015). *제대로 알고 쓰는 논문 통계분석* 서울: 한빛아카데미.

노대명(2007). 사회적경제와 한국 시민사회의 과제 한국 사회적경제(Social Economy)의 현황과 과제-사회적경제의 정착과정을 중심으로. *시민사회와 NGO*, 5(2), 35-73.

박동만(2012). *서비스 및 고객지향성이 외식프랜차이즈 가맹점 창업성과에 미치는 영향* 석사학위 논문, 중앙대학교.

박상문·이미순(2019). 창업경험 특성이 벤처창업기업 성과에 미치

- 는 영향: 업력의 조절효과. *벤처창업연구*, 14(4), 51-62.
- 박성연·한지희(2005). 조직의 서비스 지향성과 종업원의 고객지향성이 기업성장에 미치는 영향에 관한 연구. *경영논총*, 26, 101-121.
- 박종혁·김태희(2016). 외식프랜차이즈 환경요인이 가맹점주의 의존성, 자율성 및 갈등, 관계만족에 미치는 영향. *외식경영연구*, 19(3), 75-97.
- 박찬호·오석윤(2017). 외식 프랜차이즈 본부의 통제와 자율에 따른 가맹점의 공정성 인식과 갈등 및 경영성과. *호텔관광연구*, 19(3), 65-82.
- 백남욱(2020). *창업가의 경영 역량과 배경적 특성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향*. 박사학위 논문, 중앙대학교
- 서울특별시 사회적경제지원센터(2021). *서울의 사회적경제*. Retrieved 2021.04.20. from <https://sehuh.net/support>
- 송위진(2014). 사회적경제 조직의 혁신활동 특성과 시사점. *동향과 이슈*, 14), 1-22.
- 송지준(2013). *SPSS/AMOS 통계분석방법*. 서울: 21세기사
- 신요한·김진수(2020). 소셜 프랜차이즈 유형별 성공요인에 관한 탐색적 연구. *사회적기업연구*, 13(2), 63-97.
- 위키백과(2021). *사회적경제의 배경과 역사*. Retrieved 2021.04.20. from https://ko.wikipedia.org/wiki/사회적_경제
- 이강원·박상금·최용훤(2012). 사회적 프랜차이즈 지속가능경영에 관한 연구. *한국프랜차이즈경영학회 학술발표논문집*, 15-26.
- 이광우(2009). *지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구*. 박사학위 논문, 숭실대학교
- 이승용(2016). *사회적기업의 구조화와 지속가능성 요인에 관한 실증연구*. 박사학위 논문, 경기대학교
- 이양복·최환석(2016). 지배구조 및 네트워크 다양성이 사회적기업의 성과에 미치는 영향. *경영논총*, 34(3), 57-77.
- 이용탁(2015). 사회적 프랜차이즈를 통한 사회적가치 창출에 관한 탐색적 고찰. *인적자원관리연구*, 22(4), 187-206.
- 이용탁(2019). 사회적 프랜차이즈의 활성화 방안에 대한 연구. *기업경영리뷰*, 10(2), 191-208.
- 이은선·석호원(2017). 국내 사회적경제 조직의 유형에 관한 연구: 퍼지셋 이념형 분석을 중심으로. *한국사회와 행정연구*, 27(4), 179-213.
- 이정운(2017). *프랜차이즈 가맹본부 중사원의 지각된 개인 환경 적합성이 심리적 소유감, 직무성과 및 고객지향성에 미치는 영향*. 박사학위 논문, 세종대학교
- 이재희·조상미(2015). 사회적기업간 네트워크 특성이 조직성과에 미치는 영향: 네트워크 중심성을 중심으로. *한국사회복지행정학*, 17(2), 89-125.
- 이형재·류선호(2012). 사회적 가치가 사회적 기업에 대한 태도와 구매의도에 미치는 영향: 동일시의 효과. *고객만족경영연구*, 14(1), 197-216.
- 이해진(2015). 한국의 사회적경제. *지역사회학*, 15, 135-180.
- 전인·김기근·이운재(2018). 사회적기업 규모화를 위한 탐색적 연구: 소셜 프랜차이즈 가능성 평가와 정책적 시사점. *사회적기업연구*, 11(2), 3-35.
- 전혜선(2018). *사회적기업가의 역량과 사회적 가치추구가 기업의성과에 미치는 영향*. 박사학위 논문, 서울벤처대학교 대학원.
- 정문수(2016). 사회적경제에 입각한 지역발전 프로젝트 간 비교연구: 전라북도 진안군과 완주군 사례의 레짐분석을 중심으로. *한국지역개발학회지*, 28(2), 39-63.
- 정숙균·방희명(2016). 사회적기업가 정신, 네트워크, 사회적기업 성과간의 인과관계 탐구. *인문사회*, 21, 7(4), 389-405.
- 정준호·김상덕·오세조(2014). 프랜차이즈 본부의 통제 시스템이 본부와 가맹점 간 신뢰에 미치는 영향: 목표불일치의 조절효과. *지역산업연구*, 37(2), 113-138.
- 조시영(2017). *외식 프랜차이즈 본부의 지원과 통제가 가맹점의 몰입과 성과에 미치는 영향: 프랜차이즈 자율결정권과 운영경험의 조절효과*. 박사학위 논문, 부경대학교
- 최석현·조창현·정무권(2012). 사회적기업의 지속가능성을 위한 지역사회자본 형성전략에 대한 이론적 고찰-연결망 재구축과 지속가능성을 중심으로. *한국거버넌스학회보*, 19(1), 125-152.
- 최유진(2017). 사회적경제 증진 조례의 협동조합 활성화 효과: 공간회귀모형의 활용. *지방행정연구*, 31(2), 299-326.
- 한국사회적기업진흥원(2021a). *사회적경제 개념과 현황*. Retrieved 2021.04.20. from <http://www.socialenterprise.or.kr>
- 한국사회적기업진흥원(2021b). *소식 자료-발간자료*. Retrieved 2021.04.20. from <https://www.socialenterprise.or.kr>
- 한상호·박흥진(2018). 프랜차이즈 기업가의 혁신 열정, 사회적 책임 열정, 고객 지향성이 서비스 품질, 고객애정, 그리고 몰입에 미치는 영향. *프랜차이즈경영연구*, 9(2), 17-29.
- 황의록·김의근(1999). 프랜차이즈의 통제와 자율성 부여 정도가 프랜차이즈의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *한국유통학회 학술대회 발표논문집*, 53-84.
- Asemota, J., & Chahine, T.(2017). Social franchising as an option for scale. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2734-2762.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J.(2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1), 1-22.
- Baek, N. Y.(2020). *(The) effect of entrepreneur's management competencies and background characteristics on the performance of social enterprises :focusing on the moderating effect of governmental support utilization and business operating period*. Doctoral Dissertations, Graduate School of Chung Ang University, Korea.
- Baron, R. A., & Markman, G. D.(2000). Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 106-116.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bartilsson, S.(2012). *Social franchising-Obtaining higher returns from investments for jobs in social enterprises*. Sweden: Coompanion Goteborgsregionen.
- Beckmann, M., & Zeyen, A.(2014). Franchising as a strategy for combining small and large group advantages (logics) in social entrepreneurship: A Hayekian perspective. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 502-522.
- Berman, S. I., A. C. Wicks, S. Kotha, & T. M. Jones.(1999). The Relationship Between Stakeholders Management Models and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*. 42(5), 488-506.
- Calantone, R. J., & Gassenheimer, J. B.(1991). Overcoming basic problems between manufacturers and distributors. *Industrial Marketing Management*. 20(3), 215-221.
- Cho, S. Y.(2017). *The Effects of Franchisor's Support and Control on Franchisee's Commitment and Performance*

- in the Restaurant Industry: The Moderating Effects of Self-determination and Operational Experience.* Doctoral Dissertations, Graduate School of Pukyong National University, Korea.
- Choi, E. J.(2017). Analyzing the Impact of Local Bylaws on the Vitalization of Korean co-operatives. *The Korea Local Administration Review*, 31(2), 299-326.
- Choi, S. H., Jo, C. H., & Chung, M. K.(2012). A Theoretical Analysis on Social Enterprise's Formation Strategy on Local Community Resources-Focusing on Reestablishing Networks and Sustainable Development. *Korean Governance Review*, 19(1), 125-151.
- Chung, J. H., Kim, S. D., & Oh, S. J.(2014). The effects of franchisor's control systems on trust between franchisor and franchisee: Moderating effects of goal incongruity. *The Institute of Business Management*, 37(2), 113-138.
- Cochet, O., Dormann, J., & Ehrmann, T.(2007). Entrepreneurial autonomy, incentives, and relational governance in franchise chains. In *Economics and Management of Networks* (pp. 117-144). Physica-Verlag HD.
- Crawford-Spencer, E.(2015). Deriving meaning for social franchising from commercial franchising and social enterprise. *Journal of Marketing Channels*, 22(3), 163-174.
- Cumberland, D. M., & Litalien, B. C.(2018). Social franchising: A systematic review. *Journal of Marketing Channels*, 25(3), 137-156.
- Dant, R. P., & Gundlach, G. T.(1999). The challenge of autonomy and dependence in franchised channels of distribution. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 35-67.
- Daoud, J. I.(2017). *Multicollinearity and regression analysis.* *Journal of Physics: Conference Series*, 949
- Davies, M., Lassar, A., Manolis, W. C., Prince, M., & Winsor, R. D.(2011). A Model of Trust and Compliance in Franchise Relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(May), 321-340.
- Defourny, J.(2001). *From Third Sector to Social enterprise.* *The Emergence of Social Enterprise.* London and New York: Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M.(2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social enterprise journal*.
- Defourny, J., & Nyssens, M.(2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Felstead, A.(1991). The Social Organization of the Franchise: A Case of Controlled Self-Employment. *Work, Employment and Society*, 5(1), 37-57.
- Fleisch, H.(2008). *Social franchising.* Berlin: berlin-institut.org(Cho, Y. B., & Lee, S. J., 2012. 『Social Franchising』, Sigmapress)
- Han, S. H., & Park, H. J.(2018). The Effects of Franchise CEO's Innovation and CSR Passion, and Customer Orientation on Perceived Service Quality, Customer Affection, and Commitment. *Korean journal of franchise management*, 9(2), 17-29.
- Hwang, E. R., & Kim, E. G.(1999). A study on the effect of franchisee's degree of control and autonomy on franchise performance. *A collection of papers published by the Korea Distribution Association*, 53-84.
- Jeon, I., Kim, K. K., & Lee, Y. J.(2018). An Exploratory Case Study for Scaling Social Enterprises: Scalability Assessment and Policy Implication. *Social Enterprise Studies*, 11(2), 3-35.
- Jeong, S. K., & Bang, H. M.(2016). Investigation of Casual Relationships between Social Entrepreneur Spirit, Network, and Enterprise Result. *The Journal of Humanities and Social science*. 7(4), 389-405.
- Jung, M. S.(2016). A Comparative Study of Local Development Projects Based on the 'Social Economy' Strategy : In the Regime Analysis of Jinan-gun and Wanju-gun in Jeollabuk-do. *Journal of The Korean Regional Development Association* 28(2), 39-63.
- Jun, H. S.(2018). *The impact of social entrepreneur's competence and social value pursuit on the performance of social enterprise.* Doctoral Dissertation, Graduate School of Seoul Venture University, Korea
- Kang, B. J., & Choi, J. S.(2013). The Relationship of the Social and Economic Performance of Seoul Social Enterprise and Moderating Effect of Organizational Type. *Korean Journal of Policy Analysis and Evaluation*. 23(2), 165-189.
- Kickul, J., & Lyons, T. S.(2016). *Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*, Routledge
- Kim, C. B., & Baek, N. Y.(2019). An Empirical Study on the Impact of Entrepreneur's Strategic Competency and Characteristics of Their Experiences on Performance of Social Enterprises: Focused on the Mediating Effect of Social-value Seeking. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14, 43-59.
- Kim, C. B., & Cho, K. R.(2020). A Study on the Factors Affecting the Success Factors of Franchise Companies to Corporate Performance: The Moderating Effect of Entrepreneur Capacity. *Korean Journal of Business Administration*, 33, 1671-1694.
- Kim, D. H. & Jeong, M. G.(2017). The Study on Factors to affect Entrepreneurial Intention to Establish Social Enterprise. *The Korean Journal of Public Administration*, 26(3), 131-165.
- Kim, E. S., & Lee, S. S.(2019). A Study on the Development of Competency Model for Restaurant Franchise Owners. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 29-58.
- Kim, H. G.(2015). *Bridging Perceived Control Mechanisms of Franchise Managers Psychological and Job-related Outcoms: A Modeating of Job Autonom.* Doctoral Dissertations, Graduate School of Pukyong National University, Korea.
- Kim, H. S.(2015). A Study on The Success Factors of Care Social Enterprise. *Journal of Governance Studies*, 10(1), 157-185.
- Kim, H. S., & Park, J. Y.(2012). An Exploratory Study on the Application Method of Social Franchising by

- Franchisee's Characteristics. *Journal of Channel and Retailing*, 17(5), 25-38.
- Kim, J. W., & Lee, S. J.(2013). *Social Franchising*. Seoul: Arche
- Kim, K. C., & Suh, B. D.(2017). The Effects of Social Enterprise Characteristics and CEO's Management Capability on Business Performance-Focusing on Mediating Effects of Corporate Reputation. *The Journal of Eurasian Studies* 14(2), 47-80.
- Kim, M. J.(2018). The Effect of Social Enterprise Performance and Sustainability of Social Enterprise: Focused on Local Government Employees. *Social Economy & Policy Studies*, 8(3), 59-89.
- Kim, O. L.(2007). The Effect of the Conflict Perception on Service Quality in Foodservice Industry. *Journal of Foodservice Management*, 10(4), 275-293.
- Kim, S. J., Yoon, J. H., & Choi, K. W.(2006). Efficiency analysis for brand of franchise restaurant and franchisees: by applying data envelopment analysis (DEA). *J Tourism Sci*, 30(5), 197-217.
- Kim, S. K.(2011). A study on social enterprises development by linking local government resources: an analysis on Namyangju government budget. *Social Enterprise Studies*, 4(1), 26-54.
- Kim, S. Y.(2016). The Effect of Social Enterprise Performance on Social Enterprise Values. *Tax Accounting Research*, 50, 171-192.
- Kim, Y. T., & Park, J. W.(2013). An Empirical Study on the Affecting Factors of Social Enterprise Entrepreneurial Performance. *Korean Business Education Review*, 28(2), 303-327.
- Korea Social Enterprise Promotion Agency(2021). *Social economy concept and current status*. Retrieved 2021.04.20. from <http://www.socialenterprise.or.kr>
- Korea Social Enterprise Promotion Agency(2021). *News/Data-Publication Materials*. Retrieved 2021.04.20. from <https://www.socialenterprise.or.kr>
- Kwak, W. J.(2019). Effects of Contractual Factors in Social Franchise on Franchisee Trust in Franchisor and Franchisee Intention of Contract Retention. *Korean Journal of Business Administration (KJBA)*, 32(4), 721-736.
- Kwon, H. J.(2019). *The Effect of Food Service Franchisor Performance Sharing Activities on Trust and Long-term Orientation(Mediating effect of trust and the moderating effect of self-regulation)*. Doctoral Dissertations, The Graduate School, Catholic University of Daegu.
- Lee, K. W., Park, S. K., & Choi, Y. H.(2012) A Study on the Sustainable Management of Social Franchise. *Big Data Meet Franchise Management*, 2012 Autumn Joint Academic Conference: The Korean Society of Franchise Management
- Lee, E. S., & Seok, H. W.(2017). A Typology of Social Economy Organization in South Korea : Fuzzy Ideal Type Analysis. *Korean Society and Public Administration*, 27(4), 179-213.
- Lee, H. J.(2015). The Social Economy in Korea. *Korean Regional Sociology*, 15, 135-180.
- Lee, H. J., & Ryu, S. H.(2012). Effects of Social Values of Social Enterprises on Attitude towards Social Enterprises and Purchase Intention: Mediating Effects of Identification. *The Academy of Customer Satisfaction Management*, 14(1), 197-216.
- Lee, J. H., & Joe, S. M.(2015). Effects of Interorganizational Network Characteristics of Social Enterprises on Organizational Performance: Focusing on Network Centrality. *Journal of Korean social welfare administration*, 17(2), 89-125.
- Lee, J. U.(2017). *The Effect of Perceived Person-Environment Fit of Franchise Employees on Psychological Ownership, Job Performance, and Customer Orientation*. Doctoral Dissertations, Graduate School of Se Jong University, Korea.
- Lee, K. W.(2009). *An Empirical Study on the Success Factors of Sustainable Social Enterprise*. Doctoral Dissertations, Graduate School of Sung Sil University, Korea.
- Lee, S. Y.(2016). *An Empirical Study on Structuration and Sustainability Factors of Social Enterprises in Korea*. Doctoral Dissertation, Graduate School of Political Studies Kyonggi University, Korea.
- Lee, Y. B., & Choi, H. S.(2016). The Effect of Governance and Network Diversity on Korean Social Enterprise Performance. *Koreanische Zeitschrift fuer Wirtschaftswissenschaften*, 34(3), 57-77.
- Lee, Y. T.(2015). An Exploratory Study on Social Value Creation through Social Franchising. *Juurnal of Human Resource Management Research*, 22(4), 187-206.
- Lee, Y. T.(2019). A Study on the Revitalization of Social Franchising. *Korean Review of Corporation Management* 10(2), 191-208.
- Liao, H., & Chuang, A.(2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management journal*, 47(1), 41-58.
- Liu, G., Eng, T. Y., & Takeda, S.(2015). An investigation of marketing capabilities and social enterprise performance in the UK and Japan. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 267-298.
- Mavra, L.(2011). *Growing social enterprise: research into social replication*. Social Enterprise Coalition.
- Montagu, D.(2002). Franchising of health services in low-income countries. *Health policy and planning*, 17(2), 121-130.
- Mukaka, M. M.(2012). A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal*, 24(3), 69-71
- Niven, P. R.(2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Son
- No, D. M.(2007). Social Economy in Korea: Definition and Application. *Civil society & NGO*, 5(2), 35-71.
- Noe, K. S.(2015). *Easy & Practical Statistical Analysis for Dissertation*. Hanvit Academy, Seoul; Korea.
- Park, D. M.(2012). *A study to understand service directivity and customer orientation to influence entrepreneur*

- performances of the franchisees. Master Disertation, Graduate School of Chung Ang University, Korea.
- Park, C. H., & Oh, S. Y.(2017). Effects of control and autonomy between franchisors and franchisees in the food service industry on fairness, conflict, and business results. *Journal of Hospitality & Tourism Studies*, 19(3), 65-82.
- Park, J. H., & Kim, T. H.(2016). The Effects of Environmental Factors in Restaurant Franchise Business on Franchisee's Dependence, Autonomy, Conflict, and Relational Satisfaction. *Journal of Foodservice Management*, 19(3), 75-97.
- Park, S. M., & Lee, M, S.(2019). Success and Failure of Entrepreneurial Experience and New Venture Performance: Moderating Effect of Firm Age. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(4), 51-62.
- Park, S. Y., & Han, J. H.(2005). The Effects of Organizational Service-Oriented and Employees' Customer Orientation on Business Performance. *The Journal of Management*, 26, 101-121.
- Preston, L. & O'Bannon, D.(1997). The Corporate Social Financial Performance relationship: A Typology and Analysis, *Business and Society*. 36(4): 419-429.
- Richardson, M. A. R. K., & Berelowitz, D.(2012). *Investing in social franchising*. London: The International Centre for Social Franchising (ICSF).
- Seoul Social Economy Support Center(2021). *Seoul's social economy* Retrieved 2021.04.20. from <https://sehub.net/support>
- Sharir, M., & Lerner, M.(2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of world business*, 41(1), 6-20.
- Shin, Y. H., & Kim, J. S.(2020). An Exploratory Study on the Types and Success Factors for Social Franchise Companies. *Social Enterprise Studies*, 13(2), 63-97.
- Sivakumar, A., & Schoormans, J. P. L.(2011). Franchisee selections for social franchising success. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23(3), 213-225.
- Song, J. J.(2013). *SPSS/AMOS Statistical analysis method. Seoul: 21st Century History*
- Song, W. J.(2014). The Issue of Social Economy Organization's Innovation Operation. *Korea Technology Innovation Society*, 14(10), 443-457.
- Temple, N.(2011). *The Social Franchising Manual*, Social Enterprise Coalition.
- Tracey, P., & Jarvis, O.(2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(5), 667-685.
- Volery, T., & Hackl, V.(2010). *The promise of social franchising as a model to achieve social goals*.
- Wang, C. L., & Altinay, L.(2008). International franchise partner selection and chain performance through the lens of organisational learning. *The Service Industries Journal*, 28(2), 225-238.
- Warraich, M. A.(2017). *Social franchising in emerging markets: a multi-perspective approach in the education sector of Pakistan* Doctoral dissertation, Université Rennes 1.
- Weerawardena, J., & Sullivan-Mort, G.(2001). Learning, innovation and competitive advantage in not-for-profit aged care marketing: A conceptual model and research propositions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(3), 53-73.
- Wei-Skillern, J., Austin, J. E., Leonard, H., & Stevenson, H.(2007). *Entrepreneurship in the social sector* (Vol. 13). Sage.
- Wikipedia(2021). *Background and history of social economy* Retrieved 2021.04.20. from https://ko.wikipedia.org/wiki/social_economy
- Wright, E. O.(2010). *Envisioning real utopias*. New York: Verso (Kwon, H. H., 2012. 『Real Utopia』. 들녘)
- Yang, Y. B., Qiao, Z., & Guo, Y. X.(2008). Model for assessment and selection of franchise stores of supermarket. *Seventh Wuhan International Conference on E-Business*, 1(3), 2989-2993.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L.(2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zafeiropoulou, F. A., & Koufopoulos, D. N.(2013). The influence of relational embeddedness on the formation and performance of social franchising. *Journal of Marketing Channels*, 20(1-2), 73-98.
- Zafeiropoulou, F. A., & Koufopoulos, D.(2014). The influence of the relational marketing paradigm on the governance of the novel channel format named social franchising: An exploratory qualitative analysis of four social franchises from the UK. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19(02), 1450013.
- Zahra, S. A., Rawhouser, H. N., Bhawe, N., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C.(2008). Globalization of social entrepreneurship opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 2(2), 117-131.

A Study on the Effect of Social Franchise Characteristics on Management Performance: Focusing on the Mediating Effect of Franchise Autonomy

Shin, Yohan*

Kim, Jinsoo**

Abstract

As the social economy emerges as one of the alternatives for solving social problems, interest and experiments on social franchise, a methodology for scaling the social economy, continue to increase. The success or failure of social franchise has a huge impact on franchisors, members of franchisees, as well as beneficiaries, local residents, and stakeholders in the region, but research on ways to increase their chances of success is still insufficient.

Based on previous studies, this study tried to derive success factors by analyzing the effects of social franchise characteristics on business performance, and to understand the mediating effect of franchise autonomy, which is the differentiation point of social franchises, between characteristic factors and business performance. Social value orientation, social economy experience, local network utilization, and customer orientation were derived as characteristic factors affecting business performance, and franchise autonomy was set as a mediating variable, and a survey was conducted for franchisee members and their influence was analyzed.

Through this study, it was found that social economy experience and local network utilization had a positive (+) effect on economic performance, and social value orientation, local network utilization, and customer orientation had a positive (+) effect on social performance. Also, the results of franchise autonomy playing a mediating role between social economy experience, local network utilization and economic performance, and a mediating role between local network utilization and social performance were presented.

This study has significance as the first study to conduct a full-scale empirical study on social franchises. It is hoped that theoretical research on social franchises will be more active in the future and will be used as a useful reference for performance creation for organizations that seek or already operate social franchises.

KeyWords: Social franchise, social enterprise, social economy, social replication, autonomy of franchises

* First Author, Researcher, Graduate School Chung-Ang University, shinddaro@nate.com

** Corresponding Author, Professor, Chung-Ang University, sunny@cau.ac.kr