

박사학위논문

프랜차이즈 기업의 사회적 자본이
동적역량 및 경영성과에 미치는 영향

2023년

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합건설팅학과

스마트융합건설팅전공

권 민 희

박사학위논문
지도교수 이상복

프랜차이즈 기업의 사회적 자본이
동적역량 및 경영성과에 미치는 영향

The Effect of Franchise Company's Social Capital
on Dynamic Competency and Management
Performance

2022년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

권 민 희

박사학위논문
지도교수 이상복

프랜차이즈 기업의 사회적 자본이
동적역량 및 경영성과에 미치는 영향

The Effect of Franchise Company's Social Capital
on Dynamic Competency and Management
Performance

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2022년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

권 민 희

권민희의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2022년 12월 일

심사위원장 김 정 렬 (인)

심 사 위 원 유 연 우 (인)

심 사 위 원 전 우 소 (인)

심 사 위 원 한 충 근 (인)

심 사 위 원 이 상 복 (인)

국 문 초 록

프랜차이즈 기업의 사회적 자본이 동적역량 및 경영성과에 미치는 영향

한 성 대 학 교 대 학 원
스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과
스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공
권 민 희

내외부의 급변하는 환경에 대하여 기업은 단순히 내부적 자원이 아닌 기업이 소속되어 있는 산업의 공급사슬 및 가치사슬 관계에 따라 외부 네트워크 자원으로부터 자원을 대체하고 이러한 변화에 대하여 유동적으로 기회를 탐색 및 자원을 획득하고 재배치한다. 국내 프랜차이즈 산업은 도입 이래로 규모의 성장을 이루고 있으나 대다수 기업이 영세하거나 중소기업의 형태로 운영되고 있으며 프랜차이즈 비즈니스모델 특성 상 다른 산업군과는 다르게 가맹점사업자라는 독특한 사회적 자본 구조를 갖고 상호보완적인 관계로서 비즈니스가 운영되고 있다.

따라서 본 연구는 프랜차이즈 기업의 가치사슬관계에서의 사회적 자본과 동적역량 및 경영성과에 대한 영향관계를 파악하여 성과창출요소를 파악하고 기업의 경쟁력 함양에 기여하고자 하며 연구 결과는 다음과 같이 밝혀졌다.

첫째, 사회적 자본과 동적역량의 관계에 있어 구조적 자본의 강도는 동적역량 중 자원획득역량에만 유의한 미치는 것으로 나타났으며 기회탐색역량과 자원재구성역량으로의 영향관계는 입증되지 않았다. 그러나 다중집단분석을 통해 가맹사업 및 매출 규모에 따른 조절효과가 확인되어 해당 가설이 사업 및 매출규모에 따라 영향관계가 상이함을 입증하였다.

둘째, 인지적 자본의 강도는 동적역량 구성 요소인 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성역량에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 관계적 자본의 강도는 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성역량에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 동적역량 중 기회탐색역량과 자원재구성역량이 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 자원획득역량과 재무적 성과의 영향관계는 입증되지 않았으나 가맹사업 규모 및 매출 규모에 따른 조절효과가 검증되어 규모의 차이에 따라 영향관계가 상이함을 입증하였다.

다섯째, 동적역량 구성요소 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성역량은 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 비재무적 성과는 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 실증분석 결과를 기반으로 본 연구는 프랜차이즈 기업의 사회적 자본이 동적역량 및 경영성과에 미치는 영향관계를 확인한 연구라는 점에서 학문적 시사점이 있다. 특히 기존 선행연구의 연구와 다른 연구결과에 따라 연구대상의 가치사슬관계의 특성이 반영된 바로, 산업군 또는 동일 산업군 내 사업규모 및 매출규모마다의 사회적 자본에 대한 영향관계에 대한 연구의 필요성을 제시하였으며 프랜차이즈 기업에게 기업경영의 전략적 접근을 제시하였다. 향후 프랜차이즈 기업의 사회적 자본을 재정의하고 개념에 대해 재접근함으로써 다양한 분야에서의 세부적인 연구가 진행될 수 있을 것으로 사료된다.

【주제어】 사회적 자본, 동적역량, 경영성과, 프랜차이즈

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구 배경 및 문제제기	1
1.2 연구 필요성 및 목적	7
1.3 연구 방법 및 범위	10
1.4 연구 구성	12
II. 이론적 배경	14
2.1 프랜차이즈 기업의 현황과 특성	14
2.1.1 프랜차이즈의 정의	14
2.1.2. 프랜차이즈 기업의 현황	16
2.1.3. 프랜차이즈 기업의 사회적 자본	19
2.2 사회적 자본	21
2.2.1 사회적 자본의 정의	21
2.2.2 사회적 자본의 구성요소	27
2.2.3 사회적 자본에 관한 선행연구	33
2.3 동적역량	41
2.3.1 동적역량의 정의	41
2.3.2 동적역량의 구성요소	47
2.3.3 동적역량에 관한 선행연구	56
2.4 경영성과	60
2.4.1 경영성과의 정의	60
2.4.2 경영성과의 구성요소	63
2.4.3 경영성과에 관한 선행연구	67
III. 연구의 설계	71
3.1 연구모형	71
3.2 가설 설정	73
3.2.1 사회적 자본과 동적역량과의 관계	73
3.2.2 동적역량과 경영성과와의 관계	79

3.3 변수의 조작적 정의	81
3.3.1 사회적 자본	81
3.3.2 동적역량	83
3.3.3 경영성과	85
3.4 자료 수집 및 분석 방법	91
3.4.1 연구대상 및 자료 수집	91
3.4.2 자료 분석 방법	92
IV. 연구결과	94
4.1 표본의 특성	94
4.1.1 표본의 일반적 특성	94
4.1.2 측정항목의 기술분석	96
4.2 신뢰성 및 타당성 검증	101
4.2.1 신뢰성 분석	101
4.2.2 확인적 요인 분석	102
4.2.3 집중타당성	103
4.2.4 판별타당성	105
4.3 연구가설의 검증	107
4.3.1 연구모형의 검증	107
4.3.2 가설 검증 결과	113
V. 결 론	131
5.1 연구결과 요약	131
5.2 연구 시사점 및 한계점	135
5.2.1 학문적 시사점	135
5.2.2 실무적 시사점	137
5.2.3 연구의 한계 및 향후 연구 과제	139
참 고 문 헌	141
부 록	167
ABSTRACT	171

표 목 차

[표 1-1] 프랜차이즈 산업 현황	6
[표 1-2] 선행연구와의 차별성	10
[표 1-3] 프랜차이즈 현황 기반 표본 구분	11
[표 2-1] 가맹본부 정보공개서 등록 현황	17
[표 2-2] 가맹사업 관련 사건처리 실적	18
[표 2-3] 사회적 자본의 정의	26
[표 2-4] 사회적 자본의 국내외 선행연구	40
[표 2-5] 동적역량의 정의	47
[표 2-6] 경영성과의 정의	62
[표 2-7] 경영성과의 국내외 선행연구	70
[표 3-1] 변수의 조작적 정의	87
[표 3-2] 변수별 측정도구	89
[표 3-3] 표본 및 자료수집 방법	92
[표 3-4] 분석 방법	93
[표 4-1] 인구통계학적 특성	95
[표 4-2] 측정변수의 평균 및 표준편차	97
[표 4-3] 측정변수의 왜도 및 첨도	99
[표 4-4] 신뢰성 측정	101
[표 4-5] 적합도 지수 및 평가 기준	102
[표 4-6] 확인적 요인분석 결과	104
[표 4-7] 각 요인의 AVE값과 상관관계 제곱 값	106
[표 4-8] 이론 모형의 경로계수	108
[표 4-9] 이론 모형과 수정 모형의 적합도 지수	109
[표 4-10] 수정 모형의 경로계수	110
[표 4-11] 구조적 자본의 강도가 동적역량에 미치는 영향	114
[표 4-12] 인지적 자본의 강도가 동적역량에 미치는 영향	115
[표 4-13] 관계적 자본의 강도가 동적역량에 미치는 영향	117
[표 4-14] 동적역량이 경영성과에 미치는 영향	119

[표 4-15] 비재무적 성과가 재무적성과에 미치는 영향	120
[표 4-16] 측정동일성 검정 결과(가맹사업 규모별)	121
[표 4-17] 다중집단 경로분석 결과(가맹사업 규모별)	123
[표 4-18] 측정동일성 검정 결과(매출 규모별)	125
[표 4-19] 다중집단 경로분석 결과(매출 규모별)	127

그림 목 차

[그림 1-1] 프랜차이즈 기업 및 브랜드 수	5
[그림 1-2] 연구 흐름도	13
[그림 2-1] 프랜차이즈 기업 매출 규모별 현황	17
[그림 2-2] 프랜차이즈 개념도	20
[그림 2-3] 동적역량 개념 흐름도	44
[그림 3-1] 연구모형	72
[그림 4-1] 수정 모형의 검증	111
[그림 4-2] 다중집단 경로분석 검증(가맹사업 규모별)	130
[그림 4-3] 다중집단 경로분석 검증(매출 규모별)	135

I. 서론

1.1 연구 배경 및 문제제기

글로벌 경제 환경이 급변함에 따라 기업들은 생존하기 위하여 어떻게 기업의 경쟁우위를 확보할 수 있을지에 대한 절박한 이슈에 직면하고 있다. 국내 전체 산업 현황에 있어 중소기업은 99.9%에 해당하는 728만 6천여 개로 대부분을 차지하며 중소기업에 종사하는 종사자 수는 전체 산업의 81.3%를 차지한다(중소기업부, 2022). 이와 같이 중소기업은 국내 기업현황 대부분을 차지하고 있으나 대기업에 비교하여 경영자원이 부족하고 초경쟁 시장에서 중소기업이 지닌 개별 역량만으로는 상품 경쟁력 및 운영적 유연성을 확보하기가 어려워 보완적인 자산을 확보해야 한다. 이때 중소기업은 공급사슬 및 가치사슬을 기반으로 구축되어 있는 협력적 외부 기업체를 통하여 해당 보완적인 자산을 확보하는데, 이를 위해서는 기업 간 관계자본 형성과 공급관리시스템이 중요하다(조동혁 등, 2018).

이처럼 빠르고 역동적인 변화로 인하여 기업 내부에 얽혀 있는 공급사슬환경 상의 이슈는 개별 기업 간의 경쟁에서 기업이 구성되어 있는 공급사슬 간의 경쟁으로 심화되고 있으며, 공급사슬 내에 구성되어 있는 기업들은 각각이 보유한 자원을 어떻게 활용하느냐에 따라서 성과를 창출하고 지속적으로 경쟁우위를 강화시키고 있다(문태수, 강성배, 2014). 또한 기업의 사회적자본은 공급사슬 내에 소속된 기업들과의 협력을 강화하고 상호 학습력을 향상시킨다(Gulati, 1995). 이는 즉 기업이 맺는 관계의 방식 또는 배열이 결과적으로 기업 자체로서 규모가 확대됨을 의미하며, 과거에 조직 이론에 대한 연구에서 조직 내부의 개인적 차원의 영역에 국한되어 연구되던 사회적자본이 조직 간의 영역으로 확장되고 있는 점이 이러한 변화를 적용한 것이다(안나현, 박상선, 2016).

Nahapiet & Ghoshal(1998)은 사회적 자본이란 개인 및 사회적 단위의 네트워크 상에 존재하고 구성원 간에 네트워크를 기반으로 사용할 수 있는 실질적이고 잠재적 자원이라고 정의한다. 즉, 사회적 자본이란 네트워크 관계가 기본으로서 집결되는 자원의 전체를 의미한다.

기업 자체적 자원의 한계로 공급사슬 및 협력사와의 관계에 보다 더 의존성이 높은 중소기업의 경우, 사회적 자본은 기업의 생존 및 영위와 직결되는 자원이자 핵심이며 네트워크로부터 확장되어 기업 조직의 경쟁우위를 구성하는 사회적인 자원의 집합이다(Inkpen & Tsang, 2005).

그러나 사회적 자본은 사회적 네트워크 관계를 기반으로 집합되는 자원의 개념으로 공급사슬의 형태, 기업 및 조직의 형태 등으로 인한 상이한 속성을 지니기 때문에(허문구, 2011) 사회적 자본의 실체 및 개념에 대하여 정확하게 규정하기 어려우며 네트워크 및 공급사슬환경의 특성을 고려한 실증적 연구가 부족한 상황이다(안나현, 박상선, 2016).

이처럼 자원이 상대적으로 부족하여 공급사슬 및 외부로부터 이를 충당하는 중소기업은 네트워크 상의 사회적 자본을 활용함으로써 조직 경쟁우위를 창출하여야 한다. 기존 사회적 자본과 관련된 선행연구에서는 개인 또는 공동체를 대상으로 사회적 자본에 대하여 자원적 관점(Burt, 1992; Bourdieu, 1986; Coleman, 1988)으로 연구를 수행하였으며, 기업 및 조직을 대상으로 진행된 연구의 경우 사회적 자본이 가치 창출에 미치는 영향(Tsai & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002), 조직 우위성에 미치는 영향(Nahapiet & Ghoshal, 1998), 지식의 이전에 미치는 영향(Inkpen & Tsang, 2005; 황정희, 2010), 지식의 활동관리 및 공유에 미치는 영향(McFadyen & Cannella, 2004; 김구, 2012; 이영현, 유한구, 2008; 설현도, 2015), 지적 자본(박순미, 2001), 자원의 교환(안나현, 박상선, 2016), 또는 성능의 개선 및 신제품 개발 등에 미치는 영향(이응석, 2008; 강석민, 김대원, 2014) 등에 형태로 연구가 진행되었다.

즉, 사회적 자본과 관련된 기존의 선행연구는 개인 차원에서 연구되거나 또는 기업의 지식 이전 및 일부 기능 또는 성능의 개선에 대한 연구가 주로

진행되어 왔으며, 기업으로 하여금 사회적 자본을 통하여 기업의 역량강화, 경영성과 창출 및 경쟁우위 확보를 위한 구조적 관계에 대한 실증적 연구는 부족한 것으로 나타났다. 따라서 이러한 기존 연구의 한계점을 극복하여 네트워크를 기반으로 구성되는 사회적 자본이 실제 기업으로 하여금 역량 강화 및 성과 창출에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고 이를 위하여 기업이 획득하고 강화해야 하는 사회적 자본을 파악하기 위한 실증적 연구의 필요성이 대두된다.

급격하게 변화하는 기업을 둘러싼 외부 환경에 대응하기 위해 기업은 외부 기업과 협력관계를 구축하여 외부 자원을 활용하여 내부 역량을 강화하고자 하며 기업의 성장을 도모하기 위해 노력하고 있다(김진권 등, 2017). 그러나 역동적인 변화에 대응하여 기업의 역량을 어떻게 파악하고 어떻게 개발하여야 하는지에 대한 의문이 제기된다(서창적 등, 2013).

기업의 역량 개발과 경쟁우위 확보와 관련된 대표적인 이론은 자원기반이론에 근거한다. 자원기반이론이란 조직이 높은 성과를 창출하는 원동력이 기업이 지닌 자원임을 나타내는 이론으로 해당 자원은 외부 경쟁업체가 보유하지 않는 가치 있고 희소하며 모방불가능하고 대체불가능한 특성을 지닌다(Barney, 2001). 그러나 자원기반이론에 근거하여 단기적이고 일시적인 환경에 있어서의 기업 내부자원은 경쟁우위를 창출하고 경영성과에 영향을 미칠 수 있으나 지금처럼 급변하는 환경에서 예측불가능성이 높아질 때 기업 내부 자원만으로는 경쟁우위를 유지하고 확보하기가 어려운 실정이다(Eisenhardt & Martin, 2000).

이러한 자원기반이론의 한계를 보완하기 위하여 변화하는 시장 내외부 환경에 대응하여 자원을 탐색(explore), 구상(deploy), 통합(integration)함으로써 기업의 새로운 자원 및 역량을 형성하고 지속가능한 경쟁우위를 확보함으로써 경영성과를 창출한다는 동적역량이론이 제시되었다.

다양한 분야에서 진행된 선행연구를 통하여 기업이 시장 환경 변화에 대처하고 성공을 영위하기 위해 중요한 요인이 기업 내외부의 자원을 결합하고 환경변화에 적응할 수 있는 역량인 동적역량임을 알 수 있다((Barney, 1991;

Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002). 즉, 동적역량은 기업이 급변하는 환경에 신속하게 대응하고 경쟁우위를 창출하고 확보하기 위하여 기업의 내외부 자원을 획득, 통합, 그리고 적용할 수 있는 역량을 의미한다(Teece et al., 1997; Morgan, 2012).

동적역량에 대한 기존의 선행연구는 기존의 자원기반이론의 한계를 보완한 새로운 이론인 동적역량에 대한 개념 및 정의, 동적역량의 역할 및 기능, 동적역량의 형성을 촉진하는 요소 등을 중심으로 진행되어 왔다(Helfat & Peteraf, 2003).

그러나 기업으로 하여금 동적역량을 통하여 기업의 경영성과 및 가치창조에 미치는 영향관계에 대한 실증적 연구는 부족한 실정이다(Arregle et al., 2007).

국내 프랜차이즈 시스템은 1979년 롯데리아의 오픈을 시작으로 도입되었다. 프랜차이즈는 국내에 도입된 이후 40여년이라는 타 산업에 비하여 짧은 시간 동안에 서비스 산업의 생산성을 향상시키고 창업의 활성화, 고용창출, 노동시장의 활성화 등과 같은 경제적 활동 기회와 일자리 창출에 기여하는 등 새로운 동력산업으로써 자리 잡았다(이나겸, 2017).

프랜차이즈 시스템이 도입된 이후로 정부는 소자본 창업 활성화 및 프랜차이즈 산업의 체계적 육성을 위하여 2007년 12월 ‘가맹사업 진흥에 관한 법률’을 제정하였고 이를 통해 가맹사업, 즉 프랜차이즈 시스템에 대하여 정의하였다. 해당 법률에 의거하여 프랜차이즈 사업이란 가맹본부가 가맹점사업자로부터 상표, 서비스표, 상호 및 그 밖의 영업표지를 사용하여 일정 품질 및 영업방식을 기반으로 상품 및 서비스를 판매하게끔 하며, 이에 따라 가맹점 경영과 영업활동을 지원하고 가맹점사업자는 이러한 지원의 대가로 가맹본부에게 로열티를 지급하는 계속적 거래관계로 정의된다.

국내 프랜차이즈 산업의 시장은 도입 이래로 규모적으로 지속적인 증가 추세를 보이고 있으며 특히 2020년도를 기준으로 급격한 브랜드 수의 성장을 보였다. 아래 <그림 1-1>과 같이 2018년도 대비 2019년 기업 및 브랜드 수가 증가한 부분보다 2019년 대비 2020년도의 경우 기업 수는 1,949개가 증

가하였으며 브랜드 수는 4,384개가 증가하였다.



〈그림 1-1〉 프랜차이즈 기업 및 브랜드 수

규모가 증가함에 따라 〈표1-1〉에서 볼 수 있듯이 프랜차이즈 본부로부터 발생하는 매출의 총액은 2020년 약 55.1조원으로 전년대비 약 2조원 가량 증가하며 증가추세를 보이고 있으나 영업이익의 경우 감소하는 것을 알 수 있다. 또한 전체 브랜드의 가맹점 연간 총 매출을 추정한 결과, 가맹점에서 발생하는 매출은 1.5조 감소한 62.9조 원으로 파악되었다. 이는 프랜차이즈 산업의 전체 시장 규모는 증가하고 있으나 프랜차이즈 기업의 성과 창출이 모호함을 의미하며 프랜차이즈 시스템의 특성에 따라 가맹본부와 가맹점사업자는 독립된 주체로서 각자 사업을 영위하면서 파트너십을 유지하여야 하나, 실제 가맹본부와 가맹점 간의 성과를 발생시키는 영향관계가 모호하고 각 주체의 수익 발생 형태가 상이한 실정이다.

〈표 1-1〉 프랜차이즈 산업 현황

연도	2019		2020	
	전체(원)	평균(원)	전체(원)	평균(원)
총 자산	33,909,553,781	7,222,482	45,690,193,485	7,822,324
총 자본	15,203,550,954	3,145,128	21,387,350,366	3,659,711
총 부채	18,743,570,261	3,877,445	24,460,075,484	4,186,219
매출액	53,371,123,084	11,033,931	55,186,903,977	9,020,416
영업이익	1,850,471,869	382,803	1,546,804,379	264,773
가맹점매출액	64,473,661,326	9,867,411	62,952,724,896	6,885,347

출처 : 2022 프랜차이즈산업통계현황, 서민교(2022)

프랜차이즈 기업에게 있어 가맹점사업자는 비즈니스 모델 특성 상 다른 산업군과 다르게 지니고 있는 네트워크 기반의 사회적 자본이며 프랜차이즈 산업의 공급사슬체계 내 독립적인 자원이다. 그러나 공급사슬 관점에서의 사회적 자본 및 동적역량과 관련된 선행연구에서는 산업의 구조적 특성보다는 전체적인 흐름을 중심으로 연구가 진행되어왔으며, 프랜차이즈 산업과 같은 산업의 특정한 가치사슬을 반영한 연구는 부족한 실정이다.

따라서 본 연구는 사회적 자본과 기업의 역량 및 성과간의 구조적 관계와 함께 동적역량이 실질적인 기업의 성과창출에 미치는 영향, 그리고 특정 산업군의 공급사슬환경의 특성을 반영해야 한다는 기존의 선행연구가 보인 한계점을 기반으로 규모의 성장에 비해 영세한 프랜차이즈 기업의 지속적인 경쟁우위 확보와 사업의 영위를 위하여 사회적 자본과 동적역량을 고려하여 프랜차이즈 기업 가치사슬 내에만 존재하는 사회적 자본을 바탕으로 사회적 자본, 동적역량, 그리고 경영성과 간의 관계에 대하여 파악하고자 한다.

1.2 연구 필요성 및 목적

기업의 외부환경은 급격하게 변화하고 있으며 이에 따라 기업은 생존을 위해서 보유하고 있는 자원을 성장시키고 발전시키면서 확장해야 한다. 기업이 보유한 자원에 대해서 기존 연구는 기업이 내재적으로 보유한 내부자원에 국한되어 기업을 둘러싼 외부 환경 또는 네트워크와 가치사슬환경이 변화함에 따라 대처할 수 있는 기업의 역량에 대한 연구의 한계가 존재하였다. 이에 기업이 외부 환경변화 및 네트워크 관계에서 어떻게 대처하고 외부의 자원으로 하여금 내재화하는지에 대하여 사회적 자본과 동적역량의 개념이 등장하였고 연구되고 있다.

사회적 자본에 대한 선행연구는 연구대상 및 공급사슬환경이 제조업을 대상으로 일반화되어 진행된 한계가 있으며 사회적 자본이 기업이 보유한 지식 이전 및 생산성 등의 한정된 일부 성과와의 영향관계에 대한 연구에 국한되어 진행된 바, 사회적 자본이 실제 기업의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구는 부족한 실정이다.

또한 동적역량에 대한 선행연구는 동적역량의 정의 및 촉진요인에 대한 연구를 기반으로 연구가 진행되어 왔으며 동적역량으로 하여금 기업의 보유 자원과 성과창출에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 구체적 연구는 부족한 실정이다.

이와 같이 유사한 개념으로서 외부 환경의 자원에 대한 기업의 내재화의 역할을 수행하는 사회적 자본과 동적역량에 대한 각각의 선행연구의 한계와 함께 사회적 자본과 동적역량 간의 연구 또한 부족하며, 연구대상 또한 광범위한 산업군을 기반으로 연구가 진행되어 산업군을 일반화할 수 있는 실질적인 사회적 자본에 대한 명확한 구분이 부족하다.

따라서 본 연구는 공통된 공급사슬환경이 아닌 산업의 가치사슬을 반영하여 사회적 자본을 구성하고 사회적 자본이 기업의 역량인 동적역량에 미치는 영향과 경영성과로의 영향관계를 파악하고자 한다. 프랜차이즈 비즈니스 모델에

있어서 프랜차이즈 기업인 가맹본부와 가맹점 간의 관계는 사업의 방향성과 성과에 가장 중요한 요소로써(박종혁, 2014) 다른 산업군에서 볼 수 없는 프랜차이즈 산업이 지닌 가치사슬관계이자 기업에게 있어 명확하게 정의되는 사회적 자본이다.

이러한 연구를 통해 특정 산업을 기반으로 사회적 자본의 역할을 확인할 수 있으며 기업 자체 자원이 아닌 사회적 자본이 동적역량에 미치는 영향관계와 성과결정요인 및 인과관계를 규명할 수 있다. 나아가 사회적 자본과 동적역량 구축 및 향상이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 파악하여 기업의 결과적인 목표인 성과창출을 위해 전략적 접근이 가능할 것이다.

본 연구의 세부적인 연구 목적을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 선행연구를 기반으로 사회적 자본, 동적역량, 경영성과의 개념과 그 유형을 정의하고 산업군의 공급사슬이자 가치사슬 환경 내 각 변수들의 역할에 대해 파악하고자 한다.

둘째, 특정 산업군인 프랜차이즈 산업 특성을 반영한 사회적 자본이 동적역량에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이를 통해 사회적 자본을 구성하는 요소와 동적역량을 구성하는 요소 간 영향관계를 파악할 수 있을 것이다.

셋째, 동적역량이 기업의 경영성과에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 이때 단순히 재무적인 성과뿐만 아니라 직접적으로 매출로서 반영되지 않지만 장기적 측면에서 성과로 인정되는 비재무적 성과에 미치는 영향을 함께 살펴보고자 한다. 이를 통해 기업의 지속적인 경쟁우위를 유지하는데 기여하는 동적역량을 파악하는 학문적 시사점과 성과창출을 위해 전략적으로 강화해야 하는 역량을 파악하는 실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구는 기존 사회적 자본, 동적역량, 그리고 경영성과와 관련된 선행연구들과 다음의 측면에서 차별성을 지니며, <표 1-2>로 요약할 수 있다.

첫째, 기존의 선행연구는 사회적 자본과 기업 성과와의 관계와 같이 단편적인 영향관계를 다루고 있으나, 본 연구는 사회적 자본을 바탕으로 동적역량에 대한 관계를 파악하고 기업의 재무적 및 비재무적 성과를 포괄하는 종합

적인 분석을 통하여 기업에게 실무적으로 확립해야 하는 역량을 수립하는 전략을 수립 가능한 실증연구로 확대할 수 있다(Johnson et al., 2013; 차문경, 이희태, 2018; Chowdhury et al., 2019).

둘째, 본 연구는 특정 산업군의 공급사슬환경을 이해하며 이를 바탕으로 구성되어 있는 산업군만의 사회적 자본을 고려하여 진행하였다. 기존 연구는 구매자 또는 공급자를 대상으로 제조업 기반의 공급사슬환경을 일반화하여 진행하여 구체적으로 사회적 자본에 대하여 협력사, 파트너사 등과 같이 포괄적 의미를 사용하였다. 본 연구는 프랜차이즈 기업을 대상으로 해당 비즈니스 모델을 고려하여 사회적 자본에 대해 정의하였다(Narasimhan et al., 2009; Aoki & Wihelm, 2017).

셋째, 기업에게 경영성과란 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과를 포괄하여야 한다. 기존의 선행연구는 대부분 재무적 성과를 중심으로 연구가 진행되어왔다. 변화하는 경영환경 속에서 정성적 관점에서의 성과 또한 중요하기 때문에 비재무적 성과에 대하여도 고려해야 한다. 특히 사회적 자본 및 동적역량을 기반으로 진행된 선행연구에서 경영성과에 대하여 종합적인 관점을 고려한 실증연구는 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 재무적 성과와 비재무적 성과를 포괄하여 사회적 자본과 동적역량과의 관계에 대한 실증연구를 수행하고자 한다.(Matejka et al., 2009; Cho et al., 2019; 조효준, 김성수, 2018).

〈표 1-2〉 선행연구와의 차별성

연구의 한계	연구자	적용방향
사회적 자본에 대한 단편적인 영향관계를 연구	Johnson et al.(2013), 차문경, 이희태(2018), Chowdhury et al.(2019)	사회적 자본을 바탕으로 동적역량에 대한 영향관계를 파악하여 경영성과로의 영향관계 파악
제조업 공급사슬 기반의 수요자 개념에 국한된 연구	Narasimhan et al.(2009), Aoki & Wilhelm(2017)	산업군의 가치사슬을 반영한 사회적 자본에 대한 특화된 연구
경영성과 관련 연구의 편향성 및 재무성과와 비재무적 성과를 포괄하는 연구 부족	Matejka et al.(2009), Cho et al.(2019), 조효준, 김성수(2018)	사회적 자본 및 동적역량이 정성적 및 정량적 성과에 미치는 영향

1.3 연구 방법 및 범위

본 연구는 프랜차이즈 기업의 경영환경 특성을 이해하고 경쟁우위 확보와 지속적인 성장을 위한 실현방안을 모색함으로써 성과 창출을 위한 방향성을 제시하는데 목적을 두고 프랜차이즈 기업의 사회적 자본과 동적역량 및 경영성과 간의 영향관계를 검증하고자 한다.

이를 위해 본 연구는 선행연구를 통하여 실증적 연구를 위한 관련변수를 추출하고 사회적 자본, 동적역량, 경영성과에 대한 정의와 함께 세부 구성요소를 파악하였으며 개념 간 관계를 검토하여 연구가설을 설정하고 연구모형을 제시하였으며 연구대상은 국내 프랜차이즈 기업의 임직원으로 설정하였다.

이때 국내 프랜차이즈 기업 현황에 따라 기업 규모에 따른 모집단 비율을

구분하여 연구대상을 확보하고자 하였다. <표 1-3>는 프랜차이즈 현황을 바탕으로 기업규모별 표본을 구분한 내용이다. 해당 내용에서 확인할 수 있듯이 국내 프랜차이즈 기업 중 가맹점이 1개 미만, 즉 가맹사업을 실제로 하고 있지 않은 기업이 30.2%에 해당한다. 이에 따라 본 연구의 목적에 따라 프랜차이즈 산업의 특성을 반영하는 가치사슬관계를 파악하고자 실제 가맹점이 운영되고 있는 기업을 대상으로 연구를 진행하고자 가맹점 수가 없는 브랜드를 제외한 가맹사업을 실제로 영위하고 있는 기업을 연구대상으로 설정하였다.

<표 1-3> 프랜차이즈 현황 기반 표본 구분

기업 규모	평균 존속 년 수(년)	빈도(개)	비율(%)
1개 미만	3.2	2,217	30.2%
1개 이상 10개 미만	4.4	2,358	32.1%
10개 이상 30개 미만	6.5	1,450	19.7%
30개 이상 50개 미만	7.6	493	6.7%
50개 이상 100개 미만	9.3	412	5.6%
100개 이상 500개 미만	12.1	335	4.6%
500개 이상 1,000개 미만	14.5	53	0.7%
1,000개 이상	19.9	34	0.5%

출처 : 2022 프랜차이즈산업통계현황, 서민교(2022)

해당 연구대상을 설정하여 온오프라인 경로를 활용하여 사회적 자본, 동적

역량, 경영성과에 대한 구조적 정의와 함께 설문항목을 구성하였으며 설문조사를 통해 분석 데이터를 수집하였다. 응답자를 통해 수집된 자료는 SPSS ver 20.0과 AMOS 20.0을 활용하여 인구통계학적 특성분석과 함께 신뢰성 및 타당성 검증을 기반으로 본 연구가설 및 연구모형을 검증하고자 하였다.

1.4 연구 구성

본 연구는 <그림 1-2>와 같이 전체 5장으로 구성되어 있으며, 그 내용은 다음과 같다.

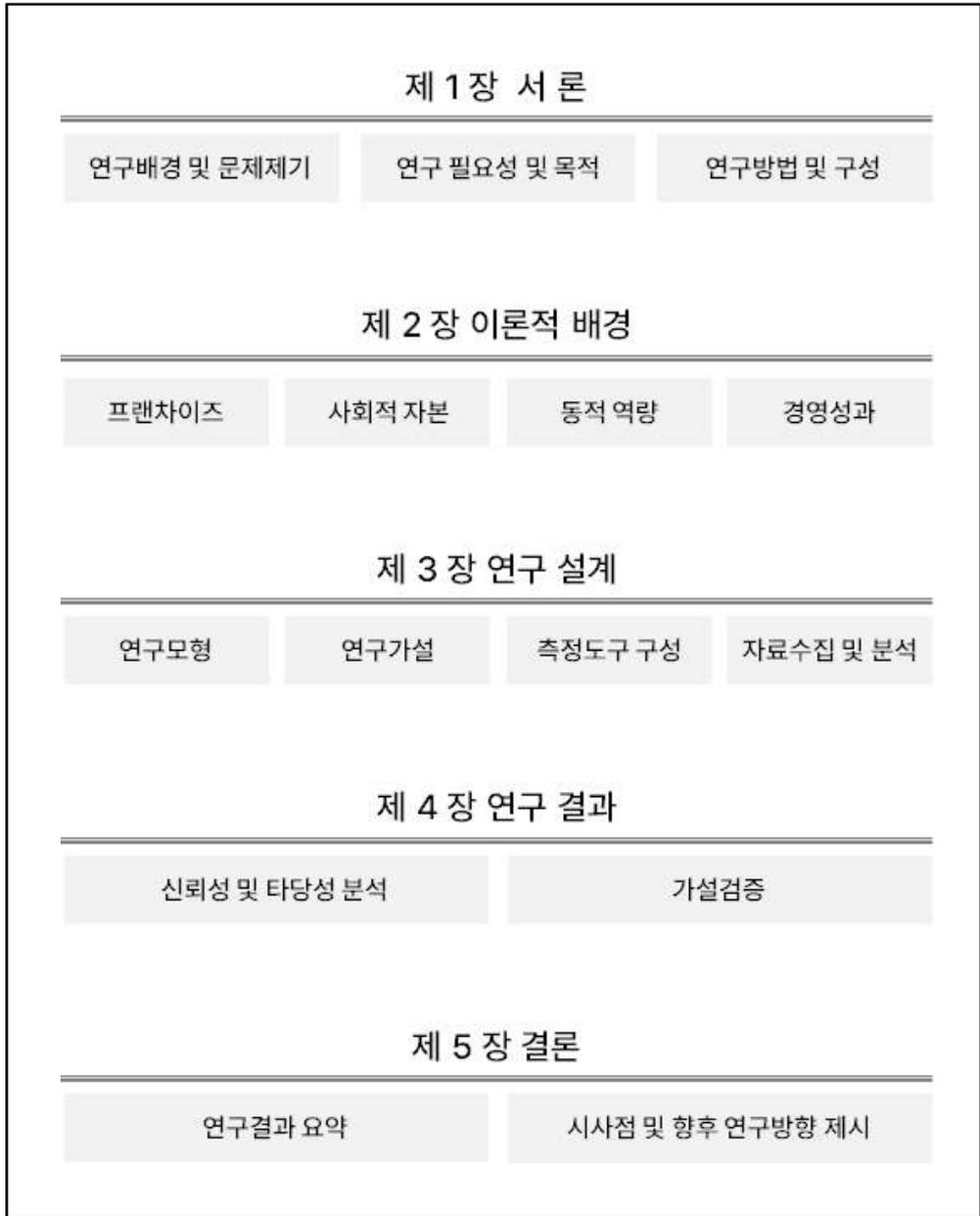
제1장은 서론으로 연구배경 및 문제제기, 연구 필요성 및 목적, 연구 방법 및 범위와 연구 구성을 제시하였다.

제2장에서는 프랜차이즈 기업의 현황과 특성, 사회적 자본, 동적역량, 경영성과에 대한 이론적 연구를 제시하였다.

제3장은 이론적 연구를 바탕으로 연구 설계 및 분석 방법을 제시하였으며 이를 기반으로 연구모형 및 가설을 설정하며, 변수에 대한 조작적 정의와 함께 측정도구의 구성, 자료 수집 및 분석 방법 등에 대하여 제시하였다.

제4장은 실증분석 결과를 제시한 연구결과를 제시한 장으로 인구통계학적 특성에 대한 기술분석과 함께 신뢰성 및 타당성 분석, 연구가설에 대한 검증 결과를 제시하였다.

제5장은 결론으로 연구결과를 요약하고 연구결과를 기반으로 한 시사점과 함께 향후 연구방향에 대하여 제시하였다.



〈그림 1-2〉 연구 흐름도

II. 이론적 배경

2.1 프랜차이즈 기업의 현황과 특성

2.1.1 프랜차이즈의 정의

프랜차이즈는 프랑스어인 “franc”와 “francher”에서 유래하여 “자유를 준다”라는 의미의 중세 카톨릭 교회가 세금을 징수하는 관리인에게 일정 몫을 본인이 관리하고 나머지를 교회에 납부하게 했던 것에서 유래하였다는 것이 일반적이다. 프랜차이즈는 상호, 상표, 노하우 등을 지닌 프랜차이저(franchisor)가 계약을 기반으로 프랜차이즈(franchisee)에게 해당 상표의 사용권 및 상품의 판매권 등을 제공하고 프랜차이즈는 이에 대한 대가로 가맹금(franchise fee) 및 계속 가맹금인 로열티 등을 지급하는 지속적인 거래관계를 의미한다.

즉, 프랜차이즈란 프랜차이저인 가맹본부가 프랜차이지인 가맹점사업자에게 회사의 영업표지, 상호, 상표, 노하우, 영업 방법 등을 제공하여 상품과 서비스를 판매 및 영업할 수 있는 권리를 부여하면서 영업에 대한 일정 통제 및 지원을 수행하고 이러한 포괄적 관계를 기반으로 일정한 대가를 수수하는 계속적 채권관계라고 말할 수 있다.¹⁾

「가맹사업진흥에 관한 법률」 제2조 제1호에 따르면 가맹사업은 가맹본부가 가맹사업자로 하여금 자기의 상표, 서비스표, 상호, 휘장 및 그 밖의 영업표지를 사용하여 일정 기준의 품질 및 영업방식에 따라서 상품 및 용역을 판매토록 하면서 이때 발생하는 경영 또는 영업활동에 대하여 지원 및 통제하

1) 한국프랜차이즈협회 홈페이지 공지사항 법률정보(www.eff-franchise.com) 참조

고, 가맹점사업자는 이에 따른 대가로서 가맹본부에게 금전을 지급하는 계속적인 계약관계를 의미한다.

프랜차이즈 시스템은 거래비용이론과 자원기반이론, 그리고 대리인이론을 통하여 설명 가능하다. Williamson(1985)에 따르면 거래비용이론에 근거하여 소수 거래자, 정보밀집성, 환경불확실성, 복잡성 등의 환경적 요인과 함께 제한된 합리성, 기회주의 등의 인간성에 대한 요인, 거래적 특성 등에 의하여 발생하게 되는 거래비용을 최소화하기 위해 독립된 사업자와 거래하는 것보다는 프랜차이즈 시스템과 같이 하나의 위계 및 조직을 기반으로 거래가 성립되는 것이 바람직하다는 것을 알 수 있다.

자원기반이론에 따르면 프랜차이즈 기업의 시장이 확산되는 상황에서 가맹점사업자가 기업에게 자본적인 자원을 적절히 제공한다(이나겸, 2017). 즉 프랜차이즈를 지속하기 위해 필요한 자본, 인력, 관리능력, 시장의 변화 파악 등의 부족한 자원을 가맹점사업자를 통하여 해결할 수 있다는 것이다.

대리인이론 상에 있어서는 프랜차이즈 기업은 가맹점사업자, 즉 개별 가맹점의 운영권을 계약을 통하여 가맹점사업자에게 위임하는 대리인 관계를 구축함으로써 점포 운영의 효율성을 추구할 때 조직 운영비가 최소화될 수 있다(Bergen et al., 1992).

이와 같은 경영이론을 바탕으로 기업은 프랜차이즈 시스템을 구성하며 구성원인 가맹본부와 가맹점 간 관계에서는 다음의 3가지 특성이 존재한다. 첫째, 가맹본부와 가맹점 간 각각의 책임과 의무를 규정한 계약을 바탕으로 형성된다. 둘째, 가맹본부와 가맹점은 상호 협력관계이다. 셋째, 가맹본부의 상표, 상호 등은 가맹본부의 영업노하우를 바탕으로 가맹점을 운영한다는 전제가 가정된 관계이다(황춘기, 안치언, 2005). 즉 가맹본부와 가맹점은 계약을 기반으로 상호협력 및 책임을 계약으로서 명시하며 계약기간에 대해 법률적 책임을 수행하고 구성원의 협력 의식을 바탕으로 프랜차이즈 시스템의 성공 여부가 결정되므로 관계지향적 부분이 매우 중요한 비즈니스이다(Hopkinson

& Hogarth, 1999).

계약을 기반으로 형성되는 프랜차이즈 시스템 구성원의 이러한 협력적 관계는 유통경로 관점에서 또한 확인할 수 있다. 이러한 관점에서 프랜차이징(franchising)은 가맹본부가 가맹점을 통해 제품 및 서비스를 제공하는 대표적 유통채널이다. 유통채널은 거래 수를 감소시키고 거래를 촉진시키며 이를 표준화하는 역할을 수행하고 생산자에게는 규모의 경제를 실현할 수 있게끔 기회를 제공하며, 구매자로 하여금 다양한 제품 및 서비스를 선택할 수 있는 기회를 제공하는 바이다(이훈영, 박기용, 2012).

2.1.1 프랜차이즈 기업의 현황

프랜차이즈를 비즈니스 개념으로서 최초로 확장한 것은 1860년대 미국의 싱어사(Singer Sewing Machine)로 제조업 기반의 공업사에서 매장 단의 프랜차이즈 판매권을 부여하면서 시작되었다. 국내에는 1979년 롯데리아가 오픈하면서 프랜차이즈 시스템이 확산되기 시작하였다. 프랜차이즈는 국내 도입 이후 30여년이라는 짧은 기간 동안 산업을 확대시키고 창업 활성화, 고용 창출, 노동시장 활성화와 같은 경제활동 기회와 함께 일자리를 창출하는 새로운 동력산업으로 자리를 잡기 시작하였다(이나겸, 2017).

프랜차이즈가 국내 도입된 후 정부는 소자본 창업 활성화와 프랜차이즈 산업의 체계적 육성 및 지원을 위하여 2007년 12월 ‘가맹사업법 진흥에 관한 법률’을 제정하였다.

공정거래위원회²⁾는 가맹정보제공시스템을 2008년부터 도입하여 프랜차이즈 산업의 현황을 파악할 수 있게끔 자료를 제공하고 있으며 <표 2-1>은 당해 연도에 제시된 가맹본부 정보공개서 등록 현황이다. 2019년 기준 가맹본부의 수는 5,175개로 전년 대비 293개가 증가하였으며 운영되고 있는 브랜드 수는 6,353개로 전년 대비 301개 증가하였다. 또한 가맹점 수는 254,040개로

2) 공정거래위원회 홈페이지. 가맹사업소개 통계정보. 가맹사업 일반현황 (<https://franchise.ftc.go.kr>)

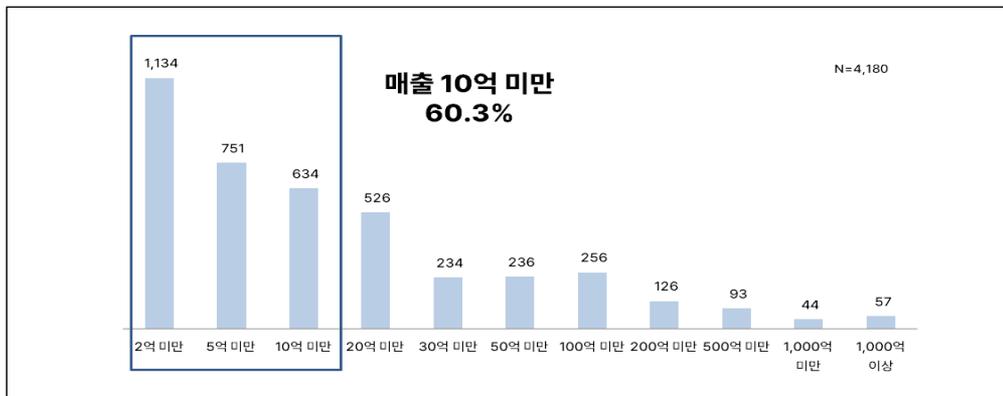
꾸준하게 증가하는 추세를 보이고 있다.

〈표 2-1〉 가맹본부 정보공개서 등록 현황

구분	2016년	2017년	2018년	2019년
가맹본부 수	4,268	4,631	4,882	5,175
브랜드 수	5,273	5,741	6,052	6,353
가맹점 수	218,997	230,955	243,454	254,040

출처 : 공정거래위원회 홈페이지, 가맹사업 통계정보(2022)

그러나 프랜차이즈 산업을 이루는 가맹본부, 즉 프랜차이즈 기업의 매출 규모별 현황을 나타낸 〈그림 2-1〉에서 볼 수 있듯이 매출 10억 원 미만의 기업이 60.3%로 대부분 영세한 가맹본부가 위주이다. 매출 2억 미만의 가맹본부는 전체의 27.1%로 초기 시작하는 프랜차이즈 기업이 많은 비중을 차지하고 있으며 이는 규모에 비하여 프랜차이즈 산업 내의 기업의 영속성이 유지되지 않고 부실한 형태로 운영되는 기업의 비중이 높음을 의미한다.



〈그림 2-1〉 프랜차이즈 기업 매출 규모별 현황

출처 : 2022 프랜차이즈산업통계현황, 서민교(2022)

프랜차이즈 산업이 꾸준하게 규모의 성장을 이루면서 가맹본부와 가맹점이 꾸준하게 증가함에 따라 두 이해관계자 간의 갈등도 증가하였다. 공정거래위원회는 2008년부터 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제16조 규정에 따라서 가맹사업거래분쟁조정협의회를 설치하고 운영하고 있으며, 동일 법 제21조의 규정에 따라서 공정거래위원회 또는 분쟁당사자가 요청하는 가맹사업거래의 분쟁에 관한 사항을 조정하고 있다. 공정거래위원회³⁾에 이러한 방침에 따라서 접수된 분쟁조정 신청은 <표 2-2>에서 알 수 있듯이 2008년 357건에서 2019년 638건으로 10년 사이에 약 2배 가량 증가한 것으로 나타났다. 구체적인 사건 처리 실적에 따르면 연도별 일부 편차는 있으나 지속적으로 분쟁조정과 관련된 실적이 증가하는 것을 알 수 있으며 조치유형의 형태도 조정 및 경고 수준에서 과태료, 시정명령 및 과징금의 형태로 분쟁의 형태 및 규모가 변하는 것을 알 수 있다.

<표 2-2> 가맹사업 관련 사건처리 실적

구분	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년
고발	0	0	0	0	0
시정명령(과징금)	95(3)	40(1)	51(4)	26(10)	18(3)
과태료	0	108	0	155	296
경고	26	43	35	144	58
조정	157	104	159	63	13
합계	278	295	245	388	385

출처 : 공정거래위원회 홈페이지, 가맹사업 통계정보(2022)

3) 공정거래위원회 홈페이지. 가맹사업 통계정보. 가맹분야 분쟁조정 처리현황 (<https://franchise.ftc.go.kr>)

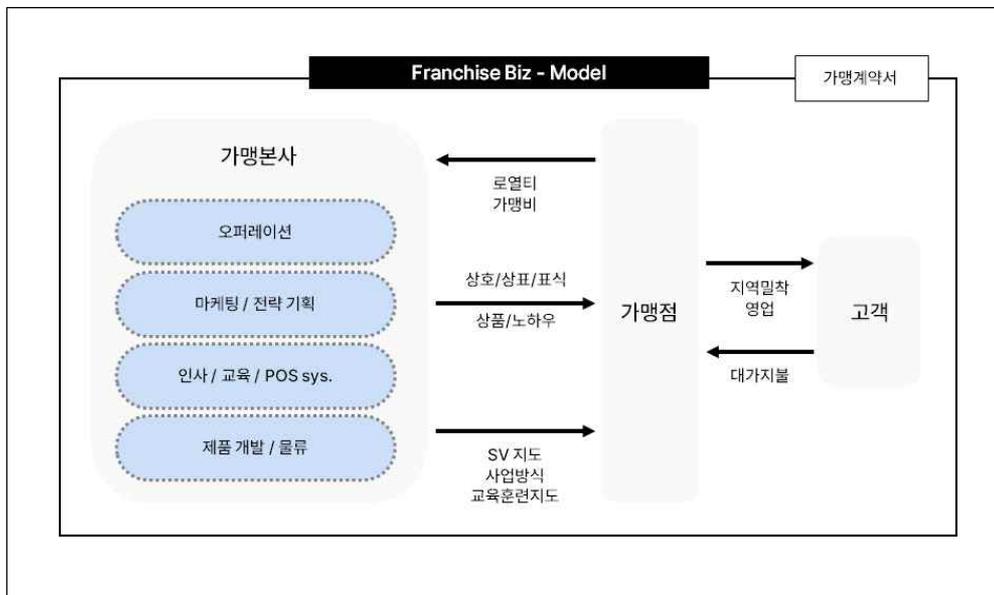
이는 프랜차이즈 산업이 성장함과 동시에 프랜차이즈 비즈니스를 이해하지 못한 부실 가맹본부가 증가하고 가맹점사업자와의 관계에 대한 정립을 원활히 하지 못하여 부당한 경영방침으로 운영을 하는 등이 원인으로 판단된다. 산업이 커지면서 사회적인 이슈 또한 증가하면서 프랜차이즈 산업에 대한 부정적인 인식을 극복하고 산업의 질적 성장을 위해서는 프랜차이즈 산업이 지난 시스템에 대하여 이해하고 가맹점사업자와의 관계에 대해 이해하며 동반 성장하기 위한 방안을 확립해야 할 것이다.

2.1.3 프랜차이즈 기업의 사회적 자본

사회적 자본에 대한 기존의 선행연구는 제조업을 연구대상으로 공급사슬 관리(SCM)차원에서 연구가 진행되어 왔다. 선행연구에 따르면 공급사슬 내의 협력사 간에 주기적 의사소통을 바탕으로 상호의 이익을 추구해야만 장기적이고 지속적인 거래관계가 유지된다고 하였다(구자열, 조성원, 2002). 이와 같이 공급사슬환경에 있어 공급사슬 내 기업 간의 협력관계를 구축하고 상호학습을 향상시킴으로써 새로운 기회를 획득하고 보완적인 자원을 공유하는 사회적 자본(Gulati, 1995)은 개별 기업의 가치를 향상시키고 경쟁우위를 확보하게 하는 중요한 자산이다(류동우, 허지훈, 2019). 사회적 자본의 개념이 개인에서 조직단위로 확장되면서 사회적 자본은 기업의 공급자, 고객, 경쟁사를 포함하는 수직적 관점에서의 공급사슬관계까지 범위를 확장하고 있다(Autry &Griffis, 2008). 결국 사회적 자본은 기업의 영위와 연결되는 핵심자원이며 네트워크로부터 파생되는 자원으로 기업의 경쟁우위를 창출할 수 있는 사회적인 자원의 총체를 의미한다(Inkpen & Tsang, 2005).

가맹사업거래의 공정화에 관한 법률에 따르면 프랜차이즈 기업, 즉 가맹본부가 가맹점사업자에게 상표, 서비스, 상호 및 그 밖의 영업표지를 사용하게 함으로써 이에 대한 경영과 영업활동 등에 대한 지원 및 교육으로써 통제하

고 가맹점사업자는 경영 및 영업활동 등에 대한 대가로서 가맹비를 지급하는 계속적 거래관계로 정의되며, 즉 프랜차이즈 비즈니스 모델이란 프랜차이즈 기업과 가맹점사업자는 독립된 사업자로서 계속적인 거래관계를 바탕으로 서로의 이익을 위해 경영하며 각자의 자율성은 인정되면서도 상호협력적인 관계를 바탕으로 공동의 브랜드를 운영하는 관계를 의미한다(김종대, 2018). 이러한 관점에서 두 주체는 계약적인 관계이나 파트너십이 바탕이 되어야 하며 유연한 관계로 운영되면서도 각자의 역할이 명확하게 구체화되어 있기 때문에 프랜차이즈 기업에게 가맹점사업자와의 관계에 대한 관리가 매우 중요한 요소이다(김종대, 2018). 또한 프랜차이즈 기업과 가맹점사업자는 장기적인 성향과 상호의존성이 높기 때문에 공동의 목표와 이익을 위하여 상호 협력적이고 장기적 관계를 구축하는 것은 필수적이다(김응수, 2005). 아래 <그림 2-2>는 이러한 프랜차이즈 시스템의 개념도이다.



<그림 2-2> 프랜차이즈 개념도

결국 프랜차이즈 기업에게 가맹점사업자는 독립된 주체면서 브랜드를 공동 영위하며 각각의 이해관계가 매우 밀접하게 얽혀있는 핵심자원으로서 기업의 경쟁우위를 창출하고 직접적으로 표출되는 매개체이자 사회적 자본의 일환이다. 기존 공급사슬환경을 바탕으로 이루어진 연구는 각 공급사슬 별 주체에 대한 연구보다 전체적인 유대관계를 활용한 무형의 자원으로서 공급 기업 외의 사슬기업에 대한 연구가 진행되었다. 이러한 측면에서 산업의 특성을 기반으로 사회적 자본의 하나로서 프랜차이즈 기업의 사회적 자본을 가맹점 사업자라는 독립된 사업자로 적용하여 프랜차이즈 기업에게 사회적 자본인 가맹점사업자와의 관계를 분석하여 기업을 운영함에 있어 유의한 의미를 제공하고자 한다.

2.2 사회적 자본

2.2.1 사회적 자본의 정의

사회적 자본은 1917년 Hanifan에 의하여 처음 제시되었으며 1980년대 이후 Bourdieu, Coleman, Putnam, Fukuyama 등의 연구자를 기반으로 본격적으로 연구가 진행되었다. 사회적 자본은 독립적으로 형성 및 유지되는 금융 자본, 물적 자본, 인적 자본 등의 개념과는 다른 차별화된 자본으로서 둘 이상의 집단이나 개인 간의 관계를 바탕으로 기초되어 형성되는 자본이며 관계 네트워크에 포함된 구성원들이 보유한 금융 자본, 물적 자본, 인적 자본 등의 전통적인 자본을 활용하면서 이를 극대화하는 특성을 지닌다. 사람 간 관계를 중요시한다는 측면에서 초기 연구는 사회학을 바탕으로 연구가 진행되었으나, 최근 사회학을 포함한 경영학 등 다양한 학문에서 연구가 진행되고 있다. 개인 단위에서 진행되던 연구가 조직 단위로 확장되면서 조직 사이 사회적 자본 또는 공급사슬 자본(Supply chain capital)이란 개념으로 새로이 주목받기 시작하였다(Autry and Griffis, 2008; Wu and Chiu, 2018).

사회적 자본의 개념은 연구자 간에 연구자 사이에서 다양한 형태의 측면

에서 해석하려는 시도가 진행되어 왔다. Adler & Kwon(2002)의 연구에 따르면 사회적 자본이 형성되는 관계의 구조에 있어서 세 가지 관점으로 분류되었다.

첫째, '연결' 관점에 있어서 개인과 타인을 연결하는 사회 네트워크 상 내재된 자원으로서 사회적 자본을 의미하고 있다. 해당 사회적 자본의 개념은 경쟁구도 상의 개인과 기업의 차별화도 성공을 지칭하는 의미이다. 개인과 조직 간의 사회 네트워크를 형성하면서 타인과의 직접 및 간접적인 다양한 연결을 바탕으로 큰 영향을 주고받는다.

둘째, '결속' 관점이다. 집단에 소속된 구성원의 구조가 만들어낸 내부 특성에 맞추어진 개념으로서 사회적 자본이 개인과 집단을 연결 및 결속시킴으로서 집단의 목표를 추구하기에 기여한다는 개념이다.

셋째, '연계'의 관점으로 내부 차원 및 외부 차원 간 독립적으로 표현되는 개념이다. 이는 복합적인 관점으로서 분석 단위를 나타낼 수 있으며 내부와 외부의 방식 모두에 효과적인 분석이 가능한 특성을 지닌다.

사회적 자본의 개념에 대하여 1916년 Hanifan에 의하여 처음으로 제시되었으며 사회적 자본(Social Capital)이란 물질 자본(Physical capital), 인적 자본(Human capital)에 뒤이어 제3의 자본을 의미한다고 하였다(이의연, 2018). 이러한 사회적 자본의 개념은 이후 1980년대에 이르러서 학문적 가치와 분석의 수준, 연구의 목적에 따라 각기 다른 형태로 연구가 진행되고 있으며 여러 분야에서 다양한 개념과 의미로서 정의되고 활용되고 있다. 사회적 자본은 물질(Physical capital), 인적(Human capital) 자본 등과 같이 독립적으로 형성 및 유지되는 자본과는 차이가 있으며 사회적 자본은 둘 이상의 집단 또는 개인 간의 관계를 바탕으로 형성되는 자본이다. 이는 해당 관계를 기반으로 구성원이 보유한 전통적 금융 자본, 물질 자본, 인적 자본 등을 활용하면서 극대화하는 특성을 지닌다(이의연, 2018). 사회적 자본의 용어에 대하여 Bourdieu(1986)는 지속적 네트워크 및 상호 인식이 기반된 관계를 바탕으로 연결된 실체적 또는 잠재적 자원의 집합을 의미하면서 사회적 자본의 개념을 명시화하였다.

그의 연구에 따르면 요구하는 기능에 따라서 투입된 비용은 여러 형태의 자본으로 변형되는데, 한 개인이 내부적으로 지닌 능력을 인지자본, 즉각적으로 화폐의 개념으로 변화하여 재산의 형태로 제도화될 수 있는 자본을 경제자본, 특정한 조건에 따라 경제자본이 교육적 자질의 형태로서 제도화되는 문화자본, 그리고 특정한 조건에 따라 경제자본으로 전환되면서도 사회적으로 연결됨으로써 신분의 호칭과 같은 형태로서 제도화되는 사회적 자본으로 구분하였다(곽기영, 2012).

또한 사회적 자본은 물적 자본 및 인적 자본처럼 조직이 보유한 가치있는 무형의 자산으로써 사회 또는 집단 내 구성원에게 영향을 미치면서 공동체 내에서 다수의 행위자에게 다양한 관계에 따라 내재된 특정 행동을 유도 및 촉진하는 요소이다(Coleman, 1988).

두 연구에서 사회적 자본은 구성원 간에 형성되는 네트워크 및 관계망을 무형의 자원으로서 인지하며 접근하였으나, 관계를 형성하는 것보다 형성된 네트워크 및 관계를 유지하는 데에 더욱 많은 노력이 요구되기 때문에 사회적 자본에 대한 연구는 사회적 자본을 유지하고 확대하는 형태에 대해 논의되기 시작하였다(이의연, 2018).

Putnam(1993)은 물적 자본과 인적 자본에 기초하여 사회적 자본이 사회적 네트워크를 바탕으로 신뢰, 규범 등과 같은 구성원의 상호 이익을 위한 협력 및 조정을 촉진시키는 요소로 인지하였다. 사회적 자본은 네트워크, 규범, 신뢰 등과 같은 사회 조직의 속성과 관련이 깊으며 물적 자본과 인적 자본에 대한 투자 및 이익을 향상시키는 요소로 보았다. 또한 사회적 자본의 특징에 대하여 사회 구성원의 상호 이익을 위해 조정 및 협력을 촉진하여 경제적 및 정치적 효율을 향상시키고 전통적 개념의 자본과는 다르게 개인 자신이 아니라 공공재 성격을 갖고 있고 사회적 자본의 합이 자기 강화를 증대시킨다고 하였다(박희봉, 2009).

사회적 관계를 바탕으로 형성된 이후에 이러한 관계를 유지하기 위해서는 많은 노력을 바탕으로 관계의 질을 관리해야 하는 어려움이 있으며 이해관계를 추구하는 관계망 속에서 이익을 창출할 것이라는 기대를 바탕으로 상호 교류하고 네트워크를 형성하는 특징을 지닌다.

개인과 조직은 사회 안에서 네트워크를 기반으로 역동적 관계망을 구축하여 사회적 관계속에 배태된다(Granovetter, 1985). 개인과 조직은 이러한 사회적 관계망 속에서 역동적인 관계를 맺으며 배태된(embedded) 네트워크를 기반으로 사회적 자본을 획득한다(Nahapiet & Ghoshal, 1998; Inkpen & Tsang, 2005). 즉, 사회적 자본은 네트워크로부터 파생되어 이익에 대한 기대를 바탕으로 조직의 경쟁우위를 창출하기 위해 집합된 사회적 자원이다(Inkpen & Tsang, 2005).

사회적 자본의 관점에서 개인 및 조직은 공동체 구성원들 간 상호작용하는 과정 속에서 서로가 지닌 관점, 지식, 정보 등을 교환한다. 이를 통하여 상호간 신뢰, 규범, 의무와 같은 부분이 형성되며 이를 바탕으로 사회적 자본으로 발전된다(Tempest & Starkey, 2004; 류동우, 허지훈, 2019). 특히 사회적 자본은 개인의 수준에서 주로 연구되어 왔으나, 조직적 측면으로 개념이 확장되면서 조직간 사회적 자본(inter-organization social capital) 또는 공급사슬자본(supply chain capital)으로 정의되며 주목받기 시작하였다(Autry & Griffis, 2008).

사회적 자본은 조직 차원으로 확대되면서 상호 인식된 관계 및 지속적 네트워크를 기반으로 연결된 실체적 및 잠재적 자원의 집합체의 개념으로 다양한 분야에서 광범위한 형태로 연구되었다(허문구, 2011).

다양한 분야 및 형태로 사회적 자본이 연구되면서 사회적 자본에 대하여 정의한 형태 또한 구분되었는데, 사회적 자본이 형성되는 구조적 관계에 중점을 둔 Adler & Kwon(2002)은 사회적 자본에 대하여 3가지 관점으로 분류하였으며 <표 2-3>과 같이 정리된다. 이는 사회적 자본의 발생 시점별로 분류하여 집단 내 행위자 간 관계를 바탕으로 형성된 내부적 차원, 개인 차원에서 한 명의 행위자가 다른 행위자 간 관계를 바탕으로 형성된 외부적 차원, 그리고 내부와 외부의 시점이 통합적으로 공존하는 통합적 차원으로 분류하였다.

내부적 차원의 관점은 결속(bonding)으로 명칭되며 집단 행위자 간 만들어내는 내부적인 특성으로 사회적 자본을 정의하고 있다. 이러한 관점은 국가, 조직, 커뮤니티 등의 공동체 구조의 안에서 만들어지는 특성으로 내부적

관계 자체에 초점을 두고 있어 구성원 외의 외부 이해관계자나 그들과의 연속력의 영향은 배제한다.

외부적 차원은 연결(bridging)을 바탕으로 형성된다. 이러한 관점에서 사회적 자본은 중심 행위자와 다른 행위자를 연결시키면서 네트워크를 통해 교류되는 자원이 기업 및 개인 간 서로의 성과를 향상시키는 데 영향을 준다는 시각이다. 해당 구조에서 구성원의 행동은 자원의 교류를 발생시키는 원천으로 신뢰, 공감대, 공통성 등을 통하여 더욱 가치 있는 정보 및 지식에 접근할 수 있다(노종범, 2016). 즉, 구성된 네트워크를 통하여 개인 및 기업은 직간접적인 연결관계에 의해 서로 영향을 주고 받는다는 것을 의미한다.

통합적 차원은 통합(linkage)의 개념으로 사회적 자본의 내부적 및 외부적 관점을 모두 아우르는 중립적 관점을 지닌다. 이러한 통합적 관점은 내부와 외부를 구분하지 않고 이를 아우르는 사회적 자본의 역할에 초점을 두고 있다. 통합적 관점에 따르면 상호 배타적인 관계라도 사회적 관계를 통하여 내부적 이점이 발생할 수 있다고 주장하고 있다. 사회적 자본에 영향을 미칠 수 있는 수행자의 의사결정, 형성된 네트워크의 밀도, 네트워크 내부에서의 행동력 등의 기능적 역량을 강조하며 다양한 관점에서 적용 및 탐구되고 있다(안나현, 박상선, 2016; 노종범, 2016).

Nahapiet & Ghoshal(1998)은 사회적 자본에 대하여 개인 및 그 이상의 구성원들이 사회라는 단위의 네트워크 안에 배태되어 있으며 사회적으로 보유한 관계를 바탕으로 파생되고 이를 통해 이용 가능한 잠재적 및 실직적인 정보, 지식 등의 다양한 자원의 합이라고 정의하였다.

Bourdieu(1986)은 구성원 상호 간 그 깊이와는 관계 없이 형성되어 있는 네트워크로 연결된 실체적 및 잠재적 자원의 집합이라고 정의하였다.

사회적 자본은 사회적으로 형성된 네트워크로 이루어진 구조가 바탕으로 산출되는 결과물이기 때문에 특정한 개인 및 조직의 전유물로 볼 수 없으며 다른 자원 및 자본과 다르게 쉽게 이전되거나 교환하기 어렵다(강정수 등, 2008).

국내에서 이루어진 사회적 자본에 대한 연구에서는 내부적, 외부적, 통합

적 관점에서 다양하게 사회적 자본을 해석하며 연구가 진행되어 왔다. 내부적 관점에 있어서 사회적 자본은 개인 간 이루어진 관계 속에 내재된 자본으로 집단 내에서 그 이익이 공유되는 특징을 지닌 개념으로 정의한다(유춘석 등, 2002). 외부적 관점으로는 조직 구성원이 외부의 개인 및 조직과 맺고 있는 유대관계와 해당 외부 개인 및 조직이 타 조직과 맺고 있는 유대관계에 대한 연결망의 집합으로 정의한다(이영현 등, 2007). 통합적 관점에서는 사회적 자본에 대하여 개인 및 조직이 사회적 관계와 네트워크를 바탕으로 창출하는 자원의 총합으로서 상호 신뢰 및 규범을 기반으로 교환되는 사회적으로 유용한 자원으로 정의한다(이형석, 2016).

본 연구는 사회적 자본에 대하여 공동체 내에 개인 및 다수 행위자가 공동의 목표와 이익을 공유하고자 협동하는 것으로서 공동체 외부에서는 외부인 및 외부조직과 네트워크로 연결되어 인적 및 물적 자본의 기회를 발굴할 수 있도록 지원하는 자원으로 정의하며 통합적 관점을 취하고자 한다.

〈표 2-3〉 사회적 자본의 정의

구분	연구자	정의
내부적	Coleman(1990)	2인 이상의 구성원 간 관계에 내재되어 개인의 특정 행동을 촉진하는 사회 구조의 한 측면
	Fukuyama(1995)	집단 및 조직 내 공통의 목적을 위해 함께 구성된 사람들의 능력
	Putnam(1995)	상호 이익을 위한 조정 및 협력을 용이하게 하는 네트워크, 규범, 및 사회적 신뢰
외부적	Bourdieu & Richardson(1986)	단체 구성원 사이에 지속적인 관계의 네트워크를 구축하여 얻을 수 있는 실제 또는 잠재적인 자원의 집합

	Burt(1992)	재정적, 인적 자원을 이용할 수 있는 기회를 얻는 친구, 동료 및 일반적인 관계
	Portes(1998)	사회 네트워크 또는 사회 구조에서 구성된 자격으로 이익을 확보할 수 있는 행위자의 능력
	Pennar(1997)	개인의 행동과 경제성장에 영향을 미치는 사회적 관계망
통합적	Nahapiet & Ghoshal(1998)	개인 및 사회적 단위가 소유한 관계 네트워크에 내재되어 있으며 이를 통해 이용가능하고 파생된 실제 및 잠재적 자원의 합으로 네트워크와 함께 이를 통해 얻을 수 있는 자원을 포괄함
	Woolcock(1998)	사회적 네트워크에서 이루어지는 상호주의의 정보, 신뢰 및 규범

출처 : Adler & Kwon(2002)

2.2.2 사회적 자본의 구성요소

사회적 자본은 다양한 측면 및 다양한 형태의 관점으로 해석되고 있다. 그러나 사회적 자본은 사회적 네트워크를 바탕으로 각기 상이한 형태로 발현되기 때문에 사회적 자본의 구성에 대한 본질적인 통일은 어려운 실정이다(강석민, 김대원, 2014). 그럼에도 불구하고 사회적 자본은 사회 구조 속에서 측정해야 하는 개념으로 구성요소에 대하여는 어느 정도의 공통점을 지닌다(Lin, cook & burt, 2001).

사회적 자본에 대한 구성 요소에 대하여 Putnam(1993)은 사회적 자본이 형성되고 유지되는 과정에 필요한 요소를 중점으로 개인 간 관계인 사회적 네트워크, 호혜적 규범, 그리고 이로부터 발생하는 신뢰를 사회적 자본의 구성요소로 정의하였다.

Nahapiet & Ghoshal(1998)은 긴밀한 네트워크를 형성하여 지속 가능하고 친밀한 관계를 형성하는 요소에 중점을 두며 사회적 자본의 구성 요소를 구조적 자본(structural capital), 인지적 자본(cognitive capital), 관계적 자본(relational capital)으로 정의하였다.

Tsai & Ghoshal(1998)의 연구에서는 Putnam(1993)이 연구에서 사회적 자본의 구성요소로 정의한 3가지 요소가 각각의 상호 연관성이 높고 개념이 동일시되는 부분이 있으므로 새로운 분류 체계의 필요성을 언급하며 사회적 자본의 구성요소를 구조적 자본, 인지적 자본, 관계적 자본으로 정의해야 한다고 하였다.

사회적 자본에 대하여 구조적 자본, 인지적 자본, 관계적 자본 외의 구성요소로서 사회적 자본에 대하여 범주를 보다 확대하여 사회적 자본이 사회적 책임을 유발하는 무형자산임을 밝히며 사회적 자본의 구성요소를 사회통합자본과 사회혁신자본으로 구분할 수 있으며(Bueno et al., 2004) 국내 선행연구에서는 사회적 자본에 대해 네트워크, 호혜적 규범, 신뢰로 구분하고, 이를 구조적 자본, 인지적 자본, 관계적 자본과 연계하거나(곽기영, 2012) 협력적 거버넌스의 차원에서 사회적 자본을 신뢰, 네트워크, 규범으로 구성하였다(유미현, 2017). 그러나 개인적 차원이 아닌 조직적 차원에서 사회적 자본에 대해 연구한 연구에서는 사회적 자본에 대하여 구조적 자본, 인지적 자본, 관계적 자본으로 분류하였다(허문구, 2011; 김구, 2012; 송민경, 2013; 안나현, 박상선, 2016; 노종범, 2016; 이의연, 2018; 조동혁 등, 2018; 정승현, 2020).

따라서 본 연구에서는 사회적 자본에 대한 선행연구에서 가장 일반적인 구성요소로 연구되고 있는 Nahapiet & Ghoshal(1998)의 연구 분류를 바탕으로 사회적 자본에 대하여 구조적 자본, 인지적 자본, 그리고 관계적 자본으로 구분하여 하위변수를 채택하고 구조적 관계를 파악하고자 한다.

2.2.2.1 구조적 자본

구조적 자본이란 사회적 네트워크를 형성하는 구성원 및 사회 전반적 단위의 연결패턴에서 형성되는 자본적 가치를 의미하며(Nahapiet & Ghoshal, 1998) 구성원 간 형성되는 관계의 긴밀성 또는 관계망의 강도를 의미하는 상호작용의 정도로서 측정되는 개념이다(Tsai & Choshal, 1998; Chiu et al., 2006; Carey et al., 2011). 구조적 자본은 특정한 사회 조직의 시스템 및 유대관계를 기반으로 네트워크 자체 특성과 밀접한 연관을 지니며 네트워크에 소속된 개체들이 얼마나 다양하고 빈번하게 상호작용을 할 수 있는지에 대한 구성여부에 영향을 받아 형성된다. 구조적 자본을 파악하는 개념으로는 네트워크의 강도, 범위, 밀도, 중점, 네트워크의 이용다양성 등의 다양한 형태가 존재한다(서장덕, 2016).

사회적 자본이 형성되는 부분에 있어 학연, 지연 및 혈연 등의 사회적 환경이 중요한 개념으로 네트워크 형성에 영향을 미칠 수 있으며, 강한 네트워크 연결성을 지닌 사람들은 사회적 관계를 바탕으로 적극적으로 관계형성을 유지하려는 경향을 보이면서 자신이 지닌 정보 및 지식을 적극적으로 표출하고 상호협력적 관계를 강화시킴으로써 자신의 이익을 극대화하고자 한다(이의연, 2018).

구조적 측면의 사회적 자본은 주체가 어떠한 주체와 어떻게 연결되어 있는가를 의미하며 연대, 구성, 안정성 등의 요소를 바탕으로 특별한 이익을 형성시키는 자원과 지식 및 정보 등을 획득하기 용이한 구조이다(Tsai & Choshal, 1998; 박근호, 고경일, 2007). 즉, 구조적 자본은 구성원 간 접근성과 결합을 강화할 수 있는 관계이며 구성원이 형성하고 있는 네트워크를 바탕으로 필요 정보와 자원을 공유함으로써 이러한 상호작용은 새로운 지식을 창출하여 궁극적으로 조직의 경쟁력을 강화시킨다(Yu et al., 2013; 조동혁 등, 2018).

따라서 구조적 자본은 네트워크를 형성하는 구성원이 지식 및 정보 등의 자원을 얻기 위해 상호작용을 바탕으로 형성되는 관계의 긴밀성 또는 구성원 간의 관계망의 강도로 정의하고자 한다.

2.2.2.2 인지적 자본

인지적 자본이란 사회 네트워크 내에서 구성원 간 공유하고 있는 인지 체계를 의미하는 개념으로 공유된 비전, 가치, 목표, 언어 및 의미 체계 등을 바탕으로 네트워크 구성원 간 공통된 의미로서 이를 이해하고 해석하여 행동 방식을 촉진하는 자원을 제공한다(Nahapiet & Ghoshal, 1998). 인지는 특정 대상에 대해 개인이 지닌 사고, 지식, 가치, 또는 능력 등을 전체적으로 포괄하는 개념이며 태도와 행동을 구성하는 원천이다(박순미, 2001). 네트워크 내 공유된 목표와 가치는 구성원에게 조직이 요구하는 행동 또는 기대 역할에 대해 인지시키면서 구성원의 직무에 대하여 동기를 부여하고 태도와 행동에 영향을 미친다(황정희, 2010).

Robinson(1996)은 공통된 비전과 목적에 대하여 구성원이 지닌 인식, 수용정도, 동의 및 참여 정도가 높을수록 인지적 자본이 더욱 높게 형성된다고 주장하였다. 이러한 인지적 자본은 구성원 간 정보 교환 정도, 문제 해결 방법의 공유 여부, 행동의 규제 여부, 갈등의 관리 형태, 공유되는 언어, 공유되는 비전 등으로 분류할 수 있다(설현도, 2015). 즉, 인지적 자본은 네트워크 속에서 적절하게 행동할 수 있는 방법을 제공하면서 이를 통하여 공통의 목표를 이루기 위하여 공유된 언어, 비전, 가치 등을 의미하는 바이다(이동현, 2008; 허문구, 2011; 이의연, 2018).

특히 공유된 언어는 사회적 관계 내 상호 정보를 교환하고 공유된 정보에 대해 논의하고 의미전달을 하는데 있어 직간접적으로 중요한 역할을 수행하며 구성원의 인식에 영향을 미치고 결속력을 향상시켜 상호공감대를 형성하

는데 기여한다(Nahapiet & Ghoshal, 1998; 노종범, 2016). 그러나 조직 내부의 공통된 언어나 가치가 형성되지 못하는 경우 상호 의사소통이 원활하지 않을 수 있으며 구성원 간 필요한 요소에 대한 이해도가 낮고 이를 판단하는 과정에 소요되는 시간 및 비용이 증가하여 상호협력이 용이하지 못하게 된다(Hansen, 2002; 이의연, 2018). 또한 조직에서 비전과 가치를 공유하는 것은 조직 전반에 걸쳐져 있는 공통성에 대하여 인지시키고 조직원이 수행하는 다양한 활동에 대하여 일관성을 제공함으로써 조직 구성원 간의 상호 이해와 협력을 발생시킨다(Rudd, 2000). 이처럼 조직의 비전과 가치를 공유하는 인지적 차원의 사회적 자본은 구성원의 결속력을 향상시켜 공동체로써 응집력을 높이며 조직의 생산성을 향상시키는 데 매우 중요한 요소이다(이의연, 2018).

따라서 본 연구는 사회적 자본 요소로서 인지적 자본에 대하여 조직 구성원 내부에 공유된 인지체계로서 비전, 목표, 의미 및 체계의 공유를 통하여 조직 목표에 대한 이해와 상호협력을 향상시키고 공통적 행동방식을 촉진하는 요소로 정의하고자 한다.

2.2.2.3 관계적 자본

관계적 자본이란 오랜 시간동안 걸쳐지면서 형성되는 유대감을 바탕으로 네트워크 구성원 간의 상호작용을 통하여 형성된 구성원 간의 관계를 의미한다(Nahapiet & Ghoshal, 1998). 이는 구성원 간 지속적인 상호작용의 영향력 또는 존경심, 믿음, 평판 등의 형태로 형성된다(이의연, 2018).

관계적 자본은 구성원 간에 형성되는 관계의 질을 나타내는 개념으로 사회적인 상호작용을 보장하는 신뢰, 규범, 의무 및 기대 등으로 설명되며(Nahapiet & Ghoshal, 1998), 선행연구의 경우 신뢰와 규범을 관계적 자본의 주요 원천으로 제시한다(Adler & Kwon, 2002). 이러한 관계적 자본은 기

회주의를 억제시킬 수 있는 역할을 수행하며 개인 및 기업 간의 유대감을 바탕으로 경제적 교류를 형성함과 동시에 신뢰와 호혜와 같은 규범을 쌓는 역할을 수행한다(Granovetter, 1985; Gulati, 1995; Uzzi, 1997).

관계적 자본의 주요 원천은 신뢰, 규범, 의무 등이 존재하나 이중 관계적 자본을 중요하게 설명하는 요인 중 하나는 신뢰이다(김용묵, 2020). 신뢰란 지식 및 정보를 교환하고 공유하며 원활한 의사소통을 가능하게 함으로써 각종 활동의 참여 등을 유발시키는 요인이다(이의연, 2018). 신뢰가 형성되지 않은 관계에서는 구성원 간의 원활한 의사소통이 어려워져 기회주의적 행동으로 연결될 가능성이 높다(Uzzi, 1997). 구성원 간에 형성되는 신뢰는 조직 활동을 촉진시키며 구성원 간의 협력적 행동을 발생시킨다. 또한 구성원 간에 정확하게 정보를 탐색하고 소비해야 하는 시간, 비용, 갈등 및 거래비용 등을 감소시키며 예측되지 않는 리스크를 방지할 수 있기 때문에 관계적 자본의 핵심요소이다(김경재, 정범구, 2008; 조동혁 등, 2018).

신뢰에 대한 선행연구에서 신뢰란 자신이 상대방을 감시 및 통제할 수 없는 상황일지라도 상대방이 자신에게 의미있는 행동을 할 것이라고 믿으며 위험에 대해 기꺼이 감수하는 의도라고 정의하였다(Mayer et al., 1995). 즉, 신뢰란 어느 한쪽이 다른 쪽에 대하여 일방적으로 무엇인가를 해줄 것이라는 의도를 갖고 의지하려는 의타성이 아니며, 서로에게 이익과 도움을 형성하는 실력을 밑받침으로 상호 협력적 의존관계를 맺고 이를 위해 서로 노력하는 과정을 요구한다(신유근, 2005). Fukuyama(1995)는 관계적 자본에 있어서 신뢰는 중요한 요소이며 신뢰에 대하여 조직 내 구성원 간에 보편적인 규범을 기초로 정직하게 행동할 것이라는 기대라고 개념화하였다. 파트너 간 상호 협력적 관계형성은 공급사슬관리를 성공적으로 운영하기 위한 중요한 요소이며 이를 위해서는 하나의 조직처럼 각자의 역할에 대해 효율적으로 수행할 수 있을 것이라는 신뢰를 구축하여야 한다(Cousins et al., 2006).

관계적 자본의 주요 요소는 신뢰 외에도 규범, 의무 및 기대 등으로 구성

되는데 Coleman(1988)의 연구에서는 규범이 개인의 이기심을 사전에 차단하고 집단 전체의 목표를 위하여 행동하게 한다고 하였다. 사회적 지위, 명예 등의 보상은 자신의 이해관계에 대한 행동을 자제시키고 타인에게 봉사하며 조직에 헌신하는 공공성에 기여한다. 또한 의무 및 기대는 지식교류와 통합에 대한 동기부여 역할을 수행하며 상호 관계를 형성하는데 영향을 미친다고 하였다(Nahapiet & Ghoshal, 1998).

즉, 관계적 자본이 구축되면 조직은 개인 및 조직 간 가치 있는 정보를 공유하며 이를 위한 시간과 자원을 투자하면서 단독적으로 얻을 수 있는 결과보다 더욱 좋은 성과를 달성할 수 있게 된다(Johnson et al., 2013). 이처럼 개인적인 관계가 상호작용을 기반으로 발전된다는 가능성을 내포하는 관계적 자본은 지속적인 상호 신뢰와 호혜적 행동을 바탕으로 축적된 규범을 통하여 시간, 비용 그리고 리스크를 감소시킬 수 있기 때문에 사회적 자본의 유지와 지속성을 위해 중요한 요소로 다루어져야 한다.

따라서 본 연구는 사회적 자본 요소로서 관계적 자본에 대하여 조직 구성원 간 신뢰와 규범, 의무, 기대를 기반으로 네트워크를 구성하여 상호작용을 통해 정보와 자원을 획득함으로써 지속적인 발전 가능성을 지닌 관계로 정의하고자 한다.

2.2.3 사회적 자본에 관한 선행연구

사회적 자본은 개인의 관점에서부터 개념이 정립되며 사회학, 심리학, 정치학 등 각종 다양한 분야에서 연구과제로 연구되어 왔으며 개인에서 조직을 넘어 전략적인 접근을 요하는 경영학적 측면에서도 사회적 자본이 기업의 경쟁우위에 작용하는 주요 자원으로서 연구되고 있다(이형석, 2016).

국내외 선행연구에서는 연구대상을 개인과 기업으로 구분하여 활발하게 연구하고 있으며 다양한 분야에서 사회적 자본의 실무적 및 이론적 기여에 대해 연구되고 있다.

개인의 관점에서 초기 사회적 자본에 관련된 선행연구는 다음과 같다. 사회적 자본을 연구한 선행연구에서는 직접적으로 연결되어 있지 않지만 상호간에 연결이 가능한 상대적 관계를 의미하는 구조적 공백이론(structural hole theory)을 바탕으로 사회적 자본을 설명하였다(Burt, 1992). 구조적 공백으로 인하여 개인들은 서로 간에 직접적인 이익을 창출할 수는 없지만 네트워크 상에서 일부는 특정인과 연결되어 있으며 상호간의 신뢰관계를 구축하고 각각의 구성원 간의 협업에 대한 의무감을 갖는 경우도 발생하여 상호간의 교환 구조 상 개인은 자산으로 작용하고 이것이 바로 사회적 자본이라는 개념이다. 또한 사회적 자본은 네트워크 사회에서 중개적인 기능을 수행하며 실제로 높은 투자수익률을 창출할 수 있는 자원이라고 설명하였다(Burt, 1992).

Bourdieu(1986)의 연구에서는 개인을 대상으로 자본의 형태에 대해 진행한 연구에서 자본이란 경제, 문화, 그리고 사회 3가지 형태로 구축되며 사회적 자본은 실제 또는 잠재적 자원의 총 집합으로써 자본을 보유한 조직 구성원 간 신뢰를 바탕으로 구축된 네트워크를 통해 상호 이익이 되는 것을 제공하는 일련의 관계적 경로이자 자격이라고 하였다.

Coleman(1988)은 사회적 자본에 대하여 개인, 구성원, 공동체 등을 분석 대상으로 설정하여 개인, 구성원, 공동체가 이루고 있는 사회적 구조에 대하여 조사하고 이를 바탕으로 사회적 자본의 개념 및 형태에 대하여 연구하였다. 해당 연구를 통해 사회적 자본이란 조직이 보유한 가치 있는 무형 자산으로 합리적 행동의 패러다임을 기반으로 사회적 구조 상에 구성원 행동이 하나의 자원이라고 설명하였으며 사회적 자본을 구축하는 사회적 구조 상 폐쇄적 형태가 더욱 유용한 자원을 구성원 간에 공유할 수 있다고 하였다. 반면, 사회적 자본이 단기간에 효과적으로 형성되기 위해서는 폐쇄적 사회적 구조가 요구된다는 주장과 다르게(Coleman, 1988) Putnam(2000)은 사회적 분위기가 폐쇄적으로 강하게 연결된 네트워크 내에서는 효과적일 수 있으나 오히려 네트워크 자체의 연결 정도가 낮을 경우 부정적인 결과를 초래할 수 있다고 하였다.

사회적 자본의 개념에 대한 정의 및 구성과 관련된 선행연구를 기반으로 사회적 자본이 개인의 관점에서 어떠한 영향 요인으로 작용하는지에 대한 선

행연구는 다음과 같다.

국외에서 진행된 연구의 경우 Brown et al.(2017)는 조직의 측면에서 이사의 모니터링과 조언의 이중적 역할에 반영되는 경영자의 인식 및 사회적 관점을 통합하여 평가된 이사직의 가치와 종신 재직 기간 간 관계에 대한 연구에서는 재직 기간이 7년에서 18년 사이의 이사 직급에서 투자자에 의해 더 높은 가치로 인지되고 주요 위원회에 대한 이사의 참여 정도에 따라 조절됨을 밝혔다.

중국 기술직원을 대상으로 CEO의 사회적 자본이 기업가적 지향에 어떠한 영향을 미치는지 연구한 결과, 기업의 사회적 자본과 다양한 기능 단위 조직 구성원 간 유대관계는 U자형 구조로서 역관계를 보이고 있으나, 기업의 다양한 외부 이해관계자 집단 간의 유대관계는 기업가적 지향에 대하여 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다(Cao et al., 2015).

Tian et al., (2011)은 미국 제조회사의 신규 CEO 임명 현황을 기반으로 이사회에 사회적 자본이 신규 CEO 임명에 대한 투자자 반응에 미치는 영향에 대하여 연구하였으며, 그 결과 주식 시장은 인적 자본과 사회적 자본이 높은 이사회의 임명에 따라 호의적으로 반응함을 밝혀냈다. 또한 신규 CEO가 외부인보다는 내부인일 경우 내부의 사회적 자본의 효과가 더욱 강하게 나타나는 것을 밝혀냈다.

국내 연구의 경우 서울 소재의 여성 창업자를 대상으로 여성 기업가의 경영성과가 창출되는 과정에 있어서 창업 실태를 구체화하고 사회적 지지와 사회적 자본이 창업성과에 유의한 영향을 미치는 것을 밝혀내었다(박성희, 채연희, 2017). 이를 통해 사회적 지지와 사회적 자본이 창업의 효능감에 유의한 영향을 미치는 사회적 및 심리적 요인임이 검증되었다.

국내에 체류하는 중국인 근로자를 대상으로 사회적 자본과 미디어 이용이 문화적응 및 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구 결과, 중국인 근로자의 사회적 자본 중 모국인 간 형성된 네트워크, 한국인과 형성된 네트워크, 가족지원 및 모국인 지원 등의 요소가 문화적응에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(이금희, 정동섭, 2016).

또한 사회적 자본이 기업 진정성과 가치공동창출에 미치는 영향과 상호

인과관계를 밝히고자 진행된 연구에서는 사회적 자본 요소 중 네트워크와 신뢰가 기업 진정성과 가치공동창출에 유의한 영향을 미치고 기업 진정성에 매개 효과를 미치는 것으로 나타났다(정원식, 윤성준, 2015).

기업의 관점에서 사회적 자본에 대해 연구한 선행연구 중 국외 연구의 경우 주로 제조업을 대상으로 기업과 협업 기업 간의 지식 교환의 영향관계, 협력관계 관리 능력, 전반적 네트워크 관계 등이 중점적으로 연구되었다.

Tsai, Ghoshal(1998)의 연구에서 사회적 자본과 가치 창조에 미치는 기업 네트워크의 역할에 대하여 분석하고자 하였다. 사회적 자본과 자원의 교환 및 통합은 독립변수로서 가치창조와 어떠한 영향관계를 구축하고 있는지 내부 조직과 전략적 사업단위를 구분하여 연구대상으로 지정하여 실증분석을 진행하였다. 사회적 자본은 구조적 자본, 인지적 자본, 관계적 자본으로 구성되었으며 자원의 교환 패턴과 제품 혁신에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고자 하였으며 이를 통해 구조적 자본과 관계적 자본이 제품혁신에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 구조적 자본, 인지적 자본, 관계적 자본 모두 내부적 자원교환에 어느 정도의 유의한 영향을 미치는 것으로 제시하였다.

사회적 자본과 지적 자본이 조직우위에 미치는 영향에 대한 연구에서는 독립변수에 해당하는 구조적 자본, 인지적 자본, 관계적 자본이 종속변수에 해당하는 교환 및 조합을 통한 지적자본에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 분석하고자 하였다. 연구 결과, 조직 내 사회적 자본은 새로운 지적 자본을 개발하는 데에 영향을 미치며 조직이 사회적 자본을 발달시키는 데 도움이 된다는 것을 밝혀냈으며, 밀도가 높은 사회적 네트워크일수록 시장 내 지적 자본의 형성 우위를 향상시킬 수 있다고 하였다. 또한 조직우위를 갖기 위해서 사회적 자본과 지적 자본 간의 상호작용이 중요하다고 하였다(Nahapiet & Ghoshal, 1998). 즉, 조직은 사회적 자본과 지적 자본 간 역동적인 상호작용 관계를 바탕으로 기업의 이점을 구축하며 유지할 수 있다는 것이다.

중소기업을 대상으로 사회적 자본, 네트워크, 그리고 지식 이전에 대한 관계에 대하여 연구하였으며, 사회적 자본의 네트워크 유형이 지식이전에 미치는 영향에 대하여 조직 및 내부조직을 연구대상으로 실증분석한 연구에서는

사회적 자본의 구조적, 인지적, 관계적 차원의 구성을 바탕으로 네트워크를 3가지로 분류하여 지식이전을 발현시키는 것이 사회적 자본이라 하였다. 이러한 사회적 자본을 통한 지식이전이 기업의 생존과 직결됨을 밝혀냈다(Inkpen & Tsang, 2005).

영국의 제조업 기업을 대상으로 사회적 자본의 관계적 내재성이 성과에 중요한 선행요인으로서 작용한다는 점과 1:1 네트워크의 상호작용에서 공급 관리기능의 잠재적 역할을 강조하였다(Bernardes, 2010).

중국 제조업 대상 사회적 자본에 대한 연구의 경우, 관계적 자본과 인지적 자본이 정보 공유에 유의한 영향을 미치며 구조적 자본은 정보 공유에 유의한 영향을 미치지 않지만 다른 2가지 사회적 자본을 통하여 간접효과를 나타냄을 제시하였다(Li et al., 2014).

미국의 제조업 구매관리자가 대상으로 수행된 연구에서는 협동적 프로세스 역량 및 협력관계 관리 역량이 사회적 자본에 긍정적인 영향을 미치며 사회적 자본 수준이 높을수록 성과가 더욱 크게 창출됨을 나타냈다(Whipple et al., 2015).

인도네시아 내 자동차 부품업을 종사하는 기업 대상 연구에서는 사회적 자본 중 관계적 자본이 공급망 내 지식 교환에 영향을 미치며, 이때 매우 이질적인 혹은 모순적인 형태로 계약 기업 내 해당 사회적 자본이 운영된다고 주장하였다(Handoko et al., 2018).

기업을 대상으로 사회적 자본에 대해 연구한 국내 연구에서는 중소기업, 다국적 기업 등을 연구대상으로 선정하였으며 특히 제조업 기반 산업을 대상으로 연구가 활발하게 진행되고 있다.

이용석(2008)은 국내 자동차 부품업체의 기술증대에 미치는 사회적 자본의 영향에 대한 연구에서 부품업체와 하청의뢰업체인 완성차업체 간의 구조적 자본과 인지적 자본이 부품업체의 부품설계기술 역량에 긍정적인 영향을 미치고 부품생산기술 역량에는 관계적 자본이 긍정적인 영향을 미치는 것을 나타냈다.

국내 지방 공무원을 대상으로 사회적 자본과 지식관리활동에 해당하는 지

식획득, 지식축적, 지식공유, 지식활용 간의 관계가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 실증분석한 연구의 경우, 연구결과 사회적 자본은 지식축적을 제외한 지식관리활동에 유의한 영향을 미치며 조직성과에 직접 및 간접적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 지식관리활동은 조직성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(김구, 2012).

중소기업의 사회적 관계가 제품 성능 개선 및 신제품 개발에 미치는 영향에 대한 연구는 지식활용변수를 매개변수로 채택하였으며, 연구 결과 구조적 자본과 인지적 자본에 대해 지식활용이 매개효과를 보였으며 이를 통해 기업이 제품 성과를 높이기 위해서 기술협력 네트워크를 기반으로 공급사슬 내의 협력 파트너와 네트워크적 관계와 함께 공유 인식이 중요하고 이를 바탕으로 제품혁신 성과를 향상시킬 수 있음을 주장하였다(강석민, 김대원, 2014).

한나영, 박상봉(2015)은 경남 및 부산 소재 중소 제조기업을 대상으로 사회적 자본이 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 연구하였으며, 사회적 자본 중 구조적 자본과 관계적 자본이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

안나현, 박상선(2016)은 구매자 공급자 간 사회적 자본인 구조자본, 인지자본, 관계자본이 공급사슬 성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였으며, 구매자와 공급자 간에 관계적 자본이 자원교환 프로세스에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과에 대하여 규모가 영세한 사회 조직의 경우 교환 가능 자원 자체를 미확보하고 있어 네트워크 관계 상 개인 수준의 신뢰만으로는 투자 및 지식이전 등의 공유가 이루어지지 못하기 때문이라고 주장하였다.

기술협력네트워크 참여 중소기업 대상 사회적자본과 지식관리활동 및 혁신과 관계만족 및 관계투자에 관한 연구 결과의 경우 사회적 자본이 혁신창출, 관계만족, 관계투자에 긍정적인 영향을 미치는 것을 파악할 수 있었으며(강석민, 2017) 중소제조기업을 대상으로 공급사슬 내 사회적 자본이 공급사슬관리역량과 성과 간의 영향관계를 검증하고자 진행된 연구에서는 사회적 자본 중 구조적 자본이 공급사슬 민첩성에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났으며 인지적 자본이 공급사슬 역량에 매우 유의한 영향을 미치는

것을 밝혀냈다(조동혁 등, 2018). 또한 사회적기업을 대상으로 진행된 연구에서는 기업의 경영성과에 사회적 자본이 일부 조절효과를 보이는 것이 밝혀졌다(김권수, 2022). <표 2-4>는 사회적 자본의 선행연구 유형별 연구자 및 연구내용을 요약한 표이다.

<표 2-4> 사회적 자본의 국내외 선행연구

구분	연구자	연구 내용
국내	이희태 등(2019)	서울, 대전, 세종지역 20대 대상 SNS의 사회적 자본, 정보원 공신력이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구
	박성희, 채연희(2017)	서울 소재 여성 창업자 대상 사회적 지지와 사회적 자본이 창업성과에 미치는 영향에 관한 연구
	이금희, 정동섭(2016)	중국인 근로자 대상 사회적 자본과 미디어이용이 문화적응 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구
개인	Bourdieu(1986)	조직 구성원 개인에게 사회적 자본이 네트워크를 기반으로 상호 이익적 경로에 대한 연구
	Wiersema et al.(2018)	CEO 경영승계자 대상 CEO 임명에 있어서 사회적 자본의 중요성 연구
	Sundaramurthy et al.(2014)	생명공업기사 CEO와 이사회 직원을 대상으로 사회적 자본이 미치는 시너지 영향에 관한 연구
	Johnson et al.(2011)	반도체 기업 신규 사외이사 대상 사회적 자본이 이사 선택에 미치는 선행요인 연구

	김권수(2022)	사회적기업의 지속가능성에 관한 연구 : 경영성과이 매개효과 및 사회적 자본의 조절효과
	조동혁 등(2018)	중소제조기업 공급사슬 상 사회적자본이 관리역량 및 성과에 미치는 영향
국내	강석민(2017)	기술협력네트워크 참여 중소기업 대상 사회적자본과 지식관리활동 및 혁신과 관계만족 및 관계투자에 관한 연구
기업	박찬권, 김채복(2017)	경북지역 기업 대상 거래공정성, 사회적 자본, 지속가능성 간의 구조적 관계
	조병길, 김성홍(2016)	제조기업 대상 사회적 자본이 신제품 개발성과에 미치는 영향에 관한 연구
	Handoko et al.(2018)	인도네시아 자동차기업 대상 사회적 자본 중 관계적 자본이 공급망 내 지식교환에 미치는 영향
국외	Gelderman et al.(2016)	유럽의 기업 대상 공급자 관점에서의 사회적 자본이 전략적 성과에 미치는 영향
	Wipple et al.(2015)	미국 제조기업 대상 협동적 프로세스 역량 및 협력관계 관리 역량이 사회적 자본에 미치는 영향

2.3 동적역량

2.3.1 동적역량의 정의

자원관점(resource perspective) 기반 기업의 자원에 대한 통찰은 Penrose(1959)로부터 시작되었으며 자원기반관점(resource-based view)이론을 처음으로 제시한 학자는 Wernerfelt(1984)이며 뒤이어 Barney(1991)를 통해 이론적으로 개념을 체계화하였다. 이후의 많은 연구에서 자원기반관점이 기반 되어 이론화되어 발전하였다(Barney, 2001; Day & Wensley, 1988; Dierickx & Cool, 1989; Eisenhardt & Martin, 2000; Zahra & George, 2002; Zollo & Winter, 2002).

자원기반관점의 중점은 기업의 경쟁우위가 본질적으로 자원과 역량에 핵심을 두고 있으며 자원이란 기업에 따라서 이질적(heterogeneously)으로 배분되고 기업에 따른 보유 자원의 정도가 달라 장기적으로 기업간에 성과의 차이가 발생한다는 것이다(Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). 이와 같이 자원기반관점에 대하여 강조하는 학자의 경우 자원이 장기적으로 우월한 성과로서 지속되기 위해서는 기업은 가치있고(valueable) 희소하며(rare) 완전한 모방(imperfectly imitable) 및 대체불가능한(imperfectly substitutable) 특성을 지녀야한다고 주장하였다. 또한 이질적(heterogeneous) 자원이 시간이 지나도 지속되고 우월한 성과를 낼 수 있다는 이유이자 원천은 자원집합체라고 주장하였다. 이때 자원이란 자산, 역량, 조직의 프로세스, 기업 특성, 정보 및 지식 등을 포함하는 총체적인 개념이다(Barney, 1991). 따라서 이러한 자원들이 조건을 갖추기만 한다면 기업에게 지속가능한 경쟁우위를 가져올 것이라 하였다.

그러나 기업을 둘러싼 환경이 급격하게 변화하고 생산 및 영업의 전개가

활발할 뿐만 아니라 기술이 혁신적으로 발전되고 기업의 인수합병이 빈번히 이루어지는 등의 환경 속에서 기업은 기존과 같은 형태의 자원이전은 어려울 수밖에 없다. 자원기반관점 상에서 자원은 특정한 상황과 시점에서 기업의 성과를 가져다주는 요소이지만 기업 내외부의 환경변화를 포착하여 기업에게 필요한 새로운 정보와 지식을 획득하고 보유하고 있지 않은 자원에 대하여 새롭게 창출하는 등의 동태적인 프로세스에 대해서는 설명되지 않는다(Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Zollo & Winter, 2002).

자원기반관점은 기업이 보유한 자원과 성과 간의 관계에 있어서 자원의 투입 측면을 강조하고 있으나 유동성 있고 유연한 자원이 어떤 관계로서 기업성과와 경쟁우위를 창출하는가에 대하여 설명하기에는 한계가 있으며, 기업에게 있어 지속적으로 경쟁우위를 창출하기 위한 자원을 파악하는 시점은 외부 기업이 경쟁우위를 확보하고 성과로 이어졌을 때 해당 자원을 보유하고 있다는 점을 인지할 때 비로소 파악할 수 있다(Priem & Buttler, 2000).

결국 자원기반관점에서 경쟁우위 있는 자원을 확보했다는 것은 성공이 성공을 낳는다는 논리적 함정이며 동어반복이라는 것이다(Eisenhardt & Martin, 2000).

이러한 한계와 비판에서 일부 연구자들은 기업이 지속적 경쟁우위를 확보함에 있어 보다 중요하고 필요한 요소는 기업이 보유한 자원 그 자체보다는 해당 자원을 창출하는 역량이라고 주장하였다(Rumelt, 1984; Dierickx & Cool, 1989; Porter, 1991; Stalk, Evans & Shulman, 1992).

이러한 연구를 통하여 기업이 보유한 자원 자체보다는 가치 있는 자원을 구축 또는 활용하는 근본적인 능력과 프로세스에 초점을 두게 되었으며, 이를 바탕으로 동적역량 관점(dynamic capability view)의 이론이 등장하여 현재까지 전략경영에 있어 많은 관심과 연구 대상으로 고려되고 있다.

이는 환경이 급변함에 따라 기업의 경쟁력 및 성과를 기존의 자원기반 관점보다 잘 설명할 수 있어 해당 이론을 보완하는 이론으로 적용되고 있으며

동적역량 관점에 대하여 Teece, Plasano & Shuen(1997)의 연구를 기반으로 이론화 및 구체화되었다. 해당 연구를 기점으로 기업의 성과 차이에 대한 기존의 한계 및 논리가 정리되었으며 경영자원과 관련한 각종 용어가 구분되고 정의되어 기존의 이론을 확장 및 발전시키게 되었다(전재일, 2016).

Teece, Piasano & Shuen(1997)은 동적역량(dynamic capabilities)에 대하여 변화하는 환경에 신속하게 대응하기 위하여 내외부의 역량을 통합, 구축 및 재구성하는 기업의 능력이라고 정의하였다. 이는 기업의 외부환경의 변화 특성을 고려해야 한다는 것과 함께 이러한 변화에 맞추어 새로운 자원에 대해 수용하고 기존 조직의 자원, 역량 등과 통합하여 재구성하는 것이 중요하다는 점을 의미한다.

동적역량이론은 과거 Nelson & Winter(1982)의 기업진화이론(An Evolutionary Theory of Economic Change)에 뿌리를 두고 있으며, 해당 이론은 환경이 동태적이고 예측불가능한 상황일 때 기업은 기존의 프로세스를 새로운 프로세스로 수시로 대체하여 환경의 변화에 적응 및 변모한다는 논리이다(March, 1991).

또한 동적역량이론은 Schumpeter(1934)의 창조적 파괴와 혁신기반 경쟁 프로세스, March(1991)의 기업행동주의이론, Williamson(1975)의 시장위계와 자산특유성, Teece(1982)와 Rumelt(1984)의 기업특유자산과 분리화 메커니즘의 역할에 대한 선행연구를 기반으로 하고 있다.

앞의 연구 모두 기업에 대하여 이질적이고 경로의존적인 자원의 집합으로 여기고 있으며 해당 자원들이 기업의 지속적 경쟁우위를 창출한다고 주장하였다.

이처럼 <그림 2-3>의 동적역량 개념흐름도와 같이 동적역량이론 및 관점은 기존의 여러 이론적 배경을 기반으로 90년대 후반 이후 현재까지 이론적 및 실증적인 다양한 연구가 진행되며 빠르게 발전하고 있다. 동적역량의 개념은 Teece et al., (1997)을 시작으로 다양한 분야에서 정의되고 있으며 동적역

량에 대한 특성 및 요소에 대해 연구되고 있다.

	초기 자원기반관점	진화 자원기반관점	동적역량관점
연구 시각	기업이 서로 다른 이유	성공한 기업의 특성	지속적으로 성공하는 기업의 특성
내용	<ul style="list-style-type: none"> •기업은 자원의 결합체 •보유한 자원에 따라 성과 차이 발생 •자원의 유형화, 자원의 특성 규명 	<ul style="list-style-type: none"> •보유한 자원의 활용 정도에 따라 성과 차이 발생 •지식 자원의 중요성 강조 	<ul style="list-style-type: none"> •기업은 역량을 변화시키는 시스템을 보유함 •동태적인 역량의 강조 •자원과 역량의 개선 및 변화 강조 •경쟁 환경에 대한 중요성
시기	•1980년대 초	•1980년대 초~90년대	•90년대 이후~

〈그림 2-3〉 동적역량 개념흐름도

동적역량 개념은 기존의 자원을 환경 및 상황에 맞게 조정하는 자원 활용과 조직역량을 기반으로 자원이 부족 및 부재 시에도 창조할 수 있는 자원구축 시각에서 자원기반 관점을 보완하였으며, 시장이 급격하게 변할 때까지 기업으로 하여금 자원을 새롭게 구성하게 지원하는 조직적이고 전략적인 프로세스라는 보다 진화한 개념으로서 기존의 자원기반관점을 대체하기 시작하였다(Eisenhardt & Martin, 2000). 이처럼 기업은 급변하는 환경의 역동성 속에서 지속적으로 경쟁우위를 확보하고 유지하기 어렵기 때문에 끊임없이 변하는 상황에 대응하기 위하여 기회를 탐색하고 자원을 획득하는 역동적인 역량이 필요하다.

동적역량에 대하여 다양한 연구를 통하여 개념이 정의되고 있으며 초기에는 환경변화에 대응하기 위해 조직이 자원을 통합 및 재배치하여 새로운 역량을 구축하는 능력으로 정의되었다(Teece et al., 1997). 최근에는 기존 정의에서 기업 자산의 재구축, 위험요소에 대한 감지, 그리고 기회를 탐색하고 활

용하는 역량(Teece, 2007)이 보다 강조되고 있다.

동적역량이란 시장이 급격히 변화할 때 대응하면서 시장의 변화 내에서 자원을 통합하고 새롭게 재구성하여 활용하는 프로세스이다 루틴이라고 정의될 수 있으며(Eisenhardt & Martin, 2000) 조직이 조직의 효과성을 개선하기 위하여 운영루틴을 체계적으로 수정보완하는 과정에서 학습되고 안정화된 패턴으로 나타나는 활동집합으로도 정의되었다(Zollo & Winter, 2002).

Zahra & George(2002)는 동적역량을 기업이 고객요구에 대응하면서 경쟁우위를 확보하기 위해 자원을 구축, 통합, 재배치하는 능동적 능력으로 정의하였으며 시장의 역동적인 변화와 기업전략, 역량개발, 성과간의 영향관계 모델을 제시하면서 환경변화 속에서 경쟁우위를 획득 및 지속 유지하기 위해 자원을 통합하여 재구성하고 핵심역량을 빌드업하는데 중점을 두며 동적역량에 대해 정의한 연구에서는 동적역량이란 행동지향적 특성을 지니며 기업의 비즈니스 프로세스에 내재된 역량으로 정의하였다(Wang & Ahmed, 2007).

포괄적인 개념으로서 동적역량이란 조직의 자원을 의도적으로 창출 및 확장하여 수정하는 능력이자 (helfat et al., 2007) 조직 자원을 통합하여 새롭게 배치하는 역할이면서 변하는 환경에 맞춰 조정함으로써 각각의 프로젝트를 만족시키고 신제품을 개발하며 조직의 목표를 달성하는 역량이다(Killen & Hunt, 2013).

국내에서 진행된 연구에서는 이동현(2006)은 동적역량에 대하여 선행연구를 기반으로 자원구축능력, 자원변환능력, 프로세스혁신능력으로 구분하였다. 자원구축능력이란 생산요소를 투입하여 자원기반 관점의 자원 속성을 구축하는 능력을 의미하며, 자원변환능력이란 급변하는 환경에 대응하여 기존 보유 자원을 새로운 자원으로 변환시키는 능력을 의미하며, 프로세스 혁신능력이란 기업의 프로세스, 루틴, 활동 자체에 대하여 변경하는 능력을 의미한다. 또한 동적역량에 대하여 환경변화에 적응함과 동시에 외부 기업 및 파트너 기업과 긴밀하게 협력함으로써 필요 지식과 자원을 획득하고 신규 상품 및 서비스를

개발하기 위해 자원을 통합 및 재구성하는 활동이자 프로세스이다(전재일, 2016).

또한 변화하는 환경에 맞추어 기업의 자원을 조정, 통합, 재배치하여 정보를 탐색, 획득, 재구성하는 역량으로 동적역량에 대하여 정의할 수 있다(김진권, 안동희, 2017).

이와 같이 동적역량이란 기존의 자원을 신규 자원과 조정하여 새로운 경쟁우위를 확보하는 능력을 의미하며, 이는 일시적인 해결 방안이 아니라 전략적으로 기회를 탐색함으로써 얻는 지속적인 능력으로 기업에 따라 고유성을 가지며 시간에 따라 암묵적으로 나타나는 특성을 갖는다(Eisenhardt & Martin, 2000). 기업은 변화하는 환경에 대응해야지만 성과를 향상시킬 수 있고 조직의 자원을 확보해야 함과 동시에 조직의 비전 및 목표에 부합하게 자원을 활용하는 동적역량을 보유해야지만이 지속적으로 경쟁우위를 창출 및 유지할 수 있다(김용목, 2020). 또한 동적역량은 기존 자원기반이론에서 자원의 투입과 산출 프로세스의 모호성의 한계에 대하여 설명하는 개념으로, 조직의 자원이 성과로 연계되는 근본적인 메커니즘과 활용이라는 프로세스 측면을 강조한다(Mosakowski & McKelvey, 1997; Priem & Butler, 2001; Guo, 2007).

〈표 2-5〉는 선행연구에서 동적역량에 대해 정의된 내용이다. 선행연구를 통하여 알 수 있듯이 동적역량의 개념이 연구자별로 일부 차이가 있으나 근본적인 개념으로서 급변하는 환경 불확실성 속에서 기업의 경쟁우위 유지 및 창출에 대한 측면에서의 기존 자원기반관점의 한계를 극복하고자 하는 바, 따라서 본 연구는 동적역량을 기업이 시장의 환경변화를 인식하여 기업의 경쟁우위를 유지하기 위한 기회를 탐색하고 보완해야 하는 자원을 외부로부터 획득하여 기존의 자원과 결합 및 재구성함으로써 새로운 가치를 창출하는 역량으로 정의하고자 한다.

〈표 2-5〉 동적역량의 정의

연구자	정의
Teece et al.(1997)	빠른 변화에 대응하기 위해 기업 내외부의 경쟁역량을 통합, 구축, 재구성하는 기업의 능력
Teece(2007)	기업 자산을 재구축하여 위험을 감지하고 기회를 탐색하여 활용하는 능력
Zollo & Winter(2002)	조직효과성 개선을 위해 운영 프로세스를 체계적으로 수정·완화하는 형태의 활동의 집합
Helfat et al.(2007)	조직기반 자원을 의도적으로 창출, 확대, 수정하는 능력
Killen & Hunt(2013)	자원을 통합하고 재배치하며 변화하는 환경에 맞추어 조정함으로써 조직의 성과목표를 달성하는 역량
전재일(2016)	환경변화에 적응하면서 지식과 자원을 획득하고 기존의 자원과 통합 및 재구성하는 활동
김진권, 안동희(2017)	급변하는 환경에 맞추어 자원을 조정, 통합, 재배치하여 정보를 탐색, 획득, 재구성하는 역량

2.3.2 동적역량의 구성요소

동적역량에 대한 다양한 정의와 함께 동적역량을 구성하는 구성요소 또한 다양한 견해를 바탕으로 활발하게 연구가 진행되고 있으며 공통적으로 3가지 특징을 보이고 있다. 첫째, 외부 시장환경에 효율적이며 유연하게 대처할 수 있게끔 기업의 자원을 변경하는 능력이며 시장을 통해 구입할 수 없으며 내부에서 구축되어야 한다(Makadok, 2001). 또한 과거와 연속된 형태이며 의존적이며 기업 내에 자연스럽게 체화된 개념이다(Zollo & Winter, 2002). 둘

째, 기업이 보편적으로 지닌 제휴, 전략적 의사결정능력, 지식의 중개 등의 공통성(commonalities)을 보이며 대체가능성(fungible) 또한 지니지만 이질적으로 배분될 수 있기에 경쟁우위를 창출하는 원천으로 작용할 수 있다(Eisenhardt & Martin, 2000). 셋째, 안정적인 시장변화를 보일 경우 기존 지식에 의존하여 예측가능한 결과물을 창출하나, 불안정적이고 변화의 폭이 큰 시장환경에서는 단순적이고 실험적인 적응 프로세스에 따라 새로운 지식에 의존하며 예측불가능한 결과물을 창출한다(Eisenhardt & Martin, 2000). 이와 같이 동적역량은 근본적으로 기업별로 지닌 독특하고 다양한 특성으로 인하여 이를 구성하는 구성요소 및 기초 프로세스가 다양하게 제시되고 있다(Madsen, 2010).

Teece et al., (1997)은 동적역량의 기초 프로세스에 대하여 포지션, 경로, 경로에 의해 구축된 프로세스의 3가지 요소로서 형성된다고 하였다. 포지션이란 기업의 현 외부경쟁환경과 보유자원을 의미하는 요소로 기업의 외부경쟁환경이란 기업 간 경쟁, 신규진입자의 위협, 대체재의 위협, 고객과의 교섭력, 공급자와의 교섭력 등을 의미하며 자원이란 기술, 재무적 자산, 조직, 제도 및 자본을 포함하는 개념이다(김석규, 2018). 경로란 기업의 미래를 좌지우지하는 중요 환경 상의 시나리오를 의미한다. 경로에 의해 구축된 프로세스는 기업이 운영되는 일련의 과정으로 조정, 통합, 학습, 재구성, 관행 및 변형 등의 요소를 포함하는 개념이다(김석규, 2018). 프로세스란 결국 기업의 전략적 제휴와 같이 외부 기업과 교류를 어떻게 형성하고 다루는지, 조직 내 구성원 간 관계를 어떻게 통합하는지 등에 대한 일상적 패턴으로 구성원의 지식을 조직 내부에 어떻게 연계할 수 있을지에 대한 학습적 활동 또한 포함한다. 다음의 동적역량의 구성요소에 따라 기업의 동적역량이 높다는 바는 외부와의 관계를 전략적으로 구축하고 이를 성공적으로 수행하는 조정 능력, 조직 구성원 개인의 지식을 전사적 차원으로 통합하는 능력, 환경변화에 유연히 대처하여 자원을 재구성하는 능력이 높다는 것을 의미한다(Teece et al., 1997).

Eisenhardt & Martin(2000)은 동적역량에 대하여 5가지 루틴으로 분류하였다. 첫째, 제품개발 루틴으로 혁신적 활동을 통해 성과를 창출하는 스킬과 기능적 배경을 의미한다. 둘째, 전략적 의사결정 루틴으로 이는 조직 내 주요 전략에 대한 의사결정에 필요한 전문성을 의미한다. 셋째, 자원할당 루틴으로 기업이 보유한 지식자원을 복제하고 이전 및 결합하는 능력을 의미한다. 넷째, 자원획득 및 배치 루틴으로 외부로부터 새로운 지식을 습득하고 이를 위해 제휴하거나 인수하는 것을 의미한다. 다섯째, 출구 루틴으로 이는 기업 내 경쟁우위를 더이상 창출하지 못하는 자원에 대하여 활용을 중단하는 것을 의미한다.

동적역량의 구성 요소는 재구성, 레버리징, 학습, 창조적 통합의 4가지 요소로도 분류될 수 있으며 첫째, 재구성이란 조직 내 자원 및 자산에 대하여 융합, 변경, 재결합하는 것을 의미한다. 둘째, 레버리징은 특정 사업 단위의 업무 프로세스 및 시스템에 대하여 신규 사업 영역에 확장하고 활용하는 자원의 확장을 의미한다. 셋째, 학습은 성공 또는 실패를 통해 과업이 보다 효과적이고 효율적으로 수행되게끔 만드는 것을 의미한다. 넷째, 창조적 통합은 조직이 신규 자원에 대해 효과적으로 구성하도록 기존에 보유한 자산과 자원을 통합하는 능력을 의미한다(Ambrosini & Bowman, 2009).

동적역량은 역량적 요소로써 3가지 형태인 적응역량, 흡수역량, 혁신역량으로 분류한 연구의 경우 적응역량이란 새로운 시장의 기회를 모색함으로써 이를 자본화하는 능력으로 기업이 내외부 환경변화에 맞추는 능력을 의미한다. 둘째, 흡수역량은 외부 지식에 대하여 내부지식과 결합하고 활용하는 능력이다. 셋째, 혁신역량은 획기적인 새로운 제품 및 서비스를 기획하고 신규 시장에 혁신성을 부여하는 능력으로 설명하였다(Wang & Ahmend, 2007).

Teece(2007)은 동적역량에 대하여 3가지 요소인 기회탐색역량, 기회획득역량, 자원재구성역량으로 분류하였다. 기회탐색역량이란 환경이 변화함에 따라 시장의 기회와 위험을 감지하는 역량을 의미하며 기업이 환경불확실성을

갖고 정보를 수집하고 전략을 수립하면서 변화에 감지하고 대처하는 형태로 구현된다. 기회획득역량은 기업이 새로운 시장의 기회를 감지함에 따라 새로운 제품, 서비스, 프로세스 등을 획득하기 위한 역량을 의미하며 이를 위해 항상 자원을 개발하고 기업의 활동을 유지하는 것에 대한 투자가 구현된다. 셋째, 자원재구성역량이란 기업이 시장 내 이미 성숙 및 쇠퇴한 시점에서 새롭게 감지하거나 포착한 신규 사업분야에 자원을 효과적으로 재구성하는 역량을 의미한다.

동적역량은 역량이 구현되는 일정한 패턴의 프로세스에 따라 다양한 구성요소로 연구가 진행되었으며 동적역량에 대하여 외부 관찰 및 평가, 내부 자원의 갱신, 외부 자원의 획득, 내부 자원의 재구성으로 총 4가지 유형으로 분류하였으며 동적역량이 다차원적인 개념으로 구분되면서 상황에 맞게 작용한다고 주장한 연구(Alsos et al., 2008)와 함께 동적역량을 기회탐지능력, 적절한 시기에 맞는 의사결정능력, 자원변형능력의 3가지 유형으로 구분하거나(Barreto, 2010) 지식경제 사회가 도래하면서 동적역량이 지식기반이론에 근거하여 지식습득역량, 지식결합역량, 지식창출역량 3가지로 분류된다고 주장한 연구 또한 존재한다(Zheng et al., 2011).

Pavlou(2011)은 동적역량이 감지, 학습, 통합, 조정 4가지 유형으로 분류하여 제안하였으며 동적역량에 대하여 조직이 외부로부터 지식을 획득하고 이렇게 획득된 지식을 결합하는 일련의 프로세스라고 주장하며 동적역량의 구성요소를 흡수역량과 결합역량이라고 주장한 연구도 수행되었다(Denford, 2013).

국내연구의 경우 중소기업, 수출기업 및 제조업 등의 기업을 대상으로 연구가 진행되었으며 동적역량의 구성요소에 대하여 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성 역량으로 분류하였다(전제일, 2016; 김진권, 2017; 김용묵, 2020).

이와 같이 동적역량은 시장에서 발생하는 기회를 지속적으로 탐색하고 인

지하여 내부의 부족한 자원에 대해 외부 기업 및 파트너와 협력관계를 구축하여 새로운 지식 및 역량을 획득하고 변화된 환경에 적합하게끔 내부의 해당 자원을 통합하고 재구성하는 과정을 의미한다(전재일, 이병희, 2016). 즉, 동적역량이란 시장의 기회를 탐색하여 자원을 획득하고 기존에 갖고 있는 조직 내부 자원과 결합, 통합, 재배열하는 능력을 의미하며 공급사슬 상의 외부 기업과 조직이 보유한 사회적 자본을 공유하여 조직 내로 확산시킴으로써 시장 환경에 대처하는 능동적인 역량이다. 이러한 역량이 원활하게 작용하기 위해서는 조직 자본을 공유하고 이를 전략적으로 지원할 수 있게끔 조직구성원 간의 협력이 필요하며 이를 통해 조직 자본을 재조합해야 한다.

따라서 본 연구는 선행연구를 기반으로 동적역량을 형성하는 구성요소에 대하여 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성역량으로 분류하고자 한다.

기업의 형태 및 공급사슬환경에 무관하게 기업이 운영되면서 지속적으로 성과를 창출하는 것은 급변하는 시장환경의 위험요소와 긍정적인 기회요소를 지속적으로 감지하고 탐색함으로써 부족한 조직 내외부의 자원에 대해 보완하기 위한 새로운 지식과 역량을 획득하고 이를 기존의 자원과 결합하며 재구성하는 과정을 바탕으로 이루어지기 때문이다(전재일, 이병희, 2016).

2.2.3.1 기회탐색역량

기회를 모색하기 위해서 기업은 시장을 감지하기 위해 기존 고객 및 잠재 고객의 니즈, 기술의 변화 상황 등의 시장지식(market knowledge)을 획득하고자 하며 이를 통해 기업이 진출하고 대응해야 할 시장에 대해 이해도를 높이고자 한다(Morgan et al., 2005; Slater & Narver, 2000; 이한근, 지성구, 2018).

동적역량의 요소로써 기회탐색역량은 시장의 환경변화 속에서 기업이 확보할 수 있는 기회와 감지되는 위험을 사전에 파악함으로써 외부의 정보 및

지식에 대하여 조사(scanning), 탐색(searching), 탐험(exploration) 등의 활동을 수행하며 시장의 변화에 대해 대응전략을 수립하고 시장정보를 얻기 위해 투자하며 기술변화에 대하여 모니터링하고 새로운 기회의 정보를 획득 및 교환한다(Teece, 2007).

기회탐색은 기업이 직면한 불확실성 속에서 지속적 성장을 위한 필수요소로 기업이 성장을 추구하고 경쟁환경을 감지하며 외부 정보 및 지식을 획득하는 행위 자체가 기회탐색 과정의 활동이다(Helfat et al., 2007).

시장 및 기술의 변화는 기업에게 신규 사업의 기회를 제공하며 기업은 해당 시장 내에서 경쟁사보다 앞서서 기회를 보다 빠르게 발견하고 수익을 창출하기 위해 기회를 탐색한다(Adner & Helfat, 2003; 김진권, 2017). 또한

기회탐색역량이 높은 기업은 경쟁사보다 시장의 변화에 빠르게 대처하기 때문에 기업의 역량을 강화시킬 수 있으며 기술의 변화 또한 빠르게 감지함으로써 기술전문성이 향상되고 생산운영관리에도 긍정적 영향을 미친다.

중소기업의 경우 대기업에 비하여 한정된 자원을 구성하고 있어 다양한 사업분야에 있어 자사 기업의 특성에 맞게는 사업기회를 감지 및 탐색하고 포착함으로써 비즈니스모델을 구축하여야만 지속적으로 성장할 수 있을 것이다(김진권, 2017).

따라서 기업은 사업을 영위하고 성장하기 위해서는 끊임없이 사업 기회를 탐색해야 하며 기회를 추구하는 과정 자체에 대해 집중함으로써 역량을 축적할 수 있다(Ambrosini & Bowman, 2009).

2.3.2.2. 자원획득역량

자원이란 잠재적 서비스의 묶음(a bundle of possible services)으로 정의될 수 있으며 물리적 자원(physical resources)과 인적 자원(human resources)으로 분류될 수 있다(Penrose, 1959).

Wernerfelt(1984)는 자원에 대하여 기업에게 반영구적으로 귀속되는 무형의 자산으로 정의하였다. 무형자산은 지식, 브랜드가치, 기술적인 노하우 등이 해당되며 무형자산은 유형자산보다 경쟁우위를 창출하는데 더욱 중요한 핵심자원이라고 하였다.

자원획득역량은 동적역량 구성요소 중 중요한 요소로서 기업이 자원 및 역량을 어떻게 구축하고 획득하는가를 의미한다(Helfat et al., 2007). 특히 중소기업에게 있어 한정된 자원을 보완하기 위해 외부로부터 자금, 생산설비, 기술 등을 어떻게 획득할 것인가는 기업의 생존과 직결된다(Teece et al., 1997). 이와 같이 기업의 생존을 위하여 획득된 자원은 기업의 환경변화에 맞춰 적용되고 레버리지의 역할을 수행함으로써 경쟁우위를 갖고 성과를 달성할 수 있도록 촉진하는 역할을 수행한다.

Powell et al.,(1996)는 복잡하게 급변하는 기업의 외부 환경 속에서 기업이 보유한 자원만으로는 지속적으로 혁신을 창출하기에는 어려움이 있다고 하여서. 특히 중소기업에게는 내부 자원 자체가 상대적으로 한정되어 있기 때문에 신기술 및 신제품을 개발하기 위한 필요자원을 획득하는 것이 더욱 어려운 실정이다(전재일, 이병희, 2016).

기업은 단순히 가치 있는 자원을 갖고 있다는 것만으로 경쟁우위를 확보하는 것이 아니다. 특히 상대적으로 원천적으로 지닌 내부 자원이 부족한 중소기업에게는 한정된 자원을 보완하기 위해 외부 협력기업과 기술적 제휴가 전략적 제휴를 통해 자원을 획득하여야 한다. 기술 및 전략적 제휴는 많은 시간을 투자하지 않고 위험적 요소는 최소화하면서 자원을 획득할 수 있는 방법으로 이러한 제휴적 측면의 협력을 조직화하여 훌륭한 파트너십을 형성함으로써 보다 효율적으로 자원을 확보할 수 있다(Eisenhardt & Martin, 2000). 따라서 중소기업은 외부로부터 새로운 지식을 획득하여 이를 내부화함으로써 새로운 지식을 창출하며(Verona & Ravasi, 2003) 급변하는 환경에 신속히 대응할 수 있도록 사회적 자본을 활용하고 이때 가치 있는 자원을 획

특하는 역량인 자원획득역량은 동적역량의 중요 요소라고 할 수 있다.

2.3.2.3. 자원재구성역량

동적역량 중 자원재구성역량이란 기업이 보유한 기존 자원과 함께 새로운 자원을 통합하고 재배열함으로써 새로운 자원으로 변환시키는 능력이다 (Bowman & Ambrosini, 2003; Teece, 2007). 변화하는 기업 내외부 환경 속에서 기업의 생존과 사업의 영위를 위해서는 기존의 자원기반관점에서의 시야를 외부로 확대하고 이를 변환하는 바가 필요하다. 기존의 연구에서는 이러한 변환 및 조정의 과정이 동적역량에 있어서 매우 중요한 특성이라고 간주하고 있다(Eisenhardt & Martin, 2000; Morgan, 2012; Teece, 2007; Zollo & Winter, 2002).

다시 말해 기업은 이미 성숙 및 쇠퇴한 사업 분야에 있어서 새로운 사업 영역으로 방향성을 바꾸고 확장하기 위해서는 조직의 자원과 구조를 통합 및 조정하지 않으면 불가능하다(Teece, 2007). 기업이 이미 보유한 자원만을 활용하여 경쟁우위를 높이기 위한 노력을 수행할 경우 실질적인 성장의 한계에 직면할 것이다. 기업은 연구개발 및 제품혁신을 통하여 경쟁우위를 확보하는 과정을 이루며, 이를 위해서는 자원을 기존의 방식이 아닌 달라진 프로세스에 맞춰 재구성하여야 한다(Teece, 2007). 또한 자원을 통합하고 재결합하는 자원 재구성의 변환 프로세스는 기존 지식을 기반으로 내재되어 있는 지식을 재배열하고 재구축함으로써 새로운 고객 니즈에 초점을 맞춰 새로운 지식을 형성할 수 있을 것이다(Vorhies et al., 2011). 이를 통해 기업은 새로운 고객을 기반으로 그들의 니즈에 맞춰진 지식을 창출하고 고객과의 관계를 더욱 강화할 수 있으며 새로운 잠재고객을 발굴할 수 있다(이한근, 지성구, 2018). 그리고 자원재구성 역량은 신제품 개발과 제품 혁신에 중요한 역할을 수행하는데 기업이 보다 우수한 성과를 창출하기 위해서 단순한 기술개발의 투자가

아니라 새로운 형태의 혁신의 과정이 요구된다(김석규, 2018). 혁신과정이란 기업가 및 경영자로 인한 유무형 자산의 활발한 조합을 필요로 하며 기업의 규모와 관계없이 이러한 새로운 조합을 구축해 나가는 능력이 동적역량이 핵심이다(Augier & Teece, 2009). 또한 자원재구성 역량이란 환경의 변화에 대응하기 위해서 기업이 지닌 자원과 새롭게 획득한 자원에 대하여 재조정하고 재배열함으로써 새로운 기술을 개발하는데 중요한 역할을 수행하며(Morgan, 2012) 기업이 환경변화에 적극적으로 대처하기 위해서 기업 운영 상의 불필요 요소를 제거하고 필요 요소를 확충함으로써 기업의 생산효율성 및 효과성에 중요한 역할을 하는 생산운영역량 또한 증대시킬 수 있는 요소이다(Krasnikov & Jayachandran, 2008; Teece, 2007).

환경변화에 대한 대응은 적극성과 속도가 중요하여 이를 위해 내부 조직이 보유한 자원 및 역량뿐만 아니라 외부 네트워크를 통하여 획득 가능한 자원과 역량에 대한 차별성에 대해서도 지속적으로 파악하고 제휴하기 위한 노력이 필요하다(김찬영, 2016). 즉 기업은 지속적인 수익창출을 목적으로 조직과 루틴을 지속적으로 변화하여야 하며 새로운 자원과 더불어 기존의 자원과도 새롭게 결합시킬 수 있도록 하여야 하며 이를 통해 기회비용 및 비용절감의 기회를 얻을 수 있다(전재일, 이병희, 2016).

따라서 자원재구성역량이란 급변하는 환경에 대응하기 위하여 기업의 기존 자원과 새로운 자원을 통합 및 재배치하여 기술개발과 제품혁신을 가능하게 하는 역량으로 나아가 기업의 경쟁우위를 확보하고 고객니즈에 충족하여 새로운 지식을 형성하고 생산의 효율성과 함께 성과를 창출하는 중심역할을 수행한다.

2.3.3 동적역량에 관한 선행연구

동적역량에 대한 정의는 연구자마다 상이하며 구성요소 또한 다양하게 제

시되고 있다. 동적역량이란 변화하는 환경에 따라 대응하기 위해 기회를 모색하고 자원을 획득하여 전략적으로 기업의 전반적인 자원의 기반을 변경하는 능력이며 선행연구에서는 이러한 동적역량에 대하여 어떤 형태로 접근 및 분석하였는지를 기반으로 본 연구 또한 동적역량에 대하여 정의하고 분류하고자 한다.

먼저 동적역량을 개발시키는 선행요소인 동적역량의 직간접적 결정요인에 대하여 진행된 연구이다.

Luo(2000)의 연구에 따르면 메타학습이 전환되면서 동적역량으로 변환되며 정보이전 시스템, 학습의 인센티브구조, 아이디어 공유를 목적으로 구성된 하부구조, 경험전파를 위한 구조, 핵심센터, 루틴화된 메커니즘, 훈련 및 교육 투자, 혁신적 기업문화, 타 조직에 대한 학습의지, 혁신투자, 지식재활성화 등의 하부구조에 대한 실행을 제안한 바 있다.

동적역량을 개발하고 촉진하는 결정요인에 대하여 통합능력, 현재 역량에 대한 성공의 부재, 지속적 및 급격한 환경변화로 구분할 수도 있으며 기업이 결정요인 중 통합능력을 보유할 때 동적역량을 증진시킬 수 있으며 현재 역량에 한계성으로 인해 성공에 대하여 부재할 경우 위기감이 확대되며 환경변화가 지속적이고 급진적일수록 새로운 역량에 대한 필요성이 더욱 커지면서 동적역량이 개발되고 촉진된다(Zahra et al., 2006).

미국 소재의 제조업 기업을 대상으로 동적역량에 어떠한 요소가 영향을 미치는지 연구한 결과, 해당 연구를 통해 신제품이 기존 제품 시장을 잠식해도 무관하다는 의견, 지속적 환경분석, 건설적인 갈등구조, 실패에 대한 인내, 여유로운 마케팅 역량 및 연구개발이 동적역량에 영향을 미치는 것으로 분석되었다(Danneels, 2008).

또한 스웨덴 소재의 기업을 대상으로 진행된 연구에서는 창업자의 인적자본, 직원의 인적자본, 전문가의 접근, 유형자산 확보, 자원기반 수준의 5개 변

수를 설정하였으며 이때 직원의 인적자본과 재무자본에 대한 관계가 동적역량개발에 있어 부정적 영향을 미친다고 나타났다. 이를 통해 동적역량의 결정요인 중 자원의 성격에 따라서 동적역량에 미치는 영향관계가 상이해질 수 있음이 나타났다(Mckelvie & Davidsson, 2009).

해외에서 수행된 연구 중 글로벌 제약회사를 대상으로 동적역량이 혁신에 미치는 영향을 파악하고자 진행된 연구에서는 선행요인으로 개인의 인적자본, 기업의 연구개발역량, 네트워크 상 기술제공자와의 제휴, 새로운 기술기업의 인수를 설정하였다(Hess & Rothaermel, 2009).

국내 연구의 경우 권영철(2008)의 연구에서 기업 내부요인 및 학습지향성이 동적역량에 미치는 영향관계에 대하여 파악하고자 실증분석을 하였다. 학습지향성의 구성요소로는 몰입, 비전공유, 오픈마인드 3가지 요소로 구성되었으며 동적역량은 환경인식, 혁신추구, 자원조정으로 분류되었다. 연구결과, 학습지향성의 요소가 동적역량의 요소에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다으며 성과와는 직접적인 영향관계가 없음이 밝혀졌다.

임정성(2009)은 신흥시장에 진출한 국내 기업을 대상으로 연구를 진행하였으며 동적역량 결정요인에 대하여 기업문화요인, 현지 네트워크요인, 본부요인으로 분류하였다. 연구 결과 현지 네트워크요인에 해당하는 현지 정부와의 네트워크 요소는 동적역량에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며 그 이유에 대하여 응답 기업이 대기업과 동반 진출함으로써 광범위한 비즈니스 네트워크 범위를 구축할 필요성을 적게 느끼기 때문이라고 분석하였다.

동적역량의 선행요소에 대한 연구와 함께 동적역량에 대하여 경쟁우위, 조직성과 등과 같이 기업의 성과와 연결되는 영향관계에 대한 연구 또한 다수 진행되었다.

해외 선행연구 중 동적역량과 경쟁우위 간의 관계를 주제로 진행된 연구

에서는 동적역량과 경쟁우위 간에는 직접적인 영향관계가 있으며 기업이 동적역량을 보유하지 못할 경우 급변하는 환경 속에서 기업의 영위성이 낮아진다고 주장하였다(Zollo & Winter, 2002).

또한 동적역량이 급변하는 경영환경 속에서 기업이 지속가능한 경쟁우위를 발현할 수 있는 원천이라고 주장하였으며(Lee et al., 2002) 동적역량으로 구성된 요소 중 자원재구성역량은 경쟁우위에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였다(Fainshmidt & Frazier, 2017).

Ching & Hsu(2006)의 경우 자원기반 접근과 동적역량에 대하여 신제품 개발의 프로젝트 성과에 어떠한 영향을 미치는지 연구하였으며 조직 자원으로서의 전문적 자원, 재무적 자원, 대체 자원이 동적역량의 구성요소인 네트워크역량, 지식경영역량, 정보통신역량을 통하여 신제품 개발 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 분석하였다.

기업이 지닌 동적역량에 대하여 통합력, 학습력, 재구성력으로 구성될 수도 있으며 환경의 변동성이 클 경우 통합력과 재구성력은 기업의 경쟁우위 요소인 시장반응도, 품질, 생산의 효율성, 혁신속도에 긍정적인 영향을 미치며 학습력은 시장반응, 생산의 효율성, 혁신속도에 긍정적인 영향을 미친다(Wu, 2010).

동적역량과 경영혁신 간의 관계에 있어서는 동적역량에 대하여 관계능력, 감지능력, 흡수능력, 그리고 통합능력으로 구성하였으며 경영혁신에 대하여 개시, 외부검색, 제안수립, 이행으로 구분하였다. 연구 결과, 기업의 동적역량 중 관계능력은 감지능력, 흡수능력, 통합능력을 원활하게 하였으며 동적역량이 경영혁신에 정의 영향을 미치는 것으로 나타냈다(Hai-fen et al., 2016).

Li & Liu(2014)는 기업의 동적역량, 환경 동태성, 경쟁우위의 관계에 대하여 구조적 연구를 수행하였다. 본 연구에서 동적역량은 경쟁우위에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 동적역량과 환경 동태성 간에는 관계가 수립되지 않았다.

동적역량과 기업의 경쟁우위 또는 경영성과에 대하여 진행된 국내 연구의 경우 김국태, 허문구(2016)는 동적역량이 경쟁우위에 긍정적인 영향을 미치며 환경동태성의 구성요소에 따라서 영향관계가 달라지는 것을 확인하였다.

이한근, 지성구(2018)은 중소 규모의 공급업체의 역량을 향상시키는 동적역량에 대하여 분석하고 이러한 동적역량이 기업의 성과에 미치는 영향에 대하여 연구하였다. 그 결과, 동적역량으로 구성된 시장 감지 능력과 자원 재구성 역량 중 시장 감지 역량은 연구개발 역량과 생산운영 역량에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나, 자원재구성 역량은 연구개발 역량과 생산운영 역량과 함께 마케팅 역량에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또 다른 동적역량과 경쟁우위 간의 관계에 대한 연구에서는 동적역량이 경쟁우위 중 비용우위와 차별화 우위에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 파악하였으며 비용우위와 차별화 우위 또한 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다(김민주, 이호택, 2018).

김진권 등(2017)의 연구에서는 생산공정 방식에 따른 동적역량 및 경영성과 간의 영향관계에 대하여 분석하였다. 연구 결과 동적역량 요인으로 구성된 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성역량이 경영성과로 구성된 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 단, 생산공정 방식 중 주문생산 형태의 특화 상품을 제공하는 경우 동적역량이 경영성과에 미치는 영향이 다르다고 주장하였다.

중소기업의 동적역량이 기술성과 및 시장성과에 미치는 영향에 대한 연구 결과, 동적역량이 기술혁신성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였으나(김석규, 2018) 시장성과에 대해서는 동적역량 중 자원획득역량이 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 이는 중소기업이 기업 자체 보유자원 외 외부 파트너 기업 및 협력기업 등과 전략적으로 기술제휴(Eisenhardt & Martin, 2000)를 활용하기 때문이라고 주장하였다.

2.4 경영성과

2.4.1 경영성과의 정의

일반적으로 정의되는 성과는 작업 및 과정의 완성이자 수행의 결과물로서 잠재력이 아닌 가시적으로 완성된 결과물을 의미한다(Swanson, 1995). 성과는 다양한 분야에서 사용되는 개념이지만 연구자 간에 하나의 개념으로 일치된 견해보다는 개념적으로 논의되는 수준에서 정의되고 있다(Connolly et al., 1980).

기업의 경영성과에 대하여 기업이 목표를 달성하고 미래의 경영활동에 대하여 보장하는 능력으로 경영성과에 대한 평가 없이는 미래의 생존에 대하여 보장되지 않아 성과를 측정하는 것에 대하여 매우 중요하다(Lebas, 1995). 성과의 측정은 결국 기업의 경영에 대한 효과적 관리 차원에서 중요한 개념이다(Demirbag et al., 2006).

기업의 경영성과를 평가하는 것은 기업에 소속된 경영자와 구성원의 업무활동에 대하여 객관적으로 성과를 확인하고 기업의 성과를 향상시키기 위하여 노력하며 조직 및 구성원의 목표를 합리적으로 일체화하여 업무 성취감 및 삶의 질을 높이고 조직을 활성화하여 결과적으로 기업의 경쟁력과 성과를 향상시킬 수 있다(김진권, 2017).

일반적으로 성과는 기업의 인적자원 및 물적자원의 효율적 관리를 기반으로 기업의 운영결과를 측정 및 평가하여 기업의 전략과 목표의 달성도를 나타내는 것을 의미한다. 경영성과는 기업으로 하여금 경영의 목표를 달성하게끔 동기부여를 통해 기업의 생존 및 수익성과 장기적인 성장에 중요한 역할을 수행한다(Chelladurai & Riemer, 1997).

Fornell(1992)은 기업성과가 높다는 점에 대하여 기업이 고객만족도를 향

상시키면 고객 충성도 또한 향상되며, 이러한 고객 충성도가 가격민감도를 낮춰 신규고객 유치에 소요되는 비용을 감소시키고 기존의 고객은 유지되어 실패비용을 결과적으로 절감시킴으로써 기업이미지 및 평판이 높아지고 미래에 발생가능한 거래비용을 낮출 수 있다고 주장하였다. 또한 경영성과는 고객에게 기업의 가치를 전달하는 조직능력을 보완하여 사업 분야 내 경쟁우위를 가질 수 있는 능력을 측정할 수 있다(구정대, 2009).

기업들이 대량생산을 통해 소비하는 양적 성장에서 고객의 다양한 수요에 따라 맞춤 생산하는 질적 성장으로 패러다임이 변화하면서 최근의 기업들은 단기적 성과와 함께 중장기적인 성과, 특히 비재무적 성과에 대한 중요성을 인지하고 있다(김진권, 2017). 과거 경영성과에 대한 평가 시에 경영활동에 표현되는 의사결정 행위의 최종 결과에 대하여 평가하는 것을 바탕으로 재무상태를 평가하는 것에 그치는 경우가 많아 미래에 대한 예측 및 수요에 대한 대비가 부족하였다.

경영성과는 기업이 이윤추구 활동을 바탕으로 발생한 유무형의 결실(김재진, 2014)이자 기업의 조직, 환경, 전략 등의 다양한 요인들이 동시에 발생하여 나타나는 결과물이자 기업의 경쟁력이다(민선홍, 2014).

경영성과란 기업을 구성하는 각각의 사업부, 집단, 개인과 더불어 업무 및 기능 등이 기업의 최종 목표를 달성하기 위하여 실행한 결과이며 책임 단위의 성과 전체의 총합이며(이상주, 2016) 기업이 보유한 자원과 조직원이 수행하는 업무활동에 대한 결과를 평가하는 지표라고 정의할 수 있다(김진권, 2017).

Sardi et al.(2019)는 경영성과에 대해 기업의 장기적 목표를 향하여 진전하는 지표로 단기적 성과인 금융 성과를 보완하는 포괄적 개념이라고 정의하였다.

〈표 2-6〉은 경영성과에 대한 선행연구의 다양한 정의를 정리한 내용이다. 이처럼 경영성과란 이윤추구 및 사회적 기여를 위한 기업의 전략이자 목표의

달성 정도를 의미하며 조직의 성과를 향상하고 경쟁우위를 확보하여 조직 자원을 활용하고 기업의 전략목표에 달성 수준을 평가하기 위한 재무적 및 비재무적 측정 지표이다.

〈표 2-6〉 경영성과의 정의

연구자	정의
Fornell(1992)	고객만족, 고객충성도를 향상시켜 투입비용을 낮추고 기존 고객을 유지하며 기업의 이미지 및 평판을 높여 미래의 거래비용을 낮출 수 있는 것
Lebas(1995)	기업이 목표를 달성하고 미래의 경영활동에 대하여 보장하는 능력
Chelladurai & Riemer(1997)	기업의 인적자원 및 물적자원의 효율적 관리를 기반으로 기업의 운영결과를 측정 및 평가하여 기업의 전략과 목표의 달성도를 나타내는 것
민선홍(2014)	기업의 조직, 환경, 전략 등의 다양한 요인들이 동시적으로 발생하여 나타나는 결과물이자 기업의 경쟁력
이상주(2016)	기업을 구성하는 각각의 사업부, 집단, 개인과 더불어 업무 및 기능 등이 기업의 최종 목표를 달성하기 위하여 실행한 결과이며 책임 단위의 성과 전체의 총합
김진권(2017)	기업이 보유한 자원과 조직원이 수행하는 업무활동에 대한 결과를 평가하는 지표
Sardi et al.(2019)	기업의 장기적 목표를 향하여 진전하는 지표로 단기적 성과인 금융 성과를 보완하는 포괄적 개념

2.4.2 경영성과의 구성요소

기업의 경영성과는 다양한 요인들로 표출되어 결과로 나타나기 때문에 경영성과에 대해 명확하게 정의하기가 복잡하고 어려우나 다수 진행된 선행연구에서는 기업의 경영성과에 대하여 매출액, 투자수익률, 순이익 등과 같은 재무적 성과(financial performance)와 품질경쟁력, 고객만족도, 제품 신뢰성 등의 비재무적 성과(non-financial performance)로 구분하여 성과지표로 활용하고 있다(Cote et al., 2005).

Cohen & Levinthal(1990)은 기업의 경영성과란 제품의 품질, 원가, 판매가격 등을 개선하여 제품의 경쟁력과 생산성을 향상시키고 경쟁우위를 확보하는 것이며, 기업의 경쟁력 평가 지표 또한 원가 및 매출에 의거한 재무적인 지표와 더불어 만족도 및 품질 경쟁력 등의 비재무적 지표가 중요하다고 하였다.

기업의 신용에 대한 평가 시에도 재무적 성과를 측정하는 재무제표뿐만 아니라 이에 해당하지 않는 비재무적 성과 또한 구분하여 평가해야 한다(박종우, 2007).

기업의 경영성과는 단일 지표만을 가지고 판단하기 보다는 복합적인 지표를 통해 판단할 수 있으며(Dess & Beard, 1984) 이러한 지표 간의 균형이 중요하다. 재무적 성과는 기업의 경영성과를 판단함에 있어 가장 중요하면서도 직접적인 성과에 밀접하게 연관되어 있으나 단기적인 성향을 가지고, 비재무적 성과는 장기적인 측면의 성향을 가진다(Govindarajan, 1984).

즉, 기업은 단기적 성과와 장기적 성과에 대하여 판단 기준의 균형을 유지함으로써 지속 가능한 성장의 동력을 마련할 수 있다(최병현, 2008). 특히 일반적으로 활용되고 있는 재무적 성과 기반 측정 지표는 과거의 현상을 대상으로 분석하고 경영성과는 기업을 둘러싼 시장에 영향을 미치는 요소에 민감하게 반응한다(김진희, 2018).

따라서 본 연구는 경영성과를 판단함에 있어 재무적 성과와 비재무적 성과 지표를 함께 활용함으로써 단기적이고 직접적인 성과와 더불어 장기적 측면의 관점도 고려하여 균형 있게 경영성과를 측정하고자 한다.

2.4.2.1 재무적 성과

재무적 성과란 기업이 과거에 수행한 경영활동을 반영하는 개념으로 기업의 가치이자 경영성과를 의미하며 기업의 생존과 수익창출, 장기적 성장을 위해 반드시 고려해야 하는 기준으로 가장 일반적인 성과평가 지표로 활용되고 있다.

기업의 재무적 성과를 평가하는 지표는 객관적 지표로 재무재표, 손익계산서가 위주로 활용되며 매출액증가율, 순이익증가율, 이익률 등의 전반적인 재무 관련 지표가 활용될 수 있다(Sharder et al., 1984; Pearce et al., 1987).

국내 연구에서는 재무적 성과에 대하여 자산수익, 투자수익, 판매수익, 시장점유율을 해당 지표로 활용하였으며(이진수, 2000), 매출액, 영업이익률과 함께 제조원가 또한 재무적 성과 지표로 활용할 수 있다(김재룡, 2003).

이정일(2005)의 연구에서는 경영성과에 대하여 매출액 증가율, 시장점유율 증가율, 순이익 증가율, 제조원가 감소율, 생산성 증가율, 투자수익률 증가율로 구성하였다. 또한 매출액 증대, 생산성 향상, 제조원가 감소, 이익률 증가를 성과지표로 구성하여 재무적 성과를 측정한 연구도 존재한다(장광순, 2012). 재무적 성과는 단순한 매출액이 아닌 매출액의 증가, 영업이익률의 증가와 같은 증가분과 함께 더불어 현금흐름의 원활도 또한 측정지표가 될 수 있다(이종덕, 2015).

국외 연구의 경우 중소기업의 경영성과를 평가하기 위한 지표로서 영업이익률, 투자이익률, 연평균매출액 증가율, 종업원 인당 연평균매출액 증가율 등을 구성하였다(Forsman & Temel, 2011).

이와 같이 재무적 성과지표는 일반적으로 사용되고 있으나 재무적 성과 측정 지표에 대한 한계에 대하여도 논의되고 있다.

Govindarajan & Fisher (1990)은 재무적 성과가 기업의 중요 성과변수를 충분히 반영하지 못하며 기업이 추구하는 경영전략에 대한 평가지표로서는 최선이라고 보기 어려우며 해당 기업이 속해있는 산업의 특성에 대하여 깊이 있는 이해가 반영되지 않는다고 하였으며, 재무적 성과지표는 고객과 경쟁시장의 문제를 반영하지 못하며 산출 지향적으로 투입된 요소를 판단하기 어려워 구성원의 기여도 또한 파악하기 어렵고 현재가 아닌 과거 경영성과의 한계를 지니며 미래 수익에 대한 장기적 측면의 전략을 수립하기는 어렵다(이상식, 1997).

이러한 한계점에도 불구하고 재무적 성과는 기업의 경영성과를 판단하는 객관적인 지표로서 여러 분야에서 활용되는 보편적 지표이다(Hofer, 1983).

2.4.2.2 비재무적 성과

전통적으로 기업의 성과를 측정하는 지표로서 재무적 지표가 중점적으로 사용되어 왔으나 최근 기업이 처한 다양한 경영환경 속에서 장기적 수익성과 함께 경쟁우위를 창출하는 것이 중요한 바, 재무적 성과보다 비재무적 성과를 기업의 경영성과의 측정지표로서 선호하는 경향이 뚜렷해지고 있다(Barr et al., 2009).

기업이 당면한 시장 환경 변화 속도가 매우 빠르고 다양하기 때문에 재무적 성과만을 측정하는 것으로는 충분하지 않으므로 조직 내부의 업무 프로세스와 목표에 대해 효율적으로 달성할 수 있도록 효과적인 경영활동의 평가 지표로서 비재무적 성과 또한 측정할 수 있어야 한다(김진권, 2017).

이러한 필요성을 배경으로 비재무적 성과 지표로서 제품의 경쟁력, 혁신제품의 비율을 활용할 수 있으며(Yam et al., 2004) 중소기업의 비재무적 성과

지표로서는 내부지향성, 외부지향성, 제품의 홍보력, 디자인의 변경빈도가 지표로서 활용될 수 있다(O'Regan & Ghobadian, 2004).

국내 연구에서는 비재무적 성과 지표로 조직구성원의 만족도, 생산성 효율, 고객 만족도로 구성하여 동종업계 평균과 비교하여 측정하였으며(김재룡, 2003) 제조기업의 비재무적 성과를 측정하기 위하여 제조과정 상 불량률의 감소, 완제품의 불량률의 감소, 부적합품의 감소, 재고품목의 감소, 생산리드타임의 감소, 제품납기기간의 감소 등을 측정하였다(이정도 등, 2006).

장광순(2012)는 클레임의 감소, 고객 대응력의 향상 정도, 납기준수율 향상, 재해요소 감소를 비재무적 성과를 측정하기 위한 요소로 활용하였다.

또 다른 연구에서는 신규고객의 증가 정도, 기존 고객의 유지 정도, 시장 점유율 향상, 내부프로세스의 개선, 직원 역량 향상, 직원 만족도 향상 등을 지표로 구성하거나(이종덕, 2015), 기업 및 제품의 이미지, 고객만족도, 고객 충성도를 제안하였으며(이회선, 2017), 김진권(2017)은 생산시간과 납품시간의 감소, 고객만족도 향상, 브랜드 이미지 향상, 생산성 향상을 구성요소로 채택하였다.

이와 같이 기업이 직면한 각종 외부 환경에서 기업의 재무적 지표를 중심으로 경영성과를 측정하는 한계를 보완하기 위하여 다양한 관점에서의 비재무적 성과지표 또한 측정 및 반영한 연구가 진행되고 있다.

2.4.3 경영성과에 관한 선행연구

경영성과에 대한 국내외의 연구는 다양한 분야 및 업종에서 진행되어 왔으며 역량, 자본 등과 경영성과와의 관계에 대한 실증연구가 진행되어 왔다. 또한 경영성과에 대해 재무적 및 비재무적 성과로 구성을 구분함에 따라 각각에 대한 선행연구가 진행되었다.

재무적 성과와 관련된 국내외 선행연구는 다음과 같다.

Withers & Fitz(2017)는 이사회 의장과 기업의 성과 간의 영향관계에 대하여 분산분해방법론을 활용하여 연구를 하였다. 그 결과, 자원을 제공하는 이사회 의장의 능력은 기업성과에 큰 영향을 미친다는 것을 파악하였다.

가족 참여가 기업성과에 미치는 영향에 대하여 연구에서는 중소기업의 가족 참여는 기업성과에 매개역할을 한다고 주장하였다(Zattoni et al., 2015).

또한 국외 연구 중 기업가의 네트워크가 사업의 성공 유무에 매우 중요한 영향을 미칠 가능성이 높고 이는 기업가가 자신의 역량을 기업에 집중시키기 때문이라고 주장하였다(Hambrick, 1983). 이때 기업가는 기업 고유 보유 자원과 미보유자원을 분류하며 특히 기업의 성공에 필요한 자원을 물색하고 확보하는데 이때 기업가 스스로 지닌 네트워크를 활용한다. 이는 기업가가 효율성을 중요하게 고려하기 때문에 필요한 자원을 최소비용 및 노력으로 확보 하길 희망하기 때문이다.

재무적 성과의 국내 연구동향은 환경관련기업과 일반기업을 대상으로 재무비율과 경영성과에 대한 연구가 진행되었으며, 아울러, 중견기업의 확인 유형 간 기술혁신이 경영성과에 미치는 영향 등에 연구가 진행된 바 있다.

국내 연구에서 신성욱(2019)은 동남권에 위치한 중소벤처기업을 대상으로 기업 기술혁신 역량과 경영성과 간의 관계에 대하여 구조적 연구를 진행하였으며, 기술혁신 역량 중 기술사업화 역량이 경영성과에 조절효과를 나타낸다는 것을 밝혔다.

양을민 등(2017)은 2014년 한국기업혁신조사 데이터를 기반으로 혁신활동이 혁신성과 및 재무성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, KRX Eco Leader 100 지수를 기반으로 환경산업기업과 일반기업의 재무비율이 경영성과에 미치는 영향에서는 재무비율 중 유동성비율 등에서 유의한 차이를 보이는 것을 나타냈다(홍수희, 2017).

중견기업의 확인유형 간 기술혁신 및 수출이 경영성과 간의 영향에 대한 연구 결과, 일반적으로 중견기업의 단위에서 기술혁신이 증가할수록 기업성과

중 성장률과 수익성에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다(김정호, 김민서, 2014).

국외 연구의 경우 동적역량, 네트워크, 공급사슬과 재무적 성과와의 관계 등에 대한 연구가 진행되었으며, Karna et al.(2016)은 115개의 연구를 메타 분석하여 환경변화와 비교적 안정적인 기업들의 일반역량과 동적역량과 재무 성과의 관계를 분석하였다. 연구결과, 동적인 역량이 우월하다고 생각하는 것 보다는 기업의 온건한 역량 기반 관점을 강조한다.

기업가의 열정, 네트워크 중심성, 재무성과를 연계한 개념적 모델을 제안 하고, 중소기업 관리자를 대상으로 연구가 진행되었으며 (Ho & Pollack, 2014), 259개 미국과 유럽 제조회사를 대상으로 한 조사 결과, 2차 금융자료를 바탕으로 공급사슬 적합성(즉, 제품의 공급과 수요 불확실성과 기본 공급 사슬설계 사이의 전략적 일치성)과 기업의 재무성과의 관계를 연구하였다 (Wagner et al., 2012).

비재무적 경영성과와 관련된 국외 연구에서는 기업의 거시환경의 변화, 소유권의 변화 등이 비재무적 성과에 미치는 영향관계 등에 대하여 연구가 진행되었다.

Brauer & Zimmermann(2019)는 12년간 미국 대규모 축소발표 데이터를 대상으로 행동의사결정이론 기반 산업규모의 축소, 미래 거시환경의 변화, 그리고 과거 성과추이와 규모 축소 및 투자자 반응에 대한 관계를 연구하였다.

또한 제휴 포트폴리오 구성요소와 파트너 자원 범위의 균형이라는 비재무적 성과 간의 영향관계에 대한 연구(Wassmer et al., 2017), 중국 본토 제조 기업을 대상으로 기업성과에 미치는 소유권에 대하여 비재무적 성과를 기반 한 연구(Xia & Walker, 2015) 등이 진행되었다.

국내 연구의 경우 정용주, 전희준(2018)은 국내 병원을 대상으로 병원의 명성 및 규모가 리더십, 고객만족도, 경영성과 등의 요소에 미치는 영향에 대하여 연구하였으며, 그 결과 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 내부고객만족

에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

김현수 등(2017)의 연구에서는 고전 미술 조직과 경영성과 간의 영향관계에 대하여 연구하고 실증분석을 수행하였다. 연구결과, 운영요인, 관리요인, 자금조달요인, 성과계획요인, 마케팅요인이 조직의 비재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 것으로 나타났다.

또한 비재무적 조치가 기업의 역할 모호성을 감소시키고 심리적인 임파워먼트를 증가시킨다고 밝혀진 연구도 수행되었다(박경원, 이호, 2015). 이러한 재무적 및 비재무적 성과를 아우르는 선행연구에 대하여 <표 2-7>은 국내외 경영성과와 관련된 선행연구를 나타낸 표이다.

〈표 2-7〉 경영성과의 국내외 선행연구

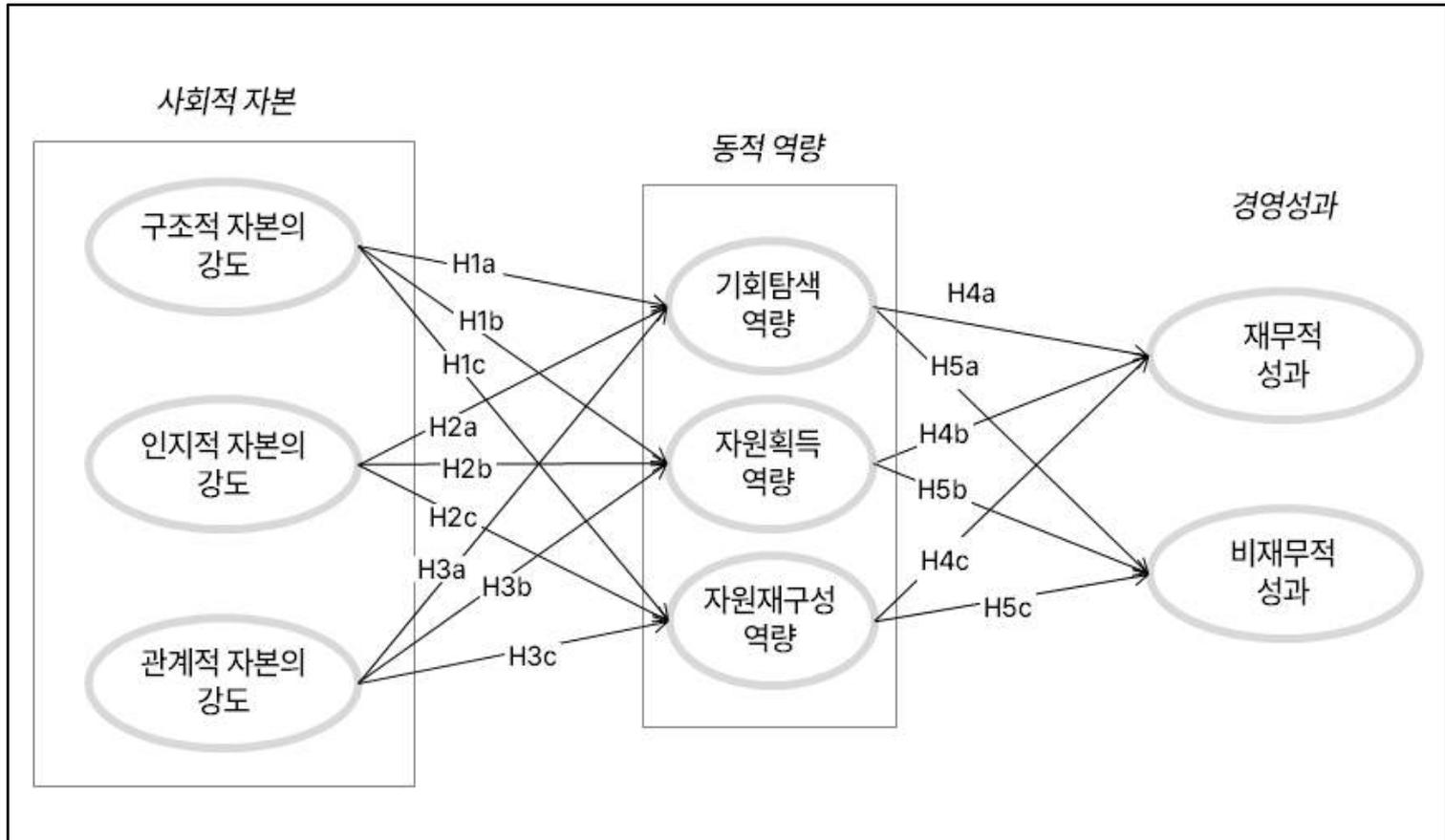
구분	연구자	내용
경영성과	Triana et al.(2013)	이사회의 성별 다양성, 기업성과, 여성이사의 파워가 전략적 변화에 미치는 영향
	Zhang & Qu(2016)	중국 심천증권거래소 상장기업 대상 CEO승계와 성변화의 영향관계 연구
	Zona et al.(2018)	이탈리아 개업 대상 자원의존적 관점을 통합한 연동이사 적용에 대한 연구
재무적 성과	Modi & Mishra(2011)	미국 공공소유 제조기업의 재고, 생산, 자원효율성에 대한 연구
	Wang & Choi(2013)	기업의 사회적 성과, 시간적 일관성, 도메인 간 일관성 수준이 기업의 재무성과에 미치는 영향
	Chadwick & Flinchbaugh(2016)	민간기업 시간제 근로자, 몰입기반인적자원시스템, 재무성과 간의 관계
비재무적 성과	Salvador et al.(2014)	유럽 제조기업 대상 제품구성효과성, 제품구립양립성에 대한 연구
	Souder et al.(2016)	미국 제조기업 대상 행동적 관점의 투자시간지평과 기업성과에 대한 연구
	Chuang et al.(2018)	반도체 기업 대상 다시장 접촉이 기업성과에 미치는 영향

III. 연구의 설계

3.1 연구모형

본 연구에서는 선행연구 한계점을 극복하면서 사회적 자본으로서의 기능이 명확하게 분리되어 있는 프랜차이즈 비즈니스 모델에 기반하여 프랜차이즈 기업의 사회적 자본, 동적역량 및 경영성과 간의 구조적 관계에 대해 실증적으로 분석하고자 한다. 이를 통해 기존 자원기반이론에 국한되어 연구가 진행되었던 프랜차이즈 기업의 역량에 대하여 동적역량 개념을 대입하여 프랜차이즈 기업의 사회적 자본이 동적역량에 미치는 영향과 이를 기반으로 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과에 어떠한 영향을 주는지 파악하고 경쟁우위 확보 및 지속성장을 위한 경영전략을 제시하고자 한다.

이러한 본 연구의 목적을 효과적으로 달성하기 위하여 앞선 선행연구로부터 사회적 자본의 3가지 요소인 구조적 자본의 강도, 인지적 자본의 강도, 관리적 자본의 강도와 동적역량의 3가지 요소인 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성역량, 그리고 경영성과로서 재무적 성과와 비재무적 성과를 도출하였으며, 아래의 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 구성하였다.



〈그림 3-1〉 연구모형

3.2 가설설정

3.2.1 사회적 자본과 동적역량과의 관계

최근 기업을 둘러싼 환경은 기술변화와 고객요구의 변화가 빠르고 역동적으로 움직이고 있어 기업은 지속적인 경쟁우위를 유지하기 어려운 실정이다. 이에 따라 변화에 신속하게 대응하고 지속적인 경쟁우위를 확보하고 유지하기 위하여 높은 수준의 동적역량이 요구되고 있다. 또한 공급사슬환경을 기반으로 기업의 외부 협력 기업은 새로운 지식과 정보 등의 자원을 제공할 수 있는 중요한 원천으로(Inkpen & Tsang, 2005) 기업은 직접 시장환경보다 협력기업을 통하여 더욱 쉽게 지식과 정보를 얻을 수 있다(Shenkar & Li, 1999). Nahapiet & Ghoshal(1998)은 사회적 자본이란 개인과 그 이상의 사회 구성원이 사회 단위의 네트워크 속에서 배태되어 있다고 주장하였다. 사회적 단위로 구성된 네트워크 관계는 시장의 지식 폭과 깊이를 넓히고 심화하여 기업의 경쟁 역량을 개발시킨다(McEvily & Zaheer, 1999). 동적역량이 기업에게 성공적으로 작용하기 위해서는 자원의 확보 정도에 달려있으며 외부 지식을 내부화하고 자원을 조정 및 통합하는 프로세스를 의미하는 자원조정활동이 매우 중요하다(Di Stefano et al., 1004; Helfat & Peteraf, 2003; Winter, 2003). 사회적 자본은 기업이 직접 획득하기 어려운 아시장 내 암묵적 지식에 접근할 수 있도록 하며 동적역량을 개발하는 데에 도움을 줄 수 있다(Ambrosini & Bowman, 2009).

이에 본 연구는 네트워크의 중요성을 강조하고 이때 생성되는 사회적 자본을 구성하는 요소로써 구조적 자본, 인지적 자본, 관계적 자본에 대한 선행연구와 외부의 시장변화에 대해 인지하고 획득 및 재구성하는 동적역량과의 관계에 대하여 규명하고자 한다.

3.2.1.1 구조적 자본의 강도와 동적역량의 관계

구조적 자본은 사회적 네트워크 내 구성원과 사회 단위의 전반적 연결패턴에서 형성되는 자본적 가치를 의미하며(Nahapiet & Ghoshal, 1998), 구성원 간에 발생하는 관계의 긴밀성 및 연결망의 강도를 의미한다(Tsai & Ghoshal, 1998; Chiu et al., 2006; Carey et al., 2011). 구성원 간에 형성된 사회적 상호작용의 결속 정도를 의미하는 구조적 자본은 네트워크를 기반으로 형성되며 이렇게 형성된 네트워크는 개인 혼자서 만들어질 수 없으며 반드시 상호작용을 기반으로 형성된다. 조직에서의 네트워크는 대개 장기적 상호작용을 통해 형성되고 형성된 상호협력 관계는 시간이 지남에 따라 견고해지는데, 견고해진 관계는 조직의 목표를 달성하는데 보다 효율적이고 효과적으로 수행할 수 있도록 긍정적인 시너지를 만들어낸다(이의연, 2018).

또한 구조적 자본은 조직 및 구성원의 연결망의 성격에 따라 조직 자원을 보다 효율적으로 동원 가능하게끔 한다(김경재, 정범구, 2008).

이영현, 유한구(2008)는 조직 구성원 간 지식 및 정보 공유 정도가 구조적 자본에 의하여 달라진다고 밝혔으며 구조적 자본이 조직 내부의 지식공유활동에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

Hansen(1999)은 조직 내 신규 프로젝트 추진 시 팀 간 네트워크 관계가 지식 및 정보 공유를 촉진한다고 주장하였으며, 네트워크와 지식공유활동 관계에 있어 구조적 자본이 종사원 간의 지식교류 활동을 활성화하는 중요한 요소이다(송민경, 2013).

이와 같이 네트워크 연결이 기본이 되는 구조적 자본은 기술협력 관계 상에서도 네트워크를 바탕으로 기업의 적절한 정보와 물질적 자원을 획득하게 함으로써 협력 네트워크 당사자 모두에게 있어 이익을 제공하는 역할을 한다(강석민, 김대원, 2014).

또한 공급사슬환경에서의 파트너들의 사회적 상호작용은 조직 구성원 간의 경계를 흐리고 공통의 관심사를 형성하게 한다(류동우, 허지훈, 2019). 이러한 네트워크의 활성화를 통하여 기업은 다른 기업과 자원의 교환을 수행하

고 시장에서 더욱 많은 기회요소를 획득하게 된다(안나현, 박상선, 2016; Tsai & Ghoshal, 1998). Uzzi(1997)은 문제를 인식하고 공유하는 역할을 배태된 연계(embedded ties)가 수행한다고 주장하며 이러한 연계를 통해 통합적 해결방안에 도달하게 하고 교환된 노하우를 기업에게 제공하기 때문에 네트워크가 긴밀할수록 기업의 학습촉진이 향상된다고 하였다. 즉, 이러한 반복적이고 긴밀한 상호작용은 동적역량을 구축하기 위한 필수역할을 수행하며 실제로 기업에게 관련된 암묵적 지식이 어디에 있고 누가 소유하고 있는지를 알 수 있게 한다(Kale et al., 2000; 류동우, 허지훈, 2019). 또한 강하게 연결된 네트워크를 의미하는 구조적 자본은 구성원 간 상호 커뮤니케이션을 활성화하고 정보를 적극적으로 교환하게 함으로써 조직의 동적역량을 형성하게끔 만든다(박순미, 2000). 류동우, 허지훈(2019)은 구조적 자본이 구성원 간 연계성을 향상시키고 문제를 해결하기 위한 학습을 촉진시켜 동적역량 구축에 요구되는 지식을 획득하게끔 하기 때문에 구조적 자본과 동적역량 간에 유의한 영향관계가 형성된다고 하였다.

이러한 선행연구를 바탕으로 구조적 자본의 강도가 동적역량에 유의한 영향을 미칠 것이라고 판단하여 다음의 가설을 설정하였다.

-
- H1. 구조적 자본의 강도는 동적역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - H1a. 구조적 자본의 강도는 기회탐색역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - H1b. 구조적 자본의 강도는 자원획득역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 - H1c. 구조적 자본의 강도는 자원재구성역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
-

3.2.1.2 인지적 자본의 강도와 동적역량과의 관계

인지적 자본은 구성원 간의 비전을 공유하는 핵심 요소이며(Tsai & Ghoshal, 1998), 인지적 자본이란 사회적 네트워크 내 구성원 간에 공유하는 인지 체계로 정의하고 있으며 인지 체계란 공유된 비전, 가치, 목표, 언어 및 의미체계 등을 포괄하는 개념으로 네트워크 구성원 간 공통적으로 의미를 이해하고 행동을 촉진하는 자원이다(Nahapiet & Ghoshal, 1998). 즉 조직의 비전 및 가치를 공유하는 인지적 자본은 구성원 간의 결속력을 향상시키고 공동체의 응집력을 증가시키며 이를 통해 조직 생산성을 향상시키기 때문에 매우 중요한 개념이다(이의연, 2018). McFadyen & Cannella(2004)는 기업 또는 조직의 전략, 비전 등에 대하여 인지하는 것은 정보를 공유하고 교환하는 구성원 각각의 상황에 동일한 인식을 갖게 하기 때문에 지식과 정보를 결합하고 축적하는 바에 기여하고 조직의 문제해결력을 향상시킨다고 하였다. 또한 기업 및 조직 내 구성원 간에 동일한 언어와 의미를 공유하고 전략과 비전 등에 대하여 합의되어 있을 때 정보공유와 교환에 매우 용이하다고 하였다(Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998; Adler & Kwon, 2002; 송민경, 2013).

기업은 협력관계에 있는 기업과 유사한 언어를 공유할 때 지식의 이전이 더욱 활발해짐이 밝혀졌으며(Weber & Camerer, 2003) 기업이 동일한 목표와 언어체계를 공유할 경우 외부 정보에 대하여 용이하게 접근할 수 있으며 기업이 외부와 비전 및 가치, 목표 등을 공유할 경우에는 새로운 정보와 지식을 이해하는 데 유용하다(Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Tsai & Ghoshal(1998)은 기업 간에 공통된 비전, 목표, 문화, 가치관 등이 공유될 때 파트너 기업과 더욱 많은 자원을 공유하고 교환하게 되기 때문에 지식을 결합하는 데에 도움이 되는 의사소통이 촉진된다고 하였다.

조동혁 등(2018)은 기업 간 공유된 목표와 비전은 기업 간의 관계를 더욱 가깝게 형성하고 협업적인 몰입을 촉진시켜 공급망을 효율적으로 운영하는 역할을 수행한다고 하였다.

이와 같이 인지적 자본은 외부의 협력사 및 파트너사와 목표와 비전, 언어, 가치 등을 공유함으로써 기업 간 네트워크를 밀접하게 형성하고 정보의 교류를 원활하게 하여 기업이 필요한 자원을 보다 용이하게 획득하게 하는 역할을 수행한다.

따라서 선행연구를 바탕으로 인지적 자본의 강도가 동적역량에 유의한 영향을 미칠 것이라고 판단하여 다음의 가설을 설정하였다.

H2. 인지적 자본의 강도는 동적역량에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H2a. 인지적 자본의 강도는 기회탐색역량에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H2b. 인지적 자본의 강도는 자원획득역량에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H2c. 인지적 자본의 강도는 자원재구성역량에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

3.2.1.3 관계적 자본의 강도와 동적역량과의 관계

관계적 자본은 장기간에 걸쳐 형성된 유대감을 기반으로 형성되는 자본으로 네트워크를 구성하는 구성원 간의 상호작용을 통하여 형성되는 관계를 의미하며, 관계에 대한 신뢰, 규범, 의무 및 기대로 개념화되고 있으며 특히 신뢰가 중점적인 변수로 정의되고 있다(Nahapiet & Ghoshal, 1998).

신뢰란 상대방 입장에서 사고 및 행동함으로써 상대방이 갖는 선의에 대한 믿음이라고 정의되며(Ring & Van, 1994) 신뢰는 오늘날 기업 간에 상호 거래 시 뿐만 아니라 기업과 고객 관계에서도 매우 중대한 역할을 수행한다. 구성원 간 신뢰란 조직활동을 촉진시키며 협력적으로 행동하게 만들며 정확하게 정보를 탐색하기 위하여 소비되는 시간, 비용, 갈등, 거래비용 등을 감소시키고 예측되지 않는 위험을 사전에 피할 수 있게 하는 관계적 자본의 핵심 요소이다(Karmer & Tyler, 1996; 김경재, 정범구, 2008; 조동혁 등, 2018).

Cousins et al.,(2006)은 공급사슬을 원활하게 관리하기 위해서는 공급사

슬 내 파트너 간의 상호협력적 관계가 형성되어야 하며 하나의 조직처럼 각자의 역할에 대하여 효율적으로 수행하게끔 만드는 신뢰관계가 구축되어야 한다고 주장하였다.

구성원 간 신뢰가 결여된 상태일 경우 상대방의 행동을 예측할 수 없으며 기회주의적 행동으로 인하여 상대방의 행동에 대한 불확실성이 높아지는데, 이러한 상황에 닥칠 경우 자발적 정보공유가 불가능해질 것이다(송민정, 2013).

신뢰가 조직 개방성에 영향을 주는 요소로 신뢰를 통해 조직 개방성이 높아지면 지식이전 및 공유가 원활해진다(정성휘, 김효근, 2000).

류동우, 허지훈(2019)은 관계적 자본은 파트너와의 관계의 친밀성을 향상시키고 신뢰를 구축하여 파트너의 기회주의적 행동을 억제할 수 있다고 하였다. 또한 신뢰를 바탕으로 기업이 활동할 경우 파트너 사이에 교환되는 지식의 질과 양이 향상되고 관계적인 활동이 동적역량을 구축하는데 유의한 영향을 미친다고 하였다.

또한 관계적 자본은 기업이 어떤 형태로 정보를 교환하고 상호작용을 하는지를 보여주는데, 기업이 보유한 관계 내의 정보공유와 정보결합에 직접적인 영향을 끼치고 네트워크 자원의 활용을 수월하게 한다(Nahapiet & Ghoshal, 1998; Han & Li, 2005).

공급사슬 상 제품과 서비스의 흐름을 원활하게 하기 위해서는 시기 적절하고 정확하게 정보를 확보하는 것이 중요하며(Wang & Wei, 2007) 이는 파트너 기업 간 신뢰를 기반으로 밀접하게 상호작용할 때 실현될 수 있다(Flynn et al., 2010).

이와 같이 선행연구에서 볼 수 있듯이 관계적 자본은 자원을 획득하고 통합 및 전파를 활성화하는 중요한 역할을 수행하기 때문에 동적역량을 구축하는데 매우 필요하다(Blyler & Coff, 2003).

따라서 선행연구를 바탕으로 관계적 자본의 강도는 동적역량이 유의한 영향을 미칠 것이라고 판단하여 다음의 가설을 설정하였다.

H3. 관계적 자본의 강도는 동적역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3a. 관계적 자본의 강도는 기회탐색역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3b. 관계적 자본의 강도는 자원획득역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3c. 관계적 자본의 강도는 자원재구성역량에 정(+)의 영향을
미칠 것이다.

3.2.2 동적역량과 경영성과와의 관계

동적역량은 자원기반의 관점을 보완하며 빠르게 변화하는 기업 내외부 환경에 대응하기 위한 조직 자원의 통합 및 재배치 과정이며 이를 통해 새로운 기업 역량을 형성하는 능력이다(Teece et al., 1997). 또한 기업 자산을 재구축하고 위험요소에 대해 감지함과 동시에 새로운 기회를 모색하고 획득하여 활용하는 능력이다(Teece, 2007). 기업의 동적역량은 기업의 성과를 결정 지을 수 있는 핵심요소로(Wu, 2010; Lin & Wu, 2014) 시장의 새로운 기회 및 위험을 감지하고 기회에 맞게끔 기업이 보유한 유무형의 자산을 결합하고 재구성 및 강화함으로써 기업의 경쟁우위를 유지한다(Teece, 2007).

기업이 지난 조직자원을 재배치하는 것은 조직성과에 유의한 영향을 미칠 수 있으며(Ichniowski & Prennushi, 1997) 동적역량 요소인 기회탐색역량과 정보획득 또는 자원재구성역량이 기업의 이익에 긍정적인 영향을 준다(Makadok, 2001).

Eisenhardt & Martin(2000)은 기업 외부 환경에서 얻을 수 있는 자원과 함께 외부 정보로부터 얻을 수 있는 지식을 융합하는 능력은 기업이 수행하는 연구의 성과로 연결된다고 하였다.

시장의 변화 속에서 기업이 보유한 동적역량은 기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치며 기업이 지속성장함에 있어 직접적인 영향을 미친다(Zollo & Winter, 2002).

또한 동적역량은 기업성과에 간접영향을 미칠 수 있으며(Zahara &

Davidsson, 2006) Newbert & Kirchhoff(2008)은 동적역량이 경쟁사에 비하여 성과를 더욱 창출 할 수 있도록 환경에 대응 및 변화할 수 있는 매개적 효과를 한다고 주장하였다.

기업의 동적역량이 기술혁신성에 미치는 영향 관계에 대하여 동적역량이 기술혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 것이 밝혀졌다(황상돈, 이운식, 2016).

김상길(2019)은 중소벤처기업의 동적역량요소인 기회탐색역량, 자원획득역량, 그리고 자원재구성역량이 국제화 지향성에 정의 영향을 미친다고 하였다.

동적역량과 기업의 재무적 및 비재무적 성과는 유의한 영향관계를 보이는 선행연구가 존재하며(김진권 등, 2017), 이외에도 기업의 동적역량은 경쟁우위요소 및 기업경영성과에도 유의한 영향을 미친다고 다양한 연구를 통해 알 수 있다(황경연, 성을현, 2015; 김국태, 허문구, 2016).

따라서 선행연구를 바탕으로 기업의 동적역량이 경영성과에 유의한 영향을 미칠 것이라고 판단하여 다음의 가설을 설정하였다.

H4. 동적역량은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4a. 기회탐색역량은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4b. 자원획득역량에 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4c. 자원재구성역량에 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5. 동적역량은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5a. 기회탐색역량은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5b. 자원획득역량에 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5c. 자원재구성역량에 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

본 연구는 프랜차이즈 기업의 사회적 자본이 동적역량과 경영성과에 미치는 영향을 파악하기 위하여 선행연구를 기반으로 이론적 배경에 대한 연구 및 연구모형과 연구가설을 설정하였다. 다음으로는 연구에 사용될 각 변수에 대하여 실제 현실에서 측정 가능한 기준을 기반으로 관찰이 가능한 형태로 개념을 재정의하고자 본 연구의 연구가설을 검증하기 위하여 다음과 같이 각 변수에 대하여 조작적으로 정의하고자 한다.

3.3.1 사회적 자본

사회적 자본에 대한 정의는 Adler & Kwon(2002)의 연구에서 사회적 자본의 형성관계구조를 바탕으로 분류한 바에 따라서 내부적, 외부적, 통합적 관점으로 정의할 수 있다.

내부적 관점으로는 Coleman(1988), Fukuyama(1995), Putnam(1995), 유춘석 등(2002)의 연구를 바탕으로 조직 및 커뮤니티 등의 공동체가 구성하는 내부적 특성으로서 내부 관계에 중점을 두고 공동체 내 이익의 공유 및 문제 해결을 형성하는 구성원의 관계망으로 사회적 자본을 정의한다.

외부적 관점으로는 Bourdieu(1986), Burt(1992), Portes(1998), 이영현 등(2007)의 연구를 바탕으로 네트워크 체제에서 공유되는 자원이 기업 및 개인의 성과를 향상시키는 관점으로 사회적인 네트워크를 통하여 연결된 직간접적인 유대관계에 초점을 맞춘다.

통합적 관점은 Pennar(1997), Woolcock(1998), Nahapiet & Ghoshal(1998), 이형석(2016)의 연구를 바탕으로 내부 및 외부를 다른 관점에서 보지 않고 아우른다는 개념을 바탕으로 외부 사회적 네트워크를 통하여 내부적인 이익이 발생한다는 것을 중점으로 이용가능 및 잠재적이고 실질적인 다양한 자원을 총칭한다고 하였다.

따라서 내부적, 외부적, 통합적 관점의 선행연구에 대하여 참고할 때 사회

적 자본은 공동 목표를 위하여 개인 및 조직이 네트워크를 기반으로 연결되어 이익을 공유하고자 협업하는 실제적인 자원을 아우르는 개념으로 정의하고자 한다.

본 연구는 선행연구를 바탕으로 가장 일반적으로 사회적 자본에 대하여 구성하는 요인인 구조적 자본, 인지적 자본, 관계적 자본의 강도를 하위 변수로 설정하였으며 각각에 대하여 다음과 같이 조작적으로 정의하였다.

3.3.1.1 구조적 자본의 강도

구조적 자본의 강도(structural capital)란 선행연구를 기반으로 네트워크를 형성하는 구성원들이 특별한 이익을 가져다주는 정보와 자원을 획득하기 위해 상호작용으로 형성되는 관계의 긴밀성이나 구성원간의 연결망의 강도로 정의하였으며, 프랜차이즈 기업에게 있어 가치사슬 관계 상의 파트너이자 협력사인 가맹점주와의 의사소통 정도, 상호작용, 네트워크 구축 정도 등의 5개의 문항으로 구성하였다.

3.3.1.2 인지적 자본의 강도

인지적 자본의 강도(cognitive capital)에 대한 조작적 정의는 공급사슬 환경에서 구성원들 사이에 공통된 비전, 가치, 언어 및 의미 등의 공유된 인지체계를 통해 조직 공동의 목표에 대한 이해와 상호협력의 행동방식을 촉진하는 것이다. 이러한 인지적 자본의 측정 항목으로는 가맹점주와의 비전 공유, 목표 공유, 조직문화 공유, 공동의 목표달성을 위한 노력 정도 등의 5가지 항목으로 구성하였다.

3.3.1.3 관계적 자본의 강도

관계적 자본의 강도(relational capital)는 오랜 기간에 걸쳐 형성된 유대감에서 오는 자본으로 조작적 정의는 선행연구를 바탕으로 구성원들 사이에 사

회적 상호작용을 보장하는 신뢰와 규범, 의무와 기대를 바탕으로 네트워크를 구성하는 파트너들의 상호작용을 통하여 정보와 자원을 획득하여 상호간에 발전할 수 있는 가능성의 관계로 정의하고자 한다. 관계적 자본은 가맹점주와의 상호신뢰정도, 상호존중, 호혜성, 친밀성, 약속의 이행의 5가지 항목으로 구성하여 측정하고자 하였다.

3.3.2 동적역량

역량은 미시적 관점과 거시적 관점으로 구분하여 미시적 관점에서는 자신의 직무, 일반상황에서 성공적인 결과물을 도출 할 수 있는 잠재력 또는 원천으로 볼 수 있고, 거시적 관점에서의 역량은 조직에서 목표로 하는 핵심가치를 창출해 내는 자원의 결합 및 집적된 형태를 말한다(김상길, 2019).

자원기반이론은 기업이 경쟁우위를 달성하기 위해 기업이 보유하고 있는 가치있고(valuable), 희귀하며(rare), 모방불가(inimitable)하고, 대체 불가능한(non-substitutable) 자원을 바탕으로 어떻게 기업이 경쟁우위를 달성하도록 하는지에 대한 이론적 근거를 제시하지만 급속하게 변화하고 있는 시장 환경과 불확실성에서는 기업이 경쟁우위를 어떻게 달성하고 있는지에 대해 명확한 설명을 못하는 한계점을 가지고 있다(Eisenhardt & Martin, 2000). 이에 급변하는 환경에 대처하기 위하여 학자들은 자원기반관점의 내용을 조직 내외의 역량들을 통합 및 재구축하고 재배치하는 동태적 과정을 설명할 수 있는 동적역량 관점이 새롭게 제기되었고(Teece et al., 1997), 동적역량(dynamic capability)은 시장이 급격히 변할 때 기업이 자원을 새롭게 구성할 수 있도록 만들어주는 조직적이고 전략적인 운영 루틴(routine)이라는 보다 진화한 개념을 제시하며 자원기반관점을 대체하기 시작했다(Eisenhardt & Martin, 2000).

동적역량은 선행연구를 참조하여 급변하는 환경에 대응하기 위해 환경변화를 인식하고 기회와 위협을 감지 및 탐색하고 외부로부터 자원을 획득하여, 변화하는 환경에 적합하게 자원을 융합하고 재구성해 새로운 가치를 창출하는 능동적 역량이라고 정의하고자 한다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 중소기업의 동적역량의 구성요인으로 기회탐색역량(opportunity exploration capability), 자원획득역량(resource acquisition capability), 자원재구성역량(resource reconfiguration capability)을 하위요인으로 설정하고 다음과 같이 조작적 정의하였다.

3.3.2.1 기회탐색역량

기회탐색역량이란 불확실성의 기업환경 속에서 지속적인 성장을 위해 필수요소로서 변화하는 시장환경에서 기업 내외부의 기회와 위험을 감지하는 활동이다. 기회탐색역량을 측정하기 위한 측정항목으로는 시장변화의 점검 및 분석, 신제품 개발을 위한 아이디어 탐색, 경쟁기업에 대한 정보 획득 등과 같은 5가지 항목으로 구성하였다.

3.3.2.2 자원획득역량

자원획득역량은 기업이 자원과 역량을 어떻게 구축하고 획득하는가의 문제를 의미한다(Helfat et al., 2007). 기업생존을 위해 획득된 자원은 기업환경에 적용(deployment)하고 레버리지(leverage) 역할을 함으로써 경쟁우위의 성과를 달성할 수 있도록 할 것이다. 자원획득 역량의 조작적 정의는 자원획득역량이란 기존에 기업이 보유한 자원 이외의 가치있고 필요한 지식 및 정보와 같은 자원을 외부로부터 새로이 획득하고 이를 내부적 자원에 동화시켜 새로운 가치를 생성하는 기업의 능력으로 정의하고자 한다. 측정항목으로는 신규 사업을 위한 전문가 육성, 신제품 개발을 위한 외부 지식의 습득, 직원역량의 내부화와 같은 5가지 항목으로 구성하였다.

3.3.2.3 자원재구성역량

빠르게 변화하는 기업 환경에서 기업의 생존과 지속적 경쟁우위를 유지하기 위해서는 자원의 통합과 변환의 조정이 필요하며 이러한 통합과 변환의

조정 과정은 동적역량의 중요한 특성으로 간주되고 있다. 자원재구성 역량의 조작적 정의는 자원재구성역량이란 급변하는 환경에 대응하기 위하여 기업이 보유한 기존 자원과 새롭게 획득한 자원을 통합하고 변환하여 재배치하는 기업의 능력을 의미한다. 이를 측정하기 위해서 변화에 대응하기 위한 기업의 조직 재조정, 새로운 환경에 맞는 자원 재배치, 변화에 대응하기 위한 기술설비 및 공정 등의 변경 등과 같은 5가지 항목으로 측정하고자 하였다.

3.3.3 경영성과

기업들은 경영성과를 객관적이고 합리적 지표로 측정하여 평가하려고 노력하고 있으며, 경영성과의 측정과 평가는 효과적으로 조직을 관리하는데 필수적이다. 기업의 경영성과는 기업의 특정부문만 한정해 측정하는 것이 아닌 전반적 성과차원에서 측정과 평가가 이루어져 부분적인 최적화 보다는 전체적인 최적화를 추구하는 것이 바람직할 것이다. 따라서 정량적인 재무적 성과 지표뿐만 아니라 제품경쟁력, 고객만족도와 같은 정성적인 비재무적 성과지표도 포함되어야 할 것이다. 경영성과의 조작적 정의는 Fornell(1992), Swanson(1995), Lebas(1995), Chelladurai & Riemer(1997), 구정대(2009), 김재진(2014), 민선홍(2014), 이상주(2016), 김진권(2017)의 연구를 참조하여 경영성과는 조직의 성과향상과 경쟁우위를 위한 조직자원의 사용결과로 기업의 전략적 목표 달성정도라고 정의하고자 한다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 중소기업의 경영성과 구성요인으로 재무적 성과(financial performance)와 비재무적 성과(non-financial performance)로 하위요인을 설정하고 다음과 같이 조작적 정의하였다.

3.3.3.1 재무적 성과

재무적 성과는 기업의 경영성과 측정의 가장 일반적인 성과 지표로 고려되어 왔으며 매출액 증가, 수익성, 현금흐름과 같은 지표가 많이 활용되고 있다. 재무적 성과의 조작적 정의는 재무적 성과란 기업의 경영성과를 평가하기

위한 객관적 지표로, 선행연구를 바탕으로 매출액 증가, 영업이익 증가, 현금 흐름 개선, 시장점유율 증가의 총 4가지 항목으로 측정항목을 구성하였다.

3.3.3.2 비재무적 성과

전통적인 기업의 경영성과 측정은 일반적으로 재무적 지표로 고려되어 왔으나 최근에는 급변하는 환경변화에 대응하고 다양한 관점에서 기업의 효과적인 경영활동을 평가하기 위해 비재무적 성과지표도 병행하여 활용되고 있다. 비재무적 성과의 조작적 정의는 비재무적 성과란 기업의 성장 잠재력과 가능성을 반영하여 내외부적 만족도와 업무프로세스의 효율화 향상도 등을 측정하는 장기적 경쟁우위 창출 관점의 측정지표로, 재무적 성과와 다르게 정성적 항목으로 측정항목을 구성하였으며 구성원의 역량 및 수준 향상, 고객만족도 향상, 기업 및 브랜드에 대한 전반적 이미지 향상 정도, 직원만족도 향상으로 4가지 항목으로 구성하였다.

〈표 3-1〉 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의	관련 선행연구	
구조적 자본의 강도	네트워크를 형성하는 구성원들이 특별한 이익을 가져다주는 정보와 자원을 획득하기 위해 상호작용으로 형성되는 관계의 긴밀성 또는 관계망의 구축 정도	Nahapiet & Ghoshal(1998) Tsai & Choshal(1998), Chiu et a .(2006), 박근호, 고경일(2007), 서장덕(2016), 이의연(2018), 조동혁 등(2018), 김용목(2020)	
사회적 자본	공급사슬환경에서 구성원들 사이에 공통된 비전, 가치, 언어 및 의미 등의 공유된 인지체계를 통해 조직 공동의 목표에 대한 이해와 상호협력의 행동방식을 촉진하는 정도	Robinson(1996), Nahapiet & Ghoshal(1998), Hansen(1999), Rudd(2000), 박순미(2001), 이동현(2008), 허문구(2011) 설현도(2015), 이의연(2018), 김용목(2020)	
관계적 자본의 강도	구성원들 사이에 사회적 상호작용을 보장하는 신뢰와 규범, 의무과 기대를 바탕으로 구성원 간 시간에 따라 형성된 유대감 및 상호간에 발전할 수 있는 가능성의 정도	Granovetter(1985), Gulati(1995), Mayer & Schoorman(1995), Fukuyama(1995), Uzzi(1997), Nahapiet & Ghoshal(1998), Adler & Kwon(2002), Johnson et al.(2013), 김경재, 정범구(2008), 조동혁 등(2018), 이의연(2018), 김용목(2020)	
동적 역량	기회탐색 역량	불확실성의 기업환경 속에서 지속적인 성장을 위해서는 필수적인 요소로 변화하는 시장환경에서 기업 내외부의 기회와 위험을 감지하는 활동	Slater & Narver(2000), Adner & Helfat(2003), Morgan et al.(2005), Teece(2007), Helfat et al.(2007), Ambrosini & Bowman(2009), 김진권(2017), 김용목(2020)

<p>자원획득 역량</p>	<p>기존 자원 이외의 가치 있고 필요한 지식 및 정보와 같은 자원을 외부에서 새로이 획득하고 이를 내부적 자원에 동화시켜 새로운 가치를 생성하는 기업의 능력</p>	<p>Powell et a .(1996), Teece et al.(1997), Eisenhardt & Martin(2000), Verona & Ravasi(2003), Helfat et al.(2007), 전재일, 이병희(2016), 김진권(2017), 김용묵(2020)</p>	
<p>자원 재구성 역량</p>	<p>급변하는 환경에 대응하기 위해 기업의 기존 자원과 새롭게 획득한 자원을 통합하고 변환하여 재배치하는 기업의 능력</p>	<p>Eisenhardt & Martin(2000), Bowman & Ambrosini(2003), Teece(2007), Zollo & Winter(2002), Morgan(2012), 전재일, 이병희(2016), 이한근, 지성구(2018), 김석규(2018), 김용묵(2020)</p>	
<p>경영 성과</p>	<p>재무적 성과</p>	<p>기업의 경영성과를 평가하기 위한 객관적 지표</p>	<p>Hofer(1983), Pearce et al.(1987), Sharder et al.(1984), Forsman & Temel(2011), 이진수(2000), 김재룡(2003), 이정일(2005), 장광순(2012), 이회선(2017), 김진권(2017), 정승현(2020)</p>
<p>비재무적 성과</p>	<p>기업의 성장 잠재력과 가능성을 반영하여 내외부적 만족도와 업무프로세스의 효율화 향상도 등을 측정하는 장기적 경쟁우위 창출 관점의 측정지표</p>	<p>Yam et al.(2004), O'Regan & Ghobadian(2004), Barr et al.(2009), 김재룡(2003), 이정도 등(2006), 장광순(2012), 이종덕(2015), 김진권(2017), 정승현(2020)</p>	

〈표 3-2〉 변수별 측정도구

변수	측정항목	관련 선행연구
구조적 자본의 강도	<ul style="list-style-type: none"> - 가맹점주와의 의사소통 - 가맹점주와의 상호작용 및 업무협력 - 가맹점주와의 네트워크 체계 - 가맹점주와의 다양한 행사모임 - 가맹점주와의 개인적 교류 	Chen & Chang(2008), Villena et al.(2011), 류성민, 김성훈(2013), 조동혁 등(2018), 류동우, 허지훈(2019), 김용묵(2020)
사회적 자본	<p>인지적 자본의 강도</p> <ul style="list-style-type: none"> - 가맹점주와의 비전 공유 - 가맹점주와의 목표 공유 - 가맹점주와의 조직문화 공유 - 가맹점주와의 공동의 목표달성을 위한 노력 - 역할, 책임 등에 대한 이해 	Chen & Chang(2008), Yu et al.(2013), 조동혁 등(2018), 류동우, 허지훈(2019), 김용묵(2020)
관계적 자본의 강도	<ul style="list-style-type: none"> - 가맹점주와의 상호신뢰 - 가맹점주와의 상호존중 - 가맹점주와의 호혜성 - 가맹점주와의 친밀성 - 가맹점주와의 약속의 이행 	Chiu et al.(2006), Chen & Chang(2008), 류성민 등(2013), 조동혁 등(2018), 류동우, 허지훈(2019), 김용묵(2020)
동적 역량	<p>기회탐색 역량</p> <ul style="list-style-type: none"> - 시장변화의 점검 및 분석 - 신제품 개발을 위한 아이디어 탐색 - 경쟁기업에 대한 정보 획득 - 시장의 새로운 기회 탐색 - 필요 자원의 탐색 	Teece et al.(1997), Zolle & winter(2002), Coh et al.(2005), 전재일(2016), 김진권(2017), 김석규(2018), 김용묵(2020)

<p>자원획득 역량</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 신규 사업을 위한 전문가 육성 - 신제품 개발을 위한 외부 지식의 습득 - 직원 역량의 내부화 - 신제품 개발을 위한 자원획득 - 신제품 개발을 위한 공급사 및 파트너사 발굴 	<p>Teece et al.(1997), Verona & Ravasi(2003), Coh et al.(2005), Borch & Madsen(2007), 전재일(2016), 김진권(2017), 김석규(2018), 김용묵(2020)</p>	
<p>자원재구성 역량</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 변화에 대응하기 위한 조직 재조정 - 새로운 환경에 맞는 자원 재배치 - 변화에 대응하기 위한 기술설비 및 공정 등의 변경 - 신제품 개발을 위한 자원 재구성 - 새로운 지식의 내재화를 위한 절차 운영 	<p>Teece et al.(1997), Eisenhardt & Martin(2000), Zollo & Winter(2002), McKelvie & Davidsson(2009), 전재일(2016), 김진권(2017), 김석규(2018), 김용묵(2020)</p>	
<p>재무적 성과</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 매출액 증가 - 영업이익 증가 - 현금흐름 개선 - 시장점유율 증가 	<p>Karplan & Norton(1996), 이종덕(2015), 김진권(2017), 김석규(2018), 정승현(2020)</p>	
<p>경영 성과</p>	<p>비재무적 성과</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원 역량 및 수준 향상 - 고객만족도 향상 - 전반적 이미지 향상 - 직원만족도 향상 	<p>Karplan & Norton(1996), 이종덕(2015), 김진권(2017), 김석규(2018), 정승현(2020)</p>

3.4 자료 수집 및 분석 방법

3.4.1 연구대상 및 자료 수집

본 연구는 프랜차이즈 기업을 대상으로 사회적 자본이 동적역량 및 경영 성과에 미치는 영향관계를 규명하는데 그 목적이 있다. 따라서 국내 프랜차이즈 기업을 경영하고 있는 대표자를 대상으로 연구를 진행하였으며 프랜차이즈 기업의 가치사슬관계에 있어서 다른 산업군과 대조되는 사회적 자본인 가맹점사업자를 사회적 자본으로 규명한 바에 따라 실질적으로 가맹점사업자가 없이 가맹사업이 영위되고 있지 않은 가맹점 1개 미만의 기업은 연구대상에서 배제하였다.

즉, 본 연구에서 프랜차이즈 기업의 사회적 자본은 주요 변수이므로 연구의 타당성을 높이기 위해 국내 프랜차이즈 기업 중 가맹사업이 운영되고 가맹점사업자인 사회적 자본이 형성되어 있는 프랜차이즈 기업 대표자를 대상으로 하였다. 이러한 모집단의 정의를 기반으로 자료 수집은 2022년 9월 12일부터 10월 31일까지 총 400부를 배포하여 323부(80.8%)를 회수하였으며, 불성실하거나 일관성이 없는 설문지를 제외한 최종 287부(71.8%)를 유효 자료로 분석에 활용하였다. 이에 대한 표본 및 조사 설계 내용은 아래의 <표 3-3>과 같다.

〈표 3-3〉 표본 및 자료수집 방법

구분	내용
조사대상	• 국내 프랜차이즈 기업 대표자
표본프레임	• 가맹점 1개 미만인 실질적으로 가맹사업을 운영하고 있지 않은 기업 배제 (〈표 1-3〉 프랜차이즈 기업 현황 참고)
조사기간	• 2022년 9월 12일 ~ 10월 31일
조사방법	• 우편, 메일, 방문을 통한 서면응답
표본 수	• 400부 배포 • 323부 회수(80.1%), 287부(71.8%) 분석

3.4.2 자료 분석 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위해 이론적 연구 및 실증적 연구를 병행하고자 하였으며 앞서 이론적 연구를 바탕으로 프랜차이즈 기업의 사회적 자본, 동적역량, 경영성과의 개념을 확립하였다. 이를 바탕으로 관련 변수에 대한 설문 문항을 구성하였으며 인구통계학적 문항을 제외한 문항에 대한 변수는 리커트(Likert) 5점 척도로 측정하였다. 사회적 자본에 대한 문항은 총 15문항, 동적역량에 대한 문항 총 15문항, 경영성과에 대한 문항 총 8문항으로 전체 설문은 총 42문항으로 〈표 3-4〉과 같이 정리된다.

본 연구의 실증적 연구를 위하여 수집된 표본에 대해 사용된 측정요인의 타당성 검증을 위하여 확인적 요인분석을 통해 각 요인에 적재되는 요인 적합도 지수를 분석하고, 합성 신뢰도(composite construct reliability; CCR)와 평균 분산 추출값(average variance extracted; AVE)을 확인한 후, 최종적으로 연구의 가설과 모형을 토대로 하여 구조방정식 모형 검증을 하였다. 위의 모든 분석은 SPSS Win Ver. 20.0 및 AMOS 20.0을 활용하였다.

〈표 3-4〉 분석 방법

주요 변수	설문 항수	척도	분석방법	
사회적 자본	구조적 자본의 강도	5	likert 5점 척도	
	인지적 자본의 강도	5		
	관계적 자본의 강도	5		
동적 역량	기회탐색역량	5		신뢰도 분석 확인적 요인분석 집중타당성 분석 판별타당성 분석 구조방정식 모형분석
	자원획득역량	5		
	자원재구성 역량	5		
경영 성과	재무적 성과	4		
	비재무적 성과	4		
인구통계학적 특성	4			빈도분석

IV. 연구결과

4.1 표본의 특성

4.1.1 표본의 일반적 특성

본 연구는 자료수집 및 분석방법에 따라 총 400부의 설문 중 회수된 323부 중 불성실한 응답 36부를 제외한 287부에 대하여 최종분석을 실시하였다. 사용된 표본의 일반적 특성을 분석한 결과는 <표4-1>와 같다.

성별의 경우 남성이 195명(67.9%), 여성이 92명(32.1%)로 나타났으며 업종의 경우 외식업이 182명으로 63.4%의 가장 높은 비중을 보였으며 도소매업(22.6%), 서비스업 34명(11.8%), 제조업 6명(2.1%)으로 나타났다.

가맹사업 규모는 가맹점 수로 측정하였으며 1개 이상 10개 미만 84명(29.3%), 10~30개 미만 97명(33.8%), 30~50개 미만 38명(13.2%), 50~100개 미만 28명(9.8%) 100~500개 미만 37명(12.9%), 500개 이상 3명(1.0%)로 나타났다.

매출 규모는 10억 미만 45명(15.7%), 10~50억 미만 78명(27.2%), 50~100억 미만 61명(21.3%), 100~200억 미만 31명(10.8%), 200~300억 미만 34명(11.8%), 300~500억 미만 28명(9.3%), 500억 이상 10명(3.5%)로 나타났다.

〈표 4-1〉 인구통계학적 특성

	구분	빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	195	67.9
	여성	92	32.1
업종	외식업	182	63.4
	도소매업	65	22.6
	서비스업	34	11.8
	제조업	6	2.1
가맹사업 규모 (가맹점 수)	10개 미만	84	29.3
	10~30개 미만	97	33.8
	30~50개 미만	38	13.2
	50~100개 미만	28	9.8
	100~500개 미만	37	12.9
	500개 이상	3	1.0
매출규모	10억 미만	45	15.7
	10~50억 미만	78	27.2
	50~100억 미만	61	21.3
	100~200억 미만	31	10.8
	200~300억 미만	34	11.8
	300~500억 미만	28	9.8
	500억 이상	10	3.5

4.1.2 측정항목의 기술분석

본 연구를 위하여 개발된 측정항목 38개 문항에 대한 검토를 위하여 기술 통계분석을 실시하였으며 리커트 5점 척도로 조사된 각 측정항목에 대한 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도값의 결과는 아래 <표4-2>, <표4-3>과 같다.

변수의 평균값은 사회적 자본 3.33, 인지적 자본 3.74, 관계적 자본 3.88, 기회탐색역량 3.96, 자원획득역량 3.75, 자원재구성역량 3.68, 재무적 성과 3.70, 비재무적 성과 3.28로 조사되었으며 표준편차값은 사회적 자본 0.85, 인지적 자본 0.89, 관계적 자본 0.73, 기회탐색역량 0.78, 자원획득역량 0.88, 자원재구성역량 0.86, 재무적 성과 0.81, 비재무적 성과 0.88로 나타났다.

또한 왜도 및 첨도 값의 경우 왜도는 절대값이 3보다 작고 첨도의 절대값이 8보다 작을 때 적합한 선행연구의 기준에 따라(West, Finch & Curran, 1995) 본 측정항목의 왜도 및 첨도의 절대값이 각각 절대값 1 미만, 절대값 2 미만으로 모두 정규성을 띄는 것으로 나타났다.

〈표 4-2〉 측정변수의 평균 및 표준편차

측정변수	M	SD
구조적 자본의 강도	3.33	0.85
1 우리 회사는 가맹점주와 쌍방의 의사소통이 활발하다.	3.60	0.76
2 우리 회사는 가맹점주와 상호작용 및 업무협력이 잘 되고 있다.	3.61	0.73
3 우리 회사는 가맹점주와 우수한 네트워크 체계를 구축하고 있다.	3.45	0.85
4 우리 회사는 가맹점주와 다양한 행사 모임(단합대회, 회식 등)을 한다.	2.85	0.95
5 우리 회사 직원과 가맹점주간의 개인적인 교류가 원활하다.	3.28	0.92
인지적 자본의 강도	3.74	0.89
1 우리 회사는 가맹점주와 비전을 공유한다.	3.82	0.86
2 우리 회사는 가맹점주와 기업의 목표를 공유한다.	3.86	0.93
3 우리 회사는 가맹점주와 조직문화를 공유한다.	3.35	0.92
4 우리 회사는 가맹점주와 공동의 목표를 달성하기 위해 노력한다.	3.91	0.90
5 우리 회사는 가맹점주와 서로의 역할, 책임, 능력을 잘 이해하고 있다.	3.75	0.84
관계적 자본의 강도	3.88	0.73
1 우리 회사는 가맹점주와 상호 신뢰한다.	3.81	0.70
2 우리 회사는 가맹점주와 상호 존중한다.	4.04	0.76
3 우리 회사는 가맹점주와 상호 호혜적이며 도움이 되는 관계이다.	3.90	0.75
4 우리 회사는 가맹점주와 상호 우호적이고 친밀한 관계이다.	3.77	0.73
5 우리 회사는 가맹점주와 약속을 잘 지킨다.	3.86	0.71
기회탐색역량	3.96	0.78
1 우리 회사는 시장변화를 수시로 점검하고 분석한다.	3.92	0.76
2 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 사업아이디어를 탐색한다.	4.11	0.75
3 우리 회사는 경쟁기업에 대한 정보를 지속적으로 수집한다.	3.94	0.83
4 우리 회사는 시장의 새로운 기회를 탐색한다.	3.92	0.77
5 우리 회사는 기획개발에 필요한 자원이 무엇인지 지속적으로 탐색한다.	3.89	0.81
자원획득역량	3.75	0.88
1 우리 회사는 신규 사업을 위한 전문가를 육성한다.	3.45	0.92
2 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 외부 지식을 습득한다.	3.77	0.91
3 우리 회사는 직원들의 경험을 기업 내부 지식으로 체계화한다.	3.72	0.89
4 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 필요자원을 획득 및 확보한다.	3.91	0.85
5 우리 회사는 사업기회발굴 및 신제품 등 개발을 위해 공급사를 지속적으로 발굴한다.	3.88	0.83
자원재구성역량	3.68	0.86
1 우리 회사는 외부환경에 빠르게 대응하기 위해 조직조정 및 통합을 수행한다.	3.62	0.85
2 우리 회사는 새로운 환경에 맞춰 자원을 재배치한다.	3.73	0.88
3 우리 회사는 외부환경변화에 대응하여 기술설비, 생산공정 등을 변경한다.	3.64	0.90
4 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 필요자원을 재구성 및 재구축한다.	3.79	0.81
5 우리 회사는 새로운 지식과 업무 방식이 신속히 내재화되도록 체계적으로 운영한다.	3.62	0.83

M±SD : 평균±표준편차(5점 척도 기준)

〈표 4-2〉 측정변수의 평균 및 표준편차(계속)

측정변수	M	SD
재무적 성과	3.51	0.83
1 (최근 3년) 우리 회사는 매출액이 증가하고 있다.	3.70	0.81
2 (최근 3년) 우리 회사는 영업이익이 증가하고 있다.	3.45	0.85
3 (최근 3년) 우리 회사는 현금흐름이 좋아지고 있다.	3.38	0.88
4 (최근 3년) 우리 회사는 시장점유율이 증가하고 있다.	3.52	0.77
비재무적 성과	3.57	0.79
1 (최근 3년) 우리 회사는 구성원의 역량과 수준이 향상하고 있다.	3.60	0.80
2 (최근 3년) 우리 회사는 고객만족도가 높아지고 있다.	3.72	0.75
3 (최근 3년) 우리 회사는 시장에서의 전반적인 이미지가 높아지고 있다.	3.78	0.73
4 (최근 3년) 우리 회사는 직원 만족도가 향상되고 있다.	3.49	0.80

M±SD : 평균±표준편차(5점 척도 기준)

〈표 4-3〉 측정변수의 왜도 및 첨도

측정변수	왜도	첨도
구조적 자본의 강도		
1 우리 회사는 가맹점주와 쌍방의 의사소통이 활발하다.	-0.681	0.838
2 우리 회사는 가맹점주와 상호작용 및 업무협력이 잘 되고 있다.	-0.676	0.815
3 우리 회사는 가맹점주와 우수한 네트워크 체계를 구축하고 있다.	-0.117	-0.455
4 우리 회사는 가맹점주와 다양한 행사 모임(단합대회, 회식 등)을 한다.	0.064	-0.286
5 우리 회사 직원과 가맹점주간의 개인적인 교류가 원활하다.	-0.486	-0.282
인지적 자본의 강도		
1 우리 회사는 가맹점주와 비전을 공유한다.	-0.870	0.857
2 우리 회사는 가맹점주와 기업의 목표를 공유한다.	-0.883	0.431
3 우리 회사는 가맹점주와 조직문화를 공유한다.	-0.438	-0.111
4 우리 회사는 가맹점주와 공동의 목표를 달성하기 위해 노력한다.	-0.983	0.965
5 우리 회사는 가맹점주와 서로의 역할, 책임, 능력을 잘 이해하고 있다.	-0.846	0.771
관계적 자본의 강도		
1 우리 회사는 가맹점주와 상호 신뢰한다.	-0.638	1.132
2 우리 회사는 가맹점주와 상호 존중한다.	-0.831	1.237
3 우리 회사는 가맹점주와 상호 호혜적이며 도움이 되는 관계이다.	-0.907	1.721
4 우리 회사는 가맹점주와 상호 우호적이고 친밀한 관계이다.	-0.485	0.617
5 우리 회사는 가맹점주와 약속을 잘 지킨다.	-0.609	0.702
기회탐색역량		
1 우리 회사는 시장변화를 수시로 점검하고 분석한다.	-0.847	1.541
2 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 사업아이디어를 탐색한다.	-0.986	1.130
3 우리 회사는 경쟁기업에 대한 정보를 지속적으로 수집한다.	-0.723	0.642
4 우리 회사는 시장의 새로운 기회를 탐색한다.	-0.714	1.169
5 우리 회사는 기획개발에 필요한 자원이 무엇인지 지속적으로 탐색한다.	-0.521	0.203
자원획득역량		
1 우리 회사는 신규 사업을 위한 전문가를 육성한다.	-0.689	0.370
2 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 외부 지식을 습득한다.	-0.853	0.945
3 우리 회사는 직원들의 경험을 기업 내부 지식으로 체계화한다.	-0.627	0.521
4 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 필요자원을 획득 및 확보한다.	-0.716	0.488
5 우리 회사는 사업기회발굴 및 신제품 등 개발을 위해 공급사를 지속적으로 발굴한다.	-0.835	0.898
자원재구성역량		
1 우리 회사는 외부환경에 빠르게 대응하기 위해 조직조정 및 통합을 수행한다.	-0.458	-0.033
2 우리 회사는 새로운 환경에 맞춰 자원을 재배치한다.	-0.498	-0.205
3 우리 회사는 외부환경변화에 대응하여 기술설비, 생산공정 등을 변경한다.	-0.554	0.088
4 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 필요자원을 재구성 및 재구축한다.	-0.707	0.455
5 우리 회사는 새로운 지식과 업무 방식이 신속히 내재화되도록 체계적으로 운영한다.	-0.731	0.644

M±SD : 평균±표준편차(5점 척도 기준)

〈표 4-3〉 측정변수의 왜도 및 첨도(계속)

측정변수	왜도	첨도
재무적 성과		
1 (최근 3년) 우리 회사는 매출액이 증가하고 있다.	-0.394	0.234
2 (최근 3년) 우리 회사는 영업이익이 증가하고 있다.	-0.192	-0.071
3 (최근 3년) 우리 회사는 현금흐름이 좋아지고 있다.	-0.061	-0.297
4 (최근 3년) 우리 회사는 시장점유율이 증가하고 있다.	-0.176	0.186
비재무적 성과		
1 (최근 3년) 우리 회사는 구성원의 역량과 수준이 향상하고 있다.	-0.540	0.719
2 (최근 3년) 우리 회사는 고객만족도가 높아지고 있다.	-0.510	0.452
3 (최근 3년) 우리 회사는 시장에서의 전반적인 이미지가 높아지고 있다.	-0.503	0.653
4 (최근 3년) 우리 회사는 직원 만족도가 향상되고 있다.	-0.428	0.214

4.2 신뢰성 및 타당성 검증

4.2.1 신뢰성 분석

본 연구에서 제시된 연구모형과 가설검증에 앞서 본 연구를 위해 사용된 측정항목의 신뢰성과 타당성을 검증하고자 하였다. 먼저 잠재요인에 대한 측정항목의 신뢰도 조사를 위하여 Cronbach's α 를 통해 내적 일관성(internal consistency)을 분석하였다.

초기 측정항목은 총 38항목으로 구성되었으나 항목 총계 통계량 상의 수정된 항목-전체 상관관계 및 항목이 삭제된 경우의 Cronbach's α 값을 통해 신뢰도 통계량 값보다 높은 항목을 제거함으로써 최종 측정항목을 수정하였다. 분석결과, <표4-4>와 같이 구조적 자본의 강도(structural capital), 인지적 자본의 강도(cognitive capital), 관계적 자본의 강도(relational capital), 기회탐색역량(opportunity exploration capability), 자원획득역량(resource acquisition capability), 자원재구성역량(resource reconfiguration capability)의 Cronbach's α 계수가 모두 0.8 이상으로 분석되어 측정항목들에 대한 신뢰성을 확보하였다(Nunnally, 1994).

<표 4-4> 신뢰성 측정

요인		초기 측정항목	최종 측정항목	Cronbach's α
사회적 자본	구조적 자본의 강도	5	3	0.851
	인지적 자본의 강도	5	4	0.909
	관계적 자본의 강도	5	4	0.924
동적역량	기회탐색역량	5	4	0.912
	자원획득역량	5	3	0.894
	자원재구성역량	5	3	0.843
경영성과	재무적 성과	4	4	0.910
	비재무적 성과	4	3	0.881

4.2.2 확인적 요인 분석

본 연구에서는 설정한 요인의 측정모델 적합도를 확인하기 위하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석은 개념과 측정항목 사이의 관계를 측정하는 측정모델에 대한 적합도를 살펴보는 것이다. 본 연구에서 설정한 모형의 영향관계를 살펴보기 이전에 측정변수가 이론변수를 지지하는 요인으로 서 구조가 타당한가를 분석하기 위해 실시하였으며(배병렬, 2011), 이를 통해 χ^2 값, p값, GFI, NFI, CFI값 등을 확인하였다. 각 적합도 지수의 특성과 평가 기준은 아래 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 적합도 지수 및 평가 기준

적합도 지수		평가기준
χ^2 , $\chi^2/df(q)$	• 값이 작을수록 적합한 모형	$1 < \chi^2/df < 5$
RMSEA	• 다 모수를 포함한 복잡한 모델로 외견상 적합도 상승을 조정한 지표	0.08 이하면 높은 적합도
CFI	• NFI의 보완 지표	1에 가까울수록 높은 적합도
NFI	• 관측 변수 간 상관을 0으로 가정한 독립모델을 비교대상으로 설정하여 평가하는 지표	0.9 이상이면 좋은 모형
IFI	• NFI의 보완 지표	1에 가까울수록 높은 적합도
TLI	• NFI의 보완 지표	0.9 이상이면 좋은 모형

본 연구에서 설정한 이론적 모델에 대한 확인적 요인분석 결과 χ^2 값은 802.595(df=320, p=0.000), Q값(χ^2/df)은 2.508로 나타났으며, 다른 적합도 지수는 NFI=0.876, TLI=0.906, CFI=0.921, RMSEA=0.077로 나타나 비교적 수용할 만한 수준으로 나타났다.

4.2.3 집중타당성

구성타당성(construct validity)에 대한 평가는 집중타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant validity), 법칙타당성(nomological validity)로 측정할 수 있으며(이학식, 임지훈, 2013) 본 연구는 잠재 요인에 대한 개념타당도를 측정하기 위하여 이를 검증하고자 하였다.

집중타당성 평가를 위해서는 표준화 요인 적재량(standardized factor loading) 크기 및 통계적 유의성, 평균분산추출값(AVE: average variance extracted), 합성신뢰도(CCR: composite construct reliability)를 산출하여 검증할 수 있으며(이학식, 임지훈, 2013) 지표별 기준으로는 평균분산추출값(AVE)은 0.5 이상, 합성신뢰도(CCR)는 0.7 이상이 바람직한 것으로 알려져 있다(Black & Babin, 2019).

본 연구를 위한 측정도구의 평균분산추출값(AVE)은 0.620 이상, 합성신뢰도(CCR)는 0.829 이상으로 나타나 측정변수들의 집중타당성이 확보되었음을 알 수 있다.

각 측정항목에 대한 비표준화 계수, 표준화 계수, C.R. 값 및 AVE, CCR 값은 <표 4-6>와 같이 나타났다.

〈표 4-6〉 확인적 요인분석 결과

측정변수	Estimate	Standard Estimate	S.E.	C.R.	P	AVE	CCR
구조적 자본의 강도	SC2	1	0.806			0.620	0.829
	SC3	0.991	0.836	0.073	13.668 ***		
	SC4	0.989	0.715	0.085	11.590 ***		
인지적 자본의 강도	CC1	1	0.854			0.721	0.911
	CC2	1.146	0.902	0.060	19.224 ***		
	CC3	1.016	0.809	0.064	15.933 ***		
	CC4	1.025	0.830	0.062	16.655 ***		
관계적 자본의 강도	RC1	1	0.839			0.737	0.918
	RC2	1.141	0.879	0.064	17.686 ***		
	RC3	1.162	0.906	0.063	18.518 ***		
	RC4	1.002	0.807	0.053	18.805 ***		
기회탐색역량	O1	1	0.839			0.689	0.898
	O2	0.989	0.845	0.061	16.330 ***		
	O3	1.084	0.828	0.068	15.835 ***		
	O4	0.97	0.806	0.064	15.177 ***		
자원획득역량	AC3	1	0.816			0.744	0.897
	AC4	1.069	0.907	0.060	17.743 ***		
	AC5	0.985	0.862	0.060	16.462 ***		
자원 재구성역량	REC1	1	0.781			0.703	0.876
	REC3	1.146	0.844	0.096	11.895 ***		
	REC4	1.082	0.887	0.074	14.629 ***		
재무적 성과	FP1	1	0.847			0.721	0.912
	FP2	1.106	0.896	0.061	18.269 ***		
	FP3	1.062	0.826	0.066	16.083 ***		
	FP4	0.931	0.825	0.058	16.034 ***		
비재무적 성과	NFP2	1	0.864			0.688	0.857
	NFP3	0.922	0.823	0.058	15.793 ***		
	NFP4	0.944	0.762	0.067	14.086 ***		

$\chi^2 = 802.595$ (df=320, p=0.000), Q=2.508

NF=0.876, TLI=0.906, CFI=0.921, RMSEA=0.077

***p<0.001 수준에서 유의함.

4.2.4 판별타당성

판별타당성은 측정도구들이 각각의 다른 요인을 측정하기 적합한지를 확인하기 위하여 사용되는 검증 과정으로 신뢰구간검증(confidence interval test) 또는 분산추출검증(variance extracted text)을 통하여 확인한다(Hatcher & O'Rourke, 2013). 신뢰구간검증은 요인 간 상관관계에 있어 2배의 표준오차를 덧셈 또는 뺄셈함으로써 검증하는데, 이때 1.0을 포함하지 않을 경우 판별타당성이 확보된다고 해석한다(Gerbing & Anderson, 1988). 분산추출검증은 요인별 분산추출값(AVE)이 각 요인 간 상관관계 값의 제곱값보다 클 경우에 판별타당성이 확보된다고 해석한다(Hatcher & O'Rourke, 2013).

본 연구는 판별타당성 검증을 위하여 분산추출검증을 활용하였으며, 분석 결과 분산추출검증은 <표 4-7>에서 볼 수 있듯이 최소 분산추출값(AVE)은 0.620로 상관관계의 제곱값 중 최대값인 0.588보다 크게 나타나 판별타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

〈표 4-7〉 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

항목	1	2	3	4	5	6	7	8
구조적 자본의 강도	0.620 ¹⁾	0.524 ³⁾	0.510	0.356	0.471	0.323	0.321	0.412
인지적 자본의 강도	0.724 ²⁾	0.721	0.588	0.503	0.578	0.416	0.191	0.584
관계적 자본의 강도	0.714	0.767	0.737	0.537	0.604	0.484	0.311	0.554
기회탐색역량	0.597	0.709	0.733	0.689	0.564	0.452	0.359	0.477
자원획득역량	0.686	0.760	0.777	0.751	0.744	0.551	0.378	0.584
자원재구성역량	0.568	0.645	0.696	0.672	0.742	0.703	0.354	0.537
재무적 성과	0.567	0.437	0.558	0.599	0.615	0.595	0.721	0.476
비재무적 성과	0.642	0.764	0.744	0.691	0.764	0.733	0.690	0.688

1) AVE값 2) R 3) R²

4.3 연구 가설의 검증

4.3.1 연구 모형의 검증

본 연구는 설정한 이론모형의 검증을 위하여 구조방정식 모형 분석을 실시하였으며, 구조방정식 모형 분석을 통하여 얻어지는 경로계수를 기반으로 설정된 가설을 검증하기 위해서는 변수 간 관계에 대한 모형 적합도 평가가 선행되어야 한다(Black & Babin, 2019).

구조모형의 적합성 검증을 위해 주로 사용되는 지수는 RMSEA가 0.8 이하, GFI 및 AGFI 0.8 이상, 구조방정식이 활성화되어 있는 주 연구 분야의 경우 NFI, NNFI, CFI 등의 값이 0.9 이상이거나 비교적 선행연구가 진행되지 않은 분야의 경우 적합도 대부분이 0.8~0.9 사이의 값일 경우 해당 지수가 일반적으로 받아들여지는 추세이며(이은용, 2008). RMR은 0.05 이하가 양호하다고 판단되며 0.05~0.08 사이의 값은 적당하다고 보며, 0.1 이하일 시 수용 가능하다고 본다(배병렬, 2011; Black & Babin, 2019).

4.3.1.1 이론 모형의 검증

이론적 모형을 기반으로 연구모형을 검증한 결과, $\chi^2=939.912(df=327, p=0.000)$ 수준에서 통계적으로 유의하게 나타났다. 그러나 Chi-square 검증은 표본 크기에 따라 영향을 크게 받으므로 이외의 다른 적합도 검증을 통하여 모델의 적합성을 판정하고자 하였다.

연구모형에 대한 적합도 검증 결과, RMR=0.039, GFI 0.809, NFI=0.855, CFI=0.899, RMSEA=0.086으로 일부 적합도가 추천 기준치에 미치지 못하여 보다 적합한 모형을 탐색하고자 하였다. 이론 모형의 적합도 검증 및 경로계수 분석 결과는 <표 4-8>과 같다.

〈표 4-8〉 이론 모형의 경로계수

	측정변수	Standard estimate	Estimate	S.E.	C.R.
H1a	구조적 자본의 강도→기회탐색역량	0.078	0.082	0.089	0.921
H1	H1b 구조적 자본의 강도→자원획득역량	0.173	0.202	0.089	2.271*
	H1c 구조적 자본의 강도→자원재구성역량	0.101	0.121	0.106	1.143
H2a	인지적 자본의 강도→기회탐색역량	0.247	0.213	0.088	2.417**
H2	H2b 인지적 자본의 강도→자원획득역량	0.238	0.228	0.087	2.615**
	H2c 인지적 자본의 강도→자원재구성역량	0.131	0.128	0.104	1.231
H3a	관계적 자본의 강도→기회탐색역량	0.516	0.565	0.116	4.886***
H3	H3b 관계적 자본의 강도→자원획득역량	0.510	0.620	0.115	5.387***
	H3c 관계적 자본의 강도→자원재구성역량	0.567	0.710	0.138	5.146***
H4a	기회탐색역량→재무적 성과	0.287	0.302	0.090	3.361***
H4	H4b 자원획득역량→재무적 성과	0.145	0.138	0.084	1.639
	H4c 자원재구성역량→재무적 성과	0.318	0.292	0.074	3.939***
H5a	기회탐색역량→비재무적 성과	0.231	0.230	0.075	3.050**
H5	H5b 자원획득역량→비재무적 성과	0.356	0.300	0.072	4.165***
	H5c 자원재구성역량→비재무적 성과	0.356	0.310	0.063	4.925***

$\chi^2=939.912(df=327, p=0.000)$
RMR=0.039, GFI 0.809, NFI=0.855, CFI=0.899, RMSEA=0.086

***p<0.001, **p<0.05, *p<0.1 수준에서 유의함.

4.3.1.2 수정 모형의 검증

AMOS를 기반으로 모형을 수정하기 위해 이용되는 진단 지표는 잔차 통계량(residual statistic), 수정지수(M.I.: modification index) 및 모수 변화(parameter change) 등이 있으며 이 중 M.I.를 모형을 수정할 시 가장 일반적으로 사용된다(배병렬, 2011).

따라서 기존 이론 모형의 검증 결과 일부 적합도가 추천 기준치에 미치지 못하는 바 M.I.를 참고하여 변수 간의 공분산을 설정하였다. 그러나 Chi-square 통계량과 적합도가 크게 개선되지 않아, 모형 적합도를 개선하기 위하여 표준화 계수 값이 다소 낮고 여러 변인과의 관계가 높은 측정 항목인 ‘우리 회사는 가맹점주와 조직 문화를 공유한다(CC3)’를 삭제한 후 표준화 잔차를 고려하여 재무적 성과와 비재무적 성과 간의 추가 경로를 설정하였다.

그 결과 <표 4-9>과 같이 모형 적합도가 전반적으로 향상되었다. χ^2 값이 749.991(df=297, p=0.000)로 감소하였으며 RMR=0.035, GFI 0.833, NFI=0.878, CFI=0.922, RMSEA=0.078으로 기존의 이론 모형에서 충족되지 않았던 적합도가 만족할 수 있는 추천 기준치로 향상되어 전반적으로 만족할 만한 수준으로 나타났다. 수정 모형을 통해 연구 가설을 검증한 결과는 <표 4-10> 및 <그림 4-1>과 같다.

<표 4-9> 이론 모형과 수정 모형의 적합도 지수

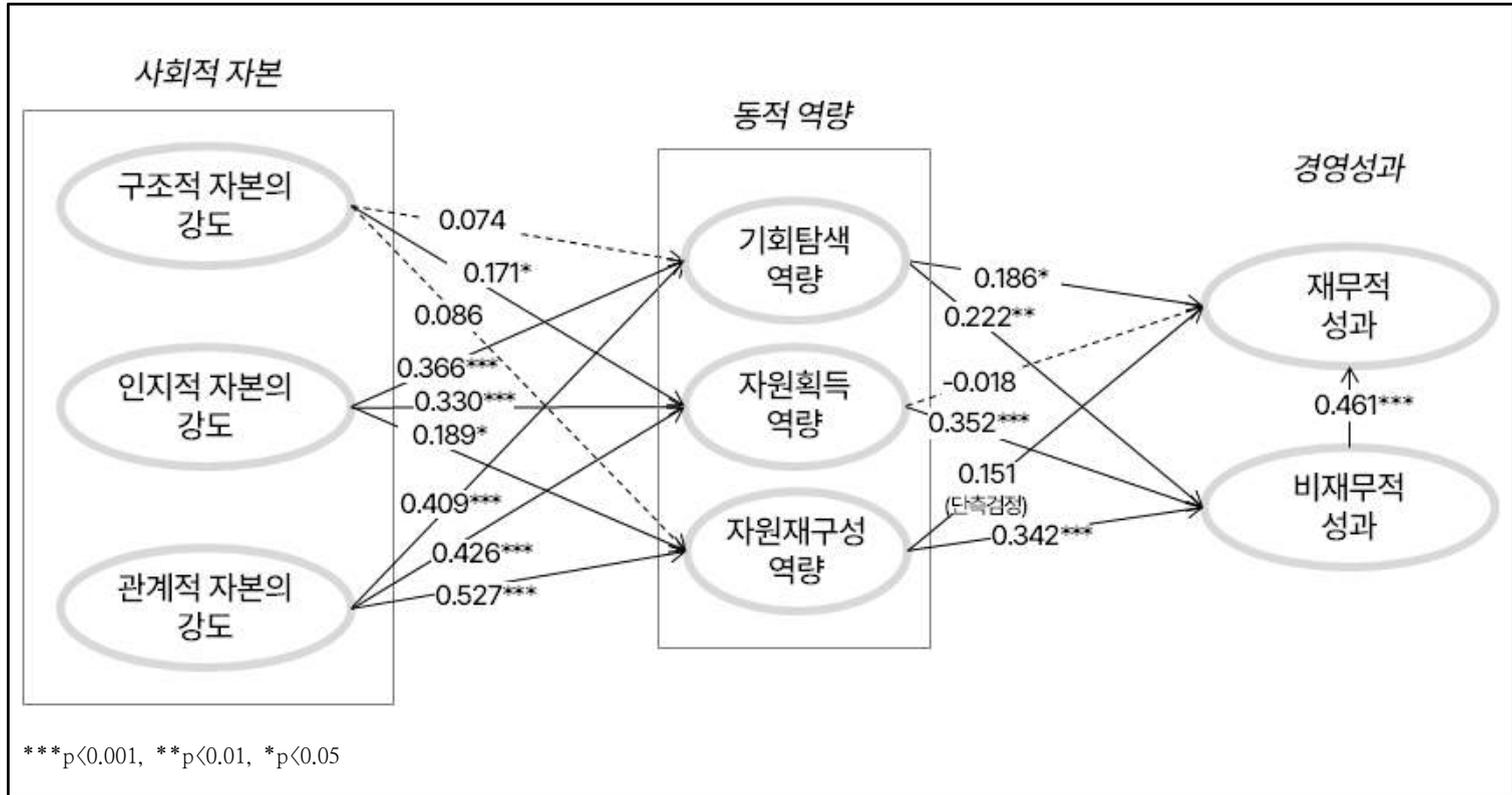
	χ^2	RMR	GFI	NFI	CFI	RMSEA
이론모형	939.912	0.039	0.809	0.855	0.899	0.086
수정모형	749.991	0.035	0.833	0.878	0.922	0.078

〈표 4-10〉 수정 모형의 경로계수

측정변수	Standard Estimate	S.E.	C.R.	결과	SMC	
H1a 구조적 자본의 강도→기회탐색역량	0.074	0.079	0.089	0.888	기각	0.005
H1 H1b 구조적 자본의 강도→자원획득역량	0.171	0.200	0.088	2.271*	채택	0.029
H1c 구조적 자본의 강도→자원재구성역량	0.086	0.105	0.105	0.996	기각	0.007
H2a 인지적 자본의 강도→기회탐색역량	0.366	0.314	0.080	3.910***	채택	0.134
H2 H2b 인지적 자본의 강도→자원획득역량	0.330	0.314	0.079	3.973***	채택	0.109
H2c 인지적 자본의 강도→자원재구성역량	0.189	0.185	0.093	1.978*	채택	0.036
H3a 관계적 자본의 강도→기회탐색역량	0.409	0.432	0.105	4.119***	채택	0.167
H3 H3b 관계적 자본의 강도→자원획득역량	0.426	0.498	0.104	4.780***	채택	0.181
H3c 관계적 자본의 강도→자원재구성역량	0.527	0.636	0.126	5.052***	채택	0.278
H4a 기회탐색역량→재무적 성과	0.186	0.196	0.089	2.208*	채택	0.035
H4 H4b 자원획득역량→재무적 성과	-0.018	-0.017	0.088	-0.194	기각	0.000
H4c 자원재구성역량→재무적 성과	0.151	0.139	0.078	1.787	채택 (단측검정)	0.023
H5a 기회탐색역량→비재무적 성과	0.222	0.220	0.075	2.939**	채택	0.049
H5 H5b 자원획득역량→비재무적 성과	0.352	0.315	0.072	4.377***	채택	0.124
H5c 자원재구성역량→비재무적 성과	0.342	0.296	0.062	4.760***	채택	0.117
추가경로 비재무적 성과→재무적 성과	0.461	0.490	0.115	4.277***	채택	0.213

$\chi^2=749.991(df=297, p=0.000)$
RMR=0.035, GFI 0.833, NFI=0.878, CFI=0.922, RMSEA=0.078

***p<0.001, **p<0.05, *p<0.1 수준에서 유의함.



〈그림 4-1〉 수정 모형의 검증

또한 AMOS를 통해 분석할 수 있는 다중상관치(SMC, Square Multiple correlation)는 다중회귀분석의 상관계수(multiple correlation)값의 제곱값으로 종속변수가 독립변수로서 설명되는 비율을 의미한다(Black & Babin, 2019). 본 연구에서 제시한 각 요인에 대한 다중상관치는 위의 <표 4-10>와 같다.

기회탐색역량의 다중상관값은 구조적 자본의 경우 유의하지 않은 값으로 기각되었으며 인지적 자본의 강도와 관계적 자본의 강도가 각각 0.134, 0.167의 값으로 각 독립변수가 13.4%, 16.7%의 설명력을 보임을 나타냈다. 기회탐색역량에 사회적 자본 중 인지적 자본의 강도보다 관계적 자본의 강도가 더 높은 설명을 보임을 의미한다.

자원획득역량의 다중상관값은 구조적 자본의 강도, 인지적 자본의 강도, 관계적 자본의 강도 각각이 0.029, 0.109, 0.181로 이는 분산 중 각각 약 3%, 11%, 18%가 독립변수에 의해 설명됨을 의미한다. 즉 자원획득역량에 대해서 관계적 자본의 강도가 가장 큰 영향을 미치는 요소임을 의미한다.

동적역량 중 자원재구성역량에 대한 다중상관값은 구조적 자본의 강도는 영향을 미치지 않는 요인으로 인지적 자본의 강도와 관계적 자본의 강도를 비교했을 때 0.036, 0.278의 값으로 설명되었으며 위와 마찬가지로 관계적 자본이 자원재구성역량이 27.8%로 가장 높은 설명을 보였다.

재무적 성과의 다중상관값의 경우 기회탐색역량이 0.035로 3.5%의 설명을 보였으며 비재무적 성과에 대한 다중상관값은 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성역량이 0.0459, 0.124, 0.117로 각각 4.6%, 12.4%, 11.7%로 자원획득역량과 자원재구성역량이 비재무적 성과에 미치는 영향으로써 설명력을 지님이 분석되었다.

추가로 재무적 성과에 대한 비재무적 성과의 다중상관값은 0.213으로 21.3%의 설명력을 나타냈다.

4.3.2 가설 검증 결과

4.3.2.1 사회적 자본과 동적역량과의 관계

-
- H1. 구조적 자본의 강도는 동적역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1a. 구조적 자본의 강도는 기회탐색역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1b. 구조적 자본의 강도는 자원획득역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1c. 구조적 자본의 강도는 자원재구성역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
-

사회적 자본과 동적역량과의 관계에 대한 가설에 있어 본 연구에서 설정한 구조적 자본과 동적역량 간의 관계에 대한 연구가설 검증 결과는 아래 <표 4-11>과 같으며, 구조적 자본의 강도는 자원획득역량에 경로계수 0.171(C.R.=2.271, $p < 0.05$)로 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H1b는 채택되었으며 다중상관값 0.029로서 29%의 설명력을 지닌다.

구조적 자본의 강도는 가맹점주와의 관계망의 형성 정도로서 업무협력 정도, 네트워크 체계 구축 정도, 공식 행사 모임의 정도로 측정항목이 구성된 바, 프랜차이즈 기업에게 있어서 가맹점주와의 네트워크 공식적 네트워크 체계는 경쟁기업의 정보를 신속하게 수집하고 시장의 새로운 기회를 발굴할 수 있으며 기업의 기획개발에 필요한 자원을 탐색할 수 있는 역량을 강화시킨다.

그러나 구조적 자본의 강도가 기회탐색역량과 자원재구성역량에 미치는 영향 관계에 대해서는 각각 경로계수 0.074(C.R.=0.888), 0.086(C.R.=0.996)으로 나타나 가설 H1a, H1c는 기각되었다.

이는 기업이 네트워크를 기반으로 외부로부터 많은 기회요소를 획득하고 (안나현, 박상선, 2016) 구조적 자본이 조직의 동적역량을 형성하는데 영향을 미친다(류동우, 허지훈, 2019; 박순미, 2000)는 선행연구와는 차이가 있는 결과이다. 이는 선행연구에서 구조적 자본이 전체 동적역량을 대상으로 영향을 미치는 관계를 판단하였다고 하면, 본 연구를 통해 동적역량을 구성하는 각

요인에 있어 구조적 자본은 자원획득역량에 유의한 영향을 미치는 요인임을 밝혀내었기 때문에 일부 선행연구와의 차이가 보이는 결과로 해석된다.

또한 기존의 연구가 제조업 및 전체적인 공급사슬환경을 포괄하여 연구가 진행되었기에 프랜차이즈 기업이 지닌 가치사슬 상의 사회적 자본을 구성하는 가맹점사업자와의 관계에 있어 구조적 네트워크만을 가지고는 외부 기회를 탐색하거나 기업의 자원을 재구성하는데 있어서의 영향력을 미비함을 의미한다.

〈표 4-11〉 구조적 자본의 강도가 동적역량에 미치는 영향

측정변수	Standard Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	결과	SMC
H1a 구조적 자본의 강도→기회탐색역량	0.074	0.079	0.089	0.888	기각	0.005
H1 H1b 구조적 자본의 강도→자원획득역량	0.171	0.200	0.088	2.271*	채택	0.029
H1c 구조적 자본의 강도→자원재구성역량	0.086	0.105	0.105	0.996	기각	0.007

H2. 인지적 자본의 강도는 동적역량에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H2a. 인지적 자본의 강도는 기회탐색역량에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H2b. 인지적 자본의 강도는 자원획득역량에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

H2c. 인지적 자본의 강도는 자원재구성역량에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다.}

사회적 자본과 동적역량과의 관계에 대한 가설에 있어 본 연구에서 설정한 인지적 자본의 강도와 동적역량 간의 관계에 대한 연구가설 검증 결과, 아래 〈표 4-12〉에서 볼 수 있듯이 가설 H2a 인지적 자본의 강도는 기회탐색역량에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다}의 경로계수 0.366(C.R.=3.910, $p < 0.000$)으로 가설이 채택되었다.

가설 H2b 인지적 자본의 강도는 자원획득역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로분석 결과는 경로계수 0.330(C.R.=3.973, $p < 0.000$)로 가설이 채택되었으며, 가설 H2c 인지적 자본의 강도는 자원재구성역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 경로에서 경로계수 0.189(C.R.=1.978, $p < 0.05$)로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 해당 가설 또한 채택되었다.

이는 기업을 둘러싼 내외부 구성원이 목표 등을 인지하고 정보를 공유함에 따라 조직의 문제해결력을 향상시키고(McFadyen & Cannella, 2004) 공유된 목표와 비전이 협업적 몰입을 촉진하여 공급망을 효율적으로 운영하게끔 자원의 탐색과 획득을 용이하게 한다는(조동혁 등, 2018) 등의 선행연구와 일치하는 바이다.

인지적 자본이란 가맹점주와의 비전 및 기업목표의 공유 정도, 공동의 목표를 위한 노력의 정도로 이러한 내부적 결속력의 강화를 통해 기업의 동적역량을 구축할 수 있을 것이다.

각각의 경로에 따른 다중상관값 분석을 통해 인지적 자본의 강도는 동적역량 중 기회탐색역량에 가장 높은 설명력을 보이는 것이 나타났다.

〈표 4-12〉 인지적 자본의 강도가 동적역량에 미치는 영향

측정변수		Standard Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	결과	SMC
H2a	인지적 자본의 강도→기회탐색역량	0.366	0.314	0.080	3.910***	채택	0.134
H2	H2b 인지적 자본의 강도→자원획득역량	0.330	0.314	0.079	3.973***	채택	0.109
	H2c 인지적 자본의 강도→자원재구성역량	0.189	0.185	0.093	1.978*	채택	0.036

-
- H3. 관계적 자본의 강도는 동적역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3a. 관계적 자본의 강도는 기회탐색역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3b. 관계적 자본의 강도는 자원획득역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3c. 관계적 자본의 강도는 자원재구성역량에 정(+)의 영향을
미칠 것이다.
-

사회적 자본과 동적역량과의 관계에 대한 가설에 있어 본 연구에서 설정한 관계적 자본의 강도와 동적역량 간의 관계에 대한 연구가설 검증 결과는 아래 <표 4-13>와 같다.

관계적 자본의 강도는 동적역량을 구성하는 기회탐색역량에 미치는 영향에 있어서 가설 H3a는 경로계수 0.409(C.R.=4.119, $p < 0.000$)로 채택되었다.

관계적 자본의 강도가 자원획득역량에 미치는 영향관계에 대한 경로분석 결과 경로계수 0.426(C.R.=4.780, $p < 0.000$)로 분석되어 가설 H3b 또한 채택되었다.

관계적 자본이 자원재구성역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 가설한 가설 H3c의 경로계수는 0.527(C.R.=5.052, $p < 0.000$)로 앞선 가설과 같이 채택되었다.

관계적 자본은 가맹점주와 형성되는 시간 동안 발생하는 상호작용적 개념으로 상호신뢰, 상호존중, 호혜성 및 우호성을 측정항목으로 구성하였으며 결국 상호협력적인 관계를 유지함으로써 기업의 동적역량을 구축하는데 기여할 수 있을 것이다.

이는 관계적 자본이 자원 획득과 통합 및 전파에 중요한 역할을 수행하기에 동적역량을 구성하는데 필요한 요소라는 선행연구(Blyler & Coff, 2003)를 비롯한 다수의 연구와 같이 프랜차이즈 기업의 사회적 자본인 가맹점사업자와의 관계적 자본의 강도가 높을수록 기업의 동적역량에 매우 중요한 역할을 수행함을 확인하였으며 다중상관값을 통해 관계적 자본의 강도는 동적역량 중 자원재구성역량을 가장 높은 수치로 설명하는 것으로 분석되었다.

〈표 4-13〉 관계적 자본의 강도가 동적역량에 미치는 영향

측정변수		Standard Estimate	S.E.	C.R.	결과	SMC	
H3a	관계적 자본의 강도→기회탐색역량	0.409	0.432	0.105	4.119***	채택	0.167
H3	H3b 관계적 자본의 강도→자원획득역량	0.426	0.498	0.104	4.780***	채택	0.181
	H3c 관계적 자본의 강도→자원재구성역량	0.527	0.636	0.126	5.052***	채택	0.278

4.3.2.2 동적역량과 경영성과와의 관계

H4. 동적역량은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4a. 기회탐색역량은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4b. 자원획득역량에 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4c. 자원재구성역량에 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5. 동적역량은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5a. 기회탐색역량은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5b. 자원획득역량에 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H5c. 자원재구성역량에 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

동적역량과 경영성과와의 관계에 있어 본 연구는 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 영향관계를 파악하고자 하였으며 세부 경로분석 결과는 아래 〈표 4-14〉로 나타난다.

연구 가설 검증 결과, 동적역량 중 기회탐색역량은 재무적 성과에 유의한 영향을 미쳤으며 경로계수는 0.186(C.R.=2.208, $p < 0.05$)로 나타나 가설 H4a가 채택되었다. 또한 자원재구성역량은 재무적 성과에 경로계수 0.151(C.R.=1.787)로 분석되었으나 해당 가설은 정(+)의 영향을 미칠 것이다

라는 단측검정인 바, 해당 부분에 있어서 C.R.=1.787인 1.645 이상 값이므로 채택되었다.

반면 자원획득역량이 재무적 성과에 미치는 영향에 대한 가설 H4b는 경로계수 -0.018 (C.R. $=-0.194$)로 나타나 기각되었다.

이는 동적역량이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 기존 선행연구(김진권 등, 2017; 김상길, 2019; 김용묵, 2020)와 일부 차이가 나는 결과로 제조업 및 전반적인 중소기업과는 다르게 프랜차이즈 기업에게 있어 내외부로부터 자원을 획득하는 역량보다는 새로운 기회에 대한 정보 탐색과 기회 포착이 직접적으로 수치적인 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 의미한다.

결국 기업으로 하여금 시장변화를 점검, 새로운 아이디어를 탐색, 경쟁기업의 정보를 수집하고 새로운 사업 기회를 탐색하는 것은 결과적으로 매출액, 영업이익 등을 향상시키는 데에 기여할 것이다. 그러나 외부로부터 습득한 지식을 내부화하고 필요자원을 확보하며 조직을 조정 및 통합하고 공정 등을 재구축하는 역량은 매출액 등의 재무적인 지표로는 직접적인 영향관계가 수립되지 않으나 확보된 자원에 대한 재구성의 역량은 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

동적역량이 비재무적 성과에 미치는 영향관계에 있어서 기회탐색역량은 비재무적 성과에 경로계수 0.222 (C.R. $=2.939$, $p<0.01$)로 가설 H5a가 채택되었으며, 자원획득역량은 비재무적 성과에 경로계수 0.352 (C.R. $=4.377$, $p<0.000$)로 나타나 가설 H5b가 채택, 그리고 자원재구성역량은 비재무적 성과에 0.342 (C.R. $=4,760$, $p<0.000$)로 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H5 모두 채택되었다.

이는 외부의 환경요인으로부터 기회를 탐색하고 자원을 획득 및 재구성하는 동적역량을 구성하는 전체 요소가 직접적인 재무적 성과로의 영향보다는 기업의 성장 잠재력과 가능성으로 구성된 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 요소임을 의미하며, 동적역량 중 외부의 시장기회 및 현황을 탐색하는 기회탐색역량은 비재무적성과뿐만 아니라 재무적 성과에도 일부 유의한 영향

을 미친다는 것을 확인하였다.

다중상관값에 있어서 동적역량이 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설 경로 상 자원획득역량이 가장 높은 설명력을 보이는 것으로 분석되었다.

〈표 4-14〉 동적역량이 경영성과에 미치는 영향

측정변수	Standard Estimate	Estimate	S.E.	C.R.	결과	SMC
H4a 기회탐색역량→재무적 성과	0.186	0.196	0.089	2.208*	채택	0.035
H4 H4b 자원획득역량→재무적 성과	-0.018	-0.017	0.088	-0.194	기각	0.000
H4c 자원재구성역량→재무적 성과	0.151	0.139	0.078	1.787	채택 (단측검정)	0.023
H5a 기회탐색역량→비재무적 성과	0.222	0.220	0.075	2.939**	채택	0.049
H5 H5b 자원획득역량→비재무적 성과	0.352	0.315	0.072	4.377***	채택	0.124
H5c 자원재구성역량→비재무적 성과	0.342	0.296	0.062	4.760***	채택	0.117

4.3.2.3 수정 모형에 의한 추가 검증 결과

비재무적 성과는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

수정 모형을 통하여 제안된 프랜차이즈 기업의 비재무적 성과와 재무적 성과 간의 인과 관계를 검증한 결과, 경로계수 0.461(C.R.=4.277, $p < 0.000$)로 기업의 비재무적 성과가 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다으며 해당 내용은 <표 4-15>와 같다.

이는 프랜차이즈 기업의 구성원 역량을 포함하여 기업 내외부의 전반적인 만족도와 이미지가 향상하는 정도를 의미하는 비재무적 성과가 수치적으로 표출되는 재무적 성과에 높은 영향을 미친다는 것을 나타낸다.

<표 4-15> 비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향

측정변수		Standard Estimate	S.E.	C.R.	결과	SMC
추가경로	비재무적 성과→재무적 성과	0.461	0.490	0.115	4.277***	채택 0.213

4.3.2.3 프랜차이즈 기업 가맹사업 규모에 따른 조절효과

2개 이상의 집단을 비교분석하는 다중집단분석을 구조방정식모형을 활용하여 조절효과를 확인하기 위해서는 서로 다른 집단에 대해 인지하는 동일성의 정도를 확인하기 위해 측정동일성 검정을 수행하여야 한다(우종필, 2015).

측정동일성 검정이란 비교 그룹 간에 측정모형이 보이는 결과에 차이 유무를 판단하는 것으로 확인적 요인분석을 통해 진행된다(우종필, 2015). 해당하는 두 개의 측정모형이 통계적으로 유의한 차이가 없을 때 비교하는 집단 간의 측정도구에 대해 동일하게 인식하는 측정동일성이 확보되고 측정동일성이 확보될 때 조절효과 검정이 유의한 의미임을 나타낸다(한충근, 2018).

본 연구는 따라서 프랜차이즈 기업의 가맹사업 규모에 따라서 2개의 집단으로 분류하였으며 집단분류는 조절변수의 평균, 중앙값 등을 사용할 수 있으나 본 연구는 표본의 기술통계분석에 따라 가맹점 규모에 따라 가맹점 30개 미만 기업(n=181)과 가맹점 30개 이상 기업(n=106)으로 분류하였다. 선행연구 및 선행이론을 바탕으로 두 그룹에 대한 요인 부하량이 동일하다는 전제인 제약모델과 비제약모델 간의 측정동일성 검정을 실시하였으며 그 결과는 아래 <표 4-16>과 같다.

<표 4-16> 측정동일성 검정 결과(가맹사업 규모별)

	$\chi^2(\text{CMIN})$	df	p	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
비제약모델	1105.467	588	***	1.880	0.914	0.896	0.913	0.059
제약모델	1116.288	607	***	1.839	0.915	0.901	0.914	0.058
변화량	10.821	19	0.930	-0.041	0.001	0.004	0.001	-0.001

비제약모형의 모형적합도는 χ^2 값=1105.467($p<0.001$), IFI=0.914, TLI=0.896, CFI=0.913, RMSEA=0.059로 집단 간 형태동일성에 문제여부는 없는 것으로 나타났다. 제약모델 및 비제약모델 간 차이를 통해 통계적 유의미성 여부를 판단한 결과, Δdf 값 19, $\Delta \chi^2$ 값 10.821의 차이를 보이는 것을 확인하였다. 또한 $p<0.05$ 수준에서 유의하지 않은 것으로 나타나, 두 집단은 모형 형태와 더불어 잠재변수와 측정변수 간 요인계수의 측정동일성이 확보되므로 다중집단 구조방정식을 활용한 조절효과 검증이 가능한 것으로 분석되었다.

측정동일성 확보를 기반으로 가맹사업 규모의 조절변수를 통하여 다중집단분석을 수행하고 조절효과를 검증하였다. 집단 간의 경로차이를 검증하기 위해 각 측정문항의 교차지점값을 확인하여 유의성을 검증하였으며 집단 간 교차지점의 값이 ± 1.96 보다 크거나 작으면 신뢰수준 95%, ± 2.58 보다 크거나 작으면 99% 신뢰수준, ± 3.29 보다 크거나 작으면 99.9%에 해당하는 신뢰수준의 유의한 값으로 해석된다.

해당 조절효과 검증 결과는 아래 <표 4-17>로 나타났으며 분석결과에 의해 프랜차이즈 기업의 가맹사업 규모에 따라 사회적 자본이 동적역량 및 경영성과에 미치는 영향에 대한 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다.

세부 분석 결과, 가맹점 30개 미만의 프랜차이즈 기업 집단에 대해 구조적 자본의 강도는 동적역량의 구성요소인 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성역량 모두에 각각 경로계수 1.851($p<0.05$), 6.113($p<0.1$), 2.526($p<0.05$)로 유의한 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 이는 기존의 연구모형을 통한 가설 H1a, H1c가 기각된 분석 결과와는 상이한 결과로 가맹사업 규모에 따라 구조적 자본의 강도와 기회탐색역량 및 자원재구성역량에 미치는 영향관계에서의 조절효과가 있음이 검증되었다.

또한 가맹점 30개 미만의 가맹사업규모를 지닌 기업에게 사회적 자본 중 인지적 자본과 관계적 자본이 동적역량에 미치는 영향은 비교적 유의하지 않은 경로가 존재하였으나 가맹점 30개 이상의 기업에게 구조적 자본의 강도보다 인지적 자본과 관계적 자본의 강도가 동적역량의 구성요소에 미치는 영향

이 유의함과 동시에 가맹사업 규모에 따라 인지적 자본의 강도가 기회탐색역량에 미치는 영향, 관계적 자본의 강도가 자원재구성역량에 미치는 영향의 조절효과가 있음이 밝혀졌다.

동적역량이 재무적 성과에 미치는 영향에 있어서 가맹사업 규모에 따라 동적역량 중 자원획득역량과 자원재구성역량의 경로 차이가 유의한 결과값이 나타났으며 자원재구성역량은 두 집단 모두에게 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 요소임이 나타났다.

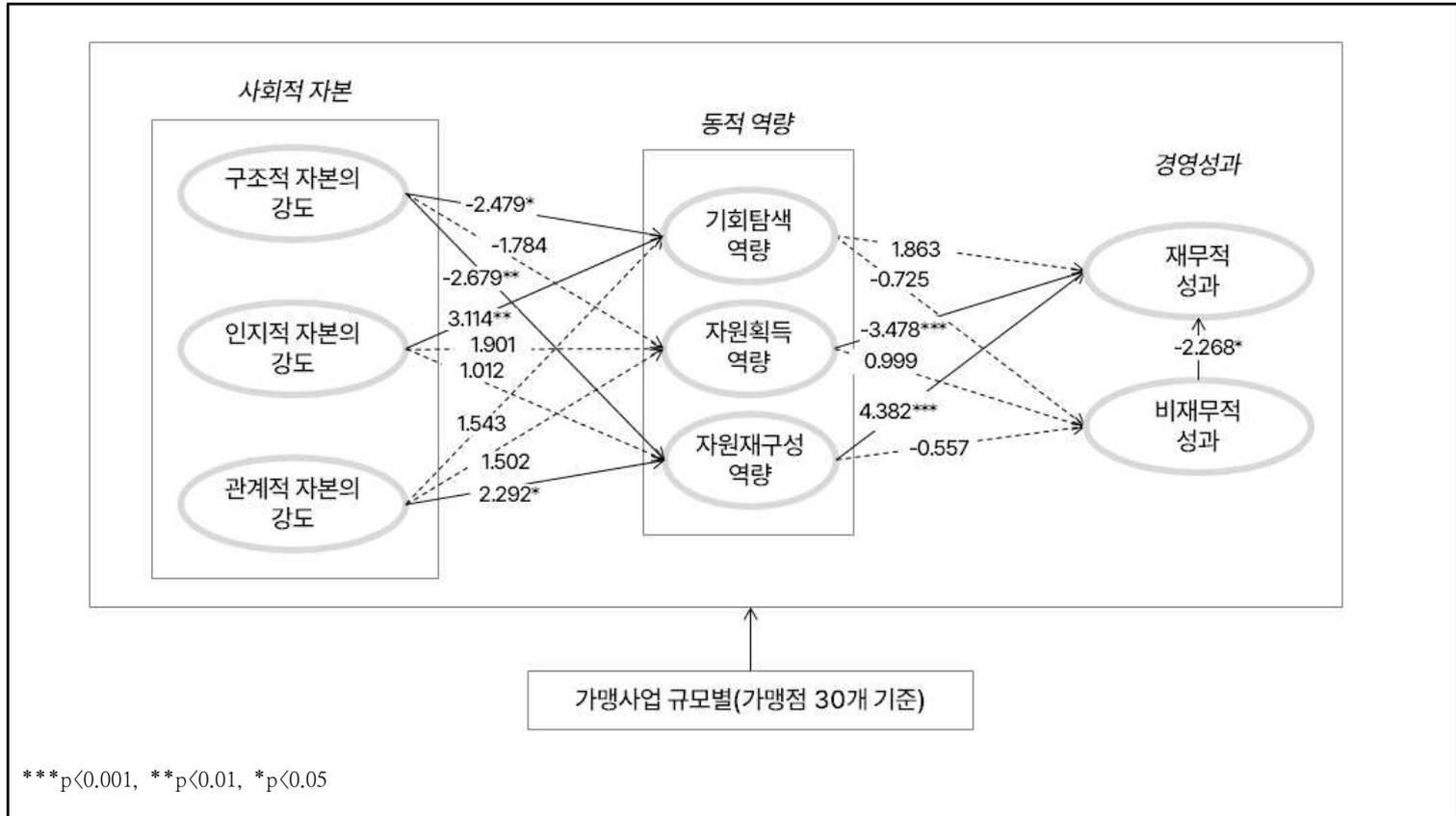
동적역량이 비재무적 성과에 미치는 영향에 있어서 집단 간 조절효과는 검증되지 않았으나 비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향은 가맹사업 규모에 따른 조절효과가 검증되어 가맹사업 규모가 비교적 작게 운영되는 가맹점 30개 미만의 기업의 비재무적 성과 창출은 규모가 큰 집단에 비하여 재무적 성과로 유의한 영향을 더욱 긍정적으로 발휘하는 것으로 나타났다.

〈표 4-17〉 다중집단 경로분석 결과(가맹사업 규모별)

측정변수	가맹점 30개 미만(n=181)			가맹점 30개 이상(n=106)			집단 간 경로 차이
	B	β	S.E	B	β	S.E	
H1a 구조적 자본의 강도 →기회탐색역량	1.851**	2.088**	0.806	0.066	0.072	0.106	-2.479*
H1 H1b 구조적 자본의 강도 →자원획득역량	6.113*	8.64*	4.842	-0.001	-0.001	0.107	-1.784
H1c 구조적 자본의 강도 →자원재구성역량	2.526**	3.457**	1.282	0.012	0.011	0.103	-2.679**
H2a 인지적 자본의 강도 →기회탐색역량	-0.261	-0.194	0.22	0.624***	0.608***	0.134	3.114**
H2 H2b 인지적 자본의 강도 →자원획득역량	-1.297	-1.209	0.999	0.682***	0.707***	0.140	1.901
H2c 인지적 자본의 강도 →자원재구성역량	-0.22	-0.199	0.349	0.213	0.176	0.121	1.012

H3a	관계적 자본의 강도 →기회탐색역량	-0.809	-0.811	0.642	0.176	0.204	0.143	1.543	
H3	H3b	관계적 자본의 강도 →자원획득역량	-4.113	-5.17	3.619	0.220*	0.271*	0.146	1.502
	H3c	관계적 자본의 강도 →자원재구성역량	-1.539*	-1.873*	1.018	0.494**	0.484**	0.148	2.292*
	H4a	기회탐색역량 →재무적 성과	-0.316	-0.342	0.299	0.239**	0.254**	0.114	1.863
H4	H4b	자원획득역량 →재무적 성과	1.592**	1.374**	0.461	-0.29**	-0.29**	0.128	-3.478***
	H4c	자원재구성역량 →재무적 성과	-1.256**	-1.119**	0.354	0.425***	0.535***	0.131	4.382***
	H5a	기회탐색역량 →비재무적 성과	0.317	0.343	0.217	0.177	0.169	0.104	-0.725
H5	H5b	자원획득역량 →비재무적 성과	0.052	0.045	0.327	0.435***	0.389***	0.106	0.999
	H5c	자원재구성역량 →비재무적 성과	0.526**	0.469**	0.233	0.291	0.327	0.105	-0.557
추가경로		비재무적 성과 →재무적 성과	0.603**	0.602**	0.191	0.480***	0.538***	0.146	-2.268*

***p<0.001, **p<0.05, *p<0.1 수준에서 유의함



〈그림 4-2〉 다중집단 경로분석 검증(가맹사업 규모별)

4.3.2.4 프랜차이즈 기업 매출액 규모에 따른 조절효과

프랜차이즈 기업의 가맹사업 규모에 따라 조절효과가 검증됨에 따라 추가로 프랜차이즈 기업의 매출규모에 따른 조절효과에 대한 연구도 추가 검증을 실시하였다. 이는 프랜차이즈 기업의 가맹점 수를 기준으로 한 가맹사업 규모와 마찬가지로 기업의 매출규모에 따라서도 가맹점사업자라는 사회적 자본에 대한 네트워크 정도, 기업 자체의 동적역량 등의 다를 수 있기 때문이다.

매출액을 기준으로 50억 미만 기업(n=123)과 50억 이상 기업(n=164)으로 분류하였으며 위의 다중집단분석과 동일한 프로세스로 선행연구에 따라 두 그룹에 대한 요인 부하량이 동일하다는 전제인 제약모델과 비제약모델 간의 측정동일성 검정을 실시하였으며 그 결과는 아래 <표 4-18>과 같다.

<표 4-18> 측정동일성 검정 결과(매출 규모별)

	χ^2 (CMIN)	df	p	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA
비제약모델	1120.088	588	***	1.905	0.911	0.892	0.909	0.060
제약모델	1143.102	607	***	1.883	0.910	0.894	0.909	0.059
변화량	23.015	19	0.237	-0.022	-0.001	0.002	0	-0.001

비제약모형의 모형적합도는 χ^2 값=1120.088(p<0.001), IFI=0.911, TLI=0.892, CFI=0.909, RMSEA=0.060로 집단 간 형태동일성에 문제여부는 없는 것으로 나타났다. 제약모델 및 비제약모델 간 차이를 통해 통계적 유의미성 여부를 판단한 결과, Δdf 값 19, $\Delta \chi^2$ 값 23.015의 차이를 보이는 것을 확인하였다. 또한 p<0.05 수준에서 유의하지 않은 것으로 나타나, 두 집단은 모형 형태와 더불어 잠재변수와 측정변수 간 요인계수의 측정동일성이 확보되므로 다중집단 구조방정식을 활용한 조절효과 검증이 가능한 것으로 분석되었다.

측정동일성 확보를 기반으로 매출규모의 조절변수를 통하여 다중집단분석을 수행하고 조절효과를 검증하였으며 검증 결과는 <표 4-19>로 나타났다.

분석결과에 따라 프랜차이즈 기업의 매출규모에 따라서 사회적 자본이 동적역량 및 경영성과에 미치는 영향에 대한 조절효과가 존재하는 것으로 나타났다.

매출 50억 이상의 프랜차이즈 기업에게 구조적 자본의 강도는 동적역량에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으나 인지적 자본 및 관계적 자본의 강도는 동적역량의 구성요소 모두에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 동시에 매출 50억 미만의 기업에게는 구조적 자본의 강도는 동적역량 중 자원획득역량에 유의한 영향을 미치는 것이 분석되었다.

집단 간 경로차이를 분석한 결과, 매출 규모에 따라 매출 50억 미만의 기업이 유의한 영향을 보였던 가설 H1b인 구조적 자본의 강도가 자원획득역량에 정(+의 영향을 미칠 것이라는 경로에 있어서 조절효과가 검증되었다.

인지적 자본의 강도는 동적역량의 기회탐색역량과 자원획득역량에 매출규모별 조절효과를 보이는 것이 확인되었다. 즉, 매출 50억 미만에게 있어서 인지적 자본과 관계적 자본의 강도는 동적역량에 영향을 미치는 요소가 아니지만 매출 50억 이상의 매출 볼륨이 비교적 큰 기업에게는 유의한 영향을 미치는 요소임이 나타났다.

관계적 자본의 강도는 기존 연구모형에 따른 가설이 채택됨과 마찬가지로 두 집단 모두가 동적역량에 유의한 경로를 보이며 특히 관계적 자본의 강도와 기회탐색역량 간의 경로에 있어서 조절효과가 검증되었다.

동적역량이 재무적 성과에 미치는 영향에 있어서는 기회탐색역량은 매출 50억 미만의 기업에게만 유의한 영향관계가 입증되었으며 자원획득역량과 자원재구성역량은 두 집단 모두에게 유의한 영향을 보이는 것이 확인되었다. 또한 두 경로에 있어서 매출규모에 따라 조절효과가 있음이 나타났다.

반면 비재무적 성과에 대한 동적역량의 영향관계는 기회탐색역량만이 집단별 조절효과가 확인되어 매출규모에 따라 차이가 있음이 밝혀졌으며 매출 50억 이상의 기업에게 기회탐색역량은 재무적 성과가 아닌 비재무적 성과에

영향을 미치는 요소로 확인되었다.

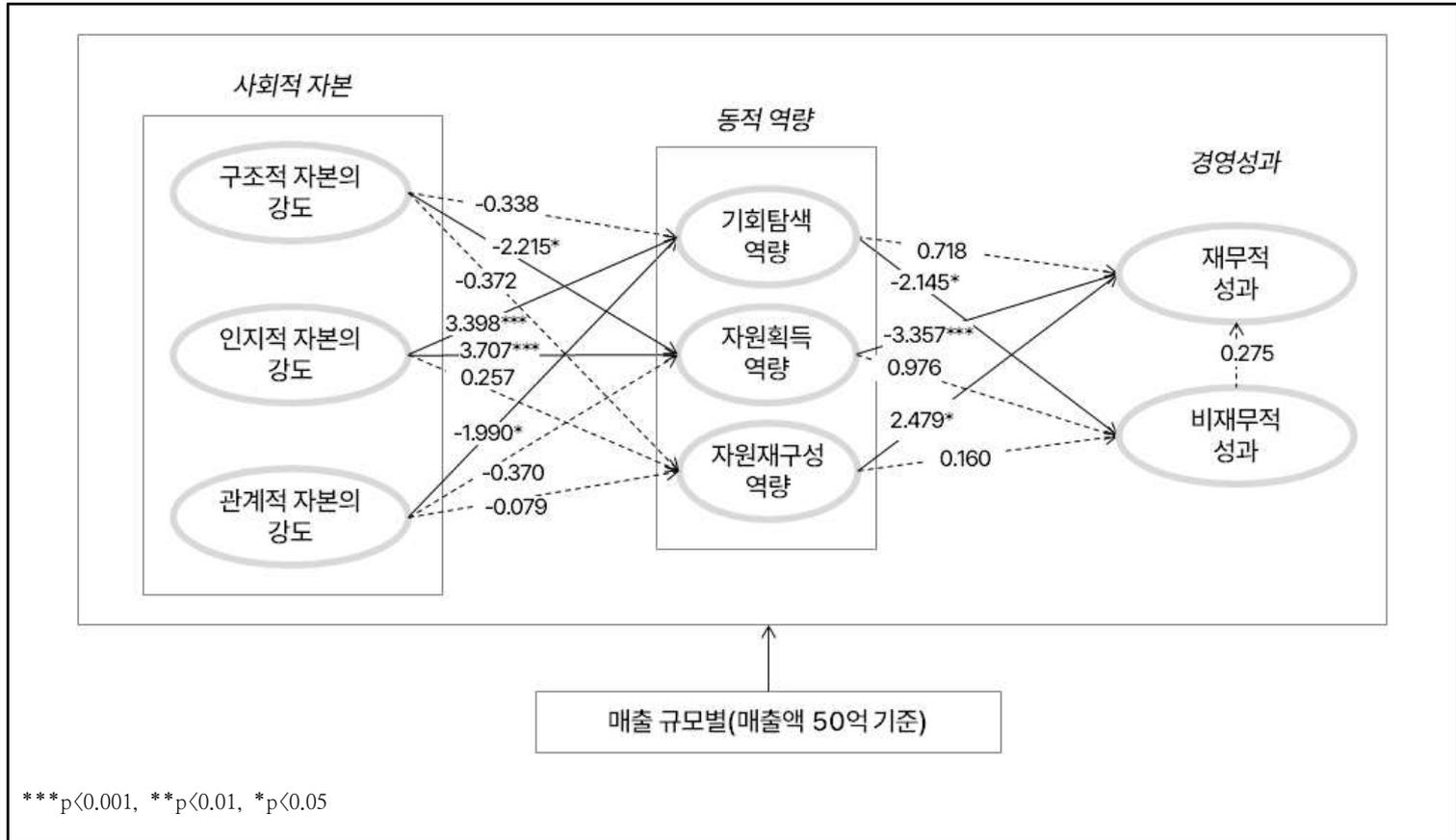
또한 비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향에 있어서는 매출 50억 이상의 기업에게 유의한 경로계수값이 확인되었으며 이는 동적역량 구성요소 중 기회탐색역량이 매출 50억 이상의 비교적 매출 볼륨이 큰 기업으로 하여금 직접적인 매출액 등의 성과로 창출되지 않으나 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 요소이며 결과적으로 재무적 성과로도 연계될 수 있음을 의미한다.

〈표 4-19〉 다중집단 경로분석 결과(매출 규모별)

측정변수	매출 50억 미만(n=123)			매출 50억 이상(n=164)			집단 간 경로 차이
	B	β	S.E	B	β	S.E	
H1a 구조적 자본의 강도 →기회탐색역량	0.102	0.087	0.119	0.027	0.032	0.113	-0.338
H1 H1b 구조적 자본의 강도 →자원획득역량	0.413**	0.397**	0.133	0.010	0.013	0.111	-2.215*
H1c 구조적 자본의 강도 →자원재구성역량	0.146	0.143	0.150	0.068	0.074	0.112	-0.372
H2a 인지적 자본의 강도 →기회탐색역량	-0.014	-0.010	0.116	0.575***	0.545***	0.115	3.398***
H2 H2b 인지적 자본의 강도 →자원획득역량	0.009	0.008	0.121	0.587***	0.633***	0.117	3.707***
H2c 인지적 자본의 강도 →자원재구성역량	0.179	0.153	0.145	0.228*	0.200*	0.109	0.257
H3 H3a 관계적 자본의 강도 →기회탐색역량	0.773***	0.752***	0.193	0.238**	0.279**	0.139	-1.990*

H3b	관계적 자본의 강도 →자원획득역량	0.491**	0.537**	0.195	0.336**	0.448**	0.140	-0.370
H3c	관계적 자본의 강도 →자원재구성역량	0.488**	0.543**	0.231	0.481***	0.522***	0.145	-0.079
H4a	기회탐색역량 →재무적 성과	0.383**	0.412**	0.127	0.066	0.064	0.101	0.718
H4	H4b 자원획득역량 →재무적 성과	0.258**	0.247**	0.111	0.466***	0.393***	0.099	-3.357***
	H4c 자원재구성역량 →재무적 성과	0.336**	0.316**	0.101	0.327***	0.339***	0.101	2.479*
H5a	기회탐색역량 →비재무적 성과	0.155	0.176	0.172	0.314**	0.324**	0.113	-2.145*
H5	H5b 자원획득역량 →비재무적 성과	0.318**	0.321**	0.143	-0.348**	-0.315**	0.124	0.976
	H5c 자원재구성역량 →비재무적 성과	-0.100	-0.099	0.134	0.312**	0.347**	0.120	0.160
추가경로	비재무적 성과 →재무적 성과	0.433	0.457	0.202	0.489***	0.526***	0.144	0.275

***p<0.001, **p<0.05, *p<0.1 수준에서 유의함



〈그림 4-3〉 다중집단 경로분석 검증(매출 규모별)

V. 결론

5.1 연구 결과 요약

급변하는 내외부환경에 대하여 기업은 단순히 내부적 자원이 아닌 기업이 소속되어 있는 산업의 공급사슬 및 가치사슬 관계에 따라 외부 네트워크 자원으로부터 자원을 대체하고 이러한 변화에 대하여 유동적으로 기회를 탐색 및 자원을 획득하고 재배치한다. 국내 프랜차이즈 산업은 도입 이래로 규모의 성장을 이루고 있으나 대다수 기업이 영세하거나 중소기업의 형태로 운영되고 있으며 프랜차이즈 비즈니스모델 특성 상 다른 산업군과는 다르게 가맹점 사업자라는 독특한 사회적 자본 구조를 갖고 상호보완적인 관계로서 비즈니스가 운영되고 있다. 이에 본 연구는 프랜차이즈 기업이 가치사슬 관계에서의 사회적 자본인 가맹점사업자와의 구조적, 인지적, 관계적 자본구조를 기반으로 동적역량과 경영성과에 대한 영향관계를 파악하고 결과적인 성과를 창출할 수 있는 요소를 파악하고자 국내 프랜차이즈 기업 대표자를 대상으로 실증분석을 기반으로 검증을 실시하였으며 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사회적 자본과 동적역량과의 관계에 있어 구조적 자본의 강도는 동적역량 중 자원획득역량에만 유의한 영향을 미친다는 것으로 분석되어 가설 H1b가 채택되었으며, 구조적 자본의 강도와 기회탐색역량 및 자원재구성역량과의 영향관계에 대한 가설 H1a, H1c는 기각되었다. 이는 선행연구와는 일부 차이나는 결과로 선행연구에서 구조적 자본이 전체 동적역량을 대상으로 영향을 미치는 관계를 판단하였다고 하면, 본 연구를 통해 동적역량을 구성하는 각 요인에 있어 구조적 자본의 강도는 자원획득역량에 유의한 영향을 미치는 요인임을 밝혀내었다. 또한 기존의 연구가 제조업 및 전체적인 공급사슬 환경을 포괄하여 연구가 진행되었기에 프랜차이즈 기업이 지닌 가치사슬 상

의 사회적 자본을 구성하는 가맹점사업자와의 관계에 있어 구조적 네트워크만을 가지고는 외부 기회를 탐색하거나 기업의 자원을 재구성하는데 있어서의 영향력을 미비함을 밝혀냈다.

둘째, 인지적 자본의 강도는 동적역량을 구성하는 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성역량에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H2a, H2b, H2c가 채택되었다. 이는 기업을 둘러싼 내외부 구성원이 목표 등을 인지하고 정보를 공유함에 따라 조직의 문제해결력을 향상시키고 공유된 목표와 비전이 협업적 몰입을 촉진하여 공급망을 효율적으로 운영하게끔 자원의 탐색과 획득을 용이하게 한다는 것을 의미한다. 이를 통해 프랜차이즈 기업에게 가맹점사업자와의 공통된 목표와 비전을 공유하고 서로의 역할, 책임 등에 대하여 인지시키는 것이 결국 기업의 동적역량을 구축하는 데에 영향을 미치므로 지속적으로 이에 대하여 인지시켜야 할 것이다.

셋째, 관계적 자본의 강도는 동적역량을 구성하는 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성역량에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H3a, H3b, H3c가 채택되었으며 사회적 자본을 구성하는 요소 중 관계적 자본의 강도는 기업의 동적역량을 구성하는 요소에 가장 큰 영향을 미치는 요인임을 밝혀내었다. 이는 관계적 자본이 자원 획득과 통합 및 전파에 중요한 역할을 수행하기에 동적역량을 구성하는데 필요한 요소라는 선행연구를 비롯한 다수의 연구와 같이 프랜차이즈 기업의 사회적 자본인 가맹점사업자와의 관계적 자본이 기업의 동적역량에 매우 중요한 역할을 수행함을 확인하였다. 즉, 프랜차이즈 기업을 운영함에 있어 가맹점사업자와의 협력적 관계형성은 매우 중요한 요소이며 가맹점사업자와 형성되는 신뢰 및 존중 관계를 통해 기회주의적인 행동을 감소시키고 두 주체의 경쟁력 향상을 유도하며 동적역량을 효과적으로 구축할 수 있을 것이다.

넷째, 동적역량과 경영성과 간의 관계에 있어 동적역량 중 기회탐색역량만이 재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H4a가 채택되

었으며 가설 H4c의 경우 단측검정을 기반으로 채택, 가설 H4b는 기각되었다. 이는 제조업 및 전반적인 중소기업과는 다르게 프랜차이즈 기업에게 있어 내외부로부터 자원을 획득하는 역량보다는 새로운 기회에 대한 정보 탐색과 기회 포착이 직접적으로 수치적인 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 의미한다.

다섯째, 반면 동적역량으로 구성된 기회탐색역량, 자원획득역량, 자원재구성역량 모두 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H5a, H5b, H5c가 채택되었다. 이는 외부의 환경요인으로부터 기회를 탐색하고 자원을 획득 및 재구성하는 동적역량이 직접적인 재무적 성과로의 영향보다는 기업의 성장 잠재력과 가능성으로 구성된 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 요소임을 의미하며, 동적역량 중 기회탐색역량은 비재무적성과뿐만 아니라 재무적 성과에도 일부 유의한 영향을 미친다는 것을 확인하였다.

여섯째, 수정 모형을 통하여 비재무적 성과가 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 것이 나타났다. 이는 비록 프랜차이즈 기업의 동적역량 중 자원 획득역량과 자원재구성역량이 직접적인 재무적 성과에 영향을 미칠 것이라는 가설은 기각되었으나 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 바, 프랜차이즈 기업의 구성원 역량을 포함하여 기업 내외부의 전반적인 만족도와 이미지가 향상할 경우 수치적으로 표출되는 재무적 성과에 높은 영향을 미친다는 것을 나타낸다. 즉, 프랜차이즈 기업은 동적역량을 향상시킴으로써 표면적인 매출액 증대와 같은 기업의 재무적 성과가 증가하지 않더라도 장기적인 관점에서 기업의 동적역량을 향상시킴으로써 기업 내부의 역량을 강화하고 이를 통해 결과적인 성과로 창출할 수 있음을 의미한다.

다음으로 프랜차이즈 기업의 사회적 자본이 동적역량 및 경영성과에 미치는 영향관계에서 가맹사업의 규모 및 매출 규모에 따른 조절효과 검증을 위해 다중집단분석을 실시하였다.

분석 결과 먼저 가맹사업 규모에 따라 구조적 자본의 강도는 가맹점 30개

미만의 기업에게 동적역량에 영향을 미치는 요소로 작용하는 것이 확인되었으며 기존 가설 H1a, H1c가 기각된 분석결과와 상이한 결과가 확인되었다. 또한 가맹점 30개 이상의 기업에게 구조적 자본의 강도보다 인지적 자본과 관계적 자본의 강도가 동적역량의 구성요소에 미치는 영향이 유의함과 동시에 가맹사업 규모에 따라 인지적 자본의 강도가 기회탐색역량에 미치는 영향, 관계적 자본의 강도가 자원재구성역량에 미치는 영향의 조절효과가 있음이 밝혀졌다. 그리고 비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향은 가맹사업 규모에 따른 조절효과가 검증되어 가맹점 30개 미만의 기업의 비재무적 성과 창출은 규모가 큰 집단에 비하여 재무적 성과로 유의한 영향을 더욱 긍정적으로 발휘하는 것으로 나타났다.

매출 규모에 따른 집단 간 경로차이를 분석한 결과, 관계적 자본의 강도와 기회탐색역량 간의 경로에 있어서 조절효과가 검증되고 동적역량이 재무적 성과에 미치는 영향에 있어서는 기회탐색역량은 매출 50억 미만의 기업에게만 유의한 영향관계가 입증되었으며 자원획득역량과 자원재구성역량이 재무적 성과에 대한 경로에서 매출규모에 따라 조절효과가 있음이 나타났다. 또한 비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향에 있어서는 매출 50억 이상의 기업에게 유의한 경로계수값이 확인되었으며 이는 동적역량 구성요소 중 기회탐색역량이 매출 50억 이상의 비교적 매출 볼륨이 큰 기업으로 하여금 직접적인 매출액 등의 성과로 창출되지 않으나 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 요소이며 결과적으로 재무적 성과로도 연계될 수 있음을 의미한다.

5.2 연구 시사점 및 한계점

5.2.1 학문적 시사점

본 연구는 프랜차이즈 기업의 사회적 자본과 동적역량 및 경영성과와의 관계를 확인하기 위하여 기존 선행연구를 기반으로 실증 분석을 실시하였으며 이를 통하여 밝혀진 검증결과를 기반으로 아래의 시사점을 도출하였다.

첫째, 기존의 선행연구는 사회적 자본과 동적역량에 대하여 각각의 구성요소를 파악하는 것을 중점으로 연구되었으며 각각의 요인이 신제품 개발, 지식 이전 등과 같은 단편적인 영향관계를 다루었으나, 본 연구는 사회적 자본이 동적역량에 미치는 영향을 파악하고 동적역량이 기업의 2가지 측면의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 분석하였다. 이를 통하여 사회적 자본과 동적역량 및 경영성과 사이의 구조적 관계를 분석함으로써 기존 연구결과를 확인하고 새로운 논의가 가능하다는 점을 확인하였다.

둘째, 본 연구는 특정 산업군인 프랜차이즈 산업의 공급사슬환경을 이해하며 이를 바탕으로 구성되어 있는 산업군만의 사회적 자본을 고려하여 진행하였다. 기존 사회적 자본에 대한 선행연구는 연구대상 및 공급사슬환경이 제조업을 대상으로 일반화되어 특정 산업군이 지닌 공급사슬관계 및 가치사슬관계를 반영하지 못한 한계가 존재한다. 따라서 본 연구는 프랜차이즈 비즈니스 모델에 있어서 프랜차이즈 기업인 가맹본부와 가맹점 간의 관계는 사업의 방향성과 성과에 가장 중요한 요소임을 기반으로 프랜차이즈 산업이 지닌 가치사슬관계이자 기업에게 있어 명확하게 정의되는 사회적 자본으로 구체화하였다. 이를 통해 기존 선행연구와의 연구결과의 차이를 보였으며 산업군마다 지닌 사회적 자본에 따라 연구결과가 상이하고 영향관계가 다를 것을 밝혔다.

또한 기본 연구가설에서 기각되어 기존의 선행연구와 차이를 보인 가설이

지만 다중집단분석을 통해 기업의 사업 규모 및 매출 규모에 따른 차이가 있음과 함께 사회적 자본의 구성요소가 직접적인 동적역량에 대한 영향관계가 입증되지 않더라도 결과적인 기업의 경영성과 창출에 간접적인 효과가 있음을 밝혀냈다.

셋째, 기존의 사회적 자본과 동적역량에 관련된 선행연구는 대부분 재무적 성과 또는 혁신성과 등 단편적인 성과에 대한 영향관계를 파악하고자 하였으나 본 연구는 정량적 성과와 함께 정성적 관점에서의 성과인 비재무적 성과에 미치는 영향관계를 규명하고자 하였다. 사회적 자본 및 동적역량을 기반으로 진행된 선행연구에서 경영성과에 대하여 종합적인 관점을 고려한 실증연구는 부족한 실정인 바, 동적역량이 2가지 측면의 성과에 미치는 영향을 파악하였으며 연구 결과에 따라 동적역량을 구성하는 요소 각각이 재무적 성과와 비재무적 성과에 다른 형태의 영향관계를 보이는 것을 밝혀내었다.

넷째, 프랜차이즈 기업에 관련된 연구에서 가맹점사업자와의 관계에 대한 직접적인 계약 의도 및 관계지속 등에 대한 연구가 중심으로 진행되었으나 본 연구를 통해 프랜차이즈 기업의 사회적 자본으로서 가맹점사업자에 대한 자본 형성 구조(구조적 자본, 인지적 자본, 관계적 자본) 형태에 따라 기업에게 어떠한 형태의 동적역량을 강화시키고 이를 통해 성과를 창출할 수 있을 것인지에 대한 인과관계를 입증하였다는 점에서 프랜차이즈 산업과 관련된 연구의 새로운 시각을 제시하였다고 할 수 있다.

마지막으로 사회적 자본이란 결국 네트워크 체계로 인하여 발생하는 내외부적 자원이 총칭으로 기업의 사업 규모 및 매출 규모에 따라 사회적 자본의 구성요소가 미치는 영향이 상이함을 다중집단분석을 통하여 확인하였다. 이는 산업의 종류와 함께 산업의 규모, 기업의 해당하는 규모 등에 따라서도 연구의 결과가 다르게 나타날 수 있음을 의미하며 기업의 성장단계에 따라 성과 창출을 위하여 구축해야 하는 자본 및 역량이 상이함을 확인하였다.

5.2.2 실무적 시사점

첫째, 선행연구가 비교적 부족한 사회적 자본과 동적역량 간의 관계에 있어 프랜차이즈 기업에게 사회적 자본 관계인 가맹점사업자와의 표면적인 네트워크 체계보다는 공통의 비전 및 목표, 조직문화를 공유하고 상호 신뢰와 존중의 관계를 유지하고 강화할 때 부족한 자원의 한계를 극복하고 급변하는 시장 환경에 대응할 수 있는 핵심역량인 동적역량을 강화할 수 있을 것이다.

프랜차이즈 기업에게 있어 단순히 구조적 네트워크를 가지고는 외부의 기회를 탐색하고 자원을 획득 및 재구성함에 있어서의 영향력은 타 기업보다 부족하기 때문에 가맹점사업자와의 내부적 결속을 강화하는 것이 중요한 요소라고 할 수 있다.

특히 최근 프랜차이즈 기업들이 가맹점사업자와의 상생, 동반성장의 키워드를 메인으로 경영하고 있으나 실질적인 분쟁요소가 발생하는 바, 프랜차이즈 기업에게 있어 가맹점사업자와의 신뢰 정도, 존중정도, 호혜적 관계 등이 단순히 관계적인 측면을 유지하는 것이 아닌 기업 자체의 외부 기회의 탐색과 내외부 자원을 획득 및 재구성함에 중요한 요소임을 인지하여야 한다.

둘째, 지속적인 사업 아이디어의 탐색과 시장 환경에 대한 정보의 획득 역량인 기회탐색역량은 재무적 및 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치는 바, 프랜차이즈 기업은 기업을 영위하기 위하여 꾸준히 새로운 기회를 모색하고 도태되지 않아야 새로운 경쟁업체가 등장하고 시장의 양적 규모가 커짐에 따라 유지될 수 있을 것이다.

셋째, 기업체 대부분 외부 자원의 획득과 내외부 자원의 재구성에 있어서 비교적 중요성을 인지하지 못하고 있으나 이는 직접적인 매출액 등에 영향을 미치지 못하더라도 기업 내부 구성원의 역량을 강화하고 시장에서의 이미지와 평판을 향상시키는 요소이다. 따라서 내부의 전문가를 양성하고 내외부의 네트워크를 강화함에 따라 기업의 내적 성장을 이룰 수 있을 것이다.

넷째, 동적역량은 기업의 비재무적 성과에 유의한 영향을 미치며 기업의 비재무적 성과는 결과적으로 재무적 성과로 창출된다. 따라서 프랜차이즈 기업의 구성원 역량을 포함하여 기업 내외부의 전반적인 만족도와 이미지를 향상시킬 때 수치적으로 표출되는 재무적 성과를 높일 수 있을 것이다.

다섯째, 프랜차이즈 기업의 가맹사업 규모 및 매출 따른 차이 및 조절효과 의 검증을 기반으로 가맹점 30개 미만의 프랜차이즈 산업 82%를 차지하는 기업에게 있어 구조적 자본의 강도, 즉 가맹점사업자와의 네트워크 체계가 잘 구축되어 있을수록 기업의 동적역량을 구축하는데 유의한 영향을 미치는 것이 밝혀졌다. 기업의 가맹사업 규모가 상대적으로 작은 집단에게 있어서 오히려 규모가 큰 집단에 비해 구성된 체계의 구축 정도가 기업의 역량 강화에 유의하며, 가맹점 30개 이상의 비교적 가맹사업 정도가 활발한 기업에게는 구조적 자본보다 인지적 자본 및 관계적 자본의 강도가 기업의 동적역량에 유의함을 확인하였다. 프랜차이즈 기업은 사업의 규모에 따라서 초기 네트워크 구축 체계망 자체를 구성하고 네트워크 체계 내 가맹점사업자와의 공동 의식 및 상호협력적 의사소통을 강화할 때 동적역량 강화와 기업 성과를 창출할 수 있을 것이다.

마지막으로 단일 기업에게 내부 자원 외 외부 네트워크 자본이 중요한 바, 프랜차이즈 시스템에 있어 프랜차이즈 기업과 가맹점사업자는 외부 자원이자 협력적 관계로서 매우 중요한 영향관계임을 실질적인 영향관계 분석을 통해 밝혀내었다. 프랜차이즈 기업에게 가맹점사업자는 외부 네트워크 자본으로서 기업 내부의 동적역량을 활성화시키고 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과를 창출하는 요소이다. 따라서 프랜차이즈 기업은 가맹점사업자와의 지속적인 상호협력적 관계를 형성하고 기업의 비전 및 목표 등을 공유함으로써 궁극적으로 기업의 지속적인 영위와 이윤 창출이 가능할 것이다.

5.2.3 연구의 한계 및 향후 연구 과제

본 연구는 프랜차이즈 기업의 사회적 자본이 동적역량 및 경영성과에 미치는 영향관계를 규명하기 위하여 실증분석 후 연구결과를 기반으로 앞선 학문적·실무적 시사점을 제시하였으며 마지막으로 본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 이론적 토대를 정립하기 위하여 선행연구를 기반으로 연구를 진행하였으나 선행연구 대부분 제조업체를 대상으로 표본을 대상화하였으며 측정항목 내용 상 사회적 자본에 대해 협력사, 공급사 등의 포괄적 개념으로 접근하였다. 이에 본 연구는 프랜차이즈 기업의 특징적인 사회적 자본인 가맹점사업자를 사회적 자본으로 명시하였으나 프랜차이즈 기업 또한 다양한 네트워크 구조 상의 사회적 자본이 존재하는 바 이러한 사회적 자본의 개념을 넓히는 데 있어서의 연구가 진행될 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구는 프랜차이즈 기업의 대표자를 대상으로 설문을 진행하였다. 그러나 기업의 사회적 자본에 대하여 실무자 단과 의사결정권자 단의 관계 형성 구조나 형태가 다를 수 있기에 연구대상에 대하여 대표자 외 근속연수 별, 또는 실무자단과의 비교를 통하여 연구의 깊이를 넓힐 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구는 응답자의 주관적인 지각을 기반으로 설문방식을 활용하여 측정된 한계점이 존재한다. 설문조사가 연구 목적 달성에 현실적으로 효과적인 방식이나 응답자의 관념 및 주관적 가치로 인하여 변수 간 관계가 왜곡될 수 있으므로 향후 연구에서는 사회적 자본 구조를 형성하는 네트워크 관계를 보다 구체적으로 확인할 수 있는 면접 및 관찰 등의 다양한 조사방법을 통하여 연구를 보완할 수 있을 것이다.

추가로 본 연구는 프랜차이즈 기업을 대상으로 진행된 바, 기존의 연구가 연구대상으로 설정한 제조업 기반의 연구와는 일부 연구결과가 상이함을 밝혀내었다. 이처럼 공급사슬 및 가치사슬 관계는 산업체별로 다르고 각 산업체가 지닌 독특한 구조가 분명 존재하기 때문에 향후 연구에서는 산업 구조를 보다 구체화하고 각 산업구조의 사회적 자본에 대해 영향관계를 밝힘으로써 보다 디테일한 연구가 진행될 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강석민, 김대원. (2014). 기술협력 네트워크에서의 사회적 자본, 지식활용, 제품혁신 성과의 관계에 대한 실증 연구. 『지식경영연구』, 15(4), 207-221.
- 강석민. (2017). 기술협력 네트워크에서의 사회적 자본, 지식관리 활동, 혁신, 관계만 족 및 관계투자에 관한 실증연구-국내중소기업을 대상으로, 『경영과 정보연구』, 36(1), 41-57.
- 강정수, 최웅, 이상건. (2008). 사회적 자본의 관계적 요인과 조직신뢰 및 조직몰입의 관계. 『호텔리조트연구』, 7(2), 7-22
- 곽기영. (2012). “글로벌 기업가정신과 공급사슬 내 사회적 자본이 중소기업의 수출성과에 미치는 영향”. 숭실대학교대학원 박사학위논문.
- 구자열, & 조성원. (2002). 전자상거래시 국제물류에서의 신뢰와 파트너십에 관한 구조모형분석. 『마케팅관리연구』, 7(1), 25-43.
- 구정대. (2009). 기업의 핵심역량과 비재무적 및 재무적 경영성과간의 관계. 『관광연구』, 23(4).
- 권기환. (2006). 현대적 자원준거관점에 관한 이론적 고찰, 『경영교육연구』, 9(2), 215-244.
- 권영철. (2008). 학습지향과 동적역량이 경영성과에 미치는 영향: 한국 신생 벤처기업 사례를 중심으로. 『통합학술대회』, 1-9.
- 김경재, 정범구. (2008). 사회자본과 지식공유 관계에서 정보시스템 특성의 조절효과. 『인적자원관리연구』, 15(3), 1-18.
- 김계수. (2013). 『SmartPLS 이용 쉬운 구조방정식모델』, 청람.
- 김구. (2012). 지역정보화의 회고와 방향성 모색, 한국지역정보화학회, 15(1), 27-51.
- 김국태, 허문구. (2016). 동적역량과 경쟁우위. 『전략경영연구』, 19(3),

81-103.

- 김권수. (2022). “사회적기업의 지속가능성에 관한 연구 : 경영성과의 매개효과 및 사회적자본의 조절효과”. 서울벤처대학원대학교 박사학위논문.
- 김민주, 이호택. (2018). 기업역량이 동적역량과 경쟁우위 그리고 성과에 미치는 영향. 『유통물류연구』, 5(2), 59-74.
- 김상길. (2019). “중소벤처기업의 보유자원과 동적역량이 국제화 지향성에 미치는 영향 연구”. 대전대학교대학원 박사학위논문.
- 김석규. (2018). “중소제조기업의 전략적 지향성, 동태적 역량 및 경영성과 간의 구조적 관계”. 숭실대학교대학원 박사학위논문.
- 김성혁, 최승만, & 권상미. (2009). 호텔 레스토랑의 물리적 환경지각이 감정 반응, 고객만족, 재구매 의도 및 추천의도에 미치는 영향. 『관광연구』, 23, 81-99.
- 김소정. (2011). “경영컨설팅 서비스품질과 고객충성도의 관계에서 관계몰입의 조절효과에 관한 연구”. 금오공과대학교 석사학위논문
- 김응수. (2005). “프랜차이즈 기업의 생존 및 성장요인에 관한 연구”. 광운대학교대학원 박사학위논문.
- 김용묵. (2020). “공급사슬환경에서 사회적 자본, 동적역량 및 경영성과 간의 구조적 관계 : 중소기업의 경쟁전략 조절효과를 중심으로”. 숭실대학교대학원 박사학위논문.
- 김재룡. (2003). “품질경영혁신기법의 이행수준이 품질원가관리와 경영성과간의 관계에 미치는 영향”. 서강대학교대학원 박사학위논문.
- 김재진. (2014). “벤처캐피탈 투자가 중소벤처기업 성과에 미치는 영향”. 호서대학교벤처전문대학원 박사학위논문.
- 김정호, 김민서. (2014). 중견기업의 기술혁신과 수출이 경영성과에 미치는 영향: 기업유형에 따른 차별적 효과, 『경영학연구』, 43(5), 1787-1812.
- 김종대. (2018). “한식외식업 프랜차이즈 본부의 지원서비스가 가맹점주의 만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 중앙대학교대학원 석사학위논문.

- 김진권, 안동희. (2017). 기업가 정신과 동적역량, 혁신활동의 적합성이 경영 성과에 미치는 영향. 『디지털융복합연구』, 15(1), 163-170.
- 김진권, 양희창, 안동희. (2017). 중소기업의 동적역량과 경영성과와 의 관계에 관한 생산공정 방식의 조절효과. 『예술인문사회융합멀티미디어논문지』, 7(8), 141-151.
- 김진희. (2018). 기업의 경영성과와 다운사이징, 통제형 인사관리의 변화율 관계에 대한 종단연구, 『경영교육연구』, 33(3), 311-333.
- 김찬영. (2016). “동적역량으로써의 서비스지향성에 관한연구”. 서강대학교대학원 박사학위논문.
- 김현수, 권혁인, 최용석. (2017). 클래식음악공연시장 내 예술조직의 경영성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 『경영교육연구』, 32(4), 255-278.
- 노종범. (2016). “사회적 자본과 흡수역량이 기술사업화 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”. 건국대학교대학원 박사학위논문.
- 류동우, 허지훈. (2019). 중소기업의 사회적 자본, 동적역량, 기업가적 지향성의 관계에 대한 실증연구. 『경영교육연구』, 34(4), 187-210.
- 류성민, 김성훈. (2013). 인사부문의 인적 자본 및 사회적 자본이 인사관리 성과 및 종업원의 태도에 미치는 영향. 『대한경영학회지』, 26(7), 1947-1969.
- 문태수, 강성배. (2014). 공급사슬 동적능력을 통한 정보기술 역량이 공급사슬 성과에 미치는 영향에 관한 실증연구. 『경영학연구』, 43(1), 245-272.
- 민선홍. (2014). “기업의 지식재산권이 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구”. 단국대학교대학원 박사학위논문.
- 박경원, 이호. (2015). 성과측정시스템, 역할 애매성, 심리적 임파워먼트 및 경영성과간의 관계, 『경영교육연구』, 30(6), 293-315.
- 박근호, 고경일. (2007). 벤처기업의 사회적 자본 국제화속도 국제화성과 의 관계에 관한 연구. 『국제경영리뷰』, 11(3), 147-170.
- 박성희, 채연희. (2017). 여성창업가의 사업성과에 미치는 영향: 사회적지지,

- 사회적자본, 사업자기효능감을 중심으로, 『경영교육연구』, 32(6), 475-491.
- 박순미. (2001). “조직의 사회적 자본이 새로운 지적자본 창출에 미치는 영향”. 전남대학교대학원 박사학위논문.
- 박종우. (2007). 경영관리능력과 품질경영수준 간의 관계에 관한 연구. 『한국생산관리학회지』, 18(1), 129-149.
- 박종혁. (2014). “외식프랜차이즈 환경요인이 가맹점주의 의존성, 자율성 및 갈등, 관계만족에 미치는 영향”. 경희대학교대학원 박사학위논문.
- 박찬권, 김채복. (2017). 거래공정성, 사회적 자본, 공급사슬통합, 지속가능성 간의 관계에 대한 연구, 『경영교육연구』, 32(2), 267-290.
- 박희봉. (2009). 『사회자본』. 서울: 조명문화사.
- 배병렬. (2011). 『Amos 19 구조방정식 모델링 원리와 실제』. 서울: 청람, 383.
- 서민교. (2022). 『2022 프랜차이즈 산업통계현황(빅데이터로 평가한 상위 3%, 가맹하고 싶은 프랜차이즈 300)』. 서울: 버리커뮤니케이션.
- 서장덕. (2016). “중소기업 기업가의 성격특성과 셀프리더십이 사회적 지지를 매개로 사회적 자본 확보에 미치는 영향”. 숭실대학교대학원 박사학위논문.
- 서창적, 곽영환, 이인태. (2013). 생산 및 고객 특성별 중소 제조기업의 핵심 역량 비교. 『한국생산관리학회지』, 24(2), 217-237.
- 설현도. (2015). 사회적 자본과 지식공유의 관계에 대한 연구. 『대한경영학회지』, 28(1), 141-158.
- 송민경. (2013). “특급호텔 식음료부서의 사회적 자본이 경영성과에 미치는 영향: 지식공유활동의 매개적 역할”. 경희대학교대학원 박사학위논문.
- 신성욱. (2019). 기술혁신 역량이 경영성과에 미치는 영향-기술사업화 역량의 조절효과를 중심으로-, 『경영과 정보 연구』, 38(1), 225-239.
- 신유근. (2005). 『인간존중경영』. 서울: 다산출판사.
- 안나현, 박상선. (2016). 구매자-공급자간의 사회적 자본이 공급사슬의 교환 프로세스와 성과에 미치는 영향. 『한국생산관리학회지』, 27(1),

103-126.

- 양을민, 장군, 김성훈. (2017). R&D 활동과 기술혁신이 경영성과에 미치는 영향: 국내 제조업과 서비스업의 비교연구, 『대한경영학회지』, 30(7), 1139-1157.
- 우종필. (2015). 『구조방정식모델 개념과 이해』. 서울: 한나래출판사.
- 유미현. (2017). “사회적경제의 사회적자본이 협력적거버넌스에 미치는 영향에 관한 연구”. 전남대학교대학원 박사학위논문.
- 유춘석, 장미혜, 배영. (2002). 사회적자본과 신뢰: 한국, 일본, 덴마크, 스웨덴 비교연구. 『동서연구』, 14(1), 101-135.
- 이금희, 정동섭. (2016). 사회적 자본과 미디어 이용이 문화적응과 직무만족에 미치는 영향-한국의 중국인 근로자들을 중심으로, 『경영과 정보연구』, 35(1), 1-22.
- 이나점. (2017). “프랜차이즈본부의 시장지향성과 기업의 사회적 책임이 관계 품질 및 가맹점의 경영성과에 미치는 영향”. 부산대학교대학원 박사학위논문.
- 이동현. (2006). 전략이론에서 동태적 능력에 대한 분석적 고찰. 『경영학연구』, 35(6), 1913-1937.
- 이동현. (2008). 사회적 자본이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 방문 판매사업을 중심으로. 『중소기업연구』, 30(1), 41-66.
- 이상식. (1997). 기술혁신에 따른 비재무적 성과지표의 관리회계적 의미. 『경제경영연구』, 3, 165-166.
- 이상주. (2016). “외식업 관계마케팅 구성요인이 고객만족, 재방문 및 경영성과에 미치는 영향”. 영산대학교대학원 박사학위논문.
- 이영현, 김인국, 유한구, 김미란. (2007). 『사회적자본과 인적자원개발(II): 기업의 사회적 자본과 경쟁력』. 서울: 한국직업능력개발원.
- 이영현, 유한구. (2008). 기업의 사회적 자본이 지식활동에 미치는 영향. 『직업능력개발연구』, 11(1), 119-141.
- 이은용. (2008). “외식 프랜차이즈 기업의 시장지향적 지식과 브랜드 지향성이 신상품 개발 차별성 신뢰 및 경영성과에 미치는 영향”. 경희대학

교대학원 박사학위논문.

- 이응석. (2008). 사회자본과 국내 자동차 부품업체의 기술증대에 관한 연구. 『전략경영연구』, 11(2), 1-19.
- 이의연. (2018). “사회적 자본과 조직몰입이 비윤리적 친-조직행동에 미치는 영향”. 단국대학교대학원 박사학위논문.
- 이정도, 이동규, 신민호. (2006). 경영혁신활동과 재무생산성 향상에 관한 연구-LG Phillips Displays 사례를 중심으로. 『생산성논집』, 20(1), 149-170.
- 이정일. (2005). “TQM활동이 소방장비 제조기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교대학원 박사학위논문.
- 이종덕. (2015). “중소기업의 핵심역량과 경쟁전략이 경영성과에 미치는 영향”. 건국대학교대학원 박사학위논문.
- 이진수. (2000). 통합 모형으로 본 제조기업의 생산유연 전략에 관한 연구”. 원광대학교대학원 박사학위논문.
- 이학식, 임지훈. (2013). 『SPSS 20.0 매뉴얼』. 서울: 집현재.
- 이한근, 지성구. (2018). 중소 공급업체의 동적 역량이 기업성과에 미치는 영향. 『유통연구』, 23(2), 59-80.
- 이형석. (2016). “창업가의 사회적 자본 특성이 직무만족과 경영성과에 미치는 영향”. 남서울대학교대학원 박사학위논문.
- 이회선. (2017). “흡수역량이 기업 핵심역량 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 성균관대학교대학원 박사학위논문.
- 이훈영, 박기용 (2012). 『외식산업마케팅』. 서울: 청람.
- 이희태, 허재강, 전계형. (2019). SNS이용자의 성격유형(외·내향성)을 조절효과로 고려한 SNS상의 사회적 자본과 정보원의 공신력이 구매의도에 미치는 영향, 『대한경영학회지』, 32(1), 169-194.
- 임정성. (2009). “신흥시장에 진출한 한국기업들의 동적역량 결정요인 및 성과에 미치는 영향”. 서강대학교대학원 박사학위논문.
- 장광순. (2012). “중소기업의 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향”. 한국교통대학교대학원 박사학위논문.

- 전재일, 이병희. (2016). 수출중소기업의 동적역량이 해외진출성과에 미치는 영향: 환경동태성과 기업유형의 조절효과. 『국제경영리뷰』, 20(1), 45-74.
- 전재일. (2016). “수출중소기업의 내부특유자원, 전략적지향성 및 동적역량이 해외진출성과에 미치는 영향”. 한양대학교대학원 박사학위논문.
- 정성휘, 김효근. (2000). 구성주의 관점에서 본 기업 내 지식이전 성공에 관한 연구. 『학술심포지엄 논문집』, 5, 197-233.
- 정승현. (2020). “사회적 자본이 흡수 역량과 경영 성과에 미치는 영향”. 한양대학교 박사학위논문.
- 정용주, 전희준. (2018). 최고경영자의 리더십 특성이 내부고객만족과 경영성과에 미치는 영향: 의료기관의 명성과 병원크기의 조절 효과, 『서비스경영학회지』, 19(1), 177-197.
- 정원식, 윤성준. (2015). 사회적 자본이 기업 진정성과 가치공동창출에 미치는 영향: 브랜드의 자기 감시성의 조절효과에 따른 차이를 중심으로, 『기업경영연구』, 64(6), 225-250.
- 조동혁, 김석규, 이현주. (2018). 공급사슬환경에서 사회적 자본, 공급사슬 역량 및 성과 간의 구조적 관계. 『한국생산관리학회지』, 29(1), 77-94.
- 조병길, 김성홍. (2016). 사회적 자본이 개방형 혁신과 신제품 개발성과에 미치는 영향, 『한국생산관리학회지』, 27(3), 383-405.
- 조효준, 김성수. (2018). 배송기사의 고객지향성이 제3자 물류기업의 서비스 품질과 경영성과에 미치는 영향, 『서비스경영학회지』, 19(4), 73-96.
- 중소기업부. (2022). 『2020년 기준 중소기업 기본통계』. 세종: 중소기업부.
- 중소기업청. (2008). 『중소기업컨설팅산업백서』. 서울: 중소기업청.
- 차문경, 이희태. (2018). 온·오프라인 사회적 자본에 대한 이용자 특성의 영향: 소비 특성과 온라인네트워크 사용특성을 중심으로 한 군집 및 판별분석, 『대한경영학회지』, 31(5), 963-980.
- 최병현. (2008). 가치창출형 성과평가 시스템의 요건. 『LG Business Insign

t』, 7(16), 2-17.

- 한나영, 박상봉. (2015). 사회적 자본이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구 -조직지원인식의 조절효과를 중심으로, 『경영과 정보연구』, 34(5), 295-312.
- 한충근. (2018). “지각된 위험특성과 사용자 특성이 비대면 금융거래시스템 사용의도에 미치는 영향 : 바이오 정보 기반의 본인인증시스템 중심으로”. 한성대학교대학원 박사학위논문.
- 허문구. (2011). 사회적 자본이 지식창출과 혁신에 미치는 영향. 『인사조직 연구』, 19(1), 41-78.
- 홍수희. (2017). 환경관련 기업의 재무비율과 경영성과에 대한 연구, 『글로벌 경영학회지』, 14(5), 79-99.
- 황경연, 성을현. (2015). 동태적 역량관점에서 수출벤처기업의 동태적 역량, 혁신성과 및 기업성과간의 관계. 『무역연구』, 11, 401-420.
- 황상돈, 이운식. (2016). 동적역량이 기술혁신성과에 미치는 영향. 『인터넷 전자상거래연구』, 16(3), 85-103.
- 황정희. (2010). 사회적 네트워크, 사회적 자본, 지식이전 간 관계에 관한 개념적 연구. 『경영관리연구』, 3(1), 81-104.
- 황춘기, 안치언 (2005). 외식 프랜차이즈 기업에서 원자재 공급이 관계 규범과 가맹점의 재계약 의도에 미치는 영향. 『한국조리학회지』, 11(4), 118-133.

2. 국외문헌

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17–40.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 1011–1025.
- Alsos, G. A., Borch, O. J., Ljunggren, E., & Madsen, E. L. (2008). Dynamic capabilities – conceptualization and operationalization. In *Proceedings of the Academy of Management Conference*, Anaheim, USA.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29–49.
- Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. and Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms, *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410–421.
- Autry, C. W., & Griffis, S. E. (2008). Supply chain capital: the impact of structural and relational linkages on firm execution and innovation. *Journal of business logistics*, 29(1), 157–173.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41–56.
- Barr, S. H., Baker, T. E. D., Markham, S. K., & Kingon, A. I. (2009),

- Bridging the valley of death: Lessons learned from 14 years of commercialization of technology education. *Academy of Management Learning & Education*, 8(3), 370–388.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256–280.
- Bergen, M., S. Dutta and O. C. Jr. Walker (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories, *Journal of Marketing*, 56(3), pp.1–24.
- Bernardes, E. S. (2010). The effect of supply management on aspects of social capital and the impact on performance: A social network perspective, *Journal of Supply Chain Management*, 46 (1), 45–55.
- Black, W., & Babin, B. J. (2019). *Multivariate data analysis: Its approach, evolution, and impact*. In *The great facilitator*, Springer, Cham.
- Blyler, M. & R. W. Coff (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic Management Journal*, 24(7), 677–686.
- Borch, O. J. & Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Techno-entrepreneurship*, 1(1), 109–125.
- Bourdieu, P. (1986). *The forms of capital*. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, New York: Greenwood, 241–258.
- Brauer, M., & Zimmermann, M. (2019). Investor response to workforce downsizing: The influence of industry waves, macroeconomic outlook, and firm performance. *Journal of Management*, 45(5), 1775–1801.
- Brown, J. A., Anderson, A., Salas, J. M. & Ward, A. J. (2017). Do

investors care about director tenure? Insights from executive cognition and social capital theories, *Organization Science*, 28(3), 471–494.

- Bueno, E., Salmador, M. P., & Rodriguez, O. (2004). The role of social capital in today's economy: Empirical evidence and proposal of a new model of intellectual capital. *Journal of intellectual capital*.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cao, Q., Simsek, Z. & Jansen, J. J. (2015). CEO social capital and entrepreneurial orientation of the firm: Bonding and bridging effects, *Journal of Management*, 41(7), 1957–1981.
- Carey, S., Lawson, B., & Krause, D. R. (2011). Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer–supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 29(4), 277–288.
- Chadwick, C. & Flinchbaugh, C. (2016). The effects of part-time workers on establishment financial performance, *Journal of Management*, 42(6), 1635–1662.
- Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1997). A classification of facets of athlete satisfaction. *Journal of sport management*, 11(2), 133–159.
- Chen, M. H., Chang, Y. C., and Hung, S. C., (2008). Social capital and creativity in R&D project teams. *R&D Management*, 38(1), 21–34.
- Ching, H. Y., & Hsu, T. T. (2006), The Impact of Dynamic Capabilities with Market Orientation and Resource-based Approaches on NPD Project Performance. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 215–228.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., & Wang, E. T. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision support*

- systems*, 42(3), 1872–1888.
- Cho, M., Ibrahim, S. & Yan, Y. (2019). *The use of nonfinancial performance measures in CEO bonus compensation*, *Corporate Governance: An International Review*, 27(4), 301–316.
- Chowdhury, P., Lau, K. H. & Pittayachawan, S. (2019). Operational supply risk mitigation of SME and its impact on operational performance: a social capital perspective, *International Journal of Operations & Production Management*, 39(4), 478–502.
- Chuang, Y. T., Dahlin, K. B., Thomson, K., Lai, Y. C. & Yang, C. C. (2018). Multimarket contact, strategic alliances, and firm performance, *Journal of Management*, 44(4), 1551–1572.
- Coh, M., Salmi, P. & Torkkeli, M. (2005). *Dynamic capabilities in SMEs—The integration of external competencies*. Paper presented at the Strategic Management Society conference, Orlando, FL, USA, October 23–26.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administration Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Coleman, J. C. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of management*, 37(1), 39–67
- Cote, A. P., Benin, A. I., Ockwig, N. W., O'keeffe, M., Matzger, A. J., & Yaghi, O. M. (2005). Porous, crystalline, covalent organic frameworks. *science*, 310(5751), 1166–1170.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization processes. *Journal of operations*

management, 24(6), 851–863.

- Danneels, E., (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29: 519–543.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of marketing*, 52(2), 1–20.
- Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of manufacturing technology management*, 17(6), 829–847.
- Denford, J. S. (2013). Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 175–194.
- Dess, G. G. & Beard, B. (1984). Dimensions of Organizational Task Environment. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–83.
- Di Stefano, G., M. Peteraf, & G. Verona (2014). The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 307–327.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504–1511.
- Dyer Jr, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship theory and practice*, 19(1), 71–83.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: What are they?*.
- Fainshmidt, S. & Lance Frazier, M. (2017). What Facilitates Dynamic Capabilities? The Role of Organizational Climate for Trust. *Long Range Planning*, 50, 550–566.

- Flynn, B. B., Baofeng, B. & Zhao, X. (2010), The impact of supply chain integration on performance: a contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58–71.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of marketing*, 55(1), 1–21.
- Forsman, H., & Temel, S. (2011). Innovation and business performance in small enterprises: An enterprise-level analysis. *International Journal of Innovation Management*, 15(03), 641–665.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: Social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Gelderman, C. J., Semeijn, J. & Mertschuweit, P. P. (2016). The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(3), 225–234.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of marketing research*, 25(2), 186–192.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Empirical Examination of Environmental Uncertainty as an Intervening Variable. *Accounting Organization and Society*, 19(2). 125–135.
- Govindarajan, V. & Fisher, J. (1990). Strategy Control System and Resource Sharing: Effect on Business-unit Performance. *Academy of Management Journal*, 33(2). 259–285.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A

- longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, 619–652.
- Guo, C. (2007). Is sustainable competitive advantage an achievable holy grail: the relevance gap between academia and business. *Journal of Business and Management*, 13(2), 115.
- Hai-Fen Lin, Jing-Qin Su, & Angel Higgins. (2016). How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. *Journal of Business Research*, 69, 862–876.
- Hambrick, D. C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 5–26.
- Han, Y. & D. Li (2015). Effects of intellectual capital on innovative performance. *Management Decision*, 53(1), 40–56.
- Handoko, I., Bresnen, M. & Nugroho, Y. (2018). Knowledge exchange and social capital in supply chains, *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 90–108.
- Hanifan, L. J. (1916). The rural school community center. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67(1), 130–138.
- Hansen, M. T. (1999). The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative science quarterly*, 44, 82–111.
- Hansen, M. T. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multi unit Companies. *Organization Science*, 13(3), 232–248.
- Hatcher, L., & O'Rourke, N. (2013). *A step-by-step approach to using SAS for factor analysis and structural equation modeling*. Sas Institute.
- Helfat, C. E. & B. A. Peteraf (2003). The dynamic resource-based view: Capability life cycles. *Strategic Management journal*, 24(10), 997–

1010.

- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, 1–18.
- Hess, A., & Rothaermel, F. T. (2009). *Ambidexterity & innovative performance: The role of human capital & strategic alliances*. In American Academy of Management Conference, Chicago. 1–40.
- Ho, V. T. and Pollack, J. M. (2014). Passion isn't always a good thing: Examining entrepreneurs' network centrality and financial performance with a dualistic model of passion, *Journal of Management Studies*, 51(3), 433–459.
- Hofer, C. W. (1983). ROVA : A New Measure for Assessing Organizational Performance. In R. Lamb(ed.). *Advances in Strategic Management*, 2, 43–55.
- Hopkinson, G. C. & S. Hogarth-Scott. (1999). Franchise relationship quality: micro-economic explanations. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 827–843.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: *A Study of Steel Finishing Lines*. *American Economic Review*, 87, 291–13.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of management review*, 30(1), 146–165.
- Johnson, N., Elliott, D., & Drake, P. (2013). Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 324–336.
- Kale, P., H. Singh, & H. Perlmutter (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237.

- Karmer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in Organizations: Frontier of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA.
- Karna, A., Richter, A. & Riesenkauff, E. (2016). Revisiting the role of the environment in the capabilities–financial performance relationship: A meta-analysis, *Strategic Management Journal*, 37(6), 1154–1173.
- Karplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Jan–Feb, 75–85.
- Killen, C. P. & Hunt, R. A. (2013). Robust project portfolio management: capability evolution and maturity. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 131–151.
- Krasnikov, A. & Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing, Research–and–Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International journal of production economics*, 41(1–3), 23–35.
- Lee, J., Lee, K., & Rho, S. (2002). An Evolutionary Perspective on Strategic Group Emergence: a Genetic Algorithm-Based Model. *Strategic Management Journal*, 23(8), 727–746.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799.
- Li, Y., Ye, F. & Sheu, C. (2014). Social capital, information sharing and performance: Evidence from China, *International Journal of Operations & Production Management*, 34(11), 1440–1462.
- Lin, N., Cook, K & Burt, R. (2001). *Social Capital: Theory and*

- Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Lin, Y., & Wu, L. Y. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of business research*, 67(3), 407–413.
- Luo, Y., (2000). Dynamic Capabilities in International Expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355–378.
- Madsen, E. L. (2010). A dynamic capability framework: generic types of dynamic capabilities and their relationship to entrepreneurship. *In Strategic reconfigurations*. Edward Elgar Publishing.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387–401.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–77.
- Matějka, M., Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2009). Employment horizon and the choice of performance measures: Empirical evidence from annual bonus plans of loss-making entities, *Management Science*, 55(6), 890–905.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McEvily, B. & A. Zaheer (1999). Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1133–1156.
- McFadyen MA, & Cannella Jr. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of management journal*, 47(5), 735–746.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic

- capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, S63–S80.
- Modi, S. B. & Mishra, S. (2011). What drives financial performance – resource efficiency or resource slack?: Evidence from US based manufacturing firms from 1991 to 2006, *Journal of Operations Management*, 29(3), 254–273.
- Molan Kubr. (ETD). (2002). *Management Consulting : A Guide to the Profession*. International Labour Office. New York. USA.
- Morgan, N. A., Eugene W. Anderson, & Vikas Mittal (2005). Understanding Firms’ Customer Satisfaction Information Usage. *Journal of Marketing*, 69(3), 131–151.
- Morgan, Neil A. (2012). Marketing and Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119.
- Mosakowski, E., & McKelvey, B. (1997). Predicting rent generation in competence-based competition. *Competence-based strategic management*, 65, 65–85.
- Nahapiet, J. & S. Ghoshal (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Newbert, S. L., Gopal krishnan, S. & Kirchoff, B. A. (2008). Looking beyond resources : Exploring the importance of entrepreneurship to firm-level competitive advantage in technologically intensive industries. *Technovation*, 28(1), 6–19.
- Nooteboom, B. (1994). Innovation and diffusion in small firms: theory and evidence. *Small business economics*, 6(5), 327–347.
- Nunnally, J. C. (1994). *The assessment of reliability*. Psychometric theory.
- O’Regan, N., & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for

- strategic direction and performance. *Management decision*, 42(2), 292–313.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision sciences*, 42(1), 239–273.
- Pearce, J. A., Freeman E. B. & Robinson, Jr. R. B. (1987). The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *Academy of Management Review*, 12(4), 658–675.
- Pennar, K. (1997). The ties that lead to prosperity: The economic value of social bonds is only beginning to be measured. *Business Week*, December 15, 153–155.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford.
- Porter, M. E. (1991). *Towards a Dynamic Theory of Strategy*.
- Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 22, 1–24.
- Powell, W. W., Koput, K. W. & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116–145.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22–40.
- Putnam, R. D. (1993). The Prosperous Community: Capital and Public Life. *American Prospect*, 4(13), 35–42.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 65–78.
- Redondo, Y. P., & Fierro, J. J. C. (2007). Importance of company size in long-term orientation of supply function: an empirical research. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of

- cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 19(1), 90–118.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Rudd, M. A. (2000). Live long and prosper: collective action, social capital and social vision. *Ecological economics*, 34(1), 131–144.
- Rumelt, R. P. (1984) Toward a strategic theory of firm, In R. B. Lamb(Ed.), *Competitive Strategic Management*, 556–570, New York: Prentice–Hall.
- Salvador, F., Chandrasekaran, A. & Sohail, T. (2014). Product configuration, ambidexterity and firm performance in the context of industrial equipment manufacturing, *Journal of Operations Management*, 32(4), 138–153.
- Sardi, A., Garengo, P. & Bititci, U. (2019). Measurement and management of competences by enterprise social networking. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 109–126.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sharder, C. B., Taylor, L. & Dalton, D. R. (1984). Strategic Planning and Organizational Performance: A Critical Appraisal. *Journal of Management*, 10.
- Shenkar, O. & J. Li (1999). Knowledge Search in International Cooperative Ventures. *Organization Science*, 10(2), 134–143.
- Slater, Stanley F. & John C. Narver (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 120–127.
- Souder, D., Reilly, G., Bromiley, P. & Mitchell, S. (2016). A behavioral

- understanding of investment horizon and firm performance, *Organization Science*, 27(5), 1202–1218.
- Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, March–April, 57–69.
- Sundaramurthy, C., Pukthuanthong, K. & Kor, Y. (2014). Positive and negative synergies between the CEO's and the corporate board's human and social capital: A study of biotechnology firms, *Strategic Management Journal*, 35(6), 845–868.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of management review*, 20(1), 43–64.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39–63.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Tempest, S. & K. Starkey (2004). The effects of liminality on individual and organizational learning. *Organization Studies*. 25(4), 507–527.
- Tian, J., Haleblan, J. & Rajagopalan, N. (2011). The effects of board human and social capital on investor reactions to new CEO selection, *Strategic Management Journal*, 32(7), 731–747.
- Triana, M. D. C., Miller, T. L. & Trzebiatowski, T. M. (2013). The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of

- strategic change, *Organization Science*, 25(2), 609–632.
- Tsai W & Ghoshal G. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management journal*, 41, 464–476.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Verona, G., & Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and corporate change*, 12(3), 577–606.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations management*, 29(6), 561–576.
- Vorhies, Douglas W., Linda M. Orr, & Victoria D. Bush (2011). Improving Customer-Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance via Marketing Exploration and Exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736–756.
- Wagner, S. M., Grosse-Ruyken, P. T. & Erhun, F. (2012). The link between supply chain fit and financial performance of the firm, *Journal of Operations Management*, 30(4), 340–353.
- Wang, C. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Wang, E. T. & Wei, H. L. (2007). Inter-organizational governance value creation: coordinating for information visibility and flexibility in supply chains. *Decision Sciences*, 38(4), 647–674.
- Wang, H. & Choi, J. (2013). A new look at the corporate social–financial performance relationship: The moderating roles of

- temporal and interdomain consistency in corporate social performance, *Journal of Management*, 39(2), 416–441.
- Wassmer, U., Li, S. & Madhok, A. (2017). “Resource ambidexterity through alliance portfolios and firm performance”, *Strategic Management Journal*, 38(2), 384–394.
- Weber, R. A. & C. F. Camerer (2003), Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *Management Science*, 49(4), 400–415.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). *Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies*.
- Whipple, J. M., Wiedmer, R. & K. Boyer, K. (2015). A dyadic investigation of collaborative competence, social capital, and performance in buyer–supplier relationships, *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 3–21.
- Wiersema, M. F., Nishimura, Y. & Suzuki, K. (2018). Executive succession: The importance of social capital in CEO appointments, *Strategic Management Journal*, 39(5), 1473–1495.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. University of Illinois at Urbana–Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*, New York, The Free Press.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995.
- Withers, M. C. and Fitza, M. A. (2017). Do board chairs matter? The

- influence of board chairs on firm performance, *Strategic Management Journal*, 38(6), 1343–1355.
- Woolcock, M. (1998). Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Synthesis and Policy Framework. *Theory and Society*, 27(2), 151–208.
- Wu, L. Y. (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *Journal of Business Research*, 63(1), 27–31.
- Wu, L., & Chiu, M. L. (2018). Examining supply chain collaboration with determinants and performance impact: Social capital, justice, and technology use perspectives. *International Journal of Information Management*, 39, 5–19.
- Xia, F., & Walker, G. (2015). How much does owner type matter for firm performance? Manufacturing firms in China 1998–2007. *Strategic Management Journal*, 36(4), 576–585.
- Yam, R. C., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*, 33(8), 1123–1140.
- Yu, Y., Hao, J. X., Dong, X. Y., & Khalifa, M. (2013). A multilevel model for effects of social capital and knowledge sharing in knowledge-intensive work teams. *International Journal of Information Management*, 33(5), 780–790.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities. Information systems research: ISR. *Journal of the Institute of Management Sciences*, 13(2), 147–150.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda.

Journal of Management studies, 43(4), 917–955.

- Zattoni, A., Gnan, L. & Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks, *Journal of Management*, 41(4), 1214–1243.
- Zhang, Y. & Qu, H. (2016). The impact of CEO succession with gender change on firm performance and successor early departure: Evidence from China's publicly listed companies in 1997–2010, *Academy of Management Journal*, 59(5), 1845–1868.
- Zheng, S., Zhang, W., & Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1035–1051.
- Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13, 339–351.
- Zona, F., Gomez-Mejia, L. R. & Withers, M. C. (2018). Board interlocks and firm performance: Toward a combined agency–resource dependence perspective, *Journal of Management*, 44(2), 589–618.

설문지

프랜차이즈 기업의 사회적 자본이 동적역량 및 경영성과에 미치는 영향

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 프랜차이즈 기업의 사회적 자본이 동적역량과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구를 수행하기 위해 작성되었습니다.

응답해주시는 자료는 통계적으로 처리되어 학문적인 목적을 위해서만 사용될 것을 약속드립니다.

어떠한 항목도 정답은 없으므로, 귀하께서 느끼신 바를 솔직하고 정확하게 표시해 주시면 됩니다.

설문에 응해주셔서 진심으로 감사합니다.

2022. 08

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원
스마트융합 컨설팅학과 박사과정 권민희
지도교수 이상복
설문관련문의 : minhee104382@gmail.com

A. 다음은 프랜차이즈 기업의 사회적 자본과 관련된 질문입니다. 가맹점주와의 관계 및 거래로 다음과 같은 사회적 자본이 어느 정도 발생하였는지 체크(V) 해주시기 바랍니다.

구조적 자본	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 회사는 가맹점주와 쌍방의 의사소통이 활발하다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 가맹점주와 상호작용 및 업무협력이 잘 되고 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 가맹점주와 우수한 네트워크 체계를 구축하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 가맹점주와 다양한 행사 모임(단합대회, 회식 등)을 한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사 직원과 가맹점주간의 개인적인 교류가 원활하다.	①	②	③	④	⑤

인지적 자본	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 회사는 가맹점주와 비전을 공유한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 가맹점주와 기업의 목표를 공유한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 가맹점주와 조직문화를 공유한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 가맹점주와 공동의 목표를 달성하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사는 가맹점주와 서로의 역할, 책임, 능력을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤

관계적 자본	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 회사는 가맹점주와 상호 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 가맹점주와 상호 존중한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 가맹점주와 상호 호혜적이며 도움이 되는 관계이다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 가맹점주와 상호 우호적이고 친밀한 관계이다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사는 가맹점주와 약속을 잘 지킨다.	①	②	③	④	⑤

B. 다음은 프랜차이즈 기업의 동적 역량과 관련된 질문입니다. 귀하의 생각과 가장 일치하는 곳에 체크(V) 해주시기 바랍니다.

기회탐색역량	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 회사는 시장변화를 수시로 점검하고 분석한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 사업아이디어를 탐색한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 경쟁기업에 대한 정보를 지속적으로 수집한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 시장의 새로운 기회를 탐색한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사는 기획개발에 필요한 자원이 무엇인지 지속적으로 탐색한다.	①	②	③	④	⑤

자원획득역량	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 회사는 신규 사업을 위한 전문가를 육성한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 외부 지식을 습득한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 직원들의 경험을 기업 내부 지식으로 체계화한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 필요자원을 획득 및 확보한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사는 사업기회발굴과 신제품 및 서비스 개발을 위해 공급사 및 파트너를 지속적으로 발굴한다.	①	②	③	④	⑤

자원재구성역량	전혀 아니 다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇 다
1. 우리 회사는 외부환경에 빠르게 대응하기 위해 조직조정 및 통합을 수행한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 새로운 환경에 맞춰 자원을 재배치한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 외부환경변화에 대응하여 기술설비, 생산공정 등을 변경한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 신제품 및 서비스 개발을 위해 필요자원을 재구성 및 재구축한다.	①	②	③	④	⑤
5. 우리 회사는 새로운 지식과 업무 방식이 신속히 내재화되도록 체계적으로 운영한다.	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

The Effect of Franchise Company's Social Capital on Dynamic Competency and Management Performance

Kwon, Min-hee

Major in Management Consulting

Dept. of Smart conversion Consulting

The Graduate School

Hansung University

Rapidly changing internal and external environments, companies replace resources from external network resources according to the supply chain and value chain relationship of the industry to which the company belongs, and flexibly search for opportunities and redeploy resources for these changes. The domestic franchise industry has been growing in size since its introduction, but most companies operate in the form of small or small companies, and unlike other industries due to the characteristics of the franchise business model, the business is operated as a complementary relationship.

Therefore, this study aims to understand the impact relationship on

social capital, dynamic capabilities, and management performance in the value chain relationship of franchisees, to identify factors that can generate results, and to contribute to fostering corporate competitiveness.

First, in the relationship between social capital and dynamic capabilities, structural capital was found to have a significant effect only on resource acquisition capabilities among dynamic capabilities, and the influence relationship between opportunity exploration capabilities and resource reconfiguration capabilities was not proven. However, through multi-group analysis, the moderating effect according to the size of the franchise business and sales was confirmed, proving that the influence relationship of the hypothesis differs depending on the size of the business and sales.

Second, among social capital, cognitive capital was found to have a significant effect on the dynamic competency components such as opportunity exploration competency, resource acquisition competency, and resource reconfiguration competency.

Third, relational capital was found to have a significant effect on opportunity exploration capabilities, resource acquisition capabilities, and resource reconfiguration capabilities.

Fourth, among dynamic competencies, opportunity exploration capabilities and resource reconfiguration capabilities had a positive (+) effect on financial performance, so the influence relationship between resource acquisition capabilities and financial performance was not proven, but the moderating effect was verified according to the size of the franchise business and sales.

Fifth, it was found that the dynamic competency component opportunity exploration competency, resource acquisition competency, and resource reconfiguration competency had a significant effect on non-financial performance.

Finally, it was found that non-financial performance had a significant effect on financial performance.

Based on the results of this empirical analysis, this study has academic implications in that it is a study that confirms the influence relationship between the social capital of franchise companies on dynamic capabilities and management performance. In particular, according to the results of previous studies, the necessity of research on the impact on social capital of each industry group reflecting the characteristics of the value chain relationship according to the research subject was suggested, and a strategic approach for franchise companies to run companies was suggested. In the future, detailed research in various fields can be conducted by redefining the social capital of franchise companies and re-approaching the concept.

【Key words】 Social capital, Dynamic competency, management performance, franchise