

캐주얼웨어 대리점의 경영성과에 영향을 미치는 요인[†]

Factors Affecting Performance of Casual Wear Franchise Stores

유혜경* · 김현숙 · 김용주

인천대학교 패션산업학과, 배재대학교 의류패션학과, 한성대학교 패션디자인 전공

Haekyung Yu · Hyunsook Kim · Yongju Kim

Department of Fashion Industry, University of Incheon,

Department of Clothing & Textiles, Pai Chai University,

Department of Fashion Design, Hansung University

Abstract

The main purpose of this study was to investigate factors affecting performance of casual wear franchise stores including franchiser support and social network between owners/managers. The study included the franchise stores of 55 casual wear brands located in Seoul, Incheon and Gyeonggi-do. In each store, one manager, owner or staff member with management responsibility was asked to fill out a questionnaire. A total of 184 questionnaires were collected with 165 used in the final analysis. The results showed that franchiser support consisted of educational support, marketing support and customer support. Path analysis indicated that only the educational support had a significant influence on the franchiser-franchise relationship, and in turn, the franchiser-franchise relationship positively influenced customer performance. Marketing support did not have a significant influence on the franchiser-franchise relationship, but did demonstrate a direct influence on customer performance. Social networks positively influenced customer performance, and there was significant a correlation between regions and social networks on customer performance. Sales performance was significantly influenced by customer performance.

Keywords: Apparel franchise store, customer performance, sales performance, franchiser-franchisee relationship, social network

I. 서론

최근 국내에서는 세계적인 SPA 브랜드가 빠르게 성장함에 따라 큰 변화가 나타나고 있으며 우리나라 의류 기업들의 위기감이 고조되고 있다 (Ahn, 2008; “Korean department stores”, 2011). 2006년 유니클로가 우리나라에서 처음 개점한 이래 다수의 글로벌 SPA 브랜드가 국내에 진출하였으며, 2011년에는 유니클로, Zara, H&M, 포에버 21과 같은 주요 SPA 브랜드의 매출액만도 7천억

원을 초과할 정도로 급성장하였다(“Korean department stores”, 2011). 이들 글로벌 SPA 브랜드는 초기에는 주요 백화점에서 개점하였으나, 그 후 명동, 삼성역과 같은 서울의 주요 상권에 대형 독립매장을 오픈하고 나아가서 지방으로 공격적으로 확장하고 있다. 이와 같은 글로벌 SPA 브랜드의 국내 성장은 백화점의 의류 매장 뿐만 아니라 특히 전통적으로 각 지역 중심 상권에서 독립매장으로 영업하는 의류 대리점에 심각한 영향을 주고 있다. 그런데 이 같은 대리점의 위기는 결국 대리점을 주요 유통

[†] 본 논문은 인천대학교 2010년도 자체연구비 지원에 의하여 연구되었음

(This work was supported by the University of Incheon Research Grant in 2010)

* Corresponding Author: Yu, Haekyung

Tel: 032-835-8262, Fax: 032-835-0765,

Email: yuhkyung@incheon.ac.kr

경로로 하고 있는 국내 의류기업들의 경쟁력 약화로 이어질 수 있어서 국내 의류산업 전체에 영향을 미치고 있다. 또한 의류 대리점은 소규모 자영업자가 운영하는 “생계형” 대리점이 대부분으로 이들 대리점의 경영 상태는 지역 경제와 민생 차원에서 중요한 이슈이다.

이런 위치에 있는 의류 대리점은 백화점과 아울러 의류제품의 주요 유통경로로, 24조원으로 추정되는 국내 의류 시장의 약 30 %를 소화하고 있다 ("Domestic fall/winter season", 2009). 우리나라 의류대리점은 대부분 재고의 책임을 지지 않고 매출액의 일정 부분을 수수료로 가지는 위탁판매로, 업계에서는 의류대리점이 대부분 거리에 접해 있는 독립매장으로 운영되기 때문에 ‘가두점’이라는 용어를 사용하기도 한다. 위탁판매 형식의 의류 대리점은 외식업체 중심의 국내 프랜차이즈업계의 대리점과는 차이가 있으며, 이는 또한 우리나라 패션유통 시스템의 특징이라고 할 수 있다.

대리점 제도는 본사에는 백화점에 비해 저렴한 수수료와 운영비 절감을 통해 상대적으로 높은 수익을 얻을 수 있고 유통망을 단시간에 확대하여 매출을 증가시킬 수 있다는 이점이 있다 (Ahn *et al.*, 2010). 한편, 대리점 점주의 입장에서 재고의 부담을 갖지 않고 전문 지식이나 경험이 부족하더라도 사업을 시작할 수 있어서, 상대적으로 낮은 위험도에 안정적인 수익이 가능하다는 장점이 있다. 따라서 위탁판매 성격의 의류대리점은 우리나라에서 주요 의류 유통경로로 널리 정착되어 있다.

이와 같이 의류 대리점이 의류기업과 산업 전체에서 중요한 위치를 차지하고 있으나, 의류 대리점이나 그 경영성과를 체계적으로 다룬 연구는 많지 않다. 그동안 대리점에 대한 연구는 대부분 경영학에서 이루어졌는데, 대리점과 본사와의 관계를 주로 다루었으며 대리점의 경영 성과에 대한 연구는 상대적으로 많지 않다. 또한 대리점을 다룬 선행연구의 대부분이 외식산업의 프랜차이즈 업체를 대상으로 하였다.

대리점의 경영성과를 다룬 선행연구에 따르면 대리점 경영성과에 영향을 미치는 요인은 크게 본사의 특성, 환경요인, 대리점 특성으로 나눌 수 있다(Kim & Jeon, 2008; Kim *et al.*, 2009; Lee *et al.*, 2010). 본사의 특성은 상품 및 서비스 개발력, 상품 공급 시스템, 경영철학, 대리점에 대한 지원 등이 있는데, 이 중에서도 본사의 대리점에 대한 지원은 대리점으로서 매우 중요한 계약조건이며, 본사와 대리점과의 관계에 직접적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 환경요인은 상권, 경쟁상황과 같

이 대리점의 외부 환경을 포함하며, 대리점 특성은 매장 규모와 같은 매장 특성과 운영자의 경험 및 교육수준 등의 개인적인 특성을 포함한다. 대리점 성과를 분석한 선행연구에서 입지, 경쟁정도와 같은 환경요인이 중요하게 다루어지며 유의한 영향력이 나타난 것에 비하여, 대리점 특성은 상대적으로 크게 주목을 받지 못하였고 그 연구 결과도 일반화하거나 (Fenwick & Strombon, 1998), 대리점 경영성과와의 인과관계를 밝히기에는 미흡하였다 (Kang & Wang, 2008).

의류학 분야의 선행연구에서는 대리점이 아닌 독립 소매 점포를 다루었다. 의류 소매점포의 경영성과에는 시장 정보력과 제품 관리와 같은 마케팅 지향성과 종업원을 포함한 점포관리력이 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Hwang & Park, 2009; Hwang *et al.*, 2007; Shim & Drake, 1991). 특히 종업원의 관리는 의류 소매점포 경영에 있어 실패 원인이나 이를 극복방안으로도 주요 요인이었다(Hwang & Ku, 2005a; Hwang & Ku, 2005b). 이상과 같은 의류 독립 소매점포에 대한 연구 결과는 위탁판매 성격의 의류 대리점을 대상으로 하는 연구 결과와는 다를 것으로 예상된다.

의류 대리점에 대한 선행연구가 부족한 것에 비해, *한국섬유신문*, *어패럴 뉴스*, *패션채널* 등과 같은 전문신문이나 잡지에서는 우수한 성과를 내는 대리점 사례에 대해 정기적으로 소개하고 있다. 이들 기사에서는 고객 서비스, 판매원 관리, 본사와의 긴밀한 협조 등과 같이 대리점 경영에 중요하다고 알려진 일반적인 요인 외에 대리점 경영자/소유자의 지역사회에서의 인맥이 도움을 준다는 것이 자주 언급되고 있다(예를 들어, “Reaching 100 million sales”, 2010; “Small gesture”, 2006). 우리 사회에서 인맥의 중요성이 널리 인정되고 있는데 비하여, 인맥에 대한 학문적 연구는 드문 편이다. 그러나 ‘정’이 소매점포의 점주와 종업원, 소비자 간의 관계의 질에 중요한 영향을 미친다는 선행연구 결과(Park & Kim, 2010)를 고려할 때, 객관적인 품질보다는 주관적인 판단과 감정이 개입되는 의류상품을 특정 지역 안에서 판매하는 의류 대리점의 경우 한정된 지역에서의 인맥이 대리점 경영 성과에 영향을 미치는 것으로 이해할 수 있다. 또한, 이와 같은 특성은 의류 대리점이 다른 업종의 대리점과 다른 특이점이라고도 할 수 있을 것이다. 그럼으로 의류 대리점의 특성을 반영할 수 있는 인맥을 포함하여 대리점 경영 성과에 영향을 미치는 요인에 대하여 연구가 필요하다고 사료된다.

따라서, 이 연구는 의류유통에서 중요한 경로인 대리점의 경영성과에 영향을 미치는 요인들을 밝히는 것을 주요 목적으로 하였다. 이를 위하여 서울과 경기도, 인천에 있는 캐주얼웨어 대리점을 연구 대상으로 조사하였다. 선행연구 결과를 토대로 영향 요인은 본사지원, 환경요인, 대리점 특성으로 크게 나누고, 환경요인에는 상권경쟁과 대리점의 지역적인 특성을 나타내는 지역 변수를 포함하였다. 대리점 특성으로는 인맥과 지역과 인맥의 상호작용을 변수로 선정하였다. 선행연구(Lee *et al.*, 2010; Yoon & Park, 2008)에 따라 의류대리점의 경영성과는 고객성과와 매출성과로 나누어 분석하였으며, 대리점과 본사와의 관계를 매개변수로 포함하였다.

이 연구는 선행연구가 미흡한 의류대리점에 대한 실증적인 연구로 의의가 있다. 연구 결과는 대리점의 경영성과와 직결되어 있는 의류 기업들에게 많은 시사점을 줄 수 있을 것으로 기대되며, 특히 대리점주의 계약, 관리 측면에서 구체적인 도움이 될 것으로 생각된다. 또한 대리점 운영자에게는 대리점 경영에 필요한 실질적인 도움을 줄 것이며, 의류 대리점과 다른 업종의 대리점과의 차이점을 비교할 수 있는 실증적인 자료를 제공할 것이다. 또한 이 연구에서는 최근 사회적 네트워크(social network)에 대한 관심이 급증하는 가운데 우리 사회에서 매우 중요하다고 알려져 있으나 그동안 실증적으로 검증되어 있지 못한 인맥 효과를 포함하였다는 점에서도 의의를 찾을 수 있다.

II. 이론적 배경

1. 국내 의류대리점의 현황

‘대리점’은 영문으로는 ‘프랜차이즈(franchise 또는 franchised system)’로 표기하고 의류학 저서의 대부분이 대리점과 프랜차이즈를 동일한 개념으로 사용하고 있다. 그러나 다른 업종, 특히 현재 우리나라 프랜차이즈산업의 주요 업종인 외식산업과 비교하면, 여러 면에서 차이가 있어서 ‘프랜차이즈협회’에도 의류업체는 회원으로 등록되어 있지 않다. 그 이유는 의류 대리점의 경우 미판매분인 재고의 책임이 대부분 제조업체에 있으며, 이는 한국 의류산업의 특징인 제조와 유통이 분리되어 있지 않은 현상 때문이다. 그러므로 의류대리점이라 하면 가맹점비를

내고 일정지역에서 특정 의류제조업자의 상호, 상표 등을 사용하여 패션상품이나 서비스를 판매하는 ‘위탁판매점’을 일컫는다(Ahn *et al.*, 2010). 또한 대부분 대리점이 ‘거리’에 독립점포로 위치하고 있어서, 본사가 직영하는 매장을 포함하여 대리점을 가두점(road shop)이라는 용어와 같이 혼용하고 있다.

대리점은 국내 의류 시장의 주요 유통경로로, 대리점은 본사와의 계약을 체결하고 일정한 액수의 보증금, 즉 가맹점비를 본사에 예치하고 본사가 인정하는 위치에 점포를 개설하며 본사가 지정하는 일반적인 점포 분위기에서 본사가 조달하는 상품만을 판매한다. 본사는 대리점을 통해 전국적인 유통망을 확보할 수 있고, 제품구색, VMD, 판매촉진, 할인은 본사가 관리하되 대리점은 특정지역 상권의 판매독점권을 부여받아 자율적으로 매장 운영하여 판매수수료를 받는다.

의류 대리점과 본사와의 계약사항의 사례를 살펴보면 <Table 1>, 판매수수료는 정상 판매를 기준으로 30%대이며, 잡화 및 악세사리 대리점의 수수료는 40%가 넘어서 의류대리점 보다 높은 것으로 나타났다. 보증금은 아웃도어웨어 대리점이 가장 높으며, 다른 복종인 경우 2,000만원 내외인데, 이는 대리점의 매장 크기, 매출액, 경쟁력 등과 연관된 것으로 해석된다.

그런데 대리점에는 재고부담을 본사가 지고 점주는 판매액에 따른 일정 수수료를 본사에서 지급받는 수수료형 대리점(위탁 판매점)과 개별 점포운영자가 수주회의를 통하여 판매할 제품의 종류와 물량을 스스로 결정하여 재고 책임까지 지는 사업형 대리점, 그리고 일정 제품에 대하여는 본사가 재고분을 책임지고 나머지는 대리점주가 처분하되 수수료를 높여주는 준사업 형태가 있다(Lee & Yeo, 2007). 통상 위탁형 대리점은 25-35%, 완사업 대리점은 40-45%의 수수료를 인정하여 대리점의 형태에 따라 수수료가 다른 것으로 알려져 있다(Lee & Yeo, 2007). <Table 1>의 자료를 보면 준사업형 대리점은 12개 업체로 3.7%, 완사업형 대리점은 불과 7개 업체로 2.2%에 불과하고, 94.1%가 100% 반품을 보장하는 위탁형 대리점형태를 취하고 있음을 알 수 있다.

대리점을 통한 패션유통전략은 본사의 입장에서 보면 백화점에 비해 수수료나 운영경비를 절감해 10-15%의 수익우위를 보이고, 큰 비용투자 없이 유통망을 확장할 수 있는 전략이나 최근 시장 환경의 변화로 대리점, 가두점을 통한 패션 유통에 많은 문제가 제기 되고 있다. 위탁판매인 대리점을 주요 유통경로로 함으로써 의류 업체

〈Table 1〉 Franchise contract terms for different fashion categories

		women's (77)	casual (55)	men's (41)	outdoor sports (61)	children's (43)	inner wear (28)	accessories (18)
Brand type*	national brand	73	44	37	29	38	20	14
	license brand	4	9	4	24	5	4	3
	foreign brand	.	2	.	8	.	4	1
Average sales volume (100million Won)		372.7	577.9	368.5	655.6	308	425.9	256.5
Average number of franchise stores		74.1	94.3	74.2	103.6	126.1	223.9	64.5
average store size(m ²)		57.4	81.9	83.1	81.5	40.8	28.4	57.5
margin (%)	regular price	34	32.9	33.2	33.6	35.5	35.7	41.9
	sale price	27.2	28.2	32.2	29.3	25.2	26.7	.
Deposit (10 million Won)	cash	2.3	2.6	1.9	4.8	2.0	2.3	2.5
	real estate	7.3	8.6	1	10.8	4.3	4.4	7.6
Return rate*	concession (100% return)	76	54	41	58	38	25	13
	partial return	1	1	.	2	5	2	1
	no return	1	.	.	1	.	1	4
Interior cost (10,000 Won/3.3m ²)		196.6	207.8	182.2	205.7	198.6	215.2	198
Payment terms*	2 times/week	.	2	.	1	4	1	.
	1 time/week	11	14	11	22	9	10	.
	4 times/month	.	1	.	.	1	.	.
	3 times/month	12	15	7	10	5	3	.
	2 times/month	44	13	12	17	8	7	3
	1 time/month	10	1	.	.	.	4	7
	1 time/10 days	.	2	5	3	7	.	.

* Number of brands based on 2009 data

Source: "Contract terms for franchise", Korea Textile News Special section,, 2009. 11. pp. 28-34. Reorganized

는 직접 마케팅과 디스플레이로 소비자를 유도하는 노후
우가 부족한 취약점을 안고 있다("New distribution
channel", 2009; "Paradigm shifts", 2010). 또한 경기가
하락하는 경우 대리점의 매출이 감소하며 의류 가두 매장
이 줄어들어 개별 기업들은 물론이고 의류산업 전체가 직
접적으로 영향을 받게 된다("Vacant road shops", 2010;
"Slow winter sales", 2010). 전통적인 가두패션상권의 의
류매장, 특히 99-165m² 규모의 매장이 화장품 등 다른 업

종으로 변경되고 있거나("No solution", 2009), 브랜드
간 과열경쟁으로 기존 A급 점포 대리점에 후발 브랜드들
이 더 좋은 조건을 제시하여 기존 브랜드의 본사는 마진
율을 인상하여 주거나 그 외 인테리어비용을 제공해주는
등 본사의 비용이 증가하는 반면 대리점의 절대매출과 재
고 회전율은 악화되는 현상이 나타나기도 한다
("Concerns for self-destruction", 2010). 특히 최근에는
글로벌 SPA브랜드가 대리점의 주 무대였던 주요 패션상

권에서 대형매장을 운영하고 공격적으로 지방까지 유통망을 확대하고 있어, 기존 의류대리점은 큰 타격을 받고 있고("Global SPA", 2010), 이는 우리나라 의류 업체들의 매출 저하로 이어져서 국내 의류산업의 심각한 문제점으로 대두되고 있다.

2. 대리점 경영성과

대리점의 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 측정될 수 있으며(Lee *et al.*, 2010; Yoon & Park, 2008), 선행연구에서 재무적 성과는 주로 성장성, 수익성, 생산성으로 측정되었다(Han & Baek, 2008; Lee, 2008). 대리점 성과에서 성장성은 총자산의 증가율, 매출액의 증가율, 이익의 증가율 등으로 평가되며, 수익성은 제품 재고일수의 감소율, 운영비용의 감소율, 운영인력의 감소로 평가된다. 또한 생산성은 고객접객수의 증가, 판매액의 증가, 신속한 고객욕구의 처리, 리드타임의 감소율, 약속납기 적중률 등으로 측정된다. 비재무적 성과는 고객의 품질평가, 고객만족, 재계약 의사, 고객의 수 등으로 측정한다(Brown & Chekeitan, 1997). 이러한 성과는 객관적인 수치(예를 들어 매출액)와 아울러 각 요인에 대한 응답자의 주관적인 평가나 인식으로 측정되기도 한다(Shim & Drake, 1991; Yoon & Park, 2008).

대리점 경영성과의 측정과 더불어 성과에 영향을 주는 변수를 파악하는 것은 대리점 운영에 실질적인 도움이 된다. 따라서 많은 선행연구에서 대리점의 성공요인을 분석하였는데 대리점의 성과에 영향을 주는 변수는 크게 본부의 특성, 대리점의 특성, 및 환경요인으로 분류할 수 있다(Kim *et al.*, 2009; Kim & Jeon, 2008; Lee *et al.*, 2010). 본 연구에서는 대리점 성과에 영향을 주는 본부특성으로 본부지원을 중점적으로 살펴보고, 대리점의 특성으로는 점주의 인맥을 중심으로 살펴보고, 환경특성으로 상권에 대해 살펴보고자 하였다.

본부의 특성으로 본부지원은 본부가 대리점에게 교육, 훈련, 판매, 경영 등 사업 운영에 필요한 여러 도움을 제공하는 것을 말하는데, 이러한 본부의 역할은 사업위험을 줄여주고 대리점 확보를 통한 전체 시스템의 빠른 성장을 가능하게 하는 프랜차이즈 시스템의 핵심적인 특성이라 할 수 있다(Kim, 2007). 본부지원은 개점 전에 제공되는 초기 서비스와 지속적인 사후지원서비스로 구성된다. 사후지원은 대부분 마케팅믹스를 중심으로 제품지원, 광고 및 홍보 지원, 교육 및 훈

련, 정보지원, 물류서비스에 대한 지원으로 구성된다(Kim & Jeon, 2008; Lee *et al.*, 2010). 한편 Kim(2007)의 연구에서는 본부지원을 경영지도, 마케팅 활동, 교육 훈련 지원의 세 차원으로 나누어 측정하였다. 본부지원은 대리점의 업무수행 능력 및 고객 서비스 능력을 높일 수 있게 하여 가맹점의 매출증대 및 만족도를 높인다(Shin *et al.*, 1999).

여러 선행연구에서 본부지원이 재무적 성과에 미치는 효과를 조사하였는데, 본부지원은 대리점의 재무적 성과에 영향을 줄 뿐 아니라 재무적 성과를 통해 재계약 의도에 유의한 영향을 준다(Kim *et al.*, 2009; Oh, 2009). 구체적으로 본부지원 중 교육/훈련과 제품/서비스는 재계약 의도에 직접적인 영향을 주었으며, 광고/촉진과 제품/서비스는 재무적 성과에 직접적인 영향을, 재계약의도에는 간접적인 영향을 주었다(Kim & Jeon, 2008). 또한 Kim *et al.*(2009)의 연구에서는 외식 프랜차이즈 가맹본부의 물적 지원과 경제적 지원이 경영성과에 유의한 영향을 주었는데, 주문 상품에 대한 납기 및 원활한 물류시스템 등의 물적 지원과 영업 증진을 위한 인센티브, 반품 처리에 대한 비용 지원, 지역적 관촉행사 등 경제적 지원은 가맹점의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

본부지원은 대리점의 재무성과에 직접적인 영향을 주기도 하지만 관계의 개선을 통해 성과에 간접적인 영향을 준다. 본부와 대리점은 서로 다른 목표를 지닌 독립적인 사업체이면서 계약에 의해 마치 하나의 사업체가 운영되는 것과 같은 경영효과와 이미지를 제공한다(Kim, 2007). 따라서 프랜차이즈 본부와 대리점의 관계는 본질적으로 아주 긴밀할 수밖에 없으며 이에 따라 상호간의 적절한 관계 관리가 매우 중요하다고 하겠다. 대리점과 본부와의 관계 특성은 주로 관계품질에 의해 측정되는데 관계품질은 거래 주체 간의 관계의 강도에 대한 전반적인 평가이다. 본사와의 관계 품질은 신뢰, 만족, 관계몰입으로 구성되며 선행연구에서 이들은 서로 독립된 차원이 아니라 하나의 차원이라고 하였다(Lee *et al.*, 2010).

본부지원은 관계유지와 장기적인 거래관계의 유지를 위한 필수조건이다(Lee *et al.*, 2010). 즉 대리점은 본부지원이 활발하다고 인식하고 본부지원 서비스의 우수성에 대한 인식이 높을수록 관계몰입은 커지며 신뢰와 상호관계의 결속과 가맹만족도가 높아지는데 이는 성과에도 직접 연결된다. 본부지원의 증가가 충성심과 관계몰입의 증가를 가져오는 반면, 지원의 부족은 불만족과 불편행동

을 가져와 관계약화의 원인이 된다. 이같이 본부지원은 신뢰, 만족, 몰입과 같은 관계품질에 긍정적인 영향을 주어 재무적 성과를 높일 뿐 아니라, 관계에서 갈등과 불일치를 감소시키는 역할을 한다(Kim, 2007; Lee *et al.*, 2010). 특히 시장의 변화가 심하여 사업 환경을 쉽게 예측할 수 없고 의사결정이 불확실할 때 대리점은 본부의 전문적인 기술 특히 마케팅 전문기술에 더욱 의존하게 된다.

대리점주의 특성 중 인맥은 사회적 자본으로 기업가에게 매우 중요한 자산이며, 특히 신뢰성(credibility)은 사회적 네트워크에 진입하고 유지하는데 결정적인 요소이다(Anderson *et al.*, 2007). 우리 사회에서는 인맥의 중요성이 널리 인정되어 왔으나 인맥에 대한 학문적인 연구는 매우 미미한 실정이다. 인맥 또는 사회적 네트워크란 개인이나 기관인 노드(node)로 구성된 사회 구조로 가치관, 아이디어, 금전적 교환, 우정 등으로 연결되어 있다고 정의할 수 있다(Moon *et al.*, 2009). 이와 같이 인맥은 정보의 흐름을 촉진하고, 의사결정에 영향을 미치며, 개인의 사회적 신분을 보증하며, 조직 일원으로서 개인의 권리를 인정하고 강화하는 역할을 한다(Chon, 2006). 인맥에 대한 선행연구는 대부분 네트워크의 특성, 구성원의 개인적 특성, 또는 역할에 대해 연구가 진행된 것에 비하여, 기업 성과와 관련된 사회적 네트워크 관련 연구는 매우 제한적이다. 몇몇 연구자들은 사회적 네트워크가 기업에 종사하는 개인의 사회생활 성과에 미치는 영향을 조사하였고(Chon, 2006; Chon & Park, 2009), Choi(2009)는 창업자와 직원의 사회적 네트워크가 수익성에 정적인 영향을 미친다고 하였다. 인맥은 기업 경영 성과와 직간접적으로 연관되어 있다는 것을 알 수 있으며 의류대리점은 제한된 상권 안에서 영업을 하고 있는 만큼, 특히 인맥과 같은 사회적 자본이 대리점 경영 성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 것을 추측할 수 있다. 그런데 대리점주의 특성이 경영 성과에 미치는 영향에 대한 선행연구에서는 주로 점주의 경험과 학력, 기업가정신 등을 포함하였고(Kang *et al.*, 2009; Shim & Drake, 1991), 그 이외의 점주 인맥이나 다른 변수는 다루어지지 않았다. 우리나라와 같이 인맥이 중요한 사회에서 지역적인 특성이 강한 의류대리점의 경영 성과에 점주나 다른 경영자의 인맥이 미치는 영향을 검증하는 것은 대리점 활성화에 도움이 될 것이다.

한편 대리점 성과에 영향을 주는 요인으로 본사나 대리점의 특성 외에 환경이 중요한 역할을 한다. 기업의 전략이나 기업가 특성보다 환경 및 상황요인이 기업의 성패에 더 중요하다고 하였으며, 환경요인 중 특

히 입지는 프랜차이즈에서 가장 중요한 성과요인으로 지목되어 왔다(Fenwick & Strombom, 1998). Fenwick과 Strombom(1998)의 연구에서는 점포가 입지한 곳의 인구밀도나 점포가 몰에 위치해 있는지의 여부가 점포 성과에 영향을 준다고 하였는데, 대리점은 농촌지역보다 도심지역에서 생존율이 낮았고, 쇼핑 몰에서의 위치에 따라 대형 센터 내에 위치할수록 매출액은 증가했으나 이윤은 감소하였다. 한편 Kang과 Wang(2008)의 연구에서는 대리점 환경특성으로 상권 및 입지가 대리점주의 경쟁력 지각에 가장 큰 영향을 주었고, 그 다음으로 동일상권의 경쟁점포 상황 및 점포 임대료 수준이 성과에 유의한 영향을 주었다.

이와 같이 선행연구를 살펴보면 대리점 성과에 대한 연구는 주로 외식업, 여행업, 미용업 등의 프랜차이즈를 대상으로 이루어졌다(Kim, 2007; Kim *et al.*, 2009; Lee & Lee, 2009; Lee *et al.*, 2010; Oh, 2009; Sin *et al.*, 1999). 대리점의 경영성과에 미치는 변수의 영향력은 업종에 따라 다르다고 볼 수 있는데, 예를 들어 외식산업에서 베이커리는 신선식품이므로 신속한 물류 서비스가 중요한데 반해 의류는 물류 서비스의 중요성이 상대적으로 낮다(Sin *et al.*, 1999). 더구나 앞에서 설명한대로 우리나라의 의류 대리점은 다른 프랜차이즈 시스템과 차별화되는 독특한 특성을 가지므로 의류대리점의 성과에 영향을 주는 요인을 다른 업종과 구별하여 독립적으로 연구할 필요가 있다. 또한 선행연구에서는 대리점 성과에서 재무적 성과는 주로 매출액으로 측정하였고, 비재무적 성과는 본사와의 관계만족이나 거래만족으로 측정하였다(Kim *et al.*, 2009; Oh, 2009; Shin *et al.*, 1999). 그런데 특히 의류 대리점은 내점객 수나 단골고객 수가 현재의 매출성공 뿐 아니라 장기적인 매출성공에 큰 영향을 주는 업종이므로 대리점 성과에서 매출성공을 측정할 뿐 아니라 내점객이나 단골고객의 수를 반영한 고객성공을 측정할 필요가 있으며 이를 통해 의류 대리점의 현재의 성과 뿐 아니라 장기적인 성과를 예측할 수 있을 것이다(Jung, 2006).

Ⅲ. 연구모형 및 방법

1. 연구모형

본 연구의 연구 모형은 [Figure 1]과 같이 본사지원, 환

경요인, 대리점 특성이 대리점의 경영성과에 영향을 미치는 요인으로 포함하였다. 대리점 성과는 Lee et al. (2010)의 연구에서와 같이 재무적 성과인 매출 성과와 비재무적 성과인 고객성과로 나누었고, 고객성과는 매출성과에 영향을 미치는 선행변수로 제안하였다. 본사지원과 환경요인은 선행연구(Lee et al., 2010)에 근거하여 대리점의 경영성과에 직접적으로 영향을 줄 뿐만 아니라, 대리점과 본사와의 관계를 통해 대리점 경영성과에 영향을 미치는 것으로 본사와의 관계를 매개변수로 포함하였다. 본사지원에는 요인분석을 통하여 교육지원, 마케팅지원, 고객지원의 하위 변수가 포함되었으며, 환경요인에는 상관경쟁과 지역, 그리고 대리점 특성에는 인맥, 인맥과 지역의 상호작용 변수를 포함하여 지역에 따라 인맥 효과가 다를 수 있다는 가능성을 검증하고자 하였다.

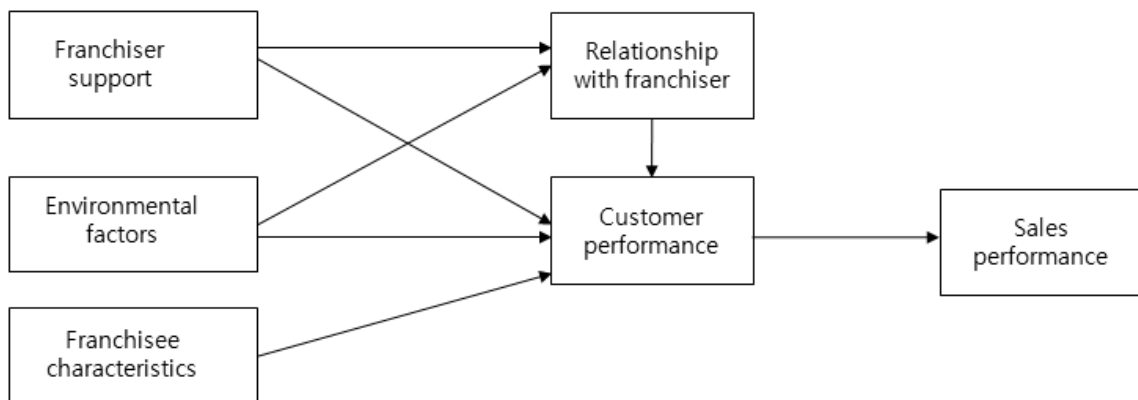
2. 측정도구

그동안 선행연구가 미흡했던 의류대리점의 경영성과에 대한 본 연구를 위하여 의류대리점 경영자 1인, 의류업체 본사 임원 1인을 대상으로 의류 대리점의 경영과 그 성과에 대해 면접 예비조사를 실시하였다. 이 면접 결과와 선행연구를 바탕으로 <Table 2>와 같이 총 41문항으로 설문지를 구성하였다. 대리점과 응답자의 인구통계학적 변수를 제외한 모든 변수는 7점 리커트 척도로 측정하였다.

본사와의 관계를 측정하기 위해 Lee et al.(2009)의 연구에서 개발된 3문항을 사용하였으며, 크론바하 알파는 0.895이었다. 매출성과는 Son(2010)의 연구에서 개발된 “본 대리점의 매출 성장률은 어떠했습니까?” “본 대리점

<Table 2> Sources of major variables

Variable name	Items	Source	# of items
Relationship with franchiser	Involvement with franchiser	Lee, et al. (2009)	3
Performance	sales performance	Son (2010)	2
	customer performance	Authors	4
Franchiser support	educational and other supports from franchiser	Kim & Lim (2006), Kim (2007), Authors	12
Regional competition	relative competition against other brand franchise store, other franchise store of same brand, other fashion related stores	Authors	3
Social network	Social network of franchise owner, owner's spouse & manager	Authors	3
Store & demographic characteristics	Store size, experience, education and etc.	Authors	11



[Figure 1] Research model on performance of casual wear franchise stores

의 매출 실적은 어떠했습니까?” 2개 문항으로 측정되었으며 크론바하 알파의 값은 0.954였다. 고객 성과는 “본 대리점의 일일 평균 방문객 수는 많은 편이다” “본 대리점의 단골고객은 많은 편이다.”와 같은 4개의 문항으로 구성되었고, 크론바하 알파의 값은 0.826이었다. 인맥은 “대리점 주의 인맥이 넓은 편이다” “대리점 주 배우자의 인맥이 넓은 편이다”, “대리점 점장의 인맥이 넓은 편이다”의 3개 문항으로 측정하였으며, 크론바하 알파의 값은 0.767이었다. 연구모형에 포함된 지역변수는 모조변수로 서울(0), 경인지역(1)로 지정하였다.

3. 자료수집 및 분석방법

자료수집 대상 브랜드는 한국섬유신문의 Contract terms for franchise(2009)에 수록된 총 323개 브랜드 중 캐주얼웨어 브랜드 57개로 하였다. 여성복이나 아웃도어 웨어 북종에서 수록된 브랜드 수는 더 많았으나, 남녀 성별이나 내수 경기에 상대적으로 영향을 덜 받는 캐주얼웨어를 선택하였다. 국내 총 인구 48,747만 명 중 서울에 21%, 인천과 경기 지역에 30%가 밀집되어 있으며 (Statistics Korea, 2009), 국내 의류 대리점의 50%가 서울과 수도권에 위치하고(“Domestic fall/winter sales”, 2009) 있다는 점을 감안하여, 자료 수집은 서울, 인천, 경기도의 수도권 지역 매장으로 하였다. 각 매장을 방문하

여 협조를 요청하고, 응답자는 방문한 매장에서 3개월 이상 근무하였으며 매장 경영에 책임이 있는 사람으로 제한하였고 아르바이트생도 제외하였다. 각 매장 별로 1명만 응답하도록 하였고, 조사가 끝난 후 소정의 답례품을 증정하고 추후 확인사항을 위해 응답자의 이름, 매장, 연락처 등을 기록하였다.

2010년 5월 1일부터 5월 8일까지 6개 매장에서 예비 조사를 실시하였고 이를 토대로 설문지를 수정하였다. 2010년 5월 10일부터 6월 11일까지 매장을 직접 방문하여 총 184부를 수거하였고, 최종 분석에는 165부가 사용되었다. 자료는 SPSS18.0을 사용하여 요인분석, 경로분석, t-검증 등을 사용하여 분석 하였다.

4. 응답자 프로파일

<Table 3>에 나타난 응답 점포의 특성을 살펴보면, 이 연구에 포함된 매장 60%는 서울에, 26.1%는 경기도에, 13.9%는 인천에 분포되어 있었다. 매장의 크기는 15-25평 미만이 34.5%로 가장 많았고, 그 외의 15평 미만을 비롯한 25-35평, 35-50평, 50평 이상의 매장은 각각 14.2%, 18.2%, 16.9%, 16.2%로 비교적 고르게 분포되어 있었다. 점포의 월 평균매출액은 5,000만원 이상이 43.9%로 가장 많았고, 3,000-5,000만원과 2,000-3,000만원이 각각 20.3%, 16.2%였으며, 1,000-2,000만원 미만의 점포가

<Table 3> Profile of stores and respondents

Stores		Frequency(%)	Respondents		Frequency(%)
Region	Seoul	99(60.0)	Sex	male	59(36.8)
	Gyeonggi	44(26.7)		female	101(63.1)
	Incheon	22(13.3)	Title	president	13(8.6)
	total	165(100)		chief manager	59(39.1)
Store size	less than 15 pyeong	21(14.2)		manager	37(23.3)
	15-25 pyeong	51(34.5)		sales associate	30(19.9)
	25-35 pyeong	27(18.2)	others	12(7.9)	
	35-50 pyeong	25(16.9)	Work experience	less than 1 year	23(14.2)
	more than 50 pyeong	24(16.2)		1-2 years	33(20.2)
Monthly sales volume (million won)	less than 10	17(11.5)		2-3 years	24(14.8)
	10-20	12(8.1)		3-4 years	19(11.7)
	20-30	24(16.2)		4-5 years	15(9.3)
	30-50	30(20.3)		5-8 years	23(14.2)
	greater than 50	65(43.9)	more than 8 years	25(15.4)	

8.1%였다. 연구에 포함된 대리점의 브랜드는 53개로 매우 다양한 브랜드가 조사되었다.

응답자 개인별 특성을 살펴보면, 응답자의 61.2%가 여성으로 남성보다 다소 많았다 <Table 3>. 직위는 점장이 39.1%로 가장 많았고, 매니저도 23.3%였으며, 직원이 19.9%, 대표/사장이 8.6%였다. 이와 같은 분포는 점포 운영에 책임을 지고 있는 사람에게 설문을 요청한 때문이라고 생각된다. 응답자의 매장 근무/운영 기간은 1-2년이 20.2%로 가장 많았지만, 1년 미만, 2-3년, 3-4년, 4-5년, 5-8년, 8년 이상에도 비교적 고르게 분포되어 있었다. 5년 이상의 매장 근무/운영 경험을 가진 응답자는 전체 응답자의 약 30%를 차지하고 있어서, 다수의 응답자가 대리점 운영에 경험이 많다는 것을 보여주고 있다.

IV. 결 과

본사지원의 문항들을 요인 분석한 결과 <Table 4>에 나타난 바와 같이, 본사지원은 3개 요인으로 구성되는 것으로 나타났다. 요인1은 주로 본사가 주로 교육을 통해 대리점을 지원하는 문항들로 구성되어 있어서 ‘교육지원’으로 명명하였고, 요인2는 신제품 개발, 상품진열, 광고

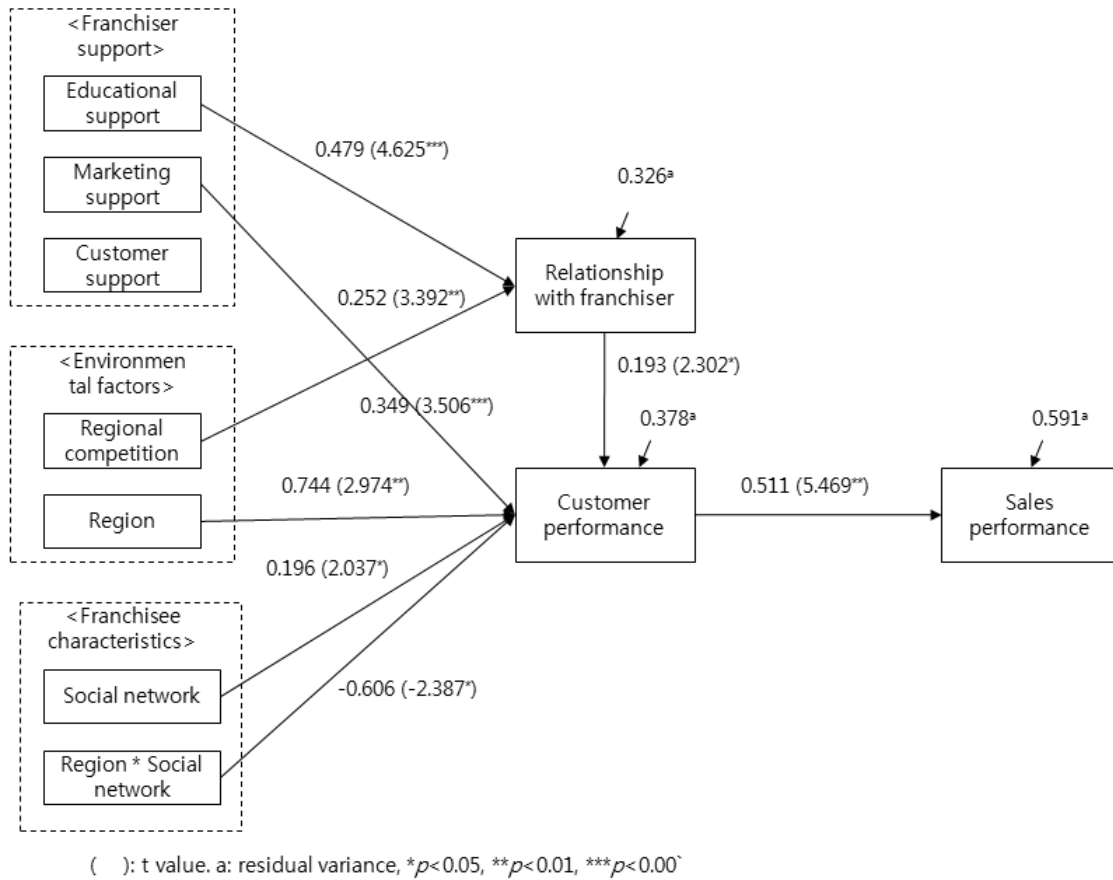
등을 포함하고 있어서 이를 ‘마케팅지원’으로 볼 수 있다. 이에 비하여 요인3은 본사가 고객관리를 직접 지원하는 것으로 ‘고객지원’으로 명명하였다. 세 요인들의 신뢰도를 나타내는 크론바하 알파값은 각각 0.866, 0.684, 0.687이었으며 총 누적 분산은 54.080%였다.

연구모형을 검증하기 위하여 회귀분석을 통해 경로분석을 실시한 결과는 [Figure 2]과 같다. 경영성과에 영향을 미치는 독립변수 중 본사지원을 살펴보면, 본사지원 요소 중 교육지원 만이 처음 제안한 바와 같이 본사와의 관계에 유의한 영향을 미치고, 이를 통하여 본사와의 관계→고객성과→매출성과의 경로로 대리점 경영성과에 간접적으로 영향을 미치고 있다. 그런가 하면 본사지원 중 마케팅지원은 본사와의 관계에 대한 직접적인 영향이 유의하지 않았으나, 고객성과에는 직접적으로 유의한 영향을 미치고 있는 것으로 알 수 있다. 따라서 본사의 마케팅지원은 대리점과 본사와의 관계를 거치지 않고 직접 고객 성과에 영향을 주어, 대리점의 경영성과에 영향을 미친다고 할 수 있다. 본사의 고객지원은 본사와의 관계에도 유의한 영향이 미치지 않고 있었으며, 고객성과와 매출성과에도 유의한 영향이 없었다.

이와 같이 본사의 지원 중 교육지원, 마케팅 지원, 고객지원이 대리점의 경영 성과에 미치는 영향과 그 경로는 각각 다른 것으로 나타났다. 이러한 차이에 대한 원인을

<Table 4> Factor analysis of franchiser supports

Factors (reliability)	Items	Factor loadings	Eigen value Variance (Cum. var.)
Factors (Educational) support (0.866)	The franchiser provides education on customer hospitality and complaint management	0.823	2.895 24.126 (24.126)
	The franchiser provides education on new product knowledge, sales point and inventory management.	0.788	
	The franchiser offers various education opportunities to franchisee.	0.669	
	The franchiser send sales supervisors to help to boost sales.	0.566	
	The franchiser offers education on VMD.	0.502	
	The franchiser helps handling problems with customers	0.460	
Factor 2 Marketing support (0.684)	The franchiser is active in new product development.	0.670	2.704 17.280 (41.406)
	The franchiser often changes product displays and layouts.	0.612	
	The franchiser regularly performs various kinds of promotional events.	0.583	
	The franchiser has active advertising and promotion programs in newspaper, magazines, and on internet and TV.	0.574	
Factor 3 Customer support (0.687)	The franchiser informs customers of in-store events via post mail, e-mail and text messages.	0.969	1.521 12.673 (54.080)
	The franchiser offers coupon and mileage services to customers	0.485	



[Figure 2] Path analysis of casual wear franchise store performance

생각해 보면, 본사의 교육지원은 대리점 점주나 경영자, 판매원과 직접 대면하여 인간적인 만남이 이루어지기 때문에 본사와의 관계와 같은 본사에 대한 감정적 몰입이 일어나기 쉽지만 본사의 교육지원 자체가 직접적으로 성과에 기여하지는 않으며 교육지원이 본사와 대리점간의 상호협력 관계를 강화할 때 효과가 있는 것으로 추측할 수 있다. 그런가 하면 마케팅 지원은 직접 고객을 대상으로 하는 지원이라, 대리점 점주/경영자가 느끼는 본사와의 관계에 직접적인 영향을 주지는 않지만, 고객성과에는 영향을 주는 것으로 해석할 수 있다. 한편, 본사가 고객관리를 지원하는 것은 본사와의 관계는 물론이고, 대리점 운영성과에 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났는데, 이는 마케팅지원과 마찬가지로 고객을 대상으로 한 지원이기 때문에 대리점 점주/경영자가 생각하는 본사와의 관계에는 큰 영향을 미치지 않는다고 생각할 수 있다. 또한 고객지원은 본사가 지원하지 않더라도 대리점이 직접 하

기 때문에, 본사의 고객지원이 본사와의 관계뿐만 아니라 경영성과에도 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 해석된다.

한편, 환경요인 중에서는 상권경쟁이 본사와의 관계에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상권경쟁이 심할수록 본사와의 관계가 친밀한 것으로 나타났는데, 이는 경쟁이 심한 상권에 위치한 대리점에 대해 본사가 특별히 신경을 쓰고 관리하며, 대리점에서도 경쟁을 이기기 위하여 본사와 밀접하게 협조를 하기 때문인 것으로 추측된다. 환경요인 중 지역변수는 고객성과와 정적인 관계에 있었는데, 이는 지역이 모조변수로 서울(0), 경인지역(1)으로 조작된 것을 감안하면, 서울보다 경인지역의 고객성과가 높다는 것을 보여준다. 의류대리점의 경우 각종 브랜드 대리점 사이의 경쟁뿐만 아니라, 백화점, 할인점들과의 경쟁이 심한 서울보다는 경인지역 대리점에서의 고객성과가 더 높아서 수도권 매장에 단골고객이 많다는 것

을 시사하고 있다.

인맥효과와 고객성과는 유의한 정적 관계가 있어서, 인맥효과가 높을수록 고객성과가 높은 것으로 나타났다. 따라서 대리점 소유주 및 배우자, 경영자의 인맥이 대리점 경영에 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 그러나 인맥효과가 매출성과에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라 고객성과를 통해서 매출성과에 간접적인 영향을 미치는 결과는 대리점 소유주와 경영자의 인맥이 넓다고 해서 이것이 직접적으로 매출 증가로 연결되는 것은 아니라는 점을 시사하고 있다. 지역과 지역인맥의 상호작용변수도 고객성과에 유의한 영향을 미치고 있었는데, 이는 서울 vs. 경인 지역에서 지역인맥이 고객성과에 미치는 영향이 다르다는 것을 나타낸다.

이상과 같이 연구에 포함된 독립변수들의 고객성과와 매출성과에 미치는 직접, 간접효과를 정리하면 <Table 5>와 같다. 대리점의 경영성과를 나타내는 고객성과와 매출성과를 살펴보면, 경영성과 중 고객성과는 매출성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났고, 다른 독립변수

들은 매출성과에 직접적으로 영향을 주는 것이 아니라, 고객성과를 통해 매출성과에 간접적인 영향을 주고 있다. 이와 같은 결과는 캐주얼웨어 대리점의 고객성과가 매우 중요하다는 것을 보여주며, 다른 변수들은 고객성과를 지원함으로써 궁극적으로 매출에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 독립변수들의 간접효과를 비교해보면, 지역의 차이, 지역과 인맥의 상호작용이 가장 설명력이 높았으며, 그 다음으로는 본사의 마케팅 지원과 인맥이 영향력이 큰 것으로 나타났다. 이는 본사의 지원 중 마케팅 지원이 대리점의 성과에 가장 큰 영향을 미치며, 또한 대리점 운영에서 인맥이 대리점 성과에 중요한 영향을 미치는 변수라는 것을 보여준다.

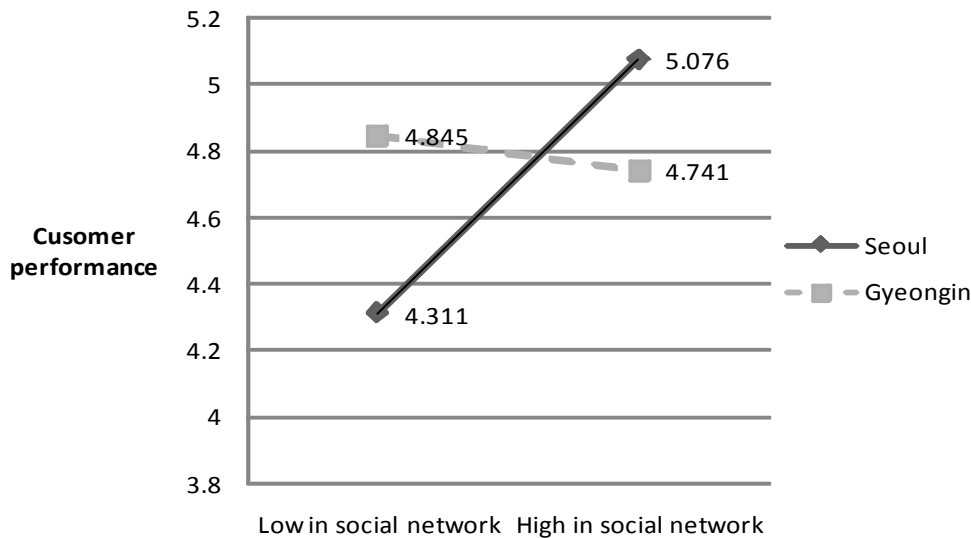
지역과 인맥의 상호작용 변수가 고객성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타남에 따라, 상호작용 효과를 분석하였다. 상호작용 효과를 분석하기 위하여, 서울과 경인지역 각각에서 지역인맥 평균값을 기준으로 지역인맥이 높은 집단(고집단)과 낮은 집단(저집단)으로 나누었다 <Table 6>. 서울에는 저집단에 49명, 고집단에 36명

<Table 5> The effects of variables on sales performance

Dependent var.	Independent var.	Effect		
		direct effect	indirect effect	total effect
Sales performance	educational support	-	0.047	0.047
	marketing support	-	0.178	0.178
	customer support	-	-	-
	regional competition	-	0.025	0.025
	region	-	0.380	0.380
	social network	-	0.100	0.100
	region*social network	-	-0.310	-0.310
	relationship with franchiser	-	0.099	0.099
	customer performance	0.511	-	0.511

<Table 6> Differences in customer performance by region and social network

Dependent var.	Region	Low in social network		High in social network		t-value	p
		mean	SD	mean	SD		
Customer performance	Seoul	4.31 (49persons)	1.244	5.08 (36persons)	1.012	-2.934	0.004
	Gyeongin	4.84 (32persons)	1.057	4.74 (29persons)	0.848	-0.408	0.685



[Figure 3] Interaction effect of region and social network on customer performance

이, 경인지역에는 고집단에 32명, 저집단에 29명이 분포되어 있었다. 집단간의 고객성과에 대해 t-검정을 실시한 결과, 서울에서는 인맥_고집단과 저집단간의 고객성과에 유의한 차이가 나타났으나, 경인지역에서는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이와 같은 결과는 서울에서 더 인맥의 고객성과에 대한 영향의 차이가 크다는 것을 시사한다.

이와 같은 결과를 그래프로 표시해보면 [Figure 3]과 같다. 서울지역 인맥_저집단은 경인지역 인맥_저집단보다 고객성과가 낮아서, 경인지역 인맥_저집단보다 인맥의 효과를 보지 못하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 인맥_고집단에서는 서울지역 점포의 고객성과가 경인지역 점포에서보다 높게 나타나서 지역과 인맥간의 상호작용을 보여주었고, 인맥_고집단의 경우는 서울지역 점포들이 더 인맥의 효과를 보고 있는 것으로 해석되었다. 경인지역의 경우 인맥_고집단과 인맥_저집단간의 고객성과에 큰 차이를 보이지 않는 것은 지방에서는 기본적으로 어느 정도의 인맥을 가지고 있기 때문에, 저집단과 고집단간의 차이가 크게 나타나지 않는 것이라고 추측할 수 있다. 그러나, 이와 같은 결과는 서울 안에서도 대리점의 위치에 따라 달라질 수 있기 때문에, 추후 검증이 필요할 것으로 사료된다.

V. 논의 및 결론

대리점은 백화점과 아울러 우리나라 의류 유통구조의 근간을 이루고 있으며, 사회·경제적으로도 많은 일자리를 창출하고 개인 자영업의 기회를 제공하는 역할을 하고 있다. 의류대리점은 외식업과 같은 다른 업계의 대리점(프랜차이즈) 제도와는 다르며, 위탁판매제도에 가까운 우리나라 특유의 유통구조라고 할 수 있다. 우리나라 의류산업에서 차지하는 대리점의 중요성에도 불구하고 그동안 의류대리점에 대해 많은 연구가 진행되어 있지 않다. 이 연구에서는 의류대리점을 대상으로 대리점 개설에는 물론이고, 의류기업 경영에 직접적인 연관이 있는 대리점 경영성과에 미치는 영향 요인들을 살펴보았다.

대리점의 경영성과는 고객성과와 매출성으로 나누어 분석하였는데, 고객성과는 매출성으로 직접적인 영향을 미치고 있어서, 고객성과가 높을 수록 매출성도 높은 것으로 나타났다. 즉, 단골 고객, 방문객 수 등이 많은 점포가 매출 성장률이나 매출실적이 높다는 예상된 결과라고 할 수 있다. 그런데, 본사의 지원, 본사와의 관계, 경쟁정도, 인맥 등이 매출성에는 직접적인 영향 주지 않고, 고객성과를 통해서 매출에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 고객성과와 매출성의 연관성을 실증적으로 검증하였으며, 의류 대리점 경영에서 고객성과와

관련된 사항이 중요하다는 점은 확인하였다. 또한 이 결과는 대리점의 경영성과를 매출성과와 고객성과로 분리하여 측정하는 것의 타당성을 간접적으로 지원하고 있다.

그런가 하면, 그동안 많이 다루어진 본사와의 관계에 대해 본사지원 중 교육지원만이 직접적인 영향을 미치고 있었다. 이는 교육지원이 대리점 경영자 개인들에 대한 직접적 지원으로, 경영자들이 느끼는 본사와의 관계에 유의한 영향을 미치는 반면에, 마케팅 지원이나 고객지원은 고객을 대상으로 하기 때문에 대리점 경영자들이 느끼는 본사와의 관계에는 유의한 관계가 나타나지 않은 것으로 보인다. 이와 같은 연구결과는 다른 업종을 대상으로 한 경우와는 차이가 있어서, 후속연구에서는 다른 업종과의 차이를 포함하여 다시 확인되어야 할 것으로 생각한다. 교육지원이 본사와의 관계에 긍정적인 영향을 미치고, 또한 본사와의 관계는 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음으로, 본사의 교육을 통한 지원이 만족스럽게 제공된다는 것이 대리점 경영성과를 높이는 데 도움이 된다는 것을 확인할 수 있다. 다만, 교육지원은 본사와의 관계를 통해서 경영성과에 도움을 주기 때문에, 본사의 교육지원이 대상자들에게 잘 받아들여져서 그들이 본사와 가깝게 느낄 수 있도록 감정적인 측면이 특별히 고려되어야 할 것으로 생각된다.

교육지원이 본사와의 관계를 통하여 고객성과에 우회적으로 영향을 미치고 있는데 비하여, 본사의 마케팅지원은 본사와의 관계에는 영향을 미치지 않으나, 고객성과에는 직접 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 본사의 신상품 개발, 상품진열 및 디스플레이 교체, 신문 잡지 등의 광고와 홍보 등과 같은 마케팅 지원이 대리점의 경영에 중요하다는 것을 알 수 있다. 이에 비하여, 대리점의 고객관리를 본사가 지원하는 고객지원은 본사와의 관계에도, 또한 경영 성과에도 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나서, 이와 같은 지원의 효과에 대해 의류업체 내의 재평가가 필요한 것으로 생각된다. 즉, 본사의 우편, 이메일 등을 통한 행사 정보 제공이나 마일리지 적립서비스는 의류업체에게는 비용과 인력이 필요한 지원이니 만큼, 본사가 무조건적으로 이러한 서비스로 대리점을 지원하기보다는 교육지원이나 마케팅지원과 비교하여 평가하고 선택할 필요가 있는 것으로 보인다.

이 연구에서 대리점 특성으로 포함한 대리점 점주/점주 배우자/경영자의 인맥은 고객성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 우리 사회에서 널리 받아들여지고 있는 인맥의 중요성을 확인하는 결과이며, 특히

의류 대리점이 제한된 지역의 소비자를 대상으로 영업하고 있는 경우가 많기 때문에 그 지역에서의 인맥은 대리점 경영에 도움이 된다는 것을 보여준다. 그동안 선행 연구(Fenwick & Strombom, 1998; Shim & Drake, 1991)에서 점주/경영자의 연령, 교육정도, 경험등과 같은 인적 특성이 경영성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 결과와 비교해 볼 때, 대리점 경영 성과에서 확인된 인맥의 중요성은 학문적 의의와 함께 활용도가 높은 결과로 사료된다. 대리점을 개설하거나 운영하는 사람들의 그 지역사회의 인맥은 의류업체의 대리점 개설 평가나 운영 컨설팅에서 고려되어야 할 것이다. 또한, 대리점 점주와 경영자들은 자신들의 대리점이 위치한 지역에서의 인맥을 넓히고 유지하는데 노력을 기울여야 할 것이다. 특히 서울에 있는 대리점의 경우 인맥이 많고 적음에 따라 고객성과에 큰 차이가 나는 것으로 나타났는데, 앞으로 후속 연구를 통해 인맥의 역할에 대한 깊이 있는 분석이 필요하다고 사료된다.

이 연구는 그 동안 선행연구가 부족했던 의류대리점에 대해 실증적인 분석을 시도하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 그러나 의류대리점과 인맥에 대한 선행연구의 부족으로 변수들의 선정 및 측정에 한계점이 있어서, 연구 결과는 인맥과 의류대리점에 대한 다차원적인 후속 연구에서 다시 검증되어야 할 것이다. 또한 이 연구에서는 수도권 지역에 위치한 캐주얼의류 브랜드의 대리점만을 포함하였고 샘플 사이즈도 크지 않아서, 결과의 일반화를 위해서는 다양한 복종을 포함하고 지역과 샘플 사이즈를 확대할 필요가 있다. 특히 도시화가 많이 진전된 서울과 경인지역과 달리 지방 중소도시에 위치한 대리점에서는 다른 결과가 나타날 수 있으므로, 지역에 따른 인맥 효과의 차이에 대한 후속연구가 의의가 있을 것이다. 또한 고객성과의 중요성이 확인된 만큼, 이에 대한 심층연구가 필요하다고 사료된다.

주제어: 의류 대리점, 고객성과, 매출성과, 본사와의 관계, 인맥

REFERENCES

- Ahn, K., H., Hwang, S. J., & Jung, C. J. (2010). *Fashion Marketing*. Seoul: Soohaksa.

- Ahn, H. Y. (2008). Effects of changes in apparel distribution channels on apparel companies, *Hanageumyung*, 211, 71-78.
- Anderson, A., Park, J. & Jack, S. (2007). Entrepreneurial social capital. *International Small Business Journal*, 25(3), 245-272.
- Brown, J. R. & Chekeitan, D. S. (1997). The franchisor-franchisee relationship. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(6), 30-38.
- Casson, M. & Giusta, M. (2007). Entrepreneurship and social capital. *International Small Business Journal*, 25(3), 220-244.
- Choi, Y. K. (2009). How the social capitals of entrepreneurs affect the strategy and the performance of their firm? :Exploring the modulation effect of the equity portion of entrepreneurs and their selection industry. *POSRI Business and Economic Review*, 9(2), 32-71.
- Chon, S. J. (2006). A study on the analysis of social network to middle management. *Korea Business Review*, 19(1), 1-24.
- Chon, S. J. & Park, K. K. (2009). A study on the mediating effect of access to information on the relationship between social network and career success. *Koreanische Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaften*, 27(1), 1-27.
- Concerns for 'self-destruction', no order in road shop trading areas. (2010. 6. 21). *Fashion Insight*, Retrieved August, 12, 2010, from <http://www.fashionnetkorea.com>
- Contract terms for franchise. (2009. 11). *Korea Textile News*, pp. 28-34.
- Deakin, D., Ishaq, M., Whittam, G. & Wyper, J. (2007). Ethnic minority businesses in Scotland and the role of social capital. *International Small Business Journal*, 25(3), 307-326.
- Domestic fall/winter sales reaches to 23 trillion and 718.4 million won. (2009. 5. 3). *Maeilkyungje*. Retrieved, July, 25, 2010 from <http://news.mk.co.kr>
- Emerging new distribution channel, paradigm shift. (2009. 8). *Fashion Channel*, pp. 40-43.
- Fenwick, G. D. & Strombom, M. (1998). The determinants of franchisee performance: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 16(4), 28-45.
- Global SPA occupies Myungdong. (2010. 6). *ShinDongA*, pp. 206-221.
- Han, S. L. & Baek, M. Y. (2008). Effects of environmental uncertainty on transaction and industry characteristics in the franchising markets. *Journal of Distribution Research*, 13(3), 55-77.
- Hwang, Y. S. & Ku, Y. S. (2005a). The qualitative research on managerial failure in small apparel retailers. *Journal of the Korean Home Economics Association*, 43(7), 159-170.
- Hwang, Y. S. & Ku, Y. S. (2005b). A study on overcoming plan for managerial failure in small apparel stores. *Journal of the Korean Home Economics Association*, 43(10), 81-90.
- Hwang, Y. S. & Park, J. H. (2009). Business performance of manager's perspective in small apparel retailer's stores operated independently. *Journal of the Korean Society of Clothing Industry*, 11(1), 75-83.
- Hwang, Y. S., Park, J. H. & Jung, J. Y. (2007). Conditions conducting continuous business of women and men manager owned small apparel stores. *Journal of the Korean Society of Clothing Industry*, 9(5), 507-515.
- Jung, S. G. (2006). *Fashion Market Research*. Seoul: Fashionbiz.
- Kang, B. O., Lee, J. H., & Kim, J. S. (2009). A study on policies and strategies for fostering franchise industry by analyzing critical success factors of franchise business. *Journal of Distribution Research*, 14(5), 153-179.
- Kang, C. D. & Wang, I. W. (2008). A study on the competitive advantage factors of franchisee. *Journal of Distribution Research*, 13(5), 73-90.
- Kim, E. S. & Lim, Y. K. (2006). The determinants of franchisor survival: the case of Korean franchising industry. *The Korean Academic*

- Society of Business Administration*, 35(5), 1589-1614
- Kim, H. K., Huh, G. & Lee, M. H. (2009). A study on the effect of control and support by franchisor on management efficiency by franchisees. *Journal of Hotel Resort*, 8(1), 75-89.
- Kim, J. H. (2007). The impact of support and discensus on economic satisfaction, conflict, trust, and commitment in the franchise system. *Journal of Channel and Retailing*, 12(1), 33-63.
- Kim, S. C. & Jeon, J. A. (2008). An empirical study on the performance of the franchise stores in the bakery. *Journal of Food Service Management*, 11(1), 79-100.
- Kim, S. J. & Han, J. S. (2006). An effect of hotel's social capital on job satisfaction, organizational commitment. *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 15(2), 41-63.
- Kim, Y. K. & Min, Y. G. (2006). Influence of relationship and support between franchiser and franchisee on conflict and transaction performance. *2006 Proceedings of International Tourism Conference*, 303-316.
- Korean department stores, giving out for nothing? (2011, 11). *Fashionbiz*, pp. 50-52.
- Lee, B. H. (2008). A study in the effects of the CRM network marketing operations on performance for retailers. *Journal of Industrial Economics and Business*, 21(5), 2149-2177.
- Lee, H. J. & Lee Y. K. (2008). The effect of franchising supports and features of the relationship on quality of the relationship in Korean travel industry. *Korea Academic Society of Hotel Administration*, 17(6), 169-190.
- Lee, H. J. & Yeo, E. A. (2007). *Fashion Distribution*, Seoul: Gyeonghakyoenusa.
- Lee, H. N., Lee, S. D., Lim, Y. K. & Seong, B. S. (2009). The influence of franchise supervisor's leadership on franchisee's trust and commitment. *Journal of Channel and Retailing*, 14(2), 31-66.
- Lee, J. H., Lee, Y. K. & Han, K. C. (2010). The effect of franchisor's on-going support services on franchisee's relationship quality and business performance in the food service industry. *Journal of Channel and Retailing*, 15(3), 1-34.
- Moon, G. W., Kim, K. H., & Choi, S. B. (2009). Multiple perspectives on knowledge management: Social network, resource dependency, and institutionalization theories. *The Knowledge Management Society of Korea*, 10(4), 43-60.
- No solution for road shop closures? (2009. 4). *Fashion Channel*, pp. 72-77.
- Noh, K. Y., Park, J. Y., & Choi, J. Y. (2006). Determinants of franchise performance. *2006 Fall Proceedings of Korean Distribution Association*, 147-164.
- Oh, G. S. (2009). A study on management performance of franchise beauty shop with support from beauty art franchise head office. *Journal of the Society of Cosmetology*, 15(2), 618-629.
- Paradigm shifts in distribution (2010. 4.). *Fashion Channel*, pp. 40-43.
- Park, J. H. & Kim, S. H. (2010). The effect of retailer's cheong on the relationship quality and performance in relational exchange: An integrating model approach. *Journal of Distribution Research*, 15(2), 35-70.
- Reaching 100 million sales only three months after opening. (2010, 6. 7). *Apparel News*, p. 10.
- Shim, S. & Drake, M. (1991). Profitability of women's apparel shops: business practices, promotions, and store/owner characteristics. *Clothing and Textiles Research Journal*, 10(1), 68-75.
- Sin, C. H., Kim, C. M. & Kim, Y. S. (1999). Empirical study on the influence of the franchises's support activities to the performance, satisfaction and recontract intention of the franchises. *Korean Journal of Logistics*, 7(2), 29-45.
- Slow winter sales in road shops. (2010. 3). *Fashion Channel*, pp. 174-175.
- Small gesture is the first step to making loyal customer. (2006 .11. 06). *Apparel News*, p. 12
- Son, J. A. (2010). *Intellectual capital in fashion company : the relationship between performance*

and competitive strategy. Unpublished doctoral dissertation. Seoul National University, Seoul

Statistics Korea. (2009). *Korea Urban Economies 2009*, Daejeon: Statistics Korea.

Vacant road shops. (2010. 7). *Fashion Channel*. p. 166.

Yoon, S. W. & Park, S. I. (2008). The impact of entrepreneurship of franchisees on their business

performance: mediation effects of market orientation and relationship commitment. *Journal of Distribution Research*, 13(3), 101-125.

접 수 일 : 2011. 07. 05.
수정완료일 : 2012. 01. 25.
게재확정일 : 2012. 02. 17.