

프랜차이즈 성과의 결정 변수에 관한 연구

The Determinants of Franchise Performance

박 윤 제*
이 종 철**
박 주 영***

목 차

- I. 서 론
- II. 주요 변수와 개념
- III. 연구가설의 설정과 조사 및 분석 설계
- IV. 조사 및 분석 설계
- V. 가설의 검증 및 해석
- VI. 결 론

I. 서 론

세계 경제 속에서 빠르게 성장하고 있는 사업의 형태 중 한가지를 프랜차이즈라 할 수 있다(Justis and Judd, 1986). 그리고 이런 대부분의 성장은 프랜차이즈 시스템에 의해 구체적으로 형상화되었다(Chan and Soon, 1992). 프랜차이즈의 타입은 미국 내 전체 소매 판매의 14%를 차지하고 있으며, 또한 프랜차이즈의 인기는 매우 높다(Mendilsohn, 1995). 그리고 일본, 캐나다, 유럽 등에서도 각광을 받고 있는 산업이다.

한국의 경우에도 수직적 통합을 시도한 유통 형태의 하나인 프랜차이즈는 최근 유통의 새로운 시스템으로 커다란 관심을 불러일으키고 있다.

자동차, 석유, 청량음료 등과 같은 산업 분야에서도 프랜차이즈(Franchising)은 오랜 역사

* 숭실대학교 벤처중소기업학부 교수

** BBQ u9 마케팅 담당자

*** 숭실대학교 벤처중소기업학부 조교수

를 가지고 있으며 더욱이 최근 들어서는 레크리에이션, 오락, 여행, 패스트푸드, 그리고 편의점 등에서 커다란 증가세를 보이고 있다.

이처럼 프랜차이즈의 세계적인 성장에도 불구하고 이 비즈니스 폼(form)에 대한 연구는 아직까지 희박하다. 그 이유는 아마 빠른 시간 내에 중요한 의미가 되었기 때문일 것이다. 그러나 최근에 들어 이 분야에 대해 다양한 방향으로 연구가 이루어졌다. 그 중의 하나는 프랜차이즈 시스템 안에 프랜차이즈 가맹점의 역할에 집중되어 진다.

실제로 어떤 연구자는 기업가 영역을 이해하는 최고의 방법 중의 하나로서 프랜차이즈를 간주하기도 한다. 하지만 프랜차이즈 가맹점은 기업가 영역 외에 다양한 모습을 하고 있는 바, 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 특정한 보호 안에서 점포의 운영과 관리가 이루어지는 것을 프랜차이즈 가맹점이라고 한다. 프랜차이즈는 계약에 의해 강제적인 형태를 취하므로 독립된 창업자보다 종업원적인 모습에 가깝다(Baucus, Baucus and Human, 1993; Rubin, 1978).

둘째, 프랜차이즈가 실제적으로 독립적 운영을 허락하는 것과 전략적 결연 안에서 운영되는 것처럼 보여지는 것을 포함하고 있다(Agrawal and Lal, 1995; Baucus, Baucus and Human, 1996; Felstead, 1994; Gassenheimer, Baucus and Baucus, 1996).

셋째, 프랜차이즈는 독립된 비즈니스와 종업원 관리 사이의 중간적인 위치다(Knight, 1984; Withane, 1991).

위와 같이 다양한 모습을 갖고 있는 “프랜차이즈 가맹자는 사실상 잠재적인 사업가이자, 프랜차이즈의 미래 경쟁자” 라고 할 수 있다.

왜냐하면 프랜차이즈 본사의 전략이 프랜차이즈 가맹자에게 전수되기 때문이다.

이러한 가맹점의 다양한 모습을 대하는 프랜차이즈 본사가 어떻게 하는 것이 가맹점의 성과를 높일 수 있는가, 나아가 프랜차이즈 본사가 가맹점 확장을 진행하는 상황에서 이상적인 가맹점의 특징에 대한 의문을 갖게되는 것이다.

본 연구는 프랜차이즈 본사가 갖게 되는 성과 높은 가맹점에 대한 의문과 가맹점 주(관리자)의 자질과 능력이 가맹점의 성과에 미치는 결정 변수에 관련하여 실증적으로 규명하고자 한다.

II. 주요 변수와 개념

1. 목적지향성

성과 높은 영업사원의 주요 요인 중에는 목적지향성이 있으며, 본 목적지향성은 기업가의

능력을 나타내는데도 유용하게 쓰일 수 있다.

최근 매체비용의 상승, 격심한 광고 및 판촉 경쟁으로 인한 광고 및 판촉의 차별적 우위 상실 등의 이유로 기업들은 그 동안 간과하였던 판매원 판매, 즉 인적 판매(personal selling)를 주목하고 있다. 인적 판매는 판매원을 매개로 고객과 대면하여 수행하는 의사전달방법으로 판매원이 직접 고객을 대면해 의사를 전달하기 때문에 전달할 수 있는 정보의 양에 있어 광고를 비롯한 다른 촉진 수단을 크게 앞서며, 쌍방 의사전달이기 때문에 판매원의 의사전달에 대한 고객의 반응을 즉시 얻어내 기동성 있게 대처하는 것이 가능하다. 따라서 최근 인적 판매는 어느 촉진수단보다 강력한 촉진 믹스가 되고 있어 많은 기업들이 인적 판매의 가치와 중요성을 새롭게 인식하고 있다(박주영 2002).

영업사원의 이러한 역할은 기업가의 역할 수행에 있어서 매우 많은 공통점이 있는데 그 예를 보자면 기업가는 고객을 위해 수요에 대처하며 그리고 그에 합당한 제품을 찾는다. 또한 다양한 판촉을 통해 제품과 서비스를 고객에게 제공하며 이를 통해 성과를 만들어낸다. 이러한 역할을 뛰어나게 수행할 수 있는 기업가는 우수한 능력을 보유하고 있다고 볼 수 있다. 결과적으로 기업과 기업가를 대신하여 성과를 일으키는 영업사원의 역할은 기업가 역할과 매우 유사하다. 영업사원의 역할을 뛰어나게 수행할 수 있는 자질을 기업가가 갖춘다면 기업가자질은 우수할 것이다.

2. 기업가자질

기업가의 특징에 대한 이전의 연구들은 기업가와 그리고 기업가가 아닌 관리자 사이에 다른 점이 무엇인지를 증명하지 못했다(Brockhaus, 1980; Brockhaus & Horwitz, 1986; Sexton & Bowman, 1983). 또한 기업의 성과와 기업가의 특징 사이에 관계성을 구체화하지 못했다(Begley & Boyd, 1987; Low & MacMillan, 1988; Stuart & Abetti, 1990).

그러나 최근의 연구들은 기업체와 기업가를 하나의 대상으로 합쳐서 보고 있다. 이러한 연구는 “개업한 기업체와 기업가는 같이 성장한다”(Chandler & Jansen, 1992; Dyke, Fischer, & Reuber, 1992; Mintzberg, 1988)는 관점이다. 그리고 새로이 개업한 기업의 미래 재정을 결정하는 요소를 기업가의 자질(능력)이라고 간주하였다 (Goslin & Barge, 1986; Macmillan, Siegel, & SubbaNarisimha, 1987). 이처럼 기업의 성장과 재정은 기업가자질(entrepreneurial disposition)과 밀접한 관련성을 가지고 있다.

기업체를 운영하는 기업가는 탁월한 역할을 가지고 있어야 한다. 이러한 이유는 전통적인 기업가의 역할에 의해 만들어진 기회의 이점을 갖기 위해 환경을 자세히 조사해야 하며, 공식화한 전략과 잠재성 있는 기회를 선택해야 한다는 것이다 (Mintzberg and Waters, 1982). 이러한 전통적 기업가역할에서 기능요인은 기회의 이점을 갖은 것을 인정하는 것 과 이를

계획하는 것이다.

이런 기능은 기업가정신의 핵심과 관련되었다(Timmons, Muzyka, Stevenson, & Bygrave, 1987). 그리고 시장과 친밀한 기업가에게서는 이런 내용은 아마 부수적일 것이다 (MacMillan, Siegel, & SubbaNarisimha, 1985). 이상의 내용은 사업가의 역할로서 관련되었다. 시장환경을 면밀히 검토하고 공식적인 전략과 잠재성 있는 기회를 선택하는 역할을 수행하는 기업가는 기업체를 위한 기회와 이점을 취득할 수 있다는 것이다.

그러므로 기업가의 이러한 역할과 자질은 기업의 성과와 관계가 있다.

Lumpkin과 Dess의 연구에서는 기업가 성향은 새로운 사업체의 성공에 중요하게 반영되며, 성공한 사업체는 기업가의 행동을 지원한다고 했다.

Morris와 Sexton 연구에서는 미국 내 중간크기의 회사의 실적 안에는 마케팅 집행력이 강력한 기업가의 존재 유무에 따라 실적 차이가 발생함을 보고하였다. 즉 시장환경에서 기업의 적극적인 마케팅 활동은 기업가의 성향이다.

개업 후 기업의 성장과 기업가의 역할 사이에는 특별한 관계가 있다. 기업가의 역할은 기업체를 위해 수요 찾기, 제품 찾기, 고객을 위한 서비스 및 제품을 고객이 원하는 시간에 서비스 기회를 제공하며, 실적을 통해 회사를 통찰하고, 상품개발 등 뛰어난 서비스 등을 찾는 것이다.

기업가는 현재 처해있는 시장환경을 조사하며 그리고 잠재성이 있는 기회와 전략적 방식을 선택한다. 이것은 고유한 사업가의 역할이라고 할 수 있다(Mintzberg and Waters, 1982). 이 역할이 효과적으로 수행되는 경우 기업의 성장이 가능해진다.

3. 관리 능력

기업가는 환경에서 얻는 것과 자원을 이용하는 것이 상호작용을 하도록 그 역할을 수행해야 한다. 또한 기업가는 본질적으로 도구화된 전략을 수행하는 것과 실적의 평가, 진행 절차, 예산, 프로그램을 개발하여야 한다(Wheelen & Hunger, 1989).

이것은 관리자 역할 속에서 기업가가 갖추어야 할 관리능력(managerial competence)으로 요구되고 있으며, 아울러 기업가는 조직 전체의 관심과 활동을 조절할 수 있는 능력을 소유해야 한다(Pavett & Lau, 1983; Schein, 1987).

기업가는 개인 또는 그룹을 조직의 목적에 함께 동참하도록 상호 협조적인 분위기를 만들어야 하며, 조직원들이 행동할 수 있도록 동기를 부여하는 것과 이해할 수 있도록 하는 능력이 필요하다(Hofer & Sandberg, 1987; Pavett & Lau, 1983). 이것은 기업을 창업한 기업가의 리더십에 대한 증명이며 이는 사업 자원의 유치가 결정되는데 있어서 중요한 기준이 되기도 한다(MacMillan, Siegel, & SubbaNarisimha, 1985).

기업가의 리더십은 사업체를 위한 자원의 동원 능력이며 점포 실적에 중요한 영향을 주는 요인이다(Castrogiovanni, 1991; Chandler & Hanks, 1993; Dess & Beard, 1984; Pfeffer & Salancik, 1978; Randolph & Dess, 1984; Staw & Szwajakowski, 1975; Tushman & Anderson, 1986). 즉 기업가는 리더십을 통해 사업을 위한 자원의 유치가 가능하다. 사업체가 풍부한 자원과 능력을 가지고 있을 때 큰 노력을 들이지 않아도 기업은 생존할 수가 있다(Castrogiovanni, 1991). 기업가의 자원 동원력은 사업의 개업 이후 주변 환경에 따라 사용되어질 것이며, 이는 실적으로 나타날 것이다. 물론 사업체의 실적은 자원에 의해서 나타나는 것 외에 창업자의 관리능력도 포함된다(Grant, 1991).

4. 마케팅 능력

마케팅과 기업가 사이에는 자연 발생적으로 부가가치가 창조될 것이다(Davis, Morri, and Allen 1991). Schumpeter(1934)는 우선적으로 기업가의 부가가치 창조 기능에 주목하였다, 그 외 Carland, et al.,(1984); Vesper (1980)의 연구에서도 기업가의 가치 창조 역할을 인식하였다.

창업한 회사의 기업가를 대상으로 조사하여 기업가의 행동을 다섯 가지 범주로 제안하였다. 첫째는 새로운 상품의 도입. 둘째는 새로운 생산 방법의 도입. 그리고 셋째는 새로운 시장 개척. 넷째는 새로운 공급처 개척. 마지막 다섯째는 산업의 재편성이다(Schumpeter, 1934).

또한 Bird(1986)는 이 연구에 여섯 번째 항목을 제안했다. 그것은 새로운 서비스의 도입이며, 결과적으로 1, 3, 4,와 6 번째의 항목은 확실하게 마케팅과 관련되었다. 최근 사업의 성공을 위한 10가지 중대한 요소 중의 하나는 효과적인 판매와 서비스, 마케팅이다(Nicholson 1986). 이처럼 기업에 있어서 중요시되는 것은 마케팅활동이라고 할 수 있다. 기업인에 대한 마케팅 능력과 수행능력의 중요성에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

기업인의 마케팅 능력에 대한 Low와 Macmillan(1988)의 연구에서는 틈새시장을 찾아내는 것과 경쟁 제품에 대한 시장 방어를 위해서는 기업인이 판매, 마케팅 그리고 기술적 정보, 자금, 인적자원과 같이 다양하게 요구되는 기회들을 개발하여야 한다는 것을 본 연구는 추천하였다.

기업인에게는 많은 능력이 요구되고 있지만 성공적으로 사업체를 운영하는 기업인은 다른 조건보다는 마케팅 능력이 우수해야 한다.

마케팅 수행능력에 대한 Morris and Paul(1987)의 연구는 플로리다(미국)에 소재하는 116개의 회사를 조사하였고, 이 중에서 기업가적 성향이 높게 나타난 회사는 마케팅 지향적임을 발견하였다. 이들 회사들의 특징은 마케팅 부서를 갖고 있는 것을 매우 선호하였다. 기본적

으로 마케팅부서는 마케팅 중요성을 잘 알고 있고 선임 업무 수행 위치의 마케팅 담당자가 있으며, 회사를 위한 혁신과 전략 개발을 진행 할 수 있다.

최근 마케팅능력을 갖춘 기업인이 필요하다는 것에 대해 인정하려는 노력이 증가세를 보이고 있다. 이처럼 기업가에게 마케팅 수행능력이 필요하며, 이러한 능력으로 인해 사업체의 성과가 높아지고 있음을 확인 할 수 있다.

Ⅲ. 연구가설의 설정과 조사 및 분석 설계

1. 목적지향성 영향

영업을 잘 하는 사람의 성과가 학습지향 및 성과지향의 두 가지 목적 지향에 의해 크게 영향을 받는다는 것이 입증되었다. 영업을 잘하는 사람들의 성과는 재치 있게 일함(working smart)과 노력 투입 판매(working hard)라는 영업 사원의 두 가지 행동양식에 의해 좌우되는데 영업 수행 인의 학습 지향성 및 성과 지향성이 이들 영업을 잘하는 사람들에게 주요한 영향을 미친다(Sujan, Weitz and Kumar 1994)고 주장하였다.

본 연구에서는 영업사원과 기업가를 동일한 관점에서 보고 목적지향성이 기업가자질과 밀접한 연관이 있을 것이며 그리고 학습지향 또는 성과지향이 높을수록 기업가자질은 우수할 것이다. 그러므로 가설 1-1, 2는 아래와 같다.

가설 1-1 : 높은 학습지향은 기업가자질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 : 높은 성과지향은 기업가자질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 기업가자질이 성과에 미치는 영향

Mintzberg and Waters(1982)의 연구에 의하며 사업체를 운영하는 기업가는 탁월한 자질을 가지고 있어야 한다. 이러한 이유는 전통적인 기업가의 역할에 의해 만들어진 기회들의 이점을 얻기 위해 공식화한 전략과 장래성 있는 기회를 선택하고, 환경을 자세히 조사해야 한다.

공식적인 전략과 장래성 있는 기회를 선택하고 시장 환경을 면밀히 검토하는 역할을 우수하게 수행하는 기업가의 자질은 사업체를 위한 기회의 이점을 취득할 수 있다는 것이다.

또한 사업체의 개업 후 성장과 기업가의 자질 사이에는 특별한 관계가 있음을 나타낸다. 이것은 기업가는 사업체를 위해 수요 찾기, 제품 찾기, 고객을 위한 서비스 및 제품을 고객

원하는 시간에 서비스 기회를 제공하며, 결실을 통해 회사를 통찰하고, 상품 개발, 뛰어난 서비스 등을 찾아 수행할 수 있다는 것이다. 따라서 개업후 사업체의 성장에는 사업가의 능력에 관계가 있고, 이 관계를 만드는 것이 기업가의 역할이라고 한다면 역할에 우수하게 수행할수록 그리고 가맹점주(관리자)의 기업가 자질이 높을수록 가맹점의 성과가 좋을 것이다. 그러므로 가설 2는 다음과 같다.

가설 2 : 프랜차이즈 가맹점주(관리자)의 기업가자질은 가맹점 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3. 기업가 관리능력이 성과에 미치는 영향

Wheelen & Hunger(1989)의 연구에 의하면 기업가는 환경에서 얻는 것과 자원을 이용하는 것에 상호작용을 해야 한다는 것이다. 기업가는 본질적으로 도구화된 전략을 다르게 수행하는 것과 실적의 평가, 진행 절차, 예산, 프로그램을 개발하여야 한다고 했다. 또한 기업가는 전체 조직의 관심과 활동을 조화롭게 할 수 있는 마음을 소유해야 한다(Pavett & Lau, 1983; Schein, 1987). 프랜차이즈 가맹점의 점주(관리자)는 점포의 성공과 생존을 위해 관리에 노력을 기울여야 할 것이다. 그러한 관리의 역할은 일반적으로 “대표자, 전달자, 감독자, 자원배분자, 물류 취급자, 협상, 혁신, 계획, 조절 과 지도(Gartner, Bird and Starr, 1992)” 등이다. 이러한 관리역할을 수행할 수 있는 능력을 지닌 가맹점주(관리자)는 리더십을 발휘하여 고객과 종업원 관리를 효율적으로 수행할 수 있을 것이다. 또한 원만한 대인 관계를 통해 가맹점을 성장시키는데 공헌을 할 것이다. 그러므로 가설 3은 아래와 같다.

가설 3 : 가맹점 주(관리자)의 관리능력은 점포 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

4. 프랜차이즈 본사의 마케팅 능력이 성과에 미치는 영향

Davis, Morri and Allen(1991)의 제안에서는 마케팅과 기업가 사이에는 자연 발생적으로 부가가치가 창조될 것이다 라고 하였다.

Schumpeter(1934)는 첫째로 기업가의 부가가치 창조 기능에 주목하였다. 그 외 Carland, et al.,(1984); Vesper(1980)도 가치창조의 역할에 대한 중요성을 인식하였다.

Schumpeter(1934)는 마케팅 행동의 다섯 가지 범주를 제안하였다.

1) 새로운 상품의 도입. 2) 새로운 생산 방법의 도입. 3) 새로운 시장 개척 4) 새로운 공급처 개척 5) 산업의 재편성. 6) 새로운 서비스의 도입이다. 위에서 제시한 1, 3, 4,와 6 번째의 항목은 확실하게 마케팅과 관련되어 있다고 할 수 있다. Nicholson(1986)의 연구에서는 최근

사업의 성공을 위한 10가지 중대한 요소 중의 하나는 효과적인 판매와 서비스, 마케팅이라고 발표하였다. 그 외 Morris and Paul (1987)은 플로리다(미국) 116개의 회사에 대한 조사에서 마케팅 지향적인 회사가 높은 점수를 받았음을 발표하였다. 결과적으로 마케팅능력이 우수한 회사는 성장한다는 것이며, 이러한 프랜차이즈 본사의 가맹점은 성과가 좋을 것이다. 그러므로 가설 4는 아래와 같다.

가설 4 : 프랜차이즈 본사의 마케팅능력은 점포 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

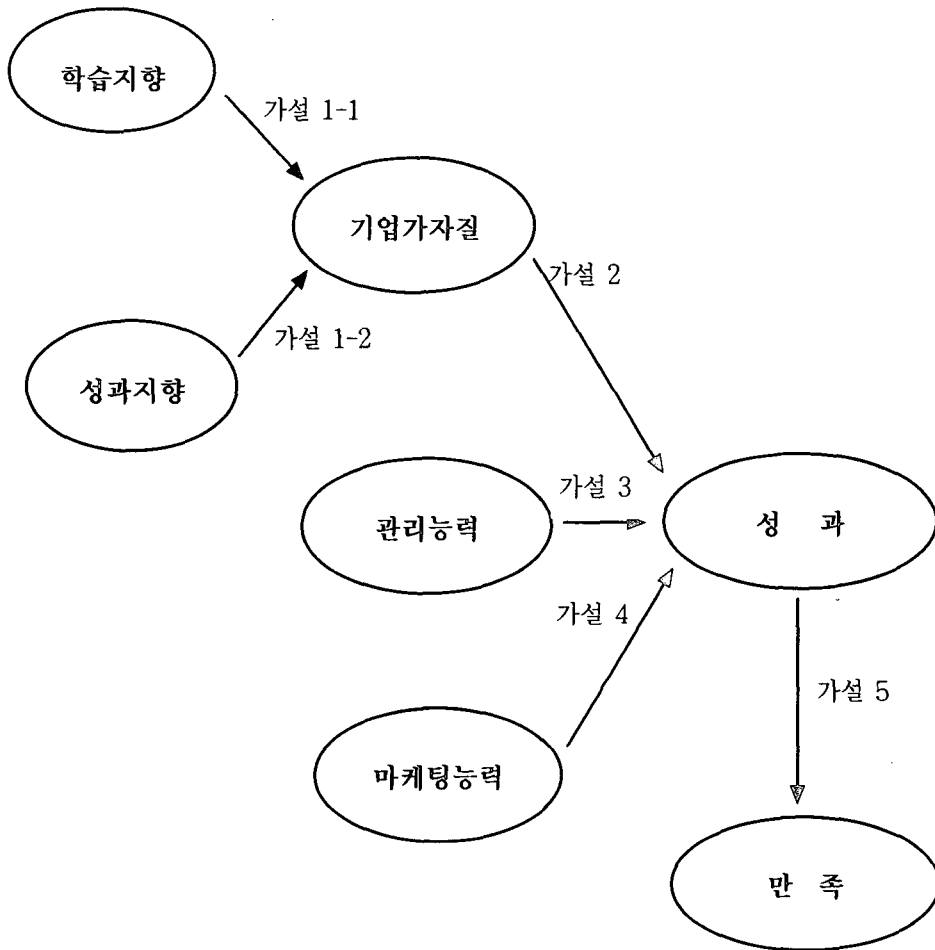
5. 성과에 따른 가맹점의 만족

본사의 마케팅 활동 역량은 가맹점의 만족에 영향을 주는 요인이다. 변화하는 경영환경과 고객을 위해 본사가 지속적으로 마케팅 활동을 한다면 가맹점의 성과는 가설 4와 같이 높아질 것이다.

이러한 본사의 지원과 함께 가맹점주(관리자)의 기업가자질과 관리 능력이 발휘된다면 성과는 매우 긍정적인 결과로 나타날 것이다. 반대로 본사의 마케팅 활동과 가맹점주(관리자)의 기업가자질 그리고 관리능력이 저조하다면 부정적인 성과가 나타날 것이다. 그리고 성과는 곧 본사 프랜차이즈 시스템의 만족과 연결될 것이다. 그러므로 가설 5는 다음과 같다.

가설 5 : 성과가 좋을 경우 가맹점의 만족도가 높을 것이다.

<그림 1> 연구 모형



IV. 조사 및 분석 설계

1. 자료 수집 및 분석 방법

연구가설을 검증하기 위하여 서울지역 내에 있는 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 하였다. 대상은 프랜차이즈 바비큐 치킨회사 2곳(K-치킨, D-치킨)과 프랜차이즈 제빵제과 회사 2곳(C-베이커리, P-바게뜨)을 선정하였고, 자료 수집은 각각의 가맹점을 방문하여 점주와의 직접면접 설문조사를 통해 얻어졌다. 기간은 2003년 5월 6일부터 - 16일까지 10일간에 걸쳐 이루어졌다. 가맹점 조사 설문지 120부가 회수, 분석되었다. 본 논문에서 제시된 가설을 측정하기 위한 조작적 정의는 주로 가맹점 위주로 규정하였다. 분석방법은 윈도우용 SPSS를 이용

하였다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

실증분석을 위한 설문 문항은 크게 4가지로 구분하여 구성되었다.

첫째 목적지향성, 둘째 기업가자질, 셋째 관리능력, 넷째 마케팅 능력을 측정하게 되었다. 모든 해당 문항에 대해서는 7점 등간척도(7 point interval scale)를 이용하여 “전혀 그렇지 않다”에서부터 “매우 그렇다”까지 응답하게 하였다.

1) 목적지향성: 학습지향, 성과지향

가맹점주(관리자)의 목적지향성은 자신의 능력과 판매기술 향상을 위한 가맹점주(관리자)의 내면적 동기부여 지향성, 즉 학습지향성과 자신의 능력과 판매기술을 주위로부터 인정을 받으려는 지향성, 즉 성과지향성으로 구분하여 측정하였다(박주영 2002). 본 연구에서는 Sujan, Weitz와 Kumar (1994); 박주영(2002)의 학습지향성 및 성과 지향성에 대한 측정항목을 사용하였다(부록참조).

2) 기업가자질

사업체를 운영하는 기업가는 탁월한 역할을 가지고 있어야 한다. 이러한 이유는 전통적인 기업가의 역할에 의해 만들어진 기회들의 이점을 갖기 위해 공식화한 전략과 잠재성 있는 기회를 선택하고, 환경을 자세히 조사해야 한다는 것이다(Mintzberg and Waters, 1982). 그리고 시장과 친밀한 사업체의 창업자에게서는 기업가자질이 아마 부수적이다(MacMillan, Siegel, & SubbaNarisimha, 1985). 이러한 내용은 창업자의 자질로서 관련되었다.

공식적인 전략과 잠재성 있는 기회를 선택하고 시장 환경을 면밀히 검토하는 역할을 수행하는 기업가는 사업체를 위한 기회의 이점을 취득할 수 있다는 것이다. 그러므로 기업가의 이러한 역할과 자질은 사업체의 실적과 관계가 있음을 규정하였다. 설문항목으로는 Chandler and Hank's(1994)의 측정 방법에 근거하여 설문 질의하였다(부록참조).

3) 관리능력

좋은 대인관계를 유지할 수 있는 기술, 고객과 종업원을 다룰 수 있는 것과 대표자로서의 능력은 점포 성공에 중요한 요소라고 보고하였다. 이러한 내용은 기업가의 관리능력의 집합적인 모습이라 할 수 있다(Ibrahim and Goodwin, 1987). 이와 같이 관리능력에 대한 포괄적인 모습을 규정하였고, 설문항목으로는 Chandler and Hank's (1994)의 six-item 측정방법에 근거하여 설문 질의하였다(부록참조).

4) 마케팅 능력

발전하는 기업은 마케팅 지향적이다 (Morris and Paul 1987).

성장하는 회사들은 마케팅 부서를 갖고 있으며, 특히 대표자의 마케팅 능력이 뛰어났다. 이들 회사의 공통점은 기본적인 마케팅의 중요성을 잘 알고 있고, 선임 업무 수행 위치의 마케팅 담당자가 있으며 회사를 위한 혁신과 전략 개발을 진행하고 있었다. 성장요인을 가맹점주(관리자)의 마케팅능력으로 규정하였다. 설문항목으로는 Conant, Mokwa and Varadarajan(1990)에 의해 개발된 측정방법에 근거하여 설문 질의하였다(부록참조).

5) 성과와 만족도

성과는 가맹점 개설 후 가맹본부의 영업활동으로 인한 우호 관계 유지와 실적 그리고 경쟁 점포에 대한 비교우위 등이 측정되었으며, 점포 운영에 따른 성과에 대한 만족과 향후 본사와의 재계약을 할 것인가 등을 조사하였다. 설문항목으로는 Conant, Mokwa and Varadarajan(1990)에 의해 개발된 측정방법에 근거하여 설문 질의하였다(부록참조).

V. 가설의 검증 및 해석

1. 측정치의 신뢰성 및 타당성 검토

<표 1> 요인분석 및 신뢰성분석 결과

개념/문항	요인분석 결과			Cronbach's α
	적재치	아이겐 값	분산비율(%)	
학습지향				.887
LO 5	.858	3.862	64.367	
LO 7	.851			
LO 6	.793			
LO 4	.773			
LO 3	.772			
LO 2	.761			
LO 1	제거			
성과지향				.816
PO 9	.849	2.611	65.287	
PO 10	.814			
PO 8	.802			
PO 11	.765			

<표 1> 요인분석 및 신뢰성 분석 결과(계속)

개념/문항	요인분석 결과			Cronbach's α
	적재치	아이겐 값	분산비율(%)	
기업가자질				
ED 14	.857			.857
ED 12	.838			
ED 17	.821	3.530	58.825	
ED 16	.729			
ED 15	.679			
ED 13	.654			
관리능력				
MC 21	.950			.964
MC 20	.940			
MC 23	.932	4.374	87.488	
MC 22	.928			
MC 19	.926			
MC 18	제거			
프랜차이저 마케팅 능력	요인1	요인2		
FMA 34				요인1 =.964 (마케팅 활동 능력) 요인2 =.922 (환경분석 및 대응능력)
FMA 35	.930			
FMA 36	.918			
FMA 33	.863	요인1 =5.818	요인1 =44.750	
FMA 32	.777			
FMA 29	.773			
FMA 28	.728			
FMA 30	.721			
FMA 26	.685	요인2 =4.743	요인2 =36.484	
FMA 25	.892			
FMA 24	.885			
FMA 27	.876			
FMA 31	.674			
FMA 31	.674			
가맹점 성과				
FP 40	.870			.937
FP 38	.864			
FP 42	.853			
FP 37	.847			
FP 39	.847	5.557	69.464	
FP 41	.838			
FP 43	.776			
FP 44	.764			
FP 45	제거			

<표 1> 요인분석 및 신뢰성 분석 결과(계속)

개념/문항	요인분석 결과			Cronbach's α
	적재치	아이겐 값	분산비율(%)	
가맹점 만족도				.946
FC 48	.948	4.783	79.718	
FC 47	.930			
FC 49	.909			
FC 46	.905			
FC 50	.871			
FC 51	.784			
FC 52	제거			

위의 <표 1>는 연구모형에 포함되어 있는 개념들의 측정치에 대한 요인분석 결과와 신뢰성분석 결과를 보여주고 있다. 주축요인분석(principal axis factor analysis)을 이용한 공통요인분석결과 학습지향, 성과지향, 기업가자질 개념의 경우에는 단일요인에 적재되어 단일차원성(unidimensionality)을 지니고 있는 것으로 나타났고, 프랜차이즈 본사의 마케팅능력의 경우 복수요인에 적재되는 것으로 나타났다. 다음으로 가맹점주(관리자) 관리능력, 가맹점 성과 그리고 가맹점 만족도 개념의 경우 해석상의 어려움이 있거나 신뢰성 분석결과 부적절한 문항을 제거하였을 때 모두 단일요인에 적재되는 것으로 나타났다.

프랜차이즈 본사의 마케팅 능력 개념의 경우 복수 요인에 적재되는 것으로 나타나고 있다. 구체적인 설문항목을 살펴보면 요인1의 경우 프랜차이즈 본사가 주도적으로 실시할 수 있는 마케팅 능력을 측정하는 항목으로 구성되어 있다. 따라서 요인1을 프랜차이즈 본사의 마케팅 능력 요인으로 정의하였다. 요인2의 경우 설문항목 FMA 31을 제외한 항목들은 본사의 환경 분석 능력으로 정의하고, 항목 FMA 31은 대응능력으로 정의하여 요인2를 프랜차이즈 본사의 환경 분석 및 대응능력요인으로 정의하였다.

가맹점주(관리자)의 관리능력 개념의 경우 설문항목 MA 18은 동일개념으로서 해석상의 어려움 때문에 분석에서 제외하였다. 그리고 가맹점 성과 개념에서 FP 45번 설문항목과 가맹점주(관리자) 만족도 개념에서 FC 52번 설문항목도 같은 이유로 분석에서 제외하였다.

위에서 언급한 이유에 의해 설문항목을 제거한 뒤 실시한 신뢰성분석의 결과를 보면 모든 요인들이 Nunnally(1978)가 제시한 허용기준($\alpha = 0.7$)보다 높은 Cronbach's α 계수를 가지는 것으로 나타났다.

다음에 가설검증을 위하여 실시한 회귀분석에서는 각각의 개념에 대해 위의 요인분석과 신뢰성분석을 통해 적절하다고 판단된 모든 설문항목들의 합산치를 사용하고 있다. 하위요인으로 구분되어 정의되었던 프랜차이즈 본사의 능력개념의 경우 각 하위요인 평균의 합산

치를 활용하고 있다. 이는 이 하위요인간의 상관관계가 매우 높고 유의적인 것으로 나타났으며, 하위차원의 합산치를 활용한 이차요인분석(second-factor analysis)에서 단일요인에 적재되는 것으로 나타났기 때문이다.

2. 가설검증을 위한 회귀분석

본 연구에서는 연구모형에서 제시한 다섯 가지 가설을 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

가설 1-1, 2를 검증하기 위한 회귀분석은 가맹점주(관리자)의 학습지향과 성과지향을 독립변수로 하고 기업가자질을 종속변수로 하여 실시되었으며 그 결과는 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 학습지향과 성과지향이 기업가자질에 미치는 영향

독립변수	종속변수	기업가자질		
		beta	t - 값	유의수준(p)
상수항			2.060	.042
학습지향		.107	1.115	.267
성과지향		.425	4.443	.000
R ²		.241		
F		18.596		
자유도 (df)		119		
유의수준(p)		.000		

가설 1-1·2를 검증하기 위한 회귀식의 F값은 18.596으로 유의(p=.000)한 것으로 나타났으며 설명력(R²)은 .241로 나타났다. 개별변수의 유의성 검증 결과 가설 1-2 성과지향은 유의(p=.000)한 것으로 나타났으나 가설 1-1 학습지향은 유의(p=.267)하지 않은 것으로 나타났다. 다시 말해 성과지향성이 높은 가맹점주(관리자)일수록 기업가자질이 높은 것으로 나타나고 있지만 가맹점주(관리자)의 학습지향성은 기업가자질에 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설1-2 성과지향만이 채택되었다.

다음으로 가설2와 가설3, 가설4를 검증하기 위한 회귀분석을 실시하였다. 이 회귀분석은 가맹점주(관리자)의 기업가자질, 가맹점주(관리자)의 관리능력 그리고 프랜차이즈 본사 마케팅능력을 독립변수로 하고 가맹점 성과를 종속변수로 하여 실시되었으며 그 결과는 다음의 <표 3>와 같다.

<표 3> 기업가자질, 관리능력, 프랜차이즈 본사 마케팅 능력이 가맹점 성과에 미치는 영향

독립변수	종속변수	가맹점 성과		
		beta	t - 값	유의수준(p)
상수항			2.180	.031
기업가자질		.182	2.128	.035
관리능력		.105	1.226	.223
프랜차이즈 본사 마케팅 능력		.676	10.501	.000
R ²		.519		
F		41.732		
자유도 (df)		119		
유의수준(p)		.000		

가설2와 가설3, 가설4를 검증하기 위한 회귀식의 F값은 41.732로서 유의(p=000)한 것으로 나타났으며 설명력(R²)은 .519로 나타났다. 개별 변수의 유의성검증결과 기업가자질(p=.035)과 프랜차이즈 본사 마케팅 능력(p=000)은 유의도 0.05 수준에서 유의한 것으로 나타났으나 관리 능력(p=.223)은 유의하지 않는 것으로 나타났다. 다시 말해 가맹점주(관리자)의 기업가자질과 프랜차이즈 본사 마케팅능력은 가맹점의 성과에 영향을 미치고 있으며 특히 프랜차이즈 본사의 마케팅능력이 가맹점 성과에 많은 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 반면 가맹점주(관리자)의 관리능력은 가맹점 성과에 별다른 영향을 미치지 않음을 알 수 있다. 따라서 가설2와 가설4는 채택되었고 가설3은 기각되었다.

마지막으로 가설5를 검증하기 위한 회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음의 <표 4>와 같다. 이 회귀분석에서는 가맹점 성과를 독립변수로 하고 가맹점 주(관리자) 만족도를 종속변수로 하여 실시하였다.

가설5를 검증하기 위한 회귀식의 F값은 134.523으로 유의(p=000)한 것으로 나타났으며 설명력(R²)은 .553으로 나타났다. 개별변수의 유의성 검증결과 성과는 유의(p=000)한 것으로 나타났다. 다시 말해 가맹점 성과는 가맹점의 만족도에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 따라서 가설5는 채택되었다.

<표 4> 가맹점 성과가 가맹점주의 만족도에 미치는 영향

독립변수	종속변수	가맹점 만족도		
		beta	t - 값	유의수준(p)
상수항			.391	.696
가맹점 성과		.730	11.598	.000
R ²		.533		
F		134.523		
자유도 (df)		119		
유의수준(p)		.000		

3. 분석결과의 요약 및 해석

회귀분석을 이용하여 분석된 가설 검증결과를 정리하고 이를 해석하면 다음과 같다.

첫째, 성과지향이 높은 가맹점주(관리자)가 기업가자질도 높다. 반면 가맹점 주(관리자)의 학습지향은 기업가자질과는 직접적으로 관련되어 있지 않는 것으로 나타났다. 가맹점 운영이라는 구체적인 상황에서 가맹점주(관리자)에게 요구되는 역할이 무언가 새로운 것을 배우고 받아들이는 것보다는 이미 가맹점 본사가 정해 놓은 시스템, 즉 구체적인 지침 혹은 정책들을 충실히 이행하여 성과를 만들어내는 것이 주된 것이라고 할 때 가맹점 주(관리자)의 학습지향은 상대적으로 중요성이 높지 않다. 반대로 성과지향은 소매 점포를 운영하는 기업가에게 중요한 요인이라고 할 수 있다.

둘째, 가맹점 주(관리자)의 기업가자질과 프랜차이즈 본사의 마케팅능력은 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 반면 가맹점 주(관리자)의 관리능력은 성과에 크게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 가맹점의 특성상 프랜차이즈 본사 시스템에 의해 정해진 운영지침 혹은 정책을 잘 따르는 것 이외에 가맹점주(관리자)에게 특별한 관리능력을 요구하지 않기 때문에 관리능력의 중요성은 상대적으로 낮아 보인다. 하지만 높은 가맹점 성과를 내고자 하는 기업가자질은 중요한 요소이다.

가맹점 성과에 가장 직접적인 영향을 미치는 요인은 프랜차이즈 본사의 마케팅능력이다. 프랜차이즈 체인에 소속된 가맹점의 영업특성상 본사 차원의 영업지원 활동이 적절하게 이루어질 때 고객들이 가맹점을 인식하고 직접 구매행동을 할 가능성이 높아진다고 할 수 있다.

VI. 결 론

1. 연구 결과의 요약 및 시사점

본 연구는 현재 지속적인 성장세를 보이고 있는 프랜차이즈 산업에서 프랜차이즈 본사가 갖게 되는 성과 높은 가맹점의 변수에 대한 의문과 가맹점주(관리자)의 기업가자질과 관리능력이 가맹점의 성과에 영향을 미치는 결정변수를 알아보고자 하는 목적에서 시도되었다.

연구를 위하여 국내 4개 주요 프랜차이즈 가맹점 120곳을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 그 결과 다음과 같은 점에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다.

지금까지의 프랜차이즈에 관련된 연구들은 본사와 가맹점이 각각의 입장에서 일방적인 관점으로 관계 만족에 관해 연구가 이루어졌다. 본 연구의 목적은 프랜차이즈 가맹점의 높은 성과를 결정하는 변수를 본사와 가맹점 양쪽 모두에서 도출하고 그 변수들이 실제로 가맹점 성과와 만족에 어떤 영향을 미치는가를 알아보고자 하였다. 그리고 본 목적을 통해 프랜차이즈 본사와 가맹점이 긍정적인 성과와 만족을 위해 추구해야 할 방향을 모색하는데 기여하고자 한 것이다.

본 연구는 프랜차이즈의 성과를 결정하는 변수를 본사와 가맹점 양쪽 모두에서 규명해보기 위한 것으로서 다음과 같은 실제적 의의와 시사점을 가지고 있다.

첫째, 프랜차이즈 가맹점을 운영하고 있는 혹은 운영하고자 하는 가맹점주(관리자)의 입장에서 자신의 기업가자질 정도를 먼저 고려해야 할 필요성을 시사하고 있다고 할 수 있을 것이다. 프랜차이즈 가맹점을 운영하고자 하는 개인이나 가맹점을 채용하는 본사라면 성과지향과 기업가 자질이 가맹점의 성과와 직접적인 관련이 있음을 연구결과에서 확인하였기 때문에 반드시 고려해야 할 것이다.

둘째, 가맹점 주(관리자)의 입장에서 프랜차이즈 본사를 선택하는 기준을 제시하고 있다고 할 수 있을 것이다. 가맹점주가 프랜차이즈 본사를 선택하는데 고려되어야 할 기준 중에서 본 연구결과에 의하면 프랜차이즈 본사의 마케팅능력이 가맹점들의 성과에 큰 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 프랜차이즈 본사를 선택할 때 본사 마케팅능력을 가장 중요한 평가기준의 하나로 삼아야 함을 보여주고 있다.

셋째, 반대로 프랜차이즈 본사의 입장에서는 가맹점과 성공적인 관계를 맺기 위하여 어떤 점이 중점을 두어야 하는지를 제시하고 있다.

먼저 가맹점을 지원하는 마케팅 능력, 활동에 프랜차이즈 본사의 역량이 집중되어야 한다는 것을 제시하고 있다. 프랜차이즈 본사의 마케팅능력에 따라 가맹점의 성과가 크게 영향을 받고 또 이 성과가 프랜차이즈 본사의 기업성과 및 사업성공에 다시 영향을 주는 순환고리를 형성하고 있기 때문이다. 이 순환관계가 성공적으로 만들어지기 위해서는 프랜차이즈 본

사의 마케팅 능력 제고가 먼저 이루어져야 할 것이다.

넷째, 프랜차이즈 계약을 맺는 시점에서 혹은 운영과정에서 가맹점주(관리자)들의 기업가 자질을 고려하고 또 자질을 제고하는 방안을 추진한다면 좋은 성과를 얻을 수 있다는 것을 시사한다고 할 수 있을 것이다. 프랜차이즈 본사가 프랜차이즈 계약을 체결할 때 기업가 자질이 높은 개인을 대상으로 선별적으로 프랜차이즈 계약을 맺는다거나 기존의 가맹점주(관리자)에게 기업가 자질을 제고하는데 도움을 줄 수 있는 교육서비스를 제공한다면 성공적인 관계를 맺고 유지하는데 도움이 될 것이다.

2. 연구의 한계 및 연구 과제

본 연구의 한계성 및 앞으로 보완해야 할 연구 과제는 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 가맹점만을 대상으로 성과의 결정 변수를 연구를 했다는 한계를 지니고 있다. 프랜차이즈 본사와 가맹점 양쪽 모두를 대상으로 하는 연구가 필요하며, 더 나아가서 소비자 관점에서도 가맹점과 본사에 대한 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 지역적인 조건으로 인해 수도권 내에 있는 가맹점만을 대상으로 본 연구가 진행되었다는 한계를 가지고 있다. 수도권과는 상대적으로 열악한 조건에 있는 지역의 분사 또는 총판에 소속된 가맹점에 대한 조사가 빠져있어 연구결과가 지역적으로 편중되었다. 이러한 편중에서 벗어나는 연구가 이루어져야 할 필요성이 있다.

셋째, 향후 연구에서는 업종에 소속된 업체별 그리고 업종별 비교 연구를 통해 성과 높은 변수에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다.

참고문헌

<국내 문헌>

박주영, “영업사원의 목적지향성이 성과에 미치는 영향” 「중소기업 연구」, 제24권 제1호, 2002, 3, pp. 159-185.

<해외 문헌>

- Begley, T.M., & Boyd, D.P.(1987), “Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses,” *Journal of Business Venturing*, 2, 79-93.
- Bird, Barbara J.,(1989), *Entrepreneurial Behavior*, Scott, Foreman and Company, Glenview, Illinois,
- Brockhaus, R. H., & Horwitz, P. S.(1986), “The Psychology of the entrepreneur,” In D. Sexton & R. Smilor (Eds), *The art and Science of entrepreneurship*, pp. 25-48. Cambridge, MA: Ballinger.
- Carland, James W., Hoy, Frank, and Carland JoAnnC.,(1984), “Who is an Entrepreneur? Is a Question Worth Asking,” *American Journal of Small Business*, Vol. 12, pp. 33-39.
- Castrogiovanni, G. J.(1991), Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 16(3), 542-565.
- Chandler, G. N. & Hanks, S. H.(1993), “Measuring the performance of emerging business: A validation study,” *Journal of Business Venturing*, forthcoming.
- Chandler, Gaylen, N. and Jansen, Erik,(1992), “The Founder’s Self-Assessed Competence and Venture Performance,” *Journal of Business Venturing* 7, 223-236.
- Conant, Jeffrey S., Mokwa, Michael P., and Varadarajan P. Rajan,(1990), “Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organization Performance: A Multiple Measures-Based Study,”*Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp.365-383.
- Davis, Duane, Morris, Michael and Allen, Jeff,(1991), “Defining Entrepreneurship,” *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, pp. 4S-6I.
- Goslin, L & Barge, B.(1986), “Entrepreneurial qualities considered in venture capital support,” In R Ronstadt, J. A. Hornaday, R. Petersen, & K.H. Vesper (Eds), *Frontiers of entrepreneurship research*, Wellesley, MA: Babson College.

- Grant, R. M.(1991), "A resource-based theory of competitive advantage: Implication for strategy formulation." *California Management Review*, Spring, 114-135.
- Hofer, C.W., and Sandberg. W.R.(1987), "Improving new venture performance: some guidelines for success." *American Journal of Small Business* 3: 11-21.
- Ibrahim, A. B., & Goodwin, J. R.(1986), "Perceived causes of success in small business." *American Journal of Small Business*, 10(2), 41-49.
- Justis R. T. & Judd, R. J.(1998), "Franchising." *Thomson Learning Custom Publishing*, pp. 15.
- Knight. R. M.(1986), "Franchising from The Franchisor and Franchisee Points of View." *Journal of Small Business Management*, 32(July). pp. 8-15.
- Low, Murray B., and MacMillan, Ian C.,(1998), "Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges," *Journal of Management*, Vol. 14, pp. 139-161.
- MacMillan, I.C., Siegel, R., & SubbaNarisimha, P.N.(1985), "Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposal," *Journal of Business Venturing*, 1(1), 119-128.
- Mintzberg, H., and Waters, J. A.(1982), "Tracking strategy in an entrepreneurial firm." *Academy of Management Journal*, 25(3), 465-499.
- Morris, Michael H., and Paul, Gordon W.,(1987), "The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms," *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 247-259.
- Morris, M. H., and Sexton, D. L.(1996), "The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implication for Company Performance," *Journal of Business Research*, 36(1), pp5-13.
- Nicholson, Richard,(1986), "Managing Emerging Business," in Clifford M. Baumbach and Joseph R. Mancuso, eds., *Entrepreneurship and Venture Management*, Clifford M. Baumbach and Joseph R. Mancuso, eds., Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, pp. 277-282.
- Nunnally, J.C.(1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Pavett, C. M., & Lau, A. W.(1983), "Managerial work: The influence of hierarchical level and functional specialty." *Academy of Management Journal*, 26(1), 170-177.
- Rubin, P.(1978), "The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract," *Journal of Economics*, Vol. 21, 223-223.
- Schumpeter, J. A.,(1934), "The Theory of Economic Development," *Harvard University*

- Press*, Cambridge, Massachusetts.
- Sujan, Harish, Barton A. Weitz, and Nirmalya Kumar(1994), "Learning Orientation, Working Smart and Effective Selling." *Journal of Marketing*, 58 (July), 39-52.
- Timmons, J. A., Muzyka, D F., Stevenson, H. H., and Bygrave, W. D.(1987), "Opportunity recognition: The core of entrepreneurship." In N. C. Churchill, J. A. Hornaday, B.A. Kirchoff, O.J. Krasner, & K.H. Vesper(Eds), *Frontiers of entrepreneurship research*, pp. 109-123. Wellesley, MA: Babson College.
- Vesper, K. H.,(1980), *New Venture Strategies*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Wheelen, T. E., & Hunger, J. D.(1989), "Strategic management and business policy." Reading, MA: Addison-Wesley.