

외식 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성과 시장 지향성이 가맹점의 영역 초월 행동과 경영 성과에 미치는 영향

전경환¹ · 하동현^{2*}

¹동국대학교 대학원 호텔관광경영학과, ²동국대학교 호텔컨벤션경영학과

The Effects of Entrepreneurship and Market Orientation of Restaurant Franchisers on the Boundary-spanning Behavior and Managerial Performance of Franchisees

Kyeong-Hwan Jeon¹, Dong-Hyun Ha^{2*}

¹Department of Hotel & Tourism, Graduate School of Dongguk University

²Department of Hotel · Convention Management, Dongguk University at Gyeongju

Abstract

This study was conducted to investigate the effects of the entrepreneurship and market orientation of franchisers on the boundary-spanning behavior of franchisees in food-service companies in the Yeongnam region. This study also investigated the relationship between the entrepreneurship and market orientation of franchisers and sought to identify the effect of the boundary-spanning behavior of franchisees on their managerial performance. Based on literature reviews, 4 hypotheses were tested. The subjects responding in this study were owners or managers of franchise restaurants in Youngnam province. A total of 605 questionnaires were analyzed using the factor analysis, a reliability test, and structural equation modeling analysis. The results revealed that first, the entrepreneurship and market orientation of franchisers were positively related to the boundary-spanning behaviors of franchisees, and secondly, the entrepreneurship of franchisers was positively related to their market orientation. Finally, the boundary-spanning behavior of franchisees was positively related to their managerial performance. Therefore, food-service franchisers in Youngnam should have the entrepreneurship and market orientation to lead franchisees to have positive boundary-spanning behaviors and good performance.

Key Words: Entrepreneurship, market orientation, boundary spanning behavior, managerial performance

1. 서 론

프랜차이즈 시스템 하의 가맹점인 외식업체가 본사의 이미지, 제품, 서비스에 대해 제삼자에게 좋게 이야기 하며, 업체 내에서 서비스를 향상시키기 위해 조직, 동료들과 주도적으로 의사소통하고, 성실하고 신속하며, 유연하고, 예의바른 태도로 고객에게 서비스를 제공한다면 본사의 입장에서는 더 할 나위 없이 좋을뿐더러, 가맹점 역시 좋은 경영성과를 가져올 수 있다. 따라서 본사는 가맹점이 경영성과에 긍정적인 영향을 가져올 수 있는 상기 조치를 취하도록 동기유발을 하여야 할 것이다.

가맹점의 고객 서비스와 관련된 행동은 영역 초월 행동으로 불리는데, 영역 초월 행동은 고객을 위한다는 점에서, 이것이 속해있는 친사회적 행동 중의 다른 종류인, 동료들을

위한 조직시민행동과 다르게 구분된다(Organ 1988). 선행연구에서 많이 취급된 조직시민행동은 다양한 직무와 다양한 상황에 동일하게 적용되기 때문에 독특한 직무와 상황에 맞는 친사회적 행동을 설명하기 어렵다는 한계를 가지고 있어, 이것을 극복하기 위해서 영역 초월 행동에 관한 관심이 증가하고 있다(Bettencourt 등 2005).

가맹점의 영역 초월 행동에 영향을 미칠 가능성이 있는 선행변수로 본사의 기업가 지향성을 들 수 있다. 기업가 지향성은 기업가활동, 창업, 기업가정신, 기업성 등으로 다양하게 사용되고 있는데, 조직행위에서 신기업의 기회를 확인하고 반응하는 의사결정과 행동의 유형이다(Combs & Ketchen 2003). 모든 프랜차이즈 외식업은 본사와 가맹점 사이의 상호 지향적이고 공생 관계를 가진 시스템인 관계로(Khan 1999), 가맹점은 운영에서 실패할 확률을 줄이기 위해 본사

*Corresponding author: Dong-Hyun Ha, Department of Hotel & Convention Management, College of Management and Tourism, Dongguk University Gyeongju campus, 707, Seokjangdong, Gyeongju city, Gyeongsangbukdo 780-714, Korea
Tel: 82-54-770-2337 Fax: 82-54-770-2819 E-mail: hhg@dongguk.ac.kr

의 기업가 지향적 전문성에 대해 로열티를 지불하면서 프랜차이즈 시장에 진입한다(Morrison 2000). 가맹점은 본사의 기업가 지향적 전략 과정에서 이익을 내는 한 본사의 전략을 따른다(Tikoo 2002). 본사의 기업가 지향성은 궁극적으로 가맹점의 혜택창출과 연결된다.

가맹점의 영역 초월 행동에 영향을 미칠 가능성이 있는 또 다른 하나의 선행변수로서 본사의 시장 지향성이 있다. 시장 지향성은 기업 활동의 주요 요소인 고객, 경쟁사 및 내부 기능 등과 관련된 조직문화이며, 고객에게 지속적으로 탁월한 가치를 전달하기 위한 조직의 성향으로 정의된다(Han 등 1998). 외식 프랜차이즈 본사의 시장 지향성은 외식 소비자를 만족시키면서 동시에 가맹점에 혜택이 돌아가도록 만든다.

또한 외식 본사의 기업가 지향성은 그것의 시장 지향성에 영향을 미칠 수 있다. 선도적인 시장지위를 차지하기 위해서 잠재적인 고객욕구를 적극적으로 이해하려 노력하고, 그러한 노력을 바탕으로 혁신 상품을 신속히 개발·제공하려는 시장 지향적 기업 활동은 근본적으로 높은 수준의 위험성을 수반하게 된다. 따라서 높은 수준의 위험성이나 불확실성까지도 감수하려는 의지가 없는 한 시장 지향성을 추구하기에는 많은 어려움이 발생할 수 있으며(Slater & Narver 1995), 기업가 지향성은 시장 지향성의 중요한 선행변수로서 작용할 수 있다(Hult & Ketchen 2001). 이 같은 논의를 바탕으로 첫째, 외식 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성과 시장 지향성이 가맹점의 영역 초월 행동에 영향을 미치는지, 둘째, 외식 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성이 시장 지향성에 영향을 미치는지, 셋째, 가맹점의 영역 초월 행동이 경영성과에 영향을 미치는지를 연구하고자 한다.

본 연구는 가맹점의 시각에서 외식 프랜차이즈에서 ‘본사의 기업가 지향성/시장 지향성-가맹점의 영역 초월 행동-가맹점의 경영성과’ 관계를 취급함으로써 연구가 많이 부족한 관련분야 연구를 확대하고, 또한 본사에게 가맹점들로 부터 가장 효과적으로 협조를 받게 하는 효율적인 정보를 제공한다는 측면에서 실무상의 의의를 찾을 수 있을 것이다.

II. 연구내용 및 방법

1. 가설의 설정

1) 본사의 기업가 지향성-가맹점의 영역 초월 행동

가맹점이 영역 초월 행동을 하기 위해서는 본사와 가맹점 간의 신뢰와 결속이 있어야 하며, 가맹점이 본사에 의존적이어야 하고, 거래특유투자(특정한 거래의 형성과 유지, 통제를 위한 투자로 다른 거래 파트너와 관계로 대체되기가 어렵거나 불가능한 것)가 존재해야 하며, 기회주의(자신의 이익을 추구하기 위해 상대방을 기만하는 행위)가 없어야 하고, 관계규범이 존재해야 한다(Kim 2008). 또한 본사와의 관계만족은 가맹점의 영역 초월 행동의 선행변수로 볼 수 있다(Yoo 등 2011).

기업가 지향성은 적극성, 혁신성, 및 위험 추구성으로 구성되는데, 적극성은 기업이 시장에서 활동적으로 행동하는 정도를, 혁신성은 기업이 시장에서 앞서서 활동하는 정도를, 위험추구성은 시장에서 위험을 추구하면서 행동하는 정도를 의미한다. 가맹점의 입장에서는 본사가 시장에서 활동적으로 행동하며, 나아가 시장에서 앞서서 활동해야 한다. 본사가 시장에서 위험을 추구하면서 행동하는 과정에서 그것의 노력이 성공으로 나타날 때, 가맹점은 본사에 의존하게 되고, 본사와의 신뢰와 결속을 가지게 된다. 동시에 가맹점의 입장에서 거래특유투자가 이루어지고, 기회주의가 없어지며, 궁극적으로 본사와의 관계에서 만족이 발생한다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 1] 외식 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성은 가맹점의 영역 초월 행동에 정(+)의 관계를 가질 것이다.

2) 본사의 시장 지향성-가맹점의 영역 초월 행동

조직 간의 영역 초월 행동에 관한 선행연구들은 조직 간의 밀접한 연결이 영역 초월 행동의 빈도와 정(+)의 관계를 가진다는 사실을 발견했으며(Leifer & Huber, 1976; Thomas, 1991), Thomas(1991)는 조직 간의 관계가 밀접할수록 상대방에 대한 영역 초월 행동 역할의 범위가 커지고, 더 많은 영역 초월 행동이 필요하다는 것을 주장하였다.

시장 지향성은 조직 간의 밀접한 연결을 가능하게 한다(Yoo 등 2011). 선행연구(Narver & Slater 1990; Kohli 등 1993; Han 등 1998)는 시장 지향성이 고객 지향성, 경쟁 지향성, 부서 간 조화, 장기성, 및 수익성의 하부 구성요소를 포함하는 것으로 지적하고 있다. 여기서 고객 지향성은 기업이 시장에서 고객을 위해 행동하는 정도를, 경쟁 지향성은 기업이 시장에서 경쟁자를 의식하면서 행동하는 정도를, 부서 간 조화는 기업이 부서간의 협력을 추구하면서 행동하는 정도를, 장기성은 기업이 장기적인 측면을 고려하면서 행동하는 정도를, 수익성은 기업이 이익을 추구하면서 행동하는 정도를 말한다.

우선 본사의 고객 지향성은 궁극적으로 외식을 이용하는 소비자를 최종 목표로 하고 있다. 외식 프랜차이즈 시스템 하에서 본사가 외식 소비자를 만족시키기 위해서 가맹점과 함께 움직여야 한다. 따라서 본사는 가맹점으로 하여금 본사를 따라오도록 하기 위해서 다양한 전략을 수행하며 결과적으로 가맹점과 밀접하게 연결된다.

경쟁 지향성은 타 경쟁기업보다 뛰어나서 소비자를 더 만족시켜 자사의 수익성을 확보하게 하며, 장기적으로 존재하게 만든다. 이렇게 되기 위해서 외식 프랜차이즈 본사는 가맹점을 설득하여 따라오게 만들어야 하며, 이러한 과정에서 본사와 가맹점의 밀접한 관계는 필수적이라고 할 수 있다.

부서간의 조화는 시장 지향성을 성취하기 위해서 갖추어야 할 선결조건이며, 부서간의 조화가 이루어지지 않을 경우 시장 지향성을 기대할 수 없고, 시장 지향성을 기대하지 못

하면 외식 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 밀접한 관계는 기대할 수 없다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 2] 외식 프랜차이즈 가맹본부의 시장 지향성은 가맹점의 영역 초월 행동에 정(+)의 관계를 가질 것이다.

3) 기업가 지향성과 시장 지향성 간의 관계

기업가 지향성은 제품과 시장의 혁신을 추구하고, 어느 정도 위험을 감수하며, 진취적으로 대응하여 경쟁자의 기선을 제압하려는 조직의 성향이라 정의된다(Miller 1983). Lumpkin & Dess(1996)도 기업가 지향성을 경쟁자들과 차별될 수 있는 혁신적인 새로운 제품이나 서비스를 개발하기 위한 의사결정 프로세스와 실행으로 정의하였다.

기업가 지향성에는 학자마다 다양한 구성개념을 가진다고 지적하고 있으나, 위험추구성, 적극성, 혁신성이 핵심적 구성개념으로 차지하고 있다. 우선 위험추구성은 잘 모르는 신시장에 대한 진입이나, 불확실한 결과에도 불구하고 모험적으로 막대한 자원을 투자하거나 과중한 차입을 하는 등 대담한 행동을 하는 성향으로, 적극성은 시장기회의 발굴과 환경변화의 추세를 감지하고 진보적인 시각으로 전략적인 의사결정을 하여, 시장의 환경변화를 주도하고자 하는 성향을, 혁신성은 신기성(novelty), 기술적 리더십, 새로운 프로세스 개발과 같은 창조성을 장려하는 의지로 정의된다(Yoo 2008). 기업가 지향성은 신규 사업을 창출함에 있어서 많은 영향을 미치며, 경쟁적 우위를 확보함으로써 재무성과를 높이는 데 지대한 영향을 준다(Lumpkin & Dess 2001).

시장 지향성은 크게 Narver & Slater(1990)의 연구로 대표되는 문화적 관점의 연구와 Kohli & Jaworski(1990)의 연구로 대표되는 행동적 관점의 연구의 두 가지 큰 연구흐름을 가지고 있다. 즉 Narver & Slater(1990)는 시장 지향성을 고객들에게 우수한 가치를 가장 효과적이고 효율적으로 제공할 수 있도록 하는 조직문화로 이해하였으며, 이러한 조직문화는 결과적으로 우수한 가치를 제공하는 과정에서 필요한 조직구성원들의 행위를 유발시키는 역할을 담당한다. Kohli & Jaworskie(1990)는 시장 지향성을 현재와 미래의 고객욕구에 대한 시장정보를 전사적 차원에서 만들고, 생성된 시장 정보를 조직 전체에 확산시켜, 시장정보에 대하여 전사적으로 대응하는 것으로 정의하였다. 이러한 정의는 시장 지향성을 행동적 관점에서 정의한 것으로 볼 수 있다. Narver & Slater(1990)와 Kohli & Jaworski(1990)가 제시한 시장 지향성에 대한 정의를 축약해 보면, 고객과 경쟁자를 포함한 모든 시장 환경에 대한 정보를 입수하고, 그 정보에 기초하여 시장에 대응하는 전략적인 차원을 의미한다.

시장 지향성 구성개념으로서 Kohli & Jaworski(1990)는 고객의 욕구를 간파하기 위한 전사적 차원의 시장정보 생성, 조직 간의 시장정보 확산, 전사적 반응으로, Narver & Slater(1990)는 고객 지향성, 경쟁자 지향성, 내부 부서 간 조정의

세 가지 구성개념에 추가적으로 장기적인 수익성을 의사결정 기준으로 설정하였다. 고객 지향성과 경쟁자 지향성은 고객과 경쟁자에 대한 정보를 입수하고 이를 조직 내에 확산시키는 활동이라 할 수 있으며, 내부 부서 간 조정은 조직구성원이나 부서 간의 협동심으로 볼 수 있다.

시장 지향적인 기업은 비교우위 경쟁력을 확보할 수 있고(Jaworski & Kohli 1993), 경쟁사보다 고객에게 더 나은 가치를 제공함으로써 높은 기업성과를 올릴 수 있다(Shapiro & Benson 1988; Narver & Slater 1990; Kohli & Jaworskie 1990). 전략적인 관점으로 볼 때, 시장 지향성은 시장에 대한 통찰력이나 고객과의 관계를 중요시하는 기업문화이다. 시장 지향적인 기업문화는 고객에게 우월한 가치와 만족을 줌으로써 기업의 경쟁우위를 유지하고, 경영성과를 높여 주는 요인으로서 중요하게 인식되고 있다. 시장 지향성은 고객을 이해하고 만족시켜 줄 수 있는 뛰어난 능력을 말하며, 고객의 가치를 최우선으로 하는 경영철학이다.

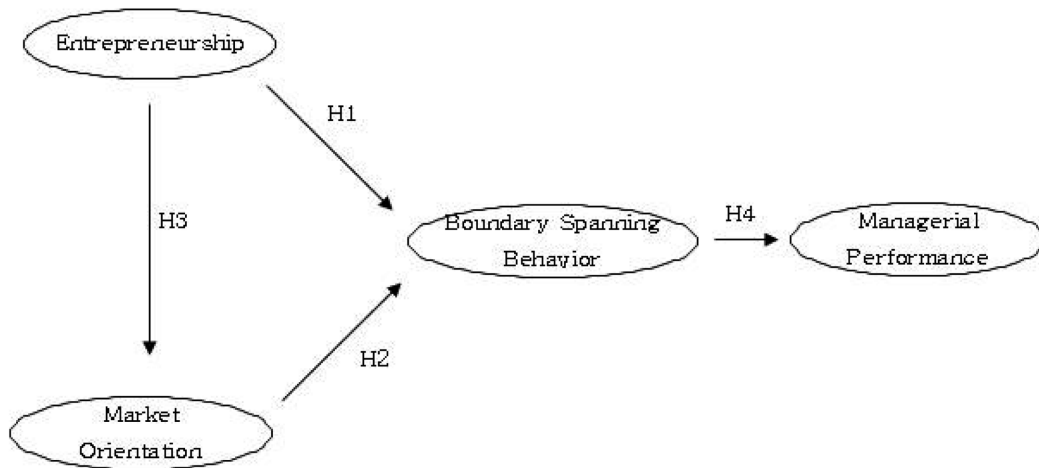
시장 지향적 기업 활동은 선도적인 시장지위를 차지하기 위해서 잠재적인 고객욕구를 적극적으로 이해하려 노력하고, 그러한 노력을 바탕으로 혁신 제품이나 서비스를 신속히 개발·제공하려고 하기 때문에 근본적으로 높은 수준의 위험성을 수반하게 된다. 따라서 기업은 높은 수준의 위험성이나 불확실성까지도 감수하려는 의지가 없는 한 시장 지향성을 추구하기에는 많은 어려움이 발생할 수 있다(Slater & Narver 1995). 따라서 Hult & Ketchen(2001)은 기업가 지향성의 유무를 파악하는 중요한 기준으로 '위험을 회피하려는 정도'를 인식하였으며, 이것이 시장 지향성의 중요한 선행변수로서 작용한다는 점을 지적하였다.

Kohli & Jaworski(1990)는 기존문헌들에 대한 고찰을 바탕으로 최고경영자의 위험회피 정도가 시장 지향성에 강력한 영향력을 행사할 수 있음을 주장하였으며, 이는 후속적으로 수행되었던 Jaworski & Kohli(1993)의 연구를 통해서 실증적으로 검증되었다. 이러한 결과를 지지하는 Weerawardena(2003)는 제조업체의 최고경영자들을 대상으로 한 연구에서 기업가 지향성이 시장 지향성에 매우 강력한 정(+)의 영향력을 행사한다는 점을 확인하였다. 또한 Choi 등(2011)은 수급사업자의 기업가정신(기업가 지향성에 해당됨)이 관계몰입을 유도하는 경로탐색에 관한 연구에서 수급사업자의 기업가 지향성이 그들의 시장 지향성에 미치는 영향을 발견하였다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 3] 외식 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성은 그들의 시장 지향성에 정(+)의 관계를 가질 것이다.

4) 영역 초월 행동과 경영성과 간의 관계

프랜차이즈 본사와 가맹점의 관계를 연구한 Kim & Oh(2007)는 관계만족이 영역 초월 행동의 구성요소인 외부대표(external representation), 내부영향(internal influence), 및 서비스 이행(service delivery)에 미치는 영향을 연구한 결과,



<Figure 1> The conceptual model

본사와 가맹점 간의 관계만족이 가맹점의 내부영향과 서비스이행에 정(+)의 효과를 가진다는 것을 발견하였으나 외부대표는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 본사와 가맹점 간의 관계만족은 가맹점의 경영성과에 영향을 미치지 않기 때문에, 이러한 발견은 프랜차이즈 가맹점의 영역 초월 행동이 그들의 경영성과에 영향을 미칠 수 있다는 것을 나타낸다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[가설 4] 외식 프랜차이즈 가맹점의 영역 초월 행동은 그들의 경영성과에 정(+)의 효과를 가질 것이다.

<Figure 1>에 위의 4가지 가설들을 도표화 하였다.

2. 조사 설계

1) 자료의 수집

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위한 연구대상자는 영남지역에서 외식 프랜차이즈 본부와 계약을 맺은 프랜차이즈 가맹점주(점주 부재 시 관리자)를 대상으로 하였다. 표본 선정은 편의 추출법을 사용하였으며 직접 방문하여 설문지를 이용하여 자료를 수집하였다.

설문지 항목들은 선행연구를 참조하여 작성한 후에 이들 항목들에 대한 내용의 타당성과 적합성을 검토하였다. 측정 척도의 타당성을 확보하기 위해 본 조사에 앞서 2009년 3월 1일부터 4월 31일까지 대구·경북 지역에 근무하는 프랜차이즈 가맹점주 50명을 대상으로 1차 예비조사(pilot test)를, 7월 1일부터 8월 31일까지 부산·경남 지역에 근무하는 프랜차이즈 가맹점주 50명을 대상으로 2차 예비조사를 실시하였다.

본 조사는 2009년 10월 1일부터 2010년 2월 28일까지 영남지역의 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사 시에 유의할 사항인 조사목적과 설문대상을 해당 가맹점 주에게 직접 설명하여 양해를 얻은 후에 조사를 실시하여 최대한 오차를 줄이고 정확한 설문이 될 수

있도록 하였다. 설문지는 대구, 경북, 부산, 경남, 울산에 총 800배부를 배포하여 652부를 회수하였는데 이들 중에서 불성실하게 응답하였다고 판단된 47부를 제외하고 605부를 분석에 이용하였다.

2) 조작적 정의 및 측정

<Table 1>은 본 연구에서 채택된 변수들의 측정도구와 조작적 정의를 나타내고 있다. <Table 1>에서 나타난 바와 같이 기업가 지향성은 적극성 5 항목, 혁신성 5 항목 및 위험추구성 4 항목으로 나누어 평가되었다. 시장 지향성은 고객 지향성 5 항목, 경쟁 지향성 5 항목, 부서 간 조화 4 항목, 장기성 4 항목 및 수익성 4 항목으로, 조직구조는 7항목, 경영성과는 11항목에 대해 평가되었다. 영역 초월 행동은 외부대표 4 항목, 내부 영향 2 항목 및 서비스 이행 5 항목으로 나누어져 구성되었다. 모든 항목은 리커트 5점 척도로 측정되었다.

3) 통계분석방법

통계처리 프로그램은 SPSS/PC와 LISREL 8.30을 이용하였으며, 요인 분석 방법으로 주성분 분석 방법을, 요인 적재량의 단순화를 위하여 프로맥스 회전방식(promax rotation)을 실시하였다. 측정도구 및 요인 분석된 변수의 신뢰도 검증은 위하여 본 연구에서는 내적 일관성 검사법의 하나인 크론바하 알파(Cronbach's)를 사용하였으며, 또한 변수들 간의 인과관계를 분석하기 위하여 공변량 구조분석을 실시하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 표본의 일반적 특징

본 연구를 위한 설문지에 응답한 응답자 605명의 일반적 특성을 성별, 연령, 업종·업태, 점포형태, 학력, 점포의 연간 매출규모, 가맹본부와의 관계기간 등으로 살펴보면,

<Table 1> The measurement and operationalization of variables

Variables	Operationalization	Measurement type and number of items	Reference	
Entrepreneurship	Proactiveness	The degree of respondents' perception that franchisor adopts new menus/services or is active ahead of competitors in the restaurant market.	Likert-type 5-point scale and 5 items	Miller & Friesen (1982), Khandwalla (1976), Covin & Slein (1988), Lumpkin & Dess (2001)
	Innovativeness	The degree of respondents' perception that franchisor encourages creativity of developing new menus/services or culinary processes or new marketing technics or new menu/service R&D or new leaderships.	Likert-type 5-point scale and 5 items	
	Risk Taking	The degree of respondents' perception that franchisor have a tendency to do daring measures of entering an unknown new markets or investing lots of resources with uncertain consequences.	Likert-type 5-point scale and 4 items	
Market orientation	Customer orientation	The degree of respondents' perception that franchisor is active for customers.	Likert-type 5-point scale and 5 items	Kohli (1993), Jaworski & Kohli (1993), Naver & Slater (1990)
	Competitor orientation	The degree of respondents' perception that franchisor is conscious of and responds to competitors.	Likert-type 5-point scale and 5 items	
	Inter-departmental cooperation	The degree of respondents' perception that franchisor pursues inter-departmental cooperation in doing business.	Likert-type 5-point scale and 4 items	
	Long-term orientation	The degree of respondents' perception that franchisor considers long-term perspectives in doing business.	Likert-type 5-point scale and 4 items	
	Profitability	The degree of respondents' perception that franchisor pursue profitability in doing business.	Likert-type 5-point scale and 4 items	
Managerial performance	The degree of respondents' perception that franchisee gets financial performances.	Likert-type 5-point scale and 5 items	Sul & Khan (2006)	
Boundary-spanning behaviors	External representation	The degree of respondents' perception that they are vocal advocates to outsiders of franchisor's image, goods, and services	Likert-type 5-point scale and 5 items	Bettencourt et al. (2005)
	Internal influence	The degree of respondents' perception that they take individual initiative in communicating to the firm and co-workers about ways to improve service delivery	Likert-type 5-point scale and 2 items	
	Service delivery	The degree of respondents' perception that they serve customers in a conscientious, responsive, flexible, and courteous manner	Likert-type 5-point scale and 5 items	
Demographics	Gender, age, academic career et al.	Nominal scale		

<Table 2>와 같다. 먼저, 성별로는 남성이 373명 (61.7%), 여성이 232명 (38.3%)이었으며, 연령별로는 20대가 127명 (21.0%), 30대가 168명(27.8%), 40대가 204명(33.7%), 50대가 96명(15.9%), 60대 이상이 10명(1.6%)으로 나타났다.

업종·업태는 한식이 180개소(29.8%), 중식이 4개소(0.1%), 일식이 15개소(2.6%), 분식이 29개소(4.9%), 양식이 41개소 (6.9%), 패스트푸드가 211개소(34.9%), 기타가 125개소 (20.8%)이었다. 가맹점 형태는 개인 기업이 494개소(81.7%), 법인기업이 111개소(18.3%)이었다. 학력으로는 중졸이 21명

(3.5%), 고졸이 228명(37.6%), 전문대졸(대재)이 139명 (23.0%), 대졸이 199명(32.9%), 대학원 이상이 18명(3.0%)이었다.

점포의 연간 매출규모는 5천만 원 미만인 86개소(14.2%), 5천만 원~1억 원 미만이 99개소(16.4%), 1억 원~2억 원 미만이 157개소(25.0%), 2억 원~5억 원 미만이 128개소(22.1%), 5억 원~8억 원 미만이 75개소(12.4%), 8억 원 이상이 60개소 (9.9%)이었고, 가맹본부와의 관계기간은 1년 미만이 82명 (13.5%), 1~3년 미만이 220명(36.3%), 3년~5년 미만이 150명

<Table 2> General characteristics of the subjects

Classification		Frequency	Percent
Gender	Male	373	61.7
	Female	232	38.3
	Total	605	100
Age	20s	127	21.0
	30s	168	27.8
	40s	204	33.7
	50s	96	15.9
	60s over	10	1.6
	Total	605	100
Business type & conditions	Korean food	180	29.8
	Chinese food	4	0.1
	Japanese food	15	2.6
	Flour based food	29	4.9
	Western food	41	6.9
	Fast food	211	34.9
	Others	125	20.8
	Total	605	100
The form of restaurant	Individual enterprise	494	81.7
	Incorporated enterprise	111	18.3
	Total	605	100
Academic career	Middle school graduate	21	3.5
	High school graduate	228	37.7
	Technical college graduate	139	23.0
	University graduate	199	32.9
	Over graduate	18	3.0
Totals	605	100	
Annual sales volume per year	Under 50,000,000	86	14.2
	50,000,000-under 100,000,000	99	16.4
	100,000,000-under 200,000,000	157	25.0
	200,000,000-under 500,000,000	128	22.1
	500,000,000-under 800,000,000	75	12.4
	Over 800,000,000	60	9.9
Total	605	100	
Relationship period with franchisor	Under 1 year	82	13.5
	1 year-under 3 years	220	36.3
	3 years-under 5 years	150	24.9
	5 years-under 7 years	75	12.4
	7 years-under 9 years	57	9.4
	Over 9 years	21	3.5
Total	605	100	
Region	Daeu	110	18.2
	Gyeongsangbukdo	150	24.8
	Busan	180	29.7
	Gyeongsangnamdo	115	19.0
	Ulsan	50	8.3
	Total	605	100

(24.9%), 5년~7년 미만이 75명(12.4%), 7~9년 미만이 57명(9.4%), 9년 이상이 21명(3.5%)이었다. 지역별로는 대구가 110명(18.2%), 경북이 150명(24.8%), 부산이 180명(29.7%), 경남이 115명(19.0%), 울산이 50명(8.3%)으로 나타났다.

2. 측정척도의 평가

척도 분석 과정은 1차 분석 과정과 2차 분석 과정으로 나누어 전개되었다. 척도 분석 과정은 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis), 신뢰도 분석(reliability test), 확인 요인 분석(confirmatory factor analysis)등과 같은 통계 기법을 이용하여 반복적으로 진행되었다.

1차 분석 과정에서는 첫째, 개별 측정 척도를 단일 차원성(uni-dimensionality)을 전제로 측정 척도를 검토하였으며, 둘째, 요인 분석을 통하여 고유값(eigen value)이 1 이상 되는 요인의 개수를 파악하였다. 이 과정에서 요인 적재치가 0.3 이상이 되는 항목을 포함하였는데, 요인 적재치는 ± 0.3 이상이면 유의적으로 간주되며(Hair 등 1998), 동시에 공유치(communality)가 0.25~0.3 이하인 항목은 요인의 개수를 고려하여 제거하였다. 셋째, 요인 분석을 통하여 항목을 제거한 후, 신뢰성을 검토하였는데, 항목 전체 상관관계에서 0.30 이하의 상관관계를 가지는 항목은 요인 분석의 요인 적재치와 공유치를 비교한 다음에 제거여부를 결정하였다. 또한 항목 제거 시에는 Cronbach's를 고려하였다.

2차 분석과정에서는 단일차원성을 전제로 1차 분석과정을 반복하였다. 1차와 2차 분석과정을 통해 채택된 측정항목을 동시에 고려하여 측정모형을 평가하였고, 이 과정에서 항목의 수정지수(modification index)가 4.0을 넘는 항목을 추가로 제거하였다.

1) 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석

<Table 3>은 본 연구에서 채택한 변수들을 요인 분석한 결과를 나타내고 있다. 요인분석의 방법은 프로맥스 방법을 사용하였다. 우선 기업가 지향성은 분석 결과, 적극성, 위험추구성, 혁신성으로 구성되었는데 이것들의 신뢰도 계수가 각각 0.808, 0.767, 0.638로, 고유치는 각각 4.465, 1.356, 1.026으로, 분산설명력은 각각 40.6%, 12.3%, 9.3%의 총 62.3%로 나타났다.

시장 지향성의 경우, 요인 분석 결과, 고객 지향성, 부서간 조화, 경쟁 지향성, 수익성, 장기성으로 구성되었는데 이것들의 신뢰도 계수는 각각 0.897, 0.885, 0.812, 0.777, 0.648로, 고유치는 각각 7.480, 2.288, 1.678, 1.540, 1.066으로, 분산설명력은 각각 35.6%, 10.9%, 8.0%, 7.3%, 5.1%의 총 66.9%로 나타났다. 경영성과는 요인 분석 결과, 재무성과와 비재무성과의 2개의 요인으로 나누어졌는데, 두 요인의 신뢰도 계수는 각각 0.861, 0.866으로 나타났으며, 고유치는 각각 5.577, 1.321, 분산 설명력은 각각 50.7%, 12.0%의 총 62.7%로 나타났다. 영역 초월 행동은 요인 분석 결과 서비스이행, 외부대표 및 내부영향으로 이것들의 신뢰도 계수는 각각 0.843, 0.866, 0.680으로, 고유치는 각각 5.494, 1.426, 1.114로, 분산 설명력은 각각 45.8%, 11.9%, 9.8%의 총 67.0%로 나타났다.

<Table 3>에 나타난 요인 분석의 결과를 분석해 볼 때, 모

<Table 3> Factor & reliability analyses/CFA results & 'goodness of fit statistics' of structural model

Factor	Competency variable	Factor loadings	Eigenvalue	Variance explained	Cronbach's	Lisrel estimate	t value	Composite reliability	AVE
Entrepreneurship	Top managers of franchisor are active with knowing new ideas or innovative managerial techniques, ahead of competitors.	0.950							
	Franchisor has a strong tendency to be ahead of competitors in introducing new menus/services, new managerial techniques.	0.786	4.465	40.6	0.808	0.731	11.695***		
	Franchisor introduces various marketing and sales promotions ahead of competitors in our industry.	0.734							
	Franchisor initiates price decrease or increase in our industry.	0.615							
Risk-taking	When confronted with decisions involving uncertainty, franchisor typically adopts a bold posture in order to maximize the profitability of exploiting opportunities..	0.835						0.705	0.506
	Franchisor has a management orientation of high risk/high return.	0.756							
	When confronted with major price change of competitors, franchisor makes bold decisions.	0.741	1.356	12.4	0.767	0.759	11.353***		
Innovativeness	Franchisor feels that bold and extensive measures are required to achieve objectives because of competition intensification among brands.	0.688							
	Franchisor implements menus/services changes or development moderately.	0.879							
	Franchisor has developed more new menus/services than competitors do.	0.781	1.026	9.3 (62.3)*	0.638	1.000	-		
	Franchisor has reflected new trends by investigating customers' needs change in conformity with environment changes.	0.437							
Customer orientation	Franchisor creates customer value.	0.911							
	Franchisor understands customer needs.	0.867							
	Franchisor measures customer satisfaction.	0.862	7.480	35.6	0.897	0.901	21.496***		
	Franchisor has customer commitment.	0.825							
Market orientation	Franchisor has customer satisfaction objectives.	0.643							
	There are cooperations among franchisees for heightening managerial performance.	0.904							
	Information is shared among franchisees.	0.869	2.288	10.9	0.885	0.982	22.977***		
	All franchisees contribute to customer value.	0.832							
Competitor orientation	There are resources sharing among franchisees.	0.762						0.874	0.636
	Franchisor makes efforts to remove competitors if possible.	0.836							
	Franchisor takes all positive and strong measures against competitors.	0.765							
	Franchisor's concerns are competitors' strategies and tactics.	0.739	1.678	8.0	0.812	0.849	19.286***		
Profit emphasis	Franchisor secures and uses competitors' information.	0.872							
	Franchisor responds to competitors' strategies sensitively.	0.623							
	Franchisor puts more premium on profit making than sales increases.	0.853							
	All menus/services must be profitable.	0.752	1.540	7.3	0.777	1.000	-		
	Franchisor measures profit performance franchisee by franchisee.	0.649							
	Top managers of franchisor emphasize market performances.	0.645							

<Table 3> Factor & reliability analyses/CFA results & 'goodness of fit statistics' of structural model (Continued)

Factor	Competency variable	Factor loadings	Eigenvalue	Variance explained	Cronbach's	Lisrel estimate	t value	Composite reliability	AVE
Long-term horizon	Short-term profits(for example, monthly profits or quarterly profits) are primary objectives of franchisors.	0.872	1.066	5.1 (66.9)*	0.648		Deleted		
	Franchisor requires rapid payback..	0.797							
	Franchisor emphasizes positive margin in long term.	0.496							
	Increase of sales per customer	0.862							
Managerial performance	Profitability growth	0.797							
	Growth in profits	0.796	5.577	50.7	0.861	0.915	18.073***		
	Growth in number of visit	0.748							
	Sales growth	0.720							
Nonfinancial	Number of new menu/service development and success	0.472						0.777	0.635
	Employees' fringe benefits increase	0.925							
	Employees' job satisfaction	0.920							
	Employees' morale increase	0.784	1.321	12.0 (62.7)*	0.866	1.000	-		
	Employees' general performance	0.714							
	Employees' work integrity	0.590							
	We follow through in a conscientious manner on promises to customers.	0.790							
Service delivery	We are, regardless of circumstances, exceptionally courteous and respectful to customers.	0.748							
	We take time to understand customer needs on an individual basis.	0.733	5.494	45.8	0.843	0.936	12.800***		
	We follow up in a timely manner to customer request and problems.	0.723							
	We follow customer service guidelines with extreme care.	0.713						0.782	0.626
Boundary	We say good things about franchisor to others.	0.850							
	We generate favorable goodwill for franchisor.	0.777							
	We encourage friends and family to use franchisor's products and services.	0.765	1.426	11.9	0.866	1.000	-		
	We tell outsiders this is a great place to work.	0.662	1.114						
Internal-Influence	We contribute many ideas for customer promotions and communications.	0.885							
	We make constructive suggestions for service improvement.	0.757		9.3 (67.0)*	0.680		Deleted		
Construct and number of indicator									
Factor	Initial number of indicator	Final number of indicator	Fit index						
Entrepreneurship	3	3	=369.188, d.f.=38, p=.0, GFI=.900, AGFI=.826, RMR=.0295, RMSEA=0.120, NFI=0.877, CFI=0.887, IFI=0.888						
Market orientation	5	4							
Boundary spanning behavior	3	2							
Managerial performance	2	2							

*accumulative variance
***p<0.001

든 변수의 요인적재량이 0.4 이상이고 요인이 2개 이상으로 나타난 변수들 모두 분산 설명력이 60%를 넘고, 신뢰도분석의 결과도 권장치인 0.6 이상을 넘는 것으로 나타나 추후 분석에 문제가 없는 것으로 사료된다.

2) 확인 요인 분석

탐색적 요인 분석과 신뢰성 분석을 바탕으로 확인 요인 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <Table 3>과 같다. 우선 기업이 지향성은 구성요인인 적극성, 혁신성 및 위험추구성을 각각 인디케이터로 처리하여 분석을 하였으며, 시장 지향성은 구성요인인 고객 지향성, 경쟁 지향성, 부서 간 조화, 장기성 및 수익성 각각을 인디케이터로 처리하였고, 영역 초월 행동은 구성요인인 외부대표, 내부영향 및 서비스이행을 각각 인디케이터로 처리하였으며, 경영성과는 구성요인인 재무성과와 비재무성과를 각각 인디케이터로 처리하여 분석하였다.

확인요인분석 과정에서 시장 지향성 요인에 속하는 장기성 항목과 영역 초월 행동 요인에 속하는 내부영향 항목이 적합도 지수의 제고를 위해서 삭제되었다. 분석 결과 기업이 지향성, 시장 지향성, 영역 초월 행동, 경영성과 모두 구성개념 신뢰도가 권장치인 0.7 이상으로 나타났고, AVE도 권장치인 0.5 이상으로 나타났습니다.

<Table 3>에서 나타난 바와 같이 적합도 지표 중의 하나인 GFI의 값이 0.90으로 권장치인 0.9 이상으로 나타났고, RMR이 권장치인 0.05 미만인 0.0295로 나타난 관계로 추후 분석에서 문제가 없는 것으로 사료된다.

4. 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 공변량 구조 분석을 실시한 결과 <Table 4>에서 나타난 바와 같이 <Table 4>에서 나타난 바와 같이 적합도 지표 중의 하나인 GFI의 값이 0.873으로 권장치인 0.9 미만으로 나타났으나, Kim GS (2004)는 GFI, AGFI, NFI, CFI값이 0.80 이상이면 좋은 모델로 평가된다고 지적하고 있고 있는 관계로 추후분석에서 문제가 없는 것으로 사료된다.

1) 본사의 기업이 지향성과 가맹점의 영역 초월 행동 간의 관계

프랜차이즈 본사의 기업이 지향성이 가맹점의 영역 초월 행동에 미치는 영향을 검증하기 위하여 기업이 지향성을 독립변수로, 영역 초월 행동을 종속변수로 하여 공변량구조분석을 한 결과 <Table 4>와 같은 결과를 얻었다. <Table 4>에서 나타난 바와 같이 본사의 기업이 지향성이 가맹점의 영역 초월 행동에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났습니다 (p<0.001). 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 1]을 채택한다.

이러한 분석 결과가 의미하는 것은 본사가 적극적, 혁신적 및 위험추구적으로 됨에 따라 가맹점이 본사에 대해 제삼자에게 좋게 이야기 하며, 가맹점 내에서 서비스를 향상시키기 위해 조직 및 동료들과 주도적으로 의사소통하고, 성실하고 신속하며, 유연하고, 예의바른 태도로 고객에게 서비스를 제공하는 방향으로 갔다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 본사가 시장에서 적극적으로 행동하여 외식시장에서 좋은 성과를 내고, 이러한 성과가 가맹점에 혜택이 주어지기 때문에 생긴 결과로 사료된다.

2) 본사의 시장 지향성과 가맹점의 영역 초월 행동 간의 관계

프랜차이즈 본사의 시장 지향성이 가맹점의 영역 초월 행동에 미치는 영향을 검증하기 위하여 시장 지향성을 독립변수로, 영역 초월 행동을 종속변수로 하여 공변량 구조 분석을 한 결과 <Table 4>와 같은 결과를 얻었다. <Table 4>에서 나타난 바와 같이 본사의 시장 지향성이 가맹점의 영역 초월 행동에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났습니다(p<0.01). 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 2]를 채택한다.

이러한 분석 결과가 의미하는 것은 본사가 고객 지향성, 경쟁 지향성, 부서 간 조화, 장기성, 및 수익성을 추구함에 따라 가맹점이 본사에 대해 제삼자에게 긍정적으로 이야기 하며, 가맹점 운영과정에서 서비스를 향상시키기 위해 조직 및 동료들과 주도적으로 의사소통하고, 고객에게 훌륭한 서비스 품질을 제공하는 방향으로 갔다는 것을 의미한다. 이

<Table 4> Hypothesis testing

Hypo	Path	Direct effect		Indirect effect		
		Path coefficient	t value	Hypo. testing result	Path coefficient	t value
H1	Entrepreneurship → Boundary Spanning Behavior	0.307	5.803***	Accept		
H2	Market orientation → Boundary Spanning Behavior	0.108	2.713**	Accept		
H3	Entrepreneurship → Market Orientation	0.543	8.698***	Accept		
H4	Boundary Spanning → Behavior Managerial performance	0.812	14.233***	Accept		
	Entrepreneurship → Managerial performance				0.059	2.711**
	Market Orientation → Managerial performance				0.297	7.567***
$\chi^2=482.376, df=40, p=.0, GFI=0.873, AGFI=0.791, RMR=0.0548, RMSEA=0.135, NFI=0.830, CFI= 0.841, IFI=0.841$						

p<0.01, *p<0.001

한 결과는 본사가 시장에서 시장 지향적으로 행동하여 외식 시장에서 좋은 성과를 내고, 이러한 성과가 가맹점에 혜택이 주어지기 때문에 생긴 결과로 사료된다.

3) 본사의 기업가 지향성과 시장 지향성 간의 관계

프랜차이즈 가맹본부의 기업가 지향성이 그들의 시장 지향성에 미치는 영향을 검증하기 위하여 기업가 지향성을 독립변수로, 시장 지향성을 종속변수로 하여 공변량 구조 분석을 한 결과 <Table 4>와 같은 결과를 얻었다. <Table 4>에서 나타난 바와 같이 기업가 지향성이 시장 지향성에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다($p < 0.001$). 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 3]을 채택한다.

이러한 분석 결과가 의미하는 것은 가맹본부가 적극적, 혁신적 및 위험추구적으로 됨에 따라 그들이 고객 지향적, 경쟁 지향적, 부서 간 조화, 장기적 관점 및 수익성을 추구하는 방향으로 갔다는 것을 의미한다. 즉 외식 프랜차이즈 본사는 한국의 외식환경이 비우호적으로 됨에 따라 이 환경에 적응하기 위해 기업가 지향성으로 되었고, 이 기업가 지향성이 소비자에게 맞추는 시장 지향성이 되었다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 Weerawardena(2003)와 Choi 등(2011)의 연구결과를 지지한다.

4) 가맹점의 영역 초월 행동과 가맹점의 경영성과 간의 관계

프랜차이즈 가맹점의 영역 초월 행동이 가맹점의 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 영역 초월 행동을 독립변수로, 경영성과를 종속변수로 하여 공변량 구조 분석을 한 결과 <Table 4>와 같은 결과를 얻었다. <Table 4>에서 나타난 바와 같이 가맹점의 영역 초월 행동이 가맹점의 경영성과에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다($p < 0.001$). 이와 같은 논의를 바탕으로 [가설 4]를 채택한다.

이와 같은 분석 결과가 의미하는 것은 가맹점이 본사에 대해 타인에게 좋게 이야기하고, 본사에 대해 관심을 가지고 건설적인 방향으로 제안을 했으며, 고객들에게 좋은 서비스를 제공할수록 가맹점이 더욱 높은 경영성과를 접했다는 것이다. 이러한 결과는 당연한 것으로 사료되며, Kim & Oh (2007)의 연구결과를 지지한다.

한편, 경영성과에 직접적으로는 아니지만 간접적으로 기업가 지향성과 시장 지향성에 영향을 미친 것으로 나타났다. 기업가 지향성은 시장 지향성과 영역 초월 행동을 경유하여 경영성과에 정(+)의 방향으로 간접적으로 영향을 미친 것으로 나타났으며, 시장 지향성은 영역 초월 행동을 경유하여 경영성과에 정(+)의 방향으로 간접적으로 영향을 미친 것으로 나타났다.

IV. 요약 및 결론

본 연구의 목적은 외식 프랜차이즈 가맹점의 관점에서 본

사의 기업가 지향성, 시장 지향성, 가맹점의 영역 초월 행동, 경영성과 간의 관계를 취급하는데 있었다. 분석 결과는 다음과 같은 점에서 발견되었다.

첫째, 외식 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성과 시장 지향성은 각각 가맹점의 영역 초월 행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 외식 프랜차이즈 본사의 기업가 지향성이 그들의 시장 지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 프랜차이즈 가맹점의 영역 초월 행동은 그들의 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 분석 결과는 다음과 같은 시사점을 가진다. 즉, 외식 프랜차이즈 본사의 궁극적인 목표 중의 하나는 이익과 매출액의 극대화인데, 이렇게 되기 위해서는 가맹점의 경영성과가 좋아야 한다. 외식 프랜차이즈 사업에서는 성격상 본사 뿐만 아니라 가맹점도 좋은 영업성과를 내어야 한다. 이러한 외식 프랜차이즈 가맹점의 좋은 영업성과는 거의 본사에 의해 좌우된다. 만약에 외식 프랜차이즈 본사가 좋은 영업 및 마케팅 능력, 훌륭한 메뉴의 개발 및 뛰어난 기술력을 가지고 있어 이것들을 가맹점에게 제공, 가맹점이 이것들을 잘 활용하여 좋은 경영성과를 내게 되면 가맹점만 혜택을 받는 것이 아니라, 가맹본부도 또한 혜택을 받게 된다.

이렇게 되기 위해서는 본사는 기업가 지향성을 갖추어야 할 것이다. 즉, 외식 프랜차이즈 본사는 마케팅 기회에 대해 적극적인 자세, 혁신성 및 위험 추구성을 갖추어야 한다. 이러한 성향은 필연적으로 본사로 하여금 마케팅 지향성의 채택으로 이끈다. 물론 마케팅 지향성은 기업가 지향성이 없어도 추구되어야 하나 기업가 지향성과 함께 시행되면 시너지 효과가 발생할 수 있다.

현대 기업이 추구해야 할 것 중의 하나가 시장 지향성이며, 외식 프랜차이즈의 본사도 예외가 아니다. 즉, 외식 프랜차이즈 본사는 고객의 욕구만족을 최우선하는 고객 지향성, 항상 경쟁기업의 행동을 의사결정에 고려하는 경쟁 지향성, 고객 만족의 목표를 향한 부서 간 조화, 수익성을 추구할 때 단기적인 측면이 아닌 장기성 측면을 갖추어야 할 것이다.

이렇게 외식 프랜차이즈 본사가 기업가 지향성과 시장 지향성을 지향하게 되면 가맹점에게 소비자의 욕구를 만족시키는 최신의 정보와 메뉴 및 기술을 전달하게 되며, 가맹점은 이것들에 의거하여 경영을 하여 경영성과를 제고하게 된다. 동시에 이러한 제공들은 가맹점으로 하여금 본사를 칭찬하거나 서비스를 더욱 잘 이행함으로써 그들의 경영성과를 제고시킬 수 있다.

한편, 가맹점의 지역별로 영역 초월 행동과 경영성과의 지각 정도를 살펴보면, 경기 지역의 프랜차이즈 가맹점의 점주나 경영자들이 이 두 가지 변수에서 낮게 나타났고, 서울 지역은 높게 나타나고 있다. 이러한 이유로 서울 지역과 경기 지역이 가지고 있는 상대적 경쟁력에 기인하는 것으로 사료된다. 즉, 서울 지역은 유효 수요가 많은 관계로 프랜차이즈

외식 가맹점들이 혜택을 많이 받는 것으로 사료되며, 경기 지역의 가맹점들은 같은 수도권 지역에 속해 있지만, 상대적으로 서울 지역에 비해 프랜차이즈 소속 혜택을 적게 받기 때문에 생긴 결과로 사료된다.

연간 매출규모에서는 영역 초월 행동과 경영성과의 지각 정도에서 연간 매출규모가 5 천만 원 미만에서 가장 낮게 나타났고, 가장 높은 범주는 2억 이상에서 5억 미만으로 나타났다. 이러한 이유로 연간 매출규모가 5 천만 원 미만인 경우는 낮은 매출액과 대부분이 생계형 가맹점이어서 생긴 결과로 사료되고, 연간 매출액 2억에서 5억 미만인 경우는 생계형 가맹점이 아닌 경영형 가맹점으로서 다른 매출액 범주의 가맹점보다 생산성이 높게 나타났기 때문에 생긴 결과로 사료된다. 따라서 본부는 지역별, 매출별 가맹점들을 대상으로 상기 발견점에 의거하여 적절한 전략을 수행할 필요가 있다.

본 연구는 국내외적으로 거의 연구가 되지 않은, ‘외식 기업에 있어서 프랜차이즈 본사의 기업이 지향성-본사의 시장 지향성-가맹점의 영역 초월 행동-가맹점의 경영성과’ 관계를 연구하였다는 점에서 학문적 가치가 있으며, 외식 프랜차이즈 본사가 가맹점으로 하여금 생산성을 제고시키는 방안을 제공하였다는 점에서 실무적인 가치가 있다고 할 수 있겠다. 이와 같은 공헌점이 있음에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다.

첫째, 본 연구는 영남지역을 연구대상으로 하였는데, 추후의 연구에서는 전국을 대상으로 하여 연구결과를 일반화시킬 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 설문 응답자의 주관적인 인지 정도에 의거하여 설계하였다. 이러한 방법은 설문 응답자의 인지수준에 근거하여 개인적인 감정이 개입된다는 위험성을 배제 할 수 없기 때문에 정확한 실상을 반영하는데 어려움이 있다. 추후의 연구에서는 이러한 편기를 제거할 수 있는 방법을 모색하여야 할 것이다.

셋째, 본 연구와 관련한 후속 연구에서는 외식 프랜차이즈 본사가 가맹점으로 하여금 경영성과를 제고시킬 수 있는, 본 연구에서 취급하지 않은 다양한 변수를 도입하여 이에 관한 연구를 더욱 풍부히 할 필요가 있다.

■ 참고문헌

- Bettencourt LA, Brown SW, Mackenzie SB. 2005. Customer-oriented boundary spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing* 81(2):141-157
- Choi NH, Byeon CS, Lee YG. 2011. The roles of subcontractors' entrepreneurship on the relationship commitment towards the parent companies. *Korean Marketing Journal* 13(1):51-84
- Combs JG, Ketchen Jr. DJ. 2003. Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis. *Journal of Management* 29(3):443-465
- Covin JG, Slevin DP. 1988. The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style. *Journal of Management Studies* 25(3):217-234
- Hair JF, Anderson RE, Tatham, RL, Black WC. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Prentice-Hall. pp 456-457
- Han JK, Kim NW, Srivastava RK. 1998. Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing Link? *Journal of Marketing* 62(4):30-45
- Hult GT, Ketchen Jr. DJ. 2001. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal* 22(9):899-906
- Jaworski BJ, Kohli AK. 1993. Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing* 57(3):53-70
- Khan MA. 1999. *Restaurant Franchising*. John Wiley & Sons. p 35
- Khandwalla PN. 1976. *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich. New York. pp 126-127
- Kim GS. 2004. *AMOS Structural Equation Model Analysis*. Data Solution. Seoul. pp 113-123
- Kim SD. 2008. A study on antecedents of customer oriented boundary spanning behaviors between buyers and sellers. *Korean Management Review* 37(4):1075-1096
- Kim SD, Oh SJ. 2007. The effects of franchisor's management strategies on franchisee's boundary spanning behaviors. *Korean Journal of Marketing* 22(2):113-133
- Kohli AK, Jaworski BJ. 1990. Market orientation: The construct, research propositions, and management Implications. *Journal of Marketing* 54(2):1-18
- Kohli AK, Jaworski BJ, Kumar A. 1993. MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research* 30(4):467-477
- Leifer RP, Huber GP. 1976. Perceived environmental uncertainty, organization structure and boundary spanning behavior. *Academy of Management Proceedings*:233-238
- Lumpkin GT, Dess GG. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review* 21(1):135-138
- Lumpkin GT, Dess GG. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing* 16(5):429-451
- Miller D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science* 29(7):770-791
- Miller D, Friesen PH. 1982. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal* 3(1): 1-25

- Morrison A, Macmilan A. 2000. Financial fundamentals. pp 114-144. In Franchising Hospitality Services. Lashley C, Morrison A (eds). Butterworth-Heinemann. Woburn.
- Narver JC, Slater SF. 1990. The effects of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* 54(4):20-35
- Organ DW. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexinton Books. p 167
- Shapiro A, Benson P. 1988. What the hell is market oriented? *Harvard Business Review* 66(6):119-125
- Slater SF, Narver JC. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59(3):63-74
- Sul HK, Khan MA. 2006. Restaurant franchisees' view of the relationships among the determinants of franchisors' entrepreneurial strategy processes. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 30(4):427-451
- Thomas DC. 1991. Boundary spanning behavior of expatriates: A model of internal exchange in the multinational corporation. *Academy of Management Proceedings*:110-114
- Tikoo S. 2002. franchisor influence strategy use and franchisee experience and dependence. *Journal of Retailing* 78(3):183-192
- Weerawardena J. 2003. Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European Journal of Marketing* 37(3/4):407-429
- Yoo BH. 2008. The mediating effects of entrepreneurial orientation between market orientation and management performances of the company: The focus of information which is prevariable of market orientation. Doctoral dissertation. Soongsil University. pp 55-68
- Yoo YJ, Lee TY, Ha DH. 2011. The effects of franchisor's influence strategies on franchisee's relationship satisfaction and boundary spanning behaviors in the restaurant industry. *Journal of the East Asian Society of Dietary Life* 21(2):284-297

2011년 12월 19일 신규논문접수, 2012년 4월 9일 수정논문접수, 4월 10일 채택