

프랜차이즈 가맹점주의 기업가정신과 성과

Franchisees' Entrepreneurship and Business Performance

전윤철*, 추승엽**, 임성준***

엑센츄어*, 중앙대학교 지식경영학부**, 중앙대학교 경영학부***

Yoonchul Jeon(hrdeer@hanmail.net)*, Seungyup Choo(schoo@cau.ac.kr)**,
Seong-Joon Limb(slimb@cau.ac.kr)***

요약

가맹점주는 프랜차이즈 가맹본부와는 독립적인 개별 창업가로서 가맹점 성공에 있어 가장 큰 영향을 미치는 주체이다. 프랜차이즈 사업은 가맹본부와 가맹점이 표준화된 사업방식을 공유하고 사업상의 위험을 분산하고 있는 근본적인 특성상 가맹점주의 기업가정신이 성과에 미치는 영향은 일반 자영업과는 상이하게 나타날 수 있다. 따라서 본 연구의 목적은 일반적으로 가정되어 왔던 기업가정신과 성과간의 관계가 프랜차이즈 가맹점에 있어서도 동일하게 나타나는 지를 실증하는 데에 있다. 구체적으로 본 연구는 교육서비스 프랜차이즈의 109개 소규모 가맹점을 대상으로 가맹점주의 혁신성, 위험감수성, 진취성이 가맹점 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 실증연구 결과, 가맹점주의 기업가정신 구성요소 중에서 진취성이 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 혁신성과 위험감수성의 효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개별 가맹점의 성공을 위해서는 가맹점주가 혁신적, 위험감수적 행동으로 프랜차이즈의 표준화된 제품 및 서비스의 품질을 해치지 않는 가운데 지역 시장에서의 적극적 경쟁 의지를 가지는 것이 요구됨을 시사하고 있다.

■ 중심어 : | 기업가정신 | 혁신성 | 위험감수성 | 진취성 | 프랜차이즈 가맹점 |

Abstract

A franchisee owner, as an entrepreneur who is independent from a franchisor, has the greatest influence on the success of franchisee business. The effect of the franchisees' entrepreneurship on their performance can be different from that of self-employed business owners, due to the fundamental nature that the franchisor and franchisees share a standardized operation and business risks. Therefore, the purpose of this study is to demonstrate whether or not the relationship between the entrepreneurship and the performance, which has been popularized in general, is displayed in franchised stores as well. The current study analyzed the influence of innovativeness, risk-taking, and proactiveness on franchisees' performance based on the samples from 109 Small Size Educational Services franchisees. The results show that the franchisees' proactiveness is the only variable that affects the performance while the effect of the other variables was not significant. These results make implications that, for their business success, franchisee owners should be proactive in their target market, without compromising the quality of franchisor's standardized products and services by being innovative and risk-tolerant.

■ keyword : | Entrepreneurship | Innovativeness | Risk-taking | Proactiveness | Franchisee |

I. 서론

프랜차이즈 가맹점 창업은 오늘날 가장 각광받고 있는 소규모 창업 방식 중 하나다. 최근의 국내 노동 환경은 경기악화로 인해 고용불안 및 실업으로 이어지며 직장을 이탈한 다수의 근로자들을 창업으로 이끌고 있다. 그러나 창업의 결과는 창업자들의 사업상 경험 부족과 치열한 시장 경쟁으로 인해 창업 이후 1년 생존율이 62.4%, 5년 생존율이 27.3%에 불과할 정도로 높은 실패 확률이 나타나고 있다[1]. 이에 따라 창업에 있어 부족한 경험과 경쟁력을 보완하고 실패확률을 줄이기 위한 대안으로서 프랜차이즈 가맹점에 대한 가입이 점차 증대되고 있는 추세이다.

한편 프랜차이즈 가맹점 창업은 일반창업에 비해 빠른 시장 진입이 가능한 상대적으로 손쉬운 창업 방식이 될 수 있으나 창업 이후 실제 다수의 가맹점들은 안정적인 수익을 실현하지 못하고 있다. 특히 소규모의 가맹점들은 평균 가맹계약이 3년에 미치지 못하거나 재계약률이 50%대로 나타나는 등 지속적인 사업 영위에도 어려움을 겪고 있는 것이 현실이다[2].

프랜차이즈 가맹점 창업에 있어 가맹본부는 표준화된 제품 서비스와 함께 높은 브랜드 인지도를 바탕으로 주로 창업 초기 사업 안정화를 지원하고 있지만, 개별 가맹점의 지역시장 내 경쟁우위 유지와 사업 성공을 담보할 수는 없다[3]. 특히 소규모의 프랜차이즈 가맹점은 사업 성공의 여부가 프랜차이즈 가맹본부와는 독립적으로 존재하는 창업가인 점주의 기업가정신(entrepreneurship) 등의 개인적 특성이나 행동에 의해서 상당부분 영향을 받을 수 있다.

실제 기존의 창업 관련 선행연구들은 창업자의 특성을 창업의 성공여부에 매우 중요한 요인으로 고려하여 왔으며, 구체적으로 창업자의 기업가정신을 규명하거나 창업기업의 성과에 미치는 영향에 주목하여왔다[4]. 그러나 지금까지 창업가의 핵심 특성인 기업가정신과 성과 간에 대한 연구의 흐름은 일반기업[5][6] 및 벤처기업[7][8] 등을 주요 연구 대상으로 하거나, 프랜차이즈 업종에 있어서도 주로 가맹본부의 특성[9][10]에 초점을 둔 연구가 대부분이었다. 반면 오늘날 소규모 창

업 방식에 있어 가장 많은 비중을 차지하는 프랜차이즈 가맹점에 초점을 두고 독립적인 창업가인 가맹점주의 기업가정신이 사업성과에 미치는 영향을 분석한 연구는 충분히 이루어지지 않았다[11]. 이를 검증한 소수의 국내 연구들에 있어서도 업종을 구분하지 않고 소수의 표본으로 가맹점과 자영업을 비교하거나[12], 특정업종에 있어 특정지역 범위의 가맹점을 대상[13]으로 하는 등 부분적인 연구가 이루어졌기 때문에 가맹점주의 기업가정신 및 성과간의 관계 규명에 대한 추가적인 실증이 요구되는 상황이다.

또한 기업가정신 관련 기존 연구들은 기업가정신 개념이 진취성, 위험감수성, 진취성의 다차원적 구성요인을 갖는다는 점에 대해서는 널리 합의하고 있으나, 대부분의 경우 이들 구성요소들의 합 또는 곱으로 측정하는 형태의 단일 개념으로 파악하는 것이 일반적이다[14]. 그러나 프랜차이즈 사업은 근본적으로 가맹본부와 가맹점이 사업상의 위험을 분산하고 있는 특성을 가지고 있기 때문에 가맹점주의 기업가정신의 구성요소들이 성과에 미치는 영향은 일반 기업 및 자영업과는 상이하게 나타날 수 있다.

따라서 본 연구의 목적은 대표적인 한국의 프랜차이즈 업종 중 하나인 교육서비스 프랜차이즈 가맹점 109개를 대상으로 하여 가맹점주가 제공하는 핵심경영자원의 하나인 기업가정신의 구성요소인 혁신성, 위험감수성, 진취성이 가맹점 성과에 미치는 영향을 규명하는데 있다. 이를 통해 본 연구는 프랜차이즈 가맹점 성공의 핵심요인으로서 가맹점주의 기업가정신의 속성을 파악하여 업계에 실무적 시사점을 제공함과 동시에 향후 프랜차이즈 연구 분야에 있어 기업가정신 및 성과간 관계의 일반화를 시도하기 위한 업종별 연구결과의 축적 과정으로서의 의미를 가진다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 1장은 연구의 배경, 기존 연구의 흐름, 연구목적과 의미에 대해 기술하였고, 2장은 기업가정신 및 프랜차이즈 가맹점주에 대한 이론적 배경과 가설의 설정을, 3장은 연구방법론에 대한 설명을, 4장에서는 분석결과, 5장은 결론으로서 연구 결과의 시사점과 한계에 대해 정리하였다.

II. 이론적 고찰 및 가설의 설정

1. 기업가정신과 성과

기업가정신 개념은 초기 Miller(1983)의 연구[15]에서 제안된 이후 Covin and Slevin(1989)의 ‘기업가의 전략적 자세(entrepreneurial strategic posture)’[16], Lumpkin and Dess(1996)의 ‘기업가 지향성(entrepreneurial orientation)’[17]으로 이어지며, 개인의 심리적 수준을 넘어 기업가에게 요구되는 능력 또는 행동으로 인식되어 왔다. 일반적으로 기업가정신은 제품과 시장에서의 혁신을 추구하고, 실패 위험을 감수하며, 진취적으로 대응하여 경쟁자의 기선을 제압하고 시장을 선도하려는 조직의 행동으로서 개념화된다[15-18].

이와 같이 대부분의 연구들은 기업가정신의 개념이 혁신성(innovativeness), 위험감수성(risk-taking), 진취성(proactiveness)의 세 가지 구성요소를 가진다는 점에 대한 공통된 견해를 보이고 있다[19]. 이외에도 일부 연구들에 있어서는 경쟁적인 공격성(competitive aggressiveness) 및 자율성(autonomy)[17]이나 성취욕구(need for achievement), 통제위 위치(locus of control), 자기효능감(self-efficacy), 목표설정(goal setting) 등 동기부여와 관련된 요소[20]들이 제기되기도 하였으나, 일반적인 기업가정신 관련 연구들의 흐름은 혁신성, 진취성, 위험감수성의 세 가지 구성요소에 기반하여 조직성과에 미치는 영향을 분석하고 있다.

구체적으로 혁신성(innovativeness)은 새로운 아이디어를 기회로 전환시키고, 새로운 제품 및 서비스 혹은 프로세스, 관리기법 등을 도출하여, 시장에서 변화와 혁신을 선호하고 추구하려는 경향성을 의미한다[15][17]. 또한 위험감수성(risk-taking)은 실패가능성이 높거나 불확실한 결과가 예상되는 상황에도 불구하고 과감히 도전하여 기회를 모색하거나[21], 포착한 사업 기회를 위해 실패로 인한 비용이 크더라도 기꺼이 많은 자원을 투입하려는 행동 및 성향을 의미한다[15]. 마지막으로 진취성(proactiveness)은 적극적으로 새로운 시장수요에 부응하려는 경영활동[22]으로서 능동적으로 정보를 탐색하고 시장상황에서 미래수요를 예측하여 행동할 수 있는 시장 리더로서의 역할을 수행[17]하는 한편 경

쟁자의 기선을 제압할 수 있는 방법을 모색하거나 시장 지위를 바꾸기 위해 다른 경쟁기업들 보다 앞서 행동하고 공격적으로 경영[18]하는 행동을 의미한다.

기업가정신 관련 기존 연구들은 기업가정신이 높을수록 경영성과가 높을 것이라는 전제에 기반하고 있다[17][18][23]. 또한 기업가정신의 세 가지 구성요소들은 각기 독립적으로도 존재할 수 있지만 이들 요소들이 상호간에 미치는 영향으로 인해 단일 개념으로 파악[24]하며 측정해 있어서도 구성요소들의 합 또는 곱의 방식을 취하는 것이 일반적이다[14]. 이러한 맥락에서 대부분의 연구들은 혁신성, 위험감수성, 진취성이 상호작용하여 나타나는 단일 차원의 기업가정신이 조직성과에 미치는 긍정적인 영향을 분석하고 있다[19].

그러나 초기 연구의 흐름인 기업가정신이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 일반화된 견해를 넘어 기업가정신의 효과가 지속될 수 있는지에 대한 새로운 논의가 대두된다[25]. 즉 기업가정신의 단일 개념 또는 개별 구성요소들이 성과에 미치는 영향은 기업이 직면한 환경, 규모 등 상황적 조건에 따라 다르게 나타날 수 있다[26][27].

특히, 조직 규모를 고려하자면, 규모가 커지면 조직 내 의사결정의 공식화 정도가 달라질 수 있으며, 다양한 인력을 보유하게 됨으로서 혁신과 성과에 영향을 미칠 수도 있다[16]. 반대로 혁신, 위험감수성, 진취적인 기업가정신을 추구하기 위해서는 조직 내의 광범위한 투자가 요구되지만 하지만 규모가 작고 부족한 경영자원을 가진 조직들이 이를 발휘하고 유지하기는 어려운 속성을 가진다. 그러나 기업가정신과 사업성과 간의 관계가 프랜차이즈와 같은 특수한 사업방식과 소규모의 개별 가맹점에 있어서도 동일하게 적용될 수 있는지에 대한 실증적 연구는 아직 충분히 규명되지 않고 있는 실정이다.

2. 프랜차이즈 가맹점주의 기업가정신과 성과

프랜차이즈 가맹점은 명시된 프랜차이즈 계약을 통해 가맹본부의 선정협과 확립된 브랜드, 제품, 서비스, 마케팅 프로그램, 운영절차, 지원정책 등을 포괄하는 프랜차이즈 패키지 모형에 따른 경영활동을 수행한다. 그

러나 프랜차이즈 사업은 계약에 따른 가맹본부의 높은 수준의 통제에 의해 가맹점의 경영 활동 폭이 제약받는다는 점에서 구조적으로 개별 가맹점 단위에서의 혁신과 변화 추구가 시도되기 어려운 속성을 가지고 있다[28]. 따라서 가맹점 사업자의 기업가정신의 구성요인들이 성과에 미치는 영향은 일반 다른 산업 대상 연구와 상이하게 나타날 수 있다.

가맹본부는 프랜차이즈의 브랜드 및 서비스 품질을 유지하기 위한 목적으로 일관성과 표준화를 강조하기 때문에 개별 가맹점의 차별화를 허용하지 않는다[29]. 아울러 가맹본부는 가맹점주가 혁신적인 면모를 가진 기업가(entrepreneur)이기보다는 근면성실한 개인(hard-working, industrious individual)이길 요구함으로써 가맹점의 혁신성 및 창의성 추구에 큰 의미를 두고 있는 속성을 가진다[30].

“전국에 수없이 많은 가맹점들이 운영되고 있다. 본사 직영이 아닌 각각의 가맹점이 실질적 사장인 원장이 운영하고 있기 때문에 본사가 고객과 한 약속이 진행되지 않은 경우가 자주 있다. 예를 들어 본사에서 제공하는 교육과정 및 서비스 이외에 가맹점이 자체개발한 콘텐츠를 제공하거나 교재로 수업을 하는 경우가 발생하기도 한다. 워낙 경쟁이 심하고 학원사업이 어려워져서 진행되는 일이라 이해도 되지만 이는 분명 계약 위반이다. 그런데 이런 가맹점들이 대부분 조만간 문을 닫는 케이스가 많았다. 고객은 가맹점에 수강료를 내고 등록하지만 서비스는 본사의 서비스를 보고 계약했는데, 검증되지 않은 급조된 서비스가 제공되면 장기적으로는 스스로 자멸의 길을 가게 된다는 게 경험을 통해본 현실이다.” (교육서비스 프랜차이즈 A사 사업본부장)

새로운 아이디어와 방식을 수용하려는 혁신적 행동 추구는 소수의 경우에 있어 큰 성공을 거둘 수도 있지만 빈번한 실패를 초래[31]하기 때문에 전체 가맹점들 간 경영성과의 폭이 크게 나타날 수 있으며 궁극적으로 전체 프랜차이즈 사업 단위 차원에서는 부정적인 영향을 미칠 수 있다.

“5년 전만 하더라도 학원수업이외에 중간고사, 기말고사 때에는 영어는 물론 다른 과목들도 함께 지도함으로써 학부모들에게 반항을 일으키는 가맹점이 적지 않았다. 그런데 최근에 그런 가맹점은 거의 없다고 봐도 된다. 엄격히 이야기 하면 위약사항으로 가맹계약이 해지될 수도 있었지만, 본사가 무서워서 하지 않는 것이 아니라 학원 자체적으로 진행하지 않게 되었다. 그 이유는 영어교육 전문학원이라는 정체성이 깨지게 되고 결국 많은 학생들이 다른 종합학원으로 이탈하는 상황이 발생하게 되었기 때문이다. 그래서 나는 본사에서 제공하는 원칙을 고수하는 가맹점의 안정적인 운영에 초점을 두고 있다.” (프랜차이즈 A사 가맹점주 B).

일반적으로 프랜차이즈 사업에 참여하는 가맹점주는 자영업자와 비교하여 상대적으로 위험회피적인 성향을 보인다. 가맹점주가 프랜차이즈 가맹점에 참여하게 되는 배경은 가맹본부가 개발한 완성도 높은 사업 방식의 활용이 가능할 뿐만 아니라 선제적으로 참여했던 다른 가맹점의 성공사례를 통해 사업 투자 상의 실패 불안감을 줄일 수 있고 경제적 보상에 대한 예측가능성을 높일 수 있기 때문이다[32]. 또한 개별 가맹점주는 사업 운영을 위한 투자의 상당부분을 가맹본부 또는 다른 가맹점들과 분담하고 있기 때문에 자영업에 비해 기본적으로 낮은 수준의 위험을 가지고 있으며, 경우에 따라서는 가맹본부에 지나치게 의존하는 성향을 보이기도 한다[33].

한편 가맹점주의 입장에서 프랜차이즈 사업 참여는 하나의 투자 선택지로서 높은 투자수익이 가능하다면 공격적이고 추가적으로 투자규모를 늘리거나 여러 가맹점을 보유하는 방식으로 수익 극대화를 추구할 수도 있다. 그러나 개별 가맹점주의 위험감수적인 추가 투자는 가맹점주의 개인적 이익 추구 성향으로 연결되어, 가맹점주가 프랜차이즈 사업에 참여한 자신의 의사결정에 만족하지 못하여 가맹본부에 비협조적이며 기회주의적 행동을 취할 수 있게 된다[34]. 예를 들어 프랜차이즈 전 가맹점을 아우르는 매출 증대에 초점을 두는 가맹본부와는 달리 위험감수적 투자의 결과로 높은 투자수익률에 관심을 두는 가맹점주는 배타적 영업지역

획정 등과 같은 문제로 다양한 갈등을 보이게 된다. 이러한 갈등의 결과는 가맹본부 및 가맹점 간의 거래비용을 발생시킴으로써 전체 프랜차이즈 시스템의 효율성을 저해함으로써 경영성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다[29].

“최근 가맹점 계약은 본사와 가맹점 간의 금전적 계약 이상의 의미를 갖는다. 과거에는 가맹비를 낼 수 있는 경제적 여유가 되는 모든 사람들이 가맹점주가 될 수 있었다. 하지만 최근에는 큰 인식의 변화가 생겼다. 본사는 새로운 가맹점주를 결정하는데 많은 노력과 비용을 들이고 있다. 과거에는 없던 역량기반의 선발도구를 바탕으로 2회 정도의 인터뷰를 진행하고 있고, 사업 계획서를 제출해야 한다. 실제로 떨어지는 후보자도 생긴다. 과거 가맹비만 입금되면 바로 계약서에 날인이 되었던 때와 상당히 많이 달라졌다. 이제 본사는 가맹점을 본사의 일부로 보고 있다. 그래서 지원도 금전적 지원에서 비금전적 지원인 교육에 집중되고 있다. 일부 기존 가맹점에서는 과거와 같은 수준의 금전적 지원을 요구해 갈등의 소지가 되고 있다.”

(교육서비스 프랜차이즈 A사 사업본부장)

프랜차이즈 가맹점을 운영하는 점주는 가맹본부의 직원이 아닌 독립적인 사업가로서의 탁월한 역량을 요구 받는다. 특히 가맹점주에게 요구되는 역량은 가맹본부가 제공하는 경영자원 또는 시장정보를 넘어 시장 기회를 찾아내기 위해 환경을 면밀히 분석하며, 목표시장 내에서 주도적 위치를 차지 할 수 있도록 성공전략의 수립과 실행을 구사하려는 진취적 행동과 관련되어 있다.

실제 개인 발전에 대한 욕망이 큰 점주일수록 가맹점의 성공가능성이 높으며 정보탐색, 의사결정 및 실행을 포괄하는 가맹점 사업 전반에 걸쳐 주도적인 역할을 수행하는 점주가 관리자를 고용하여 가맹점을 운영하는 경우보다 높은 성과를 보일 수 있다[35].

한편 가맹본부의 관점에서도 가맹점의 모집에 있어서 동기부여 정도가 높아 해당 사업에 대한 열정이 크고, 목표 지역시장에서의 리더십을 보유한 참여자를 선

호하는 경향이 있다[30]. 이러한 성향을 가진 가맹점주는 가맹본부에 대한 협조적인 관계를 유지하며, 프랜차이즈 사업에 참여한 자신의 의사결정에 만족하고 기회주의적인 행동을 보이지 않게 된다.

또한 프랜차이즈 분야는 틈새시장을 공략하는 집중화 전략을 구사할 기회가 많기 때문에 가맹점의 시의적절하고 효과적인 전략 실행을 위해서 가맹본부는 가맹점주와 높은 수준의 '기업가적 파트너십'을 구축하여야 한다[36]. 이러한 맥락에서 가맹점주의 진취적 기업가 정신은 가맹본부의 역량과 함께 개별 가맹점과 전체 프랜차이즈 사업 전반의 성과를 결정하는 핵심 성공요인이 될 수 있다.

“디지털기술, IT기술이 발달하면서 가맹점에서 책임지고 있던 회원관리를 본사에서 통합적으로 진행하게 되었다. 가맹본부는 가맹점에게는 단순 회원정보가 아닌 학생지도에 필요한 여러 내용의 통계보고서를 제공해 주고 있다. 본사와 가맹점이 공동으로 고객을 관리한다고 볼 수 있다. 몇 년 전만해도 엑셀로 학생의 여러 정보를 관리했는데, 좋은 시대인 것 같다. 그러나 나는 가맹본부가 제공하는 보고서에 전적으로 의존하는 것은 아니다. 우리 센터의 학생 정보만이 센터운영에 필요한 정보의 전부는 아니다. 우리 지역은 내가 가장 잘 안다. 그동안 우리 지역 학생과 학부모들의 요구가 무엇인지 어떻게 변화하고 있는지 파악하기 위해 무료 교육상담을 지속하고 있다. 물론 중요한 내용은 가맹본부가 반영하여 지원받을 수 있도록 강하게 건의하는 편이다.”

(프랜차이즈 A사 가맹점주 C)

이와 같은 논지에 따라 프랜차이즈 가맹점주의 기업가정신 구성요소들과 성과 간 관계에 대한 다음의 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 프랜차이즈 가맹점주의 혁신성은 가맹점 성과에 유의한 영향을 미치지 못할 것이다.
- 가설 2. 프랜차이즈 가맹점주의 위험감수성은 가맹점 성과에 유의한 영향을 미치지 못할 것이다.

가설 3. 프랜차이즈 가맹점주의 진취성은 가맹점 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법

1. 연구표본 및 설문조사

본 연구는 한국의 프랜차이즈 업종 중 교육서비스 프랜차이즈의 소규모 가맹점을 대상으로 하였다. 교육서비스 프랜차이즈는 유아, 초, 중, 고등학교 및 기타의 정규 교육 기관인 학교가 아닌 프랜차이즈 사업 방식으로 각종 교재 및 학습지, 교구, 기기, 학원, 온라인 학습 프로그램 등의 영리적 교육 서비스를 제공하는 것을 의미한다[37].

교육서비스 가맹점은 다음의 이유에서 연구표본 설정에 있어 대표성을 가질 수 있을 것으로 판단하였다.

첫째, 교육서비스 프랜차이즈는 오늘날 학원 및 방문 학습지를 중심으로 유명 브랜드의 시장 점유율이 꾸준히 증가하는 추세에 있다[38]. 또한 [표 1]과 같이 2016년 기준 국내의 전체 프랜차이즈 중에서 가맹점은 1,000개 이상 확보한 영향력 있는 브랜드는 총 33개였는데, 이중 교육서비스 업종은 9개로서 가장 많았으며 가맹점 수도 15,794개로 편의점을 제외한 나머지 세부 업종과 구분되는 높은 비중(21.23%)을 차지하는 등 국내 프랜차이즈 사업을 대표하는 업종이라고 할 수 있다.

둘째, 교육서비스 프랜차이즈는 가맹본부 차원에서는 지명도 높은 브랜드, 우수한 품질의 교재, 멀티미디어 기기 및 웹사이트 등을 활용하여 대형화, 기업화의 면모가 나타나고 있으나, 가맹점 단위에서는 여전히 독립적인 교육업체 대비 소액 자본 및 소규모 창업의 형태를 취하고 있다[39].

본 연구의 가설검증에 사용된 변수들은 기존 자료 또는 DB를 통해 파악할 수 없는 가맹점주의 개인특성 및 성장과 관련된 인지적 측면의 측정이 요구되기 때문에 본 연구에서는 변수측정을 위하여 설문조사방법을 사용하였다.

설문조사는 영어교육 프랜차이즈 A사 지방사업본부

소속 390개 가맹점의 점주를 대상으로 하였으며, 가맹본부를 통해 온라인, 모바일, SNS(카카오톡)을 활용한 통합 설문을 실시하였다. 설문조사 종료 후 회수된 설문 110건 중 불성실 응답 1건을 제외한 109개를 연구표본으로 하여 최종적으로 분석에 사용하였다.

연구 표본인 가맹점주의 인구통계학적 특성은 [표 2]와 같다.

표 1. 세부업종별 가맹점 1000개 이상 확보 브랜드 수

세부업종	브랜드 수	가맹점 수	가맹점 비율(%)
교육	9	15,794	21.23
편의점	5	29,281	39.37
치킨	5	6,012	8.08
제과제빵	2	4,582	6.16
자동차	2	2,994	4.03
약국	2	2,842	3.82
운송	1	2,636	3.54
세탁	1	2,271	3.05
주점	1	1,662	2.23
커피	1	1,577	2.12
화장품	1	1,253	1.68
일반외식	1	1,190	1.60
패스트푸드	1	1,167	1.57
아이스크림	1	1,118	1.50
합계	33	74,379	100

* 공정거래위원회 가맹사업정보제공시스템, 가맹 사업자 업종별 브랜드별 비교정보(2016)

표 2. 연구표본의 인구통계학적 특성 (n=109)

세부업종	브랜드수	빈도	비율(%)
성별	남	52	47.7
	여	57	52.3
연령	20대	2	1.8
	30대	17	15.6
	40대	57	52.3
	50대	30	27.5
	60대 이상	3	2.8
학력	고졸	10	9.2
	전문대졸	13	11.9
	대졸	79	72.5
	석사졸	7	6.4
창업이전경험	학원교사	77	70.6
	회사원	10	9.2
	자영업	4	3.7
	공무원	4	3.7
	전문직	2	1.8
	주부	2	1.8
	기타	10	9.2
창업교육경험	있다	53	48.6
	없다	56	51.4

2. 변수의 측정

2.1 종속변수 : 가맹점 성과

종속변수인 가맹점의 성과는 동일업종 및 동일규모의 경쟁 프랜차이즈 가맹점과 비교하여 가맹점주가 인지하는 경영성과로 측정하였다. 구체적으로는 Matsumo et al.(2002)[40], 윤성욱과 박성일(2008)[13] 연구에서 사용된 재무적·비재무적 성과 문항을 바탕으로 본 연구의 표본인 교육서비스 프랜차이즈에 적합하게 수정하여 사용하였다. 오늘날 기업가정신 관련 연구들의 일반적인 흐름은 경영성과 측정에 있어 수익성, 시장점유율, 성장률 등의 재무적 성과지표만이 아니라 서비스품질, 만족도 등의 비재무적 성과의 중요성을 인식하고 성과측정에 반영하고 있다[13][40][41]. 이와 같은 맥락에서 본 연구에서는 재무적 성과 문항과 함께 연구대상업종 특성을 반영한 만족도, 목표 달성초과 정도 및 수강생 증가율 등의 비재무적 성과 문항을 함께 사용하였다. 최종적으로는 다음의 [표 3]과 같이 요인분석 결과 고유치 1이상의 단일 요인이 도출되었으며, Cronbach- α 값이 신뢰할 만한 수준이었으므로 이들 재무적, 비재무적 성과 문항들을 통합하여 단일 변수로 사용하였다.

표 3. 가맹점 성과 변수의 측정

변수	측정항목	요인1	Cronbach- α
가맹점 성과	전반적 프랜차이즈 재무 성과 만족도	.653	.852
	경쟁기업 대비 매출액 증가율	.839	
	경쟁기업 대비 이익률	.870	
	운영 수익 목표달성 초과 정도	.839	
	경쟁기업 대비 수강학생의 증가율	.761	
회전 후 고유값		3.169	
설명분산(누적) %		63.373	

※ likert 5점 척도
 ※ 추출방법: 주성분 분석

2.2 독립변수 : 혁신성, 위험감수성, 진취성

기업가정신의 구성요소인 혁신성, 위험감수성, 진취성 변수는 Miller(1983)[15] 및 Covin & Slevin(1989)[16]의 연구를 참조하여 각 5문항으로 본 연구 대상 표본인 소규모 교육서비스 프랜차이즈 사업의 성격에 맞게 수정하여 사용하였다. 최종적으로는 요인분석 및 신뢰도 검증을 통해 [표 4]와 같이 문항을 확정하여 측정하였다.

표 4. 기업가정신 변수의 측정

변수	측정항목	요인1	요인2	요인3	Cronbach- α
혁신성	가맹점의 자체적 문제 해결방식 시도	-.170	.186	.757	.539
	가맹점 단위의 현재 제품 서비스 혁신 시도	.042	.135	.857	
위험 감수성	불확실한 성공보다는 위험 회피(역코딩)	.125	.837	.039	.719
	가맹점(센터)의 안정적 운영(역코딩)	.005	.766	.179	
	운영상 원칙 준수와 점진적 변화(역코딩)	-.111	.754	.183	
진취성	시장의 변화가 긍정적 기회를 제공	.793	.175	-.093	.764
	본 가맹점 마케팅 활동이 경쟁업체를 선도	.847	-.063	-.009	
	문제나 위험보다 기회를 중요하게 고려	.821	-.078	-.051	
회전 후 고유값		2.079	1.949	1.386	
설명분산(누적) %		25.988	50.345	67.670	

※ likert 5점 척도
 ※ 배리맥스 직각회전(varimax rotation)에 의한 요인분석을 실시
 ※ 기업가정신 구성요소 별로 각 5문항씩을 사용하였으나, 요인분석 및 신뢰도 검증을 통해 최종문항 결정
 ※ 혁신성을 측정하는 두 개의 문항은 Cronbach- α 값이 0.539로 신뢰성이 의심될 수 있는 수준이었으므로, 이러한 문항의 소지를 최소화하기 위해 추가적으로 각각 하나의 문항씩을 혁신성 변수로 사용하여 가맹점 성과 간의 관계를 검토하였음. 분석결과, 개별 단일 문항만을 사용한 결과들은 혁신성을 두 문항의 평균값으로 측정할 본 연구의 가설 검증 결과와 동일한 패턴을 보이는 것으로 나타남
 ※ 요인분석결과, 혁신성 구성 문항의 요인적재량 값이 높은 수준(0.7이상)인 단일 요인이 검출(고유값1 이상)되었으므로 타당성을 확보한 것으로 판단하여 본 연구에서는 최종적으로 혁신성 변수를 두 문항의 평균값으로 측정하였음

2.3 통제변수

본 연구에서는 주요 독립변수 이외에 가맹점주의 개인특성 변수(성별, 연령, 학력, 이전 창업경험, 창업교육경험) 및 가맹본부의 지원 변수를 통해 이들이 성과에 미치는 효과를 통제하였다. 가맹점주의 개인특성변수 중 성별은 남여를 구분하는 더미변수로, 연령은 연속형 변수로, 학력은 가장 많은 비중을 차지하는 대학 졸업 이상과 나머지를 구분하는 더미변수로, 이전 창업경험 및 창업교육경험은 유무를 판단하는 더미변수로 측정하였다.

가맹본부의 지원 변수는 [표 5]와 같이 연구표본 대상 프랜차이즈 가맹본부의 지원 정책 문항을 사용하여 가맹점주가 인지하는 지원 정도로 측정하였다. 가맹본부가 모든 가맹점에 대해 일괄적인 지원을 제공하더라도 각기 다른 지역 및 환경에 처한 개별 가맹점이 인지하는 적절한 지원의 수준은 상이하게 나타날 수 있다.

표 5. 가맹본부의 지원 변수의 측정

변수	측정항목	요인1	Cronbach- α
가맹본부의 지원	미디어 광고	.554	.913
	교육지원	.736	
	교재개발	.790	
	학습보조기구	.850	
	재정지원	.809	
	시장분석	.808	
	센터운영가이드 개발 제공	.859	
	베스트 프랙티스 발굴 공유	.884	
회전 후 고유값	5.021		
설명분산(누적) %	62.76		

* likert 5점 척도
* 추출방법: 주성분 분석

3. 통계분석방법 및 연구모형

본 연구는 가맹점주의 혁신성, 위험감수성, 진취성의 기업가정신 구성요소들이 가맹점 성과에 미치는 영향 차이를 확인하는 데에 목적을 두고 있다. 따라서 본 연구에서는 통계분석도구인 SPSS 19.0 패키지를 활용하여 상관관계를 통해 기업가정신 구성요소들 간의 관계를 파악하였으며, 구체적인 가설 검증을 위해 가맹점 성과에 있어 각 변수들이 미치는 영향을 분석하는 회귀 분석을 실시하였다. 본 연구의 가설과 관련된 연구모형을 개념화하면 다음의 [그림 1]과 같다.

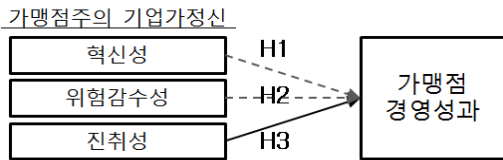


그림 1. 연구모형

표 6. 기술통계량 및 변수 간 상관관계(n=109)

	변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	가맹점 성과	2.526	.724	1								
2	가맹점주 성별	1.523	.502	.026	1							
3	가맹점주 연령	3.128	.775	-.207**	-.139	1						
4	가맹점주 학력	.789	.410	.065	.091	.005	1					
5	가맹점주 창업이전경험	1.294	.458	.000	-.272**	.198*	-.259**	1				
6	가맹점주 창업교육경험	1.153	.502	-.071	.173	-.064	.037	.063	1			
7	가맹본부의 지원	3.178	.713	.454**	-.197*	.020	.157	.080	-.080	1		
8	혁신성	3.807	.697	-.025	-.027	.127	.035	.077	-.059	.003	1	
9	위험감수성	2.453	.698	.163	.102	-.156	.078	-.082	-.018	-.065	-.124	1
10	진취성	3.538	.698	.287**	.053	.050	-.020	-.016	-.083	.133	.342**	.011

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

IV. 연구 결과

본 연구에서 사용된 변수들 간 상관관계는 [표 6]과 같다. 분석결과에 따르면 본 연구의 주요 독립변수인 가맹점주의 혁신성, 위험감수성, 진취성 간 상관관계는 혁신성과 진취성의 상관계수(coefficient of correlation)가 0.342(p>.01)로 상관관계가 높게 나타나지는 않았으며, 나머지 독립변수 간 관계는 통계적으로 유의하지 않았다. 또한 가맹점 성과와의 관계에 있어서는 진취성만이 통계적으로 유의한 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이는 혁신성, 위험감수성, 진취성을 경영성과에 영향을 미치는 기업가정신을 구성하는 동질적인 개념으로 판단하였던 기존 기업 대상 선행연구의 견해[14]과는 다른 결과이다.

특히 본 연구에서는 연구가설과 관련된 각각의 독립변수와 종속변수들 간 보다 직접적인 인과관계를 파악하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 분석결과는 다음의 [표 7]과 같다.

[표 7]의 회귀분석 결과 중 모델 1은 통제변수들만을 반영하는 것이며, 모델 2는 본 연구의 주요 독립변수인 혁신성, 위험감수성, 진취성의 기업가정신 구성요소 변수들이 추가적으로 투입된 분석결과이다.

통제변수 중 개인특성 변수들에 있어서는 모델 1.과 모델 2.에 걸쳐 가맹점주의 연령이 가맹점 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가맹점주의 학력, 이전 창업경험, 교육경험이 가맹점 성과에 미치는 영향은 유의하지 않았다. 통제변수 중 가맹점에 대한 가맹본부의 지원은 타 변수와 대비하여 가맹점 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

표 7. 회귀분석결과 (n=109)

통제/독립변수	종속변수	가맹점 성과	
		모델1	모델2
가맹점주 성별		.112	.077
가맹점주 연령		-.213*	-.199*
가맹점주 학력		-.006	.001
가맹점주 창업이전경험		.038	.050
가맹점주 창업교육경험		-.069	-.046
가맹본부의 지원		.473**	.440**
혁신성			-.076
위험감수성			.143
진취성			.256**
R-square		.266	.345
Adjusted R-square		.223	.285
F-value		6.155**	5.795**

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

※ 종속변수 : 가맹점 성과

※ 독립변수 : 혁신성, 위험감수성, 진취성

※ 통제변수 : 가맹점주 성별(더미: 남자 1, 여자 0), 가맹점주 연령, 가맹점주 학력(더미: 대졸이상 1, 기타 0), 가맹점주 창업이전경험(더미: 유 1, 무 0), 가맹점주 창업교육경험(더미: 유 1, 무 0), 가맹본부의 지원

※ 분석에 사용된 변수들은 분산팽창지수(VIF : variance inflation factor)가 100이내(1.062~1.226)로서 측정 변수 간 다중공선성이 의심되지 않는 수준이었음

본 연구의 주요 가설 검증과 관련하여 혁신성, 위험감수성, 진취성이 가맹점 성과에 미치는 영향을 확인한 결과는 [표 7]의 모델 2와 같다.

가설 1과 가설 2는 가맹점 성과에 있어 가맹점주의 혁신성, 위험감수성이 유의한 영향을 미치지 못할 것이라는 예측이었다. 분석 결과, 혁신성($\beta = -.076$ $p > .05$) 및 위험감수성($\beta = .143$ $p > .05$)은 가맹점 성과에 미치는 영향이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 설정된 가설 1과 가설 2가 지지되었다.

가설 3은 가맹점 성과에 있어 가맹점주의 진취성이 유의한 정의 영향을 미칠 것이라는 예측이었으며, 검증 결과에 따르면 진취성의 효과($\beta = .256$ $p < .01$)가 통계적으로 유의하게 나타나 설정된 가설 3이 지지되었다.

V. 결론

가맹점주는 프랜차이즈 가맹본부와는 독립적인 개별 창업가로서 가맹점 성공에 있어 가장 큰 역할을 수행하는 주체이다. 이에 본 연구에서는 한국의 교육서비스 업종을 대상으로 하여 가맹본부가 아닌 소규모 가맹점

에 초점을 두고 가맹점주의 기업가정신이 성과에 미치는 영향을 검증하였다. 구체적으로 본 연구에서는 가맹점주의 기업가정신 구성요소로서 혁신성, 위험감수성, 진취성의 변수가 각기 가맹점 성과에 미치는 영향을 분석하였다.

연구가설의 검증 결과에 따르면, 일관된 선행연구와의 결과는 달리 프랜차이즈의 속성 상 가맹점주의 기업가정신 구성요소들이 가맹점 성과에 미치는 영향은 상이하게 나타났다. 즉, 기업가정신의 구성요소에 있어 혁신 추구 및 위험 감수를 강조하는 일반 기업과는 달리 교육서비스 프랜차이즈 가맹점에서는 점주의 진취성만이 성과에 유의한 영향을 나타내었다.

한편 통제변수로 사용된 가맹본부의 지원은 가맹점 성과에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 선행연구의 견해와 일치된 결과로서 높은 수준의 가맹본부의 지원이 개별 가맹점 성공의 전제요소임을 의미하는 결과이다[42][43]. 그러나 이러한 높은 영향력을 가진 가맹본부의 지원 효과를 통제하고도 가맹점주의 기업가정신 구성요소인 진취성의 유의한 효과가 검증되었다는 점은 기존 연구와 대비하여 본 연구가 차별성을 가지는 중요한 발견이다[11][12]. 또한 가맹점주의 개인 특성 관련 통제변수 중에서는 가맹점주의 연령만이 가맹점 성과에 유의한 효과를 나타내었다. 가맹점주의 연령이 높을수록 낮은 성과가 나타나는 경향은 본 연구의 대상인 교육서비스를 제공하는 가맹점이 학생 고객층에게 소구할 수 있도록 이들과의 밀접한 교감이 요구된다는 업종 특성이 반영된 결과로 유추할 수 있다.

이와 같은 연구결과는 프랜차이즈 사업을 구성하는 주체인 가맹점과 가맹본부에게 다음의 시사점을 제공한다.

프랜차이즈 사업에 있어서 가맹점주가 제공하는 경영자원의 핵심은 인적자원에 내재된 기업가정신이다. 본 연구의 분석결과는 소규모의 가맹점 성공에 있어 가맹점주의 학력, 창업 이전 경험, 창업교육경험 등의 개인특성 보다는 가맹점주의 진취성으로 특징지어지는 기업가정신이 중요한 영향을 미친다는 사실을 확인하였다.

특히 동일 프랜차이즈에 참여하고 있는 가맹점들 간

의 성과 차이가 의미하는 바는 가맹점의 핵심성공요인이 가맹점주 개인의 기업가정신에 상당부분 귀속된다는 것을 보다 분명하게 확인시켜주는 것이다. 이에 따라 치열한 경쟁 환경에 처한 소규모의 가맹점이 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해서는 가맹본부가 제공하는 자원의 활용을 넘어 가맹점이 속한 시장에서 적극적 경쟁 의지를 가지고 대응전략 및 기회를 모색하는 가맹점주의 진취성 함양이 요구됨을 시사하고 있다.

또한 본 연구의 결과는 프랜차이즈 가맹본부의 사업 운영에 있어서도 중요한 실무적 시사점을 제공한다.

프랜차이즈 사업이 성공적으로 운영되기 위해서는 가맹본부와 가맹점 간의 강력한 파트너십을 바탕으로 공동의 목표를 추구하는 상호 의존성이 전제되어야 한다[44]. 개별 가맹점의 성공은 가맹본부의 생존과 지속적인 성장의 필요조건이 된다. 개별 가맹점이 높은 성과를 보일수록 가맹본부에 대한 가맹점의 지지기반이 확보되어 신규 가맹점을 유치시킬 수 있는 기반을 마련할 수 있으며[33], 이를 바탕으로 가맹본부는 규모의 경제를 실현하거나 공급업체를 대상으로 강력한 협상력을 가지는 등 경쟁우위를 확보할 수 있게 된다[45].

따라서 가맹본부의 관점에서는 개별 가맹점의 성과 향상을 위해 개별 가맹점 사업가의 혁신 추구 및 위험 감수 행동으로 프랜차이즈의 브랜드 명성 및 서비스 품질이 손상되지 않도록 프랜차이즈의 표준화 수준을 높이는 동시에 가맹본부에 의존성이 높지 않고 가맹점이 속한 지역시장에서의 적극적 경쟁 의지를 보유한 창업가를 선별 또는 육성할 수 있는 운영방식이 요구된다.

한편, 본 연구는 특정 업종의 단일 프랜차이즈에 속한 가맹점들을 대상으로 수행되었다는 점에서 연구결과를 일반화시키는 데에 있어 한계가 존재한다. 가맹점주의 기업가정신과 가맹점 성과 간 관계는 소속 프랜차이즈의 가맹점 수, 가맹점 규모, 가맹 계약 내용 및 사업 운영방식 등 프랜차이즈 기업이나 업종의 특성에 따라 상이하게 나타날 수 있다. 그러나 프랜차이즈 사업 분야에서 있어 기업가정신 및 성과 간의 관계를 일반화시키기 위해서는 다양한 업종을 대상으로 하는 연구결과의 축적이 요구된다는 점에서 본 연구는 후속 연구를 위한 탐색적 과정으로의 의미를 가진다고 할 수 있다.

참 고 문 헌

- [1] 통계청, 2015년 기준 기업생멸 행정통계 결과, 보도자료, 2016.
- [2] 산업통상자원부, 2014년 기준 프랜차이즈 산업 실태조사 결과, 보도자료, 2016.
- [3] 박찬황, 이경국, "프랜차이즈 가맹점 창업의 성공요인이 고객 만족 및 매출성과에 미치는 영향 연구: 외식 프랜차이즈 가맹점을 중심으로," 경영교육연구, 제28권, 제3호, pp.47-67, 2013.
- [4] 남정민, 전병준, 박정우, "창업 성공에 영향을 미치는 창업준비단계 핵심요인 연구-한국노동패널을 활용한 창업 생존에 대한 중단분석," 인적자원관리연구, 제20권, 제5호, pp.27-43, 2013.
- [5] S. A. Zahra, "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study," Journal of Business Venturing, Vol.6, pp.259-285, 1991.
- [6] 김영조, "기업가적 전략과 재무성과의 관계에 관한 연구: 경영환경 및 조직구조와의 적합관계를 중심으로," 전략경영연구, 제5권, 제1호, pp.69-89, 2002.
- [7] 윤현중, 이경목, 이춘우, "학술연구: 기업가적 지향성과 조직성과간의 관계에서 시장 동태성과 제휴 다양성의 조절효과 연구," 기업가정신과 벤처연구, 제15권, 제2호, pp.23-44, 2012.
- [8] 윤현중, "기업가적 지향성의 성과 효과 재검토 - 중소 벤처기업을 대상으로," 벤처창업연구, 제9권, 제5호, pp.103-114, 2014.
- [9] 강병오, 김진수, 안성식, "프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구," 유통연구, 제15권, 제4호, pp.87-117, 2010.
- [10] 김영국, 권현수, "프랜차이즈 조직에서 가맹점 성과에 영향을 주는 가맹본부 효과: 다수준 분석," 관광학연구, 제33권, 제5호, pp.77-97, 2009.
- [11] S. C. Michael and J. G. Combs, "Entrepreneurial failure: The Case of Franchisees," Journal of

- Small Business Management, Vol.46, No.1, pp.73-90, 2008.
- [12] 최명길, 심재후, 김명기, “프랜차이즈 가맹점 창업자의 기업가정신이 사업성과에 미치는 영향,” 경영교육연구, 제27권, pp.1-18, 2012.
- [13] 윤성욱, 박성일, “프랜차이즈 가맹점의 창업정신이 경영성과에 미치는 영향,” 유통연구, 제13권, 제3호, pp.101-126, 2008.
- [14] D. P. Slevin and S. A. Terjesen, “Entrepreneurial Orientation: Reviewing Three Papers and Implications for Further Theoretical and Methodological Development,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.35, No.5, pp.973-987, 2011.
- [15] D. Miller, “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms,” *Management Science*, Vol.29, No.7, pp.770-792, 1983.
- [16] J. G. Covin and D. P. Slevin, “Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments,” *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.1, pp.75-87, 1989.
- [17] G. T. Lumpkin and G. G. Dess, “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance,” *Academy of Management Review*, Vol.21, No.1, pp.135-172, 1996.
- [18] H. H. Stevenson and J. C. Jarillo, “A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management,” *Strategic Management Journal*, Vol.11, pp.17-27, 1990.
- [19] P. M. Kreiser, L. D. Marino and K. M. Weaver, “Assessing the Psychometric Properties of the Entrepreneurial Scale: A Multi - country Analysis,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.26, No.4, pp.71-92, 2002.
- [20] S. Shane, E. A. Locke and C. J. Collins, “Entrepreneurial Motivation,” *Human Resource Management Review*, Vol.13, No.2, pp.257-279, 2003.
- [21] D. L. Sexton and N. Bowman, “The Entrepreneur: A Capable Executive and More,” *Journal of Business Venturing*, Vol.1, pp.129-140, 1985.
- [22] 이춘우, *조직양트라프러뉴십의 역할과 조직성과에 관한 연구*, 서울대학교 대학원, 박사학위논문, 1999.
- [23] J. Wiklund, “The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.24, No.1, pp.37-48, 1999.
- [24] D. Miller, “Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.35, No.5, pp.1-22, 2011.
- [25] A. Rauch, J. Wiklund, G. T. Lumpkin, and M. Frese, “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future,” *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol.33, No.3, pp.761-787, 2009.
- [26] J. Wiklund and D. A. Shepherd, “Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-sized Businesses,” *Strategic Management Journal*, Vol.24, No.13, pp.1307-1314, 2003.
- [27] J. Wiklund and D. A. Shepherd, “Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach,” *Journal of Business Venturing*, Vol.20, No.1, pp.71-91, 2005.
- [28] F. Hoy, “Organizational Learning at the Marketing/Entrepreneurship Interface,” *Journal of Small Business Management*, Vol.46, No.1, pp.152-158, 2008.
- [29] S. Shane, *From ice cream to the internet: Using franchising to drive the growth and profits of your company*, PH Professional Business, 2005.
- [30] K. W. Olm, G. G. Eddy, and A. R. Adaniya, “Selecting franchisee prospects,” *Society of franchising proceedings II*, Society of Franchising, San Francisco, CA, 1988.

[31] R. Katila and G. Ahuja, "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction," *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.6, pp.1183-1194, 2002.

[32] 임영권, "가맹점사업자는 자영업자와 어떻게 다른가," *유통연구*, 제16권, 제5호, pp.141-169, 2011.

[33] S. Shane, "Organizational incentives and organizational mortality," *Organization Science*, Vol.12, No.2, pp.136-160, 2001.

[34] J. Stanworth, "Franchising and the franchise relationship," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.1, No.2, pp.175-199, 1991.

[35] J. Axelrad and L. Rudnick, *Franchising: a planning and sales compliance guide*, Chicago, Commerce Clearing House Inc, 1987.

[36] P. J. Kaufmann and R. P. Dant, "Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research," *Journal of Business Venturing*, Vol.14, pp.5-16, 1998.

[37] 지식경제부(現 산업통상자원부), *서비스 프랜차이즈 활성화 방안*, 연구보고서, 2010.

[38] 정성수, "입학사정관제의 합리적 정착을 위한 사교육비 경감 방안 연구," *교육정치학연구*, 제16권, 제2호, pp.7-33, 2008.

[39] 이광종, *프랜차이즈시스템 경영기법*, 한국수퍼체인협회출판부, 1997.

[40] K. Matsuno, J. T. Mentzer, and A. Özsoy, "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance," *Journal of marketing*, Vol.66, No.3, pp.18-32, 2002.

[41] 김광명, 박주식, "중소기업의 기업가정신과 시장지향성이 재무적·비재무적성과에 미치는 영향," *한국콘텐츠학회논문지*, 제16권, 제10호, pp.326-337, 2016.

[42] 신창훈, 김철민, 김을성, "사업형 프랜차이즈에서 가맹본부의 지원활동이 가맹점의 성과, 만족 및

재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구," *로지스틱연구*, 제7권, 제2호, pp.33-43, 1999.

[43] 이재한, 이용기, 한규철, "외식 프랜차이즈 가맹본부의 사후 지원서비스가 가맹점의 관계품질과 경영성과에 미치는 영향," *유통연구*, 제15권, 제3호, pp.1-28, 2010.

[44] 이정철, 신강현, "외식프랜차이즈기업의 파트너쉽의 중요성," *한국콘텐츠학회논문지*, 제9권, 제6호, pp.390-398, 2009.

[45] R. A. Litz and A. C. Stewart, "Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees," *Journal of Business Venturing*, Vol.13, No.2, pp.131-150, 1998.

저 자 소 개

전 윤 철(Yoonchul Jeon)

정회원



- 2000년 2월 : 고려대학교 경영학과(경영학사)
- 2006년 2월 : 한양대학교 교육공학과(석사)
- 2013년 2월 : 중앙대학교 경영학과(박사수료)

- 2001년 12월 ~ 2006년 1월 : 푸르덴셜 생명보험
- 2006년 1월 ~ 2010년 9월 : MERCER Korea
- 2010년 9월 ~ 2011년 7월 : 삼정 KPMG
- 2011년 7월 ~ 현재 : 액센츄어

<관심분야> : 전략경영, HR, 비즈니스 컨설팅

추 승 엽(Seungyoup Choo)

정회원



- 2001년 2월 : 중앙대학교 경영학부(경영학사)
 - 2004년 8월 : 중앙대학교 경영학과(경영학석사)
 - 2013년 8월 : 중앙대학교 경영학과(경영학박사)
 - 2014년 3월 : 중앙대학교 강의전담교수
 - 2016년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 시간강사
- <관심분야> : 전략경영, 벤처경영, 문화산업 경영

임 성 준(Seong-Joon Limb)

정회원



- 1984년 2월 : 연세대학교 경영학과(경영학사)
 - 1986년 8월 : Univ. of Texas at Austin, MBA(경영학석사)
 - 1994년 8월 : Univ. of Texas at Austin(경영학박사)
 - 1995년 3월 ~ 현재 : 중앙대학교 경영학부 교수
- <관심분야> : 전략경영, 문화산업 경영