

외식 프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신과 성과 간에 강점과 기회요인의 매개효과 분석*

이상석 (강남대학교 경영학부 교수)**

국 문 요 약

본 연구는 외식 프랜차이즈의 기업가정신이 경쟁(강점) 및 대응(기회)능력에 영향을 미치며 또한 성과에 유의한 영향을 줄 수 있음을 검증하였다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 기업가정신은 기존연구자들(Khandwalla, 1977; Miller, 1983)에 의해서 주장해 왔던 위험감수성, 진취성, 혁신성의 차원을 포함하는 변수들을 이용하였으며, 경쟁 및 대응능력, 성과 간의 관계분석을 위하여 구조방정식모형을 이용하였다. 본 연구의 가설 검증 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 가설(H1)은 외식 프랜차이즈의 기업가정신(진취성, 위험감수성, 혁신성)이 경쟁(강점) 및 대응(기회)능력에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 외식 프랜차이즈의 기업가정신이 강할수록 더 높은 경쟁(강점) 및 대응(기회)능력을 기대할 수 있다고 볼 수 있다. 특히 기업가정신의 구성요소 중에서 혁신성은 다른 요인에 비해서 큰 영향을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

둘째, 가설(H2)은 경쟁(강점) 및 대응(기회)능력은 성과에 정(+)과 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 강점과 기회요인은 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구 결과, 외식 프랜차이즈 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력을 어떻게 적극적으로 대처하는 정도에 따라 성과에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과의 실전은 강점과 기회요인의 적극적인 개발을 통해서 이루어질 수 있으며, 정부의 프랜차이즈 환경 및 제도(정책)의 개선은 바람직한 방향으로 외식 프랜차이즈가 성장할 수 있을 것으로 판단된다.

핵심주제어: 외식 프랜차이즈, 강점 및 기회요인, 기업가정신

1. 서론

우리나라 프랜차이즈 창업은 2014년 말 현재 사업경험과 관련된 전문성이 부족한 예비창업자들이 프랜차이즈본부의 지원과 전문성을 활용하여 손쉽게 창업시장에 진입할 수 있는 선진유통시스템으로서 연간 약 95조의 매출액과 4,199개의 브랜드, 212,758개의 가맹점(직영점 포함), 약 752천명의 종업원이 프랜차이즈산업을 선도하고 있다(산업통상자원부, 2016).

또한 국내경제 자립구조가 선진국 형으로 변화함으로써 여성의 취업, 창업 등 경제생활인구의 급속한 증가로 인해 다양한 형태의 창업시장이 확대, 발전하고 있다. 최근 정부의 일자리 창출과도 프랜차이즈산업은 밀접한 관계를 가지고 있다. 이러한 현실에도 프랜차이즈산업을 위한 정부의 지원 및 제도는 프랜차이즈산업의 추세 및 환경요인과 경쟁력 강화에 근거하지 않고 현실적인 요구에 따라 결정되는 경향이 있다. 이 중에서 급격한 외적 성장을 경험한 외식 프랜차이즈 산업

은 장기적인 경기침체, 부정청탁금지법 시행, 포화된 외식 시장에 따른 불황을 타개하기 위해 가맹 점포 수 증가에 중점을 둔 양적 성장에서 벗어나 지속 가능한 경영 방법을 모색할 필요가 있다.

외식 프랜차이즈의 경우, 다른 프랜차이즈에 비해 진입장벽이 상대적으로 낮아 브랜드 및 제품의 모방이 난무하여 기업 간 치열한 경쟁구도를 형성하고 있다. 이에 따른 폐업 및 교육훈련 비용 초래는 물론 경영 노하우, 현장 경험을 비롯한 지식 유출로 이어지기 때문에 경쟁력 있는 방안이 강구되어야 할 것으로 생각된다. 즉, 외식 프랜차이즈 산업은 소비자의 요구수준이 다양하며 진입과 탈퇴가 자유롭기 때문에 가맹본부가 처한 사업 환경의 불확실성이 높다고 볼 수 있다.

일반적으로 외식 프랜차이즈와 관련된 선행연구는 가맹본부의 운영 경험 및 지원, 효율적 식자재 공급을 위한 물류시스템의 운영, 가맹본부 CEO의 리더십, 가맹점의 만족도 및 판매지향성 등과 관련한 연구에 집중되어 있다.

* 본 연구는 2017년 교내연구비에 의해 이루어졌음.

** 강남대학교 경영학부 교수, leess@kangnam.ac.kr

·투고일: 2017-09-06 ·수정일: 2017-12-11 ·계재확정일: 2018-02-22

이런 기존연구들을 감안할 때 외식 프랜차이즈의 경쟁력 확보를 위한 다른 시각에서의 접근이 필요하다고 생각된다. 즉, 외식 프랜차이즈의 경쟁우위 확보와 경영성과를 증가시키기 위해서는 기존의 기업가정신에 관한 연구들을 외식 프랜차이즈에 적용할 필요성이 그 어느 때보다도 절실히 요구된다.

이에 본 연구는 다음의 핵심내용으로 진행하고자 한다. 첫째, 외식 프랜차이즈 기업에 대한 기존연구들과 우리나라 외식 프랜차이즈의 여건을 고려하여 SWOT을 체계적으로 분류하고 강점 및 기회요인을 매개변수로 이용한다. 둘째, 이들을 바탕으로 외식 프랜차이즈 가맹본부CEO의 기업가정신, 강점·기회요인, 경영성과 간의 관계에 의한 연구모형을 설정하고 강점·기회요인의 매개효과를 규명한다. 셋째, 본 연구결과의 함의를 통해서 우리나라 외식 프랜차이즈의 효율적인 정부정책과 경쟁우위를 위한 창업 및 경영전략의 방향을 제시한다.

본 연구결과는 외식 프랜차이즈 가맹본부CEO의 기업가정신의 중요성을 실증적으로 분석함은 물론이고, 외식 프랜차이즈가 가지고 있는 강점과 기회요인의 경쟁(대응)능력에 대한 매개효과를 검증한다는 점에서 이론적인 측면과 실무적인 측면에서 많은 시사점을 제공할 것으로 기대한다.

II. 연구 내용

2.1 기존연구의 검토

2.1.1 기업가정신

슈페터(Joseph A. Schumpeter)는 기업가정신을 ‘새로운 제품과 서비스의 창출, 새로운 생산 방법의 도입, 새로운 조직 형태의 구조변경, 새로운 원재료를 활용함으로써 기존 경제 질서를 파괴하는 행위’라고 정의하였다. 슈페터 이후로 기업가정신에 관한 연구는 조직의 위험감수(Organizational Risk Taking), 진취성(Proactiveness), 혁신성(Innovativeness)의 차원을 포함하는 기업가적 지향성(Entrepreneurial Orientation)을 개발하는 방향으로 진행되어왔다(Khandwalla, 1997; Miller, 1983). 여기서 진취성은 환경의 변화를 예측하고 새로운 기회를 포착하기 위해 진취적인 시각으로 전략적인 의사결정을 함으로써 시장의 변화를 주도하고자 하는 것을 뜻한다(Miller 1983). 즉, 외부환경에 이끌려 다니는 것이 아니라 새로운 환경에 빠르게 적응함으로써 남들보다 먼저 생각하고 앞서가려는 성향인 것이다. 혁신성이란 제품이나 서비스를 판매하거나 시장에서의 혁신적인 행동을 추구하는 성향을 의미한다(Miller, 1983). 이는 기업이 추구하는 가치창출과 창조적이고 창의적인 아이디어를 통해 새로운 변화와 융합을 창출해 내는 것이다. 마지막으로 위험감수성은 실패나 실수로 인해 자신감을 잃거나 심리적 압박감이 발생할 수 있는데 이러한 위험을 기꺼이 수용하고자 하는 개인적 성향을 말한다(Khandwalla, 1997).

결국, 기업가정신이란 한정된 자원을 가지고 위험을 감수하면서 혁신적인 방법으로 새로운 가치를 창출하고자 하는 진취적인 기업가적 마인드라고 정의할 수 있다.

기업가적 지향성에 관한 기존연구들이 공통적으로 가지고

있는 주제는 기업가적 지향성은 조직 규모, 유형과 관계없이 어떤 조직에도 적용되는 동적인 조직구조의 진화과정이라는 것에 동의한다는 것이다.

추가적으로 Zahara & Garvis(2000)는 기존연구모형(Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983; Knight, 1997; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1996; Zahra & Covin, 1995)을 약간 수정하여 기업가적 지향성을 연구하였다. 그 이후로 기업가적 지향성과 시장지향성과 같은 다른 조직적 특성 사이의 관계를 설명하기 위한 연구모형들이 시도되었다(Slater & Narver, 1994; Venkatraman, 2004; Coviello & Jones, 2004).

2.1.2 외식 프랜차이즈의 강점 및 기회요인

기업가정신과 경영성과에 관한 기존연구를 보면, 기업가정신에 관한 요인들은 더 나은 성과를 위해서 특정 영역과 시스템적으로 관련되어 있으며, 그에 대한 실증연구 결과는 그런 가설을 지지할 만한 충분한 결론을 도출하고 있지는 못하다.

본 연구에서는 강점·기회요인의 경쟁(대응)능력을 매개변수로 하고, 기업가정신과 성과를 각각 원인변수와 결과변수로 설정하여 이들 간의 관계를 규명하고자 한다.

강점 및 기회요인은 SWOT를 통해서 도출되었다. SWOT는 연구 및 실무적인 측면에서 대안적이면서 복잡한 의사결정 상황을 평가하기 위해서 경영전략과 마케팅 분야에서 유용한 도구로 활용되어왔다. SWOT를 통해 사업영역 내에서 외적/내적인 이슈들을 분류하는 것은 전략계획 수립을 위해서 출발점이 될 뿐만 아니라 신속하게 계획화할 수 있으며 하나의 브레인스토밍(Brainstorming)으로써 다양한 측면을 검토하는데 유용하다. 경영자는 우선적으로 기업 이미지 및 구조, 자원의 획득, 생산능력, 효율성, 자금원천 등을 포함하는 내적인 강점과 약점(2x2 행렬의 상단)을 고려하게 된다(이상석, 2016a, b).

기존연구를 통해서 강점 및 기회요인을 분류하고, 전문가 및 실무가의 의견을 반영하여 최종적으로 확정하였다. 프랜차이즈 강점에 관련된 기존연구 분야는 창업, 운영, 환경으로 구분할 수 있으며 창업 관련 연구에서 소자본으로 창업이 가능하며 경험이 없어도 실패의 위험성이 적고, 가맹본부 또는 금융기관으로부터 금융지원을 받을 수 있다는 강점을 도출할 수 있었다.

프랜차이즈 운영 관련 연구에서는 동일한 품질과 서비스를 제공할 수 있도록 자재, 경영, 광고(판촉), 노무 등에서 지속적인 가맹본부의 지원을 받을 수 있으며 조리 시간도 짧고 노동인력을 줄일 수 있으며 노동의 대체도 가능하다는 강점의 세부요인을 도출할 수 있었다. 또한, 환경에 관련된 연구에서 인지도된 브랜드의 사용과 검증된 비즈니스 모델 사용으로 초기에 사업을 안정화 할 수 있다는 강점을 확인할 수 있었다. 한편 기회에 관련된 연구 분야는 프랜차이즈 산업, 환경, 정부의 지원과 정책에 관한 연구 분야로 구분할 수 있다.

프랜차이즈 산업에 관한 거시적 차원의 연구를 통해서 한류 문화의 확산에 따른 해외시장 진출 기회 가능성, GDP대비 프

랜차이즈 산업의 성장 가능성이 점차 증가하고 있다는 기회 요인을 도출할 수 있었다. 프랜차이즈 환경에 관한 연구에서는 라이프스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화, 국민소득과 가처분소득 증가, IT산업의 발달과 포장기술의 진화 등이 프랜차이즈 기회요인으로 작용하고 있다는 연구결과를 확인할 수 있었다.

그리고 전반적인 프랜차이즈 산업을 위한 정부의 정책과 지

원프로그램이 프랜차이즈 기회에 영향을 줄 수 있다는 연구 결과가 제시되었다. 이를 종합적으로 정리하면 <표 1>, <표 2>로 요약할 수 있으며, 이를 바탕으로 전문가들의 추가된 의견을 반영하여 최종적으로 확정된 강점 및 기회의 세부요인을 매개효과를 검증하기 위한 변수로 사용하였다.

<표 1> 강점요인

연구분야	강점요인	연구자
외식프랜차이즈 창업	·소자본, 저위험, 무경험 창업 가능 ·가맹본부 또는 금융기관으로부터 용이한 금융지원	함성필(2009), 김민선(2010), 민용기·김영규(2010), 성대권 외(2012), 노유진·임현철(2014), Salar & Sala(2014), Tuunanen, et al(2005), Hoffman & Preble(1991), Kaufmann(1991), Cavaliere & Swerdlow(1988), Rubin(1978)
외식프랜차이즈 운영	·동일한 품질과 서비스를 제공할 수 있도록 자재, 경영, 광고(판촉), 노무 등에서 지속적인 맹본부의 지원 ·조리 시간도 짧고 노동인력을 줄이며 노동의 대체도 가능	한상린·백미영(2009), 김근중(2009), 노유진·임현철(2014), Wu(2015), Salar & Sala(2014), Calderon-Monge & Huerta-Zaval(2014), Bohi(2010), Yang(2010), Chin(2009), Tuunanen, et al(2005), Hoffman & Preble(1991), Kaufmann(1991), Rubin(1978)
외식프랜차이즈 환경	·인지된 브랜드의 사용과 검증된 비즈니스 모델 사용으로 초기에 사업을 안정화	이은용(2010), Brookes, et al.(2015), Salar & Sala(2014), Adam(2013), Hsu(2013), Tuunanen, et al(2005), Hoffman & Preble(1991), Kaufmann(1991), Rubin(1978)

<표 2> 기회요인

연구분야	강점요인	연구자
외식프랜차이즈 산업	·한류문화의 확산에 따른 해외시장 진출 기회 ·GDP대비 프랜차이즈 산업의 성장가능성	최용석(2006), 한상린·백미영(2009), 강병오 외(2009), 강창동 외(2012), 노유진·임현철(2014), Altinay, et al(2014), Salar & Sala(2014), Adam (2013), Davies, et al.(2011), Flint-Hartle & De Bruin(2011), Alon & Shoham(2010)
외식프랜차이즈 환경	·라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화 ·국민소득과 가처분소득 증가 ·IT산업의 발달과 포장기술의 진화	최용석(2006), 박현진(2010), 이은용(2010), 이태용·유영진(2011), 임영규(2012), 서민교·박종혁(2014), 장용현(2016), Melo, et al.(2015), Salar & Sala(2014), Aliouche & Schlenrich(2011), Grewal, et al.(2011), Tuunanen, et al(2005)
정부의 지원과 정책	·프랜차이즈 산업을 위한 정부의 정책과 지원	최용석(2006), 강병오 외(2009), 이은정(2011), 강창동 외(2012), 서민교·박종혁(2014), 박주영·김현순(2015), Tuunanen, et al(2005)

2.1.3 성과

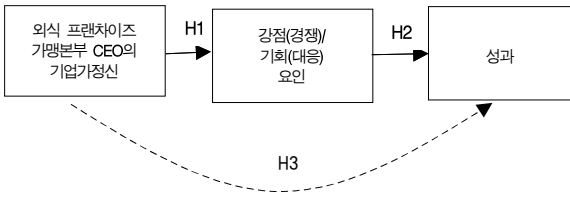
최근 기업가정신에 관한 연구에 관심이 많아지면서 경영성과에 관련된 연구가 증가되고 있다. 기업가정신과 성과에 관한 기존연구에서, Covin & Slevin(1991)와 Zahra(1991)은 기업행위적 측면의 기업가정신에 대한 개념적 모형을 제시하고, 기업가정신(Entrepreneurship Posture Innovation, Pro-Activeness, Risk Taking)과 환경, 전략, 조직변수와의 관계 및 성과와의 관계를 분석하였다. 그 결과, 기업가정신과 기업의 재무적 성과 간에는 정(+)의 관계가 있음을 밝혔다. 이와 유사하게 Yoon(2013)은 기업가정신이 비재무성과와 경영성과에 미치는 영향에 관하여 연구 결과 혁신성, 위험감수성, 진취성 순으로 비재무성과에 통계적으로 유의한 영향(+)을 미친다는 것을 검증하였다.

Matsuno, et al.(2002)는 기업가정신이 시장지향성에 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라 기업의 성과 중에서 시장점유율과 신제품 판매 비중에 유의한 영향을 미친다고 하였다. Rauch, et al.(2009)의 연구에서는 단일 차원에서 기업가정신이

성과와 높은 상관관계를 나타냈으며, 특히 독립변수인 혁신성, 진취성, 위험감수성이 사업성과에 직접적인 유의한 영향을 미치고 있음을 검증하였다. 이와 같이 대부분의 기존연구에서는 기업가정신과 경영성과 간의 직/간접적으로 유의한 영향을 미치고 있음을 제시하고 있다.

2.2 연구모형

본 연구는 기존연구에서 시도되지 않은 SWOT요인의 강점(경쟁) 및 기회(대응)요인을 매개변수로 하는 기업가정신과 성과를 각각 독립변수와 종속변수로 설정하여 이들 간의 매개효과를 규명하기 위해서 아래와 같은 연구모형에 의한 연구가설을 가지고 탐색적 연구를 하고자 한다. 본 연구모형에서 외식 프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신은 Khandwalla(1997)와 Miller(1983)의 기업가적 지향성에 관한 연구를 기본으로 하고 있으며, 경쟁(대응)능력은 외식 프랜차이즈의 SWOT요인인 강점과 기회를 의미한다. 또한 성과는 최근 3년 동안 매출액과 고객 수에 대한 변화로 측정하였다.



<그림 1> 연구모형

기존연구의 검토에서 살펴본 바와 같이 많은 학자가 기업가정신에 관한 구성내용에 대해서 다양한 연구 결과들을 제시하였다. 기업가정신에 관한 연구는 조직의 위험감수성, 진취성, 혁신성의 차원을 포함하는 기업가적 지향성을 기본으로 하여 수정된 연구모형들이 제시되었다(Khandwalla, 1997; Miller, 1983; Covin & Slevin, 1991; Knight & Cavusgil, 2004, Lumpkin & Dess, 1996; Slater & Narver, 1994; Venkatraman, 2004; Coviello & Jones, 2004). 그러나 이들 연구는 외식 프랜차이즈에 적용하여 경영특성, 관리방식, 경영성과 등과 연계된 연구는 시도되지 않았다. 최근 프랜차이즈 업체도 글로벌 경제 환경에서 경쟁우위를 확보해야 하는 상황에서 외식 프랜차이즈의 강점 및 기회요인이 경쟁(대응)능력에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구는 중요한 과제가 될 수 있다. 따라서 본 연구모형에서는 다양하게 제기되었던 기업가정신의 구성요인이 외식 프랜차이즈의 강점 및 기회요인에 대한 경쟁(대응)능력에 유의한 영향을 미치는지를 검증하기 위해서 다음의 가설을 설정하였다.

가설 I(H1): 외식 프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신은 외식 프랜차이즈의 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력에 유의한 영향을 미칠 것이다.

본 연구모형과 관련하여 SWOT요인의 강점 및 기회요인과 경영성과변수와의 관계분석은 연구되지 않았지만, 간접적으로 기업가정신에 관한 요인들은 더 나은 성과를 위해서 특정 영역과 시스템적으로 관련된다고 볼 수 있다(Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1995; Matsuno, et al.(2002). 그러나 이의 실증연구

결과는 이런 가설을 지지할 만한 충분한 결론을 도출하고 있지는 못하다. **Hahm(2009)**는 기업의 핵심역량 변수로 경영관리 역량, 생산/운영관리 역량, 마케팅 역량, 기술 역량 등을 제시하고 있다. 그리고 **Yang(2010)**은 산업환경, 시장규모, 해외시장환경, 국내외 경쟁환경 변화 등과 같은 환경 관련 변수에 의해서 기업의 역량이 결정되며 이들은 결국 성과에 영향을 미친다고 하였다. 본 연구에서는 기존연구에서 시도되지 않은 외식 프랜차이즈의 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력이 성과에 유의한 영향을 미치는지를 검증하기 위해서 다음의 가설을 설정하였다.

가설II(H2): 외식 프랜차이즈의 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력은 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

기업가정신이 기업의 경쟁능력을 높이고 경영성과를 증대시키는 기반을 제공했으며 기업가정신이 강한 기업이 높은 성과를 내는 것으로 알려졌다. **Covin & Slevin(1991)**은 다른 기존연구들이 기업의 행동적 접근을 개인수준에 초점을 맞춘 반면에 기업가적 행동의 효과성을 성과측면에서 평가할 수 있다는 것을 보여주고 있다. 아울러 기업가정신의 개념적 모형에서 기업가정신이 성과에 직접적으로 영향을 미치며 환경과 전략적 변수간의 관계가 있다는 것을 규명하였다. **Zahra(1995)**는 기업환경, 경영전략, 조직 등이 기업가정신에 영향을 미치고, 기업가정신이 재무적 경영성과와 밀접하게 관계가 있다는 것을 검증하였다. 본 연구에서는 기존연구 결과를 바탕으로 외식 프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신과 성과 간의 인과관계에서 강점과 기회요인의 경쟁(대응)능력의 매개효과를 검증하기 위해 다음의 가설을 설정하였다.

가설 III(H3): 외식 프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신은 외식 프랜차이즈 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력에 의해서 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

<표 3> 설문지 구성내용

변수		측정항목	관련연구자	척도
측정 변수	외식 프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신	진취성	Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983; Knight, 1997; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra, 1996; Zahra & Covin, 1995	5점 리커트 척도
		위험 감수성		
		혁신성		
강점 및 기회	강점	· 소자본, 저 위험, 무경험으로 창업 가능	Menekse Salar et al(2014),	

요인	· 가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원 · 검증된 비즈니스 모델의 사용으로 사업 안정화 · 가맹본부 또는 금융기관으로부터 용이하게 금융지원	Tuunanen et al(2005), Yang(2010) Calderon-Monge & Huerta-Zaval(2014), Bohi(2010),	
	· 라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화 · IT산업 발달과 포장(배송)기술의 진화 · GDP대비 프랜차이즈 산업의 성장가능성 · 프랜차이즈 산업에 대한 정부의 정책과 지원	Altinay et al(2014), Salar & Sala(2014), Adam Sheard(2013), Davies et al.(2011), Flint-Hartle & De Bruin(2011), Alon & Shoham(2010)	
성과	· 매출액, 고객 수		
인구통계학적 변수	· 업종, 매출액, 기업경력, 종업원 규모		
			명목척도

III. 연구 방법

3.1 변수의 정의

3.1.1 기업가정신

기업가정신에 관한 기존연구들을 종합적으로 검토해보면, 기업가정신은 위험감수성(Organizational Risk Taking), 진취성(Proactiveness), 혁신성(Innovativeness)의 요인을 포함하는 구성내용으로 설명되고 있다. 본 연구에서는 기존연구(Khandwalla, 1997; Miller, 1983)를 기본으로 하여 외식 프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신을 진취성, 위험감수성, 혁신성으로 분류하고자 한다.

3.1.2 외식 프랜차이즈 가맹본부 CEO의 외식 프랜차이즈 강점 및 기회요인에 대한 경쟁(대응)능력

지금까지 외식 프랜차이즈 기업에 대한 연구는 폭 넓게 다루어지지 않았으며 주로 창업과 운영, 법적 제도적 문제를 포함하는 정책에 관한 연구가 주류를 이루고 있다. 따라서 본 연구는 외식 프랜차이즈 기업의 특성을 고려하여 SWOT분석을 통한 강점과 기회요인에 대한 체계적인 분류를 시도하였다.

3.1.3 성과

기업의 성과측정에 관한 기존 연구들을 살펴보면, 성과측정은 재무적 성과와 비재무적 성과가 혼합된 측면에서 측정되어 왔다. 본 연구에서는 매출액과 고객 수를 이용하여 외식 프랜차이즈의 강점 및 기회요인에 대한 경쟁(대응)능력이 경영성과에 미치는 영향의 관계를 분석하였다.

3.2 변인분석 및 측정

외식 프랜차이즈의 강점과 기회요인을 파악하기 위해 관련 연구의 검토 및 2차에 걸친 설문을 통하여 일반화의 가능성을 확인하고 개념화를 위한 요인 도출을 시도하였다. 즉, 외식 프랜차이즈의 기존문헌을 검토하여 1차적으로 요인을 추출하고 전문가 및 외식 프랜차이즈 경영자들을 대상으로 비구조화 인터뷰를 통해 탐색적으로 조사하였으며, 2차 설문을 통하여 강점과 기회요인의 도출에 반영하였다. 이러한 분석에 의해서 파악된 요인과 기존연구에서 제시하고 있는 요인을 참고하여 중복되거나 유사한 개념들을 수정하였다. 이를 토대로 외식 프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신, 강점과 기회요인, 성과 변수의 타당성 확보를 위한 자료 수집을 위해 설문조사를 실시하였다.

설문의 구성은 기업가정신과 강점과 기회요인, 성과 간의 연구모형을 검증하고 분석하기 위하여 각 변수의 세부항목에 대하여 5점 리커트 척도로 측정하였으며 외식 프랜차이즈의 일반적 사항과 인구통계학적 변수를 측정하였다.

IV. 실증분석

4.1 자료의 분석

4.1.1 자료의 특성 분석

본 연구를 위한 자료는 공정거래위원회에 등록되어있는 서울, 경기지역의 가맹본부를 대상으로 실시하였다. 설문방법은 조사전문기관에 의뢰하여 전화 인터뷰방식으로 진행하였다.

본 연구의 실증분석을 위해 사용된 자료의 특성은 <표 4>와 같다. 업종별로는 한식이 39.8%, 중식이 15%, 일식이 13.2%, 양식은 5.3%, 기타는 26.5% 이었으며 현 사업장 사업기간별로는 1년 미만인 17.6%, 1~3년 미만인 53.9%, 3~5년 미만인 15%, 5년 이상이 13.2% 이었다. 또 월매출규모는 1천만원 이상이 72.5% 로 나타났고, 종업원 규모는 10인 이상이 56.6% 이었다.

<표 4> 표본의 특성

구분	범위	n(%)	구분	범위	n(%)
업종별	한식	45(39.8)	월매출액	500백만 미만	0(00.0)
	중식	17(15.0)		5백만~1천만 미만	30(26.5)
	일식	15(13.2)		1천만 이상	83(73.5)
	양식	6(5.3)	종업원	5인 미만	8(07.0)
	기타	30(26.5)		5인~10인 미만	41(36.2)
업력	1년 미만	20(17.6)		10인 이상	64(56.6)
	1년~3년 미만	61(53.9)			
	3년~5년 미만	17(15.0)			
	5년 이상	15(13.2)			

4.1.2 자료의 신뢰성 검증

본 연구를 위한 측정변수들의 신뢰성을 검증하는 방법으로 Cronbach's Alpha 계수를 이용하였다. 크론바하 알파계수는 0.7 이상이 될 경우 신뢰성 있는 변수로 인정한다(Kerlinger, 1973). 본 연구모형에 사용된 변수들(기업가정신, 강점, 약점)에 대한 신뢰도(Reliability)를 검증하기 위해서 설문구성 항목들의 내적

일관성을 나타내는 Cronbach- α 값을 산출하였다. <표 5>과 <표 6>에서 보는바와 같이 대부분 척도들의 Cronbach- α 값이 0.80이상으로서 만족할 만한 수준으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용하는 측정도구의 신뢰성은 확보되었다고 판단되며 본 연구모형을 검증하기 위한 통계적 분석은 논리적인 문제가 없다고 본다.

<표 5> 프랜차이즈본부 CEO의 기업가정신에 대한 요인분석 및 신뢰성 검증 결과

요인		요인적재량			공통성
프랜차이즈본부 CEO의 기업가정신	(진취성)				
	· 신제품 개발 노력	.848	.275	.179	.883
	· 시장을 확보하기 위한 공격적 경영	.805	.207	.095	.884
	· 시장의 기회포착을 위한 민감한 대응	.866	.100	.302	.873
	· 소비자의 욕구 파악 노력	.704	.354	.214	.899
	· 시장을 주도하는 제품 출시 종업원의 인센티브	.836	.066	.260	.830
	(위험감수성)				
	· 높은 위험의 기회포착 시도	.651	.665	.124	.826
	· 경영기초의 유지보다는 성장에 초점	.627	.688	.134	.700
	· 환경변화에 대응 전략 수립	.627	.667	.190	.852
	· 새로운 유망사업의 진입 노력	.033	.890	.325	.700
	· 투입자원에 구애받지 않고 기회포착 추구	.231	.849	.237	.770
(혁신성)					
· R&D에 대한 강조 및 실천	.592	.262	.631	.817	
· 혁신적인 경영방법 도입 노력	.618	.092	.699	.879	
· 창의적인 마케팅기법 개발 노력	.265	.602	.601	.794	
· 자원의 획득/활용에 대한 독창성 중시	.521	.379	.687	.887	
· 상하 간의 격의 없는 의사소통	.028	.273	.843	.786	
Eigenvalue		9.422	1.738	1.186	
Variance(%)		62.814	11.586	7.910	
Cronbach's		.935	.926	.913	

<표 6> 외식 프랜차이즈의 강점 및 기회요인에 대한 요인분석 및 신뢰성 검증 결과

요인		요인적재량		공통성
강점 및 기회요인	(강점)			
	· 소자본, 저위험, 무경험 창업 가능	.930	.092	.873
	· 가맹본부의 표준화 제품(서비스) 및 경영지원	.811	.170	.687
	· 검증된 비즈니스 모델의 사용으로 사업 안정화	.778	-.450	.809
	· 가맹본부 또는 금융기관의 용이한 금융지원	.674	-.587	.798
	(기회)			
	· 라이프 스타일, 가치관, 소비의식에 대한 구조의 변화	.557	.589	.657
	· IT산업의 발달과 포장(배송)기술의 진화	-.102	.865	.759
	· GDP대비 프랜차이즈 성장가능성	.129	.940	.901
	· 프랜차이즈 산업에 대한 정부의 정책과 지원	.003	.932	.869
Eigenvalue		3.448	2.905	
Variance(%)		43.096	36.315	
Cronbach's		.850	.863	

4.1.2 자료의 타당성 분석

본 연구는 많은 항목을 이용한 각 측정변수들의 단일 차원성을 검증하기 위해 AMOS(V.18)을 이용하여 측정단위별로 확인요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였으며 그 결과는 <표 7>와 같다. 구성신뢰도(composite reliability: CR)와 평균추출분산(average variance extracted: AVE) 측정치가 각각 0.7과 0.5이상일 경우에 요인들에 대한 신뢰성을 확보할 수 있다(Fornell, 1992).

그 결과 대부분의 측정변수의 항목들은 적합도 평가기준 이상으로 산출되었고, 단일 차원성을 저해하고 있지 않은 것으로 해석된다. 또한 요인들 간의 상관계수를 제공한 값이 해당 평균추출분산보다 작을 경우 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있다(Fornell, 1992). <표 8>을 보면 모든 상관관계수들의 제공한 값이 평균추출분산보다 작게 산출되어 판별타당성을 확인할 수 있다.

<표 7> 측정변수들의 확증요인분석

측정 항목	표준 부하량	표준 오차	t 통계량	구성 개념	CR	AVE
· 신제품의 개발 노력(X11)	0.498	0.050	5.486***	진취성	0.913	0.892
· 시장 확보를 위한 공격적인 경영(X12)	0.448	0.049	5.860***			
· 시장에서 기회포착을 위한 민감한 대응(X13)	0.451	0.044	5.842***			
· 소비자의 욕구 파악 노력(X14)	0.437	0.041	5.933***			
· 시장 주도적 제품 출시 중업원의 인센티브(X15)	0.166	0.045	6.906***	위험 감수성		
· 높은 위험의 기회포착 시도(X21)	0.393	0.058	6.697***			
· 경영기조의 유지보다는 성장에 초점(X22)	0.493	0.068	6.434***			
· 환경변화에 대응 전략 수립(X23)	0.763	0.032	4.282***			
· 새로운 유망사업의 진입 노력(X24)	0.749	0.044	4.495***	혁신성		
· 투입자원에 구애받지 않고 기회포착 추구(X25)	0.440	0.049	6.588***			
· R&D의 강조 및 실천(X31)	0.437	0.072	6.659***			
· 혁신적인 경영기법 도입 노력(X32)	0.623	0.053	6.001***			
· 창의적인 마케팅기법 개발 노력(X33)	0.766	0.040	4.704***	강점	0.974	0.951
· 자원의 획득/활용에 독창성을 중시(X34)	0.678	0.049	5.637***			
· 상하 간의 격의 없는 의사소통(X35)	0.691	0.069	5.533***			
· 소자본, 저위험, 무경험 창업이 가능(Y11)	0.357	0.021	5.234***			
· 가맹본부의 표준화 제품(서비스) 및 경영지원(Y12)	0.575	0.050	7.020***	기회		
· 검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업의 안정화(Y13)	0.900	0.045	6.276*			
· 가맹본부 또는 금융기관으로부터 금융지원(Y14)	0.215	0.071	1.851***			
· 라이프 스타일, 가치관, 소비의식에 대한 구조의 변화(Y21)	0.894	0.043	2.504**			
· IT산업의 발달과 포장(배송)기술의 진화(Y22)	0.924	0.042	1.755*	기회		
· GDP대비 프랜차이즈 산업의 성장가능성(Y23)	0.437	0.086	6.871***			
· 프랜차이즈 산업에 대한 정부의 정책과 지원(Y24)	0.393	0.084	6.909***			

*: p<0.1, **: p<0.05, ***: p<0.01

<표 8> 구성개념들 간의 상관행렬

구분	평균	표준 편차	진취성(X1)	위험 감수성(X2)	혁신성(X3)	강점(Y1)	기회(Y2)
진취성(X1)	3.43	.64	1				
위험감수성(X2)	3.17	.69	.665*	1			
혁신성(X3)	3.22	.69	.661*	.605*	1		
강점(Y1)	3.64	.72	.609*	.345*	.606*	1	
기회(Y2)	3.25	.69	.279*	.490*	.349*	.151*	1

* P<.05, AVE > (상관계수)2

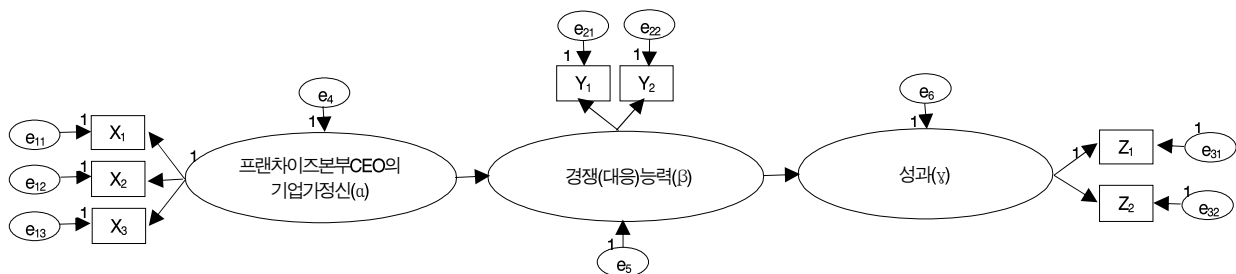
4.2 연구 결과

4.2.1 연구모형의 평가

본 연구모형의 가설을 검증하기 위해서 <그림 2>와 같은 구조방정식 모형의 적합도를 산출하였다. 구조방정식모형을 분석하는데 주로 이용되고 있는 LISREL, EQS, AMOS중에서 본 연구모형에서는 AMOS(V.18)을 이용하였다. 모수추정방법은 최대우도법(MLE: Macimum Likelihood Estimation)을 사용 하였으며 MLE는 최대우도법은 데이터가 주어졌을 때 가장 가능

성이 높은 모수를 추정하는 기법이다. 이 기법은 모수의 분포가 근사적으로 정규성을 지닌다는 장점이 있기 때문에 모수 추정에 주로 사용되는 방법 중 하나이다.

본 연구에서는 AMOS(V.18)에서 산출할 수 있는 GFI(Goodness-Fit Index), AGFI(Ajusted Goodness-Fit Index), NFI(Normed-Fit Index), RMR(Root MeanSquare Residual), $\chi^2/(d.f)$ 등을 이용하였다.



<그림 2> 구조방정식모형

그리고 각 모형의 적합도수지수(Fit Index)를 살펴보면, 기초 부합지수(GFI), 표준부합지수(NFI) 등이 모두 적합기준인 0.90 보다 높게 산출되었으며 수정부합지수(AGFI)가 적합기준치보다 다소 낮게 산출되었지만 본 연구모형을 분석하는 데는 무리가 되지 않는 것으로 판단된다. 그리고 요소 간의 평균차이(RMR)도 비교적 양호한 것으로 산출되었다.

4.2.2 가설의 검정

구조방정식모형의 모수추정 결과는 <표 9>와 같다. 프랜차이즈본부CEO의 기업가정신에 대한 표준회귀추정치가 정(+)의 값을 가지고 있는 것으로 보아 본 연구에서 제시된 프랜차이즈본부CEO의 기업가정신은 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력에 긍정적인 영향을 미치며 이어서 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력은 성과에 정(+)의 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

첫 번째 가설(HI)의 경우, 프랜차이즈본부CEO의 기업가정신(진취성, 위험감수성, 혁신성)은 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 산출되었다. 따라서 <표 7>에서 보는 바와 같이 구조방정식모형 분석 결과 통계적으로 유의함으로 "우리나라 프랜차이즈본부CEO의 기업가정신이 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력에 유의한 영향을 미칠 것이다"라는 가설 I은 채택되었다. 그러므로 프랜차이즈본부CEO의 기업가정신(진취성, 위험 감수성, 혁신성)이 강할수록 더 높은 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력이 있다고 해석된다. 특히 기업가정신의 구성요소 중에서 진취성은 다른 요인에 비해서 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 볼 수 있다. 따라서 미래의 수요에 대응하고 경쟁우위를 확보하기 위한 신제품(서비스)의 끊임없는 개발, 첨단 생산방식의 도입, 신 시장개척, 원재료 또는 부분품의 새로운 공급원 획득, 조직의 혁신, 연구개발(R&D) 등에 도전적인 성향이 요구된다고 볼 수 있다.

두 번째 가설(HII)의 경우, 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력은 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 "우리나라 프랜차이즈본부CEO의 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력은 성과변수에 유의한 영향을 미칠 것이다."라는 가설 II

가 채택되었음을 알 수 있다. 강점과 기회요인은 긍정적인 영향을 미치고 있으며 강점이 기회요인에 비해 상대적으로 크게 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 프랜차이즈 강점요인을 강화시키고 이를 기반으로 하는 기회요인을 적극적으로 활용함으로써 성과의 공헌도를 기대할 수 있을 것이다.

세 번째 가설(HIII)의 경우, 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력의 매개효과가 있는 것으로 산출되어 가설(HIII)은 채택되었다. 연구모형의 매개효과를 검증하기 위해서 $\alpha \rightarrow \beta \rightarrow \gamma$ 모형을 두 가지 조건을 가지고 평가하였다. 즉, 구조방정식모형(I)은 $\alpha \rightarrow \gamma$ 경로를 0으로 제약하는 조건이며 구조방정식모형(II)은 $\alpha \rightarrow \gamma$ 경로를 제약하지 않고 추정하는 조건으로 모형을 비교하여 적합도가 유의적으로 개선되었는지를 검토하는 것이다. 각 모형을 분석한 결과, 구조방정식모형(I)은 $\chi^2=50.031$, 자유도 (d.f)=12, $\chi^2/(d.f)=4.169$ 로 산출되었으며 $\alpha \rightarrow \beta$, $\beta \rightarrow \gamma$ 경로계수는 각각 0.885(C.R.=7.524), 0.614(C.R.=3.704)로서 유의적인 것으로 나타났다. 구조방정식모형(2)는 $\chi^2=48.083$, 자유도 (d.f)=11, $\chi^2/(d.f)=4.371$ 로 산출되었으며 $\alpha \rightarrow \beta$, $\beta \rightarrow \gamma$, $\alpha \rightarrow \gamma$ 경로계수는 각각 0.883(C.R.=7.385), 0.493(C.R.=2.220), 0.077(C.R.=0.337)로 $\alpha \rightarrow \gamma$ 경로계수는 비유의적으로 나타났다. 따라서 구조방정식모형(I), (II)를 비교하면 $\Delta\chi^2=1.948(\Delta d.f=1)$ 로 비유의적이며 $\alpha \rightarrow \gamma$ 경로계수가 비유의적인 것으로 나타나 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력(β)은 매개효과가 있다고 볼 수 있다. 본 연구의 구조방정식모형에서 $\alpha \rightarrow \gamma$ 경로를 제약하지 않고 추정하는 구조방정식모형(II)에 의한 요인들 간의 전체적인 영향력을 직/간접효과로 나누어 살펴보면 <표 10>과 같다. 따라서 프랜차이즈본부CEO의 기업가정신은 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력을 통하여 성과에 정(+)의 간접적인 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 따라서 향후 외식 프랜차이즈의 성장 가능성을 감안할 때 소비자의 라이프 사이클과 의식구조의 변화에 따른 틈새시장을 고려하여 신제품 및 서비스의 개발 및 이에 대한 노력은 적극적으로 대응해야 할 것이다.

<표 9> 연구모형의 모수추정 결과

연구개념 간의 경로	Regression Weight	S.E	C.R.#	Standardized Regression Weight
• 강점/기회요인의 경쟁(대응)능력 ← 프랜차이즈CEO의 기업가정신	.885	.118	7.524***	.855
• 성과 ← 강점/기회요인의 경쟁(대응)능력	.614	.166	3.704***	.717
• 진취성 ← 프랜차이즈CEO의 기업가정신	1.000			.862
• 위험감수성 ← 프랜차이즈CEO의 기업가정신	.950	.107	8.883***	.755
• 혁신성 ← 프랜차이즈CEO의 기업가정신	.985	.105	9.353***	.785
• 강점 ← 강점/기회요인의 경쟁(대응)능력	1.000			.593
• 기회 ← 강점/기회요인의 경쟁(대응)능력	.860	.295	2.918**	.380
• 매출액 ← 성과	1.000			.488
• 고객수 ← 성과	.606	.152	3.989***	.435
모형의 적합도	$\chi^2=50.031$, DF=12, p=0.000, CMIN/DF=4.169, RMR=0.022, GFI=0.915, AGFI=0.829, NFI=0.905, IFI=0.919, RMSEA=0.068			

C.R.(Critical Ratio): =.05일 때 |C.R.| > 1.96이면 통계적으로 유의함 * P<.05, ** P<.01, *** P<.001

<표 10> 연구모형(구조방정식모형(III))의 직/간접효과

구분	프랜차이즈CEO의 기업가정신	강점/기회요인의 경쟁(대응)능력	성과
강점/기회요인의 경쟁(대응)능력	2.329(.000)	.000(.000)	.000(.000)
성과	1.224(.433)	.186(.000)	.000(.000)
진취성	.828(.000)	.000(.000)	.731(.000)
위험 감수성	.780(.000)	.000(.000)	.839(.000)
혁신성	.795(.000)	.000(.000)	.000(.000)
강점	.000(.551)	.237(.000)	.000(.000)
기회	.000(.637)	.274(.000)	.000(.000)
매출액	.000(.830)	.000(.093)	.501(.000)
고객수	.000(.703)	.000(.079)	.424(.000)

† ()은 간접효과

V. 결론

본 연구는 외식 프랜차이즈가맹본부 CEO의 기업가정신이 프랜차이즈 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력에 영향을 미치고, 이는 또한 성과에 유의한 영향을 줄 수 있다는 것을 확인하여, 향후 한국 외식 프랜차이즈에게 경쟁우위를 확보하기 위한 시사점을 제공하는데 의의가 있다. 이를 위하여 본 연구의 가설검정은 기존 문헌연구를 근거로 개발된 외식 프랜차이즈 가맹본부CEO 기업가정신과 성과 간에 외식 프랜차이즈 강점 및 기회요인의 매개효과 분석을 위하여 구조방정식모형을 이용하였다.

본 연구모형의 가설 검정 결과는 다음과 같이 요약될 수 있다. 첫째, 가설 H(I)는 외식 프랜차이즈가맹본부 CEO의 기업가정신(진취성, 위험감수성, 혁신성)이 프랜차이즈 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H(I)는 채택되었다. 즉, <표 7>에서 보는바와 같이 구조방정식모형분석 결과 통계적으로 유의하므로 외식 프랜차이즈가맹본부 CEO의 기업가정신이 프랜차이즈 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력에 유의한 영향을 미치는 것으로 해석된다. 그러므로 외식 프랜차이즈가맹본부 CEO의 기업가정신이 강할수록 더 높은 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력을 기대할 수 있을 것이다. 특히 외식 프랜차이즈가맹본부 CEO의 구성요소 중에서 진취성은 다른 요인에 비해서 큰 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 미래의 수요에 대응하고 경쟁우위를 확보하기 위한 신제품(서비스)의 끊임없는 개발, 첨단 생산방식의 도입, 신 시장개척, 원재료 또는 부품의 새로운 공급원 획득, 조직의 혁신, 연구개발(R&D) 등에 도전적인 성향이 요구된다고 볼 수 있다.

둘째, 가설 H(II)는 프랜차이즈 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력은 성과에 정(+)과 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H(II)는 채택되었음을 알 수 있다. 즉, 외식 프랜차이즈의 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력은 성과변수에 유의한 영향을 미친다는 것이다. 강점과 기회요인은 정(+)의 영향을 미치고 있으며 강점이 기회요인에 비해 상대적으로 크게 영향을 주는 것으로 산출되었다. 따라서 외식 프랜차이즈 강점요인을 강화시킴으로서 기회요인을 적극적으로 활용할 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 가설 H(III)의 경우, 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력의 매개효과가 있는 것으로 나타나 가설 H(III)는 채택되었다. 즉, 프랜차이즈본부CEO의 기업가정신은 강점(기회)요인의 경쟁(대응)능력을 통하여 성과에 정(+)의 간접적인 영향을 미치는 것으로 판단된다. 따라서 향후 외식 프랜차이즈의 성장 가능성을 감안할 때 소비자의 라이프 사이클과 의식구조의 변화에 따른 신제품(서비스)의 개발 및 이에 대한 노력은 적극적으로 대응해야 할 것으로 판단된다.

최근 외식 프랜차이즈의 성장이 확대됨에 따라 창업, 가맹본부와 가맹점 간의 관계, 소비자 보호 등에 관련된 제도 및 정책, 지원프로그램 등을 통해서 결실을 맺기 위해 다각적인 노력이 시도되고 있다. 이에 정부 및 관련기관은 무분별한 지원에서 탈피하여 글로벌 프랜차이즈를 육성하기 위한 출발점은 프랜차이즈 가맹본부CEO의 기업가정신을 자극하기 위한 정책 및 제도의 마련이 요구된다고 볼 수 있다.

본 연구를 통해서 얻을 수 있는 전략적 시사점 및 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구를 통하여 외식 프랜차이즈가맹본부 CEO의 기업가정신이 프랜차이즈 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력에 중요한 영향을 미치며 동시에 경영성과에 간접적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다. 따라서 외식 프랜차이즈 경쟁력 확보를 위한 외식 프랜차이즈의 본질적인 경쟁능력이라고 볼 수 있는 진취성, 위험감수성, 혁신성이 중요하다는 것을 인식할 필요가 있다. 또한 외식 프랜차이즈 강점 및 기회요인의 경쟁(대응)능력이 경영성과에 직접적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 긍정적인 매개효과가 있다는 것을 알 수 있었다.

둘째, 프랜차이즈 강점 및 기회요인을 어떻게 적극적으로 대처하는 정도에 따라 성과에 크게 영향을 미치는 것으로 확인되었다(<표 9>, Standardized Regression Weight 참조). 이러한 결과의 실천은 강점과 기회요인의 적극적인 개발을 통해서 이루어질 수 있으며, 정부의 프랜차이즈 환경 및 제도(정책)의 개선은 바람직한 방향으로 외식 프랜차이즈가 성장할 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 본 연구에 사용된 설문문항은 기존연구를 바탕으로 전문가들의 의견을 반영하여 분석되었다. 따라서 설문문항의 측정내용을 다른 시각으로 보다 구체화하여 탐색적인 측면에서 분석된다면 보다 새로운 측면의 연구결과를 이끌어낼 수 있을 것으로 생각된다.

넷째, 프랜차이즈 비즈니스의 구조적 특성인 가맹본부와 가맹점과의 관계, 가맹점주의 운영 및 기업가정신 등에 관련된 연구가 추가적으로 진행되어야 할 것으로 생각된다.

본 연구를 진행하면서 표출된 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 표본 대상 및 범위에 대해서 문제를 제기할 수 있다. 설문조사 과정에서 규모 및 사업경력에서 약간의 편중된 부분이 있었고, 단기간 내에 설문조사를 실시하였기 때문에 표본의 다양성에 대한 문제를 제기할 수 있다.

둘째, 외식 프랜차이즈를 대상으로 하였기 때문에 연구결과를 프랜차이즈 전체로 일반화하기 위해서는 추가적인 연구가 필요할 것이다.

REFERENCE

- 강병오·이정희·김진수(2009). 프랜차이즈 산업의 성공요인 분석을 통한 프랜차이즈 산업 육성 정책 방안, *유통연구*, 14(5), 153-179.
- 강창동·신건철·장재남(2012). 중소기업적합업종선정이 프랜차이즈 산업에 미치는 영향에 관한 연구, *유통연구*, 17(5), 1-23.
- 김근중(2009). 외식 사업 프랜차이즈 사업의 성공요인에 관한 연구, *한국조리학회지*, 15(2), 219-230.
- 김민선(2010). 외식산업 프랜차이즈 사례를 통한 성공요인 분석, *한국산학기술학회논문지*, 11(6), 1191-1196.
- 노유진·임현철(2014). 외식프랜차이즈 결정모델과 성공요인에 관한 연구, *경영컨설팅리뷰*, 5(2), 111-127.
- 민용기·김영규(2010). 프랜차이즈 선택속성과 브랜드자산에 따른 예비창업자의 프랜차이즈 가맹계약의도, *관광레저연구*, 30(6), 47-58.
- 박주영·김현순(2015). 가맹본부와 가맹사업자의 상생방안, *유통연구*, 21(1), 103-127.
- 박현진(2010). 외식 프랜차이즈 창업자 환경이 가맹본부 조건과 신뢰·계약 의사에 관한 연구, *한국조리학회지*, 16(1), 226-238.
- 서민교·박중혁(2014). 프랜차이즈 산업 균형발전의 의미와 방안, *프랜차이즈경영연구*, 5(1), 65-84.
- 성대권·우종필·김형근(2012). 외식 프랜차이즈 가맹점창업 시 예비창업자의 브랜드 선택에 관한 연구, *프랜차이즈경영연구*, 3(1), 92-110.
- 이상석(2016a). 한독 히든챔피언 간의 SWOT요인 중요도 비교, *벤처창업연구*, 11(6), 163-174.
- 이상석(2016b). 히든챔피언기업의 기업가정신, SWOT요인의 경쟁(대응)능력, 성과간의 관계에 관한 연구, *벤처창업 연구*, 11(2), 21-33.
- 이은용(2010). 불확실성과 시장지향성이 신제품 개발, 관계의 질 및 장기지향성에 미치는 영향, *관광연구*, 25(2), 21-42.
- 이은정(2011). 외식산업 정책 방향, *한국프랜차이즈경영학회 학술발표논문집*, 7-31.
- 이태용·유영진(2011). 프랜차이즈본사의외부환경이경영성과에미치는 영향, *한국콘텐츠학회논문지*, 11(3), 351-367.
- 임영균(2012). 프랜차이즈확산이 자영업 생존에 미치는 영향, *한국유통학회 춘계학술대회 발표논문집*, 399-420.
- 장용현(2016). 중식 프랜차이즈의 환경요인이 갈등과 재계약의도에 미치는 영향, *한국조리학회지*, 22(7), 281-290.
- 최용석(2006). 국내 외식프랜차이즈 기업의 사업 활성화 방안 연구, *외식산업경영연구*, 2(3), 195-210.
- 한상린·백미영(2009). 환경 불확실성이 프랜차이즈 시스템의 거래특성과 산업특성 및 성과에 미치는 영향, *유통연구*, 13(3), 55-76.
- 함성필(2009). 외식프랜차이즈 가맹점의 경영성과에 미치는 요인에 관한 연구, *관광레저연구*, 21(1), 231-247.
- 산업통상자원부(2016). 프랜차이즈 산업 실태조사 결과, 2016.1.14.
- Aliouche, E. H., & Schlenrich, U.(2011). Toward a Strategic Model of Global Franchise Expansion, *Journal of Retailing*, 87(3). 345-365.
- Alon, I., & Shoham, A.(2010). *Clustering for international market selection, Franchise globally: Innovation, learning and imitation(pp.73-90)*. London: Palgrave Macmillan.
- Altinay, L., Brookes, M., Yeung, R., & Aktas, G.(2014). Franchisees Perceptions of Relationship Development in Franchise Partnerships, *Journal of Services Marketing*, 28(6), 509-519.
- Bohi, H.(2010). Time To Buy A Franchise, *Alaska Business Monthly*, 26(1), 15.
- Brookes, M., Altinay, L., & Aktas, G.(2015). Opportunistic behaviour in hospitality franchise agreements, *International journal of hospitality management*, 46, 120-129.
- Calderon-Monge, E., & Huerta-Zavala, P.(2014). Brand and Performance Signals in the Choice of Franchise Opportunities, *The Service Industries Journal*, 34(9-10), 772-787.
- Cavaliere, F. J., & Swerdlow, M. R.(1988). *Why Franchise? In Business Forum*, 13(3), California State University, Los Angeles, School of Business and Economics, 11.
- Chin, C. W.(2009). Key Success Factors of Coffee Chain Stores, *Tam Kang Management Research*, 1(4), 49-63.
- Choi, Y. S.(2006). A Study on Measures Vitalize Business for Domestic Food Service, *Korean Academy of Food Service Industry and Management*, 2(3), 195-210.
- Coviello, N. E., & Jones, M. V.(2004). Methodological issues in international entrepreneurship research, *Journal of Business Venturing*, 19, 485-508.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-21.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D.(2011). A Model of Trust and Compliance in Franchise Relationships, *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Flint-Hartle, S., & De Bruin, A.(2011). Franchising success: insights from real estate brokerage, *International Small Business Journal*, 29(1), 58-77.
- Fornell, C. A.(1992). National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, 56(1), 6-21.
- Grewal, D., Iyer, G. R., Javalgi, R. R. G., & Radulovich, L.(2011). Franchise Partnership and International Expansion: a Conceptual Framework and Research Propositions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 533-557.
- Hahm, S. P.(2009). A Study on the Factors Affecting Management Performance of Food Service Franchise,

- Tourism & Leisure Research*, 21(1), 231-247.
- Han, S. L., & Bak, M. Y.(2009). Effects of Environment Uncertainty on Transaction and Industry Characteristics in Franchise Markets, *Journal of Channel and Retailing*, 13(3), 55-76.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F.(1991). Franchising : Selecting a Strategy for Rapid Growth, *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- Hsu, J. L.(2013). Key Success Factors in Catering Franchises, *International Journal of Organizational Innovation*, 5(3), 72.
- Jang, Y. H.(2016). The Impact of Environmental Factors on Conflict and Contract Intention in Chinese Franchise, *Culinary Science & Hospitality Research*, 22(7), 281-290.
- Kang, B. O., Lee, J. H., & Kim, J. S.(2009). The policy of Franchise Industry by Critical Success Factors Analysis of Franchise Industry, *Journal of Channel and Retailing*, 14(5), 153-179.
- Kang, C. D., Shin, G. C. Jang, J. N.(2012). Study on the Effect of Small and Medium Sized Businesses Being Selected as Suitable Business Type in the Franchise Industry, *Journal of Channel and Retailing*, 17(5), 1-23.
- Kaufmann, P. J.(1991). Franchising and the Choice of Self-Employment, *Journal of Business Venturing*, 14, 345-362.
- Kerlinger, F.(1973). *Foundation of behavioral research*, Holt, Rinehart and Winston, Orlando, FL.
- Khandwalla, P. N.(1997). *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York.
- Kim, K. J.(2009). A Study on the Success Factors of food Service Franchise, *The Korean Journal of Culinary Research*, 15(2), 219-230.
- Kim, M. S.(2010). CSF Analysis Centered on the Case Study of a Restaurant Franchise, *Journal of Academia-industrial Technology*, 11(6), 1191-1196.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T.(2004). Innovation, organizational capabilities and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, R. M.(1997). Franchising form the Franchisor and Franchisee Point of View, *Journal of Small Business Management*, 24(3), 8-16.
- Lee, E. J.(2011). Food service policy, *Proceeding of Conference by Journal of Franchise Management*, 7-31.
- Lee, E. Y.(2010). The Effect of Environment Uncertainty and Market Orientation on New Product Development, Relationship Quality and Long Term Orientation, *Journal of Tourism*, 25(2), 21-42.
- Lee, S. S.(2016a). A Comparison of Weight on SWOT Factors of Hidden Champion between Korean Germany, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(6), 163-174.
- Lee, S. S.(2016b). A Study on Entrepreneurship, Competitiveness of SWOT, and Performance in Hidden Champion Firm, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(2), 21-33.
- Lee, T. Y., & Yoo, Y. J.(2011). Effects of External Environment of Franchisor on Corporate Performance, *International Journal of Contents*, 11(3), 351-367.
- Lim, Y. K.(2012). Effects of private business survival with franchising diffusion, *Proceeding of Spring Conference by Journal of Channel and Retailing*, 399-420.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.(1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Liking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Ozsomer, A.(2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance, *Journal of Marketing*, 66(3), 18-32.
- Melo, P. L. R., Borini, F. M., Junior, O., de Miranda, M., & Parente, R. C.(2015). International Analysis of the Countries Where Brazilian Franchise Chains Operate, *Revista de Administração(São Paulo)*, 50(1), 26-39.
- Miller, D.(1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, 29(7), 770-791
- Min, Y. K., & Kim, Y. K.(2010). Contract Intention of Prospective Franchisees Based on Selection Attributes and Brand Aassets of a Franchise, *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 30(6), 47-58.
- Noh, Y. J., & Lim, H. C.(2014). A Study on the Decision Models of Food Service Franchise and the its Success Factors, *Management Consulting Review*, 5(2), 111-127.
- Park, H. J.(2010). A Study on the Conditions, Trust and Intentions to Contract of Franchise Head Offices under the Food Service Franchising Establishment, *The Korean Journal of Culinary Research*, 16(1), 226-238.
- Park, J. Y., & Kim, H. S.(2015). A Cooperative Alternative between Franchisers and Franchisees, *Journal of Channel and Retailing*, 103-127.
- Rauch, A., Wilkund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M.(2009). Entrepreneurial Orient-action and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rubin, P. H.(1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contracts, *Journal of Law and Economics*, 21(1), 223-234.
- Salar, M., & Salar, O.(2014). Determining Pros and Cons of Franchising by Using SWOT analysis, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 122, 515-519.
- Seo, M. G., Park, J. H.(2004). Significance and Method for a More Balanced Development of the Restaurant Franchise Business, *Journal of Franchise Management*, 5(1), 65-84
- Sheard, A.(2013). Assessing the International Franchise Expansion Potential of the Yangsaeng Chaejo Franchise Through a Comparative SWOT Analysis of the Bikram Yoga Franchise, *Journal of the Global Senior Health Promotion Institute*, 3(1), 41-50.
- Slater, S. F., & Narver, J. C.(1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Sung, D. K., Wu, J. P.,& Lee, H. G.(2012). A Study on

- Brand Selection Property of Preliminary Business Founder in Food service Franchise Foundation, *Journal of Franchise Management*, 3(1), 92-110.
- Tuunanen, M., & Torikka, J.(2005). Unmasking the Franchise Contact Practices: Empirical Findings from Finland, *Academy of Marketing Studies, Proceedings*, 7(2), 24-34.
- Venkatraman, S.(2004). Regional Transformation through Technological Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 19, 153-167.
- Wu, C. W.(2015). Antecedents of Franchise Strategy and Performance, *Journal of Business Research*, 68(7), 1581-1588.
- Yang, J. J.(2010). A Study of Key Success Factors of Coffee Stores, *Sun Yat-Sen Management Review*, 3(3), 34-51.
- Yoon, J. W.(2013). A Study on the Effect of CSR and Entrepreneurship on Business Management Performance, *Korean International Accounting Review*, 50, 87-106.
- Zahra, S. A. & Covin, G. A.(2000). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: A exploratory Study, *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-286.
- Zahra, S. A.(1996). Technology Strategy and New Independent Biotechnology Study of Corporate-sponsored and Independent Biotechnology Venture, *Journal of Business Venturing*, 11(11), 289-321.
- Zahra, S. A., & Garvis, J. G.(2000). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Ministry of Trade, Industry and Energy(2016). The result of Franchise Industry Survey, 2016.1.14.

The Moderating Effects on Strength and Opportunity Factors Between Entrepreneurship of Franchisor's CEO and Performance in Hood Service Franchise*

Sang Suk Lee**

Abstract

This paper aims to investigate the moderating effects of strength and opportunity factors between entrepreneurship of food service franchisor's CEO and performance in hood service franchise. For analyzing the relationship of them, the entrepreneurship factors categorized with organizational risk taking, innovativeness, and proactiveness from previous researches(Khandwalla, 1977; Miller, 1983; Miller, 1983). Also, strength and opportunity factors classified into detailed subfactor by confirmatory factor analysis. As a result, we found some statistically significant effects between the strength and opportunity factors and entrepreneurship factors, and they sequentially affects to performance. This result means that strength and opportunity factors have a role as a moderating variables. That is, as a presented with previous research, there is verified that entrepreneurship is caused by organizational risk taking, innovativeness, and proactiveness. Also, strength and opportunity factors significantly affect to business performance.

Some guidelines for practicing potential food service franchise as a result of this would include; first of all, it is important to support the potential food service franchise consulting approach for some competitive advantage; secondly, effective governmental support programs for food service franchise should be developed for positive impacts of according to these results.

Keywords: Food Service Franchise, Strength and Opportunity Factors, Entrepreneurship of Food Service Franchisor's CEO

* This study is supported by Kangnam University 2017 Grant.

** Professor, Division of Business Administration, Kangnam University, leess@kangnam.ac.kr