Print ISSN: 2093-9582, Online ISSN 2508-4593
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2019.12.10.4.31

Analysis of Required Competency for Foodservice Franchise Owner : The Locus for Focus Model

외식 프랜차이즈 가맹점주의 필요 역량 분석: The Locus for Focus 모형 중심으로

Eun Sung KIM(김은성)*, Sang Seub LEE(리상섭)**

Received: November 19, 2019 Revised: December 02, 2019 Accepted: December 05, 2019

Abstract

Purpose : This study can provide various implications for the franchisors to expand activities related to franchise support or to develop andoperate an education program for foodservice franchise owners. **Research design, data, and methodology :** For those purpose, first, the literatureand literature related to the competency of domestic franchise owner were collected and reviewed through the Korea Education and Research Information Service (RISS). Second, the questionnaire was prepared based on the theoretical basis prepared through previous studies. Based onthe foodservice franchise owner's competency model presented by Kim & Lee (2019b), 13 franchise owner's competencies were marked with both 'What is' levels and 'What should be' levels. Therefore, the total questionnaire consists of 26 questions. Third, questionnaires were distributed and collected. This study used data from 55 surveys which were gathered from foodservice franchise owners in Seongnam-si. SPSS 25.0 was used to analyze the collected survey data. Descriptive and frequency analysis were conducted to analyze the demographic characteristics of the study subjects. Next, we conduct a t-test to analyze the difference between the level of 'What is' competencies by the franchise owners and the level of 'What should be' competencies. Descriptive statistics were used to derive the priorities of the 'What should be' competencies. The Locus for Focus model was used to derive the priorities of the required competencies. **Result :** Four competencies of team leadership, teamwork and cooperation, customer service, technical·professional·managerial expertise were found to be the first to be developed. **Conclusions :** The conclusions of this study are as follows. First, teamwork and cooperation competnecy, and team leadership competency, which are derived from the core competencies of foodservice franchise owners, are among the leadership competencies required as managers of organizations. Second, customer service competency and ttechnical·professional·managerial expertise competency derived from the core competencies of restaurant franchise owners belong to the job competencies. Third, the results of this study suggest that the foodservice franchisors will be able that will serve as a baseline to support the foodservice franchisors and franchise owners for sustainable mutual growth by encouraging their will and encouraging them to create results.

Keywords : Foodservice franchise, Franchisor, Franchisee, Competency modeling, The Locus for Focus Model

JEL Classification Code : L10, L2, L8

1. 서론

외식프랜차이즈 산업은 롯데리아가 1979 년 소공동에 1 호점 개점을 시작으로 해를 거듭하면서 성장해 왔다(Lee, 2012). 외식업이 전체 프랜차이즈 사업에서 차지하는 비중은 2018 년 기준으로 가맹본부 수는 75%, 가맹점 수는 48%까지 증가하였다(Ministry of Trade, Industry & Energy, 2019). 한편 프랜차이즈 업종 중 외식업의 매출액은 43.4 조 원으로 전체 프랜차이즈 매출의 36%를 차지하고 있고, 종사자는 60 만 명으로 이는 전체 프랜차이즈 종사자의 48%에 해당한다(Ministry of Trade, Industry & Energy, 2019).

* First Author, Doctoral Student in Dept. of Education Consulting, Dongduk Women's University, South Korea. Tel: +82-2-940-4697, Email: djhj98@naver.com
** Corresponding Author, Associate Professor in Dept. of Education Consulting, Dongduk Women;s University, South Korea. Tel: +82-2-940-4697, Email: sangseub@dongduk.ac.kr

© Copyright: Korean Distribution Science Association(KODISA)
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License(https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

최근 4차 산업혁명 시대를 맞이하여 인간 노동력에 대한 수요가 점차 줄고, 사회적 경제적 환경의 급격한 변화로 인해 고용시장의 불안정성이 증대됨에 따라 퇴직자와 실업자 수가 증가하고 있다. 퇴직자들은 노후 준비와 생계유지를 위해, 청년 실업자들은 구직의 어려움으로 인해 많은 사람들이 창업 시장에 뛰어들고 있다(KOSTAT Statistics Plus, 2018). 이러한 퇴직자나 사회 초년생은 이미 시스템이 갖추어져 비교적 창업하기 쉬운 프랜차이즈 방식을 선호하여 프랜차이즈 가맹점수는 지속적으로 증가세를 보이고 있다(KOSTAT Statistics Plus, 2018). 또한 창업 및 소상공인을 지원하기 위한 정부 차원의 노력도 확대되고 있는데, 특히 프랜차이즈 사업이 발전할 수 있도록 재정적, 제도적 지원 정책이 확대되고 있다(Kim, Yoon, & Kim, 2015).

약 40년간 괄목할 만한 양적 성장을 이루었던 국내 외식 프랜차이즈 사업의 발전과 함께 이 분야의 질적 성장을 촉진하기 위한 다양한 선행연구들이 진행되어 왔다(Lee, 2012). 그러나 외식 프랜차이즈 사업의 핵심 수혜자 중 하나인 가맹점주 관점에서의 지원 및 혜택과 관련한 연구는 잘 이루어지지 않고 있는 상황이다(Kim et al, 2005).

Choi(2017)는 외식 프랜차이즈 사업에서 상권, 인테리어, 가맹점주 핵심역량, 서비스, 마케팅, 제품이 매출에 영향을 미치는 요인이라고 주장하면서, 가맹점을 개시하기 전에는 상권이 매우 중요한 요인이지만, 개점 후에는 가맹점주의 핵심역량이 매출에 지대한 영향을 미친다고 주장하였다. Lee(2012)는 예비창업자가 외식 프랜차이즈 가맹점을 창업하려는 가장 큰 이유는 가맹본부의 영업력과 경영 노하우를 바탕으로 지속적인 운영지원과 관리를 받아 성공적인 창업을 할 수 있으리라 기대하기 때문이라고 설명한다.

외식 프랜차이즈 사업의 성공은 가맹본부와 가맹점 간의 협력적 관계를 통한 가맹점주의 사업 성공에 달려있다(Kim et al, 2015). 따라서 대부분의 가맹본부는 가맹점 지원 프로그램과 이를 운용하기 위한 슈퍼바이저 제도를 통해 가맹점주의 창업 및 성공을 지원하고 있다(Kim, Oh, & Noh, 2012). 결국 외식 프랜차이즈 사업의 핵심 성공 요인은 가맹본부와 가맹점주와의 협력적 성과를 이끌어 내는 것이며, 이를 위해서 가맹본부는 가맹점주가 동반 성장할 수 있도록 지속적으로 역량을 개발할 수 있는 여건을 마련해 주어야 한다. 그러나 아직까지 가맹점주의 지속 성장을 위해 필요한 역량에 대한 연구와 개발은 거의 이루어지지 못하고 있는 실정이다(Kim et al, 2005).

21 세기는 세계화, 정보화 시대로 산업구조가 급속히 변화하는 시대이다. 특히 정보기술의 비약적인 발전에 따라 지식, 기술, 정보를 얼마나 축적하고 이를 활용할 수 있느냐가 핵심역량으로 등장하게 되었다(Merriam & Bierema, 2014). 산업구조의 변화로 인해, 직업의 종류도 급격히 변화하고 있으며, 보다 지식 집약적이고 환경의 변화에 발 빠르게 대처하는 것이 무엇보다 중요해지고 있다. 20 세기에는 직무분석을 통해 조직 구성원들의 직무능력을 개선하려 하였다면, 21 세기에는 직무능력 이외의 역량에 대한 관심이 대두되면서, 국내 대기업을 중심으로 역량기반 인적자원개발이 실현되고 있다(Kim & Lee, 2019a).

2000 년대 초반부터 국내 대기업에서 본격적으로 시작된 역량기반 인적자원개발은 점차 다양한 분야에서도 진행되어, 2010 년 후반부터 보험설계사, 연구원, 학교장, 학교 행정, 사회기업가, 공무원, 교사, 상담원 등 다양한 직무나 직업의 종사자를 대상으로 진행되고 있다(Kim, 2019). 하지만 아직까지 국내 외식 프랜차이즈 사업에서는 슈퍼바이저의 역량 및 역량 개발과 관련한 선행연구는 있으나, 외식 프랜차이즈 가맹점주 대상의 역량에 관한 연구는 찾아보기 힘들다.

따라서 본 연구에서는 외식 프랜차이즈 가맹점주의 필요 역량을 분석하기 위해 Kim and Lee(2019b)의 외식 프랜차이즈 가맹점주 역량모형을 활용하여 외식 프랜차이즈 가맹점주가 현재 보유하고 있는 역량의 수준과 미래에 필요한 역량의 수준의 차이를 알아보고, The Locus for Focus 모형을 활용하여 필요 역량의 우선순위를 도출해 보고자 한다. 본 연구는 외식 프랜차이즈 가맹본부가 가맹점 지원과 관련된 활동을 확대하거나, 가맹점주 대상의 가맹점주 교육프로그램 개발 및 운영을 위하여 다양한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 본 연구의 목적을 실현하기 위한 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

1. 외식 프랜차이즈 가맹점주가 현재 보유하고 있는 역량과 미래에 필요한 역량의 수준의 차이는 무엇인가?
2. 외식 프랜차이즈 가맹점주의 미래에 필요한 역량의 우선순위는 무엇인가?
3. 외식 프랜차이즈 가맹점주의 필요 역량의 우선순위는 무엇인가?

2. 이론적 배경

2.1. 역량의 개념

1920 년대 Frederick Taylor 에 의해 최초로 사용된 역량(competency)은 다양한 학문 분야에서 각기 다른 의미로 사용되었다(Lucia & Lepsinger, 1999). 역량은 기업경영 및 인적자원관리와 관련해서 주로 조직이론이나 경영전략가들에 의해 개발되어 온 거시적 개념과 조직 및 산업 심리학자들을 중심으로 발전되어 온 미시적 개념으로 구분될 수 있다(Park, 2002). 역량의 거시적 개념은 각각의 기업이 보유하고 있는 독특한 비전, 핵심가치 및 문화를 기반으로 고유의 역사와 성장 단계 등을 거치면서 획득한 고유의 자원이 각 기업의 경쟁우위에서 차이를 가져온다는 자원기반이론(resource based theory)에 근거한 것이다(Barney, 1995). 여기서 자원은 기업의 명성, 브랜드 네임, 기술적 능력, 정보, 고유의 경영전략 수립 및 전개 능력, 인적자원관리능력 등의 유무형 자산을 모두 포함하는 것으로, 조직 전체를 하나의 유기체로 보고

상대적 우위가 있는 경쟁력을 확보해 줄 수 있는 원천으로 역량을 바라보고 있다(Goo, Kim, & Kim, 2010).

이에 반해, 조직 및 산업 심리학자들을 중심으로 발전되어 온 미시적 개념의 역량은 Flanagan(1954)이 중요사건 면접기법을 통해 업무에서의 중요사건과 같은 특정한 상황에서 사람들이 어떻게 행동하는지에 대한 자료를 수집하여 성공적 수행과 관련된 결정적 특질(trait)이나 기술(skil) 등을 파악하려고 시도한데서 출발하였다(Shin, 2004).

현대적 역량의 개념은 1973 년 David C. McClelland 에 의해서 발전되었다. 그는 당시 널리 알려지고 활용되었던 지능과는 다른 역량이라는 새로운 개념적 접근을 처음으로 시도하였다(Lucia & Lepsinger, 1999). McClelland 는 지능이 수행에 영향을 미치기는 하지만, 개인적 특성(개인의 동기, 이미지, 경험, 개인적 특성 등)이야말로 수행의 성공유무를 구별해주며, 다양한 개인의 역할에 중요한 영향력을 미친다고 주장하였다(Lucia & Lepsinger, 1999). 즉, 당면한 과제의 해결이나 성과에 직접적으로 연결되는 모든 특성을 망라한 '역량'이라는 개념을 제안한 것이다. 이렇게 교육학 및 심리학 분야에서 학업성과 측정을 위해 적용된 역량의 개념은 Boyatzis(1982)가 관리자의 효과적인 역량개념을 발표하면서부터 산업 및 경영 분야에 확대 응용되었다(Goo et al., 2010).

이후 Spencer and Spencer(1993)는 역량을 개발이 가능한 정도에 따라서 동기, 지식, 기술, 특질, 자기개념의 다섯 가지의 유형으로 구분하였다. 또한 조직 내에서의 직무 또는 특정한 상황에서 기준이 될 수 있는 효과적이고 우수한 성과와 관련 있는 특성에 대해 언급했으며, 286 개의 기본적인 역량모형을 연구하여 공통 역량을 추출해 냈다(Spencer & Spencer, 1993). Spencer and Spencer(1993)는 공통 역량을 바탕으로 6 개의 역량군, 21 개의 세부 역량으로 범주화 하여 역량사전을 개발하였다. 또한 여러 조직에서 공통적으로 발견되는 역량을 범주화하여 일반역량모형을 개발하였다.

Sparrow(1996)는 역량의 유형에 초점을 두고, 직무역량인 개인역량, 리더십 역량인 관리역량, 핵심역량인 조직역량의 3 가지 유형으로 역량을 분류하였다. 이는 현재 국내 인적자원개발 분야에서 역량모형을 개발하는데 주로 활용되고 있다.

산업 및 경영 분야에서 활용되고 있는 '역량'은 성과(performance)와 연관되어 있다. 업무수행에서의 바람직한 결과를 성과라 할 수 있으며 이런 성과를 낳게 하는 투입 요소로서의 다양한 영향 요인과, 성과의 수준을 모두 포함하는 것이 역량의 개념이라 할 수 있다(Hoffmann, 1999). 본 연구에서의 '역량'은 미시적 개념의 개인 수준의 역량이며, 이러한 개인 수준의 역량이 각 개인이 속한 조직 내에서 집단수준의 역량으로 발전하여 궁극적으로는 조직의 경쟁력 향상과 성과 창출에 유의미한 역량을 의미한다. 본 연구에서는 다양한 직업 및 직군 중에서 외식 프랜차이즈 가맹점주가 현재 보유하고 있는 역량과 미래에 필요한 역량의 수준의 차이를 분석하고, 미래에 필요한 역량의 우선순위를 도출한 후, 최종적으로 외식 프랜차이즈 가맹점주 필요 역량의 우선순위를 도출하여 향후 외식 프랜차이즈 가맹점주의 역량 개발을 위한 시사점을 제공하고자 한다.

2.2. 외식프랜차이즈 가맹점주 역량 개발

외식 프랜차이즈 사업은 거래의 특성상 자신의 영업내용과 동일한 이미지 확보를 위하여 가맹본부가 가맹점주에게 영업활동을 지도 및 통제하고 가맹점주는 이러한 지도에 따라 영업 활동을 하는 지속적인 거래관계이다(Lee, 2010). 외식 프랜차이즈 사업을 지속적으로 유지하기 위해서는 동일하고 일관성 있는 사업내용 및 이미지를 가지고, 표준화된 매뉴얼을 활용하는 것이 핵심요소이다(Keup, 2007). 외식 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점은 상호 유기적인 관계를 맺고 있으며, 가맹본부는 계약과 동시에 가맹점에 프랜차이즈 시스템 실행을 지원하고, 가맹점의 영업 전반에 필요한 사항을 제공해야 한다. 이는 가맹점의 사업 위험요소를 줄여주고, 신규 가맹점 확보를 통한 전체 시스템의 빠른 성장이 가능하다는 점에서 비프랜차이즈 점포와 구별되는 독특한 경쟁력의 기반이 된다(Lee, 2012). 외식 프랜차이즈는 업태별로 다소 차이가 있으나 가맹본부와 가맹점주의 기본적인 역할이 각기 존재한다. Lee(2010)와 Lee and Park(2010)은 가맹본부는 제품 및 서비스 개발, 프랜차이즈 시스템 개발, 원부자재 개발, 교육 및 훈련, 판매촉진 및 광고제공 기능, 금융 관련 업무, 상품 및 서비스, 경영관리 등의 역할을 수행해야 한다고 하였다. 가맹점주의 역할은 프랜차이즈 사용료 지급, 광고비 부담, 운영 매뉴얼 준수, 영업 비밀의 보장, 운영권 양도 금지 의무, 경업 피지, 계약 해지 시 지켜야 할 의무 등이다(Lee, 2010).

이러한 외식 프랜차이즈 가맹점의 성공 요인에는 크게 상품, 브랜드, 본부경영, 가맹점 교육, 가맹점 지원, 창업지원, 물류시스템 등이 있다(Cho, 2011). 이 중에서 교육요인을 가맹본부 교육, 가맹점 교육, 예비 창업자의 창업 준비교육 등 세 부분으로 나누어 볼 수 있는데, 각각의 세부적인 교육들에 대한 성과가 외식 프랜차이즈 사업의 성공에 영향을 줄 수 있다(Jang, 2004).

외식 프랜차이즈 가맹점의 성공 요인의 하나인 가맹점 교육에는 가맹점 종업원 교육, 가맹점주 교육, 가맹점 매뉴얼 보급 및 운영 활성화 등이 있다. 가맹본부가 얼마나 효과적으로 가맹점에게 자신의 기술 및 지식, 운영 노하우를 제공하고, 가맹점이 이를 얼마나 효과적으로 습득하는가에 따라 비즈니스 전체의 경쟁력이 결정된다(Lee, 2006). 가맹점에 대한 교육훈련과 사후지도를 통해 가맹본부와 가맹점 간의 관계는 증진될 수 있으며, 교육지도를 통한 정보교환이 각자의 역할과 기능을 인식하게 하고 시장 환경에 대한 적응능력과 경영능력을 키우는데 도움이 된다(Hwang, 2006). 프랜차이즈 기업 중 어떤 기업은 성공하고 또 어떤 기업은 실패할까, 왜 직영점이 아닌 가맹점으로 확장 방법을 선택하느냐 하는 문제는 외식 프랜차이즈 연구의 주된

관심사이고 이런 의미에서 가맹점에 대한 교육은 가맹점의 성공 요인을 분석하는 매우 중요한 의미를 지니고 있다고 할 수 있다(Cho, 2006).

가맹점 교육 중에서 가맹점주 교육의 경우, 가맹점주에게 기술, 지식, 운영 노하우 등을 전수할 뿐만 아니라 가맹사업에 열정을 갖고 경영능력을 키우고, 가맹본부와 가맹점주 간의 상호이익 도모를 위해 협력하며, 가맹점 운영 성공에 대한 자신감 및 확신을 갖게 하는 데에도 도움이 된다(Hyun, 2015). 궁극적으로는 가맹본부는 외식 프랜차이즈 가맹점주 교육을 통해 가맹점주가 가맹본부에게 강한 유대감을 가지도록 하는 목적을 가지고 있다.

해외의 경우, 가맹본부는 상황의 변화에 따라 가맹점주와 해당 가맹점 종업원들의 대응력을 향상시킬 수 있도록 교육훈련을 시키고 있으며, 장기간 동안 가맹본부가 축적하고 있는 가맹점 운영 노하우 및 실무지식을 전달하기 위한 가맹점 운영 매뉴얼을 제작하여 가맹점 운영을 간접적으로 지원하고 있다(Lee, 2011). 또한, 고객의 요구를 신속하게 파악하고 서비스 우선 정책을 시행하기 위한 서비스 중점 교육을 통해서 궁극적으로는 가맹점주 뿐 만 아니라 가맹점 종업원들의 서비스 자질을 향상 시킬 수 있다(Park & Jang, 2004). 프랜차이즈 사업의 창업을 위한 예비 창업자에 대한 가맹점주 교육의 경우, 기본적으로 본부를 통해 기본적인 교육과 상담이 이루어지고 있으며, 이를 통해 예비창업자는 본부에 대한 신뢰확보는 물론, 창업하려고 하는 품목에 대한 사업 타당성 등을 확인하고 성공 가능성을 높일 수 있다(Park & Jang, 2004).

위에서 언급한 바와 같이 가맹본부는 교육훈련프로그램을 통해서 가맹점주의 역량을 개발하고 있다. 그러나, 주로 가맹점 개시 전 교육, 신메뉴 제품 교육 등 현실적이고 당면한 과제를 해결하기 위한 단편적인 교육내용이 대부분이었으며, 역량을 기반으로 한 교육내용은 찾아보기 힘든 실정이다.

외식 프랜차이즈 가맹점주 교육은 가맹본부 교육과 마찬가지로 가맹점주에게 가맹점 개점 및 운영을 위한 기본적인 교육만이 아니라, 지속적인 교육훈련 및 연수제도 등을 통해 핵심역량을 키우고, 지속적인 보수교육이 주기적으로 실행되어야 한다. 또한, 가맹점주의 경영관리에 필요한 직원, 인사관리, 위생관리, 노무관리, 고객관리, 판매촉진, 실행지도, 가맹점 청결관리, 접객관리 등을 지속적으로 실행할 수 있도록 본사가 규칙적으로 지원해야 한다(Seo, 2014)

2.3. 요구분석 및 우선순위 결정 방법

요구란 현재 상태와 바람직한 상태 간의 차이를 나타내는 것으로, 요구분석 이란 이 두 수준의 차이를 체계적으로 분석하는 것이다(Lee, 2005). 요구분석 방법에는 t 검정, Borich 요구도 산출방법을 통한 우선순위 선정, The Locus for Focus 모형을 활용한 우선순위 결정 방법 등이 있다. t 검정은 두 집단 간의 평균을 비교하는 분석 방법이다. t 검정은 크게 독립표본 t 검정과 대응표본 t 검정이 있는데, 독립표본 t 검정은 두 집단의 평균의 차이를 검정할 때 사용하고, 대응표본 t 검정은 동일표본에서 측정된 두 변수 값의 평균 차이를 검정하기 위하여 사용되는 방법이다(Song, 2018).

본 연구에서는 외식 프랜차이즈 가맹점주가 현재 보유하고 있는 역량과 미래에 필요한 역량의 수준의 차이를 검정하기 위해서 대응표본 t 검정을 실시하였다(Song, 2018). 일반적으로 현재 수준과 필요 수준의 평균 차이가 크면 클수록 t값은 그 차이가 커지는 경향이 있다. 그러나 t 검정은 두 수준 평균 사이의 단순 차이만을 고려할 뿐, 차이의 바람직한 방향성에 대한 판단이 어렵다는 단점을 가지고 있다(Kwon, Hur, & Kim, 2008).

Borich(1980)는 현재 수준(What is)과 필요 수준(What should be)의 차이를 요구라고 하였으며, 요구 분석을 통해서 교육의 필요성을 확인하고 개념화할 수 있다고 하였다. Borich 의 요구도 산출방법은, 필요 수준에서 현재 수준에 응답한 점수를 뺀 후 그 차이에 대하여 각 문항에서 필요 수준의 평균을 곱하여 요구도를 계산하고, 그 값을 기초로 우선순위를 제시하였다(Oh, Jun, & Park, 2014). 그러나 최근 연구에서는 Borich 의 요구도 공식을 변형하여 Figure 1 의 공식과 같이 두 수준의 차이를 모두 합산한 값에 필요 수준의 평균값을 곱한 다음, 전체 사례 수로 나눈 값으로 요구도를 구해 우선순위를 제시하고 있다(Oh et al, 2014). 이 공식에 의하면 필요 수준의 값(RL)이 높을수록, 그리고 현재 수준의 값(PL)이 낮을수록 교육요구점수는 높게 나온다. 이 공식은 필요 수준과 현재 수준 간의 단순한 차이를 교육요구도로 본 것보다는 한 차원 발전된 공식이다(Oh et al, 2014). 반면 Cho(2009)은 Borich 의 요구도 순위는 분석대상 항목이나 사례가 많은 경우에 어느 순위 까지를 고려하여 인적자원개발 프로그램을 개발해야 하는지 판단하는 데 한계가 있다고 지적하면서, 이를 보완하기 위하여 Borich 의 요구도와 연동된 The Locus for Focus 모형을 활용할 것을 제안하고 있다.

$$\text{요구도} = \frac{\{\sum(RL\text{-}PL)\} \ X \ \overline{RL}}{N}$$

RL : 필요 수준
PL : 현재 수준
$\overline{RL}$: 필요 수준의 평균
N : 전체 사례수

Figure 1: Borich's needs assessment formula

The Locus for Focus 모형은 Appel and Mink(1977)가 개발한 요구도 분석 방법으로, 2 개의 축으로 구성된 좌표평면을 활용하여 시각적인 효과를 보이면서 우선순위를 결정할 수 있는 요구분석 방법이다(Lee, 2004, 2005; Mink, Shultz, & Mink, 1979). 이 모형은 Figure 2 와 같이 총 4 섹터로 구성되어 있다. 가로축은 필요 수준의 값을 의미하며 세로축은 필요 수준과 현재 수준의 차이 값을 의미한다(Lee, 2004, 2005; Mink et al, 1979).

가로축의 축을 나누는 값은 필요 수준의 평균값이고, 세로축의 축을 나누는 값은 필요 수준과 현재 수준의 차이의 평균값으로 가로축과 세로축이 서로 교차하여 평면이 4 개의 섹터로 구분되는 것이다(Lee, 2004, 2005; Mink et al., 1979). '미래 필요도'는 응답자가 가치가 높다고 생각하는 이상적인 점수이며, '필요 수준과 현재 수준의 차이'는 긴장 지수로 차이가 클수록 미래의 요구가 크다고 볼 수 있다(Lee, 2004, 2005; Mink et al., 1979).

아래 Figure 2 와 같이 섹터 1 은 필요 수준과 현재 수준의 차이 값이 평균보다 높고, 필요 수준은 평균보다 낮은 HL 분면으로 관심 영역이라고 할 수 있다. 즉, 필요 수준은 높지 않지만 필요 수준과 현재 수준의 차이를 줄일 수 있도록 섹터 2(HH) 다음으로 관심을 가져야 할 영역이라고 볼 수 있다. 섹터 2 는 필요 수준과 현재 수준의 차이 값이 평균보다 높고, 필요 수준 역시 평균값보다 높은 HH 분면으로 최우선 영역이라고 할 수 있다. 즉, 향후 필요는 하나, 현재에는 그 보유도가 낮아 현재 수준과 필요 수준의 차이가 큰 항목들이 여기에 해당된다. 섹터 3 은 필요 수준과 현재 수준의 차이 값은 평균보다 낮고, 필요 수준은 평균보다 높은 LH 분면으로 만족 영역이라고 할 수 있다. 즉, 현재 수준이나 필요 수준이 비슷하게 높기 때문에 이미 만족한 영역이라고 할 수 있다. 마지막으로 섹터 4 는 필요 수준과 현재 수준의 차이 값과 필요 수준의 값 모두가 평균보다 낮은 LL 분면으로 우선순위 고려대상이 되지 않는 무시 영역이라고 할 수 있다.

즉, 현재에도 중요성이 부각 되지 않고 있으나, 미래에도 여전히 필요하지 않을 것으로 간주되는 영역이다(Lee, 2004, 2005; Mink et al., 1979). Mink et al.(1979)는 섹터 2 에 위치한 점수 간의 우선순위는 연구자와 해당 조직의 여건에 따라 다르게 해석될 수 있으며, Lee(2004, 2005)는 Appel & Mink(1977)와 Mink et al.(1979)의 연구를 국내에 최초로 적용하면서, 섹터 2 에 위치한 점수는 모두 중요하기 때문에 연구자와 조직의 상황에 따라 선정하면 되나 섹터 2 의 우선순위 선정에서 '미래 필요 수준' 보다 '미래 필요 수준과 현재 보유 수준' 을 중심으로 우선순위를 제시하는 방식을 제시하였다(Kim & Lee, 2017; Lee & Kim, 2018; Lee, Kim, Park, Choi, & Kim, 2017).

Discrepancy of mean between 'Should be' and 'is'		
	Sector 1(HL) High Discrepancy/ Low Importance	**Sector 2(HH)** High Discrepancy/ High Importance
	Sector 4(LL) Low Discrepancy/ Low Importance	**Sector 3(LH)** Low Discrepancy/ High Importance

Mean of 'Should be'

Figure 2: The Locus for Focus Model(Mink, Shultz, & Mink, 1979)

3. 연구방법

본 연구의 목적은 현재 보유하고 있는 역량과 미래에 필요한 역량의 수준의 차이를 분석하고, 미래에 필요한 역량의 우선순위를 도출한 후, 최종적으로 외식 프랜차이즈 가맹점주 필요 역량의 우선순위를 도출하는 것이다. 이를 위해서 경기도 성남시 외식 프랜차이즈 가맹점주 중에서 비확률적 편의 표집에 의해 선정된 67 명에게 온라인으로 설문조사가 진행되었고, 이 중에서 최종 55 부가 본 연구의 분석자료로 사용되었다.

3.2. 연구도구

본 연구의 도구는 외식 프랜차이즈 가맹점주 역량모형(Kim & Lee, 2019b)을 기반으로 ①개인가치 역량군의 성취지향성 역량, 주도성 역량, 자기조절 역량, 자기확신의 4 개의 세부역량, ②리더십 역량군의 대인이해 역량, 관계형성 역량, 팀웍과 협력 역량, 팀리더십 역량의 4 개의 세부역량, ③직무 역량군의 질서품질정확성에 대한 관심 역량, 정보수집 역량, 고객지향성 역량, 조직인식 역량, 기술적·직업적·관리적 전문성 역량의 5 개의 세부역량, 총 13 가지 역량을 바탕으로 설문 문항을 구성하였다.

연구 도구는 각 역량 문항별로 현재 보유 수준을 측정하기 위해서 '1 점은 전혀 보유 안함', '2 점은 거의 보유 안함', '3 점은 보통', '4 점은 어느 정도 보유함', 5 점은 '충분히 보유함'의 Likert 5 점 척도를 사용하였다. 각 역량 문항별로 미래에 필요 수준을 측정하기 위해서는 '1 점은 전혀 필요하지 않음', '2 점은 거의 필요하지 않음', '3 점은 보통', '4 점은 어느 정도 필요함', '5 점은 매우 필요함'의 Likert 5 점 척도를 사용하였다. 전체 문항의 Cronbach's α 계수를 측정하여 연구의 내적 일관성을 알아보았다. 그 결과 신뢰도는 현재 보유 수준은 .919, 미래 필요 수준은 .938 로 높게 나타났다. Cronbach's α 값이 .6 이상이면 측정 항목 간의 내적 일관성이 양호하며, 1 에 가까울수록 좋은 평가 도구로 평가되는 기준에 따라 본 연구 도구는 적합한 측정도구라 할 수 있다(Song, 2018). 본 연구 도구는 외식 프랜차이즈 가맹점주 역량 개발을 위한 요구도 측정 문항 외에도 현 가맹점 운영 기간, 가맹점 운영 횟수, 현 가맹점 규모, 현 가맹점 종업원 수, 성별, 연령, 최종학력 등 설문 응답자의 인구 통계학적 특성과 관련된 문항도 포함하고 있다.

3.3. 연구절차

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 절차로 연구를 진행하였다. 첫째, 국내 외식 프랜차이즈 가맹점주의 역량과 관련된 논문 및 문헌을 한국교육학술정보원(RISS)을 통해 수집 후 고찰하였고, 선행연구를 통해서 연구의 이론적 근거를 마련하였다. 국내 외식

프랜차이즈 가맹점주의 역량과 관련된 선행연구는 많지 않아 그 범위를 넓혀 외식 프랜차이즈 가맹본부, 슈퍼바이저, 가맹점 직원 등과 관련된 문헌을 조사하였다. 둘째, 선행연구 고찰을 통해 마련한 이론적 근거를 바탕으로 설문 문항을 작성하였다. Kim & Lee(2019b)가 제시한 외식 프랜차이즈 가맹점주 역량모형을 기초하여, 13 개의 외식 프랜차이즈 가맹점주 역량에 대해 현재 보유 수준과 미래의 필요 수준을 모두 표기하도록 하였다. 따라서 총 설문 문항은 26 문항으로 구성되었다. 셋째, 설문지를 배포하고 회수하였다. 온라인을 통해 2019 년 10 월 20 일부터 11 월 2 일까지 업태와 상관없이 비확률적 편의표집된 외식 프랜차이즈 가맹점주를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 응답한 67 부 중에서 불성실하게 응답하였거나, 본 연구의 대상이 아닌 가맹점 직원의 응답인 12 부를 제외한 총 55 부(회수율: 82.1%)를 본 연구의 분석자료로 사용하였다. 마지막으로 회수된 설문지를 분석하여 연구결과를 도출하였다.

3.4. 자료분석

수집된 설문자료 분석을 위해서 SPSS 25.0 을 활용하였다. 연구대상의 인구 통계학적 특성을 분석하기 위해 기술통계 분석 및 빈도 분석을 실시하였다.

다음으로 외식 프랜차이즈 가맹점주가 현재 보유하고 있는 역량과 미래에 필요한 역량의 수준의 차이를 분석하기 위해 t 검정을 실시하고, 미래에 필요 역량의 우선순위를 도출하기 위해서는 기술통계를 실시하였으며, The Locus for Focus 모형을 사용하여 필요 역량의 우선순위를 도출하였다.

본 연구에서는 대응표본 t 검정을 실시하였는데, 이는 두 집단의 평균 차이를 검증하는 것이 아니라, 동일표본에서 측정된 두 변수 값의 평균 차이를 검정해야 하기 때문이다(Song, 2018). 또한 Borich 의 요구도 공식은 The Locus for Focus 모형의 세로축을 의미하기 때문에 본 연구에서는 동일한 내용으로 중복 분석하지 않고, The Locus for Focus 모형을 통한 분석만을 실시하였다(Kim & Lee, 2017; Lee & Kim, 2018).

본 연구에서는 첫째, 대응표본 t 검정을 통해 외식 프랜차이즈 가맹점주의 현재 역량의 보유 수준과 미래 역량의 필요 수준이 통계적으로 유의한 차이를 보이는지 확인하였다. 둘째, 기술통계를 활용하여 미래에 필요한 역량의 우선순위를 도출하고, 마지막으로 The Locus for Focus 모형의 섹터 2(HH 분면)에 나타나는 역량의 개수를 확인하여, '미래 필요 수준과 현재 보유 수준의 차이'를 중심으로 외식 가맹점주 필요 역량의 우선순위를 결정하였다.

4. 연구결과

4.1. 인구 통계학적 특성

연구 대상자의 일반적 특성으로 Tabel 1 과 같이 연령, 성별, 최종학력을 살펴보았으며, 외식 프랜차이즈 가맹점 운영과 관련하여 가맹점 업태, 가맹점 운영 기간, 가맹점 운영 횟수, 가맹점 규모, 가맹점 종업원 수를 살펴보았다.

Table 1: Demographic Profile of the Respondents(n=55)

		n	%
Business	Korean Restaurant	16	29.09
	Snack Bar	16	29.09
	Coffee	7	12.72
	Bakery	7	12.72
	Chicken	5	9.09
	Fast Food	3	5.45
	Japanese Restaurant	1	1.82
Operating period (year)	less than 1	8	14.55
	1~less than 3	20	36.36
	3~less than 5	4	7.27
	5~less than 7	11	20.00
	over 7	12	21.82
Number of operations	first	38	69.09
	second~fourth	12	21.82
	over fifth	5	9.09
Square (㎡)	less than 16.5	5	9.09
	16.5~33.1	11	20.00
	33.1~49.6	18	32.73
	49.6~66.1	4	7.27
	over 66.1	17	30.91
Number of employees	under 2	10	18.18
	3~4	25	45.45
	5~6	4	7.27
	7~8	9	16.36
	over 9	7	12.73
Age (year)	under 29	0	0.00
	30~35	6	10.91
	36~40	8	14.55
	41~45	18	32.73
	46~50	16	29.09
	51~55	1	1.82
	over 56	6	10.91
Gender	Male	28	50.91
	Female	27	49.09
Educational Level	Below high school	6	10.91
	Undergraduate	9	16.36
	Four year university	35	63.64
	Graduate school	5	9.09

업태는 한식과 분식이 각각 16 명(29.09%)으로 가장 많았고, 다음으로는 커피와 베이커리가 각각 7 명(12.72%)이었다. 이어서 치킨이 5 명(9.09%), 패스트푸드가 3 명(5.45%), 일식이 1 명(1.82%)이었다. 연령은 41 세~45 세가 18(33%)명으로 가장 많았고, 다음으로는 46 세~50 세가 16(29%)명으로 많았다. 36 세~40 세는 8 명(15%), 31 세~35 세와 56 세 이상이 각각 6 명(11%), 51 세~55 세는 1 명(2%)이었고, 29 세 이하는 한 명도 없었다. 성별은 남자가 28 명으로 51%, 여자가 27 명으로 49%였다. 최종학력은 4 년제 대학교 졸업자가 35 명(64%)로 가장 많았고, 2 년제 대학교 졸업자가 9 명(16%), 고등학교 졸업자가 6 명(11%), 대학원 졸업 이상인 자가 5 명(9%)이었다. 연구 대상자의 외식 프랜차이즈 가맹점 운영 기간은 1 년 이상~3 년 미만이 20 명(36%)으로 가장 많았고, 7 년 이상이 12 명(22%), 5 년 이상~7 년 미만이 11 명(20%), 1 년 미만이 8 명(15%), 3 년 이상~5 년 미만이 4 명(7%)이였다. 운영 횟수는 현재 가맹점이 처음 운영인 응답자가 38 명(69%)으로 가장 많았고, 2 번째~4 번째 운영인 응답자가 12 명(22%), 5 번째 이상인 응답자가 5 명(9%)이였다.

현재 운영 중인 가맹점이 첫 번째가 아니라고 응답한 경우에는 가맹점을 하나씩 여러 차례 운영한 경우와 한 번에 여러 개 가맹점을 운영하는 경우를 모두 포함된다. 가맹점 규모는 10 평 이상~15 평 미만이 18 명(33%)으로 가장 많았고, 그 다음으로는 20 평 이상이 17 명(31%)으로 많았으며, 5 평 이상~10 명 미만이 11 명(20%), 5 명 미만이 5 명(9%), 15 평 이상~20 평 미만이 4 명(7%) 순이었다. 가맹점 종업원 수는 본인을 포함하여 3~4 명이 25 명(46%)으로 가장 많았고, 그 다음으로는 본인 포함 2 명 이하가 10 명(18%)으로 많았으며, 7 명~8 명이 9 명(16%), 9 명 이상이 7 명(13%), 5~6 명이 4 명(7%)으로 나타났다. 인구 통계학적인 특성을 통해서 외식 프랜차이즈 가맹점주는 남자와 여자가 비슷한 수로 가맹점을 운영하고 있었고, 40 대가 가장 많고, 4 년제 대학교를 졸업한 사람이 가장 많았으며, 가맹점 규모가 작을수록 종업원 수가 적었다. 16 명이 가맹점 규모가 10 평 미만이라고 응답하였는데, 이 중에 14 명(88%)는 현재 가맹점이 첫 번째로 운영하는 응답자였다. 가맹점 규모가 20 평 이상이라고 응답한 17 명 중에서 ①11 명(65%)이 46 세~50 세로 가장 많았고, ②5 년 이상 운영했다는 응답이 15 명(88%)으로 가장 많았다.

즉, 비교적 큰 규모의 가맹점을 운영하려면 가맹점 종업원 수가 많고, 46 세 이상이면서 비교적 장기적으로 가맹점 운영을 지속하고 있음을 알 수 있었다. 가맹점 운영 기간 측면에서 1 년 이상~3 년 미만이 가장 많았는데, 28 개 응답 중에 20 명(71%)이 현재 운영 중인 가맹점이 첫 번째로 운영하는 것이라고 응답하였다.

4.2. 역량요구 및 우선순위 분석 결과

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 외식 프랜차이즈 가맹점주 역량모형(Kim, & Lee 2019b)을 활용하였다. 외식 프랜차이즈 가맹점주에게 필요한 역량 13 개의 현재 보유 수준과 미래 필요 수준의 차이, 미래 필요 수준의 우선순위, 그리고 필요 역량의 우선순위를 분석하였다. 현재 보유 수준이란 외식 프랜차이즈 가맹점주가 스스로 생각하기에 각 역량에 대해 현재 자신이 보유하고 있는 정도를 자가진단 한 것이고, 미래 필요 수준이란 각 역량에 대해 현재 보유 정도와 상관없이 향후에 가맹점주로서 갖추어야 할 수준이 어느 정도 인지를 자가진단한 것이다.

첫 번째로, 대응표본 t 검정을 통해서 외식 프랜차이즈 가맹점주가 각 역량에 대해 현재 보유하고 있는 수준과 각 역량에 대해 미래에 필요하다고 여겨지는 수준의 평균을 비교해 보았다. Table 2 와 같이 13 개 역량 모두가 유의확률 $p<.001$ 에서 유의미함을 확인하였으며, 13 개의 역량 모두에서 현재 보유 수준보다 미래 필요 수준이 높게 나타났다. t 검정 결과, 현재 보유 수준과 미래 필요 수준의 차이가 가장 큰 역량은 t 값이 9.95 인 기술적·직업적·관리적 전문성 역량이다.

이는 가맹점주들이 자신의 직업에 있어서의 전문성을 함양하고자 하는 의지를 가지고 있기 때문이라고 볼 수 있다. 그 다음으로는 팀리더십 역량이 9.77, 고객지향성 역량이 9.31, 팀웍과 협력 역량이 9.12 순으로 t 값이 도출되었다.

두 번째로, 각 역량의 미래 필요 수준의 평균값은 고객지향성 역량이 4.55 로 가장 높았고, 그 다음으로는 질서품질· 정확성에 대한 관심 역량이 4.44, 기술적·직업적·관리적 전문성 역량이 4.42, 자기조절 역량이 4.36 순으로 나타났다.

세 번째로 The Locus for Focus 모형을 활용한 외식 프랜차이즈 가맹점주 필요 역량에 대한 우선순위 분석 결과는 Figure 3 과 같다. 섹터 2(HH)는 최우선 영역으로 미래 필요 수준이 높으면서 미래 필요 수준과 현재 보유 수준의 차이가 큰 영역이다.

이에 속한 외식 프랜차이즈 가맹점주의 역량은 팀리더십, 팀웍과 협력, 기술적·직업적· 관리적 전문성, 고객지향성의 총 4 개 역량이다. 섹터 1(HL)은 미래 필요 수준과 현재 보유 수준의 차이 값은 평균보다 높고, 미래 필요 수준은 평균보다 낮아서, 최우선 영역 다음으로 관심을 가져야 하는 영역으로 자기확신의 1 개 역량이 여기에 포함된다. 섹터 3(LH)은 미래 필요 수준과 현재 보유 수준의 차이 값이 평균보다 낮고, 미래 필요 수준은 평균보다 높은 만족 영역이라고 할 수 있다. 이에 속한 외식 프랜차이즈 가맹점주의 역량은 관계형성, 질서·품질·정확성에 대한 관심 역량, 자기조절의 총 3 개 역량이었다.

Table 2: Result of Needs Analysis

n	Competency	Current Average	Current standard deviation	Future Average	Future standard deviation	Future - Current		t-value
						Average	standard deviation	
1	Achievement Orientation	3.24	0.77	3.98	0.68	0.75	0.75	7.36*
2	Initiative	3.44	0.90	4.18	0.75	0.75	0.91	6.09*
3	Self-Control	3.56	0.71	4.36	0.65	0.80	0.83	7.19*
4	Self-Confidence	3.18	0.90	4.05	0.73	0.87	0.86	7.51*
5	Interpersonal Understanding	3.53	0.81	4.22	0.63	0.69	0.81	6.30*
6	Relationship Building	3.49	0.77	4.33	0.67	0.84	0.74	8.39*
7	Teamwork and Cooperation	3.27	0.83	4.29	0.76	1.02	0.83	9.12*
8	Team Leadership	3.13	0.90	4.27	0.78	1.15	0.87	9.77*
9	Concern for Order, Quality and Accuracy	3.64	0.80	4.44	0.63	0.80	0.69	8.42*
10	Information Seeking	3.13	0.84	3.96	0.69	0.84	0.86	7.25*
11	Customer Service	3.67	0.70	4.55	0.54	0.87	0.70	9.31*
12	Organizational Awareness	3.27	0.89	4.09	0.73	0.82	0.80	7.63*
13	Technical/Professional/Managerial Expertise	3.47	0.86	4.42	0.60	0.95	0.70	9.95*

*p<0.001

Figure 3: Needs Analysis Result by The Locus for Focus Model

마지막으로 섹터 4(LL)는 미래 필요 수준과 현재 보유 수준의 차이값과 미래 필요 수준의 값이 모두 평균보다 낮은 무시 영역으로, 정보수집, 조직인식, 주도성, 성취지향성, 대인 이해의 총 5 개 역량이 여기에 포함된다.

이 결과는 앞서 진술한 대응표본 t 검정 분석 결과와 도 일치한다. 대응표본 t 검정을 통해 미래 필요 수준과 현재 보유 수준의 차이가 큰 역량의 1~4 순위는 기술적·직업적·관리적 전문성, 팀리더십, 고객지향성, 팀웍과 협력으로, 이는 The Locus for Focus 분석 결과, 섹터 2(HH)에 모두 포함된다. 하지만 역량의 미래 필요 수준의 평균값은 고객지향성, 질서품질정확성에 대한 관심, 기술적·직업적·관리적 전문성 역량, 자기조절 순으로 나타났기 때문에 위의 2 가지 방법의 분석 결과와는 상이하다.

Table 3: Need Priority Comparison

Competency	t-value	The Locus for Focus(HH)	
		should be	should be - is
Achievement Orientation	9	12	
Initiative	13	9	
Self-Control	11	4	
Self-Confidence	8	11	
Interpersonal Understanding	12	8	
Relationship Building	6	5	
Teamwork and Cooperation	4	6	2
Team Leadership	2	7	1
Concern for Order, Quality and Accuracy	5	2	
Information Seeking	10	13	
Customer Service	3	1	4
Organizational Awareness	7	10	
Technical·Professional·Managerial Expertise	1	3	3

Kim and Lee(2017), Lee(2004, 2005), Lee and Kim(2018), Mink et al.(1979)은 '미래 필요 수준' 보다는 '미래 필요 수준과 현재 보유 수준의 차이'를 기준으로 우선순위를 결정하는 방식을 제안하였는데, 이 방식에 따르면 Figure 3 과 같이 최종적인 필요 역량 우선순위는 팀리더십, 팀웍과 협력, 기술적·직업적·관리적 전문성, 고객지향성 역량 순으로 이라고 할 수 있다.

4. 결론

최근 퇴직자나 사회 초년생은 스스로의 역량으로 창업하기가 쉽지 않기 때문에 프랜차이즈 방식을 선호하고 있으며, 이에 따라 프랜차이즈 가맹점 수는 지속적으로 증가세를 보이고 있다(KOSTAT Statistics Plus, 2018). 동시에 정부 차원에서도 외식 프랜차이즈 사업 발전을 위한 제도적, 재정적 지원 정책을 확대해 나가고 있다(Kim et al., 2015). 하지만 이러한 상황에서 핵심 수혜자인 외식 프랜차이즈 가맹점주가 가맹점주와 동반 성장하기 위한 역량 개발과 관련한 연구와 실천은 거의 이루어지지 않고 있다. 특히, 21 세기에 들어서면서부터 국내 대기업을 중심으로 역량기반 인적자원개발이 정착된 것에 반해, 아직까지 외식 프랜차이즈 사업에서는 체계적인 역량 개발에 관한 연구가 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 Kim and Lee(2019b)가 개발한 외식 프랜차이즈 가맹점주 역량모형을 토대로, 외식 프랜차이즈 가맹점주들의 현재 보유하고 있는 역량과 미래에 필요한 역량의 수준의 차이를 분석하고, 미래에 필요한 역량의 우선순위를 도출한 후, 최종적으로 외식 프랜차이즈 가맹점주 필요 역량의 우선순위를 도출하였다.

이러한 연구를 통해서 팀리더십, 팀웍과 협력, 고객지향성, 기술전문성·관리적 전문성의 4 개 역량이 최우선으로 개발되어야 할 역량으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 외식 프랜차이즈 가맹본부가 가맹점주의 역량 개발을 통해 지속경영의 의지를 북돋고, 성과 창출의 의욕을 고취함으로써 가맹본부와 가맹점주가 지속적인 동반성장을 할 수 있도록 지원하는데 실제로 유용한 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구의 결론은 다음과 같다. 첫째, 외식 프랜차이즈 가맹점주들의 핵심 역량으로 도출된 팀웍과 협력 역량과 팀리더십 역량은 조직의 관리자로서 필요한 리더십 역량군에 속한다. 이를 통해 본 연구의 대상자였던 가맹점주는 비교적 소규모 업장에서 10 명 이하의 종업원과 함께 일하는 경우가 대부분이었음에도 불구하고, 사람과 함께 하는 조직이기 때문에 기타 기업체나 규모가 큰 조직 못지않게 리더의 역할이 중요하고, 또 우선적으로 개발되어야 하는 역량임을 알 수 있었다.

둘째, 외식 프랜차이즈 가맹점주들의 핵심 역량으로 도출된 고객지향성 역량과 기술적·직업적·관리적 전문성 역량은 직무 역량군에 속한다. 이를 통해 가맹점주들은 가맹점을 운영하면서 지속적으로 직무역량을 개발하고자 하는 의지를 가지고 있음을 시사한다. 가맹점주는 매일 근무시간에 마주하게 되는 고객의 요구를 찾아서 충족시키려고 노력한다는 것을 의미한다. 또한, 가맹점주들은 본인의 업무와 관련된 전반적인 지식(기술적, 직업적, 혹은 관리적 지식)을 갖추고, 개발시키고자 함을 의미한다.

본 연구는 위에서 제시한 연구결과와 연구의 의의에도 불구하고 다음과 같은 제한점을 가진다. 첫째, 연구 대상자를 성남지역의 외식 프랜차이즈 가맹점으로 제한하여 지역의 특성상 발생할 수 있는 역량 요구가 포함되었을 가능성이 있다. 그러므로 연구 대상자를 일부 지역에 한정하지 않고 전국으로 확대하여 그 연구 결과를 일반화할 필요가 있다.

둘째, 연구 대상자를 비확률적 편의 표집으로 조사하여, 업태의 일관성이 부족하다. 향후 연구에서는 외식 프랜차이즈의 특정 업태를 중심으로 연구 대상자를 표집하여, 해당 업태에 특화된 필요 역량의 우선순위를 도출해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구의 표본 수는 55 개로, 많지 않은 수이기 때문에 연구 결과를 일반화하기에 다소 무리가 있다. 따라서 향후 더 많은 표본을 확보하여 역량 요구도 및 우선순위를 분석함으로써 연구의 결과가 일반화될 수 있도록 해야 할 것이다.

마지막으로 외식 프랜차이즈 가맹점주의 역량 개발을 통한 외식 프랜차이즈 사업 전반의 질적 성장을 위해서 다음과 같이 제언하고자 한다. 첫째, 외식 프랜차이즈 가맹점주의 역량 개발 교육 프로그램을 구체화하여 가맹본부 차원에서 실제 적용할 수 있도록 방법론을 제시해야 할 것이다. 즉, 외식 프랜차이즈 가맹점주는 가맹점 개점 시 필요한 특정 기술이나 지식만을 익히는 교육에 주력하는 것이 아니라, 가맹점주로서 갖추어야 할, 개인가치 역량군, 리더십 역량군, 직무 역량군이 고르게 개발될 수 있도록 다양한 측면에서 인적자원개발을 위한 고민이 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 설문조사의 결과만으로 역량 요구도와 그 우선순위를 도출하였다. 하지만 인터뷰나 행동면접기법 등을 활용한 질적 연구방법이 보완된다면, 가맹점주 개개인의 다양한 특성이 해당 가맹점을 운영하는 데 어떠한 영향을 미치는지 등에 대해 좀 더 구체적이면서 의미가 있는 연구결과를 도출해 낼 수 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 외식 프랜차이즈 가맹점주의 역량의 현재 보유 수준과 미래에 필요한 수준을 알아보기 위하여 자가진단 척도를 활용하였으나, 좀 더 다양한 관점에서 외식 프랜차이즈 가맹점주의 역량 요구도를 분석해 봐야 할 것이다. 예를 들어, 가맹점 직원이나 슈퍼바이저의 관점에서 바라봤을 때 가맹점주가 현재 보유한 역량의 수준이나, 미래에 필요한 역량의 수준을 분석해 보고, 또 그 결과를 가맹점주가 자가진단한 결과와 비교해 보는 것도 의미 있는 연구가 될 것이다.

References

Appel, V. H., & Mink, O. G. (1977). High discrepancy/ High importance institutional goals: a locus for focus. Paper presented at the meeting of the American College Personnel Association, Denver, Colo.

Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, *9*(4), 49-61.

Borich, G. (1980). A needs assessment model for conducting follow-up studies. *Journal of Teacher Education*, *31*(1), 39-42.

Cho, D. Y. (2009). Exploring how to set priority in need analysis with survey. *The Journal of Research in Education*, *35*, 165-187.

Cho, J. S. (2011). Product Development and Marketing Strategy of Franchise Business: The Case of Paris Baguette Bakery. *Korea Business Review*, *14*(3), 215-250.

Cho, S. H. (2006). The effect of the perception of supply-supplying system in foodservice franchisor on effciency of and satisfaction with kitchen operation in foodservice franchisees. Seoul, Korea; Doctoral Dissertation. Sejong University.

Choi, M. H. (2017). A study on the Impact of the core competencies of franchisees on franchise sales: With a focus on the moderating effect of entrepreneurship. Seoul, Korea: Master's Thesis in Yonsei University.

Goo, B. M., Kim, K. H., & Kim, J. K. (2010). Study on competency and competency model: Current state of competency model. *Korean Journal of Resources Development*, *13*(1), 131-154.

Hoffmann, T. (1999). The meaning of competency. *Journal of European Industrial Training*, *23*(6), 275-285.

Hwang, C. K. (2005). Effect of Influence Strategies on Management Performance in Korean Restaurant Franchise. Seongnam, Korea; Doctoral Dissertation. Kyungwon University.

Hyun, S. W. (2015). A study on the development of evaluation items of training programs for franchise in food service industry. Seoul, Korea: Master's Thesis in Kyunghee University.

Keup, E. J. (2007). *Franchise bible: how to buy a franchise or franchise your own business*. (6th ed). Irvine, CA: Entrepreneur Press.

Kim, E. J., Yoon, S. J., & Kim, M. Y., (2015). A Comparative Study on the Relative Importance of the Supervisor Core Competence Components Focused on Owners of Food Service Franchises. *Management education review*, *30*(3), 371-402.

Kim, E. S. (2019). A Study on the Research of Competency Model Development in the Korean Job Site. *The Journal of Education Consulting & Coaching, 3*(2), 23-44

Kim, E. S., & Lee, S. S. (2019a). Systematic Literature Review for HRD in Korea Franchise Business. *Korean Journal of Franchise Management*, *10*(2), 33-47.

Kim, E. S., & Lee, S. S. (2019b). A Study on the Development of Competency Model for Restaurant Franchise Owners. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, *21*(4), 29-58

Kim, M. J., Oh, S. J., & Noh, W. H. (2012). 2012. A Study on the Effects of Frenchisor's Support on Conflict, Cooperation, and Satisfaction : The Moderating Effect of Financial Performance. *Proceedings of the Korea Distribution Association*, *2012*(6), 301-320.

Kim, S. Y. (2010). Learner needs analysis of the blended learning composition for the merchant training by franchise industry. Seoul, Korea: Master's Thesis in Kwangwoon University.

Kim. Y. I, Jung. J. H., Lee. C. S., & Choi, M. S. (2001). Educational needs analysis of elementary teachers for technological literacy. *Journal of Korean practical arts education*, *14*(1), 93-107.

Kwon, D. B., Hur, S. J., & Kim, S. Y. (2008). Needs analysis of career development program for students at the college of education : focus on K university college of eucation in Korea. *The Korea Educational Review, 14*(1), 225-245.

Jang, H. R., Lee, O. J., Jeon, K. C., &, Song, S. H. (2013). The effect of a regular education to franchise on business management outcome in the food-service franchise area. *Foodservice Industry Journal*, *9*(3), 7-17.

Jang, I. S. (2004). A study on the successful food franchise business : Centering on education. Seoul, Korea: Doctoral Dissertation in Chung-Ang University.

Lee, D. C. (2012). A study on relative importance and priority about core competencies of supervisors in foodservice franchise: Using AHP method. Seoul, Korea: Doctoral Dissertation in Sejong University.

Lee, D. I., & Park, S. J. (2010). Development procedures of franchise industries in current state of manpower and research on its utilization. *Korea Journal of Franchise Management*, *1*(1), 43-63.

Lee, J. A. (2010). A study for influence of the educational service of food franchise head office on the effectiveness of franchisees: Focused on the bar franchise. Seoul, Korea: Master's Thesis in Chung-Ang University.

Lee, J. J. (2006). Study of development of measurement indicators on franchise system in the food service industry. Seoul, Korea: Doctoral Dissertation in Kyunghee University.

Lee, O. J. (2011). Effect of franchisee training and support method on franchise business performance. Suwon, Korea: Master's Thesis in Kyonggi University.

Lee, S. S. (2004). A needs analysis from Korean expatriates with expatriate working experience of 1 year or less in a Korean global corporation. Unpublished dissertation. University of Texas at Austin.

Lee, S. S. (2005). A needs analysis from Korean expatriates with expatriate working experience of 1 year or less in a Korean global corporation. *Andragogy Today*, *8*(1), 57-93.

Kim, Y. S., & Lee, S. S. (2017). Gangdong-gu Lifelong Education System Customized by Life Cycle-Focusing on the Locus for Focus Model. *Proceedings of 2017 Fall Conference of the Korean Association of Education Consulting & Coaching*.

Lee, S. S., & Kim, I. S. (2018). A company's e-learning program needs analysis: focusing on the Locus for Focus Model. *Proceedings of 2018 Spring Conference of Korean Association of Human Resource Development*.

Lee, S. S., Kim, I. S., Park, J. Y., Choi, S. H., & Kim, C. H. (2017). *Vocation and Career Desgin in the fourth industrial revolution.* Paju, Korea: Ynagseowon.

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco, USA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

Merriam, S, B,, & Bierema, L, L. (2014). *Adult Learning Theory and Practice.* New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Ministry of Trade, Industry and Energy. (2019). *Results of a survey on the status of franchise industry in Korea*. Seoul, Korea; Author

Mink, O. G., Shultz, J. M., & Mink, B. P. (1979). *Developing and managing open organizations: A model and method for maximizing organizational potential.* Austin, TX: Somerset Consulting Group, Inc.

Oh, S. K., Jun, J. S., & Park, Y. H. (2014). Complementing a typical educational needs analysis using a survey in setting the priority of the needs. *The Journal of Research in Education, 27*(4), 77-98.

Park, J. H., & Jang, J. N. (2004). *(Innovation in the 21st century distribution industry) Franchise management theory*. Seoul, Korea; Global.

Park, W. S. (2002). Competency-Based HRM and Its Implication for the Korean Firms. *Korean Corporation Management Review*, *8*(1), 115-137.

Seo, M. K. (2014). *Franchise Management*.. Seoul, Korea: Byeoli Communication.

Shin, S. M. (2004). Study on a competency modeling for the performance improvement: based on a case of sales managers'competencies in a manufacturing company. Seoul, Korea: Master's Thesis in Sookmyung Women's University.

Song, J. J. (2018). *Statistical analysis of SPSS/AMOS for thesis writing*. (7th ed). Paju, Korea: 21st century history.

Sparrow, P. (1996). Linking competencies to pay; too good be true?. *People Management*, *2*(23), 1-6.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. San Francisco, USA: Jossey-Bass/Pfeiffer.