

## 소기업의 내부역량이 경쟁우위 및 프랜차이즈 사업화 의도에 미치는 영향: 프랜차이즈 적합성의 조절효과를 중심으로

김수일 (호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과 박사과정)\*

김흥근 (호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과 교수)\*\*

### 국 문 요 약

본 연구는 최근 해외 브랜드 및 대기업의 침투 속에 지역경제를 비롯한 소기업 경쟁우위 확보와 이를 기반으로 시장 확대 전략에서 고려될 수 있는 프랜차이즈 사업화 의도에 미치는 영향 관계를 규명하여, 향후 소기업 정책지원 등의 하나로 접근 방안을 제시하고자 하였다. 이를 위해 국내 소기업 276개를 대상으로 구조화된 설문지를 통해 그 변인과의 관계를 분석하였으며, 주요 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 소기업의 내부역량 요인과 경쟁우위 요인과의 관계에서 기술역량, 자금조달역량, 제품(서비스) 차별화역량이 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 소기업의 내부역량 요인과 프랜차이즈 사업화 의도와의 관계에서는 자금조달역량과 마케팅역량은 사업화 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 경쟁우위는 프랜차이즈 사업화 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 개별 내부역량요인과 프랜차이즈 사업화 의도와의 관계에서 경쟁우위는 기술역량과 제품(서비스) 차별화역량에서 완전매개, 자금조달역량과 마케팅역량에서는 부분 매개하는 것으로 나타났고, 전체 내부역량요인이 경쟁우위를 매개하여 프랜차이즈 사업화 의도에 미치는 관계에서 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 마지막으로 소기업의 내부역량 중 자금조달역량과 마케팅역량이 프랜차이즈 사업화 의도와의 관계에서 프랜차이즈 적합성이 조절효과가 나타났고, 경쟁우위와 프랜차이즈 사업화 의도와의 관계에서도 조절효과가 나타났다. 이러한 결과를 통해, 소기업 관점에서 기업이 지니는 내부역량요인이 프랜차이즈 사업에서 경쟁우위에 미치는 관계를 확인할 수 있었고, 소기업의 CEO들은 프랜차이즈 사업화에 내부역량요인을 적극적으로 고려하고 있는지 확인할 수 있었다. 또한, 프랜차이즈 사업에 대한 적합성 등 평가의 필요성과 함께 소기업의 내부역량 요인과 연계될 수 있는 시장 접근 방안 등을 통해 소기업의 사업 확장을 위한 대안으로 프랜차이즈 사업화에서 보다 중점적으로 운영·관리가 요구되는 내부역량 관점을 제시하였다는 데 시사점이 있다.

핵심주제어: 소기업, 내부역량, 경쟁우위, 프랜차이즈 사업화의도, 프랜차이즈 적합성

## 1. 서 론

소상공인을 포함하는 소기업은 산업 발전에 저변을 차지하고 있는 경제시스템의 일부로서 경제뿐만 아니라 사회적으로도 중요한 비중을 차지하고 있다. 또한, 질적·양적에서 고용의 원천으로 국가경제 및 지역경제의 중요한 역할을 수행하고 있다. 하지만, 소기업은 대기업에 비해 시장 진입장벽이 낮고 과다경쟁에 따른 위험부담이 존재하고 있다. 이에 기업과 경영자만의 독특한 아이디어를 기반으로 경쟁우위 확보를 통한 지속적인 사업수행이 기업 성장에 요구된다.

이에 대기업과 중견기업이 막대한 자본력을 바탕으로 지역 상권에 진출함에 따라 소기업들은 사업 확장 및 성장을 위한 방안으로 프랜차이즈 시스템 도입을 하고 있다(Preble & Hoffman, 2003). 국내 프랜차이즈 산업은 짧은 역사에도 불구하고, 소기업들이 프랜차이즈 산업에 진입하여 프랜차이즈 시

장이 지속적으로 증가하고 있다.

따라서 소기업이 사업 확장의 방법으로 새로운 시장에 진출하거나 사업화를 위해 기업의 내부역량 경쟁우위 요소가 있는지를 파악하여 전략적 의사결정이 이루어져야 한다. 하지만, 대다수 소기업들은 시장에 대한 정보획득의 어려움, 인력의 한계로 인한 소상공인 1인 다 역, 영세한 자금력, 차별화된 원재료 확보의 어려움, 연구 개발의 저조, 가격 경쟁력 부족, 각종 규제에 대한 대응 미흡, 특허보호, 기술이나 고객 서비스 등의 부진으로 어려움을 겪고 있다(한상봉, 2018). 이러한 소기업의 보유 자원 및 역량 차이의 존재로 이를 극복하기 위한 자원 파악 및 활용을 극대화하여 소기업만의 특유 역량이 될 수 있는 접근이 이루어져야 한다(진주희, 2018).

특히, 소기업은 본질적으로 규모의 영세성과 자본 취약성에 대해 경영자 개인의 핵심역량 의존도가 높고(최동락, 2012), 시장 경쟁이 특정 지역 중심으로 이루어지고 있어, 지속적 경쟁우위 확보를 위한 내부역량이 적극적으로 요구된다.

\* 주저자, 김수일, 호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과 박사과정, sik0725@nate.com

\*\* 교신저자, 김흥근, 호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과 교수, chairman@hoseo.edu

· 투고일: 2019-09-10 · 수정일: 2019-10-15 · 게재확정일: 2019-10-26

기업의 내부역량 접근은 자원기반 관점에서 설명할 수 있는데, 1990년대 이후 자원기반 관점은 전략경영에서 기업의 성과 차이를 설명하는 주요 이론으로 부각되어 왔다. 자원기반 관점 이론에 의하면, 산업구조론에서 강조한 기업의 외부환경에 의한 기업 경쟁력 결정이 아닌 기업 내부자원 및 능력 등에 의해 지속가능한 경쟁력이 결정된다(Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). 즉, 기업이 가치 있고, 희소화 되고, 완전 모방 또는 대체 불가능한 자원 또는 능력을 보유할 때 장기적으로 시장에서 우위를 점할 수 있다(Barney, 1991).

이에 따라 본 연구에서는 소기업의 내부역량이 경쟁우위 및 프랜차이즈 사업화 의도와 관계를 검증해 보고자 한다. 특히, 사업 확장의 방법으로 접근하여 프랜차이즈 사업화에 대한 소기업 사업화 의도와 관계를 살펴보고자 하였다.

프랜차이즈 관련 선행연구에서는 주로 프랜차이즈 가맹본부 또는 가맹점의 정성적 특성이 경영성과에 미치는 요인으로 분석하였고, 그 대상도 비교적 시장의 규모가 큰 외식 프랜차이즈에 대한 연구들로 이루어져 왔다. 특히, 2008년 2월부터 공정거래위원회에서 가맹본부가 정보공개서를 가맹희망자나 가맹사업자에게 공시하면서, 다양한 정량적 정보를 기반으로 프랜차이즈 시스템의 발전단계에 따른 특성(김주영·유보미, 2013), 프랜차이즈 기업의 특성이 성과에 미치는 영향(우미나·구철모, 2016; 이용, 2010; 이은지·조철호, 2013), 정보공개서 등록제도의 활용(이재양·김관진, 2011) 등 활발한 연구가 이루어져 왔다.

이에 반해, 선행연구들은 가맹본부 특성과 가맹점 또는 가맹본부의 성과나 소비자와의 관계에 초점이 맞추어져 있어 가맹점이 아닌 프랜차이즈 사업을 준비하는 예비창업자, 특히 시장에서의 사업을 운영하고 있는 소기업을 대상으로 이루어진 연구는 매우 부족한 실정이다. 일부 연구가 있지만, 주로 CEO의 역량과 사회적 환경에 초점을 맞추어 기업이 기본적으로 가지고 있는 소기업의 자원기반 경쟁우위 창출에 미치는 주요 역량에 관한 연구는 부족한 실정이다. 이는 시장에서의 지속적인 경쟁우위 창출이 소상공인 및 소기업 사업의 존재 결정으로 이어질 수 있고, 반대로 시장의 경쟁구도 변화 및 주도를 이끌 수 있다는 점에서 그 접근이 매우 중요하다. 따라서 본 연구에서는 이를 통해 소기업의 CEO에게 프랜차이즈 사업화 과정에 있어 하나의 학문적·실무적 시사점을 제공하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1. 프랜차이즈와 소기업

프랜차이즈(franchise)란 한 기업이나 조직이 일정한 지역의 다른 조직에 대하여 자사의 상호나 상표와 같이 영업을 상징하여 표지를 사용한 제품 및 서비스의 판매 또는 기타 영업

권을 부여함과 동시에 이에 대한 일정한 대가, 지시, 통제가 이루어지는 관계를 말한다(Stern & El-Ansary, 1988). 우리나라의 프랜차이즈 사업과 관련된 법률인 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률(약칭: 가맹사업법) 제2조에서도 프랜차이즈의 정의를 ‘가맹본부가 가맹점사업자로 하여금 자기의 상표·서비스표·상호·간판 그 밖의 영업표지(이하 "영업표지"라 한다)를 사용하여 일정한 품질기준이나 영업방식에 따라 상품(원재료 및 부재료를 포함한다. 이하 같다) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육과 통제를 하며, 가맹점사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원·교육의 대가로 가맹본부에 가맹금을 지급하는 계속적인 거래관계를 말한다.’라고 정의하고 있다.

이처럼 프랜차이즈는 독자적인 브랜드의 상호나 상표, 표준화된 서비스 사용, 마케팅 기술이나 시장에 대한 노하우 등의 사업 권리를 제공함으로써 자금 확보, 규모의 경제, 상품/서비스의 확대를 기대할 수 있는 사업 확장방법으로 인식된다(김영갑 외, 2017). 이는 프랜차이즈는 계약을 통해 사업경험이나 지식, 시장에 대한 마케팅 능력이 없어도 독자적이고 성공적인 브랜드를 이용함으로써 안정적인 창업 준비와 성공적인 사업을 영위할 수 있게 한다.

프랜차이즈 유형도 가장 높은 비율을 차지하고 있는 외식업부터, 골목시장까지 침투한 편의점 등 소매업, 제조업의 제품을 하나의 소매점 내 판매부문이나 하나의 제품계열에 대한 프랜차이즈 유형인 제조업-소매업자 시스템 또는 제조업자-도매업자 시스템 등 다양한 유형으로 확산되고 있다(산업통상자원부, 2019).

한편, 소기업을 판단하는 기준은 과거 근로자의 수로 규정하던 것을 2016년부터는 업종별 매출액 기준으로 변경하여 판단이 이루어지고 있다. 즉 기업의 주된 업종에 따라 소기업을 규정하고 있는데, 식료 제조업, 음료 제조업, 의복, 가족등인 경우 평균매출액 등이 주 업종인 경우, 연평균매출액 등이 120억원 이하, 농업, 광업 등 80억원 이하, 도매 및 소매업의 경우는 50억원 이하, 숙박 및 음식점업, 교육 서비스업 등은 10억 이하로 규정하고 있다(중소벤처기업부, 2019)<sup>1)</sup>.

국내 소기업은 지역경제와 밀접한 관계를 맺고 발전해 오고 있으며 규모는 작지만 다분히 다업종으로 분포되어 지역경제 및 산업 전반에서 경제에 차지하는 역할은 매우 중요하다.

특히, 프랜차이즈 특성으로 인해 국내 소기업은 가맹본부의 사업 아이디어와 가맹점 사업자의 소자본이 결합한 사업 시스템의 한 유형으로 프랜차이즈를 이용하여 자영업자 증가와 소비자의 브랜드 선호 현상 등으로 인해 사업의 확장을 이룰 수 있어 산업의 비중 및 중요성이 확대되고 있다(KB금융지주 경영연구소, 2012). 또한 이에 정부 차원에서도 잠재역량을 소기업의 기술개발 자금이나 제창업의 전문지식을 지원하고 안정적인 성공적인 프랜차이즈화 사업의 육성과 지원을 하기

1) 중소기업기본법 시행령 제8조 제1항 및 별표3(국가법령정보센터: <http://www.law.go.kr>)

위해 ‘기술혁신개발사업 창업·실용 과제’를 2010년부터 시행하고 있다. 하지만 아직까지 소기업이 가지는 영세성이나 부족한 조직력 등으로 실질적인 사업화에는 부족한 실정이다.

## 2.2. 기업의 내부역량

역량(competence) 또는 자원(resource)에 대한 연구는 80년대부터 전략연구가 이루어져 기업이 지닌 자원 즉, 내부역량의 중요성이 인식되면서 본격적으로 이루어져 왔다. 자원기반 관점의 전략연구에서는 기업의 경쟁우위 창출은 외부환경에 대한 대응뿐만 아니라, 기업이 가진 내적 역량을 갖출 때 가능한 것으로 받아들여지고 있다(Andrews, 1971; Chandler, 1962).

Selznick(1957)에 의해 제시된 역량 개념은 한 조직이 다른 경쟁조직에 비해 보다 잘 수행할 수 있는 능력으로 정의하였다. Wemerfelt(1984)는 역량(또는 자원)을 기업의 강점이나 약점으로 정의될 수 있는 모든 것으로 보았지만, Stalk et al.(1992)은 자원과 역량을 구분하고 이를 자원을 연계 및 활용할 수 있는 기업의 특성을 역량으로 보았다. 특히, Dierickx & Cool(1989)은 역량을 경쟁사보다 더 나은 성과를 도출할 수 있는 자원의 조달, 개발, 및 배분할 수 있는 동적인 메커니즘으로 보았다. 즉, 기업이 단순히 보유하고 있는 개념이라기보다는 이를 조직에 어떻게 활용하여 그 가치를 높이는지에 대한 해당 조직의 능력이다. 이는 변화하는 역동적 특성을 지니고 있어 결과적으로 산업 내 경쟁우위를 창출할 수 있는 것은 자원이나 기능 또는 조직상의 능력으로 볼 수 있다(Barney, 1991). 이러한 기업의 역량요인을 Grant(1991)와 Mahoney(1995)는 재무, 물적, 인적, 기술, 무형 및 조직으로 유무형의 자원으로 보았다. Snow & Herbiniak(1980) 연구에서도 생산관리, 마케팅 및 판매관리, 재무관리, 시장조사, 연구개발, 엔지니어링, 유통관리 등 기본적인 시설이나 자원 외에도 이를 효과적으로 운영 및 관리할 수 있는 능력까지 보았다. Porter(1985)는 기업의 주요 활동영역을 제품 및 서비스 생산 등 직접적이고 본원적인 활동영역과 이를 지원하는 지원활동으로 구분하였다. Hitt & Ireland(1984)는 재무관리, 생산 및 운영, 엔지니어링, 연구개발, 일반관리, 마케팅, 인사관리, 정부관계와의 관계를 제시하였으며, Barney(1991)는 물적자원, 인적자원, 조직자본 자원 등 큰 범주로 분류하였다.

이러한 선행 연구를 살펴보면 기업 성공에 있어 가장 중요한 것은 기업이 보유한 자원뿐만 아니라, 내부역량이 자원을 창출하고 활용하는 능력을 포함하는 개념이라 볼 수 있다.

### 2.2.1 기술역량

기업의 내부역량 중 새로운 제품을 통해 시장 경쟁력을 창출하기 위해서는 기본적으로 제품과 관련된 기업 특유의 기술역량이 요구된다. 기술역량은 전통적 역량으로써 활발히 연구가 이루어져 왔다. Burgelman et al.(2004)은 제품개발과 생산성과 관련된 제반기술 능력으로 기술역량을 정의하였다.

Romijn & Albaladejo(2002)는 필요한 기술을 선택하고, 획득하며 보유 및 개선과 활용에 요구되는 지식 등을 기술역량으로 보았다. 심기준(2011)은 기술역량을 주로 기업의 새로운 제품 또는 서비스를 개발하고 이를 제공하는데 필요한 기술 및 지식, 또는 자원의 보유 정도로 보았다. 즉, 기업이 기존의 기술이나 지식을 활용하며 이를 새로운 기술로 변화시킬 수 있는 기업의 능력으로 볼 수 있다(조현대, 2001).

이처럼 기술역량 개념은 기존 보유지식의 활용능력 뿐만 아니라 기업이 필요로 하는 새로운 기술적 지식을 창출하는 능력으로 확대하여 정의할 경우, 기술역량은 새로운 변화와 시도로 인해 시장에서 경쟁우위 요소로 작용할 수 있다. 또한, 자원기반관점과 동태적 역량 관점에서도 기술역량을 단순히 경영성과 외에도 기업의 경쟁우위를 강화할 수 있는 중요한 요인으로 제시하고 있다. 따라서 기술역량은 그 수준이 높을수록 매출액과 함께 부가가치 창출에 긍정적인 영향을 미쳐 기업의 지속 성장전략 차원에서도 중요한 요인이 되고 있다(Berchicci, 2013; Dutta et al. 1999; Romijn & Albaladejo, 2002; Souitaris, 2002; Zahra & George, 2002).

Berchicci(2013)는 기술사업화를 위해 기업이 R&D에 대한 투자하는 등 기술역량을 갖추거나 노력이 이루어진다면 이는 기술혁신성과 및 기술경쟁력에 유용한 자원과 능력으로 작용하며 기술혁신 성과로 나타나는 것을 확인하였다.

이와 관련하여 Zahra & George(2002), Romijn & Albaladejo(2002)는 R&D 역량이 기업의 경쟁우위를 획득 및 유지하는 능력을 강화시킬 수 있는 역량으로서 중요성을 강조하였다. 이는 제품의 품질과 직결되는 기술역량을 강화함으로써 궁극적으로는 경쟁우위를 강화할 수 있는 필수요소로서의 역할 담당을 의미한다(Dutta et al., 1999). Souitaris(2002)는 기업이 R&D를 통해 기술역량을 강화하는 것은 혁신창출에 중요한 원천이자 시장에서 경쟁우위를 확보하여 궁극적으로 기업의 성과에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. Hadjimanolis(2000)는 중소기업을 대상으로 R&D투자를 통해 강화된 기술역량과 기업의 혁신성과와의 정적 관계를 밝혔다. 특히, 중소기업에서는 R&D투자 등을 통해 갖추어진 기술역량이 제품 및 공정혁신뿐만 아니라 지적 능력 등을 강화함으로써 시장에서 경쟁우위로 이어지는 주요 변수이다(Shefer & Frenkel, 2005). 이에 본 연구에서는 기술역량을 소기업이 가지는 기존 기술 및 관련 지식의 활용을 통해 새로운 제품과 서비스를 생산하여 경쟁력을 높이는데 필요한 노력과 능력으로 정의하고, 시장에서 경쟁우위를 높일 수 있는 주요한 역량으로 보았다.

### 2.2.2 자금조달역량

소기업에서 자금조달 문제는 기술혁신 문제와 더불어 가장 중요한 요소 중의 하나이다. 자금조달 능력은 기업의 규모와 상관없이 경영 성공과 위협요인으로 제시되고 있는데, 장기적인 투자부터 단기적인 유동성 측면에서 기업에 요구되는 필

요자금이 적기에 조달된다는 것은 시장에 빠르게 대응할 수 있는 것을 의미한다(이상백, 2013). 일반적으로 소기업은 대부분 창업가 또는 창업 구성원들이 지닌 기술력과 사업 아이디어를 기반으로 상업화하기 위해 설립되는 경우가 대부분이라 비재무적 자원은 풍부하지만, 재무적 자원은 부족한 것이 현실이다(이상백, 2013; 전인오, 2010). 또한, 특정 지역 중심의 시장 접근성으로 인해 국내 전체나 글로벌 시장을 대상으로 이루어지는 기업에 비해 상대적으로 자금력이 부족하다. 따라서 대규모 사업 확장 등에 요구되는 자원은 외부로부터 조달하게 되므로 적기의 자금조달은 기술 요인이나 차별화된 서비스 등에 못지않게 사업 성패에 미치는 영향이 지대함으로 항상 갖추어야 하는 관리능력이다(Covin & Slevin, 1990; 이상백, 2013; 전인오, 2010).

전인오(2010)는 창업보육 중소기업이 기술개발 및 사업화에 자금조달 업무가 가장 우선시 되어야 하는 것으로 조사되었다. 정영순(2008), 안연식·김현수(2002), 정성한·김해룡(2001), 서근하·윤성욱(2002) 등의 연구결과에서도 사업자금 규모, 자원조달능력을 구분하여 제시하고 있다.

### 2.2.3 마케팅역량

중소기업 혁신 성공에 있어 중요한 결정요인으로 생산 및 마케팅 노력이 보고되고 있다(Berry & Taggart, 1994). Wind(2005)는 사업성장의 원동력으로 마케팅의 중요성을 강조하였는데, 이는 고객과의 관계성을 회복시키고 제고하여 혁신적 사업화에 요구되는 주요 변인으로 보았다. 즉, 마케팅 능력이 기업의 혁신성공에 영향을 미쳐 시장에서 지속적 혁신능력과 혁신의 사업화 능력과 경쟁우위에 주요한 요소로서의 역할을 주장하였다(Day, 1994; Vorhies & Morgan, 2005).

마케팅역량이란 기업이 보유한 지식과 자원을 활용하여 고객의 요구를 더 잘 파악하고, 고객의 성향이나 의사결정 등의 행동을 이해할 수 있는 전략적인 역량이다. 또한, 시장의 요구에 맞게 고객의 가치를 창출함으로써 기업의 목표성공을 달성하는 역량을 의미한다(박민용, 2015). 마케팅역량은 기업의 핵심역량으로 관심 받으며 연구되어 왔으며, 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고되어 왔다(Day, 1994; Vorhies & Morgan, 2005). 마케팅역량은 시장의 감지, 유통망의 연결, 그리고 통합적 물류와 기술 개발 및 고객 주문처리 프로세스와 같은 부분을 의미하기도 한다(Day, 1994).

이처럼 많은 연구에서 기업의 마케팅역량은 사업성공에 직접적인 영향을 밝히고 있다(Blesa & Ripolles, 2008; Vorhies & Morgan, 2005). 따라서 기업 고유의 마케팅 지식과 기술을 보유했다면, 기업은 고객의 선호를 파악하고 경쟁사의 전략에 대처할 수 있다(Ripolles & Blesa, 2012). 이는 조직 내부의 특성으로 깊이 자리 잡고 있기 때문에 다른 대체제와 교환되거나 타 기업에 의해 쉽게 모방될 수 없다. 이에 마케팅역량은 경쟁전략의 주요 원천이라 할 수 있다(Theodosiou et al., 2012; 김용호, 2017).

### 2.2.4 제품(서비스)차별화역량

제품 차별화 역량은 조직문화의 형성이라는 특징을 나타낸다. 이러한 특징은 잠재적 고객의 욕구를 확인하고 이를 충족시키며, 지속적인 변화에 능동적으로 대응하려는 방향을 지향할 수 있다(Avlonitis & Salavou, 2007). 이는 시장에서 위협요인을 낮추고, 시장에서 실패보다 성공에 대한 기대를 높이고, 입지를 강화할 수 있는 요소로써 경쟁우위 확보로 이어지게 된다(조연성, 2012).

노유진·임현철(2014)은 성공적인 프랜차이즈의 핵심 전략으로 제품의 차별화를 제시하였다. 서근하·윤성욱(2002)은 소상공인의 아이템과 자본 및 재무관리의 건실성을 경영 성과의 주요 요인으로 보았으며, 빈봉식·박정기(2002)는 아이템 선정 방법 등과 자금조달 능력이 경영성과와의 영향 관계를 실증 분석 하였다. 손흥재(2006)는 소상공인의 경영성과 요인으로 아이템의 수명주기를 포함하고 있다.

이에 본 연구에서는 소기업의 제품(서비스) 차별화 역량이 시장에서의 차별화된 비교우위 요소인 경쟁우위를 높이고, 나아가 소기업의 CEO는 어떠한 역량을 기반으로 프랜차이즈 시장 확대에 대한 의지에 영향을 미치는지 확인하고자 하였다.

## 2.3. 경쟁우위

경쟁우위(Comparative Advantage)란 기본적으로 경쟁자와의 비교 하에서 한 조직이 지니고 있는 장점이라 정의할 수 있다(Murths & Lenway, 1994). 경쟁우위는 기업이 가지는 자원과 능력을 활용하여 경쟁기업에 비해 우수한 성과를 창출하거나(Sigalas, 2015), 비용을 초과한 상대적 높은 수익성(Sigalas & Pekka-Economou, 2013)을 창출할 수 있다.

자사가 보유한 뛰어난 자산 및 역량을 바탕으로 우월한 경쟁적 위치(한상만 외, 2004), 고객을 위한 우수한 가치를 창조할 수 있는 능력을 의미하며, 저비용 차별화 및 집중화 할 수 있는 능력(Porter, 1985)등을 포괄적으로 의미한다.

Miller & Covin(2014)은 캐나다 중소기업의 경쟁우위, 산업 환경, 조직구조 성과에 관한 연구에서 경쟁우위 전략의 적합성이 경영성과에 강한 영향을 미치는 것으로 파악하였다. Zahra & Covin(1995)은 성숙기 제조기업의 경쟁전략, 기술정책, 성과에 관한 연구에서 경쟁우위 경쟁전략은 기술정책과 성과 간의 관계를 조절하는 것으로 파악하였다.

김익성·이은미(2011)은 기업의 제품과 서비스 제공능력이 매출액, 고객 만족 등의 직간접적인 경영성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 김선화·서정대(2009)는 종업원 증가로 측정된 경영성과와 경쟁우위 역량과의 상관관계 분석에서 경쟁우위 역량은 성장에 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 이길원·박현숙(2015)은 소기업의 차별화 중심형 경쟁우위도 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있음을 분석하였다.

이처럼 경쟁우위는 경쟁자와 비교하여 소기업이 지니고 있

는 성과를 지속적으로 창출할 수 있는 능력으로서, 그 결정요인으로 비용우위, 차별화우위(Porter, 1985), 효율, 품질, 혁신, 고객 대응성(Aime et al., 2010), 비용, 품질, 시간 유연성(Reid & Sanders, 2007) 등을 제시하고 있다. 이를 통해 경쟁우위 결정요인들을 기업의 실질적인 재무적 성과뿐만 아니라 시장에서 고객만족 등 직간접적으로 경영성과에도 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다.

따라서 소기업은 차별화된 경쟁우위를 기반으로 시장에서 지속적인 성장을 기대할 수 있으며, 이는 프랜차이즈 등의 사업화를 통해 시장을 선도하여 보다 유리한 위치를 선점하게 된다면 프랜차이즈 사업화에도 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

## 2.4 프랜차이즈 적합성

적합성에 대해 연구자별로 다양하게 적용하고 있는데, 적합성(Kanungo & Pang, 1973, Till & Busler, 2000), 일치성(Lynch & Schuler, 1994), 또는 부합도 등으로 사용된다. 전략이론 및 조직이론 관점에서 적합성은 사업 초기 전략적 관점이 시장 환경을 고려한 정책과정에서 조직이 소유하고 있는 자원과 조화를 이루려는 과정으로 보았다(Venkatraman & Camillus, 1984, Schendel & Hofer, 1979). 즉, 기업이 가지고 있는 자원과 역량이 시장 상황에 부합되어 높은 경영성과를 얻을 수 있는 정도로 볼 수 있다(김남현·이주호, 1997). 기업들은 사회적 인프라를 통해 이들과 협력하고 내부의 보유 자원을 활용함으로써 자사에 적합한 사업을 성공적으로 달성할 수 있다(Hakansson & Snehota, 1989; Miller, 1991).

적합성에 대한 다양한 연구들을 살펴보면, 이상우 외(1993), 이상식·장형욱(2005), 박종복(2011), 김형철(2011) 등은 산업 분야별 적합성을 측정하고 경영성과와의 관련성을 제시하였다.

Miller(1991)는 불확실한 시장 환경 속에서 기술 차별화와 마케팅역량이 경쟁우위에 적합한 전략으로 보았으며, 그 관계 간의 적합관계를 측정하여 기업성과와 관계성을 제시하였다. 박종복(2011)은 시장 환경에 기업 사업 적합성이 높을수록 조직성과가 높다는 것을 주장하고, 신생기업에서 조직의 적합성 영향력이 중견조직보다 크게 작용한다고 하였다.

추승엽 외(2008)는 시장 환경과 기업의 전략, 전략과 역량 간의 적합성이 경영성과에 정(+)의 관계를 규명하였는데, 차별화 등 경쟁우위에도 높은 관련성을 밝혔다.

기업의 내부역량들에서도 차이가 있는 것으로 나타나 기업이 시장에서 사업을 확장하려는 전략에서 내부역량 및 시장 환경 간의 적합성정도 밀접한 관계를 밝히고 있다(함정식 외, 2014). 김형철(2011)은 벤처기업을 대상으로 내부역량과 경쟁 전략과의 적합성에 따라 성과에도 차이가 발생하는 것으로 보았다. 타미야(2006)는 프랜차이즈 사업의 적합도를 측정하기 위해 기대되는 수익성, 사업 확대의 용이성, 노하우 및 차별화, 노하우 습득도 등을 제시한 지표를 이용하여 적합도 측

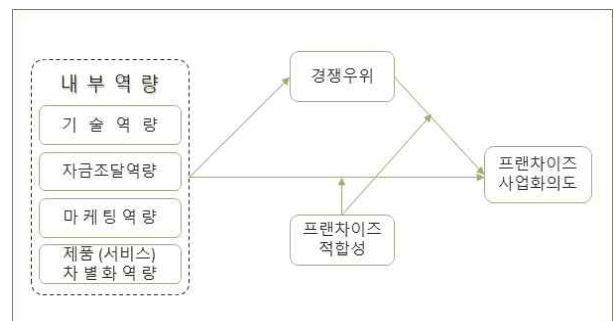
정을 제안하였다.

모든 사업이 프랜차이즈 사업에 적합한 것은 아니다 (장재남, 2012). 따라서 본 연구에서 프랜차이즈 적합성은 프랜차이즈 성공률을 높이는 중요한 요인으로 작용할 수 있다고 판단하여 프랜차이즈 사업화 시에 적합성이 높을수록 경영성과에 대한 기대로 인해 프랜차이즈 사업화에 적극적일 것으로 보았다.

## III. 연구설계

### 3.1. 연구모형

본 연구에서는 소기업의 내부역량 요인이 경쟁우위 및 프랜차이즈 사업화의도에 미치는 관계를 살펴보고자 하였다. 이를 통해 국내 소기업의 경쟁우위 확보에 미치는 주요 역량요인을 살펴보고, 나아가 경쟁력을 갖춘 사업화 방안으로서 프랜차이즈로 성장하기 위해 고려되는 역량요인이 무엇인지 파악하고자 하였다. 또한, 이러한 관계에서 프랜차이즈 적합성이 미치는 조절효과를 검증하고자 하였다. 이를 위해 국내 수도권에 사업장을 가진 소기업 CEO를 대상으로 변인 간의 관계를 분석하고자 하였다.



<그림 1> 연구 모형

### 3.2. 연구가설

기업은 급변하는 외부환경에 대응하고, 지속적인 성장을 위해 시장 내 경쟁우위 확보가 요구된다. 특히, 경쟁우위는 기업이 가진 역량에 집중함으로써 창출되며, 그 가치를 높일 수 있다(Barney, 1991). 한 기업의 역량은 기업이 소유하고 있는 재무, 물적자원 등 유형의 자원뿐만 아니라 인적, 기술 등 무형 자원을 모두 포함하고 있다(Hofer & Schendel, 1978; Grant, 1991; Mahoney, 1995). 또한, 재료의 구매, 생산, 물류 및 판매 등 제품 생산 과정에서의 역량뿐만 아니라, 이를 지원하는 활동에서 역량도 강조되고 있다(Porter, 1985).

이러한 역량요인으로 시장에서 기술역량은 시장에 경쟁우위에 영향을 미치는 필수적인 역량으로 제시되고 있다. 특히 중소기업을 대상으로 한 연구에서 기술 역량은 이를 기반으로

기업의 혁신을 이끌어 결과적으로 시장에서 경쟁우위를 창출할 수 있는 것으로 검증되고 있다(Shefer & Frenkel, 2005; Hadjimanolis, 2000).

또한, 소상공인 등 소기업에서도 자금조달 문제는 기술혁신 문제와 더불어 가장 중요한 요소로 인지되고 있다. 자금조달 역량이 높다는 것은 장기적인 투자부터 단기적인 유동성 관점에서 사업에 요구되는 필요자금을 적기에 조달할 수 있다는 것을 의미한다. 따라서 지역사회 중심으로 영세성을 가진 소기업 간 경쟁구도 속에서 안정적 자금력은 빠른 시장대응을 위한 자원 확보를 통해 경쟁력을 높일 수 있다. 이와 관련하여, 벤처창업기업 및 중소기업 대상 연구에서도 자금조달역량은 시장 초기뿐만 아니라 지속적으로 기업의 기술 및 사업 운영에 가장 우선시 되는 전략적 수단으로서 제시되고 있다(Othman et al., 2015; 전인오, 2010; 김재진·양동우, 2013). 즉, 소기업에서도 충분하고 유연한 자금확보력은 적극적 시장투자 등으로 이어져 기업의 성과뿐만 아니라 시장경쟁력도 함께 증가하는 것으로 보았으며, 그 관계를 검증하고 있다(Hitt & Ireland, 1984; Othman et al., 2015; Snow & Herbiniaik, 1980; 빈봉식·박정기, 2002).

한편, 중소기업의 성장 원동력으로 고객 니즈를 파악하여 제품, 서비스, 유통 등 다양한 커뮤니케이션 등 마케팅의 중요성도 강조되고 있다(Berry & Taggart, 1994; Grant, 1991; Ulrich & Lake, 1990). 시장에서 고객은 제품 및 서비스에 대한 강력한 구매력을 행사하며 제품 및 서비스에 대한 평가는 새로운 시장확대에도 중요한 요소로 작용하게 된다. 특히 상대적으로 차별화가 쉽지 않은 제품과 서비스로 시장접근이 이루어지는 소기업에서 고객 이해를 바탕으로 시장접근 전략이 이루어질 때 시장에서 하나의 경쟁요소로 작용할 수 있게 된다. 즉, 고객지향적 제품 및 서비스, 유통 등의 전략을 통해 시장 접근 통제가 가능해져 결국 경쟁우위의 원천으로 작용하게 된다(권수용, 2016; Cool & Dierickx, 1989) 이와 관련하여 조대우·황경연(1998)은 마케팅역량 기반의 영업 역량이 비용우위 및 차별화 등 경쟁우위에 긍정적 영향을 미치는 것을 검증하였으며, 김동현·신건철(2013)은 경쟁우위로서의 마케팅역량이 경영성과에 직접적으로 정(+)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 서근하·윤성욱(2002)은 소상공인을 대상으로 성공과 실패 요인으로 마케팅에 대한 투자 및 노력이 높을수록 기업의 창업 성공에 긍정적 영향을 미치는 예측변수를 확인하였다.

마지막으로 제품(서비스) 차별화는 제품의 유형적인 디자인뿐만 아니라, 속성, 또는 생산 효율성을 기반으로 한 가격요소도 차별화 요소로 작용할 수 있다(조연성, 2012). 이러한 차별화된 제품 및 서비스 생산 능력, 즉 역량이 시장에서 차별적 요소로 인식될 때 높은 구매력과 충성도를 유도할 수 있으므로 기업의 경쟁력도 함께 증가하게 될 것이다. 이와 관련하여 중소기업 및 소상공인 연구에서도 기업의 성과뿐만 아니라 경쟁우위 창출 요인으로 그 관계를 검증하고 있다(조연성, 2012; 빈봉식·박정기, 2002).

이상의 선행연구는 기업의 내부역량(기술역량, 자금조달, 마케팅 및 제품 차별화)과 경쟁우위 및 기업성과와의 관계를 제시하고 있어, 이를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 1: 소기업의 내부역량은 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

- 1-1: 소기업의 기술역량은 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2: 소기업의 자금조달역량은 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-3: 소기업의 마케팅역량은 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4: 소기업의 제품(서비스) 차별화 역량은 경쟁우위에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

사업화 의도는 새로운 조직을 설립함에 사업의 창업과정을 이해하는 매우 주요한 요인으로 작용된다(Veciana et al., 2005). 본 연구의 프랜차이즈 사업화 의도는 1차 창업 이후 기업이 가진 제품 및 서비스를 기반으로 프랜차이즈 가맹사업 또는 본부 창업을 하고자 하는 사업화 의지로서 2차 창업에 해당된다. 프랜차이즈 본부사업은 기업이 가진 상호나 상표를 이용해 가맹점을 통해 표준화된 제품 및 서비스 판매를 제공하면서 수익을 공유하는 방식의 창업유형이다(Peng & Robert, 1993). 따라서 일반적인 창업 유형보다 안정되고 높은 수익을 창출할 수 있는 장점을 지닌다(Bronson & Morgan, 1998). 따라서 독립창업 기업이 프랜차이즈 사업화를 위해서는 최소한의 운영 경험과 경쟁기업에 비해 다양한 역량과 차별화된 요소가 고려되어야 한다(장재남, 2012).

프랜차이즈 사업화의 의지는 기본적으로 CEO 역량도 중요하지만, 환경적 요소도 큰 영향을 미치는데(Davidsson, 1995), 특히 사업 확장을 위해 요구되는 비즈니스 모델 발굴 단계에서는 기업이 가진 역량 수준이 사업화 의도에 기초이자 주요 요소가 된다(김봉광·김진한, 2016). 이러한 요소로 한상호 외(2014)는 글로벌 프랜차이즈로 성장하기 위한 주요 환경요인으로 마케팅역량을 제시하였으며, 문성규(2007)는 마케팅 역량 및 자금운용 능력이 기본적으로 요구되는 요인으로 보았다. 또한 소상공인시장진흥공단(2013)은 프랜차이즈 본부 창업을 위해 시장의 차별화된 경쟁우위를 우선 요소로 제시하고 있다.

본 연구는 소기업이 새로운 사업 확장 및 기업의 성장 전략으로 프랜차이즈 사업화, 즉 2차 창업에 대한 사업화 의지에 있어, 소기업이 보유한 내부역량 수준과 이를 통해 시장에서 달성한 경쟁우위 수준이 어느 정도의 영향을 미치는지 파악하고자 하였다.

**가설 2: 소기업의 내부역량은 프랜차이즈 사업화 의도에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

- 2-1: 소기업의 기술역량은 프랜차이즈 사업화 의도에 정

- (+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2: 소기업의 자금조달역량은 프랜차이즈 사업화의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-3: 소기업의 마케팅역량은 프랜차이즈 사업화의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-4: 소기업의 제품(서비스) 차별화 역량은 프랜차이즈 사업화의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

**가설 3: 경쟁우위는 프랜차이즈 사업화의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.**

소기업의 내부역량 요인이 시장에서의 경쟁우위 확보로 이어져 성장 및 확대 전략 수행 의지로 연계되는 과정에서의 역할을 파악하고자 하였다. 또한, 프랜차이즈 사업화에 있어 기대되는 수익성, 브랜드 인지도, 제품 및 서비스 등의 표준화 가능성 등 프랜차이즈 적합성이 내부역량 및 경쟁우위의 상호작용 효과를 검증하고자 하였다.

**가설 4: 내부역량과 프랜차이즈 사업화의도와의 관계에서 경쟁우위는 매개역할을 할 것이다.**

**가설 5: 내부역량 및 경쟁우위와 프랜차이즈 사업화의도와의 관계에서 프랜차이즈 적합성은 조절효과를 할 것이다.**

- 5-1: 내부역량과 프랜차이즈 사업화의도와의 관계에서 프랜차이즈 적합성은 조절효과를 할 것이다.
- 5-2: 경쟁우위와 프랜차이즈 사업화의도와의 관계에서 프랜차이즈 적합성은 조절효과를 할 것이다.

**3.3. 변수의 조작적 정의 및 측정도구**

기술 역량은 기업이 보유한 기존의 기술과 지식의 활용능력 및 새로운 제품과 서비스를 생산하여 경쟁력을 높이는 데 필요한 노력 및 능력을 의미한다(심기준, 2011; 김형철, 2011). 특히 다양다재한 소기업 유형을 고려하여 단순히 유형의 제품에 적용되는 기술뿐만 아니라 제품 및 서비스 생산에 투입되는 전문인력 확보, 교육 및 독자성 생산능력 등을 포함하는 정의하고자 하였다. 측정도구로는 이러한 관점에서 측정도구를 제시한 Yam et al.(2004)이 정리한 연구와 배준우-배종태(2003), 박민용(2015)이 사용한 설문 문항 중 6개 항목을 본 연구에 맞게 구성하였다.

자금조달역량은 재무적 역량은 조직이 전략을 수립하고 실행하기 위해 사용할 수 있는 모든 금전적 자원들을 의미하며, (Hitt & Ireland, 1984), Hitt & Ireland(1984)의 연구에 기초하여 총 5개 문항으로 구성된 이상백(2013)을 사용하였다.

마케팅역량은 시장의 요구에 맞는 가치를 창출하여 조직의 성과를 도출하기 위해 정보와 기술, 자원 등을 설계하고 통합

하여 활용하는 능력을 의미한다(박민용, 2015). 마케팅역량에 대한 측정은 Vorhies & Morgan(2005)이 정리한 연구와 박민용(2015)의 설문 항목을 사용하였다.

Morgan et al.(2004)과 Hill & Jones(2004)은 제품의 품질, 디자인과 스타일 그리고 포장과 기능 측면에서 제품 차별화 역량을 제시하고 있어, 본 연구의 제품(서비스) 차별화역량 항목으로 사용하였다. 이들은 주로 경쟁자와 비교한 주 인식 정도이며, 제품 기능의 독특성을 차별화 요소로 보았다.

매개변인인 경쟁우위는 경쟁사보다 더 높은 고객가치를 창출하는 것으로 산업평균 수준보다 높은 이윤을 확보할 수 있는 위치를 달성하는 것을 의미하며, Jaakkola et al.(2010)의 연구를 기초로 양영익(2012)이 번안하여 사용한 측정문항 4개를 사용하였다.

프랜차이즈 사업화의도는 소기업이 자신이 운영 중인 사업을 프랜차이즈화 하여 사업을 확장하기 위한 의지를 의미하며, 측정항목은 Donald & Richard(1995)의 연구를 기초로 박지유(2013)가 번안하여 사용한 측정항목을 프랜차이즈 사업에 맞게 적용하여 사용하였다.

마지막으로 프랜차이즈 사업 적합성은 Tamiya(2006)가 제시한 프랜차이즈 사업 간이 진단표에서 제시하는 수익성, 사업 확대의 용이성, 노하우 및 차별화, 노하우 습득도 등의 항목과 Zirger & Maidique(1990)의 자사 적합도를 구성하는 요인을 본 연구에 맞게 수정·보완하여 6개의 설문으로 구성하였다.

이상의 변인별 측정도구 및 참고문헌을 제시하면 다음과 같다.

<표 1> 변인별 측정도구 및 참고문헌

구분	변 인	항목	측 정 항 목	참 고 문 헌
독립 변수	기술역량	6	기술 경쟁력, 독자성, 전문인력, 교육투자, 기술노하우 보유 등	Yam et al.(2004), 배준우-배종태(2003), 박민용(2015)
	자금조달역량	5	필요자금 충분성, 필요시 조달능력, 여유자금 등	Hitt & Ireland(1984), 이상백(2013)
	마케팅역량	6	고객 및 경쟁사 정보수집능력, 정보 활용, 마케팅 기획 능력 등	Vorhies & Morgan(2005), 박민용(2015)
	제품(서비스) 차별화 역량	4	제품(서비스) 품질, 구성, 스타일 및 내용 차별성 등	Morgan et al.(2004), Hill & Jones(2004)
매개 변수	경쟁우위	4	경쟁우위 지속성, 경쟁우위요소 차별성, 모방의 어려움, 경쟁우위 자원 보유정도 등	Jaakkola et al.(2010), 양영익(2012)
조절 변수	프랜차이즈 적합성	6	사업의 수익성 보장정도, 브랜드인지도, 고객수용성, 표준화 등	Tamiya(2006), Zirger & Maidique(1990)
종속 변수	프랜차이즈 사업화의도	4	프랜차이즈 사업화 계획 또는 설립 및 운영 의지	Donald & Richard(1995), 박지유(2013)

## IV. 분석결과

### 4.1. 자료수집 및 표본 특성

본 연구는 국내 소기업을 대상으로 기업의 내부역량이 기업의 경쟁우위를 통해 프랜차이즈 사업화 의도에 미치는 관계를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 서울과 경기지역에 위치한 소기업의 CEO를 대상으로 연구를 실시하였다.

분석에 앞서 예비조사는 2019년 6월 24일부터 6월 28일까지 약 46명을 대상으로 실시되었으며, 측정항목의 신뢰성과 타당성을 확인하였다. 이후 본 조사는 온라인 전문 리서치 'N'사에 의뢰하여, 2019년 7월 26일부터 8월 3일까지 약 350부 설문지를 배부되어 약 302부가 수집되었다. 이중 미기재 항목이 많거나 불성실한 응답을 26부의 자료를 제외한 총 276부를 최종 분석에 사용하였다.

응답자의 인구 통계학적 특성을 살펴보면, 성별로는 남성이 223명(80.8%), 여성이 53명(19.2%)으로 남성의 비율이 높았으며, 연령대로는 30-40대 구성 비율이 과반수를 넘는 것(30대: 90명, 32.6%, 40대: 89명, 32.2%)으로 나타났다. 다음으로 50대가 51명(18.5%), 반면 20대는 24명(8.7%)로 나타났으며, 60대 이상도 22명(8.0%), 20대 미만은 1명(0.5%)으로 나타났다.

또한, 창업유형은 독립창업이 가장 많은 210개(76.1%)로 나타났으며, 인수창업은 39개(14.1%), 기술전수창업은 22개(8.0%), 기타는 5개(1.8%)로 나타났다. 소재지로는 서울이 152개(55.1%), 경기도가 102개(37.0%), 인천은 22개(8.0%)로 나타났다.

업종에서는 서비스업이 가장 많은 82개(29.7%), 음식점업이 61개(22.1%)로 나타났으며, 이외에도 도소매업이 55개(19.9%), 제조업이 54개(19.6%), 기타도 24개(8.7%)로 나타났다. 특히, 제조업 유형은 프랜차이즈 사업유형의 다양성으로 가장 많은 외식업 외에도 최근 그 비중이 늘어나고 있는 도소매업, 서비스업 외에도 제조업의 유통확장형태도 프랜차이즈화가 이루어지고 있어(산업통상자원부, 2019), 본 연구에서는 제조업 유형의 소기업 사업자도 연구에 포함시키고자 하였다.

조사기업의 업력은 4년 미만이 총 124개(2년 미만: 55개, 19.9%, 2년-4년: 69개, 25.0%)로 가장 많았으며, 4년-6년 사이가 44개(15.9%), 6년-8년 사이는 27개(9.8%), 8-10년 사이가 24개(8.7%), 10년 이상도 57개(20.7%)로 나타났다.

각 기업의 매장 수는 기본적으로 1개가 가장 많은 213개(77.2%)로 나타났으며, 종업원 수도 5명 미만이 136개(49.3%), 5-10명 사이도 70개(25.4%)로 10명 이하가 251개(91.0%)로 대다수를 차지하는 것으로 나타났다. 매출액 규모는 1억 미만이 가장 많았으며(103개, 37.3%), 1억-3억 사이와 3-5억 사이도 각각 81개(29.3%), 42개(15.2%)로 나타나 3억 미만이 과반수를 차지하는 것으로 나타났다.

<표 2> 응답자의 인구통계학적 특성 및 소기업 특성

구분	빈도(비율)	구분	빈도(비율)
성별	남자 223(80.8)	업력	2년 미만 55(19.9)
	여자 53(19.2)		2년-4년 미만 69(25.0)
연령대	20대 24(8.7)		4년-6년 미만 44(15.9)
	30대 90(32.6)		6년-8년 미만 27(9.8)
	40대 89(32.2)		8년-10년 미만 24(8.7)
	50대 51(18.5)		10년 이상 57(20.7)
	60대 이상 22(8.0)	매장수	1개 213(77.2)
최종학력	전문학사 81(29.3)		2개 38(13.8)
	학사 153(55.4)		3개 15(5.4)
	석사 36(13.0)		4개 3(1.1)
창업유형	박사 6(2.2)	5개 이상 7(2.5)	
	독립창업 210(76.1)	총업원수	5명 미만 136(49.3)
	인수창업 39(14.1)		5-10명 70(25.4)
	기술전수형 22(8.0)		10-20명 33(12.0)
기타 5(1.8)	20-30명 9(3.3)		
소재지	서울 152(55.1)	30명 이상 28(10.1)	
	경기 102(37.0)	직전도연매출액	1억 미만 103(37.3)
	인천 22(8.0)		1억-3억 미만 81(29.3)
업종	음식점업 61(22.1)		3억-5억 미만 42(15.2)
	서비스업 82(29.7)		5억-10억 미만 25(9.1)
	도소매업 55(19.9)	10억 이상 25(9.1)	
	제조업 54(19.6)	전체 276(100.0)	
	기타 24(8.7)		

### 4.2. 측정도구 타당성 및 신뢰성

연구 모형에 사용된 전체 구성 요인에 대한 구성개념 타당성 분석은 탐색적 요인 분석을 이용하였다. 요인 추출은 주성분 방법을 사용하였으며, 요인 추출 기준은 고유값(eigen-value) 1 이상, 요인 회전 방식은 베리맥스(Varimax)를 이용하였다.

<표 3> 요인 분석 및 신뢰도 분석 결과(내부역량)

측정항목	요인				신뢰도
	1	2	3	4	
IC_Tech1	.717				0.912
IC_Tech2	.766				
IC_Tech3	.752				
IC_Tech4	.727				
IC_Tech5	.747				
IC_Tech6	.704				
IC_Fin1			.639		0.846
IC_Fin2			.633		
IC_Fin3			.831		
IC_Fin4			.819		
IC_Fin5			.713		
IC_Mrk1		.628			0.902
IC_Mrk2		.741			
IC_Mrk3		.774			
IC_Mrk4		.600			
IC_Mrk5		.734			
IC_Mrk6		.740			
IC_Prd1				.729	0.872
IC_Prd2				.678	
IC_Prd3				.762	
IC_Prd4				.668	
전체	4.404	4.005	3.157	2.905	
% 분산	20.971	19.071	15.031	13.833	
누적 %	20.971	40.041	55.072	68.906	



분석 결과, 내부역량을 구성하는 4개 요인이 연구 초기 설정한 바와 같이 도출되었다. 모형적합도를 판단하는 탐색적 요인분석의 누적 총분산은 68.91%로 60%를 넘었으며, KMO(Kaiser-Meyer-Ollkin)는 .938, Bartlett의 구형성 검정에서는 X2값은 3,853.07( $p < .001$ )로 나타나, 모형 적합도에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

또한 각 요인에 대하여 신뢰도 분석결과, 도출된 요인 기술역량이 .912, 자금조달역량이 .846, 마케팅역량이 .846, 제품아이템 차별화 역량이 .872로 나타나 일반적인 수용기준인 Cronbach's alpha값 0.6보다 높은 것으로 나타났다. 이외에도 경쟁우위(4개 항목)는 .871, 프랜차이즈 사업화의도(4개 항목)는 .947, 프랜차이즈 적합성은 .894로 나타나 신뢰성에는 문제가 없는 것으로 판단하였다.

### 4.3. 상관분석 및 측정 변수의 기술적 통계

측정 변인 간의 상관분석 결과, 모든 변인 간의 상관관계에서 보통 이상의 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 독립 변인 간 관계에서는 기술역량은 자금조달역량( $r=.430, p < .01$ ), 마케팅역량( $r=.674, p < .01$ ), 제품(서비스)차별화역량( $r=.685, p < .01$ ) 등으로 높은 상관관계가 나타났다. 또한 매개 변인과 종속변인과의 관계에서도 경쟁우위와도 강한 정(+)의

상관관계( $r=.614, p < .01$ )가 나타났으며, 프랜차이즈 사업화의도와의 관계에서는 보통의 정(+)의 상관관계가 나타났다( $r=.358, p < .01$ ).

자금조달역량의 경우도, 마케팅역량( $r=.566, p < .01$ ), 제품(서비스) 차별화 역량( $r=.509, p < .01$ )과 보통 이상의 상관관계가 나타났으며, 경쟁우위( $r=.603, p < .01$ )와 사업화의도( $r=.422, p < .01$ )와도 정의 상관관계가 나타났다. 마케팅역량은 제품(서비스) 차별화 역량( $r=.672, p < .01$ )과 강한 상관관계가 나타났으며, 경쟁우위( $r=.604, p < .01$ )와 사업화의도( $r=.444, p < .01$ )와도 정의 상관관계가 나타났다. 제품(서비스) 차별화 역량의 경우, 경쟁우위( $r=.721, p < .01$ )와 사업화의도( $r=.325, p < .01$ )와도 정의 상관관계가 나타났다. 경쟁우위는 프랜차이즈 사업화의도와 보통이상의 상관관계가 나타났다( $r=.486, p < .01$ ).

측정 변인의 기술 통계에서는 기술역량이 가장 높았으며 ( $M=4.76, SD=1.015$ ), 프랜차이즈 사업화의도가 가장 낮은 것으로 나타났다( $M=3.71, SD=1.56$ ). 추가적으로 자료의 정규성 가정 충족 여부를 판단하기 위해 왜도(skewness) 및 첨도(kurtosis)를 산출한 결과, 모든 요인에서 절대값이 1을 넘지 않은 것으로 나타나 자료의 분포가 정규성을 판단하는 기준(왜도: 절대값 2 미만, 첨도: 절대값 7 미만)을 만족하고 있어 정규성을 가지는 것으로 판단하였다(West et al., 1995).

<표 4> 변인 간 상관관계 및 기술 통계

구분	요 인	내부역량				종속변수		조절변수	평균 (표준편차)	왜도	첨도
		기술역량	자금조달 역 량	마케팅 역 량	제품(서비스) 차별화 역량	경쟁우위	프랜차이즈 사업화의도	프랜차이즈 적 합 성			
내부 역량	기술역량	1							4.76(1.01)	-.521	.852
	자금조달역량	.430**	1						4.03(1.12)	.017	-.145
	마케팅역량	.674**	.566**	1					4.62(1.00)	-.312	.415
	제품(서비스) 차별화역량	.685**	.509**	.672**	1				4.78(0.94)	-.229	.282
종속 변수	경쟁우위	.614**	.603**	.604**	.721**	1			4.53(1.02)	-.154	-.114
	프랜차이즈 사업화의도	.358**	.422**	.444**	.325**	.486**	1		3.71(1.56)	-.162	-.767
조절 변수	프랜차이즈 적합성	.581**	.569**	.652**	.653**	.716**	.553**	1	4.55(1.02)	-.221	.189

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

### 4.4. 가설검증

가설검증을 위해 탐색적 요인 분석 결과 도출된 각 변인, 즉 기술역량, 자금조달역량, 마케팅역량, 제품(서비스) 차별화 역량을 독립 변인으로 하고, 경쟁우위 및 프랜차이즈 사업화의도를 각각 매개 및 종속 변인으로 하는 회귀분석을 실시하였다. 먼저, 내부역량요인과 매개 변인인 경쟁우위와의 관계에서 기술역량( $\beta=0.168, t=2.985$ ), 자금조달역량( $\beta=0.289, t=6.164$ ), 제품(서비스) 차별화 역량( $\beta=0.435, t=7.561$ )이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1-1, 가설 1-2, 가설 1-4 지지). 반면 마케팅역량( $\beta=0.035, t=-0.601$ )은 경쟁우위에 미치는 영향은 없었다(가설 1-3 기각). 모형 적합도는 유의하였으며( $F=105.581, p < .01$ ), 모형 설명력

(R2)은 61.2%로 높게 나타났다. 독립 변인과 사업화의도와의 관계에서는 자금조달역량( $\beta=0.255, t=3.893$ ) 및 마케팅역량( $\beta=.265, t=3.223$ )이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2-2, 가설 2-3 지지). 반면 기술역량( $\beta=.110, t=1.405$ ), 제품(서비스) 차별화 역량( $\beta=-0.059, t=-0.733$ )은 프랜차이즈 사업화의도에 미치는 영향은 없었다(가설 2-1, 가설 2-4 기각). 모형 적합도는 유의하였으며( $F=22.07, p < .01$ ), 모형 설명력(R2)은 24.6%로 나타났다. 마지막으로 경쟁우위와 사업화의도와의 관계에서는 경쟁우위와 프랜차이즈 사업화의도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.486, t=9.204$ , 가설 3 지지). 모형 적합도(F)는 84.705,  $p < .01$ , 모형 설명력(R2)은 23.6%로 나타났다.

<표 5> 독립, 매개 및 종속 변인 간 회귀분석 결과

가 설	경 로	표준화계수	t	유의확률	모형적합도	검증결과	
가설1	가설1-1	기술역량 → 경쟁우위	0.168	2.965	.003	R2=.612 F=107.004(p<.01)	채택
	가설1-2	자금조달역량 → 경쟁우위	0.289	6.164	.000		채택
	가설1-3	마케팅역량 → 경쟁우위	0.035	.601	.548		기각
	가설1-4	제품(서비스)차별화역량 → 경쟁우위	0.435	7.561	.000		채택
가설2	가설2-1	기술역량 → 사업화의도	0.111	1.405	.161	R2=.246 F=22.070(p<.01)	기각
	가설2-2	자금조달역량 → 사업화의도	0.255	3.893	.000		채택
	가설2-3	마케팅역량 → 사업화의도	0.265	3.223	.001		채택
	가설2-4	제품(서비스)차별화역량 → 사업화의도	-0.059	-.733	.464		기각
가설3	경쟁우위 → 사업화의도	0.486	9.204	.000	R2=.236 F=84.705(p<.01)	채택	

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

추가적으로 변인 간 다중공선성 측정분석에서는 공차한계량 (tolerance)은 마케팅역량에서 가장 낮은 .413, 분산팽창지수 (VIF)도 마케팅역량에서 가장 높은 2.423으로 나타나 일반적인 판단기준인 10보다 작아 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단하였다.

#### 4.5. 매개효과 검증

매개 효과 검증은 연구 모형에서 경쟁우위 요인이 내부역량 요인과 프랜차이즈 사업화와의 관계에서 매개 효과를 가지는지를 내부역량요인이 모두 투입되었을 때와 추가적으로 개별 요인이 각각 투입되었을 때를 확인하였다.

내부역량 전체 요인이 경쟁우위 요인을 통해 프랜차이즈 사업화로 이어지는 모형에 대한 검증은 Hayes의 PROCESS(v3.3)을 이용한 간접효과에 대한 검증을 하였다. 독립 변인은 기술역량, 자금조달역량, 마케팅역량 및 제품(서비스) 차별화 역량으로, 종속 변인은 프랜차이즈 사업화, 매개 변인은 경쟁우위로 하는 매개 모델(Model number 4)로 하는 Bootstrap을 실시하였으며(samples: 10,000, 신뢰구간: 95%), 분석 결과, 간접효과는 0.097이었으며, 신뢰구간은 '0'을 포함하지 않아 (BootLLCI=0.0062, BootULCI=0.2191) 유의한 것으로 나타났다(가설 4 채택).

다음으로, 개별 역량요인과 프랜차이즈 사업화 요인과의 관계에서의 경쟁우위의 매개효과분석을 위해, Baron & Kenny(1986)가 제시한 방법에 따라 검증하였다. 이 방법은 총 3단계로 이루어지며, 1단계에서는 독립 변인과 매개 변인과의 회귀분석을 진행하며, 경로계수가 유의하여야 한다. 2단계에서는 독립 변인과 종속 변인과의 회귀분석을 진행하며, 분석 결과에서 경로계수가 유의하여야 한다. 마지막 3단계에서는 독립변인 및 매개 변인과 종속변인과의 관계에서 회귀분석을 실시하며, 분석 결과에서 매개 변인이 종속 변인에 유의하고, 독립 변인이 종속 변인에 미치는 영향이 없다면(0)이라면 완전 매개로 판단하며, 독립 변인이 종속 변인에 미치는 영향력이 감소한다면 이를 부분 매개라 한다(이학식, 2012).

분석 결과, 기술역량의 경우, 1단계에서 매개변인인 경쟁우위에 정(+의 영향을 미쳤으며( $\beta=0.623$ ,  $t=13.766$ ), 2단계에서

는 기술역량이 종속 변인에도 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.351$ ,  $t=6.466$ ). 마지막 3단계에서는 기술역량은 사업화 의도에 미치는 영향은 없는 것으로 나타났지만( $\beta=0.087$ ,  $t=1.345$ ), 매개 변인이 프랜차이즈 사업화 의도에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나( $\beta=0.422$ ,  $t=6.494$ ), 경쟁우위는 기술역량 요인과 프랜차이즈 사업화 의도 사이에서 완전 매개하는 것으로 나타났다.

자금조달역량의 경우, 1단계에서 매개변인인 경쟁우위에 정(+의 영향을 미쳤으며( $\beta=0.612$ ,  $t=13.349$ ), 2단계에서는 종속 변인에도 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.430$ ,  $t=8.212$ ). 마지막 3단계에서는 자금조달역량은 사업화 의도에 정(+의 영향을 미쳤으며( $\beta=0.220$ ,  $t=3.486$ ), 매개 변인이 프랜차이즈 사업화 의도에도 정(+의 영향을 미쳤으며( $\beta=0.342$ ,  $t=5.414$ ), 경쟁우위는 자금조달역량 요인과 프랜차이즈 사업화 의도 사이에서 부분 매개하는 것으로 나타났다.

마케팅역량의 경우, 1단계에서 매개변인인 경쟁우위에 정(+의 영향을 미쳤으며( $\beta=0.625$ ,  $t=13.824$ ), 2단계에서는 종속 변인에도 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.447$ ,  $t=8.618$ ). 마지막 3단계에서는 마케팅역량은 사업화 의도에 정(+의 영향을 미쳤으며( $\beta=0.244$ ,  $t=3.823$ ), 매개 변인이 프랜차이즈 사업화 의도에도 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나( $\beta=0.324$ ,  $t=5.086$ ), 경쟁우위 요인은 마케팅역량 요인과 프랜차이즈 사업화 의도 사이에서 부분 매개하는 것으로 나타났다.

제품(서비스) 차별화 역량에서는 1단계에서 경쟁우위에 정(+의 영향을 미쳤으며( $\beta=0.725$ ,  $t=18.178$ ), 2단계에서는 종속 변인에도 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.317$ ,  $t=5.768$ ). 마지막 3단계에서는 제품(서비스) 차별화 역량은 사업화 의도에는 영향이 없었지만( $\beta=-0.061$ ,  $t=-0.824$ ), 매개 변인이 프랜차이즈 사업화 의도에도 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나( $\beta=0.521$ ,  $t=7.044$ ), 경쟁우위 요인은 제품(서비스) 차별화 역량 요인과 프랜차이즈 사업화 의도 사이에서 완전 매개하는 것으로 나타났다. 또한 매개 변인에 대한 간접효과의 유의성 검증은 sobel test로 분석하였으며, 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이상의 결과를 제시하면 <표 6>와 같다.

<표 6> 내부역량 및 프랜차이즈 사업화 의도 간의 관계에서 경쟁우위의 매개효과 검증(개별검증)

독립변인	1단계 (독립→매개)		2단계 (독립→종속)		3단계 (독립 및 매개→종속)		sobel test	검증결과
	B	t	B	t	B	t		
기술역량	0.623**	13.766	0.351**	6.466	0.087	1.345	Z=5.874 (p=.000)	완전매개
자금조달역량	0.612**	13.349	0.430**	8.212	0.220**	3.486	Z=5.017 (p=.000)	부분매개
마케팅역량	0.625**	13.824	0.447**	8.618	0.244**	3.823	Z=4.774 (p=.000)	부분매개
제품(서비스) 차별화역량	0.725**	18.178	0.317**	5.768	-0.061	-0.824	Z=6.568 (p=.000)	완전매개

\* p < .05 \*\* p < .01

#### 4.6 프랜차이즈 적합성의 조절효과

Baron & Kenny(1986)의 조절효과 분석 단계에 따라 조절변인의 조절효과를 분석하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 먼저, 내부역량과 프랜차이즈 사업화 의도와와의 관계에서 프랜차이즈 적합성이 추가된 Model 2에서는 R2의 증가량은 통계적으로 유의하였으며( $\Delta R^2=.053, p<.01$ ), 프랜차이즈 적합성 요인도 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.379, t=4.634, p<.01$ ).

또한 내부역량 요인과 프랜차이즈 적합성과 상호작용항으로 인해 발생하는 다중공선성(collinearity) 문제 해결을 위해 독립변수와 상황변수의 측정은 평균중심화를 이용하여 분석하였다. 마지막 3단계에서는 내부역량, 프랜차이즈 적합성 및 상호작용항을 모두 투입하였으며, 분석결과 자금조달요인과 프랜차이즈 적합성 요인( $\beta=.187, t=2.241, p<.01$ ), 마케팅역량과 프랜차이즈 적합성 요인과의 상호작용항( $\beta=.120, t=2.012, p<.01$ )이 사업화 의도에 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(가설 5-1 채택). 또한 분산팽창요인도 모든 변인에서 10 이하로 나타나 공선성 문제는 없었으며, Durbin-Waston 지수도 2.121로 나타났다(<표 7> 참조).

다음으로는 경쟁우위와 프랜차이즈 사업화 의도와와의 관계에서도 프랜차이즈 적합성이 추가된 2단계에서 R2의 증가량은 통계적으로 유의하였으며( $\Delta R^2=.087, p<.01$ ), 프랜차이즈 적합도 요인도 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=.422, t=5.909, p<.01$ ).

마지막 3단계에서는 경쟁우위와 프랜차이즈 적합성과의 상호작용항도 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며( $\beta=.140, t=2.084, p<.05$ ), 다중공선성 문제는 나타나지 않았다(가설 5-2 채택)(<표 8> 참조).

<표 7> 내부역량과 프랜차이즈 사업화 의도와와의 관계에서 프랜차이즈 적합성의 조절효과 분석

단계	변인	분석결과			
		B	$\beta$	t	VIF
1	기술역량	.170	.111	1.405	2.236
	자금조달역량	.353	.255	3.893**	1.539
	마케팅역량	.410	.265	3.223**	2.423
	제품(서비스)차별화역량	-.097	-.059	-.733	2.314
2	기술역량	.073	.047	.613	2.309

	자금조달역량	.201	.145	2.156*	1.754
	마케팅역량	.389	.251	3.171**	2.427
	제품(서비스)차별화역량	-.368	-.224	-2.625**	2.802
	프랜차이즈 적합성	.577	.379	4.634**	2.579
3	기술역량	.114	.074	.961	2.378
	자금조달역량	.172	.127	1.846	1.954
	마케팅역량	.377	.245	3.061**	2.354
	제품(서비스)차별화역량	-.384	-.233	-2.711**	2.815
	프랜차이즈 적합성	.590	.387	4.521**	2.584
	기술 X 프랜차이즈 적합성	.032	.028	.343	2.594
	자금조달 X 프랜차이즈 적합성	.236	.187	2.241*	2.641
	마케팅 X 프랜차이즈 적합성	.163	.120	2.012*	3.781
	제품차별화 X 프랜차이즈 적합성	-.063	-.058	-.609	2.788
-	종속변수: 프랜차이즈 사업화 의도 Model1 : R2=.246, F=22.070(p<.01) Model2 : R2=.299, F=23.285(p<.01), $\Delta R^2=.053(p<.01)$ Model3 : R2=.325, F=13.254(p<.01), $\Delta R^2=.026(p<.05)$ Durbin-Watson=2.121				

<표 8> 경쟁우위와 프랜차이즈 사업화 의도와와의 관계에서 프랜차이즈 적합성의 조절효과 분석결과

단계	변인	분석결과			
		B	$\beta$	t	VIF
1	경쟁우위	.741	.486	9.204**	1.000
2	경쟁우위	.281	.184	2.581*	2.052
	프랜차이즈 적합성	.654	.422	5.909**	2.052
3	경쟁우위	.274	.180	2.515*	2.062
	프랜차이즈 적합성	.655	.422	5.917**	2.052
	경쟁우위 X 프랜차이즈 적합성	.152	.140	2.084*	1.008
-	종속변수: 프랜차이즈 사업화 의도 Model1 : R2=.236, F=84.705(p<.01) Model2 : R2=.323, F=65.054(p<.01), $\Delta R^2=.087(p<.01)$ Model3 : R2=.334, F=43.529(p<.01), $\Delta R^2=.011(p<.05)$ Durbin-Watson=2.069				

#### V. 결론

본 연구는 소기업의 내부역량 요인이 경쟁우위 및 프랜차이즈 사업화 의도에 미치는 관계를 살펴보고자 하였다. 이를 통해 국내 소기업의 경쟁우위 확보에 미치는 주요 역량요인을 살펴보고, 나아가 경쟁력을 갖춘 사업화 방안으로써 프랜차이즈로 성장하기 위해 고려되는 역량요인이 무엇인지를 파악하고자 하였다. 이러한 관계에서 프랜차이즈 적합성이 미치는

조절효과를 검증하고자 하였다. 이를 위해 국내 수도권에 사업장을 가진 소기업 276명의 CEO를 대상으로 구조화된 설문지를 이용해 변인 간의 관계를 분석하였다.

주요 분석 결과를 살펴보면 첫째, 소기업의 내부역량 요인인 기술역량, 자금조달역량, 마케팅역량, 제품(서비스)차별화역량과 경쟁우위 및 프랜차이즈 사업화 의도와 관계에서, 기술역량( $\beta=0.168$ ,  $t=2.985$ ), 자금조달역량( $\beta=0.289$ ,  $t=6.164$ ), 제품(서비스)차별화역량( $\beta=0.435$ ,  $t=7.561$ )은 경쟁우위에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 기술역량, 자금조달역량, 제품(서비스)차별화역량이 경쟁우위에 영향을 미쳐 선행연구 결과와 유사하며, 이 중 제품(서비스)차별화 역량의 영향력이 가장 높았고, 마케팅역량은 유의하지 않은 것으로 나타났다.

둘째, 독립변인과 프랜차이즈 사업화 의도와 관계에서는 자금조달역량( $\beta=0.255$ ,  $t=3.893$ ) 및 마케팅역량( $\beta=0.265$ ,  $t=3.223$ )이 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 자금조달역량이 높고, 마케팅역량이 뛰어날수록 프랜차이즈 사업화 의도가 높아진다고 할 수 있다.

이와 같은 연구결과는 선행연구에서 검증되었던 자금조달역량, 마케팅역량이 경영성과, 창업의지 등에 관한 연구결과와 유사하게 나타났음을 보여주고 있다. 다만, 소기업이 사업의 확장 방법으로 프랜차이즈를 선택한 것은 가맹점 사업자의 투자 자금을 이용하여 소규모의 자금으로도 사업 확장이 가능하기 때문이다. 그러나 프랜차이즈 사업 초기에 요구되는 시스템 구축차원에서의 비즈니스 모델 개발, 인력 충원, 가맹점 모집 등으로 인한 자본력이 부담감으로 작용할 수 있다. 이는 프랜차이즈 사업에 충분한 역량을 확보하는 하나의 준비사항이다. 또한, 기술역량이 프랜차이즈 사업화 의도에 유의하지 않는 것은 표본의 특성상 음식점업, 서비스업의 비중이 높은 점, 기술력 등이 프랜차이즈 사업에 있어 절대적 필요 역량이 아닌 것으로 추론할 수 있다.

제품(서비스)차별화 역량도 프랜차이즈 사업화 의도에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 송지현·조계범(2018)은 프랜차이즈 성공에 영향을 미치는 요인 중 상품차별화는 가맹점 매출 증가에 영향을 미치며, 프랜차이즈 본사 수익증가에 유의한 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 강병오 외(2009)는 가맹점과 소비자를 대상으로 한 조사에 따르면 소비자 측면에서 브랜드자산과 더불어 제품·서비스 차별성이 프랜차이즈 성공의 주요 요인으로 나타났다. 이러한 선행연구를 바탕으로 제품(서비스)차별화 역량이 프랜차이즈 사업화 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것으로 유추하고 연구가설을 설정하였으나, 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이상에서 볼 때 제품(서비스)차별화 역량은 프랜차이즈 사업화에 있어 중요한 역량임에도 예비 가맹본부사업자인 소기업 CEO들의 인식의 차이가 있음을 알 수 있다. 이는 일반적으로 기업 관점에서 제품(서비스) 차별화 역량은 시장선도에 매우 중요한 것으로 규명되고 있으며 대기업이나 중소기업 등은 이를 체계적으로 조직화함으로써 그 성과를 기대할 수 있을 것이다. 하지만, 상대적으로 영세

한 소기업의 경우, CEO 중심의 조직운영으로 새로운 사업화에 대한 위험 및 부담으로 인해 경쟁우위라는 확인된 성과가 이루어질 때 비로소 프랜차이즈 사업화를 고려하는 것으로 볼 수 있다.

셋째, 경쟁우위와 프랜차이즈 사업화 의도와 관계에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta=0.486$ ,  $t=9.204$ ). 이는 소기업의 CEO가 기존 시장에서 경쟁우위가 높을수록 프랜차이즈 사업화에 대한 고려도 높은 것을 의미한다. 따라서 경쟁우위 기반을 다질 수 있도록 기술역량, 자금조달역량 및 제품(서비스)차별화 역량에 집중한다면 시장 확장을 위해 프랜차이즈 사업에 대한 고려도 적극적일 수 있다는 것을 알 수 있다.

넷째, 개별 내부역량 요인과 프랜차이즈 사업화 의도와 관계에서 경쟁우위는 기술역량과 제품(서비스)차별화 역량에서는 완전매개, 자금조달역량과 마케팅역량에서는 부분 매개로 나타났다. 전체 내부역량요인이 경쟁우위를 매개하여 프랜차이즈 사업화 의도에 미치는 관계에서 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 즉, 자금조달역량과 마케팅역량이 강할수록 프랜차이즈 사업화에 대한 의도를 높이는 직접적 효과와 함께 경쟁우위를 강화시키며, 이를 기반으로 사업화 의도에도 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 자금 확보 및 조달에 대한 역량이 어느 정도 확보 되거나 마케팅역량을 보유하면 경쟁우위를 확보하여 프랜차이즈 사업화도 고려할 수 있음을 알 수 있다. 기술역량과 제품(서비스)차별화 역량은 경쟁우위를 강화시키며, 강화된 경쟁우위가 확인될 때 프랜차이즈 사업화 의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기술역량이나 제품(서비스)차별화 역량과 같이 실제 취급하는 제품(서비스)에 대해서는 시장에서 고객으로부터 검증절차를 거쳐 경쟁우위가 확보된 후에 비로소 프랜차이즈 사업 진출 등 시장 확대를 고려하고 있음을 알 수 있다.

마지막으로 소기업의 자금조달역량과 마케팅역량이 프랜차이즈 사업화 의도와 관계에서 프랜차이즈 적합성이 조절효과를 하는 것으로 나타났으며, 경쟁우위와 프랜차이즈 사업화 의도와 관계에서도 조절효과가 나타났다. 이러한 결과는 프랜차이즈 사업 전 독립창업 기업의 자금조달역량, 마케팅역량, 경쟁우위를 가진 경우 수익성, 브랜드 인지도, 상품(서비스)표준화 가능성 등이 반영된 프랜차이즈 적합성이 높을수록 프랜차이즈 사업화를 더욱 고려하는 것으로 분석되었다.

이상의 연구결과를 기반으로 본 연구의 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 소기업 관점에서 기업의 내부역량요인 즉, 기술역량, 자금조달역량, 상품(서비스)차별화 역량이 프랜차이즈 사업에 중요한 요소인 경쟁우위에 영향을 미치며, 소기업의 CEO들은 자금조달역량, 마케팅역량을 중심으로 프랜차이즈 사업화를 고려하고 있는 것을 확인함으로써, 향후 프랜차이즈 사업에 대한 접근 방안으로 시사점을 제시할 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 전체 및 개별 내부역량 요인과 프랜차이즈 사업화 의도 사이에서 경쟁우위의 매개효과를 검증함으로써 일반적인

시장 확대 전략에 비해 프랜차이즈 사업을 통한 성장전략이 가지는 자금부담 완화 등에 대한 이점에도 불구하고 시장 확대에서 경쟁우위 확보를 통한 안정적 시장전략이 강한 것을 확인할 수 있었다.

이를 통해 앞으로 프랜차이즈 사업을 고려하고 있는 소기업들이 갖추어야 할 올바른 인식에 대한 필요성, 관련 교육이나 의사결정에 있어 현장에서 요구되는 접근 방안을 제시할 수 있었다.

셋째, 내부역량과 프랜차이즈 사업화 의도와 의 관계에서 프랜차이즈 적합성의 조절효과가 있는 것으로 밝혀졌다. 이는 소기업이 자금조달역량과 마케팅역량 등에 대하여 어느 정도 수준이 확보된다면 프랜차이즈 적합성을 분석하여 시장 확대 전략에 더욱 적극적으로 개입할 수 있음을 알 수 있었다. 이를 통해 중소기업의 영세한 프랜차이즈 가맹본부들이 난립한 상황에서 소기업이 경쟁력을 가지고 프랜차이즈 시장에 진출할 수 있는 실질적인 효과 기대 방안을 제시할 수 있었다.

따라서 프랜차이즈 사업에 진출하려는 소기업은 자사의 역량이 신규 사업의 적합한 사업 모델인지 진단이 선행되어야 한다. 또한, 정부도 프랜차이즈 사업에 적합한 사업 모델에 대하여 자금조달과 마케팅역량 강화를 위해 전문교육과 정책 지원을 통해 경쟁력을 갖춘 소기업이 프랜차이즈 사업에 진출할 수 있는 환경을 조성하여야 한다.

본 연구의 한계는 중견기업이나 대기업에 비해 조직체계 구성이 부족하고 상대적으로 CEO의 영향력이 높은 소기업에 대한 표본 집단의 제약으로 인해 업종별 세부적인 특성을 고려하지 못하였다. 따라서 프랜차이즈 적합성의 경우 실질적으로 적용 가능한 지표를 보다 객관적으로 측정하여 소기업이 가진 다양한 역량요인과 경쟁우위 요인이 프랜차이즈 사업화 과정에서 효율적인 방안을 구축해야 할 것이다. 또한, 마케팅역량과 경쟁우위의 관계에서 내부역량 전체가 투입된 경우와 단일 요인별 매개효과 검증시 나타난 효과의 차이는 구분해서 해석이 이루어져야 할 것이다.

## REFERENCE

강병오·이정희·김진수(2009). 프랜차이즈 사업의 성공요인 분석을 통한 프랜차이즈 산업 육성정책 방안. *유통연구*, 14(5), 153-179.

권수용(2016). *중소제조기업 경쟁우위와 경영성과 연구*. 박사학위논문, 배재대학교 대학원.

김남현·이주호(1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십 유형 및 행동성상에 관한 실증연구. *인사조직연구*, 5(1), 193-238.

김동현·신진철(2013). 중소기업의 마케팅환경, 마케팅역량, 전략과 인력이 마케팅성과에 미치는 요인에 관한 연구. *고객만족경영연구*, 15(1), 53-84.

김봉광·김진한(2016). 사업확장을 위한 비즈니스 모델 혁신과 그 적용 사례. *경영컨설팅연구*, 16(1), 159-172.

김선화·서정대(2009). 중소기업 성장 결정요인에 관한 연구. *중소기업연구*, 31(2), 237-254.

김익성·이은미(2011). 공동브랜드 사업역량과 마케팅역량이 사업성과에 미치는 영향. *경상논총*, 29(1), 111-131.

김영갑·박인정·곽혜경(2017). *외식프랜차이즈 경영론*. 경기: 교문사.

김용호(2017). *농업관련기업의 산업환경과 마케팅역량이 경쟁전략과 경영성과에 미치는 영향*. 박사학위논문, 호서대학교 벤처대학원.

김재진·양동우(2013). 창업기업의 기술사업화 역량이 생존에 미치는 영향에 관한 실증연구. *한국자료분석학회*, 15(2), 1049-1061.

김주영·유보미(2013). 프랜차이즈 시스템의 발전 단계에 따른 특성 연구. *유통연구*, 18(1), 25-55.

김형철(2011). 벤처기업 내부역량과 경쟁전략 간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한연구. *대한경영학회지*, 24(2), 769-787.

노유진·임현철(2014). 외식프랜차이즈 결정모델과 성공요인에 관한 연구. *기업경영리뷰*, 5(2), 111-127.

문성규(2007). *프랜차이즈업 성공요인에 관한 연구*. 석사학위논문, 단국대학교.

박민용(2015). *기업의 전통적 역량과 조직역량이 경제적 및 사회적 성과에 미치는 영향: 환경 불확실성의 조절효과를 중심으로*. 박사학위논문, 숭실대학교 대학원.

박종복(2011). 전략-환경 적합성이 기술중개조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구. *산업경제연구*, 24(1), 275-302.

박지유(2013). *창업가 특성과 사회적 자본이 창업의지에 미치는 영향에 관한 연구: 멘토링을 중심으로*. 박사학위논문, 호서대학교 벤처전문대학원.

박주영·최순식·홍석기(2011). 중소기업의 시장지향성과 마케팅역량이 경쟁우위와 기업성과에 미치는 영향에 관한연구. *대한경영학회지*, 24(2), 1115-1137.

배준우·배중태(2003). 우리나라 기술집약적 벤처기업의 국제화 과정과 전략. *기업가정신과 벤처연구*, 6(1), 41-74.

빈봉식·박정기(2002). 소상공인 창업의 성공요인에 관한 실증적 연구. *중소기업연구*, 24(3), 135-158.

산업통상자원부(2019). *2018 프랜차이즈산업 실태조사*. 연구보고서.

서근하·윤성욱(2002). 소상공인 창업성공 결정요인과 성과향상을 위한 탐색적 연구. *동아대학교 경영대학 경영연구*, 15, 19-40.

소상공인시장진흥공단(2013). *경영정보 가이드*. 연구보고서.

손홍재(2006). *소상공인 창업의 성공요인에 관한 연구*. 석사학위논문, 경상대학교.

송지현·조계범(2018). 국내 프랜차이즈 사업 성공요인 분석. *한국컴퓨터정보학회논문지*, 23(4), 155-165.

심기준(2011). *혁신형 중소기업의 재무성과에 영향을 미치는 기업 내부자원 요인에 관한 연구: 벤처, 기술혁신형, 경영혁신형 중소기업 분류에 따른 실증적 분석을 기반으로*. 박사학위논문, 경희대학교.

안연식·김현수(2002). 소프트웨어벤처기업의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구. *경영학연구*, 431-461.

우미나·구철모(2016). 외식 프랜차이즈 기업의 무형자원과 유형자원이 성과에 미치는 영향: 자원기반이론을 중심으로. *서비스경영학회지*, 17(2), 291-312.

이길원·박현숙(2015). 창업소기업 경영자의 기업가적 속성이 차별화 중심형 경쟁우위와 경영성과에 미치는 영향. *벤처창업연구*, 10(1), 69-82.

이용(2010). *외식프랜차이즈기업 특성에 관한 연구: 정보공개서 분석을 중심으로*. 석사학위논문, 경희대학교 관광대학원.

이상백(2013). *벤처기업의 창업자특성과 기업역량이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 기업전략의 매개효과를 중심으로*

- 박사학위논문, 호서대학교 벤처전문대학원.
- 이상식·장형욱(2005). 글로벌소싱, 경쟁전략, 전략적 유연성에 대한 적합성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구. *대한경영학회지*, 18(1), 175-202.
- 이은지·조철호(2013). 프랜차이즈 가맹본부의 특성과 성과간의 종단적 연구: 정보공개서 분석을 중심으로. *대한경영학회지*, 26(8), 2185-2209.
- 이장우·대니밀러·우성진·손종환(1993). 전략·환경 적합과 기업성과: 신기술 및 전통적 기술 배경 아래에서의 상관관계. *경영학연구*, 23(3), 149-172.
- 이재양·김관진(2011). 가맹사업에 있어 정보공개서의 작성 및 등록 제도의 활용에 관한 연구. *프랜차이즈경영연구*, 2(2), 1-23
- 이학식(2012). *사회과학 연구를 위한 회귀분석* 서울: 집현재.
- 양영익(2012). 자원지형성이 마케팅혁신, 지속적인 경쟁우위, 그리고 성과에 미치는 영향. *마케팅논집*, 20(1), 33-52.
- 장재남(2012). *프랜차이즈 가맹본부 창업* 서울: 도서출판 두남.
- 전인오(2010). 정책연구: 창업보육 중소기업의 기술사업화에 관한 실증 연구. *중소기업연구*, 32(4), 127-143.
- 정성환·김해룡(2001).소상공인 창업성공요인에 대한 탐색적 연구. *벤처경영연구*, 4(2), 3-29.
- 정영순(2008).소액창업업체의 경제적성과에 영향을 미치는 요인연구. *사회복지정책*, 33, 531-557.
- 조대우·황경연(1998).은행산업의 성과 결정요인에 관한 이론적 연구. *충남대학교 경영논집*, 14(2), 131-150.
- 조연성(2012). 중소기업의 기업가정신과 수출성과 관계에서 제품차별화 역량의 매개효과. *통상정보연구*, 14(3), 113-138.
- 조현대(2001). 기술역량의 네 가지 요소와 기술추격 주자의 기술역량 발전 양상. *기술혁신연구*, 8(2), 171-202.
- 중소벤처기업부(2019). *중소기업법위기준* Retrieved from <https://www.mss.go.kr/site/smba/01/10106060000002016101111.jsp>
- 진주희(2018). *소상공인 기업가정신이 지속적 경쟁우위에 미치는 영향: 마케팅과 혁신 역량의 매개효과를 중심으로* 석사학위논문, 숭실대학교.
- 최동락(2012). *정부의 소상공인 지원프로그램이 소상공인 경영성과에 미치는 영향 연구: 부산지역을 중심으로* 박사학위논문, 부산대학교.
- 추승엽·서승범·임성준(2008). 환경, 전략, 조직구조간의 적합성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *전략경영연구*, 11(3), 43-67.
- 타미야(2006). *성공프랜차이즈전략* 서울: 백산출판사.
- KB금융지주경영연구소(2012). KB daily 지식비타민: *프랜차이즈 업계 현황 및 특성*, 12(20), 1-5.
- 한상만·임양환·구본관(2004). 인터넷 쇼핑물의 판매촉진 효과의 전략. *소비자학연구*, 15(1), 159-184.
- 한상봉(2018). *소상공인 CEO 특성과 정보활동이 혁신활동과 성과에 미치는 영향 연구* 박사학위논문, 호서대학교.
- 한상호·이재한·설승현(2014). 본 글로벌 프랜차이즈(Born Global Franchise)의 성공요인 분석. *프랜차이즈경영연구*, 5(1), 5-25.
- 함정식·조강필·고명걸·조혜진(2014). 중국진출 한국기업의 내부역량과 전략 적합성이 성과에 미치는 영향. *중국학*, 47, 325-362.
- Agency for Traditional Market Administration.(2013). *management information guide*. Research Report.
- Ahn, Y. S., & Kim, H. S.(2002). An Empirical Study on Factors Influencing the Performance of Software Venture Business. *korean management review* 31(2), 431-461.
- Aime, F., Johnson, S., Ridge, J., & Hill, A.(2010). The Routine May be Stable but the Advantage is Not: Competitive Implications of Key Employee Mobility. *Strategic Management Journal*, 31(1), 75-87.
- Andrews, K. R.(1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Irwin. Hofer, C. & Schendel, D. E.(1978), *Strategy Formulation: Analysis Concepts*, West Publishing Co, St. Paul, MN.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E.(2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, Product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Bae, J. W., & Bae, J. T.(2003). The Case of Korean Venture Firms in the IT Industry: Internationalization Processes and Strategies of High-Tech Venture Firms. *The journal of small business innovation*, 6(1), 41-74.
- Barney, J. B.(1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Berchicci, L.(2013). Towards an Open R&D System: Internal R&D Investment, External Knowledge Acquisition and Innovative Performance. *Research Policy*, 42(1), 117-127.
- Berry, M. M. J., & Taggart, J. H.(1994). Managing technology and innovation: A review. *R&D Management*, 24(4), 341-353.
- Bin, B. S., & Park, J. K.(2002). An Empirical Study on the Success Factors of a Small Business Starting-up. *THE KOREAN SMALL BUSINESS REVIEW*, 24(3), 135-158.
- Blesa, A., & Ripollés, M.(2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance. *International Marketing Review*, 25(6), 651-673.
- Bronson, J. W., & Morgan, C. P.(1998) The role of scale in franchise success: Evidence from the travel industry. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 33-42.
- Burgelman, R. A., Christensen, C. M., & Wheelwright, S. C.(2004). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Irwin: McGraw-Hill.
- Chandler, A.(1962). *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Cho, D. W., & Hwang, K. Y.(1998). A Theoretical Study on the Determinants of Performance in the Banking Industry: Focused on the Resource Criteria Point of View. *Business Review in CNU*, 14(2), 131-150.
- Cho, H. D.(2001). Developmental Pattern of Technological capability of Catching-up Players in terms of Four Elements. *JOURNAL OF TECHNOLOGY INNOVATION*, 8(2), 171-202.
- Cho, Y. S.(2012). In Relation to Entrepreneurship and Export Performance of Small and Medium Manufacturing Firm, the Mediating Effect of Product Differentiation Capabilities. *International Commerce and Information Review*, 14(3), 113-138.

- Choi, D. R.(2012). *A Study of the Effects of a Support Program for Small Enterprises on Business Performance*. Doctoral dissertation, Pusan National University.
- Choo, S. Y., Chung, S. Y., Suh, S. B., & Limb, S. J.(2008). A Study on the Effects of the Fit Among Environment, Strategy, and Organizational Structure on Firm Performance. *Journal of Strategic Management*, 11(3), 43-67.
- Chung, Y. S.(2008). Determinants of the Financial Outcomes of Micro-enterprises. *Social Welfare Policy*, 33, 531-557.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.(1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 123-135.
- Davidsson, P.(1995). *Determinants of entrepreneurial intention*. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/2076/>
- Day, G. S.(1994). The Capabilities of Market-Driven Organization. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Dierickx, I., & Cool, K.(1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504-1511.
- Donald, F. K., & Richard M. H.(1995). *Entrepreneurship 3rd ed*. The Drydon Press, 1995, 7-14.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S.(1999). Success in High-Technology Market: Is Marketing Capability Critical. *Marketing Science*, 18(4), 547-568.
- Grant, R. M.(1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hadjimanolis, A.(2000). An investigation of innovation antecedents in small firm in the context of a small developing country. *R&D Management*, 30, 235-245.
- Hakansson, H., & Snehota, I.(1989). No Business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187-200.
- Ham, J. S., Cho, K. P., & Cho, H. J.(2014). A study to analyze the relationship between the internal competence and the competitive strategy of Korean corporations in China. *chinese studies*, 47, 325-362.
- Han, S. B.(2018). *A Study on the Influence of CEO Characteristics and Information Activities of Small Business on Innovation Activities and Performance*. Doctoral dissertation, Hoseo University.
- Han, S. H., Lee, J. H., & Seol, S. Y.(2014). A Study Success Factors on the Born Global Franchise. *Journal of Franchise Management*, 5(1), 5-25.
- Han, S. M., Im, Y. H., & Gu, B. G.(2004). The Effects of Sales Promotions in the Internet Shopping Malls. *Journal of Consumer Studies*, 15(1), 159-184.
- Hill, C., & Jones, C.(2004). *Strategic Management Theory an intergrated approach, 6th ed*. Boston; MA, Houghton Mifflin.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D.(1984). Corporate Distinctive Competence and performance: Effects of Perceived Environmental Uncertainty. Size and Technology, *Decision Science*, 15(3), 324-326
- Hofer, C. W., & Schendel, D.(1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, MN: West, 1978.
- Jaakkola, M., Möller, K., Parvinen, P., Evanschitzky, H., & Mühlbacher, H.(2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries'. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1300-1310.
- Jang, J. N.(2012). *Start Up Strategies for Successful Franchise Business*, Seoul: Dunam
- Jeon, I. O.(2010). An Empirical Study on Technology Commercialization of Incubated Small and Medium Enterprises. *THE KOREAN SMALL BUSINESS REVIEW*, 32(4), 127-143.
- Jeong, S. H., & Kim, H. R.(2001). An Exploratory Study on Success Factors in Small Business Startups. *Journal of Entrepreneurship and Venture Studies*, 4(2), 3-29.
- Jin, J. H.(2018). *The Impact of Entrepreneurship of Small Business on Sustained Competitive Advantage: Focused on the mediating effects of marketing and innovation capabilities*. Masters Thesis, Soongsil University.
- Kang, B. O., Lee, J. H., & Kim, J. S.(2009). A Study on Policies and Strategies for Fostering Franchise Industry by Analysing Critical Success Factors of Franchise Business. *Journal of channel and retailing* 14(5), 153-179.
- Kanungo, R. N., & Pang, S.(1973). Effects of Human Models on Perceived Product Quality. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 172-178.
- KB FINANCIAL GROUP RESEARCH.(2012). KB daily Knowledge vitamin. *Overview of Franchise Industry*, 12(20), 1-5.
- Kim, B. K., & Kim, J. H.(2016). Business Model Innovation And Its Application Case for Business Extension. *Korean Management Consulting Review*, 16(1), 159-172.
- Kim, D. H., & Shin, G. C.(2013). An Empirical Study on the Relationships among Marketing Environment, Capacity and Strategy on the Marketing Performance of SMEs. *Academy of Customer Satisfaction Management*, 15(1), 53-84.
- Kim, H. C.(2011). A Study on the Effects of the Fit between Competence and Strategy on Firm Performance in Venture Business. *Korean Jouranl of Business Administration* 24(2), 769-787.
- Kim, I. S., & Lee, E. M.(2011). The Impact of Business and Marketing Capabilities of Joint Brands on Performance. *Koreanische Zeitschrift fuer Wirtschaftswissenschaften*, 29(1), 111-131.
- Kim, J. J., & Yang, D. W.(2013). An Empirical Study on the Influence of Start-ups' Technology-Commercialization Competence on Their Survival. *Journal of the Korean Data Analysis Society*, 15(2), 1049-1061.
- Kim, J. Y., & Yoo, B. M.(2013). Characteristics of Franchise Systems in Different Development Stages. *Journal of channel and retailing* 18(1), 25-55.
- Kim, N. H., & Lee, J. H.(1997). Empirical Study on Organizational Culture Types, CEO Leadership Styles, and Behavioral Performance. *Korean Journal of*

- Management*, 5(1), 193-238.
- Kim, S. H., & Suh, J. D.(2009). An Empirical Study on the Determinants of SMEs' Growth. *The Asia Pacific Journal of Small Business*, 31(2), 237-254.
- Kim, Y. G., Park, I. J., & Kwak, H. K.(2017). *Restaurant Franchising from concept to reality*. Kyeonggi; Kyomoonsa.
- Kwon, S. Y.(2016). *A Study on the Competitive Advantages and Management Performance of Small-and-Medium Manufacturing Enterprises*. Doctoral dissertation, Baejae University.
- Kim, Y. H.(2017). *The Impact of Industrial Environment, Marketing Competence on Competitive Strategy and Business Performance in Agricultural-related Enterprise*. Doctoral dissertation, Hoseo University.
- Moon, S. K.(2007). *The Study on Success Factor of Franchise Business*. Master's thesis, Dankook University.
- Lee, E. J., & Cho, C. H.(2013). A Longitudinal Study on the Effects of Franchise's Factors and Perform ance: Disclosure Agreement. *Korea Journal of Business Administration*, 26(8), 2185-2209.
- Lee, H. S.(2012). *Regression analysis for social sciences research*. Seoul; JHJBook.
- Lee, L. O., & Park, H. S.(2015). The Influence of Small Firm CEO's Entrepreneurial Attributes in the start-up phase on DFCA and Business Performance-Focus on Mediating Effects of DFCA. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(1), 69-82.
- Lee, J. W., Danny, M., Woo, S. J., & Son, J. W.(1993). The Fit Between Strategy and Environment and Performance in Two Technological Contexts. *korean management review*, 23(1), 149-172.
- Lee, J. Y., & Kim, P. J.(2011). A Study on the Ways of Preparation of Disclosure Document and its Utilisation in Franchising: From a Franchisor Viewpoint. *Journal of Franchise Management*, 2(2), 1-23.
- Lee, S. B.(2014). *A study on the Effect of Characteristics of CEO and Competency in Venture Companies on the Organizational effectiveness: Including the Mediating Effect of Corporate Strategy*. Doctoral dissertation, Hoseo University.
- Lee, S. S., & Jang, H. W.(2005).An Empirical Study on the Fit among Global Sourcing, Competitive Strategy, and Strategic Flexibility. *Korean Journal of Business Administration*, 18(1), 175-202.
- Lee, Y.(2010). *A study on characteristics of food service franchise enterprise: analysis of the UFOC*. Masters Thesis, Kyung Hee University.
- Lynch, J., & Schuler, D.(1994). The Matchup Effect of Spokesperson and Product Congruency: A Schema Theory Interpretation. *Psychology and Marketing*, 11 (5), 417-445.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of business research*, 33(2), 91-101.
- Miller, D.(1991). Statein the Saddle: CEO Tenure and Match between Organization and Environment. *Management Science*, 37, 34-52.
- Miller, D., & Covin, J. G.(2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- MOTIE(2019). *2018 Franchise Market Research*. Report.
- MSS(2019). *Scope of Small and Medium Enterprises*. Retrieved from <https://www.mss.go.kr/site/smba/01/10106060000002016101111.jsp>
- Morgan, N., Kaleka, A., & Katsikeas, C.(2004). Antecedents of export venture performance: a theoretical model and empirical assessment. *Journal of marketing*, 68, 98-108.
- Noh, Y. J., & Lim, H. C.(2014). A Study on the Decision Models of Food Service Franchise and the Its Success Factors. *Korean Review of Corporation Management*, 5(2), 111-127
- Othman, R., Arshad, R., Aris, N. S., & Arif, M.(2015). Organizational Resources and Sustained Competitive Advantage of Cooperative Organizations in Malaysia, Procedia. *Social and Behavioral Sciences*, 170, 120-127.
- Park, J. B.(2011). A Study on Relations among Environment, Strategy, and Performance of Technology Transfer Intermediaries in Korea. *Journal of Industrial Economics and Business*, 24(1), 275-302.
- Park, J. Y.(2013). *The Influence of Entrepreneurial Characteristics and Social Capital on Entrepreneurial Intentions*. Doctoral dissertation, Hoseo University.
- Park, J. Y., Choi, S. S., & Hong, S. K.(2011). The Effects of Market Orientation, Marketing Capability on Competitive Advantage and Performance in SME. *Korean Journal of Business Administration* 24(2), 1115-1137.
- Park, M. Y.(2015). *The Effects of Traditional Competencies and Organizational Competency of a Corporation on Economic and Social Performance*. Doctoral dissertation, Soongsil University
- Peng, S. C., & Robert, T. J.(1993) To franchise or not to franchise?. *Management Decision*, 31(5), 22-26.
- Porter, M. E.(1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, FreePress, New York
- Preble, J. F., & Hoffman, R. C.(2003). *Business format franchisors: Strategies for conquering the global marketplace*. In Samii, M.V., Dasari, U., & Brennan, J. (Eds.). Proceedings of the Academy of International Business: Northeast(1-16). Conference held at Southern New Hampshire University, Manchester, New Hampshire, (October 2-4).
- Reid, R. D., & Sanders, N.(2007). *Operations Management: An Integrated Approach*. USA: Wiley.
- Ripolles, M., & Blesa, A.(2012). International new ventures as "small multinationals": The importance of marketing capabilities. *Journal of World Business*, 47(2), 277-287
- Romijn, H. A., & Albaladejo, M.(2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in Southeast England. *Research Policy*, 31(7),



- 1053-1067.
- Schendel, D. E., & Hofer, C. W.(1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little, Brown and Company.
- Selznick, P.(1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. N.Y; Harper & Row.
- Shefer, D., & Frenkel, A.(2005). R&D, Firm Size and Innovation: An Empirical Analysis. *Technovation*, 25(1), 25-32.
- Shim, K. J.(2011). *Research on the internal resource factors that affect financial performance of innovative SMEs: Based on the empirical studies conducted in accordance with SME classification of 'Ventures', 'Technology Innovation Businesses', and 'Management Innovation Businesses'*. Doctoral dissertation, Kyunghee University.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G.(1980). Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-336
- Shon, H. J.(2006). *A study on the success Factors of a Small Business Start-Up*. Masters Thesis, Gyeongsang National University.
- Sigalas, C.(2015). Competitive advantage: the known unknown concept. *Management Decision*, 53(9). 2004-2016.
- Sigalas, C., & Pekka-Economou, V.(2013). Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61-80.
- Song, J. H., & Jo, G. B.(2018). Success Factors Analysis of Domestic Franchise Business: A Study on the CEO of Kwangju and Jeonams. *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, 23(4), 155-165.
- Souitaris, V.(2002). Firm-specific competencies determining technology innvation: A survey in Greece. *R&D management* 32, 61-77.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L.(1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, March-April, 57-69.
- Stern, L. W., & El-Ansary, A.(1988). *Marketing Channels*, 3<sup>rd</sup> ed, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Suh, G. H., & Yoon, S. W.(2002). An Exploratory Study on Success Factors and Performance Improvement in Small Business Startups. *Journal of management*, 15, 19-40.
- Tamiya, M.(2006). *Business Strategies for Franchiser*. Seoul; Baek-San Publishing Co.
- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E.(2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41(7), 1058-1070.
- Till, B. D., & Busler, M.(2010). The Match-Up Hypothesis: Physical Attractiveness, Expertise, and the Role of Fit on Brand Attitude. *Purchase Intent and Brand Beliefs. Journal of Advertising*, 29(3), 1-13.
- Ulrich, D., & Lake, D.(1990). *Organizational capability*. New York: John Wiley & Sons
- Veciana, J. M., Aponte, M., & Urbano, D.(2005). University students' attitudes towards entrepreneurship: a two countries comparison. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1 (2), 165-182.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C.(1984), Exploring the Concept of Fit in Strategic Management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513-525.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A.(2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Wernerfelt, B.(1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J.(1995). *Structural Equation Models with Non Normal Variables: Problems and remedies*. In: Hoyle, R.H., Ed., *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*, Sage, Thousand Oaks, 56-75.
- Wind, Y.(2005). Marketing as an engine of business growth: A cross-functional perspective. *Journal of Business Research*, 58(7), 863-873
- Woo, M. N., & Koo, C. M.(2016). The Influence of Tangible and Intangible Resources on the Performance in Food Franchise Industry: The Resources-based View. *Journal of the Korea Service Management Society*, 17(2), 291-312.
- Yam, R. C., Guan, J. C., Pun, K. F., & Tang, E. P.(2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China. *Research policy*, 33(8), 1123-1140.
- Yang, Y. I.(2012). The Effects of Resource Orientation on Marketing Innovation, Sustained Competitive Advantage and Performance. *Journal of Marketing Studies*, 20(1), 33-52.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G.(1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*. 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A., & George, G.(2002). Absorptive Capacity: A Review, reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zirger, B. J., & Maidique, M.(1990). A model of new product development: An empirical test. *Management Science*, 36, 867-883.

# A Study on the Effects of the Internal Competence of Small Business on Competitive Advantage and Startup Intention to Commercialize a Franchise: Focusing on the Moderating Effect of Franchise Suitability

Soo Il, Kim\*  
Hong Keun, Kim\*\*

## Abstract

The purpose of this study is to analyze the effect of internal competence of small business on the competitive advantage and start-up intention. Through this, which key competence of small business can be proposed for market growth against of large companies that have a great capital power. Also, implications for development direction can be suggested. For this purpose, technology capability, financing capability, marketing capability, and product/service differentiation capability factors were set as independent variables, as well as competitive advantage as a mediating factor, and startup intention to be franchiser as a dependent variable.

For the analysis, a structured questionnaires survey was conducted to 276 domestic small business in capital area. The main results are as follows. First, in relation to the internal competency and the competitive advantage of small businesses, it was found that technological capabilities, financing capabilities and product (service) differentiation have a positive effect on competitive advantage. Second, the relationship between the internal capacity of a small entity and startup intention to commercialize a franchiser business indicates that its financing capacity and marketing capabilities have a positive effect on startup intention to commercialize the business, and that competitive advantage has a significant effect on startup intention to commercialize the franchise. Third, competitive advantage was found to mediate the relationship between internal competency and startup intention. Finally, it was shown that the internal capacity of a small business has a regulating effect in relation to its financing capacity, marketing capabilities and startup intention to commercialize the franchise, and that it also had a regulating effect in relation to its relationship with its competitive advantage and franchise suitability.

Based on the above results, if small business can take competitive advantage in the market, they also consider startup intention to commercialize a franchiser, in addition, it is expected that one suggestion can be made from an internal capacity perspective required more emphasis on operations and management as an alternative to expanding small businesses' business, including market access measures that can be linked to internal capacity factors of small businesses.

*Key Words: small business, internal competence, competitive advantage, startup intention to commercialize, franchise Suitability*

---

\* First Author, Associate Professor, Hoseo Graduate School of Venture(Venture Management), sik0725@nate.com

\*\* Corresponding Author, Professor, Hoseo Graduate School of Venture(Venture Management), chairman@hoseo.edu