



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

외식 프랜차이즈 가맹점 경영주
핵심역량이 가맹점 매출에
미치는 영향 연구

- 기업가정신의 조절효과를 중심으로 -

연세대학교 생활환경대학원
호텔 · 외식 · 급식경영 전공
최 문 형

외식 프랜차이즈 가맹점 경영주
핵심역량이 가맹점 매출에
미치는 영향 연구

- 기업가정신의 조절효과를 중심으로 -

지도 함 선 옥 교수

이 논문을 석사 학위논문으로 제출함

2017년 6월 일

연세대학교 생활환경대학원


호텔 · 외식 · 급식경영 전공

최 문 형

최문형의 석사 학위논문을 인준함

심사위원 인

심사위원 황 회희 

심사위원 김혜영 

연세대학교 생활환경대학원

2017년 6월 일

감사의 글

적지 않은 나이에 다시 공부를 하겠다고 결심을 한 이유도 외식 프랜차이즈 업종에 적지 않은 세월을 근무하였고, 업계 전문가라는 사람들을 많이 만나면서 외식 프랜차이즈의 업계의 한계성에 대해서 늦게나마 깨달았기 때문입니다.

외식업계 전문가라고 하시는 분들도 실무가 많은 분들은 이론에 약하고 이론에 강하신 분들은 실무가 없는 허황된 그림을 그리는 분들이 많고, 그동안 쌓아온 적지 않은 경험과 외식에 대한 깊은 이해와 업종에 대한 애착으로 체계적인 외식 프랜차이즈 시스템의 밑그림을 한번 제대로 그려보고 싶다는 갈망이 아닐까 합니다.

이제는 어린아이가 바닷가 모래밭에서 동그라미를 그리는 수준이지만 그 작은 동그라미가 밀려오는 파도에 의해 큰 그림이 되고 지구가 되고 세계가 되듯이, 저의 조그마한 연구에 대한 열망이 외식업계에서 불철주야로 노력하시는 분들과 외식학계에 새로운 시도의 작은 불꽃이 되기를 바랍니다.

대학원에 들어온 지 얼마 되지 않은 시간이 흘렀다고 생각했는데, 벌써 논문을 쓰고, 대학원의 마지막장을 넘겨야 하는 시간이 저에게 주어졌습니다.

논문으로 대학원 생활의 모든 것을 담을 수 없고 이야기할 수는 없지만 논문으로 대학원 생활의 연구의 마지막이 되지 않고 새로운 연구의 시작이 되기를 바랍니다.

논문을 준비해오면서도 늘 한구석이 허전하고 무언가 공허하면서 무언가를 채워야 한다는 압박감이 늘 제 마음에 들어왔습니다.

논문연구를 진행하면서 한없이 부족한 저 자신을 알게 되었고, 아주 오래된 친구이자 적인 자신과의 오랜 싸움에서 매번 처절하게 아파하고 쓰러지는 부분도 있었지만, 한국화의 담백하고 깊은 의미를 담은 여백의 한 수처럼 그 남은 허전한 공간들은 지금이 아니라 차후에 연구로 새롭게 그림을 그려볼 기회가 주어진다고 한다면 혹시 제 논문 발표 후의 더 훌륭한 분들이 더 좋은 그림으로 저의 부족함을 채색하여 채워주시기를 부탁 말씀 드립니다.

논문을 준비하면서 저의 부족함으로 인하여 행여나 함께 바쁘신 가운데도 많은 도움을 주신 교수님들께 어려움만 많이 드린 건 아닐까 하는 늘 죄송함과 죄책감이 있었으며 제가 연구하고자 하는 학문이 성공적인 논문이 되지 아닐지라도 가맹점 경영주 핵심역량을 연구하는 새로운 외식 프랜차이즈의 패러다임을 창조하는 첫 장이 되길 바라며, 새로운 도약에 대한 힘찬 첫걸음을 디디려고 합니다.

가장 먼저 저를 여기까지 이끌어주신 하나님께 감사의 말씀을 드리고, 함선옥 주임 교수님을 비롯하여 김혜영 교수님, 김영신 박사님께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다.

공부를 하면 할수록 아는 것이 늘어가는 것보다는 모르는 것이 알고 부족함이 많다는 것을 아는 것이 더 많은 것 같아 항상 나의 부족함과 무지함에 대한 반성을 하게 됩니다.

앞으로 계속 연구를 이어갈 기회가 저한테도 주어진다고 한다면 절차탁마하는 마음가짐으로 석공이 조각물의 아픔의 심정을 이해하면서, 조금 더 다듬고 조금 더 열심히 공부해서 외식 프랜차이즈 업계와 외식학계에 도움이 될 수 있는 연구가 되기를 간절히 기원해봅니다.

그동안 외식 프랜차이즈의 열악한 환경과 현장의 이해부족으로 미처 진행하지 못한 연구를 이제는 조금씩 체계화하여 선진화된 외식 프랜차이즈 새로운 방향의 발걸음으로 외식 산업 발전과 더불어 국가경쟁력에 조그나마 도움이 될 수 있기를 바랍니다.

다시 한번 본 연구를 위해 물심양면으로 도움을 주신 존경하는 교수님들과, 사랑하는 저의 가족분들(어머니 윤무순과 부인 임지영, 두 아들인 최류신, 최류진)께 이 논문을 바칩니다.

감사합니다.

2017년 7월 최 문 형

목 차

표목차	iii
그림목차	iv
국문요약	v
 I. 서론	 1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	2
 II. 이론적 배경	 4
1. 핵심역량의 정의	4
1-1. 가맹점 경영주 핵심역량의 구성요인과 개념	6
1-2. 관계 연구: 핵심역량과 매출	13
2. 기업가 정신의 정의와 구성요인	14
2-1. 관계 연구 : 핵심역량과 기업가정신	15
2-2. 관계 연구 : 기업가정신과 매출	16
 III. 연구 설계 및 방법	 17
1. 연구 설계	17
1-1. 설문 조사 방법	17
1-2. 연구 모형	18
1-3. 연구 가설	18
2. 연구 방법	20
2-1. 조사 대상 및 기간	20

2-2. 조사 도구 및 측정방법	20
2-3. 설문지 구성	22
IV. 연구 결과 및 고찰	23
1. 조사대상자의 인구통계학적 특성	23
2. 조사 도구의 신뢰도 및 타당도 검증	25
3. 조사 항목의 분석	27
4. 가맹점 경영주 핵심역량이 매출에 미치는 영향	32
5. 기업가정신의 조절효과	33
V. 결론	35
1. 통계 분석 결과	35
2. 연구 가설 검증에 관한 시사점	36
ABSTRACT	39
참고문헌	42
부 록	48

표 목 차

표 1. 핵심역량의 정의	5
표 2. 국외 학자들의 수퍼바이저 핵심역량의 정의	8
표 3. 국내 학자의 수퍼바이저 핵심역량의 정의	10
표 4. 고객 지향성에 관한 개념의 정의	12
표 5. 기업가 정신의 선행연구	15
표 6. 설문항목의 구성	21
표 7. 조사 대상자의 일반 사항	24
표 8. 조사 도구의 신뢰도 및 타당도	26
표 9. 매장운영관리의 분석	27
표 10. 인적자원관리의 분석	28
표 11. 재무관리의 분석	29
표 12. 마케팅관리의 분석	29
표 13. 서비스관리의 분석	30
표 14. 기업가정신의 분석	31
표 15. 가맹점 경영주 핵심역량이 매출에 미치는 영향	32
표 16. 가맹점 경영주 핵심역량이 매출에 미치는 영향 : 기업가 정신 조절 효과	34
표 17. 연구 가설 검증 및 결과	35
표 18. 기업가정신의 다중 공산성 분석 결과	36

그림 목 차

그림 1. 연구흐름도	17
그림 2. 연구 모형	18

국문 요약

외식 프랜차이즈 가맹점 경영주 핵심역량이 가맹점 매출에 미치는 영향 연구 - 기업가정신의 조절효과를 중심으로

본 연구는 우리나라 외식 프랜차이즈 가맹점 경영주의 핵심역량이 가맹점 매출에 미치는 영향을 연구하여 외식 프랜차이즈 업계의 가맹점 관리에 도움을 주고자 한다. 또한, 기업가정신이 가맹점 경영주 핵심역량과 매출과의 조절에 영향을 미치는 지를 검증해보고자 한다.

금번 연구는 가맹점을 현장에서 관리하고 있는 담당 슈퍼바이저의 평가를 통한 설문조사로 진행되었기 때문에 현장 적용 가능성이 높은 연구임을 밝힌다.

가맹점 경영주의 핵심역량을 매장운영관리, 인적자원관리, 재무관리, 마케팅관리, 서비스관리의 5가지 요인으로 분류하였고, 기업가정신을 별도의 조절변수 요인으로 분석하여 매출과의 연관성을 규명해보고자 하였다.

통계분석의 결과 가맹점 경영주의 핵심역량 중 인적자원관리와 마케팅관리가 매출에 영향을 주는 것으로 통계분석 결과가 도출되었고, 현 시대와 같이 직원채용의 어려움, 인건비의 상승, 직원관리의 어려움이 많은 현실에서 인적자원관리의 중요성이 부각되었고, 매출을 증대시키기 위한 요인으로 판매촉진 계획수립, 홍보매체 광고 등 마케팅관리요인이 매우 중요한 요소로 인식되고 있다.

기업가정신 중 매장운영관리만 매출과의 조절효과로 유의적인 통계분석 결과가 나타났고, 기업가정신의 항목이 가맹점 경영주의 혁신성, 진취성, 위험감수성 등의 마인드에 대한 부분이어서 가맹점 운영관리와 밀접한 상관관계가 있기 때문에 유의적인 결과가 나왔다.

연구가설의 기각에 대한 사유를 분석한 결과 다중공산성의 문제로 판별되었으며, 다중공산성은 보통의 경우 VIF의 결과값으로 분석하게 되어있는데, 매장운영관리(10.3), 재무관리(13.0), 마케팅관리(11.9), 인적자원관리(13.7), 서비스관리(15.8)로 전 요인이 10점보다 높은 데이터로 판별되었다. 다중회귀분석모형에 있는 종속변수에 관한 독립변수들이 매우 밀접한 상관관계의 결과를 보이고 있어 결과의 오류를 발생하게 되었다. .

선행연구의 논문을 찾아보면 슈퍼바이저의 핵심역량에 대한 연구는 많이 찾아볼 수 있으나 가맹점 경영주의 핵심역량을 연구하는 논문은 찾아보기 힘들었다.

본 연구를 진행하면서 외식 프랜차이즈 가맹점 매출에 중요한 요인으로 작용하고 있는 가맹점 경영주의 핵심역량을 분석하는 연구에 대한 성과는 있으나 아래와 같은 연구의 한계성에 대하여 기술하고자 한다.

첫째, 가맹점 경영주의 핵심역량을 설문하는 과정에서 슈퍼바이저간의 개인적인 특성상 평가기준에 대하여 다를 수 있음을 인지하였으나 연구에 반영이 되지 못함 부분이 있다.

둘째, 가맹점 경영주의 특성을 분석하는 과정에서 설문조사의 표본수가 부족함으로 인한 한계성으로 전체 외식 프랜차이즈 가맹점 경영주를 적용하는 것은 무리가 있다.

셋째, 가맹점 경영주와 슈퍼바이저는 가맹점관리라는 공통 업무로 인하여 동일하게 연구를 진행할 수 있다고 하나 가맹점 경영주를 통한 평가와 슈퍼바이저의 가맹점 경영주의 대한 평가는 다를 수 있음의 한계성을 인정하며, 향후

가맹점 경영주의 자기평가와 가맹점 경영주를 관리하는 슈퍼바이저의 평가간의 차이를 분석하는 논문도 필요하다고 생각된다.

금번 연구를 토대로 하여 향후 가맹점 경영주 핵심역량에 보다 많은 연구가 이루어지길 바라며, 다소 부족한 연구이지만 많은 외식 프랜차이즈에 좋은 자료로 활용해주시길 부탁 말씀 드리며, 향후 가맹점의 매장관리 컨설팅 자료로 활용 가능하며, 한국 외식 프랜차이즈 가맹점 경영주 핵심역량을 분석하는 소중한 자료로 활용되기를 바란다.

I. 서론

1. 연구의 필요성

가맹사업거래의 공정화에 관한 법률 제 2조 제 1항에 보면 “가맹사업”이라고 함은 가맹본부가 가맹점 사업자로 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, 가맹점 사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원교육의 대가로 가맹본부에 가맹금을 지급하는 지속적인 거래관계를 말한다.

한철용(2016)의 연구에서 “프랜차이즈 시스템은 가맹점 계약을 통하여 판매와 관련된 권리만 부여하는 것이 아니고, 영업권과 더불어 상호, 상표, 로고, 이미지 등 영업표지의 사용허가와 라이선스를 부여하고 상호간에 권리와 의무적으로 지켜야 할 관계를 설정하며, 가맹점과 본사와의 역할의 분담 등 경영과 영업진반이 포괄적인 복합계약들이 관련되어 있으며, 이런 가맹계약은 본부가 일방적으로 계약내용을 정한 부분에서 이런 부분의 계약에 동의하는 가맹점 예비 창업자가 계약을 체결하는 방식을 취하고 있으며, 한번 체결된 계약은 비교적 10년 이상 장기적 계약을 형성하고 상대방을 구속하는 효력을 갖는다.”고 하였다.

프랜차이즈 업계에서 이야기하는 프랜차이즈 가맹점 관리 시스템은 고객이 가맹을 문의하는 가맹상담부터 상권분석, 가맹계약, 인테리어, 주방공사, 가맹

점 오픈, 가맹점관리, 폐점에 이르는 전체적인 시스템을 프랜차이즈 관리 시스템이라고 한다.

대부분의 국내 프랜차이즈 산업에서는 체계적인 프랜차이즈 관리 시스템 도입의 중요성을 인식함에도 불구하고 열악한 내, 외부 환경으로 인하여 실제로 프랜차이즈 시스템을 체계적으로 운영하는 회사가 없어 많은 안타까움이 있다.

프랜차이즈 업계에서는 매출에 영향을 미치는 요인(factor)을 상권, 인테리어, 경영주 핵심역량, 서비스, 마케팅, 제품으로 분류하여 관리하고 있으며, 오픈하기 전에는 상권이 매우 중요한 요인으로 작용하고 있으나 오픈 후에는 경영주 핵심역량을 매출에 지대한 영향을 미치는 것으로 이야기하고 있다.

금번 연구를 통하여 국내 외식 프랜차이즈 가맹점 경영주 핵심역량을 분석하고 매출과의 연관성을 규명함으로써 향후 국내 외식 프랜차이즈 기업의 경쟁력을 높이고자 하는 필요에 의해 연구해보고자 한다.

2. 연구의 목적

외식 프랜차이즈 사업의 성공을 위하여서는 가맹점 매장관리 전략이 매우 중요하며, 가맹점 매장관리의 전략을 실행하기 위해서는 가맹점 경영주의 핵심역량을 정의하는 것이 중요하다, 가맹점 경영주의 핵심역량 중의 어떠한 역량이 상대적으로 중요한가를 분석하여, 가맹점의 관리를 효율적으로 실행할 수 있는 기본적인 자료로 활용할 필요가 있다.

따라서, 본 연구의 목적은 외식 프랜차이즈 가맹점 경영주 핵심역량을 정의

하고, 분석하여 핵심역량간의 상대적인 중요도 분석을 통하여 외식 프랜차이즈 본사의 경쟁력을 높이고, 외식 프랜차이즈 산업의 발전과 더불어 외식 프랜차이즈 학문의 기초자료로 제공하고자 한다.

이러한 견해를 기본으로 본 연구의 목적은 아래와 같다.

첫째, 가맹점 경영주의 핵심역량이 가맹점의 매출에 어떠한 영향을 미치는지 연구해보고자 한다.

둘째, 가맹점 경영주의 핵심역량 중 어떤 역량이 가맹점 매출에 영향을 미치는지 연구해보고자 한다.

셋째, 기업가정신이 가맹점 경영주 핵심역량과 매출간의 관계를 조절하는데 영향을 미치는지 연구해보고자 한다.

넷째, 기업가정신이 조절변수로 영향을 미칠 때 가맹점 경영주 핵심역량 중 어떤 역량이 가맹점 매출에 더 많은 영향을 미치는 지 연구해보고자 한다.

다섯째, 가맹점경영주의 핵심역량의 분석을 통하여 가맹점 관리 전략 수립에 필요한 실무적인 시사점을 제시해 보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 핵심역량의 정의

핵심역량은 학자들마다 저마다 다른 개념으로 정의하고 있는 것을 알 수 있다. Klemp(1979)는 “역량은 효과적인 업무수행의 기초가 되는 개인의 특성이며, 개인적인 업무성과에 집중해야 한다.”고 했다.

또한, McLagan(1982)는 “역량은 많은 의미를 내포하고 있으며 일과 연관되어 있으며, 사람들이 지식, 기술, 태도(가치, 조직 외)등과 같은 일을 하는 사람들의 특성에 따라 다르게 설명되어 있다.”라고 했으며, Spencer & Spencer(1993) “역량은 직무나 환경에서 뛰어난 일을 수행하거나 준거와 관련된 개인의 특성”이라고 했다. Strebler & Bevans(1996)는 “업무 영역에서 상황에 맞추어 지식과 기술을 전달하는 능력을 포괄하는 개념”이라고 정의 하였으며,

Schippmann(1999) “역량요인은 측정 가능하며, 수행하는 업무와 연관이 되어 있고, 개인들의 행동적인 특징에 기초한 역량” 이라고 하고 있다. Green PC(1999) “업무의 목표를 달성하기 위해서 사용되는 측정 가능한 업무 습관의 개인적 기술에 대한 자료”라고 정의하고 있다.

핵심역량을 연구하는 학자들의 선행연구를 살펴보면 “직무와 관련된 개인적인 특성”이라고 정의 하는데 공통점이 있다. 가맹점 경영주의 핵심역량은 현장에서 이루어지는 가맹점 관리의 기본적인 요인으로 구성되어야 하며, 매장관리요소, 재무관리요소, 마케팅 관리요소, 인적자원관리요소, 서비스관리요소 등 가맹점의 매장현장에서 이루어지는 관리요소가 종합된 요인이 반영되어야 될 것이다.

표 1. 핵심역량의 정의

학자	역량의 정의
Klemp(1979)	역량은 효과적인 업무수행의 기초가 되는 개인의 특성이며, 개인적인 업무성과에 집중해야 한다.
McLagan(1982)	역량은 많은 의미를 내포하고 있으며, 일과 연관되어 있으며, 사람들이 하는 일의 지식, 기술, 태도(가치, 조직 외) 등과 같은 사람들의 특성에 따라서 다르게 설명되어 있다.
Strebler & Bevans (1996)	업무 영역에서 신 상황에 맞추어 지식과 기술을 전달하는 능력을 포괄하는 개념
Schippmann(1999)	역량요인은 측정 가능하며, 수행하는 업무와 연관이 되어 있고, 개인들의 행동적인 특징에 기초한 역량
Spencer & Spencer(1993)	역량은 직무나 환경에서 뛰어난 일을 수행하거나 준거와 관련된 개인의 특성
Green PC.(1999)	업무의 목표를 달성하기 위해서 사용되는 측정 가능한 업무 습관의 개인적 기술에 대한 자료

1-1. 가맹점 경영주 핵심역량의 구성요인과 개념

한국의 외식 프랜차이즈 사업은 국내 다른 사업과 비교해볼 때 사업 환경은 매우 빠르게 변화되고 있으며 비약적인 발전과 성장을 이루고 있다.

그럼에도 불구하고, 국내의 외식 프랜차이즈 가맹점 운영시스템은 미국, 일본, 유럽 등의 다른 국가와 비교해볼 때, 국내의 영세하고 열악한 기업 환경으로 인하여 올바른 연구를 하지 못하고 있는 실정이다.

가맹점 매출에 가장 큰 영향을 미치는 요소로는 상권, 인테리어, 경영주 핵심역량, 마케팅, 제품, 서비스로 업계에서는 분류하고 있으며, 가맹점을 오픈하기 전에는 상권이 가장 큰 영향을 미치지만 오픈 후에는 경영주 핵심역량이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 업계에서는 널리 알려져 있다.

수퍼바이저 핵심역량에 대한 연구는 국내외 논문을 쉽게 찾아볼 수 있지만 가맹점 경영주의 핵심역량에 대한 연구는 국내외 논문에서 쉽게 찾아보기 힘든 현실이며, 그렇게 때문에 금번 연구의 회소성과 가치는 가히 높다고 할 수 밖에 없다.

수퍼바이저의 핵심역량과 가맹점 경영주의 핵심역량은 매장을 운영 및 관리한다는 측면에서 생각해보면 서로 일맥 상통하는 부분이 많다.

금번 연구에서는 국내외 학자의 수퍼바이저의 핵심역량요소를 가맹점 경영주의 핵심역량으로 인용하여 가맹점 경영주의 핵심역량으로 새롭게 기획, 연구하고자 한다.

수퍼바이저 핵심역량의 선행연구를 찾아보면 Brzezicki(2008)는 수퍼바이저 핵심역량을 재무관리, 매장관리, 마케팅 및 프로모션관리, 시설 및 안전관리, 인적자원관리로 분류하였는데, 첫째 재무관리 요소로는 성과관리에 의한 조직의 수익률 유지, 예산 관리, 비용 예산 관리, 지출승인, 비용통제, 조직 관리자의 성과관리로 구성하였고, 둘째 매장관리는 회사의 표준화 관리의 시행, 시스템관리, 과정관리, 제품품질평가, 새로운 시스템의 실행, 긍정적인 고객 서비스

제공, 신제품 소개, 조직관리자 감독으로 구성하였고, 셋째, 마케팅 및 프로모션 관리에서는 마케팅실행관리, 판매촉진계획 실행, 판촉프로모션을 위한 준비, 고객과 경쟁시장의 정보수집으로 분류하였고, 넷째, 시설 및 안전관리는 시설의 안전관리 시스템의 수립과 경쟁력을 확보하기 위한 설비의 전반적인 상태를 감독하는 것으로 구성하였다. 다섯째, 인적자원관리는 효과적인 조직관리와 훈련, 종업원 관리, 조직관리자교육, 빠른 업무 피드백, 승진자 관리로 구성하였다.

Murphy, Rivera & Muller(2007)는 점포 레스토랑의 매니저의 성공요인을 8개의 요인으로 아래와 같이 분류하였다.

첫째, 운영관리에서는 설비의 유지, 종업원훈련, 비용의 관리를 감독하는 것으로 조직관리의 중요한 요인으로 보았다.

둘째, 표준운영절차에서는 다점포를 운영함에 있어서 상품력을 극대화하고, 효과적인 마케팅전략과 정보를 끊임없이 수집하는 것으로 목표매출을 달성할 수 있다고 하였다.

셋째, 다점포전략에서는 목표와 실행계획을 실행할 책임이 있다고 하였다.

넷째, 인간관계와 사회적 책임에서는 고객의 안전과 관리역량을 증대시키는 부분에 관하여 주위의 공동체와 관계성을 잘 이해하고 있어야 한다고 하였다.

다섯째, 여행과 방문고객 : 매장을 운영함에 있어서 여행고객과 매장을 방문하는 고객의 스케줄을 관리해야 한다고 하였다.

여섯째, 인간관계 : 제품의 품질 향상에 집중하고, 조직의 동기를 부여하고 종업원의 가치를 높이는 것이라고 하였다.

일곱째, 효과적인 리더쉽 : 매출을 증대시키고자 노력하고 안전한 식자재를 공급하는 것이라고 하였다.

여덟째, 재무관리 : 직원의 채용과 메뉴 가격의 결정, 재무적인 의사결정을 하는 것이라고 하였다.

Umbreit(1989)는 인적자원관리요소, 시설 및 안전관리요소, 마케팅 프로모션 관리요소, 매장운영관리요소, 재무관리요소의 5가지로 분류하였다.

표 2. 국외 학자들의 슈퍼바이저 핵심역량의 정의

연구자	대분류	소분류
Brzezicki (2008)	재무 관리 역량	성과관리, 조직수익률 유지, 예산관리, 비용관리, 지출승인, 비용 통제, 조직관리자의 성과관리
	매장 운영 관리 역량	회사의 표준화 관리, 시스템, 과정관리, 제품 품질 평가, 새로운 시스템의 실행, 긍정적인 고객서비스 제공, 신상품 소개, 조직관리자 감독
	마케팅 및 프로모션 관리역량	판매촉진 계획 실행, 마케팅실행, 판촉 프로모션 준비, 고객과 경쟁시장의 정보수집
	인적 자원 관리 역량	효과적인 조직관리, 훈련 종업원 관리, 조직관리자 교육, 빠른 업무 피드백, 승진자 관리
	시설 및 안전관리	안전관리 프로그램의 수립, 경쟁력을 확보하기 위한 설비의 전반적인 상태를 감독
DiPietro, R.B., Murphy, K.S., Rivera, M., & Muller, C.C. (2007)	매장운영	메뉴원가관리, 인건비관리, 고객 불만 처리, 일일 매출관리, 직원교육, 매장유지 및 보수
	표준운영절차	운영보고서 정리, 운영정보탐색, 구매 및 입간판 사용
	다점포 출점	출점목표, 예산관리, 위기관리
	대인관계 및 사회적 의무	커뮤니케이션 업무, 종업원 역량 개발, 식품 안정성
	방문 단위	접객응대
	인간관계	고객가치증대방안, 직원화합, 조리기술 및 품질개선
	효율적인 리더쉽	자원활용역할, 판매증대방안

재무상태 수준 재무의사결정, 경쟁사 가격확인, 급여수준

Umbreit (1989)	재무관리요소, 매장운영관리요소, 마케팅프로모션관리요소, 시설 및 안전관리 요소, 인적자원 관리요소
-------------------	--

배기철(2012)은 슈퍼바이저 역량 구성요인을 슈퍼바이징, 운영계획 작성, 가맹점 현황 점검, 가맹점 소통으로 분류하였고, 세부적인 소분류에서는 가맹점 문제분석 및 해결, 가맹점 매출 안정적 유지, 가맹점 교육, 가맹점 운영개선, 가맹점 지도, 체크리스트 작성, 방문리스트 작성, 운영메뉴얼 준수, 가맹점지원, 청결, QSC 메뉴얼 준수, 메뉴, 가격관리, 가맹점 의사 소통, 업무 조정자로 분류 하였다.

정우식(2012)은 체크역할, 코디네이션 역할, 컨설팅 역할, 카운슬링역할, 컨트롤 역할, 커뮤니케이션 역할로 분류하였고, 소분류에서는 가맹점 조회, 점검 및 체크, 점포재평가, 본사와 가맹점의 조절역할, 경영의 조언과 지도, 개인상담, 가맹점 컴플레인관리, 가맹점 개선사항 조언, 가맹점 커뮤니케이션, 가맹점 매출 촉진, 프로모션 메이커, 본사의 역할 대행으로 분류하였다.

박주영 · 박경원(2011)은 재무관리, 매장운영관리, 인사조직관리, 마케팅관리로 분류하였으며, 슈퍼바이저 업무로는 재무전략, 출점전략, 조직전략, 마케팅 전략의 4가지로 분류하였으며, 첫째, 재무전략에서는 재무균형, 자금관리, 중기, 단기계획으로 분류하였고, 둘째, 출점전략에서는 정보시스템, 입지전략, 점포개발, 다점화전략, 개점시스템으로 분류하였고, 셋째, 조직전략에서는 조직도, 요원계획, 리쿠르트 전략, 실행자의 선택과 육성, 운용규정으로 분류하였고, 넷째, 마케팅 전략에서는 판매촉진계획, C.I. 전략, 지역마케팅계획, 머천다이징과 상품개발, 메뉴마케팅 업무로 분류하였다.

이형남(2008)은 가맹점 영업지도, 가맹점 사업지도, 필드 컨설턴트로 분류하였고, 소분류에서는 가맹본부의 경영이념, 경영전략, 마케팅전략의 기본이해, 가맹점 오픈, 운영, 매니저의 전문지식, 매장 매니저 경험, 경영관리역량과 지식, 가맹점 사업자 지원, 관리, 상대방 설득과 이해 역량, 가맹점사업자의 문제

해결, 자기 계발 능력, 가맹점과 의사소통 능력으로 분류하였다.

이정철·김재곤·박재완(2005)은 기초적인 업무, 운영계획 수립 및 준비, 운영매장 방문으로 분류하였고, 소분류에는 가맹점 운영관리 점검, 운영매뉴얼 지도 및 교육, 방문계획서, 체크리스트, 매출 계획서, 점포 기본자료 준비, 상권 동향 분석, 매출, 경쟁사 분석, 가맹점주 관찰, 매장관련 서식 준비, 운영매뉴얼, 운영 관리지침, 가맹점주와 커뮤니케이션, 매출목표수립, 점장미팅, 실천방안, 가맹점 순회일지 작성의 업무로 분류하였다.

표 3. 국내 학자의 수퍼바이저 핵심역량의 정의

연구학자	대분류	소분류
배기철(2012)	수퍼바이징	가맹점 문제분석 및 해결, 가맹점매출 안정적 유지, 가맹점교육, 가맹점 운영개선, 가맹점 지도, 체크리스트 작성, 방문리스트 작성, 운영매뉴얼 준수, 가맹점지원, 청결, QSC 매뉴얼 준수, 메뉴, 가격관리, 가맹점 의사 소통, 업무 조정자
	운영계획 작성	
	가맹점 현황 점검	
	가맹점 소통	
정우식(2012)	체크 역할	
	코디네이션 역할	가맹점 조회, 점검 및 체크, 점포 재평가, 본사와 가맹점의 조절역할, 경영의 조언과 지도, 개인상담, 가맹점 컴플레인 관리, 가맹점 개선사항 조언,
	컨설팅 역할	가맹점 커뮤니케이션, 가맹점 매출 촉진, 프로모션 메이커, 본사의 역할 대행
	카운슬링 역할	
	컨트롤 역할	
	커뮤니케이션 역할	
박주영·박경원(2011)	재무관리	재무제표 교육, 자금차입방법, 자금운용, 중단기 자금계획
	매장운영 및 출점관리	정보시스템 활용, 입지전략, 점포개발, 점포계약 및 관리
	인사조직관리	적정조직 운영, 업무분장, 경영계획, 직원 채용, 면접, 인재육성시스템, 직원교육, 자기계발, 취업규정, 노동법, 직원관리매뉴얼
	마케팅관리	판매촉진전략, 브랜드이미지전략, 로컬스토아마케팅, 구매 및 제품개발, 고객동향분석, 경쟁사 동향분석, 메뉴마케팅

표 3. 국내 학자의 슈퍼바이저 핵심역량의 정의(계속)

연구학자	대분류	소분류
이형남 (2008)	가맹점 영업 지도	가맹본부의 경영이념, 경영전략, 마케팅 전략의 기본이해, 가맹점 오픈, 운영, 매니저의 전문지식, 매장 매니저 경험, 경영관리 역량과 지식, 가맹점 사업자 지원, 관리, 상대방 설득과 이해 역량, 가맹점사업자의 문제해결, 자기 계발 능력, 가맹점과 의사소통 능력
	가맹점 사업자 지도	
	필드 컨설턴트	
이정철 · 김재곤 · 박재완(2005)	기초적인 업무	가맹점 운영관리 점검, 운영메뉴얼 지도 및 교육, 방문계획서, 체크리스트, 매출 계획서, 점포 기본자료 준비, 상권동향 분석, 매출, 경쟁사 분석, 가맹점주 관찰, 매장관련 서식 준비, 운영메뉴얼, 운영 관리지침, 가맹점주와 커뮤니케이션, 매출목표수립, 점장미팅, 실천방안, 가맹점 순회일지 작성
	계획서 및 준비	
	방문일지 작성	
	가맹점 점검사항	
	가맹점 의사소통	
	가맹점과 회의	
	가맹점 방문	

가맹점 경영주의 핵심역량으로 고객지향성인 서비스관리를 추가하였다. 서비스 관리를 추가하는 이유는 가맹점 경영주는 항상 고객의 니즈를 조사하고 고객이 필요하고 원하는 서비스를 제공해야 하며, 고객서비스의 질리티에 따라서 매출에 많은 영향을 줄 수 있다고 판단되기 때문이다.

고객지향성에 대한 개념의 선행연구를 찾아보면 Saxe & weitz(1982), Michaels & day(1985)는 “고객지향성은 영업사원이 행동하는 방법과 같이 고객이 자신의 니즈를 만족하는 구매 의사결정을 하도록 도와주는 역할을 한다”고 하였고, “고객 본인의 구매의사결정에 만족을 시키는 것, 즉, 고객의 니즈를 만족하도록 제품을 공급하고, 고객의 니즈에 맞추어 고객이 제품을 평가할 수 있도록 협조하며, 고객의 니즈에 맞추어 제품을 설명하고 강요하지 않으며, 고객에게 정직하게 대하는 것”이라고 설명하였다.

Day & wensley(1988)은 “고객의 니즈와 가치를 이해하고 고객중심의 사고에서 시작하여 미래에 대한 예측도 포함하는 것”으로 정의하였다.

Donvan(2001)은 “고객의 니즈를 만족하기 위해 직원이 노력하는 성향으로 고객에게 서비스하는 것을 즐긴다. 모든 고객의 문제는 나에게 중요하며, 자연스럽게 고객의 니즈를 알고 있다는 등 항상 고객의 관점에서 바라보고 생각해야 한다.”고 하였다.

Brown(2002)은 “고객의 니즈를 만족시키는 직원의 성향으로 고객을 만족시키기 위해서는 먼저 자신의 직업에서 만족을 해야 한다.”고 하였다.

김동은(2012)은 “고객지향성은 고객의 보다 나은 가치를 이해하며 만족시키는 직원의 만족 문화”라고 정의 하였다.

표 4. 고객 지향성에 관한 개념의 정의

연구자	고객지향성에 대한 개념의 정의
Saxe & weitz(1982), Michaels & day(1985)	영업사원이 행동하는 동일한 방법으로 고객의 니즈를 만족하는 구매 의사결정을 하도록 도와주는 역할
Day & wensley (1988)	고객이 니즈와 가치를 이해하고 고객중심의 사고에서 시작하여 미래에 대한 예측도 포함하는 것
Donavan (2001)	고객의 니즈를 만족시키기 위해 직원이 노력하는 성향으로 항상 고객의 관점에서 생각하고 고객의 니즈를 파악하고자 노력하는 행동
Brown (2002)	접객매장에서 고객의 니즈를 만족시키는 직원의 성향
김동은 (2012)	고객의 보다 나은 가치를 이해, 만족시키는 직원의 만족 문화

가맹점 경영주는 항상 고객과 눈을 맞추고, 고객의 니즈를 파악하고, 고객 컴플레인 관리 등 고객의 접점에서 관리가 이루어져야 하기 때문에 고객서비스관리는 가맹점 경영주 핵심역량에서 매우 중요한 요인이 아닐 수 없다.

금번 가맹점 경영주 핵심역량의 모형은 Brzezicki(2008)과 박주영·박경원(2011)의 분류에 따라 마케팅 관리, 인적자원관리, 재무관리, 매장운영관리와 Donovan(2001)과 김동은(2012)의 고객지향성의 서비스 관리요인을 추가하여 총 5개의 하위요인으로 재구성하여 연구를 진행하였다.

1-2 관계 연구 : 핵심역량과 매출

본 연구에서는 핵심역량과 매출과의 관계 연구를 통하여 핵심역량이 매출에 미치는 영향을 분석해보기로 하였다.

핵심역량과 매출과의 영향을 연구한 선행연구를 찾아본 결과 김기숙(2009)의 “BSC의 핵심역량이 샵 매출에 미치는 실증적 연구“의 내용을 찾아보면 샵뷰티 카운슬러의 핵심역량을 비전목표, 고객 친밀, 제품 총 지식, 갈등 통제로 분류하였고, 각각의 핵심역량요인이 매출에 미치는 영향을 연구하였다.

서민교(2012) “프랜차이즈 기업이 핵심역량과 시장지향성: 환경 불확실성, 경쟁우위와 경영성과와의 관계“의 내용을 찾아보면 경영성과의 측정은 시장점유율, 투자수익율, 순이익률, 매출액 등의 수익성을 나타내는 수치화된 자료를 통한 재무적인 성과에 치중하였다고 기술하였고, 재무적 성과요인을 프랜차이즈 본사의 매출 및 이익과 연관된 결과로 정의하여 순이익, 순이익 목표, 매출 목표 달성 등의 7개 항목으로 측정하여 연구하였다.

조형건(2011)은 여행사의 경영성과의 측정을 비재무적 경영성과와 재무적 경영성과로 분류하여 측정하였는데, 비재무적 경영성과로는 문제해결 능력, 시장개척, 인재개발, 시장점유율, 신제품 개발 등의 4가지 요인으로 측정했으며, 재무적 경영성과로는 매출액 및 매출액 증가율과 CASH FLOW의 2가지 항목으로 측정하였다.

2. 기업가정신의 정의와 구성요인

현장에서 가맹점을 지도 및 관리하는 업무를 하다보면 동일상권의 동일평형에 위치한 매장임에도 불구하고 가맹점 경영주의 성향이나 업무역량에 따라 매출의 차이가 많이 발생하는 것을 자주 볼 수 있다.

가맹점 경영주의 성향에 대해서 데이터화하고 체계화하기 위해서 선행연구를 찾아보기로 하였다. 다른 선행 연구에서 기업가정신과 경영성과와의 차이를 분석하는 논문을 쉽게 찾아 볼 수 있었다.

본 논문에서는 기업가정신이 핵심역량과 매출과의 조절변수로 정(+)이 영향을 미치는 지 연구해보기로 하였다.

본 연구에 적용할 수 있는 기업가정신의 선행연구 논문을 찾아보면 Gartner(1985)는 “기업가정신은 특정한 일이나 개인이 아닌 활동이나 기능을 말하며, 기업가는 새로운 사업기회를 찾고, 자원을 축적하고, 제품을 생산하며, 조직을 만들며, 사회와 정부에 보상을 한다.”고 하였다.

강성일(2006)은 “기업가를 환경의 불확실성상황에서 혁신과 위험을 감수하고, 경영활동을 통하여 새로운 경제 가치를 창조하는 사람”으로 정의하였으며, 기업가정신을 위험을 감수하는 성향인 감수성, 새로운 것을 창조하는 혁신성, 도전의식의 진취성으로 분류하였다.

첫째, 새로운 것을 창조하는 혁신성은 제품을 개발하고, 서비스를 개발하고, 생산기술을 개선하며 일반적인 기술향상 등을 추구하는 경향이라고 정의하였으며, 둘째, 도전의식인 진취성은 적극적인 경쟁의지와 우월한 성과를 창출하려는 의지, 경쟁업체에 대한 도전과제로 보았고, 셋째, 위험을 감수하는 위험감수성은 리스크가 높은 업무를 좋아하며, 도전적이고, 적극적으로 새로운 기회를 추구하는 의지로 정의하였다.

표 5. 기업가 정신의 선행연구

구분	변수	정의	비고
Gartner (1985) 강성일 (2006)	가맹 본부 CEO 의 기업가 정신	혁신성	신제품과 서비스혁신, 생산기술 도입, 새로운 시장 개발, 원재료의 조사, 신조 직 출현
		진취성	적극적인 의지와 높은 성과 산출, 시장에서 수요예측, 시장주도성
		위험 감수성	새로운 기술이나 제도의 도입, 높은 위 험 프로젝트 실행, 적극적 기회 창출

기업가정신을 분석하기 위해 본 연구에서는 기업가정신을 진취성, 위험감수성과 혁신성의 요인으로 분류하고, Gartner(1985)와 강성일(2006) 등이 제시한 척도를 변경하여 총 11개 항목을 본 연구에 맞게 사용하였다. 모든 항목은 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

2-1 관계 연구 : 핵심역량과 기업가정신

핵심역량과 기업가정신의 영향을 연구한 선행연구를 찾아보면 강석민·이형탁(2012)의 연구논문 "기업가정신과 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구"에서 기업가 정신과 기업가정신에 내재된 핵심역량이 기업의 경영성과에 어떤 영향을 미치고 있는지를 연구한 것을 볼 수 있다. 기업가 정신의 효과를 검토하고 기업이 가지고 있는 핵심역량 중에 마케팅역량의 경쟁력과 기술혁신역량을 검증해보았고, 이러한 요소들이 기업성과에 어떠한 영향을 미치는지도 검증하고 있다.

양현주(2011) "국제 기업가정신, 핵심역량, 네트워크 활동, 그리고 국제화간의 관계 - 수출중소기업을 중심으로 -"의 논문을 살펴보면 기업가정신은 핵

심역량간의 상관관계가 있을 것이라는 이론적 배경하에 서술하고 있고, 기업가 정신과 핵심역량은 다른 차원의 개념이라고 하지만 기업가정신이 강한 기업일 수록 핵심역량이 강화된다는 개념을 강조하였고, 기업가에 따라 자원의 효율성과 활용성이 신장되고, 기업이 보유한 역량도 같은 비율로 증대된다는 것이다.

본 연구에서는 핵심역량의 각 요소들이 매출에 영향을 미칠 때 기업가정신이 조절효과로 작용을 하는지를 검증할 예정이다.

2-2 관계 연구 : 기업가정신과 매출

기업가 정신과 매출의 영향을 분석한 선행연구를 찾아보면 이우재(2011)는 “기업가정신을 굳센 마음과 쉽게 단념하지 않고 굳센 의지를 가지고 위험을 감수하고, 문제를 해결하여 비즈니스를 성공시키고자 하는 기본정신”이라고 정의하였고, 기업가정신이 인당 매출액에 정(+)의 효과를 가져다 준다는 가설을 설정하고 분석한 결과 기업가정신이 인당 매출액에 유의한 영향을 주는 것으로 검증되어 채택된 것으로 나타나 있다.

김성일 · 이우진(2016)은 국내 창업보육센터의 입주기업 경영자들의 기업가정신과 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향을 연구하고 창업보육센터 입주기업들의 서비스 활용수준이 기업가정신과 경영성과에 미치는 영향과 시장지향성과 경영성과에 조절효과를 나타나는 지를 연구하였다. 경영성과의 재무적 요인으로는 매출액, 순이익, 거래비율 등으로 구성했고, 비재무적성으로 채용과 지적재산권 등으로 구성하였다.

창업보육센터의 기업가정신은 재무적 효과에 정(+)이 영향을 줄 것이라는 가설을 설정하여 분석하였으나 기업가정신의 진취성만이 채택되었다.

Ⅲ. 연구 설계 및 방법

1. 연구 설계

1-1 설문조사 방법

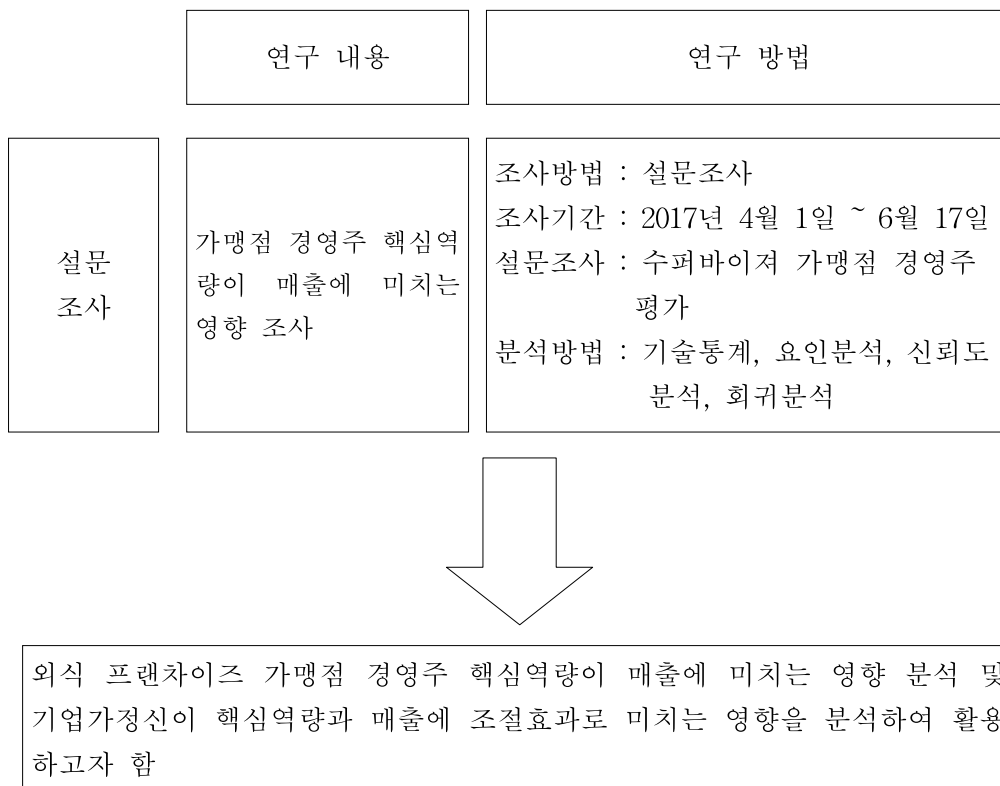


그림 1. 연구흐름도

1-2. 연구 모형

본 연구의 모형은 <그림 2>와 같다.

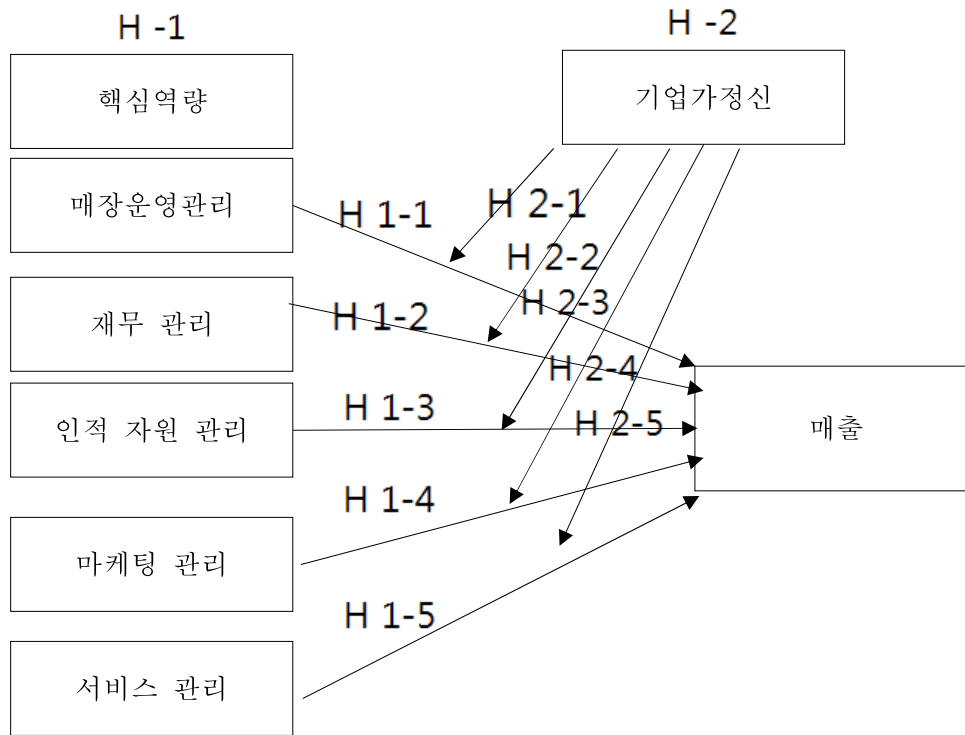


그림 2. 연구모형

그림 2 에서 볼 수 있듯이 경영주 핵심역량을 매장운영관리, 인적자원관리, 재무관리, 마케팅관리, 서비스관리로 분류하여 매출에 미치는 영향을 조사하고 기업가정신을 조절변수로 핵심역량과 매출에 영향을 미치는 영향을 조사하였다.

1-3. 연구 가설

가설1(H1) : 가맹점 경영주 핵심역량은 매출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설(H1-1): 가맹점 경영주 핵심역량 중 매장운영관리는 매출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설(H1-2): 가맹점 경영주 핵심역량 중 재무관리는 매출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설(H1-3): 가맹점 경영주 핵심역량 중 인적자원관리는 매출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설(H1-4): 가맹점 경영주 핵심역량 중 마케팅관리는 매출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설(H1-5): 가맹점 경영주 핵심역량 중 서비스관리는 매출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설2(H2) : 기업가정신은 가맹점 경영주 핵심역량과 매출간의 관계를 조절할 것이다.

가설(H2-1): 기업가정신은 가맹점 경영주 핵심역량 중 매장운영관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.

가설(H2-2): 기업가정신은 가맹점 경영주 핵심역량 중 재무관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.

가설(H2-3): 기업가정신은 가맹점 경영주 핵심역량 중 인적자원관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.

가설(H2-4): 기업가정신은 가맹점 경영주 핵심역량 중 마케팅관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.

가설(H2-5): 기업가정신은 가맹점 경영주 핵심역량 중 서비스관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.

2. 연구 방법

2-1. 조사 대상 및 기간

본 연구는 가맹점 경영주 핵심역량이 가맹점 매출에 미치는 영향에 대한 연구와 기업가정신이 핵심역량과 매출간에 관계를 조절효과를 검증하는 조사로 가맹점을 직접 관리하는 슈퍼바이저를 대상으로 설문조사를 시행하였다. 본 조사를 위해 두 개의 브랜드를 선정하여 진행하였으며, 총 2개의 브랜드에서 164부를 배포하고 전량을 회수(회수율 100%) 하였고, 조사기간은 2017년 4월 1일 부터 2017년 6월 17일까지 진행하였다.

2-2. 조사 도구 및 측정방법

연구에 사용된 측정도구인 설문 문항은 매장관리 5 문항, 재무관리 5 항목, 인적자원관리 7 항목, 마케팅관리 5 항목, 서비스관리 7항목, 기업가정신 6항목으로 구성하였으며, ‘1=전혀 그렇지 않다, 3=보통이다, 5=매우 그렇다’의 Likert 5점 척도 조사하였다.

일반사항으로는 성별, 생년, 결혼여부, 학력, 현 가맹점 운영기간, 운영형태, 월매출, 직원수, 정직원, 파트타이머, 월 인건비, 순이익으로 구성하여 조사하였다. 설문항목 구성에 대한 사항은 표 6과 같다.

표 6. 설문항목의 구성

분류		문항수	선행논문	평가척도
가맹점 핵심역량				
매장운영관리	매장운영계획수립	5	박주영 박경원 (2011) Brzezicki (2008)	리커트 5점척도
	제품관리능력			
	매장위생관리			
	운영매뉴얼 준수			
	레시피 준수			
재무관리	매출목표 수립	5		
	매출이익률 관리			
	일일 매출관리			
	매출 원가 관리			
	일반관리비 관리			
인적자원관리	적정한 직원관리	7		
	직원 업무분장 관리			
	조직운영규정 이해			
	노동관련 법규정			
	직원 보상 시행			
	직원 권한 부여			
	직원 독려, 신뢰구축			
마케팅관리	판매 촉진 계획 수립	5		
	판매행사 진행			
	신제품 출시 (적극적)			
	홍보매체 광고 진행			
	메뉴 관리 효율성 제고			
서비스 관리	고객 커뮤니케이션	7	Donavan (2001)	
	고객의 설득, 이해			
	고객 이벤트 진행		김동은 (2012)	
	고객만족을 위해 노력			
	고객의 니즈 파악			
	단골고객확보 노력			
	고객을 VIP 고객화			
기업가정신	경력 개발 및 자기개발	6	Gartner (1985)	
	운영기법 개발			
	체계적인 가맹점 운영		강성일 (2006)	
	새로운 기회에 도전			
	적극적 행동			
	과감하고 공격적인 의사결정			

¹⁾ Likert-type 5 point scale : 1=전혀 그렇지 않다, 3=보통 그렇다, 5=매우 그렇다

2-3. 설문지 구성

본 연구에서는 연구모형의 분석을 위하여 설문지를 다음과 같이 구성하였다. 가맹점 경영주의 핵심역량은 박주영·박경원(2011), Brzezicki(2008)의 선행 연구를 참조하였고, 서비스관리 설문구성은 Donavan(2001), 김동은(2012)의 선행 연구를 참조하였고, 기업가정신은 Gartner(1985)와 강성일(2006)의 선행 연구를 참조하여 구성하였다.

IV. 연구 결과 및 고찰

1. 조사대상자의 인구통계학적 특성

설문에 참여한 조사 대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위해 빈도분석 및 기술통계를 실시한 결과, 성별에서 남성 49명(29.9%), 여성 115명(70.1%), 연령은 평균 52.17세, 결혼 여부는 미혼 4명(2.5%), 기혼 159명(97.5%), 최종학력은 고등학교 이하 74명(45.4%), 전문대학교 47명(28.8%), 대학교 40명(24.5%), 대학원 이상 2명(1.2%), 현 가맹점 운영기간은 평균 45.71개월, 운영 형태는 오토매장 13명(7.9%), 가족 창업형 14명(8.5%), 경영주(가족)+직원 137명(83.5%), 직원 수는 평균 4.09명, 정직원은 평균 3.12명, 파트타임은 평균 1.63시간, 월 인건비는 평균 805.6만원으로 나타났다.

표 7. 조사대상자의 일반사항

(N=164)

특성	구분	빈도	%
성별	남성	49	29.9
	여성	115	70.1
	합계	164	100.0
결혼여부	미혼	4	2.5
	기혼	159	97.5
	합계	163	100.0
최종학력	고등학교 이하	74	45.4
	전문대학교	47	28.8
	대학교	40	24.5
	대학원 이상	2	1.2
	합계	163	100.0
운영형태	오토매장	13	7.9
	가족 창업형	14	8.5
	경영주(가족)+직원	137	83.5
	합계	164	100.0
직원 수	0명	12	7.3
	1명	9	5.5
	2명	11	6.7
	3명	28	17.1
	4명	42	25.6
	5명 이상	62	37.8
	합계	164	100.0
정직원 수	0명	12	7.3
	1명	10	6.1
	2명	31	18.9
	3명	53	32.3
	4명	31	18.9
	5명 이상	27	16.5
	합계	164	100.0
파트타임 수	0명	65	39.6
	1명	31	19.0
	2명	32	19.5
	3명	12	7.3
	4명	12	7.3
	5명 이상	12	7.3
	합계	164	100.0
연령(세) ¹⁾		52.1±10.3	
현 가맹점 운영기간(개월) ¹⁾		45.7±30.3	
월 인건비(만원) ¹⁾		805.6±476.1	

¹⁾ 평균±표준편차

2. 조사도구의 신뢰도 및 타당도 검증

각 요인들이 조사도구로써 타당한지 보기 위해 확인적 요인분석(CFA)를 실시하였고, 조사 도구의 내적일관성을 측정하기 위해 Cronbach's α 값을 산출하였다. 각 요인별 구성 문항은 '매장운영관리' 5문항, '인적자원관리' 7문항, '재무관리' 5문항, '마케팅관리' 5문항, '서비스관리' 7문항, '기업가정신' 5문항으로 선정되었다.

충분적합지수인 IFI, CFI, TLI 등은 모두 0.8 이상으로 나타나, 양호하였고, 개념신뢰도의 기준인 0.7, 분산추출지수(AVE)의 기준인 0.5를 모두 확보하여 수렴타당성을 확보하였으며, 조사 도구의 신뢰성을 측정하는 Cronbach's α 값 모두 0.9이상으로 나타나, 조사도구의 내적일관성을 확보하였다.

표 8. 조사도구의 신뢰도 및 타당도

		요인적재치	t-value	개념신 뢰도	AVE	Cronbach's α
매장운영 관리	매장운영계획수립	0.921	-	0.932	0.736	0.935
	제품관리능력	0.945	22.741			
	매장위생관리	0.881	18.288			
	운영매뉴얼 준수	0.847	16.544			
	레시피 준수	0.705	11.496			
인적자원 관리	매출목표 수립	0.917	10.954	0.915	0.612	0.921
	매출이익률 관리	0.908	10.862			
	일일 매출관리	0.867	10.421			
	매출 원가 관리	0.834	10.053			
	일반관리비 관리	0.613	7.535			
	적정한 직원관리	0.688	8.405			
	직원 업무분장 관리	0.685	-			
재무관리	조직운영규정 이해	0.906	18.400	0.953	0.803	0.952
	노동관련 법규정	0.885	17.358			
	직원 보상 시행	0.916	18.936			
	직원 권한 부여	0.874	16.828			
	직원 독려, 신뢰구축	0.896	-			
마케팅 관리	판매 촉진 계획수립	0.900	-	0.917	0.690	0.924
	판매촉행사 진행	0.884	17.642			
	신제품출시(적극적)	0.811	14.579			
	홍보매체 광고 진행	0.781	13.551			
	메뉴 관리 효율성	0.871	17.052			
서비스 관리	고객 커뮤니케이션	0.894	-	0.960	0.776	0.960
	고객의 설득, 이해	0.904	18.275			
	고객 이벤트 진행	0.840	15.423			
	고객만족도 노력	0.937	20.138			
	고객의 니즈 파악	0.923	19.297			
	단골고객확보 노력	0.827	14.918			
	고객을 VIP 고객화	0.853	15.949			
기업가 정신	경력 개발, 자기개발	0.917	20.590	0.955	0.781	0.961
	운영기법 개발	0.865	17.438			
	체계적 가맹점운영	0.865	17.418			
	새로운 기회에 도전	0.927	21.315			
	적극적 행동	0.899	19.380			
	공격적 의사결정	0.920	-			

Model fit: $\chi^2=1837.793$, $df=545$, $p<.001$, $\chi^2/df=3.372$, IFI=.842, CFI=.841, TLI=.826

3. 조사항목의 분석

매장운영관리를 구성하는 문항 각각의 평균 점수를 산출하기 위해 분석을 실시한 결과, ‘매장 운영 계획을 수립하고 있다.’ 3.38점, ‘제품 관리 능력이 있다.’ 3.45점, ‘매장 위생(청결) 관리를 잘하고 있다.’ 3.74점, ‘운영 매뉴얼을 잘 준수하고 있다.’ 3.46점, ‘메뉴 레시피를 잘 준수하고 있다.’ 3.54점으로 나타났고, ‘매장 위생(청결) 관리를 잘하고 있다.’의 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났으며, 반면에 ‘매장 운영 계획을 수립하고 있다.’의 평균 점수가 가장 낮은 것으로 나타났다.

표 9. 매장운영관리의 분석

N=164

항목 [†]	평균±표준편차
매장 운영 계획을 수립하고 있다.	3.38±0.94
제품 관리 능력이 있다.	3.45±1.04
매장 위생(청결) 관리를 잘하고 있다.	3.74±1.03
운영 매뉴얼을 잘 준수하고 있다.	3.46±1.08
메뉴 레시피를 잘 준수하고 있다.	3.54±1.02

[†] Likert 5점 척도: 1=매우 아니다, 3=보통, 5=매우 그렇다

인적자원관리를 구성하는 문항 각각의 평균 점수를 산출하기 위해 분석을 실시한 결과, ‘적정한 직원관리를 잘하고 있다.’ 3.44점, ‘직원의 업무분장을 잘 이해하고 있다.’ 3.37점, ‘조직 운영 규정을 잘 알고 있다.’ 3.01점, ‘노동관련 법 규정에 대하여 잘 알고 있다.’ 2.60점, ‘직원 인센티브 제도를 시행하고 있다.’ 2.70점, ‘직원들에게 권한을 잘 부여하고 있다.’ 2.98점, ‘직원 독려 및 신뢰를 주고 있다.’ 3.18점으로 나타났고, ‘적정한 직원관리를 잘하고 있다.’의 평균 점

수가 가장 높은 것으로 나타났으며, 반면에 ‘노동관련 법규정에 대하여 잘 알고 있다.’의 평균 점수가 가장 낮은 것으로 나타났다.

표 10. 인적자원관리의 분석

N=164

항목 [†]	평균±표준편차
적정한 직원관리를 잘하고 있다.	3.44±0.97
직원의 업무분장을 잘 이해하고 있다.	3.37±1.00
조직 운영 규정을 잘 알고 있다.	3.01±1.10
노동관련 법규정에 대하여 잘 알고 있다.	2.60±1.05
직원 인센티브제도를 시행하고 있다.	2.70±1.18
직원들에게 권한을 잘 부여하고 있다.	2.98±0.95
직원 독려 및 신뢰를 주고 있다.	3.18±1.00

[†] Likert 5점 척도: 1=매우 아니다, 3=보통, 5=매우 그렇다

재무관리를 구성하는 문항 각각의 평균 점수를 산출하기 위해 분석을 실시한 결과, ‘가맹점 매출목표를 수립하고 있다.’ 3.40점, ‘매장의 이익률 관리를 잘 하고 있다.’ 3.24점, ‘일일 매출 관리를 잘 하고 있다.’ 3.31점, ‘매출 원가관리를 잘 하고 있다.’ 3.32점, ‘일반관리비에 대한 관리를 잘 하고 있다.’ 3.40점으로 나타났고, ‘가맹점 매출목표를 수립하고 있다.’, ‘일반관리비에 대한 관리를 잘 하고 있다.’ 각각의 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났으며, 반면에 ‘매장의 이익률 관리를 잘 하고 있다.’의 평균 점수가 가장 낮은 것으로 나타났다.

표 11. 재무관리의 분석

N=164

항목 [†]	평균±표준편차
가맹점 매출목표를 수립하고 있다.	3.40±0.94
매장의 이익률 관리를 잘 하고 있다.	3.24±1.09
일일 매출 관리를 잘 하고 있다.	3.31±1.01
매출 원가관리를 잘 하고 있다.	3.32±1.01
일반관리비에 대한 관리를 잘 하고 있다.	3.40±0.93

[†] Likert 5점 척도: 1=매우 아니다, 3=보통, 5=매우 그렇다

마케팅관리를 구성하는 문항 각각의 평균 점수를 산출하기 위해 분석을 실시한 결과, ‘판매촉진계획을 수립하고 있다.’ 3.06점, ‘시기별 판촉행사를 진행하고 있다.’ 2.70점, ‘본사의 신제품 출시에 적극적이다.’ 2.59점, ‘홍보매체에 광고를 진행하고 있다.’ 2.41점, ‘메뉴관리(수익성, 판매량)를 잘하고 있다.’ 3.37점으로 나타났고, ‘메뉴관리(수익성, 판매량)를 잘하고 있다.’의 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났으며, ‘본사의 신제품 출시에 적극적이다.’의 평균 점수가 가장 낮은 것으로 나타났다.

표 12. 마케팅관리의 분석

N=164

항목 [†]	평균±표준편차
판매촉진계획을 수립하고 있다.	3.06±1.03
시기별 판촉행사를 진행하고 있다.	2.70±1.06
본사의 신제품 출시에 적극적이다.	2.59±1.21
홍보매체에 광고를 진행하고 있다.	2.41±1.01
메뉴관리(수익성, 판매량)를 잘하고 있다.	3.37±0.95

[†] Likert 5점 척도: 1=매우 아니다, 3=보통, 5=매우 그렇다

서비스관리를 구성하는 문항 각각의 평균 점수를 산출하기 위해 분석을 실시한 결과, ‘고객과 커뮤니케이션을 잘하고 있다.’ 3.31점, ‘고객의 입장에서 설득하고 이해하고 있다.’ 3.19점, ‘고객에 대한 프로모션(이벤트 등)을 진행하고 있다.’ 2.38점, ‘고객만족을 위해 항상 노력하고 있다.’ 3.24점, ‘고객의 니즈(욕구)를 잘 파악하고 있다.’ 3.21점, ‘단골고객확보에 많은 노력을 하고 있다.’ 3.54점, ‘고객을 VIP고객으로 항상 대한다.’ 3.10점으로 나타났고, ‘단골고객확보에 많은 노력을 하고 있다.’의 평균 점수가 가장 높은 것으로 나타났으며, ‘고객에 대한 프로모션(이벤트 등)을 진행하고 있다.’의 점수가 가장 낮은 것으로 나타났다.

표 13. 서비스관리의 분석

N=164

항목 [†]	평균±표준편차
고객과 커뮤니케이션을 잘하고 있다.	3.31±0.96
고객의 입장에서 설득하고 이해하고 있다.	3.19±0.97
고객에 대한 프로모션(이벤트 등)을 진행하고 있다.	2.38±1.11
고객만족을 위해 항상 노력하고 있다.	3.24±0.96
고객의 니즈(욕구)를 잘 파악하고 있다.	3.21±1.01
단골고객확보에 많은 노력을 하고 있다.	3.54±0.90
고객을 VIP고객으로 항상 대한다.	3.10±1.08

[†] Likert 5점 척도: 1=매우 아니다, 3=보통, 5=매우 그렇다

기업가정신을 구성하는 문항 각각의 평균 점수를 산출하기 위해 분석을 실시한 결과, ‘자신과 직원들의 경력을 개발하고자 노력한다.’ 2.72점, ‘끊임없이 운영기법을 개발한다.’ 2.82점, ‘가맹점 운영을 체계적인 방법으로 하고 있다.’ 3.03점, ‘위험률이 높더라도 매우 높은 수익률을 올릴 수 있는 기회를 가진 방법을 추진하려고 한다.’ 2.66점, ‘매장운영 특성상 과감한 결정으로 적극적 행동

하는 것이 목표 달성을 위한 최선책이라고 생각한다.’ 2.67점, ‘불확실성이 높은 환경 상황에서 어떤 의사결정을 할 때 잠재적인 기회를 찾기 위해 매우 도전적이고, 과감하다.’ 2.71점으로 나타났고, ‘가맹점 운영을 체계적인 방법으로 하고 있다.’의 평균이 가장 높게 나타났으며, ‘위험률이 높더라도 매우 높은 수익률을 올릴 수 있는 기회를 가진 방법을 추진하려고 한다.’의 평균이 가장 낮은 것으로 나타났다.

표 14. 기업가정신의 분석

N=164

항목 [†]	평균±표준편차
자신과 직원들의 경력을 개발하고자 노력한다.	2.72±1.12
끊임없이 운영기법을 개발한다.	2.82±1.13
가맹점운영을 체계적인 방법으로 하고 있다.	3.03±1.09
위험률이 높더라도 매우 높은 수익률을 올릴 수 있는 기회를 가진 방법을 추진하려고 한다.	2.66±1.07
매장운영특성상 과감한 결정으로 적극적 행동하는 것이 목표달성을 위한 최선책이라고 생각한다.	2.67±1.06
불확실성이 높은 환경상황에서 어떤 의사결정을 할 때 잠재적인 기회를 찾기 위해 매우 도전적이고 과감하다.	2.71±1.06

[†] Likert 5점 척도: 1=매우 아니다, 3=보통, 5=매우 그렇다

4. 가맹점 경영주 핵심역량이 매출에 미치는 영향

가맹점 경영주의 핵심역량을 구성하는 요인들이 매출액에 미치는 영향을 보기 위해 다중선형회귀분석을 실시한 결과, 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났고($F=51.264$, $p<.001$), 독립변수들이 종속변수에 대한 영향력을 판단하는 회귀방정식의 수정된 설명력은 약 60.7%(Adj $R^2=.607$)으로 나타났다.

독립변수들이 종속변수에 미치는 영향을 살펴보면, ‘인적자원관리’는 종속변수인 매출액에 유의미한 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났고($t=2.106$, $p<.05$), ‘인적자원관리’가 1만큼 증가할 때 매출액은 575.9만원 만큼 증가하는 것으로 나타났다. ‘마케팅관리’는 종속변수인 매출액에 유의미한 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났고($t=3.391$, $p<.01$), ‘마케팅관리’가 1만큼 증가할 때 매출액은 908.8 만원 만큼 증가하는 것으로 나타났다.

표 15. 가맹점 경영주 핵심역량이 매출에 미치는 영향

종속변수	독립변수	B	beta	t-value
매출액	상수	-1823.040		-4.983***
	매장운영관리	71.527	0.036	0.320
	인적자원관리	575.949	0.281	2.106*
	재무관리	429.988	0.220	1.595
	마케팅관리	908.880	0.477	3.391**
	서비스관리	-389.189	-0.196	-1.305
$F=51.264^{***}$, $R^2=.619$, Adjusted $R^2=.607$				

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$

5. 기업가 정신의 조절효과

가맹점 경영주의 핵심역량을 구성하는 요인들이 매출액에 미치는 영향에서 기업가정신이 조절효과가 있는지 보기 위해 Baron & Kenny의 3단계 위계적 회귀분석을 실시한 결과, 독립변수들이 종속변수인 매출액에 영향을 미치는지 보는 1단계는 통계적으로 유의미한 모형으로 나타났고($F=51.264$, $p<.001$), 독립변수들이 종속변수에 대한 영향력을 판단하는 회귀방정식의 설명력은 약 61.9%($R^2=0.619$)으로 나타났다. 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 살펴보면, ‘인적자원관리’, ‘마케팅관리’ 각각 종속변수인 매출액에 유의미한 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

독립변수와 조절변수가 투입된 2단계는 통계적으로 유의미한 모형으로 나타났고($F=44.276$, $p<.001$), 설명력은 약 62.9%($R^2=0.629$)으로 나타났다. 매출액인 종속변수에 미치는 영향을 살펴보면, 조절변수인 ‘기업가정신’은 매출액에 유의미한 정(+)적인 영향을 주는 것으로 나타났다($p<.05$).

독립변수, 조절변수, 상호작용항이 투입된 3단계는 통계적으로 유의미한 모형으로 나타났고($F=43.029$, $p<.001$), 설명력은 약 75.7%($R^2=0.128$)으로 나타났으며, 2단계에 비해 약 12.8%p($\Delta R^2=0.128$) 유의미하게 증가한 것으로 나타났다($p<.001$). 조절변수인 ‘기업가정신’은 종속변수에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고($p<.001$), 상호작용항인 매장운영관리×기업가정신이 유의하므로($p<.01$), 매장운영관리가 매출액에 미치는 영향을 기업가정신이 유사 조절하는 것으로 나타나, 매장운영관리가 매출액에 미치는 양(+)의 영향을 기업가정신이 더 강하게 하는 것으로 나타났다.

표 16. 가맹점경영주 핵심역량이 매출에 미치는 영향: 기업가정신 조절효과

	Step1		Step2		Step3	
	B	beta	B	beta	B	beta
상수	2966.599		2965.870		2538.624	
매장운영관리	71.527	0.036	239.600	0.122	745.594	0.380***
인적자원관리	575.949	0.281*	357.837	0.175	-38.782	-0.019
재무관리	419.988	0.220	478.713	0.245	682.596	0.349**
마케팅관리	908.880	0.477**	502.025	0.263	135.620	0.071
서비스관리	-389.189	-0.196	-488.541	-0.246	-459.691	-0.231
기업가정신			516.161	0.287*	767.296	0.427***
매장운영관리×기업가정신					688.036	0.376**
인적자원관리×기업가정신					175.611	0.102
재무관리×기업가정신					-26.866	-0.016
마케팅관리×기업가정신					221.908	0.145
서비스관리×기업가정신					-357.005	-0.222
R ²	0.619		0.629		0.757	
ΔR ²			0.010*		0.128***	
F	51.264***		44.276***		43.029***	

*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05

V. 결론

1. 통계분석 결과

본 연구에서 분석한 10개의 가설들에 대한 결과를 <표 17>에 요약하여 보았다. 인적자원관리와 마케팅관리가 매출에 정(+)의 영향을 주는 것으로 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 매장운영관리와 재무관리, 서비스관리는 매출에 영향력이 없는 것으로 나타났다. 기업가정신은 매장운영관리에서 매출과 조절효과가 있는 것으로 나타났고, 인적자원관리와 재무관리, 마케팅관리, 서비스관리는 기업가정신이 매출에 조절효과가 없는 것으로 기각되었다.

표 17. 연구 가설 검증 및 결과

가설	내용	beta	t-value	결과
H1	H1-1 매장운영관리가 매출에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	0.036	0.320	기각
	H1-2 인적자원관리가 매출에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	0.281	2.106*	채택
	H1-3 재무관리가 매출에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	0.220	1.595	기각
	H1-4 마케팅관리가 매출에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	0.477	3.391**	채택
	H1-5 서비스관리가 매출에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	-0.196	-1.305	기각
H2	H2-1 기업가정신은 매장운영관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.	0.376**	2.917	채택
	H2-2 기업가정신은 인적자원관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.	0.102	0.710	기각
	H2-3 기업가정신은 재무관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.	-0.016	-0.117	기각
	H2-4 기업가정신은 마케팅관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.	0.145	0.978	기각
	H2-5 기업가정신은 서비스관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.	-0.222	-1.392	기각

연구가설의 기각에 대한 사유를 분석한 결과 다중공산성의 문제로 판별되었으며, 다중공산성은 보통의 경우 VIF의 결과값으로 분석하게 되어있는데, 매장운영관리(10.3), 재무관리(13.0), 마케팅관리(11.9), 인적자원관리(13.7), 서비스관리(15.8)가 전 요인이 10점보다 높은 데이터로 판별되었다. 다중회귀분석모형에 있는 종속변수에 관한 독립변수들이 매우 밀접한 상관관계의 결과를 보이고 있어 결과의 오류를 발생하게 되었다.

표 18. 기업가정신의 다중 공산성 분석 결과

가설		내용	VIF
H2	H2-1	기업가정신은 매장운영관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.	10.3
	H2-2	기업가정신은 인적자원관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.	13.0
	H2-3	기업가정신은 재무관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.	11.9
	H2-4	기업가정신은 마케팅관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.	13.7
	H2-5	기업가정신은 서비스관리와 매출간의 관계를 조절할 것이다.	15.8

2. 연구가설 검증에 관한 시사점

외식 프랜차이즈는 실업률의 증가와 더불어 끊임없이 변화하는 창업시장과 고객의 다양한 니즈의 요구로 인하여 나날이 성장하고 있는 추세이다. 그러나 내,외부 환경의 변화속에서도 외식프랜차이즈 업계는 아직도 과거의 구태의연한 구세대의 경영방식에 벗어나지 못하고 있는 현실이다.

본 연구는 외식 프랜차이즈 경영주의 핵심역량을 매장운영관리, 인적자원관리, 재무관리, 마케팅관리, 서비스관리로 정의하여 분류하고 개별 요인이 매출에 영향을 미치는 연구를 통하여 올바른 슈퍼바이징의 나침반을 제시하고자

하였다.

본 연구의 가설검증에 대한 시사점을 제시하면 아래와 같다.

첫째, 가맹점 경영주의 핵심역량 중 인적자원관리 요인인 적절한 직원 운영과 업무분장의 이해, 조직운영규정, 노동관련 법규정, 인센티브제도 시행, 직원 권한 부여, 직원독려 및 신뢰 요인은 매출에 유의적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 현재 외식업계는 직원구하기가 하늘에 별따기 같은 어려운 현실을 겪고 있는 상황에서 직원에게 인센티브와 같은 동기를 부여하고, 적절한 권한을 주며 적정인원의 운영 관리와 조직과 노동관련 법 규정의 이해는 매출과 바로 직결되는 매우 중요한 업무가 아닐 수 밖에 없다.

둘째, 가맹점 경영주의 핵심역량 중 마케팅관리 요인이 판매촉진계획수립, 판촉행사 진행, 신제품 출시, 홍보매체광고, 메뉴관리의 효율성 제고는 매출에 많은 영향력을 주는 것으로 나왔다. 현장에서 가맹점 경영주와 미팅을 해본 경험에 따르면 마케팅에 대한 중요성을 이해하고 본사의 마케팅정책에는 많은 협조를 하는 가맹점이 많다. 매월 판매촉진계획과 판촉행사를 진행하며, 본사에서 추진하는 신제품을 출시하고, 홍보매체에 광고를 하고, 메뉴원가관리, 수익률 관리를 하는 매장은 당연히 매출이 높을 수 밖에 없으며, 경영주 마인드가 좋은 매장이 많을 수 밖에 없다. 마케팅에 대한 이해도가 높은 가맹점은 매출에 관심이 많고, 그만큼 마케팅과 매장 홍보에 적극적인 투자로 안정적인 매출을 유지할 수 있기 때문이다. .

셋째, 기업가정신이 조절변수로 영향을 미치는 것은 매장운영관리로 매장운영계획 수립, 제품관리 역량보유, 매장위생관리, 운영 메뉴얼 준수 메뉴 레시피 준수의 요인으로 기업가정신은 가맹점 경영주의 혁신성, 진취성, 위험감수성의

항목으로 가맹점 경영주가 얼마나 진취적으로 도전하고 적극적인 기회를 모색하고 추구하며, 경쟁업체에 대한 도전 및 끊임없이 매장운영방식을 개선하는 등 매장운영관리와 밀접한 관계가 있다고 할 수 있다. 가맹점 경영주이 마인드가 적극적인 매장은 우수한 상권에 입점한 매장이 아니라고 하더라도 경영주의 적극적인 도전의지에 의해 높은 매출을 유지하는 것을 현장에서 많이 경험할 수 있었다.

수퍼바이저의 핵심역량에 대한 연구는 많이 볼 수 있으나 가맹점 경영주의 핵심역량을 연구하여 외식컨설팅의 올바른 방향을 제시할만한 연구자료는 찾아 보기 힘들어서 매장관리에 많은 어려움이 있는 것이 업계 현실이다.

본 연구를 진행하면서 외식 프랜차이즈 가맹점 매출에 중요한 요인으로 작용하고 있는 가맹점 경영주의 핵심역량을 분석하는 연구에 대한 성과는 있으나 아래와 같은 연구의 한계성에 대하여 기술하고자 한다.

첫째, 가맹점 경영주의 핵심역량을 설문하는 과정에서 수퍼바이저 간의 개인적인 특성상 평가기준에 대하여 다를 수 있음을 인지하였으나 연구에 반영이 되지 못함 부분이 있다.

둘째, 가맹점 경영주의 특성을 분석하는 과정에서 설문조사의 표본수가 부족함으로 인하여 전체 외식 프랜차이즈 업계의 가맹점 경영주를 평가하는 것은 다소 무리가 있음을 인정하는 바이다.

셋째, 가맹점 경영주와 수퍼바이저는 가맹점관리라는 공통 업무로 인하여 동일하게 연구를 진행할 수 있다고 하나 가맹점 경영주를 통한 평가와 수퍼바이저의 가맹점 경영주의 대한 평가는 다를 수 있음의 한계성을 인정하며, 향후 가맹점 경영주의 자기평가와 가맹점 경영주를 관리하는 수퍼바이저의 평가간의 차이를 분석하는 논문도 필요하다고 생각된다.

ABSTRACT

A Study on the Impact of the Core Competencies of Franchisees on Franchise Sales -With a Focus on the Moderating Effect of Entrepreneurship-

This study examines the impact that the core competencies of franchisees have on the sales of their franchise restaurant, thereby providing assistance on franchise management in the food franchise industry. Moreover, it aims to verify whether entrepreneurship affects the moderation between the franchisee's core competencies and sales.

This study is highly suitable for on-ground application, as it is based on surveys of on-site supervisors in charge of managing the franchise.

The core competencies of franchisees were categorized into 5 skills, i.e. store management, human resources management, financial management, marketing management, and services management, while entrepreneurship was analyzed as a separate moderating variable in order to reveal its correlation with sales.

Statistical analysis results show that human resources management and marketing management are the core competencies of a franchisee that

affects sales. In modern society, where franchisees face difficulties in hiring employees, rising labor costs, and managing staff, the importance of human resources management is greater than ever. Moreover, marketing management skills, such as planning promotion events and advertising through promotion media, is seen as an extremely important factor for increasing sales.

Store management skills was the only factor from entrepreneurship that showed significant statistical analysis results as a moderating effect of sales. The result was of significance because entrepreneurship, which is related to the franchisee's innovativeness, progressiveness and risk-taking personality, has a close correlation with store management.

Analysis on the reason behind the hypothesis rejection revealed that it was due to multicollinearity. Multicollinearity is usually analyzed by the result value of VIF. Aside from store management, financial management (10.3), marketing management (13.0), human resources management (11.9), and services management (13.7) were concluded as data higher than 10 points. The independent variables related to the dependent variables in the multiple regression analysis model showed very close correlation results, and this caused an error in the results.

It was difficult to find preceding studies on the core competencies of franchisees, although there were plentiful studies on the core competencies of supervisors.

While conducting this study, accomplishments were achieved in analyzing the core competencies of franchisees, which act as important determinants of franchise sales. However, the study showed the following limitations:

First, in the process of surveying the core competencies of franchisees, it was noted that there may be differences in the evaluation standards of supervisors, arising from personal differences. However, this was not fully reflected in the study.

Second, in the process of analyzing the characteristics of franchisees, there was a lack of survey sample size, and due to this limitation, it is difficult to apply the results to all franchisees.

Third, the survey was conducted on supervisors, as franchisees and supervisors have a common job of managing franchises. However, there exists limitations as the evaluation given by supervisors regarding their franchisee and evaluation given by franchisees on themselves may differ. Therefore, in the future, there is the need for a research paper on the differences between the self-evaluation of franchisees and the evaluation of franchisees given by supervisors.

This study is expected to serve as a foundation for more research into the core competencies of franchisees in the future. Although with many flaws, it is with hope that this study is effectively used as data for the food franchise industry, as consulting data for franchise store management, as well as invaluable data in analyzing the core competencies of franchisees in Korea.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

강성민, 이형탁. 2012. “기업가정신과 핵심역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구:환경 불확실성의 조절효과를 중심으로,” **마케팅논집**. 제 20권. 1호. 2-7.

강성일, 2006. “관광중소기업 소유경영자의 기업가정신과 성과의 관계에 관한 연구”, **제주대학교 대학원 박사학원 논문**. 16-51

구정대, 2009, “기업의 핵심역량과 비재무적 및 재무적 경영성과간의 관계”,**관광연구**, 제 23권. 4호, 259-277.

김기숙, 2009. “BSC 핵심역량이 Shop 매출에 미치는 실증적 연구”. **서경대학교 미용예술대학원 석사 논문**. 20-59

김동은, 2012. “패밀리 레스토랑 직원의 지각된 매장관리가 직무만족과 고객지향성에 미치는 연구”, **세종대학교 대학원 석사학원 논문**. 24-67

김성일, 이우진, 2016. “창업보육센터 입주기업 CEO의 기업가정신 및 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향”. **벤처창업연구**, 제 11권. 5호, 1-13.

김은정, 2016. “슈퍼바이저 핵심역량이 가맹본부와의 관계의 질, 재무적 성과,

재계약의도에 미치는 영향 연구“, **경희대학교 대학원 박사학원 논문**, 16-31

박주영 · 박경원, 2011. “**프랜차이즈 슈퍼바이징 원론**”, 56-63.

배기철, 2012. “가맹본부 슈퍼바이저의 영향 전략이 가맹점의 관계의 질과 협조에 미치는 영향에 관한 연구”, **세종대학교 박사학원 논문**. 12-14.

서민교, 2012. “프랜차이즈 기업의 시장지향성: 환경 불확실성, 경쟁우위와 경영성과와의 관계“, **세종대학교 대학원 박사 논문**. 30-44.

양현주, 2011. “국제 기업가정신, 핵심역량, 네트워크 활동, 그리고 국제화 간의 관계 : 수출중소기업을 중심으로“, **영남대학교 대학원 박사 논문**. 57-64

윤성욱 박성일, 2008, “프랜차이즈 가맹점의 창업정신이 경영성과에 미치는 영향”, **유통연구**. 제 13권. 3호, 101-126.

이동철, 2012. “외식 프랜차이즈 슈퍼바이저의 핵심역량에 대한 상대적 중요도와 우선순위에 관한 연구”, **세종대학교 대학원 박사학위 논문**. 16-26.

이우재, 2013. “CEO의 기업가정신과 인적자원관리 제도화가 조직성과에 미치는 영향“, **전북대학교 경영대학원 석사학원 논문**.16-61

이용기 · 전태유 · 안성훈, 2009, “신뢰와 관계학습이 가맹점의 장기지향성 및 관계성과에 미치는 영향“, **한국유통학회**, 학술대회 발표논문집, 151-170.

이정철 · 김재곤 · 박재완, 2005. “외식 프랜차이즈 슈퍼바이저 역할에 관한 연구”, **문화산업연구**, 제 5권. 1호, 131-132.

이형남 · 이수동 · 임영균 · 성백순, 2009. “가맹본부 관리자의 리더십이 가맹점의 가맹본부에 대한 신뢰와 몰입에 미치는 영향”, **국민대학교 일반대학원 경영학과 박사학위 논문**. 34-35.

이홍민, 2009. “역량평가”, **리드출판**, 서울. 75-98

정우식, 2012. “슈퍼바이저 관계결속 노력이 가맹점의 장기지향성에 미치는 영향:슈퍼바이저와 가맹본부의 친밀성과 관계 강도의 매개 역할”. **세종대학원 박사학위 논문**. 10-13.

한철용, 2012. “외식프랜차이즈 시스템이 가맹점 충성도에 미치는 영향”, **상지대학교 대학원 학위논문**. 7-23

2. 국외문헌

- Brown, S. P. & Peterson, R. A. 1993. "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects". *Journal of Marketing Research* , Vol, 30, Feb, pp.63-77.
- Brzezicki, M. J. 2008. "Examining the Competencies Required To Be A Successful Multi-unit Manager", *Dissertation Defense Submitted to North central University*, pp.65-71
- Day, G. S. & Wensley, R. 1988. "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp.1-20.
- DiPietro, R.B., Murphy, K.S., Rivera, M., & Muller, C.C. 2007. "Multi-Unit Management Key Success Factors in the Casual Dining Restaurant Industry": A Case Study. *of International Journal of contemporary Hospitality Management*. Vol.19, pp.524-536.
- D. Todd Donavan, Tom J. Brown and John C. Mowen 2017. "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No.1, pp.126-144.
- Fletcher, S. 1991. "Designing competence-based training". London, England : *Kogan page*. pp 101-103.

- Gartner, W. B. 1985, "A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation," *Academy of Management Review*, Vol.10, pp.696-706.
- Green, P. C. 1999. "Building Robust Competencies": Linking *Journal Human Resource System to Organization Strategies*, Jossey-Bass.
- Klemp, G.O. 1979. On the identification measurement and integration of competence, in Keeton, M. and Pottinger, P. (Eds.). *Competence: The concept, its measurability and implication for licensing, certification, and education*. Jossey-Bass.
- McLagan, P. A. 1997. "Competencies: The Next Generation". *Training & Development*. Vol.51, No.5, pp.40-47.
- Saxe, R. & B.A. Weitz 1982, "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol.19, August, 343-351.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., & Sanchez, J. I. 2000. "The Practice of Competency Modeling". *Personnel Psychology*. Vol. 53, pp.703-738.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. 1993. "Competency at Work". John Wiley & Sons.

Strebler, M. T. & Bevan, S. 1996. "Competence-based Management Training .Institute for Employment Studies", *Traning United Kingdom Personnel Psychology*. Vol.53, pp.703-738.

Umbreit, T. 1989. "Multi-Unit Management: Managing at a Distance". *Traning The cornell Hotel and Restraurant Administration Quarterly*. Vol. 30, pp.53-59.

--	--	--	--

외식 프랜차이즈 가맹점 경영주 핵심역량 설문조사

안녕하세요?

먼저 설문조사를 위해 소중한 시간을 할애해 주셔서 감사합니다.

본 연구는 외식 프랜차이즈 가맹점 경영주의 핵심역량에 관한 연구로 귀하의 소중한 응답은 외식 프랜차이즈 가맹점 경영주 핵심역량의 연구에 많은 도움을 줄 수 있을 것이라 사료됩니다.

귀하께서 작성해 주신 설문은 연구적인 목적 외에는 절대 사용되지 않을 것이며, 작성해주신 응답은 익명으로 처리될 것입니다.(본 조사는 통계법 제 4조 및 제 33조에 의거 비밀이 철저히 보장되며 통계자료의 목적 외에는 절대로 활용하지 않습니다.) 또한 본 설문지의 질문에는 정해진 답이 없으므로 본인의 생각을 진솔하게 기입하여 주시면 됩니다. 작성해주신 설문지에 한 곳이라도 공란이 있을 경우 전체 내용을 사용 할 수 없으므로 충실히 모든 답안을 작성하여 주시기를 부탁 말씀 드립니다.

감사합니다.

연세대학교 생활환경대학원 호텔·외식·급식경영전공

지도 교수 함 선 옥

연구자 최 문 형

*연락처 : 010-9007-0925

blueleo2000@hanmail.net

가맹점명 :

1. 귀하께서 관리하고 계신 가맹점 경영주에 대해서 아래의 항목을 보시고 평가해주세요 다음 각 질문에 대해 귀하께서 동의하시거나 유사하게 느끼시는 정도에 해당되는 곳에 “V”표 하시기 바랍니다. ‘전혀 그렇지 않다(1점)’~ ‘매우 그렇다(5점)’

1-1. 매장운영관리

문 항		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이 다	그런 편이다	매우 그렇다
1	매장 운영 계획을 수립하고 있다	1	2	3	4	5
2	제품 관리 능력이 있다.	1	2	3	4	5
3	매장 위생(청결) 관리를 잘하고 있다.	1	2	3	4	5
4	운영 메뉴얼을 잘 준수하고 있다.	1	2	3	4	5
5	매뉴 레시피를 잘 준수하고 있다.	1	2	3	4	5

1-2. 재무관리

문 항		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이 다	그런 편이다	매우 그렇다
1	가맹점 매출목표를 수립하고 있다.	1	2	3	4	5
2	매장의 이익률 관리를 잘 하고 있다	1	2	3	4	5
3	일일 매출 관리를 잘 하고 있다.	1	2	3	4	5
4	매출 원가관리를 잘 하고 있다.	1	2	3	4	5
5	일반관리비에 대한 관리를 잘하고 있다.	1	2	3	4	5

1-3. 인적 자원 관리

문 항		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이 다	그런 편이다	매우 그렇다
1	적정한 직원관리를 잘하고 있다.	1	2	3	4	5
2	직원의 업무분장을 잘 이해하고 있다.	1	2	3	4	5
3	조직 운영 규정을 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
4	노동관련 법규정에 대하여 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
5	직원 인센티브제도를 시행하고 있다.	1	2	3	4	5
6	직원들에게 권한을 잘 부여하고 있다.	1	2	3	4	5
7	직원 독려 및 신뢰를 주고 있다.	1	2	3	4	5

1-4. 마케팅 관리

문 항		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이 다	그런 편이다	매우 그렇다
1	판매촉진계획을 수립하고 있다.	1	2	3	4	5
2	시기별 판촉행사를 진행하고 있다.	1	2	3	4	5
3	본사의 신제품 출시에 적극적이다.	1	2	3	4	5
4	홍보매체에 광고를 진행하고 있다.	1	2	3	4	5
5	메뉴관리(수익성, 판매량)를 잘하고 있다.	1	2	3	4	5

1-5. 서비스 관리

문 항		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이 다	그런 편이다	매우 그렇다
1	고객과 커뮤니케이션을 잘하고 있다.	1	2	3	4	5
2	고객의 입장에서 설득하고 이해하고 있다.	1	2	3	4	5
3	고객에 대한 프로모션(이벤트 등)을 진행하고 있다.	1	2	3	4	5
4	고객만족을 위해 항상 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
5	고객의 니즈(욕구)를 잘 파악하고 있다.	1	2	3	4	5
6	단골고객확보에 많은 노력을 하고 있다.	1	2	3	4	5
7	고객을 VIP고객으로 항상 대한다.	1	2	3	4	5

1-6기업가정신

문 항		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이 다	그런 편이다	매우 그렇다
1	자신과 직원들의 경력을 개발하고자 노력한다.	1	2	3	4	5
2	끊임없이 운영기법을 개발한다.	1	2	3	4	5
3	가맹점운영을 체계적인 방법으로 하고 있다	1	2	3	4	5
4	위험률이 높더라도 매우 높은 수익률을 올릴 수 있는 기회를 가진 방법을 추진하려고 한다.	1	2	3	4	5
5	매장운영특성상 과감한 결정으로 적극적인 행동하는 것이 목표달성을 위한 최선책이라고 생각한다.	1	2	3	4	5
6	불확실성이 높은 환경상황에서 어떤 의사결정을 할 때 잠재적인 기회를 찾기위해 매우 도전적이고 과감하다.	1	2	3	4	5

2. 다음은 가맹점 경영주에 대한 질문입니다. 해당되는 내용에 표기하여
주세요.

1	성 별	① 남성 ② 여성
2	생 년	_____ 년
3	결혼 여부	① 미혼 ② 기혼
4	최종 학력	① 고등학교 이하 ② 전문대학교 ③ 대학교 ④ 대학원 이상
5	현 가맹점 운영기간	_____ 년 _____ 개월
6	운영 형태	① 오토 매장 ② 가족 창업형 ③ 경영주(가족) + 직원
7	월 매출	_____ 만원
8	직 원 수	총 명
9	정직원 /파트타임	정직원 : 명 / 파트타임 : 명
10	월 인건비	_____ 만원
11	순 이익	_____ 만원

설문에 참여해 주셔서 매우 감사합니다 !