

프랜차이즈 본사의 외부환경이 경영성과에 미치는 영향
 - 앙트러프러너십, 시장지향성, 및 조직구조의 매개변수를 중심으로 -
 Effects of External Environment of Franchisor on Corporate Performance
 - Focused on Entrepreneurship, Market Orientation and Organizational Structure -

이태용, 유영진
 대구가톨릭대학교 외식산업학과

Tae-Yong Lee(ty3355@hanmail.net), Young-Jin Yoo(yjyoo@cu.ac.kr)

요약

선행연구들은 외식 프랜차이즈 환경에서 프랜차이즈의 앙트러프러너 활동에 관한 프랜차이즈의 지각을 거의 취급하고 있지 않고 있다. 따라서 본 연구는 프랜차이즈의 관점에서 프랜차이즈의 외부환경, 앙트러프러너 전략, 기계-유기 조직, 및 경영성과와의 관계를 공변량구조분석을 통하여 분석하였다. 자료는 2009년 10월 1일부터 2010년 2월 28일까지 전국의 외식 프랜차이즈를 605명을 대상으로 설문조사를 수집하였다. 분석 결과에 의하면 외부환경은 앙트러프러너 전략에 정(+)의 영향을 주고, 앙트러프러너 전략은 다시 시장지향성과 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 동시에 시장지향성은 유기적 조직을 채택하도록 만들었으며, 경영성과를 제고하는 것으로 나타났다. 또한 외부환경은 유기적 조직을 채택하도록 유도하였으며, 경영성과를 악화시킨 것으로 나타났다. 본 연구의 시사점은 첫째, 프랜차이즈가 적극성, 혁신성, 및 위험추구를 어느 정도 가지고 있는가에 따라서 프랜차이즈 조직은 만족할 만한 경영성과와 현대 기업들이 필수적으로 갖추어야 될 시장지향성을 보유하게 되며, 둘째, 프랜차이즈들은 시장지향성을 구성하고 있는 고객지향성, 경쟁지향성, 부서간 조화, 장기성, 수익성을 염두에 두면서 시장점유율을 유지 및 성장시켜야 하고, 셋째, 외식환경이 최근 상당히 역동적으로 그리고 비우호적으로 변화하는 관계로 이것이 조직구조를 개편하게 만들고, 또한 경영성과에 나쁜 영향을 미치고 있는 만큼 외부환경에 대한 긴밀한 탐사가 필요하다고 하겠다.

■ 중심어 : | 외부환경 | 시장지향성 | 앙트러프러너십 | 기계-유기 조직 | 경영성과 | 프랜차이즈 시스템 |

Abstract

Few previous researches have been studied in terms of franchisees' perceptions of franchisors' entrepreneurial activities within the boundary of restaurant franchising industry settings. The sampling frame for this study included 605 restaurant franchisees in the business-format franchising system in Korea and data were collected from 1 October 2009 to 28 February 2010. This study, from franchisees' views, investigated the relationship among franchisors' entrepreneurship, external environment, organizational structure(mechanistic-organic) and managerial performance, with structural equation modeling(SEM). The research findings were, firstly, external environment positively affected entrepreneurship which positively affected market orientation and managerial performance, and secondly, market orientation made franchisors select organic structure and heighten managerial performance. Also, external environment led franchisors to adopt organic structure and aggravated their managerial performance. The implications of these findings were as follows. Firstly, the more franchisors had initiatives, innovativeness and risk-taking attitudes, the higher they had managerial performances and market orientation. Secondly, franchisors should keep and heighten market share with keeping in mind with customer orientation, competition orientation, harmony between departments, long-term orientation and profitability. Thirdly, continuous and cautious environmental scanning was necessary because external restaurant environment made organizational structure being changed and managerial performance being aggravated.

■ keyword : | External Environment | Market Orientation | Entrepreneurship | Mechanistic-organic Organization
 | Managerial Performance | Franchise System |

접수번호 : #100722-002
 접수일자 : 2010년 07월 22일

심사완료일 : 2011년 02월 21일
 교신저자 : 유영진, e-mail : yjyoo@cu.ac.kr

I. 서론

최근 외식사업 분야에서 프랜차이즈 시스템이 광범위하게 적용되고 있으며, 더욱 더 중요성이 증가할 것으로 예상되고 있다. 예를 들면 미국은 1980년대 전반기에 80%~90%의 외식점이 도산 되었으나, 프랜차이즈 시스템 하에 있는 외식점은 단지 3.3%만이 도산한 관계로[1], 1980년 및 1990년대에 많은 독립 외식점이 프랜차이즈 시스템에 가입하였다[2]. 현재 미국에서 외식 산업은 소매 판매의 50% 정도를 점유하고 있으며, 프랜차이즈 시스템에서 가장 큰 비중을 차지하고 있다[3].

최근 산업자원부 자료에 우리나라의 프랜차이즈 산업은 전체 도·소매 유통산업의 6.4%를 점하고 있으며, 연평균 10% 이상의 고속성장을 지속해 오고 있다. 프랜차이즈 시장 또한 2005년 기준으로 61조 3천만 원의 매출을 기록하며 지속적인 발전이 예상되는 산업분야임을 알 수 있다.

현재 전(全)세계적으로 프랜차이즈 시스템은 주요한 기업 활동의 형태이며, 미국에서는 앙트러프러너¹⁾ 전략(entrepreneurial strategy)의 주요 원천 중의 하나이다[4]. 선행연구[5]는 프랜차이즈 시스템이 앙트러프러너 전략의 영역 내에서 총합적인 영역으로 취급되어 연구되어야 하며, 앙트러프러너 전략 하의 외식 프랜차이즈 산업에서 지역 욕구에 부합하기 위한 신외식개념의 개발, 적극적인 프랜차이즈 단위의 확산, 비전통적 분야에서의 프랜차이즈 확산, 호텔과의 전략적 제휴, 혁신시스템 개발, 공격적인 마케팅, 및 메뉴개발 등이 취급되어야 한다고 지적하고 있다.

앙트러프러너 전략은 프랜차이즈 분야에서의 성공 방법에 치중하고 있는 관계로, 외식 프랜차이즈 산업에서 재무적으로 성장하기 위해 필요한 핵심적 전략 적용의 한 유형이라는 것이 제시되었다. 그러나 앙트러프러너 전략과 다른 변수와의 관계 하에서 재무성과의 변화를 조사하는 것은 문제해결을 어렵게 만들며, 따라서 다른 측면을 고려하여야 한다는 것을 나타내고 있다.

앙트러프러너 전략과 재무성과 사이의 관계를 조사하는 것은 전체 관점을 보지 못하게 만들 수도 있다. 이러한 사실은 앙트러프러너 전략, 경영성과, 및 이들의 관계에 직간접으로 영향을 미치는 변수를 포함할 필요성을 제기한다.

이러한 관계분석은 이론적 정당화를 가지고 이루어져야 한다. 앙트러프러너 전략과 경영성과 사이는 환경 및 구조적 요인들에 의하여 매개된다. 따라서 기업전략 연구는 환경, 전략, 구조, 및 성과를 나타내는 변수들을 포함시켜야 한다[6].

이러한 상호관련된 구성요인의 선정은 선행연구[7]에 의하여 제안된, 기업행위로서의 앙트러프러너십의 개념모델에서도 동일하게 적용된다. 프랜차이즈 외식 기업의 행위로서 앙트러프러너 전략 과정에 관한 개념적 모델은 본 연구에서 다음과 같은 변수 선정을 위한 기초를 제공하는데, 그것들은 환경범주에서의 외부환경, 앙트러프러너 지향 범주에서의 앙트러프러너 전략, 조직구조 범주에서의 기계-유기 조직, 및 성과 범주에서의 경영성과들이다.

프랜차이즈 외식기업의 입지는 고객접근성이 용이하여야 하며, 점포의 지리적 범위 또한 광범위하게 분포하여야 한다[5]. 점포는 직영 점포와 가맹점(franchisee) 점포로 조직되며, 프랜차이즈 조직 전체의 성공은 프랜차이즈(franchisor)의 경영의사결정과 효율성에 달려있다[2]. 프랜차이즈는 수익을 증가시키고, 로열티를 증가시키며, 프랜차이즈 조직 전체를 확대시키기 위한 앙트러프러너 전략을 찾아야 한다[8].

프랜차이즈는 운영에서 실패할 확률을 줄이기 위해 프랜차이즈의 앙트러프러너 전문성에 대해 로열티를 지불하면서 프랜차이즈 시장에 진입한다[9]. 프랜차이즈는 앙트러프러너 전략 과정에서 이익을 내는 한 프랜차이즈의 전략을 따른다[10].

본 연구에서 채택된 변수들은 제조 및 서비스 산업에서 직영점포 중역진의 지각의 관점에서 주로 취급되었으나[11], 본 연구는 외식산업에 대해 프랜차이즈의 관점에서 프랜차이즈의 앙트러프러너 전략을 취급하고 있다. 본 연구가 이러한 관점을 취하는 데는 다음과 같은 이유들이 존재한다.

1) entrepreneurial와 관련된 용어인 entrepreneurship은 기업가활동, 창업, 기업가정신, 기업성 등으로 다양하게 번역되어 본 연구에서는 원어로 서술하였다.

첫째, 모든 프랜차이즈 외식업은 사업형태의 프랜차이즈이다. 이러한 사실은 프랜차이즈 외식업 경영자가 소비자에게 제공되는 상품을 만드는 과정에 포함된 프랜차이저와 프랜차이지 사이의 상호지향적이고 공생 관계를 가진 시스템에 관심을 가지고 있다는 것을 의미한다[2]. 즉, 외식 프랜차이지는 교육훈련 프로그램, 정기모임, 프랜차이즈 자문 위원회, 운영지원, 인터넷 커뮤니케이션 등의 다양한 접촉을 통하여 프랜차이저들에게 그들의 의견을 반영시킨다.

둘째, 외식 프랜차이지는 프랜차이저의 입장에서 파트너 및 고객이기 때문에, 프랜차이저는 그들이 행하는 앙트러프러너 활동에 대해 프랜차이지가 어떻게 지각하느냐에 대해서 민감하다. 외식 프랜차이지의 지각은 프랜차이저의 앙트러프러너 활동의 현실을 가장 정확하게 나타낸다고 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈들은 커뮤니케이션을 통하여 프랜차이저의 앙트러프러너 전략에 영향을 주기 때문에, 프랜차이지의 지각은 프랜차이저의 앙트러프러너 전략을 객관적으로 평가 하는데 필수불가결한 요소로 볼 수 있다.

선행연구들은 외식 프랜차이즈 환경에서 프랜차이지의 지각 관점에서 프랜차이저의 앙트러프러너 활동에 관한 연구를 거의 다루고 있지 않다. 즉 외식 프랜차이즈 분야에 관한 기존의 연구들은 앙트러프러너십과 시장지향성이 외부환경, 조직구조, 경영성과와 어떠한 관련성을 가지는지에 대해 거의 다루고 있지 않다. 더군다나 외식 프랜차이즈 분야에 관한 연구들은 주로 프랜차이저의 관점에서 연구를 진행시키고 있다. 따라서 본 연구는 프랜차이지의 관점에서 프랜차이저의 앙트러프러너 전략, 외부환경, 기계-유기 조직, 및 재무성과 간의 관계를 확인하고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설의 설정

1. 외부환경과 앙트러프러너십 간의 관계

외부환경(external environment)은 조직의 통제를 받지 않는 다양한 현상으로, 조직의 형태, 행동, 및 운명에 영향을 주는 일련의 자원과 행동자(actor)이며[12], 본

연구에서는 선행연구에서 사용한 역동성, 우호성, 및 복잡성 항목을 수정하여 사용하였는데[13], 역동성은 기업을 둘러싸고 있는 환경의 변화 속도를 나타내며, 우호성은 기업을 둘러싸고 있는 환경이 기업에게 충분한 자원을 제공해 줄 수 있는 정도를, 복잡성은 기업이 소속 환경에서 활동하기 위하여 이해하여야 할 지식의 복잡 정도를 나타낸다. 또한 앙트러프러너십은 조직행위에서 신기업의 기회를 확인하고 반응하는 의사결정과 행동의 유형이며[14], 선행연구[7, 15, 16, 17]에서 사용한 항목을 수정하여 적극성, 혁신성, 및 위험추구성으로 분류하였다. 여기서 적극성은 기업이 시장에서 활동적으로 행동하는 정도를, 혁신성은 기업이 시장에서 앞서서 활동하는 정도를, 위험추구성은 시장에서 위험을 추구하면서 행동하는 정도를 나타낸다.

진부한 상품은 급격하게 변화하는 환경에서 이익을 창출할 수 없기 때문에, 불확실성이 증가하면 기업은 새로운 상품을 창출한다[7]. 경쟁이 심해질수록 기업은 앙트러프러너 활동을 증가시킨다[18]. 격변하는 환경은 기업으로 하여금 앙트러프러너 행동을 하게 만든다[19]. 역동적이고 경쟁적인 환경에서의 기업은 진부한 상품을 생산하는 것을 방지하기 위해 더욱 높은 정도의 적극적이고 혁신적이며 위험추구적인 전략을 추구하는 경향이 있다[20].

52개의 기업을 대상으로 한 연구[15]에서 환경의 역동성과 이질성이 기업의 앙트러프러너 위치 및 혁신과 긍정적으로 연결된 것으로 나타났다. 이와 유사하게 환경이질성, 환경역동성, 및 환경적대성이 선두적인 혁신 및 위험 추구성과 유의한 정(+)의 관계를 가지는 것을 발견되었다[21].

다양한 이론 및 실증 연구들이 환경적 기술의 세련화가 앙트러프러너 위치에 강한 효과를 가지고 있다고 제시하고 있다[22]. 환경 조건과 앙트러프러너 활동 간의 관계는 선행연구[7][23][24]에 의하여 지지되고 있다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[H-1] 외부환경의 역동성, 우호성, 복잡성은 프랜차이저의 앙트러프러너 전략에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 외부환경과 조직구조(기계-유기적 조직) 간의 관계

본 연구에서는 조직구조로 선행연구에서 사용한 기계 및 유기적 조직 항목을 수정하였다[16]. 기계적 조직은 공식적 통제를 중시하며 우수한 것으로 증명된 경영원리는 고수하고 공식적인 매뉴얼에 의거할 것을 강하게 고수하는 조직이다. 반면에 유기적 조직은 비공식적 관계와 협조를 강하게 고수하고 변화하는 상황에 경영원리를 자유롭게 적용하며 개인의 개성이 적절하게 직무에 적용되도록 하는 조직이다. 기계-유기적 조직은 외부환경에 의하여 크게 영향을 받는다. 조직구조는 시장조건에 대해 기업의 반응을 최대화 한 결과이다. 조직구조에서의 기계 및 유기적 조직의 선택은 기업 외부환경의 성격에 좌우된다[25].

기업규모의 성장이 환경을 더욱 복잡하고 역동적으로 만들지만, 유기 조직 구조는 이 환경에서 더욱 효율적으로 작용한다[26]. 또한 역동적 환경은 조직구조를 더욱 유기적으로 만드는 경향이 있다[27].

기술적 세련화는 조직이 어떻게 구조를 설계하는데 직접적으로 영향을 준다. 기술적 세련화는 높은 유기적 조직을 만들어낸다[22]. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[H-2] 외부환경은 프랜차이즈의 유기적 구조에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. 외부환경과 시장지향성 간의 관계

시장지향성은 기업 활동의 주요 요소인 고객, 경쟁사 및 내부 기능 등과 관련된 조직문화이며, 고객에게 지속적으로 탁월한 가치를 전달하기 위한 조직의 성향으로 정의된다[28] 본 연구에서는 선행연구[28-31]에 의거하여 시장지향성에 고객지향성, 경쟁지향성, 부서간 조화, 장기성, 및 수익성의 하부 구성요소를 포함시켰다. 고객지향성은 기업이 시장에서 고객을 위해 행동하는 정도를, 경쟁지향성은 기업이 시장에서 경쟁자를 의식하면서 행동하는 정도를, 부서간 조화는 기업이 부서간의 협력을 추구하면서 행동하는 정도를, 장기성은 기

업이 장기적인 측면을 고려하면서 행동하는 정도를, 수익성은 기업이 이익을 추구하면서 행동하는 정도를 말한다.

경쟁강도나 시장의 격변성이 높을수록 기업은 더욱 시장지향적일 수밖에 없다. 만약 환경이 급격히 변화하지 않는다면, 기업들은 급히 시장에 반응할 필요가 없게 된다. 기업이 역동적이면서 경쟁이 치열한 외부환경에 직면해 있을 경우에, 생존을 위하여 시장지향성이 반드시 필요할 뿐만 아니라 이것을 지속적으로 행하여져야 한다[32].

경쟁강도가 높을수록 시장지향성이 높아지며[34], 기술변화나 경쟁강도 등과 같은 외부환경이 시장지향성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다[33]. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[H-3] 외부환경은 프랜차이즈의 시장지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 앙트러프러너십과 시장지향성 간의 관계

선도적인 시장지위를 차지하기 위해서 잠재적인 고객욕구를 적극적으로 이해하려 노력하고, 그러한 노력을 바탕으로 혁신 상품을 신속히 개발·제공하려는 시장지향적 기업활동은 근본적으로 높은 수준의 위험성을 수반하게 된다. 따라서 높은 수준의 위험성이나 불확실성까지도 감수하려는 의지가 없는 한 시장지향성을 추구하기에는 많은 어려움이 발생할 수 있다[35]. 따라서 위험을 회피하려는 정도가 앙트러프러너십의 유무를 파악하는 중요한 기준으로 인식되었으며, 앙트러프러너십은 시장지향성의 중요한 선행변수로서 작용한다[36].

선행연구[37]는 기존문헌들에 대한 고찰을 바탕으로 최고경영자의 위험회피 정도가 시장지향성에 강력한 영향력을 행사할 수 있음을 주장하였다. 이는 후속적으로 수행되었던 다른 연구[30]를 통해서 실증적으로 검증되었다. 이러한 결과를 지지하듯이 제조업체의 최고경영자들을 대상으로 한 연구에서 앙트러프러너십이 시장지향성에 매우 강력한 정(+)의 영향력을 행사한다

는 점이 확인되었다[38]. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[H-4] 외식 프랜차이즈의 앙트러프러너십은 프랜차이즈의 시장지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5. 앙트러프러너십과 조직구조 간의 관계

앙트러프러너십은 유기적 조직구조에서 내재된 유연성과 연관된다[39]. 즉, 보수적 기업과 앙트러프러너 기업의 구조속성을 비교한 연구에서 엄격한 계층이 앙트러프러너 기업에 적절하지 않다는 것을 발견하였다[15][40]. 또한, 기업 수준의 앙트러프러너십이 높은 계획수립지향성을 가지고 분권화되며, 유기적 구조를 가진 기업에 긍정적이라는 주장도 제기되었다[41].

80개의 다양한 기업을 대상으로 하여 기업구조의 유기성(organicness)이 기업이 의사결정 스타일과 관계를 가지는 것으로 발견되었으며[17], 앙트러프러너 자세(posture)가 낮은 구조형성, 분권화, 및 조직구조와 연관이 된다고 제시되었다[42].

앙트러프러너 전략을 촉진하기 위해서 많은 대기업들이 계층을 단축시키고 영업단위에 권한을 위임하는 것을 포함하는 조직 자치성을 육성하고 있다[43]. 앙트러프러너 기업은 실제로 자치를 허용하고, 수행하도록 조직을 격려한다[44].

앙트러프러너 전략이 자원을 육성하고 관리하는 기업의 능력에 의해 용이하게 되기 때문에, 이것 또한 관료주의적 무능력에 의해 방해받을 수 있다. 오늘날 부족한 자원은 정보, 지식, 및 전문성인데, 이러한 자원들은 개인의 마음과 고객, 경쟁자, 및 신기술에 가장 가까이 위치한 사람들 사이에 존재하며, 앙트러프러너 전략은 이러한 자원들을 획득하고, 개발하는데 도전한다[45].

조직구조와 전략 사이의 상호작용의 효과의 방향에 대하여 서로 엇갈리는 연구들이 존재한다. 즉, 조직구조가 전략을 따라간다는 연구가 있고[46], 조직구조가 조직 내용을 효과적으로 수행하는 능력을 가진다는 연구도 있다[6]. 또한, 구조가 더 이상 전략의 단순한 종속변

수가 아니라고 주장되고 있다[47].

본 연구에서는 앙트러프러너 전략이 높은 수준의 유기적 조직구조에 영향을 가지는 측면만을 취급하였다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[H-5] 외식 프랜차이즈의 앙트러프러너 전략은 프랜차이즈의 유기적 조직구조에의 변화에 정(+)의 영향을 가질 것이다.

6. 시장지향성과 조직구조 간의 관계

조직구조는 조직 내부에 있는 구성원들의 능력에 영향을 미친다. 이러한 조직구조의 성격은 기업으로 하여금 시장요구를 파악하고, 정보를 각 부서가 공유하게 하여 대책을 세우고 행동하는데 영향을 미친다. 시장정보의 창출, 전파, 반응성은 최고경영층이 시장지향성을 강조할수록 더욱 커지며, 최고경영층이 위험회피적일수록 낮아진다[37]. 따라서 최고경영층은 여기에 맞게 조직구조를 구성할 것이다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[H-6] 외식 프랜차이즈의 시장지향성은 프랜차이즈의 유기적 조직구조에의 변화에 정(+)의 효과를 가질 것이다.

7. 기업가지향성과 경영성과 간의 관계

본 연구에서 경영성과는 선행연구[48]에 의거하여 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누었다. 재무적 성과는 재무적으로 측정할 수 있는 변수들의 성과를 지칭하는 것으로 순이익률 등이, 비재무적 성과는 재무적으로 측정할 수 없는 변수들의 성과를 지칭하는 것으로 직무만족도 등이 포함된다.

재무성과와 기업가지향성 간에는 정(+) 혹은 부(-)의 관계가 발생한다[7][49]. 정(+)의 관계에서는 앙트러프러너 전략의 적용이 기업의 경쟁위치를 증가시키고, 조직의 성공을 위해서 필수적이다[50]. 다른 선행연구[51]도 환대산업 프랜차이즈에서 앙트러프러너 전략이 재무성과에 영향을 미칠 수 있다고 지적하고 있다. 프랜

차이즈 시스템에서의 재무성과는 본질적으로 프랜차이저의 능력과 행동에 연결된다[52].

한편, 부(-)의 관계에서 앙트러프러너 전략이 빈약한 재무성과와 더욱 관련이 있는 것으로 제시되고 있다[53]. 일부 선행연구들은 기업가지향성이 빈약한 성과와 관련이 있다고 지적하고 있지만, 앙트러프러너 전략과 기업 성과 사이에 정(+)의 관계를 가지고 있다는 강한 증거가 존재한다[7]. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[H-7] 외식 프랜차이저의 앙트러프러너 전략은 프랜차이저의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

8. 조직구조와 경영성과 간의 관계

조직이 자연적인 구조를 가지고 있기 때문에 부분 간의 적합한 조직의 성공에 핵심 역할을 하고 있다[54]. 조직구조는 첨단 및 비첨단 기술 환경에서 기업의 성과를 예측한다[55]. 따라서 현대산업에서 더욱 높은 성과를 성취하기 위하여 조직구조와 전략 사이의 적합에 초점을 맞추는 것이 필요하다[56]. 프랜차이즈 시스템의 재무성과는 프랜차이저와 프랜차이저의 능력과 행동에 연결된다[52]. 외부환경의 변화에 관련되고 일치하는 조직구조는 재무성과에 영향을 미칠 수 있다[56].

엄격한 관료주의적 조직들은 유연성을 제한하고, 커뮤니케이션을 방해하기 때문에 현대의 앙트러프러너 기업에 잘 맞지 않는다[40]. 기업과 이것의 모험 사업 사이에 높은 정도의 자치성이 연결되면 성공의 확률이 높다[44]. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[H-8] 외식 프랜차이저 조직구조는 프랜차이저의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

9. 시장지향성과 경영성과 간의 관계

시장지향성은 기업성과를 결정하는 매우 중요한 요인이다[57]. 선행연구[30]는 시장지향성의 결과로 나타나게 되는 성과를, 조직구성원과 관련된 내용과 기업성

과로 분류하여 살펴보았는데, 시장지향성이 조직구성원 관련 성과와는 유의한 관계를 가지고 있었다. 다른 선행연구[58]는 시장지향성이 ROA, 판매량 증가, 신제품 개발성공 등과 같은 기업성과에 매우 긍정적으로 작용한다는 점이 밝히고 있다. 또 다른 선행연구[59]는 본 연구의 시장지향성을 구성하고 있는 고객지향성과 경쟁자지향성이 신상품개발(본 연구에서는 재무성과에 포함되어 있음)에 영향을 미치고 있다는 것을 발견하였다. 이밖에도 고객지향적 지식이 신상품개발에 영향을 미쳤다는 연구도 존재한다[60]. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[H-9] 외식업 프랜차이저 시장지향성은 프랜차이저의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

10. 외부환경과 경영성과 간의 관계

기업은 환경에 영향을 받는다. 따라서 외부환경이 변함에 따라 기업의 성과는 변할 수 있다. 선행연구[61]는 환경의 불확실성이 간접적으로 신상품성공에 영향을 미치는 요소로 작용할 수 있다는 모델을 제시하였다. 외부환경은 시장지향성에 영향을 미치고[62], 시장지향성은 경영성과에 영향을 미친다[63]. 또한 외부환경이 앙트러프러너십에 영향을 미치고, 이것은 경영성과에 영향을 미친다[64]. 이밖에도 외부환경은 조직구조에 영향을 미치고, 조직구조가 경영성과에 영향을 미친다[64]. 이상과 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정한다.

[H-10] 외식 프랜차이저 외부환경은 프랜차이저의 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

[그림 1]은 가설들을 도표화 하였다.

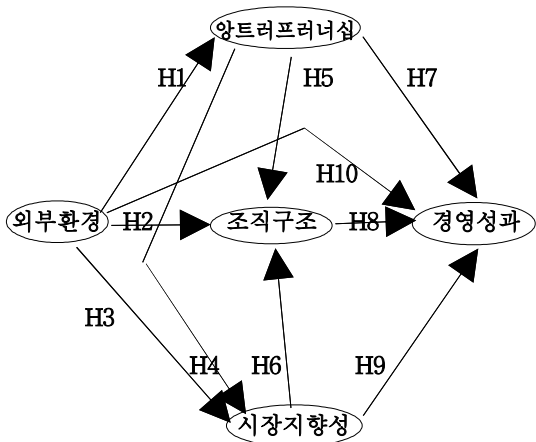


그림 1. 연구모형

III. 연구설계

1. 표본추출과 자료수집

본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위한 연구대상자는 전국에서 외식업 프랜차이즈 본사와 계약을 맺은 프랜차이즈들을 대상으로 하였으며, 표본 선정은 편의 추출법을 사용하였으며 직접 방문하여 설문지를 이용하여 자료를 수집하였다.

설문지 항목들은 선행연구를 참조하여 작성한 후에 이들 항목들에 대한 내용의 타당성과 적합성을 검토하였다. 측정척도의 타당성을 확보하기 위해 본 조사에 앞서 예비조사(pilot test)를 실시하였다.

1차 예비조사는 2009년 3월1일부터 4월 31일까지 대구·경북 지역에 근무하는 프랜차이즈 50명에게 설문지를 배포하여 본 연구가 의도하는 내용이 응답자에게 충분히 전달 되었는지와 응답항목이 빠져있는지를 알는지 및 설문내용에 사용된 용어가 응답자에게 어렵게 생소하지 않은지 그리고 설문 내용 중 회피하는 문항이 없는지와 구성 및 배열에 오류가 있는지 등을 검토하였다.

2차 예비조사는 1차 예비조사 결과를 토대로 질문내용이 어렵거나 이해의 혼란을 초래할 수 있는 문항을 제거 혹은 수정한 후, 7월 1일부터 8월 31일까지 부산·

경남 지역에 근무하는 프랜차이즈들 50명을 대상으로 다시 실시하였다. 이러한 2차 예비조사의 결과를 토대로 최종설문지를 확정하였다.

본 조사는 2009년 10월1일부터 2010년 2월 28일까지 전국의 외식 프랜차이즈를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사 시에 유의할 사항인 조사목적과 설문대상을 해당 프랜차이즈에게 직접 설명하여 양해를 얻은 후에 조사를 실시하여 최대한 오차를 줄이고 정확한 설문이 될 수 있도록 하였다.

설문지는 대구·경상북도, 부산·경상남도, 대전·충청남북도, 광주·전라남북도, 강원도, 경기도, 서울에 총 1000배부를 배포하여 652부를 회수하였는데 이들 중에서 불성실하게 응답하였다고 판단된 47부를 제외하고 605부를 분석에 이용하였다. 설문지를 배포/ 회수시 원칙적으로 1개의 프랜차이즈 점포에서 점주 1인으로 하였으나, 큰 프랜차이즈 점포에서는 점주 1인과 지배인 1인의 2인으로 하였다. 지역별로는 대구/경북이 89부, 부산/경남이 73부, 대전/충청남북도는 90부, 광주/전라남북도는 88부, 강원도는 59부, 경기도는 98부, 서울은 108부 이었다. 해당 프랜차이즈는 대구/경북은 6개의 기업이, 부산/경남은 5개의 기업이, 대전/충청남북도는 7개의 기업이, 광주/전라남북도는 7개의 기업이, 강원도는 6개의 기업이, 경기도는 7개의 기업이, 서울은 8개의 기업이, 전국적으로 해당되는 프랜차이즈는 1개의 기업이었다.

2. 변수의 측정과 조작적 정의

[표 1]은 본 연구에서 채택한 변수들의 측정과 조작적 정의들을 나타지내고 있다.

표 1. 변수의 측정 및 조작적 정의

측정척도	문항 수	조작적 정의	참고문헌
외부 환경	역동성	외식환경의 변화 속도에 대해 응답자들이 지각하는 정도	[13]의 수정
	우호성	외식환경이 해당 기업에게 충분한 자원을 제공하는지에 대해 응답자들이 지각하는 정도	
	복잡성	외식환경이 이해되기 위한, 필요한 복잡한 지식의 수준에 대해 응답자들이 지각하는 정도	

앙트러프 러너 전략	적극성	5	해당 기업이 외식시장에서 활동적으로 행동하는지에 대해 응답자들이 지각하는 정도	[15],[16] [17],[7]의 수정
	혁신성	5	해당 기업이 외식시장에서 앞서서 행동하는지에 대해 응답자들이 지각하는 정도	
	위험 추구성	4	해당 기업이 외식시장에서 위험을 추구하면서 행동하는지에 대해 응답자들이 지각하는 정도	
시장 지향성	고객 지향성	5	해당 기업이 시장에서 고객을 위해 행동하는지에 대해 응답자들이 지각하는 정도	[29], [30], [31], [28]의 수정
	경쟁 지향성	5	해당 기업이 시장에서 경쟁자를 의식하면서 행동하는지에 대해 응답자들이 지각하는 정도	
	부서간 조화	4	해당 기업이 부서간의 협력을 추구하면서 행동하는지에 대해 응답자들이 지각하는 정도	
	장기성	4	해당 기업이 장기적인 측면을 고려하면서 행동하는지에 대해 응답자들이 지각하는 정도	
	수익성	4	해당 기업이 이익을 추구하면서 행동하는지에 대해 응답자들이 지각하는 정도	
조직구조	7	해당 기업이 유기적 혹은 기계적 조직 지향성인지에 대해 응답자들이 지각하는 정도	[16]의 수정	
경영성과	11	해당 기업이 시장에서 재무적 및 비 재무적 성과를 획득했는지에 대해 응답자들이 지각하는 정도	[48]의 수정	
인구통계변수	12		11문항 및 명목척도	

3. 통계분석방법

본 연구에서 채택한 통계분석으로는 인구통계학적 배경을 나타내기 위해서 빈도분석, 채택 변수들의 타당성과 신뢰성분석을 위해서는 탐색적·확인적 요인분석과 신뢰성 분석, 인과관계를 위해서는 공변량구조분석을 이용하였다.

IV. 분석 결과

1. 조사대상자의 일반적 특성

본 연구의 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석 한 결과 [표 2]와 같이 나타났다.

표 2. 조사대상자의 일반적 특성

구분		빈도수(명)	구성 비율(%)
성별	남자	373	61.7
	여자	232	38.3
	계	605	100
연령	20대	127	21.0
	30대	168	27.8
	40대	204	33.7
	50대	96	15.9
	60대 이상	10	1.6
계	605	100	
업종·업태	한식집포	144	23.9
	중식집포	4	.1
	일식집포	15	2.6
	분식집포	29	4.9
	양식집포	41	6.9
	패스트푸드	247	40.8
기타	125	20.8	
계	605	100	
점포 형태	개인기업	480	79.3
	법인기업	111	18.3
	기타	14	2.4
계	605	100	
학력	중졸	21	3.5
	고졸	228	37.6
	전문대졸(대제)	139	23.0
	대졸	199	32.9
	대학원 이상	18	3.0
계	605	100	
점포의 연간 매출 규모	5천만 미만	86	14.2
	5천만-1억 미만	151	25.0
	1억-2억 미만	137	22.6
	2억-5억 미만	96	15.9
	5억-8억 미만	75	12.4
	8억 이상	60	9.9
계	605	100	
본사와의 관계 기간	1년 미만	82	13.5
	1-3년 미만	220	36.3
	3년-5년 미만	150	24.9
	5년-7년 미만	75	12.4
	7-9년 미만	57	9.4
	9년 이상	21	3.5
계	605	100	
지역	대구·경북	89	14.7
	부산·경남	73	12.1
	대전·충청남북	90	14.9
	광주·전라남북	88	14.5
	강원도	59	9.8
	경기도	98	16.2
	서울	108	17.8
계	605	100	

2. 신뢰도 및 타당성 검증

본 연구에 이용된 측정척도에 대한 분석은 Singh, Rhodas(1991)가 제시한 절차에 따라 1차 분석과 2차 분석으로 나누어 실시되었다.

척도 분석과정은 탐색적 요인분석(exploratory factor

analysis), 신뢰도 분석(reliability test), 확인요인 분석(confirmatory factor analysis)등과 같은 통계기법을 이용하여 반복적으로 진행되었다. 1차 분석과정에서는 첫째, 개별 측정척도를 단일 차원성(uni-dimensionality)을 전제로 측정척도를 검토하였으며, 둘째, 요인분석을 통하여 고유값(eigen value)이 1이상 되는 요인의 개수를 파악하고, 요인 적재치가 0.3이상인 항목을 포함하였는데, 요인 적재치는 ± 0.3 이상이면 유의적으로 본다[65]. 공유치(communality)가 0.25~0.3이하인 항목은 요인의 개수를 고려하여 제거하였다. 셋째, 요인 분석을 통하여 항목을 제거한 후, 신뢰성을 검토하였는데, 항목 전체 상관관계에서 0.30이하의 상관관계를 가지는 항목은 요인분석의 요인 적재치와 공유치를 비교한 다음에 제거여부를 결정하였다. 또한 항목 제거 시에는 Cronbach's α 를 고려하였다. 2차 분석과정에서는 단일 차원성을 전제로 1차 분석과정을 반복하였다. 그리고 1차 및 2차 분석과정을 통해 채택된 측정항목을 동시에 고려하여 측정모형을 평가하였고, 이 과정에서 항목의 수정지수(modification index)가 4.0을 넘는 항목을 추가로 제거하였다.

우선 외식 외부환경의 신뢰도와 타당성 분석 결과는 [표 3]에서 나타나 있다. 외부환경의 구성요인인 역동성, 우호성, 및 복잡성을 요인분석하기 위하여 베리맥스 방법을 사용하였다. 신뢰도 계수는 각각 .731, .601, .769로 나타났으며, 고유치는 각각 5.188, 1.382, 1.094, 분산 설명력은 각각 39.907%, 10.627%, 8.416%으로 나타났다.

표 3. 외식 외부환경의 신뢰도/타당성 분석 결과

구분	항 목	요인 적재량	고유치	분산 설명력 (%)	크롬 바하 알파	
외부 환경	역동성	고객의 기호/선호도에 대한 대응	.862	5.188	39.907	.731
		신 메뉴/서비스/점포의 개발 절차에 대한 변화	.817			
		본사 메뉴와 서비스에 대한 고객수요 증가	.794			
		본사 개발 메뉴/서비스가 시장에서 퇴출되는 속도의 변화	.581			
		업체 간, 경쟁 활동의 변화	.367			

우호성	본사의 성장과 쇠퇴의 예측이 가능	.756	1.382	10.627	.601
	본사의 개발투자 및 마케팅 활동이 우호적	.692			
	경쟁관계에 있는 본사간의 시장 활동은 다양한 분야에서 영향을 미쳤음	.648			
	경쟁관계에 있는 본사간의 시장 경쟁활동은 적대적	-.595			
복잡성	본사는 다양한 고객층에 접근하기 위해 다양한 마케팅 전략을 실행	.864	1.094	8.416	.769
	본사는 다양하고 표준화된 조리법/서비스 방식 개발	.817			
	고객들이 메뉴에 대한 기호/선호도 다양	.800			

다음으로 [표 4]는 앙트러프러너 전략을 요인분석한 결과를 나타내고 있다. 요인분석의 방법은 프로맥스 방법을 사용하였다. 분석결과, 적극성, 위험추구성, 혁신성의 신뢰도 계수는 각각 .808, .767, .638로 나타났으며, 고유치는 각각 4.465, 1.356, 1.026 분산 설명력은 각각 40.593%, 12.326%, 9.325%로 나타났다.

표 4. 앙트러프러너 전략의 신뢰도/타당성 분석 결과

구분	항 목	요인 적재량	고유치	분산 설명력 (%)	크롬 바하 알파	
앙트러프러너 전략	적극성	본사의 최고경영진들은 업계에서 새로운 아이디어/혁신적 경영기법이 경쟁 기업보다 적극적인 편임	.950	4.465	40.593	.808
		본사는 동일업계에서 신 메뉴/서비스, 신 관리기법 등을 먼저 도입하는 편임	.786			
		본사는 업계에서 다양한 마케팅/판매기법을 먼저 도입	.734			
		본사는 업계에서 가격변화를 선도함	.615			
위험추구성	혁신성	본사는 불확실성을 가진 의사결정을 할 때, 대담한 조치도 취함	.835	1.356	12.326	.767
		본사는 고수익/고위험 성향의 경영방식 지향	.756			
		본사는 경쟁자의 가격구조에 있어서 변화가 발생시 대담한 결정을 함	.741			
		본사는 브랜드 경쟁의 심화로 대담하고 광범위한 조치가 목표를 성취하기 위해서 필요하다고 느끼고 있음	.688			

혁신성	본사는 메뉴/서비스의 개발을 빠르게 실행	.879	1.026	9.325	.638
	본사는 경쟁기업보다 많은 신 메뉴/서비스를 개발	.781			
	본사는 사업 환경 변화의 고객동향을 정기적으로 조사하여 새로운 트렌드를 반영	.437			

한편, [표 5]는 시장지향성을 요인분석한 결과를 나타내고 있다. 요인분석의 방법은 프로맥스 방법을 사용하였다. 분석결과, 고객지향성, 부서간 조화, 경쟁지향성, 수익성, 장기성의 신뢰도 계수는 각각 .897, .885, .812, .777, .648로 나타났으며, 고유치는 각각 7.480, 2.288, 1.678, 1.540, 1.066, 분산 설명력은 각각 35.619%, 10.897%, 7.993%, 7.333%, 5.074%로 나타났다.

표 5. 시장지향성의 신뢰도/타당성 분석 결과

구분	항 목	요인 적재 량	고 유 치	분산 설명력 (%)	크롬 바하 알파	
시장지향성	고객지향성	본사는 고객가치를 창조	.911	7.480	35.619	.897
		본사는 고객 필요/욕구 이해	.867			
		본사의 기업목표는 고객만족	.862			
		본사는 고객에게 몰입	.825			
		본사는 고객만족도를 측정	.643			
	부서간 조화	가맹점간에 경영성과를 위해 협조가 이루어짐	.904	2.288	10.897	.885
		가맹점간에 정보공유	.869			
		가맹점간에 고객가치 제고를 위해 노력함	.832			
		가맹점간에 자원(직원,재료, 기술 등)공유가 이루어짐	.762			
	경쟁지향성	본사는 경쟁기업을 제거하는 조치를 위해 노력함	.836	1.678	7.993	.812
		본사는 적극적이고 강력한 모든 경쟁조치를 취함	.765			
		본사의 주요관심사는 경쟁 기업들의 기술/전략임	.739			
		본사는 경쟁업체의 정보를 적극적으로 확보 및 활용	.872			
		본사는 경쟁기업의 전략에 민감하게 반응	.623			
	수익성	본사는 이익창출을 강조	.853	1.540	7.333	.777
본사는 이익창출을 우선 고려		.752				
본사의 우선방침은 이익성과를 지역별/가맹점별 측정		.649				
본사의 최고경영진은 시장에서의 성과를 강조		.645				

장기성	본사의 주요 목표는 시장에서 단기적 성과를 달성	.872	1.066	5.074	.648
	본사의 방침은 자본투자에 대한 빠른 회수	.797			
	본사는 장기간 관점에서 시장성과를 강조	.496			

[표 6]은 조직구조를 요인분석한 결과를 나타내고 있다. 요인분석의 방법은 베리맥스 방법을 사용하였다. 분석결과, 신뢰도 계수는 각각 .862로 나타났으며, 고유치는 각각 4.542, 분산 설명력은 각각 74.891%로 나타났다.

표 6. 조직구조의 신뢰도/타당성 분석 결과

구분	항 목	요인 적재 량	고 유 치	분산 설명력 (%)	크롬 바하 알파
조직구조	엄격한 공식적 통제를 적용	.799	4.542	74.891	.862
	확실적인 경영스타일을 강하게 고수	.778			
	공식적으로 정해진 절차를 따르도록 함	.728			
	우수하다고 증명된 경영원리는 고수함	.690			
	공식적 라인 관계자에게 대부분 권한을 줌	.688			
	공식적인 매뉴얼에 의거할 것을 강하게 고수함	.642			
	중요한 재무 및 영업정보에 대한 접근이 엄격히 제한	.607			
	비공식적 관계와 협조를 강하게 고수함				
	'아주 공식적인 것부터 '아주 비공식적인 까지 허용됨				
	일을 되게 하는 것을 강하게 고수				
변화하는 상황에 자유롭게 적응하는 것을 고수함					
의사결정과정에서 해당 상황의 전문가에게 권한을 줌					
개인의 개성이 적절하게 직무 행위를 하도록 함					
중요한 재무 및 영업 정보에 대해 의사소통 경로를 개방					

[표 7]은 경영성과의 요인분석한 결과를 나타내고 있다. 요인분석의 방법은 프로맥스 방법을 사용하였다. 분석결과, 재무성과와 비재무성과의 2개의 요인으로 나누어졌는데, 두 요인의 신뢰도 계수는 각각 .861, .866으로 나타났으며, 고유치는 각각 5.577, 1.321, 분산 설

명력은 각각 50.704, 12.010으로 나타났다.

표 7. 경영성파의 신뢰도/타당성 분석결과

구분	항 목	요인 적재량	고 유 치	분산 설명력 (%)	크롬 바하 알파
재무 성과	객단가 증가	.862	5.577	50.704	.861
	비용절감	.797			
	순이익률	.796			
	이용객수 증가	.748			
	매출액의 점진적 성장율	.720			
	신 메뉴/서비스 개발과 성공	.472			
비재 무적 성과	직원 복지증진	.925	1.321	12.010	.866
	직원 직무만족도	.920			
	직원 사기증진	.784			
	전반적 경영성파	.714			
	직원 업무성실성	.590			

3. 구성개념별 확인요인분석

확인요인 분석은 요인들을 추출해 내기는 하지만 분석의 초점이 추출해낸 요인들이 과연 원래의 모집단을 대표하고 있는가에 맞추어진다. 본 연구의 분석과정에서 단일차원성을 저해시키는 항목들은 제거되었다. 이러한 확인요인 분석결과를 종합하면 [표 8]과 같다.

표 8. 확인요인분석 결과

측정 척도	최초 항목 의수	수정 후	모형적합지수
외부환경	3	3	$\chi^2 = 580.353, df = 94, p = .0, GFI = .893,$ $AGFI = .845, RMR = .0262, RMSEA = .0826,$ $NFI = .872, CFI = .889$
양트리 프러너십	3	3	
조직구조	7	4	
시장 지향성	5	4	
경영성파	2	2	

- * p값은 .05이상 바람직
- * GFI값, AGFI값, NFI값, CFI값은 .9이상 바람직
- * RMR값은 .05이하 바람직
- * RMSEA는 .05-.08까지 바람직

확인요인분석을 실시하기 외부환경의 역동성, 우호성, 복잡성 각각을 외부환경 변수의 인디케이터(indicator)로, 양트리프러너십의 적극성, 혁신성, 위험

추구성 각각을 양트리프러너십 변수의 인디케이터로, 시장지향성의 고객지향성, 경영지향성, 부서간 조화, 장기성, 수익성 각각을 시장지향성 변수의 인디케이터로, 경영성파의 재무성과와 비재무성과 각각을 경영성파 변수의 인디케이터로 하여 공변량구조분석을 실시하였다.

[표 8]에서 나타난 바와 같이 두 변수 모두 GFI가 .90에 못 미치나 기존의 연구에서 GFI값이 .90이하가 다수 있었고, 또한 RMR이 .05미만인 관계로 문제가 없는 것으로 사료된다.

4. 가설 검증

표 9. 가설별 구성 개념들 간의 관계 분석결과

가 설	경 로	직접효과		간접효과		가설 채택 여부
		경로 계수	t값	경로 계수	t값	
H1	외부환경 → 양트리프러너십 전략	.895	11.313***			채택
H2	외부환경 → 조직구조	.556	5.892***			채택
H3	외부환경 → 시장지향성	.241	1.994*			채택
H4	양트리프러너십 전략 → 시장지향성	.435	4.359***			채택
H5	양트리프러너십 전략 → 조직구조	-.096	-1.286			기각
H6	시장지향성 → 조직구조	.428	10.256***			채택
H7	양트리프러너십 전략 → 경영성파	.212	3.366***			채택
H8	조직구조 → 경영성파	.293	4.945***			채택
H9	시장지향성 → 경영성파	.298	7.137***			채택
H10	외부환경 → 경영성파	-.238	-2.769**			기각
	외부환경 → 시장지향성			.389	4.229***	
	외부환경 → 조직구조			.183	2.655**	
	외부환경 → 경영성파			.593	7.073***	
	양트리프러너십 전략 → 조직구조			.186	3.848***	
	양트리프러너십 전략 → 경영성파			.156	3.399***	
	시장지향성 → 경영성파			.125	4.609***	

모형 적합도 $\chi^2 = 580.353, df = 94, p = .0, GFI = .893, AGFI = .845, RMR = .0262, RMSEA = .0826, NFI = .872, CFI = .889$

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

LISREL을 이용한 분석결과, [표 9]에 제시된 바와 같이 전체 모델의 적합도는 수용할 수 있는 것으로 나타났다 ($\chi^2 = 580.353$, $df = 94$, $p = .0$, $GFI = .893$, $AGFI = .845$, $RMR = .0262$, $RMSEA = .0826$, $NFI = .872$, $CFI = .889$). 연구모형 분석 결과의 적합도 지수 중 GFI 값이 일반적으로 요구되어지는 수준인 .90에 약간 못 미치는 것으로 나타났으나 기존의 다른 연구에서도 GFI 값이 .90이하가 다수 있었다[66]. 또한 [표 9]에서 볼 수 있듯이, 본 연구모형에서 제시한 총 10개 가설 가운데 유의수준 .05수준에서 8개의 가설이 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

외부환경은 앙트러프러너 전략과 조직구조에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타나 연구가설 H1, H2, 및 H3을 채택한다. 따라서 관련 선행연구들[9][25]을 지지한다. 이러한 결과는 기업이 환경에 영향을 받는다는 기존의 이론을 뒷받침한다고 할 수 있다. 그러나 외부환경은 경영성과에 정(+)의 영향을 미치지 않은 것으로 나타나 연구가설 H10이 기각되었다. 이러한 결과는 한국 외식업체가 가지고 있는 공급과잉 때문에 수익성이 격감한 것으로 나타나고 있다. 최근 한국의 외식업체는 생계형 창업으로 인하여 외식업체가 많이 생겨났으며, 결과적으로 외식업체간 경쟁이 치열해졌으며, 점포당 이용객 수가 감소했고, 점포당 매출액과 당기순이익이 감소하였다. 더군다나 광고선전비의 증가와 원재료비의 상승은 매출과 이익의 감소와 함께 신 메뉴/서비스 개발과 성공을 더욱 어렵게 만들었다. 이에 따라 점포 직원들의 사기와 직무만족을 떨어뜨렸으며 복지수준도 감소시켰다. 이러한 현상으로 인해 외식업체의 종사원 이직율이 증가하고 평생직장으로 생각하는 종사원이 점점 더 감소하고 있다.

한편, 앙트러프러너 전략은 시장지향성과 경영성과에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타나 연구가설 H4와 H7을 채택한다. 따라서 관련 선행연구들[7][38]을 지지한다. 이러한 결과는 최고경영진의 기업전략의 방향이 잘될수록 시장지향성으로 되며, 경영성과가 좋아진다는 것을 의미한다. 그러나 앙트러프러너 전략은 조직구조에 정(+)의 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 따라서 연구가설 H5는 기각되었다. 이러한 결과는 외식

프랜차이저들이 가지고 있는 앙트러프러너 전략이 반드시 유기적인 조직을 가져오지 않을 수 있기 때문에 생긴 결과로 사료된다. 즉, 외식 프랜차이저들은 기업경영을 원활히 하기 위해서 초기과정에서 기계적인 조직을 선택할 수도 있다. 또한, 외식 프랜차이저 본사가 유기적 조직을 채택할 만큼 규모가 크지 않을 수도 있다. 조직 규모가 상당히 크지 않을 시는 효율성을 위해서 반드시 유기적 조직을 취할 필요가 없다.

또한, 시장지향성은 조직구조와 경영성과에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타났다. 따라서 연구가설 H6과 H9를 채택한다. 따라서 관련 선행연구들[37][58]의 연구를 지지한다. 이러한 결과는 외식 프랜차이저 산업에서 시장지향성의 유용성을 나타낸다고 할 수 있다.

마지막으로 조직구조는 경영성과에 정(+)의 영향을 미친 것으로 나타나 연구가설 H8을 채택한다. 따라서 관련 선행연구[56] 등의 연구를 지지한다. 이러한 결과는 조직규모가 일정수준을 초과할 시는 유기적 조직이 경영성과에 효과적이라는 것을 나타내고 있다.

VI. 결론 및 시사점

선행연구들은 외식업 프랜차이즈 산업 환경에서 프랜차이저의 기업가 활동에 관한 프랜차이저의 지각을 거의 취급하고 있지 않고 있다. 따라서 본 연구의 목적은 프랜차이저의 관점에서 프랜차이저의 앙트러프러너 전략, 이 변수가 외부환경, 기계-유기 조직, 및 경영성과와의 관계를 취급하는데 있다. 이와 같은 연구목적은 달성하기 위해 선행연구들을 검토하여 연구변수와 관련된 요인들을 찾아내어 실증분석을 위한 설문문을 완성하였다.

본 연구의 분석 결과에 의하면 외부환경은 앙트러프러너 전략에 영향을 주고, 이 앙트러프러너 전략은 다시 시장지향성과 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 동시에 시장지향성은 조직구조와 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 외부환경은 조직구조와 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 시사점은 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 기업에 있어서 가장 중요한 것은 프랜차이즈의 양트러프리너 전략이다. 이 양트러프리너 전략은 프랜차이즈 기업으로 하여금 외부환경의 변화에 따라 적절하게 적응을 하도록 하며, 프랜차이즈 조직으로 하여금 시장지향성 갖추도록 만든다. 또한 양트러프리너 전략은 이 조직의 경영성과에 영향을 주게 된다.

따라서 프랜차이즈가 적극성, 혁신성, 및 위험추구성을 어떻게 갖추냐에 따라서 프랜차이즈 조직은 만족할 만한 경영성과와 현대 기업들이 필수적으로 갖추어야 될 시장지향성을 보유하게 된다. 프랜차이즈가 적극성, 혁신성, 및 위험추구성을 갖추기 위해서는 시장의 트렌드를 항상 감시해야 되는데, 감시하는 방법으로 직영점을 활용하여 종사원과 고객에게 묻는 것과 각종 매체와 학계의 간행물, 예를 들어 학술지나 연구보고서를 참고하는 것 등이 있다.

둘째, 프랜차이즈 조직은 시장지향성을 기초로 조직구조를 개편하고 경영성과의 개선을 꾀하는 만큼 프랜차이즈들은 시장지향성을 구성하고 있는 고객지향성, 경쟁지향성, 부서간 조화, 장지성, 수익성을 염두에 두면서 시장점유율을 유지 및 성장시켜야 한다. 시장지향성에 관한 정보를 획득하기 위해서 환경탐색이 필요한데, 종사원, 고객, 각종 매체, 및 학계의 연구물과 꾸준한 접촉이 필요하다.

셋째, 외식환경이 최근 상당히 역동적으로 그리고 비우호적으로 변화하는 관계로 이것은 조직구조를 개편하고, 또한 경영성과에 나쁜 영향을 미치고 있는 만큼 외부환경에 대한 긴밀한 탐사가 필요하다고 하겠다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 연구의 한계점이 있으며 이에 따라 미래의 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 선행연구들을 바탕으로 하여 연구를 진행하였는데 미래 연구에서는 더욱 다양한 변수를 도입하여 종합적인 연구를 진행시킬 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 설문조사를 통해 자료를 수집함으로써 전적으로 응답자들의 주관적인 자기기입식 설문자료로서 주관적인 평가치가 그들의 실제적인 지각 수준을 정확히 반영하고 있다는 보장이 없다. 따라서 질적인 연구방법의 병행이 요구된다. 이러한 점에서 향

후 연구는 응답자의 실제행동 및 의도 보다는 더욱 가까이 접근할 수 있는 심층면접이나 포커스그룹 등 정성적 분석기법을 이용하여 연구를 병행하는 것이 보다 실질적인 연구가 될 것이다.

셋째, 본 연구는 전국을 대상으로 하여 충분한 표본을 확보하였으나, 미래의 연구에서는 연구의 정밀화를 위해서 더욱 많은 표본을 확보할 필요가 있다고 본다.

이상과 같은 본 연구의 한계점이 있음에도 불구하고, 현재 프랜차이즈 시스템을 대상으로 한 연구의 필요성이 절실히 요구 되고 있다. 따라서 미래의 연구에서는 본 연구의 이론에 근거하여 다양한 변수를 개발하여 지속적인 연구가 이루어져야 한다고 본다.

참 고 문 헌

- [1] R. T. Justis and R. Judd, *Franchising*, South-Western Publishing, 1989.
- [2] M. A. Khan, *Restaurant Franchising*, John Wiley & Sons, 1999.
- [3] International Franchise Association Educational Foundation, *The Profile of Franchising*, 2000.
- [4] S. A. Shane and F. Hoy, "Franchising: A Gateway to Cooperative Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol.11, No.5, pp.325-327, 1996.
- [5] P. J. Kaufmann and R. P. Dant, "Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research", *Journal of Business Venturing*, Vol.14, No.1, pp.5-16, 1999.
- [6] M. D. Olsen and A. Roper, "Research in Strategic Management in the Hospitality Industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.17, No.2, pp.111-124, 1998.
- [7] G. T. Lumpkin and G. G. Dess, "Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of

- Environment and Industry Life Cycle", *Journal of Business Venturing*, Vol.16, No.5, pp.429-451, 2001.
- [8] J. L. Bradach, *Franchise Organizations*, President and Fellows of Harvard College, 1998.
- [9] A. Morrison, Entrepreneurs or Intrepreneurs? In C. Lashley and A. Morrison(Eds.), *Franchising Hospitality Services*, pp.68-91, 2000.
- [10] S. Tikoo, "Franchiser Influence Strategy Use and Franchisee Experience and Dependence", *Journal of Retailing*, Vol.78, No.3, pp.183-192, 2002.
- [11] J. L. Naman and D. P. Slevin, "Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests", *Strategic Management Journal*, Vol.14, No.2, pp.137-153, 1993.
- [12] R. G. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.3, pp.313-327, 1972.
- [13] D. P. Slevin and J. G. Covin, Entrepreneurship as Firm Behavior: A Research Model. In J. A. Katz and R. H. Brockhaus, Sr.(Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol.2, pp.175-224, 1995.
- [14] J. G. Combs and D. J. Ketchen, Jr., "Why Do Firms Use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis", *Journal of Management*, Vol.29, No.3, pp.443-465, 2003.
- [15] D. Miller and P. H. Friesen, "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, Vol.3, No.1, pp.1-25, 1982.
- [16] P. N. Khandwalla, "Some Top Management Styles, Their Context and Performance", *Organization and Administrative Science*, Vol.7, No.4, pp.21-25, 1976.
- [17] J. G. Covin and D. P. Slevin, The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style", *Journal of Management Studies*, Vol.25, No.3, pp.217-234, 1988.
- [18] S. A. Zahra and J. G. Covin, "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, Vol.10, No.1, pp.43-58, 1995.
- [19] J. G. Covin and D. P. Slevin, "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, Vol.10, No.1, pp.75-87, 1989.
- [20] L. J. Bourgeois III, "Performance and Consensus", *Strategic Management Journal*, Vol.1, No.3, pp.227-248, 1980.
- [21] D. Miller, "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, Vol.29, No.7, pp.770-791, 1983.
- [22] J. G. Covin, J. E. Prescott, and D. P. Slevin, "The Effects of Technological Sophistication on the Strategic Profiles, Structure, and Performance of Firms", *Journal of Management Studies*, Vol.27, No.5, pp.485-510, 1990.
- [23] A. V. Bruno and T. T. Tyebjee, "The Environment for Entrepreneurship. In C. A. Kent, D. L. Sexton and K. H. Vesper(Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp.288-307, 1982.
- [24] C. A. Kent, *The Encyclopedia for Entrepreneurship*, D. C. Heath, 1984.
- [25] E. C. Tse and M. D. Olsen, "The Impact of Strategy and Structure on the Organizational Performance of the Restaurant Firms", *Hospitality Education and Research Journal*, Vol.12, No.2, pp.57-72, 1988.

- [26] B. Dumaine, "The Bureaucracy Busters", Fortune, Vol.123, No.13, pp.35-50, 1991, June 17.
- [27] H. Mintzberg, *The Structure of Organization*, Prentice-Hall, 1979.
- [28] J. K. Han, N. W. Kim and R. K. Srivastava, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?" Journal of Marketing, Vol.62, No.4, pp.30-45, 1998.
- [29] A. K. Kohli, B. Jaworski, and A. Kumar, "MARKOR: A Measure of Market Orientation", Journal of Marketing Research, Vol.30, No.4, pp.467-477, 1993.
- [30] B. J. Jaworski and A. K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", Journal of Marketing, Vol.57, No.3, pp.53-70, 1993.
- [31] J. C. Narver and S. F. Slater, "The Effects of Market Orientation on Business Profitability", Journal of Marketing, Vol.54, No.4, pp.20-35, 1990.
- [32] M. Popper and R. Lipshits, "Organizational Learning: Mechanisms, Cultures, and Feasibility", Management Learning, Vol.31, No.2, pp.181-196, 2000.
- [33] B. B. Schlegelmilch and S. Ram, "The Effect of Organization and Environmental Variables on Strategic Market Orientation: An Empirical Investigation", Journal of Global Marketing, Vol.13, No.3, pp.111-127, 2000.
- [34] R. F. Lusch and G. R. Laczniak, "The Evolving Marketing Concept, Competitive Intensity and Organizational Performance", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.15, No.3, pp.1-11, 1987.
- [35] S. F. Slater and J. C. Narver, "Market Orientation and the Learning Organization", Journal of Marketing, Vol.59, No.3, pp.63-74, 1995.
- [36] G. T. Hult and D. J. Ketchen Jr., "Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship Between Positional Advantage and Performance", Strategic Management Journal, Vol.22, No.9, pp.899-906, 2001.
- [37] A. K. Kohli and B. J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Management Implications", Journal of Marketing, Vol.54, No.2, pp.1-18, 1990.
- [38] J. Weerawardena, "Exploring the Role of Market Learning Capability in Competitive Strategy", European Journal of Marketing, Vol.37, No.3/4, pp.407-429, 2003.
- [39] P. N. Khandwalla, *The Design of Organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, 1977.
- [40] R. M. Kanter, *The Change Master*, Simon & Schuster, 1983.
- [41] D. Miller, Generic Strategies: Classification, Combination and Context, In P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton(Eds.), *Advances in Strategic Management*, pp.391-408, 1992.
- [42] J. G. Covin and D. P. Slevin, "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol.16, No.1, pp.7-24, 1991.
- [43] G. Pinchot, *Intrapreneuring*, Harper & Row, 1985.
- [44] S. Thornhill and R. Amit, "A Dynamic Perspective of Internal Fit in Corporate Venturing", Journal of Business Venturing, Vol.16, No.1, pp.25-50, 2000.
- [45] C. Barlett, "Leading People as Volunteer Investors", Executive Excellence, Vol.18, No.3, p.16, 2001.
- [46] A. D. Chandler, *Strateg and Structure*, MIT

- Press, 1962.
- [47] R. Whittington, A. Pettigrew, and W. Ruigrok, New Notions of Organizational Fit, In T. Dickson(Ed.), *Mastering Strategy*, pp.151-157, 2000.
- [48] G. G. Dess and R. B. Robinson Jr., "Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit", *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.3, pp.265-273, 1984.
- [49] H. Schollhammer, "Internal Corporate Entrepreneurship, In C. A. Kent, D. L. Sexton and K. H. Vesper(Eds.), *Encyclopedia of Entrepreneurship*, pp.209-223, 1982.
- [50] G. G. Dess, G. T. Lumpkin, and J. G. Covin, "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.9, pp.677-695, 1997.
- [51] A. Morrison, "Entrepreneurship, Intrepreneurship and Franchising, In C. Lashley and A. Morrison(Eds.), *Franchising Hospitality Services*, pp.69-71, 2000.
- [52] A. Morrison and A. Macmilan, Financial Fundamentals. In C. Lashley and A. Morrison(Eds.), *Franchising Hospitality Services*, pp.114-144, 2000.
- [53] S. L. Hart, "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes", *Academy of Management Review*, Vol.17, No.2, pp.327-351, 1992.
- [54] H. Mintzberg, "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review*, pp.103-116, 1981(1).
- [55] J. G. Covin, D. P. Slevin and M. B. Heeley, "Strategic Decision Making in an Intuitive vs. Technocratic Mode: Structural and Environmental Considerations", *Journal of Business Research*, Vol.52, No.1, pp.51-67, 2001.
- [56] M. D. Olsen, E. C. Tse and J. J. West, *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinhold, 1998.
- [57] K. Matsuno, J. T. Mentzer and A. Ozsomer, "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance", *Journal of Marketing*, Vol.66, No.3, pp.18-32, 2002.
- [58] S. F. Slater and J. C. Narver, "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship?", Vol.58, No.1, pp.46-55, 1994.
- [59] 이은용, "환경불확실성과 시장지향성이 신상품 개발, 관계의 질 및 장기 지향성에 미치는 영향-국내 외식 프랜차이즈 기업을 대상으로-", *관광연구*, Vol.25, No.2, pp.21-42, 2010.
- [60] 이은용, 이수범, "외식 프랜차이즈 기업의 시장 지향적 지식과 브랜드 지향성이 신상품 개발, 차별성, 신뢰 및 경영성과에 미치는 영향", *호텔경영학연구*, Vol.18, No.2, pp.109-129, 2009.
- [61] K. H. Tsai, C. Chou, and J. H. Kuo, "The Curvilinear Relationships between Responsive and Proactive Market Orientations and New Product Performance: A Contingent Link", *Industrial Marketing Management*, Vol.37, No.8, pp.884-894, 2007.
- [62] 이형택, 채명수, "기업가정신, IT능력, 시장지향성, 기업성과의 관계", *국제통상연구*, Vol.12, No.3, pp.205-229, 2007.
- [63] 이서구, 김종근, "전략적 지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구", *기업경영연구*, Vol.16, No.1, pp.223-236, 2009.
- [64] H. K. Sul and M. A. Khan, "restaurant Franchisees' View of the Relationships Among the Determinants of Franchisors' Entrepreneurial Strategy Processes", *Journal of Hospitality &*

Tourism Research, Vol.30, No.4, pp.427-451, 2006.

[65] J. F. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham and W. C. Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, 1998.

[66] R. S. Achroll and L. W. Stern, "Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels", *Journal of Marketing Research*, Vol.25, No. February, pp.36-50, 1989.

저 자 소 개

이 태 용(Tae-Yong Lee) 정회원



- 2002년 : 영산대학교 호텔경영학과 학사
- 2006년 : 경주대학교 외식경영학과 석사
- 2009년 : 대구가톨릭대학교 외식산업학전공 박사과정 수료

▪ 현재 : 대구가톨릭대학교 외식산업CEO연구과정 외래교수

<관심분야> : 외식마케팅, 프랜차이즈시스템

유 영 진(Young-Jin Yoo) 정회원



- 1993년 : 호원대학교 관광경영학과 학사
- 1995년 : 세종대학교 호텔경영학과 석사
- 2000년 : 세종대학교 호텔관광경영학박사

▪ 현재 : 대구가톨릭대학교 외식산업학과 교수

<관심분야> : 외식경영, 서비스마케팅