



### 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 원 저작자를 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 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



석사학위논문

## 프랜차이즈 기업의 내부특유자원이 시장지향성 및 경영성과에 미치는 영향

- 해외진출 여부의 조절효과를 중심으로 -



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업 & 프랜차이즈컨설팅전공

천 세 원

석사학위논문  
지도교수 김문명

## 프랜차이즈 기업의 내부특유자원이 시장지향성 및 경영성과에 미치는 영향

– 해외진출 여부의 조절효과를 중심으로 –

Impact of Franchise Companies Specific Resources on Market  
Orientation and Business Performance  
– Focusing on the moderating effect of overseas expansion –

2024년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업 & 프랜차이즈컨설팅전공

천 세 원

석사학위논문  
지도교수 김문명

## 프랜차이즈 기업의 내부특유자원이 시장지향성 및 경영성과에 미치는 영향

- 해외진출 여부의 조절효과를 중심으로 -

Impact of Franchise Companies Specific Resources on Market  
Orientation and Business Performance

- Focusing on the moderating effect of overseas expansion -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2024년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업 & 프랜차이즈컨설팅전공

천 세 원

천세원의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2024년 12월 일

심사위원장 서민교 (인)

심사위원 주형근 (인)

심사위원 김문명 (인)

## 국 문 초 록

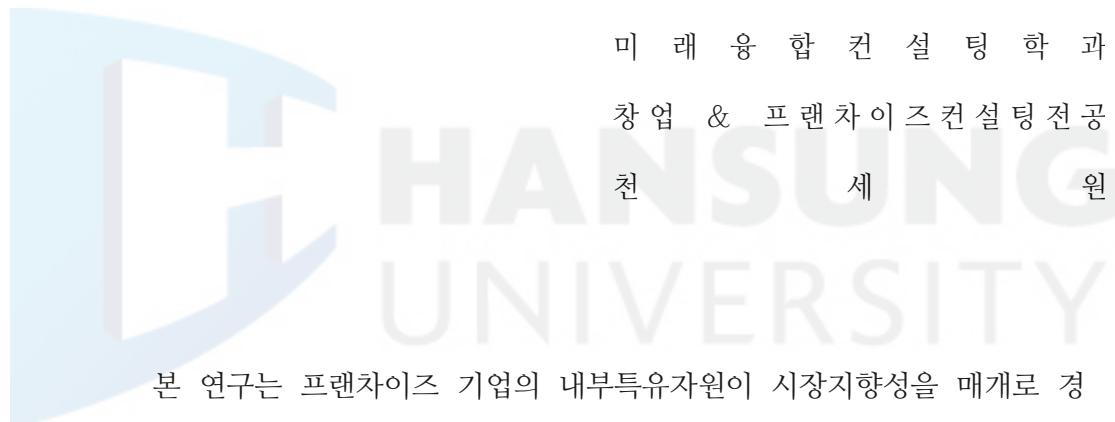
프랜차이즈 기업의 내부특유자원이 시장지향성 및  
경영성과에 미치는 영향  
- 해외진출 여부의 조절효과를 중심으로 -

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

미 래 용 합 컨 설 텅 학 과

창업 & 프랜차이즈 컨설팅 전공

천 세 원



본 연구는 프랜차이즈 기업의 내부특유자원이 시장지향성을 매개로 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 해외진출 여부가 이러한 관계에 미치는 조절효과를 검증하였다. 이를 위해 내부특유자원을 기술자원, 인적자원, 물리적자원, 네트워크자원으로 구분하고, 시장지향성을 고객지향성과 경쟁지향성으로 나누어 분석하였다. 또한, 경영성과는 재무적 지표와 비재무적 지표로 각각 구분하여 통합적이고 종합적인 방식으로 평가되었다. 본 연구는 국내 프랜차이즈 기업을 대상으로 설문조사를 실시하고, SPSS와 AMOS를 활용한 구조방정식 모형(SEM) 분석을 통해 가설을 검증하였다.

연구 결과, 내부특유자원은 고객지향성과 경쟁지향성에 유의미한 영향을 미쳤으며, 고객지향성은 재무적 및 비재무적 성과를 모두 강화하는 데 기여하였다. 특히 고객지향성은 장기적 조직 몰입과 고객 만족도를 향상시키는 데 중요한 역할을 했다. 반면, 경쟁지향성은 주로 재무적 성과에 긍정적 영향을 미

쳤으나, 비재무적 성과에는 통계적으로 유의하지 않았다. 해외진출 여부에 따른 조절효과 분석 결과, 해외진출 그룹에서는 기술자원과 물리적자원이 경쟁지향성을 강화하는 핵심 자원으로 나타났고, 미진출 그룹에서는 인적자원이 고객지향성을 강화하는 데 중요한 요소로 확인되었다.

본 연구는 프랜차이즈 기업이 내부특유자원을 전략적으로 활용하여 시장환경에 맞는 차별화된 전략을 수립하고, 경영성과를 극대화할 수 있는 실무적 시사점을 제공한다. 특히, 해외진출 기업은 기술 혁신과 물리적 인프라 강화를 통해 글로벌 경쟁력을 확보해야 하며, 미진출 기업은 고객 신뢰 구축과 인적 역량 강화를 통해 지속 가능한 성장을 도모해야 한다. 본 연구는 프랜차이즈 산업의 전략적 경영 및 해외진출 전략에 유용한 이론적·실무적 기여를 제공한다.

【주요어】 프랜차이즈, 내부특유자원, 시장지향성, 경영성과, 해외진출

# 목 차

I. 서론 .....	1
1.1 연구의 배경 및 문제제기 .....	1
1.2 연구의 목적 .....	4
1.3 연구의 방법 및 구성 .....	7
II. 이론적 배경 .....	10
2.1 프랜차이즈 정의 및 특성 .....	10
2.1.1 프랜차이즈의 정의 .....	10
2.1.2 프랜차이즈의 유형 .....	12
2.1.3 프랜차이즈 현황 .....	14
2.1.4 프랜차이즈 해외진출 방식 .....	15
2.2 기업의 내부특유자원 .....	19
2.2.1 기술자원 .....	19
2.2.2 인적자원 .....	19
2.2.3 물리적자원 .....	20
2.2.4 네트워크자원 .....	21
2.3 시장지향성 .....	22
2.3.1 고객지향성 .....	24
2.3.2 경쟁지향성 .....	25
2.4 경영성과 .....	28
2.4.1 재무적성과 .....	29
2.4.2 비재무적성과 .....	31
III. 연구설계 .....	33
3.1 연구모형 .....	33
3.2 연구 가설 .....	34
3.2.1 내부특유자원과 고객지향성 간의 관계 .....	34
3.2.2 내부특유자원과 경쟁지향성 간의 관계 .....	36

3.2.3 고객지향성과 경영성과 간의 관계 .....	38
3.2.4 경쟁지향성과 경영성과 간의 관계 .....	40
3.3 변수의 조작적 정의 .....	42
3.3.1 내부특유자원 .....	42
3.3.2 고객지향성 .....	45
3.3.3 경쟁지향성 .....	45
3.3.4 경영성과 .....	46
3.4 측정도구 구성 및 조사방법 .....	47
3.4.1 연구방법 및 자료수집 .....	47

#### IV. 연구결과 49

4.1 조사 대상자의 일반적 특성 .....	49
4.1.1 인구통계학적특성 .....	49
4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증 .....	54
4.2.1 확인적 요인분석 .....	54
4.3 연구 가설의 검증 .....	57
4.3.1 연구모형의 검증 .....	57
4.4 가설 검증 결과 .....	60
4.4.1 프랜차이즈 내부특유자원과 고객지향성과의 관계 .....	60
4.4.2 프랜차이즈 내부특유자원과 경쟁지향성과의 관계 .....	62
4.4.3 고객지향성과 경영성과와의 관계 .....	63
4.4.4 경쟁지향성과 경영성과와의 관계 .....	64
4.5 해외진출유무에 따른 다중집단분석 검증결과 .....	65

#### V. 결론 67

5.1 연구결과 요약 .....	67
5.2 연구의 시사점 .....	70
5.2.1 학문적 시사점 .....	70
5.2.2 실무적 시사점 .....	72
5.3 연구의 한계점 .....	74

# I. 서론

## 1.1 연구의 배경 및 문제제기

최근 프랜차이즈 산업은 소비자 요구와 시장 트렌드의 급격한 변화 속에서 혁신과 적응을 요구받고 있다. 이러한 변화는 특히 중소 프랜차이즈 기업에 더 큰 도전 과제로 다가오고 있다. 중소 프랜차이즈 기업들은 상대적으로 한정된 자원과 인프라를 활용하여 복잡하고 동태적인 경영 환경에서 경쟁 우위를 확보해야 하는 상황에 직면해 있다(전재일, 2016). 시장에서 지속 가능한 성과를 창출하기 위해 이들 기업은 변화에 민감하게 대응하며, 새로운 기회를 적극적으로 모색하고 경쟁력을 강화할 필요가 있다.

중소 프랜차이즈 기업은 제한된 내부특유자원으로 인해 외부 기업 및 파트너와의 협력을 통해 부족한 자원을 보완하고, 새로운 지식과 역량을 흡수하는 전략을 채택한다(Zahra et al., 2006). 또한, 이들은 환경 변화에 맞게 내부특유자원을 통합하고 재구성하는 역량, 즉 동태적 역량(dynamic capabilities)을 향상시키는 것이 필수적이다. 이는 기업의 장기적인 생존과 발전을 위한 중요한 요소로 작용하며, 글로벌 경영 환경에서도 필수적인 경쟁 우위 요인으로 간주된다.

2023년 말 기준, 국내 프랜차이즈 기업은 총 7,914개로 집계되었으며, 이 중 대다수는 중소기업으로 분류된다(프랜차이즈 산업 통계 현황, 2024). 중소 프랜차이즈 기업들은 대기업에 비해 의사결정이 더 빠르게 이루어지며, 환경 변화에 적응하는 능력이 뛰어나 유연한 대응이 가능하다는 장점을 갖추고 있다. 그러나 이들 기업은 자금 부족, 인재 확보의 어려움, 낮은 브랜드 파워, 가격 경쟁력의 열위와 같은 구조적 한계에 직면해 있다. 특히, 자금 부족으로 인한 연구개발(R&D) 활동의 제약은 새로운 시장 기회를 탐색하고 경쟁력을 강화하는 데 큰 걸림돌이 되고 있다. 결과적으로, 많은 국내 중소 프랜차이즈

기업들이 경쟁력을 발휘하지 못하고 영세성과 취약성을 벗어나지 못하고 있는 상황이다.

프랜차이즈 기업이 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하기 위해서는, 기업이 보유한 자원이 경쟁자가 모방하기 어려운 독창적이고 고유한 특성을 가져야 한다(Barney, 1991). 이는 프랜차이즈 본부가 보유한 내부특유자원 및 역량을 면밀히 파악하고, 이를 기반으로 차별화된 전략을 수립해야 함을 의미한다. 그러나 기존 연구들은 주로 대기업을 대상으로 내부특유자원과 재무적 성과 간의 관계를 분석하는 데 초점이 맞춰져 있어(Ireland et al., 2002; 오준병, 2006; 유홍림 & 박성준, 2006; 서창수 외, 2009; 김현창, 2017), 중소 프랜차이즈 기업의 경쟁 우위 원천을 체계적으로 분석한 연구는 매우 부족한 실정이다.

특히, 한국 프랜차이즈 본부의 특수성을 반영한 연구는 거의 이루어지지 않아, 국내 중소 프랜차이즈 기업들이 자사의 경쟁 우위 원천과 성과를 체계적으로 이해하고 활용하기 어려운 현실이다. 이러한 연구의 부재는 효과적인 전략 수립 및 실행을 저해하며, 궁극적으로 기업의 지속 가능성을 위협하는 요인으로 작용한다.

한편, 최근 국내 프랜차이즈 기업들은 내수 시장에서의 성장 한계와 수익성 악화를 극복하기 위해 해외 시장으로의 진출을 본격화하고 있다. 국내 시장은 인건비 상승, 고물가, 고금리 등의 요인으로 인해 지속적인 내수 부진에 직면하고 있으며, 특히 외식 프랜차이즈 시장은 이미 포화 상태에 도달했다(박종현, 2024).

반면, 최근 프랜차이즈 산업의 변화는 특히 K컬처, K팝에 이어 K푸드와 K프랜차이즈에 대한 세계적인 관심 증가와 함께 국내 프랜차이즈 기업들에 새로운 기회를 제공하고 있다(천세원, 2024). 이러한 흐름 속에서 한국 외식기업의 해외 진출이 활발히 이루어지고 있으며, 2023년 기준 133개 국내 브랜드가 해외 시장에 진출했고, 추가로 71개 브랜드가 진출을 계획하고 있다. 특

히, 미국, 싱가포르, 태국, 인도네시아 등 주요 국가에서 K푸드는 높은 인기 를 얻고 있다(천세원, 2024).

해외 시장 진출은 단순히 시장 확장의 의미를 넘어선다. 기업들은 진출 과정에서 현지 시장의 정보 부족, 법규와 계약의 복잡성, 문화적 차이, 국가 간 외교 관계 등의 다양한 도전에 직면하게 된다(Shane, 1996). 특히, 현지화 (localization)에 실패하거나 본부와 현지 간의 협력 구조가 약화될 경우, 시장 철수 또는 실패 사례로 이어지는 경우가 빈번하다. 게다가 해외 진출 과정에서 국내 가맹점 관리가 소홀해져 가맹점 수익이 악화되고, 이로 인해 가맹점 이탈이 발생하는 사례도 종종 보고되고 있다.

이러한 상황에서 해외 진출이 실제로 프랜차이즈 기업의 경영 성과에 미치는 영향을 체계적으로 검증하는 연구는 필수적이다. 그러나 현재까지의 해외 진출 관련 연구는 사례 연구에 국한되는 경우가 많고, 연구자의 주관적 해석에 의존하는 경향이 있다(Rosado-Serrano & Paul, 2018). 이러한 연구들은 분석 체계와 항목 설정이 부족하여 결과의 일반화 가능성과 신뢰도가 낮아지는 문제가 있다.

따라서 프랜차이즈 기업의 경쟁력을 강화하고 지속 가능한 성과를 창출하기 위해서는, 내부특유자원의 특성과 동태적 역량이 시장 지향성과 경영 성과에 미치는 영향을 구조적으로 파악해야 한다. 또한, 해외 진출이 국내 프랜차이즈 기업의 성과에 미치는 구체적인 영향을 비교·분석하여 실증적인 근거를 제공하는 연구가 절실하다.

본 연구는 이러한 배경에서 출발하여, 국내 프랜차이즈 기업의 내부특유자원이 시장 지향성과 경영 성과에 미치는 영향을 분석하고, 해외 진출이 국내 프랜차이즈 본부의 성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 체계적으로 검증하고자 한다. 이를 통해 프랜차이즈 기업이 실제로 활용할 수 있는 전략적 시사점을 제시하고, 이론적 및 실무적 공헌을 도모하고자 한다.

## 1.2 연구의 목적

프랜차이즈 기업은 급변하는 경영 환경에서 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하기 위해 내부특유자원의 전략적 활용과 외부 환경에 대한 적극적인 대응이 필수적이다. 본 연구는 프랜차이즈 기업의 내부 특유 자원이 시장 지향성 (market orientation)에 미치는 영향을 실증적으로 검증하고, 궁극적으로 가맹 본부(Franchisor)의 경영 성과(business performance)에 미치는 효과를 규명하는 데 목적이 있다. 이를 통해 프랜차이즈 기업들이 변화하는 환경에 적응하며 장기적인 성과를 창출할 수 있는 구체적인 전략적 시사점을 제시하고자 한다. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

### 첫째, 내부 특유 자원과 시장 지향성 간의 관계 분석

프랜차이즈 기업의 내부 특유 자원은 기업의 핵심 경쟁력의 원천으로, 이를 구성하는 주요 요소들을 명확히 정의하고, 이러한 자원이 시장 지향성과 경영 성과에 미치는 영향을 통합적 관점에서 분석하는 것을 목표로 한다.

이를 위해 기존 선행 연구를 기반으로 내부 특유 자원의 구성 요소를 도출하고, 시장 변화와 고객 요구에 대응하는 데 있어 이 자원들이 어떠한 방식으로 기여하는지를 규명한다. 이러한 분석은 프랜차이즈 본부가 보유한 고유한 자원이 시장에서 차별화된 경쟁력을 발휘하는 데 필요한 구체적인 활용 방안을 제공할 것이다.

### 둘째, 해외 진출 여부에 따른 경영 성과 비교 분석

내수 시장의 포화와 글로벌화 추세 속에서 많은 프랜차이즈 기업들이 해외 진출을 모색하고 있다. 본 연구는 해외 진출 여부가 프랜차이즈 기업의 경영 성과에 미치는 영향을 비교·분석하여, 해외 시장 진출의 타당성을 검증하고 구체적인 전략적 시사점을 도출하고자 한다.

특히, 해외 진출이 성과에 긍정적 영향을 미치는 요인과 그 한계를 파악함으로써, 기업들이 글로벌 시장에서 성공적으로 자리 잡기 위한 방향성을 제시한다. 이는 해외 진출을 계획 중이거나 이미 진행 중인 기업들에게 실질적이고

실행 가능한 참고자료를 제공할 것이다.

#### 셋째, 경영 성과를 제고하기 위한 실무적 시사점 제공

본 연구는 프랜차이즈 기업들이 내부특유자원을 효과적으로 활용하여 시장 지향성을 강화하고 경영 성과를 극대화할 수 있는 실질적인 방안을 제시하고자 한다.

구체적으로는, 기업이 보유한 자원을 효율적으로 통합하고 재구성하는 방식을 제안함으로써, 프랜차이즈 본부가 시장 변화에 적응하고 고객의 요구를 충족시키는 능력을 강화할 수 있도록 한다. 이는 경영자와 실무자들이 급변하는 경영 환경에서도 경쟁력을 유지하며 지속 가능한 성과를 달성하는 데 중요한 전략적 지침을 제공할 것이다.

#### 넷째, 이론적 시사점 제공

기존 연구는 주로 대기업 중심의 자원 기반 이론(Resource-Based View, RBV)이나 시장 지향성에 초점을 맞췄으며, 중소 프랜차이즈 기업을 대상으로 한 연구는 부족한 실정이다. 본 연구는 프랜차이즈 기업의 내부 특유 자원과 시장 지향성, 그리고 경영 성과 간의 관계를 실증적으로 검증함으로써, 프랜차이즈 기업 연구의 학문적 공백을 보완하고자 한다.

이를 통해 이론적 틀을 확장하고, 프랜차이즈 기업의 경쟁력 강화와 관련된 학문적 기여를 도모함으로써, 향후 연구자들에게 유의미한 참고자료를 제공할 것이다.

#### 다섯째, 정책적 시사점 제공

프랜차이즈 산업은 국내외 경제에서 중요한 역할을 수행하고 있으며, 특히 중소기업 중심의 산업구조를 가진 한국 경제에서 그 중요성이 더욱 부각되고 있다. 본 연구는 프랜차이즈 기업의 경쟁력 강화를 위한 정책적 방향성을 제안하고, 이를 통해 정부와 지자체가 산업 육성을 위해 참고할 수 있는 기초자료를 제공하고자 한다.

구체적으로는, 프랜차이즈 기업의 내부특유자원 활용과 시장 지향성 강화를

지원하기 위한 맞춤형 정책과 규제 완화 방안을 제안하여, 프랜차이즈 산업의 지속 가능성을 높이고 장기적인 성장을 도모할 수 있는 토대를 마련한다.

본 연구는 프랜차이즈 기업의 내부 특유 자원을 중심으로 시장 지향성과 경영 성과 간의 관계를 심층적으로 분석하고, 이를 바탕으로 실무적, 이론적, 정책적 시사점을 도출하고자 한다. 이를 통해 프랜차이즈 기업이 급변하는 경영 환경에서 경쟁력을 강화하고 지속 가능한 성과를 창출할 수 있는 구체적인 방안을 제시하는 데 기여하고자 한다.



### 1.3 연구의 방법 및 구성

본 연구는 프랜차이즈 기업의 내부 특유 자원이 시장지향성과 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해, 연구는 이론적 고찰을 기반으로 주요 개념을 정의하고, 이를 간의 관계를 분석하기 위한 실증 연구를 설계하였다. 연구 절차는 다음과 같다.

첫째, 이론적 고찰을 통해 프랜차이즈 기업의 내부 특유 자원, 시장지향성, 경영성과에 대한 기존 연구와 이론적 배경을 분석하였다. 내부 특유 자원은 기술 자원(운영 노하우, 독자적 기술력), 인적 자원(임직원의 전문성 및 역량), 물리적 자원(브랜드 가치, 매장 인프라, 물류 시스템), 네트워크 자원(가맹본부와 가맹점 간 협력 및 공급망)으로 분류하였다.

둘째, 시장지향성은 기업의 시장 변화 적응 능력으로 정의되며, 고객지향성과 경쟁지향성으로 세분화하였다(Narver & Slater, 1990). 고객지향성은 고객 니즈를 파악하고 이를 반영하는 역량을, 경쟁지향성은 경쟁사의 동향을 분석하고 전략적으로 대응하는 능력을 의미한다.

셋째, 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하였다. 재무적 성과는 총매출액, 영업이익, 시장점유율, 가맹점 수와 같은 정량적 지표를 포함하며, 비재무적 성과는 정보 공유와 협력, 서비스 수준, 가맹점 만족도 등 정성적 지표로 평가하였다(Kaplan & Norton, 1996).

이러한 이론적 고찰을 기반으로 주요 변수 간 관계를 파악하고 연구 가설을 설정하였다. 이를 검증하기 위해 설문지를 개발하였으며, 문항은 선행 연구와 문헌 고찰을 바탕으로 작성되었다. 설문지는 내부 특유 자원, 시장지향성, 경영성과를 측정하기 위한 항목들로 구성되었으며, 5점 Likert 척도를 사용하였다.

본 연구는 국내 프랜차이즈 기업의 임직원을 대상으로 설문 조사를 실시하였으며, 다양한 산업군과 직무 분야에서 데이터를 수집하였다. 총 300부의 설문지를 배포하여, 273부의 유효 응답을 분석에 활용하였다.

데이터 분석은 SPSS 20.0과 AMOS 20.0 프로그램을 사용하여 수행하였다. 우선, 응답자의 인구통계학적 특성을 분석하였고, 탐색적 요인분석(EFA)과 확인적 요인분석(CFA)을 통해 측정 도구의 신뢰성과 타당성을 검증하였다. 이후, 변수 간 관계를 확인하기 위해 상관관계 분석과 구조방정식 모형(SEM) 분석을 실시하였다.

연구 결과를 토대로 프랜차이즈 기업의 경쟁력 강화를 위한 학문적 및 실무적 시사점을 도출하였다. 또한, 연구의 한계와 향후 연구 방향을 제시하여 후속 연구에 기초 자료를 제공하고자 하였다.

본 연구의 진행 과정은 다음 다섯 단계로 요약할 수 있다. 첫째, 서론에서는 연구 배경, 문제의식, 연구 목적 및 방법을 제시하였다. 둘째, 이론적 고찰에서는 주요 개념과 선행 연구를 검토하였다. 셋째, 연구 설계에서는 연구 모형과 가설을 설정하고, 자료 수집 및 분석 방법을 명시하였다. 넷째, 연구 결과 분석에서는 가설 검증과 변수 간 관계 분석을 통해 주요 결과를 도출하였다. 마지막으로, 결론 및 시사점에서는 연구 결과의 요약과 시사점, 연구 한계 및 향후 과제를 논의하였다.

이러한 연구의 전체 과정을 도식화하면 〈표 1-1〉과 같다. 본 연구는 프랜차이즈 기업이 내부 특유자원을 바탕으로 시장지향성을 제고하고, 경영성과를 극대화할 수 있는 구체적이고 실질적인 전략을 제시하는 데 목적이 있다.

〈표 1-1〉 연구흐름도

I. 서론		
연구의 배경 및 문제제기	연구의 목적	연구의 방법 및 구성
II. 이론적 배경		
프랜차이즈 내부특유자원	시장지향성	경영성과
III. 연구의 설계		
연구모형	가설 설정	측정도구 구성 & 조사방법
IV. 연구의 결과		
표본의 일반적 특성	신뢰성과 타당성 검증	연구 가설 검증
V. 결론		
연구결과의 요약	연구의 시사점	한계점 & 향후 연구방향

## Ⅱ. 이론적 배경

### 2.1 프랜차이즈의 정의 및 특성

#### 2.1.1 프랜차이즈의 정의

프랜차이즈라는 용어는 프랑스어에서 유래하였으며, 그 어원은 “franc”와 “francher”에서 비롯된다. 이 단어들은 각각 “자유”와 “자유를 준다”는 의미를 내포하며, 중세 유럽 사회에서 통제나 예속으로부터 해방된 상태를 상징하는 데 사용되었다. 프랜차이즈(Franchise)의 역사적 발전 배경을 살펴보면, 중세 시대 국왕이 영주에게 특정 자치권이나 특권을 부여하면서 이를 ‘Charter de Franchise’라고 명명하였으며, 농노를 자유인의 신분으로 해방할 때 발급한 증명서를 ‘Letter de Franchise’라고 칭하였다(공인원, 2020). 이처럼 프랜차이즈는 초기에는 특정 단체나 개인에게 부여하는 특권 또는 독점적 지위를 상징하는 개념으로 사용되었으며, 이는 점차 산업의 발전과 함께 보완되고 확장되었다.

특히, 1860년대 미국의 싱거 재봉틀 회사(Singer Sewing Machine Company)는 프랜차이즈를 효과적인 유통 전략으로 채택하고 이를 체계적으로 발전시켰다. 이 시기에 프랜차이즈는 본부가 가맹점에게 상품이나 서비스를 공급하고 운영 방식을 지도하는 산업 형태로 자리 잡기 시작하였다. 이러한 과정을 통해 프랜차이즈는 단순히 특권을 부여하는 개념에서 벗어나, 현대적인 비즈니스 모델로 발전하게 되었다.

「유통산업발전법」 제2조에 따르면, “체인사업”이란 동일한 업종의 여러 소매점포를 직영하거나, 소매점포에 대해 지속적으로 경영을 지도하고 상품·원재료 또는 용역을 공급하는 사업 형태를 의미한다. 여기서 가맹점은 프랜차이즈 본부의 소유나 관리 하에 공통된 상호를 사용하며, 일정한 기준에 따라 영업을 수행한다(이성현, 2018). 이를 통해 프랜차이즈는 본부와 가맹점 간의

지속적인 협력 관계와 통제를 기반으로 형성되는 사업 모델임을 알 수 있다. 이러한 정의는 프랜차이즈가 단순한 상업적 거래가 아니라, 장기적이고 조직적인 협력 관계를 전제로 한다는 점을 명확히 한다.

「가맹사업진흥에 관한 법률」에서는 프랜차이즈 본부와 가맹점사업자 간의 계약 관계를 더욱 구체적으로 설명하고 있다. 법률에 따르면, 프랜차이즈 본부는 가맹점사업자에게 자사의 상표, 서비스표, 상호, 간판 및 기타 영업 표지를 사용할 권리를 부여하며, 가맹점사업자는 이를 기반으로 일정한 품질 기준과 영업 방식을 준수해야 한다. 이와 함께, 본부는 가맹점사업자의 경영 및 영업 활동에 대해 지속적인 지원과 통제를 제공하며, 가맹점사업자는 이에 대한 대가로 가맹비와 로열티를 지급한다(공정거래위원회, 2023). 이러한 법적 정의는 프랜차이즈가 단순한 상표 사용 허가가 아닌 포괄적인 지원과 통제를 포함하는 계약 관계임을 강조한다.

프랜차이즈는 현대 비즈니스에서 다양한 산업 형태로 발전하였다. 특히, 프랜차이즈 계약은 라이센싱, 합작투자 등과 함께 기업이 성장 과정에서 채택할 수 있는 사업 방식 중 하나로 자리 잡고 있다. 국가별, 학자별, 기관별로 프랜차이즈 계약에 대한 정의와 접근 방식에는 차이가 있지만, 가맹본부와 가맹점 간의 지속적이고 상호 의존적인 계약 관계를 기반으로 한다는 점에서는 공통적이다(서민교, 2014). 예를 들어, 가맹본부는 가맹점사업자에게 상표와 경영 노하우, 경영지도 등을 제공하며, 가맹점사업자는 이를 통해 안정적이고 체계적인 사업 운영을 가능하게 한다. 이에 대한 대가로 가맹점사업자는 본부에 일정한 가맹비와 로열티를 지급하며, 이러한 구조는 프랜차이즈 시스템이 본부와 가맹점 간의 협력적 관계에 의존하고 있음을 보여준다.

프랜차이즈 산업은 본부와 가맹점의 협력 관계를 기반으로 성공적으로 운영된다. 본부는 지속적인 통제와 지원을 통해 가맹점의 운영을 돋고, 가맹점은 독립적인 사업체로서 자율성을 유지하면서도 본부의 안정적인 시스템을 활용하여 성과를 극대화한다. 이러한 관계는 프랜차이즈가 단순한 계약 이상의 상

호 공존적 비즈니스 모델임을 보여준다. 최근에는 프랜차이즈 계약이 산업의 근간을 이루는 방식으로 자리 잡으면서, 국가별 법률적 차이나 학술적 관점에 따라 다양한 방식으로 정의되고 있다(홍창현, 2016). 현재의 가맹사업법에서는 가맹사업거래의 공정화를 위한 통일된 법적 개념을 사용하고 있으며, 이는 프랜차이즈 산업의 표준화를 돋고 있다(한규철, 2010).

결론적으로, 프랜차이즈는 가맹본부와 가맹점사업자 간의 계약 관계를 통해 형성된 상호 협력적 비즈니스 모델이다. 가맹본부는 지속적인 통제와 지원을 통해 가맹점의 성과를 도모하며, 가맹점은 독립된 사업체로서 본부의 시스템을 활용해 성과를 극대화한다. 이러한 구조는 프랜차이즈 비즈니스가 성공적으로 운영되기 위해 본부와 가맹점이 서로 협력하고, 각자의 역할을 충실히 수행해야 한다는 점을 시사한다(서민교, 2023). 따라서 프랜차이즈는 단순한 거래를 넘어선 상호 공존적 계약 제도로, 현대 산업에서 중요한 비즈니스 모델로 자리 잡고 있다.

### 2.1.2 프랜차이즈 유형

프랜차이즈의 유형은 다양한 기준에 따라 분류될 수 있다. 「유통산업발전법」 제2조에 따르면, 프랜차이즈 산업은 크게 직영점형 체인사업과 프랜차이즈형 체인사업으로 나눌 수 있다. 직영점형 체인사업은 체인본부가 소매점포를 직접 소유하고 운영하는 방식으로, 일부 가맹점과의 계약을 통해 상품을 공급하고 지속적으로 경영지도를 수행한다. 이는 본부가 매장을 직접 관리하기 때문에 품질 관리와 서비스의 일관성을 유지하기에 유리하다. 반면, 프랜차이즈형 체인사업은 본부가 독자적으로 개발한 상품, 판매 기법, 매장 운영 방식, 광고 전략 등을 가맹점에 전수하고, 가맹점이 이 방침에 따라 사업을 운영하도록 한다. 이 방식은 본부의 브랜드 가치를 극대화하면서도 각 가맹점의 독립적 운영을 허용하는 특징을 가진다(한국프랜차이즈협회, 2022).

또한, 프랜차이즈 사업은 제품 유통형 프랜차이즈와 사업형 프랜차이즈로 세

분화된다. 제품 유통형 프랜차이즈(Product Distribution Franchises)는 가맹본부가 가맹점에 상표 사용권을 허가하고 제품을 공급하는 방식이다. 가맹점은 본부로부터 공급받은 제품을 판매하며, 운영 시스템이나 경영 노하우는 제공 받지 않는다. 대표적인 예로는 주유소(Texaco), 음료 판매업체(Coca-Cola) 등이 있다. 이 형태의 프랜차이즈는 본부의 상표 신뢰도를 활용하면서도 운영의 자율성을 확보할 수 있다는 장점이 있다.

반면, 사업형 프랜차이즈(Business Format Franchises)는 가맹본부가 상표뿐만 아니라 마케팅, 점포 운영, 교육 훈련 등 사업 전반에 필요한 시스템과 매뉴얼을 제공하는 형태이다. 가맹점은 본부가 제공하는 체계적인 시스템에 따라 사업을 운영하게 되며, 일관된 브랜드 이미지와 서비스 품질을 유지할 수 있다. 대표적으로 치킨 프랜차이즈, 패스트푸드점, 편의점 등이 이에 해당한다. 사업형 프랜차이즈는 운영에 필요한 모든 지원을 받을 수 있어 창업 경험이 부족한 사업자에게 유리하지만, 본부의 지침을 엄격히 따라야 한다는 제약이 있다(한국프랜차이즈협회, 2023).

프랜차이즈 사업은 영업대상에 따라서도 구분된다. 영업대상에 따른 분류는 제조업, 상품 판매업, 서비스업으로 나뉜다. 제조업 프랜차이즈는 제품을 제조하여 판매하는 형태이며, 상품 판매업은 완제품을 유통 및 판매하는 방식이다. 서비스업 프랜차이즈는 미용실, 세탁소, 학원과 같이 서비스를 제공하는 형태이다.

유통 단계에 따라서는 도매상과 소매상 간, 제조자와 도매상 간, 제조자와 소매상 간으로 구분된다. 도매상과 소매상 간 프랜차이즈는 대량으로 물건을 구매한 도매상이 여러 소매점에 상품을 공급하는 구조이며, 제조자와 도매상 간 프랜차이즈는 제조업체가 도매상에게 제품을 공급하는 형태이다. 제조자와 소매상 간 프랜차이즈는 제조업체가 소매점에 직접 제품을 공급하는 방식이다 (이종현·김달현, 2011).

프랜차이즈 산업은 본질적으로 가맹본부와 독립된 사업자인 가맹점 간의 계

약을 통해 기능을 분담하고 협력하는 구조를 가진다. 이러한 시스템은 본부가 직접 점포를 운영하는 것과 유사한 효과를 가져오며, 프랜차이즈 시스템의 가치(브랜드 자산 등)에 따라 성과가 좌우되는 특징이 있다(Bradach & Jeffrey, 1988). 프랜차이즈 계약은 부합계약성, 장기성, 의존성과 같은 특성을 가지며, 이는 본부와 가맹점 간 상호 의존적 관계를 나타낸다(임영균·윤홍근, 2012).

### 2.1.3 프랜차이즈 현황

국내 프랜차이즈 산업은 1976년 림스치킨이 최초로 도입된 이후, 급속한 성장을 이루어 왔다(김문중, 2009). 1980년대 서울올림픽과 같은 국제대회를 계기로 해외 프랜차이즈 업체들이 국내 시장에 활발히 진출하였고, 이를 통해 프랜차이즈 산업은 크게 성장하였다. 1990년대 IMF 경제위기를 겪으면서 많은 실직자들이 창업 시장에 뛰어들었고, 이에 따라 프랜차이즈 시장의 구조가 급격히 변화하였다(조경란, 2022). 이후 2008년 글로벌 금융위기의 여파로 창업 시장이 변화하였고, 생계형 창업으로 편의점, 치킨 전문점, 김밥 전문점 등 소규모 프랜차이즈 가맹본부가 급증하였다(조경란, 2022).

공정거래위원회의 통계에 따르면, 2022년 기준 국내에 등록된 프랜차이즈 브랜드는 11,844개로 집계되었으며, 이는 최초로 11,000개를 넘어선 수치이다. 같은 해 가맹본부는 8,183개, 가맹점 수는 335,298개로 조사되었다. 특히 가맹점 수는 전년 대비 24.0%(64,813개) 증가하여, 가맹본부(11.5%) 및 브랜드 수(5.6%)보다 큰 폭의 증가를 보였다. 지난 5년간(2017~2022년) 가맹본부와 브랜드 수는 약 1.64배 증가하였고, 가맹점 수는 약 1.27배 증가하였다(공정거래위원회, 2023).

프랜차이즈 산업은 외식업뿐만 아니라 제조, 서비스, 유통 등 다양한 분야에서 확장되고 있다. 최근에는 기술 발전과 인건비 상승에 따라 무인 형태의 프랜차이즈가 증가하는 추세이다. 무인 스터디카페, 무인 빨래방 등이 대표적이

며, 이마트24는 미국 아마존 고(Amazon Go)를 벤치마킹하여 무인 결제 시스템을 도입한 편의점을 선보였다(최수용, 2021).

그러나 프랜차이즈 산업의 양적 성장에도 불구하고 질적 성장에 대한 문제는 여전히 남아 있다. 매출 규모별로 보면, 매출 10억 원 미만의 가맹본부가 전체의 60.3%를 차지하며, 매출 2억 원 미만의 가맹본부도 27.1%에 이른다. 이는 대부분의 프랜차이즈 본부가 영세한 규모로 운영되고 있음을 나타내며, 장기적인 영속성을 보장하기 어렵다는 문제를 시사한다(김문중, 2009).

이와 함께 가맹본부와 가맹점 간의 갈등도 증가하고 있다. 공정거래위원회가 발표한 자료에 따르면, 2019년 기준 가맹사업 관련 분쟁조정 신청 건수는 638건으로 2008년 357건에서 약 2배 증가하였다. 사건 처리 실적을 보면, 시정명령, 과태료, 경고 등의 조치가 지속적으로 증가하고 있으며, 분쟁의 양상과 규모가 복잡해지고 있음을 알 수 있다(공정거래위원회, 2022).

프랜차이즈 산업의 지속 가능한 성장을 위해서는 창업 인프라의 확충, 정부의 체계적 지원, 본부와 가맹점 간의 협력 강화가 필수적이다. 정책적 지원과 업계의 노력이 병행될 때, 프랜차이즈 산업은 양적 성장뿐만 아니라 질적 성장을 이룰 수 있을 것이다(한국프랜차이즈협회, 2023).

#### 2.1.4 프랜차이즈 해외진출 방식

프랜차이즈의 해외 진출 방식은 기업이 글로벌 시장에 접근하는 전략에 따라 크게 수출, 계약, 해외 직접투자의 세 가지 유형으로 나눌 수 있다 (Maddox & Root, 1987). 각 진출 방식은 기업이 해외 사업에 투입하는 자원과 시장에 대한 통제력, 그리고 기업이 감수해야 하는 리스크 수준에 따라 선택된다. 일반적으로 기업들은 해외시장 진입 초기에는 위험이 적고 자원 투입이 낮은 수출이나 계약 방식을 선호하며, 해외 시장에서 경험이 축적된 후에는 통제력이 높은 해외 직접투자를 선택하는 경향을 보인다(장세진, 1998).

기업이 해외에 진출하는 첫 단계로 주로 선택하는 수출 방식은 가장 기본적 이면서도 오래된 전략이다(이장호, 2008). 수출은 크게 간접수출과 직접수출로 나눌 수 있다. 간접수출은 무역상사나 중개업체를 통해 해외에 제품을 판매하는 방식으로, 수출에 대한 전문 지식이나 경험이 부족한 중소기업이 비교적 쉽게 활용할 수 있다. 이러한 방식은 초기 비용과 리스크가 낮지만, 물류의 복잡성과 관세 및 비관세 장벽에 취약하다는 단점이 있다. 반면, 직접수출은 기업이 해외에 판매 지사나 대리점을 설립하고 제품을 판매하는 방식으로, 기업이 수출 과정을 통제하고 현지 시장 정보를 직접 파악할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 직접수출은 초기 비용이 높고, 현지 유통업체와의 협력 관계를 유지하기 위한 관리 부담이 크다는 한계가 있다(이장호, 2008).

계약에 의한 진출은 기업과 현지 기업 간의 명시적인 계약을 통해 기술, 경영 노하우, 브랜드, 지식재산권 등 무형자산을 이전하고 대가를 받는 방식이다(장세진, 2006). 계약 방식에는 라이센싱(Licensing), 프랜차이징(Franchising), 계약생산(Contact Manufacturing), 위탁경영계약(Management Contract), 턴키 계약(Turnkey Contract) 등이 있다. 라이센싱은 기업이 보유한 특허권, 상표권, 공정 기술, 노하우 등을 현지 기업에 일정 기간 동안 사용하게 하고 로열티를 받는 방식이다. 이 방식은 생산 비용이 높거나 정부 규제로 수출이 어려운 경우에 효과적이지만, 이익이 제한되고 미래의 경쟁자를 양성할 위험이 있다(장세진 & 박성진, 1996).

프랜차이징은 라이센싱의 확장된 형태로, 가맹본부가 가맹점에 상표, 기술, 운영 시스템을 제공하고 대가로 로열티와 수수료를 받는 방식이다(Cavusgil et al., 2008). 프랜차이징은 주로 서비스 산업에서 활용되며, 브랜드 가치, 물류 시스템, 시설 디자인, 인력 교육 등을 표준화된 방식으로 지원하여 신속한 시장 진입과 규모의 경제를 실현할 수 있다(Contractor & Kundu, 1998). 그러나 가맹점과의 갈등이나 정책 준수 문제, 시장 기회의 제한과 같은 단점이 존재한다. 또한, 프랜차이징은 현지 파트너가 브랜드 가치를 훼손하거나 미래의 경쟁자로 성장할 수 있다는 리스크도 있다(Griffin et al., 2017).

계약생산은 기업이 현지 생산업체에 제품 생산을 위탁하고 마케팅과 판매는 본사가 담당하는 방식이다. 이 방식은 낮은 재무 위험과 현지 시장에 대한 빠른 접근이 가능하지만, 품질 관리와 생산 과정에 대한 통제력이 약하다는 단점이 있다(Griffin et al., 2017). 위탁경영계약은 전문 경영회사가 현지 기업에 경영 서비스를 제공하고 수수료를 받는 방식으로, 자본 부담이 적고 전문 경영 노하우를 활용할 수 있으나, 잠재 수익이 제한되고 기술 유출 위험이 존재한다(Griffin et al., 2017). 턴키 계약은 기업이 공장이나 시설을 완공한 후 발주처에 인도하는 방식으로, 전문 자원에 집중할 수 있지만 재무 및 건설 위험이 크다는 단점이 있다(Griffin et al., 2017).

해외 직접투자는 기업이 외국에 자본을 투자하고 현지에서 생산시설이나 법인을 설립하여 직접 경영에 참여하는 방식으로, 신설투자(Greenfield Investment), 인수합병(Mergers and Acquisitions, M&A), 합작투자(Joint Venture)로 세분화된다(장세진, 1998). 신설투자는 해외에 새로운 생산시설이나 법인을 처음부터 설립하는 방식으로, 기업이 완전한 경영 통제권을 확보하고 최신 기술과 운영 시스템을 도입할 수 있다(Griffin et al., 2017). 하지만 신설투자는 초기 비용과 시간이 많이 소요되며, 정치적 리스크와 외국인 투자 규제에 노출될 가능성이 있다(장세진, 1998).

인수합병은 기존의 현지 기업을 인수하여 경영권을 확보하는 방식으로, 빠른 시장 진입과 기존 인프라 활용이 가능하다. 이 방식은 현지 기업의 유통망, 인력, 기술을 그대로 활용할 수 있다는 장점이 있지만, 기존 기업의 부채, 노후화된 시설, 조직 문화 충돌 등의 문제를 함께 떠안아야 하는 리스크가 있다(Griffin et al., 2017). 합작투자는 현지 기업과 협력하여 공동으로 사업체를 운영하는 방식으로, 경영 리스크를 분담하고 현지 시장에 대한 이해 부족을 보완할 수 있다(장세진, 1998). 그러나 의사결정 과정에서 갈등이 발생할 수 있으며, 파트너십이 약화되면 사업 실패의 위험이 커진다.

해외 직접투자는 높은 수익 잠재성과 운영 통제권을 제공하지만, 초기 투자

부담과 정치적 불확실성, 관리의 복잡성이라는 한계가 있다(Griffin et al., 2017). 따라서 기업은 각 진출 방식의 장단점을 면밀히 분석하고, 시장 환경과 자사의 역량을 고려한 최적의 전략을 선택해야 한다.



## 2.2 기업의 내부특유자원

내부 특유 자원은 인적 자본과 유형 자본으로 정의된다(McKelvie & Davidson, 2009). 내부 특유 자원을 인적 자본, 구조적 자본, 관계적 자본으로 분류하기도 한다(Hsu & Wang, 2012). 중요한 사회적 자본이 내부 특유 자원이라는 견해도 있다(Blyler & Coff, 2003). 자원의 특성은 자원의 크기와 자원의 보완성으로 설명된다(Fang & Zou, 2009). 또한, 외부 기업이나 기관과의 협력이 내부 특유 자원으로 간주되기도 한다(Madhok & Osegowitsch, 2000).

본 연구에서는 내부 특유 자원을 기술 자원, 인적 자원, 네트워크 자원, 그리고 물리적 자원으로 분류한 선행 연구를 중심으로 고찰하기로 한다.

### 2.2.1 기술자원

특정 기업이 보유한 독특한 기술은 경쟁 기업과의 차별화를 이루는 핵심 요소가 된다. 이러한 독특한 기술은 차별화된 제품 생산이나 서비스 제공을 가능하게 하며, 이는 기업에 탄탄한 경쟁력을 부여한다(Oviatt & McDougall, 1995). 더 나아가, 기술의 독창성과 혁신성을 바탕으로 급변하는 시장 환경에서도 신기술을 효과적으로 적용할 수 있어, 장기적으로 경쟁 우위를 실현하고 유지하는 원천이 된다(Oviatt & McDougall, 1995).

### 2.2.2 인적자원

기업의 성과 창출에 중요한 핵심 자원으로 인적 자본을 강조하였다. 여기에는 종업원과 경영진 모두가 보유한 경험, 기술, 노하우, 통찰력, 그리고 전문 지식과 같은 무형 자산이 망라된다. 이러한 무형 자산은 단순히 기업의 경쟁

력을 향상시키는 데 그치지 않고, 기업이 글로벌 시장에서 눈부신 발전을 이루고 지속적으로 성장할 수 있는 중요한 동력으로 작용한다(Hsu & Wang, 2012).

특히, 인적 자본은 급변하는 비즈니스 환경에서 혁신과 창의적 문제 해결을 가능하게 하여, 기업이 경쟁 우위를 유지하고 장기적으로 성과를 창출하는 데 크게 기여한다(Hsu & Wang, 2012). 따라서, 기업은 지속적인 교육과 훈련을 통해 인적 자본을 강화하고, 이를 전략적으로 활용해야만 글로벌 기업으로 도약할 수 있다.

### 2.2.3 물리적자원

Wernerfelt(1984)는 물리적 자원의 유용성이 기계나 건물의 내구 연한, 조건, 역량, 그리고 자원이 위치한 장소와 같은 특성에 따라 달라진다고 주장하였다(Wernerfelt, 1984). 물리적 자원의 효율적 활용은 이러한 특성에 좌우되며, 이는 기업의 생산성과 경쟁력에 직접적인 영향을 미친다.

또한, Piercy, Kaleka & Katsikeas(1998)은 물리적 자원을 구성하는 주요 요소로 공급 시장에 대한 지리적 근접성, 최신 기술과 장비의 사용, 주요 원자재에 대한 접근성, 그리고 수요를 충분히 감당할 수 있는 생산 능력을 제시하였다(Piercy et al., 1998). 이러한 요소들은 기업이 시장 변화에 신속하게 대응하고 원활한 생산 활동을 유지하는 데 필수적이다.

한편, Akwei, Pepard & Hughes(2008)은 물리적 자원이 새로운 제품과 정보 기술을 시험하고 개발하는 데 유용한 사회간접자본이라고 강조하였다 (Akwei et al., 2008). 특히, 중소기업이 해외 시장에서 경쟁력을 확보하기 위해서는 물류 비용이나 금융 비용을 감당할 수 있는 주요 원자재 접근성과 수출 시장에서 원활한 공급이 가능한 생산 능력을 증진시켜야 한다고 역설하였

다(Akwei et al., 2008).

#### 2.2.4 네트워크자원

Madhok & Osegowitsch(2000)은 네트워크 자원이 제한적인 많은 중소기업에게 다른 기업이 보유한 자원을 전략적으로 활용하는 것이 필요하다고 주장하였다 (Madhok & Osegowitsch, 2000). 이러한 협력은 중소기업이 자체 자원의 부족을 보완하고, 경쟁력을 강화하는 데 중요한 역할을 한다.

또한, Luo(2008)는 시장 정보와 기술 지식의 학습, 최신의 모범 규범 등을 공유할 수 있는 고객이나 공급 기업과의 밀접한 협력 관계가 중요하다고 강조하였다 (Luo, 2008). 이러한 협력 관계를 통해 기업은 필요한 정보와 새로운 지식을 효율적으로 획득할 수 있는 기회를 얻는다.

한편, Rothaermel & Hes(2009)는 기업 간의 네트워크 자원이 동적 역량 형성에 긍정적인 영향을 미친다고 밝혔다 (Rothaermel & Hes, 2009). 특히 중소기업은 이러한 네트워크 관계를 통해 참신한 기술 제공자와 새로운 제휴를 맺거나 최첨단 기술을 도입함으로써, 자원과 역량의 한계를 극복하고 지속 가능한 성장을 이룰 수 있다 (Rothaermel & Hes, 2009).

## 2.3 시장지향성

시장 지향성(Market Orientation)은 1950년대에 마케팅 관점을 의미하는 개념으로 출발하였다 (Borch, 1957; McKitterick, 1957). 이 개념은 마케팅 기능과 최종 고객을 중심으로 조직의 효율성을 강조하면서, 한계를 극복하기 위해 더욱 체계화된 형태로 발전하였다. 기업이 시장에서 고객의 욕구를 인지하고 경쟁자보다 효율적이고 높은 수준으로 이를 충족시키기 위해 노력하는 성향을 의미하며, 고객과 경쟁사에 대한 조직 지향성은 기업 운영의 중요한 요소로 간주된다.

시장 지향성은 기업이 미래 고객의 요구와 관련된 시장 정보를 수집하고, 조직 자원을 활용하여 이를 가공한 후 기업 운영에 반영하는 행동 지향적 관점이다 (Lambin et al., 2000). 이를 통해 현재와 미래의 고객 욕구에 적절히 반응하고, 기업의 이익을 달성하기 위해 조직 간 조정과 협력을 기반으로 조직 구성원들이 정보를 공유하는 고유한 특성으로 정의할 수 있다 (Lambin et al., 2000).

또한, 시장 지향성은 기업이 고객 지향적 활동과 경쟁자 지향적 활동을 구분하고, 부서 간의 조정 활동을 통해 시장에서 높은 수준의 가치를 제공하고 경영 성과를 창출하는 조직 문화로 볼 수 있다 (Narver & Slater, 1990; Narver & Slater, 1995). 기업이 지속적으로 좋은 성과를 창출하기 위해서는 시장의 변화에 능동적으로 대응하고, 고객 가치를 극대화하는 전략을 수립하는 것이 중요하다 (최칠성 & 정무성 2017).

이처럼 시장 지향성은 고객의 요구를 충족하기 위해 기업이 보유한 기술과 능력을 활용하고, 경쟁사보다 가치 있는 정보를 창출하여 필요한 시기에 적절히 제공하는 것을 핵심으로 한다 (Day, 1994). 또한, 잠재적 시장의 흐름과 변화를 관찰하고 대응하여, 수집된 정보를 바탕으로 높은 수준의 고객 가치를 창출해야 한다 (구자혁, 2001). 이는 시장에서 경쟁 우위를 확보하고, 기업의

핵심 역량을 경쟁사가 모방할 수 없도록 하는 데 중요한 역할을 한다 (서민교, 2012).

시장 지향성의 주요 요인은 시장 정보의 창출, 시장 정보의 확산, 그리고 시장 정보에 대한 반응으로 나눌 수 있다. 시장 정보의 창출은 현재와 미래 고객의 욕구뿐만 아니라 정부 규제, 경쟁 환경 등 외부 요인에 대한 정보를 수집하고 분석하는 것을 의미한다(서민교, 2012). 시장 정보의 확산은 수집된 정보를 조직 내에서 공유하고, 부서 간 협력을 통해 공식적·비공식적으로 정보를 확산하는 과정을 뜻한다. 시장 정보에 대한 반응은 수집된 정보를 기반으로 마케팅 전략을 개발하고 실행하는 활동을 말한다.

Kohli와 Jaworski(1993)는 시장 정보를 기반으로 조직의 기능을 조정하거나 통합하여 운영하는 과정을 강조하였으며, 고객과 경쟁 기업에 대한 정보를 획득하고 공유하는 것이 핵심이라고 주장하였다 (Kohli & Jaworski, 1993).

Narver와 Slater(1990)는 시장 지향성을 구성하는 요인으로 고객 지향성, 경쟁자 지향성, 그리고 부서 간 협조를 제시하였다. 고객 지향성은 고객에게 지속적으로 높은 가치를 제공하기 위해 고객의 욕구를 이해하는 것을 의미하며, 경쟁자 지향성은 현재와 미래의 경쟁자의 강점과 약점을 파악하고 장기적 관점에서 대응하는 것을 뜻한다 (Narver & Slater, 1990). 부서 간 협조는 고객과 경쟁자에 대한 정보를 기반으로 조직 자원을 융합하고 조정하여 목표 고객을 만족시키는 활동을 의미한다 (Narver & Slater, 1990; Im & Workman, 2004).

결론적으로, 시장 지향성은 기업이 시장 요구에 효율적으로 대응하고 고객 가치를 극대화함으로써 경쟁 우위를 유지하는 데 필수적인 경영 활동이다.

### 2.3.1 고객지향성

고객지향성(customer orientation)은 기업이 고객의 욕구와 필요를 정확하게 이해하고, 이에 부합하는 가치를 제공하려는 성향을 의미한다 (Narver & Slater, 1990). 이는 고객에게 만족을 주고, 기업과 고객 모두에게 상호 이익이 된다는 의식과 함께 장기적으로 시장과 연관된 통합적인 접근 방법으로 볼 수 있다 (Kotler 외, 2006). 고객지향성은 고객을 위한 더 나은 가치를 창조하기 위해 목표 고객을 충분히 이해하는 것을 핵심으로 한다 (Levitt, 1980). 이러한 더 나은 가치는 고객이 지각하는 총체적 가치이며, 기업이 우월한 고객 가치를 창출하고 제공할 때 높은 사업 성과를 달성할 수 있다.

Kohli와 Jaworski(1993)는 고객지향성을 기업이 고객과 관련된 정보를 수집하고 이를 조직 내에서 공유하며, 고객의 요구에 적절히 대응하는 일련의 과정으로 설명하였다. 고객과의 상호작용을 통해 수집된 시장 정보는 제품 개발, 마케팅 전략 수립, 서비스 개선 등 다양한 경영 활동에 반영되어야 한다. 고객지향성은 고객의 피드백을 적극 수용하고 변화하는 고객의 욕구에 신속하게 대응하는 유연한 조직 문화를 기반으로 한다.

Day(1994)는 고객지향성을 기업이 고객에게 가치 있는 정보를 제공하고, 고객의 이익을 충족하기 위해 부서 간 자원을 효율적으로 조정하고 활용하는 활동으로 정의하였다. 고객지향성이 높은 기업은 현재뿐만 아니라 미래의 잠재 고객의 욕구를 예측하고 준비함으로써, 지속 가능한 경쟁 우위를 확보할 수 있다. 또한, 고객의 가치사슬까지 발굴하여 신규 고객을 창출하고 고객 가치를 제공함으로써 고객 만족도를 높이는 데 기여한다 (Day & Wensley, 1983).

류은상 등(2016)과 곽진구(2016)는 고객지향성이 기업 운영의 중요한 요소이며, 이는 기업이 시장에서 경쟁자보다 효율적으로 고객 만족을 달성하는 데 기여한다고 밝혔다. 고객지향성은 단순히 고객 만족을 목표로 하는 것이 아니

라, 고객의 기대를 초과하는 가치를 제공함으로써 고객 충성도를 높이고 기업의 성과를 극대화하는 데 목적이 있다.

Im과 Workman(2004)는 고객지향성이 기업의 조직 문화에 깊이 뿌리내려야 하며, 기업 구성원 모두가 고객의 중요성을 인식하고 이를 경영 활동에 반영할 때 비로소 효과를 발휘한다고 주장하였다. 고객지향성을 실천하는 기업은 고객 피드백을 체계적으로 수집하고, 이를 바탕으로 서비스와 제품을 지속적으로 개선하는 과정을 반복한다.

결론적으로 고객지향성은 기업이 고객의 욕구를 이해하고, 이에 부합하는 가치를 창출하고 제공함으로써 고객 만족을 극대화하는 전략이다. 이는 고객의 기대를 초과하는 가치를 제공하고 고객 가치사슬을 발굴함으로써, 신규 고객을 창출하고 장기적인 성과를 달성하는 데 중요한 역할을 한다. 기업이 이러한 고객지향성을 실천하기 위해서는 부서 간 협력과 유연한 조직 운영이 필수적이며, 이를 통해 변화하는 시장 환경에 능동적으로 대응할 수 있다.

### 2.3.2 경쟁지향성

경쟁지향성(competitor orientation)은 기업이 현재와 미래의 경쟁자의 강점과 약점을 파악하고, 이를 바탕으로 경쟁 전략을 수립하여 시장에서 경쟁 우위를 확보하려는 성향을 의미한다 (Narver & Slater, 1990). 이는 단순히 경쟁자를 인식하는 수준을 넘어, 경쟁자의 움직임과 전략을 정기적으로 분석하고 이에 대응하는 일련의 과정을 포함한다 (Slater & Narver, 1994).

경쟁지향성은 경쟁자의 장단점을 면밀히 분석하고, 경쟁자의 동향과 전략을 주기적으로 토론하며, 경쟁자의 활동에 따른 위험에 신속하게 반응하는 조직의 성향을 의미한다 (Slater & Narver, 1994). 기업은 경쟁자가 누구인지, 경쟁자가 제공하는 기술은 무엇인지, 경쟁자가 목표 고객의 기대에 부합하는 가치를 제공하는지 등을 지속적으로 질문하고 검토해야 한다 (Slater & Narver,

1994). 이러한 분석은 경쟁자가 제공하는 가치와 차별화된 전략을 개발하는데 도움이 된다.

Porter(1980)와 Aaker(1988)는 경쟁지향성이 현재의 경쟁자뿐만 아니라 잠재적 경쟁자의 강점과 약점, 역량, 장기적 전략까지 분석하는 포괄적인 접근을 필요로 한다고 주장하였다. 이를 통해 기업은 경쟁 환경의 변화를 예측하고 이에 대한 대응 전략을 사전에 준비할 수 있다. 경쟁자에 대한 철저한 분석은 고객의 욕구를 더욱 잘 충족시킬 수 있는 역량을 키워준다 (Levitt, 1980).

Kohli와 Jaworski(1993)는 경쟁지향성을 시장 정보 중에서 경쟁자에 대한 정보를 수집하고 이를 바탕으로 조직의 기능을 조정하며, 경쟁 전략을 지속적으로 개선하는 과정으로 설명하였다. 기업은 경쟁자의 제품, 서비스, 마케팅 전략뿐만 아니라 고객 관계, 기술 혁신, 시장 진입 전략 등을 다각도로 분석해야 한다 (Kohli & Jaworski, 1993). 이러한 분석을 통해 경쟁자의 약점을 기회로 활용하고, 경쟁자의 강점을 능가하는 전략을 수립할 수 있다.

Day와 Wensley(1988)는 경쟁지향성이 기업이 시장에서 경쟁 우위를 확보하고 유지하는 데 필수적이라고 강조하였다. 이는 경쟁자의 자원과 역량을 지속적으로 모니터링하고, 이를 기반으로 자사의 전략적 의사결정을 최적화하는 과정이다. 경쟁지향성은 특히 기술 혁신이 빠르게 변화하고 시장 환경이 불확실할 때 더욱 중요한 역할을 한다.

서민교(2012)는 경쟁지향성이 기업의 유무형 자원과 핵심 역량을 기반으로 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 차별화된 경쟁 우위를 창출하는 데 필수적이라고 설명하였다. 기업은 체계적으로 시장 정보를 수집하고 분석하여, 변화하는 시장 환경에서 선도적 지위를 유지해야 한다.

결론적으로, 경쟁지향성은 기업이 경쟁자의 전략과 행동을 이해하고 이를 기

반으로 지속적으로 자사의 경쟁 전략을 개선하는 경영 활동이다. 이를 통해 기업은 경쟁 우위를 유지하고, 변화하는 시장에서 장기적인 성과를 창출할 수 있다. 조직 전체가 경쟁 정보에 민감하게 반응하고, 부서 간 협력을 통해 전략적 의사결정을 일관되게 실행할 때 경쟁지향성의 효과는 극대화된다.



## 2.4 경영성과

경영성과는 기업의 생산성, 수익성, 조직 목표 달성을, 기업 내외부의 조직 능력 등 다양한 측면에서 정의될 수 있다. 사업성과 또는 기업성과로도 불리는 경영성과는 기업 활동의 결과를 나타내는 중요한 지표로, 다른 기업과의 경쟁력을 정량화할 수 있는 수단이 된다 (고세훈, 2011; 손은호·김경환, 2007; 이길원·박현숙, 2016). 일반적으로 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분된다.

재무적 성과는 매출액, 순이익률, 투자수익률, 시장점유율 등과 같은 계량화된 지표를 통해 측정된다. 이는 기업의 단기 성과와 과거 지향적 경영 성과를 평가하는 데 유용하다 (Powell, 1992). 그러나 재무적 성과는 사후적 성과만을 측정하며, 기업이 보유한 무형 가치를 정확히 반영하지 못한다는 한계를 지닌다 (김만기, 2010). 이에 따라 재무적 성과만으로 기업의 전체 성과를 평가하기에는 부족한 점이 있으며, 이를 보완하기 위해 비재무적 성과지표가 중요시되고 있다 (Greenley, 1999).

비재무적 성과는 고객 만족도, 직원의 직무 만족도, 조직 몰입도, 이직률, 내부 직원의 복지 수준과 같은 정성적이고 주관적인 지표를 포함한다. 이는 장기적인 성과 측정에 초점을 맞추며, 기업의 지속 가능성과 미래 가치를 반영하는 데 기여한다 (임채관 외, 2013). Li ngle과 Schiemann(1996)은 재무적 성과와 비재무적 성과를 적절히 조합하여 평가할 때 기업 경영의 최적화를 이룰 수 있다고 주장하였다.

Kaplan과 Norton(1992)이 제시한 균형성과표(Balanced Scorecard)는 경영 성과를 평가하기 위해 재무적 성과와 비재무적 성과를 통합적으로 측정하는 방법이다. 균형성과표는 과거, 현재, 미래의 성과와 가치를 종합적으로 평가하며, 기업이 보유한 무형자산의 가치를 성과 측정에 반영한다. 이를 통해 기업은 재무적 성과뿐만 아니라 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장 관

점에서 성과를 측정하고 평가할 수 있다. 또한, 현재의 성과뿐만 아니라 미래의 성과를 향상시킬 수 있는 역량도 동시에 평가할 수 있다.

경영성과는 단순히 재무적 성과로만 측정되는 것이 아니라, 비재무적 성과를 포함한 복합 지표로 평가하는 것이 바람직하다. 비재무적 성과는 재무적 성과의 원천이 되며, 기업의 핵심적인 성공 요인을 탐색하고 이를 전략적으로 활용할 수 있는 장점이 있다 (유희경 외, 2007). 예를 들어, 고객 만족도와 직원의 직무 만족도는 장기적으로 기업의 수익성과 직결되며, 기업이 지속 가능한 성장을 이루는 데 필수적이다.

호웅기(2013)는 경영성과를 목표 설정, 계획 수립, 자원 투입, 실행 및 운영, 결과 산출의 일련의 과정으로 정의하였다. 기업은 유무형 자원을 전략적으로 활용하여 성과를 창출하며, 이를 통해 조직의 지속 가능한 성장을 도모한다. 따라서 경영성과를 효과적으로 평가하기 위해서는 재무적 성과와 비재무적 성과를 균형 있게 고려해야 한다.

결론적으로, 경영성과는 기업 활동의 성과를 평가하는 다차원적 개념으로, 단기적인 재무적 성과와 장기적인 비재무적 성과를 통합적으로 고려해야 한다. 이를 통해 기업은 변화하는 시장 환경에 능동적으로 대응하고, 지속 가능한 경쟁 우위를 확보할 수 있다.

#### 2.4.1 재무적 성과

재무적 성과는 기업의 단기 성과를 측정하는 데 사용되는 핵심 지표로, 수익성을 중심으로 기업의 최종 성과를 평가하는 가장 중요한 기준이 된다. 재무적 성과는 매출액, 순이익률, 투자이익률, 시장점유율 등과 같은 계량화된 지표를 통해 측정된다 (Aaker, 1988; 고세훈, 2011; 손은호·김경환, 2007). 이러한 지표들은 기업이 일정 기간 동안 생산 활동과 경영 활동을 통해 달성

한 성과를 수치로 나타내기 때문에 객관적인 평가가 가능하다는 장점이 있다. 수익성은 재무적 성과의 핵심 지표로, 기업의 이익, 판매이익률, 투자이익률 등으로 구체화된다. 이 중에서 투자이익률 (Return on Investment, ROI)은 기업이 투자한 자본에 비해 어느 정도의 이익을 창출했는지를 나타내는 지표로 널리 사용된다 (Aaker, 1988). 수익은 기업이 성장 전략을 추구하거나 마케팅 리스크를 흡수하는 데 필요한 자금을 내부와 외부에서 공급받기 위해 필수적인 자원이다.

재무적 성과 지표는 기업의 재무 상태를 수치화하여 명확하게 평가할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 기업마다 서로 다른 회계 처리 방법을 적용하기 때문에, 단순히 재무 지표를 비교하는 것은 신뢰성에 문제가 있을 수 있다 (구본기, 2007). 이에 따라 Powell(1992)은 설문조사를 이용해 응답자의 주관적인 평가를 재무적 성과로 활용하는 방법을 시도하였다. 그러나 이 방법 역시 평가자의 주관이 반영되기 때문에 경영성과를 완전히 객관화하기 어렵다는 한계가 있다.

또한, 재무적 성과는 과거 지향적인 속성을 가지고 있어 기업의 미래 가치를 반영하지 못한다는 한계가 있다 (김만기, 2010). 예를 들어, 매출액과 이익은 일정 시점의 성과를 나타내지만, 기업의 장기적인 혁신 역량이나 지속 가능성은 평가하지 못한다. 따라서 재무적 성과 지표만으로 기업의 전체적인 성과를 평가하기에는 부족한 점이 있으며, 이를 보완하기 위해 비재무적 성과지표와 함께 종합적으로 평가하는 것이 바람직하다.

최근에는 Kaplan과 Norton(1992)이 제시한 균형성과표(Balanced Scorecard)를 활용하여 재무적 성과와 비재무적 성과를 통합적으로 측정하려는 접근이 주목받고 있다. 균형성과표는 재무적 성과 외에도 고객 만족도, 내부 프로세스, 학습과 성장 관점에서 성과를 평가하며, 이를 통해 기업의 현재와 미래 가치를 종합적으로 측정할 수 있다.

결론적으로, 재무적 성과는 기업 경영성과를 평가하는 데 중요한 지표이지만, 회계 처리의 차이와 과거 지향성이라는 한계를 보완하기 위해 비재무적 성과 지표와 함께 사용되어야 한다. 이를 통해 기업의 단기 성과뿐만 아니라 장기적인 지속 가능성과 경쟁 우위를 종합적으로 평가할 수 있다.

#### 2.4.2 비재무적 성과

비재무적 성과는 기업의 장기적 성과와 지속 가능성을 평가하는 데 중요한 지표로, 재무적 성과가 반영하지 못하는 다양한 조직 활동과 성과를 포괄한다. 이는 고객 만족도, 직원의 직무 만족도, 조직 몰입도, 시장점유율, 제품의 가치, 신제품 개발 활동과 같은 정성적이고 주관적인 요소를 포함한다 (Aaker, 1989; Steers, 1975).

비재무적 성과는 측정의 범위가 넓고 객관화가 쉽지 않아 단기적 성과를 나타내기에는 부적합한 것으로 인식되기도 한다. 그러나 기업의 성과를 종합적이고 포괄적으로 평가할 수 있다는 장점이 있으며, 장기적인 관점에서 조직을 중심으로 모든 이해관계자의 다양한 기준에 의해 성과를 측정할 수 있다 (Steers, 1975). 이러한 접근은 기업이 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하고, 장기적 성장을 도모하는 데 필수적이다.

가장 널리 활용되는 비재무적 성과 지표 중 하나는 시장점유율분석이다. 시장점유율은 기업의 경쟁적 위치를 평가하는 지표로, 기업이 시장에서 차지하는 비중을 통해 고객 선호도와 브랜드 가치를 간접적으로 측정할 수 있다. 이는 기업이 경쟁사와 비교하여 얼마나 경쟁 우위를 점하고 있는지를 파악하는 데 도움이 된다 (Aaker, 1989).

전략적 차원에서 비재무적 성과는 미래 고객의 욕구를 충족시키기 위해 상품을 생산하고 신제품을 개발하여 경쟁사와의 차별화를 이루는 활동을 포함한다. 이러한 성과는 시장 위치, 제품의 가치, 원가, 신제품 개발 활동, 관리

자 개발과 성과, 직원의 생산성과 태도 등 다양한 요소로 구성된다 (Aaker, 1989). 이를 통해 기업은 장기적인 수익성과 경쟁 우위를 확보할 수 있는 기반을 마련한다.

또한, 비재무적 성과는 내부 직원의 만족도와 조직 문화에도 중점을 둔다. 직원의 직무 만족도, 조직 몰입도, 이직률, 내부 마케팅 활동 등은 비재무적 성과의 중요한 요인이다. 이러한 요소들은 기업의 생산성, 혁신성, 고객 서비스 품질과 직결되며, 장기적으로 기업의 성과와 경쟁력을 높이는 데 기여한다 (Lingle & Schieman, 1996).

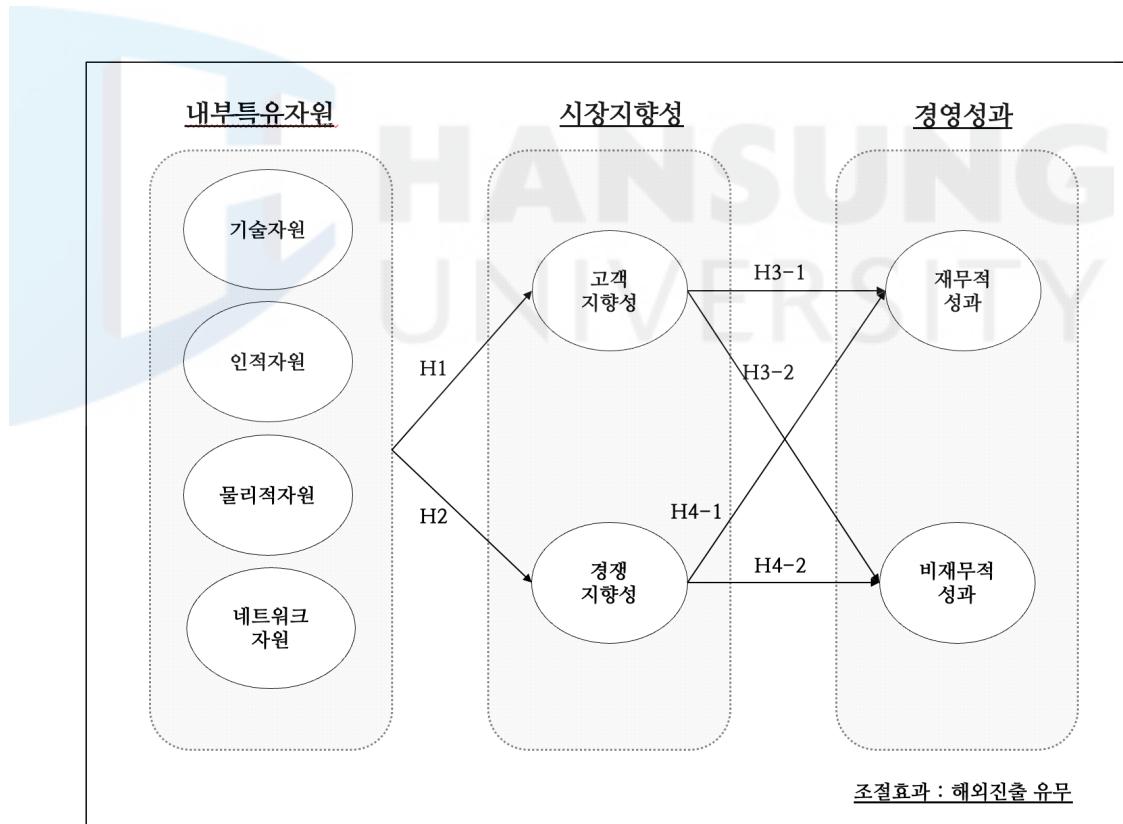
비재무적 성과는 재무적 성과의 한계를 보완하며, 특히 재무적 성과가 반영하지 못하는 무형 자산의 가치를 평가하는 데 유용하다. 예를 들어, 고객 만족도와 직원의 직무 만족도는 장기적으로 기업의 재무 성과에 긍정적인 영향을 미친다 (유희경 외, 2007). 또한, Kaplan과 Norton(1992)이 제시한 균형 성과표(Balanced Scorecard)는 비재무적 성과 지표를 포함하여 기업의 현재와 미래 가치를 종합적으로 평가하는 도구로 활용된다. 이를 통해 기업은 재무적 성과와 비재무적 성과를 균형 있게 관리할 수 있다.

결론적으로, 비재무적 성과는 기업의 지속 가능성과 장기적인 성장에 중요한 역할을 한다. 비록 객관화가 어렵고 측정 범위가 넓다는 한계가 있지만, 비재무적 성과 지표는 기업의 미래 가치를 평가하고 조직의 경쟁력을 높이는 데 필수적이다. 따라서 재무적 성과와 함께 비재무적 성과를 통합적으로 평가함으로써, 기업은 종합적이고 포괄적인 경영성과를 달성할 수 있다.

### III. 연구설계

#### 3.1 연구모형

본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 내부특유자원, 시장지향성, 경영성과간의 관계를 체계적으로 분석하고자 연구모형을 설정하였다. 연구모형은 내부특유자원이 시장지향성(고객지향성 및 경쟁지향성)에 미치는 영향을 분석하며, 이를 통해 경영성과(재무적 성과 및 비재무적 성과)에 미치는 구조적 관계를 규명하고자 한다. 또한, 이러한 관계에서 해외진출 여부가 조절효과를 미치는지 확인하고자 한다. 구체적인 연구모형은 <그림 3-1>과 같이 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

## 3.2 연구 가설

### 3.2.1 내부특유자원과 고객지향성 간의 관계

내부특유자원은 기업이 보유한 고유의 자산으로, 고객의 요구를 충족시키기 위해 필수적이다. McKelvie & Davidson(2009)는 기업의 내부특유자원이 기술, 인적, 물리적, 네트워크 자원으로 구분될 수 있으며, 이러한 자원이 잘 구축된 기업일수록 고객지향적 전략을 더 효과적으로 실행할 수 있다고 하였다. 특히 기술 자원이 뛰어날수록 고객 맞춤형 제품과 서비스를 개발할 수 있는 역량이 높아진다.

서비스 제공업체와의 관계 연구에서, 내부 인적 자원의 전문성과 역량이 고객 만족도에 미치는 영향이 클수록 고객에 대한 가치 제공도 높아진다고 하였다 (Bendapudi & Berry, 1997). 내부특유자원이 풍부하고 활용도가 높을수록 고객의 기대를 충족하거나 초과하는 서비스 제공이 가능하며, 이는 고객지향성 강화를 위한 중요한 기반이 된다.

Luo(2008)는 네트워크 자원이 강화될수록 고객과의 밀접한 협력 관계가 형성되고, 이를 통해 고객의 니즈를 빠르게 파악하고 대응할 수 있다고 설명하였다. 이러한 네트워크 자원을 기반으로 한 고객지향성은 기업이 장기적으로 고객 만족과 충성도를 확보하는 데 기여한다.

한편, 제조업체의 내부특유자원과 고객지향성의 관계를 분석한 연구에서, 자원의 활용성과 가변성이 높을수록 고객의 변화하는 요구에 대한 대응 능력이 향상된다고 하였다 (김홍근, 이필수, 2007). 특히 인적 자원의 전문성이 고객의 피드백을 반영한 제품 개선에 큰 역할을 한다.

서민교(2012)는 내부특유자원과 고객지향성 간의 상호작용이 기업의 지속 가능한 성과에 중요한 영향을 미친다고 강조하였다. 기업이 내부특유자원을 전략적으로 활용할 때 고객 지향적 활동이 극대화되며, 이는 장기적인 경쟁

우위로 이어진다.

따라서, 본 연구는 이러한 선행연구를 바탕으로 내부특유자원을 기술 자원, 인적 자원, 물리적 자원, 네트워크 자원으로 구분하고, 이러한 자원이 고객지향성에 미치는 영향을 분석하였다 (Day, 1994).

H1. 프랜차이즈 내부특유자원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H1-1. 기술자원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 인적자원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 물리적자원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4. 네트워크자원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 내부특유자원과 경쟁지향성 간의 관계

내부특유자원은 기업이 보유한 고유한 자산과 역량으로, 다른 기업이 쉽게 모방할 수 없는 핵심 자원을 의미한다 (McKelvie & Davidson, 2009). 이러한 내부특유자원은 기술 자원, 인적 자원, 물리적 자원, 네트워크 자원 등으로 구성되며, 기업의 경쟁전략 수립과 실행에 중요한 기반이 된다. 반면, 경쟁지향성은 기업이 현재와 잠재적 경쟁자의 강점과 약점을 파악하고 이에 맞춰 전략을 수립하는 성향을 의미한다 (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994).

Williamson(1985)은 기업의 내부특유자원이 경쟁자의 움직임과 시장 환경 변화에 유연하게 대응하는 데 중요한 역할을 있다고 주장하였다. 기술 자원이 뛰어난 기업은 경쟁자의 혁신에 맞서 차별화된 기술을 개발하고, 새로운 제품과 서비스를 제공할 수 있다. 이는 기업이 시장에서 지속적으로 경쟁 우위를 확보하는 데 기여한다.

Bendapudi와 Berry(1997)는 인적 자원의 전문성과 역량이 경쟁 전략의 실행에 필수적이라고 설명하였다. 기업 내부의 숙련된 인력은 경쟁자의 전략을 분석하고, 이를 기반으로 효과적인 대응 전략을 수립하는 데 중요한 역할을 한다. 이러한 인적 자원은 경쟁자의 강점과 약점을 정확히 파악하고, 이를 뛰어넘는 전략을 실행하는 데 기여한다.

Ganesan(1994)은 네트워크 자원이 강화될수록 경쟁자와의 관계에서 장기적이고 전략적인 대응이 가능하다고 하였다. 기업이 보유한 네트워크 자원은 시장 정보와 경쟁 동향을 신속하게 파악하는 데 도움이 되며, 이를 통해 경쟁지향적 전략을 효과적으로 추진할 수 있다.

김홍근과 이필수(2007)는 물리적 자원의 활용성이 높을수록 기업이 경쟁자와의 시장 진입 전략에 신속하게 대응할 수 있다고 주장하였다. 생산 설비와 유

통 인프라와 같은 물리적 자원은 경쟁자의 전략에 맞춘 제품 생산과 시장 공급을 원활하게 하는 기반이 된다.

서민교(2012)는 내부특유자원과 경쟁지향성이 결합될 때 기업의 지속 가능한 경쟁 우위가 확보된다고 강조하였다. 기업이 보유한 고유 자원을 활용하여 경쟁자의 전략을 분석하고 이에 대응할 때, 차별화된 경쟁력을 창출할 수 있다.

따라서, 본 연구는 이러한 선행연구를 바탕으로 내부특유자원이 기술, 인적, 물리적, 네트워크 자원으로 구분되며, 이러한 자원이 경쟁지향성에 미치는 영향을 분석하였다 (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994).

H2. 프랜차이즈 내부특유자원은 경쟁지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H2-1. 기술자원은 경쟁지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2. 인적자원은 경쟁지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3. 물리적자원은 경쟁지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-4. 네트워크자원은 경쟁지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 고객지향성과 경영성과간의 관계

고객지향성은 기업이 고객의 욕구와 필요를 정확히 파악하고 이에 부합하는 가치를 제공하려는 성향으로, 이는 기업의 경영성과를 높이는 중요한 요인으로 작용한다 (Narver & Slater, 1990). 고객지향적 기업은 고객 만족을 최우선 목표로 삼아 장기적인 고객 관계를 구축하고, 이를 통해 지속 가능한 성과를 창출한다.

Kohli와 Jaworski(1993)는 고객지향성이 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다. 고객의 요구에 맞춘 제품과 서비스는 매출 증가와 시장 점유율 확대에 기여하며, 이는 재무적 성과의 핵심 지표인 수익성을 높이는 데 중요한 역할을 한다. 또한 고객 만족도와 같은 비재무적 성과도 동시에 향상된다.

Day(1994)는 고객지향적 활동이 기업의 내부 역량과 결합될 때 경영성과가 극대화된다고 설명하였다. 특히 고객 피드백을 적극적으로 수용하고 제품 및 서비스 개선에 반영하는 기업은 경쟁 우위를 확보하고 시장에서의 리더십을 유지할 수 있다. 이는 장기적으로 고객 충성도를 높이고 기업의 성장을 촉진한다.

Im과 Workman(2004)은 고객지향성이 조직 문화에 깊이 뿌리내릴수록 직원의 직무 만족도와 조직 몰입도가 높아진다고 주장하였다. 이는 내부 직원의 생산성과 서비스 품질을 향상시키고, 결국 경영성과로 이어진다. 고객 중심의 문화는 직원들이 고객 가치를 창출하는 데 적극적으로 참여하게 만든다.

김만기(2010)는 고객지향성이 높은 기업이 시장 변화에 더 능동적으로 대응하며, 이를 통해 재무적 성과와 비재무적 성과에서 모두 우수한 성과를 거둔다고 밝혔다. 예를 들어, 고객의 니즈를 반영한 제품 개발은 매출 증가로 이어지며, 고객 서비스 개선은 고객 만족도를 높여 장기적인 성과를 보장한다.

서민교(2012)는 고객지향성이 기업의 유무형 자원과 결합될 때 지속 가능한 경영성과를 창출한다고 하였다. 고객 중심의 경영 전략은 기업이 보유한 기술, 인적 자원, 네트워크 자원과 결합되어 시장에서 차별화된 가치를 제공하게 된다.

따라서, 본 연구는 이러한 선행연구를 바탕으로 고객지향성이 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정하였다 (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1993).

H3-1. 고객지향성은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 고객지향성은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



### 3.2.4 경쟁지향성과 경영성과간의 관계

경쟁지향성은 기업이 현재와 미래의 경쟁자의 강점과 약점을 파악하고, 이를 기반으로 효과적인 대응 전략을 수립하는 성향을 의미한다 (Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994). 경쟁지향적 기업은 경쟁자의 활동을 지속적으로 모니터링하고, 경쟁 우위를 확보하기 위해 전략을 개선하는 과정을 반복한다. 이러한 경쟁지향성은 기업의 경영성과에 중요한 영향을 미친다.

Day와 Wensley(1988)는 경쟁지향성이 기업의 시장에서의 위치를 강화하고, 재무적 성과와 비재무적 성과를 향상시키는 데 기여한다고 주장하였다. 경쟁자의 전략을 분석하고 이에 대응하는 과정을 통해 기업은 시장 점유율을 높이고 수익성을 개선할 수 있다.

Kohli와 Jaworski(1993)는 경쟁지향적 활동이 시장에서의 경쟁력을 강화하며, 이를 통해 기업의 매출 증가와 같은 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 설명하였다. 또한, 경쟁자의 동향을 파악하고 신속하게 대응하는 기업은 시장 변화에 민첩하게 적응하며, 이는 장기적으로 안정적인 경영성과를 달성하는 데 기여한다.

Slater와 Narver(1994)는 경쟁지향성이 비재무적 성과에도 영향을 미친다고 하였다. 경쟁자의 전략과 고객 가치를 비교하여 차별화된 서비스를 제공할 때, 고객 만족도와 직원의 직무 만족도가 향상된다. 이는 조직 내 사기와 협력 문화를 강화하고, 장기적인 성과를 촉진한다.

Porter(1980)는 경쟁지향적 기업이 경쟁 우위를 지속하기 위해 차별화 전략과 비용우위 전략을 효과적으로 사용해야 한다고 강조하였다. 이를 통해 기업은 재무적 성과인 이익률과 투자 수익률을 개선할 수 있다.

김만기(2010)는 경쟁지향성이 높은 기업이 시장 변화에 능동적으로 대응하

며, 경쟁자의 움직임에 따라 전략을 신속하게 수정함으로써 지속 가능한 성과를 달성한다고 하였다. 이는 특히 기술 혁신이 빠르게 진행되는 산업에서 중요한 요소이다.

서민교(2012)는 기업의 유무형 자원과 결합된 경쟁지향성이 장기적인 경영 성과를 보장한다고 주장하였다. 경쟁자의 강점을 분석하고 이를 넘어서는 전략을 수립할 때, 기업은 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하게 된다.

따라서, 본 연구는 이러한 선행연구를 바탕으로 경쟁지향성이 재무적 성과와 비재무적 성과에 모두 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정하였다 (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1993).

H4-1. 경쟁지향성은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 경쟁지향성은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의

#### 3.3.1 내부특유자원

내부특유자원은 기업이 보유한 고유한 자산과 역량으로, 다른 기업이 쉽게 모방할 수 없는 핵심 자원을 의미한다(McKelvie & Davidson, 2009; Hsu & Wang, 2012). 내부특유자원은 기술자원, 인적자원, 물리자원, 네트워크자원으로 구분되며, 이러한 자원들은 기업이 경쟁 우위를 확보하고 고객의 요구를 충족하는 데 중요한 역할을 한다(Day, 1994). 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 내부특유자원을 기술자원, 인적자원, 물리자원, 네트워크자원으로 구분하여 사용하고자 한다(Narver & Slater, 1990; Luo, 2008).

기술자원은 기업이 연구개발(R&D)과 혁신 활동을 통해 보유한 기술력과 관련된 자원을 의미한다. 본 연구에서는 연구개발 투자, 연구개발 성과, 특히 보유 여부, 신제품 출시 속도의 4가지 문항으로 구성되었으며, 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

인적자원은 경영진과 직원이 보유한 지식, 창의성, 전문성 등의 자원을 의미한다. 본 연구에서는 경영진의 창의적 사고, 혁신적 사고, 직원들의 학습 열의, 전문 분야의 노하우를 가진 직원 수의 4가지 문항으로 구성되었으며, 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

물리자원은 기업이 보유한 설비, 생산 능력, 원자재 접근성 등과 같은 유형의 자원을 의미한다. 본 연구에서는 최신 기술 장비 보유, 원자재 접근성, 생산 능력, 기술적 품질 조건의 4가지 문항으로 구성되었으며, 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

네트워크자원은 기업이 외부 기관이나 파트너와 구축한 관계와 정보 공유 역량을 의미한다. 본 연구에서는 외부 기관 및 기업과의 관계, 파트너와의 정

보 공유, 전략적 제휴, 신기술을 가진 기업 인수의 4가지 문항으로 구성되었으며, 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

본 연구에서 내부특유자원을 구성하는 기술자원, 인적자원, 물리자원 및 네트워크자원의 조작적 정의와 출처를 정리하면 다음 <표3-1>과 같다.



〈표 3-1〉 내부특유자원의 조작적 정의

변수	조작적 정의	측정항목	출처
기술자원	기업이 연구개발과 혁신 활동을 통해 보유한 기술력과 관련된 자원	연구개발(R&D) 투자에 적극적이다. 연구개발(R&D) 성과가 좋다. 관련 특허를 보유하고 있다. 신제품(메뉴) 출시기간이 빠르다.	
	인적자원	경영진과 직원이 보유한 지식, 창의성, 전문성 등의 자원	
		경영진(또는 CEO)은 창의적으로 사고한다. 경영진(또는 CEO)은 혁신적으로 사고한다.	
		직원들은 학습에 대한 열의가 높다. 전문분야에 대한 노하우를 지닌 직원이 많다.	(McKelvie & Davidson, 2009), (Hsu & Wang, 2012), (Day, 1994), (Luo, 2008)
물리적자원	기업이 보유한 설비, 생산 능력, 원자재 접근성과 같은 유형 자원	최신의 기술 장비(설비)를 보유하고 있다. 원자재에 대한 접근이 용이하다. 높은 생산 능력을 갖추고 있다. 기술에 유리한 품질 조건을 갖추고 있다.	
	네트워크자원	기업이 외부 기관이나 파트너와 구축한 관계 및 정보 공유 역량	
		외부기관 혹은 기업들과 관계가 잘 구축되어 있다. 파트너 기업과 정보를 적극적으로 공유한다.	
		신기술을 위한 전략적 체제에 적극적이다. 신기술을 가진 기업 인수에 적극적이다.	

### 3.3.2 고객지향성

고객지향성은 기업이 고객의 욕구와 필요를 중심으로 경영 활동을 수행하고, 고객 만족을 극대화하기 위해 노력하는 성향을 의미한다(Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1993). 고객지향적 기업은 고객의 의견과 피드백을 중요시하며, 고객 만족을 기반으로 한 장기적인 관계 형성을 추구한다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 고객지향성을 측정하고자 한다(Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1993).

고객지향성은 고객 중심의 전략과 정책을 실행하며 고객의 요구에 맞는 가치를 제공하는 활동을 포함한다. 본 연구에서는 고객지향성을 다음 네 가지 문항으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

### 3.3.3 경쟁지향성

경쟁지향성은 기업이 현재와 잠재적 경쟁자의 강점과 약점을 분석하고, 이에 맞춰 전략을 수립하여 시장에서 경쟁 우위를 확보하려는 성향을 의미한다(Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994). 경쟁지향적 기업은 경쟁자의 활동을 지속적으로 모니터링하고, 신속하게 대응하며 차별화된 전략을 실행한다. 따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 경쟁지향성을 측정하고자 한다(Narver & Slater, 1990; Slater & Narver, 1994).

경쟁지향성은 경쟁자의 전략과 활동을 분석하고 이를 기반으로 대응 전략을 수립하는 활동을 포함한다. 본 연구에서는 경쟁지향성을 다음 네 가지 문항으로 구성하였으며, 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

### 3.3.4 경영성과

경영성과는 기업이 경영 활동을 통해 달성한 결과를 나타내는 지표로, 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분된다(고세훈, 2011; 손은호·김경환, 2007). 재무적 성과는 매출 증가, 수익성 향상 등과 같은 금전적 성과를 나타내며, 기업의 재무적 결과를 측정하는 지표로 사용된다. 예를 들어, 기업의 총매출액이 증가하거나 영업 이익이 향상되는 경우, 시장 점유율이 높아지는 경우, 또는 가맹점 수가 증가하는 경우가 이에 해당한다. 이러한 재무적 성과는 기업의 단기적 성과를 평가하는 데 중요한 기준이 된다.

반면, 비재무적 성과는 조직의 정성적 성과를 평가하는 지표로, 부서 간 협력과 정보 공유, 서비스 품질, 고객 만족도 향상 등을 포함한다(이무형, 2021; Kaplan & Norton, 1992). 비재무적 성과는 부서 간 원활한 협력이 이루어지고 있는지, 직원들의 역량과 서비스 수준이 향상되고 있는지, 가맹점 주들의 만족도가 개선되고 있는지, 그리고 조직 전체의 업무 수행 능력이 향상되고 있는지 등을 평가한다. 이러한 비재무적 성과는 기업의 장기적인 성과와 지속 가능성은 측정하는 데 중요한 역할을 한다.

따라서 본 연구에서는 경영성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하고, 각 성과를 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. 재무적 성과는 총매출액 증가, 영업 이익 증가, 시장 점유율 상승, 가맹점 수 증가로 측정하였고, 비재무적 성과는 부서 간 협력과 정보 공유, 서비스 수준 향상, 가맹점주 만족도 개선, 조직의 업무 수행 능력 향상으로 측정하였다.

### 3.4 측정도구 구성 및 조사방법

#### 3.4.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 내부 특유 자원인 기술 자원, 인적 자원, 물리적 자원, 그리고 네트워크 자원이 시장지향성과 경영 성과에 미치는 영향을 규명하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 연구의 실효성을 극대화하고자 공정거래위원회의 정보공개서와 각 브랜드의 공식 홈페이지를 참고하였다. 특히, 가맹점 수가 1개 미만이어서 실제 프랜차이즈 사업이 활발하게 운영되고 있다고 판단하기 어려운 브랜드는 연구에서 제외하였으며, 신뢰성 있는 결과를 도출하기 위해 해당 조건을 충족하는 브랜드만을 대상으로 설문을 진행하였다.

설문조사는 체계적이고 표준화된 설문지법을 활용하여 자료를 수집하였다. 설문 항목은 기존의 선행 연구를 기반으로 하되, 본 연구의 목적과 연구 대상에 적합하도록 연구자가 일부 항목을 수정하고 보완하여 최적화하였다. 자료 수집은 2024년 11월 5일부터 11월 19일까지 약 2주에 걸쳐 온라인 설문과 직접 대면 배포 방식을 병행하여 이루어졌다. 총 300부의 설문지가 회수되었으며, 이 중 불완전하거나 응답이 누락된 27부를 제외하고 최종적으로 273부의 설문지를 분석에 활용하였다.

수집된 데이터에 대한 기초 분석으로, 표본의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도 분석을 실시하였다. 이후 연구 가설의 검증에 앞서, 잠재 변수의 구조를 확인하고 신뢰성을 확보하기 위해 확인적 요인 분석을 수행하였으며, 변수 간의 관계를 평가하기 위해 상관 분석을 병행하였다.

본 연구의 가설과 연구 모형의 적합도 및 신뢰성을 종합적으로 평가하기 위해 구조 방정식 모형을 적용하였다. 이를 통해 각 경로의 계수를 확인하고, 변수들 간의 인과 관계 및 영향력을 면밀히 검증하였다. 모든 통계 분석은 신뢰성과 타당성이 검증된 소프트웨어인 SPSS 20.0과 AMOS 20.0을 사용하여 수행하였다. 이를 통해 분석의 정밀도를 높이고, 연구 결과의 신뢰성을 확보하였다.

〈표 3-2〉 표본 및 집단 설정

표본 집단	프랜차이즈 임직원
표본 프레임	가맹점 50개이상 프랜차이즈 기업 대상
표본 브랜드	걸작떡볶이치킨, 견생냥풀, 국수나무, 기영이숯불두마리치킨, 꼬지사께, 꾸브라꼬숯불치킨, 다복향, 더진국, 두찜, 떡참, 땅스부대찌개, 또래오래, 미진축산, 미카도스시, 보배반점, 본죽, 본도시락, 빅스타피자, 상무초밥, 선명희피자, 선비꼬마김밥, 세븐일레븐, 스포애니, 유가네닭갈비, 팔각도, 편비어킹, 피자먹다, 허그맘허그인심리상담센터, 호맥, BBQ 등
조사방법	설문조사(자기 기입법)
설문지 배포방법	온라인 설문 및 직접 대면을 통한 서면응답
표본의 크기	300부 회수 / 273명 분석
조사기간	2024년 10월 5일~ 10월 29일

## IV. 연구 결과

### 4.1. 조사 대상자의 일반적 특성

#### 4.1.1. 인구통계학적 특성

본 연구에서는 설문조사를 통해 회수한 총 300부의 응답지 중, 불성실한 응답이 포함된 27부를 제외하고 최종 273부(91%)를 분석에 활용하였다. 최종 분석에 사용된 응답자의 특성을 빈도 분석을 통해 살펴본 결과는 표 4-1에 제시되어 있다. 응답자 특성은 인구 통계학적 요소인 성별, 연령, 근속 연수, 직책을 중심으로 분석하였다.

먼저, 성별분포를 살펴보면, 전체 응답자 273명 중 남성이 225명(82.4%)으로 대부분을 차지하였으며, 여성은 48명(17.6%)이었다. 이는 남성 종사자가 여성 종사자보다 약 4배 이상 많은 비율을 보였다.

연령분포는 20대 33명(12.1%), 30대 132명(48.4%), 40대 78명(28.6%), 50대 27명(9.9%), 60대 이상 3명(1.1%)으로 나타났다. 특히, 30대와 40대가 전체 응답자의 77%를 차지하며, 프랜차이즈 산업의 주된 연령층임을 확인할 수 있었다.

회사 근속 연수를 살펴보면, 1년 미만은 57명(17.2%), 1~3년 미만은 65명(23.8%), 3~5년 미만은 35명(12.8%), 5~7년 미만은 52명(19.0%), 7~10년 미만은 29명(10.6%), 10년 이상은 45명(16.5%)이었다. 전체 응답자 중 5년 미만 근속자가 50%를 넘는 53.8%를 차지하며, 프랜차이즈 산업에서 비교적 근속 기간이 짧은 종사자가 많은 것으로 나타났다.

직책분포의 경우, 사원이 39명(14.3%), 주임이 12명(4.4%), 대리가 45명(16.5%), 과장이 46명(16.8%), 부장이 35명(12.8%), 임원급이 96명(35.2%)으로 조사되었다. 특히, 임원급 비율이 가장 높아, 응답자의 상당수가 중간 관리자 또는 고위 관리자임을 알 수 있다.



〈표 4-1〉 인구통계학적 특성

구분		빈도(n=273)	비율(%)
성별	남성	225	82.4
	여성	48	17.6
연령	20대	33	12.1
	30대	132	48.4
	40대	78	28.6
	50대	27	9.9
	60대 이상	3	1.1
근속	1년 미만	57	17.2
	1~3년 미만	65	23.8
	3~5년 미만	35	12.8
	5~7년 미만	52	19.0
	7~10년 미만	29	10.6
	10년 이상	45	16.5
직책	사원	39	14.3
	주임	12	4.4
	대리	45	16.5
	과장	46	16.8
	부장	35	12.8
	임원급	96	35.2
조사 프랜차이즈 브랜드	걸작떡볶이치킨, 견생냥품, 국수나무, 기영이숯불두마리치킨, 꼬지사께, 꾸브라꼬숯불치킨, 다복향, 더진국, 두찜, 떡참, 땅스부대찌개, 또래오래, 미진축산, 미카도스시, 보배반점, 본죽, 본도시락, 빅스타피자, 상무초밥, 선명희피자, 선비꼬마김밥, 세븐일레븐, 스포애니, 유가네닭갈비, 팔각도, 편비어킹, 피자먹다, 허그맘허그인심리상담센터, 호맥, BBQ 등		
합계		273	100%

한편, 해외 진출 여부 및 유형에 대한 분석 결과, 전체 응답자 273명 중 해외에 진출한 기업은 125명(45.8%), 해외에 진출하지 않은 기업은 148명(54.2%)으로 나타났다.

해외 진출 지역은 중복을 포함하여 진출한 국가를 모두 집계한 결과, 미국이 67명(26.91%)으로 가장 많았고, 베트남34명(13.65%), 말레이시아26명(10.44%), 일본21명(8.43%), 중국19명(7.63%), 태국11명(4.42%), 싱가포르13명(5.22%), 인도네시아13명(5.22%) 순으로 나타났다. 기타 지역으로는 캐나다, 홍콩, 호주, 영국, 대만, 몽골 등이 포함되었으며, 기타 응답자는 22명(8.84%)이었다.

해외 진출 유형은 중복을 포함하여 집계한 결과, 마스터 프랜차이즈가 88명(61.54%)으로 가장 높은 비율을 보였다. 그 외에는 합작 투자(조인트 벤처)18명(12.59%), 직영14명(9.79%), 국제가맹11명(7.69%), 기타11명(7.69%), 라이센싱이 1명(0.7%)으로 나타났다. 이는 하나의 브랜드가 시기와 국가에 따라 다양한 방식으로 해외에 진출하고 있음을 보여준다.

〈표 4-2〉 해외진출 관련

구분		빈도	비율(%)
해외진출 여부	진출	125	45.8
	미진출	148	54.2
해외진출 지역	미국	67	26.91
	일본	21	8.43
	중국	19	7.63
	태국	11	4.42
	베트남	34	13.65
	싱가포르	13	5.22
	인도네시아	13	5.22
	말레이시아	26	10.44
	필리핀	23	9.24
	기타	22	8.84
해외진출 유형	직영	14	9.79
	마스터프랜차이즈	88	61.54
	합작투자(조인트벤처)	18	12.59
	라이센싱	1	0.7
	국제가맹	11	7.69
	기타	11	7.69

## 4.2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

### 4.2.1 확인적 요인분석

본 연구에서는 설정한 이론적 모델을 검증하기 위하여 각 요인에 대한 측정 모델을 검증하는 확인적 요인분석을 시행하였다. 확인적 요인분석은 측정모델의 적합성을 검토하기 위한 절차로, 측정모델은 개념(construct)과 측정항목(indicator) 간의 연관성을 평가한다. 이는 탐색적 요인분석 결과를 참고하여, 연구에서 가정한 이론적 모형의 인과관계를 분석하기 전에, 측정변수들이 이론변수를 뒷받침하고 요인 구조가 타당한지를 확인하기 위해 시행되었다. 요인의 측정모델 적합도를 평가하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 이 과정에서  $\chi^2$  값, p값, GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI 등의 지표를 검토하였다.

분석 결과,  $\chi^2$  값은 1778.503(df=636, p=0.000)이며 Q값( $\chi^2$  /df)=2.796로 나타났다. 다른 적합도 지수를 파악해보면 GFI=0.860, AGFI=0.821, CFI=0.901, RMR=0.047로 나타나, 권장치를 상회하거나 근사한 값을 나타내고 있어 측정모델이 적합한 모형이라고 할 수 있다.

측정변수들의 집중타당성을 검증하기 위해 합성신뢰도(Composite Construct Reliability)와 평균분산추출 값(AVE)을 산출하였다. 합성신뢰도는 0.7 이상이어야 집중타당도가 양호하다고 해석할 수 있다고 하였고(Anderson & Gerbing, 1988), 평균분산추출 값(AVE)은 0.5이상 일 때, 관측변인과 타당한 관련성이 있다고 말하고 있다(Fornell & Larcker, 1981).

본 연구에서 측정도구의 연구 개념별 합성신뢰도(CCR)는 0.852이상, 평균분산추출(AVE)은 0.591이상으로 나타났고 이는 측정변수들의 집중타당성이 확보되었다는 것을 알 수 있다. 각 측정항목에 대한 표준화 계수, C.R.값, CCR 및 AVE 값은 <표 4-4>과 같다.

〈표 4-4〉 확인적 요인분석 결과

측정 변수		표준화	Estimate	C.R.	AVE	CCR
기술자원	TR1	0.709	0.786	12.154***	0.591	0.852
	TR2	0.81	0.977	14.272***		
	TR3	0.743	1.082	12.879***		
	TR4	0.807	1			
인적자원	HR1	0.699	0.867	12.043***	0.615	0.864
	HR2	0.847	1.029	15.217***		
	HR3	0.783	0.938	13.845***		
	HR4	0.801	1			
물리적 자원	PR1	0.787	0.94	16.432***	0.648	0.879
	PR2	0.655	0.883	12.373***		
	PR3	0.866	1.113	19.511***		
	PR4	0.89	1			
네트워크 자원	NR1	0.861	1.191	13.731***	0.651	0.881
	NR2	0.846	1.138	13.505***		
	NR3	0.787	1.112	12.565***		
	NR4	0.726	1			
고객 지향성	CuO1	0.846	1		0.703	0.904
	CuO2	0.909	1.236	20.096***		
	CuO3	0.769	1.012	15.217***		
	CuO4	0.825	1.211	17.003***		
경쟁 지향성	CoO1	0.849	1		0.791	0.938
	CoO2	0.892	1.05	19.812***		
	CoO3	0.94	1.104	21.825***		
	CoO4	0.875	1.052	19.123***		
재무적 성과	FP1	0.87	1		0.721	0.911
	FP2	0.945	1.122	22.658***		
	FP3	0.853	0.994	18.911***		
	FP4	0.712	0.768	13.954***		
비재무적 성과	nFP1	0.74	1		0.617	0.866
	nFP2	0.815	0.924	12.957***		
	nFP3	0.808	0.877	12.839***		
	nFP4	0.777	0.9	12.36***		

■ \*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01, \* P < 0.05

■ 측정항목의 모두 추정치를 1로 고정시킨 값임

■ 모든 C.R. 값은 p, 0.001수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄

다음으로, 측정변수들의 판별타당성(Discriminant Validity)을 조사하였다. 판별타당성의 검증은 주로 분산추출검증(variance extracted test)을 통해 확인하는 것이 일반적이다(Hatcher, 1994). 분산 추출검증은 각 요인의 분산 추출값(AVE)이 각 요인간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성을 입증받을 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

분산추출검증은 〈표 4-5〉에서 보는 바와 같이 평균분산추출 값(AVE)의 최소값은 0.591으로 상관계수의 제곱 값의 최대치인 0.496보다 크게 나타났으며 본 연구에서는 사용된 항목들이 판별타당성을 확보되었다고 판단할 수 있다.

〈표 4-5〉 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

항목	1	2	3	4	5	6	7	8
기술 자원	0.5911)	0.2823)	0.391	0.375	0.496	0.340	0.173	0.270
인적 자원	0.5312)	0.615	0.376	0.472	0.468	0.401	0.343	0.348
물리적 자원	0.625	0.613	0.648	0.378	0.384	0.336	0.208	0.295
네트 워크 자원	0.612	0.687	0.615	0.651	0.366	0.407	0.226	0.429
고객 지향성	0.704	0.684	0.62	0.605	0.703	0.381	0.379	0.406
경쟁 지향성	0.583	0.633	0.58	0.638	0.617	0.791	0.332	0.300
재무적 성과	0.416	0.586	0.456	0.475	0.616	0.576	0.721	0.367
비 재무적 성과	0.52	0.59	0.543	0.655	0.637	0.548	0.606	0.617

1) 평균분산추출 값(AVE) 2) R 3) 다중상관자승  $R^2$

## 4.3 연구 가설의 검증

### 4.3.1 연구모형의 검증

본 연구에서는 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM)분석을 실시하여 본연구에서 설정한 이론모형을 검증하였다. 변수 간 관계를 분석하기 위해 모형 적합성을 먼저 평가한 뒤, 구조방정식 모형 분석에서 경로계수를 활용하여 제안된 가설을 검증해야 한다. 구조방정식모형 분석은 회귀분석과는 달리 여러 변수들 간의 관계에 대하여 원인과 결과의 순서가 정해져 있기 때문에 복잡한 인과관계를 체계적으로 파악하고 전체적인 관점에서 이해하는데 유용하다고 할 수 있다(배병렬, 2011).

구조방정식 모형 분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하기 위해서는 변수들 간의 관계에 대한 모형의 적합도 평가가 선행되어야 한다(Hair, Black, Babin, Anderson, 2009).

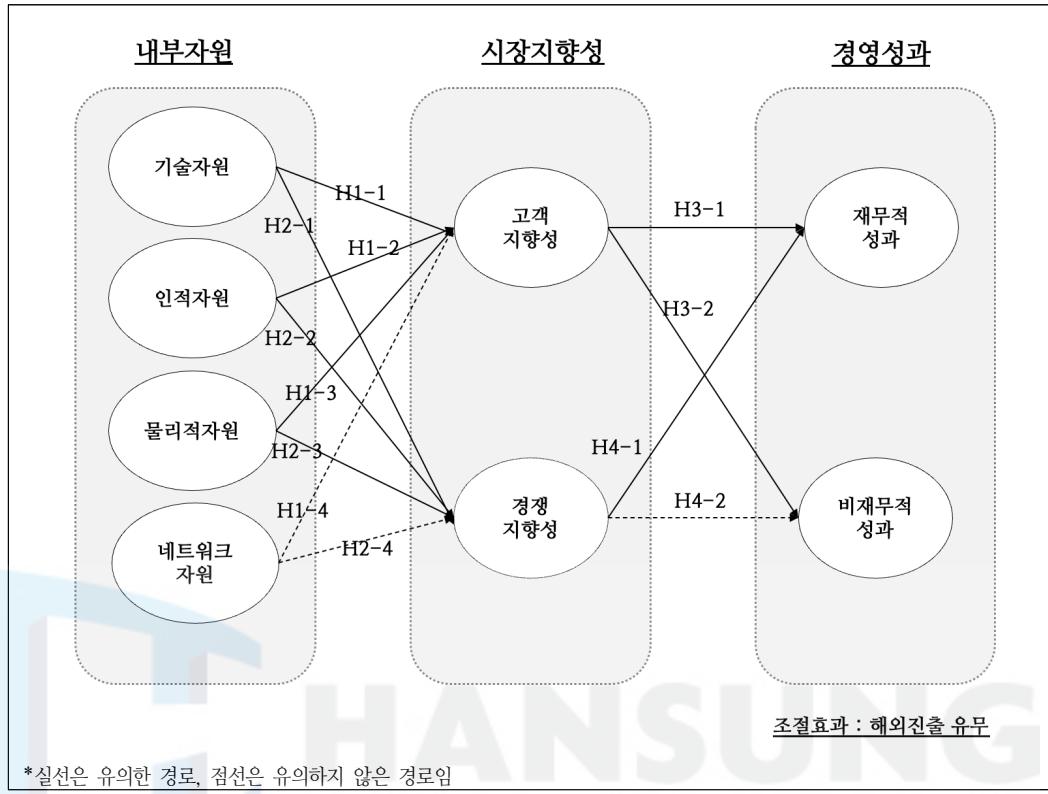
구조방정식 모형 분석결과 산출된 연구모형의 적합도 분석결과를 살펴보면  $\chi^2$  값은 1769.663(df=644, p=0.000)로 통계적으로 유의하게 나타났으며, 다른 적합도 지수를 살펴보면 GFI=0.819, CFI=0.871, RMSEA=0.050로 분석되어 대부분의 값이 기준치를 충족하거나 근사한 값을 나타내고 있어서 측정모델이 적합한 모형으로 평가될 수 있으며 구성개념들의 영향관계를 설명하는 데 있어서 좋은 모형으로 볼 수 있다.

이를 바탕으로, 각 요인에 대한 경로계수를 살펴보면 〈표 4-6〉과 〈그림 4-1〉와 같다.

〈표 4-6〉 이론모형의 경로계수

가설검증			Standardized Estimate	C.R.	P	결과
H1	H1-1	기술자원 → 고객지향성	0.562	6.969	***	채택
	H1-2	인적자원 → 고객지향성	0.233	3.543	***	채택
	H1-3	물리적자원 → 고객지향성	0.337	4.874	***	채택
	H1-4	네트워크자원 → 고객지향성	-0.061	-0.842	0.4	기각
H2	H2-1	기술자원 → 경쟁지향성	0.234	3.254	0.001**	채택
	H2-2	인적자원 → 경쟁지향성	0.295	3.851	***	채택
	H2-3	물리적자원 → 경쟁지향성	0.49	6.114	***	채택
	H2-4	네트워크자원 → 경쟁지향성	-0.085	-1.038	0.299	기각
H3	H3-1	고객지향성 → 재무적성과	0.418	4.634	***	채택
	H3-2	고객지향성 → 비재무적성과	0.586	5.897	***	채택
H4	H4-1	경쟁지향성 → 재무적성과	0.247	2.796	0.005**	채택
	H4-2	경쟁지향성 → 비재무적성과	0.092	1.011	0.312	기각

\*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01



〈그림 4-1〉 이론모형의 경로계수

## 4.4 가설 검증 결과

### 4.4.1. 프랜차이즈 내부특유자원과 고객지향성과의 관계

H1-1. 기술자원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 인적자원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 물리적자원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 네트워크자원은 고객지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 내부특유자원이 고객지향성에 미치는 영향 검증결과 <표 4-7>와 같이 기술자원에 대한 고객지향성 표준화 계수가 0.562, C.R. 6.969 ( $P<0.001$ )이며, 인적자원에 대한 고객지향성 표준화 계수가 0.233, C.R. 3.543 ( $P<0.001$ )이며, 물리적자원에 대한 고객지향성 표준화 계수는 0.337, C.R. 4.8741( $P<0.001$ )이며, 네트워크자원에 대한 고객지향성 표준화 계수는 -0.651, C.R. -0.842( $P=0.4$ )으로 분석됐다. 프랜차이즈 내부특유자원이 고객지향성에 미치는 영향에 따른 가설 H1-1, H1-2, H1-3은 채택되었고 H1-4는 기각되었다. 따라서 고객지향성에 기술자원, 인적자원, 물리적자원이 유의미한 요인임을 알 수 있다.

〈표 4-7〉 프랜차이즈 내부특유자원이 고객지향성에 미치는 영향 검증결과

가설검증		표준화 계수	C.R.	P	결과
H1	H1-1 기술자원 → 고객지향성	0.562	6.969	***	채택
	H1-2 인적자원 → 고객지향성	0.233	3.543	***	채택
	H1-3 물리적자원 → 고객지향성	0.337	4.874	***	채택
	H1-4 네트워크자원 → 고객지향성	-0.061	-0.842	0.4	기각

\*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01, \* P < 0.05



#### 4.4.2. 프랜차이즈 내부특유자원과 경쟁지향성과의 관계

H2-1. 기술자원은 경쟁지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 인적자원은 경쟁지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 물리적자원은 경쟁지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 네트워크자원은 경쟁지향성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 내부특유자원이 경쟁지향성에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과 <표 4-8>와 같이 기술자원에 대한 경쟁지향성 표준화 계수가 0.234, C.R. 3.254 ( $P<0.01$ )이며, 인적자원에 대한 경쟁지향성 표준화 계수가 0.295, C.R. 3.851 ( $P<0.001$ )이며, 물리적자원에 대한 경쟁지향성 표준화 계수는 -0.49, C.R. 6.114( $P<0.001$ )이며, 네트워크자원에 대한 경쟁지향성 표준화 계수는 -0.085, C.R. -1.038( $P=0.299$ )으로 분석됐다. 프랜차이즈 내부특유자원이 경쟁지향성에 미치는 영향에 따른 가설 H2-1, H2-2, H2-3은 채택되었고, 가설 H2-4는 기각되었다. 따라서 경쟁지향성에 기술자원, 인적자원, 물리적자원이 유의미한 요인임을 알 수 있다.

<표 4-8> 프랜차이즈 내부특유자원이 경쟁지향성에 미치는 영향 검증결과

가설검증		표준화 계수	C.R.	P	결과
H2	H2-1 기술자원 → 경쟁지향성	0.234	3.254	0.001* *	채택
	H2-2 인적자원 → 경쟁지향성	0.295	3.851	***	채택
	H2-3 물리적자원 → 경쟁지향성	0.49	6.114	***	채택
	H2-4 네트워크자원 → 경쟁지향성	-0.085	-1.038	0.299	기각

\*\*\*  $P < 0.001$ , \*\*  $P < 0.01$ , \*  $P < 0.05$

#### 4.4.3. 고객지향성과 경영성과의 관계

H3-1. 고객지향성은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 고객지향성은 비재무적 성과 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

고객지향성이 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설 검증결과 <표 4-9>와 같이 고객지향성에 대한 재무적성과 표준화 계수가 0.418, C.R. 4.634 ( $P<0.001$ )이며, 고객지향성에 대한 비재무적성과 표준화 계수는 0.586, C.R. 5.897( $P<0.001$ )으로 분석됐다. 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향에 따른 가설 H3-1, H3-2은 채택되었다. 따라서 경영성과의 구성요소인 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 고객지향성이 유의미한 요인임을 알 수 있다.

<표 4-9> 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향 검증결과

가설검증		표준화 계수	C.R.	P	결과
H3	H3-1 고객지향성 → 재무적성과	0.418	4.634	***	채택
	H3-2 고객지향성 → 비재무적성과	0.586	5.897	***	채택

\*\*\*  $P < 0.001$ , \*\*  $P < 0.01$ , \*  $P < 0.05$

#### 4.4.4. 경쟁지향성과 경영성과와의 관계

H 4-1. 경쟁지향성은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H 4-2. 경쟁지향성은 비재무적 성과 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

경쟁지향성이 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설 검증결과 <표 4-10>와 같이 경쟁지향성에 대한 재무적성과 표준화 계수가 0.247, C.R. 2.796 ( $P<0.01$ )이며, 경쟁지향성에 대한 비재무적성과 표준화 계수는 0.092, C.R. 1.011( $P=0.312$ )으로 분석됐다. 경쟁지향성이 경영성과에 미치는 영향에 따른 가설 H3-1이 채택되었고, 가설 H3-2는 기각되었다. 따라서 경영성과의 구 성요소중 재무적 성과에 경쟁지향성만 유의미한 요인임을 알 수 있다.

<표 4-10> 경쟁지향성이 경영성과에 미치는 영향 검증결과

가설검증		표준화 계수	C.R.	P	결과
H4	H4-1 경쟁지향성 → 재무적성과	0.247	2.796	0.005* *	채택
	H4-2 경쟁지향성 → 비재무적성과	0.092	1.011	0.312	기각

\*\*\*  $P < 0.001$ , \*\*  $P < 0.01$ , \*  $P < 0.05$

#### 4.5 해외진출유무에 따른 다중집단분석 검증 결과

조절효과(moderation effect)는 두 변수들 사이에 인과관계의 크기가 제3의 변수의 크기 혹은 특성 등에 의해 달라질 때 제3의 변수는 두 변수 간의 관계를 조절한다고 하고, 이를 조절변수(moderating variable: moderator)라고 한다(이학식·임지훈, 2017).

본 연구에서는 프랜차이즈 기업 내부특유자원이 고객지향성, 경쟁지향성 및 경영성과에 미치는 영향에서 해외진출 여부에 따른 조절효과를 파악하기 위하여 해외 진출기업 응답자( $n=125$ )과 해외 미진출기업 응답자( $n=148$ )으로 분류하고 다중집단분석(Multiple-Group Analysis)에 의한 조절효과 분석을 실시하였다.

해외 진출기업 응답자( $n=125$ )과 해외 미진출기업 응답자( $n=148$ )의 경로계수가 동일하다는 제약모형을 설정하고 이를 비 제약모형과 비교하여 집단 간 조절효과를 분석하였다.

분석결과 인적자원과 고객지향성 및 경쟁지향성, 기술자원과 고객지향성의 경로에서 유의적인 검증기준( $\Delta \chi^2=3.84$ ,  $\Delta df=1$ ,  $p<.05$ )으로 나타나, 세 개의 경로에서 해외진출 여부에 따라 조절효과가 있는 것으로 분석되었다.

〈표 4-11〉 해외진출 여부에 따른 조절효과

가설			해외진출 그룹(n=125)		미진출 그룹(n=148)		비 제약 모델 $\chi^2$ (df=1288)	제약 모델 $\chi^2$ (df=1289)	$\Delta \chi^2$ (df=1)
			$\beta$	P	$\beta$	P			
H1	H1-1	기술지원 →고객지향성	0.60	***	0.725	***	2797.30	2797.82	0.52
	H1-2	인적자원 →고객지향성	-0.11	0.379	0.407	***	2797.30	2807.15	9.84
	H1-3	물리적자원 →고객지향성	0.44	0.003	0.223	0.007	2797.30	2798.62	1.31
	H1-4	네트워크자원 →고객지향성	0.08	0.525	-0.217	0.047	2797.30	2799.69	2.38
H2	H2-1	기술지원 →경쟁지향성	0.62	***	0.186	0.044	2797.30	2801.66	4.36
	H2-2	인적자원 →경쟁지향성	-0.34	0.028 **	0.534	***	2797.30	2802.21	4.90
	H2-3	물리적자원 →경쟁지향성	0.59	***	0.382	***	2797.30	2798.65	1.35
	H2-4	네트워크자원 →경쟁지향성	0.03	0.868	-0.173	0.132	2797.30	2798.00	0.69
H3	H3-1	고객지향성 →재무적성과	0.34	0.035	0.398	***	2797.30	2797.37	0.06
	H3-2	고객지향성 →비재무적성과	0.48	0.003	0.573	***	2797.30	2797.33	0.03
H4	H4-1	경쟁지향성 →재무적성과	0.30	0.06	0.276	0.009	2797.30	2797.31	0.00
	H4-2	경쟁지향성 →비재무적성과	0.29	0.065	0.025	0.826	2797.30	2799.08	1.77

\*\*\* P < 0.001, \*\* P < 0.01, \* P < 0.05

## V. 결론

### 5.1 연구결과 요약

본 연구는 프랜차이즈 기업의 내부특유자원이 고객지향성과 경쟁지향성을 통해 경영성과에 미치는 영향을 규명하는 것을 목적으로 하였다. 이를 위해 내부특유자원을 기술자원, 인적자원, 물리적자원, 네트워크자원으로 구분하였으며, 시장지향성을 고객지향성과 경쟁지향성으로 나누어 분석하였다. 또한 경영성과는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 분석하였고, 해외진출 여부에 따른 조절효과도 함께 살펴보았다.

연구 가설에 대한 검증 결과는 다음과 같이 요약된다. 첫째, 내부특유자원과 고객지향성의 관계에 대한 가설 검증 결과, 내부특유자원 중 기술자원, 인적자원, 물리적자원이 고객지향성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 프랜차이즈 기업이 보유한 기술력, 인적 역량, 브랜드 및 물리적 인프라가 고객의 니즈를 파악하고 이를 반영하는 데 중요한 역할을 한다는 것을 시사한다. 반면, 네트워크 자원은 고객지향성에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데, 이는 가맹본부와 가맹점 간의 협력이 직접적인 고객 중심 활동보다는 운영 및 관리 측면에 더 중점을 두고 있음을 암시한다.

둘째, 내부특유자원과 경쟁지향성의 관계에 대한 가설 검증 결과, 내부특유자원 중 기술자원, 인적자원, 물리적자원이 경쟁지향성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 프랜차이즈 기업이 보유한 내부특유자원이 경쟁 환경에서 전략적으로 활용될 수 있는 중요한 자산임을 시사한다. 기술자원은 시장에서 차별화된 상품과 서비스를 제공하는 데 기여하며, 인적자원은 경쟁사의 강점과 약점을 파악하고 이를 효율적으로 대응하는 역량을 강화하는 데 핵심적인 역할을 한다. 또한, 물리적자원은 매장 인프라와 브랜드의 시각적 가치를 통해 소비자와의 접점을 강화함으로써 경쟁력을 높이는 요소로 작용

한다.

한편, 네트워크 자원은 경쟁지향성에 미치는 영향이 상대적으로 제한적인 것으로 나타났다. 이는 가맹본부와 가맹점 간의 네트워크 관계가 고객 대응과 운영 효율성을 높이는 데 주요 초점을 맞추고 있으며, 경쟁사의 전략을 분석하고 대응하는 활동에는 직접적으로 활용되지 않음을 의미한다. 이러한 결과는 네트워크 자원이 본부와 가맹점 간의 협력 강화와 운영 체계 안정화에 기여하는 한편, 외부 경쟁 요인에 대한 전략적 대응보다는 내부적인 관계 관리에 중점을 둔 자원임을 보여준다.

셋째, 고객지향성과 경영성과의 관계에 대한 가설 검증 결과, 고객지향성이 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 고객지향성이 비재무적 성과에 더 큰 영향을 미쳤으며, 이는 고객 만족도, 직원의 직무 만족도, 조직 몰입도와 같은 정성적 성과가 장기적으로 기업의 경쟁력을 강화한다는 것을 의미한다. 고객의 요구를 충족시키고 지속적인 관계를 유지하려는 고객지향적 활동은 고객의 재구매율과 충성도를 높이고, 기업의 브랜드 가치를 향상시킨다는 점이 확인되었다.

넷째, 경쟁지향성과 경영성과의 관계에 대한 가설 검증 결과, 경쟁지향성이 재무적 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업이 경쟁자의 전략과 강점을 분석하고 이를 능동적으로 대응할 때 매출 증가, 수익성 개선, 시장 점유율 확대와 같은 재무적 성과가 향상된다는 것을 의미한다. 반면, 경쟁지향성은 비재무적 성과에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 경쟁자의 동향에 집중한 활동이 단기적 성과에는 긍정적 영향을 주지만, 조직 내부의 직무 만족도나 협력 문화와 같은 비재무적 성과에는 큰 영향을 미치지 않는다는 점을 시사한다.

다섯째, 해외진출 여부에 따른 조절효과를 분석한 결과, 미진출 그룹에서는 인적자원이 고객지향성에 가장 큰 영향을 미치는 핵심 자원으로, 고객과의 관계 형성과 신뢰 구축에 중요한 역할을 했다. 반면, 해외 진출 그룹에서는 기

술자원이 경쟁지향성에 가장 강한 영향을 미치는 자원으로, 글로벌 시장에서 기술 혁신과 차별화된 역량이 경쟁 우위를 확보하는 데 핵심적임이 드러났다. 물리적 자원은 두 그룹 모두에서 중요한 자원으로 작용했으나, 해외 시장에서는 브랜드 신뢰와 운영 효율성을 강화하는 데 그 중요성이 더 부각되었다. 네트워크 자원은 두 그룹 모두에서 유의미하지 않았다. 결론적으로, 미진출 그룹은 인적자원 활용에, 해외 진출 그룹은 기술자원과 물리적 자원 강화에 초점을 맞추어 전략을 조정할 필요가 있다.

본 연구의 결과는 프랜차이즈 기업이 내부특유자원을 효과적으로 활용하여 고객지향성과 경쟁지향성을 강화할 때 경영성과를 향상시킬 수 있음을 보여준다. 미진출 그룹에서는 인적자원이 고객지향성을 강화하는 핵심 자원으로 작용하며, 고객과의 신뢰 구축과 관계 형성에서 중요한 역할을 했다.

반면, 해외진출 그룹에서는 기술자원과 물리적 자원이 경쟁지향성을 강화하는 데 중요한 자원으로 나타났다. 기술자원은 글로벌 시장에서 기술 혁신과 차별화된 역량을 통해 경쟁사의 전략에 대응하고 경쟁 우위를 확보하는 데 필수적이다. 물리적 자원은 브랜드 인프라와 물류 시스템을 통해 신뢰를 구축하고 운영 효율성을 높이는 데 중요한 역할을 했다.

네트워크 자원은 본부와 가맹점 간의 내부 협력과 운영 안정성에는 기여했지만, 시장 외부의 경쟁 대응에는 제한적인 영향을 미쳤다.

이 연구는 해외 진출을 성공적으로 수행하기 위해 기술자원과 물리적 자원의 전략적 강화가 필수적임을 시사한다. 이러한 자원이 부족할 경우, 해외 진출은 실패 가능성이 높아지고 국내 가맹점에도 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 반면, 미진출 기업들은 인적자원과 내부 네트워크의 활용도를 높여 고객지향성을 강화함으로써 경영성과를 지속적으로 향상시킬 수 있다.

이러한 연구 결과는 프랜차이즈 기업이 지속 가능한 성장을 위해 내부특유자원을 전략적으로 관리하고, 시장 변화에 유연하게 대응할 수 있는 실무적 시사점을 제공한다. 또한 해외진출 전략을 강화함으로써 글로벌 시장에서의 경쟁력을 높일 수 있음을 시사한다.

## 5.2 연구의 시사점

### 5.2.1 학문적 시사점

본 연구는 프랜차이즈 내부특유자원과 고객지향성 및 경쟁지향성이 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 연구 결과, 내부특유자원이 고객지향성과 경쟁지향성에 각각 정(+)의 영향을 미치며, 이러한 시장지향성 요인들이 재무적 성과와 비재무적 성과에 중요한 역할을 한다는 점을 규명하였다. 이로 인해 본 연구는 다음과 같은 학문적 시사점을 제공한다.

첫째, 내부 특유 자원의 중요성을 확인하였다. 기술자원, 인적자원, 물리적자원, 네트워크자원은 고객지향성과 경쟁지향성을 강화하는 핵심 자원으로 나타났으며, 이는 자원기반관점(RBV: Resource-Based View)을 지지하는 결과이다. 특히, 기술자원과 인적자원이 고객지향성 강화에 주요 역할을 하며, 물리적자원과 네트워크자원이 경쟁지향성을 강화하는 데 기여하는 것으로 나타났다. 이는 프랜차이즈 기업이 차별화된 자원을 전략적으로 활용할 때 시장에서의 경쟁 우위를 확보할 수 있다는 점을 학문적으로 재확인하였다.

둘째, 고객지향성과 경영성과 간의 관계를 구체적으로 규명하였다. 고객지향성은 재무적 성과(매출 증가, 수익성 향상)와 비재무적 성과(고객 만족도, 조직 몰입도)에 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 고객지향성은 비재무적 성과에 더 큰 영향을 미쳐, 기업의 장기적 경쟁력을 강화하는 데 기여하는 중요한 요인임을 실증적으로 제시하였다.

셋째, 경쟁지향성과 경영성과 간의 관계를 재확인하였다. 경쟁지향성은 주로 단기적인 재무적 성과(매출 증대, 시장 점유율 증가)에 긍정적인 영향을 미치는 반면, 비재무적 성과에는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 경쟁지향적 활동이 주로 단기적인 성과에 초점을 맞춘다는 기존 연구와 일치하며, 장기적 성과를 위해서는 고객지향적 활동이 반드시 병행되어야 함

을 시사한다.

넷째, 해외 진출 여부에 따른 조절 효과를 규명하였다. 해외 진출 그룹과 미 진출 그룹 간의 다중집단 분석 결과, 두 그룹의 자원 활용 및 시장지향성 강화 요인에 차이가 나타났다. 해외 진출 그룹에서는 기술자원과 물리적자원이 경쟁지향성 강화에 중요한 역할을 했으며, 글로벌 시장에서의 기술 혁신과 브랜드 인프라 구축이 성공의 핵심 요인으로 작용하였다. 반면, 미진출 그룹에서는 인적자원이 고객지향성을 강화하는 핵심 자원으로 나타났으며, 이는 국내 시장에서 고객과의 신뢰 구축과 관계 형성에 중점을 두고 있음을 보여준다.

이와 같이 본 연구는 프랜차이즈 기업의 내부 특유 자원 활용과 시장지향적 활동의 상호작용을 실증적으로 분석하였으며, 이를 통해 프랜차이즈 산업뿐만 아니라 일반 기업에도 적용 가능한 학문적 시사점을 제시하였다. 특히, 시장 변화에 따라 자원 활용 전략을 차별화해야 한다는 점을 제안하며, 글로벌 경쟁 환경에서도 유효한 이론적 근거를 제공한다.

### 5.2.2 실무적 시사점

본 연구는 프랜차이즈 기업의 내부특유자원이 고객지향성과 경쟁지향성을 통해 경영성과에 미치는 영향을 분석하고, 해외진출 여부에 따른 조절효과를 검증하였다. 이를 통해 도출된 연구 결과는 프랜차이즈 기업의 실무 현장에서 적용할 수 있는 몇 가지 중요한 시사점을 제공한다.

첫째, 해외 진출을 고려하는 프랜차이즈 기업은 기술자원과 물리적 자원을 전략적으로 강화해야 한다. 글로벌 시장에서 성공하기 위해서는 기술 혁신을 통해 차별화된 경쟁력을 확보하는 것이 필수적이며, 이를 통해 경쟁사의 전략에 능동적으로 대응할 수 있다. 또한, 브랜드 인프라와 물류 시스템과 같은 물리적 자원은 현지 소비자에게 신뢰를 제공하고 운영 효율성을 높이는 데 중요한 요소로, 해외 진출 전 이를 체계적으로 준비하고 강화해야 한다.

둘째, 국내 시장에서 활동하는 미진출 기업은 고객지향성을 강화하는 데 초점을 맞춰야 한다. 고객의 니즈를 이해하고 충족시키는 고객지향적 활동은 고객 만족도와 재구매율을 높이는 동시에, 조직의 장기적인 비재무적 성과를 강화하는 데 핵심적인 역할을 한다. 이를 위해, 고객 데이터를 기반으로 한 분석과 서비스 개선 활동을 체계적으로 수행하고, 고객과의 접점을 강화하는 전략이 필요하다. 이러한 노력을 통해 브랜드 충성도를 확보하고, 국내 시장에서 지속 가능한 경쟁력을 유지할 수 있을 것이다.

셋째, 해외 진출과 국내 운영의 균형을 유지해야 한다. 해외 진출은 본부의 자원을 분산시켜 국내 가맹점의 관리와 지원에 소홀해질 위험이 있다. 따라서 본부는 해외와 국내 운영 간의 균형을 유지하고, 국내 가맹점에도 지속적인 지원을 제공함으로써 본부와 가맹점 간의 신뢰를 강화해야 한다.

넷째, 해외 시장에서는 기술 및 물리적 자원에, 국내 시장에서는 인적자원에 중점을 둔 차별화된 전략이 필요하다. 해외 시장의 복잡성과 경쟁 강도는 기

술 혁신과 브랜드 인프라의 중요성을 더욱 강조하며, 반대로 국내 시장에서는 고객과의 직접적 관계 형성을 위한 인적자원의 활용이 경영성과를 높이는 핵심 요인이 된다. 이러한 전략적 우선순위를 설정함으로써 기업은 시장 특성에 맞는 효과적인 운영을 실현할 수 있다.

결론적으로, 프랜차이즈 기업이 해외 진출의 성공 가능성을 높이기 위해서는 기술 혁신과 물리적 자원의 전략적 강화, 현지화 전략, 네트워크 구축이 필수적이다. 동시에, 국내 운영에서도 인적자원과 가맹점 간의 협력 강화를 통해 안정적인 성과를 유지해야 하며, 이를 통해 지속 가능한 글로벌 성장을 달성 할 수 있을 것이다.



### 5.3 연구의 한계점

본 연구는 프랜차이즈 기업의 내부 특유 자원이 고객지향성과 경쟁지향성을 매개로 경영성과에 미치는 영향을 분석하고, 해외 진출 여부에 따른 조절 효과를 검증하였다. 이를 통해 프랜차이즈 기업이 내부특유자원을 전략적으로 활용하여 시장지향성을 강화하고 성과를 높일 수 있음을 확인하였다. 그러나 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다.

첫째, 연구 대상의 제한이다. 본 연구는 가맹점 수가 일정 수준 이상인 프랜차이즈 기업을 중심으로 진행되었으며, 소규모 프랜차이즈나 신생 브랜드를 포함하지 못했다. 성장 초기 단계의 기업은 내부특유자원 활용과 시장지향성 전략이 상이할 수 있으므로, 향후 연구에서는 다양한 업종과 성장 단계를 아우르는 연구가 필요하다. 이를 통해 보다 포괄적이고 일반화된 결과를 도출할 수 있을 것이다.

둘째, 시간적 흐름과 변화의 반영 부족이다. 본 연구는 특정 시점의 단면적 데이터를 기반으로 진행되어 시간에 따른 내부특유자원과 시장지향성의 변화 양상을 충분히 고려하지 못했다. 프랜차이즈 산업은 기술 발전, 소비자 행동, 경제 환경 변화에 따라 지속적으로 진화하므로, 향후 연구에서는 종단적 연구를 통해 장기적인 영향을 분석할 필요가 있다. 이를 통해 지속 가능한 성과 향상 방안을 보다 명확히 파악할 수 있을 것이다.

셋째, 해외진출의 구체적 특성에 대한 세부 분석 부족이다. 본 연구는 해외 진출 여부를 조절 변수로 설정하였으나, 진출 방식(예: 직영, 합작투자, 마스터 프랜차이즈)이나 진출 국가의 특성(예: 경제 수준, 문화적 차이)을 세분화 하지 못했다. 이러한 요인들은 해외 시장에서 내부특유자원과 시장지향성의 영향을 다르게 나타낼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 글로벌 시장에서의 효과적인 전략을 규명하기 위해 진출 국가와 방식의 세부 특성을 분석할 필요가 있다.

결론적으로, 본 연구는 프랜차이즈 기업의 내부 특유 자원과 시장지향성이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였으나, 연구 대상, 시간적 흐름, 해외 진출 특성에서 한계를 보였다. 향후 연구는 이러한 한계를 보완하여 프랜차이즈 기업의 성과 향상에 기여할 수 있는 보다 정교하고 포괄적인 분석을 제공해야 할 것이다.



# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 고세훈. "중소벤처기업의 경쟁전략과 경영성과 간의 구조적 관계에 관한 실증연구." *국내박사학위논문* 건국대학교 대학원, 2011. 서울
- 공인원. (2020). 프랜차이즈 가맹본부의 지원제도와 신뢰도가 예비 창업자의 가맹계약 여부에 미치는 영향에 관한 연구: 소매업 프랜차이즈 중심으로:(A) study on the effect of franchise headquarter's support system and trust has on pre-entrepreneur's decision making in franchise contract: focusing on the retail franchise.
- 공정거래위원회. (2022). 가맹사업 분쟁조정 현황.
- 공정거래위원회. (2023). 2023년 공정거래위원회 주요업무 추진계획.
- 공정거래위원회. 공정거래백서. 서울: 공정거래위원회, 2023.
- 곽진구. (2016). 고객지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구. *경영학연구*, 45(3), 781-804.
- 구본기. "여행사의 경쟁우위전략이 경영성과에 미치는 영향 연구." *관광학연구* 31.4 (2007): 97-118.
- 구자혁. "연구논문 : 외식업체의 시장지향성이 고객지향성과 재무적 성과에 미치는 영향에 관한 연구." *관광연구* 16.2 (2001): 187-205. 국내진출 외국체인 패밀리 레스토랑을 중심으로.
- 김만기. "건설기업의 경영성과 측정 모델 연구." *국내박사학위논문* 경희대학교, 2010. 경기도
- 김문중. (2009). 창업경영론. 형지사.
- 김현창. (2019). 고성장기업의 기술혁신활동 특성에 대한 연구. *기술혁신학회지*, 22(1), 28-49.
- 김홍근, & 이필수. (2007). 제조업체의 내부특유자원과 고객지향성의 관계에 관한 연구. *마케팅연구*, 22(3), 51-82.

- 류은상, 이재은, & 김종근. (2016). 고객지향성이 기업성과에 미치는 영향: 시장지향성의 매개효과를 중심으로. *마케팅관리연구*, 21(2), 23–43.
- 박종현. "해외진출 외식프랜차이즈 기업의 경쟁우위원천과 경영성과 측정도구 개발." *국내박사학위논문* 광운대학교 대학원, 2024. 서울
- 서근하, 윤성욱, & 서창수. (2009). 한국 재래시장상인의 창업가정신과 상품화 전략이 시장이미지와 경영성과에 미치는 영향과 재래시장 정책에 대한 시사점. *유통과학연구*, 7(3), 71–100.
- 서민교. "프랜차이즈 기업의 핵심역량과 시장지향성." *국내박사학위논문* 세종대학교 대학원, 2012. 서울
- 서민교. (2024) *프랜차이즈 산업통계현황*. 서울: 벼리커뮤니케이션, 2024.
- 서민교. (가맹점 창업을 위한) *프랜차이즈 시스템 실무*. 서울: 중앙경제평론사, 2023.
- 서민교. *프랜차이즈경영론*. 서울: 벼리커뮤니케이션, 2014.
- 손은호, & 김경환. (2007). 호텔기업의 경영성과 측정에 관한 연구. *관광연구저널*, 21(1), 153–170.
- 오준병. (2006). 정부지원 공동연구개발사업에 대한 실증연구: 공통핵심기반기술개발사업을 중심으로. *산업조직연구*, 14(3), 111–146.
- 유홍림, & 박성준. (2006). 중소기업 R&D 지원정책 성과의 영향요인에 관한 실증연구. *한국행정학회 추계학술발표논문집*, 2006, 1–22.
- 유희경, 김수현, & 윤지환. (2007). 호텔기업의 경영성과 측정에 관한 연구. *관광학연구*, 31(2), 9–29.
- 이길원, & 박현숙. (2016). 중소기업의 경영성과 측정에 관한 연구. *중소기업연구*, 38(3), 95–115.
- 이무형 ( Lee Mu-houng ). "푸드테크 기반 직무환경이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향 – 호남지역 외식기업 내부고객을 중심으로 –." *호텔리조트연구* 20.4 (2021): 255–279.
- 이성현. "외식 프랜차이즈 가맹본부의 CEO이미지와 브랜드자산이 예비 가맹점주의 신뢰 및 가맹계약여부에 미치는 영향에 관한 연구." *국내석사학위논문* 중앙대학교 산업창업경영대학원, 2018. 서울
- 이성현. (2018). 소매업 프랜차이즈 본부의 지원제도가 본부 신뢰와 가맹계약의도에 미

치는 영향에 관한 연구.

- 이장호 ( Jang Ho Lee ). "해외직접투자 동기와 자원, 전략, 통제 및 제도간의 관계에 관한 실증연구." *서강경영논총* 19.1 (2008): 123–147.
- 이장호. (2008). 국제경영. 무역경영사.
- 이종현, & 김달현. (2011). 프랜차이즈 시스템의 유형과 특성에 관한 연구. *유통연구*, 16(5), 65–94.
- 이종현. (가맹거래사 수협생을 위한) 가맹사업법 및 가맹계약론. 서울: 대하, 2011.
- 임영균, & 윤홍근. (2012). 프랜차이즈 시스템의 특성과 성과에 관한 연구. *유통연구*, 17(1), 77–106.
- 임영균. (2012). 프랜차이즈 관계론/문음사.
- 임채관, 김원배, & 박준호. (2013). 기업의 경영성과 측정 및 평가에 관한 연구. *경영학 연구*, 42(5), 1279–1309.
- 장세진, & 박성진. (1996). 한국전자산업의 해외직접투자패턴: 순차적 진입을 통한 기업내부능력구축: 순차적 진입을 통한 기업내부능력구축. *경영학연구*, 25(3), 205–246.
- 장세진, & 박성진. (1996). 해외직접투자론. 박영사.
- 장세진. (1998). 경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략경영이론의 최근 동향. *전략경영연구*, 1(1), 49–73.
- 장세진. (1998). 글로벌경영. 박영사.
- 장세진. (2006). 글로벌경쟁시대의 경영전략. 박영사.
- 전재일, & 이병희. (2016). 수출중소기업의 동적역량이 해외진출성과에 미치는 영향: 환경동태성과 기업유형의 조절효과. *국제경영리뷰*, 20(1), 45–74.
- 전재일. (2016). 중소 프랜차이즈 기업의 경쟁력 강화 방안에 관한 연구. *프랜차이즈경영연구*, 7(2), 5–25.
- 정성목, & 이일한. (2023). 외식프랜차이즈 기업의 해외진출 전략에 관한 사례연구. *한국프랜차이즈경영연구*, 14(3), 17–35.
- 조경란. "국내 프랜차이즈 창업기업의 핵심성공역량과 지속가능 경영성과에 관한 실증 연구." *국내박사학위논문* 중앙대학교 대학원, 2022. 서울
- 조경란. (2022). 소설에 나타난 집단상담 분석: 조경란 작가의 '천국의 문'을 중심으로.

- 한국문학치료연구, 53, 93-120.
- 천세원. (2024). [천세원의 글로벌 프랜차이즈] K 프랜차이즈 해외 진출, 지금이다!. *프 라임경제*. <https://www.newsprime.co.kr/news/article/?no=639715>
- 최수용. "외식업체 선택속성이 지각된 가치와 행동의도에 미치는 영향." 관광레저연구 31.9 (2019): 351-370.
- 최수용(Choi Soo-Yong). "외식업체 키오스크 서비스품질이 지속이용의도에 미치는 영 향: 지각된 유용성을 조절효과로." 관광레저연구 33.6 (2021): 375-394.
- 최칠성, and 정무성. "내부마케팅, 시장지향성 및 사회적 기업의 성과 간의 관계." 한국 비영리연구 16.2 (2017): 41-65.
- 한국프랜차이즈협회. (2022). 프랜차이즈 산업 현황.
- 한국프랜차이즈협회. (2023). 프랜차이즈 산업 동향 보고서.
- 한규철. "프랜차이즈 마케팅믹스의 탐색적 연구방향." 마케팅 44.7 (2010): 62-66.
- 호웅기. (2013). 중소기업의 경영성과 측정 및 평가에 관한 연구. 중소기업연구, 35(3), 77-102.
- 홍창현. "외식 프랜차이즈 본부의 지원 시스템이 가맹점의 추천의도에 미치는 영향." 국 내석사학위논문 울산대학교 경영대학원, 2016. 울산
- 홍창현. (2016). 프랜차이즈 태권도장 지원시스템이 가맹 만족, 신뢰 및 추천의도에 미 치는 영향. 한국체육학회지, 55(4), 379-389.

## 2. 국외문헌

- Aaker, D. A. (1988). Strategic market management. John Wiley & Sons.
- Aaker, D. A. (1989). Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage. *California Management Review*, 31(2), 91–106.
- Akwei, C. A., Peppard, J., & Hughes, P. (2008). The process of creating dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 19(S1), S21–S41.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423.
- Bannerman-Akwei, L. (2008). Synthesis of marine chemicals and derivatives as potential anti-cancer drugs (Master's thesis, East Tennessee State University).
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Bendapudi, N., & Berry, L. L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15–37.
- Blyler, M., & Coff, R. W. (2003). Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strategic management journal*, 24(7), 677–686.
- Borch, F. J. (1957). The marketing philosophy as a way of business life. The marketing concept: Its meaning to management, 3–16.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1988). Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97–118.
- Bradach, J., & Kaufmann, P. (1988). Franchisee or independent business person: Some observations on the decision process. *Research Marketing-Entrepreneurship Interface*, 38–48.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2008). International business: Strategy, management, and the new realities. Pearson Prentice Hall.

- Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Franchising versus company-run operations: Modal choice in the global hotel sector. *Journal of international Marketing*, 6(2), 28–53.
- Contractor, F. J., & Kundu, S. K. (1998). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325–357.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47(4), 79–89.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20.
- Fang, E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40, 742–761.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19.
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1–13.
- Griffin, R. W., Pustay, M. W., & Liu, C. (2017). International business. Pearson.
- Griffith, D. A., Tamer Cavusgil, S., & Xu, S. (2008). Emerging themes in international business research. *Journal of international business studies*, 39, 1220–1235.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). Multivariate data analysis (7th ed.). Prentice Hall.
- Hatcher, L. (1994). A step-by-step approach to using the SAS system for factor

- analysis and structural equation modeling. SAS Institute.
- Hsu, I. C., & Sabherwal, R. (2012). Relationship between intellectual capital and knowledge management: An empirical investigation. *Decision Sciences*, 43(3), 489–524.
- Hsu, I. C., & Wang, Y. S. (2012). Enabling role of intellectual capital on organizational performance. *Journal of Intellectual Capital*, 13(3), 462–480.
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British journal of management*, 23(2), 179–205.
- Im, S., & Workman Jr, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114–132.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413–446.
- Kaplan R S ,Norton D P . "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" *Harvard Business Review* : 150–161.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kelley, D. J., Peters, L., & O'Connor, G. C. (2009). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 221–235.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research

- propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2006). *Principles of marketing*. Pearson Education Limited.
- Lambin, J. J., Chumpitaz, R., & Schuiling, I. (2000). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Palgrave Macmillan.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation-of anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83–91.
- Lingle, J. H., & Schiemann, W. A. (1996). From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?. *Management Review*, 85(3), 56–62.
- Luo, Y. (2008). Structuring interorganizational cooperation: The role of economic integration in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 29(6), 617–637.
- Maddox, G. D., & Root, R. B. (1987). Resistance to 16 diverse species of herbivorous insects within a population of goldenrod, *Solidago altissima*: genetic variation and heritability. *Oecologia*, 72, 8–14.
- Maddox, R. C., & Root, F. R. (1987). International strategic management: An integrative framework. *Journal of International Business Studies*, 18(2), 1–18.
- Madhok, A., & Osegowitsch, T. (2000). The international biotechnology industry: A dynamic capabilities perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 325–335.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, S63–S80.
- McKitterick, J. B. (1957). What is the marketing management concept? *The frontiers of marketing thought and science*, 71–82.
- Narver John C . "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability"

- Journal of marketing : 20–36.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20–35.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business.
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1995). Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage. *Academy of Management Perspectives*, 9(2), 30–43.
- Piercy, N. F., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1998). Sources of competitive advantage in high performing exporting companies. *Journal of world business*, 33(4), 378–393.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2), 119–134.
- Rosado-Serrano, A., & Paul, J. (2018). A new conceptual model for international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 179–188.
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238–257.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2009). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 20(6), 1026–1042.
- Shane, S. (1996). Explaining variation in rates of entrepreneurship in the United States: 1899 – 1988. *Journal of management*, 22(5), 747–781.
- Shane, S. A. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216–234.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation–performance relationship?. *Journal of marketing*, 58(1),

46–55.

- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546–558.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.



## - 설문지 -

### 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀한 시간을 내주셔서 본설문 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.  
본 설문은 “해외진출 프랜차이즈 기업의 내부자원이 시장지향성 및 경영성과에 미치는 영향”에 관한  
연구를 수행하기 위해 작성되었습니다. 응답해주시는 자료는 통계적으로 처리되어 학문적인 목적을  
위해서만 사용될 것을 약속드립니다.

2024. 10. 05

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원  
미래융합컨설팅학과  
창업&프랜차이즈컨설팅전공  
석사과정 천 세 원  
지도교수 김 문 명

설문 관련 문의 : 전화 010-9909-3014 e-mail : educator.cheon@gmail.com

A. 귀하께서 재직하시는 프랜차이즈 기업의 내부자원에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 유사한 곳  
에 “V”표시를 해주세요

기술자원	전혀 아니다	아니다 이다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 연구개발(R&D) 투자에 적극적이다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 연구개발(R&D) 성과가 좋다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 관련 특허를 보유하고 있다	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 신제품(메뉴) 출시기간이 빠르다.	①	②	③	④	⑤

인적자원	전혀 아니다	아니다 이다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 경영진(또는 CEO)은 창의적으로 사고한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사의 경영진(또는 CEO)은 혁신적으로 사고한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사의 직원들은 학습에 대한 열의가 높다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 전문분야에 대한 노하우를 지닌 직원이 많다.	①	②	③	④	⑤

물리적자원	전혀 아니다	아니다 이다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 최신의 기술 장비(설비)를 보유하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 원자재에 대한 접근이 용이하다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 높은 생산 능력을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 기술에 유리한 품질 조건을 갖추고 있다.	①	②	③	④	⑤

네트워크자원	전혀 아니다	아니다 이다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 외부기관 혹은 기업들과 관계가 잘 구축되어 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 파트너 기업과 정보를 적극적으로 공유한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 신기술을 위한 전략적 체제에 적극적이다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 신기술을 가진 기업 인수에 적극적이다.	①	②	③	④	⑤

B. 다음은 귀사의 시장지향성에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 유사한 곳에 "V"표시를 해주세요

고객지향성	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 기업의 전략과 정책결정의 핵심을 가맹점주에게 두고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 가맹점주 만족 경영을 중요하게 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 회사 내 조직의 모든 행위를 가맹점주에게 집중한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 가맹점주의 요구에 맞는 특화된 제품이나 서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤

경쟁지향성	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 경쟁업체와 차별화된 제품(서비스)을 제공하려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 경영진은 경쟁기업의 전략에 대해 논의한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 경쟁사 행동에 빠르게 대응한다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사 임직원은 경쟁업체 정보를 공유한다.	①	②	③	④	⑤

C. 다음은 귀사의 경영성과에 대한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 유사한 곳에 "V"표시를 해주세요

재무적 성과	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 총매출액이 증가하고 있다	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 영업 이익이 증가하고 있다	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 시장 점유율이 높아지고 있다	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 가맹점수가 증가하고 있다	①	②	③	④	⑤

비재무적 성과	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 부서간 정보공유 및 협력이 잘 되고 있다	①	②	③	④	⑤
2. 우리 회사는 역량과 서비스 수준이 향상 되고 있다	①	②	③	④	⑤
3. 우리 회사는 가맹점만족도가 향상되고 있다	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사의 업무 수행능력이 향상되고 있다	①	②	③	④	⑤

D. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당하는 곳 V표해주십시오.



### 7-1. 귀사의 해외진출 지역은 어디 입니까? (복수응답)

- ① 미국      ② 일본      ③ 중국      ④ 태국      ⑤ 베트남  
⑥ 싱가포르      ⑦ 인도네시아      ⑧ 말레이시아      ⑨ 필리핀      ⑩ 기타

## 7-2. 귀사의 해외진출 유형은 어떤 형태 입니까?

- ① 직영 ② 마스터프랜차이즈 ③ 협작투자(조인트벤처) ④ 라이센싱 ⑤ 국제 가맹 ⑥ 기타

### 7-3. 귀사의 해외매장은 몇 개입니까(현재 운영 중)?

- ① 1개                    ② 5개 미만                    ③ 10개 미만                    ④ 30개 미만                    ⑤ 30개 이상

#### 7-4. 귀사의 해외 진출 소요비용의 투자주체는 어디인가요?

- ① 국내 본부자금      ② 해외 지사      ③ 대표이사 개인      ④ 투자전문기관      ⑤ 기타

# ABSTRACT

## Impact of Franchise Companies Specific Resources on Market Orientation and Business Performance

– Focusing on the moderating effect of overseas expansion –

Cheon, Se won

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
Consulting

Hansung University

This study empirically analyzes the impact of internal specific resources of franchise firms on business performance through market orientation, and verifies the moderating effect of international expansion on this relationship. To this end, internal specific resources were categorized into technology resources, human resources, physical resources, and network resources. Market orientation was analyzed by dividing it into customer orientation and competition orientation. Furthermore, Business Performance was comprehensively evaluated by dividing it into financial performance and non-financial performance. A survey was conducted among domestic franchise companies, and the hypotheses were tested using structural equation model (SEM) analysis with SPSS and AMOS.

The findings indicated that internal specific resources exerted a substantial influence on customer orientation and competitive orientation. Furthermore, customer orientation contributed to the enhancement of both financial and non-financial performance. Specifically, customer orientation played a pivotal role in fostering long-term organizational commitment and customer satisfaction. In contrast, competitive orientation primarily exerted a positive impact on financial performance, though it did not attain statistical significance in regard to non-financial performance. The moderating effect of internationalization status revealed that technological and physical resources were pivotal in enhancing competitive orientation in the internationalized group, while human resources were found to be an important factor in enhancing customer orientation in the non-internationalized group.

The findings of this study offer practical implications for franchise firms, suggesting that they strategically utilize internal resources to establish differentiated strategies that align with the market environment and maximize business performance. In particular, companies that have expanded overseas should secure global competitiveness through technological innovation and strengthening of physical infrastructure. Conversely, companies that have not expanded overseas should seek sustainable growth by building customer trust and strengthening human capabilities. This study makes useful theoretical and practical contributions to the strategic management and internationalization strategies of the franchise industry.

**【Key words】** Franchise, Internal special resources, Market orientation, Business performance, Overseas expansion