

석사학위논문

프랜차이즈 CEO의 기업가정신이
가치혁신전략 및 경영성과에 미치는
영향에 관한 연구

2022년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

신 정 규

석사학위논문
지도교수 서민교

프랜차이즈 CEO의 기업가정신이
가치혁신전략 및 경영성과에 미치는
영향에 관한 연구

A Study on the Influence of Franchise CEO's
Entrepreneurship on Value Innovation Strategy and
Management Performance

2022년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

신 정 규

석사학위논문
지도교수 서민교

프랜차이즈 CEO의 기업가정신이
가치혁신전략 및 경영성과에 미치는
영향에 관한 연구

A Study on the Influence of Franchise CEO's
Entrepreneurship on Value Innovation Strategy and
Management Performance

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2022년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

신 정 규

신정규의 건설팅학 석사학위 논문을 인준함

2022년 6월 일

심사위원장 주형근 (인)

심 사 위 원 김문명 (인)

심 사 위 원 서민교 (인)

국 문 초 록

프랜차이즈 CEO의 기업가정신이 가치혁신전략 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 팅 학 과

창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 팅 전 공

신 정 규

기업CEO의 기업가정신이 가치혁신 및 경영성과에 대한 많은 선행연구에 의하면 경영성과 핵심적인 역할을 제공하는 것은 CEO의 기업가정신이다. 프랜차이즈의 가맹본부와 브랜드 수, 점포는 꾸준히 성장하고 있으나, 프랜차이즈기업 CEO의 기업가의 지향성(기업가의정신)이 가치혁신전략 및 경영성과에 대한 연구가 활발히 진행되지 않았다. 본 연구는 국내프랜차이즈CEO의 기업가정신이 그 기업의 가치혁신전략과 경영성과에 대한 학문적 토대를 제공하는 동시에 실무적인 기준을 제시한다.

프랜차이즈CEO 기업가정신에 따른 가치혁신전략과 경영성과에 어떻게 영향을 미치며, 프랜차이즈CEO전문교육 이수여부가 기업가정신에 따른 경영성과에 어떤차이가 있는지 집단차이분석을 실시하였다. 다른 연구와 차별점은 현재 프랜차이즈기업에서 근무하고 있는 임직원을 대상으로 진행하여 보다 한국 프랜차

이즈 기업CEO의 기업가정신현실을 반영했으며, 기업의 정신이 프랜차이즈기업의 혁신전략과 재무적경영성과 비재무적 경영성과 미치는 영향을 파악했다는 것이다.

이러한 실질적인 영향관계를 조사하기 위해, 국내 프랜차이즈 기업 중 가맹점 30개 이상을 운영하고있는 브랜드의 임직원 317명을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 현재 프랜차이즈 기업CEO의 기업가정신에 대해 파악하였다. 기업가의 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 나누었다. 둘째, 가치혁신전략에 영향을 미치는 프랜차이즈CEO의 기업가정신을 규명한다. 진취성이 비즈니스혁신전략, 혁신성이 제품의혁신전략에 많은 영향관계를 보였다. 셋째, 가치혁신전략이 재무적경영성과 비재무적 경영성과에 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

본 연구는 프랜차이즈CEO의 기업가정신을 파악하고, 가치혁신전략에 미치는 관계를 알아보았다, 가치혁신전략에 영향을 미치는 프랜차이즈CEO의 기업가정신에 대한 기준을 제시하였다. 가치혁신전략에 따른 경영성과를 재무적, 비재무적 경영성과로 나누었다. 프랜차이즈CEO의 전문교육이수여부가 가치혁신전략 및 경영성과에 높게 나타남을 증명함에 따라 프랜차이즈 CEO는 적절한 전문교육이수와 기업가정신(기업가의 정신)과 가치혁신전략을 관리한다면 경영성과를 높일 수 있다.

【주요어】 프랜차이즈, 프랜차이즈CEO, 기업가정신, 가치혁신전략, 경영성과, 프랜차이즈 전문교육

목 차

I. 서론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 문제제기 및 연구문제	2
1.3 연구방법 및 구성	4
II. 이론적 배경	5
2.1 프랜차이즈 기업가 정신	5
2.1.1 기업가 정신의 개념	5
2.1.2 기업가정신(entrepreneurship)의 개념과 발전	7
2.1.3 기업가정신의 특성	8
2.2 진취성	11
2.3 혁신성	13
2.4 위험감수성	16
2.5 가치혁신전략	18
2.5.1 가치혁신전략의 정의	18
2.5.2 제품혁신	19
2.5.3 비즈니스혁신	21
2.6 경영성과	23
III. 연구설계	27
3.1 연구모형	27
3.2 연구가설	28
3.2.1 프랜차이즈 기업가정신과 가치혁신전략과의 관계	28
3.2.2 가치혁신전략과 경영성과의 관계	29
3.4 측정도구 구성 및 조사방법	30
3.4.1 연구방법 및 자료수집	30
3.4.2 설문지 구성	32
IV. 연구결과	33
4.1 조사 대상자의 일반적 특성	33
4.2 조사대상기업의 CEO특성 및 교육이수현황	35
4.3 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증	36
4.3.1 측정항목의 신뢰성분석	36
4.3.2 확인적요인분석	37
4.4 연구 가설의 검증	41
4.5 가설 검증 결과	43

4.5.1 프랜차이즈 CEO 기업가정신과 가치혁신전략 간의 관계	43
4.5.2 가치혁신전략과 경영성과와의 관계	45
4.5.3 CEO의 프랜차이즈 전문교육이수여부에 따른 다중집단분석 검증 결과	47
V. 결론	49
5.1 연구결과 요약	49
5.2 연구의 시사점	51
5.2.1 학문적 시사점	51
5.2.2 실무적 시사점	52
5.3 연구의 한계점	53
참 고 문 헌	54
ABSTRACT	66

표 목 차

〈표 2-1〉 가치혁신전략에 관한 선행연구	19
〈표 2-2〉 비즈니스모델 혁신에 관한 선행 연구	22
〈표 2-3〉 경영성과에 관한 선행연구	25
〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정	31
〈표 3-2〉 설문지 구성	32
〈표 4-1〉 조사대상자의 일반적 특성	34
〈표 4-2〉 조사대상기업의 CEO특성 및 교육이수현황	35
〈표 4-3〉 측정항목의 신뢰성 측정결과	36
〈표 4-4〉 모형 적합도 종류 및 평가기준	37
〈표 4-5〉 확인적 요인분석 결과	38
〈표 4-6〉 판별타당성 검토	40
〈표 4-7〉 이론 모형의 적합도 지수	42
〈표 4-8〉 프랜차이즈 CEO 기업가정신과 제품혁신간의 영향 검증 결과	43
〈표 4-9〉 프랜차이즈 CEO 기업가정신과 비즈니스혁신간의 영향 검증 결과 ..	44
〈표 4-10〉 가치혁신전략이 재무적성과에 미치는 영향 검증 결과	45
〈표 4-11〉 가치혁신전략이 비재무적성과에 미치는 영향 검증 결과	46
〈표 4-12〉 프랜차이즈 전문교육 이수여부에 따른 평균비교	47
〈표 4-13〉 CEO 교육이수여부에 따른 다중집단분석 검증 결과	48

그 림 목 차

〈그림 2-1〉 혁신유형과 위험 간의 관계	14
〈그림 3-1〉 연구모형	27
〈그림 4-1〉 연구모형의 가설검증 결과	41

I. 서론

1.1 연구의 배경 및 목적

전통적으로 기업가정신에 관한 연구는 제조업 분야의 기업이나 기업가에 그 뿌리를 두어 왔지만(Chandler,1962), 제조기업에만 필요한 것은 아니며, 서비스 기업, 특히 프랜차이즈 기업에도 필요하다(Kaufmann and Dant,1998). 기존에 프랜차이즈 방식이 도입되지 않았던 분야에 프랜차이즈 사업을 시작하거나, 서비스 제공방식을 차별화함으로써 독특하고 효과적인 운영 시스템을 개발하는 것도 기업가로서의 행동이라고 할수 있다(Levitt, 1983). 또한 프랜차이즈 분야는 틈새 공략 전략을 구사할 기회가 많고 가맹점주와 강도 높은 ‘기업가적 파트너십(Entrepreneurial Partnership)’을 필요로 한다(강병오, 2010). 따라서 프랜차이즈 분야에서도 기업가정신에 관한 연구의 필요성은 매우 높다(Kaufmann and Dant, 1998).

국내외의 경제환경과 복잡성, 불확실성이 나날이 증대되고 있다. 이러한 상황 속에서 우리나라의 경제정책은 대기업 중심의 산업구조에서 탈피하며, 중소기업 및 소상공인의 육성과 발전을 도모하기 위해 지속적으로 노력을 기하고 있다. 하지만, 프랜차이즈 기업들의 CEO는 여전히 창업환경, 사업경영의 열악함과 어려움을 말하고 있으며, 소상공인이나 중소기업들의 사업 실패는 증가하고 있다. 현재 프랜차이즈 기업의 CEO들이 겪고 있는 다양한 애로사항 중에 인적자원관리에 대한 고충이 급증하고 있다. 본 연구가 프랜차이즈 기업 CEO들이 창업가적 특성을 발현하여 프랜차이즈 산업이 발전하기 바란다. 프랜차이즈기업CEO들은 대부분의 연구에서 창업가로 표현하고 있다. 하지만, 창업가의 의미는 창업 준비 또는 창업을 진행 중인 사람까지 폭넓게 일컬으며, 본 연구에서의 창업가는 주로 프랜차이즈 기업의 CEO를 의미하는 것이며, 내용, 문맥, 선행 연구 인용 표현에 따라 프랜차이즈기업 CEO와 창업가를 혼용하여 표현하기로 한다. 이미 많은 연구를 통하여 창업가의 특성들과 경영성과의 관계에 대하여 긍정적 상관관계가 있음이 확인되고 있으며, 특히 중소기업과 관련된 연구로써 김범성(2012)은 50인 미만의 규모가 작은 기업일수록 창업가 특성들과 기업성과 간의

상관관계가 높다고 주장하였고, 김상훈 · 김윤배(2014)도 창업가 특성들은 국내 중소기업에 있어서 중요한 기업 성장의 요인으로 작용하고 있기 때문에 조직의 지속적 발전을 위해 경영층 주도하에 계속 개발해 나가야 할 과제라고 주장하였다(김우중, 2016). 반면에 이러한 창업가 특성들이 경영성과에 영향을 주는 과정에서 인적자원의 효과적인 관리에 어떠한 영향을 주는지에 관한 연구는 부족한 상황이다(한상욱, 2017). 한편 고성과 인적자원관리가 경영성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 다수의 연구들도 지속적으로 활발하게 연구되고 있다(Huselid, 1995, Delery & Doty, 1996).

1.2 문제제기 및 연구문제

대한민국의 프랜차이즈 산업은 지난 30여 년간 꾸준히 국가경제와 국제적 위상 측면 등에서 지속적인 발전을 거듭했다. 그러나 아직은 많은 가맹본부가 영세한 중소기업이며, 주먹구구식 경영에서 벗어나지 못하고 있는 실정이다. 특히 외식업은 편중 현상이 심하며, 새로운 사업 아이템을 개발한다기보다, 이미 검증된 아이템 또는 이미 개발한 인기 아이템들을 모방하려는 경향이 강하다. 신제품을 개발하기 위한 R&D 투자 등 장기적 성장을 위한 비전보다는 단기적인 목표에 치중하는 근시안적인 경영으로 실패하는 경우도 많다(이창호, 2006, 최자영, 2007). 게다가 국내 프랜차이즈 산업의 경우 시장의 트렌드 변화속도가 매우 빠르며, 소비자의 요구수준이 높고, 완전경쟁시장이기 때문에, 가맹본부들이 직면하고 있는 사업의 환경이 결코 긍정적인 상황은 아니다. 그래서 본 연구는 프랜차이즈 기업성과를 증진시키고 프랜차이즈 산업 발전을 촉진시키기 위해 기업가정신에 관한 기존의 연구들을 프랜차이즈 분야에 적용할 필요성이 높다.

프랜차이즈 기업의 경우 대기업에 비해 자본, 연구개발, 인력 역량 등이 부족하여 계속기업으로 유지하는 것에 많은 어려움을 겪고 있는 실정이다. 급격히 변화하고 있는 산업의 환경에서 적극적인 대응하기에 어려움을 겪고 있으며, 타 산업에 비해 진입장벽이 상대적으로 낮아 과도한 경쟁을 겪고 있다. 프랜차이즈 기업의 경우 4차 산업혁명과 연계되는 빅데이터, 인공지능 등의 신규사업을 진출 또는 신기술을 현재 사업에 접목하게 시키고자 해도 노하우를 가진 전문인력이 부족하여 만족할 수 있는 성과를 내기 어렵다. 기업의 핵심역량인 자금, 기

술, 인력 등이 부족한 프랜차이즈 기업의 특성상 CEO의 판단과 역할은 매우 중요하다(성태경, 2002). 대기업 또는 중견기업의 CEO는 운영총괄, 품질, R&D, 영업, 전산, 인사, 제조, 재무, 구매 등의 영역에서 전문 경영진(CTO, COO, CMO, CFO, CIO 등)의 조직 시스템과 지원을 통해 경영에 관한 중요 이슈를 CEO가 판단하여 의사결정을 수행하고 있다. 반면에, 프랜차이즈기업 CEO들의 경우 모든 영역에서의 시스템과 조직 없이 CEO만의 경험과 직관적인 판단으로 기업의 경영을 계획, 실행하며 유지하고 있는 실정이다. 산업환경변화에 대한 정보와 대응방안이 부족하여 문제가 발생하게 되면, 지켜만 봐야하는 실정이되고, 좋은 상황이 오더라도 좋은 기회를 활용하지 못할 수 있는 안타까운 현실을 겪고 있다. 그래서 프랜차이즈 기업의 성공에 관한 다양한 연구가 진행되었다. 예를 들어 심리적 특성, 리더십 역량, 행위적 특성, 창의적 능력 등 CEO특성이 기업 경영성과에 미치는 영향에 대한 다양한 연구가 수행 되었다. 또, 재무역량, 기술 역량, 조직 역량, 마케팅 역량 등 기업역량이 경영성과에 미치는 영향에 대한 다양한 연구가 있다. 기술혁신, 조직혁신, 인적자원혁신, 마케팅혁신 등 경영혁신, 기술혁신이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구가 활발하게 연구되고 있다. 선행연구들은 분절적으로 연구되어 CEO의 역량, 외부 환경 그리고 혁신의 관점에서의 종합적으로 연구된 논문은 부족하다. 따라서 이러한 개별적 연구의 각 요인들의 상대적 비중과 혁신 관련성을 종합적으로 이해하는 것에는 한계가 있을 수 있으며, 본 연구에서는 프랜차이즈CEO의 기업가정신이 가치혁신전략과 경영성과에 어떻게 영향을 미치는지 종합적으로 알아보려고 한다. 특히 프랜차이즈 CEO들은 미흡한 시스템과 한정된 자원을 단순히 받아들이는 것이 아닌, 본인만의 인적 네트워크, 다양한 경영기법을 통해 부족한 현실을 극복해야한다. 프랜차이즈 기업의 경영성과를 제고하기 위해서 CEO는 끊임없는 가치혁신과 실패를 두려워하지 않고, 조직문화를 만드는 것이 중요하다. 본 연구에서는 CEO전문교육도 기업의 경영성과에 영향을 미치는 살펴보고자 한다.

1.3 연구방법 및 구성

본 연구는 기존 연구와 문헌들의 이론적 배경을 바탕으로 개념적 정의를 수립하고, 이를 통해 프랜차이즈CEO들의 기업가정신이 가치혁신전략과 경영성과에 미치는 영향을 연구했으며, 이에 따라 연구모형 수립, 가설을 설정하고 프랜차이즈기업 임직원들을 대상으로 설문조사를 통하여 실증분석을 실시하였다. 프랜차이즈기업CEO들의 기업가정신에 대한 하위변수로는 혁신성과 진취성, 위험감수성을 채택하였고, 가치혁신전략에 대한 하위변수로는 비즈니스혁신전략, 제품혁신전략을 채택하였으며, 경영성과에 대한 하위변수로는 재무성과와 인적자원관리성과를 채택하였다. 이에 따라 연구모형을 수립 후 각각의 변수의 개념간 관계와 영향에 대해 연구가설을 설정하였다. 프랜차이즈기업CEO들의 기업가정신이 가치혁신전략에 영향을 주는지 알아보고, 가치혁신전략이 경영성과에 영향을 미치는지 알아보았으며 기업조직 관점에서의 시사점을 도출하였다.

II. 이론적 배경

2.1 프랜차이즈 기업가 정신

2.1.1 기업가 정신의 개념

기업가에 대한 개념을 먼저 정립해보고자 한다. 일반적으로 기업가(Entrepreneur)란 기업을 운영, 지배하는 경영자이다. 즉, 기업에 대해 스스로 출자하고 경영하는 자를 의미하고, 출자자인 동시에 경영자로 규정하고 있다. 경영학적 의미로 소유와 경영이 일치하는 경영자형 기업가를 말한다(이우형, 2016).

학자에 따라서는 기업가형 경영자 또는 창업자로 규정하기도 하지만 일정한 개념은 없다(김성수, 2014). 미국 경제학자 Schumpeter(1934)는 기업가란 ‘기회를 추구하며 자원을 새롭게 결합하는 ‘창조적 파괴(creative destruction)를 통해 경제 발전을 주도하는 혁신자’라고 정의 하였다. Drucker는 자신의 저서 ‘혁신과 기업가정신 (Innovation and Entrepreneurship, 1985)에서 기업가는 새롭고 이질적인 것, 유용한 가치를 창조해 내고 있는 경영자라고 규정하였다. 따라서 기업가는 언제, 어디서든지 변화를 탐구하고 변화에 대응하며, 도전하고 또한 변화를 기회로 이용하여 성과를 실현하는 경영자로 정의하였다(이우형, 2016). 남영호(1995)는 기업가의 개념을 ‘혁신적인 아이디어로 기업을 창조하고 과감한 경영기법으로 소기의 목적을 달성하려는 강인한 의지와 풍부한 상상력을 가진 자’로 정의하고 이러한 개념은 우리나라의 경영자의 개념과 비슷한 것으로 판단하여 기업가와 경영자의 개념을 같은 뜻으로 사용하기도 한다(조건목, 2008). Mintzberg(1989)는 기업가를 조직의 수장으로서 직원들에게 동기를 부여하고, 조직에 필요한 정보를 수집하고 이를 직원들에게 전달하여 궁극적으로 기업이 변화하는 환경에 대응하기 위해 조직을 변화시키고 통제하는 역할을 수행하는 자로 정의했다(정승호, 2011).

기업경영의 심장은 기업가정신(Entrepreneurship)이며, 기업가정신에 대해서 최초로 체계적으로 접근한 학자는 혁신(Innovation)으로 유명한 슈페터(Joseph

A. Schumpeter) 이며, 그는 이윤추구를 위해 새로운 생산방식으로 새로운 상품을 개발하는 것을 기술혁신으로 규정하고, 기술혁신을 통해 창조적 파괴(creative destruction)에 앞장서는 기업가의 노력이나 의욕을 기업가정신이라고 정의하였다(이우형, 2016).

이후 기업가정신이 논의 될 때 가장 언급되는 학자는 피터드러커(Peter F. Drucker) 박사이며, “현대 경영학의 아버지”라 불리고 있다. 그는 기업가정신을 “위험을 무릅쓰고 포착한 기회를 사업화하려는 모험과 도전의 정신”라고 정의했으며, 또, 기업가정신과 혁신은 별개로 떼어놓고 말할 수 없다고 지적했으며, 내일의 성장을 위해서는 혁신이 필수적이고, 실천하는 것이 중요하다고 강조했다. 기업가정신은 대기업, 중소기업, 공공기관뿐만 아니라 새로운 기업, 오래된기업 등 다양한 기업에서의 필요뿐만 아니라 한 사회의 모든 구성원들이 본질적으로 가지고 있어야 한다고 주장했다. 기업가정신을 바탕으로 끊임없는 혁신을 추구해 나갈 수 있을 때 비로서 한 사회가 다음 사회로 진보해 나갈 수 있다는 것이 피터 드러커 박사의 견해이다(김성수, 2014).

기업가정신은 개인수준에서의 창업가 또는 기업가뿐만 아니라 CEO, 경영진, 일반구성원들도 수행할 수 있으며, 조직수준에서 소규모의 기업뿐만 아니라 중소기업이나 대기업 그리고 신생기업 뿐만 아니라 기존의 기업에서도 적용되는 개념이라 할 수 있다(Ronen, 1988; Drucker, 1985; Stevenson & Jallio, 1990; Jennings, 1993; Lumpkin, Dess & Gregory, 1996; Kao, 1995; Morris & Kuratko, 2002; 이정호, 2005).

최근 기업가정신의 개념은 개인 소유자들이나 대기업들이 점차적으로 경쟁이 심화된글로벌한 시장에서 이윤을 남기고 성장하는 방법을 찾는데 점진적으로 주의를 기울이고있다(위홍복, 2003). Morris(1998)는 문헌적으로 나타난 기업가정신에 대한 수백 개의 관점을 부 창출, 모험적인 사업 창출, 혁신 창출, 변화 창출, 고용 창출, 가치 창출, 성장 창출 등 7가지로 요약해 제시하였다 (Morris & Kuratko, 2002).

2.1.2 기업가정신(entrepreneurship)의 개념과 발전

역사적으로 기업가정신에 대한 개념이 언제부터 시작되었는지 분명한 자료는 없지만 근대적 의미의 기업가정신은 산업혁명의 과정에서 발생되었다고 보는 견해가 지배적이다(P, Mantoux, 1961). 그러나 현대적 의미의 기업가정신은 19세기 후반 자본주의 사회가 급속도로 발전하고 많은 기업들이 출현하면서 최고경영자에 대한 재인식이 이뤄졌고, 기업가정신 또한 많은 사람들로부터 관심을 받기 시작했다고 볼 수 있다(박재린, 1996). 1980년대 미국을 중심으로 발전하기 시작한 기업가정신은 이후 현재까지 미국 기업의 주요 성장 동력으로 인정받고 있다(원혜숙, 2010).

초창기의 기업가정신의 학문적 연구는 경제학자들이 주도하였으며, 최고경영자의 행동을 통한 최고경영자의 역할을 분석하였으나, 최고경영자와 기업가정신이 엄격히 구분되지는 않았다. 슈페터 (J.A. Schumpeter)의 연구 이후 기업가정신이 적극적으로 연구되기 시작했으며, 다양하게 정의되었다. 이러한 연구방법들은 크게 경제학적, 사회문화적, 심리학적, 경영학적 접근방법으로 분류할 수 있다 (이춘우, 1999).

경제학 방법에서는 최고경영자들의 행동이 경제에 미치는 영향을 중점으로 연구되고 있으며, 대표적으로 슈페터는 기업가정신을 기존 경제적 균형을 파괴하는 요소로 보았다. 슈페터의 영향으로 최고경영자의 역할을 기업가정신으로 인식되었으며, 그 후 경제학 및 산업정책론에서의 기업가정신은 노화된 사회경제 갱신을 촉진하고 산업구조조정 방안, 사회경제의 새로운 성장력을 제고시켜주는 핵심요인이 되었다.

사회문화적 접근방법은 기업가정신 자체에 대한 연구보다 최고경영자의 심리적 특징 또는 행동을 행동과학적으로 접근하는 방식이다. 즉, 최고경영자는 남들과 다른 특징을 가지고 있음을 전제로 최고경영자, 경영자 사이의 특성을 비교하는 연구가 대부분이며, 특정 최고경영자 개인에 대한 연구일 뿐, 기업가정신에 대한 연구가 아니기 때문에 학문적 방법으로 볼 수 없다(원혜숙, 2010).

마지막으로 경영학적으로 접근하는 방법으로 조직 이론적(managerial approach) 접근이다. 기업가정신을 최고경영자의 개인적 현상에 제한하지 안하

고 조직 내부의 구성원 또는 조직 전체수준 또는 하부 부서의 경영활동과 경영 성과를 포함하는 조직 현상으로 접근하는 연구방법이다.

이상으로 기업가정신에 대한 개념적, 학문적 연구 발전에 대해서 살펴보았는데 이러한 기업가정신에 대한 특성들에 대해서 살펴본다면, 밀러(Miller, 1983)는 최고경영자적 특성으로 혁신성(innovativeness), 위험감수성(risk-taking), 진취성(proactiveness)을 강조했다. 이후 코빈과 슬레빈(Covin & Slevin, 1988), 자라(Zahra, 1991) 등과 같은 학자들에 의해 기업가정신 특성에 대한 연구가 발전되었으며 구성개념을 다양하게 제시한 바 있다.

이러한 기업가정신에 대한 연구는 초창기 최고경영자의 개인적 특성과 행동에 초점을 두고 진행되어왔으나, 최근의 연구(Barringer, 1995; Barrett, 1996; Farber, 1999)에서는 보다 다양하게 기업가정신을 측정하고 있으며 존재되어있는 기업가정신의 구성요인에 대해서 보다 깊이있는 연구의 필요성을 제시하고 있다 (구인회, 2006).

2.1.3 기업가정신의 특성

본 연구에서는 프랜차이즈 기업가정신을 진취성 혁신성 위험감수성으로 정의하고 그 개념을 다음과 같이 정리하고자 한다. 많은 연구에서 기업가(적) 지향성(entrepreneurial orientation)은 기업가정신(entrepreneurship)으로도 혼용해서 사용하고 있으며 기업가 태세라고도 표현되어진다(김현수, 2020). 기업가적 지향성의 정의로 다른 기업과 차별화 할 수 있는 혁신적 서비스와 이를 개발하고자 하는 행동, 의사결정 프로세스를 기업가지향성(entrepreneurial orientation)이라고 정의 하였다(Lumpkin&Dess, 1996). 새로운 시장기회를 추구하며, 현재 사업을 개선하고 확장하는 노력이며, 위험성을 가진 사업을 수용하려는 기업가 성향, 목표를 이루기 위한 대담한 행동을 하고자하는 조직적 성향으로 정의하였다(Naman & Slevin, 1993). Miller & Friesen(1983)는 척도 개발과 각기 다른 종류의 조직 내에서 기업가정신 결정요소들에 대한 연구를 통해 기업가 지향성의 개념을 구체화했으며, 기업가 지향성에서 위험감수성(Risk-taking), 혁신성(Innovation), 진취성(Proactiveness)으로 구성하였다(안세홍, 2020). 국내에선 한국 중소기업업을 대상으로 국제 기업가적 지향성과 역량을 매개로 수출성장에 미치는 영향 연구에서 심리적 거리, 경제적 환경, 기술적 환경을 매개로 하고 통제 변수로는 기업규모를 측정했으며, 그 결과로 수출성장에 미치는 국제 기업가적 지향성은 다수의 항목에서 유의미한 영향을 미치는 결과가 도출되었다(Kim, 2015). 또 Kim(2018)의 가족기업 후계자의 기업가정신과 역량이 지속경영에 미치는 영향 연구에서는 외생변수로 Miller & Friesen(1983)의 위험감수성, 진취성, 혁신성과 후계자 역량의 의지, 능력, 경영자관계를 설정하였다(Kim, 2015).

다른 연구에서 기업가적 지향성과 기업성과와의 관계연구에서 동적역량과 조직 앙트러프러너십의 역할, 벤처캐피탈의 역할을 조절변수로 연구를 진행하였고, 경로분석 결과에서 기업가정신과 동적역량을 제외하고 나머지 가설들은 채택되었고, 매개효과 검증에서도 기업가정신->동적역량->기업성과를 제외하고 나머지 가설들은 채택되었다(Lim, 2017). 이외에도 기업가정신이 경영성과에 미치는 관계 연구(Lee, 2016; Lee, 2017)에서 많은 연구자가 유의미한 결과를 내었다.

다음으로는 CEO역량에 관한 개념 이해와 문헌적 고찰에 대한 개념이다. 역량

(Competency)이란 조직 구성원들의 지식과 기술, 가치관, 성격, 행동양식 등의 다양한 요소들을 종합적으로 활용하여 높은 경영성과를 낼 때 측정가능한 행동 특성이라고 정의하고 있다. 또, 역량은 ‘특정한 일에 있어서 효과적이며 우수한 성과와 인과적으로 관계된 개인의 잠재된 특성, 경험, 동기, 기타 특성 등으로 구성된 특징의 집합’이라고 하였다(Boyatzis, 1982). 기업 전문경영인(CEO:Chief Executive Officer) 역량은 매우 중요하다. 즉, 최고경영자는 융합 기술 역량, 전략적 역량, 사업화 역량 등 이와 같이 시대가 요구하고 있는 전략을 구사해야 하고 새로운 가치 창출을 위해서 다양한 전략을 발굴하며 기업의 환경을 개편해나 가야만한다. CEO역량에 관한 연구는 활발히 진행되고 있으며, Park(2011)은 CEO역량 도출을 위해 혼합연구를 진행하였다. 7명의 중소기업 최고경영자와의 행동사건인터뷰(Behavior Event Interview, BEI)를 기법과 절차에 맞춰 진행을 하였다. 이렇게 도출된 역량의 요소들로부터 잠재역량을 찾아냈으며, 이를 정리를 하였고 역량들의 의미를 더 정확하게 파악하기 위해 이를 일정한 틀에 분류하여 체계화하는 역량구조화 작업을 실시하였다. ‘역량영역’과 ‘역량군’으로 구분하여 나누었으며, 역량군의 하위개념으로는 역량군을 설명할 수 있는 9개의 측정요소들로 구성하였다. 역량영역은 직무역량, 기본역량, 리더역량으로 나누었으며, 역량군으로는 혁신의지, 개인효과성, 기회인식, 관계형성, 정보인식, 사업관리, 조직문화, 리더십, 인적자원관리로 각 역량영역에 대해 3개씩의 역량군을 추출하였다. 그리고 CEO역량과 경영성과 간의 관계 연구에서 ‘소상공인의 기업가 정신과 경영자 역량이 경영성과에 미치는 영향연구’를 진행한 Jang(2016)이 기업가 지향성과 CEO역량이 경영성과에 유의미한 영향을 미친다는 결론을 도출했다(김현수, 2020). 또 사회적 자본을 매개로하여 기업가정신과 경영자 역량이 기업성과에 미치는 영향연구에서 가설검증 결과 채택의 결론을 도출해낸 연구(Kim, 2018)와 또 다른 최신 연구에서 Noh(2020)는 벤처기업의 CEO 기술역량과 경영역량이 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다는 결론을 내었다. 연구에 사용된 제품차별화와 사업계획 적절성의 매개효과로 하였으며 기업의 3개년 평균 매출액과 평균영업이익을 경영성과로 측정해 연구의 차별성을 두었다(안세홍, 2010). 그외 많은 연구에서 CEO역량이 경영성과에 미치는 영향 연구(Lee, 2016; Kim et al., 2017)들이 있다.

2.2 진취성

진취성(proactiveness)이란 시장에서의 경쟁업체에 대한 적극적인 경쟁의지와 우월적 성과를 만들려는 의지 또는 시장에서의 지위를 변화시키기 위한 경쟁자에 대해 직접적이고 높은 강도의 수준으로 도전하는 성향이다(Lumpkin and Dess, 1996, 강병오, 2011). 또한 진취성은 낙관적 사고방식을 바탕으로 미래지향적, 목표지향적으로 행동하는 자세이며 경쟁업체보다 먼저 새로운 서비스, 제품 및 관리기법을 선보여 시장내에서 선점업체 이점(First Mover Advantage)을 추구하고자 노력하는 진보적인 태도를 말한다(Lyon et al, 2000, 김우중, 2016). 진취성이 강한 창업가는 다른 창업가보다 적극적으로 경쟁하며, 단지 경쟁업체들의 행동에 대응하기보다는 스스로 먼저 신제품과 새로운 서비스, 새로운 프로세스 등을 제시하고자 노력한다(Slevin and Covin, 1990, 박상용, 2003, 강병오, 2011). 따라서 진취성은 산업 선두자(industry leader)를 추구하는 창업가와 기업에서 중요하며, 진취적인 창업가는 시장상황에 따라 미래의 수요를 예측하여 실행할 수 있는 시장내 리더로서의 역할을 하게 된다(한상욱, 2017). 강한 진취성은 창업가나 기업에게 시장의 변화 또는 욕구에 대한 예측 능력을 갖게 하며, 이러한 진취성은 조직성과에 대해 정(+)의 영향을 강하게 미치는 것으로 나타난다(위홍복, 2002, 강병오, 2011). 즉 진취성은 창업가 특성과 밀접한 연관이 있다고 할 것이다. 창업가의 진취성은 시장의 변화에 대해 미래지향적으로 신속하게 대응함으로써 경쟁자들을 압도할 수 있는 성향이며 새로운 기회를 적극적으로 포착하는 노력을 의미한다(김우중, 2016).

진취성은 기업이 새로운 기회를 포착하기 위해 기울이는 노력을 의미하며 '경쟁자들보다 한 발 앞서 시장변화에 참여하는 적극적 행동'(김종관, 1994), '적극적으로 새로운 시장 수요에 부응하려는 경영활동(이춘우, 1999) 등으로 정의된다. 아울러 기존의 시장 내에 존재하는 경쟁업체에 대한 적극적인 경쟁의지와 우월한 성과를 달성하려는 의지와 도전하는 자세를 포함하고 있다(Lumpkin & Dess, 1996). 진취적인 기업들은 공격적인 경쟁을 통해 단순히 경쟁자들에게 대응하기보다는 먼저 신제품과 새로운 서비스, 관리기법 등을 도입하고자 노력한

다(Slevin & Covin, 1991).

이와같이 기업가정신의 구성요소로는 혁신성, 진취성, 위험감수성으로 여러 학자들에 의해 공통적으로 연구되고 있다고 볼 수 있다. 물론 이러한 요소이외에도 다양한 개념들이 많이 연구되고 있다. 이러한 최고경영자의 특징이외에도 헌신(commitment), 결단(determination), 인내심(perseverance), 성취추구(drive to achieve), 문제해결추구(persistent problem solving), 내부 통제의 축(internal locus of control), 애매함에 대한 관용(tolerance for ambiguity), 실패에 대한 관용(tolerance for failure), 팀 만들기(team building) 등이 제시되기도 한다(Kuratko, 2006)

진취성(proactiveness)은 경쟁환경에서 경쟁자들에 대해 적극적인 경쟁의지를 가지고 우위적인 성과를 달성하려는 의지를 나타내거나 시장에서의 지위를 높이기 위해 경쟁자들에 대해 직접적이고 높은 수준으로 도전하려는 성향을 말한다(Lumpkin & Dess, 1996). 말하자면, 기업들이 급변하는 경영환경에서 우월한 지위를 확보하기 위해서는 경쟁자들과의 싸움을 두려워하지 않고, 오히려 그들과 적극적으로 경쟁하여 우위에 서려는 투지와 도전적인 행동을 취해야 하는 것이다(한철원, 2022). 기업이 시장에서 경쟁우위에 서기 위해서는 다른 기업들과의 경쟁에서 끊임없이 기회를 찾거나 충분히 예견된 행동을 할 수 있어야 한다(Krauset al., 2017). 기업이 기존과 차원이 다른 전략적인 의사결정 상황에서 성과를 달성하기 위해 미래를 지향할 수 있는 성향, 즉 진취성을 가질 때, 경쟁자들보다 시장환경의 변화에 빠르고 적극적이며 선도적으로 대응할 수 있다(Miller, 1983). 정영민(2015)은 기업이 시장에서 주도적인 위치를 점유하거나 시장기회를 선점하려는 것이 진취성이라고 정의하였다. 박지유(2014)는 진취성을 새로운 시장을 개척하고, 개척한 시장에서의 주도권을 확보하기 위해 실패를 두려워하지 않고 나아가는 것이라고 정의하였다. 기업이 경쟁자들과의 경쟁에서 우위에 서기 위해서는 시장의 니즈나 변화를 예견할 수 있는 능력, 즉 진취성을 가져야 한다(윤종록, 위홍복, 최광신, 2003). 기업이 높은 수준의 진취성을 가질 때, 경쟁자들의 행동에 수동적으로 대응하기보다는 스스로 새로운 제품과 서비스를 개발하고 성과를 높이기 위해 프로세스를 개선하고 기술을 개선하려는 능동적인 노력을 할 것이다(한철원, 2022). 요컨대, 기업의 진취성은 급변하는 경

영 및 창업환경에서 경쟁자들과 무한 경쟁을 하며 설정한 기업목표를 달성하려는 기업에 있어서 절대적으로 필요한 특성이라고 하겠다. 이러한 논의를 종합해 볼 때, 높은 수준의 진취성을 가진 기업은 시장에서 미래 수요를 적극적으로 예측하고, 그에 대응하기 위해 적극적으로 행동할 수 있는 시장의 리더로서의 역할을 수행할 것이다(한철원, 2022)

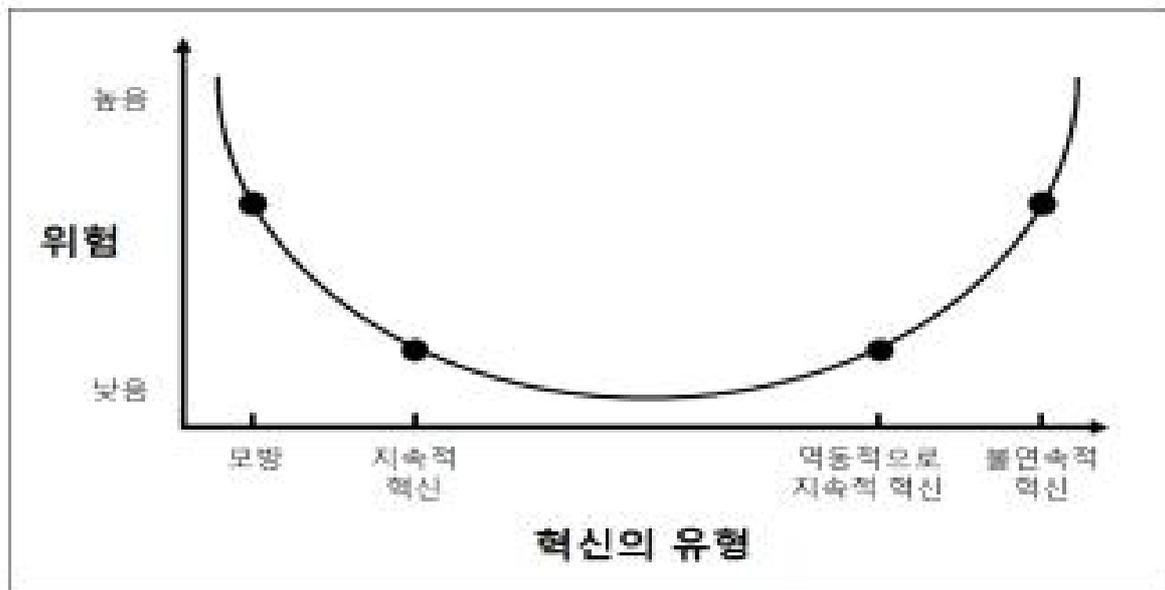
2.3 혁신성

혁신성이란 슈페터에 의해 처음 도입된 개념이며, 생산과정에서의 기술적혁신, 공정혁신, 디자인개발, 프로모션, 새로운 시장 개척 등을 적극적으로 도입해 보고 추진하는 경영활동을 의미하며 신제품실험, 새로운 아이디어와 같은 창조적 과정을 수행하면서 기존 실행체계 또는 기술에서 벗어나려는 경향이다. 이러한 제품, 기술, 시장의 혁신성이 높은 기업일수록 새로운 사업의 기회를 추구하려는 경향이 있다. 새로운 서비스, 기술적인 리더십, 신제품, 새로운 경험, 창조성, 새로운 프로세스의 개발 장려하는 혁신성은 기업가 정신의 중요한 구성개념이다. 경영자가 경영상의 문제점을 해결하는데 도움을 주고, 조직의 생존과 미래 성장의 기반을 제공해준다(Lumpkin, 1996)

혁신성(innovativeness)은 새로운 아이디어나 실험, 참신함을 중시하여 창조적인 접근과정에 대해 지원해 주는 개인 혹은 기업의 성향으로 창업가가 시장지향적 아이디어를 비즈니스 기회로 바꾸는 과정을 의미하며, 새로운 제품이나 서비스 및 프로세스를 창출시키도록 해준다(Lumpkin, Dess, 1996, 김우종 2016). 혁신성은 Schumpeter(1934)가 처음 도입한 개념으로서 창업가 특성의 핵심으로 여겼고 오늘날 창업가 특성의 대표적인 속성으로 창업가 특성의 원형이라고 할 수 있다(강병오, 2011). Drucker(1985)는 혁신을 창업가가 가진 특별한 도구라고 인식하면서, 서로 상이한 사업과 서비스에 관한 기회를 위하여 변화를 탐색하고 추구하는 수단으로 보았다(Morris et al., 2008, 성창수, 2009, 강병오, 2011).

혁신의 유형은 아래의 [그림 2-1]과 같이 모방(Imitation), 지속적(Continuous) 혁신, 역동적으로 지속적(Dynamically Continuous) 혁신, 불연속

적(Discontinuous) 혁신 등 4개의 유형으로 나눌 수 있으며, 이를 살펴보면 가장 위험이 낮은 부분은 지속적 혁신(Continuous innovation)과 역동적으로 지속적인 혁신(Dynamically Continuous innovation)의 사이이며, 모방(Imitation) 또는 불연속적인 혁신(Discontinuous innovation)은 위험이 높다는 것을 알 수 있다(Morris et al., 2008). 즉 지속적인 혁신을 추구하거나 또는 역동적으로 지속적인 혁신을 하는 것이 위험을 줄일 수 있는 가장 바람직한 혁신의 유형이라고 할 수 있다(Morris et al., 2008).



[그림 2-1] 혁신유형과 위험 간의 관계

혁신은 기업이 생존하기 위한 필수적인 수단이면서 동시에 기업활동에 있어서 기본적인 필수요소로서 기업성과에 중요한 영향을 미치기에 활발하게 논의되는 이슈이다(양혜경, 2021). 급변하는 경영 환경변화에 효과적으로 대응하기 위해서는 혁신이 필수적이며, 조직문화가 구성원들의 변화혁신을 이끌어냄으로써 실질적인 경쟁우위를 창출할 수 있게 만든다(한철원, 2022). 혁신이란 조직내에서 창의적인 아이디어를 성공적으로 이행하는 것이다(Amabile et al.,1996). 혁신이란 기발하고 가치가 높고 타당한 신제품, 또는 과정, 서비스 내에 지식이 구체화되어 결합된 것을 말한다(Robinson & Stern, 1998).

자료 : Morris et al.(2008)의 그림을 번역하여 구성

혁신은 기술적 참신성과 시장 참신성의 두 분야를 따라 탐험적 혁신(exploratory innovation)과 활용적 혁신(exploitative innovation)으로 구분된다(Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2006). 기술 영역에서, 탐험적(급진적) 혁신은 기술 궤적을 근본적으로 바꾸는 반면, 활용적(증분적) 혁신은 기업의 현재 기술 역량에 작은 변화를 가져온다(Benner & Tushman, 2003). 마찬가지로, 시장 영역에 있어서 탐험적 혁신은 새로운 고객 또는 시장을 위해 설계되는 반면, 활용적 혁신은 기존 고객 또는 시장의 요구에 대처한다(Benner & Tushman, 2003; Jansen et al., 2009).

탐험적 혁신은 잠재적으로 기존의 혁신기술을 쓸모없게 만들거나 경쟁력을 잃게 만들 수 있는 새로운 기술, 제품 또는 서비스를 만들어낸다(Bierly, Damanpour, & Santoro, 2009). 반면, 활용(exploitation)은 기존의 지식을 기반으로 하며 기존의 기술, 프로세스 및 구조가 강화된다. 이러한 활용은 정교화(refinement), 선택, 생산, 효율성, 실행과 같은 요소가 포함된다(March, 1991).

Schumpeter가 처음으로 도입한 개념인 혁신성은 일상적인 방식이나 틀에서 탈피하여 모든 물적 요소와 역량을 새롭게 결합함으로써 새로운 제품이나 서비스, 프로세스, 기술향상 등을 강하게 추구하려는 성향과 활동을 말한다(Amabile, 1988; 이정애, 서영욱, 이정관, 2020 재인용). 말하자면, 혁신성은 환경적인 면에서 변동성 및 불확실성이 높은 상황에서 새로운 도전과 시도를 통해 새로운 제품이나 서비스, 기술, 자원활용 등을 독특하게 추구하는 역량을 말한다. Lumpkin & Dees(1996)는 혁신성을 새로운 서비스, 프로그램, 과정, 또는 조직의 산출물이며, 현재 존재하는 기술의 새로운 결합이고, 새로운 지역으로 조직활동을 확산하여 가치를 창출하는 것으로 정의하였다. 4차 산업혁명 시대에 강조되고 있는 서비스산업에서의 혁신은 전통적인 제조업에서의 혁신에 비해 다음과 같은 차이가 있다. 첫째, 서비스산업에서의 혁신은 서비스가 전달되는 공정혁신이 서비스 자체의 내용적 측면의 혁신인 제품혁신보다 더 중요하다(류희숙, 2010). 서비스산업의 혁신은 제조업에서와 마찬가지로 공정혁신과 제품혁신으로 구분할 수 있다(2011, 장선미, 홍성민). 둘째, 서비스산업에서의 혁신은 제조업에서의 혁신과 달리 소비자가 느끼는 이형성, 무형성, 소멸성, 생산과 소비의 비분

리성 등의 특징을 가지고 있다(Edvardsson et al., 2005; 김광재 외, 2009, 재인용). 마지막으로, 서비스산업에서의 혁신은 제조업에서의 혁신과 달리 비기술혁신이 더 중요하다. 이지훈(2016)은 조직혁신 및 마케팅혁신과 같은 비기술혁신이 제조업에서보다 서비스산업에서 더 빈번하게 나타나고 더 중요하다고 주장하였다. (한철원, 2022)

2.4 위험감수성

위험감수성이란 16~17세기의 ‘고정된 가격으로 정부와 계약함으로써 수익이나 손실의 위험을 감수하는 사람’ 등으로 최고경영자에 대해 최초의 정의가 시작되면서 위험감수성이 최고경영자의 중요한 특성으로 인식되었다. 18세기 칸티용이 기업가정신을 ‘불확실한 가격에 상품을 구입하여 불확실한 가격에 판매함으로써 발생하는 위험의 부담’으로 정의하였고, 이후 맥클랜드(McClelland, 1965)등은 기업가정신의 핵심적 요인으로 위험감수성을 들었으며, 이는 최고경영자와 일반적인 경영자를 구분하는 기준으로 사용되기도 한다. 위험감수성은 불확실한 결과가 예상됨에도 불구하고 과감히 도전하려는 의지의 정도로써 위험에 무관심하고 위험을 즐기는 정도를 의미하며(Sexton & Bowman, 1986), 낮은 위험의 프로젝트보다 높은 위험의 프로젝트를 선호하고 적극적으로 기회를 모색하고 추구하고자 하는 의욕을 말한다.

이러한 위험감수성은 CEO가 무조건적으로 위험을 감수하는 것만을 의미하지는 않으며, 성공적인 CEO는 새로운 사업에 참여하기 전, 신중하게 위험을 계산하는 태도와 불필요한 위험은 피하는 태도를 보인다. 최근 들어 기업 투자를 결정하는 벤처캐피탈의 평가기준에 최고경영자의 치밀한 위기 예측과 관리 능력이 중요한 투자요인으로 포함되는 등 위험 감수성은 오늘날 최고경영자에게 더욱 중요한 요소로 부각되고 있다.(원혜숙, 2014)

위험감수성향이란 의사결정 과정에서 기회를 잘 포착하고 결정된 내용을 실현하기 위해 예상 진행되는 위험을 감내하고 또한 감수하면서 일을 성공적으로 진행 시키려고 하는 성향을 표현 및 표출하는 개념을 말한다(조연성, 2012). 사람들마다 위험을 감수하려는 성향이 다르며 위험을 감수하려는 경향은 상황과

관계에 따라 다를 수 있다(조성규, 2019). 기존의 의사결정 이론에서 위험회피 의사결정자는 상대적으로 낮은 위험을 선호하며 가능하면 위험과 예상 수익의 변동성을 줄이기 위해 기대수익을 희생시키려는 경향이 있으며, 위험을 감수하려는 의사결정자는 상대적으로 높은 위험을 선호하며 기대수익의 변동성을 높이기 위해 먼저 위험을 계산하고 위험을 회피할 대안을 마련하려는 경향이 있다 (James G. March and Zur Shapira, 1987). 특히 Keh et al.(2002)에 의하면 CEO 특성 중 위험감수성향을 가진 CEO는 기업성과가 불확실한 경영환경임에도 불구하고 투자에 대한 의사결정을 하는 특징이 있다고 정의되고 있다(조성규, 2019).

CEO의 위험감수 성향은 의사결정 과정에서 경영자가 위험을 감수하려는 성향 또는 새로운 시장진입 및 기회 포착과 연관되어 과감하게 의사결정을 하려는 의지를 말한다(Sexton and Bowman, 1896, Miller and Priesen, 1982). Sexton과 Bowman(1985)등 여러 학자들은 위험감수성향을 경영환경이 불확실한 가운데서 CEO들이 의사결정 방향을 결정하는 중요한 요인으로 보고 있다(조성규, 2019). 기업들은 비기업가들 보다 사업에 대한 위험을 감내하는 경향을 보이며, CEO들은 어떠한 위험에도 불구하고 사업과 관련한 새로운 기회를 획득하기 위해 위험을 선호하기 때문에, CEO들의 위험감수성향은 기업의 경영성과를 향상시키는데 있어서 아주 중요한 영향을 미칠 수 있으며, 이러한 위험감수성향을 지닌 CEO들은 새로운 기회와 아이디어를 적극적으로 받아들이는 것과 관련하여 위험이 발생하는 것을 두려워하기보다는 긍정적인 태도 또는 흥미 있는 자극으로 받아들이는 경향을 보이고 있다(Matsuno et al., 2002; Covin & Slevin, 1989; Hughes & Morgan, 2007).

위험감수성향과 기업의 경영성과(재무적, 비재무적) 간의 관련성을 연구한 Begley & Boyd(1987)에 의하면 위험감수성향이 높은 CEO가 재무적 성과를 높게 달성한다는 연구결과를 보이는 반면에 Smith & Miner(1983)는 CEO의 위험감수성향과 경영성과 간에는 관련성이 없다고 주장하였으며, 또한 우리나라 중소기업을 대상으로 연구한 이재훈과 김영운(2003)은 CEO의 위험감수성향이 높을수록 기업의 경영성과가 낮다는 연구결과를 보이고 있다(조성규, 2019). 이처럼 위험감수성향과 경영성과간의 연구결과가 일관성을 보이지 않고 있으며, 일

반화된 결론을 내리기 어려운 상황이며, 각 중소기업 CEO들의 위험감수성향과 그들의 의사결정 과정에서 나타나는 참가수준의 강도가 상이함으로 인하여 최종 기업의 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가는 실증적 연구문제라 할 수 있다(조성규, 2019).

2.5 가치혁신전략

2.5.1 가치혁신전략의 정의

가치혁신전략이란 힘의 결합방식이나 이용 가능한 여러 사물을 변경하여 새로운 자원개발 및 조직 개혁, 시장 개혁, 새로운 생산방법의 도입, 상품의 발명 등을 가져오게 하는 것이며, 이와 관련한 가치혁신, 파괴적 기술혁신, 근본적 상품혁신 등은 모두 파괴적 혁신의 카테고리에 속한다(조성규, 2019). 가치혁신은 기술혁신과 다르다(Kim & Mauborgne, 1999). 가치혁신의 초점은 기술적 측면이 아니라, 근본적으로 새롭고 뛰어난 고객가치를 창조하기 위하여 산업 및 비즈니스모델을 재 개념화하는 것이다. 그리고 다른 파트너들, 그리고 공급자와 고객들 간의 네트워크에도 가치혁신 개념이 들어가 있어야 하며, 가치혁신은 창조성에서 기인된 다양한 아이디어가 구체적으로 실현됨으로 이루어진다. 혁신적인 중소기업을 구축하는 것은 창조성을 어떻게 실현하고, 그 창조성을 어떻게 실질적인 혁신으로 실행 후 발전시키느냐에 있다고 주장하면서, 중소기업을 유지하려면 지속적으로 가치혁신 할 수 있는 여러 능력이 있어야 한다고 하였다(조성규, 2019).

본 연구는 선행연구의 가치혁신전략 중 기술혁신, 상품혁신, 프로세스혁신, 비즈니스모델혁신, 제품혁신 등의 여러 변수들 중 제품혁신, 프로세스혁신, 비즈니스모델혁신의 세가지 변수를 본 연구에서 CEO특성, 산업환경 특성과 기업의 경영성과와의 관계를 알아보고자 선정하였다(조성규, 2019).

〈표 2-1〉 가치혁신전략에 관한 선행연구

학자	독립변수	종속변수	방법론
김영길, 왕진, 이인구(2016)	제품혁신, 위험감수성, 진취성, 혁신성	경영성과	구조방정식
손을준(2006)	프로세스혁신 성과, 제품혁신성과, 물적 자원, 지식/기술	시장경쟁력성과	구조방정식
박진후(2018)	가치성, 지속성, 제품혁신, 비즈니스모델혁신	생산성과, 기업성과	다중 회귀분석
이택원(2011)	핵심역량의 가치성, 핵심역량의 지속성, 제품혁신, 비즈니스 혁신	기업성과	구조방정식
오신호, 한상연, 배성주(2013)	제품혁신, 공정혁신, 조직혁신, 마케팅혁신	기업재무성과	회귀분석
김두희(2013)	기업의 조직역량, 기업의 기술역량, 공정혁신, 제품혁신	경영성과	구조방정식

2.5.2 제품혁신

제품혁신이란 기업이 다가올 미래의 현실고객을 위하여 다양하고 새로운 제품의 가치를 창출하는 급진적인 혁신을 말하며, 기술의 대혁신적인 수준 혹은 불연속적인 혁신을 의미한다(손을준, 2006). 또한 제품혁신은 실험 및 연구, 학습을 통하여 기술의 불연속성을 창출하고, 경쟁 시장에서는 지배적인 제품 디자인이나 제품 기술을 창출하면서 신규 잠재고객을 이끌어내는 혁신을 말한다(손을준, 2006). 제품혁신은 기존제품에 비해서 용도 또는 성능면에서 완전히 다른 제품이나 아주 많이 개선된 제품을 시장에 출시해서 회사의 경영성과인 매출에 큰영향을 준 경우를 의미하며, 시장을 선도하는 기업의 CEO들이 가장 크게 고

민하는 것은 ‘향후 어떠한 제품이 나올 것인가’이며 그러한 혁신제품을 끊임없이 찾기 위해 지속적으로 노력하고 있다(조성규, 2019). 즉 기업은 현재의 위치에서도 잘 해야 하지만 향후 다가올 미래를 위해서 준비를 하지 않으면 새롭게 준비해서 다가오는 기업에 의해 시장을 내어줄 수 있다(조성규 2019). 제조기업의 제품혁신은 제품의 품질, 신제품 연구개발, 혁신적인 개선 및 새로운 신제품의 지속적 출시 등이 다른 경쟁사 대비 경쟁우위를 점할 수 있도록 해 준다는 점에서 기업의 경영성과 증가에 영향을 미친다(Langerak, 2003). 제품혁신에 대한 사례는 브라운관 TV에서 평면 TV로의 변화, 단순냉장, 냉동 기능을 떠나 독립냉각, 정수기, 얼음 디스펜서 기능이 탑재된 냉장고와 같이 우리가 사용하고 있는 가전제품부터 원칩 형태에서 멀티칩 형태로, 다양한 패키지 형태의 반도체에 이르는 첨단제품까지 많이 있다. 지속적인 제품혁신은 많은 경쟁업체가 아주 빠르게 복제하기 어렵고, 또한 아주 쉽게 모방될 수 없는 것이기에 기간이 점점 지남에 따라 경쟁적 우위를 가져다 줄 수 있다. 이러한 제품혁신의 경쟁우위는 다시 소비자와 시장 환경에게 자사 제품의 기술적 우위를 인식하게 함으로서 이익 증대 및 시장점유율 확산을 가능하게 한다(Lyon & Ferrier, 2002). 제품혁신은 원가조절, 품질개선, 생산량 향상, 생산기간 단축 등과 같은 기업성과 향상을 도모할 수 있다(Niedrich & Swain, 2003).

제품혁신은 제품연구개발 및 품질개선으로 새로운 공정을 만들거나 개선함으로써 기업의 경영성과 달성에 긍정적인 영향을 주면서 지속적으로 경영성과를 향상해준다는 점을 실증적으로 보여주고 있다(Bayuset al., 2003). 많은 선행연구들에서 제품혁신은 경영성과에 긍정적 영향을 미친다고 많은 연구결과들이 나타났다. 김영길(2016)은 제품혁신은 경영성과에 영향을 미치고, 손을준(2006)은 제품혁신 성과는 시장 경쟁력 성과에 영향을 미친다고 주장하였다. 박진후(2018)는 제품혁신은 생산성과와 기업성과에 영향을 미친다고 알아내었고, 이택원(2011)은 제품혁신은 기업성과에 영향을 미친다고 하였다. 오신호(2013) 등은 제품혁신은 기업재무성과에 영향을 미친다고 하였으며, 김두희(2013)는 제품혁신은 경영성과에 영향을 미친다고 하였다.

2.5.3 비즈니스혁신

비즈니스모델혁신이란 목표시장, 수익모델, 고객제안, 핵심역량, 핵심가치 등 명확한 개념을 사용하여 전체적인 혁신이 일어나 비즈니스모델을 바꾸는 것을 말한다(조성규, 2019). 급변하는 환경변화에 따라 지속적으로 바꾸면서 기업의 경쟁력을 유지 및 강화하여 한 차원 높은 가치를 창출할 수 있는 방법이며, 혁신의 범위가 넓고 혁신의 효과 또한 전체적으로 나타난다(신중경 외, 2013). 비즈니스모델혁신은 기업이 가치를 창출하고 확보하는 새로운 방법(Casadesus et al., 2012)을 의미하거나, 기업 자산을 상업화 할 때의 새로운 접근법을 채택하는 것을 말한다(Gambardella & McGahan, 2010). Zott와 Amit(2006)는 비즈니스모델이 기업의 경영성과와 관련이 있으며 성과에 미치는 영향은 비즈니스모델의 창출한 가치와 총 가치창출력을 적절하게 가져올 수 있는 기업의 능력에 의해 결정된다고 보았으며 그러한 능력으로서 협상력을 들고 있다(Zott와 Amit, 2006). 또한 Chesbrough(2010)는 비즈니스모델이 기업의 발전과 성장에 중요하지만 이를 위해 기존의 조직 프로세스도 변경해야 하며 기업의 조직문화 또한 새로운 비즈니스모델을 포용할 수 있어야 한다고 하였으며 이러한 주장은 비즈니스모델의 기업의 경영성과에 대한 영향이 간접적일 수 있음을 시사한다(Chesbrough, 2010). 특히 비즈니스모델은 기업의 조직문화를 통해 기업의 경영성과에 영향을 줄 수 있으나 아직 조직문화와 비즈니스모델 사이의 관계에 대한 실증분석은 없다(조성규, 2019). 비즈니스 모델혁신(business model innovation)은 기업이 경영전략 및 기업운영이 급변하는 환경 변화에 따라 지속적으로 바꾸면서 비즈니스 경쟁력을 유지하는 적응우위(adaptive advantage)를 강화해 한차원 높은 가치를 창출할 수 있는 방법이다(이병남, 2011). 시장에서 비즈니스모델을 혁신하는 기업들은 서비스나 제품 보다는 전반적으로 비즈니스에 대한 개념을 혁신의 출발점으로 삼는데 이는 급격한 경영환경이 변화하는 시점에서는 역량경쟁과 제품경쟁보다는 비즈니스모델혁신 자체가 기업의 경쟁우위를 정의하기 때문이다(조성규, 2019). 비즈니스모델혁신은 명확한 회사 비전의 일부이며, 급변하는 시대에 기업의 가치를 극대화 할 수 있는 방법이다(Gray, 2000). 비즈니스모델 혁신과 관련된 선행연구들은 비즈니스모델혁신과 경영성과와 관련성이

있음을 알아내었으며, 신중경(2013) 등은 비즈니스모델혁신이 가치창출에 영향이 있으며, 이중석(2018)은 비즈니스모델혁신이 재무적 성과에 영향을 미친다고 주장하였으며, 박진후(2018)와 이택원(2011)은 비즈니스모델혁신이 생산성과와 기업성과에 영향이 있다고 연구하였다(조성규, 2019).

〈표 2-2〉 비즈니스모델 혁신에 관한 선행 연구

학자	독립변수	종속변수	방법론
신중경, 김아랑, 하규수(2013)	비즈니스모델혁신	가치창출	사례분석
박진후(2018)	가치성, 지속성, 제품혁신, 비즈니스모델혁신	생산성과, 기업성과	다중회귀분석
이중석(2018)	비즈니스모델혁신	재무적성과	사례분석
이택원(2011)	핵심역량의 가치성, 핵심역량의 지속성, 제품혁신, 비즈니스 혁신	생산성과, 기업성과	구조방정식

2.6 경영성과

경영학 연구에서 기업과 조직의 경영성과를 변수로 사용하는 연구는 매우 많으며, 기업의 경영성과는 기업의 목표 달성 여부의 결과로 재무적으로 나타나는 것이 일반적이다(안세홍, 2020). 하지만 조직의 만족도나 직무의 만족도, 조직의 활성화 등과 같이 경영에 영향을 미칠 수 있는 비재무적인 특성으로 나타나기도 한다(Song, 2016). 국내에서는 경영성과를 평가하는 방법에 대한 기준을 국가 기관인 중소벤처기업부에서 정량적 평가방법과 정성적 평가방법으로 제시하였다(안세홍, 2020). 그리고 본 연구와 부합하는 여러 연구에서 기업가정신과 CEO 역량이 경영성과에 미치는 영향 연구(Lee, 2013; Jang, 2016; Noh, 2016; Lim, 2017; Bae, 2020)들이 있으며 본 연구에서는 Noh(2016)연구의 측정항목에서 10개의 문항을 측정도구로 사용하였다(안세홍, 2020).

경영성과란 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척 능력, 생존 능력 및 변화하는 환경에 대한 적응, 기업의 수익성 또는 생산성, 인적자원 개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직의 목표달성도와 조직 능력 등으로 다양하게 정의한다(정소진, 2006). 기업성과사업성과 등으로도 칭하는 경영성과는 조직의 목표 달성도, 기업 내외부의 조직 능력, 기업의 수익성 또는 생산성 등 다양한 측면에서 정의할 수 있으나, 일반적으로 경영성과는 기업의 경영시스템에서 일정 기간 투입 요인에 대한 산출요인을 의미하며, 기업 경영활동의 효율성과 효과성을 측정하는 과정이다(조성규, 2019). 경영성과의 측정은 전통적으로 시장점유율, 순이익률, 투자수익률, 매출액 등의 수익성을 나타내는 계량화된 자료를 통한 기업의 재무적 성과에 치중하였다(조성규, 2019). 기업의 재무적성과 측정에서 Powell(1992)은 계량화된 기업의 재무 관련 자료가 아닌 기업 조직 내의 임직원이 설문 응답자로서 주관적 평가에 의한 측정방법을 시도한 경우도 있으나, 재무적 성과는 기업의 무형적인 가치를 정확히 반영할 수 없다는 측정의 한계를 노출하고 사후적 경영성과를 측정하는 점이 있기 때문에 실제적으로 기업의 경영성과는 재무적 성과를 통한 단일적인 지표를 사용하기보다는 기업의 비재무적성과를 포함한 복합적인 지표의 사용이 더욱 바람직하다(조성규, 2019). 비재무적 성과는 주관적인 성과로 측정범위가 재무적 성과에 비해 광범위하여

단기적 경영성과의 지표로 적용하기에 부적절하나 장기적이고 경영성과의 다양한 기준에 의해 측정되므로 재무적 성과의 많은 문제점을 극복할 수 있다 (Greenley, 1999). 기업의 경영성과 측정은 비재무적, 재무적 성과를 적절히 조합하여 측정함으로써 전반적으로 기업경영의 최적화를 이룩할 수 있다고 주장하였다(Lingle & Schiemann, 1996). 기업의 경영성과를 확인하는 방법은 크게 세 가지로 분류되고 있으며, 특정한 시점을 기준으로 회사의 자산과 부채, 자본의 재산상태를 표시한 재무상태표이며 작년의 재무상태표와 수치를 단순히 비교만 해도 기업의 재무상태가 좋아졌는지 나빠졌는지를 확인할 수 있으며, 손익계산서는 일정기간동안 얼마를 벌고 얼마나 지출해서 남은 금액이 얼마인지를 보여 주며, 매출이 작년보다 증가를 했는지 당기순이익의 부호를 확인 해야하며, 마지막으로 이익의 질을 확인해야 하며, 단순히 손익계산서의 당기순이익이 물론 중요 하지만 당기순이익만으로 기업의 경영성과를 판단하면 오류를 범할 수 있으며, 영업이익과 당기순이익의 차이를 주목하고 영업활동을 통해 만들어진 영업이익으로 경영실적과 수익력을 판단해야 한다(조성규, 2019).

기업들의 경영성과는 단기적인 재무성과만 아니라 장기적 비재무적 성과 역시도 매우 중요하다고 판단하고 있으며, 대부분 기업의 재무적 경영성과는 단기 성과와 많이 연관 짓고 있고 비재무적인 기업의 경영성과는 장기적인 성과측정과 연관되었다고 가정하고 있다(Govindarajan, 1984). 높은 기업의 경영성과는 연구개발등에 투자 할 수 있는 보유 잉여자원을 제공 할 수 있는 기업의 내부역량을 축적하고 외부 흡수능력을 증대시킴으로써 기업의 기술혁신에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다(Romanelli & Tushman, 1986; Kamien & Schwartz, 1982). 재무적 또는 비재무적 지표를 활용하여 기업의 경영성과를 측정할 수 있다고 하였고 경영성과를 평가를 하는 데 있어 단일지표보다 복합지표를 이용하는 것이 낫다고 평가하였으며, 대개 기업의 경영성과 측정을 구분할 때 비재무적 측정수단과 재무적 측정수단으로 나누게 된다(Phillips, 1996). 기업의 경영성과에서 재무적성과라 하면 주로 경영성과 지표로 비용통제, 매출 증가율, 공헌이익, 운영이익, 투자수익률, 현금흐름 등과 관련된 개념으로 사용 (Ghobadian, O'Regan, Galleary & Viney, 2016).

한편 중소기업에서도 경영성과에 영향을 미치는 다양한 선행연구가 존재하며,

박진후(2018)는 가치성, 지속성, 제품혁신, 비즈니스모델혁신이 기업성과에 영향이 있으며, 오신호(2013) 등은 제품혁신, 공정혁신, 조직혁신, 마케팅 혁신이 기업 재무성과에 영향이 있다고 주장하였으며, 윤보현(2007) 등은 경영자의 심리적 특성, 경영자의 행위적 특성, 리더십 요인이 기업의 경영성과에 영향을 미치며, 김두희(2012)는 기업의 조직역량, 기업의 기술역량, 공장혁신, 제품혁신이 경영성과에 영향이 있음을 알아내었고, 양예형(2016)은 재무역량, 마케팅 역량, 기술 역량, 조직 역량이 재무성과와 기술성과에 영향을 미친다고 보았으며, 전승연(2017)은 혁신성, 진취성, 위험 감수성, 리더십 역량, 창의적 능력, 네트워크 능력, 관리적 능력, 재무적 성과, 비재무적 성과가 기업 지속가능성에 영향이 있다고 주장하였다(조성규, 2019). 이를 표로 정리하면 <표 2-3>와 같다.

<표 2-3> 경영성과에 관한 선행연구

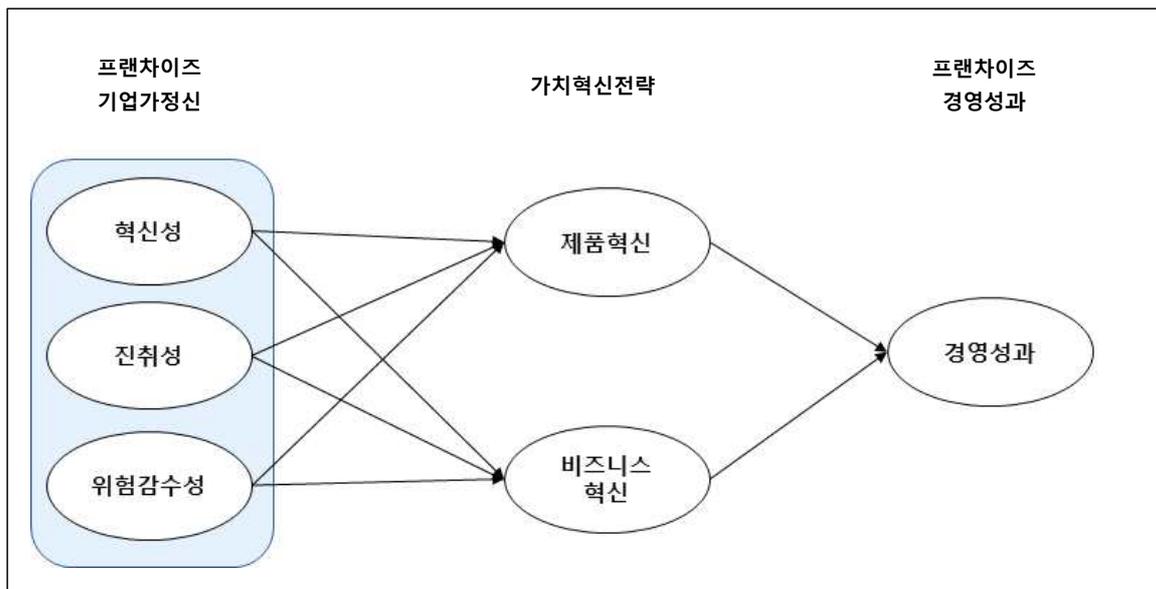
학자	독립변수	종속변수	방법론
박진후 (2018)	지속성, 가치성, 비즈니스모델 혁신, 제품혁신	생산성과, 기업성과	다중회귀분석
오신호, 한상연, 배성주 (2013)	제품혁신, 공정혁신, 조직혁신, 마케팅혁신	기업재무성과	회귀분석
윤보현, 박준병 (2007)	경영자의 심리적 특성, 경영자의 행위적 특성, 리더십 요인	기업의 경영성과	T-test 상관분석
김두희 (2012)	기업의 기술역량, 기업의 조직역량, 공정혁신, 제품혁신	경영성과	구조 방정식
양예형 (2016)	재무역량, 마케팅 역량, 기술역량, 조직역량	재무성과, 기술성과	회귀분석
전승연 (2017)	진취성, 혁신성, 창의적 능력, 위험감수성, 리더십역량, 네트워크능력, 재무적성과, 관리적 능력, 비재무적 성과	기업지속가능성	구조방정식

앞서 정의한 바와 같이 중소기업의 경영성과에 대한 연구는 대부분 CEO 특성, 혁신 활동, 기업 역량 측면에서 수행되었으나, 본 연구에서처럼 CEO 특성과 역량, 외부 환경, 혁신 활동과의 연계를 통한 연구는 거의 없어서, 본 연구는 보다 종합적인 중소기업의 혁신동과 경영성과에 영향을 미치는 요인을 파악하기 유리할 것으로 보인다(조성규,2019). 뿐만 아니라 가치 혁신 가능성과 경영역량을 지원할 수 있는 시스템까지 개발함으로써, 중소기업에 관련된 주요 이해관계자에게 기업의 성공 가능성의 판단을 지원할 수 있는 방법도 제시하였다(조성규, 2019).

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구모형

본 논문의 연구모형은 프랜차이즈 CEO의 기업가정신이 가치혁신전략과 경영성과와의 인과관계를 규명하고, 가치혁신전략이 경영성과에 어떤 영향을 미치는지 모형을 설정함으로써 전반적인 성과모형을 구축하였으며, 프랜차이즈 CEO의 기업가정신 요인으로 혁신성, 진취성, 위험감수성을 고려하였다. 또한 가치혁신 전략이 경영성과에 미치는 영향과 재무적, 비재무적 측면에서의 경영성과를 파악하였다. 이러한 연구 가설을 바탕으로 이를 검증하기 위해 앞에서 정리한 선행연구를 바탕으로 <그림3-1>과 같이 연구의 모형을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

3.2 연구가설

3.2.1 프랜차이즈 기업가정신과 가치혁신전략과의 관계

CEO특성 중 기술적 역량은 기업의 가치혁신을 지원하고 또는 촉진하는 경영자원으로서 기업의 지속적인 성장과 나아가 기업의 생존을 결정하는데 있어서 핵심적인 요인이자 가치혁신활동에 대한 중요한 결과라고 할 수 있다(Burgelman, 2009). 이에 따라 CEO의 제품개선, 제품의 혁신성, 외부기술의 활용능력 등을 기술적 역량요인으로 제시하고, 이러한 기술적 역량이 기업 경영성과인 매출성장률, 자기자본이익률에 영향을 미치는 것으로 확인하였다(Zahara & Bogner, 2000). 일반적으로 진취적이며 혁신적이고, 위험을 감수하는 속성을 가진 제조기업의 CEO들은 제품혁신, 생산 프로세스 개발 등 제품혁신 성과와 긍정적인 관계를 가진다(Im, Workman, 2004). Li와 Zhao(2006)은 제조기업이 선택한 CEO특성 중 기업가정신은 제조기업의 제품혁신 성과에 영향을 미치고, 생산공정 및 새로운 신제품 개발에 기여한다는 연구를 실행하여, 기업가정신 특성을 보유한 제조기업은 다른 기업보다 경쟁우위를 확보함에 있어서 기업의 재무적 경영성과를 높이는데 큰 영향을 가져준다고 하였다(Li, Zhao, 2006). 이상두(2013)는 기업의 기술혁신과 기업가 지향성 간의 관계에서 기업가 지향성 중 위험감수성, 진취성, 혁신성 모두 프로세스혁신과 제품혁신에서 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, 이재식(2012)은 CEO의 역량은 기술혁신의 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(조성규, 2019).

H1 : 프랜차이즈 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성)은 제품혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 혁신성은 제품혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 진취성은 제품혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 위험감수성은 제품혁신에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H2 : 프랜차이즈 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성)은 비즈니스혁신에 정(+)의 영향을 미칠것 이다.

H2-1 : 프랜차이즈 기업가정신의 혁신성은 비즈니스혁신에 유의한 영향을 미칠 것 이다.

H2-2 : 프랜차이즈 기업가정신의 진취성은 비즈니스혁신에 유의한 영향을 미칠 것 이다.

H2-3 : 프랜차이즈 기업가정신의 위험감수성은 비즈니스혁신에 유의한 영향을 미칠 것 이다.

3.2.2 가치혁신전략과 경영성과의 관계

프랜차이즈기업의 경우 업종에 따라 차이가 있겠지만 , 동일한 산업에 속하는 기업들의 경쟁 우위는 기업에 내재되어 있는 핵심역량을 이용하여 소비자 측면에서 평가되는 사용가치 제고와 차별화를 구현해 내기 위한 구체적인 전략을 수행함으로써 더 큰 성과로 나타나며, 즉, 전략은 내재적 가치를 구체적인 성과로 나타냄에 있어 효과적이고 효율적인 방법을 적용하는 것이며, 이와 같이 기업이 어떠한 전략을 수행하느냐에 따라 기업성과에 미치는 영향을 규명하는 것은 전략이론연구에서 아주 중요하다(박진후, 2018). 전략과 기업성의 관계에 관한 연구결과를 종합해보면 경영전략의 유형에 따라 경영성과에 유의한 차이가 있는 연구(Snow & Hrebiniak, 1980 ; Hambrick, 1983 ; Segev, 1987; Zajac & Shertell, 1989)와 유의한 차이가 없는 연구(Hamrick, 1981; Meyer, 1982; Zahra, 1987; McDaniel & Korari, 1987 ; Conant et al. 1990; Thmos et al., 1991; Spencer, 1996; Woodside et al.,1999; Lukas, 1999)로 나눌 수 있다(손은호 , 1996). 이러한 사항을 바탕으로 앞의 실증적인 연구보고서의 결과와 같이 현 시점에서 가치혁신전략과 기업성과에 여전히 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예상하여 아래 연구가설을 수립하였다.

H3: 프랜차이즈 기업가정신의 가치혁신전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다.

H3-1: 프랜차이즈 기업가정신의 가치혁신전략의 제품혁신전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다.

H3-2: 프랜차이즈 기업가정신의 가치혁신전략의 비즈니스모델 혁신전략은 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다

3.4 측정도구 구성 및 조사방법

3.4.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 CEO의 기업가정신이 가치혁신전략 및 경영성과에 미치는 영향을 규명하는 데 목적이 있다. 본 연구의 실효성을 높이기 위해 공정거래위원회 정보공개서와 각 브랜드 홈페이지를 참고하여 2021년 말 기준 가맹점 30개 이상의 브랜드를 대상으로 설문하였다. 설문조사는 설문지법을 통해 자료 수집을 진행하였다. 설문항목은 선행연구를 바탕으로 하였으며, 본 연구의 목적에 부합되도록 설문 항목을 수정 변경하여 구성하였다. 자료 수집은 2022년 4월 25일부터 5월 15일까지 20일간 Screening test 통해 330명의 자료를 수집하였다.

수집된 표본의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석과 교차분석을 진행하였다. 연구 가설의 검증에 앞서 타당성 평가를 위해 신뢰도와 평균 분산(average variance extracted; AVE)을 추출 값을 검토하였다.

본 연구의 가설과 모형의 적합도 및 신뢰성에 대한 경로계수를 파악하기 위해서 구조방정식 모형 검증을 하였다. 모든 분석은 SPSS 20.0과 AMOS 20.0을 활용하였다.

〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정

표본 집단	프랜차이즈 기업의 임직원
표본 프레임	2021년 정보공개서와 브랜드 홈페이지에 등록된 가맹점 30개 이상의 프랜차이즈 브랜드
표본 브랜드	유가네닭갈비, 빵장수단팥빵, 선명희피자, 피자마루 대한곱창, 이디야, 단골손님, 왕빈자전통주막, 금커피별빙수, 세광양대창, 수유리우동, 걸작떡볶이, 선비꼬마김밥 등
조사방법	설문조사(자기 기입법)
표본의 크기	330부 중 317부(유효 표본율 96%)
조사기간	2022년 4월 25일부터 5월 15일까지

3.4.2 설문지 구성

본 연구는 먼저 선행된 연구 및 관련 문헌을 통하여 수집한 자료를 토대로 하여 프랜차이즈 기업 CEO의 기업가정신이 가치혁신전략과 경영성과의 영향을 중심으로 설문 문항을 작성하였으며, 인구통계학적 특성의 항목을 제외한 모든 변수는 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하였다. 설문지에 모든 항목들은 설문대상자 임직원이 이해하기 쉬운 문장으로 구성했으며 기존 선행연구에서 이미 타당성이 검증된 항목을 바탕으로 수정, 보완하여 사용하였다.

〈표 3-2〉 설문지 구성

주요 변수		설문항수	출처	척도
기업가 지향성	혁신성	4	이상두(2013) 조성규(2019) 원혜숙(2010)	Likert type 5점 척도
	진취성	4		
	위험감수성	4		
제품혁신		4	조성규(2019) 이택원(2011)	
비즈니스혁신		4		
재무적성과		5	조성규(2019) 원혜숙(2010) 한상욱(2017)	
비재무적성과		5		

IV. 연구결과

4.1 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구에서는 설문조사를 통해 회수된 317부의 유효 표본을 연구 결과 분석에 사용하였다. 설문된 응답자의 특성에 대하여 빈도분석결과 <표 4-1>과 같으며, 인구통계학적 특성으로 성별, 연령, 업계근속년수, 직급을 살펴보았다.

먼저 성별을 살펴보면, 남성은 198명(62.5%), 여성은 119명(37.5%)으로 나뉘었으며, 연령은 30, 40대가 72%를 차지하였다. 구체적으로는 30대가 95명(30.0%), 40대 133명(42.0%), 20대 8명(2.5%), 50대 이상 81명(25.6%) 순으로 나타났다. 업계근속년수로 살펴보면 1년미만 22명(6.9%), 2~3년 50명(15.8%), 3~5년 108명(34.1%), 5년이상 137명(43.2%), 순으로 3년이상 위주로 임직원이 밀집되었다. 직급으로 살펴보면, 대표이사 81명(25.6%), 임원(이사/본부장) 65명(20.5%), 팀장(차부장급) 71명(22.4%), 일반직원(대리과장급) 80명(25.2%), 일반직원(사원급) 20명(6.3%)으로 나타나 일반직원(대리과장급)이 가장 많은 것으로 집계되었다.

〈표 4-1〉 조사대상자의 일반적 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남자	198	62.5%
	여자	119	37.5%
연령	20대	8	2.5%
	30대	95	30.0%
	40대	133	42.0%
	50대 이상	81	25.6%
업계근속년수	1년 미만	22	6.9%
	2~3년 미만	50	15.8%
	3~5년 미만	108	34.1%
	5년 이상	137	43.2%
직급	대표(이사)	81	25.6%
	임원(이사/본부장)	65	20.5%
	팀장(차부장급)	71	22.4%
	일반직원(대리과장급)	80	25.2%
	일반직원(사원급)	20	6.3%
합계		317	100.00%

4.2 조사대상기업의 CEO특성 및 교육이수현황

본 연구에서는 프랜차이즈 기업에 근무하는 임직원 대상으로 한 설문조사로, 총 77개 브랜드의 임직원들이 설문에 참여했으며, 빈도분석결과를 정리하면 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 조사대상기업의 CEO특성 및 교육이수현황

구분		빈도	퍼센트
성별	남자	266	83.9%
	여자	51	16.1%
연령	20대	8	2.5%
	30대	81	25.6%
	40대	121	38.2%
	50대 이상	107	33.8%
교육 이수	예	178	56.2%
	아니오	139	43.8%
교육과정 (중복응답)	연세대 FCEO	66	20.8%
	프랜차이즈협회 CEO과정	58	18.3%
	맥세스 CEO 과정	150	47.3%
	프랜차이즈 석사/박사학위	30	9.5%
	잘모른다	21	6.6%
합계		317	100.0%

4.3 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

4.3.1 측정항목의 신뢰성분석

본 연구의 확인적 요인분석에 앞서 사용된 측정항목들의 탐색적 요인분석을 통해 해당요인의 타당성 및 신뢰성분석을 실시하였다. 신뢰성 확보를 위해 Cronbach's α 계수를 이용해 측정변수의 내적 일관성을 확인한 결과 모든 요인이 기준치 이상인 0.7 이상으로 측정변수에 대한 신뢰성이 확보되었음을 확인했다.

〈표 4-3〉 측정항목의 신뢰성 측정결과

요인		최초항목	최종항목수	Cronbach's Alpha
CEO 기업가정신	혁신성	4	4	0.877
	진취성	4	4	0.839
	위험감수성	4	4	0.865
가치혁신전략	제품혁신	4	4	0.872
	비즈니스혁신	4	4	0.865
경영성과	재무적성과	5	5	0.831
	비재무적성과	5	5	0.859

4.3.2 확인적요인분석

연구모델의 확인적 요인분석에 앞서, 해당요인의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 측정모델의 적합도를 검증하는 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하여 측정한 변수들의 이론변수를 지지하고, 구조가 타당한지 검증하였다(배병렬, 2011). 일반적으로 모형의 적합도를 나타내는 것은 원소 간 평균차이(RMR), 기초부합치(GFI), 조정부합치(AGFI), 비교적합지수(CFI), 표준적합지수(NFI) 등이 있다. 모형 적합도 종류 및 평가기준은 다음과 같다.

〈표 4-4〉 모형 적합도 종류 및 평가기준

지수	기준치	의미	
χ^2 , $\chi^2 / df(q)$	• $1 < \chi^2 / df < 5$	<ul style="list-style-type: none"> • $-\chi^2$ 값이 작을수록 좋은 모형임 • $-\chi^2 / df$(normed chi square)값 	
절대 적합도 지수	GFI	<ul style="list-style-type: none"> • 보통 0.9 이상이면 양호 	<ul style="list-style-type: none"> • 절대부합지수의 하나인 기초 부합치임
	AGFI	<ul style="list-style-type: none"> • 보통 0.9 이상이면 양호 	<ul style="list-style-type: none"> • 조정부합지수
	RMSEA	<ul style="list-style-type: none"> • 0.1~0.08 : 보통 • 0.08~0.05 : 양호 • 0.05 : 좋음 	<ul style="list-style-type: none"> • 여러 모수들을 포함하는 복잡한 모델에 의한 외견상의 적합도 상승을 조정한 지표임
충분 적합도 지수	CFI	<ul style="list-style-type: none"> • 보통 0.9 이상이면 양호 	<ul style="list-style-type: none"> • NFI를 보완하는 지표임
	NFI	<ul style="list-style-type: none"> • 보통 0.9 이상이면 양호 	<ul style="list-style-type: none"> • 관측 변수 간 상관을 0으로 가정한 독립모델을 비교대상으로 하여 설정된 모형을 평가한 지표임

분석 결과, χ^2 값은 982.440(df=384, p=0.000)로 나타났다. 다른 적합도 지수는 Q값은 2.558, GFI=0.889(AGFI=0.873, CFI=0.910, RMR=0.036로 모든 값이 기준치를 충족하거나 근사한 값을 나타내 본 연구의 측정모델은 적합한 모형이라고 할 수 있다.

다음으로 연구 개념별로 집중타당성을 검증하기 위하여 평균분산추출 값(AVE), 합성신뢰도(CCR)를 산출하였으며, AVE는 0.5이상, 합성신뢰도는 0.7이상인 바람직하다(Hair et al., 2006). 본 연구의 연구개념별 AVE는 0.539이상, 합성신뢰도는 0.8 이상으로 나타나 측정변수들의 집중타당성이 확보되었다.

본 연구의 측정항목에 대한 표준화 적재량, Estimate, C.R. 값 및 AVE, CCR 값은 <표 4-5>와 같이 나타내고 있다.

〈표 4-5〉 확인적 요인분석 결과

측정 변수	표준화	Estimate	S.E.	C.R.	P	AVE	CCR	
혁신성	혁신1	0.706	1			0.642	0.877	
	혁신2	0.8	1.136	0.086	13.142			***
	혁신3	0.869	1.317	0.093	14.09			***
	혁신4	0.821	1.163	0.086	13.452			***
진취성	진취1	0.612	0.836	0.077	10.818	***	0.584	0.847
	진취2	0.859	1.08	0.069	15.714	***		
	진취3	0.784	0.977	0.068	14.323	***		
	진취4	0.78	1					
위험 감수성	위험1	0.816	1.06	0.08	13.307	***	0.622	0.868
	위험2	0.773	1.05	0.083	12.682	***		
	위험3	0.853	1.172	0.085	13.809	***		
	위험4	0.706	1					

제품 혁신	제품1	0.716	0.882	0.063	13.96	***	0.637	0.875
	제품2	0.795	0.939	0.058	16.088	***		
	제품3	0.83	0.958	0.056	17.019	***		
	제품4	0.846	1					
비즈니스 혁신	비즈니스1	0.684	0.743	0.056	13.331	***	0.627	0.870
	비즈니스2	0.806	0.886	0.053	16.733	***		
	비즈니스3	0.812	1.04	0.062	16.893	***		
	비즈니스4	0.854	1					
재무적 성과	재무적1	0.603	1				0.539	0.852
	재무적2	0.779	1.303	0.122	10.714	***		
	재무적3	0.867	1.449	0.127	11.413	***		
	재무적4	0.765	1.211	0.114	10.59	***		
	재무적5	0.623	1.053	0.115	9.139	***		
비재무적 성과	비재무1	0.683	1				0.556	0.862
	비재무2	0.754	1.111	0.093	11.973	***		
	비재무3	0.807	1.203	0.095	12.683	***		
	비재무4	0.764	1.113	0.092	12.102	***		
	비재무5	0.713	1.145	0.101	11.39	***		

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

a : 분석 시 1.0의 값이 지정된 것임

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

다음으로, 측정항목들의 판별타당성을 조사하였다. 판별타당성은 측정도구들이 서로 다른 측정하기 위해 사용되는 것을 검증하기 위한 것으로, 판별타당성의 검증은 주로 분산추출검증(variance extracted test)을 통해 확인하는 것이 일반적이다(Hatcher, 1994). 분산 추출검증은 각 요인의 분산 추출값(AVE)이 각 요인 간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성을 입증받을 수 있다(Hatcher, 1994). 분산추출검증은 <표4-6>와 같이 AVE의 최소값은 0.539로 상관계수의 제곱 값의 최대치인 0.513보다 크게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들은 판별타당성을 확보하였다고 할 수 있다.

<표 4-6> 판별타당성 검토

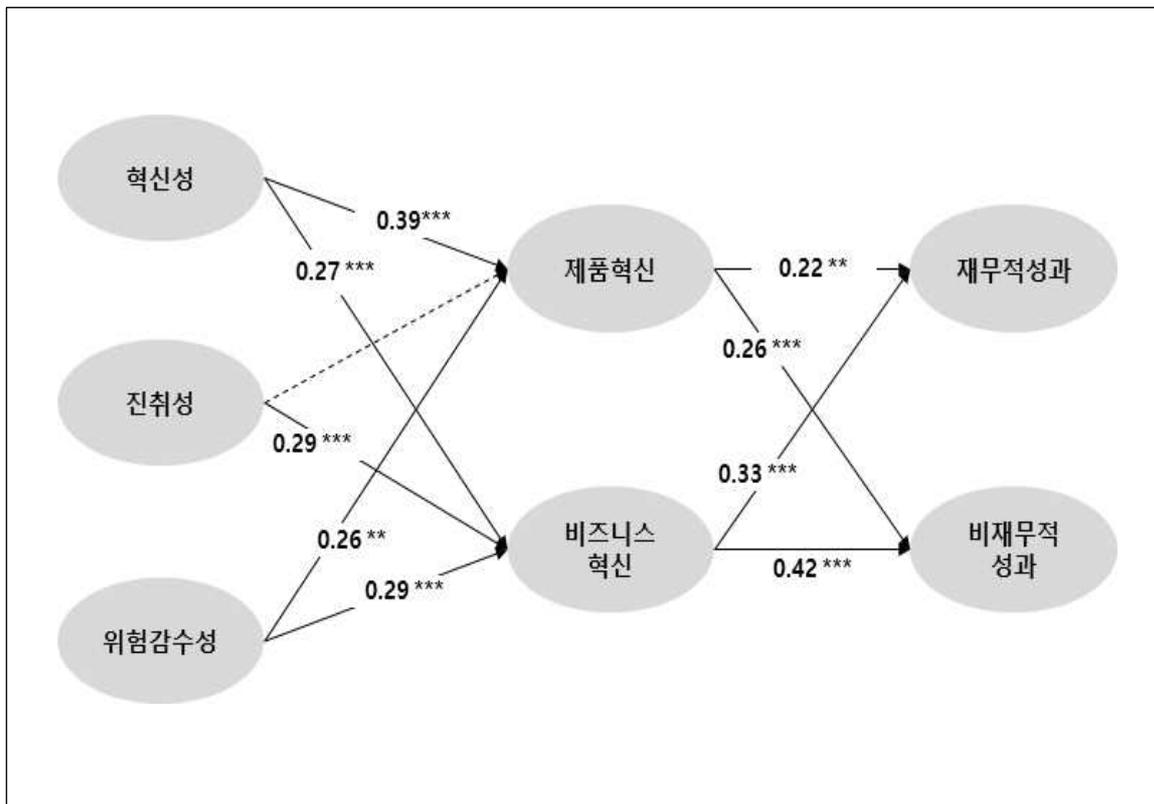
항목	1	2	3	4	5	6	7
혁신성	(0.642) ¹⁾	0.243 ³⁾	0.511	0.238	0.383	0.125	0.189
진취성	0.493 ²⁾	(0.584)	0.293	0.301	0.314	0.075	0.147
위험 감수성	0.715	0.541	(0.622)	0.202	0.413	0.101	0.161
제품 혁신	0.488	0.549	0.449	(0.637)	0.336	0.153	0.227
비즈 니스 혁신	0.619	0.560	0.643	0.580	(0.627)	0.194	0.300
재무적 성과	0.353	0.274	0.318	0.391	0.440	(0.539)	0.513
비 재무적 성과	0.435	0.384	0.401	0.476	0.548	0.716	(0.556)

1) (AVE) 값 2) R 3) R²

4.4 연구 가설의 검증

구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM)분석을 실시하여 본 연구에서 설정한 이론모형을 검증하였다. 변수들 간의 관계에 대한 모형 적합도 평가가 선행된 후 구조방식 모형 분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하여야 하며, 구조방정식 모형 분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하기 위해서는 변수들 간의 관계에 대한 모형의 적합도 평가가 선행되어야 한다(Hair, Black, Babin, Anderson, 2009).

〈그림 4-1〉은 본 연구의 측정변수인 CEO의 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성), 가치혁신전략(제품혁신 및 비즈니스혁신), 경영성과(재무적성과 및 비재무적성과) 간의 영향관계에 대한 가설을 검증한 결과의 경로모형을 나타내고 있다.



〈그림 4-1〉 연구모형의 가설검증 결과

본 연구의 연구 모형의 적합도를 분석한 결과 <표 4-7>와 같다. 연구모형에 대해 검증하기 전의 적합도 분석 결과는 χ^2 에 대한 $p < 0.000$ 으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 적합도 지수를 살펴보면 GFI=0.910, AGFI= 0.887, RMR=0.040, CFI=0.938로 분석되었으며, 적합도 지수가 양호한 수준으로 나타났다. 분석된 값을 기준으로 만족할 만한 모형이라고 평가될 수 있다. 또한, 구성 요인들 간의 영향관계를 설명하는 데 좋은 모형이라고 할 수 있다.

연구결과를 바탕으로 각 요인의 경로계수를 살펴보면 <그림 4-1>, <표 4-8>과 같이 나타낼 수 있다.

<표 4-7> 이론 모형의 적합도 지수

	χ^2	p-value	GFI	AGFI	CFI	RMR
이론모형	1002.268	$p < 0.000$	0.910	0.887	0.938	0.040

4.5 가설 검증 결과

4.5.1 프랜차이즈 CEO 기업가정신과 가치혁신전략 간의 관계

H1. 프랜차이즈 CEO의 기업가정신은 제품혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 프랜차이즈 CEO의 기업가정신중 혁신성은 제품혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 프랜차이즈 CEO의 기업가정신중 진취성은 제품혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 프랜차이즈 CEO의 기업가정신중 위험감수성은 제품혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 기업 CEO의 기업가정신이 가치혁신전략에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과 혁신성의 표준화 계수는 0.397, C.R. 5.545($P < 0.001$), 위험감수성 표준화 계수는 0.259 C.R. 2.935($P < 0.01$)으로 분석되어 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타나 가설 H1-2, H1-3는 채택되었다. 그러나 진취성의 표준화 계수는 0.057, C.R. 0.622($P = 0.534$)으로 분석되어 제품혁신에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 가설 H1-2은 기각되었다.

〈표 4-8〉 프랜차이즈 CEO 기업가정신과 제품혁신간의 영향 검증 결과

가설	표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과	
H1-1	혁신성 → 제품혁신	0.397	0.47	5.545	***	채택
H1-2	진취성 → 제품혁신	0.057	0.058	0.622	0.534	기각
H1-3	위험감수성 → 제품혁신	0.259	0.287	2.935	0.003**	채택

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

H2. 프랜차이즈 CEO의 기업가정신은 비즈니스 혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 프랜차이즈CEO의 기업가정신중 혁신성은 비즈니스혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 H2-1. 프랜차이즈CEO의 기업가정신중 진취성은 비즈니스혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
 H2-1. 프랜차이즈CEO의 기업가정신중 위험감수성은 비즈니스혁신에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 기업의 CEO기업지향성이 가치혁신전략에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과 혁신성의 표준화 계수는 0.27, C.R. 4.304(P<0.001), 진취성 표준화 계수는 0.296, C.R. 3.518(P<0.001), 위험감수성의 표준화 계수는 0.285, C.R. 3.537(P<0.001)으로 분석되어 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타나 가설 H1-2,H1-3,H1-4는 채택되었다.

〈표 4-9〉 프랜차이즈 CEO 기업가정신과 비즈니스혁신간의 영향 검증 결과

가설	표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과	
H2-1	혁신성 → 비즈니스혁신	0.27	0.322	4.304	***	채택
H2-2	진취성 → 비즈니스혁신	0.296	0.304	3.518	***	채택
H2-3	위험감수성 → 비즈니스혁신	0.285	0.318	3.537	***	채택

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

4.5.2 가치혁신전략과 경영성과와의 관계

H3. 가치혁신전략은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 제품혁신은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 비즈니스혁신은 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 기업의 가치혁신전략이 재무적경영성과에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과 제품혁신 표준화 계수는 0.215, C.R. 3.147P<0.01), 비즈니스혁신계수는 0.327, C.R. 4.575(P<0.001)으로 분석되어 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 가설 H3-1, H3-2는 채택되었다.

〈표 4-10〉 가치혁신전략이 재무적성과에 미치는 영향 검증 결과

가설	표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과	
H3-1	제품혁신 → 재무적성과	0.215	0.15	3.147	0.002**	채택
H3-2	비즈니스혁신 → 재무적성과	0.327	0.227	4.575	***	채택

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

H4. 가치혁신전략은 비재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-1. 제품혁신은 비재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 비즈니스혁신은 비재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 기업의 혁신전략이 비재무적경영성과에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과 제품혁신 계수는 0.256, C.R. 3.924($P < 0.001$), 비즈니스혁신계수는 0.419, C.R. 6.054($P < 0.001$)으로 분석되어 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 가설 H4-1, H4-2는 채택되었다.

〈표 4-11〉 가치혁신전략이 비재무적성과에 미치는 영향 검증 결과

가설		표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과
H4-1	제품혁신 → 비재무적성과	0.256	0.192	3.924	***	채택
H4-2	비즈니스혁신 → 비재무적성과	0.419	0.312	6.054	***	채택

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

4.5.3 CEO의 프랜차이즈 전문교육이수여부에 따른 다중집단분석 검증 결과

본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 CEO의 프랜차이즈 전문교육이수여부가 기업가정신, 가치혁신전략 및 경영성과 간의 관계에서 영향을 미치는지를 파악하기 위해 CEO가 프랜차이즈 전문교육을 이수(n=178)한 집단과 이수하지 않은(n=139) 집단으로 분류하여 평균비교 및 다중집단분석(Multiple-Group Analysis) 실시하였다.

먼저, CEO의 프랜차이즈 전문교육 이수여부에 따라, 각 요인별 평균을 비교한 결과, 진취성을 제외한 나머지 요인에서 교육을 이수한 집단에서의 평균값이 더 높게 나타났다.

즉, 프랜차이즈 기업의 임직원이 인지하는 대표자의 교육이수여부에 따라 가맹본부의 기업가정신, 가치혁신전략 및 경영성과에 차이가 있음을 확인할 수 있다.

〈표 4-12〉 프랜차이즈 전문교육 이수여부에 따른 평균비교

CEO의 프랜차이즈교육이수여부		N	평균	표준편차	평균의 표준오차
혁신성	교육미이수	139	3.631	0.724	0.059
	교육이수	178	3.765	0.618	0.048
진취성	교육미이수	139	3.611	0.671	0.055
	교육이수	178	3.554	0.670	0.052
위험 감수성	교육미이수	139	3.426	0.692	0.057
	교육이수	178	3.439	0.656	0.051
제품혁신	교육미이수	139	3.431	0.652	0.053
	교육이수	178	3.472	0.644	0.050
비즈니스 혁신	교육미이수	139	3.523	0.648	0.053
	교육이수	178	3.542	0.635	0.049
재무적성과	교육미이수	139	3.553	0.541	0.044
	교육이수	178	3.698	0.629	0.049
비재무적 성과	교육미이수	139	3.532	0.582	0.048
	교육이수	178	3.650	0.594	0.046

다음으로, 각 집단의 경로계수가 동일하다는 제약모형을 설정하고, 어느 변수에서 영향이 나타나는지를 경로별로 확인하기 위하여 경로별로 각각 제약하고 각 집단에 대해 자유모형 및 제약모형을 설정했으며 경로별로 다중집단분석을 실시하였다.

그 결과 혁신성과 비즈니스혁신 및 위험감수성과 비즈니스혁신의 경로에서 유의적인 검증기준($\Delta \chi^2 > 3.84$) 이상으로 나타났으며, 관리 가맹점 수 집단 간의 영향의 차이가 있는 것으로 드러났다. 아래 <표 4-12> 다중집단분석 결과와 같다.

<표 4-13> CEO 교육이수여부에 따른 다중집단분석 검증 결과

가설	교육이수 (n=178)		교육미이수 (n=139)		비 제약 모형 χ^2 (df=782)	제약 모형 χ^2 (df=783)	$\Delta \chi^2$ (df=1)	
	β	P	β	P				
H1-1	혁신성 → 제품혁신	0.345	***	0.436	***	1486.550	1486.552	0.002
H1-2	진취성 → 제품혁신	0.026	0.837	0.075	0.567	1486.550	1486.619	0.069
H1-3	위험감수성 → 제품혁신	0.25	0.045	0.265	0.031	1486.550	1486.551	0.001
H2-1	혁신성 → 비즈니스혁신	0.307	***	0.151	0.109	1486.550	1491.936	5.386
H2-2	진취성 → 비즈니스혁신	0.349	0.003*	0.263	0.026	1486.550	1486.999	0.449
H2-3	위험감수성 → 비즈니스혁신	0.147	0.188	0.482	***	1486.550	1490.782	4.232
H3-1	제품혁신 → 재무적성과	0.194	0.02	0.265	0.025	1486.550	1486.574	0.024
H3-2	비즈니스혁신 → 재무적성과	0.394	***	0.233	0.045	1486.550	1489.267	2.717
H4-1	제품혁신 → 비재무적성과	0.319	***	0.178	0.079	1486.550	1488.204	1.654
H4-2	비즈니스혁신 → 비재무적성과	0.414	***	0.46	***	1486.550	1486.561	0.011

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

V. 결론

5.1 연구결과 요약

본 연구는 프랜차이즈 CEO의 기업가정신(진취성, 혁신성, 위험감수성)이 가치혁신전략(비즈니스혁신, 제품혁신)과 경영성과(재무적, 비재무적)에 어떻게 영향을 미치는지에 대해 분석하여 프랜차이즈 기업CEO에게 기업가정신과 혁신전략을 제시함으로써, 건강한 가맹사업 문화를 만들어 프랜차이즈 산업 발전에 기여하기 위한 목적을 가진다. 이를 위해 프랜차이즈CEO 기업가정신이 가치혁신전략과 경영성과 대한 선행연구를 통해 이론적 배경 및 근거를 제시하였다.

첫째, CEO기업가정신과 가치혁신전략 간의 관계는 CEO의 기업 중 혁신성과 위험감수성향 제품혁신에 긍정적인 유의한 영향관계를 보여 주었으며, CEO의 기업가의 지향성 중 혁신성, 진취성, 위험감수성은 비즈니스 모델혁신에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 드러났다. 하지만 가치혁신전략 중 제품혁신에 긍정적인 유의한 영향을 주지 못한 것은 CEO기업가의 지향성중 진취성 뿐이다. 가설검증결과, CEO는 새로운 시장에 대해 모험적 진입이나 긍정적 마인드로 긍정적인 성과로 이끌어 낼 수 있다는 결과에 대하여 위험을 감수하면서 막대한 자원을 투자하고, 부채비율이 높게 차입을 하는 등의 위험한 행동을 하는 성향을 가진 CEO일수록 어려운 경영환경일 때, 혁신적 아이디어 제품을 개발하여 신제품 또는 서비스를 만들어 낸다. 회사 내 조직과 및 자원을 잘 운영하여 도전정신을 통한 연구개발을 통해 현재의 문제 해결을 통해 극복할 수 있다는 적극적인 자세를 취할 수 있다. 프랜차이즈 산업의 수많은 경쟁자에 대한 적극적인 경쟁의지, 새로운 비즈니스 모델을 만들어냄으로서 우월한 프랜차이즈기업의 경영성과를 창출하려는 의지를 보일수록 프랜차이즈 기업에서의 제품혁신과 비즈니스모델혁신은 보다 과감하게, 활발하게 이루어진다고 할 수 있다.

둘째, 가치혁신전략은 재무적경영성과와 비재무적 경영성과에서 모두 긍정적인 유의한 영향관계를 보여주었다. 그중 비즈니스 혁신이 비재무적성과에서 표준화계수 0.419로 가장 긍정적인 효과를 보였다. 반대로 제품혁신이 표준화계수

0.215로 가장낮은 효과를 나타냈다. 재무적경영성과와 비재무적경영성과에서 모두 비즈니스 혁신이 가장 긍정적인 효과를 나타내고 있다. 프랜차이즈기업의 제품보다는 비즈니스 혁신이 이루어질 때 경영성과 긍정적으로 나타날 수 있다고 판단한다.

셋째, 프랜차이즈 교육이수 여부에 따른 검증결과에서는 프랜차이즈기업CEO의 기업가정신 중 혁신성과 진취성이 비즈니스혁신에 긍정적인 효과를 발휘하는 것으로 나타났다. 경영성과 측면에서 가치혁신을 보면 제품혁신의 재무적경영성과를 제외하고는 모든 면에서 긍정적인 효과를 나타냈다.

프랜차이즈 전문교육이 기업가정신의 혁신성과 진취성과 비즈니스혁신을 매개한 경영성과에서 긍정적인 효과를 보여준다.

마지막으로, 기업가정신이 프랜차이즈기업의 경영성과와의 관계에 대해 가치혁신전략의 매개효과 검증결과 가치혁신전략 중 제품혁신, 비즈니스모델혁신을 통해서 모두 유의한 매개효과가 나타난다. 이와 같은 분석 결과에 의하면 프랜차이즈기업 CEO의 기업가정신이 가치혁신전략과 경영성과에 영향을 검증하는 유의하다.

5.2 연구의 시사점

5.2.1 학문적 시사점

본 연구에서는 국내 프랜차이즈 CEO와 임직원 대상으로 기업가정신이 가치혁신전략과 경영성과의 영향관계를 규명하였으며, 시사하는 바를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 기업가정신이 경영성과에 유의미하지 않은 결과를 나타냈다. 이러한 결과는 세계적으로 유행(팬데믹)의 출현과 같이 거시적인 위기환경과 국내에서의 코로나19 바이러스로 인한 프랜차이즈 기업의 불확실성 미래예측요인이 조절변인으로 작용했다고 볼 수 있다. 위기 환경속에서의 거시적 경영환경의 불확실성은 주가 폭락 등의 경제적인 불안요소와 기업의 생존의지 때문에 혁신적이고 진취적으로 위험을 감수하는 기업가정신이 각종 사업을 진행하지 못하는 경향으로 이해될 수 있다.

둘째, 기업가정신이 CEO역량에 긍정적인 영향을 미치는 결과를 나타냈다. 이는 기업가정신의 요인인 혁신, 진취성, 위험감수성이 혁신전략인 제품, 비즈니스와의 경영성과 영향을 본 첫 관계 연구라는데 의미가 있다고 할 수 있다.

셋째, 기업가정신의 하위항목들이 가치혁신전략에 유의미한 영향을 미친다는 결과를 검증하였다. 가치혁신전략과 경영성과에 대해 유의미한 결과가 나타났으며, 이는 안정적인 경영환경을 유지하려는 프랜차이즈 CEO 성향을 보여줌으로서의 시사하는 바가 있다고 할 수 있다. 넷째, 매개효과이다. 프랜차이즈기업의 기업가정신이 가치혁신전략을 매개로 경영성과에 유의미한 결과를 나타내었다.

이론적 시사점 측면에서는 기업가정신이 경영성과에 긍정적 영향을 준다는 선행연구들과 있지만, CEO들의 구체적 상황과 성향에 따라 달라질 수 있고, 다양한 상황에 적합한 실증적 연구가 필요하다. 프랜차이즈기업의 규모나 업종 등의 구체적인 상황들에 대한 다양한 실증적 연구들이 확대된다면 보다 의미 있는 연구결과들이 나올 수 있을 것으로 기대된다.

5.2.2 실무적 시사점

실무적 시사점 측면은 프랜차이즈기업의 CEO들은 기업가정신이 가치혁신전략과 경영성과에 항상 모든 경우에 긍정적인 영향을 미치는 것이라는 일반적인 선입견을 가질 필요가 없는 점을 인식한 것이다. 이는 프랜차이즈기업CEO의 기업가정신이 한정되어 있는 상황에서 각 기업의 상황에 맞게 선택적 또는 우선순위를 설정하여 성공적인 경영성과로 이끌 수 있는 요소들을 집중하여 활용 할 수 있다. 이것은 다양한 기업가정신을 무장해야만 경영성과를 증대시킬 수 있다는 단편적인 인식에서 벗어나, 프랜차이즈 기업 CEO 스스로 기업의 상황에 적합한 기업가 정신을 탐색하고, 그 강점에 맞는 경영방식으로 강화하여 조직상황에 맞는 가치혁신전략을 활용한다면, 그것만으로도 경영성과를 긍정적으로 이끌 수 있을 것이라는 점이다. 따라서 프랜차이즈기업 CEO들에게 심적 및 물적 자원들을 보다 효과적으로 활용할 수 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

5.3 연구의 한계점

분석 결과를 실무적으로 기업의 가치혁신전략 도입 추진에 따른 효율적인 비즈니스모델을 제시할 수 있다는 것에 의의가 있다. 효율적인 가치혁신전략을 적용하고, 실시하기 위해 영향관계를 모색함으로써 프랜차이즈 기업의 가치혁신전략의 효율적인 모형에 관한 실증적 연구의 토대를 마련했다고 할 수 있다. 기존 선행연구와 본연구는 다음과 같은 차이가 있다. 첫째, 본 연구는 우리나라 프랜차이즈기업의 CEO 및 임직원들 대상으로 설문을 하여 연구를 정리 하였는데 그 의의가 있다. 둘째, CEO의 기업가정신 중 진취성은 노력, 경험을 통해 지능과 능력을 향상시켜 학업성취, 학업적응, 학업성취도 등의 종속변수로 연구한 선행연구는 있었지만, 본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 경영성과를 종속변수로 동일한 원리로 적용 할 수 있도록 연구되었는데 의의가 있다. 셋째, 가치혁신전략에서의 제품혁신, 비즈니스모델혁신은 프랜차이즈기업CEO의 기업가정신을 가치혁신과 프랜차이즈기업의 경영성과의 매개효과를 확인한 연구를 정리하였는데 그 의의가 있다. 넷째, 업종별, 기업 설립연도별, 규모별로의 가치혁신전략 영향요인이 프랜차이즈 기업의 경영성과에 미치는 영향을 분석할 필요성을 갖는다. 다섯째, 프랜차이즈 기업의 경영성과를 측정하는 것에 있어 재무적성과만을 이요하고 있으나, 향후에는 프랜차이즈 기업의 경영성과 변수를 정성적 자료와 정량적 자료로 분석에 차이점을 두고 검증할 필요가 있다. 여섯째, 프랜차이즈기업 CEO의 프랜차이즈 전문교육이수 여부는 조절효과를 검증할 수 있는 보다 적합한 특성변수를 개발하여 특성에 따른 조절효과를 검증하는 연구가 진행되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강병오. (2010). “프랜차이즈 가맹본부 CEO의 기업가정신이 기업성장에 미치는 영향에 관한 실증연구”.
- 장예원. (2020). “A 프랜차이즈 기업에서 관리자(영업팀장) 코칭행동과 슈퍼바이저의 직무성과와의 관계”. 고려대학교 교육대학원 석사학위 논문
- 공정거래위원회. (2021). 공정위, 2020년도 가맹사업 현황 발표. 『경제정보센터』
- 김경원, 김영근. (2012). 개인 친밀네트워크의 특성이 직무성장에 미치는 영향에 관한 연구. 『경영정보연구』, 31(2), 61-87.
- 김레슬리. (2004). “고객서비스몰입이 서비스품질 지각에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔서비스산업을 중심으로”. 연세대학교 대학원 석사학위논문
- 김레슬리, 이지만(2008). 종업원 서비스몰입의 선행요인 및 고객이 인지한 서비스 품질에의 영향, 『인사·조직연구』, 16(1), 37-64.
- 김문정. (2011). “프랜차이즈 본부의 지원이 가맹점의 갈등과 협력, 그리고 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 재무적 성과의 조절효과를 중심으로”. 연세대학교 석사학위논문
- 김문정, 오세조, 노원희. (2012). 프랜차이즈 본부의 지원이 가맹점의 갈등과협력, 그리고 만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국유통학회 학술대회 발표논문집』, 301-320.
- 김봉곤, 조용범. (2015). 오픈 주방 종사원의 감정노동이 직무만족과 고객 지향성에 미치는 영향. 『Culinary Science & Hospitality Research』, 21(2), 27-40.
- 김선희. (2017). “프랜차이즈 가맹본부의 지원과 경영성과의 관계분석연구”. 대전대학교 대학원 석사학위논문
- 김영국. (2014). “기업의 윤리풍토가 조직유효성에 미치는 영향”. 단국대학교 박사학위논문
- 김은정. (2016). “슈퍼바이저 핵심역량이 가맹본부와의 관계의 질, 재무적 성과, 재계약의도에 미치는 영향 연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 김재원. (2010). 여행업종사자의 서비스몰입과 고객지향성이 경영성장에 미치는 영향, 『관광·레저연구』, 22(3), 251-270.
- 김영국. (2014). “기업의 윤리풍토가 조직유효성에 미치는 영향”. 단국대학교

박사학위논문

- 김진모. (2001), 기업의 인적자원 개발을 위한 역량 중심의 교육과정 개발, 『직업교육연구』, 20(2). 109-128.
- 김효선, 송성인. (2018). 프랜차이즈시스템에서 가맹점의 공정성 인지가 경영성과에 미치는 영향. 『한국경영교육학회』, 33(6), 457-474.
- 남윤경. (2021). “5성급 호텔 직원이 지각한 셀프리더십 교육에 대한 평가가 서비스 몰입에 미치는 영향-직무배태성의 매개효과”. 세종대학교 관광대학원 석사학위논문
- 박대일. (2020). “외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 관계갈등에 미치는 영향에 관한 연구 : 가맹점 자율성의 조절효과를 중심으로”. 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문
- 박동혁. (2013). “프랜차이즈 슈퍼바이저의 역할갈등이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향 : 커피프랜차이즈를 중심으로 실증적 분석”, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문
- 박순신. (2011). “외식 프랜차이즈 기업의 경영지원 시스템이 브랜드 성장단 계별 가맹점의 신뢰와 성과에 대한 만족에 미치는 영향”. 세종대학교 박사학위논문
- 박우성. (2002). 핵심역량 중심의 인적자원관리. 세종:한국노동연구원.
- 박정민·고영섭(2010). 프랜차이즈 본점과 가맹점간의 협력관계. 서비스품질및 성과의 구조적 관계에 관한 연구. 『산업경제연구』, 23(3), 1399-1416.
- 박주영, 박경원. (2011). 『프랜차이즈 슈퍼바이징 원론』. 인천:인플로우.
- 박준성. (2001). 인사평가제도의 실태, 세종:한국노동연구원.
- 박진선. (2021). “언택트(Untact)시대, 스마트워크 특성이 조직구성원의 직무만족과 혁신행동에 미치는 영향에 관한 연구 : 직무만족의 매개효과를 중심으로”. 부산대학교 대학원. 19-21
- 박진표, 전해진. (2019). 외식프랜차이즈 기업의 내부마케팅 요인이 슈퍼바이저의 직무만족에 미치는 영향. 『관광레저연구』, 31(5), 293-311.
- 박찬황, 이경국(2013). 프랜차이즈 가맹점 창업의 성공요인이 고객만족 및 매출성과에 미치는 영향 연구, 『경영교육연구』, 47-67.
- 박한균. (2014). “외식프랜차이즈 가맹사업자의 성격6요인(HEXACO)이 직무태도, 직무만족 및 직무몰입에 미치는 영향”. 경희대학교 관광대학원, 석사학위논문
- 배기철. (2012). “가맹본부 슈퍼바이저의 영향전략이 가맹점의 관계의 질과 협조에 미치는 영향에 관한 연구 :외식프랜차이즈를 중심으로”. 세종대학교 대학원

박사학위논문

- 배기철, 이용기(2011). “가맹본부 슈퍼바이저의 영향전략이 가맹점의 관계의질과 협조에 미치는 영향에 관한 연구 : 외식프랜차이즈를 중심으로”. 세종대학교 대학원 박사학위논문
- 배인정. (2013). “교육서비스품질이 서비스 몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 생명보험 설계사를 중심으로”. 송실대학교 경영대학원 석사학위논문
- 배인정. (2015). 고객만족교육에서 서비스몰입에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 송실대학교 박사학위논문
- 백진성. (2018). “프랜차이즈 슈퍼바이저 역량이 가맹점의 지속적 경영에 미치는 영향에 관한 연구 : 가맹본부와 가맹점의 관계 질의 매개변수”. 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문
- 서민교. (2014). 『프랜차이즈경영론』. 서울:(주)벼리커뮤니케이션.
- 서민교. (2014). 『프랜차이즈사업 당신도 쉽게 할 수 있다』. 서울:중앙경제평론사.
- 서민교. (2021). 『2021 프랜차이즈 산업통계현황』. 서울:(주)벼리커뮤니케이션.
- 서민교, 권민희, 김문명 (2020). 2020프랜차이즈산업통계현황. 서울:벼리커뮤니케이션.
- 서창적, 안성혁 (2004). 종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스품질에 미치는 영향. 『서비스경영학회지』, 5(3), 77-105.
- 성호진 (2010). “청소년실퍼 종사자의 직무만족에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”. 중앙대학교 대학원 석사학위논문. 63-64
- 손규태 (2015). “대기업 종사자가 인식한 직무성과와 경력개발지원, 조직몰입, 경력 몰입 및 조직시민행동의 인과적 관계”. 서울대학교 대학원 석사학위 논문
- 손성곤. (2013). “외식업 종업원 역량이 서비스몰입과 경영성과 지각에 미치는 영향”. 조선대학교 대학원 박사학위논문. 8-40
- 신유근. (1994). 『조직행위론』. 서울:박영사.
- 안성혁. (2005). “종업원의 서비스몰입과 고객지향성이 서비스 품질에 미치는 영향 - 정규직과 비정규직의 비교를 중심으로”. 서강대학교 대학원 석사학위논문
- 안종숙, 이정만. (2012). 심리적 문화체험이 직무성과에 미치는 영향연구: 화장품판매조직 내부고객을 위한 문화마케팅사례. 『패션비즈니스』, 16(5), 74-87.
- 양원. (2007). “물류서비스의 애로요인이 서비스몰입과 고객지향성에 미치는 영향.” 부경대학교 석사학위 논문
- 양태식. (2007). “서비스기업의 조직특성이 서비스몰입과 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”. 경기대학교 박사학위논문

- 여수경. (2012). “팀소기업 근로자의 직무성과와 사회적 네트워크의 관계에서 지식공유의 매개효과와 네트워크 접근성의 조절효과”. 서울대학교 대학원 석사학위논문
- 유민봉. (1999). 『인사행정론』. 서울:문영사.
- 유시정, 양태식, 오종철. (2008). 조직특성과 서비스몰입이 서비스품질에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구 : 국내 서비스업을 중심으로. 『기업경영연구』, 26, 1-26.
- 윤기복. (2005). “인적자원관리가 개인수준성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 호텔 산업을 중심으로”. 명지대학교 박사학위논문. 146-147
- 윤인철. (2009). “외식프랜차이즈 본부의 가맹점 지원이 가맹점의 경영 성과와 만족도에 미치는 영향”. 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문. 95-96
- 이동철. (2012). “외식 프랜차이즈 슈퍼바이저의 핵심역량에 대한 상대적 중요도와 우선순위에 관한 연구”. 세종대학교 박사학위논문.
- 이상헌. (2014), “프랜차이즈 가맹점 경영성과와 본부지원서비스의 관계에 대한 연구”. 배재대학교 박사학위논문.
- 이은용, 이수범(2009). 외식 프랜차이즈 기업의 시장 지향적 지식과 브랜드 지향성이 신상품 개발, 차별성, 신뢰 및 경영성과에 미치는 영향. 『호텔경영학연구』, 제 18권, 제2호, 109-129.
- 이일한. (2020). “외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 관계갈등에 미치는 영향에 관한 연구”. 중앙대학교 석사학위논문
- 이재한, 한상호, 김규원, 양재장. (2012). 외식 프랜차이즈 가맹본부 슈퍼바이저의 변혁적리더십이 가맹점의 조직신뢰와 집단응집성 그리고 몰입에 미치는 영향 『한국외식산업학회지』, 8(1), 163-186.
- 이재호. (2018). “프랜차이즈 슈퍼바이저의 역량이 가맹점 경영성과에 미치는 영향”. 한양대학교 융합산업대학원 석사학위논문
- 이정철, 김재곤, 박재완(2005). 외식프랜차이즈 슈퍼바이저 역할에 관한연구, 『문화무역연구』, 5(1), 125-139.
- 장재남, 아라이이찌나리. (2009). 『수퍼바이징의 이해』. 서울:대진출판사.
- 장재남. (2012). 『프랜차이즈 슈퍼바이징』. 서울:대진출판사.
- 장재남. (2012). 『프랜차이즈 가맹본부창업』. 서울:두남출판사.
- 전미선. (2020). “사회트렌드에 기반한 외식 슈퍼바이저 핵심역량과 효과적인 매장운영 성과에 관한 연구”. 가톨릭관동대학교 석사학위논문
- 정승환. (2001). “호텔기업의 정보화가 서비스 품질과 경영성과에 미치는 영향”.

세종대학교 대학원 박사학위 논문

- 정은정, 조대연, 정희정, 김벼리. (2010). 우편원격교육이 직무성과에 미치는 영향력 분석. 『한국성인교육학회』, 13(4), 177-202.
- 조상은. (2010). “콜센터 상담원의 감정소진이 고객지향성 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 호서대학교 대학원 박사학위논문. 34.
- 조성호. (2003). 『외식사업창업과 경영』. 서울:대왕사.
- 조인순. (2015). “항공사 객실승무원이 지각한 직업전문성이 내재적 동기 및서비스몰입에 미치는 영향”. 세종대학교 석사학위논문
- 지성구. (2006). 서비스기업의 사회적 책임활동이 종업원의 조직신뢰와 서비스 몰입에 미치는 영향. 『大韓經營學會誌』, 19(5). 1867-1893.
- 최원희. (2013). 슈퍼바이저의 지식·기술역량에 대한 중요도-실행도 분석(IPA)에 의한 슈퍼바이저 교육내용 연구. 『한국사회복지교육』, 23, 39-67.
- 추교원. (2021). 내부마케팅이 직무만족, 직무몰입, 고객지향성 및 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 증권회사를 중심으로, 부경대학교 국내박사학위논문
한국무역협회 <http://www.kita.net>
- 한국프랜차이즈 협회 <http://www.ikfa.or.kr>
- 허선영. (2009). “서비스 몰입의 구성요인 분석과 매장 서비스 품질과 경영성과간의 관계에 관한 실증 연구 : 중저가 화장품 전문점을 중심으로” 숙명여자대학교 호스피탈리티 경영전문대학교 석사학위논문
- 황문환. (2017). “프랜차이즈 서비스품질과 의사소통이 사업만족도와 경영성과에 미치는 영향”. 청운 대학교 대학원 석사학위논문. 4-5
- 황희순, 김영국. (2014). 외식업 조직구성원의 팀 효능감이 팀 내 갈등과 팀 서비스 성과에 미치는 영향. 『외식경영연구』, 17(1), 331-351.

2. 국외문헌

- Delery, J. T. and Doty, D. H. (1996), Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- aft, R. L.(1978). A Dual-core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 26-48.
- Dweck, C. S.(1986). Motivational Processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Dweck, C. S.(2006). *Mindset : The new psychology of success*. New York, USA : Random House.
- Frambach, R. T.(1993). An Integrated Model of Organizational Adoption and Diffusion of Innovations. *European Journal of Marketing*, 27(5), 22-41.
- Hall, I., A. & Bagchi-Sen, S.(2002). A Study of R&D, Innovation and Business Performance in the Canadian Biotechnology industry. *Technovation*, 22(4), 231-244.
- James G. March & Zur Shapira(1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J.(1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management*
- Schumpeter, J. A.(1961), *The Theory of Economy Development*, Cambridge Harvard University Press.
- Covin, J. G. and D. P. Slevin(1986), "The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale", in Ronstadt et al.(Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, MA:

- Miller D., and P. H. Friesen(1978), "Archetypes of Strategy Formulation",
Management Science, 24(9)
- Zahra, S.(1995), "Corporate Entrepreneurship and Company Performance:
The Case of Management Leveraged Buyouts", J ournal of Business
Venturing
- Anand, P. (1987). Inducing Franchisee to Relinquish: An Attribution
Analysis. Journal of Marketing Research, 24, 215–221.
- Aryee, S. & Tan, K.(1992), Antecedents and Outcomes of Career
Commitment, Journal of Vocational Behavior, 40. 288–305.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker
involvement and supervisor support on service provider role stress,
performance, and job satisfaction. Journal of Retailing, 72, 67–76.
- Betty, R. W. & Schnier, C. E. (1981). Personnel adminstration: An
experimental skill bilding approach. 2nded. New York
:Addison–Wesly PublishingCompany
- Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager: a model for effective
performance, London : Wiley.
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004). The Effect of
Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive
Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise
System. Journal of Small Business Management, 42(1), 9–36.
- Dubois, D. D. (1993). Competency–Based performance Improvement; A
strategy for organizational change, HRD Press, Inc:70.
- Green, P. C. (1999). Building robust competencies: Linking human resource
system to organizational strategic, San francisco: Jossey–Bass.
- H. C. Smith. (1995) Psychology of Industrial Behavior New York,
Mcgraw–Hill, Book Co, 114–155.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). Multivariate data
analysis. Exploratory factor analysis.

- Jambulingam, T. and Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee Selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14, 363–395.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes Job Satisfaction*. 0.
- Lusche, R. F. and Moon, S. Y. 1984. An Exploratory Analysis of the Correlates of Labor Productivity in Retailing, *Journal of Retailing* (Fall), 74–90.
- Lyman W. Poter, and Edward E. Lawler. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood Irwin, 31.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- McLagan, P. A. (1989). *Models for HRD practice*(4th ed.). Alexandria, VA : ASTD.
- Parry, S. R. (1996). The quest for competencies, *Training*, 33(7), 48–56.
- Peccei R. & P. Rosenthal. (1997), *The Antecedents of Employee Commitment to Customer Service: Evidence from a UK Context*. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66–85.
- Piercy N.F. (1995), *Customer Satisfaction and Internal Market: Marketing Our Customers to Our Employees*, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1). 22–44.
- R. Albanese, and D. D. Van Fleet. (1983). *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*, 244.
- Schippmann J. S., Ash R. A., Carr L., & Hesketh B. (2000). *The Practice of Competency Modeling*. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740.
- Shane, S, A. (1998). Making New Franchise Systems Work. *strategic Management Journal*, 19(-), 697–707.
- Shane, Scott A. and Spell, C. (1997). *Exchanging New Franchisor Survival: A Model and Empirical Test*. *Society of Franchising*, St, Paul,

Minnesota, USA.

Spencer, L. M. & S. M. Spencer. (1993). *Competence at Work, : Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, NY, 19–89.

Weisman, C. S., D. L. Gordon, S. D. Cassard, M. Berger and R. Wong(1993), The Effect of Unit Self-Management on Hospital Nurses Work Process, Work Satisfaction and Retention, *Medical Care*, 31(5), 381–393.

6. 다음은 CEO의 기업가정신에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

우리회사의 CEO의 기업가정신	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
CEO는 신메뉴, 아이디어를 경쟁서보다 앞서서 도입한다.	①	②	③	④	⑤
CEO는 새로운 시장 창출과 그 시장에서의 주도적인 지위를 확보하기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
CEO는 시장에서 주도적 위치를 확보하기 위해 새로운 전략을 배우려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
CEO는 경쟁자의 반응에 능동적이며 적극적으로 행동한다.	①	②	③	④	⑤
CEO는 신메뉴/서비스 연구개발이나 혁신을 강조한다	①	②	③	④	⑤
CEO는 새롭고 독창적인 아이디어를 적극적으로 수용한다.	①	②	③	④	⑤
CEO는 새로운 제품이나 서비스에 대한 마케팅을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
CEO는 혁신을 위하여 구성원간의 활발한 의사소통을 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
CEO는 회사의 성과를 높이기 위하여 위험을 선호하는 편이다	①	②	③	④	⑤
CEO는 안정보다는 성장을 지향하는 편이다	①	②	③	④	⑤
CEO는 불확실한 상황에서도 환경변화에 적극적으로 행동한다.	①	②	③	④	⑤
CEO는 잠재적 기회를 포착하기 위해 공격적인 전략을 세운다	①	②	③	④	⑤

7. 다음은 [가치혁신전략]에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

문항	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
우리회사는 최근3년 동안 혁신적인 상품 및 서비스를 고객에게 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
우리회사는 최근3년 동안 신규 시장에 진출하기 위한 혁신적인 상품/서비스를 개발 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
우리회사는 최근 3년 동안 고객들에게 새로운 경험과 혜택을 주는 혁신적인 상품/서비스를 제공하고 있다.	①	②	③	④	⑤
우리회사의 제품과 브랜드는 매우 혁신적이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
우리회사는 고객이 제기하는 비즈니스상의 문제를 해결하기위한 새로운 해결책을 제안하고 있다.	①	②	③	④	⑤
우리회사는 신규 고객 확보를 위해 고객을 위한 새로운가치를 지속적으로 제안하고 개발한다.	①	②	③	④	⑤
우리회사는 경쟁자 대비 우월하거나 차별화된 새로운 가치를 지속적으로 제안하고 있다.	①	②	③	④	⑤
우리회사는 고객이 필요로 하는 새로운 서비스나 상품(메뉴) 개발 및 판매를 통해 새로운 수익원을 확대하고있다.	①	②	③	④	⑤

8. 다음은 [경영성과]에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요

문항	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
우리회사의 매출이 증가하고 있는 추세이다.	①	②	③	④	⑤
우리회사의 순이익이 증가하고 있는 추세이다.	①	②	③	④	⑤
우리회사의 시장점유율이 높아지고 있다.	①	②	③	④	⑤
우리회사의 성장성은 높다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
우리회사의 가맹점수가 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤
우리회사의 시장개발능력은 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
우리회사의 신제품 및 서비스 개발역량 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
우리회사의 직원들의 업무수행능력이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
우리회사의 고객만족도가 증대되었다.	①	②	③	④	⑤
우리회사의 가맹점주 만족도가 증대되었다.	①	②	③	④	⑤

9. 귀하의 성별은 어떻게 됩니까?

- ① 남성 ② 여성

10. 귀하의 연령은 어떻게 됩니까?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

11. 귀하의 근속년수는 어떻게 됩니까?

- ① 1년 미만 ② 2~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5년 이상

12. 귀하의 직책은 무엇입니까?

- ① 대표(이사) ②임원(이사/본부장) ③ 팀장(차부장급) ④ 일반직원(대리과장급) ⑤ 일반직원(사원급)

★오랜 시간 동안 본 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

ABSTRACT

A Study on the Influence of Franchise CEO's Entrepreneurship on Value Innovation Strategy and Management Performance

Sin, Jeong-Gyu

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

According to many previous studies on value innovation and management performance, corporate CEO entrepreneurship provides a key role in management performance. Although franchise headquarters, number of brands, and stores are steadily growing, research on value innovation strategies and management performance has not been actively conducted on the entrepreneurial orientation (entrepreneurial spirit) of the CEO of a franchise. This study presents practical standards while providing an academic foundation for the value innovation strategy and

management performance of the company by the entrepreneurship of the domestic franchise CEO.

A group difference analysis was conducted on how the value innovation strategy and management performance according to franchise CEO entrepreneurship were affected, and how there was a difference in management performance according to franchise CEO professional education. Another study and difference is that it was conducted on executives and employees currently working at franchise companies to reflect the entrepreneurship reality of the CEO of Korean franchise companies, and to understand the impact of corporate spirit on franchise companies' innovation strategies and financial and non-financial management.

In order to investigate this practical impact relationship, a survey was conducted on 317 executives and employees of brands that operate more than 30 franchises among domestic franchise companies.

The results of the study are summarized as follows. First, it was identified by Japanese military sexual slavery the entrepreneur of the current CEO of a franchise company. It was divided into entrepreneurial innovation, initiative, and risk sensitivity. Second, it identifies the entrepreneurial spirit of the franchise CEO that affects the value innovation strategy. Initiative showed a lot of influence on business innovation strategy and innovation on product innovation strategy. Third, it was verified that the value innovation strategy had an effect on financial management performance and non-financial management performance.

This study identified the entrepreneurship of franchise CEOs, examined the relationship on value innovation strategies, and presented criteria for franchise CEOs' entrepreneurship that affects value innovation strategies. The management performance according to the

value innovation strategy was divided into financial and non-financial management performance. As franchise CEO's professional training proves to be high in value innovation strategy and management performance, franchise CEO can improve management performance if he manages appropriate professional education singer, entrepreneurship (entrepreneurship) and value innovation strategy

【Key words】 Franchise, franchise CEO, Entrepreneurship, Value Innovation Strategy, Management Performance.