석사학위논문

프랜차이즈 CEO특성이 동적역량 및 본부경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

2025년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 팅 학 과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

박 효 신

석 사 학 위 논 문
지도교수 서민교

프랜차이즈 CEO특성이 동적역량 및 본부경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

The study on the Influence of CEO Characteristics in Franchise Companies on Dynamic Capabilities and Business Performance

2024년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 팅 학 과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

박 효 신

석 사 학 위 논 문
지도교수 서민교

프랜차이즈 CEO특성이 동적역량 및 본부경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

The study on the Influence of CEO Characteristics in Franchise Companies on Dynamic Capabilities and Business Performance

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2024년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 팅 학 과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

박 효 신

박효신의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2024년 12월 일

심사위원장 주 형 근 (인)

심 사 위 원 서 민 교 (인)

심 사 위 원 김 문 명 (인)

국 문 초 록

프랜차이즈 CEO특성이 동적역량 및 본부경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 팅 학 과

창업 & 프랜차이즈컨설팅전공

박 효 신

본 연구는 외식 프랜차이즈 기업의 CEO 특성이 동적역량 및 본부 경영성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 프랜차이즈 기업에서 CEO는 가맹점과의 상생을 위한 중요한 역할을 담당하며, CEO의 의사결정은 본부와 가맹점 모두의 성과에 영향을 미친다. 성공적인 프랜차이즈 CEO는 시장 환경 변화에 대응하고 경쟁우위를 확보할 수 있는 전략을 수립하는 데 중요한 역할을 한다. 본 연구는 프랜차이즈 기업의 CEO 특성(사업경험, 마인드셋, 성취욕구)이 동적역량(적응역량, 흡수역량) 및 본부 경영성과(재무적 측면과 비재무적 측면)에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 규명하였다. 이를 통해 CEO의 특성이 동적역량을 강화하고, 동적역량이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 하였다. 본 연구는 프랜차이즈 기업의 CEO 특성(사업경험, 마인드셋, 성취욕구)과 동적역량 및 경영성과 간의 관계를 분석하기 위해 설문조사를 진행하였다. 연구대상은 국내 외식 프랜차이즈 기업의 CEO들로, 총 250부의 유효 설문을 분석하였다. 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, CEO의 사업경험은 동적역량인 적응역량과 흡수역량 모두에 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 풍부한 사업경험은 시장 환경 변화에 민첩하게 대응하고, 외부 지식을 효과적으로 흡수하는 데 기여하여 기업의 경쟁력 강화를 돕는다. 또한 사업경험은 프랜차이즈 본부의 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과에도 긍정적인 결과를 미쳤다.

둘째, CEO의 마인드셋은 적응역량에 유의미한 영향을 미쳤으나, 흡수역량과의 관계에서는 유의미하지 않았다. 이는 CEO의 사고방식과 개방성이 시장 변화에 대한 대응력을 향상시키지만, 외부 지식을 흡수하고 이를 내재화하는 데는 직접적인 영향을 미치지 않음을 시사한다. 또한, 마인드셋은 비재무적 성과(고객만족도, 직원만족도 등)와 긍정적인 상관관계를 보였으며, 이는 조직의 비전 설정과 리더십 측면에서 중요한 역할을 한다.

셋째, CEO의 성취욕구는 적응역량과 흡수역량 모두에 강한 긍정적 영향을 미쳤으며, 이는 재무적 성과와 비재무적 성과를 증진시키는 중요한 요인으로 작용하였다. 높은 성취욕구를 가진 CEO는 혁신적인 사업 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 노력하며, 이는 기업의 경쟁우위 확보와 지속 가능한 성장으로 이어졌다. 사업경험과 성취욕구는 동적역량 중 흡수역량에 유의미한 영향을 미쳤으며, 마인드셋은 적응역량에 긍정적인 영향을 미쳤지만 흡수역량에는 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다. 동적역량(적응역량과 흡수역량)은 재무적 성과와 비재무적 성과 전반에 긍정적인 영향을 미쳤으며, CEO특성과 경영성과 사이에서 매개 역할을 수행하였다. 이러한 연구 결과에 따라 프랜차이즈 기업의 CEO특성이 동적역량을 통해 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하였으며, CEO특성이 기업의 경쟁력 강화를 위한 중요한 요소임을 강조한다. 본 연구는 기업 경영 및 전략적 의사결정에 있어 CEO의 역할을 재조명하고, 성공적인 프랜차이즈 경영을 위한 실무적 시사점을 제공한다.

【주요어】 프랜차이즈, CEO특성, 동적역량, 본부 경영성과, 사업경험, 적응역량, 재무적 성과

목 차

Ⅰ. 서론 ····· 1

1.1 연구의 배경 및 문제제기 ····· 1
1.2 연구의 목적 ····· 2
1.3 연구의 방법 및 구성 ····· 4

Ⅱ. 이론적 배경 ····· 6

2.1 프랜차이즈 기업의 개념과 현황 ····· 6
2.1.1 프랜차이즈 기업의 개념 ····· 6
2.1.2 프랜차이즈 기업의 현황 ····· 7
2.2 CEO특성 ····· 10
2.2.1 CEO특성 선행연구 ····· 12
2.3 동적역량 ····· 14
2.3.1 동적역량 선행연구 ····· 18
2.4 프랜차이즈 본부 경영성과 ····· 19
2.4.1 재무적 성과 ····· 21
2.4.2 비재무적 성과 ····· 21
2.4.3 프랜차이즈 본부 경영성과 선행연구 ····· 22

Ⅲ. 연구설계 ····· 24

3.1 연구 모형 ····· 24
3.2 연구 가설 ····· 25
3.2.1 CEO특성과 동적역량간의 관계 ····· 25
3.2.2 동적역량과 경영성과간의 관계 ····· 27
3.3 변수의 조작적 정의 ····· 28
3.3.1 CEO 특성 ····· 28
3.3.2 적응역량 ····· 29
3.3.3 흡수역량 ····· 30

3.3.4 프랜차이즈 본부 경영성과 ····· 30
3.4 측정도구 구성과 조사방법 ····· 31
3.4.1 연구방법 및 자료수집 ····· 31
3.4.2 설문지 구성 ····· 33

Ⅳ. 연구결과 ····· 34

4.1 연구 대상자의 인구 통계학적 특성 ····· 34
4.2 측정 변수의 신뢰성 및 타당성 검증 ····· 37
4.2.1 측정항목의 신뢰성 분석 ····· 37
4.2.2 확인적 요인분석 ····· 38
4.3 연구 가설의 검증 ····· 41
4.3.1 연구 모형의 검증 ····· 41
4.4 가설 검증 결과 ····· 43
4.4.1 프랜차이즈 CEO특성과 동적역량(적응역량)과의 관계 ····· 43
4.4.2 프랜차이즈 CEO특성과 동적역량(흡수역량)과의 관계 ····· 44
4.4.3 동적역량과 본부경영성과(재무적성과)와의 관계 ····· 45
4.4.4 동적역량과 본부경영성과(비재무적성과)와의 관계 ····· 46

Ⅴ. 결론 ····· 48

5.1 연구 결과 요약 ····· 48
5.2 연구의 시사점 ····· 49
5.2.1 학문적 시사점 ····· 49
5.2.2 실무적 시사점 ····· 50
5.3 연구의 한계점 ····· 51

참 고 문 헌 ····· 52

설 문 지 ····· 60

ABSTRACT ····· 63

표 목 차

<표1-1> 연구 흐름도 ····· 5
<표2-1> 기업 성과에 관한 선행연구 요약 ····· 9
<표2-2> CEO 특성 선행연구 요약 ····· 20
<표2-3> 동적역량의 정의 ····· 18
<표2-4> 기업성과에 관한 선행연구 요약 ····· 26
<표3-1> 표본 및 집단 설정 ····· 32
<표3-2> 설문지 구성 ····· 33
<표4-1> 인구 통계학적 특성 ····· 35
<표4-2> CEO 특성 ····· 36
<표4-3> 측정항목의 신뢰성 측정 결과 ····· 37
<표4-4> 확인적 요인분석 결과 ····· 39
<표4-5> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값 ····· 40
<표4-6> 이론모형의 경로계수 ····· 42
<표4-7> 프랜차이즈 CEO 특성이 동적 역량(적응역량)에 미치는 영향 검증 결과 ····· 44
<표4-8> 프랜차이즈 CEO 특성이 동적 역량(흡수역량)에 미치는 영향 검증 결과 ····· 45
<표4-9> 프랜차이즈 CEO 특성과 동적역량이 본부경영성과 (재무적 성과)에 미치는 영향 검증 결과 ····· 46
<표4-10> 프랜차이즈 CEO 특성과 동적역량이 본부경영성과 (비재무적 성과)에 미치는 영향 검증 결과 ····· 47

그 림 목 차

<그림2-1> 연도별 기업 및 브랜드 수 ····· 10
<그림3-1> 연구모형 ····· 24
<그림4-1> 이론모형의 경로계수 ····· 43

Ⅰ. 서론

1.1 연구의 배경 및 문제제기

외식 프랜차이즈 기업에 있어서 CEO는 계약관계에 있는 가맹점과의 상생해야 할 책무를 가지고 있으며, CEO의 결정이 가맹본부 뿐만 아니라 가맹점의 성과에도 중요한 영향을 미치는 구조이다. 따라서, 성공적인 외식 프랜차이즈 CEO는 소비자의 마음을 사로잡을 수 있는 전략을 수립할 수 있어야 한다(Saini and Moon, 2014).

프랜차이즈 사업화를 통한 성공적인 프랜차이즈 시장 진입을 위해서는 외식기업 내부의 핵심역량뿐만 아니라 CEO의 사업운영능력, 전문지식과 경험, 도전정신, 자본능력 이나 사업기회 포착 능력 등 CEO개인의 역량 요인에 의한 전략적 의사결정이 필요하다. 이러한 이유로는, 국내 외식기업 대부분이 소상공인의 특성을 가지고 있어 그 규모가 영세하고,자본력의 한계로 인해 정보획득의 어려움,연구개발 부족, 낮은 가격 경쟁력 등의 한계와 본질적으로 경영자 개인의 핵심역량의 의존도가 상대적으로 높기 때문이다(최동락,2012; 한상봉,2018).

이와 같이 선행연구에서 프랜차이즈사업의 실패 원인은 대부분 사업운영 및 여건에 있어 경험과 기술부족, 전문성, 마케팅 활동 결여 및 자금조달의 어려움 등으로 설명한다(이병구, 2010).
프랜차이즈 기업의 CEO특성이 프랜차이즈 사업화에 있어 전략적 의사결정에 중요한 역량 요인으로 볼 수 있어 이에 대한 연구가 필요하지만, 기존 프랜차이즈 선행연구에서 대부분 프랜차이즈 가맹본부 특성이나 경영성과에 관한 연구(송지현,조계범; 2018,최재봉; 이상석,2019), 가맹본부와 가맹점사업자 간의 거래관계 성공요인(박근영,송주완,김근종,2020; 김창완, 2020) 등에 초점이 맞추어져 있다.

또한, 중소 프랜차이즈 경영성과에 대한 연구는 주로 경영자의 특성, 경영 활동의 역량, 그리고 외부적인 환경적 요인을 핵심으로 다루고 있다. 하지만 이런 연구들은 소상공인의 동적인 시각에서 창조적 경험, 혁신 활동 등을 다루는 것이 상대적으로 미흡하다. 즉, 시장에 적극적이고 선도적으로 대응이 가능한 프랜차이즈 시스템 도입을 고려하는 중소 프랜차이즈 기업을 대상으로 프랜차이즈 사업화를 위한 경영자 특성이나 기업의 역량을 고려한 접근 연구는 매우 미흡한 실정이다.

한편, 다양한 분야에서 진행된 선행연구를 통하여 기업이 시장 환경 변화에 대처하고 성공을 영위하기 위해 중요한 요인이 기업 내외부의 자원을 결합하고 환경변화에 적응할 수 있는 역량인 동적역량임을 알 수 있다 (Zollo & Winter, 2002, 권민희, 2023). 동적역량은 기업이 급변하는 환경에 신속하게 대응하고 경쟁우위를 창출하고 확보하기 위하여 기업의 내외부 자원을 획득, 통합, 그리고 적용할 수 있는 역량을 의미한다 (Morgan, 2012).

이와 관련하여 본 연구는 프랜차이즈 기업의 경영성과는 CEO의 주요 특성(마인드셋, 성취욕구, 경험적 특성)을 통해 기업의 동적역량 확보가 가능하다는 명제에서 출발한다. 따라서 연구는 동적 역량의 시각에서 CEO의 특성과 프랜차이즈 본부의 경영성과에 미치는 영향을 체계적으로 분석하고, 이를 바탕으로 구체적이고 실질적인 실행 방향을 제안하는 것을 목표로 한다.

1.2 연구의 목적

본 연구에서는 프랜차이즈기업의 CEO특성이 기업의 동적역량에 어떠한 영향을 미치며, 궁극적으로 가맹본부의 경영성과에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 이에 구체적으로 본 연구의 목적을 제시하면 다음과 같다.

프랜차이즈 기업의 CEO특성을 구성하는 요소를 선행 연구에서 도출하고, CEO특성 구성요소가 동적역량 및 경영성과에 미치는 영향을 통합적 연구 모형 하에 실증연구를 통해 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구를 통하여 프랜차이즈 기업의 CEO가 갖춰야 할 역량확보를 통해 급변하게 변화되고 있는 프랜차이즈 기업 환경변화에 경쟁우위를 점하기 위하여 경영성과에 영향을 미치는 프랜차이즈 기업의 동적역량에의 대해 분석하는데 그 목적이 있다. 급변하는 경영 환경 속에서 프랜차이즈 기업은 가맹점 네트워크를 효과적으로 관리하고, 브랜드 가치를 유지하며, 지속 가능한 경쟁력을 확보해야 하는 과제를 안고 있다. 이러한 과제를 해결하는 데 있어 기업의 최고경영자인 CEO의 특성이 어떤 역할을 하는지 이해하는 것은 매우 중요하다.

특히, 본 연구는 CEO의 리더십 스타일, 전략적 사고, 의사결정 능력과 같은 핵심 특성이 프랜차이즈 본부의 동적역량을 형성하고 강화하는 데 어떤 영향을 미치는지 탐구한다. 동적역량은 조직이 변화하는 환경에 적응하고 혁신을 통해 지속 가능한 경쟁우위를 확보할 수 있도록 돕는 중요한 요소로, 이를 CEO의 특성과 연결 지어 분석하는 것이 본 연구의 핵심적인 초점이다.

또한, 본 연구는 동적역량이 본부의 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석한다. 경영성과는 재무적 성과, 시장 점유율, 브랜드 가치 등 다양한 지표로 측정되며, 동적역량이 이를 어떻게 향상시키는지 파악하고자 한다. 나아가, CEO 특성과 본부 경영성과 간의 관계에서 동적역량이 매개 역할을 하는지를 검증함으로써 CEO 특성과 성과 간의 보다 정교한 연결 고리를 제시하고자 한다. 프랜차이즈 산업의 특수성을 반영한 CEO 역량 모델을 제시하고, 프랜차이즈 기업의 최고경영자가 조직 성과를 극대화하기 위해 어떤 역량을 갖추고 이를 어떻게 발휘해야 하는지에 대한 실무적 시사점을 제공하는 것을 목표로 한다.

이를 통해 프랜차이즈 본부가 변화하는 경영 환경 속에서도 지속 가능한 성공을 이루는 데 필요한 전략적 기반을 마련하고자 한다.

1.3 연구의 방법 및 구성

본 연구에서는 프랜차이즈 CEO특성이 동적역량과 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 목적으로 연구하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 이론적 고찰을 실시 하여 본 연구의 근거를 마련하며, 주요 요소들 상호 간의 관계를 파악하기 위해 변수를 구성하여 실증분석을 하였다. 이를 위해 여러 선행연구와 문헌을 고찰 및 참고하여 측정요소를 구성하였으며, 설문지를 작성하였다.

본 연구는 프랜차이즈 기업 임직원을 대상으로 설문을 실시하였다. 설문자료 결과를 통해 응답자의 인구통계학적 특성을 데이터 분석하고, 타당성 및 신뢰성을 평가하기 위해 본 연구의 분석 모델을 검증하고자 한다. SPSS 20.0과 AMOS 20.0 프로그램을 활용하여 분석을 진행하였다.
본 연구의 분석결과를 바탕으로 하여 학문적 시사점과 실무적 시사점을 도출하고 연구의 한계점 및 연구 방향에 대해 제시하고자 한다.

본 연구는 다음과 같이 5단계로 진행되었다. 제1단계 서론에서는 연구배경과 문제를 분석하고, 연구의 목적, 접근 방법, 그리고 전체 구성을 체계적으로 설명하였다. 제2단계는 문헌적 고찰을 통해 프랜차이즈 CEO특성(사업경험, 마인드셋, 성취욕구), 동적역량(적응역량, 흡수역량) 및 경영성과에 대한 이론적 연구를 제시하였다. 제3단계는 연구의 설계에 대해 제시한 단계로, 연구모형과 연구의 가설을 설정하고, 그 후 요인들의 조작적 정의를 설정하였다. 변수를 측정하기 위해 설문지 문항을 구성하고 개발하였고, 자료수집과 분석 방법을 제시하였다. 제4단계는 연구 결과를 중심으로 하는 단계로, 조사 대상자의 다양한 일반적 특성과 응답 자료의 특성, 측정 변수의 타당성과 신뢰성을 검토하고, 기술적 분석을 통해 본 연

구 가설의 검증 결과를 체계적으로 제시하였다. 제5단계는 연구 수행의 결론을 제시한 부분으로서, 본 연구의 결과에 대해 요약하고 시사점을 제시하였으며 그 후 연구의 한계점을 검토하고, 향후 연구를 심화하기 위한 구체적인 방향성을 제안하였다. 또한, 각 단계별 연구 내용을 종합하여 도식화한 결과는 **[표 1-1]**에 명확히 제시되어 있다.

▌표 1-1▐ 연구 흐름도

<table>
<tr><td colspan="4">Ⅰ. 서론</td></tr>
<tr><td>연구의 배경 및
문제제기</td><td colspan="2">연구의 목적</td><td>연구의 방법 및
구성</td></tr>
<tr><td colspan="4">Ⅱ. 이론적 배경</td></tr>
<tr><td>프랜차이즈
기업의 개념과 현황</td><td>CEO 특성</td><td>동적역량</td><td>경영성과</td></tr>
<tr><td colspan="4">Ⅲ. 연구의 설계</td></tr>
<tr><td>연구모형</td><td colspan="2">가설 설정</td><td>측정도구 구성 &
조사방법</td></tr>
<tr><td colspan="4">Ⅳ. 연구의 결과</td></tr>
<tr><td>표본의
일반적 특성</td><td colspan="2">신뢰성과 타당성 검증</td><td>연구 가설 검증</td></tr>
<tr><td colspan="4">Ⅴ. 결론</td></tr>
<tr><td>연구결과의
요약</td><td colspan="2">연구의
시사점</td><td>한계점 &
향후 연구방향</td></tr>
</table>

Ⅱ. 이론적 배경

2.1 프랜차이즈 기업의 개념과 현황

2.1.1 프랜차이즈 기업의 개념

프랜차이즈 사업은 1850년대 미국 Singer Sewing Machine에서 시작되었으며, 고대 프랑스어로 '자유를 준다'는 뜻의 단어에서 유래되었다(홍창은 & 방형욱, 2017). 프랜차이저(Franchisor)는 상표, 경영 경험, 마케팅 기술 등의 지적 자산을 바탕으로 프랜차이지(Franchisee)와 계약을 맺고, 이를 통해 가맹점과 협력하여 사업을 확장한다. 프랜차이저는 지식과 정보를 제공하고 가맹점으로부터 로열티와 가맹비를 받는 구조를 가지고 있다(Shane, 2005; 김원규, 2017).

프랜차이즈 사업은 가맹본부와 가맹점 간의 협력 관계를 통해 규모의 경제 효과를 극대화하며, 특히 자영업자와 소상공인에게 빠른 성장을 가능하게 한다. 효율적인 매뉴얼, 교육 및 관리 시스템이 프랜차이즈의 핵심이며, 창업 초기 자본과 인력이 부족한 상황에서도 가맹본부의 지원으로 시장에 빠르게 진입할 수 있다(Oxenfeldt & Kelly, 1968-69).
프랜차이즈는 단기간 내 점포 수를 늘려 브랜드 인지도를 높이는 데 유리하며, 고객은 브랜드 인지도가 높은 제품에 긍정적인 반응을 보인다(Brown & Stayman, 1992). 이는 프랜차이즈가 브랜드 홍보 및 시장 확장에서 효과적인 전략임을 보여준다.

특히, 프랜차이즈는 사업경험과 지식이 없어도 독자적이고 성공적인 브랜드의 상호 및 상표, 마케팅기술과 노하우의 활용, 점포 운영을 위해 필요한 경영 및 마케팅의 지원을 받아 안정적인 창업 준비와 성공적인 사업을 영위할 수 있는 하나의 창업방법이다 (손용승·한철용·안관영, 2012). 다시

말하면 프랜차이즈는 가맹본부의 브랜드명이나 상표권을 기반으로 상품과 서비스를 거래하거나 판매할 수 있는 권한이 가맹점 사업자에게 부여되는 자격(License)을 말하며, 판매촉진과 넓은 유통망 구축이 생산자나 공급자 입장에서 매우 중요한 사업방식으로 인식되어진다(양숙경, 2011).

프랜차이즈 시스템의 특성상 본부와 가맹점 간의 효율적인 점검과 원활한 관계 관리에서 발생하는 시너지 효과를 통해 성과를 크게 향상시킬 수 있다. 프랜차이즈 시스템 성공에 필수적인 성과 향상 관점에서 관계 교환의 중요 요인인 몰입변수를 연구 개념으로 삼아 분석한 결과, 몰입의 결과 변수로서 관계 지속성, 순종, 협력, 유연성 등의 요인이 시스템 성공에 영향을 미친다고 나타났다(김상현, 1997). 다른 관점에서는 프랜차이즈 성공 요인을 도출하는 기준이 여러 가지가 있지만 CEO의 자질, 아이템, 트렌드, 물류 공급, 고객만족 등을 중심으로 5가지 요소를 꼽았다(정보철·주순구, 2006).

모든 산업부문에서 중요하게 다루는 문제지만 특히 프랜차이즈 사업 시스템에서 CEO의 역할만큼 중요한 것은 없다. CEO의 역할이 중시되는 이유는 무엇보다 프랜차이즈 시스템이 지식산업의 한 영역이기 때문이다.
CEO의 프랜차이즈 시스템에 대한 이해와 몰입, 그리고 추진력이야 말로 프랜차이즈 본사를 성공 궤도에 올리는 힘이 되기 때문이다. CEO자질을 염두에 볼 때 윤리적인 면이 중시되기도 하며, 프랜차이즈가 사기라는 일반인의 인식을 바꾸는 데는 바로 CEO의 강력한 윤리의식이 필요하다. 따라서 CEO의 윤리는 기업을 강건하게 만들며, 고객이 신뢰하게 만드는데 중요한 역할을 한다(조기정, 2006).

2.1.2 프랜차이즈 기업의 현황

한국 프랜차이즈 산업은 꾸준히 성장해 왔으며, 2020년에는 2019년 대비 브랜드 수가 4,384개 증가하여 급격한 확장을 기록했다(서민교,

2022). 이 시점에서 프랜차이즈 본부 매출은 약 55.1조 원으로 증가했지만, 영업이익은 감소하는 양상을 보였다.

한편, 가맹점의 연간 총 매출은 1.5조 원 감소한 62.9조 원으로 나타났다. 이는 프랜차이즈 시스템 내 본부와 가맹점 간 성과 창출 구조의 불확실성을 반영한다. 가맹본부와 가맹점은 독립적으로 운영되지만, 파트너십과 성과 발생의 균형이 필요하다. 프랜차이즈는 규모의 경제를 활용할 수 있지만, 본부와 가맹점 간 상호작용의 질과 성과 배분이 프랜차이즈 성공의 핵심 요소로 부각되고 있다(권민희, 2022).

2023년 12월 31일을 기준으로 공정거래위원회에 정보공개서를 등록한 프랜차이즈 기업의 수는 다음과 같다. 7,914개, 브랜드는 11,295개로 전년 대비 기업은 17.6%(1,185개), 브랜드는 15%(1,475개) 증가하였다. 이는 엔데믹(실내 마스크 해제) 이후 소비심리 회복에 대한 기대감과 근로소득 외 안정적인 프랜차이즈 창업을 통한 사업소득을 창출하고자 하는 수요가 늘어남에 따라 프랜차이즈 기업들에게 기회로 작용하여 브랜드 수 증가에 영향을 미친 것으로 판단된다. 한편, 직영점 의무화 법안 시행(2021년 11월 19일)으로 직영점 운영 경험이 1년 이상 있는 브랜드만 등록할 수 있도록 변경된 규정에 따라, 2020년~2021년 직영점 의무화 법안 시행 이전 무분별하게 등록된 정보공개서로 인해 실체가 없는 브랜드들이 여전히 상당수 존재하고 있다.

따라서, 일정 기간 사업 미개시 브랜드에 대한 정보공개서 등록취소 및 편법으로 등록된 정보공개서를 거래하는 행위 제한(사업 경험 없는 브랜드의 양도, 이미 등록된 브랜드의 브랜드명 변경 등 제한)을 통해 예비 가맹사업자들에게 피해를 예방하고 신뢰성 있는 정보를 제공할 필요가 있다. (프랜차이즈 산업통계현황, 2024).

기업 규모별 기업 수를 살펴보면, 연 매출 2억 원 미만의 기업이 1,209개

(23.9%)로 가장 높은 비율을 차지한다.
국내 프랜차이즈 기업 중 연매출이 10억 원에 미치지 못하는 기업이 과반수인 57.1%에 달하며, 영세한 가맹본부와 설립 초기 단계의 프랜차이즈 기업이 상당한 비중을 차지하고 있다. 이러한 기업들 대부분 안정적인 본부 시스템을 보유한다는 건 힘든 실정이다.

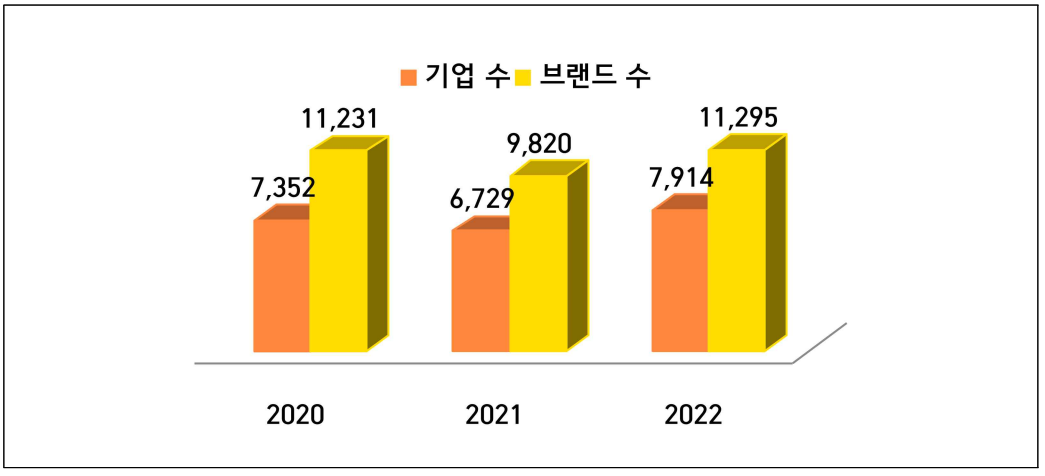
따라서, 직영점을 운영한 경험뿐만 아니라 재무적인 실적 및 프랜차이즈 경영시스템과 최소한의 조직체계를 갖춘 본부만이 가맹사업을 개시할 수 있는 진입장벽이 필요로 하며, 이를 통해 안정적인 운영과 노하우를 보유한 가맹본부를 육성하고, 부실한 가맹본부를 정리함으로써 프랜차이즈 산업의 질적 향상을 도모하는 것이 긴급한 과제가 되고 있다.

▌표 2-1▐ 기업성과에 관한 선행연구 요약

연도	기업		브랜드		기업별 브랜드 수
	빈도수 (개)	증가율 (%)	빈도수 (개)	증가율 (%)	
2020	7,352	36.1%	11,231	64.0%	1.53
2021	6,729	−8.5%	9,820	−12.6%	1.46
2022	7,914	17.6%	11.295	15.0%	1.43

출처: (한상봉,2020) 선행연구 바탕으로 연구자 재작성

▌그림 2-1▌ 연도별 기업 및 브랜드 수 (단위: 개)



Ÿ 출처 : 프랜차이즈 산업통계현황(2024) 자료 바탕 연구자 재작성

2.2 CEO 특성

CEO의 특성은 기업 경영성과에 중요한 영향을 미치는 요소로, 다양한 선행연구에서 그 중요성이 강조되었다. 특히 기업 규모가 작을수록 CEO의 역할은 경영성과를 결정하는 핵심적인 요인으로 작용한다 (최성환, 2002; 신금자, 2020). CEO의 특성은 크게 경력 및 배경 특성, 심리적 특성, 역량 및 동기적 특성으로 분류된다. CEO의 경력, 심리적 특성, 역량 및 동기적 특성은 기업 경영성과에 중요한 영향을 미친다.

이처럼 CEO의 심리적 특성은 기업의 혁신성과와 생존 가능성을 높이는데 기여한다(김공수 등, 2016). 경력 및 배경 특성은 CEO의 연령, 학력, 경영 연수, 산업 경험, 창업 경험 등으로 구성된다. 경영자가 과거 직장과 업종에서 쌓은 경험은 새로운 사업 기회를 인식하고 효율적으로 의사결정을 내릴 수 있는 기반을 제공한다. 특히 창업 이전의 경험은 신뢰할 수 있는 네트워크 구축과 시장에 대한 이해를 통해 기업성과에 긍정적인 영향을 미친다(Hambrick & Mason, 1984; 정혜영, 2001; Cooper et al., 1987).

첫째, 마인드셋

심리적 특징의 구성요소로 우선 마인드셋의 개념을 고려하였다.
마인드셋은 인간의 외부 환경에 대한 심리 상태를 의미하며, 특히 성장 마인드셋은 본인이 스스로 외부 환경과 상호작용을 하며 새로운 것을 배워가며 성장할 수 있다는 개념이다(Carol Dweck, 2006). 마인드셋은 CEO가 지닌 신념 체계를 의미하며, 고정 마인드셋과 성장 마인드셋으로 구분된다(Dweck, 2006). 특히 성장 마인드셋은 학습과 노력을 통해 자신의 능력을 개발할 수 있다는 믿음을 바탕으로 하며, 이는 경영 혁신과 성과 창출에 긍정적인 영향을 미친다(조성규 등, 2019).

따라서 소상공인 CEO의 마인드셋은 혁신 성장을 가능하게 하는 기본적이고 필수적인 역량이라고 생각하였다. 또한 성취욕구도 소상공인 혁신과 성장에 중요한 요인이라고 판단하였다. (한상봉, 2018)

둘째, 성취욕구

CEO의 심리적 특성으로 성취욕구, 위험감수성향, 모호성 인내력, 자기효능감 등이 포함된다. 성취욕구는 기업가 정신을 촉진하며, 목표 달성과 성과지향적인 조직문화를 형성하는데 중요한 역할을 한다 (McClelland, 1961; 정성한·김해룡, 2001). 또한 위험감수성향은 도전적인 의사결정을 통해 혁신적인 전략을 수립하고 실행하게 하며(Brockhaus, 1982), 모호성 인내력은 불확실한 환경에서도 창의적인 경영 전략을 실행하도록 지원한다. 성취욕구는 CEO가 목표를 달성하려는 심리적 동기로 정의된다.

높은 성취욕구를 가진 경영자는 문제 해결과 목표 달성을 위해 적극적으로 행동하며, 이는 재무적 성과와도 밀접한 관련이 있다(McClelland, 1961; 정성한, 2001). 이러한 성취욕구는 기업의 성장을 촉진하는 핵심적인 심리적 특성으로 평가된다. 성취욕구는 어려운 일을 해나가는 욕구이

므로 이러한 욕구 없이는 혁신을 이룰 수 있는 기본 동력이 부족할 것이라 생각된다. (한상봉, 2018).

셋째, 사업경험

이러한 특성을 보다 구체적으로 살펴보면, 사업 경험은 CEO가 경영성과를 달성하는 데 중요한 자산으로 작용한다. 창업자는 과거 경험을 바탕으로 업종의 문제를 이해하고, 창업 초기 단계에서 발생할 수 있는 위험을 최소화하며, 관련 지식을 활용해 성공적인 의사결정을 내릴 수 있다(Horne, 1992; 강영욱 등, 2012).

경영관리 경험은 조직의 효율적 운영과 성과를 극대화하는 데 필수적인 요인으로 평가된다. 이를 통해 소상공인은 사업 추진에 필요한 지식과 인적 네트워크 자산을 체계적으로 쌓을 수 있다. 이러한 경험이야 말로 기업의 혁신과 성과를 달성할 수 있는 CEO의 핵심 특징으로 판단하였다 (한상봉, 2018).

역량 및 동기적 특성은 CEO의 문제 해결 능력, 전략적 사고, 리더십 등을 포함한다. CEO가 보유한 경험과 능력은 조직 구성원들에게 명확한 비전을 제시하고, 이들을 동기화하여 조직의 성과를 향상시키는데 핵심적인 역할을 한다(박종우, 2011).

따라서, CEO의 경력, 심리적 특성, 역량은 기업 성과에 중요한 영향을 미치며, 이를 바탕으로 기업의 지속 가능성과 경쟁력을 강화할 수 있는 방향으로 연구와 실천이 이루어져야 한다. CEO 특성의 주요 구성 요소인 마인드셋, 성취욕구, 그리고 사업 경험에 대한 개념과 특징을 다룬 연구는 아래 표에서 확인할 수 있다.

2.2.1 CEO특성 선행연구

▌표 2-2▌ CEO 특성 선행연구 요약 / 출처 : 한상봉 (2018) 자료 바탕 연구자 재작성

연구자	개념	주요 내용
Dweck (2007), Dweck et al(1995)	마인드셋	마인드셋은 지성뿐만 아니라 적성, 성격, 도덕적 판단, 그리고 이성 관계와 같은 여러 심리적 특성에 적용되며, 치열한 경쟁 환경에서 자신의 능력을 활용해 문제를 해결하고 어려움을 극복하기 위해 필요한 분석력, 통찰력, 그리고 창의성을 아우르는 포괄적인 지능 개념으로 설명.
Paunnesku et al(2015)	마인드셋	성장 마인드셋 학습자들은 어려운 학업 상황을 잘 극복하고 학업성취를 증진함.
McClellan d (1969)	성취욕구	인간은 성취욕구, 권력욕구, 친교욕구에 의해 동기화된다고 설명.
Hornaday (1971)	성취욕구	기업가들이 일반인들보다 더 강한 성취욕구를 가지고 있다고 확인.
백기복(2006)	성취욕구	성취욕구는 어려운 일을 해결 하고자 하는 욕구, 장애물이나 난관을 극복하고 더 나은 목표를 실현하려는 강한 의지와 욕구 등으로 정의.
조준희, 김찬중(2014)	성취욕구	성취욕구는 창업을 준비하는 최고경영자가 기업 또는 개인의 이익을 위하여 목표를 세우고 달성을 위하여 노력하는 의지라고 정의.
Cyert & March (1963)	경험적 특성	CEO 경험은 CEO 개인이 직접 관찰하거나 행동을 경험함으로써 얻은 감각적 또는 정신적 지식.
차명수(2016)	경험적 특성	특정 산업에서 일했던 최고경영자는 과거 행상 산업에서 경험했던 기능과 지식을 활용하여 창업기업에 기여 가능.
정혜영(2001)	경험적 특성	창업 이전의 직장 경험은 창업자의 능력을 형성하는 주요 요인으로 간주.
Horne(1992)	경험적 특성	CEO가 보유한 기술, 경영 경험, 업종에 대한 깊이 있는 지식과 능력이 경영성과를 좌우하는 중요한 요인임을 경험적 특성으로 설명

2.3 동적 역량

동적 역량은 기업이 환경변화에 적응하고 경쟁우위를 유지하는 데 필요한 중요한 역량으로, 감지(sensing), 포착(seizing), 변화(transforming)의 세 가지 요소로 구성된다. 감지 능력은 외부환경의 변화와 새로운 기회를 탐지하는 능력으로, 기업이 시장 동향과 기술 발전을 인지하는 데 필수적이다(Barreto, 2010). 포착 능력은 탐지된 기회를 활용하기 위한 전략을 수립하고 자원을 효과적으로 배치하는 능력으로, 기회를 실질적인 성과로 전환하는 데 중요한 역할을 한다(Teece, 2007). 마지막으로, 변화 능력은 기존 자원을 재구성하거나 새로운 방식으로 활용하여 지속 가능한 경쟁우위를 창출하는 능력이다. 이는 기업의 장기적 생존과 성공에 핵심적인 요소로 작용한다(Winter, 2003).

또한, 동적 역량은 비즈니스 모델 혁신의 촉진제로 작용한다. 동적 역량은 기업이 새로운 시장 기회를 탐색하고, 이에 맞춰 기존 비즈니스 모델을 변화시키거나 혁신하는 과정을 지원한다(Zott & Amit, 2010). 비즈니스 모델 혁신은 기술혁신 성과를 극대화하는 데 있어 중요한 역할을 하며, 동적 역량의 발휘를 통해 기업은 기존의 틀을 넘어서는 창의적이고 효과적인 전략을 수립할 수 있다. 이러한 과정은 기업이 시장에서의 경쟁력을 강화하고 지속 가능한 성장을 이루는 데 이바지한다.

동적 역량이란 빠르게 변화하는 경영 환경에 대응하기 위하여 기업이 보유하고 있는 자원과 내·외부의 경쟁역량을 구축 및 통합함으로써 재구성할 수 있는 역량을 의미한다(Teece et al., 1997). Eisenhardt & Martin(2000)은 시장환경 변화에 유연하게 대응하고 경영성과 향상과 기업 성장을 실현하기 위해 보유한 자원을 확보, 통합, 재구성하는 일련의 프로세스를 동적 역량으로 정의하였다. 자원이 제한적인 중소기업은 대기업과 달리 유연한 구조를 통해 빠르게 환경변화에 적응해야 하며, 동적 역량은 이러한 과정에서 중요한 역할을 한다. 이를 통해 기술혁신 성과를 높이고 지속 가

능한 성장을 끌어낼 수 있다. 변화 속도가 빠른 산업(예: 반도체 소재·부품·장비 기업)에서는 지속적 경쟁우위를 유지하기 위해 동적 역량이 필수적. 기업은 환경변화에 따른 정보를 탐색하고, 새로운 자원과 역량을 확보하며 이를 재배치하는 과정에서 동적 역량을 발휘해야 한다.

그러나, 현대사회와 같이 급격한 경영 환경의 변화 속에서 능동적으로 기업이 대응하여 지속 가능한 성장을 이루는 데 필요한, 환경변화에 대한 정보와 지식을 빠르게 탐색하고 획득하거나 기존에 보유하지 않은 새로운 자원과 역량을 확보하는 등의 더 동태적인 과정에 대한 영향력은 설명에 한계를 지니고 있다(Teece et al., 1997; Zollo, 2002). 이에 따라 Teece et al.(1997)이 동적 역량(Dynamic Capability)의 개념을 처음 정의한 이후, 여러 학자들이 그 특성과 유형을 체계적으로 분석하고, 이를 바탕으로 다양한 실증연구를 진행하고 있다.

프랜차이즈 기업은 빠르게 변화하는 시장 환경과 소비자 요구에 민첩하게 대응해야 하는 산업적 특성을 가지고 있다. 이러한 환경에서 동적 역량은 기업이 변화에 효과적으로 적응하고 새로운 시장 기회를 포착하는 데 핵심적인 역할을 한다. 특히, 환경변화에 대한 민감한 인지와 빠른 적응 능력은 경쟁우위를 유지하는 데 필수적이다(Teece, 2007).

또한, 동적 역량은 프랜차이즈 기업이 내부와 외부의 자원을 효과적으로 통합하고 활용할 수 있도록 지원한다. 기업이 보유한 사회적 자본, 예를 들어 가맹점과의 신뢰 관계 및 네트워크는 자원 활용의 효율성을 극대화하며, 프랜차이즈 네트워크 내에서 자원의 교환과 협력이 원활히 이루어질 수 있도록 돕는다(Zahra & George, 2002).

더 나아가, 동적 역량은 단순히 자원을 관리하는 것을 넘어 자원을 재구성하고 새로운 역량을 창출함으로써 경영성과를 향상하는데 기여 한다. 이는 기업의 수익성과 성장률을 높이는 데 중요한 역할을 하며, 특히 경쟁이

치열하고 변화가 빈번한 프랜차이즈 업계에서 지속 가능한 경쟁우위를 확보하는 데 필수적이다(Eisenhardt & Martin, 2000).
이러한 동적 역량의 특성에 관하여 선행연구를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 기업이 새로운 가치를 창출할 수 있는 보유역량의 융합 및 상호작용 또는 재창출을 목적으로 급변하는 경영 환경에서 능동적이고 적극적으로 대응할 수 있도록 기업 내부에서 구성되어야 한다(Teece, 2007; Makadok, 2001).

둘째, 경영 환경의 동태 성에 따라 기존에 보유하고 있는 정보와 지식에 따르는 루틴부터 변화하는 상황과 새로운 정보에 따르는 실험적 루틴까지 다양하게 존재한다(김진권 외, 2017).

셋째, 시장환경이 안정적일 때는 이미 보유 중인 지식이나 정보에 의지하여 예측할 수 있게 만들고, 시장환경이 급변할 때는 프로세스 개선 활동을 거치면서 예측 불가능한 성과를 만들어낼 수 있다(Eisenhardt & Martin, 2000). 동적 역량의 구성요인은 학자마다 다양하게 제시됐다. Bowman & Ambrosini(2003)는 동적 역량을 재구성, 확장, 학습, 그리고 창조적 통합의 네 가지로 구분하여 설명하였다.

‘기회 탐색역량(Sensing)’은 기업이 환경의 불확실성 속에서 지속 가능한 성장을 이루기 위해 경제 환경을 감지하고
외부의 정보와 지식을 수집하려는 기회 탐색의 과정과 활동이라 할 수 있다(Helfat et al., 2007).

‘자원획득역량(Seizing)’은 기업이 변화하는 시장환경에서 필요한 자원과 역량을 구축하고 획득하는 능력을 말한다(Helfat et al., 2007). 기업이 기회 탐색 과정을 통해 사업 기회가 파악되면 필요한 새로운 기술과 과제, 새로운 전략 수립에 대해 고려하여야 한다(Teece, 2007).

‘자원재구성역량(Reconfiguration)’은 급변하는 환경에 맞추어 자원과 획득된 자원을 새롭게 통합하고 재배치할 수 있는 능력을 말한다(이응석, 2012). 기업이 이미 보유하고 기업의 자원과 역량을 통합하거나 재구성하는 노력을 하지 않으면 성장의 한계에 직면할 수밖에 없다(Teece, 2007).

혁신의 프로세스는 외부에서 확보한 새로운 자원과 기업이 보유하고 있는 기존 자원의 원활한 융합이 요구되며 이러한 융합을 만들어내는 기업의 능력이 동적 역량의 핵심이다(Augier & Teece, 2009). 동적 역량이 ‘특정 집단의 자원(input)을 성과(output)로 바꾸는 데 있어 중요한 역할을 담당한다.’라는 일관된 결과를 제시하고 있다(Allred et al., 2011; Pavlou and El Sowy, 2018).

▌표 2-3▌ 동적역량의 정의 / 출처:(최인우,2020) 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

연구자	정의
Teece & pisano (1994)	변화하는 시장에 대응하기 위해 기업의 신제품이나 프로세스의 개발을 고려하는 능력 및 역량
Teece et al. (1997)	변화하는 환경에 대응하기 위해 조직 자원을 통합하고, 재배치하여 새로운 역량을 형성하는 기업의 루틴
Eisenhardt & Martin (2000)	경쟁시장의 변화에 대응 및 창출하기 위해 자원의 통합, 획득 및 재구성하며 활용하는 루틴 또는 프로세스
Makadok (2001)	경쟁시장에서 획득할 수 없고, 내부조직에서 체화되고 구축되는 것
Zahara & George (2002)	고객 요구에 대응하고 경쟁우위를 확보하기 위해 기업의 자원을 구축, 통합하며 재배치할 수 있는 능동적 능력
Zollo & Winter (2002)	조직 효과성의 개선을 목적으로 새로운 자원을 만들기 위해 보완, 학습되고 안정화 된 패턴의 활동 집합
이동현 (2006)	자원의 구축 능력, 변환능력, 프로세스 혁신 능력
Zahra et al. (2006)	의사결정권자에 의해 적정하게 수용되고, 가시적 방법으로 기업의 자원과 프로세스 루틴을 재구성하는 역량
Wang & Ahmed (2007)	기업의 자원, 역량을 지속해서 통합, 갱신, 재구성 및 재창조하고, 특히 환경의 변화 속에서 경쟁우위 지속을 위해 핵심역량을 강화하고, 재구축하는 기업의 행동 지향성
Helfat et al.(2007)	기업의 자원기반을 목적에 따라 창출하고 확장하고 조정하는 능력
Teece (2007)	기회와 위협의 감지 및 준비, 기회 포착, 기업의 유, 무형 자산의 강화, 결합, 보호 및 재구축을 통해 경쟁력을 유지하는 능력
Augier & Teece (2009)	지속적 경쟁 우위의 확보를 위해 새로운 기회를 감지 및 포착하는 능력이며, 지식자산, 핵심역량과 보완 자산을 재구성 및 보호하는 역량
Barreto (2010)	기업이 보유한 잠재적 문제해결능력, 기회와 위협의 감지 및 기업자원을 변화시키는 능력
Pavlou & El Sawy (2011)	관리자가 기존 운영 기능을 환경에 더 잘 맞는 새 기능으로 확장, 수정 및 재구성할 수 있도록 지원하여 격동의 환경을 해결하는 수단으로서의 동적 기능
Killen & Hunt (2011)	자원의 통합, 재배치 역할과 환경에 따른 변화와 조정을 통해 조직의 성과목표를 달성하는 역량
김진권, 안동희 (2017)	급변하는 환경에 따라 내부 자원을 조정, 통합 및 재배치 정보탐색, 획득 및 재구성하는 역량

2.4 프랜차이즈 본부 경영성과

프랜차이즈 본부의 경영성과는 단순히 본사의 재무적 성과뿐만 아니라 가맹점과의 상생적 관계, 브랜드 가치, 시장 점유율 등 다양한 비재무적 지표를 포함한다. 경영학 분야에서 기업과 조직의 경영성과를 연구 변수로 사용하는 사례는 매우 흔하다. 기업의 경영 성과는 주로 목표 달성 여부에 따른 결과로 재무적 지표에서 확인되는 것이 일반적이다. 하지만 조직의 만족도나 직무의 만족도, 조직의 활성화 등과 같이 경영에 영향을 미칠 수 있는 비재무적인 특성으로 나타나기도 한다(Song, 2016).

국내에서는 국가기관인 중소벤처기업부가 경영성과를 평가하기 위한 기준을 마련하였으며, 이를 정량적 평가 방법과 정성적 평가 방법으로 구분하여 제시하였다. 그리고 여러 연구에서 기업가 정신과 CEO 역량이 경영성과에 미치는 영향 연구(Lee, 2013; Jang, 2016; Noh, 2016; Lim, 2017;Bae, 2020)들이 있다.

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). 기업성과와 사업성과라는 이름으로도 불리는 경영성과는 조직의 목표 달성 수준, 기업 내부 및 외부의 조직적 역량, 그리고 수익성과 생산성 등 여러 가지 측면에서 정의될 수 있다. 그러나 경영성과는 일반적으로 기업의 경영 시스템 내에서 일정 기간 동안의 자원 투입 대비 산출 결과를 나타내며, 이를 통해 기업 경영 활동의 효율성과 효과성을 평가하는 과정을 의미한다.

즉, 전통적인 성과 측정이 재무적 성과에 초점을 맞춰 이루어졌으나, 오늘날과 같은 복잡한 경영 환경에서는 재무적 성과만으로 기업의 미래 방향을 제시하거나 전략적 의사결정을 내리는 데 있어 부족하다는 의견이 점

점 대두되고 있다. 즉, 단순히 수치 데이터를 나열하는 방식의 재무적 성과 측정은 기업의 장기적 성장과 지속 가능한 발전에 실질적인 기여를 하지 못한다는 뜻이다. 따라서 재무적 성과뿐만 아니라 비재무적 성과 측정의 필요성이 대두하였고, 더불어 더욱 포괄적인 평가를 제공하기 위해 재무적 성과와 비재무적 성과의 조합을 통해 더욱 균형적인 성과측정을 제시하는 연구들도 수행되었다(김상진, 2006).

한편, 기업 성과를 측정할 때 객관적인 수치 지표를 직접 사용하거나 성과에 대한 주관적인 평가 방식을 병행하기도 한다. Slater and Narver(1995)는 주관적인 방법으로 측정된 성과와 객관적인 성과 자료 사이에 매우 높은 상관관계가 있음을 확인하였으며, Govindarajan and Fisher(1992) 또한 기업의 재무적 경영성과를 최고경영자의 주관적인 판단을 통해 측정한 결과, 이러한 주관적인 측정 방식과 객관적 자료 간에 매우 높은 상관관계가 있음을 제시하였다(김지훈,김종성 ; 2023).

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 측정 수단과 재무적 측정 수단으로 나누게 된다(Phillips, 1996). 기업의 경영성과에서 재무적 성과라 하면 주로 경영성과 지표로 비용통제, 매출 증가율, 공헌이익, 운영이익, 투자수익률, 현금흐름 등과 관련된 개념으로 사용(Ghobadian,O'Regan, Gallear & Viney, 2016). 기술경쟁이 심화하고 급변하는 기업환경에 대처해 나가기 위해서는 지속적인 기술혁신을 통하여 안정적인 보유기술을 가지고 매출과 연결해 사업성과의 유지와 향상하게 시키는 과정이 필요하다.
사업성과는 객관적인 성과와 주관적인 성과, 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 수 있다(정영민, 2015).

2.4.1 재무적 성과

재무적 성과는 기업의 영업활동을 통해 나타나는 재무적 결과를 의미하며, 매출수익률, 투자수익률, 자산수익률 등과 같은 수익성 측정 지표와 밀접한 관련이 있다. 전통적인 성과 측정으로서 기업의 이익달성에 얼마나 기여했는가를 나타내는 측정지표를 재무성과라고 한다 (장홍봉 외, 2018).

기업의 성과측정을 하는 방법으로 과거에는 재무적 측정지표가 중요하였으나 재무적인 지표는 기업 운영 수준과의 연계성이 부족하다. 이는 단순히 기업의 수익률 측면에서 접근한다면 조직의 역량 향상을 위한 조직 구성원의 교육훈련 및 컨설팅 등의 성장에 대한 지출을 억제하는 결과를 낳을 수도 있기 때문이다.

이는 기업의 미래를 준비하기 위한 투자가 감소할 수 있기에 향후 기업의 성장에 대한 제한사항으로 나타날 수 있다(신진교, 2006) (김지훈,김종성; 2023).

2.4.2 비재무적 성과

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 기업 경영의 최적화를 이룩할 수 있다고 주장하였다(Lingle & Schiemann, 1996).

기업의 경영성과를 확인하는 방법은 크게 세 가지로 분류되고 있다. 특정한 시점을 기준으로 회사의 자산과 부채, 자본의 재산 상태를 표시한 재무상태표이며 작년의 재무상태표와 수치를 단순히 비교만 해도 기업의 재무

상태가 좋아졌는지 나빠졌는지를 확인할 수 있다.

손익계산서는 일정 기간에 얼마를 벌고 얼마나 지출해서 남은 금액이 얼마인지를 보여준다. 매출이 작년 보다 증가했는지 당기순이익의 부호를 확인 해야 한다. 마지막으로 이익의 질을 확인해야 한다. 단순히 손익계산서의 당기순이익이 물론 중요하지만 당기순이익만으로 기업의 경영성과를 판단하면 오류를 범할 수 있다. 영업이익과 당기순이익의 차이를 주목하고 영업활동을 통해 만들어진 영업이익으로 경영실적과 수익력을 판단해야 한다.

기업들의 경영성과는 단기적인 재무성과만 아니라 장기적 비재무적 성과 역시도 매우 중요하다고 판단하고 있으며, 대부분 기업의 재무적 경영성과는 단기성과 많이 연관 짓고 있고 비재무적인 기업의 경영성과는 장기적인 성과측정과 연관되었다고 가정하고 있다(Govindarajan, 1984). 높은 기업의 경영성과는 연구개발 등에 투자할 수 있는 보유 나머지자 원을 제공할 수 있는 기업의 내부역량을 축적하고 외부 흡수능력을 증대시킴으로써 기업의 기술혁신에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다(Romanelli & Tushman, 1986; Kamien &Schwartz, 1982).

2.4.3 프랜차이즈 본부 경영성과 선행연구

한편 중소기업에서도 경영성과에 영향을 미치는 다양한 선행연구가 존재한다. 박진후(2018)는 가치성, 지속성, 제품혁신, 비즈니스 모델 혁신이 기업성과에 영향이 있으며, 오신호(2013) 등은 제품혁신, 공정혁신, 조직혁신, 마케팅 혁신이 기업 재무성과에 영향이 있다고 주장하였다.

윤보현(2007) 등은 경영자의 심리적 특성, 경영자의 행위적 특성,리더쉽 요인이 기업의 경영성과에 영향을 미치며, 김두희(2012)는 기업의 조직역량, 기업의 기술 역량, 공장혁신, 제품혁신이 경영성과에 영향이 있음을

알아내었고, 양예형(2016)은 재무역량, 마케팅 역량, 기술 역량, 조직역량이 재무성과와 기술성과에 영향을 미친다고 보았다.

전승연(2017)은 혁신성, 진취성, 위험 감수성, 리더십 역량, 창의적 능력, 네트워크 능력, 관리적 능력, 재무적 성과, 비재무적 성과가 기업 지속 가능성에 영향이 있다고 주장하였다.

▌표 2-4▐ 기업성과에 관한 선행연구 요약 / 출처: (한상봉,2020) 선행연구 바탕으로 재작성

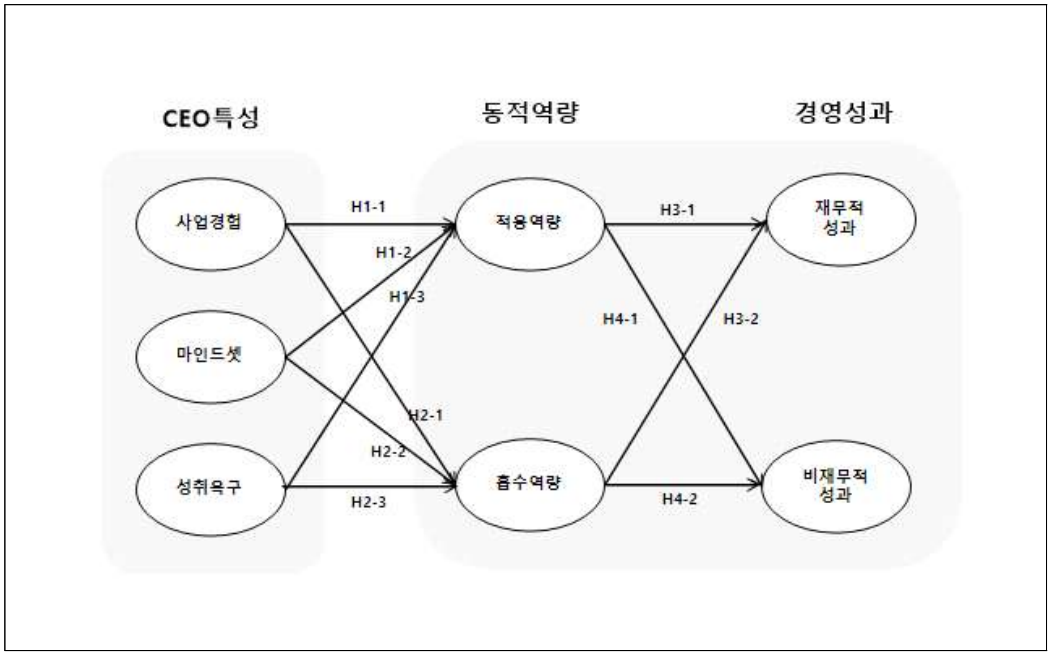
연구자	주요 내용
이남주, 이충섭(2010)	소상공인 성장단계별 정부의 지원 서비스가 경영성과에 미치는 영향연구
박춘래 외(2010)	소상공인의 차별화전략과 경영성과의 관계에 대한 상단 지원, 자금지원, 경영지원 서비스의 매개효과 검증
이충섭 외(2009)	고객성과, 재무성과, 내부성과, 학습성장의 균형성과 항목을 이용하여 통합적 분석
고봉상 외(2003)	월 매출액과 월 순수익을 사용하여 경영성과 측정
빈봉식, 박정기(2002)	순이익 증가율과 매출액 증가율을 창업 성공의 재무적 성과 지표로 사용
McDougall et al(1994)	자산 성장률과 매출액 성장률, 성장성과 수익성 측정
Aaker(1989)	시장 점유율, 관리자개발과 성과, 직원의 생산성과 태도

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구 모형

본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 CEO 특성, 동적 역량, 경영성과 간의 관계를 체계적으로 분석하고자 연구 모형을 설정하였다. 연구 모형은 CEO 특성(사업 경험, 마인드셋, 성취욕구)이 동적 역량(적응역량 및 흡수역량)에 미치는 영향을 분석하며, 이를 통해 경영성과(재무적 성과 및 비재무적 성과)에 미치는 구조적 관계를 규명하고자 한다. 또한, 이러한 관계에서 CEO 특성이 동적 역량을 매개로 경영성과에 어떤 영향을 미치는지 확인하고자 한다. 구체적인 연구 모형은 **[그림 3-1]**과 같이 설정하였다.

프랜차이즈 CEO특성이 동적역량 및 본부경영성과에 미치는 영향에 관한 연구



▌그림 3-1▐ 연구 모형

3.2 연구 가설

3.2.1 CEO 특성과 동적 역량(적응역량, 흡수역량) 간의 관계

CEO의 특성은 조직의 적응역량에 중요한 영향을 미치는 요인으로, 사업 경험, 마인드셋, 성취욕구와 같은 심리적·행동적 특성이 주목받고 있다. 기업이 변화하는 환경에서 필요한 동적 역량(적응역량 및 흡수역량)을 개발하고 활용하는 데 중요한 영향을 미친다. Teece et al. (1997)은 동적 역량이 기업이 급변하는 환경에 대응하고 지속 가능한 경쟁 우위를 확보하기 위한 필수적인 요소임을 강조하였다. 이 연구에서는 CEO의 특성, 특히 사업 경험, 마인드셋, 성취욕구와 같은 개인적 요인들이 조직의 동적 역량 강화에 기여할 수 있음을 제시한다.

사업 경험은 CEO가 시장 변화와 기술적 도전 과제를 인지하고 효과적으로 대응할 수 있는 능력에 직접적으로 영향을 미친다. Horne (1992)의 연구는 CEO의 풍부한 사업 경험이 조직의 성과와 역량 강화에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 보여주었다.

마인드셋은 CEO가 변화와 학습에 대한 태도를 결정짓는 중요한 요소로, 조직의 적응역량 및 흡수역량을 높이는 데 중요한 역할을 한다. Dweck (2006)의 연구에 따르면, 성장 마인드셋을 가진 리더는 실패를 학습의 기회로 삼고 새로운 도전에 유연하게 대응하며 조직의 지속적인 성장을 촉진한다.

성취욕구는 조직의 목표 달성과 혁신적인 성과를 추구하는 데 핵심적인 동기로 작용한다. McClelland (1961)은 성취욕구가 높은 리더가 목표를 적극적으로 설정하고 달성하려는 강한 의지를 보이며, 이는 조직의 동적 역량 구축에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하였다.

이처럼 CEO의 특성은 조직의 동적 역량(적응역량과 흡수역량)을 강화하는 데 중요한 기반을 제공하며, 이는 궁극적으로 조직의 경쟁 우위를 유지하는 데 기여한다. Teece (2007)는 동적 역량의 개발이 리더십과 밀접한 관련이 있으며, CEO의 역할이 조직의 역량과 성과를 연결하는 핵심적 요소라고 설명하였다.

연구가설은 CEO의 각 특성과 동적 역량(적응역량, 흡수역량) 간의 개별 관계를 이론적 논거와 선행연구를 바탕으로 명확히 설정하였다. 또한 Teece et al. (1997)의 동적 역량 프레임워크와 McClelland (1961)의 성취 동기 이론을 조합하여, CEO 특성이 조직의 적응력과 학습 능력을 강화할 수 있는 과정을 구체적으로 탐구하였다. 각 변수 간 상호작용이 조직의 경영성과와 직결된다는 점에서, CEO 특성이 동적 역량의 두 축인 적응역량과 흡수역량에 미치는 영향을 설명하는 가설(H1-1 ~ H2-3)을 도출하였다.

CEO의 특성(사업 경험, 마인드셋, 성취욕구)이 조직의 동적 역량(적응역량, 흡수역량)을 강화하는 데 긍정적 영향을 미친다는 이론적 가정을 기반으로 수립되었다. 이를 통해 조직이 환경 변화 속에서 경쟁 우위를 확보할 수 있는 경로를 설명하고자 한다.

H1. 프랜차이즈 CEO 특성은 적응역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 사업 경험은 적응역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-2. 마인드셋은 적응역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-3. 성취욕구는 적응역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2. 프랜차이즈 CEO 특성은 흡수역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 사업 경험은 흡수역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2. 마인드셋은 흡수역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3. 성취욕구는 흡수역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 동적 역량과 경영성과 간의 관계

동적 역량(dynamic capabilities)은 기업이 변화하는 환경 속에서 오래 갈 경쟁우위를 확보하고, 자원을 효율적으로 관리하며, 외부환경에 신속하게 대응할 수 있는 능력을 의미한다(Barreto, 2010). 이러한 동적 역량은 기업의 내부역량을 새롭게 구성하고, 변화하는 시장의 요구를 반영하여 조직의 성과를 개선하는 데 중요한 역할을 한다.

특히, 프랜차이즈 산업에서 동적 역량은 가맹본부가 시장의 불확실성과 경쟁적 압력에 대응할 수 있는 핵심 요인으로 간주한다(Teece & Pisano, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000). 동적 역량은 주로 사업 경험, 마인드셋, 성취욕구와 같은 요소로 구성되며, 이는 경영성과에 다양한 방식으로 기여한다(Zahra & George, 2002; Helfat et al., 2007). 동적 역량은 시장 변화에 적응하고 경쟁우위를 창출하는 데 필요한 혁신적인 아이디어와 실행 전략을 제공함으로써 매출 성장, 비용 효율성, 이익 증가 등과 같은 재무적 성과를 향상하게 시킨다(Augier & Teece, 2009).

예를 들어, 사업 경험이 풍부한 리더십은 기존 자원을 최적화하여 수익성을 높이는 데 기여하며, 마인드셋은 새로운 사업 기회를 탐색하고 실행하는 데 중요한 역할을 한다(Eisenhardt & Martin, 2000; Wang & Ahmed, 2007). 동적 역량은 조직 내의 신뢰, 협력, 고객 만족도와 같은 비재무적 성과를 향상하는데도 기여한다(Zollo & Winter, 2002; Barreto, 2010).

성취욕구는 조직의 비전을 실현하고, 직원들과의 관계를 강화하며, 지속적인 학습 문화를 구축하는 데 중요한 역할을 한다(Zahra et al., 2006). 이를 통해 고객 충성도 및 파트너십 관계의 질을 높일 수 있다. 또한, 마인드셋은 조직이 외부 이해관계자들과의 협력적 관계를 강화하는 데 도움을 주며, 브랜드 이미지와 평판을 개선한다(Pavlou & El Sawy, 2011).

결론적으로, 동적 역량은 프랜차이즈 기업의 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 중요한 영향을 미치며, 이는 기업의 지속 가능성과 장기적인 성공을 보장하는 데 필수적인 역할을 한다(Teece, 2007). 따라서 동적 역량의 체계적 개발과 활용은 경영성과를 극대화하기 위한 전략적 우선순위로 설정될 필요가 있다(Helfat et al., 2007; Killen & Hunt, 2011).성과와 비재무적 성과 모두에 중요한 영향을 미치며, 이는 기업의 지속 가능성과 장기적인 성공을 보장하는 데 필수적인 역할을 한다. 따라서 동적 역량의 체계적 개발과 활용은 경영성과를 극대화하기 위한 전략적 우선순위로 설정될 필요가 있다.

이러한 기존 연구를 바탕으로 본 연구에서는 CEO 특성과 동적 역량에 미치는 영향을 탐구하고, 동적 역량이 프랜차이즈 본부 경영성과 간의 관계에서 어떠한 작용을 하는지 검토하려고 한다.

H3. 동적 역량은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 적응역량은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 흡수역량은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4. 동적 역량은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-1. 적응역량은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

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

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 CEO 특성

CEO의 사업 경험은 과거의 창업, 경영, 또는 특정 산업 및 업종에서 축적된 직무 경험으로, 현재 경영 중인 사업체의 전략적 의사결정 및 운영 성과에 영향을 미치는 능력과 관련된다. CEO의 마인드셋은 개인의 능력과 역량이 학습과 노력으로 발전할 수 있다는 신념과 태도로 정의된다. 이는 CEO가 변화와 학습에 대해 얼마나 개방적이고 긍정적인 태도를 가졌는지를 측정하는 변수로, 특히 성장 마인드셋(growth mindset)의 정도를 평가한다. CEO의 성취욕구는 경쟁에서 우위를 점하거나 조직적 목표를 달성하기 위해 적극적으로 노력하고, 새로운 아이디어와 혁신적인 방법을 통해 높은 성과를 이루려는 내재적 동기와 목표 지향성을 의미한다.

본 연구에서는 CEO가 이전에 겪었던 창업 및 경영활동에서 얻은 지식과 기술, 그리고 프랜차이즈 관리와 유사 업종에서의 경험을 포함하여 정의한다. CEO 특성에 관해 선행연구에서 제시한 일부를 본 연구에 적합하게 수정하여 ‘CEO가 이전에 창업한 경험의 빈도와 범위’, ‘CEO의 창업 경험이 현재 사업에 미치는 영향과 활용 여부’, ‘CEO가 프랜차이즈사업의 관리자로 활동한 경험의 여부와 강도,’ ‘CEO가 현재 사업과 유사한 업종에서 경험을 축적한 정도’, ‘CEO가 과거의 창업 및 경영 경험을 현재 경영 중인 사업체의 운영에 적응하고 있는 정도’ 등을 구성했으며, 매우 그렇지 않다 (1점), 매우 그렇다(5점)으로 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다. (한상봉,2019)

3.3.2 적응역량

적응역량은 조직이 변화하는 시장환경, 기술 트렌드, 고객 요구 및 경쟁 상황에 민첩하고 효과적으로 대응하는 능력을 의미한다. 이는 외부 환경

변화를 모니터링하고, 이를 바탕으로 신속한 전략적 의사결정을 내릴 수 있는 조직의 능력을 측정하였으며 본 연구에서는 적응역량을 선행연구에서 제시한 일부를 본 연구에 적합하게 수정하여 '시장 트렌드와 변화에 민첩하게 대응하는 조직의 능력', '기술 발전 및 변화 흐름을 지속해서 모니터링 하는 능력', '새로운 마케팅 전략이나 흐름을 주시하고 이를 조직에 반영하는 능력', '고객의 요구사항을 관찰하고 평가하여 이를 경영에 활용하는 능력', '경쟁 기업의 정보를 지속해서 수집하고 분석하는 조직의 능력'이라 구성하고, 매우 그렇지 않다 (1점), 매우 그렇다(5점)으로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

3.3.3 흡수역량

흡수역량은 조직이 외부 지식과 정보를 효과적으로 습득, 통합 및 활용하여 내부 자원과 역량으로 전환하는 능력을 의미한다. 이는 학습, 협력, 및 혁신 활동을 통해 조직의 경쟁력을 강화하는 데 기여한다. 본 연구에서는 흡수역량을 선행연구에서 제시한 일부를 본 연구에 적합하게 수정하여 '우리 회사는 항상 새로운 지식을 확인하고 평가하여 이를 경영 전략에 반영한다.', '기업 간 다양한 협력 활동을 통해 윈윈 전략을 수행하는 능력' ,'역량 개발을 위한 새로운 파트너를 찾고 협력 관계를 구축하는 능력', '교육, 세미나 등 외부 프로그램에 참여하여 지식을 습득하는 능력', '내부 직원의 역량 강화를 위해 외부 기관에 직원을 파견하는 능력'이라 구성하고, 매우 그렇지 않다 (1점), 매우 그렇다(5점)으로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

3.3.4 프랜차이즈 본부 경영성과

경영성과는 조직이 달성한 재무적 성과(매출, 순이익 등)와 비재무적 성과(시장 점유율, 고객 또는 직원 만족도, 조직역량 강화 등)를 포함하는 포괄적 개념이다. 이는 조직의 지속 가능성과 경쟁력을 평가하는 주요 지

표로 활용된다. 경영성과를 선행연구에서 제시한 일부를 본 연구에 적합하게 수정한 재무적 성과의 측정항목으로는 '조직의 매출이 증가하는 추세', '조직의 순이익이 증가하는 추세', '시장 내 점유율이 증가하는 정도', '조직의 전반적인 성장 가능성에 대한 평가', '가맹점 수가 증가하는 추세' 비재무적 성과의 측정항목으로는 '조직의 시장 개척 및 개발 능력 향상 여부', '신제품 및 서비스 개발 능력이 향상되고 있는 정도', '직원의 업무 수행 능력이 향상되고 있는 정도', ' 고객만족도가 증가하는 정도', '가맹점주의 만족도가 증가하는 정도'를 구성하고, 매우 그렇지 않다 (1점), 매우 그렇다 (5점) 으로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

3.4 측정 도구 구성 및 조사 방법

3.4.1 연구 방법 및 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 기업 CEO의 특성이 동적 역량(적응역량, 흡수역량) 및 본부 경영성과에 미치는 영향을 규명하는 데 목적이 있다. 본 연구의 실효성을 높이기 위해 프랜차이즈 관련 교육에 참여하거나, 프랜차이즈 박람회 부스에 참가한 프랜차이즈 본사에 근무하고 계신 임직원을 대상으로 설문하였다. 설문조사는 설문지 법을 방식으로 자료수집을 진행하였다. 설문 항목은 선행연구를 바탕으로 참고 수정하였으며, 본연구 목적에 부합하도록 설문 항목을 수정 변경하여 구성하였다. 자료수집은 2024년 10월 15일부터 11월 10일까지 27일간 250부를 배포하였으며, 237부를 분석에 사용하였다. 수집된 표본의 일반적인 특성을 파악하기 위하여 빈도분석과 교차분석을 진행하였다. 연구 가설의 검증에 앞서 타당성 평가를 위해 신뢰도와 평균 분산(average variance extracted; AVE)을 추출값을 검토하였다. 연구의 가설과 모형의 적합도 및 신뢰성에 대하여 다음의 경로계수를 파악하기 위해 구조방정식 모형 검증을 시행하였다. 모든 분석은 SPSS 22.0과 AMOS 22.0을 활용하였다.

▌표 3-1▐ 표본 및 집단설정

표본 집단	프랜차이즈 본사 임직원 대상
표본 프레임	가맹점 50개 이상의 프랜차이즈 브랜드
표본 브랜드	공차, 메가 커피, 금 커피별 빙수, 컴포즈커피, 자가제빵 선명희피자, 한촌설렁탕, 청년다방, 선비꼬마김밥, 피자이탈리, 또래오래, 피자마루, 무공돈까스, 뭉텅, 까까주까, 또래오래, 본죽, 본도시락, 세븐일레븐, 스포애니, 얼맥당, 교대이층집, 국수나무, 미카도스시, 보배반점, 세광양대창 등
조사 방법	설문조사(자기 기입법)
설문지 배포 방법	온라인 설문 및 직접 대면을 통한 서면 응답
표본의 크기	250부 회수 / 237명 분석
조사 기간	2024년 10월 15일 ~ 11월 10일

3.4.2 설문지 구성

본 연구는 선행연구 및 관련 문헌을 통하여 수집한 자료를 토대로 프랜차이즈 기업 CEO 특성이 동적 역량 및 본부경영성과에 미치는 영향을 중심으로 하여 설문 문항을 작성하였으며, 인구통계학적 특성을 나타내는 항목을 제외한 모든 변수는 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하였다. 설문지의 모든 항목은 설문 대상자가 이해하기 쉬운 문장으로 구성하였으며, 기존 선행연구에서 이미 타당성이 검증된 항목을 바탕으로 하여 수정하고 보완하여 사용하였다.

▌표 3-2▌ 설문지 구성

주요 변수		설문 항수	출처	척도
CEO 특성	사업 경험	4	한상봉(2019), 박재형 (2021) 한상봉 (2019)	Likert type 5점 척도
	마인드셋	4		
	성취욕구	4		
동적 역량	적응역량	4	이한기(2023) 조원용 등(2022)	
	흡수역량	4	이한기(2023) 조원용 등(2022)	
재무적 성과		5	최상민 등 (2020)	
비재무적 성과		5	최상민 등 (2020)	

IV. 연구 결과

4.1. 연구 대상자의 인구통계학적 특성

본 연구에서는 설문조사를 통해 회수한 250부 중 불성실한 응답을 한 13부를 제외한 237부(94.8%)를 최종 분석에 활용하였다. 최종 분석에 사용된 질의 응답자의 특성을 빈도분석으로 살펴본 결과는 다음 **표[4-1]**과 같다. 인구통계학적 특성으로 현재 프랜차이즈 기업 본부의 실무업무에 관여하고 있는 임직원을 중심으로 성별, 연령, 직무기간을 중심으로 살펴보았다.

먼저 성별을 살펴보면, 남성은 194명(81.9%), 여성은 43명(18.1%)으로 나타났으며, 연령은 20대 12.2%, 30대가 41.4%를 차지하였다. 구체적으로는 20대가 29명(12.2%), 30대가 98명(41.4%), 40대 70명(29.5%), 50대 이상 40명(16.9%) 순으로 나타났다.

프랜차이즈 경력연수를 기준으로 5년 이상이 50.2%로 가장 많았다. 1년 미만의 근속 연차도 15.2%가 응답해주었다. 구체적인 내용을 살펴보면, 프랜차이즈 업무경력 1년 미만 36명(15.2%), 2~3년 미만 54명(22.8%), 3~5년 미만 28명 (11.8%), 5년 이상 119명(50.2%)로 나타났다. 직책을 중심으로 살펴보면, 대표이사 58명(24.5%), 임원(이사/본부장) 40명 (16.9%), 팀장(차 부장급) 65명 (27.4%), 일반직원(대리 과장급) 44명 (18.6%), 일반직원(사원급) 30명 (12.7%) 중 팀장(차 부장급)이 가장 많은 것으로 집계됐다.

▌표4-1▌ 인구통계학적 특성

구분		빈도(n=237)	비율(%)
성별	남성	194	81.9
	여성	43	18.1
연령	20대	29	12.2
	30대	98	41.4
	40대	70	29.5
	50대	40	16.9
근속	1년 미만	36	15.2
	2~3년 미만	54	22.8
	3~5년 미만	28	11.8
	5년 이상	119	50.2
직책	대표(이사)	58	24.5
	임원(이사/본부장)	40	16.9
	팀장(차 부장급)	65	27.4
	일반직원(대리 과장급)	44	18.6
	일반직원(사원급)	30	12.7
합계		237	100%

다음 **표[4-2]**에서 본사에 근무하는 프랜차이즈 브랜드의 업종을 살펴보면 총 9개 업종 중 제조업 및 유통업(기타) 업종이 87개(36.7%)로 가장 많았으며, 이어 한식 68개 (28.7%), 일식 3개 (1.3%), 중식 6개 (2.5%), 커피 15개 (6.3%), 패스트푸드 6개 (2.5%), 분식 22개 (9.3%), 치킨 12

개 (5.1%)로 차지했다. CEO의 연령으로는 50대 이상이 96명 (40.5%)로 가장 많았으며, 20대 12명 (5.1%), 30대 50명 (21.1%), 40대 79명 (33.3%) 순으로 나타났다. CEO의 사업 경험으로는 점포개발이 79개 (35.9%)로 가장 많은 것으로 나타났으며, 메뉴 개발 50개 (22.7%), 수퍼바이저 56개 (25.5%), 가맹점 운영 35개 (15.9%)로 차지했다.

▌표 4-2▐ CEO 특성

구분		빈도(n=237)	비율(%)
업종	한식	68	28.7
	양식	3	1.3
	일식	18	7.6
	중식	6	2.5
	커피	15	6.3
	패스트푸드	6	2.5
	분식	22	9.3
	치킨	12	5.1
	제조업 및 유통업(기타)	87	36.7
CEO 연령	20대	12	5.1
	30대	50	21.1
	40대	79	33.3
	50대 이상	96	40.5
CEO 사업 경험 (중복응답)	메뉴 개발	50	22.7
	점포개발	79	35.9
	수퍼바이저	56	25.5
	가맹점 운영	35	15.9
합계		237	100%

4.2. 측정 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

4.2.1 측정항목의 신뢰성 분석

본 연구의 확인적 요인분석을 실시하기에 앞서 사용된 측정항목들의 탐색적 요인분석을 통해 해당 요인의 타당성 및 신뢰성 분석을 시행하였다. 측정항목의 신뢰성을 평가하기 위해 Cronbach's alpha 계수에 의해 분석하였고 **표[4-3]**과 같다. 모든 요인의 측정항목의 Cronbach's alpha 값이 0.8 이상으로 나타나 측정항목의 신뢰성을 확보하였다고 볼 수 있다.

▌표 4-3▐ 측정항목의 신뢰성 측정 결과

요인		최초항목	최종항목 수	Cronbach's Alpha
CEO 특성	사업 경험	4	4	0.883
	마인드셋	4	4	0.837
	성취욕구	4	4	0.893
동적 역량	적응역량	4	4	0.883
	흡수역량	4	4	0.875
경영 성과	재무적 시너지	5	5	0.854
	비재무적 시너지	5	5	0.868

4.2.2 확인적 요인분석

본 연구에서는 설정한 이론적 모델을 검증하기 위하여 각 요인에 대한 측정모델을 검증하는 확인적 요인분석을 시행하였다. 확인적 요인분석은 탐색적 요인분석의 결과를 토대로 본 연구에서 상정한 이론모형의 인과관계를 살펴보기 전에 측정 변수들이 이론변수를 지지하고 요인 구조가 타당한가를 분석하기 위해 실시하였다. 요인의 측정모델의 적합도를 알아보기 위해 확인적 요인분석을 시행하여 각각의 χ^2값, p값과 GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI값을 확인하였다.

분석 결과, χ^2값은 899.810(df=384, p=0.000)이며 Q값(χ^2/df)=2.343로 나타났다. 다른 적합도 지수를 파악해보면 GFI=0.901, AGFI=0.859, CFI=0.922, RMR=0.039로 나타나, 권장치를 상회하거나 근사한 값을 나타내고 있어 측정모델이 적합한 모형이라고 할 수 있다.

측정변수들의 집중 타당성을 검증하기 위해 합성 신뢰도(Composite Construct Reliability)와 평균 분산 추출 값(AVE)을 산출하였다. 합성 신뢰도는 0.7 이상이어야 집중 타당도가 양호하다고 해석할 수 있다고 하였고(Anderson & Gerbing, 1988), 평균 분산 추출 값(AVE)은 0.5 이상일 때, 관측 변인과 타당한 관련성이 있다고 말하고 있다(Fornell & Larcker, 1981).

본 연구에서 측정 도구의 연구 개념별 합성 신뢰도(CCR)는 0.852 이상, 평균 분산 추출(AVE)은 0.591 이상으로 나타났고 이는 측정 변수들의 집중 타당성이 확보되었다는 것을 알 수 있다. 각 측정항목에 대한 표준화 계수, C.R.값, CCR 및 AVE 값은 **표[4-4]**와 같다.

▌표 4-4▌ 확인적 요인분석 결과

측정 변수		표준화	Estimate	C.R.	AVE	CCR
사업 경험	A1	0.838	1.231	12.039***	0.655	0.883
	A2	0.877	1.347	12.502***		
	A3	0.803	1.156	11.58***		
	A4	0.711	1			
마인 드셋	B1	0.782	1		0.583	0.847
	B2	0.733	0.933	11.533***		
	B3	0.881	1.08	13.95***		
	B4	0.639	0.883	9.856***		
성취 욕구	C1	0.778	1		0.679	0.894
	C2	0.867	1.132	14.313***		
	C3	0.805	0.989	13.113***		
	C4	0.844	1.053	13.886***		
적응 역량	D1	0.731	0.903	12.873***	0.664	0.887
	D2	0.814	0.937	15.086***		
	D3	0.846	0.953	15.973***		
	D4	0.862	1			
흡수 역량	E1	0.879	1		0.649	0.880
	E2	0.798	0.977	15.066***		
	E3	0.832	0.89	16.091***		
	E4	0.702	0.711	12.392***		
재무적 성과	F1	0.588	1		0.554	0.859
	F2	0.784	1.363	9.097***		
	F3	0.872	1.503	9.652***		
	F4	0.769	1.294	8.987***		
	F5	0.677	1.199	8.258***		
비재무적 성과	G1	0.692	1		0.573	0.870
	G2	0.792	1.159	11.051***		
	G3	0.816	1.202	11.344***		
	G4	0.762	1.103	10.673***		
	G5	0.715	1.13	10.068***		

*** P < 0.001, ** P < 0.01, * P < 0.05
측정항목의 모수 추정치를 1로 고정시킨 값임
모든 C.R. 값은 p, 0.001수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄

다음으로, 판별 타당성의 검증은 주로 분산 추출검증(variance extracted test)을 통해 확인하는 것이 일반적이다(Hatcher, 1994). 분산 추출검증은 각 요인의 분산 추출 값(AVE)이 각 요인간의 상관관계 값의 제곱보다 클 때 판별 타당성을 입증받을 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).
분산 추출검증은 **표[4-5]**에서 보는 바와 같이 평균 분산 추출 값(AVE)의 최소값은 0.554로 상관계수의 제곱 값의 최대치인 0.498보다 크게 나타났으며 본 연구에서는 사용된 항목들이 판별 타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다.

▌표 4-5▐ 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

항목	1	2	3	4	5	6	7
사업 경험	0.655[1)]	0.262[3)]	0.498	0.291	0.421	0.099	0.160
마인드셋	0.512[2)]	0.583	0.271	0.280	0.389	0.090	0.195
성취 욕구	0.706	0.521	0.679	0.292	0.354	0.046	0.102
적응 역량	0.539	0.529	0.54	0.664	0.415	0.178	0.274
혁신 역량	0.649	0.624	0.595	0.644	0.649	0.188	0.311
재무적 성과	0.314	0.3	0.215	0.422	0.434	0.554	0.684
비재무 적성과	0.4	0.442	0.319	0.523	0.558	0.827	0.573

1) 평균 분산 추출 값(AVE) 2) R 3) 다중상관자승 R^2

4.3 연구 가설의 검증

4.3.1 연구 모형의 검증

본 연구에서는 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM) 분석을 실시하여 본연구에서 설정한 이론모형을 검증하였다. 변수 간의 관계에 대한 모형 적합도 평가가 선행된 후 구조방식 모형분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하여야 한다. 구조방정식모형 분석은 회귀분석과는 달리 여러 변수 간의 관계에 대하여 원인과 결과의 순서가 정해져 있으므로 복잡한 인과관계를 체계적으로 파악하고 전체적인 관점에서 이해하는 데 유용하다고 할 수 있다(배병렬, 2011).

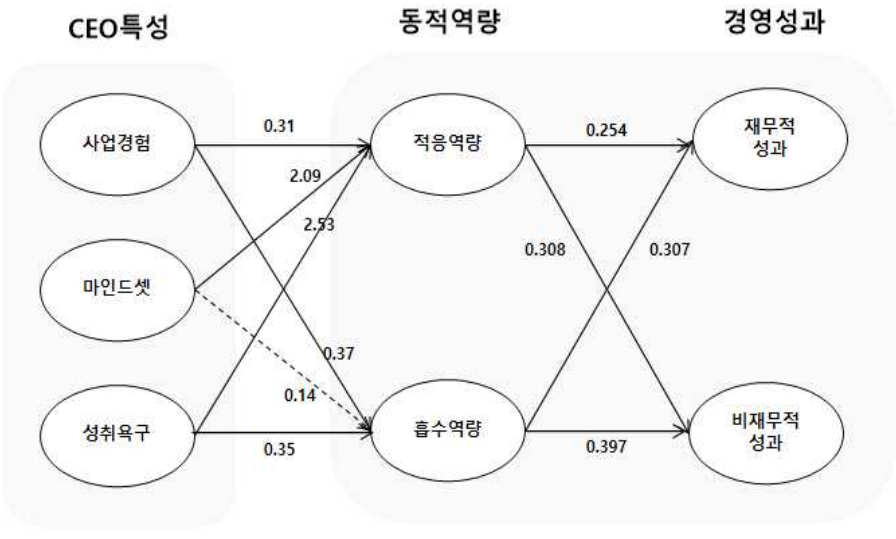
구조방정식 모형분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하기 위해서는 변수 간의 관계에 대한 모형의 적합도 평가가 선행되어야 한다(Hair, Black, Babin, Anderson, 2009).
구조방정식 모형 분석 결과 산출된 연구 모형의 적합도 분석 결과를 살펴보면 χ^2값은 1043.322(df=392, p=0.000)로 통계적으로 유의하게 나타났으며, 다른 적합도 지수를 살펴보면 GFI=0.885, CFI=0.932, RMR=0.048로 분석되어 대부분의 값이 기준치를 충족하거나 근사한 값을 나타내고 있어서 측정모델이 적합한 모형으로 평가될 수 있으며 구성개념들의 영향 관계를 설명하는 데 있어서 좋은 모형으로 볼 수 있다.

이를 바탕으로, 각 요인에 대한 경로계수를 살펴보면 **표[4-6]**과 **그림[4-1]**과 같다.

▌표 4-6▌ 이론모형의 경로계수

가설 검증			Standardized Estimate	C.R.	P	결과
H1	H1-1	사업경험 → 적응역량	0.313	4.061	***	채택
	H1-2	마인드셋 → 적응역량	0.204	2.091	0.037*	채택
	H1-3	성취욕구 → 적응역량	0.242	2.532	0.011*	채택
H2	H2-1	사업경험 → 흡수역량	0.374	5.238	***	채택
	H2-2	마인드셋 → 흡수역량	0.146	1.67	0.095	기각
	H2-3	성취욕구 → 흡수역량	0.358	4.084	***	채택
H3	H3-1	적응역량 → 재무적 성과	0.254	3.141	0.002**	채택
	H3-2	흡수역량 → 재무적 성과	0.308	3.725	***	채택
H4	H4-1	적응역량 → 비재무적 성과	0.307	4.046	***	채택
	H4-2	흡수역량 → 비재무적 성과	0.397	5.088	***	채택

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



*실선은 유의한 경로, 점선은 유의하지 않은 경로임

▌그림 4-1▐ 이론모형의 경로계수

4.4 가설 검증 결과

4.4.1. 프랜차이즈 CEO 특성과 동적 역량(적응역량)과의 관계

H1-1. 사업 경험은 적응역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 마인드셋은 적응역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 성취욕구는 적응역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 CEO 특성이 동적 역량(적응역량)에 미치는 영향을 검증한 결과 **표[4-7]**과 같이 사업 경험에 대한 적응역량의 표준화 계수가 0.313, C.R. 4.061 (P<0.001)이며, 마인드셋에 대한 적응역량의 표준화 계수가 0.204 C.R. 2.091 (P<0.05)이며, 성취욕구에 대한 적응역량의 표준화 계수는 0.242 C.R. 2.532 (P<0.05) 으로 분석됐다. 프랜차이즈 CEO 특성이 동적 역량(적응역량)에 미치는 영향에 따른 가설 H1-1, H1-2, H1-3은 채택되었다. 따라서 동적 역량(적응역량)에 사업 경험, 마인드셋, 성취욕구는 유의미한 요인임을 알 수 있다.

▌표 4-7▐ 프랜차이즈 CEO 특성이 동적 역량(적응역량)에 미치는 영향 검증 결과

가설 검증			표준화 계수	C.R.	P	결과
H1	H1-1	사업경험 → 적응역량	0.313	4.061	***	채택
	H1-2	마인드셋 → 적응역량	0.204	2.091	0.037*	채택
	H1-3	성취욕구 → 적응역량	0.242	2.532	0.011*	채택

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

4.4.2. 프랜차이즈 CEO 특성과 동적 역량(흡수역량)과의 관계

H2-1. 사업 경험은 흡수역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 마인드셋은 흡수역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 성취욕구는 흡수역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 CEO 특성이 동적 역량(흡수역량)에 미치는 영향을 검증한 결과 **표[4-8]**과 같이 사업 경험에 대한 흡수역량의 표준화 계수가 0.374, C.R. 5.238 (P<0.001)이며, 마인드셋에 대한 흡수역량의 표준화 계수가

0.146 C.R. 1.67 (P<0.095)로 기각되었고, 성취욕구에 대한 적응역량의 표준화 계수는 0.358 C.R. 4.084 (P<0.001)로 분석됐다. 프랜차이즈 CEO 특성이 동적 역량(적응역량)에 미치는 영향에 따른 가설 H2-1, H2-3은 채택되었으며, 가설 H2-2는 기각되었다. 따라서 동적 역량(흡수역량)에 마인드셋을 제외한 사업 경험, 성취욕구는 유의미한 요인임을 알 수 있다.

▌표 4-8▐ 프랜차이즈 CEO 특성이 동적 역량(흡수역량)에 미치는 영향 검증 결과

가설 검증			표준화 계수	C.R.	P	결과
H2	H2-1	사업경험 → 흡수역량	0.374	5.238	***	채택
	H2-2	마인드셋 → 흡수역량	0.146	1.67	0.095	기각
	H2-3	성취욕구 → 흡수역량	0.358	4.084	***	채택

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

4.4.3. 동적 역량과 본부경영성과(재무적 성과)의 관계

H3-1. 적응역량은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-2. 흡수역량은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 기업의 동적 역량이 본부경영성과(재무적 성과)에 미치는 영향을 검증한 결과 **표[4-9]**와 같이 적응역량에 대한 본부경영성과(재무적 성과)의 표준화 계수가 0.418, C.R. 4.634 (P<0.001)이며, 흡수역량에 대한 본부경영성과(재무적 성과)의 표준화 계수가 0.586, C.R. 5.897 (P<0.001)로 분석됐다. 프랜차이즈 기업의 동적 역량에 대한 본부경영성과(재무적 성과)에 미치는 영향에 따른 가설 H3-1, H3-2는 채택되었으

며, 프랜차이즈 기업에 동적 역량은 본부경영성과 (재무적 성과)에 유의미한 요인임을 알 수 있다.

▌표 4-9▐

프랜차이즈 CEO특성과 동적역량이 본부경영성과(재무적 성과)에 미치는 영향 검증 결과

가설 검증			표준화 계수	C.R.	P	결과
H3	H3-1	적응역량 → 재무적 성과	0.418	4.634	***	채택
	H3-2	흡수역량 → 재무적 성과	0.586	5.897	***	채택

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

4.4.4. 동적역량과 본부경영성과(비재무적성과)와의 관계

H4-1. 적응역량은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4-2. 흡수역량은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 기업의 동적 역량이 본부경영성과(비재무적 성과)에 미치는 영향을 검증한 결과 **표[4-10]**과 같이 적응역량에 대한 본부경영성과(비재무적 성과)의 표준화 계수가 0.307, C.R. 4.046 (P<0.001)이며, 흡수역량에 대한 본부경영성과(비재무적 성과)의 표준화 계수가 0.397, C.R. 5.088 (P<0.001)로 분석됐다. 프랜차이즈 기업의 동적 역량이 본부경영성과 (비재무적 성과)에 미치는 영향에 따른 가설 H4-1, H4-2는 채택되었으며, 프랜차이즈 기업에 동적 역량은 본부경영성과 (비재무적 성과)에 유의미한 요인임을 알 수 있다.

▌표 4-10▐

프랜차이즈 CEO특성과 동적역량이 본부경영성과(비재무적 성과)에 미치는영향 검증결과

가설 검증			표준화 계수	C.R.	P	결과
H4	H4-1	흡수역량 → 비재무적 성과	0.307	4.046	***	채택
	H4-2	흡수역량 → 비재무적 성과	0.397	5.088	***	채택

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

Ⅴ. 결론

5.1 연구 결과 요약

본 연구는 프랜차이즈 기업의 CEO 특성(사업 경험, 마인드셋, 성취욕구)이 동적 역량(적응역량, 흡수역량) 및 본부 경영성과(재무적 측면과 비재무적 측면)에 어떤 영향을 미치는지 규명하고자 하였다. 이를 위해 설정된 주요 가설은 CEO 특성이 동적 역량을 강화하고, 이러한 동적 역량이 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 내용을 포함하였다. CEO 특성의 사업 경험 영향으로는 동적 역량 중 적응역량과 흡수역량 모두에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 풍부한 사업 경험이 변화하는 시장환경에 민첩하게 대응하고, 외부 지식을 효과적으로 흡수하여 기업 내 자원과 역량을 강화하는 데 기여함을 의미한다. 또한, 사업 경험은 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에서 유의미한 결과를 보여 프랜차이즈 본부의 성장과 경쟁력 강화에 중요한 역할을 하는 것으로 확인되었다.

CEO 특성의 마인드셋은 적응역량에는 유의미한 영향을 미쳤으나, 흡수역량과의 관계에서는 가설이 기각되었다. 이는 CEO의 사고방식과 개방성이 변화에 대한 대응력을 높이는 데 기여하지만, 외부 지식을 흡수하고 이를 내재화하는 데는 직접적인 영향을 미치지 않을 수 있음을 시사한다.

그러나 마인드셋은 경영성과, 특히 비재무적 성과(고객만족도, 직원 만족도 등)와 긍정적인 상관관계를 보여 조직의 비전 설정과 리더십 측면에서 중요성을 나타냈다. CEO 특성의 성취욕구는 적응역량과 흡수역량 모두에 강한 긍정적 영향을 미쳤으며, 이는 재무적 성과와 비재무적 성과를 모두 증진하는 데 중요한 요인으로 작용하였다. 높은 성취욕구를 가진 CEO는 혁신적인 사업 목표를 설정하고 이를 달성하기 위해 노력하며, 이는 기업의 경쟁우위 확보와 지속 가능한 성장으로 이어졌다.

가설 검증 결과 사업 경험, 마인드셋, 성취욕구 모두가 적응역량에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사업 경험과 성취욕구는 흡수역량에 유의미한 영향을 미쳤으나, 마인드셋은 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 분석되었다. 동적 역량(적응역량과 흡수역량)은 재무적 성과와 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치며, CEO 특성과의 매개 역할을 수행하였다.

5.2 연구의 시사점

5.2.1 학문적 시사점

본 연구는 외식 프랜차이즈 기업의 CEO 특성이 동적 역량 및 본부 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석함으로써, 프랜차이즈 산업에서 CEO의 역할과 특성에 관한 기존 연구의 공백을 메운 점에서 중요한 학문적 기여를 했다. 특히, CEO의 사업 경험, 마인드셋, 성취욕구가 동적 역량과 경영성과에 미치는 영향을 분석함으로써, CEO 특성이 기업의 경영성과를 향상하는 중요한 전략적 요인임을 밝혔다.

또한, 동적 역량이 프랜차이즈 기업의 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하여, 프랜차이즈 산업과 같은 동적이고 경쟁이 치열한 시장에서 CEO의 역량이 어떻게 경영성과로 이어지는지에 대한 깊은 이해를 제공하였다. 이 연구는 CEO 특성과 동적 역량 간의 관계를 규명하면서, 경영성과를 향상하기 위한 전략적 시사점을 도출했다. 기존 연구에서 상대적으로 다루지 않았던 동적 역량의 관점에서 CEO의 특성과 경영성과 간의 관계를 심층적으로 분석함으로써, CEO의 영향력이 어떻게 조직의 성과에 구체적으로 작용하는지를 보여준 점에서 학문적 가치가 크다. 특히, 사업 경험, 마인드셋, 성취욕구가 각각 동적 역량 및 경영성과에 미치는 영향을 체계적으로 분석함으로써, 이론적 발전을 끌어낼 수 있었다.

5.2.2 실무적 시사점

이 연구는 프랜차이즈 기업의 경영자들이 CEO의 특성을 전략적으로 활용하여 경영성과를 개선할 수 있는 실질적인 지침을 제공한다. CEO의 사업 경험, 마인드셋, 성취욕구는 동적 역량을 강화하고, 동적 역량이 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과는 실제 경영에 중요한 영향을 미친다. 따라서 프랜차이즈 본부는 CEO의 특성을 고려하여 경영진 선발 및 교육 프로그램을 설계할 필요가 있다.

특히, 사업 경험이 풍부한 CEO는 시장 변화에 민첩하게 대응할 수 있는 능력을 갖추고 있으며, 이러한 CEO가 이끄는 기업은 경쟁력 강화를 위한 전략적 결정을 보다 효과적으로 내릴 수 있다는 점을 강조할 수 있다.

또한, 마인드셋과 성취욕구가 기업의 성과에 미치는 영향을 분석한 결과는 조직 내 리더십 개발과 CEO의 비전 설정 과정에 중요한 시사점을 제공한다. CEO가 명확한 비전을 설정하고 이를 조직원들과 공유하며, 지속해서 도전적인 목표를 설정하는 것이 비재무적 성과(고객만족도, 직원 만족도 등) 및 재무적 성과(매출 증대, 이익률 증가 등)에 긍정적인 영향을 미친다는 점은 기업의 전략 수립과 실행에 있어 중요한 참고자료가 된다.

5.3 연구의 한계점

본 연구는 프랜차이즈 기업의 CEO 특성이 동적 역량 및 경영성과에 미치는 영향을 분석하였지만, 몇 가지 한계점이 존재한다.

첫째, 연구대상으로 선정된 기업이 외식 프랜차이즈 기업에 한정되어 있어, 다른 산업군에 적용할 수 있는 일반화에 한계가 있을 수 있다. 특히, 비 외식 프랜차이즈 기업이나 다른 산업군의 CEO 특성과 경영성과에 관한 연구는 향후 추가적인 연구를 통해 확장될 필요가 있다.

프랜차이즈 산업의 구조적 문제를 해결하기 위해 CEO의 동적역량 강화를 지원하는 정부 차원의 프로그램 및 법적 가이드라인 마련이 필요하다. 예를 들어, 초기 창업자를 대상으로 한 교육 및 컨설팅 프로그램은 산업 전반의 경쟁력 강화에 기여할 수 있을 것 이다.
CEO의 윤리적 리더십과 사회적 책임은 브랜드 이미지와 신뢰도 제고에 중요한 역할을 한다. 이를 바탕으로 프랜차이즈 기업의 지속 가능한 운영 방안을 마련해야 한다. CEO의 특성과 조직 문화, 기술 혁신 간의 상호작용 효과를 탐구함으로써 보다 구체적인 경영 전략 및 프랜차이즈 기업의 성공 요인을 밝혀야 한다.

둘째, 본 연구는 CEO의 특성(사업 경험, 마인드셋, 성취욕구)과 동적 역량 및 경영성과 간의 관계를 분석한 실증적 연구에 국한되었으며, 다수의 변수를 포함한 구조적 모델을 통해 분석을 진행했으나, 변수 간의 상호작용을 더 심도 깊게 분석할 수 있는 방법론적 접근이 부족했다. 예를 들어, CEO의 특성이 경영자 외의 다른 구성원들에게 미치는 영향을 포함한 조직 내 상호작용을 추가로 분석했다면, 더욱 풍부한 통찰을 제공할 수 있었을 것이다.

셋째, 본 연구는 설문조사를 통해 데이터를 수집했으며, 설문 응답자의 주관적인 평가에 의존하였다. 따라서 응답자의 개인적인 편향이나 경험에 따른 결과 차이가 발생할 가능성이 있으며, 이를 보완하기 위한 다각적인 데이터 수집 방법이 필요하다. 향후 연구에서는 가맹점주, 가맹점 직원 등 다양한 이해관계자들의 관점을 포함하여 연구의 범위를 확장하는 것이 필요하다.

마지막으로, 본 연구는 CEO의 특성이 동적 역량 및 경영성과에 미치는 영향을 시간상으로 단기적인 관점에서 분석하였다. 향후 연구에서는 장기적인 관점에서 CEO의 특성과 경영성과 간의 관계를 추적하고, 시간에 따른 변화와 조정 효과를 분석할 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내 문헌

강영욱 등. (2012). CEO의 경영관리 경험이 조직의 효율적 운영과 성과 향상에 미치는 영향, 석사학위논문

고봉상 외. (2003). 월 매출액과 월 순수익을 사용한 성과 측정, 한국회계학회, 석사학위 논문

권민희. (2022). 프랜차이즈 시스템 내 본부와 가맹점 간 성과 창출 구조의 불확실성, 프랜차이즈 관련 연구 보고서, 박사학위논문

권민희. (2023). 프랜차이즈 기업의 사회적 자본이 동적역량 및 경영성과에 미치는 영향, 국내박사학위논문

김공수 등. (2016). CEO의 심리적 특성이 기업의 혁신성과와 생존 가능성에 미치는 영향, 박사학위논문

김두희. (2012). 조직역량과 기술역량이 경영성과에 미치는 영향, 한국조직학회, 석사학위 논문

김상진. (2006). 재무성과와 비재무성과의 균형적 접근, 한국경영학회, 석사학위 논문

김상현. (1997). 프랜차이즈 시스템에서 본부와 가맹점 간의 관계와 성과 향상에 대한 연구, 석사학위논문

김수지. (2024). 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 커리어패스 조절효과를 중심으로, 한성대 석사학위 논문

김원규. (2017), 프랜차이즈 산업의 발전 방향에 관한 연구. 한국유통학회지, 14(2), 45-60.

김지훈,김종성. (2023). 중소기업 CEO의 기업가정신과 사업성과에 관한 탐색적 연구, 한국진로창업 경영학회지

김진권,안동희. (2017). 동적 역량과 기업 경쟁력의 관계, 한국경영학회지, 45(6), 1034-1057.

김진권,안동희. (2017). 동적 역량과 기업 경쟁력의 관계. 한국경영학회지, 45(6), 1034-1057.

김창봉,조경란. (2020). 프랜차이즈 기업의 성공요인이 기업성과에 미치는 요인에 관한 연구 : 기업가역량의 조절효과, 중앙대학교 창업학 박사학위 논문

김창완. (2020). 윤리적 가치와 소비행동의 관계에 대한 동일시의 매개역할, 경영컨설팅연구, 20(3), 1-10.

박근영,송주완,김근종. (2020). 외식프랜차이즈 가맹본점의 서비스품질 향상이 가맹점의 만족도와 재계약의도에 미치는 영향, 호텔리조트연구, 19(2), 249-267.

박종우. (2011). CEO의 역량 및 동기적 특성이 조직 성과에 미치는 영향, 박사학위논문

박진후. (2018). 비즈니스 모델 혁신이 기업성과에 미치는 영향, 한국창업학회, 박사학위논문

박춘래 외. (2010). 소상공인의 차별화 전략과 경영성과의 관계, 한국소상공인학회, 석사학위 논문

빈봉식,박정기. (2022). 창업 성공의 재무적 성과 지표, 한국창업학회, 석사학위 논문

서민교. (2022). 한국 프랜차이즈 산업의 성장과 매출 현황, 국내 프랜차이즈 산업 통계 보고서

손용승,한철용,안관영. 2012). 프랜차이즈 창업의 장점과 정의, OAK Central.

송지현,조계범. (2018). 국내 프랜차이즈 사업 성공요인 분석: 광주 전남 CEO를 중심으로, 한국컴퓨터정보학회논문지, 23(4), 155-165

신금자. (2020). CEO의 역할과 기업 성과, 석사학위논문

양예형. (2016). 기술성과와 조직역량 간의 관계, 한국기술혁신학회, 석사학위논문

오신호. (2013). 공정혁신이 기업성과에 미치는 영향, 한국품질경영학회, 석사학위 논문

윤보현. (2007). 리더십과 기업성과의 관계, 한국리더십학회, 석사학위 논문

이남주,이충섭. (2010). 소상공인 성장단계별 정부지원이 성과에 미치는 영향, 한국중소기업학회, 석사학위 논문

이병구. (2010). 소상공인 경쟁력 강화를 위한 핵심성공요인에 관한 연구, 박사학위논문

이상석. (2019). 외식 프랜차이즈 가맹본부 지원서비스와 성과간에 관계 공정성의 매개효과, 한국프랜차이즈경영연구, 10(2), 19-32.

이재희,백기복. (2006). 이슈 리더십과 성과간의 관계에 관한 실증연구, 한국인사 조직학회 발표논문집

이충섭 외. (2009). 고객성과와 내부성과의 통합적 분석, 한국경영학회, 박사학위 논문

전승연. (2017). 지속 가능성에 영향을 미치는 요인, 지속가능경영학회, 박사학위 논문

정소진. (2006). 경영성과와 기업의 목표 달성도, 한국기업연구소, 박사학위 논문

정혜영. (2001). CEO의 경력 및 배경 특성이 기업 성과에 미치는 영향, 석사학위논문

조기정. (2006). 프랜차이즈 시스템에서 CEO의 윤리의식과 역할의 중요성, 석사학위논문

조준희,김찬중. (2014). KCI등재 소규모 외식업의 경영성과 요인에 관한 탐색적 연구, 한국경영교육학회

차명수. (2016). 최고경영진, 최고경영자 및 기업의 특성이 ICT 벤처기업의 생존에 미치는 영향, 박사학위 논문

최동락. (2012). 정부의 소상공인 지원프로그램이 소상공인 경영성과에 미치는 영향 연구 : 부산지역을 중심으로, 국내박사학위논문

최성환. (2002). CEO의 특성과 기업 경영성과간의 관계, 박사학위논문

최인우. (2020). 동적역량이 기업성과에 미치는 영향: 양면적혁신활동의

매개효과 중심으로, 신한생명 사업단장
최재봉. (2019). 외식프랜차이즈 가맹본부 지원서비스와 성과간에 관계공정성의 매개효과, 한국프랜차이즈경영연구, 10(2), 19-32
한상봉. (2018). 소상공인 CEO의 혁신 성장에 필요한 마인드셋과 성취욕구의 중요성, 박사학위논문
한상봉. (2018). 소상공인 CEO특성과 정보활동이 혁신활동과 성과에 미치는 영향연구, 국내박사학위논문
한상봉. (2020). 기업성과에 관한 선행연구 분석,한국경영학회, 박사학위논문
홍창은,방형욱. (2017). 프랜차이즈 시스템의 이해, 한국프랜차이즈학회지, 5(1), 15-30.

2. 국외 문헌

Allred, B. B., & El Sowy, M. (2011). Dynamic Capabilities and Organizational Learning. Journal of Organizational Change Management, 24(4), 535-563.

Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Model Innovation. Long Range Planning, 42(3), 324-343.

Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. Journal of Management, 36(1), 256-280.Brown & Stayman (1992). Antecedents and Consequences of Attitude toward the Ad: A Meta-Analysis, Journal of Consumer Research, 19(1), 34-51.

Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the Resource-based and Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level

Carol Dweck(2006). Mindset: The new psychology of success. New York, NY: Random House.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121.

Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2000). Product Innovation and Technology Strategy: The Influence of Dynamic Capabilities. Journal of Engineering and Technology Management, 17(3-4), 139-153.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H.,

Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. Strategic Management Journal, 22(5), 387-401.

Makadok, R. (2001). Toward a Synthesis of the Resource-Based View and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. Strategic Management Journal, 22(5), 387-401.

Oxenfeldt & Kelly (1968-69), Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?, Journal of Retailing, 44(4), 69-83.

Pavlou, P. A., & El Sowy, M. (2018). The Role of Dynamic Capabilities in Digital Transformation. MIS Quarterly, 42(4), 1109-1128.

Shane (2005). From Ice Cream to the Internet: Using Franchising to Drive the Growth and Profits of Your Company, Pearson Education.

Strategy. International Journal of Management Reviews, 5(3), 209-232.

Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350.

Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. Industrial and Corporate Change, 3(3), 537-556.

Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. Industrial and Corporate Change, 3(3), 537-556.

Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). Dynamic Capabilities:

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal,

18(7), 509-533.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 9(1), 31-51.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews, 9(1), 31-51.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. Academy of Management Review, 27(2), 185-203.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. Academy of Management Review, 27(2), 185-203.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. Academy of Management Review, 27(2), 185-203.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model, and Research Agenda. Journal of Business Venturing, 21(2), 183-204.

Zollo & Winter (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities, Organization Science, 13(3), 339-351.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. Organization Science, 13(3), 339-351.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning, 43(2-3), 216-226.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the

Evolution of Dynamic Capabilities. Organization Science, 13(3), 339-351.

NO. | | | |

설 문 지

본 설문지는 **『프랜차이즈 CEO특성이 동적역량 및 본부경영성과에 미치는 영향』**에 관한 연구를 진행하기 위하여 **프랜차이즈 본사에 근무하고 계신 임직원** 대상으로 작성된 설문지입니다. 본 설문에 대한 모든 응답과 개인적인 사항은 통계법에 따라 무기명으로 처리되어 비밀이 유지되고 보호됩니다. 또한 응답 자료는 통계분석 및 학문적 연구목적 이외에는 절대 사용되지 않음을 약속드립니다.(통계법 제33조)

2024년 11월

연구자: 박효신 (한성대 미래융합컨설팅학과 석사과정)
창업 & 프랜차이즈 컨설팅 전공
지도교수: 서민교(한성대 지식서비스&컨설팅대학원)
E-mail:qkrgytls1210@naver.com

1. 귀사의 프랜차이즈 업종은?

①한식 ② 양식 ③일식 ④중식

⑤커피 ⑥패스트푸드 ⑦분식 ⑧치킨 ⑨제조업 및 유통업 (기타)

2. 귀사의 CEO의 연령은?

① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 귀사의 CEO의 사업경험(경력)을 모두 체크해주세요.

① 메뉴개발(요리사) ② 점포개발 ③ 수퍼바이저 ④ 타브랜드 가맹점운영

⑤ 기타 ( )

A. 다음은 **귀사의 CEO특성**에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

사업경험	전혀 아니다 보통 이다 매우 그렇다
우리회사 CEO는 현재 경영 중인 사업체 이전에 창업경험이 많다.	①…②…③…④…⑤
우리회사 CEO의 창업경험이 현재 경영 중인 사업에 영향을 주고 있다.	①…②…③…④…⑤
우리회사 CEO의 창업경험은 현재 경영 중인 사업체에 활용하고 있다.	①…②…③…④…⑤
우리회사 CEO는 프랜차이즈 사업의 관리자로써의 경험이 많다.	①…②…③…④…⑤

다음 페이지에 계속

성장마인드셋	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다
우리회사 CEO는 열심히 노력하면 능력을 얼마든지 바꿀 수 있다고 생각한다.	①	②③④	⑤
우리회사 CEO는 능력이 부족한 사람이라도 열심히 노력하면 바꿀 수 있다고 생각한다.	①	②③④	⑤
우리회사 CEO는 열심히 노력하면 능력이 훨씬 높아질 것이라고 생각한다.	①	②③④	⑤
우리회사 CEO는 새로운 것을 배우면 능력이 많이 좋아질 것이라고 생각한다.	①	②③④	⑤

성취욕구	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다
우리회사 CEO는 경쟁자 보다 잘하기 위해 노력한다.	①	②③④	⑤
우리회사 CEO는 어려운 사업 목표를 세우고 이를 달성한다.	①	②③④	⑤
우리회사 CEO는 사업수행의 혁신방안을 개발해 낸다.	①	②③④	⑤
우리회사 CEO는 성장을 위해 많은 노력을 기울인다.	①	②③④	⑤

B. 다음은 **귀사의 역량**에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

적응역량	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다
우리회사는 트랜드 등 시장의 변화에 민첩하게 대응한다.	①	②③④	⑤
우리회사는 기술의 변화를 항상 주시한다.	①	②③④	⑤
우리회사는 새로운 마케팅 전략의 흐름을 항상 주시한다.	①	②③④	⑤
우리회사는 고객들의 욕구를 관찰하고 평가한다.	①	②③④	⑤

흡수역량	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다
우리회사는 항상 새로운 지식을 확인하고 평가하여 이를 경영전략에 반영한다.	①	②③④	⑤
우리회사는 기업간 다양한 협력활동 등을 통해 윈윈 전략을 수행한다.	①	②③④	⑤
우리회사는 역량개발을 위한 새로운 파트너를 찾을 수 있는 능력을 가지고 있다.	①	②③④	⑤
우리 회사는 외부지식의 습득을 위해 교육과 세미나에 적극 참여하는 편이다.	①	②③④	⑤

다음 페이지에 계속

C. 다음은 **귀사의 경영성과**에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

재무적성과	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

비재무적성과	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다
우리회사의 시장개발능력은 향상되고 있다.	①…②	…③…	…④…⑤
우리회사의 신제품 및 서비스 개발역량 향상되고 있다.	①…②	…③…	…④…⑤
우리회사의 직원들의 업무수행능력이향상되고 있다.	①…②	…③…	…④…⑤
우리회사의 고객만족도가 증대되고 있다.	①…②	…③…	…④…⑤
우리회사의 가맹점주 만족도가 증대되고 있다.	①…②	…③…	…④…⑤

1. 귀하의 성별은 어떻게 됩니까?

① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은 어떻게 됩니까?

① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 귀하의 근속연수는(현재 가맹본부의) 어떻게 됩니까?

① 1년 미만 ② 2~3년 미만 ③ 3~5년 미만 ④ 5년 이상

4. 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

The study on the Influence of CEO Characteristics in Franchise Companies on Dynamic Capabilities and Business Performance

Park, Hyo-Sin
Major in Startups&Franchise Consulting
Dept. of Futures Convergence Consulting
Graduate School of Knowledge Service Consulting
Hansung University

This study aimed to analyze the effects of the CEO characteristics of foodservice franchise companies on dynamic capabilities and headquarters' management performance. In franchise companies, the CEO plays a crucial role in fostering mutual growth with franchisees, and their decision-making influences the performance of both the headquarters and franchisees. A successful franchise CEO is instrumental in responding to changes in the market environment and formulating strategies to secure a competitive advantage. This study

empirically examined the impact of the CEO's characteristics (business experience, mindset, and achievement motivation) on dynamic capabilities (adaptive capacity and absorptive capacity) and headquarters' management performance (financial and non-financial performance). The objective was to identify how CEO characteristics enhance dynamic capabilities and how these capabilities influence management performance.

To analyze the relationships among CEO characteristics, dynamic capabilities, and management performance, a survey was conducted targeting CEOs of domestic foodservice franchise companies. A total of 250 valid responses were analyzed.

The key findings are as follows

Business experience positively influenced both adaptive capacity and absorptive capacity. Extensive business experience contributed to agile responses to market changes and the effective absorption of external knowledge, thereby strengthening the company's competitiveness. Additionally, business experience positively impacted both financial and non-financial performance of the headquarters.

Mindset had a significant effect on adaptive capacity but showed no significant relationship with absorptive capacity. This suggests that while a CEO's openness and thinking style enhance responsiveness to market changes, they do not directly affect the absorption and internalization of external knowledge. Furthermore, mindset demonstrated a positive correlation with non-financial performance (e.g., customer satisfaction, employee satisfaction), underscoring its importance in vision-setting and leadership.

Achievement motivation strongly and positively influenced both adaptive capacity and absorptive capacity. It also played a critical role in boosting financial and non-financial performance. CEOs with high

achievement motivation set innovative business goals and worked diligently to achieve them, leading to competitive advantage and sustainable growth.

Business experience and achievement motivation were found to significantly influence absorptive capacity, while mindset positively affected adaptive capacity but showed no statistically significant impact on absorptive capacity. Dynamic capabilities (adaptive and absorptive capacity) positively influenced both financial and non-financial performance, mediating the relationship between CEO characteristics and management performance.

These findings empirically demonstrate the impact of franchise CEOs' characteristics on management performance through dynamic capabilities, emphasizing the importance of CEO characteristics in strengthening corporate competitiveness. This study sheds light on the role of CEOs in corporate management and strategic decision-making, offering practical insights for successful franchise management.

【Keywords】 Franchise, CEO Characteristics, Dynamic Capabilities, Business Performance, Business Experience, Adaptive Capacity, Financial Performance