



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

프랜차이즈 개발담당자의 지각된  
영업역량이 관계신뢰와 영업성과에  
미치는 영향에 관한 연구

- 커리어패스 조절효과를 중심으로 -



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 텅 학 과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

김 수 지

석사학위논문  
지도교수 서민교

# 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 커리어패스 조절효과를 중심으로 -

A Study on the Effect of Perceived Sales  
Competency of Recruit Field Counselor on Relationship  
Trust and Sales Performance  
- Focusing on the Moderating Effect of Career Path -

2023년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

김 수 지

석사학위논문  
지도교수 서민교

# 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 커리어패스 조절효과를 중심으로 -

A Study on the Effect of Perceived Sales  
Competency of Recruit Field Counselor on Relationship  
Trust and Sales Performance  
- Focusing on the Moderating Effect of Career Path -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2023년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

김 수 지

김수지의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2023년 12월 일



심사위원장 주 형 근 (인)

심 사 위 원 김 문 명 (인)

심 사 위 원 서 민 교 (인)

## 국 문 초 록

# 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 커리어패스 조절효과를 중심으로 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 텅 학 과

창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 텅 전 공

김 수 지

최근 지속적인 경기 악화, 금리 불안정, 물가상승, 전쟁 등 불안정한 경제, 사회, 정치적 상황 속에서도 프랜차이즈 산업의 규모는 지속적으로 성장하고 있다. 그와 동시에 가맹사업과 관계된 수많은 분쟁과 법적조치 등 가맹점 개발 단계에서의 분쟁 또한 끊이지 않아 프랜차이즈 가맹 개설/계약 단계에 해당하는 연구의 필요성이 높아지고 있다. 그럼에도 불구하고 현재까지 연구된 대부분의 프랜차이즈 산업 연구는 슈퍼바이저, 가맹점주와의 신뢰관계, 재계약의도 등 가맹점 개설 단계 이후에 해당되는 연구가 주를 이루고 있다. 이에 본 연구에서는 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향을 알아보고 직무 경험(커리어패스)의 조절효과를 검증하여 프랜차이즈 산업의

효과적인 가맹점개발활동에 대한 거시적 모형을 제안하고 이론적, 실무적 시사점을 도출하고자 하였다.

이러한 영향관계를 조사하기 위해, 국내 프랜차이즈 기업 중 가맹점 1개 이상을 운영하고 있으며 프랜차이즈 기능에 따른 본부 운영조직구조를 갖추고, 조직의 직무에 가맹점개발담당자의 직무를 담당하는 직원 혹은 대표자를 대상으로 252부의 유효 설문을 취합하여 분석하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 개발담당자의 역량이 관계신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과, 대인서비스, 영향력, 인지역량, 개인효과성은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택되었으나, 성취와 행동은 정(+)의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 기각되었다.

둘째, 관계신뢰가 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 관계신뢰와 결과적 성과, 행위적 성과 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 관계신뢰가 영업성과에 미치는 영향 가설은 두 가지 모두 채택되었다.

셋째, 커리어패스를 조절변수로 하여 커리어패스에 따른 영업역량, 관계신뢰, 영업성과에 대한 영향 관계를 분석하였으며, 다양한 직무를 경험한 개발담당자의 영업성과가 더 높은 것으로 분석되었다.

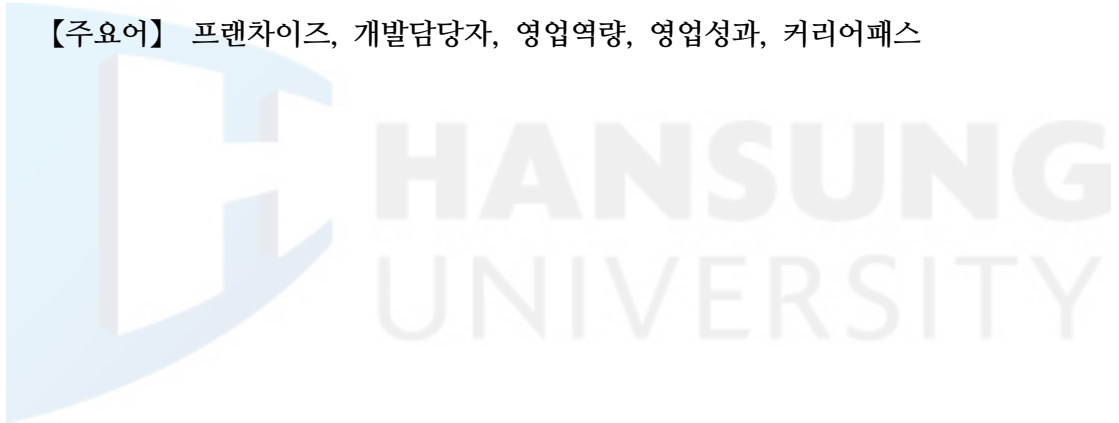
넷째, 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향에서 커리어패스에 따른 조절효과를 파악하기 위하여 커리어패스가 많은 집단(경험직무 3~4개 이상)과 커리어패스가 적은 집단(경험직무 3개 미만)으로 분류하고 다중집단분석에 의한 조절효과를 분석한 결과, 인지역량과 관계신뢰와의 관계에서 커리어패스의 조절효과가 있는 것으로 분석되었다.

이러한 연구 결과에 따라 선행연구에서 다루어지지 않았던 미연구 영역을 극복, 보완하는 연구가 진행된 점에 있어 학문적 차별점이 있으며, 개발담당자와 관련한 기업 경영에 직접적인 반영과 실용적으로 활용할 수 있는 객관적이며 수치화된 자료가 매우 부족한 현 상황에서 본 연구가 진행되어 학문적 자료로서 그 가치와 의의가 있다.

뿐만 아니라, 본 연구 분석 결과를 통해 프랜차이즈 본부 소속 가맹점 개

발담당자의 선발 및 영업역량 강화를 위한 교육 프로그램 및 시스템 구축에 필수적으로 포함되어야 하는 역량요소(영향력, 인지역량, 대인서비스, 개인효과성)를 도출하고 그 우선순위를 밝혀내어 실무적 시사점을 제시하였다. 또한 프랜차이즈 산업과 그 규모의 특성상 조직체계 및 성과체계가 다소 미흡한 바, 해당 영역의 보완 필요성을 제시하였으며 조직 내 커리어패스 플랜 구성 시, 개발담당자 직무는 3가지 이상의 직무를 경험한 후 담당할 수 있도록 배치한다면 그 성과를 극대화할 수 있을 것으로 제안하였다.

**【주요어】** 프랜차이즈, 개발담당자, 영업역량, 영업성과, 커리어패스





# 목 차

I. 서론 .....	1
1.1 연구의 배경 및 문제제기 .....	1
1.2 연구의 목적 .....	4
1.3 연구의 방법 및 구성 .....	5
II. 이론적 배경 .....	7
2.1 프랜차이즈 개발담당자 .....	7
2.1.1 프랜차이즈 개발담당자의 역할 및 조건 .....	7
2.1.2 프랜차이즈 개발담당자의 역량 .....	10
2.1.3 역량의 구성요소 .....	11
2.1.4 프랜차이즈 개발담당자의 역량 선행연구 .....	13
2.2 관계신뢰 .....	16
2.2.1 관계신뢰의 정의 .....	16
2.2.2 관계신뢰 선행연구 .....	18
2.3 영업성과 .....	21
2.3.1 영업성과의 정의 및 유형 .....	21
2.3.2 영업성과 선행연구 .....	23
2.4 커리어패스 .....	28
2.4.1 커리어패스 .....	28
2.4.2 프랜차이즈 개발담당자의 커리어패스 .....	30
III. 연구설계 .....	32
3.1 연구모형 .....	32
3.2 연구 가설 .....	33
3.2.1 프랜차이즈 개발담당자의 역량과 관계신뢰와의 관계 .....	33
3.2.2 관계신뢰와 영업성과와의 관계 .....	34
3.2.3 커리어패스에 따른 조절효과 .....	36
3.3 변수의 조작적 정의 .....	37
3.3.1 프랜차이즈 개발담당자의 역량 .....	37
3.3.2 관계신뢰 .....	38

3.3.3	영업성과 .....	38
3.3.4	프랜차이즈 개발담당자의 커리어패스 .....	39
3.4	측정도구 구성 및 조사방법 .....	40
3.4.1	연구방법 및 자료수집 .....	40
3.4.2	설문지 구성 .....	41
<b>IV.</b>	<b>연구 결과 .....</b>	<b>43</b>
4.1	연구 대상자의 인구통계학적 특성 .....	43
4.1.1	인구통계학적 특성 .....	43
4.2	측정변수의 신뢰성 및 타당성 입증 .....	45
4.2.1	측정항목의 신뢰성분석 .....	45
4.2.2	확인적 요인분석 .....	46
4.3	연구 가설의 검증 .....	50
4.3.1	연구모형의 검증 .....	50
4.4	가설 검증 결과 .....	52
4.4.1	프랜차이즈 개발담당자의 역량과 관계신뢰와의 관계 .....	52
4.4.2	관계신뢰와 영업성과와의 관계 .....	54
4.5	커리어패스에 따른 다중집단분석 검증 결과 .....	55
4.5.1	직무경험에 따른 평균비교 .....	55
4.5.2	커리어패스에 따른 집단 간 조절효과 .....	56
<b>V.</b>	<b>결  론 .....</b>	<b>58</b>
5.1	연구결과 요약 .....	58
5.2	연구의 시사점 .....	61
5.2.1	학문적 시사점 .....	61
5.2.2	실무적 시사점 .....	62
5.3	연구의 한계점 및 미래 연구 방향 .....	65
<b>참 고 문 헌</b>	<b>.....</b>	<b>66</b>
<b>설 문 지</b>	<b>.....</b>	<b>83</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>.....</b>	<b>86</b>

## 표 목 차

〈표 1-1〉 가맹계약 체결에서 분쟁조정 신청까지의 기간별 현황 .....	2
〈표 2-1〉 편의점 3사에서 정의하는 개발담당자 역할 및 조건, 인재상 .....	8
〈표 2-2〉 관계신뢰의 선행연구 요약 .....	20
〈표 2-3〉 영업성과의 측정 도구 및 특징 .....	25
〈표 2-4〉 영업성과 측정 .....	26
〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정 .....	41
〈표 3-2〉 설문지 구성 .....	42
〈표 4-1〉 인구통계학적 특성 .....	44
〈표 4-2〉 측정항목의 신뢰성 측정결과 .....	45
〈표 4-3〉 적합도 지수의 의미 및 기준 .....	46
〈표 4-4〉 확인적 요인분석 결과 .....	48
〈표 4-5〉 각 요인의 AVE 값과 상관계수 제공 값 .....	49
〈표 4-6〉 이론모형의 경로계수 .....	51
〈표 4-7〉 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 역량이 관계신뢰에 미치는 영향 검증 결과 .....	53
〈표 4-8〉 관계신뢰가 영업성과에 미치는 영향 .....	54
〈표 4-9〉 직무경험에 따른 요인별 평균비교 .....	55
〈표 4-10〉 커리어패스에 따른 조절효과 검증 결과 .....	57

## 그림 목 차

〈그림 1-1〉 연구흐름도 .....	6
〈그림 2-1〉 영업직원의 역량 모델 .....	12
〈그림 2-2〉 프랜차이즈 개발담당자의 커리어패스 .....	31
〈그림 3-1〉 연구모형 .....	32
〈그림 4-1〉 이론모형의 경로계수 .....	51



# I. 서론

## 1.1 연구의 배경 및 문제제기

최근 프랜차이즈 산업의 규제강화, 코로나, 경기 악화 등의 상황에도 불구하고 프랜차이즈 브랜드 수는 지속적으로 증가하고 있다. 사단법인 외식·프랜차이즈 진흥원에서 발표한 2023 프랜차이즈 산업통계현황에 따르면, 공정거래위원회에 공식적으로 등록된 프랜차이즈 브랜드 수는 9,820개이며, 전체 브랜드 중 52.1%가 10개 미만의 소규모 프랜차이즈로 그 비중이 가장 큰 것으로 나타났다. 전체 등록 프랜차이즈 브랜드 중 가맹점 0개 사업 미개시 브랜드는 4,343개로 전체 44.2%에 해당하며, 신규 등록 브랜드는 1,299개로 집계되고 있으나 폐업 브랜드는 2,710개로 신규 등록 브랜드보다 폐업하는 브랜드 수가 2배 이상인 것을 알 수 있다. 또한, 프랜차이즈 가맹점으로 사업을 시작하더라도 장기적인 기업의 생존율은 그리 높지 않은데, 통계청에서 발표한 2021년 기업생멸 행정통계 결과를 보면 신생기업의 1년 생존율은 64.8%로 나타났으며, 2023 프랜차이즈 산업통계현황에서 밝힌 프랜차이즈 브랜드 평균 존속 년수는 3.5년으로, 3년 미만 36.9%, 7년 이상 생존율 29.7%로 많은 프랜차이즈 사업영역에서 개점과 폐점이 반복되고 있음을 짐작할 수 있다(맥세스컨설팅, 2023).

또한, 2023년 7월 한국공정거래조정원에서 발표한 자료에 따르면 최근 3년간(2021년 1월~2023년 6월) 접수된 가맹분야 조정사건 중 63%가 계약체결 2년 이내에 발생하는 분쟁이며(한국공정거래조정원, 2023), 정보공개서 제공의무 위반, 허위·과장정보제공 등 가맹점 개발 단계에서의 분쟁이 다수 발생하고 있는 실정이다. 뿐만 아니라 가맹점 수 30개 미만 브랜드 구간의 법적조치가 53.2%, 50개 미만 소규모 브랜드에서 57.1% 시정 및 법적 조치가 발생하고 있어(맥세스컨설팅, 2023) 소규모 프랜차이즈 본부일수록 폐점과 분쟁의 확률이 높은 것을 알 수 있다.

〈표 1-1〉 가맹계약 체결에서 분쟁조정 신청까지의 기간별 현황

기간	1년 이내	1~2년	2~3년	3~4년	4~5년	5년 초과	합계
건수	433 (41.2%)	226 (21.5%)	133 (12.6%)	82 (7.8%)	60 (5.7%)	118 (11.2%)	1,052 (100%)

- 출처 : 한국공정거래조정원(2023.07.27.)자료 바탕 연구자 재작성

또한 가맹점 개설시 일정액의 수수료를 받는 계약직 영업사원인 ‘오더맨’ 혹은 ‘인큐베이팅’ 기업을 일부 프랜차이즈 가맹본부에서 빠른 가맹점 모집 및 확장의 수단으로 사용하면서 부실 프랜차이즈를 양성하고 가맹점 피해를 일으키기도 하는 것으로 나타났다(머니S, 2018.07.30.).

이처럼 신생/소규모 프랜차이즈가 증가하고 분쟁이 늘어나는 현상은 가맹본부의 프랜차이즈에 대한 이해도와 전문성이 부족한 상태에서 가맹점 개설이 늘어나고 있다는 것을 말해주며, 가맹 브랜드에 대한 적절한 지식과 가맹사업법을 준수하지 않고 가맹점 개설 계약만을 목표로 하는 영업대행이 성행하여 그 피해가 커지고 있다고 볼 수 있다. 즉, 신규 가맹점 개설/계약 단계에서의 문제점이 다수 발생하고 있다는 것이다.

이와 같은 환경 속에서 예비가맹점 사업자 상담과 동시에 점포 개발을 할 수 있는 역량을 갖추고, 리쿠르팅, 가맹계약, 상권조사 및 입지선정, 임대차 계약 대행 등을 통해 프랜차이즈 본부의 가맹점 개설을 위한 영업 활동을 하는 담당자인 프랜차이즈 개발담당자(서민교, 2020)의 역할은 더더욱 중요하다고 볼 수 있다.

이러한 중요성에도 불구하고 프랜차이즈 산업과 관련한 선행연구는 대개 프랜차이즈 산업 전반에 대한 연구 및 슈퍼바이징, 슈퍼바이저의 역량, 가맹점주와의 신뢰관계, 가맹 재계약 의도 등 가맹점 개설 단계 이후에 해당하는 운영에 관련된 연구가 주를 이루고 있다. 그 중, 프랜차이즈 개설/계약 단계에 해당하는 선행연구는 프랜차이즈 가맹본부의 CEO이미지, 브랜드자산, 지원제도 등이 가맹계약 여부에 미치는 영향에 관한 성과를 파악하는 연구(조미옥, 2012; 이성현, 2018; 공인원, 2020)가 대부분으로 가맹점 개설 담당자 개인의 역량이 아닌 프

랜차이즈 가맹본부 및 브랜드 자체와 계약 성과를 파악하는 연구에 치우쳐 있는 실정이다.

이에 본 연구는 앞서 살핀 것과 같이, 선행연구의 단점과 미연구 영역을 극복하고 보완하고자 프랜차이즈 가맹본부 소속 가맹점 개발담당자의 지각된 영업역량(성취와 행동, 대인서비스, 영향력, 인지역량, 개인효과성)이 가맹점주와의 관계신뢰에 어떠한 영향을 미치며, 영업성과(결과적 성과, 행위적성과)에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 규명하고자 한다.

이를 통해 지속적으로 증가하고 있는 프랜차이즈 브랜드와 함께 가맹점주와 프랜차이즈 본부의 분쟁이 늘어나고 있는 현재, 보다 건강하고 우수/우량한 프랜차이즈 본부로의 성장을 위해 가맹본부로써 어떠한 영업역량을 갖춘 개발 담당자를 선발하고 교육해야 하는지 실무적인 시사점을 해당 연구 결과를 바탕으로 제시할 수 있을 것으로 기대된다.



## 1.2 연구의 목적

해당 연구에서는 프랜차이즈 본부 소속 가맹점 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향을 규명하고, 이러한 관계에서 커리어패스의 조절효과를 분석함으로써 프랜차이즈 본부 소속 개발담당자의 선발과 교육, 개발 및 보상 정책 수립을 위한 시사점을 도출하는데 있다. 구체적으로 본 연구의 목적을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 개발담당자의 영업역량과 관계신뢰에 대한 선행 연구문헌을 고찰하여 연구 변수 간의 논리적, 실증적 관계를 분석하고 이를 바탕으로 실증연구모형을 설계한다.

둘째, 프랜차이즈 본부 소속 개발담당자를 대상으로 실증자료를 수집하여 연구모형을 분석한다.

셋째, 연구모형의 분석 결과를 해석하고 고찰하여 프랜차이즈 산업의 효과적인 가맹점개발활동에 대한 이론적, 실무적 시사점을 도출한다.



### 1.3 연구의 방법 및 구성

해당 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부 소속 가맹점 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향을 연구하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 개발담당자의 영업역량, 관계신뢰, 영업성과(결과적 성과, 행위적 성과), 커리어패스에 대한 이론적 고찰을 기반으로하여 본 연구의 기반을 다지고, 주요 요인들 간의 상호관계를 이해하기 위해 변수를 정의하고 이를 토대로 실증 분석을 수행하였다. 선행연구 및 문헌 조사를 통해 다양한 측정요소들을 도출하고, 이를 기반으로 설문지를 작성하였다.

본 연구는 가맹점 1개 이상을 운영하고 있으며 프랜차이즈 기능에 따른 본부 운영 조직구조를 갖추고, 조직의 직무에 가맹점개발담당자직무를 담당하는 직원 및 대표자가 있는 기업의 가맹개발담당을 대상으로 17일간 설문을 실시하였다. 수집된 자료를 바탕으로 응답자의 인구통계학적 특성을 분석하고, 본 연구 모델의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위한 검증을 진행하고자 한다. SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver. 프로그램을 이용하여 분석을 진행하였으며, 본 연구의 분석결과를 토대로 학문적인 시사점과 실무적인 시사점을 도출하고 더불어 한계점 및 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

본 연구는 5가지의 단계로 이루어졌다. 제1단계인 서론에서는 연구 배경과 문제를 제기하고 연구의 목적, 방법 및 구성을 제시하였다. 제2단계는 문헌적 고찰을 통해 프랜차이즈 개발담당자의 영업역량, 관계신뢰, 영업성과, 커리어패스에 관한 이론적 연구를 제시하였다. 연구 설계를 제시한 제 3단계에서는 연구모형과 연구가설을 설정하고, 요인들의 조작적 정의를 수립하였다. 변수를 측정하기 위해 설문지 문항을 구성 및 개발하였으며 자료 수집과 분석방법을 제시하였다. 제4단계는 연구 결과를 제시한 단계로, 조사 대상자의 일반적 특성, 조사 응답 특성과 측정 변수들의 타당성 및 신뢰성 검증, 기술 분석을 통해 본 연구에서 설정한 가설에 대한 분석 결과를 제시하였다. 뿐만 아니라, 분석된 결과를 바탕으로 다중집단분석을 시행하였다. 제 5단계는 연구 수행의 결론으로 본 연구의 결과를 요약하고 시사점을 제시하며, 연구의 한계점과 추가적 연구 방향성을 제시 하였다. 각 단계별 연구 내용을 도식화하면 <그림 1-1>과 같다.

I. 서론			
연구의 배경 및 문제제기	연구의 목적		연구의 방법 및 구성
II. 이론적 배경			
프랜차이즈 개발담당자 영업역량	관계신뢰	영업성과	커리어패스
III. 연구의 설계			
연구모형	가설 설정	측정도구 구성 및 조사방법	
IV. 연구의 결과			
표본의 일반적 특성	신뢰성 및 타당성 검증		연구 가설의 검증
V. 결론			
연구결과와 요약	연구의 시사점	한계점 및 향후 연구방향	

〈그림 1-1〉 연구흐름도

## II. 이론적 배경

### 2.1 프랜차이즈 개발담당자

#### 2.1.1 프랜차이즈 개발담당자의 역할 및 조건

프랜차이즈 개발담당자는 RFC(Recruit Field Counselor)라는 명칭으로도 불리며 예비 가맹점 사업자 상담과 동시에 점포개발을 할 수 있는 역량을 갖추고, 리크루팅, 가맹계약, 상권조사 및 입지선정, 임대차 계약 대행 등을 통해 프랜차이즈 본부의 가맹점 개선을 위한 영업 활동을 하는 담당자를 의미한다(프랜차이즈경영론, 2020).

프랜차이즈 개발담당자는 모든 프랜차이즈 본부의 주요 직무라고 볼 수 있지만, 국내에서는 주로 편의점 업종에서 사용되는 직무명칭으로 보여지며, GS리테일에서는 RFC, CU에서는 SP(Store Planner), 세븐일레븐에서는 FD(Franchisee Developer)라는 명칭으로 사용하고 있다. 편의점 3사에서 정의하는 프랜차이즈 개발담당자의 역할 및 조건, 인재상 등은 <표2-1>과 같다.

프랜차이즈 개발담당자는 점포운영, 개점지원, 슈퍼바이저 직무를 경험하고, 이를 바탕으로 예비 가맹점 사업자에게 경험을 영업하며, 세부적으로 점포개점, 점포 운영 등을 설명하여 프랜차이즈 본부의 전문성을 영업(Sales)하는 역할을 한다. 또한 프랜차이즈 가맹본부의 성장과 발전을 위한 우량 가맹점 개설에 중점을 둔 목표를 가지고 영업활동을 영위하는 직무를 담당하는 사람이다(프랜차이즈경영론, 2020).

이처럼 프랜차이즈 개발담당자는 예비 가맹점 사업자를 대상으로 신규 가맹점 개설을 위하여 프랜차이즈 가맹본부 브랜드에 대한 지식과 경험을 영업하는 영업사원과도 같다고 볼 수 있다. 따라서 해당 논문에서는 프랜차이즈 개발담당자와 영업사원의 특성이 비슷하다고 보고, 프랜차이즈 개발담당자의 영업역량 등을 영업사원으로 비추어 정의하고자 한다.

〈표 2-1〉 편의점 3사에서 정의하는 개발담당자 역할 및 조건, 인재상

구분	GS25	CU	세븐일레븐
직무 명칭	RFC (Recruiting Field Counselor)	SP (Store Planner)	FD (Franchisee Developer)
직무 정의	다양한 채널을 통해서 접수된 물건(점포)에 한하여 조사 및 판단하여 우량한 입지라고 판단된 점포의 임차인 및 소유자를 설득하고, 편의점으로 개점할 수 있도록 유도하는 일체의 업무를 수행	체계적이고 과학적인 상권조사를 통해 가맹 본부와 가맹 점포의 수익을 창출할 수 있는 손익 우량점포 개설 업무 수행	점포의 시장조사 및 상권 분석을 통해 좋은 입지의 점포를 임차인 및 소유자를 설득하여 편의점으로 개점할 수 있도록 도와주는 업무 수행
직무 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>점포·개발 업무 : 건물의 임차 등을 통해 입점 가능한 점포를 개발·계약, 건물주 설득/협상 업무</li> <li>가맹점주 모집 : 편의점 사업을 희망하는 예비 가맹경영주와의 상담 등을 통한 가맹점 계약체결 업무</li> <li>재계약 및 채권관리업무 : 현재 운영 중에 있는 점포의 재계약 또는 기타 금전적 권리를 보호하는 업무</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>상권입지 분석 및 사업타당성 조사</li> <li>점포계약 등 점포개발 실행 및 일정, 인허가관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기본원칙 교육</li> <li>업무 매뉴얼에 입각한 점포 운영 지도</li> <li>정보 제공을 통한 원활한 상품관리</li> <li>발주 및 진열 개선 지도</li> <li>점포의 손익 개선</li> <li>점포 및 가맹점장의 문제점, 불만 해결</li> </ul>

〈표 2-1 계속〉 편의점 3사에서 정의하는 개발담당자 역할 및 조건, 인재상

구분	GS25	CU	세븐일레븐
필요 역량 및 자질	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상권에 대한 환경변화와 다양한 정보를 탐색하고 수집하며, 체계적인 분석 기법을 활용하여 해당 환경, 상권에 대응할 수 있는 환경/상권분석력</li> <li>• 이해관계자와 자신에게 주어진 상황을 명확하게 인식하고, 자신의 주장을 합리적으로 설득하여 양자가 상호 이득이 될 수 있도록 합의점을 도출해낼 수 있는 설득/협상력</li> <li>• 업무 수행에 필요한 정보가 무엇인지 명확히 인식하고, 이를 효과적으로 수집하여 본인과 타인의 업무에 활용할 수 있도록 할 수 있는 정보수집 및 활용 능력</li> <li>• 문제가 표면화되기 이전에 예견하며, 해당 문제에 대응하기 위해 최선의 해결책을 검토하고 준비하며, 표면화된 문제에 관해서는 합리적인 해결책을 제시할 수 있는 상황판단 및 대처 능력 등</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 본부와 예비가맹점주 간의 원활한 업무 추진을 위한 커뮤니케이션 능력</li> <li>• 점포 상권 및 물건에 대한 전문적인 이해와 전략적인 사고</li> <li>• 공정성과 합리성에 기반한 협상 주도 역량</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 높은 커뮤니케이션 능력</li> <li>• 대인 협상력</li> <li>• 정직성</li> <li>• 활동력</li> <li>• 열정</li> </ul>

출처 : 편의점 3사 채용 홈페이지

### 2.1.2 프랜차이즈 개발담당자의 역량

역량은 사전적으로 “어떤 일을 해낼 수 있는 힘”으로 정의된다. 역량은 기업이 목표 달성을 위해 수행하는 능력(Haimes, 2012)이며, 다양한 맥락에서 연구되었지만, 연구자와 연구 내용 및 주제에 따라 다르게 정의되고 있다(Cooper, 2000; Hayton & McEvoy, 2006; Shippmann et al., 2000). 보편적으로 역량은 지식, 기술, 능력, 또는 높은 수준의 직무 수행 능력과 관련된 특성으로 정의되고 있으며(Mirabile, 1997; Lin, & Chen, 2017), 측정 가능한 직무 습관과 업무 목표를 달성하는데 사용된 개인의 기술로 정의될 수 있다(Green, 1999).

Spencer & Spencer(1993)은 특정 환경에서 구체적인 기준에 의해 평가했을 때 우수한 성과의 원인이 되는 개인의 내적인 특성이라 하였다(이희진, 2007; 안정언, 2020). Hayton & McEvoy(2006)는 역량의 정의를 개개인이나 조직이 작업을 높은 수준의 품질과 적시성 측면에서 예측 가능하도록 수행할 수 있는 데에는 유능한 기술, 태도, 행동, 그리고 전달 능력이 필요하다고 설명하였다.

Cooper(2000)는 역량이 매우 전통적이며 실무 지향적인 접근 방식으로 태도와는 구분되며, 근로자가 일정 시간 내에 결함 없이 업무를 완수하고 고객의 기대를 충족시킬 수 있는 능력을 역량이라고 하였다. Lin & Chen(2017) 또한 역량을 지식 및 기술 그리고 능력이라고 정의내렸다. Cooper(2000)는 이러한 역량이 성과와 연관된 지식, 태도, 그리고 기술을 포함하고 있어 교육 및 개발을 통해 측정하고 개선할 수 있다고 언급하였다. 따라서 역량은 유능한 방식으로 직무 또는 프로세스를 수행에 있어 필요한 일련의 기술, 행동 및 태도로 측정 가능한 능력이라고 할 수 있으며(최명수, 2019), 영업사원 역량은 영업사원이 집중할 영역과 회사 또는 사업부 단위의 전반적인 전략과 일치하여 고객 가치 창출에 영향을 미칠 수 있는 능력을 말한다(Cron & Cravens, 2010).

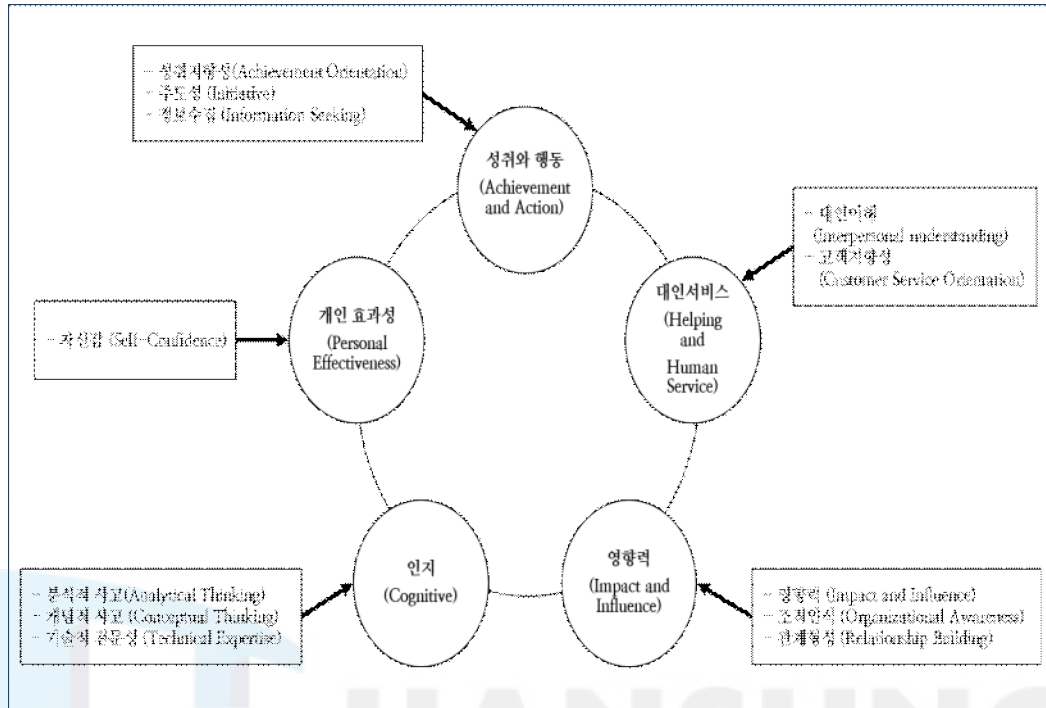
특히 기업의 성과에서 영업사원의 역량은 중요한데(Verbeke et al., 2011), Cannon et al.(2012) 등 수많은 학자들이 영업사원 역량의 중요성에 대해 언급하고 있다(최명수, 2019). 또한, 영업사원의 역량은 분명히 중요한 요인으로(Buera & Kaboski, 2012), 기업의 경쟁 우위 요인으로 작용된다(Vakola et al., 2007). 따라서 기업은 영업사원의 역량이 무엇인지를 파악하고, 개발시키면, 기

업의 성과를 높일 수 있다(최명수, 2019). 또한, 최명수(2019)는 기업의 영업직원은 신제품 혁신을 촉진하고 활용하며, 관련 시장에서 강력한 브랜드를 형성하고 유지하는 데 매우 중요한 역할을 하며, 특히 기업이 강력한 브랜드 지위와 지배적인 시장 점유율을 확보하지 못할 때, 영업사원의 역량은 기업의 경쟁 우위를 창출할 수 있다고 설명하였다.

### 2.1.3 역량의 구성요소

영업직원에 대한 역량 연구의 대표적인 연구는 Spencer & Spencer(1993)에 의해 이루어졌는데, 이들은 McClelland 가 20년간 연구한 방법론들을 정리하였으며, 역량의 내적 특성의 구성요소로 ①동기, ②자아개념, ③지식, ④기술, ⑤태도를 들었다(김은정, 2016). 또한 영업역량을 12가지의 주요 역량으로 정의하고, 이러한 역량을 가지고 있는지를 알아보는 지표를 예로 제시하고 있다. 12개의 영업역량은 영업 부분의 거시적인 관점에서 영업에서 필요로 하는 역량을 기술하였으며, 각각의 지표들 또한 영업 부문 전체의 관점에서 예시되고 있다(오광연, 2018).

Spencer & Spencer(1993)의 연구 결과에 따르면 우수한 영업직원의 영업 역량은 영업주기의 길이와 복잡성, 상품, 고객의 유형, 회사의 지역적 특성에 따라 다양하게 나타나는데, 이러한 영업사원이 갖추어야 할 필요가 있는 역량을 보면 성취지향성, 주도성, 영향력, 대인 이해력, 고객지향성, 자신감, 관계 형성, 분석적 사고, 개념적 사고, 조직 인식력, 정보 수집력, 그리고 기술적 전문성이다. <그림 2-1>은 이러한 영업직원의 역량을 성취와 행동, 대인서비스, 영향력, 인지, 개인 효과성의 다섯 가지의 그룹으로 구분하여 나타낸 것으로 12개의 영업 역량의 연관성을 보여주는 모델이다(황창환, 2011).



〈그림 2-1〉 영업직원의 역량모델

자료: Spencer & Spencer, Competence at Work : Models for Superior Performance, 1993



#### 2.1.4 프랜차이즈 개발담당자의 역량 선행연구

국내외에서 프랜차이즈 종사자의 역량과 관련한 연구가 많지 않은 편으로 역량과 관련된 용어가 다양하게 혼재되어 연구되어 왔다(김은정, 2016). Umbreit(1989)는 슈퍼바이저의 업무차원으로부터 첫째, 재무관리능력, 둘째, 매장 운영 관리 능력, 셋째, 마케팅 및 프로모션 관리능력, 넷째, 인적자원관리능력, 다섯째, 시설 및 안전관리에 관한 능력을 슈퍼바이저의 핵심역량 요인으로 도출했다. 박주영과 박경원(2011)은 슈퍼바이저의 필요 역량으로서 출점전략, 조직전략, 재무전략, 마케팅전략에 관련한 세부적인 요인들을 정리했다. 장재남(2012)은 ‘자격요건’과 ‘구비능력’으로 역량을 표현했는데, 자격요건으로는 점포 매니저 경험, 매니지먼트 지식과 관리능력, 강한 인내력, 논리성과 성실성, 새로운 것에 대한 왕성한 호기심을 들었고, 구비능력으로는 고객입장에서 보려는 능력, 커뮤니케이션 능력, 효과적으로 지도하는 능력, 설득능력, 리더능력, 매출액이나 이익을 향상시키는 능력, 창의적인 사고와 셀프매니지먼트 능력이 들었다(김은정, 2016).

고객의 신뢰에 역량이 영향을 미친다고 주장한 Guenzi et al., (2016)은 거래에서 역량은 신뢰 형성에 중요한 역할을 한다고 하였다. 이는 장기적인 관계를 통해 기업의 경쟁력을 높인다(Zeller & Gillis, 1995). Feng & Fay(2016)은 영업사원의 역량을 통해 구매기업에게 신뢰를 제공해야 한다고 했고, Grönroos(1990)은 영업사원은 역량이 구매자와의 신뢰, 지속적인 거래관계를 형성한다고 하였다(최명수, 2019; 안정연, 2020).

영업역량에 관련한 연구 중 역량과 성과에 간의 상관관계에 대해 집중한 다양한 연구들이 있어 왔다. Panagopoulos & Avlonitis(2010)는 영업사원의 영업역량이 기업의 성과에 영향을 미친다고 하였으며, Boyatzis(2008)은 영업사원의 영업역량과 영업성과 간의 관계를 논하고자 할 때 초점을 맞추어야 할 과제는 “특정행동”이 “특정결과”를 이끌어 낸다고 할 때 어떠한 것이 “특정결과”를 이끌기 위해 “특정행동”을 하게 하는가에 있다고 주장하였다. 여기서 사람의 특징이나 능력이 이러한 특정 행동을 하게 하는데, 이러한 특징이나 능력을 역량이라고 부른다(오광연, 2018). 덧붙여, 영업사원은 회사를 고객에게 소개하고 관계

를 구축함으로써 수익을 창출하여 기업이 성장하는데 중요한 역할을 하며(Weitz & Bradford, 1999; Palmatier et al., 2007; Jap, 2001), Verbeke et al.(2011)은 영업사원의 판매 관련 지식, 역할, 적응 정도, 적성 및 업무 참여와 성과 간에 중요한 관계가 있다고 하였으며, Alber et al.(2010)는 영업사원의 영업역량이 광고에 의한 영향보다 2~3배 정도 효과가 있다고 하였다.

또한, 기업 경영 성과에 영업사원의 역량이 중요하므로(Verbeke et al., 2011) 영업사원 전략이 무엇이며, 어떻게 개발되어야 하는지 조사하고 이해할 필요성에 대해 자주 언급되어 왔으며(Leigh & Marshall, 2001; Ingram, 2004; LaForge et al., 2009; Blocker, Cannon et al., 2012), 기업은 영업 담당자가 기업에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 행동을 할 수 있기에 기업은 바람직한 행동과 결과를 장려하고 바람직하지 않거나, 미숙한 업무 수행 행동을 막을 수 있는 시스템을 개발하려고 한다(최명수, 2019). 영업사원 관리를 위한 선행연구는 기업이 영업사원의 활동이나 역량에 대한 정보를 기반으로 보상, 처벌 그리고 보류와 같은 세 가지 방법을 활용하여 통제 시스템을 개발하기 위해 노력하였다.(Challagalla & Shervani 1996). 따라서 공급기업은 영업사원의 중요한 역량이 무엇이며 어떻게 개발되어야 하는지를 조사하고 이해해야 한다(Blocker et al., 2012). 영업사원이 자신의 직무를 분명히 이해하면, 기업은 새로운 시장에서 성공할 수 있는 기반이 마련된다고 할 수 있다(최명수, 2019).

뿐만 아니라, 영업사원의 역량과 영업성과에 관한 연구는 개인의 효과성 집중하여 연구되었는데(Anderson & Oliver, 1987; Cravens et al., 1993; Oliver & Anderson, 1994), 영업사원의 효과적인 행동은 영업성과와 조직성과를 높인다고 하였다(서태원, 2014; 안정언, 2020). Powell(2001)은 영업역량이 영업 성과에 영향을 미치는 주요한 요인이므로 영업사원의 영업역량을 중심으로 한 훈련과 지원 프로그램을 개발해야 한다고 제안하였다. 홍지숙(2004)은 영업사원의 영업 성과에 미치는 영향 요인 중 태도, 기술, 동기부여 요인, 개인적 특성, 고객과의 관계 등을 역량 변인으로 충분히 설명할 수 있는 변인으로 보았고, 다른 영향 요인들 중에서 통제가 가능한 변인들을 통제한다면 조직 내 개인을 둘러싼 나머지 변수인 개인의 역할에 대한 지각의 정도와 조직특성이 성과에 조절적 영향을 미칠 것으로 판단하였다. 따라서 영업사원의 주요 영업역량을 중심으로 한

영업사원 지원 및 훈련 프로그램을 개발한다면, 업무 성과의 향상은 물론 기업의 성장까지 기대할 수 있을 것이다.

이와 같은 선행연구를 토대로 본 연구에서는 개발담당자의 영업역량을 성취와 행동, 영향력, 대인서비스, 인지역량, 개인효과성으로 정의하여 측정하고자 한다.



## 2.2 관계신뢰

### 2.2.1 관계신뢰의 정의

신뢰는 경제학, 사회학, 심리학 등 여러 학문 분야에서 다양하게 정의, 연구되고 있는데, 사전적으로 신뢰는 “믿고 의지함”이라 정의되고 있으며 신뢰는 사회 전반적으로 다양한 분야에서 널리 사용되고 선행연구자에 따라 그 정의가 다양하지만(Dwyer et al., 1987; Anderson & Narus, 1990) 믿음이라는 공통점이 있다(안정언, 2019).

신뢰는 당사자가 상대방과 교환하는 것에 대한 믿음과 정직에 확신을 갖고 있는 정도이다(Fawcett et al., 2012). 신뢰는 기업이 상대방을 통해 자신에게 긍정적인 결과를 초래하는 활동을 하고 부정적인 결과를 초래하는 활동을 피할 수 있다고 믿는 신념이다(Mayer et al., 1995). 또한, 신뢰는 소비자들이 구매한 제품 또는 서비스에 대해 예상한 정도의 품질 또는 행위를 제공받을 수 있는지에 대한 믿음이다(Crosby et al., 1990). 신뢰에 관한 연구는 상대방을 완전히 믿거나 믿지 않는 것에서 출발(Lewicki et al., 1998)하며, 신뢰는 모든 관계에 포함되어 있기에 심리학 및 사회학에서 경제 및 경영에 이르기까지 다양한 분야에서 중요하게 연구되고 있다(Lins et al., 2017; Poppo et al., 2016; Sheppard & Sherman, 1998). 거래 관계에서 신뢰는 개인 또는 조직 간에 가능하며, 신뢰를 가지고 있는 관계는 행동에 따라 시간에 따라 변한다(Guo et al., 2018).

Knoll & Jarvenpaa(1995)는 신뢰가 상대가 기대하는 행동을 한다는 가정이 기반된다고 주장하였다. 신뢰는 둘 또는 그 이상의 사람 혹은 하위 팀이나 하위 그룹과 같은 둘 혹은 그 이상의 집단 사이에 있어서의 관련성에서 볼 수 있다(Mayer et al., 1995).

한편, Tsai & Ghoshal(1998)은 한 가지 범주로 신뢰를 개념화했으나, 신뢰를 구성하는 개념적 구성요소와 관련된 다양한 연구가 있어 왔다. Butler(1991)는 유용성, 역량, 일관성, 성실성, 충성심, 개방성, 자율성, 공정성, 약속이행, 수용성 등을 신뢰에 대한 10가지 조건으로 제시하였다. Lewis & Weigert(1985)에 따르면, 신뢰의 형성은 인지적 차원과 감정적 차원이 서로 독립적으로 존재하며,

신뢰는 감성과 합리성의 두 가지 기반 위에서 형성된다. 특정 신뢰 대상에 대한 인지적 판단과 정서적 판단이 결합되어 신뢰가 형성되며, 이러한 결과로 신뢰에 대한 태도와 행동이 나타난다고 주장하였다. 또한, 신뢰행동은 신뢰하는 대상에 대한 긍정적인 정서를 바탕으로 나오는 감정적 신뢰와 상대방을 신뢰하는 데 합리적인 근거들이 기반이 되는 인지적 신뢰로 나뉘며, 이 두 가지 요소의 결합으로 신뢰가 형성된다고 설명하였다.

Schoorman et al.(2007)에 따르면, 인지 기반 신뢰는 개방성, 일관성, 능력에 기반하여 형성되는 신뢰로서, 상대방의 행동을 파악하고 이해하는 능력을 기반으로 하여 상대방에 대한 예측 가능성이 증가하여 형성되는 신뢰유형이라고 주장하였다. 또한 이는 상대방의 행동에 대해 예측할 수 있을 만큼 충분한 지식이 축적될 때 형성된다고 주장했다.

Morrow et al.(2004)는 인지적인 접근과 대조적으로 정서적 반응을 강조하였다. 이는 개인, 집단, 또는 조직이 어떻게 신뢰할지에 대한 개인의 본능, 직관, 또는 감정을 나타내며, 이러한 정서적 반응이 감정적 결속을 통해 신뢰 형성에 기여한다고 주장하였다.

한편, 신뢰는 공동 혁신을 위한 촉매 역할을 하는데(안정언, 2020), 신뢰는 집단행동 문제를 극복하고 더 효과적인 방식으로 공통의 목표에 도달할 수 있다(Ostrom, 1990; Tavits, 2006). 또한, 신뢰는 믿을 수 있는 교환 상대방에게 의지하는 의도이기 때문에(Aurier, & N'Goala, 2010) 장기적인 거래 관계에 있는 기업 간 거래에서 신뢰는 공급기업의 이전 행동에 따라 달라질 수 있으며, 거래 관계에 대한 신뢰가 있으면, 교환 상대의 약속을 믿게 된다(Fawcett et al., 2012).

## 2.2.2 관계신뢰 선행연구

신뢰와 관련된 논문들(Dirks & Ferrin, 2002; Mayer et al., 1995)은 신뢰 관계가 더욱더 많은 지식교환을 유도한다는 증거를 제공하고 있다.

신뢰 수준이 높을수록 사람들은 기꺼이 유용한 정보를 제공하는 경향이 있으며 (Andrew & Delahay, 2000; Penley & Hawkins, 1985; Tsai & Ghoshal, 1998; Zand, 1972), 또한 유용한 정보를 듣고 흡수하는 경향이 있음을 보여준다(Levin, 1999; Mayer et al., 1995; Srinivas, 2000). 신뢰는 또한 지식 전파 비용을 감소시키며,(Currall & Judge, 1995; Zaheer, McEvily & Perrone, 1998), 이 효과는 개인적 혹은 조직적 수준의 다양한 연구에서 볼 수 있다 (Levin et al., 2004).

Mayer et al. (1995)은 신뢰대상의 특성에 초점을 두면서 기존 연구들을 통합하는 모형을 제시하였는데, 이들은 신뢰의 개념적 구성요소로 역량(혹은 능력), 자비(혹은 배려) 그리고 정직 등 세 가지 범주를 다음과 같이 주장하였다 (성의경, 2016).

첫째, 자비란 신뢰하는 자가 자기 자신과의 관계를 고려하지 않고, 신뢰받는 자에게 애정을 품어 특별한 선의의 행동을 하려는 성향을 의미한다. 이는 신뢰하는 자가 개인 이익보다는 신뢰받는 자에게 이익이 되는 행동을 원한다고 믿는 정도를 의미한다.

둘째, 역량이란, 신뢰 받는 자의 기술과 능력이 신뢰하는 자에게 영향을 미칠 수 있는 능력을 의미한다.

마지막으로, 정직이란, 신뢰는 자가 신뢰하는 자가 인정하게 되는 도덕적인 원칙을 고수한다는 믿음으로 행동과 말의 일치성, 공정성 등을 포함한다(최창호, 유연우, 2014).

Dirks & Ferrin(2001)이 강조한 것과 같이, 신뢰에 관한 다양한 연구들이 성과에 대한 직접적이고 핵심적인 영향을 지적하고 있다. 예를 들면, 많은 연구들(Coppola et al. 2002; Hossain & Wigand 2004)은 신뢰와 성과의 강한 연결성을 주장한다. 정보 시스템 논문을 통해 Jarvenpaa et al. (2004)는 신뢰가 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 주장이 신뢰에 대한 지배적인 견해라는 것을

발견했다. 특히, 분산된 팀에서 투명성이 결여된 작업 과정을 감안하였을 경우, 신뢰할 만한 인물로 간주되는 자는 신뢰가 낮은 자와 비교하여 더 높은 성과를 내는 경향이 있다는 것을 발견하였다.

이처럼 신뢰는 여러 선행연구를 통해 고객과의 관계에 있어 중요한 부분이라는 것을 알 수 있다. Moorman(1993)은 기업의 거래가 유지되는 기본은 신뢰라고 하였으며, 이것은 상호작용을 높이고 성과를 높인다고 주장하였다. Morgan & Hunt(1994)는 신뢰를 상대방에 대한 믿음을 지각하는 것이라고 하였고, Ross(1997)은 분배의 관점에서 결과에 대한 만족은 신뢰를 통하여 관계성과에 긍정적으로 영향을 미친다고 하였다 (이광호, 2014). Taylor & Hunter(2003)는 신뢰가 관계마케팅에서 매개변수로서 매우 중요한 부분이며, 영업직원이 거래에 있어서 서로의 성과를 위해 의무를 다하며, 이해 당사자 사이의 협상 혹은 거래에 있어 긍정적인 결과를 가져온다고 주장하였다.

뿐만 아니라, 고객과의 지속적인 관계형성과정에서 영업사원의 역할은 매우 중요하며 신뢰가 그 중심이 된다. 따라서 신뢰를 전제로 한 관계 품질은 그들의 상호교환의 연결고리이자 결과로 생긴 고객의 감정이 될 수 있다(Crosby et al., 1990). 또한, Boss(1978)는 신뢰 수준이 높은 환경에서 근무하는 구성원들이 신뢰 수준이 낮은 환경에서 근무하는 구성원들에 비해 더 큰 성과를 보인다고 언급하였다. Ouchi(1979)는 신뢰는 조직몰입, 혁신성, 생산성을 향상시키는 제일 큰 특성이라 하였다(왕아문, 2017).

따라서, 선행연구를 바탕으로 관계신뢰를 프랜차이즈 본부 개발담당자와 예비가맹점사업자 간의 믿고 의지하는 정도로 하여 상관관계를 측정하고자 한다.



〈표 2-2〉 관계신뢰의 선행연구 요약

연구자	연구 내용
Myer et al. (1995)	- 관계 신뢰는 더 많은 지식 교환을 촉진 및 유도
Tsai & Ghoshal (1998)	- 네트워크 내에서 중심적 지위에 있는 개인일수록 신뢰성이 높은 것으로 인식되는 경향이 있음 - 부서 수준에서의 사회적 상호작용에서 확인되는 유대관계는 사회적 자본의 구조적 특징으로, 이는 신뢰를 유발하며, 이로써 부서 간 지식을 비롯한 다양한 자원의 교환을 촉진
Levin(1999)	- 견고하고 신뢰할 만한 유대는 성과 개선에 기여하지만, 신뢰만으로 대체 가능한 경우는 일반적으로 유대가 상대적으로 취약한 경우에 한정된다.
Andrew & Delahay (2000)	- 신뢰하는 정도가 높을수록 사람들은 유용한 정보를 제공하는 경향이 있음
Dirks & Ferrin (2001)	- 성과와 관련한 신뢰의 핵심적인 영향을 강조
Becerra & Gupta (2003)	- 일부 사람들은 높은 수준의 의사소통을 통해 신뢰하는 자가 신뢰받는 자에 대한 특성을 더 정확하게 판단할 수 있도록 하여, 신뢰받는 자의 평가에 영향을 줌
Levin & Cross (2004)	- 전반적으로 강력한 유대는 유용한 지식의 획득을 촉진함 - 역량 및 배려를 기반으로 하는 신뢰가 조절된 상태에서는 약한 유대가 유용한 지식 획득을 촉진함. 다시 말해, 신뢰의 부분적인 매개 효과를 확인함
Sarker et al. (2011)	- 분산된 팀에서 의사소통은 전반적으로 개인의 성과에 긍정적인 영향을 미침 - 의사소통이 개인의 성과에 미치는 영향을 완전히 신뢰가 매개함을 확인함

• 출처 : 성의경(2016) 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성



## 2.3 영업성과

### 2.3.1 영업성과의 정의 및 유형

일반적으로 조직의 경영 성과는 기업이 설정한 목표를 얼마나 성취했는지에 대한 정도로 평가하며(Thompson & Strickland, 1983), 영업사원들의 성과는 일반적으로 판매량, 매출액 등의 산출 중심적 성과와 판매 노력으로서의 행동에 초점을 두는 행위 중심적 성과로 구분할 수 있다(Oliver & Anderson, 1994). 산출 중심적 성과는 전통적으로 오랜 기간 다양한 논문을 통해 사용된 평가 방법으로서 영업사원이 획득한 매출액 혹은 판매량 등과 같은 단일 성과지표를 의미한다. 행위 중심적 성과는 과거를 고려한 성과로서 고객과의 접촉에서 판매를 위하여 취한 태도, 노력, 능력, 그리고 지식 발휘를 의미한다.

또한, 영업사원의 영업성과란 영업 활동을 하는 이가 일정 기간 동안 행해진 영업의 활동으로 획득한 재무적 결과를 말하며, 영업사원이 해당 활동을 통하여 달성한 성과를 의미하기도 한다. 영업사원의 성과에 대한 일반적인 개념으로 Williams & Anderson(1991), Podsakoff & Mackenzie(1997)은 조직구성원들이 자신의 직무 수행 시 바라는 요인들을 만족, 충족시키기 위해 수행되기를 기대하는 행동이나 요구라고 정의하였으며, 영업사원의 판매생산성이나 매출액으로 정의 하는 학자들도 있다(Brown & Peterson, 1993).

이와 같이 개인변수들과 외부환경 변수들에 의해 영향을 받는 성과는 결과에 따라 영업사원에게 보상이 이루어지고 이 보상의 정도에 따라 영업 사원의 만족이 이루어진다고 주장하였다(Walker et al., 1977). Walker et al.(1977)에 따르면, 영업조직에서 그들의 성과 측정 방법을 산출 중심보다는 영업사원들이 한 판매 노력에 초점을 두고 그에 준한 성과평가 및 성과개발이 진행되어야 한다고 주장하였다. 덧붙여, Beharman et al.(1982)은 영업사원 자신 스스로가 성과 달성을 위하여 얼마나 영업 활동을 잘 수행하였는가 또는 그러한 성과를 스스로 판단하기에 얼마나 잘 달성하였는가에 대한 자기 인식의 정도로 성과를 정의했다.

Churcill et al(1985)은 영업성과를 내기 위한 5가지 결정요인을 판매 관련

지식, 인지적 태도, 직무 몰입, 적응성의 수준, 역할 모호성으로 밝혔다. 즉, 성과는 영업 사원의 태도, 판매 기술, 지식, 직무 동기 등의 산물로 볼 수 있다(Kilic & Dursun, 2007).

그 이후의 연구에서는 적응적 판매행동, 판매경험의 수준, 직무만족, 업무관계의 질 등이 영업사원의 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Franke & Park, 2006; Park & Deitz, 2006; 박정은, 김성진, 이성호, 2009). 이들의 연구에서는 업무 관계의 질에 따른 직무만족이 긍정적으로 판단되었을 때 영업사원들의 성과가 향상된 것으로 나타났다.

앞에 언급한 것과 같이 영업사원의 성과는 판매 이익 창출, 부수입과 같은 결과적 성과(Outcome Performance) 혹은 영업사원의 판매활동, 업무지식, 고객과의 관계, 관련 지식 습득의 정도와 같은 행위적 성과(Behavior Performance)로 언급된다(최아름, 2016).

### 1) 결과적 성과

영업 성과의 측정치로써 판매액이나 판매량은 복잡한 일련의 행위들을 종합적으로 나타내는 척도이다. 따라서, 판매량이나 판매액은 어떠한 목표적 결과를 달성하고 성취하기 위해 필요로 하는 모든 행위를 포함하는 지침으로 표현될 수 있다. 이러한 양적 기준에 근거한 성과는 질적 기준에 근거한 성과보다는 객관적이며 구체적이라는 장점을 가지고 있다(최아름, 2016). 선행연구의 대부분은 영업조직의 성과는 행위보다는 산출에 근거하고 있으며(윤동기, 2006), 이러한 척도는 영업조직의 매출액 또는 수익과 같은 단일성과이며 영업사원 개인의 평가와도 이어지는 단순한 평가 방법이기 때문에 많이 이용되고 있다(노병국, 2010). 하지만, 결과적 성과가 구체적이고 객관적이라는 장점만 있는 것은 아니다. 이는 판매액이나 판매량의 증가가 단지 영업사원 개인의 역할에 의해 이루어졌다고만 할 수 없으므로 정확성에 있어 어려움이 따르며(Oliver & Anderson, 1994), 이는 영업 지역 및 시기 등 상황에 따라 다를 수 있기에 정확한 평가에 어려움이 있다.

## 2) 행위적 성과

이는 영업사원이 고객접점에서 판매활동을 함에 있어 어떠한 행동을 취하는가, 어떠한 태도를 바탕으로 자신이 가진 어떤 역량과 지식을 습득하는지에 따라 구분되는 과정 중심적인 성과이다.

이는 고객에 대한 지식 및 정보, 판매 관련 지식의 습득 정도, 개인 및 팀 판매 능력 등을 포함하는데, 앞서 말한 결과적 성과가 객관적이고 구체적이라는 이점이 있었으나 판매액이나 판매량의 증가는 단순히 영업사원 개인의 역할에만 의해 이루어졌다고 할 수 없으므로 정확성에 어려움이 따르는 반면, 행위적 성과는 영업사원이 직접 주관적 측정을 하는 것에 있어 정확성을 기대할 수 있고, 개인의 판매 전략에 있어 자신의 학습적인 측면에서도 더 합리적인 측정방법일 수도 있다(최아름, 2016).

### 2.3.2 영업성과 선행연구

영업성과는 영업연구에서 가장 중요한 결과 변수 중 하나이며, 기업은 영업사원의 성과를 통해 효과적인 평가 방식을 개발하고, 이를 토대로 기업의 나아갈 방향을 결정지을 수 있다(최아름, 2016). 또한, 영업조직의 영업역량은 기업의 마케팅 비중에 있어서 큰 부분을 차지하며, 영업이익의 주요 요소이자 조직의 성패를 결정하는 요소이다 (MacKenzie et al., 1998; 최아름, 2016) 따라서, 영업성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 기업과 학계에서는 다양한 연구를 진행해 왔으며, 현재까지도 많은 연구들이 이어지고 있다.

Churcill et al(1985)은 영업성과를 결정하는 5가지 결정요인을 역할 모호성, 인지적 태도, 판매 관련 지식, 적응성의 수준, 직무 몰입으로 밝혔다. 즉, 성과는 영업 사원의 태도, 판매 기술, 지식, 직무 동기 등의 산물로 볼 수 있다(Kilic & Dursun, 2007).

그 이후의 연구에서는 적응적 판매행동, 판매경험의 수준, 직무만족, 업무관계의 질 등이 영업사원의 성과에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(Franke & Park, 2006; Park & Deitz, 2006; 박정은, 김성진, 이성호, 2009). 이들의 연구

에서는 업무상 연관되는 관계의 질에 따른 직무만족이 긍정적으로 보여질 때 영업사원들의 성과가 향상된 것으로 나타났다.

즉, 성과에 영향을 주는 다양한 요소들이 있으며, 업무 속에서 영업사원들이 고객과의 관계, 동료와의 관계와 같은 관계에 대한 노력이 영업사원들 개인의 성과에 영향을 미친다고 볼 수 있다(Park et al., 2006).

유창조와 윤동기(2006)는 심층 면접을 통해 높은 영업성과와 저조한 영업성과를 보이는 영업사원 두 집단의 차이를 비교하는 연구를 실시하였으며, 이들은 고객과의 접촉 횟수에 따라 영업사원이 상담 방법의 차별화를 통해서 영업성과가 높아질 수 있음을 주장하였다.

Oliver & Anderson(1994)는 영업사원이 내는 영업성과는 부수입 또는 판매 실적 등과 같은 결과적 성과와 업무에 대한 지식, 친절한 행동, 동료와의 관계, 고객과의 관계 등과 같은 행위적 성과로 정의하였고, 영업사원의 전반적인 성과 평가는 행동기반 또는 성과기반 척도에 의해 이루어질 수 있음을 밝혔다. 또한, 시장에서 고객 관계가 중요한 성과의 요소로 떠오르면서 전반적인 영업성과는 영업사원이 판매한 실제 판매량뿐만 아니라 구매 후에 일어나는 관계형성 활동을 포함하고 판매자와 구매자의 관계를 강하게 해주는 행동에 초점을 맞춘다(Organ, 1988; Rich, 1997; Hunter & Perreault, 2007; Rodriguez et al., 2012).

오늘날 기업의 수익 창출 및 증대 활동에 있어서 영업사원의 중요성과 그 비중은 나날이 커지고 있다. 오래 전부터 기업은 물론 학계에서는 영업사원의 영업성과에 미치는 요인이 무엇인지에 대해 관심이 계속되어 왔다. 때문에 이에 대한 다양한 연구가 다방면에서 이루어져 왔는데, 일반적으로 객관적인 영업사원의 성과지표는 조직들이 매우 의미 있게 다루고 있는 경영과 관련된 성과지표를 완벽하게 다룰 수 없다는 한계와 자료수집의 어려움이 따르고 있다(Govindarajan & Fisher, 1990). 영업사원의 성과는 물질적 보상, 동기부여, 조직 내·외부적인 환경과 영업사원의 각 개인적 특성 등에 따른 여러 가지 변수들과 관련성이 있으며, 이러한 영업사원의 역할인식은 영업사원의 성과 그리고 직무만족도, 이직의도 등에 관련성이 있다 (Walker et al., 1977).

Whetten & Cameron(2010)은 영업사원의 영업성과는 영업사원의 행동 특성

에 크게 영향을 받는다고 주장하며, 이는 영업사원이 목표를 설정하고 그를 달성하기 위해 발휘하는 능력 및 동기 유발에 의해 결정된다고 설명하고 있다. 이러한 능력은 적성과 훈련, 그리고 인적자원으로 이루어져 있으며, 동기 유발은 영업사원의 몰입도와 관련성에 근거한다. 결국 프랜차이즈 개발담당자의 영업성과와 관련성이 깊은 것은 행동특성이라고 할 수 있다.

영업사원의 성과를 측정하는 세 가지 방법을 Behrman & Perreault(1982)가 제시하였는데, 이는 양적 데이터를 통한 객관적 측정, 상사, 고객, 동료에 의한 주관적 측정, 그리고 영업사원 자신이 스스로를 평가하는 자기평가 측정이다. 이러한 영업사원의 영업 성과측정과 관련하여 연구된 선행연구를 정리하면 다음의 <표 2-3>, <표2-4>와 같다.

<표 2-3> 영업성과의 측정 도구 및 특징

종류	측정도구	특징
산출적 성과 (결과 중심)	판매액	구체적이고 객관적이나 성과의 명확한 분류가 어려우며, 팀영업, 장기 영업사이클에 적합하지 않음
	판매물량	
	이익 기여도	
행동적 성과 (과정 중심)	고객서비스 능력	객관성 문제
	상품에 관한 지식	
	영업사원의 개성	
	영업사원의 태도	
타인에 의한 평가	관리자에 의한 평가	평가 정당성 문제, 데이터 수집의 어려움
자기평가	영업사원 자신의 평가	평가 공정성 문제

• 출처 : 정효영(2023) 논문 바탕으로 연구자 재작성

〈표 2-4〉 영업성과 측정

연구자(연도)	측정도구 관련 이론적 배경	측정내용	객관적 평가	주관적 평가	자기 평가
Wang, Liu & Wang (2011)	Ingram, Lee & Lucas(1991), Behrman&Perreault( 1982)	수익성 향상, 신제품 판매 기여, 시장 점유율 증가 공헌	○		○
Piercy, Cravens,& Lane(2012)	Behrman & Perreault(1982)	영업 결과 5문항, 영업 태도 10문항	○	○	
Schweper& Good (2013)	Stevens & Kinni(2006)	고객관리, 업무관련, 고객이해, 고객옹호, 지식수준, 창의적 접근, 고객문제해결			○
Hughes(2013)		영업사원 개별 판매 점유율	○		
Kara, Andaleeb, Turan & Chuk (2013)	Saxe & Weitz (1982)	회사 공식 성과 점수	○		
Miao & Evans (2013)	Cravens et al. (1993)	판매액, 신제품 판매, 시장점유율 증대 공헌, 높은 이익제품판매, 판매 목표 달성	○		○
Shannahan, Bush, & Shannahan (2013)	Yanmarino & Dubinsky(1990) Dubinsky et al.(1995)	업무태도, 영업성장을 위한 노력, 목표달성 업무성과, 성과 향상			○
Johnson & Sohi(2014)	Sohi, Smith, & Ford (1996)	판매액, 이익률, 시장점유율	○		○
Lilford, Vigar-Ellis & Nel (2014)	Sujan, Weitz & Kumar (1994)	매출 및 수익향상에 기여, 목표 달성 여부, 상사 지원 여부 등이 포함된 7문항	○		○
Oh, Rutherford, & Park(2014)	Pettit, Goris, & Vaught (1997)	자기평가 업무성과, 상사 평가 업무성과		○	○
Yang & Wu (2014)	Mackenzi, Podsakoff & Fetter (1993)	판매액, 커미션, 판매량	○		
Rapp et al (2015)	Sujan, Weitz, Kumar (1994)	판매액, 이익 증대 기여, 목표 달성, 상사에 도움이 됨		○	

• 출처 : 김종윤(2016) 논문 바탕으로 연구자 재작성

본 연구에서는 영업사원의 영업 성과를 결과 기반의 결과적 성과와 행위적 성과의 두 가지 측면에서 살펴보고자 하였다. 결과적 성과는 전년도 실적을 기반으로 한 목표달성률로 측정하였으며, 행위적 성과는 영업활동에 있어 관련된 지식의 습득 정도와 활용의 정도 등과 같은 행위 중심의 문항을 사용하였다. 그 이유는 선행연구를 통해 알 수 있듯 결과적 성과와 행위적 성과가 함께 측정되었을 때 객관적 성과와 주관적 성과의 측정이 함께 이루어져 선행 변수 간에 공통된 주요 핵심 요인 발견이 가능할 것으로 추측이 가능하기 때문이다.





## 2.4 커리어패스

### 2.4.1 커리어패스

커리어패스(경력경로, Career path)란 일반적으로 개인이 자신의 직업적인 발전을 생애 동안에 걸쳐 어떻게 계획하고 추구하는지를 나타내는 용어이다. 또한, 조직 내에서는 특정 직원이 입사에서부터 퇴사까지 나아갈 수 있는 직위와 직무의 연속을 나타낸다. 뿐만 아니라, 커리어패스는 개인의 전문적인 성장과 조직의 전략적 필요성을 조화시키는데 중요한 역할을 하며, 개인은 자신의 역량을 향상시키고 원하는 진로에 따라 진보하며 조직은 인재를 유지하고 발전시키는데 도움을 얻을 수 있다. 조직 내에서 형성되는 경력경로는 조직간의 이동이나 조직 외에서의 경력과는 달리 특정조직의 계획과 결정에 의해 직접 통제될 수 있으며, 조직의 관심사가 된다(Carter, Cook, & Dorsey, 2009).

효율적인 경력경로를 조직과 개인이 함께 설계하고 실현하는 것은 개인의 업무에 대한 만족을 높이고 조직에게는 인적자원의 배치와 활용에서 효율성을 높인다는 측면에서 이점이 있다(김홍국, 2008). 따라서, 조직은 더 이상 단기적인 필요에 따라 개인을 개발하고 활용하는데 그치지 않고 장기적으로는 경력경로 상에서 어떻게 육성하고 배치할 것인지를 고려하게 되었다. 더불어, 발전하는 기업 내 인사정보 시스템은 개인과 조직의 욕구를 조화시키며 이상적인 경력경로를 실현할 수 있는 가능성을 증대시킨다. 이러한 변화로 인해 경력경로 연구의 실무적 적용 가능성이 크게 증가하고 있다고 판단된다(박순명, 2015). 경력경로에 개인의 욕구를 반영함으로써 개인의 경력목표 달성과 함께 경력에 대한 만족도 높일 수 있다(김홍국, 2008; 탁진국, 1993).

조직 내 경력 경로는 직위 중심과 직무 중심, 직위와 직무 모두를 고려한 유형으로 나눌 수 있는데, 조직 내에서의 경력경로 유형을 전문가형(specialist), 일반가형(generalist), 기업가형(enterprenuer)으로 나누고 있다(Carter, Cook, & Dorsey, 2009). 영업사원의 경우 일반가형(generalist) 경력경로에 해당하며, 기술, 기초적인 지식, 전문성을 가지고 수평에서 대부분 오고 가는 움직임을 보인다. 이동성이 높으며, 이동에 있어서 비공식적인 경우가 많고, 관련 분야와는 개



방도는 보통 수준이다. 예를 들면, 세일즈는 마케팅, 커뮤니케이션 등과 관련이 있다. 최종적으로, 일반가들은 경영과 리더십 역할을 획득하면서 수직적 경로로 이동할 수 있다(박순명, 2015).

박순명(2015)는 다양한 선행연구에서 밝힌 직위와 직무 통합 경력경로의 유형정의를 바탕으로 T형, ⊥형, 工형, ↑형, ±형이 있음을 취합하였고 이들은 다음과 같은 몇 가지 특징이 있고 밝혔다.

첫째, 모두 조직 내에서 직위의 상향 이동을 전제로 한다. 위 다섯 가지 모형 모두 진급의 기회를 열어두고 있으며, 승진을 통한 상향 이동의 속도나 정제는 고려하지 않는다.

둘째, 직위 이동의 방향성이 명확하게 정해져 있기 때문에 고려사항은 직무순환을 어떻게 실행할지이다. 직무순환의 시점을 어떠한 직위에 있을 때 할 것인지, 어떠한 시점에서 할 것인지 등에 대한 것이다.

셋째, 직원의 역량개발을 전제로 한다. 직원의 역량개발을 기반으로 고려할 때, 경력의 특정 단계에서 직무순환과 전문화를 선택하는 경우는 역량개발에 대한 주요 초점이 각각 다르게 놓이게 되는데, 직무순환은 다양한 경험을 통해 일반적인 관리 역량을 강화하거나 자신에게 적합한 직무 분야를 탐색하는 데 유리한 반면, 전문화는 경험을 쌓아 한 분야에서 집중적으로 역량을 키워나갈 수 있는 장점이 있다. 그러나 한정된 시간 동안 조직 내 직무순환과 전문화를 동시에 경험하기는 어려워, 두 가지 선택지는 전략과 선택의 과정이며, 동시에 얻을 수 없는 장단점이 공존하는 문제로 인식된다.

넷째, 조직 환경이나 처해있는 인력 상황, 조직의 인재 육성 목표에 따른 적합한 경력경로가 있다. 일반적으로 工형은 일반가를 육성하는데에 유리하다. 또, 유형이 필요한 직군이 다르며 직무특성, 육성목적에 맞는 유형이 존재한다(김홍국, 2008; 윤종석, 1997). 또한 국내에서는 조직마다 당면한 인사상의 문제가 다른데 예를 들어 일부 민간 기업의 경우는 한 업무에 능숙한 직원을 놓지 않으려는 부서이기주의로 순환보직이 활성화되어 있지 않은 경우가 문제가 되지만(김홍국, 2008), 공무원의 경우는 반대로 승진 서열을 위한 잦은 보직이동으로 전문성이 확보되지 않은 경우가 문제가 된다(최순영, 장지원, 2009).

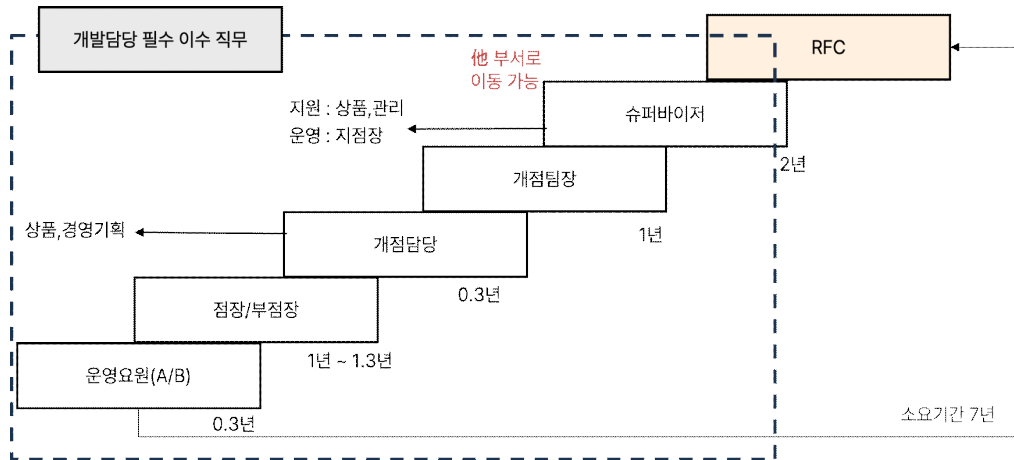
#### 2.4.2 프랜차이즈 개발담당자의 커리어패스

프랜차이즈 본부의 지속적인 성장을 위해서 우량 가맹점사업자의 개발과 우수 입지를 선정하는 것은 중요하며, 가맹점사업자 발굴을 위한 모집활동부터 점포계약까지 단계별 절차를 인지하고 업무를 체계적으로 진행·관리해야 하며 가맹사업법에 따른 절차를 준수해야 한다. 따라서, 프랜차이즈 가맹본부의 성장과 발전을 위한 우량 가맹점 개설에 중점을 둔 목표를 가지고 영업활동을 영위하는 직무를 담당하는 프랜차이즈 개발담당자는 점포운영, 개점지원, 슈퍼바이저 직무 등 프랜차이즈 본부 전반에 걸친 업무를 모두 경험해야 할 필요가 있으며, 프랜차이즈 개발담당자는 프랜차이즈 시스템에 대한 지식과 전문성은 물론 자사에 대한 지식 또한 충분히 갖추어야 한다(프랜차이즈경영론, 2020).

Carter, Cook, & Dorsey(2009)의 연구 결과를 바탕으로 개발담당자의 커리어패스 유형을 구분하자면 일반가형에 해당한다고 볼 수 있으며, 프랜차이즈경영론(2020)에서 정의한 RFC의 커리어패스를 보았을 때, 기초적인 지식, 기술, 전문성을 가지고 조직내 수평이동이 이루어지며, 높은 이동성과, 빈번한 비공식적 이동, 관련 분야와의 개방도는 보통 수준이라는 특징 또한 확인할 수 있다.

또한 박순명(2015)의 연구에서와 프랜차이즈 개발담당자의 커리어패스를 비교하였을 때 프랜차이즈 개발담당자의 경우는 하위직급에서 폭넓은 직무 순환을 통해 다양한 직무를 경험한 후 상위직급에서 전문화를 할 수 있는 1형 커리어패스(경력경로)를 구성한 것으로 보여진다.

다만, 프랜차이즈 본부 조직구조에 대한 연구가 많지 않아 연구자들 사이에 합의된 공통 커리어패스는 존재하지 않으나, 미국, 일본의 사례를 바탕으로 연구 작성된 프랜차이즈 개발담당자의 커리어패스는 아래 <그림2-2>로 확인할 수 있다.



〈그림 2-2〉 프랜차이즈 개발담당자의 커리어패스

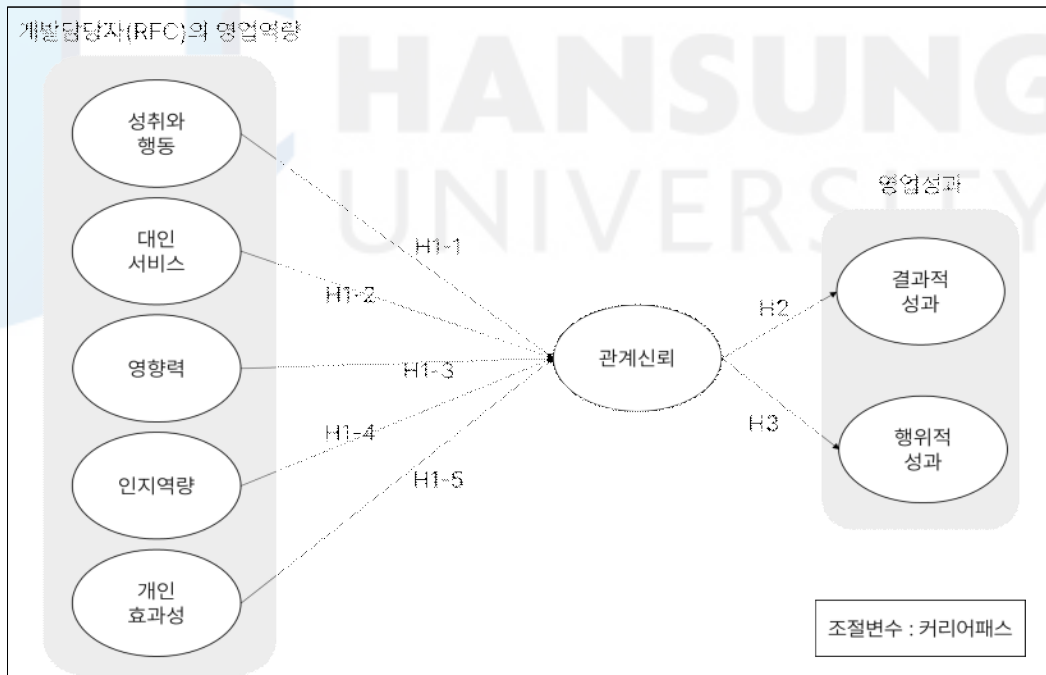
자료 : 서민교, 프랜차이즈경영론, 벅커커뮤니케이션, 2020



### Ⅲ. 연구설계

#### 3.1 연구모형

해당 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부 소속 가맹점 개발 담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과(결과적 성과, 행위적 성과)에 미치는 영향을 규명하고, 이러한 관계에서 커리어패스의 조절효과를 분석함으로써 프랜차이즈 본부 소속 개발담당자의 선발과 교육, 개발 및 보상 정책 수립을 위한 시사점을 도출하고자 한다. 이러한 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 앞서 살펴본 선행연구를 토대로 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 구성하였다.



<그림 3-1> 연구모형

## 3.2 연구 가설

### 3.2.1 프랜차이즈 개발담당자의 역량과 관계신뢰와의 관계

신뢰는 성공적인 공급망 관계를 형성하는데 필수적인 요소이다. 역량은 고객의 신뢰에 영향을 미치는 것으로 연구되고 있다(Guenzi, 2002). 신뢰는 상호작용이나 교환의 기초가 되는 요인으로 가장 보편적으로 인정되는 요소이다(Gundlach & Murphy, 1993). 신뢰는 관계 마케팅 관점에서 특히 중요하다(Morgan & Hunt, 1994). Spekman & Davis(2004)는 신뢰가 공급망의 위험 관리와 공급망 형성의 전제조건이라고 하였다. Raj Sinha et al.(2004)는 공급망의 위험에 영향을 미치는 요소 중 하나가 신뢰 부족이라고 주장하였다. 직원의 사기가 높으면 성과 향상뿐만 아니라 거래해지를 최소화하기 위해 상호 신뢰가 중요하다(Gbadamosi et al., 2007). 경쟁 환경에서 새로운 경쟁자가 나타날 때마다 구매자의 신뢰는 더욱 중요해지고 있다(Warrington et al., 2000).

Lee & Dawes(2005)에 따르면 영업사원과 공급기업 간의 신뢰수준은 서로 상호작용하며 영업사원에 대한 신뢰 수준이 공급기업에 대한 신뢰에 영향을 미친다. 초기 판매가 발생한 후에 영업사원에 대한 신뢰가 중요하고 장기적인 거래 관계에 있는 상황에서는 공급기업에 대한 신뢰가 중요한 것으로 연구되고 있다(Wood et al., 2008).

영업사원은 역량을 통해 구매기업에게 신뢰를 제공해야 한다(Feng & Fay, 2016). 이러한 영업사원의 역량은 궁극적으로 매출을 증가시킬 수 있는 고객의 신뢰를 향상시킬 수 있다(Yamoah, 2013).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 개발담당자의 역량과 관계신뢰와의 관계를 규명하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1. 개발담당자의 역량은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 성취와 행동은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 대인서비스는 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 영향력은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 인지역량은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-5. 개인 효과성은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 관계신뢰와 영업성과와의 관계

신뢰는 공동 혁신을 위한 촉매 역할을 하는데(안정언, 2020), 신뢰는 집단 행동 문제를 극복하고 더 효과적인 방식으로 공통의 목표에 도달할 수 있다(Ostrom, 1990; Tavits, 2006). 또한, 신뢰는 믿을 수 있는 교환 상대방에게 의지하는 의도이기 때문에(Aurier, & N'Goala, 2010) 장기적인 거래 관계에 있는 기업 간 거래에서 신뢰는 공급기업의 이전 행동에 따라 달라질 수 있으며, 거래 관계에 대한 신뢰가 있으면, 교환 상대의 약속을 믿게 된다(Fawcett et al., 2012).

신뢰에 대한 다수의 연구들은 Dirks & Ferrin(2001)가 강조한 것처럼 성과에 대한 신뢰의 직접적이고 핵심적인 효과와 영향을 강조하고 있다. 예를 들면, 많은 연구들(Coppola et al. 2002; Hossain & Wigand 2004)은 신뢰와 성과의 강한 연결성을 주장한다. 정보 시스템 분야의 논문에서 Jarvenpaa et al. (2004)는 신뢰에 대한 지배적인 견해를 통해 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 도출하였다. 특히 분산된 팀에서 작업과정의 투명성이 부족한 경우, 신뢰할만한 인물은 그렇지 않은 인물에 비하여 성과가 더 뛰어난 경향이 있음을 발견하였다.

이처럼 신뢰는 여러 선행연구를 통해 고객과의 관계에 있어 중요한 부분이라는 것을 알 수 있다. Moorman(1993)은 기업 간의 거래 유지 기본 조건은 신뢰라고 하였으며, 이는 양자간의 상호작용을 높이고 더 나은 성과를 낳는다고 하였다. Morgan & Hunt(1994)는 신뢰를 상대방에 대한 믿음을 지각하는 것이라고 하였고, Ross(1997)은 분배의 관점에서 결과에 대한 만족은 신뢰를 통하여

관계성과에 긍정적으로 영향을 미친다고 하였다 (이광호, 2014). Taylor & Hunter(2003)는 관계마케팅에서 신뢰가 중요한 매개변수로 작용하며, 영업직원 간의 상호 의무 이행과 이해 관계자 간의 거래 및 협상에서 긍정적인 결과를 가져온다고 언급했다.

뿐만 아니라, Boss(1978)는 높은 신뢰의 환경에서 일하는 구성원들은 신뢰가 낮은 환경에서 근무하는 구성원들에 비해 더 큰 성과를 나타낸다고 하였다. Ouchi(1979)는 신뢰는 조직몰입, 혁신성, 생산성을 향상시키는 제일 큰 특성이란 하였다(왕아문, 2017).

Kanter(1989)는 조직변화와 성과에 있어서 신뢰의 중요성을 강조하였고, 장혜진(2013)은 조직 구성원과 경영진 간의 신뢰 및 업무 투명성이 조직 신뢰에 유의한 영향을 미친다고 설명하였다. 박희순(2018)은 조직신뢰를 매개로 기업의 공유가치창출이 경영성과에 좋은 영향을 준다는 것을 확인 하였다(한창수, 2019).

이러한 선행 연구를 토대로 관계신뢰가 영업성과에 유의한 영향관계가 있음을 알 수 있으며, 본 연구에서는 영업성과를 측정할 때 결과적 성과와 행위적 성과, 두 가지 측면을 함께 고려할 때, 선행 변수에 대한 공통된 핵심 요인을 발견하고 이를 통해 성과측정에 대한 중요한 시사점을 도출할 것으로 예상하여 이에 관련된 가설을 설정하였다.

H2. 관계신뢰는 영업성과(결과적 성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2. 관계신뢰는 결과적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3. 관계신뢰는 영업성과(행위적 성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3. 관계신뢰는 행위적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 커리어패스에 따른 조절효과

본 연구에서는 프랜차이즈 가맹점 개발담당자의 지각된 영업역량, 관계신뢰 및 영업성과 간의 인과관계에서 커리어패스에 따른 조절효과에 대해 알아보고자 한다.

21세기 지식사회에서 점점 높아지는 조직 차원의 인적자원 육성 필요성과 개인의 다양한 성장 욕구를 충족시키기 위해서는 장기적인 관점의 인적자원개발이 필요하며, 이에 대한 전략적 해결방안으로 경력개발(Career development)이 있다(이찬 외, 2008). 경력은 한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련해 얻게 되는 경험에서 지각되는 일련의 태도와 행위이다(Hall, 2002). 종사원들의 주요관심이 현황 및 반응이 경력에 따라 다를 수 있다(Schein, 1978). 박경규(2013)는 커리어패스(경력경로)를 "개인이 조직에서 여러 종류의 직무를 수행하므로써 경력을 쌓게 될 때 그가 수행할 직무들의 배열"이라 하였으며, 이지연, 윤형한(2010)는 "특정 집단에 속하는 개인의 직업력에 관한 상세한 기술"이라고 하였다. 박순명(2015)는 커리어패스(경력경로)의 개념적 유형의 특징이 있다고 말하며, 모두 상향 직위 이동을 전제로 하며, 직무순환의 시기 및 방법에 있어서 가장 큰 유형의 차이를 볼 수 있다고 했다. 뿐만 아니라, 커리어패스에서의 직무순환과 전문화는 직원 역량개발을 전제로 하지만 조직의 환경, 인력 상황, 그리고 인재 육성 목표에 따라 다양하게 조절될 수 있다. 직무순환은 다양한 경험을 통해 일반적인 관리 역량을 향상시키거나 자신에게 적합한 직무 분야를 찾는 데 유리한 장점을 가지고 있으며, 반면에 전문화는 경험을 누적하여 한 분야에서 집중적으로 역량을 키워나갈 수 있는 장점이 있다. 그러나 한정된 경력 시간 내에서 직무순환과 전문화를 동시에 경험하기는 어렵기에 이는 선택의 문제라고 볼 수 있다.

이에 본 연구에서는 개발담당자의 커리어패스에 따른 지각된 영업역량, 관계신뢰 및 영업성과 간의 차이가 있을 것으로 예상되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**H-4. 개발담당자의 지각된 영업역량, 관계신뢰 및 영업성과의  
영향 관계에서 커리어패스에 따른 조절효과를 가질 것이다.**



### 3.3 변수의 조작적 정의

#### 3.3.1 프랜차이즈 개발담당자의 역량

프랜차이즈 본부의 개발담당자의 역량에 대한 가설을 설정하는 데는 여러 가지가 있지만 가장 보편적이고 다양한 선행연구에 활용된 Spencer & Spencer(1993)의 영업직원의 역량 모델을 기반으로 필요 변수를 선정하였다. 그 필요한 변수는 성취와 행동, 대인 서비스, 영향력, 인지역량, 개인효과성 5가지로 관계신뢰 및 영업성과와의 상관관계를 측정하였다.

성취와 행동(Achievement and Action)은 Spencer & Spencer(1993)연구를 기반으로 조해정(2012), 서태원(2014), 정효영(2023), 민병모 외(1998) 등의 선행연구를 통하여 성취지향성, 주도성, 정보수집 특성을 담은 5가지 설문 내용으로 구성하고, 전혀 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)으로 리커트(likert) 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

대인서비스(Helping and Human Service)는 Spencer & Spencer(1993)연구를 기반으로 김영춘(2017), 조해정(2012), 서태원(2014) 등의 선행연구를 통하여 대인이해, 고객지향성 특성을 담은 5가지 설문 내용으로 구성하고, 전혀 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)으로 리커트(likert) 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

영향력(Impact and Influence)는 Spencer & Spencer(1993)연구를 기반으로 Sparrow(1996), 조해정(2012), 서태원(2014) 등의 선행연구를 통하여 영향력, 조직인식, 관계형성의 특성을 담은 연구 방법을 이용하여 5가지 항목에 대해 전혀 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)으로 리커트(likert) 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

인지(Cognitive)는 Spencer & Spencer(1993)연구를 기반으로 Michael & Marshall(2002), Agut, Grau & Peiro(2003), 서태원(2014) 등의 선행연구를 통하여 분석적 사고, 개념적 사고, 기술적 전문성 특성을 담은 연구 방법을 이용하여 5가지 항목에 대해 전혀 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)으로 리커트(likert) 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

개인효과성(Personal Effectiveness)는 Spencer & Spencer(1993)연구를 기반으로 Warech(2002), Agut, Grau & Peiro(2003), 조해정(2012) 등의 선행연구를 통하여 자신감 특성을 담은 5가지 설문 내용으로 구성하고, 전혀 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)으로 리커트(likert) 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.2 관계신뢰

관계신뢰를 측정하고 연구하기 위해 Moorman(1993), 이광호(2014), Crosby et al(1990), 안정언(2019) 등의 연구를 참고하였으며, 이러한 선행연구를 바탕으로 관계신뢰를 프랜차이즈 본부 개발담당직원과 예비가맹점사업자 간의 믿고 의지하는 정도로 하여 상관관계를 측정하고자 한다. 측정 도구 및 방법은 Moorman(1993), 이광호(2014), Crosby et al(1990), 안정언(2019) 등의 선행연구에 의하여 개발된 도구를 이용하였으며, 총 3가지 항목을 통해 예비가맹점사업자 간의 믿고 의지하는 정도를 전혀 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)으로 리커트(likert) 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.3 영업성과

영업사원의 성과는 영업사원의 상대적 판매순위, 절대적 판매성과, 계약 성사율과 관련한 결과적 성과와 영업사원의 영업활동에 필요한 정보와 지식, 영업활동과 관련된 기술의 습득 정도를 보는 행위적 성과로 구분된다(Oliver & Anderson, 1994). 본 연구에서는 영업성과를 결과적 성과와 행위적 성과의 두 차원에서 고려하였으며, 결과적 성과는 전년도 목표 달성률을 기준으로 평가하였으며, 행위적 성과는 최아름(2016) 및 Avlonitis & Panagopoulos(2007) 등의 선행연구에서 개발된 도구를 활용하였다. 이는 영업활동에 필요한 정보 및 지식, 그리고 영업활동과 관련된 기술의 습득 정도를 6가지 항목을 통해 질문하고 있으며, 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.4 프랜차이즈 개발담당자의 커리어패스

개발담당자의 커리어패스는 선행연구를 바탕으로 커리어패스 상 직무를 매장 운영직원, 점장/부점장, 개점담당, 개점팀장, 슈퍼바이저, RFC(개발담당자), 지원 팀(상품, 관리, 인사, 노무, 경영기획 등)로 나타낼 수 있다(서민교, 2020). 이는 우량한 가맹점 개설이라는 직무 목표를 가지고 있는 프랜차이즈 개발담당자의 특성을 반영하여 작성된 것으로 프랜차이즈 개발담당자의 성공적인 직무 수행을 위해 필요하다고 판단되는 직무들이다. 이에 본 연구에서는 위 선행논문에서 밝힌 직무 7가지와 타직종 경험의 가능성 1개를 추가하여 8가지 항목을 다중선택할 수 있도록 설문을 구성하였다.



### 3.4 측정도구 구성 및 조사방법

#### 3.4.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부 소속 가맹점 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향을 규명하고, 이러한 관계에서 커리어패스의 조절효과를 분석함으로써 프랜차이즈 본부 소속 개발담당자의 선발 및 교육, 개발 및 보상 정책 수립을 위한 시사점을 도출하는데 목적이 있다. 본 연구의 실효성을 높이기 위해 공정거래위원회에 공식 등록된 정보공개서와 각 프랜차이즈 브랜드의 홈페이지를 참고하여 가맹점 1개 이상을 운영하고 있으며 프랜차이즈 기능에 따른 프랜차이즈 본부 운영 조직구조를 갖추고, 조직의 직무에 가맹점개발담당자 직무를 담당하는 직원 혹은 대표자가 있는 기업의 가맹점개발담당을 대상으로 설문하였다.

설문조사는 설문지법을 통해 자료 수집을 진행하였다. 설문 항목은 선행연구를 바탕으로 구성하였으며, 본 연구의 목적에 맞게 설문 항목을 수정 및 조정하여 구성하였다. 자료수집은 2023년 10월 30일부터 11월 15일까지 17일간 300부를 배포하였으며, 266부의 자료를 수집하고 불성실한 응답을 제외한 252부를 분석에 사용하였다. 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.

구조방정식 모형 검증을 통해 해당 연구의 가설과 모형의 적합도 및 신뢰성에 대한 경로계수를 파악하였다. 모든 분석은 SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver.을 사용하였다.

〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정

표본 집단	프랜차이즈 기업의 가맹점 개발 담당자 및 대표자
표본 프레임	2022년 말 기준 가맹점 1개 이상의 프랜차이즈 브랜드
표본 브랜드	세븐일레븐, CU, GS25, 이디야, 치킨플러스, 본죽, 감동까스, 호랑이쌀국수 등 프랜차이즈 기업 가맹점개발담당자
조사방법	설문조사(자기 기입법)
설문지 배포방법	설문지 배포
표본의 크기	300부 배포 / 266부 회수 / 252명 분석(유효 표본율 94.7%)
조사기간	2023년 10월 30일 ~ 11월 15일

### 3.4.2 설문지 구성

해당 연구는 선행연구 및 관련 문헌을 바탕으로 수집한 자료를 토대로 하여 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향을 중심으로 설문 문항을 작성하였으며, 인구통계학적 특성의 항목을 제외한 모든 변수는 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하였다. 설문지의 모든 항목은 설문 대상자가 답변하기에 적절하도록 이해하기 쉬운 문장으로 구성하였으며, 기존 선행연구를 통해 이미 그 타당성이 검증된 항목들을 바탕으로 수정하고 보완하여 설문에 활용하였다.

〈표 3-2〉 설문지 구성

주요 변수		설문 문항수	출처	척도
개발담당자 의 역량	성취와 행동	5	조해정(2012) 서태원(2014) 정효영(2023)	Likert type 5점 척도
	대인서비스	5	김영춘(2017) 조해정(2012) 서태원(2014)	
	영향력	5	조해정(2012) 서태원(2014)	
	인지역량	5	서태원(2014) 현영섭, 변정현, 허선주, 김소이, 서정진(2008)	
	개인효과성	5	조해정(2012), 오현석, 배진현, 윤정이(2010)	
관계신뢰		3	이광호(2014) 안정언(2019)	
영업성과	결과적 성과	3	최아름(2016), 김영춘(2017) 안정언(2019), 정효영(2023)	
	행위적 성과	3		
커리어패스	커리어패스	1	서민교, 프랜차이즈경영론, 벼리커뮤니케이션, 2020	
인구통계학적특성		5		

## IV. 연구 결과

### 4.1. 연구 대상자의 인구통계학적 특성

#### 4.1.1. 인구통계학적 특성

본 연구에서는 설문조사를 통해 회수한 266부 중 부정확한 응답을 한 14부를 제외한 252부(94.7%)를 최종 분석에 활용하였다. 최종 분석에 사용된 설문 응답자의 특성을 빈도분석으로 살펴본 결과는 아래 <표 4-1>과 같다. 인구통계학적 특성으로 2022년 말 기준 가맹점 1개 이상의 프랜차이즈 브랜드에 근무하는 가맹점개발담당자 혹은 해당 업무를 시행하는 대표자(CEO)를 중심으로 성별, 연령, 직무기간, 가맹점 개수, 직무경험 개수를 중심으로 살펴보았다.

먼저 성별을 살펴보면, 남성은 166명(65.9%), 여성은 86명(34.1%)으로 나타났으며, 연령은 20대 13.9%, 30대가 36.1%, 40대 36.1%, 50대 이상이 13.9%를 차지하였다. 구체적으로는 20대가 35명(13.9%), 30대가 91명(36.1%), 40대 91명(36.1%), 50대 이상 35명(13.9%) 순으로 나타났다. 프랜차이즈 경력 년수를 기준으로 10년 이상이 34.1%로 가장 많았으며, 200개 이상 가맹점을 보유한 브랜드에서 근무하는 담당자도 26%가 응답해 주었다. 구체적으로 그 내용을 보자면, 프랜차이즈 업무경력 1년 미만 5명(2.0%), 1년 이상 2년 미만 16명(6.4%), 2년 이상 3년 미만 21명(8.3%), 3년 이상 5년 미만 59명(23.4%), 5년 이상 7년 미만 54명(21.4%), 7년 이상 10년 미만 11명(4.4%), 10년 이상 86명(34.1%)으로 나타났다. 근무 브랜드 가맹점 개수를 중심으로 살펴보면, 5개 미만 16명(6%), 5개 이상 10개 미만 17명(7%), 10개 이상 30개 미만 60명(24%), 30개 이상 50개 미만 38명(15%), 50개 이상 100개 미만 22명(9%), 100개 이상 200개 미만 33명(13%), 200개 이상 66명(26%)로 나타났다. 그중 경험한 직무 개수로는 개발직무만 경험 56명(22.2%), 개발직무 포함 2개 64명(25.4%), 개발직무 포함 3개~4개 69명(27.4%), 전체 직무 경험 63명(25%)로 집계되었다.

〈표 4-1〉 인구통계학적 특성

구분		빈도(n=252)	비율(%)
성별	남성	166	65.9
	여성	86	34.1
연령	20대	35	13.9
	30대	91	36.1
	40대	91	36.1
	50대 이상~	35	13.9
프랜차이즈 업계 경력	1년 미만	5	2
	1~2년 미만	16	6.4
	2~3년 미만	21	8.3
	3~5년미만	59	23.4
	5~7년 미만	54	21.4
	7~10년미만	11	4.4
	10년이상	86	34.1
근무 브랜드 가맹점 개수	5개 미만	16	6
	5개 이상 10개 미만	17	7
	10개 이상 30개 미만	60	24
	30개 이상 50개 미만	38	15
	50개 이상 100개 미만	22	9
	100개 이상 200개 미만	33	13
	200개 이상	66	26
직무 경험 개수	개발직무 1개	56	22.2
	개발직무 포함 2개	64	25.4
	개발직무 포함 3개~4개	69	27.4
	전체 직무 경험	63	25
합계		252	100%



## 4.2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

### 4.2.1 측정항목의 신뢰성분석

해당 연구에서는 측정모델의 확인적 요인분석 이전에 각 측정 항목들의 탐색적 요인분석을 실시하여 각 요인의 타당성과 신뢰성을 분석하였다. 측정항목의 타당성과 신뢰성을 평가하기 위하여 이론변수의 다항목적도간 신뢰성을 Cronbach's alpha(크롭바하 알파) 계수를 활용하여 분석하였으며 <표4-2>, 구성 개념들의 측정 타당성은 확인적 요인 분석을 통해 검토하였다.

<표 4-2> 측정항목의 신뢰성 측정결과

측정변수		최초항목	최종항목수	Cronbach's Alpha
프랜차이즈 개발담당자 영업역량	성취와 행동	5	5	0.838
	대인서비스	5	5	0.835
	영향력	5	5	0.808
	인지역량	5	5	0.890
	개인효과성	5	5	0.894
관계신뢰		3	3	0.819
영업성과	결과적 성과	3	3	0.907
	행위적 성과	3	3	0.825

## 4.2.2 확인적 요인분석

해당 연구에서는 설정한 이론적 모델을 검증하기 위해 각 요인에 대한 측정 모델을 검증하는 확인적 요인분석을 진행하였다. 확인적 요인분석은 개념(construct)과 측정항목(indicator) 간의 관계를 측정하여 측정모델의 적합도를 확인하는 분석이다. 탐색적 요인분석의 결과를 기반으로 본 연구에서 설정한 이론모델의 인과관계를 확인하기 전, 측정변수들이 이론변수를 지지하고 요인 구조가 타당한지 분석하기 위하여 해당 분석을 실시하였다. 요인의 측정모델의 적합도를 확인하기 위해 확인적 요인분석을 진행하였으며, 각각에 해당하는  $\chi^2$  값, p값과 GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI값을 검토 및 확인하였다.

확인적 요인분석은 모델을 구성하는 측정변수의 추정치를 얻을 수 있을 뿐만 아니라 모델의 전반적인 적합도 평가를 통해 척도의 신뢰성과 타당성 검증과 함께 측정모델의 적합도를 평가할 수 있다(배병렬, 2011). 확인적 요인분석에서 평가하는 각 적합도 지수의 특징과 평가 기준을 요약하면 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 적합도 지수의 의미 및 기준

지수	의미	기준치
$\chi^2$ , $\chi^2/df(q)$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\chi^2</math>값이 작을수록 좋은 모형</li> <li>• <math>\chi^2/df</math>(normed chi square)값</li> <li>• 유의수준<math>\alpha=.05</math>인 경우 모형이 현실 반영</li> </ul>	$1 < \chi^2/df < 5$
절대 적합도 지수	GFI 절대부합지수의 하나인 기초 부합치 AGFI 조정부합지수	1에 가까울수록 0.90이상
	RMSEA 많은 모수들을 포함하는 복잡한 모델에 의한 의견상의 적합도 상승을 조정한 지표	0.08이하
증분 적합도 지수	CFI NFI를 보완하는 지표	1에 가까울수록
	IFI NFI를 보완하는 지표	1에 가까울수록

확인적요인분석 분석 결과,  $\chi^2$  값은 846.732(df=498, p=0.000)이며 Q값( $\chi^2 / df$ )=1.7로 나타났다. 다른 적합도 지수를 파악해보면 GFI=0.884, AGFI=0.843, CFI=0.905, TLI=0.893, RMR=0.039로 나타나, 권장치를 상회하거나 근사한 값을 나타내고 있어 측정모델이 적합한 모형이라고 할 수 있다.

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

본 연구에서 측정도구의 연구 개념별 합성신뢰도(CCR)는 0.759이상, 평균분산추출(AVE)은 0.513이상으로 나타났고 이는 측정변수들의 집중타당성이 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
프랜차이즈 개발담당자 영업역량	AA1	0.697	1	0.516	0.842
	AA2	0.748	0.888		
	AA3	0.728	0.887		
	AA4	0.689	0.775		
	AA5	0.727	0.817		
	HH1	0.694	1	0.565	0.866
	HH2	0.778	1.289		
	HH3	0.751	1.246		
	HH4	0.799	0.975		
	HH5	0.733	1.166		
	II1	0.757	1	0.579	0.873
	II2	0.815	1.082		
	II3	0.798	0.859		
	II4	0.771	0.786		
	II5	0.654	0.775		
	C1	0.773	1	0.545	0.857
	C2	0.761	1.055		
	C3	0.7	1.096		
	C4	0.718	0.806		
	C5	0.737	0.826		
	PE1	0.769	1	0.551	0.860
	PE2	0.738	0.892		
	PE3	0.717	0.804		
	PE4	0.754	0.752		
	PE5	0.733	0.801		
관계 신뢰	RT1	0.701	1	0.513	0.759
	RT2	0.722	1.205		
	RT3	0.725	1.178		
결과적 성과	OP1	0.842	1	0.767	0.908
	OP2	0.87	1.025		
	OP3	0.914	1.155		
행위적 성과	BP1	0.719	1	0.618	0.829
	BP2	0.817	1.276		
	BP3	0.818	1.305		

- \*\*\*  $P < 0.001$ , \*\*  $P < 0.01$ , \*  $P < 0.05$
- 측정항목의 모수 추정치를 1로 고정시킨 값임
- 모든 C.R. 값은  $p, 0.001$ 수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄
- AA : Achievement and Action, HH : Helping and Human, II : Impact and Influence, C : Cognitive, PE : Personal Effectiveness, RT : Relationship Trust, OP : Outcome Performance, BP : Behavior Performance

다음으로, 측정변수들의 판별타당성(Discriminant Validity)을 조사하였다. 판별타당성이란 서로 다른 개념을 동일한 측정도구를 사용하여 측정한 결과값들 간에 상관관계가 낮으면 타당성이 높다고 평가한다(김필성, 2021). 판별 타당성의 검증은 주로 분산추출검증(Variance Extracted Test)을 통해 확인하는 것이 일반적이다. 분산 추출검증은 각 요인의 분산 추출값(AVE)이 각 요인간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성을 입증 받을 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

분산추출검증은 <표 4-5>에서 보는 바와 같이 평균분산추출 값(AVE)의 최소값은 0.513으로 상관계수의 제곱 값의 최대치인 0.413보다 크게 나타났으며 본 연구에서는 사용된 항목들이 판별타당성을 확보되었다고 판단할 수 있다.

<표 4-5> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

항목	1	2	3	4	5	6	7	8
성취와 행동	0.516 <sup>1)</sup>	0.317 <sup>3)</sup>	0.077	0.207	0.021	0.123	0.060	0.043
대인 서비스	0.563 <sup>2)</sup>	0.565	0.056	0.379	0.081	0.161	0.135	0.150
영향력	0.278	0.236	0.579	0.096	0.130	0.245	0.124	0.171
인지 역량	0.455	0.616	0.31	0.545	0.041	0.312	0.158	0.153
개인 효과성	0.145	0.284	0.36	0.203	0.551	0.143	0.020	0.097
관계 신뢰	0.351	0.401	0.495	0.559	0.378	0.513	0.094	0.324
결과적 성과	0.245	0.367	0.352	0.398	0.141	0.306	0.767	0.413
행위적 성과	0.207	0.387	0.413	0.391	0.311	0.569	0.643	0.618

1) 평균분산추출 값(AVE) 2) R 3) 다중상관자승 R<sup>2</sup>

### 4.3 연구 가설의 검증

#### 4.3.1 연구모형의 검증

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

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

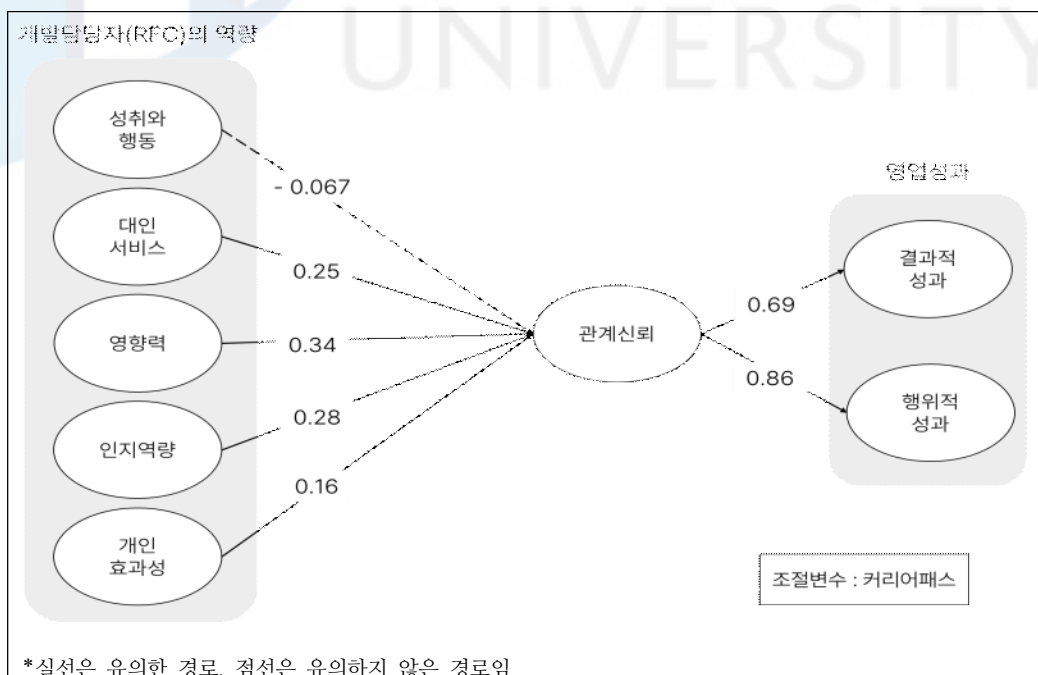
구조방정식 모형 분석결과에서 얻은 연구모형의 부합성을 살펴보면  $\chi^2$  값이 934.64(df=509, p=0.000)로 통계적으로 유의미한 결과를 나타내고 있다. 또한, 다른 적합도 지수들을 확인해보면 GFI=0.851, CFI=0.884, NFI=0.88, RMR=0.043로 분석되어 대부분의 값이 기준치를 충족하거나 근사한 값을 보여주고 있다. 따라서 이는 측정모형이 타당하게 평가되며 구성개념 간의 영향관계를 설명하는 데 우수한 모형으로 볼 수 있다.

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

〈표 4-6〉 이론모형의 경로계수

가설검증				Standardized Estimate	C.R.	P	결과
H1	H1-1	성취와 행동 → 관계신뢰		-0.067	-0.78	0.435	기각
	H1-2	대인서비스 → 관계신뢰		0.254	2.371	0.018*	채택
	H1-3	영향력 → 관계신뢰		0.34	3.741	***	채택
	H1-4	인지역량 → 관계신뢰		0.281	2.735	0.006**	채택
	H1-5	개인 효과성 → 관계신뢰		0.168	2.205	0.027*	채택
H2		관계신뢰 → 결과적 성과		0.694	5.973	***	채택
H3		관계신뢰 → 행위적 성과		0.865	5.978	***	채택

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



〈그림 4-1〉 이론모형의 경로계수

## 4.4 가설 검증 결과

### 4.4.1. 프랜차이즈 개발담당자의 역량과 관계신뢰와의 관계

H1-1. 성취와 행동은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 대인서비스는 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 영향력은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 인지역량은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-5. 개인 효과성은 관계신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

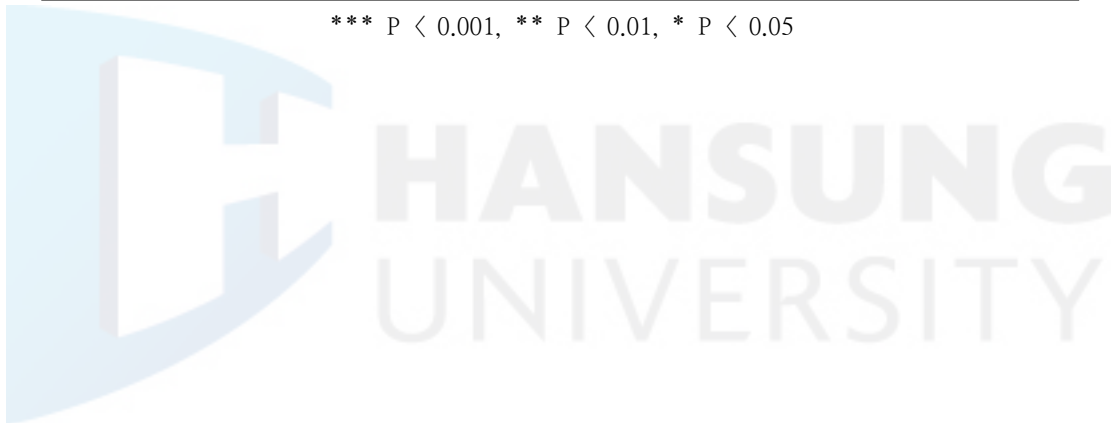
프랜차이즈 개발담당자의 지각된 역량이 관계신뢰에 미치는 영향 검증결과 <표 4-7>과 같이 성취와 행동과 관계신뢰에 대한 표준화 계수는 -0.067, C.R. -0.78 ( $P=0.435$ )로 분석됐다. 대인서비스와 관계신뢰에 대한 표준화 계수는 0.254, C.R. 2.371( $P<0.05$ )이며, 영향력과 관계신뢰에 대한 계수는 0.34, C.R. 3.741( $P<0.001$ ), 인지역량과 관계신뢰에 대한 계수는 0.281, C.R. 2.735( $P<0.01$ ), 개인 효과성과 관계신뢰에 대한 계수는 0.168, C.R. 2.205( $P<0.05$ )로 분석되었다. 이에 따라 프랜차이즈 개발담당자의 역량 중 성취와 행동과 관계신뢰에 미치는 영향인 가설 H1-1은 기각, 이외 대인서비스, 영향력, 인지역량, 개인효과성과 관계신뢰에 미치는 영향인 가설 H1-2, H1-3, H1-4, H1-5는 채택되었다. 채택된 네 가지 요인 중 관계신뢰에 영향력이 높은 요인은 순차적으로 영향력, 인지역량, 대인서비스, 개인 효과성으로 나타났다.



〈표 4-7〉 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 역량이 관계신뢰에 미치는 영향  
검증 결과

가설검증				표준화 계수	Estimate	C.R.	P	결과
H1	H1-1	성취와 행동 →	관계신뢰	-0.067	-0.035	-0.78	0.435	기각
	H1-2	대인서비스 →	관계신뢰	0.254	0.165	2.371	0.018*	채택
	H1-3	영향력 →	관계신뢰	0.34	0.157	3.741	***	채택
	H1-4	인지역량 →	관계신뢰	0.281	0.14	2.735	0.006**	채택
	H1-5	개인 효과성 →	관계신뢰	0.168	0.073	2.205	0.027*	채택

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



#### 4.4.2 관계신뢰와 영업성과와의 관계

H2. 관계신뢰는 결과적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3. 관계신뢰는 행위적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

관계신뢰가 영업성과에 미치는 영향에 대한 가설검증은 <표 4-8>와 같이 관계신뢰와 결과적 성과에 대한 표준화 계수는 0.694, C.R. 5.973( $P < 0.001$ )로 분석됐으며 관계신뢰와 행위적 성과에 대한 표준화 계수는 0.865, C.R. 5.978( $P < 0.001$ )로 관계신뢰는 결과적 성과와 행위적 성과에 영향을 미치는 것으로 판단 가능하여 가설 H2, H3은 채택되었다. 채택된 두 가지 요인 중 영업성과에 영향력이 높은 요인은 순차적으로 행위적 성과, 결과적 성과로 나타났다.

<표 4-8> 관계신뢰가 영업성과에 미치는 영향

가설검증		표준화 계수	Estimate	C.R.	P	결과
H2	관계신뢰 → 결과적 성과	0.694	1.551	5.973	***	채택
H3	관계신뢰 → 행위적 성과	0.865	1.394	5.978	***	채택

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

## 4.5 커리어패스에 따른 다중집단분석 검증 결과

### 4.5.1 직무경험에 따른 평균비교

추가로, 직무 경험에 따른 연구모형의 각 요인별 평균값을 비교한 결과, 개발 직무를 포함하여 경험한 직무가 다양할수록 결과적 성과 및 행위적 성과가 높게 나타난 것으로 분석되었다. 또한 영업 역량 또한 개발직무만 경험한 응답보다 개발 직무 포함 다른 직무를 경험하였다고 응답한 경우에 더 높은 평균값이 나타났다. 즉, 다양한 직무를 경험한 개발담당자가 단일 혹은 두 가지 직무만을 경험한 개발담당자보다 더 나은 영업성고를 낸다는 것을 의미한다.

〈표 4-9〉 직무경험에 따른 요인별 평균비교

구분	개발직무만 경험 n=56	개발포함 2개 직무 경험 n=64	개발포함 3개-4개 직무 n=69	전체 직무 경험 n=63
성취와 행동	3.54	3.61	3.68	3.52
대인 서비스	3.53	3.63	3.59	3.55
영향력	3.16	3.25	3.44	3.43
인지 역량	3.41	3.50	3.67	3.61
개인 효과성	3.34	3.47	3.48	3.51
관계 신뢰	3.30	3.51	3.58	3.69
결과적 성과	2.93	3.15	3.37	3.51
행위적 성과	2.94	3.37	3.36	3.57

#### 4.5.2 커리어패스에 따른 집단 간 조절효과

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

본 연구에서는 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업 성과에 미치는 영향에서 커리어패스에 따른 조절효과를 파악하기 위하여 커리어패스가 많은 집단(경험직무 3~4개 이상,  $n=132$ )과 커리어패스가 적은 집단(경험직무 3개 미만,  $n=120$ )으로 분류하였으며, 해당 분류를 바탕으로 다중집단분석(Multiple-Group Analysis)에 의한 조절효과 분석을 실시하였다.

커리어패스가 많은 집단(경험직무 3~4개 이상,  $n=132$ )과 커리어패스가 적은 집단(경험직무 3개 미만,  $n=120$ )의 경로계수가 동일하다는 제약모형을 설정하였다. 이를 비 제약모형과 비교하여 집단간 조절효과를 분석한 결과 비제약모형의 적합도는  $CMIN(x^2)=1602.61(df=1018)$ ,  $CMIN/DF=1.574$ ,  $GFI=0.853$ ,  $CFI=0.896$ ,  $RMR=0.50$ ,  $rmsea=0.048$ 으로 나타났다.

또한, 어느 변수에서 조절효과가 나타났는지를 경로별로 확인하기 위해 경로별로 각각 제약하고 커리어패스가 많은 집단(경험직무 3~4개 이상,  $n=132$ )과 커리어패스가 적은 집단(경험직무 3개 미만,  $n=120$ )에 대하여 자유모형과 제약모형을 설정하여 각각의 경로별로 다중집단분석을 실시하였다.

그 결과 인지역량과 커리어패스 간의 경로에서 유의적인 검증기준 이상의  $\Delta \chi^2=4.22$ 로 나타나서 (검증기준:  $\Delta \chi^2 > (\Delta \chi^2=3.84, \Delta df=1, p<.05)$ ), 해당 1개 경로에서 커리어패스에 의해 조절효과의 영향이 미치고 있는 것으로 분석되었다. 이에 대한 결과는 아래의 <표 4-10> 커리어패스에 따른 조절효과 검증결과와 같다.

〈표 4-10〉 커리어패스에 따른 조절효과 검증 결과

가설			커리어패스多 (n=132)		커리어패스 少 (n=120)		비 제약 모델 $\chi^2$ (df=1018)	제약 모델 $\chi^2$ (df=1019)	$\Delta\chi^2$ (df=1)
			$\beta$	P	$\beta$	P			
H1	1	성취와 행동 → 관계신뢰	0.02	0.868	-0.075	0.58	1602.61	1602.82	0.20
	2	대인 서비스 → 관계신뢰	0.382	0.016*	0.296	0.073	1602.61	1603.03	0.42
	3	영향력 → 관계신뢰	0.248	0.023*	0.276	0.06	1602.61	1602.65	0.03
	4	인지역량 → 관계신뢰	0.311	0.017*	0.164	0.314	1602.61	1606.83	4.22
	5	개인 효과성 → 관계신뢰	0.168	0.108	0.166	0.185	1602.61	1602.61	0.00
H2		관계신뢰 → 결과적 성과	0.596	***	0.731	***	1602.61	1603.12	0.51
H3		관계신뢰 → 행위적 성과	0.756	***	0.955	0.001**	1602.61	1603.40	0.79

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

## V. 결론

### 5.1 연구결과 요약

최근 지속적인 경기 악화, 금리 불안정, 물가상승, 전쟁 등 불안정한 경제, 사회, 정치적 상황 속에서도 프랜차이즈 산업의 규모는 지속적으로 성장하고 있다. 그와 동시에 가맹사업과 관계된 수많은 분쟁과 법적조치 등 가맹점 개발 단계에서의 또한 계속 이어지고 있는 현실이다.

그럼에도 불구하고 대개 프랜차이즈 산업 전반에 대한 연구 및 슈퍼바이징, 슈퍼바이저의 역량, 가맹점주와의 신뢰관계, 가맹 재계약 의도 등 가맹점 개설 단계 이후에 해당하는 운영에 관련된 연구가 주를 이루고 있다. 그중 프랜차이즈 개설/계약 단계에 해당하는 선행연구는 프랜차이즈 가맹본부의 CEO이미지, 브랜드자산, 지원제도 등이 가맹계약 여부에 미치는 영향에 관한 성과를 파악하는 연구가 대부분으로 가맹점 개설 담당자 개인의 역량이 아닌 프랜차이즈 가맹본부 및 브랜드 자체와 계약 성과를 파악하는 연구들만이 진행되어왔다. 따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향을 알아보고 직무 경험(커리어패스)의 조절효과를 검증하였다. 이를 통해 프랜차이즈 개발담당자의 역량과 관계신뢰 간의 논리적, 실증적 관계를 분석하고 프랜차이즈 산업의 효과적인 가맹점개발활동에 대한 거시적 모형을 제안하고 이론적, 실무적 시사점을 도출하는 것이 본 연구의 궁극적인 목적이다.

해당 연구에서는 조사된 자료를 분석하기 위하여 통계프로그램인 SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver.을 사용하였다. 빈도분석을 통해 인구통계학적 특성을 분석, 탐색적 요인분석과 기술통계, 확인적요인분석을 사용하여 측정변수들의 타당성 및 설문지 항목들의 적합성, 측정모형의 적합도, 상관분석을 사용하여 각 요인 사이의 방향성과 연관성 정도를 파악, 신뢰성 분석과 수정지수분석을 활용하여 구조모형의 적합도를 향상시키기 위한 분석을 수행하였다. 그리고 구조방정식모델분석(SEM)을 실시하여 설정한 가설을 검증하였다.

위와 같은 자료 분석도구를 통해 연구모형의 신뢰성 및 타당성, 적합도 등을

검토한 후 8가지 가설을 검증하였으며, 검증 결과는 아래와 같이 요약된다.

첫째, 개발담당자의 역량이 관계신뢰에 미치는 영향을 분석한 결과, 개발담당자의 역량 5요소 중 대인서비스, 영향력, 인지역량, 개인효과성은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 H1-2 ~ H1-5는 채택되었으나, 성취와 행동은 정(+)의 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나 가설 H1-1은 기각되었다. 채택된 가설의 요인 중 관계신뢰에 영향력이 높은 요인은 순차적으로 영향력, 인지역량, 대인서비스, 개인 효과성으로 나타났다.

둘째, 관계신뢰가 영업성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 관계신뢰와 결과적 성과, 행위적 성과 모두에 정(+)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타나 가설 H2, H3 모두 채택되었다. 그러나 결과적 성과보다는 행위적 성과의 영향력이 더 크게 나타나, 이는 영업사원의 단순한 판매량과 판매액에 관한 결과적 성과보다는 판매 과정 및 고객과의 관계를 위해 필요한 다양한 행위들을 포함하는 행위적 성과와의 연관성이 더 크다는 해석이 가능하다.

이러한 연구 결과는 본 연구를 설계하기 위하여 인용한 선행연구(Spencer & Spencer, 1993)에서 성취와 행동, 대인서비스, 영향력, 인지역량, 개인효과성 5가지 요인 모두 영업 성과에 유의하게 영향을 미친다는 연구 결과와는 ‘성취와 행동’ 요인이 기각되는 것으로 그 결과가 상이하다. 이는 또 다른 참고 선행연구인 조해정(2012)의 결론으로 미루어 보아 ‘조직’의 차이가 영업역량의 하위요인 유의성에 영향을 미친다고 판단할 수 있다.

셋째, 본 연구에서는 조절변수인 커리어패스에 따른 영업역량, 관계신뢰, 영업성과에 대한 영향관계를 분석하였으며, 그 결과 개발 직무를 포함하여 경험한 직무가 3~4개 이상의 경험직무로 다양할수록 결과적 성과 및 행위적 성과가 높게 나온 것으로 분석되었다. 즉, 다양한 직무를 경험한 개발담당자가 단일 혹은 두 가지 직무 경험만 있는 개발담당자보다 더 나은 영업성과를 낸다는 것을 의미한다.

넷째, 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향에서 커리어패스에 따른 조절효과를 파악하기 위하여 커리어패스가 많은 집단(경험직무 3~4개 이상)과 커리어패스가 적은 집단(경험직무 3개 미만)

으로 분류하고 다중집단분석에 의한 조절효과를 분석한 결과, 인지역량과 관계 신뢰와의 관계에서 커리어패스의 조절효과로가 있는 것으로 분석되었다.

이는 개발직무를 포함한 3~4개 이상의 다양한 직무 경험을 함으로써 보다 넓은 시야와 다양한 지식 및 정보를 습득할 기회가 많아 습득한 지식, 정보 및 스킬을 활용할 수 있는 역량을 갖추기 용이하다고 볼 수 있으며, 타 부서 경험을 통해 타 부서 담당자와의 유대관계 및 협력의 기반이 마련되어 있어 직무 경험이 적은 개발담당자보다 조직 내 다양한 인프라를 활용하는 것에 유리한 것은 물론, 일의 우선순위 및 중요도를 파악에 보다 능숙하여 성과를 내기에 유리하다고 판단된다.





## 5.2 연구의 시사점

### 5.2.1 학문적 시사점

프랜차이즈 산업과 관련한 선행연구는 대개 프랜차이즈 산업 전반에 대한 연구 및 슈퍼바이징, 슈퍼바이저의 역량, 가맹점주와의 신뢰관계, 가맹 재계약 의도 등 가맹점 개설 단계 이후에 해당하는 운영에 관련된 연구가 대부분이며, 프랜차이즈 개발/계약 단계에 해당하는 선행연구는 프랜차이즈 가맹본부의 CEO 이미지, 브랜드자산, 지원제도 등이 가맹계약 여부에 미치는 영향에 관한 성과를 파악하는 연구(조미옥, 2012; 이성현, 2018; 공인원, 2020)가 대부분으로 가맹점 개설 담당자 개인의 역량이 아닌 프랜차이즈 가맹본부 및 브랜드 자체와 계약 성과를 파악하는 연구에 치우쳐 있었다. 그러나 본 연구에서는 프랜차이즈 개발/계약을 직접적으로 담당하는 개발담당자를 대상으로 하여 가맹점주와의 관계신뢰 및 영업성과에 영향을 미치는 역량 요인을 분석하여 선행 연구의 미연구 영역을 극복, 보완하는 연구가 진행된 것에 차별점이 있다. 본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 개발/계약 단계 및 개발담당자에 대한 국내 연구가 아직 많이 이루어지지 않은 상황에서 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 역량과 가맹점주와의 관계신뢰, 영업성과의 영향관계에 대한 학문적 토대를 마련하였다. 또한 기존 선행 연구는 프랜차이즈 본부 CEO 및 지원제도 등 프랜차이즈 본부 운영과 가맹 계약의 성과를 중심으로 연구된 반면, 본 연구는 프랜차이즈 가맹점개발을 담당하는 실무자 및 CEO의 역량을 중심으로 영향 관계를 입증하였다는 점에서 그 의의가 있다.

둘째, 본 연구의 연구모형을 만들기 위하여 인용한 선행연구(Spencer & Spencer, 1993)에서는 성취와 행동, 개인 효과성, 대인서비스, 인지역량, 영향력의 5가지 요소 모두 영업 성과가 높은 직원들에게 자주 발견된다고 밝히고 있으나, 본 연구에서는 ‘성취와 행동’ 요인은 관계 신뢰 및 영업성과에 영향을 미치

지 않는다고 검증되었으며 조해정(2012)은 이러한 영업역량의 하위요인 유의성 차이는 ‘조직’의 차이에서 온다고 하였다. 이를 통해 프랜차이즈 본부의 특성 및 조직의 특성에 따른 개발담당자의 유의한 역량(개인 효과성, 대인서비스, 인지역량, 영향력)을 검증할 수 있었다는 점에 의의를 둘 수 있다.

셋째, 단순히 개발담당자의 영업역량과 관계신뢰 및 영업성과 간의 영향관계 뿐만 아니라 추가적으로 ‘커리어패스’라는 조절 변수를 통해 독립변수인 영업역량과 종속변수인 영업성과에 영향을 미치는가의 조절효과를 파악하고자 했다는 것이다.

넷째, 프랜차이즈 기업의 성장을 위해서 개발담당자에 대한 연구는 프랜차이즈 산업은 물론 인적자원관리 측면에서 경영학적으로도 중요한 부분에 위치해 있음에도 불구하고 현재 개발담당자의 역량 및 특성에 관한 연구가 전무하다. 기업 경영에 직접적인 반영과 실용적으로 활용할 수 있는 객관적이고 수치화된 자료가 매우 부족한 현 상황에서 본 연구가 진행되나, 학문적인 자료로써 가치를 더하였다고 할 수 있다.

### 5.2.2 실무적 시사점

본 연구의 목적은 프랜차이즈 가맹본부 소속 가맹점 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향을 규명하고 해당 관계에서의 커리어패스의 조절효과를 분석함으로써 프랜차이즈 본부 소속 개발담당자의 선발과 교육, 개발방안 및 보상 정책 수립에 필요한 시사점을 도출하는 것이다. 이러한 목적에 따른 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 개발담당자의 영업역량을 고려한 선발 및 교육 시스템을 수립하여야 한다. 본 연구의 가설검증 결과에 따르면 개발담당자의 지각된 영업역량은 영향력, 인지역량, 대인서비스, 개인 효과성 순으로 관계신뢰에 높은 영향을 미친다.

따라서 프랜차이즈 가맹본부에서는 이러한 역량을 고려한 개발담당자 선발 프로세스 및 교육 시스템을 마련할 필요가 있다.

더욱이 현재 신생 프랜차이즈 브랜드 및 본부가 매년 늘어나는 상황(맥세스컨설팅, 2023)으로 미루어 보았을 때, 개발담당자의 필요 역량을 강화할 수 있는 교육에 노출될 수 있는 환경이 마련되기 어려울 것으로 사료되는 바, 프랜차이즈 본부 구축 단계에서 위 역량을 강화할 수 있는 직원 훈련 교육 프로그램을 필수적으로 구성하는 등 보강이 필요하다고 판단된다. 즉, 분석적이고 개념적인 사고 및 전문성 향상을 위한 교육은 물론 프랜차이즈 산업 전반 및 가맹사업법, 담당 브랜드 특징 등 가맹상담 및 계약체결을 위한 기초지식 함양, 예비 가맹점주의 특성에 따른 대응 방법 및 관계 형성에 대한 교육을 시행해야 한다.

둘째, 프랜차이즈 본부 조직에 알맞은 성과 및 보상 체계를 구축해야 한다. 영업사원의 5가지 역량 모두가 영업성과에 영향을 미치는 선행연구 결과와 달리 본 연구에서는 ‘성취와 행동’ 요소가 채택되지 않은 검증 결과를 미루어 보아, 이는 선행연구들과 본 연구의 조사 대상의 조직 및 산업 차이를 통해 그 시사점을 도출할 수 있다. 선행연구는 대체로 제약회사, 일반 영업직, 자동차 판매기업 등 프랜차이즈 산업보다 규모가 크고 그 역사가 오래된 경우가 많다. 따라서 기업의 조직문화 및 조직구조, 성과 및 보상 체계가 보다 정교한 편이다. 반면, 프랜차이즈 기업의 경우 신생 및 소규모 기업의 경우가 대다수이며 그에 따라 조직체계 및 평가 체계, 성과측정도구의 부재인 경우가 많은 편이다. 또한 조직 규모가 작은 현실상 소규모 프랜차이즈의 경우 대표자가 직접 가맹개발업무를 담당하거나, 조직내 프랜차이즈 개발담당자가 1~2명인 경우가 많아 조직내 경쟁구도를 통한 성장 및 주도성을 갖기 어려운 경우가 많다. 때문에 본 연구에서 ‘성취와 행동’은 채택되지 않은 것으로 판단된다. 그러나 우수한 프랜차이즈 본부로의 성장과 발전을 위해서 조직의 성과측정 및 평가 체계 구축은 필수적이며, 영업성과에 영향을 미치는 가맹개발자의 4가지 역량 또한 이러한 성과측정 및 평가 체계 구축을 통해 더욱 증진시킬 수 있을 것이다.

셋째, 개발담당자직무를 담당하기 전 3가지 이상의 직무를 경험할 수 있도록

조직내 커리어패스플랜을 구성해야 한다. 본 연구에 따르면 개발담당자가 3~4개 이상의 직무를 경험하였을 때 보다 좋은 영업 성과를 나타내는 것으로 분석되었다. 이는 ‘예비 가맹점 사업자 상담과 동시에 점포개발을 할 수 있는 역량을 갖추고, 리크루팅, 가맹계약, 상권조사 및 입지선정, 임대차 계약 대행 등을 통해 프랜차이즈 본부의 가맹점 개설을 위한 영업 활동을 하는 담당자’라고 프랜차이즈 개발담당자를 정의하고 있는 프랜차이즈경영론(2020)을 증명해주는 결과로도 볼 수 있다. 즉, 개발담당자는 다양한 직무 경험을 통해 프랜차이즈 및 브랜드의 지식과 경험을 쌓고 그 경험과 지식을 바탕으로 신뢰 및 우호적 관계를 형성하여 예비가맹점주와의 계약을 성사시킬 수 있으며, 타부서 경험 경력을 통해 보다 유연하고 능숙하게 업무를 진행할 수 있는 것이다. 따라서 조직내 커리어패스플랜 구성시, 3가지 이상의 직무를 경험한 후 개발담당자 직무를 담당할 수 있도록 한다면 보다 나은 영업성과를 기대할 수 있을 것으로 사료 된다.



### 5.3 연구의 한계점 및 미래 연구 방향

해당 연구는 프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰 및 영업 성과에 미치는 영향을 검증하기 위하여 연구모형 및 가설을 설정하고 이를 분석하였으나, 다음과 같은 한계점이 있다. 따라서 해당 한계점을 보완할 수 있는 미래 연구 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 설문은 프랜차이즈 본사의 개발담당자를 대상으로 개발담당자가 지각한 역량이 관계신뢰 및 영업성과에 미치는 영향을 측정하고 연구하였다. 보다 객관적이고 신뢰성 있는 성과측정 및 연구를 위해서는 예비가맹점주 측면에서의 영업 성과와 비교한 연구가 필요할 것으로 사료된다.

둘째, 본 연구에서는 조절변수로서 커리어패스만 연구하였으나, 개발담당자의 역량개발 및 동기부여를 위한 조직 규모, 조직문화, 브랜드 인지도, 인센티브 등 보다 다양한 변수를 도입하여 연구할 필요도 있어 보인다.

셋째, 본 연구에서는 프랜차이즈 본부 개발담당자의 영업역량을 브랜드별 업종 구분 없이 통합적으로 도출하였다. 그러나, 외식, 도소매, 서비스업 등 업종별 개발담당자의 역량이 다를 수 있는바, 각 브랜드의 업종별 개발담당자의 역량을 나누어 연구할 필요가 있을 것으로 사료된다.

마지막으로, 본 연구가 진행되는 현재 시점에서 프랜차이즈 가맹본부의 가맹점 개발 및 가맹계약의 직무를 프랜차이즈 개발담당자 뿐만 아니라 영업대행, 가맹점 인큐베이팅 기업 등 아웃소싱업체를 활용하는 기업이 있는바, 아웃소싱 기업을 통한 가맹점 계약을 실행하는 기업을 구분하여 해당 기업의 프랜차이즈 개발담당자 역량과 예비가맹점주와의 관계신뢰를 파악해 보는 연구를 수행할 수 있다면, 최근 다수 발생하고 있는 허위과장광고, 정보공개서 미제공 등의 가맹점 개발 단계의 분쟁 원인을 규명하는데 도움을 줄 수 있는 것은 물론, 가맹점 개발에 대한 시각을 다각도로 볼 수 있는 유의미한 연구가 될 것으로 사료된다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

- 공인원. (2020). 프랜차이즈 가맹본부의 지원제도와 신뢰도가 예비 창업자의 가맹계약여부에 미치는 영향에 관한 연구 (국내석사학위논문).
- 김영춘. (2017). 영업사원의 영업역량이 영업성과에 미치는 영향 (국내석사학위논문).
- 김은정 (2016). “슈퍼바이저 핵심역량이 가맹본부와의 관계의 질, 재무적 성과, 재계약의도에 미치는 영향 연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 김종윤 (2016). 영업사원의 학습목표지향성, 창의성, 업무방법, 업무강도, 업무성과의 구조적 관계, 고려대학교 박사학위논문
- 김필성 (2021). 라이브커머스 서비스에서의 구매의도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 (국내박사학위논문).
- 김흥국 (2008). 경력개발의 이론과 실제. 서울: 다산출판사.
- 노병국 (2011), “보험영업조직의 실행공동체 구조적 요인이 개인영업성과에 미치는 영향,” 고려대학교 교육대학원 석사학위논문
- 민병모, 박동건, 박종구, 정재창(1998). 핵심 역량모델의 개발과 활용, PSI 컨설팅.
- 박경규 (2013). 신인사관리. 서울: 홍문사.
- 박순명 (2015). 공기업 사무직 근로자의 경력경로, 특성 및 관련 변인 (국내박사학위논문).
- 박주영, 박경원. (2011). 프랜차이즈 슈퍼바이징. 인플로우. 서울.
- 박희순 (2018). “기업의 공유가치창출, 조직신뢰, 혁신이 경영성과에 미치는 영향 연구”. 박사학위논문, 창원대학교.
- 배병렬 (2011). Amos 19 구조방정식 모델링 원리와 실제. 서울: 청람, 383.
- 서민교 (2023). 2023 프랜차이즈 산업통계현황 : 빅데이터로 평가한 상위 3% 가맹하고 싶은 프랜차이즈 300. 서울:버리커뮤니케이션

- 서민교 (2020). 『프랜차이즈경영론』 . 서울:(주)벼리커뮤니케이션.
- 서태원 (2014), 제약회사 영업직원의 핵심역량이 직무성과에 미치는 영향, 석사학위논문, 단국대학교 경영대학원.
- 서태원 (2014), 제약회사 영업직원의 핵심역량이 직무성과에 미치는 영향, 단국대학교 경영대학원 석사학위논문
- 성의경 (2016). 컨설턴트와 고객 간의 유대관계, 배려신뢰 및 역량신뢰가 컨설팅재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구 (국내석사학위논문).
- 세븐일레븐 채용 홈페이지 <https://www.7-eleven.co.kr/about/recruit/>
- 안정언 (2020). 공정성지각과 역량이 관계신뢰 및 성과에 미치는 영향, 제약회사를 중심으로. 서강대학교 경영전문대학원, 국내석사학위논문.
- 오광연 (2018). 의료기기 영업직원의 영업역량이 영업성과에 미치는 영향과 조직 공정성 및 공정성 민감도의 조절효과. 인제대학교 대학원 박사학위논문.
- 오현석, 배진현, 윤정이 (2010). 자동차 영업사원의 핵심역량에 관한 연구. 기업교육 육연구, 12(1), 41-68.
- 왕아문 (2017). 조직 공정성과 조직신뢰가 조직성과에 미치는 영향력, 감성지능의 매개효과. 원광대학교, 석사학위논문
- 유창조 & 운동기. (2006). 영업성과가 우수한 사원과 낮은 사원의 성과차이에 대한 심층분석. ASIA MARKETING JOURNAL, 8(2), 63-91.
- 이광호 (2014). 기업 간 협업 환경에서 거래공정성이 관계품질을 매개로 업무효율성에 미치는 영향. 대한경영학회지, 27(9), 1429-1433.
- 이성현 (2018). 외식 프랜차이즈 가맹본부의 CEO이미지와 브랜드자산이 예비가맹점주의 신뢰 및 가맹계약여부에 미치는 영향에 관한 연구 (국내석사학위논문).
- 이지연, 윤형한. (2010). 숙련기술인의 경력경로 분석 및 생애 경력개발을 위한 정책연구 (I). 한국직업능력개발원.
- 이찬, 정철영, 나승일, 김진모, 강두천, (2008). 사무직 근로자의 경력개발 지원현황 및 요구 분석 : 중소기업과 대기업의 비교를 중심으로. 농업교육과인적자원개발, 40(2), 189-220.



- 이학식·임지훈(2017), 「구조방정식 모형분석과 AMOS 24」, 서울: 집현재.
- 이희진 (2007). 제약회사 영업사원의 핵심역량과 고객만족에 관한 연구,미간행 석사학위논문,한양대학교 경영대학원
- 장재남 (2012). 프랜차이즈 슈퍼바이징. 대진. 서울.
- 장혜진 (2013). “컨벤션 종사자의 조직신뢰가 직무만족과 조직몰입, 조직성 과에 미치는 영향 연구”. 박사학위논문, 경기대학교.
- 정효영 (2023). B2B 영업사원의 지향성, 역량 및 영업성과와의 관계 (국내박사 학위논문).
- 조미옥 (2012). 가맹본부의 신호 요인이 예비창업가매점주의 신뢰인식과 계약의 도에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교, 국내석사학위논문.
- 조해정 (2012), 보험설계사의 영업역량이 성과에 미치는 영향, 교육학 석사 학위 논문, 한양대학교 교육대학원 인재개발교육전공.
- 최명수 (2019). 공급기업 역량과 영업사원 역량이 신뢰와 몰입을 통해 장기지향 성에 미치는 영향. 세종대학교, 국내박사학위논문
- 최순영, 장지원. (2009). 공무원 전문성 제고를 위한 경력개발 제도의 재설계 방 안. 서울:한국행정연구원.
- 최아름 (2016). 영업사원의 판매활동이 적응성 및 영업성과에 미치는 영향에 관 한 연구, 이화여자대학교 대학원, 국내석사학위논문
- 최창호, 유연우 (2014) “고객과 컨설턴트 간의 유대관계 및 신뢰관계가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 대학원 박사학위논문
- 탁진국 (1993). 경력 개발 지향적 조직으로의 변화. 한국심리학회지, 6(1), 129-141.
- 한국공정거래조정원.(2023). 보도자료 “프랜차이즈 분쟁 60% 이상, 창업 2년 내 발생!”, 한국공정거래조정원, 2023.7.27.
- 한창수 (2019). 컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와 파트너십이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대한 연구. 박사학위논문, 한성대학교.
- 현영섭.변정현.허선주.김소이.서성진(2008), Competency-based Curriculum(CB C)를 적용한고객응대역량 모델링 및 CS교육프로그램 개발 사례 : H社 의 판매 및 정비직을 대상으로 인력개발연구, 10(1), 195-222.



홍지숙 (2004). 영업역량과 성과간 관계에 관한 연구: 한국 제약업계를 중심으로, 이화여자대학교 일반대학원 박사학위 논문.

황창환 (2011). 고객관계프로세스 분석에 의한 영업직원의 역량요인도출과 직무 만족 향상 방안. 건국대학교 박사학위논문.

“프랜차이즈 가맹 창업 ‘영업대행 오더맨’ 주의 필요해 … 징벌적 3배손해배상으로 회사 존폐위기도”, 머니S, 2018.07.30.

BGF 채용 홈페이지 <https://bgf.recruiter.co.kr/>

GS25 채용 홈페이지 <https://gsretail.recruiter.co.kr/career/home>



## 2. 국외문헌

- Agut, S., Grau, R., & Peiró, J. M. (2003). Individual and contextual influences on managerial competency needs. *Journal of Management Development*, 22(10), 906-918.
- Albers, S., Mantrala, M. K., & Sridhar, S. (2010). Personal selling elasticities: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 840-853.
- Anderson, E., & Oliver, R. L., 1987. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems, *Journal of Marketing*, 51, pp. 76-88.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. 1990. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*. 54(1): 42-58.
- Andrews, K. M., & Delahay, B. L., "Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter", *Journal of Management Studies* 37(pp. 797~810), 2000
- Aurier, P., & N'Goala, G. (2010). The differing and mediating roles of trust and relationship commitment in service relationship maintenance and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 303-325.
- Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2007). Exploring the influence of sales management practices on the industrial salesperson: A multi-source hierarchical linear modeling approach. *Journal of Business Research*, 60(7), 765-775.
- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-3

- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G., & Sager, J. K. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 15–27.
- Boss, R. W. (1978). Trust and managerial problem solving revisited. *Group & Organization Studies*, 3(3), 331–342.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21 st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of marketing research*, 30(1), 63–77.
- Buera, F. J., & Kaboski, J. P. (2012). Scale and the origins of structural change. *Journal of Economic Theory*, 147(2), 684–712.
- Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of management*, 17(3), 643–663.
- Carter, G. W., Cook, W. C., & Dorsey, D. W. (2009). *Career path: Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89–105.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of marketing research*, 22(2), 103–118.
- Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13–24.

- Cooper, R. B. (2000). Information technology development creativity: A case study of attempted radical change. *Mis Quarterly*, 24(2), 245–276.
- Coppola, N. W., Hiltz, S. R., and Rotter, N. G., "Becoming a virture profes sor: Pedagogical roles and asynchronous learning networks", *Journal of Management Information System* 18(4)(pp. 169~189), 2002
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). B ehavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47–59.
- Cron, W. L., & Cravens, D. W. (2010). *Sales force strategy*. Wiley Internati onal Encyclopedia of Marketing, John Wiley & Sons, Ltd.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in s ervices selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Mar keting*, 54(3), 68–81.
- Currall, S. C., & Judge, T. A. (1995). *Measuring trust between organization al boundary role persons*. Organizational behavior and Human Decis ion processes, 64(2), 151–170.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic fin dings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Driver, M. J. (1982). Career concepts, a new approach to career research. I n R. Katz (Ed.), Career Issues in HRM (pp. 23–32). *Englewood Cli ffs*: Prentice–Hall.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (199 5). Transformational leadership: An initial investigation in sales man agement. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17– 31.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. 1987. Developing Buyer – Seller Rel ationships. *Journal of Marketing*. 51(2): 11–17.
- Fawcett, S. E., Jones, S. L., & Fawcett, A. M. (2012). Supply chain trust: T

- he catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55(2), 163–178.
- Feng, C., & Fay, S. A. (2016). Inferring salesperson capability using stochastic frontier analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(3), 294–306.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39–50.
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of marketing Research*, 43(4), 693–702.
- Garland, S. N., Valentine, D., Desai, K., Li, S., Langer, C., Evans, T., & Mao, J. J. (2013). Complementary and alternative medicine use and benefit finding among cancer patients. *The Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 19(11), 876–881.
- Gbadamosi, G., Ndaba, J., & Oni, F. (2007). Predicting charlatan behaviour in a non-Western setting: Lack of trust or absence of commitment?. *Journal of Management Development*, 26(8), 753–769.
- Govindarajan, V., & Fisher, J. (1990). Impact of output versus behaviour controls and resource sharing on performance: Strategy as a mediating variable. *Academy of Management Journal*, 33(6), 259–285.
- Green, K. C. (1999). When wishes come true: Colleges and the convergence of access, lifelong learning, and technology. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 31(2), 10–15.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. New York: Lexington Books.
- Guenzi, P. (2002). Sales force activities and customer trust. *Journal of Marketing Management*, 18(7–8), 749–778.
- Guenzi, P., Sajtos, L., & Troilo, G. (2016). The dual mechanism of sales ca

- pabilities in influencing organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3707–3713.
- Gundlach, G. T., & Murphy, P. E. (1993). Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), 35–46.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Multivariate data analysis: Global edition*, 7th Edition: Pears on Education.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of the organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hayton, J. C., & McEvoy, G. M. (2006). Competencies in practice: An interview with Hanneke C. Frese. *Human Resources Management*, 45(3), 495–500.
- Hossain, L., and Wigand, R. T., "ICT enabled virtual collaboration through trust", *Journal of Computer-Mediated Communication* 10(1), 2004 (available at [http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue1/hossain\\_wigand.html](http://jcmc.indiana.edu/vol10/issue1/hossain_wigand.html))
- Hughes, D. E., Le Bon, J., & Rapp, A. (2013). Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 91–110.
- Hunter, G. K., & Perreault Jr, W. D. (2007). Making sales technology effective. *Journal of marketing*, 71(1), 16–34.
- Ingram, T. N. (2004). Future themes in sales and sales management: Complexity, collaboration, and accountability. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(4), 18–28.
- Ingram, T. N., Lee, K. S., & Lucas, G. H. (1991). Commitment and involvement: Assessing a salesforce typology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 187–197.
- Jap, S. D. (2001). The strategic role of the salesforce in developing customer

- satisfaction across the relationship lifecycle. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 95–108.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., and Staples, D. S., "Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual team", *Information Systems Research* 15(3)(pp. 250~267), 2004
- Johnson, J. S., & Sohi, R. S. (2014). The curvilinear and conditional effects of product line breadth on salesperson performance, role stress, and job satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 71–89.
- Kanter, R. M. (1989). Becoming PALs: Pooling, allying, and linking across companies. *Academy of Management Perspectives*, 3(3), 183–193.
- Kara, A., Andaleeb, S. S., Turan, M., & Cabuk, S. (2013). An examination of the effects of adaptive selling behavior and customer orientation on performance of pharmaceutical salespeople in an emerging market. *Journal of Medical Marketing*, 13(2), 102–114.
- Kilic, D. S., & Raman, S. (2007). Observations of the tool–chip boundary conditions in turning of aluminum alloys. *Wear*, 262(7–8), 889–904.
- Knoll, K., & Jarvenpaa, S. (1995, January). Learning to work in distributed global teams. In *Proceedings of the Twenty-Eighth Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 4, pp. 92–101). IEEE.
- LaForge, R. W., Ingram, T. N., & Cravens, D. W. (2009). Strategic alignment for sales organization transformation. *Journal of Strategic Marketing*, 17(3–4), 199–219.
- Lee, D. Y., & Dawes, P. L. (2005). Guanxi, trust, and long-term orientation in Chinese business markets. *Journal of international marketing*, 13(2), 28–56.
- Leigh, T. W., & Marshall, G. W. (2001). Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*,

21(2), 83–93.

- Levin, D. Z., and Cross, R., “The Strength of Weak Ties You can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer”, *Management Science* 50(11)(pp. 1477~1491), 2004
- Levin, S. L. (1999). *Development of an instrument to measure organizational trust* (Doctoral dissertation, The George Washington University).
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23 (3), 438–458.
- Lewis, J. D., and Weigert, A. (1985). *Trust as a social reality. Social Forces*, 63(4), 967–985
- Lilford, N., Vigar-Ellis, D., & Nel, D. (2014). Big Five personality traits and financial salesperson performance: An application of Chernoff faces. *Journal of Financial Services Marketing*, 19, 146–154.
- Lin, Y. H., & Chen, Y. S. (2017). Determinants of green competitive advantage: The roles of green knowledge sharing, green dynamic capabilities, and green service innovation. *Quality & Quantity*, 51(4), 1663–1685.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of marketing*, 62(3), 87–98.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McClelland, D.C. “Testing for Competency rather than for Intelligence”, *American Psychologist* Vol.28.No.1. 1973.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8), 73–78.
- Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust



- in market research relationships. *the Journal of Marketing*, 81–101.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20–38.
- Morrow, J. L., Hansen, M. H., & Pearson, A. W. (2004). The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organization. *Journal of Managerial Issues*, 16(1). 18–64.
- Oh, J. H., Rutherford, B. N., & Park, J. (2014). The interplay of salesperson's job performance and satisfaction in the financial services industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 19, 104–117.
- Oliver, R. L., & Anderson, E. (1994). An empirical test of the consequences of behavior–and outcome–based sales control systems. *Journal of marketing*, 58(4), 53–67.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction–performance hypothesis. *Journal of management*, 14(4), 547–557.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*, 25(9), 833–848.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., Houston, M. B., Evans, K. R., & Gopalakrishna, S. (2007). Use of relationship marketing programs in building customer–salesperson and customer–firm relationships: Differential influences on financial outcomes. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 210–223.
- Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: The moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46–57.
- Park, J. E., & Deitz, G. D. (2006), “The effect of working relationship quality on salesperson performance and job satisfaction: Adaptive selling behavior in Korean automobile sales representatives,” *Journal of Busi*

- ness Research*, 59(2), 204–213.
- Penley, L. E., & Hawkins, B. (1985). Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. *Academy of Management Journal*, 28(2), 309–326.
- Pettit Jr, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(1), 81–98.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2012). Sales manager behavior-based control and salesperson performance: The effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 7–22.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of applied psychology*, 82(2), 262.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2016). When can you trust “trust”? Calculative trust, relational trust, and supplier performance. *Strategic management journal*, 37(4), 724–741.
- Powell, G. V. (2001). Competency-Based Advanced Sales Training Is Needed. *National Underwriter/Life & Health Financial Services*, 105(46), 63–64.
- Raj Sinha, P., Whitman, L. E., & Malzahn, D. (2004). Methodology to mitigate supplier risk in an aerospace supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(2), 154–168.
- Rapp, A., Baker, T. L., Bachrach, D. G., Ogilvie, J., & Beitelspacher, L. S. (2015). Perceived customer showrooming behavior and the effect on retail salesperson self-efficacy and performance. *Journal of Retailing*, 91(2), 358–369.
- Rich, G. A. (1997). The sales manager as a role model: Effects on trust, jo

- b satisfaction, and performance of salespeople. *Journal of the Academy of marketing science*, 25, 319–328.
- Rodriguez, M., Peterson, R. M., & Krishnan, V. (2012), “Social media’s influence on business-to-business sales performance,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 365–378
- Ross, W. T., E. Anderson & B. Weitz(1997), "Performance in Principal Agent Dyads: The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship," *Management Science*, 43(5), 680–704.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3), 343–351.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching Individual and Organizational Need*. Reading, MA: Addison–Wesley.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007) An integrative model of organizational trust: Past, present, future. *Academy of Management Review*, 32(2). 344–354.
- Schweper Jr, C. H., & Good, D. J. (2013). Improving salespeople's trust in the organization, moral judgment and performance through transformational leadership. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 (7), 535–546.
- Shannahan, R. J., Bush, A. J., Moncrief, W. C., & Shannahan, K. L. (2013). Making sense of the customer’s role in the personal selling process: A theory of organizing and sensemaking perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(3), 261–275.
- Sheppard, B. H., & Sherman, D. M. (1998). The grammars of trust: A model and general implications. *Academy of management Review*, 23(3), 422–437.
- Shippmann, J. S., Ash, R. A., Batjtsta, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh,

- B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740.
- Sohi, R. S., Smith, D. C., & Ford, N. M. (1996). How does sharing a sales force between multiple divisions affect salespeople?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(3), 195–207.
- Sparrow, P. (1996). Competency based pay: Too good to be true. *People Management*, 5(12), 22–27.
- Spekman, R. E., & Davis, E. W. (2004). Risky business: Expanding the discussion on risk and the extended enterprise. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(5), 414–433.
- Spencer, L. M., & McClelland, D. C., Competence assessment methods: History and state of art, Boston: *Hay-MacBer Research Press*, 1994.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M., *Competence at work*, John Wiley & Sons, New York, NY., 1993.
- Srinivas, V., *"Individual investors and financial advice: A model of advice-seeking behavior in the financial planning context"*, Unpublished doctoral dissertation, Rutgers University, 2000
- Stevens, H., & Kinni, T. (2006). *Achieve sales excellence: The 7 customer rules for becoming the new sales professional*. Simon and Schuster.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of marketing*, 58(3), 39–52.
- Tavits, M. (2006). Making democracy work more? Exploring the linkage between social capital and government performance. *Political Research Quarterly*, 59(2), 211–225.
- Taylor, S. A. & Hunter, G. (2003). An exploratory investigation into the antecedents of satisfaction, brand attitude, and loyalty within the (B2B) eCRM industry. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 19.

- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1983). *Strategic formulation and implementation: Tasks of the general manager*. Business Publ..
- Tsai, W., and Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4). 464-476).
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Prastacos, G. P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.
- Verbeke, A., Kano, L., & Yuan, W. (2016). Inside the regional multinationals: A new value chain perspective on subsidiary capabilities. *International Business Review*, 25(3), 785-793.
- Verbeke, W., B. Dietz, and E. Verwaal. (2011). Divers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis Have Salespeople Become Knowledge Brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Walker Jr. O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168.
- Wang, L., & Yung, K. (2011). Do state enterprises manage earnings more than privately owned firms? The case of China. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(7-8), 794-812.
- Warech, M. A. (2002). Competency-based structured interviewing: at the Buckhead Beef Company. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(1), 70-77.
- Warrington, T. B., Abgrab, N. J., & Caldwell, H. M. (2000). Building trust to develop competitive advantage in e-business relationships. Competitiveness Review: *An International Business Journal*, 10(2), 160-168.
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of*

- Marketing Science*, 27(2), 241–254.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2010). *Developing management skills*. 8. izdanje.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601–617.
- Wood, J. A., Boles, J. S., & Babin, B. J. (2008). The formation of buyer's trust of the seller in an initial sales encounter. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(1), 27–39.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1990). Salesperson performance and managerially controllable factors: An investigation of individual and work group effects. *Journal of Management*, 16(1), 87–106.
- Yamoah, E. E. (2013). Factors affecting the performance of sales personnel of insurance companies in Ghana. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 33(861), 1–7.
- Yang, D. J. & Wu, M. J. (2014). Does customer trust play a mediating role between salesperson competence and performance? *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(2), 100–121.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141–159.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative science quarterly*, 229–239.
- Zeller, T. L., & Gillis, D. M. (1995). Achieving market excellence through quality: The case of Ford Motor Company. *Business Horizons*, 38(3), 23–32.

# 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 프랜차이즈 개발담당자(RFC)의 지각된 영업(컨설팅)역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구를 수행하기 위해 작성되었습니다.

응답해주시는 자료는 통계적으로 처리되어 학문적인 목적을 위해서만 사용될 것을 약속드립니다.

어떠한 항목도 정답은 없으므로, 귀하께서 느끼신 바를 솔직하고 정확하게 표시해 주시면 됩니다.

설문에 응해주셔서 다시 한번 진심으로 감사드립니다.

2023. 10.

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원

미래융합컨설팅학과

석사과정 김수지

지도교수 서민교

설문관련문의 : 전화 010-4323-0305 이메일 sujidhkme@gmail.com

A. 다음은 가맹점 개발담당자(RFC)의 역량에 관한 문항입니다. 문항을 읽고 평소 귀하의 생각이나 느낌에 가장 가까운 번호에 **V**표 체크해주시시오.

성취와 행동	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 도전적인 목표를 정하고 그 목표를 달성하기 위하여 적극적으로 행동한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 가능성이 큰 예비가맹점주에게 노력을 집중하거나 수익 가능성 보고 의사결정을 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 나의 노력이 가시화된 성과로 창출될 수 있을 때 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 신속하고 효율적인 개발영업성과 향상 방법을 찾아낸다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 타 개발담당자보다 나의 성과가 탁월하다고 느껴질 때 보람을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

대인 서비스	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 예비가맹점주의 기본과 감정을 파악한다	①	②	③	④	⑤
2. 나는 예비가맹점주의 태도, 관점, 관심사 및 요구사항을 이해한다	①	②	③	④	⑤
3. 나는 경청 및 관찰을 통해 예비가맹점주의 반응을 예측하고 대비한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 예비가맹점주의 요구를 파악하고 이것을 상품이나 서비스에 반영한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 예비가맹점주의 정확한 욕구를 파악하고 믿을 만한 조언자 역할을 한다.	①	②	③	④	⑤

영향력	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 예비가맹점주와의 신뢰 구축을 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 예비가맹점주에게 내가 주장하고자 하는 바를 논리 정연한 언변으로 확신시킨다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 구체적인 자료, 사례, 사실 등을 통해 예비가맹점주를 설득한다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 나의 행위와 말이 예비가맹점주에게 어떤 효과를 미칠지 예측하고 행동한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 예비가맹점주 입장에서 중요한 문제나 관심사를 파악하고 언급한다.	①	②	③	④	⑤



인지역량	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 문제 발생시 원인을 분석하고 결과를 예측하며 사전에 대안을 마련한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 영업에 필요한 기술과 지식을 항상 최선의 상태로 유지하기 위해서 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 예비가맹점주에게 가맹상품에 대하여 전문적인 지식을 가지고 설명할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 신규상담, 집중관리상담, 기타 순으로 우선순위를 정하여 상담계획을 수립한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 정형화된 제안서 형식 보다는 예비가맹점주 특성에 따른 차별화된 제안을 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤

개인효과성	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 다른 사람들이 동의하지 않더라도 필요하다고 판단되면 행동을 하거나 결정을 내린다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 새로운 도전적 상황에 자신감과 함께 적극적으로 대처한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 상사와 의견 충돌이 있을 때 나의 입장을 분명히 밝히고 실수에 대해서는 책임을 진다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 조직의 더 큰 목적을 위해 규정이나 방침을 상황에 맞도록 유연하게 적응한다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 어떠한 경우 (피로, 숙취 등)라도 항상 의욕적이고 활기찬 이미지를 유지한다.	①	②	③	④	⑤

**B. 다음은 귀하의 주 고객(예비가맹점주)과의 관계품질에 대한 귀하의 태도에 관한 문항입니다. 문항을 읽고 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.**

관계신뢰	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 예비가맹점주와의 약속을 잘 지킨다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 예비가맹점주와의 관계가 대체적으로 진실성 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 예비가맹점주와의 합의사항을 잘 이행하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

**C. 다음은 영업성과와 관련한 문항입니다. 본 항목에서의 영업성과는 실적 및 부수입이 아닌 귀하가 느끼는 영업성과(예비가맹점주와의 관계, 업무 관련지식 등)를 모두 포함합니다. 귀하의 생각과 일치하거나, 유사한 곳에 V표해주시시오.**

영업성과	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 예비가맹점주와 좋은 관계를 유지하는데 탁월한 능력을 발휘하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 예비가맹점주와 회사의 동료들에게 정확한 정보만을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 영업활동과 관련된 보고 서류 작성에 있어서 정확한 업무를 수행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 회사의 시장점유율 또는 가맹점 개설 계약성과 향상에 충분히 기여하고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 나에게 주어진 연간, 월간 할당량을 충실히 이행하고 있다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 우리 회사의 영업이익 향상에 충분히 기여하고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤

**다음 페이지에 계속**



- 85 -

# ABSTRACT

## A Study on the Effect of Perceived Sales Competency of Recruit Field Counselor on Relationship Trust and Sales Performance

- Focusing on the Moderating Effect of Career Path -

Kim, Su Ji

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

In recent years, the size of the franchise industry continues to grow despite unstable economic, social, and political conditions such as economic deterioration, interest rate instability, inflation, and war. At the same time, the need for research corresponding to the franchise opening/contract stage is increasing as it is also constantly in the franchise development stage, such as numerous disputes and legal measures related to the franchise business. Nevertheless, most of the franchise industry studies studied to date mainly focus on research after the franchise opening stage, such as supervisors, trust relationships with franchisees, and contract intentions. Therefore, this study attempted to investigate the effect of the perceived sales competency of the Recruit Field Counselor on relationship trust and sales performance, verify the mo

derating effect of job experience (career path), propose a macro model for effective franchise development activities in the franchise industry, and derive theoretical and practical implications.

To investigate this impact, 252 valid surveys were collected and analyzed for employees or representatives in charge of franchise development personnel's duties in the organization's job, with at least one franchise store operating or organization according to franchise functions.

The summary of the research results is as follows.

First, as a result of analyzing the effect of the Recruit Field Counselor's competency on relationship trust, interpersonal service, influence, cognitive competency, and personal effectiveness were found to have a positive (+) effect, but achievements and actions were rejected because they did not have a positive (+) effect.

Second, as a result of analyzing the effect of relationship trust on sales performance, it was found that relationship trust had a positive (+) effect on both relationship trust, consequential performance, and behavioral performance, and both hypotheses were adopted.

Third, using career path as a control variable, the impact of career path on sales competency, relationship trust, and sales performance was analyzed, and it was analyzed that Recruit Field Counselor who experienced various jobs had higher sales performance.

Fourth, in order to understand the moderating effect of career path in the impact of perceived sales capabilities of Recruit Field Counselor on relationship trust and sales performance, it was classified into groups with many career path (more than three experienced jobs) and groups with few career path (less than three experienced jobs) and analyzed the moderating effect by multi-group analysis.

According to these research results, there is an academic difference in that research has been conducted to overcome and supplement untapped areas that were not covered in previous studies, and this study is valuable and meaningful as academic data in the current situation where objective and numerical data that can be used directly and practically in corporate management r

elated to Recruit Field Counselor are very scarce.

In addition, through the analysis of this study, the competency factors (influence, cognitive competency, interpersonal service, personal effectiveness) that must be included in the selection of Recruit Field Counselor and the establishment of educational programs and systems to strengthen sales capabilities were derived, and priorities were identified to suggest practical implications. In addition, due to the nature of the franchise industry and its size, the organizational and performance systems were somewhat insufficient, suggesting the need to supplement the area. It was suggested that the job of the Recruit Field Counselor could maximize the performance if the job was assigned to be in charge after experiencing more than three jobs when constructing a career path plan within the organization.

【Keywords】 Franchise, Recruit Field Counselor , Sales Competency, Sales Performance, Career Path