

## 외식업 자영업자의 학습목표지향성이 매장성과에 미치는 영향: 창의성과 적응적 판매의 이중매개효과를 중심으로\*

신현정\*\*

본 연구는 외식업에 종사하는 자영업자를 대상으로 학습목표지향성이 매장성과에 미치는 영향을 분석하고, 창의성과 적응적 판매의 이중매개효과를 규명하고자 하였다.

연구결과, 학습목표지향성은 창의성에 정(+)의 영향을 미쳤으나, 적응적 판매와 매장성과에는 유의한 영향을 미치지 않았다. 이는 학습목표지향성이 고객 맞춤형 접근법이나 적응적 판매 역량 강화로 연결되지 않을 경우, 실질적인 매장성과에 기여하기 어렵다는 점을 시사한다. 반면, 창의성은 적응적 판매와 매장성과에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 학습목표지향성과 매장성과의 관계에서 창의성의 매개효과와 창의성과 적응적 판매의 이중매개효과가 유의하게 나타났다.

본 연구는 학습목표지향성이 간접적으로 매장성과에 기여하는 경로를 확인하며, 외식업 환경에서 창의성과 적응적 판매를 통한 매장성과 향상을 위한 전략적 시사점을 제공한다.

주제어 : 학습목표지향성, 창의성, 적응적 판매, 매장성과

### I. 서론

불경기 속 전국 음식업의 일반사업자 폐업률은 전년 대비 18.8%, 간이사업자의 폐업률은 11.1% 증가했다(국가통계포털 폐업자현황 2023년 기준). 폐업 신고는 하지 않았지만 사실상 매출이 없는 폐업 상태에 있는 사업장을 고려하면 상황은 더 안 좋을 것으로 추산된다. 경기 침체로 소비가 위축되고 고물가·고금리로 식자재·인건비·임대료가 상승해 자영업자들의 부담을 가중시키고 있다. 엔데믹이 왔지만 팬데믹 시기의 외식 소비자 행동 패턴이 굳어지고 더욱 복잡해진 소비자 니즈는 시장의 세분화를 촉진함으로써 외식 자영업자

의 영업성과는 악화되었다. 이러한 경영 애로사항은 자영업자의 성과와 생존력 강화에 부정적인 영향을 미치고 있으며, 이에 대한 체계적 지원의 필요성이 대두되고 있다.

이를 해결하기 위해 정부는 소상공인의 경영 애로를 해소하기 위해 다양한 지원정책을 시행해왔다. 특히, 희망리턴패키지와 같은 프로그램은 폐업, 재창업, 재취업 등 형태를 나누어, 경영개선 지원, 원스톱 폐업지원, 재창업 지원 등 체계적으로 도움을 제공하며 소상공인의 역량 강화를 도모하고 있다.

소상공인의 경영개선과 성과 향상은 단순히 국가와 지자체의 지원만이 아니라 학습목표지향성

\* 본 논문은 2024년 춘계학술대회 발표자료를 수정 및 보완함.

\*\* 인하대학교 경영학과 겸임교수(shin4474@inha.ac.kr)

과 같은 내재적 요인과 맞춤형 교육 및 컨설팅과 같은 외부적 자원이 함께 작용할 때 더욱 효과적으로 이루어질 수 있다.

동기심리학자들은 사람들이 행동하도록 움직이는 것이 무엇이고, 생각하고 행동하는 이유를 연구한다(Weiner, 1992). 동기는 행동에 활력을 불어넣고 지시하므로 활동 영역에서 성과와 큰 관련이 있다(Wigfield & Cambria, 2010). 성취동기 이론(Ames & Archer 1988; Dweck & Leggett, 1988)은 사람들이 성취 환경에서 자신의 현실을 어떻게 해석하는지 설명한다. 목표설정 은 개인이 목표 과제에 접근하여, 참여하고, 반응하는 것이다(Ames & Archer, 1988). 영업의 중심 초점은 그러한 환경에서 성공적인 영업 성과로 이어지는 특성을 식별하는 것이다.

영업관리 연구는 성취동기이론을 중심으로 영업사원의 목표지향성과 성과 간의 관계를 규명하고, 성취 상황에서 추구하는 학습 및 성과 목표를 식별했다(Sujan et al., 1994).

학습목표지향성은 개인이 새로운 기술을 습득하고 지식을 강화하려는 내재적 동기를 의미하며, 이는 도전적인 과제 수행과 창의적 문제 해결을 촉진할 수 있다(Dweck, 1986). 그러나 기존 연구는 학습목표지향성과 매장성과의 관계에서 매개 요인으로서 창의성과 적응적 판매가 어떤 역할을 하는지 연구가 미흡하다.

이에 본 연구는 급변하는 외식환경에서 학습목표지향성이 중요한 역할을 할 것으로 추론하여, 매장성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 창의성과 적응적 판매의 매개효과를 규명하고자 한다. 이를 통해 학습목표지향성과 매장성과 간의 관계를 이해하고, 외식업 자영업자가 높은 성과를 달성하기 위한 실질적 전략을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 성취동기이론

성취동기이론은 목표가 행동 패턴의 핵심결정 요인이라고 주장하며, 행동 패턴은 개인이 목표를 추구하면서 어떻게 생각하고, 느끼고, 행동하는지를 포괄한다(Elliott & Dweck, 1988). 사람이 선택하는 목표는 역량 추구에 대해 생각하는 방식을 나타내며, 서로 다른 목표는 사람을 인지, 감정, 행동의 서로 다른 패턴으로 나타낸다(Elliott & Dweck, 1988).

영업연구에 활용되는 현재 성취동기이론은 영업사원이 자신과 영업 환경에 대해 생각하는 방식, 특히 영업 과제와 잠재적인 실패에 반응하는 방식을 지배하는 두 가지 주요 행동 패턴을 인식한다. 이러한 패턴은 목표지향으로 알려져 있으며 학습 및 성과목표지향으로 설명된다(Sujan et al., 1994; VandeWalle et al., 1999).

학습목표지향성은 어려운 작업을 완료하려는 본질적인 동기를 갖고 있으며 자신의 성과에 대해 관심이 없고, 도전적인 과제에 대한 선호, 새로운 기술과 경험의 습득, 실패에도 불구하고 지속적인 노력, 학습을 한다(Kohli et al., 1998; Sujan et al., 1994; VandeWalle et al., 1999). 반면 성과목표지향성은 성공을 대부분 능력으로 귀속시키고, 다른 사람에게 자신의 능력을 입증하는 데 가장 관심이 많으며 업무와 관련된 내재적 가치에는 관심이 없다(Silver et al., 2006).

VandeWalle et al.(1999)은 여러 변수에 의해 매개되는 학습목표지향성과 판매성과 사이의 긍정적인 관계를 발견했다. 그러나 성과목표지향성은 판매성과와 직·간접적으로 긍정적인 관계가 발견되지 않았다(Silver et al., 2006).

외식업 자영업자의 성공은 급변하는 외식 트렌

드, 불확실한 경영환경 속에 지속적인 학습과 환경 적응이 중요하다. 그러나 성과목표지향성은 자신의 유능함을 입증하여 호의적인 평가를 추구하므로(Dweck, 1986), 자신의 가치를 보호하기 위한 노력의 일환으로 어려운 영업상황과 실패를 피하고, 새로운 접근방식을 꺼리며 도전적인 영업상황을 피한다(Sujan et al., 1994). 이는 결국 외식업 자영업자의 판매성과와 직접적인 연관성을 밝히는데 있어 단편적인 결과를 도출할 가능성이 있다.

이에 본 연구는 시장의 변화에 대응하기 위해 도전적 상황에서 고객의 니즈를 빠르게 파악하고, 새로운 메뉴를 실험하며, 실패를 통해 배우는 학습목표지향성이 적합한 변수라 판단해 학습목표지향성이 매장성과에 영향을 미치는 경로를 실증 분석하고자 한다.

## 2. 학습목표지향성

학습목표지향성은 개인이 새로운 능력을 습득하고 자신의 역량을 향상시키기 위해 노력하는 성향이며(Dweck, 1986), 새로운 상황을 인지하고 개인의 능력을 개발하기 위해 도전적이고 창의적인 과제를 통해 자신의 역량을 발전시키고자 하는 의지라고 한다(VandeWalle, 1997). 따라서 학습목표지향성을 가진 개인은 어려운 도전이나 실패에 직면하여 끈기를 보이며, 지속적인 노력을 하고 새로운 전략을 보인다.

성취동기이론에서 학자들은 학습목표지향성과 학습지향성을 일관되게 구분하지는 않고 혼용하는 경우가 많다. Dweck(1986)은 학습목표 향상을 숙달목표와 연결하여, 과제의 숙달을 목표로 삼는 동기라 하고, 학습지향성을 별도로 정의하지 않고 목표지향성의 하위개념으로 간주한다. VandeWalle(1997)는 학습지향성은 포괄적인 개념으로, 학습 자체에 초점을 맞추는 성향, 학습목표지향성은 특

정 상황에서 설정한 목표를 달성하려는 동기라고 한다. Elliot and McGregor(2001)은 학습목표지향성을 숙달 목표의 세부 요소로 다루고, 학습지향성은 언급하지 않고 있다.

학습목표지향성은 자신의 작업에 대한 본질적인 관심, 도전적인 작업에 대한 선호도, 호기심이 많은 사람으로 자신에 대한 견해, 독립적으로 자료를 숙달하려는 시도를 허용하는 기회에 대한 탐색에서 비롯된다(Sujan et al., 1994). 학습목표지향성은 자기 도전적인 활동을 즐기는 성향이 크므로, 효과적으로 판매하는 방법을 발견하는 과정을 즐긴다(Sujan et al., 1994). 과제의 도전이 증가함에 따라 학습 지향성이 높은 개인은 문제의 조사, 노력 확대, 피드백 추구, 해결 지향적 조치를 통해 대응한다(Ames & Archer, 1988; Elliot & Dweck, 1988).

학습 방향은 개인이 새로운 지식을 습득하고 도전 과제를 숙달할 수 있도록 돕는 심층 처리 전략 개발에 초점을 맞추고(Elliot & McGregor, 2001), 목표지향은 행동에 동기를 부여한다(Dweck & Leggett, 1988; Sujan et al., 1994). 목표지향이 다르면 행동도 달라지므로 영업 관리자는 영업사원 성과와의 연관성을 이해해야 한다.

학습목표지향성은 과업수행을 위한 지식과 역량을 강화하는 것과 관련이 있다(Sinkula et al., 1997). 학습목표지향성이 강하면 자신의 능력과 역량을 향상시키는 것을 성공의 기준으로 간주하기 때문에 지속적으로 새로운 역량개발을 시도하고, 어려운 상황을 극복하고 단련하여 자신의 역량을 강화하는데 집중한다(Dweck & Leggett, 1988).

## 3. 창의성

Amabile(1982)는 창의성은 새롭고 유용한 아이디어를 생성하는 것이며 제품, 서비스, 절차, 과정 내

에서 새로운 아이디어 내는 것이라 한다. Woodman et al.(1993)은 새로운 제품, 서비스, 아이디어, 프로세스를 만들어 내는 것으로 복잡한 사회에 가치 있고 유용한 것이라 한다.

창의성에 대한 최근 연구는 창의성에 대한 시스템 이론이 등장했는데, 일반적으로 개인 간의 상호작용을 강조하고 창의성이 발생하려면 여러 구성요소가 수렴되어야 한다고 주장한다(Sternberg, 2018). 즉, 창의성은 성격적 특성이나 일반적인 능력이 아니라, 특정한 개인적 특성, 인지적 능력, 사회적 환경의 집합에서 비롯된 행동으로, 사람의 성격적 특성과 인지적 능력과 환경 간의 상호작용에서 비롯된 제품이나 기타의 반응에서 도출된다(Amabile, 1983a).

시스템적 접근 방식과 일관되게 조직 이론가들은 직장에서의 창의성은 창의적인 문제 해결을 요구하는 직무 특성과 특정 작업 상황과 관련하여 연구되어야 한다(Mumford et al., 1997). 직원의 창의성은 직장의 다양한 측면에서 관찰할 수 있지만, 창의성의 정도는 다를 수 있다. 영업사원이 종종 어렵고 구조가 모호한 업무에 직면한다는 점을 감안할 때, 판매를 완수하거나 고객을 만족시키는 다양한 창의적인 방법이 존재할 수 있다(Moneta & Csikszentmihalyi, 1996). 성공적인 영업사원은 고객의 요구를 충족시키는 가장 효과적인 방법을 찾아야 하는데, 한 가지 접근 방식은 적응형 판매를 실행하는 것이며, 그 중요성이 인정되었다(Sujan et al., 1994; Weitz et al., 1986).

모든 활동에 동일한 수준의 창의성이 필요한 것은 아니지만, 영업 문제에 대한 더 좋고 효과적인 솔루션은 많은 수의 아이디어 속에서 생성, 발견 및 평가될 수 있다. 따라서 판매에 대한 문제 해결 접근 방식이 고객 및 다른 비즈니스 파트너와 장기적인 관계를 구축하는 기초이므로 많은 대안 솔루션을 생성하는 능력은 창의성의 핵심이다

(Wang & Netemeyer, 2004). 결국, 문제를 올바르게 이해하고 맞춤형 솔루션을 성공적으로 생성하고 구현할 때 고객은 만족한다(Amabile, 1983a).

#### 4. 적응적 판매

적응형 판매는 영업사원이 다양한 판매전략을 사용하고 고객의 요구 사항을 충족하기 위해 판매 중에 조정하는 것이다(Spiro & Weitz, 1990). 적응형 판매는 판매 실적에 필수적인 성공 요인이다(Spiro & Weitz, 1990). 일반적으로 영업사원들은 단기적인 시각에서 고객들의 수요를 이끌어냄으로써 매출을 극대화 하려는 행동을 하고 있으며, 보다 고객과의 관계를 보다 장기적인 관점에서 판매행위 도중에 발생할 수 있는 불만족 요인을 회피하려는 행동이 나타날 수 있다(Schweper, 2003). 따라서 적응적 판매행동은 고객과의 대면 접촉상황에서 고객의 개별적인 욕구에 초점을 맞추어 판매행동을 변화시키는 행위라고 할 수 있다(Weitz et al., 1986). 고객들은 기업의 관계품질을 평가할 때 영업사원의 행동 준거 기준으로 삼으려는 경향이 있다. 따라서 영업사원의 적응적 판매행동은 기업의 경쟁우위를 확보하고 조직의 판매성과에 영향을 미칠 수밖에 없다(Donavan et al., 2004)

높은 영업성과를 내는 영업사원들은 개별 고객의 고유한 요구에 따라 행동할 뿐만 아니라 그러한 개별적 요구에 적절히 반응하고 있으며, 스스로가 적절하게 적응하고 있다고 믿는 경향이 있다(Spiro & Weitz, 1990). 기존의 선행 연구를 통해 적응적 판매행동과 영업성과 간의 관계를 살펴보면 많은 연구에서 적응적 판매행동이 기업가치 증대에 높은 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(Giacobbe et al., 2006). Boorum et al.(1998)과 Spiro and Weitz(1990)의 연구결과에서도 적응

적 판매행동이 영업성과에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다. 이와 같이 판매전략을 구사하기 때문에 고객과 영업사원의 관계는 한층 더 강화될 수 있고, 이러한 밀접한 상호관계는 영업성과를 증대시키는 방향으로 나아갈 수 있을 것으로 보인다.

### 5. 매장성과

전통적인 외식업 영업성과의 측정지표는 재무적 성과 중심이었으나, 최근 비재무적 요소가 기업의 가치와 성과에 직접적인 연관을 가진다는 사실이 입증되고 있다(손성곤 외, 2015). 매장성과는 회계상의 지표만을 측정하기보다는 자영업자의 성취감, 고객의 만족도 등 비재무적 지표도 함께 측정하는 것이 매장의 장기적인 생존과 성장을 예측하는데 더 정확한 자료를 제공해 줄 수 있을 것이다(Rust et al., 2002).

Ittner and Larcker(2003)는 기업의 경영성과 측정 역시 경영환경이 급변하고 복잡해지면서 재무적 성과와 비재무적 성과를 측정한다고 한다. 즉, 내부 프로세스 성과, 혁신 및 학습성과, 고객만족도, 장기지향성 등 비재무적 성과와 재무적 성과를 동시에 고려하여야 한다(Kaplan & Norton, 2005).

고객이 높은 만족 수준을 보이는 경우, 주관적인 기업성과 자료도 객관적인 기업 내·외적 성과 자료와 비슷하게 일치한다는 연구들이 있다(Dess & Robinson, 1984; Venkatraman & Ramanujam, 1986).

재무적 성과를 측정하는 지표는 일반적으로 매출액 증가율, 시장점유율, 영업이익 등이 대표적으로 사용되고 있다. 그러나, 외식업의 규모와 업종의 다양함으로 성과를 정확히 평가하기에는 어려움이 많다.

따라서 본 연구에서는 매장성과를 재무적, 비재

무적 요소를 고려해, 재무적 성과는 경쟁점포 대비 높은 연간매출 및 매장성과, 비재무적 성과는 경쟁점포 대비 높은 고객만족도 및 고객 충성도, 고정고객 확보로 평가하였다.

## III. 연구모형 및 가설설정

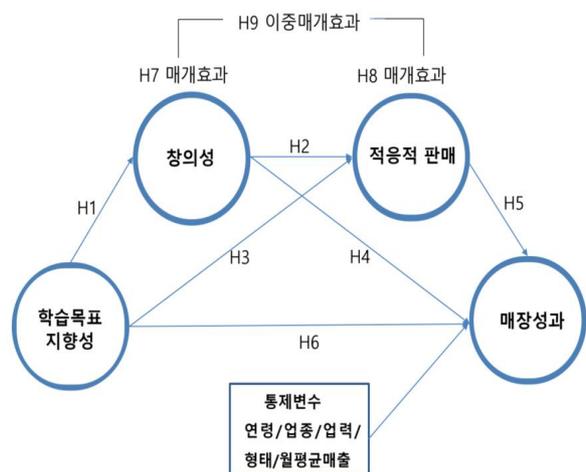
### 1. 연구모형

본 연구는 외식업 자영업자의 학습목표지향성이 창의성과 적응적 판매를 매개하여 매장성과에 영향을 미치는지 확인하고자 하며 연구모형은 <그림 1>과 같다.

### 2. 가설설정

#### 2.1 학습목표지향성과 창의성

학습목표지향성은 기술 습득과 내재적 동기와 관계 있다는 예상을 할 수 있기 때문에 특히 기술과 창의성을 향상시키기 위해 피드백을 요청하고



<그림 1> 연구모형

사람들의 의지에 영향을 미칠 수 있다(VandeWalle, 1997). 학습 지향과 관련된 기술 개발에 대한 초점은 작업 수행을 이해하고 숙달하는 데 본질적인 관심이 있음을 의미한다(Janssen & Van Yperen, 2004). 내재적 동기부여는 과제에 대한 더 깊고 집중적인 참여로 이어지며, 이는 종종 창의성으로 이어진다(Amabile, 1996). 더욱이, 학습목표지향은 도전적이고 까다로운 과제에 대한 선호와도 연관되어 있기 때문에(VandeWalle, 1997), 더 강한 학습목표지향성을 가진 개인은 오류나 잠재적인 실패 가능성이 높은 학습 가능성이 있는, 불확실하고 시도되지 않은 접근 방식을 포함하는 창의적 활동을 추구하려는 내재적 동기가 더 높을 것이다.

Hirst et al.(2009)은 학습목표지향성이 자신의 전문 영역과 창의성과 관련된 기술을 개발하고, 이를 통해 창의성을 향상시킬 수 있다고 한다. 이러한 기술은 창의성에 필수적인 배경 지식과 기초를 제공한다(Amabile, 1996). 창의성은 아직 학습되지 않은 새로운 것의 개발 및 생성과 관련이 있다(Janssen & Van Yperen, 2004). 그러한 지식과 기술을 습득하기 위해 개인은 학습 과정에 참여해야 한다.

장애물에 직면했을 때 학습목표지향적인 사람들은 새로운 기술을 개발하고 숙달하기 위해 추가 노력을 투자함으로써 이러한 문제를 해결하는 경향이 있다(VandeWalle et al., 2001). Janssen and Van Yperen(2004)은 학습목표지향성이 창의적인 혁신적인 행동에 긍정적인 관계가 있다는 것을 발견했다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1. 학습목표지향성은 창의성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 창의성과 적응적 판매

창의성과 적응적 판매는 오늘날 경쟁이 치열한 시장 환경에서 매우 중요하다. Basadur and Gelade(2006)는 적응성이 종종 기존 루틴을 개선하거나 완전히 바꿀 수 있는 새로운 기술, 아이디어 및 방법에 대한 광범위한 검색이 필요하다고 한다. 창의적인 대응에는 작업 수행을 위한 새로운 절차나 프로세스를 고안하거나 고객 요구 사항을 더 잘 충족하기 위한 제품이나 서비스를 식별하는 것이 포함될 수 있다(Zhou, 1998; Zhou & Shalley, 2003).

창의성을 보유한 영업사원은 지속적으로 유용한 정보를 찾고 자신의 기존 지식을 전체 지식 기반으로 통합하도록 동기를 부여받을 수 있다. 이렇게 확장된 지식 기반을 통해 영업사원은 개인적인 접근 방식과 서비스 솔루션을 확장할 수 있으며, 이를 통해 개인은 역동적인 영업 환경에 지속적으로 적응할 수 있다(Sujan et al., 1994). 오늘날의 경영환경에서는 이러한 변화된 판매 환경이나 기존 판매 프로세스의 재개념화에 대응하여 많은 연구에서 고객 중심이 되어야 한다(Moncrief & Marshall, 2005; Plouffe et al., 2013).

이 점은 새롭고 독특한 아이디어와 정보가 영업사원의 지식을 업데이트하는 수단을 제공하고 이것이 적응형 판매행동을 증가시킨다는 것을 시사한다(Krush et al., 2017). 성공적인 창의적 성과는 개인의 지식을 풍부하게 하여 유사한 문제나 상황이 발생할 때 미래에 더 효과적으로 적응할 수 있도록 해야 한다. 따라서 적응성과 창의성은 긍정적으로 연관되어야 한다(Wang & Netemeyer, 2004).

이와 같은 영업사원의 창의성과 적응적 판매의 선행연구를 바탕으로 외식업 자영업자에게 적용할 수 있기에 다음과 같은 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2. 창의성은 적응적 판매에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 학습목표지향성과 적응적 판매

Spiro and Weitz(1990)의 연구에 이어, 다양한 연구자들은 적응적 판매행동을 결정하는 요인을 연구하고 적응적 판매행동의 타당성을 조사하기 위해 연구해왔다(Boorum et al., 1998). 적응적 판매의 주요 선행 요인 중 하나는 목표지향, 특히 학습목표지향이다(Park & Holloway, 2003).

학습목표지향성이 강하면 자신의 능력과 역량을 향상시키는 것을 성공의 기준으로 간주하기 때문에 지속적으로 새로운 역량개발을 시도하고, 어려운 상황을 극복하고 단련하여 자신의 역량을 강화하는 데 집중한다(Dweck & Leggett, 1988). 학습목표지향성이 높은 사람은 학습과 관련된 활동에 적극적인 태도를 보이며 습득한 내용을 현업에 적용하는 능력이 높다고 본다(Brett & VandeWalle, 1999).

Sujan et al.(1994)는 영업사원이 자신의 업무를 더 잘 수행하는 방법을 배우는 동시에 자신의 영업 능력을 다른 사람에게 보여주려는 목표를 추구할 수 있으며, 특히, 학습목표지향성이 판매전략을 변경하고 적응형 판매를 실천하려는 영업사원의 의지를 증가시킨다는 것을 검증했다. 또한, 최근 연구는 학습목표지향이 성과목표지향보다 효과적인 판매행동개발에 훨씬 더 중요하다는 것을 시사하고 있다고 한다(Brett & VandeWalle 1999; VandeWalle et al., 2001). 이와 같은 연구를 종합해 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 3. 학습목표지향성은 적응적 판매에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.4 창의성과 매장성과

창의성이란 문헌에서 판매성과를 향상시키는

태도나 행동이라고 한다(Banerjee & Bag, 2022). 창의적인 개인은 복잡한 고객 문제를 해결하기 위해 혁신적인 방법을 채택하고 즉흥적으로 행동할 가능성이 가장 높다(Banin et al., 2016). 고객에게 판매하려면 표준화된 적응형 판매 프로세스가 필요한 경우가 많으므로, 고객의 요구 사항에 따라 효과적인 영업 기술을 즉석에서 개발하기 위해 더욱 창의적이어야 한다(Schmitz & Ganesan, 2014).

잠재 고객을 찾는 것은 개인 판매 프로세스에서 가장 중요한 단계 중 하나로 여겨져 왔다. 일반적으로 판매하는 방법과 다른 관점에서 잠재 고객의 요구 사항을 분별하는 능력은 판매를 하는데 도움이 될 것이다(Wang & Netemeyer, 2004). 고객 문제가 더욱 다양해지고 보다 맞춤형된 솔루션이 필요하다는 점을 감안할 때, 창의적인 솔루션은 고객을 기쁘게 하고 만족도를 높일 수 있다(Wang & Netemeyer, 2004).

따라서 잠재 고객과 그들의 문제를 창의적으로 식별하면 새로운 고객을 보다 성공적으로 유인할 수 있다. 다양한 관점을 사용하여 고객의 요구 사항을 파악하는 능력은 일반적으로 판매를 하는데 도움이 된다. 창의성은 여러 면에서 판매성과를 향상시킬 가능성이 높다(Banerjee & Bag, 2022).

이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4. 창의성은 매장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 2.5 적응적 판매와 매장성과

고객의 요구 사항을 충족하는 적응형 판매는 오랜 기간 판매에서 중요한 역할을 해왔다(Giacobbe et al., 2006; Spiro & Weitz, 1990). 적응형 판매는 영업사원이 다양한 판매전략을 사용하고, 고객의

요구에 따라 판매전략을 조정할 때 고객의 반응이 긍정적으로 나타난다(Weitz et al., 1986).

이론적으로 판매자의 유연성은 고객 요구에 따라 판매성과를 높이는 데 도움이 되고, 적응형 판매행동이 판매성과를 향상시키는 데 중요하다고 주장했다(Giacobbe et al., 2006) 또한 적응형 판매행동을 하는 영업사원은 판매에 효과적인 맞춤형 설명을 하고, 특정 고객의 요구나 감정을 활용할 수 있기 때문에 더 나은 판매성과를 낼 가능성이 높다고 밝혔다(Krush et al., 2017).

Porter et al.(2003)연구에서는 판매성과가 적응형 판매에 의해 긍정적인 영향을 받는다는 것을 검증했고, Predmore and Bonnice(1994)는 적응적 판매와 영업성과에서 긍정적 관계를 발견했다.

이와 같은 선행연구 결과들을 분석해 보면 적응적 판매행동은 고객의 필요에 따라 적절한 판매전략을 구사하기 때문에 고객과 영업사원의 관계는 한층 더 강화될 수 있고, 이러한 밀접한 상호관계는 영업성과를 증대시키는 방향으로 나아갈 수 있을 것으로 보인다.

가설 5. 적응적 판매는 매장성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.6 학습목표지향성과 매장성과

VandeWalle(1997)는 학습목표지향성이란 “새로운 기술을 습득하며 새로운 상황을 인지하고 개인의 능력을 개발하기 위해 스스로를 개발하고자 하는 바람”이라 정의한다. 기업은 시장지향성을 기반으로 성과를 향상시키고 새로운 지식을 발전시키고자 한다(박민혜 외, 2014). 이에, 영업사원은 고객의 니즈에 대한 더 나은 지식과 이해를 가지고 행동을 향상시키고자 하며, 고객의 니즈를 이해하는데 필요한 정보에 촉각을 기울인다(Slater & Narver, 1995). 영업사원의 판매 기술과

지식을 개발하는 데 도움이 되는 자기 조절 전략을 사용해야 하며, 이를 통해 우수한 성과로 이어진다(VandeWalle & Cummings, 1997).

또한, 학습목표지향성은 영업사원이 일을 즐기게 하므로 열심히 일하도록 격려한다는 경험적 증거가 있으며(Kohli et al., 1998). 이는 더 높은 성과로 이어진다(Sujan et al., 1994).

학습목표지향적인 개인은 자기 도전적인 활동을 즐기므로 문제가 생기면 조사를 지속하고, 노력을 증대시키며, 피드백을 추구하고, 해결을 하려고 행동한다(Ames & Archer, 1988; Elliot & Dweck, 1988; VandeWalle & Cummings, 1997). 학습목표지향성을 가진 영업사원은 판매상황에 대한 유연한 대응을 하는 경향이 있으며, 더 높은 수준의 성과를 낸다(Sujan et al., 1994)

고객의 니즈가 어느 때보다 빨리 변하고 불확실한 경영환경 속에서 학습은 직접적으로 고객의 니즈를 파악하는데 영향을 준다(Susan et al., 1994). 또 Predmore and Bonnice(1994)는 적응적 판매와 판매 성공 사이의 강력한 관계를 발견했다.

이와 같은 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6. 학습목표지향성은 매장성과에 정(+)의 영향을 미친다.

## 2.7 학습목표지향성, 창의성, 적응적 판매, 매장성과

학습목표지향성은 창의성과 긍정적인 관련이 있다(Gong et al., 2009; Zhang & Bartol, 2010). 개인은 문제를 분석하고 해결할 때 학습을 통하여 지식을 쌓을 수 있으며, 이러한 지식은 창의성의 원천이 된다. 학습목표지향성은 개인의 역량을 개발하고, 과업을 수행하는데 핵심적인 요소이기 때문에, 창의성이 발현된다(한준구, 2017).

적응형 판매는 약한 창의성의 한 형태로 볼 수 있으므로, 특정 판매상황에 따라 기존 지식에서 올바른 설명을 해야 하기 때문에, 새로운 판매 문제는 적응형 판매를 해야 한다(Wang & Netemeyer, 2004). 적응형 판매가 판매 성공에 중요하다면, 경쟁적인 환경에서는 창의적인 판매가 더욱 중요할 것이다. 창의적인 아이디어는 일상적인 활동의 효율성과 효과를 개선하고, 고객 기반을 확대하고, 고객만족도를 높여 전반적인 판매 실적에 기여할 수 있다(Wang & Netemeyer, 2004).

판매자의 유연성은 고객 요구 사항에 따라 판매 실적을 높이는 데 도움이 된다(Giacobbe et al., 2006). 적응형 판매는 판매 실적에 필수적인 성공 요인이다. 다수의 연구에서 판매 관리는 적응형 판매와 판매 성과 간의 긍정적 관계를 입증한 바 있다(Weitz et al., 1986).

잠재 고객의 요구 사항을 분별하는 능력은 매장의 성과를 올리는데 도움이 되므로 고객의 니즈가 더욱 다양해지고 있는 시점에서 맞춤형 고객 서비스는 고객을 기쁘게 하고 만족도를 높일 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 7. 학습목표지향성은 창의성을 매개하여 매장성과에 정(+)의 영향을 미친다.

가설 8. 학습목표지향성은 적응적 판매를 매개하여 매장성과에 정(+)의 영향을 미친다.

가설 9. 학습목표지향성은 창의성, 적응적 판매를 매개하여 매장성과에 정(+)의 영향을 미친다.

## IV. 실증분석

### 1. 변수의 조작적 정의와 측정

학습목표지향성은 도전적인 과제에 대한 선호,

새로운 기술과 경험의 습득, 실패에도 불구하고 지속적이고 강화된 노력, 학습을 하는 성향이다(Sujan et al., 1994). Kohli et al.(1998)와 VandeWalle et al.(1999)이 Sujan et al.(1994)가 개발한 척도를 기반으로 해서 최근 판매연구에서 개발한 6개 항목 척도를 사용해(Silver et al., 2006), Likert 7점 척도로 측정하였다.

설문 항목은 ‘영업방법에 대해 새롭게 배워야 할 점 많음’, ‘고객을 대하는 새로운 방법을 배우는 것에 많은 시간을 할애할 가치가 있음’, ‘영업방법을 지속적으로 향상시키는 것은 중요’, ‘새로운 영업방법을 배우는 것에 많은 노력을 기울임’, ‘각종 영업경험으로부터 배우는 것이 중요’, ‘더 나은 영업방법을 배우는 것은 매우 중요’이다.

창의성은 일반적으로 혁신적이고 유용한 아이디어와 접근 방식을 만드는 것이다(Amabile, 1996; Scott & Bruce, 1994). 창의적이라고 간주되려면 아이디어가 현재 사용 중이거나 이용 가능한 것과 비교하여 새롭고 독특해야 한다(Shalley et al., 2004). Wang and Netemeyer(2004)은 창의성을 “주어진 기간 동안 업무 활동을 수행하는 데 있어 새로운 아이디어를 창출하거나 새로운 행동을 보이는 빈도에 대한 자신의 평가”로 구현하고 설문 항목을 개발했다. 본 연구는 Wang and Netemeyer (2004)의 척도에서 가져온 5개 항목을 외식업 자영업자에게 적합한 항목으로 수정하여 Likert 7점 척도로 사용하였다. 항목은 ‘새로운 메뉴를 위한 유용한 아이디어를 냄’, ‘고객의 요구를 충족시키기 위해 자주 새로운 아이디어 제시’, ‘고객의 불편과 문제점에 대해 다양한 대안 고민’, ‘영업상 문제점에 대해 새로운 관점 지남’, ‘고객의 문제를 해결하기 위해 즉석에서 방법 고안’이다.

Spiro and Weitz(1990)는 적응적 판매를 “고객과의 상호과정에서 판매행동에 변화를 주는 것”으로 정의했다. 본 연구에서는 Spiro and Weitz

(1990)의 적응판매 측정체계인 ADAPTS 척도의 16개 항목을 Park and Holloway(2003)의 수정 측정항목에서 6 항목을 Likert 7점 척도로 측정하였다. 설문 항목은 ‘고객별로 적합한 영업방식을 취함’, ‘영업방법이 적절하지 않다고 느낄 때 다른 방법으로 바꿈’, ‘다양한 영업방법을 시도하는 것을 좋아함’, ‘영업방법을 사용하는 데 매우 유연함’, ‘다양한 종류의 영업방법을 쉽게 사용’, ‘상황에 따라 영업방법을 다양하게 변화시킴’이다.

매장성과는 Bell et al.(2010)의 “고객관계 성과와 경쟁점포에 대한 매장의 전반적인 성과”로 정의하고 5개 측정항목 바탕으로 재구성하여 Likert 7점 척도로 측정하였다. 측정항목의 내용은 ‘경쟁점포에 비해 고정고객을 많이 확보’, ‘경쟁점포에 비해 고객만족도가 매우 높음’, ‘높은 매출을 올리기 위해 경쟁점포에 비해 고객의 충성도가 높음’, ‘매장성과는 경쟁점포에 비해 높음’, 연간매출은 경쟁점포에 비하여 높음’이다.

### 2. 연구표본과 자료수집

본 연구는 온라인 설문조사 기관을 통해 293부의 설문 데이터를 획득했으며, 답변이 불성실한 응답으로 판단된 18부의 결측 데이터를 제거 후 최종 274부의 데이터로 최종분석을 실시하였다. 설문에 응답한 외식업 자영업자의 특성은 <표 1>과 같다.

### 3. 신뢰성과 타당성 분석

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성과 타당성을 분석하기 위해 Cronbach’s alpha test 및 확인적 요인분석을 실시하였다. <표 2>의 분석 결과처럼 구성개념의 Cronbach’s alpha 계수값이 모두 0.70 이상이고(Nunnally, 1978), 평균분산추출값(AVE)

<표 1> 표본의 인구통계학적 특성

항목	내용	N	%
성별	남성	125	45.6
	여성	149	54.4
연령	20대	13	4.7
	30대	77	28.1
	40대	90	32.8
	50대	76	27.7
	60대	18	6.6
형태	독립점	205	74.8
	가맹점	69	25.2
월평균 매출	1,000만 원 이하	93	33.9
	1,001~3,000만 원	106	38.7
	3,001~5,000만 원	63	23.0
	5,001~7,000만 원	5	1.8
	7,001~9,000만 원	4	1.8
	9,001~1억 미만	3	1.1
업종	음식점	157	57.3
	분식	11	4.0
	치킨	15	5.5
	피자	8	2.9
	카페	73	26.6
	제과	5	1.8
	패스트푸드	2	0.7
	주점	3	1.1
	합계		274
업력	1년 미만	21	7.7
	1~2년	68	24.8
	3~5년	66	24.1
	6~9년	34	12.4
	10~19년	33	12.0
	20~29년	52	19.0
합계		274	100

이 모든 변수에서 0.50 이상, 개념신뢰도(CR)값 역시 0.70 이상으로 나타나 집중타당성이 확보되었음을 알 수 있다. 모델적합도는  $\chi^2=232.901$  ( $p=0.000$ ),  $\chi^2/df=2.773$ , CFI=0.933, RMSEA=0.080, GFI=0.892, TLI=0.917, NFI=0.901, SRMR=0.059으로 적합도 지수는 권장기준을 만족하고 있어 측정모델은 전반적으로 양호하다(Kline, 1998).

<표 2> 확인적 요인분석 결과

구성개념	항목	표준화계수	표준오차	C.R.	p	AVE	CR	Cronbach's a
학습목표 지향성	2	.713	.070	14.277	***	.608	.861	.859
	3	.770	.065	12..690	***			
	5	.782	.064	14.277	***			
	6	.850	-	-	-			
창의성	1	.689	-	-	-	.595	.814	.805
	2	.797	.073	13.677	***			
	3	.806	.067	11.290	***			
적응적 판매	3	.689	-	-	-	.606	.859	.857
	4	.797	.095	11.653	***			
	5	.806	.090	11.756	***			
	6	.816	.095	11.874	***			
매장성과	1	.741	-	-	-	.621	.866	.860
	2	.860	.075	13.816	***			
	3	.860	.077	13.811	***			
	4	.673	.095	10.881	***			

$\chi^2=232.901(p=.000)$ ,  $\chi^2/df=2.773$ , CFI=.933, RMSEA=.080, GFI=.892, TLI=.917, NFI=.901, SRMR=.059.

또한 <표 3>과 같이 잠재변수의 AVE 값이 모두 상관계수의 제곱 값보다 크게 나타나므로 판별 타당성 역시 확보되었다(Fornell & Larcker, 1881).

#### 4. 가설검증

가설검증을 위한 통계적 분석방법으로 PROCESS

Macro v4.2 프로그램을 사용하여 검증하였다. 이 연구에서는 이중매개효과 분석을 위해 부트스트랩 95% 신뢰구간을 설정하고 Model 6의 모형을 적용했다(Hayes, 2018).

가설 1 학습목표지향성은 창의성에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나 지지되었다( $\beta=.501$ ,  $p=.000$ ). 창의성은 적응적 판매에 정(+의 영향을

<표 3> 판별타당성 분석 결과

구성개념	평균	표준편차	1	2	3	4
학습목표지향성	5.606	.805	1 [.608]			
창의성	4.052	.717	.604** (.364)	1 [.595]		
적응적 판매	4.931	.973	.428** (.535)	.722** (.521)	1 [.606]	
매장성과	4.675	.989	.449* (.183)	.540** (.291)	.519** (.269)	1 [.621]

\*\* $p<.01$ , ( ) 상관계수의 제곱, [ ] AVE값.

미치는 것으로 나타나 가설 2가 지지되었다( $\beta = .719, p=.000$ ). 그러나 학습목표지향성은 적응적 판매에 유의한 영향을 미치지 않아 가설 3은 기각되었다( $\beta = -.024, p=.649$ ).

창의성이 매장성과에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 4가 지지되었다( $\beta = .327, p=.000$ ). 또 적응적 판매는 매장성과에 정(+의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 5가 지지되었다( $\beta = .252, p=.002$ ). 그러나, 학습목표지향성은 매장성과에 유의한 영향을 미치지 않아 가설 6이 기각되었다( $\beta = .077, p=.177$ ).

연령, 업종, 업력, 업종, 사업형태(독립점/가맹점)가 매장성과에 영향을 줄 것으로 판단되어 통제변수로 설정했는데 월평균 매출과 업력은 유의하였지만( $\beta = .173, p=.001 / \beta = .110, p=.041$ ), 연령, 업종, 사업형태는 유의하지 않았다( $\beta = -.022,$

$p=.678 / \beta = -.018, p=.722 / \beta = .064, p=.201$ ). 가설검증 결과는 <표 4>에 요약하였다.

### 5. 매개효과 검증

학습목표지향성과 매장성과 관계에서 창의성과 적응적 판매의 단일매개효과, 이중매개효과를 검증하였다. 매개효과의 유의미성 판단은  $p < .05$  수준 95% 구간에서 부트스트래핑(bootstrapping)을 활용하였다.

<표 5>에 나타나 있듯이 첫째, 학습목표지향성과 매장성과 관계에서 창의성의 간접효과 크기는 .164로 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값 사이에 0을 포함하지 않아 유의하게 나타나 가설 7은 지지되었다. 둘째, 적응적 판매의 간접효과 크기는 -.006으로 95% 신뢰구간의 상한값과 하한값 사

<표 4> 가설검증 결과

가설	독립변수	$\beta$	se	t	p	LLCI	ULCI	결과
종속변수: 영업 창의성								
H1	학습목표지향성	.501	.057	9.574	.000	.435	.660	지지
$R^2 = .291, F = 18.304, p = .000$								
종속변수: 적응적 판매								
H2	창의성	.719	.059	13.689	.000	.696	.929	지지
H3	학습목표지향성	-.024	.064	-4.56	.649	-.156	.097	기각
$R^2 = .480, F = 35.113, p = .000$								
종속변수: 매장성과								
H4	창의성	.327	.083	4.349	.000	.197	.522	지지
H5	적응적 판매	.252	.065	3.752	.002	.117	.374	지지
H6	학습목표지향성	.077	.069	1.352	.177	-.042	.228	기각
$R^2 = .379, F = 20.248, p = .000$								
통제	연령	-.022	.051	-4.16	.678	-.122	.080	n/a
통제	업종	-.018	.025	-3.56	.722	-.058	.041	n/a
통제	월평균매출	.173	.043	3.384	.001	.060	.227	sig
통제	업력	.110	.032	2.054	.041	.003	.129	sig
통제	사업형태	.064	.112	1.281	.201	-.077	.365	n/a

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

<표 5> 간접효과 분석 결과

가설	경로	B	BootSE	BootLLCI	BootULCI	결과
	총효과	.248	.040	.173	.329	
H7	학습목표지향성 → 창의성 → 매장성과	.164	.042	.085	.248	지지
H8	학습목표지향성 → 적응적 판매 → 매장성과	-.006	.014	-.036	.021	기각
H9	학습목표지향성 → 창의성 → 적응적 판매 → 매장성과	.091	.031	.035	.157	지지

이에 0이 포함되어 유의하지 않아 가설 8은 기각되었다. 셋째, 창의성과 적응적 판매를 순차적으로 매개하는 이중매개효과 크기는 .091로 95% 신뢰구간에서 상한값과 하한값 사이에 0을 포함하지 않아 유의하게 나타나 가설 9는 지지되었다.

## V. 결론

### 1. 연구의 요약

본 연구는 외식업에 종사하는 자영업자를 대상으로 학습목표지향성이 매장성과에 미치는 영향과 특히 창의성, 적응적 판매의 이중매개효과를 규명하고자 하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 첫째, 학습목표지향성은 창의성에 정(+)의 영향을 미쳤다. 그러나 적응적 판매, 매장성과에는 유의한 영향을 미치지 않았다. 학습목표지향성은 개인의 관심사나 학습주제에 따라 방향성이 달라질 수 있다. 고객 심리 분석, 커뮤니케이션 기술, 데이터 활용 같은 적응적 판매에 초점이 맞춰지지 않을 경우, 학습자가 제품 지식이나 기술적인 측면에만 치중한다면, 고객별 맞춤형 접근법 개발 즉, 적응적 판매 역량 강화로 연결되지 않을 수 있다. 학습목표지향성이 높은 사람이라도, 실시간으로 고객의 요구를 파악하고 판매전략을 조정하는 상황 대처 능력이 부족하다면 적응적 판매성과를 내기 어렵다.

또 학습목표지향성은 새로운 지식이나 기술을 배우려는 태도를 의미하지만, 이를 실질적으로 매장 운영에 적용하지 않으면 성과에 직접적으로 영향을 미치지 못한다. 학습지향적 태도가 반드시 실행력이나 행동 변화를 동반하지는 않는다. 예를 들어, 이론적 지식을 습득했다라도 이를 메뉴 개발, 서비스 개선, 마케팅 등에 효과적으로 활용하지 않으면 매출 증대나 고객 만족과 같은 성과로 연결되지 않을 수 있다. 외식업은 고객 경험, 서비스 품질, 입지 조건, 경쟁상황 등 다양한 외부요인의 영향을 크게 받는다. 학습목표지향성이 높더라도, 이러한 외부요인들이 미비하면 매장성과를 높이는 데 한계가 있다.

둘째, 창의성은 적응적 판매, 매장성과에 정(+)의 영향을 미쳤다. 또 적응적 판매는 매장성과에 정(+)의 영향을 미쳤다.

셋째, 학습목표지향성과 매장성과의 관계에서 창의성의 매개효과, 창의성과 적응적 판매의 이중매개효과는 유의하였으나, 적응적 판매의 매개효과는 유의하지 않았다. 이는 외식업 자영업자의 적응적 판매행동은 특별한 경험, 고객과의 상호작용 방식에 따라 달라질 수 있으므로, 개인의 지식 습득과 자기개발에 초점을 맞추는(Dweck, 1986) 학습목표지향성과 연관성이 낮아서 판매성과에 영향을 주지 않을 수 있다. 또 적응적 판매가 매장성과에 미치는 영향이 고객의 충성도 같은 다른 변수의 영향을 더 크게 받아 상쇄될 수 있음을 추론할 수 있다.

## 2. 이론적 시사점

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 학습 목표지향성이 매장성과에 직접적인 영향을 미치지 않았지만, 창의성과 적응적 판매의 이중매개효과가 검증되어 학습목표지향성이 매개요인에 의해 강화될 수 있음을 시사한다.

창의성이 학습목표지향성과 매장성과의 관계를 매개하며, 적응적 판매와 매장성과에도 정(+)의 영향을 미쳤다는 결과는 창의성이 외식업 자영업자들의 성과 향상에 핵심적 요소임을 의미한다.

적응적 판매의 매개효과가 유의하지 않았다는 점은 외식업에서 적응적 판매의 실질적 활용 가능성을 고려해야 한다. 이는 고객 중심의 맞춤형 접근이 외식업 자영업자의 매장 운영 방식과 어떻게 연계될 수 있는지를 추가적으로 탐구해야 함을 보여준다.

외식업은 고객 경험, 서비스 품질, 입지 조건, 경쟁 환경 등 다양한 외부 요인의 영향을 받는 업종이므로 학습목표지향성이 높더라도 외부 요인이 충분히 개선되지 않을 경우 성과로 이어지기 어렵다는 결과는 외식업의 학습의 한계를 제시하는 것이다. 이는 학습과 환경적 요인 간의 상호작용을 탐구해야 하는 연구의 필요성을 시사한다.

## 3. 실무적 시사점

본 논문의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 창의성이 적응적 판매와 매장성과에 중요한 영향을 미친다는 결과는 자영업자가 창의성을 발휘할 수 있는 환경을 제공해야 함을 시사한다. 소상공인시장공단, 각 지자체의 소상공인 지원 프로그램에서 창의적 문제 해결 기술을 강화하는 멘토링 프로그램, 성공 사례 공유를 통해 창의성 발현을 장려할 필요가 있다.

둘째, 학습목표지향성이 높은 자영업자라도 이를 실질적인 매장 운영으로 연결하지 않으면 성과로 이어지지 않는다는 점은 학습 내용을 현장에서 적용할 수 있는 실행 중심의 교육 프로그램이 필요함을 보여준다. 메뉴 개발, 고객 응대, 마케팅 전략과 같은 실질적으로 도움을 줄 수 있는 전략이 필요하다.

셋째, 적응적 판매가 매장성과를 향상시키는 만큼, 자영업자들에게 실시간으로 고객의 니즈를 파악하고 맞춤형 서비스를 제공하는 능력을 강화하는 훈련이 필요하다. 예를 들어, 고객 데이터 분석, 상황에 따른 대화 기법, 고객 요구에 따른 메뉴 추천 등의 실용적인 기술을 교육해야 한다.

마지막으로, 외식업은 입지, 고객 경험, 경쟁 환경 등 외부요인의 영향을 크게 받기 때문에, 자영업자들은 이러한 요인들을 체계적으로 관리해야 한다. 서비스 품질 개선, 마케팅 전략 차별화, 고객 충성도 강화전략을 통해 외부요인의 한계를 극복할 필요가 있다.

## 4. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 논문 연구의 개선점과 향후 연구 과제를 열거하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 외식업에 종사하는 자영업자를 대상으로 진행했고 가맹점사업자는 표본이 부족하므로, 결과를 외식업 이외의 업종이나 프랜차이즈 업체로 일반화하는 데는 한계가 있다. 입지, 서비스 품질, 고객 경험 등 외식업의 특수한 환경적 요인이 연구결과에 영향을 미쳤을 가능성이 크다. 연구대상으로 다양한 업종, 프랜차이즈 가맹점으로 확장해 비교 분석할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 단면적 데이터에 기반하여 학습목표지향성, 창의성, 적응적 판매, 매장성과 간의 관계를 분석하였다. 그러나 이러한 변수 간의

관계는 시간이 지남에 따라 변화할 수 있으며, 종 단적 연구를 통해 동태적 관계를 살펴볼 필요가 있다.

셋째, 외식업은 입지, 경쟁상황, 경제 상황, 고객 선호 등 다양한 외부 요인의 영향을 크게 받는 업종이다. 본 연구에서 업력 등 일부 변수를 통제 하였으나, 외부 요인을 충분히 통제하지 못한 한 계가 있다. 따라서 외부 요인을 포함하여 통합적 인 연구모형을 설계해 학습목표지향성과 매장성 과 간의 관계를 심층적으로 이해할 필요가 있다. 이는 실제 외식업 자영업자들이 직면하는 현실적 제약을 보다 명확히 반영할 수 있다.

마지막으로 본 논문은 성취동기이론을 기반으 로 연구모형을 수립하였으나, 학습목표지향성만 변수로 활용하고 성과목표지향성을 포함하지 않 았다는 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 성 과목표지향성도 함께 고려하여, 외식업 자영업자 의 목표지향성이 매장성과에 미치는 영향을 보다 종합적으로 검토할 필요가 있다.

논문접수일: 2024. 12. 04.

1차 수정본 접수일: 2025. 01. 13.

게재확정일: 2025. 1. 14.

## 참고문헌

국가통계포털. <https://kosis.kr/index/index.do>

박민혜, 박정은, 박준엽 (2014). 효율적인 영업 방 식이 거래 관계의 질과 영업성과에 미치는 영향: 고객지향성과 학습지향성을 중심으로. *마케팅관리연구*, 19(4), 63-81.

손성곤, 김형철, 윤종록 (2015). 외식업종업원의

고객지향성 역량과 고객서비스몰입, 경영 성과간의 구조적 관계. *경영컨설팅연구*, 15(1), 73-85.

한준구 (2017). 학습목표지향성, 창의적 과정 참 여, 창의성간 관계에서 리더의 창의성 권장 의 조절효과. *인적자원개발연구*, 20(4), 215-245.

Amabile, T. M. (1982). Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(5), 997-1013.

Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Harvard Business School.

Ames, C. & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260-267.

Banin, A. Y., Boso, N., Hultman, M., Souchon, A. L., Hughes, P., & Nemkova, E. (2016). Salesperson improvisation: Antecedents, performance outcomes, and boundary conditions. *Industrial Marketing Management*, 59, 120-130.

Banerjee, S. & Bag, S. (2022). Creativity and sales performance: A meta-analytic review. *Journal of Marketing Research*, 59(3), 450-468.

Basadur, M. & Gelade, G. A. (2006). The role of knowledge management in the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 15(1), 45-62.

- Bell, S. J., Mengüç, B., & Widing, R. E. (2010). Salesperson learning, organizational learning, and retail store performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 187-201.
- Boorum, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. P. (1998). Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 16-30.
- Brett, J. F. & VandeWalle, D. (1999). Goal orientation and goal content as predictors of performance in a training program. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 863-873.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-146.
- Dess, G. G. & Robinson Jr, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040.
- Dweck, C. S. & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, 95(2), 256-273.
- Elliott, E. S. & Dweck, C. S. (1988). Goals: an approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1), 5.
- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (2001). A 2×2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501.
- Fornell, C. & Larcker, D. F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Giacobbe, R. W., Jackson Jr, D. W., Crosby, L. A., & Bridges, C. M. (2006). A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 115-142.
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., & Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2), 280-293.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, 81(11),

- 88-95.
- Janssen, O. & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70, pp. 71-79). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Kline, R. B. (1998). *Structural equation modeling*. New York: Guilford, 33.
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263-274.
- Krush, M. T., Agnihotri, R. A. J., Macintosh, G. M., & Kalra, A. (2017). Salesperson networking behaviors and creativity: Exploring an unconventional relationship. *Marketing Management Journal*, 27(1), 31-47.
- Moncrief, W. C. & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22.
- Moneta, G. B. & Csikszentmihalyi, M. (1996). The effect of perceived challenges and skills on the quality of subjective experience. *Journal of Personality*, 64(2), 275-310.
- Mumford, M. D., Baughman, W. A., Maher, M. A., Costanza, D. P., & Supinski, E. P. (1997). Process-based measures of creative problem-solving skills: IV. Category combination. *Creativity Research Journal*, 10(1), 59-71.
- Nickerson, R. S. (1999). How we know—and sometimes misjudge—what others know: Imputing one's own knowledge to others. *Psychological Bulletin*, 125(6), 737.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.
- Park, J. E. & Holloway, B. B. (2003). Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 239-251.
- Plouffe, A., McClenaghan, M. B., Paulen, R. C., McMartin, I., Campbell, J. E., & Spirito, W. A. (2013). Processing of glacial sediments for the recovery of indicator minerals: protocols used at the Geological Survey of Canada. *Geochemistry: Exploration, Environment, Analysis*, 13(4), 303-316.
- Porter, C. O. L. H., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., Ellis, A. P. J., West, B. J., & Moon, H. (2003). Backing up behaviors in teams: The role of personality and legitimacy. *Journal of Applied Psychology*, 88, 391-403
- Predmore, C. E. & Bonnice, J. G. (1994). Sales success as predicted by a process measure of adaptability. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(4), 55-65.
- Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002). Getting return on quality: Revenue

- expansion, cost reduction, or both?. *Journal of Marketing*, 66(4), 7-24.
- Schmitz, C. & Ganesan, S. (2014). Managing customer and organizational complexity in sales organizations. *Journal of Marketing*, 78(6), 59-77.
- Schweper Jr, C. H. (2003). Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(2), 151-171.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here?. *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Silver, L. S., Dwyer, S., & Alford, B. (2006). Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: The role of performance-approach and performance-avoidance orientations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 27-38.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 305-318.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Spiro, R. L. & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-69.
- Sternberg, R. J. (2018). A triangular theory of creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 12(1), 50.
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1,015.
- VandeWalle, D. & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 390.
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249.
- VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 629.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4),

- 801-814.
- Wang, G. & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805- 812.
- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Weiner, I. B. (1992). *Psychological disturbance in adolescence*. John Wiley & Sons.
- Wigfield, A. & Cambria, J. (2010). Students' achievement values, goal orientations, and interest: Definitions, development, and relations to achievement outcomes. *Developmental Review*, 30(1), 1-35.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J. (1998). Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 261-276.
- Zhou, J. (2003). Research on employee creativity: A critical review and directions for future research. *Research in personnel and human resource management*. Elsevier.

# The Effect of Learning Goal Orientation of Self-Employed Restaurant Owners on Store Performance: Focusing on the Dual Mediating Effect of Creativity and Adaptive Selling\*

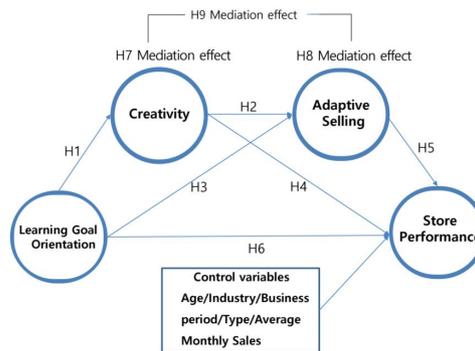
Hyeonjeong Shin\*\*

## ABSTRACT

This study analyzed the effect of learning goal orientation on store performance for self-employed restaurant owners and investigated the double mediation effect of creativity and adaptive selling.

The results of the study showed that learning goal orientation had a positive effect on creativity, but did not significantly affect adaptive selling and store performance. This suggests that if learning goal orientation is not connected to a customer-tailored approach or the enhancement of adaptive selling capabilities, it is difficult to contribute to actual store performance. On the other hand, creativity had a positive effect on adaptive selling and store performance, and the mediating effect of creativity and the double mediating effect of creativity and adaptive selling were significant in the relationship between learning goal orientation and store performance.

This study confirms the path through which learning goal orientation indirectly contributes to store performance and provides strategic implications for improving store performance through creativity and adaptive selling in the restaurant industry environment.



<Figure 1> Research model

Keywords: Learning Goal Orientation, Creativity, Adaptive Selling, Store Performance

\* This paper is a revised and supplemented version of the 2024 Spring Conference presentation.

\*\* Adjunct Professor, Department of Business Administration, Inha University