

**외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이
관계결속 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구***
- 가맹점 자율성의 조절효과를 중심으로 -
**A Study on the Effect of Support System and Supervisor Capacity
on Relationship and Performance in the Restaurant Franchise
Headquarters**
- Focusing on the Regulation Effect of Franchising Autonomy -

김창봉** · 박대일***

《 目 次 》

I. 서론	IV. 실증분석
II. 이론적 고찰	V. 결론 및 시사점
III. 연구설계	참고문헌/Abstract

<요약>

본 연구의 목적은 상대적으로 연구가 부족했던 프랜차이즈 본부와 가맹점 관계에서 본사지원 시스템, 슈퍼바이저 역량이 관계 결속 및 관계갈등을 통해 경영성과에 미치는 영향을 실증분석 하고, 시사점을 제공하고자 하였다. 이를 위하여 본 연구는 프랜차이즈 지원시스템, 슈퍼바이저 역량, 관계결속 및 관계갈등, 가맹점 자율성 변수의 대하여 기존에 수행되었던 연구들과 논의를 충분히 검토함으로써 최종적으로 8개의 가설을 도출하였다. 이를 위해, 서울 수도권 내에 프랜 차이즈 종사자를 대상으로 자료를 수집하였고, 수집된 자료에 대해 신뢰성과 타당성을 검토하였고, 구조방정식 모형분석을 통해 가설을 검증하였다. 본 연구의 결과는 다음과 같다. 지원시스템 과 슈퍼바이저 역량과 관계결속, 관계갈등 및 경영성과의 인과관계 분석 결과, 지원시스템과 슈 퍼바이저 역량은 부분적으로 관계 결속과 관계 갈등에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 관계결속은 경 영성과에 정(+)의 영향, 관계갈등은 경영성과에 부(-)의 영향을 미쳤다. 가맹점 자율성은 슈퍼바

논문접수일 2022.03.07.

논문수정일 2022.05.29.

게재확정일 2022.05.30.

* 본 논문은 박대일의 중앙대학교 석사학위 논문을 기초로 하여 수정·보완되었음

** 중앙대학교 경영경제대학 교수(제1저자, E-mail: kimchangbong@cau.ac.kr)

*** 중앙대학교 일반대학원 창업학과 (교신저자, E-mail: mail6001@hanmail.net)

외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 관계갈등에 미치는 영향에 관한 연구

이저의 인지적역량과 관계결속 관계에서 조절적 역할을 하였다. 기존의 본사지원 시스템과 슈퍼바이저 역량에 대해 연구는 제한된 범위에서 이루어졌었다. 이에 본 연구에서는 기존에 상대적으로 간과되었던 슈퍼바이저 역량과 가맹점 자율성 변수를 적용하여 프랜차이즈 본부의 활동과 경영성과 간의 관계를 확장하여 실증함으로써 이론적, 실무적 시사점을 제공하였다.

주제어 : 외식 프랜차이즈, 본사 지원 시스템, 슈퍼바이저역량, 관계결속, 경영성과

한국창업학회지 연구분류 I : Type II-② (새로운 이론의 수입·적용, 관련성)

한국창업학회지 연구분류 II : 소자본자영업 창업, 개인수준연구

I. 서론

오늘날 전체 프랜차이즈 산업은 신규 가맹사업자 확보를 넘어 기존 가맹사업자와의 유지가 중요한 요인으로 자리 잡았으며, 전국 프랜차이즈 가맹점 수가 23만개를 넘어섰다*. 절반 이상을 외식업이 차지한 가운데 공정거래위원회가 발표한 2019년 말 기준 가맹산업 현황에 따라 지난해 프랜차이즈 브랜드 수는 6353개, 가맹본부와 가맹점은 각각 5175개, 25만 4040개로 전년 대비 모두 증가한 것으로 조사됐다(공정거래위원회, 2019).

가맹본부는 가맹사업자와의 장기적 관계 유지를 위해서 일관적인 대응이 필요하며(최성일, 2017), 가맹점의 성장단계에 따른 본부의 차별적인 지원 등 지속적인 경영관리와 의사소통이 필요하다(권용석, 2020; 이동철·정유경, 2011). 프랜차이즈 가맹본부와 장기적이고 안정적인 관계를 지속하기 위해 가맹점 운영에 개선해야 할 점으로 사후경영관리 및 정보제공이 요구되는데(한창남, 이호택, 2021), 이러한 업무수행은 주로 슈퍼바이저에 의해서 이루어지게 된다.

특히 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계에 있어 슈퍼바이저의 관계결속을 위한 노력이 장기적 관계 구축에 중요한 요인이다(정우식, 2016). 관계형성에 관해서는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 결속이 결정적인 영향을 미치며 본부의 지원에 대한 기존 연구로 개념화되어(김교진 외, 2021; 오세조 외, 2003) 본부의 지원을 주로 물류 지원이나 마케팅 지원 등으로 세분화하여 분석하였다.

하지만 선행연구에서는 주로 교육 및 판매촉진 지원과 같은 운영지원의 개념만을 다뤘으며, 중요한 운영지원 중의 하나인 슈퍼바이저 지원을 분석한 연구는 미흡한 상황이다(박진표, 전해진, 2019). 특히 슈퍼바이저를 다룬 기존의 연구에서는 슈퍼바이저 운영이 가맹점의 성과로 이어진다는 단순한 결과만을 제시하고 있어(최동주, 이묘숙, 2017) 슈퍼바이저 역량의 중요성이 간

* 통계청이 2021년 12월 27일에 발표한 2020년 프랜차이즈 조사 잠정 결과에 따르면 2020년 기준 국내 프랜차이즈 가맹점 수는 23만 6,000개로 집계되었다. 이는 2019년보다 2만 1,000개(9.5%) 증가한 수치다.

과되었다. 박원휴(2002)에 따르면, 성공한 프랜차이즈 본부들의 공통점으로 체계적인 슈퍼바이저 제도를 운용하여 슈퍼바이저에게 조정의 역할을 부여한다는 점을 고려한다면, 본부의 가맹점 운영지원뿐만 아니라 슈퍼바이저의 역량이 가맹점과의 관계에 어떤 영향을 미치는지에 대한 체계적인 개념화 연구가 필요하다.

따라서 본 연구는 프랜차이즈 본부의 지원을 다뤘던 선행연구의 한계점을 극복하고, 소규모 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관계성과를 살펴보았다. 나아가 성과를 향상하는 데 필요한 관계 관리의 인과관계를 규명하고자 한다. 구체적으로 본 연구의 목적은 첫째, 소규모 프랜차이즈 가맹점의 관계결속 및 갈등에 영향을 미치는 본부의 지원을 운영지원과 슈퍼바이저 지원으로 세분화하고 둘째, 본부의 지원이 가맹점의 관계결속과 관계갈등에 미치는 영향력을 살펴보려고 한다. 셋째, 관계결속과 관계갈등이 경영성과에 미치는 효과를 규명함으로써 가맹점의 경영성과를 향상하기 위한 본부의 지원과 슈퍼바이저 역량의 상대적 중요성을 파악하고자 한다. 마지막으로 슈퍼바이저 역량과 신뢰 및 갈등 간의 관계에서 가맹점 자율성의 조절효과를 검증하고자 한다.

II. 이론적 고찰

2.1. 외식업 프랜차이즈 본사 지원시스템

외식업 프랜차이즈 본부지원과 해당 시스템의 운영지원은 주로 마케팅 믹스를 중심으로 하는 활동을 나타내며, 여기에는 교육 및 훈련지원, 정보제공지원, 광고 및 홍보지원, 제품지원 등을 포함하는데(김광인, 2021) 이는 가맹점이 점포를 운영하는 데에 필수적인 지원이다(Doherty, 2007). 가맹본부들은 대체로 프랜차이즈 가치를 높이고 유지하기 위해 가맹계약자들에게 종합적인 운영 서비스와 노하우를 공유하게 된다.

2.1.1. 마케팅 지원

프랜차이즈 본사와 가맹점 사이의 마케팅 전략 공유는 효과적인 성과 도출과 다양한 구매유도 구현을 가능하게 하는 주요 요인으로 나타난다(Olso et al., 2005). 마케팅 지원과 관리 방법에 관한 연구는 마케팅 전략의 개념, 마케팅 믹스, 제품 수명주기 고려 등 시장 세분화와 전략적 방향으로 연구되고 있고, 이러한 방법은 소비자를 세분화하여 다양한 제품을 선보이는 데에 있다. 특히 이 중에서 마케팅믹스는 타겟시장에서 마케팅 목적을 달성하기 위하여 활용하는 마케팅 수단으로 이해할 수 있으며, 종합적인 전략을 완성시키는 도구들의 집합이라 정의할 수 있다

외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 관계갈등에 미치는 영향에 관한 연구

(Borden, 1964).

4P(Product, Price, Place, Promotion)로 설명되는 믹스 전략이 가장 보편화되었고, 마케팅 믹스에 전략에 따라 프랜차이즈 본사의 마케팅 지원 시스템 관리가 중요해졌다. 마케팅 믹스 전략을 이해하는 것은 마케팅 지원을 설명하고 이해하는 데에 가장 단순하면서도 강력한 분류체계이기 때문에 누구나 쉽게 이해할 수 있어야 하고 실무에서도 광범위하게 적용시킬 수 있어야 한다(이정원 외, 2015). 전통적인 마케팅믹스는 4P를 중심으로 전개가 되었다면, 현재의 마케팅 지원 전략은 고객가치를 실현하기 위한 마케팅 핵심 활동으로 볼 수 있다. 마케팅 지원을 바탕으로 하는 Brookes & Levent Altinay(2011)의 연구에서는 프랜차이즈 선정에 따르는 요인을 도출하였는데, 마케팅 지원에서는 가맹점주와 가맹점 주간의 상호적이고 신중한 평가가 수반되었다.

2.1.2. 가맹점 운영지원

가맹점 운영지원에 관한 시스템적 운영은 본사와 가맹점 사이의 유기적인 결합을 나타내며 가맹본부가 가맹점에 본부 상표, 경영 노하우 등을 공유하는 것을 종합적으로 나타내는 것이다. 이러한 계약관계에서 가맹본부의 운영지원은 가맹본부-가맹점 간에 강력하고 장기적인 거래관계를 유지시키기 위한 필수요인이 될 것이고(Dwyer et al., 1987; Ganesan, 1994), 프랜차이즈 가맹본부가 가맹점에게 제공하는 각종 운영지원으로 가맹점의 사업리스크를 줄이고 다양한 활동 지원을 통해 본부는 더욱 많은 가맹점을 확보할 수 있고, 프랜차이즈 전체 시스템을 빠르게 성장시킬 수 있다(김창봉·박원순, 2018).

프랜차이즈 운영지원에 관한 시스템은 프랜차이즈인 가맹본부가 프랜차이즈인 가맹점에 일정 시간 동안 혹은 기간에 해당 지역에서 정해진 범위에 따라 브랜드 상호, 상표 등을 부착한 제품이나 서비스 판매를 허가하는 것을 의미한다(Seidman, 1999). 이러한 프랜차이즈 운영전략 및 시스템이 성공적으로 적용되기 위해서는 가맹본부의 효율적인 운영전략이 필요하다. 이는 넓은 범주에서 보아 본부 운영지원과 통제로 나누어 살펴볼 수 있으며(Seidman, 1999; 송주완, 2020), 본부의 지원, 본부의 통제, 직무 만족 지원 등으로 나타난다.

프랜차이즈 운영지원 시스템에서 가맹본부가 가맹점들에 제공하는 서비스를 위의 다양한 선행연구를 통해 살펴본 결과, 이들의 공통점은 제품이나 서비스 모든 부분에 세부적인 운영 노하우를 제공하는 것이다. 개점 전 지원서비스를 받는 것이 개점 후 지원서비스(지속 서비스)를 받는 것보다 중요할 수 있으며, 그중에서 예비 가맹점주를 위한 프랜차이즈 본사의 개점 전 지원 서비스 제공이 중요한 것으로 판단할 수 있다.

2.1.3. 상품지원

본부가 가맹점들에 상품 및 식자재를 공급하는 관계는 프랜차이즈 체인 시스템의 형태를 설명하는 중요한 요인이 된다(Khan, 1992). 상품 조달 수준은 가맹점들이 필요로 하는 전체 상품

중에서 프랜차이즈 본부로부터 조달받는 비율을 말한다(한창남, 이호택, 2022). 가맹점으로서 프랜차이즈 본부의 고유한 재료나 우수한 상품 등을 시장가격보다 저렴하고 지속해서 조달을 받는 것이 가맹점 운영에 안정적인 사업운영의 기반이 된다. 프랜차이즈 본부의 상품지원제도에 관해서는 O'neil & Iveson(1991)의 연구에서 잘 나타나있는데, 해당 연구에서는 프랜차이즈 본부가 가맹점주에게 제공하는 상품 및 서비스에 대해 품질, 구색 정도, 신제품 여부 등 상품 요인이 가맹점 경영 성과에 미치는 직접적인 영향을 증명하였다(공인원·이일한, 2021).

국내에서는 이상현(2014)이 소비자의 구매력에 집중하여 프랜차이즈 본부가 타 경쟁 브랜드보다 다양한 종류 공급, 고품질 저가격 공급, 적시 공급의 중요성을 지적하였다. 박수홍(2021)은 신메뉴 개발, 저렴한 가격으로 우수 제품 지속적 지원 능력이 경영성과와 프랜차이즈 가맹점 만족도에 미치는 중요성을 대하여 설명하였다. 이처럼 선행연구에서 지적한 도소매업의 경쟁우위 확보는 '적시에 적절한 가격으로 적합한 상품을 판매하는 것이다(김교진 외, 2021). 이에 따라 가맹업체의 안정적인 사업운영에 있어 프랜차이즈 본부 상품지원의 중요성을 지적하고 있다.

2.1.4. 물류지원

외식업 프랜차이즈의 특성상 물류비를 효율적으로 관리해야 하는데 이는 통상적으로 대외적인 수출상품 가격경쟁력 관리와 국제환경 등 대내·외적으로 물가 상승 요인까지 고려하여 프랜차이즈 운영이 이루어져야 한다(공인원·이일한, 2021). 프랜차이즈 경쟁력이 곧 해당 국가 산업의 경쟁 근간이 되기 때문에 이 같은 경쟁력 강화를 위해 물류비 절감이 절실하게 요구되고 있는 시점이다(박희준, 정유경; 2020; 조준호·이상윤, 2011).

물류 지원은 가맹점 사업자가 가맹점 운영 시 주문과 납품, 그 외에 운영에 필요한 모든 물류적 지원을 의미한다(임해근, 2016). 물류지원에 대해서 다양한 논의가 이어져왔는데, 이상현(2014)이 물류 지원을 주문처리의 원활성, 신뢰할 수 있는 물품 납기, 주문 이행의 가능성, 상품의 다양화, 물류 편의 제공 등으로 구성하였으며 이를 다시 거래 전, 거래 중, 거래 후의 3단계로 구분하였다.

주성희(2019)는 물류지원을 주문의 정확한 이행, 주문 시간, 상품 제공시간, 상품의 다양성, 소비자의 편리성으로 구분한 바 있다. 임해근(2016)은 물류 지원을 단순히 물건을 배달하는 것에 끝나지 않고 하자에 대한 처리 및 결제 등을 포함하고 원활한 물류를 통해 효율적인 경영 성과를 야기한다고 주장하였다. 선행연구를 검토한 결과, 프랜차이즈 사업에서의 물류 지원은 상품을 배송하는 단순 물류를 넘어 효율적인 가맹점 운영과 성과에 영향을 미치는 전반적인 지원 체이저 중요한 요인임을 확인할 수 있다.

2.2. 슈퍼바이저 역량

외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 관계갈등에 미치는 영향에 관한 연구

슈퍼바이저란 본부가 가맹점으로 파견한 인력을 의미하는 것으로, 가맹점의 경영을 지도하고 영업을 감독한다(최동주, 이묘숙, 2017). 프랜차이즈 본부의 핵심적인 역할은 가맹점의 경영 상태를 관찰하여 가맹점에서 필요로 하는 지원을 제공하는 것인데, 이런 업무를 본사 대신 수행하는 사람이 바로 슈퍼바이저이다. 슈퍼바이저는 가맹점을 정기적으로 방문하여 본부지시에 따른 영업활동 여부를 확인하고 개선점에 대해 조언한다(성백순, 2020).

게다가 본부의 표준화된 지침과 가맹점의 자율성에 대한 요구 상충할 때(Dant & Nasr, 1998; Dshpande, Tsai, 2019), 본부와 가맹점 사이에서의 슈퍼바이저의 조정은 매우 중요하다. Boyatzis(1982), Klemp(1980) 등은 슈퍼바이저 역량을 가맹점의 직무 효율성 증대와 성과를 도출하는 개인의 잠재적인 특성으로 정의하였다. 따라서 본 연구에서 슈퍼바이저 역량을 특정한 직무와 다양한 상황 속에서 효율적인 관리를 끌어낼 수 있는 지식, 기술, 행동, 속성 등의 일체라고 정의할 수 있다(Shewchuk et al., 2005).

2.2.1. 관계적 역량

슈퍼바이저의 관계적 역량 수행은 프랜차이즈의 원활한 운영을 위한 필요역량으로 가맹본부와 가맹점 사이의 관계에서 운영에 관한 질을 향상시키는 것으로 볼 수 있다. 한철용(2017)과 한창남, 이호택(2021)의 연구에서 슈퍼바이저와 프랜차이즈 가맹점 사이의 관계에서 슈퍼바이저 역량과 가맹본부-가맹점 간 신뢰, 만족 관계의 영향에 따른 가맹점 계약기간 만료, 지속적 경영 의사 등이 분석되었다.

즉, 슈퍼바이저의 역량은 맡은 사명 책임에 의해 역할이 정해지며 단순히 가맹점을 관리 및 운영하는 것이 아니라 가맹본부를 대표하는 대리인으로서의 역할이 더 중요하다. 따라서 슈퍼바이저는 가맹점 운영을 유지 및 지속가능 발전하기 위한 것뿐만 아니라 가맹점 제안 및 동선 파악, 클레임 등을 프랜차이즈 본부에 제안하는 창구 업무를 병행하여 수행하는 의사소통 역할을 하는 것이다(이재한, 2012).

2.2.2. 강요적 역량

본 연구에서는 슈퍼바이저의 강요적 역량은 본사의 강압적인 지침 정도에 따른 내용으로 설정하였다. 최병호, 이재훈(2015)의 연구에서 슈퍼바이저인 상담자들을 표본 대상으로 선정하여 슈퍼바이저로서 경험했던 비전과 자신의 슈퍼바이저에 관한 회고를 통해 필요한 역량이 무엇인지 파악한 결과, 슈퍼바이저의 피드백 방식, 본사와의 강요된 슈퍼비전 자료 준비 애로사항 등 상담자의 역할로서 부족한 모습 자각을 살펴볼 수 있다. 슈퍼바이저의 역할은 매장조회, 점검, 검사 등 체크의 영역과 코디네이션, 경영 및 조언 컨설팅, 카운슬링(개인 상담 등), 가맹점 컨트롤 등으로 크게 생각해볼 수 있다. 이러한 범위는 본부의 지침에 따른 구분일 가능성이 크기 때문에 슈퍼바이저는 그에 합당한 지침을 받아 가맹점에 제안을 해야 한다(송지현·조계범, 2018).

2.2.3 인지적 역량

인지적 역량은 프랜차이즈 점포 운영에 있어서 문제가 발생하였을 때, 슈퍼바이저의 문제해결 능력을 의미한다. 강지유(2022)과 소수연·장성숙(2011)에 의해서 슈퍼바이저의 지각연구가 이루어졌으며, 매장관리 원칙과 운영지원에 관한 성과를 올리기 위해서 문제제기 및 해결방안 제시가 중요하다고 주장하였다. 슈퍼바이저들은 자신들이 보유하고 있는 역량을 바탕으로 다양한 컨설팅을 진행할 수도 있으며, 이를 통한 문제해결을 진행할 수 있다.

설교적이고 교수적인 슈퍼비전을 좋지 않은 것으로 여길 수 있으나, 슈퍼바이저들은 직접적인 도움을 본부와 가맹점에 제시하는 것이 보다 더 효율적이라고 평가할 수 있을 것이다. 그에 따라 문제가 해결되며 자신의 성과 도출과 가맹점의 운영 원활화를 달성할 수 있기 때문이며, 슈퍼바이저들이 상담자 자신의 스타일을 찾도록 격려하는 등 자율성에 맞기는 행동이 중요한 부분이고, 슈퍼바이저들은 직접적인 대안 방법을 가맹점에 제안하거나 본부의 지침을 따르되 자율적인 컨설팅을 강구할 수도 있어야 한다. 구체적인 상담 방식을 가르쳐주기 프랜차이즈 본부-가맹점과의 일치적인 목표공유 등 직접적인 지각과 피드백을 선호하는 것이 매우 중요하다(Krause & Allen, 1988).

2.3 관계결속과 관계갈등

2.3.1 관계결속

관계결속이란 교환 구성원 간의 관계지속 의도를 나타내는 묵시적 약속을 의미한다(Dwyer et al., 1987). 이러한 관계결속은 장기적, 안정적 관계구축을 위해 현재의 효익과 비용만 고려하는 것이 아니라, 단기적 희생 감수를 통한 지속적 관계구축 의도이다(Anderson & Weitz, 1992). 아울러 관계결속은 본부와 가맹점의 장기적인 관계를 위한 슈퍼바이저와 가맹점의 노력과 상호 간의 믿음 정도이다(Morgan & Hunt, 1994; 박진표, 전해진, 2019).

Moorman et al.(1992)에 따르면, 관계결속이란 상호적 가치 관계를 형성 및 유지하고자 하는 지속적인 욕망이다. 즉, 장기적인 결속을 위해 거래당사자들은 단기적 이익 추구에서 탈피하여 상호이익을 위한 장기적 관계구축과 유지발전에 집중한다(정우식, 2016). 이를 프랜차이즈 산업에 적용하여 관계결속을 프랜차이즈 본부의 슈퍼바이저와 가맹점이 공동의 목표와 이익을 위해 노력하는 교환 관계라고 할 수 있다(민병석 외, 2019).

2.3.2 관계갈등

본부와 가맹점은 프랜차이즈 계약 하에서 상호의존성이 강하지만, 서로 독립적인 조직 특성이

외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 관계갈등에 미치는 영향에 관한 연구

있는 탓에 운영 갈등을 겪는다. Spinelli & Birley(1996)에 따르면, 프랜차이즈 관계에서 갈등은 본부의 운영이나 영업정책 등에 관한 본부와 가맹점 간의 목표 불일치로, 상호의존적인 구성원에 의해 목표와 효율적인 성과 달성을 방해받을 때 느끼는 욕구불만 상태이다. 프랜차이즈 본사와 가맹점 사이의 정보의 비대칭으로 인한 불균형적 관계 때문에 크고 작은 관계갈등은 지속해서 발생하고 있으며 본사-가맹점 사이의 슈퍼바이저의 역할이 이와 동시에 커지고 있다. 관계갈등의 원인으로는 태도적 원인과 구조적 원인(Etgar, 1975), 가맹점이 지각하는 가맹본부와의 유대 강도(윤한성, 김창완, 2020), 본부-가맹점 정보 불일치(박찬호, 오석윤, 2017) 등이 있다.

2.4 가맹점 자율성

통상적으로 프랜차이즈 사업환경에서의 자율성이라는 의미는 하나의 조직의 구성원이 독립적으로 의사결정을 수행해야 하고 이에 대해 행동하는 정도를 나타낸다고 볼 수 있다(허은정 외, 2016). 이러한 자율의지에서 발견되는 자율성에 관한 정의는 연구의 대상에 따라 다르게 나타나고 있으며(Garnier, 1982), Ryan (1982)의 주장에 따라 프랜차이즈 사업을 준비하는 창업자 스스로가 창업과 관련된 의사 결정을 내리는 주체라는 믿음 혹은 능력, 자신 스스로가 행하는 생각과 경영 활동을 모두 포함한다고 볼 수 있다.

Dant & Gundlach(1999)는 프랜차이즈 자율성을 독립적인 생각 혹은 행동에 대한 의지로도 나타냈으며, 이상의 내용을 종합해서 자율성을 살펴보면 독립적으로 생각하고 창업자 스스로가 의사결정을 내리고 모든 경영활동을 수행함에 따르는 책임을 지게 하는 성격을 의미한다고 볼 수 있다. 행동하는 모든 일에 권한이 생기는 것이고 억압된 강요가 아닌 독립으로 수행하는 주체적 의지행동으로 볼 수 있다.

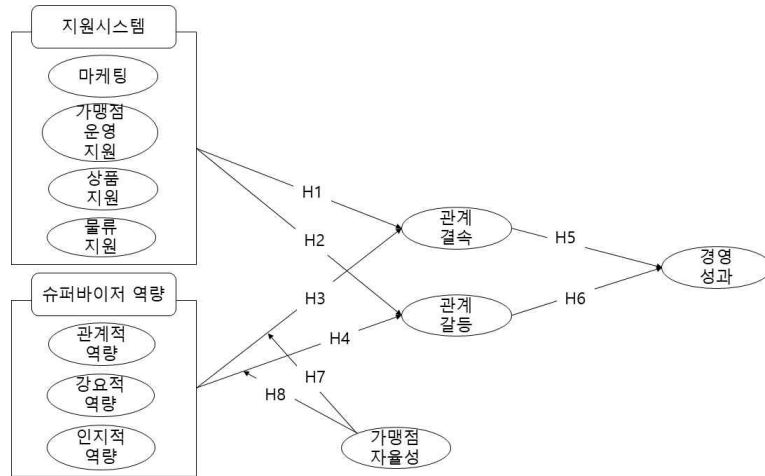
Ⅲ. 연구설계

3.1. 연구모형

소규모 외식업 프랜차이즈 가맹본부 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속과 관계갈등에 미치는 영향과 관계결속, 관계갈등이 경영성과에 미치는 영향관계를 살펴보기 위한 연구목적을 달성하기 위해 아래 그림과 같은 연구모형을 설정하였다.

본 연구는 기존 선행연구들을 바탕으로 외식업 프랜차이즈 본사의 지원시스템에 대한 이론적인 개념을 살펴보고 세부요인을 마케팅, 가맹점운영지원, 상품지원, 물류지원으로 나눴으며 이와 함께 슈퍼바이저의 역할과 중요성에 대한 연구를 바탕으로 슈퍼바이저 역량을 관계적 역량, 강

요적 역량, 인지적 역량으로 세분화하였다. 아울러 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 가맹점 자율성에 따라 프랜차이즈 본부-가맹점 사이의 관계결속과 관계갈등 정도가 달라지는지 알아보기 위해 가맹점 자율성을 조절변수로 설정하였으며, 본부와 가맹점 사이의 관계결속 및 갈등이 경영성과로 이어지는 영향을 확인하고자 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

3.2. 가설설정

2.3.1 가맹본부 지원시스템과 관계결속 및 갈등 간의 관계

소규모 프랜차이즈 가맹운영에 있어 본부와 안정적인 관계에 대한 가맹점의 태도는 본부에서 제공하는 지원의 성격이나 효과성, 의사소통에 따라 달라질 수 있다(Mohr & Spekman, 1994). 아울러 본부에서 제공하는 교육, 정보, 판매촉진 지원 등 본부의 지원이 부족하거나 비효과적이라고 인식하게 되면 본부에 대한 가맹점의 신뢰는 감소하고, 갈등은 증가한다(Chiou et al., 2004).

본부의 지원은 본부가 가맹점의 애로사항에 해결에 참여하고 그들의 행복과 공헌을 인정한다는 가맹점주의 신뢰와 연관되어 있으며(Rhoades & Eisenberger, 2002), 이는 직접 가맹점의 정서적이고 계산적인 결속에 영향을 준다(Eisenberger et al. 1990). 그러므로 가맹점의 결속에 큰 영향을 끼치는 요인은 본부의 지원이며(권용석, 남정민, 2021), 본부의 운영지원 강화는 가맹점과의 결속을 더욱 긴밀히 하여 가맹점이 본부에 더욱 충실하도록 만드는 기제가 될 것이다. 따라서 프랜차이즈 본부의 적시 적합한 운영지원은 본부에 긍정적 평가를 향상하고, 이는 다시 높은 관계결속으로 이어질 것이다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 관계갈등에 미치는 영향에 관한 연구

가설1-1: 프랜차이즈 본부의 마케팅 지원은 관계결속에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2: 프랜차이즈 본부의 가맹점운영 지원은 관계결속에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3: 프랜차이즈 본부의 상품지원은 관계결속에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4: 프랜차이즈 본부의 물류지원은 관계결속에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

소규모 프랜차이즈의 경우, 가맹점이 지각하는 갈등은 본부와의 협력 없이 가맹점 자력으로 해결하기가 어렵고, 갈등이 해결되지 않으면 서로 극심한 불신이 생긴다(Shane, 1996). 대부분 갈등이 증가할수록 협력보다는 상대방을 공격하거나 회피하는 방법으로 서로의 갈등을 해결하고자 한다(성민, 2021).

따라서 본부와 가맹점의 갈등을 협력적으로 해결하는 것은 매우 중요한 과제이다. 예를 들어, 동일 지역 상권 안에서 매장 수에 따른 상권갈등이 발생할 경우(Bradach, 1997), 본부는 기존 매장의 수익이 하락하더라도 전체 매출 증대를 위해서 매장 수를 증가시키길 원할 것이다.

반면, 소규모 가맹점은 자기잠식효과를 유발하는 다른 매장의 출현으로 인해 이익이 감소할 수 있어 이로 인한 갈등이 심화한다. 갈등이 심화할수록 본부와의 대화나 타협은 감소할 수 있고, 공격이나 회피는 증가할 것이다(김광인, 2021). 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설2-1: 프랜차이즈 본부의 마케팅 지원은 관계갈등에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설2-2: 프랜차이즈 본부의 가맹점 운영지원은 관계갈등에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설2-3: 프랜차이즈 본부의 상품지원은 관계갈등에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설2-4: 프랜차이즈 본부의 물류 지원은 관계갈등에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 슈퍼바이저와 관계결속 및 관계갈등 간의 관계

소규모 프랜차이즈 사업에서 슈퍼바이저 지원은 본부와 가맹점 사이에 긍정적인 관계구축 및 유지에 중요한 역할을 한다. 슈퍼바이저의 적극적이고 높은 업무 전문성은 가맹점과 본부 사이를 조정하고, 슈퍼바이저의 활동을 통해 가맹점 경영의 애로사항을 본부가 적극적으로 해결하기 위해 노력하고 있다는 인식을 높이기 때문이다.

아울러 슈퍼바이저의 지원 활동은 본부가 가맹점과의 관계 유지 의지로 표출되어(Anderson & Narus, 1990) 가맹점이 본부의 지원 의지를 인지하게 되면, 장기적으로 본부에 대한 가맹점의 결속은 더욱 강화될 것이다(Mohr et al., 1996). 슈퍼바이저의 협력과 적극적인 의사소통은 본부에 대한 가맹점의 신뢰에 긍정적 영향을 주게 되므로(Morgan & Hunt, 1994), 가맹점의 애로사항이나 요구사항을 충족할 수 있는 슈퍼바이저 지원은 프랜차이즈 본부에 대한 가맹점의 신뢰나 결속 형성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설3-1: 프랜차이즈 슈퍼바이저의 관계적 역량은 관계결속에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설3-2: 프랜차이즈 슈퍼바이저의 강요적 역량은 관계결속에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설3-3: 프랜차이즈 슈퍼바이저의 인지적 역량은 관계결속에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설4-1: 프랜차이즈 슈퍼바이저의 관계적 역량은 관계갈등에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설4-2: 프랜차이즈 슈퍼바이저의 강요적 역량은 관계갈등에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설4-3: 프랜차이즈 슈퍼바이저의 인지적 역량은 관계갈등에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.3.3 관계결속 및 갈등과 경영성과 간의 관계

프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계에 따른 성과에 관한 연구는 최근에도 지속해서 이뤄지고 있다. 제조업체와 최종 유통업체 간의 관계품질이 관계성과에 미치는 영향을 연구한 이강현(2014)은 신뢰는 재무적 성과와 비재무적 성과에 영향을 미친다고 하였고, 몰입은 비재무적 성과에는 영향을 미치지 않지만, 재무적 성과에는 영향을 미치지 않는다고 하였다.

MRO 및 사무용품 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간 관계품질이 가맹점 경영 성과에 미치는 영향을 연구한 김광진 외(2020)는 가맹점과 가맹본부가 결속할수록 가맹점의 만족도를 높여 간접적으로 경영성과에 정(+)¹의 영향을 미치며, 관계결속 또한 직접적으로도 경영성과에 정(+)¹의 영향을 미친다고 분석하였다. 가맹점주의 서비스 경험에 따른 관계지향성을 연구한 장우철 외(2020)는 관계경속은 재계약의도, 재무적 성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 확인하였다. 따라서 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5: 가맹점 관계결속은 경영성과에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가맹본부와 가맹점 간에 상호의존적인 관계를 형성하는 소규모 프랜차이즈의 특성상, 상호의존적인 관계는 필연적으로 갈등의 소지가 있고 특히 가맹본부와 가맹점의 불균형적인 의존관계로 인한 갈등이 종종 발생한다. 일반적으로 갈등이란 한 개인이나 집단이 다른 개인이나 집단의 목적에 순응할 수 없는 상태를 의미하는데, Kang & Jindal(2014)은 갈등을 상대방으로 인하여 자신의 목표 달성에 해가 되거나 불이익이 동반된다고 인지하는 긴장 상태로 정의하였다.

남자숙 외(2014)는 프랜차이즈 갈등과 성과 간의 차이를 분석하여 가맹점의 공정성 인식과 본부와의 시각차이에 따라 성과가 달라짐을 확인하였다. 박찬호, 오석윤(2017)은 글로벌 프랜차이즈의 갈등이 불신과 갈등 행동에 끼치는 영향력을 분석하여 갈등과 성과 행동의 인과관계를 살펴보았다. 이와 같은 논의를 바탕으로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 6: 가맹점과의 관계갈등은 경영성과에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

2.3.4 슈퍼바이저 역량과 관계결속 및 갈등 사이에서의 가맹점 자율성의 조절효과

소규모 프랜차이즈를 운영하는 사람들은 자신의 결정과 행동에 대한 책임을 지고, 본능적으로 운영 결정권을 행사하는 것을 선호한다. 대개 자율성이란, 독립적으로 의사결정을 하고 행동하는 정도를 의미한다. 이러한 연구결과에 따라 가맹점 운영을 보조하는 슈퍼바이저의 역량이 중요한 부분으로 나타날 수 있다.

프랜차이즈 운영 조직 내에서 슈퍼바이저의 역량은 신뢰와 갈등 관계를 유발시키기 마련이고, 실제 성장을 확고히 하는데 중요한 역할을 하지만 경우에 따라서는 본부의 영향력 통제와 가맹점 자율성 사이에서 미묘한 갈등관계를 유발시킨다고 밝혀진바 있다(Cochet et al., 2008). 앞선 연구에서 살펴본 슈퍼바이저 역량에 따라 가맹점-본부 간 신뢰와 갈등관계 형성 여부에 자율성 요인이 미치는 영향을 살펴볼 수 있을 것이다.

추가적으로 신요한, 김진수(2021)의 연구에 따라 자회사 자율성을 “경영 외적인 제반 사항에 의사결정 시 자회사가 갖는 상대적 권한 정도와 독립적인 행동에 대한 추체적인 의지”로 정의하면서 자율성이 기업성과에 미치는 영향을 파악하였다. 이를 바탕으로 자율성이 관계 지향적인 성과에 미치는 내용으로 아래와 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설7-1: 슈퍼바이저의 관계적 역량과 관계결속 간의 관계에서 가맹점의 자율성은 조절적 역할을 할 것이다.

가설7-2: 슈퍼바이저의 강요적 역량과 관계결속 간의 관계에서 가맹점의 자율성은 조절적 역할을 할 것이다.

가설7-3: 슈퍼바이저의 인지적 역량과 관계결속 간의 관계에서 가맹점의 자율성은 조절적 역할을 할 것이다.

가설8-1: 슈퍼바이저의 관계적 역량과 관계갈등 간의 관계에서 가맹점의 자율성은 조절적 역할을 할 것이다.

가설8-2: 슈퍼바이저의 강요적 역량과 관계결속 간의 관계에서 가맹점의 자율성은 조절적 역할을 할 것이다.

가설8-3: 슈퍼바이저의 인지적 역량과 관계결속 간의 관계에서 가맹점의 자율성은 조절적 역할을 할 것이다.

3.3 조작적 정의

[표 1] 조작적 정의

활용변수	측정요인	조작적 정의	연구자
지원 시스템	마케팅 지원	소규모 가맹점의 행사지원 정도	Doherty(2007), 강영석(2017)
	가맹점 운영지원	소규모 가맹점 운영지도 정도	김창봉·박원순(2018)
	상품지원	다양한 상품공급 정도	김선희(2017), 홍창현(2016), 이상현(2014), 윤인철(2011)
	물류지원	물품공급안정과 신속처리정도	조준호·이상운(2011)
슈퍼바이저 역량	관계적 역량	본부와 소규모 가맹점의 신뢰관계정도	한철용(2016),
	강요적 역량	본부의 강요적 요구 정도	한철용(2016), 송지현·조계범(2018)
	인지적 역량	슈퍼바이저 문제 해결능력	소수연·장성숙(2011)
관계결속	가맹본사와의 관계정도	이재훈(2015), 이상훈(2019)	
관계갈등	본사 지원서비스 불만족 정도	임해근(2015), 박찬민·오석윤(2017)	
경영성과	가맹본부 지원으로 수익성 개선 정도	Chiou et al.(2004), 김효선·송성인(2018)	

3.4 자료수집 및 분석방법

본 연구의 연구모형 및 연구가설을 검증하기 위하여 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속과 관계갈등을 통한 경영성과를 살펴보았다. 해당 연구목적에 달성하기 위해 수도권 지역의 프랜차이즈 매장에서 근무하거나 근무해본 적 있는 프랜차이즈 종사자를 대상으로 하였으며 본사의 지원시스템, 슈퍼바이저의 역량, 관계 결속과 관계갈등, 가맹점의 자율성, 경영성과 등을 파악하기 위해 설문조사를 시행하였다. 자료는 직접 방문, 전화, e-mail, google docs 등을 활용하여 수집하였다. 2021년 4월부터 2021년 12월까지 시행된 설문조사 기간 전체 조사대상에서 180개의 설문지를 회수하였으며, 회수된 표본을 중심으로 하여 구조방정식 모형을 검증에 활용하였다.

본 연구는 SmartPLS 2.0(Smart Partial Least Square 2.0)를 활용하였다. 이는 연구모형 검증과 더불어 구조모형 적합도 또한 동시에 측정할 수 있어서 비교적 초기 단계의 연구에 유용하게 적용할 수 있다(Fornell & Bookstein, 1982). 또한, 상관계수를 최대화하는 목적으로 SmartPLS 2.0를 활용하는 게 유용하다(서문식 외, 2012).

본 연구의 가설검정을 위해서 측정 개념 간의 구조적 관계 분석에 위의 분석방법을 적용하였으며 아래와 같은 2가지 방법으로 실증분석하였다. 첫째, 연구표본의 일반적 특성을 살피기 위해 기술통계분석을 활용하였다. 둘째, 지원시스템으로 대표되는 독립변수 4개(마케팅지원, 가맹

외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 관계갈등에 미치는 영향에 관한 연구

점 운영지원, 상품지원, 물류지원) 및 슈퍼바이저 역량으로 대표되는 독립변수 3개(관계적 역량, 강요적 역량, 인지적 역량)와 관계결속, 관계 갈등, 경영성과 그리고 가맹점 자율성 수준의 조절 변수를 검정하였다. 따라서 본 연구에 사용된 측정 문항과 구성개념을 분석하기 위하여 내적일 관성, 판별타당성, 집중타당성 등의 검정을 수행하였으며 연구모형의 적합도 검정을 위해 분산 설명력을 살펴보았다.

IV. 실증분석

4.1 인구통계

본 연구에서 회수된 총 180부의 설문데이터의 인구통계학적 특성은 아래의 [표 2]와 같다. 우선 응답자의 분포는 남성이 117명(65.1 %)으로 대다수로 나타났다. 학력은 대졸 79명(44.4%)으로 가장 높은 비중을 나타냈다. 연령은 40대가 79명(44.4%)으로 가장 많았으며, 50대가 45명(25.4%)으로 그다음으로 많았다. 응답자들의 가맹점 운영기간은 1년~3년 미만인 58명(32.5%), 1년 미만은 47명(26.2%)으로 절반 이상이 가맹점을 운영한지 3년이 채 되지 않은 것으로 나타났다. 응답자 가맹점의 종업원 수는 대부분이 5명 미만으로(142명, 79.4%) 나타났다. 업종은 일반 한식류, 커피전문점, 호프와 주류(요리주점), 육류 관련 한식류 순으로 나타났다.

[표 2] 연구대상의 일반적 특성

구 분		빈도수(명)	백분율(%)	구 분		빈도수(명)	백분율(%)	
성별	남	117	65.1	종업원 수	5명 미만	142	79.4	
	여	63	34.9		10명 미만	21	16.7	
연령대	20대	10	5.6		15명 미만	2	1.6	
	30대	32	18.3		20명 미만	2	1.6	
	40대	79	44.4		20명 이상	1	0.8	
	50대	45	25.4		업종	한식류	36	28.6
	60대 이상	6	6.3			요리주점	19	15.1
학력	고졸이하	7	3.8			분식류	6	4.8
	고졸	35	19.8			치킨류	10	7.9
	전문대졸	39	22.2			제과·제빵류	4	3.2
	대졸	79	44.4	일식류		6	4.8	
가맹점 운영 기간	기타	20	11.1	양식류		4	3.2	
	1년미만	47	26.2	커피&샌드위치		24	19.1	
	1년~3년미만	58	32.5	기타		17	13.5	
	3년~5년미만	29	23.0					
	5년~7년미만	15	11.9					
7년이상	8	6.3						

4.2 측정항목의 확인적 요인분석

측정모형의 평가는 일반적으로 수렴타당성(convergent validity) 및 판별타당성(discriminant validity)을 활용하여 살펴볼 수 있는데 수렴타당성은 구성개념에 대한 복합신뢰도(CR: composite reliability)와 평균분산추출(AVE: average variance extracted)로 검증할 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 복합신뢰도란 측정변수들 간에 내적 일관성을 평가하는 것으로 값이 .7 이상이어야 한다. 평균분산추출이란 구성개념에 대하여 측정변수들이 설명할 수 있는 분산의 크기를 의미하는 것으로 평가 기준은 .5 이상이다(Nunnally, 1987; Barclay et al., 1995). 신뢰성 검정을 위해서는 Cronbach's Alpha 계수를 사용하며, 대개 신뢰도 계수가 .6 이상이면 신뢰도가 비교적 높다고 인정한다. 본 연구에서 Cronbach's Alpha 값은 .7 이상으로 나타나 측정문항의 내적일관성이 높은 것으로 판단된다(Nunnally, 1987).

[표 3]와 같이 측정모형의 각 차원이 AVE가 0.5 이상이 되거나, 측정모형의 표준화된 요인부하량 값이 0.624~0.890 사이(0.7 이상이 가장 바람직함), 측정된값의 요인부하량의 t-값들이 1.965(또는 2.0) 이상일 때 유의하기 때문에(유의수준0.05, t-값/CR(Critical Ratio) > 1.965, p<0.05) 본 연구에서는 집중타당성이 있다고 판단 할 수 있다(Yu, 2012; Hair et al., 2012; Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981). <표 4-2>에서 t-값은 부트스트래핑(표본 수 500)에 의해서 나타난 결과들이다.

[표 3] 측정모델 결과

잠재 변수	측정항목	요인 부하량	t-값	C.R.	Cronbach α	AVE
마케팅 지원	외부매체를 통한 브랜드 홍보 지속	0.821	20.859	0.909	0.875	0.668
	가맹점의 개별홍보를 위한 마케팅 방법 지도	0.890	54.847			
	가맹점 홍보물에 대한 전문적 디자인지원	0.693	13.897			
	본부 차원에서 우수한 브랜드이미지 유지 노력	0.844	29.646			
	SNS 홍보를 위한 방법 제공	0.826	32.321			
운영 지원	운영 각종 매뉴얼 지원	0.799	23.223	0.912	0.880	0.674
	가맹점에 슈퍼바이저 지원	0.778	18.308			
	가맹점운영 불편사항 해결책을 제시	0.842	30.598			
	종합적인 가맹점 경영지도	0.833	31.092			
	타사 대비 지원수준	0.851	32.079			
상품 지원	다양한 상품 공급	0.852	33.048	0.891	0.835	0.673
	경쟁력 있는 상품 공급	0.894	48.093			
	적시에 맞는 신상품 공급	0.840	31.580			
	자사브랜드(OEM) 상품공급	0.681	9.861			

외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 관계갈등에 미치는 영향에 관한 연구

잠재 변수	측정항목	요인 부하량	t-값	C.R.	Cronbach α	AVE
물류 지원	가맹점에게 주문상품 신속 배송	0.782	14.209	0.852	0.770	0.590
	가맹점의 교환, 반품 신속히 처리	0.787	13.078			
	원,부재료의 가격변경시 단가를 신속히 조정	0.725	13.212			
	원,부재료의 품질 등 변경사항 신속히 처리	0.777	17.122			
관계적 역량	슈퍼바이저와 공동운영	0.816	24.908	0.924	0.902	0.670
	슈퍼바이저와 업무협의를	0.840	30.015			
	슈퍼바이저 업무지적	0.764	16.681			
	슈퍼바이저의 권한부여.	0.831	26.767			
	슈퍼바이저의 의사결정 참여	0.799	23.174			
	슈퍼바이저의 팀워크	0.858	32.112			
강요적 역량	슈퍼바이저의 복종 요구	0.744	12.449	0.867	0.797	0.622
	슈퍼바이저의 아이디어 수용 요구	0.870	28.233			
	슈퍼바이저의 본사 프로모션 참여 요구	0.858	31.323			
	슈퍼바이저의 가맹계약서 합의사항 이행요구	0.665	8.049			
인지적 역량	슈퍼바이저의 문제해결 제시	0.882	39.477	0.919	0.883	0.740
	슈퍼바이저의 문제 분석	0.860	26.486			
	슈퍼바이저의 문제해결 능력	0.855	34.258			
	슈퍼바이저의 문제점 파악	0.843	27.314			
관계결속	본부에 대한 감정	0.836	24.391	0.938	0.924	0.656
	계약내용 만족	0.834	28.645			
	지원 서비스 만족	0.835	29.525			
	전반적인 만족	0.883	46.191			
	본부와 일체감	0.849	29.754			
	본부와 친밀감	0.805	21.414			
	본부와 동일시	0.649	8.739			
	본부 옹호력	0.766	14.688			
관계갈등	경쟁사와 가격경쟁력	0.741	12.393	0.879	0.828	0.593
	판매지원	0.758	14.124			
	본부지시 강요	0.820	25.469			
	본부 지원역할	0.806	21.610			
	본부와 의견충돌	0.720	12.955			
경영성과	지원을 통한 성과	0.852	32.872	0.919	0.889	0.696
	지원을 통한 매출성과	0.881	42.947			
	실적 성과	0.860	31.771			
	효율성 향상	0.861	33.287			
	투자금 비율	0.704	11.441			
가맹점 자율성	가맹점주의 주관과 신념.	0.679	3.892	0.828	0.788	0.550
	독립된 경영자 인식	0.624	3.645			
	가맹점주의 독립적 판단	0.763	5.225			
	가맹점 경영 자율권 보장	0.876	6.233			

[표 4]의 결과에 따라 잠재변수 상관관계 분석 행렬을 도출하였으며 가장 큰 상관계수인 .806이며(마케팅지원과 운영지원)의 제곱근[$(.806)^2=.650$] 보다 마케팅 지원의 AVE(.668)와 운영지원의 AVE(.674)가 모두 크기 때문에 판별타당성이 있는 것으로 나타났다(우종필, 2012; Fornell & Larcker, 1981; Hulland, 1999).

[표 4] 잠재변수들 간의 상관계수

구분	변수	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	마케팅지원	.817	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	운영지원	.806	.821	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	상품지원	.738	.712	.820	-	-	-	-	-	-	-	-
4	물류지원	.673	.726	.692	.768	-	-	-	-	-	-	-
5	관계적 역량	.620	.729	.673	.673	.819	-	-	-	-	-	-
6	강요적 역량	.003	.056	-.080	-.034	-.026	.789	-	-	-	-	-
7	인지적 역량	.490	.651	.516	.552	.686	-.114	.860	-	-	-	-
8	관계결속	.670	.653	.736	.668	.689	-.231	.703	.810	-	-	-
9	관계갈등	-.287	-.215	-.347	-.188	-.290	.486	-.351	-4.99	.770	-	-
10	경영성과	.589	.591	.611	.481	.586	-.162	.657	.770	-.514	.834	-
11	가맹점 자율성	.250	.277	.306	.310	.260	.018	.331	.371	-.224	.445	.742

4.3 구조모형 분석

PLS는 내생변수의 설명력 최대화 즉 분산설명력 최대화 또는 구조오차 최소화가 목적이며 LISREL나 AMOS 등을 사용하는 공분산구조모형에서 사용되어지는 적합도 지수가 사용되지 않는다(Chin, 1998; Vinzi et al., 2010). 이를 대신에 [표 5]과 같이 다음 세 가지(R2값, 중복성(redundancy)값, 공통성(communality)값)을 종합하여 예측적합도와 전반적 적합도를 판단하게 한다(Chin, 1998; Hulland,1999; Tenenhaus et al., 2005).

첫째, 내생변수의 설명력을 뜻하는 결정계수 R2값을 예측적합도 지수로 사용하며, 상(0.26 이상), 중(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)로 구분하여 판단하며, 내생변수의R2값을 살펴보면 평균이 .588(>0.26)로 나타나 구조모형의 적합성이 있는 것으로 본다.

둘째, 내생변수의 중복성(redundancy)값을 예측적합도 지수로 사용하며, 이 값이 0보다 크면 예측적합도가 있으며, 평균이 .156로 나타나 예측적합도가 있는 것으로 판단된다.

셋째, 구조모형에 대한 전반적 적합도는 모든 내생변수의 R2의 평균값과 각 차원들의 공통성(communality)평균값을 곱한 값의 제곱근의 값으로 산출되며, 상(0.36이상), 중(0.25~0.36), 하(0.10~0.25)로 구분하여 판단하고 있다. 본 연구에서는 전반적 적합도(Goodness-of-Fit Index)는 .768로 나타나 GoF의 평가기준 이상인(0.36<0.77) 것으로 나타났다.

[표 5] 구조모형의 적합도

변수	R ²	중복성	공통성
마케팅 지원	-	-	.668
운영지원	-	-	.674
상품지원	-	-	.673
물류지원	-	-	.590
관계적 역량	-	-	.670
강요적 역량	-	-	.622
인지적 역량	-	-	.740
관계결속	.744	.037	.656
관계갈등	.405	.025	.593
경영상과	.616	.407	.696
가맹점 자율성	-	-	.550
평균	.588	.156	.648
전반적 만족도		.768	

4.4 가설검증

구조모형의 적합성을 기반으로 하여 구조모형의 각 경로의 유의성을 검증하기 위해 부트스트랩 재표본 절차를 통해 각 연구가설의 검정을 하였다. 부트스트랩 재표본 기법은 표본자료로부터 복원추출에 의해 동일한 분포를 갖는 측정치를 추정하는 방법으로써 PLS경로모형에서 주로 경로계수의 유의성을 평가하기 위해 일반적으로 사용되는 방법이다(Cotterman & Senn, 1992). 구조모형의 적합성을 기반으로 하여 구조모형의 각 경로의 유의성을 검증하기 위해 부트스트랩 재표본 절차를 통해 각각의 연구가설을 검정하였다. 부트스트랩 재표본 기법은 표본자료로부터 복원추출에 의해 동일한 분포를 갖는 측정치를 추정하는 방법으로써, PLS 경로모형에서 주로 경로계수의 유의성을 평가하기 위해 일반적으로 사용된다(Cotterman & Senn, 1992). PLS알고리즘을 통해 나온 표준화된 경로계수 값과 PLS bootstrapping(표본 수: 500)을 통해 나온 경로계수 t-값 및 유의성 검증 결과는 다음 [표 6]과 같이 정리 요약하였다. 방향성 가설에 대한 단측 검증이기 때문에, 유의수준 $\alpha=.10$ 에서 $|t| > 1.645$ 이면 경로계수와 가설이 통계적으로 유의하다(우종필, 2012).

가설 1을 검증한 결과, 마케팅지원이($t=2.570$), 상품지원($t=4.074$), 물류지원($t=1.862$)은 관계결속에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 운영지원은 기각되었다. 가설2의 마케팅지원($t=2.071$), 상품지원($t=1.798$)은 관계갈등에 유의한 영향을 미쳤으나 운영지원, 물류지원은 기각되었다. 가설 3의 강요적 역량($t=2.847$), 인지적 역량($t=2.974$)는 관계결속에 유의한 영향을 미쳤으나 관계적 역량은 기각되었다. 가설 4에 해당하는 강요적 역량($t=3.646$), 인지적 역량($t=1.892$)는 관계갈등에 유의한 영향을 미쳤으나 관계적 역량은 관계갈등에 유의한 영향을 미치지 못했다. 가설 5,6의 관계결속($t=7.515$)과 관계갈등($t=1.786$)은 경영상과에 유의한 영향을 미쳤다.

[표 6] 가설검증 결과

가설	경로		경로 계수	표준 오차	t-값	검증 결과	
1-1	마케팅지원	→	관계결속	0.238	0.093	2.570	채택
1-2	운영지원	→	관계결속	-0.168	0.106	1.584	기각
1-3	상품지원	→	관계결속	0.316	0.078	4.074	채택
1-4	물류지원	→	관계결속	0.130	0.070	1.862	채택
2-1	마케팅지원	→	관계갈등	-0.232	0.112	2.071	채택
2-2	운영지원	→	관계갈등	0.186	0.126	1.478	기각
2-3	상품지원	→	관계갈등	-0.226	0.126	1.798	채택
2-4	물류지원	→	관계갈등	0.193	0.118	1.640	기각
3-1	관계적 역량	→	관계결속	0.104	0.101	1.028	기각
3-2	강요적 역량	→	관계결속	-0.148	0.052	2.847	채택
3-3	인지적 역량	→	관계결속	0.373	0.125	2.974	채택
4-1	관계적 역량	→	관계갈등	-0.084	0.118	0.714	기각
4-2	강요적 역량	→	관계갈등	0.435	0.119	3.646	채택
4-3	인지적 역량	→	관계갈등	-0.243	0.128	1.892	채택
5	관계결속	→	경영성과	0.685	0.091	7.515	채택
6	관계갈등	→	경영성과	-0.172	0.096	1.786	채택

본 연구에서는 추가적으로 가맹점 자율성 수준이 슈퍼바이저 역량과 관계결속, 관계갈등 간에 영향을 미치는 조절효과를 살펴보기 위해 기존 선행연구를 검토하였다. 신요한, 김진수(2021)의 연구에 따라 자회사 자율성을 “경영 외적인 제반 사항에 의사결정 시 자회사가 갖는 상대적 권한 정도와 독립적인 행동에 대한 추제적인 의지”로 정의하면서 자율성이 기업성과에 미치는 영향 관계를 확인한 바 있다.

이처럼 최근까지도 가맹점 자율성 수준의 조절효과 연구는 지속해서 진행되어왔으며 슈퍼바이저 역량에 대한 가맹점의 자율성 수준에 따라 관계결속 및 갈등이 미치는 영향력이 달라질 수 있다. 따라서 가맹점 자율성 수준이 슈퍼바이저 역량과 관계결속 및 관계갈등에 해당하는 조절적 영향력을 분석하여 아래 [표 7]과 같은 결론을 도출하였다.

분석결과, 슈퍼바이저 역량에 해당하는 인지적 역량과 가맹점 자율성의 상호 작용항만이 관계결속에 유의한(t=1.953) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 가맹점 자율성 요인이 인지적 역량을 갖춘 슈퍼바이저와 관계결속에 유의한 조절적 영향을 가지는 것으로 판단할 수 있는데, 이는 가맹점 운영에 있어 문제점을 파악하고 해결책을 제시하는 능력을 갖춘 슈퍼바이저가 가맹점에 자율성을 인정함에 따라 가맹점주와의 관계가 긴밀해진다는 것을 의미한다.

[표 7] 조절효과 검증 결과

가설	경로	경로계수	표준오차	t-값	검증결과
7-1	관계적역량*가맹점자율성→ 관계결속	-1.159	0.693	1.672	기각
7-2	강요적역량*가맹점자율성→ 관계결속	-0.367	0.426	0.862	기각
7-3	인지적역량*가맹점자율성→ 관계결속	1.604	0.821	1.953	채택
8-1	관계적역량*가맹점자율성→ 관계갈등	-0.426	0.846	0.504	기각
8-2	강요적역량*가맹점자율성→ 관계갈등	0.582	0.413	1.409	기각
8-3	인지적역량*가맹점자율성→ 관계갈등	-1.251	1.000	1.251	기각

V. 결론 및 시사점

본 연구에서는 소규모 외식업 프랜차이즈 본부의 지원에 대해 선행연구들이 지닌 한계점을 극복하고, 프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 관계결속을 향상하는 데 필요한 관계 관리의 메커니즘을 규명하고자 하였다. 연구목적 달성을 위해 첫째, 프랜차이즈 가맹점의 관계결속에 영향을 줄 수 있는 본부의 지원을 운영지원과 슈퍼바이저 역량으로 세분화하고 둘째, 본부의 지원이 가맹점의 관계결속과 관계갈등에 미치는 영향 관계를 살펴보았다. 셋째, 관계결속과 관계갈등이 경영성파에 미치는 효과를 확인함으로써 가맹점의 경영 성과를 향상하기 위한 본부의 지원과 슈퍼바이저 역량의 상대적 중요성을 파악하였다.

실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 소규모 외식업 프랜차이즈 본부 지원 시스템 하위요인 중 마케팅 지원, 상품지원, 물류지원 총 3개 요인 만이 관계결속에 유의한 영향을 미친다고 나타났다. 둘째, 관계갈등에 관해서는 마케팅 지원, 상품지원 총 2개 요인이 유의한 영향을 미친다고 나타났다. 셋째, 강요적 역량, 인지적 역량 총 2개 요인이 관계결속과 관계갈등에 유의한 영향을 나타냈고 관계결속과 관계갈등 요인은 경영성파에 유의한 영향을 나타냈다. 마지막으로, 가맹점 자율성에 대한 조절효과 검증결과는 인지적 역량과 관계결속 사이에서 자율성에 대한 조절효과가 있는 것으로 나타났다.

기존의 선행된 연구에서 가맹점의 경영진단 및 개선사항을 조언하는 부분과 본부-가맹점 간 관계결속에 결정적인 영향을 미치는 지원요소는 다수 다루어졌다. 하지만 프랜차이즈 개념화와 결속요인 등의 측정치 개발이 상당히 미흡한 채 가맹본부 지원을 마케팅 지원이나 물류지원 수준으로 나누어 살펴보았다. 이러한 미흡한 점에서 본 연구에서 살펴본 관계결속 및 관계갈등 요소와 슈퍼바이저 역할을 바탕으로 경영성과 도출 영향관계를 살펴보아 학문적인 시사점을 제시할 수 있다.

실무적 시사점으로는 가맹점의 자율성이 높은 집단은 슈퍼바이저의 관계적 역량이 높아지면 관계결속이 더욱 강화되므로 소규모 외식업 프랜차이즈 본부는 가맹점과의 관계구축에 슈퍼비

이러한 자원을 활용할 필요성이 있으며, 본부의 경우 슈퍼바이저의 강요적 역량을 강화하면 관계결속이 낮아지므로 강압적 권력의 사용을 자제시키도록 할 필요성이 있으며, 슈퍼바이저의 인지적 역량을 증진한다면 관계결속이 높아질 것이다.

아울러 슈퍼바이저의 관계적 역량과 인지적 역량이 높아질수록 가맹점과의 관계갈등이 낮아지므로 본부에서는 슈퍼바이저에 대하여 이러한 역량 교육을 확대할 필요성이 있다. 슈퍼바이저의 강요적 역량이 높아질수록 관계갈등이 높아지므로, 본부에서 슈퍼바이저의 강압적 권력에 대한 관리 감독이 필요하다.

참고문헌

<국내문헌>

강인호, 조원섭(2013), “패밀리 레스토랑의 고객지향성이 관계결속에 미치는 영향”, 「호텔경영학연구」, 제22권 제3호, pp. 175-188.

공인원, 이일한(2021), “소매업 프랜차이즈 본부의 지원제도가 본부 신뢰와 가맹계약의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 「프랜차이즈저널」, 제7권, pp. 1-30.

권용석(2020). “편의점 창업 성장단계에 따른 성공요인 적용 방안에 관한 연구”, 「벤처창업연구」, 제15권 제5호, pp. 261-276.

권용석, 남정민(2021). “프랜차이즈 본부지원서비스 및 가맹점주 기업가정신이 다점포운영의도에 미치는 영향”, 「한국진로창업경영학회지」, 제5권, pp. 25-60.

김교진, 김재욱, 유현미(2021). “프랜차이즈의 규정 준수를 이끌어내는 Franchisor의 통제 방법 : 결과 제어 대 행동 제어, 어느 것이 더 효과적입니까?”, 「채널 및 소매 저널」, 제26권 제3호, pp. 63-82.

김광인, 김승철, 이태원(2020). “MRO· 사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계가 가맹점 만족도와 경영성파에 미치는 영향”, 「글로벌경영학회지」, 제17권, pp. 1-23.

김준호(2015), “뷰티 프랜차이즈 가맹본부 교육 강사의 리더십과 가맹점 경영성파에서 프랜차이즈 관계품질의 매개효과 연구”, 서울벤처대학원대학교.

김창봉, 박원순(2018), “외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원시스템이 가맹점 신뢰와 재무적 성과 그리고 다점포 운영의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 「벤처창업연구」, 제13권 제5호, pp. 87-102.

남자숙, 박종혁, 김태희(2014), “프랜차이즈 관계에서 통제가 갈등과 관계만족도 및 재계약 의도에 미치는 영향연구”, 제26권 제7호, 「관광레저연구」, pp. 447-466.

민병석, 박우진, 배병윤(2019), “약국 프랜차이즈 가맹점 (franchisee) 의 브랜드 진정성, 브랜드 동일

외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 관계갈등에 미치는 영향에 관한 연구

- 시, 교육만족도, 브랜드 신뢰, 재계약의도, 추천의도의 관계에 관한 연구”, 「벤처창업연구」, 제14권 제4호, pp. 143-160.
- 박원휴(2002), “프랜차이즈 성공사례 연구”, 「프랜차이즈 경영가이드 총서」, 제11권.
- 성민(2021). “프랜차이즈 시스템 하에서 공정성 차원과 상호주의적 호의를 통한 갈등관리전략”. 「유통물류연구」, 제8권 제3호, pp. 43-56.
- 성백순(2020). “프랜차이즈시스템에서 슈퍼바이저 역할이 관계의 질에 미치는 영향”, 「외식경영연구」, 제23권 제4호, pp. 175-198.
- 소수연, 장성숙(2011), “효과적인 슈퍼비전 요소에 관한 슈퍼바이저의 지각 연구”, 「상담학연구」, 제12권 제3호, pp. 1051-1067.
- 송주완(2020). “선행연구를 통한 외식프랜차이즈 발전전략에 관한 연구”, 「한국외식산업학회지」, 제16권 제3호, pp. 139-148.
- 송지현, 조계범(2018), “국내 프랜차이즈 사업 성공요인 분석: 광주 전남 CEO를 중심으로”, 「한국컴퓨터정보학회논문지」, 제23권 제4호, pp. 155-165.
- 오세조, 김상덕, 조현식, 강보현(2003), “프랜차이즈 본부와 가맹점 간의 결속이 가맹점의 매출에 미치는 영향”, 「연세경영연구」, 제40권 제1호, pp. 23-46.
- 우종필(2012), “구조방정식모델 개념과 이해”, 한나래출판사.
- 이동철, 정유경(2011), “프랜차이즈 본사의 수명주기와 가맹점주가 인식하는 수명주기 단계에 따른 지원업무의 중요도와 수행도 비교 연구-부산경남지역의 소자본 외식프랜차이즈 업체를 대상으로”, 「관광학연구」, 제35권 제3호, pp. 115-135.
- 이상현(2014). “프랜차이즈 가맹점 경영성과와 본부지원서비스의 관계에 대한 연구”, 배재대학교 대학원.
- 이재환(2012), “외식프랜차이즈 가맹본부 슈퍼바이저의 리더십이 가맹점의 조직신뢰와 집단응집성, 조직몰입, 그리고 경영성과에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원.
- 이정원, 이성훈, 이성희(2015), “프랜차이즈 마케팅믹스에 관한 탐색적 연구”, 「프랜차이즈경영연구」, 제6권 제2호, pp. 87-104.
- 임해근(2016), “외식산업 프랜차이즈의 통제, 지원, 교육이 재계약의도에 미치는 영향”, 배재대학교 대학원.
- 박수홍(2021). “가맹본부의 경영지원이 가맹점의 경영성과와 관계결속에 미치는 영향”, 「기업과혁신연구」, 제44권 제2호, pp. 155-169.
- 박진표, 전해진(2019). “외식프랜차이즈 기업의 내부마케팅 요인이 슈퍼바이저의 직무만족에 미치는 영향”, 「관광레저연구」, 제31권 제5호, pp. 293-311.
- 박찬호, 오석윤(2017), “외식 프랜차이즈 본부의 통제와 자율에 따른 가맹점의 공정성 인식과 갈등 및 경영성과”, 「호텔관광연구」, 제19권 제3호, pp. 65-82.
- 박희준, 정유경(2020). “프랜차이즈 수명주기에 따른 가맹점주의 상생협력 인식비교”, 「한국관광학

- 회 국제학술발표대회집」, 제87권, pp. 343-346.
- 장우철, 전성준, 박성남, 강기두(2021). “서비스 경험이 관계지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 가맹점주의 인게이지먼트 조절효과를 중심으로”, 「대한경영학회지」, 제34권 제12호, pp.2137-2165.
- 정우식(2012), “슈퍼바이저 관계결속 노력이 가맹점의 장기지향성에 미치는 영향”, 세종대학교 대학원.
- 조규호, 전달영(2003), “프랜차이즈 시스템에서 운영 구조와 관계특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향”, 「경영학연구」, 제32권 제5호, pp. 1265-1289.
- 조준호, 이상운(2011), “국내 프랜차이즈 기업의 제 3 자 물류 활성화에 관한 연구 분야이에프 사례 중심으로”, 「산경연구논집」, 제2권 제2호, pp. 15-24.
- 최병호, 이재훈(2015). “외식프랜차이즈 시스템의 지원, 갈등, 관계만족, 신뢰가 장기거래지향성에 미치는 영향”, 「한국외식산업학회지」, 제11권 제4호, pp. 113-125.
- 최동주, 이묘숙(2017). “슈퍼바이저의 고객지향성이 가맹점의 본부 몰입에 미치는 영향”, 「외식경영연구」, 제20권, pp. 97-116.
- 최성일(2017), “커피프랜차이즈 지원시스템이 만족, 신뢰, 경영성과 및 재계약의도에 미치는 영향”, 경희대학교 대학원.
- 한철용(2016), “외식 프랜차이즈 시스템이 가맹점 충성도에 미치는 영향 : 슈퍼바이저 역량의 조절효과”, 상지대학교 대학원.
- 허은정, 이건희(2016), “국내 프랜차이즈 창업과 독립 창업 집단의 결정 요인에 관한 연구” 「벤처창업연구」, 제11권 제4호, pp. 247-264.

<국외문헌>

- Anderson, E., & Weitz, B.(1992), “The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol.29, No.1, pp. 18-34.
- Borden, N. H.(1964), “The concept of the marketing mix”, *Journal of Advertising Research*, Vol.4, No.2, pp. 2-7.
- Boyatzis, R. E.(1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Bradach, J. L(1997), “Using the plural form in the management of restaurant chains”, *Administrative Science Quarterly*, pp. 276-303.
- Brookes, M., and Altinay, L.(2011), “Franchise partner selection perspectives of franchisors and franchisees”, *Journal of Services Marketing*, Vol.25, No.5, pp. 336-348.
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H.(2004), “The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the

- Franchise System”, *Journal of Small Business Management*, Vol.42, No.1, pp. 19-36.
- Cochet, O., Dorman, J., & Ehrmann, T.(2008), “Capitalizing on Franchisee Autonomy: Relational Forms of Governance as controls in Idiosyncratic Franchise Dyads”, *Journal of Small Business Management*, Vol.46, No.1, pp. 50-67.
- Cotterman, W. W., & Senn, J. A.(1992), *Challenges and Strategies for Research in Systems Development*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Dant, R. P., & Nasr, N. I.(1998), “Control techniques and upward flow of information in franchising in distant markets: Conceptualization and preliminary evidence”, *Journal of Business Venturing*, Vol.13, No.1, pp. 3-28.
- Deshpande, A., & Tsai, D. (2021). “Managing a Mission-driven Franchise Organization: An Empirical Investigation of Organizational Practice and Individual Outcomes”, *Global Business Review*, Vol.22, No.2, pp. 311-347.
- Doherty, A. M.(2007), “Support mechanisms in international retail franchise network”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.35, No.10, pp. 781-802.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S.(1987), “Developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2, pp. 11-27.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V.(1990), “Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.1, pp. 51.
- Etgar, M.(1979), “Sources and types of intra channel conflict”, *Journal of Retailing*, Vol.55, No.1, pp. 61-78.
- Ganesan, S.(1994), “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships”, *Journal of marketing*, Vol.58, No.2, pp. 1-19.
- Garnier, G. H.(1982), “Context and decision making autonomy in the foreign affiliates of US multinational corporations”, *Academy of Management Journal*, Vol.25, No.4, pp. 893-908.
- Gassenheimer, J. B., & Ramsey, R.(1994), “The impact of dependence on dealer satisfaction: A comparison of reseller-supplier relationships”, *Journal of Retailing*, Vol.70 No.3, pp. 253-266.
- Han, C. N., & Yi, H. T.(2022). “The Effect of Ex-ante Governance Mechanism of Franchise Headquarter on Franchisee’s Multi-dimensional Trust-Commitment and Relationship Performance to Franchise Headquarter”, *Journal of Channel and Retailing*, Vol.27 No.1, pp. 1-31.
- Kang, B., & Jindal, R. P.(2015), “Opportunism in buyer - seller relationships: Some unexplored antecedents”, *Journal of Business Research*, Vol.68, No.3, pp. 735-742.
- Khan(1992), *Restaurant Franchising*, Van Nostrand Reinhold., New York.
- Klemp Jr, G. O.(1980), “The Assessment of Occupational Competence. Final Report: I. Introduction

and Overview”.

- Krause, A. A., & Allen, G. J.(1988), “Perceptions of counselor supervision: An examination of Stoltenberg's model from the perspectives of supervisor and supervisee”, *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 35, No.1, pp. 77.
- Mohr, J., & Spekman, R.(1994), “Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques”, *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2, pp. 135-152.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R.(1992), “Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations”, *Journal of Marketing Research*, Vol.29, No.3, pp. 314.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D.(1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing”. *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, pp. 20-38.
- Nunnally, J. C.(1994), *The Assessment of Reliability*. Psychometric theory.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M.(2005), “The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior”, *Journal of Marketing*, Vol.69, No.3, pp. 49-65.
- O'Neil, B. F., & Iveson, J. L.(1991), “An operational procedure for prioritizing customer service elements”, *Journal of Business Logistics*, Vol.12, No.2, pp. 157.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R.(2002), “Perceived organizational support: a review of the literature”, *Journal of applied psychology*, Vol.87, No.4, pp. 698.
- Ryan, R. M.(1982), “Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.43, No.3, pp. 450.
- Shane, S. A.(1996), “Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.1, pp. 216-234.
- Seideman, T.(1999), “Franchising and Technology: Achieving a Balance”, *Franchising World*, Vol.31, No.4, pp. 6-11.
- Shewchuk, R. M., O'Connor, S. J., Fine, D. J., & Tyler, J. L.(2005), “Building an understanding of the competencies needed for health administration practice”, *Journal of Healthcare Management*, Vol.50, No.1, pp. 32.
- Spinelli, S., & Birley, S.(1996), “Toward a theory of conflict in the franchise system”, *Journal of Business Venturing*, Vol.11, No.5, pp.329-342.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., & Lauro, C.(2005), PLS path modeling, *Computational statistics & data analysis*, Vol.48, No.1, pp.159-205.
- Zeidman, P. F., & Lowell, H. B.(1998), *Franchising*. Eastern Pub. Limited.

A Study on the Effect of Support System and Supervisor Capacity on Relationship and Performance in the Restaurant Franchise Headquarters*

- Focusing on the Regulation Effect of Franchising Autonomy -

Chang Bong Kim** · Dae-il Park***

Abstract

This study attempted to demonstrate and provide implications for the effect of the headquarters support system and supervisor capabilities on management performance through relationship bonding and relationship conflict in the relationship between franchise headquarters and franchisees, which were relatively. This study finally drew eight hypotheses by sufficiently reviewing the previous studies and discussions of franchise support systems, supervisor capabilities, relationship bonding and relationship conflicts, and franchise autonomy variables. To this end, data were collected for franchise workers in the Seoul metropolitan area, reliability and validity of the collected data were reviewed, and hypotheses were verified through structural equation model analysis. As a result of analyzing the relationship between the support system and supervisor competency and relationship conflict and management performance, the support system and supervisor competency partially had a positive (+) effect on relationship bond and relationship conflict, and negative (-) effect on management performance. Merchant autonomy played a controlling role in the relationship between the supervisor's cognitive competency and relationship bond. This study empirically assessed the impact of headquarters support system and supervisor capabilities on relationship association and management performance in the Franchise system

Keywords : *food restaurant franchise, support system, supervisor, relationship association*

Research Classification of JTKE I : *Type II-② (Import & application of new theory, Relevance)*

Research Classification of JTKE II : *Small capital Self-employment startup, Individual-level research*

* This paper was revised and supplemented based on Park Dae-il's master's thesis at Chung-Ang University

** Professor, School of Business Administration, Chung-Ang University(First author, E-mail: kimchangbong@cau.ac.kr)

*** Doctor's course, The Graduate School of Chung-Ang University(Corresponding author, E-mail: mail6001@hanmail.net)