



### 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 원 저작자를 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 권리와 책임은 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)



## 석사학위논문

# 슈퍼바이저 역량이 서비스몰입과 직무만족을 통해 가맹점 경영성과에 미치는 영향

-관리 가맹점 수에 따른 다중집단분석-



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

이 예빈

석사학위논문  
지도교수 주성희

슈퍼바이저 역량이 서비스몰입과  
직무만족을 통해 가맹점 경영성과에  
미치는 영향

-관리 가맹점 수에 따른 다중집단분석-

The effect of the core competency of the supervisor on the  
management performance of franchisees through service  
commitment and job satisfaction

-Multiple group analysis according  
to the number of managed franchises-

2021년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

이 예 빈

석사학위논문  
지도교수 주성희

슈퍼바이저 역량이 서비스몰입과  
직무만족을 통해 가맹점 경영성과에  
미치는 영향

-관리 가맹점 수에 따른 다중집단분석-

The effect of the core competency of the supervisor on the  
management performance of franchisees through service  
commitment and job satisfaction

-Multiple group analysis according  
to the number of managed franchises-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

이 예 빈

이예빈의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2021년 12월 일

심사위원장 정 진택 (인)

심사위원 주 형근 (인)

심사위원 주 성희 (인)

## 국 문 초 록

슈퍼바이저 역량이 서비스몰입과 직무만족을 통해  
가맹점 경영성과에 미치는 영향  
-관리 가맹점 수에 따른 다중집단분석-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과  
창업&프랜차이즈컨설팅전공  
이예빈

  
프랜차이즈 산업과 슈퍼바이저에 대한 많은 선행연구에 의하면 가맹점주에게 핵심적인 역할을 제공하는 것은 슈퍼바이저이다. 프랜차이즈의 가맹본부와 브랜드 수, 점포는 꾸준히 성장하고 있으나, 가맹본부의 슈퍼바이징 시스템에 대한 연구가 활발히 진행되지 않았다. 본 연구는 국내 슈퍼바이징 시스템에 대한 학문적 토대를 제공하는 동시에 실무적인 기준을 제시한다.

슈퍼바이저의 역량에 따른 서비스몰입과 직무만족이 가맹점경영성과에 어떻게 영향을 미치며, 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수에 따라 어떤 차이가 있는지 집단차이분석을 실시하였다. 다른 연구와 차별점은 현재 프랜차이즈기업에서 근무하고 있는 슈퍼바이저를 대상으로 진행하여 보다 한국 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저시스템의 현실을 반영했으며, 슈퍼바이저가 직접 담당하고 있는 관리 가맹점 수에 따른 서비스몰입과 직무만족, 가맹점경영성과간의 영향을 파악했다는 것이다.

이러한 실질적인 영향관계를 조사하기 위해, 국내 프랜차이즈 기업 중 가맹점 30개 이상을 운영하고 있는 브랜드의 슈퍼바이저 299명을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 현재 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이징 시스템에 대해 파악하였다. 슈퍼바이저 1명당 평균 관리 가맹점 수는 36.7개이며, 월 1.1회를 방문하는 것으로 드러났다. 둘째, 슈퍼바이저의 서비스의 몰입과 직무만족에 영향을 미치는 슈퍼바이저 역량을 규명한다. 서비스몰입에는 매장운영관리를 제외한 재무관리, 인적자원관리, 마케팅관리역량이 영향관계를 보였으며, 직무만족 요인에는 매장운영관리, 재무관리, 인적자원관리, 마케팅관리 모두 영향관계를 보였다. 셋째, 슈퍼바이저 서비스 몰입과 직무만족이 가맹점의 성과에 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 넷째, 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수에 따른 집단 간 연구모형 경로에 유의한 차이가 있는지 실증분석을 진행하였으며. 관리 가맹점 수가 36개 미만인 집단과 36개 이상인 집단 간의 차이를 보였다.

본 연구는 현재 관리 가맹점 수에 따른 프랜차이즈 브랜드의 지원특성을 파악하고, 프랜차이즈 본부에게 슈퍼바이징 시스템에 대한 기준을 제시하는 것에 의의가 있다. 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저가 가맹점에게 제공하는 서비스 몰입과 직무만족이 높을수록 관리하는 가맹점의 경영성과가 높게 나타남을 증명함에 따라 프랜차이즈 가맹본부들은 슈퍼바이저의 서비스몰입과 경영성과와 개인의 역량을 강화하기 위하여 적절한 관리 가맹점 수를 배정하고 슈퍼바이저의 서비스몰입과 직무만족을 높이기 위해 긍정적인 본사 문화, 승진의 기회, 슈퍼바이징 방법, 마케팅 방법 등 다양한 교육을 진행 할 수 있다.

【주요어】 프랜차이즈, 슈퍼바이저 역량, 프랜차이즈 시스템, 슈퍼바이징 시스템, 관리 가맹점 수, 서비스 몰입, 직무만족, 가맹점 경영성과

# 목 차

I. 서론 .....	1
1.1 연구의 배경 및 문제제기 .....	1
1.2 연구의 목적 .....	5
1.3 연구의 방법 및 구성 .....	6
II. 이론적 배경 .....	8
2.1 프랜차이즈 개념 .....	8
2.1.1 프랜차이즈 정의 .....	8
2.1.2 프랜차이즈(Franchise) 시스템 .....	9
2.2 슈퍼바이저 역량 .....	10
2.2.1 슈퍼바이저의 개념 .....	10
2.2.2 슈퍼바이저의 중요성 .....	11
2.2.3 프랜차이즈 슈퍼바이저 핵심 역량 .....	12
2.2.3.1 매장운영관리 .....	15
2.2.3.2 재무관리 .....	16
2.2.3.3 인적자원관리 .....	16
2.2.3.4 마케팅관리 .....	17
2.3 서비스 몰입 .....	17
2.3.1 서비스 몰입의 개념 .....	17
2.3.2 서비스 몰입에 관한 선행연구 .....	19
2.4 직무만족 .....	21
2.4.1 직무만족의 개념 .....	21
2.4.2 직무만족의 선행연구 .....	22
2.5 가맹점 경영성과 .....	23
2.5.1 가맹점 경영성과의 개념 .....	23
2.5.2 가맹점 경영성과에 관한 선행연구 .....	23

III. 연구설계 .....	25
3.1 연구모형 .....	25
3.2 연구 가설 .....	26
3.2.1 슈퍼바이저 역량과 서비스 몰입 간의 관계 .....	26
3.2.2 슈퍼바이저 역량과 직무만족 간의 관계 .....	27
3.2.3 서비스 몰입, 직무만족과 가맹점 경영성과와의 관계 .....	28
3.3 변수의 조작적 정의 .....	29
3.3.1 슈퍼바이저 핵심 역량 .....	29
3.3.1.1 매장운영관리 .....	29
3.3.1.2 재무관리 .....	30
3.3.1.3 인적자원관리 .....	30
3.3.1.4 마케팅관리 .....	31
3.3.2 서비스 몰입 .....	31
3.3.3 직무만족 .....	32
3.3.4 가맹점 경영성과 .....	32
3.4 측정도구 구성 및 조사방법 .....	33
3.4.1 연구방법 및 자료수집 .....	33
3.4.2 설문지 구성 .....	35
IV. 연구결과 .....	36
4.1 조사 대상자의 일반적 특성 .....	36
4.2 슈퍼바이징 시스템의 지원 특성 .....	37
4.3 탐색적 요인분석 .....	39
4.4 확인적 요인분석 .....	41
4.5 연구 가설의 검증 .....	45
4.5.1 연구모형의 검증 .....	45
4.5.2 가설 검증 결과 .....	47
4.5.2.1 슈퍼바이저 핵심 역량과 서비스 몰입 간의 관계 .....	47
4.5.2.2 슈퍼바이저 핵심 역량과 직무만족 간의 관계 .....	48
4.5.3 슈퍼바이저 관리 가맹점 수에 따른 다중집단분석 검증 결과 .....	49
4.5.3.1 관리 가맹점 수 36개 미만 집단 분석 결과 .....	51
4.5.3.2 관리 가맹점 수 36개 이상 집단 분석 결과 .....	53

V. 결론 .....	56
5.1 연구결과 요약 .....	56
5.2 연구의 시사점 .....	59
5.2.1 학문적 시사점 .....	59
5.2.2 실무적 시사점 .....	60
5.3 연구의 한계점 .....	62
참 고 문 헌 .....	63
설 문 지 .....	70
ABSTRACT .....	74



## 표 목 차

〈표 1-1〉 업종별 브랜드와 가맹본부 수	1
〈표 1-2〉 업종별 가맹점 수에 따른 브랜드 수	2
〈표 1-3〉 업종별 개·폐점률	2
〈표 1-4〉 프랜차이즈 기업 시정 및 법적조치 현황	3
〈표 1-5〉 연구흐름도	7
〈표 2-1〉 핵심 역량의 정의	12
〈표 2-2〉 슈퍼바이저 핵심역량 선행연구	14
〈표 2-3〉 슈퍼바이저 핵심역량요인 정의	15
〈표 2-4〉 서비스 몰입의 정의	20
〈표 2-5〉 직무만족의 정의	21
〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정	34
〈표 3-2〉 설문지 구성	35
〈표 4-1〉 조사대상자의 일반적 특성	36
〈표 4-2〉 브랜드 가맹점 수에 따른 슈퍼바이징 시스템의 지원특성	37
〈표 4-3〉 관리 가맹점 수에 따른 슈퍼바이징 시스템의 지원특성	38
〈표 4-4〉 슈퍼바이저 핵심 역량에 대한 탐색적 요인분석 결과	39
〈표 4-5〉 모형 적합도 종류 및 평가기준	41
〈표 4-6〉 확인적 요인분석 결과	42
〈표 4-7〉 판별타당성 검토	44
〈표 4-8〉 이론 모형의 적합도 지수	46
〈표 4-9〉 슈퍼바이저 역량이 서비스 몰입에 미치는 영향 검증 결과	47
〈표 4-10〉 슈퍼바이저 역량이 직무만족에 미치는 영향 검증 결과	48
〈표 4-11〉 서비스몰입과 직무만족이 가맹점 경영성과에 미치는 영향 검증 결과	49
〈표 4-12〉 관리 가맹점 수에 따른 다중집단분석 검증 결과	50
〈표 4-13〉 관리 가맹점 수 36개 미만 집단의 경로계수	52
〈표 4-14〉 관리 가맹점 수 36개 이상 집단의 경로계수	54
〈표 4-15〉 관리 가맹점 수에 따른 경로모형 검증 결과	55

## 그 림 목 차

〈그림 3-1〉 연구 모형 .....	25
〈그림 4-1〉 연구모형의 가설검증 결과 .....	45
〈그림 4-2〉 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수 36개 미만 집단 분석 결과 .....	51
〈그림 4-3〉 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수 36개 이상 집단 분석 결과 .....	53



# I. 서론

## 1.1 연구의 배경 및 문제제기

2020년까지 공정거래위원회에 등록된 정보공개서 통계결과 가맹본부 수는 5,602개이며 브랜드 수는 7,094개, 가맹점 수는 258,889개로 집계<sup>1)</sup>되었으며, 매년 증가하고 있다(공정거래위원회, 2021). 2020년 2월부터 시작된 COVID-19 상황 속에서도 브랜드 수는 전년 대비 11.7% 증가하였으며, 가맹본부의 창업 노력이 활발했다.

〈표 1-1〉 업종별 브랜드와 가맹본부 수

구분	외식		서비스		도소매		계
	수	증감률	수	증감률	수	증감률	
가맹 본부수	2019년	3,861	9.0%	1,029	8.3%	285	5,175
	2020년	4,208		1,114		330	
브랜드 수	2019년	4,792	12.8%	1,249	7.3%	312	6,353
	2020년	5,404		1,340		350	

\*2020년 말 정보공개서 등록 기준

7,094개의 브랜드 중 100개 이상 가맹점을 가진 브랜드는 총 404개이며, 전체 5.7%를 차지했다. 반면, 전체 브랜드 가맹점 10개 미만 65.3%으로 나타났다. 도소매업종이 가맹점 100개 이상 운영하는 브랜드가 10.6%으로 비율이 가장 높았다. 다음으로 서비스업 9.7%, 외식업 4.4% 순으로 나타났다. 반면, 가맹점수가 10개 미만인 브랜드는 외식업이 67.5%로 가장 높았으며 도소매업(60%), 서비스업(57.6%) 순으로 많았다(공정거래위원회, 2021).

1) 공정거래위원회. (2021). 공정위, 2020년 가맹사업현황발표, 2021.3.4

〈표 1-2〉 업종별 가맹점 수에 따른 브랜드 수

가맹점 수	외식업		서비스업		도소매업		전체	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
100개 이상	237	4.4%	130	9.7%	37	10.6%	404	5.7%
10개 이상	1,518	28.1%	438	32.7%	103	29.4%	2,059	29.0%
10개 미만	3,649	67.5%	772	57.6%	210	60.0%	4,631	65.3%
계	5,404	100%	1,340	100%	350	100%	7,094	100%

\*2020년 말 정보공개서 등록 기준

업종별 개·폐점률<표 1-3>에 따르면 모든 업종에서의 개점률은 감소했으며, 외식과 서비스 업종에서 폐점률이 증가한 것으로 나타났다. 폐점률은 브랜드의 안정성과 직결되는 사항으로 창업자에게 매우 중요한 요인이며, 국내 대형 프랜차이즈에서는 폐점률을 낮추기 위하여 가맹점 관리 및 교육을 수행하는 슈퍼바이저 직원을 충원<sup>2)</sup>하고 있다.

〈표 1-3〉 업종별 개·폐점률

업종	2019년		2020년	
	개점률	폐점률	개점률	폐점률
외식	17.4%	10.8%	22.4%	12.3%
서비스	21.7%	10.4%	18.8%	11.2%
도소매	12.7%	10.5%	11.9%	7.0%

2) “가장잘한프랜차이즈는-가맹점 5개 중 4개매출하락하락·정체 자영업 쓰나미 속 유가네·이삭 ‘발군’”, 『매경ECONOMY』, 2018.10.08

〈표 1-4〉와 같이 2017년~2019년간 시정 및 법적조치 현황<sup>3)</sup>은 시정 조치가 외식업이 131건으로 가장 많았으며, 민사소송 패소 및 민사상 화해 건과 형의 선고도 29건으로 외식업이 가장 많이 나타났다(서민교, 2021). 브랜드 수는 계속 해서 증가하는 반면, 시정 및 법적조치 건수는 감소하고 있다. 본사에서 가맹점 주와의 자체 조정 및 공정거래조정원의 분쟁 조정단계에서 합의를 하는 경우가 많기 때문이다(서민교, 2021).

〈표 1-4〉 프랜차이즈 기업 시정 및 법적조치 현황

2017년	시정조치	민사소송	형의선고
외식	229	9	10
서비스	35	1	0
도소매	21	0	3
소계	285	10	13
2018년	시정조치	민사소송	형의선고
외식	145	12	9
서비스	17	2	0
도소매	16	0	1
소계	178	14	10
2019년	시정조치	민사소송	형의선고
외식	131	10	29
서비스	12	2	1
도소매	16	3	3
소계	159	15	33

\*시정조치:공정거래위원회의 시정조치

\*민사소송:민사소송 패소 및 민사상 화해

\*형의선고:사기횡령배임 등 타인의 재물이나 재산상 이익을 영득 또는 이득하는 죄로 형의선고를 받은 경우

3) 서민교. (2021). 『2021 프랜차이즈 산업통계현황』. 2021.04.22

프랜차이즈 사업에 대한 투자가 증가함에 따라 프랜차이즈 가맹점 수는 기하급수적으로 증가했지만, 그로 인해 다양한 형태의 분쟁과 갈등이 발생하고 있다. 정부에서도 이러한 문제점을 해결하기 위해 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률을 2002년 제정하였다. 이에 따라 가맹본부와 가맹점 간의 권리·의무 관계에 명확한 기준을 수립하여 분쟁과 갈등을 줄이고자 ‘표준 계약서’ 제도를 만들어 적용했지만, 아직까지 예측하지 못한 부분의 책임과 역할의 모호성, 가맹본사와 가맹점주 사이의 이해관계 불일치에 따른 가맹본사와 가맹점주 간의 갈등과 분쟁이 계속해서 발생하고 있다. 주로 허위·과장 정보제공 금지 위반, 불공정 거래 행위(거래상 지위 남용, 거래 거절, 불공정한 손해배상의무 부과, 구속조건부 거래), 정보공개서 사전 제공 의무 위반, 부당한 계약 종료 및 해지, 영업지역 침해 등이 보고되고 있다(공정거래위원회, 2018).

가맹사업 본부와 가맹점은 서로 다른 목표와 목적을 지향하는 독립적 사업의 주체이지만, 경제적으로는 상호의존적이며 고객 입장에서는 서로 구별되지 않는 다원화된 조직구조를 이루고 있다(Chiou, Hsieh, Yang, 2004). 대부분의 가맹본부는 가맹점주의 성공을 지원하기 위해 슈퍼바이저 제도를 활용하여 가맹점주를 위한 지원프로그램을 제공하고 있다(김문정 외, 2012). 프랜차이즈 사업의 성공은 가맹본부와 가맹점 간의 협력적 관계에 달려있으며(박정민, 고영섭, 2010; 박주영, 박경원, 2011), 슈퍼바이징 시스템의 최적화는 가맹본부와 가맹점주의 협력적 성과를 이끄는 핵심적인 요인이다(백진성, 2018). 슈퍼바이저는 가맹본부의 대리인으로 가맹본부의 핵심 정책을 가맹점에게 전달하고 가맹본부의 시스템 또는 지시사항, 공지사항을 제대로 실천하고 있는지 관리한다. 가맹점의 애로사항을 본부에게 전달하여 가맹본부와 가맹점 간 발생되는 갈등을 해결하는 핵심적인 역할을 한다(Lee, Kim, Bae, Kim, Lee, 2016).

슈퍼바이저와 가맹점과의 관계에 대한 중요성이 점점 중요시되면서, 가맹본부와 가맹점 간 의사소통 매체 역할을 하는 슈퍼바이저의 중요성이 더욱더 강조되고 있다(이재한, 한상호, 김규원, 양재장, 2012). 슈퍼바이저들은 가맹점 매출 증대를 위한 매장 관리 및 운영지원, 가맹점 환경분석, 보완사항 접수 등 가맹본부에 수시로 보고하고 철저한 매뉴얼 관리를 통해 가맹점의 성과를 높일 수 있는 역량이 요구된다(윤인철, 2011). 선행연구는 슈퍼바이저 역량과 가맹본부의

지원시스템에 따라 가맹점 경영성과와의 관계를 규명한 연구는 활발히 진행되었으나(김선희, 2017;박찬황, 이경국, 2013;윤인철, 2011), 슈퍼바이저가 담당하고 있는 관리 가맹점 수와 슈퍼바이저가 가맹점에게 제공하는 서비스 몰입에 초점을 둔 연구는 진행되지 않았다.

## 1.2 연구의 목적

본 연구에서는 슈퍼바이저의 핵심역량에 따라 가맹점에게 제공하는 서비스에 대한 몰입과 직무에 만족하는 것이 가맹점 성과에 어떻게 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 또, 관리 가맹점 수로 집단을 나누어 두 집단의 차이를 비교 분석하고자 한다.

구체적으로 본 연구의 목적을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이징 시스템에 대한 지원특성을 파악하고자 한다. 둘째, 슈퍼바이저의 서비스의 몰입과 직무만족에 영향을 미치는 슈퍼바이저 역량을 규명하고자 한다. 셋째, 슈퍼바이저의 역량이 서비스 몰입과 직무만족을 통해 가맹점의 성과로 이어지는지에 대한 연구모형을 검증하고자 한다. 넷째, 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수에 따른 집단 간 연구모형 경로에 유의한 차이가 있는지 실증분석을 하고자 한다. 다섯째, 연구모형 검증의 실증분석 결과를 토대로 학문적, 실무적으로 기여할 수 있는 시사점을 제시하고자 한다.

### 1.3 연구의 방법 및 구성

본 연구에서는 프랜차이즈 기업에서의 슈퍼바이저의 핵심역량이 서비스 몰입과 직무몰입이 가맹점 경영성과에 미치는 영향을 슈퍼바이저가 담당하고 있는 관리 가맹점 수에 따른 집단 간 차이 분석으로 연구하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저의 핵심역량과 서비스 몰입, 직무만족에 대한 이론적 고찰을 통해 본 연구의 토대를 마련하고, 주요 요인들 간의 상호관계를 파악하고자 변수를 구성하여 실증분석을 하였다. 여러 선행연구와 문헌을 고찰하여 측정요소를 구성했으며, 설문지를 작성하였다.

본 연구는 가맹점 30개 이상의 프랜차이즈 기업에 종사하는 슈퍼바이저 299명에게 22일간 설문을 실시하였다. 수거된 자료를 통해 응답자의 인구통계학적 특성을 분석하고, 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 본 연구 모델을 검증하고자 한다. SPSS 20.0과 AMOS 20.0 프로그램을 이용하여 분석을 진행하였다.

본 연구의 분석결과를 바탕으로 학문적 시사점과 실무적 시사점을 도출하고 한계점과 연구방향에 대해 제시하고자 한다.

본 연구는 5단계로 진행되었다. 제1단계는 서론으로 연구 배경 및 문제를 제기하고 연구의 목적, 연구의 방법 및 구성을 제시하였다. 제2단계는 문헌적 고찰을 통해 슈퍼바이저의 핵심역량과 서비스몰입, 직무만족, 가맹점 경영성과에 대한 이론적 연구를 제시하였다. 제3단계는 연구의 설계를 제시한 단계로, 연구모형과 연구의 가설을 세우고, 요인들의 조작적 정의를 설정하였다. 변수를 측정하기 위해 설문지 문항을 구성, 개발하였고, 자료수집 및 분석 방법을 제시하였다. 제4단계는 연구의 결과를 제시한 단계로, 조사 대상자의 일반적 특성과 조사응답 특성과 측정 변수들의 타당성 및 신뢰성 검증, 기술 분석을 통해 본 연구의 가설에 대한 분석 결과를 제시하였다. 분석결과를 토대로 다중집단분석을 시행하였다. 제5단계는 연구 수행의 결론으로서, 본 연구의 결과를 요약하고 시사점을 제시한 후 연구의 한계 및 향후 추가적인 연구의 방향성을 제시하였다. 단계별 연구 내용을 도식화하면 <표 1-5>와 같다.

〈표 1-5〉 연구흐름도

I. 서론		
연구의 배경 및 문제제기	연구의 목적	연구의 방법 및 구성
II. 이론적 배경		
슈퍼바이저 역량	서비스 몰입	직무만족
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		
연구결과의 요약	연구의 시사점	한계점 및 향후 연구방향

## II. 이론적 배경

### 2.1 프랜차이즈 개념

#### 2.1.1 프랜차이즈 정의

정통 프랜차이즈 시스템은 일정한 가맹 본부의 조직과 사업 경영 노하우를 가진 기업이 브랜드 동일화 시스템(Brand Identity)인 제품과 서비스, 집기 장비 등의 판매권, 영업표지, 이미지 등의 사용권을 가맹점에게 권한을 부여해주는 것을 말한다. 가맹본부는 가맹점에게 시장조사를 통해 가맹점의 우수입지선정, 물건계약, 매장 내 레이아웃 설계, 인테리어 공사, 가맹점 운영 전체의 경영지도를 수행할 수 있는 시스템을 구축하고, 가맹점주에게 ‘프랜차이즈 비즈니스 콘셉트’라는 양질의 서비스를 종합적으로 제공한다. 가맹점주에게 가맹본부가 정한 영업활동의 권한을 부여하고 그에 따른 로열티를 제공받는다. 가맹본부와 가맹점 간은 공존 공영의 관계로 명확한 역할분담과 상호협력으로 경영효과를 발휘하는 시스템이다(서민교, 2014).

국제 프랜차이즈 협회 IFA (International Franchise Association)에서는 프랜차이즈는 “가맹본부와 가맹점 사이의 계약관계이다. 프랜차이즈 가맹본부는 그들의 운영 노하우와 교육훈련 등의 업무에 관한 이익을 지속적으로 제공하고 이를 유지할 의무가 있으며, 가맹점은 프랜차이즈 가맹본부의 소유 또는 관리하에 있는 공통의 상표 및 기준에 따라 해당 영업을 영위하기 위해 프랜차이즈 사업에 자신의 자본을 실질적으로 출자하는 것”이라고 정의했다.

한국프랜차이즈협회 KFA (Korea Franchise Association)에서는 “프랜차이즈(Franchise)사업을 프랜차이저(Franchiser, 가맹본부)가 프랜차이지(Franchisee, 가맹점) 계약자에게 프랜차이저(Franchiser)의 회사의 이름, 상호, 영업방법 등을 제공하여 상품과 서비스를 시장에 판매하거나 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여하며, 영업에 관하여 일정한 통제 및 지원을 하고 이러한 포괄적 관계에 따

라 일정한 대가를 수수하는 계속적 채권관계를 의미”한다고 정의했다.

가맹사업거래 공정화에 관한 법률 제2조에서 “프랜차이즈는 가맹본부가 가맹 사업자로 하여금 자기의 상표·서비스상표·상호·간판 그 밖의 영업표지를 사용하여 일정의 품질기준이나 영업방식에 따라 상품(원재료·부재료 등) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원교육과 통제하며, 가맹점 사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원 교육의 대가로 가맹본부에게 가맹금을 지급하는 계속적인 거래 관계”라고 정의했다.

### 2.1.2 프랜차이즈(Franchise) 시스템

프랜차이즈 시스템이란 가맹본부 측면에서 자신의 전략적 선택(strategic choice)으로 외부 대리인에게 맡기는 가맹점 또는 점포를 직접 소유하는 등의 형태로 운영하는 것인데, 일반적으로 기업의 자원 부족과 거래비용 감소, 시너지 배가 등의 이유로 가맹본부는 직영점보다 가맹점을 선호한다(임영균, 변숙은, 오승수, 2011). 자원부족이론(resourcescacity theory)에서 프랜차이즈 사업이란 가맹본부에게는 부족한 인적자원을 충족시켜주고, 가맹금의 수익, 전문지식 활용 외 장비나 간판, 건물 등의 고정 투자 비용의 자본금을 가맹점으로부터 제공받을 수 있다는 장점이 있다. 단기간 내 많은 수의 매장을 확보할 수 있어 상품구매, 광고 측면에서 규모의 경제를 이루어 경쟁력을 제고하는 것을 중요하게 여기는 기업이 가맹사업을 선호한다(Castrogiovanni, Combs, Justis, 2006).

반면, 가맹점주 입장에서는 프랜차이즈 사업은 일정한 조건하에서 가맹점주는 브랜드를 선택할 수 있고, 구축되어 있는 브랜드 힘을 통해 본부에서 지원하는 각종 경영관리와 운영 노하우를 받을 수 있기 때문에 창업 초기부터 안정적인 운영이 가능하다. 특별한 기술과 경험이 없는 창업 초보자들도 쉽게 시작이 가능하고, 순수 자가 창업과 비교하여 초기 실패율이 낮고 빠른 시간 내에 재정적인 성과를 얻을 수 있다는 장점이 있다(조효신, 2021).

## 2.2 슈퍼바이저 역량

### 2.2.1 슈퍼바이저의 개념

‘super’+‘visor’의 합성어 슈퍼바이저는 ‘감독자’라는 뜻으로 다양한 산업분야에서 사용되고 있다. 프랜차이즈 산업에서의 슈퍼바이저는 가맹본부가 구축한 프랜차이즈 시스템을 가맹사업자가 정확하게 적용하는지에 대한 관리, 감독하고, 가맹점의 경영성과가 나올 수 있도록 지도, 교육하고 자문 및 상담하는 기능을 담당하는 사람을 말한다(장재남, 2012). 또, 점포 상황을 체크하고 분석하며 상품과 점포별 매출 관리를 지도하고, 대책을 수립·실시한다. 가맹사업자의 애로 사항 접수와 가맹본부의 브랜드 관리를 위한 매뉴얼 상태를 점검하는 역할을 한다(윤인철, 2011). 가맹본부와 가맹점의 접점에서 업무를 수행하는 슈퍼바이저는 회사를 대표하는 관리자로서 가맹점의 운영을 개선하고 발전시켜 영업활동을 원활하게 할 수 있도록 관리·지도하며, 본부와 가맹점 사이의 정보를 상호전달하는 사람으로 정의된다(이정철, 김재곤, 박재완, 2005). 가맹본부 시스템을 가맹점에서 실행될 수 있도록 돋고, 가맹점 운영기준을 유지하기 위해 지도하는 것뿐만 아니라, 개별 가맹점의 운영상황에 따라 가맹점 운영의 기준을 개선하려는 창의적인 노력을 해야 하며, 가맹점의 일상 운영상에서의 문제와 가맹점 설계상의 문제, 설비나 기계의 전문적인 지식 상의 문제 등 가맹본부의 전문 관리자나 상사에게 상담하여 신속히 해결해야 한다(이재한, 2012).

이와 같이 슈퍼바이저의 사명과 역할을 생각해 보면, 슈퍼바이저는 단순히 가맹점을 지도하는 것보다는 가맹본부를 대표하는 대리인으로서 가맹점 운영을 유지 발전시켜 가는 것뿐만 아니라 가맹점의 제안이나 불만 사항을 프랜차이즈 본부에 제안하여 가맹본부의 창구 업무를 수행하는 트원 커뮤니케이션의 역할을 하게 되는 것이다(이재한, 2012).

## 2.2.2 슈퍼바이저의 중요성

슈퍼바이저의 수는 가맹본부의 지원 규모를 나타내는 지표 중의 하나로 볼 수 있으며, 적절한 수의 슈퍼바이저를 확보한 가맹본부에 가맹하는 것은 예비 가맹점주의 중요한 의사결정요인이 된다(강병오, 2006). 가맹본부는 가맹점의 매출 증대를 위한 체계적인 매뉴얼 관리, 교육지원, 매장관리, 문제점 파악, 보안사항 등을 수시로 반영하여 매장의 효율성 증대를 지원할 수 있는 풍부한 경험과 전문적 지식을 가진 슈퍼바이저 조직이 필요하다(윤인철, 2011). 성공적인 슈퍼비전이 실현될 수 있도록 가능성을 높여야 한다. 이러한 중요한 역할의 주체인 슈퍼바이저의 역량향상에 대한 노력 및 투자가 조직적인 차원에서 요구되고 있다(최원희, 2013). 슈퍼바이저가 과학적이고 체계적으로 가맹점에게 경영지도를 제공하는 것은 성공한 프랜차이즈 가맹본부들의 공통적인 사항 중 하나이다(이동철, 2012).

그런데 아무리 훌륭한 시스템이 확립되어있으며, 매뉴얼이 정비되어 있어 철저한 가맹점주 트레이닝을 실시했다 하더라도 시스템을 운용하는 주체는 사람이기 때문에 가맹본부가 지향하는 수준과 차이가 날 수 있다(서민교, 2014). 전체가 통일된 이미지를 구축해야만 극심한 프랜차이즈 산업에서 생존할 수 있다(서민교, 2014). 프랜차이즈 생사를 쥐고 있는 사람은 슈퍼바이저이며, 이를 지탱하는 것은 슈퍼바이징 시스템이다(서민교, 2014). 가맹본부는 적정한 슈퍼바이저 수를 확보하여 가맹점에게 지속적으로 지원하여야 사업의 성공확률이 높아진다(윤인철, 2011). 또 한 명의 슈퍼바이저가 담당하는 관리 가맹점 수가 20개가 넘지 말아야하며, 최소 경력이 3년 이상 되어야 능력 있는 슈퍼바이저의 역할을 기대할 수 있다(김문정, 2011).

이러한 선행연구를 종합하여보면, 프랜차이즈 가맹본부의 슈퍼바이저 역량을 변수로 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수, 슈퍼바이저의 서비스 몰입도와 직무만족을 가맹점의 경영성과와 슈퍼바이저 직무성과에 미치는 요인으로 설정하였다.

### 2.2.3 프랜차이즈 슈퍼바이저 핵심 역량

역량의 개념은 심리학 영역에서 출발하였다. 인적자원관리와 관련해서 역량 개념을 체계화한 사람은 미국의 McClelland(1973)로 알려져 있으며, 전통적 학업 적성검사 또는 성취도 검사의 문제점을 지적했으며, 대체할 수 있는 방법을 개발하였다. McClelland(1973)는 개인 역량 개념을 지능개념에서 중요시하는 영역 외에 동기와 성격을 포함하며, 개인이 직무를 수행하여 실제 성과로 나타내는 것에 구체적인 결과물을 보여주는 역량이 개인을 평가하는 대상이 되어야 한다고 주장했다. 특정 업무를 수행하기 위해서는 지식, 기술, 태도와 같은 역량의 요소가 필요하다고 하였다(Parry, 1996). 박우성(2002)은 역량을 ‘조직에 기여하는 뛰어난 성과를 올리기 위해 개인이 행동으로 발휘되는 것’이라고 정의했으며, 장세진(2011)은 ‘역량은 기업의 다양한 경영자원 중 경쟁기업에 비해 경쟁우위를 갖다줄 수 있는 능력’이라고 했다. 기존 연구자들에 비해 장세진(2011)은 핵심(core)+역량(competence)라는 용어를 사용하여 역량을 기업의 전략 측면에서 초점을 맞추어 주장했다. 주요 연구들에서 제시한 역량 개념을 <표 2-1>과 같이 요약 할 수 있다. 이와 같이 역량의 개념은 광범위하게 여러 학자들의 정의로 분류가 되어왔으며, 어디에 초점을 맞추는지에 따라 다르게 해석되고 있다.

<표 2-1> 핵심 역량의 정의

저자	핵심 역량의 정의
McClelland (1973)	평범한 성과의 직무 수행자와 우수한 성과의 직무수행자를 구분하는 행동양식의 특성에 초점을 맞춰 특정 조직이나 환경에서 필요로 하는 것을 이뤄낼 수 있는 능력
Parry (1996)	개인이 수행하는 업무에 대해 중요한 영향을 주고, 업무의 성과와 관련성이 높음. 조직의 성과기준에 따라 측정될 수 있음 교육훈련, 개발을 통해 개선될 수 있는 태도, 지식, 기술의 집합체
박우성 (2002)	조직의 뛰어난 성과를 올리기 위해 개인이 행동으로 발휘하는 것
장세진 (2011)	기업의 다양한 경영자원 중 경쟁기업에 비해 경쟁우위를 가져다 줄 수 있는 능력

프랜차이즈 기업들은 경쟁 환경과 사회트렌드에 대응하며, 가맹점 점주 및 고객들의 니즈를 충족하고, 가맹사업과 관련된 업체들과의 협력을 이끌어 내기 위해 슈퍼바이징 역할 개발과 역할 강화에 대한 적극적인 노력이 필수적이다. 프랜차이즈 기업은 조직의 상황 및 구조가 요구하는 슈퍼바이저의 역량모델을 개발하여 다양한 혜택을 얻을 수 있다. 인적 자원으로서의 적합한 슈퍼바이저 조직을 유지하기 위해 전략 수립과 실행, 평가, 개선을 반복하여 조직화된 미래의 슈퍼바이징 시스템을 가지게 될 것뿐만 아니라, 수용된 모델의 관리적 성과를 측정하고 평가하여 더욱 슈퍼바이저 역량 모델의 리모델링이 가능하게 될 것이다(박우성, 2002; Harkins, 2007; Brzezicki, 2008; Preziosi, 1996; Shewchuk et al, 2005).

Umbreit(1989)의 초기 연구에서 슈퍼바이저의 업무차원으로부터 핵심역량의 상위요인과 세부항목으로 구성된 하부요인을 정리하였다. 그 이후 연구자들은 Umbreit(1989)의 상·하위요인의 역량 틀을 이용하면서, 자신의 연구에서의 사업대상에 따라 용어와 항목을 조금씩 수정하여 사용했다(Brzezicki, 2008). 국내 연구자 박주영, 박경원(2011)은 슈퍼바이저 업무와 필요 자질을 4가지로 구분하였다. 첫째, 재무관리 항목은 가맹점 운영에 필요한 자금관리 및 세무관리, 자금 운영 방법 등이다. 둘째, 매장관리 항목은 전반적인 가맹점 운영에 필요한 정보와 정보의 활용, 의사결정방법, 가맹점 컨셉 등이다. 셋째, 인사관리 항목은 가맹점주와 종사원을 교육 또는 채용하여 브랜드만의 서비스까지 고객의 입장에서 매장을 구성하는 것이다. 넷째, 마케팅관리 항목은 가맹점 영업매출의 극대화를 이룰 수 있는 판매촉진과 메뉴마케팅, 지역마케팅 등이다.

이동철(2012)은 기존 연구의 매장운영관리, 재무관리, 인적자원관리, 마케팅 관리, 시설 및 안전관리능력 5가지 역량 중 시설 및 안전관리를 제외한 4가지 항목으로 구성하였으며, 이는 시설 및 안전관리능력의 중요성을 간과한게 아니라, 상대적으로 슈퍼바이저에게 중요한 역량 또는 추가적인 교육이 필요한 영역으로 인식하지 않는다는 국내외 선행연구들의 결론을 따른 것이라 하였다. 5가지 역량 중 시설 및 안전관리능력에 관한 중요도는 대부분 5위를 차지했으며, 단일매장관리자(single unit manager)에게는 필요한 가장 기본적인 능력으로 인식되고 있었다(Ryan, 1992; Mone, Umbreit, 1989; Muller, Campbell, 1995; Jones, Inkinci, 2001; Sorrentino, 1999; Brzezicki, 2008). 슈퍼바이저 핵심역량에

대한 국내의 선행연구들의 구성요인을 종합하여 정리하면 다음 〈표 2-2〉와 같다.

〈표 2-2〉 슈퍼바이저 핵심역량 선행연구

연구자	대분류	소분류
박주영, 박경원 (2011)	재무관리	자금 차입 방법, 단기 재무계획 기간수립, 재무제표 확인, 자금운영 방법
	매장운영관리	정보시스템 활용, 점포개발 운영 시스템, 영업지도 육성, 가맹점 문제 해결, 입지전략
	인사조직관리	적정인원 직무분담, 취업규정, 의사소통 능력, 근무수칙, 교육 및 인재육성, 직원관리 매뉴얼, 인력채용 구인방법
	마케팅관리	머천다이징과 상품개발, 메뉴판매 촉진계획, 지역마케팅, 메뉴가격 적절성, 점포환경 분석 및 대안마련, 경쟁상황 조사
이동철 (2012)	재무관리요인	손익계산서 수립지도, 세무관련 수립지도, 재무계획 수립지도
	매장운영관리요인	매출향상 영업지도, 가맹점 문제해결 능력, 밸주시스템 관리능력, QSC 관리능력, 가맹점 경영진단 능력
	인적자원관리요인	구인방법 인력채용, 적정인원 직무분담 지도, 교육 및 인재육성 지도, 의사소통 능력지도
	마케팅관리요인	점포환경 분석 및 대안제시, 메뉴판매 촉진계획, 메뉴가격 적절성 검토, 경쟁상황 조사와 대책마련, 지역 마케팅계획
김은정 (2016)	재무관리능력	재무계획 수립, 세무관련 업무, 손익계산서 작성
	매장운영관리능력	매출향상영업지도, 가맹점 문제해결능력, 가맹점 경영진단능력, 밸주시스템관리, QSC 관리능력
	인적자원관리능력	구인방법 및 인력채용, 적정인원 및 직무분담지도, 교육 및 인재육성지도, 의사소통 능력지도
	마케팅 및 프로모션 관리능력	메뉴판매 촉진계획, 점포환경 분석 및 대안제시, 메뉴가격 적절성 검토, 경쟁상황 조사와 대책마련, 지역 마케팅 계획

※ 연구자 선행연구 재정리

따라서 본 연구에서는 기존 연구에서의 슈퍼바이저나 전문가적 관점이 아니라, 가맹점주 관점에서의 슈퍼바이저 핵심 역량을 기존 개념으로 하여 상위요인과 하위요인을 추출하였다. 슈퍼바이저 핵심역량 상위요인으로 매장운영관리, 재무관리, 인적자원관리, 마케팅관리로 정의하였으며, 〈표 2-3〉와 같이 제시하였다.

〈표 2-3〉 슈퍼바이저 핵심역량요인 정의

상위요인(4)	하위요인(14)
매장운영관리능력	QSC 관리능력, 밸주시스템관리, 가맹점 문제해결능력, 가맹점 경영진단능력
재무관리능력	재무계획 수립, 손익계산서 작성, 세무관련 업무
인적자원관리능력	적정인원 및 직무분담, 직원의 서비스 소통 능력, 교육 및 인재육성
마케팅관리 능력	경쟁상황 조사와 대책마련, 메뉴판매 촉진계획, 점포환경 분석 및 대안제시, 지역 마케팅 계획

※ 자료: 박주영·박경원 (2011), 이동철(2012), 김은정(2016)의 슈퍼바이저 핵심역량 재인용

### 2.2.3.1 매장운영관리

매장운영관리능력은 슈퍼바이저의 기본적인 업무로서 가맹점 운영을 위해 가맹본부의 표준화된 매뉴얼로 가맹점 점검지도 및 교육을 지도하는 것이다(이동철, 김재곤, 박재완, 2005). 이를 통해 가맹점은 우수한 고객서비스를 제공할 수 있으며, 고객만족 성과를 궁극적으로 달성할 수 있게 된다(박대일, 2020). 슈퍼바이저가 효율적인 매장운영관리를 지도하기 위해서는 먼저 가맹의 상태를 진단하고, 상황에 맞는 경영전략을 구사해야한다. 프랜차이즈 가맹점 운영을 위해 가맹본부가 제공하는 제품의 품질의 평가와 고객을 위한 효과적인 서비스 제공, 신제품 소개, 새로운 시스템 구현, 경영 활동을 확인하기 위해 표준화된 절차와 시스템에 따라 일관성있게 지원한다(Brzezicki, 2008). 매장운영관리 요인으로 서비스 품질 표준화, 가맹점 운영 계획 수립, 매장 근무 시간 관리, 품질의 고객 경험 제공, 매장운영문제 확인, 매장 문제해결, 매장운영 문제점의 시정조치, QSC관리가 있다(박주영, 박경원, 2011).

### 2.2.3.2 재무관리

슈퍼바이저의 재무관리 역량은 재무계획 수립 및 판매지출 데이터 등을 분석하여 매장 수익성과 성장성을 케어 하는 것이다(김민용, 2016). 재무관리 요인은 가맹점 지출, 비용관리를 검토하여 수익을 유지하는 활동을 말한다(윤인철, 2011). 재무적 경영성과는 단기적 성과 측정에 사용되며 매출액 증가율, 비용통제, 운영이익, 공헌이익, 현금흐름, 투자수익률로 경영성과는 시장점유율, 신제품 개발, 시장개척, 연구개발, 인력개발 등으로 장기적 성과로 측정되어 진다(정승환, 2001).

### 2.2.3.3 인적자원관리

슈퍼바이저의 인적자원관리요인은 가맹점의 안정적 인력 운영을 위해 효과적인 교육훈련과 직원개발 관리를 실시하는 것이다. 일반적으로 인적자원관리 요인은 직원 교육개발, 인력개발계획, 매장 내 교육 프로그램 실시, 매장 직원 보상제도, 직원 문제 관계관리, 이직 의도 최소화, 관리자평가실시, 직원 동기부여, 인사정책 준수, 효과적인 감독기술, 직원 징계 조치, 근무환경 지속유지, 직원에게 권한 부여, 적절한 피드백 제공 등으로 구성된다(Brzesicki, 2008). 교육과 훈련을 통해 슈퍼바이저가 가맹점 인력관리방안을 제시하므로, 프랜차이즈 산업환경에 유연하게 대응하기 위해서 가맹점이 스스로 변화와 혁신을 수용하도록 설득하여야한다. 경영성과에 내부고객인 직원의 사기가 직접적으로 연결되기 때문에 내부직원들의 동기부여와 역량을 높이고 유지해야한다(이재한, 한상호, 김규원, 양재장, 2012).

#### 2.2.3.4 마케팅관리

슈퍼바이저의 마케팅관리능력은 가맹점 매출의 상승을 이끌 수 있는 마케팅 및 판매촉진계획 수행이다. 즉, 고객의 취향이나 시대적 흐름에 잘 맞춰 품질을 표준화 해야하고 광고홍보를 이용해 고객에게 친근하게 다가가야한다(김형일, 2006). 홍보 프로그램준비, 판매촉진 계획, 고객에 관한 정보를 수집, 주변 경쟁 시장 파악 등을 의미한다. 전문화된 슈퍼바이저의 업무수행능력은 부진한 가맹점 활성화를 효율적으로 운영할 수 있는 핵심역량 요소이다(배기철, 2012).

### 2.3 서비스 몰입

#### 2.3.1 서비스 몰입의 개념

서비스(service)는 한사람이나 조직이 다른 사람이나 조직에게 가치를 전달되도록 하는 모든 일련된 활동이다. 서비스는 이질성, 이질성, 비분리성, 소멸성 특징을 가지고 있어 무형이다. 때문에 제품과 다르게 유형적인 단서는 거의 존재하지 않는다. 대부분 서비스 제공자의 물리적 능력이나 인적요소에 한정되는 것이 서비스의 유형적 단서이다. 미국 마케팅 협회(AMA)에서 “서비스란 판매를 위해 제공되거나 혹은 제품 판매를 동반하여 제공되는 행위, 효용 그리고 만족이다”라고 정의하였다. 이는 고객의 편의를 위해 제공되는 판매원의 조언과 도움, 배달 등과 같은 행동도 적용되어 넓은 의미로 해석되고 있다. 프랜차이즈 사업을 위한 브랜드 선정은 가맹점이 본부와의 가맹 계약에 의해 서비스되는 관계를 말한다(황문환, 2017).

양태식(20007)은 서비스 몰입을 “서비스 제공자가 자신이 제공하는 서비스에 대해 높은 가치와 업무에 관한 구체적인 신념을 바탕으로 몰두하는 심리적인 상태”라고 정의하였다. 손성곤(2013)은 “서비스 제공자가 자신이 제공하는 서비스에 높은 가치를 부여하며 자신이 제공하는 서비스에 관련된 업무에 대한 구체적인 신념을 바탕으로 몰두하는 심리적 상태”라고 정의하였다.

지성구(2006)은 “서비스몰입은 조직몰입과는 다른 개념이며, 고객에 대한 직원의 노력과 헌신에 초점을 둔 것”이라고 정의하였다. 서비스 몰입은 조직몰입에서 파생된 개념이지만, 기존의 몰입과는 다른 대상에 대하여 초점을 두는 연구로, 몰입의 연구를 서비스 분야로 확대하는 의미를 지닌다고 하였다(남윤경, 2021). 서비스 품질은 서비스를 제공하는 직원의 능력과 서비스 제공에 얼마나 신념과 애착을 가지고 노력하는가에 따라 결정될 수 있으며(배인정, 2015), 서비스직원의 역량이 고객접촉성과 장기적인 고객과의 관계 유지에 중대한 영향을 끼쳐 고객만족의 결정적인 요인이라고 하였다(손성곤, 2013).

서비스에 대한 이해도는 직원이 고품질의 서비스에 대한 이해와 지식, 서비스를 어떻게 제공하는가에 대한 지식의 정도이다. 직원이 자신이 제공하는 서비스에 대해 명확한 이해를 하는 것은 개인의 자신감뿐만 아니라, 양질의 서비스 제공을 위한 자신감 능력을 증대시켜 서비스 몰입에 영향을 끼친다. 감정적 서비스 제공의지는 “고객에 응대하기를 즐기고, 양질의 서비스를 제공함으로부터 개인적 만족을 얻고자 하는 태도”라고 정의할 수 있다. 또, 규범적 서비스 제공의지는 “모든 고객은 양질의 서비스를 받을 권리를 가진다고 생각하고, 항상 고객의 이익을 가장 우선순위로 고려하는 마음”이라고 정의할 수 있다. 직원의 고객의 서비스에 갖는 감정적인 애착 또는 관여하고자 하는 성향에 관련된 직원의 자발성은 직원의 행동으로 보여지는 서비스 몰입에 영향을 미치고 있다. 때문에 서비스 제공의지는 서비스 몰입의 선행요인이다.

### 2.3.2 서비스 몰입에 관한 선행연구

다양한 산업에서 서비스를 제공하는 종사자를 대상으로 서비스 몰입에 대한 연구가 진행되었으나, 프랜차이즈 기업 관점에서의 서비스 제공자인 슈퍼바이저를 대상으로 하는 연구는 이루어지지 않았다. 서비스 몰입에 대한 선행연구인 허선영(2009), 김레슬리, 이지만(2008), 김용수, 나동석(2009)를 기반으로 본 연구를 진행하고자 한다.

허선영(2009)은 제조기업 내 서비스 품질에 대한 중요성이 강조되어 매장에서 고객과 접점 하는 종업원의 서비스 몰입 구성 요인들과 매장 서비스 품질이 기업 경영성과에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 종업원의 서비스 몰입은 종업원의 직무 애착도, 서비스 수행능력, 서비스 열정, 서비스 효과로 설명했으며, 직무에 대해 가지고 있는 애착의 정도와 서비스 가치를 인식하는 정도로 구분하여 설문 조사 결과, 앞서 말한 4가지 요인을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 서비스 몰입 수준을 높이려면, 조직은 서비스 몰입의 구성요인을 파악하고, 취약점을 보완하여 효율적인 종업원의 태도 관리 방안을 수립해야 한다고 하였다.

김레슬리, 이지만(2008)의 연구에서 종업원의 서비스몰입과 고객이 인지하는 서비스품질의 선행요인을 연구하였다. 분석 결과 직무 도전성, 서비스에 대한 이해도, 직무 자율성이 유의한 수준에서 영향을 나타냈다. 또 서비스 몰입은 서비스 제공 의지와 서비스 품질에 미치는 영향, 서비스에 대한 이해도를 매개하는 것으로 검증되었다.

김용수, 나동석(2009)의 연구에서 노인요양시설 종사자들의 직무스트레스와 서비스몰입의 정도에 대해 연구하였다. 분석 결과 역할의 모호성과 역할과다는 서비스몰입에 부정적인 영향을 미침에 따라, 종사자들의 직무에 대한 스트레스를 낮추고 서비스 몰입은 높여야한다고 하였다.

〈표 2-4〉 서비스 몰입의 정의

연구자	내용
Pecceiand Rosenthal(1997)	고객서비스에 몰입하고자 하는 태도로 고객의 이익을 위해 지속적 향상을 도모, 서비스에 노력을 기울이는 경향
서창석, 안성혁 (2004)	고객에게 직원이 제공하는 서비스 또는 서비스 제공 관련 업무에 대해 몰입한 상태의 정도
최영훈 (2005)	서비스 종업원이 고객에게 제공하는 서비스 헌신과 노력
양원 (2007)	서비스 제공자가 제공하는 서비스에 대해 높은 가치를 부여하고, 관련된 업무에 대한 신념
김래슬리, 이지만(2008)	종업원이 고객의 이익을 위해 자신의 업무에 대해 더 많은 노력을 기울이고 보다 나은 서비스 품질의 향상을 위해 노력하려는 개별 종업원의 상대적인 성향
허선영(2009)	고객에게 제공하는 서비스에 대한 종업원의 애착과 열정, 고객의 이익을 위해 업무에 구체적인 신념을 가지고 몰두한 상태
손성곤(2013)	서비스 제공자가 자신이 제공하는 서비스에 높은 가치를 부여하고 업무에 구체적인 신념을 비탕으로 몰두하는 심리적 상태

이에 따라 본 연구에서의 서비스몰입은 “슈퍼바이저가 프랜차이즈 기업의 고객인 가맹점주에게 제공하는 서비스에 대해 애착과 열정을 갖고 가맹점주의 이익을 위해 제공하는 업무에 구체적인 신념을 갖고 몰두한 상태”라고 정의하였다.

## 2.4 직무만족

### 2.4.1 직무만족의 개념

직무만족은 개인의 직무 경험이나 직무평가를 통해 경험되는 유쾌하고 정서적인 만족 상태 또는 긍정적인 감정 상태라고 주장하였다(Locke, 1976). 직무만족의 영향요인으로는 일 자체, 임금, 승진, 인정, 복리후생, 작업 여건, 감독, 동료, 정책 등이 있다고 하였다(Locke, 1976). 직무만족의 정의는 다섯 가지 요소에 대한 태도가 직무만족을 구성하며 일 자체, 급여, 승진기회, 감독, 직장 동료 등이 있다고 하였다(Spector, 1977).

국내 연구에서 직무만족은 종사원 자신의 직무와 관련하여 임금과 승진기회 및 작업조건에 만족하는 정서적인 태도와 마음가짐이며, 개인의 신념과 욕구 등의 충족 정도에 따라 인식하는 긍정적이고 부정적인 감정적 태도라고 정의하고 있다(이우현, 이연정, 2012). 조직구성원이 자신이 맡은 직무를 좋아하는 정도를 가리키는 것이라고 직무만족을 정의하였고(고종욱, 류철, 2005), 종사원이 직무와 직무 경험으로부터 갖게 되는 긍정적 정서 상태라고 정의하고 있다(양창식, 김정국, 2004). 협의의 직무만족이란 직무상의 욕구충족을 의미하며, 광의의 직무만족이란 직무와 관련된 태도의 만족이라고 하였다(박진선, 2021).

〈표 2-5〉 직무만족의 정의

연구자	내용
Locke(1976)	개인의 직무 경험 또는 직무평가를 통해서 얻게 되는 유쾌하고 정서적인 만족 상태 또는 긍정적인 감정 상태
Spector(1977)	태도가 직무만족을 구성하며, 일 자체, 급여, 감독, 승진기회, 직장 동료 등이 있음
양창식, 김종국 (2004)	종사원이 직무, 직무 경험으로부터 가지게 되는 긍정적인 정서 상태
고종욱, 류철 (2005)	조직구성원 자신의 직무를 좋아하는 정도
이우현, 이연정 (2012)	임금, 승진기회, 작업조건에 만족하는 정서적인 태도와 마음가짐
박진선 (2021)	협의의 직무만족은 직무상의 욕구충족을 의미하며, 광의의 직무만족은 직무와 관련된 태도의 만족

## 2.4.2 직무만족의 선행연구

황희순, 김영국(2014)은 직무만족을 조직유효성의 중요한 척도로 보았으며 조직 구성원 개인의 부정적인 심리상태 또는 부정적 태도를 유발할 수 있는 요인이라고 주장하였다. 박진표, 전혜진(2019)은 직무만족이란 직무 수행 과정에서 발생하는 긍정적인 만족감으로 심리적 욕구충족과 물질적 충족이 포함된다고 정의하면서 조직이 만약 어려움에 직면하면 애착심과 소속감으로 자발적 협조를 이끌어 낼 수 있다고 주장하였다. 주방 종사원들의 감정 노동에 대해 연구한 김봉곤, 조용범(2015)은 내면적 감정노동의 강도가 높을수록 직무만족은 높으며, 표면 행위가 높을수록 직무만족이 낮아지는 것으로 검증하였으며 직무만족이 개인 욕구와 조직 목표를 통합하는 중요한 평가 기준이라고 주장하였다. 선행연구에서의 직무만족은 외부고객의 욕구를 효과적으로 충족시키는 데 있어 중요한 필요조건으로 인식되어 왔다(Pierrercy, N.F, 1995). 선행변수는 근무 환경조성, 보상제도, 교육연수, 직무공정성, 직무열의, 직무소진 등 복잡하고 다양하지만, 결과변수로는 직무성과, 조직몰입, 생산성, 결근, 이직 등으로 밝혀지고 있다(Weis man et al, 1993).

## 2.5 가맹점 경영성과

### 2.5.1 가맹점 경영성과의 개념

프랜차이즈 사업에서 가맹본부가 가맹점에게 지원하는 서비스의 궁극적 목표는 가맹점의 경영성과를 위함이며, 이런 지원서비스에 대한 가맹사업자들의 신뢰는 경제적 만족으로까지 이어진다(이은용, 2009). 프랜차이즈 사업하는 가맹본부와 가맹점 사이의 균형잡힌 관계적 형성은 양적으로 성장한 프랜차이즈사업의 중요한 성공 요인이다(Chiou et al, 2004; 김효선, 송성인, 2018). 가맹점의 경영성과를 높이기 위해서는 가맹본부와 가맹사업자의 공동체 의식이 중요하고, 가맹사업자의 경영 효과에 대한 만족을 높이기 위해 가맹사업자가 필요한 요구를 적절한 때에 해결해 줘야한다. 특히 단기적으로 재무적 경영성과가 가장 중요한 요인이며, 장기적으로 고객만족에 중요한 요인으로 나타난다(박순신, 2011). 프랜차이즈 사업에서 가맹본부의 지원서비스를 통한 경영성과 중 가맹점 만족 범위에서 가맹본부의 다양한 지원서비스는 결과적으로 투자대비 수익성의 건전도, 지속성과 수익률로 대변할 수 있다(이상현, 2014). 가맹사업의 성공에는 가맹본부의 특성도 중요하지만, 가맹점사업자의 자질, 경험, 특성 등에 따라 성과가 달라지기도 한다(Jambulingam, Nevin, 1999).

### 2.5.2 가맹점 경영성과에 관한 선행연구

Lusche와 Moon(1984)는 가맹점 경영성과와 상권 및 입지, 점포 규모, 높은 점포비용, 점포 형태, 제품 품질 수준, 임금수준이 관계가 있다고 하였다. Anand(1987)은 가맹점 경영성과에 가맹점사업자의 능력과 노력, 행운, 작업 곤란도 등이 가맹점 성과에 영향을 미친다고 하였다. Smith(1993)은 가맹본부와 가맹점의 관계가 다른 여러 산업 종류와 어떻게 다른가에 대해 연구한 결과 전략적 유연성, 의사소통 등이 가맹점의 성과를 높인다고 검증하였다. 가맹점 사업자의 성공과 실패요인에 대한 연구(Shane, 1997)의 결과는 다음과 같다. 첫째,

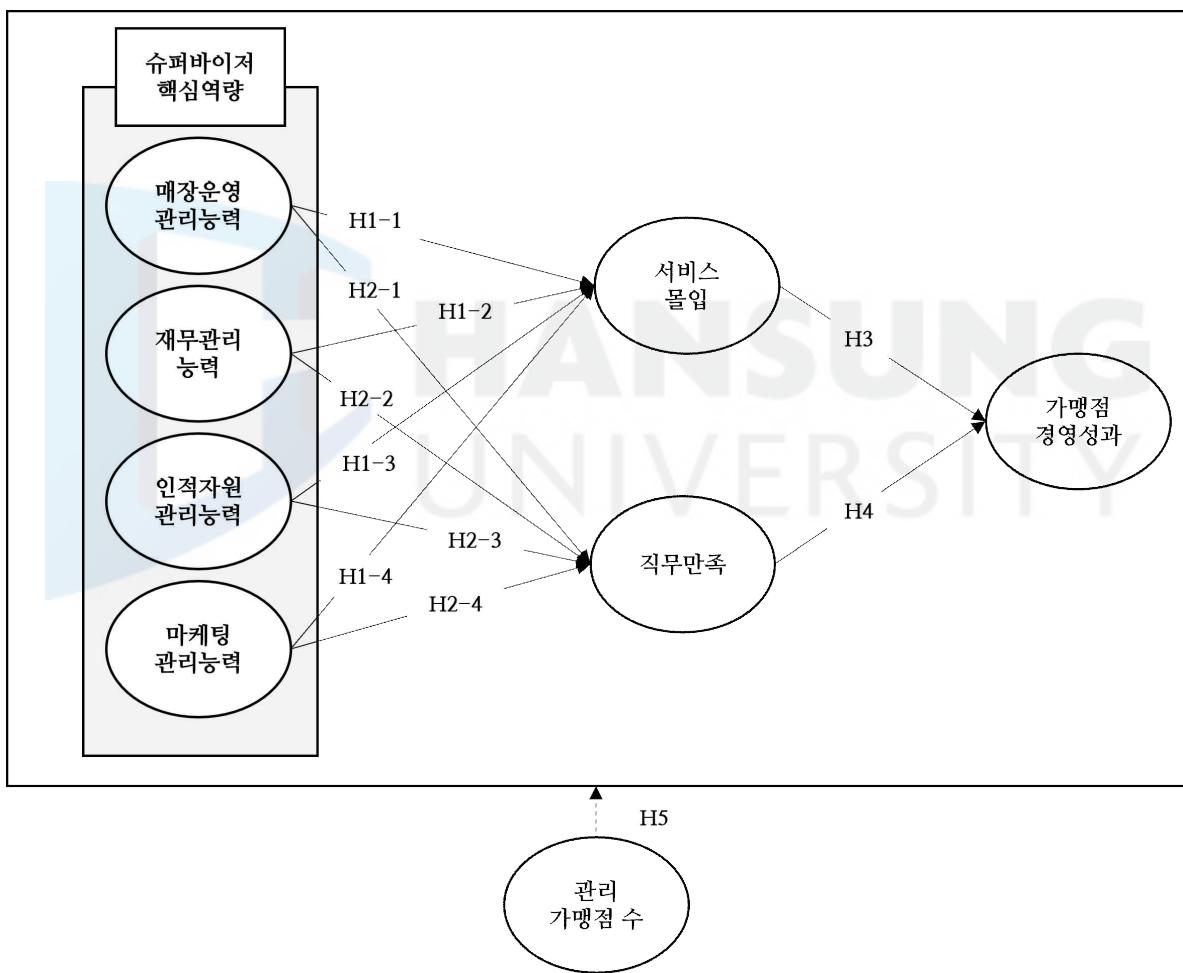
가맹점 사업자의 기업가 정신이 약하면 가맹점 창업의 실패로 이어진다. 둘째, 많은 투자를 한 가맹사업자일수록 가맹본부의 영업지침 또는 목표 달성을 위해 최선으로 노력하기 때문에 실패 확률이 줄어든다. 셋째, 가맹점 창업의 경험이 있는 가맹사업자는 상권과 시장특성에 대하여 이해하고 있으며, 매장관리에 대한 경험으로 잘 관리할 수 있기 때문에 실패의 확률이 줄어든다.



### III. 연구설계

#### 3.1 연구모형

본 연구에서는 프랜차이즈 슈퍼바이저의 관리가맹점수에 따라 슈퍼바이저 역량과 서비스 몰입과 직무만족의 관계를 규명하고, 가맹점 경영성과에 미치는 영향관계를 규명하고자 한다. 이를 연구모형으로 나타내면 <그림 3-1>과 같다.



<그림 3-1> 연구 모형

## 3.2 연구 가설

### 3.2.1 슈퍼바이저 역량과 서비스 몰입 간의 관계

Babin and Boles(1996)는 서비스몰입을 직원들의 목표를 함께하고 공동의 가치를 나누는 것이라고 정의하였다. Donavan(2001)은 서비스 몰입을 고객 편의를 위하여 종사자들이 자신의 직무를 계속해서 개선하며 실행하려는 노력의 상대적 성향으로 정의하였다. 서비스 산업 특성상 서비스 제공자와 고객 간의 관계를 중심으로 진행됨에 따라서 고객접점에 있는 종업원이 고객지향적인 마인드를 가지고 고객에게 더 많은 관심과 몰입을 하게 된다면 고객을 만족시킴과 동시에 장기적인 관계를 유지할 수 있다는 점에서 서비스몰입은 회사의 장기적인 성과에 중요한 요소로 작용한다고 하였다(배인정, 2013). 슈퍼바이저는 프랜차이즈 가맹점과 가맹본부의 상생발전을 위한 매개 역할을 하는 사람으로(장재남, 2009), 가맹본부의 고객인 가맹점주와 서비스접점에 있다.

직무특성과 서비스몰입이 서비스 품질에 미치는 영향(유시정 외, 2008), 서비스 기업의 조직 특성이 서비스 몰입과 서비스 품질에 미치는 영향(양태식, 2007), 종업원들이 내부적으로 커뮤니케이션을 원활하게 표현할 수 있는 조직문화가 직원의 서비스 몰입도에 미치는 영향 (홍순덕, 2012) 등의 서비스 몰입에 대한 다양한 요인들이 연구되고 있다. 아직 활발한 연구가 진행되지 못한 슈퍼바이저의 역량과 서비스 몰입 관계를 규명하는 것은 연구적 의의가 있다고 할 수 있다. 서비스 몰입에 미치는 영향 요인들을 연구, 분석하여 서비스 접점에 있는 슈퍼바이저들을 지원한다면 프랜차이즈 기업의 관심사인 가맹점주의 만족을 얻어 매출 향상 및 서비스를 도모할 수 있다. 본 연구에서는 서비스 몰입을 “슈퍼바이저가 가맹점주에게 경영지도를 제공하는 것에 대해 높은 가치를 부여하고 자신의 직무에 구체적인 신념을 바탕으로 몰두하는 심리적 상태”로 정의한다.

슈퍼바이저의 서비스 몰입에 관한 연구가 아직 부족한 상태이나, 선행연구의 이론적 배경에 근거하여 슈퍼바이저의 핵심역량이 서비스몰입에 미치는 영향을 검정하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1. 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 핵심역량은 서비스몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 슈퍼바이저의 매장운영관리능력은 서비스 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 슈퍼바이저의 재무관리능력은 서비스 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 슈퍼바이저의 인적자원관리능력은 서비스 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 슈퍼바이저의 마케팅관리능력은 서비스 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 슈퍼바이저 역량과 직무만족 간의 관계

직무에 대해 만족하는 사람은 일하는 조직에 대한 충성도, 일에 대한 집중도, 육체적 정신적인 건강, 더 나아가서는 개인의 삶의 질을 높이는데 기여한다. 하지만, 직무에 대해 불만족하는 사람은 이직을 고려하거나, 직무에 대한 성실도가 떨어지며 부정적인 분위기 조성 등 조직 내에 부정적 결과를 나타나게 할 가능성이 높다. 이처럼 직무에 대한 만족은 조직의 구성원들에게 중요한 영향을 미치며, 프랜차이즈 기업에서는 내부 직원을 포함하여 가맹점주까지 영향을 미친다. 직무만족의 구성요인은 단일 요인이 아니며 다차원적인 요인들이고, 기업의 다양한 성과 요소들과 관련된다고 선행연구에서 증명되어지고 있다(문운규, 2020). 본 연구에서 슈퍼바이저의 개인의 핵심적 역량이 직무만족에 영향을 끼치는지 검정하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2. 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 핵심역량은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 슈퍼바이저의 매장운영관리능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 슈퍼바이저의 재무관리능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 슈퍼바이저의 인적자원관리능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-4. 슈퍼바이저의 마케팅관리능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 서비스 몰입, 직무만족과 가맹점 경영성과와의 관계

가맹점 교육, 훈련이나 브랜드 관리 및 판촉활동 또한 가맹점의 매출성과와 관련 있다는 사실을 증명하였다. 교육훈련과 전문가 파견지원, 시장조사, 시장 선정지원 및 정보교환, 법적지원과 인테리어 설비지원, 홍보지원 등이 가맹점 경영성과에 영향을 준다고 검증했다(한상호, 2014). 프랜차이즈 가맹본부의 경영지도 중 물류유통 활동과 정보유통 활동이 프랜차이즈 가맹점의 매출성과와 관련이 있으며(이균상, 2004), 선행연구에서 프랜차이즈 가맹본부의 홍보지원, 점포 개발지원, 교육지원, 물류지원, 경영지원이 가맹점의 경영성과와 관련이 있다는 것을 확인했으며, 이를 바탕으로 가맹점에게 경영을 지도하는 본사의 직원, 슈퍼바이저의 서비스 몰입과 직무만족이 가맹점 경영성과에 영향을 미치는지를 규명하고자 다음의 가설을 설정했다

- H3. 슈퍼바이저의 서비스몰입은 가맹점 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H4. 슈퍼바이저의 직무만족은 가맹점 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H5. 슈퍼바이저의 역량이 서비스몰입과 직무만족을 통해 가맹점성과에 미치는 영향은 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수에 따라 집단 간 차이가 있을 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의

#### 3.3.1 슈퍼바이저 핵심 역량

슈퍼바이저 핵심 역량에 관한 많은 선행연구들이 이어져왔다. Umbreit(1989)는 슈퍼바이저 핵심역량을 ①재무관리능력, ②매장운영관리능력, ③마케팅 및 프로모션관리능력, ④인적자원관리능력, ⑤시설 및 안전관리능력 5가지 요인으로 도출했다. 이동철(2012)은 연구되어온 5가지 차원에서의 시설 및 안전관리능력을 제외한 4가지 차원으로 구성하였으며, 이는 슈퍼바이저들에게 중요한 역량이나 추가적 교육이 필요하지 않다는 국내외 선행연구들의 결론을 따른 것이다. 김은정(2016)은 기존 연구에서의 가맹점주 관점에서 슈퍼바이저에게 기대하는 역량을 바탕으로 재무관리능력, 매장운영관리능력, 마케팅관리능력, 인적자원관리 능력으로 정의하였다. 이외 Brzezicki(2008), 이재한(2012), 윤인철(2011), 정승환(2001), 한규철·우종필(2010), 배기철(2012), 전미선(2020) 선행연구에서 개발된 측정 도구 및 이론에 의한 내용을 바탕으로 본 연구에 맞게 수정 보완하여 사용하였다.

##### 3.3.1.1 매장운영관리

슈퍼바이저는 가맹본부의 정보시스템 활용, 가맹점의 문제 해결, 입지전략, 점포개발, 운영 시스템, 영업지도, QSC(quality, service, cleanliness)관리, 가맹점 개선사항 적극 수용, 가맹점 동일성 유지, 메뉴얼과 운영규칙 준수, 순회일지와 점검리스트 활용 및 개선지도, 쌍방향 의사소통, 정보전달 및 활용방안 제시, 가맹점 문제 해결 조언지도 등 정기적인 가맹점 방문을 통하여 확인해야한다(이재한, 2012). 슈퍼바이저가 효율적으로 매장운영관리를 하기위해서는 가맹점 진단을 먼저 실시하여, 매장 상황에 맞는 경영전략을 구사해야 한다. 매장운영관리 요인으로는 서비스 품질 표준화, 가맹점운영 계획, 매장운영 계획방법, 근무시간 관리기법, 고객 경험 품질보증, 매장운영문제 확인, 매장운영 문제 해결, 매장운영 문제점 시정조치 등을 슈퍼바이저는 미리 숙지하고, 가맹본부 정책지시에 대

한 이행사항을 지도 및 점검한다(박주영, 박경원, 2011). 본 연구에서의 매장운영관리능력은 슈퍼바이저가 관리하는 매장의 위생 청결관리, 분위기(음악)관리, 고객 대기관리, 발주 시스템 관리로 구성하였다. 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.1.2 재무관리

재무관리능력은 가맹점의 지출과 비용을 검토하여 수익을 유지하는 등의 가맹점 재무를 지도 및 교육하는 것이다. 재무성과는 성과 측정의 지표로 사용되고 있는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등을 이용한 유통경로 상의 경영성과 지표이다(윤인철, 2011). 재무적 경영성과는 단기적 성과 측정에 사용되며 매출액 증가율, 비용통제, 운영이익, 공현이익, 현금흐름, 투자수익률로 측정되어 진다(정승환, 2001). 본 연구에서 재무관리 능력에는 내가 관리하는 매장의 일일 매출관리, 일반관리비 관리, 손익계산서 작성, 세무관련 업무 지도로 구성하였다. 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.1.3 인적자원관리

인적자원관리요인은 가맹점의 안정적인 인력 운용을 위한 효과적인 교육훈련과 직원개발 관리를 말한다. 일반적으로 인력개발계획, 직원 교육개발, 매장 내 교육프로그램실시, 매장 직원 보상제도, 직원 문제 관계관리, 관리자평가실시, 이직 의도 최소화, 직원 동기부여, 직원 징계 조치, 인사정책 준수, 효과적인 감독 기술, 근무환경 지속유지, 직원에게 권한 부여, 적절한 피드백 제공 등으로 구성되어진다(Brzezicki, 2008). 슈퍼바이저가 교육과 훈련을 통해 효율적으로 가맹점 인력관리방안을 제시하여 프랜차이즈 시스템이 환경변화에 대응하기 위해서는 가맹점으로부터 방안을 수용하도록 설득해야한다(이재한, 한상호, 김규원, 양재장, 2012). 본 연구에서 인적자원관리에는 관리하는 매장의 직원들의 서비스 제공 능력, 복장, 표정, 상품에 대한 정보로 구성하였다. 매우 그렇지 않다(1점)-매

우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.1.4 마케팅관리

마케팅관리요인은 가맹점 매출의 상승을 위하여 홍보 프로그램준비, 판매촉진 계획, 고객에 관한 정보수집, 경쟁 시장 파악 등을 말한다. 슈퍼바이저는 가맹점의 매출 손익 관리, 상품관리, 매장 시설관리, 인사 관리, 마케팅관리 등을 주로 담당하며, 상담·지도·교육 등을 통해 가맹점 사업자의 경영 의욕을 고취시키고, 중장기 경영전략을 세울 수 있도록 지원한다(이동범, 2015). 본 연구에서는 마케팅관리에는 관리하는 매장의 판매촉진 계획, 지역 마케팅 계획, 매장홍보를 위해 다양한 홍보 매체 활용, 이벤트 시행과 할인이벤트 시행에 대한 알림으로 구성하였다. 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.2 서비스 몰입

서창적과 안성혁(2004)은 직원이 고객에게 제공하는 서비스나 서비스 제공에 관련된 업무에 대해 몰입한 상태의 정도를 서비스몰입의 정도로 정의하였다. 손성곤(2013)은 서비스 직무 애착도는 “종업원이 자신의 직무에 대해 갖고 있는 애착과 열정의 정도이며, 서비스 가치 인식도는 “종업원이 고객에게 제공하는 서비스에 대한 가치를 평가하고 있는 정도”로 정의하였다.

따라서 본 연구에서는 서비스 몰입은 슈퍼바이저 입장에서의 “가맹점주에게 제공하는 경영지도에 대해 애착과 열정을 갖고 가맹점주의 이익을 위해 제공하는 업무에 구체적인 신념을 갖고 몰두한 상태”라고 정의하였다. 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.3 직무만족

직무만족은 슈퍼바이저의 직무와 관련한 긍정적이고 만족한 감정 상태로 정의된다. 측정도구는 Barbin과 Boles(1996)의 레스토랑 직원 연구에서 93%의 높은 신뢰도를 보여준 9개의 항목 중 박한균(2014), 이수연(2011), 박동혁(2013)에서 수정·보완한 항목을 사용하여 본 연구에서는 슈퍼바이저의 직무만족 도구로 5개 항목으로 구성하였다.

본 연구에서 직무만족은 슈퍼바이저가 직무에 임할때의 즐거운 마음, 업무를 수행함에 있어서의 기쁨과 보람, 상사와의 인간관계, 동료와의 협력, 자신의 능력과 창의력을 발휘할 수 있는 기회로 5개 항목으로 구성하였다. 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

### 3.3.4 가맹점 경영성과

가맹점의 경영성과는 업종별, 브랜드 크기별로 목표에 따르는 성취 정도에 따라 다르게 나타난다. 프랜차이즈 기업의 경영성과를 나타내는 측정지표와 방법은 기존 연구의 연구자 및 학자마다 다른 견해를 가지고 있다. 하지만 재무·회계적 측정지표인 투자수익률과 자기자본순이익률, 순현재가치, 내부수익률 등은 수치 개념적 지수를 포함하고 있는 정량적 성과와 만족 등 정성적인 기능평가 두 가지로 구분할 수 있다. 가맹사업자가 사회 통념상으로 필요와 요구사항에 대해 소비자들에게 바람직한 영향을 이끌어야 하며, 내적으로는 재무적 성과와 인적자원과 정보기술, 고객과의 관계, 제품혁신 등의 미래에 경쟁력이 될 수 있는 비재무적 성과를 포함해야 한다. 프랜차이즈 기업의 경영성과는 가맹점, 가맹 계약기간 성과 및 가맹점 만족의 결과를 반영하는 것이 핵심적으로 나타나며 장기적 관점에서 지속적인 거래를 유지할 것인지, 또는 관계를 종결 시킬 것인지에 대한 의지를 표명하는 의사를 나타낸다.

따라서 본연구에서는 가맹점 경영성과는 슈퍼바이저가 담당하고 있는 관리 가맹점의 상권 점유율의 성장, 서비스 및 제품 품질의 성장, 매출성장률, 고객만족도 향상, 타 경쟁 매장에 비해 수익성 개선, 타 경쟁점에 비한 평당매출액으로

구성하였다. 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정 척도로 이용하였다.

### 3.4 측정도구 구성 및 조사방법

#### 3.4.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 관리 가맹점 수에 따른 슈퍼바이저 역량이 서비스 몰입과 직무만족이 경영성과 미치는 영향을 규명하는데 목적이 있다. 2019년 말까지 등록된 정보공개서 분석 결과 가맹점 30개 이상의 브랜드는 전체 브랜드 6,847개 중 1,218개로 17.8%를 차지하였다(서민교, 2021). 본 연구의 실효성을 높이기 위해 공정거래위원회 정보공개서와 각 브랜드 홈페이지를 참고하여 가맹점 30개 이상의 브랜드 슈퍼바이저들을 대상으로 설문하였다. 설문조사는 인터넷(Google form)과 설문지를 통해 자료 수집을 진행하였다. 설문항목은 선행연구를 바탕으로 하였으며, 본 연구의 목적에 부합되도록 설문 항목을 수정 변경하여 구성하였다. 자료 수집은 2021년 10월 25일부터 11월 15일 까지 22일간 Screening test 통해 299명의 자료를 수집하였다.

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

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

〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정

표본 집단	프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저
표본 프래임	2020년 정보공개서와 브랜드 홈페이지에 등록된 가맹점 30개 이상의 프랜차이즈 브랜드
표본 브랜드	세븐일레븐, 유가네닭갈비, 옵티마, 이디야 등 프랜차이즈 기업 슈퍼바이저 대상
조사방법	설문조사(자기 기입법)
설문지 배포방법	인터넷(구글) 및 설문지 배포
조사범위	전국
표본의 크기	400부 중 299명(유효 표본율 74.75%)
조사기간	2021년 10월 25일부터 11월 15일까지

### 3.4.2 설문지 구성

본 연구는 선행연구 및 관련 문헌을 통해 수집한 자료를 토대로 하여 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 핵심 역량과 직무만족, 서비스 몰입, 가맹점 경영성과의 영향을 중심으로 설문 문항을 작성하였으며, 인구통계학적 특성의 항목을 제외한 모든 변수는 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하였다. 설문지에 모든 항목들은 설문대상자 슈퍼바이저가 이해하기 쉬운 문장으로 구성했으며 기존 선행연구에서 이미 타당성이 검증된 항목을 바탕으로 수정, 보완하여 사용하였다.

〈표 3-2〉 설문지 구성

주요 변수	설문항수	출처	척도
슈퍼바이저 핵심 역량	매장운영관리	4 김은정(2016) 전미선(2020)	Likert type 5점 척도
	재무관리	4 김은정(2016) 전미선(2020)	
	인적자원관리	4 김은정(2016) 전미선(2020)	
	마케팅관리	4 김은정(2016) 전미선(2020)	
서비스 몰입	8 윤기복(2005) 남윤경(2021)		
직무만족	8 박한균(2014) 박동혁(2013) 성호진(2010)		
가맹점경영성과	6 윤인철(2009) 박대일(2020) 황문환(2017)		

## IV. 연구결과

### 4.1 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구에서는 설문조사를 통해 회수된 299부의 유효 표본을 연구 결과 분석에 사용하였다. 설문된 응답자의 특성에 대하여 빈도분석결과 <표 4-1>과 같으며, 인구통계학적 특성으로는 성별, 연령, 교육수준, 업계근속년수를 살펴보았다.

<표 4-1> 조사대상자의 일반적 특성

	구분	빈도	퍼센트
성별	남자	197	65.9%
	여자	102	34.1%
연령	20대	184	61.5%
	30대	84	28.1%
	40대	25	8.4%
	50대 이상	6	2%
교육수준	고졸 이하	37	12.4%
	전문대 재학 및 졸업	41	42.5%
	대학교 재학 및 졸업	188	43.1%
	대학원 재학 이상	66	2%
업계근속년수	3개월미만	43	14.4%
	3~6개월	60	20.1%
	6개월~1년	80	26.8%
	1~2년	68	12.7%
	2년이상	48	16.1%
합계		299	100.0%

## 4.2 슈퍼바이징 시스템의 지원특성

본 연구에서는 프랜차이즈 기업에 근무하는 슈퍼바이저를 대상으로한 설문조사로, 총 62개 브랜드의 슈퍼바이저들이 설문에 참여했으며, 빈도분석결과를 정리하면 〈표 4-2〉, 〈표4-3〉와 같다. 설문조사 결과 표본 299개의 설문응답의 평균 관리 가맹점 수는 36.7개 1개월당 가맹점 방문 횟수는 1.1개로 드러났다. 평균 관리 가맹점 수 36개를 기준으로 다중집단분석 연구를 진행하였다.

〈표 4-2〉 브랜드 가맹점 수에 따른 슈퍼바이징 시스템의 지원특성

브랜드 가맹점 수	표본 수	평균 슈퍼 바이저 수	평균 관리 가맹점 수	월 평균 매출 (만월)	평균 표준 평수	평균 1개월당 방문 횟수	평균 경영지도 시간(분)
30~49	16	1.8	27.5	4056.3	26.0	1.5	45.6
50~99	24	3.0	30.7	4537.5	29.0	1.2	59.2
100~199	42	4.1	37.4	2989.3	24.2	1.1	43.6
200~299	18	6.8	30.8	2922.2	21.2	1.1	61.7
300~399	23	9.9	34.0	2847.8	9.5	0.9	50.9
400~499	18	43.3	49.1	2300.0	12.2	0.7	34.4
500~599	39	18.5	32.6	3956.4	24.7	1.0	42.8
600~699	19	13.6	59.7	1918.4	10.7	1.1	24.5
700~799	35	18.6	39.6	4145.7	14.9	1.0	52.3
800~899	2	11.5	50.0	2603.5	15.0	1.0	20.0
1,700~3,000	42	68.3	33.9	3728.0	13.7	1.1	54.5
11,000~	21	750.0	15.0	1400.0	20.0	1.0	45.0
평균	-	79.1	36.7	3117.1	18.4	1.1	44.5

관리 가맹점 수에 따라 슈퍼바이징 시스템의 지원 특성을 분석한 결과 관리 가맹점 수 31~40개 구간에 표본 수 173개로 가장 많이 분포하고 있는 것으로 드러났다. 평균 평당 매출액은 31~40개 구간이 약 평당 196만원으로 제일 높았으며 21~30개 구간이 약 185만원으로 두 번째를 차지했다. 관리 가맹점의 평균 방문횟수는 관리 가맹점 수가 제일 적은 1~10개 구간에서 1.7회로 가장 많이 방문했으며, 41개 이상에서는 0.9회로 나타났다. 평균 경영 지도 시간은 관리 가맹점 수 30개 이하에서 50분대로 나타났으나, 31~40개 구간에서는 49.1분, 41~50개 구간에서는 42.3분, 51개 이상에서는 30.7분으로 관리 가맹점 수가 많을수록 평균 경영지도 시간이 짧게 나타났다.

〈표 4-3〉 관리 가맹점 수에 따른 슈퍼바이징 시스템의 지원특성

관리 가맹점 수(개)	표본 수	평균 가맹점 수	평균 월평균 매출	평균 표준 평수	평균 평당 매출액	평균 방문 횟수	평균 경영지도 시간
20 이하	20	107.7	4540.0	31.4	144.6	1.7	54.5
21~30	36	910.2	3837.5	20.7	185.4	1.0	57.9
31~40	173	944.0	3297.4	16.8	196.2	1.0	49.1
41~50	35	528.9	3501.4	20.3	172.1	0.9	42.3
51 이상	35	486.0	2631.6	16.9	156.1	0.9	30.7

### 4.3 탐색적 요인분석

본 연구에서 사용한 측정변수에 대해 신뢰성 분석을 통하여 신뢰성과 타당성을 검토하였다. 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis;EFA)을 실시하였다. 본 주성분분석(principal component analysis;PCA) 방법과 직각회전 방식인 베리 맥스(varimax) 회전 방식을 사용하여 탐색적 요인 분석을 실시했으며, 그 결과 각 측정변수의 요인적재량이 〈표 4-4〉와 같이 0.5이상으로 나타났다. 독립변수는 슈퍼바이저의 핵심 역량 “매장운영관리”, “재무관리”, “인적자원관리”, “마케팅관리” 요인과 매개변수 “서비스 몰입”, “직무만족”, 종속변수 “서비스 몰입” 요인이 도출되었다. 신뢰성 확보를 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용해 측정변수의 내적 일관성을 확인한 결과 모든 요인이 기준치 이상인 0.7 이상으로 측정변수에 대한 신뢰성이 확보되었음을 확인했다.

〈표 4-4〉 슈퍼바이저 핵심 역량에 대한 탐색적 요인분석 결과

요인	측정변수	Factor Loading	Communality	누적 분산	Eigen Value	Cronbach's $\alpha$
매장운영 관리	op1	0.697	0.546	8.441	2.617	0.794
	op2	0.679	0.586			
	op3	0.776	0.674			
	op4	0.750	0.689			
재무관리	f1	0.827	0.811	17.937	2.944	0.862
	f2	0.831	0.833			
	f3	0.786	0.76			
	f4	0.501	0.462			
인적자원 관리	hr1	0.758	0.694	27.560	2.983	0.862
	hr2	0.782	0.713			
	hr3	0.778	0.703			
	hr4	0.745	0.721			

마케팅 관리	m1	0.830	0.795	35.872	2.577	0.809
	m2	0.851	0.817			
	m3	0.657	0.583			
	m4	0.504	0.484			
서비스 몰입	s1	0.664	0.615	48.199	3.822	0.905
	s2	0.745	0.736			
	s3	0.803	0.811			
	s4	0.808	0.801			
	s5	0.735	0.698			
직무만족	j1	0.611	0.623	58.892	3.315	0.867
	j2	0.673	0.648			
	j3	0.713	0.661			
	j4	0.671	0.613			
	j5	0.728	0.727			
가맹점 경영성과	p1	0.733	0.716	69.514	3.293	0.877
	p2	0.813	0.660			
	p3	0.756	0.604			
	p4	0.587	0.671			
	p5	0.701	0.689			

KMO=.919, Barlett 의 구형성 검정=5718.166, df=465, p<.000

#### 4.4 확인적 요인분석

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

〈표 4-5〉 모형 적합도 종류 및 평가기준

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

분석 결과,  $\chi^2$  값은 822.696(df=413, p=0.000)로 나타났다. 다른 적합도 지수는 Q값은 1.992, GFI=0.849(AGFI=0.818), CFI=0.925, RMR=0.042로 모든 값이 기준치를 충족하거나 근사한 값을 나타내 본 연구의 측정모델은 적합한 모형이라고 할 수 있다.

다음으로 연구 개념별로 집중타당성을 검정하기 위하여 평균분산추출 값(AVE), 합성신뢰도(CCR)를 산출하였으며, AVE는 0.5이상, 합성신뢰도는 0.7이상이 바람직하다(Hair et al., 2006). 본 연구의 연구개념별 AVE는 0.501이상, 합성신뢰도는 0.8 이상으로 나타나 측정변수들의 집중타당성이 확보되었다.

본 연구의 측정항목에 대한 표준화 적재량, Estimate, C.R. 값 및 AVE, CCR 값은 〈표 4-6〉와 같이 나타내고 있다.

〈표 4-6〉 확인적 요인분석 결과

측정 변수	표준화	Estimate	S.E.	C.R.	P	AVE	CCR	
매장운영 관리	op1	0.630	0.844	0.088	9.598	***	0.501	0.800
	op2	0.674	0.884	0.087	10.194	***		
	op3	0.742	1					
	op4	0.776	1.106	0.097	11.37	***		
재무 관리	f1	0.868	1.411	0.128	11.039	***	0.638	0.873
	f2	0.886	1.487	0.133	11.148	***		
	f3	0.813	1.254	0.118	10.628	***		
	f4	0.594	1					
인적 자원 관리	hr1	0.779	0.877	0.062	14.046	***	0.611	0.863
	hr2	0.778	0.865	0.062	14.009	***		
	hr3	0.765	0.959	0.07	13.743	***		
	hr4	0.805	1					

마케팅 관리	m1	0.862	1.537	0.164	9.356	***	0.55	0.825
	m2	0.876	1.557	0.166	9.392	***		
	m3	0.640	1.189	0.147	8.065	***		
	m4	0.530	1					
서비스 몰입	s1	0.703	1				0.668	0.909
	s2	0.807	1.021	0.077	13.19	***		
	s3	0.885	1.138	0.079	14.386	***		
	s4	0.880	1.223	0.085	14.314	***		
	s5	0.798	1.116	0.086	13.053	***		
직무 만족	j1	0.727	0.827	0.061	13.667	***	0.569	0.868
	j2	0.723	0.86	0.063	13.585	***		
	j3	0.755	0.863	0.06	14.373	***		
	j4	0.734	0.862	0.062	13.854	***		
	j5	0.828	1					
가맹점 성과	p1	0.850	1				0.596	0.880
	p2	0.730	0.81	0.057	14.226	***		
	p3	0.682	0.953	0.073	12.962	***		
	p4	0.799	0.911	0.056	16.198	***		
	p5	0.787	0.964	0.061	15.848	***		

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

a : 분석 시 1.0의 값이 지정된 것임

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

다음으로, 측정항목들의 판별타당성을 조사하였다. 판별타당성은 측정도구들이 서로 다른 측정하기 위해 사용되는 것을 검증하기 위한 것으로, 판별타당성의 검증은 주로 분산추출검증(variance extracted test)을 통해 확인하는 것이 일반적이다(Hatcher, 1994). 분산 추출검증은 각 요인의 분산 추출값(AVE)이 각 요인 간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성을 입증받을 수 있다(Hatcher, 1994). 분산추출검증은 〈표4-7〉에서 나타난 바와 같이 AVE의 최소값은 0.501로 상관계수의 제곱 값의 최대치인 0.353보다 크게 나타나 본 연구에서 사용된 항목들이 판별타당성을 확보하였다고 할 수 있다.

〈표 4-7〉 판별타당성 검토

항목	1	2	3	4	5	6	7
매장운영	(0.501) <sup>1)</sup>	<u>0.234</u> <sup>3)</sup>	<u>0.186</u>	<u>0.163</u>	<u>0.077</u>	<u>0.224</u>	<u>0.106</u>
재무관리	0.484 <sup>2)</sup>	(0.638)	<u>0.208</u>	<u>0.231</u>	<u>0.168</u>	<u>0.393</u>	<u>0.114</u>
인적자원	.431	.456	(0.611)	<u>0.276</u>	<u>0.183</u>	<u>0.197</u>	<u>0.173</u>
마케팅	.404	.481	.525	(0.550)	<u>0.190</u>	<u>0.241</u>	<u>0.208</u>
서비스 몰입	.278	.41	.428	.436	(0.668)	<u>0.353</u>	<u>0.442</u>
직무만족	.473	.627	.444	.491	.594	(0.569)	<u>0.281</u>
가맹점 성과	.325	.338	.416	.456	.665	.53	(0.596)

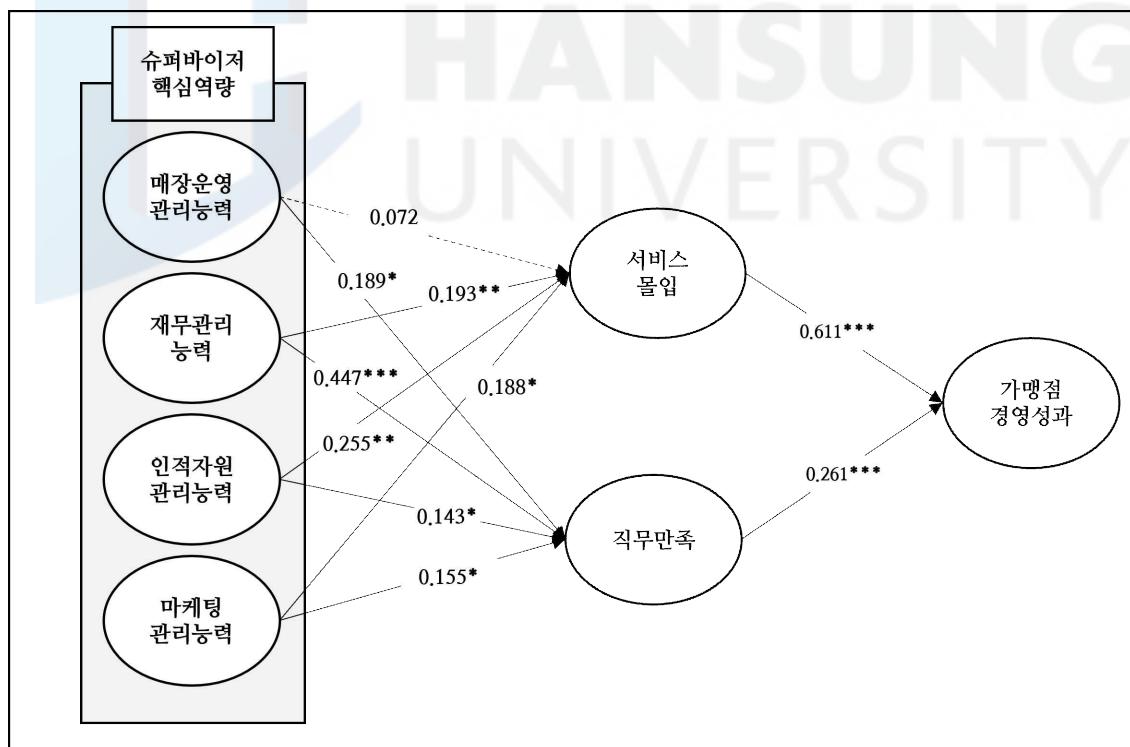
1) (AVE) 값 2) R 3) R<sup>2</sup>

## 4.5 연구 가설의 검증

### 4.5.1 연구모형의 검증

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

〈그림 4-1〉은 본 연구의 측정변수인 슈퍼바이저 핵심 역량(매장운영관리, 재무관리, 인적자원관리, 마케팅관리), 서비스 몰입, 직무만족, 가맹점 경영성과 간의 영향관계에 대한 가설을 검증한 결과의 경로모형을 나타내고 있다.



〈그림 4-1〉 연구모형의 가설검증 결과

본 연구의 연구 모형의 적합도를 분석한 결과 〈표 4-8〉와 같다. 연구모형에 대해 검증하기 전의 적합도 분석 결과는  $\chi^2$ 에 대한  $p<0.000$ 으로 통계적으로 유의하게 나타났다. 적합도 지수를 살펴보면 GFI=0.858, AGFI= 0.83, RMR=0.051, CFI=0.858로 분석되었으며, 적합도 지수가 양호한 수준으로 나타났다. 분석된 값을 기준으로 만족할 만한 모형이라고 평가될 수 있다. 또한, 구성 요인들 간의 영향관계를 설명하는 데 좋은 모형이라고 할 수 있다.

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

〈표 4-8〉 이론 모형의 적합도 지수

	$\chi^2$	p-value	GFI	AGFI	CFI	NFI	RMR
이론모형	786.522	$p<0.000$	0.858	0.83	0.858	0.868	0.051

#### 4.5.2 가설 검증 결과

본 연구에서는 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수에 따른 슈퍼바이저 핵심역량이 서비스 몰입과 직무만족이 가맹점 경영성과에 미치는 영향관계를 파악하고자 한다.

##### 4.5.2.1 슈퍼바이저 핵심 역량과 서비스 몰입 간의 관계

H1. 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 핵심역량은 서비스몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 슈퍼바이저의 매장운영관리능력은 서비스 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 슈퍼바이저의 재무관리능력은 서비스 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 슈퍼바이저의 인적자원관리능력은 서비스 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 슈퍼바이저의 마케팅관리능력은 서비스 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 핵심역량이 서비스몰입에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과 재무관리능력의 표준화 계수는 0.193, C.R. 2.611( $P<0.01$ ), 인적자원관리능력의 표준화 계수는 0.255, C.R. 3.214( $P<0.01$ ), 마케팅관리능력의 표준화 계수는 0.188, C.R. 2.507( $P<0.05$ )으로 분석되어 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타나 가설 H1-2,H1-3,H1-4는 채택되었다. 그러나 매장운영관리능력의 표준화계수는 0.072, C.R. 0.871( $P=0.384$ )으로 분석되어 서비스몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 가설 H1-1은 기각되었다.

〈표 4-9〉 슈퍼바이저 역량이 서비스 몰입에 미치는 영향 검증 결과

가설		표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과
H1-1	매장운영관리 → 서비스몰입	0.072	0.102	0.871	0.384	기각
H1-2	재무관리 → 서비스몰입	0.193	0.24	2.611	**	채택
H1-3	인적자원관리 → 서비스몰입	0.255	0.234	3.214	**	채택
H1-4	마케팅관리 → 서비스몰입	0.188	0.281	2.507	*	채택

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

#### 4.5.2.2 슈퍼바이저 핵심 역량과 직무만족 간의 관계

H2. 프랜차이즈 기업의 프랜차이즈 역량은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

- H2-1. 슈퍼바이저의 매장운영관리능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2. 슈퍼바이저의 재무관리능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3. 슈퍼바이저의 인적자원관리능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-4. 슈퍼바이저의 마케팅관리능력은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 핵심역량이 직무만족에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과 매장운영관리능력 표준화 계수는 0.189, C.R. 2.455( $P<0.05$ ), 재무관리능력의 표준화 계수는 0.447, C.R. 5.825( $P<0.001$ ), 인적자원관리능력의 표준화계수는 0.143, C.R. 2.044( $P<0.05$ ), 마케팅관리능력의 표준화 계수는 0.155, C.R. 2.316( $P<0.05$ )으로 분석되어 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. 가설 H2-1, H2-2, H2-3, H2-4는 채택되었다.

〈표 4-10〉 슈퍼바이저 역량이 직무만족에 미치는 영향 검증 결과

가설		표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과
H2-1	매장운영관리 → 직무만족	0.189	0.287	2.455	*	채택
H2-2	재무관리 → 직무만족	0.447	0.593	5.825	***	채택
H2-3	인적자원관리 → 직무만족	0.143	0.14	2.044	*	채택
H2-4	마케팅관리 → 직무만족	0.155	0.248	2.316	*	채택

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

- H3. 슈퍼바이저의 서비스몰입은 가맹점 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 H4. 슈퍼바이저의 직무만족은 가맹점 경영성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 핵심역량이 서비스 몰입과 직무만족에 대한 가맹점 경영성과에 미치는 영향에 대한 가설검증 결과 서비스 몰입의 표준화 계수는 0.611, C.R. 9.158( $P<0.001$ ), 직무만족의 표준화 계수는 0.261 C.R. 4.649 ( $P<0.001$ )으로 분석되어 가맹점 경영성과에 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타났다. H3, H4 가설 모두 채택되었다.

〈표 4-11〉 서비스몰입과 직무만족이 가맹점 경영성과에 미치는 영향 검증 결과

가설		표준화 계수	Estimate	C.R.	p-value	결과
H3	서비스몰입 → 가맹점 경영성과	0.611	0.615	9.158	***	채택
H4	직무만족 → 가맹점 경영성과	0.261	0.247	4.649	***	채택

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

#### 4.5.3 슈퍼바이저 관리 가맹점 수에 따른 다중집단분석 검증 결과

H5. 슈퍼바이저의 역량이 서비스몰입과 직무만족을 통해 가맹점성과에 미치는 영향은 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수에 따라 집단 간 차이가 있을 것이다.

본 연구에서는 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 관리 가맹점 수에 따라 슈퍼바이저의 핵심역량이 서비스몰입, 직무만족의 영향을 미치는 것과 가맹점 경영성과의 차이를 파악하기 위해 설문지를 응답한 슈퍼바이저들의 평균 관리 가맹점 수가 36.7개를 기준으로 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수가 36개 미만( $n=134$ )인 집단과 36개 이상( $n=165$ )인 집단으로 분류하여 다중집단분석(Multiple-Group Analysis) 실시하였다.

관리 가맹점 수가 36개 미만인 집단과 이상의 집단의 경로계수가 동일하다는 제약모형을 설정하고, 이를 비 제약모형과 비교하여 집단 간 차이분석을 실시한

결과 비 제약모형의 적합도는  $\chi^2=822.696(df=413)$ , CMIN/df=1.992, GFI=0.849, AGFI=0.818, RMR=0.042으로 나타났다. 또, 어느 변수에서 영향이 나타나는지를 경로별로 확인하기 위하여 경로별로 각각 제약하고 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수가 36개점 미만인 집단과 36개점 이상인 집단에 대해 자유모델 및 제약모델을 설정했으며 경로별로 다중집단분석을 실시하였다.

그 결과 매장운영관리역량과 서비스몰입의 경로에서 유의적인 검증기준 이상의 값  $\Delta\chi^2=4.476$ 으로 나타났으며, 관리 가맹점 수 집단 간의 영향의 차이가 있는 것으로 드러났다. 아래 〈표 4-12〉 다중집단분석 결과와 같다.

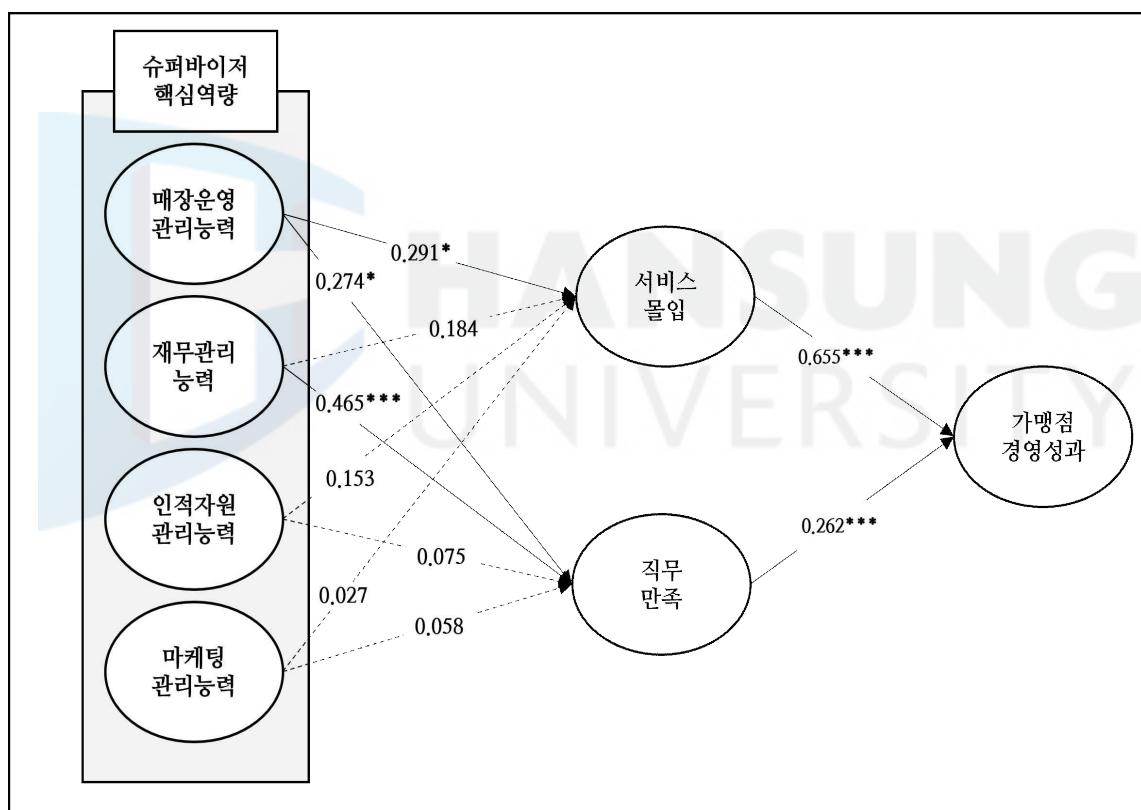
〈표 4-12〉 관리 가맹점 수에 따른 다중집단분석 검증 결과

가설		36개 미만 (n=134)		36개 이상 (n=165)		비 제약 모델 $\chi^2$ (df=832)	제약 모델 $\chi^2$ (df=833)	$\Delta\chi^2$ (df=1)
		$\beta$	P	$\beta$	P			
H1-1	매장운영관리 → 서비스몰입	0.291	*	-0.103	0.439	1297.865	1302.341	4.476
H1-2	재무관리 → 서비스몰입	0.184	0.154	0.262	*	1297.865	1297.876	0.011
H1-3	인적자원관리 → 서비스몰입	0.153	0.202	0.229	**	1297.865	1297.987	0.122
H1-4	마케팅관리 → 서비스몰입	0.027	0.808	0.369	**	1297.865	1299.52	1.655
H2-1	매장운영관리 → 직무만족	0.274	*	0.164	0.221	1297.865	1299.173	1.308
H2-2	재무관리 → 직무만족	0.465	***	0.654	***	1297.865	1297.961	0.096
H2-3	인적자원관리 → 직무만족	0.075	0.483	0.14	0.08	1297.865	1298.026	0.161
H2-4	마케팅관리 → 직무만족	0.058	0.559	0.315	*	1297.865	1298.765	0.9
H3	서비스몰입 → 가맹점성과	0.655	***	0.62	***	1297.865	1297.911	0.046
H4	직무만족 → 가맹점 성과	0.262	***	0.259	**	1297.865	1297.878	0.013

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

#### 4.5.3.1 관리 가맹점 수 36개 미만 집단 분석 결과

슈퍼바이저의 관리 가맹점 수가 36개 미만의 집단의 경로분석을 실시한 결과, 슈퍼바이저의 매장운영관리가 서비스 몰입에 유의한 영향( $\beta = 0.291$ ,  $p < 0.05$ )을 미치는 것으로 나타났다. 매장운영관리( $\beta = 0.274$ ,  $p < 0.05$ ), 재무관리( $\beta = 0.465$ ,  $p < 0.001$ )은 직무만족에 영향을 미치며, 서비스몰입( $\beta = 0.655$ ,  $p < 0.001$ )과 직무만족( $\beta = 0.262$ ,  $p < 0.001$ )이 가맹점 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면, 재무관리, 인적자원관리, 마케팅관리는 서비스몰입에 영향을 미치지 않으며, 인적자원관리와 마케팅관리는 직무만족에도 영향을 미치지 않았다.



〈그림 4-2〉 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수 36개 미만 집단 분석 결과

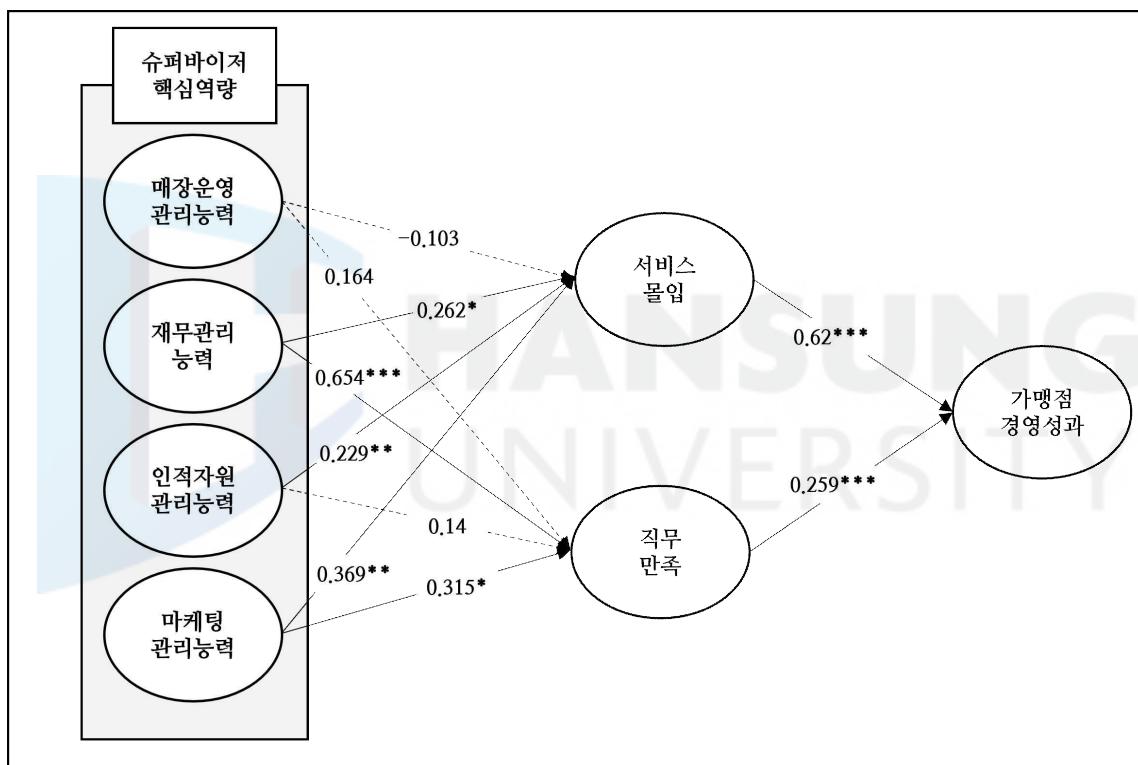
〈표 4-13〉 관리 가맹점 수 36개 미만 집단의 경로계수

	가설	Standard Estimate	C.R.	p-value	결과
H1-1	매장운영관리 → 서비스몰입	0.291	1.966	*	채택
H1-2	재무관리 → 서비스몰입	0.184	1.425	0.154	기각
H1-3	인적자원관리 → 서비스몰입	0.153	1.275	0.202	기각
H1-4	마케팅관리 → 서비스몰입	0.027	0.242	0.808	기각
H2-1	매장운영관리 → 직무만족	0.274	2.068	*	채택
H2-2	재무관리 → 직무만족	0.465	3.677	***	채택
H2-3	인적자원관리 → 직무만족	0.075	0.701	0.483	기각
H2-4	마케팅관리 → 직무만족	0.058	0.585	0.559	기각
H3	서비스몰입 → 가맹점성과	0.655	7.159	***	채택
H4	직무만족 → 가맹점 성과	0.262	3.364	***	채택

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

#### 4.5.3.2 관리 가맹점 수 36개 이상 집단 분석 결과

슈퍼바이저의 관리 가맹점 수가 36개 이상의 집단의 경로분석을 실시한 결과, 슈퍼바이저의 재무관리( $\beta=0.262$ ,  $p<0.05$ ), 인적자원관리( $\beta=0.229$ ,  $p<0.01$ ), 마케팅관리( $\beta=0.369$ ,  $p<0.01$ )가 서비스 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 재무관리( $\beta=0.654$ ,  $p<0.001$ ), 마케팅관리( $\beta=0.315$ ,  $p<0.05$ )는 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서비스몰입( $\beta=0.62$ ,  $p<0.001$ )과 직무만족( $\beta=0.259$ ,  $p<0.001$ )은 가맹점 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.



〈그림 4-3〉 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수 36개 이상 집단 분석 결과

〈표 4-14〉 관리 가맹점 수 36개 이상 집단의 경로계수

가설		Standard Estimate	C.R.	p-value	결과
H1-1	매장운영관리 → 서비스몰입	-0.103	-0.774	0.439	기각
H1-2	재무관리 → 서비스몰입	0.262	2.101	*	채택
H1-3	인적자원관리 → 서비스몰입	0.229	2.764	**	채택
H1-4	마케팅관리 → 서비스몰입	0.369	2.686	**	채택
H2-1	매장운영관리 → 직무만족	0.164	1.223	0.221	기각
H2-2	재무관리 → 직무만족	0.654	4.23	***	채택
H2-3	인적자원관리 → 직무만족	0.14	1.75	0.08	기각
H2-4	마케팅관리 → 직무만족	0.315	2.369	*	채택
H3	서비스몰입 → 가맹점성과	0.62	6.046	***	채택
H4	직무만족 → 가맹점성과	0.259	3.158	**	채택

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

〈표 4-15〉 관리 가맹점 수에 따른 경로모형 검증 결과

가설		36개 미만 (n=134)		결과	36개 이상 (n=165)		결과
		$\beta$	P		$\beta$	P	
H1-1	매장운영관리 → 서비스몰입	0.291	*	채택	-0.103	0.439	기각
H1-2	재무관리 → 서비스몰입	0.184	0.154	기각	0.262	*	채택
H1-3	인적자원관리 → 서비스몰입	0.153	0.202	기각	0.229	**	채택
H1-4	마케팅관리 → 서비스몰입	0.027	0.808	기각	0.369	**	채택
H2-1	매장운영관리 → 직무만족	0.274	*	채택	0.164	0.221	기각
H2-2	재무관리 → 직무만족	0.465	***	채택	0.654	***	채택
H2-3	인적자원관리 → 직무만족	0.075	0.483	기각	0.14	0.08	기각
H2-4	마케팅관리 → 직무만족	0.058	0.559	기각	0.315	*	채택
H3	서비스몰입 → 가맹점성과	0.655	***	채택	0.62	***	채택
H4	직무만족 → 가맹점성과	0.262	***	채택	0.259	**	채택

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

## V. 결론

### 5.1 연구결과 요약

본 연구는 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수에 따른 핵심역량(매장운영관리, 재무관리, 인적자원관리, 마케팅관리)이 서비스 몰입과 직무만족을 통해 가맹점 경영성과에 어떻게 영향을 미치는지에 대해 분석하여 프랜차이즈 기업에게 올바른 슈퍼바이징 시스템을 제시함으로써, 건강한 가맹사업 문화를 만들어 프랜차이즈 산업 발전에 기여하기 위한 목적을 가진다. 이를 위해 프랜차이즈 슈퍼바이징 시스템, 슈퍼바이저 핵심 역량, 서비스 몰입, 직무만족, 가맹점 경영성과에 대한 선행연구를 통해 이론적 배경 및 근거를 제시하였다.

첫째, 프랜차이즈 기업들의 슈퍼바이징 지원 특성을 파악한 결과, 슈퍼바이저들의 평균 관리 가맹점 수는 36.7개인 것으로 드러났으며, 월평균 방문 횟수는 1.1회로 나타났다. 관리 가맹점 수 31~40개 구간이 전체 표본의 57.8%로 가장 많은 것으로 드러났으며, 관리 가맹점 수에 따른 평균 평당 매출액은 31~40개 구간이 196.2 만원, 21~30개 구간이 185.4 만원으로 높게 나타났다. 관리 가맹점 수가 적은 20개 이하 구간에서는 방문 횟수가 1.7회로 높았으며, 경영 지도 시간이 54분대로 길게 나타난 반면, 관리 가맹점 수가 많은 40개 이상 구간에서는 매장 방문 횟수는 0.9회, 경영 지도 시간 30분 이내로 나타났다. 이를 통해 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수가 적을수록 슈퍼바이징 서비스의 질이 높아지며, 가맹점 경영성과를 위해 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수를 21~40개 사이로 배정해야 한다고 판단된다.

둘째, 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저의 핵심 역량이 서비스 몰입에 미치는 영향에 대해 분석한 결과, 매장운영관리는 영향관계를 보이지 않았으며 이를 제외한 재무관리, 인적자원관리, 마케팅관리는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영향력이 높은 요인 순으로는 인적자원관리, 재무관리, 마케팅관리으로 나타났다. 본 연구의 슈퍼바이징 지원 특성 설문 결과 슈퍼바이저 한달 평균 1.1회 관리 가맹점을 방문하는 것으로 집계된 것을 고려했을 때, 매장의 위생과

분위기, 고객대기관리, 발주시스템관리로 구성된 매장운영관리역량은 실제 매장을 방문해야만 평가할 수 있는 항목으로 구성되어 있지만, 실제 슈퍼바이저들의 직무 수행 여건 상 관리 가맹점을 자주 방문할 수 없어 스스로 매장운영관리능력을 판단하는 것이 어려운 부분이 있는 것으로 판단된다.

프랜차이즈 슈퍼바이저의 핵심 역량이 직무만족에 미치는 영향을 분석한 결과, 앞선 서비스 몰입에 대한 영향과는 다르게 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 핵심 역량을 구성하는 4가지의 요인 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 직무만족에 영향력이 높은 요인은 순차적으로 재무관리, 매장운영관리, 마케팅관리, 인적자원관리로 나타났다. 재무관리는 매장의 매출, 일반관리비, 손익계산서, 세무관련 업무가 평가항목으로 구성되어 있으며, 다른 항목보다 숫자로 보여지는 가맹점의 경영성과이기 때문에 직무만족에 영향이 큰 것으로 판단된다.

셋째, 슈퍼바이저의 서비스 몰입과 직무만족이 가맹점 경영성과에 미치는 영향을 검증한 결과, 두 요인 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가맹본부는 슈퍼바이저의 서비스 몰입과 직무만족을 높이면 가맹점의 경영성과가 향상될 것으로, 슈퍼바이저의 관점에서의 효율적인 시스템 운용이 필요하다.

넷째, 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수에 따른 집단 간 연구 모형 경로에 유의한 차이가 있는지 실증분석하기 위해 전체 응답된 설문의 평균 관리 가맹점 수 36.7개를 기준으로 관리 가맹점 수 36개 미만과 36개 이상의 집단으로 구분하여 차이를 검증하였다.

관리 가맹점 수 36개 미만 집단에서는 슈퍼바이저의 매장운영관리역량이 서비스몰입에 긍정적인 영향관계를 보였으며 재무관리, 인적자원관리, 마케팅관리가 서비스 몰입에 영향관계를 보이지 않았다. 매장운영관리, 재무관리는 직무만족에 영향관계를 보였으며, 인적자원관리와 마케팅관리는 영향관계를 보이지 않았다. 서비스몰입과 직무만족은 가맹점경영성과에 영향관계를 보였다.

관리 가맹점 수 36개 이상 집단에서는 매장운영관리를 제외한 재무관리, 인적자원관리, 마케팅관리가 서비스몰입에 영향관계를 보였다. 재무관리와 마케팅관리는 직무만족에 영향관계를 보였으며, 매장운영관리와 인적자원관리는 영향관계를 보이지 않았다. 서비스몰입과 직무만족은 가맹점경영성과에 영향관계를 보였다.

다중집단분석결과 서비스몰입에 미치는 슈퍼바이저 역량은 관리 가맹점 수

36개 미만에서는 매장운영관리, 36개 이상에서는 재무관리, 인적자원관리, 마케팅관리로 두집단에서 상이한 결과를 보였다. 직무만족 요인에는 두집단 모두 재무관리가 영향관계를 보였으며, 인적자원관리는 영향관계를 보이지 않았다. 직무만족에서는 36개 미만에서는 매장운영관리, 36개 이상에서는 마케팅관리가 영향관계를 보여 두 역량에서 상이한 결과를 보였다. 두 집단 모두 슈퍼바이저의 서비스몰입과 직무만족은 가맹점 경영성과에 영향을 미치는 것으로 검증되었다.

관리 가맹점 수가 적을수록 직접 매장을 방문하여 자세한 경영지도를 제공할 수 있는 기회가 있어, 매장운영관리능력이 서비스 몰입, 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만, 관리 가맹점 수가 많은 슈퍼바이저 집단은 직접 매장에 방문하여 진단하고 경영에 대한 지도를 제공하는 것보다 판매촉진계획, 지역마케팅계획, 홍보 매체 선택, 할인과 이벤트 행사 등 본사에서 가이드라인을 제공하는 항목으로 구성되어 있는 마케팅 관리역량요인과 서비스몰입요인에서만 영향이 나타났다. 즉, 관리 가맹점 수가 적을수록 매장에 직접 방문하여 할 수 있는 업무를 중심으로 가맹점에게 서비스를 제공하고, 관리 가맹점 수가 많을수록 본사에서 가이드라인을 제공하는 업무를 중심으로 슈퍼바이징 서비스를 제공하는 것으로 판단된다.

## 5.2 연구의 시사점

### 5.2.1 학문적 시사점

슈퍼바이저의 기존 연구에서는 슈퍼바이저의 역량과 가맹점과의 관계의 질과 성과에 초점을 둔 연구가 대부분이었다. 하지만 본 연구에서는 관리 가맹점 수를 파악하여, 집단 간의 차이를 분석하고, 슈퍼바이저의 서비스 몰입요인에 초점을 둔 연구가 진행된 것에 차별점이 있다. 본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 슈퍼바이징 시스템에 대한 국내 연구가 아직 많이 이루어지지 않은 상황에 프랜차이즈 기업의 지원특성을 파악하여 학문적 토대를 마련하였다. 기존 선행 연구들은 프랜차이즈 가맹본부의 지원이 가맹점에게 미치는 영향을 중심으로 연구된 반면, 본 연구는 가맹본부의 지원 중 ‘슈퍼바이징 시스템’에 초점을 맞추어 연구되었다.

둘째, 기존 연구에서 슈퍼바이저 핵심역량의 요인으로 정의된 매장운영관리역량, 재무관리역량, 인적자원관리역량, 마케팅관리역량 네가지 요인을 토대로 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 핵심역량이 서비스몰입과 직무만족요인에 미치는 영향관계를 규명하였다. 본 연구에서 매장운영관리능력은 서비스몰입에 영향을 미치지 않는다고 검증하였지만, 김은정(2016)은 슈퍼바이저의 핵심역량 4가지 중 매장운영관리능력만이 가맹점과의 관계의 질에 영향을 미치며, 재무적 성과로 이어진다하고 하였다. 이는 슈퍼바이저의 핵심역량 중 매장운영관리역량이 가맹점과의 관계의 질에서 중요한 역할을 하지만, 실제의 슈퍼바이저의 근무 여건에서는 중요시되고 있지 않는 것으로 판단된다.

셋째, 슈퍼바이저의 서비스몰입과 직무만족이 가맹점 경영성과에 미치는 영향을 파악하였다. 슈퍼바이저가 가맹점주에게 제공하는 서비스몰입과 자신의 직무에 대한 만족도가 높아야 가맹점 매출향상을 돋는 적극적인 슈퍼바이징을 제공한다. 가맹본부는 이러한 슈퍼바이저의 서비스몰입과 직무만족을 높이기 위해 긍정적인 본사 문화, 승진의 기회, 슈퍼바이징 방법, 마케팅 방법 등 다양한 교육을 진행 할 수 있다.

넷째, 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수에 따라 슈퍼바이저의 핵심역량(매장운영 관리능력, 재무관리능력, 인적자원관리능력, 마케팅관리능력)이 서비스몰입과 직무만족 요인에 미치는 영향, 서비스몰입과 직무만족이 가맹점 경영성과요인에 미치는 영향이 집단 간 차이가 있는지에 대해 분석하였다.

그 결과 전체 평균 가맹점 수인 36개 미만인 집단에서는 매장운영관리역량만이 서비스 몰입요인에 영향을 보였으며, 반대로 36개 이상 집단에서는 재무관리 능력, 인적자원관리능력, 마케팅관리능력만 서비스 몰입요인에 영향을 보였다.

슈퍼바이저의 재무관리 역량은 직무만족요인에 두 집단 모두 영향을 보였으며, 36개 미만 집단에서는 매장운영관리역량만, 36개 이상 집단에서는 마케팅관理역량만 영향을 보였다. 슈퍼바이저가 관리 가맹점 수가 많고 적음에 따라 서비스 몰입과 직무만족에 영향을 끼치는 슈퍼바이저 핵심역량요인이 다른 것으로 나타났다. 관리 가맹점 수가 적을수록 매장에 직접 방문하여 할 수 있는 업무를 중심으로 업무를 수행하고, 관리 가맹점 수가 많을수록 본사에서 가이드라인을 제공하는 업무를 중심으로 슈퍼바이징 서비스를 제공하는 것으로 볼 수 있다. 슈퍼바이저가 가맹점에게 제대로된 슈퍼바이징 서비스를 제공할 수 있도록 가맹 본부들은 올바른 슈퍼바이징 시스템 구축이 필요하다.

### 5.2.2 실무적 시사점

본 연구는 현재 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이징 시스템에 대한 지원특성을 파악하고 프랜차이즈 본부 시스템에 대한 구체적인 기준 및 방향을 제시하는 것에 의의가 있으며. 본 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 가맹본부는 정기적으로 슈퍼바이징 시스템을 개선하여 가맹점의 경영 성과를 높이고, 브랜드만의 슈퍼바이징 노하우를 만들어야한다. 2020년 기준 대한민국의 브랜드 수는 총 7,094개이며, 가맹점 100개 이상의 브랜드는 404개로 5.7%에 불과하다. 과도하게 많은 프랜차이즈 브랜드 수와 허술한 가맹사업으로 외식 프랜차이즈의 경우 매년 폐점률이 증가하고 있다. 가맹본부들은 국내 대형 프랜차이즈 브랜드에서 슈퍼바이징 시스템을 운영하고 있는 선례들을 바탕으로 외/내부적인 상황변동에 따라 꾸준히 지식과 경험을 쌓아 각자의 브랜드에 맞는

슈퍼바이징 노하우를 만들어, 가맹본부와 가맹점을 보호하고 건전한 가맹사업문화를 만들어야한다.

둘째, 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저는 가맹점에게 제공하는 서비스 몰입과 직무만족이 높을수록 관리하는 가맹점의 경영성과가 높게 나타났다. 이에 따라 프랜차이즈 가맹본부들은 슈퍼바이저의 서비스몰입을 높이기 위해서 경영지도의 품질을 향상시키기 위한 정기적인 교육, 가맹점 만족도 향상을 위한 방안 수립, 가맹점 질문에 대한 적절한 대응을 실시해야 한다. 직무만족을 높이기 위해서는 슈퍼바이저들이 일에 대한 기쁨과 보람을 느낄 수 있도록 승진의 기회 등 보상 체계를 명확히 해야 하며, 직장 내 상사와 동료와의 커뮤니케이션 활성화, 슈퍼 바이징 방법에 대한 의견 수렴 및 적용으로 자신의 능력과 창의력을 발휘할 수 있는 기회를 제공해야 한다.

셋째, 슈퍼바이저에게 지역의 특성과 가맹점의 거리를 고려하여 36개 미만의 관리 가맹점 수를 배정하고, 월 1회이상 방문할 수 있도록 해야한다. 가맹점에게 매출상승을 위한 경영지도서비스를 제공하는 것에는 ①슈퍼바이저가 자신의 시간과 노력을 들여 경영지도를 하는 것, ②가맹점주가 스스로 시간과 노력을 투자하여 바뀌어야하는 것, ③본부의 시스템을 공지하고 지도해주는 세가지 영역으로 나눠볼 수 있다. 관리 가맹점 수가 36개 미만인 곳에서는 매장을 방문하여 슈퍼바이저 자신의 시간과 노력이 많이 투자되는 매장운영관리에 대한 역량이 높을수록 서비스몰입과 직무만족이 높은 것을 확인할 수 있다. 반면, 관리 가맹점 수가 36개 이상인 곳에서는 본사의 공지사항과 지침에 대해서 공지하고 지도하는 부분인 마케팅관리역량, 마케팅관리역량이 높을 때, 서비스 몰입과 직무만족이 높은 것으로 나타났다. 관리 가맹점 수가 적을수록 가맹점에게 적극적인 경영지도서비스를 제공하여 가맹점의 성과를 이끌어 낼 수 있을 것으로 판단된다. 재무관리역량은 가맹점의 매출과 비용 등 가맹점의 운영상황을 직접적으로 표현하는 숫자에 대한 항목으로 슈퍼바이저에게 직접적으로 지각되는 지표이기 때문에, 재무관리역량이 높을수록 슈퍼바이저의 직무만족에 영향을 미치는 것으로 판단된다.

### 5.3 연구의 한계점

본 연구는 프랜차이즈 본부의 슈퍼바이저의 관리 가맹점 수에 따른 슈퍼바이저의 핵심 역량이 서비스몰입, 직무만족이 가맹점의 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 연구모형과 가설을 설정하고 분석하였으나, 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 이에 따라 한계점을 보완할 수 있는 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 기업을 분류하지 않고 전체 업종을 대상으로 조사함으로써 다양한 프랜차이즈 업종에 대한 구체적인 실증연구가 이루어지지 못하였으나, 향후 세분화한 연구가 필요할 것이다.

둘째, 프랜차이즈 기업의 가맹점 위치 특성을 충분히 고려하지 않았다. 관리 가맹점이 서로 가까이에 위치되어있는 경우 가맹점 간 이동 거리와 시간이 짧아 더 많은 관리 가맹점 수를 배정받을 수 있지만, 가맹점 간 사이가 멀 경우 이동 시간을 고려하여 적은 가맹점 수를 배정받을 수 있다.

셋째, 슈퍼바이저의 직급에 따라 관리 가맹점 수를 구분하지 않았다. 일부 브랜드에서 직급이 높을수록 다른 업무를 포함하기 때문에 적은 관리 가맹점 수를 가지고 있었다. 슈퍼바이저 중 직급을 특정하여 연구를 진행한다면 보다 표준화된 연구를 진행 할 수 있을 것이다.

따라서, 향후 연구는 위의 세가지 사항을 고려하여 다양한 독립변수, 매개 변수를 활용하여 설문대상을 구체화시킨 상태로 업종별, 규모별, 슈퍼바이저 직급별 구체적인 자료를 수집하여 조사 결과의 신뢰성과 타당성이 더욱 높아지도록 해야한다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 강병오. (2006). “외식 프랜차이즈 사업의 성공요인에 관한 연구”. 중앙대학교 석사학위논문
- 강예원. (2020). “A 프랜차이즈 기업에서 관리자(영업팀장) 코칭행동과 수퍼바이저의 직무성과와의 관계”. 고려대학교 교육대학원 석사학위 논문
- 공정거래위원회. (2021). 공정위, 2020년도 가맹사업 현황 발표. 『경제정보센터』
- 김경원, 김영근. (2012). 개인 친밀네트워크의 특성이 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『경영정보연구』, 31(2), 61-87.
- 김래슬리. (2004). “고객서비스몰입이 서비스품질 지각에 미치는 영향에 관한 연구: 호텔서비스산업을 중심으로”. 연세대학교 대학원 석사학위논문
- 김래슬리, 이지만(2008). 종업원 서비스몰입의 선행요인 및 고객이 인지한 서비스 품질에의 영향, 『인사·조직연구』, 16(1), 37-64.
- 김문정. (2011). “프랜차이즈 본부의 지원이 가맹점의 갈등과 협력, 그리고 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 재무적 성과의 조절효과를 중심으로”. 연세대학교 석사학위논문
- 김문정, 오세조, 노원희. (2012). 프랜차이즈 본부의 지원이 가맹점의 갈등과 협력, 그리고 만족에 미치는 영향에 관한 연구, 『한국유통학회 학술대회 발표논문집』, 301-320.
- 김봉곤, 조용범. (2015). 오픈 주방 종사원의 감정노동이 직무만족과 고객 지향성에 미치는 영향. 『Culinary Science & Hospitality Research』, 21(2), 27-40.
- 김선희. (2017). “프랜차이즈 가맹본부의 지원과 경영성과의 관계분석연구”. 대전대학교 대학원 석사학위논문
- 김영국. (2014). “기업의 윤리풍토가 조직유효성에 미치는 영향”. 단국대학교 박사학위논문
- 김은정. (2016). “슈퍼바이저 핵심역량이 가맹본부와의 관계의 질, 재무적 성과, 재계약의도에 미치는 영향 연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문
- 김재원. (2010). 여행업종사자의 서비스몰입과 고객지향성이 경영성과에 미치는 영향, 『관광·레저연구』, 22(3), 251-270.
- 김영국. (2014). “기업의 윤리풍토가 조직유효성에 미치는 영향”. 단국대학교 박사학위논문

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

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

유의 매개효과와 네트워크 접근성의 조절효과”. 서울대학교 대학원  
석사학위논문

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

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

## 2. 국외문헌

- Anand, P. (1987). Inducing Franchisee to Relinquish: An Attribution Analysis. *Journal of Marketing Research*, 24, 215–221.
- Aryee, S. & Tan, K. (1992). Antecedents and Outcomes of Career Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288–305.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 67–76.
- Betty, R. W. & Schnier, C. E. (1981). *Personnel administration: An experimental skill building approach*. 2nded. New York :Addison-Wesly Publishing Company
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*, London : Wiley.
- Chiou, J. S., Hsieh, C. H., & Yang, C. H. (2004). The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Intentions to Remain in the Franchise System. *Journal of Small Business Management*, 42(1), 9–36.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-Based performance Improvement: A strategy for organizational change*, HRD Press, Inc:70.
- Green, P. C. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource system to organizational strategic*, San francisco: Jossey-Bass.
- H. C. Smith. (1995) *Psychology of Industrial Behavior* New York, McGraw-Hill, Book Co, 114–155.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis. Exploratory factor analysis*.
- Jambulingam, T. and Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee Selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14, 3 63–395.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes Job Satisfaction*. 0.
- Lusche, R. F. and Moon, S. Y. 1984. An Exploratory Analysis of the Correlates of Labor Productivity in Retailing, *Journal of Retailing (Fall)*, 74–90.
- Lyman W. Poter, and Edward E. Lawler. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood Irwin, 31.

- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*, American Psychologist, 28(1), 1–14.
- McLagan, P. A. (1989). *Models for HRD practice*(4th ed.). Alexandria, VA : AST D.
- Parry, S. R. (1996). *The quest for competencies*, Training, 33(7), 48–56.
- Peccei R. & P. Rosenthal. (1997), The Antecedents of Employee Commitment to Customer Service: Evidence from a UK Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66–85.
- Piercy N.F. (1995), Customer Satisfaction and Internal Market: Marketing Our Customers to Our Employees, *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1). 22–44.
- R. Albanese, and D. D. Van Fleet. (1983). *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*, 244.
- Schippmann J. S., Ash R. A., Carr L., & Hesketh B. (2000). *The Practice of Competency Modeling*. Personnel Psychology, 53(3), 703–740.
- Shane, S. A. (1998). *Making New Franchise Systems Work*. *strategic Management Journal*, 19(–), 697–707.
- Shane, Scott A. and Spell, C. (1997). *Exchanging New Franchisor Survival: A Model and Empirical Test*. *Society of Franchising*, St, Paul, Minnesota, USA.
- Spencer, L. M. & S. M. Spencer. (1993). *Competence at Work, : Models for Supervisor Performance*. John Wiley & Sons, NY, 19–89.
- Weisman, C. S., D. L. Gordon, S. D. Cassard, M. Berger and R. Wong(1993), *The Effect of Unit Self-Management on Hospital Nurses Work Process, Work Satisfaction and Retention*, Medical Care, 31(5), 381–393.

## 설 문 지

본 설문지는 『가맹점 수에 따른 슈퍼바이저 역량 및 경영성과』에 관한 연구를 진행하기 위하여 작성된 설문지입니다. 응답해 주시는 자료는 통계적으로 처리되어 학문적으로만 사용될 것이며, 응답자의 개인적인 내용이 별도로 평가되지는 않습니다. 귀하의 협조에 진심으로 감사드립니다.

2021년 10월

연구자: 이예빈(한성대 미래융합컨설팅학과 창업&프랜차이즈전공 석사과정)

지도교수: 주성희(한성대 지식서비스&컨설팅대학원)

E-mail: 1\_yb926@naver.com

### I. 다음은 [귀사]에 관한 설문입니다.

1. 귀사의 브랜드 명은 무엇입니까?  
( )
2. 브랜드의 총 가맹점 수는 몇 개 입니까?  
( )개점
3. 브랜드의 총 슈퍼바이저 수는 몇 명 입니까?  
( )명

### II. 다음은 [귀하가 담당하고 있는 관리 가맹점]에 관한 설문입니다.

1. 귀하의 관리 가맹점 수는 몇 개 입니까?  
( )개
2. 귀하의 관리 가맹점 지역은 어디입니까?(예-서울 및 경기권, 충청남도 전지역 등)  
( )
3. 귀하의 관리 가맹점 월 평균 매출은 몇 만원입니까?  
( )만원
4. 귀하의 관리 가맹점 표준 평수는 몇 평입니까?  
( )평
5. 귀하의 본사에서의 관리 가맹점까지의 평균 거리는 몇 km입니까?  
( )km
6. 본사에서 관리 가맹점까지 가는데 소요되는 평균 시간은 몇 분 입니까?  
( )분
7. 관리 가맹점 간 이동 평균 소요 시간은 몇 분 입니까?  
( )분
8. 귀하의 관리 가맹점 평균 종업원 수는 몇 명입니까?(매장 실제 근무자 아르바이트 포함)  
( )명
9. 귀하의 가맹점 방문 횟수는 몇 번 입니까?(1개월간)  
( )번
10. 귀하의 관리 가맹점 방문 시 경영지도 평균시간은 몇 분입니까?  
( )분

III. 다음은 [슈퍼바이저 핵심역량]에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

문항	전혀      보통      매우 아니다      이다      그렇다
1. 내가 관리하는 매장은 위생(청결)관리를 잘하고 있다.	①…②…③…④…⑤
2. 내가 관리하는 매장은 분위기(음악)관리를 잘 하고 있다.	①…②…③…④…⑤0
3. 내가 관리하는 매장은 고객 대기관리를 적절히 하고 있다.	①…②…③…④…⑤
4. 내가 관리하는 매장의 밸주시스템은 잘 관리되고 있다.	①…②…③…④…⑤
5. 내가 관리하는 매장은 일일 매출관리를 잘하고 있다.	①…②…③…④…⑤
6. 내가 관리하는 매장은 일반관리비에 대해 관리를 잘 하고 있다.	①…②…③…④…⑤
7. 내가 관리하는 매장은 손익계산서를 잘 작성하고 있다.	①…②…③…④…⑤
8. 내가 관리하는 매장의 세무관련 업무 지도를 하고 있다.	①…②…③…④…⑤
9. 내가 관리하는 매장의 직원들은 적절한 서비스를 제공하고 있다.	①…②…③…④…⑤
10. 내가 관리하는 매장의 직원들 복장은 단정하다.	①…②…③…④…⑤
11. 내가 관리하는 매장의 직원들은 항상 밝은 표정을 하고 있다.	①…②…③…④…⑤
12. 내가 관리하는 매장의 직원들은 상품에 대한 정보를 인지하고 있다.	①…②…③…④…⑤
13. 내가 관리하는 매장의 판매촉진계획을 잘 수립하고 있다.	①…②…③…④…⑤
14. 내가 관리하는 매장의 지역마케팅 계획을 잘 수립하고 있다.	①…②…③…④…⑤
15. 내가 관리하는 매장은 매장 홍보를 위해서 다양한 매체를 이용한다.	①…②…③…④…⑤
16. 내가 관리하는 매장은 고객에 대한 할인, 이벤트 행사를 적절히 진행하고 있다.	①…②…③…④…⑤

IV. 다음은 [서비스 몰입과 직무만족]에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

문항	전혀 보통 매우 아니다 이다 그렇다
1.나는 가맹점에게 제공하는 경영지도의 품질을 향상 시키기 위한 다양한 아이디어를 가지고 있다.	①…②…③…④…⑤
2.나는 가맹점 만족도 향상을 위한 방안을 자주 제안한다.	①…②…③…④…⑤
3.나는 가맹점을 만족시키기 위해 많은 노력을 기울인다.	①…②…③…④…⑤
4.나는 가맹점의 모든 질문을 성심성의껏 답변한다.	①…②…③…④…⑤
5.나는 가맹점 만족을 향상시키기 위해 내 업무가 아닌 일도 자주한다.	①…②…③…④…⑤
6.나의 일에 항상 즐거운 마음으로 일한다.	①…②…③…④…⑤
7.나는 업무를 수행하는데 있어 기쁨과 보람을 느낀다.	①…②…③…④…⑤
8.나는 상사와의 인간관계가 만족스러운 편이다	①…②…③…④…⑤
9.나는 동료와 마음이 잘 맞는다고 생각한다.	①…②…③…④…⑤
10.나의 능력과 창의력을 발휘할 수 있는 기회가 충분하다.	①…②…③…④…⑤

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

문항	전혀 보통 매우 아니다 이다 그렇다
1.내가 관리하는 매장의 상권 점유율은 지속적으로 성장하고 있다.	①…②…③…④…⑤
2.내가 관리하는 매장의 서비스 및 제품의 품질은 지속적으로 향상되고 있다.	①…②…③…④…⑤
3.내가 관리하는 매장의 매출 성장률은 지속적으로 향상되고 있다.	①…②…③…④…⑤
4.내가 관리하는 매장의 고객 만족도는 지속적으로 향상되고 있다.	①…②…③…④…⑤
5.내가 관리하는 매장은 다른 경쟁점에 비해 평당 매출이 높은 편이다.	①…②…③…④…⑤

VI. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 관한 설문입니다.

1. 귀하의 성별은 어떻게 됩니까?

- ①남성                    ②여성

2. 귀하의 연령은 어떻게 됩니까?

- ①20대                    ②30대                    ③ 40대                    ④ 50대 이상

3. 귀하의 최종 학력은 어떻게 됩니까?

- ①고등학교 졸업            ②2/3년제 재학  
이하                        또는 졸업                    ③ 4년제 재학  
또는 졸업                    ④ 대학원 석사  
재학 또는 졸업                    ⑤ 대학원 박사  
재학 또는 졸업

4. 귀하의 프랜차이즈 업계 본사 종사기간은 어떻게 됩니까?

- ①1년 미만                    ②1년이상 3년미만            ③ 3년이상  
5년미만                            ④ 5년이상~7년미만                    ⑤ 7년이상 10년  
미만  
⑥10년이상

5. 귀하의 슈퍼바이징직무 수행기간은 어떻게 됩니까?

- ①1년 미만                    ②1년이상 3년미만            ③ 3년이상  
5년미만                            ④ 5년이상~7년미만                    ⑤ 7년이상 10년  
미만  
⑥10년이상

★오랜 시간 동안 본 설문에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

## ABSTRACT

The effect of the core competency of the supervisor on the management performance of franchisees through service commitment and job satisfaction  
–Multiple group analysis according to the number of managed franchises–

Lee, Ye-Bin

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
Consulting

Hansung University

According to many previous studies on the franchise industry and supervisors, it is the supervisor that provides a key role to franchisees. The franchise headquarters, the number of brands, and stores are steadily growing, but research on the franchise headquarters' supervision system has not been actively conducted. This study provides an academic foundation for the domestic supervising system and presents practical standards.

A group difference analysis was conducted on how service commitment and job satisfaction according to the supervisor's capabilities affect the

management performance of franchisees and what differences are made according to the number of supervisor managed franchises. What is different from other studies is that it reflected the reality of the Korean franchise's supervisor system by targeting the current franchisees, and identified the impact between service commitment, job performance, and management performance of franchisees

In order to investigate this practical impact relationship, a survey was conducted on 299 supervisors of brands operating more than 30 franchises among domestic franchise companies.

The summary of the research results is as follows. First, we have identified the current supervision system of franchise companies. The average number of managed franchises per supervisor is 36.7, and it turns out that they visit 1.1 times a month. Second, it identifies the supervisor capabilities that affect the service commitment and job satisfaction of the supervisor. In terms of service commitment, financial management, human resource management, and marketing management capabilities, excluding store operation management, financial management, human resource management, and marketing management, all showed influence on job satisfaction factors. Third, it was verified that the supervisor service commitment and job satisfaction had an effect on the performance of the franchise. Fourth, an empirical analysis was conducted to see if there was a significant difference in the research model path between groups according to the number of supervisors' management merchants. There was a difference between the group with less than 36 management franchises and the group with 36 or more.

This study is meaningful in identifying the support characteristics of franchise brands according to the current number of managed franchises and presenting standards for the supervision system to franchise headquarters. The higher the service commitment and job satisfaction provided by the

franchisee, the higher the management performance of the managed franchisee. Franchise headquarters can allocate the appropriate number of managed franchises and provide positive headquarters culture, promotion opportunities, and marketing methods.

【Key words】franchise, supervisor capability, franchise system, supervising system, number of managed franchises, service commitment, job satisfaction, management performance of franchisees

