



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

프랜차이즈 본부의 통제가 가맹점  
사업자의 의존성과 갈등을 통해 가맹점  
성과에 미치는 영향

2024년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 텅 학 과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

어 재 호



석사학위논문  
지도교수 주성희

프랜차이즈 본부의 통제가 가맹점  
사업자의 의존성과 갈등을 통해 가맹점  
성과에 미치는 영향



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

어 재 호

석사학위논문  
지도교수 주성희

프랜차이즈 본부의 통제가 가맹점  
사업자의 의존성과 갈등을 통해 가맹점  
성과에 미치는 영향

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2023년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

어 재 호

어재호의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2023년 12월 일

심사위원장 서 민교 (인)

심 사 위 원 김 문명 (인)

심 사 위 원 주 성희 (인)

## 국 문 초 록

프랜차이즈 본부의 통제가 가맹점 사업자의  
의존성과 갈등을 통해 가맹점 성과에 미치는 영향

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 팅 학 과

창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 팅 전 공

어 재 호

프랜차이즈 산업은 가맹본부와 가맹점간의 계약관계 기본으로 하고 있으며 성과를 궁극적인 목표로 두는 상호보완적 계약관계이며 성과를 이루기 위해 더욱 효율적인 프랜차이즈 시스템과 가맹본부와 가맹점의 관계 향상 또한 매우 중요한 요소로 자리 잡았다.

가맹점의 공통된 목표인 성과의 달성과, 서로의 관계를 증가시키는 수단의 필요성이 증대됨에 따라 프랜차이즈 시스템은 가맹점간의 관계에 의한 시스템인 것을 고려해 가맹본부의 효율적인 통제 와 관리 능력에 대한 개선이 필요한 시점이다. 통제는 통제방법에 따라 다른 결과값이 나오고, 단순히 통제의 전개에 있어 특정한 관계의 결과값이 도출되는 것이 아니고, 어떠한 통제방법을 사용했는지에 따라 중요한 요인이 되는 것을 밝혀냈다.

또한 통제를 행하는 것은 슈퍼바이저의 역할 중 하나로 슈퍼바이저의 역할이 중요 요소가 될 수 있다고 보인다. 따라서, 본 연구는 프랜차이즈 본부

의 통제에 대한 슈퍼바이저의 역할이 가맹점의 의존성과 갈등을 통해 성과에 의미 있는 영향을 미치는지 연구하기로 한다. 가설검증과 실증 분석을 진행하기 위해 프랜차이즈 가맹점 사업자를 대상으로 하여 설문조사를 실시하였으며, 조사 결과 총 202부의 표본으로 연구 모형에 대한 신뢰성과 타당성과 적합성을 분석 실시 하고 가설 검증을 진행했다.

검증 결과를 바탕으로 사회적 통제, 절차적 통제, 결과적 통제 모두 가맹점의 의존성을 증대시키는 반면 갈등에는 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 가맹본부의 통제가 가맹점과의 관계에 긍정적 영향을 끼치며 의존성이 가맹점의 궁극적인 목표인 성과에 영향을 끼친다는 점에서 가맹점의 의존성을 증가시킬 가맹본부의 통제의 방향성에 대해 사회적, 절차적, 결과적 통제가 효과적이라는 학문적 시사점이 있으며, 가맹본부에 대한 가맹점 사업자의 의존성을 증가시켜 성과를 높이는데 필요한 통제는 슈퍼바이저가 행하는 통제라는 점에서 슈퍼바이저의 역할이 중요한 요소가 되고 이를 활용해 가맹본부는 슈퍼바이저의 교육을 위해 어떠한 노력을 해야 하는지에 실무적 시사점이 있다. 때문에 가맹본부는 경영철학과 방침을 정립하고 슈퍼바이저를 통해 가맹점을 효과적으로 통제하여 성과를 증진시키는 것에 대해 유의미한 자료로 활용 될 수 있을 것이다.

**【주요어】** 프랜차이즈 본부, 가맹점, 슈퍼바이저의 역할, 사회적 통제, 절차적 통제, 결과적 통제, 의존성, 갈등, 재무적 성과, 비재무적 성과

# 목 차

<b>I. 서 론</b>	<b>1</b>
1.1 연구 배경 및 문제제기	1
1.2 연구의 목적	2
1.3 연구의 방법 및 구성	3
<b>II. 이론적 배경</b>	<b>6</b>
2.1 프랜차이즈	6
2.1.1 프랜차이즈 시스템	6
2.1.2 가맹본부와 가맹점의 관계	7
2.1.3 가맹본부의 슈퍼바이저	8
2.1.4 슈퍼바이저의 역할	9
2.2 통제	12
2.2.1 통제의 개념	12
2.2.2 통제의 구성요소	14
2.2.2.1 사회적 통제	16
2.2.2.2 절차적 통제	17
2.2.2.3 결과적 통제	18
2.3 의존성	18
2.3.1 의존성의 개념	18
2.4 갈등	19
2.4.1 갈등의 개념	19
2.5 가맹점 성과	21
2.5.1 성과의 개념	21
2.5.2 재무적 성과	22
2.5.3 비재무적 성과	23
<b>III. 연구설계</b>	<b>25</b>
3.1 연구모형	25
3.2 연구가설	26
3.2.1 가맹본부의 통제와 가맹점 의존성 간의 관계	26
3.2.2 가맹본부의 통제와 가맹점 갈등 간의 관계	27
3.2.3 가맹본부와의 의존성과 가맹점 성과와의 관계	28
3.2.4 가맹본부와의 갈등과 가맹점 성과의 관계	29
3.3 변수의 조작적 정의 및 측정도구	30

3.3.1 사회적 통제 .....	30
3.3.2 절차적 통제 .....	31
3.3.3 결과적 통제 .....	31
3.3.4 의존성 .....	32
3.3.5 갈등 .....	32
3.3.6 가맹점 성과 .....	33
3.4 설문지 구성 .....	34
3.5 조사대상 및 자료 수집 .....	35
3.6 자료 분석 방법 .....	36
 IV. 실증분석 .....	 37
4.1 조사 대상자의 일반적 특징 .....	37
4.1.1 인구통계학적 특징 .....	37
4.2.2 가맹점 현황 특성 .....	38
4.2 구성개념의 신뢰성 및 타당성 분석 .....	41
4.2.1 측정항목의 신뢰성 분석 .....	41
4.2.2 확인적 요인분석 .....	42
4.2.2.1 집중타당성 .....	43
4.2.2.2 판별타당성 .....	44
4.3 연구 가설의 검증 .....	45
 V. 결 론 .....	 48
5.1 연구결과 요약 .....	48
5.2 연구의 시사점 .....	49
5.2.1 학문적 시사점 .....	49
5.2.2 실무적 시사점 .....	50
5.3 연구의 한계점 .....	51
 참 고 문 헌 .....	 52
 설 문 지 .....	 62
 ABSTRACT .....	 65

## 표 목 차

[표 1-1] 연구 흐름도 .....	5
[표 2-1] 국내연구의 슈퍼바이저 역할 .....	11
[표 2-2] 통제의 정의 .....	14
[표 2-3] 통제의 구성요소 .....	16
[표 3-1] 사회적 통제 측정 항목 .....	30
[표 3-2] 절차적 통제 측정 항목 .....	31
[표 3-3] 결과적 통제 측정 항목 .....	32
[표 3-4] 의존성 측정 항목 .....	32
[표 3-5] 갈등 측정 항목 .....	33
[표 3-6] 재무적 성과 측정 항목 .....	33
[표 3-7] 비재무적 성과 측정 항목 .....	34
[표 3-8] 설문지 구성 .....	35
[표 3-9] 표본 및 조사 설계 .....	36
[표 4-1] 인구 통계학적 특성 .....	38
[표 4-2] 가맹점 현황 특성 .....	40
[표 4-3] 가맹본부의 통제에 대한 탐색적 요인분석 .....	41
[표 4-4] 의존성, 갈등에 대한 탐색적 요인분석 결과 .....	42
[표 4-5] 재무적성과, 비재무적 성과에 대한 탐색적 요인분석 결과 .....	42
[표 4-6] 확인적 요인분석 결과 .....	44
[표 4-7] 구성개념 간 판별타당도 분석결과 .....	45
[표 4-8] 구조방정식 모형분석에 의한 가설검증 결과 .....	46

## 그 립 목 차

[그림 3-1] 연구 모형 .....	25
[그림 4-1] 연구모형 가설검증 결과 .....	47



# I. 서 론

## 1.1 연구 배경 및 문제제기

외식산업의 프랜차이즈는 상호와 상표 그리고 노하우를 가진 가맹본부가 가맹계약을 통해 가맹점에게 특정지역 내에서의 독점적 영업권을 부여하고, 가맹본부가 취급하는 메뉴와 식재료 서비스, 광고, 내외장 설비 등을 직접 구성하고 관리하는 것과 동시에 가맹점에게 경영지도, 교육지원, 판촉지원 등 각종 경영에 관한 노하우를 제공한다. 이에 대해 가맹점은 가맹본부에 초기 가맹비, 로열티 등 일정한 대가를 지불하고 사업에 소모되는 자금을 직접 투입하여 가맹본부의 지도, 통제, 지원 등을 통해 독립된 사업을 장기 지향적으로 영위하고자 하는 모델이다(허양희, 박기용, 2019).

한편 한국 공정거래위원회에 따르면 2022년 외식 프랜차이즈 브랜드의 가맹점 수는 전년 대비 135,113개에서 167,455개로 24% 증가하였고 가맹본부는 390개에서 468개로 4%로 증가하였다. 하지만 폐점을 역시 12.2%에서 12.6%로 증가하였으며 매년 1,000개의 브랜드가 폐업하고 있는 것으로 나타났다. 이렇게 국내 프랜차이즈 산업은 양적으로 지속적인 성장을 함에도 불구하고 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 간의 정보 비대칭, 힘의 불균형 등으로 여러 가지 사회적 문제를 야기한다(산업통상자원부, 2018). 과거에 프랜차이즈간의 거래는 상대적 힘의 우위로 토대를 이루어지던 것과 달리 최근 협력적인 동반자 관계를 유지하는 것으로 변화하고 있으며(Grewal, 2011) 지속적인 유지를 위해서는 가맹본부와 가맹점의 공통된 목표인 성과의 달성과, 서로의 관계를 증가시키는 수단이 필요하다. 특히 프랜차이즈 시스템은 가맹점간의 관계에 의한 시스템인 것을 고려해보면 가맹본부의 효율적인 통제 및 관리에 대한 개선이 필요한 시점이다(이병주, 2020).

통제 메커니즘은 유통경로 측면에선 경로 구성원들이 수행하고 있는 활동을 통제 및 조정할 때에 사용되는 방법이다. 따라서 프랜차이즈 가맹

본부에는 예측이 되며, 확실한 경영성과를 위해 통제 메커니즘을 사용함으로써 더욱 높은 경영 목표를 달성하고자 한다. 한편, 파트너간의 갈등 정도를 최소화 하는데 도움을 주며, 가맹본부와 가맹점간의 갈등을 통한 불화 경로에 대한 구조화된 해법을 제공하는데 통제 메커니즘은 중요한 역할을 한다(Das & Teng, 1998).

최근 선행연구에선, 통제방법에 따라 각기 다른 결과들이 도출되고, 단순히 통제의 전개에 특정한 관계의 결과가 도출되는 것이 아니며, 어떠한 통제 방법을 사용했는지에 따라서도 중요한 요인이 됨을 밝혀냈다. 특히 김태희, 박종혁(2012), 김버리(2014)의 연구에서 프랜차이즈 시스템의 가맹 본부와 가맹점 간 관계를 유지할 수 있는 방법으로 통제에 대한 여러 연구들이 이루어지고 있다.

이러한 통제시스템 이론은 크게 정규적 통제(formal control) 시스템과 비정규적 통제(informal control) 시스템으로 구분되어진다. 공식적 통제시스템은 목적을 위해 행동의 특징으로 규칙, 절차를 명시하여 결과가 측정되고 평가되며, 이에 따른 보상도 따른다. 반면에, 비공식 통제시스템은 사회적이거나 조직 구성원을 기반으로 하며, 통제를 실행할 때 개인 또는 집단의 역할에 초점을 맞춘다(Jaworski & MacInnis, 1989).

하지만 국내연구에선 가맹본부가 가맹점에 가하는 통제 방식은 슈퍼바이저의 중요성을 언급하고 가맹본부와 가맹점의 관계에서 연구가 실시되었으며, 결과와 절차에 초점을 맞추고 있을 뿐, 실질적으로 본부의 통제를 가맹점에 전달, 점검하는 슈퍼바이저의 역할의 관점에서 절차와 결과, 사회적 통제를 적용시킨 연구는 적다. 따라서 본 연구에선 정규적인 통제(formal control)에 해당하는 절차적 통제, 결과적 통제와, 비정규적 통제(informal control)에 해당하는 사회적 통제가 슈퍼바이저의 역할을 통해 적용됐을 때, 가맹점의 의존성과 갈등을 통해 성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

## 1.2 연구의 목적

본 연구의 목적은 가맹본부의 통제 메커니즘 중 Eisenhardt(1985)가 제시

한 정규적인 통제에 해당하는 절차적 통제, 결과적 통제와 비정규적 통제에 해당하는 사회적통제가 슈퍼바이저의 역할과 접목되어 행해질 때 가맹점의 의존성과 갈등을 통해 성과에 영향을 미치는지 검증하고자 한다. 이에 본 연구의 세부 목표를 나누어 제시하면 다음과 같다.

첫째, 가맹점의 의존성과 갈등에 영향을 주는 가맹본부의 통제 요인이 무엇인지 파악하고자 한다.

둘째, 가맹본부의 통제 요인이 가맹점의 본부에 대한 의존성과 갈등을 통해 가맹점의 재무적 성과 그리고 비재무적 성과에 미치는 영향에 대한 연구모형을 검증하고자 한다.

셋째, 연구모형의 실증분석 결과값을 토대로 학문적, 실무적으로 의미 있는 시사점을 제시하고자 한다.

### 1.3 연구 방법 및 구성

본 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부의 통제 요인이 가맹점 사업자의 의존성과 갈등을 통해 가맹점 성과에 미치는 영향을 분석하고 파악하기 위해서 정규적 통제와 비정규적 통제의 요소를 토대로 가맹점 사업자의 의존성과 갈등, 성과 간의 관계를 연구하였다. 본 연구는 가맹본부의 통제의 요소들에 대한 이론적 연구를 고찰함으로써 이론적 근거를 제시하고, 변수를 조합하여 실증 분석을 통해 상호 관계를 이해하고자 하였다. 또한, 선행연구들과 문헌을 토대로 측정요소를 성립하고 구성하기 위한 설문지를 작성하였다.

본 연구의 목표 달성을 위해 프랜차이즈 가맹점 사업자를 대상으로 30일 간의 설문조사를 실시하였다. 수집된 자료를 토대로 응답자 전체의 인구통계학적 특성을 분석하였으며 타당성과 신뢰성 검증을 점검하기 위해 SPSS 20.0 그리고 AMOS 20.0을 사용하여 분석, 검증하였다.

본 연구를 분석하여 도출된 실증분석을 기반으로 실무적 시사점과 학문적 시사점을 파악하고 연구의 한계점과 향후연구에 기준을 제시하고자 한다.

본 연구는 다섯 가지의 단계로 아래와 같이 진행되었다.

제1단계 서론에서는 연구의 문제제기와 연구 목적을 분명히 하고 연구방법과 범위를 제시하였다.

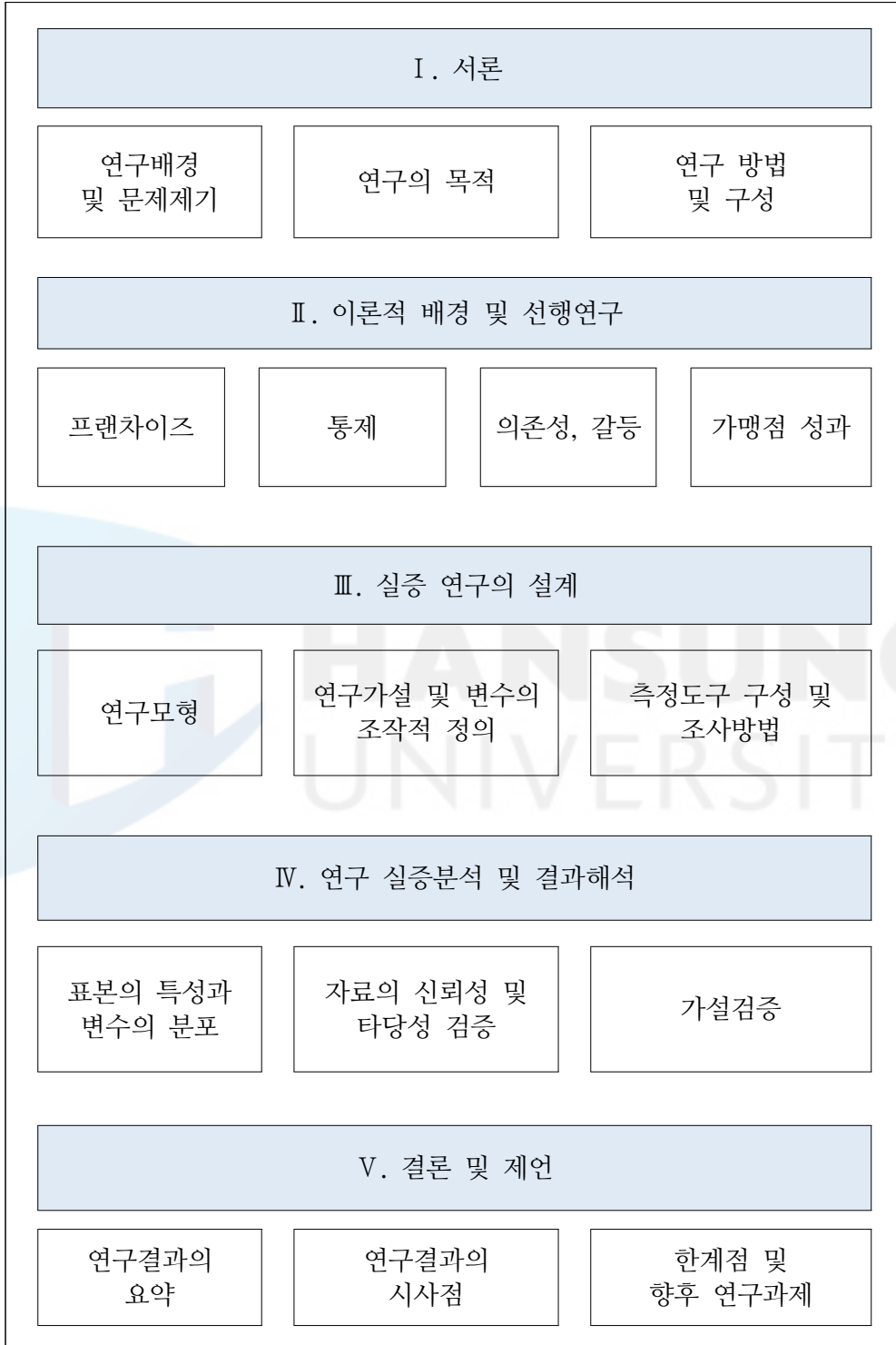
제2단계 이론적배경은 선행연구를 토대로 이론적 고찰을 통해 가맹본부의 통제 요인을 정의하고 통제의 요소를 절차적 통제, 결과적 통제, 사회적 통제로 나누었으며 가맹점의 의존성, 갈등을 통해 가맹점 성과에 대한 이론적 연구를 제시하였다.

제3단계는 연구 설계이며 이론적 연구와 각 변수들의 관련성을 바탕으로 연구모형을 설계하였으며 이를 토대로 가설 설정과 변수 측정을 위한 설문지 작성 및 조사를 설계하며, 자료수집과 분석 방법을 제시하였다.

제4단계는 실증분석을 통한 연구결과로 표본의 일반적 특성 및 측정변수의 신뢰성과 타당성 분석과 가설에 대한 검증 결과를 도출하였다.

제5단계에서는 연구의 결론을 제시하고 각 가설에 대한 결과를 통해 연구결과를 요약하였다. 본 연구의 결과가 미치는 영향과 학문적, 실무적 시사점, 그리고 한계점과 향후 연구에 대한 의견을 제시하였다.

[표1-1]연구흐름도



## Ⅱ. 이론적 배경

### 2.1 프랜차이즈

#### 2.1.1 프랜차이즈 시스템

프랜차이즈는 창업방법 중 하나로 경험과 지식이 상대적으로 부족한 상태에서 본부의 계약을 통해 점포 운영을 위해 필요한 상호 및 상표, 운영 기술과 노하우, 경영지원을 지원받아 보다 안정적인 창업을 가능케 해주는 창업방법이다. 프랜차이즈의 정의는 다양한 정의로 살펴볼 수 있다. 국제 프랜차이즈 협회(International Franchise association)에서 정의하는 프랜차이즈 시스템은 ‘프랜차이즈 시스템이란 가맹본부가 가맹점에게 사업 활동을 행하는 권리를 부여하고 영업권을 인정함과 동시에 조직의 머천다이징, 교육, 경영관리에 대한 지속적인 관계이다’라고 정의되고 있다. 또한 한국 프랜차이즈 협회(KFA)에선 ‘프랜차이즈는 가맹본부에서 프랜차이즈를 구매한 가맹점 사업자에게 프랜차이즈 회사의 브랜드, 상호, 영업방법 등을 제공하고 상품과 서비스를 시장에 판매, 영업 할 수 있는 권리를 부여하는 것이며 영업에 관하여 통제, 지원 하고 이 과정들의 포괄적인 관계에 따라 일정한 대가를 로열티의 형식으로 수수하는 계속적 채권관계를 의미한다.’ 라고 정의내린다. 가맹사업거래 공정화에 대한 법률 제2조는 ‘프랜차이즈는 가맹본부가 가맹사업자로 하여금 자기의 상표·서비스상표·간판·상호 등 그 밖의 영업표지를 사용하여 일정의 품질기준이나 영업방식에 따라 상품인 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. 이러한 프랜차이즈 과정들은 체계적으로 하나의 시스템으로 통합 될 수 있다. 이렇게 볼 때, 프랜차이즈 시스템은 상호, 특허 상표, 노하우 등을 가진 자가 계약을 통해 다른 사람에게 상표의 사용권, 제품

의 판매권, 기술 등을 제공하고 그 대가로 가맹금, 보증금, 로열티 등을 받는 시스템으로 정의 될 수 있다(나호섭, 2011).

아울러 프랜차이즈 시스템은 일정한 공급업체가 가맹본부가 되어 여러 지역에 분산된 가맹점의 독립적인 소유권 및 운영권을 인정하면서 상호간의 이익을 추구하는 비즈니스 관계이며 동태적 환경에서 유연하고 탄력적인 조직구조로서 운영상의 경제성을 가진다(Hoffman & Preble, 1991; Mendelson, 1992).

요약하면 프랜차이즈는 창업 방법 중 하나로 가맹본부가 가맹점과 계약을 체결하여 본부의 상호, 상표, 영업방법을 제공해 서비스와 상품을 시장에 판매할 수 있게 권리를 부여하고, 영업방식이나 품질관리에 따라 상품 또는 용역을 판매하도록 함과 영업활동과 경영에 대한 지원교육을 제공하며, 가맹점은 가맹본부가 제공하는 상호, 상표, 영업방법과 영업권리에 따른 일정한 대가를 지급하고 필요한 자금을 투자하여 본부의 경영지도와 협조에 의해 창업을 통한 이익을 추구하는 일체의 비즈니스 활동이라고 할 수 있다.

### 2.1.2 가맹본부와 가맹점의 관계

프랜차이즈 가맹본부는 가맹점에게 상호와 상표, 영업방법과 영업권리에 대한 권한을 부여해주고 점포의 시설 및 운영 전반에 관한 계약을 체결하고 가맹점은 일정한 대가를 지불하고 사업에 필요한 자금을 투자한다. 가맹점은 본부의 영업시스템에 의해 운영되며 지원과 통제, 교육훈련을 주기적으로 실시하고 본부의 지도 아래에 점포 운영을 한다. 또한, 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육과 통제를 하며 가맹점 사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육 등의 대가로 가맹본부에 가맹금을 지급하는 계속된 거래관계라고 정의되어 진다(국가법령정보센터, 2018).

가맹사업거래에서 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 사업자 간의 연관성은 독립된 사업자 간의 관계보다는 가깝다고 정의할 수 있다 하지만 한 기업 내의 본부-지사 간의 관계보다는 멀다고 할 수 있으며 독립된 사업자 간에는

별도로 거래 관계가 형성되어 있지 않고, 기업이 지사를 운영하는 경우 위계 질서에 따라 수직적 통제로 관리된다. 프랜차이즈 사업은 그 중간으로 프랜차이즈 가맹본부가 일정 부분 가맹점 사업자의 영업을 통제하고 있으나 가맹점 사업자도 어느 정도 프랜차이즈 본부에 영향을 미칠 수 있다. 또한, 프랜차이즈 가맹본부의 통제는 프랜차이즈 사업의 동일성 유지를 위한 범위 내에서만 이루어지게 된다(공정거래위원회 가맹거래사업, 2020).

가맹본부와 가맹점간의 관계에 영향을 끼치는 관계특성의 요소에 대한 선행연구를 참고하면 김종명, 박명호(1994), 김상현(1997)등은 신뢰하는 협력 관계가 존재하는 것으로 정의했고 Wilson(1995)은 기업 간 관계성공에 있어선 상호간의 몰입, 신뢰, 협력, 상호목적, 상호 의존성과 파워, 성과 만족, 구조적 결합연결, 경쟁 대안들의 비교수준, 상대방에 대한 적응, 상호관계 간 회수 불가능한 투자, 공유기술, 사교적 결합 등 12개의 요소로 정의할 수 있다고 하였다.

본 연구에선 가맹본부와 가맹점의 관계는 상호 이익을 목적을 토대로 계약을 체결한 관계로 본부는 가맹점에게 상호, 상표, 영업방법 등 가맹점의 영업에 필요한 권한을 부여하고, 통제와 지원을 통한 지속적인 관리를 행하며, 가맹점은 권한과 지원에 따라 대가를 지급하는 관계로, 이 계약이 지속성을 유지하기 위해선 본부의 지원과 통제가 적절하게 이루어져야 하며 가맹점은 본부의 정당한 요구를 이행하며 가맹점 운영해야 한다고 정의하며 통제와 지원을 통해 가맹본부와 가맹점간의 관계에 작용하는 요소로 의존성, 갈등을 중점적으로 다루고자 한다.

### 2.1.3 가맹본부의 슈퍼바이저

슈퍼바이저(Supervisor)의 사전적 의미로는 관리자, 감독자, 지도자라고 칭해진다. 슈퍼바이저가 행하는 슈퍼바이징은 프랜차이즈 시스템의 일부로 가맹점의 지원과 통제에 사용된다.

‘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 경영성고가 나올 수 있도록 지도, 교육하고 자문 및 상담하는 기능을 담당하는 사람을 말한다(장재남, 2012).

프랜차이즈에서는 사전에 프랜차이즈(프랜차이즈본부)에 있어 정해져 있는 경영이념, 비전, 경영전략, 마케팅전략이나, 여기에 기초를 확립한 모든 계획, 점포오퍼레이션의 기준, 운영방법이 정확히 이행되고, 실천되고 있는가를 슈퍼바이저가 체크할 필요가 있다(한국 프랜차이즈 협회, 2004).

프랜차이즈 사업에 있어 가맹점을 관리하는 가맹본부내 슈퍼바이저 역할은 중요하다. 가맹본부 관리자는 변화의 대리인으로서 가맹본부의 핵심정책을 전달하고 가맹점을 설득하며, 가맹점의 애로사항을 가맹본부에 전달하는 의사소통 매체로서 역할을 수행한다(산업자원부 외, 2005).

따라서 슈퍼바이저라는 것은 단순히 점포를 관리하는 사람이 아니라 가맹본부를 대표하여 점포의 운영을 지도하고 본부와 가맹점과의 의사소통을 위한 창구역할을 해야 하며 점포의 지속적인 방문 및 지도와 조언하는 역할을 하는 사람을 말한다(김기만, 2012).

#### 2.1.4 슈퍼바이저의 역할

슈퍼바이저는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점이 깊은 신뢰관계를 형성하여 안심하고 파트너십을 발휘할 수 있는 받침을 만들고, 서로가 최고의 이익을 창출할 수 있도록 지원하는 것이 최대의 임무이며, 이 사명을 다하기 위한 본부의 역할 기능을 본부로부터 부여 받는다. 슈퍼바이저의 역할에 대해 더욱 자세히 살펴보면 다음과 같다(한국 프랜차이즈 협회, 2004).

슈퍼바이저는 가맹본부와 가맹점 사이의 다리 역할을 하는 중간자이다. 가맹본부에 가맹점의 운영상태, 현장현황을 분석 및 보고하며, 가맹점에선 매장현황을 점검하고 매장 대표자와 개선방안에 대한 논의하여 최선안을 도출하여 개선활동을 전개한다. 이러한 업무는 상권분석, 고객분석, 개선계획 수

립, 상품관리 QCS관리 등의 업무가 존재한다.

최근 국내 프랜차이즈 산업은 각 브랜드의 현황마다 차이가 있으므로 가맹본부의 지침사항을 가맹점에 일률적으로 적용하기란 쉽지 않다. 때문에 가맹점 사업자와의 원활한 의사소통과 가맹본부의 통제를 매장특성에 맞게 창의적이고 유연한 사고로 적용시킬 수 있는 역할 수행이 필요하다.

슈퍼바이저의 역할 수행에 대한 정의는 많은 연구에서 이루어졌지만 가장 많이 알려진 것은 6C이론이다. 6C이론의 최근 선행 연구를 참고하자면 김기만(2012)은 슈퍼바이저의 6C이론을 ‘조회’, ‘점검 및 검사’, ‘조정’, ‘경영에 대한 지도 및 상담’, ‘개인적 상담’, ‘통제’, ‘의지와 정보의 전달’로 구분하고 매장운영상 인사, 재무, 시설 등의 전체적인 관리와 경영의 계획까지 지도할 수 있어야 한다고 정의했다.

배기철(2012)은 슈퍼바이저의 역할로 감독자, 조율자로 가맹점과 본부의 접점에서 가맹점 특성에 어울리는 공정한 업무수행, 신뢰를 바탕으로 본부와 가맹점의 중재자 역할수행, 갈등에 대한 예방과 처리, 본부의 정책을 이해시키고 가맹점과의 공동 목표 달성 수행을 슈퍼바이저의 역할로 정의했다.

[표 2-1] 국내연구의 슈퍼바이저 역할

연구자	역할	주요 내용
김기만(2012)	체크	가맹점 체크, 현 상황 및 문제의 파악
	코디네이션	가맹본부 시스템을 가맹점에 부여, 문제 해결
	컨설팅	점포운영에 관한 모든 계획, 관리
	카운슬링	심리적 압박, 고민 지원
	컨트롤	본부 계약, 지침, 매뉴얼 준수 통제
	커뮤니케이션	가맹본부와 가맹점 간의 갈등, 불평, 불만 해소
배기철(2012)	공정한 업무 수행	가맹점 특성에 맞는 공정한 업무 수행
	중재자	신뢰를 쌓고 가맹점과 관계유지, 관리 및 감독자로서의 역할수행
	갈등의 예방	가맹점 사업자의 성격과 가맹점이 처한 상황 파악 및 갈등 예방, 처리
	목표달성	본부정책 이해 및 가맹점과의 공동목표 달성
이재한(2012)	컨설팅기능	가맹점의 재무, 판촉, 인사, 시설등에 대한 조언과 경쟁 가맹점에 대한 대응 제시, 지도활동
	통제기능	본부 정책 이행 여부 점검 및 가맹점 점검리스트를 통한 가맹점 운영 문제점 체크 및 개선지도
	커뮤니케이션 기능	본부정책, 경쟁사 동향 등의 정보 전달, 본부에 대한 제안 청취 및 수용
	코디네이션 기능	가맹점 사업자와 가맹본부의 조정역
	카운슬링 기능	가맹점 사업자 경영 의욕 제고를 위한 고민 등에 대화 및 조언
	프로모션 기능	판촉계획부터 결과까지 지도 및 경쟁사 판촉 실시에 대한 정보제공, 대응책 지도

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

본 연구는 슈퍼바이저가 행하는 본부의 관리역할 중 통제가 가맹점의 의존성과 갈등을 통해 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해 알아보고자 시행되었다. 따라서 선행연구들을 기반으로 6C이론 요소 중 통제(Control)를 본 연

구의 슈퍼바이저 역할의 핵심 요소로 설정하고 중점적으로 다루려 한다.

## 2.2 통제

### 2.2.1 통제의 개념

통제에 대한 연구는 크게 조직분야와 마케팅 분야에서 많은 연구가 이루어져 왔다(Stump & Heide, 1996). 통제(control)는 한 독립체가 힘(power), 권한(authority), 영향력(influence), 문화(culture) 그리고 정보를 통하여 다른 독립체의 과정과 결과물에 대하여 영향을 주는 과정이며, 기업의 목표달성을 위한 가장 중요한 수단이다(Geringer & Hebert, 1989).

가맹본부의 통제는 경영방법, 외관적 모습이나 기타 서비스의 일관성 유지, 제품의 품질 유지 등 프랜차이즈 전체의 성공을 설명하는 하나의 축이라고 할 수 있다(김동환, 김경현, 2010). 즉, 통제는 본부와 가맹점 모두의 성과를 극대화하고 목표를 달성하기 위한 일련의 활동 및 시스템이라 할 수 있다(허양희, 박기용, 2019).

통제는 본부의 고유권한이고, 이는 힘의 우위를 바탕으로 작용할 수 있다. 하지만 본부에서 가지고 있는 힘의 우위는 양측 간의 힘의 불균형을 의미하기에, 가맹점과의 갈등요소를 내재하게 된다. 반대로 통제는 프랜차이즈 시스템의 성공을 위한 필수불가결한 요소로도 작용한다. 때문에 통제는 행사 형태에 따라 가맹점과의 관계와 시스템 전체에 갈등과 성공에 전부 영향을 미칠 수 있다(한상린, 백미영, 2008).

통제와 관련된 선행연구를 살펴본 결과 지원과 마찬가지로 연구의 목적에 따라 매우 다양하게 분류되고 있다. Mellewigt(2011)은 가맹본부의 통제를 결과통제, 행동통제로 나누고 체계적으로 구성된 통제전략은 가맹점의 만족에 정의 유의한 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.

이자형, 윤지환(2006)은 통제를 현장감사, 암행구매, 경영성과 관리, 가맹

점들 간의 감시로 구분하여 분석하였고, 가맹점은 4가지 통제방식 모두를 필요하다고 인식한다는 연구결과를 도출하였으며, 가맹점 또한 일부 점포에서 낮은 질의 서비스나 제품을 제공하여 전체적인 브랜드 이미지에 해를 끼치거나 나쁜 영향을 미치는 것에 대하여 항상 경계해야 하고, 이러한 의미로 잘못된 경영을 하는 다른 가맹점에 대하여 비판하고 대안을 찾는 노력을 해야 한다고 주장하였다.

김상덕, 오세조(2014)는 공식적 통제시스템인 산출통제가 가맹점의 재무적 성과를 증대시키고, 또 다른 공식적 통제시스템인 행동통제와 비공식적인 통제시스템인 사회적 통제는 본부와 가맹점간의 의존 비대칭성과의 상호작용을 통해 재무적 성과에 유의한 영향을 미친다는 것을 검증하였다.

반대로 Tikoo(2002)는 가맹점은 비강압적인 영향력의 사용을 선호하고 강압적인 통제의 영향력에는 갈등을 불러 일으킨다는 연구결과와 Lusch & F. Robert(1991)은 갈등을 강제적 영향력의 원천으로 보며 이를 증가시키고, 반대로 비 강제적 영향력의 원천은 갈등을 감소시킨다는 연구로 강압적인 통제가 갈등에 영향을 미친다고 하였다.

이처럼 통제는 정도에 따라 영향관계가 다르게 나타났는데 일반적으로 지나친 통제는 본부와 가맹점 간의 갈등관계에 정의 영향을 보였고, 적절한 통제는 갈등과의 부의 영향을 보이는 것으로 나타났다(Gaski & Nevin, 1985).

[표 2-2] 통제의 정의

연구자	내용
히양희,박기용 (2019)	본부와 가맹점 모두의 성과를 극대화하고 목표를 달성하기 위한 일련의 활동 및 시스템
김동환,김경현 (2010)	경영방법, 외관적 모습이나 제품의 품질 유지, 기타 서비스의 일관성 유지 등 프랜차이즈 전체의 관리를 설명하는 하나의 축
Mellewigt (2011)	결과통제, 행동통제로 나뉘며 본부와 가맹점의 이익을 위해 본부의 지침대로 가맹점을 교육하고 따르게 하는 행동
이상훈 (2019)	프랜차이즈 시스템의 일관성과 동일성의 유지를 위해 이루어지는 가맹본부의 강압적 혹은 비 강압적인 규제
Hunt & Hebert (1989)	영향력(influence), 힘(power), 문화(culture), 권한(authority), 정보(information)등의 요소로 상대의 의사결정과정과 결과에 영향을 주는 과정
권용덕 (2012)	프랜차이즈 본부가 가맹점의 동일성을 유지 시키는데 있어 반드시 필요한 수단으로 가맹점의 손해를 최소화 시키는 조정시스템

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

## 2.2.2 통제의 구성요소

통제는 크게 외부적 측정기반의 통제(external measure-based control)와 내부적 가치기반의 통제(internal value-based control)로 분류할 수 있다 (Eisenhardt, 1985). 외부적 측정기반의 통제 요소는 정규적인 통제(Formal control)라고 칭해지며 매출 목표달성, 절차, 규칙을 포함하는 결과적 통제(outcome control), 그리고 절차적 통제(process control)가 이에 속한다. 후자는 구성원의 적합한 행동을 불러오기 위하여 조직의 규범과 가치, 믿음, 목

표를 공유하는 통제로 비정규적인 통제 혹은 사회적 통제(social control)라고 한다(Das & Teng, 2001).

김태희, 박종혁(2012)은 가맹점에게 절차적 통제 시스템 적용 시 본부의 매뉴얼, 품질관리, 마케팅 활동 등에 대한 점검과 본부에서 요구하는 품질유지관리를 위한 슈퍼바이징의 품질 등이 가맹점이 인식하는 본부의 역량임을 긍정적으로 지각했고, 사회적 통제 시스템 적용 시 본부의 경영이념과 운영방침이 정확히 실천이 될 때 정직하다고 인식하고 신뢰한다고 했다.

Etgar(1976)은 효과적인 경로의 통제를 위한 구성요소가 소매가격, 소매점 위치 지정, 최소주문량, 단위믹스, 소매점 광고, 고객 신용도 제고, 구매능력, 판매원 교육, 판매원 고용, 물리적 환경, 거래 연합 및 전문가의 참여, 판매정책으로 제시하였으며 통제의 유형을 강압적 통제, 보상적 통제, 전문적 통제, 합법적 통제, 준거적 통제 등 5가지로 분류하여 이를 경로 상 힘과 관련하여 설명했다.

프랜차이즈의 시스템이 성과를 가져올 때 경로구성원이 어떻게 통제하는가에 따라 다른 결과가 도출된다. 가맹본부는 힘을 수단으로 사용하여 가맹점에 통제를 가하는데 이러한 힘을 적절히 배분, 사용한다면 가맹점과의 동반적 협력관계가 형성되며 가맹점의 기회주의적 행동을 효율적으로 통제 가능하나 이 힘을 남용할 시 통제에 벗어나 부정적 효과를 볼 수 있다(Wathne & Rokkan 2000).

현재 본부의 통제에 따라 가맹점에 끼치는 영향에 대한 연구는 많이 이뤄진 상황이지만, 슈퍼바이저의 역할로써의 통제가 가맹점의 각 의존성과 갈등을 통해 성과로 이뤄지는지에 대한 연구는 전무하다. 따라서 본 연구에선 슈퍼바이저의 통제 역할을 절차적 통제, 결과적 통제, 사회적 통제로 구분하여 가맹점에 어떠한 영향을 끼치는지 알아보고자 한다.

[표 2-3] 통제의 구성요소

차원	내용	연구자
사회적통제	구성원의 적합한 행동을 불러오기 위한 조직의 규범, 믿음, 목표, 가치를 공유하는 통제	Das & Teng (2001), Aulakh & Sahay(1996)
절차적통제	가맹점의 매뉴얼, 품질관리, 마케팅 활동 등에 대한 점검과 본부에서 요구하는 품질관리 등	Eisenhardt (1985), 김태희, 박종혁 (2012)
결과적통제	매출 목표달성, 규칙, 절차 등을 포함하고 있는 정규적 통제의 하위 개념	Eisenhardt(1985), 조시영(2017)

출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

#### 2.2.2.1 사회적 통제

사회적 통제는 비공식적 통제로 프랜차이즈 가맹본부의 경영 철학과 운영방침, 고객 만족 경영, 서비스 마인드, 기업의 사회적 책임 등을 포함하는 통제이며 조직 구성원들이 공유된 가치와 믿음을 통해 조직문화를 공유하는 데 중점을 둔 시스템이다(Das & Teng, 2011). 가맹본부의 운영방침과 경영이념이 가맹점사업자 기준으로 긍정적으로 실천될 때 정직하다고 인식하는 것이 사회적 통제의 정의이며 계약을 공정하게 수행 할 경우에도 가맹본부의 정직함에 대해 긍정적인 영향을 미치며 가맹본부와 가맹점 간의 상호관계가 긍정적으로 유지해 나갈 수 있다.

Aulakh & Sahay(1996)은 관계에 내재되어있는 규칙성과 조직적인 교환의 역할을 이해하는 요소로 사회적 통제를 제시하였으며 사회적 통제를 통한 계속 지속되는 상호작용을 통해 파트너간 조직의 가치와 신뢰를 구축하게 된다고 주장하였다.

#### 2.2.2.2 절차적 통제

절차적 통제는 가맹점의 업무와 행동을 감시하는 활동에 초점을 두는 시스템으로 정의할 수 있다. 김태희, 박종혁(2012)은 통제를 사회적 통제와 절차적 통제로 구분하고 절차적 통제를 가맹점의 품질관리, 마케팅 활동, 매뉴얼에 대한 점검과 본부에서 요구하는 품질관리를 포함하고 있다고 정의했다.

김벼리(2014)는 프랜차이즈 가맹점 본부 통제방법 중 절차적 통제에 대해 가맹점에 대한 예방초점이 본부의 과정 통제를 매개효과로 가맹점 사업자의 기회주의에 부정적 영향을 미치는 요인 중 하나라고 설명했으며 절차적 통제는 실질적인 결과를 제공하기 위해 기대되는 과정을 평가하는 것과 관련이 있다고 했다.

절차적 통제는 수단과 목적에 다른 합의가 이루어지고 투입에 있어 산출로의 변환이 통제가 획득되기 이전에 감독자가 알고 있어야 된다. 절차적 통제는 구성원이 활동과 변환 과정을 구조화하며 직무에 나타나는 구성원의 행동을 규제하는 것이며 가맹본부는 가맹점이 수립된 절차를 잘 보장받기 위해 가맹점 사업자의 운영을 면밀하게 감시하고 평가하게 된다(Ouchi, 1977).

절차적 통제는 매우 직접적인 통제 방식 중 하나로 관리자로부터의 위반 행위가 발생하면 그 위반 행위를 점검하고 바로잡는 피드백의 도구로서 사용 가능하게 된다. 이러한 절차적 통제의 기본적 메커니즘은 구성원에 대한 감시와 직접적인 지시와 관련된다.

절차적 통제는 중간관리자에게 통제권을 부여하여 기업의 전략, 부서의 목표에 따라 구성원들의 행동 지휘가 가능하다는 장점이 있다. 하지만 평가의 복잡성과 주관성의 개입문제 그리고 구성원에 대한 관리자의 주관적 평가, 무지, 현혹효과, 신뢰부족은 구성원들의 생산성을 반대로 저하시킬 수 있다는 위험성도 같이 존재한다(한부길, 2014).

### 2.2.2.3 결과적 통제

결과적 통제란 매출액, 수익성 판매량 등과 같은 가맹점의 최종결과에 초점을 두는 시스템이다. 결과적 통제의 이론은 조직이론 중 하나로 조직 내에서 목표를 달성하기 위해 성과를 중시하여 결과에 초점을 맞추는 이론이다. 구성 요소는 목표설정, 성과 평가와 보상, 피드백, 자기통제 등이 있으며 특정 조직이나 상황에 따라 다양한 변형이 되기도 한다(조시영, 2017).

결과적 통제는 어떤 활동이 완료되었을 때 결과를 측정 및 평가하고 수정하는 통제 활동이다. 그렇기 때문에 조직의 관리자가 운영 절차에 대한 해석이나 의도로 판단하기 전, 생산 혹은 재무성과 같은 구성원의 목표를 수립하고 달성하고자 하는 통제 방법이다. 관리자가 구성원에 산출된 결과를 통해 감시하고 평가하는 정도를 말한다(Henderson & Lee, 1992).

결과적 통제의 장점을 정리해보자면 첫째, 전형적으로 계량화가 가능하며 조직의 기능과 수준의 명확한 비교가 가능하다. 둘째, 구성원의 재량권을 허용하고 결과적으로 이익이 동반된다면 책임과 인센티브 전부 제공될 수 있다. 구성원은 이를 통해 기회를 활용하며 예측하지 못하는 위험을 회피하기 위해 기회적인 행동을 할 수도 있다(Williamson, 1975). 대리인 이론(agency theory)에 따르면 구성원들과의 회피적 행동을 유발할 수 있으므로 경영자가 원하는 성과를 위해서는 정교한 평가 시스템이 사용되어야 하는 것이 필수적이라 보고 있다(Merchant, 1985).

## 2.3 의존성

### 2.3.1 의존성의 개념

의존성은 기업 간 관계에서 구조적 특징을 설명하는 개념이며 자신의 목

표를 달성할 때 상대방의 필요성의 정도라고 정의한다.(Frazier, 1983)

이에 더해 Emerson(1962)은 Frazier(1983)의 정의에 'A가 B에 의존하는 것은 B의 목표에 대한 A의 투자와 아주 밀접한 관계이며 직접적으로 정(+)의 관계에 있다.' 라고 설명하며 'A와 B의 관계 외부에 A의 목표 달성 가능성은 부의 영향과 상관관계에 있다.' 라고 설명함에 있어 추가적으로 구체적인 정의를 제시했다. Tikoo(2002)는 프랜차이즈 시스템에 있어 가맹점 사업자의 가맹본부 의존성은 '가맹점 사업자가 목표를 달성하고 유지시키기 위해 가맹본부에 의존하는 정도', '가맹점 사업자가 프랜차이즈 시스템의 구성원이 되지 않고서도 목표를 달성하고 유지하는 정도'로 정의한다. Tikoo(2002)의 의존성에 대한 정의는 Frazier(1983)이 제시했던 유통경로에서의 개념과 의존의 주체와 대상이 다르지만 개념적인 부분에 있어 상당이 유사하고 할 수 있지만 프랜차이즈 시스템의 구성원이 되지 않고 목표달성을 유지하는 경우 '가맹점 사업자가 프랜차이즈 시스템의 구성원이 되지 않고서도'라는 정의에선 프랜차이즈 비즈니스를 제외한 형태까지 의미하고 있어 개념적 정의엔 기존 연구 등에서 제시한 개념과 방향성이 반대라고 할 수 있다.

이처럼 의존성은 상호관계를 설명하는 중요한 요인으로 본 연구에선 기존 연구의 개념 (Frazier, 1983)의 정의를 토대로 유지하면서 프랜차이즈 비즈니스 특성을 추가하고자 Tikoo(2002)가 정의한 두 가지의 개념 중 전자인 '가맹점 사업자가 자신의 목표를 달성하고 유지시키기 위해 가맹본부에 의존하는 정도'라 정의하고 슈퍼바이저가 행하는 본부의 통제에 따라 가맹점의 가맹본부에 대한 의존성을 규명하고자 한다.

## 2.4 갈등

### 2.4.1 갈등의 개념

갈등에 개념에 대해 Beals & Siegel(1966)은 갈등을 기대하는 행동에 대한 위반으로 정의하였으며 March & Simon(1958)은 집단 내 의사결정 과정이 결렬되는 것이라 정의하였다. 또한 Rosenbloom(1995)은 상호의존적 관계에 있어 구성원이 목표와 성과 달성을 방해하는 상황이 발생한 경우에 당사자가 느끼게 되는 욕구불만 상태라고 하였다. Stern & Gorman(1969)은 유통 경로의 갈등에 대해 어떤 사회 시스템 내 한 구성원이 자신의 목표 달성이나 구체적인 행동의 효과적인 수행을 다른 구성원이 방해하고 있다고 인식하게 될 시 갈등이 나타난다고 하였다.

프랜차이즈 시스템에서의 갈등이란 운영이나 영업 정책 등 가맹본부와 가맹점간의 의견 불일치로 정의가 가능하다(Hunt & Nevin, 1974).

하대용, 최태선(2008)은 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점간의 갈등이 존재하게 될 시 가맹점의 만족도는 낮아질 수 있지만 만족도가 낮다고 하여 프랜차이즈 가맹본부가 소지한 브랜드력과 제품의 시장지배도 등에 의한 재무적 성과에는 영향을 미치지 않는다고 주장했다.

이처럼 갈등에 대한 정의는 학자마다 차이가 있으며 Pondy(1967)는 행동에 대해 한 가지 차원이 아닌 다차원적인 개념으로 접근했고 Putnam & Poole(1987)는 갈등에 대해 긍정적, 공존적, 합산적 등의 세 가지 요소를 제시하였다.

갈등의 기본적인 요소는 모두 부정적인 요소로부터 시작되었지만, 오일두(2011)는 부정적인 요소와 긍정적, 합산적, 공존적인 요소로 보았다.

Etgar(1979)는 부정적인 갈등은 성과를 저해하며 구성원의 만족도를 낮추는 등의 부정적 결과가 도출된다 하였고, Hunt(1995)는 부정적인 갈등이 심화되기 전 최소화 혹은 해결이 되어야 구성원들의 만족도가 높아진다고 정의했다. 이 외에도 많은 선행연구에서 갈등이 높아질수록 구성원의 관계 수준이 낮아지는 것으로 나타난다.(Frazier, 1983)

갈등에 대한 정의는 일반적으로 부정적 의미로 정의되어진 것이 대부분이

지만 갈등에 대한 정의를 다차원적으로 진행한 선행연구들은 갈등이 부정적인 의미로만 정의된다면 경로구성원 간의 전략적 해결방법에 있어서 현실성이 매우 떨어진다는 시사하였다.

Frazier(1983)과 Bucklin & Sengupta(1993)의 연구에서 갈등은 부정적 갈등으로 분간하여 연구를 진행하였으며 갈등을 순기능적 갈등과 역기능적 갈등으로 나눠 시장 성과에서 영향을 조사하였다.

프랜차이즈 시스템 내의 통제에 따른 가맹점의 갈등에 대한 선행연구를 조사해 보면 Gaski & Nevin(1985)은 프랜차이즈 시스템의 통제와 갈등은 통제 정도에 따라 정 혹은 부의 영향관계를 갖지만 일반적으로 과한 수준의 통제는 갈등에 정의 영향을 미치며 가맹점에 대한 적절한 통제는 갈등에 부의 영향을 미친다고 하였다.

대부분 프랜차이즈 가맹본부의 통제가 가맹점의 갈등에 어떤 영향을 끼치는지에 대한 선행 연구는 부, 정 또는 가설 각각이라는 다양한 연구 결과를 제시하였다. 따라서 본 연구는 선행연구를 토대로 슈퍼바이저의 역할로써 행해지는 가맹본부의 통제가 가맹점의 갈등에 어떤 영향을 미치는지에 대해 결과를 도출해내고자 한다.

## 2.5 가맹점 성과

### 2.5.1 가맹점 성과의 개념

프랜차이즈 시스템에서 가맹본부가 가맹점에게 지원하는 서비스의 궁극적 목표에 해당하는 요소가 가맹점의 경영성과이며 지원 서비스에 대한 가맹점 사업자들의 의존성 및 갈등은 경제적 만족으로까지 이어진다(이은용, 2009). 프랜차이즈 시스템의 가맹본부와 가맹점 사이의 관계적 형성은 프랜차이즈사업의 중요한 성공요인이다(Chiou & Chen 2004). 가맹점의 경영성과

의 핵심은 가맹본부와 가맹점 사업자간의 공동체의식이며 가맹점 사업자의 경영 효과에 대한 만족을 높이려면 가맹점 사업자가 필요한 요구를 적절한 때 해결해 줘야한다(박순신, 2011).

가맹점의 성과는 단기적 성과척도의 재무적 성과, 가맹본부와 가맹점의 관계품질을 통해 이루어지는 장기적 성과척도의 비재무적 성과로 나뉘어진다. 재무적 성과는 수익성 등 경제적 이익을 들 수 있으며, 비재무적 성과는 만족, 의존성, 신뢰, 몰입과 같은 태도적 요인을 들 수 있다(이진영, 2013).

따라서 본 연구에선 선행연구를 토대로 경영성과를 프랜차이즈의 가맹본부와 가맹점간의 관계에 대한 가맹점의 목표 달성에 공헌할 수 있는 정도로 정의하며, 재무적 성과와 비재무적 성과로 분리하여 측정하고자 한다.

## 2.5.2 재무적 성과

재무적 성과는 예측되는 성과에 비해 객관적인 결론이 도출되며 실증적인 결과를 도출한다. 재무성과에 대한 선행연구에선 재무성과를 측정하기 위해 매출액, 이익, 신장률, 부채비율, 시장점유율, 투자수익 및 매출수익, 수익성과, 자산수익, 매출기여도, 성장기여도, 이익기여도와 같은 변수들이 사용되었다.

조현식(2003)은 재무성과가 다양한 차원으로 나뉠 수 있다고 보여져도 결국 매출액이 가장 간단하게 도출되는 방법으로 표면적으로 나타나는 재무성과에 지표라 칭하였다.

경제적 성과를 지속 가능하게 관리하는 것은 오랫동안 인지된 사실이다. 기업의 1차적 책임으로 다른 기업들과의 경쟁에서 승리하고 이익을 남기기 위해 혁신 및 개발을 통한 경쟁우위를 확보할 수 있는 제품과 서비스를 만드는 결과다(윤여로, 정진섭, 윤영호, 2009). 금전적인 양적 단위로 측정될 수

있는 척도로 재무적 성과가 있으며 기업의 현재 상태를 파악하기 용이하여 많은 연구에서 활용된 개념이다(박영근, 2020).

본 연구는 가맹점의 경영성과의 요소에 포함된 재무적 성과에 대해 알아보고자 하였으며 가맹점의 재무적 성과의 선행연구에선 재무적으로 만족하게 된 가맹점 사업자는 목표달성과 관련한 성공을 관계로 간주하고 본부와의 협력을 이루어내고 싶어한다 하였다(Grewal, 2002). 따라서 가맹점 사업자에게 있어 재무적 성과는 사업가적 관점에 경영성과 요소 중 가장 중요한 결과지표이며 거래우위관점에서 가맹본부와 관계의 지속성을 판단하게 하는 중요한 선행 지표로 작용한다(김은정, 2016)는 선행연구에 따라 가맹점 사업자와 가맹본부의 관계를 통해 의존성과 갈등의 성질이 재무적 성과에 어떠한 영향을 끼치는지 알아보고자 한다.

### 2.5.3 비재무적 성과

조상구, 이충섭(2010)은 비재무적 성과에 대해 새로운 경영환경에 대한 성과목표 달성에 대한 평가도구로 여겨진다 하였다. 일반적으로 사용되는 재무적인 성과에서 더 나아가 다양한 관점에서 측정할 수 있는 비재무적 성과를 이용해야 한다고 주장하였다. 또한 Kaplan & Norton(1992)은 재무성과는 단기적이고 과거지향적인 반면, 비재무적 성과는 장기적이며 미래지향적이라 제시하고 있다(박한성, 2015).

비재무적 성과는 고객만족, 기업 이미지, 신제품 채택 등 기업의 사회적 활동에 연관된 질적 기업활동의 결과물이며 주로 비 금전적 지표를 통해 측정된다. 비재무적 성과는 기업의 전략, 비전에 대한 구성원의 동기 부여가 가능하고 전략을 수립하는 중요한 수단이 되어왔다(Said & HassabElnaby & Wier, 2003). 상대방의 피드백 정보를 포함하는 역할에 비재무적 성과를 측정하지 못한다면 전략적 목표를 달성할 확률이 적어지는 것을 의미한다(Bain

es & Langfield-Smith, 2003).

재무적 성과와 비재무적 성과에 대해 비재무적 성과의 측정을 통하여 주요 성공 요인을 도출해낼 수 있는 기업이 재무적 성과도 높게 나타난다 (Fisher, 1992). 또한 많은 연구에서 비재무적 성과와 재무적 성과에 높은 상관관계를 제시하였다(Baker & Sinkula, 2005).

재무적 성과의 정보는 경영환경 등의 변화로 인한 미래의 불확실성, 기업의 지속가능성 및 경쟁 우위 확보 가능성을 도출해내기 위한 충분한 정보를 제공하기 어려운 만큼 변화하였다. 보다 다양한 정보시스템이 요구되는 상황에 비재무적 성과는 재무적 성과를 연결하는 매우 중요한 매개역할을 수행할 수 있다. 따라서 본 연구에서 가맹본부와 가맹점 사업자의 관계 중 의존성과 갈등이 가맹점 비재무적 성과에 영향을 미치는지 알아보고자 한다.



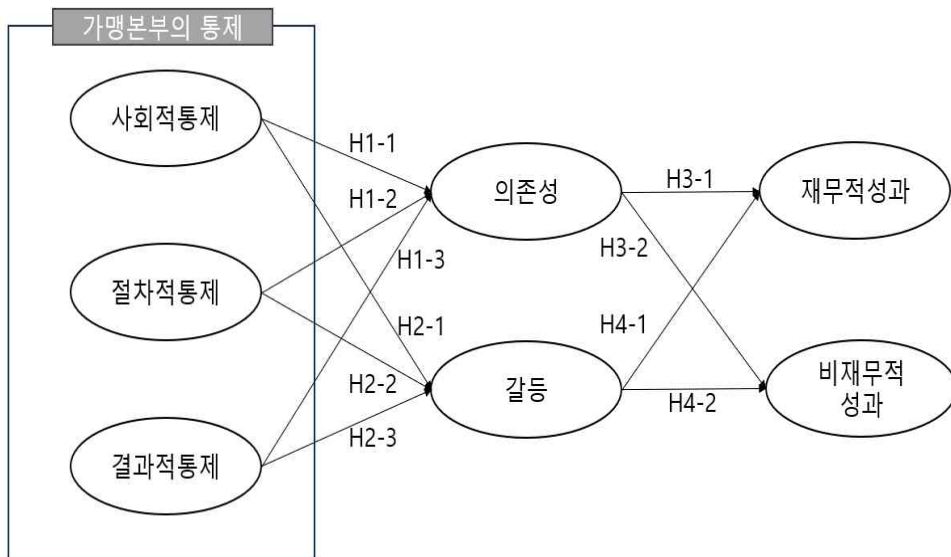
## Ⅲ. 연구 설계

### 3.1 연구모형

본 연구에서는 프랜차이즈 본부 통제에 대한 가맹점 사업자의 의존성, 갈등 관계를 규명하고, 가맹점 성과에 미치는 영향관계를 규명하고자 한다.

선행연구를 통해 가맹본부의 통제를 사회적 통제, 절차적 통제, 결과적 통제를 독립변수로 채택하고, 종속 변수인 가맹점의 성과의 관계를 알아보고자 의존성, 갈등을 매개변수로 채택하였다.

가맹본부의 통제가 가맹점의 의존성과 갈등에 미치는 영향을 검증하고, 가맹점 사업자의 의존성과 갈등이 가맹점 성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 [그림 3-1]과 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림3-1] 연구 모형

## 3.2 연구가설

### 3.2.1 가맹본부의 통제와 가맹점 의존성 간의 관계

프랜차이즈 본부의 통제방식에 대해 가맹점의 의존성에 유의미한 영향을 미치는 중요 요인 중 하나이다. 조직학 분야에서는 의존성과 통제는 파트너십에 깊은 관련이 있다고 하였다(Das & Teng 1998). 또한 Aulakh & Sahay(1996)은 파트너 관계에서 신뢰 및 의존성에 영향을 미치는 선행변수로 통제를 설정하였는데, 그 결과 절차적 통제와 결과적 통제는 통계적으로 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 사회적 통제는 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 하지만 임주일(2016)은 과거의 연구와 다르게 생계형 프랜차이즈 창업이 늘어나는 실정으로 경영에 대한 지식 및 부족한 가맹점 사업자의 입장에서 절차, 결과적 통제는 오히려 본부의 적극적인 지원이라고 인식하여 가맹본부의 의존성을 높일 것이라 보았다.

이러한 선행 연구 결과들을 바탕으로 보았을 때 본 연구가 진행되어지는 시점과 국내 프랜차이즈 업계의 실정을 기준으로 통제를 통한 가맹점의 의존성은 과거 선행연구와는 배경에 차이가 있음을 알 수 있다. 또한 절차적 통제와 결과적 통제의 한계점은 슈퍼바이저의 인원부족이 가장 큰 변수로 작용되었다(임주일, 2016). 따라서 본 연구에선 가맹본부가 행하는 통제를 선행연구의 문제점을 보완하여 다음과 같이 설정했다.

H1. 가맹본부의 통제는 가맹점의 의존성에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 가맹본부의 사회적 통제는 가맹점의 의존성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 가맹본부의 절차적 통제는 가맹점의 의존성에 정(+)의

영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 가맹본부의 결과적 통제는 가맹점의 의존성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 가맹본부의 통제와 가맹점 갈등 간의 관계

Gaski & Nevin(1985)은 프랜차이즈 시스템의 통제와 갈등의 관계가 통제의 정도에 따라서 정(+) 또는 부(-)의 영향관계를 갖는다고 하였다. 일반적으로 과한 통제는 정(+)의 영향을 미쳤으며, 가맹점에 대한 적절한 통제는 갈등에 부(-)의 영향을 미친다 하였다. 또한 김환기, 허진, 이미향(2009)은 통제를 가맹점의 인식에 따라 순기능 측면과 역기능 측면으로 구분하였으며, 가맹본부의 통제는 가맹점의 갈등과 영향이 없다고 분석하였다. 한편 박종혁, 김태희(2014)는 프랜차이즈 시스템의 통제와 갈등의 관계만족도, 재계약의도에 미치는 영향에서 절차적 통제는 갈등에 정(+)의 영향을, 사회적 통제는 갈등과 유의한 영향관계가 아닌 것으로 결과를 도출했다. 황춘기, 윤지환(2006)은 외식산업 프랜차이즈의 영향전략이 경영성과에 미치는 영향 연구를 진행하였는데 통제를 직접적 영향과 간접적 영향전략으로 구별하여 직접적 영향전략의 통제는 가맹점의 갈등에 정(+)의 영향을 끼친다는 결과를 도출하였다. 마지막으로 임해근(2016)은 통제는 가맹본부와 가맹점 간의 갈등을 증가시켜 부정적인 영향을 미칠 것이라는 연구결과를 제시하였지만, 기각이라는 결과를 보여주었다.

선행연구를 참고하였을 때 가맹본부의 통제는 가맹점의 갈등과 정(+)과 부(-), 또는 가설 기각이라는 다양한 연구결과를 도출한 것으로 보여진다. 하지만 본 연구에선 가맹본부의 통제가 기존의 연구결과와 비교할 시 어떤 연구결과가 도출될 것인지 검증하는 것은 의미가 있는 연구로 판단되어 본부의 통제가 가맹점의 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것으로 예상하고 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H2. 가맹본부의 통제는 가맹점의 갈등에 유의한 영향을 미칠 것이다.

- H2-1 : 가맹본부의 사회적 통제는 가맹점의 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2 : 가맹본부의 절차적 통제는 가맹점의 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3 : 가맹본부의 결과적 통제는 가맹점의 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.3 가맹본부와의 의존성과 가맹점 성과와의 관계

프랜차이즈 관계에서 가맹점 사업자의 의존성을 알아보고자 한 Tikoo(2002)는 가맹점 사업자를 대상으로 실시한 실증분석 결과에서 의존성은 권유, 정보교류, 요청, 법적호소, 약속 등으로 이루어진 영향전략 중 권유, 요청, 위협, 법적호소에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 중 요청, 위협, 법적호소에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 프랜차이즈 시스템 중 관계를 대상으로 진행된 의존성 관련 선행연구에선 가맹점 사업자가 가맹본부에 대해 지각하는 단일방향의 의존성으로 정의한 경우가 많다고 보여진다. 허수용(2023)은 의존성이 가맹점 사업자가 목표를 달성하고 유지하기 위해서는 가맹본부와의 관계유지를 필요로 하는 정도라고 개념으로 정의하였으며, 의존성이 성공과 매출 목표 달성에 유의한 영향을 끼칠 것이라 하였다. 금다경(2023)은 가맹본부에 대한 가맹점의 의존성이 관계만족에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다고 하였으며 최윤주(2023)은 관계만족이 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

선행연구에선 프랜차이즈 관계에서 가맹본부에 대한 가맹점의 의존성은 결국 관계만족에 정(+)의 영향을 끼치는 요소로 나타나는 결과가 다수이며 이 관계만족은 경영성과에 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 보여진다. 따라서

본 연구에서는 가맹본부에 대한 가맹점의 의존성 자체가 성과에 유의미한 영향을 미칠 것으로 판단하여 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H3-1. 가맹본부에 대한 가맹점의 의존성은 재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H3-1 : 가맹본부에 대한 가맹점의 의존성은 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2 : 가맹본부에 대한 가맹점의 의존성은 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.4 가맹본부와의 갈등과 가맹점 성과와의 관계

갈등이 성과에 긍정적 영향을 주기 위해선 거래관계에 있어 균형적인 힘이 작용해야 하며 갈등을 해결하기 위해 표준화된 방법으로 제도적 장치가 마련되어야 갈등해결을 통해 더 나은 성과를 가져올 수 있다(박한성, 2015).

경로 구성원의 갈등이 생산성 및 경제성, 창의성, 만족도 등 성과와 관련된 요인에 부정적인 영향을 끼치는 선행변수이면서도, 선의의 경쟁을 유발하는 순기능적인 역할도 병행하며 이는 곧 결속력을 강화시키는 경로의 효율적인 성과에 긍정적 작용이 된다(Rosenbloom, 1973).

전달영(2011)은 판매업체와 도매업체의 갈등이 성과에 미치는 영향에 관해 연구하였고 판매업체와 도매업체의 갈등이 높으면 높을수록 성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박경원(2010)은 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 갈등은 경영성과에 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 이러한 선행연구를 기반으로 갈등이 성과에 부(-)의 영향을 끼칠 것으로 보고 다음과 같은 가설을 설정하려 한다.

H4-1. 가맹본부에 대한 가맹점의 갈등은 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

H4-1 : 가맹본부에 대한 가맹점의 갈등은 재무적 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H4-2 : 가맹본부에 대한 가맹점의 갈등은 비재무적 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의 및 측정도구

#### 3.3.1 사회적 통제

사회적 통제에 대한 측정을 위해 Eisenhardt(1985)와 Das & Teng(2001)이 연구한 선행연구를 기반으로 대표자의 경영철학을 잘 이해하는지, 고객만족 경영을 잘 이해하는지, 본부의 서비스 마인드를 동의하는지, 본부의 사회적 책임을 잘 이해하는지, 에 대한 문항들을 인용하여 설문지를 작성하였으며 5점 Likert척도를 활용하여 측정하였다.

[표 3-1] 사회적 통제 측정 항목

측정 항목
1. 슈퍼바이저는 소통을 통해 가맹점이 본부의 고객만족 경영을 잘 이해하도록 한다.
2. 슈퍼바이저는 소통을 통해 가맹점이 본부의 서비스 마인드를 잘 이해하도록 한다.
3. 슈퍼바이저는 소통을 통해 가맹점이 본부의 사회적 책임을 잘 이해하도록 한다.

### 3.3.2 절차적 통제

절차적 통제에 대한 측정을 위해 Aulakh & Sahay(1996), Mellewigt (2011)이 연구한 선행연구를 기반으로 품질관리를 잘하고 있는지 점검, 시설 통제가 잘 되고 있는지 점검, 계약내용을 잘 전달받고 있는지 점검에 대한 문항들을 인용하여 설문지를 작성하였으며 5점 Likert척도를 활용하여 측정하였다.

[표 3-2] 절차적 통제 측정 항목

측정 항목
1. 슈퍼바이저는 가맹점의 품질관리가 잘 되고 있는지 점검한다.
2. 슈퍼바이저는 가맹점의 시설 통제가 잘 되고 있는지 점검한다.
3. 슈퍼바이저는 가맹점에게 본부의 계약내용을 분명히 전달한다.

### 3.3.3 결과적 통제

결과통제는 목표량 달성 정도를 통제되는 정도, 목표량 달성 정도의 모니터링, 목표량 달성도 정도 보고, 목표량에 따라 개선점 도출 정도 등의 문항을 이용하여 측정하였다. 본 측정도구는 Jaworski & MacInnis(1989), Oliver & Anderson(1994)에 의하여 월간,분기 매출 실적 목표, 객 수 및 객단가 목표, 회전율 목표 등에 관한 문항들을 인용하여 설문지를 작성하였으며 5점 Likert척도를 활용하여 측정하였다.

[표 3-3] 결과적 통제 측정 항목

측정 항목
1. 슈퍼바이저는 월간/분기별 매출 실적 목표달성에 대해 분석한다.
2. 슈퍼바이저는 고객 수 및 객단가 목표달성에 대해 분석한다.
3. 슈퍼바이저는 고객만족도 목표달성에 대해 분석한다.
4. 슈퍼바이저는 매장 회전을 목표달성에 대해 분석한다.

#### 3.3.4 의존성

의존성의 측정항목은 김하윤(2006)과 박종혁(2014)의 연구에서 도출된 측정도구 및 이론에 대한 내용을 바탕에 두고 있으며 허수용(2023)이 재정립하여 작성된 측정도구를 참고하였으며 본 연구에 맞게 수정 및 보완하여 사용하였다.

따라서 본 연구의 의존성을 가맹점 사업자가 가맹점과 자신의 목표를 달성하는 데 가맹본부가 도움이 되는 정도로 정의하여 설문지를 작성하였으며 5점 Likert척도를 활용하여 측정하였다.

[표 3-4] 의존성 측정 항목

측정 항목
1. 본부의 지원은 가맹점 운영에 있어 매우 중요하다.
2. 본부의 도움으로 인해 가맹점을 원활하게 운영할 수 있다.
3. 점포 개인의 직접적인 운영보다 본부의 도움을 받아 가맹점을 운영하는 것이 도움이 된다.

#### 3.3.5 갈등

갈등에 대한 측정항목은 공경배(2021), 김영규 외(2006), 김종훈(2007) 등의 연구에서 사용한 항목을 본 연구에 적합하도록 수정, 보완하여 측정도구로 사용하여 설문지를 작성하였으며 5점 Likert척도를 활용하여 측정하였다.

[표 3-5] 갈등 측정 항목

측정 항목
1. 본부의 영업 전략에 대해 불만을 가지고 있다.
2. 본부의 영업방침이 가맹점의 활동을 어렵게 하는 경우가 있다.
3. 본부와 슈퍼바이저는 가맹점에 대한 지원역할을 제대로 수행하지 못한다.
4. 본부와 가맹점의 목적에 대한 의견 불일치 정도가 높다.

### 3.3.6 가맹점 성과

프랜차이즈 가맹점의 경영성과에 대한 측정항목은 서민교(2011), 홍충선(2013), 송지현(2015) 등의 연구에서 사용한 항목을 본 연구에 적합하도록 수정, 보완하고 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 측정도구로 사용하여 설문지를 작성하였으며 5점 Likert척도를 활용하여 측정하였다.

표 [3-6] 재무적 성과 측정 항목

측정 항목
1. 가맹점의 투자 수익률이 증대되고 있다.
2. 불경기에도 가맹점의 안정적인 이익에 기여 한다.
3. 가맹점의 수익성이 증대되고 있다.

[표 3-7] 비재무적 성과 측정 항목

측정 항목
1. 가맹점에 대한 고객의 만족도를 높인다.
2. 가맹점의 경쟁력이 향상되었다.
3. 가맹점의 운영 노하우를 갖게 한다.

### 3.4 설문지 구성

본 연구는 선행연구 및 관련 문헌을 참고하여 연구의 목적에 적합하게 신뢰성, 타당성이 검증되어 있는 내용을 참고하여 수정 및 보완한 항목으로 구성하였다. 설문지 구성은 슈퍼바이저의 통제 역할 중 사회적 통제 3문항, 절차적 통제 3문항, 결과적 통제 4문항, 가맹본부에 대한 가맹점의 의존성 3문항, 갈등 4문항, 가맹점 재무적 성과 3문항, 비재무적 성과 3문항, 일반 통제 문항 10문항 등 총 48문항으로 구성했다.

인구통계학적 및 가맹점 현황에 대한 일반 통제 문항을 제외한 모든 변수는 Likert 5점 척도를 사용하여 측정하였다.

[표 3-8] 설문지 구성

주요 변수		설문항수	출처	척도
가맹본부의 통제	사회적 통제	3	Eisenhardt (1985) Das & Teng (2001)	Likert type 5점 척도
	절차적 통제	3	Aulakh & Sahay(1996) Mellewigt(201 1)	
	결과적 통제	4	Jaworski&MacL nnis(1989) Oliver&Anderso n(1994)	
의존성		3	허수용(2023)	
갈등		4	공경배(2021) 김영규(2006) 김종훈(2007)	
가맹점 성과	재무적 성과	3	서민교(2011) 홍충선(2013)	
	비재무적 성과	3	송지현(2015)	

### 3.5 조사 대상 및 자료 수집

설문조사 기간은 2023년 10월 31일부터 11월 30일까지 전국의 프랜차이즈 가맹점 중 외식업 프랜차이즈 가맹점 사업자를 대상으로 설문지 목적과 기입 방법을 자세하게 설명한 후 설문지를 가맹점 사업자가 직접 기입하는 자기기입법을 사용하여 총 210부를 배포하고 202부를 회수하여 진행하였다.

[표 3-9] 표본 및 조사 설계

표본 집단	외식업 프랜차이즈 가맹점 사업자
조사 방법	설문조사(자기 기입법)
설문지 배포 방법	직접 배포 및 온라인 설문
조사 범위	전국
표본의 크기	210부 중 202부(96%)
조사 기간	2023년 10월 31일 ~ 11월 30일

### 3.6 자료 분석 방법

본 연구에서 실증 연구를 위해서 수집된 설문조사 자료의 입력과 분석은 SPSS 21과 AMOS 21을 사용하였다.

본 연구에서 수집된 표본의 인구통계학적 특성을 확인해보고자 빈도분석을 실시하였다. SPSS를 이용하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis, EFA)과 Cronbach's  $\alpha$  값을 이용해 신뢰도 분석을 실시하였다. 또한 본 연구의 가설 검증 전 타당성 검증을 진행하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 타당성 평가를 위해 신뢰도, 평균 분산 추출 값(Average Variance Extracted, AVE)를 검토하였다. 최종으로 AMOS를 이용해 연구가설과 모형을 토대로 구조방정식 모형(Structure Equation Model, SEM)을 경로분석으로 검증하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구에서 설문조사를 통해 회수한 총 202부의 표본을 대상으로 정하여 빈도분석을 진행하였다. 응답자의 일반적 특성을 정리하여 [표 4-1]로 작성하였고 일반적 특성 항목은 성별, 연령, 학력, 프랜차이즈 관련 종사기간, 가맹점 개점 전 종사한 업무를 살펴보았다.

#### 4.1.1 인구통계학적 특성

가맹점 사업자는 남자 53%(107명), 여자 47%(47명)로 남자가 많았다. 연령대로는 20대가 5.9%(12명), 30대가 27.7%(56명), 40대가 34.2%(69명), 50대가 22.8%(69명), 60대 이상이 9.4%(19명)로 40대가 가장 많이 나타났다. 교육수준은 고졸 이하가 17.8%(36명), 2년제 대학 졸업이 8.9%(18명), 4년제 대학 졸업이 69.3%(140명), 대학원 졸업 이상이 4%(8명)이었다. 가맹점 개점 전 종사업무에 대한 응답 결과로는 다른 프랜차이즈 가맹점 운영이 15.3%(31명), 기타 자영업이 14.4%(29명), 판매/서비스직이 14.4%(29명), 사무직이 44.6%(90명), 전문직이 3%(6명), 기술직이 4.5%(9명), 가정주부가 3.5%(7명), 학생이 0.5%(1명)이었다. 조사 대상자의 인구통계학적 특성을 [표 4-1]과 같이 정리하였다.

[표 4-1] 인구 통계학적 특성

구분		빈도	퍼센트
성별	남성	107	53%
	여성	95	47%
연령	20대	12	5.9%
	30대	56	27.7%
	40대	69	34.2%
	50대	46	22.8%
	60대 이상	19	9.4%
학력	고졸 이하	36	17.8%
	2년제 대학졸업	18	8.9%
	4년제 대학졸업	140	69.3%
	대학원 졸업 이상	8	4%
가맹점 전 직업군	다른 프랜차이즈 가맹점 운영	31	15.3%
	기타 자영업	29	14.4%
	판매/서비스직	29	14.4%
	사무직	90	44.6%
	전문직	6	3%
	기술직	9	4.5%
	가정주부	7	3.5%
	학생	1	0.5%
합 계		202	100%

#### 4.1.2 가맹점 현황 특성

본 연구의 설문조사 응답자 202명의 가맹점 현황에 대한 빈도분석을 실시하였으며, 가맹점 현황에 대한 항목으로는 가맹점 운영기간, 가맹점 월평균 매출액, 가맹점 월 수익, 슈퍼바이저의 월 방문 횟수, 슈퍼바이저 1회 방문 시 점검 시간에 대해 살펴보았다. 가맹점 운영 기간은 1년 이상 ~ 3년 미만 이 37.6%(76명)으로 가장 높게 나타났으며 가맹점 월평균 매출액은 2천만원

~ 3천만원 미만인 27.7%(56명)으로 가장 높게 나타났다. 가맹점 월 수익은 4백만원 ~ 6백만원 미만이 29.7%(60명)으로 가장 높게 나타났지만 2백만원 ~ 4백만원 미만 28.2%(57명)과 근소한 차이가 나타나는 것을 볼 수 있다. 슈퍼바이저의 월 방문 횟수는 2회 35.1%(71명), 1회 34.2%(69명) 이 대부분을 차지 했으며 1회 방문 시 점검시간은 30분 이상 ~ 1시간 미만 49%(99명)으로 가장 높았다. 결과를 정리하면 [표 4-2]와 같다.



[표 4-2] 가맹점 현황 특성

구분		빈도	퍼센트
가맹점 운영 기간	1년 미만	8	4%
	1년 이상 ~ 3년 미만	76	37.6%
	3년 이상 ~ 5년 미만	62	30.7%
	5년 이상 ~ 7년 미만	40	19.8%
	7년 이상	16	7.9%
가맹점 월평균 매출액	1천만원 미만	16	7.9%
	1천만원 ~ 2천만원 미만	36	17.8%
	2천만원 ~ 3천만원 미만	56	27.7%
	3천만원 ~ 4천만원 미만	43	21.3%
	4천만원 ~ 5천만원 미만	24	11.9%
	5천만원 ~ 6천만원 미만	17	8.4%
	6천만원 이상	10	5%
가맹점 월 수익	2백만원 미만	12	5.9%
	2백만원 ~ 4백만원 미만	57	28.2%
	4백만원 ~ 6백만원 미만	60	29.7%
	6백만원 ~ 8백만원 미만	30	14.9%
	8백만원 ~ 1천만원 미만	27	13.4%
	1천만원 ~ 1.2천만원 미만	8	4%
	1.2천만원 이상	8	4%
슈퍼바이저의 월 방문 횟수	1회	69	34.2%
	2회	71	35.1%
	3회	15	7.4%
	4회 이상	6	3%
	방문요청 시	41	20.3%
1회 방문 시 점검시간	30분 미만	64	31.7%
	30분 이상 ~ 1시간 미만	99	49%
	1시간 이상 ~ 1시간 30분 미만	35	17.3%
	1시간 30분 이상 ~ 2시간 미만	2	1%
	2시간 이상	2	1%
합계		202	100%

## 4.2 구성개념의 신뢰성 및 타당성 분석

### 4.2.1. 측정항목의 신뢰성 분석

본 연구에서 사용한 측정변수에 대한 신뢰성 분석을 위해 신뢰성과 타당성을 검토하였으며, 요인분석을 위하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis; EFA)을 실시했다. 본 연구에서는 주성분 분석 (principal component analysis; PCA)방법, 직각회전 방식 베리맥스(varimax) 회전방식을 이용하고 탐색적 요인분석을 분석한 결과 각 측정변수의 요인적재량이 [표 4-3], [표 4-4], [표 4-5]와 같이 0.5 이상으로 독립변수엔 가맹본부의 통제인 사회적 통제, 절차적 통제, 결과적 통제 3개의 요인과 본부에 대한 가맹점의 의존성, 본부에 대한 가맹점의 갈등 2요인, 가맹점 재무적성과, 비재무적성과 2요인으로 총 8개의 요인이 도출되었다. 신뢰성 확보를 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하여 측정변수의 내적 일관성을 확인 결과 모든 요인이 기준치의 이상인 0.7 이상으로 측정변수들에 대한 신뢰성이 확보되었다.

[표 4-3] 가맹본부의 통제에 대한 탐색적 요인분석 결과

요인	측정변수	Factor Loading	Communality	누적분산	Eigen Value	$\alpha$
사회적통제	사회적통제1	0.761	0.68	19.458	69.2	0.703
	사회적통제2	0.796	0.702			
	사회적통제3	0.706	0.522			
절차적통제	절차적통제1	0.76	0.685	21.614	49.742	0.781
	절차적통제2	0.796	0.714			
	절차적통제3	0.836	0.714			
결과적통제	결과적통제1	0.852	0.788	28.128	28.128	0.864
	결과적통제2	0.742	0.695			
	결과적통제3	0.82	0.714			
	결과적통제4	0.809	0.706			
KMO=.84, Barlett 의 구형성 검정=818.172 df=28 p<.000						

[표 4-4] 의존성, 갈등에 대한 탐색적 요인분석 결과

요인	측정변수	Factor Loading	Communality	누적분산	Eigen Value	$\alpha$
의존성	의존성1	0.775	0.604	28.524	1.997	0.743
	의존성2	0.832	0.693			
	의존성3	0.828	0.687			
갈등	갈등1	0.899	0.812	44.58	3.121	0.906
	갈등2	0.873	0.763			
	갈등3	0.867	0.765			
	갈등4	0.89	0.792			
KMO=.801, Barlett 의 구형성 검정=737.759, df=28, p<.000						

[표 4-5] 재무적성과, 비재무적성과에 대한 탐색적 요인분석 결과

요인	측정변수	Factor Loading	Communality	누적분산	Eigen Value	$\alpha$
재무적성과	성과1	0.84	0.771	40.408	2.425	0.837
	성과2	0.812	0.738			
	성과3	0.795	0.741			
비재무적 성과	성과4	0.766	0.758	77.088	2.201	0.851
	성과5	0.717	0.741			
	성과6	0.921	0.876			
KMO=.841, Barlett 의 구형성 검정=648.102, df=15, p<.000						

#### 4.2.2. 확인적 요인분석

본 연구에서 제시한 가설과 실증연구 모형을 검증하기 위한 타당성 검토를 진행하기 위해 각 요인에 대하여 확인적 요인분석을 실행하였다. 확인적 요인분석(confirmatory factor; CFA)은 모형을 구성하는 측정변수의 추정치를 통해 모형에 대한 전반적인 적합도와 추정치를 검토함으로써 척도의 신뢰성과 타당성을 평가하게 된다(배병렬, 2011). 본 연구에서 제안한 연구모형에 대한 확인적 요인분석 결과는 [표 4-6]과 같이  $\chi^2 = 330.589$ ,  $df=204$ ,  $p=0.000$ ,  $\chi^2 / df=1.621$ , CFI=.949, TLI=.937, IFI=.950, GFI=.882, NFI=.880, RMR=.033, RMSEA=.056 로 전반적으로 적합도 지수가 양호하다.

#### 4.2.2.1. 집중타당성

확인적 요인분석 결과를 바탕으로 하여, 적합도지수와 요인부하량을 고려하며 집중타당성과 판별타당성을 확인하였다. 집중타당성은 구성개념을 측정하는 지표들의 상관관계에 관한 것으로, 이를 평가하기 위해 표준화 요인적재량(standardized factor loading)의 크기와 통계적 유의성, 평균분산추출(AVE), 합성신뢰도(CR)를 검토하였다(이학식, 임지훈, 2013). 확인적 요인분석 결과로 나타난 표준화 요인적재량은 요인들에 대한 모든 측정항목들이 통계적으로 유의하며, 개념 신뢰도는 모든 잠재변수들이 모든 변인에서 기준치인 .7보다 높은 측정치를 보였으며 평균분산추출(AVE)값 또한 모든 변인에서 0.5 이상을 보였으므로 집중타당성을 갖는 것으로 나타났다.



[표 4-6] 확인적 요인분석 결과

요인	측정변수	Standardize d Estimate	S.E.	C.R.	P	CR	AVE
사회적통제	사회적통제1	0.769				0.804	0.584
	사회적통제2	0.738	0.108	8.99	***		
	사회적통제3	0.525	0.112	6.661	***		
절차적통제	절차적통제1	0.806				0.876	0.703
	절차적통제2	0.713	0.105	9.137	***		
	절차적통제3	0.669	0.088	8.624	***		
결과적통제	결과적통제1	0.855				0.909	0.657
	결과적통제2	0.761	0.08	12.506	***		
	결과적통제3	0.777	0.076	12.787	***		
	결과적통제4	0.776	0.077	12.676	***		
의존성	의존성1	0.634				0.809	0.588
	의존성2	0.685	0.135	7.588	***		
	의존성3	0.784	0.147	8.193	***		
갈등	갈등1	0.87				0.904	0.701
	갈등2	0.836	0.071	14.948	***		
	갈등3	0.818	0.066	14.415	***		
	갈등4	0.848	0.067	15.556	***		
재무적성과	성과1	0.781				0.852	0.657
	성과2	0.794	0.095	11.493	***		
	성과3	0.778	0.085	11.391	***		
비재무적 성과	성과4	0.836				0.892	0.733
	성과5	0.816	0.068	13.519	***		
	성과6	0.804	0.07	13.114	***		
$\chi^2=330.589$ , $df=204$ , $p=0.000$ , $\chi^2/df=1.621$ , CFI=.949, TLI=.937, IFI=.950, GFI=.882, NFI=.880, RMR=.033, RMSEA=.056							

#### 4.2.2.2. 판별타당성

판별타당성은 서로다른 변수들 간에 측정치에 차이가 분명히 나타나는가를 측정하는 것으로 즉, 변수 간에 차이가 있는가를 의미하는 것이다. 판별타당성 검증결과 [표 4-7]에서 보여지는 대각선의 진한 부분은 AVE 값이며, AVE값이 상관계수제공 값보다 높으면 측정도구의 판별타당성이 검증된다. 표와 같이 판별타당성 검증결과 대각선 행렬의 AVE값이 각 요인들의 상관계수 제공 값 보다 크기 때문에 판별타당성이 확보되었다고 볼 수 있다.

[표 4-7] 구성개념 간의 판별타당도 분석결과

요 인	사회적 통제	절차적 통제	결과적 통제	의존성	갈등	재무적 성과	비재무적 성과
사회적통제	<b>0.584</b>	0.327	0.315	0.453	0.031	0.490	0.425
절차적통제	0.572	<b>0.703</b>	0.262	0.296	0.014	0.294	0.323
결과적통제	0.561	0.512	<b>0.657</b>	0.476	0.003	0.378	0.552
의존성	0.673	0.544	0.69	<b>0.588</b>	0.016	0.423	0.483
갈등	-0.176	-0.117	-0.058	-0.127	<b>0.701</b>	0.053	0.042
재무적성과	0.7	0.542	0.615	0.65	-0.231	<b>0.657</b>	0.520
비재무적성과	0.652	0.568	0.743	0.695	-0.204	0.721	<b>0.733</b>

### 4.3 연구 가설의 검증

본 연구에서 제시한 가설검정을 위해 구조방정식모형(SEM) 분석을 실시하였다. 그 결과 [표 4-8]과 같이 나타났다. 구조방정식 모형분석 결과  $\chi^2 = 382.814$ ,  $df = 213$ ,  $p = 0.000$ ,  $\chi^2 / df = 1.797$ , CFI=.932, TLI=.920, IFI=.933, GFI=.870, NFI=.861, RMR=.035, RMSEA=.063으로 분석되어 통계적으로 유의한 것으로 나타났으나, 카이스퀘어 검증은 표본의 크기에 따라서 많은 영향을 받기 때문에(Hair, 2009), 다른 적합도 지수들을 종합적으로 고려하여 연구모형의 적합성을 판단하였다.

연구모형의 가설검증은 [표 4-8]과 [그림 4-1]와 같이 가맹본부의 통제 역할 요인 중 사회적 통제, 절차적 통제, 결과적 통제 가 가맹점의 의존성과 갈등을 통해 성과에 유의한 영향을 미치는지 확인한 결과는 다음과 같다.

가맹본부의 통제 역할이 가맹점의 의존성에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과 표준화 계수가 사회적 통제 0.409( $p < .001$ ), 절차적 통제 0.174( $p < 0.05$ ), 결과적 통제 0.357( $p < .001$ )으로 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 분석됨에 따라 채택되었다.

가맹본부의 통제 역할이 가맹점의 갈등에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과 표준화 계수가 사회적 통제 -0.202( $p < .005$ ), 절차적 통제 -

0.034( $p < 0.05$ ), 결과적 통제 0.073( $p < 0.005$ )으로 영향을 끼치지 않는 것으로 분석됨에 따라 기각되었다.

가맹본부에 대한 가맹점의 의존성이 성과에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과 표준화 계수가 재무적 성과  $-0.805(p < 0.001)$ , 비 재무적 성과  $0.887(p < 0.001)$ 으로 정(+)의 영향을 끼치는 것으로 분석됨에 따라 채택되었다.

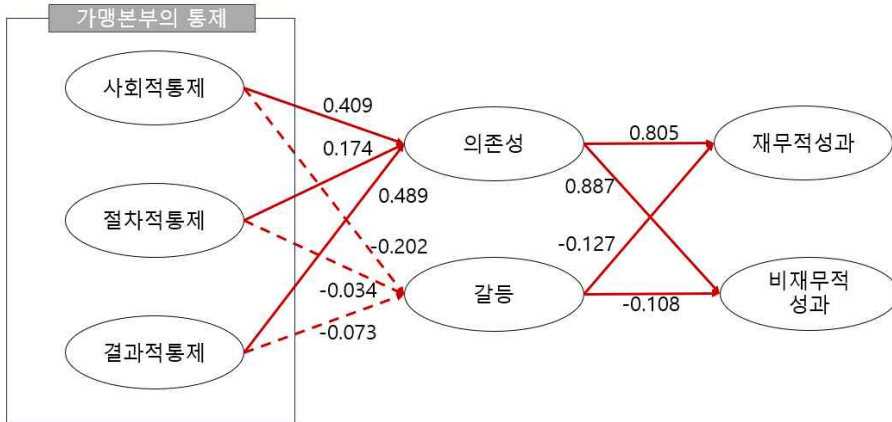
가맹본부에 대한 가맹점의 갈등이 성과에 미치는 영향에 대한 가설 검증 결과 표준화 계수가 재무적 성과  $-0.127(p < 0.005)$ , 비 재무적 성과  $-0.108(p < 0.005)$ 으로 부(-)의 영향을 끼치는 것으로 분석됨에 따라 채택되었다.

따라서 가설 H1, H1-1, H1-2, H1-3, H3, H3-1, H3-2, H4, H4-1, H4-2가 채택되었다.

[표 4-8] 구조방정식 모형분석에 의한 가설검증 결과

구 분				Standardized Estimate	S.E.	CR.	P	채택 여부
H1-1	사회적통제	→	의존성	0.409	0.082	4.116	***	채택
H1-2	절차적통제	→	의존성	0.174	0.069	2.193	0.028	채택
H1-3	결과적통제	→	의존성	0.489	0.066	5.418	***	채택
H2-1	사회적통제	→	갈등	-0.202	0.184	-1.605	0.108	기각
H2-2	절차적통제	→	갈등	-0.034	0.177	-0.295	0.768	기각
H2-3	결과적통제	→	갈등	0.073	0.139	0.684	0.494	기각
H3-1	의존성	→	재무적 성과	0.805	0.169	7.077	***	채택
H3-2	의존성	→	비재무적 성과	0.887	0.178	7.661	***	채택
H4-1	갈등	→	재무적 성과	-0.127	0.05	-2.117	0.034	채택
H4-2	갈등	→	비재무적 성과	-0.108	0.046	-2	0.046	채택
$\chi^2 = 382.814$ , $df = 213$ , $p = 0.000$ , $\chi^2 / df = 1.797$ , CFI=.932, TLI=.920, IFI=.933, GFI=.870, NFI=.861, RMR=.035, RMSEA=.063								

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



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

[그림 4-1] 연구모형 가설 검증 결과



## V. 결 론

### 5.1 연구결과 요약

외식 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점은 협력적 계약관계로 형성된다. 프랜차이즈 시스템의 개념과 정의에서 알 수 있듯 가맹본부는 가맹점에게 상표와 상호, 영업전략, 노하우 등을 제공해주며 가맹점은 가맹본부의 지침에 따라 운영을 하게 된다. 가맹점은 본부의 지침대로 운영을 이어나가며 공통된 목표를 위한 상호보완적 관계가 된다.

계약이 체결된 후 가맹점은 가맹본부의 슈퍼바이저를 통해 본부와 소통하고 지원 및 통제를 받게 된다. 이 때 핵심요소는 슈퍼바이저이며 이들이 행하는 역할이 가맹점의 운영성과에 큰 작용을 하게 된다. 때문에 가맹점을 관리하는 슈퍼바이저들의 역할 연구는 국내외 전부 활발하게 진행되어지고 있다. 특히 역할 요소들 중 통제에 대한 부분은 가맹점과 가맹본부의 계약 관계에서 가장 예민한 문제로 자리잡고 있다. 때문에 통제가 가맹점에게 작용하는 영향을 분명히 이해해야 한다고 여겨진다.

본 연구에서는 본부의 통제가 가맹본부에 대한 가맹점의 관계 작용이 어떻게 이루어지는지 알아보고자 하였다. 가맹본부의 통제는 그 정도에 따라 가맹점에게 속박이 될 수 있는 요소로 여겨지거나 가맹본부의 신뢰와 의존에 영향을 끼칠 수 있다고 보인다. 따라서 통제에 대한 가맹점의 의존성과 갈등에 영향이 가맹본부와 가맹점의 궁극적 목표인 성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 먼저 가맹본부의 통제를 행하는 슈퍼바이저에 역할을 규명하고자 이론적 배경을 고찰하였고, 통제를 사회적 통제, 절차적 통제, 결과적통제로 나누었으며 이 요소들이 가맹점의 의존성과 갈등을 통해 성과에 어떠한 영향을 미치며 통제의 요소 중 가맹점에게 도움이 되는 요소가 무엇인지 확인하고자 실증분석 연구를 통해 검증을 하고자 했다. 연구를 통한 결과를 요약하자면 다음과 같다.

첫째, 가맹본부의 사회적 통제, 절차적 통제, 결과적 통제가 모두 의존성

에 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었으며 본부의 경영철학, 운영방침, 본부의 목적 등이 가맹점의 의존성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 슈퍼바이저를 통해 가맹본부의 경영방침에 대해 이해하고, 매장운영 노하우, 품질관리 등의 운영 과정을 점검받으며, 매장 매출의 분석과 영업 전략을 지도받으면 가맹점에게 신뢰를 주며 의존성을 높인다는 것을 의미한다.

둘째, 가맹본부의 통제가 갈등의 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 통제는 가맹점의 강압적인 제한이 아닌 지원, 지도의 형태를 같이 겸하고 있고 가맹점의 매출 증가가 궁극적인 목표이기 때문이다. 따라서 가맹본부와 가맹점 간의 갈등 요소인 사회적 통제, 절차적 통제, 결과적 통제는 갈등과 영향이 없음을 증명할 수 있다.

셋째, 가맹본부에 대해 가맹점이 의존성과 갈등을 느낄 시 가맹점의 재무적, 비재무적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가맹본부의 통제는 가맹점의 의존성을 높이며 경영성과에도 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있기 때문에 가맹본부는 가맹점 성과를 위해 의존성을 높일 전략을 찾아야 한다. 반면 가맹본부의 통제는 가맹점의 갈등에 영향을 주지 않는 것으로 나타났지만 갈등 자체는 가맹점 성과에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가맹점의 갈등을 높이는 요소를 찾아내어 감소시킬 수 있도록 노력해야 한다.

## 5.2 연구의 시사점

### 5.2.1 학문적 시사점

본 연구는 가맹본부의 통제에 대한 역할이 가맹점의 의존성과 갈등을 통해 가맹점 성과에 어떠한 영향을 미치는지 나타내고자 하였으며 통제에 대한 역할이 성과에 미치는 영향을 분석하였다는 점에서 다음과 같이 학문적 의의가 있다.

첫째, 통제 역할 중 사회적 통제는 본부의 고객만족 경영, 서비스 마인드, 본부의 사회적 책임 등에 대한 점검을 통해 의존성을 높이며 절차적 통제 역

할 중 가맹점의 품질관리, 시설통제, 본부의 계약내용을 적절히 점검 및 전달하면 의존성을 높이게 된다. 결과적 통제는 매출 실적 목표달성, 객단가 목표달성, 고객만족도 목표달성, 회전율 목표달성에 대해 가맹점과 분석 내용을 소통할 시 의존성을 높이는 영향을 미친다. 이러한 관점에서 가맹본부의 통제는 가맹점과의 관계에 긍정적인 영향을 미치는 통제의 요인을 구체적으로 제시하였다.

둘째, 가맹점이 가맹본부에 의존성을 느낄 시 경영성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 가맹본부의 시스템이 가맹점과의 조율을 통해서 적절하게 이루어지면 가맹점의 재무적 성과와 비재무적 성과 전부 긍정적인 영향을 미친다. 가맹본부와 가맹점 사업자의 관계가 강화될수록 가맹점 성과가 좋아지는 것을 확인할 수 있으며 성과에 중요한 관계요인으로 의존성을 제시할 수 있다.

셋째, 가맹점이 가맹본부에 갈등을 느낄 시 재무적 성과와 비재무적 성과 전부 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가맹점의 성과 달성을 위해서 가장 회피해야 할 관계요인이 갈등이라는 것을 알 수 있으며 가맹본부가 가맹점 성과를 위해 갈등의 최소화가 중요한 요소라는 것을 알 수 있다.

### 5.2.2 실무적 시사점

본 연구는 가맹본부의 통제가 가맹점의 의존성과 갈등을 통해 가맹점 성과에 어떠한 영향을 미치는지 나타내고자 하였으며 슈퍼바이저가 가맹본부의 통제 방침을 가맹점에게 어떻게 전달해야 하는지, 그리고 가맹점의 의존성을 높이고 갈등을 낮추어 가맹점 성과에 긍정적인 영향을 위해 어떠한 노력을 해야 하는지에 대해 다음과 같은 유용한 자료로 활용될 수 있다.

첫째, 가맹점이 가맹본부에 느끼는 의존성은 재무적 성과와 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치지만 갈등은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 갈등은 궁극적인 목표인 성과를 달성하기 위해 피해야 하는 요소로 볼 수 있으며 통제는 갈등에 영향을 미치지 않기 때문에 가맹본부는 가맹점의 갈등을 증가시키는 요소가 무엇이 있는지 철저히 점검해볼 필요가 있

다.

둘째, 사회적 통제, 절차적 통제, 결과적 통제는 의존성에 긍정적인 영향을 미치며 갈등에는 영향을 끼치지 않는다. 통제의 세 가지 요인은 모두 슈퍼바이저가 가맹점에 행하는 통제들이며, 따라서 슈퍼바이저의 역할이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다. 가맹본부는 도출된 연구결과를 따라서 슈퍼바이저의 능력강화를 위한 교육 시스템과 지속적인 가맹점관리를 지시하여 가맹점의 의존성을 높여야 한다.

셋째, 가맹본부의 통제 중 의존성에 가장 큰 영향을 끼치는 통제는 세 가지 요인 중 결과적 통제로 나타났다. 따라서 슈퍼바이저는 가맹점을 점검할 때 월/분기별 매출 실적, 객단가, 고객만족도, 매장 회전율에 대한 점검을 가맹점과의 관계에 매우 중요한 역할을 할 수 있으며 상대적으로 절차적 통제에 해당하는 품질관리, 시설 통제, 계약내용 전달에 있어서 의존성에 미치는 영향이 적은 것으로 나타남에 따라 절차적 통제에 대한 내용을 강화하여 구성을 점검해야 한다.

### 5.3 연구의 한계점

본 연구를 진행하면서 도출된 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 통제의 검사 설문 항목으로 사회적, 절차적, 결과적 통제를 연구에 사용하였지만, 이는 통제와 더불어 가맹점의 지원과도 밀접한 관계가 있는 설문항목이다. 각 프랜차이즈 가맹본부의 상황을 고려하여 각 브랜드에 적합한 항목으로 통제의 내용을 수정한다면 보다 정확한 결과가 도출될 것으로 기대한다.

둘째, 본 연구의 설문항목은 각 가맹점이 속해있는 브랜드의 종목을 배제한 채 진행되었다. 국내 프랜차이즈 아이টে은 종류가 다양하여 보다 정확하고 세분화된 연구를 위해서는 각 업종을 고려하고 업종에 따른 가맹본부와 가맹점의 관계를 세분화하여 실증 분석한다면 보다 정확한 연구가 이루어 질 수 있을 것으로 기대한다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 강병오. (2006). “외식 프랜차이즈 사업의 성공요인에 관한 연구”. 중앙대학교 석사학위논문.
- 강연숙. (2009). “한식 레스토랑의 메뉴 선택속성이 고객 만족 및 재방문 의도에 미치는 영향”. 영산대학교 대학원 석사학위논문.
- 공경배. (2021). “가맹본부의 통제, 가맹점의 자율성, 몰입, 갈등, 재계약의도 간의구조적 관계에 관한 연구”. 동의대학교 대학원 박사학위논문.
- 공인원. (2020). “프랜차이즈 가맹본부의 지원제도와 신뢰도가 예비 창업자의 가맹계약여부에 미치는 영향에 관한 연구”. 중앙대학교 산업창업경영 대학원 석사학위논문. 공정거래위원회 가맹사업거래 홈페이지
- 권기대, 김종우. (2003). 유통경로 상 구매자-판매자 협력에 대한 관계결속의 프로세스. 대한경영학회지, 36(4), 463-485.
- 권용덕. (2012). “프랜차이즈 가맹본부의 지원, 통제, 일치성이 가맹점사업자의 만족 및 반응전략에 미치는 영향”. 세종대학교 박사학위논문.
- 권용석. (2022). “프랜차이즈 본부 지원서비스 및 가맹점주 기업가정신이 다점포운영의도에 미치는 영향”. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김기만. (2012). “축력과 반복형력을 받는 격자강판 제진벽의 구조거동에 관한 실험적 연구”. 한국소음진동공학회 학술지.
- 금다경. (2023). “프랜차이즈 가맹본부의 환경동태성이 가맹점의 의존성, 자율성 및 관계성과에 미치는 영향 : 로열티 부과에 따른 차이 비교“, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 김경현. (2011). “외식프랜차이즈 본부의 통제와 지원이 갈등과 가맹점의 재계약 의도에 미치는 영향 연구”. 안양대학교 박사학위논문.
- 김길선. (2009). “외식사업 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점 관계가 공정성 인지와 성과에 미치는 효과”. 상지대학교 대학원 석사학위논문

문.

- 김문정. (2011). “프랜차이즈 본부의 지원이 가맹점의 갈등과 협력, 그리고 만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 김벼리. (2014). “프랜차이즈 가맹점의 조절초점이 그들의 기회주의적 행동에 미치는 영향 : 본부 통제방법의 매개효과”. 연세대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김상덕, 오세조. (2014). “의존 비대칭성 하에서 프랜차이즈 본부의 통제시스템이 가맹점의 재무적 성과에 미치는 영향”. 유통연구
- 김상현. (1997). 사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이저와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구, 『유통연구』, 2(1), 87-114.
- 김선희. (2017). “프랜차이즈 가맹본부의 지원과 경영성과의 관계분석연구”. 대전대학교 대학원 석사학위논문.
- 김성수. (2004). 프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 개발에 관한 연구. 『유통과학연구』 2(1), 86-118.
- 김소영. (2003). “외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구”. 전주대학교 대학원 박사학위논문.
- 김수영. (2011). “프랜차이즈 산업에서 가맹점 교육의 혼합학습 구성에 대한 학습자요구분석”. 광운대학교 교육대학원 국내석사학위논문. 김은정. (2005). “프랜차이즈사업 국제화의 결정요인과 전략에 관한 연구”. 배재대학교 국제통상대학원 석사학위논문.
- 김영규. (2006). “호텔, 외식산업의 전문직으로서 소믈리에 전문성제고” 대한 경영학회학지.
- 김은희. (2005). “외식기업 프랜차이즈 시스템의 장기 지향성 형성 요인에 관한 연구”. 경원대학교 대학원 박사학위논문.
- 김의근. (2007). 외식 프랜차이즈 관계결속이 경영성과 가맹점 만족 및 재계약의도에 미치는 영향, 『관광학연구』, 3(1). 287-308.
- 김종대. (2018). “한식외식업 프랜차이즈본부의 지원서비스가 가맹점주의 만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 중앙대학교 산업창업 경영대학원 석사학위논문.

- 김종명, 박명호. (1994). 프랜차이즈 전략과 성과 간에 관계특성의 효과. 『마케팅논집』, 4(1), 17-40.
- 김종훈. (2007). 프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향, 『유통연구』 12(1), 33-63.
- 김태희, 박종혁. (2012). “프랜차이즈 가맹본부의 통제가 가맹점주의 신뢰 및 순응에 미치는 영향”. 외식경영 연구.
- 김하경. (2017). “프랜차이즈 시스템의 성과 공유 활동이 재계약의도와 경영 성과에 미치는 영향”. 서울벤처대학원대학교 박사학위논문.
- 김하윤. (2006). “외식 프랜차이즈 몰입에 대한 연구”. 경기대학교 박사학위 논문. 나정기. (1998). 『외식산업의 이해』, 백산출판사, 24-32.
- 나호섭. (2011). “동태적인 프랜차이즈 시스템 환경에서의 가맹점의 기회주의적 행동과 행동의도에 관한 연구”. 중소기업연구학회.
- 박경원. (2010). “성과측정시스템의 구축 및 활용이 경영성과에 미치는 영향”. 대한경영학회지.
- 박대일. (2020). “외식업 프랜차이즈 본부의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 관계갈등에 미치는 영향에 관한 연구”. 중앙대학교 산업창업경영 대학원 석사학위논문.
- 박서영. (2016). “브랜드이미지와 메뉴품질이 재구매 의도에 미치는 영향에 관한연구”. 중앙대학교 산업·창업경영대학원 국내석사학위논문.
- 박순신. (2011). “외식프랜차이즈 기업의 경영지원시스템이 브랜드 성장단계별 가맹점의 신뢰와 성과에 대한 만족에 미치는 영향”. 연세대학교 박사학위논문.
- 박종혁. (2014). “외식프랜차이즈 환경요인이 가맹점주의 의존성, 자율성 및 갈등, 관계만족에 미치는 영향”. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 박한보. (2012). “프랜차이즈 본점의 지원이 가맹점의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 원광대학교 석사학위논문.
- 박한성. (2015). “환경동태성, 의존, 갈등이 프랜차이즈 가맹점의 성과에 미치는 영향”. 세종대학교 대학원 석사학위논문.
- 배선경. (2022). “ 외식업 프랜차이즈 가맹본부의 지원 및 불공정행위가 가맹

- 점만족도에 미치는 영향”. 호서대학교 벤처대학원 박사학위논문.
- 손일락. (2000). 패밀리 레스토랑의 포지셔닝전략에 관한 이론적 연구 『산업경영연구』.
- 송지현, 문행우. (2015). “외식 프랜차이즈 기업의 환경마케팅 전략과 전술이 성과에 미치는 영향”. 호텔경영학연구학회.
- 서동일. (2021). “프랜차이즈 사업의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”. 중앙대학교 산업창업경영대학원 국내석사학위논문.
- 서민교. (2012). “프랜차이즈 기업의 핵심역량과 시장지향성”. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 안혜연, 꺾미연, 이병주. (2020). “항공사의 사회적 책임이 객실승무원의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향: 재직기간의 조절효과”. 관광연구저널.
- 오일두, 오세조, 노원희. (2011). “유통경로에서 업무갈등과 관계갈등이 성과에 미치는 영향”. 대한경영학회지, 41 - 63.
- 이은용. (2009). “외식 프랜차이즈 기업의 시장지향적 지식과 브랜드 지향성이 신상품 개발, 차별성, 신뢰 및 경영성과에 미치는 영향”. 호텔경영학연구 학회지.
- 이진영. (2013). “카지노 딜러의 여가유형이 조직신뢰, 고객지향성, 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 한국콘텐츠학회논문지. 407 - 417.
- 장재남. (2012). “외식 프랜차이즈 가맹본부의 관리 및 지원정책과 가맹점 사업자의 경영자적 특성이 양자간 관계와 가맹점의 만족에 미치는 영향에 관한 연구”. 유통연구학회. 81 - 101.
- 전달영, 권주형. (2011). “중국 가전유통경로에서 한국제품 현지 판매업체와 도매업체간 갈등 및 영향전략이 성과에 미치는 영향: 관계 질의 조절효과”. 유통연구학회 유통연구 제16권 제3호 1 - 32.
- 조시영. (2017). “프랜차이즈 외식업 종사원의 역할스트레스가 직무만족도 및 이직의도에 미치는 영향: 자기효능감의 조절효과 중심으로”. 관광연구저널.
- 한부길, 김상덕 (2014). “프랜차이즈 본부의 통제시스템이 가맹점의 기회주의

에 미치는 영향: 가맹점주 조절초점의 조절효과”. 한국유통물류정책 회의 21-48.

최윤주. (2023). “교육훈련이 직무만족 및 직무성과에 미치는 영향에 대한 연구: 기업지원기관 재직자를 대상으로”. 인제대학교 일반대학원 박사 학위 논문.

한상린, 백미영. (2008). “환경불확실성이 프랜차이즈 시스템의 거래특성과 산업특성 및 성과에 미치는 영향”. 한국유통학회 55-77.

허수용 (2023). “가맹점 개점 전 교육 콘텐츠가 의존성과 만족을 통해 신뢰와 갈등에 미치는 영향”. 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 석사 학위 논문.



## 2. 국외문헌

- Aaker, J. L., & Lee A. Y.(2001). "I" seek pleasures and "we" seek avoid pains: The role of self-regulatory goals in information processing and persuasion. *Journal of Consumer Research*, 28(1).
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1994). Perspectives on behavior-based versus outcome based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4).
- Appelt, K. C., & Higgins, E. T.(2010). My way: How strategic preferences vary by negotiator role and regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6).
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., & Sahay, A. (1996), Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach, *Journal of International Business Studies*, 27(4).
- Baas, M., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A.(2011). When prevention promotes creativity: The role of mood, regulatory focus and regulatory closure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(5).
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-media variable distinction in social psychological research; conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6).
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, organizations and society*, 28(7-8), 675-698.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Robert, L. P.(1991), Conflict and satisfaction in an industrial channel of distribution, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 21(6).
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new

- product paradox. *Journal of product innovation management*, 22 (6), 483–502.
- Beals & Siegel. (1966). Social Structure and the Prediction of Conflict: A Test of Two Hypotheses. *Contributions to Indian Sociology*, 3(1), 32–44.
- Bucklin, L. P., & Sengupta, S. (1993). Organizing successful co-marketing alliances. *Journal of marketing*, 57(2), 32–46.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory Focus and Strategic Inclinations: Promotion and Prevention in Decision-Making, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2).
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3).
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management science*, 31(2), 134–149.
- Emerson, T. I. (1962). Toward a general theory of the First Amendment. *Yale Lj*, 72, 877.
- Etgar, M. (1976). Effects of administrative control on efficiency of vertical marketing systems. *Journal of Marketing Research*, 13(1), 12–24.
- Fisher, D., (1992). Consumer theory and the demand for money. *Journal of Economic Literature*, 30(4), 2086–2119.
- Frazier, G. L. (1983). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. *Journal of marketing*, 47(4), 68–78.
- Förster, J., Higgins, E. T., & Idson, L. C. (1998). Approach and avoidance strength during goal attainment: Regulatory focus and the “goal looms larger” effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(5).

- Förster, J., Higgins, E. T., & Bianco, A. T. (2003), Speed/Accuracy Decisions in Task Performance: Built in Trade-off or Separate Strategic Concerns?, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1).– 111 –
- Gaski, J. F., & Nevin, J. R. (1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel. *Journal of marketing research*, 22(2), 130–142.
- Geringer, J., & Herbert, L. (1989), Control and performance of international joint ventures, *Journal of International Business Studies*. 20(2).
- Grewal, D., (2011). Innovations in retail pricing and promotions. *Journal of Retailing*, 87, S43–S52.
- Heide, J. B., Wathne, K. H., & Rokkan, A. I. (2007). Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes. *Journal of Marketing Research*, 44(3).
- Henderson, J. C., & Lee, S. (1992). Managing I/S design teams: A control theories perspective. *Management science*, 38(6), 757–777.
- Heine, S. J., Lehman, D. R., Markus, H. R., & Kitayama, S. (1999), Is there a universal need for positive self-regard? *Psychological Review*, 106(4).
- Higgins, E. T. (2000), Making a Good Decision: Value from Fit, *American Psychologist*, 55(11).
- Higgins, E. T., Shah, J., & Friedman, R. (1997). Emotional responses to goal attainment: Strength of regulatory focus as moderator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3)
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F. (1991). Franchising: Selecting a strategy for rapid growth. *Long Range Planning*, 24(4), 74–85.
- Hunt, M. K., Hebert, (1998). The effects of a health promotion–health protection intervention on behavior change: the WellWorks Study. *American Journal of Public Health*, 88(11), 1685–1690.

- Hunt, S. D., & Nevin, J. R. (1974). Power in a channel of distribution: sources and consequences. *Journal of marketing Research*, 11(2), 186–193.
- Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1989). Marketing jobs and management controls: toward a framework. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 406–419.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Merchant, K. A. (1985). Organizational controls and discretionary program decision making: A field study. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), 67–85.
- Mendelson, Y. (1992). Pulse oximetry: theory and applications for noninvasive monitoring. *Clinical chemistry*, 38(9), 1601–1607.
- Mellewigt, T., (2011). How does the franchisor's choice of different control mechanisms affect franchisees' and employee-managers' satisfaction?. *Journal of Retailing*, 87(3), 320–331.
- Simon, H., & March, J. (1958). Administrative behavior and organizations. In *Organizational Behavior 2* (pp. 41–59). Routledge.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative science quarterly*, 95–113.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative science quarterly*, 296–320.
- Putnam, & Poole, (1987). Communication and interpersonal conflict in organizations. *Management Communication Quarterly*, 1(3), 293–301.
- Rosenbloom, (1973). Hydroxyproline content determines the denaturation temperature of chick tendon collagen. *Archives of Biochemistry a*

- nd Biophysics, 158(2), 478–484.
- Said, A. A., & HassabElnaby, H. R., (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of management accounting research*, 15(1), 193–223.
- Stern, M. J., Gorman, P. A., & Kaslow, L. (1969). The group counseling v exercise therapy study: a controlled intervention with subjects following myocardial infarction. *Archives of internal medicine*, 143 (9), 1719–1725.
- Tikoo, S. (2002). Franchiser influence strategy use and franchisee experience and dependence. *Journal of retailing*, 78(3), 183–192.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. University of Illinois at Urbana–Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Wilson, B. G. (1995). Metaphors for instruction: Why we talk about learning environments. *Educational Technology*, 35(5), 25–30.

## 설문지

본 설문지는 『프랜차이즈 본부의 통제가 가맹점 사업자의 의존성과 갈등을 통해 가맹점 성과에 미치는 영향』에 관한 연구를 진행하기 위하여 작성된 설문지입니다. 응답해 주시는 자료는 연구목적으로만 사용되며, 어떤 다른 용도로도 사용되거나 평가되지 않습니다. 귀하의 협조에 진심으로 감사드립니다.

2023년 10월

연구자 : 어재호(한성대학원 미래융합컨설팅학과 창업 & 프랜차이즈 석사과정)  
지도교수 : 주성희(한성대학원 지식서비스&컨설팅대학원)  
E-mail : izaac922@gmail.com

I. 다음은 귀하의 『가맹점 현황』에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 ✓표 해주십시오.

1. 귀하의 가맹점 영업 기간을 선택해주시시오.

- ① 1년 미만                      ② 1년 이상 ~ 3년 미만                      ③ 3년 이상 ~ 5년 미만  
④ 5년 이상 ~ 7년 미만                      ⑤ 7년 이상

2. 귀하의 가맹점 월평균 매출액을 선택해주시시오.

- ① 1천만원 미만                      ② 1천만원 이상 ~ 2천만원 미만  
③ 2천만원 이상 ~ 3천만원 미만                      ④ 3천만원 이상 ~ 4천만원 미만  
⑤ 4천만원 이상 ~ 5천만원 미만                      ⑥ 5천만원 이상 ~ 6천만원 미만                      ⑦ 6천만원 이상

3. 귀하의 가맹점 월 수익을 선택해주시시오.

- ① 2백만원 미만                      ② 2백만원 이상 ~ 4백만원 미만  
③ 4백만원 이상 ~ 6백만원 미만                      ④ 6백만원 이상 ~ 8백만원 미만  
⑤ 8백만원 이상 ~ 1천만원 미만                      ⑥ 1천만원 이상 ~ 1.2천만원 미만                      ⑦ 1.2천만원 이상

4. 귀하의 가맹점에 슈퍼바이저의 월 방문 횟수를 선택해주시시오.

- ① 1회                      ② 2회                      ③ 3회  
④ 4회 이상                      ⑤ 방문요청 시

5. 귀하의 가맹점에 슈퍼바이저가 방문 시 진행되는 가맹점 점검 소요시간을 선택해주시시오.

- ① 30분 미만                      ② 30분 이상 ~ 1시간 미만  
③ 1시간 이상 ~ 1시간 30분 미만                      ④ 1시간 30분 이상 ~ 2시간 미만  
⑤ 2시간 이상

1. 다음은 슈퍼바이저의 통제 역할 중 「**사회적 통제**」에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 유사한 곳에 ✓표 해주십시오.

설 문 문 항	전혀 아니다		보통		매우 그렇다
1. 슈퍼바이저는 소통을 통해 가맹점이 본부의 고객만족 경영을 잘 이해하도록 한다.	①	②	③	④	⑤
2. 슈퍼바이저는 소통을 통해 가맹점이 본부의 서비스 마인드를 잘 이해하도록 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 슈퍼바이저는 소통을 통해 가맹점이 본부의 사회적 책임을 잘 이해하도록 한다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 슈퍼바이저의 통제 역할 중 「**절차적 통제**」에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 유사한 곳에 ✓표 해주십시오.

설 문 문 항	전혀 아니다		보통		매우 그렇다
1. 슈퍼바이저는 가맹점의 품질관리가 잘 되고 있는지 점검한다.	①	②	③	④	⑤
2. 슈퍼바이저는 가맹점의 시설 통제가 잘 되고 있는지 점검한다.	①	②	③	④	⑤
3. 슈퍼바이저는 가맹점에게 본부의 계약내용을 분명히 전달한다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 슈퍼바이저의 통제 역할 중 「**결과적 통제**」에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 유사한 곳에 ✓표 해주십시오.

설 문 문 항	전혀 아니다		보통		매우 그렇다
1. 슈퍼바이저는 월간/분기별 매출 실적 목표달성에 대해 분석한다.	①	②	③	④	⑤
2. 슈퍼바이저는 고객 수 및 객단가 목표달성에 대해 분석한다.	①	②	③	④	⑤
3. 슈퍼바이저는 고객만족도 목표달성에 대해 분석한다.	①	②	③	④	⑤
4. 슈퍼바이저는 매장 회전을 목표달성에 대해 분석한다.	①	②	③	④	⑤

Ⅲ. 다음은 슈퍼바이저가 행한 통제 역할에 의한 가맹점의 「**의존성 및 갈등**」에 관한 질문입니다.

1. 다음은 「**의존성**」에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 유사한 곳에 ✓표 해주십시오.

설 문 문 항	전혀 아니다		보통		매우 그렇다
1. 본부의 지원은 가맹점 운영에 있어 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤
2. 본부의 도움으로 인해 가맹점을 원활하게 운영할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 점포 개인의 직접적인 운영보다 본부의 도움을 받아 가맹점을 운영하는 것이 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 「**갈등**」에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 유사한 곳에 ✓표 해주십시오.

설 문 문 항	전혀 아니다		보통		매우 그렇다
1. 본부의 영업 전략에 대해 불만을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 본부의 영업방침이 가맹점의 활동을 어렵게 하는 경우가 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 본부와 슈퍼바이저는 가맹점에 대한 지원역할을 제대로 수행하지 못한다.	①	②	③	④	⑤
4. 본부와 가맹점의 목적에 대한 의견 불일치 정도가 높다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 슈퍼바이저의 역할을 행하여 발생하는 가맹점의 「**성과**」에 관한 질문입니다. 귀하의 생각과 일치하거나 유사한 곳에 ✓표 해주십시오.

설 문 문 항	전혀 아니다		보통		매우 그렇다
1. 가맹점의 경제적 이익에 기여 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 불경기에도 가맹점의 안정적인 이익에 기여 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 가맹점의 수익성이 증대되고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 가맹점에 대한 고객의 만족도를 높인다.	①	②	③	④	⑤
5. 가맹점의 경쟁력이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
6. 가맹점의 운영 노하우를 갖게 한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하의 「**일반적인 사항**」에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 ✓표 해주십시오.

1. 귀하의 성별을 선택해주십시오.

- ① 남자                      ② 여자

2. 귀하의 연령대를 선택해주십시오.

- ① 20대                      ② 30대                      ③ 40대                      ④ 50대                      ⑤ 60대 이상

3. 귀하의 학력을 선택해주십시오.

- ① 고졸 이하              ② 2년제 대학 졸업      ③ 4년제 대학 졸업                      ④ 대학원 졸업 이상

4. 귀하의 프랜차이즈 관련 종사 기간을 선택해주십시오.

- ① 1년 미만                      ② 1년 이상 ~ 2년 미만              ③ 2년 이상 ~ 3년 미만  
④ 3년 이상 ~ 4년 미만                      ⑤ 4년 이상 ~ 5년 미만              ⑥ 5년 이상

5. 귀하의 가맹점을 개점하기 전 종사했던 업무를 선택해주십시오.

- ① 다른 프랜차이즈 가맹점 운영              ② 기타 자영업                      ③ 판매/서비스직  
④ 사무직      ⑤ 전문직              ⑥ 기술직                      ⑦ 가정주부                      ⑧ 학생      ⑨ 무직  
⑩기타(                      )

# ABSTRACT

The effect of control by franchisor on the  
management performance of franchisees through  
dependence and conflict


Eo, Jae-Ho

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
Consulting

Hansung University



The franchise industry is fundamentally based on contractual relationships between franchisors and franchisees, with mutual complementary contractual relationships aiming at achieving performance as the ultimate goal. As the need for achieving common goals such as performance and enhancing relationships between franchisees increases, the franchise system has become a system based on relationships between franchisees when considering its structure.

Given this, it can be seen as a crucial moment to improve the franchisor's efficient control and management abilities over franchisees. Control methods lead to different outcomes, and it has been revealed

that the results are not solely determined by the nature of specific relationships but also by the control methods employed.

Furthermore, the act of control is considered one of the roles of a supervisor, and the supervisor's role can be a significant factor. Therefore, this study aims to investigate whether the supervisor's role in the franchisor's control has a meaningful impact on performance through the dependence and conflicts of franchisees. To conduct hypothesis testing and empirical analysis, a survey was conducted among franchisees, with a total of 202 valid responses. The reliability, validity, and fitness of the research model were analyzed, and hypothesis testing was carried out based on the verification results.

Based on the verification results, it was found that social control, procedural control, and outcome control all increase the dependence of franchisees while not affecting conflicts. Franchisor control has a positive impact on the relationship with franchisees, influencing dependence, which in turn affects the franchisee's ultimate goal of performance. From an academic perspective, there is a directional implication that social, procedural, and outcome control are effective in increasing the dependence of franchisees on franchisors to enhance performance. The practical implication is that the control necessary for increasing franchisees' dependence on the franchisor and improving performance is carried out by supervisors. Therefore, the role of supervisors is a crucial factor, and there is a practical implication for franchisors to make efforts in supervisor education. Franchisors should establish management philosophies, formulate policies, and utilize supervisors to effectively control franchisees to enhance performance, providing meaningful insights for practical use.

**【Keywords】** Franchisor, Franchisees, Role of Supervisor, Social

Control, Procedural Control, Outcome Control, Dependency, Conflict,  
Financial Performance, Non-Financial Performance

