

A Study on the Effect of Core Competence of Supervisor on the Business Performance of Franchisees and Franchisor

Ji-Hyun Song*, Gye-Beom Jo**

Abstract

This study analyzed the effect of core competence of supervisor on the satisfaction, loyalty, business performance of franchisees and business performance of franchisor. And the purpose of this study is to solve the most problematic issues in franchise business such as poor sales of franchisee, inadequate measures for activating sluggish stores, closing rate increase of franchisee, dispute between a franchisee and franchisor. The results of this study will be used as data for the success of Franchisor's business operation and for the change and development of the franchise industry. In this study, 168 CEOs and employees in the franchise industry were surveyed. Through previous research and expert interviews, we designed the core competency factors of franchise supervisors into seven areas: check, consulting, coordination, promotion, counseling, communication, and control. In order to verify the hypothesis of the research, the relationship between variables was verified by simple regression analysis and multiple regression analysis. Key result of the study are as follows. First, the core competency of the supervisor has a positive relationship with the franchisee's satisfaction. Second, the core competence of the supervisor has a positive relationship with the franchisee's loyalty. Third, franchisee's satisfaction has a positive effect on loyalty. Fourth, franchisee's satisfaction positively affects the business performance of franchisee and franchisor. Fifth, franchisee's loyalty positively affects the business performance of franchisee and franchisor.

▶ Keyword: Franchise, Supervisor, Franchise business performance

I. Introduction

가맹본부는 물류지원, 상품공급, 공동 판매촉진, 교육지도등과 같은 기초적인 경영지원활동 이외에도 가맹점과의 관계의 질 향상을 위한 슈퍼바이저 지원을 통해 궁극적으로 재계약시점에서 기존 가맹점의 이탈을 방지하고 가맹점과의 지속적인 관계를 유지 할 수 있는 슈퍼바이징 전략이 필요하다. 가맹본부의 지원은 지속적인 관계유지를 위한 가맹본부와 가맹점 사이에 필요한 요인이며, 결과적으로 가맹점과의 장기적인 상호거래 및 관계유지를 유지하기 위한 필수 조건이다.[1][2]

슈퍼바이저는 가맹점을 정기적으로 방문하여 본부의 지점간 의사소통 매체 역할을 하는 슈퍼바이저의 중요성이 더욱더

커지고 있다.[5]

직접적으로 접촉하는 슈퍼바이저 리더십은 가맹점과의 접점에서 가맹점의 조직신뢰 형성에 긍정적 영향을 미치는 요인이다.[6]

가맹본부 관리자의 변혁적 리더십은 신뢰에 긍정적인 영향을 미치고, 슈퍼바이저 지원은 계산적 결속보다는 정서적 결속에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가맹점이 계산적 결속을 높이기 위해 슈퍼바이저의 업무의 전문성을 높이는 것이 한 가지 방법이 될 수 있다.[7]

프랜차이즈 기업의 성공을 좌우하는 주요 요인으로는 본부

• First Author: Ji-Hyun Song, Corresponding Author: Gye-Beom Jo

*Ji-Hyun Song (kyemma@hanmail.net), Dept. of Franchise start-up management, Chosun College of Science & Technology

**Gye-Beom Jo (kyemma@hanmail.net), Business administration, Honam University

• Received: 2018. 09. 20, Revised: 2018. 10. 15, Accepted: 2018. 10. 18.

의 경영전략 및 각종 교육 등 다양한 지원활동, 고객관리 지원, 마케팅 활동, 슈퍼바이저의 역량이 꼽힌다.[8].

슈퍼바이저의 가맹점에 대한 세심한 관리 능력으로 인해 슈퍼바이저가 많을수록 가맹점의 폐점률은 낮아진다. 따라서 가맹본부는 적절한 슈퍼바이저수를 구성하여 연속적인 가맹점 지원활동을 해야 성공률이 높아진다고 할 수 있다. 가맹본부는 슈퍼바이저가 가맹점을 제대로 통제를 못하거나 잘못 관리한다면 전체프랜차이즈시스템 결과는 감소되며 각 가맹점의 성과와 신뢰 그리고 몰입의 수준 또한 감소하게 된다.[9]

성공한 프랜차이즈본부들의 공통사항중 하나로는 가맹점 교육 그리고 운영을 지원하기 위한 방법으로 슈퍼바이저가 체계적, 과학적으로 경영 지도를 하고 있다. 가맹본부는 가맹점 지역에 대한 환경 분석을 진행하고 그에 최적화된 지원전략을 만들어야 한다. 이러한 업무를 수행함에 있어서 가맹본부는 지역별로 각각의 슈퍼바이저를 지원하고 가맹점을 효율적, 효과적으로 관리하는 것이 매우 중요한 과제라고 할 수 있다.[10]

조직 커뮤니케이션에서 중간 관리자는 최고 경영진과 현장 실무진, 혹은 일선 관리인 사이의 원활한 의사소통을 유도해 조직의 사기와 업무 효율을 높이는 역할을 한다. 이때 중간 관리자에게는 경영이나 업무 기술의 숙련도나 역량만큼 고도의 의사소통 기술이 요구된다.

프랜차이즈 가맹본부 및 가맹점의 경영성과에 영향을 미치는 기존의 선행연구는 가맹본부의 사후지원서비스, 리더십, 커뮤니케이션, 본부동기부여, 슈퍼바이저지원 등에 대한 연구가 주를 이루었고 이 또한 단순한 결과만을 나타내고 있다. 프랜차이즈 본부의 핵심요소인 슈퍼바이저 핵심역량에 대한 연구는 여전히 미흡한 상태이고 연구가 더 많이 필요한 시점이다. 슈퍼바이저와 관련된 기존 연구의 대부분 또한 슈퍼바이저의 동기부여, 고객지향성, 리더십, 운영, 관계결속, 피드백, 의사소통 기술 등이 가맹점의 경영성과에 영향을 미친다는 단순한 연구결과를 재확인하고 있는 상태이다. 따라서, 가맹본부, 프랜차이즈 전문가를 대상으로 좀 더 구체적이고 현장에서 활용될 수 있는 슈퍼바이저의 핵심역량 영향요인을 추가 파악할 필요가 있고, 이 핵심역량 요인들이 가맹본부의 만족도 및 경영성과에 영향을 미치는 실증적인 연구결과가 제시되어야 할 시점에 있다. 본 연구의 목적을 달성하기 위해서 기존선행연구를 바탕으로 프랜차이즈 시대로 영업하고 있는지를 체크하고, 개선해야 할 점을 조언한다. 프랜차이즈의 점포운영시 개선되어야 할 점으로 가맹점주들의 상당수가 가맹본부의 사후경영관리 및 정보제공을 원하고 있는 것으로 나타났는데 이러한 역할은 슈퍼바이저에 의해서 이루어진다.[3]

국내 외식산업 프랜차이즈의 주요성공요인을 가맹점관리, 특색 있는 마케팅, 인테리어, 차별화, 사회환원사업, 유통시스템과 물류센터, 맛으로 구성하였다.[4]

가맹본부의 대리인 역할을 하는 슈퍼바이저와 가맹점간의 상호 작용 속에서 나타나는 역학관계에 대한 연구는 미흡한 실정이다. 따라서 슈퍼바이저와 가맹점 간의 관계에 대한 중요성

이 점점 강조되면서, 프랜차이즈 가맹본부와 가맹 본사 대표, 프랜차이즈 전문가를 대상으로 슈퍼바이저 핵심역량요인과 경영성과에 대한 설문 및 인터뷰를 실시하였고, 설문핵심역량요인을 크게 7가지, 커뮤니케이션, 컨트롤, 카운슬링, 프로모션, 컨설팅, 코디네이션, 체크로 구성하였다. 슈퍼바이저에게 요구되는 각각의 변수에 대한 핵심역량요인을 재구성 하였으며 이를 통한 가맹점포 관리에 좀 더 효율적이고 생산적인 업무가 진행되어 가맹본부와 가맹점의 활성화 및 경영성과, 만족도에 슈퍼바이저의 역할이 직접적으로 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 분석하였다.

II. Preliminaries

1. Core competence

역량이란 개인이 어떤 역할을 수행함에 따라서 오는 성공적인 결과를 얻는 것이며 개개인이 가진 내재적인 특성, 규정된 기준에 따라 직무활동을 수행할 수 있는 능력을 말한다. 역량은 측정 또한 가능해야하고, 업무와 관련되며, 개인의 행동적 특성에 따른 특성, 능력으로 설명되었다.[11][12][13]

2. Satisfaction

만족이란 다른 기업과의 관계에 대한 긍정적인 평가, 제품 및 서비스에 대한 총체적인 평가로 파악되었다.[14][15]

가맹점만족에 영향을 미치는 중요한 측정요인으로는 본부의 지원, 운영, 제약조건 등으로 파악되었다. 가맹점이 본부와의 관계를 만족스럽고, 공정하며, 그들과 강한 유대관계를 가지고 있다고 인식하는 정도를 관계만족으로 정의되고 있다.[16][17]

3. Loyalty

충성도란 과거의 경험을 기초에 두면서 교환관계를 지속시키는 태도이며, 거래를 지속하려는 경향 또는 거래에 대한 결함이라고 정의되고 있다.[18][19]

가맹점 충성도에 영향을 미치는 중요한 측정요인으로는 가맹점 주의 재계약의도, 가맹점 추천에 의한 확장, 가맹본부의 정책에 대한 적극적인 협조, 상호만족 등으로 파악되었으며, 가맹점의 가맹본부에 대한 만족이 가맹점과의 재계약에 영향을 미치는 것으로 파악 되었다.[20][21]

4. Business performance

기존 선행 연구에서의 경영성과는 기업의 경영에 대한 결과치를 의미한다, 최근 들어 기업의 유형가치를 뜻하는 재무적인 성과 뿐만 아니라 기업의 무형가치를 뜻하는 비재무적인 성과가 포함된 융합적인 지표를 사용하고 있는 흐름이며, 재무적인 성과는 외부시장요인의 중요성을 강조한 경제적인 전통성에 기본을 둔 성과적

개념이고 비재무적인 성과는 조직의 주된 성공요인을 조직 환경과 요소의 조합에서 찾아내는 사회과학적 패러다임 및 행동과학에 기초한 성과적 개념이다. 재무적성과 측정요인으로는 투자수익률, 총자산 순수익률, 자기자본 순이익률, 시장점유율, 종사원 1인당 매출액, 수익성, 매출수익률, 자산수익률, 매출액, 시장점유율 등으로 파악되었다.[22][23][24]

5. Related works

슈퍼바이저의 핵심역량요인을 상위요인과 하위요인으로 구분하였고 상위요인은 매장운영관리능력, 마케팅 및 프로모션 관리 능력, 인적자원관리능력, 재무관리능력으로 구분하였고 하위요인은 재무관리능력에 관해서는 재무계획관련 수립지도, 세무 업무지도, 손익계산서 작성 및 지도, 매장관리 운영능력에 관해서는 가맹점의 QSC 관리능력, 문제해결능력, 가맹점의 경영진단능력, 발주시스템관리능력, 매출향상 영업지도능력, 마케팅 및 프로모션관리능력에 관해서는 메뉴판매 촉진계획능력, 메뉴가격 적정성 검토능력, LSM 계획능력, 경쟁상황 조사와 대책마련능력, 점포환경 분석 및 대안 제시능력, 인적자원관리능력에 관해서는 적정인원 및 직무분담지도능력, 의사소통 능력, 교육 및 인재육성지도능력, 인력채용 및 구인방법으로 구성하였다.[25]

우수한 매출성적을 올릴 수 있고 높은 수준의 서비스와 브랜드 표준을 강화한 '슈퍼바이저 포트폴리오 최적화' 역량을 확립하였다. 그 확립된 역량요인들은 감성지능, 전문지식, 에너지로 구성하였다.[26]

슈퍼바이저의 핵심역량요인은 5가지 구성 요소 중 시설안전 자원 관리능력을 제외한 4가지 매장운영 관리능력, 마케팅 및 프로모션 관리 능력, 재무관리능력, 인적자원 관리능력으로 구성하였다.[27]

슈퍼바이저 핵심역량요인의 우선순위를 분석 및 산출한 결과 총 17개 항목 중에서 가장 중요한 항목으로 매출향상을 위한 영업지도능력 요소로 나타났으며 그다음 QSC 관리능력, 경쟁상황조사와 대책마련, 점포 환경분석 및 대안제시, 지역마케팅, 계획의 순서로 상위 5개 요소를 형성하는 것으로 제시되었다.[28]

최근 들어서 프랜차이즈시스템에서의 슈퍼바이저 역할은 가맹본부에서의 가맹점에 대한 지원활동 중에서 가장 중요한 활동으로 인식되었다. 슈퍼바이저들에게 요구되는 역량은 가맹점 매출증대를 위한 체계적인 매장관리, 운영지원, 가맹점의 환경 분석과 보완사항 접수 등을 가맹본부에 보고하고 철저한 매뉴얼 관리를 통한 가맹점의 경영성과를 제고 할 수 있어야 한다.[29]

가맹본부는 신뢰의 가치 공동체제 구축안에서 가맹점의 경영성과 제고를 위해서 지역별로 슈퍼바이저들을 각각 배치하여야 하며 가맹점을 효율적, 효과적으로 관리하는 것이 매우 중요한 과제이라고 할 수 있다.

슈퍼바이저 핵심역량요인을 6가지 인적자원, 매장운영, 재무

및 통제, 시설개발, 마케팅 및 판매촉진, 컴퓨터 기술 관리로 분류하였다. 각 가맹점별 계약의 변경 갱신, 판매촉진계획을 수립은 가맹점의 조건 변화에 따른 설명 그리고 교섭을 담당, 가맹점의 정기적인 매출관리를 통해서 월별매출액의 매출변동 추이 및 월평균 수익성, 면적비례의 수익, 인력비례의 수익, 상품의 ABC분석, 테이블 회전율, 객단가 관리, 고객만족 지수 등을 지표로 가맹점의 성과관리를 기준으로 가맹점의 불만, 건의사항 등을 접수하고 매뉴얼 점검을 통하여 청결,接客, 서비스, 운영, 세무 등 가맹점에 대한 운영 전반에 걸친 표준화된 업무를 지원한다.[30]

목표관리의 철저한 이행능력, 대행자, 감시자, 정보의 수집분석 능력과 자세, 그리고 의사결정능력 리더십(leadership)에 관한 적극적 개발과 노력 자세, 우선순위를 구별할 줄 아는 능력 및 자세, 후계자 양성능력 및 자세 등의 자격을 가져야한다.[31]

가맹점 매출 및 손익관리, 매장 및 시설관리, 상품관리 및 사무관리 등이 주된 업무이며 상담지도 및 교육 등을 통해서 점주들의 경영의욕을 고취시켜서 중장기인 경영전략을 세울 수 있게 지원하는 일도 슈퍼바이저들의 주요 업무이다. 아울러 회계, 세무, 운영상의 문제점을 발견되면 가맹본부와 상의 후 개선책을 제시 한다.

슈퍼바이저의 역할은 체크(조회, 점검, 검사), 코디네이션(조정), 컨설팅(경영 조언, 지도, 상담), 카운슬링(개인적인 상담), 컨트롤(통제), 커뮤니케이션(의지와 정보의 전달), 프로모션(매출촉진과 증진)이다.[32]

[33]은 슈퍼바이저가 구비해야할 능력을 고객의 입장에서 보려는 능력, 커뮤니케이션 능력, 효과적으로 지도할 능력, 설득하는 능력, 리더로서의 능력, 매출액이나 이익을 향상시키는 능력, 창의적인 사고능력, 셀프 매니지먼트 능력을 제안하고 있고 점포매니저 경험, 매니지먼트 지식, 강한 인내력, 논리성, 성실성, 호기심을 기본적인 자격요건으로 설명하였다.

[34] 선행연구에서는 외식 프랜차이즈 가맹본부 슈퍼바이저의 재무, 매장운영, 마케팅관리의 역량이 우수하면 가맹점과의 신뢰도가 더 높아진다. 이러한 신뢰도는 경영성과 요인중 하나인 매출 효율성에 긍정적인 영향을 미치는 것이다.

슈퍼바이저는 다음 7가지 활동영역이 있다. 의사소통(본사의 경영철학 강조, 본사 새로운 전략과 기술 전달, 업계동향, 경쟁기업 동향, 소비동향, 경제동향 전달, 본사에 대한 제한, 의회사항 청취와 수용, 점주경영의욕 고취), 개인상담, 경영상담 및 지도(점포 근무자의 고용 및 관리방법에 대한 조언, 점포 계획 입안 및 협력, 점포 관측활동에 대한 조언과 지원, 점포 판매 손익 관련 문제점 지도와 데이터 분석, 경쟁사 경합점 대책 입안 및 제시), 조정(세무, 회계, 법률문제에대해서 1차 협의, 점포활성화를 위한 실제 분석 자료를 제공하고 협의, 집기설비 유지를 위한 거래처와의 조정), 통제, 체크, 판촉으로 구분한다.[35]

위의 국내·외 선행연구를 바탕으로 슈퍼바이저 핵심역량요인에 관한 내용들을 종합적으로 정리하여, 연구의 목적에 맞게 재구성하면 아래 <Table 1>, <Table 2>, <Table 3>와 같다.

Table 1. Reorganization of previous research in domestic

Sortation	Core Competence				
Researcher	Kim, Eun-Jung, Yoon, Seong-jung, Kim, Min-yong (2015) Lee, Dong-chul, 2012	Jang Jae-nam, 2012	Lee, Jung-chul Kim, Jae-kon, park, Jae-wan, 2005	KFA(Korea Franchise Association), 2004	Yoon, In-cul, 2011
Check	<ul style="list-style-type: none"> - Recruitment method and recruitment - QSC management ability - Appropriate number of people, guidance of job sharing - Guidance of training and human resource development 			<ul style="list-style-type: none"> - Product management - Store and facility management - Office management 	<ul style="list-style-type: none"> - Perfect manual management
Consulting	<ul style="list-style-type: none"> - Franchisee - Management diagnosis ability - Sales guidance for improved sales - Analyzing the store environment and presenting alternatives - Investigation of competition situation and preparing measures - Franchisee problem solving ability - Income statement Guidance - Financial planning guidance - Tax related work guidance 	<ul style="list-style-type: none"> - Ability to increase sales or profits - Management knowledge - Logic - Ability as a leader - Store manager experience - Ability to effectively lead - Ability to persuade - Ability to see from the customer's perspective 	<ul style="list-style-type: none"> - Ability and attitude to collect and analyze information - Ability and attitude to clearly prioritize - Ability to thoroughly implement goal management 	<ul style="list-style-type: none"> - Mid- to long-term management strategy - Sales profit and loss management of franchisee 	<ul style="list-style-type: none"> - Systematic store management to increase sales - Operational support - Environmental analysis
Coordination			<ul style="list-style-type: none"> - Decision making ability - Agency - Ability and attitude to training successor 		
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - Local marketing plan - Menu sales promotion plan 	<ul style="list-style-type: none"> - Local marketing plan - Creative - Thinking ability - Curiosity 			
Counselling		<ul style="list-style-type: none"> - Integrity 		<ul style="list-style-type: none"> - Counseling guidance 	
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Communication skills guidance 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication skills - Strong endurance - Self-management ability 	<ul style="list-style-type: none"> - Active development of leadership and attitude of effort 	<ul style="list-style-type: none"> - Education 	<ul style="list-style-type: none"> - Reception of supplementary items - Reporting to the franchisor from time to time
Control			<ul style="list-style-type: none"> - Observer 		

Table 2. Reorganization of previous research abroad

Sortation	Core Competence		
Researcher	Rivera, Dipietro, Murphy & Muller, 2007	Edgar, 2012	Brzezicki, 2008
Check	<ul style="list-style-type: none"> - Complaints and suggestions received by franchisee - Customer Price Management - Table rotation rate - Customer satisfaction index - Standard operating procedures - Standardized work throughout the operation of franchisee (Cleanliness, service, receptionist) - Human resource management - Explanation and negotiation according to change of franchisee situation such as change and renewal of contract - Facility development management 	<ul style="list-style-type: none"> - Margin management - Inventory and reduction - Labor cost control - Quality standards and system compliance - Training compliance 	<ul style="list-style-type: none"> - Manager evaluation - Confirmation of safety facility
Consulting	<ul style="list-style-type: none"> - Franchisee Sales Management - Monthly sales turnover trend - Individual store operation, store operation management - Product ABC Analysis - Multi-store strategy plan - Proportional revenue from personnel - Area proportional revenues - Average profitability - Individual store financial management - Computer technology management 	<ul style="list-style-type: none"> - Investment profit / loss connection - judgment - Leadership - Portfolio and talent matching - process improvement 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget-related financial evaluation - Franchisee operation plan - Confirmation of store operation problem, problem solving - Correction of problem - Collecting customer information
Coordination		<ul style="list-style-type: none"> - Social network optimization 	
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - Establish sales promotion plan for each merchant - Marketing and sales promotion management 		<ul style="list-style-type: none"> - Organized marketing and sales promotion plan - Development of own advertising program and promotional materials - Implement marketing concept and promotion - Development of customer preference recognition - Competitor evaluation, marketing advertising campaign
Counselling	<ul style="list-style-type: none"> - Interpersonal and social responsibility 	<ul style="list-style-type: none"> - Emotional Intelligence (self-awareness and strong mental power, perception of others and authenticity, relationship management and conflict resolution) - Achievement of positive results - Capacity for challenge/criticism - Appearance, body language - Characteristics - Charging team 	<ul style="list-style-type: none"> - Employee issues, relationship management - Employee motivation
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Store support visits - Effective leadership 	<ul style="list-style-type: none"> - On-duty and replacement optimization - Resolve customer complaints - Pareto priorities - Reliability and adaptability (understand business area, adapt to most situations / challenges) - Energy (physical strength, performance, passion) - Authentic communication (verbal and nonverbal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Working time management technique - Introduction of new product service - Staff training development - In-store training program - Store employee compensation system - Minimizing turnover - Provide appropriate feedback - Approval of establishment of low-cost facility - Recommendation for improvement of high cost facilities
Control	<ul style="list-style-type: none"> - Control management 	<ul style="list-style-type: none"> - Immersion, control balance 	<ul style="list-style-type: none"> - Employee disciplinary action - Effective supervision technology - Compliance with laws

Table 3. Expert Interview about supervisor core competence

Sortation	Core Competence Factor		
Researcher	Expert Interview		
Check	<ul style="list-style-type: none"> - Store and facility management - Compliance with purchase management check - Management of goods and services 	<ul style="list-style-type: none"> - Compliance with manual and operating rules - Facilities and safety management ability 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementation of policies and strategies of franchisor - Utilization of visiting log and checklist
Consulting	<ul style="list-style-type: none"> - Management skills and knowledge - Providing customized services to franchisee - Establish mid and long term sales plan - Merchandising and product development - Information system utilization - Opening and operating of merchants - Selection of merchant location 	<ul style="list-style-type: none"> - Set profit goals - Analyze sales income-related data - Customer value promotion plan - Competitor evaluation - Understanding management strategy and marketing strategy - Diagnosis of management and solve the problem of franchisee - Present countermeasures to the competition 	<ul style="list-style-type: none"> - Daily revenue management - Location strategy, store development - Franchisee management diagnosis - Operate according to franchisee characteristics - Analysis of location environment and consumer trends - Guidance and supervision of know-how to achieve achievement
Coordination	<ul style="list-style-type: none"> - Ability to coordinate opinions 		<ul style="list-style-type: none"> - Coordination of understanding of the franchisee
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> - Maintain marketing activity partnership 	<ul style="list-style-type: none"> - Discuss sales promotion policy 	<ul style="list-style-type: none"> Sales promotion and promotion activities
Counselling	<ul style="list-style-type: none"> - Solve the problem of franchisee - Conflict Prevention and Treatment 	<ul style="list-style-type: none"> - Close relationship with merchants 	<ul style="list-style-type: none"> - Establishing a trust relationship
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - Maintain trust-based franchise relationship - Management philosophy of franchisor - Active self-development - Ability to understand and persuade customers 	<ul style="list-style-type: none"> - Active acceptance of franchisee's improvements - Advice on how to employ and manage the employees - Visit franchisee regularly 	<ul style="list-style-type: none"> - Information provision and network construction - Communication skills - How to recruit
Control	<ul style="list-style-type: none"> - Franchisee supervisor role - Franchisee command, instruction, command, authority 	<ul style="list-style-type: none"> - Head office policy and management policy check - Uniform design 	<ul style="list-style-type: none"> - Manual compliance, franchisee management - Supervision, fair arbitration role

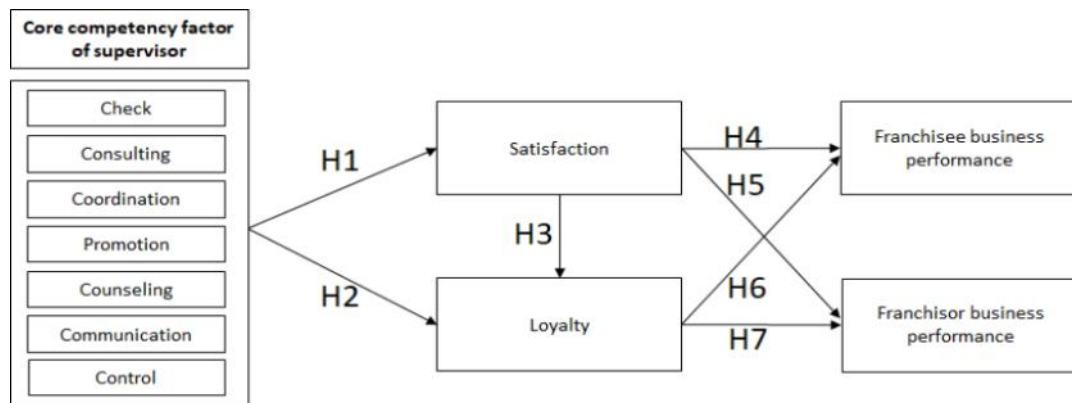


Fig. 1. Research Model

III. Research Method

1. Related works

본 연구의 목적을 달성하기 위해서 슈퍼바이저의 핵심역량 요인이 무엇인지에 대하여, 선행연구 및 전문가 인터뷰를 통해 알아보고, 슈퍼바이저 핵심역량요인을 체크, 컨설팅, 코디네이션, 프로모션, 카운슬링, 커뮤니케이션, 컨트롤 등 5개 부문으로 나누어, 이러한 핵심역량 요인들이 만족도와 충성도에 유의한 영향을 미치는지를 분석하고, 만족도와 충성도가 가맹점의 경영성과와 가맹본부에 경영성과로 제시되는지 분석코자 <Figure 1>와 같은 연구모형을 전개하였다.

2. ReSearch Hypotheses Generating

슈퍼바이저의 핵심역량 요인들을 체크, 컨설팅, 코디네이션, 프로모션, 카운슬링, 커뮤니케이션, 컨트롤 등이 프랜차이즈 가맹본부 및 가맹점 경영성과에 영향을 주는 선행요인변수라고 가정하고 이들 요인들이 만족도, 충성도, 가맹점 경영성과, 가맹본부 경영성과에 있어, 관계를 알아보하고자 하는 것이다. 이 모든 가설들은 선행연구를 및 전문가 인터뷰를 통해 설정하였으며, 구체적인 가설은 다음과 같다.

가설 H1. 슈퍼바이저의 핵심역량요인은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H1-1> 슈퍼바이저의 체크 능력은 만족도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H1-2> 슈퍼바이저의 컨설팅 능력은 만족도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H1-3> 슈퍼바이저의 코디네이션 능력은 만족도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H1-4> 슈퍼바이저의 프로모션 능력은 만족도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H1-5> 슈퍼바이저의 카운슬링 능력은 만족도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H1-6> 슈퍼바이저의 커뮤니케이션 능력은 만족도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H1-7> 슈퍼바이저의 컨트롤 능력은 만족도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

**가설 H2. 슈퍼바이저의 핵심역량요인은 충성도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

<가설 H2-1> 슈퍼바이저의 체크 능력은 충성도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H2-2> 슈퍼바이저의 컨설팅 능력은 충성도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H2-3> 슈퍼바이저의 코디네이션 능력은 충성도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H2-4> 슈퍼바이저의 프로모션 능력은 충성도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H2-5> 슈퍼바이저의 카운슬링 능력은 충성도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H2-6> 슈퍼바이저의 커뮤니케이션 능력은 충성도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

<가설 H2-7> 슈퍼바이저의 컨트롤 능력은 충성도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.

**가설 H3. 가맹점의 가맹본부에 대한 만족도는 가맹본부에
대한 충성도에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

**가설 H4. 가맹점의 만족도는 가맹점 경영성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

**가설 H5. 가맹점의 만족도는 가맹본부 경영성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

**가설 H6. 가맹점의 충성도는 가맹점 경영성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

**가설 H7. 가맹점의 충성도는 가맹본부 경영성과에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다.**

3. Sample selection and data collection

본 연구 기본적인 자료로 모집단 구성은 프랜차이즈 사업을 운영하는 전국의 CEO 및 임직원을 대상으로 표본은 편의표본 추출법을 활용하여 추출하였고 설문조사를 진행하였다.

설문지는 2018년 7월 1일부터 7월 31일까지 약 4주간에 걸쳐 실시하였으며, 조사방법은 직접설문, 온라인 설문방법으로 총 200부를 배포하였고, 이중 불성실한 응답 및 미회수 설문지 19부를 제외시키고 실증분석에서 166부가 사용되었다. 표본 설계 내용은 다음 <Table 4>와 같다.

설문결과를 기초로 한 실증적 분석내용은 연구목적과 대상에 따라서 SPSS통계 패키지 20.0을 활용하여 통계적인 유의성을 검증하였다. 설문문항간의 신뢰성, 타당성을 검증하기 위해 분석방법은 신뢰도분석(Reliability Analysis), 요인분석(Factor Analysis)을 각각 진행하였다. 표본들의 특성을 조사하기 위해서 빈도분석(Frequencies Analysis)을 사용하였다. 그리고 연구가설들을 검증코자 SPSS 18.0을 사용하여 단순회귀분석과 다중회귀분석을 실시하였다. 이 모든 실증분석 방법들은 연관된 선행연구 결과들을 그 토대로 하였고, 계획된 연구모형에 대한 변수간의 관계 특성을 알아보기 위해서 진행되었다.

Table 4. Sample audience and content

Models	content
Parent group	Ceo runs a franchise business in Gwangju and Jeonnam
Method of investigation	A self-administered questionnaire
Research period	2018Year 7Month 1Day - 7Month 30Day
Sample size	Total Distribution questionnaire 200
	185 copies of the retrieval questionnaire
	Ineffective questionnaires 17
	168 final valid questionnaires

4. Organize the questionnaire

본 연구의 전체적 설문지 구성내용은 기존문헌, 선행연구 등을 기본 자료로 사용하였고, 전문가 인터뷰를 통해 설문항목을 추가 하였다. 본 연구에서는 슈퍼바이저의 핵심역량요인을 [10][25][35]등의 선행연구 및 전문가 인터뷰를 바탕으로 설문항목을 연구의 목적에 맞게 수정 보완하여 26개의 문항을 측정변수로 구성하였고, 만족도는 [16][17]등의 선행연구를 바탕으로 3개 문항을 구성하였으며, 충성도는 [20]의 선행연구를 바탕으로 3개 문항을, 가맹점 경영성과는 [22]의 선행연구를 바탕으로 5개 문항을, 가맹본부 경영성과는 [23][24] 등의 선행연구를 바탕으로 6개 문항으로 구성하였다. 각 설문문항에 관해서는 Likert의 5단계 척도에 의해 ‘매우그렇다, 그렇다, 보통이다, 그렇지않다, 전혀그렇지않다’ 순서로 5, 4, 3, 2, 1 점수를 제시하였다. 인구통계학적 특성 변수는 명도척도를 사용하였고, 본 연구에 사용 되어진 자료는 SPSS 18.0 프로그램을 이용하여 분석하였으며, 조사도구의 신뢰도 및 타당성 검증을 위해서 신뢰도 분석과 탐색적 요인분석을 활용하였으며, 본 연구

의 가설을 검증코자 단순 및 다중 회귀 분석 도구를 활용하였 다. <Table 5>와 같다.

IV. Research Result

1. Demographic Characteristics

자료 수집을 위한 설문조사는 2018년 7월 1일부터 7월 31

Table 5. Demographic characteristics

Models		Frequency	Ratio(%)	Models		Frequency	Ratio(%)
Gender	Man	152	91.6	Line of business	Dining out business	143	86.1
	Woman	14	38.0		Sales business	16	9.6
Age	The twentieth	2	1.2		Service industry	6	3.6
	The Thirtieth	23	13.9	Etc	1	0.6	
	The forties	111	66.9	1~2 year	79	57.7	
	The fifties	30	18.1	3~5 year	15	10.9	
	The Sixty	0	0	5~8 year	9	6.6	
academic background	Less than a high school diploma	7	4.2	Management period	8~10 year	21	15.3
	University reappointment	3	1.8		10~15 year	22	16.1
	Graduation from college	143	86.1		15~20 year	60	43.8
	Graduate student	7	4.2		up to 20 year	31	22.6
	Graduate school	6	3.6				

Table 6. Feasibility Study & Reliability Analysis Results for Core competency factor of supervisor

Models	Measurement Scales	Factor value	Eigen value	Cumulative total distributed description	Cronbach's α
Check	Franchisee operation and management ability	.572	3.516	16.741	.957
	Product and service Management ability	.735			
	Facilities and Safety Management ability	.741			
	Manual, operating rules inspection and management ability	.571			
Consulting	Financial planning instruction ability	.548	2.021	92.686	.925
	Sales guidance ability	.532			
Coordination	Decision making ability	.658	2.302	83.062	.919
	Ability to train successors	.450			
	Social network relation ability	.551			
Promotion	Establish sales promotion plan ability	.618	3.248	32.206	.936
	Marketing activity and maintain partnership ability	.734			
	Ability to analyze store environment and present alternative	.616			
Counseling	Franchisee grievance and problem solving ability	.691	2.617	72.098	.909
	Ability to build trust relationship	.693			
	Ability to manage employee relationship issues	.541			
Communication	Ability to maintain close relationships with Franchisee	.485	2.754	59.638	.942
	Resolve customer complaints ability	.743			
	Staff training development ability	.571			
	Continuous franchisee management ability	.548			
Control	Franchisee supervisor role performance ability	.602	3.006	46.522	.895
	Unified design concept maintenance ability	.580			
	Fair arbitration ability	.748			

KMO=.959, Bartlett's Spheroidness Test value=4519.785, Significance probability=.000

일까지 약 4주간 실시되었으며, 프랜차이즈사업을 운영하거나 종사하는 CEO 및 임직원을 대상으로 총 200부를 배포하여 185부가 수집되었고, 그 중에서도 응답에 일체성이 없거나 부정확하다고 확인되는 설문지 19부를 제외한 총 166부가 실증 분석에 활용되었으며 표본에 대한 인구통계학적 특성은 아래

2. Demographic Characteristics

연구의 측정항목요인들에 대한 신뢰성 검증은 Cronbach's a 값으로 검증하였다. 요인추출방법으로 타당성 분석은 주성분 분석을 진행하였으며, 요인적재치의 단순화를 위하여 직교회전 방식으로 고유값이 1이상인 요인 값을 선택하였다. 분석된 결과 독립변수인 슈퍼바이저 핵심역량의 컨설팅 요인의 1, 2

번째 문항인 '경영관리능력', '경쟁사 평가분석능력', 카운슬링 요인의 4 번째 문항인 '직원동기부여 능력', 컨트롤 요인의 1번째 문항인 '본사정책 및 경영방침 점검, 관리능력' 값이 수렴되지 않아 제외하고 22문항이 최종분석에 사용되었고, 종속변수 중 만족도의 3 번째 문항인 '지원서비스 만족', 충성도의 1 번

Table 7. Results of feasibility analysis on Satisfaction, Loyalty, Franchisee business performance and Franchisor business performance

Models	Measurement Scales	Factor value	Eigen value	Cumulative total distributed description	Cronbach's α
Satisfaction	Franchisee satisfaction with franchisor is high.	.757	2.254	54.487	.917
	The franchisee is satisfied with the contents of the contract of the franchisor.	.834			
Loyalty	The expansion of franchisees is taking place through the recommendation of existing franchisees.	.588	1.890	98.643	.871
	The franchisee is very cooperative about the policy of the franchisor.	.688			
Franchisee business performance	Franchisee sales has increased.	.624	2.084	77.643	.949
	Franchisee sales has increased.	.748			
	Franchisee competitiveness has improved.	.787			
Franchisor business performance	Compared to the peer group, the number of franchisee is increasing.	.782	2.650	29.446	.939
	Compared to the peer group, consumer brand preference is high.	.691			
	Compared to the peer group, franchisee satisfaction is high.	.698			
	Compared to peer group, employees at the head office are highly satisfied with their work.	.656			
KMO=.907, Bartlett's Spheroidness Test value=1764.930, Significance probability=.000					

Table 8. Causal Relationships Between Core competency factor of supervisor and Satisfaction

Model		Unstandardized coefficient		Std.C	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Standard error	β			Tolerance	VIF
(Constant)		.373	.201		1.856	.065		
Check	H1-1	.264	.117	.264*	2.258	.025	.159	6.288
Consulting	H1-2	-.127	.116	-.123	-1.099	.273	.173	5.772
Coordination	H1-3	-.020	.139	-.019	-.148	.883	.127	7.856
Promotion	H1-4	.010	.108	.010	.089	.929	.178	5.611
Counseling	H1-5	.146	.108	.141	1.357	.177	.200	4.989
Communication	H1-6	.256	.132	.246**	2.940	.004	.135	7.388
Control	H1-7	.338	.110	.331**	3.084	.002	.189	5.296
Dependent variables : Satisfaction R ² =.657 F=43.284 p=.000								

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

제 문항인 '지속적 계약갱신', 가맹점 경영성과의 3, 5 번째 문항인 '가맹점 이미지 향상', '가맹점 직원 업무능력 향상', 가맹본부 경영성과의 1, 3 번째 문항인 '매출액 향상', '제품 및 서비스 품질우수'는 요인 값이 수렴되지 않아 제외하고 11문항이 최종분석에 사용되었다.

요인분석결과 슈퍼바이저 핵심역량은 체크, 컨설팅, 코디네이션, 프로모션, 카운슬링, 커뮤니케이션, 컨트롤 등 7개의 요인으로 나타났으며, 만족도, 충성도, 가맹점 경영성과, 가맹본부 경영성과는 각각 단일 요인으로 추출되었다. 각 변수별 분석 결과는 <Table 6>, <Table 7>과 같다.

3. Testing and analysis of research hypotheses

슈퍼바이저 핵심역량이 만족도에 미치는 인과관계 분석을 위한 가설은 전체 회귀모형의 설명력인 R²값이 0.657로 분석되어 65.7%의 설명력을 가지고 있으며, F변화량이 43.284으로 .000의 유의확률 값을 제시했으며, Durbin-Watson값은 1.827, 공차한계가 모두 0.1이상 수치를 제시하여 독립변수 간 다중공선성에는 문제없는 것으로 확인되었다.

슈퍼바이저 핵심역량이 만족도에 미치는 영향을 파악한 결과<Table 8>, H1-1, 체크(β=.264, t=2.258), H1-6, 커뮤니케이션(β=.246, t=2.940), H1-7, 컨트롤(β=.331, t=3.084)가 모두 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 [가설H1-1], [가설H1-6], [가설H1-7]은 모두 채택되었다. 그러나 H1-2, 컨설팅, H1-3, 코디네이션, H1-4, 프로모션, H1-5, 카운슬링은 유의하지 않은 것으로 나타나 [가설 H-2], [가설 H-3], [가설 H-4], [가설 H-5]는 기각되었다.

슈퍼바이저 핵심역량이 충성도에 미치는 인과관계 분석을 위한 가설은 전체 회귀모형의 설명력인 R²값이 0.596로 분석되어 59.6%의 설명력을 가지고 있으며, F변화량이 35.823으로 .000의 유의확률값을 제시했으며, Durbin-Watson값은 1.728, 공차한계가 모두 0.1이상의 수치를 제시하여 독립변수 간 다중공선성에는 문제없는 것으로 확인되었다.

슈퍼바이저 핵심역량이 충성도에 미치는 영향을 파악한 결과<Table 9>, H2-1, 체크(β=.140, t=2.130), H2-3, 커뮤니케이션(β=.100, t=2.718), H2-6, 커뮤니케이션(β=.254, t=2.888), H2-7, 컨트롤(β=.313, t=2.751)가 모두 유의한 정(+)의 영향을

Table 9. Causal Relationships Between Core competency factor of supervisor and Loyalty

Model		Unstandardized coefficient		Std.C	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Standard error	β			Tolerance	VIF
(Constant)		.109	.236		.464	.643		
Check	H2-1	.155	.137	.140*	2.130	.040	.159	6.288
Consulting	H2-2	.162	.136	.142	1.192	.235	.173	5.772
Coordination	H2-3	.117	.163	.100*	2.718	.014	.127	7.856
Promotion	H2-4	.028	.127	.025	.217	.829	.178	5.611
Counseling	H2-5	.063	.126	.055	.499	.619	.200	4.989
Communication	H2-6	.292	.155	.254*	2.888	.021	.135	7.388
Control	H2-7	.354	.129	.313**	2.751	.007	.189	5.296
Dependent variables : Loyalty				R ² =.596	F=35.823	p=.000		

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

Table 10. A Causal Relationship between Satisfaction and the Increase in Loyalty

Model		Unstandardized coefficient		Std.C	t	Sig.
		B	Standard error	β		
(Constant)		.553	.206		2.682	.008
Satisfaction	H3	.849	.055	.769***	15.417	.000
Dependent variables : Loyalty				R ² =.592	F=237.691	p=.000

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

Table 11. A Causal Relationship between Satisfaction and the Franchisee business performance

Model		Unstandardized coefficient		Std.C	t	Sig.
		B	Standard error	β		
(Constant)		.460	.210		2.195	.030
Satisfaction	H4	.864	.056	.769***	15.423	.000
Dependent variables : Franchisee business performance				R ² =.592	F=237.879	p=.000

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

Table 12. A Causal Relationship between Satisfaction and Franchisor business performance

Model		Unstandardized coefficient		Std.C	t	Sig.
		B	Standard error	β		
(Constant)		.739	.162		4.557	.000
Satisfaction	H5	.787	.043	.817***	18.161	.000
Dependent variables : Franchisor business performance				R ² =.668	F=329.810	p=.000

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

미치는 것으로 나타나 [가설H2-1], [가설H2-3],[가설H2-6], [가설H2-7]은 모두 채택되었다. 그러나 H2-2, 컨설팅, H2-4, 프로모션, H2-5, 카운슬링은 유의하지 않은 것으로 나타나 [가설 H-2], [가설 H-4], [가설 H-5]는 기각되었다.

만족도가 충성도에 미치는 인과관계 분석의 가설은 전체 회귀모형의 R²값이 0.592로 분석되어 59.2%의 설명력이 있으며, F변화량이 237.691으로 .000의 유의확률을 나타냈으며, H3,

만족도가 가맹점 경영성과에 미치는 인과관계 분석의 가설은 전체 회귀모형의 R²값이 0.592로 분석되어 59.2%의 설명력이 있으며, F변화량이 237.879으로 .000의 유의확률을 나타냈으며, H4, 만족도(β =.769, t=15.423)가 가맹점 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 [가설 H4]은 채택 되었다.<Table 11>

충성도가 가맹점 경영성과에 미치는 인과관계 분석의 가설은 전체 회귀모형의 R²값이 0.650로 분석되어 65.0%의 설명력이 있으며, F변화량이 304.146으로 .000의 유의확률을 나타냈으며, H6, 충성도(β =.806, t=17.440)가 가맹점 경영성과에 유

의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 [가설 H6]은 채택 되었다.<Table13>

만족도(β =.769, t=15.417)가 충성도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 [가설 H3]은 채택 되었다.<Table 10>

만족도가 가맹본사 경영성과에 미치는 인과관계 분석의 가설은 전체 회귀모형의 R²값이 0.668로 분석되어 66.8%의 설명력이 있으며, F변화량이 329.810으로 .000의 유의확률을 나타냈으며, H5, 만족도(β =.817, t=18.161)가 가맹본점 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 [가설 H5]은 채택 되었다.<Table 12>

충성도가 가맹본점 경영성과에 미치는 인과관계 분석의 가설은 전체 회귀모형의 R²값이 0.625로 분석되어 62.5%의 설명력이 있으며, F변화량이 273.256으로 .000의 유의확률을 나타냈으며, H7, 충성도(β =.791, t=16.530)가 가맹본점 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 [가설 H7]은 채택 되었다.<Table 14>

Table 13. A Causal Relationship between Loyalty and Franchisee business performance

Model		Unstandardized coefficient		Std.C	t	Sig.
		B	Standard error	β		
(Constant)		.621	.177		3.515	.001
Loyalty	H6	.820	.047	.806***	17.440	.000
Dependent variables : Franchisee business performance				R ² =.650	F=304.146	p=.000

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

Table 14. The Causal Relationships between Loyalty and Franchisor business performance

Model		Unstandardized coefficient		Std.C	t	Sig.
		B	Standard error	β		
(Constant)		1.095	.157		6.987	.000
Loyalty	H7	.690	.042	.791***	16.530	.000
Dependent variables : Franchisor business performance				R ² =.625	F=273.256	p=.000

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

IV. Conclusions

본 연구는 프랜차이즈 슈퍼바이저 핵심역량 요인이 가맹점의 만족도, 충성도, 경영성과 및 가맹본부의 경영성과에 미치는 영향에 대한 분석을 위하여 설문조사를 바탕으로 실시하였으며, 프랜차이즈 사업의 성공을 위한 중요 인적 자원인 슈퍼바이저에 대한 핵심역량 강화를 위한 다양한 연구가 진행되어, 프랜차이즈 본사의 성공적인 운영 및 프랜차이즈 산업의 발전을 위해 활용되어야 할 것이다. 프랜차이즈 슈퍼바이저 핵심역량과 관련한 선행연구의 대부분이 가맹점을 중심으로 이루어 졌다면, 본 연구에서는 프랜차이즈 사업을 하고 있는 CEO, 임직원을 대상으로 관련 연구를 진행하였다.

본 연구에서는 슈퍼바이저의 핵심역량 관련 선행연구 및 전문가 인터뷰를 통해 프랜차이즈 슈퍼바이저의 핵심역량요인을 체크, 컨설팅, 코디네이션, 프로모션, 카운슬링, 커뮤니케이션, 컨트롤의 7가지 영역으로 나누어 구분하였고, 이 핵심역량 요인들이 가맹점 만족도와 충성도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는지 알아보았다. 본 연구에서 제시한 가설에 대한 검증결과

체크, 커뮤니케이션, 컨트롤은 가맹점 만족도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 컨설팅, 코디네이션, 카운슬링은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 가맹점 충성도에 대한 영향은 체크, 코디네이션, 커뮤니케이션, 컨트롤이 충성도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 컨설팅, 프로모션, 카운슬링은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 가맹점 만족도는 충성도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

또한 가맹점 만족도는 가맹점 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가맹본부 경영성과 역시 가맹점 만족도가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 가맹점 충성도는 가맹점 경영성과에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 가맹본부 경영성과 역시 가맹점 충성도가 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

본 연구의 이론적 실무적 시사점은 다음과 같다

첫째, 슈퍼바이저의 주요 핵심역량 요인이 가맹점 만족도와 충성도를 높일 수 있다는 점에서 이론적 기여를 한다. 본 연구는 슈퍼바이저의 핵심역량에 대해 기존의 선행연구와 전문가 인터뷰를 바탕으로 더욱 세분화하여 조사, 분석을 실시하였다. 향후 가맹본부는 가맹점 만족도, 충성도 향상을 위해 체크, 커뮤니케이션, 컨트롤, 코디네이션 역량에 대한 강화를 위한 교육 및 실무를 진행하고, 이에 대한 가맹점주의 변화에 대한 모니터링을 통해 슈퍼바이저의 역량에 대한 지속적인 개선이 필요할 것이다. 아울러 가맹점주의 지속적인 의견청취를 통한 맞춤형 인재의 양성이 요구된다.

둘째, 슈퍼바이저 핵심역량과 경영성과에 대하여 가맹점의 시각에서 조사된 기존 연구와 달리 가맹본부의 시각에서 조사를 통하여, 가맹점과 가맹본부에서 필요로 하는 핵심역량에 대한 견해의 차이가 있다는 것을 본 연구를 통해 확인해 볼 수 있었으며, 이러한 격차를 해소하기 위한 가맹본부의 슈퍼바이저 핵심역량 강화 프로그램의 운영으로, 가맹점 활성화, 브랜드 가치 증진, 가맹사업성공 및 가맹점의 만족도와 충성도는 증가할 것이며, 이로 인해 가맹점과 가맹본부의 경영성과에 더욱 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

마지막으로, 가맹점의 폐점률을 줄이고, 프랜차이즈 산업 활성화를 위하여 가맹점과 가장 근접거리에서 활동하고 있는 슈퍼바이저의 핵심역량강화를 통하여, 가맹점주와 가맹본사가 상호 성공할 수 있는 기반을 닦고, 프랜차이즈 사업에 대한 부정적인 사회적 인식의 전환도 가능할 것이다.

REFERENCES

[1] J. N. Jang and M. Arai "Understanding Supervising." Seoul: Daejin Publishing co. 2009.

- [2] S. J. Oh, S. D. Kim, et al., "The Effects of Commitment Between Franchisors and Franchisees on Sales of Franchisers," *Yonsei Business Review*, Vol. 40, No. 1, pp. 23-46, 2003.
- [3] M. J. Kim, S. J. Oh, et al., "The Effects of Franchisor's Operation and Supervising Support on Commitment, Relationship Satisfaction and Cooperation," *Journal of Distribution*, Vol. 2012, No. 6, pp. 301-320, 2012.
- [4] M. S. Kim, E. J. Park, "Analysis of success factor of domestic restaurant business franchise." *Korean Society of Culture Industry Conference*, Vol. 2010, No. 2, pp. 101-118, 2010.
- [5] J. H. Kim, S. H. Han, et al., "The Effects of Franchisor Supervisor's Transformational Leadership on Franchisee's Organizational Trust, Group Cohesiveness and Organizational Commitment in the Franchise Food Service Industry," *Foodservice industry journal*, Vol. 8, No. 1, pp. 163-186, 2012.
- [6] J. H. Lee, J. J. Yang, et al., "Effects of Franchisor Supervisor's Transformational Leadership on Franchisee's Organizational Trust, Group Cohesiveness and Organizational Commitment in the Franchise Food Service Industry," *Korean Journal of Franchise Management*, Vol. 2014, No. 11, pp. 497-502, 2014.
- [7] M. J. Kim, S. J. Oh, et al., "The Effects of Franchisor's Operation and Supervising Support on Commitment, Relationship Satisfaction and Cooperation," *Journal of Distribution*, Vol. 20, No. 2, pp. 115-137, 2015.
- [8] C. H. Park, K. K. Lee, "Study on the Effect of the Factors for Success in Franchise Business on the Customer Satisfaction and Sales Performances," *Management Education Research Journal*, Vol. 28, No 3, pp. 47-67, 2013.
- [9] H. N. Lee, S. D. Lee, et al., "The Influence of Franchise Supervisor's Leadership on Franchisee's Trust and Commitment," *Journal of Distribution*, Vol. 14, No. 2, pp. 31-56, 2009.
- [10] Dipietro, R. B, Murphy, K. S, et al., "Multi-Unit Management Key Success Factors in the Casual Dining Restaurant Industry: A Case Study," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 31-56, 2007.
- [11] Boyatzis, R, "The competent manager: A model for effective performance," John Wiley and Son Publishing, 1982.
- [12] Fletcher, S, "Designing competence-based training," Korgan Page, London, 1991.
- [13] Schippmann, J. S, Ash, R. A, et al., "The Practice of Competency Modeling," *Personnel Psychology*, Vol. 53, pp. 703-738, 2000.
- [14] Anderson, J. C, Narus, J. A, "A model of the Distributor's perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4, pp. 62-75, 1984.
- [15] Johnson, M. D, Fornel, C, "A Framework for Comparing Customer Satisfaction across Individuals and Product Categories," *Journal of Economic Psychology*, Vol. 12, No. 2, pp. 267-286, 1991.
- [16] Morrison, K. A, "An Empirical Test of Model of Franchise Job Satisfaction," *Journal of Small Business Management*, Vol. 144, No. 21, pp. 27-41, 1996.
- [17] Grace, D, Weaven, S, et al., "Examining the Role of Franchisee Normative Expectations in Relationship Evaluation," *Journal of Retailing*, Vol. 89, No. 2, pp. 219-230, 2013.
- [18] Czepiel, J. A, Gilmore, R, "Exploring the Concept of Loyalty in Services," in Czepiel, J. A., Congram, C., Shanahan, J. (ed.), *The Services Challenge : Integrating for Competitive Advantage*, Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 91-94, 1984.
- [19] Morgan, R. M, Hunt, S. D, Hunt "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp. 20-38, 1994.
- [20] E. K. Kim, S. J. Jung et al., " Influence of Relational Commitment of Food service Franchising on Management Performance, Franchisee Satisfactions and Re-contract " *Journal of Tourism Sciences*, Vol. 31, No. 1, pp. 287-308, 2007.
- [21] Lewis, M. C, Lambert, D. M, Lambert, "A Model of channel Member Performance, Dependence, and Satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 67, pp. 202-225, 1991.
- [22] Kaplan, R. S, Norton, D. P, "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 7, pp. 172-180, 2005.
- [23] Green. P. C, "Building Robust Competencies: Linking Human Resource System to Organizational Strategies," Jossey-Bass, 1999.
- [24] H. C. Kim, "Study of the Effect of the Brand Asset of a Coffee Franchise Head Quarter on the Business Performance of the Franchise," *Kyong-gi University Doctoral degree*, 2011.
- [25] E. J. Kim, S. J. Yoon, et al., "A Comparative Study on the Relative Importance of the Supervisor Core Competence Components," *Management Education Research Journal*, Vol. 30, No. 3, pp. 371-402, 2015.
- [26] Edgar, C, "Effective Multi-Unit Leadership: Local Leadership in Multi-Site Situations," Gower, England, 2012.
- [27] Umbreit, T, "Multi-Unit Management: Managing at a

- Distance” The Cornell Hotel and Restaurant Administration, Vol. 30, pp. 53-59, 1989.
- [28] D. C. Lee, “A Study on Relative Importance and Priority about core competencies of supervisors in foodservice franchise,” Seo-Jong University Doctoral degree, 2012.
- [29] I. C. Yoon, “The study of effects on franchisee satisfaction business performance by the supports of the franchise ,” Management Education Research Journal, Vol. 67, No. 6, pp. 477-500, 2011.
- [30] Rivera, M, DiPietro, R. B, et al., “Multi-Unit Managers: Training Needs and Competencies for Casual Dining Restaurants,” International Journal of Contemporary Hospitality, Vol. 20, No. 6, pp. 616-630, 2008.
- [31] J. C. Lee, J. G. Kim, et al., “ A Study on Functions of Franchise's Supervisor for Food Service,” Journal of Culture Industry, Vol. 5, No. 1, pp. 125-139, 2005.
- [32] Franchise Management Guide Serise, Ministry of Commerce industry and Energy, Korea Franchise Association, 2004.
- [33] J. N. Jang, “ Franchise supervising,” Dae Jin, Seoul, 2012.
- [34] T. S. Choi, “ The Effects of Core Competencies of Supervisors in Food Service Franchise on Franchisees Trust, and Business Performance,” Journal of Foodservice Management, Vol. 20, No. 5, pp. 73-95, 2017.
- [35] J. H. Lee, “The Effect of the Franchise Supervisor capability on Business Performance,” Han-Yang University, Master’s degree, 2018.

Authors



Ji-Hyun Song received the B.S. degree in Mechanical engineering and from Suncheon national University, Korea, in 1995. He received the M.S. and the Ph.D. degrees in Design Management from Chosun University, Korea, in 2005 and 2015. He

is Currently a Professor in the Chosun College of Science & Technology. He is interested in management information system, Franchise Business, and Mobile system.



Gye-Beom Jo received the B.S. degree in Biology from Chosun University, Korea, in 2003. He received the M.S. degrees in Food Science from Daegu Catholic University, Korea, in 2015 and Ph.D. degrees in Bussiness administration from Honam

University, Korea, in 2018. He is currently a Professor in the Department of Franchise system, in the Chosun College of Science & Technology. He is interested in management information system, Franchise Business, and Franchise system.