

슈퍼바이저의 커뮤니케이션 유형에 따른 가맹점별 계약관리 성과 : 프랜차이즈 ‘간이역’ 사례를 중심으로# Franchise Contract Management Performance by Supervisor Type : A Case of ‘Ganiyeok’

박금용* · 박현식** · 박희나***

Park, Keumyoung · Park, Hyunsik · Park, Heena

ABSTRACT

As franchise industry has grown, the role of a supervisor who is a contact point between franchisor and franchisees has become more vital to success of the business. This research, focusing on his/her specific role, explores communication type, leadership type, and followership type of the supervisor in relations with the organization, franchisor, and franchisees, respectively. Furthermore, we compared performance of franchises by the three types above through the franchise contract management leverage (FCML) which reflects business performance both qualitatively and quantitatively.

According to the analysis on supervisors of a franchise business, ‘Ganiyeok’, the majority of supervisors’ communication type were either supportive style or directive style. For the leadership type, team-type and impoverished-type leaders were the majority, while effective or passive followership appeared highest in followership type. In addition, supportive supervisors in communication style, team-type supervisors in leadership style, and effective supervisors in followership had highest FCML, while reflective and directive styles, impoverished style, and passive style had lowest FCML.

이 논문은 2015년도 한국프랜차이즈경영학회 춘계학술대회에서 발표된 논문을 수정·보완한 것입니다.

* First Author, JIIN Planners Daegu-Kyungbook District Manager (e-mail : 0185599233@hanmail.net)

** Second Author, MA. Journalism & Mass-communication, Daegu University (e-mail : hspark9233@gmail.com)

*** Correspond Author, Master course, Education, Kyungbook National University(e-mail : heena0910@na.com)

Primary goal of a franchise business is stable profit generation. This study not only examined what characteristics supervisors need and which style is insufficient, but also proposed tailored solutions for each style. Thus, we confirmed that debates on franchise can be approached in perspective of both communication and business, and we further suggest diverse approaches on future franchise business.

Key words: FCLM, Supervisor, District Manager, Communication types, Leadership, Followership.

I. 서론

프랜차이즈 산업이 국내 시장에 정착한 기간은 30여년 정도로 다른 산업에 비해 비교적 짧고, 세계적인 경제 불황 속에서도 국내의 프랜차이즈 산업은 지속적으로 성장해 왔다(KB금융지주 경영연구소, 2012). 그러나 한국 사회에서 프랜차이즈 산업이 급성장한 이면에 본사 이익 위주의 운영과 가맹점 관리 시스템 부실에 따른 피해 사례가 사회적 문제로 떠오르면서 여전히 부정적인 인식이 존재한다. 프랜차이즈 가맹본부의 평균 업력은 5.4년에 그치고, 전체 프랜차이즈의 60% 이상이 5년이 되기 전에 폐업하는 것으로 나타났다(이은지, 조철호, 2012). 프랜차이즈 업계와 학계, 정부는 이러한 문제점을 인지하고 프랜차이즈 산업의 건전한 육성을 위한 다양한 논의와 행정적 실천이 이루어졌다. 그 중에서도 학계 차원에서는 기존의 경영학과 프랜차이즈의 특성이 차별화 되는 것에 주목하고 학문적인 논의를 통해 프랜차이즈 산업의 건전한 육성을 도모하는 노력을 지속하고 있다.

프랜차이즈 기업의 성공을 좌우하는 주요 요인으로는 본부의 경영전략, 고객관리, 마케팅, 슈퍼바이저의 역량이 꼽힌다(박찬황, 이경국, 2013). 이는 기존의 경영학에서 제시하고 있는 기업의 성공 전략에서 많은 부분을 적용 할 수 있다. 다만, 슈퍼바이저에 대한 개념은 프랜차이즈 경영 분야에서 차별적으로 드러난다. 슈퍼바이저는 기존에 프랜차이즈에서 두드러지게 야기된 문제인 가맹본부와 가맹점간의 갈등을 효율적으로 관리한다. 나아가 가맹점의 영업 지원, 가맹본부의 효율적인 관리를 돕는 중추적인 역할로 자리 잡았다. 학계에서도 슈퍼바이저에 대한 중요성을 인지하고 슈퍼바이저의 역할과 역량에 대한 개발을 위한 논의가 이루어지고 있다. 그러나 프랜차이즈 경영학이 국내에 소개된 역사가 다른 학문분야에 비해 짧기 때문에 프랜차이즈에 대한 연구가 풍부하지

는 못한 실정이다.

프랜차이즈 경영학에서 슈퍼바이저의 역할과 지위는 커뮤니케이션 분야에서 논의되는 ‘중간 관리자’와 유사하다. 조직 커뮤니케이션에서 중간 관리자는 최고 경영진과 현장 실무진, 혹은 일선 관리인 사이의 원활한 의사소통을 유도해 조직의 사기와 업무 효율을 높이는 역할을 한다. 이 때 중간 관리자에게는 경영이나 업무 기술의 숙련도나 역량만큼 고도의 의사소통 기술이 요구된다(김영옥, 2003). 또한, 최고 경영진과의 관계에 있어서는 바람직한 팔로어로서의 역할이 필요하고, 현장 실무진이나 일선 관리인과의 관계에 있어서는 능력 있는 리더로서의 역할이 필요하다. 중간 관리자와 마찬가지로 슈퍼바이저 또한 경영, 실무 능력만큼 의사소통 역량이 중요하다. 가맹 본부와의 관계에 있어서는 팔로어로서의 역할이 필요하고, 가맹점을 대상으로는 관리와 감독을 하는 리더로서의 역할이 주어진다. 이러한 공통점을 바탕으로 본 연구에서는 커뮤니케이션 분야에서 논의되는 중간 관리자의 의사소통 유형을 슈퍼바이저에 적용하여 구분 하고자 한다.

시장에서 경제활동을 하는 기업의 최종 목표는 이윤추구다. 기업의 성공 여부 또한 수익을 얼마나 냈는가에 따라 판단한다. 마찬가지로 프랜차이즈 기업의 목표도 가맹점 수를 늘리고 안정화를 통해 수익을 창출하는데 있다. 기존 경영학에서는 기업의 성과와 가치를 매출과 소비자 만족도와 같은 객관적 지표를 통해 평가하는데 그쳤다. 그러나 이러한 지표를 프랜차이즈에 그대로 적용하기에는 단편적인 비교에 그칠 수밖에 없다는 한계를 가진다. 이에 학계에서는 가맹 사업의 특성을 반영하여 매출액이나 고객 만족도 이외에 가맹점 증가율, 장기 지향성, 가맹사업 만족 또는 재계약 의도라는 평가항목을 개발하여 그 정도를 계량화, 수치화 하였다. 이는 프랜차이즈 기업의 계약관리 실태에 중점을 둔 전사적 계약관리(ECM) 지표로 정리 했고, 보다 정량적인 분석을 위해 계약관리 레버리지를 활용하여 보다 종합적이고 입체적인 차원에서 프랜차이즈 기업의 성과를 연구하기에 이르렀다(이성훈, 이성희, 유동근, 2012).

기존의 연구에서는 슈퍼바이저의 의사소통이 프랜차이즈 사업의 성과를 좌우하는 요소로서 인정하고 있으면서도, 실제적인 연구는 슈퍼바이저가 어떠한 역량을 갖춰야 하는지에 대한 원론인 논의에 머물러 있다. 이에 본 연구는 커뮤니케이션 분야에서 다루고 있는 의사소통 유형과 중간관리자에게 요구되는 두 역할인 팔로어와 리더의 유형에 대한 연구를 프랜차이즈 기업이라는 조직에 적용하여 슈퍼바이저의 의사소통 유형과 슈퍼바이저가 어떠한 유형의 리더, 팔로어인지 구분하고자 한다. 이와 더불어 슈퍼바이저의 의사소통 유형과 어떠한 유형의 리더, 팔로어인지에 따라서 프랜차이즈 기업의 성과와는 어떠한 연관성이 있는지 전사적 계약관리(EMC) 레버리지를 통해 살펴보고자 한다.

Ⅱ. 이론적 논의 및 연구문제

1. 슈퍼바이저와 중간관리자

1.1 프랜차이즈 산업 분야에서 슈퍼바이저

프랜차이즈 사업은 근본적으로 가맹본부와 가맹점의 계약에 의해 성립된다. 사업의 성공 요인은 가맹본부의 경영 노하우를 가맹점에 효과적으로 제공하고, 가맹점은 가맹 본부의 높은 브랜드 인지도와 경영 노하우를 이용 고객에 제공하는데 달려있다. 이러한 프랜차이즈 시스템은 지난 수십 년 동안 가장 영향력 있는 소매 형태 중 하나로 발전했다(Becheler et al., 2008; Dant, 2008; Elango and Fried, 1997). 박찬황과 이경국의 연구(2013)에서는 프랜차이즈 사업의 성공 요인으로 본사의 고객관리 지원, 본부의 다양한 지원활동, 슈퍼바이저, 본사의 각종 교육훈련, 적극적인 마케팅 활동 지원을 꼽았다. 그 중에서도 슈퍼바이저는 프랜차이즈 복수지배구조 시스템에서 슈퍼바이저의 전문성과 능력이 가맹본부와 가맹점과의 관계 만족정도를 좌우하는 중요한 요인이다(Schellhase et al., 2011; 박찬황, 이경국, 2013 재인용). 양인석 등(2011)은 프랜차이즈 가맹본부의 관계지향성 노력에 대한 기대일치가 가맹점의 만족에 영향을 미친다고 했다. 이 외에도 학계에서는 슈퍼바이저에 대한 중요성은 꾸준히 인지하고 있지만 논의가 시작하는 시점에 있어 슈퍼바이저와 관련된 연구 결과는 많지 않은 실정이다.

슈퍼바이저는 가맹 본부와 가맹점의 접점에서 업무를 수행해야하는 관리자 혹은 감독자로 해설 할 수 있다. 가맹 본부와 가맹점의 관계에서 슈퍼바이저는 회사를 대표하는 위치에 있는 관리자로서 가맹점의 운영을 개선하고 발전시킬 뿐만 아니라 본부와 가맹점 사이에서 정보를 상호 전달하고 가맹본부의 경영 철학, 전략 등을 바탕으로 가맹점이 영업활동을 원활하게 관리 및 지도한다(이정철, 김재곤, 박재완, 2005). 올바른 슈퍼바이징(Supervising)을 위해 여러 방법과 이론이 제시되고 있으나 그 중에서도 슈퍼바이저의 업무수행능력이 중요하다. 본부의 매뉴얼에 따라 본부의 시스템이 가맹점에서 올바르게 적용되고 있는지를 관리, 감독하고 성과를 도출 할 수 있도록 가맹점주를 대상으로 지도 교육한다. 뿐만 아니라 소비자와 직접적으로 접촉하는 현장인 가맹점의 애로사항이나 건의사항을 상담 또는 조정 해 주는 담당자로서의 역할을 업무수행 능력이라고 볼 수 있다.

슈퍼바이저로서의 권한과 자격은 가맹본부의 대표로부터 위임받는 것에서 나온다. 위임받는 권한의 정도에 따라 가맹점 관리 성과는 매우 달라질 수 있고 만약 권한이 명확

하게 설정되지 않은 경우에는 어디까지가 본인이 처리해야할 업무인지 등에 대한 한계를 노출 할 수 있다. 불명확한 권한이 주어졌을 경우에는 가맹점주로 하여금 슈퍼바이저의 업무능력을 인정받지 못하게 하는 결과를 가져올 수도 있다. 따라서 가맹본부가 슈퍼바이저에게 위임하는 권한은 명확하게 설정되어야하며, 공정한 업무처리와 권한의 남용을 막아 업무의 신뢰성을 확보하는 것이 중요하다. 현장에서 이러한 문제점을 인지하고 계약서와 매뉴얼 형태로 그 권한과 권한에 따른 책임을 명시하고 있는 추세다(한국프랜차이즈 경영총서 8).

가맹점과의 관계에서 슈퍼바이저는 가맹점을 관리, 감독하는 컨트롤 능력과 다양한 사건, 사고에도 흔들리지 않고 추구하고자 하는 목표로 나아갈 수 있는 방향성과 리더십이 필요하다. 슈퍼바이저의 가맹점 컨트롤 능력은 원칙을 중시하고 꼼꼼한 관리 감독뿐만 아니라 가맹점의 특성에 맞는 지도와 감독을 할 수 있는 유연성도 갖추어야 가맹점과의 우호적인 관계를 유지 할 수 있다(장재남·아라이 이찌나리, 2009). 또한 업무의 우선순위를 명확히 가릴 줄 아는 식견과 목표 관리의 철저한 이행능력, 정보의 수집분석 능력과 의사결정 능력 등의 자격이 필요하다(이정철, 김재곤, 박재완, 2005)

슈퍼바이저는 가맹본부의 경영전략과 노하우를 가맹점에 충실히 전달하고 가맹점의 관리·감독을 하는 것에 그치지 않고, 본인이 담당하는 가맹점의 문제를 분석하고 가맹점주 혹은 본부와 해결책을 모색하여 가맹점 매출을 성장·유지 시키는 것을 기본적인 업무로 여긴다(배기철, 2012). 기본적인 슈퍼바이저의 업무를 실행하는 방법으로 박주현(2004)은 가맹점 교육의 필요성을 강조하였고, 설상, 이기호(2002)는 가맹점 상황을 위해 본부 매뉴얼에 맞는 체크리스트를 준비하여 가맹점에 대한 공정한 판단이 이루어져야한다고 강조했다. 프랜차이즈 사업이 가맹점과의 계약관계를 바탕으로 이루어지지만 우호적인 관계를 지속하기 위해서는 슈퍼바이저의 커뮤니케이션 역량이 중요하게 작용한다.

커뮤니케이션은 슈퍼바이저의 직무 기본 중 중요한 부분을 차지한다(장재남·아라이 이찌나리, 2009). 가맹 본부와 가맹점 구성원 모두가 정보 및 아이디어, 의견을 공유하기 위해서는 슈퍼바이저는 단순히 가맹본부와 가맹점주 사이에서 정보를 전달하고 관리하는 역할에서만 그치는 것이 아니라 정보를 교환하고 의견을 조율하고, 가맹점과의 친밀함, 우호감 등 감정을 통한 교류까지도 커뮤니케이션 역량에 포함 할 수 있다. 가맹점주와 면담을 할 때는 점주의 성격이나 가맹점의 내외부적인 특성을 고려하여 실시하고 향후 전망이나 상황 등을 파악해야한다. 불확실하고 추상적인 전망 대신 정확한 정보와 명확한 목표치를 제시하는 것이 효과적인 커뮤니케이션의 방법으로 제시된다. 효과적인 커뮤니케이션은 구성원들 스스로 문제점을 진단하고 적극 개진하며 공동의 목표를 달성하는데 동참 할 수 있도록 유도하는 결과로 나타날 수 있다. 프랜차이즈 사업에서 제시

하고 있는 커뮤니케이션의 중요성, 효과적인 방법과 결과에 대한 분석은 커뮤니케이션 분야에서 이루어지고 있는 논의들과 많은 접점을 가지고 있다.

1.2 조직 커뮤니케이션 분야에서 중간 관리자

프랜차이즈 사업에서 슈퍼바이저와 커뮤니케이션 분야에서 언급되는 중간관리자는 그 지위와 역할이 유사하다. 슈퍼바이저의 커뮤니케이션 역량에 대한 중요성은 그 목표가 안정적인 가맹점 확장과 계약 유지에 있는 반면 중간관리자에 대한 커뮤니케이션 분야의 연구는 커뮤니케이션 행위 자체에 더 초점을 맞추고 있다. 프랜차이즈 연구에 비해 비교적 오랜 기간 논의되어 온 커뮤니케이션 분야에서 중간 관리자는 조직 커뮤니케이션에서 연구되어 온 주제이다. 조직 커뮤니케이션은 대중 혹은 특정 외부의 커뮤니케이션 대상 집단과의 커뮤니케이션 행위뿐만 아니라 조직 내에서 효과적인 커뮤니케이션이 조직의 과업을 달성하도록 돕는다는 관점에서 출발했다. 이때 중간 관리자는 조직의 최고경영층과 실무자층 사이에서 일하는 사람을 의미함으로써 프랜차이즈 사업에서 슈퍼바이저와 같은 지위를 가지고 있다고 할 수 있다.

최고 경영층은 조직의 비전, 과업, 목표 기획과 같은 최종 의사결정과 그 결과에 대한 책임과 권한을 가진 계층을 말하며 실무자는 현장에서 구체적인 과제를 수행한다. 중간 관리자는 조직구조상 중간에 위치해 있으며, 각 부문, 영역 분야의 관리와 책임을 지고 집행, 감독, 통제한다. 중간 관리자는 최고 경영층이 정한 업무의 기본 방침을 좀 더 구체화하여 집행하며 조직 전체의 팀워크를 유지하는 역할을 한다(박미정, 2007; 최향순, 2007). 요약하면, 중간관리자는 최고 경영층이 제시한 비전과 방향을 달성하는데 장애가 되는 요소를 제거하고 실무자가 목표를 달성 할 수 있도록 가능성을 열어주고 자원과 정보를 지원·지지하는 역할을 한다. 이에 일선 실무자는 목표달성을 위한 원인과 문제를 찾고 아이디어를 공유·개선·실천한다. 조직 차원에서 중간 관리자는 정책 결정에 영향을 미칠 수 있는 중요하고 유용한 존재로 인식하고 있다(박영진, 2011). 커뮤니케이션 분야에서도 중간관리자의 중요성과 유용성을 인지하고 군(軍), 정부부처, 학교, 기업등과 같은 조직의 중간관리자의 특성과 역할에 대해 다양한 연구가 진행되었고, 중간 관리자의 역량을 평가하기 위한 척도 개발도 이루어져왔다.

경영 계층	최고 경영층	경영 기술	개념적
	중간 관리자		인간적
	실무자		기술적

출처: 이진규(2007)

<그림 1> 경영자의 업무기술

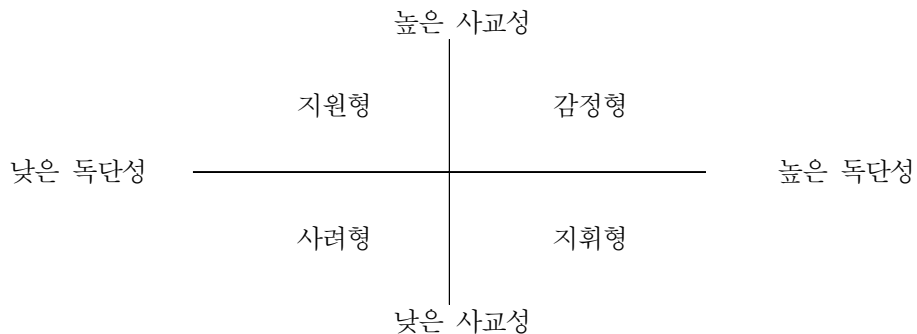
Uyterhoeven(1989)은 중간관리자에게 3가지 책임이자 역할이 주어진다고 강조하였다. 중간 관리자는 리더로서 목표달성을 위해 통솔하고 지휘하는 책임, 부하로서 최고관리자를 보좌하는 책임, 조직원들과의 상호간 원만한 신뢰관계를 유지하는 책임을 가진다. 중간 관리자는 최고경영층이 주로 전달하는 조직 이념, 목표의 방향과 같은 개념적인 업무기술과 실무자가 가진 기술적인 실천, 행동 능력에 더불어 조직원들에 대한 감정적인 접근을 통한 효과적인 설득과 정보의 공유를 유도하는 인간적인 경영 기술도 동시에 요구된다(이진규, 2007 재인용).

그동안 중간관리자에 대한 연구는 의사소통 방법과 리더십, 팔로어십, 권한 위임, 조직문화에 따른 역할 차이 등 파편적이고 개별적으로 한정된 범위 내에서 이루어졌다. 그러나 중간관리자는 리더인 동시에 팔로어로서, 중간관리자가 모범적인 팔로어, 모범적인 리더인지에 따라 조직의 성공에 중요한 요소가 될 수 있다. 따라서 중간관리자의 경영이나 업무 기술의 역량, 숙련도만큼 고도의 의사소통 능력, 역할에 따른 의사소통 유형에 주목할 필요가 있다(김영욱, 2003). 변계영(2011)은 부분적, 개별적으로 논의되어 온 중간 관리자의 의사소통 유형, 리더십, 팔로어십 관계 연구를 통해 세 가지 이론이 어느 정도 공통된 배경을 공유하고 있다는 결과를 도출하였다. 세 이론을 독립적으로 활용하기보다는 통합적인 접근을 사용하여 분석의 일관성과 효율성을 증명 할 수 있게 되었다. 이에 본 연구는 조직 커뮤니케이션에서 중간관리자와 프랜차이즈에서 슈퍼바이저의 역할과 지위의 유사성에 주목하고, 그들이 가지는 의사소통 유형과 리더이자 팔로어로서의 역할에 대한 분석을 통합적인 접근을 통해 시도하고자 한다.

2. 슈퍼바이저의 커뮤니케이션 역할과 역량

2.1 중간 관리자로서의 슈퍼바이저의 의사소통 유형

의사소통 유형에 대한 분류는 연구자마다 다양하게 정의하고 있다. 본 연구에서는 의사소통 유형에 대한 다양한 분류 중에서도 가장 널리 사용되고 있는 Reece and Brandt(2002)의 의사소통 유형 이론에 주목했다. Reece and Brandt(2002)의 의사소통은 처음 Karen. E. Johnson(1995)의 의사소통 개념에서 시작되었다. Johnson은 개인 간의 상호관계를 구별짓는 중요한 차원으로 책임을 맡으려는 태도를 과시하는 경향인 독단성(Dominance)와 다른 사람과의 사회적 관계를 즐기고 맺으려는 경향인 사교성(Sociability)으로 제시했다. 이를 바탕으로 Reece and Brandt(2002)는 독단성과 사교성의 정도에 따라 <그림 2>처럼 2×2의 모형으로 제시했다.



<그림 2> Reece&Brandt의 의사소통 유형(2002)

Reece and Brandt(2002)의 이론에서 독단성은 책임을 맡으려는 태도, 과시하려는 경향으로 정의할 수 있다. 독단성이 낮을수록 협조적이고 다른 사람을 도우려는 성향이 나타나고 독단성이 높을수록 거리낌 없이 충고하고 강력한 요구와 자신의 의견을 개진하며 타인을 통제하려는 성향을 보인다고 할 수 있다. 사교성은 자신의 감정을 표현하는 정도이면서 타인과의 관계를 즐기고 맺는 경향인데, 사교성이 낮을수록 자신의 감정이나 의견을 통제하여 보수적인 성향이 나타나고 공식적인 관계를 유지하려는 경향이 나타난다. 반대로 사교성이 높을수록 자신의 감정이나 느낌을 개방적이고 자유롭게 표현한다고 할 수 있다.

독단성과 사교성의 높고 낮음에 따라 분류되는 네 가지 의사소통 유형을 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 감정형 의사소통 유형(emotive style)은 활동 지향적 행동을 많이 한

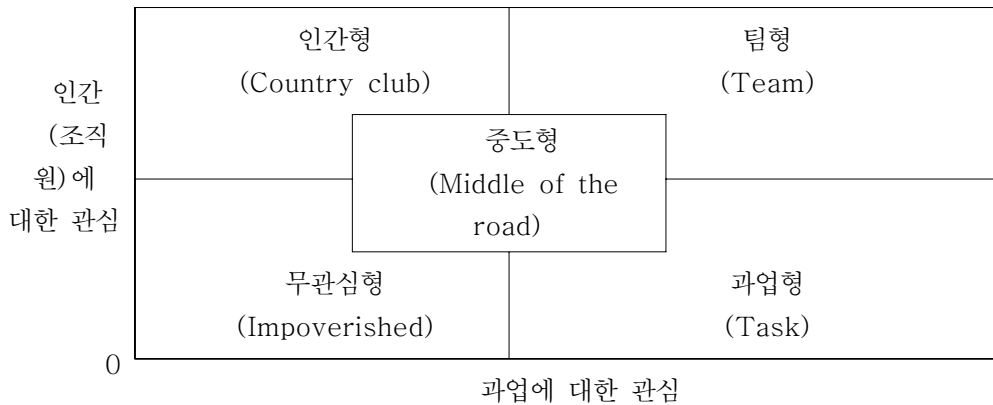
다. 다른 사람과 친숙한 관계를 선호하며, 자신의 견해를 극적이면서도 강력하게 표현하는 경우가 많은 사람이 감정형 의사소통 유형에 속한다. 지휘형 의사소통 유형(directive style)은 사교성이 낮고 독단성이 높을 때 나타난다. 이러한 유형은 요구나 자기주장이 강하고 책임감이 강하다고 볼 수 있다. 다만 타인으로 하여금 신중하지만 딱딱한 인상을 줄 수 있다. 지원형 의사소통 유형(supportive style)은 높은 사교성과 낮은 독단성의 결합이다. 민감하고 참을성 있어 경청하는 사람이 대부분이다. 신중하고 심사숙고하는 유형이며 타인과의 관계에 있어서 친절하고 정감어린 표현을 주로 한다. 그러나 의사결정 역할에 있어서는 낮은 역할을 가진다. 네 번째로 사려형 의사소통 유형(reflective style)은 낮은 사교성과 낮은 독단성의 결합이다. 타인과 어울리기보다는 혼자 있는 것을 선호하는 편이고 결정하기 전에 이용할 수 있는 모든 정보를 수집하고 조사하는 경향이 있다. 질서정연함을 좋아하고 의견에 대해 심사숙고한다. 타인에게 냉담하게 보일 수 있으며, 같이 지내기 어려운 것처럼 보일 수 있다.

2.2 Leadership : 경영인으로서의 슈퍼바이저

과거 리더십은 타고난 천성적인 능력이라고 규정한 것에서 1940년대 이후부터는 행동을 발전시키면서 습득이 가능한 것으로 인식이 변화했다. 리더십에 대한 논의는 비교적 오랜 기간 지속되어 왔다. 2차 세계대전 이후 거의 모든 학문 영역에서 리더에 대한 중요성을 인지하고 다양한 실증적인 연구가 이루어져왔고, 그만큼 다양한 학자들에 의해 다양한 리더십 이론의 분류가 제시되었다.

그 중에서 구조형성을 과업지향, 배려를 관계지향을 바탕으로 이루어진 논의들을 정리하여 Blake and Mouton은 관리격자이론(Managerial grid, 1964)을 정리했다. 관리격자 이론은 과업에 대한 리더의 관심과 인간(혹은 조직원)에 대한 관심 정도에 따라 각각 9등급으로 나누어 9×9의 모델을 제시, 리더의 81가지 유형이 있다는 것을 설명하고 있는데, 이 중 <그림 3>에와 같이 크게 다섯 가지 형태로 리더가 분류된다.

위의 리더십 모델에서 팀형(Team)리더는 일할 의지를 갖춘 구성원에 의해 과업이 달성되기 때문에 공통의 이익 창출을 통해 신뢰와 존경관계가 생긴다. 과업형 리더(Task)는 조직 구성원에 대한 관심보다는 과업에 관심이 많기 때문에 일의 능률을 올리는데 인간적 요소가 간섭되지 않도록 작업 조건을 갖추고자 한다. 무관심형 리더(Impoverished)는 맡은 바에 대한 소임을 최소한으로 하고 있으며 조직의 구성원으로서 리더의 자격을 유지하는데 그칠 수 있다.



출처: Managerial Grid(1964)

<그림 3> Blake and Mouton의 리더십 유형, 관리격자 이론

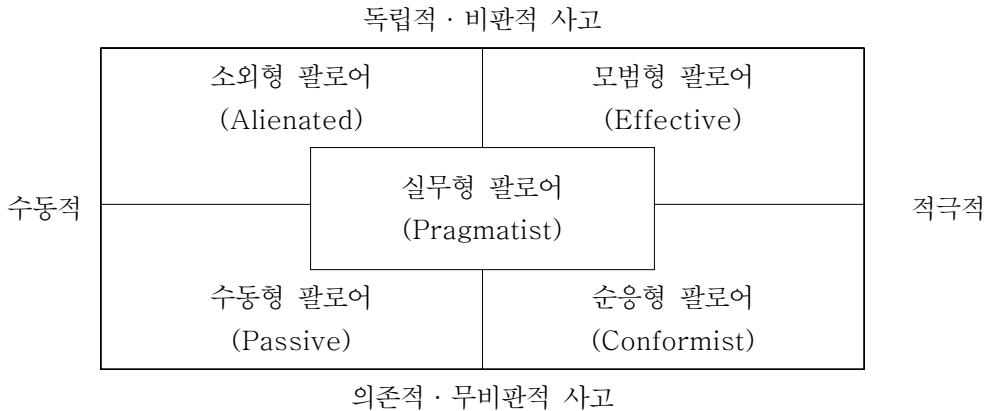
인간형 리더(Country club)는 인간관계를 잘 유지해 나가기 위해 구성원의 요구에 주의를 기울이고, 즐거운 분위기를 형성하는데 우선순위를 둔다. 중도형 리더(Middle of the road)는 적절한 조직성과를 위해 구성원의 사기를 유지시키는데 신경을 쓴다. Blake and Mouton은 리더십의 어느 한 축만을 중시해서는 안 되고, 두 축을 능숙히 활용하는 팀형 리더십이 가장 모범적이라고 제시했다.

2.3 Followership : 실무자로서의 슈퍼바이저

지금까지의 리더십에 관련된 연구는 리더가 발휘하는 리더십과 리더십의 유효성, 조직에서의 적합도, 부하 유형과 적합도 등에 초점이 맞춰져있었다. 이러한 연구에서는 팔로어를 리더십 발휘의 대상으로만 인식하고 팔로어를 주체로 언급한 연구는 미흡한 것이 사실이다.

팔로어는 통찰력과 타인과 잘 융합하는 사회적 역량을 지녀서 지위와 무관하게 목적달성을 위해 적극적으로 참여하고 노력하려는 의지를 보유한 자라고 할 수 있다(Kelly, 1988; 변계영, 2011 재인용). Kelly(1988)는 팔로어십을 리더십의 하위요소가 아닌 독립적인 요소로 간주하고 팔로어의 역할을 강조했다. 최광신(2001)은 팔로어를 전통적인 부하, 복종자, 수동자, 추종자, 하급자가 아닌 인간중심적인 관점에서 보다 능동적이고 비전수립에 참여하고, 명령을 적극 수용하고, 정보를 공유하는 새로운 팔로어 개념을 제시했다. 팔로어십의 측정도구는 Kelly(1988)에 의해서 정리되었고, 그 내용은 독립적/비판

적 사고와 능동적/적극적 참여행동의 두 축을 중심으로 이루어졌다. Kelly(1988)의 팔로어십 유형은 이 두 축을 중심으로 <그림 4>과 같이 다섯 가지 유형으로 나눌 수 있다.



<그림 4> Kelly의 Followership 유형(1994)

적극적인 참여와 독립적이고 비판적인 사고를 하는 모범형 팔로어(Effective)는 건설적인 비판과 혁신인 아이디어를 내놓으면서 리더와도 용감하게 맞서는 사람이다. 관료적인 부족함이나 비능률적 절차 등 장애를 받더라도 조직의 이익을 위해 자신의 재능을 발휘하는 유형이며, 솔선수범하고 주인의식을 가지고 있다. 소외형 팔로어(Alienated)는 독립적이고 비판적인 사고는 견지하고 있지만 역할 수행에는 적극적이지 않은 사람이다. 유능하지만 냉소적이며, 스스로도 노력하지 않고 불만을 내비친다. 자신이 부당대우를 받고 있고 희생자라고 여기기도 한다. 순응형 팔로어(Conformist)는 독립적이고 비판적인 사고는 낮지만 적극적이고 능동적인 행동을 하는 사람이다. 자신의 역할에 대해 불평이 없으나 지나치게 리더의 판단에 의존하여 리더의 권위에 순종한다. 심리학계에서는 흔히 ‘착한 아이 콤플렉스’라 부르는 것과 유사하고 권위적인 리더일수록 이러한 유형의 예스맨을 찾는다. 수동형 팔로어(Passive)는 의존적이고 무비판적인 사고와 수동적인 사고가 결합된 유형이다. 책임감이 결여되어 있고 지시 없이는 임무를 수행하지 못한다. 또한 맡은바 이상의 성과를 기대하기 어려운 유형이다. 이러한 유형은 리더가 모든 목표, 과정, 결정을 직접 하면서 감시, 관리, 감독, 위협을 가할 때 생겨나는 원인이 되기도 한다. 이 유형은 팔로어십의 가치와 기능을 이해하고 자신을 희생하고 적극적으로 참여를 유도하는 동기 부여가 필요하다. 실무형 팔로어(Pragmatist)는 독립적이고 비판적인 사고와 능동적이고 적극적인 참여가 평균적인 수준의 유형이다. ‘도전보다는 안정’을 택하는 유형이다.

Kelly(1988)는 효과적인 팔로어는 활동적인 공헌을 하기 때문에 리더와 조직에 중

요한 요소라고 주장하고 각 유형의 팔로어가 모범적인 팔로어가 되기 위한 개선책을 <표 1>에서와 같이 제시하고 있다.

<표 1> Kelly의 팔로어십 유형별 특성 및 개선책

팔로어유형	원인	개선책
순응형	결단력 · 용기 결여	평가 및 비평 연습 자신의 의견을 피력하기 연습 대립을 피하지 말고 맞설 용기 함양
수동형	게으름 무능력 의욕결핍	팔로어십 기술 습득 술선수범 자기희생 적극 참여유도를 위한 동기부여
소외형	깨진 신뢰 충족되지 못한 기대치	감정 · 의견을 리더와 공유 새 출발에 대한 각오 갈등 에너지를 열정으로 승화
실무형	안전제일 불안한 조직상황	목표의 상향조정 타인을 적극적으로 도움 자신의 재능을 발휘하도록 동기부여

변계영(2011)은 조직에서 중간관리자의 의사소통 유형, 역할에 따른 리더십과 팔로어십을 구분하는 두 개의 각 축들의 연관성을 밝힘으로써 세 가지 이론이 어느 정도 공통된 배경을 공유하고 있다고 밝혔다. 세 이론의 독립적인 활용을 넘어 통합적이고 다차원적인 접근도 가능하다는 연구결과를 볼 때, 본 연구에서도 중간 관리자와 지위와 역할이 프랜차이즈에서 슈퍼바이저와 유사한 것을 바탕으로 하여 슈퍼바이저의 의사소통 유형, 리더십, 팔로어십과의 연관성을 살펴볼 수 있을 것으로 예상할 수 있다. 본 연구에서는 연구 대상으로 조사가 가능한 프랜차이즈 업체 ‘간이역’의 슈퍼바이저들은 어떠한 의사소통 유형을 가지고 있으며, 리더십과 팔로어십 유형은 어떠한 경향을 가지고 있는지에 대해 연구하고자 다음과 같은 연구문제를 제시한다.

- RQ1-1. 프랜차이즈 ‘간이역’ 슈퍼바이저의 의사소통 유형은 어떻게 분류할 수 있는가?
- RQ1-2. 프랜차이즈 ‘간이역’ 슈퍼바이저의 리더십 유형은 어떻게 분류할 수 있는가?
- RQ1-3. 프랜차이즈 ‘간이역’ 슈퍼바이저의 팔로어십 유형은 어떻게 분류할 수 있는가?

3. 프랜차이즈 계약관리 레버리지(FCML)을 통한 프랜차이즈 기업성과 평가

프랜차이즈 성과와 관련된 연구는 그 의미가 다양하게 해석·정의되어 있고 연구 주제나 방향에 따라 다채로운 관점이 존재한다. 김관식(2005)은 프랜차이즈 시스템에서 성과는 가맹본부와 가맹점 간의 장기 지향적 관점을 바탕으로 고객확보, 만족, 지속적 매출 증대, 성과에 대한 만족, 거래관계 유지의도, 재계약 체결의도, 장기적 관계 지속의도, 다른 체인으로의 변경의도 등의 차원에서 그 성과를 측정하고자 하였다. 그는 분석 결과, 가맹본부의 물적, 인적 지원에 대한 가맹점의 신뢰와 관계 결속, 몰입을 통해 재계약 의도라는 성과로 나타남을 발견하였다. 그러나 이러한 분석은 너무 포괄적이며, 가맹본부의 지원 시스템 객관화에 대한 한계점을 안고 있고, 만족감 측정에 있어서도 주관적인 판단의 개입 여부에서 자유롭지 못하는 등 성과 측정도구로서 한계를 가진다는 의견도 있다(이성훈, 이성희, 유동근, 2012).

김성수(2004)와 장영수, 허동욱(2008), 강병오와 동료들(2009)의 연구에서는 프랜차이즈 성과 평가를 위해 프랜차이즈 사업을 전통적인 경영학에서 다루는 기업의 성과 분석에서 접근하여 가맹본부의 재무구조를 분석하고자 하였다. 이때 재무구조는 각종 이익 지표를 동반한 기업 성과 측정에 일반화된 지표들로서 객관성은 확보하여 프랜차이즈 기업의 성과를 분석하려는 시도를 다각도로 시도하였다. 그러나 이러한 시도들은 여전히 가맹본부와 가맹점의 계약관계로 이루어진다는 프랜차이즈 시스템의 특성을 반영한 새로운 척도로 제시하기에는 타당성에 한계점을 드러내고 있다.

재무적 성과는 기업의 성과를 측정하는 방법 중 가장 대표적인 방법이다. 그 중에서도 재무제표를 활용한 재무분석 방법은 가장 전통적이고 보편적인 방법으로서 객관적으로 측정가능하며 가장 합리적인 방법으로 활용되어왔다. 이러한 지표들은 기업의 성장성, 안정성, 수익성 등을 파악하는데 효과적으로 여겨졌고, 재무제표의 특정항목 또는 특정 항목 대 다수 항목들 사이의 비율을 계산하고, 이를 표준 비율과 비교하여 경영 성과와 재무 상태에 관한 정보를 얻는 비율분석(ratio analysis)이 기업의 성과를 측정하는 가장 보편적인 방법으로 사용되고 있다(이석규, 2010).

이성훈과 동료들의 연구(2012)에서는 재무분석의 기본적인 재무비율 기법을 프랜차이즈 기업에 적용하여 효과적인 성과분석 도구로 활용하고자 했다. 이들은 기존에 보편적으로 사용되고 있던 재무적 성과 분석 방법과 프랜차이즈 기업의 성과를 분석하는데 한계로 지적되었던 계약관리 성과를 동시에 살펴봄으로써 프랜차이즈 기업의 성과를 입체적으로 분석하여 프랜차이즈 계약관리 레버리지의 유용성에 대해 강조했다.

프랜차이즈 기업의 성과를 평가하고 측정하고자하는 다양한 논의들 중에서 중소기업청 소상공인진흥원(2010)에서 시행하고 있는 프랜차이즈 수준평가 지표에서는 프랜차이즈 기업을 대상으로 다각도에서 정성적, 정량적 평가를 진행하는 시도를 해 왔다. 그 중 계약과 관련된 지표를 활용한 평가로는 수치상의 중요한 계약 성과를 나타내는 지표로

서 총 점포수, 가맹점 증가율 대비 계약 종료율, 최초 가맹계약기간, 갱신 가맹 계약 기간, 계약해지 가맹점 수, 계약종료 가맹점 수, 명의변경 가맹점 수, 점포 증가율, 가맹점 유지율 등이 제시되고 있다. 기존의 기업 성과 측정과 달리 가맹계약의 특성을 반영하여 보다 객관적으로 계량화된 비율로 제시하고 있고 실제적인 계약의 질적 수준을 파악 할 수 있는 유용한 지표로 사용되고 있다. 프랜차이즈 계약관리 레버리지는 <수식 1>에서 처럼 가맹점 증가율당 매출액 증가율로 표시 할 수 있다.

계약관리 레버리지 비율이 1보다 작을 경우, 가맹점 증가가 프랜차이즈 기업의 재무적 성과에 기여하는 정도가 낮다고 볼 수 있고, 1보다 클 경우 가맹점 증가가 매출액 증가에 유의한 기여를 할 수 있다고 평가할 수 있다. 즉, 가맹점 하나가 증가할 때 매출액도 그 비율에 따라 1이 증가하는 것을 기준으로 그 이하가 되면 가맹본부와 가맹점 간의 생산적인 관계가 미흡하다고 판단 할 수 있다. 또한 계약관리 레버리지의 급격한 상승이나 저하는 프랜차이즈 기업의 안정성이 취약하거나 재무구조의 적정성에 위협요인을 내포할 가능성을 가지고 있다고 판단 할 수 있다.

<수식 1> 프랜차이즈 계약관리 레버리지

$$FCML = \frac{\text{매출액 증가율}}{\text{가맹점 증가율}} = 1$$

매출액 증가율 = (당기 매출총계 - 전기 매출총계) ÷ 전기 매출총계 × 100

가맹점 증가율 = (연말 총 가맹점 수 - 연초 총 가맹점 수) ÷ 연초 총 가맹점 수 × 100

앞선 논의를 통해 프랜차이즈 기업의 슈퍼바이저 역량은 프랜차이즈의 성과에 영향을 미치는 중요한 요인으로 제시됨을 알 수 있었다. 따라서 본 연구에서는 슈퍼바이저의 의사소통 유형, 리더십 유형, 팔로어십 유형에 따라 프랜차이즈의 특성을 가장 잘 반영하는 성과 평가 지표인 계약관리 레버리지가 어떠한 차이를 보이는지 비교를 통해 분석해 보고자 한다. 이를 통해 어떠한 유형의 의사소통을 시도하는 슈퍼바이저의 가맹점이 가장 긍정적인 성과를 내고 있는지, 어떠한 유형의 리더십과 팔로어십을 갖춘 슈퍼바이저의 가맹점이 더 긍정적인 성과를 내고 있는지 분석하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 연구 문제를 제시한다.

RQ2. ‘간이역’ 슈퍼바이저의 커뮤니케이션, 리더십, 팔로어십 유형에 따른 가맹점 관리 지역별 프랜차이즈 계약관리 레버리지는 어떠한 차이가 있는가?

Ⅲ. 연구방법

1. 분석 대상 및 자료 수집

본 연구에서는 앞서 제시한 연구문제를 해결하기 위해 ‘간이역’을 분석 대상 프랜차이즈로 선정하였다. ‘간이역’은 1997년 사업을 시작한 이래 창의, 도전, 주인정신의 기업이념을 바탕으로, 2010년에는 전국 가맹점 1200호 점을 개설하는 등 꾸준한 성장을 해왔다. 전국에 15개 지사에 슈퍼바이저가 활동 중에 있다. 15명의 슈퍼바이저를 대상으로 의사소통 유형, 리더십 유형, 팔로어십 유형을 묻는 문항을 제시한 설문조사와 공정거래위원회 가맹사업거래 홈페이지(www.franchise.ftc.go.kr)의 정보공개검색서비스에서 제공하는 간이역 정보를 활용하였다. 정보공개서비스는 2012년과 2013년도의 가맹점 수, 매출액 자료를 제공하고 있다.

2. 측정 문항 신뢰도 검증

2.1 의사소통 유형 측정

의사소통유형은 독단성과 사교성을 축으로 하는 의사소통 유형을 제시한 Reece and Brandt(2002)의 연구에서 활용되었던 측정문항을 본 연구의 취지에 맞게 일부 수정하여 측정되었다. 독단성과 사교성을 측정하는 측정문항에 대해 응답자들의 편견(bias)을 배제하기 위해 홀수 문항은 독단성향을 측정하는 질문, 짝수 문항은 사교 성향을 측정하는 질문으로 배치했다.

독단성향은 ‘협조적이다-대립적이다’, ‘유순하다-권위적이다’, ‘타협적이다-고집이 세다’, ‘신중하다-저돌적이다’, ‘후원적이다-강요하는 편이다’, ‘편안하게 한다-긴장하게 한다’, ‘내 주장을 자제하는 편이다-내 주장을 강하게 표현하는 편이다’ 등의 10개 문항으로 측정되었으며, 응답자들이 자신이 가깝다고 생각하는 정도에 따라 5점 척도를 이용하여 측정되었다.

사교성향은 ‘엄숙하다-쾌활하다’, ‘계획적이다-즉흥적이다’, ‘규칙적이다-변칙적이다’, ‘관습적이다-자유분방하다’, ‘과묵하다-유머스럽다’, ‘조심스럽다-태평하다’, ‘경계하는 편이다-개방적인편이다’ 등의 7개 문항으로 측정되었으며, 응답자들이 자신이 가깝다고 생각하는 정도에 따라 5점 척도를 이용하여 측정되었다. ‘간이역’ 슈퍼바이저의 독단성향과 사교성향의 Cronbach's α 는 각각 .832와 .790으로 신뢰할 만한 수준으로 나타났다.

2.2 리더십 유형 측정

리더십 유형은 Reece and Brandt(2002)의 과업에 대한 관심 정도와 조직 구성원에 대한 관심 정도를 두 축으로 하는 리더십 유형 분류의 측정문항이 이용되었다. 이 측정 문항은 리더로서 주요 책임은 어디에 있다고 생각하는지, 업무에 관한 의사결정에 있어서 리더는 어떠한 행동을 취할 것인지, 조직 구성원들과 의견이 불일치할 경우에는 어떠한 행동을 취할 것인지, 조직의 창의적인 혁신에 있어서 리더는 어떠한 자세를 취해야 하는지에 대한 상황을 제시한 후 응답자가 가장 일반적으로 취하는 태도나 행동에 가까운 응답을 선택하도록 제시했다.

<표 2> Blake and Mouton의 설문요인별 채점표

리더십 측정문항	요인분석	X 과업지향	Y 관계지향
1. 리더의 책임	(1) 업무달성여부 확인	9	1
	(2) 부처 상호간 조화	1	9
	(3) 중립 하에서 과업절차 확인	1	1
	(4) 구성원 참여를 통한 문제해결	5	5
	(5) 의사교환을 통한 목표달성	9	9
2. 의사결정 참고과정	(1) 의사결정의 회피	1	1
	(2) 문제해결을 위한 직원 이용	9	9
	(3) 독단적 결정	9	1
	(4) 구성원 의견 적극반영	1	9
	(5) 의사타진 후 최종결정	5	5
3. 동료간 이견 타결책	(1) 자신의 의견 주장	9	1
	(2) 침묵	1	1
	(3) 타인 의견 수렴	1	9
	(4) 합리적 타협안 발견 노력	5	5
	(5) 자신의 해결책 이해시킴	9	9
4. 창의적 혁신에 대한 의견	(1) 구성원 의견 무비판적 수렴	1	9
	(2) 리더 권한 내에서 경쟁의식 고조	9	1
	(3) 집단창의의 조건 개발	5	5
	(4) 문제인식 후 전달 및 평가	9	9
	(5) 특수한 환경	1	1
5. 구성원 이견의 타결책	(1) 감정이 풀릴 때까지 냉각기 가지기	5	5
	(2) 화해 시도	1	9
	(3) 문제에 대한 묵인	1	1
	(4) 권한을 활용한 의견일치	9	1
	(5) 구성원 집합으로 문제해결	9	9

응답자의 응답을 Blake and Mouton이 개발한 채점표에 대입하여 X(과업지향), Y(관계지향)축의 값을 구하여 응답자의 리더십 포지셔닝을 구하였다. 채점표는 <표 2>와 같다.

2.3 팔로어십 유형 측정

Kelly는 독립적/비판적 사고, 적극적인 조직 참여 행동 여부에 따라 5가지 팔로어의 유형을 제시하였다. 이를 측정하기 위해 독립적/비판적 사고의 정도를 묻는 문항과 적극 참여 행동에 대한 문항을 무작위로 제시하여 ‘전혀 그렇지 않다’부터 ‘항상 그렇다’까지 10점 척도로 제시하였다.

독립적/비판적 사고에 대해 묻는 문항은 ‘내 일은 나의 사회적 목표나 개인적 꿈을 성취하는데 도움이 된다.’, ‘나는 조직이 목표를 성취하는데 있어 가장 중요한 것이 무엇인지를 직접 판단한다.’, ‘조직의 목표에 크게 공헌할 수 있는 새로운 아이디어를 적극적으로 제시한다.’, ‘어려운 문제는 리더에 의존하기보다 스스로 해결하려고 노력한다.’, ‘필요하다면 리더나 집단의 의견에 반대의견을 제시한다.’, ‘나에 대한 평가를 미루기보다는 장점과 약점을 적극적이고 솔직하게 인정한다.’, ‘지시받은 일을 하는데서 탈피해 리더의 판단을 내 스스로 평가해보는 습관이 있다.’, ‘리더가 전문분야나 개인적인 흥미와 완전히 반대되는 일을 부여하면 나는 거절하는 경우가 많다.’, ‘리더나 집단의 기준보다 나의 윤리적 기준에 따라 의사결정을 하고 행동한다.’, ‘소속 집단과 갈등, 리더의 보복을 당한다고 해도 중요한 문제에 대해서 나의 견해를 주장한다.’를 제시했다.

적극 참여 정도에 대해 묻는 문항은 ‘내 개인의 작업 목표는 조직이나 집단의 목표와 잘 조화된다고 생각한다.’, ‘나는 항상 최선의 아이디어와 능력을 발휘해 업무를 수행하려고 노력한다.’, ‘내가 일에 임하는 열의는 함께 일하는 동료 직원들을 활기차게 만든다.’, ‘나는 조직에서 가치 있는 사람이 되기 위해 나의 독특한 능력을 발휘하려고 노력한다.’, ‘리더는 내가 기한 내 훌륭한 성과를 낼 것과 자신의 부족한 점을 채워줄 것을 믿고 내게 난제를 자주 맡긴다.’, ‘나는 나의 업무범위가 아니더라도 성공적인 과업 완수를 위해 술선수범하려고 노력한다.’, ‘나는 리더가 아닐 때도 맡은 일보다 많은 일을 능력껏 공헌하고자 한다.’, ‘자신은 아무 인정을 받지 못하더라도 다른 동료들이 좋은 평가를 받도록 돕는다.’, ‘리더의 요구나 목표, 제의를 이해하고 그것을 충족시키기 위해서 열심히 노력한다.’를 제시했다.

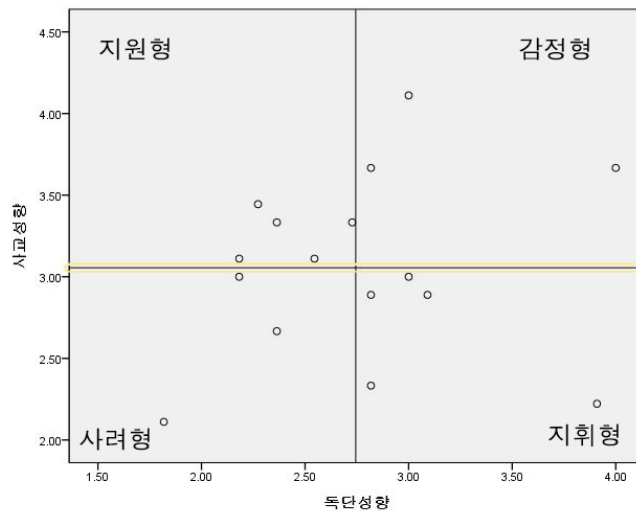
‘간이역’ 슈퍼바이저들의 팔로어십에 대한 측정 결과, 크론바흐 알파 계수는 독립적/비판적 태도가 .910, 적극참여태도가 .977로 높은 수준의 신뢰도를 가진 결과를 나타냈다.

IV. 연구결과

1. ‘간이역’ 슈퍼바이저의 커뮤니케이션, 리더십, 팔로어십 유형

1.1 ‘간이역’ 슈퍼바이저의 커뮤니케이션 유형

커뮤니케이션 유형을 구분하는 두 축은 슈퍼바이저의 독단성향과 사교성향으로 이루어진다. 5점 척도로 측정한 ‘간이역’ 슈퍼바이저의 독단성향 평균은 2.73(=.59), 사교성향 평균은 3.06(=.55)로 나타났다. 지원형, 지휘형 의사소통을 하는 슈퍼바이저가 각 5명씩이었으며, 감정형, 사려형 의사소통을 하는 슈퍼바이저는 각 3명씩 있는 것으로 나타났다. 슈퍼바이저의 커뮤니케이션 유형에 대한 결과는 <그림 5>, <표 3>과 같다.



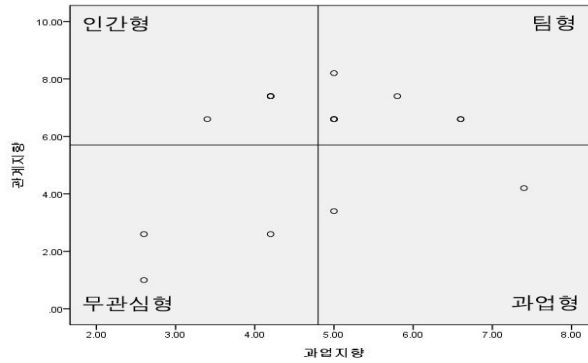
<그림 5> ‘간이역’ 슈퍼바이저의 커뮤니케이션 유형 분류 산점도

<표 3> '간이역' 슈퍼바이저의 슈퍼바이저 커뮤니케이션 유형

지사/슈퍼바이저	독단성향	사교성향	커뮤니케이션 유형
A 지사	3.00	3.00	지휘형
B 지사	2.18	3.11	지원형
C 지사	1.82	2.11	사려형
D 지사	3.00	4.11	감정형
E 지사	3.91	2.22	지휘형
F 지사	3.09	2.89	지휘형
G 지사	2.55	3.11	지원형
H 지사	2.36	2.67	사려형
I 지사	2.73	3.33	지원형
J 지사	4.00	3.67	감정형
K 지사	2.18	3.00	사려형
L 지사	2.82	2.33	지휘형
M 지사	2.82	3.67	감정형
N 지사	2.82	2.89	지휘형
O 지사	2.27	3.44	지원형
P 지사	2.36	3.33	지원형
평균	2.74	3.06	
표준편차	.59	.55	

1.2 '간이역' 슈퍼바이저의 리더십 유형

리더십 유형은 응답자들의 응답을 바탕으로 설문 채점표를 통해 리더로서 슈퍼바이저가 과업지향적인 성향과 인간관계 지향적인 성향 두 축을 기준으로 평가·분류했다. '간이역' 슈퍼바이저의 과업지향 평균은 4.80(=1.35), 인간 관계지향 평균은 5.70(=2.18)으로 나타났다. 과업과 가맹점주와의 관계에 모두 관심이 많은 팀형 리더는 7명이었고, 과업보다 관계지향적인 인간형 리더는 2명, 관계보다 과업 중심적인 과업형 리더는 4명, 관계와 과업에 대한 관심정도가 낮은 무관심형 리더는 3명으로 나타났다. 슈퍼바이저의 리더십 유형에 대한 결과는 <그림 6>, <표 4>와 같다.



<그림 6> '간이역' 슈퍼바이저의 리더십 유형 분류 산점도

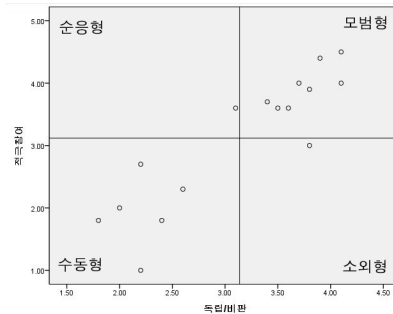
<표 4> '간이역' 슈퍼바이저의 리더십 유형

지사/슈퍼바이저	관계 지향	과업 지향	리더십 유형
A 지사	5.00	6.60	팀형
B 지사	4.20	7.40	과업형
C 지사	5.00	6.60	팀형
D 지사	6.60	6.60	팀형
E 지사	5.00	3.40	인간형
F 지사	2.60	1.00	무관심형
G 지사	5.00	8.20	팀형
H 지사	4.20	7.40	과업형
I 지사	6.60	6.60	팀형
J 지사	5.6	6.60	팀형
K 지사	4.20	7.40	과업형
L 지사	4.20	2.60	무관심형
M 지사	3.40	6.60	과업형
N 지사	2.60	2.60	무관심형
O 지사	5.80	7.40	팀형
P 지사	7.40	4.20	인간형
평균	4.80	5.70	
표준편차	1.35	2.18	

1.3 '간이역' 슈퍼바이저의 팔로어십 유형

팔로어십 유형은 슈퍼바이저가 가맹본부의 최고경영자와의 관계에서 독립적/비판적 태도와 과업 달성 시 참여 태도 정도를 알기 위해서 두 축을 기준으로 분류했다(<그림

7>, <표 5> 참조). ‘간이역’ 슈퍼바이저는 팔로어로서 독립적/비판적 태도의 평균은 3.2(=0.80), 적극 참여하고자 하는 태도의 평균은 3.12(=1.06)로 나타났다. 독립적/비판적 태도와 적극참여 의지가 높은 모범형 팔로어인 슈퍼바이저는 8명, 독립적/비판적 태도와 적극참여 의지가 모두 낮은 수동형 팔로어인 슈퍼바이저는 6명이었다. 독립적/비판적 태도는 낮지만 참여의지가 높은 순응형 팔로어와 적극참여 의지는 낮지만, 독립적/비판적 태도를 가지는 소외형 팔로어가 각각 1명씩이었다.



<그림 7> ‘간이역’ 슈퍼바이저의 팔로어십 유형 분류 산점도

<표 5> ‘간이역’ 슈퍼바이저의 팔로어십 유형

지사/슈퍼바이저	독립/비판	적극참여	팔로어십 유형
A 지사	53.60	3.60	모범형
B 지사	3.70	4.00	모범형
C 지사	2.60	2.30	수동형
D 지사	4.10	4.50	모범형
E 지사	1.80	1.80	수동형
F 지사	2.40	1.80	수동형
G 지사	3.40	3.70	모범형
H 지사	3.80	3.90	모범형
I 지사	4.10	4.00	모범형
J 지사	2.20	1.00	수동형
K 지사	3.90	4.40	모범형
L 지사	2.00	2.00	수동형
M 지사	3.50	3.60	모범형
N 지사	2.20	2.70	수동형
O 지사	3.80	3.00	소외형
P 지사	3.10	3.60	순응형
평균	3.14	3.12	
표준편차	.80	1.06	

2. '간이역' 슈퍼바이저의 커뮤니케이션, 리더십, 팔로어십 유형에 따른 프랜차이즈 계약관리 레버리지

프랜차이즈 계약관리 레버리지는 <수식 1>에서 볼 수 있듯이, 매출액 증가율당 가맹점 증가율로 구할 수 있다. 공정거래위원회에서 제공하는 정보공개서에는 매출액과 가맹점에 대한 정보를 행정 구역별로 제시하고 있다. 그러나 간이역 슈퍼바이저의 관리지역은 가맹점 관리의 편의를 위해 자체적인 관리 기준을 가지고 있다.

본 연구에서는 정보 공개서에서 제공하는 행정구역별 정보를 바탕으로 분석했다. 2012년과 2013년도 가맹점 계약 현황과 지역별 가맹사업자의 연간 평균 매출액을 바탕으로 분석했고, 그 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> '간이역'의 매출액 증가율, 가맹점 증가율, 프랜차이즈 계약관리 레버리지(FCML)

지사 / 슈퍼바이저	매출액 증가율(%)	가맹점 증가율(%)	FCML
A, D 지사	54.22	39.39	1.38
B, G, O 지사	45.42	0.63	71.76
C 지사	71.43	13.58	5.26
E 지사	119.65	-35.71	-3.35
F 지사	95.05	33.33	2.85
H 지사	56.23	-14.81	-3.80
I, N 지사	12.75	-13.04	-0.98
J 지사	160.67	-34.38	-4.67
K 지사	78.74	-6.78	-11.61
L 지사	69.90	-26.32	-2.66
M 지사	101.24	21.43	4.72
*P 지사	-	-	-
간이역 전체	-3.70	-0.13	0.03

또한, 간이역 슈퍼바이저의 커뮤니케이션, 리더십, 팔로어십 유형에 따른 가맹점별 프랜차이즈 계약관리 레버리지(FCML)는 <표 7>과 같다.

* P지사는 2012년 관리지역의 가맹점이 5곳 미만으로, 매출액과 가맹점 수 등 정보를 제공하지 않음.

<표 7> '간이역' 슈퍼바이저의 커뮤니케이션, 리더십, 팔로어십 유형과 프랜차이즈 계약관리 레버리지(FCML)

지사/슈퍼바이저	커뮤니케이션 유형	리더십 유형	팔로어십 유형	FCML
A 지사	지휘형	팀형	모범형	1.38
B 지사	지원형	과업형	모범형	71.76
C 지사	사려형	팀형	수동형	5.26
D 지사	감정형	팀형	모범형	1.38
E 지사	지휘형	인간형	수동형	-3.35
F 지사	지휘형	무관심형	수동형	2.85
G 지사	지원형	팀형	모범형	71.76
H 지사	사려형	과업형	모범형	3.80
I 지사	지원형	팀형	모범형	-0.98
J 지사	감정형	팀형	수동형	-4.67
K 지사	사려형	과업형	모범형	-11.61
L 지사	지휘형	무관심형	수동형	-2.66
M 지사	감정형	과업형	모범형	4.72
N 지사	지휘형	무관심형	수동형	0.98
O 지사	지원형	팀형	소외형	71.76
P 지사	지원형	인간형	순응형	
간이역 전체				0.03

V. 결론

본 연구는 프랜차이즈의 성패를 결정하는 요인으로 제기되고 있는 슈퍼바이저와 조직 커뮤니케이션과 경영학 분야에서 논의 된 중간 관리자의 역할과 유사성을 바탕으로 슈퍼바이저의 의사소통 유형, 리더와 팔로어로서 어떠한 유형에 속하는지 알아보고, 이에 따라 프랜차이즈 계약관리 레버리지의 차이가 있는가를 알아보고자 하였다. 프랜차이즈 업체인 '간이역' 슈퍼바이저는 특징적인 의사소통 유형을 가지고 있다기보다는 개인차에 의해 골고루 분포하고 있었다. 슈퍼바이저가 가맹점주들과의 관계에서는 리더로서의 지위를 얻게 되는데, 이때 '간이역' 슈퍼바이저들은 과업과 조직 구성원들과의 관계를 모두 중시하는 팀형 리더가 가장 많았고, 과업과 관계 모두 관심이 적은 무관심형 리더가 두 번째로 많은 것으로 나타났다. 슈퍼바이저는 가맹본부의 최고 경영층과의 관계에 있어 팔로어로서의 지위를 얻는다. 팔로어는 리더 혹은 상사와의 관계에 있어서 독립적/비판적 태도를 얼마나 가지고 있는지, 조직의 목표를 위해 적극 참여 할 의지가 얼마나 있는지에 따라 분류 했다. '간이역'의 슈퍼바이저들은 팔로어로서 독립적/비판적 태도와 적극 참여 의지를 많이 가진 모범형 팔로어 그룹과 무조건적인 수용 태도와 자발적인

참여 의지가 낮은 수동형 팔로어 그룹으로 나뉘지는 결과를 보였다.

두 번째 연구문제는 이러한 결과를 프랜차이즈 기업의 성과 지표인 프랜차이즈 계약 관리 레버리지(FCML)와 연관시켜 그 상관관계를 살펴보고자 했다. ‘간이역’ 전체의 FCML은 0.03으로 가맹점 증가가 재무적 성과에 기여하는 정도가 낮은 편이다. 지역별 가맹점 FCML 또한 최고값과 최저값의 편차가 큰 것을 볼 수 있었다.

B, G, O 슈퍼바이저가 담당하는 지역의 가맹점은 FCML이 71.76으로 매우 높게 나타났다. 세 슈퍼바이저들은 사교성향이 높은 지원형 커뮤니케이션을 하는 것으로 나타났으며, 모범적인 팔로어로서 독립적/비판적인 태도와 목표 달성을 위한 적극적인 참여 행동 의지를 가지고 있는 것으로 나타났다. 리더로서는 팀형 리더와 과업형 리더로 차이를 보였지만, 과업에 대한 관심이 높은 것은 공통적인 것으로 볼 수 있다. 사교적이고 과업 중심적인 리더, 독립적/비판적인 태도와 적극적인 참여 의지를 가진 슈퍼바이저가 관리하는 지역에서 성과가 두드러지게 나타나는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 이성훈과 동료들의 연구(2012)에서 FCML이 급상승이나 저하가 프랜차이즈 기업의 안정성 취약이나 재무구조의 적정성에 위험요인이 있을 가능성을 제기한 만큼, 사전에 위험요인을 발견하고자 하는 노력이 필요할 것으로 보인다.

A와 D 슈퍼바이저가 관리하는 지역의 가맹점은 FCML이 1.38로 안정적이고 긍정적인 성과를 나타내고 있는 것으로 볼 수 있다. B, G, O 슈퍼바이저와 달리 구성원과의 관계에 더 많은 관심을 가지고 있는 것으로 볼 때, 가맹점의 양적성장을 이루기 위해서는 목표 달성에 초점을 맞춘 운영이 필요하고 질적 성장을 이루기 위해서는 구성원들과 우호적인 관계를 형성·유지하는데 초점을 두는 것이 더 효과적임을 추측할 수 있다.

K와 H 슈퍼바이저는 과업 중심의 리더, 모범적인 팔로어임에도 불구하고 FCML은 각각 -11.61과 -3.8로 저조한 성과를 내는 것을 볼 수 있다. 두 슈퍼바이저는 사교성향과 독단성향이 모두 낮은 사려형 커뮤니케이션 유형에 해당했다. 독단성과 사교성이 낮은 슈퍼바이저는 가맹점 매출을 활성화시키기 위한 전략 수립이나 가맹점 관리 강화에 취약한 것으로 판단된다.

L과 N 슈퍼바이저는 공통적으로 지휘형 커뮤니케이션, 무관심형 리더, 수동형 팔로어 유형에 속하는 것을 볼 수 있다. 두 슈퍼바이저의 관리지역 가맹점의 FCML은 -2.66과 -0.98로 나타났다. 이러한 유형의 슈퍼바이저에게는 가맹본부 차원에서 사교성향과 독립적/비판적 사고와 과업에 대한 적극적인 참여의지를 함양하는 교육의 필요성을 제기할 수 있다. I 슈퍼바이저는 지원형 커뮤니케이션, 팀형 리더, 모범적인 팔로어로서 B, G, O 슈퍼바이저와 같은 유형임에도 N 슈퍼바이저와 같은 지역을 관리·담당하고 있어 개별적인 성과가 드러나지 못한 점을 찾을 수 있었다.

본 연구는 슈퍼바이저가 어떠한 유형의 커뮤니케이션을 구사하는지, 리더와 팔로어로

서 어떠한 유형에 속하는가에 따라 슈퍼바이저가 관리·담당하는 가맹점 성과가 다르게 나타나는 것을 알 수 있었다. 이 연구를 통해 프랜차이즈 기업이 양질의 성장을 위해 슈퍼바이저가 갖춰야 할 커뮤니케이션 역량과 리더, 팔로어로서의 소양이 무엇인지 파악하는 실마리를 제공했다는 점에서 이의를 가지고 있다. 가맹본부 차원에서는 본 연구에서 활용된 측정문항을 통해 본사를 진단하고 어떠한 솔루션이 필요한지 알아볼 수 있는 기회를 가질 수 있다. 또한 사교적이고 독립적/비판적 사고와 과업에 대한 적극 참여 의지를 가진 슈퍼바이저를 육성할 교육 과정을 개발 하는 것이 필요함을 제시할 수 있다. 가맹점주들 차원에서는 자신의 슈퍼바이저가 어떠한 리더인지에 대한 이해를 하고, 자신이 어떠한 팔로어로서의 자세를 취해야 효율적인가에 대한 판단을 하는데 도움을 줄 것이다.

한편, 본 연구에서는 슈퍼바이저의 커뮤니케이션, 리더십, 팔로어십 유형에 따라 가맹권역별 FCML이 어떻게 차이가 나는지 상관관계를 밝혀보려 했으나, ‘간이역’의 가맹점 관리·담당 지역 분류 기준과 정보공개서에서 제공하는 매출액, 가맹점 계약 현황의 지역 분류 기준이 달라 구체적이고 효과적인 비교를 하지 못한 한계점을 가지고 있다. 향후, 좀 더 체계화 된 정보 공개서가 제공되거나 가맹본부가 슈퍼바이저 관리·담당 지역 분류 기준을 명확하게 제시하여 보완한다면 다른 프랜차이즈 기업에서도 유용하게 쓰일 수 있는 기초 자료가 될 수 있을 것이다.

또한, 슈퍼바이저의 커뮤니케이션, 리더십, 팔로어십 유형 외에 가맹권역별 FCML에 영향을 줄 수 있는 변수를 통제하지 못한 점은 본 연구의 한계로 제시 할 수 있다. 향후 연구에서는 더 많은 표본과 더 명확한 슈퍼바이저의 역할에 따른 커뮤니케이션, 리더십, 팔로어십 유형에 대한 분류와 세부적이고 직접적인 연관을 가진 프랜차이즈 기업의 성과를 비교 할 수 있는 지표를 제시한다면, 더욱 명확하고 의미 있는 연구결과를 구할 수 있을 것이다.

참고문헌

- KB금융지주 경영연구소(2012). KB Daily 지식 비타민: 프랜차이즈 업계 현황 및 특성. *KB Daily 지식 비타민*, 12(20), 1-4.
- 강병오 · 이정희 · 김진수(2009). 프랜차이즈 사업의 성공요인 분석을 통한 프랜차이즈 산업 육성정책 방안. *유통연구*, 14(5), 153-179.
- 김관식(2005). *프랜차이즈 레스토랑의 브랜드 자산이 프랜차이지 만족에 미치는 영향에 관한 연구*, 경희대학교 관광학과 박사학위논문.

- 김상덕·오세조(2007). 프랜차이즈 본부의 운영전략이 가맹점의 정서적 결속, 직무만족, 그리고 영역초월행동에 미치는 영향. *마케팅연구*, 22(2), 113-133.
- 김성수(2004). *프랜차이즈 본부 및 가맹점 평가척도 연구*, 한국프랜차이즈협회 & 산업자원부.
- 김정희(2004). 리더십 유형이 직무만족과 직무성공에 미치는 영향 연구: A항공사 승무원을 중심으로, *한국항공경영학회지*, 2(1), 93-110.
- 박근수(2013), 중간관리자 코칭스킬 척도의 확인적 요인분석 및 공인타당도. *한국조직학회보* 10(1), 77-105.
- 박미정(2007), *공공기관 중간관리자의 리더십이 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치는 영향에 관한 연구*, 경희대학교 테크노경영대학원 석사학위논문.
- 박영진(2011), *기업내 중간관리자의 노무관리 역량이 노사관계에 미치는 영향 연구 롯데알미늄(주) 사례를 중심으로*, 고려대학교 노동대학원 석사학위논문.
- 박찬황·이영국(2013). 프랜차이즈 가맹점 창업의 성공요인이 고객 만족 및 매출성공에 미치는 영향 연구: 외식 프랜차이즈 가맹점을 중심으로. *경영교육연구*, 28(3), 47-67
- 배기철(2011). *가맹본부 슈퍼바이저의 영향전략이 가맹점의 관계의 질과 협조에 미치는 영향에 관한 연구: 외식프랜차이즈를 중심으로*. 세종대학교 대학원 경영학 석사학위 논문.
- 변계영(2011). *중간관리자가 자각하는 의사소통, 팔로어십, 리더십의 관계연구: 관계/과업을 중심으로*. 고려대학교 노동대학원 석사학위 논문.
- 양인석·양재장·이희열(2011). 프랜차이즈 가맹본부의 관계지향성 노력에 대한 기대일치가 가맹점의 만족, 갈등과 재계약의도에 미치는 영향. *호텔관광연구*, 43, 171-187.
- 엄태영·정대용(2004). 외식 프랜차이즈 가맹점 창업자의 특성이 매출성공에 미치는 영향. *한국창업학회지*, (2), 134-153.
- 이동철(2012). *외식프랜차이즈 슈퍼바이저의 핵심역량에 대한 상대적 중요도와 우선순위에 관한 연구: AHP분석을 이용하여*. 세종대학교 대학원 호텔관광경영학과 박사학위논문.
- 이성훈·이성희·유동근(2012). 전사적 계약관리(ECM) 지표를 활용한 프랜차이즈 기업 성과분석: 프랜차이즈 계약관리 레버리지의 유용성. *프랜차이즈경영연구*, 3(1), 1-25.
- 이은지·조철호(2012). 프랜차이즈기업의 성공요인과 성과간의 영향에 관한 연구: 정보공개서 분석을 중심으로. *대한경영학회지 추계학술대회 발표논문집*, 315-327.
- 이인규·지성규(2011). 프랜차이즈 복수지배구조 시스템 고객성공의 결정요인. *마케팅관리연구*, 16(3), 125-140.
- 이진규(2007). *경영자 개발, 전략적 윤리적 인사관리*, 284-292.
- 장영수·허동욱(2008). BSC를 이용한 프랜차이즈 가맹점의 경영성공에 관한 연구. *회계정보연구*, 26(3), 371-394.
- 지식경제부(2009). *자영업자 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈 활성화 방안*.
- 최명길·심재후·김명기(2012). 프랜차이즈 가맹점 창업자의 기업가정신이 사업성공에 미치는 영향. *경영교육연구*, 27(3), 1-18.
- 최항순(2007), *신행정조직론(제2판)*. 서울: 대명출판사.

Blake, Robert R. and Mouton, Jane S.(1964). *The managerial grid*. Houston, Texas: Gulf Publishing. Co.

Kelly, R. E.(1988). In praise of follower. *Harvard Business Review*, 66(6), 142-148.

Kelly, R. E.(1994). *The power of followership*, New York : Doubleday Dell Pub. Inc.

Reece, B. L. and Brandt, R.(1984). *Effective human relations in organizations, 2nd*, Boston: Houghton Mifflin Co.

Uyterhoeben, H. (1989), General managers in the middle. *Harvard Business Review*, 67(5), 136-145.

2015년 3월 12일 원고 접수
2015년 5월 25일 최종본 접수
2015년 6월 5일 게재 확정

3인 익명심사필