

석사학위논문

프랜차이즈 가맹본부 프로모션  
활동이 신뢰와 갈등을 통해 가맹점  
경영성과에 미치는 영향

-광고·판촉행사 사전동의제 시행 이후의 외식 프랜차이즈 중심으로-

2026년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

곽           중           현



석사학위논문  
지도교수 주성희

프랜차이즈 가맹본부 프로모션  
활동이 신뢰와 갈등을 통해 가맹점  
경영성과에 미치는 영향

-광고·판촉행사 사전동의제 시행 이후의 외식 프랜차이즈 중심으로-

The Impact of Franchisor Promotion Activities on Franchisee  
Managerial Performance Through Trust and Conflict  
-Focusing on Foodservice Franchises after the Implementation of the  
Prior Consent System for Advertising and Promotional Activities-

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

곽 중 현

석사학위논문  
지도교수 주성희

프랜차이즈 가맹본부 프로모션  
활동이 신뢰와 갈등을 통해 가맹점  
경영성과에 미치는 영향

-광고·판촉행사 사전동의제 시행 이후의 외식 프랜차이즈 중심으로-

The Impact of Franchisor Promotion Activities on Franchisee  
Managerial Performance Through Trust and Conflict  
-Focusing on Foodservice Franchises after the Implementation of the  
Prior Consent System for Advertising and Promotional Activities-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2025년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

곽 중 현

곽중현의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2025년 12월 일

심사위원장 주형근 (인)

심사위원 서민교 (인)

심사위원 주성희 (인)

# 국 문 초 록

## 프랜차이즈 가맹본부 프로모션 활동이 신뢰와 갈등을 통해 가맹점 경영성과에 미치는 영향

-광고·판촉행사 사전동의제 시행 이후의 외식 프랜차이즈 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
미 래 융 합 컨 설 팅 학 과  
창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 팅 전 공  
과 중 현

본 연구는 가맹본부의 프로모션 활동이 가맹점주가 지각하는 관계품질인 신뢰와 갈등에 어떠한 영향을 미치며, 이러한 관계품질이 경영성과로 이어지는 구조적 경로를 규명하는 데 목적이 있다. 2022년 7월 광고·판촉 사전동의제 시행 이후 상당한 시간이 경과하였음에도, 기권한 가맹점주를 동의로 간주하거나 비동의 가맹점주에게 간접적 불이익을 제공하는 등 불공정한 프로모션 운영과 관련된 분쟁은 여전히 지속되고 있다.

이는 프로모션 활동의 집행 방식이 가맹점주의 본부 신뢰 형성과 갈등 수준에 직접적인 영향을 미치며, 나아가 가맹본부와 가맹점 간 관계 안정성과 조직 전체의 성과에 중요한 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 이러한 문제의식은 본 연구 수행의 배경이자 프랜차이즈 산업에서 프로모션 활동의 공정성과 관계관리의 중요성이 점차 확대되고 있음을 보여준다.

연구 방법으로는 대리인이론을 이론적 토대로 하여 프랜차이즈 본부와 가

맹점 간 정보 비대칭과 갈등 구조를 분석하고, 프로모션 활동을 판매촉진, 광고, PPL의 세 하위요인으로 구분하였으며, 관계품질을 신뢰와 갈등으로 구성하여 구조방정식모형을 활용해 잠재변수 간 인과관계를 분석하였다. 자료는 1년 이상 외식 프랜차이즈를 운영한 가맹점주를 대상으로 시행한 설문조사를 통해 총 325부의 유효표본을 확보하였으며, 신뢰성 분석, 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석, 구조모형 분석을 통해 가설을 검증하였다. 분석 결과, 프로모션 활동은 신뢰에는 정(+)의 영향을, 갈등에는 부(-)의 영향을 미치는 요인이 있음이 확인되었다.

또한 관계품질 중 신뢰는 재무성과와 비재무성과 모두에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, 갈등은 비재무적성과에 부(-)의 영향을 미쳤다. 특히 광고·판촉 행사 사전동의제 시행 전후 비교 분석 결과, 제도 시행 후 약 3년이 경과한 시점에서 가맹점의 신뢰, 갈등, 재무적 성과, 비재무적 성과 등 주요 변수에서 유의한 변화가 나타나지 않아, 제도가 가맹점의 관계품질 및 경영성과 개선에 실질적 효과를 거두지 못한 것으로 확인되었다.

이러한 결과는 프로모션 활동이 단순한 마케팅 수단을 넘어 관계품을 결정하는 핵심 변수임을 보여준다. 제도 시행 전후 가맹점의 관계품질과 경영성과에 유의한 개선이 나타나지 않았다는 현실을 반영하여, 본부의 프로모션 집행 과정에서 공정성과 투명성 확보가 관계 신뢰 형성, 갈등 완화, 경영성과 제고에 실질적 영향을 미친다는 실증적 근거를 제시하였다.

본 연구는 대리인이론을 적용하여 프랜차이즈 본부와 가맹점 관계를 분석하고, 프로모션 활동이 관계품을 통해 경영성과에 영향을 미치는 구조적 메커니즘을 규명함으로써 학문적 공헌을 하였으며, 실무적으로는 가맹본부가 프로모션 전략 수립 시 관계관리 관점을 필수적으로 고려해야 함을 제안한다. 또한 광고·판촉행사 사전동의제의 실효성 제고를 위한 정책 개선 방향을 제시하였다.

**【주요어】** 프랜차이즈, 대리인이론, 프로모션, 판매촉진, 광고, PPL, 관계품질, 신뢰, 갈등, 경영성과, 광고·판촉행사 사전동의제

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1 연구의 배경 및 문제제기 .....	1
1.2 연구의 목적 .....	4
1.3 연구의 방법 및 구성 .....	5
II. 이론적 배경 .....	7
2.1 프랜차이즈 시스템 .....	7
2.1.1 프랜차이즈 시스템의 개념 .....	7
2.1.2 프랜차이즈에서 대리인이론 .....	9
2.1.3 가맹본부의 지원기능 .....	13
2.2 프로모션 .....	15
2.2.1 프로모션의 개념 .....	15
2.2.2 프로모션의 구성요소 .....	15
2.2.3 프로모션에 관한 선행연구 .....	19
2.3 광고·관측행사 사전동의제 시행과 정책환경 변화 .....	21
2.3.1 광고·관측행사 사전동의제 법령 요약 .....	21
2.3.2 광고·관측행사 사전동의제 시행 이후의 환경변화 .....	23
2.4 관계품질 .....	25
2.4.1 관계품질의 개념 .....	25
2.4.2 관계품질의 구성요소 .....	25
2.4.3 관계품질에 관한 선행연구 .....	26
2.5 경영성과 .....	28
2.5.1 경영성과의 개념 .....	28
2.5.2 경영성과의 구성요소 .....	28
2.5.3 경영성과에 관한 선행연구 .....	30
III. 연구설계 .....	32
3.1 연구모형 .....	32
3.2 연구가설 .....	33

3.2.1 프로모션 활동과 관계품질간 관계 .....	33
3.2.2 관계품질과 경영성과간 관계 .....	34
3.3 변수의 조작적 정의 .....	36
3.3.1 프로모션 .....	36
3.3.2 관계품질 .....	38
3.3.3 경영성과 .....	40
3.4 측정도구 구성 및 조사방법 .....	42
3.4.1 연구방법 및 자료수집 .....	42
3.4.2 설문지 구성 .....	43
<b>IV. 연구결과 .....</b>	<b>46</b>
4.1 표본의 특성 .....	46
4.1.1 인구통계학적 특성 .....	46
4.1.2 가맹점 운영 특성 .....	48
4.1.3 가맹본부 프로모션 경험 .....	50
4.1.4 점포 개점 시기에 따른 집단 간 차이 분석 .....	52
4.2 신뢰성 및 타당성 검증 .....	55
4.2.1 신뢰성 분석 .....	55
4.2.2 탐색적 요인분석 .....	55
4.2.3 확인적 요인분석 .....	59
4.2.4 관별타당성 검증 .....	62
4.3 연구 가설의 검증 .....	63
4.3.1 연구모형의 검증 .....	63
4.4 가설 검증 결과 .....	65
4.4.1 가맹본부 프로모션과 관계품질과의 관계 .....	65
4.4.2 관계품질과 가맹점 경영성과와의 관계 .....	66
4.4.3 가설 검증 결과 종합 .....	67
<b>V. 결 론 .....</b>	<b>69</b>
5.1 연구결과 요약 .....	69
5.2 연구의 시사점 .....	72
5.2.1 학문적 시사점 .....	72

5.2.2 실무적 시사점 .....	73
5.3 연구의 한계점 및 향후 연구과제 .....	76
참 고 문 헌 .....	77
부        록 .....	88
ABSTRACT .....	91

## 표 목 차

[표 1-1] 광고·판촉행사 관련 가맹점주 설문조사 결과(2024년 기준) .....	2
[표 2-1] 가맹본부와 가맹점의 역할 및 의무 .....	12
[표 2-2] 프로모션 믹스 비교 .....	18
[표 2-3] 프로모션의 선행연구 요약 .....	20
[표 2-4] 광고·판촉행사 사전동의와 사전약정의 주요 차이점 .....	22
[표 2-5] 사전동의 제외 유형 .....	23
[표 2-6] 사전동의 실시에 대한 가맹본부와 가맹점주 간 인식 격차 .....	24
[표 2-7] 관계품질의 선행연구 요약 .....	27
[표 2-8] 경영성과의 선행연구 요약 .....	31
[표 3-1] 판매촉진 측정항목 .....	36
[표 3-2] 광고 측정항목 .....	37
[표 3-3] PPL 측정항목 .....	38
[표 3-4] 신뢰 측정항목 .....	39
[표 3-5] 갈등 측정항목 .....	39
[표 3-6] 재무적성과 측정항목 .....	40
[표 3-7] 비재무적성과 측정항목 .....	41
[표 3-8] 표본 및 조사 설계 .....	43
[표 3-9] 설문지 구성 .....	45
[표 4-1] 인구통계학적 특성 .....	47
[표 4-2] 가맹점 운영 일반적 특성 .....	49
[표 4-3] 가맹본부 프로모션 경험 .....	51
[표 4-4] 제도시행 전·후 가맹본부 선택 이유 차이 .....	52
[표 4-5] 제도시행 전·후 주요 변수 평균 차이 .....	53
[표 4-6] 측정항목의 신뢰성 측정결과 .....	55
[표 4-7] 프로모션 활동 요인에 대한 탐색적 요인분석 .....	57
[표 4-8] 관계품질과 경영성과에 대한 탐색적 요인분석 .....	58
[표 4-9] 적합도 지수의 의미 및 기준 .....	59
[표 4-10] 확인적 요인분석 결과 .....	61

[표 4-11] 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값 .....	62
[표 4-12] 이론 모형의 적합도 지수 .....	63
[표 4-13] 이론 모형의 경로계수 .....	64
[표 4-14] 가맹본부 프로모션이 관계품질에 미치는 영향 검증 결과 .....	66
[표 4-15] 관계품질이 가맹점 경영성과에 미치는 영향 검증 결과 .....	67

## 그림 목 차

[그림 1-1] 연구흐름도 .....	6
[그림 2-1] 프랜차이즈 비즈니스 모델 .....	8
[그림 2-2] 프랜차이즈 비즈니스 시스템 구조 .....	9
[그림 2-3] 프랜차이즈 본부의 가맹점 지원 기능 .....	14
[그림 3-1] 연구모형 .....	32
[그림 4-1] 이론모형의 경로계수 .....	64

# I. 서론

## 1.1 연구의 배경 및 문제제기

프랜차이즈 산업은 한국 경제에서 중요한 위치를 차지하고 있다. 공정거래위원회의 '2024년 가맹사업 현황 통계'에 따르면, 2024년 말 기준 전체 가맹본부 수는 8,802개, 브랜드 수는 12,377개, 가맹점 수는 365,014개로 집계되었으며, 전년 대비 가맹점 수는 3.4% 증가하였다. 외식업이 전체 브랜드의 79.8%를 차지하며 프랜차이즈 산업의 중심축을 이루고 있다.

그러나 양적 성장의 이면에는 구조적 불균형이 심화되고 있다. 브랜드 수가 2019년 통계 발표 이후 최초로 감소하였으며, 통계청의 '2024년 기업생멸행정통계'에 따르면 신생기업의 5년 생존율은 36.4%에 불과하다. 더욱 심각한 문제는 가맹본부와 가맹점 간 성장 격차이다. 리더스인덱스 분석에 따르면, 2022~2024년 동안 가맹본부 매출액은 10.8% 증가한 반면 가맹점 평균 매출액은 오히려 7.6% 감소하여 본부와 가맹점 간 불균형이 확대되고 있다.

이러한 불균형은 신뢰 저하와 갈등 증가로 직결되고 있다. 공정거래위원회의 「2024년 가맹 분야 서면실태조사」에 따르면, 가맹본부로부터 불공정행위를 경험했다고 응답한 가맹점주 비율이 54.9%로 전년 38.8% 대비 16.1%p 급증하였다. 주목할 점은 주요 불공정행위 유형 중 '광고비 등을 부당하게 전가'가 18.0%로 2위를 차지했다는 사실이다. 특히 2022년 7월 도입된 광고 및 판촉행사 사전동의 과정에서 불공정행위를 경험한 가맹점주 비율은 광고 29.8%, 판촉행사 31.5%로 나타났다. 구체적으로 '비동의 가맹점주에 대한 불이익 제공'은 광고 23.3%, 판촉 11.9%로 나타났으며, '기권한 가맹점주를 동의로 간주'하는 행위는 광고 10.6%, 판촉 15.3%로 확인되었다. 대규모 가맹본부, 즉 가맹점 1,000개 이상 보유 기업에서는 불공정행위 경험률이 광고 37.3%, 판촉행사 36.6%로 전체 평균보다 각각 7.5%p, 5.1%p 높게 나타나 이러한 문제가 구조적으로 발생하고 있음을 보여준다. 이는 프로모션 비용 부담이 가맹본부와 가맹점 간 주요 갈등 요인이며, 특히 사전동의 과정에서 일

부 본부가 비동의 가맹점주에게 압력을 가하거나 의사표시를 하지 않은 가맹점주를 동의로 처리하는 등 제도의 취지를 훼손하는 방식으로 프로모션을 진행하고 있음을 시사한다. 자세한 내용은 <표 1-1>과 같다.

<표 1-1> 광고·판촉행사 관련 가맹점주 설문조사 결과(2024년 기준)

구분	광고	판촉행사
1. 전체 불공정행위 경험률	29.80%	31.50%
2. 대규모 가맹본부 불공정행위 경험률	37.3%(+7.5%p)	36.6%(+5.1%p)
3. 주요 불공정행위 유형	(2023년 → 2024년)	(2023년 → 2024년)
① 비동의 가맹점주에 대한 불이익 제공	14.3% → 23.3%	12.5% → 11.9%
② 기권한 가맹점주를 동의로 간주	10.9% → 10.6%	13.2% → 15.3%

\* 출처 : 공정거래위원회, 「가맹분야 서면실태조사 결과」 (2023년, 2024년)

\*\* 주 : 2번의 괄호는 전체 평균대비 초과치를 나타냄

\*\*\* 주2 : 대규모 개맹본부는 가맹점 1,000개 이상 보유 기업을 의미

광고 및 판촉행사 사전동의제는 본부가 광고 및 판촉행사를 집행하기 위해 광고는 50%, 판촉행사는 70%의 가맹점 동의를 반드시 확보하도록 규정하고 있다. 가맹점 보호라는 입법 취지에도 불구하고, 실제 현장에서는 양면적 문제가 발생하고 있다. 한편으로는 동의 확보의 어려움으로 인해 일부 본부가 프로모션 자체를 축소하거나 중단하는 사례가 나타나고 있으며, 다른 한편으로는 앞서 살펴본 바와 같이 가맹본부가 법정 동의율을 형식적으로 충족시키기 위해 불공정한 방식으로 프로모션을 강행하는 사례도 지속되고 있다.

역설적이게도 가맹점주들은 프로모션 지원에 높은 기대를 갖고 있다. 대한상공회의소가 2024년 1월 발표한 「프랜차이즈산업 실태조사」에 따르면, 가맹점주의 가맹본부 마케팅 만족도는 61.4점으로 매출수준 만족도 58.8점이나 근로조건 만족도 58.8점보다 높게 나타났다. 또한 가맹점주들이 가맹본부에 기대하는 지원 사항으로 광고 및 판촉이 24.8%로 원부자재 가격인하 26.6% 다음으로 높은 비중을 차지하였다. 이는 가맹본부의 프로모션 활동이 가맹점 경영에 실질적으로 중요한 요소이며, 가맹점주들이 이를 본부의 핵심 지원 기능으로 인식하고 있음을 의미한다.

그러나 프로모션의 중요성에도 불구하고, 기존 연구는 주로 슈퍼바이저 역량, 본부 지원서비스, 가맹점 만족, 재계약 의도 등 운영 단계에 집중되어 왔다. 프로모션 활동이 관계품질과 경영성과에 미치는 영향에 대한 실증 연구는 매우 제한적이며, 특히 프로모션 활동을 판매촉진, 광고, PPL로 세분화하여 각각의 영향력을 분석한 연구는 거의 찾아보기 어렵다. 더욱이 프로모션 활동이 신뢰와 갈등이라는 관계품을 매개로 경영성과에 이르는 구조적 경로를 규명한 연구는 전무한 실정이다.

이러한 연구 공백은 사전동의제 시행 이후 프로모션 전략의 중요성이 더욱 커진 현 시점에서 더욱 의미가 크다. 프로모션 활동이 비용 분담의 대상이자 갈등의 원인으로만 인식될 것이 아니라, 가맹본부와 가맹점 간 신뢰를 구축하고 궁극적으로 경영성과를 향상시키는 전략적 수단으로 재조명될 필요가 있다.

따라서 본 연구는 가맹본부의 프로모션 활동이 가맹점의 신뢰와 갈등이라는 관계품을 통해 재무적 및 비재무적 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하고자 한다. 특히 프로모션을 판매촉진, 광고, PPL로 구분하여 각 요소의 차별적 영향력을 분석함으로써, 프랜차이즈 본부의 효과적인 프로모션 전략 수립에 실질적인 근거를 제공할 것이다. 본 연구는 사전동의제 시행 이후 프로모션 활동의 실질적 효과를 검증함으로써 제도 개선 및 정책 수립에도 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 더 나아가 가맹본부와 가맹점 간의 상생적 관계 구축이라는 관점에서 프로모션의 전략적 역할을 재조명하고, 프랜차이즈 산업의 지속 가능한 발전을 위한 이론적·실무적 기반을 제시한다는 점에서 의의가 있다.

## 1.2 연구의 목적

본 연구의 목적은 프랜차이즈 가맹본부의 프로모션 활동이 가맹점주가 지각하는 관계품질을 통해 경영성과에 미치는 구조적 영향을 실증적으로 규명하는 데 있다. 프랜차이즈 시스템은 계약 기반 거래이면서 동시에 지속적 상호작용을 전제로 하는 관계적 교환의 특성을 지닌다. 따라서 프로모션 활동이 신뢰와 갈등에 미치는 영향과 이것이 경영성과로 연결되는 메커니즘을 밝히는 것은 이론적·실무적으로 중요한 의미를 갖는다. 구체적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 프로모션 활동을 판매촉진, 광고, PPL로 세분화하여 각각이 관계품질에 미치는 차별적 영향을 규명한다. 기존 연구는 본부의 지원서비스가 관계품질에 영향을 미친다는 점을 제시했으나, 프로모션을 세부 유형으로 구분한 연구는 제한적이었다. 본 연구는 프로모션 유형별로 신뢰와 갈등에 미치는 영향을 분석하여 프로모션의 관계적 기능을 구체화한다.

둘째, 관계품질이 경영성과에 미치는 영향을 검증하여 프로모션 활동의 성과 창출 메커니즘을 규명한다. 신뢰와 갈등은 성과를 설명하는 핵심 요인으로 제시되어 왔으나, 프로모션 활동을 출발점으로 한 구조 속에서 관계품질의 매개 경로를 검증한 연구는 부족하였다. 본 연구는 신뢰와 갈등이 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 차별적 영향을 분석한다.

셋째, 본 연구는 프로모션 활동이 성과로 이어지는 전체적 메커니즘을 규명하는데 있다. 구체적으로 프로모션이 관계품을 통하여 성과에 영향을 미치는 연구모형을 제시하고 실증적으로 검증하고자 한다. 기존 연구들은 프로모션과 성과, 관계품질과 성과 등 개별 변수 간 직접적 관계를 규명하는 데 주안점을 두어 왔다. 이러한 접근은 특정 변수 간 인과관계를 밝히는 데는 유용하나, 프로모션이 실제로 어떠한 경로를 통해 성과로 연결되는지를 이해하는 데는 한계가 있었다. 이에 본 연구는 프로모션, 관계품질, 성과를 포괄하는 연구모형을 구축하고, 구조방정식모형을 활용하여 연구모형의 전체적 메커니즘을 규명하고자 한다. 이를 통해 프랜차이즈 경영 분야의 이론적 설명력을 강화하고, 실무적으로 효과적인 프로모션 전략 수립을 위한 시사점을 제공하고자 한다.

### 1.3 연구의 방법 및 구성

본 연구는 가맹본부의 프로모션 활동이 관계품질을 통해 경영성과에 미치는 구조적 관계를 실증적으로 규명하기 위해 양적 연구 방법을 적용하였다. 1년 이상 운영 중인 국내 외식 프랜차이즈 가맹점을 모집단으로 설정하고 자기기입식 설문조사를 실시하였으며, 수집된 자료는 SPSS 25.0과 AMOS 21.0을 활용하여 분석하였다.

연구의 분석 절차는 다음과 같다. 첫째, 빈도분석을 통해 응답자의 인구통계학적 특성, 가맹점 운영 특성, 가맹본부 프로모션 경험을 측정하였으며, 교차분석 및 독립표본 t-검정을 통해 2022년 7월 광고·판촉행사 사전동의제 시행 전후 점포 개점 시기에 따른 집단 간 차이를 분석하였다. 둘째, 측정도구의 타당성과 신뢰도를 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 Cronbach's  $\alpha$  신뢰도 분석을 수행하였다. 요인 추출은 주성분 분석을 적용하고 베리맥스 회전방식을 사용하였으며, KMO와 Bartlett 검정을 통해 표본 적합성을 평가하였다. 셋째, 확인적 요인분석을 실시하여 측정모형의 적합도, 집중타당성, 판별타당성을 검증하였다. 측정모형의 적합도는  $\chi^2$ , CFI, TLI, RMSEA 등의 적합도 지수를 활용하여 평가하였다. 넷째, 구조방정식 모형을 활용하여 연구가설을 검증하고, 프로모션 활동이 관계품질을 통해 경영성과로 이어지는 영향경로를 규명하였다.

본 논문의 구성은 다음과 같다. 제1장은 연구의 배경, 문제제기, 목적 및 연구방법을 제시한다. 제2장은 프랜차이즈 시스템, 프로모션, 관계품질, 경영성과에 관한 선행연구를 검토하여 이론적 기반을 마련한다. 제3장은 연구모형, 연구가설, 변수의 조작적 정의, 측정도구, 조사방법을 기술한다. 제4장은 인구통계학적 분석, 탐색적·확인적 요인분석, 구조방정식 분석 결과를 제시한다. 제5장은 연구결과 요약, 학문적·실무적 시사점, 연구의 한계점 및 향후 연구 방향을 제시한다.

각 단계별 연구 내용을 도식화하면 <그림 1-1>과 같다.

I. 서론				
연구의배경 및 문제제기		연구의 목적		연구의방법 및 구성
II. 이론적배경				
프랜차이즈 시스템	프로모션	광고·관측행사 사전동의제 시행	관계품질	경영성과
III. 연구의 설계				
연구모형	연구가설	변수의 조작적 정의	측정도구 구성 및 조사방법	
IV. 연구의 결과				
표본의 특성	신뢰성 및 타당성 검증	연구 가설의 검증	가설 검증 결과	
V. 결론				
연구결과 요약	연구의 시사점		연구의 한계점 및 향후 연구과제	

〈그림 1-1〉 연구흐름도

## Ⅱ. 이론적 배경

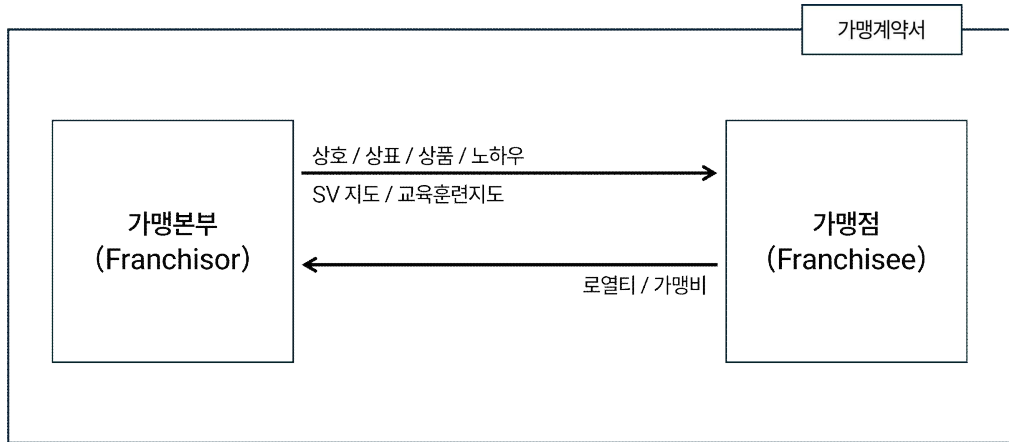
### 2.1 프랜차이즈 시스템

#### 2.1.1 프랜차이즈 시스템의 개념

프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점 간의 계약을 기반으로 한 지속적 · 상호의존적 협력관계를 의미한다. 가맹사업법(2025)에 따르면, 가맹사업은 가맹본부가 가맹점사업자에게 자기의 상표, 서비스표, 상호, 간판 등 영업표지를 사용하여 일정한 품질기준과 영업방식에 따라 상품 또는 용역을 판매하도록 하고, 이에 대한 지원, 교육, 통제를 수행하며, 가맹점사업자는 그 대가로 가맹금을 지급하는 계속적 거래관계로 규정된다. 이는 단순한 영업표지 제공을 넘어, 본부의 운영체제와 노하우를 포함한 통합적 경영지원 시스템을 전제로 한다는 점을 보여준다.

프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점사업자가 공동의 영업표식 아래 동일한 품질의 상품과 서비스를 제공할 수 있도록 구성된 조직적 사업 방식이다(윤인철, 2008; 이나겸, 2017). 이는 계약을 중심으로 형성되지만 지속적인 협력과 통제를 기반으로 운영되는 것이 특징이다. 단순히 상표 사용권을 부여하는 라이선스 방식과 달리, 본부가 보유한 상표, 상호, 영업노하우, 경영경험, 운영기술 등을 가맹점에게 이전함으로써 브랜드의 통일성과 경쟁력을 유지하는 종합적인 경영방식이다.

가맹본부는 가맹점에게 영업표지 사용권과 함께 상품화된 지식, 운영 매뉴얼, 교육 프로그램 등을 제공하고, 가맹점은 이에 대한 대가로 가맹비, 보증금, 로열티 등을 지급한다. 이러한 구조는 하나의 본부와 다수의 가맹점이 계약을 매개로 장기적으로 연결되는 네트워크 구조를 형성한다(김재민, 2011). 프랜차이즈의 기본적인 사업 구조는 <그림 2-1>과 같이 본부가 브랜드 자산과 운영체제를 제공하고, 가맹점은 로열티 및 각종 반대급부를 지급하는 상호교환적 관계로 요약될 수 있다.



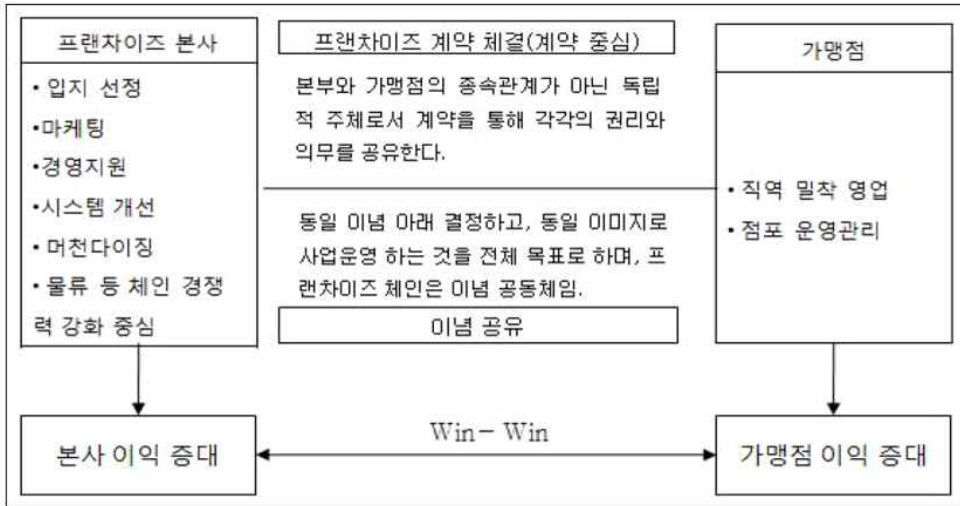
〈그림2-1〉 프랜차이즈 비즈니스 모델

\* 출처 : 프랜차이즈 경영론(2020) 바탕으로 연구자 재작성

본부는 사업 운영의 일관성과 효율성을 위해 시장조사, 입지선정, 계약절차 지원, 점포 레이아웃 설계, 인테리어 공사, 마케팅, 품질관리, 물류 공급, 경영지도 등 다양한 지원활동을 수행한다(프랜차이즈 경영론, 2020). 이는 가맹점이 브랜드 정체성에 부합하는 영업을 수행하도록 돕고, 전체 시스템의 품질을 유지하는 핵심 요소이다. 가맹점은 독립된 사업자 지위를 유지하면서도 본부가 제시한 운영 표준과 절차를 준수함으로써 브랜드의 통일된 품질과 서비스를 전달한다.

본부와 가맹점 간의 관계는 법적 계약에 의해 규율되지만, 실제 운영 과정에서는 상호 신뢰와 협력이 매우 중요한 요소로 작용한다. 프랜차이즈 시스템은 단순히 이익의 교환을 넘어 장기적 관계를 기반으로 하는 경영 플랫폼이며, 본부는 브랜드 경쟁력 및 시스템 유지를, 가맹점은 지역 기반 매출 확대를 목적으로 상호 보완적으로 활동한다. 따라서 양측은 동일한 브랜드 이념을 공유하고, 상생을 통해 공동 이익을 증대시키는 방향으로 협력하게 된다(강성민, 2020).

이러한 프랜차이즈 시스템의 구조적 특성은 〈그림 2-2〉에 제시되어 있다. 본부와 가맹점이 계약을 기반으로 권리와 의무를 공유하며, 본부의 지원 활동과 가맹점의 영업 활동이 결합되어 상호 이익을 창출하는 구조를 보여준다.



〈그림2-2〉 프랜차이즈 비즈니스 시스템 구조

\* 출처 : 김재민(2011)

### 2.1.2 프랜차이즈에서 대리인이론

대리인이론(Agency Theory)은 기업을 본부(Principal)와 대리인(Agent) 사이의 계약관계로 보고, 정보 비대칭 하에서 대리인이 본부의 이익과 다르게 행동하려는 경향에서 발생하는 비용 문제를 체계적으로 설명하는 이론이다(Jensen & Meckling, 1976). Combs 등(2011)은 프랜차이즈 시스템 연구에서 대리인이론이 전통적으로 주요 이론으로 자리 잡고 있다고 보고하였다.

프랜차이즈 시스템에서 가맹본부는 위임자이고 가맹점주는 권한을 위임받은 대리인으로, 이들의 관계는 위임과 대리 구조에 기반한 특수한 협력 방식이다(Johnson & Droege, 2004). Lafontaine(1992)은 대리인이론이 본부와 가맹점 간의 정보비대칭, 목표 불일치, 통제 메커니즘을 체계적으로 설명할 수 있어 프랜차이즈 연구의 핵심 이론으로 활용되어 왔다고 주장하였다.

Eisenhardt(1989)에 의하면, 대리인이론은 위임관계에서 발생하는 행동 문제와 비용 구조를 설명함으로써 조직 내 협력 관계 연구의 이론적 기초를 제공한다. 프랜차이즈 시스템 연구에서는 이 이론적 틀을 바탕으로, 본부와 가

맹점 간의 신뢰, 갈등, 몰입, 만족 등의 관계품질을 분석하게 되었으며(Bergen et al., 1992; Combs et al., 2011), 이는 본부의 통제·지원이 대리인 비용을 감소시키고 관계성과를 향상시킨다는 논리로 발전하였다.

#### 2.1.2.1 대리인문제와 대리비용

대리인문제는 본부와 대리인이 서로 다른 효용체계를 갖고 있고, 본부가 대리인의 행동을 완전하게 통제하거나 관찰할 수 없을 때 발생한다(Jensen & Meckling, 1976). 프랜차이즈에서는 두 가지 형태의 대리인문제가 나타난다.

첫째, 도덕적 해이(moral hazard)는 계약 이후 대리인의 행동을 완전히 관찰할 수 없을 때 발생하는 문제로, 가맹점주가 본부를 위해 최선의 노력을 기울이지 않거나 품질기준을 임의로 낮추는 방식으로 나타날 수 있다(Eisenhardt, 1989; Bergen et al., 1992). 둘째, 역선택(adverse selection)은 계약 이전에 대리인이 보유한 정보가 본부보다 우월하여, 본부가 적합하지 않은 가맹점주를 선별하는 위험을 의미한다(Eisenhardt, 1989). 주성희(2019)는 가맹본부가 가맹점 모집 시 가맹점주의 능력과 의지를 확인하기 어렵기 때문에 역선택 문제가 발생한다고 설명하였다.

이러한 대리인문제로 인해 대리인비용이 발생한다. Jensen & Meckling(1976)은 대리인비용을 감시비용, 구속비용, 잔여손실로 구성된다고 정의하였다. 감시비용은 본부가 대리인의 행동을 감독하기 위해 소요되는 비용이며, 구속비용은 대리인이 자신의 행동을 본부의 이익에 맞추도록 유인하고 보장하기 위한 비용이고, 잔여손실은 감시와 구속에도 불구하고 여전히 발생하는 손실이다.

Shane(1998)은 프랜차이즈 시스템이 가맹점주의 자본 투자를 통해 역선택을 차단하고 소유 경영자 구조를 통해 도덕적 해이를 완화하는 메커니즘으로 기능한다고 제시하였다. Lafontaine(1992)은 프랜차이즈 시스템이 관리 및 통제 비용을 절감하고 노력 유인을 강화하는 수단으로 활용된다고 보았다. 대리인이론 관점에서 해석하면, 본부의 가맹점 지원은 대리비용을 낮추고 관계 효율성을 높이는 관리 수단으로 볼 수 있다(Ganesan, 1994).

### 2.1.2.2 인센티브 메커니즘

Eisenhardt(1989)는 대리인이론이 대리인문제 해결을 위한 핵심 수단으로 인센티브 정렬을 제시하며, 대리인의 보상 구조를 본부의 목표와 일치하도록 설계하여 자발적 협력과 성과 향상을 유도하는 방식이라고 설명하였다. Lafontaine(1992)은 프랜차이즈 본부가 로열티율, 성과 연동 보상 등의 인센티브 구조를 활용하여 가맹점의 운영 품질을 높이고 브랜드 일관성을 강화한다고 보았다.

Kashyap, Antia & Frazier(2012)는 본부가 제공하는 계약 외 인센티브를 판매 장려금, 공동 마케팅 지원, 공급 가격 인하, 교육 및 훈련 등 공식 계약에 명시되지 않은 추가적 경제적 혜택으로 정의하였으며, 이는 본부의 모니터링과 결합될 때 가맹점의 준수를 높이고 기회주의를 줄인다고 밝혔다. Shane(1998)은 적절히 설계된 인센티브가 도덕적 해이를 낮추고 성과 책임을 강화하며, 특히 소유경영자 구조에서 자기 자본 투자가 내재적 인센티브로 작동한다고 제시하였다. 그러나 Bradach(1997)는 성과 연계성, 보상 형평성, 경쟁 심화 등의 문제로 인해 갈등이 발생할 수 있다고 지적하였다.

Bergen et al.(1992)과 Kashyap et al.(2012)은 본부의 인센티브 제공이 대리인의 목표를 본부의 목표와 일치시키고 정보 비대칭을 줄이며 기회주의를 억제하는 거버넌스 메커니즘으로 기능하며, 사후 감시 및 통제와 결합될 때 시스템 전체의 성과를 향상시킨다고 주장하였다.

### 2.1.2.3 가맹본부와 가맹점의 역할과 책임

Lewis & Lambert(1991)는 프랜차이즈 시스템에서 본부와 가맹점의 역할이 대리인이론의 위임과 감독 구조로 설명되며, 본부는 위임자로서 브랜드 자산과 경영노하우를 제공하며 시스템 유지, 통제, 교육, 품질관리 등의 기능을 수행함으로써 대리인문제를 억제하고 관계 효율을 확보한다고 제시하였다. 이상헌(2014)은 가맹본부가 상표와 상호의 권한을 부여하며 시스템을 규격화, 단순화, 전문화, 체계화하여 지원, 관리, 감독한다고 설명하였으며, Ganesan(1994)은 본

부의 역할이 단순 통제를 넘어 브랜드 가치 창출 및 거래비용 감소를 위한 지원체계 제공까지 포함된다고 제시하였다. Price & Arnould(1999)는 가맹점이 대리인으로서 본부가 제공하는 영업표지 사용권, 경영 지원, 교육 훈련 등의 혜택을 받는 대신 본부의 경영 방식과 시스템에 따라 점포를 운영해야 할 책임을 부담하며, 고객 접점에서 브랜드 경험을 실현하는 핵심 대리인이라고 주장하였다.

김상현(1997)은 가맹점의 경제적 의무로서 가맹금과 로열티 지불 및 자본 투자를 제시하였고, 권명철(2016)은 운영상 의무로서 표준화된 운영 기준 준수, 영업비밀 보호, 경업금지를 제시하였으며, Lewis & Lambert(1991)는 관계적 의무로서 상호 신뢰와 협력 기반 구축 및 브랜드 공동체 의식 형성을 제시하였다. Ganesan(1994)은 이러한 역할 수행 수준이 관계 품질과 성과에 직접적 영향을 미친다고 밝혔다.

〈표 2-1〉 가맹본부와 가맹점의 역할 및 의무

구분	연구자	주요 내용
가맹본부	Ganesan (1994)	지속적인 상호 거래 관계를 유지하기 위한 필수 조건으로서 조직화된 지원 시스템을 제공해야 한다
	김호식 (2019)	가맹점이 판매와 고객 관리에만 집중할 수 있도록 본부는 경쟁력 있는 제품 개발, 홍보에 주력하고 지속적인 사업 지원을 제공해야 한다.
	나현승 (2024)	브랜드와 영업 시스템을 사용할 권리를 부여하며, 이에 대한 대가로 가맹금과 로열티를 지급받는 핵심적 거래 관계를 유지한다.
가맹점	Price & Arnould (1999)	가맹본부의 제품을 최종 소비자에게 전달하는 주체로서 브랜드 이미지 형성에 중요한 역할을 수행해야 한다.
	권명철 (2016)	가맹본부의 상표, 노하우, 영업방법 등에 대한 비밀 유지 의무를 지키고, 계약 종료 후 경업금지 의무도 부과된다.
	백진성 (2023)	사업에 자기 자본을 투자하고 창업자 정신을 함양하며, 가맹본부와 함께 브랜드 공동체로서의 역할을 수행해야 한다.

\*출처 : 선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

### 2.1.3 가맹본부의 지원기능

가맹본부의 지원기능은 대리인이론의 핵심 관리 장치인 감시비용 절감, 인센티브 정렬, 정보비대칭 완화를 실제 운영에 구현하는 실질적 수단으로 볼 수 있다(Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Dwyer, Schurr & Oh(1987)는 구매자와 판매자 관계를 장기적인 거래 관계의 발전 과정으로 설명하면서, 신뢰와 상호 몰입이 관계의 지속성을 결정하는 핵심 요소임을 제시하였으며, 이는 프랜차이즈 본부와 가맹점 관계에도 동일하게 적용된다. Ganesan(1994)은 채널 관계에서 거래 상대자의 지원, 공정성, 신뢰성이 관계의 장기화를 촉진한다고 강조하였다.

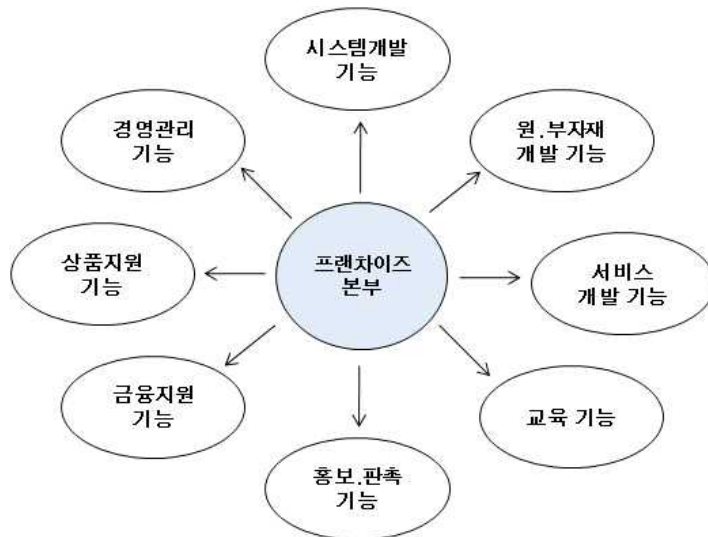
Lewis & Lambert(1991)는 본부의 지원 품질이 가맹점주의 만족도와 신뢰에 긍정적 영향을 미친다고 제시하였다. 오세조(2003)는 가맹점이 본부와 관계에 몰입하게 하는 가장 중요한 변수가 본부의 지원이라고 밝혔으며, 이상현(2014)은 이러한 지원이 프랜차이즈를 독립창업과 구별하는 가장 특징적인 요소라고 설명하였다. 가맹본부의 주요 지원 기능은 다음과 같다.

첫째, 시스템 개발기능은 운영 노하우 및 절차를 개발하고 이를 규격화, 단순화, 전문화, 체계화하는 기능으로, 슈퍼바이저의 지속적인 경영 지도와 시스템 운영의 정기적 검토를 통해 환경 변화에 효과적으로 대응한다(Ganesan, 1994). 둘째, 원부자재 개발기능은 우수한 원재료 및 부자재를 개발하고 규격화, 표준화, 차별화하여 가맹점의 안정적인 영업을 지원하며 공동구매를 통해 비용 절감 효과를 제공한다(강병오, 2011). 셋째, 서비스 개발기능은 차별화된 서비스 체계를 개발하는 기능으로, 서비스 프로세스의 표준화와 차별화를 통해 브랜드 일관성을 유지하고 고객 만족도를 높인다(한규철, 2007). 넷째, 교육 기능은 가맹점과 종업원에게 이론적, 실무적 교육을 실시하여 본부와 동일한 서비스를 제공하며, 본부와 가맹점 간 상호 신뢰를 바탕으로 협력 기반을 구축한다(온중훈, 2018; Lewis & Lambert, 1991).

다섯째, 홍보·판촉 기능은 제품 판매와 직접적으로 연관되어 매출 성과에 나타나는 기능으로, 마케팅 믹스를 중심으로 시장 개척 및 이미지 개발을 도모하고 가맹점 매출 증대에 기여한다(강병오, 2015). 여섯째, 금융지원 기능은

가맹점이 자금 조달 능력이나 신용도가 높지 않은 경우 신규 개설, 재오픈, 운영 자금 등을 대출 형태로 지원한다(강창동, 2011). 일곱째, 상품 지원 기능은 독창적인 상품을 개발하고 품질을 관리하는 기능으로, 신제품 개발의 적절성 및 상품의 품질과 가격의 적정성 관리가 가맹점 성과에 직접적으로 영향을 미친다(한규철, 2007). 여덟째, 경영관리 기능은 가맹점의 비영업 전문 업무를 일괄 처리하여 시스템 전체의 효율성을 높이고 규모의 경제를 실현하며, 주로 슈퍼바이저를 통해 운영 방침 교육과 판촉 기획 등을 수행한다(이재한 등, 2010).

프랜차이즈 시스템에서 본부의 8가지 지원기능은 상호 보완적으로 유기적으로 작동하여 가맹점의 성공과 시스템 전체의 성장을 도모한다. 특히 초기 지원과 지속적 지원이 결합될 때 가맹점의 신뢰와 몰입이 강화되고 장기적인 관계 유지와 성과 향상으로 이어진다(Lewis & Lambert, 1991). 대리인이론의 관점에서 이러한 지원기능들은 정보비대칭 완화, 감시비용 감소, 인센티브 정렬, 기회주의 억제 등을 통해 본부와 가맹점 간의 대리인 문제를 완화하는 거버넌스 메커니즘으로 작동한다(Jensen & Meckling, 1976; Ganesan, 1994).



[그림2-3] 프랜차이즈 본부의 가맹점 지원 기능

\* Blair & Lafontaine (2005)

## 2.2 프로모션

### 2.2.1 프로모션의 개념

프로모션은 마케팅 믹스(Marketing Mix)의 네 가지 요소인 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion) 중 하나에 해당한다(Deighton, Henderson, & Neslin, 1994). 촉진은 기업이 목표 시장의 고객에게서 기대하는 반응을 얻기 위해 활용하는 통제 가능하고 기술적인 마케팅 도구들의 집합을 의미한다.

기업이 마케팅 목표를 달성하기 위해서는 고객과의 지속적인 커뮤니케이션이 필수적이므로 촉진은 외부 마케팅 커뮤니케이션으로도 불린다. 외부 마케팅 커뮤니케이션은 고객과의 관계 형성과 유지에 관여하는 모든 활동을 포괄하며, 전통적으로 광고, 판매촉진, 인적 판매, 홍보 및 공중관계(Public Relations) 등이 이에 포함된다.

최근에는 기술과 미디어 환경의 변화에 따라 기존의 전통적 도구뿐만 아니라 소셜 미디어, 블로그, 모바일 플랫폼 등 다양한 뉴 미디어 채널을 통해 기업이 생성한 메시지를 전달하는 방식이 확대되고 있다(김태희·윤지영·서선희, 2022).

또한 프로모션은 기업이 고객에게 자사 상품을 소개하고 선택하도록 유도하는 마케팅 믹스의 한 형태로 정의될 수 있으며, 정보를 전달하고 호의적인 태도를 형성하여 소비자를 설득하고 최종적으로 구매 행동에 영향을 미쳐 구매를 유도하는 것을 목표로 한다(이유재, 2009).

### 2.2.2 프로모션의 구성요소

프로모션은 여러 구체적인 활동들을 적절하게 조정하고 통합시키는 프로모션 믹스(Promotion Mix)를 통해 실행된다. (홍정범, 2006) 일반적으로 마케팅 커뮤니케이션 믹스는 네 가지 요소로 구성되며, 이러한 요소들은 상호보완적으로 작용한다. (조중일, 2012) 마케팅 커뮤니케이션 믹스의 주요 구성 요소에는 광고, 판매촉진, 인적판매, 홍보 및 공중관계(Public Relations)를 포

함한다. 또한 마케팅 커뮤니케이션의 수단들은 각각 고유한 특성을 지니고 있으므로, 상품과 서비스의 특성, 시장의 상황, 제품 수명 주기 단계에 따라 적합한 도구를 선택해 개별적으로 활용해야 한다. (김태희·윤지영·서선희, 2022)

#### 2.2.2.1 광고(Advertising)

광고는 명시적 프로모션의 대표적 형태로, 기업이 특정 매체를 통해 불특정 다수의 소비자에게 메시지를 전달하는 활동이다(홍정범, 2006). 광고 수단에는 팸플렛, 포스터, 전단, 광고 인쇄물, TV·옥외·신문·잡지 등의 매체가 사용된다(Kotler, 2001). 광고는 대규모 노출을 가능하게 하는 장점이 있으며(홍정범, 2006), 장기적 관점에서 브랜드 인지도 향상과 브랜드 태도 형성에 기여한다(P. Kotler & Armstrong, 2012). 다만, 기억 유지 시간이 짧고(홍정범, 2006), 소비자가 광고 메시지의 상업적 의도를 쉽게 인지한다는 점에서 신뢰에 한계가 존재한다(홍종필, 2006). 방송 매체 중 소비자 신뢰도는 TV 광고가 가장 높게 나타났다(김용진, 2016).

#### 2.2.2.2 판매촉진(Sales Promotion)

판매촉진은 제품 구매를 자극하기 위한 단기적 인센티브를 제공하는 활동으로, 촉진 믹스의 핵심 요소 중 하나이다(조선배 외, 2005). 판매촉진은 소비자와 중간상에게 단기간에 구매를 유도하는 데 목적이 있으며(Kotler, 1997), 프로모션이 ‘왜 사야 하는가’를 설명한다면, 판매촉진은 ‘지금 사야 하는 이유’를 제시한다(P. Kotler & Armstrong, 2012).

판매촉진 유형은 금전적 혜택을 중심으로 한 가격 인하적 판매촉진(가격 할인, 리베이트, 쿠폰)과, 부가가치를 제공하는 비가격적 판매촉진(프리미엄 제공, 사은품, 보너스 팩)으로 구분된다(Diamond & Campbell, 1989; Sayer & Dickson, 1984). 할인, 이벤트, 쿠폰 등의 수단은 구매 전환율을 높이며(홍정범, 2006), 특히 가격 민감도가 높은 고객층에서 효과가 크다(Lichtenstein et al., 1997).

그러나 판매촉진은 경쟁사의 모방이 용이하고(홍정범, 2006), 과도한 사용 시 기업의 영업이익을 저해할 수 있다는 점에서 지속적 전략 수단으로는 한계가 있다(Peattie & Peattie, 1995).

### 2.2.2.3 홍보 및 PR(Public Relations / Publicity)

퍼블리시티는 언론매체의 편집 공간을 활용해 제품·기업·인물을 자연스럽게 노출시키는 활동이다(Kotler, 1994). 홍보(PR)는 기업의 장·단기 목표 달성을 위해 기업 관련 정보를 대중매체에 전달하는 활동으로, 기사·보도자료·라디오·신문 등의 매체를 활용한다(정지이, 2003; 손은영, 2006).

홍보의 강점은 광고 대비 높은 신뢰도를 확보할 수 있다는 점이며(홍정범, 2006), 반면 기업이 메시지 내용을 직접 통제하기 어렵고, 장기적 활용이 제한되는 한계가 있다(홍정범, 2006).

### 2.2.2.4 PPL(Product Placement)

PPL은 TV·영화·게임 등 영상 콘텐츠에 제품·브랜드를 자연스럽게 노출하는 간접광고 방식으로, 임베디드 마케팅의 대표적 형태이다(김상오, 2005). PPL은 시청자의 무의식 속에 제품 이미지를 각인하고 구매욕구를 유발하는 효과가 있으며(김용진, 2016), 제작비 지원 또는 광고료 지급을 통해 이루어지는 유료 메시지가기도 하다(Balasubramanian, 1994; Baker & Crawford, 1995).

PPL의 노출 방식은 의도적·직접적 노출인 온셋 배치(on-set placement)와 자연스러운 노출인 크리에이티브 배치(creative placement)로 구분된다(Babin & Carder, 1996). 주요 속성은 정보성, 오락성, 불편성으로 구성된다(김용진, 2016).

〈표 2-2〉 프로모션 믹스 비교

분류	광고 (Advertising)	판매촉진 (Sales Promotion)	홍보와 PR (Public Relations)	PPL (Product Placement)
정의	비용을 지불하고 비인적 매체를 통해 정보를 알리는 의사소통	단기간 내 소비자의 직접적인 구매 행동을 유도하기 위한 인센티브 중심 활동	비용 지불없이 대중에 대한 좋은 이미지 창출 활동	콘텐츠 속에 브랜드를 자연스럽게 삽입·노출하는 하이브리드 메시지 형태의 간접광고
목적	상품과 서비스에 대한 메시지 전달	즉각적인 구매 행동유발	브랜드 이미지 제고	광고 회피를 줄이고 콘텐츠 기반 자연스러운 태도 형성
종류	TV, 인쇄, 인터넷, 옥외광고, DM	가격할인, 샘플 쿠폰, 프리미엄 경품	언론보도자료	영화·드라마 PPL, 예능/유튜브 콘텐츠 노출, 협찬 콘텐츠
범위	대중매체 중심의 광범위한 시장 대상	소비자·유통업자 대상 광범위	언론·지역관계자 대상의 광범위	콘텐츠 이용자 기반 타겟
비용	높음 (매체비 중심)	중간~높음	무료/유료	유료
장점	신속, 통제가능	인지도 향상 빠른효과	신뢰 기반 관계 강화, 장기적 이미지 구축	광고 회피 감소, 자연스러운 브랜드 태도 강화
단점	효과 측정 어려움	경쟁사 모방용이 남용시 브랜드 가치 저하	통제 어려움 간접효과 /높은비용	과도 노출시 역효과, 콘텐츠 의존도 높음

\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재구성

### 2.2.3 프로모션에 관한 선행연구

프로모션에 관한 선행연구는 광고, 판매촉진, 홍보·PR, PPL 등 다양한 요소가 소비자 반응과 브랜드 태도, 그리고 기업 성과에 미치는 영향을 중심으로 발전해 왔다. 마케팅 커뮤니케이션 관점에서는 상품과 프로모션이 브랜드에 미치는 긍정적 효과가 강조되었으며(최속희, 2003), 온라인·오프라인 환경 모두에서 프로모션 활동은 브랜드 충성도, 호감도, 구매의도와 정(+)의 관계를 형성하는 것으로 나타났다(천우영, 2024; 황광연, 2015).

특히 판매촉진 관련 연구에서는 가격 인하적 판촉과 가치 부가적 판촉 간 소비자 반응의 차이가 확인되었으며(Ji-Eun Choi & Jong-chul Park, 2013), 사은품·세트메뉴·포인트 적립 등 다양한 프로모션 수단이 고객 만족에 영향을 미치는 것으로 분석되었다(강령·최은지, 2022). 지속 이용 고객의 경우 혜택의 크기보다 보너스 팩 등 혜택의 형태에 더 큰 반응을 보인다는 연구도 제시되었다(윤세정, 2021). 외식업에서는 판매촉진 활동이 고객 만족과 재방문 의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다(곽은정·김동진, 2013).

PPL 관련 연구는 온셧 배치와 크리에이티브 배치 등 브랜드 노출 방식, 브랜드 친숙도, 프로그램 맥락 등 다양한 요인이 PPL 효과를 결정함을 밝히고 있으며(송몽요, 2012), 제품·브랜드의 자연스러운 등장만으로도 인지도, 이미지, 구매의도가 상승한다는 결과가 반복적으로 제시되었다(이행순 외, 2006). 또한 정보성, 오락성, 불편성 등 PPL 속성이 브랜드 이미지 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구도 확장되고 있다(강동완, 2022).

프랜차이즈 분야에서는 가맹본부의 프로모션 활동을 구전, 광고·퍼블리시티, 모집대행, 플래그십 스토어 등으로 구분하여 본부 중심의 프로모션 체계를 분석하는 연구가 나타났다(나현승, 2025; 주성희·김태희, 2019). 또한 제조업의 푸쉬 전략과 풀 전략이 프랜차이즈 본부와 가맹점·소비자 간 프로모션 전략 구분에 적용되기 시작하며, 가맹본부의 지원형 푸쉬 활동과 소비자 대상의 풀 활동의 기능적 차이를 분석하는 연구가 확산되고 있다(이한근·강성호, 2022; Hughes et al., 2019). 이러한 연구들은 프로모션이 소비자 행동뿐 아니라 가맹점 운영성과에도 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

〈표 2-3〉 프로모션의 선행연구 요약

구분	연구자(연도)	핵심 연구내용
광고	Kotler (2001)	광고는 매스미디어를 통해 다수 소비자에게 메시지를 전달하는 대표적 명시적 프로모션으로 규정
	P. Kotler & Armstrong (2012)	광고는 장기적 관점에서 브랜드 인지도 형성 및 태도 개선을 목표로 수행됨
판매촉진	Diamond & Campbell (1989)	판매촉진을 가격 인하적 vs 가치 부가적 판촉으로 구분하는 이론적 틀 제시
	Kotler (1997)	판매촉진은 구매를 유도하는 단기적 인센티브 제공 활동으로 규정
PR / Publicity	Kotler (1994)	퍼블리시티를 언론 편집 공간을 활용한 PR 활동으로 정의
	정지이 (2003)	홍보를 기업 목표 달성을 위한 정보 제공 활동으로 규정
PPL	Balasubramanian (1994)	PPL을 프로그램 내 메시지 삽입을 통한 유료 간접광고로 정의
	Babin & Carder (1996)	PPL 노출을 온셋 배치와 크리에이티브 배치 두 가지 유형으로 구분하는 모델 제시

\*선행연구를 바탕으로 연구자가 재작성

## 2.3 광고·판촉행사 사전동의제 시행과 정책환경 변화

### 2.3.1 광고·판촉행사 사전동의제 법령 요약

광고·판촉행사 사전동의제는 가맹본부가 가맹점주에게 비용의 전부 또는 일부를 부담하게 하는 광고·판촉행사를 실시할 때, 사전에 동의 또는 약정 절차를 반드시 거치도록 규정한 제도이다. 이 제도는 가맹점주가 부담해야 하는 비용의 수준을 명확하게 인지한 후 자율적으로 동의 여부를 결정할 수 있도록 보장하기 위해 도입되었으며, 2022년 7월 5일부터 개정 「가맹사업법」 및 시행령에 따라 시행되었다(공정거래위원회, 2022).

#### 2.3.1.1 제도 도입 배경

사전동의제 도입 이전에는 가맹본부가 가맹점주의 의견 수렴 없이 일방적으로 광고·판촉행사를 결정하거나 비용 부담을 부과하는 관행이 존재하였다. 개정 법령은 이러한 문제를 개선하고 가맹점주의 권익 보호를 강화하기 위해 비용 부담에 관한 사전 고지와 동의 절차를 제도적으로 의무화하였다(공정거래위원회, 2022).

#### 2.3.1.2 사전동의 및 사전약정 절차

광고·판촉행사 사전동의제는 가맹점주가 비용을 부담하는 광고·판촉행사를 실시할 때, 가맹본부가 반드시 사전동의 또는 사전약정 절차 중 하나를 선택하여 시행하도록 규정한다. 사전동의를 전체 가맹점주의 일정 비율 이상 동의를 받아 전체 매장에 동일하게 적용하는 방식이며, 사전약정은 가맹계약과 별도의 문서로 개별 가맹점주와 약정을 체결하여 해당 매장에 한해 광고·판촉행사를 적용하는 방식이다. 두 절차는 목적과 적용 방식에서 차이가 있으므로, 개정 법령은 각각의 요건과 필수 기재사항을 명확히 규정하고 있다(공정거래위원회, 2022). 사전동의와 사전약정의 주요 차이점은 <표 2-4>과 같다.

〈표 2-4〉 광고·판촉행사 사전동의와 사전약정의 주요 차이점

구분	사전동의	사전약정
의미	전체 가맹점주 중 법정 기준 이상의 동의를 받아 광고·판촉행사를 실시하는 절차	가맹계약과 별도로 개별 가맹점주와 약정을 체결하여 행사 참여를 결정하는 절차
요건	광고 50%, 판촉행사 70% 이상 동의 필요	전체 시행 시 100% 약정 필요
적용 대상	동의를 한 비율 충족 시 전체 가맹점주에 적용 가능	약정을 체결한 가맹점주에게만 적용
필수내용	비용 부담 수준 구체적 내용 제시(비율·상한 등)	① 행사 명칭 및 기간 ② 비용 부담 비율 ③ 비용 부담 한도
동의방법	서면, 이메일, 내용증명, 홈페이지, POS 등 객관적 확인 가능 수단	별도 문서로 체결
특징	대규모·통합형 집행에 적합	선택적·부분적 적용가능
한계	동의를 산정 과정에서 절차적 공정성 확보 필요	전체 적용을 위해서는 모든 가맹점이 약정해야 함

\* 공정거래위원회 「개정 가맹사업법령 설명자료」(2022년)를 토대로 연구자 재구성

### 2.3.1.3 법령 적용 제외 사항

광고·판촉행사 사전동의제는 모든 광고·판촉에 일률적으로 적용되는 것은 아니며, 일정한 조건하에서는 동의 절차가 면제된다. 이는 제도의 불필요한 적용을 방지하고 기존 계약관계 또는 본부 단독 집행 영역과의 충돌을 최소화하기 위한 취지이다.

주요 적용 제외 사유는 첫째, 가맹본부가 비용을 100% 부담하는 경우로 사전동의 절차가 불필요하다. 둘째, 가맹점주가 자발적으로 실시하는 행사는 제도 적용이 제외된다. 셋째, 제도 시행일 이전 이미 진행 중인 행사에 대해서는 소급 적용이 금지된다. 주요 적용 제외 유형은 〈표 2-5〉와 같다.

〈표 2-5〉 사전동의 제외 유형

제외 유형	설명
가맹본부가 비용 100% 부담	사전동의 절차 불필요
가맹점주가 자발적으로 실시하는 행사	적용 제외
시행일 이전 이미 진행 중인 행사	소급 적용 금지

\* 공정거래위원회 「개정 가맹사업법령 설명자료」(2022년)를 토대로 연구자 재구성

### 2.3.2 광고·판촉행사 사전동의제 시행 이후의 환경변화

광고·판촉행사 사전동의제는 2022년 7월 시행되어 가맹점주의 권익 보호를 목적으로 운영되고 있으나, 제도 시행 이후에도 불공정 관행이 지속되고 있는 것으로 나타나고 있다. 이 제도는 가맹본부가 광고 및 판촉행사를 실시하기 전에 가맹점주로부터 일정 비율 이상의 동의를 받도록 의무화함으로써, 가맹본부의 일방적인 비용 부담 전가를 방지하고 가맹점주의 의사결정권을 강화하며, 프로모션 집행 과정의 절차적 공정성을 확보하기 위해 도입되었다. 그러나 공정거래위원회가 2024년 12월 발표한 「가맹분야 서면실태조사 결과」에 따르면, 현장에서는 여전히 제도 취지가 제대로 구현되지 못하는 사례가 발견되고 있다. 주요 운영 실태를 요약하면 다음과 같다.

#### 2.3.2.1 사전동의제 인지도 및 제도 정착 현황

광고·판촉행사 사전동의제에 대한 가맹점주의 인지율은 제도 시행 이후 지속적으로 상승하며 가맹점주의 알권리 보장이 점진적으로 개선되고 있는 것으로 나타났다. 2024년 조사 결과 제도 인지율은 79.5%로 나타났으며, 이는 2022년 71.7%, 2023년 74.7%에 이어 매년 꾸준히 증가하는 추세를 보인다. 특히 제도의 존재뿐 아니라 대략적인 제도 내용까지 구체적으로 알고 있는 가맹점주의 비율도 63.7%로 확인되어, 단순 인지를 넘어 실질적인 이해 수준도 함께 향상되고 있는 것으로 나타났다(공정거래위원회, 2024).

### 2.3.2.2 가맹본부의 사전동의 실시 현황

가맹점주가 비용의 일부 또는 전부를 부담하는 광고를 실시하는 가맹본부는 16.0%, 판촉행사를 실시하는 가맹본부는 31.5%로 나타났다. 이들 가맹본부 중 광고 시행 시 사전동의를 실시한다고 응답한 비율은 96.9%, 판촉행사는 100.0%로 집계되었다. 사전동의 수단으로는 광고의 경우 앱 41.9%, 문서 19.4%, POS 16.1% 순으로 나타났으며, 판촉행사의 경우 앱 28.6%, 문서 20.8%, POS 18.2% 순으로 확인되었다(공정거래위원회, 2024).

### 2.3.2.4 가맹본부와 가맹점 간 인식 격차

사전동의 실시 여부에 대한 가맹본부와 가맹점주의 응답에는 상당한 격차가 존재한다. 2024년 조사 결과 가맹본부는 광고 사전동의 실시율 96.9%, 판촉 100.0%로 응답한 반면, 가맹점주가 실제 사전동의를 받았다고 응답한 비율은 광고 73.1%, 판촉행사 78.1%로 나타났다. 이는 2023년 조사에서 가맹본부 응답률이 광고 97.1%, 판촉행사 96.1%, 가맹점주 응답률이 광고 58.6%, 판촉행사 58.4%였던 것과 비교하면 가맹점주 응답률이 각각 14.5%p, 19.7%p 증가한 수치이다. 구체적인 현황은 <표 2-6>과 같다(공정거래위원회, 2023; 2024).

<표 2-6> 사전동의 실시에 대한 가맹본부와 가맹점주 간 인식 격차

구분	가맹본부 응답	가맹점주 응답	인식격차
광고	96.9%	73.1%	23.8%p
판촉행사	100.0%	78.1%	21.9%p

\* 주: 2023년 인식 격차는 광고 38.5%p, 판촉행사 37.7%p

\*\* 출처: 공정거래위원회, 「가맹분야 서면실태조사 결과」(2024년)

가맹점 100개 미만의 소규모 가맹본부에서는 사전동의를 받는다고 응답한 비율이 광고 66.2%, 판촉행사 65.9%로 나타났다(공정거래위원회, 2024).

## 2.4 관계품질

### 2.4.1 관계품질의 개념

관계품질은 거래 당사자 간 상호작용에서 형성되는 관계의 전반적 질적 수준을 의미하며, 장기적·안정적 거래 관계를 유지하는 핵심 요인으로 간주된다(Wong et al., 2007). Crosby et al.(1990)은 관계품을 구매자와 판매자 간 상호관계의 강도와 친밀성으로 정의하였으며, Palmatier et al.(2006)은 장기적 관계 형성 및 관계 성과로 이어지는 핵심 구성요소로 규정하였다.

프랜차이즈 분야에서 관계품질은 가맹본부와 가맹점 간의 질적 관계 수준을 나타내며, 재무성과와 운영성과에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 보고되었다(조현식, 2003; 조시영, 2017). 또한 관계품질은 상호 신뢰를 기반으로 지속적인 관계를 유지하려는 의지로 설명되며, 관계결속 및 관계 유지 노력과 직결되는 개념이다(장혁래, 2015).

### 2.4.2 관계품질의 구성요소

관계품질(Relationship Quality)은 기업 간 거래 관계의 강도와 깊이를 나타내는 개념으로, 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점 간의 상호작용을 유지하고 경영성과를 예측하는 핵심 변수이다. Crosby et al.(1990)은 관계품을 신뢰와 만족으로, Morgan & Hunt(1994)는 신뢰와 몰입을 관계 마케팅의 핵심 매개변수로 제시하였다. 이후 연구들은 신뢰, 만족, 몰입의 3차원 구조로 관계품을 정의하거나, 갈등이나 협력을 포함하기도 한다. 본 연구는 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점 관계의 특성을 고려하여 신뢰와 갈등을 중심으로 관계품을 구성하였다.

#### 2.4.2.1 신뢰(Trust)

신뢰는 관계품질의 핵심 요소로, 교환 파트너가 기대에 부합하는 행동을

할 것이라는 믿음이며, 상호의존적 관계에서 협력, 의무, 책임을 수행할 것이라는 확신을 의미한다(Morgan & Hunt, 1994). Moorman et al.(1992)은 신뢰를 교환 상대방에게 의도적으로 의존하려는 의지로 정의하였으며, Kee & Knox(1970)는 상대방이 약속을 이행할 것이라는 믿음으로 규정하였다.

신뢰는 단일 차원으로 측정되기도 하지만(Tsai & Ghoshal, 1998), 다차원적으로 접근해야 한다는 연구도 존재한다(강인원 외, 2005). Ganesan(1994)은 신뢰를 신용(credibility)과 호의(benevolence)로 구분하였으며, Mayer et al.(1995)은 역량(competency), 성실성(integrity), 배려(benevolence)로 구성된 조직 신뢰 모델을 제시하였다.

신뢰는 장기적 관계 형성에 필수적이며, 기회주의적 행동을 억제하고 협력을 촉진하며 불확실성을 감소시키는 기능을 수행한다(Morgan & Hunt, 1994). 프랜차이즈 관계에서는 본부에 대한 신뢰가 높을수록 가맹점의 몰입 수준과 재계약 의도가 증가하는 것으로 나타났다(조규호, 전달영, 2003; 배준호 외, 2010).

#### 2.4.2.2 갈등(Conflict)

갈등은 관계품질의 부정적 구성 요소로, 거래 당사자 간 기대 불일치 또는 의사결정 과정의 충돌에서 발생하는 긴장 상태를 의미한다(Beals & Siegel, 1966; March & Simon, 1958). 프랜차이즈 관계에서 갈등은 주로 비용 분담, 품질관리, 운영정책의 불일치 등 정보 비대칭성에서 기인한다.

구체적으로 갈등은 공동 판촉 비용, 불량품 처리, 정책 변경 등 실무적 이슈에서 빈번히 발생하며(Gaski & Nevin, 1985; 홍성준 외, 2016), 신뢰와 부(-)의 상관관계를 가진다. 또한 갈등은 재계약 의도 및 관계성과에 부정적 영향을 미치며, 관계의 질을 저하시키는 핵심 변수로 작용한다(박치현, 2023).

#### 2.4.3 관계품질에 관한 선행연구

Morgan & Hunt(1994)의 KMV Model은 신뢰와 몰입을 관계 유지의 핵

심 매개변수로 제시한 관계 마케팅 분야의 대표적 이론이다. 국내외 연구에서 신뢰는 협력을 촉진하고 관계성과 및 재계약 의도에 정(+의 영향을 미치는 것으로 일관되게 나타났으며(배준호 외, 2010; 김원태, 2014; 나현승, 이한근, 2025), 가맹본부의 지원 활동은 갈등을 감소시키고 신뢰 형성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다(서상윤, 장재남, 2012). 반면 갈등은 신뢰를 저해하고 관계성과에 부정적 영향을 미치는 요인으로 분석되었다(Geyskens et al., 1999). 이는 관계품질이 신뢰 강화와 갈등 감소를 통해 장기적 협력 관계를 형성하며, 프랜차이즈 시스템의 성과 향상으로 이어지는 중요한 매개체임을 시사한다.

〈표 2-7〉 관계품질의 선행연구 요약

구분	연구자	핵심내용
신뢰	Moorman et al. (1993)	거래 상대방이 협력, 의무, 책임을 다할 것이라는 믿음으로 정의하며, 관계 마케팅의 핵심 변수로 규명함
	Morgan & Hunt (1994)	확신을 가지고 교환 파트너에게 의존하고자 하는 의지로 정의하며, 파트너의 전문성과 진실성에 대한 믿음을 강조함
	한창남, 이호택 (2022)	신뢰가 협력관계의 필수 요소로서 경제적·관계적 성과에 긍정적 영향을 미치는 변수임을 확인함
	이호택 등 (2023)	상대방의 말이나 약속이 믿을 만하고 진실되게 도움을 주려는 정도로 정의하며, 약속 준수와 호의성에 초점을 맞춤
갈등	Rosenbloom (1973)	상호 의존적인 당사자가 목표 달성을 방해한다고 지각할 때 느끼는 욕구불만의 상태로 정의함
	Gaski & Nevin (1985)	실제 또는 기대되는 행동이 서로 맞지 않아 발생하는 개인 혹은 집단 간의 긴장 상태로 정의함
	Wang et al. (2020)	프랜차이즈 내 갈등 이후 분쟁 해결 방식이 재무적 성과에 미치는 영향을 분석함
	공경배 (2020)	외식 프랜차이즈에서 갈등이 재계약 의도에 부정적 영향을 미치는 경로를 실증 분석함

\*선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

## 2.5 경영성과

### 2.5.1 경영성과의 개념

경영성과는 경영학 분야에서 가장 널리 사용되는 종속변수 중 하나이지만 (정중훈, 이창기, 1997), 연구자마다 개념적 정의와 측정 방법에 차이가 존재하며 실증적 검증보다는 개념적 논의에 머물러 있다는 한계가 지적되어 왔다 (Connolly et al., 1980).

일반적으로 성과(performance)는 작업 또는 경영 활동이 완료되어 나타나는 구체적이고 가시적인 결과를 의미한다(Swanson, 1995). 경영성과는 기업이 보유한 인적·물적 자원을 효율적으로 활용하여 조직 목표를 달성한 정도를 나타내며(안운석 외, 2004), 각 책임 단위의 성과가 총합된 결과이자 기업의 자원 및 활동이 창출한 업무 성과의 총체적 결과로 정의된다(이상주, 2016; 김진권, 2017). 또한 이윤추구 및 사회적 기여라는 전략적 목표에 대한 달성 수준을 평가하는 재무적·비재무적 지표로 구성된다는 견해도 제시된다(권민희, 2023). 외식업 분야에서는 일정 기간의 경영활동을 평가하는 종합적 성과 및 효율성 측정 수단으로 정의된다(성창수, 2011).

전략적 관점에서 Porter & Klamer(1985)는 경영성과를 기업이 산업 내에서 차지하는 상대적 지위, 즉 경쟁우위를 통해 설명하였으며, Lebas(1995)는 이를 환경 변화에 대응한 종합적 기업 경쟁력으로 규정하였다. Sardi et al.(2019)은 경영성과를 기업이 장기적 목표를 향해 나아가는 진전의 지표로 보며, 재무 성과를 보완하는 포괄적 성과 개념으로 정의하였다. 프랜차이즈 분야에서 가맹점의 경영성과는 본부와 가맹점 간 경영 활동의 결과로 나타나는 실제 수익성과 생산성을 의미하며(이나겸, 2017), 월평균 매출 증가, 경영우위 등 다양한 방식으로 측정되었다(이진균, 2011).

### 2.5.2 경영성과의 구성요소

경영성과는 일반적으로 재무적 성과(Financial Performance)와 비재무적

성과(Non-Financial Performance)로 구분된다(Cote et al., 2005). 단일 지표만으로 성과를 평가하기보다는 다양한 지표의 균형적 관점이 중요하다는 점이 강조되며(권민희, 2023), Kaplan & Norton(1992)은 경영성과를 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장의 네 관점으로 구성된 균형성과표(BSC)를 제시하여 복합적 성과 평가의 이론적 기반을 마련하였다.

### 2.5.2.1 재무적성과

재무적 성과는 기업이 과거에 수행한 경영활동의 결과가 반영된 대표적 후행지표이다(Day & Wensley, 1988). 기업의 생존, 수익 창출, 장기 성장과 직결되기 때문에 경영성과 평가에서 가장 핵심적인 지표로 활용된다(권민희, 2023). 그러나 과거 성과 중심의 평가라는 점에서 단기적 성향을 가지며(Govindarajan, 1984; 최병현, 2008), 무형자산 및 장기적 가치 창출을 완전히 반영하지 못하는 한계가 있다.

재무적 성과는 객관적 재무자료뿐 아니라 관리자의 인식에 기반한 주관적 평가로도 측정되며, 두 방식 간 상관관계가 높다는 연구결과가 보고되었다(Govindarajan & Fisher, 1992; 이나겸, 2017). 주요 지표로는 투자수익률(ROI), 순이익, 매출액, 총매출액, 영업이익 증가 등이 있으며(강병오 외, 2009), 외식·프랜차이즈 분야에서는 매출 증가, 수익성 증가, 부채비율 감소 등이 활용된다(강동완, 2022).

### 2.5.2.2 비재무적성과

비재무적 성과는 재무적 지표의 제한적 예측력을 보완하기 위해 등장한 개념으로, 장기 성과 및 무형적 성과를 평가하는 데 중점을 둔다(Eccles, 1991). 이는 조직의 주요 성공 요인을 포착하며 재무적 성과의 원천을 형성하고, 장기적 경쟁력을 구축하는 데 중요한 역할을 한다(김호철, 2011; 유희경 외, 2007).

측정 지표는 고객 관점, 학습과 성장 관점, 내부 프로세스 관점 등으로 구

분되며(Kaplan & Norton, 1992), 고객 만족도, 신규 고객 증가, 직원 생산성, 조직 유효성 등이 대표적이다(Venkartraman & Ramanujan, 1986; Niven, 2002; Zairi et al., 1994). 외식업 연구에서는 고객 만족 증가, 신규 고객 증가 등이 비재무적 성과 측정에 활용되었다(이나겸, 2017; 김성욱, 이종호, 2023).

### 2.5.3 경영성과에 관한 선행연구

경영성과 연구는 초기에 재무적 성과 중심의 분석이 주를 이루었으나(Eccles, 1991), 이후 비재무적 성과의 중요성에 대한 인식이 높아지면서 두 유형을 통합적으로 고려하는 균형적 성과 측정 접근이 확산되었다. Kaplan & Norton(1992)의 균형성과표(BSC)는 재무·비재무 지표 간 균형을 통해 조직의 장·단기적 성과를 포괄적으로 평가할 수 있는 대표적 모델로 자리 잡았다.

프랜차이즈 산업에서는 인적 자원 의존도가 크기 때문에 비재무적 성과의 중요성이 더욱 강조되며(장수, 허동욱, 2009), 가맹본부의 지원 활동은 가맹점의 신뢰 강화와 경영성과 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(장준석, 2016). 선행연구에서는 경영성과를 단일 차원으로 측정하거나(이나겸, 2017), 재무와 비재무의 두 차원으로 구분하는 방식이 병행되어 왔다(백훈외, 2014).

최근 연구들은 무형자산의 비중이 확대된 경영환경 변화 속에서 재무적 지표만으로는 미래 경쟁력을 설명하기 어렵다는 점을 지적하며(장수 외, 2009), 객관적 지표와 주관적 인식을 결합한 성과 측정의 필요성을 강조하고 있다(Day & Wensley, 1988; 이나겸, 2017).

〈표 2-8〉 경영성과의 선행연구 요약

구분	연구자(연도)	핵심 연구내용
재무적성과	Mohr & Nevin (1990)	매출액, 고객 수, 상권 내 경쟁 점포 대비 실적 등 정량적 지표로 경영성과를 정의함.
	Wu & Cavusgil (2006)	가맹점이 지각하는 매출액, 시장점유율, 수익성을 성과 지표로 제시함.
	정세인 (2009)	수익성, 성장성, 고객 증가율을 경영성과 변수로 설정함.
	이재한 등 (2010)	외식 프랜차이즈 가맹점의 재무적 성과를 매출액 등 7개 문항으로 측정함.
	김호식 (2019)	경영성과를 재무적 성과(매출, 순이익)와 비재무적 성과로 구분하여 측정함.
비재무적성과	Eccles (1991)	재무적 성과의 한계를 지적하며 비재무적 성과 지표의 중요성 제시
	Kaplan & Norton (1992)	균형성과표(BSC)로 재무·고객·학습·성장 등 다차원적 성과 측정체계 제시
	Slater & Narver (1995)	고객만족, 신제품 성과 등 비재무 성과 간 인과관계 실증
	이무형 (2021)	부서 간 협력, 정보 공유, 서비스 품질, 고객 만족도 등을 비재무적 성과 지표로 제시함.
	신기일 (2022)	비재무적 성과를 고객 만족도, 서비스 품질, 브랜드 이미지 등 장기적 경쟁력을 나타내는 지표로 정의함.

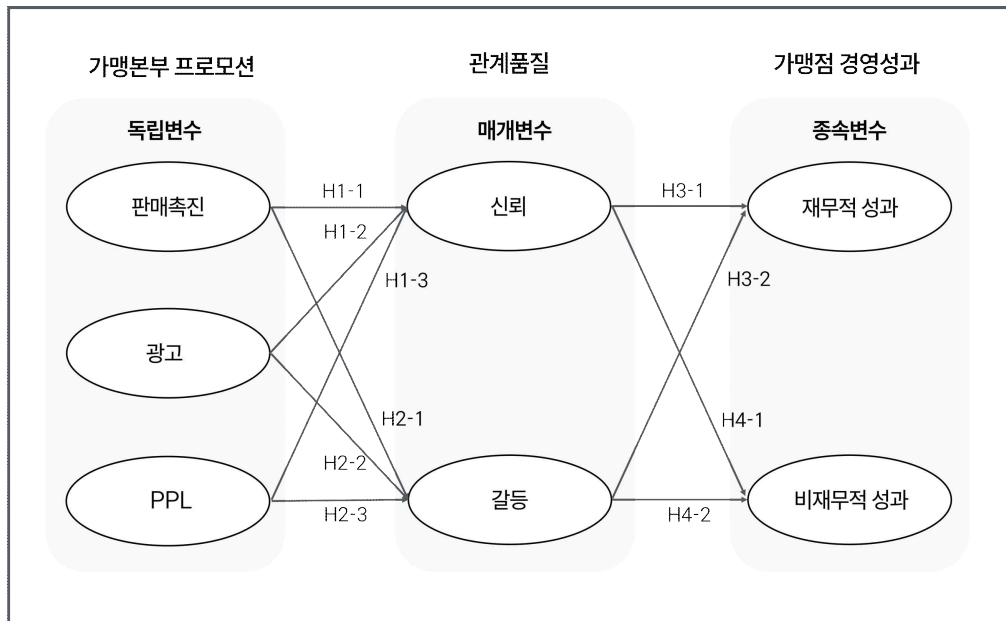
\*선행연구를 바탕으로 연구자 재구성

### Ⅲ. 연구설계

#### 3.1 연구모형

본 연구는 가맹본부의 프로모션 활동이 가맹점이 지각하는 신뢰와 갈등으로 구성된 관계품질을 통해 경영성과에 미치는 구조적 영향을 규명하고자 한다. 프랜차이즈 시스템에서 본부와 가맹점 간 관계는 지속적 상호작용을 기반으로 하며, 본부의 지원 활동은 신뢰를 강화하고 갈등을 완화하여 성과 향상에 기여하는 핵심 요인으로 제시되어 왔다.

이에 본 연구는 프로모션 활동을 독립변수, 관계품질을 매개변수, 경영성과를 종속변수로 설정하고, 프로모션 활동이 관계품질을 통해 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위한 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 구성하였다.



<그림 3-1> 연구모형

## 3.2 연구가설

### 3.2.1 프로모션 활동과 관계품질간 관계

프랜차이즈 시스템에서 프로모션 활동은 가맹본부와 가맹점 간의 관계적 상호작용을 강화하거나 약화시키는 핵심 변수로 작용한다. 관계적 교환이론(relational exchange theory)에 따르면, 거래 당사자 간의 반복적 상호작용과 지원 활동은 장기적 관계 유지의 기초가 되는 신뢰를 형성한다(Morgan & Hunt, 1994). 사회교환이론(social exchange theory)은 일방의 자원 제공(지원, 정보, 혜택 등)이 상대방의 긍정적 관계반응을 유발한다고 설명한다(Blau, 1964). 나아가 자원기반이론(resource-based view)은 가맹본부의 지원과 프로모션이 가맹점 운영에 필수적인 전략적 자원으로 작용하여 관계 안정성을 제고한다고 주장한다(Barney, 1991).

먼저 프로모션 활동과 신뢰의 관계를 살펴보면, 관계적 교환이론은 가맹본부가 제공하는 정보, 커뮤니케이션, 지원 활동이 파트너십에 대한 긍정적 평가를 통해 신뢰를 강화한다고 설명한다(Morgan & Hunt, 1994). 특히 브랜드 홍보와 시장 인지도 제고를 위한 본부의 지속적 노력은 가맹점주에게 본부의 역량과 성실성을 입증하는 중요한 신호로 작용한다(장준석, 2016). 사회교환이론에서도 가맹본부의 지원은 가맹점주에게 '관계적 보상'으로 인식되며, 이러한 긍정적 교환의 누적은 신뢰를 증가시킨다(Blau, 1964; Homans, 1974). 광고, 판촉 등의 프로모션 활동은 가맹점의 매출과 브랜드 가치 향상에 직접적으로 기여하는 핵심 자원으로 인식되어 신뢰 형성에 중요한 역할을 한다(Kotler & Armstrong, 2012).

한편 프로모션 활동과 갈등의 관계에서, 사회교환이론은 자원의 공정한 제공과 지원이 상대방의 불만과 부정적 감정, 즉 갈등을 감소시킨다고 설명한다(Blau, 1964). 김창봉(2022)의 연구에서는 외식업 프랜차이즈 본사의 지원시스템이 관계 갈등을 완화하는 것으로 나타났다. 관계적 교환이론은 커뮤니케이션 부족과 정보 비대칭을 갈등의 주요 원인으로 제시하며(March & Simon, 1958), 가맹본부의 적극적 프로모션 활동은 이러한 정보 비대칭을 완

화하여 갈등을 감소시킨다(나현승, 2025).

이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구는 가맹본부의 판매촉진, 광고, PPL로 구성된 프로모션 활동과 신뢰 및 갈등으로 구성된 관계품질 간의 관계를 규명하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1. 가맹본부의 프로모션 활동은 가맹점사업자의 신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 가맹본부의 판매촉진은 가맹점사업자의 신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 가맹본부의 광고는 가맹점사업자의 신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 가맹본부의 PPL은 가맹점사업자의 신뢰에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

H2. 가맹본부의 프로모션 활동은 가맹점사업자와의 갈등에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 가맹본부의 판매촉진은 가맹점사업자와의 갈등에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 가맹본부의 광고는 가맹점사업자와의 갈등에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 가맹본부의 PPL은 가맹점사업자와의 갈등에 부(-)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2.2 관계품질과 경영성과간 관계

프랜차이즈 시스템 연구에서 관계품질과 경영성과 간의 관계는 장기적 거래 관계의 성공을 설명하는 핵심 연구 주제로 다루어져 왔다. 관계 마케팅 패러다임에 따르면, 채널 구성원 간의 신뢰, 만족, 몰입 등으로 구성된 관계품질은 협력을 강화하고 거래의 불확실성을 감소시킨다 (Abdul-Muhmin, 2005; Abou Kamar & Alsetoohy, 2021). 이러한 관점은 여러 이론적 근거를 통해 뒷받침된다. 거래비용 이론(Transaction Cost Economics)에 따르면, 관계품질이 높을수록 감시, 계약, 조정에 소요되는 거래비용이 감소한다(Williamson, 1979, 1985). 또한 대리인 이론(Agency Theory)은 우수한 관계품질이 정보 비대칭과 기회주의적 행동 문제를 완화함으로써 경영성과를 개선한다고 설명

한다(Eisenhardt, 1989).

신뢰는 관계의 성공적 결과를 예측하는 핵심 변수로, 프랜차이즈 맥락에서 재계약 의도 및 경영성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 보고되었다(조현식, 2003; Abou Kamar & Alsetoohy, 2021). 이재한 외(2010)의 연구에서는 외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원 활동이 가맹점주의 신뢰를 매개로 재계약 의도와 같은 관계성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. Abou Kamar와 Alsetoohy(2021)는 프랜차이즈 본부와 가맹점 간 신뢰 수준이 높을수록 공동 사업 성과가 향상됨을 실증하였다. 박진영(2014)의 베이커리 프랜차이즈 연구에서도 신뢰와 몰입이 경영성과에 유의한 영향을 미치는 핵심 요인으로 분석되었다.

반면 갈등은 관계의 부정적 측면으로서 성과를 저해하는 요인으로 간주된다. 최진호(2005)는 외식 프랜차이즈 가맹점의 갈등과 분쟁이 성과를 저해하는 주요 요인임을 지적하였다. 정한호(2017)의 조직 연구에서도 과업갈등과 관계갈등이 팀 협력과 팀 성과에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. Luo 등(2015)의 거래 관계 연구에서는 공정성이 기회주의를 억제하여 구매자와 공급자 관계의 성과를 개선하고 비용을 절감한다고 분석하였는데, 이는 갈등 수준이 낮고 관계품질이 높을수록 성과가 개선됨을 간접적으로 시사한다.

이상의 선행연구를 바탕으로 본 연구는 신뢰와 갈등으로 구성된 관계품질이 재무적 성과와 비재무적 성과에 유의한 영향을 미칠 것으로 예상하며, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3. 가맹점사업자와의 관계품질은 재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 가맹점사업자의 신뢰는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 가맹점사업자와의 갈등은 재무적 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

H4. 가맹점사업자와의 관계품질은 비재무적 성과에 영향을 미칠 것이다.

H4-1. 가맹점사업자의 신뢰는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 가맹점사업자와의 갈등은 비재무적 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.3 변수의 조작적 정의

#### 3.3.1 프로모션

##### 3.3.1.1 판매촉진

판매촉진은 가맹본부가 가맹점의 매출 향상과 고객 유치를 위해 제공하는 마케팅 지원활동으로, 할인 행사, 쿠폰 제공, 경품 이벤트, 시즌 프로모션 등 소비자의 구매를 직접적으로 유도하는 촉진 활동을 의미한다(권명철, 2016). 프랜차이즈 시스템에서 판매촉진 지원은 본부의 운영지원 중 핵심 요소로서 가맹점의 정서적 결속을 강화하는 데 중요한 역할을 한다(김문정 외, 2015). 이상헌(2013)은 판매촉진 지원을 가맹점 매출 증대를 위한 본부의 체계적인 마케팅 활동 지원으로 정의하였으며, 정구민(2023)은 베이커리 프랜차이즈에서 본부가 제공하는 다양한 프로모션 활동 지원으로 조작적 정의하였다.본 연구는 선행연구(권명철, 2016; 이상헌, 2013; 정구민, 2023)를 바탕으로 판매촉진을 3개 문항으로 측정하였으며, 리커트(Likert) 5점 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=매우 그렇다)를 사용하였다. 측정항목은 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 판매촉진 측정항목

측정항목
1. 본부는 가맹점 판촉 행사를 지원하고 있다.
2. 가맹본부의 판매 장려지원이 매출 향상에 도움이 된다.
3. 가맹본부는 가맹점의 개별홍보를 위한 마케팅 방법을 지도해 준다.

##### 3.3.1.2 광고

광고는 가맹본부가 브랜드 인지도 향상과 고객 유치를 위해 TV, 라디오, 인터넷, SNS 등 다양한 매체를 통해 수행하는 홍보 및 광고활동 지원을 의미

한다(온종훈, 2018). 프랜차이즈 산업에서 광고지원은 가맹본부가 브랜드와 제품을 대중에게 알리기 위해 제공하는 마케팅 커뮤니케이션 활동으로, 가맹점의 고객 유입과 매출 증대에 기여하는 핵심 지원서비스이다(온종훈, 2018). 정구민(2023)은 광고지원을 본부가 제공하는 매체 광고, 온라인 마케팅, 홍보물 제작 지원 등의 활동으로 조작적 정의하였으며, 이러한 광고지원이 가맹점 성과에 유의한 영향을 미친다고 검증하였다.

본 연구는 선행연구(온종훈, 2018; 정구민, 2023)를 바탕으로 광고를 4개 문항으로 측정하였으며, 리커트(Likert) 5점 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=매우 그렇다)를 사용하였다. 측정항목은 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 광고 측정항목

측정항목
1. 가맹본부는 브랜드 대중매체를 통한 광고를 지속하고 있다.
2. 본부의 홍보 지원이 잘 이루어지고 있다.
3. 본부의 매체광고 지원이 잘 이루어지고 있다.
4. 가맹본부는 운영중인 브랜드 이미지 개선을 위해 힘쓰고 있다.

### 3.3.1.3 PPL

PPL(Product Placement)은 영화, 드라마, 예능 등 영상 콘텐츠 내에서 기업의 제품이나 브랜드를 자연스럽게 노출시켜 소비자의 무의식 속에 브랜드와 제품 이미지를 인지시키는 간접광고 형태의 마케팅 기법을 의미한다(강동완, 2022; 김용진, 2016). 강동완(2022)은 PPL의 속성을 정보성, 오락성, 불편성으로 구분하였으며, 정보성은 제품과 서비스에 대한 정보를 제공하여 소비자의 구매를 유도하는 능력, 오락성은 소비자에게 즐거움과 흥미를 제공하는 정도, 불편성은 소비자에게 불편함이나 거부감을 유발하는 정도로 정의하였다.

본 연구는 선행연구(강동완, 2022; 김용진, 2016)를 바탕으로 PPL을 4개

문항으로 측정하였으며, 리커트(Likert) 5점 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=매우 그렇다)를 사용하였다. 측정항목은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> PPL 측정항목

측정항목
1. PPL은 브랜드와 제품을 알리는 좋은 정보원이다.
2. 가맹본부의 PPL 광고는 도움이 된다.
3. 가맹본부의 PPL 광고는 설득력이 있다.
4. 가맹본부의 PPL 광고는 쓸모가 있다.

### 3.3.2 관계품질

#### 3.3.2.1 신뢰

신뢰는 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점 간의 관계에서 상대방이 자신의 이익을 위해 행동할 것이라는 확신과 믿음을 의미한다(이나겸, 2017). 프랜차이즈 관계에서 신뢰는 가맹점이 본부의 능력, 성실성, 선의에 대해 갖는 긍정적 기대로서, 장기적 관계 유지와 협력적 행동을 촉진하는 핵심 요인이다(권명철, 2016). 나현승(2024)은 신뢰를 가맹점이 가맹본부에 대해 갖는 확신의 정도로 정의하였으며, 본부의 프로모션 전략이 관계특유투자로 인식됨에 따라 신뢰에 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

본 연구는 선행연구(권명철, 2016; 나현승, 2024; 이나겸, 2017)를 바탕으로 신뢰를 3개 문항으로 측정하였으며, 리커트(Likert) 5점 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=매우 그렇다)를 사용하였다. 측정항목은 <표 3-4>와 같다.

〈표 3-4〉 신뢰 측정항목

측정항목
1. 가맹본부는 가맹점의 이익을 위하여 노력하고 있다.
2. 가맹본부는 항상 가맹점을 정직하게 대한다.
3. 가맹본부는 가맹점에 한 약속을 지킨다.

### 3.3.2.2 갈등

갈등은 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부와 가맹점 간에 목표, 역할, 기대 등의 불일치로 인해 발생하는 긴장 상태와 대립적 관계를 의미한다(나현승, 2024). 프랜차이즈 관계에서 갈등은 상호간의 이해관계 불일치, 의사소통 부재, 권력 불균형 등에서 비롯되며, 관계의 질을 저하시키고 경영성과에 부정적 영향을 미치는 요인이다(우레이, 2017). 박기용(2024)은 갈등을 목표불일치, 역할모호성, 커뮤니케이션 문제 등으로 인해 발생하는 부정적 관계 상태로 정의하였다.

본 연구는 선행연구(나현승, 2024; 박기용, 2024; 우레이, 2017)를 바탕으로 갈등을 3개 문항으로 측정하였으며, 리커트(Likert) 5점 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=매우 그렇다)를 사용하였다. 측정항목은 〈표 3-5〉와 같다.

선행연구를 바탕으로 총 3가지 설문 내용으로 구성하고, 전혀 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)으로 리커트(Likert) 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

〈표 3-5〉 갈등 측정항목

측정항목
1. 가맹본부는 가맹점의 이익에 관심이 없다.
2. 가맹본부는 우리의 사업을 어렵게 한다.
3. 가맹본부는 가맹점 상황을 무시하고 본부 지시를 강요한다.

### 3.3.3 경영성과

#### 3.3.3.1 재무적성과

재무적 성과는 가맹점의 경영활동 결과로 나타나는 금전적·계량적 성과를 의미하며, 매출액, 매출증가율, 영업이익, 투자수익률, 현금흐름 등 객관적 재무지표로 측정되는 성과를 포함한다(이나겸, 2017). 프랜차이즈 가맹점의 재무적 성과는 본부의 지원과 관계품질에 의해 영향을 받으며, 가맹점 운영의 지속가능성을 판단하는 핵심 지표로 활용된다(권명철, 2016). 권명철(2016)은 재무적 성과를 매출액 증가, 투자대비 수익성, 현금흐름의 안정성 등으로 조작적 정의하였으며, 본부의 지원서비스가 가맹점의 재무적 성과에 긍정적 영향을 미친다고 검증하였다.

본 연구는 선행연구(권명철, 2016; 이나겸, 2017)를 바탕으로 재무적 성과를 3개 문항으로 측정하였으며, 리커트(Likert) 5점 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=매우 그렇다)를 사용하였다. 측정항목은 <표 3-6>과 같다.

<표 3-6> 재무적성과 측정항목

측정항목
1. 전년 대비(분기) 매출액이 증가하였다.
2. 영업이익이 증가하였다.
3. 현금 흐름이 좋아졌다.

#### 3.3.3.2 비재무적성과

비재무적 성과는 가맹점의 경영활동 결과로 나타나는 질적·비금전적 성과를 의미하며, 고객만족도, 브랜드 이미지, 시장점유율, 고객충성도, 서비스품질 등 비계량적 지표로 측정되는 성과를 포함한다(이나겸, 2017). 비재무적 성과는 단기적 재무 수익으로는 측정되지 않지만, 장기적 관점에서 가맹점의 경쟁

력과 지속가능성에 기여하는 중요한 성과 요인이다(강동완, 2022). 강동완 (2022)은 비재무적 성과를 브랜드와 제품의 인지도 향상, 방문고객의 만족도 증가, 고객 신뢰도 제고 등으로 조작적 정의하였다.

본 연구는 선행연구(강동완, 2022; 이나겸, 2017)를 바탕으로 비재무적 성과를 3개 문항으로 측정하였으며, 리커트(Likert) 5점 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=매우 그렇다)를 사용하였다. 측정항목은 <표 3-7>과 같다.

<표 3-7> 비재무적성과 측정항목

측정항목
1. 고객의 평판이 좋은 편이다.
2. 기존고객의 유지율이 높다.
3. 신규고객 수가 증가하고 있다.

### 3.4 측정도구 구성 및 조사방법

#### 3.4.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 프랜차이즈 본부의 프로모션 활동이 관계품질을 통해 가맹점의 경영성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 설문조사를 통한 실증연구를 수행하였다. 수집된 자료는 SPSS 25.0과 AMOS 21.0을 활용하여 분석하였다.

먼저 표본의 인구통계학적 특성 및 가맹점 사업자의 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 다음으로 측정도구의 구조적 적합성과 요인 구성을 확인하기 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis, EFA)을 수행하였다. 탐색적 요인분석에서는 주성분 분석을 적용하여 요인을 추출하였으며, 베리맥스(Varimax) 회전방법을 사용하여 요인 간 판별타당성을 확보하였다. 요인분석의 적절성을 확인하기 위해 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 측도와 Bartlett의 구형성 검정을 실시하여 표본의 적절성과 요인분석의 적용 가능성을 검토하였다.

각 요인의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  계수를 활용하여 측정항목의 내적 일관성을 확인하였다. 탐색적 요인분석을 통해 도출된 요인 구조를 기반으로 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 수행하여 측정모형의 타당성을 검증하였다. 확인적 요인분석에서는 각 구성개념이 해당 측정변수에 적절히 반영되어 있는지를 판단하기 위해 개념 신뢰도(Construct Reliability, CR)와 평균분산추출(Average Variance Extracted, AVE)을 검토하였다. 개념 신뢰도는 구성개념의 내적 일관성을 나타내며, 평균분산추출은 구성개념이 해당 측정항목들을 얼마나 잘 설명하는지를 나타내는 지표이다.

구성개념 간 분리 가능성을 판단하기 위해 판별타당성(Discriminant Validity) 검증을 실시하였다. 판별타당성은 각 잠재변수가 서로 구별되는 개념임을 확인하는 절차로, 각 구성개념의 평균분산추출값과 다른 구성개념 간 상관계수를 비교하여 검토하였다. 각 구성개념의 평균분산추출값이 다른 구성개념과의 상관계수 제곱값보다 크면 판별타당성이 확보되는 것으로 판단하였다.

최종적으로 연구가설 검증을 위해 구조방정식 모형(Structural Equation

Modeling, SEM)을 적용하였다. 구조방정식 모형은 측정모형과 구조모형을 동시에 검증할 수 있는 분석기법으로, 본 연구에서는 프로모션 활동, 관계품질, 경영성과 간의 인과관계를 확인하기 위해 경로분석(Path Analysis)을 수행하였다. 분석 과정에서 각 변수 간 직접효과(Direct Effect), 간접효과(Indirect Effect), 총효과(Total Effect)를 검토하여 연구가설의 채택 여부를 평가하였다. 모형의 적합도는 Chi-Square, CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation), GFI(Goodness of Fit Index) 등 다양한 지표를 종합적으로 검토하여 평가하였다.

〈표 3-8〉 표본 및 조사 설계

표본집단	외식 프랜차이즈 가맹점주
표본 프레임	1년 이상 운영중인 프랜차이즈 가맹점
조사방법	설문조사(자기기입법)
설문지 배포	직접배포 및 온라인 설문
조사방법	전국
표본의 크기	340부 중 325부 분석 (유효 표본율 95.6%)
조사기간	2025년 11월 1일~ 11월 15일

### 3.4.2 설문지 구성

본 연구의 설문지는 프랜차이즈 본부의 프로모션 활동이 관계품질을 통해 가맹점 경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 구성되었다. 설문지는 선행 연구에서 타당성이 검증된 측정항목을 기반으로 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 개발하였다.

설문 문항은 가맹점 운영 특성 및 가맹본부 프로모션 경험, 인구통계학적 특성을 제외한 모든 항목에 리커트(Likert) 5점 척도(1점=전혀 그렇지 않다, 5점=매우 그렇다)를 적용하였다. 설문지의 구성은 다음과 같다.

첫째, 프로모션 활동은 판매촉진 3문항, 광고 4문항, PPL 4문항으로 총 11개 문항으로 측정하였다. 판매촉진은 가맹본부의 판촉지원 및 마케팅 지원 활동에 대한 인식을, 광고는 브랜드 광고 및 홍보활동의 적절성과 효과에 대한 인식을, PPL은 간접광고를 통한 브랜드 인지도 제고와 설득 효과에 대한 인식을 측정하였다.

둘째, 관계품질은 신뢰 3문항, 갈등 3문항으로 총 6개 문항으로 측정하였다. 신뢰는 가맹본부의 정직성, 약속 이행, 가맹점 이익 추구 정도를, 갈등은 본부와의 의견 불일치, 관계 긴장감, 사업 운영 방해 정도를 측정하였다.

셋째, 경영성과는 재무적 성과 3문항, 비재무적 성과 3문항으로 총 6개 문항으로 측정하였다. 재무적 성과는 매출액, 영업이익, 현금흐름 등 재무적 변화를, 비재무적 성과는 고객 평판, 고객 유지율, 신규고객 증가 등 질적 성과를 측정하였다.

넷째, 가맹점 운영 특성 및 가맹본부 프로모션 경험은 은 업종, 브랜드 선택 이유, 점포 운영 형태, 점포 개설 시기, 프로모션 참여 횟수, 프로모션 비용 분담 형태, 프로모션 시행 후 매출 상승률, 매출 증대 효과가 높았던 프로모션 형태, 점포 규모, 월평균 매출액 등 총 10개 문항으로 구성하였다.

마지막으로, 인구통계학적 특성은 성별, 연령대, 결혼 여부, 최종 학력, 가맹점 운영 전 직업, 프랜차이즈 가맹점 운영 경험 등 총 6개 문항으로 구성하여 표본의 특성을 파악하는 기초자료로 활용하였다. 설문지는 총 39개 문항으로 구성되었으며, 구체적인 측정항목은 <표 3-9>과 같다.

〈표 3-9〉 설문지 구성

주요변수		설문 문항수	출처	척도
프로모션	판매촉진	3	이상헌(2013) 권명철(2016) 정구민(2023)	Likert 5점 척도
	광고	4	김용진(2016) 온종훈(2018) 강동완(2022)	
	PPL	4	김용진(2016) 강동완(2022)	
관계품질	신뢰	3	권명철(2016) 이나겸(2017)	
	갈등	3	우레이(2017) 나현승(2025)	
경영성과	재무적성과	3	권명철(2016) 이나겸(2017)	
	비재무적성과	3	이나겸(2017) 강동완(2022)	
가맹점 운영 특성 및 가맹본부 프로모션 경험		10	자체구성	명목척도
인구통계학적특성		6		

## IV. 연구 결과

### 4.1 표본의 특성

#### 4.1.1 인구통계학적 특성

본 연구에서는 총 325부의 설문 응답지를 회수하였으며, 모든 응답을 검토한 결과 불성실 응답이 없어 325부 전량을 분석에 활용하였다. 응답자의 인구통계학적 특성은 성별, 연령, 결혼 여부, 학력, 직업을 중심으로 빈도분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표 4-1>과 같다.

먼저 성별 분포를 살펴보면, 전체 325명 중 남성이 184명(56.6%)으로 절반 이상을 차지하였으며, 여성은 141명(43.4%)으로 나타났다. 남성 응답자가 여성보다 다소 높은 비중을 보였다.

연령 분포는 40대가 175명(53.8%)으로 가장 높은 비율을 보였으며, 다음으로 30대가 109명(33.5%)으로 나타났다. 이어서 50대 28명(8.6%), 30대 미만 8명(2.5%), 60세 이상 5명(1.5%) 순으로 조사되었다. 특히 30대와 40대 전체의 약 87%를 차지하여, 외식 프랜차이즈 가맹점 운영자의 중심 연령층이 30~40대에 집중되어 있음을 확인하였다.

결혼 여부에서는 기혼이 189명(58.2%)으로 과반수 이상을 차지하였으며, 미혼은 136명(41.8%)으로 나타났다. 이는 가맹점 운영자 중 상당수가 결혼 후 생계 기반의 창업 또는 운영 활동에 참여하고 있음을 시사한다.

학력 분포는 4년제 대학 졸업이 165명(50.8%)으로 가장 높게 나타났으며, 전문대 졸업이 146명(44.9%)으로 뒤를 이었다. 고등학교 졸업 이하는 7명(2.2%), 대학원 이상은 7명(2.2%)으로 비교적 낮은 비율을 보였다. 이는 응답자 대부분이 전문대 이상 학력을 보유하고 있어, 외식 프랜차이즈 창업자 및 운영자의 교육 수준이 전반적으로 높은 편임을 보여준다.

직업 분포에서는 회사원이 169명(52.0%)으로 가장 많은 비율을 차지하였고, 전문직 65명(20.0%), 자영업 32명(9.8%), 제조·생산직 22명(6.8%), 공무

원 21명(6.5%) 순으로 집계되었다. 전업주부 6명(1.8%)와 경제활동 없음 10명(퇴직 포함, 3.1%)은 상대적으로 비중이 낮았다. 이러한 결과는 외식 프랜차이즈 시장 참여자가 특정 직업군에만 편중되지 않고 다양한 직업 배경을 가진 집단으로 구성되어 있음을 보여준다.

종합하면, 본 연구의 표본은 30~40대 남성 비중이 높은 외식 프랜차이즈 가맹점주 집단을 대표하며, 대다수는 전문대 이상 학력과 다양한 직업적 배경을 가진 것으로 분석되었다.

〈표 4-1〉 인구통계학적 특성

구분		빈도	백분율(%)
성별	남성	184	56.6
	여성	141	43.4
연령	30대 미만	8	2.5
	30대	109	33.5
	40대	175	53.8
	50대	28	8.6
	60세 이상	5	1.5
결혼여부	기혼	189	58.2
	미혼	136	41.8
학력	고등학교 졸업	7	2.2
	전문대 졸업	146	44.9
	4년제 대학 졸업	165	50.8
	대학원 재학 이상	7	2.2
직업	회사원	169	52
	전문직	65	20
	공무원	21	6.5
	자영업	32	9.8
	제조·생산직	22	6.8
	전업주부	6	1.8
	경제활동 없음	10	3.1
합계		325	100

#### 4.1.2 가맹점 운영 특성

본 연구에서는 응답자 325명을 대상으로 가맹점의 운영 특성 조사를 위해 브랜드 업종, 브랜드 선정 이유, 점포 운영형태, 점포 규모, 월평균 매출액, 점포 개설 시기 등을 조사하였으며, 그 결과는 <표 4-2>와 같다.

브랜드 업종은 치킨 116개(35.7%), 커피·디저트 66개(20.3%), 한식 63개(19.4%) 순으로 나타나, 외식 프랜차이즈 주요 업종에 집중되어 있었다. 브랜드 선정 이유는 브랜드 인지도 141명(43.4%), 수익성 85명(26.2%), 소자본 창업 66명(20.3%) 순으로 나타나, 가맹점주는 인지도와 경제적 잠재력을 중요한 선택 기준으로 고려하는 것으로 확인되었다.

점포 운영형태는 단독매장(배달·포장 포함) 173개(53.2%), 배달·포장 전문점 101개(31.1%)로 대부분을 차지하였다. 점포 규모는 10~20평 미만이 163곳(50.2%)으로 가장 많았으며, 20~30평 미만 116곳(35.7%)이 뒤를 이어 대부분의 가맹점이 소형~중소형 규모로 운영되고 있었다.

월평균 매출액은 3천~5천만 원 미만이 147곳(45.2%)으로 가장 많았으며, 1천~3천만 원 미만 135곳(41.5%)으로 나타나, 응답 가맹점의 상당수가 월 1천만~5천만 원 구간에 집중되어 있었다.

점포 개설 시기는 2022년 8월 이후 오픈한 점포가 227곳(69.8%)으로 나타났다으며, 이는 광고·판촉 사전동의제 시행 이후 창업한 가맹점이 전체의 약 70%를 차지함을 의미한다.

종합하면, 본 연구의 응답 가맹점은 주로 치킨, 커피·디저트, 한식 중심의 업종 분포를 보이며, 인지도와 수익성이 브랜드 선택의 핵심 기준으로 작용하였다. 대부분 소형 점포 형태로 운영되며, 사전동의제 시행 이후 개설된 가맹점이 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

〈표 4-2〉 가맹점 운영 일반적 특성

구분		빈도(n=325)	백분율(%)
브랜드 업종	한식	63	19.4
	일식	31	9.5
	고기/육류	38	11.7
	치킨	116	35.7
	주점	11	3.4
	커피/디저트	66	20.3
브랜드 선정이유	브랜드 인지도	141	43.4
	수익성	85	26.2
	소자본 창업	66	20.3
	본사의 마케팅 지원	33	10.2
점포운영형태	단독매장(배달/포장 포함)	173	53.2
	배달포장전문점	101	31.1
	샵입샵매장	33	10.2
	무인매장	11	3.4
	특수상권(백화점, 마트 등)	7	2.2
점포규모	10평 미만	16	4.9
	10~20평 미만	163	50.2
	20~30평 미만	116	35.7
	30~40평 미만	22	6.8
	40평 이상	8	2.5
월평균 매출액	1천만원 미만	3	0.9
	1천~3천만원 미만	135	41.5
	3천~5천만원 미만	147	45.2
	5천~8천만원 미만	36	11.1
	8천만원 이상	4	1.2
점포개설시기 (제도시행 기준)	2022년 8월 이전 오픈	98	30.2
	2022년 8월 이후 오픈	227	69.8
합계		325	100

\* 주: 2022년 7월은 「가맹사업법」 개정에 따른 ‘광고·판촉행사 사전동의제’ 시행 시점임

#### 4.1.3 가맹본부 프로모션 경험

본 연구에서는 가맹본부가 수행한 프로모션 활동에 대한 가맹점주의 경험을 분석하였다. 분석 항목은 프로모션 참여 횟수, 비용 부담 형태, 프로모션 이후 매출 상승률, 매출증대 효과가 높은 프로모션 유형이며, 그 결과는 <표 4-3>과 같다.

가맹본부 주도 프로모션 참여 횟수는 3회 122명(37.5%), 2회 112명(34.5%), 4회 45명(13.8%) 순으로 나타나, 연 2~3회 참여가 가장 일반적인 패턴으로 확인되었다.

프로모션 비용 부담 형태는 본사-가맹점 공동 부담이 207명(63.7%)으로 가장 높았으며, 전액 가맹점 부담 60명(18.5%), 전액 본사 부담 41명(12.6%) 순으로 나타나, 대부분의 가맹점이 본사와 공동으로 비용을 부담하고 있었다.

프로모션 이후 매출 상승률은 10~30% 미만 증가가 197명(60.6%)으로 가장 높았으며, 0~10% 미만 87명(26.8%), 30~50% 미만 32명(9.8%) 순으로 나타났다. 전체 응답자의 97.5%가 프로모션 이후 매출 증가를 경험하여, 본사 주도 프로모션이 일정 수준의 매출 효과를 제공하고 있음을 확인하였다.

매출증대 효과가 높은 프로모션 유형은 전국 단위 광고(TV/라디오) 96명(29.5%), 방송 PPL 86명(26.5%), 매장 단위 프로모션 81명(24.9%) 순으로 나타나, 가맹점주들은 대중매체 기반의 광고와 방송 PPL을 가장 효과적인 매출 증대 수단으로 인식하고 있었다.

종합하면, 가맹점주들은 본사 주도 프로모션에 연 2~3회 참여하며, 대다수는 공동 부담 형태로 비용을 부담하고 있었다. 대부분의 가맹점이 프로모션 이후 매출 증가를 경험하였으며, 전국 단위 광고와 방송 PPL을 가장 효과적인 프로모션으로 평가하였다.

〈표 4-3〉 가맹본부 프로모션 경험

구분		빈도(n=325)	백분율(%)
가맹본부 주도 프로모션참여	1회	20	6.2
	2회	112	34.5
	3회	122	37.5
	4회	45	13.8
	5회	12	3.7
	6회 이상	14	4.3
프로모션 분담형태	전액 본사부담	41	12.6
	본사-가맹점 공동 분담	207	63.7
	전액 가맹점 부담	60	18.5
	프로모션 활동없음	17	5.2
프로모션 이후 매출상승	0%	8	2.5
	0~10%미만	87	26.8
	10~30%미만	197	60.6
	30~50%미만	32	9.8
	50% 이상	1	0.3
매출증대 효과 높은 프로모션	매장 단위 프로모션	81	24.9
	전국 단위 광고 (TV/라디오)	96	29.5
	방송 PPL(간접광고)	86	26.5
	인플루언서 마케팅	25	7.7
	SNS 마케팅	37	11.4
합계		325	100

#### 4.1.4 점포 개점 시기에 따른 집단 간 차이 분석

본 연구는 2022년 7월 시행된 광고·판촉행사 사전동의제가 가맹점의 창업 특성 및 운영 성과 인식에 미친 영향을 파악하기 위해, 표본을 제도 시행 기준 전후 집단으로 구분하여 비교 분석을 실시하였다. 분석은 크게 두 단계로 진행되었으며, 첫째는 창업 의사결정 요인 등 일반적 특성의 차이를 규명하기 위한 교차분석이며, 둘째는 신뢰, 갈등, 경영성과 등 주요 연구 변수의 차이를 검증하기 위한 독립표본 t-검정이다.

##### 4.1.4.1 집단 간 가맹점 운영 특성 차이 분석

제도 시행 전후 집단 간 명목척도 변수의 분포 차이를 교차분석을 통해 검증한 결과, 총 10개 문항 중 2개 문항에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 본 절에서는 이 중 본 연구의 주제와 직접적인 관련성이 있는 '가맹본부 선택 이유'에 대한 결과를 제시하였다.

〈표 4-4〉 제도시행 전·후 가맹본부 선택 이유 차이

구분	2022년 8월 이전 개점 (n=98)	2022년 8월 이후 개점 (n=227)	변화(증감)
브랜드 인지도	33명(33.7%)	108명(47.6%)	▲ 13.9%p 증가
수익성	25명(25.5%)	60명(26.4%)	▲ 0.9%p 증가
소자본 창업	21명(21.4%)	45명(19.8%)	▼ 1.6%p 감소
본사의 마케팅 지원	19명(19.4%)	14명(6.2%)	▼ 13.2%p 감소

\*주 :  $\chi^2 = 14.941$ ,  $p = .002$

가맹본부 선택 이유를 살펴보면, 〈표 4-4〉와 같이 '브랜드 인지도'를 선택

한 비율은 시행 전 33.7%에서 시행 후 47.6%로 13.9%p 증가하였으며, '본사의 마케팅 지원'을 선택한 비율은 시행 전 19.4%에서 시행 후 6.2%로 13.2%p 감소하였다. 이러한 분포 차이는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다( $\chi^2 = 14.941$ ,  $p = .002$ ).

#### 4.1.4.2 집단 간 주요 변수 차이 분석

제도 시행 전후 두 집단 간 주요 구성개념의 평균 차이를 독립표본 t-검정을 통해 검증하였다. 분석 결과, 프로모션 요인, 관계품질, 경영성과 등 모든 변수에서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다( $p > .05$ ).

〈표 4-5〉 제도시행 전·후 주요 변수 평균 차이(t-검정)

변수	개점시기	N	평균	표준편차	t 값	유의확률
판매 촉진	2022년 8월 이전	98	4.054	0.719	0.963	0.336
	2022년 8월 이후	227	3.963	0.809		
광고	2022년 8월 이전	98	3.921	1.016	0.408	0.684
	2022년 8월 이후	227	3.874	0.910		
PPL	2022년 8월 이전	98	3.949	0.978	0.821	0.413
	2022년 8월 이후	227	3.852	0.972		
신뢰	2022년 8월 이전	98	4.003	0.730	-0.092	0.927
	2022년 8월 이후	227	4.012	0.758		
갈등	2022년 8월 이전	98	2.116	0.978	-0.334	0.739
	2022년 8월 이후	227	2.156	0.997		
재무적 성과	2022년 8월 이전	98	3.901	0.832	-0.017	0.986
	2022년 8월 이후	227	3.903	0.843		
비재무 적성과	2022년 8월 이전	98	3.820	0.846	-0.209	0.835
	2022년 8월 이후	227	3.841	0.866		

구체적으로 살펴보면, 프로모션 요인의 경우 판매촉진( $t=0.963$ ,  $p=.336$ ), 광고( $t=0.408$ ,  $p=.684$ ), PPL( $t=0.821$ ,  $p=.413$ ) 모두에서 제도 시행 전후 평균값의 차이가 통계적으로 유의하지 않았다. 관계품질 측면에서도 신뢰( $t=-0.092$ ,  $p=.927$ )와 갈등( $t=-0.334$ ,  $p=.739$ ) 수준에 유의한 변화가 나타나지 않았으며, 경영성과의 경우 재무적 성과( $t=-0.017$ ,  $p=.986$ )와 비재무적 성과( $t=-0.209$ ,  $p=.835$ ) 모두 제도 시행 전후 차이가 확인되지 않았다.

#### 4.1.4.3 점포 개점 시기에 따른 집단 간 차이 분석 결과

본 절에서 수행한 교차분석과 t-검정 결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 명목척도 변수에 대한 교차분석 결과, 총 10개 문항 중 ‘가맹본부 선택 이유’에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다( $\chi^2 = 14.941$ ,  $p=.002$ ). 브랜드 인지도 선택 비율은 33.7%에서 47.6%로 13.9%p 증가하였고, 본사의 마케팅 지원 선택 비율은 19.4%에서 6.2%로 13.2%p 감소하였다.

둘째, 주요 연구 변수에 대한 독립표본 t-검정 결과, 프로모션 요인의 경우 판매촉진  $p=.336$ , 광고  $p=.684$ , PPL  $p=.413$ 으로 나타났으며, 관계품질의 경우 신뢰  $p=.927$ , 갈등  $p=.739$ 로 나타났고, 경영성과의 경우 재무적 성과  $p=.986$ , 비재무적 성과  $p=.835$ 로 나타나 모두 통계적으로 유의하지 않았다.

셋째, 제도 시행은 예비창업자의 브랜드 선택 기준에는 변화를 보였으나, 실제 운영 중인 가맹점주가 체감하는 프로모션 활동, 관계품질, 경영성과 수준에서는 유의미한 차이가 확인되지 않았다. 관계품질의 경우 신뢰는 제도 시행 전 평균 4.003에서 시행 후 4.012로, 갈등은 시행 전 2.116에서 시행 후 2.156으로 평균값의 변화가 거의 없었으며, 경영성과 역시 재무적 성과는 시행 전 3.901에서 시행 후 3.903으로, 비재무적 성과는 시행 전 3.820에서 시행 후 3.841로 실질적 차이가 없었다.

## 4.2 신뢰성 및 타당성 검증

### 4.2.1 신뢰성 분석

본 연구에서는 측정모형의 타당성과 신뢰성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 순차적으로 실시하였다.

먼저 신뢰도 분석을 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 활용한 내적일관성 기법을 사용하였다. Nunnally(1978)에 따르면 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.7 이상이면 신뢰성이 있는 것으로 판단되며, 탐색적 연구에서는 0.5 이상을 기준으로 할 것을 권장하고 있다. 본 연구의 신뢰도 분석 결과는 <표 4-6>와 같다. 다음으로 구성개념의 측정 타당성은 확인적 요인분석을 통해 검증하였다.

<표 4-6> 측정항목의 신뢰성 측정결과

측정변수		최초항목	최종항목수	Cronbach's Alpha
프로모션	판매촉진	3	3	0.766
	광고	4	4	0.894
	PPL	4	4	0.899
관계품질	신뢰	3	3	0.808
	갈등	3	3	0.842
경영성과	재무적성과	3	3	0.861
	비재무적성과	3	3	0.823

### 4.2.2 탐색적 요인분석

탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis, EFA)은 관찰변수들 간의 상관구조를 분석하여, 여러 변수의 정보를 손실 최소화 상태에서 보다 적은

수의 잠재요인으로 자료 구조를 설명하는 통계기법이다(김계수, 2004). 즉, 다수의 측정항목이 어떤 잠재요인의 개념을 구성하고 있는지를 탐색하는 데 사용된다.

본 연구에서는 독립변수인 판매촉진, 광고, PPL과 매개변수인 신뢰, 갈등, 그리고 종속변수인 재무적 성과와 비재무적 성과에 대해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 추출방법은 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 간 독립성을 유지하면서 요인 구조를 명확히 하기 위해 베리맥스 직교회전을 적용하였다. 고유값 1.0 이상인 요인만을 추출하였고, 요인 적재량은 0.5 이상을 기준으로 하였다.

탐색적 요인분석의 적합성 검토를 위해 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 측도와 Bartlett의 구형성 검정을 실시하였다. KMO 값은 0.90 이상은 매우 우수, 0.80 이상은 우수, 0.70 이상은 적당, 0.60 이상은 평범한 수준으로 해석된다(Kaiser, 1974). Bartlett의 구형성 검정은 유의확률이 0.05 미만이면 변수들 간 상관관계가 요인분석을 수행하기에 적절함을 의미한다.

#### 4.2.2.1 프로모션 활동 요인에 대한 탐색적 요인분석

프로모션 활동을 구성하는 판매촉진, 광고, PPL의 3개 요인에 대해 탐색적 요인분석을 실시한 결과, KMO 값은 0.877로 우수한 수준의 표본 적절성을 보였으며, Bartlett의 구형성 검정 결과  $\chi^2 = 2066.515(df=55, p < .001)$ 로 나타나 요인분석 실시가 적절함을 확인하였다.

주성분 분석과 베리맥스 회전을 적용한 결과, 3개 요인 모두 고유값 1.0을 초과하였으며, 요인 적재량은 0.796~0.851로 기준치(0.5)를 상회하였다. 각 요인의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )는 0.766~0.899로 나타나 척도의 내적 일관성이 충분히 확보되었다.

전체 분산 설명력은 판매촉진 19.162%, 광고 27.064%, PPL 28.338%로 나타났으며, 누적분산율은 74.565%로 일반적 기준인 60%를 상회하여 측정항목들이 프로모션 활동을 구성하는 3개 요인을 안정적으로 형성하고 있음을 확인하였다. 분석 결과는 <표 4-7>와 같다.

〈표 4-7〉 프로모션 활동 요인에 대한 탐색적 요인분석

요인	측정변수	Factor Loading	Communality	분산 %	누적분산 %	Eigen Value	$\alpha$
판매 촉진	촉진1	0.809	0.67	19.162	74.565	2.108	0.766
	촉진2	0.825	0.727				
	촉진3	0.796	0.679				
광고	광고1	0.828	0.789	27.064	55.402	2.977	0.894
	광고2	0.84	0.8				
	광고3	0.791	0.784				
	광고4	0.789	0.679				
PPL	PPL1	0.806	0.728	28.338	28.338	3.117	0.899
	PPL2	0.849	0.81				
	PPL3	0.851	0.815				
	PPL4	0.815	0.722				
표본 적절성의 KMO 측도				0.877			
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱			2066.515			
	자유도			55			
	유의확률			0.0000			

#### 4.2.2.2 관계품질과 경영성과에 대한 탐색적 요인분석

관계품질과 경영성과 변수에 대해 탐색적 요인분석을 실시한 결과, KMO 값은 0.841로 우수한 수준을 보였으며, Bartlett의 구형성 검정 결과  $\chi^2 = 1856.357(df=66, p<.001)$ 로 나타나 요인분석이 적합한 것으로 확인되었다.

주성분 분석과 베리맥스 회전을 적용한 결과, 신뢰, 갈등, 재무적 성과, 비재무적 성과의 4개 요인이 모두 고유값 1.0 이상으로 추출되었다. 요인 적재량은 0.691~0.873으로 기준치(0.5)를 충족하였으며, 공통성은 0.699~0.82로

기준치(0.4)를 상회하였다. 각 요인의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ ) 0.808~0.861로 높게 나타나 내적 일관성이 확보되었다.

전체 분산 설명력은 신뢰 17.387%, 갈등 19.408%, 재무적성과 19.883%, 비재무적 성과 19.318%로 나타났으며, 누적분산율은 75.996%로 기준치인 60%를 크게 상회하여 관계품질 및 경영성과를 구성하는 요인들이 안정적으로 구조화되어 있음을 확인하였다. 분석 결과는 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 관계품질과 경영성과에 대한 탐색적 요인분석

요인	측정변수	Factor Loading	Communality	분산 %	누적분산 %	Eigen Value	$\alpha$
신뢰	신뢰1	0.868	0.77	17.387	75.996	2.086	0.808
	신뢰2	0.691	0.699				
	신뢰3	0.806	0.764				
갈등	갈등1	0.844	0.763	19.408	39.291	2.329	0.842
	갈등2	0.865	0.801				
	갈등3	0.821	0.722				
재무적 성과	재무1	0.835	0.755	19.883	19.883	2.386	0.861
	재무2	0.839	0.82				
	재무3	0.873	0.815				
비재무적 성과	비재무1	0.827	0.76	19.318	58.609	2.318	0.823
	비재무2	0.806	0.725				
	비재무3	0.805	0.724				
표본 적절성의 KMO 측도				0.841			
Bartlett의 구형성 검정		근사 카이제곱		1856.357			
		자유도		66			
		유의확률		0.0000			

### 4.2.3 확인적 요인분석

본 연구에서는 측정변수가 잠재변수를 적절히 반영하고 있는지 검증하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석은 연구자가 사전에 설정한 이론구조를 바탕으로, 탐색적 요인분석을 통해 도출된 요인 구조가 실제 자료에 적합한지 검증하는 분석 기법이다(배병렬, 2011). 이를 통해 각 측정항목이 해당 잠재변수를 정확하게 설명하는지 평가하고, 측정모형의 신뢰성, 타당성, 적합도를 종합적으로 검증하였다.

분석 과정에서는 적합도 평가를 위해  $\chi^2$  (카이제곱),  $\chi^2 / df$ , GFI, AGFI, RMR, RMSEA, CFI, NFI, IFI 등의 지수를 종합적으로 검토하였다. 이러한 적합도 지수는 모형의 절대적합도, 조정적합도, 증분적합도를 평가하기 위한 지표이며, 일반적인 기준치는 <표 4-9>와 같다.

<표 4-9> 적합도 지수의 의미 및 기준

지수	의미	기준치	
$\chi^2$ , $\chi^2 / df(q)$	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\chi^2</math> 값이 작을수록 좋은 모형</li> <li>• <math>\chi^2 / df</math>(normed chi square)값</li> <li>• 유의수준 <math>\alpha=0.05</math>인 경우 모형이 현실 반영</li> </ul>	$1 < \chi^2 / df < 5$	
절대 적합도 지수	GFI	절대부합지수의 하나인 기초 부합치	0.9 이상
	AGFI	조정부합지수	0.9 이상
	RMSEA	많은 모수들을 포함하는 복잡한 모델에 의한 외견상의 적합도 상승을 조정한 지표	0.08 이하(양호) 0.05 이하(우수)
증분 적합도 지수	CFI	NFI를 보완하는 지표	0.9 이상
	IFI	NFI를 보완하는 지표	0.9 이상

본 연구의 확인적 요인분석 결과, 측정모형의  $\chi^2$  값은 391.442(df=207, p=0.000), Q값( $\chi^2$  /df)은 1.891로 나타나 권장 기준치인 5 미만을 충족하였다. 주요 적합도 지수는 RMR=0.045, CFI=0.957, TLI=0.948, IFI=0.958, NFI=0.914, RMSEA=0.052로 나타났으며, 대부분 권장수준(CFI·TLI·IFI  $\geq$  0.90, RMSEA  $\leq$  0.08)을 충족하였다. GFI=0.876은 기준치(0.90)에 다소 못 미치지만, 복잡한 구조방정식 모형에서 GFI는 표본크기와 변수 수에 민감하므로 전체적인 적합도 판단에는 큰 영향을 주지 않는 것으로 평가하였다. 종합하면, 본 연구의 측정모형은 대부분의 적합도 지수가 권장기준을 충족하여 전반적으로 양호한 적합도를 갖춘 것으로 판단된다.

집중타당성 검증을 위해 합성신뢰도(CCR)와 평균분산추출(AVE) 값을 산출하였다. 분석 결과, 모든 잠재변수의 CCR과 AVE가 권장 기준치(CCR  $\geq$  0.7, AVE  $\geq$  0.5)를 충족하는 것으로 나타나(Anderson & Gerbing, 1988; Fornell & Larcker, 1981), 본 연구의 측정항목들이 각 구성개념을 충분히 설명하며 집중타당성이 확보되었음을 확인하였다. 각 요인별 표준화 계수, C.R., CCR 및 AVE 값은 <표 4-10>와 같다.

〈표 4-10〉 확인적 요인분석 결과

측정변수		Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P-value	CR	AVE
판매촉진	촉진1	0.713				0.788	0.554
	촉진2	0.77	0.116	11.088	***		
	촉진3	0.689	0.11	10.485	***		
광고	광고1	0.847				0.881	0.650
	광고2	0.85	0.051	19.025	***		
	광고3	0.865	0.05	19.338	***		
	광고4	0.729	0.051	14.975	***		
PPL	PPL1	0.805				0.880	0.649
	PPL2	0.875	0.056	18.078	***		
	PPL3	0.879	0.06	18.204	***		
	PPL4	0.775	0.063	15.395	***		
신뢰	신뢰1	0.682				0.848	0.652
	신뢰2	0.802	0.102	12.121	***		
	신뢰3	0.809	0.107	12.175	***		
갈등	갈등1	0.812				0.808	0.585
	갈등2	0.851	0.071	15.263	***		
	갈등3	0.744	0.072	13.678	***		
재무적 성과	재무1	0.765				0.881	0.711
	재무2	0.87	0.08	15.678	***		
	재무3	0.844	0.085	15.36	***		
비재무적 성과	비재무1	0.793				0.825	0.610
	비재무2	0.764	0.069	13.589	***		
	비재무3	0.784	0.073	13.926	***		

$\chi^2=391.442$ ,  $df=207$ ,  $p=0.000$ ,  $\chi^2/df=1.891$ ,  $CFI=.957$ ,  $TLI=.9481$ ,  $IFI=.958$ ,  $GFI=.876$ ,  $NFI=.914$ ,  $RMR=.0045$ ,  $RMSEA=.052$

- \*\*\*  $P < 0.001$ , \*\*  $P < 0.01$ , \*  $P < 0.05$
- 측정항목의 모수 추정치를 1로 고정시킨 값임
- 모든 CR 값은  $p$ , 0.001 수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄

#### 4.2.4 판별타당성 검증

본 연구에서는 구성개념 간 판별타당성을 검증하기 위해 Fornell & Larcker (1981)가 제안한 분산추출지수(AVE) 기준을 적용하였다. 판별타당성은 서로 다른 잠재변수들이 통계적으로 명확히 구분되어야 함을 의미하며, 각 잠재요인의 AVE 값이 다른 요인들과의 상관계수 제곱값보다 클 때 판별타당성이 확보된 것으로 판단한다.

분석 결과, 모든 구성개념의 AVE 값이 동일 행·열의 상관계수 제곱값보다 높게 나타났다. 예를 들어, 광고 요인의 AVE는 0.650으로 다른 모든 요인과의 상관계수 제곱값인 0.162에서 0.440보다 크게 나타났으며, 판매촉진, PPL, 신뢰, 갈등, 재무적 성과, 비재무적 성과 등 모든 요인에서도 동일한 결과가 확인되었다. 따라서 본 연구의 모든 잠재변수는 Fornell & Larcker(1981) 기준을 충족하였으며, 구성개념 간 판별타당성이 확보된 것으로 판단된다. 판별타당성 분석 결과는 <표 4-11>와 같다.

<표 4-11> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

	1	2	3	4	5	6	7
판매촉진	0.554	0.162	0.115	0.386	0.206	0.185	0.305
광고	0.403	0.650	0.440	0.221	0.320	0.305	0.411
PPL	0.339	0.663	0.631	0.264	0.131	0.213	0.426
신뢰	0.621	0.47	0.514	0.649	0.274	0.182	0.342
갈등	0.454	0.566	0.362	0.523	0.652	0.118	0.222
재무적 성과	-0.43	-0.552	-0.461	-0.427	-0.343	0.585	0.232
비재무적 성과	0.26	0.641	0.653	0.585	0.471	-0.482	0.610

\* 주 : 대각선 음영 부분은 평균분산 추출 값(AVE)

### 4.3 연구 가설의 검증

#### 4.3.1 연구모형의 검증

본 연구는 가맹본부의 프로모션 활동이 관계품질인 신뢰와 갈등을 통해 가맹점의 재무적성과와 비재무적 성과에 미치는 영향을 검증하기 위해 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM)을 활용하였다. 구조방정식 모형은 측정모형과 구조모형을 동시에 분석함으로써 변수 간의 복잡한 인과관계를 파악할 수 있다는 점에서 본 연구에 적합한 분석 방법이다(배병렬, 2011).

연구모형의 적합도를 평가한 결과,  $\chi^2 = 462.779(df=213, p<0.001)$ ,  $\chi^2 / df=2.173$ 으로 나타났다.  $\chi^2 / df$  값은 일반적으로 3 이하면 적합한 것으로 간주되며, 본 연구는 이 기준을 충족하였다. 절대적합지수인 RMR은 0.069로 0.08 이하의 기준을 만족하였으며, RMSEA는 0.042로 0.05 이하의 우수한 수준을 나타냈다. 증분적합지수는 CFI=0.942, TLI=0.931, IFI=0.943, NFI=0.923으로 모두 기준치(0.90 이상)를 충족하였으며, 특히 CFI, TLI, IFI는 0.93 이상의 높은 수준을 보였다. GFI는 0.897로 기준치 0.90에 근접하였다.

이러한 적합도 지수는 본 연구에서 설정한 구조모형이 실제 자료를 적절히 설명하고 있으며, 프로모션 활동이 관계품질을 통해 가맹점 경영성으로 이어지는 구조적 경로를 검증하기에 충분한 타당성이 확보되었음을 의미한다. 모형 적합도 지수는 <표 4-12>과 같으며, 각 요인에 대한 경로계수는 <표 4-13> 및 <그림 4-1>과 같다.

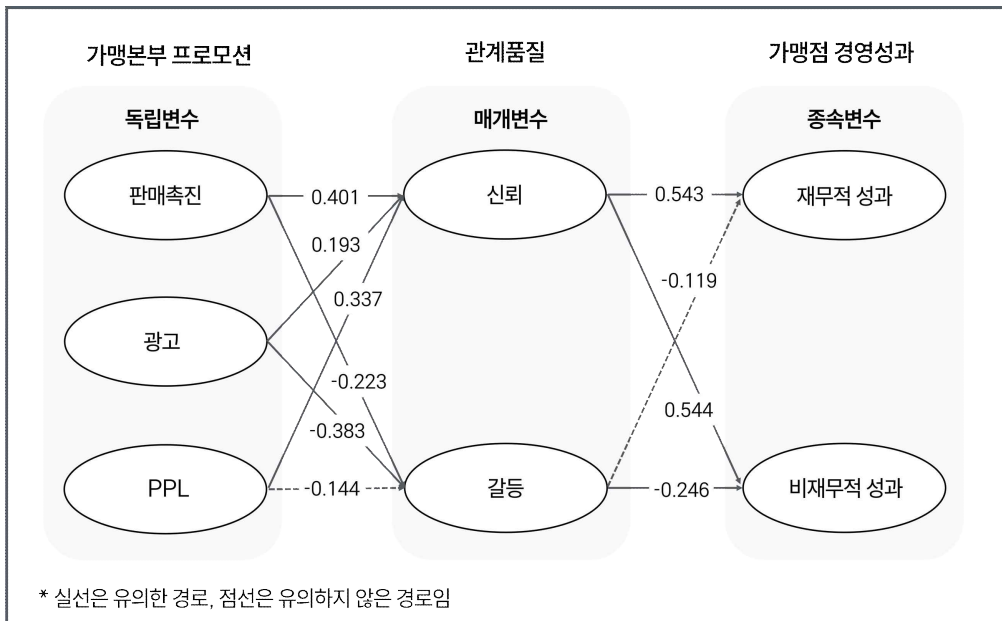
<표 4-12> 이론 모형의 적합도 지수

적합도	$\chi^2$	DF	P	CMIN/DF	RMR	CFI	TLI	IFI	GFI	NFI	RMSEA
연구모형	462.779	213	0	2.173	0.069	0.942	0.931	0.943	0.897	0.923	0.042

〈표 4-13〉 이론 모형의 경로계수

가설검증				Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	결과
H1	H1-1	판매촉진 → 신뢰	0.401	0.061	5.4	***	채택	
	H1-2	광고 → 신뢰	0.193	0.038	2.505	0.012	채택	
	H1-3	PPL → 신뢰	0.337	0.042	4.274	***	채택	
H2	H2-1	판매촉진 → 갈등	-0.223	0.1	-3.372	***	채택	
	H2-2	광고 → 갈등	-0.383	0.075	-4.707	***	채택	
	H2-3	PPL → 갈등	-0.144	0.075	-1.874	0.061	기각	
H3	H3-1	신뢰 → 재무적성과	0.543	0.111	6.706	***	채택	
	H3-2	갈등 → 재무적성과	-0.119	0.048	-1.831	0.067	기각	
H4	H4-1	신뢰 → 비재무적성과	0.544	0.134	6.675	***	채택	
	H4-2	갈등 → 비재무적성과	-0.246	0.057	-3.865	***	채택	

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



〈그림 4-1〉 이론 모형의 경로계수

## 4.4 가설 검증 결과

### 4.4.1 가맹본부 프로모션과 관계품질과의 관계

- H1-1. 가맹본부의 판매촉진은 가맹점사업자의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 가맹본부의 광고는 가맹점사업자의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 가맹본부의 PPL은 가맹점사업자의 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-1. 가맹본부의 판매촉진은 가맹점사업자와의 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-2. 가맹본부의 광고는 가맹점사업자와의 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3. 가맹본부의 PPL은 가맹점사업자와의 갈등에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가맹본부의 프로모션 활동이 관계품질에 미치는 영향을 검증한 결과는 <표 4-14>와 같다. 먼저 프로모션 활동이 신뢰에 미치는 영향을 살펴보면, 판매촉진, 광고, PPL의 세 요소 모두 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 판매촉진이 신뢰에 미치는 영향에 대한 가설 H1-1은 경로계수 0.401(C.R.=5.4,  $p < 0.001$ )로 채택되었으며, PPL이 신뢰에 미치는 영향에 대한 가설 H1-3은 경로계수 0.337(C.R.=4.274,  $p < 0.001$ )로 채택되었고, 광고가 신뢰에 미치는 영향에 대한 가설 H1-2는 경로계수 0.193(C.R.=2.505,  $p < 0.05$ )으로 채택되었다. 이는 판매촉진, PPL, 광고 순으로 영향력이 확인된 것으로, 직접적인 판매 지원 활동이 신뢰 형성에 가장 효과적임을 의미한다.

다음으로 프로모션 활동이 갈등에 미치는 영향을 살펴보면, 광고가 갈등에 미치는 영향에 대한 가설 H2-2는 경로계수  $-0.383$ (C.R.=-4.707,  $p < 0.001$ )로 채택되었으며, 판매촉진이 갈등에 미치는 영향에 대한 가설 H2-1은 경로계수  $-0.223$ (C.R.=-3.372,  $p < 0.001$ )로 채택되어, 두 요소 모두 갈등에 유의한 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 광고의 갈등 감소 효과가 판매촉진보다 크게 나타나, 지속적인 브랜드 홍보 활동이 가맹점주의 심리적 불만 해소에 더욱 효과적임을 확인하였다.

반면 PPL이 갈등에 미치는 영향에 대한 가설 H2-3은 경로계수  $-0.144$ (C.R.=-1.874,  $p = 0.061$ )로 나타나 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다. 이는 PPL이 신뢰 형성에는 긍정적 영향을 미치지만, 갈등 감소 효과는 제한적임을 의미한다.

〈표 4-14〉 가맹본부 프로모션이 관계품질에 미치는 영향 검증 결과

가설검증				Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	결과
H1	H1-1	판매촉진	→ 신뢰	0.401	0.061	5.4	***	채택
	H1-2	광고	→ 신뢰	0.193	0.038	2.505	0.012	채택
	H1-3	PPL	→ 신뢰	0.337	0.042	4.274	***	채택
H2	H2-1	판매촉진	→ 갈등	-0.223	0.1	-3.372	***	채택
	H2-2	광고	→ 갈등	-0.383	0.075	-4.707	***	채택
	H2-3	PPL	→ 갈등	-0.144	0.075	-1.874	0.061	기각

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

#### 4.4.2 관계품질과 가맹점 경영성과와의 관계

- H3-1. 가맹점사업자의 신뢰는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 H3-2. 가맹점사업자와의 갈등은 재무적 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.  
 H4-1. 가맹점사업자의 신뢰는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.  
 H4-2. 가맹점사업자와의 갈등은 비재무적 성과에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

신뢰와 갈등으로 구성된 관계품질이 재무적 성과와 비재무적 성과로 구성된 가맹점의 경영성과에 미치는 영향을 검증한 결과는 〈표 4-15〉과 같다. 먼저 신뢰가 경영성과에 미치는 영향을 살펴보면, 신뢰가 재무적 성과에 미치는 영향에 대한 가설 H3-1은 경로계수 0.543(C.R.=6.706, p<0.001)로 채택되었으며, 신뢰가 비재무적 성과에 미치는 영향에 대한 가설 H4-1은 경로계수 0.544(C.R.=6.675, p<0.001)로 채택되어, 두 성과 모두에 거의 동일한 수준의 강한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 가맹점이 본부를 신뢰할수록 재무적 성과와 비재무적 성과가 동시에 향상됨을 의미한다.

다음으로 갈등이 경영성과에 미치는 영향을 살펴보면, 갈등이 재무적 성과에 미치는 영향에 대한 가설 H3-2은 경로계수 -0.119(C.R.=-1.831, p=0.067)로 나타나 통계적으로 유의하지 않아 기각되었다. 반면 갈등이 비재무적 성과에 미치는 영향에 대한 가설 H4-2는 경로계수 -0.246 (C.R.=-3.865, p<0.001)로

나타나 유의한 부의 영향을 미치는 것으로 확인되어 채택되었다. 이는 본부와의 갈등이 단기 재무 성과보다 고객만족도, 서비스 품질 등 질적 성과를 더욱 저해함을 의미한다.

〈표 4-15〉 관계품질이 가맹점 경영성과에 미치는 영향 검증 결과

가설검증			Standardized Estimate	S.E.	C.R.	P	결과
H3	H3-1	신뢰 → 재무적성과	0.543	0.111	6.706	***	채택
	H3-2	갈등 → 재무적성과	-0.119	0.048	-1.831	0.067	기각
H4	H4-1	신뢰 → 비재무적성과	0.544	0.134	6.675	***	채택
	H4-2	갈등 → 비재무적성과	-0.246	0.057	-3.865	***	채택

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

#### 4.4.3 가설 검증 결과 종합

본 연구의 총 10개 가설 중 8개가 채택되어 전체 연구모형이 실증적으로 지지되었다. 분석 결과, 프로모션 활동은 관계품질에 차별적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

판매촉진, 광고, PPL로 구성된 프로모션 활동의 세 요소 모두 신뢰 형성에 유의한 정의 영향을 미쳤으며, 영향력은 판매촉진이 경로계수 0.401로 가장 크게 나타났고, PPL이 0.337, 광고가 0.193 순으로 확인되었다. 이는 가맹본부의 직접적 지원과 현장 중심의 프로모션일수록 가맹점의 신뢰 형성에 크게 기여함을 의미한다.

갈등 감소에는 광고와 판매촉진만이 유의한 부의 영향을 보였으며, 광고의 경로계수가 -0.383으로 판매촉진의 -0.223보다 갈등 감소 효과가 더 크게 나타났다. 반면 PPL은 p=0.061로 갈등 감소 효과가 통계적으로 유의하지 않았다. 이는 브랜드 중심 프로모션이 지속적이고 안정적인 브랜드 이미지 구축을 통해 갈등 완화에 효과적이지만, PPL은 갈등 완화 효과가 제한적임을 보여준다.

신뢰는 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 경로계수 0.543과 0.544로

거의 동일한 수준의 강한 정의 영향을 미치는 핵심 요인으로 나타났다. 이는 신뢰가 재무 지표뿐 아니라 고객만족, 브랜드 이미지 등 비재무적 성과에도 균형적으로 작용하는 변수임을 시사한다. 반면 갈등은 비재무적 성과에만 경로계수  $-0.246$ 으로 부의 영향을 미쳤고, 재무적 성과에는  $p=0.067$ 로 유의한 영향이 없었다. 이는 갈등이 서비스 품질, 협력관계 등 질적 요소를 약화시켜 비재무적 성과를 저해하지만, 단기적 매출에는 즉각적 영향을 주지 않는 특성을 보여준다.

종합하면, 본 연구는 가맹본부의 프로모션 활동이 관계품질을 통해 가맹점 성과로 이어지는 구조적 경로가 실증적으로 타당함을 확인하였다. 특히 신뢰는 모든 성과를 견인하는 가장 중요한 매개변수로 나타났으며, 프로모션 구성요소 별로 신뢰와 갈등에 미치는 영향력이 차별적으로 작용함을 확인하였다. 이러한 결과는 프로모션 활동 설계 시 단순한 양적 지원뿐 아니라 관계품질 향상이라는 질적 목표를 함께 고려해야 함을 시사하며, 신뢰 기반의 관계 구축이 가맹점의 지속 가능한 성과 향상을 위한 전략적 우선 순위임을 보여준다.

## V. 결 론

### 5.1 연구결과 요약

본 연구는 외식 프랜차이즈 산업에서 가맹본부가 수행하는 프로모션 활동이 가맹점주가 인지하는 관계품질에 어떠한 영향을 미치며, 이러한 관계품질이 다시 가맹점의 경영성으로 연결되는 구조적 경로를 실증적으로 규명하는데 목적을 두었다. 최근 경기침체와 물가 상승, 금리 불안정 등 외부 환경의 불확실성이 지속되고 있음에도 불구하고 프랜차이즈 산업은 지속적인 성장세를 유지하고 있으며, 특히 외식업 중심의 프랜차이즈 창업 수요는 계속 확대되고 있다. 그러나 산업의 성장과는 달리 가맹본부와 가맹점 간의 갈등, 법적 분쟁, 정보 비대칭에 따른 불신은 꾸준히 증가하고 있어, 가맹본부가 제공하는 지원 서비스와 커뮤니케이션 활동에 대한 연구의 중요성이 더욱 강조되고 있다.

기존 연구들은 주로 본부의 시장 지향성, 브랜드자산, CEO 이미지, 본부 지원 정책, 슈퍼바이저 역량 등의 요인이 가맹점의 만족과 성과에 미치는 영향을 분석하는 데 초점을 맞추어 왔다. 반면 본 연구는 기존 연구에서 상대적으로 다루지 않았던 가맹본부의 프로모션 활동 자체가 가맹점의 신뢰와 갈등에 미치는 실질적 영향에 주목하고, 이를 경영성과와 연결하여 분석함으로써 보다 실제적이며 현장 기반의 연구모형을 제시하였다. 특히 프로모션을 단일 개념이 아닌 판매촉진, 광고, PPL의 세부 구분으로 나누어 측정된 점은 본 연구의 학술적 차별성으로 평가할 수 있다.

본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 프로모션 활동은 관계품질 형성에 차별적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 판매촉진, 광고, PPL 모두 신뢰 형성에 유의한 영향을 미쳤으며, 특히 판매촉진이 가장 강력한 영향 요인으로 확인되었다. 반면 갈등 감소에 있

어서는 광고와 판매촉진은 유의한 효과를 보였으나, PPL은 유의한 영향을 미치지 않았다. 이는 프로모션 활동의 유형에 따라 관계품질에 미치는 효과가 상이함을 의미한다.

둘째, 관계품질 요인인 신뢰와 갈등은 경영성과에 차별적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신뢰는 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 거의 동일한 수준의 강한 정의 영향을 미쳐, 본 연구에서 가장 강력한 영향 요인으로 확인되었다. 반면 갈등은 재무적 성과에는 유의한 영향을 미치지 않았으나, 비재무적 성과에는 부정적 영향을 미쳤다. 이는 신뢰가 전반적 성과 향상에 핵심적인 역할을 하는 반면, 갈등의 영향은 비재무적 성과에 국한됨을 보여준다.

셋째, 경영성과는 관계품질에 의해 차별적으로 영향을 받는 것으로 나타났다. 재무적 성과는 신뢰에 의해서만 영향을 받았으나, 비재무적 성과는 신뢰와 갈등 모두의 영향을 받았다. 이는 서비스 품질, 고객 만족도 등 비재무적 요소가 관계품질의 변화에 더욱 민감하게 반응함을 시사한다.

넷째, 2022년 7월 시행된 광고·판촉행사 사전동의제 전후 비교 분석 결과 '가맹본부 선택 기준'에는 변화가 나타났으나 주요 연구 변수에서는 유의한 차이가 확인되지 않았다. 브랜드 인지도 선택 비율이 증가하고 본사 마케팅 지원 선택 비율이 감소한 것은 창업자 입장에서 본사의 마케팅 지원이 더 이상 신뢰할 수 있는 자산이 아니게 되었음을 의미한다. 또한 신뢰, 갈등, 경영성과 등 주요 변수가 제도 시행 전후 변화가 없었다는 것은 광고·판촉행사 사전동의제가 내부적으로 가맹점주의 관계품질 및 경영성과 개선에 기대했던 효과를 거두지 못했음을 보여준다. 외부적으로는 브랜드 쏠림 현상이 나타나 중소 및 신규 가맹본부의 시장진입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 프로모션 활동이 관계품을 통하여 경영성과로 이어지는 구조적 경로가 실증적으로 확인되었다. 이는 프로모션 활동의 긍정적 효과가 신뢰와 갈등이라는 관계품을 통하여 최종 성과로 연결되는 메커니즘이 프랜차이즈

시스템에서 현실적으로 작동하고 있음을 보여준다.

이상의 연구 결과를 종합하면, 가맹본부의 프로모션 활동은 단순한 매출 증대 전략을 넘어 가맹점과의 관계 형성 및 장기적인 협력 기반 구축에 중요한 역할을 하는 전략적 도구임을 확인하였다. 특히 신뢰는 본 연구에서 가장 강력한 영향 변인으로 나타났으며, 프로모션 활동의 긍정적 효과가 성과로 연결되기 위해 반드시 확보되어야 하는 핵심 요소임이 드러났다. 반면 갈등은 비재무적 성과에 부정적 영향을 미치는 요소로 작용하여, 본부는 가맹점 운영 과정에서 갈등 요인을 최소화하고 신뢰 기반의 지원체계를 구축해야 할 필요성이 확인되었다.

## 5.2 연구의 시사점

### 5.2.1 학문적 시사점

첫째, 프랜차이즈 산업의 미개척 연구 영역을 확장하였다는 점에서 학문적 공헌이 크다. 기존 프랜차이즈 연구는 슈퍼바이저 역량, 본부 지원 서비스, 가맹점 만족, 재계약 의도 등 운영관리 중심의 연구가 주류를 이루어왔으며, 계약 단계 연구 역시 CEO 이미지, 브랜드 자산 등 거시적 속성에 집중되어 있었다. 본 연구는 가맹본부의 프로모션 활동이 관계품질을 통해 경영성과에 영향을 미치는 구조적 메커니즘을 실증적으로 규명함으로써, 프로모션 활동이라는 실질적 관계 형성 요인에 대한 연구 공백을 보완하였다. 이는 프랜차이즈 연구에서 본부의 대외 커뮤니케이션 활동이 성과로 이어지는 경로를 이론적으로 확립한 점에서 의의가 있다.

둘째, 프로모션 활동을 판매촉진, 광고, PPL로 명확히 구분하여 각 요인의 차별적 영향력을 실증 검증하였다는 점에서 기여가 있다. 기존 연구에서 프로모션은 단일 개념으로 다루어지거나 비체계적으로 분류된 경우가 많았으나, 본 연구는 세 가지 하위 요인을 독립적으로 구성하고 비교 분석하였다. 그 결과, 신뢰 형성 효과는 판매촉진, PPL, 광고 순으로 나타났으며, 갈등 감소 효과는 광고와 판매촉진만 유의하고 PPL은 영향이 없는 것으로 확인되었다. 이는 프로모션 활동의 영향력을 단일 요인으로 설명할 수 없으며, 프로모션 활동 유형에 따라 관계 기반 성과 창출 메커니즘이 다르게 작동한다는 점을 학문적으로 입증하였다.

셋째, 관계품질의 매개 메커니즘을 실증적으로 규명하고 프랜차이즈 산업에서 관계 중심의 성과 창출 패러다임을 학문적으로 강화하였다. 기존 연구는 관계품질과 성과 간의 일반적 관계는 강조했지만, 본부의 프로모션 활동이 관계품질을 통해 가맹점 성과로 연결되는 구조적 관계를 밝힌 연구는 드물었다. 본 연구는 신뢰가 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 강한 정의 영향을 미

치며, 갈등은 비재무적 성과에만 부의 영향을 미친다는 점을 검증하였다. 이를 통해 가맹본부와 가맹점 간 관계가 단순한 거래 관계가 아니라 지속적이고 상호협력적인 관계이며, 본부 주도 프로모션 활동이 신뢰 형성과 성과로 연결된다는 구조를 확인함으로써 관계 마케팅 이론을 프랜차이즈 맥락에 정교하게 적용하고 확장하는 학문적 기여를 이루었다.

### 5.2.2 실무적 시사점

첫째, 본 연구는 광고·판촉행사 사전동의제의 정책 개선 방향에 중요한 시사점을 제시한다. 본 연구의 제도 시행 전후 비교 분석 결과, 사전동의제는 제도 시행 후 약 3년이 경과한 시점에서도 가맹점의 신뢰, 갈등, 경영성과 등 주요 변수에서 유의미한 변화가 나타나지 않았다. 이는 제도가 예비창업자의 의사결정에서는 본부의 마케팅 지원 기대를 낮추는 방향으로 작용했으나, 실제 가맹점의 관계품질이나 경영성과 개선에는 기여하지 못했음을 의미한다.

사전동의제를 규정한 가맹사업법 시행령 제13조의 5는 본부가 광고는 50%, 판촉행사는 70%의 동의를 받도록 규정하나, 실제 현장에서는 동의를 확보가 어려워 프로모션을 시행하지 못하거나 불공정한 방식으로 동의를 얻는 사례가 증가하고 있다. 본 연구 결과 가맹본부의 프로모션 활동은 신뢰 상승, 갈등 완화, 경영성과 증대라는 실질적 성과를 제공한다. 따라서 실질적 이익이 입증된 프로모션에 대해서는 차등적 동의 기준을 적용하는 정책 개선과 함께, 본부가 프로모션 효과를 정량적으로 입증하여 가맹점의 자발적 동의를 얻는 노력이 병행되어야 한다.

둘째, 본 연구는 프랜차이즈 가맹본부의 프로모션 전략 수립에 실질적 근거를 제공한다. 판매촉진, 광고, PPL 활동은 가맹점의 신뢰 형성과 갈등 감소에 직접적 영향을 미치는 핵심 요인이며, 특히 신뢰 형성 효과는 판매촉진 활동이 가장 높게 나타났다. 이는 LSM(Local Store Marketing) 중심의 판매촉진 활동이 가맹점의 체감 효과와 신뢰 형성에 가장 긍정적인 영향을 미친다는 점을 의미한다. 본 연구의 실증 결과에서도 매장 단위 판매촉진이 전국 광고

나 PPL과 유사한 수준의 매출 증대 효과를 보여, LSM 기반 판매촉진 전략이 신뢰 구축과 경영성과 개선에 더욱 효율적임이 확인되었다. 따라서 가맹본부는 연간 마케팅 예산 배분 시 전국 단위 광고뿐 아니라 매장 단위 LSM 활동에 대한 예산 배분을 확대해야 한다.

셋째, 본 연구는 프로모션 비용 분쟁 해결을 위한 수익구조 개선 방향을 제시한다. 가맹본부와 가맹점 간 갈등 중 상당수는 프로모션 비용 부담, 집행 방식, 효과 검증 문제에서 발생하며, 사전동의제 시행 이후 법률적 리스크로 확대되고 있다. 많은 프랜차이즈 본부가 차액가맹금 형태의 수익구조에 의존하고 있으나, 차액가맹금만으로는 프로모션 비용 발생 시마다 가맹점과의 협의가 필요하여 분쟁의 소지가 크다. 차액가맹금은 외식프랜차이즈 본부의 필수적인 수익원이나, 프로모션 재원 확보를 위해서는 차액가맹금과 로열티를 적절한 비율로 혼합한 수익구조를 구축할 필요가 있다. 로열티 방식은 매출액의 일정 비율을 정기적으로 수취하는 구조로, 본부가 가맹점 지원을 위한 안정적 재원을 확보하고 사전동의제에 따른 법률적 리스크를 완화할 수 있다. 로열티 수취 시 프로모션 비용을 일정 비율로 포함하여 마케팅 펀드를 조성하고 본부 주도로 집행하면, 브랜드 통일성을 유지하고 규모의 경제를 통해 비용 효율성을 높일 수 있다.

넷째, 본 연구는 가맹본부의 프로모션 ROI(Return on Investment) 체계 구축과 전략적 운영 기준을 제공한다. 판매촉진은 신뢰 향상을 통해 재무적 성과로, 광고는 갈등 감소를 통해 비재무적 성과로 이어지는 경로가 확인되어, 프로모션은 관계관리와 성과 개선을 동시에 달성하는 핵심 도구로 재정립되어야 한다. 본부는 프로모션 전략 수립 시 ROI 관점의 체계를 표준화하고, 신뢰 형성과 갈등 감소 효과를 포함한 확장된 ROI 개념을 적용함으로써 마케팅 비용 배분을 과학적·전략적으로 개선할 수 있다. 향후 본부는 재무적 성과와 관계품질 개선을 포함한 다차원 ROI 분석 체계를 구축함으로써 전략적 프로모션 계획 수립이 가능해질 것이다.

종합하면, 본 연구는 가맹본부 프로모션 활동을 단순한 마케팅이 아니라 관계 기반 경영성과를 좌우하는 핵심 전략 요소로 규정하고, 실제 실무에서 적용 가능한 전략적 우선순위와 비용 구조 개선 방향을 제시하였다. 특히 사 전동의제의 현실적 문제 해결, 프로모션 비용 분쟁의 구조적 해소, ROI 기반의 전략적 프로모션 계획 수립 등은 프랜차이즈 본부와 가맹점이 지속 가능한 성장을 하는데 중요한 실무적 기여를 한다.

### 5.3 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부의 프로모션 활동이 관계품질을 매개하여 가맹점 경영성과에 미치는 구조적 관계를 실증적으로 규명하였다는 점에서 의미가 있다. 그러나 다음과 같은 연구적 한계가 존재하며, 이를 바탕으로 향후 연구 방향을 제시한다.

첫째, 표본 및 변수의 제한성이다. 본 연구는 국내 외식 프랜차이즈 가맹점을 대상으로 자료를 수집하였기 때문에 연구결과를 전체 프랜차이즈 산업 전반으로 일반화하는 데 한계가 있다. 또한 프로모션을 판매촉진, 광고, PPL 세 가지로 구성했으나, 실제 프랜차이즈 본부가 운영하는 프로모션에는 디지털 광고, SNS 마케팅, 인플루언서 마케팅, 지역밀착형 LSM 등 다양한 요인이 존재한다. 향후 연구에서는 서비스업, 교육업, 유통업 등 다양한 업종을 포함하고 확장된 프로모션 구성요인을 반영한 비교 연구가 요구된다.

둘째, 사전동의제 시행 전후 효과에 대한 조절효과를 분석하지 못했다는 점이다. 본 연구는 2022년 7월 시행된 광고 및 판촉행사 사전동의제 이후의 경영성과를 단면적으로 측정하였으나, 사전동의제가 프로모션 효과와 관계품질 및 경영성과 간 관계를 어떻게 조절하는지는 분석하지 못했다. 본 연구의 응답자 데이터에는 제도 시행 전후 구분이 존재하지만 이를 활용한 조절효과 분석을 수행하지 못했기 때문에 제도 변화에 따른 프로모션 효과의 차이를 확인하는 데 한계가 있다. 향후에는 사전동의제 시행 전후 그룹을 구분한 다중집단 분석, 동의율 수준에 따른 조절효과 분석 등이 필요하다.

본 연구는 프로모션 활동이 관계품을 통해 경영성과에 영향을 미치는 구조적 관계를 실증적으로 제시하였으나, 표본 및 변수의 제한, 사전동의제 조절효과 미검증이라는 연구적 한계를 가진다. 향후 연구에서는 다층적 자료 수집, 확장된 변수 구성, 제도 변화의 조절효과 검증 등을 통해 보다 정교한 이론적 및 실무적 모델을 구축해 나갈 필요가 있다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내 문헌

- 강근명. (2022). “프랜차이즈 기업의 업종별 경영 수익성 요인에 관한 연구: 프랜차이즈 정보공개서 자료를 중심으로”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 강동완. (2022). “외식 프랜차이즈 PPL이 제품이미지, 브랜드 이미지 및 경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위논문.
- 강성민. (2020). “외식 프랜차이즈 가맹본사의 지원 효과: 만족, 신뢰, 협력의 매개 효과와 기업가정신의 조절효과”. 수원대학교 대학원 박사학위논문.
- 구재균. (2000). “프랜차이즈 계약에 관한 연구”. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 권민희. (2023). “프랜차이즈 기업의 사회적 자본이 동적역량 및 경영성과에 미치는 영향”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 권명철. (2016). “외식프랜차이즈본부의 지원서비스가 가맹점이 지각하는 관계 신뢰, 가맹만족 및 경영성과에 미치는 영향”. 중앙대학교 석사학위논문.
- 권용덕. (2012). “프랜차이즈 가맹본부의 지원, 통제, 일치성이 가맹점 사업자의 만족 및 반응전략에 미치는 영향”. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 김건영 (2023). “고객경험 제공 기업의 프로모션 참여요인이 프로모션 선호도와 브랜드 애호도에 미치는 영향: 프랜차이즈 카페를 중심으로”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 김광인, 김승철, 이태원 (2020). “MRO·Business 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계가 가맹점 만족도와 경영성과에 미치는 영향”. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김동환, 김경현. (2010). 외식 프랜차이즈 본부의 통제와 지원에 따른 갈등 정도가 가맹점의 재계약의도에 미치는 영향 연구. 『복지행정연구』, 26, 3-34.

- 김문정, 오세조, 노윤희. (2012). 프랜차이즈 본부의 지원이 가맹점의 갈등과 협력, 그리고 만족에 미치는 영향에 관한 연구: 재무적 성과의 조절효과를 중심으로. 『한국유통학회 학술대회 발표논문집』, 301-320.
- 김상덕. (2005). 프랜차이즈 본부의 의사소통 전략이 가맹점의 결속과 매출에 미치는 영향. 『한국서비스경영학회 학술대회』, 422-443.
- 김상덕, 오세조. (2007). 프랜차이즈 본부의 운영전략이 가맹점의 정서적 결속, 직무만족, 그리고 영역초월행동에 미치는 영향. 『마케팅연구』, 22(2), 113-133.
- 김상현. (1997). 사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이저와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구. 『유통연구』, 2(1), 87-114.
- 김성욱. (2008). “외식업체 PPL 광고가 브랜드 이미지 및 구매행동에 미치는 영향에 관한 연구”. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 김소영. (2003). “외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구”. 전주대학교 대학원 박사학위논문.
- 김수지 (2024). “프랜차이즈 개발담당자의 지각된 영업역량이 관계신뢰와 영업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 커리어패스 조절효과를 중심으로”. 한성대학교 석사학위논문.
- 김승욱. (2006). “외식산업 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계특성과 재계약 의도의 구조적 관계”. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 김영관. (2011). “외식 프랜차이즈 가맹본부의 지원이 가맹점 재계약 의도에 미치는 영향”. 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 김용진. (2016). “프랜차이즈 기업의 PPL 광고가 브랜드 이미지, 브랜드 인지도와 소비자의 구매의도 및 구전의도에 미치는 영향”. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 김은정. (2016). “슈퍼바이저 핵심역량이 가맹본부와의 관계의 질, 재무적 성과, 재계약의도에 미치는 영향 연구: 외식프랜차이즈 가맹점주를 중심으로”. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 김익근. (1999). “프랜차이저의 공정성이 프랜차이지의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 신뢰와 몰입의 매개 역할”. 아주대학교 대학원 박사학위논문.

문.

- 김의근, 정소진, 장준호. (2007). 외식프랜차이즈 관계결속이 경영성과, 가맹 만족 및 재계약 의도에 미치는 영향. 『관광학연구』, 31(1), 289-310.
- 김종훈. (2007). 프랜차이즈시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향. 『유통연구』, 12(1), 33-63.
- 김하경. (2016). “프랜차이즈 시스템의 성과 공유 활동이 재계약의도와 경영 성과에 미치는 영향: 동태적 신뢰를 중심으로”. 서울벤처대학원대학교 박사학위논문.
- 김호식. (2020). “프랜차이즈 가구유통산업 분야에서 가맹본부의 경영지원이 가맹점의 고객만족과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 가맹본부와 가맹점의 관계결속과 가맹점 운영역량의 조절효과를 중심으로”. 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위논문.
- 김형진, 이호택. (2016). “가맹본부의 경영지원이 가맹점의 신뢰, 다차원적 몰입과 관계성과에 미치는 영향”. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 나현승, 이한근. (2025). “프랜차이즈 가맹본부의 프로모션 전략이 가맹점의 재계약 의도에 미치는 관계에 관한 연구”. 국립목포대학교 대학원 박사학위논문.
- 노기엽. (2008). “프랜차이즈 패밀리 레스토랑의 지각된 가치가 고객충성도에 미치는 영향: 계산 몰입과 감성 몰입의 매개효과 분석”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 김창봉, 박대일. (2022). “외식업프랜차이즈 본사의 지원시스템과 슈퍼바이저 역량이 관계결속 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 가맹점 자율성의 조절효과를 중심으로”. 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문.
- 박동혁. (2013). “프랜차이즈 슈퍼바이저의 역할갈등이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향: 커피프랜차이즈를 중심으로 실증적 분석”. 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.
- 박선경. (2019). “가맹본부의 공정성이 재계약 의도 및 추천 의도에 미치는 영향”. 호남대학교 박사학위논문.

- 박선희. (2010). “외식 프랜차이즈 관계규범이 공정성, 거래-관계의질, 관계가치, 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 박순신. (2011). “외식 프랜차이즈 기업의 경영지원 시스템이 브랜드 성장단계별 가맹점의 신뢰와 성과에 대한 만족에 미치는 영향”. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 박수홍. (2021). 가맹본부의 경영지원이 가맹점의 경영성과와 관계결속에 미치는 영향. 『기업과혁신연구』, 44(2), 155-169.
- 박운서. (2012). “외식 프랜차이즈 기업의 브랜드자산이 고객행동에 미치는 연구”. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 박정민, 고영섭. (2010). 프랜차이즈 본점과 가맹점간의 협력관계, 서비스품질 및 성과의 구조적 관계에 관한 연구. 『산업경제연구』, 23(3), 1399-1416.
- 박종현. (2024). “해외진출 외식프랜차이즈 기업의 경쟁우위원천과 경영성과 측정도구 개발”. 광운대학교 대학원 박사학위논문.
- 박주영, 노기엽, 최자영. (2008). 외식산업에서의 가맹본부의 지원이 가맹점 충성도 및 성과에 미치는 영향. 『디지털융복합연구』, 6(2), 77-86.
- 박진영, 김수진. (2014). 베이커리 프랜차이즈의 지식경영요인과 몰입, 신뢰, 경영성과의 구조적 관계 연구. 『관광연구』, 29(3), 205-229.
- 박치현. (2024). “가맹본부의 지원, 브랜드 명성과 가맹점의 신뢰, 갈등, 재계약 의도 간의 구조적 관계에 관한 연구: 외식산업 프랜차이즈를 중심으로”. 동의대학교 대학원 박사학위논문.
- 백진성. (2018). “프랜차이즈 슈퍼바이저 역량이 가맹점의 지속적 경영에 미치는 영향에 관한 연구: 가맹본부와 가맹점의 관계 질의 매개변수”. 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문.
- 김태희, 손은영, 김준석. (2007). 커뮤니케이션 활동이 브랜드 에쿼티에 미치는 영향에 관한 연구: 패밀리레스토랑을 중심으로. 『호텔경영학연구』, 16(2), 155-168
- 신요한. (2021). “소셜 프랜차이즈의 경영성과에 미치는 영향요인에 관한 연구: 가맹점 자율성의 조절효과를 중심으로”. 중앙대학교 대학원 박사

학위논문.

- 신창훈, 김철민, 김을성. (1999). 사업형 프랜차이즈에서 가맹본부의 지원활동이 가맹점의 성과, 만족 및 재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『로지스틱 연구』, 7(2), 29-46.
- 안성만. (2020). “외식프랜차이즈 기업의 로열티 프로그램이 부조화, 의존성, 그리고 충성도에 미치는 영향”. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 오세조, 송영욱, 성민. (2002). 프랜차이즈 경로상에서 관계규범, 거래특유투자, 그리고 신뢰가 결속에 미치는 영향. 『연세경영연구』, 39(1), 47-73.
- 오재균. (2020). “외식프랜차이즈의 SNS 특성이 기업 이미지와 소비자 의사결정에 미치는 영향 연구”. 경주대학교 대학원 박사학위논문.
- 우레이. (2018). “프랜차이즈본부의 지원행동이 가맹점의 경영성과에 미치는 영향”. 국민대학교 대학원 석사학위논문.
- 김태희, 윤은옥, 손은영. (2008). 베이커리 가맹본부의 가맹점 모집 프로모션 활동이 가맹점주의 브랜드 태도, 만족도, 충성도에 미치는 영향에 관한 연구. 『호텔경영학연구』, 17(4), 123-140.
- 강영석. (2017). “외식프랜차이즈 본부의 가맹점 지원이 가맹점의 경영성과와 만족도에 미치는 영향”. 광운대학원 석사학위논문.
- 윤지환. (2004). 외식프랜차이즈 경쟁력 증진을 위한 프랜차이즈 비용구조 전략. 『외식경영연구』, 7(2), 83-99.
- 이경희. (2009). “프랜차이즈 CSR이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 조직신뢰와 직무만족의 매개역할”. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 이나점. (2017). “프랜차이즈본부의 시장지향성과 기업의 사회적 책임이 관계품질 및 가맹점의 경영성과에 미치는 영향”. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상현. (2014). “프랜차이즈 가맹점 경영성과와 본부지원서비스의 관계에 대한 연구”. 배재대학교 박사학위논문.
- 이선익. (2008). “외식 프랜차이즈의 본부 지원이 가맹점의 신뢰, 관계결속, 몰입, 성과에 미치는 영향”. 동아대학교 대학원 박사학위논문.
- 장민경. (2017). “유통기업의 갈등과 신뢰가 구매만족과 경영성과에 미치는

- 영향: 식자재 유통업 중심”. 광운대학교 대학원 석사학위논문.
- 장재남. (2010). “프랜차이즈사업 구성원의 특성이 가맹점의 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문.
- 장준석, 안상준, 김태환. (2017). 외식 프랜차이즈 가맹본부의 프로모션 활동이 가맹점의 신뢰와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『융합정보 논문지』. 7(6), 259-265
- 장인석. (2004). “외식 프랜차이즈 비즈니스의 성공 모델에 관한 연구”. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 장혁래. (2015). “국내 외식 프랜차이즈 본부지원 특성이 가맹점 신뢰와 관계결속 및 성과에 미치는 영향”. 순천대학교 대학원 박사학위논문.
- 전윤철. (2018). “초등영어 교육서비스 산업 내 프랜차이즈 가맹점의 성과: 가맹점주의 기업가정신과 가맹본부의 지원을 중심으로”. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 김태희, 정명희, 박종혁. (2012). 상호작용적 커뮤니케이션이 외식프랜차이즈 관계의 질과 재계약의도에 미치는 영향. 『외식경영연구』 15(1), 91-110
- 김익근, 정소진, 장준호. (2007). 외식프랜차이즈 관계결속이 경영성과, 가맹점 만족 및 재계약 의도에 미치는 영향. 『관광학연구』 31(1), 289-310
- 정우식. (2012). “슈퍼바이저 관계결속 노력이 가맹점의 장기지향성에 미치는 영향”. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 정태석, 김영택. (2014). 프랜차이즈 편의점 가맹본부의 지원서비스와 만족, 신뢰, 재계약, 다점포운영, 추천의도와외의 관계. 『서비스경영학회지』, 15(3), 237-260.
- 조시영. (2017). “외식 프랜차이즈본부의 지원과 통제가 가맹점의 몰입과 성과에 미치는 영향: 프랜차이즈 자율결정권과 운영경험의 조절효과”. 부경대학교 대학원 박사학위논문.
- 조현식. (2003). “프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계의 질적 성향이 재무성과에 미치는 영향”. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 최성일. (2017). “커피 프랜차이즈 지원시스템이 만족, 신뢰, 경영성과 및 재계약 의도에 미치는 영향”. 경희대학교 대학원 박사학위논문

## 2. 국외 문헌

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Babin, L. A., & Carder, S. T. (1996). Viewers' recognition of brands placed within a film. *International Journal of Advertising*, 15(2), 140-151.
- Balasubramanian, S. K. (1994). Beyond advertising and publicity: Hybrid messages and public policy issues. *Journal of Advertising*, 23(4), 29-46.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beals, A.R., & Siegel, B. J. (1966). *Divisiveness and social conflict: An anthropological approach*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Crosby, L. A., Evans, K. R. & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Deighton, J. Henderson, C. M. & Neslin, S. A. (1994). The effects of advertising on brand switching and repeat purchasing. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 28-43.
- Diamond, W. D., & Campbell, L. (1989). The framing of sales promotions: Effects on reference price change. *Advances in Consumer Research*, 16, 241-247.

- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131-137.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- 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.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., & Kumar, N. (1999). A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238.
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing*, 14(8), 737-764.
- Homans, G. C. (1974). *Social behavior: Its elementary forms (Revised ed.)*, New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Hughes, D. E., Le Bon, J., & Rapp, A. (2013). Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: The pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 91-110.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kashyap, V., Antia, K. D., & Frazier, G. L. (2012). Contracts, extracontractual incentives, and ex post behavior in franchise channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 49(2), 260–276.
- Kee, H. W., & Knox, R. E. (1970). Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 14(3), 357–366.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control (8th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control (9th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2001). *Marketing management (Millennium ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of marketing (14th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Lewis, M. C., & Lambert, D. M. (1991). A model of channel member performance, dependence, and satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205–226.
- Lichtenstein, D. R., Burton, S., & Netemeyer, R. G. (1997). An examination of deal proneness across sales promotion types: A consumer segmentation perspective. *Journal of Retailing*, 73(2), 283–297.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*, New York: John Wiley & Sons.

- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314–328.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)*, New York: McGraw–Hill.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153.
- Peattie, K., & Peattie, S. (1995). Sales promotion: A missed opportunity for services marketers?, *International Journal of Service Industry Management*, 6(1), 22–39.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press.
- Price, L. L., & Arnould, E. J. (1999). Commercial friendships: Service provider–client relationships in context. *Journal of Marketing*, 63(4), 38–56.
- Sardi, A., Sorano, E., Cantino, V., & Garengo, P. (2020). Big data and performance measurement research: Trends, evolution and future opportunities. *Measuring Business Excellence*, 27(4), 531–548.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63–74.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*,

41(4), 464–476.

- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction–cost economics: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, New York: Free Press.
- Wong, A., Dean, A.M & White, C. J. (1999). Customer behavioral intentions in the hospitality industry. *Australian Journal of Hospitality Management*, 6(1), 53.

## 부록

### 설문지

본 설문은 『프랜차이즈 가맹본부 프로모션 활동이 신뢰와 갈등을 통해 가맹점 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구』를 위한 학술 연구 목적으로 진행되고 있습니다. 응답해 주시는 내용은 연구 자료로만 사용되며, 모든 응답은 익명으로 처리되어 개인이나 특정 브랜드가 식별되지 않습니다. 설문 응답에는 약 5분 정도의 시간이 소요되며, 모든 문항에 성실히 응답해 주시면 감사하겠습니다. 바쁘신 중에도 협조해 주심에 진심으로 감사드립니다.

2025년 11월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원  
미래융합컨설팅학과 창업&프랜차이즈컨설팅 전공  
석사과정 곽중현  
지도교수 주성희

설문 관련 문의 : [jybest-consult@naver.com](mailto:jybest-consult@naver.com)

가맹점 운영기간이 1년 이상인 외식 프랜차이즈 가맹점을 운영하시는 분들만 답변 부탁드립니다.

#### I. 다음은 가맹점 운영에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해주십시오.

- 귀하가 운영 중인 브랜드의 업종은 무엇입니까?  
① 한식 ② 일식 ③ 고기/육류 ④ 치킨 ⑤ 주점 ⑥ 커피/디저트 ⑦ 기타 ( )
- 현 브랜드를 선택하신 주된 이유는 무엇입니까?  
① 브랜드 인지도 ② 수익성 ③ 소자본 창업 ④ 본사의 마케팅 지원 ⑤ 기타(\_\_\_\_\_)
- 귀하의 점포 운영 형태를 선택해 주십시오.  
① 단독매장(배달/포장 포함) ② 배달포장전문점 ③ 샵인샵매장 ④ 무인매장 ⑤ 특수상권(백화점, 마트 등)
- 귀하의 점포 개설 시기는 언제입니까?  
① 2022년 8월 이전 오픈 ② 2022년 8월 이후 오픈
- 평균적으로 1년에 가맹본부 주도의 프로모션(광고·판촉) 참여 횟수는 얼마나 됩니까?  
① 1회 ② 2회 ③ 3회 ④ 4회 ⑤ 5회 ⑥ 6회 이상
- 프로모션 비용의 부담 형태는 어떻게 됩니까?  
① 전액 본사부담 ② 본사-가맹점 공동 부담 ③ 전액 가맹점 부담 ④ 프로모션 활동없음
- 프로모션 시행 후 매출 상승률은 어느 정도입니까?  
① 0% ② 0~10% 미만 ③ 10~30% 미만 ④ 30~50%미만 ⑤ 50% 이상
- 매출 증대 효과가 가장 높았던 프로모션 형태는 무엇입니까?  
① 매장 단위 프로모션 ② 전국 단위 광고(TV/라디오) ③ 방송 PPL(간접광고) ④ 인플루언서 마케팅 ⑤ SNS마케팅
- 귀하의 점포 규모는 어느 정도입니까?  
① 10평 미만 ② 10~20평 미만 ③ 20~30평 미만 ④ 30~40평 미만 ⑤ 40평 이상
- 가맹점 월평균 매출액은 어느 정도입니까?  
① 1천만 원 미만 ② 1천~3천만원 미만 ③ 3천~5천만원 미만 ④ 5천~8천만원 미만 ⑤ 8천만원 이상

**II. 다음은 가맹본부의 “프로모션 활동”에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해주십시오.**

판매촉진		전혀아니다	보통	매우그렇다		
1	본부는 가맹점 판촉 행사를 지원하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	가맹본부의 판매 장려지원이 매출 향상에 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
3	가맹본부는 가맹점의 개별홍보를 위한 마케팅 방법을 지도해 준다.	①	②	③	④	⑤

광고		전혀아니다	보통	매우그렇다		
1	가맹본부는 브랜드 대중매체를 통한 광고를 지속하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	본부의 홍보 지원이 잘 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
3	본부의 매체광고 지원이 잘 이루어지고 있다.	①	②	③	④	⑤
4	가맹본부는 운영중인 브랜드 이미지 개선을 위해 힘쓰고 있다.	①	②	③	④	⑤

PPL		전혀아니다	보통	매우그렇다		
1	PPL은 브랜드와 제품을 알리는 좋은 정보원이다.	①	②	③	④	⑤
2	가맹본부의 PPL 광고는 도움이 된다.	①	②	③	④	⑤
3	가맹본부의 PPL 광고는 설득력이 있다.	①	②	③	④	⑤
4	가맹본부의 PPL 광고는 슬모가 있다.	①	②	③	④	⑤

**III. 다음은 가맹본부에 대한 “관계품질”에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해주십시오.**

신뢰		전혀아니다	보통	매우그렇다		
1	가맹본부는 가맹점의 이익을 위하여 노력하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2	가맹본부는 항상 가맹점을 정직하게 대한다.	①	②	③	④	⑤
3	가맹본부는 가맹점에 한 약속을 지킨다.	①	②	③	④	⑤

갈등		전혀아니다	보통	매우그렇다		
1	가맹본부는 가맹점의 이익에 관심이 없다.	①	②	③	④	⑤
2	가맹본부는 우리의 사업을 어렵게 한다.	①	②	③	④	⑤
3	가맹본부는 가맹점 상황을 무시하고 본부 지시를 강요한다.	①	②	③	④	⑤

**IV. 다음은 운영중인 가맹점의 “경영성과”에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해주십시오.**

재무적성과		전혀아니다	보통	매우그렇다		
1	전년 대비(분기) 매출액이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
2	영업이익이 증가하였다.	①	②	③	④	⑤
3	현금 흐름이 좋아졌다.	①	②	③	④	⑤

비재무적성과		전혀아니다	보통	매우그렇다		
1	고객의 평판이 좋은 편이다.	①	②	③	④	⑤
2	기존고객의 유지율이 높다.	①	②	③	④	⑤
3	신규고객 수가 증가하고 있다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 귀하의 “일반적 특성” 에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 V표 해주십시오.

1. 귀하의 성별은 무엇입니까?

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 연령대는 어디에 해당합니까?

- ① 30대 미만 ② 30~39세 ③ 40~49세 ④ 50~59세 ⑤ 60세 이상

3. 귀하의 결혼 여부는 어떻게 되십니까?

- ① 기혼 ② 미혼

4. 귀하의 최종 학력은 무엇입니까?

- ① 고등학교 졸업 이하 ② 전문대 졸업 ③ 4년제 대학 졸업 ④ 대학원 이상

5. 가맹점을 운영하기 전, 어떤 일을 하셨습니까?

- ① 회사원 ② 전문직 ③ 공무원 ④ 자영업 ⑤ 제조·생산직 ⑥ 전업주부 ⑦ 경제활동 없음(퇴직 포함)

6. 현재 운영 중인 가맹점 외에 다른 프랜차이즈 가맹점을 운영해 본 경험이 있으십니까?

- ① 예 ② 아니오

- 소중한 시간 내어 주셔서 감사합니다. -

## ABSTRACT

The Impact of Franchisor Promotion Activities on Franchisee  
Managerial Performance Through Trust and Conflict

—Focusing on Foodservice Franchises after the Implementation of the  
Prior Consent System for Advertising and Promotional Activities—

Kwak, Jung-Hyeon

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service  
& Consulting

Hansung University

This study examines how promotional activities conducted by franchise headquarters influence franchisees' perceived relationship quality—specifically trust and conflict—and how these relationship factors subsequently affect franchisee business performance. Despite the implementation of the Prior Consent System for Advertising and Promotional Activities in July 2022, disputes related to unfair promotional practices continue to arise, indicating that promotional execution remains a critical issue in franchisor–franchisee relationships.

Grounded in agency theory, this study analyzes information asymmetry

and conflict structures within franchise systems. Promotional activities are categorized into sales promotion, advertising, and product placement (PPL), while relationship quality is conceptualized through trust and conflict. Structural equation modeling (SEM) is employed to test the proposed causal relationships.

Survey data were collected from franchisees who had operated foodservice franchise outlets for more than one year, yielding 325 valid responses. Reliability analysis, exploratory and confirmatory factor analyses, and structural model analysis were conducted. The results show that promotional activities positively affect trust and negatively affect conflict. Trust has significant positive effects on both financial and non-financial performance, whereas conflict negatively affects non-financial performance only.

A comparative analysis conducted before and after the implementation of the Prior Consent System revealed no significant changes in relationship quality or performance, suggesting limited policy effectiveness. These findings indicate that promotional activities function not merely as marketing tools but as key determinants of relationship quality and performance.

This study contributes to the literature by applying agency theory to promotional practices in franchise systems and empirically identifying the mediating role of relationship quality. Practically, it highlights the importance of fairness and transparency in promotional execution and provides implications for improving promotional strategies and policy effectiveness in the franchise industry.

**【Keywords】** franchise, agency theory, promotion, sales promotion, advertising, PPL, relationship quality, trust, conflict, managerial performance