



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

博 士 學 位 論 文

러닝로열티 지불의도에 영향을 미치는
서비스품질 요인에 관한 연구

- 외식 프랜차이즈 산업을 중심으로 -

2011年

漢城大學校 大學院

經 營 學 科

서비스운영관리 專攻

權 泰 佑

博 士 學 位 論 文

指導教授 崔康化

러닝로열티 지불의도에 영향을 미치는
서비스품질 요인에 관한 연구

- 외식 프랜차이즈 산업을 중심으로 -

A Study on the Service Quality Factors Affecting the
Franchisees' Intentions of Running Royalty Payments

-Focused on Food Service Industry-

2010年 12月 日

漢城大學校 大學院

經 營 學 科

서비스운영관리 專攻

權 泰 佑

博 士 學 位 論 文

指導教授 崔康化

러닝로열티 지불의도에 영향을 미치는
서비스품질 요인에 관한 연구

- 외식 프랜차이즈 산업을 중심으로 -

A Study on the Service Quality Factors Affecting the
Franchisees' Intentions of Running Royalty Payments

-Focused on Food Service Industry-

위 論文을 經營學 博士學位論文으로 提出함

2010年 12月 日

漢城大學校 大學院

經 營 學 科

서비스운영관리 專攻

權 泰 佑

權泰佑의 經營學 博士學位論文을 認准함

2010年 12 月 日

審査委員長 _____ (인)

審 查 委 員 _____ (인)

審 查 委 員 _____ (인)

審 查 委 員 _____ (인)

審 查 委 員 _____ (인)

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 필요성에 대한 현황 분석	3
3. 연구의 목적	5
제 2 절 연구의 방법 및 구성	8
1. 연구 방법	8
2. 논문의 구성	9
제 2 장 이론적 고찰	10
제 1 절 프랜차이즈 산업에 관한 이론적 고찰	10
1. 프랜차이즈의 태생	10
2. 프랜차이즈의 시스템적 이해	11
3. 프랜차이즈 산업의 중요성	19
4. 국내 프랜차이즈 산업의 현황-외식업	20
제 2 절 서비스품질의 관한 이론적 고찰	25
제 3 절 가맹점의 사업성과에 관한 이론적 고찰	31
1. 가맹점의 사업성과 결정 요인에 관한 연구	33
제 4 절 가맹점 만족에 관한 이론적 고찰	40
1. 만족 요인의 속성	41
2. 서비스 품질, 성과와 만족의 관계	44
제 5 절 로열티 및 지불의도에 관한 이론적 고찰	46
1. 외식 프랜차이즈의 비용 구조	46
2. 서비스 품질과 서비스 가치에 대한 고객의 구매의도에 대한 연구 ·	51
제 3 장 연구방법론	54

제 1 절 연구모형	54
제 2 절 연구가설의 설정	56
1. 서비스 품질과 가맹점 성과와의 관계	56
2. 가맹점 성과와 가맹점 만족의 관계	60
3. 사업성과와 러닝로열티 지불의도와의 관계	61
제 3 절 변수에 대한 조작적 정의	62
1. 서비스 품질	62
2. 사업성과 요인	72
3. 가맹점 만족 요인	73
4. 러닝로열티 의도 요인	74
제 4 절 자료의 수집 및 표본의 특성	77
1. 자료의 수집 방법	77
2. 표본의 특성	77
제 4 장 자료의 분석 및 가설의 검정	81
제 1 절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증	81
1. 측정도구의 신뢰성 검증	81
2. 측정도구의 타당성 검증	82
3. 구조방정식모형의 판단 지수	83
4. 구조방정식에 의한 확인적 요인분석	85
5. 상관계수 분석	90
제 2 절 가설의 검정	92
1. 기본 연구모형에 대한 검정	92
2. 수정 연구모형에 대한 검정	93
3. 가맹점 크기에 따른 추가 검정(t-test)	104
제 5 장 AHP를 통한 추가분석	108
제 1 절 AHP 분석의 이론적 배경 및 목적	108
1. 계층화 분석기법(AHP : Analytic Hierarchy Process)	108

제 2 절 AHP 의 실증적 연구	113
1. 목표의 설정 및 의사결정요소의 도출 및 의사결정 모델 설정	113
2. 쌍대비교를 통한 요소들의 판단 및 논리적 일관성의 검증	115
3. 통합 및 그룹 판단결과 도출	116
제 3 절 가맹점의 러닝로열티 지불의도에 대한 결과분석	118
 제 6 장 결 론	 120
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	120
제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구의 방향	123
1. 연구의 한계	123
2. 향후 연구 방향	124
 【참고문헌】	 126
【설문지】	140
 Abstract	 147

【 표 목 차 】

[표 2-1] 프랜차이즈 도소매 업이 전체 도소매 업에서 차지하는 비율	22
[표 2-2] 프랜차이즈 산업 종사자 수-연관산업 제외	22
[표 2-3] 국내 가맹본부 수	23
[표 2-4] 국내 가맹점 수	24
[표 2-5] 국내 외식 프랜차이즈 본부 가맹점 운영 현황	24
[표 2-6] PZB 연구의 서비스품질 구성차원	28
[표 2-7] SERVQUAL모형의 5가지 속성	29
[표 3-1] 유형성 속성 및 본 연구의 조작적정의	65
[표 3-2] 신뢰성의 속성 및 본 연구의 조작적정의	67
[표 3-3] 확신성 속성 및 본 연구의 조작적정의	69
[표 3-4] 대응성 속성 및 본 연구의 조작적정의	70
[표 3-5] 공감성 속성 및 본 연구의 조작적정의	71
[표 3-6] 변수의 조작적정의	76
[표 3-7] 응답자들의 인구통계학적 특성 (총 92명)	79
[표 4-1] 측정도구의 신뢰성 분석 결과	82
[표 4-2] 적합도 판단지수	85
[표 4-3] 외생변수의 확인적 요인분석 결과표	87
[표 4-4] 매개, 종속변수간의 확인적 요인분석 결과	89
[표 4-5] 확인적 요인분석 모형적합도 결과	89
[표 4-6] 상관관계 분석 결과	91
[표 4-7] 경로분석 모형간 적합도 분석결과	94
[표 4-8] 수정 연구모형의 구조방정식 결과	95
[표 4-9] 수정 구조방정식을 통한 가설의 검정 결과표	101
[표 4-10] 가맹점 만족에 미치는 요인별 효과 분석	103
[표 4-11] 러닝로열티 지불의도에 미치는 요인별 효과 분석	103
[표 4-11] 가맹점 규모에 따른 T-test 결과	107
[표 5-1] AHP 분석을 위한 각 대안 및 판단기준	114

【 그림 목 차 】

[그림 1-1] 가맹사업 운영 애로사항-프랜차이즈 협회자료 (2008)	4
[그림 2-1] 프랜차이즈 시스템 구조	19
[그림 2-1] 서비스 품질 이론적 정의	30
[그림 2-2] 가맹점성과 이론적 정의	40
[그림 2-3] 가맹점 만족 이론적 정리-선행연구 바탕으로 한 논자 재구성	45
[그림 2-4] 서비스-수익사슬 구성요소 (유영목, 2005)	51
[그림 2-5] 가맹본사-가맹사업자-최종소비자 서비스-수익구성요소	52
[그림 3-1] 연구모형	56
[그림 4-1] 외생변수의 확인적 요인분석 결과	86
[그림 4-2] 매개, 종속변수간의 확인적 요인분석 결과	88
[그림 4-3] 기본 연구모형의 경로분석 모형	92
[그림 4-4] 수정 경로분석 모형	94
[그림 4-6] 측정변수별 총 효과분석 모형	103
[그림 5-1] AHP 연구 모형	115
[그림 5-1] SERVQUAL 요인의 우선순위 분석	116
[그림 5-2] 신뢰성 요인의 우선순위 분석	116
[그림 5-3] 공감성 요인의 우선순위 분석	117
[그림 5-4] 대응성 요인의 우선순위 분석	117
[그림 5-5] 확산성 요인의 우선순위 분석	117
[그림 5-6] 전체 요인의 우선순위 분석	118

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

1. 연구의 배경

프랜차이즈는 IP산업의 (intellectual property) 대표적인 사업형태로서 세계 경제에서 가장 빨리 성장하고 있는 사업 형태이다(김영국, 윤지환 2003). 최근 국내외적인 경제 불황에도 불구하고 프랜차이즈 사업은 국내는 물론 프랜차이즈 사업의 본거지인 미국 일본 영국 등 모든 국가에서 지난 5년간 매해 5% 이상의 성장률을 기록하였다(한국프랜차이즈 협회 2008). 이에 발맞추어 국내에서도 프랜차이즈 사업 활성화의 중요성이 강조되어왔으며 국가경쟁력강화위원회에서는 프랜차이즈 산업을 전략적 핵심 사업으로 정하고 한국에 맥도날드(McDonald)와 같은 규모의 브랜드를 3개 이상 만들어 국가 경제 및 일자리 창출에 기여 하도록 한다고 발표하였다(국민일보). 실제로 프랜차이즈 협회에서 조사한 바에 의하면 2008년 기준 약 2,500 개의 프랜차이즈 가맹본사에서 13만여 개의 가맹점이 운영되고 있고 약 100만 명이 프랜차이즈 업종에 종사하고 있는 것으로 나타났다. 이는 공급업체 등의 연관 산업을 제외한 수이므로 실제 프랜차이즈 사업을 통하여 창출되는 일자리는 상당하다고 볼 수 있다. 하지만 지속적인 정량적 발전에도 불구하고 여전히 프랜차이즈 사업의 안정성에는 의문이 제기되고 있다. 국내 프랜차이즈 업체 700여 개를 조사한 결과 프랜차이즈 사업의 지속기간은 3년이 77%인 반면 5년 이상 운영하는 점포는 21%, 10년 이상 안정적으로 운영하고 있는 프랜차이즈는 30여 곳(김관식, 2005)에 불과할 정도로 프랜차이즈 업체의 수명이 짧은 것으로 나타났다(윤은옥, 2008). 이중에도 외식 프랜차이즈 본사는 전체 프랜차이즈 중 62%을 차지함에도 불구하고 단 3곳만이 1,000개 이상의 가맹점을 운영하는 것으로 조사되었다(공정거래위원회, 2009). 특히 1996년 유통개방이래

외식산업을 중심으로 외국브랜드 와 국내브랜드의 활동이 활발하게 이루어지고 있으나 프랜차이즈 사업의 체계적인 구조의 정착이 미흡한 상황에서 가맹사업자와 가맹계약자간에 수익성 악화 및 가맹점 지원 불만족 등에 따른 분쟁 등은 프랜차이즈 산업 발전에 악영향을 미치고 있다(윤지환과 이자형, 2004). 체계적인 구조정착에 있어 가장 중요한 요소로는 프랜차이즈 본사 수익의 안정성이라고 볼 수 있다. 현재 프랜차이즈 본사의 수익 구조는 상표 및 표지사용 및 초기 교육에 대한 비용 즉 단발성인 초기 가맹비(initial royalty)와 상품공급에 따른 상품공급매출이 있고 지속적 지원에 따른 정기적(지속적) 로열티(running royalty: 이하 러닝로열티)가 있다. 이중 국내 대부분의 프랜차이즈 형태에서는 프랜차이즈 본사에서 가맹계약자 에게 러닝로열티를 요구하지 않고 있으며 이는 곧 프랜차이즈 본사로부터 지속적 교육 광고지원 서비스 등을 받을 수 없게 되어 결국 가맹계약자가 도산하게 되는 사례를 볼 수 있다(윤지환과 이자형, 2004). 이처럼 프랜차이즈 사업의 지속적 수익 창출 및 가맹점 관리 활동에 있어 정기적 로열티 즉 러닝로열티는 정책적 전략으로써 중요한 요인임에도 기존의 연구에는 가맹비 및 로열티 지불의 경우 가맹계약자의 초기 및 운영상의 만족도에 대한 연구(윤지환과 이자형, 2004), 프랜차이즈 사업성공에 미치는 요인에 대한 연구(박상익, 2008), 가맹본부의 가맹점 모집 프로모션 활동이 가맹점주의 브랜드 태도 만족도 충성도에 미치는 영향에 관한 연구(윤은옥, 2008) 등, 가맹계약자 관점에서의 연구가 대부분이며 정책적 전략변수인 러닝로열티가 가맹사업자 관점에서 지속적 가맹본사 운영에 있어 안정성을 가져오며 또 이것이 가맹계약자의 만족도와 수익성에 어떻게 영향을 미치는 지에 대한 연구는 미비한 상태이다. 러닝로열티 정책의 국내산업의 정착은 곧 프랜차이즈의 지적재산을 소비자로부터 인정을 받는 것을 의미한다. 그동안 국내에서는 무형성의 특성을 가지고 있는 지적재산권의 소비자로부터의 인정이 미비한 상태이었으며, 소비자가 무형의 상품에 기꺼이 지불 할 의도가 생긴다면 이는 가맹본사의 상품적, 운영적, 지속적인 브랜드 가치를 인정받는 것이라고 볼 수 있다. 하지만 러닝로열티 정책을 서비스를 제공하는 가맹본사의 경쟁력 없이 무조건적으로 요구하

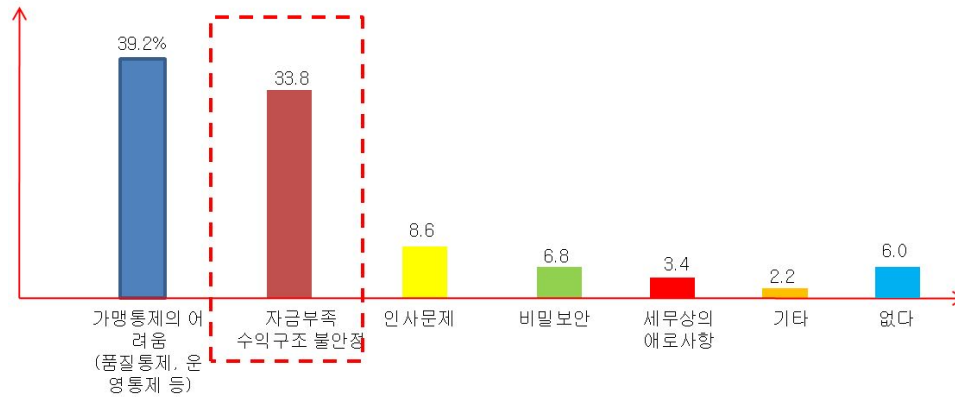
고 정책적으로 도입할 수는 없다. 따라서 본 연구에서는 러닝로열티 정책의 안정적 도입에 앞서 가맹본사의 서비스 제공 품질 중 어떤 요인 및 속성이 가맹사업자의 성과를 높여 줄 것이며, 또 만약 본사로부터 제공받는 품질에 의하여 가맹점의 성과가 증가 할 경우 실제 가맹점의 전반적인 만족도에 영향을 미치는 지에 대하여 규명할 것이며, 가맹점의 성과 증대가 과연 가맹사업자의 러닝로열티 지불의도에 영향을 주는 지를 밝혀낼 것이다. 최종적으로는 SERVQUAL 요인(유형성, 대응성, 확신성, 신뢰성, 공감성) 중 어떤 요인과 특성이 가맹사업자의 러닝로열티 지불의도에 영향을 미치는지를 AHP로 분석하여 우선순위를 밝혀내어, 국내 프랜차이즈 시장에 러닝로열티 정책 도입을 위하여 가맹본사에게 정책적 조언을 하는데 그 목적을 가지려 한다.

2. 연구의 필요성에 대한 현황 분석

가맹본부의 정보공개서 등록한 업체를 기준으로 한 공정거래 위원회 자료에 의하면 2005년 총 가맹본부 수는 2,211개이며 이에 따른 가맹사업자 수는 284,182개로 파악되었는데 그 중 외식업이 가맹본부 1,194(54%) 가맹사업자 수 141,992(50%) 이었으나 2008년에는 총 가맹본부 수 2,426개로 2005년 대비 총 9.7%가 증가 하였는데 소매업, 서비스업은 각각 15% 와 7% 가 감소한 반면 외식업은 총 1,523개로 약 27% 정도 증가한 것으로 나타났다. 그러나 가맹사업자 수는 131,193개로 오히려 7% 정도 그 수가 감소한 것으로 나타났다. 그것은 특히 외식업의 가맹본부 개설의 진입장벽이 낮아 본부개설이 쉬운 반면 가맹본부의 낮은 경쟁력으로 인하여 가맹사업자들은 사업을 오랫동안 지속 할 수 없는 것을 보여준다. 가맹사업자들의 매출 감소는 곧 가맹본부의 수익성 악화를 가져오며 가맹본부가 문을 닫게 되는 결과를 가져오게 된다. 이것은 곧 가맹본사가 위에서 제시한 프랜차이즈사업의 유일한 계속적인 매출 요인인 러닝로열티 제도를 채택하지 않은 것과 무관하지 않다. 프랜차이즈 협회(2008)의 가맹본부를 대상으로 가맹본부를 운영하는데 있어 애로사항에 대하여 조사한 결과 가맹점

통제의 어려움이 39.2%, 자금부족이 33.8% 등으로 아래 <그림 1-1> 과 같이 나타났다.

<그림 1-1> 가맹사업 운영 애로사항-프랜차이즈 협회자료 (2008)



가맹통제의 어려움이란 프랜차이즈 사업에 있어 가장 중요한 통일성 유지를 위한 품질통제와 운영상 통제 등을 말하는데 통제를 위한 가장 직접적인 요인으로서는 각 가맹사업자를 관리 교육할 수 있는 운영과장의 수와 직접적인 관계가 있다. 이것은 자금부족으로 인한 운영과장의 충분 수를 채용하지 못하고, 또한 본사차원의 교육이 미비 한데서 그 이유가 발생하므로 결국 자금의 어려움이 70%이상을 차지한다고 볼 수 있다. 윤홍근 (2005)의 연구에서 한국적 프랜차이즈시스템과 미국의 프랜차이즈시스템의 특징 중 가장 중요한 차이점은 바로 러닝로열티에 있다고 할 수 있고, 지적 재산권의 가치를 인정하여 대가를 금전적으로 납입하여 가맹본부는 철저히 계약에 의해 가맹점으로부터 러닝로열티를 수취함으로써 이를 가맹본부의 운영경비로 충당하는 시스템이라 할 수 있는데 반하여, 한국의 경우 이러한 미국의 프랜차이즈시스템의 특징이라 할 수 있는 가맹본부의 상호사용 및 사업운영 노하우 습득의 무형의 지식자산 사용에 따른 금전적인 대가로 러닝로열티를 수취하기에는, 한국의 사회 문화적 특성상 지적 재산권을 인정하지 못하기 때문에, 미국의 프랜차이즈시스템으로 한국에서 프랜차이즈사업을 전개하기에는 한계가 있다고 하였다. 그 결과 국내에서는 가맹점으로부터 러닝로열티를 수취하기 어려워 지속적인 가맹본부의

운영이 불가능해짐에 따라, 가맹점 개설 후 지속적인 가맹점 운영관리를 통해 가맹본부와 가맹점이 공존 공영하는 체제로 운영하기보다는, 가맹점 개설에만 급급하여 초기에 가맹금만 회수한 후 사후관리를 전혀 진행하지 못함에 따라 가맹점과 가맹본부가 함께 부실해 질 수 밖에 없었다. 윤지환과 이자형(2005)의 연구에서는 가맹본부와 가맹사업자간의 큰 견해 차이를 보이는 것은 아직까지 국내에 합리적인 프랜차이즈 비용구조가 정착되지 않은데 있다고 하였다. Schooley(2007)의 연구에서 러닝로열티는 회사를 운영하는데 있어 유통유와 같다고 하였다. 가맹사업자의 수익이 러닝로열티를 통한 가맹본부의 수익이라고 인지하게 되면 가맹사업자의 매출증대를 위해서 가맹본부는 지속적으로 발전된 시스템을 개발하여 제공하려 하게 될 것이라고 하였다. 그러나 국내의 경우에는 로열티를 통한 안정적인 수익을 창출할 수 없다 보니 많은 가맹본부들은 기존 가맹점 관리보다는 신규 가맹점 개설에 혈안이 되게 되고, 또한 가맹점에 공급하는 제품에 로열티에 상응하는 마진을 부과하게 되므로 가맹점 마진이 낮아지게 된다. 상황이 이렇게 되면 가맹점주 입장에서는 비싼 가격의 본사 물품을 공급받기 보다는 값싼 물품을 다른 유통 경로를 통해 구입하는 것을 선호하게 된다. 이는 제품의 품질저하와 브랜드 이미지 훼손으로 이어질 뿐만 아니라 본부의 수익구조를 점점 더 어려워지게 만든다. 이처럼 국내 프랜차이즈 산업의 러닝로열티의 정착은 즉 고객이 지적 재산의 가치를 일정 대가를 지불하는 문화가 확립되게 되면 프랜차이즈 산업의 안정적 성숙과 경쟁력을 가져오게 될 것이다.

3. 연구의 목적

프랜차이즈 산업은 세계적으로도 가장 빠르게 성장하고 있는 사업유형이며 국내프랜차이즈 산업 역시 매해 10% 이상의 규모적 발전을 이루어왔으며 특히 그 중에서도 외식 프랜차이즈 산업이 차지하는 비율은 60% 이상이다. 하지만 급성장 하고 있는 국내 프랜차이즈 산업은 정부의 관련 법규정이나 업체 수준은 국제적 기준에 비해 크게 떨어지는 현실이다(윤지

환과 이자형, 2004). 특히 국내 외식 프랜차이즈산업은 본사의 규모를 비롯한 운영측면에서 영세성을 면치 못하고 있다(허진 외, 2008). 장인석(2005)의 연구에 의하면 가맹본부의 사업지속 기간이 평균 4-5년으로 타 사업의 지속기간보다 짧다는 현실적 문제점을 드러내고 있다고 하였으며, 프랜차이즈 사업개시 1년 이내에 약 40%가 실패하며, 5년 이내에 약 3분의 2정도가 도산한다고 하였다(산업자원부, 2003). 그 이유는 첫째는 프랜차이즈 진입장벽이 타 사업에 비하여 상대적으로 낮아 사업을 진행하기 위한 기본적인 인프라나 아이템의 경쟁력 없이 사업을 시작하여 가맹사업자로부터 신뢰를 잃어버리는 경우가 발생하며, 둘째로는 사업본사가 러닝로열티와 같은 지속적인 수익구조가 없어 가맹사업자를 지속적으로 지원할 수 없는 현실을 접하게 된다는 것이다. 윤지환과 이자형(2004)의 연구에 의하면 가맹사업자의 경영지원에 대한 낮은 만족도는 가맹계약자가 로열티를 지불하려 하지 않는 원인중의 하나라고 하였다. 가맹사업자가 러닝로열티를 지불하지 않고 본사의 경영지원 없이도 운영할 수 있다는 것은 가맹본사의 상품이나 경영노하우의 특별함이 없다는 뜻이므로 사업이 단기간에 실패할 가능성이 높다는 것을 의미한다. 결국 지속적인 본사의 수익구조 없이는 가맹점을 지속적으로 지원하지 못하게 되며 가맹본사는 대신 무분별한 가맹점 확대를 통하여 가입비와 인테리어 수익을 추구하게 되어 프랜차이즈 사업구조의 악순환이 연속적으로 진행된다. 이에 본 연구의 최종적 목적은 러닝로열티의 단계적 도입을 위하여 가맹본사가 가맹사업자를 만족시켜, 성과를 낼 수 있도록 어떤 서비스품질 요인이 영향을 주는지를 규명하며, 이에 따른 가맹사업자가 느끼는 각 품질 요인의 우선순위를 책정하여 가맹본사 관점에서 효율적 자원의 분배와 집중을 통하여 서비스 제공 품질을 높여 러닝로열티 제도를 안착시킬 수 있도록 제언을 하는데 그 목적을 가지고 있다. 본 연구의 단계적 목적은 다음과 같다.

첫째, 가맹점 성과에 영향을 주는 SERVQUAL 이론의 다섯 가지 각 요인의 측정 변수들을 규명한다.

둘째, 가맹점 성과에 미치는 영향요인으로 정의한 각 요인들이 가맹점

의 전반적 만족에 어떻게 얼마나 영향을 미치는 지에 대하여 분석한다.

셋째, SERVQUAL의 다섯 가지 요인을 바탕으로 한 가맹점 성과가 가맹점의 본사에 대한 전반적인 만족과의 관계를 규명한다.

넷째, 현재 프랜차이즈 산업 요인 사업의 지속성을 위하여 가장 중요한 부분인 지적재산권에 대한 가맹점의 인정 즉 가맹점의 러닝로열티 지불에 대한 의도를 가맹점 사업성과와 연계하여 러닝로열티 지불의도에 대한 영향성을 분석한다.

다섯째 : SERVQUAL의 다섯 가지 요인 및 각 측정 변수 들이 가맹점의 러닝로열티 의도와 상호 관계성 및 상대적 중요도 분석을 통한 각 측정변수 간의 우선순위를 규명한다.



제 2 절 연구의 방법 및 구성

1. 연구 방법

본 연구에서는 SERVQUAL의 5가지 요인을 바탕으로 서비스 품질, 가맹점 성과, 가맹점 만족, 가맹점의 러닝로열티 지불의도 간의 관련성을 찾기 위하여 기존 연구 문헌들을 수집, 정리, 분석하여 이론의 체계를 수립하였고, 이들 이론의 실증을 위하여 기존 연구들을 근거로 특성을 설명할 수 있는 대표적 요소들을 추출하고 변수로 선정하였다. 그리고 각 요소간의 상호관련성을 나타내는 연구모형을 구성하여 가설을 검정하는 실증분석을 진행하였다.

가설을 검정하기 위하여 본 연구는 서울, 경기, 부산, 강원, 인천 등에서 공정거래위원회에 공식적으로 정보공개서가 등록된 외식 가맹본사의 가맹점을 운영하는 가맹사업자를 엄선하여 설문을 실시하였으며, 우선순위 도출 분석을 위한 대안 및 판단기준 요소 책정을 위하여 현재 현업에서 근무하고 있는 전문가 및 학계의 전문가들을 대상으로 그룹 토의를 진행하였다.

수집된 자료는 AMOS 7.0 패키지와 SPSS 12.0, Expert Choice 2001 등을 사용하여 분석하였다. 자료의 신뢰성 및 타당성을 검사하기 위하여 크론바하 알파(Chronbach's Alpha)값과 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였으며, 가설검정은 상관관계분석(Correlation Analysis) 및 AMOS 프로그램을 사용하여 공분산구조 분석(Covariance Structure)을 실시하였으며, 각 요인의 쌍대비교를 통한 중요도의 우선순위도출 위하여 계층화 분석기법(AHP: Analytic Hierarchy Process)을 사용하였다.

2. 논문의 구성

본 논문은 전체 6개의 장으로 구성 하였다.

제 1 장은 서론 부분으로 연구의 배경과 목적 및 필요성, 연구 방법 및 논문의 구성이 설명되었다. 제 2 장에서는 관련이론에 관한 이론적 고찰 부분으로 프랜차이즈 시스템의 기본이해 및 수익구조, 외식사업에서 서비스품질, 가맹점 성과, 가맹점 만족 및 러닝로열티 지불의도에 관한 이론을 고찰하였다. 제 3 장에서는 각 요인의 조작적 정의를 설명 하고 가설을 설정하였으며, 제 4 장에서는 실증적 분석결과를 중심으로 연구모형에서 설정한 가설을 검정하였으며, 제 5 장에서는 두 번째 실증적 분석인 계층적 분석 기법을 사용하여 각 요인별 러닝로열티 지불의도와 관련 우선순위 분석을 실시하였다. 제 6 장에서는 연구 결과를 요약하고, 연구 결과의 토대로 이론적 시사점과 가맹본사에 대한 제언 그리고 연구의 한계 및 향후 연구 과제에 대하여 설명하였다.



제 2 장 이론적 고찰

제 1 절 프랜차이즈 산업에 관한 이론적 고찰

1. 프랜차이즈의 태생

프랜차이즈(franchise)의 어원에 대한 일반적인 견해는 프랑스어인 프랑(franc)에서 유래한 것으로 가톨릭교회가 세금을 징수하는 관리에게 부여한 일종의 권한이며, 수수한 세금의 일정 부분은 세금을 징수한 관리가 취하고 나머지는 교황에게 납부했건 것에서 프랜차이즈의 어원이 시작되었다(박주영 외, 2009). 프랜차이즈라는 용어가 공식적으로 사용된 것은 12세기 무렵 국왕이 영주들에게 부여하는 일부 자치권이나 특권을 ‘Charter de franchise’ 라고 하였으며 그 후 특별한 사람들이나 단체에게 부여하는 ‘특권’이라는 의미를 지니게 되어 중세 유럽의 상업에서 정기시정 개최권이나 선박통행권, 또는 길드(guild: 중세 상업조합) 등에 부여되는 그 분야의 특정행위를 할 수 있는 특권으로 사용하게 되었다(프랜차이즈협회, 2008). 비즈니스 형태에 최초로 프랜차이즈의 개념을 도입한 기업은 1860년대 미국의 싱거 재봉틀 회사(singer sewing machine company)인데 그들은 재봉틀을 개발한 후 시장에 제품을 판매하는 과정에서 특정 지역의 판매권을 소유할 수 있는 제조업자-소매업자 시스템을 개발하여 고객에게 재봉틀의 사용법을 가르치고, 특정 지역에 대한 독점 판매권의 지위를 부여하는 대가로서 프랜차이지(franchisee) 즉 가맹점으로부터 그에 대한 대가를 받음으로써 재봉틀의 대량생산에 필요한 자금을 활용 한 것이 프랜차이즈의 효시가 되어 19세기 코카콜라(Coca Cola)가 그들의 제품을 전국적으로 유통하기 위하여 도매업자인 보틀러(bottler)에게 프랜차이즈 형태로 제품의 판매에 대한 권한을 부여하게 되면서 제품을 전국적으로 유통할 수 있게 되며, 20세기 초반 헨리포드(Henry Ford)는 기존 수작업으로 생산되던 자동차라인에 획기적인 조립방식을 도입하여 대량생산에 성공하게 되면서

막대한 투자비와 대량생산된 자동차의 원활한 유통을 위하여 지역의 독립적인 자동차 딜러들과 프랜차이즈 가맹계약을 체결함으로써 이들 딜러들로부터 자금을 확보 할 수 있게 되며 또한 유통의 효율성을 인정받기 시작하면서부터 자동차의 부품 공급, 약국, 아이스크림 등 다양한 업종과 서비스 분야에 프랜차이즈 산업이 파급되는 결과를 가져오게 되었다.

그 후 소규모 형태의 프랜차이즈 형태에서 벗어나 현대적 프랜차이즈 시스템으로의 시작은 1937년 맥도날드 형제(Richard, Morice)가 시작한 드라이브인 형태의 햄버거 가게를 레이 크록(Ray Croc)이 인수하여 1955년 시카고에 1호 점을 개설함으로써 현대적 프랜차이즈가 시작되는 계기가 되었고, 그 후 William Rosenberg의 던킨 도너츠(Dunkin Donuts), Tomas Monaghan의 도미노 피자(Domino Pizza), David Thomas의 KFC와 웬디스(Wendy's) 등으로 프랜차이즈 시스템이 확대됨으로써 프랜차이즈 시스템은 산업의 일부가 되었다. 국내의 경우 미국의 싱거사를 기점으로 비교해 볼 때 약 130년 이 뒤진 1975년 개점한 '립스치킨'과 커피전문점 '난다랑'을 국내 프랜차이즈의 효시로 보는 견해가 많으나, 본격적으로 시스템적인 접근을 통해 현대화된 프랜차이즈의 도입은 1979년 '롯데리아'를 그 시점으로 볼 수 있다(박주영 외, 2009). 그 후 1997년 IMF를 기점으로 국내 자영업이 활성화 되며 '놀부보쌈', 'BBQ', '교촌치킨' 등 기업형 프랜차이즈 회사들이 탄생되어 현재 외식업, 서비스업, 소매업 등 전반에 약 2,500 여 개의 가맹본사가 운영되고 있고 그 중 외식업 관련 프랜차이즈는 1,500 여 개로 가장 많은 프랜차이즈 본부 수가 운영되고 있다(공정거래위원회, 2009).

2. 프랜차이즈의 시스템적 이해

1) 프랜차이즈 개념 및 정의

한국프랜차이즈협회는 프랜차이즈에 대하여 “프랜차이징이란 프랜차이저(가맹본사: franchisor)가 프랜차이즈를 사는 사람에게(가맹점운영자:

franchisee) 프랜차이즈회사의 이름·상호·영업방법 등을 제공하여 상품과 서비스를 시장에 판매하거나, 기타 영업을 할 수 있는 권리를 부여하며, 영업에 관하여 일정한 통제·지원을 하고, 이러한 포괄적 관계에 따라 일정한 대가를 수수하는 계속적 채권관계를 의미함” 이라고 정의 하였다(한국 프랜차이즈협회, 2008). 미국 상무성(US department of commerce)은 “프랜차이즈란 프랜차이즈가 설계한 마케팅 형태 아래서 프랜차이즈는 상품의 제공·판매·유통 및 서비스의 활동에 관여 할 수 있는 권리를 인정받는 것이며, 프랜차이즈는 프랜차이지에게 프랜차이즈의 Trademark·상호·홍보물 등의 사용을 허가하는 것이다” 라고 정의하였다(Kostecka, 1987). IFA(국제 프랜차이즈 협회)에 의하면 프랜차이즈는 프랜차이즈가 프랜차이지에게 일정한 대가를 수수하고 영업권을 주는 동시에 교육, 관리, 상품화 등을 제공하는 지속적인 관계라고 하였다(프랜차이즈 창업론, 2009). 이는 프랜차이즈가 프랜차이지에게 그들의 상호, 상표, 서비스마크, 노하우 등 유무형상품 일체의 사용을 허가하여 프랜차이즈가 제공한 상품 및 서비스를 판매할 수 있도록 허가 하는 것이다 (Stern et al., 1982). 따라서 프랜차이즈 시스템을 활용하여 프랜차이즈 본사를 운영하기 위해서는 프랜차이즈 즉 가맹본사는 독특하고 차별화된 제품 및 서비스를 제공하여 가맹사업자에게 그 가치를 인정받을 있어야 하며, 특히 제공되는 무형의 상품 및 서비스에 대해서는 전체 가맹점의 동일성 유지를 위하여 표준화 및 매뉴얼화된 서비스를 제공하게 된다. 또한 상표·표지·BI·CI 등은 상표출원 및 특허획득 등을 통하여 본사를 선택하는 가맹점에게 독특성 및 타 브랜드들과의 차별성 등을 유지하여 그 가치를 인정받아 가맹점들로부터 그 대가를 수수하게 되며, 일반적으로 프랜차이즈는 프랜차이지에게 지속적인 서비스 및 노하우 전수를 통해 확보한 이익을 다시 프랜차이즈의 가치를 높일 수 있는 상품에 재투자 하여 프랜차이지에게 제공하게 된다.

미국 상무성은 프랜차이즈로부터 프랜차이지에게 제공되는 상품, 브랜드 활용도, 본사로부터의 통제 정도 및 프랜차이즈의 사업의 독립성의 정도에 따라 사업의 형태를 크게 상품형태 프랜차이즈(Product format franchise), 비즈니스 형태 프랜차이즈(Business format franchise), 전환 프랜차이즈

(Conversion franchising) 등 세 가지로 나누었다(박주영 외, 2009).

첫째로 상품형태 프랜차이즈(Product format franchise)란 초기 프랜차이즈 형태의 비즈니스에서 많이 적용되어온 방법으로써, 본사는 가맹점에 제품과 상호 및 상표만을 제공하며 사업에 필요한 노하우 등은 제공하지 않는 형태이다. 이는 프랜차이즈 사업 초기 대량생산된 제품들을 최소 비용으로 판매하는데 그 목적을 두었으며, 본부 입장에서는 판매 채널 즉 대리점 및 신규직원 등에 대한 비용을 지불하지 않고 판매를 할 수 있다는 장점이 있다. 이는 공급자와 딜러(supplier-dealer)의 형태로도 보는 시각이 있으나, 상품형태 프랜차이즈에서는 영업 지역별로 상품 판매를 독점 혹은 반독점적으로 판매를 하고 있으며 공급자와 딜러 형태와는 달리 경쟁자의 상품 등을 판매하지 않으며, 본사와 가맹점의 관계가 좀 더 밀접하다고 볼 수 있다(박주영 외, 2009). 상품형태 프랜차이즈의 대표적인 사업으로는 주유소 및 가전 제품 대리점 등을 들 수 있다.

둘째로 사업형태 프랜차이즈(Business format franchise)란 오늘날 프랜차이즈의 기본 사업형태로 볼 수 있다(박주영 외, 2009). 이는 상품형태의 프랜차이즈 형태의 주된 목적인 판매비용 절감과 상품의 판매 이외에 가맹본부의 상호, 상표 등을 포함 비즈니스 컨셉의 전반을 설계하고 제공되는 서비스와 상품이 각 가맹점에서 동일하게 고객에게 제공될 수 있도록 철저히 교육된 전문가(supervisor)의 통제 및 교육 하에 본사의 컨셉 및 동일한 브랜드 아이덴티티(brand identity: BI) 유지를 위하여 노력한다. 즉 사업형태 프랜차이즈는 표준화된 상품 및 서비스를 제공하여 프랜차이즈 시스템 자체의 판매를 목적으로 하며, 본사는 사업 노하우 및 시스템을 전반을 판매하여 상품제공 매출 이외에도 가맹점이 지불하는 가맹금 및 로열티 등의 매출을 통하여 이익을 발생시킨다(한국프랜차이즈 협회, 2008) 제조업을 근간으로 한 유형상품의 판매에서, 무형상품 즉 지적 재산(Intellectual property)의 판매를 통하여 수익을 발생시키는 서비스산업으로의 변화는 현대사회의 사업구조 변화와 함께 한 다는 것을 말 할 수 있다. 대표적인 사업으로는 외식, 학원, 여행사, 편의점 프랜차이즈 등을 들 수 있다.

셋째 전환 프랜차이즈(Conversion franchising)이란 사업형태 프랜차이즈에서 조금 수정한 형태의 프랜차이즈 시스템이다. 즉 사업형태프랜차이즈가 사업의 시작시점인 개념 수립부터 디자인된 패키지를 프랜차이즈가 일정금액을 주고 사업을 초기부터 시작하는 형태라면, 전환 프랜차이즈이란 기존의 같은 업태의 독립사업체가 이미 성공한 회사의 브랜드 효과를 통한 사업의 효율성을 증대시키기 위하여 같은 업태 안에서 상호 등을 변경 하는 것을 들 수 있다. 예를 들어 기존의 호텔(숙박업) 및 부동산 등 이미 시장 전반에 자리 잡고 있는 독립업체들이 이미 성공한 브랜드와 조인하여 경영 노하우를 전수 받을 수 있으며, 본사 입장에서는 단 시간 내에 시장의 채널을 확보할 수 있다는 장점을 가지고 있으나, 본부 입장에서는 전환 프랜차이즈들의 시스템 보강 및 본사의 정책 등을 반영시키는데 있어 통제에 문제가 있다는 단점이 있다(박주영 외, 2009).

2) 프랜차이즈의 이론적 필요성

프랜차이즈 분야가 현대 기업환경에서 급속도로 발전해 오면서 많은 학자들은 왜 기업이 직영점체계 확장보다는 프랜차이즈 형태 즉 가맹점 형태를 적용하여 사업을 확장하는지에 대하여 여러 분야(마케팅, 재무, 경영학, 경제학)에 연구가 진행되었다(Hachemi et al., 2007) 그 중 프랜차이즈의 도입이유에 대하여 제시된 이론으로 크게 네 가지로 나누어지는데 그것은 대리인 이론(Agency theory), 자원부족이론(Resource scarcity theory), 거래비용 이론(Transaction cost theory) 및 탐색비용 이론(Search cost theory)으로 설명된다(박주영 외, 2009).

(1) 대리인이론(Agency theory)

대리인 이론(Agent theory) 란 1976년 Jensen과 Meckling에 의하여 제기된 이론으로써 기업과 관련된 이해관계자들의 문제는 기업 내의 계약관계에 의하여 이루어진다는 이론이다. 많은 연구들이 프랜차이즈의 존재에 대하여 대리인 이론을 기반으로 설명되었다(Fama et al., 1983; Matheson

et al., 1985; Brickley et al., 1987; Lafontaine, 1992). 그들의 연구에서는 대리인 이론을 본사는 그들의 서비스를 제공하기 위하여 대리인(개인이나 조직)과의 계약을 통하여 결정권에 대한 권한을 대리인에게 위임한다고 설명하였다(Hachemi et al., 2007). 프랜차이즈에서는 프랜차이지에게 계약 관계를 통하여 권한을 위임하는 대리관계로 볼 수 있다(박주영 외, 2009). 프랜차이즈 사업의 특성상 프랜차이저는 자신들의 브랜드 하에서 독특한 사업방식 및 노하우의 빠른 확장을 통하여 매출을 발생시키게 되는데, 이럴 경우 자신들의 브랜드 동일성 및 매장을 관리하기 위한 인건비 등의 방대한 비용이 발생하게 된다. 직접 운영하는 직영점의 경우 월급쟁이 매니저를 채용하게 되는데 이들은 사업 결과를 극대화하기 위하여 최선을 다하지 않을 수 있는 도덕적 해이(Moral hazard)에 빠질 수 있기 때문에 철저한 감독관리 및 결과에 따른 인센티브를 주어야 한다. 이럴 경우 본사 입장에서는 막대한 비용이 발생하게 된다. 하지만 프랜차이즈 시스템에서 소유-매니저(Owner-manager) 즉 프랜차이지에게 계약을 통하여 대리 권한을 줄 경우 소유-매니저는 자신의 자본이 투자된 상태이기 때문에 본인 매장의 수익의 극대화를 위해 노력하게 되고, 이는 프랜차이저의 매출을 극대화 하게 되는 선순환 구조가 형성될 수 있는 것이다. 대신 프랜차이지는 한 지역의 독점권 등 영업권 확보라는 강력한 인센티브를 얻게 된다(Brickley et al, 1987). 또한 프랜차이징이라는 동맹을 통하여 동일한 목적(동일한 브랜드, 동일한 상품, 수익의 극대화)을 가지고 있는 두 계약 당사자의 관계에서 프랜차이저는 감시비용을 최소화 할 수 있는 결과를 가져오게 된다(Bradash, 1997). Bruton et al.,(2002) 연구에서는 실제로 회사에서 주인의식의 증가는 기업의 결과를 향상 시킨다는 연구 결과를 도출하였다. 결과적으로 대리인이론을 근거로 프랜차이지 형태의 사업은 가맹 본사는 관리비용 절감, 투자 위험 감소, 감시와 감독에 대한 비용 감소 및 사업 확장의 용이성이라는 이득을 보게 되며 프랜차이지는 검증된 상품 판매 및 지역의 독점 판매권을 통한 사업운영의 효율성을 확보할 수 있는 장점을 가지게 된다. 하지만 대리인이론에 대한 한계성도 동시에 있는데 위의 연구에서는 프랜차이징을 진행하는 본사의 상품 및 브랜드가 검증이

되었다는 가정 하에 진행된 연구 형태에 가깝다. 실제로 초기 가맹본부의 경우 상품의 품질 및 브랜드 효과에 대한 확신성이 부족하기 때문에 프랜차이지가 실제 피해를 볼 수 있는 사례가 많이 발생된다. 또한 가맹본사는 자신들의 이익을 위하여 가맹점의 자신이 가지고 있는 정보를 가맹점에 공유를 하지 않을 수 있는 가맹본사의 도덕적 해이가 발생하는 역의 선택(adverse selection)의 문제가 생길 수 있기 때문에 대리인이론에 대한 비판이 여전히 발생된다(박주영 외, 2009).

(2) 자원부족이론(resource scarcity theory)

프랜차이즈 형태사업의 필요성을 설명해 줄 수 있는 두 번째 이론으로는 자원부족이론이다. 자원부족이론은 확장하는 회사가 항상 가지고 있는 세 가지 문제점인 자금, 경영관리, 시장의 정보부족이라는 제한적인 문제들을 해결할 수 있는 사업형태로써 프랜차이즈 시스템을 설명한다(Oxenfeldt et al., 1968; Caves et al., 1976; Norton, 1988; Carney et al., 1991; Shane, 1996) 이 이론은 확장하는 기업이 프랜차이즈 시스템으로 부족한 자금을 해결할 수 있다고 설명하며, KFC의 전 최고경영자였던 브라운(Brown)은 KFC의 사업의 안정화와 사업진행의 메커니즘이 생긴 시점을 초기 2,700개 의 매장이 오픈 되는 시점을 이야기 하는데, 만약 KFC가 직영 형태로 매장을 오픈 했다면 약 4억 5천만 불 정도가 투자되었을 것이라고 예측하였다. 그 수치는 초기 KFC의 자금력으로는 결코 조달 할 수 없는 금액이었다라고 주장하였다(Tikoo, 1996). 확장 사업을 진행하는 신생기업의 경우 자금문제를 해결할 수 있는 방법이 세 가지가 있는데 그 첫 번째는 주식을 발행하는 것이고, 두 번째는 프랜차이즈를 판매하는 것이다. 그리고 마지막 방법은 채권을 판매하는 것인데 신생기업의 경우 사업의 이력 및 확신성의 부족으로 세 번째 방법은 현실성이 없다고 볼 수 있다. 그러므로 신생기업일수록 프랜차이즈 시스템 판매가 가장 효과적이고 현실성 있는 대안이라고 볼 수 있다(Dant et al., 2003). 자금문제 이외에도 경영 관리적 차원의 문제가 있다. 회사 차원에서는 사업을 성장시키기 위해서는 경험이 많고 목적의식이 있는 전문 경영인을 채용해야 하는

데 여기에는 항상 불확실성 이 존재하여 채용에 따른 비용이 투자되어야 한다. 그러나 프랜차이즈의 경우 자기자본이 투자되기 때문에 어느 정도의 자신감과 전문성을 가지고 사업을 시작하게 되므로 프랜차이즈의 경우 이 문제가 자연스럽게 해결이 될 수 있다(Shane, 1996). 또한 프랜차이즈는 일반적으로 한 지역에 익숙하고 시장에(일정지역) 대한 정보력에 있어 본사보다 우월하기 때문에 본사로써는 지역화를 통하여 시장 정보와 지식에 대한 레버리지 효과를 만들 수 있다. (Minkler, 1990). 이에 자원부족이론은 효과적인 자금 확보, 경영(운영)의 주인정신(동기부여) 및 지역전문가 확보 등 세 가지 요소를 만족할 수 있는 이론으로써 프랜차이즈 시스템을 설명하고 있다(Hachemi et al., 2007). 반면 자원부족이론을 설명하는 예로써 신생기업의 자금 확보를 위해 프랜차이즈 시스템을 활용한다고 설명하였으나, 맥도날드나 KFC 같은 대기업들도 여전히 프랜차이즈 형태의 사업을 진행하고 있어 자원부족이론에 대한 현실과의 괴리를 지적하고 있다(박주영 외, 2009). 특히 Norton(1988)의 연구에서는 가맹본사에서 직영점보다 프랜차이즈를 선호하는 이유는 불안정한 시장상황에 때문에 위험을 회피하려는 성향이 강하다고 하였으며, 이는 즉 시장에 불확신성에 대해 프랜차이즈는 더 큰 보상을 본사에 요구하여 실질적으로 프랜차이즈에게 장기적으로는 피해를 줄 수 있다고 주장하였다.

(3) 거래비용이론(transaction cost theory) 및 탐색비용이론(Search cost theory)

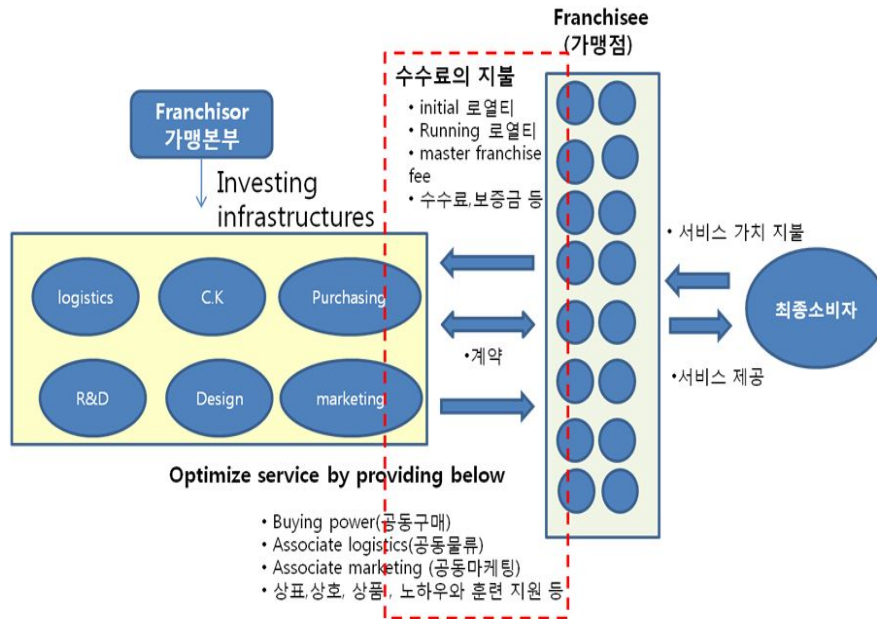
앞에서 설명한 두 이론 이외에 거래비용이론(transaction cost theory)과 탐색비용이론(Search cost theory)이 있는데 거래비용이론의 경우 대리인이론과 마찬가지로 기업 운영비용의 절감을 목적으로 하는 차원에서 프랜차이즈를 설명하고 있으며, Minkler(1992)와 Martin(1988) 등에 의해 주장된 탐색비용이론의 경우 일반적으로 시장 확장을 위해서는 지역의 정보 및 지역의 특색 등의 시장조사 즉 탐색비용이 발생하는데 프랜차이즈 시스템을 활용할 경우 탐색비용을 줄이면서도 프랜차이즈를 효과적으로 활용하여 본사에 도움을 줄 수 있다고 설명하고 있으나, 탐색비용 이론은 프

랜차이즈의 구성 원인을 시장 탐색비용에서만 찾고 있기 때문에 프랜차이즈의 필요성에 대한 일부분만을 설명하고 있는 한계를 가지고 있다(박주영 외, 2009).

3) 시스템적 이해

김선빈(2009)의 ‘상생의 경제학’에 의하면 “프랜차이즈는 가맹점 수 제한, 품질관리 및 공동구매, 공동물류, 공동 마케팅 등을 통해 자영업의 새로운 성공모델로 발전하는 하나의 모델이다”라고 하였고, 공정거래위원회에서 프랜차이즈를 시스템적으로 해석한 바에 의하면 첫째 프랜차이저와 프랜차이지 사이의 계약관계이고, 둘째로 가맹본부는 사업자에게 사업 시작과 운영상에 필요한 패키지, 및 노하우 등을 제공하여 지원해주어야 하며, 셋째로 가맹사업자는 가맹본사의 브랜드와 노하우를 바탕으로 사업하는데 있어 사업자는 가맹본부의 통제와 지도를 받아야 한다. 넷째로 가맹사업자는 가맹본부에게 일정한 대가를 지급하며, 마지막으로 양당사자는 독립된 사업자로써 가맹사업에 자기자본을 투자하여 전개하여야 한다고 해석하였다(공정거래위원회, 프랜차이즈협회 2008). 프랜차이즈에서 노하우라 함은 제품에 한정되어 있는 것이 아니라 제공되는 제품이 최종 소비자에게 전달되는 과정에 필요한 요소들의 일체 즉 구매에서부터 유통 판촉 등을 제공하는 것을 말한다. 자영업 사업자로써 극복할 수 없는 부분 즉 규모의 경제 부분을 프랜차이즈 본사라는 허브를 통하여 자영업자들은 운영상의 이득을 볼 수 있으며 가맹본사는 규모의 경제 부분을 제공한 부분에 대한 일정한 대가를 받음으로써 매출을 발생시킬 수 있는 것이 프랜차이즈 사업의 구조적 시스템이다.

<그림 2-1> 프랜차이즈 시스템 구조



3. 프랜차이즈 산업의 중요성

프랜차이즈는 IP(intellectual property)산업의 대표적인 사업형태로써 세계 경제에서 가장 빨리 성장하고 있는 사업 형태이다(김영국과 윤지환, 2003). 최근 국내외적인 경제 불황에도 불구하고 프랜차이즈 사업은 국내는 물론 프랜차이즈 사업의 본거지인 미국 일본 영국 등 모든 국가에서 지난 5년간 매해 5% 이상의 성장률을 기록하였다(한국프랜차이즈 협회, 2008). 이에 발맞추어 국내에서도 프랜차이즈 사업 활성화의 중요성이 강조되어왔으며, 국가경쟁력강화위원회에서는 프랜차이즈 산업을 전략적 핵심 사업으로 정하고 한국에 맥도날드(McDonald)와 같은 규모의 브랜드를 3개 이상 만들어 국가 경제 및 일자리 창출에 기여 하도록 한다고 발표하였다. 실제로 프랜차이즈 협회에서 조사한 바에 의하면 2008년 기준 약 2,500 개의 프랜차이즈 가맹본사에서 13만 여 개의 가맹점이 운영되고 있고 약 100만 명이 프랜차이즈 업종에 종사하고 있는 것으로 나타났다. 이는 공급업체 등의 연관 산업을 제외한 수이므로 실제 프랜차이즈 사업을

통하여 창출되는 일자리는 상당하다고 볼 수 있다. 특히 한국과 같이 자원이 부족한 나라에서는 좋은 아이디어만으로도 수익을 발생시킬 수 있으며 일자리 창출에 기여할 수 있고 나아가 지적 재산의 해외 진출을 통하여 로열티 수익을 기대 할 수 있는 프랜차이즈는 정책적으로 성장시켜야 할 분야임에는 틀림없다(윤홍근, 2005). 하지만 지속적인 정량적 발전에도 불구하고 여전히 프랜차이즈 사업의 안정성에는 의문이 제기되고 있다. 국내 프랜차이즈 업체 700여 개를 조사한 결과 프랜차이즈 사업의 지속기간은 3년이 77%인 반면 5년 이상 운영하는 점포는 21%, 10년 이상 안정적으로 운영하고 있는 프랜차이즈는 30여 곳(김관식, 2005)에 불과할 정도로 프랜차이즈 업체의 수명이 짧은 것으로 나타났다(윤은옥, 2008). 이 중에도 외식 프랜차이즈 본사는 전체 프랜차이즈 중 62%를 차지함에도 불구하고 단 3곳만이 1,000개 이상의 가맹점을 운영하는 것으로 조사되었다(공정거래위원회, 2009). 특히 1996년 유통개방이래 외식산업을 중심으로 외국브랜드와 국내브랜드의 활동이 활발하게 이루어지고 있으나 프랜차이즈 사업의 체계적인 구조의 정착이 미흡한 상황에서 가맹사업자와 가맹계약자간에 수익성 악화 및 가맹점 지원 불만족 등에 따른 분쟁 등은 프랜차이즈 산업 발전에 악영향을 미치고 있다(윤지환과 이자형, 2005). 최근 4대 대기업을 포함한 몇몇 대기업 군에 속한 기업들이 프랜차이즈 산업에 관심을 가지고 사업을 전개하고 있다. 프랜차이즈 사업이 국내에서 활발하게 진행된 기간이 15년 남짓이기 때문에 산업의 성숙도는 아직 초기 단계라고 할 수 있다. 프랜차이즈는 잠재력이 많은 산업이며 초기에 산업구조를 얼마나 안정적으로 정착시키느냐에 따라 한국에서도 미국의 맥도날드나 KFC 같은 기업을 탄생시켜 국가 경제에 직접적으로 이바지할 수 있을 것이다.

4. 국내 프랜차이즈 산업의 현황-외식업

21세기 유통시스템의 핵으로 부상하고 있는 프랜차이즈산업은 1975년 림스치킨 및 1979년 커피전문점 난다랑 등이 국내 프랜차이즈 사업의 효시로 시작하여 1979년 롯데리아가 선진화된 프랜차이즈 시스템을 도입하

여 국내에 프랜차이즈 산업을 정착하게 되었는데 이를 한국프랜차이즈 산업의 태동기로 볼 수 있으며, 80년대 서울올림픽을 전후하여 해외 대표적인 브랜드인 KFC, 맥도날드 및 피자헛 등이 국내에 소개되었고 현재 국내 프랜차이즈의 대표적인 브랜드인 놀부, 투다리 및 파리마켓 등이 이때 사업이 시작되었으며 이 시기를 (80년대) 국내 프랜차이즈 산업의 도입 및 성장기로 볼 수 있다. 또한 90 후반 국내 외환위기속에 국내 직장인들이 소자본 창업을 선택하며 국내 프랜차이즈 산업의 도화선이 되었다. 이때 등장한 브랜드가 BBQ, 찜닭, 교촌 치킨, 원할머니 보쌈 등이 있으며 정부의 프랜차이즈관련 법률이 정비화 되어 법률이 개정 및 공포되기도 했던 이 시기를(90년대) 국내 프랜차이즈 시장의 성숙기로 볼 수 있다. 2000년 대 들어 더 많은 직장인들이 창업에 관심을 기울여 시장은 더욱 확대되었고, 프랜차이즈 시장의 발전을 발판으로 이미 국내 시장을 잠식한 브랜드 놀부, 투다리, BBQ 등은 해외시장에 진출을 가속화하는 시기로 볼 수 있다. 반면 국내시장은 창업희망자들의 늘어나며 시장은 포화상태에 이르고 있으며 본사의 브랜드 경쟁력보다는 무분별한 확장 정책 및 경제 위기로 인한 소비시장의 위축되어 있어 창업자들의 투자대비 수익률이 점차 줄어들고 있는 실정이나, 전체 도소매업을 보았을 때 프랜차이즈산업이 차지하는 비율은 점차 확장되어가고 있다. 2008년 기준으로 현재 프랜차이즈 산업이 국내 도소매업에서 차지하는 비율은 약 18.5% 정도 되고 있으며, 이에 따른 종사자 수는 100만 명이 넘고 있다. 관련 산업에 종사하는 직원까지 감안 한다면 그 수는 더욱 증가된다(공정거래위원회 자료, 2010).

**<표 2-1> 프랜차이즈 도소매 업이 전체 도소매 업에서 차지하는
비율(공정거래 위원회,2010)**

비교	전체 도소매 (2008년)	프랜차이즈도소매 (2008년 추정)	비중(%)
매출(십억원)	527,924	77,314	18.5%
종사자 수(명)	2,422,391	1,001,492	44.7%
업체 수(개)	844,695	257,274	30.5%

<표 2-2> 프랜차이즈 산업 종사자 수-연관산업 제외

업종	2002년 추정 (개)	2005년 추정 (개)	2008년 추정 (개)	2005년 대비 2008년 증감율(%)
외식업	223,899 (41.3%)	391,160 (47.0%)	560,456(55.9%)	43.3
소매업	223,507 (39.5%)	231,202 (27.8%)	169,701 (16.9%)	26.6
서비스업	108,688 (19.2)	209,365 (25.2%)	271,334 (27.2%)	29.6
계	566,094 (100%)	831,726 (100%)	1,001,492 (100%)	20.4

현재 국내 프랜차이즈 산업은 외식업뿐만 아니라, 숙박, 주유소, 학원, 편의점, 여행 등 우리 일상생활에 밀접한 관계가 있는 모든 품목에 걸쳐 거의 모든 산업에서 프랜차이즈 시스템기법을 적용하여 사업을 진행하고 있다(프랜차이즈 협회, 2008). 2008년 기준으로 국내에서 운영되고 있는 프랜차이즈 본부는 총 2,426 개가 운영 중에 있으며 이중 외식관련 프랜차이즈 본부가 1,523 개로 전체에서 약 62.7%를 차지하고 있는 것으로 조사되었다.

<표 2-3> 국내 가맹본부 수

업종	2002년 추정 (개)	2005년 추정 (개)	2008년 추정 (개)	2005년 대비 2008년 증감율(%)
외식업	559 (34.9%)	1,194 (54.0%)	1,523 (62.7%)	27.55
소매업	817 (51.0%)	515 (23.3%)	437 (19.6%)	-15.14
서비스업	224 (14.0%)	502 (22.7%)	466 (17.7%)	-7.17
계	1,600 (100%)	2,211 (100%)	2,426 (100%)	9.72

공정거래위원회(2008)의 자료에 의하면 2008년 기준으로 현재 국내에서는 총 257,274 개의 가맹점이 운영되고 있으며 이중에 외식업은 총 131,193 개로 전체의 53.9%를 차지하고 있다. 그러나 여기서 주목할 점은 외식업에서 가맹본부 수는 2005년 대비하여 약 300여개가 증가한 반면 이에 따른 가맹점 운영 수는 오히려 약 1만개 정도가 감소하였음을 볼 수 있는데, 이는 가맹본부를 시작하는데 있어 진입장벽이 낮아 프랜차이즈 시스템을 운영하기 위한 전반적인 경쟁력 확보를 통한 가맹본부 개설보다는 프랜차이즈 사업 운영의 노하우를 가지고 있으면 쉽게 프랜차이즈 본부를 개설 한다고 볼 수 있다. 그러므로 가맹본부에 따른 가맹점은 오히려 수익성의 결여 등으로 폐점이 높아질 수 있으며 실제 가맹본부가 27.55% 증가 대비 그에 따른 가맹점은 7.6%가 감소된 것으로 나타났다. 이는 특히 프랜차이즈산업 중 외식업에만 이런 현상이 집중된다.

<표 2-4> 국내 가맹점 수

업종	2002년 추정 (개)	2005년 추정 (개)	2008년 추정 (개)	2005년 대비 2008년 증감율(%)
외식업	50,873 (42.5%)	141,992 (50.0%)	131,193 (53.9%)	-7.6
소매업	44,175 (37.0%)	87,511 (30.8%)	61,611 (20.6%)	-29.6
서비스업	24,575 (20.6%)	54,679 (19.2%)	64,470 (25.5%)	17.9
계	119,623 (100%)	284,182 (100%)	257,274 (100%)	-9.5

현재(2008년 기준) 공정거래위원회에 정보공개서가 등록되어 운영 중인 국내 1,523 개의 외식업 프랜차이즈 중 BBQ, 교촌치킨, 파리바게트 등 3 개의 가맹본부 만이 1,000개 이상의 가맹점을 운영 중에 있고, 500개 이상의 가맹점을 운영하는 가맹본부 역시 또래오래, 베스킨라빈스 등 12개 가맹본부뿐인 것으로 조사되었으며 1,329개의 가맹본부가 100개미만의 가맹점을 운영 중인 것으로 파악되었으며, 이중 1,066개의 가맹본부는 현재 10 개미만의 가맹점을 운영 중인 것으로 파악 되었다. 이는 가맹본부의 매장 운영규모에 따라 차이는 있지만, 가맹본부의 90%이상이 100개 이하의 가맹점만을 운영하고 있다는 것은 프랜차이즈 사업의 장점 중 하나인 공동 구매를 통한 규모의 경제를 통한 원자재 구매 즉 원가의 유리함을 구현하는데 어려움이 있다고 볼 수 있다.

<표 2-5> 국내 외식 프랜차이즈 본부 가맹점 운영 현황

업종	1000개 이상	500- 1000개	200- 500개	100- 200개	50- 100개	10- 50개	10개 미만
외식업	3	12	22	33	70	193	1066
브랜드	BBQ 파리바게트 등	또래오래 베스킨라빈스 등	농심 원할머니 등	한스 다탕 등	U9 해물떡볶이 0410 등	세븐일 커피 등	

제 2 절 서비스품질의 관한 이론적 고찰

일반적으로 품질이란 개념은 제조업의 관점에서 주로 정립되고 개발되었다. 제조업에서 생산되는 가시적인 형태를 지니고 있는 상품의 경우에는 물리적인 속성이 실제 설계규격에 맞게 생산됐는지를 측정함으로써 품질 수준을 객관적으로 평가할 수 있으나, 서비스의 품질은 서비스가 가지고 있는 특성 즉 무형성, 동시 소비성, 재고 불가능 등으로 인하여 서비스의 품질 수준을 객관적으로 평가하기가 어렵다. 그러므로 서비스에서의 품질 평가는 고객이 지각하는 바에 의하여 주관적인 평가 속성에 의존할 수밖에 없다(유영목, 2005). 서비스품질을 평가하기 위해서는 현대적 마케팅 기법인 소비자의 욕구를 반영하고 사용자의 기대를 파악하기 때문에 최근의 경제구조의 변화에 알맞을 수 있으나, 끊임없이 변화하는 소비자의 기대를 파악하기 어렵기 때문에 서비스 품질의 측정은 대단히 어려운 작업이다(김형준, 2002) Swan and Comb(1976)의 연구에서는 고객지각을 중심으로 한 제품성가에 대한 연구결과를 발표하였는데 이는 서비스품질의 개념과 그 속성이 유사하였다. 그들은 제품이 고객에게 제공하는 성과를 도구적 성과(Instrumental performance)와 표현적 성과(expressive performance)로 설명하였다(Dotchin and Oakland, 1994). 핵심기능을 나타내는 도구적 성과와 고객의 심리적 만족수준을 나타내는 표현적 성과는 서비스품질에서 서비스가 제공하는 결과와 서비스가 전달되는 프로세스로 나누어지는 것과 그 의미가 유사하다(유영목, 2005). Grönroos(1984)는 서비스품질이란 지각된 서비스품질로써 주어진 서비스를 평가하는 과정의 산출물이며 이는 기대된 서비스와 지각된 서비스와의 차이에서 비롯된 것이라고 보았다(박오성 외, 2006). Grönroos(2004)는 서비스품질의 개념을 제공된 서비스의 결과로 고객의 평가가 이루어지는 기술적 품질(technical quality)과 서비스가 어떻게 제공되는가에 의하여 평가가 이루어지는 기능적 품질(Functional quality)의 두 가지 측면에서 고객의 기대와 실제 결과에 대한 지각 수준이 궁극적으로 서비스 품질을 결정한다고 하였다(유영목, 2005). Lehtinen(1983)은 서비스 품질을 과정적 품질과 결과적 품질이라 하였으며,

Bitner(1990)는 서비스품질을 서비스에 대한 전반적인 태도와 평가로 정의한바 있다. 서비스품질에 대한 기존연구자들은 서비스품질 평가는 결과에 대한 평가뿐만 아니라 서비스를 제공받는 전과정에 대한 고객의 객관적인 평가가 이루어진다고 볼 수 있다(최휴종, 1995). 또한 서비스품질은 고객관점에서 그들의 기대, 지각, 만족등과 관련한 복합적인 개념이라는 사실을 보여 준다(손일락, 1997)

서비스품질에 대한 기존의 연구를 종합하여 보면 서비스품질은 크게 결과론적인 기술적인 요소와 서비스전달 프로세스적인 기능적인 요소로 나누어지며 관련 연구가 거듭될수록 각 품질요소가 세분화되어짐을 알 수 있다. 첫째로 Grönroos(1984)는 서비스품을 기술품질과, 기증품질로 나누어 서비스품을 설명하였으며, Parasuraman and Berry(1985)는 서비스품을 결과 품질과 과정 품질로 2차원적으로 연구가 진행되었다. Lehtinin(1991)와 Karmarker(1993)은 각각 서비스품질의 차원을 각각 물리적 품질, 상호작용품질, 기업품질과 성과품질, 적합품질, 의사소통품질 등으로 품질의 차원이 확장된 연구를 진행하였으나 이는 결국 결과와 과정의 요소에서 크게 벗어나지는 않는 연구이다(김형준, 2002).

Parasuraman et al.,(1985)은 서비스 품질을 다각도의 차원에서 분석할 수 있는 대표적인 개념은 SERVQUAL을 개발하였다. 그는 10개의 서비스 품질 속성 및 그에 따른 97개의 세부항목을 개발하여 연구를 진행 하였으며 그 후 중복되거나 그 개념이 모호 할 수 있는 부분을 삭제 혹은 종합하여 최종적으로 5개의 품질 속성으로 서비스품질의 평가 요소를 개발하였다. PZB(1985)이 구성한 초기의 10개의 속성은, 신뢰성(reliability), 대응성(responsiveness), 능력(competence), 접근성(accessibility), 예의(courtesy), 커뮤니케이션(communication), 진실성(credibility), 안전성(security), 이해(understanding), 유형성(tangibility) 등으로 서비스품질의 속성을 구성하였다. 이들의 속성은 서비스품질의 본질인 결과 품질(Outcome Quality) 즉 “What”의 개념인 핵심 서비스와 고객이 서비스를 어떻게 받는지 또는 제조과정을 어떻게 경험하는가 즉 “How”의 개념인 과정 품질(Process Quality)의 요소를 구체적으로 구분하여 서비스품질의

측정 요소를 개발 하였다(류정진, 2007) 이는 추후 5가지 속성으로 종합되었는데 유형성(tangibility), 신뢰성(reliability), 대응성(responsiveness)은 척도 개발 및 세련화 과정에서 그대로 존속되었고 상호관련성이 높은 나머지 7개의 차원들은 좀 더 광범위한 차원인 확신성(assurance), 공감성(empathy)으로 구성차원을 축약하였다(김연성 외, 2002). PZB(1985)의 실증연구 대상은 수리/보수, 은행, 장거리전화, 증권거래 및 신용카드 등 5개의 산업을 대상으로 진행되었으나 그가 연구한 5개의 품질차원 속성은 서비스의 유형에 관계없이 적용될 수 있다(김형준, 2002). 외식산업과 관련하여 국내학자들은 SERVQUAL의 5가지 속성을 토대로 다수의 연구가 진행되었는데, 강병남(1997)은 외식업체의 서비스품질에 관한 속성에 대하여 안정성 및 접근성, 종업원서비스, 분위기, 정확성의 4개 차원으로 요인분석을 진행하였고, 김태경(2003)은 상호작용성, 신뢰성, 쾌적성, 유형성 등으로 연구되었다. 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성, 관능성의 6개 차원으로 구분하였다(박오성 외, 2006). 이들의 연구에서 각 요인들에 용어의 차이는 있으나 실제 SERVQUAL의 10가지 속성에 포함되는 것이며 업태에 따라 이해도를 높이기 위한 용어정리 정도의 차이와 업태의 특성에 따른 속성의 차별화적인 정리라고 볼 수 있으며 각 요인이 가지고 있는 내용은 SERVQUAL의 내용과 동일하다. 본 연구에서는 PZB(1985)의 이론을 그대로 받아들여 SERVQUAL의 5가지 속성을 바탕으로 가맹 사업의 특성에 맞도록 각각의 요인을 구성하여 연구를 진행 하였다.

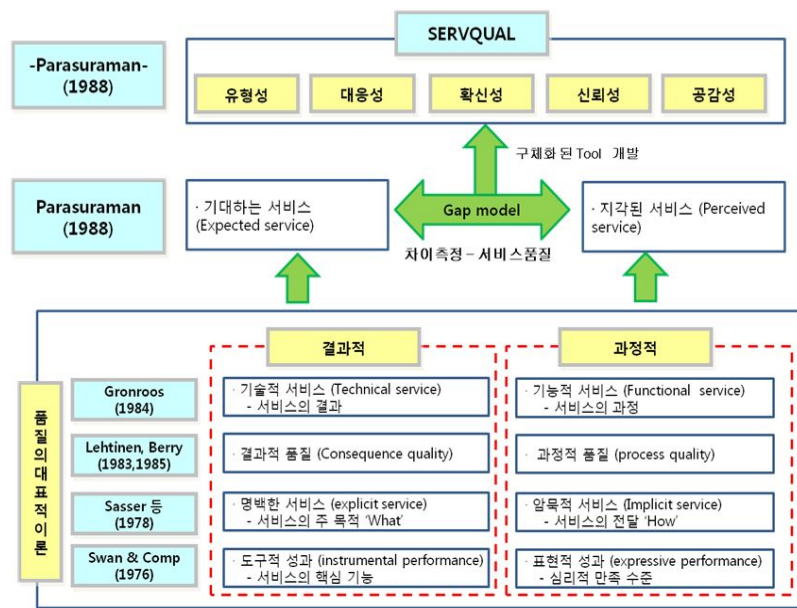
<표 2-6> PZB 연구의 서비스품질 구성차원

구성차원	내용
신뢰성 (Reliability)	처음 약속된 서비스를 올바르게 수행하며, 일관성 과 함께 성과의 확실성을 심어준다. 청구 및 고객기록의 정확성 유지 및 약속한 것에 대한 존중을 포함한다.
반응성 (Responsiveness)	신속하고 빠른 서비스의 제공 및 종업원의 열의와 함께 서비스의 적시성을 나타낸다.
능력 (Competence)	서비스 수행에 필요한 기술과 지식의 확보를 말하며, 특히 고객과의 접점에 있는 종업원의 기술, 지식, 조사능력 등을 포함한다
접근성 (Access)	고객입장에서의 편리성 및 접촉의 용이성을 말하여, 서비스 제공자의 위치 및 전화응대의 편리성 및 영업시간 등이 포함된다.
예의 (Courtesy)	종업원의 공손함, 존경심, 배려, 친절성 등을 나타내며 종업원의 말끔한 외모 및 청결성 등을 포함한다.
의사소통 (Communication)	고객의 교육수준에 맞는 적절한 언어 선택을 통한 의사소통을 말한다. 고객이 이해 할 수 있는 언어로 정보를 제공하고 고객에게 귀 기울이는 것을 말한다.
진실성 (Credibility)	고객에게 신뢰와 믿음을 줄 수 있는 요인을 뜻하며, 고객의 이익을 최우선 시 하는 지를 의미한다 또한 신뢰를 바탕으로 끈질긴 설득 노력 등도 포함 한다
안전성 (Security)	고객의 불안요소에 대한 믿음을 말하며, 신체적 안전성, 재무적 안전성, 기밀유지, 개인정보 보안 등을 포함한다.
이해 (Understanding)	고객 개개인의 요구를 이해하려고 노력하고, 개별화된 관심을 통하여 단골손님을 인식하는 것을 의미 한다
유형성 (Tangible)	서비스를 제공하기 위한 물리적인 요인을 나타낸다. 서비스를 제공하기 위한 시설, 장비 및 종업원의 외모 또한 포함한다.

<표 2-7> SERVQUAL모형의 5가지 속성

5가지 속성	내용	10가지 속성
유형성	서비스를 제공하기 위해 사용하는 시설이나 장비 혹은 서비스 제공자의 외모 등을 나타낸다. 예를 들어 커피숍에서 시원한 에어컨과 고급스러운 소파 와 최고급 컴퓨터 사양과 함께 인터넷서비스를 맡긴 외모를 가진 종업원이 서비스 한다면 고객은 높은 수준의 서비스품질을 지각하게 된다.	유형성
신뢰성	고객에게 약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행해 줄 수 있는 능력을 나타내는 서비스 속성을 말하며, 고객에게 적극적인 문제의 원인과 해결방법을 제공하여 약속된 시간에 서비스를 제공해 주는 것을 말하며, 고객의 지난 방문 기록을 통하여 서비스를 정확하게 제공해주는 것을 말한다.	신뢰성
대응성	고객을 적극적으로 도우려는 자세를 가지고 있으며 신속하게 서비스를 제공할 수 있는지를 나타내는 속성을 말한다. 특히 제공된 서비스 및 제품에 대하여 점검을 통하여 문제를 미리 파악하여 고객에게 올바른 정보를 주며, 기대하지 않은 문제에 대한 신속한 처리 능력을 포함 한다	대응성
확신성	종업원 들이 확실한 정보와 지식 기술을 갖추고 있으며 (교육 훈련 등을 통하여) 객에게 믿음과 확신을 심어줄 수 있는 능력을 말하며, 서비스 제공자가 추진하는 내용에 대하여 고객은 확신을 가지고 따를 수 있는지에 대한 속성을 포함한다.	능력, 예절, 진실성, 안전성
공감성	고객을 배려하고, 개별적인 관심을 보여 줄 수 있는 능력을 나타내는 서비스 품질의 속성을 말한다. 고객의 개인적인 사정을 고려 하여 서비스 시간 등을 조정하며, 각기 다른 고객의 사정 및 입장을 이해하고 고객에게 올바른 서비스를 제공할 수 있도록 노력 하는 것을 포함 한다.	접근성, 커뮤니케이션, 고객이해

<그림 2-1> 서비스 품질 이론적 정리



-선행연구 바탕으로 한 논자 재구성-



제 3 절 가맹점의 사업성과에 관한 이론적 고찰

가장 일반적이고 전통적으로 경영성과에 대하여 사용되는 측정방법은 재무적 성과이다. 재무적 성과는 회사의 수익성, 성장성, 생산성, 총 매출액 등 한 회사의 경영성과를 실질적으로 보여주는 대표적인 지표이며, 가장 객관적인 결과를 제시 한다(위계점, 1996; 조현식, 2003; 윤인철, 2008). 하지만 많은 학자들은 단일지표로써 성과변수를 측정하는 것은 오류가 있다고 주장한다. 즉 성과측정을 개별적 단위에서 독립적으로 이루어지기 보다는, 기업특성 및 산업의 특성에 맞도록 다양한 측정요소를 개발하여 전사적이고 전략적으로 성과가 적용되고 측정되어야 한다(박승영, 2003) 특히 프랜차이즈 산업의 경우 가맹본사의 성과는 독립적인 사업체인 각각의 가맹점에게 본사의 노하우 및 독창적 시스템을 제공하여 각각의 가맹점이 정성적 및 정량적인 성과를 만들어 내고 각각의 가맹점 성과의 일정부분이 가맹본사의 성과와 관계를 두는 독특한 구조를 가지고 있으므로, 가맹본사와 가맹점의 관계를 가지고 있는 프랜차이즈 산업에서는 다양하고 복합적인 요인이 성과에 영향을 미치며 재무적인 지표로써의 성과측정은 한계를 나타낼 수 있다. Mohr and Nevin(1990)은 만족도와 재무적 성과를 성과 척도로 제시하면서 경로성과는 두 개의 단계로 구성되는데, 첫 단계는 만족도와 같은 정성적 척도이고, 그 다음은 재무적 성과와 같은 정량적 척도라고 하였다.

김기욱(2004)의 연구에서는 가맹점의 성과를 유통경로 성과관점에서 그 요인을 분석 하였는데, 일반적으로 유통경로의 성과는 크게 두 가지 요소로 나뉜다. 첫째는, 원가-효익의 시각에서 전체 또는 세분시장이 원하는 서비스 결과물을 전달함에 있어 어떻게 수행하느냐에 관한 거시적이고 사회적 관점인 부분과, 두 번째 관점으로는 순수하게 수익성과 비용에 초점이 맞추어진 미시적이고 관리적 입장의 접근이라 할 수 있다. Stern and Ansary(1992)의 연구에서는 유통경로에서의 성과측정 기준을 효과성, 형평성, 효율성 등의 세 가지로 나누었는데 효과성은 최종사용자의 서비스산출 수요를 유통경로 구성원이 얼마나 잘 충족시키는가에 관한 단기목표

지향적인 측정 기준인 ‘전달(Delivery)’ 요인과 서비스산출에 대한 최적수준의 수요충족을 위해 유통경로 구성원이 얼마나 잘 잠재 수요를 자극하는가에 관한 장기 목표 지향적 측정기준인 ‘자극(stimulation)의 두 요인으로 구분된다. 형평성이란 의미 그대로 불이익을 받거나 지리적으로 고립된 소비자와 같은 문제점을 갖는 시장 또는 세분시장을 위해 마케팅 유통경로가 관심을 갖는 정도로 설명할 수 있으며, 마지막으로 효율성은 생산성(Productivity)과 투자수익률, 레버리지, 수익의 성장형태와 성장 잠재력 등에 의한 유통경로구성원에 대한 재무적 효율성의 일반적 측정기준인 수익성(Profitability)으로 정의 하였다.

프랜차이즈 시스템 안에서 일반적으로 사업성과라 하면 가맹점은 본사로부터 제공되는 서비스 즉 메뉴, 노하우, 본사의 인프라 활용, 물류, 판촉 전략 등을 극대화하여 최종 소비자에게 전달하여 수익을 얻는 것을 말하며, 반대로 본사는 제공한 서비스로부터 가맹점이 얻은 수익의 일정부분의 대가를 본사의 성과로 볼 수 있다. 그러므로 프랜차이즈 시스템에서의 성과는 본사와 가맹점의 성과가 항상 함께 공존 하는 관계 지배적이며 상호 신뢰와 협력적 관계가 동반한다(김영국 외, 2009).

Cochet et al.,(2008)의 연구에 의하면 관계적 지배구조가 가맹점의 성과를 향상시키고 가맹점의 성공에도 깊은 관계가 있다고 주장하였으며, Zaheer and Venkatraman(1995)은 관계적 지배구조는 상호간의 협력을 기반으로 파트너 간의 신뢰와 통합을 강조하는 형태이며, 이러한 파트너 간의 신뢰는 상호 학습과 지적 교류를 용이하게 해준다고 하였다. Kaufman and Stern(1998)의 연구에도 상호신뢰는 기업의 종속성을 극복해주고, 협상비용 감소 등을 통하여 기업의 성과를 높여 준다고 하였다. 프랜차이즈는 기본적으로 가맹본부와 가맹점으로 구성된 대표적인 시장과 위계가 포함된 혼합형 조직 형태로 볼 수 있다(Shane, 1996; Srinivasan, 2006). 사업 형태가 독립된 가맹점과 본사와의 거래라는 점에서 본다면 시장적 성격을 지니고 있으나, 본사에서 제공하는 표준화된 시스템을 사용하여 각 본사를 중심으로 하여 각 채널 즉 가맹점 이 운영되고 거래가 내부화 되어있다는 것은 또 위계적 조직의 형태를 띠고 있다(김영국 외, 2009). 따라

서 가맹본부 및 가맹점의 관계 안에서 성과에 영향을 미치는 요소가 복합적으로 작용되어 이를 측정하는데 있어 어려움이 있다. 하지만 단편적으로 볼 때 가맹점의 성과 수준은 자신이 속하고 있는 본부 특성에 의하여 영향을 받게 되고, 또 본부는 가맹점의 성과를 통하여 자신의 목표를 달성하는 것이다. 즉 프랜차이즈 조직에서 가맹점의 성공은 두 파트너 간의 가장 중요한 관심사이다(Kaufmann and Eroglu, 1999; Shane and spell, 1998).

1. 가맹점의 사업성과 결정 요인에 관한 연구

김영국 외(2009)는 가맹점 사업성과 요인으로 가맹점의 특성과 성과와의 관계 및 가맹점의 조직몰입과 성과와의 관계를 포함한 ‘가맹점 수준의 변수’와 본부의 특성 및 본부의 기업가 정신 등의 요인이 포함된 ‘본부 수준의 변수’ 그리고 마지막으로 ‘본부의 지배구조’와 가맹점의 성과와의 관계를 등의 요인을 바탕으로 연구되었다. 김소영 외(2003)의 연구에서는 성과의 결정 요인을 본부 특성, 가맹점 특성, 관계 특성, 고객 특성, 경쟁 특성 등의 다섯 가지 요인으로 연구되었다. 기존의 연구들에서는 프랜차이즈의 성과라는 다소 광범위한 의미의 성과 개념을 각각의 관점의 변수들을 종합한 연구가 진행되었다. 본 연구에서는 가맹점과 가맹본사와의 관계에 있어 SERVQUAL의 요인을 바탕으로 한 본사의 특징적 변수들이 가맹점의 정성적·정량적 성과에 영향을 미치는지에 관한 연구에 초점을 두었다. 따라서 가맹점 성과에 관한 연구를 진행하는데 있어 먼저 가맹본사의 SERVQUAL이론을 바탕으로 한 가맹본부의 특징적 성과 변수를 파악하여 가맹점의 성과 변수와의 상호관계성에 초점을 두어 연구를 진행하였다.

1) 가맹점 성과의 영향을 주는 본사의 특징적 요인

가맹본사 차원에서 가맹점 성과에 영향을 주는 단계를 나누어 보면 크게 개설 전·후로 나눌 수 있는데 개설 전의 영향 요소로는 사업의 근간이

되는 사업시스템 및 사업 노하우의 매뉴얼 정립 등으로 볼 수 있으며 개설 후의 영향 요소로는 제품지원, 광고 및 홍보지원, 교육 및 훈련, 정보지원 물류서비스 등이 가맹점의 성과에 영향을 준다는 주장이 일반적이다 (김소영, 2003). Stern and El-Ansary(1992)의 연구에서는 가맹본부가 가맹사업자에게 제공하는 서비스를 초기 서비스와 지속적인 서비스로 나누는데 초기서비스에는 시장조사선정, 설계디자인과 배치, 점포임대 지원, 금융 지원, 운영 지도, 경영자 훈련, 종업원 훈련 등이 포함되며, 계속 서비스에는 현장감독, 상품구색, 경영자 및 종업원 재교육, 품질검사, 광고, 본사차원의 사업전략 기획, 시장정보와 지도, 감사 등이 포함된다고 하였다. 이들을 종합해보면 사업초기는 가맹점이 사업을 개설하기까지의 필요한 요소 즉 사업 인프라적인 요인, 노하우(점포개발, 디자인, 교육 등)의 매뉴얼화 등을 나타내며, 개설 후 서비스로는 사업을 지속적으로 운영하도록 하는 시장변화에 대한 대응, 문제 해결능력, 본사차원의 제품 및 상품 제공, 동일한 브랜드 상품유지 등이 포함된다고 해석 할 수 있다. Yavas and Habib(1987)은 자동차 딜러 체인에 대한 프랜차이즈 본사의 가맹점 성과에 대하여 연구를 진행하였는데 가맹점 성과에 기인하는 요인으로는 첫째로 본부의 명성을 뽑았으며, 둘째로 본부의 광고 활동 및 교육, 그리고 셋째로 본부의 부품 공급능력 즉 물류시스템 등을 꼽았다.

먼저 개설 전 본사차원의 가맹점성과를 위한 지원에 대한 연구로 Knight(1986)의 연구에 의하면 전통적으로 본부는 가맹점에게 사업을 조속히 개발해 주고 검증된 사업시스템을 제공해주며 명성 있는 브랜드를 제공하는 역할을 가지고 있다고 주장하였다. Shane and Foo(1996) 등의 연구에서 조직 즉 가맹본사의 규모와 역사 및 본사의 경험 등이 가맹점의 성과에 영향을 미치는 부분에 대하여 논의한 내용과 그 뜻을 같이 하는데, 이들의 연구에 의하면 본부의 역사가 오래될수록 최종 고객이 느끼는 브랜드의 명성 및 인지도에 영향을 주는데 이는 초기 시작하는 본부에게 나타나는 극복해야 할 불리한 요소 즉 ‘신생의 불리함 (Liability of newness)’이기도 하며, 이 부분을 극복하기 위해서 사업 초기의 가맹본부는 가맹점과의 상생의 관계가 일정시간 정도 필요한 부분이다. 이는 가맹

본부의 경험 및 역사가 최종고객의 브랜드 인지도에 영향을 주어 가맹점의 성과에 영향을 미치는 명백한 요소이다(김응수 외, 2006) 또한 가맹본부의 가맹사업기간이 길수록 가맹점의 폐업율이 낮아지므로 이 또한 브랜드의 명성을 통한 가맹점의 성과에 영향을 주는 요소에 대한 설명으로 볼 수 있다(Stanworth and Curran 1999; Lafontaine and Shaw, 1998). 가맹본사가 지속 가능한 경영을 통한 가맹점의 성과를 지원해 줄 수 있는 요소로 직영점을 통한 가맹본사의 경험 축적을 들 수 있다. Mitenko(1991)와 Fulop and Forward (1997)는 가맹본사의 직영점 운영이 가맹본사의 경험을 축적하여 가맹사업자의 가맹성과에 영향을 줄 수 있는 이유로, 첫째로 가맹점 성공에 있어 직영점 운영을 통한 가치는 경험을 제공한다 하였고, 둘째로, 신상품 및 서비스의 시험마케팅 장소로 활용할 수 있으며, 셋째로, 신규가맹점의 교육훈련 장소로 활용하고 마지막으로 시장동향을 파악하는 수단으로 활용할 수 있다 하였다(한국프랜차이즈 협회, 2008). 가맹본사가 사업의 운영기간이 길어질수록, 본사의 경험과 노하우는 축적이 되며 이를 통한 가맹점의 성과는 가맹점의 확장에 도움을 주며 가맹본사의 규모가 확장이 되는데 다시 기여를 하게 된다. 가맹본사의 규모가 클수록 규모의 경제를 통해 자본 조성능력 및 내부적 노동시장도 우수해 지며 마케팅 활동 등에도 유리 한 부분을 가져오며 특히 규모가 커질수록 가맹본사의 협상력이 강화되며 이를 통한 표준화 및 품질 수준유지를 가능케 하며 이는 다시 최종고객의 브랜드 인지도를 높여주는 데기여 한다(김영국과 권현수, 2009). 이들을 종합해 보면 가맹사업 진행에 있어 사업시스템을 정착하고 사업의 경험과 노하우를 매뉴얼화하며, 경험 과 시간을 통한 브랜드의 인지도가 높을수록 가맹사업자의 성공 가능성이 높은 것으로 나타난다.

둘째로, 개점 후 본사차원의 가맹점 성과에 영향을 주는 요인으로 크게 상품제공(물류), 동일성 유지 관리, 문제해결능력, 문제대처능력, 가맹점과의 지속적인 상호관계 및 신뢰성 등을 들 수 있다. Daniel and Bernard(1994)는 본부가 영업지원과 물류지원활동을 적절하게 제공하면 만족이 증가하고 그로 인하여 활동을 높여 가맹점 성과에 영향을 준다고

주장하였다. 프랜차이즈 시스템의 성립과 유지를 가능하게 하는 즉 개설 전 지원과 지속적인 지원 등이 가장 기본적인 요인으로 여러 전문가들은 물류지원에 있다고 주장한다. 물류지원이란 프랜차이즈 본부가 가맹점들에게 가맹점들이 가맹본사의 노하우 및 매뉴얼을 실행하는데 있어 필요로 하는 상품 및 원·부자재 등을 지속적으로 공급 지원하는 것을 말한다(김소영, 2003). 또한 김영국과 권현수(2009)의 연구에서 본부의 효율적 지배구조가 가맹점의 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 주장하였다(Zaheer and Venkatraman, 1995). 파트너 간의 상호신뢰와 협력적 관계를 강조하는 관계적 지배구조가 수직적 관계에 있어 가맹점 성과에 상당한 영향을 미치는 것으로 연구되었다 (Lee and Gavusgil, 2006; Roath et al., 2002). 관계적 지배구조는 상호간의 협력을 기반으로 파트너 간의 신뢰와 통합을 강조하는 형태이며 이러한 파트너 간의 신뢰는 상호 학습과 지적 교류를 용이 하게 하여 가맹점의 성과에 영향을 준다고 하였다(Zaheer and Venkatraman, 1995).

Kaufman and Stern(1998)의 연구에서도 상호신뢰가 기업의 종속성을 극복하게 해주며, 협상비용을 감소하게 하고, 기업성과를 높여준다고 지적하였다. 상호 신뢰는 파트너 간 교류에서의 설득과 격려를 메커니즘의 역할을 한다. 따라서 본부의 관계적 지배 구조는 가맹점과의 안정적인 교류 관계를 구축하고, 나아가서는 가맹점의 성과에 긍정적인 영향을 미친다(김영국과 권현수, 2009). Smith(1993)의 연구에서는 본부와 가맹점간의 관계에 있어 의사소통 및 전략적 유연성 등이 가맹점의 성과를 높인다고 제시하였다. Danial and Bernard(1994)의 연구에서는 마케팅 믹스 요인 즉 제품, 가격, 광고 등의 촉진 활동이 가맹점의 매출이나 시장점유율 및 차후 고객의 재구매에 영향을 미친다는 것을 실증 하였다. 가맹점 성과에 영향을 미치는 요소 문제 해결 능력 및 혁신을 통한 시장의 선제적 대응(Proactiveness) 및 서로의 관계에 대한 신뢰성 등이 본사차원에서 가맹점 성과에 영향을 주는 주요 요인으로 볼 수 있는데 김영국과 권현수(2009)의 연구에서는 이들 요인을 기업가 정신으로 묶어서 설명하였다. 그들의 연구에서는 기업성과에 영향을 주는 변수로 기업가 정신을 제시 하였는데

(Falbe et al., 1998), 이는 가맹본부의 프랜차이즈 운영에 참여하는 전략적 자세가 가맹점의 성과에 영향을 미칠 것이라고 하였다. 기업가정신은 혁신, 위기감수 능력, 시장 기회에서의 선제능력, 공격성, 자율성 등과 관련된 개념을 의미한다고 하였다(Lumpkin and Dess, 1996). 일반적으로 높은 기업가정신을 발휘하는 가맹본부의 직원들은 높은 수준의 몰입과 노력의 수준이 높을 수 있는데, 이는 가맹본사의 시장에 대한 선제적 대응 위한 지속적인 시장조사 및 소비자의 트렌드 파악에 노력을 기할 것이며 (Stopford and Baden, 1994), 이는 곧 직원들로 하여금 신제품 개발 등을 위한 지속적인 탐색을 유도할 수 있으며 이는 곧 가맹점의 성과와 직접적으로 관계를 가질 수 있으며, 이에 대하여 직원들은 이에 대한 높은 혜택을 받을 수 있을 것이다(Lumpkin and Dess, 1996). 가맹직원들의 혁신적이고 헌신적인 활동을 통하여 가맹점의 성과로 영향을 미치게 되면 가맹점은 본사에 대한 충성도와 신뢰가 높아 질 것이고, 가맹점 또한 본사에 대한 높은 신뢰성을 바탕으로 가맹점을 혁신적으로 운영하게 될 것이다 (김영국 외, 2009)

기존의 연구를 통하여 종합하자면, 가맹본사차원에서 가맹점의 만족을 통한 성과에 기여하기 위한 요소로는 크게 사업 전·후 나뉠 수 있는 사업 전의 요인으로는 가맹본사의 명확하고 검증된 시스템 및 인프라구성, 브랜드 컨셉 및 명성, 관련한 교육프로그램 및 전반적 노하우의 매뉴얼화 등을 들 수 있으며, 사업 후 요인으로는 물류 시스템, 브랜드 유지를 위한 교육 및 관리, 상품구색 및 신상품 제공, 문제 해결에 대한 대응, 시장의 변화에 대한 선제적 대응, 매출 촉진을 위한 광고 및 전반적인 전략 제시 및 상호 관계유지를 위한 커뮤니케이션 강화 및 신뢰성 확립 등으로 종합 할 수 있다

2) 가맹점 성과의 영향을 주는 가맹점 차원의 특징적 요인

본 논문에서는 가맹점 성과에 영향을 미치는 본사차원의 서비스 품질 변수들을 파악하여 가맹점 성과와의 관계들을 검정하고 그 유의성을 찾는

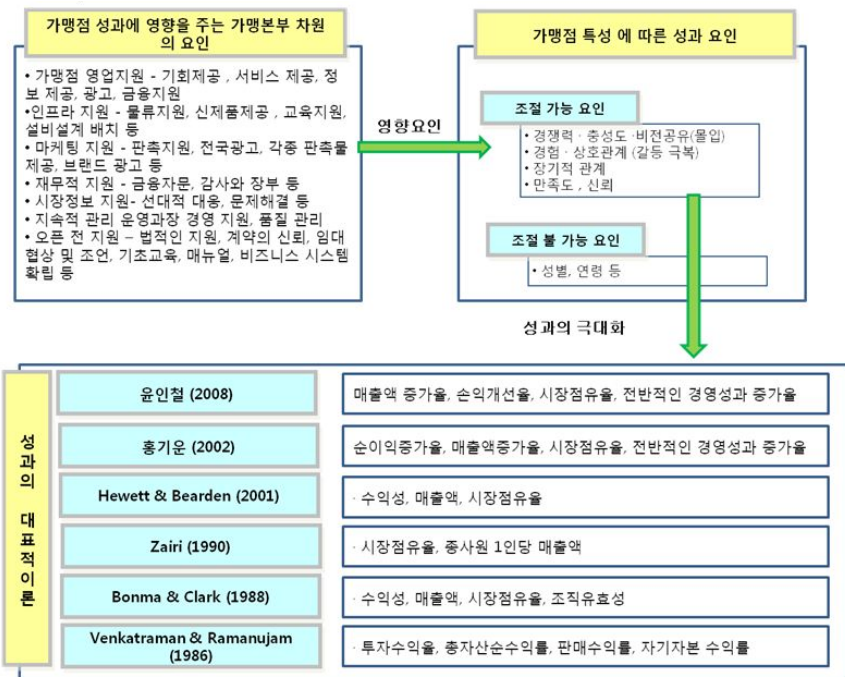
데 목적이 있기 때문에 본 논문에서는 가맹점 성과에 영향을 미치는 가맹점의 특성에 대한 부분은 주요 연구 대상은 아니다. 하지만 결국 가맹점의 특성을 본사차원에서 어떤 요소로 통제하고 가맹점에 동기부여를 주어 가맹점의 성과를 가져올 수 있는 태도에 영향을 미칠 수 있는 효과를 낼 수 있는 지를 분석하고 파악하기 위하여 가맹점 성과에 영향을 주는 가맹점 차원의 특징적 요인들에 대한 이해가 필요한 부분이다.

일반적으로 가맹점 성과에 영향을 주는 요인으로는 가맹점 사업자의 태도와 사업에 대한 몰입이 영향을 주는 변수이며 또한 성별, 연령, 경쟁수준, 경험을 인구통계학적 변수로 볼 수 있다(Falbe et al., 1998; Roh, 2002). Tatham(1972)등은 신용과 재무상태, 개인의 업무수행 능력, 경험, 사업동기, 교육배경과 연령 등이 가맹점 차원의 성과 요인이라고 하였으며, 김소영(2003)의 연구에서는 가맹점의 재무능력, 경영자의 경험, 입지 등이 가맹점 성과에 영향을 미치는 변수로 사용하였다. 김영국 외(2009)의 연구에서는 가맹점의 특징적 요인으로 가맹본사와의 장기적인 관계를 통한 경험 축적, 기업의 경쟁력 확보를 위한 가맹점 모집에서 발생하는 갈등의 대한 이해, 본사의 클러스터(Cluster) 전략에 의한 입지 등이 가맹점 성과요인에 긍정적 또는 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 또한 조직(가맹사업자)의 몰입이 가맹점 성과에 영향을 미칠 수 있는 데, 그 요인으로는 동일화된 목적의식 즉 본사와의 비전공유 그리고 본사에 대한 충성도 및 만족도 등이 가맹점의 성과에 영향을 미칠 수 있다고 하였다. Shane and Foo(1999)의 연구에 의하면 가맹본사와 가맹점과의 관계는 시간이 길수록 본사에 대한 전략적 이해도 및 실행에 대한 습득이 쉬워지며 본사와의 소통도 원활해지므로, 그 기간 동안 습득되고 학습된 경험들이 가맹점의 성과 및 재계약의 용의성에 긍정적으로 영향을 준다고 하였다. 또한 가맹본사 및 가맹점이 프랜차이즈 사업자로써 경쟁력을 갖기 위해서는 결국 규모의 경제의 실현으로 인한 이익을 추구해야 하는데, 그렇기 위해서 본사차원에서는 빠른 시간 안에 가맹점을 최대한 많이 모집해야 하는데, 그 과정 중에 생기는 가맹점의 소외감, 불확실한 전략에 대한 실행, 영업권의 침범 등과 같은 지역 안에 동종 브랜드를 허가하는 경우, 등에 의한 가맹본사와의 갈등

은 불가피한데, 이를 이해하고 극복을 하려는 가맹점의 태도와 가맹본사의 보상 등을 통한 동기부여 등이 필요한 부분이다. 가맹본사 차원의 가맹점에 영향을 미치는 특징적 변수 중 입지조건에 대한 부분이 명시하였는데, 입지 전략에 있어 가맹본사와 가맹점이 가장 큰 시각차를 보이는 부분이기도 한 변수이다. 가맹본사에서는 가맹점 내의 경쟁을 통하여 본사의 시스템에 대한 경쟁력을 확보하려 한다. 예를 들어 가맹본사는 가맹점의 추가 모집을 통하여 이미 개발된 경제적 잠재력을 지역적 접근성을 통하여 구축하려 하며, 특히 가맹본사는 가맹점과의 밀집화 전략을 통하여 브랜드 확장을 이루려 한다(Lerner, 2003). 그러나 이는 결국 가맹점 사이의 경쟁을 부추겨 시장의 규모를 축소시키고 자기잠식효과를 초래 하게 되는데, 이는 결국 가맹점 성과에 부정적인 영향을 주는 요인이 된다(김영국와 권현수, 2009). 위의 내용을 종합해 보면, 가맹본사와의 지속적인 관계를 통한 가맹사업자 경험 축적은 가맹점의 성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 가맹본사의 경쟁력 강화를 위한 무리한 확장 및 클러스터 전략은 가맹점 성과에 결국 부정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다.

본 논문에서 본사에서 제공하는 서비스 품질이 가맹점 성과 및 만족도에 영향을 미치는 부분에 대한 통제 효과 혹은 조절 효과를 검정하려는 것인데 이는 결국 가맹점 사업자의 본사에 대한 태도 및 몰입을 통한 가맹점 성과의 내용을 종속변수로 두고 있다고 볼 수 있다. 몰입의 내용으로는 가맹점 사업자의 본사에 대한 동일한 비전 공유에 대한 전념, 충성도를 통한 만족을 몰입의 개념이라고 볼 수 있다. 김석출과 전정아(2008)는 가맹점의 성과에 영향을 주는 구성원의 직무태도로서 중요한 변수로 조직몰입을 주장하였다. Mowday et al.,(1982)은 그들의 연구에서 몰입은 ‘한 조직에 대한 개인의 동일시와 전념도의 상대적 정도’ 라고 주장 하였고 대부분의 연구에서 몰입은 가맹점 성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 결국 가맹점의 가맹본사에 대한 몰입여부, 동기 부여, 경험의 축적에 대한 부분을 증가시키면 가맹점의 성과를 높이는데 긍정적인 영향을 미칠 수 있지만, 그 이전에 가맹본사의 확신 및 신뢰성을 주는 전략 및 가맹점과의 올바른 커뮤니케이션이 선행되어야 하는 부분이 전제가 되어야 한다.

<그림 2-2> 가맹점성과에 대한 이론적 정의



- 윤인철(2008)등의 연구 바탕으로 논자 재구성

제 4 절 가맹점 만족에 관한 이론적 고찰

만족에 대한 일반적인 견해로는 회사가 제공하는 제품이나 서비스에 대한 고객의 인지 혹은 감정적 반응으로 알려져 있으며(Spreng et al., 1993; Rust and Oliver, 1994), 만족에 대하여 가장 잘 알려진 형태로는 기대된 성과와 지각된 성과의 비교로 나타나는 기대불일치 모형이다(Oliver, 1980). 기대-불일치 이론은 특히 무형의 서비스가 유형적인 상품처럼 중시되는 외식기업을 대상으로 적용 될 수 있는데, 고객의 기대한 지각에 대한 비교의 결과로서 상품과 서비스에 대한 고객의 만족을 평가할 수 있다(Oh, 1999). Anderson and Narus(1984)는 만족에 대하여 거래 대상자와 실무적인 관계에 있어 발생할 수 있는 모든 경우를 평가해서 나오는 긍정적이며 감정적인 상태라고 했으며, Frazier(1983) 는 만족을 경제적 보상과 사회적 관계를 2차원적으로 분석하여야 한다고 주장하였다. Howard and

Sheth(1979)는 만족이란 한 경로구성원이 수행한 역할 성과에 대해 보상이 적절 또는 부적절하게 이루어지고 있다고 느끼는 상태라고 하였다(윤인철, 2008). 이는 경로구성원 즉 가맹점(Franchisee)과 가맹본부(franchisor)의 관계 설명에 적용할 수 있다. Lewis and Lambert(1991)는 가맹점의 만족을 성과 변수로 보았으며, 체인본사의 지원서비스가 가맹점의 만족을 증가시킨다는 점을 발견하고, 체인본사와 가맹점의 종속관계의 정도에 따라 가맹점사업자의 만족에 영향을 미친다고 주장하였다(윤인철, 2008). 박진호(1994)는 고객만족의 정의에 대하여 두 가지로 접근하였는데, 하나는 소비경험으로부터 얻어진 결과론적으로 정의할 수 있고, 다른 하나는 평가과정에 초점을 맞추어 개념을 정의할 수도 있다고 하였다(박오성 등, 2006). 가맹점만족에 대한 위의 연구들을 종합해 볼 때 결국 Geyskens et al.,(1999)의 연구로 요약될 수 있다. 그들이 주장한 바에 의하면 만족은 두 가지 측면으로 나뉘어져 측정되어야 한다고 하였는데 그것은 경제적 만족(Economic Satisfaction) 사회적 만족(Social Satisfaction)이다. 경로구성원 만족은 경로구성원이 다른 기업들과 업무 관계를 맺으면서 발생하는 사회적 결과뿐만 아니라 경제적 결과를 포함하는 결과에 대한 평가를 말하며 경로구성원의 의미로는 구체적인 특정 상황에서는 판매점 만족과(Dealer Satisfaction) 같은 용어로도 사용되며, Gaski(1986)는 그것을 경로계약에 대한 판매점의 전반적 승인으로서 정의하였다(임현철, 2004).

1. 만족 요인의 속성

Ruekert and Churchill(1984)는 채널 구성원의 만족은 단일 차원이 아닌 제품(Product), 재무적 상황(financial), 지원(assistance), 사회적 상호작용(Social interaction)의 4가지 차원을 갖고 있다고 주장하였는데, 제품 및 재무적 상황과 지원의 의미는 경제적 만족을 의미하며 상호작용은 사회적 만족과 그 뜻을 함께한다. 또한 Schellhase et al.(2000)은 경로구성원 만족의 차원과 관련해 경로구성원의 만족의 차원은 두 가지 요인에 의하여 결정된다고 하였는데, 하나는 도구적 측면(Instrumental aspect)의 마케팅

팅 믹스 요소들이며, 다른 하나는 제조업체와 소매업체 간의 상호관계(reciprocal relationship)로 보았다(한규철, 2007). 이들은 마케팅 요소의 4P 즉 제품 구성, 가격, 판촉, 및 물류 정책 등을 말한다. 도구적 만족은 경제적 만족 개념의 구체화된 요인 이라고 해석 할 수 있으며, 상호관계는 사회적 만족 개념의 의미이다.

1) 경제적 만족

경제적 만족의 구성요소를 정리하면 파트너와 관계로부터 발생하는 매출액, 마진 및 할인등과 같은 경제적 결과에 대한 평가를 말하며, 매출액 양호, 수익성 제공, 매력적 할인, 판매결정 만족, 효과적인 판촉정책, 고품질의 마케팅 및 판매지원 등으로 측정된다(Geyskens et al., 2000). 이를 좀 더 구체화한 Schellhase et al.(2000)의 도구적 요인(Instrumental factor)에 포함된 구성요인으로서는 제품범주, 가격과 가격조건, 마케팅 지원(광고와 판매촉진), 그리고 물류 및 유통 정책으로 제시 하였다. 그 첫째로 제품품질에 대하여 임현철(2004)은 그의 연구에서 독특한 제품은 차별화를 통한 경쟁우위(Order winner)를 선점할 수 있는 수단이라고 기존연구를 인용하였다(Mallen, 1963; Frazier et al., 1988; Day and Wensley, 1983; Aaker, 1991) 따라서 첫째로 신제품의 적시 제공, 고품질 유지, 회전을 빠른 제품의 제공 등은 소매업자의(Franchisee)의 만족에 영향을 미치며(Schellhase et al., 2000) 이에 따른 제품에 대한 만족은 소매업자들이 원재료 및 그 외 요소들을 구매하는데 있어 중요한 결정 요인이 된다고 하였다(Wilson, 1994). 둘째로 전통적 마케팅 믹스 중의 하나인 가격조건에 있어서는 가격이 도구적 만족의 선행요인이라고 하였고(임현철, 2004), 할인과 공제 등 성과와 관련한 정책, 가격과 가격조건에 대한 분명한 시스템, 그리고 상호 토론을 통한 가격조건 제시 등의 가격정책 등이 소매업자의 만족을 결정하는 요인이라 하였다(Schellhase et al, 2000) 셋째로, 물류 및 유통에 대한 만족은 진열서비스, 배송역량, 운영지원 및 훈련지원 등 4가지로 압축될 수 있으며, 이들 요인 또한 소매업자의 만족에 영향을 주는

요인이다(Schellhase et al., 2000; 임현철, 2004) 마지막으로, Schellhase et al.(2000)은 판매촉진 활동 계획, 고객에 대한 촉진 활동, 가맹점의 요구에 맞춘 촉진 활동, 재고처분 세일을 위한 효과적인 촉진, 그 외 판매 촉진 아이디어, 신제품에 대한 정보 등의 요인들이 소매업에서 관계만족에 영향을 준다고 하였다.

2) 사회적 만족

사회적 만족이란 거래구성원과의 상호관계에 있어 상대에 대한 예의 호의적이고 온순한 자세 등 심리적 관계의 측면을 거래 당사자가 평가 하는 것으로 정의하고 있다(Geyskens and Steenkamp, 2000).

Anderson and Narus(1984)의 연구에서는 사회적 만족은 경로 파트너와의 전반적인 업무관계에 대한 감정적인 반응으로 정의한다(Crosby et al., 1990). 사회적 만족은 거래 구성원 사이의 관계에서 발생하는 충족감, 만족감, 용의함 등의 심리적인 관점에서 평가되며 우호적 감정, 전술적 비판 및 지도, 상호존경에 대한 설명, 긍정적인 측면만의 설명, 경영정책 등으로 측정된다(Geyskens and Steenkamp, 2000). 사회적 만족은 관계지향성의 개념으로 구체화 할 수 있는데 이는 관계가 유대의 정도에 의해서 변화하는 연속성을 반영하며(임현철, 2004), 단순한 거래와 관계지향성은 이러한 연속체의 끝에 놓여 있는 높은 몰입의 수준에 의해서 설명된다(Janda et al., 2002). 이는 Schellhase et al.(2000)이 주장한 도구적 측면과 상호 관계적 측면 중 상호 관계적 측면으로 측정이 가능할 수 있다. 임현철(2004)은 관계지향성 요인에 대하여 가맹본부에 대한 가맹점의 만족에 영향을 미치는 요인으로 가맹본부의 유연성, 문제에 대한 해결지원, 가맹점에 대한 고객화, 정보교환 및 커뮤니케이션 등으로 가맹점 만족 요인으로 정의하였으며, 가맹사업의 특성상 슈퍼바이저의 역할이 가맹점 만족에 중요한 요인으로 작용될 것으로 보아, 슈퍼바이저의 특성까지 포함하여 관계 지향성 요인을 가맹점 만족요인으로 포함하였고 이들 요인의 적절한 조절을 통하여 가맹점과의 관계가 개선되며 이는 곧 가맹점 만족도를 높인다고 주장하였

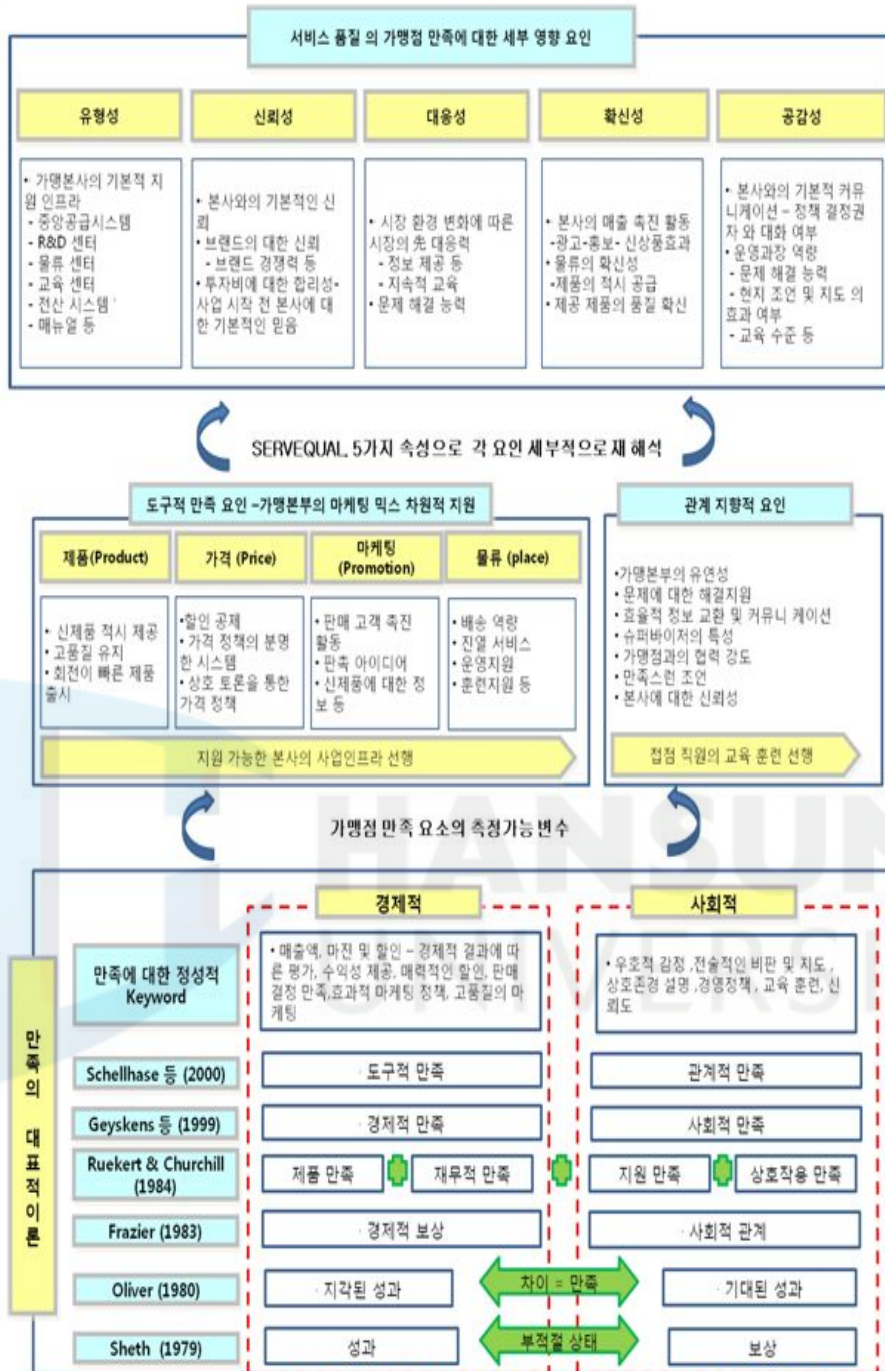
다.

2. 서비스 품질, 성과와 만족의 관계

기존 연구에 의하면 고객만족이란 고객이 제품 또는 서비스에 대해 원하는 것을 기대 이상으로 충족시킴으로써 고객의 재구매율(가맹사업에서는 재계약)을 높이고 그 제품 또는 서비스에 대한 선호도가 지속되도록 하는 상태, 혹은 고객의 요구와 기대에 부응하여 그 결과로서 상품 및 서비스의 재구매가 이뤄지고, 고객의 신뢰감이 연속되는 상태라고 정의하였다(박오성 등, 2009). 이는 결국 제품품질이 가맹점 성과의 이전단계로 그 관계가 직접적인 것을 반영할 수 있다.

Parasuraman et al,(1985)은 그의 연구에서 최초로 인지된 서비스품질이 보다 높은 수준일 때 고객 만족은 증가된다고 서비스 품질이 고객만족에 미치는 영향에 대하여 주장하였다. 본 연구에서는 SERVQUAL의 다섯 가지 속성이 포함하는 도구적 요인(유형성·확신성)과 관계 지향적 요인(신뢰성·대응성·공감성)을 포함하여 가맹점 성과를 측정하였고, 이에 따른 가맹점의 전반적 만족에 영향을 미치는 지에 대하여 규명하였다.

<그림 2-3> 가맹점 만족에 대한 이론적 정리



-선행연구 바탕으로 한 논자 재구성-

제 5 절 로열티 및 지불의도에 관한 이론적 고찰

1. 외식 프랜차이즈의 비용 구조

공정거래위원회(2009)에 명시된 프랜차이즈의 사업구조에 대한 해석을 보면 프랜차이즈(Franchise)란 가맹본사가 다수의 가맹 사업자 즉 계약자(Franchisee)에게 자기의 상표, 상호 등을 사용하여 자기와 동일한 이미지로 상품판매, 용역제공 등 일정한 영업활동을 하도록 하고 그에 따른 각종 영업의 지원 및 통제를 하며, 가맹계약자는 가맹 본사로부터 부여 받은 권리 및 영업상의 지원의 대가로 일정한 경제적 이익, 즉 가입비와 정기납입 경비(러닝로열티)를 지급하는 지속적인 거래관계를 말한다고 하였다(공정거래위원회, 2009). 가맹계약자는 이러한 경제적인 투자를 통하여 가맹본사의 상표, 상호 사용권을 부여받아 미래 수익을 창출할 수 있을 뿐만 아니라 가맹본부로부터 다양한 지원 서비스를 받게 되는 것이다(Kaufmann and Dant, 2001). 프랜차이즈 계약을 통하여 가맹사업자 즉 프랜차이지 본사로부터 상품 및 서비스, 물류 및 상호 등의 이용에 대한 지원을 받게 되는데 그에 대하여 본사는 그에 대한 대가를 수수하여 본사의 경제적인 이익 즉 본사의 매출을 발생시키게 되는데, 일반적으로 프랜차이즈 사업 실행을 위한 사용권리에 대하여 가맹점이 지불하는 비용을 크게 초기 가입비와 지속적 로열티 지급이라는 두 부분으로 나뉘게 된다(Dant and Berger, 1996).

Brickley and Dark(1987)의 연구에서 가입비와 로열티는 프랜차이즈의 가치를 반영하며 가맹계약자의 운영에 합당한 비용 제공이라 하였다. 초기 가맹비는 프랜차이즈 피(Franchise fee), 이니셜 로열티(Initial royalty), 가입비나 착수금(initial payment) 등으로 표현을 하기도 하며 지속적 로열티는, 특히 관련 산업에서는 경상기술료로 표현되나 일반적으로 계속적 로열티나 러닝로열티(Running royalty) 등으로 표현된다. 일반적으로 국내외 식 프랜차이즈 사업에서는 초기 가맹비로 100만원부터 2,000 만원 사이로 본사의 규모 및 투자 규모에 따라 달리 적용되고 있으며, 미국의 경우 평

균 15,000불에서 40,000불 정도로의 사이에 책정 되어 있으며, 러닝로열티는 미국의 경우 일반적으로 판매매출에 매월 3%-9% 수준으로 책정 되어 있다(Bacus and Human, 1993) 그러나 국내 외식 프랜차이즈의 경우 매출의 1%-3%로 정도로 계약상 책정되어 있는 곳도 있으나, 국내 정서상 가맹점 주에게 러닝로열티를 수수하기 힘든 문화를 가지고 있어 실제 가맹점으로부터 러닝로열티를 수수 하는 매장은 거의 없다고 볼 수 있다(윤홍근, 2005)

1) 가맹비 (Franchise fee-Initial royalty)

외식 프랜차이즈 사업에서 가맹비라고 하는 것은 가맹사업자가 가맹점 운영권을 부여 받을 당시 영업표지의 사용허가와 영업활동의 지원·교육 등의 대가로 가맹본사에게 지급하는 비용을 말한다. 이는 일반적으로 가맹 계약 체결 시 점포개설에 따른 최초 훈련비, 장소선정 지원, 가맹사업운영 매뉴얼 제공, 부가가치세 등에 대한 지불 비용을 말한다(최필호, 2003). 일반적으로 가맹본사의 시스템 및 노하우가 가맹사업자의 수익창출에 명백한 기여가 있다면 높은 가입비가 책정되며, 가맹본사가 사업하는데 있어 가맹사업자의 역할이 중요할 경우 가입비가 낮아지게 된다(윤지환과 이자형, 2004). Josef(2001)의 연구에 의하면 계약 당시 가맹본사의 브랜드 자산가치가 높으면 높을수록 기술 이전 비용과 가입비는 높아지게 된다고 하였다. 가맹본사는 그들의 사업적 목적달성을 위하여 비슷한 목적을 가지고 있는 가맹계약자를 선택하여 계약을 체결하고 본사의 노하우를 전달하며 영업 권리를 허락한다. 사업은 정해진 계약기간 동안 계약상 쌍방 간에 협의된 지역 안에서 가맹계약자가 사업의 운영 및 실행을 하게 되며 가맹본사와의 동등한 사업 파트너 관계라고는 볼 수 없다. 만약 동등한 계약관계라면 가맹 계약자가 더 많은 사업적 위험 요소와 그에 따른 투자 및 책임이 본사만큼 가지게 되는 것이 합리적일 수 있기 때문에, 가맹사업자와 가맹계약자는 사업적 파트너라기보다는, 가맹 계약자가 가맹본사의 사업시스템 하에 사업을 실행하는 참여자의 개념이 옳다(Schooley, 2007). 그러

므로 가입비는 가맹사업자가 가맹본사의 사업시스템에 참여를 위한 비용이라고 볼 수 있으며 발생 비용 이유를 크게 6가지로 나눌 수 있다.

첫째는 가맹본사의 시스템 개발 비용의 대가이고, 둘째는 가맹계약자가 사업을 시작하는데 있어 초기 교육의 일체 비용이며, 셋째는 가맹본사에서 적절한 가맹후보자들을 찾는데 필요한 광고비용이 포함된다. 가맹사업에 있어 가장 중요한 요소로는 판매채널의 능력이며 그것은 곧 가맹본사에서 얼마나 사업능력이 있는 가맹 후보자를 찾는데 성공요인 이 있다. 넷째는 선정된 후보자들의 자격 심사에 드는 비용을 들 수 있으며, 다섯째는 위의 광고 및 선별작업을 진행 하는데 있어 드는 행정 비용이라 말 할 수 있다. 마지막으로 여섯 번째로는 가맹계약자들이 사업을 진행하기 위하여 계약하기 위하여 법적인 방법 및 조건을 확립하는데 드는 비용이라 할 수 있다(Schooley, 2007). 위의 이론을 토대로 가입비에 대하여 정의를 내려 보면 가입비 즉 초기 가입비는 초기 사업을 위하여 지원 받는 부분의 대가 및 본사 노하우의 및 사업진행을 위한 교육비용이라 볼 수 있다.

2) 지속적 로열티 (Running royalty)

지속적 로열티 즉 러닝로열티는 주로 지적 자산을 다루는 특허관련 산업에서 사용되어 왔으며 특히 기술이전과 관련된 IT 산업에서 활성화 되어 있다. 최근에는 저작권 등과 관련된 음원과 관련하여 사용되는 저작권료가 러닝로열티와 같은 의미로 사용되는 예시이다. 하지만 국내 프랜차이즈산업 특히 외식분야에서는 상표 및 영업 표지의 사용권 및 사업 및 서비스 판매의 노하우 등의 기술을 일정 비용의 대가를 수수하고 계약자에게 이전하는 지식산업임에도 불구하고 국내시장에서는 지속적 로열티(Running Royalty)에 대하여 정서적으로 국민적 합의가 이루지지 않아 정책적으로 가맹본사에서 러닝로열티 제도를 채택하기가 쉽지 않은 점이 있다. 공정거래위원회(2008)의 조사에 따르면 국내 외식 프랜차이즈 업체 중 실제 계약서에 러닝로열티에 관련된 항목이 있는 업체는 20%에 불과하다고 조사되었으나, 실제 러닝로열티 정책을 가맹점을 상대로 실행하거나,

또는 실행한다 하여도 실제 미수 매출로 진행되는 경우가 다수로 조사되고 있다.

사전적 의미의 지속적 로열티를 보면 이는 경상기술료(Running Royalty)로 표현이 되는데, 이는 기술도 입자가 기술제공자로부터 이전 받은 기술을 사용하여 제품의 제조 판매 등이 이루어 질 경우 일정기간을 주기로(Period) 매출액 또는 판매가, 판매이익 등에 대해 일정 비율로 기술료를 계산하여 지불하는 것으로 매출 정률 사용료라고도 한다. 외식 프랜차이즈 산업에서는 계약기간 중에 정기적으로 지불하는 러닝로열티는 가맹본사가 제공하는 상표 및 서비스 사용허가의 대가인 동시에, 지속적인 교육, 훈련의 지도 및 기술원조와 판매촉진의 대가로 볼 수 있다(최필호, 2003).

Schooley(2007)는 그의 연구에서 로열티는 가맹사업자로부터의 지불의 개념이 아니라 최종소비자로부터의 송금의 의미라고 하였다. 최종소비자는 가맹사업자로부터 상품을 구매할 때 가맹본사의 로열티를 포함하는 금액을 지불하는 것이기 때문이라고 하였다. 또한 그는 러닝로열티는 가맹본사가 사업을 운영하기 위한 기름과 같은 존재로써 러닝로열티의 안정적 정착은 곧 가맹본사의 운영 인프라를 살찌울 수 있는 요인이라고 정의하였으며, 이는 다시 가맹사업자에게 더 좋은 서비스로 또 최종 소비자에게는 더 좋은 상품 및 서비스의 제공으로 돌아 갈 것이라고 하였다. 그는 러닝로열티의 요인을 네 가지로 정의하였는데 첫째는 브랜드사용 가치, 둘째는 운영시스템 체계(인프라)의 정착, 셋째는 본사로부터의 지속적인 지원, 넷째는 가맹사업자가 더 좋은 시스템 하에 속해 있을 수 있다는 동기부여라고 주장하였다(Schooley, 2007)

가맹본사는 이런 다양한 지원 서비스 즉 영업을 보조, 지도 조절하는데 가맹계약자는 이에 대하여 보상차원에서 본사에 로열티를 지원하는 것이며, 가입비와 로열티는 프랜차이즈의 브랜드 가치를 반영하며 가맹계약자의 운영에 합당한 비용 제공이라 할 수 있다(Brickley and Dark, 1987). 따라서 러닝로열티 및 가맹비는 본사를 운영하기 위한 자금의 일부가 된다(Woll, 1969).

또한 일반적으로 가맹본사는 자신의 브랜드 가치를 유지하고 더욱 높이기 위하여 가맹사업자에게 다양한 지원 서비스를 제공하게 되는데 초기 서비스로는, 입지 선정, 임대, 교육프로그램, 점포 개점에 대한 지원 등이 포함되어 있으며 중앙데이터 관리, 재고관리(물류 센터의 효율적 운영), 현장운영 평가, 홍보제작 등은 지속적인 서비스에 포함할 수 있다(David et al., 1993).

Stern and El-Ansaary(1988)의 연구에서는 초기서비스의 의미로 시장조사와 입지선정, 인테리어와 설비 배치, 임대 협상 자문, 재무상담, 운영지도 관리자 교육훈련에 관한 프로그램 가맹점 종업원 교육 등을 포함하고 있으며 지속적 서비스로는 현장감독(운영과장 역할), 판촉 활동에 대한 지속적 지원(홍보물 등 자료 제공), 관리자 및 종업원의 재교육, 본사차원의 전국적 홍보활동, 품질 유지 및 검사, 시장정보의 제공(선대응), 중앙 집중구매를 통한 가격 경쟁력, 감사와 각종 세무 정보 교육, 보험계획 등을 포함하고 있다고 하였다.

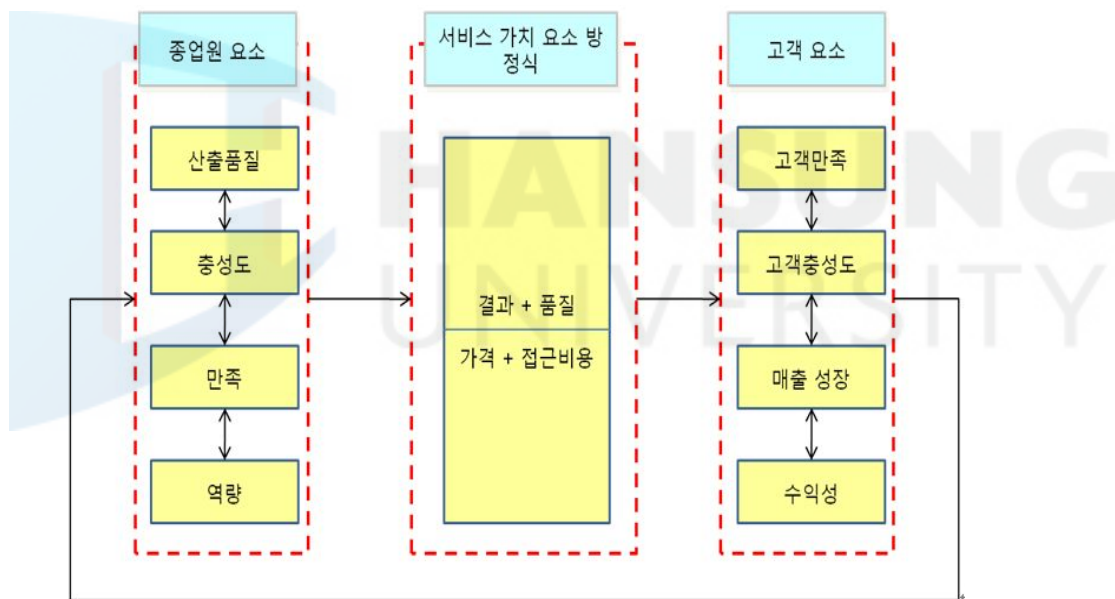
Bacus et al.,(1993)의 연구에서는 가입비와 로열티는 산업유형 및 운영기간, 시장점유율, 직원의 수 등 가맹사업자의 지원을 위하여 포함하는 본사의 특징 및 브랜드 가치에 의하여 정해지는데, 이는 가맹본사의 기대 영업성과가 높을수록 로열티는 증가하게 되며, 검증된 사업시스템을 가지고 있거나 잠재 가맹사업자의 수요가 많아질수록 높은 가입비 및 로열티를 책정할 수 있다. 그 반대로 가맹본사에서 프랜차이즈 사업을 하는데 어려움이 있거나 지속적인 문제 발생에 대한 적절치 못한 대응 등은 가맹사업자에게 로열티를 요구하는데 어려움이 있는 요인일 수 있다(윤지환과 이자형, 2004)

Josef(2001)는 그의 연구에서 프랜차이즈의 비용구조를 무형자산이라는 재산권의 의미에서 고찰하였는데, 가맹본사의 수익을 창출하기 위한 시스템과 노하우 및 지역에 대한 정보 등을 무형자산으로 정의하고, 가맹본사가 높은 무형자산 가치 즉 기대 영업성과가 높을수록 높은 가입비 및 러닝로열티를 책정한다고 하였다.

2. 서비스 품질과 서비스 가치에 대한 고객의 구매의도에 대한 연구

Heskett(1997)의 연구에 의하면, 서비스품질 향상이 결과적으로 높은 수익성을 가져다 줄 것이라고 주장하였는데 이는 서비스-수익 사슬 개념으로 설명된다. 이를 구성하는 요소로 종업원, 서비스 가치, 고객 요소 등의 세가지 측면으로 나누어 설명된다. 서비스-수익 사슬 개념을 이론적으로 설명하면 먼저 내부직원의 역량과 만족은 내부직원의 충성도에 영향을 주어 산출품질에 영향을 미치며 이는 바로 서비스품질을 향상시켜 서비스 가치에 영향을 주게 되며 최종적으로 최종소비자의 만족을 가져와 회사의 매출 및 수익성에 향상을 가져온다고 하였다(유영목, 2005).

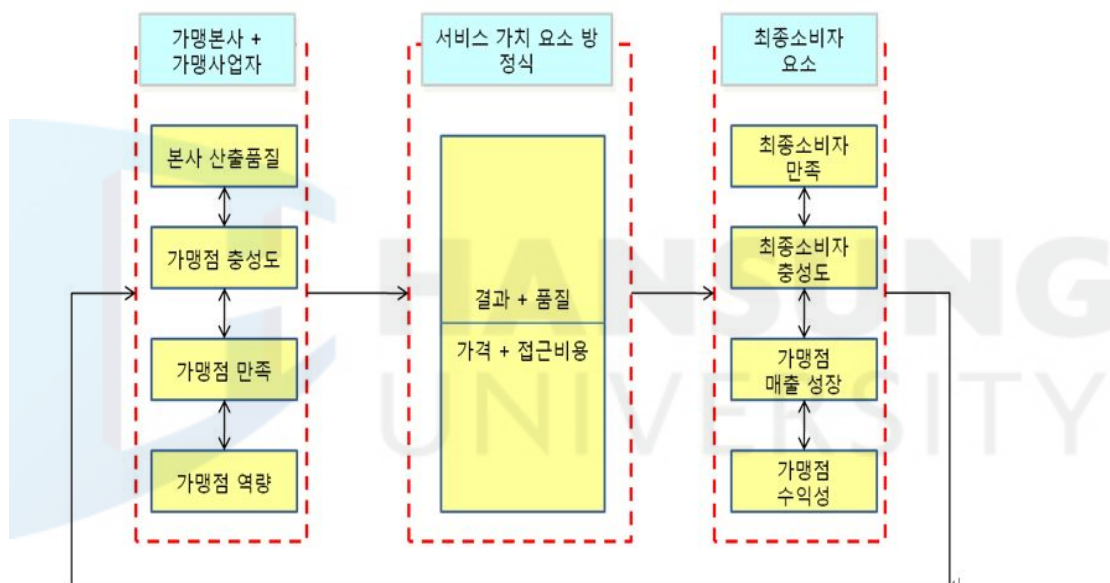
<그림 2-4> 서비스-수익사슬 구성요소 (유영목, 2005)



이를 프랜차이즈 산업에 적용시킬 경우, 결국 최종소비자로부터의 만족이 구매에 직접적인 결과로 나타내어 가맹사업자 즉 프랜차이지의 매출과 성과에 영향을 미친다고 본다면, 위의 서비스-수익사슬 개념의 종업원 요

소를 가맹본사와 가맹사업자의 관계로 나타낼 수 있다. 내부역량 즉 가맹본사의 독특한 상품과 좋은 서비스 품질 제공 및 지속적 교육을 통한 가맹사업자들의 만족은 최종고객에게 전달되는 서비스품질을 향상시켜, 최종 소비자가 느끼는 가격대비 서비스 가치를 향상시킬 것이고 이는 최종소비자의 충성도를 향상시켜 구매활동이 활발하게 이루어져 결국 가맹사업자의 매출 및 수익성 향상을 가져올 것이다. 이는 결국 서비스 가치의 향상이 가맹사업자의 재무적 성과를 가져와 가맹사업자의 충성도를 높여주므로, 본사에서 제공하는 서비스 및 상품 브랜드 사용에 대한 러닝로열티의 지불에 대한 의도를 높여 줄 것이다.

<그림 2-5> 가맹본사-가맹사업자-최종소비자 서비스-수익구성요소



자료 : (유영목, 2005 바탕으로 프랜차이즈 사업적용 논자 재구성)

유영목(2005)은 그의 연구에서 결국 서비스 품질과 서비스 프로세스 품질의 향상을 통하여 서비스 가치를 향상을 가져올 수 있는데 이는 SERVQUAL이 강조하는 5가지 서비스 품질 요소의 개념으로 통합하여 설명할 수 있을 것이라고 주장하였으며, 이는 5가지 품질 요소가 서비스품질

의 속성을 포괄적으로 잘 설명 할 수 있을 것이라고 설명하였다. 즉 가치가 높은 것을 구매하게 된다는 인간의 속성을 잘 나타내는 말이 라고 표현하였다. 이것을 다시 프랜차이즈 산업에 적용하여 보면, 가맹본사에서 품질 향상을 통해 지원하는 상품 및 서비스의 노하우는 가맹점의 매출 및 수익성을 포함한 사업성과에 영향을 주어 본사에 대한 서비스 가치에 대한 지불의도 즉 러닝로열티에 대한 지불의도의 향상을 가져올 수 있을 것이라고 설명할 수 있다.



제 3 장 연구방법론

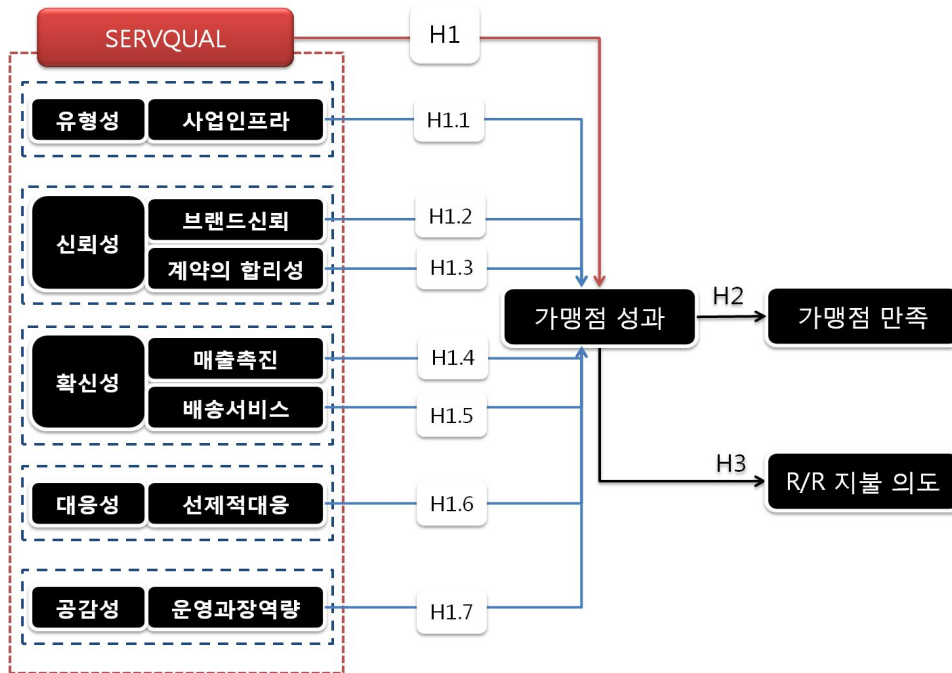
제 1 절 연구모형

Heskett(1997)의 연구에 의하면 서비스품질 향상이 결과적으로 높은 수익성을 가져다 줄 것이라고 주장하였는데 이는 서비스-수익 사슬 개념으로 설명될 수 있다. 서비스-수익 사슬 개념을 이론적으로 설명하면 먼저 내부직원의 역량과 만족은 내부직원의 충성도에 영향을 주어 산출품질에 영향을 미치며, 이는 바로 서비스품질을 향상시켜 서비스가치에 영향을 주게 되며 최종적으로 최종소비자의 만족을 가져와 회사의 매출 및 수익성에 향상을 가져온다고 설명하였다(유영목, 2005). 최종소비자관점에서 프랜차이즈 사업의 내부직원은 가맹본사와 가맹사업자로 볼 수 있다고 한다면, 위의 이론을 바탕으로 가맹사업자의 판매채널의 제공 서비스품질 향상을 통한 가맹사업자의 역량강화는 가맹점의 성과와 만족에 영향을 주어 가맹본사에 대한 충성도를 높인다고 해석 할 수 있다. 즉 충성도란 가맹본사의 정책에 따른 러닝로열티 지불정책에 대한 이행이 쉬워질 것이라 해석 할 수 있다. Parasuraman et al.,(1985) 은 그의 연구에서 최초로 인지된 서비스품질이 보다 높은 수준일 때 고객 만족은 증가된다고 서비스 품질이 고객만족에 미치는 영향에 대하여 주장하였다. 유영목(2005)은 그의 연구에서 결국 서비스 품질과 서비스 프로세스 품질의 향상을 통하여 서비스 가치를 향상 즉 성과를 가져올 수 있는데 이는 SERVQUAL이 강조하는 5가지 서비스품질 요소의 개념으로 통합하여 설명할 수 있을 것이라고 주장하였으며, 이는 5가지 품질 요소가 서비스품질의 속성을 포괄적으로 잘 설명 할 수 있을 것이라고 설명하였다. 위의 이론을 프랜차이즈 특성에 적용을 시켜보면 서비스품질의 향상이 서비스의 가치를 향상시켜 고객 즉 가맹사업자가 높은 가치에 의한 지불의도를 높일 수 있을 것이라 설명할 수 있다. Kaufman and Stern(1998)의 연구에도 상호신뢰는 기업의 종속성을 극복해주고, 협상비용감소 등을 통하여 기업의 성과를 높여 준다고 하였

다. 따라서 이상에서 살펴본 이론적 내용을 배경으로 다음의 <그림 3-1>과 같이 본 논문에 연구 모형을 설정하였다. 정리하자면 서비스품질 이론 즉 SERVQUAL의 5가지 요인(유형성, 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성)에 속해있는 각각의 속성이 가맹점성과에 영향을 주며 가맹점 성과를 통하여 가맹점의 만족에 영향을 줄 것이라고 가정해 볼 수 있다. 현재 국내시장에서는 러닝로열티 정책이 문화적 차이로 인하여 현재 실제 프랜차이즈 사업을 진행하는데 있어 정착이 되지 않은 상태이다. 본 논문에서는 각각의 SERVQUAL 속성이 어떻게 서비스 성과 및 만족에 영향을 주며 또한 가맹점의 성과가 가맹사업자의 러닝로열티 지불의도 즉 서비스가치에 대한 지불의도에 영향을 미치는 지에 대하여 규명하고자 한다. 본 논문의 도식화된 연구모형은 다음 <그림 3-1>과 같이 정리 된다.

본 논문에서는 서비스품질(SERVQUAL의 5가지 요인), 가맹점성과, 가맹점 사업만족 및 가맹점의 러닝로열티 지불의도의 인과관계를 분석하기 위하여 구조방정식을 이용하였으며, 현재 국내시장에서 러닝로열티 적용사례 및 관련 연구논문을 찾아보기 어려운 관계로 러닝로열티 지불의도에 영향을 주는 각각의 요인에 대한 보강 분석을 위하여 계층적 분석(AHP) 방법을 이용하여 우선순위를 분석하였다. 이는 국내프랜차이즈 시장에 러닝로열티 정책을 정착하기 위하여 SERVQUAL의 5가지 요인 즉 유형성, 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성 중 어떤 요인에 대한 본사 차원의 투자 및 자원의 분배가 우선시 되어야 하는지에 대한 분석이 매우 중요하기 때문에 AHP 방법을 통하여 우선순위를 분석하였다.

<그림 3-1> 연구모형



제 2 절 연구가설의 설정

본 연구의 최종목표는 가맹사업자의 가맹본사에 대한 러닝로열티 지불 의도에 미치는 영향을 분석하는 것이다. 따라서 순차적으로 가맹본사에서 가맹사업자에게 제공하는 서비스 품질요인에 대하여 규명하고 가맹사업자 관점에서 본사로부터 받는 제공 서비스가 과연 사업을 진행하는 목적인 그들의 재무적 성과에 영향을 주는지에 대한 부분을 규명하는 것이다. 또한 정량적 특성을 가진 가맹점 성과요인이 과연 전반적인 가맹점 만족도에 영향을 주는지에 대한 분석과 가맹점 성과가 본 연구의 최종 목적인 러닝로열티라는 새로운 제도에 대한 지불의도에 영향을 미치는 지에 대하여 규명하는 것이다.

1. 서비스 품질과 가맹점 성과와의 관계

Heskett(1997)의 연구에 의하면 서비스품질 향상이 결과적으로 높은 수익성을 가져다 줄 것이라고 주장하였는데 이는 서비스-수익 사슬 개념으로 설명된다. 이를 구성하는 요소로 종업원, 서비스 가치, 고객 요소 등의 세가지 측면으로 나누어 설명된다. 서비스-수익 사슬 개념을 이론적으로 설명하면 먼저 내부직원의 역량과 만족은 내부직원의 충성도에 영향을 주어 산출품질에 영향을 미치며 이는 바로 서비스품질을 향상시켜 서비스 가치에 영향을 주게 되며 최종적으로 최종소비자의 만족을 가져와 회사의 매출 및 수익성에 향상을 가져온다고 하였다. 따라서 위의 이론을 바탕으로 H1 가설로서 아래와 같이 설정하였다.

H1 : 프랜차이즈산업에서 가맹본사의 서비스품질 요인은 가맹사업자(Franchisee)의 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

1) 유형성과 가맹점 성과와의 관계

가맹점의 성과에 영향을 주는 SERVQUAL 요인 중 그 첫 번째 가설로써 유형성으로 설정하였다. 가맹본사의 노하우를 제공하여 수익을 창출하는 가맹사업은 무형적 특성을 가지고 있으나 가맹점에 제공하는 서비스의 품질을 높이기 위한 기본적인 요인으로써 전반적인 사업인프라를 측정 변수를 설정하였다. 기존의 선행연구 중 Reimer(2005), Parasuraman(1991), Bitner(1992) 등은 물리적인 요건이 사업성과에 중요한 영향을 주는 변수라고 주장하였으며, 조성호와 정유경(2008), 김승옥(2006)과 최서용(2004), 이흥규 등(2005), 윤홍근(2005)등의 연구에서는 가맹사업을 진행하는데 있어, CK(중앙생산 공급시스템), 물류인프라, 교육시설 등 사업인프라에 대한 중요성을 주장하였다. 그들의 선행연구를 바탕으로 SERVQUAL의 요인 중 유형성과 관련 아래와 같이 H1-1 을 설정하였다.

H1-1 : 프랜차이즈산업에서 가맹본사의 사업인프라는 가맹사업자(Franchisee)의 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 신뢰성과 가맹점 성과와의 관계

SERVQUAL의 5개 요소 중 신뢰성의 핵심단어로는 믿음, 신뢰, 약속한 서비스의 이행, 정확한 서비스, 적극성 등으로 표현할 수 있다. 가맹희망자들이 최초 브랜드를 선택할 때 가장 많이 고려하는 부분은 투자비 이외에 브랜드 및 가맹본사가 가지고 있는 상품력 및 브랜드력이라고 볼 수 있다. 즉 브랜드 경쟁력에 대한 믿음을 가지고 본사와 가맹계약을 맺게 되며 그 후 본사는 계약에 명시되어 있는 데로 가맹사업자를 지속적으로 지원하게 된다. 본 연구에서는 안광호 등(2001), 김상호, (2008), Keller(1993), Farquhar(1989) 등이 브랜드의 신뢰성 및 약속이행 등이 성과에 영향을 주는 것에 대하여 언급한 선행연구를 바탕으로 아래와 같이 H1-2, H1-3을 설정하였다.

H1-2 : 프랜차이즈산업에서 가맹본사의 브랜드신뢰는 가맹사업자 (Franchisee)의 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 프랜차이즈산업에서 가맹본사의 계약의 합리성은 가맹사업자 (Franchisee)의 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 확신성과 가맹점 성과와의 관계

SERVQUAL의 5개 요소 중 확신성의 핵심 단어로는, 고객에게 주는 사업적인 믿음과 확신, 신뢰감, 안전성 등을 나타낸다. 가맹점을 운영하는데 있어 가맹사업자가 본사로부터 받을 수 있는 성과요인에 확신적인 제공품질 요인으로써, 본 연구에서는 첫째로 재무적 성과에 직접적으로 관련성이 있는 매출 촉진 활동 즉 판촉 활동(광고 홍보 등을 포함한 마케팅 활동)과 신제품 개발을 통한 재무적 성과로 표현하였으며, 둘째로는 가맹점을 운영하는데 있어 가장 기본적인 지원인 물류 및 배송 서비스가 가맹점을 운영하는데 있어 본사가 가맹점의 성과요인 중 확신성에 포함되는 요인으로 설정하였으며, Schellhase(1999), 김소영(2003) 등의 연구에서 본사의 판매 촉진 활동 및 신제품 개발 등이 가맹점에 성과 과정에 있어 중요한 요인임을 주장하였다. Heskett, et al.,(1990), Daniel, and Bernard(1994) 등은 가맹점을 운영하는데 있어 본사로부터 받는 물류 서비스가 중요한 요인임

을 주장한 것을 바탕으로 본 연구에서는 아래와 같이 H1-4, H1-5 를 설정하였다.

H1-4 : 프랜차이즈산업에서 가맹본사의 매출촉진활동은 가맹사업자(Franchisee)의 만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.

H1-5 : 프랜차이즈산업에서 가맹본사의 배송서비스는 가맹사업자(Franchisee)의 만족에 정(+) 의 영향을 미칠 것이다.

4) 대응성과 가맹점 성과와의 관계

SERVQUAL의 5개 요소 중 대응성의 핵심 단어로는 신속한 서비스제공, 문제해결, 신속대응 등을 포함하는데, 본 연구에서는 프랜차이즈 사업을 진행하는데 있어 본사의 시장 변화에 대한 대처능력이 가맹점 성과에 영향을 줄 것이라고 예상하여 ‘선제적 대응’을 SERVQUAL의 대응성에 적용하여 연구를 진행하였다. 고객의 기대치는 빠르게 변화하는 데, 가맹점을 운영하면서 지속적으로 매출을 유지하기 위하여 고객의 변화 및 요구에 대하여 어떻게 대처하느냐가 가맹점 운영의 지속성에 영향을 줄 수 있다. 적재적시에 고객이 원하는 상품을 제공할 수 있도록 가맹점을 지원하는 것은 중요한 역할이며 또한 국내 외식 프랜차이즈 산업이 점차 성숙되어 가면서 각종 법률의 제정되고, 원산지 표기, 포장 용기관련, 세무 관련 등에 대한 새로운 제도적인 부분이 제정 혹은 변경되는데 있어 가맹점이 빨리 인지하여 불이익을 당하지 않도록 본사에서 지속적인 공지 및 교육 등을 유지하는 것 또한 본사의 역할이라고 볼 수 있다. 김영국과 권현수(2009)의 연구에 의하면 가맹본부가 프랜차이즈 운영에 참여하는 전략적 자세가 가맹점의 성과 및 만족에 영향을 미칠 것이라고 하였으며, 이를 실행하는 가맹본부의 기업가 정신은 다차원적인 개념으로 파악되고 있는데, 혁신 위기 감수능력, 시장 기회에서 선제적 대응(Proactiveness), 공격성, 자율성에 관련된 개념을 의미한다고 하였다. 김영국과 권현수(2009), Stopford and Baden(1994) 등의 관련 연구를 바탕으로 H1-6를 다음과 같이 설정 하였다.

H1-6 : 프랜차이즈산업에서 가맹본사의 선제적대응은 가맹사업자(Franchisee)의 만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5) 공감성과 가맹점 성과와의 관계

SERVQUAL의 요인 중 공감성의 핵심단어로는 진실한 커뮤니케이션을 통한 고객의 욕구 충족, 배려, 관심을 통한 능력개발 등으로 표현할 수 있는데, 이를 프랜차이즈 시스템에 적용할 경우 이는 가맹점과의 커뮤니케이션을 통한 문제해결능력, 지속적 교육, 현장 즉 가맹사업자의 욕구 파악, 본사의 올바른 정책 설명 및 도입 실행을 통한 가맹점 만족 및 성과 증대로 표현할 수 있다, 프랜차이즈 사업에서는 가맹사업자와 본사를 연결하는 접점에서 역할을 하는 운영과장(Supervisor)이라는 제도가 실행되고 있으며, 모든 본사의 정책 도입의 시작을 위한 커뮤니케이션 및 현장 즉 가맹점의 문제 제기에 대한 본사전달 및 문제해결 노력이 운영과장에서부터 시작된다. 따라서 운영과장의 역할에 따라 본사에 대한 신뢰가 시작되는 접점이라 볼 수 있으며 본사의 정책을 가맹점에 어떻게 설명하느냐에 따라 본사의 전략 실행 여부 및 성과에 영향을 미칠 수 있을 것이라고 예상하였다. 따라서 본 연구에서는 이용기(2005), Doney and Cannon(1997), Schellhase(1999), Dassenheimer and Ramsey(1994) 등의 연구를 바탕으로 H1-7 을 아래와 같이 설정 하였다.

H1-7 : 프랜차이즈산업에서 가맹본사의 운영과장의 역량은 가맹사업자(Franchisee)의 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

2. 가맹점 성과와 가맹점 만족의 관계

본 연구에서는 가맹점 만족을 본사의 서비스제공 품질 및 성과의 종속변수로 책정하여 가맹점의 정량적 성과가 최종 가맹점만족에 영향을 미치는 지에 대하여 연구하였다. 기존의 연구에서는 성과와 만족을 개별적인

관계로 규명하기 보다는 성과만족을 하나의 같은 개념으로 한 연구가 일반적이다. 하지만 프랜차이즈 산업에서 정량적 특성이 강한 성과라는 개념과 재무적 특성을 포함한 전반적인 제공 서비스와의 관계에서 발생하는 만족의 개념은 단계적인 차이가 있으며, 본 연구에서는 정량적 특성의 가맹점 성과가 전반적인 가맹점 만족요인과의 관계를 규명하기 위하여 연구를 진행하였으며, 가맹점 만족에 대한 영향요인은 다음과 같은 선행연구를 바탕으로 진행되었다. 예를 들면 Lewis and Lambert(1991)는 체인본사의 지원서비스가 가맹점의 성과를 증가시킨다는 점을 발견하고, 체인본사와 가맹점의 종속관계의 정도에 따라 가맹점 사업자의 만족에 영향을 미친다고 주장하였다. Ruekert and Churchill(1984)는 채널 구성원의 만족은 단일 차원이 아닌 재무적 상황(financial) 즉 본 연구에서 말하는 성과 요인과, 제품(Product), 지원(assistance), 사회적 상호작용(Social interaction)의 4가지 차원을 갖고 있다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서는 Lewis and Lambert(1991), Ruekert and Churchill(1984)등의 연구를 바탕으로 H2를 아래와 같이 설정 하였다.

H2 : 프랜차이즈산업에서 가맹점의 성과는 가맹점만족에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다

3. 사업성과와 러닝로열티 지불의도와의 관계

프랜차이즈 산업에서 본사는 궁극적으로 그들이 가지고 있는데 현재 국내에서는 앞서 명시한 바와 같이 러닝로열티를 정책적으로 책정하지 못하고 있다. 따라서 본 연구에서는 가맹점의 본사의 서비스제공 품질에 대한 지불의도 즉 러닝로열티 지불의도를 정책의 도입을 위한 첫단계로 판단하여 제품품질 및 성과에 대한 가맹점의 러닝로열티 지불의도에 대하여 연구를 진행하였다. Schooley(2007)의 연구에서는 러닝로열티를 정의해보면 첫째는 브랜드사용 가치, 둘째는 운영시스템 체계(인프라)의 정착, 셋째는 본사로부터의 지속적인 지원, 넷째는 가맹사업자가 더 좋은 시스템 하에

속해 있을 수 있다는 동기부여라고 주장하였고, 유영목(2005)은 그의 연구에서 결국 서비스 품질과 서비스 프로세스 품질의 향상을 통하여 서비스 가치를 향상을 가져올 수 있는데 이는 SERVQUAL이 강조하는 5가지 서비스 품질 요소의 개념으로 통합하여 설명할 수 있을 것이라고 주장하였다. 이와 같은 연구를 기반으로 성과를 높여 줄 수 있는 서비스 제공은 가맹점의 러닝로열티의 지불의도를 높일 수 있다고 판단하여 Schooley(2007), 유영목(2005)등의 연구를 바탕으로 H3를 아래와 같이 설정하였다.

H3 : 프랜차이즈산업에서 가맹점 사업성과는 가맹사업자 (Franchisee)의 러닝로열티 지불의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

제 3 절 변수에 대한 조작적 정의

1. 서비스 품질

1) 유형성

SERVQUAL 의 5개 요소 중 유형성의 핵심단어로는 서비스 제공을 위해 사용하는 물적인 시설이나 장비 혹은 서비스 제공자의 이미지 등을 나타내는 품질 속성을 말한다(유영목, 2005). Reimer(2005)의 연구에 의하면 무형적인 서비스를 구매하게 될 때 물리적 환경은 서비스의 다른 요인들과 달리 구매하기 전에 평가되며 서비스의 질을 평가하는 단서가 되어 제공될 서비스에 대해 추리하게 된다고 하였다. Berry and Parasuraman(1991)은 증거관리(Management of Evidence)란 서비스 기업이 고객에게서 유형적 단서를 계획적으로 제시하여 고객들이 이를 근거로 서비스 기업이 제공하는 서비스를 보다 잘 이해하고 궁극적으로 서비스

기업이 원하는 고객의 태도 및 행동을 유도하고자 하는 활동이라고 정의하였다. 일반적으로 외식서비스에서 물리적 증거 즉 유형적인 요소로써는 온도, 조도, 소음, 향기 등 오감에 영향을 미치는 주변요소와 가구 기계 장치의 배열을 통한 기능적요인 및 그림이나 사진등과 같은 상징적 요인을 통한 종업원과 고객의 소통하는 수단을 말한다고 주장하였는데(Bitner, 1992) 이는 1차 소비자 즉 가맹점 운영자 관점이 아닌 최종소비자 관점의 물리적 환경 요인의 영향연구 관련이다. 따라서 본 연구에서는 이들의 이론을 바탕으로 가맹본사가 최종소비자에게 서비스를 전달하는 이전단계인 1차 고객 즉 가맹사업자의 만족 및 성과에 영향을 주는 유형적인 요인으로써 서비스 전달을 위한 기능적인 물리적 요인에 초점을 두어, 유형적 요인으로 사업본사의 프랜차이즈시스템 사업 환경을 조성할 수 있는 전반적 사업인프라로 정의하였다. 이와 관련된 속성으로는 프랜차이즈 사업 구조의 핵심인 물류 서비스를 효율적으로 운영하기 위한 물류센터, 가격 및 브랜드 경쟁력을 유지하기 위한 핵심인 중앙공급시스템(Central Kitchen), 가맹본사의 사업노하우의 근간이 될 수 있는 R&D 센터, 본사의 노하우 및 시스템을 가맹사업자에게 교육 할 수 있는 교육센터 운영여부, 또한 현장에서 가맹사업자가 사업을 운영하기에 앞서 본사의 무형적인 노하우를 지속적으로 운영할 수 있도록 할 수 있는 운영 매뉴얼 존재 여부 등을 세부 속성으로 정의하였다.

CK(중앙공급시스템) 관련 연구로는 조성호, 정유경(2008)이 연구한 외식 프랜차이즈에서 중앙 생산-공급 시스템 만족도가 가맹점 만족 및 재계약 의도에 미치는 영향에 대하여 연구를 진행하였는데, 중앙본부에서 대량구매, 대량생산으로 소스류, 양념류 및 육수류 등을 가맹점에 공급함으로써 가맹점에서는 원가절감, 조리과정 단축에 의한 인건비절감 등의 성과가 있는 것으로 조사되었다.

물류서비스 운영에 대한 연구는 대부분의 학자들이 프랜차이즈 사업에서 중요한 요소로 지적하였는데 특히 김승옥(2006), 최서용(2004), 이흥규 외(2005) 등의 연구에서 프랜차이즈사업에서 가장 중요한 요인으로 물류서비스를 들었다. 특히 김승옥(2006)의 연구에서는 생산지에서 소비지까지

완제품, 원자재, 중간재, 관련의 정보이동 및 보관을 효율적으로 수행하기 위한 총체적 과정을 포함하는 활동은 물류 지원활동으로 정의를 내릴 수 있다고 주장하였다.

교육장 운영과 관련된 연구로써 윤홍근(2005)은 그의 연구에서 외식 프랜차이즈사업은 외식사업의 진행이 아니라 교육 사업이라고 주장하여 프랜차이즈에서 교육에 대한 중요성을 강조하였다. Yabas and Hibib(1987)와 Lewis and Lambert(1991)은 초기 교육 및 훈련이 가맹점의 성과에 아주 큰 영향을 미치는 요인임을 실증분석하였다

매뉴얼 관련 연구로는 허진 등(2008)의 연구를 들 수 있는데, 외식에서 서비스품질이란 프랜차이즈시스템의 틀이라 할 수 있으며, 매뉴얼 형태로 제정되어 프랜차이즈 비즈니스 현장에서 실제 매우 중요하게 활용되고 있다고 하였다. 일반적으로 프랜차이즈시스템의 서비스 품질은 유형적 무형적 요인을 포함한 전반적인 시스템 체계를 말한다. 따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 사업을 진행하는데 있어 유형성을 전반적 사업인프라로 정의 내리고 그의 속성으로 물류센터의 효율적 운영 여부, 기타 운영을 위한 시설 교육, CK, R&D 센터의 운영여부 및 전반적 운영 매뉴얼의 수준 그리고 위의 요소에 대한 본사의 지속적인 투자 의지 등을 속성으로 정하여 연구를 진행하였다

<표 3-1> 유형성 속성 및 본 연구의 조직적정의

유형성			
속성		설문내용	관련 연구자
전반적 사업 인프라	물류 시설	본사에서 운영되는 물류센터는 가맹점 운영하는데 있어 효율적으로 운영되고 있다.	김승옥(2006), 최서용(2004), 이홍규, 이은용, 이수범(2005)
	운영 시설	본사에서 운영하는 전반적 운영 시스템 (R&D, 교육,CK, 전산시스템-주문, 결제 클레임 처리 등을 위한) 은 가맹점을 운영하는데 있어 효율적으로 운영되고 있다	조성호, 정유경(2008), 윤홍근(2005) Yabas, Hibib(1987), Lewis, Lambert(1991)
	매뉴얼 수준	가맹점 운영 매뉴얼일체(점포관리, 품질 관리, 메뉴,接客서비스, 교육훈련, 시설 장비, 회계관리, 유니폼 및 디자인) 등 은 가맹점을 운영하는데 있어 효율적으 로 운영되고 있다.	허진, 이규숙, 김현주(2008), Knight(1986)
	지속적 투자	본사는 사업인프라(물류, R&D, 교육, CK, 시설 등)의 기능적 향상을 위하여 지속적으로 투자한다.	

2) 신뢰성

SERVQUAL의 5개 요소 중 신뢰성의 핵심단어로는 믿음, 신뢰, 약속한 서비스의 이행, 정확한 서비스, 적극성 등으로 표현할 수 있다. 가맹희망자들이 최초 브랜드를 선택할 때 가장 많이 고려하는 부분은 투자비 이외에 브랜드 및 가맹본사가 가지고 있는 상품력 및 브랜드력이라고 볼 수 있다. 즉 브랜드 경쟁력에 대한 믿음을 가지고 본사와 가맹계약을 맺게 되며 그 후 본사는 계약에 명시되어 있는 데로 가맹사업자를 지속적으로 지원하게 된다. 안광호 등(2001)의 연구에 의하면 소비자의 제품관여도가 낮은 경우에는 높은 인지도는 친밀감을 불러 일으켜 바로 구매로 연결시키는 매우

강력한 마케팅 전략 우위요소가 된다고 하였는데, 소비자들은 친숙한 것에서 편안함을 느끼기에 친숙한 브랜드를 구매하며 기존 제품 중에서도 친숙한 브랜드라 비교적 믿을 만하고 품질도 좋을 것이라 생각해서 유명브랜드를 선택하게 되는 것이라고 주장하였다(김상호, 2008). Keller(1993)는 브랜드 이미지를 소비자 기억 속에 저장된 연상에 의하여 반영되는 브랜드에 대한 지각이라고 정의하였다. 브랜드에 내재되어 있는 이미지, 소비자가 느끼는 가치, 소비자가 믿는 품질이 기업을 지배하는 것이므로 이러한 의미에서 마케팅에 투자하는 모든 지원은 결국 소비자에게 남겨지는 연상 즉, 브랜드 이미지가 되는 것이라고 하였다(백승희, 2003). Farquhar(1989)에 의하면 브랜드자산이란 특정 제품에 브랜드를 사용함으로써 증가되는 가치로써, 긍정적인 브랜드평가, 접근하기 쉬운 브랜드태도, 그리고 지속적인 브랜드 이미지 등의 세 요소에 의해서 강력한 브랜드가 구축 될 수 있다고 정의 하였다. 따라서 본 연구에서는 Keller(1993), 김상호(2008), Farquhar(1989), 안광호 등(2001)은 브랜드의 소비자 만족 및 구매에 영향을 주는 요인들의 선행연구를 바탕으로, 본 연구에서는 신뢰성에 포함되는 요인으로 브랜드에 대한 신뢰 및 계약의 합리성으로 정의하고 본 연구를 진행하였다. 이에 브랜드 신뢰에 대한 속성으로는 본사 브랜드의 매출에 영향을 주는 정도, 타 브랜드 비교 브랜드의 경쟁력, 고객이 생각하는 브랜드 이미지 및 본사의 브랜드 지속적 개선 노력 등을 각 요인으로 포함하였다. 또한 계약의 합리성에 대한 속성으로 최초 계약의 공정성 및 명시된 투자비의 합리성 그리고 본사의 계약 이행에 대한 수준 등으로 정하여 연구를 진행하였다.

<표 3-2> 신뢰성의 속성 및 본 연구의 조작적정의

신뢰성		
속성	설문내용	관련 연구자
브랜드 신뢰	브랜드 매출	안광호, 한상만, 전상률(2001), 김상호(2008), Keller(1993), 백승희(2003), Farquhar(1989)
	브랜드 경쟁력	
	브랜드 이미지	
	브랜드 품질	
	브랜드 개선	
계약의 합리성	계약의 공정성	Stern, El-Ansary(1992)
	투자의 합리성	
	계약의 이행	
	계약의 설명	

3) 확신성

SERVQUAL의 5개 요소 중 확신성의 핵심 단어로는, 고객에게 주는 사업적인 믿음과 확신, 신뢰감, 안전성 등을 나타내는데 이를 바탕으로 가맹점을 운영하는데 있어 가맹사업자가 본사로부터 느낄 수 있는 확신적인 제품품질의 성과요인으로 본 연구에서는 첫째로 재무적 성과에 직접적으

로 관련성이 있는 매출 촉진 활동 즉 판촉 활동(광고 홍보 등을 포함한 마케팅 활동)과 신제품 개발 지원에 의한 재무적 성과로 표현하였으며, 둘째로는 가맹점을 운영하는데 있어 가장 기본적인 지원인 물류 및 배송 서비스가 가맹점을 운영하는데 있어 본사의 제공서비스를 통한 성과요인으로 보고 연구를 진행 하였으며, 이에 대하여 유사한 선행 연구로는 다음과 같다.

Schellhase(1999)는 그의 연구에서 판매촉진, 활동계획, 고객에 대한 촉진활동, 가맹점의 요구에 맞춘 촉진활동, 재고처분을 위한 효과적인 촉진, 훌륭한 판매촉진 아이디어, 신제품에 대한 정보, 고품질의 제품유지, 회전율이 빠른 제품의 제공, 성공적인 신제품의 제공 등의 변수들이 가맹점 만족 및 경영성과에 영향을 미친다고 하였다.

김소영(2003)의 연구에 의하면 물류지원 혹은 배송서비스는 프랜차이즈 본부가 가맹점들에게 가맹점들이 필요로 하는 상품, 원부자재, 식자재들을 지속적으로 공급, 지원하는 것을 말하는데, 외식산업의 가맹점의 경우 본부의 상품 및 식자재 공급여하에 따라 실질적인 프랜차이즈 시스템의 성립과 유지가 가능하기 때문에 가맹점들의 입장에서는 본부의 특유한 재료나 우수한 상품 등을 저렴하게 지속적인 관계로 조달받는 것은 안정적인 사업운영의 기반이 된다고 하였다.

Heskett et al.,(1990)는 물류서비스의 구성요소를 주문·수령시간, 제공시간, 주문의 이행확률, 제품구색, 소비자의 편리성 등으로 제시하였다. Daniel and Bernard(1994)은 본부가 영업지원과 물류지원활동을 적절하게 제공하면 만족이 증가한다고 주장 하였다

따라서 본 연구에서는 Schellhase(1999), 김소영(2003), Heskett et al.,(1990), Daniel, and Bernard(1994) 등의 연구내용을 받아들여 SERVQUAL의 확신성에 포함되는 요인으로 판촉활동, 신제품 개발 효과 및 배송 품질, 배송의 정확성, 배송에 대한 사후 처리 등으로 정의 하였다.

<표 3-3> 확산성 속성 및 본 연구의 조작적정의

확산성		
속성	설문내용	관련 연구자
매출 촉진	관측 활동	Stern & EL-Ansary (1988) Schellhase(1999)
	신메뉴 매출	
물류 (배송) 서비스	배송 약속	김소영(2003), 김종훈(1989) Heskett, Sasser, Hart(1990)
	배송 품질	Smith(1993) LaLonde & Zinszer(1976)
	클레임 처리	Daniel, and Bernard L(1994)

4) 대응성

SERVQUAL의 5개 요소 중 대응성의 핵심 단어로는 신속한 서비스제공, 문제해결, 신속대응 등을 포함하는데, 본 연구에서는 프랜차이즈 사업을 진행하는데 있어 시장에 변화, 문제 발생 이전, 고객의 및 시장의 욕구의 선제적 대응을 적용하여 연구를 진행하였다. 김영국과 권현수(2009)의 연구에 의하면 가맹본부가 프랜차이즈 운영에 참여하는 전략적 자세가 가맹점의 성과 및 만족에 영향을 미칠 것이라고 하였으며, 이를 실행 하는 가맹본부의 기업가 정신은 다차원적인 개념으로 파악되고 있는데, 혁신 위기 감수능력, 시장 기회에서 선제적 대응(Proactiveness), 공격성, 자율성에 관련된 개념을 의미한다고 하였다. 특히 높은 수준의 기업가 정신을 가지고 있는 기업은 직원들의 몰입과 노력을 잘 이용할 수 있도록 자극한다고 하였으며 이중 선제적 대응은 새로운 활동에 대한 연속적인 탐색과 노력을 의미한다고 하였다(Stopford and Baden, 1994). 선제적 대응 기업은 구성원들로 하여금 신제품과 새로운 시장의 변화를 계속적으로 탐색하도록

자극함으로써 이에 대한 높은 혜택을 받고 있으며 이에 참여하는 조직원이나 기업들은 깊은 신뢰감을 갖게 되고 그 조직에 애착을 갖게 된다고 하였다(De Clercq and Belauste Guigoitia, 2007). 시장 및 소비자의 변화를 미리 감지하고 이에 대한 선제적 대응 즉 법률적 대응이나 가맹점의 성과 직접적인 영향을 줄 수 있는 신메뉴 출시를 통한 매출 성장 기대 등 가맹점의 요구에 앞서 미리 제안하여 가맹점의 만족 및 신뢰를 쌓을 수 있는 요인으로써 본 연구에서는 대응성의 요인으로 선제적 대응으로 정의하였다.

<표 3-4> 대응성 속성 및 본 연구의 조작적정의

대응성			
속성		설문내용	관련 연구자
선제적 대응	선시장 대응	본사에서는 소비자 및 시장트렌드에 한 발 앞서 메뉴를 출시하는 편이다.	김영국,권현수(2009), Stopford & Baden-Fuller(1994) De Clercq & Belauste Guigoitia, (2007)
	제도적 대응	본사에서는 가맹점 운영에 있어 법률적, 세무, 고용 법률 등에 대한 변화에 대하여 미리 대처하여 가맹점에 고지한다.	

5) 공감성

SERVQUAL의 요인 중 공감성의 핵심단어로는 진실한 커뮤니케이션을 통한 고객의 욕구 충족, 배려, 관심을 통한 능력개발 등으로 표현할 수 있는데, 이를 프랜차이즈 시스템에 적용할 경우 이는 가맹점과의 커뮤니케이션을 통한 문제해결능력, 지속적 교육, 현장 즉 가맹사업자의 욕구 파악, 본사의 올바른 정책 설명 및 도입 실행을 통한 가맹점 만족 및 성과 증대로 표현할 수 있는데, 프랜차이즈 사업에서는 가맹사업자와 본사를 연결하는 최접점에서 역할을 하는 운영과장(Supervisor)이라는 제도가 실행되고 있으며, 모든 본사의 정책 도입의 시작을 위한 커뮤니케이션 및 현장

즉 가맹점의 문제 제기에 대한 본사전달 및 문제해결 노력이 운영과장에서부터 시작된다. 따라서 운영과장의 역할에 따라 본사에 대한 신뢰가 시작되는 점점이라 볼 수 있으며 본사의 정책을 가맹점에 어떻게 설명하느냐에 따라 본사의 전략 실행 여부가 결정될 수 있다.

이용기(2005)등 연구에 의하면 외식 프랜차이즈에서 가맹본부의 서비스요원인 슈퍼바이저(S/V)의 역할이 관계만족에 중요한 요소로 작용한다고 주장하였으며, Doney and Cannon(1997), Schellhase et al.,(1999)도 슈퍼바이저의 전문성과 역량이 만족도에 영향을 준다고 분석하였다. 또한 소매업의 경우 소매업자들은 제품과 시장에 대한 지식, 고객화된 개념을 창출해내고 이를 실천할 수 있는 능력을 가진 서비스요원에 만족한다고 보았다. 운영과장의 역할을 통해서 가맹점 관리 직원에 대한 신뢰감이나, 가맹점 관리직원의 가맹점에 대한 배려, 즉 감성이 관계만족에 영향을 주는 것으로 나타났다(Dassenheimer and Ramsey, 1994). 따라서 본 논문에서는 프랜차이즈 사업에서 공감성의 요인으로 가맹점과 본사의 커뮤니케이션의 효율성, 본사 정책 및 전략에 대한 지속적 교육, 현장에서 즉 가맹점사업자가 사업을 진행하는데 있어 현장에서 일어날 수 있는 문제의 해결능력 등을 운영과장의 역량으로 정의 하고 연구를 진행하였다.

<표 3-5> 공감성 속성 및 본 연구의 조작적정의

공감성			
속성		설문내용	관련 연구자
운영 과장 역량	본사 커뮤니 케이션	가맹점주는 본사의 운영진(팀장이상-정책결정자)과의 대화가 비교적 쉽다.	이용기(2005), Doney & Cannon(1997), Schellhase(1999), Dassenheimer & Ramsey (1994)
	현장 교육	운영과장을 통하여 본사의 정책 및 신상품관련 지속적인 교육이 이루어지며, 교육역량에 만족한다	
	접촉기 회성	가맹점은 운영과장과 수시로 연락하여 문제해결에 도움을 요청할 수 있다	
	문제 해결 능력	대부분의 가맹점 운영상의 문제들은 운영과장과 의 면담으로 해결된다.	

2. 사업성과 요인

본 연구에서 사업성과 요인은 가맹점 만족 및 가맹점의 러닝로열티 지불의도의 매개변수로 사용되었다. 일반적인 경영성과에 대하여 사용되는 측정방법은 재무적 성과인데 재무적 성과는 회사의 수익성, 성장성, 생산성, 총 매출액 등 한 기업의 경영성과를 실질적으로 보여주는 대표적인 지표이며, 가장 객관적인 결과를 제시한다(위계점, 1996; 조현식, 2003; 윤인철 2008)

Mohr and Nevin(1990)은 만족도와 재무적 성과를 성과 척도로 제시하면서 경로성과는 두 개의 단계로 구성되는데, 첫 단계는 만족도와 같은 정성적 척도이고, 그 다음은 재무적 성과와 같은 정량적 척도라고 하였다. 가맹본사 차원에서 가맹점 성과에 영향을 주는 단계를 나누어 보면 크게 개점 전·후로 나눌 수 있는데 개점 전의 영향 요소로는 사업의 근간이 되는 사업시스템 및 사업 노하우의 매뉴얼 정립(유형성) 등으로 볼 수 있으며, 개점 후의 영향 요소로는 제품지원, 광고 및 홍보지원(확신성), 교육

및 훈련(공감성), 정보지원 물류서비스(확신성, 유형성) 등이 가맹점의 성과에 영향을 준다는 주장이 일반적이다(김소영, 2003). Stern and El-Ansary(1992)의 연구에서는 가맹본부가 가맹사업자에게 제공하는 서비스를 초기 서비스와 계속적인 서비스로 나누는데 초기서비스에는 시장조사선정, 설계디자인과 배치, 점포임대지원, 금융지원, 운영지도, 경영자훈련, 종업원 훈련 등이 포함되며, 계속 서비스에는 현장감독, 상품구색, 경영자 및 종업원 재교육, 품질검사, 광고, 본사차원의 사업전략 기획, 시장정보와 지도, 감사 등이 포함된다고 하였다. 이들을 종합해보면 사업초기는 가맹점이 사업을 오픈하기까지의 필요한 요소 즉 사업 인프라적인 요인, 노하우(점포개발, 디자인, 교육 등)의 매뉴얼화 등을 나타내며, 개점 후 서비스로는 사업을 지속적으로 운영하도록 하는 시장변화에 대한 대응, 문제 해결능력, 본사차원의 제품 및 상품 제공, 동일한 브랜드 상품유지 등이 포함 된다고 해석할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 위계점(1996), 조현식(2003), 윤인철 (2008), Mohr and Nevin(1990), Stern and El-Ansary(1992), 김소영(2003) 등의 연구를 바탕으로 일반적인 재무적 성과측정 요인과 본사차원에서 제공되는 서비스품질을 바탕으로 가맹점 성과의 영향정도로 정의하였다. 또한 가맹점의 성과가 본사에 대한 러닝로열티 정책에 대한 지불의도에 영향을 미치는 지에 대하여 분석을 진행하였다.

3. 가맹점 만족 요인

본 연구에서는 가맹점 만족을 본사의 서비스 제공품질 및 성과의 종속 변수로 책정하여 가맹점의 정량적 성과가 최종 가맹점만족에 영향을 미치는 지에 대하여 연구하였다. 기존의 연구에서는 성과와 만족을 개별적인 관계로 규명하기 보다는 성과만족을 하나의 같은 개념으로 한 연구가 일반적이다. 하지만 프랜차이즈 산업에서 정량적 특성이 강한 성과와 재무적 특성을 포함한 전반적인 제공 서비스와의 관계에서 발생하는 만족의 개념은 단계적인 차이가 있으며, 본 연구에서는 정량적 특성의 가맹점 성과가

전반적인 가맹점 만족요인과의 관계를 규명하기 위하여 연구를 진행하였으며, 가맹점 만족에 대한 영향요인은 다음과 같은 선행연구를 바탕으로 진행되었다.

Lewis and Lambert(1991)는 체인본사의 지원서비스가 가맹점의 성과를 증가시킨다는 점을 발견하고, 체인본사와 가맹점의 종속관계의 정도에 따라 가맹점사업자의 만족에 영향을 미친다고 주장하였다(윤인철, 2008), Ruekert and Churchill(1984)는 채널 구성원의 만족은 단일 차원이 아닌 제품(Product), 재무적 상황(financial), 지원(assistance), 사회적 상호작용(Social interaction)의 4가지 차원을 갖고 있다고 주장하였다. Lewis and Lambert(1991)가 주장한 체인본사와 가맹점의 종속관계는, 가맹본사의 서비스제공에 대한 가맹점의 성과 차원으로 거시적인 설명이 가능하며, Ruekert and Churchill(1984)의 연구에서 주장한 제품(Product)은 서비스품질요인의 유형성 및 브랜드 신뢰 등이 포함된 신뢰성, 재무적 상황(financial)은 지속적인 개선노력 및 투자(유형성, 신뢰성)가 포함되며, 지원(assistance) 요인은 운영과장역량(공감성), 판촉지원, 신메뉴개발(확신성) 등으로 적용이 가능하며, 사회적 상호작용(Social interaction) 등은 선제적 대응 등(대응성)과 공감성 등에 적용할 수 있다. 따라서 선행연구를 바탕으로 본사의 가맹점 지원 서비스품질 향상은 가맹점의 만족을 증가시킬 수 있을 것이며, 각 요인은 SERVQUAL의 5가지 요인으로 적용하여 본연구의 설문에서는 가맹본사에 대한 절대적인 만족, 타 본사와 비교 상대적인 만족 그리고 전반적인 상황에 대한 일반적인 만족에 대하여 진행하였다.

4. 러닝로열티 의도 요인

본 연구의 가맹점의 러닝로열티 지불 의도는 연구모형의 최종적 종속변수로 사용되어졌으며 Brickley and Dark(1987)의 연구에서 가입비와 로열티는 프랜차이즈의 가치를 반영하며 가맹계약자의 운영에 합당한 비용 제공이라 하였다. Schooley(2007)의 연구에서는 러닝로열티를 브랜드사용 가

치, 운영시스템 체계(인프라)의 정착, 본사로부터의 지속적인 지원, 가맹사업자가 더 좋은 시스템 하에 속해 있을 수 있다는 동기 부여라고 주장하였다.

유영목(2005)은 그의 연구에서 결국 서비스 품질과 서비스 프로세스 품질의 향상을 통하여 서비스 가치를 향상을 가져올 수 있는데, 이는 SERVQUAL이 강조하는 5가지 서비스 품질 요소의 개념으로 통합하여 설명할 수 있을 것이라고 주장하였으며, 러닝로열티는 지불의도에 대하여 서비스품질의 5개 요인을 바탕으로 한 가맹점성과와 가맹점 만족 변수를 사용하여 가맹본사의 제공 서비스 품질에 대한 지불의도와 가맹점 성과와 만족의 러닝로열티 지불의도에 대하여 정의하고 연구를 진행하였다.



<표 3-6> 변수의 조작적 정의

이론 변수	측정 변수	조작적 정의	줄임말
유형성	사업인프라	물류,R&D,교육,전산,매뉴얼,인프라 투자등가맹사업운영을위한기본적사업인프라	물류시설
			운영시설
			매뉴얼
			인프라투자
신뢰성	브랜드 신뢰	브랜드경쟁력및브랜드제공품질,지속적브랜드가치향상노력	브랜드 매출
			브랜드 비교
			브랜드 이미지
			브랜드 품질
	계약의 합리성	계약내용,과정,초기지원,투자비의합리성	브랜드 개선
			계약공정
			투자합리
			계약이행
확신성	매출촉진	재무적 성과를 위한 본사 차원의 매출 촉진전략	계약설명
	배송서비스	배송품질 및 약속이행	관측활동
			신메뉴매출
			배송약속
대응성	선제적 대응	시장 변화에 따른 본사의 정책적 대응	배송품질
			클레임처리
공감성	운영과장 역량	운영과장의 전반적 가맹점 감독운영, 교육능력 및 본사와의 효율적 커뮤니케이션 정도	선시장대응
			제도적 대응
			본사의사소통
			운영교육
가맹점 성과		재무적 성과, 매출, 순이익, ROI등	운영컨택
			운영 문제해결
			매출증가율
가맹점 만족		가맹점의본사에대한전반적,상대적,절대적만족도	순이익
			ROI
			절대적만족
러닝로열티 지불의도		성과 및 만족도에 따른 가맹점의 러닝로열티 지불의도	상대적만족
			전반적만족
			성과-지불의도
			지불의도-지원
			만족-지불의도

제 4 절 자료의 수집 및 표본의 특성

1. 자료의 수집 방법

본 연구를 진행하기 위하여 자료수집은 설문조사를 바탕으로 진행되었으며 설문의 대상으로는 공정거래위원회에 정보공개서가 등록되어 있는 외식 가맹본부의 가맹점을 운영하는 가맹사업자를 대상으로 진행 하였다. 공정거래위원회에 정보공개서가 등록된 업체만을 대상을 선택한 이유는 법적으로 가맹사업진행 인정받고 가맹본부의 가맹사업 진행 경력의 공신력을 갖추기 위함이며, 이들을 대상으로 설문 진행 시 현재 외식 프랜차이즈 시장의 현실성을 정확하게 반영하기 위함이다. 설문지는 요인분석 및 구조방정식 분석을 위한 설문과 AHP 분석을 위한 총 두 종류의 설문으로 구성되었다. 서울, 경기, 강원, 부산, 경북, 인천 지역을 대상으로 총 160부의 설문지를 배포하였으며, 구조방정식 분석을 위한 설문은 총 145부가 또 AHP를 위한 설문 143부가 수집되어 각각 91%, 89%의 응답률을 기록하였으나, 이중 구조방정식 분석을 위한 설문은 무응답, 무성의한 설문을 제외시키고 92부의 설문을 통계분석에 사용하였으며, AHP 설문은 무응답 및 설문의 일관성 지수가 높은(0.5이상) 설문은 AHP 분석에서 제외하여 총 106개의 설문을 사용하였다. 설문 방법으로는 관련 업종의 운영과장을 통하여 1차 배포 후, 직접 방문하여 인터뷰를 근간으로 설문을 설명하고 답변을 방법으로 총 2차에 방문에 걸쳐 설문 배포, 작성 및 수집이 진행되었다.

2. 표본의 특성

표본의 주요 특성으로는 가맹점을 운영하는 가맹점 주의 나이는 30세와 50세 사이가 총 81.61 %로 다수를 차지하였고 사업체의 규모를 파악 할 수 있는 초기투자비로는 1억 2천 이상이 29.35 % 그 미만이 70.65 % 로 조사되었다. 가맹 사업자의 지속적 영업 관계를 파악 할 수 있는 영업 기

간으로는 1년 이상 2년 미만의 기간이 33.70 %로 다수를 차지하였다. 가맹본사관련 특성으로는 본 논문의 주요내용인 본사의 러닝로열티 부과 여부에서 현재 러닝로열티를 지불하고 있다는 답변은 총 9.78%이며, 이는 현재 외식 프랜차이즈 시장에서 러닝로열티 정책이 정착되어 있는 않고 있다는 것을 반영한다고 볼 수 있다. 또한 현재 러닝로열티를 지불하고 있다는 총 9 명의 설문자의 운영본사를 보았을 때 단 1 개 가맹본사에 속하여 있는 가맹사업자로 조사되었으므로 국내에서 현재 본사 차원의 러닝로열티 정책을 도입하지 않고 있다고 볼 수 있다. 그 외 가맹본사 및 가맹사업자의 인구 통계학적 자료는 아래 <표 3-7>와 같다.



<표 3-7> 응답자들의 인구통계학적 특성 (총 92명)

구 분		명	비율(%)
사업대표자 성별	남	66	71.74
	여	26	28.26
연령	30세 미만	6	6.52
	30세 이상 ~ 40세 미만	41	44.57
	40세 이상 ~ 50세 미만	35	38.04
	50세 이상 ~ 60세 미만	10	10.87
전 직업	중소기업 근무	23	25.00
	대기업 근무	3	3.26
	자영업(개인사업)	32	34.78
	유사 프랜차이즈 업	9	9.78
	공무원 및 교사	25	27.17
종업원 수	2명 미만	22	23.91
	2명 이상 ~ 5명 미만	50	54.35
	5명 이상 ~ 8명 미만	14	15.22
	8명 이상 ~ 12명 미만	3	3.26
	12명 이상 ~ 15명 미만	2	2.17
	15명 이상	1	1.09
초기투자비	4천만원 미만	5	5.43
	4천이상 ~ 8천 미만	25	27.17
	8천 이상 ~ 1억 2천 미만	21	22.83
	1억 2천이상 ~ 1억 6천 미만	23	25.00
	1억 6천이상 ~ 2억 이하	4	4.35
	2억 이상	14	15.22
월 평균 매출액	1천만원 미만	15	16.30
	1천 이상 ~ 2천 미만	30	32.61
	2천 이상 ~ 3천 미만	19	20.65
	3천 이상 ~ 4천 미만	21	22.83
	4천 이상 ~ 5천 미만	4	4.35
	5천 이상	3	3.26
개점후 영업기간	6개월 미만	13	14.13
	6개월 이상 ~ 1년 미만	19	20.65
	1년 이상 ~ 2년 미만	31	33.70
	2년 이상 ~ 3년 미만	16	17.39
	3년 이상 ~ 4년 미만	5	5.43
	4년 이상	8	8.70

<표 3-7> 응답자들의 인구통계학적 특성 (총 92명) - 계속

구 분		명	비율(%)
러닝로열티 지불	예	9	9.78
	아니오	83	90.22
러닝로열티 형태의견	매출의 일정 비율	16	17.39
	이익의 일정비율	53	57.61
	일정금액	15	16.30
	일정금액 + 매출의 일정비율	5	5.43
	일정금액 + 이익의 일정비율	3	3.26
본사 가맹점 운영수	30개 미만	17	18.48
	30개 이상 ~ 100개 미만	20	21.74
	100개 이상 ~ 300개 미만	24	26.09
	300개 이상 ~ 500개 미만	2	2.17
	500개 이상 ~ 1,000개 미만	25	27.17
	1,000개 이상	4	4.35
본사 운영기간	1년 미만	6	6.52
	1년 이상 ~ 3년 미만	4	4.35
	3년 이상 ~ 5년 미만	25	27.17
	5년 이상 ~ 7년 미만	5	5.43
	7년 이상 ~ 10년 미만	24	26.09
	10년 이상	28	30.43

제 4 장 자료의 분석 및 가설의 검정

제 1 절 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

1. 측정도구의 신뢰성 검증

신뢰성(reliability)은 측정도구의 정확성이나 정밀성을 나타내는 것으로 안정성(stability), 일관성(consistency) 혹은 동질성(homogeneity), 예측 가능성(predictability) 그리고 정확성(exactness)과 동일한 의미를 갖는다. 신뢰성 분석(reliability analysis)은 동일한 개념이나 대상을 독립된 측정방법으로 여러 번 측정하거나 한 가지 측정도구로 반복 측정했을 때 일관성 있는 결과(consistent result)를 산출하는 정도와 관련이 있다.

일반적으로 자료의 신뢰성 분석을 위한 방법으로는 재측정법(retest method), 대체적 형태법(alternative form method), 항목이분법(split half method) 그리고 내적 일관성법(internal consistency method) 등이 있다. 이들 중 크론바하 알파(Cronbach's α ; Cronbach's coefficient alpha)라는 신뢰계수(reliability coefficient)를 이용하는 내적일관성법이 가장 일반적으로 사용된다.

본 연구에서는 내적 일관성(internal consistency reliability)에 의거하여 신뢰도를 검증하였다. 내적일관성법이란 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용할 경우 신뢰성을 저해하는 항목을 식별하여 이를 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이는 방법이며 크론바하 알파(Cronbach's Alpha: α)값을 이용하여 분석하였다.

Nunnally(1978)는 탐색적인 연구 분야에서는 크론바하 알파값이 0.6이상이면 충분하고, 기초연구 분야에서는 0.8 이상 그리고 중요한 결정이 요구되는 응용연구 분야에서는 0.9 이상이어야 한다고 주장하였다.

크론바하 알파(Cronbach's Alpha: α)값의 분포는 러닝로열티 지불의도에 0.860으로 가장 높으며, 배송 서비스에 0.648로 가장 낮게 나타났다. 분석

결과 신뢰계수는 <표 4-1>과 같이 0.6 이상으로 나타나 측정도구의 신뢰성이 확보된 것으로 나타났다.

<표 4-1> 측정도구의 신뢰성 분석 결과

변수명			항목수	신뢰계수 (Cronbach's α)
러닝로열티 지불의도			3	0.860
가맹점 만족			3	0.792
가맹점 성과			3	0.831
SERVQUAL 요소	유형성	사업 인프라	4	0.760
	신뢰성	브랜드 신뢰	5	0.797
		계약의 합리성	4	0.675
	확신성	매출촉진	2	0.796
		배송 서비스	3	0.648
	대응성	선대적 대응	2	0.712
	공감성	운영과장 역량	4	0.803

2. 측정도구의 타당성 검증

타당성(validity)이란 측정하고자 하는 개념을 얼마나 정확히 측정하였느냐 하는 문제로 평가 방법에 따라 내용 타당성(content validity), 기준에 의한 타당성(criterion-related validity), 개념 타당성(construct validity) 세 가지로 나누어 볼 수 있다(Kerlinger and Howard, 1999).

내용 타당성이란 측정도구 자체가 측정하고자 하는 개념을 정확히 반영하고 있는가를 의미한다. 그러나 내용 타당성은 실제 추론에만 의존할 뿐 구체적으로 평가할 수 있는 방법이나 절차가 제시되지 않고 있어 실제 사용상 제약이 있다.

기준 타당성은 한 개념의 측정치가 미래의 다른 개념의 상태변화를 예측할 수 있는 정도를 측정하는 것으로 예측 타당성(predicted validity)이라고도 한다. 따라서 특정한 변수 사이의 통계적인 관계를 규명하는 것으로

측정도구에 의해 얻어진 측정치와 기준과의 상관관계가 그 정도를 결정하게 된다. 그러나 실제 조직 연구에서 기준관련 변수가 존재하지 않는 경우가 많아 사용상 제약이 따른다.

개념 타당성은 연구자가 측정하고자 하는 추상적인 개념을 조작적 정의를 통해 선정된 측정도구가 얼마나 적절히 측정 할 수 있는가의 문제이다. 이러한 개념타당성을 측정하는 방법으로는 다속성 다측정 방법(multi-trait multi-method matrix)과 요인분석을 이용한 방법 등이 있다. 요인분석의 기본원리는 항목들을 상관관계가 높은 것끼리 묶어 내어 하나의 요인을 형성하게 하여 형성된 요인들을 상호 독립적이 되도록 하는 것이다.

본 연구에서는 문헌연구와 실무자 및 전문가 그룹과의 면담을 통해 설문항목을 수정 조정하는 절차를 거쳤으며 결과적으로 내용 타당성은 확보되었다고 판단 할 수 있다.

측정항목에 대한 통계적인 검정을 위하여 Amos 7.0 패키지를 이용한 확인적 요인분석을 실시하였다.

본 연구모형의 변수는 독립변수, 매개변수 및 종속변수로 분류되며 독립변수는 SERVQUAL의 유형성, 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성을 대상으로 조사하였으며, 세부 항목으로 사업인프라, 브랜드신뢰, 계약의 합리성, 매출촉진, 배송 서비스, 선제적 대응, 운영과장 역량으로 7개변수를 외생변수로 설정하였다. 매개변수인 내생변수는 가맹점 만족, 가맹점 성과이다. 또한 매개변수 간의 관계를 알아보기로 가맹점 만족은 독립변수로 가맹점 성과는 종속변수로 사용하였으며, 가맹점 만족, 가맹점 성과는 다시 독립변수가 되어 러닝로열티 지불의도를 종속변수로 하여 분석하였다.

모든 외생변수와 내생변수에 대한 확인적 요인분석을 실시하였으며 요인 적재량이 0.5 이하인 측정항목을 제거하는 과정을 거쳤다.

3. 구조방정식모형의 판단 지수

구조방정식모형(Structural Equation Modeling; SEM)은 구조모델(structural model)과 측정모델(measurement model)로 구성되어 있다. 구

조모델의 경우 잠재변수(latent variable) 간의 인과관계를 나타내는 반면에 측정모델의 경우 잠재변수와 이를 측정 해주는 관측변수 (observed variable) 간의 관계를 나타내는 모형이라고 할 수 있다.

확인적 요인분석은 기존의 이론이나 경험적인 연구결과로부터 분석대상이 되는 변수에 관한 사전 지식이나 이론적 결과를 가지고 그 내용을 가설 형식으로 모델화하기 위한 방법이다. 또한 특정 가설을 설정하고 자료에서 관찰되는 관계를 어느 정도 잘 설명하고 있는가를 살펴본다. 연구자는 기존의 이론이나 경험적인 연구 결과로부터 분석대상이 되는 변수에 관하여 사전 지식이나 이론적인 결과를 가지고 있어 그 내용을 가설의 형식으로 모형화한다(노형진, 2005).

설정된 연구가설을 검정하려면 모델이 어느 정도 수용될 수 있는지를 판정하는 것이 요구되는데, 본 연구에서는 일반적으로 활용되고 있는 카이제곱 통계량(χ^2 검정)과 적합지수를 활용하였다. 구조방정식 모형의 적합도를 판단하는 기준은 <표 4-2>와 같다.

χ^2 검정은 모형의 양호도 혹은 불량도의 척도이다. 모형의 완전성 즉 모형이 모집단 자료에 완전하게 적합하다는 귀무가설을 검정한다. 통계적으로 유의한 χ^2 는 귀무가설을 기각하여 모형이 부적합하다는 가능성을 시사한다. 따라서 자유도와 비교하여 χ^2 가 크면 적합도가 낮고, χ^2 가 작으면 적합도가 높다고 할 수 있다. p-value는 0.05보다 크거나 같으면 통계적으로 유의함을 의미한다. χ^2 는 표본의 수에 따라 변화하는 모습을 보이고 값의 경우 표본크기에 민감하게 반응하기 때문에 항상 옳은 것만은 아니다.

또한 모형의 적합도를 살펴보는 적합지수는 기초적합지수(Goodness Fit Index; GFI), 수정적합지수(Adjusted Goodness Fit Index; AGFI), 비표준적합지수(Normed Fit Index; NFI) 그리고 비교적합지수(Comparative Fit Index; CFI)은 0.9 이상이고 1에 가까울수록 바람직하며, 잔차제곱평균 제곱근(Root Mean Square Residual; RMR)은 0.05(또는 0.07)이하이거나 0에 가까울수록 양호하다. 근사제곱근 평균제곱오차(Root Mean Square Error of Approximation; RMSEA)는 0.05에서 0.08 사이 값이면 양호하고

0.05 이하이면 매우 좋다. 그러나 1 이상의 값이 나오면 검토 해 보아야 한다.

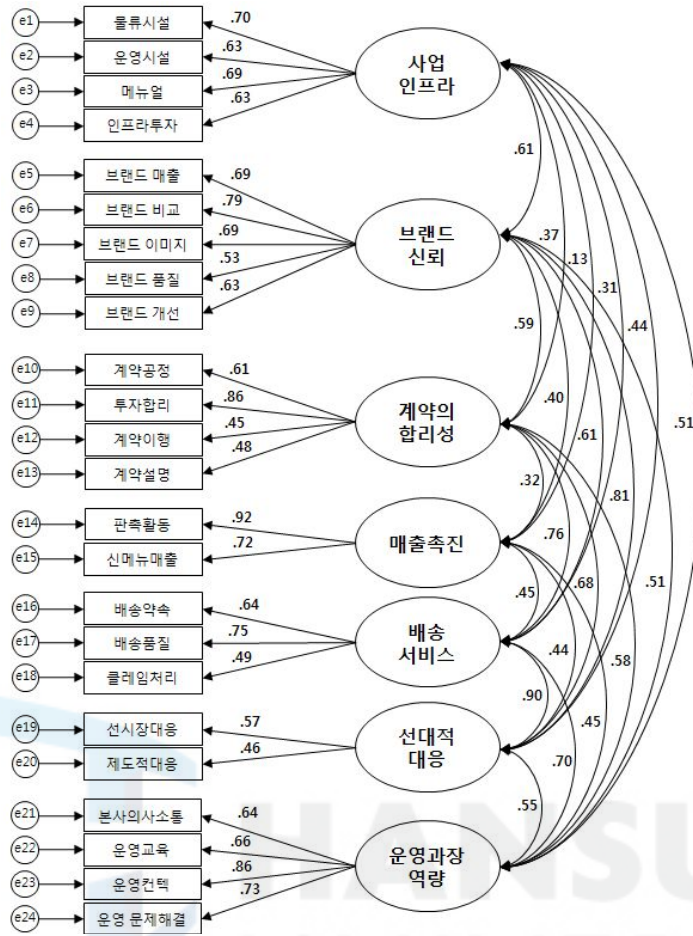
<표 4-2> 적합도 판단지수

적합지수		수용성	해석기준
절대 적합 지수	- χ^2 (카이제곱 통계량)	χ^2 통계 표임계치	χ^2 값은 작을수록 양호, $p \geq 0.05$; 좋다
	-GFI : Goodness Fit Index (기초적합지수)	0-1	0.9이상
	-RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation (근사제곱근평균제곱오차)	0-0.1	0.1-0.08 보통 0.08-0.05 양호 0.05이하 좋음
	-RMR : Root Mean Square Residual (잔차제곱평균 제곱근)	0-1	0.05이하 양호 0에근접 매우 좋음
증분 적합 지수	-NFI : Normed Fit Index (표준적합지수)	0-1	0.9이상
	-CFI : Comparative Fit Index (비교적합지수)	0-1	0.9이상
간명 적합 지수	-AGFI : Adjusted Goodness Fit Index(수정 적합 지수)	0-1	0.9이상

4. 구조방정식에 의한 확인적 요인분석

확인적인 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)은 이론적인 배경 하에서 변수들 간의 기존 관계를 설정하고 요인분석을 이용하여 그 관계가 성립하는지 여부를 확인하는데 사용되는 방법으로 확정적인 목적을 갖는 방법이다. 본 연구에서 확인적인 요인분석은 다음과 같다.

<그림 4-1> 외생변수의 확인적 요인분석 결과



χ^2 : 250.059(df 213, p-value 0.042), GFI: 0.830, RMSEA: 0.043
RMR: 0.042, NFI: 0.769, CFI: 0.954,

SERVQUAL의 외생변수에 대한 확인적 요인분석 결과는 <그림4-1>과 같다. χ^2 가 250.059(df=213, p=0.042)이고, p-value는 유의하게 나타났다. χ^2 , p-value는 표본의 수에 따라 변화하는 모습을 보이고(Jöreskog and Sörbom, 1993) 표본수가 큰 경우에 χ^2 가 같이 커지는 경향이 있고 p-value는 0에 가까워지므로(강병서, 2002) 적합도 판정에 심각한 영향을 주지 못한다.

<표 4-3> 외생변수의 확인적 요인분석 결과표

요 인		Estimate	S.E.	C.R. (t-value)	P-value
물류시설	<---	0.696	0.177	5.254	***
운영시설	<---	0.629			
매뉴얼	<---	0.686	0.192	5.198	***
인프라투자	<---	0.629	0.208	4.876	***
브랜드 매출	<---	0.691	0.129	6.618	***
브랜드 비교	<---	0.787			
브랜드 이미지	<---	0.691	0.132	6.618	***
브랜드 품질	<---	0.530	0.104	4.938	***
브랜드 개선	<---	0.632	0.097	5.99	***
계약공정	<---	0.612	0.126	5.419	***
투자합리	<---	0.864			
계약이행	<---	0.447	0.116	3.965	***
계약설명	<---	0.485	0.138	4.302	***
관측활동	<---	0.916			
신메뉴매출	<---	0.723	0.132	6.352	***
배송약속	<---	0.637	0.239	4.054	***
배송품질	<---	0.748			
클레임처리	<---	0.490	0.207	3.547	***
선시장대응	<---	0.573			
제도적대응	<---	0.456	0.214	3.579	***
본사의사소통	<---	0.635	0.222	5.22	***
운영교육	<---	0.659			
운영컨텍	<---	0.864	0.202	6.42	***
운영 문제해결	<---	0.727	0.22	5.822	***

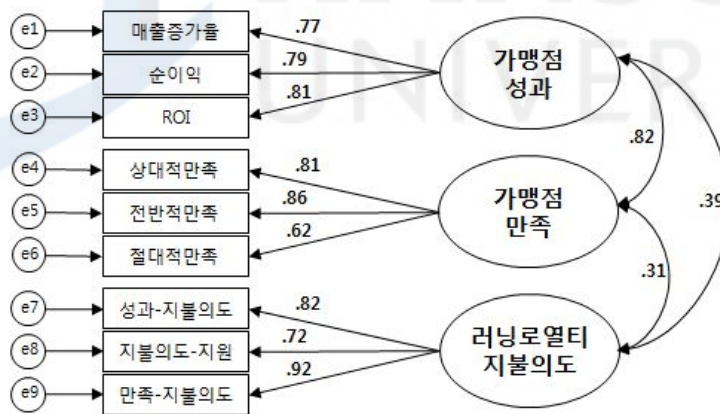
0.9 이상의 값을 가져야 바람직한 CFI는 0.954이다. 또한 0.05 이하의 값이 바람직한 RMR이 0.042이며 RMSEA 또한 0.043으로 나타나 적합하다고 할 수 있다. 그러나 GFI 0.830, NFI 0.769로 다소 낮으나 공분산 구조 방정식에 의한 것임을 감안할 때 적합도는 만족할 만한 수준을 확보하였다고 할 수 있다.

각 요인간의 유의수준인 p-value는 0.000으로써 유의하게 나타났으며, Estimate는 판촉활동이 매출추진을 의미되는 것이 0.916으로 가장 높았고, 가장 낮은 것은 계약이행이 계약의 합리성으로 대변되는 것으로써 이는 0.447로 낮게 나타났으나, 내용적인 타당성으로 변수로 사용하는 데는 무리가 없는 것으로 판단된다.

내생변수 대한 확인적 요인분석 결과는 <그림4-2>과 같다. χ^2 가 37.209(df=24, p=0.042)이고, p-value는 유의하게 나타났다.

0.9 이상의 값을 가져야 바람직한 CFI는 0.967, NFI 0.915, GFI 0.923이다. 또한 0.05 이하의 값이 바람직한 RMR이 0.033이며, 0.5이상 0.8이하면 양호한 것으로 판단되는 RMSEA는 0.078로 나타나 적합하게 나타나 적합도는 만족할 만한 수준을 확보하였다고 할 수 있다.

<그림 4-2> 매개, 종속변수간의 확인적 요인분석 결과



χ^2 : 37.209(df: 24, p-value: 0.042), GFI: 0.923, RMSEA: 0.078
RMR: 0.033, NFI: 0.915, CFI: 0.967

<표 4-4> 매개, 종속변수간의 확인적 요인분석 결과

요인		Estimate	S.E.	C.R. (t-value)	P-value
매출증가율 <---	가맹점 성과	.769	.139	7.351	0.000
순이익 <---		.790			
ROI		.808	.141	7.716	0.000
절대적만족 <---	가맹점 만족	.617	.118	6.010	0.000
상대적만족 <---		.810	.124	8.195	0.000
전반적만족 <---		.857			
성과-지불의도 <---	러닝로열티 지불의도	.825	.159	7.535	0.000
지불의도-지원 <---		.725			
만족-지불의도 <---		.923	.186	7.721	0.000

요인분석의 각 변수는 모두 p-value값이 0.000으로 유의하였으며, Estimate값 또한, 가장 높은 것인 만족-지불의도가 러닝로열티 지불의도에 미치는 효과가 0.923으로 나타났으며, 절대적 만족이 가맹점 만족으로 미치는 효과는 0.617로 낮으나 변수로 사용하는데 문제가 없는 것으로 판단된다.

<표 4-5> 확인적 요인분석 모형적합도 결과

요인		문 항	χ^2 p-value	GFI	RMSEA	RMR	NFI	CFI
SERV QUAL 요소	사업 인프라	4	250.059 df=213 P=0.042	0.830	0.043	0.042	0.769	0.954
	브랜드 신뢰	5						
	계약의 합리성	4						
	매출촉진	2						
	배송 서비스	3						
	선제적 대응	2						
	운영과장 역량	4						
평가 요소	가맹점 성과	3	37.209 df=24 P=0.042	0.923	0.078	0.033	0.915	0.967
	가맹점 만족	3						
	러닝로열티 지불의도	3						

5. 상관관계 분석

확인적 요인분석을 실시한 후 각 요인으로 묶여진 변수들을 대상으로 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하였다. 상관관계 분석은 가설검정을 실시하기에 앞서 모든 변수들 간의 관계의 강도를 제시함으로써 변수 간 관계성에 대한 체계적인 윤곽을 제시해 준다(신영철, 2006).

피어슨(Pearson) 상관계수 값은 각 변수와 요인 간의 상관관계의 정도를 나타내는 것으로 ± 0.5 이상이면 매우 높은 상관성을 가진 것으로 본다.

본 연구에서 사용된 변수들 간의 상관관계 분석결과는 <표 4-6>과 같다.

독립변수 상호 간의 상관관계는 브랜드 신뢰와 사업 인프라 간에 관계가 높게 나타났다($r < 0.615$). 다음으로 높은 상관관계를 보여주고 있는 것은 브랜드 신뢰와 매출추진 간의 관계($r < 0.569$), 사업 인프라, 계약의 합리성 간의 관계이다($r < 0.511$). 한편 매개변수에서는 가맹점 만족과 가맹점 성과 간의 상관관계($r < 0.699$)가 높은 것으로 나타났다.

그러나 이러한 변수 간의 상관관계는 그 특성상 동질성은 있으나 내용적인 면과 방법상에서 보는 개념의 차이가 큼으로 각각의 변수로서 사용하는 데에는 무리가 없다고 판단된다.

<표 4-6> 상관관계 분석 결과

구 분	운영과장 역량	사업 인프라	매출촉진	배송 서비스	선제적 대응	브랜드 신뢰	계약의 합리성	가맹점 성과	가맹점 만족	러닝로열티 지불의도
운영과장 역량	1	0.485	0.307	0.167	0.262	0.408	0.432	0.416	0.598	0.316
사업 인프라		1	0.437	0.269	0.323	0.615	0.511	0.517	0.621	0.333
매출촉진			1	0.231	0.459	0.569	0.269	0.516	0.661	0.236
배송 서비스				1	0.305	0.355	0.292	0.252	0.342	0.175
선제적 대응					1	0.530	0.416	0.552	0.630	0.165
브랜드 신뢰						1	0.397	0.605	0.678	0.312
계약의 합리성							1	0.444	0.478	0.104
가맹점 성과								1	0.699	0.357
가맹점 만족									1	0.309
러닝로열티 지불의도										1

Pearson 상관계수(양쪽 검증): p -value: $p < 0.05$ 이하로 모두가 유의 함

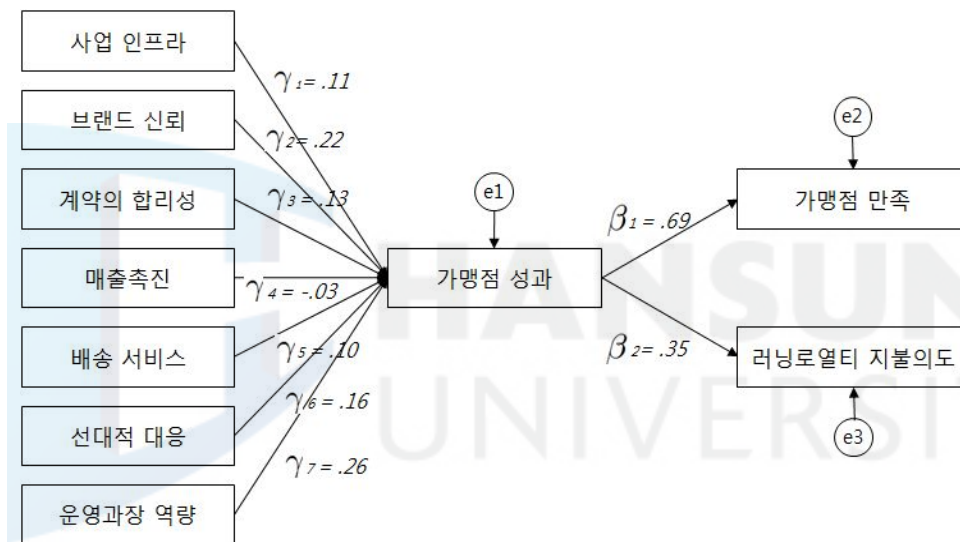
제 2 절 가설의 검정

1. 기본 연구모형에 대한 검정

본 연구에서는 가설 검정의 경우 다수의 독립변수, 매개변수, 종속변수들 간의 인과관계를 알아보기 위한 모형의 경로들을 검정하기 위하여 Amos 7.0을 통한 구조방정식 분석을 실시했다.

본 연구에 사용된 표본 수는 92개이며 표본크기에 대한 구조방정식 전제조건에는 문제가 없다고 판단된다.

<그림 4-3> 기본 연구모형의 경로분석 모형



χ^2 : 58.031(df: 23, p-value: 0.000), GFI: 0.890, RMSEA: 0.129
RMR: 0.068, NFI: 0.862, CFI: 0.907

모형의 적합도를 평가하기 위하여 χ^2 , χ^2 에 대한 자유도(df)와 p-value, GFI, NFI, CFI, RMR, RMSEA 등을 이용하였다.

가설검정을 위해 연구모형에 대한 적합도 판단 결과 주된 적합도 지수인 CFI 0.9073로 0.9 이상이며, χ^2 는 58.031(df=23, p=0.000)으로 나타나 모형에 대한 주된 적합도는 확보되었다고 판단할 수 있다. 그러나 제시된 모

델의 구조방정식 모형 <그림 4-3>의 분석결과에서 GFI 값이 0.890, NFI가 0.862, RMR이 0.068로서 GFI 값이 0.9 이하이며, 특히 RMSEA가 0.129로 나타나고 있어 모형의 적합도를 높일 수 있도록 모형을 수정하였다.

2. 수정 연구모형에 대한 검정

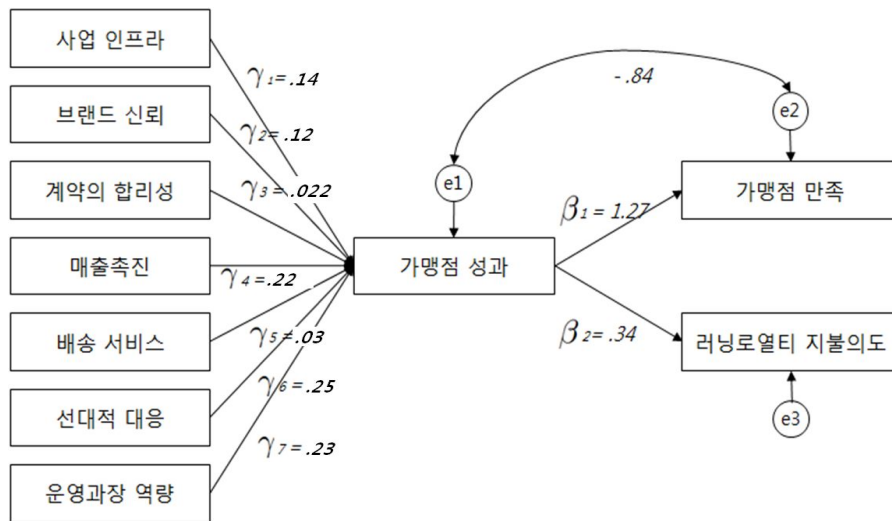
1) 수정 연구모형에 대한 적합도 분석

처음에 제안한 기본 연구모형에서는 가맹점 만족과 가맹점 성과간의 관계가 높게 나타났다. 이는 상관관계분석에서도 r값이 0.699로써 높음을 나타내고 있다. 이러한 다중공선성(multicollinearity)에 따라 각 외생변수별 측정되지 않은 오차(error)의 관계성을 나타냄으로써 전체적인 모형의 적합도를 높일 수 있어 <그림 4-4>과 같은 수정된 구조방정식 모형을 제시하였다.

외생변수별 측정되지 않은 오차(error)의 관계성을 나타낸 수정 구조방정식 모형에서는 <그림 4-4>에서 보여주는 바와 같이 GFI가 0.928, NFI가 0.913, CFI는 0.958로서 0.9 이상이며 RMR은 0.049, RMSEA는 0.091로 나타나고 있어 종합적으로 판단할 때 모형의 적합도는 충분히 확보되었다.

이로써 수정모형에 대해 채택하며, 수정모형을 통하여 SERVQUAL의 각 요소들과 가맹점 성과, 가맹점 만족, 러닝로열티 지불의도에 미치는 관계에 대하여 검정하고자 한다.

<그림 4-4> 수정 경로분석 모형



χ^2 : 36.723(df: 21, *p*-value: 0.018), GFI: 0.928, RMSEA: 0.091
RMR: 0.049, NFI: 0.913, CFI: 0.958

처음에 제시한 기본 연구모형과 수정 연구모형의 구조방정식 적합도 결과를 요약하면 <표 4-7>와 같다.

<표 4-7> 경로분석 모형간 적합도 분석결과

모 델	χ^2	GFI	RMSEA	RMR	NFI	CFI
연구모형	58.031 df=23, P=0.000	0.890	0.129	0.068	0.862	0.907
수정모형	36.723 df=21, P=0.018	0.928	0.091	0.049	0.913	0.958

2) 수정 구조방정식 결과에 따른 가설 검정

본 연구의 가설 검정은 수정 연구모형의 적합도가 충분히 확보되어 이를 기초로 하였다. 수정 연구모형의 구조방정식 분석 결과에 따른 경로계수와 이에 대한 유의성 검증 결과는 <표 4-8>과 같다

<표 4-8> 수정 연구모형의 구조방정식 결과

변수		Std Est	S.E.	C.R. (t-value)	P-value
가맹점 성과	<---사업 인프라	0.142	0.057	2.336	0.019
	<--- 브랜드 신뢰	0.119	0.06	1.906	0.057
	<--- 계약의 합리성	0.022	0.044	0.422	0.673
	<--- 매출촉진	0.224	0.044	3.918	0.000
	<--- 배송 서비스	0.030	0.043	0.716	0.474
	<--- 선제적 대응	0.248	0.05	4.277	0.000
	<--- 운영과장 역량	0.226	0.047	4.164	0.000
가맹점 만족	<---가맹점 성과	1.269	0.157	8.339	0.000
리닝로열티 지불의도	<---가맹점 성과	0.343	0.126	3.479	0.000

SERVQUAL의 각 구성요소가 가맹점 만족에 미치는 영향에 대해 가설검정한 결과 4개의 경로에서 유의한 영향을 나타냈으며, 1개의 경로는 부분채택으로, 2개의 경로는 기각되는 것으로 나타났다. 사업인프라가 (p-value : 0.019), 선제적 대응 (p-value : 0.000) 운영과장역량(p-value : 0.000), 매출촉진(p-value : 0.000)등이 유의한 요인으로 채택되었으며, 부분채택으로써 브랜드 신뢰인데, p-value는 0.05의 수준에 만족하지 못하였지만, 0.1 p-value 수준에서 만족하여 부분 채택하였다.

(1) 유형성(사업인프라)—채택

본 연구의 경로분석결과 이미 많은 선행연구에서 그 중요성을 언급한

바와 같이 본 연구에서도 유형성으로 표현된 사업인프라가 가맹점 성과에 영향을 주는 요인으로 채택되었다. 무형성이 강한 서비스 산업에서 유일하게 유형적인 구분이 가능하며 가맹사업자가 최종 원하는 결과(재무적 성과)에 직접적인 영향을 줄 수 있는 기본사항이기 때문에 가맹점 성과의 영향에 유의한 결과로 채택된 것으로 판단된다. 또한 사업인프라의 설문 내용이 다소 광범위 함에도, 유일하게 서비스의 유형성, 정확히 말하자면 촉진매체로서 표현 할 수 있는 사업인프라가 유의한 요인으로 채택되었다. 사업의 인프라는 소비자 입장에서 사업본부의 사업능력을 판단함에 있어 회사의 규모, 지속적인 개발 의욕, 사업의 지속성 여부를 판단하는데 유의할 수 있으며, 실제 사업본부의 상품의 차별화 기여(R&D, 중앙공급시스템) 및 물류, 배송(물류센터)등의 안정화, 결제, 청구의 정확성(ERP), 효율적인 가맹본사 노하우의 복제 및 교육(교육센터) 등의 경쟁력을 갖기에 앞서 우선시 되는 요인이므로 가맹점 성과에 영향을 주는 유의한 요인으로 채택이 된 것으로 볼 수 있다.

(2) 대응성(선제적 대응)—채택

경로분석 결과에 의하면 SERVQUAL의 대응성으로 표현된 선제적 대응이 가맹점 성과에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 설문 조사대상의 특성을 보면 95% 이상이 6개월 이상의 매장 운영기간을 가지고 있는데 이는 즉 가맹사업자가 매장을 운영하는데 있어 두 계절이상을 겪었다고 볼 수 있다. 고객의 기대를 측정하는 Kano 모형의 이론에 의하면 고객의 기대는 시간의 흐름에 따라서 변화하는 특성을 가지고 있다고 하였다(유영목, 2005). 이는 곧 고객의 기대는 사회적 변화에 따라 급격히 변화하게 된다는 것이다. 이를 외식사업에 적용해 볼 경우, 고객이 외식을 선택하는데 있어 첫째로 메뉴 구성이 첫째요소 일 것이라고 가정해 볼 수 있다면 고객은 한곳에 머무르지 않을 것이라는 것이다. 특히 국내 소비자는 계절적 요인, 사회적 트렌드(웰빙 등), 광고, 사회적 이슈(조류독감, 돼지 콜레라, 낙지 중금속)등에 따라 민감하게 움직인다. 또한 어느 한 식당이 오늘 고객을 만족시키는 메뉴와 맛을 제공하여 재무적 성과(매출)를 얻었다 하

더라고 곧 그 곳을 벤치마킹하여 비슷한 서비스를 제공하는 식당이 많이 생겨날 것이고, 고객은 이에 따라 가격, 양, 위치 등 선택할 수 있는 조건의 영역이 넓어 질 것이고 이는 곧 최초의 서비스를 제공한 식당은 비슷한 유의 식당들과 경쟁을 하여야 될 것이다. 이에 따라 최초 서비스를 제공한 식당은 경쟁우위를 확보하는데 필요한 비용, 및 고객의 선택요소 증가에 의한 매출 감소 등이 발생하게 될 것이다. 따라서 본 연구에서 조사되었던 대상의 특성상 6개월 이상 한 지역에서 매장을 운영하였다면 이미 위의 설명한 사이클을 경험했으므로, 조사 대상의 가맹사업자는 사회적 변화 등에 따른 본사의 선제적 대응을 우선하는 요인 중의 하나로 선택 한 것으로 판단한다. Stopford and Baden-Fuller(1994)의 연구에 의하면 선제적 대응은 새로운 활동에 대한 연속적인 탐색과 노력을 의미 하며 이를 포함한 기업가 정신은 가맹점의 활동을 증가시켜 만족을 시킬 수 있을 것이라고 하였는데, 이는 곧 가맹사업자들은 매장을 오픈한 후에는 지속적인 성장을 기대하며 이는 곧 사회적 변화에 대한 선제적 대응을 통한 전략 수립을 가맹 본사에게 기대한다고 볼 수 있다.

(3) 공감성(운영과장 역량)—채택

경로분석 결과 가맹점에 성과에 영향을 주는 요인으로 공감성으로 표현된 운영과장의 역량으로 분석되었는데, 이는 가맹사업의 특성상 가맹본사와 가맹사업자의 접점에서 가맹본사의 전략 및 정책을 교육 및 전달하며 가맹점의 애로사항 등을 현장에서 해결, 조언 및 사업본부 보고 등의 가맹점과의 가시선상에서 직무를 수행하는 운영과장의 절대적인 역할에서 그 중요도가 분석되었다고 파악된다. 윤인철(2008)의 연구의 의하면 슈퍼바이저의 수가 많을수록 가맹점의 폐점 율이 낮다고 하였고(사업자원부, 2005) 이인호(2006)의 연구에서는 슈퍼바이저는 1인당 관리하는 가맹점이 20개가 넘지 말아야 하며 경력은 3인 이상이 되어야 운영과장의 역할을 제대로 수행할 수 있다고 하였다. 강병호(2006)는 슈퍼바이저의 수는 가맹본부의 규모를 나타내는 지표로 볼 수 있으며 적절한 슈퍼바이저를 확보하는 것이 가맹본부가 가맹사업을 진행하는데 있어 가맹점의 중요한 의사결정요

인이 된다고 하였다. 따라서 다수의 학자들이 이미 여러 연구에서 외식산업에서 운영과장 역할에 대한 중요성을 언급한바와 같이 본 연구에서도 동일한 결과를 가져왔다.

(4) 확산성(매출촉진)—채택

그 외 매출촉진 관련해서는, 역시 무형성이 강한 서비스 산업에서 유일하게 정량적인 평가가 가능하며 가맹사업자가 최종 원하는 결과(재무적 성과)에 직접적인 영향을 줄 수 있기 때문에 재무적 결과특성을 가지고 있는 가맹점 성과가 당연히 유의한 결과로 채택 된 것으로 판단된다.

(5) 신뢰성(브랜드 신뢰)—부분 채택

본 연구에서 신뢰성으로 표현된 브랜드 신뢰는 근소한 차이로($P=0.57$)이로 부분채택 되었는데 이는 다소 광범위한 브랜드신뢰 요인의 속성이 포함되어 설문대상자에게 혼선을 가져왔을 가능성이 있다. 이미 다수의 논문에서 주장했듯이 브랜드의 경쟁력은 고객의 선택에 영향을 주는 것으로 나타났다. 본 연구에서 브랜드신뢰의 속성을 Farquhar(1989)의 연구를 바탕으로 설문지를 포함 하였는데, 그의 연구에 의하면 브랜드자산이란 특정 제품에 브랜드를 사용함으로써 증가되는 가치로서, 긍정적인 브랜드평가, 접근하기 쉬운 브랜드 태도, 그리고 지속적인 브랜드 이미지 등의 세 요소에 의해서 강력한 브랜드가 구축 될 수 있다고 정의하였는데 이 연구를 바탕으로 본 연구에서는 브랜드신뢰의 고객만족 요건의 속성으로 브랜드의 매출 영향력, 브랜드 경쟁력, 브랜드 이미지, 브랜드 품질, 브랜드 개선 노력 등 을 질문하므로 인하여 설문자의 혼란을 가져왔다고 판단한다. 이미 위 각 요인별 조작적정의 부분의 다수의 연구에서 브랜드 가치가 고객 성과에 영향을 주는 요인으로 판단되었으므로 본 연구에서도 통계적으로 부분적으로 채택되었으며, 다수의 연구결과를 참고하였을 때 브랜드신뢰는 가맹점 성과에 있어 유의한 요인으로 판단된다.

(6) 신뢰성(계약의 합리성), 확산성(배송 서비스)—기각

본 연구의 경로 분석 결과 신뢰성으로 표현된 계약의 합리성과, 확신성으로 표현된 물류, 배송서비스 요인은 가맹점 만족의 영향을 주는 요인으로써 기각이 되었는데, 이는 본 연구를 진행한 당사자로서 다소 받아들이기 힘든 결과이다. 특히 외식 가맹사업과 관련된 거의 모든 연구에서 가맹사업을 하는데 있어 가장 기본적인 요인으로써 물류지원 서비스를 포함하였으나 본 연구를 위한 설문 분석결과 물류 및 배송 서비스는 가맹점 만족에 영향을 주지 못하는 것으로 분석되었으며, 역시 다수의 논문에서 가맹사업을 진행하는데 있어 가맹본부의 지원을 초기서비스와 지속적 서비스로 나누었는데 계약의 정확성과 합리성은 초기서비스 부분에서 가맹점에 신뢰를 줄 수 있다고 하였으나 이 역시 본 논문에서는 가맹점 성과에 영향을 주는 요인으로써 기각되었다. 하지만 이는 국내 프랜차이즈 산업의 성숙도와 함께 할 수도 있다고 판단된다. 국내외 논문에서 이미 프랜차이즈의 기본은 물류서비스라 명시한 바 이는 가맹사업자가 가맹본사를 선택할 때 만족 요인이 아닌 기본요인으로 인지 할 만큼 시장은 성숙되어 있다고 판단된다. 위의 결과를 보충해 줄 수 있는 이론으로는 Kano 모델을 들 수 있다. Kano 모델에 따르면 고객의 요구사항은 만족요인(Satisfier)과 기본요인(Must-be) 그리고 감동요인(Exciter)로 나뉠 수 있다고 하였다(유영목, 2005). 만족요인은 고객이 명시적으로 표현할 수 있는 서비스 요구사항을 나타내며, 기본요인은 고객이 명시적으로 표현할 필요가 없을 정도로 서비스가 반드시 충족시켜야 할 요구사항을 나타내며, 감동요인으로는 고객이 서비스에 대해 기대하지 못하는 요구사항을 나타내는데, Kano 모형을 구성하는 위의 세가지 요인들은 시간이 지남에 따라 변하는 특성을 가지고 있다고 설명되어졌다. 예를 들어 어느 시점에서는 감동요인이 되었던 고객의 요구사항이 점차 만족요인으로 변하고 다시 기본요인으로 변화하게 되는 것이다. 국내에서 가맹사업이 본격적으로 활성화 되는 시점인 90년 말과 2000년대 초반에는 물류서비스가 가맹점 성과에 영향을 주는 요인일 수 있으나, 현재 가맹사업이 본격화 된지 약 20년 가까이 진행되고 공정거래위원회에 정보공개서를 등록한 외식 프랜차이즈 본사가 1,500 개 이상이 운영 되고 있는 이 시점에서는 물류서비스는 더

이상 만족, 및 감동요인이 아닌 가맹점 입장에서는 기본요인(Must-be)으로서 가맹사업자가 인지한다고 볼 수 있다. 본 논문에서 가맹본사의 신뢰성 요인의 하나로 표현된 계약의 합리성이 가맹점 성과에 영향을 주는 요인으로써 기각이 된 이유도 마찬가지로 들 수 있다. 가맹사업의 초기 시점에서는 가맹사업자가 과장된 홍보(예-가맹점 운영 수, 수익률, 투자비) 및 계약내용 미이행 등으로 피해를 보는 사례가 많았으나, 2008년 8월을 시점으로 공정거래위원회에서는 가맹본사의 정보공개서 미등록 시 가맹계약 체결 등 법 위반행위의 감시를 강화하고, 가맹금 예치제도(2008. 08. 04일 시행) 등을 통하여 가맹사업자는 계약에 대한 최소한의 법적인 보호를 받게 되었으며, 정보공개서를 통하여 계약이전에 가맹본사의 운영상의 이력, 즉 가맹운영 수, 폐점 수, 계약서 내용, 투자비, 수익률, 가맹점과의 위법여부 등에 대한 내용을 충분히 숙지하고 계약을 할 수 있기 때문에 현 시점에서는 가맹계약의 합리성 등은 가맹사업자의 입장에서는 더 이상 만족요인이 아닌 기본요인으로 인지 될 만큼은 가맹사업시장이 성숙되었다고 설명 될 수 있다.

(7) 가맹점 성과-가맹점 만족-채택

가맹점 성과를 독립변수로 하고, 가맹점 만족을 종속변수로 구조방정식에 의해 가설 검정한 결과 p-value값이 0.000으로 유의하였다. 그 이유로는 Dick과 Basu(1984)등의 연구에 의하면 충성도는 브랜드, 점포, 판매자, 서비스 등 어떤 대상에 대한 고객의 상대적 태도와 재구매 행위간의 관계로 정의하였는데 이는 가맹사업자가 가맹본사로부터 받은 제공된 서비스를 바탕으로 재무적 성과를 이룬다면, 이는 곧 전반적인 가맹점 만족에 영향을 준다고 설명되어 질 수 있다. 이는 상대적으로 재무적 성과를 성취하고 있는 가맹점사업자가 상대적으로 본사의 서비스에 대하여 만족 하고 있다고도 설명될 수 있다.

(8) 가맹점 성과-러닝로열티 지불의도-채택

러닝로열티 지불의도에 미치는 가맹점 성과간의 관계에서 가설을 검정

한 결과, 가맹점 성과(p-value : 0.000)는 유의하게 채택되었다. 본 논문의 최종적 목적은 국내 프랜차이즈 시장의 정책적 러닝로열티 제도 도입을 하는데 있어 초기의 필요 요건에 대한 전략적 제언에 그 의미가 있다. 윤홍근(2005)의 연구에 의하면 국내 프랜차이즈 여건에서는 문화적으로 러닝로열티를 받을 수 없다고 주장하였다. 이처럼 러닝로열티에 대한 가맹점의 인지의 정도는 상당히 낮다고 볼 수 있으나, 재무적 성과(매출, 수익성 등)는 가맹점의 러닝로열티 지불의도에 영향을 주는 요인으로 채택되었다. 가맹사업자 입장에서 명확한 평가 요인을 가지고 있는 성과요인 즉 매출, 수익률, ROI 등이 포함된 성과 요인 즉 눈으로 볼 수 있으며 표현될 수 있고 또 가맹사업을 하는데 있어 궁극적인 목적 즉 수익의 달성이 성취될 때 가맹점 주의 러닝로열티 지불 의도는 높아진다고 설명 될 수 있다.

<표 4-9> 수정 구조방정식을 통한 가설의 검정 결과표

가설 번호	가설	가설 방향	경로 명칭	경로 계수	C.R. t-value	채택여부
H1	SERVQUAL → 가맹점 성과					
H1 · 1	사업인프라 → 가맹점 성과	+	r_1	0.142	2.336	채택
H1 · 2	브랜드 신뢰 → 가맹점 성과	+	r_2	0.119	1.906	부분채택
H1 · 3	계약의 합리성 → 가맹점 성과	+	r_3	0.022	0.422	기각
H1 · 4	매출촉진 → 가맹점 성과	+	r_4	0.224	3.918	채택
H1 · 5	배송 서비스 → 가맹점 성과	+	r_5	0.030	0.716	기각
H1 · 6	선제적 대응 → 가맹점 성과	+	r_6	0.248	4.277	채택
H1 · 7	운영과장 역량 → 가맹점 성과	+	r_7	0.226	4.164	채택
H2	가맹점 성과 → 가맹점 만족					
H2	가맹점 성과 → 가맹점 만족	+	β_1	1.269	8.339	채택
H3	가맹점 성과 → 러닝로열티 지불의도					
H2	가맹점 성과 → 러닝로열티 지불의도	+	β_2	0.343	3.479	채택

이상의 가설 채택 유무를 수정 구조방정식 분석에 의해 정리하면 <표 4-9>과 같다.

3) 요인별 효과분석

본 연구를 진행하는데 앞서 가장 어려웠던 부분은 현재 외식 가맹본사에서 러닝로열티 제도를 도입하거나 혹은 도입했어도 실제 가맹점에 적용을 하고 있는 가맹본사가 전무하기 때문에 가맹사업자들은 러닝로열티에 대한 직접적인 이해도가 많이 부족한 상태에서 진행 되었다는 것이다. 따라서 본 연구에서는 별도의 설문지를 추가하여 러닝로열티 지불의도에 대한 추가 설문을 실시하여 AHP 분석을 실시하였기 때문에 요인별 효과 분석의 자세한 사항은 뒤에 나올 AHP 분석에서 보강 설명을 진행 될 것이다. 그러나 AHP를 이용한 분석에 앞서 기존 설문을 바탕으로 한 효과 분석역시 후에 진행될 AHP 분석결과에 대한 비교 검토가 가능하므로 요인별 효과 분석을 진행하였다. 그 결과로는 가맹점 만족에 미치는 품질요인의 효과 및 러닝로열티 지불의도에 미치는 효과는 각각 <표4-10> 과 <표4-11>에서 보여주는 바와 같으며 특히 러닝로열티 지불의도에 미치는 효과의 SERVQUAL 요인별로는 선제적 대응(0.085), 운영과장 역량(0.077)가 매우 높으며, 매출촉진(0.077), 사업 인프라(0.049) 등의 순으로 나타났으며, 배송서비스(0.010), 계약의 합리성(0.007)로 가장 낮게 나타났다. 또한, 가맹점 성과 역시 0.343을 나타냈다. 효과 분석의 설명으로는 가맹사업자가 가맹본사에 속해 있지 않고 개별 사업을 진행 할 시 실제 개인차원에서 접근하기 힘든 부분 순으로 결과가 분석되었다고 볼 수 있다. 실제 개인적인 차원에서는 정보, 지식, 시간, 인력 부족 등으로 인하여 사회, 경제적인 거시적인 변화에 대한 대응이 쉽지 않으므로 선제적 대응(고객시장변화, 제도적 변화) 요인이 가장 큰 효과요인으로 분석되었으며, 또한 운영과장역량 및 매출촉진 역시 같은 이유라고 판단된다. 예를 들어 매출촉진 활동의 경우 개인적인 활동과 회사차원의 광고, 판촉 활동은 규모 혹은 광고의 세련미 등에서 그 차이가 날 수 밖에 없기 때문이라고 볼 수 있으며, 사업인프라 역시 같은 이유로 볼 수 있다. 특히 사업인프라의 경우 개인적으로서의 구성은 불가능한 부분이며, 고객은 본사의 인프라를 대여의 개념으로 생각하여 그 가치에 대한 지불의도를 보여 준다고 볼 수 있다. 다음 장에서

AHP 분석을 통하여 요인별 분석을 진행한 부분의 확인적 차원에서 SERVQUAL 요인의 우선순위 분석을 통하여 더욱 자세하게 분석을 진행하였다.

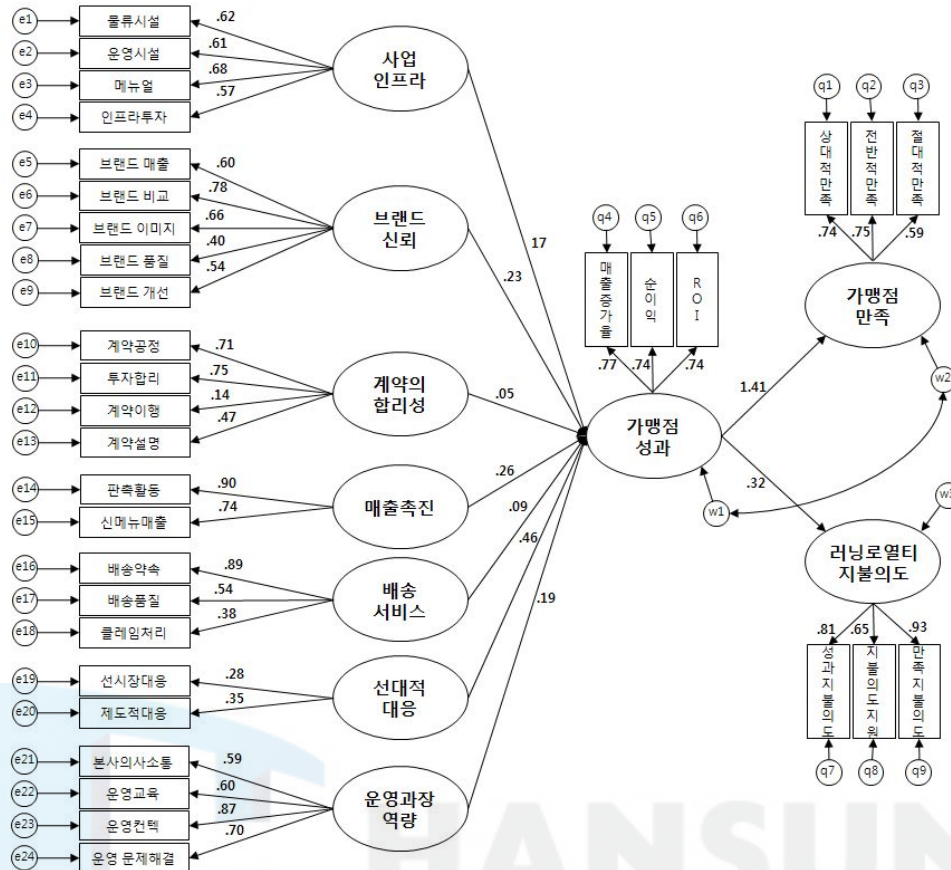
<표 4-10> 가맹점 만족에 미치는 요인별 효과 분석

가맹점 만족에 미치는 효과		총효과	직접효과	간접효과
SERVQUAL 요소	사업 인프라	0.180	-	0.180
	브랜드 신뢰	0.151	-	0.151
	계약의 합리성	0.028	-	0.028
	매출촉진	0.284	-	0.284
	배송 서비스	0.039	-	0.039
	선대적 대응	0.315	-	0.315
	운영과장 역량	0.286	-	0.286
매개변수	가맹점 성과	1.269	1.269	-

<표 4-11> 러닝로열티 지불의도에 미치는 요인별 효과 분석

러닝로열티 지불의도에 미치는 효과		총효과	직접효과	간접효과
SERVQUAL 요소	사업 인프라	0.049	-	0.049
	브랜드 신뢰	0.041	-	0.041
	계약의 합리성	0.007	-	0.007
	매출촉진	0.077	-	0.077
	배송 서비스	0.010	-	0.010
	선대적 대응	0.085	-	0.085
	운영과장 역량	0.077	-	0.077
매개변수	가맹점 성과	0.343	0.343	-

<그림 4-6> 측정변수별 총 효과분석 모형



$\chi^2: 552.668(df:437, p\text{-value}: 0.000)$, $GFI: 0.757$ $RMSEA: 0.054$
 $RMR: 0.085$ $NFI: 0.722$, $CFI: 0.921$

3. 가맹점 크기에 따른 추가 검정(t-test)

본 연구에서는 가맹본사의 운영 가맹점 수에 따라 가맹본사가 100개 이상의 가맹점을 운영하는 본사와 100개 미만의 본사를 묶어 T-test에 의한 추가 검정을 진행하였다. 공정거래 위원회에 공식 등록된 외식가맹본사 중 100개 이상의 가맹점을 운영하는 가맹본부의 수는 총 등록된 1,523개의 가맹본사 중 70개 뿐이며 나머지는 100개 미만의 본부를 운영 중인 것으로 나타났는데, 100개 이상의 가맹본부를 운영하고 있다는 의미는 가맹본사가 가맹사업을 진행하는데 있어 사업기간 및 사업진행의 이력 등이 파악이

가능하며 일정부분의 사업능력을 인정할 수 있다고 가정이 가능한 가맹점 수라 판단된다. 또한 100개의 가맹점의 의미는 가맹점의 특성상 가맹본부는 가맹점에게 도의적으로 어느 정도의 영업권을 보장하는바 특정 지역 내에 집중되기 보다는 전국적인 가맹사업을 진행한다고 볼 수 있으며, 이를 지원하기 위한 물류센터 및 운영과장 수 등 가맹사업을 진행하기 위한 구색이 갖추어 졌다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 가맹본사가 100개 이상을 운영하는 가맹본부에 속한 가맹사업자와 100개 미만의 가맹점을 운영하는 가맹사업자에게 성과-만족을 주는 요인에 차이가 있을 것이라고 예상하는 바 두 집단 간의 만족에 대한 차이분석을 실시하였다.

그 결과 가맹점 크기에 따른 T-test 결과 등분산이 가정되지 않은 상태에서 p-value값으로 유의한 결과를 얻은 SERVQUAL의 변수는 매출추진(0.000), 사업 인프라(0.001), 운영과장 역량(0.019)으로 나타났으며, 부분적으로 유의한 변수는 선제적 대응(0.084)로 나타나 가맹점수가 많은 업체와 그렇지 않은 업체 간의 차이를 나타냈다. 가맹점 만족, 성과를 가맹점 규모에 따른 구분으로 비교한 결과, 가맹점 성과는 p-value 값이 0.090으로 채택되었으며 가맹점 만족 역시 p-value값이 0.000으로 유의하였다.

위와 같은 결과는 예상한 바와 같이 회사의 규모 및 자금능력과 관계가 있다고 볼 수 있다. 100개 이상의 가맹점을 운영하는 가맹점본부와 그렇지 못한 가맹점은 매출추진 활동의 대표적인 예인 광고활동을 보면 알 수 있다. 회사의 규모가 크고 가맹점을 통한 현금흐름이 안정적인 가맹본부의 경우 전국매체(TV, 라디오 광고) 등이 가능하기 때문에 가맹사업자가 느끼는 차이가 발생한다고 판단되며, 사업인프라의 경우에도 가맹본사가 클수록 아웃소싱에 의지하는 부분이 축소되며 직접 본사의 투자에 의한 사업진행이 가능하며, 운영과장의 역량을 판단하기에 앞서, 운영과장의 채용 역시 본사차원에서는 자금 투자 부분에 포함되기 때문에 가맹본사의 규모에 따른 차이가 발생한다고 판단할 수 있다. 위의 요인에서의 차이가 직접적으로 가맹점 만족에도 관련을 가진다고 볼 수 있으나, 가맹점의 성과는 부분적으로 채택되었는데, 이는 가맹본사의 규모 이외에도 성과라는 재무적인 부분은 본사의 사업 아이템 및 사업 컨셉 등과 같이 영향을 주는 요

인이 추가되기 때문에 부분적인 차이가 발생하는 결과가 도출되었다고 판단된다.

그러나 러닝로열티 지불의도에 대한 가맹점 규모간의 T-test결과는 유의한 차이를 나타나지 않는 것으로 나타났는데, 이는 앞서 언급한 바와 같이 회사의 규모와 상관없이 현재 러닝로열티제도를 채택 및 실행 하고 있는 가맹본사가 전무하기 때문에 가맹사업자 입장에서 받아들이는 정도의 차이가 나지 않는다고 볼 수 있다.



<표 4-11> 가맹점 규모에 따른 T-test 결과

구 분		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
운영과장 역량	등분산 가정	0.002	0.961	-2.417	90	0.018	-0.310	0.128	-0.564	-0.055
	등분산 가정되지 않음			-2.394	74.835	0.019	-0.310	0.129	-0.567	-0.052
브랜드 신뢰	등분산 가정	0.025	0.876	-1.590	90	0.115	-0.196	0.123	-0.441	0.049
	등분산 가정되지 않음			-1.607	80.177	0.112	-0.196	0.122	-0.439	0.047
사업 인프라	등분산 가정	2.881	0.093	-3.591	90	0.001	-0.422	0.118	-0.656	-0.189
	등분산 가정되지 않음			-3.436	65.435	0.001	-0.422	0.123	-0.668	-0.177
배송 서비스	등분산 가정	0.000	0.995	1.156	90	0.251	0.131	0.113	-0.094	0.356
	등분산 가정되지 않음			1.146	75.094	0.255	0.131	0.114	-0.097	0.359
계약의 합리성	등분산 가정	0.510	0.477	-1.023	90	0.309	-0.144	0.141	-0.424	0.136
	등분산 가정되지 않음			-1.039	81.469	0.302	-0.144	0.139	-0.420	0.132
매출촉진	등분산 가정	0.129	0.720	-4.095	90	0.000	-0.572	0.140	-0.850	-0.295
	등분산 가정되지 않음			-4.146	80.606	0.000	-0.572	0.138	-0.847	-0.298
선대적대응	등분산 가정	0.076	0.783	-1.780	90	0.078	-0.237	0.133	-0.501	0.027
	등분산 가정되지 않음			-1.754	73.326	0.084	-0.237	0.135	-0.506	0.032
가맹점 성과	등분산 가정	1.667	0.200	-1.713	90	0.090	-0.204	0.119	-0.441	0.033
	등분산 가정되지 않음			-1.719	78.370	0.090	-0.204	0.119	-0.441	0.032
가맹점 만족	등분산 가정	0.335	0.564	-3.936	90	0.000	-0.469	0.119	-0.705	-0.232
	등분산 가정되지 않음			-3.864	72.378	0.000	-0.469	0.121	-0.711	-0.227
러닝로열티 지불의도	등분산 가정	0.181	0.671	-0.655	90	0.514	-0.097	0.148	-0.391	0.197
	등분산 가정되지 않음			-0.650	75.407	0.518	-0.097	0.149	-0.394	0.200

제 5 장 AHP를 통한 추가분석

제 1 절 AHP 분석의 이론적 배경 및 목적

본 연구에서는 서비스 품질과 가맹점 만족 및 성과의 영향관계를 분석하였고 또한 가맹점 만족 및 성과가 가맹점의 러닝로열티 지불의도에 대한 영향 여부를 분석하였다. 앞서 언급한대로 본 연구를 진행하는데 있어 가장 난해했던 부분은 현재 외식 가맹본사에서는 실제 러닝로열티 제도를 적용 및 실행하고 있는 본사가 거의 없었기 때문에 실제 대상자를 찾기가 쉽지 않았다. 그러므로 본 논문에서는 러닝로열티제도 도입이 장기적으로 국내프랜차이즈 산업의 성숙에 필요한 요인이라는 가정을 두고, 러닝로열티 제도를 단계적으로 도입하기 위해서 가맹본사 관점에서 서비스품질 요인 중 어떤 요인과 속성에 대하여 단계적인 자원의 효율적 분배와 투자가 이루어져야 하는지에 대한 제언의 목적을 가지고 AHP 분석을 통하여 가맹점의 러닝로열티 지불의도를 높이기 위한 서비스 품질 요인의 우선순위를 도출해 내는데 그 목적을 가지고 있다

1. 계층화 분석기법(AHP : Analytic Hierachy Process)

AHP(Analytic Hierachy Process: 계층화 분석기법)는 1971년 Pennsylvania Wharton School 의 Satty에 의해 개발된 다 기준 의사결정 기법으로서 다양한 평가요소들에 대한 중요도와 대안들에 대한 선호도를 평가하고 각 요소들의 속성과 측정척도가 다양한 문제에 효과적으로 적용되어 의사결정권자가 선택할 수 있는 여러 가지 대안들을 체계적으로 순차적으로 나열하여 그 가중치를 비율척도로 도출하는 방법을 제시하는 기법이다(조근태 등, 2003). AHP는 복잡한 다 기준의사결정 상황에서 수치화가 가능한 정량적 요소만이 아니라 수량화가 어려운 정성적 요소를 동시에 합리적이고 체계적인 방법으로 의사결정에 반영할 수 있도록 할 뿐

만 아니라, 이해 당사자 또는 의사결정 참여자가 다수인 경우에 그룹의사결정의 도출이 가능하도록 지원하는 의사결정 방법이다.

오늘날 복잡한 의사결정 환경에서 합리적이고 능률적인 의사결정을 하기 위한 노력의 일환으로 개발된 계층화 분석기법(AHP)은 의사결정의 계층구조를 형성하고 있는 요소간의 쌍대비교(pairwise comparison)에 의한 판단을 통하여 평가자의 지식, 경험, 직관을 포착하여 의사결정을 지원하고자 하는 방법으로, 이 기법은 그 단순성, 명확성, 간편성, 범용성이라는 특징으로 여러 의사결정 분야에서 널리 응용되어 왔다(조근태 등, 2003). 또한 쌍대비교 외에 절대비교 기능을 함께 수용하여 많은 수의 대안에 대하여 판단 및 결정을 해야 할 때 매우 유용하게 활용할 수 있으며, 나아가 도출된 우선순위(Priority)나 중요도에 근거하여 예산, 인력 등의 자원을 배분함으로써 자원 활용을 최적화할 수 있게 지원한다. AHP는 다음과 같은 분야에 자주 활용된다.

첫째, 전략적 계획의 수립, 법령의 재개정 및 폐기, 국가적 위기 해결, 군사관련 결정, 국가사업에 대한 의사결정, 주요인사에 대한 결정, 노사분규, 그린벨트 정책, 댐 건설 등과 같은 공공정책의 실행과 관련된 여러 이해관계자의 이해 조정 및 사회적 갈등 해소 등에 사용되며 .

둘째로, 정책결정, 예산/자원의 배분, 투자 등 각종 프로젝트 판단, 각종 제안의 판단, 실행계획의 수립, 인적자원 관리(채용, 승진, 배치, 보직, 해고 등), 리스크 관리, 성과판단, 성과예산 등에 사용된다.

셋째, M&A/R&D/Marketing 계획 수립, 수익/비용 분석, 신상품 및 디자인개발, 상품의 Life-cycle 분석, 자본의 취득 시 효과분석, 광고 및 선전, 자원배분, 판매 결정, 품질관리(QC, TQM 등), 시나리오 분석 등에 활용되어 진다.

본 논문에서 다루고 있는 러닝로열티 제도는 현재 국내 외식 프랜차이즈 시장에서 정착이 되지 못하고 있으므로, 본 논문의 목적 중 하나로써 가맹점에 만족 및 성과 요인에 영향을 주는 각 서비스품질 요소의 우선순위를 정하여 러닝로열티 제도를 국내 외식프랜차이즈 시장에 정착하는데 있어 가맹본사 관점에서 단계적으로 접근하는데 기여를 하는데 그 목적이

있으므로 AHP 분석을 통한 우선순위 도출을 본 연구에서 적절하다고 판단된다.

AHP 분석은 의사결정의 전 과정을 여러 계층으로 나눈 후 이를 계층별로 분석, 해결함으로써 최종적인 의사결정에 이르는 방법이다. 또한 다수 기준 하에서 평가되는 다수의 대안들의 우선순위를 선정하는 문제를 다루는 방법으로서 매우 유용하며 AHP의 가장 큰 특징은 복잡한 문제를 계층화하여 주요 요인과 세부 요인으로 분류하고, 각 요인들에 대한 쌍대비교를 통해 가중치를 도출한 후, 도출된 가중치의 일관성을 검증하여 주관적 판단을 합리적으로 표현 또는 계량화하는 것이라 할 수 있으며(Satty, 1980; 권태일, 2008), 일반적으로 AHP 분석은 다음 8개 단계를 거쳐 분석 및 결과를 도출해낸다.

단계1: 목표의 설정 및 의사결정요소의 도출

이 단계에서는 브레인스토밍, 문헌조사, 전문가 의견수렴 등을 통하여 판단의 목표(goal)를 정의하고, 판단의 대상이 되는 대안(alternatives)들을 도출한 후, 각 대안들을 판단하기 위한 적합한 판단기준(criteria)들을 도출한다. 또한 반드시 충족되어야 하는 기준으로 “musts”기준을 설정하고 “musts”기준을 만족시키지 못하는 대안들을 제거한다.

단계2: 의사결정모델의 설정

목표, 판단기준, 하위판단기준, 대안 등 의사결정요소 모두를 포함하는 계층구조의 형태로 의사결정모델(decision hierarchy)을 구축하며, 다양한 다른 요소(행위자, 시나리오 등) 등을 포함시킬 수도 있다. 이 때 동일한 판단기준에 대하여 비교될 대상이 9개를 넘지 않도록 하는 것이 권고하고 있다. 예를 들어, 목표에 대하여 비교될 최상위 판단기준의 수가 9개를 넘지 않도록 하거나, 특정 최상위 판단기준에 대하여 비교될 하위 판단기준의 수가 9개를 넘지 않도록 한다.

단계3: 쌍대비교를 통한 요소들의 판단

각 의사결정 요소들이 상위요소에 대하여 얼마나 중요한지 또는 선호되는지 등을 일대일 쌍대비교를 통하여 판단한다. 즉 목표에 대하여 상위 판단기준을, 상위 판단기준에 대하여 하위 판단기준을, 하위 판단기준에 대하여 대안들을 판단하며, 가능한 한 많은 사실적 자료를 활용하고 지식, 경험, 직관 등을 활용하여 문제의 정성적 부분까지도 판단한다. 이때 1점에서 9점까지의 척도를 사용한다. 그 다음에 고유치 벡터 법을 이용하여 요소들의 가중치를 구한다. 마지막으로 각 레벨에서 구한 요소들의 가중치를 상위레벨에서 하위레벨로 곱하여 의사결정 대안에 대한 최종 가중치를 산출하게 된다. 그러나 본 연구에서와 같이 대안 및 판단 기준의 수가 많을 경우, 즉 대안이 10개 이상일 경우에는 쌍대비교 횟수가 기하급수적으로 증가함으로 이와 같은 방식의 적용이 거의 불가능하다. 따라서 본 연구에서는 등급척도(rating scale)를 매개로 하여 상대판단과 절대판단 방식을 혼합한 모형을 사용한다.

단계4: 논리적 일관성의 검증

분석적 사고의 다음단계는 의사결정 참여자(또는 설문응답자)들의 판단이 얼마나 논리적 일관성을 유지하는가를 판단하는 것으로 쌍대비교를 통한 요소들에 대한 판단 결과에 대하여 비일관성비율을 확인함으로써 논리적 일관성을 개선한다. 실험과 검증 결과, 비일관성 비율이 0.1을 넘는 경우에는 판단의 비일관성이 수용할 수 있는 수준을 넘는 것으로 판단한다. 따라서 비일관성비율이 0.1 보다 높은 경우에는 쌍대비교 결과를 재검토, 비논리적 부분의 판단을 수정하는 것이 필요하다.

단계5: 통합 및 그룹 판단결과 도출

쌍대비교를 통한 요소들에 대한 판단결과를 통합하여 판단기준 간 중요도의 도출 및 최적의 대안을 도출하거나 대안간 우선순위 및 중요도를 도출한다. 이를 위해 모든 쌍대비교 매트릭스로부터 수학의 고유치 계산을 통하여 요소들의 최종 우선순위를 도출하게 된다. 또한 의사결정자가 다수인 경우에는 의사결정자 모두의 의견을 통합하며, 이 때 다수 의사결정자

의 의견 통합은 기하평균을 값을 활용한다. 때에 따라서는 대안 없이 판단 기준들의 중요도 도출만을 하기도 한다.

단계6: 민감도 분석 및 피드백

통합 및 그룹 판단결과를 면밀히 살펴보고 판단기준의 중요도 변화에 대한 최종결과의 변화 정도를 살펴보는 민감도 분석을 수행한다. 의사결정 결과가 특정 요소에 민감하게 반응할 경우에는 필요한 자료의 추가 수집이나 신중한 검토 등을 통해 위 과정을 다시 수행한다. 또한 의사결정 결과를 직관으로 가지고 있던 판단에 비추어 보아, 양자의 차이가 큰 경우에는 왜 차이가 발생했는지에 대하여 검토해 보고, 그 이유를 모델 내에서 찾을 수 없을 경우에는 모델이나 판단 자체를 재검토해 봄으로서 일반적으로 모델과 직관 모두가 조금씩 변하여 서로 수렴할 수 있도록 하는 것이 바람직하다.

(단 본 논문의 경우 요소와 측정지표들의 중요도를 도출하는 모형으로 대안이 없기 때문에 단계 6은 생략함)

즉, AHP분석은 각 계층요소의 중요도와 우선순위를 측정하기 위하여 쌍대비교로부터 얻어지는 행렬의 특성 벡터(eigen vector)와 특성치(eigen value)를 통해 상대적 중요도와 우선순위를 간편하게 구하게 되고, 전문가들이 쌍대 비교한 응답이 얼마나 타당한 것인가에 대한 일관성비율을 구할 수 있으므로 응답자가 얼마나 성실하게 응답을 했는지를 파악할 수 있다(임채관과 이정실, 2007). Satty(1983)는 일관성비율이 0.1 이내이면 합리적 일관성을 갖는다고 판단하고, 0.2 이내일 경우는 용납할 수 있으나 그 이상이면 일관성이 부족한 것으로 판단했다. 또한 쌍대비교의 과정에서 신뢰할 만한 평가척도가 필요하며, 이 때 Satty(1980)가 제안한 1~9점 척도가 주로 이용되며, 9점을 가장 높은 수치로 그리고 1점을 가장 낮은 수치로 제안하였다(조근태 등, 2003). 이러한 AHP는 다수의 목표, 평가기준, 의사결정 주체가 포함되어 있는 의사결정 문제를 계층화하여 해결하고자 하는 데 목적이 있으며, 주어진 의사결정 문제를 계층화한 후 상위계층에 있

는 한 요소(또는 기준)의 관점에서 직계 하위계층에 있는 요소들의 상대적 중요도 또는 가중치를 쌍대비교에 의해 측정하는 방식을 통해 궁극적으로는 최하위계층에 있는 대안들의 가중치 또는 우선순위(priority)를 구할 수 있도록 해준다. 또한 AHP분석은 의사결정권자의 오랜 경험이나 직관을 중요시하기 때문에 계량적인 정보뿐만 아니라 의사결정에서 다루기 곤란하면서도 반드시 고려하지 않으면 안되는 질적인 정보도 비교적 쉽게 처리할 수 있는 장점이 있으며(Zahedi, 1990; 권태일, 2008), 분석과정도 직관적이고 비교적 쉽다는 장점을 지니고 있다(Vargas, 1990).

제 2 절 AHP 의 실증적 연구

1. 목표의 설정 및 의사결정요소의 도출 및 의사결정 모델 설정

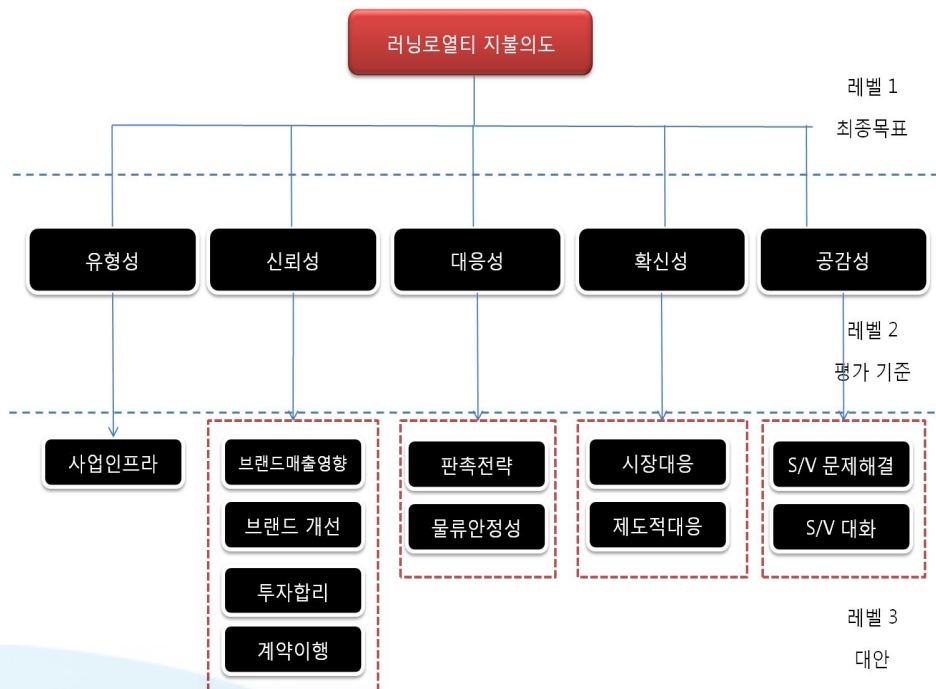
AHP 분석을 위한 그 첫 번째로 가맹점의 러닝로열티 지불의도라는 목표를 설정하고, 이 목표에 영향을 줄 수 있는 각 요인을 브레인스토밍 및 전문가 그룹과의 토론을 통하여 도출하였다. 1차적인 요인은 연구자가 앞서 진행한 SERVQUAL을 이용한 연구모형을 바탕으로 두었으며, 각 요인별 속성으로 유형성은 유형성의 특성상 가맹점이 사업을 진행하는데 있어 필요한 전반적 사업인프라로써 단일 측정 지표로 정하는데 합의하였다. 두 번째로 신뢰성의 하위 지표로는 브랜드 신뢰에 포함하는 브랜드 매출 영향력, 브랜드 비교 경쟁력, 브랜드 이미지, 브랜드 개선 노력 등을 선정하였고, 또 다른 신뢰성 요인인 계약의 공정성 및 합리성은, 계약의 공정성과 투자의 합리성, 계약이행 노력, 계약에 대한 사전 설명 등을 하위 그룹의 측정 지표로 선정하였으며, 세 번째 확신성으로는 매출추진, 판촉활동, 신메뉴의 매출 영향력을 포함하였고 물류서비스나 배송약속이행, 배송품질, 클레임처리 등으로 하위 측정지표를 선정하였다. 네 번째 대응성 요인으로는 메뉴중심의 선 시장 대응 과 법률적 변화 중심의 제도적 대응으로 선정 하였으며 마지막 다섯 번째 요인으로 운영과장역량의 하위지표로 본

사와의 의사소통, 운영과장의 현장 교육 및 문제해결 능력 등으로 정리하였다. 1차적으로 목표달성을 위한 SERVQUAL의 5가지 요인과 그 하위 대안으로써 총 20개의 측정지표를 선정하였으나, 24개의 대안 및 판단기준일 경우 쌍대 비교의 횟수가 기하급수적으로 늘어나므로 전문가들과의 협의를 통하여 최종적으로 아래와 같이 11개의 대안으로 축약하였다

<표 5-1> AHP 분석을 위한 각 대안 및 판단기준

GOAL: 가맹점의 러닝로열티 지불의도		
SERVQUAL	유형성	본사의 사업운영을 위한 인프라확보
	신뢰성	브랜드가 가지고 있는 매출 영향력
		브랜드의 지속적인 개선을 위한 투자
		투자의 합리성을 포함한 계약의 공정성
		계약의 내용의 본사차원의 이행노력
	확신성	관측전략 효과적 실행에 대한 매출 영향
		물류배송의 안정성
	대응성	시장변화에 따른 선 시장 대응-메뉴중심의 대응
		제도적 변화에 따른 대응-법률 중심적 대응
	공감성	운영과장의 현장교육을 통한 문제 해결능력
		운영과장의 현장의 소리 효율적 접수를 통한 본사와 효율적 커뮤니케이션

<그림 5-1> AHP 연구 모형



2. 쌍대비교를 통한 요소들의 판단 및 논리적 일관성의 검증

설문참여자(가맹사업자) 총 143명의 설문을 진행하였으며, 본 논문에서는 의사결정 참여자의 1차 쌍대비교를 통한 요소 및 측정지표에 대한 판단결과, 몇 개 부분에서 논리적 일관성이 낮게 나타났다. 이에 따라, 판단결과를 피드백하여 비논리적인 부분을 하나씩 재검토하여 판단을 수정 또는 보완하는 과정을 수행하였으며, 그 결과 참여자의 논리적 일관성이 크게 향상되어, AHP 분석 모델 전체에서의 비일관성비율이 기준치인 0.1 이내로 개선되었다.

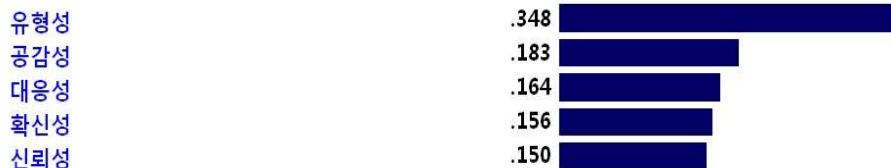
단, 최초 설문에서 무응답(6명)과 비일관성지수(CR값)이 0.5 이상인 경우(31명)는 분석에서 제외 하여 총 106개의 샘플을 사용하여 분석을 진행하였다.

3. 통합 및 그룹 판단결과 도출

외식 서비스에서 리닝로열티 지불 의도에 대한 각 요인들의 중요도를 살펴보면, 유형성의 중요도가 34.8%로 가장 높게 나타났으며, 이어 공감성, 대응성, 확신성, 신뢰성 순으로 나타났다.

<그림 5-1> SERVQUAL 요인의 우선순위 분석

Goal: 외식서비스에서 리닝로열티의도에 대한 각 요인



Inconsistency = 0.00135

"유형성"은 '본사의 사업 인프라 관련'하여 한 개만을 가지므로 "유형성"의 중요도 38.2%를 모두 가지게 되며 "신뢰성"의 하위 측정지표들의 중요도에서는 '가맹본사의 브랜드가 가지고 있는 매출영향력'이 35.5%로 가장 높게 나타났으며, 이어 '투자의 합리성을 포함한 계약의 공정성', '브랜드의 지속적인 개선을 위한 투자' 순으로 나타났다. 반면 '계약내용의 본사차원의 이행노력'의 중요도는 17.2%로 "신뢰성" 요인에서 상대적으로 중요도가 가장 낮은 것으로 나타났다.

<그림 5-2> 신뢰성 요인의 우선순위 분석

>신뢰성



Inconsistency = 0.00044

"공감성"에서는 '운영과장의 현장교육을 통한 문제 해결능력', '운영과장의 현장의 소리 효율적 접수를 통한 본사와의 효율적 커뮤니케이션' 보다 약간 더 중요한 것으로 나타났다.

<그림 5-3> 공감성 요인의 우선순위 분석

>공감성



Inconsistency = 0.

"대응성"에서는 '메뉴중심의 시장변화에 따른 선시장 대응'이 '제도적 변화에 따른 본사차원의 대응' 보다 약간 더 중요한 것으로 나타났다.

<그림 5-4> 대응성 요인의 우선순위 분석

>대응성



Inconsistency = 0.

"확신성"에서는 '판촉전략의 효과적 실행에 대한 매출 영향력'과 '물류 배송의 안정성'의 중요도가 동일한 것으로 나타났다.

<그림 5-5> 확신성 요인의 우선순위 분석

>확신성



Inconsistency = 0.

최종적으로 외식 서비스에서 리닝로열티 의도에 대한 각 요인들의 세부 요인들 간의 중요도를 살펴보면, '본사의 사업 인프라 관련'의 중요도가 34.8%로 가장 높게 나타났으며, 이어 '운영과장의 현장교육을 통한 문제 해결능력', '운영과장의 현장의 소리 효율적 접수를 통한 본사의 정책반영' 순으로 나타났다. 반면, '투자의 합리성을 포함한 계약의 공정성', '브랜드의 지속적인 개선을 위한 투자', '계약내용의 본사차원의 이행노력'의 중요도는 각각 3.6%, 3.5%, 2.6%로 5% 미만으로 나타나 상대적으로 중요도가 낮은 측정지표임을 알 수 있다.

지금까지 이번 분석을 통하여 Brainstorming, Affinity Analysis 등을 거

쳐 한층 발전된 평가 모형을 구축하였으며, 위에서 도출된 평가요소와 측정지표에 대한 AHP 분석을 통해 중요도를 과학적/합리적으로 도출하고 비일관성 검증을 통해 타당성을 확보하였다. 나아가, AHP 결과를 바탕으로 측정지표의 중요도를 제시하였다.

<그림 5-6> 전체 요인의 우선순위 분석



제 3 절 가맹점의 R/R지불의도에 대한 결과분석

가맹점의 러닝로열티 지불의도에 대한 AHP 분석 결과, 전반적으로 가맹사업자는 가맹사업본사가 아닌 개별사업자로서 매장을 운영 시 개인적으로 접근하기 힘든 부분에 대하여 러닝로열티 지불의 가치를 인정한다고 해석할 수 있다. 그 첫째가 가맹본사의 사업인프라 확보 여부인데 사업인프라에는 물류센터, 중앙생산시스템, R&D 센터, 교육인프라 등을 들 수 있는데 특히 물류센터는 가맹사업자가 매장을 운영하는데 있어, 구매비용, 정보비용, 시간 등에 대한 눈에 보이는 비용 절감 및 편리성 등을 제공해주며, 두 번째 요인인 운영과정의 현장 문제해결 능력의 경우 외식사업은 현장에서 사업에 영향을 주는 많은 변수들이 있는데 이때마다 경험 및 지식을 통한 적절한 대응은 고객만족에 영향을 주기 때문에 사업인프라와 운영과정의 문제해결 능력 등의 요인이 우선 순위요인으로 선정되었다고 볼 수 있으며, 러닝로열티 정착을 위해서는 가맹본사를 시작하기 전 사업인프라 확보에 대한 투자가 앞서야 하며 또한 운영과정의 지속적인 교육 및 채용에 대한 투자가 지속적으로 진행 되어 가맹사업자에게 직접적인

영향을 준다면 가맹본사 역시 러닝로열티 도입이 수월할 것이며 지속성장에 발판을 마련할 수 있을 것이다.



제 6 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

프랜차이즈 산업은 세계적으로도 가장 빠르게 성장하고 있는 사업유형이며 국내프랜차이즈 산업 역시 매해 10% 이상의 규모적 발전을 이루어왔다. 특히 그 중에서도 외식 프랜차이즈 산업이 차지하는 비율은 60% 이상이다. 하지만 급성장하고 있는 국내 프랜차이즈 산업은 정부의 관련 법 규정이나 업체 수준은 국제적 기준에 비해 크게 떨어지는 현실이다(윤지환과 이자형, 2004). 특히 국내 외식 프랜차이즈산업은 본사의 규모를 비롯한 운영측면에서 영세성을 면치 못하고 있다(허진 외, 2008). 장인석(2005)의 연구에 의하면 가맹본부의 사업지속 기간이 평균 4-5년으로 타사업의 지속기간보다 짧다는 현실적 문제점을 드러내고 있다고 하였으며, 프랜차이즈 사업개시 1년 이내에 약 40%가 실패하며, 5년 이내에 약 3분의 2정도가 도산한다고 하였다(산업자원부, 2003). 그 이유는 첫째는 프랜차이즈 진입장벽이 타 사업에 비하여 상대적으로 낮아 사업을 진행하기 위한 기본적인 인프라나 아이템의 경쟁력 없이 사업을 시작하여 가맹사업자로부터 신뢰를 잃어버리는 경우가 발생하며, 둘째로는 사업본사가 러닝로열티와 같은 지속적인 수익구조가 없어 가맹사업자를 지속적으로 지원할 수 없는 현실을 접하게 된다는 것이다. 윤지환과 이자형(2004)의 연구에 의하면 가맹사업자의 경영지원에 대한 낮은 만족도는 가맹계약자가 로열티를 지불하려 하지 않는 원인 중의 하나라고 하였다. 프랜차이즈 사업관계에서 가맹본사가 지속적인 수익구조 확보를 통하여 정상적이고 안정적인 발전을 위해서는 가맹사업자와 가맹계약자가 공동운명체라는 인식을 갖고 합리적인 계약관계를 유지, 발전시켜나가는 것이 중요하다(윤지환, 2003). 즉 서로 간의 합리적인 프랜차이즈 비용구조를 개발하여 가맹계약자는 계약대로 이를 실행하고 가맹사업자는 지속적인 서비스를 제공함으로써 경쟁력 있는 프랜차이즈 시스템을 구축해야 한다. 프랜차이즈 사업에서 가맹본

사의 지속적인 수익구조란 대표적인 예로써 러닝로열티를 말할 수 있다. 하지만 국내에서는 문화적인 괴리감 때문에 현재 러닝로열티 제도를 정착하는데 어려움 있다. 그러다 보니 가맹본사는 이미 오픈한 가맹점의 지속적인 지원과 관리를 통한 가맹점의 성장보다는, 신규 가맹점 개설을 통한 인테리어 등의 개설 비용 수익에 집중을 하고 있다. 그러다 보니 가맹본사에서 제공하는 지속적인 서비스 즉, 아이템의 개선, 시장에 대한 위험관리 대응 등에 대한 지원 없이 이미 오픈한 가맹점은 고객들의 식상함 및 변화에 대처하지 못해 매출 감소로 이어지고 단기간에 투자한 자금의 회수 없이 문을 닫게 되는 경우가 발생하게 된다. 이러다 보니 가맹본사는 신규 가맹점의 개설이 한계에 부딪칠 경우 브랜드의 개설을 위한 투자보다는 가맹본사는 도산을 선택하게 되고, 프랜차이즈의 낮은 진입장벽으로 인하여 또 다른 아이টে으로 신규 가맹본사를 개설하여 또 다시 일정기간동안 개설 수익을 발생시킨 후 예비 가맹후보자들의 흥미가 떨어지게 되면 가맹본사의 다시 문을 닫게 되는 악순환을 반복하게 되며, 가맹본사는 가맹사업자들에게 사업적인 신뢰를 잃게 되어 가맹본사는 가맹사업자에게 러닝로열티를 요구하지 못하게 된다.

이에 본 논문에서는 국내프랜차이즈 시장의 안정적인 시스템 정착을 위하여 국내 가맹점들을 대상으로 러닝로열티 지불 의도에 대한 설문을 바탕으로 연구를 진행하였다. 본 연구에서는 가맹본사의 지속적인 서비스품질 요인 제공으로 인하여 가맹점이 성과를 내게 되면 이는 전반적인 가맹점 만족으로 이어지고 또한 가맹점 성과가 가맹본사에 대한 러닝로열티 지불의도에 영향을 줄 것이라는 연구 모형을 가지고 연구를 진행하였으며 결과로는 서비스품질 요인 중 선제적 대응(대응성)과 운영과장의 역량(공감성), 전반적인 사업인프라(유형성), 매출촉진(확신성)의 순으로 가맹점 성과에 영향을 주는 유의한 요인으로 채택되었으며, 브랜드에 대한 신뢰는 부분채택, 그리고 계약의 합리성 및 배송 서비스에 대한 요인은 기각되었다. 이는 가맹점 관점에서 지속적인 경영관리 및 지원에 대한 요인들이 영향을 주는 요인으로 채택된 반면, 사업 개설 전에 지원을 받는 요인 즉 계약, 투자 관련 및 브랜드 이미지 등은 기각되었으며, 또한 프랜차이즈 사

업을 하기 위한 가장 기본적인 물류, 배송 서비스 역시 가맹점에게 성과를 주는 요인에서 기각되었다. 이는 프랜차이즈 사업이 어느 정도 성숙되어감에 따라 배송서비스는 만족요인이 아닌 기본요인으로 인지하기 때문이라고 판단된다. 또한 가맹점의 성과는 가맹점의 전반적 만족에 영향을 주는 요인으로 분석되었다. 또한 정량적인 표현의 특성을 가진 가맹점 성과는 가맹점의 러닝로열티 지불의도에 영향을 미친다고 분석되어 가맹점이 가맹본사에 의하여 성과를 내고 이익을 창출 할 수 있다면 기꺼이 그에 대한 일부를 지불할 의도가 있는 것이라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 러닝로열티 제도가 국내에서 실질적으로 정착되지 않아, 관련 이론적 설명이 상대적으로 부족하다는 판단 하에, 가맹점의 러닝로열티 지불의도를 좀 더 세부적으로 분석하기 위하여, 서비스 품질 요인을 바탕으로 AHP 분석을 추가 실행하였다. 결과로는 처음 구조방정식을 통한 경로분석과 유사한 결과가 나왔으나, 사업인프라(유형성) 부분이 가맹점에서 러닝로열티를 지불하는 의도에 가장 영향을 주는 최우선 요인으로 분석되었고, 운영과장의 역량, 문제해결 능력, 전시장대응, 판촉전략 실행 등이 뒤를 이었다. 이는 가맹점의 지속적 지원에 대한 가맹점의 욕구가 반영되었다고 볼 수 있으며, 특히 눈으로 보이는 유형적인 본사의 시설을 대여한다는 의미에서도 지불 의도가 발생한 것이라고 볼 수 있다. 따라서 국내 프랜차이즈 산업에서 러닝로열티 정책의 성공적인 정착을 위해서는 첫째 정부차원의 프랜차이즈 본사 설립의 규제가 필요하다. 예를 들어 기본적으로 프랜차이즈 본사 설립을 통한 사업전개를 위해서 가맹본사는 기본적인 물류시설, 일정 규모의 연구소 및 연구원 확보, 교육센터, 중앙 생산 공급 시스템 등의 기본요소가 갖추어 졌을 시에만 프랜차이즈 사업이 가능토록 정부차원의 규제를 강화시켜 불필요한 경쟁 및 유사브랜드의 시장 포화상태를 조절할 수 있으며, 가맹본사 설립의 진입장벽을 높여 브랜드의 경쟁력을 강화 커야 한다. 또한 가맹본사는 프랜차이즈의 특성상 가맹사업자와 항상 긴밀한 관계를 유지하는 역할을 가지고 있는 운영과장의 역량을 강화시켜 가맹사업자와의 유대관계를 높이며, 현장에서 발생하는 문제들을 적시에 해결하고 교육하여 재발 방지를 통하여 소비자의 만족도를 높일 수 있도록 기여

해야 한다. 그러기 위해서는 가맹본사는 신입사원 보다는 경력 및 교육수준이 있는 운영과장을 채용하고, 인당 운영과장의 관리매장이 20개를 넘지 않도록 하는 등 운영과장의 업무 환경을 극대화시켜야 한다. 그 외에도 거시적 경제 환경에서 발생하는, 예를 들면 환율 변동에 따른 원가상승 및 조류독감 및 자연재해 등에 따른 수급 불안정 등에 대하여 본사 차원의 위험관리 대응능력을 키워, 가맹점 입장에서 개별적으로 대응할 수 없는 부분에 대하여 대처능력을 키워야 할 것이다. 또한 가맹본사의 지속적 서비스 제공 품질의 제고와 함께 가맹사업자 입장에서 러닝로열티에 대한 의식의 변화가 필요하다. 이를 위해서는 러닝로열티의 도입시점에서 정부의 정책적 참여 또한 방법일 것이다. 따라서 본 논문의 연구 결과와 같이 제언하는 바, 가맹본사는 사업인프라 등의 투자 및 경쟁력 있는 아이템의 지속적 개발이 가능한 가맹본사를 기반으로, 지속적인 관리 및 지원을 통하여 가맹점의 본사에 대한 만족을 증대시킴으로써 가맹점 성과를 증가시키며 이를 통한 가맹본사는 러닝로열티의 지속적인 수익을 통하여 다시 사업인프라에 재투자 하여 가맹점의 제공되는 서비스품질을 향상시킴으로써 프랜차이즈 산업이 긍정적으로 성숙해나가는 호순환 구조가 이뤄 질 것이다.

제 2 절 연구의 한계점 및 향후 연구의 방향

1. 연구의 한계

본 논문의 연구의 한계는 다음과 같다.

첫째, 국내 외식 프랜차이즈 본사 중 현재 계약서상에 러닝로열티를 명시하고 있는 본사는 10% 이내였으며 실제로 실행하고 있는 본사는 거의 전무하여, 실질적으로 러닝로열티 제도가 가맹본사의 수익성에 어느 정도 기여를 하는지에 대하여 분석이 불가능했다. 또한 국내 프랜차이즈 산업에서 러닝로열티관련 논문 역시 부족하여 러닝로열티에 대한 이론적인 접근

이 미흡했다.

둘째, 국내에서는 러닝로열티에 대한 인식이 부족하여 설문 진행시 설문 대상자들에게 설문을 진행하는데 있어, 러닝로열티에 대한 설문에 대한 문항조차 거부감을 가지고 있었다. 따라서 실제 가맹사업자들은 러닝로열티에 대한 질문의 이해도가 높지 않은 상태였기 때문에 다소 질문들이 세분화되지 못하였다. 따라서 실제 연구결과를 실무에 바로 적용하기 위해서는 세부사항에 대한 추가 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구는 가맹사업자 즉 프랜차이지 입장에서 진행되었다. 실제 러닝로열티 정책을 도입하기 위해서는 가맹본사 및 관련 정부부서의 의도 또한 분석하여 가맹사업자와의 인식의 차이 분석을 통한 대안이 마련되어야 하나, 시간적 제한으로 인하여 가맹본사 관점에서 분석이 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구 결과를 실제 가맹본사에 적용할 시 현실적인 어려움에 대한 대안 및 대책이 마련되지 않은 것은 본 연구의 한계이다.

넷째, 본 연구의 대상을 외식 가맹사업자로 정하여, 각 사업장의 특성 즉 규모 및 투자수준, 가맹사업자의 특성(예-직접운영, 점장채용 운영 등)에 대한 세부적인 분석은 이루어 지지 않았다. 따라서 아이템의 성격 및 규모(예-패밀리 레스토랑 개념, 배달 치킨 가맹점)에 따른 가맹사업자의 의도 분석이 이루어지지 못했다.

2. 향후 연구 방향

따라서 위의 한계에서 이야기 한 요인을 바탕으로 본 논문을 발전시킬 수 있는 향후의 연구 과제는 다음과 같은 영역을 들 수 있다.

첫째, 추후 연구 방향으로 러닝로열티의 도입사례에 대한 성공 산업에 대해서 연구 및 적용이 필요하다. 예를 들어 미국의 경우 러닝로열티 제도가 안정적으로 실시되고 있다. 그러므로 추후 미국의 외식 가맹산업의 러닝로열티 도입사례에 대한 추가 연구를 진행할 예정이다.

둘째, 실제 러닝로열티제도를 정책적으로 도입하기 위해서는 가맹본사의 노력은 물론이고, 공정거래위원회 등 정부차원 및 프랜차이즈협회 등 학회

등의 관점에서의 상호 연구가 필요하며, 추 후 연구에서는 각 이해관계자들의 설문을 통한 연구의 진행이 필요하다.



【참고문헌】

국내문헌

- 강병남, (1997), “외식프랜차이즈 시스템 마케팅 전략에 관한 연구”, *한국조리학연구*, Vol. 3, pp. 147-164.
- 강병서(2002), 『인과분석을 위한 연구 방법론』, 무영경영사.
- 권태일(2008), “관광지 리모델링 사업의 영향요인 우선순위 도출에 관한 연구 :델파이 기법(Delphi)과 계층적 의사결정방법(AHP) 적용”, 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 강효순(1999), “구매자-공급자간 관계특성이 관계결속과 성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 충남대학교 대학원 석사학위논문.
- 김기욱(2004), “프랜차이즈 가맹점 성과 및 만족이 재계약의도에 미치는 영향”, 경북대학교경영대학원, 석사학위논문.
- 김관식(2005), “이용자 의식조사를 통한 프랜차이즈 레스토랑의 공간디자인에 관한 연구”, 영남대 환경보건대학원 석사학위논문.
- 김상호(2008), “외식서비스에서 위계적 서비스품질, 관계 질 및 브랜드 충성도의 구조적 관계 연구”, 경북대학교 대학원 박사학위논문.
- 김상호(2009), “외식 서비스 품질(FOOD SERVQUAL) 측정을 위한 다문항 척도:위계적 서비스 품질 모형에의 적용”, *대경대학 호텔조리학부, The Korean Journal of Culinary Research*, Vol.15, No. 4, pp.227-244.
- 김석출·전정아(2008), “프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구”, *외식경영연구*, Vol. 11, No. 1, pp. 79-100.
- 김선빈 (2009), 『상생의 경제학: 더불어 성장하는 따뜻한 시장경제』, 삼성경제연구소, PP, 709
- 김성수·김영수·문혜영(2009), “외식 프랜차이즈기업의 본부특성, 가맹점만족, 재계약의도간의 관계에 관한 연구”, *외식경영학회*, Vol.12,

No.1, pp.225-243.

김소영 (2004), "외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인의 관한 연구", 전주대 대학원 박사학위 논문.

김승욱(2006), "외식프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계특성과 재계약의도의 구조적 관계", 계명대학교 박사학위논문.

김영국·권현수 (2009), "프랜차이즈 조직에서 가맹점 성과에 영향을 주는 가맹본부 효과: 다수준 분석", *한국관광협회*, Vol. 33, No. 5호, pp.77-97.

김영국·윤지환 (2003), "아이스크림 프랜차이즈 가맹사업자의 지원에 대한 가맹계약자의 만족과 재계약의조", *외식경영연구*, Vol. 6, No. 3, pp. 147-160.

김응수·임영균 (2006), "프랜차이즈 시스템 내 가맹본부의 생존요인분석", *경영학연구*, Vol.35, No.5. pp.1589-1614.

김태경(2003), "외식업체의 서비스품질과 위험상황대처능력이 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구", 단국대학교 대학원 석사학위논문.

김형준(2002), "외식산업의 서비스 품질 중요도가 고객 만족에 미치는 영향에 관한 연구", *외식경영학회*, Vol. 5, No. 1, pp. 23-46.

노형진,(2005), "한국기업의 품질경쟁력 제고 방안", *국방품질관리소*, Vol. 28, 가을, pp.12-14

류정진(2007), "외식산업의 서비스품질이 소비자 구매행동에 미치는 영향", 성신여대 문화산업대학원 석사학위논문.

박상익(2008), "국내 프랜차이즈 사업의 성과에 영향을 미치는 요인에 관한연구", 건국대 대학원 박사학위논문.

박승영(2003), "호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향", 경기대학교대학원 박사학위논문.

박진호(1994), "고객만족의 결정요인에 관한 연구 : 제품과 서비스의 차이를 기초로 한 접근", 서울대학교 석사학위논문.

박주영·노기엽·김현순 (2009), 『프랜차이즈 창업론』, 학현사.

박오성·안점기·김판준 (2006), "서비스품질과 상황 대처요인이 고객만족에

- 미치는 영향에 관한 연구“, 외식경영연구. Vol. 9, No. 3, pp.87-107.
- 백승희(2003), “패스트푸드 기업의 브랜드자산 및 가치평가”, 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 석종배(2008), “품질 중심적 조직문화가 서비스회복 및 서비스효과에 미치는 영향“ 한성대학교 경영대학원 박사학위논문
- 손일락(1997), “패밀리 레스토랑의 서비스품질 평가요인에 관한 연구”, 호텔회식경영학연구.
- 안광호·한상만·전상률(2001), 『전략적 브랜드 관리-이론과 응용』, 학연사.
- 이용기(2005), “호텔 인터넷 마케팅 활용에 관한 연구” 경기대 국제, 문화 대학원 석사학위논문.
- 이흥규 · 이은용 · 이수범(2005), “프랜차이즈 서비스요인이 가맹점주의 만족도에 미치는 영향”, 관광연구저널, Vol. 19, No. 2, pp. 357-370.
- 위계점(1996), “민영화정책이 기업의 경영성과에 미치는 영향: 은행산업을 중심으로” 한국외국어대학교대학원, 박사학위논문.
- 유영목(2005), 『서비스품질 경영』, 양서각.
- 윤인철(2008), “외식프랜차이즈 본부의 지원서비스가 가맹점 경영성과 및 만족도에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 창업경영대학원 석사학위논문.
- 윤지환·이자형(2004), “외식프랜차이즈 경쟁력 증진을 위한 프랜차이즈 비용 구조전략”, 외식경영연구. Vol. 7 No. 2. pp. 83-99.
- 윤은옥(2008), “베이커리 가맹본부의 가맹점 모집 프로모션 활동이 가맹점주의 브랜드 태도, 만족도, 충성도에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대 관광대학원 석사학위논문.
- 윤홍근(2005), “한국 외식프랜차이즈 시스템의 중국시장 정착 방안에 관한 연구 : 상해지역 BBQ 사례를 중심으로”, 조선대학교 박사학위 논문.

- 임현철(2004), "프랜차이즈 가맹점의 관계만족 결정요인에 관한 연구", 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 한규철(2007), 외식프랜차이즈 가맹점 만족의 영향요인에 관한 연구, 세종대학교 대학원, 박사학위논문.
- 허진·이규숙·김현주(2008), "외식 프랜차이즈시스템의 서비스 품질에 대한 가맹점주의 만족에 관한 연구". *외식경영연구*, Vol. 11, No. 2, pp. 265-287.
- 장인석(2005), "외식 프랜차이즈 비즈니스의 성공모델에 관한 연구 :교육부문을 중심으로", 중앙대학교대학원 박사학위논문.
- 조규호 (2001), "프랜차이즈 시스템에서 관계적 특성이 신뢰 및 몰입에 미치는 영향", 충북대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조근태·조용곤·강현수(2003), 『앞서가는 리더들의 계층분석적 의사결정』, 동현출판사.
- 조성호·정유경(2008), "외식프랜차이즈 중앙본부 생산공급시스템만족도가 가맹점운영수행도와 가맹점만족 및 재계약의도에 미치는 영향", *외식경영학회*, Vol. 11, No.2, pp123-147.
- 조현식 (2003), "프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계의 질적 성향이 재무성과에 미치는 영향", 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 최서용(2004), "프랜차이즈 서비스요인이 가맹점주의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구", 경희대학교 관광대학원 박사학위논문.
- 최휴중, (1995), "서비스 제공자의 질에 대한 고객의 평가요인 및 효과", 경희대학교 박사학위논문.
- 최필호 (2003), "국내프랜차이즈에서의 초기 가맹비와 로열티 책정에 관한 실증적 연구", 광운대학교 경영대학원, 석사학위논문
- 산업자원부 (2003), "국내프랜차이즈 산업 실태 보고서"
- 한국프랜차이즈 협회 (2008), "2008 프랜차이즈 현황 및 발전방안에 대한 연구"
- 공정거래위원회 (2009), 정보공개서, <http://franchise.ftc.go.kr/index.do>
- 외식신문, 한승희 "프랜차이즈 업계 로열티 도입이 시급하다" 2010-1-15

Food Bank, 손수진 “국내프랜차이즈 로열티 왜 못 받나” 2008-4-15



2. 국외문헌

- Aaker, D. A. (1991), "Managing Brand Equity, Capitalizing on The Value of a Brand Name", The Free Press, New York :NY.
- Anderson, J. C., and J. A. Narus, (1984), "A Model of The Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 3, pp. 62-74.
- Dick, A.S. and K. Basu,(1994), "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, pp. 99-113.
- Baucus. A. D., Baucus, S. Melissa. and Human, E. Sherrie. (1993). "Choosing a Franchise: how Base Fees and Royalties Relate to The Value of The Franchise", *Journal of Small business management*, April, pp. 91-104.
- Berry, L. L., and Parasuraman, A. (1991), "Marketing Services", New York: The Free Press.
- Bitner, M. J. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable & Unfavorable Incident", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 239-248
- Bradach, Jeffrey L.(1997), "Using The Plural Form in The Management of Restaurant Chains." *Administrative science quarterly*, Vol. 42, PP. 276-303
- Brickley, J. A. and F. H. Dark(1987), "The Choice of Organizational Form: The Case of Franchising," *Journal of Financial Economics*, Vol. 18, No. 2, pp. 401-420.
- Carney, Mick., and Eric Gedajlovic (1991), "Vertical Integration in Franchise Systems: Agency Theory and Resource Explanations", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 8, pp. 607-629.

- Caves, R. E. and W. F. Murphy, (1976), "Franchising: Firms, Markets, and Intangible Asset", *Southern Economic Journal*, Vol. 42, No. 4, pp. 572-586
- Cochet. O. and Vinay Kumar Garg, (2008), "How Do Franchise Contracts Evolve? A Study of Three German SMEs", *Journal of small business management*, Vol. 46, No. 1, pp. 134-151.
- Conner, K. R, (1991), "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organizational Economics", *Journal of management*, Vol. 42, No. 4, pp.121-154.
- Corsby, L. A., Evans, K. and D. Cowles, (1990), "Relationship Quality in Service Selling: An Interpersonal influence Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 68-81
- Daniel, I. E. and L. L. Bernard (1994), "Modeling the Effects of Customer Service Performance on Purchase Intentions in the Channel", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 29, Spring, pp. 45-60.
- Dant, R. P. and P. J. Kaufmann, (2003), "Franchising Contemporary Issues and Research", The Haworth Press inc. New York.
- Day, G. S. and R. Wensley, (1988), "Assessing Advan: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, Vol. 52, pp. 1-20.
- De Clercq and Belaustegui Goitia, (2007), "Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation", *Journal of small business*, Vol. 45, No. 4 , pp. 467-490
- Dennis p. Schooley (2007) "Franchise opportunity making the right decision"
- Doney, P. M., and J. P. Cannon, (1997), "An Examination of The

- Nature of Trust in Buyer-seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, pp. 11-27
- Elliot, R. and K. Wattanasuwan(1998), "Brand as symbolic Resources for the Construction of Identity,' *International Journal of advertising*, Vol. 17, No. 2, pp. 131-144.
- Eugene F. Fama and Michael C. Jensen(1983), "Separation of Ownership and Control", *Journal of Law and Economics*, Vol.26, No. 2, pp. 301-325
- Falbe, Cecilia M., Thomas C. Dnadridge, and Ajith Kumar, (1998) "The Effect of Organizational Context on Entrepreneurial Strategies in Franchising," *Journal of Business Venturing* , Vol. 14, pp. 125-140,
- Farquhar and Peter H. (1989), "Managing Brand Equity," *Marketing Research*, pp.24-33
- Fulop, C. and J. Forward (1997), "Insight into Franchising: A Review of Empirical and Theoretical Perspective", *The Service Industries Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 603-625.
- Frazier, G. L., (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channel of Distribution". *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No. 2, pp.158-166
-
- _____, Spekman, Robert E., and O'Neal, Charles R.(1988) "Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 4, October. pp.52-67.
- Franz Josef Och, (2007) "Large Language Models in Machine Translation", Proceedings of the 2007 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing.
- Fred, N. Kerlinger and Howard, B. Lee,(1999), "Foundations Of Behavioral Research", Wadsworth Publishing Company, New York.

- Gaski, J. F. and Nevin, J. R. (1985), "The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 5, pp. 13-142.
- Gassenheimer and Ramsey (1994), "How Supplier Involvement Influences Buyers Satisfaction And Trust : A Study Of Industrial Markets". *Innovative Marketing*, Vol. 2, No.2. pp. 110-121.
- Grönroos, C.(1984), "A Service Quality Mode and Its Implication", *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4, pp. 36-38
- Geyskens, I., Steenkamp, J. E. M. and Kumar, N. (1999), "A Meta-Analysis in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 2, pp.223-238
- Hart, C. W. L., Heskett and W. Sasser, Jr.,(1990) "The Profitable Art of Science Recovery", *Harvard Business Review*, Vol. 68, No 2, pp. 148-156.
- Hachemi. E. and Udo,(2007), "Does Franchising Create Value? An Analysis Of The Financial Performance Of US Public Restaurant Firms", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 10, pp. 93-108.
- Heskett James L., W. Earl Sasser and Christopher W. L. Hart, (1990) "Service Breakthroughs", New York: The Free Press.
- Howard, J. A.and J. N. Sheth(1979), "The Theory of Buyer Behavior", New York: John Wiley & Sone, Inc.
- Innis E Daniel. and Bernard L. Lolonde (1994), "Customer Service: the Key to Customer Satisfaction. Customer Loyalty, and Market Share", *Journal of Business Logistics*, Vol. 15, No. 1, pp.1-27.
- IFA, Franchising, Educational foundation, INC, pp.4-5 , 1998
- Janda, S., J. B. Murray, and Burton, S. (2002), "Manufacturer-Supplier

- Relationship: An Empirical Test of a Model of Buyer Outcomes". *Industrial marketing Management*, Vol. 31, No. 5, pp. 411-420.
- Jeffrey J. Reimer (2005), "Assessing Global CGE Model Validity Using Agricultural Price Volatility," *GTAP Working Papers 1875*, Center for Global Trade Analysis, Department of Agricultural Economics, Purdue University.
- John. A. Dotchin and John, S. Oakland (1994), "Total Quality Management in Services: Part 1: Understanding and Classifying Services", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11, No. 3, pp.9-26.
- Josh, Lerner. (2003) "The Patent System and Competition", *UCLA Department of Economics*, Levine's Working Paper.
- Kaufmann, P, J and S, Eroglu (1998), "Standardization and Adaptation in Business Format Franchising", *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, No. 1, pp.69-85.
- Kaufmann. P. J. and Dant. R. P. (2001), "The Pricing of Franchising Rights", *Journal of Retailing*, Vol. 77, pp. 537-545.
- Keller, K. L., (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Brand Equity", *Journal of Marketing*, Vol.57, pp. 1-22
- Knight, R. M.(1986), "Franchising from The Franchisor and Franchisee Points of View", *Journal of small Business Management*, Vol. 32, July, pp. 8-15.
- Lafontaine, F.(1992), "Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results," *Rand Journal of Econometrics*, Vol. 23, No. 2, pp.263-283.
- Lafontaine, Francine and Kathryn L. Shaw(1998), "Franchising Growth and Franchisor Entry and Exit in The US Market: Myth and Realty," *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, No. 1, pp.

95-112.

- Lee, Y., and Cavusgil, S.T.,(2006). "Enhancing Alliance Performance: The Effects of Contractual-Based Versus Relational-Based Governance", *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 8, pp. 896-905.
- Lehtinen, U. and Lehtinen, J. (1991), "Two Approaches to Service Quality Dimensions", *The Service Industries Journal*, Vol. 11 No. 3, pp. 287-303.
- Lehtinen, J. (1983), "'Customer oriented service system'", working paper, *Service Management Institute*, Helsinki.
- Lewis, M. C., and Lambert, D. M. (1991), "A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 2, pp. 205-222.
- Lumpkin, G. T and Gregory, G. Dess, (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance", *Academy of Managerial Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 135-172.
- Mallen, B. (1963), "A Theory of Retailer-Supplier Conflict: Control and Cooperation", *Journal of Retailing*, Vol. 39, summer, pp. 24-32,51-52.
- Matheson, G. and Winter, R. (1985). "The Economics of Franchise Contracts", *Journal of Law and Political Economy*, Vol. 28, pp. 503-526.
- Minkler, A. P. (1990), "Why Firms Franchise: A Search Cost Theory," *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 9, Special Issue, pp 105-114.
- Mohr, J. J. and Nevin, J. R., "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 8, No. 3, pp.36-51.

- Mowday, Richard, T and L. W. Porter and R. M. Steer(1982), "Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and turnover", Academic Press, New York.
- Norton, S (1988), "An Empirical Look at franchising as an organizational Form", *Journal of Business*, Vol. 61, No. 2, pp.197-217.
- Nunnally, J. C (1978), "Psychometric Theory", 2nd ed., McGraw-Hill.
- Oh, M. and Jeong, M. (1996), "Improving Marketers Predictive Power of Customer Satisfaction on Expectation-Based Target Market Levels", *Hospitality Research Journal*, Vol. 19, No. 4, pp.65-84.
- Oxenfeldt, Alfred R. and Anthony O.Kelly, (1968), "Will Successful Franchise Systems Ultimately Become Wholly-Owned Chains?" *Journal of Retailing*, Vol. 44, winter, pp. 69-87
- Parasuraman ,A., V. Zeithaml and L. L. Berry.(1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50
- Roath, A. S., Miller, S. R., and Cavusgil, S. T.(2002), "A Conceptual Framework of Relational Governance in Foreign Distributor Relationship", *International Business Review*, Vol. 11, pp. 1-16
- Roh, Y. S. (2002), "Size, Growth Rate and Risk Sharing as The Determinants of Propensity to Franchise in Chain Restaurants", *International Journal of Hospitality Management Journal*. Vol. 21, Issue 1, pp. 43-56.
- Ruekert, R. W and Churchill, G. A. (1984), "Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, Vol. 21, No. 2, pp. 226-233.
- Rust and Oliver(1994), "Service Quality: Insights and Managerial Implications From the Frontier in Service Quality: New

- Directions in Theory and Practice", Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp.1-30.
- Satty,T. L., (1980). "The Analytic Hierarchy Process", New York,: McGraw-Hill.
- Schellhase, R., Hardock, P., and Ohlwein, M.(2000), "Customer Satisfaction in Business to Business Marketing: The Case of Retail Organizations and Their Suppliers", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 5-6, pp. 416-432.
- Shane, S. A. and Foo, M.(1999) "New Firm Survival; Institutional Explanations for New Franchisor Morality", *Management Science*, Vol. 45, Feb., pp. 142-154.
- Shane and spell, (1998) "Factors for New Franchise Success", *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 3, pp. 43-49
- Smith M. F (1993), "A Descriptive Study of Franchisor-Franchisee Working Relationship: Implications Small Business Management", *American Marketing Association*, Summer, pp. 417-423.
- Spreng, Richard A., and Richard W. Olshavsky, (1992), "A Desires-As-Standard Model of Consumer Satisfaction, Dissatisfactions and Complaining Behavior", Vol. 5, pp. 43-54.
- Stopford and Baden-Fuller, (1994), "Creating Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.521-536.
- Stanworth, J. and John, Curran,(1999), "Towards a Model of Franchise System Development", *International Small Business Journal*, Vol. 17, pp.32-48.
- Srinivasan,P. V. (2006), "India - Reforming Farm Support Policies for Grains", *Indira Gandhi Institute of Development Research*

- (IGIDR), General A. Vaidya Marg, Goregaon (East), Mumbai.
- Stern, L. and El-Ansary, A. I.(1992), "Marketing Channels, 2nd ed", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- _____ and _____ (1988). "Marketing Channels". Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Tathman Ronald L., Robert Douglass and Ronald F. Bush (1972), "An Analysis of Decision Criteria in Franchisor / Franchisee Selection Processes", *Journal of Retailing*, Vol. 48, spring, pp.17-21.
- Tikoo, S. (2002), "Franchisor Influence Strategy Use Franchisee Experience and Dependence", *Journal of Retailing*, Vol.78, pp.183-192
- Wilson, E. J. (1994). "The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update", *International Journal of Purchasing Material Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 34-46.
- W. Louise Stern, A. I. El-Ansary(1992), op, cit., pp. 407-408
- Woll, M. (1969). "Sources of Revenue to the Franchisor and Their Strategic Implications". *Journal of Retailing*, Vol. 44, No. 4. pp. 14-20.
- Yavas U. and G. Hibib (1987), "Correlates of Franchise Satisfaction: The case of Saudi Car Dealers." *IJPD and MM*, Vol. 17, pp. 46-55
- Zaheer and Venkatraman(1995), "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 5, pp.373-392.

【부 록】

통계법33조(비밀의보호)에 의거본조사에서개인의정보에속하는사항은엄격히보호됩니다.

서울특별시 성북구 삼선동 1가 한성대학교 연구동 TEL: 000-0000-0000

프랜차이즈 산업에서 가맹점의 러닝로열티 지불 의도에 미치는 서비스 품질요인에 관한 연구	응답자 ID				
---	--------	--	--	--	--

안녕 하십니까? 바쁘신 중에도 본 설문조사에 응답해 주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문지는 외식 프랜차이즈 산업에서 가맹점의 러닝로열티 지불 의도에 미치는 서비스 품질요인을 밝혀 외식 프랜차이즈 산업을 효율을 높이고자 하는 연구 목적으로 작성된 것입니다. 조사된 내용은 순수 학문 연구를 위한 통계적인 목적 이외에는 절대 다른 목적으로 사용되지 않습니다.

다시 한 번 귀하의 협조에 감사드립니다.

2010년 7월

한성대학교 대학원 경영학과

지도교수 : 최 강 화 교수

연구자 : 박사과정 권 태 우 올림

설문문의 및 연락처 : ☎ 000-0000-0000

☐ 아래 정보는 반드시 본인이 기입해 주십시오.

면접원 정 보	면접원 성명		면접 장소	
	면 접 일 시	년 월 일 (오전/오후)	시 분 ~ 시 분(분간)	
검증원 정 보	검증원 성명		검증 결과	【 ○ , × 】
	검 증 항 목			

Part A. 외식서비스 품질 만족에 대한 질문입니다.

Q1. 서비스 품질 중 유형성에 대한 질문입니다.

다음 문항은 귀하께서 운영하시는 가맹점 본사의 **유형성**에 관련된 질문입니다. 서비스품질 평가 다섯 가지 요소 중 그 첫 번째인 **유형성**이란 **서비스 제공을 위하여 사용하는 물적인 시설이나 장비 등을 이야기 하며, 프랜차이즈 본사에 있어서는 가맹점에 제공하는 서비스를 위한 물류센터, R&D 센터, CK, 교육시설 등 의 효율적 운영 정도를 이야기 합니다.**

유형성 - 사업인프라	아주 아니다	아니다	보통	그렇다	아주 그렇다
1 본사에서 운영되는 물류센터는 가맹점 운영하는데 있어 효율적으로 운영되고 있다					
2 본사에서 운영하는 전반적 운영 시스템(R&D, 교육, CK, 전산시스템-주문, 결제, 클레임 처리 등을 위한)은 가맹점을 운영하는데 있어 효율적으로 운영되고 있다					
3 가맹점 운영매뉴얼일체(점포관리, 품질관리, 메뉴,接客서비스, 교육훈련, 시설장비, 회계관리, 유니폼 및 디자인) 등은 가맹점을 운영하는데 있어 효율적으로 운영되고 있다					
4 본사는 사업인프라(물류, R&D, 교육, CK, 시설 등)의 기능적 향상을 위하여 지속적으로 투자한다.					

Q2. 서비스 품질 중 신뢰성에 대한 질문입니다.

다음 문항은 귀하께서 운영하시는 가맹점의 본사의 **신뢰성**에 관련된 질문입니다. 서비스품질 평가 다섯가지 요소 중 그 두 번째인 **신뢰성**이란 **고객(가맹점)에게 약속한 서비스를 믿을 수 있고 정확하게 수행해 줄 수 있는 능력을 나타내는 것으로써, 프랜차이즈 본사에 있어서는 가맹점에 제공하는 서비스의 기본적인 신뢰를 포함 상품 및 브랜드의 경쟁력 신뢰, 본사의 재무적 안정성 및 계약의 공정성 등을 이야기 합니다.**

신뢰성 - 브랜드 신뢰, 계약의 합리성		아주 아니다	아니다	보통	그렇다	아주 그렇다
1	본사의브랜드(상호및공급제품)이미지는매출에도움이된다					
2	본사의제품과브랜드는동종경쟁업체의상품이나브랜드와비교시경쟁 브랜드와비교시경쟁력을가지고있다					
3	본사의브랜드와관련하여떠오르는이미지가있다(로고,색상,인테리어, 대표메뉴등)					
4	본사가 제공하는 전반적 브랜드 품질에 만족한다					
5	본사는전반적브랜드품질개선을위하여지속적인투자노력한다					
6	본사에서제시한가맹계약서는가맹운영자입장에서대체로공정하다고 생각한다					
7	본사에서명시한초기투자비에대하여합리적이라고 생각 한다					
8	최초 영업상담시 제시했던 초기 투자비 내역과 최종 투자비는 비 슷하다					
9	회사로부터초기가맹점을오픈하기위한전반적인지원을받았다(교육,임 대조언,인테리어등)					

Q3. 서비스 품질 중 확산성에 대한 질문입니다.

다음 문항은 귀하께서 운영하시는 가맹점의 본사의 **확산성**에 관련된 질문입니다. 서비스품질 평가 다섯가지 요소 중 그 네 번째인 **확산성**이란 **고객(가맹점)에게 서비스 제공에 필요한 지식과 정중함을 갖추고 있으며 본사의 전략 실행에 대한 믿음과 확신을 심어 줄 수 있는 능력을 말하며, 프랜차이즈 본사에 있어서는 효율적인 판촉전략 실행 및 물류전달에 대한 확산성을 말합니다.**

확산성 - 매출촉진, 배송 서비스		아주 아니다	아니다	보통	그렇다	아주 그렇다
1	본사차원의 매출 촉진 전략 (광고,프로모션 등) 은 매출성장에 효 과가 있다					
2	가맹본부에서개발한신메뉴는가맹점매출실적에향상을가져온다					
3	배송은약속된시간에항상이되지며,오배송등은우려되지않는다					
4	배송된식자제품질상태(제품손상,포장상태등)는잘관리되어배송된다					
5	본사는 반품, 교환, 환불 등이 신속하게 처리한다					

Q4. 서비스 품질 중 대응성에 대한 질문입니다.

다음 문항은 귀하께서 운영하시는 가맹점의 본사의 **대응성**에 관련된 질문입니다. 서비스품질 평가 다섯가지 요소 중 그 세 번째인 **대응성**이란 **고객(가맹점)에게 적극적으로 도우려는 자세를 가지고 있고, 상황에 맞게 신속하게 서비스를 제공할 수 있는지를 나타내는 것으로써, 프랜차이즈 본사에 있어서는 환경변화에 따른 본사의 상황 대응 능력 및 문제해결 능력 등을 이야기 합니다**

대응성 - 선대적 대응		아주 아니다	아니다	보통	그렇다	아주 그렇다
1	본사에서는 소비자 및 시장 트렌드에 한발 앞서 메뉴를 출시하는 편이다					
2	본사에서는 가맹점 운영에 있어 법률적, 세무, 고용법률 등에 대한 변화에 대하여 미리 대처하여 가맹점에 고지 한다					

Q5. 서비스 품질 중 공감성에 대한 질문입니다.

다음 문항은 귀하께서 운영하시는 가맹점의 본사의 **공감성**에 관련된 질문입니다. 서비스품질 평가 다섯가지 요소 중 그 다섯 번째인 **공감성**이란 **고객(가맹점)을 배려하고, 개별적인 관심을 보여줄 수 있는 능력을 나타내는 서비스 품질의 속성을 말하며 프랜차이즈 본사에 있어서는 본사와의 커뮤니케이션의 효율성, 및 운영과정의 관심도 등을 들수 있습니다.**

대응성 - 선대적 대응		아주 아니다	아니다	보통	그렇다	아주 그렇다
1	가맹점주는 본사의 운영진(팀장이상-정책결정자)과의 대화가 비교적 쉽다.					
2	운영과장을 통하여 본사의 정책 및 신상품 관련 지속적인 교육이 이루어지며, 교육역량에 만족한다					
3	가맹점은 운영과장 과수시로 연락하여 문제 해결에 도움을 요청할 수 있다					
4	대부분의 가맹점 운영상의 문제들은 운영과장과의 면담으로 해결된다.					

Q6. 가맹점 만족에 대한 질문입니다.

가맹점 만족		아주 아니다	아니다	보통	그렇다	아주 그렇다
1	가맹본부와의 관계에 대하여 동종업계 유사 브랜드와 비교 상대적으로 만족한다.					
2	가맹본부와의 관계에 대하여 전반적으로 만족한다					

Q7. 가맹점 성과에 대한 질문입니다.

가맹점 성과		아주 아니다	아니다	보통	그렇다	아주 그렇다
1	창업 후 현재 동종업종과 비교하여 매출 증가율이 높다					
2	창업 후 현재 동종업종과 비교하여 순이익 증가율이 높다					
3	창업 후 현재 동종업종과 비교하여 투자금액 대비 수익률이 높다					

Q8. 러닝로열티 지불의도에 대한 질문입니다.

현재 선진(미국, 일본, 유럽) 프랜차이즈 산업에서는 일반화 되어 있는 러닝로열티란 매월 수입의 일정 부분을 본사에 정율적으로 지불하여 본사에서 더욱 개선된 서비스를 제공할 수 있도록 본사의 매출을

발생 시키는 것입니다. (일반적으로 매출의 2%~3.5%)

러닝로열티 지불의도		아주 아니다	아니다	보통	그렇다	아주 그렇다
1	경영성과에 따라 러닝로열티를 지불 할 것이다.					
2	가맹점의매출에따른러닝로열티지불은결국본사로부터의더좋은서비스를제공받게될것이라고생각한다.					
3	전반적인 만족에 따라 러닝로열티를 지불 할 것이다					

Part B. 외식서비스에서 러닝로열티의도에 대한 각 요인의 상대적 중요도에 관련된 질문

※ 설문전 이해사항

수치값	정 의
1	동등하게 중요하거나 선호되는 경우 (equal)
3	약간 더 중요하거나 선호되는 경우 (moderate)
5	강하게더중요하거나선호되는경우(strong)
7	아주강하게더중요하거나선호되는경우(strong)
9	극도록더중요하거나선호되는경우(extrem)
2,4,6,8	절충하기 위한 조정 값(compromise)

※ 예시

가맹본사 서비스 만족도 및 사업성과 개선에 의한 가맹점 사장님의 러닝로열티 지불 의도와 관련 평가기준을 측정하기 위함입니다. 상대적으로 중요도에 따라 양쪽의 두 항목중 어떤 항목이 더 중요하다고 생각하시는 지에 해당란 에 ✓ 표시 하여 주시면 됩니다

평 가 항 목	절 대 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	간 다	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	절 대 중 요	평 가 항 목								
유형성 (본사의 사업인프라관련)	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	신뢰성 (본사의 신뢰, 브랜드 경쟁력의 신 뢰 등)

Q9. 세부항목간의 상대적 중요도 조사

평 가 항 목	절 대 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	같 다	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	절 대 중 요	평 가 항 목								
유형성 (본사의사업인프라관련)	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	신뢰성 (브랜드매출영향력,브랜드경쟁 력,브랜드이미지,브랜드개선노 력,계약공정성및투자의합리성, 계약이행여부)
유형성 (본사의사업인프라관련)	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	대응성 (본사차원의시장변화대응,제도 적(법적)변화대응)
유형성 (본사의사업인프라관련)	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	확신성 (본사관측활동,신메뉴출시매출 영향등)
유형성 (본사의사업인프라관련)	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	공감성 (본사의사소통,운영과장교육,운 영과장문제해결능력)
신뢰성 (브랜드매출영향력,브랜드경쟁 력,브랜드이미지,브랜드개선노 력,계약공정성및투자의합리성, 계약이행여부)	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	대응성 (본사차원의시장변화대응,제도 적(법적)변화대응)
신뢰성 (브랜드매출영향력,브랜드경쟁 력,브랜드이미지,브랜드개선노 력,계약공정성및투자의합리성, 계약이행여부)	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	확신성 (본사관측활동,신메뉴출시매출 영향등)
신뢰성 (브랜드매출영향력,브랜드경쟁 력,브랜드이미지,브랜드개선노 력,계약공정성및투자의합리성, 계약이행여부)	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	공감성 (본사의사소통,운영과장교육,운 영과장문제해결능력)
대응성 (본사차원의시장변화대응,제도 적(법적)변화대응)	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	확신성 (본사관측활동,신메뉴출시매출 영향등)
대응성 (본사차원의시장변화대응,제도 적(법적)변화대응)	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	공감성 (본사의사소통,운영과장교육,운 영과장문제해결능력)
확신성 (본사관측활동,신메뉴출시매출 영향등)	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	공감성 (본사의사소통,운영과장교육,운 영과장문제해결능력)

Q10. 로열티 지불의도에서 서비스품질의 신뢰성 이루고 있는 요소 중 상대적 중요도를 측정하는 항목입니다

평 가 항 목	절 대 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	간 다	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	절 대 중 요	평 가 항 목								
가맹본사 브랜드의 매출 영향력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	계약내용의 본사차원의 이행노력
가맹본사 브랜드의 매출 영향력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	브랜드의지속적인개선을위한 투자
가맹본사 브랜드의 매출 영향력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	투자의합리성을포함한계약의 공정성
계약내용의 본사차원의 이행노력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	브랜드의지속적인개선을위한 투자
계약내용의 본사차원의 이행노력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	투자의합리성을포함한계약의 공정성
브랜드의지속적인개선을위한 투자	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	투자의합리성을포함한계약의 공정성

Q11. 로열티 지불의도에서 서비스품질의 대응성 이루고 있는 요소 중 상대적 중요도를 측정하는 항목입니다

평 가 항 목	절 대 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	간 다	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	절 대 중 요	평 가 항 목								
시장변화에 따른 선시장 대응 (메뉴 중심의 대응)	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	제도적 변화에 따른 대응 (법률 중심적 대응)

Q12. 로열티 지불의도에서 서비스품질의 확신성 이루고 있는 요소 중 상대적 중요도를 측정하는 항목입니다

평 가 항 목	절 대 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	간 다	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	절 대 중 요	평 가 항 목								
본사의 판촉전략의 효과적 실행 에 대한 매출 영향	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	물류 배송의 안정성

Q13. 로열티 지불의도에서 서비스품질의 공감성 이루고 있는 요소 중 상대적 중요도를 측정하는 항목입니다

평 가 항 목	절 대 중 요	매 우 중 요	중 요	약 간 중 요	간 다	약 간 중 요	중 요	매 우 중 요	절 대 중 요	평 가 항 목								
운영과장의현장교육을통한현 장문제해결능력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	운영과장의현장의소리효율적 접수를통한본사와의문제해결 능력

Part C. 가맹점 사장님의 사업운영에 대한 기본 정보

SQ1. 귀가의 임대보증금을 포함한 개점 전 **초기 투자금**은?

- (1) 4천만원 미만 (2) 4천 이상 - 8천 미만 (3) 8천 이상 - 1억 2천 미만
(4) 1억 2천 이상 - 1억 6천 미만 (5) 1억 6천 이상 - 2억 이하 (6) 2억 이상

SQ2. 귀가의 가맹점 **월 평균 매출액**은 어느 정도 인니까?

- (1) 1천만원 미만 (2) 1천 이상 - 2천 미만 (3) 2천 이상 - 3천 미만
(4) 3천 이상 - 4천 미만 (5) 4천 이상 - 5천 이하 (6) 5천 이상

SQ3. 귀가의 가맹점 **개점후 영업기간**은 얼마나 되십니까?

- (1) 6개월 미만 (2) 6개월 이상 - 1년 미만 (3) 1년 이상 - 2년 미만
(4) 2년 이상 - 3년 미만 (5) 3년 이상 - 4년 미만 (6) 4년 이상

SQ4. 가사는 현재 러닝로열티는 지불하고 계십니까?

- (1) 예 (2) 아니오

SQ5. 약 러닝로열티 제도가 적용된다면 어떤 형태가 합리적이라고 생각하십니까?

Part D. 인구통계적인 사항

SQ6. 사업대표자의 성별은?

- (1) 남 (2) 여

SQ7. 귀하의 연령대는?

- (1) 30세 미만 (2) 30세 이상 - 40세 미만 (3) 40세 이상 - 50세 미만
(4) 50세 이상 - 60세 미만 (5) 60세 이상

SQ8. 사장님의 현 가맹점 전의 직업은 무엇입니까?

- (1) 중소기업 근무 (2) 대기업 근무 (3) 자영업(개인사업)
(4) 유사 프랜차이즈 업 (5) 공무원 및 교사 (6) 기타_____

SQ9. 귀사의 종업원 수는?

- (본인 미포함-만약 부인 혹은 남편께서 함께 일하시면 종업원 수에 포함, 아르바이트 포함)
(1) 2명 미만 (2) 2명 이상 - 5명 미만 (3) 5명 이상 - 8명 미만
(4) 8명 이상 - 12명 미만 (5) 12명 이상 - 15명 미만 (6) 15명 이상

설문에 응해주셔서 대단히 감사합니다.

본 조사에 대한 문의사항은 한성대학교 대학원(☎ 000-0000-0000)를 이용하여
주시면 성실하게 답변해 드리겠습니다.

한성대학교 박사과정 권태우올림

ABSTRACT

A Study on the Service Quality Factors Affecting the Franchisees' Intentions of Running Royalty Payments - Focused on Food Service Industry-

Kwon, Tae-woo

Majored in Service Operations Management

Department of Business Administration

Graduate School, Hansung University

Franchise is one of the typical types of business in the IP (intellectual property) industry which is the fastest-growing business format globally if compared with other industries (Kim and Yoon, 2005). Although there is a severe economic depression globally including Korea, the Franchise business excluded from global recession. According to the data from the IFA (international Franchise Associate, 2008), Franchise industry has been grown more than 5% during last 5 years, the Korean market was grown even more, 10%. As the data shown, the Korean government focused on Franchise business to be vitalized. The Committee of Reinforcing National Competitiveness in Korea addressed that the Franchise industry would be stated as the core-business sector for next decade, and they also insisted that there would be three big sized franchise company like McDonalds in Korea so that they could contribute for economic in Korea by providing the

Jobs and stimulating the investments. According to the data from KFA (Korean Franchise associate) in 2008, there are more than 2,500 Franchisors runs their business in Korea and about one million of people are employed for these franchisors. Actually, this number excluded the related industries, thus, the number of employees could be greater, if included related industries. Even though, the franchise industry was quantitatively grown last decade in Korea, the stability of franchise business is still doubted. In order to have a franchise typed business in Korea, they have to report their business history to the KFTC (Korean Fair Trade Commission) including information of total number of franchisees, total revenue, number of lawsuit and so on. Analyzed data from the KFTC, the average period of business as a franchisor was only 5.7 years. In details, 77% of franchisors were only been running their business less than 3 years, more than 5 years is only 21%, only 4% (less than 30 franchisors) were survived for more than 10 years. Especially the food service takes about 62% among those franchisors which registered in KFTC; however only 3 franchisors operated more than 1,000 franchisees, more than 70% operated less than 100 franchisees which could mean that the unstable of business as franchisors (KFTC, 2009). After the trade liberation of distribution market in Korea at 1996, foreign and domestic brands, especially in food service industry, were actively run their franchise formed business in Korea, however, there are a lot of disputes between the franchisors and the franchisees due do the dissatisfactions of supports from the franchisors. The lacks of supports come from the insufficient of franchise system for running the franchise business. Running the business with the unsettled- system influence negatively for the industry growth (Yoon and Lee, 2005). To set the systematic franchise system, the factor of financial stability for franchisor is prior

to others to survive within the industry. The financial stability would drive for the company to invest on their infra systems. The fundamental profit structure of franchise business consisted with three factor that first is franchisee setting fees including initial royalty for allow franchisee to use their trademark, sign with initial training fees and some are include the interior design fees. These fees are the just one time profits from the franchisees. The second factor is the profits from providing the raw material or WIP (work in process). Final factor is the running royalty that is for the sustainable supports from the franchisors by providing the TV promotions, hiring supervisors to support franchisees. The running royalty is the ways for franchisors to have the sustainable profits while they are running the business so that the franchisor could have the financial stability for their sustainable business. However, 99% of food service franchisors in Korea would not require the running royalty due to the unusual cultural barriers in Korea; therefore, the franchisees could not be supported sustainably at last which means the franchisees would be closed their stores(Yoon and Lee, 2005).

To sustain the franchise business as a franchise head quarter, there has to be a good cash flow. However the profit structure of franchisors in Korea has no continues revenue like the running royalty because of the unusual cultural barriers in Korea. In order for franchise industry to be matured in Korea, it is important to state about running royalty from the scholars but there is no study existed about running royalty for franchise business in Korea today. Throughout this study, It would examine the relationships between the franchisees' intentions of running royalty payments and those five service quality factors, which were provided from the franchisors to franchisees. Throughout AHP analysis, it would analyze the hierarchy by its priorities among

those five service quality factors, which would affect to the intentions of running royalty payments.

