

외식산업에서의 가맹본부의 지원이 가맹점 충성도 및 성과에 미치는 영향

박주영† · 노기엽†† · 최자영†††

The Influence of Franchisors' Supportive Activities on Franchisees' Loyalty and Performance in the Franchised Restaurants

Ju-Young Park† · Kiyup Roh†† · Jayoung Choi†††

ABSTRACT

This study investigated how the franchisor's supportive activities influence the franchisee's loyalty and consequently their perceived performance in the franchised restaurants. The study found that the franchisor could increase the franchisee's loyalty through supportive activities and the franchise performance in results. However, the franchisor's advertising and promotion supports did not influence the franchisee's loyalty increase, but increase the franchisee's perceived performance. In summary, supportive activities such as efficient franchise system and advisory activities could be a starting point towards high franchise performance.

Key Words : franchisee loyalty, supportive activities, perceived performance

1. 서론

80년대 중반이후 급속한 경제 발전과 외식 문화에 대한 관심의 고조로 외식산업 및 프랜차이즈 산업은 급성장하는 추세를 보이고 있다. 2005년 프랜차이즈 실태조사에 의하면, 외식업 프랜차이즈는 전체 프랜차이즈 업종 중 가장 큰 비중인 50%를 차지하고 있고, 가맹점 수

와 매출액에서도 가장 빠른 성장을 보이고 있다[6]. 국내 외식업 프랜차이즈 가맹점 수는 2005년에 141,992개로 2002년 대비 179% 증가하였고 외식업 프랜차이즈업의 시장규모는 약 24조로 2002년 대비 115%의 성장률을 보이고 있다.

하지만 이러한 급성장과 양적인 팽창에도 불구하고 한국의 외식프랜차이즈 산업은 미국, 일본, 유럽 등 선진국과 비교하여 볼 때 가맹본부(Franchisor) 및 가맹점(Franchisee)의 의식구조와 외식프랜차이즈 산업에 대한 이해 부족 등으로 질적인 면에서 상당히 뒤떨어져 있는 것이 현실이다. 특히 경영기술이나 계약법, 제도 등의 구조적인 면에서 뒤떨어져 있으며 급변하는 경영환경과 유통환경의 변화에도 적절히 대응하지 못하고 있음을 알 수 있다.

† 박주영(정회원): 숭실대학교 벤처중소기업학부 부교수(제1저자)

†† 노기엽: 숭실대학교 대학원 벤처중소기업학과 박사과정

††† 최자영: 숭실대학교 벤처중소기업학부 조교수(교신저자)
논문접수 : 2008년 4월 25일, 심사완료 2008년 5월 20일

* 본 연구는 숭실대학교 연구기금의 지원을 받아 수행되었음.

최근 선진 외식프랜차이즈 산업의 국내 확산을 계기로 경영방식의 도입과 선진 외식프랜차이즈 산업의 성공적인 정착 사례들을 통하여 국내 외식 문화의 프랜차이즈 시스템에도 상당한 변화 과정을 거치면서 전환기적 시점에 이르고 있음도 알 수 있다. 이미 국내의 외식 프랜차이즈 산업은 외국의 유명 외식기업들의 국내 진출로 치열한 경쟁의 시대로 돌입하고 있으며 소규모 외식프랜차이즈 산업 역시 치열한 경쟁의 틈바구니에 끼었다고 할 수 있다. 이렇게 치열한 경쟁에서 살아남고, 또 성장하기 위해서는 프랜차이즈의 성과에 영향을 미치는 영향변수를 파악하여 높은 성과를 내는 프랜차이즈 비즈니스 모델을 창출하여야 한다.

프랜차이즈의 성공열쇠는 호혜이다[17]. 호혜에 초점을 맞출 때 프랜차이즈 시스템의 가맹본부가 가맹점에 대한 지원을 아끼지 않을 때 가맹점의 가맹본부에 대한 충성도는 올라가고 이것은 다시 가맹본부에게 이익이 되어 돌아온다는 것이 프랜차이즈 비즈니스 모델의 기본적인 전제라고 할 수 있다.

따라서 본 연구는 이러한 프랜차이즈 시스템의 기본적인 가정을 전제로 가맹본부의 가맹점에 대한 지원활동이 가맹점의 충성도와 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고, 프랜차이즈 시스템의 성과 제고를 위한 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

2. 이론적 고찰

프랜차이즈 가맹점이 프랜차이즈 가맹본부를 선택하는 기준에 대한 조사에서 1위는 입증된 비즈니스 모델, 2위는 안전, 3위는 신용, 4위는 창업지원, 그리고 5위는 창업 이후의 지속적인 지원으로 나타나고 있다. 이렇듯이 가맹본부의 지원은 프랜차이즈 본사의 선정에 고려되는 중요한 기준이 된다. 프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 가맹점에 대한 지원은 크게 창업 초기지원과 지속적 지원으로 구분된다[30, 35].

초기지원에는 입지선정 및 점포설계 등과 같이 창업시 집중되는 지원활동이 포함되며, 지속적 지원에는 광고 및 홍보, 회계 시스템 지원, 본사 인력의 지원 등이 포함된다. 즉, 지속적 지원에는 일상 운영을 지원하는 시스템 지원, 광고 및 홍보를 포함하는 마케팅 지원이 대표적이다[30]. 그러나 프랜차이즈 본사의 지속적 지원 중 특히 전문지식의 지원은 상대적으로 취약해서 가맹점이 변화하는 환경에 적응할 수 있도록 이들에 대한 자문지원을 정부가 나서서 해주어야 한다는 주장도 있다[25].

선행연구에 따르면 지속적 지원에는 정보제공, 교육 및 훈련, 제품공급, 그리고 광고 및 촉진 등이 포함되고 있다[21, 31]. 이러한 지속적 지원은 주로 마케팅 믹스를 중심으로 하여 제품지원 활동, 광고 및 홍보지원 활동, 교육 및 훈련지원 활동, 정보지원 활동 등과 같은 물류외적 지원활동과 생산지에서 소비지까지 완제품, 원자재, 중간재, 관련정보의 이동 및 보관을 효율적으로 수행하기 위한 총체적 과정을 포함하는 물류 지원활동으로 정의내릴 수 있다[3]. 또한 이러한 지원은 가맹본부의 영업 지원에 대해 가맹점이 인식하는 정도로 측정할 수 있다.

프랜차이즈 사업전략의 수행을 위해서는 가맹점 운영 과정에 적용될 수 있는 다양한 기법의 본부 경영지원시스템의 구축이 절실하다. 구체적으로 프랜차이즈 체인 관련 매뉴얼의 보유, 정확한 물류 및 배송을 위한 시스템의 구축, 간편한 영업시스템 등이 프랜차이즈 시스템의 성숙도를 평가하는 데 포함된다[9]. 대표적인 가맹본부의 지원에는 영업지원과 물류지원이 있으며[2], 정보제공, 교육지원, 광고지원, 그리고 물류지원을 포함한 가맹본부의 지원이 가맹점의 성과와 만족을 이끈다[7].

외식산업 프랜차이즈 시스템에 대한 평가지표에는 크게 본사 경영부문, 교육부문, 마케팅부문, 운영시스템부문, 가맹점 운영 매뉴얼부문, 그리고 가맹점 지원부문으로 구성되어 있다[8]. 이들 지표부문들 중 마케팅부문은 광고 및 홍보 등을 측정지표로 삼고 있고, 운영시스템부문은 정보화 시스템의 구축, 물류시스템의 구축 등을 포함하고 있다. 그리고 가맹점 지원부문은 가맹점에 대한 슈퍼바이저 운영지원, 상품공급지원, 본사와의 원활한 의사소통 지원 등을 측정지표로 설정하고 있다. 또한 가맹본부의 지원에는 본부의 경영지도, 교육 및 훈련, 우수한 제품의 개발공급을 포함하고 있어, 외식산업 프랜차이즈에 있어서 가맹본부가 가맹점에 점포개설 후에 지속적이고도 직접적으로 지원하는 것에는 크게 홍보 및 광고와 같은 마케팅지원, 슈퍼바이저 지원과 같은 전문가 지원, 운영 시스템의 지원 등으로 구성되어 있음을 알 수 있다[4].

한편 프랜차이즈 시스템에 있어 가맹점의 본부와의 관계몰입에 대한 중요한 변수가 가맹점에 대한 본부의 지원임이 밝혀졌으며[1], 파트너십을 맺은 가맹점은 개인이 달성하기에는 어려운 정도의 성과를 이룰 수 있다[32]. 다시 말해 가맹본부와 가맹점의 관계는 프랜차이즈 성과의 주요 요인이다[16]. 프랜차이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점들간 상호의존이 특징이라 할 수 있는 내부 조직상의 동맹이다. 즉 가맹점들은 가맹본부에게 새로운 시장, 제품, 장려 캠페인, 경영 방법을 발전시키

는 일을 맡긴다. 반면에, 가맹본부들은 가맹점들이 제품과 서비스의 질을 유지시켜 줄 것이라 믿는다. 그러나 가맹본부가 사업 시스템을 개선시키지 못할 거라 믿는 가맹점들은 경쟁업자들에게 자극을 주기 위해 고객들을 감소시키기까지 한다. 결과적으로 가맹본부에 대한 가맹점의 충성도가 지속적으로 하락할 경우 매출 및 이익은 하락하게 되고 가맹점들은 다른 소매업 시스템이나 독립적인 영업을 고려하게 된다.

가맹점과 가맹본부간의 관계에 대한 결속은 상호간의 협력관계를 증진시켜 단기적 이익추구 및 기회주의적 성향을 억제시킨다. 이러한 결과 궁극적으로는 시스템 전체의 성과향상을 가져 오고, 이것은 가맹점의 성과를 높이는 데 기여하게 된다[26]. 특히 가맹점의 충성도가 높을수록 가맹점은 가맹본부와의 안정적인 장기적인 관계에 몰입을 하게 되며, 이러한 관계는 장기적으로 가맹본부와 가맹점 모두의 성과를 높이게 된다[12]. 가맹점들이 창업시에는 가맹점에 대한 지원을 전폭적으로 하나, 일단 가맹하고 나면 가맹점들에 대한 지원이 창업시보다 많이 부족한 것이 현실이다. 따라서 가맹점에 대한 지속적인 지원을 통해서 가맹점의 충성도를 유지하는 일이 가맹점의 성과뿐만 아니라 가맹본부의 입장에서는 매우 중요하다고 할 수 있다.

3. 연구모형 및 가설

본 장에서는 연구모형의 설정을 위하여 앞에서 살펴본 선행연구의 이론적 고찰을 기초로 가설을 설정하고, 그 가설을 일목요연하게 볼 수 있도록 연구모형을 작성하기로 한다.

3.1 가설설정

3.1.1 광고지원과 가맹점 충성도

프랜차이즈 시스템에서 가맹본부의 지원활동에 관한 기존 연구들은 마케팅 믹스를 중심으로 한 광고 및 홍보 지원, 교육 및 훈련, 정보지원 등이 성과에 영향을 미치고 있음을 실증적으로 검증하였다[5, 10, 11]. 또한 가맹점들은 가맹본부의 지원활동의 소홀함을 그들에 대한 관심부족으로 해석하여 다른 기회를 적극 추구하는 등 시스템에 대한 몰입을 감소시킨다. 경로 구성원들간의 관계에 대한 연구들에 따르면 파트너 기업이 제공하는 혜택이 클수록 상대 기업은 만족하게 되고 양자 간의 관계는 깊어지게 된다[21]. 특히 유통경로상의 연구[12]에

의하면 가맹본부가 가맹점을 위한 커뮤니케이션 지원을 늘릴수록 가맹점의 충성도가 높아진다고 유추할 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정한다.

H1 : 가맹본부의 광고지원은 가맹점의 충성도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3.1.2 시스템지원과 가맹점 충성도

가맹본부의 지원활동에는 광고 및 판촉지원 외에도 가맹점의 영업 활성화를 지원할 수 있는 슈퍼바이저에 의한 지속적인 경영지도 프로그램이 포함되는데 이러한 지원활동은 교육 매뉴얼이나 영업시스템 등이 확립되어 있지 않으면 활성화되기 어렵다. 따라서 가맹본부의 지원활동이 활성화되기 위해서는 프랜차이즈 시스템이 체계가 잡혀서 효율적으로 운영되어야만 한다. 즉 POS 시스템, 주문 시스템 등이 잘 구축되어서 간편하고 신속하게 사용할 수 있어 영업활동을 도울 수 있다면 가맹본부에 대한 가맹점주들의 신뢰감이 높아지고 만족도가 높아진다. 특히 연구에 따르면[12] 가맹점에 대한 시스템 지원과 같은 프랜차이즈 특유자산에 대한 투자가 클수록 프랜차이즈 관계가 굳건해진다고 할 수 있다. 이상의 논의에 기초하여 다음과 같이 가설을 설정한다.

H2 : 가맹본부의 시스템 지원은 가맹점의 충성도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3.1.3 전문가지원과 가맹점 충성도

가맹점들은 사업 환경을 쉽게 예견하지 못하고 의사결정이 불확실할 때, 가맹본부의 전문적인 기술, 특히 마케팅 전문 기술에 의존한다[18, 29]. 불확실한 의사결정은 시장의 변화, 수요변화 고객의 변화에서 비롯된다[18]. 예를 들어, 마케팅 환경이 불확실하고 마케팅 착오에서 오는 잠정적인 손해가 클수록 마케팅 전문 기술이 더욱 중요하게 된다[27]. 마케팅 전문기술 지원의 중요성은 가맹점에 대한 전문가 지원활동이 가맹본부와 가맹점 양자의 지속적인 관계 몰입에 있어 중요한 변수임이 실증적 연구를 통하여 밝혀졌음이 입증한다고 할 수 있다[1, 23]. 따라서 다음과 같이 가설을 설정한다.

H3 : 가맹본부의 전문가 지원은 가맹점의 충성도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3.1.4 가맹점 충성도와 지각된 성과

만족과 성과와의 관계는 아직도 논란의 여지가 있다.

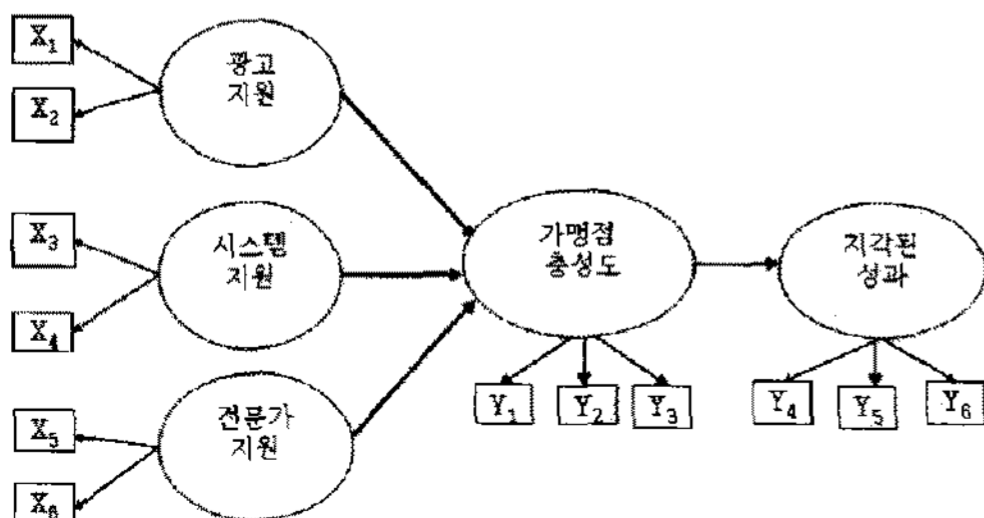
이 두 개념 사이의 관계는 약하다고 주장하는 연구자가 다수 있는 반면에[22, 33, 34], 강하고 지속적인 관계가 있다는 주장도 많다[28].

그러나 만족과 성과의 관계는 논란의 여지가 있는 반면에 충성도에 관한 연구는 비교적 일관성이 있다. 충성도가 높은 고객은 만족도가 높으며 재구매로 이어질 가능성이 높다고 한다[3]. 또한 가맹점의 충성도가 높은 경우 현존 파트너와의 관계강화에 대한 선호도를 강화시켜 단기적 이익추구를 배제하게 하며, 기회주의적 성향의 억제와 자신의 이익보다 시스템 전체의 성과를 중시하게 하여 결과적으로 성과향상을 가져오게 한다[26]. 또한 가맹본부에 대한 가맹점의 충성도는 프랜차이즈 시스템에 대한 몰입을 증진시켜 가맹점의 성과를 증진시키기도 한다[12]. 즉, 가맹점의 충성도가 높을수록 가맹본부와의 안정적이고 장기적인 관계에 몰입을 하게 되며, 이러한 관계는 장기적으로 가맹본부와 가맹점 모두의 성과를 높이게 된다. 이상의 논의에 기초하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H5 : 가맹점의 충성도는 가맹점의 지각된 성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

3.2 연구모형

본 연구모형에 포함되는 구성개념들은 가맹본부의 광고지원, 시스템지원, 전문가지원, 가맹점 충성도, 가맹점의 지각된 성과의 변수들로 구성하였다. 이들 변수들을 바탕으로 설정된 가설을 설명하기 위한 연구모형은 <그림 1>과 같다. <그림 1>의 연구모형이 설명하고 있는 것은 가맹본부에 대한 가맹점의 충성도에 대한 선행요인은 가맹본부의 광고지원, 시스템 지원, 전문가 지원이며, 가맹점의 가맹본부에 대한 충성도는 지각된 성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 설정하였다.



<그림 1> 연구 모형

4. 분석결과

4.1 측정

가맹점의 충성도는 Hing(1999)의 변수를 응용하여 구성하였으며, 성과측정은 응답자의 주관적인 판단에 기초한 지각된 성과로 측정하였으며, Brown and Dev(1997)의 연구를 바탕으로 구성하였다[16][20]. 임광혜(2001)의 연구를 참조하여 가맹본부의 시스템 지원, 촉진 지원, 전문가 지원에 관한 항목을 개발하였다[19]. 응답자의 일반적 특성을 제외한 모든 문항에 대한 평가척도로 Likert의 7점 척도를 사용하였다. <표 1>은 측정변수의 조작적 정의와 설문문의 작성의 근간이 된 자료를 요약하여 나타내고 있다.

<표 1> 본 연구에 사용된 측정변수 요약

변수명	내용	비고
가맹점 충성도	<ul style="list-style-type: none"> • 전반적인 만족도 • 재계약 체결의도 • 타인 추천의도 	Hing(1999)
지각된 성과	<ul style="list-style-type: none"> • 성공적인 영업실적 • 비교우위 • 많은 총이익 	Brown and Dev(1997)
시스템 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 영업 시스템의 간편화 정도 • 영업 시스템의 신속성 정도 	임광혜(2001)
광고 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 정기적 판촉 지원 • 가맹점 광고 지원 	임광혜(2001)
전문가 지원	<ul style="list-style-type: none"> • 전문가(회계사, 법률가, 마케팅전문가)의 지원 • 경영지원을 위한 슈퍼바이저 방문 지원 	임광혜(2001)

4.2 분석방법

본 연구에서는 가맹본부의 광고지원, 시스템 지원, 전문가 지원과 가맹점의 충성도와 지각된 성과와의 관계를 구조방정식모델링을 이용하여 분석하였다. 모수 추정에는 공변량계수 매트릭스를 사용하여 최대우도법을 적용하여 분석하였다. 측정척도의 타당도의 평가를 위하여 확인적 요인분석을 실시하였고, 알파계수(Cronbach's alpha)를 통해 신뢰도를 평가하였다. 분석에는 AMOS 6.0과 SPSS 12.0을 사용하였다.

4.3 표본의 추출 및 자료수집방법

본 연구의 대상이 되는 모집단은 프랜차이즈 가맹점의 점주, 즉 프랜차이지들을 대상으로 하였으며, 업종은 국내의 베이커리, 치킨 등의 제품을 판매하는 소규모 외식 산업 프랜차이즈 가맹점을 택했다. 자료수집은 2003년 4월 한 달 동안 수도권 소재의 가맹점을 대상으로 이루어졌다.

본 연구의 조사자료는 2003년 4월에 수집된 것으로서 제품의 유행주기가 점점 빨라지고 있는 현대사회에서는 4년 전의 소비자의 소비행동이나 선호도 등을 기초로 한 조사는 현재의 소비자 행동과는 다른 결과를 나타낼 수 있다. 그러나 본 연구는 소비자행동에 초점을 둔 것이 아니라 가맹점주와 가맹본사와의 관계에 초점을 맞추었으며, 유행에 따라 변화하는 제품에 관한 내용이 아니라 가맹본사의 지원이 가맹점주에게 어떤 영향을 주는지를 밝히고자 하였으므로 다소 시간이 경과된 자료라 할지라도 그 가치가 희석되지는 않을 것으로 기대된다.

구체적인 자료수집 절차는 연구자와 사전에 설문조사 방법에 대하여 소정의 교육을 받은 연구보조원에 의해 프랜차이즈 가맹점포를 방문하여 가맹점주를 대상으로 취지와 목적을 설명하고, 설문응답을 의뢰한 다음 설문지를 작성, 회수하는 방법으로 총120부의 설문지를 회수하였고, 최종적으로 103개를 본 연구의 분석에 사용하였다.

5. 분석결과

5.1 표본의 일반적 특성

본 연구에서는 조사 대상자의 일반적인 특성을 알아보기 위해 가맹점주를 대상으로 영업장의 특성인 평수 및 좌석 수, 프랜차이즈 개설 개월 수, 매출, 순이익에 대한 정보를 수집하였다. 본 연구에서 이용된 가맹점의 프랜차이즈 영업의 특성을 살펴본 결과, 프랜차이즈 개설 개월 수는 평균 28.6개월로 나타났고, 점포의 좌석 수는 평균 25.1개, 점포 평수는 평균 25.3평으로 나타났다. 또한 매출액은 평균 1448만원, 순이익은 평균 410.4만원으로 나타났다(<표 2 참조>).

<표 2> 조사대상 가맹점의 특성

특성	평균
가맹점 개설 기간	28.6개월
점포 좌석수	25.1개
점포 면적	25.3평
월평균 매출액	1,448만원
월평균 순이익	410.4만원

5.2 측정항목의 평가

측정모델에 대한 확인적 요인분석 결과 전반적인 적합도는 $\chi^2(41)=55.01$ ($p=.071$), GFI=.92, AGFI=.85, NFI=.94, RMSEA=.06로 나타나 비교적 양호한 모델 적합도로 나타났다[15]. 따라서 연구에 사용된 모든 구성 개념들의 단일차원성이 수용 가능한 것으로 확인되었다[13].

연구에 사용된 구성개념들의 신뢰성을 측정하기 위해 알파계수를 통해 분석하였다. 각 측정변수들의 신뢰도를 보면 아래 <표 3>와 같이 모든 변수의 신뢰도가 .80이상으로 나타나 충분한 신뢰성을 갖는 것으로 나타났다.

타당성 검증을 위해 수렴타당성 및 판별타당성을 분석하였다. 우선 수렴타당성은 구성개념과 측정 지표간의 요인적재량이 유의한지를 분석하였다[13]. <표 3>에서 제시된 확인적 요인분석 결과 모든 측정지표와 구성개념간의 관계는 모두 유의한 것으로 나타나 구성개념의 수렴타당성에는 문제가 없는 것으로 나타났다. 또한 각 구조에 대한 측정변수의 요인적재치가 모두 .70이상으로 나타나 각 측정변수가 해당되는 구조를 잘 설명하고 있는 것으로 볼 수 있다.

<표 3> 확인적 요인분석 결과

개념	측정변수	요인적재치 (t 값)	Cronbach's alpha
광고 지원	관측지원 ($\lambda x11$)	.80 (.00)	.83
	광고지원 ($\lambda x21$)	.89 (8.31)	
시스템 지원	시스템 간편화 ($\lambda x32$)	.95 (.00)	.91
	시스템 신속성 ($\lambda x42$)	.88 (9.17)	
전문가 지원	전문가 지원 ($\lambda x53$)	.91 (.00)	.86
	슈퍼바이저 지도($\lambda x63$)	.82 (10.42)	
가맹점 충성도	전반적인 만족도 ($\lambda y11$)	.94 (.00)	.89
	계약 체결의도 ($\lambda y21$)	.77 (9.97)	
	타인 추천 의도 ($\lambda y31$)	.77 (9.34)	
지각된 성과	영업실적 성공적 ($\lambda y42$)	.80 (.00)	.81
	비교우위에 있음 ($\lambda y52$)	.72 (7.53)	
	총이익이 많이 남 ($\lambda y62$)	.78 (8.04)	

* 참고: t 값이 2.00이상이면 .05수준에서 유의하다고 판단함.

5.3 실증분석 결과와 가설 검증

연구모형에 대한 구조방정식모형 분석결과, GFI=.91, AGFI=.84, NFI=.94, RMSEA=.063, 카이자승 적합도 지수는 65.15(df=44, p=.037)로 나타났다. 이러한 결과는 GFI와 NFI를 제외하고 모형의 적합도를 판단하는 여러 지수가 기준치에 미달하였다. 따라서 수정지수(MI: Modification Indices)를 통해서 새로운 수정모형을 탐색하였다. 본 분석에서는 광고지원과 지각된 성과 간에 수정지수가 높게 나온 것을 착안하여 광고지원과 지각된 성과 간의 경로를 연결하여 재분석하였다.

또한 카이자승 차이검정에 의거하여 간명성이 약화되면서 높은 적합도를 가져오는지의 여부를 판단하기로 하였다[14]. 수정모델과 기본모델의 χ^2 차이를 검증한 결과, 모델 간에 카이자승 차이값이 8.01로 나타나, 0.005수준에서 임계치인 $\chi^2_{df}(1) = 7.88$ 을 넘는 것으로 나타나 수정모형을 채택할 수 있다.

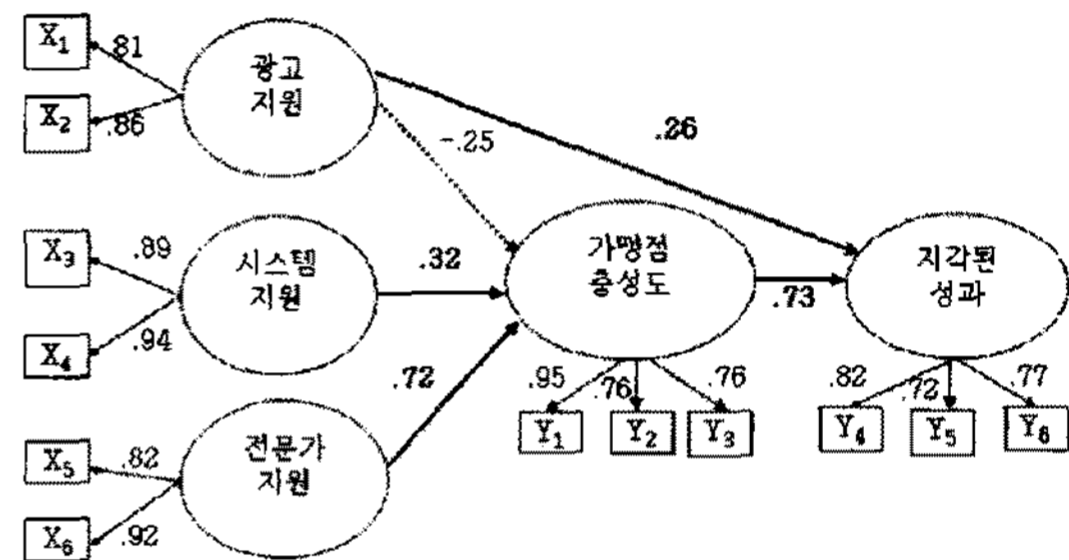
수정모형의 구조방정식모형분석모형에 대한 모형적합도의 세부지수를 살펴보면 GFI=.92, AGFI=.86, CFI=.99, NFI=.94, RMSEA=.050, 카이자승 적합도 지수는 54.14 (df=43, p=.119) 정도로 나타났다. GFI, CFI, NFI의 지수가 .90 이상으로 나타났고, RMSEA도 임계수준인 .05미만으로 나타나 전반적인 적합도가 양호한 것으로 나타났다[13].

모형 분석 결과는 <그림 2>와 <표 4>에 제시하였다. 결과를 살펴보면 첫째, 광고지원은 가맹본부에 대한 충성도가 유의하지 않게 나타났다 (H1: $\beta = -0.25$, $t = -1.27$). 따라서 연구가설 1은 기각되었다. 둘째, 시스템 지원은 가맹본부에 대한 충성도에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타났다(H2: $\beta = 0.32$, $t = 2.98$). 따라서 가설 2는 지지되었다. 또한 전문가 교육 지원은 충성도에 유의미하게 영향을 미치는 것으로 나타나 (H3: $\beta = 0.72$, $t = 3.13$), 가설 3은 지지되었다.

가설 4는 광고지원이 지각된 성과에 유의미하게 긍정적인 영향이 있는 것으로 나타나 (H4: $\beta = 0.26$, $t = 2.84$), 가설 4는 지지되었다. 마지막으로 가맹본부에 대한 충성도와 지각된 성과의 경로를 살펴보면, 충성도가 영업성과에 유의미하게 나타났다 (H5: $\beta = 0.73$, $t = 6.52$). 따라서 가설 5는 지지되었다.

<표 4> 구조방정식 경로계수 결과

가설	경로	표준화 계수	t 값	가설채택 여부
H1	광고지원 → 가맹점 충성도	-.25	-1.27	기각
H2	시스템 지원 → 가맹점 충성도	.32	2.98	채택
H3	전문가 지원 → 가맹점 충성도	.72	3.13	채택
H4	가맹점 충성도 → 지각된 성과	.73	6.52	채택
	광고지원 → 지각된 성과	.26	2.84	채택



<그림 2> 연구모형 결과

5. 결론

본 연구에서는 외식 프랜차이즈업의 가맹본부에 대한 가맹점의 충성도와와의 관계에서 가맹본부의 지원활동의 역할을 파악하기 위해 이에 대한 구조방정식모형을 개발하여 그 모형에 대한 실증 분석을 하였다.

연구결과를 요약해 보면, 첫째 가맹본부의 광고지원 활동은 가맹점의 충성도에 유의한 영향을 주지 못하였으나 가맹점의 지각된 성과에는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 광고 및 판촉지원은 가맹점의 성과를 높이는 데는 직접적인 도움이 된다고 인식하나, 광고 및 판촉지원만으로는 가맹본부에 대한 가맹점의 충성도 제고를 기대하기는 어렵다는 것을 의미한다고 할 수 있다. 광고지원활동이 가맹점의 충성도에 유의한 영향을 주지 못한 것으로 나타난 결과는 가맹주를 대상으로 조사하였기 때문이라고 생각된다. 만약 소비자를 대상으로 했다면 광고지원을 통해 충성도가 높아졌을 것이라고 기대된다.

둘째, 영업시스템 지원 활동은 가맹점의 충성 제고에

긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. POS 시스템, 주문 시스템이 잘 구축되어 간편하고 신속하게 사용할 수 있어 영업활동을 도울 수 있는 수단이 된다고 인식될수록 가맹점의 가맹본부에 대한 충성도는 높아진다.

셋째, 전문가 지원활동인 슈퍼바이저의 경영지도, 법률가, 회계사, 마케팅 전문가의 지원 또한 가맹점의 충성도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종합적으로 보면, 가맹점의 충성도를 높이는데 지원활동 중 전문가 지원의 영향력이 가장 높게 나타났는데, 이것은 인적 지원이야말로 가맹점의 충성도를 높이는 데 가장 강력한 수단임을 암시하고 있다.

넷째, 가맹점의 충성도는 지각된 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉 가맹점의 가맹본부에 대한 충성도가 커질수록 가맹점의 성과가 커진다. 따라서 가맹점에 대한 충성도제고가 성과에 매우 중요한 역할을 함을 보여주고 있다.

본 연구의 결과를 요약하면, 프랜차이즈 가맹본부는 실질적이고 가시적인 지원활동을 통해서 가맹점의 충성도를 높일 수 있고, 이렇게 제고된 충성도는 가맹점이 지각하는 성과에 긍정적인 영향을 미쳐 프랜차이즈 시스템 전반에 걸쳐 안정적인 기초를 제공한다.

이상의 연구결과를 바탕으로 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 프랜차이즈업에서 가맹점주의 충성도를 높이기 위해서는 우선 가맹 본부의 지원활동이 활발히 이루어져야 하겠다. 특히 인적 지원활동은 가맹점의 충성도 제고에 가장 영향력이 큰 요소이므로 가맹본부는 이를 적극 활용하여야 하겠다.

둘째, 가맹본부의 프랜차이즈 영업시스템의 구축 여부가 가맹점의 충성도에 유의한 영향을 미치고 있음을 연구모형을 통하여 알 수 있다. 최근에 가맹본부의 난립이 불러오는 가장 큰 폐단 중에 하나가 가맹본부의 프랜차이즈 시스템 구축 여부이다. 장기간에 걸친 프랜차이즈 산업에 대한 계획보다는 가맹점 모집 위주의 체인사업과 가맹비와 교육비 및 일회성 자급에 의지하는 가맹본부의 가장 큰 취약점 중의 하나가 프랜차이즈 영업시스템의 구축과 관련되어진 부분이라 할 수 있다. 가맹본부의 물류 시스템이나 가맹점 관리를 위한 POS 시스템의 설치 운영 등과 같은 프랜차이즈 영업시스템의 구축 여부는 프랜차이즈 체인화 사업의 중요한 요소 일 수밖에 없으며, 이러한 요소들이 얼마나 잘 갖추어져 있는가가 가맹본부에 대한 가맹점의 인지적 신뢰도를 높이는 데 직접적인 영향을 준다는 것을 연구를 통하여 알 수 있다. 따라서 가맹본부의 이러한 끊임없는 지원활동을 통한 가맹점 관리는 곧 가맹점주의 충성도 및 성과에도

직접적인 영향요인으로 작용할 수 있음을 간과해서는 안 되겠다.

셋째, 가맹점이 지각하는 성과에 직접적인 영향을 미치는 것은 가맹점의 충성도와 가맹본부의 광고지원이다. 가맹점의 충성도가 높을수록 가맹점은 프랜차이즈의 성과가 우수하다고 인식하는 경향을 보이고 있으므로 가맹본부는 가맹점의 충성도 제고를 위해 지원을 아끼지 말아야 할 것이다. 특히, 가맹본부의 광고지원이 가맹점이 지각하는 성과에 직접적인 영향을 미친다는 점에서 단기적으로 가맹점을 만족시키고 지각된 성과를 높이기 위해서는 적절한 광고지원이 매우 중요하다고 할 수 있다.

본 연구는 가맹본부의 지원활동이 가맹점의 충성도에 미치는 영향의 중요성에 대해 시사점을 제시하고 있지만 본 연구결과와 한계점과 후속연구에 대한 제언은 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 한계점은 표본수가 103개로 충분치 않다는 점을 들 수 있다. 구조방정식모형에서는 적정 표본수를 200명 이상을 추천하고 있고, 최소 표본수를 100에서 150으로 제시하고 있다[19]. 따라서 본 연구의 표본수는 100개를 초과하고 있어 크게 위반되지는 않으나 이상적인 표본수를 갖지 못하였다는 점을 한계점으로 볼 수 있다. 본 연구는 B2B 거래의 연구로 프랜차이즈를 경영하고 있는 가맹주를 대상으로 하고 있고 일반 소비자 대상의 연구와는 달리 표본수의 확대가 어려움이 있으나 향후 연구에서는 표본수에 대한 심층적인 고려가 필요할 것이다.

둘째, 가맹점의 충성도에 영향을 주는 다양한 지원활동을 광고지원이나, 시스템 지원, 전문가 지원 등으로 구분하였는데, 보다 다양한 선행요인 개발이 보다 더 필요하다. 예를 들어, 브랜드의 명성, 이전 경험 등의 충성도에 영향을 줄 수 있는 변수가 선행연구에서 제시되었는데[24], 이러한 변수들을 고려해서 연구의 범위를 확대할 수 있을 것이다. 또한 가맹본부의 광고지원, 시스템 지원, 전문가 지원에 대한 측정도구가 2가지 씩 밖에 되지 않아 이들 요인에 대한 조작적 정의와 측정도구의 추가적 개발이 필요하다.

셋째, 본 연구는 외식산업 프랜차이즈에만 국한하여 연구를 하였는데, 제품 및 서비스의 성격에 따라 연구모형에는 차이가 있으리라 본다. 또한 영업기간 및 경험에 따라 충성도 및 지각된 성과의 중요도는 다르게 나올 것이라 추측된다. 따라서 후속 연구에서는 다양한 프랜차이즈 업종, 영업기간, 변수의 차이에 따라 연구모형에서 어떠한 차이가 있는지를 비교해 보면 더욱 더 의미 있는 결과가 도출될 수 있을 것이라고 사료된다.

넷째, 본 연구는 B2B 거래의 연구로서 프랜차이즈를 경영하고 있는 가맹주를 대상으로 조사하였다. 그러나 '프랜차이즈 충성도'와 같은 변수는 일반 소비자대상으로 측정을 할 때 보다 의미 있는 결과를 시사할 것으로 기대된다. 따라서 향후 연구에서는 소비자를 대상으로 프랜차이즈 충성도에 대한 분석을 시도해 볼 필요가 있다.

다섯째, 본 연구에서는 지각된 성과를 가맹점 충성도의 결과변수로 사용하였으나 지각된 성과가 아닌 매출과 같은 실제 경영성과를 측정하여 분석했다면 비록 자료의 수집에 어려움은 있겠지만, 훨씬 더 의미 있는 결과가 나올 것이라 생각된다. 또한 향후 연구에서 가맹본부의 광고지원뿐만 아니라 시스템 지원과 전문가 지원이 지각된 성과에 직접적인 영향을 미치는지 여부에 대해서 분석해 보는 것도 의미가 있을 것이다.

참고문헌

- [1] 김상현(1997), 사업형 프랜차이즈 시스템에서의 프랜차이저와 프랜차이지간 효율적인 관계정립에 관한 연구, 유통연구, 2(1), 87-114.
- [2] 김소영(2003), 외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구, 전주대학교 박사학위논문.
- [3] 김영규, 민용기 (2006), "프랜차이즈 본부와 가맹점간의 영향력과 지원이 갈등과 거래성과에 미치는 영향," 한국관광산업학회 국제관광학술대회 발표논문집, 303-316.
- [4] 김하운(2006), 외식 프랜차이즈 몰입에 대한 연구, 경희대학교 박사학위논문
- [5] 김홍란(1999), 프랜차이즈 만족의 결정요인에 관한 연구, 숭실대학교 석사학위논문.
- [6] 산업자원부(2005), "2005년 중소기업 발전을 위한 연구 -프랜차이즈편-
- [7] 신창훈, 김철민, 김을성(2000), 프랜차이즈 가맹점 계약 의도의 결정요인에 관한 연구, 마케팅관리연구, 5(5), 79-101.
- [8] 이준재(2006), 외식산업 프랜차이즈 시스템 평가지표 개발에 관한 연구, 경희대학교 박사학위 논문
- [9] 임광혜(2001), 『프랜차이즈 시스템 만족도에 관한 연구』경제경영논총, 23(1), 경영연구.
- [10] 조현식(2003), 프랜차이즈본부와 가맹점간의 관계의 질적 성향이 재무성과에 미치는 영향, 박사학위논문, 연세대학교, 서울.
- [11] 최서용(2004), 프랜차이즈 서비스요인이 가맹점주의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 관광대학원.
- [12] Anderson, E. and Weitz, B. (1992), The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 18-34.
- [13] Bagozzi, Richard P. and Yi, Y. (1991), On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of marketing Science*, 16(Spring), pp. 74-94.
- [14] Bentler, P. M. and Bonett, D. G. (1980), Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structure, *Psychological Bulletin*, pp. 88, 588-606.
- [15] Bollen, K. A. (1989), *Structural Equations with Latent Variables*, New York: Wiley.
- [16] Brown, J. R. and Dev, Chekeitan S. (1997), The Franchisor-Franchisee Relationship, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, pp. 30-38.
- [17] Dittman, David A. (1996), "Franchise Relations," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 37(3), 2.
- [18] Ganesan, S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, pp. 58 (April), 1-19.
- [19] Hair, J. F., B. Black, Babin, B., Anderson, R. E. and Tatham, R. L. (2006), *Multivariate Data Analysis (6th Edition)*, Prentice-Hall.
- [20] Hing, Nerilee (1999), Maximizing franchisee satisfaction in the restaurant sector, *Journal of Consumer Marketing*, 16, pp. 502-513.
- [21] Hunt, S. D. and Nevin, J. R. (1974), Power in a channel of distribution: sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, 23 (November), 387-393.
- [22] Iaffaldano, M. T. and Muchinsky, P. M. (1985), Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, *Psycho-logical Bulletin*, 97, pp.

251-273.

[23] Innis, D. E., & La Londe, B. L. (1994), Customer Service: The key to customer satisfaction, *Journal of Business Logistics*, 15(1), pp. 1-27.

[24] Johnson, D. and Grayson, K. (2005), Cognitive and affective trust in service relationships, *Journal of Business Research* 58 (4), 500-507.

[25] McGinty, Robert L. (1998), Free advisory services create an entrepreneurial opportunity, *Journal of Consumer Marketing*, 15 (1), pp. 55-63.

[26] Morgan, Robert M. and Hunt, Shelby D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, pp. 58(3): 20-39.

[27] Pasa, M. and Shugan, S. M. (1996), The value of marketing expertise, *Management Science*, 42(March), pp. 733-751.

[28] Petty, M. M., McGee, G. W. and Cavender, J. W. (1984), A Meta-Analysis of the Relationships between Individual Job Satisfaction and Individual Performance, *Academy of Management Review* 9, pp. 712-721.

[29] Pfeffer, J. and Salancik, G. (1978), *The external control of organizations: a resource-dependence perspective*, New York: Harper & Row Publishers, Inc.

[30] Pilling, Bruce K. (1991), Assessing Competitive Advantage in Small Business: An Application to Franchising, *Journal of Small Business Management*, October, pp. 55-63.

[31] Stern, W. and El-Ansary, A. (1992), *Marketing Channels*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc. p. 348.

[32] Stigler, George J. (1951), The Division of Labor Is Limited by the Extent of the Market, *Journal of Political Economy*, 59(June), pp. 185-193.

[33] Varca. P. F. and James-Valutis, M. (1993), The Relationship of Ability and Satisfaction to Job Performance, *Applied Psychology: An International Review* 42, pp. 265-275.

[34] Vroom, V.(1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley and Sons.

[35] Withane, Sirinimal (1991), Franchising and Franchisee Behavior: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs, *Journal of Small Business Management*, January, pp. 22-29.

박 주 영



1985 한국외국어대학교 경영학과(경영학학사)
 1987 한국외국어대학교대학원(경영학석사)
 1992 Univ. of Florida, MBA
 1997 Univ. of Nebraska - Lincoln(경영학박사)

1989 ~ 1990 제일기획 사원
 1997 ~ 1998 삼성경제연구소 수석연구원
 1998 ~ 2000 전북대학교 경영학과 전임강사
 2000 ~ 현재 송실대학교 벤처중소기업학부부교수
 관심분야: 영업, 프랜차이즈, retailing
 E-Mail: jpark@ssu.ac.kr

노 기 업



2002 한국방송통신대학교 무역학과(경영학학사)
 2003 송실대학교 중소기업대학원(경영학석사)
 2005 ~ 현재 송실대학교 대학원 박사과정

1996 ~ 현재 (주)서원제이지대표
 관심분야: 창업, 프랜차이즈
 E-Mail: r4341o@hanmail.net

최 자 영



1994 한양대학교 (소비자학학사)

1996 한양대학교 대학원(소비자
학석사)

2001 The Ohio State University
(소비자학박사)

2001~2002 The Ohio State Univ.
전임강사

2003 ~ 2006 삼성전자 마케팅팀
과장

2006 ~ 현재 숭실대학교 벤처중소기업학부조교수

관심분야: 소비자행동, 하이테크마케팅

E-Mail: choi181@ssu.ac.kr