

프랜차이즈 매장 품질요인의 속성분류* : 국내 외식업을 중심으로

변숙은**
조은성***

본 연구는 Kano모형을 활용하여 프랜차이즈 매장에 관한 다양한 품질요인들의 속성을 고객의 관점에서 분류하였다. 또한, 각 품질요인들이 고객의 만족 또는 불만족에 미치는 상대적 영향력을 분석해 보고자 만족지수와 불만족지수를 산출하였다. 자료 수집을 위해 외식 프랜차이즈 매장 방문 경험이 있는 서울 및 전국광역시 거주 성인들을 대상으로 온라인조사를 실시하였으며, 총 257개의 응답이 분석에 사용되었다.

분석 결과, 해당 품질요소가 충족이 되지 않는 경우 소비자의 불만으로 이어지는 요소에는 매장 청결도, 직원 친절도 및 숙련도, 편의시설 제공 등이 포함되는 것으로 나타났다. 프랜차이즈 사업에서 매장 간 음식메뉴의 구색, 가격, 품질수준, 인테리어, 고객서비스 절차 등의 표준화는 중요하게 생각되어 왔으나, 이 중 음식 가격의 동일성만이 고객의 불만족과 깊은 관계를 가지고 있었다. 충족이 되지 않아도 상관없지만 충족이 되는 경우 고객들의 호의적인 반응을 이끌어낼 수 있는 요소로는 외부기관으로부터의 수상 또는 인증 경력, 프랜차이즈 브랜드의 해외진출, 경품이벤트 및 사용금액에 따라 혜택을 주는 로열티 프로그램의 실시, 그리고 우수한 매장접근성이 해당되었다. 프랜차이즈 브랜드를 상대적으로 자주 이용하는 헤비유저의 경우, 정기적인 신메뉴 출시 또한 매력적인 품질요인으로 생각하고 있었다. 본 논문은 경영자가 우선적으로 관심을 두고 개선하여야 하는 부분과 경쟁력 확보를 위해 추가적으로 투자해야 할 부분이 어디인가에 대한 시사점을 제공해 준다는 점에서 연구의 의의가 있다.

주제어: 외식프랜차이즈, 품질속성, 카노 모형, 고객만족, 표준화

* 이 논문은 소상공인진흥원 지원에 의해 연구되었음.

** 광운대학교 경영학부 조교수 (sebyun@kw.ac.kr)

*** 광운대학교 경영학부 조교수 (bene@kw.ac.kr)

I. 서론

별다른 노하우와 사업경험이 없을지라도 큰 위험부담 없이 사업을 시작할 수 있다는 장점으로 인해 프랜차이즈 사업은 예비 창업자들에게 큰 인기를 얻고 있다. 최근 국내 프랜차이즈 산업 규모는 급속히 성장하였으며, 프랜차이즈에 대한 학술적 연구 또한 활발하게 발표되고 있다 (강병오, 이정희, 김진수 2009; 하세나, 김상덕 2008; 김종훈 2007; 신봉화, 오세조, 정연승 2008). 그러나 소비자의 입장에서 프랜차이즈 점포의 어떤 품질속성으로 인해 만족 혹은 불만족을 느끼게 되는지에 대한 연구는 아직 드문 실정이다.

소비자들이 프랜차이즈 점포에 대해 기대하는 품질수준은 일반 점포에서 기대하는 품질수준과 다를 수 있다. 예를 들어, 일반 보쌈집에 비해 프랜차이즈 보쌈집을 방문하는 고객은 어떤 품질요소를 바탕으로 만족 혹은 불만족을 지각하게 될까? 우선, 각각의 품질요소에 대한 기대 수준이 서로 다를 것이라고 예상할 수 있다. 가령, 프랜차이즈 보쌈집을 방문하는 고객들은 음식의 품질에 대해서는 높은 기대수준을 갖는 반면, 저렴한 가격에 대해서는 그다지 기대하고 있지 않을 수 있다. 뿐만 아니라, 일반 보쌈집에 대해서는 전혀 기대하지 않는 품질속성이 프랜차이즈 보쌈집에서는 유효하게 부각될 수 있다. 가령, 프랜차이즈 보쌈집의 경우, 매장이 서로 다른 위치에 있더라도 서로 음식 메뉴나 가격 등이 비슷할 것이라고 생각할 것이며, 브랜드를 대표하는 웹사이트에 대한 기대도 있을 것이다.

프랜차이즈사업은 가맹본부가 가맹점사업자에게 영업표지의 사용권과 함께 특정 상품 또는 용역의 판매를 위해 필요한 부분을 제공하는 대가로 가맹금을 지급 받는 계약에 의해 성립된다. 이러한 사업형태 하에서는 하나의 브랜드가 다수의 가맹점 사업자에 의해 운영되기 때문에, 가맹본부는 가맹점을 지속적으로 지원하고 통제함으로써 명확하고 차별화 된 브랜드 컨셉을 유지해 나갈 필요가 있다. 가맹본부와 가맹점의 상호의존성은 프랜차이즈 브랜드에 대한 소비자의 태도 형성측면에서도 관찰된다. 가맹본부는 광고를 통해 소비자가 브랜드를 인지하고 흥미를 갖도록 유도하는 반면, 가맹점은 영업활동을 통해 소비자가 브랜드를 직접 경험할 수 있도록 한다. 또한, 대부분의 프랜차이즈 매장이 별개의 사업자들에게 의해 운영되에도 불구하고 소비자들은 특정 가맹점에서의 경험을 바탕으로 해당 프랜차이즈 브랜드에 대한 전반적인 태도를 형성하는 경향이 있다. 이러한 점을 고려할 때, 각 가맹점에서의 고객만족 향상을 위한 노력은 해당 프랜차이즈 시스템의 성공에 있어 중요한 의미를 가진다고 볼 수 있다.

프랜차이즈 시스템의 우수성을 결정하는 요인은 매우 다양하다. 예를 들면, 가맹본부의 가맹점 지원, 교육 및 통제, 매뉴얼, 물류 등과 같은 내부 시스템, 가맹점과 가맹본부와의 관계, 재무 구조, 계약절차 및 조건, 경영자 및 가맹점 사업자의 자질 등이 포함된다 (소상공인진흥원 2009). 이 가운데, 소비자가 일상적인 매장 방문을 통해서 품질을 지각하고 평가할 수 있는 부분들은 내부조직 및 시스템이 아닌, 고객접점상의 물리적 환경, 서비스 요원, 그리고 제공된

제품/서비스에 관한 요인들이다.

본 연구는 다음과 같은 두 가지 연구 목적을 갖고 있다. 첫째, 본 연구는 고객이 프랜차이즈 매장에서 인지하는 품질요인들을 선별하여 그들의 속성을 분류하고, 각각의 품질요인들이 고객의 만족 또는 불만족에 미치는 영향력을 분석해 보고자 한다. 이는 고객만족향상을 위해 경영자가 우선적으로 관심을 두어야 하는 영역과 경쟁력 확보를 위해 추가적으로 투자해야 할 부분은 어디인지를 파악 가능케 한다. 둘째, 본 연구는 고객의 이용 빈도에 따른 세분시장(헤비유저, 라이트유저)에 따라 각각 어떠한 품질요인을 중요시하는지 조사한다. 고객의 20%가 전체 매출의 80%를 차지한다는 80/20의 법칙이 제시해주는 것처럼, 헤비유저들의 특성을 잘 이해하는 것은 마케팅의 효과성을 제고하는 핵심적인 요인이 될 수 있다. 이러한 실무적 중요성에도 불구하고, 헤비유저들이 라이트유저에 비해 어떠한 품질요인을 중요시하는지에 대한 학문적 연구는 그동안 활발하게 진행되지 않은 것이 사실이다.

한편, 매장 품질 요인들은 프랜차이즈 산업 내에서도 구체적 업종에 따라 크게 다르게 나타날 것으로 예상되므로, 본 연구는 프랜차이즈 산업에서 가장 큰 비율을 차지하고 있는 외식업을 중심으로 연구를 진행하기로 한다. 국내 외식업의 경우 시장 성숙에 따른 경쟁 심화와 더불어 가맹본부의 지원 및 관리능력 미흡으로 인하여 좋은 경영성과를 올리지 못하는 경우가 흔하기 때문에(임영균 외 2010), 본 연구는 외식 프랜차이즈 매장 운영에 있어 매우 의미가 있을 것으로 판단된다.

II. 문헌연구

2.1 외식 프랜차이즈의 특성

프랜차이즈산업에서도 외식업은 대표적인 업종이다. 국내 외식업은 소득수준 증가와 주5일 근무 확산에 따라 시장 성장에 대한 높은 기대감을 모으기도 하였으나, 고객의 요구수준이 높아지고 경쟁도 치열해지는 성숙기 단계에 진입한 것으로 평가받고 있다. 2008년도 국내 프랜차이즈 실태조사에 따르면, 국내 프랜차이즈 브랜드 수 기준 외식업(패스트푸드, 패스트푸드가 아닌 음식점, 제과/제빵업) 브랜드는 69.9%를 차지하고 있다. 프랜차이즈산업에서 외식업의 높은 비중은 미국이나 일본 등과 같은 선진국에서도 마찬가지로이지만, 우리나라의 경우에는 그 상대적 비중이 지나치게 높은 편이다(소상공인진흥원 2009).

다른 업종에 비해 외식업은 비교적 창업이 쉽지만, 경쟁이 치열한 만큼 저조한 매출로 인해 점포를 없애고 있는 브랜드들도 많다. 특히, 개인 소비자 간의 입소문이 매우 빠르게 전달되며, 소비자의 선호가 다양할 뿐만 아니라 변화가 심해 시장수요에 대한 예측이 타 업종에 비해 어렵다(임영균 외 2010). 1990년대 말부터 10여 년간 호황을 누렸던 아웃백 스테이크하우스, 베니건스, TGI Fridays와 같은 유명 패밀리레스토랑의 경우에도 사업부진으로 고전하다가 매각, 합병 등을 추진한 바가 있다. 이러한 시장 환경은 외식프랜차이즈들이 서비스의 차별화를 통해 더욱 확고한 브랜드 컨셉을 구축하고 품질을 지속적으로 관리하며, 소

비자의 선호 변화에 적극적으로 대응해야 할 필요가 있음을 시사한다.

2.2. 프랜차이즈의 특성과 소비자의 행동

가맹본부는 판매하고자 하는 영업 내용과 브랜드 이미지 확보를 위하여 가맹점의 영업활동을 지원 및 통제한다. 판매 제품, 판매 촉진, 교육 및 훈련, 물류 등을 중심으로 한 가맹본부의 가맹점 지원 및 통제는 해당 브랜드가 동일한 수준의 제품을 동일한 방식으로 고객에게 전달 가능하도록 한다. 이러한 표준화 된 특성은 소비자들이 일반 매장 대신 프랜차이즈 매장을 선택하는 주요 이유가 되는 것으로 이해되고 있다. 즉, 특정 매장을 과거 방문해 본 경험이 없다고 하더라도 판매하는 제품 또는 서비스의 내용 및 수준에 대한 예측을 좀 더 구체적으로 할 수 있기 때문에 프랜차이즈 매장을 선호하는 것이다. 이러한 행동은 소비자들이 불확실성을 회피하고 위험을 최소화하는 방향으로 의사결정을 하고자 하는 경향에서 비롯된다 (Schiffman & Kanuk 2007).

이유재(2008)는 프랜차이즈 매장을 선택함으로써 소비자가 얻을 수 있는 혜택으로 다음과 같은 요인을 제시하였다. 첫째, 소비자는 표준화되고 일관된 품질의 서비스를 제공받을 수 있기 때문에, 의사결정과정에서 적정한 매장을 찾기 위한 탐색비용을 줄일 수 있다. 둘째, 지역과 시간에 구애를 받지 않고 동일한 가격으로 원하는 형태의 서비스를 받을 수 있어, 관광지과 같은 낯선 지역에서도 불합리한 요금으로 인한 피

해를 줄일 수 있다. 셋째, 하나의 기업에서 개발된 제품 또는 서비스들이 다수의 가맹점에 의해 판매됨으로 인해 규모의 경제 효과를 누릴 수 있어, 좀 더 낮은 가격으로 질 높은 제품 또는 서비스를 공급받을 수 있다. 이 밖에도, 소비자들은 여러 위치에 다수의 매장이 산재해 있는 프랜차이즈의 경우, 이용 경험자들이 상대적으로 많기 때문에 직간접적으로 브랜드에 대한 사전 정보 수집이 더욱 용이하다는 장점도 생각해 볼 수 있다.

표준화에서 비롯된 이러한 장점 이외에, 프랜차이즈 매장은 제품 및 서비스의 품질 측면에서도 상대적인 혜택을 제공하고 있는 것으로 평가 받고 있다. 예를 들면, 김두진, 이성호(1994)가 프랜차이즈 매장을 선호하는 이유를 설문 조사한 결과, 깨끗한 위생 상태, 맛과 품질에 대한 신뢰, 서비스의 우수성, 좋은 분위기 때문에 가맹점을 선호하는 것으로 나타났다. 반면에, 가맹점에 대해 좋지 않게 생각하는 이유로는 다양하지 않고 단순한 메뉴, 비싼 가격, 가맹점간 일정하지 않은 맛 등이 언급되었으며, 이러한 결과는 성별간의 차이가 거의 없었다. 박유식, 강봉희, 김석원(2002)은 최근 피자전문점을 이용해 본 경험이 있는 청주지역 소비자들을 대상으로, 프랜차이즈와 일반 독립점포 사이에 관한 지각의 차이를 조사하였다. 분석 결과, 소비자들은 프랜차이즈 매장에서의 제품의 품질과 다양성을 더욱 우수하게 지각하고 있으며, 매장에 대한 신뢰성, 점포 이미지, 구매의도 또한 더욱 우월하게 평가하는 것으로 나타났다.

2.3 고객 만족

고객만족에 대한 개념 연구는 실질적이고 이론적인 중요성으로 인하여 지난 수십 년 동안 마케팅 분야의 문헌에서 많은 주목을 받아 왔다. 대부분의 연구에서 고객만족이라는 개념은 만족과 불만족을 양극단으로 갖는 하나의 연속선상에 놓여 질 수 있는 종합적인 판단의 결과로 이해되었다. 반면에, 고객만족은 단일차원이 아니라, '만족의 수준'과 '불만족의 수준'이라는 두 개의 분리된 차원을 가진 개념이라는 관점도 꾸준히 제기 되어 왔다(Gardial et al. 1994; Mackoy & Spreng 1995; Swan & Combs 1976; 서용원, 손영화 2003). 이는 소비자의 감정이 긍정적 정서와 부정적 정서라는 두 개의 독립적 차원으로 이루어 질 수 있으며, 이들은 상호배타적이 아니라 함께 공존할 수 있기 때문이다(Westbrook 1987). 일부 연구자들은 실증연구를 통해 이원론적인 시각을 뒷받침하는 증거를 제시하고자 하였다. 예를 들면, Mackoy & Spreng(1995)과 서용원, 손영화(2003)는 고객만족을 단일차원과 만족 및 불만족으로 구성되는 이차원적 형태로 각각 개념정의를 한 뒤 모형분석을 실시한 결과, 2차원적 모형이 단일차원 모형보다 더욱 모형적합도가 우수하다는 것을 보여주었다.

고객만족에 대한 이차원적 정의는 Herzberg(1965)의 동기이론에 그 개념적 바탕을 두고 있다. Herzberg(1965)는 종업원과의 인터뷰를 통해 그들의 직무 만족에 영향을 미치는 요인을 조사해 본 결과, 직무만족을 유발하는 요인과 직무불만족을 유발하는 요

인이 서로 다르다는 것을 발견하였다. 즉, 만족이 불만족의 반대개념이 아니며, 만족도를 향상시키는데 필요한 요인인 동기요인(motivator)과 불만족을 야기 시키는 요인, 즉 위생요인(hygiene factor)이 별도로 존재한다는 것이다. 위생 요인이 충족 되는 경우, 불만의 표시는 사라지겠지만 경영자가 바라는 업무의 성과의 향상이나 직무만족도 향상으로는 이어지지 않기 때문이다. 직무만족에 있어 위생 요인의 구체적인 예로는 급여, 상사와의 관계, 작업조건 등이, 동기요인에는 승진, 상사나 동료로부터의 인정, 책임감 등이 포함된다.

고객만족에 대한 이차원적인 인식은 기업들이 고객의 만족 향상만을 목표로 가질 것이 아니라, 고객의 불만족을 야기 시키는 요인들을 별도로 이해하고 관리하는 노력을 기울여야 함을 시사한다. 충족되지 않을 경우 다른 요소에 비해 불만을 더 많이 유발한다고 하더라도 위생요인을 개선하는 것은 고객을 감동시키는 유발요인이 될 수 없다. 따라서 위생요인들은 그저 불만을 유발하지 않을 정도의 수준까지만 관리를 해 주는 반면, 동기요인의 경우 경쟁사 보다 미리 발굴하고 충족시켜 줌으로써 소비자를 감동시키고 재방문 하도록 유도하는 전략이 현실적으로 현명하다. 이러한 접근법을 통해 품질 요소를 분류하는 모델이 바로 아래에서 소개되는 Kano 모델 이다.

2.4 Kano 모델

어떤 요소가 소비자의 만족 또는 불만족에 영향을 미치며, 그 상대적인 영향력 정

도는 얼마인가를 파악할 수 있다면, 경영자는 품질 개선에 있어 선택과 집중의 전략을 취할 수 있다. Kano et al. (1984)는 각 품질요소의 특성에 따라 고객 만족에 미치는 영향이 서로 다를 수 있음을 강조하며, 품질요소의 물리적 충족에 따른 소비자의 만족 및 불만족 변화를 기준으로 총 5가지의 품질 유형을 제시하였다. 먼저, '일원적 품질(One-dimensional quality)'은 충족이 되지 않으면 불만을 일으키며 충족이 될수록 고객만족을 향상시킬 수 있는 품질을 의미한다. '당연적 품질(Must-be quality)'은 마땅히 갖추어야 할 부분이기 때문에 충족이 되지 않으면 상당한 불만족이 야기되지만, 충족이 된다고 하더라도 만족도가 더 향상되지는 않는 품질을 가리킨다. 이와는 대조적으로, '매력적 품질(Attractive quality)'은 당연히 제공되어야 할 부분은 아니어서 충족되지 않더라도 불만이 야기되지 않지만, 충족을 통해 고객 만족을 향상시킬 수 있는 품질이다. 이러한 세 가지 주요 품질 유형 이외, 충족의 여부가 만족 및 불만족에 유의한 영향을 미치지 않는 '무관심 품질(Indifferent quality)'과 충족이 되는 것이 오히려 불만족을 야기 시키거나 만족을 저하시키는 '역품질(Reverse quality)'이 있다.

고객의 요구사항을 파악하고 서비스 차별화 및 전략적 시사점을 도출하기 위하여 다양한 산업분야에서 Kano모형을 활용한 연구가 적용되고 있다. 예를 들면, 이희영, 윤재욱(2008)은 대학품질을 측정하기 위한 총 23개의 요인을 제시한 후, Kano 모형을 이용한 속성분류를 통해 대학경쟁력 향상을 위한 시사점을 제시하였다. 문선자(2007)는 항공사 기내서비스의 품질요소 분류를 위해

Kano 모형을 이용하여 각종 시설 및 서비스에 대한 평가를 실시하였다. 또한 임미라, 임명재(2010)는 의료관광상품의 19개의 품질 구성요소를 대상으로 Kano 모형을 적용한 탐색적인 분석을 실시하였으며, 각 속성에 대한 고객만족계수를 추가 도출하였다.

한편, Kano 모형을 설문 응답의 결과에서 최빈값을 기준으로 품질 유형을 분류하기 때문에, 분류된 품질의 유형 내에서 각 품질요소의 상대적으로 중요도를 파악할 수 없다는 단점이 발생한다 (임성욱 2005). 따라서, Timko(1993)는 각 품질 요소가 고객의 만족도와 불만족에 상대적으로 얼마나 큰 영향을 미치는지를 가리키는 고객만족계수와 고객불만족 계수를 산출할 것을 제안하였다. 이는 특정 품질요소가 충족되었을 때 고객의 만족향상 및 불만족 감소에 각각 얼마나 영향을 미칠 수 있는지를 보여주는 '만족지수(Better)'와 '불만족지수(Worse)'를 아래와 같은 방식으로 계산하는 것이다. 이러한 공식에 의해 도출된 만족지수는 해당 품질요소가 갖추어졌을 때 고객만족이 향상될 수 있는 정도를 의미한다. 반면에, 불만족지수는 해당 품질요소가 갖추어졌을 때 고객 불만족이 얼마나 감소할 수 있는지를 나타낸다.

$$\text{Better (만족향상효과)} = \frac{A + O}{A+O+M+I}$$

$$\text{Worse (불만감소효과)} = \frac{O+M}{A+O+M+I}*(-1)$$

III. 연구진행 및 절차

3.1. 측정 요소의 선별

프랜차이즈 매장의 품질요인들을 Kano모델을 이용하여 분류하기 전에 서울 소재 대학교의 학생 50명을 대상으로 사전조사를 실시하였다. 조사는 동일한 외식업 프랜차이즈 브랜드에 속하되 다른 위치에 있는 매장을 두 군데 이상 방문해 본 경험이 있는 학생들을 대상으로 하였으며, 프랜차이즈 매장 방문 시 만족 또는 불만족을 느꼈던 경험에 대해 서술하도록 하였다. 만족스러웠던 경험에는 음식 품질, 또는 인테리어가 매장 간 서로 비슷하였던 점, 상대적으로 우수한 음식의 맛 또는 직원들의 서비스, 샘플교환권 및 이벤트, 매장의 청결도 및 접근 용이성, 홈페이지를 통한 사전 정보취득 등이 언급되었다. 반면에, 불만족스러웠던 경험에는 매장 간 상이한 음식 메뉴 및 가격, 불친절하거나 서투른 서비스, 가격대비 허술한 음식의 품질 및 양, 차별화 된 특성의 부재, 상대적으로 비싼 가격 등이 언급되었다.

이러한 조사 결과에 더불어, 프랜차이즈 관련 문헌 연구를 통해 소비자가 지각할 수 있는 프랜차이즈 매장 품질 구성요소들을 마케팅 믹스 별로 구분 해 본 결과 최종적으로 다음과 같은 총 20개의 품질 요소가 도출되었다.

- Product : 가맹점간 음식 메뉴의 동질성, 가맹점간 음식 맛의 동질성, 음식 맛의 우수성, 신메뉴의 정기적 출시, 그 매장

만의 차별화 된 메뉴

- Price : 가맹점간 음식가격의 동질성, 가격 경쟁력
- Promotion : 로열티프로그램(이용실적에 따른 적립/할인), 경품이벤트 실시, 공식 웹사이트의 운영, 외부기관으로부터의 인증 및 수상경력
- Place & Physical Evidence : 매장 접근성, 해외 매장의 보유, 매장 청결도, 편의 시설, 가맹점간 인테리어 동질성, 가맹점간 음식용기의 동질성
- Process & People : 매장 간 고객서비스 방식의 동질성, 매장 직원들의 숙련도, 매장 직원들의 친절도

3.2. 자료수집

본 연구는 실증분석을 위한 데이터 수집을 위하여 온라인 조사를 실시하였다. 설문조사의 응답자모집을 위해 국내의 한 시장조사회사의 패널 데이터베이스를 활용하였으며, 외식프랜차이즈 매장의 주이용 고객층을 고려하여 수도권 및 전국 6대 광역시에 거주하는 50세 미만의 성인남녀들을 대상으로 조사 참여 안내메일을 발송하였다. 또한, 동일한 외식업체 프랜차이즈 브랜드에 속하되 서로 다른 위치에 있는 가맹점을 두 군데 이상 방문해 본 경험이 있어야만 설문 참여가 가능하도록 하였으며, 설문참여에 대한 보상으로 소액의 사이버머니가 지급되었다.

응답자에게는 두 군데 이상의 가맹점을

방문해 본 프랜차이즈 중에서 가장 최근에 방문하였던 가맹점을 떠올리며, 각 품질요소가 충족되었을 경우와 충족되지 않았을 경우에 각각 드는 생각을 제시된 보기 중에서 선택하도록 지시하였다. 설문은 총 300명의 목표 응답자를 대상으로 총 일주일 동안에 걸쳐 진행되었으나, 질문의 내용을 충분히 숙지하지 않고 응답을 하였다고 판단되는 43명을 제외한 총 257명의 응답이 자료 분석에 사용되었다.

IV. 분석 결과

4.1. 응답자 특성

총 257명의 설문 응답자 중 남성이 121명(47.1%), 여성이 136명(52.9%)인 것으로 나타났다. 연령별로 보면, 10대가 47명(18.3%), 20대가 73명(28.4%), 30대가 75명(29.2%), 그리고 40대가 62명(24.1%)로 구

〈표 1〉 응답자의 인구통계적 특성

	구분	응답자 수 (%)
성	남자	121 (47.1%)
	여자	136 (52.9%)
연령	20세 미만	47 (18.3%)
	20~29세	73 (28.4%)
	30~39세	75 (29.2%)
	40~49세	62 (24.1%)
교육수준	고졸 이하	56 (21.8%)
	대학 재학/졸업	170 (66.2%)
	대학원 재학/졸업	31 (12.0%)
직업	직장인 (Full-time)	124 (48.2%)
	임시직 (Part-time)	11 (4.2%)
	자영업	15 (5.8%)
	학생	57 (22.2%)
	주부/무직/기타	50 (19.6%)
월 가구소득	299만원 이하	79 (30.7%)
	300~399만원	65 (25.3%)
	400~499만원	52 (20.2%)
	500만원 이상	61 (23.8%)
	합계	257 (100%)

성되어 있다. 그 밖에 직업, 가구 월평균 소득에 관한 응답자의 특성은 <표 1>에 나타나 있다.

4.2 프랜차이즈 가맹점 품질 속성 분류 결과

본 연구에서는 Kano 모델을 활용하여 프랜차이즈 매장의 품질요인들의 속성을 분류하였다. 각 품질요소의 속성은 해당 품질요

소가 충족되었을 경우 드는 생각을 묻는 긍정적 질문과 충족되지 않았을 경우 드는 생각을 묻는 부정적 질문에 대한 응답의 조합을 통해 결정이 되며, 매력적 품질, 당연적 품질, 일원적 품질, 무관심품질, 그리고 역품질 중 가장 많이 응답이 된 유형으로 최종 분류 된다.

분석 결과, 해당 품질요소가 충족이 되는 경우 고객의 만족이 향상되지만, 충족이 되지 않더라도 큰 불만을 야기하지 않는 매력

<표 2> 프랜차이즈매장 품질요인의 속성 분류* (n=257)

구분	품질 요인	A	M	I	O	R	속성	Better	Worse
P1	가맹점간 음식메뉴의 동일성	18	26	170	5	38	I	.105	-.142
	신메뉴의 정기적 출시	76	46	91	43	1	I	.465	-.348
	그 매장만의 차별화된 메뉴제공	103	16	118	14	6	I	.466	-.120
	가맹점간 음식의 맛의 동일성	20	71	115	19	32	I	.173	-.400
	음식 맛의 우수성	34	70	54	98	1	O	.516	-.656
P2	가맹점간 음식가격의 동일성	19	141	79	11	7	M	.120	-.608
	음식 가격 경쟁력	117	18	57	61	4	A	.704	-.312
P3	외부기관으로부터 인증/수상	152	5	87	12	1	A	.641	-.066
	로열티 프로그램/쿠폰	115	43	44	53	2	A	.659	-.376
	경품이벤트 실시	167	8	52	30	0	A	.767	-.148
	공식 웹사이트의 운영	82	51	97	26	1	I	.422	-.301
P4	해외 매장의 보유	125	4	122	4	2	A	.506	-.031
	매장의 접근성	130	18	59	49	1	A	.699	-.262
	가맹점간 음식용기/포장 동일성	23	14	181	4	35	I	.122	-.081
	가맹점간 인테리어의 동일성	22	5	183	0	47	I	.105	-.024
	편의시설 (화장실, 주차장 등)	37	86	46	82	6	M	.474	-.669
	매장 청결도	6	146	27	78	0	M	.327	-.872
P5	가맹점간 고객서비스 동일성	40	44	136	15	22	I	.234	-.251
	매장직원들의 숙련도	57	76	73	50	1	M	.418	-.492
	매장직원들의 친절도	13	115	36	93	0	M	.412	-.809

* P1: Product, P2: Price, P3: Promotion, P4: Place & Physical Evidence, P5: Process & People; A: 매력적 품질(Attractive quality), M: 당연적 품질(Must-be quality), I: 무관심 품질(Indifferent quality), O: 일원적 품질(One-dimensional quality), R: 역 품질(Reverse quality)

적 품질(A)에는 음식의 가격경쟁력, 브랜드의 해외진출, 우수한 매장접근성, 외부기관으로부터의 인증/수상 경력, 이용실적에 따라 혜택을 주는 로열티 프로그램 또는 쿠폰의 제공, 경품이벤트의 실시가 포함되는 것으로 분석되었다. 또한, 매력적 품질로 분류된 이러한 요소들이 고객만족도 향상에 미치는 상대적인 영향력 정도를 이해하기 위하여 각 품질 요소 별 만족지수(Better, b)를 도출해 본 결과, 경품이벤트의 실시($b=0.767$), 가격경쟁력($b=0.704$), 매장 접근성($b=0.699$), 로열티프로그램($b=0.659$), 인증/수상 경력($b=0.641$), 브랜드의 해외진출($b=0.506$)의 순서로 영향력이 높은 것으로

나타났다.

해당 품질요소가 충족이 되어도 고객 만족도가 유의하게 향상되지는 않으나 충족되지 않으면 소비자의 불만을 야기 시키는 당연적 품질요소(M)의 경우, 가맹점간 음식 가격의 동일성, 화장실/주차장 등의 편의시설, 매장 청결도, 직원의 숙련도와 친절도가 분류되었다. 이 가운데, 불만족 지수(Worse, w)가 가장 높은 항목은 매장 청결성($w=-0.872$)이었으며, 직원의 친절도($w=-0.809$), 편의시설($w=-0.669$), 가격의 동일성($w=-0.608$)이 그 뒤를 이었다.

한편, 품질이 향상되면 향상될수록 고객들로부터 좋은 반응을 이끌어 내는 일원적

〈표 3〉 프랜차이즈매장 품질요인의 속성에 따른 행렬적 표현

만족계수 (Better)	매력적(A) 품질	일원적(O) 품질
	음식 가격 경쟁력 해외 매장의 보유 매장의 접근성 외부기관으로부터 인증/수상 로열티 프로그램/쿠폰 경품이벤트 실시	음식 맛의 우수성
0.5	무관심(I) 품질	당연적(M) 품질
	가맹점간 음식메뉴의 동일성 신메뉴의 정기적 출시 그 매장만의 차별화된 메뉴제공 가맹점간 음식 맛의 동일성 가맹점간 음식용기/포장 동일성 가맹점간 인테리어의 동일성 가맹점간 고객서비스 동일성 공식 웹사이트의 운영	가맹점간 음식가격의 동일성 편의시설(화장실, 주차장 등) 매장 청결도 매장직원의 숙련도 매장직원의 친절도
	0	1
	불만족 계수(Worse)	

품질(O)에는 음식 맛의 우수성($b=0.516$, $w=-0.656$)이 유일하게 포함되었으며, 나머지 품질요소들은 모두 무관심품질(I)로 분류되었다. 각 품질요인의 속성 분류결과와 만족지수 및 불만족지수는 <표 2>에 구체적으로 나타나 있다. 또한, 이러한 품질요인의 분류를 Timko(1993)의 방법에 따라 2*2의 행렬로 정리한 결과를 <표 3>에 정리하였다.

4.3 헤비유저와 라이트유저의 비교

심적회계 이론(Kahneman & Tversky 1979)에 의하면, 소비자가 의사결정을 하는데 준거가 되는 항목들의 기준점은 개별 소비자의 특성에 따라 달라질 수 있다. 이에, 본 연구는 앞에서 분석한 프랜차이즈 매장 품질요소들이 소비자 특성에 따라 다르게 분류되는지를 이해하기 위하여 비교분석을 실시하였다. 마케팅 분야에서 관심을 받고 있는 소비자특성으로는 인구통계적 특성, 심리적 특성, 행동적 특성 등이 있으며, 이러한 특성들은 시장세분화 전략에 유용하게 사용되고 있다. 본 연구에서는 소비자의 행동적 특성 중의 하나인 '사용빈도 또는 소비량'을 기준으로 소비자를 분류하여, 헤비유저(heavy users) 그룹과 라이트유저(light users) 그룹간의 품질요소에 대한 인식차이를 탐색하기로 한다. 특정 제품이나 브랜드의 소비량은 개인에 따라 큰 차이가 있는데, 일반적으로 전체 고객의 상당수는 개인 소비량이 미미한 것으로 알려져 있다. 반면에, 소비량이 많은 소비자들은 그 구성비가 크지 않더라도 각 소비자들이 기업의 수익

에 미치는 영향은 크기 때문에 세심하게 관리 될 필요가 있는 고객집단이다(Schiffman & Kanuk 2009).

소비량에 따른 프랜차이즈 매장 이용고객을 분류하기 위하여, 응답자에게 최근 방문한 가맹점을 하나 떠올리게 한 다음 그 프랜차이즈 브랜드에 소속된 가맹점들의 총 방문 횟수를 기입하도록 하였다. 분석결과, 2회(28.8%)와 3회(31.9%)가 가장 많은 응답을 보였으며, 10회 이상의 방문자는 6.3%에 그쳤다. 매장방문 횟수의 중위수가 3회로 나타나, 3회 이하의 매장을 방문한 소비자는 라이트유저 그룹으로, 그 나머지를 헤비유저 그룹으로 분류하였다. 프랜차이즈 품질요인 분류에 대한 각 집단별 결과는 <표 4>에 제시되어 있다.

분석결과, 특정 브랜드의 가맹점을 방문한 횟수가 적은 라이트유저들과 방문횟수가 많은 헤비유저들 간에는 품질요인에 대한 평가에 있어 다소 차이가 있는 것을 발견할 수 있었다. 먼저, 라이트유저 그룹의 경우, 당연적 품질로 매장 청결도($w=-0.840$), 매장직원의 친절도($w=-0.769$), 편의시설($w=-0.627$), 그리고 가맹점간 음식가격의 동일성($w=-0.549$)을 꼽았다. 매력적 품질에는 경품 이벤트($b=0.782$), 가격 경쟁력($b=0.710$), 매장 접근성($b=0.677$), 로열티 프로그램($b=0.658$), 인증 및 수상경력($b=0.622$)이 포함되었다. 또한, 우수한 음식의 맛($b=0.632$, $w=-0.503$)은 일원적 품질로, 나머지 요인들은 무관심 품질로 분류되는 것으로 나타났다.

반면에, 가맹점의 방문횟수가 상대적으로 많았던 헤비유저 그룹의 경우, 매장 청결도($w=-0.921$), 매장직원의 친절도($w=-0.871$), 가맹점간 음식가격의 동일성($w=-0.701$) 이

외에, 직원의 숙련도($w=-0.550$)를 당연적 품질로 인식하고 있었으며, 편의시설($b=0.561$, $w=-0.735$)과 음식 맛의 우수성($b=0.535$, $w=-0.693$)은 일원적 품질로 분류하는 것으로 나타났다. 한편, 매력적 품질에는 경품

이벤트($b=0.743$), 매장 접근성($b=0.733$), 가격 경쟁력($b=0.694$), 인증 및 수상경력($b=0.670$), 로열티 프로그램($b=0.660$)이외에도 신메뉴의 정기적 출시($b=0.600$)와 브랜드의 해외 진출($b=0.554$)이 포함되었다.

〈표 4〉 소비자 그룹별 프랜차이즈매장 품질요인의 속성 분류*

구분	품질 요인	라이트 유저 (n=156)			헤비 유저 (n=101)		
			Better	Worse		Better	Worse
P1	가맹점간 음식메뉴의 동일성	I	.108	-.100	I	.101	-.202
	정기적 메뉴 업데이트	I	.378	-.321	A	.600	-.390
	그 매장만의 차별화된 메뉴	I	.484	-.137	I	.439	-.092
	가맹점간 음식의 맛의 동일성	I	.150	-.346	I	.207	-.478
	음식 맛의 우수성	O	.632	-.503	O	.535	-.693
P2	가맹점간 음식가격의 동일성	M	.124	-.549	M	.113	-.701
	음식 가격 경쟁력	A	.710	-.310	A	.694	-.316
P3	외부기관으로부터 인증/수상	A	.622	-.051	A	.670	-.090
	로열티 프로그램/쿠폰	A	.658	-.368	A	.660	-.390
	경품이벤트 실시	A	.782	-.135	A	.743	-.168
	공식 웹사이트의 운영	I	.439	-.303	I	.396	-.297
P4	해외 매장의 보유	I	.474	-.019	A	.554	-.050
	매장의 접근성	A	.677	-.239	A	.733	-.297
	가맹점간 음식용기/포장 동일성	I	.098	-.030	I	.157	-.157
	가맹점간 인테리어의 동질성	I	.088	-.016	I	.129	-.035
	편의시설(화장실, 주차장 등)	M	.418	-.627	O	.561	-.735
	매장 청결도	M	.308	-.840	M	.356	-.921
P5	가맹점간 고객서비스 동일성	I	.201	-.201	I	.281	-.323
	매장직원들의 숙련도	I	.224	-.455	M	.440	-.550
	매장직원들의 친절도	M	.365	-.769	M	.485	-.871

* P1: Product, P2: Price, P3: Promotion, P4: Place & Physical Evidence, P5: Process & People; A: 매력적 품질(Attractive quality), M: 당연적 품질(Must-be quality), I: 무관심 품질(Indifferent quality), O: 일원적 품질(One-dimensional quality), R: 역 품질(Reverse quality)

V. 논의

본 연구는 소비자들이 일상적 매장방문을 통해 직접 지각할 수 있는 프랜차이즈 매장의 품질요소들의 속성들을 이해함으로써, 고객만족을 통한 경쟁력 확보를 위한 시사점을 도출하고자 하였다. 먼저, 프랜차이즈 매장의 품질요소를 도출하기 위하여 선행연구들을 참고하였으며, 사전조사를 통해 프랜차이즈 매장에서 지각한 만족 및 불만족 요인들을 탐색하였다. 최종적으로 총 20개의 프랜차이즈 매장의 품질요소들을 선별하고 그 품질요소들의 속성 분류를 위하여 Kano모형을 활용하였다. 또한, 최빈값에 기반하여 속성을 분류하는 Kano모형의 한계를 보완하기 위하여, 각 품질요소가 충족되었을 때 고객만족과 불만족 정도가 각각 얼마나 영향을 받을 수 있는가를 나타내는 지수를 산출하였다. 연구 결과, 아래와 같은 시사점이 도출되었다.

첫째, 본 연구에서는 가맹점간의 표준화된 요소들이 고객만족과 어떠한 관계에 있는지 이해하기 위하여, 매장간 음식메뉴, 음식 맛, 음식 가격, 인테리어, 음식용기, 그리고 고객서비스 측면에서의 동일성에 관한 질문들을 포함하였다. ‘표준화’는 프랜차이즈 매장을 일반 독립매장으로부터 구분 짓는 중요한 차별적 요소이기 때문이다. 하지만 분석결과, 가격동일성을 제외한 나머지 표준화 관련 요소들은 고객들의 만족 또는 불만족에는 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 이러한 요소들을 표준화하려고 지나치게 집착하는 것보다는, 필요할 경우 적절한 변화를 주는 것도 유용한

전략이 될 수 있다. 예를 들어, 패밀리 레스토랑의 매장 인테리어 시 매장별로 뉴욕, 샌프란시스코 등의 도시별 테마를 각각 적용할 수도 있겠다. 그러나 소비자에게 프랜차이즈 브랜드의 컨셉을 명확하고 일관성 있게 전달해야 한다는 전제조건은 충족되어야 할 것이다. 한편, 매장 간 가격의 동일성은 당연히 충족되어야 할 품질속성으로 분류된 점은 주지할 필요가 있다. 따라서 동일한 브랜드 소속임에도 불구하고 변화가, 관광지, 백화점과 같은 특별한 장소에 위치해 있다는 이유로 제품/서비스 가격을 더 비싸게 책정하는 것은 고객의 불만족을 야기한다는 측면에서 지양되어야 할 것이다. 가격동일성에 대한 요구는 해당 브랜드를 더욱 자주 이용하는 헤비유저 그룹에서 더욱 강하게 나타났다.

둘째, 최근 정부는 프랜차이즈 산업 육성을 위해 국내 프랜차이즈 브랜드의 해외진출을 유도 할 뿐만 아니라 프랜차이즈시스템 평가를 통한 인증제를 추진하고 있는데, 이러한 사업이 소비자의 브랜드 선택과 같은 소비의사결정과정에도 영향을 미치는가는 가맹본부에게 있어 중요한 의미를 지닐 것이다. 본 연구 결과에 따르면, 외부기관으로부터 수상 또는 인증을 받거나 해외에도 가맹점이 있는 경우 소비자들은 이를 매력적으로 인식하는 것으로 나타났다. 객관적 품질 판단이 상대적으로 어려운 서비스일수록 수상, 인증과 같은 경력이 품질을 유추하기 위한 수단으로 사용될 수 있기 때문이다. 이러한 소비자 반응은 공신력 있는 기관으로부터의 수상, 인증, 해외진출 등을 향한 가맹본부의 노력에 하나의 당위성이 될 수 있을 것으로 생각된다.

셋째, 고객들이 매장을 더욱 자주 방문하도록 유도하기 위해서는 방문자 대상 경품 이벤트를 실시하거나 사용금액에 따른 적립 및 할인 혜택을 제공하는 것이 효과적일 수 있음을 알 수 있다. 실제 이러한 프로그램들은 독립매장보다는 규모가 있는 프랜차이즈 사업에서 자주 사용되고 있는 실정이다. 브랜드에 대한 고객 충성도 확립을 목표로 하는 이러한 촉진전략들은 소비자의 관심을 끌고 매출을 증가시켜 프랜차이즈 시스템 전체의 전체 매출에 긍정적인 영향을 가져올 수 있다(임영균 외 2010). 하지만, 가맹점의 입장에서는 그러한 프로그램으로 인한 이익감소가 부담이 될 수 있다. 또한, 제품 및 서비스의 거래가 발생하여 포인트 적립을 받은 매장과 그 적립된 포인트를 소진하는 매장이 다른 경우 이익 분배를 어떻게 해야 할 것인지도 민감한 문제가 될 수 있으므로 신중하게 검토되어야 할 것이다.

넷째, 외식 프랜차이즈 가맹점들이 가장 기본적으로 갖추어 할 부분은 매장을 청결히 유지하는 것, 고객을 친절히 대하는 것, 그리고 화장실과 같은 편의시설을 갖추는 것으로 나타났다. 만약 적정 수준으로 충족이 되지 못하는 경우에는 고객 불만족이 크게 상승하게 되는데 이러한 현상은 헤비유저들 사이에서 더욱 강하게 나타날 것으로 분석되었다. 한편, 이 세 요소들은 일원적이 아닌 당연적 품질이기 때문에 고객의 불만족이 야기되지 않을 수준까지만 관리하는 것이 자원투자 측면에서 현명하다. 이러한 요소들은 프랜차이즈 사업과는 무관하게 외식이라는 업종상의 특징에서 비롯된 내용들이므로, 독립적으로 운영되는 외식 매장에도 적용될 것으로 생각된다. 음식 맛이 좋

으면 좋을수록 좋고, 음식가격은 경쟁력이 있으면 더욱 매력적이라는 것도 비슷한 맥락에서 해석될 수 있겠다.

마지막으로, 가맹점 방문이 상대적으로 잦은 헤비유저들의 경우 라이트유저에 비하여 품질요소 특성 지각에 다소 차이가 있음을 발견할 수 있었다. 구체적으로, 신메뉴의 정기적 출시는 외식 빈도가 상대적으로 많은 헤비유저들에게 매력적인 요인으로 인식되고 있었다. 또한, 프랜차이즈 매장 직원들은 친절함은 물론, 업무 처리도 능숙해야 한다고 생각하고 있는 것으로 나타나, 헤비유저들은 라이트유저들보다 직원서비스에 있어 더욱 높은 수준으로 관여 하고 있음을 알 수 있었다. 이에, 고객의 지속적 방문을 유도하고 싶은 프랜차이즈의 경우 직원을 위한 교육 및 훈련을 더욱 철저히 하고, 신제품 연구개발을 위해 꾸준한 투자를 할 필요가 있겠다.

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 지닌다. 첫째, 본 연구는 프랜차이즈 매장의 주요 품질요인들을 선정하기 위하여 사전조사와 문헌연구를 수행하였지만, 최종 분석에 포함된 20개 이외에도 고객 만족 및 불만족에 영향을 미치는 다른 요인들이 있을 것으로 생각된다. 향후 연구에는 좀 더 포괄적인 품질요인들을 구성하여 분석을 해 볼 필요가 있겠다. 둘째, 본 연구는 응답자 모집 과정에서 성별과 연령에 기반한 할당 표본추출법을 적용하였으나, 인터넷 조사의 특성상 최종 응답자의 심리적 특성이 모집단에 비해 다소 편향되었을 가능성이 있다. 마지막으로, 본 연구는 조사 응답자에게 최근에 방문하였던 외식 가맹점을 하나 떠올린 후 질문에 응답하도록 하였는데, 응답자

들이 떠올린 가맹점에는 한식음식점, 패밀 리레스토랑, 분식점, 치킨집, 패스트푸드, 커피숍의 브랜드들이 골고루 포함되어 있었다. 만약 향후 조사에서 특정 세부 외식업 종에 집중하여 연구를 진행한다면 해당 세부 업종을 위한 보다 구체적이고 명확한 시사점을 도출 할 수 있을 것으로 기대된다.

논문접수일: 2010. 8. 2
 게재확정일: 2010. 9. 28

참고문헌

- 강병오, 이정희, 김진수 (2009), “프랜차이즈 사업의 성공요인 분석을 통한 프랜차이즈 산업 육성정책 방안,” *유통연구*, 14(5), 153-179.
- 김두진, 이성호(1994), 외식산업에서의 프랜차이즈 가맹점에 대한 소비자의식 조사. *한국식품영양학회지*, 7(10), 36-44.
- 김종훈 (2007), “프랜차이즈 시스템의 지원과 불일치가 경제적 만족, 갈등, 신뢰, 몰입에 미치는 영향,” *유통연구*, 12(1), 33-63.
- 문선자 (2007), *Kano이론에 의한 항공사 기내 서비스 품질 측정에 관한 연구*. 경기대학교 서비스경영전문대학원 석사학위논문.
- 박유식, 강봉희, 김석원 (2002), “소비자의 점포 지각 차이에 관한 연구: 프랜차이즈와 일반독립점포를 중심으로,” *산업과 경영*(충북대학교 산업경영연구소), 14(2), 103-124.
- 서용원, 손영화 (2003), “고객 만족/불만족 차원 검증에 관한 연구,” *한국심리학회지: 소비자·광고*, 4(1), 103-121.
- 소상공인진흥원 (2009), *소상공인 경영개선을 위한 프랜차이즈 활성화 방안 연구*. (사)한국프랜차이즈학회.
- 신봉화, 오세조, 정연승 (2008), “프랜차이즈산업에서 관계규범이 결속에 미치는 영향에 있어서 공정성 차원의 매개효과에 관한 연구,” *유통연구*, 13(2), 1-27.
- 이유재 (2008), *서비스마케팅* (제4판). 서울: 학현사
- 이희영, 윤재욱 (2008), 기존 Kano 방법론과 개선된 Kano 방법론과의 비교연구. *대한산업공학회 춘계공동학술대회 논문집*, 312-319.
- 임미라, 임명재(2010), “의료관광 상품의 구성속성 도출과 분석을 위한 탐색적 연구: Kano 모델의 적용을 중심으로,” *상품학연구*, 28(1), 63-73.
- 임영균, 이수동, 윤홍근, 이형남(2010), *프랜차이즈 리더십*, 서울: 두남.
- 하세나, 김상덕 (2008), “프랜차이즈 시스템 공정성의 선행요인과 결과에 관한 구조방정식 모형분석,” *유통연구*, 13(1), 35-60.
- Gardial, F.S., Clemons, D.S., Woodruff, R.B., Schumann, D.W., & Burns, M.J. (1994), “Comparing customers’ recall of prepurchase and postpurchase product evaluation experiences,” *Journal of Consumer Behavior*, 20(3), 548-560.
- Herzberg, F. (1965), “The motivation to work among Finnish supervisors,” *Personnel Psychology*, 18, 393 - 402.
- Kano, Noriaki; Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984), “Attractive quality and

- must-be quality," *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 39-48.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk", *Econometrica*, 47, 263-291.
- Mackoy, R.D. & Spreng, R.A. (1995), "The dimensionality of customer satisfaction/dissatisfaction: An empirical examination," *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*, 8, 53-58.
- Schiffman, L. & Kanuk, L. (2007), *Consumer Behavior* (9th edition). NY: Prentice Hall.
- Swan, J.E. & Combs, L.J. (1976), "Product performance and consumer satisfaction: A new concept," *Journal of Marketing*, 40, 25-33.
- Timko, Mike (1993), *Kano's Method for Understanding Customer-define Quality: An Experiment in Continuous Analysis*, MA: The Center for Quality of Management Inc.
- Westbrook, R.A. (1987), "Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes," *Journal of Marketing Research*, 24, 258-270.

Categorizing Quality Features of Franchisees: In the case of Korean Food Service Industry

Sookeun Byun^{*}
Eunseong Cho^{**}

Abstract

Food service is the major part of franchise business in Korea, accounting for 69.9% of the brands in the market. As the food service industry becomes mature, many franchisees have struggled to survive in the market. In general, consumers have higher levels of expectation toward service quality of franchised outlets compared that of (non-franchised) independent ones. They also tend to believe that franchisees deliver standardized service at the uniform food price, regardless of their locations. Such beliefs seem to be important reasons that consumers prefer franchised outlets to independent ones. Nevertheless, few studies examined the impact of quality features of franchisees on customer satisfaction so far. To this end, this study examined the characteristics of various quality features of franchisees in the food service industry, regarding their relationship with customer satisfaction and dissatisfaction. The quality perception of heavy-users was also compared with that of light-users in order to find insights for developing differentiated marketing strategy for the two segments.

Customer satisfaction has been understood as a one-dimensional construct while there are recent studies that insist two-dimensional nature of the construct. In this regard, Kano et al. (1984) suggested to categorize quality features of a product or service into five types, based on their relation to customer satisfaction and dissatisfaction: Must-be quality, Attractive quality, One-dimensional quality, Indifferent quality, and Reverse quality. According to the Kano model, customers are more dissatisfied when Must-be quality(M) are not fulfilled, but their satisfaction does not arise above neutral no matter

* Assistant Professor, School of Business, Kwangwoon University

** Assistant Professor, School of Business, Kwangwoon University

how fully the quality fulfilled. In comparison, customers are more satisfied with a full provision of Attractive quality(A) but manage to accept its dysfunction. One-dimensional quality(O) results in satisfaction when fulfilled and dissatisfaction when not fulfilled. For Indifferent quality(I), its presence or absence influences neither customer satisfaction nor dissatisfaction. Lastly, Reverse quality(R) refers to the features whose high degree of achievement results in customer dissatisfaction rather than satisfaction.

Meanwhile, the basic guidelines of the Kano model have a limitation in that the quality type of each feature is simply determined by calculating the mode statistics. In order to overcome such limitation, the relative importance of each feature on customer satisfaction (Better value; b) and dissatisfaction (Worse value; w) were calculated following the formulas below (Timko, 1993). The Better value indicates how much customer satisfaction is increased by providing the quality feature in question. In contrast, the Worse value indicates how much customer dissatisfaction is decreased by providing the quality feature.

$$\text{Better} = (A + O)/(A+O+M+I)$$

$$\text{Worse} = (O+M)/(A+O+M+I)*(-1)$$

An on-line survey was performed in order to understand the nature of quality features of franchisees in the food service industry by applying the Kano Model. A total of twenty quality features (refer to the Table 2) were identified as the result of literature review in franchise business and a pre-test with fifty college students in Seoul. The potential respondents of our main survey was limited to the customers who have visited more than two restaurants/stores of the same franchise brand. Survey invitation e-mails were sent out to the panels of a market research company and a total of 257 responses were used for analysis.

Following the guidelines of Kano model, each of the twenty quality features was classified into one of the five types based on customers' responses to a set of questions: "(1) how do you feel if the following quality feature is fulfilled in the franchise restaurant that you visit," and "(2) how do you feel if the following quality feature is not fulfilled in the franchise restaurant that you visit."

The analyses revealed that customers' dissatisfaction with franchisees is commonly associated with the poor level of cleanliness of the store ($w=-0.872$), kindness of the staffs($w=-0.890$), conveniences such as parking lot and restroom($w=-0.669$), and expertise of the staffs($w=-0.492$). Such quality features were categorized as Must-be quality in

this study. While standardization or uniformity across franchisees has been emphasized in franchise business, this study found that consumers are interested only in uniformity of price across franchisees($w=-0.608$), but not interested in standardizations of menu items, interior designs, customer service procedures, and food tastes. Customers appeared to be more satisfied when the franchise brand has promotional events such as giveaways($b=0.767$), good accessibility($b=0.699$), customer loyalty programs($b=0.659$), award winning history($b=0.641$), and outlets in the overseas market($b=0.506$). The results are summarized in a matrix form in Table 1 . Better(b) and Worse(w) index indicate relative importance of each quality feature on customer satisfaction and dissatisfaction, respectively.

Meanwhile, there were differences in perceiving the quality features between light users and heavy users of any specific franchise brand in the food service industry. Expertise of the staffs was labeled as Must-be quality for heavy users but Indifferent quality for light users. Light users seemed indifferent to overseas expansion of the brand and offering new menu items on a regular basis, while heavy users appeared to perceive them as Attractive quality. Such difference may come from their different levels of involvement when they eat out. The results are shown in Table 2.

〈Table 1〉 Categorized quality features of franchisees($n=257$)

Better value	<u>Attractive Quality</u>	<u>One-dimensional Quality</u>
	Competitive food price Overseas expansion of the brand Accessibility of the store Award winning history/accreditation Loyalty program Promotional events/giveaways	Taste of food
0.5	<u>Indifferent Quality</u>	<u>Must-be Quality</u>
0	Standardization of menu items Offering new menu items Speciality of the store Consistency of food taste Standardization of tableware/packages Standardization of interior design Standardization of customer service procedure The brand's web-site	Uniformity of food price Conveniences such as restroom & parking lot) Cleanliness of the store Expertise of the staffs Kindness of the staffs
	0.5	Worse value 1

The findings of this study help practitioners understand the quality features they need to focus on to strengthen the competitive power in the food service market. Above all, removing the factors that cause customer dissatisfaction seems to be the most critical for franchisees. To retain loyal customers of the franchise brand, it is also recommended for franchisor to invest resources in the development of new menu items as well as training programs for the staffs. Lastly, if resources allow, promotional events, loyalty programs, overseas expansion, award-winning history can be considered as tools for attracting more customers to the business.

〈Table 2〉 Comparison between heavy users and light users

	Quality Features	Light Users (n=156)			Heavy Users (n=101)		
			Better	Worse		Better	Worse
P1	Standardization of menu items across franchisees	I	.108	-.100	I	.101	-.202
	Offering new menu items on a regular basis	I	.378	-.321	A	.600	-.390
	Speciality of the store	I	.484	-.137	I	.439	-.092
	Consistency of food taste across franchisees	I	.150	-.346	I	.207	-.478
	Taste of food	O	.632	-.503	O	.535	-.693
P2	Uniformity of food price across franchisees	M	.124	-.549	M	.113	-.701
	Competitive food price	A	.710	-.310	A	.694	-.316
P3	Award winning history/accreditation	A	.622	-.051	A	.670	-.090
	Loyalty program	A	.658	-.368	A	.660	-.390
	Promotional events/giveaway	A	.782	-.135	A	.743	-.168
	The brand's web-site	I	.439	-.303	I	.396	-.297
P4	Overseas expansion of the brand	I	.474	-.019	A	.554	-.050
	Accessability of the store	A	.677	-.239	A	.733	-.297
	Standardization of tableware/packages	I	.098	-.030	I	.157	-.157
	Standardization of interior design	I	.088	-.016	I	.129	-.035
	Conveniences such as restroom & parking lot	M	.418	-.627	O	.561	-.735
	Cleanliness of the store	M	.308	-.840	M	.356	-.921

	Quality Features	Light Users (n=156)			Heavy Users (n=101)		
			Better	Worse		Better	Worse
P5	Standardization of customer service procedure	I	.201	-.201	I	.281	-.323
	Expertise of the staffs	I	.224	-.455	M	.440	-.550
	Kindness of the staffs	M	.365	-.769	M	.485	-.871

* P1 : Product, P2: Price, P3: Promotion, P4: Place & Physical Evidence, P5: Process & People; A: Attractive quality, M: Must-be quality, I: Indifferent quality, O: One-dimensional quality, R: Reverse quality

Key Words : food service franchise, quality features, Kano model, customer satisfaction, standardization