



Print ISSN: 2093-9582

Online ISSN 2508-4593

<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2022.13.2.1>

# The Relationship among Localized Marketing, Brand Image, and Customer's Intention to Revisit of Korean Restaurant Franchises : Focused on Beijing, China

한식당 프랜차이즈 기업의 현지화 마케팅과 브랜드 이미지, 고객 재방문의도와 의 관계: 중국 베이징 지역을 중심으로

Sung Mok JUNG<sup>1</sup>, Il Han LEE<sup>2</sup>

Received: February 5, 2022 Revised: February 35, 2022 Accepted: March 16, 2022.

## Abstract

**Purpose:** The globalization of the Korean restaurant franchise industry differs from the business performance of enhancing the brand image and customers' intention to revisit depending on the degree of localization marketing. Therefore, it is necessary to consider the extent to which the localization marketing activities of overseas Korean restaurant franchise companies affect the customer's perception. This study aims to investigate the effects of localization marketing (Localized Menu, Localized Price, Localized Service Experience, Localized Promotion, Localized Physical Environment) of Korean restaurant franchise companies on customer revisit intention. **Research design, data, and methodology:** For this study, 150 questionnaires using local Korean restaurants in Beijing, China, were analyzed using SPSS Ver.21 and AMOS Ver.22. **Result:** It was confirmed that the localized menu, localized service experience, and localized physical environment all affect the intention to revisit customers. Based on these verification results, if overseas franchises fully recognize localization marketing, which is an important factor for local business success, and establish localization strategies, they can gain an edge in competition with local Korean restaurants or restaurant franchises founded by locals. There may be a higher probability that However, it was found that localization price and localization promotion had no mediating effect of brand image between revisit intention and revisit intention. It was found that it had no effect on the degree of inquiry and had a negative effect. **Conclusions:** Due to the impact of the COVID-19 pandemic, there have been many changes in the domestic and overseas food service industry over the past two years. Therefore, in future research, it is necessary to study the localization of overseas Korean restaurant franchise companies that are more multidimensionally subdivided. Various measures of customized localization marketing for optimal regional characteristics should be developed and applied to enhance customer revisiting and brand image of Korean restaurant franchise companies entering overseas. In the future, this study will be meaningful data for the establishment of localization marketing (Localized Menu, Localized Price, Localized Service Experience, Localized Promotion, Localized Physical Environment) strategies for Korean restaurant franchise companies that consider overseas expansion or have already entered.

**Keywords:** Korean Restaurant, Localized Marketing, Franchise Brand Image, Intension of Customer to Revisit, Global Franchise

**키워드:** 한식당, 현지화 마케팅, 브랜드 이미지, 고객 재방문의도, 해외진출 프랜차이즈

**JEL Classification Code:** M31, M10, L84

1 First Author. Doctoral Student, Department of Entrepreneurship, Chungang University, Korea, CEO, POINTUP Consulting, Email: smjeong9@hanmail.net

2 Corresponding Author. Professor, Department of Business Administration, Chungang University, Korea, Email: lih2114@hanmail.net

© Copyright: The Author(s) This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

## 1. 서론

프랜차이즈 산업은 새로운 일자리를 창출할 수 있는 여력이 큰 산업 중 하나로 꼽힌다. COVID-19 팬데믹과 심각한 취업난 속에서도 프랜차이즈 브랜드 수는 2020년 12월 31일 기준 6847개로 전년 (6087개) 대비 12.5%의 큰 증가율을 보였기 때문이다.

그 중 한국의 프랜차이즈 브랜드는 약 80%가 외식산업 관련 업종이다. 미국의 100대 프랜차이즈 기업 중 비(非)외식 업종이 60개가 넘는 것과 비교하면 국내 외식 프랜차이즈의 강세가 훨씬 두드러진다 (KOSIS, 2022). 이처럼 국내 외식 프랜차이즈 산업은 매년 기하급수적 성장을 거듭하면서 경제성장과 고용창출에 큰 공헌을 해왔으며, 외식 환경의 변화에 따라 한식당 기업들도 점진적으로 프랜차이즈 사업을 시작하고 확장해 나가는 추세이다. 2022년 1월 기준, 한식당 프랜차이즈 브랜드 수는 3,173개로 전체 프랜차이즈 브랜드 수 (11,684개) 대비 27.2%, 외식 프랜차이즈 브랜드 수 (9,322개) 대비 34.0%를 차지하고 있다 (Fair Trade Commission, 2022).

그러나 급속한 성장의 결과로 국내 시장은 포화상태에 이르러 참여한 내부 경쟁은 날로 가속화되고 있으며, 이에 새로운 시장 개척의 필요성이 꾸준히 대두되어 왔다 (Han, Lee, & Seol, 2014). 특히 외식 프랜차이즈 기업이 지속적으로 성장하기 위해서는 가맹점 모집 및 가맹점의 매출증가가 바탕이 되어야 하는데, 최근 COVID-19가 장기화되면서 국내 가맹점 모집만으로는 성장의 한계를 느낄 수밖에 없다. 가맹본부들은 출점 한계를 극복하기 위해 다각적인 해외 진출을 모색하게 되는 것이다. Kang, Bae, and Park (2015)에 따르면, 내수시장의 성장정체와 규제강화, 시장의 경쟁 격화 및 해외시장진출을 통한 규모 확대, 한류에 따른 국제적 우호도 제고 등이 국내 프랜차이즈 기업의 해외진출 원인으로 분석되었다.

프랜차이즈 기업의 해외진출 시도는 새로운 가치를 창조하고 기업을 성장시킬 수 있는 커다란 기회가 될 수 있다 (Lu & Beamish, 2001)는 점에서 여러 외식 프랜차이즈 기업을 비롯한 한식당 프랜차이즈 기업들은 해외진출을 확장해 나가는 추세이다. 2017년 기준, 해외진출 국내 외식기업은 193개, 매장 수는 총 6,001개로 많은 기업이 해외에 진출한 것으로 조사되었다 (KOSIS, 2022).

한편, 한국 외식 프랜차이즈업계는 해외진출 1위 지역으로 중국을 지목하였으며, 그 이유는 중국 외식산업 시장의 성장성과 지리적 위치 및 문화의 유사성 등의 이점을 꼽을 수 있다 (Lee, 2018). 특히 중국의 외식시장은 한식당의 글로벌 시장 진출에 있어 사업 경쟁력을 확인하고 선점할 수 있는 시장일 뿐 아니라 한국산

식재료 생산 및 수출 등 규모의 경제 실현, 사업 유지 및 확대, 글로벌 프랜차이즈 브랜드로서 성장 가능성을 확인할 수 있는 지역이다. 이에 한식당 프랜차이즈 기업들은 중국 외식시장으로의 성공적인 진출을 위해 노력할 필요가 있다.

중국 진출에 성공한 외식 프랜차이즈 기업들의 사례를 분석한 연구에 따르면 철저한 현지화 마케팅, 최적의 입지선정, 철저한 사전준비, 엄격한 파트너 선정, 창의적 전략 등이 공통적인 성공요인으로 나타났으며, 실패한 요인으로는 사전준비 부족, 현지화 부족, 불분명한 포지셔닝 전략, 마케팅 능력 부족, 법적 분쟁 등으로 나타났다 (Li & Wang). 또다른 연구에서는 철저한 시장조사, 명확한 목표시장 및 입지선정, 장기적 사업추진, 메뉴 차별화, 마스터 프랜차이즈, 현지화 전략, 한류 문화 활용, 직원 교육의 중요성 등이 해외 진출에 중요한 요소임이 확인되었다 (Jun, 2003; Kim, 2000; Seo, 2021).

종합해보면 많은 선행연구에서 공통적으로 중국 외식시장의 성공적 진출을 위해 현지화가 중요하다고 언급하고 있다. 중국은 현지 음식에 대한 강한 자부심과 독특한 외식문화를 가지고 있기 때문에 그 영향성은 더욱 두드러질 것이다.

다국적 기업의 국제화 전략 추진과 성공적인 현지화 경영에 대한 중요성이 강조되고 있는 시점에서 (Park & Kim, 2002), 본 연구는 중국 시장에 진출한 한식당 프랜차이즈 기업의 현지화 마케팅이 해외 시장 진출 성공에 결정적인 전략요인으로 나타날 것이라고 예측하였다.

이에 본 연구는 중국 시장으로 진출한 한식당 프랜차이즈 기업의 현지화 마케팅 활동이 고객의 재방문의도에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 구체적으로 선행연구 고찰을 바탕으로 한식당 프랜차이즈 방문 고객의 행동에 영향을 미칠 가능성이 있는 현지화 마케팅의 구성요소를 도출하고 고객의 행동의도를 측정하고자 하였다.

한편, 외식 서비스는 생산과 소비의 동시성을 띄기 때문에 구입 전에 맛, 모양, 냄새, 직원서비스 등 전체적인 품질을 확인하기가 어렵다는 특징이 있다 (Kim, Go, & Kim, 2014). 선택의 불확실성을 줄이기 위해 고객은 외식 브랜드를 이용하기 전에 브랜드 이미지를 활용하여 전반적인 서비스 품질을 예측할 수 있다. 브랜드 이미지는 소비자가 특정 브랜드에 대해 인지하고 있는 심리적 요인들의 집합으로써 타 브랜드와 차별화하는 것을 돕는 일련의 의미와 연상들로 정의될 수 있다 (Hwang & Yoon, 2015).

외식기업의 브랜드 이미지는 음식의 질, 메뉴의 다양성, 서비스품질, 건물의 내부 및 외부 인테리어, 가격, 청결과 같은 물리적 속성들이 점차 추상화되어 소비자의 심리적 구조에 하나의 가치로 체계화되기 때문에 고객은 저마다의 마음속에 주관적으로 형성 및 연상되는 브랜드 이미지를 통해 방문의사를

결정하게 되는 것이다 (Reynolds & Gutman, 1984; Kim & Huh, 1998). 이처럼 브랜드 이미지가 명확하게 확립된 기업은 차별화된 강력한 경쟁우위를 가질 수 있기 때문에 외식 기업들은 브랜드 이미지의 중요성을 염두에 두고 마케팅을 실시하고 있다.

특히 외식 기업이 진출한 해외국가에 존재하는 고유의 음식 문화와 한식 문화 사이에는 차이가 있기 때문에 외식 프랜차이즈 브랜드의 음식에 대한 현지 소비자들의 선택의 불확실성은 높을 수밖에 없다. 이에 해외에 진출한 외식 프랜차이즈 브랜드의 이미지와 그 영향력을 알아보는 것은 중요하다. 그러나 비교적 늦게 시작된 한식당 프랜차이즈 기업의 현지화 마케팅 관련 브랜드 이미지에 대한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다 (Hwang & Yoon, 2015). 해외진출 한식당을 이용하는 소비자 중 현지인이 많다는 점을 고려할 때 해외진출 한식당의 현지화 마케팅 요인에 따른 브랜드 이미지를 알아볼 필요성이 있는 것이다.

이에 본 연구는 해외진출 한식당 프랜차이즈 기업의 다양한 현지화 마케팅 활동에 대한 노력이 고객의 브랜드 이미지와 재방문의도에 미치는 영향을 알아보고자 한다. 이를 통해 제한적으로 진행되었던 해외진출 한식당 프랜차이즈 기업의 현지화 관련 연구를 발전시키고, 종합적으로 분석하여 이론적, 실무적 시사점을 제시하고자 한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1. 한식당 프랜차이즈 기업의 해외진출

외식산업의 태동기라고 불리는 1980년대 영세한 프랜차이즈 브랜드가 속출한 이후, 급속한 성장의 결과로 국내 시장은 포화상태에 이르게 되었다. 2022년 1월 현재, 국내 외식 프랜차이즈 브랜드는 전체 프랜차이즈 브랜드 수 대비 80.0%를 차지할 정도로 거대한 규모를 자랑한다 (Fair Trade Commission, 2022). 이로 인한 내수시장의 성장정체 및 경쟁심화 등으로 인해 외식 프랜차이즈 기업들은 해외시장 진출을 지속적인 성장의 통로로 삼고 있다 (Han et al., 2014). 한식당 프랜차이즈 기업들 역시 2013년부터 활발하게 해외진출을 시도해 왔다 (Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs, 2019). 한식당은 한국음식의 특성 살려 전통음식이나 오랫동안 습관화된 음식을 취급하고 판매하는 일반대중음식점을 지칭한다 (Hwang & Yoon, 2015). 즉 한국 전통음식의 특성이 반영된 맛과 한국의 전통문화가 스며든 한국적인 맛이 곁들여진 음식을 파는 장소를 한식당이라고

정의할 수 있다. 한국 고유의 문화와 맛을 해외 시장에 전달할 수 있다는 점에서 한식당 프랜차이즈 기업은 해외 진출에 대한 경쟁력이 있다.

국내 시장보다 매력적이고 규모가 큰 해외시장으로의 진출은 외식 프랜차이즈 기업이 더욱 성장하고 경쟁우위를 점할 수 있는 기회를 제공한다 (Kang, 2003; Um & Lee, 2011). 그 중 한국과 문화가 유사한 중국은 국내 외식기업의 가장 큰 수출국이다 (Park, Kim, & Nam, 2017). 중국은 빠른 속도로 세계 최대의 프랜차이즈 시장으로 성장하고 있으며, 외식 프랜차이즈 산업 시장은 이미 성숙단계에 있다. 그러나 초기 중국의 프랜차이즈 기업은 경영 노하우가 낮고 상품에 대한 경험이 부족하여 형식적인 표준화 단계에 이르렀을 뿐, 핵심역량을 담은 프랜차이즈 시스템의 표준화를 이루기는 어려웠기 때문에 대부분의 기업이 적자로 도산한 사례가 많았다. 이에 국내 프랜차이즈 기업들이 진출하기에 좋은 시장으로 꼽혔다 (Lee & Kim, 2017).

그러나 해외에는 다양한 소비자들이 존재하므로 지역적, 문화적, 인구 통계학적 특성과 생활양식 및 습관에 따라 욕구가 각기 다르게 나타날 수 있으며, 국가별 소비자들의 중요도 인식에 따라서도 제품의 속성이 다르게 나타난다. 그러므로 마케팅 전략은 각국의 문화 및 특성에 맞게 적용되어야 한다 (Wang, Han, Moon, & Choi, 2014). 이에 성공적인 해외진출을 위해서는 프랜차이즈 본사의 경영방침과 시스템을 전 분야에 걸쳐 현지 시장 및 사회에 적합하도록 독자적인 경영시스템을 구축하고 현지 사회에 융화됨으로써 그 지역에서 성공적인 사업 활동을 추구해야 한다.

중국은 한족과 55개 소수 민족으로 구성되어 있는 거대한 규모의 국가이기 때문에 국가 내에서도 문화적 차이가 큰 시장이다. 이러한 문화적인 이질성은 해외진출 기업이 중국 현지에 진출하는 과정에서 직면하는 큰 문제점으로 대두되기 때문에 성공적인 중국 진출을 위해서 중국 현지의 정치, 경제, 사회 및 문화적 환경에 대한 이해와 현지 시장구조와 소비자 특성에 대하여 정확한 이해가 필요하다. 특히 중국은 자민족의 음식에 대한 자부심이 강하고 독특한 음식 문화들이 존재하고 있어 외식 프랜차이즈 기업이 성공하기 위해서는 마케팅 현지화 활동이 결정적인 경영 전략으로 간주되고 있다 (Wang et al., 2014).

또한 해외진출 외식 프랜차이즈 기업의 현지 매장을 방문하는 고객 10명 중 현지인은 평균 6명으로 나타나지만, 중국의 경우 현지인이 10명 중 8명 (82%)으로 현지인의 비중이 매우 높기 때문에 중국에서의 현지화 마케팅의 중요성은 매우 크다고 볼 수 있다 (Chun & Nyam-Ochir, 2020; Gikonyo et al., 2015). 이에 본 연구는 한식당 프랜차이즈 기업의 성공적인 해외진출을 위해 현지화 마케팅에 주목하였다.

## 2.2. 현지화 마케팅

해외진출 기업은 전략적 목표를 효과적인 현지화 성공 전략의 수립에 두게 된다 (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). 현지화 전략이란 국제 경영 활동을 성공적으로 수행하기 위해 현지 시장 환경을 이해하고 현지 조건에 맞는 경영 활동의 수행을 말한다 (Lee & Park, 1995). Kim (2000)은 현지화를 본국의 경영 방침과 시스템을 원형으로 삼되 마케팅, 생산, 조직, 회계 등 기업 활동 전 분야에서 현지 사회에 적합한 독자적인 경영 시스템을 구축하고 현지 사회에 융화됨으로써 현지에서 성공적인 사업 활동을 추구하는 것이라고 정의하였다.

해외진출을 하는 한식당 프랜차이즈 기업 역시 현지화 마케팅을 통해 성공적인 사업활동을 실행해야 하므로, 먼저 고객의 행동의도에 영향을 미치는 현지화 마케팅의 구성요소를 파악할 필요가 있다.

외식업은 대표적인 서비스산업으로서 통제가 어려운 현대산업 환경에 적절히 적응하면서 통제 가능한 자원을 이용하여 목표시장의 수요조건을 만족시켜야 하기 때문에 현지화 마케팅을 위해서는 집중적인 서비스 마케팅믹스의 구사가 필요하다 (Zeithaml et al., 2006). Booms and Bitner (1981)는 서비스 마케팅의 요소를 제품 (product), 가격 (price), 촉진 (promotion), 유통 (place), 서비스 생산 과정 (process), 물리적 증거 (physical evidence), 사람 (people)의 7Ps로 구분하였다. Choi et al (2019)는 공간 서비스, 기술 서비스, 가격 서비스, 인적 서비스 등 4 개로 서비스 품질을 정의하였다.

선행연구를 바탕으로 본 연구는 서비스 마케팅 요소 7Ps를 기본으로 한식당의 특성을 반영하여 현지화 마케팅 구성요소를 도출하였다. 본 연구에서 도출된 현지화 마케팅 구성요소는 현지화 된 메뉴, 현지화 된 가격, 현지화 된 서비스 경험, 현지화 된 촉진, 현지화 된 물리적 환경이다.

제품과 가격 및 촉진을 기본으로 마케팅의 현지화 요소가 구성되었지만 해외진출 한식당 프랜차이즈 산업은 고객 서비스 접점의 경험이 매우 중요한 서비스 산업이다. 서비스 이용 경험은 소비자의 브랜드 이미지에 직접적인 영향을 미칠 가능성이 높기 때문에 (Wang et al., 2014) 현지화 된 서비스 경험이 구성요소로 채택되었다. 한편 해외진출 한식당 프랜차이즈 기업의 경우 표준화된 유통경로시스템을 가지고 있기 때문에 유통경로 (place)는 현지화 구성요소에서 제외되었다. 또한 서비스 참여자인 사람 (people)은 제반 서비스 생산과정을 포함하는 서비스 현지화 (Service)와 구분이 명확하지가 않아서 본 연구에서 제외되었다.

현지화 마케팅 구성요소는 고객으로 하여금 해외에 진출한

한식당 프랜차이즈 기업이 현지인들의 욕구를 파악하고 만족시키기 위해 노력하고 있다고 지각하는 데에 결정적인 역할을 할 가능성이 있다. 이에 본 연구는 현지화 마케팅 활동이 고객의 행동 의도에 영향을 미치는 중요한 선행 변인이 될 것이라고 예상하였다.

### 2.2.1. 현지화 된 메뉴

외식업체의 주요 판매 제품에 해당하는 음식은 소비자에게 메뉴로 제시된다. 외식 프랜차이즈 기업은 해외진출 시 메뉴를 현지화 하여 판매할 것인지 (현지화 전략), 기존의 메뉴를 판매할 것인지 (표준화 전략)에 대해 항상 숙고하여 결정하게 된다. 이때 현지의 음식문화에 맞춰서 메뉴를 현지화 하게 된다면, 한식당의 경우에는 메뉴뿐만 아니라 인테리어 그리고 서비스를 어느 정도까지 현지화 할지에 대한 고민이 다른 외식 업체들에 비해 더욱 커진다.

북미나 유럽에 진출한 한식당의 경우 와인 리스트와 헌 테이블보 등 음식 이외의 식당 평가항목에 해당하는 제반 사항을 반영해야 하고, 음식의 맛에 있어서도 반드시 우리 고유의 것만이 세계적인 것이라는 생각에서 벗어나 현지인의 입맛과 기호를 맞춰 맛, 내용물, 조리법 등에 변화를 줘야 하며, 다국적기업의 경우 해외시장을 겨냥해 현지인의 입맛과 취향을 고려한 제품을 따로 출시하는 경우도 많기 때문이다 (Khoe, Rowe, & Lim, 2007). 일례로 미국 시장의 한식 성공사례를 분석한 연구에 따르면 LA 북창동 순두부와 KOGI는 모두 현지인들의 입맛을 타겟으로 하여 그들의 눈높이에 맞춰 꾸준히 메뉴를 개발한 것이 성공요인인 것으로 나타났다 (Pakr & Kim, 2016) 특히 중국은 오랜 역사와 문화를 가진 나라이면서 국가의 규모가 크기 때문에 음식문화와 종류 역시 매우 다양하다. 또한 현지인들은 자국의 음식 맛에 대한 자부심이 강하고 강한 지역마다 독특한 외식문화가 존재하기 때문에 한식의 메뉴와 맛의 현지화는 필수적인 것으로 보인다.

본 연구는 메뉴의 현지화를 '현지 시장을 겨냥한 현지인의 입맛에 맞춘 메뉴의 개발과 구성 그리고 한식당에 어울리는 믿을 수 있는 식재료 사용을 의미'하는 것으로 정의하고 현지 소비자들의 필요와 기호를 감안하여 맛의 차별적이고 다양한 음식 개발과 개선하려는 노력으로 보았다.

### 2.2.2. 현지화 된 가격

가격은 제품에 대한 소비자의 신뢰를 강화 또는 약화시킬 수 있으며, 기대수준을 높이거나 낮출 수 있다. 가격은 단순히 비용으로 인식되는 것이 아니라 제품 또는 서비스의 교환가치로 여겨지기 때문이다 (Nguyen Leblanc, 1998). 즉 소비자는 실제

객관적인 가격이 아니라 소비자 각자에 의해 지각된 가격수준인 준거가격으로 제품 및 서비스의 가치를 판단한다. 같은 가격이라 할지라도 여러 소비자에 의해 가격은 다른 수준으로 지각될 수 있는데, 이 같은 지각된 가격 수준에 따라 소비자의 구매 행동과 구매 후 행동이 달라질 수 있다 (Lee, 1999).

특히 서비스의 경우에는 무형성이라는 특성 때문에 올바른 가격을 책정하는 일이 제품보다 훨씬 중요하다고 볼 수 있다. 서비스 가격은 그 서비스의 품질과 수준을 나타내는 증거로 이용되고 있기 때문이다 (Yi & Kim, 1998).

한편 투자국 내에서는 저가품에 속하는 제품인 경우도 현지에서는 고가품이 될 수 있다. 이에 현지화 된 가격은 현지 시장의 사정을 고려하여 가격 수준을 낮추거나 역으로 고급화 전략에 따라 본국 시장 내 저가품을 현지에서는 고가품으로 판매하는 등의 마케팅 전략의 전환을 의미한다 (Wang et al., 2014).

가격이 서비스 품질에 대한 증거가 되고, 소비자의 기대수준을 좌우하는 상황에서 신중한 가격의 현지화는 중요하다. 따라서 해외에 진출하는 한식당 프랜차이즈 브랜드는 현지인의 소비 수준, 소득 수준에 맞게 가격을 책정하려는 노력을 하여 소비자의 기대수준을 높여야 한다.

### 2.2.3. 현지화 된 촉진

촉진은 소비자의 문화에 부합하는 범위 내에서 기업의 인지도 향상을 위해 광고, 판촉 등을 이용하여 자사의 상호와 상표를 홍보하려는 소비자 유인 전략의 노력을 의미한다 (Wang et al., 2014). 광고는 그 자체로 독특하거나 재미있을 경우에 그에 대한 긍정적인 태도를 형성할 수 있다 (Mitchell & Olsen, 1981). Simon and Sullivan (1993)은 브랜드 자산에 대한 광고비용의 긍정적인 효과를 밝혀냈으며, 광고를 하는데 있어서 소비되는 비용은 브랜드 자산에 긍정적인 영향을 가진다 (Cobb-Walgreen, Ruble, & Donthu, 1995). 이에 해외 진출한 기업들 역시 현지 시장에 맞는 촉진 전략을 수립하고 수행하고 있다. 해외 매장에서 가장 많이 활용하는 프로모션은 SNS (블로그, 페이스북 등)가 83.1%로 전년도 대비 14.4%p 증가분을 보였으며, 그 다음은 매장 판촉행사, 인터넷, 거리 홍보물 등 순서로 높게 나타났다. 2019년도에는 2018년도 대비 'TV와 케이블 및 라디오'를 제외하고 모든 프로모션 진행 비중이 증가했으며, 특히 매장행사의 경우에는 전년 대비 37.7%p가 증가한 것으로 나타났다 (Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs, 2019). 이는 해외 진출한 기업이 현지 시장에 맞는 촉진 기법을 적극 활용하여 촉진을 늘려 나가야 할 필요가 있다는 것을 보여준다.

### 2.2.4. 현지화 된 서비스 경험

서비스 경험은 중국에 진출한 외식업체에 방문하는 소비자의 82%를 차지하는 현지 소비자의 욕구에 부응하기 위한 표정과 말투 그리고 태도와 미소 등 대고객 친절 서비스, 고객의 요청에 대한 신속한 대응 등 다양한 고객 서비스를 포함한다.

소비자들은 구매 이전의 다양한 정보 원천이나 구매과정의 참여를 통해서 또는 구매 후 소비과정에서 특정 점포나 서비스 또는 상품 전반에 대한 경험을 형성하게 된다 이러한 구매경험은 수많은 정보단서들이 인지적 또는 정서적 처리를 거쳐 기억 속에 남아 있는 지각된 주관적 전반적 평가결과라고 할 수 있다 또한 구매경험은 제품 또는 서비스에 대한 애호를 형성하기 때문에 재구매와 같은 구매 후 행동과 밀접하게 관련이 있다 (Kim, Kim, & Kim, 2007).

경험은 브랜드에 대한 '직접적인 접촉'을 의미하는데, 이는 감성적, 감각적 접근을 의미하기도 한다. 간접적 경험에 의한 정보와 직접적인 경험에서 얻을 수 있는 정보 혹은 감정이 소비자들이 사용하는 평가기준의 내용 및 평가과정에서 차이가 난다면, 직접 경험에 의한 브랜드에 대한 평가 및 선호도 형성, 구매 대안의 결정 등은 간접 경험에 의한 것과 격차를 보일 것이다. 이때 격차의 폭이 크다면 소비자의 구매 후 행동은 부정적으로 나타날 가능성이 높다 (Lee, 2003).

외식 프랜차이즈 산업은 서비스 접점에서의 경험이 중요한 전형적인 서비스업으로 기업과의 거래 경험에 대한 만족이 소비자의 브랜드에 대한 태도에 직접적인 영향을 미치기 때문에 기업은 고객의 긍정적인 서비스 경험을 증가시키기 위해 노력해야 한다.

서비스 현지화는 현지 소비자의 욕구에 부응하기 위한 대고객 서비스 전달 절차와 고객의 제안에 대한 반응 그리고 신속하고 정확한 서비스 전달 노력 등을 의미하고 서비스 참여자, 즉 종업원 현지화는 현지 소비자의 만족을 위해 종업원이 취하는 불편 해소 노력과 종업원의 업무 수행 능력 등을 의미하는 것으로 볼 수 있다 (Wang et al., 2014).

이에 현지화 된 서비스 경험은 구매 장소에 대한 물리적 환경과 종업원 및 고객을 위한 제반 경영과 현장 적용 등의 상호작용으로 형성될 수 있다. 소비자들은 자신이 이용한 서비스 경험을 바탕으로 그 회사의 서비스를 지속적으로 재구매하거나 다른 대안을 찾게 되므로, 한식당 프랜차이즈 역시 현지 상황에 맞춘 긍정적인 서비스 경험을 제공하기 위해 노력해야 할 것이다.

### 2.2.5. 현지화 된 물리적 환경

물리적 환경 (Physical Environment)는 서비스가 고객에게

제공되고 기업과 고객의 구매결정에 영향을 미치는 여러 요소 중의 하나로써 서비스의 커뮤니케이션이나 성과를 측정하는 유형재이다. 구체적으로 물리적 환경은 주변환경, 공간배치와 기능성, 신호·상징·인공물의 3가지 요인으로 구성된다 (Bitner, 1992).

Kotler (1973)는 서비스 환경의 중요성에 대해서 물리적 환경과 관련된 개념을 제시하는 등 소비자들이 후각과 시각, 청각 등 감각적으로 물리적 환경에 의해서 자극을 받을 수 있다고 하였다. 또한 고객과 직원이 상호작용하는 서비스 환경뿐만 아니라 서비스 제공자가 통제할 수 있는 인공적인 공간으로 정의하여 주변요소, 디자인 요소, 서비스 요소의 3가지 범주로 구분할 수도 있다 (Baker, 1986).

서비스 상호작용은 고객과 직원의 관계에서 발생하며, 상품 또는 시설을 직접 사용해 보기 전에는 정확하게 서비스 품질을 평가하기 어렵다. 이에 물리적 환경이 서비스를 제공하는 기업과 소비하는 고객 간의 상호작용이 이루어지는 매개의 역할을 하여 기본적으로 서비스 경험이 이루어지는 서비스를 제공하는 모든 요소를 포함하고 있다 (Choi & Yoon, 2011). Seo and Kim (2016)의 연구결과에 따르면 물리적 환경에 대한 지각은 미학, 편안함, 청결함, 편의성으로 나타났으며, 청결도가 서비스 품질에 가장 큰 영향을 미치고 미관, 편의성, 편안함 순으로 나타났다. 서비스품질과 감성반응은 고객충성도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 매력적인 물리적 환경의 형성은 고객에 대한 호의적인 태도와 긍정적인 행동의도에 있어 중요한 전략인 것으로 보인다.

본 연구에서는 현지에서 한식의 맛과 한국의 멋 등 분위기가 결들여진 한식당 매장 인테리어, 테이블과 의자 및 계산대 등 소비자가 이용하는 제반 시설과 점포의 레이아웃과 메뉴판 그리고 위생과 환경적인 측면에서 정리, 정돈, 청소, 청결 등을 물리적 환경으로 정의한다.

### 2.3. 브랜드 이미지

브랜드 이미지는 고객만족에 영향을 미치며, 고객만족은 재방문의도에 영향을 미치는 것으로 나타났기 때문에 긍정적인 브랜드 이미지를 구축하기 위해서 기업은 브랜드 이미지에 대한 경쟁력을 강화해야 한다. 그 방안으로는 고객이 가시적으로 확인할 수 있는 직원교육과 제품개발, 품질향상 등이 있다 (Hong & Pang, 2017). 또한 소비자는 기업이 판매하는 제품이나 서비스 그 자체보다도 자신의 욕구충족에 대한 혜택에 관심이 많기 때문에 제품 및 서비스에 대한 소비자들의 평가는 다소 추상적인 경우가 많다. 이에 포장과 가격, 상표 그리고 디자인 등은

소비자가 품질을 추론하기 위한 정보를 제공하는 것이며 이는 곧 기업이미지 형성에도 크게 기여하게 된다 (Choi & Lee, 2013).

Kotler (1997)는 브랜드 이미지를 상표나 브랜드에 대해 소비자가 가지는 주관적인 의미라고 정의하고 브랜드 이미지 구성요소를 보다 다양한 차원에서 설명하였다. 또한 브랜드 이미지와 관련된 연구에서는 소비자들이 특정 브랜드와 관련하여 어떤 연상을 떠올리는가에 초점이 맞추어져 있으나, 브랜드 자산으로서 브랜드 이미지 측정 시에는 연상들의 긍정적 성격, 즉 이미지에 대한 우호성, 이미지 차별성 등을 측정하는 것이 바람직하다고 하였다 (Choi & Lee, 2012). 브랜드 이미지는 고객의 충성도와 만족도 형성에 가장 중요한 요인이며, 충성도에 큰 영향을 준다. 특히 외식산업의 경우 다양한 국제 경험을 가진 소비자들과 젊은 세대를 중심으로 음식의 맛이나 양보다는 시설과 서비스 품질, 그리고 이미지를 더 선호하는 경향이 두드러지고 있다 (Ha, 2013).

### 2.4. 재방문의도

재방문의도는 고객이 제품이나 서비스를 경험한 장소에 방문할 경우 또는 소비자에게 제품 및 서비스가 제공되었을 때 그 상품 및 서비스를 지속적으로 이용할 가능성이 있다 (Oliver, 1980).

만족한 고객들은 자신의 경험을 타인에게 전달하여 재구매의도를 형성하는 긍정적인 구전효과를 가져오는 특성이 있다 (Donovan & Rossiter, 1982). 즉 재구매의도를 가진 고객들은 긍정적인 태도를 가지고 다른 소비자들에게 해당 기업을 추천하기 때문에, 장기적으로 고객과의 관계를 유지하기 위해서는 재구매의도를 예측할 수 있는 요소가 무엇인지를 파악하는 것이 매우 중요하다 (Hwang & Yoon, 2015).

재구매의도는 서비스 기업의 마케팅에 있어 매우 중요한 개념으로 인식되고 있는데, 서비스업에서 마케팅 전략의 핵심은 고객의 재구매의도를 높임으로써 기존 고객의 유지율을 최대한 증가시키는 데에 있다 (Reichheld, & Sasser, 1990). 예를 들어 외식과 같은 서비스 기업의 환경과 청결도 등의 속성은 고객만족과 재방문의도, 추천의도에 영향을 미치는 한편 기존 고객을 유지하고 신규 고객을 확보하는 등 매출 증대에도 기여한다 (Ko & Lee, 2012).

해외진출 한식당 프랜차이즈 기업에서 고객의 재방문의도는 현지에서의 사업성과를 높이는 중요한 요인 중 하나이다. 외식업에 있어 행동 의도는 매장을 재방문하고 가족, 친구, 동료 등 지인들과 매장에 대해 긍정적으로 이야기할 의도이며 (Ryu, Han, & Jang, 2010), 재방문의도는 미래에 서비스 제공 제공업체와의 지속적인 관계를 유지하려는 의도이다 (Hume, Mort,

& Winzar, 2007). 따라서 본 연구에서는 한식당 프랜차이즈 기업을 이용한 고객들이 다시 음식을 구매하기 위하여 다시 방문하는 의도를 재방문의도로 정의하였다.

### 3. 연구설계

#### 3.1. 연구가설

##### 3.1.1. 프랜차이즈 현지화 마케팅 구성요소와 브랜드 이미지와의 관계

외식 기업의 음식의 질, 음식의 양과 영양, 서비스 품질, 메뉴의 다양성, 건물의 외관 및 상태, 건물의 외적 분위기, 가격, 청결과 위생 정도와 같은 속성은 브랜드 이미지에 정적으로 유의한 영향을 미친다 (Kim & Huh, 1998). 먼저, 메뉴의 차별성과 다양성은 브랜드 이미지와 고객만족에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며 (Ko & Lee, 2011), 외식 기업의 지각된 가격과 직원 서비스와 같은 품질의 경험은 긍정적 브랜드 이미지를 형성하는데, 중요한 역할을 한다고 하였다 (Kim & Yu, 2003; Klaus & Maklan, 2013). 또한 외식기업은 적절한 홍보 및 광고를 통해 브랜드 이미지를 양적, 질적으로 각인시킬 수 있으며, 이는 곧 브랜드 이미지에 긍정적 영향을 줄 수 있음을 뜻한다 (Jeon & Ha, 2010). 한편, 외식 소비자는 매장 환경 및 분위기만 보고 구매결정을 하기도 하는데, 이는 소비자가 방문하는 매장의 물리적환경이 외식 기업의 긍정적인 브랜드 이미지 형성에 큰 영향을 미치기 때문이다. 그만큼 물리적 환경은 고객이 서비스를 제공받을 때까지 긍정적인 브랜드 이미지를 형성시키는 데에 중요한 역할을 한다 (Woo et al., 2012).

한편 해외에 진출하는 외식 프랜차이즈 기업들은 마케팅 현지화를 통해 현지 소비자들의 거부감을 해소하면서 친화력을 증가시킬 수 있다. 메뉴, 가격, 촉진, 서비스 경험, 물리적 환경과 같은 마케팅 구성요소들을 현지화 함으로써 소비자들에게 타국의 브랜드 이미지가 마냥 이질적인 것이 아님을 느끼게 하고 현지 브랜드와 유사하다고 연상하도록 만들어 브랜드 이미지를 긍정적으로 평가하게 만드는 것이다 (Wang et al., 2014).

따라서, 본 연구는 선행연구를 토대로 한식당 프랜차이즈의 현지화 마케팅의 구성요소가 브랜드 이미지에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 보고, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**H1: 현지화 마케팅 구성요소는 브랜드 이미지에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**H1-1: 현지화 된 메뉴는 브랜드 이미지에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**H1-2: 현지화 된 가격은 브랜드 이미지에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**H1-3: 현지화 된 촉진은 브랜드 이미지에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**H1-4: 현지화 된 서비스 경험은 마케팅 활동은 브랜드 이미지에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**H1-5: 현지화 물리적 환경은 브랜드 이미지에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

##### 3.1.2. 프랜차이즈 현지화 마케팅 구성요소와 재방문의도와의 관계

재방문의도는 외식 기업의 성과의 지표로서, 매장에서 지각되는 속성에 따라 고객에게 형성되는 태도가 행동으로 옮겨질 수 있음을 뜻한다. 즉, 고객이 경험한 매장의 속성 및 품질은 재방문의도에 긍정적 영향을 미칠 수 있다고 할 수 있다. 이는 해외에 진출한 외식 기업의 현지화 마케팅 속성으로도 설명된다.

구체적으로 Park et al. (2013)은 중국에 진출한 한식당의 메뉴의 질과 맛에 대한 메뉴 선택속성은 고객만족과 재방문의도에 정적으로 유의한 영향을 미친다고 하였다. 또한 메뉴품질은 메뉴가치와 함께 재방문의도에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 메뉴개발, 개선에 전략의 중심을 두어야 한다고 하였다. 이때, 고객들에 지각된 가격은 메뉴의 가치에 부적 (-)의 방향으로 유의한 영향을 미치기 때문에 주의하여야 한다고 하였다 (Yoo & Ha, 2006). 또한 판매촉진에 대한 선호도는 긍정적인 브랜드 이미지 형성과 재방문을 유도할 수 있다 (Park et al., 2013). 한편 고객이 해외 현지에서 한식당 프랜차이즈 기업을 방문할 때 경험하게 되는 서비스 품질을 통해 고객 만족과 구매의도가 형성될 수 있으며, 장기적으로는 고객의 재구매의도를 기대할 수 있다 (Bitner, 1992). 물리적 환경의 매력, 청결도, 편의성과 같은 요인은 만족도와 재방문의도에 효과가 있는 것으로 나타났다 (Kim et al., 2015).

따라서, 본 연구는 한식당 프랜차이즈의 현지화 마케팅 구성요소가 재방문의도에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이라고 보고, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

**H2: 현지화 마케팅 구성요소는 재방문의도에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

**H2-1: 현지화 된 메뉴는 재방문의도에 정(+)**의 영향을 미칠 것이다.

- H2-2: 현지화 된 가격은 재방문의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-3: 현지화 된 축진은 재방문의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-4: 현지화 된 서비스 경험은 재방문의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H2-5: 현지화 된 물리적 환경은 재방문의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.1.3. 프랜차이즈 브랜드 이미지가 재방문의도에 미치는 영향

외식산업에 있어서 브랜드 이미지는 내·외부 인테리어, 가격 등의 가시적인 요소를 중시하는 고객의 행동에 영향을 미치는 중요한 역할을 하며, 경쟁업체와의 차별화와 목표시장 확보, 그리고 고객만족, 구매의도와 같은 고객행동을 유발하기 위해서 필요하다 (Zhilin, & Peterson, 2004). 브랜드 이미지는 브랜드 태도를 매개로 하여 구매 의도에 영향을 미치기도 하지만 (Razak et al, 2019), 고객만족과 재방문의도를 형성하는데 직접적으로 중요한 역할을 하기도 한다 (Lee & Han, 2020). Lim (2006)은 외식 기업의 브랜드 이미지가 매장의 재방문의도를 형성하게 하며, 방문 고객에게 기쁨을 갖게 하고 만족을 준다는 것을 밝혔다.

이상의 선행연구를 토대로 본 연구는 해외에 진출한 한식당 프랜차이즈 기업의 긍정적인 브랜드 이미지 역시 고객의 재방문의도에 영향을 미칠 것이라고 예상하였다.

따라서, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

- H3: 브랜드 이미지는 재방문의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2. 연구모형

본 연구는 해외진출 한식당 프랜차이즈의 현지화 마케팅 구성요소가 프랜차이즈 브랜드 이미지와 재방문의도에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 구조적 관계를 알아보기 위하여 다음과 같이 연구모형을 설계하였다 (See Figure 1).

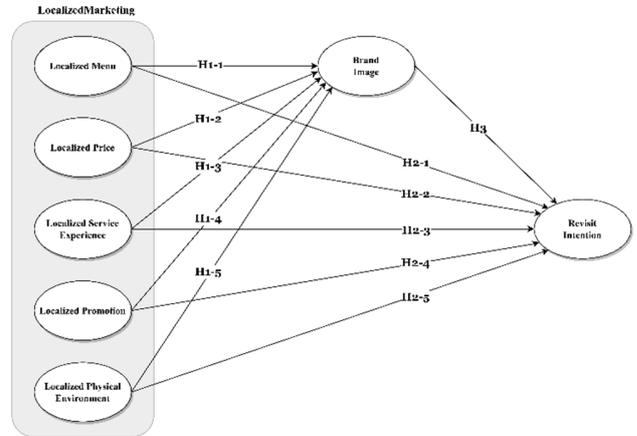


Figure 1: Hypothesized Model

### 3.3. 변수의 측정

본 연구에서는 현지화 된 메뉴, 현지화 된 가격, 현지화 된 축진, 현지화 된 서비스 경험, 현지화 된 물리적 환경, 브랜드 이미지, 그리고 재방문의도 등의 변수를 측정하기 위해서 모든 연구단위는 선행연구를 바탕으로 본 연구 상황에 적합하도록 수정하여 사용하였다. 연구단위의 항목은 Lickert 5점 척도 (1: 전혀 그렇지 않다 - 5: 아주 그렇다)로 측정되었다.

한식당 프랜차이즈 현지화 마케팅 구성요소는 서비스 환경과 메뉴, 가격으로 구분한 Jin et al. (2012)의 연구를 참조로 본 연구에 맞게 수정되었다. 구체적으로 현지화 마케팅 활동의 구성요소, 즉 현지화 된 메뉴는 현지 시장을 겨냥한 현지인의 입맛에 맞춘 메뉴의 개발과 구성 그리고 한식당에 어울리는 믿을 수 있는 식재료 사용을 의미하는 것으로서 '현지 소비자들의 필요와 기호를 감안하여 맛의 차별적이고 다양한 음식 개발 또는 개선하려는 한식당의 노력'으로 정의되었으며, 4개 항목으로 측정되었다.

현지화 된 가격은 '현지 시장의 소비 수준, 소득 수준에 맞게 가격을 책정하려는 한식당의 노력'으로 정의되었으며, 3개 항목으로 측정되었다. 현지화 된 축진은 '현지 문화에 부합하는 범위 내에서 기업의 인지도 향상을 위해 광고, 판촉 등을 이용하여 자사의 상호와 상표를 홍보하려는 한식당의 고객 유인 전략의 노력'으로 정의되었으며, 4개의 항목으로 측정되었다. 현지화 된 서비스 경험은 '현지 소비자의 욕구에 부응하기 위한 직원의 표정과 말투, 태도 등 한식당의 대 고객 서비스에 대한 경험'으로 정의되었으며, 4개의 항목으로 측정되었다. 현지화 된 물리적 환경은 '현지 시장에 맞추어 한식의 맛과 한국의 멋 등 분위기를 결정한 한식당 매장 인테리어, 테이블과 의자 및 계산대 등 고객이

이용하는 제반 시설과 점포의 레이아웃과 메뉴판, 위생 등'으로 정의되었으며, 4개의 항목으로 측정되었다.

브랜드 이미지는 Jin et al. (2012)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정되어 4개의 항목으로 측정되었으며, '한식당에 대해 가지고 있는 부정적 혹은 긍정적인 느낌'으로 정의되었다.

재방문의도는 Zeithaml et al. (1996)의 연구를 바탕으로 본 연구에 맞게 수정되어 3개 항목으로 측정되었으며, '방문한 고객이 향후 지속적으로 한식당을 이용할 의도'로 정의되었다.

	Etc.	7	4.7
Educational Level	High school	43	28.7
	University	103	68.7
	Graduate school	4	2.7
Marital Status	Married	95	63.3
	Single	55	36.7
Annual Income (CNY)	Under 60,000	12	8.0
	60,000 ~ 120,000	39	26.0
	120,000 ~ 170,000	59	39.3
	170,000 ~ 230,000	26	17.3
	230,000 ~ 290,000	7	4.7
	Upper 290,000	7	4.7

## 4. 실증분석

### 4.1. 표본설계 및 분석방법

본 연구는 중국 베이징 진출 프랜차이즈 외식기업이 운영하는 한식당 브랜드 '돈카페'를 이용하는 소비자를 대상으로 2020년도에 설문 조사를 실시하였으며, 분석에는 총 150부의 적합한 자료가 이용되었다.

### 4.2. 표본의 일반적 특성

본 연구 대상자의 인구통계학 특성은 Table 1 과 같다. 성별은 남자(64.0%)가 여자(36.0%)보다 많은 것으로 나타났으며, 연령 분포는 30 대 (62.7%), 20 대 (17.3%), 40 대 (14%)의 순으로 많은 것으로 나타났다. 직업은 기업체 직장인 (67.3%)이 가장 많은 것으로 나타났으며, 학력은 대학졸업 (68.7%)이 가장 많은 비중을 차지하였다. 결혼 유무는 기혼 (63.3%)이 미혼 (36.7%)에 비해 많았으며, 월 평균 소득은 12~17 만 위엔 (39.3%), 6 만~12 만 위엔 (26%) 순으로 나타났다.

Table 1: Demographic Profiles (n = 150)

Classification	Frequency (n)	%	
Gender	Male	96	64.0
	Female	54	36.0
Age	20 ~ 29 years	26	17.3
	30 ~ 39 years	94	62.7
	40 ~ 49 years	21	14.0
	50 ~ 59 years	8	5.3
	60 ~ years	1	.7
Job	Student	1	.7
	Businessmen	18	12.0
	Office worker	101	67.3
	Profession	12	8.0
	Public official	6	4.0
Housewife	5	3.3	

### 4.3. 연구단위의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에서 도출된 다항목 연구단위의 단일차원성은 SmartPLS 3.0 으로 검증되었다.

먼저, 단일차원성 검증 중 내적일관성과 수렴타당성은 확인적요인분석, 신뢰도 분석 (Cronbach's  $\alpha$ ), 개념신뢰도 분석 (CR: Composite Reliability), 평균분산추출 (AVE: Average Variance Extracted)으로 분석되었다. 먼저 7 개 변수의 요인 적재값은 .798 - .915 로 요인적재치 권장기준인 5 이상을 상회하였으며, 신뢰도는 .807 - .893, 개념신뢰도는 885 - .933 의 수치로 측정되어 권장 기준인 .7 이상을 상회하는 것으로 측정되었다. 마지막으로 평균분산추출은 .720 - .823 의 수치로 측정되어 권장기준인 5 를 상회하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 내적일관성과 집중타당성이 입증되었다 (Appendix 1).

다음으로 판별타당성 검증을 위해 Fornell-Larcker 상관관계 분석과 이질성-단질성 특성비율의 HTMT(Heterotrait-Monotrait Ratio) 분석이 수행되었다. Fornell-Larcker 상관관계 분석결과, 모든 연구단위들 간 상관관계 및 상관계수가 적절한 것으로 나타났으며, AVE 제곱근 (Square Root)을 분석한 결과, AVE 의 제곱근의 최소값이 .849, 모든 연구단위의 상관관계계수의 최대값이 .603으로 모든 AVE 의 제곱근 값이 모든 상관관계계수 값 이하로 나타나 판별타당성이 검증되었다 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 1998) (Appendix 2). HTMT 분석결과, 모든 연구단위의 상관계수의 값이 권장 기준인 .9 이하인 .298 - .690 인것으로 확인되어 판별타당성은 검증되었다 (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015) (Appendix 3).

마지막으로 도출된 연구모형의 적합도를 검정한 결과, 모든 분산팽창 요인 (Variance Inflation Factor: VIF)의 값이 5 이하 (1.576~3.153)인 것으로 나타나 다중공선성에는 문제가 없음이 확인되었다. 다음으로 예측적합도를 알아보기 위해  $R^2$  와  $Q^2$  를 살펴보았다.  $R^2$  검정 결과, 브랜드 이미지 (.364)와 재방문의도 (.557)가 검정 기준인 .1 이상인 것으로 나타났으며,  $Q^2$  검정 결과,

브랜드 이미지 (247)와 재방문 의도 (444)가 검정 기준인 0 이상인 것으로 나타나 예측적합도에 문제가 없는 것으로 나타났다 (Hair Jr, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2021).

#### 4.4. 연구가설의 검증

본 연구에서 도출된 한식당의 현지화 된 마케팅 구성요소가 브랜드 이미지와 재방문의도에 미치는 구조적 관계의 분석 결과는 다음과 같다

먼저, 현지화 된 마케팅 구성요소가 브랜드 이미지에 미치는 영향을 살펴본 H1의 분석 결과는 다음과 같다. 현지화 된 메뉴는 브랜드 이미지에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 ( $\beta = .261, t\text{-value} = 3.390, p < .01$ ) H1-1은 채택되었다. 반면, 현지화 된 가격은 브랜드 이미지에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며 ( $\beta = .122, t\text{-value} = 1.408, p > .05$ ), 현지화 된 촉진 역시 브랜드 이미지에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 ( $\beta = .080, t\text{-value} = .812, p > .05$ ) H1-2와 H1-3은 기각되었다. 현지화 된 서비스 경험은 브랜드 이미지에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 ( $\beta = .168, t\text{-value} = 2.483, p < .05$ ), 현지화 된 물리적 환경 역시 브랜드 이미지에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 ( $\beta = .218, t\text{-value} = 2.528, p < .05$ ) H1-4와 H1-5는 채택되었다.

다음으로, 현지화 된 마케팅 구성요소가 재방문의도에 미치는 영향을 살펴본 H2의 분석 결과는 다음과 같다. 현지화 된 메뉴는 재방문의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 ( $\beta = .199, t\text{-value} = 3.530, p < .001$ ) H2-1은 채택되었다. 반면, H1의 결과와 마찬가지로 현지화 된 가격은 재방문의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며 ( $\beta = .097, t\text{-value} = 1.544, p > .05$ ), 현지화 된 촉진도 재방문의도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 ( $\beta = .027, t\text{-value} = .547, p > .05$ ) H2-2와 H2-3은 기각되었다. 현지화 된 서비스 경험은 재방문의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 ( $\beta = .265, t\text{-value} = 4.829, p > .001$ ), 현지화 된 물리적 환경도 재방문의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 ( $\beta = .168, t\text{-value} = 3.157, p > .01$ ) H2-4와 H2-5는 채택되었다.

마지막으로, 브랜드 이미지가 재방문의도에 미치는 영향을 살펴본 결과, 브랜드 이미지는 재방문의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 ( $\beta = .280, t\text{-value} = 4.602, p > .001$ ) H3은 채택되었다.

## 5. 결론

본 연구는 중국 현지에서 있는 한식당을 방문한 경험이 있는 고객을 중심으로 한식당의 현지화 마케팅 구성요소 (현지화 된 메뉴, 현지화 된 가격, 현지화 된 촉진, 현지화 된 서비스 경험, 현지화 된 물리적 환경)가 브랜드 이미지, 재방문의도에 미치는 영향을 알아보기 위해 구조적 관계를 설정하고 실증을 하였다.

연구 결과에 따른 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 현지화 마케팅 구성요소 중 현지화 된 메뉴와 현지화 된 서비스 경험, 현지화 된 물리적 환경은 브랜드 이미지와 재방문의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 중에서도 브랜드 이미지에는 현지화 된 메뉴의 영향력이 가장 강하게 나타났으며, 재방문의도에는 현지화 된 서비스 경험의 영향력이 가장 강하게 나타났다. 이는 현지화 전략에 있어 메뉴와 경험, 물리적 환경 등의 긍정적 경험이 고객의 태도와 행동의도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 선행연구들의 결과와 일치하는 것으로 (Ko & Lee, 2011; Woo et al., 2012; Park et al., 2013; Kim et al., 2015), 해외에 진출한 한식당 프랜차이즈에도 적용될 수 있음이 확인되었다.

둘째, 현지화 마케팅 구성요소 중 현지화 된 가격과 현지화 된 촉진은 브랜드 이미지와 재방문의도에 모두 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

셋째, 한식당의 브랜드 이미지는 재방문의도에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 한식당 브랜드에 대한 긍정적인 브랜드 이미지를 형성한다면 고객의 재방문을 유도할 수 있음을 시사한다.

이상의 분석 결과를 토대로 해외에 진출하는 한식당 프랜차이즈 기업들이 현지의 중요한 사업성공 요소인 현지화 마케팅을 충분히 인지하여 현지화 전략을 수립한다면, 현지인에 의해 창업된 현지 한식당 또는 현지 외식 프랜차이즈 기업들과의 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 가능성이 높아질 수 있을 것이다.

이를 바탕으로 한 연구의 실무적 시사점을 보면 다음과 같다.

첫째, 외식산업은 음식을 먹기 위하여 찾는 서비스 산업인 만큼, 한식당 메뉴에 대한 고객의 현지화 욕구가 높은 것으로 나타났다. 이에 한식당 프랜차이즈 기업은 현지 소비자들의 필요와 기호를 감안하여 메뉴를 구성할 필요가 있다. 즉 표준화 전략만을 사용하기 보다는 한식당에 어울리는 믿을 수 있는 식재료를 사용하여 현지인의 입맛에 맞춘 다양한 음식의 개발과 구성을 하는 것이 좋을 것이다.

둘째, 현지화 된 서비스 경험은 재방문을 유도하는 강한 요소임을 알 수 있었다. 긍정적인 서비스 경험을 통해 전반적인

방문 경험이 좋아지는 만큼, 해외에 진출한 한식당 기업은 현지 서비스 문화를 정확하게 파악하고 고객의 욕구에 부응하기 위해 대고객 서비스를 펼칠 필요가 있다. 구체적으로 직원의 표정과 말투, 미소 등을 교육시키고, 신속한 대응을 할 수 있도록 체계적인 대응 매뉴얼을 제작할 필요가 있다 추가로 한식당은 판매하는 메뉴부터 현지의 것과는 차이가 있다. 이에 현지와 국내의 서비스를 적절히 조화시켜 한식당만의 특색 있는 서비스를 제공한다면 현지 기업과의 차별화 및 경쟁우위 확보가 가능할 것이다.

셋째, 한식당의 물리적 환경의 경우 현지 외식 매장 대비 가장 차별화된 요소라고 볼 수 있다. 물리적 환경은 아직 한식당을 방문하지 않은 고객들에게 해당 한식당의 서비스 품질을 예측해볼 수 있도록 하는 역할을 하기 때문에 한식당은 한국의 맛이 현지에서 잘 융화될 수 있도록 내외부 인테리어를 잘 조성할 필요가 있다.

본 연구의 한계점과 향후 연구 방향은 다음과 같다.

첫째, 표본이 한정적이라는 한계가 있다. 본 연구의 표본은 중국 베이징의 한 거주지역인 왕징에서 특정 브랜드가 운영하는 특정 한식당을 방문한 고객만을 대상으로 하였다. 이에 연구의 일반성과 대표성에 한계가 있을 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 일반화될 수 있는 다양한 지역, 혹은 다양한 한식당 브랜드를 대상으로 표본을 추출하여 해외진출 한식당 프랜차이즈 기업을 방문하는 고객에 대한 연구 대상 및 범위를 확대할 필요가 있다.

둘째, 코로나19 팬데믹의 영향으로 인해 최근 2년간 국내, 해외 외식산업에도 많은 변화가 있었다. 따라서 향후 연구에서는 팬데믹 환경을 반영하여 수정된 변인을 추가하여 지금보다 더욱 세분화된 해외진출 한식당 프랜차이즈 기업의 현지화를 연구할 필요가 있다. 측정 문항 역시 보다 넓은 질적 조사 및 선행연구 탐색을 통해 다항목으로 측정된다면 보다 깊이 있는 연구가 될 것으로 생각한다.

마지막으로 본 연구에서는 현지화 전략에 대한 결과가 긍정적으로 나타났지만, 한식당 프랜차이즈 매장을 현지화 하는 과정에서 표준화를 아예 배제할 수는 없다. 국제경영에서 프랜차이즈시스템의 표준화와 현지화 전략은 지속적으로 이슈가 되고 있는 만큼 표준화 전략과 현지화 전략을 적재적소에 사용하는 것이 중요하다고 볼 수 있다. 이에 향후 연구에서는 한식당 프랜차이즈 기업의 표준화와 현지화 전략에 대한 고객의 반응과 그에 따른 차이를 알아본다면 더욱 의미 있는 연구가 될 것이라고 본다.

## References

- Baker, J. (1986). The role of the environment in marketing services: The consumer perspective. *The services challenge: Integrating for competitive advantage*, 1(1), 79-84.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of marketing*, 56(2), 57-71.
- Booms, B. H., & M. J. Bitner. (1981). *Marketing strategies and organizational structures for service firms, in marketing of services*. Chicago: American Marketing Association.
- Choi, H. I., & Yoon, T. H. (2011). The effects of hotel servicescape on the employee's job satisfaction and organizational commitment - focusing on the mediating effects of cognitive responses and emotional responses. *Journal of Tourism Sciences*, 25(6), 433-450.
- Choi, H. I., & Yoon, T. H. (2011). The effects of hotel servicescape on the employee's job satisfaction and organizational commitment - focusing on the mediating effects of cognitive responses and emotional responses. *Journal of Tourism Sciences*, 25(6), 433-450.
- Choi, K. K., & Lee, K. H. (2012). The influence of localization strategies and intangible resources on the subsidiary performance of MNCs in Korea. *Korean Academy of International Business Management*, 16(4), 37-62.
- Choi, S. I., Kim, H. T., Cho, W. J., Kim, J. H., & Kim, E. J. (2019). Effects of service attributes on customer satisfaction and loyalty in beauty salon. *Korean Journal of Franchise Management*, 10(4), 19-29.
- Choi, Y. H., & Lee, H. S. (2013). A study on effects among brand image, customer perceived value of service quality, customer satisfaction, and behavioral intentions at family restaurants. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 28(3), 169-187.
- Chun, S. H., & Nyam-Ochir, A. (2020). The effects of fast food restaurant attributes on customer satisfaction, revisit intention, and recommendation using DINESERV scale. *Sustainability*, 12(18), 7435.
- Cobb-Walgreen, C. J., Ruble, C. A., & Donthu, N. (1995). Brand equity, brand preference, and purchase intent. *Journal of advertising*, 24(3), 25-40.
- customer satisfaction and revisit intention: Focused on the mediated effect of brand Image. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 29(2), 109-124.
- Donovan, R. J., & Rossiter, J. R. (1982). Store atmosphere: An environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 58(1), 34-57.
- Fair Trade Commission. (2022). <http://franchise.ftc.go.kr>
- Gikonyo, L., Berndt, A., & Wadawi, J. (2015). Critical success factors for franchised restaurants entering the Kenyan market: Franchisors' perspective. *SAGE Open*, 5(4), 2158244015614378.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. Uppersaddle River. *Multivariate Data Analysis (5th ed) Upper Saddle River*, 5(3), 207-219.
- Han, S. H., Lee, J. H., & Seol, S. H. (2014). A Study success factors on the born global franchise: Based on Yoguberry. *Korean Journal of Franchise Management*, 5(1), 5-25.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hong, C. E., & Pang, H. W. (2017). Domestic Coffee Franchise Brand

- Image through A Customer Satisfaction. *A Study of The Impact on Return Visit. Korea Academic Society of of Tourism Management*, 32(2), 181-200.
- Hume, M., & Mort, G. S., & Winzar, H. (2007). Exploring repurchase intention in a performing arts context: Who comes? And why do day come back? *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(2), 135-148.
- Hwang, S. Y., & Yoon, J. Y. (2015). A study on the effect of Korean table food service firm's brand image on value awareness, customer satisfaction and repurchase intentions. *Journal of Foodservice Management*, 18(6), 31-51.
- Jeon, S. Y., & Ha, K. S. (2010). Factors of the acceptance affecting the e-payment system: Focusing on service quality and social influence, *Journal of Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 11(9), 3329-3248.
- Jin, N., & Lee, S., & Huffman, L. (2012). Impact of restaurant experience on brand image and customer loyalty: *Moderating role of dining motivation. Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(6), 532-551.
- Jun, E. C. (2003). Marking strategy of Korean fast food industries to China market. *The Journal of Professional Management*, 6(1), 135-153.
- Kang, C. D., & Bae, G. B., & Park, J. Y. (2015). A case study on successful and unsuccessful global franchising. *Journal of Franchising*, 1(1), 1-32.
- Khoe, K. I., & Rowe, S. J., & Lim, H. C. (2007). A study on international marketing strategies for Korean traditional food. *International Commerce and Information Review*, 9(2), 375-397.
- Kim, H. B., & Huh, C. (1998). Impacts of dining - out motives on the customers' choice behavior of restaurants. *Journal of Tourism Sciences*, 21(2), 205-208.
- Kim, H. G., Kim, Y. J., & Kim, J. H. (2007). The antecedents and consequence of brand personality in the service environment. *Science of Emotion & Sensibility*, 10(2), 221-241.
- Kim, J. M., Han, K. C., & Eu, Y. S. (2015). The effect of physical environments of food service franchise stores on satisfaction and revisit intentions-Focused on premium Kimbab specializing restaurants. *Journal of Foodservice Management*, 18(5), 187-202.
- Kim, K. Y., & Go, M. A., & Kim, J. Y. (2014). Effects of food service businesses' service quality on corporate images and purchase intention. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 28(7), 209-219.
- Kim, Y. T. (2000). A study on the development strategy of domestic eating out franchise business. *Journal of Foodservice Management*, 2(2), 53-69.
- Klaus, P. P., & Maklan, S. (2013). Towards a better measure of customer experience. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227-246.
- Ko, B. S., & Lee, S. J. (2012). The effect of servicescape on the customer satisfaction, revisit intention and recommendation intention in a coffee shop's. *FoodService Industry Journal*, 8(2), 17, 63-91.
- Kotler, P. (1973). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48-64.
- Lee, J. L. & Park, K. S. (1995). Foreign direct investment of Korean firms into China and their localization strategy. *Korea Trade Review*, 20(1), 295-324.
- Lee, J. N., & Kim, K. A. (2017). A case study on the localization of Mr. Pizza in China. *The Korean Research Association for the Business Education*, 31(3), 155-174.
- Lee, J. Y. (2003). A Theoretical review on consumers' brand experience and its practical implications. *Journal of Consumer Studies*, 14(2), 215-242.
- Lee, M. K. (1999). A study on the determinants of service loyalty. *Journal of Korean Marketing Association*, 14(1), 21-45.
- Lee, S. J., & Han, J. S. (2020). The effect of hotel servicescape on the Lim, H. C. (2006). Research articles: A study on the effect of eating-out bakery brand image on the re-visit intention. *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 21(3), 189.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The Internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565-586.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs. (2019). *Overseas expansion status survey report for foodservice companies*. Korea: MAFRA
- Mitchell, A. A., & Olson, J. C. (1981). Are product attribute beliefs the only mediator of advertising effects on brand attitude? *Journal of Marketing Research*, 18(3), 318-332.
- Nguyen, N., & LeBlanc, G. (1998). The mediating role of corporate image on customers' retention decisions: An investigation in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 52-65.
- Park, E. B., & Kim, E. J. (2002). A study on the localization strategies of Korean companies to advance into China. *Journal of International Trade and Industry Studies*, 7(2), 1
- Park, J. H., & Kim, J. H. (2016). Global entrepreneurial strategy of Korean cuisine for advancing into US dine out market. *The Korean Society of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(3), 169-176.
- Park, K. G., An, J. S., & Kwon, B. H. (2013). Study on the effect of Korea's restaurants characteristics of menu selection on customer satisfaction and customer's intention for revisit intentions. *FoodService Industry*, 9(2), 97-106.
- Park, S. H., Kim, T. J., & Nam, Y. S. (2017). Chinese bakery market penetration of Tous les Jours: Focusing on master franchising mode. *International Business Review*, 21(1), 97-128.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1984). Advertising is image management. *Journal of Advertising Research*, 24(1), 27-37.
- Ryu, K., & Han, H., & Jang, S. S., (2010). Relationships among hedonic and utilitarian values, satisfaction and behavioral intentions in the fast-casual restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 416-432.
- Seo, H. W., & Kim, H. J. (2016). A Study on the emotion response and service quality depending on physical environment of dessert cafe on customer loyalty. *FoodService Industry Journal*, 12(3), 155-170.
- Seo, J. S. (2021). Overseas expansion strategy of food franchise companies (Case Study). *Journal of Foodservice Management Society of Korea*, 24(5), 229-255.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Statistics Korea (2021). *Report on the franchise survey 2020*, Korea: Kosis.
- Um, S. P., & Lee, D. I. (2011). Key success factors in the international franchising - Cases of foreign franchise firms entering Vietnamese market. *Korean Journal of Franchise Management*, 2(1), 1-45.
- Wang, T., Han, J. H., Moon, Y. H., & Choi, J. H. (2014). Effects of localized marketing activities on perceived localization investment and brand loyalty. *Journal of Cultural Industry Studies*, 14(4), 51-58.
- Yi, Y. J., & Kim, W. C. (1998). The influence of physical environment

- on service quality perception: A comparative study. *Korean Journal of Marketing*, 13(1), 61-86.
- Zeithaml, V. A., Bolton, R. N., Deighton, J., Keiningham, T. L., Lemon, K. N., & Petersen, J. A. (2006). Forward-looking focus: Can firms have adaptive foresight? *Journal of Service Research*, 9(2), 168-183.

## Appendixes

### Appendix 1: Measurement Model and Confirmatory Factor Analysis

Constructs and Items	Factor Loadings	$\alpha$	rho-A	CR <sup>a</sup>	AVE <sup>b</sup>
<b>Localized Menu</b>		.876	.887	.915	.728
Menus have been developed to suit customers' tastes.	.882				
Continuous efforts to suit the taste of customers.	.872				
Developing a new menu that suits the taste of local customers.	.830				
It uses reliable Korean ingredients suitable for Korean restaurants.	.829				
<b>Localized Price</b>		.836	.852	.901	.752
Food prices are reasonable.	.914				
It is cheaper than other brands in the same industry.	.833				
Be worth the purchase.	.854				
<b>Localized Promotion</b>		.840	.840	.904	.758
Promotional activities are the way customers like them.	.884				
Promotional activities are what customers like.	.834				
I like the promotional style of this store.	.893				
<b>Localized Service Experience</b>		.821	.831	.893	.737
The workers are friendly (greetings, speech, facial expressions, postures, attitudes, etc.)	.889				
Service is quick when ordering food or requesting needs.	.885				
It provides various services that customers can be satisfied with.	.798				
<b>Localized Physical Environment</b>		.807	.817	.885	.720
I like the interior of this store.					
The store layout and menu is well prepared.	.850				
The environment, such as organization, arrangement, cleaning, and cleanliness, shall be managed comfortably.	.832				
<b>Brand Image</b>		.836	.858	.901	.752
A loyal feeling about the brand.	.822				
I heard this brand image well from other people.	.886				
Talk about this brand positively to others.	.890				
<b>Revisit Intention</b>		.893	.898	.933	.823
I'm willing to visit again next time.	.896				
I'll recommend it to others.	.911				
I'll increase the number of visits.	.915				

<sup>a</sup>CR: Composite Reliability, <sup>b</sup>AVE: Average Variance Extracted

**Appendix 2: Fornell - Larcker Criterion**

Variable	1	2	3	4	5	6	7
1 Localized Menu	<b>.853</b>						
2 Localized Price	.467	<b>.867</b>					
3 Localized Promotion	.319	.360	<b>.871</b>				
4 Localized Service Experience	.261	.382	.325	<b>.858</b>			
5 Localized Physical Environment	.305	.426	.409	.418	<b>.849</b>		
6 Brand Image	.453	.430	.350	.399	.452	<b>.867</b>	
7 Revisit Intention	.500	.492	.378	.544	.518	.603	<b>.907</b>

#Bold numbers indicate the square root of AVE,

**Appendix 3: Heterotrait - Monotrait Ratio Correlations (HTMT)**

Variable	1	2	3	4	5	6	7
1 Localized Menu	-						
2 Localized Price	.526						
3 Localized Promotion	.368	.431					
4 Localized Service Experience	.298	.458	.389				
5 Localized Physical Environment	.353	.526	.504	.507			
6 Brand Image	.512	.496	.411	.472	.532		
7 Revisit Intention	.556	.560	.435	.629	.605	.690	-

**Appendix 4: Estimates of Structural Model**

Path		Estimate	t-value	p-value	F <sup>2</sup>	Results	
H1-1	Localized Menu → Brand Image	.261	3.390	.001**	.080	Supported	
H1-2	Localized Price → Brand Image	.122	1.408	.159	.015	Non-Supported	
H1-3	Localized Promotion → Brand Image	.080	.812	.417	.008	Non-Supported	
H1-4	Localized Service Experience → Brand Image	.168	2.483	.013*	.034	Supported	
H1-5	Localized Physical Environment → Brand Image	.218	2.528	.012*	.052	Supported	
H2-1	Localized Menu → Revisit Intention	.199	3.530	.000***	.062	Supported	
H2-2	Localized Price → Revisit Intention	.097	1.544	.123	.014	Non-Supported	
H2-3	Localized Promotion → Revisit Intention	.027	.547	.585	.001	Non-Supported	
H2-4	Localized Service Experience → Revisit Intention	.265	4.829	.000***	.116	Supported	
H2-5	Localized Physical Environment → Revisit Intention	.168	3.157	.002**	.042	Supported	
H3	Brand Image → Revisit Intention	.280	4.602	.00*	.112	Supported	
		<b>Squared Multiple Correlation (R<sup>2</sup>)</b>			<b>Cross-Validated Redundancy(Q<sup>2</sup>)</b>		
Brand Image		.364			.247		
Revisit Intention		.557			.444		

\*\*\*p < .001, \*\*p < .01