프랜차이즈 산업의 가맹점주 만족도 평가에 대한 연구*

- 치킨전문점과 편의점을 대상으로 -

손 영 석**, 임 병 훈***

국내 프랜차이즈산업은 최근 수년간 높은 양적 성장을 이루었으나 현재 경기 침체와 과당경쟁으로 인하여 가맹점들의 사업전망은 그리 밝은 편이 아니다. 이에 따라 새로 사업을 준비하는 예비창업자들에게 새로운 가맹사업에 참여하기에 앞서 프랜차이즈 가맹본부의 역량과 사업전망에 대한 면밀한 평가과정이 요구되는 상황이다. 이에 본 연구에서는 가맹점주를 대상으로 가맹점사업에 대한 만족도를 체계적으로 평가할 수 있는 모형을 개발하고 국내의 대표적인 가맹점사업인 치킨전문점과 편의점을 대상으로 이를 적용하여 가맹점주들의 만족도 수준을 평가하고 그 결과를 제시하였다.

이를 위해 먼저 국내 및 해외에서 개발되어 활용되고 있는 가맹점주 만족도 평가모형들을 검토하여 가설적인 가맹점주 만족도 측정모형을 도출하였고, 수도권에 있는 107개 프랜차이즈 가맹점주들을 대상으로 사전조사를 실시하여 6개 영역, 29개의 변수로 구성된 가맹점주 만족도 측정 모형을 개발하였다. 다음 가맹점의 수가 많고, 점포 간 경쟁이 치열한 편의점과 치킨전문점을 대상으로 가맹점주들의 만족도를 측정하였다. 이를 위해 두 업종에서 직영점을 포함한 가맹점수가 많은 상위 브랜드 4개씩을 선정하고, 전국에서 각 브랜드별로 30개 가맹점을 선정하여 총 240개의 가맹점을 대상으로 본 조사를 실시하였다.

치킨전문점과 편의점 가맹점주들의 만족도 평가결과를 보면 전반적으로 가맹점주들이 느끼는 만족도 수준은 높지 않은 것으로 나타났다. 치킨전문점 및 편의점 가맹점주들의 만족도 수준은 100점 만점을 기준으로 각각 62.0점과 61.7점으로 높지 않은 수준이며, 이는 다른 산업들에 대해 적용된 기존 연구 결과들과 비교할 때 낮은 것으로 나타났다. 치킨전문점과 편의점 브랜드별 가맹점주 만족도는 브랜드 간에 많은 차이가 있는 것으로 나타났다.

주제어 : 프랜차이즈산업, 가맹점주 만족도, 치킨전문점, 편의점

1. 서론

2012년 6월 통계청이 발표한 '2010년 기준 경제총조사 결과로 본 개인사업체 현황 및 특성분석' 보고서에 의하면 2010년 기준 우리나라의 5인 미만 사업체는 256만3천개로 전체 사업체(335만5천개)의 76.4%를 차지하는 것으로 나타났으며, 최근 베이비붐 세대의 은퇴

* 본 연구는 '2013년 인하대학교 교내연구비 지원'에 의해 수행된 과제임.
한국표준협회에서 시행한 프로젝트의 자료를 기초로 학문적 논문으로 구성한 연구 결과임.
** 한림대학교 광고홍보학과 교수(ysgson@halym.ac.kr)
*** 인하대학교 경영학부 교수(lim6321@inha.ac.kr), 교신저자

와 맞물려 생계형 창업의 비중이 점차 높아지고 있는 추세이다. 국내 개인사업체 중 중요한 비중을 차지하는 프랜차이즈산업은 2010년 기준 시장규모가 약 95조 원으로 2005년 61조 원 대비 6년 만에 55% 성장하였다. 프랜차이즈 사업체(가맹본부) 수는 2012년 6월 기준으로 공정거래위원회 정보공개서에 등록된 업체 수가 2,764개(등록을 추진 중인 업체를 포함하면 약 2,900개), 가맹점 수는 약 31만 개를 넘으며 고용인원도 124만 명으로 성장하였다(매경 2012년 2 월 22일자 기사 참조). 2010년 기준으로 음식점업으로 활동하는 38만개 개인사업체 중 프랜차이즈 가입업체는 약 5만6천개(가입률 14.7%)이며, 치킨전문점(74.8%), 피자 · 햄버거 · 샌드위치 및 유사 음식점업(66.6%), 제과점업(42.3%) 등에서의 가입률이 높았다(머니투데이 2012년 6월 22일자 참조).

최근 수년간 베이비붐 세대의 은퇴에 따라 프랜차이즈 가맹점의 수가 급증하고 있으며 앞으로도 상당 기간 이러한 추세가 지속될 전망이다. 그러나 경기침체와 급증하는 업체들 간의 과당경쟁으로 인하여 가맹점들의 사업전망은 그리 밝은 편이 아니다. 한국외식업중앙회에 따르면 2010년에 4만7천여 곳의 식당이 폐업한 것으로 나타났다. 소상공인진흥원에 따르면 소규모 자영업의 경우 1년 안에 16.7%가 폐업하고 창업 3년 후 생존율도 53.4%로 절반을 겨우 넘기고 있어 자영업 참여자들의 빈곤층으로 전락과 가계부채 증가와 같은 사회적 문제로 부각되고 있는 상황이다(이투데이 2012년 7월 4일자 참조).

이에 새로 사업을 준비하는 예비창업자들은 새로운 가맹사업에 참여하기에 앞서 프랜차이즈 가맹본부의 역량과 함께 사업전망에 대한 체계적인 분석을 실시해야 하며, 이를 위해 가맹사업에 대한 객관적인 평가자료가 필요한 상태이다. 현재 중소기업청, 농수산식품부와 같은 정부 관련부처나 언론사나 프랜차이즈협회와 같은 단체들에서 프랜차이즈 사업체들에 대한 평가를 실시하고 그 결과를 공개하고 있으나, 대부분 제품, 회사의 역량, 지원체계와 같이 가맹본사에 대한 평가가 주를 이루고 있다. 반면 가맹점주의 관점에서 가맹사업을 평가하고 선택하는데 필수적인 가맹점의 재무적 성과, 사업 운영과정에서 발생하는 사업자의 지속적이고 체계적인 관리나 사업자와의 신뢰관계 등 가맹점주들이 평가한 사업만족도에 대한 자료는 공개되지 않아 예비 사업자들의 접근이 어려운 상태이다. 미국 등 다른 국가들의 경우 여러 기관에서 가맹점주들의 사업 전반에 대한 만족도가 평가되어 공개되고 있으며, 이를 예비창업자들이 가맹사업을 선택하는 중요한 자료로 활용하고 있다(Franchise Business Review사, Franchise Research Institute사, Franchise Satisfaction Benchmark사 homepage 외 참조). 그러나 국내에서는 가맹점주들의 만족도에 대한 객관적인 자료가 공개되지 않음에 따라 예비창업자들이 장기적으로 만족할 수 있는 사업을 선정하는데 많은 어려움을 겪고 있다.

이에 본 연구에서는 국내 및 해외 주요 국가들에서 개발되어 활용되고 있는 가맹점주 만족도 평가모형을 기반으로 가맹점주들의 가맹본사에 대한 만족도를 평가할 수 있는 측정모형을 개발할 것이다. 다음으로 개발된 모형을 국내의 대표적인 프랜차이즈 업종인 치킨전문

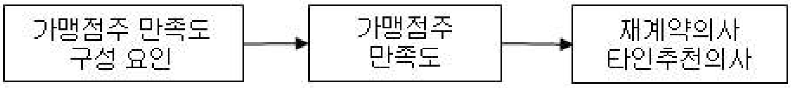
점과 편의점의 주요 브랜드를 대상으로 적용하여 실제 가맹점주들이 인식하는 만족도 수준을 평가할 것이다. 이를 통해 가맹사업을 고려하는 예비창업자들에게 사업참여 결정을 위한 참고자료로 활용토록 하고, 가맹사업체들에게는 가맹점주들의 요구를 파악하여 만족도를 제고시키는 계기로 삼도록 하는 데 연구 목적이 있다.

2. 가맹점주 만족도 평가에 대한 선행연구

2.1 프랜차이즈 사업의 성공과 가맹점주 만족도와의 관계

프랜차이즈 사업이란 모든 가맹점들이 표준화된 제품, 서비스와 공동 브랜드를 사용하면서 사업본부, 가맹점 및 소비자의 욕구를 충족시키는 사업방식이며 프랜차이즈 사업의 장기적 성공을 위해 가맹점주들의 만족도가 필수적인 요소로 부각되고 있다. 현재까지 이루어진 가맹점주 만족도에 대한 연구는 다음 〈그림 1〉과 같이 가맹점주들의 사업만족도가 재계약의도나 타인에 대한 추천의사와 같이 장기적인 사업 성공에 필수적인 요인들에 영향을 미침을 보여주었고, 가맹점주 만족도의 구성요인를 확인하기 위한 집중적인 연구가 이루어지고 있다.

Jambulingam and Nevin(1999)은 가맹점주들 간의 협력을 통해 사업자의 다양한 비용(agency cost)을 줄여 사업성과를 높일 수 있음을 제시하였고, Brown and Dav(1997)는 호텔산업에서 가맹점주들의 만족도가 높은 경우 대실율, 객실요금, 이익 등과 같은 성과지표가 좋아짐을 보여주었다. 이와 같은 직접적 사업성과 외에 가맹점주들의 사업만족도는 사업의 지속적 운영을 위해 필요한 재계약의도나 타인 추천에 많은 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. Chiou, Hsieh and Yang(2004) 의 연구에서 가맹점만족도의 선행변수로 커뮤니케이션과 이로 인한 가맹점과 가맹본부와의 신뢰, 사업 운영에 대한 지원, 가맹본부의 사업역량이 만족도에 긍정적인 영향을 미치고, 이는 다시 가맹점의 재계약의도에 높은 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 가맹점주의 불만족이나 갈등을 가맹본부의 사업운영에 장애요인으로 평가하는 경우가 보고되기도 하였다(Hing 1995). 국내 연구 중 우종필과 이인호(2012), 장호정(2010) 의 연구에 의하면 가맹점의 만족도가 재계약의도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김성수, 김영수, 문혜영(2009) 의 연구에 의하면 가맹본사의 역량(상품 공급, 영업지원, 프로모션) 과 가맹점과 가맹본부와의 상호관계(문제 해결, 커뮤니케이션, 정보 교환) 가 만족도에 유의한 영향을 미치며, 만족도는 다시 재계약의도에 영향을 미치는 것으로 나타나 가맹점주의 만족도에



〈그림 1〉 가맹점주 만족도 모형의 구성

대한 체계적인 접근이 필요함을 시사하고 있다.

2.2 가맹점주 만족도 평가영역의 구성

가맹점주 만족도를 체계적으로 평가하기 위해 만족도의 영역 구분과 영역별 변수 파악에 대해 많은 연구가 이루어져 왔다. 가맹점주 만족도에 대한 많은 연구들은 만족도의 영역을 가맹점주들이 사업을 진행하는 단계별로 구분하고 있다. 예를 들어 Roh and Yoon(2009)의 연구를 보면 가맹점주들의 만족도 영역을 사업 개시 전의 지원과 사업 진행과정에서 필요한 제품 공급, 커뮤니케이션, 사업 지원 등으로 구분하고 있다. Hing(1995)의 연구에서도 가맹점주들의 만족도를 크게 사업 초기와 사업 진행과정에서의 만족도로 구분하여 만족도를 평가하였다. 이재한, 이용기, 한규철(2011)의 연구에서는 만족도의 선행변수로 사후 지원서비스가 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구를 수행하기도 하였다.

가맹점주 만족도에 대한 또 다른 연구들에서는 사업진행 단계와 관계없이 가맹점주들이 인지하는 만족도의 영역을 구분하고 있다. Abdullah, Alwi, Lee and Ho(2008)의 연구에서는 가맹점주 만족도의 영역을 크게 제품, 경쟁력, 재무, 지원, 커뮤니케이션, 사업의 확신(안정성과 신뢰성) 의 6개 영역으로 구분하였다. Chiou, Hsieh and Yang(2004)의 연구에서는 가맹점주 만족도를 크게 커뮤니케이션, 지원, 교육훈련, 경쟁우위(재무적 성과, 유지율)로 구분하였다. 우종필과 이인호(2012)는 가맹점주 만족도의 선행요인으로 사전 및 사후 지원, 지각된 사업성, 커뮤니케이션과 함께 모럴 해저드를 만족도에 영향을 미치는 구성요인으로 연구를 진행하였다.

가맹사업의 경쟁력과 관련한 일부 연구들에서는 가맹점주의 만족도를 직접 평가하지는 않지만 가맹사업의 성공을 위해 고려해야하는 변수들에 대한 연구를 통해 만족도의 구성요인에 대한 정보를 제공하고 있다. 예를 들어 강창동과 왕일웅(2008)의 연구에서 프랜차이즈사업의 성공요인을 가맹본부 자체의 경쟁력, 가맹점의 경영성과와 만족, 가맹본부와 가맹점 간 상호관계, 소비자 특성의 5개 영역으로 구분하였고, 각 영역별로 고려변수를 제시하였다. 김소영(2003)의 연구에 의하면 가맹점 특성과 가맹점과 본부와의 관계특성 중 본사와의 커뮤니케이션, 본사의 지원, 본사와의 관계의 적절성(노력이나 역할 대비 양자가 받는 혜택의 적정성), 그리고 가맹점주의 성별과 연령이 가맹점의 사업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이준재(2006)의 연구에서는 이들 연구들을 종합하여 외식산업에 있어 가맹점주들의 프랜차이즈 본사 평가를 위해 11개 영역에 47개 항목을 통한 평가지표를 개발하여 제시하였다.

가맹점주 만족도의 영역 구분에 대한 학문적 연구들과 달리 해외의 프랜차이즈 평가기관들에서는 가맹점주의 만족도를 구성하는 요인들과 함께 가맹점주 만족의 결과변수로 볼 수 있는 전반적 만족도, 사업지속의사, 타인추천의사와 같은 변수들을 별도의 만족도 영역으로 구분하여 전체 만족도를 계산하는 데 반영하고 있다.

2.3 국내외 주요 프랜차이즈 평가시스템

2.3.1 국내 프랜차이즈 평가 시스템

현재 국내에서 대통령 직속 국가경쟁력강화위원회는 '자영업자 경쟁력 강화를 위한 프랜차이즈산업 활성화 방안'의 일환으로 중기청과 소상공인연합회를 중심으로 가맹본부의 특성, 가맹점사업자의 특성, 계약특성, 시스템운영특성, 관계특성, 시스템성과의 6개 영역을 대상으로 프랜차이즈사업에 대한 평가를 실시하고 있다. 이외에도 〈표 1〉에 제시된 대로 농수산물유통공사와 같은 정부기관과 프랜차이즈협회 등에서 프랜차이즈사업에 대한 평가 결과를 발표하여 프랜차이즈 가맹사업을 고려하는 예비 가맹점주들에게 정보를 제공하고 있다.

〈표 1〉 국내 주요 프랜차이즈 평가시스템 비교

	프랜차이즈 가맹본부 수준평가	우수 외식프랜차이즈 평가	한국프랜차이즈 대상	대한민국100대 프랜차이즈 랭킹
주관	중기청, 소상공인연합회	농수산식품부, 농수산물유통공사	한국프랜차이즈협회	창업경영신문, 서울프랜차이즈센터
목적	프랜차이즈 창업 활성화와 성공 지원	외식 프랜차이즈업체를 평가하여 브랜드와 경쟁력을 갖춘 외식업체를 육성하고 농어업과 동반성장	국내 프랜차이즈 산업의 건전한 발전과 경쟁력 제고 및 프랜차이즈 산업인의 자긍심 고취	한국 프랜차이즈 가맹본부 중에서 경쟁력 있는 업체 선정
대상	직영점1개와 가맹점 10개 이상이거나 직영점 없이 가맹점 50개 이상인 업체	자본금 3억 원 이상, 영업 6개월 이상인 가맹본부 로서 직영점 1개 이상, 가맹점 10개 이상인 브랜드, 가맹점 100개 이상인 브랜드	국내에서 영업 중인 국내외 프랜차이즈 가맹본사 및 가맹점	직영점과 가맹점수가 30개 이상인 프랜차이즈
선정	30명의 업계 전문가가 프랜차이즈 사업의 특성을 계량화해 순위 평가	평가단 및 심사위원회를 통한 평가검토 후 우수 프랜차이즈 업체 선정	심사위원회는 주최 측 포함 정부, 학계, 언론, 프랜차이즈 업계의 관련 전문가 20여 명의 서류심사, 프레젠테이션 심사, 현장 실사와 외부 조사전문기관의 리서치 결과를 종합	한국표준산업분류 업종코드를 이용해, 프랜차이즈 업종을 외식 도소매 서비스업 의 주요 업태별로 구분하고 브랜드별 전체 및 항목별 점수 제시
평가	가맹본부 및 가맹점 특성, 계약특성 등 6개 영역 146개 항목 심사 최대 20개 가맹점 서베이 심사비 190만원	1차 서류심사 업계 자체 평가, 재무현황 평가, 2차 현장실사 (가맹본부 경쟁력강화, 안정한 외식 상품 제공, 우수 식재로 소비 확대 등 3개 범주 100개 문항)	가맹본사와 가맹점으로 구분하여 창의성, 성장성, 안정성 등을 평가	가맹사업연도, 회사규모, 성장성 등 7개 항목에 대한 계량지표 평가
도입	2010년	2011년	1999년(매년)	2010년(매년)

자료출처 : 각 평가기관의 홈페이지에 제시된 자료

그러나 현재 정부 또는 프랜차이즈 관련 단체에서 진행 중인 대부분의 프랜차이즈 평가 방식은 가맹본부의 역량을 중심으로 한 평가이며, 가맹점주 입장에서 체감하는 만족도에 대한 평가는 전체 평가내용의 일부분으로 조사가 이루어지고 있으나 결과가 일반에 공개되지는 않는다. 예를 들어 중소기업청과 소상공인연합회에서 진행하는 프랜차이즈평가의 경우 가맹점들에 대해 대인면접방식으로 영역별 평가항목들에 대해 만족도를 조사하고 있으나 전체평가에만 반영할 뿐 평가내용을 공개하지는 않는다. 프랜차이즈협회에서 실시하는 평가의 경우 전체 평가항목 중 가맹점주의 만족도를 10% 반영하며, 이를 위해 가맹점주를 대상으로 설문조사를 실시하고 있다. 그러나 조사결과는 전체평가에만 반영되고 평가내용을 발표하지는 않는다. 농수산식품부 농수산물유통공사에서 진행하는 우수 외식프랜차이즈 평가의 경우 기본 목적이 외식업체 육성을 통하여 국산농산물의 소비를 장려하고 농어업과 동반성장에 있어 가맹점주의 만족도 평가는 반영되지 않고 있다.

이와 같이 가맹점평가에서 가장 중요한 판단 기준인 가맹점주들이 사업시작 전에 갖고 있던 기대와 실제 사업수행과정에서 느끼는 사업만족도에 대한 자료가 공개되지 않고 있어 새롭게 사업을 시작하려는 많은 예비 가맹점주들의 입장에서 프랜차이즈 사업본부들에 대한 체계적인 평가에 어려움을 겪고 있다. 반면 미국을 포함한 프랜차이즈 부분에서 우리보다 오랜 역사를 갖고 있는 국가들에서는 프랜차이즈 가맹점들의 만족도 평가가 이루어지고, 평가 결과가 공개되고 있다.

2.3.2 해외의 가맹점주 만족도 평가

2.3.2.1 Franchise Business Review의 Franchise Satisfaction Awards

미국의 Franchise Business Review(www.franshisebusinessreview.com)에서는 매년 미국 내 주요 프랜차이즈 사업본부에 대해 가맹점주들에 대한 설문조사를 통해 가맹점주 만족도를 조사하여 결과를 발표하고, 우수 프랜차이즈본부에 대해서는 Franchise Satisfaction Awards를 수여하고 있다. 2011년의 경우 미국과 캐나다의 300개 가맹본부와 65,000개의 가맹점에 대해 가맹점주들의 설문조사를 통해 가맹본부를 평가하였다. 참고로 현재 미국 내 프랜차이즈 사업체는 약 1,500개, 가맹점 수는 약 55만개 정도이다. 본 조사에서 가맹점주들의 만족도 평가는 다음 <표 2>와 같이 전반적 만족도를 포함하여 5개 영역에 대해 32개의 문항을 통해 이루어지고 있다. 그 외에 시장점유율과 사업특성 및 사업주의 인구통계적 특성에 대해 8문항을 추가하여 조사를 진행한다. 조사방법은 참여한 가맹본부에 속한 가맹점 전체에 대한 조사가 이루어지며, 조사 진행은 온라인, 전화조사, 팩스와 같은 다양한 매체를 통해 이루어진다. 평가결과는 사업영역별, 가맹점수별, 투자금액별로 구분하여 만족도 상위 업체를 발표하고 있다.

2.3.2.2 Franchise Research Institute의 FranSurvey Report

미국 내에서 프랜차이즈 사업에 참여하는

〈표 2〉 해외 주요 가맹점주 만족도 조사들의 특성 비교

평가 영역	Franchise Business Review (미) 1)	Franchise Research Institute (미) 2)	Franchise Satisfaction Benchmark (영) 3)
프랜차이즈 시스템	시스템 리더십	제품과 서비스 경영현황	시스템 경영관리
지원	교육훈련과 지원	교육훈련과 지원	교육훈련과 지원
본부와의 상호관계	가치 커뮤니티 자체 평가	커뮤니케이션 사업본부와의 관계	기업문화와 상호관계
재무적 성과	재무적 기회	사업기회와 성장성	가치와 보상
전반적 만족도	전반적 만족도	가맹사업의 기회	전반적 만족도
비고	총 40개 문항 영역별 4개 문항씩 8개 영역 32개 만족도 문항과 기본 질문 8개	총 25개 문항 7개 만족도 영역에 총 20개 문항과 기본 질문 5개	만족도항목 29개 총 31개 문항
조사방법	온라인, 전화, Fax	온라인조사	온라인조사

1) www.franshisebusinessreview.com
2) www.fransurvey.com
3) www.franchisebenchmark.co.uk

가맹점주들의 만족도를 조사하여 발표하는 또 다른 사례로 Franchise Research Institute (www.fransurvey.com)의 FranSurvey Report를 들 수 있다. 이 조사회사에서는 프랜차이즈 본사의 의뢰를 받아 가맹점주들에 대해 가맹본부에 대한 만족도 수준을 설문조사를 통해 평가하며, 조사결과는 프랜차이즈 본사에서 원하는 경우 공개가 이루어진다. 가맹점주들에 대한 만족도조사를 위한 측정항목은 〈표 2〉와 같이 7개 평가영역에 대해 총 20문항을 통해 이루어지며, 이 외에 5개의 응답자의 인구통계적 문항들이 추가되어진다. 조사방법은 조사에 참여한 가맹본부에 속한 가맹점 전체에 대한 조사를 요구하며, 조사 진행은 온라인 설문조사를 통해 진행하며, 평가결과가 우수한 업체에 대해서는 FranSurvey 인증을 수여한다.

2.3.2.3 Franchise Facts의 National Franchise Survey

앞서의 두 조사가 프랜차이즈 본사의 신청과 가맹점주들의 참여를 통해 조사가 이루어지는 반면 Franchise Facts(www.franchisefactsusa.com)가 주관하는 National Franchise Survey는 미국과 캐나다의 가맹점주들의 자발적 참여를 통해 프랜차이즈 본부에 대한 만족도를 온라인 서베이를 통해 조사하고, 결과를 Franchise Facts라는 보고서를 통해 발표하고 있다. 2010년 발간된 Annual Report에 의하면 참여한 가맹점주들의 만족도는 100% 만점에 약 55% 정도로 낮은 수준이며, 전반적인 경제적 환경요인과 함께 사업자와의 관계(franchisor relationship) 부분에서 만족도가 많이 떨어지는 것으로 나타났다. 전체 응답자 중 약 16%만

이 현재 사업을 5년 후에도 계속할 의향을 보이며 대부분은 새로운 사업을 찾고 있는 중인 것으로 발표 되었다.

2.3.2.4 Franchise Satisfaction Benchmark

이는 영국의 Smith&Henderson이라는 조사회사(www.franchisebenchmark.co.uk)에서 주관하여 2011년부터 시작한 가맹점주 만족도 조사로 가맹점주들에게 프랜차이즈본부에 대한 만족도를 평가토록 하고 있다. 현재 영국 내 프랜차이즈 사업본부는 약 1,400개 정도 이며, 2011년에 이중 약 40개의 사업자와 사업경험이 3개월 이상 된 약 1,000개 정도의 가맹점이 조사에 참여하여 평가결과를 바탕으로 우수 프랜차이즈사업자에 대한 시상을 하고 있다. 만족도조사는 위의 표에 제시된 대로 6개 영역에 대해 29개의 문항에 대해 온라인조사를 통해 이루어지며, 조사에 소요되는 시간은 약 15-20분 정도이다.

3. 가맹점주 만족도 평가모형 개발

3.1 가맹점주 만족도 평가모형의 구성

프랜차이즈 가맹점주 만족도 평가를 위한 측정도구를 개발하기 위해 본 연구에서는 아래 식 (3-1) 과 같이 먼저 만족도의 영역을 구분하고, 영역별 만족도 점수에 영역별 가중치를 반영하여 도출되는 것으로 정의하였다. 영역별 만족도는 식 (3-2) 에 제시된 대로 각 영역에 포함된 변수들의 만족도 점수를 합하고 이를 변수의 수로 나누어 표준화된 영역별 만족도를 반영토록 하였다.

(전체)가맹점주 만족도 = Σ (영역별 만족도* 영역별 가중치) / 영역의 수 (3-1)

영역별 만족도 = Σ (영역 내 항목별 만족도) / 영역 내 항목의 수 (3-2)

가맹점주 만족도를 계산하기 위해 식 (3-1) 과 같이 영역별 중요도 (또는 가중치) 를 모형에 반영할 수 있다. 앞서 검토한 해외의 가맹점주 만족도 측정모형들은 모두 영역별 가중치를 반영하지 않고 모든 항목들에 동일한 가중치를 반영하였으나, 본 연구에서는 실증적 분석 과정에서 영역별 상대적 중요도를 비교하여 반영 여부를 결정할 것이다.

3.2 가맹점주 만족도 평가영역의 구성

가맹점주 만족도 평가모형을 구체화하기 위해 먼저 만족도의 영역별 구분과 영역별 변수 파악이 이루어져야 한다. 이를 위해 2.2에서 국내외의 주요 학문적 연구결과를 검토하였고 앞서 살펴본 국내외의 평가기관들의 연구 결과를 종합하여 본 연구에서는 만족도의 영역을 〈표 3〉과 같이 크게 5개 영역, 세부적으로는 8개 영역으로 구분하고, 기존 연구들에서 제시된 총 35개의 항목으로 구성된 가설적인 가맹점주 만족도 측정모형을 구성하였다.

〈표 3〉에 제시된 가맹점주 만족도모형의 영역 구분과 영역별 변수 구성의 적절성을 평가하기 위하여 본 연구에서는 사전조사를 실시할 것이며, 수집된 자료에 대해 다음과 같은 일련의 분석을 통하여 최종적인 만족도 평가

〈표 3〉 가맹점주 만족도 측정모형의 가설적 구성

만족도 영역	영역별 세부 질문	주요 자료 출처
프랜차이즈 시스템 제품과 서비스 본사역량과 리더십	제품의 시장성과 차별성 브랜드의 이미지와 고객 유인력 지속적 신제품 출시 마진 수준 오랜 기간 인정된 사업 회사의 규모 CEO의 리더십 중장기적인 성장 전략 임직원의 업무처리 능력 상품 주문과 물류 시스템	Roh and Yoon (2009) Abdullah, Alwi, Lee and Ho (2008)
지원 개설 전 지원 개설 후 지원	체계적인 상권 분석 점포 개설과정에서의 지원 계약 내용의 공정성 점포 개설시 금융 지원 점포 운영 매뉴얼 본사 직원의 지속적 방문과 관심 광고와 판촉 지원 지속적인 점포운영 교육	Roh and Yoon (2009) Hing (1995) Chiou, Hsieh and Yang (2004) 이재한, 이용기, 한규철 (2011) 우종필과 이인호 (2012)
본부와의 상호관계 커뮤니케이션 체계 본부의 태도	다양한 커뮤니케이션 채널 본사와의 원활한 정보 교환 가맹점 의견의 존중과 반영 신속한 문제 해결 가맹본부에 대한 신뢰 가맹점 이익을 우선시 함 정직하고 공정한 운영방식 영업지역(상권) 보호 지역 특성에 맞는 탄력적 점포 운영	Roh and Yoon (2009) Abdullah, Alwi, Lee and Ho (2008) 우종필과 이인호 (2012)
재무적 성과	점포 창업비용 로열티나 본사 지급 비용 기대 대비 매출 수준 기대 대비 이익 수준 다른 가맹사업 대비 사업성	Abdullah, Alwi, Lee and Ho (2008) Chiou, Hsieh and Yang (2004) 우종필과 이인호 (2012)
전반적 만족도	전반적 만족도 처음으로 되돌아가도 사업을 다시 할 것임. 친지에 대한 추천의사	Franchise Satisfaction Awards National Franchise Survey 등 해외 프랜차이즈 평가시스템

모형을 도출할 것이다.

1. 탐색적 요인분석을 통한 만족도 항목들의 영역 구분
2. 1단계를 통해 나타난 영역별로 변수들 간의 상관관계분석을 통하여 내용이 중복되는 항목 제거
3. Cronbach Alpha 계수를 이용한 각 영역별 변수들 간의 신뢰성 평가

3.3 사전조사의 진행

가맹점주 만족도 평가모형을 도출하기 위한 사전조사에서 표본은 수도권 소재 프랜차이즈 가맹점주 100명을 대상으로 하였다. 조사대상 업종으로 현재 가맹점 수가 가장 많은 치킨피자, 음식점, 편의점, 교육사업(학원)을 선정하였고, 업종별로 25개 점포에 대해 조사를 실시하였다. 조사대상자로는 가맹점주 또는 사업 초기부터 운영을 담당한 매니저를 대상으로 하며, 사업기간이 6개월 이상인 업체에 대해서만 조사를 진행하였다. 실제 자료 수집은 2012년 8월 20일에서 8월 31일 까지 조사전문업체를 통해 진행하였다. 이상의 과정을 통해 107개의 가맹점으로부터 자료가 수집되었으며, 업종별 표본의 구성은 <표 4>에 제시되어 있다.

<표 4> 사전조사 대상가맹점의 업종별 분포

업종	빈도	비율
치킨 및 피자	28개	26.2%
음식점	27개	25.2%
편의점	27개	25.2%
학원	25개	23.4%
계	107개	100.0%

3.4 가맹점주 만족도 평가모형의 도출

사전조사를 통해 수집된 자료를 이용해 <표 3>에 제시된 만족도 영역의 구분과 영역별로 포함된 변수 구성의 적정성을 평가하기 위해 먼저 전반적 만족도에 포함된 3개 항목을 제외한 33개 항목들에 대해 탐색적 요인분석 실시하였고, 그 결과가 다음 <표 5>에 제시되어 있다.

<표 5> 탐색적 요인분석 결과_변수별 요인적재량값 및 주요 통계량

	성분					
	1	2	3	4	5	6
26) 정직하고 공정한 운영방식	.805					
25) 가맹점 이익을 우선시 하는 점	.791					
24) 가맹본부에 대한 신뢰	.762					
22) 가맹점 의견이 존중과 반영	.751					
27) 영업지역(상권) 보호노력	.728					
14) 계약 내용에 공정성	.720					
23) 신속한 문제 해결	.667	.439				
28) 지역특성에 맞는 탄력적 점포운영	.610		.425			
13) 점포 개설과정에서의 지원	.578	.517				
19) 지속적 점포운영 교육		.798				
18) 광고와 판촉지원		.744				
17) 본사 직원의 지속적 방문과 관심		.740				
16) 점포 운영 매뉴얼		.663				
20) 다양한 커뮤니케이션 채널	.541	.622				
21) 본사와의 원활한 정보 교환	.513	.573				
15) 점포 개설 시 금융 지원		.563				
12) 체계적인 상권분석과 입지 선정	.430	.520				
31) 사업 전 기대 대비 매출수준			.808			
32) 사업 전 기대 대비 이익수준			.795			
33) 타 동종 프랜차이즈 사업대비 수익성			.752			
29) 점포 창업비용			.640			
30) 사업하면서 본사에 지불하는 로열티나 비용	.526		.572			
7) CEO의 리더십				.695		
6) 회사의 규모				.689		
8) 중장기적인 성장 전략		.450		.607		
4) 마진 수준			.425	.589		
5) 오랜 기간 인정된 사업				.587		
3) 지속적으로 신제품을 출시		.438		.538		
9) 임직원의 업무처리 능력		.440		.469		
10) 상품 주문/접수 시스템(편리성 등)					.839	
11) 물류시스템(배송, 납기 등)					.791	
2) 브랜드의 이미지와 고객 유인력						.796
1) 제품의 시장성과 차별성						.791

* 변수의 수가 많아 factor loading 값이 0.4 이상인 항목들만 표시함

추출 제곱합 적재값			회전 제곱합 적재값		
전체	% 분산	% 누적	전체	% 분산	% 누적
17.319	52.481	52.481	7.051	21.366	21.366
2.744	8.316	60.797	5.799	17.574	38.940
1.596	4.837	65.634	4.106	12.442	51.382
1.374	4.163	69.797	3.543	10.736	62.117
1.146	3.472	73.269	2.559	7.756	69.873
1.087	3.294	76.563	2.208	6.689	76.563

탐색적 요인분석 결과 아이겐 값이 1이상인 요인이 6개가 추출되었고, 6개 요인에 속한 변수들의 특성을 감안해 요인명은 1)제품, 2)회사의 역량, 3)물류와 주문 시스템, 4)가맹점에 대한 지원 체계, 5)본사와 가맹점간의 관계, 6)

재무적 성과로 부여하였다. 각 요인별 개별 항목들의 내용을 보면 대부분 예상대로 분류되었으나 '마진'의 경우 재무적 성과로 구분되었고, '본사와의 커뮤니케이션'과 '정보교환'은 본사의 지원체계로, '계약내용의 공정성'과 '점포개설 과정에서의 지원'은 상호관계로 구분되었다.

1단계 요인분석을 통해 도출된 영역별 항목 구성에 대해 다음 단계로 각 영역별로 포함된 항목들 간의 상관관계분석을 통해 중복된 내용을 최소화하는 과정을 진행하였다. 이 결과 다른 항목들과 상관계수가 0.8 이상으로 높게 나온 7개 항목을 제거하고 회사의 역량과 시스템을 하나로 묶어 다음 〈표 6〉과 같이 5개 영역 26개의 만족도 측정항목을 최종적으로 도출하였다. 추가로 전반적 만족도와 사업지속의사, 타인추천의사와 같은 변수들을 결과변수로 구분하였다.

〈표 6〉 최종적으로 도출된 가맹점주 만족도 모형의 영역 구분과 영역별 항목

만족도 영역	영역별 세부 질문
제품	제품의 시장성과 차별성 브랜드의 이미지와 고객 유인력
프랜차이즈 시스템	회사의 규모 CEO의 리더십 오랜 기간 인정된 사업 중장기적인 성장 전략 지속적 신제품 출시 임직원의 업무처리 능력 물류 시스템
본사의 지원체계	체계적인 상권 분석 점포 개설시 금융 지원 점포 운영 매뉴얼 본사 직원의 지속적 방문과 관심 광고와 판촉 지원 본사와의 원활한 정보 교환
본부와 가맹점간의 관계	가맹본부에 대한 신뢰 가맹점 이익을 우선시 함 계약 내용의 공정성 신속한 문제 해결 영업지역(상권) 보호 점포 개설과정에서의 지원
재무적 성과	마진 수준 점포 창업비용 로열티나 본사 지급 비용 기대 대비 이익 수준 다른 가맹사업 대비 사업성
결과변수	전반적 만족도 처음으로 되돌아가도 이 사업을 다시 한다 친지에 대한 추천의사

탐색적 요인분석과 상관관계분석을 통해 도출된 6개 만족도 영역에 대해 Cronbach Alpha 계수를 이용하여 영역별 신뢰도분석을 실시하였으며, 그 결과 다음 <표 7>과 같이 5개 영역 모두에서 항목 간 신뢰도 수준이 높은 것으로 나타났다.

<표 7> 만족도 영역별 신뢰도분석 결과

만족도 영역	Cronbach Alpha
제품	.809
프랜차이즈 시스템	.899
본사의 지원체계	.894
본부와 가맹점간의 관계	.935
재무적 성과	.862

3.5 본 조사를 위한 조사 설계

이상의 과정을 거쳐 도출한 가맹점주들의 만족도 측정모형을 이용하여 가맹점주들이 인지하는 만족도 수준을 평가하기 위한 본 조사를 위해 대상 업종으로 현재 가맹점의 수가 많고, 매출규모가 크며, 점포 간 경쟁이 치열한 업종인 편의점과 치킨전문점을 선정하였다. 다음, 가맹점의 수와 매출규모를 고려하여 편의점과 치킨전문점에서 조사대상 브랜드를 선정하였다. 두 업종별로 직영점을 포함한 가맹점의 수와 매출규모 상위 브랜드는 다음 <표 8>과 같다.

<표 8>의 자료를 근거로 본 연구에서는 각 업종별로 상위 4개 업체를 선정하여 조사를 진행하였으며, 치킨전문점의 경우 가맹점 수 기준 4위 업체인 BHC가 1위인 BBQ의 사업자가 동일함을 감안하여 5위 업체인 교촌치킨을 조사대상으로 포함하였다. 브랜드별 조사대상 표본은 정규분포를 통해 대표성을 가정할 수 있는 최소 표본 규모인 30개로 정하였으며, 지역별 가맹점수의 분포를 감안하여 서울과 수도권에서 63.3%, 광역시에서 나머지 36.7%를 할당하여 조사를 진행하였다.

자료 수집은 조사전문업체를 통하여 진행하였으며, 실사과정에서 조사대상으로 직영점을

<표 8> 편의점과 치킨전문점의 브랜드별 가맹점 수 및 매출자료

편의점 업종의 가맹점수 및 매출 상위 브랜드			2011년 매출(억원)
CU(구 패밀리마트)	7,563개	2012년 8월말 기준, 홈페이지자료	26,028
GS25	6,638개	2012년 6월 기준 이데일리 9월 12일 자료	39,840
세븐일레븐	6,450개		19,928
미니스톱	1,788개		6,881
치킨전문점 업종의 가맹점수 및 매출 상위 브랜드			
BBQ	1,800개	2012년 8월 기준, 한경 9월 12일자 참조	1,561
페리카나	1,290개	2011년 말 기준	198
네네치킨	1,050개	아주경제 9월 12일자 자료 참조	303
BHC치킨	1,000개	2012년 8월 기준, 한경 9월 12일 자료	814
교촌치킨	약 860개	2012년 9월 본사 확인 자료	1,140

* 2011년 매출 자료는 공정위 정보공개서에 제시된 자료임.

제외한 가맹점만을 조사토록 하였다. 또한 유의한 자료 수집을 위하여 사업 개시 후 6개월 이상 된 업체만을 대상으로 조사를 진행하였고, 응답대상자는 가맹점의 대표 또는 가족만을 한정하여 조사를 진행하였다.

4. 가맹점주 만족도 평가결과

4.1 조사대상 표본의 특성

실증적 분석을 통해 편의점과 치킨전문점을 대상으로 각각 상위 4개의 브랜드별로 30개의 가맹점을 조사하여 총 240개의 가맹점을 대상으로 조사가 이루어졌다. 조사대상 가맹점들의 사업연수는 〈표 9〉와 같이 오래되지 않았으며, 특히 편의점의 사업연수가 짧은 것으로 나타났는데 이는 최근 급증한 편의점산업의 특성을 반영된 결과이다.

상권 내 경쟁 환경에 대한 평가에 있어 가맹점주들은 현재 상권 내 경쟁매장이 계속 증가하고 있고(치킨전문점 45.0%, 편의점 44.2%), 이로 인해 매출은 전 년 대비 감소하는 것으로(치킨전문점 64.2%, 편의점 54.2%) 응답하였다. 사업운영상 애로사항으로 다음 〈표 10〉과 같이 ‘경기침체로 인한 소비감소’와 ‘상권 내 경쟁환경 악화’ 를 가장 큰 문제점으로 지적하였다.

4.2 가맹점주 만족도 평가결과

4.2.1 만족도 영역별 가중치 평가결과

〈표 9〉 조사대상 가맹점의 사업연수

기 간	치킨전문점		편의점	
	빈도	비율	빈도	비율
2년 미만	37개	30.9%	51개	42.5%
2년-5년 미만	46개	38.3%	52개	43.3%
5년 이상	37개	30.9%	17개	14.2%
계	120개	100.0%	120개	100.0%

〈표 10〉 업종별 가맹점 운영과정에서의 애로점으로 선택한 비율 (%)

영 역	치킨전문점	편의점
경기가 나빠 소비자들이 돈을 안 쓴다	72.5	61.7
경쟁점이 너무 많다	53.3	47.5
임대료와 관리비가 너무 많이 든다	41.7	44.2
직원 관리가 어렵다	21.7	33.3
본사에서 너무 많이 가져간다	20.0	30.0
상권이 안 좋다	20.0	14.2
본사 지원이 너무 약하다	6.7	8.3

가맹점주 만족도 계산을 위해 먼저 식 (3-1)에서 영역별 중요도 (또는 가중치) 를 반영할지를 결정하여야 한다. 앞서 검토한 해외의 가맹점주 만족도 측정모형들은 대부분 모든 영역에 동일한 가중치를 반영하였으나 이의 적정성을 확인하기 위해 본조사에 영역별 중요도를 평가토록 하였으며, 그 결과가 다음 <표 11> 에 제시되어 있다.

<표 11> 영역별 중요도 평가결과
(7점 척도 기준 평균값)

	치킨전문점	편의점
제 품	5.63	5.76
시 스 템	5.65	5.63
지 원 체 계	5.68	5.86
상 호 신 뢰	5.47	5.73
재 무 적 성 과	5.40	5.62

※ 업종별로 대응표본 t-검정을 실시한 결과 5개 변수별 중요도 평균값에 유의한 차이가 없는 것으로 나타남.

위의 <표 11> 의 결과를 보면 가맹점주들은 5개 만족도 영역을 모두 거의 비슷하게 중요하게 평가하는 것으로 나타났다. 전반적으로 편의점 가맹점주들이 치킨전문점에 비해 영역별 중요도를 약간 높게 평가하였으며, 두 집단 모두에서 지원체계의 중요도가 가장 높게 나타났으나 다른 변수들 대비 차이가 유의하지는 않은 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 식 (3-1)에서 영역별 가중치를 반영하지 않고 모든 영역에 동일한 가중치를 반영하여 만족도를 계산하였다.

4.2.2 업종별 전체 및 영역별 만족도 평가 결과

편의점 및 치킨전문점을 대상으로 한 실증적 자료를 대상으로 앞의 식 (3-1)과 (3-2)로 추정된 가맹점주들의 전체 및 영역별 만족도는 다음 <표 12>와 같다. 100점 만점을 기준으로 치킨전문점 가맹점주들의 전체만족도는 62.0점, 편의점 가맹점주들의 전체만족도는 61.7점으로 전체적인 만족도는 높지 않으며, 업종 간에 큰 차이는 없는 것으로 나타났다.

식 (3-1)로 추정된 가맹점주들의 전체만족도와 가맹점주들이 직접 평가한 전반적 만족도와의 상관계수는 치킨전문점과 편의점에 있어 각각 .79와 .81로 높게 나타나 본 모형의 측정결과에 타당성이 높음을 보여주었다. 전체만족도와 재사업의사와 타인추천의향간의 상관계수는 치킨전문점의 경우 .67과 .76, 편의점의 경우 .70과 .70으로 높게 나타나 기존 연구들과 일관된 결과를 보여주었다(제시된 모든 상관계수는 p=.01수준에서 유의한 결과임).

치킨전문점과 편의점 가맹점주들은 제품, 시스템 및 지원체계 부분에 대해서는 100점 만점 기준으로 60점 이상의 긍정적 평가를 하고 있으나, 재무적성과 부분은 100점 척도 기준으로 50점 정도로 낮은 만족도를 보였다. 상호신뢰 영역도 만족도가 100점 만점에 50점대로 비교적 낮게 나타났으며, 이에 따라 만족도의 결과변수인 전반적 만족도, 재사업의사, 타인 추천의사는 모두 낮게 나타났다.

4.2.3 업종별 브랜드별 만족도 수준

4.2.3.1 치킨전문점 브랜드별 만족도 비교

치킨전문점 브랜드별 가맹점주들의 전체 및

〈표 12〉 업종별 가맹점주 만족도 평균 점수(전체 및 영역별 만족도)

		치킨전문점	편의점
7점 척도 기준	전 체 만 족 도	4.71	4.70
	제 품	5.15	5.10
	시 스 템	5.06	5.07
	지 원 체 계	4.80	4.77
	상 호 신 뢰	4.56	4.48
	재 무 적 성 과	4.03	4.09
	전반적 만족도	4.25	4.27
	재 사 업 의 사	3.92	3.92
	타 인 추 천 의 향	3.92	3.99
100점 만점 기준	전 체 만 족 도	62.0	61.7
	제 품	69.1	68.3
	시 스 템	67.6	67.8
	지 원 체 계	63.3	63.1
	상 호 신 뢰	59.3	58.0
	재 무 적 성 과	50.5	51.6

* 7점 척도로 계산된 만족도 값을 를 100점 만점으로 환산한 공식은 100점 만점점수 = ((7점 만점점수 – 1) / 6) x 100 임.

영역별 만족도 평가 결과가 다음 〈표 13〉에 제시되어 있다.

〈표 13〉에 제시된 결과를 보면 치킨전문점 브랜드별 가맹점주 만족도는 브랜드 간에 많은 차이가 있는 것으로 나타났다. 전반적으로 교촌치킨 가맹점주들의 만족도가 100점 만점 기준으로 66.2점으로 가장 높게 나타났다. 다음으로 네네치킨이 63.4점으로 나타났다. 반면 페리카나와 가맹점수에서 1위 업체인 BBQ 가맹점주들의 만족도는 각각 60.0점과 58.4점

〈표 13〉 치킨전문점 가맹점주 만족도 평균 점수(전체 및 영역별 만족도)

		교촌치킨	네네치킨	페리카나	BBQ
100점 만점 기준	전체만족도	66.2	63.4	60.0	58.4
	제 품	74.2	67.2	64.4	70.6
	시 스 템	70.2	69.4	63.9	67.0
	지 원 체 계	65.3	65.6	62.3	60.1
	상 호 신 뢰	64.0	61.8	58.1	53.1
	재무적성과	57.2	52.9	50.7	41.2

* 7점 척도로 계산된 만족도 값을 를 100점 만점으로 환산한 공식은 100점 만점점수 = ((7점 만점점수 – 1) / 6) x 100 임.

** 전반적 만족도는 p=.05 수준에서 통계적으로 유의한 차이를 보이며 재무적 성과는 p=.10 수준에서 브랜드 간 차이가 있는 것으로 나타남.

으로 낮게 나타났다. 교촌치킨 가맹점주들은 전체 및 모든 영역에서 높은 만족도를 보였으며, 네네치킨의 경우 시스템과 지원체계에서 만족도가 높게 나타났다. BBQ의 경우 제품과 시스템을 제외한 영역에서 만족도 수준이 낮게 나타났다. 특히 재무적성과 부분에서 가맹점주들로부터 기대 대비 낮은 평가를 받으면서 전체만족도가 낮은 것으로 나타났다.

가맹점 수 1위인 BBQ의 만족도 수준이 낮게 나타난 데 대한 이유로 조사대상 가맹점을

〈표 14〉 치킨전문점 가맹점주들의 변수별 만족도 평가결과(7점 척도 기준 평균점수)

만족도 항목		교촌치킨	네네치킨	페리카나	BBQ
제품	제품의 시장성과 차별성	5.27	4.93	4.73	5.23
	브랜드의 이미지와 고객 유인력	5.63	5.13	5.00	5.23
시스템	지속적으로 신제품을 출시	5.10	5.13	5.07	5.23
	오랜 기간 인정된 사업	5.30	5.17	4.77	5.33
	회사의 규모	5.33	5.40	4.93	5.03
	CEO의 리더십	5.07	4.80	4.57	4.93
	중장기적인 성장 전략	5.03	5.07	4.80	4.77
	임직원의 업무처리 능력	5.17	5.20	4.83	4.73
	물류시스템(배송, 납기 등)	5.47	5.37	4.87	5.10
지원 체계	체계적인 상권분석과 입지 선정	5.20	4.97	4.87	4.77
	점포 개설 시 금융 지원	4.53	4.83	4.60	4.10
	점포 운영 매뉴얼	5.00	5.10	4.93	4.73
	본사 직원의 지속적 방문과 관심	5.00	5.13	4.77	4.87
	광고와 판촉지원	4.97	4.80	4.50	4.43
	본사와의 원활한 정보 교환	4.80	4.77	4.77	4.73
상호 신뢰	점포 개설과정에서의 지원(*)	5.03	4.80	4.60	4.13
	계약 내용에 공정성	4.90	4.70	4.53	4.07
	신속한 문제 해결	4.70	4.87	4.47	4.43
	가맹본부에 대한 신뢰	4.97	4.73	4.23	4.30
	가맹점 이익을 우선시 하는 점	4.50	4.57	4.47	3.97
	영업지역(상권) 보호 노력	4.93	4.57	4.63	4.23
재무적 성과	마진 수준	4.10	4.17	3.93	3.40
	점포 창업비용(**)	4.57	4.47	4.13	3.43
	사업하면서 본사에 지불하는 로열티나 비용	4.47	3.87	4.07	3.57
	사업 전 기대 대비 이익수준	4.27	4.03	3.93	3.50
	타 동종 프랜차이즈 사업대비 수익성(**)	4.77	4.33	4.13	3.47
결과 변수	창업 당시로 되돌아가도 이 사업을 시작함	4.47	4.07	3.73	3.40
	친구 친지에 대해 추천할 의향	4.23	4.13	3.73	3.57
	가맹본부에 전반적 만족도(**)	4.90	4.27	4.20	3.63

(**) 로 표시된 변수는 p=.05 수준에서 브랜드 간에 유의한 차이를 보이는 변수이며
(*) 로 표시된 변수는 p=.10 수준에서 브랜드 간에 차이를 보이는 변수를 표시한 것임.

선정하는 과정에서 문제가 발생했을 수도 있어 브랜드별 매출 자료를 비교하였다. 그 결과 월 매출 2천만 원이 넘는 가맹점의 비율이 BBQ(23개, 76.7%) 가맹점들은 교촌치킨(19개)이나 다른 업체에 비해 높은 것으로 나타나 표본 선정과정에 BBQ에 불리한 결과를 가져올 수 있는 표본오류는 없는 것으로 판단되어진다. 치킨전문점을 대상으로 한 29개의 세부 변수별로 측정된 만족도 평가 결과가 다음 〈표 14〉에 제시되어 있다.

앞의 영역별 만족도 자료에 나타난 바와 같이 제품과 시스템에서는 전반적으로 모든 브랜드에서 가맹점주들이 높은 만족도를 보이는 것으로 나타났다. 반면 재무적 성과에서는 브랜드 간에 만족도 수준에 다소 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히 가맹점 수에서 업계 1위인 BBQ의 경우 실제 실적에서는 큰 차이가 없음에도 불구하고 선도업체에 대한 가맹점주들의 높은 기대수준 대비 가맹점주들이 인지하는 만족도가 낮게 나타났다. 또 많은 가맹점을 관리해야하는 선도기업의 특성으로 지원체계나 상호신뢰 부분에서도 만족도가 상대적으로 낮은 것으로 나타나 향후 추가적인 관리와 지원체계의 보강이 필요함을 시사하고 있다.

4.2.3.2 편의점 브랜드별 전체 및 영역별 만족도 비교

편의점 브랜드별 가맹점주들의 전체 및 영역별 만족도 평가 결과가 다음 〈표 15〉에 제시되어 있다. 〈표 15〉에 제시된 결과를 보면 편의점 브랜드별 가맹점주 만족도도 치킨전문점에 대한 조사결과와 마찬가지로 브랜드 간에 차이가 있는 것으로 나타났다. 전반적으로 GS25 가맹점주들의 만족도가 100점 만점 기준으로 66.2점으로 가장 높게 나타났다. 다음으로 미니스톱 61.4점, 세븐일레븐 60.5점, CU 58.6점의 순으로 만족도가 높은 것으로 나타났다.

조사대상 브랜드 중 가장 높은 만족도를 보인 GS25 가맹점주들은 전체 및 모든 영역에서 높은 만족도를 보였으며, 미니스톱의 경우 시장선도 브랜드 대비 제품과 시스템 부분의 점수는 낮았으나 상호신뢰와 재무적성과 부문에서 상대적으로 높은 만족도를 보여 두 번째로 높은 만족도를 보이는 것으로 나타났다. 반면 CU의 경우 조사대상 브랜드 중 가맹점주들의 만족도 수준이 가장 낮게 나타났다.

편의점 가맹점주들을 대상으로 29개의 변수

〈표 15〉 편의점 가맹점주 만족도 평균점수(전체 및 영역별 만족도)

		GS25	미니스톱	세븐일레븐	CU
100점 만점 기준	전체 만족도	66.2	61.4	60.5	58.6
	제품	72.2	66.4	67.5	66.9
	시스템	70.7	65.3	69.4	65.8
	지원체계	66.6	63.2	62.6	58.9
	상호신뢰	64.4	59.4	54.4	53.7
	재무적성과	57.2	52.6	48.7	47.8

별로 측정된 만족도 평가결과가 다음 <표 16>에 제시되어 있다. 제품, 시스템, 지원체계에서는 전반적으로 모든 브랜드에서 가맹점주들이 높은 만족도를 보이는 것으로 나타났다. 반면 마진이나 로열티와 같은 재무적 성과에서는 만족도가 낮게 나타났다. GS25의 경우 지원체계나 상호신뢰를 포함한 대부분의 영역에서 비교 브랜드 중 가장 높은 평가를 받아 만족도가 높게 나타났다. 미니스톱의 경우 제품이나 시스템에서는 선도브랜드 대비 다소 낮

<표 16> 편의점 가맹점주들의 변수별 만족도 평가결과(7점 척도 기준 평균점수)

만족도 항목		GS25	미니스톱	세븐일레븐	CU
제품	제품의 시장성과 차별성	5.27	4.87	4.87	4.93
	브랜드의 이미지와 고객 유인력	5.40	5.10	5.23	5.10
시스템	지속적으로 신제품을 출시	5.23	4.93	5.27	5.03
	오랜 기간 인정된 사업	5.27	4.93	5.07	5.00
	회사의 규모	5.60	4.90	5.30	5.17
	CEO의 리더십	5.23	4.83	5.00	4.70
	중장기적인 성장 전략	5.07	4.90	5.10	4.70
	임직원의 업무처리 능력	5.10	4.67	5.07	4.87
	물류시스템(배송, 납기 등)	5.20	5.27	5.37	5.17
지원체계	체계적인 상권분석과 입지 선정	5.00	4.93	4.90	4.47
	점포 개설 시 금융 지원	4.87	4.67	4.67	4.20
	점포 운영 매뉴얼	5.10	4.70	4.93	4.67
	본사 직원의 지속적 방문과 관심	5.03	4.87	4.90	4.50
	광고와 판촉지원	5.03	4.87	4.43	4.60
	본사와의 원활한 정보 교환	4.93	4.73	4.70	4.77
상호신뢰	점포 개설과정에서의 지원	4.97	4.97	4.37	4.23
	계약 내용에 공정성	4.93	4.30	4.10	4.13
	신속한 문제 해결	4.93	4.47	4.53	4.53
	가맹본부에 대한 신뢰	5.07	4.43	4.53	4.37
	가맹점 이익을 우선시 하는 점	4.50	4.43	4.03	4.00
	영업지역(상권) 보호 노력	4.77	4.77	4.03	4.07
재무적 성과	마진 수준	4.37	3.97	3.67	3.47
	점포 창업비용	4.97	4.53	4.40	4.63
	사업하면서 본사에 지불하는 로열티나 비용	3.90	3.93	3.67	3.47
	사업 전 기대 대비 이익수준	4.40	4.17	4.10	3.83
	타 동종 프랜차이즈 사업대비 수익성	4.53	4.17	3.77	3.93
결과변수	창업 당시로 되돌아가도 이 사업을 시작함	4.17	4.10	3.77	3.63
	친구 친지에 대해 추천할 의향	4.17	4.27	3.87	3.67
	가맹본부에 전반적 만족도	4.60	4.50	4.07	3.93

은 평가를 받았으나 본사와 가맹점간의 상호신뢰, 재무적 성과, 전반적 만족도 부분에서 상대적으로 높은 평가를 받아 만족도가 상대적으로 높게 나타났다. CU의 경우 조사기간 전에 진행된 상호변경과정에서 사업자와 가맹점주들 간의 이해관계가 충돌하면서 전반적인 만족도 수준이 낮게 나타난 것으로 추정되어 진다.

4.2.4 영역별 만족도, 전반적 만족도 및 결과변수간의 인과관계 분석

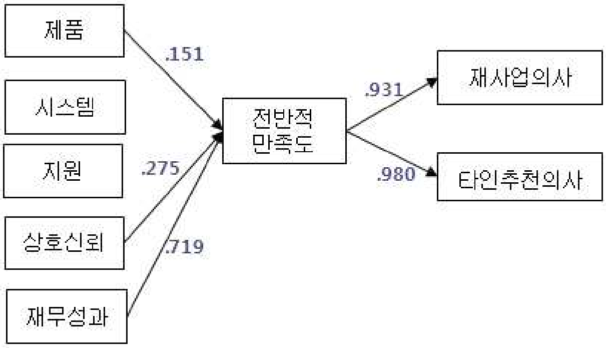
5개 영역별 만족도 점수가 전반적 만족도와 결과변수인 재사업의사와 타인추천의사에 미치는 영향을 분석하기 위하며 변수 간 경로분석을 실시하였고, 그 결과가 다음 〈그림 2〉에 제시되어 있다. 〈그림 2〉에 제시된 결과를 보면 전반적 만족도에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 '재무적 성과'로 나타났으며, 다음으로 '상호신뢰'와 '제품'이 p=.05 수준에서 유의하게 나타났다. 반면 '지원체계'와 '시스템'은 전반적 만족도에 미치는 영향력이 크지 않은 것으로 나타났다. 이는 앞의 〈표 11〉에 제시된 가맹점주들의 영역별 중요도 평가와 다소 차이가 나는 결과이다. 설문조사 과정에서 가맹점주들은 '재무적 성과'의 중요도가 다른 요인 대비 크지 않다고 응답하였으나 실제 만족도에 미치는 영향은 다른 영역 대비 월등히 높은 것으로 나타났다.

5. 결론

5.1 연구결과와 전략적 시사점

본 연구에서는 프랜차이즈 가맹점주를 대상으로 가맹점사업에 대한 만족도를 평가할 수 있는 측정모형을 개발하여 국내의 대표적인 가맹점 사업인 치킨전문점과 편의점을 대상으로 적용하고, 그 결과를 제시하였다.

편의점과 치킨전문점을 대상으로 직영점을 포함한 가맹점수가 가장 많은 상위 브랜드를 대상으로 조사를 실시한 결과, 치킨전문점과 편의점 가맹점주들이 느끼는 전반적 만족도 수준은 높지 않은 것으로 나타났다. 치킨전문



* 업종 간에 큰 차이가 없어 전체 표본을 대상으로 분석한 결과를 제시하였음.

〈그림 2〉 영역별 만족도, 전반적 만족도와 결과변수들간의 경로분석 결과

점 및 편의점 가맹점주들의 만족도 수준은 100점 만점을 기준으로 각각 62.0점과 61.7점이며, 이는 다른 산업들에 대해 적용된 기존 연구 결과들과 비교할 때 낮은 수준이다. 예를 들어 한국능률협회나 한국표준협회에서 주관하는 고객만족도조사 결과에 의하면 국내 주요 산업에서 시장선도 브랜드들의 고객만족도는 대부분 70점대 이상으로 비교적 높게 평가되고 있다. 두 업종 모두에서 가맹점주들이 창업 당시 고려하는 제품, 시스템 및 지원체계 부분에 대해서는 100점 만점 기준으로 60점 이상의 긍정적 평가를 하는 것으로 나타났다. 반면 사업을 진행하면서 나타나는 재무적 성과와 상호신뢰 영역의 만족도는 100점 만점에 50점대로 낮게 나타나 가맹점주들이 사업을 진행하면서 체감적으로 느끼는 만족도가 떨어짐을 알 수 있다.

5개 영역별 만족도 점수와 전반적 만족도, 그리고 다시 재사업의사와 타인추천의사 간의 경로분석을 실시한 결과, <그림 2>에서 제시된 대로 전반적 만족도에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 '재무적 성과'로 나타났으며, 다음으로 '상호신뢰'와 '제품'이 유의한 것으로 나타났다. 반면 기존 프랜차이즈 평가시스템의 중심인 '지원체계'나 '시스템'이 전반적 만족도에 미치는 영향력은 크지 않은 것으로 나타났다. 이는 <표 11>에 제시된 가맹점주들의 영역별 중요도 평가와 다소 상이한 결과이다. 가맹점주들은 설문조사 과정에서 5개 만족도 영역의 중요도를 유사하게 평가하였으나 변수들 간의 인과적 분석을 실시한 결과 '재무적 성과'의 중요도가 다른 요인 대비 현저하게 높은 것으로 나타났다. 향후 가맹본사에서 가맹점주를 대상으로 만족도조사를 실시하는 경우 본 연구에서와 같은 심도있는 분석을 통해 가맹점주들의 욕구를 정확히 파악하는 시도가 이루어져야 할 것이다.

두 업종 간 만족도 평균에는 큰 차이가 없는 걸로 나타났으나 각 업종 내에서 브랜드별로 만족도 수준에 차이가 있는 걸로 나타났다. 먼저 치킨전문점 브랜드별 가맹점주 만족도에서 교촌치킨 가맹점주들의 만족도가 100점 만점 기준으로 66.2점으로 가장 높게 나타났다. 다음으로 네네치킨이 63.4점, 페리카나와 BBQ 가맹점주들의 만족도는 각각 60.0점과 58.4점으로 낮게 나타났다. 교촌치킨 가맹점주들은 모든 영역에서 높은 만족도를 보였으며, 네네치킨의 경우 시스템과 지원체계에서 만족도가 높게 나타났다. BBQ의 경우 제품과 시스템을 제외한 다른 영역의 만족도수준이 낮게 나타났다. 특히 재무적성과 부분에서 가맹점주들로부터 기대 대비 낮은 평가를 받으면서 전체 만족도가 낮게 나타났다. 업계 선도기업인 BBQ의 경우 가맹점 당 실제 평균매출이 타 브랜드 대비 높음에도 불구하고 가맹점주들의 만족도가 낮은 이유로 시장선도 브랜드에 대한 높은 기대수준에 기인할 수도 있다. 또 다른 설명으로 다른 브랜드 대비 많은 가맹점수로 인해 가맹점 간 경쟁이 유발되면서 본사에 대한 불만이 발생했을 수도 있다. 또한 많은 가맹점을 관리하면서 커뮤니케이션이나 가맹점별 세밀한 관리의 어려움으로 만족도가 상대적으로 낮게 나타났을 수도 있을 것이다. 이러한 현상은 <표 15>의 세부 항목별 만족도 점수를 통해서 모두 확인할 수 있다. 향후 본사의 가맹점 관리자는 본 조사결과를 참조하고

가맹점주들과의 심도있는 협의를 통해 문제점 파악과 개선을 위한 대안을 찾아야 할 것이다.

편의점 브랜드 중에서는 GS25 가맹점주들의 만족도가 100점 만점 기준으로 66.2점으로 가장 높게 나타났다. 다음으로 미니스톱 61.4점, 세븐일레븐 60.5점, CU 58.6점의 순으로 나타났다. 조사대상 브랜드 중 가장 높은 만족도를 보인 GS25 가맹점주들은 전체 및 모든 영역에서 높은 만족도를 보였다. 공정거래위원회 자료에 따르면 GS25의 2011년 점포 당 매출 평균이 5억2143만 원으로 다른 브랜드 대비 높은 것으로 나타났다. 만족도에 가장 큰 영향을 미치는 재무적 성과에서의 높은 실적이 가맹점주들의 높은 만족도로 이어진 것으로 설명할 수 있을 것이다(스포츠한국 2012. 11. 5일자 참조). 미니스톱의 경우 시장선도 브랜드 대비 제품과 시스템 부분의 점수는 낮았으나 동일 브랜드 간 경쟁이 별로 없고 이로 인해 본사와의 마찰이 크지 않아 상호신뢰와 상대적으로 높은 만족도를 보이는 것으로 나타났다. 반면 CU의 경우 최근 상호를 바꾸는 과정에서 본사의 정책에 대한 반감과 이로 인한 본사에 대한 낮은 평가가 가맹점주들의 만족도에 부정적인 영향을 미친 것으로 추정되어진다.

가맹점주들의 낮은 만족도는 가맹사업체의 중장기적인 성공에 부정적인 영향을 미친다. 앞의 기존 연구들과 본 연구 결과를 보면 가맹점주들의 낮은 만족도는 사업지속의사나 타인에 대한 추천의사에 부정적인 영향을 미침을 보여준다. 치킨전문점이나 편의점 모두 시장이 포화된 상태에서 향후 기존 사업자들 중 사업이 어렵고 만족도가 떨어지는 가맹점들의 이탈이 예상되어진다. 이에 신규가맹점 유치보다 기존 사업자들의 성과 개선과 이를 통한 가맹점주들의 만족도 향상을 위한 적극적인 노력이 요구되는 상황이다. 신규가맹점 유치를 위해서도 프랜차이즈 사업체들은 가맹점주들의 만족도 제고에 노력을 기울여야 한다. 본 조사 결과 창업자들이 창업 준비과정에서 이용하는 정보의 원천으로 프랜차이즈본부에서 제공하는 정보(52.1%) 보다 현 가맹점주들의 의견(60.4%)을 더 많이 이용하는 것으로 나타나 기존 가맹점주들의 부정적 구전은 신규 가맹점 유치를 어렵게 만들 것이기 때문이다. 이와 같이 프랜차이즈사업의 중장기적인 발전을 위해 가맹사업체의 가맹점 관리를 담당하는 임직원들은 조사 결과 나타난 만족도가 낮은 영역과 변수별 문제를 심도있게 분석하고 가맹점주들과의 협의를 통해 만족도를 제고할 수 있는 대안을 모색하여야 할 것이다

5.2 연구의 한계점과 향후 연구에 대한 제언

본 연구의 목적은 국내 프랜차이즈 산업의 대표적인 업종인 치킨전문점과 편의점을 대상으로 가맹점주들의 만족도를 평가하려는 시도이다. 이에 본 연구에서는 이미 많은 연구를 통해 이루어진 이론적 모형들과 함께 국내외의 업계에서 적용되고 있는 다양한 평가모형을 종합적으로 검토하여 측정모형을 도출하고, 국내 프랜차이즈산업을 대상으로 실증적 분석 결과를 제시하는데 주력하였다. 이 과정에서 가설 설정과 검정의 엄격한 과정을 거치지 않고 기술적 분석을 중심으로 평가결과를 제시하였다. 이와 같이 본 연구의 초점은 정교

한 이론적 접근보다 자료 수집이 어려운 치킨 전문점과 편의점의 가맹점주들을 대상으로 실증적 자료를 수집하여 결과를 제시하는 것이었다. 이를 위해 조사회사의 전문조사원을 활용하여 실사를 진행했음에도 불구하고 가맹점주를 한정하여 조사를 진행하는 과정에서 많은 어려움이 있었지만 의미있는 자료를 수집하고 평가 결과를 제시할 수 있었다.

그럼에도 불구하고 브랜드별로 대표성을 보장할 수 있는 최소한의 표본 규모인 30개 가맹점을 대상으로 자료를 수집하여 가맹점의 규모나, 상권, 지역 간 특성이 충분히 반영할 수 없었다. 이에 조사 결과의 대표성과 향후 만족도 제고를 위한 전략적 대안 도출에도 한계점을 갖고 있다. 특히 조사결과 예상과 달리 만족도 수준이 낮게 평가된 일부 브랜드에 대해서는 낮은 만족도에 대한 구체적인 원인을 찾아내고 만족도 제고를 위한 대안 도출을 위해 추가적인 조사와 분석이 필요한 상태이다.

본 연구에서 제시한 국내 가맹점주들의 만족도 수준을 해외와 비교하기 위하여 편의점과 치킨전문점에 대한 해외 평가기관들의 자료를 수집하려 하였다. 그러나 영국 Franchise Satisfaction Benchmark의 경우 사업을 시작한 지가 얼마 안되어 업종별 자료가 충분히 축적되지 않은 상태이며, 미국 평가기관들의 경우 특정 지역에서 사업을 준비하고 있음을 입증하는 과정이 필요하고, 치킨전문점이나 편의점과 비교가능한 사업체를 지정하는 문제 등으로 현재까지 자료를 확보하지 못한 상황이다. 향후 자료가 확보되면 추가적인 연구를 통하여 국내와 해외의 평가 결과를 비교하는 시도가 이루어져야 할 것이다.

논문접수일 : 2013년 7월 9일
게재확정일 : 2013년 9월 30일

참고문헌

강병오, 이정희, 김진수(2010), "프랜차이즈 산업의 성공요인 분석을 통한 프랜차이즈 산업 육성정책 방안," **유통연구**, 14(5), 153-179.

강창동, 왕일웅(2008), "프랜차이즈 가맹점의 경쟁력 구성에 관한 연구," **유통연구**, 13(5), 73-90.

김성수, 김영수, 문혜영(2009), "외식 프랜차이즈기업의 본부특성, 가맹점만족, 재계약의도간의 관계에 관한 연구," **외식경영학회**, 12(1), 225-243.

김소영(2003), 외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과결정요인에 관한 연구, 전주대박사학위논문.

매일경제신문(2012), 숫자로 보는 국내 프랜차이즈 현주소, 2012.02.22.

머니투데이(2012), 프랜차이즈 창업, 치킨이 높고 한식음식점이 낮아, 2012.06.22.

스포츠한국(2012), 점주는 울상, 본사만 배 채워, 2012.11.05.

우종필, 이인호(2012), "외식 프랜차이저의 사업성, 커뮤니케이션, 모럴해저드가 프랜차이지의 위험지각과 재계약의도에 미치는 영향," **유통연구**, 16(1), 1-27.

이재한, 이용기, 한규철(2011), "외식 프랜차이즈 가맹본부의 사후 지원서비스가 가맹

점의 관계품질과 경영성과에 미치는 영향," **유통연구**, 15(3), 1-34.

이준재(2006), 외식산업 프랜차이즈 시스템 평가지표 개발에 관한 연구, 경희대박사학위논문.

이투데이(2012), 문 닫는 영세업체, 경기침체 장기화로 650만 자영업자 몰락, 2012. 07.04.

임영균(2012), "가맹점사업자는 자영업자와 어떻게 다른가?" **유통연구**, 16(5), 141-169.

장호정(2010), 프랜차이지의 만족과 재계약의도에 관한 연구, 건국대석사학위논문.

Abdullah, Firdaus, Mohd Rashidee Alwi, Nagarajah Lee and Voon Boo Ho (2008), "Measuring and Managing Franchisee Satisfaction: A Study of Academic Franchising," *Journal of Modelling in Management*, 3(2), 182-199.

Brown, James R. and Chekitan S. Dev(1997), "The Franchisor-Franchisee Relationship: a Key to Franchise Performance," *Cornell Hotel and Restaurant Admini stration Quarterly*, 38(6), 30-38.

Chiou, Jyh-Shen, Chia-Hung Hsieh and Ching-Hsien Yang(2004), "The Effect of Franchisors' Communication, Service Assistance, and Competitive Advantage on Franchisees' Inventions to Remain in the Franchise System," *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.

Franchise Business Review, www.franshisebusinessreview.com

Franchise Business Review, www.fransurvey.com

Franchise Satisfaction Benchmark, www.franchisebenchmark.co.uk

Hing, Nerilee(1995), "Franchise Satisfaction: Contributors and Consequences," *Journal of Small Business Management*, 33(2), 12-25.

Jambulingam, T. and John Nevin(1999), "Influence of Franchise Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor," *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363-95.

Lewis, M. Christine and Douglas M. Lambert (1991), "A Model of Channel, Member Performance, Dependence, and Satisfaction," *Journal of Retailing*, 67(2), 205-225.

Roh, Eugene Y. and Ji-Hwan Yoon(2009), "Franchisor's Ongoing Support and Franchisee's Satisfaction: A Case of Ice Cream Franchising in Korea," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 85-99.

A Study of the Evaluation of Franchisee Satisfaction

Youngseok Son*, Byunghoon Lim**

Abstract

The market size of Korean franchise industry has grown to 9.5 billion won in 2010 and the number of franchisee is also increased to 310 thousands as of 2012. The drastic growth of Korean franchise industry is mainly attributed to the retirement of babyboomers in recent years and the trend will be expected to continue for some time. However, the business opportunity for franchisees is not so promising due to the fierce competition among them and diminishing consumption by consumers. Therefore, it is crucial for prep franchisee to evaluate the capacity of the franchiser and the business chance very closely before the start of new business. For this, the information from the acting franchisee, like the satisfaction level, is very important for prep franchisee. However, in Korea, the info of franchisee satisfaction is not easily available though many government and private institutions survey the franchisee satisfaction regularly as they do not open the information.

To solve the problem, we developed the measurement model of franchisee satisfaction. We performed an empirical study using the model and showed the results for two major franchise industries, chicken stores and convenience stores. For this, firstly, existing scientific research papers regarding the success factor of franchise business and the franchisee satisfaction index were reviewed. Secondly, evaluation systems of franchise business both in Korea and other countries were investigated fully. Based on the review, we suggested a hypothetical measurement model of franchisee satisfaction composed of 6 satisfaction factors and 35 specific variables.

To check the propriety of the suggested model, we performed a survey of 107 franchisees in the Seoul metropolitan area and collected data. Using the data collected, we performed a series of statistical analysis. From the exploratory factor analysis, 6 satisfaction factors were selected. The correlation analysis was performed to reduce the number of variables based on the similarity among variables. The reliability test for variables in each factor was applied and finally the confirmatory factor analysis was performed.

* Hallym University, The Major in Advertising and Public Relation, Professor(ysgson@halym.ac.kr)
** Inha University, College of Business Administration, Professor(lim6321@inha.ac.kr)

Based on the results, the measurement model of franchisee satisfaction as finalized. In 〈Table 1〉, the franchisee satisfaction model, composed of 6 categories and 29 variables, is shown.

〈Table 1〉 Variables in each Satisfaction Category

satisfaction category	variables
products	marketability and differentiation of products image and attraction power of brand
franchise system	size of franchiser leadership of CEO history long-term growth strategy continuous new product introduction job process of employee SCM
support system	systematic trade analysis financial support for store open store management manual continuous visit and attention by supervisors advertising and promotion information flow
relation between franchiser and franchisee	trust priority of franchisee interest fairness in contract problem solving protection of trade area support during store open
financial performance	level of margin startup cost amount of loyalty profit level business opportunity relative to other franchises
results variables	overall satisfaction would start this business again if I start again would recommend to friends

Using the developed franchisee satisfaction model, we performed a main survey for two franchise industries, chicken stores and CVS, in which the number of franchisees and the level of competition is very high. For each industry, we selected 4 top brands based on the number

of stores and we surveyed 30 stores for each brand in major cities of Korea. Finally, data from 240 franchisees were collected during November 2012.

The results of franchisee satisfaction from the survey is shown in 〈Table 2〉. Overall, the level of franchisee satisfaction was not that high for both industries. The average of total franchisee satisfaction index were 60.0 and 59.9 points out of 100 points for chicken stores and CVS respectively, which were lower than results from other studies applied to consumer and business industries.

〈Table 2〉 The Average of Franchisee Satisfaction Index

		chicken stores	CVS
7-points score	total satisfaction	4.71	4.70
	products	5.15	5.10
	system	5.06	5.07
	support	4.80	4.77
	mutual trust	4.56	4.48
	financial performance	4.03	4.09
	overall satisfaction	4.03	4.06
100-points score	total satisfaction	62.0	61.7
	products	69.1	68.3
	system	67.6	67.8
	support	63.3	63.1
	mutual trust	59.3	58.0
	financial performance	50.5	51.6
	overall satisfaction	50.5	51.0

The level of franchisee satisfaction was found to be different across brands for both industries. For chicken franchise, Kyochon ranked the highest at 64.9 points out of 100 as shown in 〈Table 3〉, followed by Nene, Perikana, and BBQ. The satisfaction score for BBQ, the market leading brand, was found to be relatively low even with the highest sales level due to higher expectation. For CVS, GS25 ranked the first at 64.4 as shown in 〈Table 4〉, followed by MiniStop, Seven Eleven, and CU.

〈Table 3〉 The Average Score of Franchisee Satisfaction (Chicken Stores)

		Kyochon	NeNe	Perikana	BBQ
100–points score	total satisfaction	66.2	63.4	60.0	58.4
	products	74.2	67.2	64.4	70.6
	system	70.2	69.4	63.9	67.0
	support	65.3	65.6	62.3	60.1
	mutual trust	64.0	61.8	58.1	53.1
	financial performance	57.2	52.9	50.7	41.2

〈Table 4〉 The Average Score of Franchisee Satisfaction (CVS)

		GS25	MiniStop	Seven Eleven	CU
100–points score	total satisfaction	66.2	61.4	60.5	58.6
	products	72.2	66.4	67.5	66.9
	system	70.7	65.3	69.4	65.8
	support	66.6	63.2	62.6	58.9
	mutual trust	64.4	59.4	54.4	53.7
	financial performance	57.2	52.6	48.7	47.8

Keywords : Franchise industry, Franchisee satisfaction, Chicken store, CVS