

프랜차이즈 마케팅믹스에 관한 탐색적 연구

Exploratory Study for Franchise Marketing Mix

이정원* · 이성훈** · 이성희***

Lee, Jung-Won · Lee, Sung-Hoon · Lee, Sung-Hee

ABSTRACT

This study, based on theoretical and practical understanding of franchising, aims to conceptualize franchising in terms of marketing mix and proposes new paradigm of franchising.

New schema of the franchise marketing mix involves both customer gap and franchisee gap by including customer and franchisee contacts and sets activities that include components of franchise system as the factor of marketing mix. So we could suggest the franchise marketing mix, '4F' by introducing conventional marketing mix concept into this assumption. The 4F schema consist of four sub-dimensions: 'Format', 'Fee & Royalty', 'Franchising Process', and 'Franchise Communication', which correspond to '4P'.

In perspective of marketing mix, we could divide the franchise system into primary activity and support activity, then we also could categorize the fundamental activity into four-classification system, 4F schema. We expect that franchise marketing mix, 4F can be useful both theoretically and practically as it not only is not too different from the conventional marketing mix, but it also proposes franchise value chain by including unique characteristics and contents of the franchise system.

Key words: 마케팅믹스(marketing mix), 프랜차이즈 4F 스키마(franchise 4F schema), 프랜차이즈 가치사슬(Franchise value chain)

* First Author, Graduate School, Sejong University. disgarden@naver.com

** Second Author, Ph D., Graduate School, Sejong University. fchub@sejong.ac.kr

*** Corresponding Author, Graduate School, Sejong University. lsh742@nate.com

1. 서론

고객이 원하는 바를 해결하기 위해 제공하는 고객가치 패키지는 마케팅믹스로 구성된다(유동근, 2010). 이러한 마케팅믹스에 대한 개념은 다양한 학자들에 의해 구체화되어 왔다. 1953년 미국마케팅학회(AMA)에서 Neil Borden은 시장에서 어떤 반응을 얻는 데 유용한 요소의 혼합이라는 의미의 마케팅믹스(Marketing Mix)라는 개념을 제안하였다(Van Walterschoot and Van den Bulte, 1992; 최성임 등, 2011)).

McCarthy(1960)가 제안한 4P는 현재까지도 대표적인 마케팅믹스의 견해로 받아들여지고 이론적으로나 실무적으로도 유용하게 사용되고 있다. 이 후, Booms and Bitner(1981) 등의 학자들은 4P에 대한 비판적 견해를 표방하고 이를 ‘전통적 마케팅믹스’로 명명하기도 하였다(전인수·배인현, 1999).

전통적 마케팅믹스는 제조업 관점이라는 한계점이 있기 때문에 현대의 다양한 산업과 유통환경에 그대로 적용하기에는 한계가 있다고 보고 Booms and Bitner(1981)는 서비스 마케팅믹스를 제시하면서 전통적 마케팅믹스에 3P를 추가하여 Participants, Physecal Evidence, Process를 제안하였다. 또한, Brunner(1988)는 기존 제조업 공급자 중심의 마케팅믹스를 비판하며 4C를 주장하였는데, Concept Mix, Cost Mix, Communication, Channel Mix가 그것이다. 이 후에도 많은 연구자들에 의해 다양한 산업의 형태와 유통방식 등을 적용한 마케팅믹스를 제안하며, 마케팅믹스에 대한 활발한 논의가 현재까지 이어오고 있다.

한편, 프랜차이즈는 전통적인 마케팅믹스의 개념에서 본다면 Place의 하위믹스에 해당한다고 볼 수 있다. 즉, 유통채널에서 수직적 마케팅시스템의 계약형 수직적 마케팅시스템(VMS)에 해당한다(유동근, 2010). 그럼에도 불구하고 프랜차이즈 시스템의 그 자체가 완결적인 새로운 산업 차원에서 성장하여 왔으며, 현재 대표적인 비즈니스로 세계적으로 통용되고 있는 역동적인 시스템이라고 볼 수 있다.

그러나 프랜차이즈를 마케팅 차원에서 효과적으로 설명하는 개념의 정의가 제시된 사례는 찾아보기 힘들다. 프랜차이즈 관련 연구들은 기존의 전통적 마케팅믹스나 서비스 마케팅믹스 등을 원용하여 설명하고 있는 것들이 대부분인 것이 현실이다.

비록, 마케팅을 설명하고 이해하는 가장 단순하면서도 강력한 분류체계인 전통적 마케팅믹스의 효용성에 대한 이견은 없다할 지라도, 세분화되고 다양한 산업 현상을 모두 담아낸다는 것은 사실상 효과적이지 못할 뿐만 아니라 경직된 ‘4P’의 틀에 갇혀 역동적인 산업의 창의성을 제한할 우려가 있다.

따라서 본 연구는 기존의 전통적 마케팅믹스가 프랜차이즈를 제대로 설명하고 있는가? 라는 의문에서 출발하였다. 즉, 본 연구는 프랜차이즈에 대한 이론적, 실무적 이해를 바탕으로 프랜차이즈를 마케팅 관점에서 설명하고 분류할 수는 없는가?를 설명하고자 하며, 이를 위해 프랜차이즈

정을 마케팅믹스 차원에서 개념을 정리하고 제안함으로써 프랜차이징을 이해하는 새로운 패러다임을 제시하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 마케팅믹스에 대한 비판적 고찰

마케팅믹스는 표적시장에서 마케팅 목적을 달성하기 위하여 활용하는 마케팅 수단 내지 도구들의 집합이라고 정의(Borden, 1964)될 수 있다. 마케팅믹스는 통제 가능한 변수이며, Kotler(1997)의 주장에 따라 일반적으로 기업이 표적시장 내에서 마케팅 목표를 추구하는데 활용하는 마케팅 도구들의 집합으로도 볼 수 있다. 이러한 마케팅믹스에 대한 정의를 구체화한 것은 McCarthy(1960)에 의해 일반화 된 4P(Product, Price, Place, Promotion)가 가장 보편화 되어있다.

그러나 이두희(2003)는 보편화된 4P의 문제점으로 5가지를 제시하였다. 먼저, 4P는 기업과 고객 간의 일회적 거래에 초점을 맞추고 있어 고객과의 좋은 관계를 유지하려는 노력이 빠져있다는 것이며, 둘째는, 마케팅믹스는 기업의 일방적인 관점에서 구축된 것이라는 데 한계가 있다는 것이다. 셋째, 전통적 마케팅믹스는 고객을 통제 불가능한 판매대상으로만 본다는 한계점을 지적하고 있고, 넷째, 전통적 4P 개념은 개인단위로 세분화된 경제에 적용하는데 한계가 있으며, 마지막으로 변화된 마케팅 환경을 충분히 반영하지 못하고 있다고 지적한다.

한편, 마케팅믹스란 결국 고객의 욕구를 충족시키기 위한 여러 가지 의사결정 변수들의 조합이며, 고객의 욕구를 충족시키기 위한 효익과 비용의 다발(bundle of benefits and costs)이

<표 1> 마케팅믹스에 대한 다양한 견해

4P' s McCarthy (1960)	4C' s Brunner (1988)	5P' s Judd (1987)	6P' s Kotler (1984)	7P' s Booms& Bitner(1981)	8P' s Morrison (1996/2003)	15P' s Baumgartner (1991)
Product Price place Promtion	Concept Mix Cost Mix Communication - Mix Channel Mix	Product Price Promotion Place People	Product Price Promotion Place Political - Power Public opinion - formation	Product Price Promotion Place Participants Physical- Evidence Process	Product Price Promotion Place People Partnership Packing Programing	Product/Service Price Promotion Place People Politics Public rellions Probe Partition Prioritize Position Profit Plan Performance Positive Implementations

* 표 출처 : Gummesson(1994) / Vignali(2002) / 이유재(2005) / Zeithaml(2006)

기 때문에 반드시 'P' 로 시작하는 네 가지 범주로 구성해야 하는 것은 아니며, 고객가치 패키지(customer value package)라는 용어로 대체하여 사용하기도 한다(유동근, 2010).

전통적 마케팅믹스에 대한 비판적 연구와 새로운 차원의 마케팅믹스의 제안은 다양한 학자들에 의해 전개되어 왔다(<표 1> 참조). Brunner(1988)는 공급자 관점에서 벗어나 소비자 관점에서 4C' s를 제안한다. Concept Mix, Cost Mix, Communication-Mix, Channel Mix가 그것이다. Judd(1987)는 전통적 마케팅믹스의 4P에 People을 추가하여 5P' s를 제안하여 Product, Price, Promotion, Place, People로 분류하였다. Kotler(1984)는 공중관계의 중요성을 강조하여 Product, Price, Promotion, Place, Political-Power, Public opinion-formation로 구성된 6P' s를 제안하였다.

한편, Booms and Bitner(1981)는 전통적 제조업 중심에서 탈피하여 서비스 기업의 마케팅믹스로 7P' s를 제안하였다. 7P' s는 Product, Price, Promotion, Place, Participants, Physical-Evidence, Process로 단지 기업이 소비자에게 제공하는 것은 제품에 한정되지 않고 제품을 제공하면서 결합되어 있는 인적요소와 물리적 요소의 총체로 마케팅믹스의 개념을 정리하고 있는 것이다.

Morrison(1996, 2003)은 마케팅믹스를 Product, Price, Promotion, Place, People, Partnership, Packing, Progaming 등 8P' s로 제안하여 고객에게 제공하는 제품과 더불어 제품을 제공하는 과정을 강조하였다. Baumgartner(1991)은 Product/Service, Price, Promotion, Place, People, Politics, Public relations, Probe, Partition, Prioritize, Position, Profit, Plan, Performance, Positive Implementations의 15P' s를 제안하였다.

유통채널 관점에서는 직접 소비자를 대상으로 하는 소매업체의 특성을 반영한 Retail Marketing Mix의 개념을 정의하고 있다. Levy and Weitz(2004)는 소매믹스의 개념으로 Location, Merchandising, Pricing, Design, Communication, Customer Satisfaction의 여섯 가지 구성을 제안하였는데, 이는 소비자인 고객에 제공하는 편의를 중심으로 설계한 개념으로 볼 수 있다.

<표 2> 고객가치 패키지(customer value package)의 구성요소

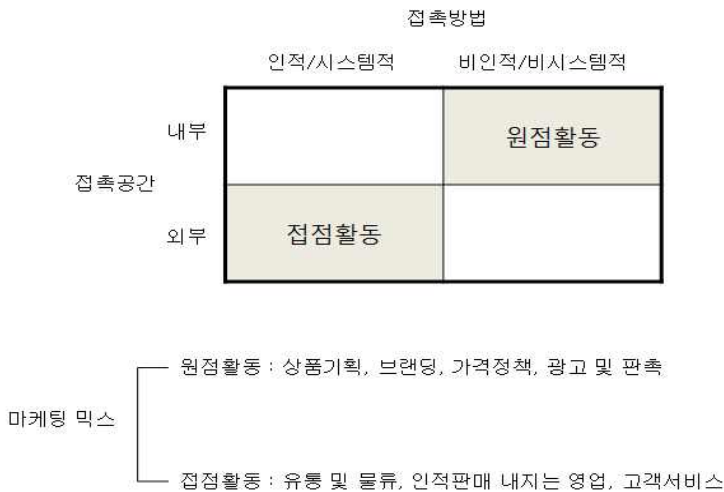
환경적 요소	시설 및 설비, 온도, 습도
미적 요소	감각적 자극이나 심미적 분위기, 실내장식, 외관
제공수단 요소	유형상품, 기내식의 접시, 메뉴판, 구명조끼
정보 요소	안내표지, 상품 설명서, 포장과 표창
절차적 요소	고객에게 요구되는 절차로서 양식작성, 이동, 대기
대안적 요소	친절, 전문지식, 업무처리 능력, 외모, 복장
경제적 요소	가격, 지불방법

* 유동근(2010), *통합마케팅*, 한경사

앞서 설명한 고객가치 패키지의 개념으로 설명하는 마케팅믹스는 거래 전 요소와 거래관계 요소, 거래 후 요소의 세 범주로 구분하는 견해로 환경적 요소, 미적 요소, 제공수단 요소, 정보 요소, 절차적 요소, 대안적 요소, 경제적 요소의 범주로 구분하고 있다(<표 2> 참조).

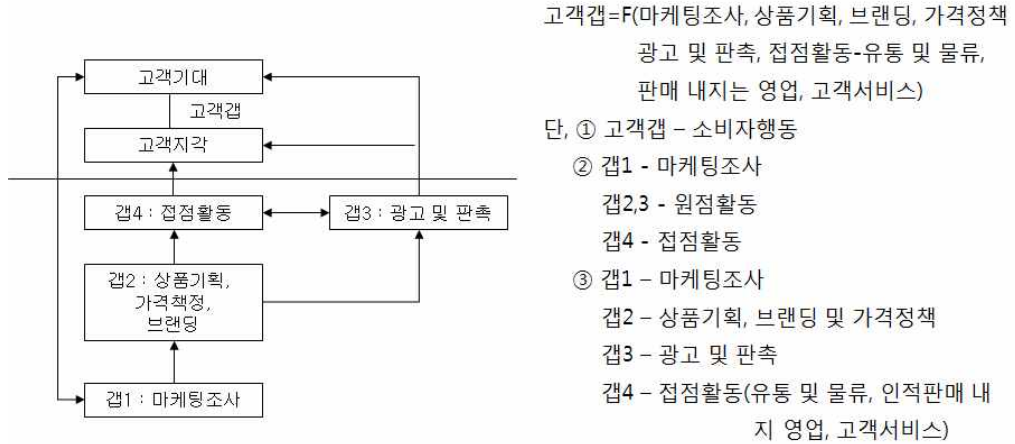
또한, 마케팅믹스의 분류 체계들에서 촉진믹스의 문제점(Van Walterschoot and Van den Bulte, 1992)을 지적하고 기존의 촉진믹스를 커뮤니케이션 믹스(매스컴, 인적판매, 홍보)와 촉진믹스(제품촉진, 가격촉진, 유통촉진, 매스컴촉진, 인적판매촉진, 홍보촉진)로 양분하여 제시하였다.

한편, 지금까지 개략적으로 살펴 본 바, 이들 연구들은 나름대로의 의의가 있지만 4P만큼 간단 명료하지 못하다는 점에서 문제 제기의 수준에서 벗어나지 못하고 있다. 그렇다고 해서 4P 스키마타가 문제가 없다는 것은 아니며, 기업현실을 반영하지 못하고 있어 유용성에 많은 문제가 있다고 보고, 이러한 문제점을 극복할 수 있는 새로운 분류기준으로 마케팅믹스를 접점활동과 원점활동으로 나누고(<그림 1> 참조), 이를 Parasuraman et al.(1985; 1988a; 1998b; 1994)이 개발한 겹 모델로 수용한 ‘겹 스키마타’를 제안한다(전인수·배일현, 1999). 이러한 ‘겹 스키마타’는 4P에는 없는 위계를 고객과의 접점활동과 접점활동의 바탕이 되는 원점활동으로 자연스럽게 구분한다. 원점활동은 비인적 활동으로 상품기획, 브랜딩, 가격정책, 광고 및 판촉으로 구성되며, 접점활동은 유통 및 물류, 인적판매, 영업, 고객서비스 등 인적이고 시스템적인 활동으로 구성된다. 그리고 ‘겹 스키마타’를 마케팅 조사의 겹1, 상품기획과 가격책정, 브랜딩의 겹2, 광고 및 판촉의 겹3, 고객접점 활동의 겹4로 구분하여 제시하고 있다(<그림 2> 참조).



* 전인수·배일현(1999), 마케팅믹스에 관한 탐색적 연구, *경영연구*, 231-247

<그림 1> 겹 스키마타에서 원점활동과 접점활동의 영역



* 전인수·배일현(1999), 마케팅믹스에 관한 탐색적 연구, *경영연구*, 231-247

<그림 2> 갭 스키마타

2. 프랜차이즈 마케팅믹스와 관련된 연구

프랜차이징과 관련된 정의는 다음과 같다. 미국프랜차이즈협회(AFA; American Franchisee Association)는 프랜차이즈를 가맹본부(franchisor)와 가맹점사업자(franchisee) 사이의 계약관계로서 가맹본부는 경영 노하우와 훈련 등의 업무에 관하여 계속적으로 이익을 제공하고 또는 이를 유지할 의무를 지며, 가맹점 사업자는 가맹본부의 소유 또는 관리 하에 있는 공동의 상표 및 기준에 따라 영업을 하며 프랜차이즈 사업에 대하여 자신의 자본을 실질적으로 출자하는 것으로 정의하고 있다(<http://www.franchisee.org/>).

또한, 국제프랜차이즈협회(IFA; International Franchise Association)는 프랜차이즈란 가맹본부가 그 특유의 가치를 가진 브랜드는 물론 가맹점 조직, 교육, 상품전시, 상품관리 등 여러 경영기법을 공유하며 가맹점이 점포관리를 잘 하도록 지원하며 더 나은 경영성과를 얻으려는 동반자의 관계로 정의하고 있다(<http://www.franchise.org/>).

한국의 가맹사업거래의 공정화에 관한 법률에서는 가맹사업이란 가맹본부가 가맹사업자로 하여금 자기의 상표, 서비스 표, 상호, 간판 그 밖의 영업표지를 사용하여 일정한 품질기준이나 영업방식에 따라 상품(원재료 및 부재료 포함) 또는 용역을 판매하도록 함과 아울러 이에 따른 경영 및 영업활동 등에 대한 지원교육과 통제를 하며, 가맹사업자는 영업표지의 사용과 경영 및

영업활동 등에 대한 지원·교육에 대한 대가로 가맹본부에 가맹금을 지급하는 지속적인 거래관계로 정의하고 있다.(공정거래위원회 가맹사업거래 사이트, franchise.ftc.go.kr)

한편, 경영 관점에서 프랜차이즈를 살펴 보면, 프랜차이즈를 유통경로 상의 한 채널로 보고 있으며 마케팅 관점에서 프랜차이즈를 다루고 있다. 즉, 고객이 원하는 바를 해결해 줄 선물꾸러미를 고객에게 효과적으로 전달하는 것, 수요를 충족시켜 주는 수단으로 마케팅믹스의 한 요소인 유통경로(place)가 있다. 또한, 고객가치 패키지의 요소에 제공 수단 요소가 있다. 유통경로란 상품의 생산과 소비의 시간적, 공간적, 소유 주체의 괴리를 해소하는 기능을 하는 마케팅의 핵심적 기능 중 하나인 유통경로를 의미한다. 이러한 유통경로 상의 채널 중 하나를 프랜차이즈로 보고 있는 것이다. 즉, 상품을 생산하고 소비하기까지 가장 효과적으로 소비자에게 전달함으로써 수요를 충족시키고 교환이 원활하게 일어나게 하기 위한 기능을 창출하는 것이 유통경로의 역할이다. 유통경로는 경로구성원들의 효과적인 시너지 창출을 위한 비효율을 제거하고 경로구성 단계에 따라 통합 시스템을 구축할 수 있다. 이러한 경로구성원의 통합은 수직적 마케팅 시스템과 수평적 마케팅 시스템으로 구분하게 된다(유동근, 2010; Wuyts et al., 2004).

수직적 마케팅 시스템(VMS: Vertical Marketing System)은 독립적인 경로 구성원들이 마케팅 활동을 중복적으로 수행하는 비효율을 극복하고 상이한 단계에서 활동하는 경로구성원들이 경로 상에서 지도자격인 구성원을 중심으로 집중하여 계획적으로 관리하고 경로구성원의 수직적 결합을 의미한다. 이러한 수직적 마케팅 시스템은 법인형 VMS(corporate VMS), 관리형 VMS(administered VMS), 그리고 계약형 VMS(contractual VMS)로 구분된다.

이 중 계약형 VMS(contractual VMS)는 공식적인 계약을 바탕으로 생산과 유통이 결합하는 형태이다. 규모의 경제와 마케팅 노력상의 상호조정을 목표로 하는 결합이지만, 각 경로구성원은 독립적인 형태를 유지한다. 계약형 VMS는 소매상 주체의 협동연쇄점(retailer-sponsored cooperative chains), 도매상 주체의 협동연쇄점(wholesaler-sponsored cooperative chains), 프랜차이즈 시스템(FC: Franchise System)으로 구분된다.

여기서 프랜차이즈 시스템이 마케팅믹스 중 유통경로의 하위믹스인 채널 시스템(channel system) 중 수직적 마케팅 시스템의 계약형 VMS의 한 가지 유형이라는 것을 알 수 있다. 즉, 프랜차이즈 시스템은 유통경로 구성원들의 다양한 결합 방식의 한 차원이며, 마케팅이라는 큰 시스템의 한 분야로서 기능을 띄고 있는 것이다.

앞서 살펴본 바와 같이, 프랜차이즈 시스템은 수직적 마케팅 시스템의 하위 믹스로서 기능을 한다. 프랜차이즈 시스템은 상위 단계의 경로 구성원 즉, 가맹본부(franchisor)와 하위 단계의 구성원인 가맹점(franchisee)을 계약을 통해 계열화함으로써 마케팅 효율을 극대화 시키고 시장에서 영향력을 증대하려는 계약형 마케팅 시스템이다. 따라서 규모의 경제를 실현하고 유통 효율을 극대화하기 위해서 많은 가맹점을 계열화할 필요가 있다.

가맹본부는 프랜차이즈 시스템의 상위 경로구성원으로서 다수의 가맹점들을 계약에 의해 계

열화하고 브랜드를 공유하며, 동일한 품질의 상품과 서비스를 소비자에 제공하기 위해 지속적인 지원, 교육, 통제를 수행하게 된다. 그리고 가맹점뿐만 아니라 생산자 및 물류업체 또한 프랜차이즈 시스템에 편입시킴으로써 최종적으로는 고객을 중심으로 생산부터 최종 소비단계인 가맹점까지 포함하는 통합적인 유통채널 시스템을 완성하게 된다. 프랜차이즈 시스템은 그 자체가 정교한 마케팅 시스템의 하위 믹스이자 마케팅 시스템의 완성이라고 볼 수 있는 구조이다 (이성훈, 2015).

프랜차이즈 기업의 마케팅 활동과 관련된 연구 또한 활발하게 진행되어 왔다. 윤태환(2007)은 외식기업의 서비스 마케팅믹스 성과와 관련된 연구에서 마케팅믹스의 구성요소를 종사원(불평처리능력, 예절 및 친절성, 음식과 서비스 지식, 용모와 복장, 신뢰성 및 일관성), 음식(다양한 메뉴, 음식의 영양가, 맛, 정확한 음식제공, 신선한 재료의 사용여부), 과정(예약사항의 변경과 취소의 편리성, 고객 불편 처리의 신속성, 특별한 요구사항에 대한 처리, 음식제공과 서비스의 신속성, 바쁜 시간대의 종업원 배치), 촉진(광고 및 홍보의 다양성과 독창성, 브랜드 이미지의 강조성, 평판, 광고활동), 물리적 증거(내부시설의 품격, 건물외관의 아름다움, 식당의 청결, 내부 활동의 편안한 정도, 배경음악의 품질과 상태), 가격(음식가격의 적절성, 이용가격의 할인정도, 지불조건의 용이성, 다양한 할인정책과 할인방법), 장소(접근의 편리성, 주변 경관의 정도, 주차편이, 전문점의 분위기)로 규정하고 성과를 측정하였다.

최성임 등(2011)은 커피전문점의 마케팅 믹스를 서비스 위생, 분위기, 브드, 이벤트, 맛과 품질, 접근 편의성, 입지, 광고·판촉, 가격, 상품 등으로 제시하였다. 그러나 이들의 연구는 전적으로 음식점의 고객편의를 위주로 음식점에서 제공하는 제품과 서비스의 나열에 그친 한계가 있으며, 종합적으로 음식점 마케팅믹스가 내포하여야 할 전반적 마케팅 활동으로 보기에 한계가 있다.

한편, 범경기 등(2010)은 마케팅믹스 요인이 점포태도에 미치는 의도 등에 관한 연구에서 전통적 마케팅믹스 요인인 4P를 백화점 구매 고객의 감각체험, 감성체험, 인지체험, 점포태도, 구매의도에 미치는 영향을 연구한 것으로 제조업 중심의 4P를 유통 매장에 적용함으로써 서비스 마케팅의 차별화된 특성을 반영하지 못한 한계를 노출하고 있다. 또한, 프랜차이즈 치킨전문점의 마케팅 믹스활동과 관련하여 이상희, 임재필(2015)은 마케팅믹스의 변수를 접근성, 촉진, 가격, 상품이라는 차원에서 다루고 있는데, 이는 프랜차이즈 브랜드의 다점포 특성을 고려하지 않고 개별 가맹점 차원의 제한적 영역을 다루고 있는 한계가 있다.

프랜차이즈 업체별 마케팅믹스 요인활동의 차이 분석과 관련한 전태유 등(2006)의 연구에서는 마케팅믹스의 요인활동을 제품요인에 대한 만족, 가격요인에 대한 만족, 납품 및 배달에 대한 만족, 재고관리에 대한 만족, 훈련지원에 대한 만족, 운영지원에 대한 만족, 촉진요인에 대한 만족 등으로 구분하고, 프랜차이즈 업태를 일반한식, 한식육류, 요리주점류, 분식류, 외국계 음식류, 제과 제빵, 디저트류, 치킨류로 구분하여 조사한 바가 있다.

그러나 이러한 마케팅 요인의 분류는 가맹점 접적의 가맹본부 지원이라는 차원에서 마케팅믹스라고 하기에는 다소 무리한 점을 노출시키고 있다. 이재한 등(2010)은 프랜차이즈 가맹본부의 사후 지원 서비스라는 차원에서 마케팅믹스를 다루고 있는데, 그 내용은 제품범주 및 가격, 물류지원, 판매/촉진 및 홍보지원, 정보제공 및 문제해결 능력, 슈퍼바이저 지원, 재교육 및 훈련지원 등으로 요인을 구분하고 있다(<표 3> 참조).

그리고 유동근 등(2013)은 외식프랜차이즈 가맹점의 불만족 결정요인의 변수로 영업마케팅 지원, 물류지원, 제품과 서비스 경쟁력, 의사소통, 공정성, 유연성, 수익성, 현금창출력 등을 제시하고 있는데, 이는 가맹점 접점에서 가맹본부가 제공하는 지원의 만족 유무를 파악한 것으로 마케팅믹스의 관점을 다양한 시각으로 해석한 새로운 접근이라 할 수 있다. 또한, 이용기 등(2005)은 외식산업 프랜차이즈 가맹점 만족도 연구에서 도구적과 관계지향성 요인으로 구분하고, 도구적 요인은 제품요인, 가격/조건, 유통(납품/배달), 위생제고관리, 훈련지원, 운영지원, 촉진 등, 관계지향성 요인은 유연성, 문제해결지원, 정보교환, 고객화, 슈퍼바이저 등을 제시하고 있다. 또한, Lee et al.(2015)은 프랜차이즈 기업의 핵심역량으로 신제품 개발, 브랜드 경쟁력, 광고와 촉진 경쟁력, 디자인(BI, SI) 경쟁력 등을 제시하고 있다.

<표 3> 프랜차이즈 마케팅믹스에 관한 연구

윤태환 (2007)	종사원, 음식, 과정, 촉진, 물리적 증거, 가격, 장소
최성임 등 (2011)	서비스위생, 분위기, 브랜드, 이벤트, 맛과 품질, 접근편의성, 입지요인, 광고판촉요인, 가격요인, 상품요인
범경기 등 (2010)	감각체험, 감성체험, 인지체험, 점포태도
이상희, 임재필 (2015)	접근성, 촉진, 가격, 상품
전태유 등 (2006)	제품요인에 대한 만족, 가격요인에 대한 만족, 납품 및 배달에 대한 만족, 재고관리에 대한 만족, 훈련지원에 대한 만족, 운영지원에 대한 만족, 촉진요인에 대한 만족
이재한 등 (2010)	제품범주, 가격, 물류지원, 판매/촉진 및 홍보지원, 정보제공 및 문제해결 능력, 슈퍼바이저 지원, 재교육 및 훈련지원
유동근 등(2013)	영업마케팅 지원, 물류지원, 제품과 서비스 경쟁력, 의사소통, 공정성, 유연성, 수익성, 현금창출력
이용기 등(2005)	제품요인, 가격/조건, 유통(납품/배달), 위생제고관리, 훈련지원, 운영지원, 촉진
Y.-K et al(2015)	신제품 개발, 브랜드 경쟁력, 광고와 촉진 경쟁력, 디자인(BI, SI) 경쟁력

* 연구자 정리

이와 같이, 프랜차이즈 기업의 마케팅 활동과 관련된 다수의 연구들은 그 성과에도 불구하고 다음과 같은 문제점을 노출하고 있다. 먼저 소비자 접점의 고객영역과 가맹점 접점의 프랜차이즈 차원이 연결되지 못하고 개별 점포차원의 마케팅 활동이나 가맹본부의 가맹점 지원차원의 영역으로 구분되어 연구가 진행되고 있다는 점이다. 즉, 프랜차이즈 시스템의 전체 활동을 마케팅 차원에서 완벽하게 통합적으로 다루고 있지 못하고 있다는 한계점이다. 또한 마케팅믹스의 영역을 전통적 마케팅믹스를 그대로 사용하거나 일부 변경하여 적용하였는데, 이 또한 프랜차이즈의 다양한 업태의 특성을 고려하지 않은 한계가 있다. 그리고 프랜차이즈 마케팅믹스를 외식업체에 국한 시킨 점 또한 한계로 지적하지 않을 수 없다. 프랜차이즈 시스템은 업태의 다양성을 모두 포함한 하나의 시스템적 원리를 내포하고 있는데 프랜차이즈 시스템의 고유한 원리 차원에서 프랜차이즈 마케팅 활동을 단순하면서도 명료하게 설명하는 프랜차이즈 마케팅믹스를 다룬 연구는 현재까지 전무한 상태이다. 본 연구는 이러한 문제점에서 출발하여 프랜차이즈 시스템의 특성을 반영한 기본 원리로서의 프랜차이즈 마케팅믹스를 탐색적으로 고찰함으로써 프랜차이즈 마케팅 활동의 새로운 접근을 시도해 보고자 하였다.

III. 프랜차이즈 마케팅믹스를 위한 제안

1. 프랜차이즈 마케팅믹스에 대한 새로운 접근

고객이 원하는 바를 해결하기 위해 제공하는 고객가치 패키지는 마케팅 믹스로 구성된다. 프랜차이즈 또한 궁극적으로 고객가치를 창출하고 고객만족을 통한 조직의 목적달성을 추구한다. 따라서 프랜차이즈 또한 마케팅이 핵심이다. 지금까지 우리는 프랜차이즈 시스템을 구조적이고 복잡한 모델을 통해 이해하여 왔다. 그리고 프랜차이즈 마케팅 또한 기존 4P 믹스라는 분류체계(schema)로 이해하고 실무에 활용되어 프랜차이즈의 독특한 시스템을 반영한 종합적인 마케팅 과정을 설명하고 이해하는데 한계점이 있어 프랜차이즈의 과정을 마케팅 차원에서 효과적으로 설명할 필요성이 있다.

마케팅 믹스는 마케팅을 설명하고 이해하는 가장 단순하면서도 강력한 분류체계로 마케팅을 누구나 쉽게 이해하고 실무에 광범위하게 적용할 수 있다. 그렇다면 프랜차이즈 또한 단순하면서도 쉽게 이해하고 실무에 적용하는데 효율적인 분류체계로 구성한다면 효과적인 것임은 분명하다. 이유는 프랜차이즈 시스템 또한 궁극적으로 마케팅 믹스의 하위믹스 중 하나이기 때문이다.

프랜차이즈 기업의 마케팅 전략과 과업을 실행하는 프레임워크의 전술단위의 실행 프로세스는 프랜차이즈 마케팅믹스로 구현된다. 전통적인 마케팅믹스는 4P(product, price, place,

promotion)를 중심으로 전개된다. 즉, 고객가치를 실현하기 위한 고객가치 패키지이며, 고객을 위한 선물꾸러미이자 전술 차원에서 실현되는 마케팅 핵심 활동이다. 그렇다면 프랜차이즈 시스템 또한 전형적인 4P 믹스로 가능할 것인가? 프랜차이즈 시스템은 마케팅 채널로서 독특한 성격을 가지고 있다. 따라서 기계적으로 4P라는 틀 속에서 프랜차이즈 마케팅의 전술적 실행 과업을 해결하고자 하는 시도보다는 새로운 차원에서 프랜차이즈 시스템에 효과적인 마케팅 틀을 통해 역동적으로 전개되어야 한다.

따라서 프랜차이징을 단순히 가맹본부와 가맹점 간의 계약관계로 형성되는 B2B 거래로 한정할 수 없다. 프랜차이징은 가맹점의 개발과 확산을 통한 규모의 경제 실현으로 고객가치를 창출하는 데 있다. 즉, 고객접점인 가맹점의 역할과 고객관계(B2C)를 중요한 축으로 한다. 따라서 프랜차이징은 B2B 거래와 B2C 거래의 복합적 구조인 B2B2C 거래 관계로 파악되어야 한다. 지금까지 전형적인 프랜차이즈 거래를 B2B 거래로 인식하고 가맹점을 통한 가맹본부의 가치창출을 목적으로 하였다면, 확장된 거래모형인 B2B2C의 매크로 프랜차이즈 시스템으로 이해할 필요가 있다(이성훈, 2015). 이를 바탕으로 프랜차이징을 가장 효과적으로 설명할 수 있는 분류체계를 정립할 필요가 있다.

지금까지 프랜차이징을 연구한 논의들이 기존 전통적 마케팅믹스를 중심으로 전개되었다면, 이는 프랜차이징을 효과적으로 설명하는데 제한적일 수밖에 없다. 프랜차이징은 고객접점에서 고객가치를 지향하는 가맹점 영역과 가맹점을 개발 및 관리하고 브랜드를 관리하는 가맹본부의 영역으로 구분할 수 있다. 이러한 프랜차이징의 특성을 전통적 마케팅 믹스를 적용하여 설명한다면 가맹점의 고객접점 영역으로 국한된다. 즉, 프랜차이징의 B2C 영역으로 제한될 수 밖에 없기 때문에 프랜차이징의 B2B 영역을 포함하지 못하는 오류를 발생시키게 된다.

따라서 프랜차이징을 설명하는 새로운 마케팅믹스는 가맹점 영역과 가맹본부의 영역을 모두 포함하는 방식이 되어야 한다. 가맹점 영역은 고객접점에서 활동하는 영역으로 고객 갭(전인수·배일현, 1999)의 영역에 해당한다. 가맹본부 영역은 가맹점과의 접점에 해당되며, 이는 가맹점의 개발과 관리, 커뮤니케이션 등의 영역에 해당한다. 더불어 프랜차이징을 Porter(1985)의 가치사슬에 입각해 본원적 활동과 지원 활동으로 구분하여 핵심적인 프랜차이징 영역과 지원 영역으로 나누어 설명함으로써 프랜차이징의 핵심적인 기능을 표현할 필요가 있다.

프랜차이징을 유통채널 관점에서 고객접점과 가맹점접점의 환경을 포함하는 새로운 분류체계의 필요성은 비단 교과서적인 설명을 넘어서 실무적으로도 유용한 단서를 제공할 것이다. 이는 지금까지 전통적 마케팅믹스의 사고방식에서 벗어나 세분화되고 전문화된 프랜차이징의 영역을 보다 구체적으로 반영함으로써 얻게 되는 실무적 이점이 크다는 것을 말한다. 따라서 본 연구에서 프랜차이즈 시스템의 독특한 특성을 반영한 새로운 차원의 접근법을 시도해보고자 한다.

2. 프랜차이즈 마케팅믹스 4F 스키마

프랜차이즈 마케팅믹스의 새로운 분류체계는 첫째, 고객접점과 가맹점점을 모두 포함함으로써 고객 갭과 가맹점 갭을 동시에 다루어야 하며, 둘째, 프랜차이징 프로세스를 충실하게 반영하여야 한다. 그리고 프랜차이즈 시스템의 구성요소를 가급적 모두 포함하는 활동을 마케팅믹스 요인으로 설정하여야 한다. 이러한 기본적인 전제를 조건으로 전통적 마케팅믹스의 개념을 도입하여 '4F' 라는 프랜차이즈 마케팅믹스를 구성할 수 있다.

프랜차이즈 마케팅 믹스인 4F 스키마는 Format, Fee & Royalty, Franchising Process, Franchise Communication의 4가지 차원의 구성요소를 말한다. 4F란 기존 전통적 마케팅믹스의 4P에 대응하는 개념이라고 볼 수 있다. 즉, 4P의 구성요소인 Product는 프랜차이즈 마케팅믹스에서는 Format에 대응하는 개념이다. Price는 Fee & royalty, Place는 Franchising procee, Promotion은 Franchise communication에 대응한다.

즉, 기존의 전통적 마케팅믹스의 강점인 단순하고 이해하기 쉬우며 실무에 바로 적용이 가능한 원리를 차용하면서도 프랜차이즈 시스템의 독특한 특성을 반영하고자 한 것이다. 전통적인 마케팅 믹스 4P가 제조업 중심의 마케팅 실행 전략이라면, 프랜차이즈 마케팅 믹스 4F는 B2B2C를 특징으로 하는 프랜차이징에 특화된 실행 전략이다. 이러한 4F 스키마는 다시 하위 믹스로 구분하여 구조적으로 이해될 수 있으며, 실무에 적용 될 수 있다.

먼저, 고객접점의 영역이란 가맹점이 소비자인 고객을 응대하기 위한 영역이며, 이는 정교하게 설계된 점포모델로서 전술한 소매믹스의 영역에 해당한다고 볼 수 있다. 즉, 가맹본부는 가맹점이 고객을 대상으로 시행착오를 줄이며, 효과적으로 과업을 수행할 수 있는 스토어 모델을 정교하게 설계하여 제공하여야 하는데, 이는 4P의 제품 영역에 해당되며, Format이라 정의될 수 있다. 비즈니스 모델로서의 Format은 가맹본부가 가맹점에게 제공하는 성공 가능한 검증된 점포 시스템으로서의 상품을 말한다. Format은 고객접점에서 고객만족과 고객가치의 증대에 기여하는 제품이자 가맹점이 실제 시행착오를 줄이면서 안정적인 가맹점 운영을 하기 위한 가장 기초적이고도 중요한 아이টে임을 구현하도록 하여야 한다.

가맹본부는 이러한 상품으로서의 가맹점 모델인 Format을 정교하게 설계하고 상품화시킬 의무가 있으며, 고객들로부터 선택을 받을 수 있는 상품 개념으로 바라보아야 할 것이다. Format의 하위 믹스는 Branding(상표전략), Location(상권, 입지전략), Merchandising(상품화전략), Pricing(가격전략), Design(인테리어 등 유형적 디자인 전략), Promotion(광고촉진 전략), Customer Service(고객서비스전략)으로 구성된다. 이는 결국 최종 소비자를 대상으로 하는 점포운영의 제반 요소를 다루는 것이 가맹점의 역할이기 때문에 Retail Marketing Mix 개념으로도 설명된다.

가맹본부는 소매믹스의 개념에서 객관적으로 검증된 비즈니스 모델을 수립하여야 한다.

Format은 핵심적으로 공유할 브랜드의 개발과 입지 및 상권과 점포의 성격(크기 및 구조 등)을 정의하고, 점포에서 판매하는 상품과 소비자 가격전략, 통일된 이미지 구축을 위한 디자인(인테리어, 익스테리어, 설비, 집기 등) 전략, 고객만족을 위한 최상의 고객 서비스 전략의 수립 등의 과업을 수행하며 그 산출물을 가맹점에게 제공하게 된다.

Fee & Royalty는 가맹금 전략으로 하위믹스는 창업비용(Startup Costs)과 운영비용(Running Costs)로 구성될 수 있다. 이는 성공적인 비즈니스 모델인 스토어 모델에 대한 반대급부로 가맹점이 지불하는 포맷의 가격이다. 가맹계약을 하고 포맷에 대한 사용 대가인 가맹금과 지속적인 사용 가격인 로열티로서 러닝 개런티 등으로 구성된다. 또한, 일반적인 상품의 가격전략과 마찬가지로 제공하는 상품인 포맷의 가치를 반영하며, 경우에 따라서 가맹점 고객을 유인하기 위한 다양한 가격정책을 구현하게 된다.

Franchising Process는 프랜차이징의 매칭을 통해 과업을 전개해 나가는 프로세스이다. 프랜차이즈 비즈니스 과정으로 하위믹스는 Development, Recruiting, Contract, Opening, Operation Supporting, Education & Training, Control & Supervising, SCM, Closing으로 구성된다. 구체적으로 설명하자면, 개발(Development)은 포맷을 실현하기 위한 점포의 개발과 가맹점의 개발전략이다. 발굴(Recruiting)은 가맹본부의 정책과 가치를 실현하는데 적합한 가맹점의 구성원(직원) 선발 전략이다. 프랜차이즈 시스템은 계약에 의해 형성되는데, 이런 관점에서 계약(Contract)은 가맹본부와 가맹점의 권리와 의무를 반영하여 효과적인 관계를 맺는 중요한 과정이다. 최종적인 개점(Opening)을 위해 기존 디자인 전략에 따라 점포의 설계와 시공, 집기 설비의 설치 등 개점 전략을 수행하게 되며, 가맹점 활동의 지속적 지원(Operation Supporting)과 교육 훈련(Education & Training) 및 통제와 슈퍼바이징(Control & Supervising)을 통해 관계를 형성하고 프랜차이즈 비즈니스를 수행한다. 한편 지속적이고 안정적인 원부재료의 공급망(SCM)을 설계하고 실행하는 기능 또한 수행하게 된다. 마지막으로 관계이탈을 효율적으로 관리하는 계약종료(Closing) 전략 또한 전체 프랜차이징 프로세스의 과정으로 볼 수 있다.

Franchise Communication은 의사소통 및 촉진전략에 해당된다. 하위믹스는 Franchisor Promotion, Franchisee Promotion, CRM 등을 구성요소로 한다. 프랜차이징의 효과적인 커뮤니케이션 전략은 가맹본부의 촉진과 가맹점의 촉진 및 체계적인 CRM 전략으로 구분될 수 있다. 가맹본부의 전국적인 다양한 촉진전략과 규모의 경제 실현을 위한 가맹점 모집 전략과 지역에서 직접 고객을 대상으로 하는 가맹점의 대고객 촉진전략이 유기적으로 결합되어야 하며, 이는 CRM의 실현을 통해 효과적이고 통일적으로 관리된다.

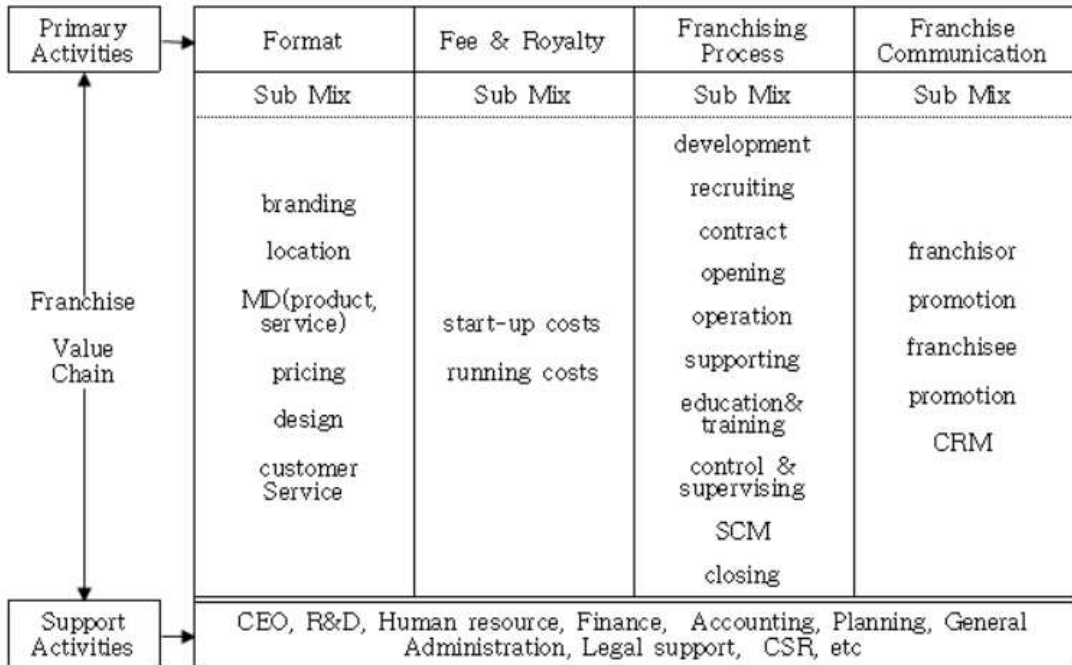
지금까지 살펴본 내용을 요약하면, <표 4>와 같다. 이와 같이 프랜차이즈 시스템의 새로운 분류체계인 4F 스키마는 이론적으로나 실무적으로 프랜차이징을 단순하면서도 강력하게 설명하는 수단으로서의 역할을 기대할 수 있다. 궁극적으로 프랜차이징은 가맹본부와 가맹점의 효

율적인 콜라보레이션으로 이윤을 창출하는 가치사슬(Franchise Value Chain) 시스템인 것이다.

프랜차이즈의 전술적 핵심 기능인 4F 스키마는 프랜차이즈 가치사슬의 본원적 활동(Primary Activities)을 말한다. 이러한 활동을 통해 프랜차이즈의 목표가 달성될 수 있으며, 효과적인 이윤 창출을 가능하게 할 것이다. 프랜차이즈 가치사슬은 결국 프랜차이즈의 핵심 기능인 4F를 본원적 활동으로 하고, CEO, R&D, 인사조직(Human resource), 재무(Finance), 회계(Accounting), 기획관리(Planning), 운영관리(General Administration), 법률지원(Legal support), CSR 등을 지원 활동(Support Activities)으로 구분하여 설명할 수 있다.

따라서 마케팅 믹스 관점에서 프랜차이즈 시스템을 본원적 활동과 지원 활동으로 구분하고 다시 본원적 활동은 고객접점과 가맹점접점을 포함한 네 가지 분류체계인 4F 스키마를 구성요소로 분류하게 된다. 이러한 분류체계는 결국 전통적 마케팅믹스 개념에서 크게 벗어나지 않으면서도 프랜차이즈 시스템이라는 독특한 성격과 내용을 담아냄으로써 이론적으로나 실무적으로 유용한 도구로 활용될 수 있을 것이다.

<표 4> Franchise Marketing Mix : 4F schema



IV. 결 론

1. 연구결과의 요약 및 시사점

McCarthy(1960) 이래 많은 연구자들에 의해 다양한 마케팅믹스의 구성요소를 논의하고 제 안해 왔다. 현대 산업의 다변화와 전문화 세분화는 1960년대의 제조업 중심에서 벗어나 역동적 으로 변화하고 있고, 새로운 형태의 유통채널이 등장하여 왔다. 따라서 기존의 전통적 마케팅믹 스의 개념으로는 세분화된 산업의 모습을 대변하는 데 한계점을 노출하게 되었다. 특히 프랜차 이즈 시스템은 가맹본부와 가맹점의 유기적인 통합 속에서 브랜드를 공유하며 새로운 고객가치 를 창출하는 비즈니스이기 때문에 제조업 중심의 4P 개념으로 마케팅 활동을 설명하는 데는 제 한적이다. 많은 프랜차이즈 연구자들이 프랜차이즈 산업에 대한 연구를 하면서 나름의 성과는 있었지만 기존의 4P 개념과 서비스마케팅믹스의 범주에서 크게 벗어나지 못한 연구를 진행함 으로써 프랜차이즈 산업의 발전 속도에 비해 더딘 연구 성과를 냈다는 한계가 있다.

본 연구는 프랜차이즈 시스템의 독특한 성격과 관계특성 등을 고려한 프랜차이즈 시스템에 특화된 마케팅믹스의 창출이라는 과제에 대한 제안적 성격의 연구이다. 프랜차이징을 연구한 논의들이 기존 전통적 마케팅믹스를 중심으로 전개되어 프랜차이징을 효과적으로 설명하지 못 하고 있다는 문제점에서 해결하고자 한 것이다. 프랜차이징은 고객접점에서 고객가치를 지향하 는 가맹점 영역과 가맹점을 개발 및 관리하고 브랜드를 관리하는 가맹본부의 영역으로 구분할 수 있다. 프랜차이징을 유통채널 관점에서 고객접점과 가맹점접점의 환경을 포함하는 새로운 분류체계로 설명함으로써 지금까지 전통적 마케팅믹스의 사고방식에서 벗어나 세분화되고 전문 화된 프랜차이징의 영역을 보다 구체적으로 반영함으로써 얻게 되는 실무적 이점이 크다는 것 을 말한다.

프랜차이즈 마케팅믹스의 새로운 분류체계는 고객접점과 가맹점점을 모두 포함함으로써 고 객 값과 가맹점 값을 동시에 다루고 있으며, 프랜차이즈 시스템의 구성요소를 가급적 모두 포함 하는 활동을 마케팅믹스 요인으로 설정하고 있다. 이러한 기본적인 전제를 조건으로 전통적 마 케팅믹스의 개념을 도입하여 4F라는 프랜차이즈 마케팅믹스를 구성할 수 있다.

프랜차이즈 마케팅 믹스인 4F 스키마는 Format, Fee & Royalty, Franchising Process, Franchise Communication의 4가지 차원의 구성요소를 말한다. 4F란 기존 전통적 마케팅믹스 의 4P에 대응하는 개념이라고 볼 수 있다. 즉, 4P의 구성요소인 Product는 프랜차이즈 마케팅 믹스에서는 Format에 대응하는 개념이다. Price는 Fee & royalty, Place는 Franchising Process, Promotion은 Franchise Communication에 대응한다.

즉, 기존의 전통적 마케팅믹스의 강점인 단순하고 이해하기 쉬우며 실무에 바로 적용이 가능 한 원리를 차용하면서도 프랜차이즈 시스템의 독특한 특성을 반영하고자 한 것이다. 전통적인

마케팅믹스 4P가 제조업 중심의 마케팅 실행전략이라면, 프랜차이즈 마케팅 믹스 4F는 B2B2C를 특징으로 하는 프랜차이징에 특화된 실행전략이다. 이러한 4F 스키마는 다시 하위 믹스로 구분하여 구조적으로 이해할 수 있으며 실무에 적용할 수 있다.

프랜차이즈 시스템의 새로운 분류체계인 4F 스키마는 이론적으로나 실무적으로 프랜차이징을 단순하면서도 강력하게 설명하는 수단으로서의 역할을 기대할 수 있다. 프랜차이징의 전술적 핵심 기능인 4F 스키마는 프랜차이즈 가치사슬의 본원적 활동을 말한다. 이러한 활동을 통해 프랜차이징의 목표가 달성될 수 있다. 프랜차이즈 가치사슬은 프랜차이징의 핵심 기능인 4F를 본원적 활동으로 하고, CEO, R&D, 인사 조직, 재무 회계, 기획관리, 운영관리, 법률서비스, CSR 등을 지원 활동으로 구분하여 설명한다.

마케팅믹스 관점에서 프랜차이즈 시스템을 본원적 활동과 지원 활동으로 구분하고 다시 본원적 활동은 고객접점과 가맹점접점을 포함한 네 가지 분류체계인 4F 스키마를 구성요소로 분류할 수 있다. 결국 프랜차이즈 마케팅믹스 4F는 전통적 마케팅믹스 개념에서 크게 벗어나지 않으면서도 프랜차이즈 시스템이라는 독특한 성격과 내용을 담아냄으로써 이론적으로나 실무적으로 유용한 도구로 활용될 수 있을 것으로 기대한다.

2. 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 전통적 마케팅믹스의 개념을 기본으로 프랜차이즈 시스템을 마케팅 관점에서 효과적으로 설명하고, 새로운 프랜차이즈 마케팅믹스의 구성요소를 체계화하는데 의의가 있다. 4P라는 틀 속에 머물지 않고 개념의 확장을 통해 프랜차이즈 시스템을 마케팅 차원에서 분류체계를 단순화하고 명확화 한 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 다양한 논의의 출발점에 서있을 수밖에 없다. 마케팅믹스에 대한 논의는 앞으로도 끊임없이 제기될 논제이며, 다양한 산업군의 출현은 이러한 논의들을 가속화시킬 것이기 때문이다. 그러나 본 연구는 향후 프랜차이즈 연구에 새로운 문제를 제기함으로써 향후 활발한 논의가 이루어지길 기대하고 의도가 있다.

한편, 본 연구는 기존의 마케팅믹스와 프랜차이징 관련된 연구에 대해 탐색적 연구를 통해 도출한 점에서 한계가 있다. 즉, 실제 현장에서 검증되지 못하였다는 것이며, 실증적 연구를 통한 검증이 이루어지지 못하였다는 점에서도 한계가 있다.

따라서 본 연구에서 제기한 프랜차이즈 마케팅믹스 4F가 실제 현장에서 적용될 수 있는가에 대한 연구와 실증분석을 통한 연구를 향후 과제로 남아 있으며, 더불어 향후 프랜차이즈 마케팅믹스에 관한 논의가 지속적으로 전개되기를 기대한다.

❖ 참고문헌 ❖

- 2014프랜차이즈산업현황보고서(2015), 100조 프랜차이즈 실태를 보다, *한국프랜차이즈산업협회*.
공정거래위원회 가맹사업거래 사이트(franchise.ftc.go.kr)
국제프랜차이즈협회(IFA; International Franchise Association), <http://www.franchise.org/>
미국프랜차이즈협회(AFA; American Franchisee Association), <http://www.franchisee.org/>
범경기·김원겸·최광(2010). 마케팅믹스요인이 점포태도와 구매의도에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 10(8), 292-300.
유동근(2010). 통합마케팅, *한경사*
유동근, 주미자, 김민성, 이용기(2013), 외식프랜차이즈 가맹점의 불만족 결정요인 -Revised IPA를 중심으로-, *고객만족경영연구*, 15(4), 125-142.
윤태환(2007). 외식기업의 서비스마케팅믹스성과와 지각된 가치 및 충성도와와의관계. *강원대학교 대학원*. 박사학위
이두희(2003). 뉴 마케팅 믹스: 5C. *마케팅*, 37(4), 11-13.
이상희·임재필(2015). 프랜차이즈 치킨전문점의 마케팅 믹스활동이 브랜드 자산에 미치는 영향. *관광·레저연구*, 27(10), 273-292.
이성훈(2015). 프랜차이즈 경영론, *도서출판 두남*.
이용기, 임현철, 윤남수(2005). 외식산업 프랜차이즈 가맹점 만족도에 미치는 도구적과 관계지향성 요인의 영향. *호텔관광연구*, 19(단일호), 156-178.
이재한·이용기·한규철(2010). 외식 프랜차이즈 가맹본부의 사후 지원서비스가 가맹점의 관계품질과 경영성과에 미치는 영향. *유통연구*, 15(3), 1-28.
전인수·배일현(1999). 마케팅믹스에 관한 탐색적 연구, *경영연구*, 231-247
전태유·임현철·윤남수(2006). 프랜차이즈 업체별 마케팅믹스 요인 활동의 차이분석. *한국외식산업학회지*, 2(2), 121-139.
최성임·김성윤·남효석(2011). 커피전문점 소비자의 시장세분화에 관한 연구. *호텔경영학연구*, 20(2), 89-104.
Baumgartner, J. (1991). Nonmarketing professionals need more than 4Ps. *Marketing News*, 22, 28.
Booms, B. H. and Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. *Marketing of Services*, 25(3), 47-52.
Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), 2-7.
Bruner, G. C. (1988). The marketing mix: a retrospection and evaluation. *Journal of Marketing Education*, 10(1), 29-33.
Judd, V. C. (1987). Differentiate with the 5th P: People. *Industrial Marketing Management*, 16(4), 241-247.

- Kotler, P. (1984). Rethink the Marketing Concept. *Marketing News*, 1(16), 2-24.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management—Analysis, Planning, Implementation, and Control*, Prentice Hall. Inc., New Jersey.
- Levy, M. and Weitz, B. A. (2004). *Retailing Management*. McGraw-Hill/Irwin.
- McCarthy, E. J. and Perreault, W. D. (1960). *Basic Marketing: A Management Approach*. Irwin, Homewood, Ill.
- Morrison, A. M. (1996). *Hospitality and Travel Marketing*. Delmar Publishers.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1988). Servqual. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance*. The free, New York.
- Van W. W. and Van den Bulte, C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *Journal of Marketing*, 56(4), 83-93.
- Wuyts, S., Stremersch, S., Van den Bulte, C. and Franses, P. H. (2004). Vertical marketing systems for complex products: A triadic perspective. *Journal of Marketing Research*, 41(4), 479-487.
- Y. K. Lee, S. H. Kim and M. G. Seo. (2015), Franchise core competency and its relationship with environmental uncertainty, competitive advantage and financial performance: an empirical assessment of food-service franchise firms, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(10), 1151-1173.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35-48.

2015년 11월 20일 원고 접수
2015년 12월 21일 최종본 접수
2015년 12월 23일 게재 확정
3인 익명심사필