

동적 집단 면접을 통한 프랜차이즈 교육과정 개발

이동일 (세종대학교 교수)*
이혜준 (세종대학교 박사과정)**
이주현 (세종대학교 석사과정)***

국문 요약

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부 실무자를 대상으로 한 교육 과정 개발의 방향을 의미 네트워크분석을 통해 밝히기 위해 프랜차이즈 CEO 그룹, 실무자 그룹을 대상으로 동적 집단 면접(DGI)을 실시하였다. 실무자 대상 교육에 있어서 의사결정자인 CEO 그룹과 교육 당사자인 실무자의 교육에 대한 의견을 종합하여 교육의 개발 방향을 종합하였다. 연구결과 프랜차이즈 교육의 개선 방향으로 1) 교육의 전문화와 세분화, 2) 프랜차이즈 내부 노하우의 공유 및 이전, 3) 교육 운영 과정의 현장 지향성의 세 가지가 도출되었다.

핵심주제어: 프랜차이즈, CEO, 실무자, 교육과정, 개발, 동적 집단 면접, 활성화
확산 이론, SNA

1. 서론

지속된 경기 불황과 고용 불안으로 취업에 대한 대안으로 창업을 고려하는 수요가 늘어나고 있다. 창업을 고려함에 있어 가장 고려 순위가 높은 것은 자신의 아이디어로 독자적인 사업체를 운용할 수 있는 벤처라고 볼 수 있을 것이다. 다음으로 고려되는 사업 형태는 프랜차이즈이다. 벤처와 프랜차이즈는 모두 고위험으로 고수익을 창출하며 급속한 성장이 가능하고 타인자본을 레버리지로 하여 이루어진다는 측면에서

* 세종대학교 경영학과 교수, donlee@sejong.ac.kr

** 세종대학교 경영학과 박사과정, leehyejun@daum.net

*** 세종대학교 경영학과 석사과정, ljh841130@nate.com

유사성이 있다.

특히, 프랜차이즈의 경우 토지와 점포는 가맹점주가 소유하고, 계기, 비품, 상품 등은 가맹본부가 대여하는 A타입, 가맹점주가 토지, 점포 외에 계기, 비품, 상품까지 모두 매입하는 B타입, 토지, 점포, 계기, 비품, 상품 모두를 본부가 소유하고 점주에게 대여하는 C타입 등의 여러 형태가 있어(김현철, 최상철, 2006) 사업 경험이 적은 예비 창업자의 경우 위험을 줄일 수 있는 창업 아이템으로 각광받고 있다. 이에 따라 현재 프랜차이즈 관련 교육은 예비 창업자를 대상으로 한 창업교육 위주로 행해지고 있으며, 프랜차이즈 기업의 전문화 및 경쟁력 확보를 위한 가맹본부의 핵심 역량 강화 교육은 부족한 실정이다.

현재 국내 프랜차이즈 교육은 크게 학위 과정과 비학위 과정으로 나눌 수 있으며, 이 중 학위 과정과 비학위 과정의 프랜차이즈 전문가과정은 실무자를 중심으로 하는 교육이며, 비학위 과정의 CEO 과정은 가맹본부의 CEO를 대상으로 하는 교육이다. 그 외에 가맹점 대상 교육은 가맹본부에서 자체적으로 수행하고 있으며, 프랜차이즈 협회를 중심으로 한 분야별 다양한 단기 교육과정도 운영되고 있다. 그러나 이들 교육과정은 실무의 도움 정도가 적은 형식적인 교육 내용을 담고 있으며, 강사 풀의 부족으로 특정 강사가 동일한 내용을 여러 과정에 반복해서 강의하는 등의 문제점을 안고 있는 실정이다. 이로 인해 교육의 가장 핵심 대상자의 본사 실무자는 그들의 교육 욕구(needs)와는 거리가 먼 교육으로 교육 자체를 꺼리게 되는 악순환이 반복되고 있다. 업계의 교육에 대한 욕구는 2008년 행해진 중소기업 실태조사에서도 확인할 수 있다. 조사결과에 따르면, 프랜차이즈 본부 운영 관련 애로사항으로 ‘가맹점 통제의 어려움’, ‘자금부족’에 이어 적절한 인력 확보, 인센티브 제도 등의 내용을 포함하는 ‘인사문제’가 높게 나타났으며, 프랜차이즈 산업에 대한 건의사항으로도 ‘적극적인 교육’, ‘본사의 역량 강화’, ‘인력 부족’ 등 인력 양성에 대한 욕구가 언급되고 있다.

그러므로 프랜차이즈 업계의 장기적인 인적 인프라 확보를 위해 현 프랜차이즈 교육 과정의 진단을 통한 교육 개선 방향이 모색될 필요가 있다. 그렇다면 프랜차이즈 관련 교육의 교육 대상자로 가장 중요도가 큰 주체는 누구인가? 본 연구에서는 가맹본부의 실무자를 프랜차이즈 교육의 가장 중요한 대상으로 한정한다. 가맹본부 실무자의 경우 가맹본부와 가맹점을 연결하는 중간자로서 업계를 지탱하는 역할을 수행하기 때문이다. 또 다른 교육 가능 대상자로 가맹본부 CEO와 가맹점주 등을 들 수 있다. 본부 CEO의 경우, 본부 실무자의 교육 여부에 대한 결정권을 가지고 있으므로 교육 과정 개발 시 중요한 영향력을 행사할 것으로 예상되는 반면, 가맹점주의 경우 가맹본부의 의지에 따라 점주에 대한 교육 방향이 결정되므로 상대적으로 중요도가 낮을 것으로 판단된다. 가맹본부에 대한 교육 개선이 가맹점주 대상 교육에 직접적으

로 영향을 미칠 것이므로 가맹본부에 대한 교육 개선 시 가맹점에 대한 교육까지 개선시킬 수 있는 효과를 얻을 것으로 예상할 수 있다.

그러므로 본 연구는 프랜차이즈 가맹본부 실무자 대상 교육 과정의 바람직한 개발 방향을 제시하는 것을 목적으로 하며, 이 과정에서 실무자 교육에 직접적으로 연관이 있는 의사결정자인 CEO의 의견과 교육 대상자인 실무자의 의견을 종합하여 개선 방향을 제시하고자 한다.

이를 위해서는 프랜차이즈 교육 관계자들의 의견을 종합적으로 파악하는 작업이 선행되어야 할 것이므로 교육 대상자인 가맹본부 CEO와 실무자를 대상으로 각각 동적 집단 면접(DGI, Dynamic Group Interview)을 통해 바람직한 개선방향을 도출하고자 한다. 정성적인 조사기법을 활용하여 행해진 연구의 경우 일반적으로 연구자가 정성자료를 주관적으로 판단하여 결론을 도출하는 방법으로 연구가 진행되어 왔으나, 본 연구에서는 의미네트워크분석(Semantic network analysis)을 통해 연구자의 주관적 해석으로 인해 발생할 수 있는 오류를 최소화하고자 한다(한관중, 2003).

의미네트워크분석은 활성화 확산 이론(Spreading activation theory)에서 분석의 근거를 찾을 수 있다. 활성화 확산 이론은 인간의 기억 구조에서 특정 개념이 연관성이 높은 개념들과 일종의 망의 형태로 연결된 형태로 저장되어 있어 하나의 개념이 활성화될 때 연관성이 높은 개념이 순차적으로 활성화된다는 이론이다(Anderson, 1983; Collins & Loftus, 1975). 의미네트워크분석은 이와 같이 활성화된 각각의 개념의 연결 관계를 시각적인 이미지로 도식화시켜주는 분석기법이다.

이에 따라 본 연구에 있어 그룹별 토론 진행 시 참석자의 프랜차이즈 교육과 관련된 발언에는 특정 단어와 연관성이 높은 단어들에 반복적으로 포함되어 있을 것으로 예측할 수 있다. 예를 들어, “실무자에게는 실무에 바로 적용할 수 있는 효율적인 교육이 필요하다.” 라는 발언의 경우 실무자, 실무, 적용, 효율적인, 교육 등의 단어가 실무자를 대상으로 한 교육 내용과 연관성이 높은 단어로 판단할 수 있을 것이며 이 중 동시 발생 빈도가 높은 단어들일수록 연관성이 강한 것으로 볼 수 있다(Sharifian and Samani, 1997).

정리하면, 본 연구는 프랜차이즈 가맹본부 실무자를 대상으로 한 교육 과정 개발의 방향을 의미네트워크분석을 통해 밝히기 위하여 동적 집단 면접(DGI)을 통해 분석을 위한 정성자료를 수집하였다.

II. 이론적 배경

2.1 프랜차이즈의 개요 및 현 교육 현황

2.1.1 프랜차이즈의 개요

프랜차이즈(Franchise)라는 용어는 ‘자유를 주다’라는 의미의 고대 프랑스 단어인 ‘Frane’에서 유래된 것으로, 사전적으로 권리, 권한, 면책 등의 의미를 가진다. 일반적으로는 이들 모두를 포함하는 복합적 의미로 사용되며, 근래에 프랜차이즈는 모든 형태의 상품과 서비스를 분배하는 가장 일반화된 사업 형태 중 하나이다(서소영, 2003). 프랜차이즈는 일정한 지역(독점적 영업지역)에서 정해진 기간(계약기간) 동안 모기업(본부, franchisor)이 비교적 규모가 작은 개인 기업(가맹점, franchisee)에게 제품, 서비스, 상표, 상호, 노하우 및 기타 기업 운영방식을 계약에 의해 사용하여 영업할 수 있는 권한이나 특권을 허가해 주는 유통형태를 말한다(Stern & Ansary, 1988). 여기에서 가맹점은 본부의 제품이나 서비스 명칭을 판매할 수 있는 권리를 획득한 개인이나 조직 즉 프랜차이즈의 가맹자를 말하며, 본부는 가맹점을 소유하여 판매하는 개인이나 조직을 의미한다(Keiser, 1989). 프랜차이즈의 경우 비록 독립적인 경영자와 사업 주체들로 구성되어 있지만 소비자들은 시스템 전체를 동질적인 것으로 인식하므로 가맹본부와 가맹점 간의 긴밀한 협조가 요구된다. 일반적으로 프랜차이즈의 경우 거래 쌍방이 상호 조정과 환경 적응을 필요로 하기 때문에 본사는 항상 변화하는 환경에 알맞은 교육 프로그램이나 마케팅 프로그램 개발에 항상 노력을 기울여야 한다. 본사에서 영업을 지속적으로 확장하고자 할 때, 해당 지역의 시장성 및 문화적 특성을 정확하게 예측할 수 없을 경우, 해당 지역의 가맹점들을 모집하여 영업활동을 허가해 주는 방법 등을 통해 정보의 부족에서 생기는 전반적인 불확실성을 감소시킬 수 있다.

프랜차이즈는 본사에서 계획한 프로그램에 의해 경로구성원들을 전문적으로 관리, 통제하는 수직적 마케팅시스템(vertical marketing system: VMS)에 속한다. 이는 특정 경로 구성원보다는 경로 시스템 전체의 관점에서 마케팅 의사결정을 할 수 있는 장점이 있다(안광호, 1995). 수직적 마케팅 시스템은 경로구성원들에 의한 소유권의 강도에 따라 관리형, 계약형, 기업형 등의 수직적 마케팅 시스템으로 나뉘어지는데, 프랜차이즈 조직은 이중 계약형 수직적 마케팅 시스템으로 분류된다.

프랜차이즈 시스템의 유형은 유통경로상의 운영주체에 따른 4가지 기본 형태가 있다. 그러나 프랜차이즈 전개형태에 있어서는 공급자와 사용자간의 세부적인 계약 내

용에 따라 프랜차이즈 시스템에서도 다양한 사업전개가 가능하다.

유통경로상의 운영주체별 유형에는 제조업자가 본사이고 프랜차이즈 가맹점이 직접 대중에게 판매하는 제조업자-판매자 프랜차이즈(The manufacturer-dealer franchise)와 소매점에 판매하는 독립적인 업자에게 권리를 주는 제조업자-도매업자 프랜차이즈(The manufacturer-wholesaler franchise), 도매상이 본부가 되고 유통업자가 가맹점이 되어 도매상 중심의 프로그램에 의해 소매상을 모집하게 되는 도매업자-유통업자 프랜차이즈(The wholesaler-retailer franchise), 그리고 본사가 가맹점에게 제품이나 서비스의 판매에 대하여 허가를 해주는 비즈니스 형태의 프랜차이즈(The business format franchise)가 있다(McGoldrick, 2002).

2.1.2 국내 프랜차이즈 산업의 현황* 및 교육의 필요성

국내 프랜차이즈 산업의 경우 가맹본부와 가맹점의 자율성이 인정되고 각자는 독립된 이윤의 흐름을 보장받으며 거래 빈도가 낮아 가맹점이 독립성을 가질 수 있다는 특징이 있다.

국내의 프랜차이즈 산업은 2005년 추정 국내 프랜차이즈 산업 전체의 매출은 약 61조 3,100억원이고, 2004년도 명목 GDP 778조원 대비 7.9%로 경제 성장 및 고용창출에 크게 기여하고 있다. 미국의 프랜차이즈 산업 소매 점유율이 50%인데 비해 한국의 프랜차이즈 도소매업의 매출은 약 34조 1,300억원으로 2003년도 전체 도소매업 매출 431조 6,040억원 대비 7.9%에 불과하여 향후 성장 잠재력이 높을 것으로 판단된다. 2005년도 현재 국내의 프랜차이즈 가맹본부는 총 2,211개, 가맹점은 약 28만개, 종사자수(종업원 포함) 약 83만명, 비정규직을 포함할 경우 총 종사자는 약 104만명으로 추정되어 프랜차이즈의 고용 창출 효과는 비교적 큰 것으로 보이며, 점포당 평균 초기 투자액은 1억 1,650만원으로 연간 1만개 신규 개점시 약 1조 2천억원의 투자촉진 및 소자본 창업 확대 효과를 지니고 있어 투자효과 또한 큰 것으로 볼 수 있다. 가맹본부의 평균 가맹점수는 약 160개로, 이중에서 68%의 가맹점이 수도권이 아닌 지방에서 개설되고 있어 지역 경제 활성화에 기여하고 있다. 프랜차이즈 산업의 특성인 가격 및 제품의 동질성으로 인해 지역 간 소비자 후생의 격차를 해소하여 국민 후생 증대의 역할을 수행할 수 있다. 또한 중소기업의 프랜차이즈화를 통하여 대형 유통업체와의 경쟁에서 보호가 가능하여 안정된 유통산업 구조로 발전할 수 있을 것으로 기대된다.

반면, 프랜차이즈의 산업군을 볼 때, 2005년도에 외식업의 비중이 전체의 54%로

* 산업자원부 · 한국프랜차이즈협회(2004), [프랜차이즈 경영가이드] 총서1 프랜차이즈 경영원론

매우 높아 업종별 불균형이 더욱 심화되고 있는 추세이며, 선진국의 대형화 추세와 달리 국내 프랜차이즈 산업의 구조는 소규모 업체 중심으로 영세하다는 약점을 가지고 있다.

2005년 실태조사에 의하면 가맹본부의 평균 가맹사업기간은 6.8년에 불과하고, 가맹본부 중 45.4%가 최근 3년 이내에 사업을 개시하여 신생 가맹본부의 비중이 높은 것으로 나타나 국내 프랜차이즈 산업의 역사는 비교적 짧은 것으로 볼 수 있다. 또한 가맹본부 설립 후 프랜차이즈 사업을 시작하기까지 걸린 시간이 평균 2.4년, 가맹점 사업자가 현재의 점포를 운영한 평균 사업기간은 3.8년이다. 이와 같이 국내에서의 산업 활동 기간이 짧다는 것은 곧 사업 운영의 인프라가 제대로 구축되어 있지 않음을 의미한다. 정보화 수준이 매우 낮고, 개별 가맹본부의 물류 시스템이 취약하여 공동 배송 등의 효율화가 이루어지지 않으며, 전문 인력이 부족 등의 약점이 발견되고 있다. 특히 전문인력 측면에서 대학, 컨설팅 회사 등에서 프랜차이즈 관련 인력 양성을 위한 교육 과정을 개설하고 있으나, 그 수가 많지 않아 전문적인 교육이 어려운 형편이다. 국내 프랜차이즈 교육은 크게 학교 중심의 학위 과정과 비학위 과정으로 나누어 볼 수 있다. 학교 중심의 학위 과정은 세종대를 비롯하여 송실대, 중앙대에서 석사과정이, 호원대에서 학사과정이 개설되어 있으며, 비학위 과정으로는 CEO를 대상으로 하는 연세대 상남 경영원의 프랜차이즈CEO과정과 실무자를 중심으로 하는 맥세스 컨설팅의 프랜차이즈 전문가과정이 활성화 되어 있다. 프랜차이즈 협회를 중심으로 분야별 다양한 단기 교육과정도 운영되고 있다. 그러나 이들 교육과정은 수박겉핥기 식의 형식적인 교육 내용과 강사 풀의 부족, 교육 과정 별 동일 내용 반복 등의 문제점으로 인해 교육이 필요한 대상자들이 정작 원하는 교육을 받지 못하고 있는 실정이다.

프랜차이즈 본사에서 핵심적으로 양성해야 할 분야는 핵심 기획요원, 상권분석 및 점포개발, 상담 및 영업 전문 인력, 슈퍼바이저, 프랜차이즈 매뉴얼 작성 및 관리 요원 등 다양하다. 그러나 이와 같은 교육을 자체적으로 운영하는 회사는 거의 없으며, 외부에서 체계적인 교육 프로그램을 개발하여 운영하는 기관도 전무한 편이다.

그러므로 향후 우리나라 프랜차이즈 산업의 발전을 위해서는 프랜차이즈 운영의 주체인 본사 CEO와 행동 주체인 실무자에게 실질적인 도움을 줄 수 있는 프랜차이즈 교육 과정의 개발이 매우 필요한 실정이다.

2.2 활성화 확산 이론

연결 네트워크 모형(Associative network model)은 인간의 기억구조(memory system)가 어떻게 구성되어 있으며, 인간의 기억이 어떤 과정을 거쳐 저장되고 인출

되는가를 설명하는 대표적인 견해 중 하나이다(Atkinson & Shiffrin, 1968). 이 모형에 따르면, 인간의 기억구조는 관련 개념끼리 일종의 망을 통해 연결되어 저장되어 있다. 이러한 견해를 통해 저장된 정보의 활성화 형태에 대해 제시한 이론이 활성화 확산 이론이다.

활성화 확산 이론(Spreading-activation Theory)에 따르면, 기억 속에 입력된 개념은 각각 개별적인 마디(Node)가 되고 이들이 연관관계에서 따라 연결고리(Link)로 연결되어 서로 연상관계에 있는 정보의 네트워크로 구성된다. 인간의 장기 기억 구조 속에 투입된 정보들은 이와 같이 네트워크(Network) 조직을 형성하여 저장되며, 어떤 정보에 노출 시 그 정보와 연결된 다른 정보들이 연상되고 이렇게 연상된 관계가 다시 저장되는 과정이 반복되게 된다(Collins & Loftus, 1975).

이렇게 형성된 네트워크 상에서 특정 노드가 점화되면, 곧 특정 개념에 대한 자극이 발생하면 연결고리를 통해 연결된 다른 노드들이 활성화된다. 같은 맥락으로 어떤 단어가 제시되었을 경우 연결된 다른 단어들이 활성화되는 연상적 점화 효과(associative priming effect)가 발생할 것이며(이선정, 명노해, 2007), 이로 인해 의미 범주(semantic categorization), 어휘 결정(lexical decision), 개념 재인(Item recognition) 등이 결정된다(McNamara, 1992). 이 때 연결되어 있는 수많은 개념 중 어떤 개념이 먼저 활성화될 것인가 하는 것은 연결고리의 길이와 굵기, 수에 의해 결정된다. 최초 활성화된 개념과 밀접한 관련이 있거나(연결고리의 길이가 짧거나), 함께 활성화되는 빈도가 높거나(연결고리의 굵기가 굵거나), 유사한 개념이 많을수록(연결고리의 수가 많을수록), 연결시점이 최근일수록(연결된 시점이 가까울수록) 활성화가 용이하다(Barsalou, 1983). 예를 들어, 식물-꽃-장미와 같은 계층적인 단어를 추출하여 이를 일정한 간격으로 제시한 후 두 단어 간의 연상 강도를 반응 시간으로 측정한 결과, 식물-꽃, 꽃-장미와 같이 한 단계씩 차례로 제시한 경우가 식물-장미를 제시한 경우보다 반응 시간이 짧게 나타나 연결고리가 짧을수록 연상 강도가 강함을 알 수 있다(Sharifian and Samani, 1997).

정리하면, 입력된 정보의 마디는 서로 연결고리로 연결되어 그물과 같은 조밀한 망(associative network)을 형성하며 필요에 따라 연쇄적으로 활성화되어 ‘생각이 나게’ 되는 것이다(Anderson, 1983; Collins & Loftus, 1975).

본 연구에서는 프랜차이즈 교육과정 개발을 주제로 한 관련 전문가들의 그룹 인터뷰를 통해 주제에 대한 의견을 제시함에 있어 함께 언급되는 개념들 간에 밀접한 관련이 있을 것으로 예상한다. 그러므로 활성화 확산 이론에 따라 프랜차이즈 교육과정에 대한 의견을 구성하는 단어들은 각각 하나의 노드를 가지게 되며, 각 노드는 연결고리를 통해 연결되어 프랜차이즈 교육과정을 나타내는 하나의 네트워크로 구성될 것이다. 이 과정에서 관련성이 높거나, 함께 활성화되는 빈도가 높거나 유사한 개념이

많을수록 개념의 동시 언급 빈도가 높을 것이다.

2.3 의미네트워크분석

의미 구조를 찾기 위한 방법론으로는 다차원척도법(MDS, Multidimensional scaling), 군집 분석(Cluster analysis), 네트워크 분석(Network analysis), 불리안 대수학(Boolean Algebra), 서열분석(Sequence Analysis) 등이 있다(Mohr, 1998). 이 중 네트워크 분석은 개념 사이의 연결 양식을 분석하여 가시적으로 숨은 구조를 가장 잘 보여주는 분석 방법이다.

의미네트워크분석(SNA, Semantic Network Analysis)에서는 응답자가 한 가지 주제에 대하여 언급하는 문장 내 포함되는 단어들 사이에 특징적인 관계가 형성될 것 이므로, 단어의 연상관계에 따른 의미 네트워크(Semantic Network)를 구성할 수 있으며, 각 의미 네트워크는 세부 의미집단(Cluster)으로 구분된다(김용학, 2007). 다른 분석 방법들의 경우, 주요 개념들이 빈도 분석을 통해 반복 언급의 수치화를 통해 중요도가 강조되거나, 혹은 문장의 의미가 연구자의 주관에 의존하여 분석되는 등 개념 사이의 관계를 나타내는데 취약한 반면, 의미네트워크분석은 개념들 사이의 관계를 시각적으로 묘사하여 중요한 개념과 각 개념들 사이의 관계 강도까지 한 눈에 알아볼 수 있다는 장점이 있다(한관중, 2003).

이와 같은 의미네트워크분석을 통하여 활성화 확산을 통해 발생한 개념들의 연상 네트워크를 도식화하여 개념들 간의 연상의 강도를 파악할 수 있을 것이다.

III. 연구문제 및 연구방법

3.1 연구문제

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부 실무자를 대상으로 하는 교육 과정의 바람직한 개발 방향을 도출하는 것을 목적으로 하며 이 과정에서 중요한 의사결정자인 CEO와 교육 대상자인 실무자의 의견을 파악하는 것이 가장 중요한 이슈이다. 그러므로 본 연구의 연구문제는 다음과 같이 정리할 수 있다.

연구문제1. 가맹본부 CEO 관련

연구문제1a. 현재 프랜차이즈 가맹본부 CEO가 인지하는 교육 현황은 어떠한가?

연구문제1b. 프랜차이즈 가맹본부 CEO가 인지하는 교육에 대한 욕구는 무엇인가?

연구문제1c. 프랜차이즈 가맹본부 CEO가 인지하는 교육 과정의 개발 방향은 무엇인가?

연구문제2. 본사 실무자 관련

연구문제2a. 현재 프랜차이즈 본사 실무자의 교육 현황은 어떠한가?

연구문제2b. 프랜차이즈 본사 실무자의 교육에 대한 욕구는 무엇인가?

연구문제2c. 프랜차이즈 본사 실무자 대상 교육 과정 개발 방향은 무엇인가?

3.2 연구방법

연구문제의 해결을 위해 프랜차이즈의 교육과 직·간접적으로 연관이 있는 업계 종사자들을 대상으로 DGI(Dynamic Group Interview)을 실시하였으며, 여기서 얻어진 정성자료를 토대로 의미네트워크분석을 통해 연구문제를 해결하였다.

DGI는 FGI(표적집단면접법, Focus Group Interview)와 같이 진행자(moderator)가 소수의 응답자들을 한 장소에 모아 특정 주제에 대해 자유롭게 토론하는 조사 기법으로 FGI에 비해 참석자들의 자유로운 토론에 치중하는 특징이 있다(채서일, 2007). 본 연구의 경우, 교육 과정의 개선방향이나 발전방향에 대한 관련 전문가들의 의견을 종합적으로 파악할 필요가 있으므로 DGI를 활용하는 것이 가장 적합할 것으로 판단하였다. DGI 참석 대상자는 현재 프랜차이즈의 업계 현황에 대해 가장 잘 이해하고 있으며 실무자의 교육 여부에 대한 의사결정자인 가맹 본부 CEO와 직접적인 교육 대상자가 되는 가맹 본부의 실무자의 2개 그룹을 진행하였다. DGI 진행시 진행자는 모든 그룹에 동일하게 현 프랜차이즈 교육 현황, 프랜차이즈 교육 욕구, 프랜차이즈 교육 과정 개발 방향의 세 가지 연구문제 순서대로 토론을 유도하여 업계 전반을 아우를 수 있는 토론 결과를 얻을 수 있도록 하였다.

<표 4> DGI 참석 대상자

그룹	DGI 대상자
1그룹	프랜차이즈 가맹본부 CEO
2그룹	프랜차이즈 가맹본부 실무자

DGI를 통해 얻어진 정성자료는 전문 스크립터에 의해 문서화되었으며, 이것으로 다음과 같이 의미네트워크분석을 진행하였다.

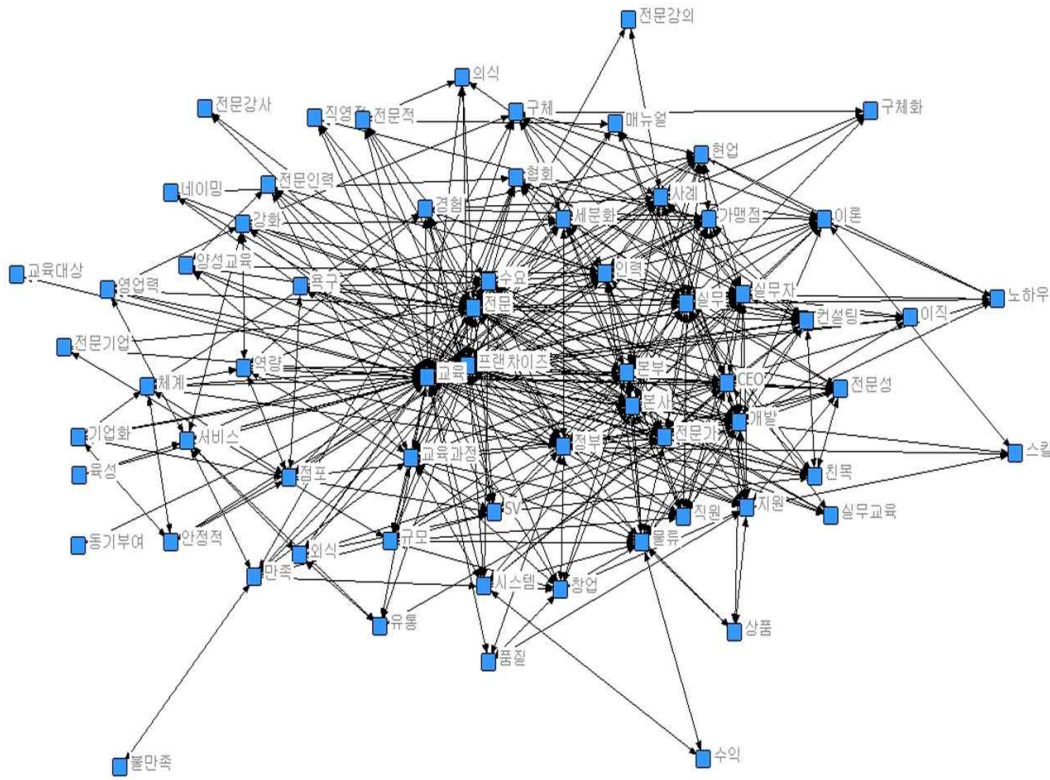
먼저, 각 그룹별로 문서화된 내용을 연구 주제에 적합하도록 분리하였다. 연구주제에 맞춰 순서대로 진행된 토론 내용을 주제별로 분리하였으며, 이 과정에서 토론 진행 중 주제가 혼용되어 섞여있을 경우 주제에 맞도록 재분리하였다.

다음 단계로 DGI의 내용 중 언급 빈도가 높은 단어 위주로 키워드를 도출하였다. 각 주제별 도출된 키워드는 <표 2>와 같다.

세 번째 단계로 각 주제별로 키워드의 언급 빈도를 추출하여 이를 UCINET 6을 통해 네트워크 분석이 가능한 행렬 자료로 변환 후 네트워크 분석을 실시하였다(김용학 2007).

<표 5> 의미네트워크분석 키워드

교육 대상	주제	키워드
CEO	현 프랜차이즈 교육 현황	프랜차이즈, 협회, 학교, 본사, 가맹점, 선배, 교수, CEO, 컨설턴트, 지속, 체계적, 직원, 정원, 전문적인, 노하우, 안정, 투자, 지원, 경쟁, 집중, 현장, 서비스, 커리큘럼, 교육 과정, 강사, 해외, 세분화, 수익, 자격증, 인증, 예산, 전문가, 인프라, 단기간, 친목, 결속, 네트워크
	프랜차이즈 교육 욕구	프랜차이즈, 협회, 학교, 본사, 선배, 후배, 교수, CEO, 컨설턴트, 지속, 교육수요, 체계적, 직원, 채용, 이직, 양질, 전문적인, 노하우, 안정, 관심, 투자, 지원, 시행착오, 경쟁, 집중, 현장, 커리큘럼, 교육 과정, 강사, 해외, 세분화, 교과과정, 모집, 인증, 객관적, 검증, 예산, 전문가, 인프라, 친목
	프랜차이즈 교육 과정 개발 방향	프랜차이즈, 협회, 학교, 본사, 가맹점, 교수, CEO, 컨설턴트, 지속, 협력, 체계적, 직원, 전문적인, 노하우, 투자, 개설, 자생력, 지원, 시행착오, 경쟁, 가격, 현장, 서비스, 커리큘럼, 교육 과정, 강사, 선진국, 해외, 커뮤니케이션, 재무, 회계, 세분화, 교과과정, 모집, 토론, 인증, 검증, 예산, 전문가, 단기간, 친목, 교류, 네트워크
실무자	현 프랜차이즈 교육 현황	프랜차이즈, 정부, 협회, 학교, 체계적, 지원, 가격, 교육과정, 공통, 현장, 서비스, 기간, 강사, 이론(학문), 만족, 세분, 인적자원, 전문가, 단기, 중심, 친목(친교), 교수, CEO, 유통, 사례, 다양, 슈퍼바이저, 실무, 성장, 전문적인
	프랜차이즈 교육 욕구	프랜차이즈, 협력, 체계적, 채용, 노하우, 안정, 지원, 경쟁, 가격, 교육과정, 현장, 강사, 해외, 이론(학문), 만족, 마인드(덕목), 인적자원, 단기, 교수, CEO, 유통, 사례, 벤치마킹, 다양, 슈퍼바이저, 의식, 실무, 성장, 전문적인
	프랜차이즈 교육 과정 개발 방향	프랜차이즈, 정부, 협회, 학교, 체계적, 직원, 노하우, 관심, 지원, 경쟁, 교육과정, 공통, 기간, 강사, 해외, 이론(학문), 만족, 마인드(덕목), 토론, 자격증, 단기, 친목(친교), 네트워크(인맥), 교수, CEO, 유통, 사례, 벤치마킹, 슈퍼바이저, 의식, 동기부여, 실무, 성장, 전문적인



<그림 2> 실무진 관련 network 전체

V. 결 론

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부 실무자를 대상으로 한 교육 과정 개발의 방향을 의미네트워크분석을 통해 밝히는 것을 목적으로 한다. 이를 위하여 프랜차이즈 CEO 그룹, 실무자 그룹을 대상으로 동적 집단 면접(DGI)을 실시하여 정성자료를 수집하였다. 실무자 대상 교육에 있어서 의사결정자인 CEO 그룹과 교육 당사자인 실무자의 교육에 대한 의견을 종합하여 교육의 개발 방향을 종합하였다.

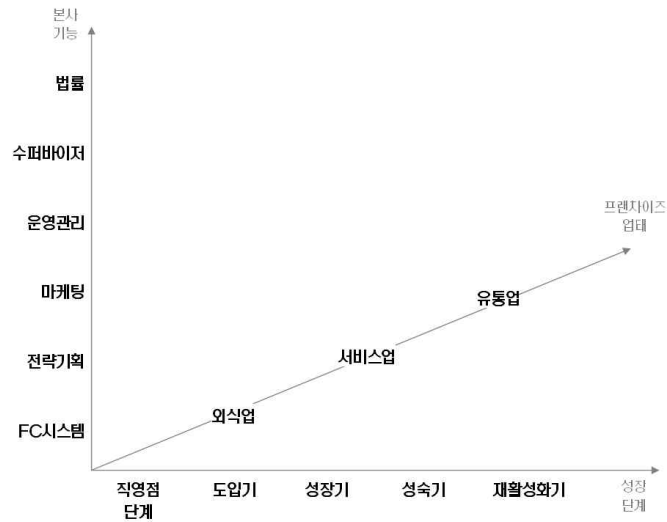
분석결과 프랜차이즈 실무자에 대한 바람직한 교육 방향을 정리하면 1) 교육의 전문화와 세분화, 2) 프랜차이즈 내부 노하우의 공유 및 이전, 3) 교육 운영 과정의 현장 지향성의 세 가지로 제시할 수 있다.

첫째, 프랜차이즈 교육에 있어 전문성을 갖춘 실무자를 구성하는 것이 장기적인 경쟁력 확보의 지름길일 것이다. 이를 위하여 교육 내용을 최대한 세분화시켜 세분화된 교육 내용 각각에 대한 심도깊은 교육을 실시할 필요가 있다. 예를 들어, 외식업의 경우 기존의 매장 내부 구조 관련 교육을 홀, 카운터, 주방 등으로 세분화시켜 교육을 실시한다면 보다 세밀한 지식을 습득할 수 있을 것이다.

둘째, 국내 프랜차이즈의 경우 업력이 길지 않고 개인 사업체가 프랜차이즈의 형태로 발전한 업체가 많아, 사업 운영 시 직접적으로 시장에서 부딪히며 얻은 나름의 노하우를 보유하고 있는 경우가 많다. 이와 같은 프랜차이즈 내부 노하우는 현업 종사자들에게는 시행착오를 줄일 수 있는 현실적인 지식이 될 것이다. 그러나 현재 교육 구조로는 이러한 노하우를 공유하고 이전시킬만한 체계가 갖춰져 있지 않다. 그러므로 이와 같은 살아있는 지식을 활용할 수 있는 교육 구조를 만들 필요가 있다.

셋째, 프랜차이즈의 경우 가맹본부가 여러 가맹점을 관리해야 하는 구조로 이루어져 있으므로 가맹본부의 현장에 대한 이해는 가맹점의 관리를 가능하게 하는 원천으로 작용할 것이다. 이러한 구조로 인하여 프랜차이즈 교육 운영 과정에 있어서 현장 지향성은 중요한 의미를 가진다.

실무적으로 이와 같은 교육 방향에 대해서 1) 프랜차이즈 발전 단계별, 2) 프랜차이즈 본사 기능별, 3) 프랜차이즈 업태의 세 가지를 기준으로 교육 과정을 분리하는 방법으로 적용이 가능할 것이다. 프랜차이즈의 성장 단계를 <그림1>과 같이 직영점 단계 → 도입기 → 성장기 → 성숙기 → 재활성화기로 구분하며, 프랜차이즈 본사의 기능을 프랜차이즈 시스템, 전략기획, 마케팅, 운영관리, 슈퍼바이저 역할, 법률 등으로 세분화하며 이를 각각 프랜차이즈의 업태에 따라 외식업, 서비스업, 유통업으로 구분하여 이들 세 축을 기준으로 교육 과정을 세분화하는 것이다.



<그림 3> 프랜차이즈 교육 과정 개설 제안

학문적으로 본 연구는 교육과정 개발에 있어 기존의 정성조사 방법에서 한 단계 나아가 의미네트워크 분석을 통해 결론을 도출했다는 측면에서 의미가 있다.

또한 본 연구는 프랜차이즈의 교육 과정의 개선 방향을 가맹본부 측면에서 접근하였으나, 프랜차이즈업의 바탕을 이루고 있는 가맹점 대상 교육에 대해서도 교육 개선 방향에 대한 논의가 추가적으로 필요할 것으로 보인다.

참 고 문 헌

- 지식경제부, 대한상공회의소(2008), 2008년 전국 프랜차이즈 총람(가맹본부편), 2008년 중소기업 실태조사.
- 김용학(2007), 사회 연결망 분석, 박영사.
- 김용학(2007), 사회 연결망 이론, 박영사.
- 김현철, 최상철(2006), 사례로 배우는 일본유통, 법문사.
- 산업자원부·한국프랜차이즈협회(2004), [프랜차이즈 경영가이드] 총서1 프랜차이즈 경영원론.
- 서소영(2003), “외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구”, 전주 대학교 대학원 박사학위 논문.
- 안광호 외(1995), 유통관리, 학현사.
- 이선정, 명노해(2007), "활성화 확산 모형을 이용한 아이콘 평가", 『대한인간공학회지』, 제26권, 제4호, pp.135-142.
- 채서일(2007), 사회과학조사방법론, 비엔엠북스.
- 한관중(2003), “사회과학 방법론으로서의 연결망 분석기법 적용의 의의와 연구과제”, 『사회과교육연구』, 제10권, 제2호, pp.219-235.
- Anderson, John R.(1983), A spreading Activation Theory of Memory, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 22, pp.261-295.
- Atkinson, R. C. and R. M. Shiffrin(1968), Human Memory: A Proposed System and Its Control Process, in *The Psychology of Learning and Motivation*, Vol 2, ed. K. Spence, New York: Academic Press.
- Barsalou, L. W.(1983), Ad hoc categories, *Memory and Cognition*, 11(3), pp.211-227.
- Collins, Allan M. and Elizabeth F. Loftus(1975), A spreading-activation theory of semantic processing, *Psychological Review*, 82(6), pp.407-28.
- Keiser James R.(1989), Principles and Practice of Management in The Hospitality Industry, 2nd ed, VNR. N.Y.
- McNamara, T. P.(1992), Theories of Priming: I. Associative Distance and Lag, *Journal of Experimental Psychology Learning, Memory, and Cognition*, 18(6), pp.1173-1190.
- Mohr(1998), Measuring Meaning Structures, *Annual Reviews of Sociology*, 24, pp.345-70.

- Peter McGoldrick(2002), Retail Marketing, *McGraw Hill*.
- Sharifian, F. and Samani, R.(1997), Hierarchical Spreading of Activation. In F. Sharifian (Ed.), Proceedings of the Conference on Language, Cognition, and Interpretation, IAU Press: Oxford.
- Stern, L. W. and A. I. El-Ansary(1988), Marketing Channels, *Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.*, p.348.