

프랜차이저의 교육 훈련이 신뢰 및 관계 만족에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구

이 은 용[¶]

경희사이버대학교 호텔경영학과[¶]

An Exploratory Study of the Effect of Franchisor's Training on Franchisee's Trust and Franchisor-Franchisee Relationship Satisfaction

Eun-Yong Lee[¶]

Dept. of Hotel Management, Kyung Hee Cyber University[¶]

Abstract

The purpose of this study was to examine the effect of franchisor's training on franchisee's trust and relationship satisfaction. In addition, it investigated the difference in the perception of franchisor's training system by the duration of the franchise contract and the frequency of franchisor's visiting. In order to carry out the empirical study, a questionnaire was distributed to franchisees from July 26 to September 1, 2009, and a total of 255 copies were returned and used for analysis. In analyzing the data, three factors of the franchisor's training were obtained: pre-training, franchisor training, and supervisor training. These three factors had a significant effect on franchisee's trust and satisfaction with the relationship. Also, There was significant differences among franchisor's training by duration of the franchise contract. The findings of the study suggested useful implications in the related industries.

Key words: training, relationship satisfaction, trust, duration of the franchise contract.

I. 서 론

국내 외식 프랜차이즈 산업은 점차 증가 추세에 있는데, 2002년 559개로 추정되는 외식업 프랜차이저의 수는 2005년도에는 1,194개, 2008년도에는 1,523개로 급격한 증가를 보이고 있으며, 2005년도 대비 2008년도의 증감율은 27.55%로 분석되어, 소매업(-15.14%), 서비스업(-7.17%)와 달리 급격한 성장 추이를 나타낸다고 할 수 있다. 2008년도 추정 매출액은 약 40조 1천 7백억 원으로 2005년도와 비교해 볼 때 66.9%의 급격한 성장세

를 보이고 있다(지식경제부 2008). 프랜차이즈 시스템은 이미 도소매업을 비롯한 많은 분야에서 사용되고 있는 시스템이나, 고객에게 제공되는 상품과 서비스가 소비자와 분리될 수 없는 특성을 갖는 외식산업에서는 그 유용성이 더 크다고 할 수 있으며, 또한 프랜차이저가 제한된 경영자원을 갖고 있다고 하더라도 쉽게 사업을 확장시킬 수 있다는 점은 외식 시장에서 프랜차이즈 시스템을 확장시키게 된 원동력 중 하나라고 할 수 있다(Kaufmann PJ & Dant RP 1998; Roh 2002). 이러한 이유로 프랜차이즈에 대한 많은 연구에

¶ : 이은용, 02-3299-8597, cfmariaus@khcu.ac.kr, 서울시 동대문구 회기동 경희사이버대학교 호텔경영학과

서 프랜차이즈의 경영성고가 프랜차이즈 시스템에서 중요한 역할을 한다는 결과를 제시하고 있다. 이에 프랜차이즈의 경영성고에 미치는 변수로서 생산성(Hennessy DA 2003), 내부 의견 합일(Baucus DA et al 1996), 개인적 특성(Morrison KA 1997; Yoon SW · Park SI 2008), 경제적 만족도(Yoon JH · Lee JH 2005), 마케팅 능력(Park JY · Lee JC 2007), 경영지원(Shin CH 등 1999; Kim YG · Min YG 2006; Kim HJ 2009)을 중심으로 연구가 진행되고 있다. 따라서 프랜차이즈 시스템에서 중요한 것 중 하나는 프랜차이즈의 전략적 파트너라 하는 프랜차이즈의 경영성고가 얼마나 높은 수준으로 나타나느냐의 문제로 귀결될 수 있다. 그러나 프랜차이즈 시스템이 일반 기업과 다른 것은 프랜차이즈 시스템이 법적으로 동등한 두 사업자가 계약서에 의거하여 하나의 조직으로 구성된다는 것으로서(Kahn 1999), 이로 인하여 프랜차이즈와 프랜차이즈와의 관계가 프랜차이즈 시스템의 성과에 많은 영향을 미친다고 할 수 있다. 이에 선행 연구에서는 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈와 프랜차이즈의 관계 만족을 대상으로 연구를 진행하고 있다(Dittman DA 1996; Brown JR & Chekitam SD 1997; Morrison KA 1997; Tikoo S 2005; Yang SC 등 2005; Cho HJ 2006; Kim KM 등 2007; Lee HJ · Lee YG 2009). 이러한 선행 연구의 특성은 프랜차이즈-프랜차이즈의 관계에 어떠한 선행 변수가 영향을 미치며, 관계 품질이 어떠한 영향력을 결과 변수에 미치고 있는가에 대하여 주로 연구가 진행되었다. 또한 많은 유통 관련 선행 연구에서 찾아볼 수 있는 바와 같이 법적으로 동등한 두 사업체의 신뢰 관계의 형성은 매우 중요하다고 할 수 있으며, 이와 관련된 선행 연구가 진행되고 있다(Dickey HM et al 2007; Davis MA 2009; Cho HJ 2006; Yoon JH · Kim EH 2006; Kim JH 2007; Lee EY · Lee SB 2009). 이러한 신뢰는 프랜차이즈에 대한 만족과 동시에 프랜차이즈와의 관계의 질에도 긍정적인 영향을 미치는 요인이라는 것이 실증 분석되고

있다(Dickey MH et al 2007).

그러나 이러한 선행 연구의 많은 부분에서 프랜차이즈의 프랜차이즈에 대한 교육 훈련에 대한 사항은 경영 지원의 하나로서 연구가 진행되고 있는데, 프랜차이즈에 의해서 제공되는 교육 훈련 시스템은 프랜차이즈의 성공에 있어 매우 중요한 요소이며(LaVan H et al 1988), 이른바 프랜차이즈가 프랜차이즈에게 제공하는 프랜차이즈 패키지(franchise package)의 하나로서 여겨지고 있을 뿐 아니라, 프랜차이즈에 의한 교육은 동시에 프랜차이즈에 대한 프랜차이즈의 권력의 근원으로 입증되기도 한다(Davery-Rafer M 1998). 그러나 일반적으로 교육 훈련은 피교육자로 하여금 업무 스킬 증가와 더불어 업무에 대한 프로 의식 증가 및 조직에 대한 몰입과 만족에 긍정적인 영향을 준다는 이미 알려진 바이다. 교육에 대하여 그 가치를 높게 여길수록 자신의 업무에 대한 만족뿐 아니라 조직에 대한 보다 좋은 감정을 갖게 되는 것이다(Burke R 1995; Bushardt SC & Fretwell C 1994).

프랜차이즈 시스템에서 교육의 중요성에 대해서는 미국 시장에 대한 연구를 시작으로 진행되었다고 볼 수 있는데, Justis RT & Chan PS(1991)은 미국 내 프랜차이즈를 대상으로 교육 훈련에 대하여 그 실태를 조사하였는데, 프랜차이즈의 교육 기간은 1주일(22%), 2주일(17%), 3주일(14%), 4주일(11%), 한 달 이상(22%)로 나타나고 있는데, 국내 외식 프랜차이즈 시장에서 오픈 전 교육이 거의 대부분이 1주일 이내에 이루어지고 있다는 점과 비교해 볼 때, 현재 국내 외식 프랜차이즈 시스템에서 시행되고 있는 교육 훈련 프로그램이 다소 부족한 상황임을 쉽게 알 수 있다. 또한 그들은 프랜차이즈에 대한 주 교육 프로그램은 업장 운영에 있어 모든 부분을 처리할 수 있는 능력을 갖추어 줄 수 있는 프로그램이 제시되어야 하며, 이를 위하여 광고, 홍보, 투자, 마케팅, 재정, 부동산, 구매, 인적 관리와 같은 여러 분야에서 교육이 이루어져야 한다고 하고 있다. Choo S & Bowley

C(2007)은 프랜차이즈 시스템에서 교육 훈련이 직무만족에 미치는 영향에 대한 연구에서 교육 훈련의 코스 디자인과 교육 경험이 영향을 미친다는 연구 결과와 함께 교육 훈련에 만족한 종사원이 낮은 이직율과 높은 수준의 직원 유지율을 가져올 수 있다는 결론을 제시하고 있는데, 이를 프랜차이즈 시스템으로 확대 적용할 경우 프랜차이즈가 프랜차이즈의 교육에 만족할수록 프랜차이즈 시스템에 대한 만족도가 향상되며, 장기지향성의 의도가 향상될 수 있을 것이라고 해석해 볼 수 있다. 또한 프랜차이즈의 교육이 프랜차이즈의 성공에 많은 영향을 줄 수 있다는 점을 감안해 볼 때, 프랜차이즈가 영업장을 오픈하기 전에 필요한 교육을 제공해야 한다고 할 수 있다(LaVan H et al 1988). 또한 프랜차이즈는 시스템 전반의 성과를 향상시키기 위해서라도 프랜차이즈에게 다양한 교육을 시행해야 하며(Davery-Rafer M 1998), 교육 받은 내용의 활용에 있어서 가장 중요한 선행 변수는 해당 산업내 경력과 이전 교육에 대한 경험에 대한 태도(Butcher K et al 2009)라는 점을 감안해 볼 때, 프랜차이즈의 업장 운영 경력에 따라 교육 훈련에 대한 인지가 달라질 수 있다는 해석을 해볼 수 있겠다.

교육 훈련에 대한 국내 연구는 여러 분야에서 이미 많이 진행되고 있으나, 관광 및 환대산업에서의 교육 훈련에 대한 특징을 살펴보면, 결과 변수로서 직무만족, 성과, 직무몰입과 같은 성과에 관련된 연구를 진행하거나(Lee AJ · Kim SH 2006; Lee EY 등 2007; Chae YB 2008; Shin AK 등 2009; Lee MS 등 2009), 교육 후 교육 전이(Gwak DY 2006; Huh YJ 등 2007; Park SY · Lee YH 2008)과 같은 변수를 중심으로 연구가 진행되고 있는 것을 확인해 볼 수 있다. 그러나 앞서 언급한 바와 같이 프랜차이즈 산업을 대상으로 한 연구에서 교육 훈련에 대하여 집중적으로 연구한 경우가 거의 없는 실정이다.

이러한 선행 연구를 살펴볼 때, 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈와 프랜차이즈간의 신뢰와

그 관계에 대한 만족은 매우 중요한 변수라 할 수 있다. 그러나 선행 연구를 살펴보면, 프랜차이즈가 프랜차이즈에게 제공해야 되는 표준 서비스 중 하나인 교육 훈련에 대해서는 경영 지원을 구성하는 한 가지 변수 또는 설문문항으로 연구를 진행한 것이 대부분이라 할 수 있으며, 프랜차이즈 시스템에서 교육 훈련의 중요성을 이미 인지하고 있음에도 불구하고 학문적인 연구는 아직 미흡한 상황이라 할 수 있다(Choo S & Bowley C 2007). 이에 본 연구에서는 프랜차이즈의 교육이 프랜차이즈와 프랜차이즈간의 신뢰 및 관계 만족에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고자 한다. 세부적인 목적으로서 첫째, 프랜차이즈의 교육 훈련이 어떠한 구성 요소로 나뉘어질 수 있는지에 대하여 알아보고, 둘째, 프랜차이즈 교육 요인이 프랜차이즈의 영업 기간과 슈퍼바이저의 방문 횟수에 따라서 어떠한 인식 차이를 보이고 있는지에 대하여 분석하고자 한다. 이러한 결과를 토대로 국내 외식 프랜차이즈 시스템의 프랜차이즈 교육에 대한 몇 가지 시사점을 제시할 수 있을 것으로 사료된다.

II. 연구내용 및 방법

1. 가설 설정

프랜차이즈 시스템에서 시행하는 교육 훈련 프로그램은 프랜차이즈가 프랜차이즈에게 제공해야 되는 기본적인 제공 서비스 중 하나이며, 프랜차이즈의 영업을 지원하기 위하여 활용되고 있다(Kahn 1999). 프랜차이즈의 교육 훈련 시스템은 외식 사업 프랜차이즈의 성공에 영향을 미치며(Kim GJ 2009), 기존의 국내 외식 프랜차이즈 시스템에 대한 선행 연구에서 교육 훈련은 운영지원 요소로 구분하여 연구를 진행하고 있는데, 지원 서비스는 프랜차이즈가 프랜차이즈 시스템에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다(Choi JY 등 2007). Cho HJ(2006)의 연구에서도 프랜차이즈의 신뢰에 프랜차이즈가 제공하는

지원이 긍정적인 영향을 미치고 있다는 결과를 제시하고 있으며, Kim JH(2007)의 연구에서는 프랜차이즈 시스템에서의 지원이 경제적 만족과 프랜차이즈 시스템에 대한 신뢰에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. Yoon JH·Lee YJ(2005)의 연구 역시 위의 연구들과 동일한 결과를 제시하고 있는 것을 확인해 볼 수 있다. 또한 Kim SC·Jeon JA(2008)은 외식 프랜차이즈 시스템을 대상으로 한 연구에서 교육 훈련이 프랜차이즈의 만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 결과를 제시하고 있다. 이러한 국내 선행 연구 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시할 수 있다.

H1: 프랜차이즈의 교육 훈련은 프랜차이즈의 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1a: 프랜차이즈의 오픈 전 교육은 프랜차이즈의 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1b: 프랜차이즈의 상시 교육은 프랜차이즈의 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1c: 프랜차이즈의 슈퍼바이저 교육은 프랜차이즈의 신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2: 프랜차이즈의 교육 훈련은 프랜차이즈의 관계 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2a: 프랜차이즈의 오픈 전 교육은 프랜차이즈의 관계 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2b: 프랜차이즈의 상시 교육은 프랜차이즈의 관계 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2c: 프랜차이즈의 슈퍼바이저 교육은 프랜차이즈의 관계 만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 변수의 조작적 정의 및 설문지 구성

프랜차이즈가 프랜차이즈에게 제공하는 여러 가지 형태의 경영 지원은 프랜차이즈의 프랜차이즈에 대한 신뢰와 그 관계에 대하여 만족한다는 여러 선행 연구가 진행되고 있다. 이러한 선행 연구를 바탕으로 본 연구에서는 프랜차이즈의 지원 서비스 중 하나인 교육 훈련이 미치는 영향력에 대하여 연구하고자 하였다. 외식 프랜차이즈 시스템에 대한 선행 연구를 살펴보면, 교육 훈련 시스템은 프랜차이즈의 경영 지원 시스템의 하나로써 단일 요인을 구성하기 보다는 지원 서비스 요인 중 이를 구성하는 항목으로 구성되어 있는 경우가 일반적이라 하겠다. 그러나 본 연구에서는 프랜차이즈 시스템에서 시행하는 교육 훈련 시스템을 중심으로 연구가 진행된다는 점을 감안하여, 프랜차이즈 시스템을 대상으로 한 선행 연구와 관련 전문가의 의견을 종합하여 설문지를 구성하였다.

프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈에 대한 여러 가지 지원 서비스 중 하나로서 교육 훈련 시스템은 업장 매뉴얼과 관련된 내용을 교육하는 경우가 많다는 점을 감안하여, 교육 및 매뉴얼 운영 관리와 같은 요인을 바탕으로 설문 항목으로 사용하고 있는 선행 연구에서 Kim JH(2007), Huh J·Jeon JY(2008), Huh J 등(2008), Kim GJ(2009)의 연구를 바탕으로 설문 항목을 구성하였다. 이와 동시에 외식 프랜차이즈 전문가 집단을 대상으로 Focus Group Interview를 실시하였는데¹⁾, 선행 연구를 바탕으로 구성된 설문에서 매장 운영 기술 교육과 손님 접대 교육에 관련된 문항을 추가하여 프랜차이즈 교육 훈련에 관하여 총 13개 항목으로 구성하였다. 또한 종속변수로서 본 연구에서 선정한 두 요인인 신뢰와 관계 만족에 대해서는 Crosby 등(1990)에서 사용한 문항을 바탕으로 각각 1개 문항으로 구성하였으며, 이를 통해 전반적인 프랜차이즈의 인지 상태를 파악하고자 하였다. 또한 인구통계학적 특성 및 운영 특성과 관련하여 성

1) Focus Group Interview에는 외식 관련 전공 교수, 일정 기간(5년) 이상의 경력을 갖고 있는 외식 프랜차이즈 시스템 근무자가 포함되었음.

별, 연령, 본사 방문 횟수, 업장 면적, 종업원 수, 운영 기간, 오픈 비용의 7개 항목을 구성하였다.

3. 표본의 수집 및 분석

본 연구는 국내 외식 프랜차이즈 시스템 중 일부 프랜차이즈 시스템으로 한정하여 진행하였는데, 이는 현재 외식 프랜차이즈가 프랜차이즈 영업장 오픈 전에 시행하는 교육은 일반적으로 많이 시행하고 있으나, 지속적으로 교육이 진행되는 시스템은 그리 많지 않기 때문에 이를 감안하여 프랜차이즈 업체를 선정하여, 해당 업체의 프랜차이즈를 대상으로 선정하였다²⁾. 이러한 기준을 만족시키는 프랜차이즈는 2008년도 지식경제부의 연구결과 보고서에서 나타난 프랜차이즈의 매출액 및 프랜차이즈의 수가 평균을 상회하는 것으로 나타났다³⁾. 또한 프랜차이즈 중 오픈 교육 이외의 프랜차이즈의 교육 경험이 있는 곳으로 한정하기 위하여 프랜차이즈 운영 경력이 1년 미만인 곳은 제외하여 설문을 진행하였으며, 미리 교육받은 K 대학교 대학원생을 통하여 설문을 진행하였다. 설문 기간은 2009년 7월 26일부터 9월 1일까지 이루어졌으며, 총 270부의 설문지를 배포하여 255부의 설문지를 수거하여 본 연구를 진행하였다.

본 연구의 분석을 위하여 SPSSWin ver15.0 통계패키지를 이용하여 빈도분석, 요인분석 및 신뢰도 검증을 실시하였고, 회귀 분석을 통하여 영향력을 검증하였으며, 일원분산분석을 통하여 업장 면적 및 방문횟수에 따른 차이를 검증하였다.

III. 결과 및 고찰

1. 표본의 인구통계학적 특성

본 연구에서 사용된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <Table 1>과 같이 분석되었음을 확

<Table 1> General characteristics of the respondents (n=255)¹⁾

	Section	Frequency	Percentage (%)
Gender	Male	132	51.8
	Female	123	48.2
Frequency of visit ^a	Once	90	35.3
	Twice~3 times	87	34.1
	4~5 times	58	22.7
	Over 6 times	20	7.8
Numbers of employees (person)	Below 2	80	31.4
	3~5	90	35.3
	6~9	57	22.4
	Over 10	28	11.0
Investment ^b	Below 50	15	5.9
	51~99	27	10.6
	100~199	72	28.2
	200~299	76	29.8
	Over 300	56	22.0
	Missing	9	3.5
Age	20's	55	21.6
	30's	60	23.5
	40's	79	31.0
	50's	59	23.1
	Over 60s	2	0.8
Restaurant area	Below 50 m ²	53	20.8
	51~66 m ²	65	25.5
	67~99 m ²	60	23.5
	100~132 m ²	30	11.8
	133~165 m ²	16	6.3
Over 166 m ²	31	12.2	
Term of operation	Below 2 years	62	24.3
	2~4 years	49	19.2
	4~6 years	39	15.3
	6~10 years	85	33.3
	Over 10 years	20	7.8

¹⁾ 표의 내용 중 일부 항목은 무응답으로 인하여 n=255가 되지 않을 수 있음.

^a 월 평균 프랜차이즈(슈퍼바이저)의 방문횟수를 의미함.

^b 건물 임대료를 제외한 금액이며, 단위는 백만원임.

2) 대상 업체는 햄버거(2), 제과&제빵류(3), 커피&도넛류(4), 피자류(3)를 주메뉴로 하고 있는 프랜차이즈 시스템으로 한정되어 진행되었음.

3) 프랜차이즈의 평균 매출액은 2008년도를 기준으로 122억, 프랜차이즈 수는 평균 106개를 확보하고 있는 것으로 나타나고 있음.

인해 볼 수 있다.

2. 교육 훈련 요인이 신뢰 및 관계 만족에 미치는 영향

1) 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 타당성 검증을 위한 방법으로 SPSS Win ver 15.0 통계 패키지를 이용하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 추출은 Eigenvalue값이 1.0 이상인 요인을 추출하였으며, 회전 방법은 Varimax 방법을 사용하였다. 또한 신뢰성 검증을 위해서는 내적 일관성을 검증하기 위하여 Cronbach' α 를 이용하여 신뢰성을 검증하였다. 본 연구에서는 앞서 밝힌 바와 같이, 교육 훈련에 대한 총 14개 항목에 대하여 요인분석을 실시한 결과, KMO 값은 0.866, Bartlett's Test of Sphericity값은 2,320.542 ($p < 0.01$)로 분석되어 요인분석에 문제가 없는 것으로 나타났다. 요인 분석 결과에 대한 자세한 내용은 <Table 2>와 같이 제시해 볼 수 있다.

이러한 결과는 본 연구자가 설문지 구성시 계획한 내용과 일치하며, 크게 업장 오픈 전 교육과 프랜차이즈의 상시 교육, 그리고 슈퍼바이저의 교육의 세 부분으로 구분되고 있다. 이미 많은 프랜차이즈 시스템에서 실시하고 있는 업장을 공사하고 있는 기간 중에 실시하고 있는 메뉴, 위생, 운영, 고객 접대에 대한 교육 내용이 오픈 전 교육 요인에 포함되고 있으며, 운영 중에 프랜차이즈의 메뉴, 위생, 마케팅 프로모션, 업장 운영과 관련된 교육 내용이 프랜차이즈 교육 내용에 포함되어 있다. 마지막으로 슈퍼바이저의 교육에는 업장 운영 스킬 및 고객 접대 교육의 내용이 포함되고 있음을 확인해 볼 수 있다.

2) 가설 검증

타당성과 신뢰성 검증을 통해 도출된 세 가지 요인이 프랜차이즈와의 신뢰 및 관계 만족에 대한 프랜차이즈 인식에 어떠한 영향력을 미치는지를 검증하기 위하여 회귀분석을 이용하여 분석하

<Table 2> Exploratory factor analysis and reliability analysis about training

Items	Training before opening of business	Franchisor's training	Supervisor's training
a1 Franchisor's menu training	-	0.739	-
a2 Franchisor's sanitation education	-	0.771	-
a3 Franchisor's marketing promotion education	-	0.846	-
a4 Franchisor's unit management training	-	0.658	-
a5 Supervisor's unit management skill training	-	-	0.912
a6 Supervisor's training about receiving guests	-	-	0.899
a7 Menu training before opening of business	0.793	-	-
a8 Sanitation education before opening of business	0.809	-	-
a9 Receiving guests training before opening of business	0.718	-	-
a10 Management know-how education before opening of business	0.819	-	-
a11 Unit management skill training before opening of business	0.824	-	-
a12 Overall satisfaction with a training system before opening of business	0.799	-	-
a13 Training system before opening of business is useful	0.811	-	-
Eigenvalue	6.684	1.586	1.269
% of variance	51.42	12.20	9.76
Reliability	0.934	0.829	0.900

였다. 먼저 신뢰변수를 종속변수로 하고 분석을 실시한 결과, F 값은 54.981($p < 0.01$)로 분석되었으며, 설명력은 42.6%로 분석되었다. 각 독립변수별 영향력을 살펴보면 프랜차이즈 교육의 회귀계수는 0.457으로 가장 높았으며, 오픈 전 교육이 0.356, 슈퍼바이저의 교육이 0.233로 가장 낮게 분석되었다. 따라서 본 연구에서 제시한 가설 H1a, H1b, H1c가 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타났다.

두 번째로 관계 만족에 대한 회귀분석을 실시한 결과, F 값은 43.064($p < 0.01$), 설명력은 36.8%로 분석되었다. 관계 만족에 대한 분석에서 각 독립변수의 영향력은 신뢰에 대한 분석과 유사한 분석 결과를 보이고 있는데, 프랜차이즈 교육의 계수는 0.433으로 가장 높았으며, 오픈 전 교육은 0.356, 슈퍼바이저의 교육은 0.148로 유사한 결과를 보이고 있다. 이러한 결과는 가설 H2a, H2b, H2c가 모두 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 분석됨으로써, 본 연구자가 제시한 모든 가설이 유의한 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과에 대하여 살펴보면, 프랜차이즈의 교육 중 프랜차이즈는 가맹점에서 직접 실시하는 교육을 신뢰와 관계 만족 형성에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 인지하고 있다는 것을 의미하며, 반대로 슈퍼바이저에 대한 교육 만족도의 영향력이 작은 것은 그만큼 현재 외식 프랜차이즈들의 슈퍼바이저의 프랜차이즈에 대한 경영지도 활동이 미흡하다는 것을 반증하는 것이라 할 수 있겠다.

3. 영업기간 및 슈퍼바이저 방문 횟수에 따른 차이 분석

1) 영업기간에 따른 교육 훈련 차이 검증

본 연구에서는 교육 훈련 요인에 대하여 프랜차이즈의 영업기간에 따라 차이가 있는지를 분석하기 위하여 일원분산분석을 통하여 차이를 검증하였다. 일반적으로 최소 3년은 운영을 해야 해당 시스템에 대하여 어느 정도 이해하게 되는데, 중소기업연구원의 소상공인실태조사 및 통계기반 구축방안(2008)에 의하면 음식 및 숙박업의 업력이 3~5년 사이가 가장 많은 것으로 조사되었으며, 일반적으로 프랜차이즈의 계약 기간이 2.31년 임을 감안해 볼 때(지식경제부 2008), 본 연구에서는 3년 미만, 3년 이상~5년 미만, 5년 이상의 세 그룹으로 구분하여 각각의 그룹에 따른 평균 차이를 검증하였다. 분석결과, 오픈 전 교육과 슈퍼바이저 교육의 경우 각 집단에 따른 차이가 없는 것으로 나타났으나, 프랜차이즈의 교육은 영업 년수에 따라 유의수준 0.05에서 차이가 있는 것으로 분석되었다. Duncan 사후 검증을 통해 확인해 보면 3년 미만 그룹과 다른 그룹과의 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 3년 미만의 영업 년수를 보이는 프랜차이즈의 경우 프랜차이즈가 시행하는 교육 훈련 프로그램이 영업에 얼마나 영향을 미치는 지에 대한 인지가 다소 낮게 나타나는 것에 기인한다고 볼 수 있는데, 실제로 많은 외식 프랜차이즈의 영업 기간이 그리 길지 않으며, 또한 2005년도와 비교해 볼 때 2008년도 가맹

〈Table 3〉 The results of regression analysis

Dependent Independent	Trust			Relationship satisfaction		
	Beta	Standardized beta	t value	Beta	Standardized beta	t value
Franchisor's training	0.360	0.457	8.964*	0.366	0.433	8.094*
Training before open	0.284	0.356	6.958*	0.305	0.356	6.626*
Supervisor's training	0.192	0.233	4.575*	0.131	0.148	2.774*
	R square=0.426 F value=54.981*			R square=0.368 F value=43.064*		

* $p < 0.01$.

〈Table 4〉 The results of ANOVA

Variables		Mean	Std. deviation	F value	p value
Training before opening of business	Less than 3 years	3.828	0.6356	0.351	0.704
	3~5 years	3.865	0.7144		
	More than 5 years	3.921	0.6774		
Franchisor's training	Less than 3 years	3.593 ^a	0.8060	3.746	0.025
	3~5 years	3.894 ^b	0.6798		
	More than 5 years	3.854 ^b	0.6896		
Supervisor's training	Less than 3 years	3.602	0.9816	1.661	0.192
	3~5 years	3.825	0.9599		
	More than 5 years	3.878	0.8309		

Duncan post hoc was used.

점의 수가 약 -7.6% 감소하였으며, 외식 프랜차이즈 시스템의 가맹점 평균 개점수는 19.0개, 폐점수는 4.5개로 약 24%의 폐점율을 나타내고 있다. 이는 비프랜차이즈 외식업종과 비교해 볼 때 적은 수치라 할 수 있겠으나, 실제로 외식 시장에서 외식 프랜차이즈 가맹점의 폐점이 많이 나타나고 있는 상황에서 비교적 장기간 동안 영업을 하지 않은 3년 미만 그룹의 프랜차이즈에게 프랜차이즈가 시행하는 교육에 대한 효과를 완전히 이해하지 못하고 있는 측면도 있다고 해석해 볼 수 있다.

2) 프랜차이즈의 방문 횟수에 따른 교육 훈련 차이 검증

국내 외식 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈를 방문하는 것은 지역 관리자로서 흔히 지역 매니저 또는 슈퍼바이저라 불리는 데, 이러한 프랜차이즈의 방문이 긍정적인 영향을 미친다는 것은 앞서 언급한 바 있다. 지식경제부(2008)의 보고서에 의하면 일반적으로 슈퍼바이저의 프랜차이즈 월 평균 방문횟수는 2.95회로 조사되고 있으나, 외식업의 경우 평균 방문 빈도가 좀 더 높은 것으로 나타나고 있어(지식경제부, 2008), 이에 본 연구에서는 슈퍼바이저의 방문 중 단순 배달이 아닌 영업상의 목적을 갖고 방문하는 횟수를 1개월을 기준으로 1회 이하, 2~3회, 4~5회, 6회 이상으로 구분하여 평균 차이를 검증하였다. 분석결

〈Table 5〉 The results of ANOVA

Variables		Mean	Std. deviation	F value	p value
Training before opening of business	Less than once	3.801	0.6248	1.913	0.128
	Twice~3 times	3.838	0.6392		
	4~5 times	3.925	0.7802		
	More than 6 times	4.187	0.6743		
Franchisor's training	Less than once	3.723	0.6501	1.550	0.203
	Twice~3 times	3.842	0.7893		
	4~5 times	3.990	0.7724		
	More than 6 times	3.925	0.4736		
Supervisor's training	Less than once	3.723	0.9430	0.511	0.675
	Twice~3 times	3.789	0.8456		
	4~5 times	3.833	0.9615		
	More than 6 times	4.000	1.0258		

과, 영업기간에 따른 차이 검증과 유사한 결과가 나타났는데, <Table 5>에서 확인할 수 있듯이 방문 횟수에 따라서 교육 훈련 효과에 대하여 통계적으로 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

IV. 결 론

본 연구는 프랜차이즈가 실시하고 있는 교육을 크게 오픈 전 교육, 프랜차이즈의 교육, 그리고 슈퍼바이저의 교육의 세 가지 요인으로 구분하고, 프랜차이즈의 신뢰 및 관계 만족에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 프랜차이즈의 영업기간과 프랜차이즈의 방문횟수에 따라서 교육 훈련 요인에 대한 인식의 차이가 있는지를 일원분산분석을 통하여 비교 분석을 실시하였다.

본 연구에서 선정된 세 가지 요인이 신뢰에 미치는 영향력을 회귀분석을 통하여 분석한 결과, 설명력은 42.6%로 나타났으며, 관계 만족에 대한 설명력은 36.8%로 나타났다. 두 가지 종속변수에 대한 각각의 독립변수의 영향력을 살펴보면, 프랜차이즈의 교육이 가장 많은 영향력을 갖는 것으로 분석되었으며, 두 번째로는 오픈 전 교육, 마지막으로 슈퍼바이저 교육이 유의수준 0.01 수준에서 영향을 미치는 것으로 실증분석되었다. 이는 다른 선행 연구에서 살펴본 여러 변수 이외에 프랜차이즈의 교육이 프랜차이즈의 신뢰와 관계 만족에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 것을 분석한 것으로서, 외식 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈와 프랜차이즈의 신뢰와 관계 만족을 위해서는 프랜차이즈가 기본적으로 프랜차이즈에게 제공해야 되는 표준 서비스 중 하나인 교육 훈련 시스템을 충실히 시행하는 것만으로도 신뢰와 관계 만족도를 향상시킬 수 있다고 할 수 있겠다.

두 번째로는 프랜차이즈의 영업기간과 슈퍼바이저의 방문횟수에 따른 교육 훈련 요인에 대한 평균차이 검증을 실시하였는데, 분석결과, 영업기간에 따른 오픈 전 교육이나 슈퍼바이저의 교육은 유의한 차이가 없는 것으로 나타났으나, 프

랜차이즈의 교육 훈련에 대한 인식은 3년 미만 영업을 한 프랜차이즈와 3년 이상 운영한 프랜차이즈의 인식이 다르게 나타나고 있는 것으로 분석되었다. 그러나 슈퍼바이저의 방문 횟수에 따른 교육 훈련에 대한 인지는 차이가 없는 것으로 나타났다.

이러한 결과를 바탕으로 몇 가지 시사점을 제시해 볼 수 있는데, 먼저 프랜차이즈의 신뢰와 관계 만족에 프랜차이즈의 교육이 긍정적인 영향을 미치고 있다는 점은 외식 프랜차이즈 시스템이 프랜차이즈와의 관계 개선을 위해 기존에 실시하지 않는 다른 특별한 서비스를 제공해야 한다기 보다는, 일반적인 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈로서 프랜차이즈에게 제공해야 하는 표준 서비스의 충실한 이행이 필요하다는 것이다. 국내 프랜차이즈 시스템에 대한 선행 연구에서 신뢰와 관계 만족에 대한 다른 선행 변수를 이용하여 검증한 연구에서도 살펴볼 수 있듯이, 본 연구에서 제시하였던 세 가지 종류의 교육, 즉 오픈 전 교육과 프랜차이즈의 교육, 그리고 슈퍼바이저의 교육 시스템을 제대로 이행함으로써 프랜차이즈의 신뢰 및 관계 만족 향상에 기여할 수 있는 것이다.

본 연구에서는 프랜차이즈의 지속적 교육과 오픈 전 교육이 그 영향력이 크게 나타나고 있는데, 일반적으로 외식 프랜차이즈 시스템에서 오픈 전 교육은 비교적 거의 모든 외식 프랜차이즈 시스템에서 시행하고 있으며, 그 만족도 및 중요도 또한 프랜차이즈에게 적게 인식되고 있지는 않고 있다. 그러나 본 연구 결과에서 볼 수 있듯이 프랜차이즈가 실질적으로 영업장을 운영하면서 발생하는 여러 가지 문제에 대하여 지속적인 교육이 필요한데, 이 중 프랜차이즈가 실시하는 교육이 신뢰와 관계 만족에 큰 영향을 주고 있다는 것을 감안하면 오픈 전 교육 이외에 프랜차이즈는 지속적으로 프랜차이즈를 대상으로 교육 훈련 시스템을 가동해야 한다는 것을 뜻한다고 하겠다. 특히 영업기간이 짧을수록 프랜차이즈의 교육에 대하여 좀 더 신뢰하고 있는 것을 감안해 볼 때, 초

기 단계에서 신뢰 및 관계 만족도 향상을 위해서는 프랜차이즈의 직접적인 교육이 필요하다고 하겠다. 이를 위하여 프랜차이즈 본사에서 직접적인 교육도 효과적일 수 있으나, 프랜차이즈가 전국적으로 산재하여 있고, 시간을 내서 참석하는 것이 쉽지 않다는 점을 감안해 본다면, 온라인을 통한 교육을 강화하는 것도 한 가지 방법이 될 수 있다고 하겠다. 이미 국내 몇몇 외식 프랜차이즈에서 홈페이지를 통한 관련 교육이 일부 이루어지고 있으나, 아직까지는 흡족할만한 수준이 아니라는 점에서 이러한 부분에 대한 집중적인 노력이 필요할 것으로 보인다.

또한 본 연구에서 가장 적은 영향력을 미치는 것으로 나타나고 있는 슈퍼바이저에 의한 교육이 강화되어야 할 것이다. 국내 프랜차이즈 시스템에서 시행하고 있는 교육 횟수를 살펴보면 영업 관련 교육은 연 4.27회, 기술향상 관련 교육은 3.62회, 정신 교육 3.25회, 기타 교육은 17.67회로 나타나고 있으나(지식경제부 2008), 이러한 교육의 대부분은 슈퍼바이저에 의한 간략한 교육이 대부분이라 할 수 있다. 대부분의 외식 프랜차이즈 시스템에서 전체 프랜차이즈를 대상으로 진행되는 교육은 1년에 2회 이상 진행되는 곳이 거의 없음을 감안해 볼 때, 이러한 교육의 진행은 슈퍼바이저에 의해 이루어지고 있다는 것을 뜻한다고 하겠다. 현재 프랜차이즈 시스템이 보유하고 있는 평균 슈퍼바이저의 수는 5.06명이며, 이 중 외식업의 경우 3.63명으로 나타나고 있어 식품 소매업 평균인 24.24명과 비교해 볼 때, 매우 적은 수의 슈퍼바이저를 보유하고 있다고 볼 수 있다. 그러나 동시에 외식업의 평균 방문 빈도가 높다는 연구 보고서의 결과는(지식경제부 2008) 슈퍼바이저 1명이 담당해야 할 영업장 수가 많다는 것을 반증하는 것이라 하겠다. 실제로 슈퍼바이저 1명이 담당해야 할 프랜차이즈의 수가 적지 않기 때문에, 각각의 슈퍼바이저는 각 영업장에 맞는 교육 및 노하우를 전수하기 보다는 단순한 방문 위주로 이루어지고 있는 경우가 많은 것이 현실이

다. 기본적으로 프랜차이즈 시스템이 동질성 유지가 가장 기본적인 것이라고 하나, 각 지역에 맞는 지역 반응성을 구축하는 것 역시 중요한 일이라 할 수 있다(김진섭·김혜영 2001). 이를 위해서는 프랜차이즈의 일괄적인 교육보다는 슈퍼바이저가 담당하고 있는 각 지역적 특색에 맞추어 프랜차이즈 시스템의 동질성을 훼손하지 않는 범위 내에서 슈퍼바이저의 각 지역에 맞는 맞춤형 교육 훈련 시스템이 구축되어야 할 것이다.

영업기간에 따라 프랜차이즈의 교육에 대해서 프랜차이즈의 인지가 영업기간이 3년 이상일수록 교육 훈련에 대한 만족이 높은 것으로 분석되었는데, 이는 오랜 기간 동안 성공적으로 가맹점을 운영하기 위해서는 프랜차이즈가 시행하는 교육 훈련의 이행 정도가 영향을 주고 있다고 해석해 볼 수 있다. 그러나 오히려 3년 미만의 프랜차이즈 집단에게서는 이러한 교육 훈련에 대한 만족도가 다소 낮게 나타나고 있는데, 이는 앞서 언급한 바와 같이 가맹점 운영에 있어 교육 훈련 중요성을 인지하지 못함에 따라 발생하는 현상이라 할 수 있다. 실제로 외식 프랜차이즈 시스템에서 가맹점의 폐점율이 20%가 넘는 상황에서 프랜차이즈가 시행하는 교육 훈련은 매우 중요한 서비스라 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 프랜차이즈 시스템에 대하여 정확히 이해하지 못하는 프랜차이즈의 경우 프랜차이즈의 교육에 대한 신뢰에 대한 수준이 다소 낮음으로 인하여 여러 문제가 발생된다고 할 수 있다. 따라서 프랜차이즈의 교육 과정에서 프랜차이즈가 시행하는 교육이 가맹점의 운영에 어떠한 도움이 되는지에 대한 교육이 가맹점을 운영하기 전 시행하는 교육에서 보다 중요하게 다루어져야 할 것으로 보인다. 동시에 프랜차이즈는 프랜차이즈에 대한 교육을 강화하고, 프랜차이즈가 이를 수용하고 그대로 가맹점 운영에 적용함으로써, 프랜차이즈 시스템에서 가장 중요한 동질성을 확보할 수 있으며, 이를 토대로 전체 프랜차이즈 시스템의 경쟁력을 확보하는데 기여할 수 있는 한 가지 요소가 될 수 있다.

현재 국내 프랜차이즈 산업에서는 일부 경우를 제외하고는 가맹사업 거래의 공정화에 관한 법률에 의거하여 프랜차이즈로 하여금 최소 10년간의 계약 기간을 법적으로 보장받고 있다. 이는 프랜차이즈와의 계약 관계를 프랜차이즈가 원할 경우에 이와 같은 법적 구속력을 갖고 있으며, 향후 외식 프랜차이즈 시스템의 프랜차이즈와 프랜차이즈의 계약 관계가 현재보다 더 장기화될 것으로 예상해 볼 수 있다. 법률 제 5조에 의하면 프랜차이즈는 프랜차이즈 및 프랜차이즈가 고용하는 직원에 대하여 교육 훈련을 실시하고, 프랜차이즈의 경영·영업활동에 대한 지속적인 조언과 지원을 시행해야 한다고 규정하고 있다. 이러한 규정때문이 아니라도, 프랜차이즈 시스템에서 프랜차이즈의 역할을 고려해 볼 때, 외식 프랜차이즈 시스템의 매출 증가 및 타 브랜드와의 경쟁력 강화를 위해서도 프랜차이즈에 대한 지속적인 교육 훈련 시스템을 유지해야 할 것이다.

그러나 본 연구는 몇 가지 한계점으로 인하여 향후 연구가 진행되어야 할 것으로 사료되는데, 우선 본 연구의 공간적 범위가 서울 및 경기 지역으로 한정되어 있으며, 연구 데이터 수집 과정에 있어 일부 프랜차이즈의 경우 매니저에게 일임하여 입장을 운영하고 있어 프랜차이즈가 아닌 영업장 매니저를 통해 데이터 수집이 되었다는 점이다. 마지막으로 지속적으로 교육 훈련을 진행하고 있는 업체로 한정하였기 때문에 국내 외식 프랜차이즈 시스템으로의 확장 적용에 다소 주의할 기울여야 할 것으로 사료된다.

한글초록

본 연구는 프랜차이즈의 교육 훈련이 프랜차이즈의 신뢰 및 관계 만족에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 또한 프랜차이즈의 영업 기간과 프랜차이즈의 방문 횟수에 따라 교육 훈련 요인에 대한 차이가 있는지를 살펴보았다. 이에 본 연구는 2009년 7월 26일부터 9월 1일까지 설문지를

배포 및 수거하였으며, 총 255부의 프랜차이즈를 대상으로 연구를 진행하였다. 분석결과, 프랜차이즈의 교육 훈련은 오픈 전 교육, 프랜차이즈 교육, 슈퍼바이저 교육의 세 가지 요인으로 구분해 볼 수 있으며, 세 요인은 모두 프랜차이즈의 신뢰 및 관계 만족에 유의한 영향을 미치고 있음이 분석되었다. 또한 영업 기간과 슈퍼바이저의 방문 횟수에 따른 교육 훈련에 대한 인지 차이를 검증한 결과, 영업 기간에 따라 프랜차이즈의 교육에 대한 인지는 통계적으로 유의한 차이가 있었으나, 나머지 요인에 대해서는 유의한 차이가 나타나고 있지 않았다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 몇 가지 시사점을 제시하였다.

참고문헌

- 김계수 (2005). AMOS 구조방정식 모형 분석. SPSS 아카데미 (주)데이터솔루션, 412-447, 서울.
- 김영규·민용기 (2006). 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 영향력과 지원이 갈등 및 거래 성과에 미치는 영향. 한국관광산업학회 국제관광학술대회, 303-316.
- 김진섭·김혜영 (2001). 프랜차이즈 시스템의 이해. 대왕사, 81-138, 서울.
- 지식경제부 (2008). 프랜차이즈업 현황 및 발전방안 연구. 37-55.
- Baucus DA·Baucus MS·Human SE (1996). Consensus in franchise organizations: A cooperative arrangement among entrepreneurs. *J Business Venturing* 11(5):359-378.
- Brown JR·Chekitan SD (1997). The franchisor-franchisee relationship: A key to franchise performance. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 38(6):4-38.
- Burke R (1995). Benefits of formal training courses within a professional setting. *J Management Development* 14(3):3-14.
- Bushardt SC·Fretwell C (1994). Continuous im-

- provement through employee training: A case example from the financial services industry. *Learning Organization : An International J* 1(1): 11-16.
- Butcher K · Sparks B · McColl-Kennedy J (2009). Predictors of customer service training in hospitality firms. *International J Hospitality Management* 28(3):389-396.
- Chae YB (2008). A study on influence factors of casino dealer's education training conducted by casino. *Korea J Tourism & Hospitality Res* 22(3):253-267.
- Cho HJ (2006). The effects of transactional characteristics on conflict and financial performance between franchisor and franchisee. *J Foodservice Management Soc Korea* 9(2):189-210.
- Choi JY · Park JY (2007) Antecedents and consequences of cognitive and affective trust in franchiser-franchisee relationships in the context of restaurant franchise. *J Korean Marketing Management* 12(2):61-76.
- Choo S · Bowley C (2007). Using training and development to affect job satisfaction within franchising. *J Small Business & Enterprise Development* 14(2):339-352.
- Crosby LA · Evans KR · Cowels D (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *J Marketing* 54(3):68-81.
- Davery-Rafer M (1998). Training and power in franchise systems: The example of the UK automobile industry. *J European Industrial Training* 22(9):367-374.
- Davis MAP · Lassar W · Manolis C · Prince M · Winsor RD (2009). A model of trust and compliance in franchise relationships. *J Business Venturing* doi:10.1016/j.jbusvent.2009.09.005
- Dickey MH · McKnight DH · Georgem JF (2007). The role of trust in franchise organizations. *Intern J Organizational Analysis* 15(3):251-283.
- Dittman DA (1996). Franchise relations. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 37(3):2-3.
- Hennessy DA (2003). Property rights, productivity, and the nature of noncontractible actions in a franchise system. *J Economic Behavior & Organization* 52(4):443-468.
- Huh G · Jeon JR (2008). Service quality and re-contract intent in the food-service franchise system. *호텔리조트카지노연구* 7(1):107-118.
- Hur J · Lee KS · Kim HJ (2008). A study on satisfaction for the service quality in the food-service franchise system. *J Foodservice Management Soc Korea* 11(2):265-287.
- Hur YJ · Yoon JH · Cha SB (2007). Relationships among training program components, characteristics of organizational situations, and training transfer: The case of family restaurant. *J Tourism Sci* 31(6):53-74.
- Justis RT · Chan PS (1991) Training for franchise management. *J Small Business Management* 29(3):87-91.
- Kahn MA (1999) Restaurant franchising, New York: John Wiley & Sons Inc. 183-212.
- Kaufman PJ · Dant RP (1998). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *J Business Venturing* 13(1):5-16.
- Kim HJ (2009). A study on the effect of the management by management performance of franchise beauty shop. *J Korean Soc Design Culture* 15(2):158-168.
- Kim JH (2007). The impact of support and dissensus on economic satisfaction, conflict, trust, and commitment in the franchise system. *J Distribution Res* 12(1):33-63.
- Kim KJ (2009). A study on the success factors of the foodservice franchise business. *Korean J*

- Culinary Res* 15(2):219-230.
- Kim KM · Na JH · Lee YC (2007). An exploratory study on the structural relationship of brand equity, internal brand, conflict and relationship dissolution on franchise system. *J Distribution Res* 12(1):65-84.
- Kwak DY (2006). A study on transfer of training in the Korean travel industry: Focused on the moderating effects of organizational climate factors. *Korean J Tourism Res* 21(3):59-79.
- LaVan H · Coye RW · Latona JC (1988). Training and development in the franchisor-franchisee relationship. *J European Industrial Training* 12(3):27-32.
- Lee AJ · Kim SH (2006). The influence of the employee perception of education training on the job satisfaction organizational commitment and customer orientation in Korean restaurants of hotels. *Korea J Tourism & Hospitality Res* 15(5):119-135.
- Lee EY · Lee SB (2009). The effects of franchisor's market oriented intelligence and brand orientation on new product development, differentiation, trust and performance in the food-service industry. *Korea J Tourism & Hospitality Res* 18(2):109-129.
- Lee HJ · Lee YK (2009). A study on the long-term orientation of franchisee in the Korean travel industry. *Korean J Tourism Res* 23(4):1-20.
- Lee EY · Park SJ · Lee SB (2007). An canonical analysis of the relationship between perceived servant Leadership, factors related to training and self-esteem and customer orientation. *Korea J Tourism & Hospitality Res* 21(1):83-99.
- Lee MS · Jeong DJ · Choi SW · Kang DH (2009). The effect of the recognition of educational training for hotel employees on internalization and job commitment. *Korean J Culinary Res* 15(3):1-14.
- Morrison KA (1997). How franchise job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations and intention to remain. *J Small Business Management* 35(3):39-67.
- Park JY · Lee JC (2007). The determinants of fast-food franchise performance. *J Foodservice Management Soc Korea* 10(1):51-69.
- Park SY · Lee YH (2008). A study on the learning organization factor about transfer of cabin crew's training in airlines industry indicators. *J Air Transport Management* 6(1):117-140.
- Roh YS (2002). Size, growth rate and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants. *International J Hospitality Management* 2(1):43-56.
- Shin CH · Kim CM · Kim YS (1999). Empirical study on the influence of the franchiser's support activities to the performance, satisfaction and re-contract intention of the franchisee. *Korean J Logistics* 7(2):27-45.
- Shin AK · Yoo HK · Lee HJ (2009). An analysis on the influences of tourism interpretation guide's learning characteristics and training on work effectiveness. *Korean J Hospitality Administration* 18(2):241-258.
- Tikko S (2005). Franchisor use of influence and conflict in a business format franchise system. *Intern J Retail & Distribution Management* 33(5):329-343.
- Yang SC · Han KS · Kim YK (2005). The effects of the relation characteristics and the relationship quality on the long-term orientation in foodservice franchise. *Korea J Tourism & Hospitality Res* 19(3):571-586.
- Yoon JH · Kim EH (2006). The effects of opportunistic behavior on the trust and commitment

- in foodservice franchise system. *J Foodservice Management Soc Korea* 9(3):177-196.
- Yoon JH · Lee JH (2005). The relationship between franchisor and franchisee's performance. *J Foodservice Management Soc Korea* 8(2): 211-228.
- Yoon JH · Lee YJ (2005) The effects of Korean travel franchisor's justice and trust on franchisee's performance. *Korean J Tourism Res* 29(3): 185-203.
- Yoon SI · Park SI (2008). The impact of entrepreneurship of franchisees on their business performance: Mediation effects of market orientation and relationship commitment. *J Distribution Res* 13(3):101-126.
-
- 2010년 2월 18일 접수
 2010년 3월 31일 1차 논문수정
 2010년 6월 9일 2차 논문수정
 2010년 6월 15일 게재확정