

호텔 산업의 프랜차이징 決定要因에 관한 研究

중저가 호텔의 체인화를 중심으로 *

Determinants of Franchise in the Hotel Industry:
A Budget Hotel Franchising

趙民虎** · 全美淑***

Cho, Min-Ho · Jeon, Mi-Sook

ABSTRACT

One of the major challenging problems Korean hotel industry nowadays is faced with might be a huge economic gap between the deluxe hotels and the lower-class budget hotels. As the necessity of development on mid/low-priced hotels with better service quality grows higher, the interest on the mid/low-priced hotel chain is also increasing. This study aims at analyzing the determinants of franchising of these budget hotels and suggesting the franchising strategy, probably the most amenable policy alternative. Various determining factors for franchising were reviewed for theoretical references and study sample data were collected from 213 employees involved in deluxe hotels of Seoul. Through factor analysis and multiple regression analysis, authors identified four factors(i.e. brand, entrepreneur, managerial support, cost) were amenable to the franchise.

핵심용어 : 호텔산업, 중저가호텔, 프랜차이징, 결정요인

* 이 논문은 2001년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음.
(KRF-2001-041-C00427)

** 현재 한양대학교 관광학과 부교수이며 한양대학교 관광연구소 소장을 맡고있음. 주 관심분야는 호텔경영, 관광투자분석, 서비스품질전략임. E-mail: chomh@hanyang.ac.kr

*** 한양대학교 관광학과 석사과정을 졸업하고, 현재 한국관광개발연구원에 근무중이며, 주 관심분야는 중국의 관광개발 및 호텔산업임. E-mail: misook1@hotmail.com

I. 서론

호텔산업의 주변 환경은 호텔 산업에 속해 있는 경영진들이 생각하는 것보다 훨씬 流動的이고 不確實하며, 이러한 호텔 산업의 주변 환경은 미래를 위한 戰略經營 (Strategic Management)에 있어서 상당한 주의를 내포하고 있다(조민호, 1996). 따라서, 호텔기업은 내적 외적으로 변화하는 환경과 시대적 변화에 따른 새로운 고객의 요구와 일치하는 순발력을 발휘해야 하고, 그러기 위해서 항상 시장 정보를 수집하고, 고객의 욕구에 부응하는 시설의 개선 및 마케팅 활동을 필요로 하게 된다(김선일, 1997).

하지만, 현재 한국의 호텔산업은 환경의 유동적인 변화에 민첩하게 반응하지 못하고 있으며, 다양한 상품(중저가 호텔, 체재형 호텔, 올슈트 호텔 등)을 제공하지 못하고(Kim, Shin, & Chon, 1998), 모두 풀서비스를 제공하는 유사한 형태를 띠고 있다. 이에 따라 국내 호텔산업은 상품컨셉의 부재에 따른 兩極化 현상이 점차 심각한 수준에 이르고 있는 것으로 나타나고 있다(호텔 & 레스토랑, 1999). 즉, 대도시의 특급 호텔들은 호황을 누리고 있지만, 호텔산업의 80%를 차지하고 있는 중소 호텔들은 호텔 이용자들에게 외면을 당하고 있으며(조민호, 1999), 인적·물적 자원의 부족 및 경영주의 인식 부족으로 체계적인 마케팅 전략을 수립하지 못하고(김정근, 1993), 결국 심각한 영업부진으로 부도나 폐업으로 이어지고 있는 실정이다¹⁾(한국관광호텔협회, 1998). 특히, 최근에는 세계 유명 체인호텔의 국내 진출에 따라 순수 국내 호텔 산업이 경영수지 악화로 경영의 어려움을 겪고 있는 것이 사실이다(심동희, 김형경 & 김재준, 2001).

이러한 상황에서 관광의 발전과 생활패턴의 변화에 따른 고객 수요의 다양화에 따라, 천편일률적인 다기능적 호텔의 성공을 기대할 수 없다는 현실과(Rounce, 1987), 최근 호텔산업의 발전추세가 호텔상품, 즉 시설과 서비스의 多樣化, 細分化로 이루어지고 있는 배경 하에 전 세계적으로 높은 성장 추세를 보이고 있는 중저가 호텔부분에 대한 관심이 국내에서도 매우 높게 나타나고 있다.

또한, 국내 중저가 호텔 산업이 안고 있는 여러 문제점을 지적하며, 바람직한 중

1) 1998년 7월 기준으로 작성된 '전국관광호텔의 휴폐업, 부도현황'에 따르면, 전국적으로 폐업된 호텔은 75개, 휴업 16개, 경매 19개, 부도 30개, 양도양수 28개, 도산 및 법정관리 10개 등 총 백 30개 업체로 나타났으며, 이후 20개 업체들이 추가적으로 부도 및 폐업을 맞은 것으로 분석되고 있다.

저가 호텔의 개발과 발전을 도모하기 위해 정부 차원의 지원이 이어지고 있는 가운데, 특히 중저가 호텔의 체인화에 대하여 높은 관심이 나타나고 있다. 즉, 정부는 중저가 호텔의 체인화를 통해 외국인이 신뢰할 수 있는 양질의 서비스 체계를 구축하고, 原價負擔을 경감시키는 것은 물론, 대외적인 홍보도 지원하는 등 중저가 호텔의 조기정착을 위해 중저가 호텔 체인에 적극적인 지원을 한다는 입장을 밝히고 있다(문화관광부, 1998).

지금까지 국내 중소형 호텔들이 저렴한 객실가로 영업을 하고 있는 것은 사실이지만, 호텔이용가치의 또 다른 기준인 표준화된 상품과 서비스가 없다는 것과(조민호, 1999), 자본의 한계, 경영환경의 악화, 비윤리적으로 운영되는 일부 중소 숙박업체(일명 러브호텔)의 영향에 따른 중소호텔에 대한 부정적인 인식 및 평판(Business Korea, 1997)등을 고려할 때, 이러한 문제를 해결할 수 있는 중저가 호텔의 체인화 필요성은 매우 높다고 볼 수 있다.

이에 본 연구는 국내 중저가 호텔의 장기적인 발전을 도모할 수 있는 체인화 수단인 프랜차이즈 시스템 도입의 영향요인을 파악하고, 다양한 影響要因 중에서 프랜차이즈의 주요 決定要因을 밝히고자 연구를 수행하였다.

II. 이론적 고찰

1. 중저가 호텔의 개념 및 체인화 추세

최근 중저가 호텔에 대한 관심이 증가하고 있는 가운데, 국내에서도 중저가 호텔과 관련한 여러 연구가 수행되고 있다(백순복, 1999; 이정자, 1993; 이주형a, 2000; 이주형b, 2000; 장택호, 1993; 조의영, 1999). 그리고 이들 연구는 중저가 호텔의 모델을 유럽 및 미국의 버짓호텔(Budget Hotel)의 개념에서 찾고 있음을 볼 수 있다.

이는 버짓호텔이 브랜드화된 상품 컨셉(branded product concept), 소비자가 지불하는 금액에 대한 높은 가치(value for money), 서비스의 지속성(service consistency)에 근거하여 새롭게 고안된 目的指向的 상품으로, 호텔산업의 대표적인 戰略的 상품이며, 이미 지난 몇 십년간 호텔부문에서 가장 성공적인 현상으로 자리잡고 있어(Fiorentino, 1995), 단순한 하급의 숙박시설과는 구분되고 있다는 특징에 근거하고 있다.

지금까지 국외의 선행연구를 종합한 버짓호텔의 개념적 정의를 살펴보면, 버짓호텔은 “일반적으로 가격에 민감한 고객을 대상으로 하여, 150실 미만의 객실을 보유하고, 기존의 호텔보다 25-50% 저렴한 객실가에 판매되며, 제한된 시설에서 표준화된 서비스를 제공하여 호텔 운영의 효율성을 극대화한 호텔”이라 정의내릴 수 있다(Fiorentino, 1995).

하지만, 국내에서는 저가 호텔을 의미하는 버짓호텔의 개념에 중가호텔이 포함되고 있음을 볼 수 있다. 즉, 중저가 관련 국내 연구에서는 버짓호텔에 이론적 근거를 두면서, 중저가 호텔을 국내 관광 1, 2, 3 등급 호텔(이주형, 2000), 혹은 관광 1, 2 등급호텔(백순복, 1999), 관광 1 등급호텔(조의영, 1999), 관광 2, 3 등급 호텔(관광진흥법; 정구점, 2001)로 정의내리고 있다.

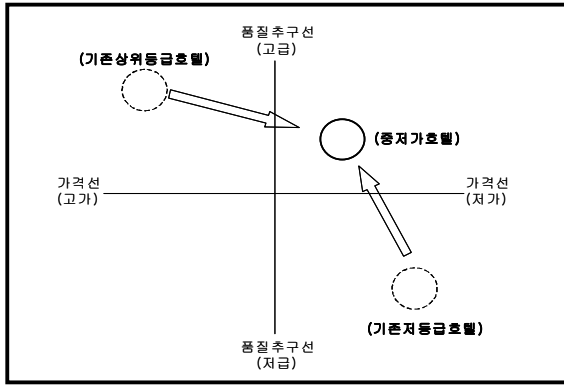
한편, 1998년 김우관, 신현주, 전계성은 한국의 호텔 산업 환경을 분석하며, 앞으로 한국에서 저가호텔(budget hotel)과 중가호텔(mid-priced)이 높은 成長潛在力을 갖고 있다고 밝히고, 미국의 버짓호텔이 컨셉상으로는 한국의 여관과 유사하지만, 시설과 서비스, 가격 측면에서는 국내 3 등급 관광호텔과 유사하다는 점과 미국의 중가호텔이 국내 특 2급 호텔 및 1, 2 등급 관광호텔과 유사하다는 점을 밝히고 있다.²⁾

따라서, 버짓호텔에도 점차 등급이 발생하며 일부 버짓호텔이 중가호텔에 포함되고 있는 최근의 실정과(Fiorentino, 1995), 국내의 현실 및 선행연구를 고려할 때, 중저가 호텔은 특급호텔에 포함되지 않는 국내 관광 1, 2, 3 등급 호텔이 포함된다고 볼 수 있다.³⁾ 하지만, 현재 국내 중저가 호텔 산업은 국제적인 수준과 많은 격차를 보이고 있는 것이 사실이다. 다음 [그림 1]은 기존 상위등급호텔보다 저렴한 객실가에 저등급 호텔과 구별되는 차별화된 서비스를 제공하는 중저가 호텔의 특징을 간략하게 보여주고 있다.

2) 객실가에 근거한 호텔 등급기준은 평균 객실가의 중간 30% 수준의 호텔을 중가호텔로, 중가호텔 다음의 20% 수준을 이코노미 호텔로, 이어 가장 낮은 20% 수준을 버짓호텔로 구분한다(A. Smith & D. Lesure, 1999).

3) 1998년 문화관광부는 중저가 호텔의 활성화를 위하여, 중저가 호텔 지원대상 자격을 객실 20실 이상, 객실별 욕실과 수세식 화장실, 침대가 설치된 객실 10개 이상, 조식을 제공할 수 있는 레스토랑, 또는 자체 레스토랑이 없어도 인근에서 조식을 해결할 수 있는 곳으로 선정할 것이라 발표했다. 이는 중저가 호텔을 지나치게 저가 중심으로 설정하고 있어, 국제적인 수준의 중저가 호텔과는 거리가 있다.

[그림 1] 중저가 호텔의 개념



자료 : 장택호 (1993), 중저가 호텔 상품화 및 마케팅 전략방안에 관한 연구, 세종대학교 대학원, 석사학위 논문

한편, 중저가 호텔의 발전은 국제적인 전략인 직접투자나 합병, 프랜차이즈, 합작투자, 전략적 제휴 등과 같은 다양한 경로를 통해 확장을 도모할 때, 보다 높은 성장가능성을 갖을 것으로 분석되고 있으며 (Fiorentino, 1995), 그 중에서도 특히 프랜차이즈에 근거한 체인경영으로 規模의 經濟를 실현하는 것을 주요 마케팅 전략으로 하여 발전되어 왔다 (장택호, 1993).

2000년 조민호와 권준욱이 호텔산업의 체계적 위험의 결정요인을 분석한 결과에 따르면 비체인 호텔들이 전략적 제휴, 세계적인 예약시스템의 보유, 국제적 유통채널의 보유를 통해 수익 변동성을 최소화하고 있어, 체인호텔에 비해 체계적 위험이 낮은 것으로 분석되었는데, 이는 국내 체인호텔의 대부분이 비교적 비용 및 영업제약이 많은 경영계약형태의 체인호텔이기 때문으로 분석된다. 따라서, 중소형 규모의 호텔이 프랜차이즈를 통한 체인화를 실시할 경우, 호텔의 경영성과에는 매우 유리할 것으로 기대된다.

또, 1960년대 이후 포트폴리오 전략과 품질추구적인 전략으로 국제화 전략을 추구하던 다국적 호텔 운영회사들이 이미 성숙기에 도달한 미국 등의 자국시장 외에 아시아 지역으로의 진출을 확대하고 있으며 (Watkins, 1994), 특히 높은 성장가능성을 갖고 있는 중저가 호텔 부문에 대한 투자가 증가할 것으로 기대되고 있다 (Mattila, 1997).

이러한 추세에서, 최근 국내에도 Holiday Inn, Ramada Inn, Best Western, Days Inn 등과 같은 국제적인 중저가 브랜드를 보유한 다국적 기업들이 중저가 호텔 체

인사업을 추진하고 있으며, 또한, 신라호텔이 개발한 지오빌(Gioville)과 지오로지(Geolodge)와 같은 국내 브랜드도 선을 보이고 있는 등, 중저가 호텔 체인에 대한 관심이 증가하고 있다.

이러한 중저가 호텔의 체인화 추세는 국내 연구들에서 국내 중저가 호텔이 수립해야 할 시급한 마케팅 전략으로 제시한 “브랜드 개발”(이주형, 2000; 조의영, 1999)을 보다 빨리 성취할 수 있는 방법이며, 브랜드 충성도가 높은 고객의 확보, 호텔 이미지 및 인지도 확보, 초기투자비의 최소화, 비용절감과 같은 이점을 통해 국내 중저가 호텔 산업의 발전을 도모할 수 있을 것으로 기대되고 있다.

2. 호텔 프랜차이즈

전통적인 유통경로(Conventional distribution channel)가 소모적인 분쟁 및 낮은 성과와 같은 문제점과 강한 리더쉽의 부재로 문제점이 발생하자(Kotler, Bowen & Makens, 1999) 이러한 문제점을 해결하기 위하여 유통경로기관의 계열화가 이루어지기 시작하였다. 이 과정에서 유통질서의 유지, 판매망 확보, 경쟁력 강화의 이점을 갖는 수직적 마케팅 시스템(Vertical Marketing System)과 수평적 마케팅 시스템(Horizontal Marketing System)이 등장하였는데, 이러한 유통경로의 계열화는 대량생산에 의한 대량판매의 필요성, 마케팅 비용 절약, 경쟁기업에 대한 효과적 대응, 가격안정, 목적이익의 확보와 같은 이점을 갖고 있다(신창락, 1993).

프랜차이즈 시스템은 바로 수직적 마케팅 시스템에 속하며, 특히 호텔 프랜차이즈는 형태상 계약적 마케팅 시스템 및 서비스 마케팅 시스템에 해당한다. 또, 호텔을 포함한 하스피탈리티 분야에서 최근 가장 널리 이용되는 프랜차이즈 시스템의 형태는 사업형 프랜차이즈(Business format franchising)와 전환 프랜차이즈(Conversion franchising)⁴⁾인데, 사업형 프랜차이즈는 인지도가 높은 상품 또는 서비스의 소유주가 제 3자에게 그들의 상품과 서비스를 그들의 회사 이름을 사용하면서 상품과 서비스를 사용하도록 허용하는 형태를 말하며, 전환 프랜차이즈는 Holiday Inn 등이 호텔을 확대하는 과정에서 신규 호텔을 건설하는 대신, 그들의 요구수준을 충족시키는 기존의 호텔을 프랜차이즈 시스템 내에 포함시키면서 발전한 형태로, 기존의 프랜차이즈들을 새로운 프랜차이즈 시스템에 편입하거나, 혹은 단독 경영업자들을 모집하여 프랜차이즈 시스템에 가입하게 하는 것을 말한다

4) Holiday Inn 호텔 서울의 경우도 전환 프랜차이즈에 의해 프랜차이즈 호텔이 된 것으로, 국내 중저가 호텔산업에서 전환 프랜차이즈를 통한 체인화 가능성이 매우 높은 것으로 분석됨.

(Mancuso & Boroian, 1993).

프랜차이즈를 통해서 프랜차이즈는 그들이 개발한 상품 또는 서비스의 사용권리를 프랜차이지에게 허용하여, 상표(Trademark), 상호(Name), 광고(Advertising) 등을 제공하고, 이에 대해 프랜차이즈는 일정한 수수료를 지급하게 된다(Kostecka, 1987; 국제 프랜차이즈 협회, IFA), 특히 호텔 프랜차이즈의 경우는 호텔 마케팅의 중요 요소인 브랜드, 광고, 홍보, 예약시스템 등이 프랜차이즈에 의해 제공된다.

Stephan Rushmore(1997)의 연구에 따르면, 기존에 미국의 총 객실 공급의 65% 이상이 프랜차이즈화 된 호텔이라고 한다. 또한, Holiday Inn은 프랜차이즈 계약을 통해 90년대 들어 11,103이상의 호텔, 모텔 등을 운영하고 있으며, 이들의 수입은 1조 7천억을 넘어서고 있다. 그러나, 이러한 호텔 프랜차이즈의 성장에도 불구하고, 호텔 프랜차이즈는 아직 유아적인 단계에 불과하며, 더욱 급진적인 성장이 기대되고 있다(Wolff, 1993).

현재, 국내에서는 <표 1>에서 보는 바와 계약이 종료된 라마다 호텔과 경영권설립만을 제공받는 (주)호텔신라를 제외하고, 총 5개의 호텔이 프랜차이즈 계약을 통해 운영되고 있는데, 모두 특급호텔로 한정되어 있음을 볼 수 있다.

<표 1> 국내 프랜차이즈 호텔 현황

경영회사	호텔명	기술제공자	계약기간	신고일자	비고
(주)위커텔	위커텔호텔	쉐라톤	20년	'78.11.02	재계약
(주)호텔신라	호텔신라	호텔오쿠라	15년	'77.07.20	경영권설립
태양개발(주)	올림피아	라마다	10년	'86.12.01	종료
(주)서한사	엠베스터	아코	10년	'88.05.31	재계약
(주)엠베텔	노보텔	아코	5년	'92.10.01	개업후 11년차부터
소피텔	소피텔	아코	10년	'98.03.01	
전원산업(주)	홀리데이인	홀리데이인	10년	'96.02.01	

자료: 성기만(1999), 호텔 경영과 계약, 서광문화사

3. 프랜차이즈 결정의 영향요인

본 연구는 프랜차이즈 결정에 영향을 주는 변수들의 선택을 위하여 프랜차이즈와 관련한 선행연구들 중, 프랜차이즈의 성과 및 만족에 미치는 요인에 관한 연구, 프랜차이즈의 이익과 제약에 관한 연구, 프랜차이즈 파트너쉽에 관한 연구 등을 고찰하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 한 것은, 프랜차이즈 관련 제반 연구의 고찰을 통해 프랜차이즈 결정에 영향을 미치는 변수들을 광범위하게 확인하고, 유용

한 변수들을 도출할 수 있을 것으로 기대했기 때문이다. 선행연구 고찰 결과, 각 연구에서 중복적으로 중요시되는 변수들이 있음을 확인할 수 있었다.

1) 프랜차이즈의 성과 및 만족에 미치는 요인에 관한 연구

프랜차이즈의 성과와 만족은 프랜차이즈 시스템 전체 성공에 매우 큰 영향을 미치게 된다. 따라서, 프랜차이즈와 관련한 선행연구들 중, 프랜차이즈의 성과와 만족에 관한 연구는 매우 중요한 분야를 차지하고 있다.

프랜차이즈의 성과와 만족에 미치는 영향요인에는 프랜차이즈가 제공하는 다양한 초기지원 및 지속적인 지원사항의 정도와 질(신창락, 1993; 윤진원 1995; Falbe et al, 1998; Hing, 1996, Withane, 1991) 프랜차이즈를 도입하는 프랜차이즈 특성, 즉 입지 및 규모, 재정능력, 기업가의 경험 및 능력, 심리적 특성요인(신창락, 1993; 윤진원, 1995; Falbe et al, 1998; Hing, 1996; Lusch & Moon, 1984)과 프랜차이즈가 영업하고 있는 지역의 경쟁정도 및 고객 수요(신창락, 1993; 윤진원, 1995; Kaufmann, 1999) 등이 포함된다.

2) 프랜차이즈의 이익과 제약에 관한 연구

프랜차이즈를 통해 프랜차이즈가 제공받는 이익으로는 높은 인지도를 확보하고 있는 브랜드명을 사용할 수 있다는 점, (Hing, 1996; Preble & Hoffman, 2000) 프랜차이즈가 제공하는 각종 초기 지원 및 지속적인 지원을 받을 수 있다는 점과 운영상의 독립이 보장(Hing, 1996; Peterson & Dant, 1990; Poorani & Smith, 1994) 된다는 점 등이 제기되고 있다.

반면에, 프랜차이즈에 의한 엄격한 통제와 프랜차이즈 가입에 필요한 초기비용인 가입비 및 로열티와 광고예약수수료와 같은 계속적 비용의 부담(Hing, 1996; Knight, 1986; Poorani & Smith, 1994), 시설 및 설비의 의무사항 및 영업계약(Hing, 1996; Kaufmann, 1999; Knight, 1986), 프랜차이즈에 의한 엄격한 통제, 프랜차이즈와의 계약체결과 계약의 파기 및 해지에 필요한 절차 및 조건의 협상시 불리한 위치 등이 프랜차이즈의 제약으로 제기되고 있다.

3) 프랜차이즈 파트너십에 관한 연구

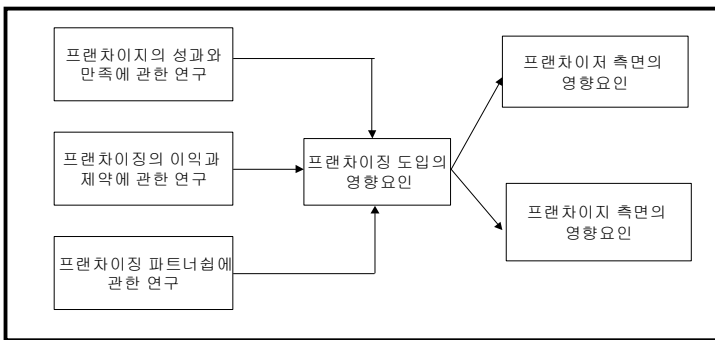
프랜차이즈와 프랜차이즈의 성공은 상호 從屬적이기 때문에, 프랜차이즈와 프랜차이즈는 사업상의 파트너를 선택하는데 신중을 기해야 하며 (Tatham et al, 1972), 이 때문에 프랜차이즈 파트너 선택의 평가 기준들에 관한 연구가 수행되어져왔다.

先行研究 결과, 프랜차이저가 프랜차이지를 선택하는 평가기준으로는 프랜차이지의 교육적 배경, 사업수행능력, 건강, 이전 사업경험, 신용 및 재정상태, 사업동기와 같은 인류통계학적, 심리학적 특성 등이 제시되어왔다(Falbe & Welsh, 1998; Jambulingam & Nevin, 1999; Tatham et al, 1972).

반면에, 프랜차이지가 프랜차이저를 선택하는 평가기준으로는 프랜차이저의 자본요구사항, 프랜차이저가 제공하는 각종 지원사항의 정도, 프랜차이즈 계약의 공정성, 프랜차이저의 평판, 프랜차이저의 과거의 성과 등의 평가기준이 제시되어졌다. (국제프랜차이즈 협회, IFA; Rainsford, 1994; Tatham, 1972; Taylor, 1995) 한편, 잠재프랜차이지는 프랜차이징을 도입하기에 앞서, 자신들이 갖고 있는 사업목표, 능력, 기술수준, 시장의 수요 및 경쟁정도 역시 고려해야만 한다(국제 프랜차이즈 협회, IFA; Taylor, 1995).

이러한 선행연구를 바탕으로 하여, 본 연구에서는 [그림 2]에서 나타난 것처럼, 프랜차이징 결정의 영향요인을 프랜차이저 측면의 영향요인과 프랜차이지 측면의 영향요인으로 분류하여 도출하였으며, 각 연구에서 공통적으로 중요시하게 언급되는 변수들을 도출하여 연구변수로 활용하였다. 이 과정에서 조사대상이 이해하기 쉽게 하기 위하여 변수 설명을 조정하였으며, 이를 설문지화하여 조사하였다(표 2 참조).

[그림 2] 프랜차이징 도입 영향요인



자료 : 논자 작성

〈표 2〉 선행연구의 종합⁵⁾

항목	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬
브랜드 및 로고의 사용	●	●		●	●		●				●		●
고객 충성도 높은 상품컨셉의 사용		●	●		●	●					●		
광범위한 공동광고 및 홍보프로그램 사용	●		●	●	●					●		●	●
중앙예약시스템 사용				●		●				●		●	●
다양한 직원교육 및 훈련프로그램의 사용	●	●				●	●				●		●
물품의 공동구매		●		●	●	●							
호텔운영의 효율적인 운영매뉴얼 제공	●	●		●	●								●
직간접적인 재정지원		●	●		●					●	●		
정기적인 시장조사 및 경영자문 지원		●	●		●								●
일정 지역내의 독점권 부여		●			●							●	
입업선정 및 건축기술지원과 같은 프리오프닝 서비스 제공		●	●										
소유주의 호텔 운영상의 독립권 보장		●			●	●	●						
비교적 장기간의 계약기간										●			
프랜차이즈 시스템의 가입비 등 초기비용				●	●	●				●	●		●
호텔의 시설 및 설비상의 의무사항		●			●								
철저한 시스템 표준화 관리 및 점검	●				●								
계약 체결시의 의견조정의 필요성		●											●
계약 파기 및 해지, 연장시의 의견조정 필요성		●											●
로열티 및 광고/예약수수료 등의 계속적 비용		●		●	●	●				●	●		●
호텔의 사업규모와 시설						●							
호텔의 재정상태	●							●					
호텔의 입지특성						●							
호텔의 영업실적						●		●					
지역내 동급호텔의 수와 경쟁정도	●												●
지역내 대체 숙박업소의 수와 경쟁정도													
주요객의 인류통계학적 특성													
주요객중 외국인인 차지하는 비중	●												
주요객의 체인호텔에 대한 인식 및 선호도	●												●
기업가의 인류통계학적 특성		●						●					
기업가의 사업운영상의 특성		●	●	●				●	●				
기업가의 심리적 특성		●	●	●				●	●		●		

Ⅲ. 연구방법

본 연구는 선행연구를 바탕으로 하여, 프랜차이즈 도입 결정에 영향을 미칠 것으로 고려된 프랜차이즈 측면의 영향요인으로 총 19개 항목을 도출하였고, 프랜차이즈 측면의 영향요인으로 총 12개 항목을 도출하였다(표 2 참고). 또한, 종속변수로는 응답자의 프랜차이즈 도입의사를 리커드 5점 척도⁶⁾로 측정하였다.

설문지는 구성 타당도(Content Validity)를 확보하기 위하여 관광학 및 호텔경영 전문가 및 대학원생을 대상으로 한 1차 예비조사와 호텔 종사원을 대상으로 한 2차 예비조사를 수행하여, 최종 구성되었다.

한편, 자료수집은 판단표본추출(Judgement Sampling)에 의거하여 서울시내의 특 1급 및 특 2급 호텔 각 5곳씩을 선정하고, 각 호텔의 기획 및 기타 관리 부서의 직원들 중 5년 이상의 경력 직원을 대상으로 수집되었다.⁷⁾ 따라서, 본 연구는 특급호텔의 종사원들로 하여금, 중저가 호텔이 프랜차이즈를 결정할 때 영향을 받을 것으로 고려되는 항목의 중요도를 평가하게 하고, 응답자가 갖고 있는 프랜차이즈 시스템의 도입의사를 측정하였다. 따라서, 직접적으로 중저가 호텔산업의 프랜차이즈 결정에 영향을 미치는 항목의 중요도와 도입의사를 측정하지 못한 한계점을 갖지만, 대용표본으로서 특급호텔의 종사원들을 선택하여 연구를 수행하여, 연구의 타당도 및 객관성을 확보할 수 있었다고 분석된다.

한편, 본 연구에서는 수집된 자료를 바탕으로 하여, 프랜차이즈 결정에 영향을 주는 항목의 중요도 순위를 파악하기 위한 기술통계분석(Descriptive Analysis)과

5) ① Falbe & Welsh (1998) ② Hinga (1996) ③ Withane (1991) ④ Knight (1986) ⑤ Hingb (1996) ⑥ Poorani & Smith (1994) ⑦ Peterson & Dant (1990) ⑧ Jambulingam & Nevin (1999) ⑨ Kaufmann & Dant (1998) ⑩ Rainsford (1994) ⑪ Kaufmann (1999) ⑫ Preble et al (2000) ⑬ 국제프랜차이즈 협회 (IFA)

6) 영향요인은, '1=전혀 중요하지 않다 ~ 5=매우 중요하다'로 측정되었으며, 도입의사는 동의여부를 '전혀 그렇지 않다 ~ 5=매우 그렇다'로 측정하였다.

7) 특급호텔을 표본으로 채택한 것은 국내에서 중저가 호텔이라 할 수 있는 비특급 호텔을 대상으로 한 예비 조사 과정에서 많은 문제점이 발생되었기 때문임을 밝혀둔다. 기존 중소형 호텔의 의사결정권을 갖고 있는 의사결정권자와 종사원을 대상으로 연구를 수행하고자 하였으나, 국내 중소형 호텔의 운영현황상 많은 난관이 있었으며, 이에 국내 호텔산업의 현황과 프랜차이즈에 대하여 지식을 갖고 있는 특급호텔의 종사원을 대용표본으로 선정하여 연구를 수행하였다. 이에 따른 연구의 한계는 결론 부분에서 제시하였다.

항목을 요인으로 분류하기 위한 요인분석(Factor Analysis), 도출된 요인이 프랜차이즈 시스템 도입의사에 미치는 영향력을 검증하기 위한 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

IV. 결과분석

서울시내에 소재하고 있는 특 1급 호텔 5곳과 특 2급 호텔 5곳을 대상으로 한 설문조사 결과, 총 350부의 설문 배포 중 222부의 설문지가 회수되어, 회수율은 63.4%였으며, 그중 213부만을 분석에 사용하였다. 유효 표본으로 사용된 총 213부의 설문지를 작성한 응답자의 특성을 빈도분석을 통해 살펴본 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 표본의 특성⁸⁾

구분		빈도수 (명)	구성비 (%)	구분		빈도수 (명)	구성비 (%)
성별	남자	141	66.2	호텔 등급	특 1급	112	52.6
	여자	71	33.3		특 2급	100	46.9
연령	30세 미만	72	33.8	근무 년수	5년 미만	61	28.6
	31-40세	121	56.8		5년 - 10년	103	48.4
	41-50세	17	8.0		11년 - 15년	31	14.0
	51-60세	1	0.5		15년 - 20년	15	7.0
	61세 이상	1	0.5		21년 이상	3	1.4
학력	전문대졸 이하	53	24.9	근무 부서	인사/총무부서	71	33.3
	대졸	139	65.3		기획부서	85	39.9
	대졸 이상	19	8.9		기타 관리부서	53	24.9

한편, 기술 통계분석을 통해 프랜차이즈 측면의 10위까지와 프랜차이즈 측면의 영향항목의 5위까지의 중요도 순위를 분석한 결과, <표 4>에서 보는 바와 같이 프랜차이즈 측면에서는 고객의 선호도 및 충성도가 확인된 호텔상품 컨셉의 이용이 1위

8) 원칙적으로 호텔 경력이 5년 이상인 종사원을 대상으로 하였으나, 조사과정에서 5년 미만의 종사원이 포함되었다. 그러나, 전체적으로 응답이 충실한 것으로 고려되어 분석에서 제외하지 않았다.

〈표 4〉 기술통계분석결과

대항목	항목	평균	표준편차	순위
프랜차이즈 측면	고객 선호도 높은 호텔 상품컨셉 이용	4.03	0.72	1
	다양한 국내의 공동광고 및 홍보프로그램 이용	4.02	0.76	2
	국제적인 네트워크를 갖춘 중앙예약시스템 이용	3.99	0.82	3
	직원의 교육 및 훈련프로그램 이용	3.96	0.73	4
	정기적인 시장조사 및 경영자문 제공	3.92	0.82	5
	효율적인 호텔운영 매뉴얼 제공	3.91	0.74	6
	유명 상표 및 로고의 이용	3.90	0.86	7
	정기적인 호텔의 운영상태 점검	3.81	0.86	8
	계약체결시의 구비서류의 준비 및 의견조정 필요성	3.79	0.82	9
	로얄티 및 광고예약수수료 등의 계속적 비용부담	3.77	0.93	10
프랜차이즈 측면	호텔의 입지특성	4.23	0.68	1
	호텔의 재정상태	4.11	0.68	2
	주고객의 체인호텔에 대한 인식 및 선호도	4.08	0.86	3
	호텔의 영업실적	4.06	0.71	4
	지역내 동급이상 호텔의 수와 경쟁정도	3.91	0.85	5
종속변수	프랜차이즈 도입의사	3.52	1.08	

를 차지했으며, 이어 다양한 국내의 공동광고 및 홍보프로그램의 이용, 중앙예약 시스템의 이용, 교육 및 훈련프로그램의 이용 순으로 중요도 순위가 나타났다. 일반적으로 프랜차이즈의 가장 중요한 항목으로 꼽히는 인지도 높은 브랜드의 사용권은 7위를 차지하였는데, 이는 인지도가 높은 브랜드의 도입이 바로 높은 비용으로 인식되는 경향이 있기 때문인 것으로 분석된다. 한편, 프랜차이즈 결정에 따르는 프랜차이즈의 책임 및 제약사항 중에서는 10위까지의 순위 안에 철저한 표준화 관리, 계약체결시의 의견조정의 필요성, 로얄티, 광고예약수수료 등과 같은 계속적 비용의 지불의 단 3개 항목만이 포함되었으며, 기타 항목들은 하위권에 머물러 있었다.

또한, 프랜차이즈 측면의 항목에서는 호텔의 입지, 재정상태, 주고객의 체인호텔에 대한 인식 및 선호도, 지역내 동급 이상 호텔의 수와 경쟁정도 순으로 중요도가

나타났다. 이러한 결과는 호텔의 가장 큰 자산으로 여겨지는 입지와 재정상태, 고객의 선호도와 경쟁정도가 호텔의 프랜차이즈 결정, 즉 체인화 결정에 큰 영향을 미친다는 것을 의미한다. 이는 프랜차이즈가 프랜차이즈를 선택하는 주요 선택기준으로 입지 및 재정상태, 호텔의 시장환경을 사용하는 것처럼, 프랜차이즈도 그들이 보유한 자원과 호텔시장 현황에 따라 프랜차이즈 시스템 도입을 결정하고 있음을 보여주고 있다.

일반적으로 유리한 입지와 영업실적, 양호한 재정상태 등을 보유한 호텔은 체인화가 필요하지 않다고 생각하기 쉬우나, 편중된 고객층과 낙후된 운영기법, 마케팅 전략의 부재 등과 같은 구조적인 문제점을 갖고 있는 국내 중저가 호텔의 현황과 점차 호텔 소유주의 협상력(bargaining power)이 높아지고 있어(A. Bell, 1993), 입지 및 영업현황, 재정상태가 양호한 호텔일수록, 보다 유리한 조건에서 계약을 체결할 수 있다는 점 등을 고려할 때, 국내 중저가 호텔이 프랜차이즈 시스템을 도입할 때, 호텔의 특성항목은 많은 영향을 끼칠 것으로 분석된다.

한편, 종속변수인 프랜차이즈 도입의사는 평균이 3.52로 나타나, 응답자가 높은 도입의사를 나타내고 있는 것으로 분석되었다.

이어, 신뢰도 분석을 통해 항목을 제거했을 때, 크론바흐 알파(Cronbach α) 값이 높아지는 것으로 분석된 2개의 항목(대체숙박업소의 경쟁정도와 고객의 인류통계학적 특성)을 제거한 후, 주성분분석과 베리맥스(Varimax) 방법을 이용한 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다.

요인분석 결과 최종적으로 <표 5>에서 보는 바와 같이 7개 요인이 도출되었으며, 도출된 요인은 호텔특성요인, 브랜드요인, 기업가요인, 9) 운영지원요인, 표준화요인, 비용요인, 계약요인으로 명명하였다. 한편, 도출된 요인에 의한 총분산 설명력은 59.138%로 나타났으며, 또한, 요인분석에 사용된 변수 선정의 적절성을 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 .846으로 나타나 변수들의 선정이 적절한 것으로 나타났다. 각 요인에 포함된 항목은 <표 5>에서 보는 바와 같다.

9) 본 연구에서 정의한 기업가는 호텔의 소유자 및 전문경영인을 모두 포함하며, 호텔 기업의 성장과 발전에 총체적 책임을 갖고 있는 사람을 의미한다(김영수, 1996).

〈표 5〉 요인분석결과

요인 및 측정항목	신뢰도	요인 적재량	고유값	분산설명
요인 1. 호텔특성요인 주고객중 외국인이 차지하는 비중 주고객의 체인호텔에 대한 인식 및 선호도 호텔의 사업시설 및 규모 지역내 동급이상 호텔의 수와 경쟁정도 호텔의 입지특성 호텔의 재정상태 호텔의 영업실적	0.7855	0.698 0.637 0.634 0.612 0.568 0.527 0.480	7.758	26.752
요인 2. 브랜드요인 고객 선호도 높은 호텔 상품 컨셉의 이용 다양한 국내의 공동광고 및 홍보 프로그램 이용 국제적인 중앙예약시스템 이용 유명 상표 및 로고의 이용 효율적인 호텔의 운영매뉴얼 제공	0.7360	0.721 0.657 0.605 0.518 0.454	2.240	7.725
요인 3. 기업가요인 기업가의 사업운영상의 특성 기업가의 심리적 특성 기업가의 인류통계학적 특성	0.7896	0.825 0.805 0.770	1.852	6.386
요인 4. 운영지원요인 물품의 공동구매 호텔소유주의 호텔운영의 독립성 보장 직간접적인 재정지원 교육 및 훈련프로그램 제공 프리오프닝 서비스 제공 일정 지역내의 호텔운영의 독점권 보장	0.7408	0.702 0.615 0.531 0.517 0.481 0.431	1.697	5.851
요인 5. 표준화요인 정기적인 시장조사자료 및 경영자문 제공 호텔의 시설 및 설비의 의무사항 정기적인 호텔의 서비스상태 및 운영상태 점검	0.6511	0.710 0.672 0.636	1.345	4.638
요인 6. 비용요인 계약시 프랜차이즈 가입비 지불 로얄티 및 광고예약수수료 등 계속적 비용 지불 비교적 장기간의 계약기간	0.6357	0.732 0.657 0.468	1.176	4.056
요인 7. 계약요인 계약체결시, 본사와의 의견조정 및 절차 계약의 파기 및 해지, 연장을 위한 본사와의 의견 조정 및 절차	0.7829	0.764 0.639	1.082	3.730

요인의 분산 설명력 : 59.138% (KMO 값 : .846)

한편, 요인분석을 통해 도출된 7개의 요인을 독립변수로 하고, 프랜차이즈 도입의사를 종속변수로 하여 입력(ENTER) 방식으로 다중회귀분석(Multi-Regression Analysis)을 실시하였다. 선형성 여부를 F검정을 통해 검증한 결과 F값은 12.692로 나타났으며, 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(표 6)참조).

〈표 6〉 분산분석표

분산의 원천	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의도
회귀	74.665	7	10.666	12.692	.000
잔차	169.759	202	.840		
합계	244.424	209			

또, 〈표 7〉에서 보는 바와 같이 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 회귀식의 적합도를 보여주는 결정계수는 .305로 나타났고, 의미없는 변수를 제어한 조정결정계수 값은 .281로 나타났다. 또한, 분산팽창지수(VIF)로 다중공선성의 개입여부를 판단한 결과, 〈표 7〉에서 보는 바와 같이 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났다.¹⁰⁾

〈표 7〉 회귀분석결과

독립변수	회귀계수 (B)	표준화된 회귀계수 (β)	t 값	유의도	VIF
요인 1. 호텔특성요인	-9.006E-02	-0.44	-5.90	.556	1.601
요인 2. 브랜드요인	.262	.133	1.689	.093***	1.797
요인 3. 기업가요인	.565	.407	6.143	.000*	1.276
요인 4. 운영지원요인	.500	.257	3.253	.001*	1.811
요인 5. 표준화요인	-4.491E-02	-.027	-.377	.707	1.481
요인 6. 비용요인	-.305	-.188	-2.525	.012**	1.619
요인 7. 계약요인	-.115	-.081	-1.071	.286	1.661

R: .553 R²: .305 Adjusted R²: .281

* 0.01에서 유의 ** 0.05에서 유의 *** 0.1에서 유의

회귀분석결과 도입의사에 통계적으로 유의한 영향을 미친 요인은 〈표 7〉의 유의도에서 확인되는 바와 같이, 브랜드요인과 기업가요인, 운영지원요인, 비용요인이었다. 반면에 호텔특성요인과 표준화요인, 계약요인은 통계적으로 유의하지는 않

10) 일반적으로 분산팽창지수(VIF)가 클수록 공선성이 문제가 되며, 그 값이 10을 초과하면 그 변수는 공선성이 아주 심하다고 판단하게 됨. (Gujarati 저, 안충영 외 역, "기초계량경제학", 진영사, 2000. p. 367 참조)

았지만, <표 7>의 표준화된 회귀계수(β) 값을 살펴볼 때, 호텔특성요인과 표준화요인, 계약요인 모두 추천의사와 부(-)의 관계로 나타나, 이들 요인들이 프랜차이징 결정에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주고 있다. 특히, 호텔특성요인은 국내 중저가 호텔의 낮은 외국인 관광객 비율과 체인호텔에 대한 인식의 부재, 열악한 시설 및 운영현황 등을 볼 때, 프랜차이즈 도입의 환경이 아직 갖춰지지 않고 있어, 도입의사와 부(-)의 관계를 보인 것으로 분석된다. 그러나, 이는 국내 중저가 호텔 산업의 프랜차이징 필요도를 역설적으로 보여주는 결과로, 프랜차이징을 통한 시설 및 서비스의 개선, 마케팅 전략의 수립 등이 시급함을 보여주고 있다.

한편, <표 7>에서 보는바와 같이, 유의한 영향을 보인 브랜드요인과 기업가요인, 지원요인은 추천의사와 정(+)의 관계를 보였으며, 비용요인은 부(-)의 관계로 나타났다. 이는 응답자들이 프랜차이징 도입을 통하여 제공되는 브랜드 요인 및 지원요인에 포함된 항목들이 국내 중저가 호텔산업에 긍정적인 영향력을 미치고, 또한 프랜차이징을 통해 기업가요인에 포함되는 사업수행능력, 심리적인 욕구 등이 만족될 수 있어, 이들 요인들이 국내 중저가 호텔의 프랜차이징 결정에 주요 촉진요인으로 사용될 수 있음을 보여주고 있으며, 반면에, 가입비 및 로열티, 계약기간 등과 같은 비용요인은 도입의사와 부의 관계로 나타나, 이 요인이 국내 중저가 호텔의 프랜차이징 결정에 저해요인으로 작용한다는 것을 보여주고 있다.

한편, 각 독립변수가 종속변수에 미치는 영향력의 크기를 보여주는 표준회귀계수 BETA 값으로 영향력을 검증한 결과, 운영지원요인($\beta=.257$, $t\text{-value}=3.253$), 비용요인($\beta=-.188$, $t\text{-value}=-2.525$), 브랜드요인($\beta=.133$, $t\text{-value}=1.689$) 순으로 영향력이 큰 것으로 나타났다. 이 결과로 볼 때, 응답자들이 프랜차이즈 시스템의 국내 중저가 호텔의 도입에 대해서 비용적인 측면을 고려하면서도, 운영지원요인 및 브랜드요인에서 제공하는 효과를 기대하고 있음을 보여주고 있다. 특히, 기업가 요인($\beta=.407$, $t\text{-value}=6.143$)에 있어서는 프랜차이징을 통한 호텔 자산가치의 증가, 각종 지원에 따른 효율적인 호텔 운영과 이를 통한 사업성취욕구 증가, 체인호텔의 소유주 및 운영자로서의 자부심 등을 높일 수 있다는 점 등을 크게 고려한 것으로 분석된다.

이러한 분석 결과는 프랜차이저들이 프랜차이징에 대하여 성공확신을 가질 수 있고, 프랜차이저를 신뢰할 수 있을 때는 각종 의무사항 및 비용을 당연한 교환비용으로 생각한다는 기존의 연구(Hing, 1996)와 또, 프랜차이징을 통한 비용 및 의무사항들이 프랜차이즈 시스템 서비스 수준의 유지 및 관계를 지속시키는 기대된 제약(Expected Restriction)으로 인식된다는 점(Sullivan & Robins, 1996; Kaufmann, 1999)을 고려할 때, 본 연구의 응답자들이 국내 중저가 호텔의 프랜차이즈 도입의

성공가능성을 매우 높이 평가하고 있다는 것을 보여주고 있다.

V. 결 론

국내에서 중저가 호텔의 부재에 따른 문제제기와 필요성에 대한 논의는 지금까지 학계와 사회적 측면에서 오랫동안 다루어져 온 이슈이다. 특히, 서울의 마포가든 호텔이 Holiday Inn으로 처음 전환된 1996년 이후, 세계적인 중저가 호텔 브랜드인 Ramada Inn, Days Inn, Bestern Western과 같은 다국적 호텔 기업들이 꾸준히 국내에 진출하고 있으며, 정부의 중저가호텔 활성화라는 기치아래 신라호텔을 포함한 호텔기업들의 중저가 호텔 체인 사업을 가시화되는 등, 최근 중저가 호텔 체인에 대한 관심은 매우 높았던 것이 사실이다.

본 연구는 이러한 상황을 바탕으로 하여, 중저가 호텔 체인화의 주요 수단이며, 국내 중저가 호텔의 현황을 고려할 때, 중저가 호텔 산업의 장기적인 발전을 위해 그 필요도가 높아지고 있는 체인화 수단인 프랜차이즈의 결정요인을 밝히고자 연구를 수행하였다.

연구 결과, 응답자들은 프랜차이즈를 통해 국내 중저가 호텔에 제공되는 성공가능성이 확인된 상품컨셉의 이용 및 공동광고와 홍보프로그램, 국제적인 중앙예약시스템의 활용, 인지도 높은 유명 상표 및 로고의 이용을 포함하는 브랜드요인과 호텔운영에 필요한 물품의 공동구매, 교육 및 훈련프로그램의 제공 등을 포함하는 운영지원요인, 또한 프랜차이즈 도입을 결정하는 기업가의 특성을 포함한 기업가요인이 국내 중저가 호텔의 프랜차이즈 결정의 促進要因이라는 것과 반면에 프랜차이즈에 필요로 되는 계속적 비용(로얄티 및 광고예약수수료)과 가입비, 비교적 장기간의 계약기간을 포함하는 비용요인이 制約要因으로 작용하지만, 비용요인은 브랜드 요인과 운영지원요인, 기업가 요인에 따르는 이익에 대한 교환비용으로서 지불할 만한 가치가 있는 비용으로 인식될 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

결론적으로 본 연구는 프랜차이즈를 통한 국내 중저가 호텔의 체인화가 현재 국내 중저가 호텔산업이 갖고 있는 호텔상품컨셉의 부재, 마케팅 전략의 부재, 비효율적인 운영, 다양화되지 못한 고객층과 같은 문제점들을 프랜차이즈에서 제공하는 브랜드와 다양한 마케팅 기법, 계약기간동안 지속되는 지원사항들에 의해 극복될 수 있다는 것을 다시 한번 확인한데에 그 의미가 있으며, 또한, 앞으로 실질적인 프랜차이즈 결정의 주체가 되는 잠재 프랜차이즈들에게 프랜차이즈에 대한 성공확

신을 심어줄 수 있다면, 비용요인은 프랜차이즈 도입의 부정적 요인으로서 인식된 다기 보다는 성공가능성이 높은 투자의 개념으로 이해될 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구는 그러나, 국내 중저가 호텔이 프랜차이즈 도입에 영향을 받는 요인에 대한 분석과 프랜차이즈 도입의사를 직접적으로 측정하지 못했다는 한계점을 갖는다. 본 연구의 예비조사 과정에서 국내 중저가 호텔을 대상으로 설문조사와 인터뷰를 수행하였으나, 이 과정에서 국내 중소형 호텔의 운영 현실이 매우 열악하다는 점을 재차 확인할 수 있었으며, 타당성있고 신뢰성있는 연구결과를 도출하기가 어렵다는 결론을 얻게 되었다. 따라서, 본 연구에서는 대용표본으로 특급호텔의 기획 및 기타관리부서 종사원을 대상으로 연구를 수행하였다. 따라서, 기존의 국내 중저가 호텔 사업자와 중저가 호텔 사업을 추진하려고 하는 신규 사업자를 대상으로 하는 추후 연구가 필요하다고 지적되며, 중저가 호텔을 대상으로 연구를 수행할 때는 국내 중저가 호텔의 열악한 운영현황과 호텔 운영의 마인드와 부족한 호텔 종사원들과 같은 특성을 고려하여, 심층면접법 및 사례분석과 같은 연구방법으로 연구를 수행할 때, 보다 타당성있는 연구가 수행될 것으로 지적된다.

참고문헌

- 김선일(1997). 관광호텔마케팅전략에 관한 연구. 경기대학교 석사학위논문.
- 김영수(1996). 기업가적 행동성향의 결정요인과 성과와의 관계. 중소제조업을 중심으로. 한양대학교 대학원. 박사학위논문.
- 김정근(1993). 한국중소호텔기업의 마케팅 전략에 관한 연구. 『관광학연구』 17: 95-108.
- 백순복(1999). 중저가 호텔의 체인화방안에 관한 연구-국내 1, 2급 중저가호텔을 중심으로. 세종대학교 석사학위논문.
- 성기만(1999). 『호텔경영과 계약』. 서광문화사.
- 신창락(1993). 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정요인에 관한 연구. 국민대학교 대학원 박사학위 논문.
- 심동희, 김형경, 김재준(2001). 호텔산업의 효율성 분석. 『관광학연구』 25(3): 249-266.
- 안중영 외 역(2000). 『基礎계량경제학』. 진영사.
- 윤진원(1995). 프랜차이즈 가맹점의 성과 및 만족에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 이정자 (1994). 버젓호텔에 관한 연구 - 그 개념과 특성 및 역할. 『호텔경영학 연구』 2: 81-107.

- 이주형 (2000). 중저가 호텔의 사례연구. 『관광경영학 연구』, 7: 171-199.
- 이주형 (2000). 중저가관광호텔 선택요인 연구. 『호텔경영학 연구』 9(2) (통권 13호): 87-108.
- 장택호 (1993). 중저가 호텔 상품화 및 마케팅 전략방안에 관한 연구. 세종대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 조민호(1996). 호텔산업의 환경과 전략에 관한 바람직한 이론적 모형정립. 『호텔경영학 연구』, 4(2): 259-275.
- 조민호(1999). 비특급호텔 활성화 방안. 세계일보(3월 6일자). 6면
- 조민호, 권준욱(2000). 호텔산업의 체계적 위협의 결정요인에 관한 연구. 『관광학연구』, 24(1): 75-92.
- 조의영 (1999). 중저가 호텔의 마케팅 전략에 관한 실증적 연구. 『관광경영학연구』, 6: 113-137.
- 조의영 (1999). 중저가 호텔의 마케팅 전략에 관한 연구. 경기대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 한국관광개발연구원 (2000). 한국관광통계연감 .
- Bell, C. A.(1993). Agreements with Chain-Hotel Companies. *Cornell Hotel & Restaurant quarterly Administration*, February: 27 ~33.
- Falbe, C. M. & Welsh, D.(1998). NAFTA and Franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13: 151~171.
- Fiorentino, A.(1995). Budget hotels: not just minor hospitality products. *Tourism Management*, 16(6): 455 ~462.
- Good, W. S.(1984). Productivity in the Retail Grocery Trade. *Journal of Retailing*, Fall, 60: 81~97.
- Hing, N.(1996). An empirical analysis of the benefits and limitations for restaurant franchisee. *International journal of hospitality management* , 15(2): 177~187.
- Hing, N.(1996). Maximizing Franchisee Satisfaction in the Restaurant Sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 8(3): 24~31.
- Jambulingam, T. & Nevin, J. R.(1999). Influence of Franchisee Selection Criteria on Outcomes Desired by the Franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14: 363~395.
- Kaufmann, P. & Dant.(1998). Franchising and the domain of entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing* , 14: 5~16.
- Kaufmann, P.(1999). Franchising and the Choice of Self-Employment, *Journal of*

- Business Venturing*, 14: 345~362.
- Kim, Shin & Chon(1998). Korea's Lodging Industry. *Cornell Hotel & Restaurant Quarterly Administration*, 60~67.
- Knight R. M.(1984). The independence of the franchise entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, 22: 53~61.
- Kostecka, A.(1987). *Franchising in the Economy*. Washington, D.C. U.S. Government Printing Office
- Kotler, Bowen & Makens (1999). *Marketing for hospitality and tourism*, (second ed.) Prentice Hall
- Lusch & Moon(1984). An Exploratory Analysis of the correlates of labor productivity in retailing. *Journal of Retailing*, 60(3), Fall: 37~61.
- Mancuso, J. & Boroian, D.(1993). *How to buy and manage a franchise*. New York: Simon & Shuster.
- Mattila, A.(1997). Investment Returns and Opportunities for Hotels in Asia. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, February: 72~78.
- Peterson A. & Dant(1990). Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise. *Journal of Small Business Management*, 28(3): 46~61.
- Poorani, A. & Smith, D. R.(1994). Franchising as a business expansion strategy in the bed and breakfast industry: creating a marketing and development advantage. *Hospitality research journal*, 18(2): 19~34.
- Preble, J. F. Reichel, A. & Hoffmann, R.(2000). Strategic alliances for competitive advantage: evidence from Israel's hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 19: 327~341.
- Rainsford, P.(1994). Selecting and Monitoring Hotel-Management Companies. *Cornell Hotel & Restaurant quarterly Administration*, April: 30~35.
- Rounce, J.(1987). International Hotel Product Branding. *Travel & Tourism Analyst*, Feb.: 13.
- Rushmore, S. & Goldhoff, G.(1997), Hotel value Trends. *Cornell Hotel & Restaurant Quarterly Administration*, December: 18~29.
- Smith, R. A. & Lesure, J.(1999). The U.S. Lodging industry today. *Cornell Hotel & Restaurant Quarterly Administration*, February: 18~25.
- Sullivan, K. M. & Robins, L. A.(1996). Keeping the family business in the family. *Franchising World*, May/June: 31.
- Tatham, L. Bush, F. & Douglass.(1972). An analysis of decision criteria in

- franchisor/franchisee selection processes. *Journal of Retailing*, 48(1), Spring: 16~22.
- Taylor, S.(1995). Choosing a Flag. *Lodging Hospitality*, July: 24~26.
- Watkins, E.(1994). Aiming at ASIA. *Lodging Hospitality*, October: 28~30.
- Withane, S.(1991). Franchising and Franchisee Behavior: An examination of opinion, personal characteristics, and motives of Canadian franchisee entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 29(1): 22~29.
- Wolff, C.(1993). Growing Pains: Is a Hotel Franchising Revolution in the wings?. *Journal of Lodging Hospitality*, 49: 28~30.
- 한국관광호텔업협회(2000). 관광호텔운영실적(<http://www.hotelskorea.or.kr>)호텔 & 레스토랑, 1998-2000.

2002년 3월 23일 원고 접수·2002년 8. 28 일 최종 수정본 접수
3인 익명심사 畢

K C I