

Print ISSN: 2093-9582, Online ISSN 2508-4593  
<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2019.12.10.4.7>

# Analysis on the Importance and Competitiveness of Support Services of the Food Service Franchise Headquarters AHP Technique

## AHP 를 이용한 외식프랜차이즈 가맹본부의 지원서비스의 중요도 및 경쟁력 분석

Chaebong CHOI(최채봉)\*, Sang-Suk LEE (이상석)\*\*

Received: August 22, 2019 Revised: December 01, 2019 Accepted: December 05, 2019.

### Abstract

**Purpose:** This study identifies the relative importance of the sub - factors of initial services and continuous services using AHP (Analytic Hierarchy Process) method, and calculates the competitive index for the detailed factors. The purpose of this paper is to propose the establishment of long - term and short - term management strategy for expansion of business of food service franchise, franchisors, long - term and win - win relationship with franchisees, and rationalization of operating system. **Research design, data, and methodology:** The population for the survey is 92 franchisees in 46 foreign brands and 46 domestic brands in the Seoul metropolitan area (Seoul / Gyeonggi / Incheon). The survey was conducted from July 1 to August 31, 2018 through the survey agency with a telephone interview and a surveyor's direct visit. A total of 100 questionnaires were collected, but a total of 92 parts were used for analysis except 8 parts that were considered to contain false information. Using the AHP method, relative importance and competitiveness index were calculated for the details of initial services and continuous services. **Results:** The results shows continuous services were significantly higher for both foreign brand franchises, domestic brand franchises, and overall than initial services, This suggests that the continuous services of the affiliated franchisors has a higher relative importance than the initial services. Among the continuous services, brand reinforcement and promotion were significantly higher for both foreign brand merchants and domestic brand franchises. This can be regarded as the most important factor in brand reinforcement and promotion when selecting a food service franchisors. **Conclusions:** In the Standard Terms and Conditions governed by the Fair Trade Commission, the franchisors should increase the fairness by creating manuals for supporting services, especially after opening, and regularly checking whether the supporting services have been carried out like manuals since the establishment of franchisees. In addition, the Brand Strengthening and Public Relations Committee (tentative name) jointly participated by the franchisors and franchisees for the purpose of strengthening and promoting the brand, suggesting a system for transparent and efficient execution of the brand reinforcement and promotion budget and monitoring afterwards.

**Keywords:** Food Service Franchise, Initial Services, Continuous Services, AHP, Relative Importance, Relative, Competitiveness

**JEL Classification:** E44, F31, F37, G15

## 1. 서론

IMF 외환위기와 금융위기 이후 기업의 주기적이고 지속적인 구조조정과 함께 최근 경기 불황에 따른 명예퇴직 및 조기퇴직으로 실업자가 증가되고 있다. 이에 따라 2018 년 실업율은 3.8%로 2017 년보다 0.1% 높아졌으며, 2001 년 4.0%를 기록한 이후, 17 년 만에 가장 높았다(Statistical Office, 2019). 한편, 국내경제 구조가 변화함에 따라 여성의 취업, 청년창업 등 경제활동 인구의 급속한 증가를 통해 다양한 형태의 창업시장이 확대되고, 발전하고 있는 현실이다.

그 중 프랜차이즈 시스템은 전문지식과 경험이 부족한 창업자들에게 기존 가맹본부의 브랜드와 노하우를 제공하여 창업 활동을 용이하게 해주는 선진유통시스템으로 인정받고 있다. 2014 년 말 현재 프랜차이즈 시장 규모는 연간 약 95 조 원의 매출액과 4,199 개의 브랜드,

\*First Author, Partner CPA in Dongsuh Accounting Corp, Doctor of Business Administration, Tel: +82-2-560-7100, Email: ccb2902@gmail.com

\*\* Corresponding Author, Full Professor, Kangnam University, Division of Global Business Administration, Korea, Tel: +82-31-2803-742, Email: leess@kangnam.ac.kr

© Copyright: Korean Distribution Science Association (KODISA)  
 This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

212758 개의 가맹점으로 성장하여 약 752 천 명의 종업원이 프랜차이즈산업에 종사하고 있다(Ministry of Commerce, Industry and Energy, 2016). 이와 같이 프랜차이즈산업은 비교적 안정적이고 용이한 창업을 원하는 창업자들에게 체계적이고 전문적이고 지원을 해줌으로써 지속적인 성장발전을 꾀하고 있다.

그러나 프랜차이즈 시장의 양적 발전에도 불구하고 영세한 프랜차이즈 가맹본부의 경우 가맹점에 대하여 창업 후의 지속적인 경쟁력 향상을 위한 투자, 혁신경영, 신제품 개발, 물류시스템의 개선 등 지속적 지원이 부족한 것이 현실이다(Beon, 2008). 이러한 현실에도 프랜차이즈산업의 발전을 위한 정부와 관련 기관의 지원 및 제도는 장기적이지 못하고 단기적 처방에 그치고 있다. 가맹점의 평균 가맹 기간은 343 개월로 짧은 편이지만, 영세자영업에 비하면 사업 기간이 상대적으로 긴 편이다. 국세청 자료에 의하면 실제 폐업율도 5년간(2011년~2015년) 자영업자의 폐업율이 73.1%인 반면에 가맹점의 계약해지율은 31.7%로 현저하게 낮게 나타나고 있다.

한편, 프랜차이즈 가맹본부 및 가맹점 측면에서 보면 프랜차이즈산업은 사업의 특성상 가맹본부와 가맹점의 관계가 매우 중요하다. 특히 가맹본부는 가맹점보다 우월한 지위에서 거래 관계를 유지하려고 하는 경향이 일반적이고 가맹점의 손실이 가맹본부의 이익이라는 관점을 가지기 쉽다. 그러나 장기적인 관점에서 보면 가맹본부와 가맹점이 서로 상생하는 경영전략이 필요하다.

가맹본부는 가맹본부의 기능 유지와 가맹점주가 목표한 사업성과를 이룰 수 있도록 혁신적인 제품개발과 브랜드 강화 및 홍보 등 개점 전 뿐만 아니라 개점 후에도 지속적인 지원서비스 활동을 하여야 한다. 가맹거래법상 가맹본부와 가맹점이 가맹계약을 체결한다는 것은 가맹본부가 가맹점에게 프랜차이즈 시스템을 통해 개점 전 지원서비스뿐만 아니라 지속적인 지원서비스 활동을 제공한다는 의미로 해석할 수 있고 가맹본부의 가맹점에 대한 지원서비스 활동은 의무사항이기도 하다(Lee, 2014). 가맹본부의 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스는 가맹점의 사업성과를 높이기 위한 중요한 요인으로 평가되고 있으며(Anderson & Narus, 1990), 체계적이고 규격화된 가맹본부의 지원서비스는 경쟁업체와 비교하여 제품 및 서비스에 대한 차별성을 부여하고 경영성과를 극대화하는 가장 중요한 기능을 한다(Han, 2007).

가맹본부가 가맹점에게 제공하는 지원서비스는 가맹점의 사업위험을 감소시키고, 상호 간의 신뢰 구축에 큰 영향을 미쳐 장기지향성을 유지하기 위한 필수 조건이다(Dwyer, Schurr, & Oh, 1987). 또한 가맹본부가 가맹점에 제공하는 지원서비스 중 경영자와 종업원의 교육 및 훈련이 가맹점의 성과에 긍정적인 영향을 미친다(Lewis & Lambert, 1991). 프랜차이즈 가맹본부의 가맹점에 대한 지원서비스는 연구자 및 연구 시기에 따라 조금씩 다르게 구분하여 연구되었다. Stem and Ansary(1992)는 지원서비스를 초기 서비스(initial services)와 지속적인

서비스(continuous services)로 나누어 초기 서비스는 점포설계 및 디자인, 경영자와 종업원 교육이 포함된다고 하였으며, 지속적인 서비스는 신제품 개발 및 품질관리, 브랜드 강화 및 홍보를 포함한다고 하였다(Kwan & Kim, 2015). Stock, Lambert, and Ellram(1998)는 거래 전 지원서비스, 거래 중 지원서비스, 거래 후 지원서비스로 구분하였고, Shin, Kim, and Kim(2000)은 물류 지원서비스를 거래 전 물류 지원서비스, 거래 중 물류 지원서비스, 거래 후 물류 지원서비스, 물류 외 지원서비스는 제품 지원서비스, 교육 지원서비스, 정보 지원서비스, 홍보 지원서비스로 구분하였다. Yoon(2003)은 계약 내용에 대한 사전고지와 충분한 설명, 적정한 가맹비, 로열티와 임대료의 합리적인 추정, 점포설계 및 디자인에 대한 재량권, 입지/상권분석 지원, 종업원에 대한 교육을 포함하는 개점 전 지원서비스와 주문 및 납품 지원서비스, 영업 지원서비스를 포함한 개점 후 지원서비스로 구분하여 연구하였다.

본 연구에서는 2014년 기준 전체 프랜차이즈 브랜드 중 비중이 71.7%에 이르는 외식 프랜차이즈를 분석대상 업종으로 선택하였으며, 가맹본부의 가맹점에 대한 지원서비스를 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스로 구분하고 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 세부요인을 AHP(Analytic Hierarchy Process: 계층분석과정) 기법을 이용하여 상대적 중요도를 산출하고 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 경쟁력 지수를 활용하여 가맹본부와 가맹점이 장기적인 관점에서 상생할 수 있는 발전전략을 수립하는데 도움을 주고자 한다.

본 연구결과를 통해서 얻을 수 있는 경영학적 함의는 다음과 같다. 첫째, 선행연구를 검토하여 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 요인을 도출하고 도출된 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 세부요인의 상대적 중요도를 AHP 기법으로 산출하는 것이다. 둘째, 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 세부요인에 대한 경쟁능력을 산출하고 각 세부요인의 상대적 중요도를 감안한 경쟁력 지수를 계산하는 것이다. 셋째, 산출된 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 상대적 중요도와 경쟁력 지수를 활용하여 외식 프랜차이즈 가맹본부의 사업 확장, 가맹점과의 장기적이고 상생하는 관계, 운영시스템의 합리화를 위한 장·단기 발전전략 제안이 가능할 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 프랜차이즈 본부의 지원서비스

#### 2.1.1. 개점 전 지원서비스

프랜차이즈 본부가 가맹점에게 제공하는 서비스는 크게 초기 지원서비스와 지속 지원서비스로 구분될 수 있는데(Coughlan, Anderson,

Stern & El-Ansary, 2001; Stern, 1992), Kim(2007)은 외식 프랜차이즈 시스템이란 가맹본부가 가맹점에게 각종 지원서비스(support)를 제공함으로써 가맹점의 사업위험을 감소시키고 가맹점 확보를 통해 가맹본부의 효율화를 추구할 수 있다는 점이 특징이라고 하였다.

개점 전 지원서비스에는 시장조사 및 입지선정, 점포설계 디자인 및 배치, 점포임대 지원, 금융지원, 운영지도, 경영자와 종업원 교육 등이 포함되며, 이런 프랜차이즈 본부의 지원서비스는 가맹본부와 가맹점 사이에 강력하고 장기적인 거래 관계 유지하기 위한 필수 조건이며(Dwyer et al, 1987; Ganesan, 1994), Oh and Kim(2003)은 현실적인 관점으로 보았을 때 가맹점으로 하여금 관계에 몰입하게 하는 가장 중요한 변수는 가맹점에 대한 지원서비스라 하였다.

본 연구에서는 선행연구를 검토하고 정리하여 개점 전 지원서비스를 시장조사 및 입지선정, 점포설계 디자인 및 배치, 점포임대 지원, 금융지원, 경영자 및 종업원 교육으로 선정하고자 한다.

**2.1.2. 개점 후 지원서비스**

프랜차이즈 가맹점의 사업성과 및 만족에 영향을 미치는 본부에 관한 특성을 지원서비스라고 정의했다(Doutt, 1998; Stern & El-Ansary, 1992). 개점 후 지원서비스에는 현장의 지도 감독, 상품 구색, 경영자 및 종업원 재교육, 품질검사, 브랜드 강화 및 홍보, 시장정보와 지도, 회계와 세무 지원 등이 포함된다. 그러나 가맹본부의 지원서비스에 대한 기존 연구들은 주로 마케팅 전략적인 측면에서 진행되어왔다(Hunt & Nevin, 1976; Innis & LaLonde, 1994; Lewis & Lamber, 1991; Stock, Lambert, & Ellram 1986; Yabas & Habib, 1987). 본 연구에서는 선행연구를 검토하고 정리하여 개점 후 지원서비스를 신제품 개발 및 품질관리, 재교육 지원(종업원, 점포관리, 메뉴), 브랜드 강화 및 홍보, 운영시스템 지원(회계, 사무, 식자재 발주, 재고관리), 슈퍼바이저의 지도 및 감독으로 선정하고자 한다.

**2.2. AHP**

**2.2.1. AHP 계층구조**

AHP 기법은 1971년 Saaty에 의해 개발된 것으로서, 불확실한 상황이나 다양한 평가기준을 필요로 하는 곳에 쓰이는 의사결정 방법이다. 이 방법은 문제의 분석에 있어서 주관적 판단과 시스템적인 접근을 잘 섞어 놓은 문제 해결형 의사결정 방법의 하나이다.

AHP 계층구조는 계층에 따라 동일한 상위요소에 속하는 하위요소들 간의 비교를 통하여 상대적 중요도를 산출하고 계층적으로 상대적 중요도가 전파되도록 하고 있다(Chung, 2013; Mikko, Mauno, Jyrki, & Miika, 2000)(Figure 1 참조). 문제 해결형 모델 AHP 기법은 정성적인 요소를 포함한 종래의 기법에서 처리 곤란한 의사결정에 적용될 수 있으며

경제문제나 경영문제를 비롯해 의료와 건강, 건축문제, 국제관계 및 프로젝트 선정과 정책결정 등 다 수준의 의사결정을 수행하는 방법으로 널리 활용된다(Lee, 1997).

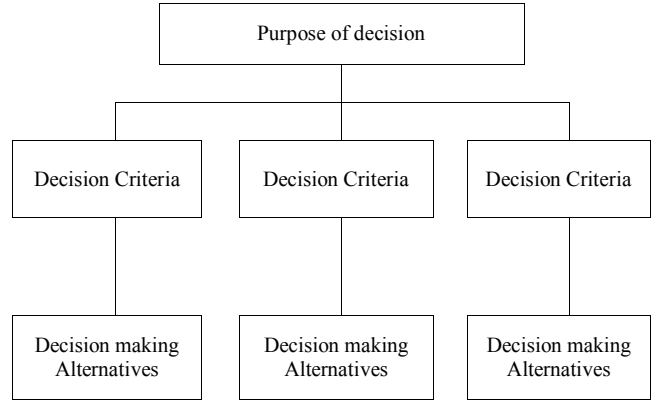


Figure 1: Decision Hierarchy

**2.2.2. AHP 분석과정**

STEP 1. 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 요인을 선정한다. AHP 분석에서는 쌍대비교(Pairwise comparison)가 가능할 수 있도록 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 그룹 내의 요소들의 수가 10을 넘지 않도록 주의하여야 한다(Kim & Jeon 2011).

STEP 2. 모든 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스에 대한 쌍대비교가 수행된다. 고유치 방법을 사용하여 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 그룹 내의 요인들을 쌍대비교 평가하여 상대적 중요도를 도출한다. 여기서 도출된 상대적 중요도는 평가자들이 생각하는 요인들의 상대적 중요도를 뜻한다. 계층분석과정은 의사결정 요소를 2개 단위로 쌍대 비교하는 기법이다. 평가자의 선호도는 Table 1에 나타난 바와 같이 1에서 9까지 수 또는 이의 역수로 표시하는데, 이는 일상 언어적(Linguistic) 표현과 밀접한 관계를 갖는다. AHP 기법의 핵심을 이루는 쌍대비교법은 다음과 같은 특징이 있다.

- (1) Table 1에서 나타내는 것과 같이 언어에 의한 주관적인 평가를 통해 정량적 평가가 행해지므로 평가자의 부담을 가볍게 할 수 있다.
- (2) 구체적인 대상 간의 비교에 의한 평가를 통해 정량적인 평가를 가능하게 하므로 평가의 판단이 편리하다.
- (3) 개개의 평가가 흐트러짐이 있어도 다수의 쌍대비교를 바탕으로 그 흐트러짐을 수정할 수 있다.
- (4) 쌍대비교가 일관적인지 아닌지를 일관성 비율에 의해 판단할 수 있으며 재평가가 필요한지의 유무가 판단된다.

- (5) 개개의 평가를 쌍대비교라는 형태로 표현할 수 있으며, 그 판단의 근거에 대해 설명 및 기술이 가능함에 따라 평가에 관한 정보를 밝히 수 있으므로 판단에 대한 이해를 구하기 쉽다.

**Table 1:** Measure of Relative Importance of Pairwise Comparison

Scales	Definition	Linguistic expression
1	Equal important	Factor a is equal important factor b
3	Moderate important	Factor a is moderate important than factor b
5	Strong important	Factor a is strong important than factor b
7	Very strong important	Factor a is very strong important than factor b
9	Extreme important	Factor a is extreme important than factor b
2,4,6,8	In the middle of the scales defined above	A value between the scales defined above is require
Reciprocal of the scales	If factor a is measured k bases factor b, factor b is measured 1/k bases factor a	

Saaty & Vargas(1991, 1996)

STEP 3. 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 그룹에 대해서 쌍대비교 평가하고 상대적 중요도를 도출한다. STEP 2와 같이 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 그룹에 대해서 쌍대비교 평가를 수행하고 상대적 가중치로 전환하는 단계이다. 가중치 산출방법은 선형대수(Linear algebra)에서 다루지는 행렬과 이에 대응하는 고유값 및 고유벡터 관계를 이용하여 산출하는데, 가중치를 산출하기 위해서는 다음과 같은 식을 이용한다.

$$A \cdot W = \lambda_{max} \cdot W$$

여기서 A 는 쌍대비교로 얻어진 정방행렬이며, max 는 A 의 최대 고유치(Maximum eigenvalues), W 는 고유벡터이다.

STEP 4. 일관성을 측정한다. 요소 간 상대적 중요도를 추정 한 행렬, A=(a<sub>ij</sub>)에 대한 판단에 완전한 일관성이 존재하면 행렬 A 의 모든 요소에 대하여 a<sub>ik</sub> · a<sub>ki</sub> =a<sub>ii</sub>의 관계가 성립한다. 이 경우 행렬 A 를 구성하는 모든 벡터는 평행하다. 그러나 실제 문제에 있어 판단의 완전한 일관성을 기대하기란 그리 쉬운 일은 아니다. 행렬 A 에 일관성이 존재하기 위한 필요충분조건은 고유방정식에서 λ<sub>max</sub> = n의 관계가 성립되어야 한다. 만약 행렬 A에 일관성이 결여될수록 λ<sub>max</sub>는 n보다 커지게 된다. 따라서 결여된 일관성의 정도는 λ<sub>max</sub> - n값을 이용하여 다음과 같이 측정할 수 있다. 평가자들이 쌍대비교에서 모두 일관되게 평가할 것으로 기대하지는 않지만 대략 일관성 비율(CR)이 10%

이하이면 양호하게 평가한 것으로 간주한다. 일관성 지수(Consistency index:CI)는 다음과 같다.

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$$

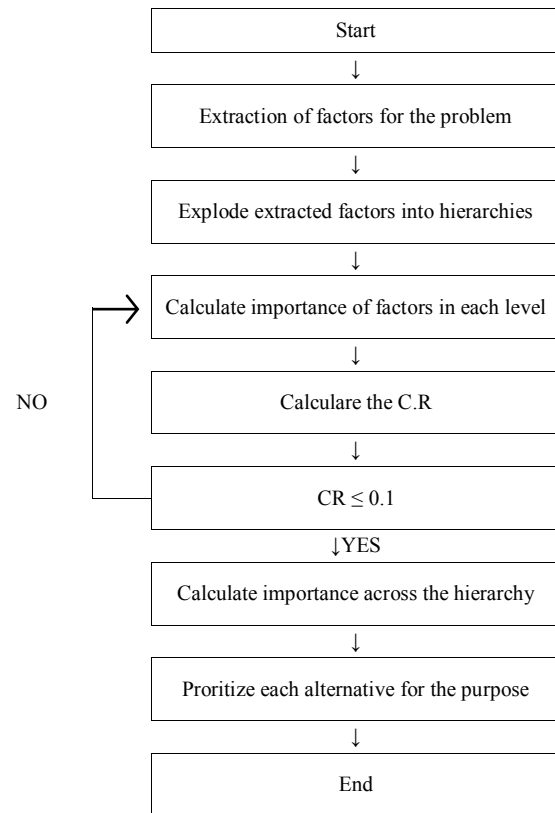
여기서 n 은 요소의 수를 말한다. 일관성 비율(Consistency Ratio: CR)은 다음과 같이 구할 수 있다.

$$CR = (CI / RI) \times 100\%$$

**Table 2:** Distribution of Random Index

Size of the matrix	Random Index	Size of the matrix	Random Index
1	0.00	6	1.24
2	0.00	7	1.32
3	0.58	8	1.41
4	0.90	9	1.45
5	1.12	10	1.49

Saaty & Vargas(1991, 1996)



**Figure 2:** AHP Flow Chart

동일한 차원의 무작위 행렬로부터 구한 일관성 지수들의 평균을 임의지수(Random Index)라 하며 행렬의 차원에 따른 임의지수는 쌍대비교 행렬의 크기에 따라 달리 적용한다. 임의지수의 분포는 Table 2와 같다. 지금까지 설명한 AHP 분석 기법을 그림으로 표시하면 Figure 2와 같다.

첫째, 외식 프랜차이즈의 기존연구를 검토하여 외식 프랜차이즈의 개점 전과 개점 후의 지원서비스 세부요인을 확정한다.

둘째, AHP 분석을 위한 계층 구조도를 설계한다.

셋째, 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 상대적 중요도를 AHP 방법으로 산출한다.

넷째, 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스에 대한 경쟁능력을 측정한다.

다섯째, 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스에 대한 경쟁력 지수를 산출한다.

### 3. 연구의 설계 및 방법

#### 3.1 연구 설계

##### 3.1.1 연구 Framework

본 연구를 위한 연구 Framework은 Figure 3과 같다.

#### 3.2. AHP 계층 구조도

외식 프랜차이즈 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 Matrix의 요소를 가지고 쌍대비교를 위한 계층 구조도는 Figure 4와 같다.

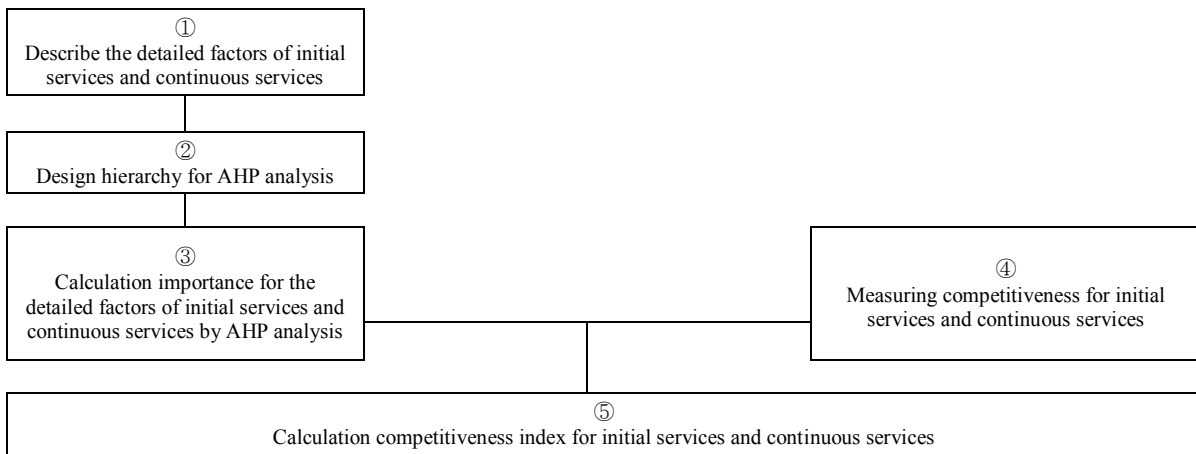


Figure 3: Research Framework

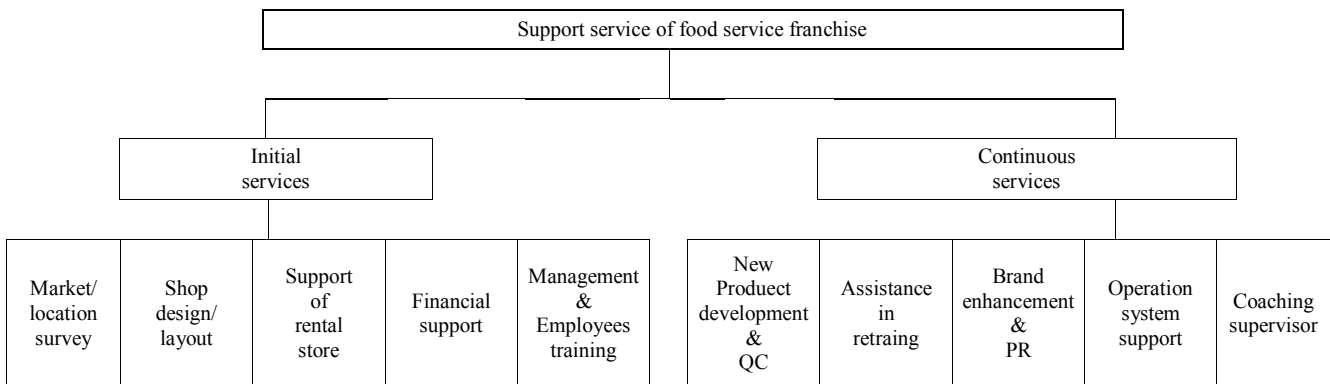


Figure 4: AHP Hierarc

### 3.3. 분석방법

#### 3.3.1. AHP 분석

AHP 분석을 하는 방법은 Super Decision, AutoMan, Best Choice 등 여러 가지가 있다. 본 연구에서는 Super Decision 을 이용하여 실증분석을 시행하였다. 먼저 소프트웨어를 적용하기 위하여 222 에서 설명한 것처럼 우선 AHP 분석을 수행한다. AHP 분석에서는 쌍대비교가 가능한 요소의 수가 10 개가 넘지 않아야 하므로 본 연구에서는 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 그룹 내의 요인의 수를 각 요인별로 5 개로 결정하였다. 두 번째로 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 그룹 내의 요인들에 대해서 쌍대비교 평가를 실시하여 상대적 중요도를 도출한다. 상대적 중요도의 결과는 설문 응답자들이 평가하는 요인들의 상대적 중요도를 의미한다. 다음으로 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 그룹 내의 세부요인들 각각의 중요도를 산출하여, 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 그룹에서 도출한 상대적 중요도와 결과를 곱하여 최종 상대적 중요도를 도출한다. 마지막으로 일관성 비율을 검증한다. 이는 설문 응답자들의 의사결정에 대한 일관성이 상대적 중요도의 신뢰도에 결정적인 역할을 하기 때문이다. 여기서 일관성 비율(CR)이 10% 이하이면, 설문 응답자들의 평가의 일관성이 양호한 것으로 간주할 수 있어서 본 연구에서는 일관성 비율이 0.1 이내의 자료를 사용하였다(Kim & Jeon, 2011).

#### 3.3.2 외식 프랜차이즈의 경쟁력 지수 분석

개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 요인에 대한 경쟁능력 평가척도를 활용하여 외식 프랜차이즈의 경쟁능력과 경쟁력 지수를 식(1), 식(2)에 의하여 산출한다.

$$C_{si} = \frac{S_{si}}{S_{max}} \times 100 \text{ 식(1)}$$

여기서  $C_{si}$ : 개점 전 지원서비스 i 요인의 경쟁능력

$S_{si}$ : 개점 전 지원서비스 i 요인의 평가척도

$S_{max}$ : 개점 전 지원서비스 i 요인의 평가척도 최고값

위의 식(1)과 같은 방법으로 각각 개점 후 지원서비스 요인( $C_{wi}$ )의 경쟁능력을 산출한다. 여기서 평가척도( $S_{si}$ )는 외국브랜드 가맹점 46개 업체와 국내브랜드 가맹점 46 개를 대상으로 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 세부요인에 대하여 리커트 5점 척도로 설문조사한 결과이다.

$$I_s = \sum_{i=1}^n W_{si} \left( \frac{S_{si}}{S_{max}} \right) \times 100 \text{ 식(2)}$$

여기서  $I_s$ : 개점 전 지원서비스의 경쟁력 지수

$W_{si}$ : 개점 전 지원서비스 i 요인의 상대적 중요도

$S_{si}$ : 개점 전 지원서비스 i 요인의 평가척도

$S_{max}$ : 개점 전 지원서비스 i 요인의 평가척도 최고값

식(2)와 같은 방법으로 개점 후 지원서비스( $I_w$ )에 대하여 경쟁력 지수를 산출하고 이를 외식 프랜차이즈 발전전략을 도출하는데 활용한다. 이 방법은 AHP에 근거한 평가모형으로서 항공서비스 품질의 경쟁력 측정과 중소기업 사업타당성 분석, 창업보육센터 평가에 적용된 바 있다(Lee, 2005). 즉 외식 프랜차이즈의 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 세부요인을 계층적으로 분류하고 외식 프랜차이즈 세부요인에 대한 평가척도를 이용하여 외식 프랜차이즈 경쟁능력을 구하였다.

각 단계별 외식 프랜차이즈의 경쟁능력은 2 단계 평가요인의 경쟁능력에 대한 평가척도에 의해 산출된다. 여기서 경쟁능력은 2단계 세부평가 요인의 평가척도를 척도의 상한값으로 나누어 정규화(normalization)함으로써 매우 우수한 평가점수인 100 점에 비교할 수 있도록 하였다. 본 연구의 외식 프랜차이즈에 대한 평가모형은 근본적으로 점수모형(scoring model)에 해당된다.

### 3.4. 자료의 수집

설문 조사를 위한 모집단은 수도권(서울/경기/인천) 지역에서 외식 프랜차이즈를 운영하는 외국 브랜드 가맹점 46 개와 국내 브랜드 가맹점 46 개 총 92 개 가맹점이며 설문 조사는 설문조사 기관을 통해 2018년 7월 1일부터 2018년 8월 31일까지 실시하였으며 방법은 전화 인터뷰와 설문조사원의 직접방문이 함께 실시되었다. 총 100 개의 설문지가 회수되었으나 이중 잘못된 정보가 포함되었다고 판단되는 8부를 제외하고 총 92부가 분석에 사용되었다.

## 4. 실증분석

### 4.1 자료의 분석

#### 4.1.1 자료의 특성

본 연구의 실증분석을 위하여 사용된 자료의 특성은 Table 3과 같다. 가맹점 운영자는 여자가 65%로 남자 34%보다 월등하게 많으며, 월 매출 200~500만 원이 30.4%, 500~1,000만 원이 40.2%이며, 종업원 수는 5~10인이 53.3%, 10인 이상이 23.9%이다. 또한 가맹점 오픈 이전 직업은 프랜차이즈 경영을 포함한 외식업 경험이 있는 응답자가 50%이고 외식업 경험이 없는 응답자가 50%로 같았으며, 프랜차이즈 가맹본부 사업경험은 5년 미만이 33.7%, 5~10년 미만이 48.9%로 외식 프랜차이즈를 위한 풍부한 경험과 운영능력은 부족한 편이라 볼 수 있다.

## 4.2 AHP 중요도 분석

### 4.2.1 외식 프랜차이즈 전체 AHP 분석

외국 브랜드 가맹점과 국내 브랜드 가맹점 두 가지 유형별로 분석한 결과 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스에 대한 중요도는 Table 4와 같이 개점 전 지원서비스는 외국 브랜드 가맹점이 0.392, 국내 브랜드 가맹점이 0.368, 전체는 0.374로 나타났으며, 개점 후 지원서비스는 외국 브랜드 가맹점이 0.608, 국내 브랜드 가맹점이 0.632, 전체는 0.626으로 나타났다. 외국 브랜드 가맹점과 국내 브랜드 가맹점 모두 개점 후 지원서비스가 개점 전 지원서비스 보다 훨씬 중요하게 나타났다.

**Table 3:** Respondent Characteristics

Class		Foreign brand franchisee	Domestic brand franchisee	Total	%
Gender	Male	20	12	32	34.8
	Female	26	34	60	65.2
Monthly sales	Under 2,000,000	4	1	5	5.4
	2,000,000~<5,000,000	9	19	28	30.4
	5,000,000~<10,000,000	20	17	37	40.2
	More than 10,000,000	13	9	22	24.0
Employees	Under 2	5	9	14	15.2
	2~<5	20	29	49	53.3
	5~<10	16	6	22	23.9
	More than 10	5	2	7	7.6
Previous job experience	Franchise CEO	11	10	21	22.8
	Food Service CEO	4	6	10	10.9
	Employee of Food Service Industry	9	6	15	16.3
	Public servant	3	3	6	6.5
	Company employee	6	8	14	15.2
	Others	13	13	26	28.3
Franchisor's business experience	Under 1~<5	10	21	31	33.7
	5~<10	26	19	45	48.9
	10~<20	9	5	14	15.2
	More than 20	1	1	2	2.2

**Table 4:** Initial & Continuous Services Importance Analysis

Relative importance	Foreign brand franchisee vs. Domestic brand franchisee		
	Total	Foreign brand Franchisee	Domestic brand Franchisee
Initial services	0.374	0.392	0.368
Continuous services	0.626	0.608	0.632
Total	1	1	1

### 4.2.2 개점 전 지원서비스 세부 요인의 중요도 분석

개점 전 지원서비스 세부요인에 대한 상대적 중요도는 Table 5와 같이 시장조사 및 입지 선정은 외국 브랜드 가맹점이 0.223, 국내 브랜드 가맹점이 0.208, 전체는 0.216으로 나타났고, 점포설계 디자인 및 배치는 외국 브랜드 가맹점이 0.148, 국내 브랜드 가맹점이 0.130, 전체는 0.139로 나타났으며, 점포임대 지원은 외국 브랜드 가맹점이 0.214, 국내 브랜드 가맹점이 0.210, 전체는 0.212로 나타났다.

**Table 5 : Relative Importance of Initial Services**

Relatively importance	Foreign brand franchisee vs. Domestic brand franchisee		
	Total	Foreign brand Franchisee	Domestic brand Franchisee
Market/location survey	0.216	0.223	0.208
Shop design/layout	0.139	0.148	0.130
Support of rental store	0.212	0.214	0.210
Financial support	0.219	0.204	0.235
Management & Employees training	0.214	0.211	0.217
CR	0.001	0.002	0.003

또한 금융 지원은 외국 브랜드 가맹점이 0.204, 국내 브랜드 가맹점이 0.235, 전체는 0.219 로 나타났으며 경영자 및 종업원 교육은 외국 브랜드 가맹점이 0.211, 국내 브랜드 가맹점이 0.217, 전체는 0.214 로 나타났으며 일관성 비율은 모두 0.1 이하로 산출되어서 신뢰성이 확보되었다. 개점 전 지원서비스로 점포설계 디자인 및 배치를 제외한 모든 요인들을 비슷하게 중요한 요인으로 판단되었다.

#### 4.2.3. 개점 후 지원서비스 세부요인의 상대적 중요도

개점 후 지원서비스 세부요인에 대한 상대적 중요도는 Table 6 과 같이 신제품 개발 및 품질관리는 외국 브랜드 가맹점은 0.205, 국내 브랜드 가맹점이 0.213, 전체는 0.209 로 나타났으며 재교육 지원은 외국 브랜드 가맹점이 0.213, 국내 브랜드 가맹점이 0.147, 전체는 0.178 로 나타났고 브랜드 강화 및 홍보는 외국 브랜드 가맹점이 0.238, 국내 브랜드 가맹점은 0.267, 전체는 0.254 로 나타났다.

또한 운영시스템 지원은 외국 브랜드 가맹점이 0.189, 국내 브랜드 가맹점은 0.226, 전체는 0.207 로 나타났으며 슈퍼바이저의 지도 및 감독은 외국 브랜드 가맹점이 0.155, 국내 브랜드 가맹점은 0.147, 전체는 0.152 로 나타났으며 일관성 비율은 모두 0.1 이하로 산출되어서 신뢰성을 확보하였다. 개점 후 지원서비스는 외국 브랜드 가맹점과 국내 브랜드 가맹점 모두가 브랜드 강화 및 홍보를 가장 중요한 지원서비스 판단하는 것으로 분석되었다.

#### 4.2.4. 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 세부요인의 상대적 중요도 및 순위 분석

Table 7에서와 같이 외국 브랜드 가맹점의 상대적 중요도 상위 3개는 브랜드 강화 및 홍보가 1 위, 재교육 지원이 2 위, 신제품 개발 및 품질관리가 3 위로 나타났으며, 국내 브랜드 가맹점의 경우 브랜드 강화 및 홍보가 1 위, 운영시스템 지원이 2 위, 신제품 개발 및

품질관리가 3 위로 나타났고 전체에서는 브랜드 강화 및 홍보가 1 위, 신제품 개발 및 품질관리가 2 위, 운영시스템 지원이 3 위로 나타났다. 상위 3 개가 모두 개점 후 지원서비스 세부요인이 선정되었으며 특히 브랜드 강화 및 홍보는 외국 브랜드 가맹점, 국내 브랜드 가맹점과 전체에서 중요도 1 위로 선정되어 외식 프랜차이즈 가맹점은 외식 프랜차이즈 가맹본부를 선정하는데 있어 브랜드의 인지도와 홍보를 가장 중요한 지원서비스로 판단하는 것으로 나타났다.

**Table 6: Relative Importance of Continuous Services**

Relatively importance	Foreign brand franchisee vs. Domestic brand franchisee		
	Total	Foreign brand Franchisee	Domestic brand Franchisee
New product development & QC	0.209	0.205	0.213
Assistance in retraining	0.178	0.213	0.147
Brand enhancement & PR	0.254	0.238	0.267
Operation system support	0.207	0.189	0.226
Coaching supervisor	0.152	0.155	0.147
CR	0.002	0.109	0.006

#### 4.2.5. 외국 브랜드 가맹점 대 국내 브랜드 가맹점의 경쟁능력 차이 분석

개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 세부요인의 경쟁능력은 식(1)과 같이 각 지원서비스의 세부요인의 설문 응답자의 리커트 점수를 리커트 최고값 5로 나눈 후 100을 곱한 값을 평균한 것이다.

#### 4.2.5.1. 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 경쟁능력 분석

개점 전 지원서비스의 세부요인의 경쟁능력은 Table 8 과 같으며 시장조사 및 입지선정은 외국브랜드 가맹점이 75.65, 국내 브랜드 가맹점은 73.91, 전체는 74.78 로 가장 높게 나타났으며 점포설계 디자인 및 배치는 외국 브랜드 가맹점이 70.00, 국내 브랜드 가맹점은 73.04, 전체는 71.52 로 나타났고 점포임대 지원은 외국 브랜드 가맹점이 67.83, 국내 브랜드 가맹점은 63.48, 전체는 65.65 로 나타났다. 또한, 금융 지원은 외국 브랜드 가맹점이 64.35, 국내 브랜드 가맹점은 62.17, 전체는 63.26 으로 가장 낮게 나타났으며 경영자 및 종업원 교육은 외국 브랜드 가맹점이 69.57, 국내 브랜드 가맹점은 70.00, 전체는 69.78 로 나타났다.



**Table 7:** Relative Importance & Ranking of Detailed Initial/Continuous Services

Services importance	Detailed initial/continuous services Importance	Services importance			Detailed services importance		
		Total	Foreign brand franchisee	Domestic brand franchisee	Total	Foreign brand franchisee	Domestic brand franchisee
Initial services importance (0.374)	Market/location survey	0.206	0.223	0.208	0.081	0.087	0.077
	Shop design/layout	0.139	0.148	0.130	0.052	0.058	0.048
	Support of rental store	0.212	0.214	0.210	0.079	0.084	0.077
	Financial support	0.219	0.204	0.235	0.082	0.080	0.086
	Management & Employees training	0.214	0.211	0.217	0.080	0.083	0.080
Continuous services importance(0.626)	New product development & QC	0.209	0.205	0.213	0.131	0.125	0.135
	Assistance in retraining	0.178	0.213	0.147	0.111	0.130	0.093
	Brand enhancement & PR	0.254	0.238	0.267	0.159	0.145	0.169
	Operation system support	0.207	0.189	0.226	0.130	0.115	0.143
	Coaching supervisor	0.152	0.155	0.147	0.095	0.094	0.093

**Table 8:** Competitiveness T-test for Foreign Brand Franchisee vs. Domestic Brand Franchisee

Class	Detailed services	Total	Foreign brand franchisee	Domestic brand franchisee	Mean	t	p
Initial services	Market/location survey	74.78	75.65	73.91	1.74	0.461	0.144
	Shop design/layout	71.52	70.00	73.04	-3.04	-0.926	0.614
	Support of rental store	65.65	67.83	63.48	4.35	1.153	0.048
	Financial support	63.26	64.35	62.17	2.18	0.504	0.259
	Management & Employees training	69.78	69.57	70.00	-0.43	-0.100	0.994
Continuous services	New product development & QC	73.26	70.00	76.52	-6.52	-1.468	0.284
	Assistance in retraining	68.70	69.57	67.83	1.74	0.447	0.928
	Brand enhancement & PR	71.96	68.70	75.22	-6.52	-1.603	0.682
	Operation system support	68.26	66.09	70.43	-4.34	-1.156	0.958
	Coaching supervisor	62.83	62.61	63.04	-0.43	-0.091	0.858

**Table 9:** Competitiveness Index of Initial & Continuous Services

Class	Detailed factors	Importance of detailed factor			Competitiveness of detailed factor			Competitiveness index of detailed factor		
		Total	Foreign brand Franchisee	Domestic brand Franchisee	Total	Foreign brand Franchisee	Domestic brand Franchisee	Total	Foreign brand Franchisee	Domestic brand Franchisee
Initial services	Market /location survey	0.206	0.223	0.208	0.081	0.087	0.077	68.80	69.55	68.00
	Shop design /layout	0.139	0.148	0.130	0.052	0.058	0.048			
	Support of rental store	0.212	0.214	0.210	0.079	0.084	0.077			
	Financial support	0.219	0.204	0.235	0.082	0.080	0.086			
	Management & Employees training	0.214	0.211	0.217	0.080	0.083	0.080			
Continuous services	New product development & QC	0.209	0.205	0.213	0.131	0.125	0.135	69.50	67.71	71.54
	Assistance in retraining	0.178	0.213	0.147	0.111	0.130	0.093			
	Brand enhancement & PR	0.254	0.238	0.267	0.159	0.145	0.169			
	Operation system support	0.207	0.189	0.226	0.130	0.115	0.143			
	Coaching supervisor	0.152	0.155	0.147	0.095	0.094	0.093			

시장조사 및 입지 선정, 점포임대지원, 금융 지원에서는 외국 브랜드 가맹점이 국내 브랜드 가맹점보다 다소나마 경쟁능력이 있는 것으로 나타났으며 점포설계 디자인 및 배치와 경영자 및 종업원 교육은 국내 브랜드 가맹점이 외국 브랜드 가맹점보다 경쟁능력이 있는 것으로 분석되었다.

개점 후 지원서비스 세부요인의 경쟁능력은 신제품 개발 및 품질관리는 외국 브랜드 가맹점이 7000, 국내 브랜드 가맹점은 7652, 전체는 7326 으로 가장 높게 나타났으며 재교육 지원은 외국 브랜드 가맹점이 6957, 국내 브랜드 가맹점이 6783, 전체는 6870 으로 나타났고 브랜드 강화 및 홍보는 외국 브랜드 가맹점이 6870, 국내 브랜드 가맹점은 7522, 전체는 7196 으로 나타났다.

또한 운영시스템 지원은 외국 브랜드 가맹점이 6609, 국내 브랜드 가맹점은 7043, 전체는 6826 으로 나타났고 슈퍼바이저의 지원 및 감독은 외국 브랜드 가맹점이 6261, 국내 브랜드 가맹점이 6304, 전체는 6283 으로 가장 낮게 나타났다. 개점 후 지원서비스는 재교육 지원을 제외한 전 세부요인에서 국내 브랜드 가맹점이 외국 브랜드 가맹점보다 경쟁능력이 높게 분석되었다.

외국 브랜드 가맹점과 국내 브랜드 가맹점의 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 세부요인 경쟁능력에 대한 t-테스트 결과 개점 전 지원서비스의 점포임대 지원만이 t 값 435, p 값 0.048 로 나타나 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다(p<0.05).

#### 4.2.6. 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스 세부요인별 경쟁력 지수

식(1)의 경쟁능력 산출 식과 Table 8의 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 상대적 중요도를 이용하여 식(2)에 의한 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스에 대한 경쟁력 지수가 산출되었다.

전체의 개점 전 지원서비스 경쟁력 지수는  $(0.216*71.78)+(0.139*71.52)+(0.212*65.65)+(0.219*63.26)+(0.214*69.78)=68.80$  이다. 이와 같은 방법으로 산출된 경쟁력 지수는 Table 9와 같다.

경쟁력 지수 산출결과 국내 브랜드 가맹점의 개점 후 지원서비스가 71.54 로 가장 높게 산출되었으며 이는 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 상대적 중요도와 경쟁능력을 감안할 때 당연한 결과로 판단된다.

## 5. 결론

본 연구는 외식 프랜차이즈를 대상으로 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 상대적 중요도를 AHP 기법으로 분석하고 산출된 상대적 중요도와 설문 조사에서 나타난 경쟁능력과 결합한 경쟁력

지수를 계산하여 가맹본부와 가맹점 간의 상생 발전전략에 대한 시사점을 제공하고자 하였다.

본 연구의 구체적인 분석 결과는 다음과 같다.

첫째, Table 8 에 나타난 바와 같이 개점 후 지원서비스가 개점 전 지원서비스보다 외국브랜드 가맹점, 국내브랜드 가맹점 및 전체에서 월등하게 높게 나타났다.

이는 가맹본부의 개점 후 지원서비스는 개점 전 지원서비스에 비해서 상대적 중요도가 높은 것으로 볼 수 있다. 따라서 외식 프랜차이즈산업의 증가에 대응하고 지속적인 경쟁력을 유지하기 위해 가맹본부는 개점 후의 가맹점에 대한 지원서비스의 개선 및 지속적인 품질향상 교육과 효율적인 운영시스템을 유지할 필요가 있을 것이다. 이는 Lee(2019) 연구결과와 일치한다.

둘째, 개점 후 지원서비스 중 브랜드 강화 및 홍보가 Table 6과 Table 7 에 나타난 것처럼 외국브랜드 가맹점, 국내브랜드 가맹점 및 전체에서 상대적 중요도와 경쟁력 지수 모두 월등하게 높다. 이는 외식 프랜차이즈 가맹점 및 창업 예비자가 외식 프랜차이즈 가맹본부를 선택할 때 브랜드 강화와 홍보를 가장 중요하게 판단하는 것으로 생각할 수 있다.

최근 정부와 프랜차이즈 관련 기관에서는 외식 프랜차이즈의 성장이 확대되고 중요해짐에 따라 가맹본부와 가맹점 간 상생 발전전략을 수립하기 위해 다각적인 노력을 하고 있다. 이에 본 연구를 통해서 얻을 수 있는 경영학적 함의 및 향후 연구 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 공정거래위원회에서 관리하는 표준약관에 가맹본부는 특히 개점 후 지원서비스에 대한 매뉴얼을 만들고, 가맹점을 창업한 이후에 매뉴얼과 같이 지원서비스가 실행되었는가를 점검하는 정기적인 조사를 통하여 공정성을 높여야 한다. 둘째, 브랜드 강화와 홍보를 위하여 가맹본부와 가맹점이 공동으로 참여하는 브랜드 강화 및 홍보 위원회(가칭)를 설립하여 브랜드 강화와 홍보 예산이 투명하고 효율적으로 집행되고 사후에 이를 감시할 수 있는 제도를 제안하고자 한다.

한편, 본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 설문표본 대상 및 범위에 대해서 문제를 제기할 수 있다. 설문 조사 과정에서 남/여의 비율이 편중되어 있고 지역이 수도권으로 한정되어 표본의 다양성에 한계가 있음을 지적할 수 있다. 둘째, 본 연구는 프랜차이즈 산업에서 비중이 가장 큰 외식 프랜차이즈를 대상으로 하였으나 연구결과를 프랜차이즈 업종 전체로 일반화하는데 한계가 있다. 향후 연구에서는 유통소매업이나 서비스업과 같은 업종을 대상으로 추가연구가 필요하다. 셋째, 본 연구에 사용된 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 세부요인은 기존연구를 바탕으로 전문가들의 의견을 반영하여 분석되었다. 그러나 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스의 세부요인이 달라진다면 상대적 중요도 및 경쟁력 지수가

다르게 나타날 수 있음을 배제할 수 없다. 향후 다양한 개점 전 지원서비스와 개점 후 지원서비스에 대한 연구를 기대한다.

## References

- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Beon, M. S (2008). Research on mid / long term development plan for promotion of affiliate business, *Ministry of Knowledge Economy*.
- Chung, Y. K (2013). A Study on development strategy of korean hidden champion firm: focused on SWOT/AHP technique utilizing the competitiveness index, Gyeonggi, Korea: Thesis for Doctorate in Kangnam University.
- Coughlan, A. T., E. Anderson, L. W. Stern & El-Ansary. (2001). *Marketing channels*, Sixth Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Doutt, J. T. (1998). Comparative productive performance in fast-food retail distribution, *Journal of Retailing*, 74(1), 98-106.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 57(2), 11-27.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long term orientation in buyer seller relationship, *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Han, G. C. (2007). A Study on factors influencing franchisee satisfaction and their relationship with organizational consequences in the food services industry, Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in Sejong University.
- Hunt, S. D. & Nevin, J. R. (1976). Power in a channel of distribution: sources and consequences, *Journal of Marketing Research*, 23(November), 387-393.
- Innis, D. E., & La Londe, B. J. (1994). Customer service: The key to customer satisfaction, customer loyalty, and market share, *Journal of Business Logistics*, 15(1), 1-27.
- Kim, J. H. (2007). The Impact of support and dissensus on economic satisfaction, conflict, trust and commitment in the franchise system, *Journal of distribution research*, 12(1), 43-55.
- Kim, M. S, & Jeon, H. G. (2011). A Strategic development of domestic smart phone banking service, *Myeongji University*, 131-153.

- Kwak, E. J., & Kim, D. J. (2015). A Structural relationship among support, relationship satisfaction, relationship quality and long-term orientation: Focusing on the coffee franchise, *Korean journal of tourism research*, 30(5), 377-402.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., and Ellram, L. M. (1998) *Fundamentals of Logistics Management*. Irwin, McGraw-Hill: Burr Ridge, Illinois
- Lee, J. M. (1997). A Method of setting internal quality characteristics of software using AHP, *Korean Institute of Information Scientists and Engineers*, 24(6), 640-649.
- Lee, S. H. (2014). A Study on the relationship between franchisee business performances and franchisor support services, Seoul, Korea: Thesis for Doctorate in Paichai University.
- Lee, S. S. (2005). A Study on the effective operating policy of regional IT industry by critical success factors of IT industry, *The Korean Operations Research and Management Science Society*, 23(1), 1-19.
- Lee, S. S. (2019). Mediating effects of relationship fairness between franchisor's support service and performance in food service franchise, *Korean Journal of Franchise Management*, 10(2), 19-32.
- Lewis, C. & Lambert, D. (1991). A model of channel member performance, dependence and satisfaction, *Journal of Retailing*, 67(2), 205-224.
- Mikko, K., Mauno, P., Jyrki, K., & Miika, K. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis a hybrid method and its application to forest-certification case, *Forest Policy and Economics*, 1, 41-52.
- Ministry of Commerce, Industry and Energy (2016). As a result of the franchise industry survey in 2014, Seoul, Korea.
- Oh, S. J., & Kim, S. D. (2003). The effects of bureaucracy and control mechanisms based on the length of relationship on commitment and relational satisfaction of franchisee, *Journal of distribution research*, 8(1), 47-67.
- Saaty, T. L. & Vargas, L, G. (1991). *The Logic of Priorities* (AHP Series, Vol. III), Pittsburgh, PA: RWS Publications.
- Saaty, T. L. & Vargas, L, G. (1996). *The Analytic Network Process*, Pittsburgh, PA: RWS Publications.
- Shin, C. H, Kim, Y. S, & Kim, C. M. (2000). A Study on the influence of franchise support activities on franchise performance, satisfaction and recontract intention in a business type franchise, *Korean journal of logistics*, 7(2), 33-43.
- Statistical Office (2019). December 2018 and Annual Employment Trends, Seoul, Korea.
- Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992). *Marketing channel*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Stock, J. R. & Lambert, D. M. (1986). *Strategic Logistics Management*, US.
- Yabas, Ugur, & Ghazi Habib. (1987). Correlates of franchisee satisfaction: The case of saudi car dealers, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 17(3), 46-55.
- Yoon, J. H. (2003). Franchisee satisfaction on icecream franchiser support and franchise recontract intention, *Food-Service Management Review*, 6(3), 147-16.