

## 국내 외식프랜차이즈의 창업을 위한 SWOT요인의 중요도에 관한 연구

최채봉 (강남대학교 박사과정)\*

이상석 (강남대학교 경영학부 교수)\*\*

### 국 문 요 약

IMF 외환위기 이후 기업의 주기적인 구조조정과 최근 경기 불황의 지속에 따른 명예퇴직, 조기퇴직이 증가하고, 고용 없는 경제성장으로 기업의 신규채용이 증가하지 않는다. 본 연구는 이러한 창업시장이 확대되는 사회적, 경제적 환경과 프랜차이즈 산업의 장단점 및 산업 환경에 따른 기회와 위기에 주목하여 외식프랜차이즈를 중심으로 SWOT요인의 상대적 중요도와 우선순위를 제안하고자 한다.

연구방법으로는 SWOT요인들의 중요도를 분석하기 위해 AHP분석과 ANP분석을 실시하였으며 호환성에 문제가 없어 AHP 분석 결과를 활용하여 중요도 분석을 하였다. 분석결과 첫째, SWOT 분석에서 내부적 요인 중 강점요인을 약점요인보다 중요하게 생각하고 있으며 외부적 요인 중 기회요인을 위기요인보다 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다. 이는 국내 외식프랜차이즈 사업이 갖는 약점요인과 위기요인이 있긴 하지만 이러한 부정적인 요인보다는 강점요인과 기회요인 갖는 긍정적인 점을 더 중요하게 판단하여 국내 외식프랜차이즈의 전체적인 성장 가능성을 높이 평가한 결과라 할 것이다.

둘째, 강점요인 중에서는 업체그룹은 검증된 비즈니스모델 사용으로 사업안정화(S3)가 가장 중요도가 높았으며 전문가그룹은 가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원(S2)이 가장 중요도가 높았다.

셋째, 약점요인 중에서는 가맹본부와의 불리한 지위에서 협상 및 해결(W3)과 계약기간 내 계약파기 어려움과 파기 시 막대한 손실발생(W4)의 중요도 합계가 60%에 이른다.

넷째, 기회요인 중에서는 라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화(O3)가 압도적으로 중요하게 나왔다.

다섯째, 위기요인 중에서는 소비시장이 다양화에 따른 고객의 욕구변화(T1)를 가장 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 향후 다양하게 변할 소비자의 욕구를 어떻게 만족시킬 것인가가 국내 외식프랜차이즈의 위기를 극복하는 가장 중요한 요인임을 반증하고 있다 할 것이다.

핵심 주제어: 국내 외식프랜차이즈, SWOT, AHP, 중요도

## I. 서론

### 1.1 연구의 배경

IMF 외환위기 이후 기업의 주기적인 구조조정과 최근 경기 불황의 지속에 따른 명예퇴직, 조기퇴직이 증가하고 있으며 고용 없는 경제성장으로 기업의 신규채용이 증가하지 않아 2016년 말 현재 청년실업자가 43만 명, 청년 실업률이 9.8%에 이르고 있는 현실이다(통계청 ‘2016년 12월 및 연간 고용동향’). 또한 국내경제 자립구조가 선진국 형으로 변화함에 따라 여성의 취업, 창업 등 경제생활인구의 급속한 증가를 통해 다양한 형태의 창업시장이 확대, 발전하고 있다.

그 중 프랜차이즈 창업은 사업경험과 관련된 전문성이 부족한 예비창업자들이 프랜차이즈본부의 지원과 전문성을 활용

하여 손쉽게 창업시장에 진입할 수 있는 선진유통시스템으로 2014년 말 현재 연간 약 95조의 매출액과 4,199개의 브랜드, 212,758개의 가맹점(직영점 포함), 약 752천명의 종업원이 프랜차이즈산업을 선도하고 있다.(산업통상자원부 ‘2014년 기준 프랜차이즈 산업 실태조사 결과’).

이와 같이 프랜차이즈산업은 안정적 창업을 원하는 창업자들에게 전문적이고 체계적인 지원을 통해 지속적인 성장발전을 꾀하고 있다. 또한 공정거래위원회에서는 가맹희망자와 가맹점사업자에 대한 보호를 강화하고 가맹사업거래에 있어서 투명하고 공정한 거래질서를 확립하기 위하여 “가맹사업거래의 공정화에 관한 법률”(이하 “가맹사업법”)을 2002년 제정하여 보다 건전한 프랜차이즈사업이 유지될 수 있도록 법적 제도를 마련하여 프랜차이즈산업을 확대 발전하는 제도적 장치를 마련하였다. 그러나 지속적인 경쟁력 향상을 위한 제투

\* 제1저자, 강남대학교 일반대학원 박사과정, ccb2902@gmail.com

\*\* 교신저자, 강남대학교 경영학부 교수, leess@kangnam.ac.kr

투고일: 2017-09-04 · 수정일: 2017-10-14 · 게재확정일: 2017-10-25

자나, 경영혁신, 신상품 개발, 물류 등 사후 관리비용을 충분히 감당할만한 재무구조나 시스템을 갖추고 있지 못하고 취약한 사업구조를 갖고 있는 일부 영세한 프랜차이즈 본부가 지속적인 프랜차이즈 경영과정에서 발생하는 유통이나 로열티 등의 장기적이며 지속적 수익보다는, 신규 가맹점 모집에서 발생하는 단기적 수익(가맹비, 교육훈련비, 개설 지도비, 인테리어비, 주방시설, 집기비품, 초도 상품대금 등으로 초기 가맹점 개설에 수익이 몰려있음)에 크게 의존하고 있는 현실이다(변명식, 2008).

따라서 이러한 시스템을 제대로 구축하지 못하고 프랜차이즈 사업을 진행하면서, 프랜차이즈 비즈니스 구조적 특성인 가맹본부와 가맹점과의 관계가 부실할 수밖에 없거나 비윤리적인 프랜차이즈 가맹본부가 다수 존재하여 이로 인한 피해 사례가 빈번히 발생하고, 한편으로는 이런 프랜차이즈 시스템의 맹점을 이용한 사업들이 자주 시도되는 추세는 간과할 수 없는 현실이다.<sup>1)</sup> 참고로 가맹본부 중 30.5%는 가맹점과 갈등경험이 있으며 그 중 결제대금 지연으로 인한 갈등이 13.8%로 가장 높았으며 가맹점의 평균 가맹기간은 34.3개월로 3년이 되지 않지만<sup>2)</sup> 자영업에 비하여 사업지속 기간이 상대적으로 장기이며 실제 폐업율도 국제청 자료에 의하면 5년간(2003년~2007년) 자영업자의 폐업률이 84.3%였던 반면 가맹본부의 폐업률은 20.8%로 현저하게 낮다.

본 연구에서는 이러한 프랜차이즈 산업의 장·단점과 산업 환경에 따른 기회와 위기에 주목하여 국내 외식프랜차이즈를 중심으로, SWOT 요인을 분석하여 SWOT요인별 상대적 중요도와 우선순위를 제시하는데 본 연구의 필요성과 배경이 있다고 할 수 있다.

## 1.2 연구의 방법 및 목적

본 연구의 목적은 성공적인 프랜차이즈 창업과 운영을 위한 SWOT 요인의 상대적 중요도와 우선순위를 분석하고자 하는 것이며, 이를 바탕으로 국내 외식프랜차이즈의 경쟁력 제고와 국내 외식프랜차이즈의 질적 성장에 기여하며, 프랜차이즈와 관련된 학문에서 유용하게 활용될 수 있는 기초자료를 제공하고자 한다.

첫째, 기존연구를 바탕으로 국내 외식프랜차이즈를 대상으로 SWOT 분석을 실시하여 강점요인과 약점요인, 기회요인과 위기요인을 도출해 내하고자 한다.

둘째, 국내 외식프랜차이즈에 대한 SWOT 분석을 근거로 도출된 내부요인(강점, 약점), 외부요인(기회, 위기)의 상대적 중요도를 AHP(Analytic Hierarchy Process: 계층분석과정)와 ANP(Analytic Network Process: 네트워크분석과정)에 의해서 프랜차이즈 유형별(가맹본부, 가맹점)과 전문가그룹에 대하여 산출하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 프랜차이즈에 대한 기존연구

#### 2.1.1 외식프랜차이즈의 연구 동향 및 한계점

외식프랜차이즈와 관련된 국내·외 연구들은 프랜차이즈 사업이 관계적 특성을 기반으로 하는 시스템인 만큼 가맹본부의 특성, 가맹점의 특성, 가맹본부와 가맹점 간의 관계적 특성, 환경적 특성에 관한 연구로 구분할 수 있으며 최근 들어 중국시장 진출에 관한 연구도 활발하게 진행되고 있다. 이를 표로 정리하면 <표 1>과 같다.

<표 1> 외식프랜차이즈의 연구 동향

구분	연구자
가맹본부의 특성에 관한 연구	Smith(1993), Morgan & Hunt(1984), 김상덕·오세조(2007), 이동철(2012), 장장이(2012), 조준상(2013)
가맹점의 특성에 관한 연구	Good(1984), Lusch & Moon(1984), Lessier(1996), Shane(1996), Douitt(1998)
관계적 특성에 관한 연구	Lusch(1976), Morrison(1997), 김승욱(2006), 양인석(2009), 이인호(2009), 최태선(2009), 강창동(2010), 김경현(2010), 김선경(2011), 이상규(2010), 박순신(2011), 주미자(2011), 허진(2012)
환경적 특성에 관한 연구	김상덕(2006), Campbell(2007), 박미영, 외(2008), 설훈구·정희정(2009), Hussain & Windspeger(2010)
중국 프랜차이즈 산업에 관한 연구	김윤태(1999), 고진철(2002), 김소영(2003), 전의찬(2003), 소수(2011), 김재오(2014)

우선 가맹본부 특성에 관한 연구에서는 가맹본부의 지원과 통제는 모두 가맹점의 성과에 영향을 미치고 있으며 특히 교육과 홍보지원은 반드시 필요한 지원이며 물류, 운영, 상품지원은 차선의 지원임을 밝히고 있으며 가맹본부의 슈퍼바이저의 역량도 가맹점의 성과에 영향을 미치고 핵심역량에도 우선순위가 있다고 주장한다(이동철, 2012; 장장이, 2011). 또한 가맹본부의 주요 요인으로 지원, 통제, 시스템 표준화, 보상 등을 다루고 있다(Morgan & Hunt, 1984; Smith, 1993). 가맹점의 특성에 관한 연구는 가맹점의 영업성과에 영향을 미치는 특성으로 재정상태, 경영능력, 사업가 정신 등을 꼽고 있다(Douitt, 1998; Shane, 1996; Lessier, 1996; Good, 1984; Lusch & Moon, 1984).

관계적 특성에 관한 연구로는 가맹본부와 가맹점 사이에 존재하는 갈등의 해결방법이 가맹본부와 가맹점의 장기적 관계와 성과에 영향을 미친다고 주장하고 있다. 또한 가맹본부와 가맹점점의 지원과 통제방법이 우호적일수록 성과에 긍정적인 영향이 있음을 주장한다(허진, 2012; 박순신, 2011; 주미자, 2011; 최태선, 2009). 가맹본부와 가맹점 간의 신뢰를 바탕으로 한 장기적 협력 관계가 중요하며 가맹본부는 가맹점 수보다는 가맹점의 만족도를 높이는 전략을 구사해야 하며 가맹

1) 엄규석, 2006; 공정거래위원회, 2007

2) 산업통상자원부 '2014년 기준 프랜차이즈 산업 실태조사 결과'(2016.1.14).

점의 전반적인 기대치를 전략적으로 관리하는 것이 중요하다고 밝히고 있다(양인석, 2009; 김승욱, 2006). 또한 협력, 갈등, 몰입, 신뢰를 관계적 특성의 구성요소로 보고 있으며, 구성요소의 상호작용에 따라 가맹점의 성과가 달라질 수 있음을 주장하고 있다(Morrison, 1997; Lusch, 1976). 환경적 특성에 관한 연구로는 가맹본부와 가맹점의 성과에 영향을 미치는 프랜차이즈 시장의 환경적 특성에는 현지 시장의 불확실성, 고객의 요구, 기술의 변화 등이라고 주장한다(Hussain & Windsperger, 2010; Campbell, 2007; 설훈구·정희정, 2009; 한상린·박미영, 2008; 김상덕, 2006). 중국 프랜차이즈 시장에 대한 연구에서는 중국 진출의 성공전략으로 현지화, 차별화, 초기 직영점의 성과와 이를 통한 대도시 진입이라고 제시하며 어려움으로는 중국 법체계의 미비로 인한 잦은 법적 분쟁, 가맹점 발굴 곤란, 현지 인력 관리 등을 제시하고 있으며(김재오, 2014; 소수, 2011) 중국 진출 프랜차이즈 기업에 대한 사례 연구로는 김소영(2003), 고진철(2002)이 있다.

앞서 살펴본 외식프랜차이즈에 대한 기존연구에서는 프랜차이즈 시스템의 특성인 가맹본부와 가맹점 간의 관계 특성에 중점을 두어 가맹본부의 특성, 가맹점의 특성, 관계적 특성, 프랜차이즈 환경 특성 각각에 대한 연구는 상당히 많이 진행되었으며 그에 대한 성과도 많이 있다. 그러나 외식프랜차이즈의 특성을 강점, 약점, 기회, 위기, 즉 SWOT으로 구분함이 없고 각 특성에 대한 상대적 중요도의 우선순위도 없었기 때문에 국내 외식프랜차이즈의 통합적이고 전체적인 발전전략을 제시하는 데는 부족함이 있었다. 본 연구에서는 국내 외식프랜차이즈 사업이 가지고 있는 강점과 약점, 국내 외식프랜차이즈의 외부환경이 내포하고 있는 기회와 위기를 찾아내어 이를 AHP와 ANP로 분석하여 SWOT요인의 상대적 중요도와 우선순위를 제시하여 기존 연구와의 차별성을 갖고자 한다.

**2.1.2 SWOT/AHP 최근 연구 동향 및 한계점**

AHP는 정책결정, 마케팅 계획 수립 및 발전전략, 최적의 예산배정과 SOC 사업의 입지선정 및 발전전략과 같은 다양한 의사결정과정에 사용되고 있으며 한국개발연구원에서도 국책사업에 대한 공공투자관리를 위한 예비타당성 조사에서 AHP를 사용하고 있으며(김남현 외, 2005) 연구 동향을 표로 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> SWOT/AHP 연구 동향

구분	연구자
정책 결정에 관한 연구	Masozera(2002), Kahraman(2007), Lee et al(2011)
SOC 사업 입지선정 및 발전전략에 관한 연구	정운계 외(2005), 정인수(2007), 김성철 외(2008), 백인흠(2009), 손용정(2011), 설상철 외(2011), 김명규 외(2013)
마케팅 및 전략 수립에 관한 연구	Mikko et al(2000), 문성혁(2007), 송만석(2007), 성숙경 외(2008), 고현우(2009), 송만석 외(2010), 남덕현·정은(2010), 김민수·전형구(2011), 김용정·정중재(2012), 손일문(2012), 한장협 외(2014)

정책결정에 관한 연구에서는 각 연구주체에 대하여 강점,

약점, 기회, 위기 요인을 도출하고 각 요인들의 상대적인 중요도를 산정하고 중요도 우선순위만 결정하고 연구주체의 성격상 발전전략까지는 도출하지 않았다(Lee et al, 2011; Kahraman, 2007; Masozera, 2002).

SOC 사업입지 선정 및 발전전략에 관한 연구에서는 각 SOC 사업입지의 SWOT요인을 도출하고 이들 SWOT요인의 상대적 중요도를 산출 하였고(김명규 외, 2013; 손용정, 2011; 설상철 외, 2011; 백인흠, 2009; 김성철 외, 2008; 정인수, 2007; 정운계 외, 2005) 특히 백인흠(2009)은 울산항의 전략적 발전 방향을 우선순위별로 ST전략(다각화 전략), WT전략(방어적 전략), WO전략(만회회전), SO전략(공격적 전략) 순으로 제시하였다. 인천항만공사의 발전전략의 우선순위를 SO전략(공격적 전략), WO전략(만회회전), ST전략(다각화 전략), WT전략(방어적 전략)으로 제시하였다(김성철 외, 2008).

마케팅 및 전략 수립에 관한 연구에서는 각 연구 주체의 마케팅 계획 수립과 발전전략을 수립함에 있어 SWOT 요인을 도출하고 이들 요인들이 상대적인 중요도의 우선순위를 산출 하였으며(한장협 외, 2014; 김용정·정중재, 2012; 손일문, 2012; 김민수·전형구, 2011; 송만석 외, 2010; 남덕현·이정은, 2010; 고현우, 2009; 성숙경 외, 2008; 문성혁, 2007; 송만석, 2007; Mikko et al, 2000), 민간인 중제도의 활성화를 위한 전략에서 SO전략(공격적 전략)으로 신규 인증 개발 전략, WO 전략(만회회전)으로 인증 운영 단체의 규모화 전략, ST전략(다각화 전략)으로 고객 맞춤 인증 개발 전략, WT전략(방어적 전략)으로 인증 브랜드의 가치 증대 전략 등을 제시하였다(고현우, 2009).

앞에서 살펴본 기존 SWOT/AHP 연구는 다양한 분야에서 SWOT요인을 도출하고 이를 AHP 기법으로 분석하여 SWOT 요인의 상대적 중요도를 산출하여 의사결정 과정에 활용하고 있으나 AHP 기법의 갖는 한계를 극복하기 위해 개발된 ANP 분석과 비교하여 분석하지 않았다.

본 연구에서는 SWOT/AHP와 SWOT/ANP의 분석결과를 비교하고 국내 외식프랜차이즈의 SWOT요인과 경쟁력을 감안한 SWOT요인의 상대적 중요도와 우선순위를 도출하여 기존연구와의 차별성을 갖고자 한다.

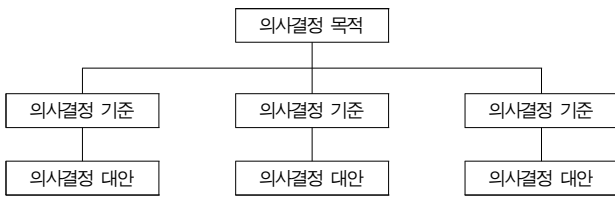
**2.2 SWOT/AHP VS SWOT/ANP**

**2.2.1 SWOT/AHP**

**2.2.1.1 SWOT/AHP의 개념**

SWOT 분석은 일반적으로 전략수립단계에 있어서 내·외부 환경을 분석하기 위해서 사용된다. SWOT/AHP 분석은 Mikko et al.(2000)에 의하여 SWOT 분석의 유용성을 개선하기 위해 제안되었으며, SWOT 분석은 SWOT 그룹 내에 어떠한 요인들이 있는가를 분석하여 이를 근거한 전략을 도출하기 위하여 사용되며, SWOT/AHP는 AHP(Analytic Hierarchy Process: 계층분석과정)을 융합하여 SWOT 분석에서 추출된 요인들에 대한 상대적 중요도를 평가하여 전략계획수립에 이용하였다(정운계, 2013).

AHP 기법은 문제를 구성하고 있는 여러 속성들을 계층적으로 분류하여 각 속성의 중요도를 파악함으로써 최적 대안을 평가하는 계층 분석적 의사결정방법으로 1970년대 초반 Thomas L. Saaty에 의하여 제시되었다. 의사결정 문제를 상호 관련된 의사결정사항들의 레벨로 분류하여 의사결정계층 (Decision Hierarchy)을 설정하고 계층구조를 구성하고 있는 요소간의 쌍대비교에 의한 판단을 통하여 평가자의 지식, 경험 및 직관을 포착하고자 하는 방법으로 주로 상충되는 복수의 기준이 존재하는 상황에서의 의사결정에 사용되어왔다(김경아, 2009). AHP 계층구조는 <그림 1>과 같다.



<그림 1> AHP 계층구조

이는 객관적인 평가요인은 물론이고 주관적인 평가요인도 수용하는 매우 유연한 의사결정기법으로 수학적 이론보다는 직관을 바탕으로 하기 때문에 그 논리가 매우 쉽다는 장점을 가지고 있다. AHP기법은 평가자가 선택할 수 있는 여러 가지 대안들을 체계적으로 순화시키고 그 가중치를 비율적으로 도출하는 방법을 제시한다. 이러한 방법론적 특징을 가진 AHP는 개인적인 성향이 다양하고 복잡한 의사결정에서 다양한 다기준의 의사결정을 수행하는 방법으로 널리 활용된다(이종무, 1997). SWOT 분석의 프레임은 <그림 2>와 같다

강점(Strengths)		약점(Weaknesses)	
S1		W1	
S2		W2	
.		.	
Sn		Wn	
기회(Opportunities)		위기(Threats)	
O1		T1	
O2		T2	
.		.	
On		Tn	

<그림 2> SWOT 분석 프레임

**2.2.1.2 SWOT/AHP 분석과정**

**STEP 1. SWOT 분석을 수행한다.**

내부요인(강점, 약점)과 외부요인(기회, 위기)에 대한 요인들을 선정하고 SWOT 분석을 수행한다. AHP분석에서는 쌍대비교(Pairwise comparison)가 가능할 수 있도록 SWOT 그룹 내의 요인들의 수가 10을 넘지 않도록 주의해야 한다(김민수·전형구, 2011; 장운재 외, 2005).

**STEP 2. 모든 SWOT 그룹 내의 요인들에 대해서 쌍대비교를 수행한다.**

고유치 방법을 사용하여 SWOT 그룹(강점, 약점, 기회, 위협)

내의 요인들을 쌍대비교 평가하여 우선순위를 도출한다. 여기서 도출된 우선순위는 의사결정자들이 생각하는 요인들의 상대적 중요도를 뜻한다. 계층분석과정은 의사결정요소를 2개 단위로 쌍대 비교하는 기법이다. 의사결정자의 선호도 (Preference)는 <표 3>에 나타난 바와 같이 1에서 9까지 수 또는 이의 역수로 표시하는데, 이는 일상 언어적(Linguistic) 표현과 밀접한 관계를 갖는다.

<표 3> 쌍대비교 중요도의 척도

척도	정의	언어적 표현
1	동일(Equal important)	요소 a와 요소 b가 똑같이 중요
3	약간 중요 (Moderate important)	요소 a가 요소 b보다 약간 중요
5	매우 중요 (Strong important)	요소 a가 요소 b보다 훨씬 중요
7	확실히 중요 (Very strong important)	요소 a가 요소 b보다 실증적으로 중요
9	절대 중요 (Extreme important)	요소 a가 요소 b보다 절대적으로 중요
2,4,6,8	위에서 정의된 척도들의 중간	위에서 정의된 척도들 사이의 값이 요구될 때
척도의 역수	위와 같이 요소 a가 요소 b를 기준으로 측정할 때 측정값이 k라면 요소 b가 요소 a를 기준으로 측정하면 1/k가 된다.	

자료: Saaty, & Vargas(1991)

**STEP 3. 네 개의 SWOT 그룹에 대해서 쌍대비교 평가하고 상대적 중요도를 도출한다.**

STEP 2와 같이 SWOT 그룹(강점, 약점, 기회, 위기)에 대해서 쌍대비교평가를 수행하고 상대적 가중치로 전환하는 단계이다. 가중치 산출방법은 쌍대비교 행렬의 최대 고유치에 대한 고유벡터를 사용하여 산출하는데, 가중치를 산출하기 위해서는 다음과 같은 식을 이용한다.

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

여기서 A는 쌍대비교로 얻어진 정방행렬이며,  $\lambda_{max}$ 는 A의 최대 고유치(Maximum eigenvalues), W는 고유벡터이다.

**STEP 4. 일관성을 측정한다.**

쌍대비교행렬의 가장 큰 고유치  $\lambda_{max}$ 는 항상 한 계층 내에서 비교대상이 되는 요소의 수 n보다 크거나 같기 때문에,  $\lambda_{max}$ 가 n에 근접하는 값일수록 쌍대비교행렬의 수치들이 일관성을 가진다고 할 수 있다. 일관성비율(CR)은 응답자가 임의적으로 답변하였다고 간주될 수 있는 비율을 의미하는 것이다. 응답자들이 쌍대비교에서 완전히 일관되게 응답할 것으로 기대하지는 않지만 대략 일관성비율(CR)이 10%이하이면 양호하게 응답한 것으로 간주한다.

일관성 지수(consistency index: CI)는 다음과 같다.

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

여기서 n은 요소의 수를 말한다. 일관성비율(Consistency Ratio: CR)은 다음과 같이 구할 수 있다.

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

여기서 RI는 임의지수로 쌍대비교행렬의 크기에 따라 달리 적용한다. 이는 쌍대비교행렬이 많으면 일관된 답을 하기가 어렵기 때문에 행렬이 많을수록 임의지수는 높게 된다. 임의지수의 분포는 <표 4>와 같다.

<표 4> 임의지수의 분포

행렬의 크기	임의지수 (Random index)	행렬의 크기	임의지수 (Random index)
1	0.00	6	1.24
2	0.00	7	1.32
3	0.58	8	1.41
4	0.90	9	1.15
5	1.12	10	1.49

자료: Saaty, & Vargas(1991).

## 2.2.2 SWOT/ANP

### 2.2.2.1 ANP 분석의 개념

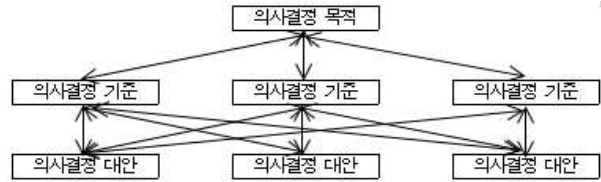
ANP(Analytic Network Process: 네트워크분석과정) 기법은 목표, 기준, 그리고 대안 상호간의 종속성이나 피드백을 포함하는 네트워크 구조의 의사결정 시스템으로, 목표에 대한 요소들의 영향을 배분하는 과정으로 이해할 수 있다.

ANP기법은 AHP기법이 비교대상 변수간의 관계가 상호 독립적 이어야 한다는 기본 가정 때문에 다양한 요인들의 상호작용을 포함하며 피드백을 수용하지 못하는 한계가 있다는 점에서 AHP의 이러한 한계를 극복하기 위해 개체간의 종속성 피드백과정을 표현할 수 있도록 Saaty(1996)에 의해 개발되었다. 즉 ANP는 목표기준 대안상호간의 종속성이나 피드백을 포함한 네트워크 구조의 의사결정시스템으로 AHP를 확장한 새로운 방식이라 할 수 있다(김용진 외, 2011).

ANP의사결정과정은 AHP와 마찬가지로 우선 의사결정 대상에 대한 모형을 설정하고, 그에 적절한 쌍대비교를 실시한다. 그리고 쌍대비교의 일관성지수를 측정하여 그 결과가 모형에 적용할 만큼의 일관성을 가지고 있는지를 판단한다. 그 후 쌍대비교를 통하여 계산된 요소별 가중치를 대행렬의 각 위치에 대입하고 이에 대한 극한 연산을 통하여 최종 우선순위를 얻게 된다. 분석모델의 설정에 앞서 ANP의 가장 큰 특징은 대행렬(Super Matrix)을 활용한 네트워크구조로 목표 기준 대안 사이의 상호관계 및 피드백과정을 포함할 수 있다는 점이다.

따라서 ANP에서는 변수 간 상호종속성을 인지하고, 이를 대행렬로 표현하여 가중치를 구한다. 즉, 대행렬(Super Matrix)을 무한멱승하면 변수간의 종속성이 수렴하게 되어 상호관계성이 반영된 가중치가 도출된다는 것이다. 각각의 대행렬(Super Matrix)은 통계기준의 우선순위로 가중되며, 이러한 과정에서 얻은 모든 통계기준의 가중치 값은 더해져서 하나의 수치로 통합된다. 즉 ANP는 기준과 대안들 사이의 내부종속성과 외부종속성 그리고 피드백효과를 고려하여 의사결정시 발생할 수 있는 상호작용의 복잡한 구조를 효과적으로 그려낼 수 있다는 장점을 지니고 있다. 따라서 분석하고자 하는

기준들 간의 상호관계에 대한 이해가 중요하다. ANP의 계층구조는 <그림 3>과 같다.



<그림 3> ANP 계층구조

### 2.2.2.2 ANP 분석과정

- STEP 1. 통계 계층 구조의 형성단계로 ANP 구조를 크게 목표, 기준집합, 대안으로 구분하여 각 계층의 구성요소를 형성하고 그들의 내·외부 종속관계를 표시하는 단계이다.
- STEP 2. 평가 기준집합과 하위시스템이 평가요소를 결정하는 단계로 기준집합을 평가할 수 있는 주요내용을 구분하여 하위 평가요소를 결정한다.
- STEP 3. ANP 기법의 평가요소간의 내·외부 상호작용을 반영하기 위하여 쌍대비교를 실시한다.
- STEP 4. 일관성 판단을 하여 CR 값이 0.1 이하인 항목만 분석에 이용하고 가중치 및 중요도를 산출한다.
- STEP 5. 일관성 판단 및 쌍대비교 산출결과를 토대로 네트워크 구조에 따라 대행렬을 작성하고 대행렬에 각 대안 및 기준집합의 가중치를 조합한다.
- STEP 6. 대행렬의 특성을 이용하여 각 행렬의 극한값을 계산하고 각 블록별로 수렴된 효과도를 정규화 한다.

### 2.2.2.3 호환성 지수

AHP분석과 ANP분석 결과의 중요도 차이에 대한 검정 방법으로서 Saaty(1996)가 제안한 두 역수행렬 사이의 호환성 지수(Compatibility Index: SI)를 활용하였다. 우선 n차원의 두 역수행렬  $A = (a_{ij})$ 와  $B = (b_{ij})$ 에 대하여 Hadamard 곱( $\odot$ 로 표기)을 다음과 같이 정의된다.

$$A \odot B = (a_{ij} \cdot b_{ij})_{n \times n}$$

$$A = \begin{bmatrix} 1 & 2 \\ 1/2 & 1 \end{bmatrix}, B = A^T = \begin{bmatrix} 1 & 1/2 \\ 2 & 1 \end{bmatrix} \text{이라 하면}$$

$$A \odot B = \begin{bmatrix} 1 \cdot 1 & 2 \cdot 1/2 \\ 1/2 \cdot 2 & 1 \cdot 1 \end{bmatrix}$$

예를 들어

Hadamard 곱을 이용한 SI는 다음과 같이 정의된다.

$$SI_{AB} = n^2 \cdot e^T A \odot B^T e$$

여기에서  $e^T = (1, 1, \dots, 1)$

만약 두 행렬이 완전히 일치한다면  $A \odot B$  행렬의 모든 요소가 1이 되고  $e^T A \odot B^T e = n^2$  으로 되어 결과적으로 두 행렬 간 SI 값이 1이 된다. 두 행렬의 일치 정도가 적을수록 SI의 값은 1에서부터 점점 커지게 된다. 두 행렬의 일치 정도는 각 행렬로부터 얻어지는 고유벡터의 일치 정도를 나타내게 된다. 행렬 A의  $\lambda_{\max}$ 에 대응되는 고유벡터 요소들 간 쌍대비교로 이루어진 행렬을 V라 하면, 두 행렬 A와 V사이에는 다음이 성립한다.

$$SI_{AV} = n^2 \cdot e^T A \odot V^T e = \lambda_{\max} / n \text{ 식(1)}$$

이를 이용하면 SI는  $\lambda_{\max}$ 를 매개로 일관성 지수(CI)에 대응된다. Size가 4일 때 호환성 지수가 1.067 이하이면 호환이 가능하므로 SWOT/ANP 대신에 SWOT/AHP를 사용하여 분석할 수 있다. 호환성 지수는 <표 5>와 같다.

<표 5> 일관성 지수와 호환성 지수의 관계

Size(n)	CR	RI	CI	$\lambda_{\max}$	SI
3	0.10	0.52	0.052	3.104	1.035
4	0.10	0.89	0.089	4.267	1.067
5	0.10	1.11	0.111	5.444	1.089
6	0.10	1.25	0.125	6.625	1.104
7	0.10	1.35	0.135	7.810	1.116
8	0.10	1.40	0.140	8.980	1.123
9	0.10	1.45	0.145	10.160	1.129

### 2.3 국내 외식프랜차이즈의 SWOT 요인 도출을 위한 기존연구

SWOT라는 용어의 기원은 알려져 있지 않지만 SWOT분석은 효율적인 의사결정을 위하여 정보의 양을 줄임으로써 복잡한 전략적 상황을 표현하는 도구로써 이용되어졌다(Learned et al., 1969). SWOT는 연구 및 실무적인 측면에서 대안적이고 복잡한 의사결정 상황을 평가하기 위해서 경영전략과 마케팅 분야에서 유용한 도구로써 활용되어왔다. SWOT를 통해 사업 영역 내에서 외적, 내적인 이슈들을 분류하는 것은 전략계획 수립을 위해서 출발점이 될 뿐만 아니라 신속하게 구조화할 수 있으며 하나의 브레인스토밍으로써 다양한 관점을 검토하는데 유용하다(이상석, 2016). 경영자는 우선적으로 기업 이미지 및 구조, 자원의 획득, 생산능력, 효율성, 자금원천 등을 포함하는 내적인 강점과 약점(2x2 행렬의 상단)을 고려하게 된다. SWOT의 하단 행은 고객, 경쟁자, 시장추세, 공급자, 사회적 변화 및 새로운 기술, 경제적, 정치적 환경, 제도 등을 포함하는 기회와 위협을 고려하게 된다(Marilyn & Judy, 2010).

국내 외식프랜차이즈의 SWOT 요인을 도출하기 위하여 국내 외식프랜차이즈에 관한 기존연구를 검토하여 외식프랜차이즈의 특성과 장·단점에서 언급된 강점요인과 약점요인을 도출하였으며 외식프랜차이즈의 환경에서 기회요인과 위기요인을 도출하였다. 즉 내부요인에서는 외식프랜차이즈 창업요

인과 운영요인, 가맹본부 및 외식프랜차이즈 환경요인으로 나누어 강점요인과 약점요인을 도출하고 외부요인에서는 외식프랜차이즈 산업요인과 환경요인, 정부의 지원과 규제 요인으로 구분하여 기회요인과 위기요인을 도출하였다.

#### 2.3.1 내부요인

내부요인은 기업내부의 인적자원, 물적자원, 생산, 마케팅, 연구개발, 기업문화, 대고객 관계 등 기업의 내부환경을 분석하는 것으로 외식프랜차이즈 내부요인을 외식프랜차이즈 창업요인과 운영요인, 가맹본부 및 외식프랜차이즈 환경요인으로 구분할 수 있다.

##### 2.3.1.1 강점

강점요인은 상기에서 언급한 내부요인 중 다른 기업과 비교하여 경쟁우위를 확보할 수 있는 요인으로 외식프랜차이즈의 기존연구를 검토하여 외식프랜차이즈 창업요인과 운영요인 그리고 가맹본부 및 외식프랜차이즈 환경요인으로 구분하였으며 이를 표로 정리하면 <표 6>과 같다.

<표 6> 국내 외식프랜차이즈의 강점요인

유형별 구분	강점요인	연구자
외식 프랜차이즈 창업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>·가맹본부의 선의의 초기 지원으로 빠른 창업</li> <li>·시설, 교육, 경영자문등을 가맹본부에서 지원하므로 초보자도 창업</li> <li>·소액자본 및 무경험으로 창업</li> <li>·시행착오 감소</li> <li>·가맹창업이 독립창업보다 투자비용이 적다</li> <li>·경험 축적 가능, 개인적 유대</li> <li>·구매력 있는 제품공급으로 낮은 실패 확률</li> <li>·금융지원이 상대적으로 용이</li> <li>·비즈니스 패키지의 일괄 구매</li> <li>·투자 자본에 맞는 규모의 선택이 가능</li> <li>·입지선정이 매우 중요한 외식산업에서 입지선정 용이</li> <li>·자본과 아이디어 등의 지식기반으로 낮은 창업 장벽</li> <li>·특정집단에 속한 사람들이 가맹점주가 될 수 있는 기회제공</li> <li>·개인으로 하여금 독립기업이 될 수 있는 기회 제공</li> </ul>	Rubin(1978), Cavaliere et al(1988), Kaufmann et al(1991), Hoffman et al(1991), 김소영(2003), 김양주(2006), 김중성(2007), 안형찬(2007), 강창동(2010), 이상규(2010), 박순신(2011), 소수(2011), 김선경(2011), 양숙경(2011), 김현순(2012), 허진(2012), 조준산(2013), 김재오(2014), 임해근(2015), 홍인기(2015), 장혁래(2015)
외식 프랜차이즈 운영 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>·검증된 비즈니스 모델 사용</li> <li>·다른 가맹점과의 네트워크 형성으로 업계의 정보 획득 가능</li> <li>·일괄적인 영업, 광고, 홍보 지원으로 큰 홍보효과</li> <li>·대량구매에 따른 경비절감으로 저가 판매 가능.</li> <li>·표준화되고 안정된 제품과 서비스 공급으로 경영안정</li> <li>·판매활동 이외의 경영지원 대부분을 가맹본부에서 지원</li> <li>·체인에서는 같은 메뉴를 영업하므로 조리 과정, 요리법이 동일</li> <li>·점포의 주방면적 절약</li> <li>·조리시간도 짧고 노동인력을 줄이며 노동</li> </ul>	Rubin, Paul H.(1978), Hoffman et al(1991), Kaufmann et al(1991), 김소영(2003), 김양주(2006), 김중성(2007), 안형찬(2007), Chin(2009), Bohi(2010), Yang(2010), 강창동(2010), 김경련(2010),

	<ul style="list-style-type: none"> <li>의 대체 가능</li> <li>경험 축적 가능</li> <li>인정된 영업활동으로 시스템적 관리가 가능</li> <li>같은 시스템 사업자와 좋은 아이디어나 정보 공유가 가능</li> <li>일정수준의 독립성 보장</li> <li>가맹본부의 상품 신뢰도를 이용한 소비자 확보용이</li> <li>판매 활동에만 전념가능</li> <li>가맹점 확산에 따른 위험 분산</li> <li>소비자에게 동일한 브랜드 가치 제고</li> <li>경영노하우 활용</li> <li>지속적인 정보 취득으로 전략경영 가능</li> <li>다양한 메뉴 제공 가능</li> <li>제품의 연구개발로 경쟁력 유리</li> <li>브랜드 인지도와 지속적인 광고로 브랜드도 향상</li> <li>현지 밀착 경영, 국내외 개발 일체화 전략</li> <li>지식 공유, 신뢰, 갈등 관리. 브랜드 평판이 높음</li> <li>프랜차이즈 업체의 역량, 외부 경쟁력, 문화 및 규제 환경이 프랜차이즈 효과성에 영향을 미침</li> <li>강한 문화적, 역사적 기반, 준비된 고객구성</li> <li>CEO의 장인 정신, 전자조달 시스템, 반죽의 품질 및 허브 시스템</li> <li>입증된 제품, 서비스, 브랜드로 비즈니스의 조기 정착이 가능.</li> </ul>	<p>이상규(2010), 박순신(2011), 소수(2011), 김선경(2011), 양숙경(2011), 김현순(2012), 허진(2012), 노호정(2013), Calderon-Monge, E &amp; Huerta-Zavala, p(2014), 西原博之(2015), Wu(2015), 임해근(2015), 홍인기(2015) 장혁래(2015)</p>
<p>가맹본부 및 외식 프랜차이즈 환경요인</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>기 인지된 브랜드와 가맹본부의 패키지 사용으로 위험 저감</li> <li>국가 경제 활성화에 기여, 사회적 자본의 활용가능</li> <li>가맹본부로부터 훈련, 교육, 운영 매뉴얼, 위치선정, 디자인, 비품 구입 등의 지원</li> <li>외식산업의 특성인 표준화, 단순화, 전문화, 시스템화가 프랜차이즈에 가장 적합</li> <li>경제 발전의 촉진(가맹본부의 사업 노하우를 가맹점주에게 이전)</li> <li>환경변화에 적합한 사업 경영이 가능</li> <li>제2, 제3의 가맹점을 개설할 수 있는 사업 확대 기회</li> <li>프랜차이즈 업체의 역량과 외부 경쟁력, 문화 및 규제 환경의 검증완료</li> <li>프랜차이즈의 서비스 품질, 프랜차이즈의 위치, 제품 및 서비스의 검증.</li> <li>프랜차이즈는 사업을 더 빨리 진입시키며 성장 속도가 빠름</li> <li>프랜차이즈는 더 효율적인 사업모델</li> <li>세계적인 프랜차이즈가 더 바람직한 사업 모델</li> <li>높은 5년 생존율 (프랜차이즈 77%, 독립창업 8%)</li> </ul>	<p>Rubin, Paul H. (1978), Hoffman et al(1991), Kaufmann et al(1991), 김소영(2003), 김양주(2006), 김중성(2007), 안형찬(2007), 지정훈(2009), 강창동(2010), 이상규(2010), 박순신(2011), 소수(2011), 김선경(2011), 양숙경(2011), 김현순(2012), 조준상(2013) Adam Sheard(2013), Hsu(2013), 김재오(2014), Brookes et al. (2015), 임해근(2015), 홍인기(2015)</p>

2.3.1.2 약점

약점요인은 기업의 인적, 물적자원, 생산, 마케팅, 연구개발, 기업문화 등 기업의 내부환경 중에서 타 기업에 비하여 경쟁적 열위에 놓여 있는 요인으로 외식프랜차이즈의 기존연구를 검토하여 외식프랜차이즈 창업요인과 운영요인 그리고 가맹본부 및 외식프랜차이즈 환경요인으로 구분하였으며 이를 표로 정리하면 <표 7>과 같다.

<표 7> 국내 외식프랜차이즈의 약점요인

유형별 구분	약점요인	연구자
외식 프랜차이즈 창업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>프랜차이즈 계약은 기본적으로 본사 위주의 계약이므로 책임 한계의 모호성에 따른 갈등 야기</li> <li>계약기간내의 파기가 어렵고 투자 금액 및 로열티의 압박</li> <li>가맹본부의 일방적인 경영방침이나 의사결정과 계약상 불리한 조항 존재</li> <li>비윤리적이거나 과장된 자료를 보고 계약</li> <li>초기 비용 과다로 가맹점 부담</li> <li>프랜차이즈가 러시아에서 잘 알려지지 않았고 일반적인 사업모델이 아니기 때문에 가맹점주 모집 시 장기간 소요</li> </ul>	<p>Coughlan et al.(2001), 박주관(2002), 김소영(2003), 김양주(2006), 김중성(2007), 지정훈(2009), Bohi(2010), 강창동(2010) al(2014), 홍인기(2015)</p>
외식 프랜차이즈 운영요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>로열티의 과다 지출과 불안정한 수익구조</li> <li>현지 파트너의 대만 직영점제 요청</li> <li>엄격한 규정으로 개선 있는 영업활동이 제한</li> <li>가맹본부로부터 모든 재료 구매 등 가맹본부에 대한 높은 의존성</li> <li>문제해결이나 경영개선을 게을리 할 가능성</li> <li>어려운 갈등 조정</li> <li>개선 있는 영업활동이 제한</li> <li>경영의 노하우가 가맹점이 아닌 가맹본부의 것이므로 다른 사업에 도움이 될 땀</li> <li>제한된 독립성 및 자율성으로 의사결정에의 신속성 결여</li> <li>기업가들의 창의력을 좌절(표준화로 인한 창의력 상실)</li> <li>높은 프랜차이즈 가치를 가지고 있는 이슬람 은행의 약점은 높은 위험임수 인센티브와 모럴헤저드 가능성</li> <li>가맹본부와의 이해상충으로 갈등 내포</li> <li>가맹점 관리 취약으로 분쟁의 심화</li> <li>가맹점 폐쇄의 한계</li> <li>부실 가맹점의 문제</li> <li>특이성 상실의 우려로 시스템 전체 활력 저하</li> <li>광고비의 과다 지출</li> <li>투자 수익률은 높지만 어려운 이익의 절대금액 큰 폭 증가</li> <li>가맹점 사후관리의 취약으로 분쟁의 심화 가능성</li> <li>분쟁발생시 불리한 협상 능력 및 지위</li> <li>유사한 메뉴와 시스템: 자체개발 보다는 모방</li> <li>새로운 아이디어나 제안을 적용 한계</li> <li>가맹본부의 통제와 모니터링</li> </ul>	<p>Rubin(1978), Cavaliere et al(1988), 김소영(2003), Grünhagen et al(2003), 김양주(2006), 김중성(2007), 이인호(2009), 지정훈(2009), 강창동(2010), 김경현(2010), 이상규(2010), 김선경(2011), 소수(2011), 장장이(2011), 양숙경(2011), 김현순(2012), 허진(2012), 조준상(2013), 김재오(2014), 西原博之(2015), 임해근(2015), 홍인기(2015), Mili &amp; Abid(2017)</p>
가맹본부 및 외식 프랜차이즈 환경요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>가맹본부의 업무능력 부족과 부실 경영의 문제</li> <li>프랜차이즈 본부의 낮은 신뢰도 및 불신구조</li> <li>가맹점에 맞지 않는 가맹본부의 통제 및 의사결정</li> <li>외식산업의 심각한 편중화 현상</li> <li>초기 직영점의 부족</li> <li>가맹본부의 파산으로 인한 연쇄 도산 우려</li> <li>프랜차이즈 상표 및 상호 및 서비스 가치를 가맹점이 평가하기 곤란</li> <li>가맹본부의 경영방침이나 의사결정에 참여 힘들</li> <li>가맹본부의 일정한 업력으로 가맹본부의 인프라가 부족(정보화 수준, 교육, 인재 등)</li> <li>프랜차이즈 비즈니스 시스템 구축의 접근 미흡</li> <li>한국에만 존재</li> <li>훈련을 제공하지만, 프랜차이즈 기회는 없음</li> <li>가맹점주의 교육훈련과 통제에 정상의 경우보다 더 노력이 필요</li> <li>신중한 러시아에서 가맹점주 선택 기준: 투자만 원하는 가맹점주 다수 존재.</li> <li>러시아의 독특한 문화와 언어는 비즈니스 개념과 운영상의 변화를 추구</li> <li>공동 브랜드 사용에 따른 체계적 위험 존재</li> </ul>	<p>Hoffman et al(1991), 박주관(2002), 김소영(2003), 김양주(2006), 김중성(2007), 이인호(2009), 지정훈(2009), 김경현(2010), 이상규(2010), 김선경(2011), 장장이(2011), Adam Sheard(2013), 임해근(2015), 홍인기(2015)</p>

### 2.3.2 외부요인

외부요인은 기업을 둘러싸고 있는 경쟁자, 공급자, 소비자, 법과 규제, 정치적 환경, 경제적 환경 등의 외부환경이 기업의 전략에 영향을 미치는 요인을 의미한다. 외식프랜차이즈 외부요인을 외식프랜차이즈 산업요인과 환경요인 그리고 정부의 지원과 정책요인으로 구분하였다.

#### 2.3.2.1 기획

기획요인은 상기 언급한 외부요인 중 기업활동과 전략에 유리한 영향을 미치는 요인을 의미한다. 외식프랜차이즈의 기존 연구를 바탕으로 크게 외식프랜차이즈 산업요인과 환경요인 그리고 정부의 지원과 정책요인으로 구분하였으며 이를 정리하면 <표 8>과 같다.

<표 8> 국내 외식프랜차이즈의 기획요인

유형별 구분	기획요인	연구자
외식 프랜차이즈 산업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>서비스 부문의 인적 의존성으로 인하여 노동집약적이며 산업특성상 독점적 시장 지배가 불가능</li> <li>프랜차이즈 사업방식은 기업들이 선호하는 방식</li> <li>프랜차이즈 산업의 높은 성장잠재력(미국 GDP의 12~14%, 한국 8.3%)</li> <li>가맹본부와 가맹점의 네트워크로 중소기업의 경쟁력 강화</li> <li>산업 사이클 상 성장기</li> <li>제조업과 달리 대기업의 독과점이 불가능</li> <li>일본 식품문화에 대한 호의적 환경, 일본 문화 및 유행에 대한 수용 태도</li> <li>이업종 제휴를 통한 새로운 시장개척 가능성</li> <li>사업가는 사업주가 될 수 있음</li> <li>신시장 발굴과 개척과 같은 마케팅 저비용</li> <li>프랜차이즈 진출 국가 선정 시 자신의 국가와 유사한 환경적 특성을 가진 국가를 선택가능</li> </ul>	안형찬(2007), 이인호(2009), Alon & Shoham(2010), 나호섭(2011), Davies et al.(2011), Flint-Hartle et al(2011), 김길선(2012), Sheard(2013), Altinay et al(2014), Salar & Sala(2014), 西原博之(2015)
환경요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>글로벌 시장으로의 진출 기회가 증가</li> <li>IT산업 발전에 따라 DB 마케팅 등 선진 경영 기법 도입이 가능</li> <li>소득수준 향상에 따른 소비패턴의 다원화로 신사업 아이디어가 창출</li> <li>경기 침체와 상시 구조조정으로 인한 실적자 증가, 청년실업으로 창업시장 증가</li> <li>소비자 중심의 변화와 소비자 권리 중요성 향상으로 높은 인지도와 신뢰도가 있는 프랜차이즈가 독립점포보다 비교우위</li> <li>라이프 스타일, 가치관, 소비의식의 변화, 소득증가에 따라 (특히 여성의 사회적 역할 변화)에 따라 외식 기회가 증가</li> <li>IT와 주방기기의 현대화로 외식산업 발전</li> <li>경제, 사회, 기술, 문화적인 배경을 바탕으로 한 급속한 소비 성향의 변화</li> <li>소비자가 편의성과 품질의 일관성을 선호하는 경향이 증가</li> <li>경제적 환경과 인구 통계적 환경은 개인의 소비자본 창업을 촉진</li> <li>제조업 중심 경제가 서비스업 중심 경제로 전환</li> <li>전문품의 수요증가</li> <li>여성의 사회참여 증가로 구매의 편의성이 강조</li> <li>대기업의 프랜차이즈 진출로 프랜차이즈</li> </ul>	장인석(2004), 김양주(2006), 김중성(2007), 안형찬(2007), 이인호(2009), 최태선(2009), 김경현(2010), 나호섭(2011), Aliouche & Schientrich(2011), Grewal et al.(2011), 김길선(2012), 노호정(2013), Salar & Sala(2014), 김재오(2014), Melo et al.(2015) 장혁래(2015)

	<ul style="list-style-type: none"> <li>사업의 유용성이 증대</li> <li>패스트푸드, 웰빙, 건강 등 다양한 욕구를 지닌 소비자가 존재</li> <li>시장 기회 (인구 규모, 소비자의 구매력)</li> <li>프랜차이즈 파트너십의 상호의존성, 현지 시장 지식, 현지 마케팅 능력</li> <li>큰 소비자 시장, 소득증가율, 높은 구매력이 있는 중산층의 증가.</li> <li>러시아 경제의 큰 방향은 안정화, 지난 4년간 경제성장, 지속적인 경제개혁</li> <li>프랜차이즈는 러시아에서 시작 단계로 높은 성장기 기대</li> <li>고학력의 숙련된 노동력 풍부</li> </ul>	
정부의 지원과 정책요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>창업 및 프랜차이즈 산업의 중 장기 발전을 위한 정책 개발 및 지원 강화</li> <li>정부차원의 각종 법률제정과 개선을 통한 지원정책 강화, 규제는 완화</li> <li>다수의 능력 있는 잠재적인 가맹점주가 존재하며 정부도 창업을 지원</li> </ul>	안형찬(2007), 나호섭(2011), 김재오(2014)

#### 2.3.2.2 위기

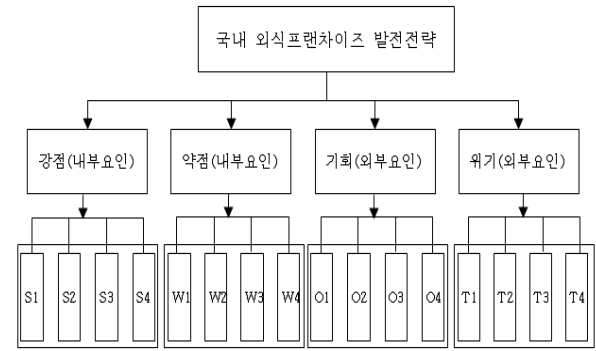
위기요인은 기업을 둘러싸고 있는 경쟁자, 공급자, 소비자, 법과 규제, 정치적 환경, 경제적 환경 등의 외부요인 중 기업 활동과 전략에 불리한 영향을 끼치는 요인을 의미한다. 외식 프랜차이즈의 기존연구를 바탕으로 크게 외식프랜차이즈 산업요인과 환경요인 그리고 정부의 지원과 정책요인으로 구분하였으며 이를 정리하면 <표 9>와 같다.

<표 9> 국내 외식프랜차이즈의 위기요인

유형별 구분	위기요인	연구자
외식 프랜차이즈의 산업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>해외 유명 프랜차이즈 기업의 진출이 가속화됨에 따라 경쟁이 심화</li> <li>가맹본부의 난립으로 인한 동종사업 간 경쟁 심화, 무분별한 브랜드 확대 경쟁, 가맹본부와 가맹점 간의 갈등 증가</li> <li>가맹본부의 부실 경영으로 프랜차이즈 산업 전체에 대한 불신 증가</li> <li>프랜차이즈 산업의 중요성과 역할에 대한 인식 부족</li> <li>짧은 업력과 영세성으로 인해 수익구조의 취약, 전문 인력 부족, R&amp;D 투자에 대한 여건 및 인식 부족, 체계적인 경영 미흡 등의 문제점</li> <li>동종과 이종업종 간 치열한 가격 경쟁</li> <li>외식산업 특성상 수요예측 불가능</li> <li>외식산업이 포화상태</li> <li>갑질 계약, 부도덕한 가맹본부, 잦은 폐업</li> <li>시장 동질화, 획일화로 지역성 및 전통성을 상실</li> <li>종교적 제휴는 없지만, 동양의학에 대한 강한 의존성</li> <li>대체 제품의 위협, 산업 내 치열한 경쟁</li> <li>프랜차이즈 유용성에 대한 인식이 아직 미약</li> </ul>	박주관(2002), 안형찬(2007), 김중성(2007), 김양주(2006), 이인호(2009), 김경현(2010), 나호섭(2011), 장장이(2011), 김길선(2012), 김현준(2012), Adam Sheard(2013), Jeong et al.(2013), 김재오(2014),
환경요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>글로벌 시장 진출 미흡</li> <li>식품의 안전에 대한 사회 관심의 증가로 외식산업에 부정적 영향</li> <li>저성장, 저출산, 노령화가 외식 산업에 미칠 영향이 불확실 (과거는 고성장, 다출산)</li> <li>국경 없는 무한 경쟁의 세계화 추세</li> <li>소비 시장이 다양화 되고 고객의 요구가 변화함에 따라 사업성공의 불확실성 증대</li> <li>배출, 물류 등 사업인프라가 부족</li> <li>대만의 외식산업 경쟁력 심화, 고성장을 기대하기 어려운 환경</li> </ul>	박주관(2002), 김소영(2003), Calandro & Flynn(2005), 김중성(2007), 이인호(2009), 나호섭(2011), 장장이(2011), 김길선(2012), 이동철(2012), 노호정(2013),

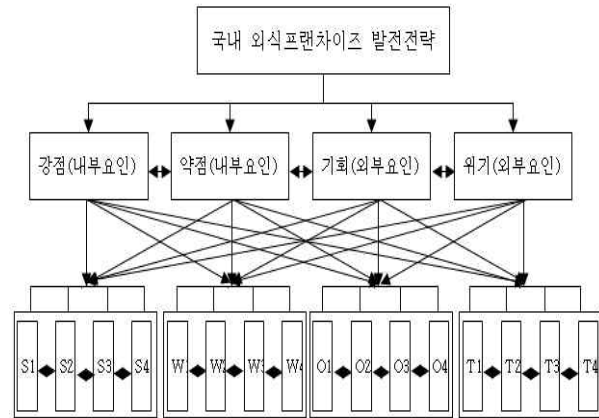


	<ul style="list-style-type: none"> <li>·비즈니스 효율성이 낮음 (정치적 및 법적 안정성, 관료주의 및 부패)</li> <li>·새로운 사업모델이 등장</li> <li>·주기적인 가격 경쟁, 규제 환경의 차이, 격변적인 사건</li> <li>·정치적 불안정성: 지하경제, 만연한 부패와 범죄.</li> <li>·경제적 불안정성: 불안정한 정치는 러시아인들의 사업 활동에 부정적인 영향</li> </ul>	임해근(2015), 西原博之(2015), Melo et al.(2015)
정부의 지원과 정책요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>·이원화된 창업 및 프랜차이즈 산업에 대한 정부 정책: 중소기업청, 산업통상부, 공정위 등</li> <li>·관련 법규의 미비와 전문 인력의 부족</li> <li>·다양한 법률들의 일관성 부족과 미정립</li> <li>·환경규제는 사업, 특히 프랜차이즈 소기업에 대해 부담 가중</li> <li>·법과 규제의 불확실성 및 영향</li> <li>·시장 위험 : 정치/경제 및 법/규제</li> <li>·법률적 불안정성: 러시아의 법률과 세금제도는 아직도 복잡</li> <li>·러시아에서 불안정한 지적재산권 보호</li> </ul>	김종성(2007), 김경현(2010), 나호섭(2011), Jones(2012), Antia et al.(2013), 김재오(2014), Aliouche & Schlenrich(2009), Taylor(2015), CARL, ZWISLER(2015)



<그림 5> SWOT/AHP 분석을 위한 계층 구조도

또한 국내 외식프랜차이즈 SWOT Matrix에 의한 쌍대비교를 실시하고 분석하기 위한 국내 외식프랜차이즈의 SWOT/ANP 분석을 위한 계층 구조도는 <그림 6>과 같다.



<그림 6> SWOT/ANP 분석을 위한 계층 구조도

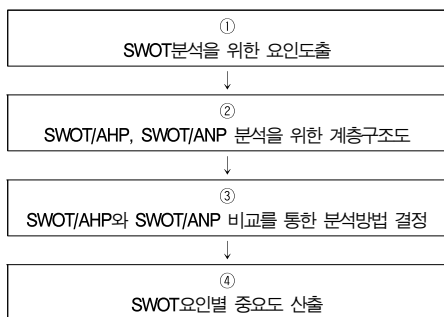
### III. 연구의 설계 및 방법

#### 3.1 연구 Framework 및 분석방법

##### 3.1.1 연구 Framework

###### 3.1.1.1 연구 Framework

본 연구를 위한 연구 Framework은 다음과 같다. 첫째, 외식 프랜차이즈의 기존연구를 검토하고 전문가의 설문조사 및 의견을 수렴하여 국내 외식프랜차이즈의 SWOT요인을 확정한다. 둘째, SWOT/AHP와 SWOT/ANP을 위한 계층 구조도를 설계한다. 셋째, Thomas L.Saaty교수가 개발한 Super Decision을 사용하여 SWOT요인의 상대적 중요도를 AHP와 ANP 방법으로 산출한다. 넷째, 호환성지수에 따라 SWOT/AHP와 SWOT/ANP 중 적용방법을 결정한 후 SWOT 상대적 중요도와 우선순위를 결정한다.



<그림 4> 연구 Framework

###### 3.1.1.2 SWOT/AHP VS SWOT/ANP 계층 구조도

국내 외식프랜차이즈 SWOT Matrix의 요소를 가지고 쌍대비교를 실시하고 분석하기 위한 국내 외식프랜차이즈의 SWOT/AHP 분석을 위한 계층 구조도는 <그림 5>와 같다.

##### 3.1.2 분석방법

SWOT/AHP 분석을 하는 방법은 Super Decision, AutoMan, Best Choice, Criterium, Decision Analysis Techniques, HIPRE, Expert Choice 등 여러 가지가 있다. 본 연구에서는 AHP분석 기법을 제시한 Thomas L.Saaty교수가 개발한 Super Decision를 이용하여 실증분석을 시행하였다. 소프트웨어를 적용하기 위하여 2.2에서 논의한 절차에 근거하여 우선 SWOT 분석을 수행한다. 이때 AHP분석에서는 쌍대비교가 가능할 수 있도록 SWOT 그룹 내의 요인들의 수가 10을 넘지 않도록 해야 하기 때문에 본 연구에서는 각 요인별로 4개로 결정하였다. 두 번째로 SWOT 그룹, 즉 강점그룹, 약점그룹, 기회그룹, 위기그룹 내의 요인들에 대해서 쌍대비교 평가를 실시하여 우선순위를 도출한다. 우선순위의 결과는 설문 응답자들이 평가하는 요인들의 상대적 중요도를 의미한다. 다음으로 SWOT 그룹, 즉 강점그룹, 약점그룹, 기회그룹, 위기그룹 내의 요인들 각각의 중요도를 산출하여, SWOT 그룹에서 도출한 우선순위와 결과를 곱하여 최종 우선순위를 도출한다. 이어서 고유벡터법으로 의사결정 속성들 간의 중요도를 추정하는 단계로서 평가행렬에

서 고유치를 계산하고 최대고유치에 해당하는 고유벡터가 종합적인 중요도가 되며, 이 중요도의 합이 1이 되도록 정규화한다. 마지막으로 일관성 비율을 검토한다. 이는 설문 응답자들의 의사결정에 대한 일관성이 우선순위의 신뢰도에 결정적인 역할을 하기 때문이다. 여기서 일관성비율(CR)이 10% 이하이면 설문응답자들의 평가가 일관성이 양호하며, 0.15 범위 이내이면 허용 가능한 범위의 평가라 할 수 있다(김민수·전형구, 2011). 본 연구에서는 일관성 비율이 0.1 이내의 자료를 사용하였다. SWOT/ANP 분석은 Super Decision, Expert Choice 등을 사용하고 있으며 본 연구에서는 Satty 교수가 개발한 Super Decision을 사용하여 실증분석을 시행하였다.

ANP는 목표기준 대안 상호 간의 종속성이나 피드백을 포함한 네트워크 구조의 의사결정시스템으로 AHP를 확장한 새로운 방식이라 할 수 있다. SWOT/AHP와 SWOT/ANP 분석에서 평가항목이 4개일 경우 호환성지수가 1.067 이하이면 SWOT/AHP와 SWOT/ANP가 호환성이 있는 것으로 판단하여 SWOT/AHP 분석결과를 사용할 수 있다(Saaty, 1996). <표 10>과 같이 분석항목 전체에서 호환성 지수가 1.067 이하이므로 본 연구에서는 SWOT/AHP 분석결과를 사용하기로 한다.

<표 10> SWOT/AHP와 SWOT/ANP 분석의 일관성 및 호환성 지수

구분	업체 그룹		전문가 그룹	
	일관성 지수	호환성 지수	일관성 지수	호환성 지수
SWOT	0.0704	1.0529	0.0518	1.0389
S	0.0364	1.0273	0.0109	1.0082
W	0.0551	1.0414	0.0390	1.0293
O	0.0638	1.0479	0.0671	1.0503
T	0.0627	1.0471	0.0395	1.0296

### 3.2 자료의 수집

#### 3.2.1 국내 외식프랜차이즈의 SWOT 요인 도출 과정

첫째, 국내 외 프랜차이즈와 관련한 기존연구에서 언급된 빈도수와 사회적 변화, 환경적 변화, 경제적 변화와 중요도를 고려하여 연구자가 강점요인(5개), 약점요인(5개), 기회요인(6개), 위기요인(6개)을 선정하였다.

둘째, 설문조사에 의한 파일럿 테스트 및 전문가 의견을 위하여 연구자에 의해서 선정된 강점요인(5개), 약점요인(5개), 기회요인(6개), 위기요인(6개)을 전문가(32명) 프랜차이즈 운영자 (18명) 총 50명을 리커트척도 5점으로 설문조사를 하였으며 설문조사 결과는 강점요인은 평균 3.93, 약점요인은 3.95, 기회요인은 3.73, 위기요인은 4.04로 모두 높은 점수를 받았으며 이를 각 SWOT요인별로 정리하면 <표 11>과 같다.

셋째, 설문조사 결과와 응답자로부터 추천된 SWOT 요인 그리고 기존연구에서 언급된 SWOT 요인 등을 고려하고 SWOT/AHP 분석에서의 설문항목수를 감안하여 강점(4개), 약점(4개), 기회 (4개), 위기(4개)의 최종 SWOT 요인을 <표 12>와 같이 확정하였다.

<표 11> 선행연구에 의한 SWOT요인의 설문조사 결과

강 점		약 점	
항 목	점수	항 목	점수
1.소자본, 저위험, 무경험 창업 이 가능	3.68	1.사업의 독립성이 제한되며 운영상의 유연성이 저하	3.74
2.동일한 품질과 서비스를 제공 할 수 있도록 자재, 경영, 광고(판촉), 노무 등에서 지속적인 가맹본부의 지원	4.46	2.가맹본부의 서비스 대가로 로열티와 지도료를 지속적으로 지급	4.04
3.기 인지된 브랜드의 사용과 검증된 비즈니스 모델 사용으로 초기에 사업을 안정화	4.34	3.메뉴와 시스템이 차별화되지 않는 유사성	3.76
4.가맹본부 또는 금융기관으로부터 용이한 금융지원	3.46	4.가맹본부와의 갈등이 존재할 경우 불리한 지위에서 협상 및 해결	4.10
5.소리 시간도 짧고 노동인력을 줄이며 노동의 대체도 가능	3.70	5.계약기간 내 계약파기가 힘들고 파기 시 막대한 손실이 발생	4.12
평 균	3.93	평 균	3.95
기 회		위 기	
항 목	점수	항 목	점수
1.한류문화의 확산에 따른 해외시장 진출 기회	3.60	1.외식업 프랜차이즈 가속화에 따른 경쟁 심화	4.52
2.라이프 스타일, 가치관, 소비 의식 구조의 변화	4.08	2.해외 유명 외식업 프랜차이즈 국내 진입 확대	4.04
3.국민소득과 가치분소득 증가	3.64	3.저성장, 저출산, 노령화에 따른 외식업 불확실	3.66
4.IT 산업의 발달과 포장기술의 진화	3.90	4.소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화	4.14
5.GDP대비 프랜차이즈 산업의 성장가능성	3.54	5.단기간 내의 급속한 성장으로 제반 여건 취약	3.76
6.프랜차이즈 산업을 위한 정부의 정책과 지원	3.62	6.가맹본부의 부실 경영으로 인한 프랜차이즈 산업의 불신	4.10
평 균	3.73	평 균	4.04

<표 12> 확정된 국내 외식프랜차이즈의 SWOT 요인

강 점		약 점	
S1.소자본, 저위험, 무경험 창업 가능		W1.사업의 독립성이 제한 및 운영의 유연성 저하	
S2.가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원		W2.로열티 및 지도료 지속적 지급	
S3.검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화		W3.가맹본부와의 불리한 지위에서 협상 및 해결	
S4.가맹본부 또는 금융기관으로부터 용이한 금융지원		W4.계약기간 내 계약파기 어려움과 파기 시 막대한 손실 발생	
기 회		위 기	
O1.라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화		T1.외식업 프랜차이즈 가속화에 따른 경쟁 심화	
O2.IT 산업의 발달과 포장(배출)기술의 진화		T2.해외 유명 외식업 프랜차이즈 국내 진입 확대	
O3.GDP대비 프랜차이즈 산업의 성장가능성		T3.소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화	
O4.프랜차이즈 산업을 위한 정부의 정책과 지원		T4.가맹본부의 부실 경영으로 인한 프랜차이즈 산업의 불신	

#### 3.2.2 SWOT요인의 쌍대비교를 위한 설문

본 연구를 위한 설문지는 SWOT 요인에 대한 계층구조의 쌍대비교를 위한 설문 및 응답자의 일반적인 속성을 파악하기 위한 설문으로 작성하였다. 설문지는 국내 외식프랜차이즈 운영자와 대학교수, 연구기관의 연구원 등 전문가를 대상으로 배포하였다. 자료의 신뢰성을 확보하기 위하여 전문조사기관에 의뢰하였으며, 자료의 배부와 수집은 2017년 1월 31일부터 2017년 5월 31일까지 이메일, 방문 등을 통하여 실시하였다.

설문은 국내 외식프랜차이즈 운영자인 업체그룹 60개, 대학교수, 연구기관의 연구원, 관련 협회의 협회원 등의 전문가그룹 50개를 배포하여 전부 회수하였다. 응답한 설문지의 일관성

비율을 검토하여 각 응답자별로 일관성비율에 문제가 있는 설문지는 제외하고 문제가 없는 설문지 79개만을 사용하여 분석하였다. 표본의 특성은 <표 13>과 같다.

<표 13> SWOT요인의 쌍대비교를 위한 설문표본의 특성

구		응답자 수	유효표본 수	유효응답률(%)	
그룹별	업체 그룹	60	47	78.3	
	전문가 그룹	50	32	64.0	
	계	110	79	71.8	
업체 그룹	유형별	가맹본부	17	15	88.2
		가맹점	43	32	74.4
		계	60	47	78.3
	업종별	한식	23	19	82.6
		중식/일식/양식	17	15	88.2
		기타	20	13	65.0
		계	60	47	78.3
전문가 그룹	교수	29	18	62.1	
	연구원, 협회원 등	21	14	66.7	
	계	50	32	64.0	

기타: 분식 및 패스트푸드

유효 설문에 응답한 국내 외식프랜차이즈 운영자 47개 업체의 표본 구성은 <표 14>와 같다. 아래 표에서 보는 바와 같이 업종별로는 한식이 40.4%, 중식이 8.5%, 일식이 10.6%, 양식은 12.8%, 기타는 27.7% 이었으며 현 사업장 사업기간별로는 1년 미만인 29.8%, 1~3년 미만인 42.6%, 3~5년 미만인 23.4%, 5년 이상이 4.2% 이었다. 또 월매출규모는 1천만원 이상이 72.3%로 나타났고, 종업원 규모는 5인 이상이 55.3% 이었다. 국내 외식프랜차이즈의 SWOT 요인의 중요도를 산출하기 위하여 사용된 AHP척도의 범위는 1에서 9까지의 정수 또는 이의 역수들로서 표현된다. 이들 척도들은 등간척도(interval scale)가 아니기 때문에 설문조사 자료들의 평균값을 구하여 산출하게 되면 극단 치에 대해 민감한 반응을 보이기 때문에 몇 개의 극단치만 있어도 소 표본에서는 대표 값의 기능을 상실하게 된다(이상석, 2005). 따라서 본 연구에서는 이러한 문제점을 극복하기 위해 기하평균을 이용하여 중요도를 산출하였다.

<표 14> SWOT요인 쌍대비교를 표본 업체그룹의 구성

구	분	가맹본부	가맹점	합계	비율(%)
분야별	한식	6	13	19	40.4
	중식	2	2	4	8.5
	일식	2	3	5	10.6
	양식	1	5	6	12.8
	기타	4	9	13	27.7
현 사업장 사업기간	1년 미만	5	9	14	29.8
	1~3년 미만	8	12	20	42.6
	3~5년 미만	2	9	11	23.4
	5년 이상	0	2	2	4.2
월 매출 규모	200만원 미만	0	1	1	2.2
	200~500만원 미만	0	0	0	0.0
	500~1,000만원 미만	5	7	12	25.5
	1,000만원 이상	10	24	34	72.3
직원 규모	2인 이하	0	5	5	10.7
	2~5인 미만	1	15	16	34.0
	5~10인 미만	6	10	16	34.0
	10인 이상	8	2	10	21.3

## IV. 실증분석

실증분석에서는 업체그룹과 전문가그룹으로 크게 나누고, 업체그룹은 가맹본부와 가맹점으로, 전문가그룹은 전체로 분류하여 SWOT/AHP 기법을 적용하여 분석하였다. 국내 외식프랜차이즈 전체와 유형별로 SWOT의 상대적 중요도와 우선순위를 제시하였다

### 4.1 SWOT/AHP 중요도 분석

#### 4.1.1. 프랜차이즈 유형별(가맹본부 VS 가맹점) 분석

##### 4.1.1.1 국내 외식프랜차이즈 전체 SWOT 중요도 분석

업체그룹의 설문을 가맹본부와 가맹점 두 가지 유형별로 분석한 결과 SWOT 요인별 중요도는 <표 15>와 같이 내부적 요인 중 강점에서는 가맹본부가 0.297, 가맹점이 0.325, 전체에서는 0.316으로 나타났으며, 약점에서는 가맹본부가 0.137, 가맹점이 0.174, 전체에서는 0.162로 나타났다. 외부적 요인의 기회에서는 가맹본부가 0.276, 가맹점이 0.258, 전체에서는 0.265로 나타났고, 위기에서는 가맹본부가 0.290, 가맹점이 0.243, 전체가 0.257로 나타났다. 일관성비율은 모두 0.1 이하로 산출되어 신뢰성을 확보하였다.

업체그룹 집단은 유형별 분석에서는 내부적으로는 가맹본부, 가맹점 모두 강점의 비중이 높고 외부적으로는 가맹본부가 위기를 중시한 반면 가맹점은 기회를 더 중요하게 인식하고 있음을 알 수 있다.

<표 15> 유형별 SWOT 중요도 분석 결과

상대적중요도 SWOT	유형별		
	전체	가맹본부	가맹점
강점(S)	0.316	0.297	0.325
약점(W)	0.162	0.137	0.174
기회(O)	0.265	0.276	0.258
위기(T)	0.257	0.290	0.243

##### 4.1.1.2 유형별 SWOT 세부요인의 중요도 분석

###### 4.1.1.2.1 유형별 강점요인의 중요도 분석

강점요인에서 상대적 중요도는 <표 16>과 같이 검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화(S3)가 가맹본부는 0.313, 가맹점은 0.348, 전체로는 0.338로 나타났고 가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원(S2)은 가맹본부가 0.236, 가맹점이 0.279, 전체는 0.266으로 나타났으며, 소자본, 저위험, 무경험 창업이 가능(S1)에서는 가맹본부가 0.254, 가맹점이 0.230, 전체는 0.238로 나타났다. 가맹본부 또는 금융기관으로부터 용이한 금융지원(S4)은 가맹본부가 0.197, 가맹점이 0.143, 전체는 0.158로 나타났다. 가맹본부 및 가맹점 공히 검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화(S3)를 가장 중요하게 생각하고 있었다.

<표 16> 유형별 강점요인의 상대적 중요도

상대적중요도 SWOT 세부요인	유형별		
	전체	가맹본부	가맹점
소자본, 저위험 무경험 창업이 가능(S1)	0.238	0.254	0.230
가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원(S2)	0.266	0.236	0.279
검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화(S3)	0.338	0.313	0.348
가맹본부 또는 금융기관으로부터 용이한 금융지원(S4)	0.158	0.197	0.143

4.1.1.2.2 유형별 약점요인의 중요도 분석

약점요인에서의 상대적 중요도는 <표 17>과 같이 가맹본부와의 불리한 지위에서 협상 및 해결(W3)에서 가맹본부가 0.306, 가맹점이 0.344, 전체가 0.332로 나타났으며, 계약기간 내 계약파기 어려움과 파기 시 막대한 손실 발생(W4)은 가맹본부가 0.310, 가맹점이 0.280, 전체가 0.290이었다. 또 사업의 독립성이 제한 및 운영의 유연성 저하(W1)는 가맹본부가 0.249, 가맹점이 0.210, 전체는 0.223으로 나타났다. 그리고 로열티 및 지도료 지속적 지급(W2)에서는 가맹본부가 0.135, 가맹점이 0.166, 전체는 0.155로 나타났다. 가맹본부 및 가맹점 모두 가맹본부와의 불리한 지위에서 협상 및 해결(W3)을 가장 중요한 약점으로 생각하고 있으며 로열티 및 지도료 지속적 지급(W2)은 중요도가 가장 낮았다. 특히 가맹본부와 가맹점이 약점에 대한 중요도의 순위가 W3->W4->W1->W2로 같다는 것은 가맹본부와 가맹점의 지위가 “갑”과 “을”의 관계로 상반되지만 약점에 대하여는 공통 인식을 하고 있고 이는 “갑”과 “을” 관계의 우호적인 개선의 가능성을 내포하고 있다고 하겠다.

<표 17> 유형별 약점요인의 상대적 중요도

상대적중요도 SWOT 세부요인	유형별		
	전체	가맹본부	가맹점
사업의 독립성이 제한 및 운영의 유연성 저하(W1)	0.223	0.249	0.210
로열티 및 지도료 지속적 지급(W2)	0.155	0.135	0.166
가맹본부와의 불리한 지위에서 협상 및 해결(W3)	0.332	0.306	0.344
계약기간 내 계약파기 어려움과 파기 시 막대한 손실 발생(W4)	0.290	0.310	0.280

4.1.1.2.3 유형별 기회요인의 중요도 분석

기회요인에서는 <표 18>과 같이 라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화(O1)가 가맹본부, 가맹점이 각각 0.409, 0.423이고, 전체로는 0.418로 가장 높게 나타났으며, GDP대비 프랜차이즈 산업의 성장가능성(O3)은 각각 0.258, 0.254로 나타났고 전체는 0.256으로 나타났다. 프랜차이즈 산업을 위한 정부의 정책과 지원(O4)은 0.211, 0.197로 나타났으며 전체로는 0.201로 나타났다. IT 산업의 발달과 포장(배송)기술의 진화(O2)는 0.122, 0.126으로 나타났으며 전체로는 0.125로 가장 낮았다. 기회요인 역시 가맹본부와 가맹점의 중요도 순위가 O1->O3->O4->O2로 같았으며 향후 라이프 스타일, 가치관 소

비의식 구조의 변화(O1)와 같은 사회적, 경제적, 환경적으로 변화가 외식프랜차이즈 산업에는 기회로 작용할 것으로 생각하였다.

<표 18> 유형별 기회요인의 상대적 중요도

상대적중요도 SWOT 세부요인	유형별		
	전체	가맹본부	가맹점
라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화(O1)	0.418	0.409	0.423
IT 산업의 발달과 포장(배송)기술의 진화(O2)	0.125	0.122	0.126
GDP대비 프랜차이즈 산업의 성장가능성(O3)	0.256	0.258	0.254
프랜차이즈 산업을 위한 정부의 정책과 지원(O4)	0.201	0.211	0.197

4.1.1.2.4 유형별 위기요인의 중요도 분석

위기요인에서는 <표 19>와 같이 소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화(T3)의 중요도가 가맹본부, 가맹점에서 각각 0.399, 0.334로 나타났고, 전체로는 0.358로 높게 나타났으며, 외식업 프랜차이즈 가속화에 따른 경쟁 심화(T1)에서는 0.236, 0.365로 전체는 0.322로 나타났다. 그리고 가맹본부의 부실 경영으로 인한 프랜차이즈 산업의 불신(T4)은 각각 0.273, 0.184로 나타났으며 전체로는 0.211로 나타났고, 해외 유명 외식업 프랜차이즈 국내 진입 확대(T2)는 각각 0.092, 0.117로 나타났으며 전체로는 0.109로 나타나 가장 낮았다. 가맹본부는 소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화(T3)를 가장 중요하게 생각하며 가맹점은 근소하나마 외식업 프랜차이즈 가속화에 따른 경쟁 심화(T1)를 가장 중요한 요인으로 판단하였다. 가맹점은 가맹본부에 비하여 외식프랜차이즈 증가에 따른 경쟁 심화를 매우 심각하게 생각하는 것으로 나타났다. 가맹본부는 T3->T4->T1->T2 순으로 가맹점은 T1->T3->T4->T2 순으로 중요하게 생각하여 큰 차이를 보여주고 있다.

<표 19> 유형별 위기요인의 상대적 중요도

상대적중요도 SWOT 세부요인	유형별		
	전체	가맹본부	가맹점
외식업 프랜차이즈 가속화에 따른 경쟁 심화(T1)	0.322	0.236	0.365
해외 유명 외식업 프랜차이즈 국내 진입 확대(T2)	0.109	0.092	0.117
소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화(T3)	0.358	0.399	0.334
가맹본부의 부실 경영으로 인한 프랜차이즈 산업의 불신(T4)	0.211	0.273	0.184

4.1.1.3 유형별 SWOT 요인의 중요도 및 순위 분석

가맹본부 그룹의 상대적 중요도 상위 4개는 위기요인 중 소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화(T3), 가맹본부의 부실 경영으로 인한 프랜차이즈 산업의 불신(T4)의 상대적 중요도 순위가 1위와 4위로 나타나 위기요인을 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났으며 가맹점 그룹의 상대적 중요도 상위 4개를 살펴보면 강점요인 중 검증된 비즈니스 모델 사

용으로 사업 안정화(S3), 가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원(S2)의 상대적 중요도 순위가 1위와 3위로 나타나 강점요인을 중요하게 생각하고 있다. 기회요인 중 라이프 스타일, 가치관, 소비의구조의 변화(O1)는 가맹점 그룹과 가맹본부 그룹 모두에서 2위로 나타났으며, 전체적인 순위는 기회요인 중 라이프 스타일, 가치관, 소비의구조의 변화(O1)가 1 위, 강점요인 중 검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화 (S3)가 2위, 위기요인 중 소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화(T3)가 3위로 나타났으며 가맹본부의 표준화된 제품 (서비스) 및 경영지원(S2)은 4위로 나타났다. 약점요인은 가맹본부 그룹과 가맹점 그룹 모두에서 상대적 중요도가 가장 낮 게 나타났는데 이는 국내 외식프랜차이즈 사업이 갖는 약점 을 이미 인정하고 있으면서 강점요인과 기회요인을 더 중요 하게 생각해서 프랜차이즈 사업을 시작하는 것으로 해석할 수 있다. <표 20>은 유형별 SWOT 요인의 상대적 중요도를 종합하고 종합순위를 나타낸 결과이다. 즉 그룹 중요도에 SWOT 요인 내에서의 중요도를 곱하여 최종 각 그룹별 요인 들의 종합순위를 도출한 결과이다.

<표 20> 유형별 SWOT 요인의 중요도 우선순위

SWOT(중요도)	SWOT 세부요인	SWOT 요인 내에서의 중요도			중요도*			종합 순위
		전체	가맹 본부	가맹점	전체	가맹 본부	가맹점	
강점 (0.316)	S1	0.238	0.254	0.230	0.075	0.075	0.075	6
	S2	0.266	0.236	0.279	0.084	0.070	0.091	4
	S3	0.338	0.313	0.348	0.107	0.093	0.113	2
	S4	0.158	0.197	0.143	0.050	0.059	0.046	11
약점 (0.162)	W1	0.223	0.249	0.210	0.036	0.034	0.037	13
	W2	0.155	0.135	0.166	0.025	0.018	0.029	16
	W3	0.332	0.306	0.344	0.054	0.042	0.060	8
	W4	0.290	0.310	0.280	0.047	0.042	0.049	12
기회 (0.265)	O1	0.418	0.409	0.423	0.111	0.113	0.109	1
	O2	0.125	0.122	0.126	0.033	0.034	0.033	14
	O3	0.256	0.258	0.254	0.068	0.071	0.066	7
	O4	0.201	0.211	0.197	0.053	0.058	0.051	10
위기 (0.257)	T1	0.322	0.236	0.365	0.083	0.068	0.089	5
	T2	0.109	0.092	0.117	0.028	0.027	0.028	15
	T3	0.358	0.399	0.334	0.092	0.116	0.081	3
	T4	0.211	0.273	0.184	0.054	0.080	0.045	8

\* SWOT세부요인의 global 중요도

4.1.1.4 유형별 SWOT 요인의 중요도 ANOVA 분석

분석결과 <표 21>에서와 같이 강점요인, 약점요인, 기회요인 의 전 부분에서 가맹본부와 가맹점, 전문가그룹이 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았으며 이는 가맹본부와 가맹점, 전문가그룹이 강점요인, 약점요인, 기회요인에 대하여 통계적 으로 중요도에 대한 인식을 동일시 한다고 볼 수 있다.

다만 위기요인 중 외식업 프랜차이즈 가속화에 따른 경쟁 심화(T1)는 F값이 3.509, p값이 0.035, 소비시장의 다양화에

따른 고객의 욕구 변화(T3)는 F값이 3.260, p값이 0.044, 가맹 본부의 부실 경영으로 인한 프랜차이즈 산업의 불신(T4)은 F 값이 4.349, p값이 0.016으로 95% 신뢰도로 가맹본부와 가맹 점, 전문가그룹이 중요도에서 통계적으로 유의한 차이를 보이 고 있다. 이는 위기에 대하여는 가맹본부와 가맹점, 전문가그 룩이 각각 대응능력이나 대응방법이 차이가 있음을 의미한다.

<표 21> 업체유형별 중요도 ANOVA 분석

구분	SWOT 요인	가맹본부	가맹점	전문가	F값	p값
강점	소자본, 저위험, 무경험 창업이 가능	0.075	0.075	0.068	0.159	0.853
	가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원	0.070	0.091	0.134	2.490	0.090
	검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화	0.093	0.113	0.128	0.554	0.557
	가맹본부 또는 금융기관으로부터 용이한 금융지원	0.059	0.046	0.043	0.239	0.788
약점	사업의 독립성이 제한 및 운영의 유연성 저하	0.034	0.037	0.041	0.746	0.478
	로열티 및 지도료 지속적 지급	0.018	0.029	0.039	2.479	0.091
	가맹본부와의 불리한 지위에서 협상 및 해결	0.042	0.060	0.063	0.093	0.911
	계약기간 내 계약파기 어려움과 파기 시 막대한 손실 발생	0.042	0.049	0.055	0.692	0.503
기회	라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화	0.113	0.109	0.114	0.083	0.921
	IT 산업의 발달과 포장(배송)기술의 진화	0.034	0.033	0.050	1.777	0.176
	GDP대비 프랜차이즈 산업의 성장가능성	0.071	0.066	0.034	2.680	0.075
	프랜차이즈 산업을 위한 정부의 정책과 지원	0.058	0.051	0.049	0.153	0.858
위기	외식업 프랜차이즈 가속화에 따른 경쟁 심화	0.068	0.089	0.054	3.509	0.035**
	해외 유명 외식업 프랜차이즈 국내 진입 확대	0.027	0.028	0.033	0.259	0.773
	소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화	0.116	0.081	0.057	3.260	0.044**
	가맹본부의 부실 경영으로 인한 프랜차이즈 산업의 불신	0.080	0.045	0.039	4.349	0.016**

\*\*p<0.05.

4.1.2 프랜차이즈 그룹별(업체 Vs. 전문가)분석

4.1.2.1 SWOT 중요도 분석

업체그룹과 전문가 그룹의 전체 설문 을 종합하여 분석한 결 과 SWOT 그룹 내의 중요도는 <표 22>와 같이 내부적 요인 중 강점에서 업체그룹은 0.316, 전문가그룹이 0.372, 전체는 0.340으로 나타났으며, 약점에서는 업체그룹은 0.162, 전문가 그룹이 0.197, 전체는 0.176으로 나타났다. 외부적 요인인 기 회에서는 업체그룹은 0.265, 전문가그룹은 0.247, 전체는 0.258 로 나타났고, 위기에서는 업체그룹이 0.257, 전문가그룹이 0.184, 전체는 0.226으로 나타났다. 일관성비율은 모두 0.1 이 하로 산출되어 신뢰성을 확보하였다. 국내 외식프랜차이즈의 내·외부적 환경은 강점과 기회가 위기와 약점보다 중요도가 상대적으로 높은 결과가 나왔다. 즉 내부적으로는 강점의 중 요도가 높고, 외부적으로는 기회를 적극 활용하여 전략을 수립하고자 하는 인식을 갖고 있음을 알 수 있다.

<표 22> SWOT 중요도 분석 결과

상대적중요도 SWOT	유형별		
	전체	업체 그룹	전문가 그룹
강점(S)	0.340	0.316	0.372
약점(W)	0.176	0.162	0.197
기회(O)	0.258	0.265	0.247
위기(T)	0.226	0.257	0.184
일관성 비율	0.0488	0.0704	0.0518

4.1.2.2 SWOT 세부요인의 중요도 분석

4.1.2.2.1 강점요인의 중요도 분석

강점요인에서 상대적 중요도는 <표 23>과 같이 검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화(S3)가 업체그룹에서 0.338, 전문가그룹이 0.343, 전체는 0.342로 나타났다. 가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원(S2)은 업체그룹이 0.266, 전문가그룹이 0.359, 전체는 0.302로 나타났다. 또 소자본, 저위험, 무경험 창업이 가능(S1)에서는 업체그룹은 0.238, 전문가그룹이 0.182, 전체는 0.215로 나타났으며, 가맹본부 또는 금융기관으로부터 용이한 금융지원(S4)에서는 업체그룹이 0.158, 전문가그룹은 0.116, 전체는 0.141로 나타났다. 업체그룹에서는 검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화(S3)가 가장 높게 나타났고 상대적 중요도의 순서는 S3->S2->S1->S4 와 같으며 전문가그룹에서는 S3도 높게 나타났으나 가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원(S2)이 업체그룹에 비하여 월등하게 높게 나타났으며 상대적 중요도 순서는 S2->S3->S1->S4와 같다. 이는 업체그룹은 프랜차이즈가 검증된 비즈니스 모델로 사업이 초기에 안정화 된다는 현실적인 강점을 강조하는 반면 전문가그룹은 프랜차이즈가 표준화된 제품과 서비스를 제공한다는 이론적인 측면을 중요한 강점으로 생각하기 때문으로 판단된다.

<표 23> 강점 요인의 상대적 중요도

상대적중요도 SWOT 세부요인	유형별		
	전체	업체 그룹	전문가 그룹
소자본, 저위험, 무경험 창업이 가능(S1)	0.215	0.238	0.182
가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원(S2)	0.302	0.266	0.359
검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화(S3)	0.342	0.338	0.343
가맹본부 또는 금융기관으로부터 용이한 금융지원(S4)	0.141	0.158	0.116

4.1.2.2.2 약점요인의 중요도 분석

약점요인에서의 상대적 중요도는 <표 24>와 같이 가맹본부와의 불리한 지위에서 협상 및 해결(W3)에서 업체그룹이 0.332, 전문가그룹이 0.319, 전체는 0.327로 다른 요인보다 가장 높은 상대적 중요도를 보였으며, 계약기간 내 계약파기 어려움과 파기 시 막대한 손실 발생(W4)은 업체그룹이 0.290, 전문가그룹이 0.277, 전체는 0.285를 보였다. 그리고 사업의

독립성이 제한 및 운영의 유연성 저하(W1)는 업체그룹이 0.223, 전문가그룹이 0.207, 전체는 0.217을 보였고, 로열티 및 지도료 지속적 지급(W2)은 업체그룹이 0.155, 전문가그룹이 0.197, 전체는 0.171을 보였다. 업체그룹과 전문가그룹 모두 가맹본부와의 불리한 지위에서 협상 및 해결(W3)을 가장 중요한 약점요인으로 뽑았으며 상대적 중요도 순위는 W3->W4->W1->W2 순으로 나타났다. W3 와 W4가 전체 약점요인의 중요도 중 약 60%를 초과한다는 것은 프랜차이즈 계약과 속칭 “갑”과 “을” 관계의 상생이 그만큼 중요하다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.

<표 24> 약점 요인의 상대적 중요도

상대적중요도 SWOT 세부요인	유형별		
	전체	업체 그룹	전문가 그룹
사업의 독립성이 제한 및 운영의 유연성 저하(W1)	0.217	0.223	0.207
로열티 및 지도료 지속적 지급(W2)	0.171	0.155	0.197
가맹본부와의 불리한 지위에서 협상 및 해결(W3)	0.327	0.332	0.319
계약기간 내 계약파기 어려움과 파기 시 막대한 손실 발생(W4)	0.285	0.290	0.277

4.1.2.2.3 기회요인의 중요도 분석

기회요인에서는 <표 25>와 같이 라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화(O1)의 상대적 중요도가 업체그룹에서 0.418, 전문가그룹에서 0.461, 전체는 0.441을 보여 압도적으로 높게 나타났으며, GDP대비 프랜차이즈 산업의 성장가능성(O3)에서는 각각 0.256, 0.139, 0.203을 나타냈다. 그리고 프랜차이즈 산업을 위한 정부의 정책과 지원(O4)은 각각 0.201, 0.199, 0.203을 보였으며 IT 산업의 발달과 포장(배송)기술의 진화(O2)는 각각 0.125, 0.201, 0.153을 보여 가장 낮은 상대적 중요도를 나타냈다. 이는 미래의 사회적, 환경적 변화가 외식 산업에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 업체와 전문가그룹 모두가 생각하고 있으며 여러 연구에서도 1인 가구 증가, 저출산, 노령화, 여성의 사회적 지위 향상 등은 사회구조와 환경에 많은 영향을 끼칠 것임을 시사하고 있다.

<표 25> 기회 요인의 상대적 중요도

상대적중요도 SWOT 세부요인	유형별		
	전체	업체 그룹	전문가 그룹
라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화(O1)	0.441	0.418	0.461
IT 산업의 발달과 포장(배송)기술의 진화(O2)	0.153	0.125	0.201
GDP대비 프랜차이즈 산업의 성장가능성(O3)	0.203	0.256	0.139
프랜차이즈 산업을 위한 정부의 정책과 지원(O4)	0.203	0.201	0.199

4.1.2.2.4 위기요인의 중요도 분석

위기요인에서는 <표 26>과 같이 소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화(T3)의 상대적 중요도가 업체그룹이 0.358,

전문가그룹은 0.312, 전체에서는 0.341로 가장 높게 나타났고, 외식업 프랜차이즈 가속화에 따른 경쟁 심화(T1)에서는 업체 그룹이 0.322, 전문가그룹이 0.296, 전체에서는 0.312를 나타내었고, 가맹본부의 부실 경영으로 인한 프랜차이즈 산업의 불신(T4)의 상대적 중요도는 업체그룹이 0.211, 전문가그룹이 0.213, 전체가 0.213을 보였으며 해외 유명 외식업 프랜차이즈 국내 진입 확대(T2)의 상대적 중요도는 각각 0.109, 0.179, 0.134로 가장 낮게 나타났다. 업체그룹과 전문가그룹 및 전체 순위 모두 T3>T1>T4>T2 순으로 동일하였으며 업체그룹과 전문가그룹 모두에서 외부적인 경쟁 및 해외 외식프랜차이즈의 국내 진입 등과 같은 요인보다도 향후 다양하게 변할 소비자의 욕구를 어떻게 만족시킬 수 있느냐가 가장 중요한 요인으로 나타났다는 것은 소비자의 욕구 변화를 계속 관찰하고 이를 만족시키는 방법을 찾는 것이 외식프랜차이즈의 위기를 극복하는 핵심 요소임을 반증하고 있다 할 것이다.

<표 26> 위기요인의 상대적 중요도

상대적중요도 SWOT 세부요인	유형별		
	전체	업체 그룹	전문가 그룹
외식업 프랜차이즈 가속화에 따른 경쟁 심화(T1)	0.312	0.322	0.296
해외 유명 외식업 프랜차이즈 국내 진입 확대(T2)	0.134	0.109	0.179
소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화(T3)	0.341	0.358	0.312
가맹본부의 부실 경영으로 인한 프랜차이즈 산업의 불신(T4)	0.213	0.211	0.213

4.1.2.3 SWOT 그룹별 중요도 및 순위 분석

업체 그룹의 상대적 중요도 상위 4개는 기회요인 중 라이프 스타일, 가치관, 소비의구조의 변화(O1)가 1위이며 강점요인 중 검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화(S3)와 가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원(S2)이 2위와 4위를, 위기요인 중 소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화(T3)가 3위로 나타났다. 전문가 그룹의 상대적 중요도 상위 4개는 가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원(S2), 검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화(S3), 소자본, 저위험, 무경험 창업이 가능(S1)의 상대적 중요도 순위가 1위, 2위, 4위를 기회요인 중 라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화(O1)가 3위로 나타났으며 전체 순위에서는 검증된 비즈니스 모델 사용으로 사업 안정화(S3) 가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원(S2)의 상대적 중요도 순위가 1위, 3위를, 기회요인 중 라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화(O1)가 2위로 나타났고 위기요인 중 소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화(T3)가 4위로 나타났다. SWOT요인 전체적인 중요도 순위와 상위 4개의 중요도 순위에서도 동일하게 나타난 결과와 같이 국내 외식프랜차이즈 사업은 강점요인과 기회요인이 약점요인과 위기요인보다 상대적으로 더 중요한 것으로 해석할 수 있다.

<표 27>은 업체 그룹과 전문가 그룹의 SWOT 그룹의 상대적 중요도를 종합하고 종합순위를 나타낸 결과이다.

<표 27> SWOT 중요도 및 우선순위

SWOT 그룹 (그룹 중요도)	SWOT 요인	SWOT 요인 내에서의 중요도			중요도*			종합 순위
		종합	업체 그룹	전문가 그룹	종합	업체 그룹	전문가 그룹	
강점 (0.340)	S1	0.215	0.238	0.182	0.073	0.075	0.068	5
	S2	0.302	0.266	0.359	0.103	0.084	0.134	3
	S3	0.342	0.338	0.343	0.116	0.107	0.128	1
	S4	0.141	0.158	0.116	0.048	0.050	0.043	11
약점 (0.176)	W1	0.217	0.223	0.207	0.038	0.036	0.041	14
	W2	0.171	0.155	0.197	0.030	0.025	0.039	15
	W3	0.327	0.332	0.319	0.058	0.054	0.063	7
	W4	0.285	0.290	0.277	0.050	0.047	0.055	10
기회 (0.258)	O1	0.441	0.418	0.461	0.114	0.111	0.114	2
	O2	0.153	0.125	0.201	0.039	0.033	0.050	13
	O3	0.203	0.256	0.139	0.052	0.068	0.034	8
	O4	0.203	0.201	0.199	0.052	0.053	0.049	8
위기 (0.226)	T1	0.312	0.322	0.296	0.071	0.083	0.054	6
	T2	0.134	0.109	0.179	0.030	0.028	0.033	15
	T3	0.341	0.358	0.312	0.077	0.092	0.057	4
	T4	0.213	0.211	0.213	0.048	0.054	0.039	11

\*SWOT세부요인의 global 중요도

V. 결론

5.1 연구의 요약 및 의의

IMF 외환위기 이후 기업의 주기적인 구조조정과 최근 경기 불황의 지속에 따른 명예퇴직, 조기퇴직이 증가하고 고용 없는 경제성장으로 기업의 신규채용이 증가하지 않아 2016년 말 현재 청년실업자가 43만 명, 청년 실업률이 9.8%에 이르고 있는 현실에서 창업시장이 확대, 발전하고 있다. 그 중 프랜차이즈 창업은 사업 경험과 관련한 전문성이 부족한 예비 창업자들이 프랜차이즈 본부의 지원과 전문성을 활용할 수 있어서 점차 증가하고 있는 추세이다. 실제 폐업률도 국제청 자료에 의하면 5년간(2003년~2007년) 자영업자의 폐업률이 84.3%였던 반면 가맹본부의 폐업률은 20.8%로 현저하게 낮다. 본 연구는 이러한 창업시장이 확대되는 사회적, 경제적 환경과 프랜차이즈 산업의 장·단점 및 산업 환경에 따른 기회와 위기에 주목하여 2016년 기준 국내 프랜차이즈 산업의 전체 가맹본부 수의 75.4%, 가맹점 수의 47.7%를 차지하는 외식프랜차이즈를 중심으로 국내 외식프랜차이즈의 SWOT요인의 상대적 중요도와 우선순위를 제시하고자 하였다. 연구방법으로는 기존연구의 검토와 국내 외식프랜차이즈 업계 운영자 60명과 전문가 50명을 대상으로 설문조사를 통해 SWOT 요인을 도출하고 SWOT요인들의 중요도를 분석하기 위해 AHP분석과 ANP분석을 실시하였으며 호환성에 문제가 없어 AHP

분석 결과를 활용하여 중요도 분석을 하였다. 분석결과를 바탕으로 국내 외식프랜차이즈의 SWOT요인의 상대적 중요도와 우선순위를 제시하였다.

분석결과 첫째, SWOT 분석에서 업체그룹과 전문가그룹 모두가 내부적 요인 중 강점요인을 약점요인보다 중요하게 생각하고 있으며 외부적 요인 중 기회요인을 위기요인보다 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다. 이는 국내 외식프랜차이즈 사업이 갖는 약점요인과 위기요인이 있긴 하지만 이러한 부정적인 요인보다는 강점요인과 기회요인이 갖는 긍정적인 점을 더 중요하게 판단하여 국내 외식프랜차이즈의 전체적인 성장 가능성을 높이 평가한 결과라 할 것이다.

둘째, 강점요인 중에서는 업체그룹은 검증된 비즈니스모델 사용으로 사업안정화(S3)가 가장 중요도가 높았으며 전문가그룹은 가맹본부의 표준화된 제품(서비스) 및 경영지원(S2)이 가장 중요도가 높았다. 이는 업체그룹은 프랜차이즈 모델을 적용하여 사업을 초기에 안정화 한다는 현실적인 강점을 중요하게 생각한 반면 전문가그룹은 프랜차이즈 사업의 사전적 의미인 표준화된 제품(서비스) 제공과 경영지원이라는 이론적인 측면은 더 중요하게 생각한 결과라고 판단된다.

셋째, 약점요인 중에는 업체그룹과 전문가그룹 모두 가맹본부와의 불리한 지위내서 협상 및 해결(W3)과 계약 기간 내 계약 파기 어려움과 파기 시 막대한 손실발생(W4)의 중요도 합계가 60%에 이른다. 이는 프랜차이즈 계약의 중요성과 속칭 “갑”과 “을”의 상생이 매우 중요하다는 것을 의미한다고 할 수 있겠다.

넷째, 기회요인 중에서는 업체그룹과 전문가그룹 모두에서 라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화(O3)가 압도적으로 중요하게 나왔으며 이는 미래의 사회적, 환경적, 경제적 변화가 외식산업 발전에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 판단하고 있음을 의미한다.

다섯째, 위기요인 중에서는 업체그룹과 전문가그룹 모두에서 소비시장이 다양화에 따른 고객의 욕구변화(T1)를 가장 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 이는 외부적인 경쟁과 해외 프랜차이즈의 국내 진입과 같은 경쟁요인보다는 향후 다양하게 변할 소비자의 욕구를 어떻게 만족시킬 것인가가 국내 외식프랜차이즈의 위기를 극복하는 가장 중요한 요인임을 반증하고 있다 할 것이다.

## 5.2 연구의 시사점과 한계점

최근 지속적인 경기 불황과 대내외적인 경쟁관계에 따라 기업은 IMF 외환위기 이후 주기적으로 구조조정을 시행하고 있으며 이에 따라 명예퇴직, 조기 퇴직자가 증가하고 있다. 또한 고용을 수반하지 않는 성장으로 기업의 신규 채용이 증가하지 않아 청년실업도 사회적인 문제로 대두되었다. 이러한 사회적, 경제적 환경은 창업을 확대시키고 있으며 특히 전문성이 부족한 예비 창업자들은 가맹본부의 지원과 전문성을

활용할 수 있는 프랜차이즈 가맹점사업자로서 창업시장에 뛰어들고 있다. SWOT/AHP 분석 결과 첫째, 아직도 프랜차이즈 사업은 약점과 위기보다는 강점과 기회가 있는 시장이다. 일부 부도덕하고 비윤리적인 가맹본부의 횡포로 인하여 고통받고 있는 가맹점이 있지만 국내 외식프랜차이즈는 강점과 기회가 있음을 시사하고 있다. 둘째, 약점요인에 대하여는 이미 프랜차이즈 산업에 관련된 경영자와 전문가들은 인지하고 있으며 그 중요도가 상대적으로 낮게 나타났으나 아직도 약점요인 중 프랜차이즈 계약과 관련된 중요도는 60%이상으로 매우 중요하게 나타났다. 셋째, 국내 외식프랜차이즈 관계자들은 라이프 스타일, 가치관, 소비의식 구조의 변화 등에 따라 외식산업의 성장, 확대될 것을 기대하고 있으며 무엇보다도 향후 소비시장의 다양화에 따른 고객의 욕구 변화를 어떻게 만족시킬 것인가가 매우 중요한 점임을 시사하고 있다.

한편 본 연구가 기존 다른 연구들과 차별되는 점은 다음과 같다. 첫째, 국내 외식프랜차이즈와 관련된 연구에서는 SWOT요인을 도출하고 SWOT요인에 대하여 AHP분석과 ANP 분석을 적용한 최초의 연구라 할 것이다. 둘째, 프랜차이즈가 아닌 다른 분야에서 SWOT/AHP 연구는 있으나 본 논문처럼 SWOT/AHP와 SWOT/ANP를 비교분석한 후 호환성 지수에 따라 SWOT/AHP 분석 결과를 이용했다는 것도 기존 연구와의 차이라 할 것이다. 이상과 같은 시사점과 차별성에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서는 국내 외식프랜차이즈의 업종별 분석을 실시하지 못하였다. 따라서 향후 국내 외식프랜차이즈의 업종별로 분석하는 연구와 국내 외식프랜차이즈와 해외 외식프랜차이즈를 비교하는 연구를 기대한다.

둘째, 앞서 언급한 바와 같이 국내 외식프랜차이즈의 SWOT/AHP의 기존연구가 없었기 때문에 SWOT요인을 도출하는데 어려움이 많았으나 외식프랜차이즈와 관련한 국내와 해외의 기존연구에서 부분적으로 언급된 SWOT요인을 선정한 후 외식프랜차이즈 운영자와 전문가를 대상으로 설문조사를 실시하는 등 최선을 다하여 분석대상 SWOT를 도출하였다. 그러나 연구자에 따라 분석 대상 SWOT요인이 달라진다면 연구결과가 달라질 가능성을 배제할 수 없다. 향후 다양한 SWOT요인에 대한 활발한 연구를 기대한다.

## REFERENCE

- 강창동(2010). *프랜차이즈 가맹점의 재계약 의사결정 요인에 관한 실증연구*, 박사학위 논문, 중앙대학교
- 고진철(2000). *한국외식산업의 중국시장 진출방안에 관한 연구*, 박사학위 논문, 경희대학교
- 고현우(2009). SWOT/AHP 분석을 이용한 민간인증제도 활성화 전략, *산업경영시스템학회지*, 32(2), 104-111.
- 김경아(2009). *AHP 기법을 이용한 테스트 프로세스 성숙도 모델 개선에 관한 연구*, 석사학위 논문, 단국대학교
- 김경현(2010). *외식프랜차이즈 본부의 통제와 지원이 갈등과 가맹점의 재계약의도에 미치는 영향 연구*, 박사학위 논문, 안양대학교



- 김길선(2012). 내부마케팅이 직무만족과 서비스품질에 미치는 효과: 외식산업을 중심으로, 박사학위논문, 상지대학교
- 김남현·권순조·조문식(2005). AHP를 활용한 관광개발 프로젝트 평가기준에 관한 연구, *관광학연구*, 29(1), 249-266.
- 김명규·김덕현·박두진(2013). 광양지역의 물류도시 발전전략의 우선순위에 관한 연구, *한국항해항만학회지*, 37(6), 727-732.
- 김민수·전진호(2011). 국내 스마트폰 뱅킹서비스의 발전전략에 관한 연구, *금융지식연구*, 131-153.
- 김상덕(2006). 환경 동태성이 프랜차이즈 시스템의 통제기제와 관계의 질에 미치는 영향, *대한경영학회*.
- 김선경(2011). 외식프랜차이즈 본부의 권력행사가 가맹점의 갈등해결 유형과 성과에 미치는 영향, 박사학위 논문, 동국대학교
- 김성철·류동근·이동희(2008). SWOT/AHP 방법을 이용한 인천항만공사의 발전 방안에 관한 연구, *해운항만물류*, 27, 5-14.
- 김소영(2003). 외식산업 프랜차이즈 가맹점의 성과 결정에 관한 연구, 박사학위 논문, 전주대학교
- 김승욱(2006). 외식산업 프랜차이즈 가맹본부와 가맹점의 관계특성과 재계약의도의 구조적 관계, 박사학위논문, 계명대학교
- 김양주(2006). 외식프랜차이즈 가맹점의 성공 요인에 관한 연구, 박사학위 논문, 경성대학교
- 김용정·정중재(2012). SWOT/AHP 방법을 이용한 한국 항공 물류산업의 발전전략, *무역학회지*, 37(4), 229-252.
- 김용진·홍성조·안건혁(2011). ANP를 활용한 지방중소도시 구도심 활성화 방안 도출에 관한 연구, *한국도시행정학회*, 24(3), 89-108.
- 김윤태(1999). 국내외식 프랜차이즈 사업진개 모델 연구, *한국외식경영학회*, 2(2), 71-90.
- 김재오(2014). 한국프랜차이즈 외식기업의 중국진출에 따른 전략적 대응방안에 관한 연구, 박사학위 논문, 대구대학교
- 김종성(2007). 외식프랜차이즈기업의 서비스 특성과 브랜드 이미지의 관계에 대한 연구: 본부지원 특성과 관계특성의 조절효과, 박사학위 논문, 전주대학교
- 김현순(2012). 프랜차이즈 가맹점의 관계품질 선행요인에 관한 연구, 박사학위 논문, 숭실대학교
- 나호섭(2011). 프랜차이즈 시스템에서 기회주의 행동과 선행변수 경쟁환경 동태성의 조절효과, 박사학위 논문, 영남대학교
- 남덕현·이정은(2010). 스포츠 군사외교를 통한 방위산업수출 활성화 환경분석: 국군체육부대 활용을 중심으로, *체육과학연구*, 21(1), 1025-1036.
- 노호정(2013). 외식산업 프랜차이즈 결정요인에 관한 연구: 자원의 희소성 이론과 시그너링 이론을 중심으로, 박사학위 논문, 한양대학교 대학원.
- 문성혁(2007). 복합운송주선업의 전략적 발전 방향에 관한 연구, *한국항해항만학회지*, 31(5), 369-375.
- 박순신(2011). 외식프랜차이즈 기업의 경영지원 시스템이 브랜드 성장단계별 가맹점의 신뢰와 성과에 대한 만족에 미치는 영향, 박사학위 논문, 세종대학교
- 박주관(2002). 프랜차이즈 기업 평가 모형 연구, 박사학위 논문, 호서대학교
- 백인흠(2009). SWOT/AHP를 이용한 울산항의 전략적 발전 방향에 관한 연구, *수산해양교육연구*, 21(2), 325-334.
- 변명식(2008). 가맹사업진흥을 위한 중장기 발전방안 연구, *지식경제부 산업통상자원부*(2016). 2014년 기준 프랜차이즈산업 실태조사 결과.
- 설상철·송만석·이정실(2011). 경주관광도시 브랜드 경쟁력 강화를 위한 SWOT/AHP분석, *관광레저연구*, 23(7), 25-42.
- 설훈구·전희정(2009). 외식가맹사업의 영향력, 만족, 갈등과 장기지향성에 관한 연구, *관광레저연구*, 21(2), 49-68.
- 성숙경·박병인·박기성(2008). 광양항의 컨테이너 환적항 발전전략, *물류학회지*, 18(2), 5-24.
- 소수(2011). 프랜차이즈 본부의 성과에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구, 박사학위 논문, 경희대학교
- 손용정(2011). SWOT/AHP 분석기법을 이용한 광양항의 발전전략에 관한 연구, *한국항만경제학회지*, 27(1), 247-262.
- 손일문(2012). SWOT/AHP 분석기법을 이용한 안전보건 경영시스템의 활성화 전략에 관한 연구, *한국산학기술학회논문지*, 13(7), 2895-2902.
- 송만석(2007). 프로야구 경기 직접 관람 동기요인에 따른 지역연구단의 SWOT/AHP평가, *한국스포츠산업경영학회지*, 12(4), 161-177.
- 송만석·설상철·박중환(2010). SWOT/AHP 기법을 활용한 다국적 제약기업과 국내 제약기업의 경쟁력 평가, *경영경제연구*, 32(2), 103-126.
- 안형찬(2007). 외식업 프랜차이즈 가맹점의 평가척도 인식 차이에 관한 연구, 박사학위 논문, 순천향대학교
- 양숙경(2010). 외식프랜차이즈 브랜드 선정 요인과 사업 만족도 상관관계 연구, 박사학위 논문, 호서대학교 벤처전문대학원.
- 양인석(2009). 프랜차이즈 가맹본부의 관계지향성에 대한 기대불일치가 관계품질과 재계약의도에 미치는 영향, 박사학위 논문, 세종대학교
- 염규석(2006). 가맹사업거래(프랜차이즈) 분쟁의 유형과 해결방안, *재산법연구*, 3(1), 209-212.
- 이동철(2012). 외식프랜차이즈 슈퍼바이저의 핵심역량에 대한 상대적 중요도와 우선순위에 관한 연구, 박사학위 논문, 세종대학교
- 이상규(2010). 외식프랜차이즈 조직의 지배구조와 성과와의 관계: 계약적 지배구조와 관계적 지배구조 비교, 박사학위 논문, 동국대학교
- 이상석(2005). IT산업 성공요인에 의한 지역 IT산업의 효율적 운영방안에 관한 연구, *경영과학*, 23(1), 1-19.
- 이상석(2016). 한독 히든챔피언 간의 SWOT요인 중요도 비교, *벤처창업연구*, 11(6), 163-174
- 이인호(2009). 외식프랜차이즈 시스템의 선택속성과 커뮤니케이션 모델해지드가 가맹점의 만족, 위험지각, 그리고 재계약의도에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위 논문, 세종대학교
- 이종무(1997). AHP를 이용한 소프트웨어 내부 품질특성의 설정방법, *정보과학회*, 24(6), 640-649.
- 임해근(2015). 외식산업 프랜차이즈의 통제 지원 교육이 재계약의도에 미치는 영향, 박사학위 논문, 배재대학교 대학원.
- 장인석(2004). 외식프랜차이즈 비즈니스의 성공모델에 관한 연구, 박사학위 논문, 중앙대학교
- 장장이(2011). 외식프랜차이즈 가맹점의 지각된 공정성이 관계결속, 재계약 및 추천의도에 미치는 영향: 신뢰의 매개역할을 중심으로, 박사학위 논문, 세종대학교
- 장혁래(2005). 국내 외식프랜차이즈 본부지원 특성이 가맹점 신뢰와 관계 결속 및 성과에 미치는 영향, 박사학위 논문, 순천대학교
- 전의천(2003). 한국 패스트푸드업체의 대중국 마케팅 전략에 관한 연구, *전문경영연구*, 6(1), 135-154.
- 정운계·이상석(2013). SWOT/AHP 기법을 이용한 한국형 히든챔피언 기업의 발전전략에 관한 연구, *벤처창업연구*, 8(3), 97-111
- 정운재·박성현·김중수(2005). SWOT/AHP를 이용한 목포항 요트산업 개발과 운영 주체평가, *한국해운항만학회지*, 29(8), 715-721.
- 정인수(2007). 건설 CALS의 SWOT/AHP 분석모형에 관한 연구, *한국건설기술연구원 건설기술정보*, 299, 20-24.
- 조준상(2013). 프랜차이즈 기업의 핵심역량 강화전략에 관한 연구, 박사학위 논문, 서울과학종합대학원

- 주미자(2011). *외식프랜차이즈 본부와 가맹점의 관계특성이 불만제거를 통해 가맹점 이탈의도에 미치는 영향*, 박사학위 논문, 세종대학교
- 지정훈(2009). *미용실 프랜차이즈 가맹점의 성공요인에 관한 연구*, 박사학위 논문, 서경대학교
- 최태선(2009). *외식프랜차이즈 가맹점 성과의 영향 요인에 관한 연구*, 박사학위 논문, 청주대학교 .
- 통계청(2017). 2016년 12월 및 연간 고용동향.
- 한상란·박미영(2008). 환경 불확실성이 프랜차이즈 시스템의 거래특성과 산업특성 및 성과에 미치는 영향, *유통연구* 13(3), 55-77.
- 한장협·윤상현·김채복(2014). SWOT/AHP 분석을 이용한 첨단의료 복합단지 성공전략연구, *대한경영학회*, 27(3), 465-483.
- 허진(2012). *외식프랜차이즈 시스템의 장기지향성에 영향을 미치는 관계속성, 관계의 질, 만족간의 인과관계 연구*, 박사학위 논문, 강릉대학교
- 홍인기(2015). *외식프랜차이즈 사업의 장기지향성 결정에 관한 연구: 가맹사업자와 가맹계약자를 중심으로*, 박사학위 논문, 경주대학교
- Aliouche, E., & Schlenrich, U.(2011). Toward a Strategic Model of Global Franchise Expansion, *Journal of Retailing*, 87(3), 345-365.
- Aliouche, E. H., & Schlenrich, U.(2009). International Franchise Assessment Model: Entry and Expansion in the European Union, *Entrepreneurial Business Law Journal*, 3(2), 517-3.
- Alon, I., & Shoham, A.(2010). Clustering for International Market Selection. In I. Alon (Ed.), *Franchise globally: Innovation, Learning and Imitation*, London: Palgrave Macmillan, 73-90.
- Altinay, L., Brookes, M., Yeung, R., & Aktas, G.(2014). Franchisees' Perceptions of Relationship Development in Franchise Partnerships, *Journal of Services Marketing*, 28(6), 509-519.
- An, H. C.(2007). *The Research Recognition at Franchisee of Evaluation Index of the Joining Point in Food Service Industry*, Doctor's thesis, Graduate of Soonchunhyang University.
- Antia, K., Xu, Z., & Frazier, G.(2013). *Conflict Management and Outcomes in Franchiserelationships: The Role of Regulation*. *J. Marketing Res*, 50(5), 577-589.
- Baek, I. H.(2009), A Study on the Development Strategy of Ulsan Port using SWOT/AHP Technique, *The Korea Society for Fisheries and Marine Sciences Education*, 21(2), 325-334.
- Beon, M. S.(2008), Research on mid / long term development plan for promotion of affiliate business, *Ministry of Knowledge Economy*.
- Bohi, H.(2010). Time To Buy A Franchise, *Alaska Business Monthly*, 26(1), 15.
- Brookes, M., Altinay, L., & Aktas, G.(2015). Opportunistic Behaviour in Hospitality Franchise Agreements, *International Journal of Hospitality Management*, 46, 120-129.
- Calandro Jr, J., & Flynn, R.(2005). Berkshire Hathaway, General Re, and Franchise Risk, *The Journal of Alternative Investments*, 8(1), 83-95.
- Calderon-Monge, E., & Huerta-Zavala, P.(2014). Brand and Performance Signals in the Choice of Franchise Opportunities, *The Service Industries Journal*, 34(9-10), 772-787.
- Campbell, D, Datar, S., & Sandino, T.(2007). Franchising and Control across Multiple Markets : The Case of the Convenience Store Industry, *Working Paper. Harvard Business School*, 32, 8-91.
- Carl Zwisler, Cfe(2015). Legal and Regulatory Considerations in Global Franchising, *Franchising World*, June 2015, 26.
- Cavaliere, F. J., & Swerdlow, M. R.(1988). Why Franchise?. In Business Forum (Vol.13, No.3, p.11), *California State University, Los Angeles, School of Business and Economics*.
- Cengiz, K., Nihan, C. D., & Tufan, D.(2007). Prioritization of e-Government Strategies using a SWOT-AHP Analysis: The Case of Turkey, *European Journal of Information Systems*, 16, 284-298.
- Chang, C. L.(2011). *The Effect of Perceived Justices on Relational Bonds, Recontracting and Recommendations in Franchising Industry Context : the Mediation Role of Trust*, Doctor's thesis, Graduate of Sejong University.
- Chang, I. S.(2004). *A Study on the Successful Food Franchise Business : Centering on Education*, Doctor's thesis, Graduate of Chung-Ang University.
- Chin, C.(2009). Key Success Factors of Coffee Chain Stores, *TamKang Management Research*, 1(4), 49-63.
- Cho, J. S.(2013). *A Study on Strategies for Enhancing Core Competencies in Franchise Business*, Doctor's thesis, a Seoul School of Integrated Sciences & Technologies.
- Choi, T. S.(2009). *A Study on the Performance for Franchisee in Food Service Industry*, Doctor's thesis, Graduate of Cheongju University.
- Chung, Y. G., & Lee, S. S.(2013). A Study on Development Strategy of Korean Hidden Champion Firm Utilizing the SWOT/AHP Technique, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(3), 97~111
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I.(2001). *Marketing Channels (Vol.6)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D.(2011). A Model of Trust and Compliance in Franchise Relationships, *Journal of Business Venturin*, 26(3), 321-340.
- Doutt, J. T.(1998). Comparative Productive Performance in Fast-food Retail Distribution, *Journal of Retailing*, 74(1), 98-106.
- Flint-Hartle, S., & De Bruin, A.(2011). Franchising Success: Insights from Real Estate Brokerage, *International Small Business Journal*, 29(1), 58-77.
- Goh, J. C.(2000). *A Study of the Market Entry Strategies of Korean Food Service Industry into China*, Doctor's thesis, Graduate of Kyung Hee University.
- Goh, H. W.(2009). Activation Strategies of Non-government Certification Using SWOT/AHP Analysis, *Korea Industrial and Systems Engineering*, 32(2), 104-111.
- Good, W. S.(1984). Productivity in the Retail Grocery Trade, *Journal of Retailing*, 60(3), 81-97.

- Grewal, D., Iyer, G. R., Javalgi, R. R. G., & Radulovich, L. (2011). Franchise Partnership and International Expansion: A Conceptual Framework and Research Propositions, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 533-557.
- Grünhagen, M., & Dorsch, M. J.(2003). Does the Franchisor Provide Value to Franchisees? Past, Current, and Future Value Assessments of Two Franchisee Types, *Journal of Small Business Management*, 41(4), 366-384.
- Han, G. C.(2007). *A Study on Factors Influencing Franchisee Satisfaction and Their Relationship with Organizational Consequences in the Food Service Industry*, Doctor's thesis, Graduate of Sejong University.
- Han, J. H., Youn, S. H., & Kim, C. B.(2014). A Successful Strategy of a High-tech Medical Complex In Daegu using SWOT/AHP Method, *The Korean Academic Association of Business Administration*, 27(3), 465-483.
- Han, S. R., & Park, M. Y.(2008). Effects of Environmental Uncertainty on Transaction and Industry Characteristics in the Franchising Markets, *Korea Distribution Association*, 13(3), 55-77.
- Hoffman, R. C., & Preble, J. F.(1991). Franchising: Selecting a Strategy for Rapid Growth, *Long Range Planning*, 24(4), 74-85.
- Hong, I. G.(2015), *A Study on the Determinants of Long-term Orientation in Food Service Franchise System: Focused on Franchiser and Franchisee*, Doctor's thesis, Graduate of Kyeongju University.
- Hsu, J. L.(2013). Key Success Factors in Catering Franchises, *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 5(3), 72.
- Hussain, D., & Windsperger, J.(2010). Multy-unit Ownership Strategy in Franchising: Development of an Integrative Model, *Journal of Marketing Channels*, 3-31.
- Jang, H. R.(2015), *The Study on influence of Characteristic of franchisor support of domestic food service franchisor upon the confidence and relation solidarity of franchisee*, Doctor's thesis, Graduate of Soonchunhyang University.
- Jeon, U. C.(2003). Marketing Strategy of Korean Fast Food Industries to China Market, *Korea CEO Association*, 6(1), 135-154.
- Jeong, J., Jeong, H., Ko, K., Moon, J., & Kang, H. G.(2013). Success Factors of Paris Baguette's Bakery Franchise, *Asia Marketing Journal*, 15(02), 1-27.
- Jeong, I. S.(2007). A Study on SWOT/AHP Technique of Construction CALS, *Korea Institute of Civil Engineering and Building Technology*, 299, 20-24.
- Ji, J. H.(2009). *Potential Successful Factors for Beauty Salon Franchise Stores*, Doctor's thesis, Graduate of Seokyeong University.
- Jones, B.(2012). Franchise Industry Optimistic Despite Regulatory Uncertainty, *Franchising World*, Aug 2012, 44(8), 40.
- Joo, M. J.(2011). *The Effect of Relationship Factors between Franchisor and Franchisee on Exit Intention by Voice in Food Service Industry*, Doctor's thesis, Graduate of Sejong University.
- Jung, W. J., Park, S. H., & Keum, J. S.(2005). Assessment of Development and Operation for Maritime Leisure in Mokpo Port using SWOT&AHP, *Korean Institute of Navigation and Port Research*, 29(8), 715-721.
- Kang, C. D.(2010). *An Empirical Study on the Recontract Decision making Factors of Franchisee*, Doctor's thesis, Graduate of Chung-Ang University.
- Kaufmann, P. J.(1999). Franchising and the choice of self-employment. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 345-362.
- Kim, G. S.(2012). *The Effects of Internal Marketing on Job Satisfaction and Service Quality in Food Service Industry*, Doctor's thesis, Graduate of Sangji University.
- Kim, H. S(2012). *A Study on Antecedents of Relationship Quality of Franchise*, Doctor's thesis, Graduate of Soongsil University.
- Kim, J. O.(2014). *A Study on the Strategic Problems in Advancing to the Chinese Market of Korean Franchise Companies*, Doctor's thesis, Graduate of Daegu University.
- Kim, J. S.(2007). *A Study on the Relationship between the Service Characteristics and the Brand Image in Restaurant Franchise Enterprises : Focusing on the Moderator Effects of Support Types and Relation Types*, Doctor's thesis, Graduate of Jeonju University.
- Kim, K. A(2009), *A Study on Test maturity model improvement using AHP Technique*, Master's thesis, Graduate of Dankuk University.
- Kim, K, H.(2010). *A Study on the Effects of Franchisers' Control and Support on Conflict and Renewal Intention of Franchisers*, Doctor's thesis, Graduate of Anyang University.
- Kim, M. G., Kim, D. H., & Park, D. J(2013). A Study on Strategies for Developing as a logistics City of Gwangyang Port, *Korean Institute of Navigation and port Research*, 37(6), 727-732.
- Kim, M. S., & Jeon. J. H.(2011). A Strategic Development of Domestic Smart Phone Banking Service, *Myeongji University*, 131-153.
- Kim, N. H., Kweon, S, J., & Cho, M, S.(2005). The Study of Developing Evaluation Standard of Selecting a Tourism Development Project Applying AHP(Analytic Hierarchy Program), *Korea Tourism Research Association*, 29(1), 249-266.
- Kim, S. C., Ryu, D. G., & Lee, D. H.(2008). A Strategic Development of Incheon Port Authority using SWOT / AHP Method, *Korean Institute of Navigation and Port Research*, 27, 5-14.
- Kim, S. D.(2006), *The Effect of Environmental Dynamics on the Quality of the Relationship with the Control mechanism of the Franchise System*, *The Korean Academic Association of Business Administration*, 19(2), 421-444.
- Kim, S. K.(2011). *Effect of Power Exercise of Franchisers on Restaurant Franchisee's Style of Conflict Resolution and Performance*, Doctor's thesis, Graduate of Donguk University.
- Kim, S. O.(2006). *Relationship Characteristics and Recontracting Intention between Franchisers and Franchisees in a Food*

- Service Franchise System*, Doctor's thesis, Graduate of Kemyung University.
- Kim, S. Y.(2003). *An Empirical Study on the Performance of the Franchise Stores in the Food Service Industry*, Doctor's thesis, Graduate of Jeonju University.
- Kim, Y. J.(2006). *A Study on the Factors of Successful in Food Franchisee*, Doctor's thesis, Graduate of Kyungsung University.
- Kim, Y. J., & Chung, J. C.(2012). The Development Strategy of Korean air Logistics Industry using SWOT-AHP Method, *Korea Trade Research Association*, 37(4), 229-252.
- Kim, Y. J., Hong, S. J., & Ahn, K. H.(2011), A Study on the Revitalization Plan of the Small and Medium-sized Urban Areas Using ANP, *The Journal of the Korean urban management association*, 24(3). 89-108.
- Kim, Y. T.(1999). A Study on the Development Strategy of Domestic Eating out Franchise Business, *Foodservice Management of Society Korea*, 2(2), 71-90.
- Learned, E. P., Christiansen, C. R., Andrews, K., & Guth, W. D.(1969). *Business Policy*, Text and Cases, Irwin, Homewood, IL.
- Lee, D. C.(2012). *A Study on Relative Importance and Priority about Core Competencies of Supervisors in Foodservice Franchise : Using AHP Method*, Doctor's thesis, Graduate of Sejong University.
- Lee, I. H.(2009). *The Study on the Influence of Selection Characteristics of Franchise System, Communication, Moral Hazard on Franchisee's Satisfaction, Perceived Risk, and Recontracting Intention in the Food Service Industry*, Doctor's thesis, Graduate of Sejong University.
- 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. G.(2010). *The Effect of Governance Structure on Performance in Foodservice Franchise Organizations : Differences of Contractual and Relational Governance Structure*, Doctor's thesis, Graduate of Dongguk 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.(2016), A Comparison of Weight on SWOT Factors of Hidden Champion between Korea and Germany, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 11(6), 163-174.
- Lessier, R. N.(1996). A Business Success versus Failure Prediction Model for Service Industries, *Journal of Business and Entrepreneurship*, 8(2), 23-37.
- Lim, H. G.(2015). *A Study on the Effect of Control, Supporting and Training on Recontracting Intention : Focusing on the Moderating Effect of Conflict and Trust*, Doctor's thesis, Graduate of Paichai University.
- Lusch, R. F.(1976). Franchisee Satisfaction : Causes and Consequences, *International Journal of Physical Distribution*, 7(3), 126-141.
- Lusch, R. F., & Moon, S. Y.(1984). An Exploratory Analysis of the Correlates of Labor Productivity in Retailing, *Journal of Retailing*, 60(3), 37-61.
- Marilyn, M. H., & Judy, N.(2010). Exploring SWOT Analysis Where are We Now?, *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Masozera, M. K.(2002). *Socioeconomic Impact Analysis of the Conservation of the Nyungwe Forest Reserve, Rwanda*, Master's Thesis, University of Florida.
- Melo, P. L., Borini, F. M., Junior, M. D., & Parente, R. C.(2015). International Analysis of the Countries where Brazilian Franchise Chains Operate, *Revista de Administração (São Paulo)*, 50(1), 26-39.
- Mikko, K., Mauno, P., Jyrki, K., & Miiika, 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.
- Mili, M., & Abid, S.(2017). Moral Hazard and Risk-taking Incentives in Islamic Banks, Does Franchise Value Matter!, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(1).
- Ministry of Commerce, Industry and Energy(2016). As a result of the franchise industry survey in 2014, Seoul.
- Moon, S. H.(2007). A Study on the Strategic Development Plan of the Freight Forwarding Industry in Korea, *Korean Institute of Navigation and Port Research*, 31(5), 369-375.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D.(1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 20-38.
- Morrison, K. A.(1997). How Franchisee Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations and Intention to Remain, *Journal of Small Business Management*, 35(3).
- Na, H. S.(2011). *Opportunistic Behavior and its Antecedents in a Franchise System : Moderating Effects of Competitive Environmental Dynamism*, Doctor's thesis, Graduate of Yeungnam University.
- Nam, D. H., & Lee, J. E.(2010). Environment Analysis of Korea Defense Export Industry through a Military-Sports Diplomacy, *Korea Institute of Sports Science*, 21(1), 1025-1036.
- Noh, H. J.(2013), A Study on the determinants of franchising in food service industry, Doctor's thesis, Graduate of Hanyang University.
- Park, J. K.(2002). *A Study on the Evaluation Model of Franchisor*, Doctor's thesis, Graduate of Hoseo University.
- Park, S. S.(2011). *Management Supporting System Influencing Franchisees' Trust and Satisfaction based on Brand Life Cycle Steps in Food Service Franchise*, Doctor's thesis, Graduate of Sejong University.
- Rubin, P. H.(1978). The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. *The Journal of law and economics*, 21(1), 223-233.
- Salar, M., & Salar, O.(2014). Determining Pros and Cons of Franchising by using SWOT Analysis, *Procedia-Social*

- and Behavioral Sciences, 122, 515-519.
- Saaty, T. L. & Vargas, L. G.(1991), *The Logic of Priorities (AHP Series, Vol. III)*, RWS Publications.
- Saaty, T. L.(1996). *The Analytic Network Process*, Pittsburgh, RWS Publications PA.
- Seol, H. G., & Jeon, H. J.(2009). Use of Power Influence, Satisfaction, Conflict, and Long-term Orientation in Restaurant Franchises, *The Korea Academic Society of Tourism and Leisure*, 21(2), 49-68.
- Seol, S. C., Song, M. S., & Lee, J. S.(2011). SWOT-AHP Analysis for Gyeongju Tourist City Brand Competitiveness Strength, *The Korea Academic Society of Tourism and Leisure*, 23(7), 25-42.
- Seungbum, L., & Patrick, W.(2011). SWOT and AHP Hybrid Model for Sport Marketing Outsourcing using a Case of Intercollegiate Sport, *Sport Management Review*, 14, 361-369.
- Shane, S.(1996). Why Franchise Companies Expand Overseas, *Journal of Business Venturing*, 11(2), 73-88.
- Sheard, A.(2013). Assessing the International Franchise Expansion Potential of the Yangsaeng Chaejo Franchise Through a Comparative SWOT Analysis of the Bikram Yoga Franchise, *Journal of the Global Senior Health Promotion Institute*, 3(1), 41-50.
- Shin, C. N.(1993). An Empirical Investigation of Convenience Store Performance, *Korean Academic and Industrial Society of Business Administration*, (6), 73-96.
- Shrestha, R. K., Alavalapati, J. R., & Kalmbacher, R. S.(2004). Exploring the potential for silvopasture adoption in south-central Florida: an application of SWOT-AHP method. *Agricultural Systems*, 81(3), 185-199.
- Smith, M. F(1993). A Descriptive Study of Franchisor-franchisee Working Relationship : Implications for Small Business Management, *AMA*, summer. 417-423.
- So, S.(2011), *A study on the factors affecting the performance of franchise headquarters*, Doctor's thesis, Graduate of Kyunghee University.
- Son, I. M.(2012). A Study on Activation Strategies of Occupational Health and Safety Management System using SWOT/AHP Analysis, *The Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 13(7), 2895-2902.
- Song, M. S.(2007). SWOT-AHP Evaluation of Provincial Pro-Sports Team according to the Motivation of Spectator Professional Baseball Games, *Korean Society for Sports Management*, 12(4), 161-177.
- Song, M. S., Seol, S. C., & Park, J. H.(2010). An Evaluation of International Pharmacy Company VS Domestic Pharmacy Company, *Business and Economic Research*, 13(7), 103-126.
- Son, Y. J(2011), A Study on The Development Strategy of Gwangyang Port using SWOT/AHP Technique, *The Korea Port Economic Association*, 27(1), 247-262.
- Statistical Office(2017). December 2016 and Annual Employment Trends, Seoul.
- Sung, S. K., Park, B. I., & Park, K. S.(2008). The Transshipment Container Hub Strategy for Gwangyang Port, *Korea Logistics Research Association*, 18(2), 5-24.
- Taylor, E.(2015). Regulatory Challenges Face Franchise Small Business Owners, *Franchising World*, Aug., 12.
- Wu, C. W.(2015). Antecedents of franchise strategy and performance, *Journal of Business Research*, 68(7), 1581-1588.
- Yang, I. S.(2009). *The Effect of Expectation Disconfirmation in Relationship Orientation on Relationship Quality and Recontracting Intention in the Franchise Industry*, Doctor's thesis, Graduate of Sejong University.
- Yang, J. J.(2010). A Study of Key Success Factors of Coffee Stores, *Sun Yat-Sen Management Review*, 3(3), 34-51.
- Yang, S. K.(2010). *A Study on the Relation between Selection Factors of Franchise Brand and Business Satisfaction, Performance*, Doctor's thesis, Graduate of Hoseo University.
- Yeom, G. S.(2006). A Study on the Types of Franchise Dispute and its Solution, *Korea Institute of Property Law*, 3(1), 209-212.
- 西原博之(2015), 台湾モスバーガー 安心食品サービスの事例研究, 共同研究 7 : 台湾に根付く「日式サービス」企業のマネジメントと海外展開の試みに関する研究.

## A Study on Weight of SWOT Factors for Korea Food Service Franchise Entrepreneur

Choi, Chae-Bong\*

Lee, Sang-Suk\*\*

### Abstract

The International Monetary Fund (IMF) crisis introduced a system for easy layoffs. With recent economic downturn, employees have been asked to retire early and less new jobs have become available. More small businesses as a result have been started. The purpose of this research is to study weight and ranking on SWOT factors of Korea food service franchise industry using the SWOT analysis.

The Analytic Hierarchy Process (AHP) and Analytic Network Process (ANP) were used to analyze the SWOT found by the surveys.

First, the SWOT analysis shows that the franchise owners and the expert group view the industry positively overall and there are more strengths, opportunities than weaknesses, threats. While there are negatives and threats to the industry overall, many people think that there are more opportunities and positive aspects.

Second, the franchise owners rank proven business model and platform (S3) as the strongest strength of food service franchise businesses while the expert group ranks management supports (S2) from headquarters as the strongest strength.

Third, the expert group and franchise owner group indicate that the weight on unfair franchise contracts with headquarters(W3) and high penalty from breaking a franchise agreement(W4) are 60% of weaknesses.

Fourth, both the expert group and franchise owner group indicate that change in people's lifestyle, value system and consumption pattern(O3) as the most important opportunity.

Fifth, both groups indicate that changes in consumption pattern(T1) due to ever changing food service industry as the biggest threat. It is ranked higher than the entry of Korea food service franchises.

*Keywords: Korea Food Service Franchise, SWOT, AHP, Weight*

---

\* First Author, Ph. D. Candidate, Dept. of Business Administration, Kangnam University, ccb2902@gmail.com

\*\* ACorresponding Author, Professor, Dept. of Business Administration, Kangnam University, leess@kangnam.ac.kr