



Print ISSN: 2093-9582

Online ISSN 2508-4593

<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2020.12.11.4.45>

Analyzing the Influencing Factors for the Relationship between Franchisor and Franchisee of The MRO Office Supplies by AHP

Kwang In KIM¹, Tae Won LEE^{2,3}, Seung Chul KIM³

Received: October 14, 2020. Revised: November 11, 2020. Accepted: December 05, 2020.

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to determine the importance and priority arising from the relationship between MRO-office supplies franchisor (“franchisor”) and franchisees through an in-depth investigation. In particular, with respect to the MRO-Office franchise industry, we would like to make meaningful contributions in the decision-making process by comparing and contrasting factors that affect the importance and priority of communication, conflict, support and satisfaction through AHP analysis. **Research design, data, and methodology:** After completion of AHP analysis, the study will also identify factors in order of priority and factors of importance between the franchisor and franchisees. Another purpose of this study is to evaluate and propose business relationship strategies between the franchisor and franchisees. Through AHP analysis, this study will facilitate the relationship between the franchisor and franchisee, and determine the factors of importance and factors in order of priority. **Result:** This study evaluates the differences and priorities of the two groups arising from the relationship between the franchisor and the franchisees through AHP analysis after separately analyzing the franchisor. In this study, the franchisees find that communication is the most important factor, then support as the second most important factor between the two groups. In contrast, the franchisor finds that support is the most important factor followed by communication between the two groups. **Conclusions:** This analysis demonstrates the discrepancy in evaluating important factors from the perspectives of the franchisor and the franchisees. The largest discrepancy between the franchisor and franchisees comes from an information system related to communication factors. This effectively means that the franchisor has an understanding of this inadequate information system on the part of franchisees but this understanding is not deemed an important factor. The franchisees recognize and focus on the need to obtain feedback from the franchisor regarding management improvement as the most important factor rather than the ability of the franchisor to guide them through the franchisees’ operations. To this end, the franchisor should be more flexible in dealing with the problem of improving the work required by the franchisees. For this study, a survey was conducted on employees of MRO-office supplies franchisor, franchisees, and employees and completed based on AHP analysis.

Keywords: MRO-Office Supplies Franchise, AHP, Relationship Factor, Importance, Priority

JEL Classification Code: D12, M31, M30

1. 서론

1.1. Franchise 기업 연구의 배경

MRO사무용품 프랜차이즈가 도입된 시기는 1990년대 초반부터이며 그 이전에는 학교 앞에서 소규모 상점인 문방구라는 이름으로 운영하였다. 문방구는 학용품만을 취급하고 주 고객은 학생들을 상대로 판매하였으며 제품도 주로 학용품이었고 매출 규모도 미미한 실정이었다. 사무용품은 학용품과 별개의 사업영역에서 영업활동을 했으며 기업체를 상대로 판매를 했다.

1 First Author, Ph. D Candidate, School of Business, Hanyang University, Seoul, Korea, Email: jerry4973@hanyang.ac.kr

2 Co-Author, Adjunct Professor, School of Business, Hanyang University, Seoul, Korea, Email: twlee@hanyang.ac.kr

3 Corresponding Author’s Professor, School of Business, Hanyang University, Seoul, Korea, Email: sckim888@hanyang.ac.kr

© Copyright: The Author(s)

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.

1990년대 이전까지는 학용품과 사무용품 수요를 비교해보면 학용품의 매출 규모가 더 컸으나, 1990년대 이후 학생 수의 감소와 한국 경제성장에 따른 사무용품의 수요가 폭증하기 시작하면서 사무용품의 판매 비중이 점점 더 높아졌다. 1990년대 초 MRO-사무용품 프랜차이즈 기업이 학용품만을 판매해서는 성장성에 한계를 느끼고 사무용품도 함께 판매하기 시작했다. 그 이후 규모의 경제로 전환되면서 경쟁력 있는 기업으로 성장하기 위해 탄생한 것이 MRO-사무용품 프랜차이즈 기업이다.

프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계를 보면, 프랜차이즈 산업은 경영의 특성상 일반적인 사업과는 매우 다른 형태를 가지고 있다. 국내 프랜차이즈 산업은 투자, 고용 창출과 지역경제 활성화 등 산업 기여도가 높고 향후 성장 잠재력이 큰 산업이다 (Lee & Kim, 2011). 그러나 COVID-19로 인해 시장 경제 구조가 On-line으로 급격하게 변화하고 성장함에 따라 On-line 중심으로 재편되고 있다. 특히 On-line 시스템은 직접 매장에 가서 제품을 구매하는 Off-line보다 인건비와 임대료를 절약하기 위한 구조이며, COVID-19로 인해 Off-line으로 판매하기가 더욱더 어려워진 게 현실이다. 그로 인해서 새롭게 시장에 진출하려는 창업자는 기존에 노출된 유명한 브랜드의 프랜차이즈 기업을 선택하여 리스크 (Risk)를 줄이려는 경향이 있다. 이러한 시장의 변화는 개인적으로 사업하기가 더욱더 어려워진 상황이지만 직접 창업을 하려는 사람들이 전문지식과 경험이 부족하더라도 창업할 수 있는 사업이 프랜차이즈 산업이기에 많은 사람이 프랜차이즈 사업을 선호하고 있다. 그리고 개인적으로 창업하기보다는 프랜차이즈 본사의 브랜드 인지도가 높은 기존 프랜차이즈 기업이 창업 활동을 하는 데 있어서 보다 용이하기 때문이다.

가맹거래법상 프랜차이즈 본사와 가맹점이 프랜차이즈 계약을 맺는다는 것은 프랜차이즈 본사가 가맹점에 프랜차이즈 시스템을 통해 모든 지원과 재무성과를 높이는데 함께 한다는 의미라고 이해할 수 있고, 프랜차이즈 본사는 가맹점에 대한 지원 활동은 의무사항이기도 하다 (Lee, 2014). 대부분의 프랜차이즈 사업자는 프랜차이즈 본사의 브랜드 명성에 의존하여 창업하지만, 본인의 경영능력 부족과 프랜차이즈 본사의 지원 미흡과 소통 부족으로 실패를 한다고 했다 (Kim, 2010). 또한 소비 트렌드의 지속 기간이 짧아지고, 브랜드 간의 경쟁 심화가 높아지는 상황에서 소자본과 경험 부족으로 인해 사업에 실패하는 수도 그만큼 늘어나고 있다 (Kim & Ri, 2018).

프랜차이즈 본사는 본사의 영업 기술의 전달과 가맹점주가 목표한 경영상의 수익성을 이룰 수 있도록 혁신적인 신제품 발굴, 마케팅 확대, 경쟁사보다 저렴한 제품 가격 공급 등 계속된 지원 활동을 하여야 한다. 또한 장기적인 시각에서 보면 프랜차이즈 본사와 가맹점이 서로 간에 Win-Win 하는 경영전략이 필요하다.

그러므로 모든 프랜차이즈 사업자는 운영 활동을 지속해서 할 수 있는 역량이 있어야 함은 기본적인 경영의 원칙이며, 프랜차이즈 본사와 밀접한 관계를 유지하고 본사는 가맹점의 효과적이고 효율적인 관리를 함으로써 수익률을 극대화할 수 있는 여건 조성을 만들어 가야 한다.

MRO-사무용품 프랜차이즈 시장의 급격한 성장에도 불구하고 이와 관련된 선행연구는 부족하고 미흡한 실정이다. 이와 유사한 프랜차이즈 산업에서 대부분의 연구는 선택요인, 만족요인, 브랜드요인, 고객요인, 관리요인과 같은 변수에 대한 것으로, 관계요인에 대한 연구는 타 분야와 비교해 볼 때 많은 수의 연구가 진행되고 있지 않다 (Park & Seok, 2011). 따라서 MRO-사무용품 프랜차이즈 산업의 특성인 본사와 가맹점 간의 관계를 고려하여 관계에 미치는 영향을 정당한 목적이나 관계를 서로 간에 이해하고 효율적이고 합리적인 과정과 관계에 따라 실행함으로써 사업 운영상에 상생할 수 있는 기틀을 마련해야 한다.

MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점이 선호하는 관계에 관한 요인을 수집하여 본사의 경영방안과 가맹점 현장의 정보를 상호 간 체계적이고 지속해서 알아내서 어떤 요인이 중요한지 어떤 요인을 먼저 운영방안을 실행할지를 알아내야 한다. 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계요인을 바탕으로 가맹점과 본사와의 관계개선을 위한 노력과 서로 간의 애로사항을 점검하고 활용하여 가맹점 만족도와 경영성과를 높일 방안을 찾아야 할 것이다. 또한, 가맹점과 본사의 관계에 어떠한 요인이 영향을 미치는지 우선순위와 중요도 순위를 알아내고 운영개선을 위한 귀중한 기초자료로 유용하게 활용하기 위해 지속적인 피드백이 이루어져야 한다.

따라서 본 연구에서는 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 효과적이고 효율적인 운영을 위하여 참작해야 할 요인이 무엇인지 기존의 선행 연구 결과에서 나온 요인을 본 바탕으로 본사와 가맹점 대표자 및 임직원의 견해를 AHP 기법을 이용한 본사와 가맹점 간 영향을 미치는 요인을 사용하여 고려해야 할 요인의 우선순위 및 중요도와 의사결정 문제를 분석하고자 한다.

1.2. MRO-사무용품 프랜차이즈 기업연구의 목적

본 연구는 성공적인 MRO-사무용품 프랜차이즈 산업의 특성인 본사와 가맹점 간의 관계를 고려하고 관계에 미치는 영향을 합당한 목적이나 관계를 이해하여 서로 간에 효율적이고 합리적인 과정과 관계에 따라서 실행함으로써 사업 운영상에 상생할 수 있는 기틀을 마련하고자 한다.

프랜차이즈 가맹점의 소통요인, 지원요인, 갈등요인, 만족도요인은 프랜차이즈 기업의 전략적 의사결정을 하는 데 중요한 역할을 한다. 프랜차이즈 본사는 소통, 지원, 갈등, 만족도가 경영성과에 영향을 미친다는 가정하에 가맹점에 대한 지원, 운영전략, 신제품 발굴 등의 의사결정을 하게 되며, 업무개선 피드백, 광고 및 판촉 편성, 브랜드 관리, 마진정책, 수익성 제공 등 의사결정도 가맹점의 경영성과에 영향을 미치는 관계요인을 참작해서 하게 된다 (Jang, Lee, Jeon, & Song, 2013). 이에 프랜차이즈 본사와 가맹점 간에 일어나는 문제점들인 소통요인, 지원요인, 갈등요인, 만족도 요인을 선정하여 어떤 요인이 더 중요한 요인인지 분석하고 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간에 더욱 나은 사업 환경조성과 관계 형성 설정에 우선 고려해야 할 방안을 알아내고자 한다.

따라서 본 연구에서는 AHP 를 이용하여 MRO-사무용품 프랜차이즈 기업의 소통, 지원, 갈등, 만족도 요인에 대한 경쟁력을 산출하고 각 세부적인 요인의 상대적으로 중요도를 참고하여 경쟁력의 지수를 산출하였다. 산출된 소통, 지원, 갈등, 만족도 요인의 상대적인 중요도와 경쟁력의 지수를 이용하여 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 서로 간에 상생하고 협력할 수 있는 대책을 도출한 후에 우선순위가 높은 요인부터 강조하고 경영정책에 반영하여 본사와 가맹점 상호 간에 Win-Win 할 수 있는 기틀을 마련하고자 한다. 또한 가맹점과의 지속적이고 장기적인 관계를 갖도록 하며 경영시스템의 합리화와 효율화를 위한 장기적이고 계속된 발전 방안을 제시하고자 한다.

2. 선행연구 고찰

2.1. MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 관계

MRO-사무용품 프랜차이즈 산업 시스템은 본사 (Franchisor)가 자신의 브랜드 제품은 물론 타사의 제품도 구매해서 저가로 공급하고, 상표를 사용할 수 있는 권한을 넘기고, 운영 전반에 대한 영업기술을 보다 효과적으로 전수하기 위하여 가맹 사업자 (Franchisee)에게 일정한 영업에 관한 전체적인 교육, 지역선정, 인테리어 등을 수행하고 그 대가로 가맹금을 받는 거래특유투자 (Transaction-specific Investment) 관계이다. 프랜차이즈 본사는 가맹점 사업자에게 브랜드 이미지 및 경영 노하우를 전수하며 상호 간 동반성장을 하는 관계 구조이다 (Kim & Park, 2017; Lee & Cho, 2012). 그리고 프랜차이즈 산업은 본사와 가맹점 간의

유통경로에서 서비스 제공자의 역할을 담당하는 본사의 슈퍼바이저는 프랜차이즈 본사를 대표하여 경영전략과 정책을 전달하고, 가맹점의 효율적이고 효과적인 운영방안을 본사에 제안하는 소통의 창구로서의 역할을 담당한다 (Lee et al. 2005).

2.2.1. 소통

Anderson and Narus (1990)는 소통은 구성원 간의 유통경로를 연결하는 중요한 변수로서 기업 간의 관계에 있어 공식적 비공식적인 경로를 통해 적절하고 중요한 최신 정보들을 교환하고 공유하는 활동으로 정의할 수 있다고 했다. Park et al. (2018) 은 소통이란 직원이 효과적으로 고객에게 대응하기 위해 각종 정보를 조직 내부에서 효과적이고 지속해서 교환하는 활동을 의미한다고 했다. 그러므로 효과적인 소통은 구성원들이 상호 협력하는 여건을 만드는 데도 효과적이며, 이러한 기능적인 상호관계를 통하여 직무만족을 달성할 수 있다. 그러나 업무상의 공식적인 정보교류만 이루어진다면 본사와 가맹점 간의 관계는 서먹서먹해지고 상호 간에 오해와 갈등이 생길 가능성이 커지며 소통이 원활하지 않으면 구성원들 간 신뢰에 부정적인 영향을 미치게 된다. 이러한 소통 요인이 원활하게 진행하려면 프랜차이즈 본사는 가맹점에 일방적인 요구하기보다는 상호 간에 양해하고 이익이 되는 정책을 펴야 한다. 그렇게 함으로써 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 소통과 신뢰가 높아지고 상호 간에 제휴하는 분위기를 조성하여 업무상 효율성을 높이는 역할을 할 것이다.

본 연구에서는 선행연구를 살펴보고 검토한 소통의 3 계층 항목을 업무개선 피드백, 정보 공유, 정보전달 및 의사소통으로 선정하고자 한다.

2.2.2. 지원

Stem and EL-Ansary (1992)는 지원을 프랜차이즈 본사가 가맹점주에게 자신의 상표, 상호 및 노하우, 그리고 기업의 운영방식을 사용하여 상품이나 서비스를 판매할 수 있는 권리를 포괄적으로 허가하는 것이라 하였다.

구체적으로 Kim (2007)은 프랜차이즈시스템이란 프랜차이즈 본사가 가맹점에 각종 지원 서비스를 제공함으로써 가맹점의 사업위험을 감소시키고 가맹점 확보를 통해 프랜차이즈 본사의 효율화를 추구할 수 있다는 점이 특징이라고 하였다. 또한 Jang et al. (2010) 은 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육과 통제를 하며, 가맹사업자는 영업표지의 사용과 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육의 대가로 프랜차이즈 본사에 가맹금을 지급하는 계속된 거래 관계라고 하였다.

즉 프랜차이즈 본사는 가맹점에 대한 지원활동인 신속한 배송, 종업원 교육 훈련, 영업에 관한 모든 기술을 전수, 브랜드를

강화하고, 신제품을 발굴하여 가맹점에 제공함으로써 가맹점 운영을 원활하게 하여 상호 간 이익률을 높여, 가맹점과의 관계를 개선 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 선행연구에서 살펴보고 검토한 지원의 3 계층 항목을 운영지도 능력, 배송 처리 능력, 교육 및 훈련, 신제품 공급으로 선정하고 분석하였다.

2.2.3. 갈등

갈등은 경영활동에서 일어나는 피할 수 없는 요소로 지각된 불일치로 인하여 양측의 차별적 관점이나 개인 간 불일치를 인식할 경우 발생한다고 했다 (Jehn, 1995). 프랜차이즈 본사와 가맹점 간에 발생하는 갈등의 원인은 소통의 부재나 본사의 강압적인 정책과 제품의 강매, 타사에 비해 높은 제품 공급가격으로 인해 가맹점은 불만과 불신을 일으켜서 갈등으로 발전하는 경우가 많이 일어나고 있다. 이때, 프랜차이즈 본사와 가맹점은 갈등 관계에서 어떠한 갈등 해결 행동을 취하느냐에 따라 관계를 긍정적으로 변화할 수 있으며, 다른 갈등도 긍정적 방향으로 해결할 수 있도록 만들어 주기 때문에 매우 중요하다 (Schul, 1987; Han et al., 2017). 특히 프랜차이즈 본사는 가맹점과의 갈등 발생 시 이를 인지하고 갈등을 해결하면서 서로의 입장이나 상황을 파악하고 공유해야 한다는 점을 강조하고 있다 (Han et al., 2017). 이러한 맥락에서 프랜차이즈 본사와 가맹점 사이의 갈등을 줄일 수 있는 것은 원활한 지원과 소통을 함으로써 상호 간 이익이 상승했을 때에 갈등은 줄고 서로 간에 우호적인 관계를 유지할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 선행연구에서 살펴보고 검토한 갈등의 3 계층 항목을 계약이행, 마진정책, 목적 불일치, 문제 처리 규정으로 선정하여 분석하였다.

2.2.4. 만족도

Gaski and Nevin(1985)은 만족도를 제조업자의 경로 배열에 대하여 대체로 중간상들의 호응이라고 했으며, Yeo and Lee(2016)는 목표를 성취하거나 가맹점의 기대치가 정해진 수준보다 기대 이상을 충족하는 것을 의미한다고 정의하였다. 이러한 만족도는 프랜차이즈 본사와 가맹점 간에 계약이행과 연속적인 결속의 결과라고 했다. Frazier and Summers(1986)는 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 커뮤니케이션과 정보교환에 의해서도 가맹점주의 만족이 증가한다고 주장했다. 만족도는 여러 선행연구에서 나타났듯이 원활한 소통, 지원, 본사의 경쟁력, 경쟁우위, 결속관계, 수익률의 상승 등 많은 요인이 만족도에 영향을 준다고 한다. 결국 만족도는 프랜차이즈 본사는 물론 가맹점 상호 간에 이익창출이

극대화될수록 지대한 영향을 미쳐서 프랜차이즈 기업의 지속성을 유지하는 가장 중요한 요인이라 할 수 있다.

본 연구에서는 선행연구에서 살펴보고 검토한 만족도의 3 계층 항목을 마케팅 정책, 브랜드 명성, 수익성 제공, 재계약 의도로 선정하여 분석하였다.

2.2. AHP

AHP (Analytic Hierarchy Process)는 설문에 답한 응답자의 의사결정에 있어서 계층 간의 구조도를 구성하고 있는 요인들을 쌍대비교 (Pairwise comparison) 함으로써 각각의 요인 간의 판단을 통해서 평가자가 가지고 있는 지식이나 사고, 인지하고 있는 것을 확실하게 확인하고자 하는 의사결정을 하는 방법론 중 하나이다 (Satty, 1980). AHP 계층구조는 계층에 따라서 동일한 상위요인에 소속된 하위요인 간의 비교를 통하여 상대적인 중요도를 산출하고 계층적으로 상대적인 중요도가 전달되도록 하고 있다 (Mikko, Mauno, Jyrki, & Miika, 2000). 의사결정을 하기 전 과정을 여러 가지 단계로 나누어서 이를 단계적으로 분석 처리하여 최종적으로 의사결정에 영향을 미친다고 하여 계층화 분석 방법이라고 한다. 이러한 분석 방법은 간단하게 응용할 수 있으며 위험 발생 가능성 평가, 구매결정, 운영관리, 정책결정, 배송관리, 마케팅 계획 수립, 지원계획, 입지 선정에 많이 활용하고 있다 (Boo, 2016). 계층화 분석법(Analytic Hierarchy Process: AHP)은 계층화를 통해서 상대적으로 중요도를 먼저 선정하고 평가하며, 논리적으로 일관성을 알아낼 수 있는 특성이 있다. 다양한 요인으로 구성된 요인들을 요인별로 나누어서 이를 보고 손쉽게 알 수 있도록 하여 각각 분류한 요인들의 가중치를 계산해서 수치적 척도를 종합적으로 구별할 수 있는 강점이 있다. AHP 계층화 기법은 정성적인 요인을 함유하여 이전부터 사용한 기법에서 난처한 의사결정을 손쉽게 응용할 수 있다. 특히 경영문제는 사업 관계에서 발생하는 많은 이해관계 요인들을 효과적이고 효율적으로 의사결정을 실행하는 방법으로 범위가 광범하게 활용될 수 있다.

2.3. AHP 분석과정

2.3.1. 문제를 계층화하기

MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계에 의사결정 과정의 최상위 요인인 영향요인의 중요한 요인을 선정하고 우선순위 문제를 정의한다.

2.3.2. 요인 간의 쌍대 (pairwise) 비교하기

프랜차이즈 본사와 가맹점 간에 중요한 요인인 소통요인, 지원요인, 갈등요인, 만족도요인에 대한 쌍대비교가 실행된다. 고유치 척도 (Maximum eigenvalues) 방법을 사용하여 프랜차이즈 본사와 가맹점 간에 미치는 영향 관계인 그룹 내의 요인들의 쌍대비교를 실시하고 평가하여 상대적인 중요도 순위를 계산하여 산출한다.

2.3.3. 정방행렬 및 상대적 가중치 산정하기

프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계에 중요한 요인들의 그룹에 대한 쌍대비교를 실시하고 평가하여 상대적인 중요도를 도출한다. 그리고 프랜차이즈 본사와 가맹점 간에 중요한 요인인 소통요인, 지원요인, 갈등요인, 만족도요인의 그룹에 대한 쌍대비교를 실시하여 이루어지면 상대적 가중치를 도출하여 산정한다.

2.3.4. 일관성 측정하기

요인 간 상대적인 중요도를 측정하고 실행하여 측정자들이 쌍대비교에서 모두 일관성 있게 측정할 것으로 바라지만 대부분 일관성 비율 (CR)이 20% 이하이면 측정된 것으로 평가한다 (See Table 1).

3. 연구 방법론

3.1. AHP 평가 조사

Table 1: AHP Flowchart

No	Flowchart
1	Start
2	Extraction of Influencing factors for the problem
3	Explode extracted factors into hierarchies
4	Calculate importance of Influencing factors in each level
5	Calculate the C.R.
6	C.R < .2 = Yes, C.R > .2 = N0
7	Calculate importance across the hierarchy
8	Prioritize each alternative for the purpose
9	End

AHP 계층화 구조 분석법은 의사결정 과정에서 대부분의 요인으로부터 같은 계층에 놓인 요인 간의 쌍대비교를 실행함으로써 상호 간의 중요도와 우선순위를 더욱 더 정확하게 이해할 수 있으며, 이때 도출되는 가중치를 기본으로 모든 계층에

위치한 전체 대안들에 대한 우선순위 비교가 가능하다는 장점이 있다 (Kim et al. 2018).

본 연구에서는 MRO-사무용품 프랜차이즈 기업의 본사와 가맹점 간의 관계요인 중 상호 간에 인식하는 중요도를 AHP 계층화 분석기법을 통하여 각각의 요인들 간의 가중치를 실시하여 도출하고자 한다. 이를 위해 기존에 나와 있는 선행연구를 프랜차이즈 산업에 관한 연구들이 존재하여 다수의 연구에서 주요 변수들이 중복적으로 활용되고 있음을 알 수 있다(Cheon & Park, 2017). 이에 MRO-사무용품 프랜차이즈 기업과 관련된 요인들을 본 논문에서 합리적으로 설계하여 재설정하였다.

따라서 분석 절차는 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 산업의 기존연구를 검토하여 MRO-사무용품 프랜차이즈의 본사와 가맹점 간의 관계에 관한 상세한 요인이 설정되었다.

둘째, AHP 계층화 분석을 위한 계층화 구조도가 설계되었다.

셋째, MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계 요인인 소통, 지원, 갈등, 만족도 요인의 상대적 중요도가 AHP 계층화 분석 방법으로 계산되었다.

넷째, 관계요인인 소통, 지원, 갈등, 만족도 요인에 대한 경쟁능력이 측정되었다.

다섯째, 관계요인인 소통, 지원, 갈등, 만족도 요인에 대한 경쟁력 지수가 계산되었다 (See Figure 1).

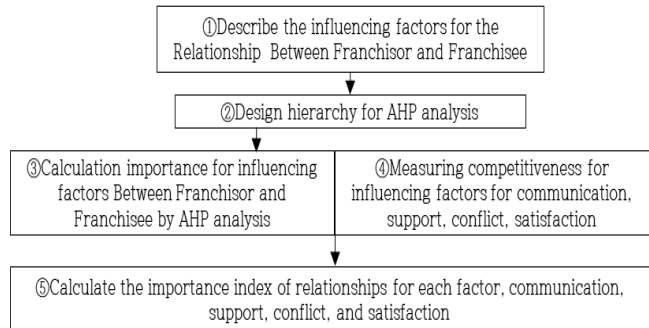


Figure 1: Research Framework

3.2. AHP 계층화 구조도와 평가 기준의 설정

본 연구의 목적을 완수하기 위하여 사용한 계층과 평가 기준을 살펴보면, 먼저, 연구의 목적이 되는 계층 1 은 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계가 기틀이 되며, 계층 2 는 실제로 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계요인 평가에 활용할 수 있는 4개의 범주 (소통요인, 지원요인, 갈등요인, 만족도요인)를 평가 기준으로 선정하여 계층을 구성하였다. 또한

평가 기준인 계층 3은 계층 2의 4개의 범주를 세분화하고 각각의 구성요인들은 의미 있는 요인들로 모두 16 개의 항목으로 구성되었다. 한편, 계층 3은 다른 계층과는 다르게 측정항목의 수가 많고 세분되어있는 계층 1의 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계 영향요인의 하위 계층으로서 16 개의 많은 계층 항목으로 구성하였다. 마지막 계층은 의사결정을 실행하기 위한 방안으로서 실질적 구성요인들의 계층 3은 실제 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계 영향요인을 수준 평가의 세부적인 측정 항목으로 구성하였고, 모두 16 개의 항목으로 구성되었다.

이에 따라 본 연구에서는 MRO-사무용품 프랜차이즈 산업에서 본사와 가맹점 간의 관계 요인을 가지고 쌍대비교를 위한 계층화 구조 및 평가기준을 선정하여 Figure 2와 같이 구성하였다.

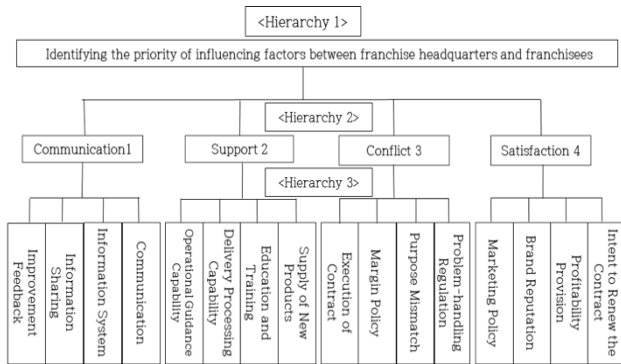


Figure 2: Pairwise Comparison Hierarchy Diagram

3.3. 분석방법

AHP 계층화 분석을 하는 방법에는 Super Decision, Best Choice 등 다양한 여러 가지 방법이 있다. 본 연구에서는 Super Decision을 활용하여 실증분석을 하였다. 먼저 소프트웨어를 사용하기 위하여 위 2-3 분석과정에서 설명한 것처럼 먼저 AHP 계층화 분석을 실행한다. AHP 계층화 분석에서는 쌍대비교가 가능한 그룹 내 요인의 수가 10 개 이상이 넘지 않아야 하므로 본 연구에서는 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계에서 그룹 내의 요인의 수를 각각의 요인별로 4개로 결정하였다.

두 번째로 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계에서 그룹 내의 요인들에 대해서 쌍대비교를 실시하여 평가를 실행하고 상대적인 중요도를 산출한다. 상대적인 중요도의 결과는 설문지에 응답한 응답자들이 평가하는 요인들의 상대적인 중요도를 의미한다.

다음으로 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 영향관계에서 그룹 내의 세부적인 요인들 각각의 중요도를 계산하고, 프랜차이즈

본사와 가맹점 간의 영향관계에서 그룹에서 실행한 상대적 중요도와 계산된 결과를 곱하여 마지막으로 상대적 중요도를 도출한다.

최종적으로 일관성 비율을 검증한다. 이는 설문지의 응답자들이 의사결정에서 실행한 일관성이 상대적인 중요도와 신뢰도에 확실한 역할을 하기 때문이다. 여기서 일관성 비율 (CR) 이 20% 이하이면, 설문지에 응답한 응답자 평가의 일관성이 무난한 것으로 간주할 수 있어서 본 연구에서는 일관성 비율이 .2 이내의 자료를 사용하였다 (Kim & Jeon, 2011).

4. 연구 결과

4.1. 조사 대상 선정 및 인구통계학적 특성

MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간에 영향을 미치는 관계요인에 대한 평가요인을 조사하기 위해서 프랜차이즈 본사 임직원 및 대표 그룹 43 명 가맹점 사업자 그룹 41 명 총 84 명을 대상으로 설문조사가 실시되었다. 먼저, 연구자들은 프랜차이즈 가맹점과 본사를 직접 방문해서 연구의 목적을 설명하고, 동의한 응답자들로부터 설문지를 회수하였다. 프랜차이즈 본사는 본사의 입장에서, 가맹점은 가맹점의 입장에서 어느 항목이 얼마나 중요하지를 평가하였다. 설문조사는 2020년 9월 10일부터 9월 25일까지 실시되었으며, 가맹점에서 41부, 본사에서 43부의 설문지가 회수되었다. 일관성검증을 위해 일관성지수 (Consistency Index, C.I)와 일관성비율 (Consistency Ratio, C.R)을 산출하여 추출한 C.R 유효평균 (C.R < .2, 기준치) 이내 표본의 수는 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사 임직원은 20명, 가맹점은 23명으로 검증되었다.

4.2. 본사와 가맹점 제 2 계층 주요 요인에 대한 상대적 중요도 분석 결과

가맹점 그룹의 주요 요인 제 2 계층 중요도 요인들의 비교 평가 결과, 소통요인 (416704)이 가장 높은 중요 요인으로 나타났고, 2위는 지원요인 (339506), 3위는 갈등요인 (138977), 4위는 만족도요인 (104813) 순으로 중요한 것으로 분석되었으며 (See Appendix 1), 본사 그룹의 주요 요인 제 2 계층 중요도 요인들의 비교 평가 결과 지원요인 (352906)이 가장 높은 중요 요인으로 나타났고, 2위는 소통요인 (317354), 3위는 갈등요인 (185604), 4위는 만족도 요인 (118415)의 순으로 분석되었다 (See Appendix 2).

이렇게 두 그룹 간 평가요인의 중요도를 비교해 본 결과, 가맹점은 소통요인을 1위로 선택하였고 2순위로 지원요인을, 본사 그룹은 지원요인을 1순위로 2순위로 소통요인이 중요하다고 평가하였다. 또한 갈등요인과 만족도 요인 순으로 두 그룹 간 차이가 없는 것으로 나타났다.

이는 본사에서는 최선을 다해 지원하면 본사와 가맹점 간 동반 성장이 이루어지고 만족할 수 있다고 지각하는 것이고 가맹점 입장에서는 본사가 더욱 소통을 해야 한다고 지각하는 결과라 할 수 있다.

4.3. 가맹점과 본사 제 3 계층 주요 요인에 대한 상대적 중요도 분석 결과

가맹점과 본사의 제 3 층 주요 요인에 대한 상대적 평가 결과, 가맹점 그룹은 업무개선 피드백이 1순위로 다음으로 정보를 교환할 수 있는 정보시스템 (채널)이 2순위로 중요하다고 하였으며 반면 본사 그룹에서는 영업에 필요한 정보 공유 가 1순위 그리고 업무 개선에 대한 피드백이 다음 순위로 중요한 것으로 나타났다 (See Appendix 3).

이는 가맹점 입장에서는 정보 교환을 할 수 있는 채널과 이를 통해 피드백이 이루어지는 것이 소통에 있어 중요하다고 지각하는 반면, 본사 입장에서는 정보공유 과정과 피드백이 중요한 것으로 지각하는 결과라 할 수 있다. 또한, 가맹점에서는 본사 입장보다 소통 채널이 중요한 것이라 할 수 있다.

가맹점 그룹과 본사 그룹의 중요도 평가 결과는 유사하다. 먼저 본사와 가맹점 모두 가맹점의 영업환경을 구성해 주는 것을 가장 중요하다고 지각했으며, 2 순위로는 제때 운송처리 능력인 것으로 나타났다. 3 순위에서 가맹점은 신제품 공급을 본사는 교육 훈련이 중요한 것으로 나타났으며, 4 순위에서는 가맹점이 교육훈련을 본사는 신제품 공급이 중요한 것으로 나타났다. 이는 가맹점에서는 영업지원 요소에서 신제품 공급이 교육훈련보다 중요한 요인으로 보는 관점이 본사와 다소 다르게 나타난 것이다 (See Appendix 4).

가맹점에서는 갈등의 중요한 요인으로 1순위로 마진정책, 2순위로 계약이행 문제가 중요하다고 평가했지만, 본사 그룹은 계약이행의 문제가 갈등 문제의 1순위 요인으로 2순위로 마진정책으로 평가하였다. 3, 4 순위는 동일한 것으로 나타났다. 가맹점은 본사의 마진 정책이 갈등을 야기하는 가장 큰 요인으로 평가했지만 본사는 가맹점이 계약을 불이행하는 것이 갈등의 가장 큰 요인으로 평가하여 다소 다른 견해를 보인다 (See Appendix 5).

가맹점은 만족도를 위해서는 본사의 마케팅정책이 1순위 요인으로 평가하였고 본사 그룹에서는 수익성 제고를 1 순위로

평가하였다. 2 순위로는 가맹점은 수익성 제고를 본사는 브랜드 명성이라고 평가하였다. 3 순위로는 가맹점은 브랜드 명성을 본사 그룹은 마케팅 정책을 평가하였다. 4 순위로 가맹점 그룹과 본사 그룹 모두 재계약 의도를 평가하였다. 가맹점은 본사가 마케팅 활동을 적극 지속해서 가맹점의 영업을 지원하여 고객으로부터 브랜드 신뢰를 하도록 하여 주는 것이 만족도를 높이는 요인으로 평가한 반면 본사는 가맹점에 수익을 안겨주는 것이 만족도를 높이는 요인으로 평가하였다 (See Appendix 6).

4.4. 가맹점과 본사 계층별 요인 간의 상대적 중요도 격차 분석결과

프랜차이즈 본사와 가맹점 계층별 요인 간의 상대적 중요도 격차 분석 결과 2 계층에서는 소통요인이 가장 큰 격차 (.100) 를 보이고, 3 계층 소통요인 항목에서는 정보시스템 (.244), 지원요인 항목에서는 교육 및 훈련 (.073), 갈등요인 항목에서는 마진정책 (.169), 만족도 요인 항목에서는 마케팅 정책 (.104) 이 가장 큰 격차를 보인다 (See Appendix 7~10).

4.5. 가맹점과 본사의 계층별 요인 간의 종합가중치를 적용한 상대적 중요도 격차 분석 결과

프랜차이즈 가맹점 그룹과 본사 그룹 각각의 2 계층 주요 요인가중치와 3 계층 상세요인 가중치를 곱해 산출한 가맹점과 본사 간의 상대적 중요도 종합순위의 평가 결과는 다음과 같다. 가중치를 적용하여 양 그룹의 우선순위를 정하고 이를 기준으로 비교하여 격차가 큰 순서로 나열하면 1 위 정보시스템, 2 위 계약이행, 3 위 정보공유, 4 위 업무개선 피드백, 5 위 교육 및 훈련, 6 위 신제품 공급, 7 위 브랜드 명성, 8 위 목적 불일치, 9 위 운영지도 능력, 10 위 배송처리 능력의 순이다. 소통요인의 세부 항목에서 가맹점과 본사의 격차가 비교적 큰 것으로 분석되었다.

1 위부터 5 위까지 격차가 큰 순서로 살펴보면, 1 순위 격차 정보시스템은 본사와 가맹점 간에 쉽게 정보를 교환할 수 있는 시스템이 존재하는 정도이다. 이것이 소통에 있어 가맹점 그룹은 전체 2 순위로 평가했지만, 본사 그룹은 전체 15 위로 평가하여 많은 격차가 있다. 양 그룹의 차이가 있는 경우 개선해야 할 문제가 있다고 보인다.

정보 소통의 시스템이 미흡하면 전체적인 성과나 만족에 있어 문제가 발생할 소지가 있으므로 이를 본사와 가맹점은 1 순위로

개선과제가 될 것이다. 이어 격차 2 순위로 나타난 계약이행 문제는 본사와 가맹점 간에 맺은 계약서에 관한 상호 간 계약이행 여부이다. 본사에서는 매우 중요하여 전체 5 순위로 평가하였으나 가맹점은 더욱 낮은 9 순위로 평가하여 격차 2 위의 문제로 분석되었다. 본사는 가맹점이 계약을 충실히 이행하는 것이 매우 중요하다고 생각하는 반면 가맹점은 이를 중요하게 생각하지 않아 갈등의 큰 요인으로 작용할 수도 있다. 이를 개선하기 위해 계약 시 충분한 협의를 거쳐 가맹점이 이해하고 수용하는 계약이 이루어져야 할 것으로 해석된다. 3 순위, 4 순위의 격차는 정보공유, 업무 피드백이다. 소통 문제에서 가맹점은 영업에 필요한 정보와 피드백이 불충분하다고 느끼고 있고 본사는 정보공유가 잘 안 된다고 평가하는 것으로 분석된다. 격차가 큰 요인으로 개선의 필요성이 있다. 5 순위로 교육 및 훈련이다. 프랜차이즈 사업과 고객에 대한 서비스 교육과 관련하여 본사에서는 매우 중요하게 생각하나 가맹점에서는 그리 중요하게 생각하지 않아 차이가 있다. 이를 개선하기 위한 양 그룹 간 충분한 논의가 필요한 항목이다 (See Appendix 11).

5. 토론 및 시사점

5.1. 토론

본 연구에서는 MRO사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 영향요인에 대하여 본사 임직원들과 가맹점 사업자가 어떤 영향요인을 상대적으로 더 중요하게 인식하는지 파악하고자 하였다. 이를 위해 선행연구에 대한 문헌 조사를 바탕으로 프랜차이즈 본사와 가맹점 간 영향 관계요인을 도출하여 해당 요인들에 대한 본사와 가맹점의 우선순위를 파악했다. MRO사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계요인은 해당 요인이 가지고 있는 특성을 바탕으로 두 계층으로 모형으로 선정하여 구성하였다. 최종적으로 계층 모형은 세부 요인이 가지고 있는 특성에 따라 구성하였는데, 상위 계층으로 소통, 지원, 갈등, 만족도를 채택하였으며, 이에 해당하는 하위 계층으로 각각 4가지 요인을 채택하여 총 16개의 관계요인으로 모형이 구성되었다.

AHP 계층화 분석기법을 활용하여 각 계층별로, 구성요인 별로 가중치를 계산하여 종합적인 순위를 산정하는 방법으로 연구를 실시하였으며, 분석에 필요한 데이터를 위해 MRO사무용품 프랜차이즈 본사 임직원과 가맹점 사업자를 대상으로 직접 방문 및 서면 설문조사 실시되었다.

5.2. 연구의 시사점

연구 결과 시사점을 요약하면, 다음과 같다.

첫째, 상위 계층으로 선정된 소통, 지원, 갈등, 만족도에 대한 상대적 가중치를 분석한 결과, 본사 임직원에게 가장 높은 우선순위를 가진 요인은 지원요인으로 나타났으며, 다음으로 소통요인, 갈등요인, 만족도요인 순으로 우선순위가 분석되었다. 가맹점 사업자에게 가장 높은 우선순위로 분석된 요인은 본사와 다르게 소통요인으로 나타났으며, 다음으로는 지원요인, 갈등요인, 만족도요인 순으로 본사와 차이를 보이는 것을 확인하였다.

MRO사무용품 프랜차이즈 본사는 지원요인에 가맹점은 소통요인을 상호 간의 관계에서 가장 중요도가 높다고 했는데 본사와 가맹점 간의 관계관점이 다르기 때문이라 생각한다. 가맹점은 본사가 정보공유나 업무개선과 소통은 하지 않고 일방적인 운영정책을 적용한다고 생각하기 때문으로 풀이된다. 본사는 가맹점이 소통요인에 가장 중요도가 높다고 인식한 것은 업무개선 피드백에 대한 불만이 그만큼 높다는 것이다. 가맹점으로부터 정보공유나 업무개선 요구가 있을 시 즉시 업무개선 문제를 해결해서 상호간 원활한 관계를 유지할 필요성이 있으며, 정보도 함께 공유해야 한다. 따라서 본사는 각종 정보를 조직 내부 (본사와 가맹점)에서 효과적이고 지속해서 교환하는 활동 (Park et al., 2018)과 일치하며 가맹점에 업무개선 피드백을 소홀히 하지 말고 적극적으로 해결해 주도록 한다.

가맹점은 본사의 지원은 경영 및 영업활동 등에 대한 지원, 교육의 대가로 프랜차이즈 본사에 가맹금을 지급하는 계속된 거래 관계 (Jang et al., 2010)이며, 의무적인 사항이라고 인식하고 있다. 그러나 본사는 운영지원 능력이 있고 지원만 잘하면 관계가 원활할 것이라고 인식하고 있다는 것이다. 본사와 가맹점의 인식 관점이 다르기에 상호 간 관점의 차이를 좁히는 업무개선 피드백에 대한 원활한 소통과 운영지원 능력이 요구된다.

둘째, 상위 계층 및 각각의 하위 계층 구성 항목들을 종합해 분석한 결과에서는 본사가 지원요인 항목의 운영 지도능력이 가장 높은 가중치를 두는 것이 확인되었으며, 본사에 속하는 소통 요인 항목의 정보 공유가 종합 순위 2 위, 가맹점에 속하는 소통요인의 업무개선 피드백이 종합 순위 3 위를 차지하여 MRO사무용품 프랜차이즈 본사 임직원과 가맹점 사업자 간에 영향관계에 운영지도 능력이 가장 높은 영향을 미치는 것을 파악할 수 있었다. 가맹점 사업자는 소통요인 항목의 업무개선 피드백이 종합 순위 1 순위로 나타났으며, 2 순위 소통요인에 속하는 정보시스템으로 분석되어 가맹점 사업자들은 본사와는 다르게 나타나 소통요인 항목의 업무개선 피드백이 가장 많은 영향을 미치는 것으로

나타났다. 본사와 가맹점에서 업무개선 피드백과 운영지도 능력에서 상대적 중요도와 가중치 지수가 전체적으로 대단히 높다. 이는 MRO-사무용품 프랜차이즈 가맹점 및 창업 예비자가 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사를 선택할 때 업무개선 피드백과 운영지도 능력을 가장 중요하게 인식하는 것으로 생각할 수 있다.

세 번째로 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사 임직원과 가맹점 사업자 간에 영향관계 순위에서 가장 큰 차이를 나타내는 항목은 소통요인의 정보시스템 항목이었다. 본사의 지원요인에서는 운영지도 능력 항목이 종합 1순위를 차지했으며, 가맹점 사업자는 종합 3 순위로 나타나서 본사의 운영지도 능력이 본사와 가맹점 간에 중요하게 인식하는 것으로 생각할 수 있다. 그러나 가맹점 사업자는 업무개선 피드백을 가장 중요하게 인식하고 있으며, 운영지도 능력보다는 원활한 업무개선 피드백을 본사로부터 받는 것이 가맹점 사업자에게는 중요한 선택요인으로 생각하고 있다는 것을 의미한다. 이는 가맹점이 요구하는 업무개선 문제를 본사는 좀 더 유연하게 받아들일 필요가 있을 것이다.

갈등요인에서는 계약이행 항목이 격차순위에서 2 순위로 나타났는데, 본사와 가맹점 간의 계약이행에 대한 인식이 다르다는 것이다. 이는 본사는 가맹점이 계약이행을 잘 지키기를 바라며 본사의 자체 브랜드 판매에 초점을 두지만, 가맹점은 가격에 더욱 민감하여 본사보다 저렴한 제품을 다른 곳에서 구매하여 더욱 많은 마진을 얻기 위한 행위로 본사의 제품 가격이 높다고 인식하고 있다. 이는 본사와 가맹점 간에 계약이행을 지키지 않는다고 생각하기 때문이며 상호 간 이익이 될 방안이 필요하다.

지금까지의 분석 결과를 통해서 향후 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 사업자 간에 세워야 할 새로운 관계 설정을 제시해볼 수 있다. 본사와 달리, 가맹사업자는 소통요인에서 업무개선 피드백과 정보시스템의 관계에 대해 중요성을 더 가지고 있다. 이를 통해 본사는 가맹점 사업자에게 업무개선 문제 발생 시 발 빠르게 문제를 개선할 수 있는 여건을 마련하는 것이 필요하다. 또한, 본사는 정보시스템 정책에 대해 더욱 적극적으로 가맹점과 정보교류를 하는 것이 중요하다. 가맹점은 본사의 정책에 불만과 갈등이 쌓이면 관계에 영향을 미치기 때문에 업무개선 요구 시에 더욱 많은 주의를 기울여야 한다. 또한, 본사는 운영지도 능력과 배송처리 능력을 극대화하여 중점적으로 운영정책을 세우는 것이 필요하다.

5.3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 여러 가지 가치를 지니고 있음에도 불구하고 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 설문조사가 MRO-사무용품 프랜차이즈 전체를 대표할 만한 정도의 표본의 수가 선정되지 못했기 때문에 결론의 결과를 일반화하기에는 어려움이 존재한다는 한계점을 갖는다.

둘째, 본 연구는 MRO-사무용품 프랜차이즈 D 본사와 가맹점을 대상으로 설문이 진행되었다. 이는 MRO-사무용품 프랜차이즈 가운데 다른 브랜드에 대한 설문조사는 포함되지 않아 전반적인 MRO-사무용품 프랜차이즈 일반화가 어렵다.

향후 연구에서는 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점을 대상으로 이들의 영향관계 및 차이에 관한 연구가 진행되기를 기대해 본다. 또한 본 연구는 MRO-사무용품 프랜차이즈 D 본사와 가맹점 사업자만을 대상으로 연구가 진행되었지만, 향후에는 더 많은 MRO-사무용품 프랜차이즈 본사와 가맹점 사업자를 대상으로 확대하고 조사가 진행된다면, MRO-사무용품 프랜차이즈 산업에 유익한 도움이 될 것이라 기대한다.

References

- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationship. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- Boo, J. M. (2016). A study on the use of new AHP application for multi-sample processing. *Management of Consulting Journal*, 16(2), 191-198.
- Cheon, Y. S. & Park, J. S. (2017). A study on global cold chain logistics-hub determining factors of location based on AHP analysis-focus on fresh food product. *Korea logistics review*, 27(6), 59-70.
- Frazier, G. L. & Summers, J. O. (1986). Perceptions of interfirm power and its use within a franchise channel of distribution. *Journal of Marketing Research*, 23(2), 169-176.
- Gaski, J. T. & Nevin, J. R. (1985). The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel." *Journal of Marketing Research*, 22(May), 130-143.
- Han, S. H., Yang J. J., & Lee, Y.-K. (2017). The effects of food service franchisors' conflict resolution activities on procedure quality, behavior quality and dissolution intention. *Journal of Franchise Management*, 8(3), 29-37.
- Jang, H. R., Lee, O. J., Jeon, G. C., & Song, S. H. (2013). The effects of a regular education to franchisees on business management outcome in the food-service franchise area, *Food Service Industry Journal*, 9(3), 7-17
- Jang, J. N., Kang, C. D., & Ahn, S. S. (2011). A study on the effects of the characteristics of franchise business members on affiliate outcomes. *Journal of Distribution Science*, 9(2), 49-59.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Kim, D. K., Han, J. W., & Lee, J. H. (2018). An analysis on priority of the golf wear brand's selection attributes using AHP method. *Korean Journal of Sports Science*, 27(6), 433-444.
- Kim, H. J. & Park, K. T. (2017). Franchise operation strategy using DEA (Data envelopment analysis). *Asia Pacific Journal*

- of Small Business, 39(3), 77-92.
- Kim, J. H. (2007). The impact of support and dispenses on economic satisfaction, conflict, trust and commitment in the franchise system. *Journal of distribution research*, 12(1), 43-55.
- Kim, M. S. (2010). CSF Analysis centered on the case study of a restaurant franchise. *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 11(6), 1991-1996.
- Kim, M. S., & Jeon, J. H. (2011). A strategic development of domestic smart phone banking service. *Institute of Finance & Knowledge*, 9(1), 1131-153.
- Kim, I., & Lee, S. S. (2018). Self-sustainable win-win growth model for Korea franchise corporate sustainability. *Korean Journal of Franchise Management*, 9(1), 7-15.
- Lee, E. J. & Cho, C. H. (2012). A study on the effects of franchise's factors and performance. *Analysis Disclosure Agreement*, 3(2), 20-38.
- Lee, E. J., & Kim, S. D. (2011). A study on antecedents and the consequences of leadership styles for Korean the franchise system. *Journal of Distribution Science*, 9(4), 63-73.
- Lee, J. C., Kim, J. G., & Park, J. W. (2005). A study on functions of franchise's supervisor for food service. *Korean Society of Culture Industry*, 5(1), 125-139.
- 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(3), 41-52.
- Park, J. E., Kim, S. A., & Park, S. C. (2018). An empirical study in how the internal marketing affects the customer orientation. *Journal of Professional Management*, 21(4), 303-324.
- Park, J. Y & Seok, M. R. (2011). Influence of brand awareness and brand image of take-out coffee shop on the customers' satisfaction and loyalty, 26(1), 183-199.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. US: NY McGraw-Hill International Book Company.
- Schul, P. L. (1987). An investigation of path-goal leadership theory and its impact on intrachannel conflict and satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15(4), 42-52.
- Stern, L. W. & El-Ansary, A. I. (1992). *Marketing channels* (4th ed.). US: New Jersey: Prentice-Hall.
- Yeo, I. S. & Lee, A. J. (2016). Impact on customer satisfaction and loyalty, according to a Korean restaurant selection attribute visitor's motivations - Focusing on the Jeonju visitors. *Foodservice Industry Journal*, 12(2), 95-112.

Appendixes

Appendixes1: Results of the relative importance evaluation of the secondary ranking factors of franchisees

Evaluation Factor	Communication	Support	Conflict	Satisfaction	Total
Weight	.416704	.339506	.138977	.104813	1
Comparative evaluation ranking	1	2	3	4	-

Appendixes2: Results of the relative importance evaluation of the secondary ranking factors of franchisor

Evaluation Factor	Communication	Support	Conflict	Satisfaction	Total
Weight	.317354	.352906	.211325	.118415	1
Comparative evaluation ranking	2	1	3	4	-

Appendixes3: Results of the relative importance of the communication factors between the two groups

Franchisee Group			Franchisor Group	
Ranking	Weight	Detailed Factor	Weight	Ranking
1	.345037	Improvement feedback	.350841	2
3	.204394	Information Sharing	.433262	1
2	.329529	Information System	.085162	4
4	.121040	Communication	.130735	3
-	1	Total	1	-

Appendixes4: Results of the relative importance of the communication factors between the two groups

Franchisee Group			Franchisor Group	
Ranking	Weight	Detailed Factor	Weight	Ranking
1	.373172	Operational Guidance Capability	.390895	1
2	.350572	Delivery Processing Capability	.305273	2
4	.127856	Education, Training	.201359	3
3	.1484	Supply New Products	.102473	4
-	1	Total	1	-

Appendixes5: Results of the relative importance of the conflict factors between the two groups

Franchisee Group			Franchisor Group	
Ranking	Weight	Detailed Factor	Weight	Ranking
2	.320767	Execution of Contract	.480854	1
1	.387004	Margin Policy	.219178	2
3	.162481	Purpose Mismatch	.168079	3
4	.129748	Problem-handling Regulation	.131889	4
-	1	Total	1	-

Appendix6: Results of the relative importance of the satisfaction factors between the two groups

Franchisee Group			Franchisor Group		
Ranking	Weight	Detailed Factor	Weight	Ranking	
1	.355254	Marketing Policy	.251443	3	
3	.220061	Brand Reputation	.311438	2	
2	.322343	Profitability Provision	.343489	1	
4	.102342	Intent to Renew the Contract	.09363	4	
-	1	Total	1	-	

Appendix7: Results of the relative importance gap between the two groups of factors by hierarchy

Franchisee Group		Communication Comparative Evaluation					Franchisor Group	
1	.417	1	.345	Improvement feedback	.006	.351	2	.317
Communication Factor		3	.204	Information Sharing	.229	.433	1	Communication Factor
		2	.329	Information System	.244	.085	4	
		4	.122	Communication	.009	.131	3	
.100								

Appendix8: Results of the relative importance gap between the two groups of factors by hierarchy

Franchisee Group		Support Comparative Evaluation					Franchisor Group	
2	.339	1	.373	Operational Guidance Capability	.018	.391	1	.354
Support Factor		2	.351	Delivery Processing Capability	.046	.305	2	Support Factor
		4	.128	Education and Training	.073	.201	3	
		3	.148	Supply New Products	.045	.103	4	
.015								

Appendix9: Results of the relative importance gap between the two groups of factors by hierarchy

Franchisee Group		Conflict Comparative Evaluation					Franchisor Group	
3	.139	2	.321	Execution of Contract	.160	.481	1	.211
Conflict Factor		1	.388	Margin Policy	.169	.219	2	Conflict Factor
		3	.162	Purpose Mismatch	.006	.168	3	
		4	.129	Problem handling Regulation	.003	.132	4	
.072								

Appendix10: Results of the relative importance gap between the two groups of factors by hierarchy

Franchisee Group		Satisfaction Comparative Evaluation					Franchisor Group	
4	.105	1	.355	Marketing Policy	.104	.251	2	.118
Satisfaction Factor		3	.220	Brand Reputation	.091	.311	1	Satisfaction Factor
		2	.322	Profitability Provision	.022	.344	4	
		4	.103	Intent to Renew the Contract	.009	.094	3	
.013								

Appendixes11: The overall ranking of gaps by applying the aggregate weight of factors by hierarchy between the two groups

Franchisee Group				Franchisor Group				
Two-layer factor weighting	Three-layer factor weighting	Detailed factor					Three-layer factor weighting	Two-layer factor weighting
		Total weighting	Rank	Gap Rank	Total weighting	Rank		
Communication Factor .417	.345	Improvement feedback					.351	Communication Factor .317
		.144	1	4	3	.111		
	.204	Information Sharing					.433	
		.085	5	3	2	.137		
	.329	Information System					.085	
		.137	2	1	15	.027		
	.122	Communication					.131	
		.051	7	12	8	.041		
Support Factor .339	.373	Operational Guidance Capability					.391	Support Factor .354
		.126	3	9	1	.138		
	.351	Delivery Processing Capability					.305	
		.119	4	10	4	.108		
	.128	Education and Training					.201	
		.043	10	5	6	.071		
	.148	Supply New Products					.103	
		.050	8	6	11	.036		
Conflict Factor .139	.321	Execution of Contract					.481	Conflict Factor .211
		.045	9	2	5	.101		
	.388	Margin Policy					.219	
		.054	6	13	7	.046		
	.162	Purpose Mismatch					.168	
		.023	14	8	12	.035		
	.129	Problem-handling Regulation					.132	
		.018	15	11	14	.028		
Satisfaction Factor .105	.355	Marketing Policy					.251	Satisfaction Factor .118
		.037	11	14	13	.030		
	.220	Brand Reputation					.311	
		.023	13	7	10	.037		
	.322	Profitability Provision					.344	
		.034	12	15	9	.041		
	.103	Intent to Renew the Contract					.094	
		.011	16	16	16	.011		