

중국 프랜차이즈 지식전달시스템 경영과 거래관계 만족, 프랜차이즈 성과 관계에 관한 연구

이창원

우석대학교 창업교육지원센터 센터장

A Study on the Relationship between Knowledge Transfer System Management, Transaction relationship satisfaction and Franchise Performance in Chinese Franchise System

Chang Won Lee

Director, Business Start-up Education Support Center of Woosuk University

요약 최근 프랜차이즈 산업 변화는 글로벌 경영환경의 시장경제 변화로 더 빨라지고 있다. 프랜차이즈 최근 연구들은 고객과 체인 본부간의 인식에 대한 공유, 지식전달 방법 등에 대한 연구로 확장되고 있으며, 프랜차이즈가 성장하고 국제화될수록 프랜차이즈 지식이 어떻게 표준화되고 승인되며 전달될 수 있는지에 대한 지식전달시스템에 대한 연구까지 확대되고 있다. 따라서 본 연구는 중국 내에서 프랜차이즈 기업이 새로운 환경 환경에서의 경쟁우위로서 지식전달시스템이 어떤 역할을 수행하며, 지식전달시스템이 작동할 수 있는 선행요인과 결과요인 등을 탐색하는데 목적이 있다. 본 연구 결과를 증명하기 위해 지식관리 경영시스템 선행연구를 통해 검증된 항목들을 기초로 중국 S성 지역 체인 시스템 내 가맹점을 연구대상으로 삼았다. 본 연구 결과 모든 가설이 채택된 것을 알 수 있었다. 첫째, 중국 내 지식전달시스템 경영을 위해서는 인적 자산 뿐만 아니라 시스템 자산이 중요하며, 우선적으로 시스템 자산에 대한 투자가 이루어져야 한다는 것을 알 수 있었다. 또한 체인 본부의 이러한 지식전달시스템 경영, 인적 자산, 시스템 자산은 가맹점의 거래관계 만족에 영향을 미치고 결과적으로 프랜차이즈 성과를 향상시키는 것을 볼 수 있었다. 본 연구는 기존 변수들을 세분화하지 않고 2개의 범주화를 통해 검증을 진행함으로써 세부적 실행요인을 선별하는데는 한계를 지니고 있었으며, 본 연구에 참여한 표본들의 경우 3년 미만의 프랜차이즈 경력을 지닌 연구대상들이 많아 지식전달시스템 경영에 대한 인식 정도가 어느 정도 이루어졌는지에 대한 한계점을 지녔다. 마지막으로 연구대상의 제한성이 있었다.

주제어 : 지식전달시스템 경영, 거래관계 만족, 프랜차이즈 성과, 인적 자산, 시스템 자산

Abstract As the Chinese franchise industry grows rapidly, efforts to find a source of competitive advantage continue to be made. Establishing a knowledge transfer system is important in the franchise industry as a source of competitive advantage. However, research in China was insufficient. This study is to explore factors and consequential factors for establishing a knowledge transfer system in the franchise industry. As a result of this study, first, it was found that not only human assets but also system assets are important for the management of knowledge transfer systems in China. Therefore, investment in system assets must proceed first. In addition, it could be seen that the management of the knowledge transfer system, human assets, and system assets affect the satisfaction of the franchise's transaction relationship and consequently improve franchise performance.

Key Words : Knowledge Transfer System Management, Transaction relationship satisfaction, Franchise Performance, Human Asset, System Asset

*Corresponding Author : Chang Won Lee(mir75@hanmail.net)

Received September 17, 2021

Revised March 17, 2022

Accepted April 20, 2022

Published April 28, 2022

1. 연구목적 및 필요성

최근 고도화된 정보기술과 정착화된 글로벌 경영환경으로 시장경제 변화는 더 빨라졌으며, 경쟁 업체 간 경쟁우위를 확보하기 위한 노력은 가속되고 있다. 특히 프랜차이즈 산업의 변화는 더 빨라지고 있다. 특히 중국 프랜차이즈 산업의 경우 2001년 WTO 가입 이후 글로벌 프랜차이즈 호텔 브랜드를 시작으로 인수합병이 활발히 이루어졌다. 그리고 2007년 “상업 프랜차이즈 관리조례” 마련을 통해 대중들의 프랜차이즈 산업 분야에 대한 인지 정도, 전문가의 확장성, 다양해진 선택지로 인해 창업가 선정에 대한 기준이 높아짐에 따라 시장경쟁과 변화가 급변하고 있다. 이러한 변화에서 중국에 등록된 프랜차이즈 본사가 2019년 기준 4,813개로 성장함에 따라 [30], 체인 본부와 가맹점 간의 경쟁우위를 확보하기 위한 노력들은 더욱 심화되고 있다. 이런 상황에서 중국 내 프랜차이즈 시스템은 가맹점의 전략적 의사결정 도입을 위한 노력을 적극적으로 지원하길 희망한다. 그리고 그 한 축으로 가맹점의 성과에 영향을 미치는 지식경영과 지식전달의 영향요인 파악에 힘을 기울이고 있다 [15]. 그러나 Hussler and Ronde[16]은 기존 프랜차이즈 연구에서 지식경영이 프랜차이즈 시스템 형성과 성공에 공헌하지 못하고 있다고 보았다. 그들은 기존 프랜차이즈 시스템 연구들이 조직 경제학 이론 측면에서 거래비용과 대행사 비용 등을 최소화시킬 수 있는 인센티브 구조와 조정에 초점을 맞추고 있다고 보았다. 그리고 기존 프랜차이즈 연구에서 무형의 자원인 지식의 모방 어려움과 경쟁우위, 가치 창출, 성과 활용 등에 대한 자원기반이론 등 또한 한정적 영역에서 연구가 이루어져 있다고 보았다. 이는 박주영[34]의 연구에서 밝혔듯이 기존 프랜차이즈 연구들이 프랜차이즈 동기이론, 가맹본부 특성, 가맹점 사업자 특성, 계약 특성, 관계 특성, 성과 등의 연구를 중심으로 이루어졌다는 견해와 같다. 그러나 지식공유, 신뢰, 갈등 관리와 브랜드 평판 등이 프랜차이즈 시스템 내 가맹점의 계약 연장과 성과 향상을 위해 중요한 것은 사실이라고 할 수 있다[35]. 이에 프랜차이즈 최근 연구들은 고객과 체인본부 간의 인식에 대한 공유, 지식전달 방법 등에 대한 연구로 확장되었다. 더 나아가 프랜차이즈가 성장하고 국제화될수록 프랜차이즈 지식이 어떻게 표준화되고 승인되며 전달될 수 있는지에 대한 지식전달시스템에 대한 연구까지 확대되고 있는 상황이다[13]. 따라서 본 연구는 중국 내에서 프랜

차이즈 기업이 새로운 환경 환경에서의 경쟁우위로서 지식전달시스템이 어떤 역할을 수행하며, 지식전달시스템이 작동할 수 있는 선행요인과 결과요인 등을 탐색함으로써 프랜차이즈 기업들의 경쟁우위 전략에 도움을 주고자 한다. 또한 중국에 진출하고자 하는 국내 프랜차이즈 기업에게 시사점을 제공하고자 한다.

2. 문헌연구

2.1 지식경영과 지식전달시스템 경영

1990년대 중반부터 전략 컨설턴트들에 의해 대두된 지식경영은 사회, 경제, 기술 트렌드 등에 의해 급성장하였다. 1990년대와 2000년대를 거쳐, 지식경영은 조직발전, 지적자본관리, 사회학습, 혁신, 변화관리 등 다양한 분야로 영역을 넓혀왔다[32]. 조직 내에서 지식경영은 조직이 적절한 시간에 적절한 직원에게 올바른 지식을 제공하려는 의식적인 전략 방법이다. 또한 조직의 성과가 향상될 수 있도록 직원들이 정보를 공유하고 실행하도록 지원한다. 이러한 지식경영에 대한 정의는 다양하게 존재한다[14]. 기존 연구들은 지식경영은 기업 내부 및 기업 내에서 지식의 흐름을 촉진하는 일련의 기술 및 관행[6] 행동으로 이어지는 정보에 입각한 결정을 내리고 실제 비즈니스 가치를 생성하기 위해 데이터를 집계, 분석 및 사용하는 능력[10], 기업이 지식 자산에 대한 투자로부터 가치를 창출할 수 있도록 기업 내 다른 자산과 마찬가지로 지식 자산을 경영하는 것[39] 등으로 정의하고 있다.

이에 비해 지식전달시스템 경영은 지식 자본의 구조적, 인적 또는 사회적 요소에서 지식 활용을 증가, 개선, 갱신 및 공유하기 위한 프로세스, 구조, 도구의 사용 등을 통해 경영할 수 있는 체계라고 정의한다[36]. 물론 지식경영과 같이 지식전달시스템 경영 또한 다양한 견해가 존재한다. Argote and Ingram[4]은 조직의 지식전달 시스템 경영을 조직 내 그룹 또는 부서 등과 같이 한 단위의 경험이 다른 단위에 영향을 미치는 과정을 위한 제도, 도구 등을 활용한 경영이라고 정의한다. 반면 Szulanski[40]은 지식전달시스템 경영은 조직이 새로운 환경에서 복잡하고 인과 관계가 모호한 일련의 루틴을 재생성하고 유지하는 과정으로 간주하기 위한 체계를 관리하는 것이라고 정의한다. Kalling[20]은 조직 내 지식전달시스템 경영은 비용-효율 방식에서 조직 구성

원이 구성원의 지식을 전달하는 프로세스로 조직이 지식 기반을 확장하기 위해 고유한 기술을 활용하는 과정을 통한 경영을 유지하는 것이라고 보고 있다. 이러한 지식전달시스템 경영은 외부 지식전달시스템과 내부 지식 전달시스템이 존재한다. 외부 지식전달시스템 경영은 자신의 조직에 속한 집단이 아닌 다른 집단과 정보를 교환할 수 있도록 시스템을 구축 관리하는 것을 의미한다. 반면 내부 지식전달시스템 경영은 조직 내 프로세스를 관리하는 것이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 지식전달시스템 경영을 Argote and Ingram[4]과 Kalling[20]의 정의를 받아들여 지식전달시스템을 구성원이 다른 구성원에게 경험을 전달하는 네트워크라고 정의하고, 지식전달시스템 경영은 이러한 네트워크를 운영하기 위한 시스템을 유지 관리하는 것으로 지식경영의 하위 단위라고 정의한다.

2.2 지식전달시스템 경영 선행요인

Gorovaia[13]은 프랜차이즈 시스템의 지식전달시스템 경영은 체인본부의 유용한 지식을 가맹점에게 같은 방식으로 해석하거나 접근할 수 있도록 해야 한다고 본다. 또한 이를 위해 지식 전달체계를 구축하고 지원할 수 있도록 지식전달시스템이 구축되어야 한다고 보고 있다. 지식전달시스템 경영이 이루어진다는 것은 체인 본부의 운영에 관한 지식을 활용하여 가맹점의 창조적 혁신과 가치 창출을 지원하는 기능을 지닌다[7]. 또한 다양한 형태로 산재 된 체인 본부의 정보를 효과적으로 저장하고 관리할 뿐만 아니라 가맹점에게 지원할 수 있는 시스템이 갖춰져 있다는 것을 의미한다[9,28]. 김명수·송상호[23]은 지식전달시스템 경영이 이루어지기 위해서는 지식수집·창출·확산·활용의 지식 창출 단계와 지식확산·이전·응용의 지식 활용 단계로 구분된다고 보고 있다. 그들은 지식전달시스템 경영에 정보기술 및 관리시스템과 인적 자산 및 조직구조가 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 그러나 지식전달시스템 경영의 경우 경험 전달을 위해 네트워크를 통해 발생하는 것을 볼 수 있다[33]. 따라서 본 연구에서는 지식전달시스템 경영의 주요 요인으로 인적 자산과 시스템 자산만을 상정하여 분석하였다. 이 관점은 2개 기업 사례 분석을 통한 지식전달시스템 경영을 연구한 사전 연구[22,31] 뿐만 아니라 인적 자산이 지식전달시스템 경영을 위한 중요 요인으로 작용한다는 기존 연구[42]에 기반하고 있다. 따라서 본

연구에서는 프랜차이즈 시스템의 지식전달체계 경영을 위한 선행 요인으로 인적 자산과 시스템 자산으로 구분하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 : 체인 본부의 인적 자산은 지식전달시스템 경영에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 2 : 체인 본부의 시스템 자산은 지식전달시스템 경영에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

2.3 지식전달시스템 경영과 거래관계 만족

프랜차이즈 시스템내에서 경쟁우위를 확보하기 위한 기초 요인으로서 역할을 수행하는 지식전달시스템 경영[38]은 체인 본부의 지식 창출 단계와 활용 단계를 통해 가맹점의 신규 지식 및 역량을 창출하는 역할을 수행한다[32]. 체인 본부의 지식전달시스템 경영이 원활히 이루어질 경우 가맹점은 가맹점 운영을 위한 신규 지식 획득과 활용을 통해 신규 메뉴와 서비스 개발 및 고객 유치 등의 가치 창출 활동이 이루어진다. 이 과정을 거쳐 결과적으로 가맹점과 체인 본부 간의 시너지 효과가 발생함으로써[22,29], 거래 경험의 총합인 거래관계 만족에 영향을 미치는 것을 알 수 있다[21]. 또한 공동의 목표를 가진 체인본부와 가맹점의 경우 지식전달시스템 경영체계 내에서 시스템 자산의 품질인 충분성, 이해 가능성, 접근성, 유용성 등이 좋을수록 상호 간의 커뮤니케이션 활동 향상을 통해 체인 본부를 신뢰하게 되고 결과적으로 거래관계 만족도는 높아진다고 보고 있다[7,18,25]. 그리고 인적 자산간 협조 관계론과 관계적 교환모형을 통해 장기적으로 기회주의 감소와 협조적 거래관계의 깊이가 깊어질수록 거래 상호적 만족 수준은 높아지는 것을 볼 수 있다[26]. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 3 : 체인 본부의 지식전달시스템 경영은 거래관계 만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 4 : 프랜차이즈 인적 자산은 거래관계 만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

가설 5 : 프랜차이즈 시스템 자산은 거래관계 만족에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

2.4 거래관계 만족과 프랜차이즈 성과

프랜차이즈 시스템내에서 거래관계 만족은 중요한 결정 요인으로 체인 본부와 가맹점 간의 협력관계 향상에 따른

신뢰와 충성 의도 제고 차원에서 중요한 역할을 수행한다 [19,41]. 이러한 거래관계 만족은 유통 경로하에서 특정 구성원이 거래 업무 전반에 걸쳐 거래 당사자에 대해 갖는 긍정적 정서 상태로 체인 본부와 거래 직접 전반에 대한 거래 경험의 총합이라고 할 수 있다[1,2,11,12]. 따라서 거래관계 만족도가 높다는 것은 체인본부에 대한 가맹점의 신뢰와 만족도가 높다는 것을 의미한다[17]. 또한, 재계약 을 향상[27], 장기지향성[12], 성과[37] 등에도 영향을 미 치는 것을 볼 수 있다. 즉 거래 경험의 총합이 높을수록 돈 독한 협력관계와 성공적 교환관계 성립을 통한 업무 수행 [15] 등이 이루어져 성과 향상이 이루어진다는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 6 : 거래관계 만족은 프랜차이즈 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

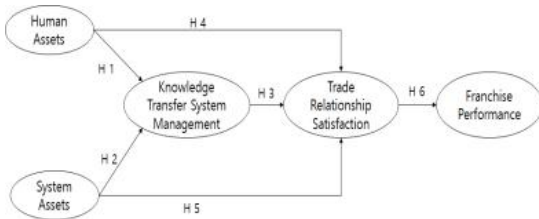


Fig. 1. Research model

Table 1. Measurement scale

Factor Items	Variable	Reference
Human Assets	Degree of participation in knowledge management of chain headquarters personnel, Chain headquarters development strategy and knowledge dissemination ability of members, Knowledge acquisition and sharing ability of chain headquarters members, Degree of awareness of the importance of knowledge management by members	[23] [24] [39]
System Assets	Existence and work relevance of a knowledge management system that supports the dissemination of know-how/problem solving within the franchise system, Ease of use of the chain headquarters' knowledge management system, Immediacy and help level of the knowledge management system of the chain headquarters	[22] [23] [24] [31]
Knowledge Transfer System Management	The management of the knowledge transfer system is acquired or documented by the management knowledge of the chain headquarters, Bundling, distribution and distribution for reuse, Management systems that enable reuse, Management of knowledge collection, knowledge sharing, and knowledge utilization provision system	[20] [21]
Trade Relationship Satisfaction	Satisfied with chain headquarters-related tasks, Overall satisfied with the chain headquarters support policy, Satisfied with the chain headquarters' listening to the opinions of franchisees and reflecting the business	[1] [2] [11] [12]
Franchise Performance	Higher average sales than other franchisees, Higher sales compared to other franchisees, Higher customer purchase intention compared to other franchisees, Higher repurchase rate than other stores	[12] [27] [37]

3. 연구방법

3.1 측정문항

본 연구 검증을 위해 선행 연구를 통해 신뢰성과 타당성이 확보된 측정 항목들을 기초로 본 연구에 맞게 수정 보완하였으며, 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 7=매우 그렇다)을 이용하여 측정하였다(Table 1 참조).

3.2 표본설계 및 분석방법

본 연구 모델 검증을 위해 중국 S성 지역 체인 시스템 내 가맹점을 연구대상으로 삼았으며, 사전 조사와 본 조사의 2단계 조사를 실시하였다. 우선 대학원생들을 통해 기존 연구항목에 대한 문헌 검토를 수행하였으며 마케팅 전문가와 가맹점주를 대상으로 연구항목들의 신뢰성과 타당성을 확보하였다. 본 조사는 2020년 8월부터 2020년 10월까지 중국 S성 창업지원 인증기관인 화한인큐베이션의 도움을 받아 300부 설문지를 배부하여 283부를 회수하였으며, 최종 241부를 사용하여 연구모형을 검증하였다.

수집된 데이터는 다음과 같이 분석되었다. 데이터의 타당도, 신뢰도를 확인하기 위하여 요인분석, 상관관계 분석, 신뢰도 검증을 실시하였으며, 다음에 연구 모형 및 가설검증을 실시하여, 가설이 검증된 경로를 바탕으로 결과 해석이 진행되었다.

3.3 표본의 일반적 특성

설문 응답자의 경우 남성 128%, 여성 113% 이었으며 나이는 20대 19%, 30대 25%, 40대 36%, 50세 이상 21% 이었다. 또한 본 프랜차이즈 개업전 직원 여부에 48%, 아니오 52%였고, 사전에 현재와 같은 산업 종사 유무는 경험없음 16%, 6개월 미만 25%, 6개월 이상 1년 미만 19%, 1년 이상 3년 이하 27%, 3년 이상 13% 이었다.

3.4 측정모형의 분석

본 연구는 측정 변수의 집중타당성과 판별타당성을 검증하기 위하여 측정모형 분석과, 신뢰성 확보를 위해 Cronbach- α 분석을 실시하였다. 먼저 측정모형의 적합도 지수는 GFI=0.901, AGFI=0.86451, CFI=0.980, NFI=0.958, RMSEA=0.0499로써 구조모형분석에 적합한 것으로 나타났다(Table 3). 각 변수의 요인적재량 (Factor loading), Cronbach's α , Average Variance Extracted (A.V.E)의 값은 Table 2와 Table 3과 같다. Table 2와 Table 3에서와 같이 집중 타당성 검증을 위한 Factor Loading 값은 .6이상, 변수의 신뢰도를 나타내는 Cronbach's α 는 .7 이상, CR. 값은 .7이상, 판별타당성을 검증하는 평균분산 추출 값 (AVE)은 .5 이상으로 나타나 구조모형의 타당성 및 신뢰도는 검증되었다[43]. 또한, 상관관계 분석을 통해 각 연구 단위간에 서로 방향성과 관계 여부를 판단하였다. 결과는 Table 4와 같으며, 각 관계 간의 방향은 모두 정(+의 방향으로 유의한 관계

로 나타나 집중타당성을 확인할 수 있었다.

Table 2. Factor Analysis and Reliability Results

Variable	Factor Items				
	FP	KT SM	HA	SA	TRS
V17	.893	.204	.001	.065	.004
V16	.886	.198	-.051	.001	.193
V18	.813	.191	.098	.099	-.050
V15	.810	.119	.065	.063	.279
V10	.170	.820	.200	.061	-.058
V11	.195	.806	.176	-.032	-.001
V8	.218	.793	.201	.097	.172
V9	.095	.732	-.129	-.006	.268
V3	.137	.250	.790	-.010	-.213
V1	.028	-.027	.787	-.069	.200
V2	-.188	.016	.652	-.155	.366
V4	.113	.390	.634	.065	-.116
V5	-.018	-.083	-.101	.835	.038
V7	.018	.034	.209	.750	.100
V6	.175	.112	-.051	.704	-.149
V12	.050	.036	-.145	.100	.665
V13	.220	.250	.115	.041	.592
V14	.136	.016	.028	.167	.528
eigen value	3.364	2.978	2.307	2.200	1.221
cumulative %	18.687	35.231	48.047	60.269	67.051
Cronbach's α	0.837	0.711	0.715	0.907	0.898

HA(Human Assets), SA(System Assets), KTSM(Knowledge Transfer System Management), TRS(Trade Relationship Satisfaction), FP(Franchise Performance)

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Table 3. Results of Reliability and Discriminant Validity of Measurement Variables

Factor Items	Variable	Estimation coefficient	measurement error	AVE
Human Assets	HA1	0.635	0.078	0.503
	HA2	0.655	0.076	
	HA3	0.648	0.090	
	HA4	0.654	0.083	
System Assets	SA1	0.804	0.075	0.489
	SA2	0.631	0.094	
	SA3	0.799	0.074	
Knowledge Transfer System Management	KTSM1	0.846	0.067	0.613
	KTSM2	0.857	0.073	
	KTSM3	0.889	0.068	
	KTSM4	0.836	0.074	
Trade Relationship Satisfaction	TRS1	0.738	0.070	0.576
	TRS2	0.749	0.074	
	TRS3	0.694	0.077	
Franchise Performance	FP1	0.813	0.069	0.626
	FP2	0.796	0.070	
	FP3	0.875	0.066	
	FP4	0.845	0.072	

x²=238.050(p=0.00), GFI=0.901, AGFI=0.86451, CFI=0.980, NFI=0.958, RMSEA=0.0499

Table 4. Correlation Coefficient between Conceptual Variables

	HA	SA	KTSM	TRS	FP
HA	1.000				
SA	0.586 (.062)	1.000			
KT SM	0.377 (.069)	0.411 (.064)	1.000		
TRS	0.579 (.065)	0.630 (.058)	0.666 (.049)	1.000	
FP	0.453 (.066)	0.495 (.060)	0.657 (.043)	0.626 (.053)	1.000

4. 연구결과

4.1 연구모형의 적합성 검증

본 연구 모형 표본의 정규분포성을 검증하기 위해 Kolmogorov-Smirnov 분석을 실시하였으며, 결과는 Table 5와 같아 표본의 정규분포성은 입증되었다. 또한 본 연구 모형의 적합도 평가치는 아래 Fig. 2에서 볼 수 있듯이 본 연구 모형의 적합도 평가치는 $\chi^2=263.321(p=0.00, df=128)$, $GFI=0.891$, $AGFI=0.8551$, $CFI=0.976$, $NFI=0.954$, $RMSEA=0.0568$ 으로 나타나 제안된 연구 모형이 전반적으로 적합한 것을 알 수 있었다.

Table 5. Results of Normal Distribution Identification

Kolmogorov-Smirnov						
		HA	SA	KT SM	TRS	FP
NP	Mean	4.43	4.23	5.13	4.41	4.78
	SD	.940	1.122	1.198	1.010	1.138
	MED	.105	.075	.132	.097	.084
	TS Z	1.629	1.162	2.042	1.509	1.304

HA(Human Assets), SA(System Assets), KTSM(Knowledge Transfer System Management), TRS(Trade Relationship Satisfaction), FP(Franchise Performance)

NP(Normal Parameter), SD(Standard Deviation), MED(Most Extreme Differences), TSZ(Test Statistic Z)

4.2 연구가설 검증 결과

본 연구가설 검증 결과, 첫째, 지식전달 시스템경영을 위해서 인적 자산(가설 1, 0.206, $t=2.081$)과 시스템 자산(가설 2, 0.290, $t=3.015$)은 모두 유의한 결과를 보여 가설 1, 가설 2 모두 채택되었다. 특히 인적 자산보다는 시스템 자산이 더 유의한 것을 알 수 있었다. 둘째, 거래관계 만족에는 지식전달시스템 경영(가설 3, 0.535,

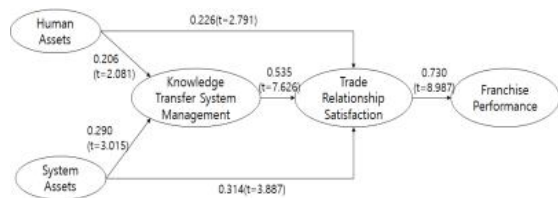
$t=7.626$), 인적 자산(가설 4, 0.226, $t=2.791$), 시스템 자산(가설 5, 0.314, $t=3.887$) 모두 유의한 것을 알 수 있어 가설 3, 가설 4, 가설 5 모두 채택되었다. 특히 가맹점의 거래관계 만족을 위해서는 우선 지식전달 시스템 경영이 먼저 이루어져야 한다는 것을 알 수 있었다. 마지막으로 거래관계 만족은 사업성과(가설 6, 0.730, $t=8.987$)에 영향을 미치는 것을 알 수 있어 가설 6이 채택되었다.

Table 6. Results of Measurement Model

	Paths	Estimate	t-value	S. E	Results
H1	Human Assets → Knowledge Transfer System Management	0.206	2.081	0.099	Supported
H2	System Assets → Knowledge Transfer System Management	0.290	3.015	0.096	Supported
H3	Knowledge Transfer System Management → Trade Relationship Satisfaction	0.535	7.626	0.070	Supported
H4	Human Assets → Trade Relationship Satisfaction	0.226	2.791	0.081	Supported
H5	System Assets → Trade Relationship Satisfaction	0.314	3.887	0.081	Supported
H6	Trade Relationship Satisfaction → Performance	0.730	8.987	0.081	Supported

SMC	
Human Assets	.420(42.0%)
System Assets	.561(56.1%)
Knowledge Transfer System Management	.735(73.5%)
Trade Relationship Satisfaction	.539(53.9%)
Performance	.694(69.4%)

$\chi^2=263.321/128(p=0.00)$, $GFI=0.891$, $AGFI=0.8551$, $CFI=0.976$, $NFI=0.954$, $RMSEA=0.0568$



$\chi^2=263.321(p=0.00)$, $GFI=0.891$, $AGFI=0.8551$, $CFI=0.976$, $NFI=0.954$, $RMSEA=0.0568$

Fig. 2. Results of Structural Model

Table 7. Total Effect· Direct Effect· Indirect Effect

		Human Assets	System Assets
Knowledge Transfer System Management	Total Effects	0.206***	0.290***
	direct Effects	-	-
	Indirect Effects	-	-
Trade Relationship Satisfaction	Total Effects	0.336***	0.469***
	direct Effects	-	-
	Indirect Effects	0.110**	0.245***
Franchise Performance	Total Effects	0.245***	0.332***
	direct Effects	-	-
	Indirect Effects	0.155***	0.343***

5. 결론

5.1 연구 요약 및 시사점

일반적으로 프랜차이즈 산업 유형은 크게 3단계로 구분할 수 있다. 프랜차이즈 산업 관련 인프라(인적, 물적)에 대한 정보 부족 및 기술의 발달 부진으로 인한 잡지만을 통한 광고 진행의 비규범적 단계인 1단계, 1단계에 비해 비교적 규범적인 사업 형태였으나, 전문가 부족으로 인해 경쟁구도가 형성되지 않은 2단계, 마지막으로 대중들의 프랜차이즈 산업 분야에 대한 인지정도, 전문가의 확장성, 다양해진 선택지로 높은 시장경쟁의 3단계로 구분할 수 있다. 중국의 경우 다양한 형태의 프랜차이즈 시스템이 적용되고 있는 3단계에 진입하고 있다. 이 상황에서 경쟁우위 원천과 발전 방안을 찾으려고 하는 연구는 지속적으로 진행되어왔으며, 효과성도 검증되고 있다. 그러나 기존 프랜차이즈 시스템 전략적 경쟁우위 연구에서 지식전달시스템의 전달 과정과 효과성에 대한 연구는 미비한 것을 알 수 있었고, 중국의 경우는 거의 이루어지지 않고 있는 것을 알 수 있다. 따라서 본 연구는 프랜차이즈 기업의 새로운 환경 환경에서의 경쟁우위로서의 지식전달시스템의 역할과 실행요인을 도출하고 그 결과요인 등을 탐색하는데 연구 목적이 있었으며, 구조모형을 설정하여 검증하였다. 이를 위해 기존 프랜차이즈 시스템에 대한 경쟁우위 전략 연구와 지식경영 영역까지 확대하여 각 요인들간의 구조모형을 검증하였다. 본 연구 결과 예상한 대로 모든 가설이 채택된 것을 알 수 있었다. 첫째, 중국 내 지식전달시스템 경영을 위해서는 인적 자산 뿐만 아니라 시스템 자산이 중요하며, 우선적으로 시스템 자산에 대한 투자가 이루어져야 한다는 것을 알 수 있었다. 또한 체인 본부의 이러

한 지식전달시스템 경영, 인적 자산, 시스템 자산은 가맹점의 거래관계 만족에 영향을 미치고 결과적으로 프랜차이즈 성과를 향상시키는 것을 볼 수 있었다. 이러한 결과는 중국상무부 발표 자료[44]에서 볼 수 있듯이 중국내 프랜차이즈는 3,162개사 정도가 운영 중에 있으나, 상표등록이나 상표출원이 없는 기업이 900개 이상, 10개 이하 가맹점 소유 기업 비중이 55%를 넘으며, 특허출원이나 전문기술 보유 기업이 50개 미만인 것을 볼 수 있어 아직 시스템적인 자산에 대한 인식이 부족한 결과라고 할 수 있을 것이다. 이는 국내 프랜차이즈들과의 가장 큰 차이점으로 국내 프랜차이즈 시스템 특히 지식전달시스템의 경우 시스템 자산을 우선 진행하는 것과는 상이한 부분이라고 할 수 있을 것이다.

본 연구의 공헌은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 그동안 이루어지지 않은 중국 내 프랜차이즈 시스템에서의 지식전달체계 구축을 위한 요인과 구조 관계 등이 프랜차이즈 성과에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴본 개척 연구적 성격이 강하다. 둘째, 지식전달체계를 구축하고 성과를 내기 위해서는 체인 본부의 인적 자산보다는 시스템 자산 즉, 지식 전달 시스템의 유무와 편의성, 반영성 등에 대한 투자가 선행되어야 한다는 것을 알 수 있었다. 또한 수평적 협력체계인 프랜차이즈 시스템상 인적 자산과 시스템 자산 및 지식전달시스템 경영 등을 통한 상호 거래 경험 축적이 중요하다는 것을 다시 확인할 수 있는 것도 평가할 만하다. 실무적 측면에서는 중국 프랜차이즈 산업 진출을 희망하는 국내 기업의 경우 프랜차이즈 확산을 위해서는 지식전달체계를 우선 구축할 필요가 있으며, 체인본부에 대한 가맹점의 거래관계 만족을 위해 가맹점의 정책, 비전, 의견 청취 등의 전달 및 수렴을 위해 지식전달시스템의 사용 편의성, 즉시성, 도움 정도 등을 제감할 수 있도록 준비해야만 할 것이다.

5.2 연구 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구는 중국 내 프랜차이즈 성과 향상을 위해 그동안 이루어지지 않았던 체인 본부와 가맹점 간의 지식전달시스템 경영의 체계 구축을 위한 요인과 성과 등 경쟁우위 전략 차원에서 살펴보고 이에 따른 프랜차이즈 운영 전략을 수립하는데 의의가 있다. 그러나 이러한 연구 결과에도 불구하고 개척 연구로서의 한계점을 지니고 있어 해석상의 주의를 필요로 한다. 첫째, 본 연구는 지식전달시스템 경영을 실현하기 위해 기존

지식경영 연구에서 차용된 변수들을 도입하여 검증하였으나, 기존 변수들을 세분화하지 않고 2개의 범주화를 통해 검증을 진행함으로써 세부적 실행요인을 선별하는데는 한계를 지닌다고 볼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 선행 요인들을 세분화하여 연구를 진행할 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구에는 기술하지 않았으나, 본 연구에 참여한 표본들의 경우 3년 미만의 프랜차이즈 경력을 지닌 연구대상들이 많아 지식전달시스템 경영에 대한 인식 정도가 어느 정도 이루어졌는지에 대한 한계점을 지닌다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 프랜차이즈 경험을 보인 대상으로 추가 연구가 이루어져야 할 것이다. 셋째, 본 연구대상의 제한성을 들 수 있다. 본 연구는 지역적으로 2성의 도시이며, 프랜차이즈 시스템 유형이 최근에 3단계로 접어든 지역으로 1성 도시에서처럼 프랜차이즈 시스템이 완전히 활성화된 지역과는 차이가 있을 것으로 판단된다. 따라서 향후 프랜차이즈 시스템이 정착화된 지역에서의 추가 연구가 이루어져야 할 것이다. 또한 식품업을 대상으로 연구가 이루어져 업종별 편차가 존재할 것이며, 이에 대한 보완연구가 이루어져야 할 것이다.

REFERENCES

- [1] A. G. Abdul-Muhmin. (2005). Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58(5), 619-628.
- [2] J. C. Anderson & J. A. Narus. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- [3] J. C. Anderson & D. W. Gerbing. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychology Bulletin*, 103(3), 411-423.
- [4] L. Argote & P. Ingram. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- [5] J. B. Barney. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- [6] J. Birkinshaw. (2001). Why is Knowledge Management So Difficult?. *Business Strategy Review* 12(1), 11- 8.
- [7] S. I. Choi & D. I. Kim. (2018). The Influence of Corporate Knowledge Management System on Learning Orientation. *Journal of Digital Convergence*, 16(11), 231-236.
- [8] J. N. Cummings. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352-364.
- [9] D. J. Shin. & D. Y. Cho. (2017). The Moderating Effect of Critically Reflective Work Behavior on Relationship between Learning Orientation and Innovative Behavior in A Company. *Korea HRD Review*, 12(2), 165-190.
- [10] T. H. Davenport & S. C. D'Elia. (2001). The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 212-221.
- [11] F. R. Dwyer, P. H. Schurr & S. Oh. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- [12] S. Ganesan. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- [13] N. Gorovaia. (2016). Knowledge transfer in franchising, *Handbook of Research on Franchising*, Department of Business Administration, Frederick University.
- [14] K. Haggie & J. Kingston.(2003). Choosing Your Knowledge Management Strategy. *Journal of Knowledge Management Practice*, 4(June).
- [15] S. L. Han & S. H. Lee. (2011). Effect of Service Convenience on the Relationship Performance in B2B Markets: Mediating Effect of Relationship Factors. *Journal of Channel and Retailing*, 16(4), 65-93.
- [16] C. Hussler & P. Ronde. (2015). To be or not to be franchised? knowledge-based perspective. *Knowledge Management Research and Practice*, 13, 429-445.
- [17] S. S. Jang & K. Park. (2019). A sustainable franchisor-franchisee relationship model: Toward the franchise win-win theory. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 13-24.
- [18] M. E. Jennex & L. Olfman. (2003). A knowledge management success model: An extension of delone and mclean's is success model. *Paper presented at the Ninth Americas Conference on Information Systems*.
- [19] M. D. Johnson, A. Herrmann & F. Huber. (2006). The evolution of loyalty intentions. *Journal of*

- Marketing*, 70(2), 122-132.
- [20] T. Kalling. (2003). Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: A qualitative case study. *Knowledge and Process Management*, 10(2), 115-126.
- [21] S. M. Kang. (2017). An Empirical Study on Social Capital in Technology Cooperation Network, Knowledge Management Activities, Innovation, Relationship Satisfaction, and Relationship Investment: Focused on Korean Small and Medium Sized Firms. *Management & Information Systems Review*, 26(1), 41-57.
- [22] J. H. Kim & S. H. Kim. (2014). The effects of franchise relationship satisfaction and service orientation on customer satisfaction and repurchase intention in dining franchise system. *Foodservice Industry Journal*, 10(1), 29-42.
- [23] M. S. Kim & S. H. Song. (2021). A Study on the Influence of Knowledge Management Strategy and Knowledge Management Decision Factors by Knowledge Management Type on Knowledge Activities. *The Journal of the Korea Contents Association*, 21(5), 592-606.
- [24] S. S. Kim & Y. W. Kim. (2000). An Empirical Study on the Key success Factors of Knowledge Management. *Korean management review*, 29(4), 585-616.
- [25] M. W. Kong & Y. N. Lee. (2019). The Effects of Perceived Organizational Support and Knowledge Management System Quality on Knowledge Sharing: The Mediating Role of Trust. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 21(3), 165-188.
- [26] N. Kumar, L. K. Scheer & J. B. E. Steenkamp. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(Aug), 348-356.
- [27] Y. K. Lee, S. H. Kim, G. C. Bae, J. Kim & J. H. Lee. (2016). Effects of influential strategies on closeness, relationship quality, and cooperation: Franchisees' perspectives in food-service industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(1), 129-154.
- [28] G. T. Lumpkin & G. G. Dess. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- [29] S. Masa & S. Testa. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27(2), 129-141.
- [30] MOFCOM. (2021). Ministry of Commerce People's Republic of China Retrieved from <http://english.mofcom.gov.cn/Statistics Korea>.
- [31] H. Moon, S. Ham, S. C. Kim & B. Y. Lee. (2021). Influential factors for successful knowledge transfer in restaurant franchises. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 224-232.
- [32] I. Nonaka & H. Takeuchi. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- [33] E. Ozkan-Canbolat & A. Beraha. (2016). Evolutionary knowledge games in social networks. *Social and Behavioral Sciences*, 69(5), 1807-1811.
- [34] J. Y. Park. (2020). A Comprehensive Review and Future Research Suggestions on Franchise Research - Focus on the 'Franchising Journal'. *Journal of Franchising*, 6(1), 80-115.
- [35] R. Perrigot, O. Herrbach, G. Cliquet, & G. Basset. (2015). Know-how transfer mechanisms in franchise networks: A study of franchisee perceptions, paper presented at 7th EMNET conference, University of Western Cape, South Africa, 3rd-5th of December.
- [36] P. Seeman, D. DeLong, S. Stucky & E. Guthrie. (1999). Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital, Second International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management (PAHeM99), 21-23 April.
- [37] S. Singh & A. Ranchhod. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, 33(2), 135-144.
- [38] M. K. Song, H. S. Yon & H. H. Yon. (2015). The effects of social capital of culinary employees(Cok) upon knowledge sharing, job satisfaction and knowledge-sharing intention. *Journal of the Korean Hospitality and Tourism Academy*, 24(4), 179-193.
- [39] K. A. Stewart, R. Baskerville, V. C. Storey, J. A. Senn, A. Raven & C. Long. (2000). Confronting the assumptions underlying the management of knowledge: an agenda for understanding and investigating knowledge management. *Advances in Information Systems*, 3(4), 41-53.
- [40] G. Szulanski. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness.

Organizational Behaviour and Human Decision Processes, 82(1), 9-27.

- [41] W. Ulaga & A. Eggert. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327.
- [42] Y. I. Yoon & D. H. Ha. (2015). Antecedents and Consequences of Knowledge Contribution & Utilization in Hotel Firm's Knowledge Management. *Korean Journal of Hospitality and Tourism*, 24(6), 79-96.
- [43] J. P. Yu. (2016). Concepts and Understanding of SEM. Seoul, Korea: Hannarae Academy.
- [44] Zhónghuá Rénmín Gònghéguó shāngwù bù. (2018). *Overall Development of China's Top 100 Franchised Chain Enterprises in 2016*.

이 창 원(Chang Won Lee)

[정회원]



- 2004년 2월 : 전북대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2009년 8월 : 전북대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2020년 4월 ~ 현재 : 우석대학교 창업교육지원센터장

- 관심분야 : 경영전략, 마케팅, 유통전략
- E-Mail : mir75@kaka.com