



Print ISSN: 2093-9582

Online ISSN 2508-4593

<http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2021.12.4.1>

## Effects of Knowledge Management Activities on Transaction Satisfaction and Business Performance

### 지식전달체계가 거래만족과 사업성과에 미치는 영향

Chang Won LEE 이창원<sup>1</sup>

Received: July 28, 2021 Revised: December 05, 2021 Accepted: December 10, 2021.

### Abstract

**Purpose:** The franchise system started by Singer Sewing Machine in the US is acting as a national economic growth engine in terms of job creation and economic growth. In China, the franchise system was introduced in the mid-1980s. And since joining the WTO, it has grown by 5-6% every year. However, compared to the growth rate of franchises, studies on shared growth between the chain headquarters and franchisees were insufficient. Accordingly, recent studies related to shared growth between the chain headquarters and franchisees have been active in China. The purpose of this study is to examine the knowledge transfer system between the knowledge creation, knowledge sharing, and the use of knowledge by franchise chain headquarters in China. In addition, the relationship between franchise satisfaction and performance is identified. **Research design, data, and methodology:** The data were collected from franchise stores in Sichuan, China, and were conducted with the help of ○○ Incubation, a Sichuan Province-certified incubator. From November 2020 to January 2021, 350 copies of the questionnaire were distributed in China, and 264 copies were returned. Of these, 44 copies with insincere answers and response errors were excluded, and 222 copies were used for analysis. The data were analyzed with SPSS 22.0 and AMOS 22.0 statistical packages. **Result:** The results of this study are as follows. First, knowledge creation has been shown to have a statistically significant impact on knowledge sharing and knowledge utilization. In particular, the effectiveness of knowledge creation was higher in knowledge sharing than in knowledge utilization. And we can see that knowledge sharing also has a statistically significant effect on knowledge utilization. Second, knowledge sharing was not significant for transaction satisfaction and business performance, and knowledge utilization was significant for transaction satisfaction and business performance. These results can be said to mean less interdependence of the Chinese franchise system. Finally, transaction satisfaction was statistically significant to business performance. The purpose of this study was to examine the importance of knowledge management to secure long-term competitive advantage for Chinese franchises. This study shows that knowledge sharing is important for long-term franchise growth. And we can see that there is a lack of knowledge sharing methods in the case of franchises in China. In addition, it was found that the growth of Chinese franchises requires systematization of communication, information sharing measures and timing, help from chain headquarters, and mutual responsibility awareness.

**Keywords:** Knowledge Creation, Knowledge Sharing, Knowledge Utilization, Transaction Satisfaction, Business Performance, Chinese Franchising

**키워드:** 지식창출, 지식공유, 지식활용, 거래만족, 사업성과, 중국 프랜차이즈

**JEL Classification Code:** M1, M3, M13, M30, M31

### 1. 서론

미국 Singer Sewing Machine사를 통해 시작된 프랜차이즈 시스템은 고용창출과 경제성장 차원에서 국가경제 성장동력으로 작용하

고 있다 (Kaufman, Wood, & Theyel, 2000). 프랜차이즈 시스템의 성장 여부에 따라 산업의 선진국화를 표현할 수 있다 할 정도이다. 중국의 경우 1980년 중반을 기점으로 프랜차이즈 시스템이 도입되어, WTO 가입이후 매년 5~6% 이상 성장하였다. 중국내 프랜차이즈

<sup>1</sup> Cheaf of Woosuk University Startup Education Support Center, South Korea, Email: mir75@kakao.com

© Copyright: Korean Distribution Science Association (KODISA)

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

즈는 성장 3단계 (비규범적 단계, 규범적 단계, 시장경제 단계)의 완성단계로 진입하여, 2019년 기준 4,813개 기업이 등록되어 있는 상황이다 (MOFCOM, 2019). 이는 중국에서의 프랜차이즈 산업에 대한 가맹점과 체인본부 간의 명확한 계약 관계와 상호 성장을 위한 노력의 인식공유 등의 정립이 잘 되어 있는 단계로 들어섰다는 걸 의미한다.

선행 연구들 (Pine, 2005; Pine & Phillips, 2005; Pine, Zhang, & Qi, 2000; Tang, Xi, Chen, & Wang, 2006)의 경우 또한 중국 내 프랜차이즈의 성공적인 사업영위를 위한 동향과 전략 연구 등이 주를 이루고 있다 (Song et al., 2015). 그러나 아직까지도 판시문화가 중요한 기업성장 요인으로 작용하고 있는 중국에서 프랜차이즈 시스템의 체인본부와 가맹점 간 상호 성공을 위한 시스템 차원 연구는 이루어지지 않는 상황이다. 특히 중국 정부의 '일대일로 (一對一路) 정책 확대는 중국 기업들이 국제적인 전략적 제휴와 파트너간 상호 성과 향상을 위해 노력해야 한다는 인식을 할 수 있도록 하였다. 중국 내에서 이러한 상황 변화는 Chesbrough (2007)의 열린 혁신 (Open Innovation)의 중요성이 다시 인식될 수 있는 계기가 되었다. 이 관점은 중국 내 프랜차이즈 시스템에서의 체인본부와 가맹점 파트너 간의 상호 노력을 위한 한 방편으로 지식공유 중요성을 부각시키고 있다 (Gong & Lee, 2018).

Kim and Kim (2014)은 프랜차이즈 시스템내에서 체인본부와 가맹점 간의 지식공유가 매우 중요한 전략적 활동으로 보고 있는데, 이는 지식공유를 통해 파트너십과 관계품질 향상 (Yoo, Lee, & Lee, 2012) 뿐만 아니라 성과 창출에도 영향을 미치기 때문이다. 그러나 기존 연구들은 지식 공유 정보시스템 중요성 (Paswan & Witman, 2009; Yoo et al., 2012), 지식 공유 인프라 구축 및 인센티브, 개인적 능력 (Bock, et al., 2005), 조직구성원 창의성 (Kim & Seol, 2016), 지식 공유 동기 요인 및 선행 변수 (Jeon, 2012; Lee et al., 2015) 등 초기 프랜차이즈 시스템 내에서의 지식공유 관련 연구가 주를 이루고 있다. 그러나 체인본부와 가맹점 간의 상호 성과 향상을 위한 지식 전달체계 즉 지식창출과 공유 및 가맹점 지식활용까지의 종합적 연구는 아직 미흡한 상황이다. 특히, 프랜차이즈 산업 완성이 이루어진 국내에 비해 이제 프랜차이즈 산업의 성장이 이루어지고 있는 중국을 대상으로 한 지식관리 관련 연구는 Hussler and Ronde (2015)의 주장처럼 학문적 차원의 연구들이 주를 이루고 실증 연구가 부족하여 지식 관리가 프랜차이즈 시스템 성공에 영향을 미치지 못한다고 보고 있다.

따라서 본 연구는 중국 프랜차이즈 시스템에서 체인본부와 가맹점 간의 상호 성과 향상과 만족도를 높여 주기 위해서 체인본부의 지식창출과 지식공유 및 가맹점의 지식활용 간의 지식전달체계 영향 요인과, 이를 기반으로 한 가맹점 만족과 성과 간에 어떠한 영향 요인이 존재하는지를 실증 분석하였다. 이를 기반으로 중국내

프랜차이즈 산업에 진출하는 기업들의 가맹점 관리 및 성과향상 측면에서 지식전달체계 중요성을 제시함으로써 장기적 프랜차이즈 시스템의 성장에 기여하고자 한다.

## 2. 이론적 고찰

### 2.1. 지식전달체계 요인 간 영향 관계

#### 2.1.1. 지식전달체계

최근 기업 경영환경 급변성과 정보기술의 발달은 자원 기반 관점에서 지식을 중요한 경쟁우위의 한 부분으로 인식하게 만들었다. 특히 경영활동이 여러 자원의 활용을 통한 가치 창출 관리 활동이라는 측면에서, 지식을 창출, 공유하고 활용하는 과정은 기업 가치 창출과정에서 중요한 자원이며 제반 활동으로 받아들여지고 있다 (Kang & Cho, 2021).

지식을 창출, 공유, 저장, 활용하는 일련의 활동을 지식전달 체계라고 한다 (Lee, 2020). 이러한 지식전달 체계는 다양한 관점 (Alavi & Leidner, 2001; Argot & Ingram, 2000; Lee & Choi 2003)에서 정의되고 있지만 지식창출, 지식공유, 지식활용 단계로 크게 구분될 수 있다. 지식전달 체계내에서 지식창출과 지식공유는 핵심요인 (Teece, 2000)으로, 일반적으로 지식창출이란 지식을 파악하고, 획득하며, 개발하는 과정 등을 통해 지식을 만들고 형상화하는 활동 (Kim & Kim, 2000)이며, 지식공유는 개인간 또는 조직간 지식이전과 전파활동 (Liebowitz, 2001)이라고 할 수 있다. 또한 지식창출과 지식공유의 결과 요인인 지식활용은 공유된 지식을 사용, 이용, 결합 등의 활동 (Lee & Choi, 2003)이라고 할 수 있다.

지식전달체계내에서의 지식창출의 활성화는 지식공유와 지식활용을 증가시켜 지식활동의 순환적 관계가 형성된다 (Lee & Cha, 2006). 이러한 지식전달 체계의 순환성에 대해 Kang (2017)은 지식획득과 지식창출이 지식공유와 지식활용에 영향을 미치며, 지식공유 또한 지식활용에 직접적인 영향을 미친다고 주장하고 있다. 또한 Cho and Oh (2018)도 지식창출, 지식공유 관계 연구를 통해 지식창출이 지식공유에 영향을 미치는 것을 확인하였다. Kwon & Kim (2002)은 지식공유를 통해 지식을 활용하여 새로운 가치를 창출할 수 있다는 Grant (1996)의 주장을 입증하였다. 이러한 지식전달체계에 대한 선행연구들의 결과를 통해 프랜차이즈 시스템내에서의 체인 본부와 가맹점 간의 지식전달체계간 관계에 대한 가설들은 다음과 같다.

- H1:** 지식창출은 지식공유에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.  
**H2:** 지식창출은 지식활용에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.  
**H3:** 지식공유는 지식활용에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.2. 지식전달체계 결과 요인

### 2.2.1. 지식전달체계와 거래만족

지식전달체계내에서 결과 요인인 지식공유와 지식활용은 프랜차이즈 시스템이 고도화될수록 중요한 요인으로 받아들여 지고 있다. 특히 체인본부의 지식자산을 가맹점에게 확산시켜 가맹점의 신규 지식 및 역량을 창출하는 지식공유 (Oyemomi & Neaga, 2015)는 프랜차이즈 시스템내에서 경쟁우위를 확보하는 기초로서 역할을 수행한다 (Song et al., 2015). 체인본부의 지식공유는 가맹점들의 신규 서비스 창출과 거래선 확장 등에 영향을 미치며 (Masa & Testa, 2009), 가맹점과 체인본부 간의 시너지 효과 창출에 영향을 미침으로써 (Kim & Kim, 2014) 장기적으로 체인본부에 대한 가맹점의 거래만족에 영향을 미친다. 또한 Jung et al. (2017)은 외식 프랜차이즈 기업의 지식공유가 가맹점의 관계품질과 관계성과에 미치는 영향에 대한 연구를 통해 체인본부의 지식공유가 가맹점의 거래만족에 영향을 미치고 결과적으로 가맹점의 사업성과 향상에 대한 효과성을 입증하고 있다.

또한 체인본부의 공유된 지식이 가맹점의 주요 경영활동에 사용될 수 있는 지식활용 (Kang, 2017)은 관계 만족에 영향을 미치는 것을 볼 수 있다. 즉 체인본부의 지식공유를 통해 가맹점은 신제품개발, 고객관리 등 가맹점 경영전반에 대한 혁신과 성과에 영향을 미치는 것이다 (Kang, 2017). 이는 지식 제공자인 체인본부와 지식수혜자인 가맹점이 지식획득과 지식제공을 통한 상호작용을 통해 문제 해결과정에 지식을 활용함으로써 장기적이고 지속적인 프랜차이즈시스템 유지를 위한 긍정적인 감정이 유발된다는 것을 의미한다 (Ko et al., 2014). 따라서 본 연구는 다음의 가설들을 설정한다.

- H4:** 지식공유는 거래만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.  
**H5:** 지식활용은 거래만족에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 2.2.2. 지식전달체계와 사업성과

Teece (2007)는 지식을 경쟁우위 창출과 유지를 위한 중요 가치이며 무형자산으로 인식하고 있다. 일반적으로 지식전달 체계가 잘 갖춰진 조직은 업무를 위해 지식을 창출하고 공유 하며, 활용하는 데 능숙하고 이를 통해 경쟁우위를 확보할 뿐만 아니라 조직 성과

와 기업성과 향상을 도모할 수 있다고 보고 있다 (Wang & Nope, 2010). Li (2019)는 지식공유와 활용이 높아질수록 조직내 가치 증폭이 이루어지며, 지속적인 경쟁 우위가 발생하고 장기적으로 사업성과는 높아진다고 보고 있다. 즉 지식공유와 활용을 통한 지속적 경쟁우위 유지는 장기적으로 학습효과가 높아질 것이고 이를 통해 시장 지배력이 증대되어 결과적으로 사업성과가 높아진다 (Kumar et al., 2011)고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 다음의 가설들을 설정한다.

- H6:** 지식공유는 사업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.  
**H7:** 지식활용은 사업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2.3. 거래만족과 사업성과

거래 상대방에 대한 업무관계에 대한 긍정적 감정인 거래만족 (Anderson & Narus, 1984)은 일시적이고 특정 거래에 대한 상호작용적 만족이 아닌 거래 당사자간의 장기적이고 지속적인 총합 차원의 만족 수준이다 (Homburg & Stock, 2004). 따라서, 프랜차이즈 시스템내에서의 거래 만족은 체인점과 가맹점 간의 지속적인 거래접점에 대한 전반적인 고객경험으로 Brown et al. (1995)은 거래 당사자간의 높은 거래만족은 거래 갈등과 마찰을 감소시키고 거래 효율성을 증가시키는 효과를 가져 온다고 할 수 있다. 거래접점에 대한 긍정적 감정인 거래만족은 거래당사자 간 관계지속성과 추천의도에 영향을 미치고 (Kim et al., 2010), 거래성과에도 영향을 미친다 (Han & Lee, 2011). 즉 거래 경험에 대한 높은 거래 만족도는 협력관계를 쉽고 돈독하게 하며, 이를 통해 원활한 사회적 관계형성과 성공적 교환관계가 형성되어 장기적으로 업무수행 효과가 높아질 수 있으며 (Han & Lee, 2011), 이 과정을 통해 장기적으로 사업성과에 영향을 미친다고 할 수 있다 (Singh & Ranchhod, 2004). 따라서, 본 연구에서는 다음의 가설을 설정한다.

- H8:** 거래만족은 사업성과에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 3. 연구설계

### 3.1. 연구모형

본 연구는 중국내 프랜차이즈 시스템내에서 가맹점에 대한 체인본부의 지식창출과 공유 및 활용이 가맹점 거래만족과 사업성과에 미치는 효과성을 살펴보는데 있다.

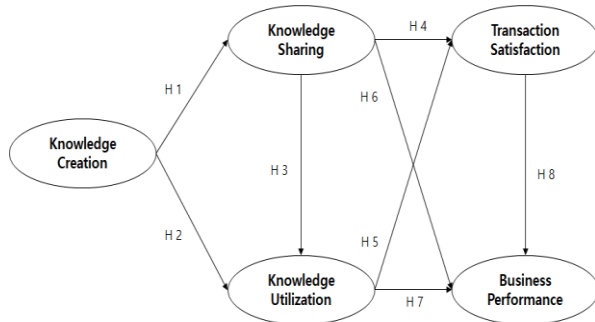


Figure 1 : The estimated structural model

따라서 본 연구 목적을 달성하기 위해 선행연구의 이론적 고찰을 통한 근거 요인에 기반하여 설정한 선행 연구 기반 가설 설정 모형은 Figure 1과 같다.

### 3.2. 조사설계

#### 3.2.1. 표본 선정과 자료수집

연구목적을 달성하기 위해 본 연구는 프랜차이즈 산업이 발전 성장되고 있는 중국 사천성 내 면요리 음식점을 대상으로 실시되었다. 연구에 사용된 항목들은 다음의 절차로 선정되었다. 먼저, 기존 연구들의 문헌 검토가 실시되었으며, 이를 통하여 선정된 항목들에 대하여 마케팅 전공 대학원생들의 검토를 거쳐 문항들이 선정되었다. 그리고 마케팅 중국 전문 교수, 전문가 대상으로 문항 검증이 이루어졌으며, 국내 프랜차이즈 가맹점주를 대상으로 문항들에 대한 검토를 받았다.

데이터는 중국 사천성내 면요리 프랜차이즈 가맹점들로부터 수집되었으며, 사천성 인증 창업보육기관인 ○○인큐베이션의 도움을 받아 실시되었다. 설문지는 2020년 11월부터 2021년 1월까지 중국에서 350부가 배포되어 264부가 회수되었으며, 이 중 불성실 답변 및 오류가 있는 44부가 제외되고 222부가 분석에 이용되었다. 수집된 데이터는 SPSS 22.0과 AMOS 22.0 통계 패키지로 분석되었다.

#### 3.2.2. 변수의 조작적 정의 및 측정

연구에 사용된 변수들은 선행연구를 통해 신뢰성과 타당성이 확보된 측정 항목들을 기초로 리커트형 7점척도 (1점: 매우 그렇지않

다 ~ 7점: 매우 그렇다)로 측정되었다(see Appendix 1).

## 4. 실증분석

### 4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구의 유효표본 (n = 222)에 대한 일반적 특성은 Table 1과 같다. 먼저, 성별은 남자 (56.7%)가 여자 (43.3%)보다 다소 많았으며, 연령은 20대 (16%), 30대 (25%), 40대 (31%) 등 비교적 고른 분포를 보였다. 프랜차이즈 운영하기 전 같은 산업 사전 종사 유무에 대해 6개월 이하 (12%), 6개월에서 1년 사이 (14%), 1년에서 3년사이 (41%) 등으로 나타나 가맹점 운영 전 프랜차이즈 관련 산업에 종사한 경험이 대부분이 있는 것을 알 수 있었다.

Table 1: Demographic Profiles (n = 222)

	Category	Frequency (n)	%
Gender	Male	142	56.7
	Female	80	43.3
Age	Under 30	42	16
	30 - 39	67	25
	40 ~ 49	81	31
	50 or more	32	12
Whether or not previously engaged in the same industry	0	18	7
	Under 6 Month	31	12
	6 Month ~ 1 Years	37	14
	1 ~ 3 Years	109	41
	Upper 3 Years	27	10

### 4.3. 항목의 타당성 및 신뢰성 검증

본 연구에 사용된 연구단위들의 타당성과 신뢰성은 다음의 방법으로 검증되었다. 첫째, 탐색적 요인분석을 통해 측정 항목의 판별 타당성과 집중타당성 검증이 실시되었다. 탐색적 요인분석은 주성분 분석방식과 직각 회전방식을 선택하였으며, 요인분석 결과, 누적분산은 73.05%이고, 모든 측정항목 적재량은 .500 이상으로 분석되어, 내적 일관성이 확보되었다 (see Appendix 2). 둘째, Cronbach- $\alpha$  분석을 통한 신뢰도 분석 결과 (Churchill, 1979), 모든 변수들의 Cronbach- $\alpha$  값이 .700 이상으로 분석되어, 신뢰도도 확보되었다 (see Appendix 2). 또한, 측정 항목 간 판별타당성과 집중타당성을 검증하기 위하여 확인적 요인분석 (confirmatory factor analysis: CFA)

이 실시되었다. 분석 결과, 검증 모형 적합도 반영 지수들이  $\chi^2 = 198.479$  ( $p = .00$ ,  $df = 80$ ),  $GFI = .900$ ,  $AGFI = .850$ ,  $CFI = .962$ ,  $NFI = .939$ ,  $IFI = .962$ 로 나타났다. 또한  $RMR = .0581$ ,  $RMSEA = .062$  으로 연구 모형의 집중타당성과 판별타당성이 확보되었다 (see Appendix 3).

#### 4.4. 상관관계 분석

본 연구에서는 상관관계 분석을 실시하여 각 연구단위 간의 서로의 방향성과 관계 여부를 판단하였다. 결과는 Table 2와 같으며, 각 관계 간의 방향은 모두 정 (+)의 방향으로 유의한 관계로 나타났다. 각 변수의 AVE값의 제곱근보다 상관계수 값이 낮게 나타나서 판별타당성이 검증되었다.

**Table 2:** Correlation Coefficient Results

Constructs	1	2	3	4	5
1 Knowledge creation	<b>.762</b>				
2 Knowledge sharing	.656	<b>.860</b>			
3 Knowledge utilization	.607	.602	<b>.691</b>		
4 Transaction satisfaction	.474	.374	.626	<b>.710</b>	
5 Business performance	.505	.344	.588	.623	<b>.722</b>
Mean	4.970	3.934	4.569	4.926	5.418
SD	1.199	1.455	1.119	1.098	1.005

Bold numbers indicate the square root of AVE

#### 4.5. 연구가설의 검증

##### 4.5.1. 연구모형의 적합성

본 연구 모형 검증을 위해 공분산 구조 분석이 실시되었으며, 모수 추정법은 측정변수들의 정규분포성을 가정하는 최우도추정법이 이용되었다. 본 연구 모형의 전반적 적합도 지수는  $\chi^2 = 190.34$  ( $p = .000$ ,  $df = 82$ ),  $GFI = .897$ ,  $AGFI = .849$ ,  $CFI = .961$ ,  $NFI = .936$ ,  $IFI = .961$ ,  $RMR = .061$ ,  $RMSEA = .063$ 으로 나타나 제안된 연구 모형이 실제 데이터에 대체로 적합한 것으로 나타났다.

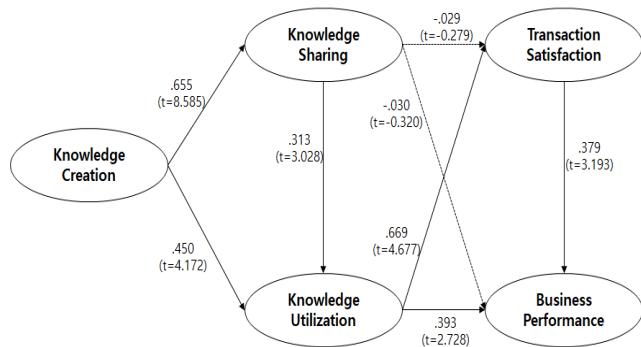
##### 4.5.2. 가설검증결과

연구 모형의 검증 분석 결과는 다음과 같다. 첫째, H1과 H2는 지식창출이 지식공유와 지식활용에 미치는 영향관계를 설명하기 위한 것이다. 분석 결과, 지식창출은 지식공유 ( $\beta = .665$ ,  $t\text{-value} = 8.585$ ,  $p < .001$ )와 지식창출 ( $\beta = .450$ ,  $t\text{-value} = 4.172$ ,  $p < .001$ )에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H1과 H2는 지

지 되었다.

둘째, H3과 H4는 지식공유가 지식활용과 거래만족에 미치는 영향관계를 설명하기 위한 것이다. 분석 결과, 지식공유는 지식활용( $\beta = .313$ ,  $t\text{-value} = 3.028$ ,  $p < .001$ )에는 유의한 영향을 미치며, 거래만족( $\beta = -.029$ ,  $t\text{-value} = .279$ ,  $p > .05$ )에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 H3은 지지되었으나, H4는 기각되었다. 또한 H5는 지식활용이 거래만족에 미치는 영향관계를 설명하기 위한 것으로, 분석 결과 유의한 관계를 가지는 것으로 나타났다( $\beta = .669$ ,  $t\text{-value} = 4.677$ ,  $p < .001$ ). 따라서 H5는 지지되었다.

셋째, H6~H8은 지식공유와 지식창출 그리고 거래만족이 사업성고에 미치는 영향관계를 설명하기 위한 것이다. 분석 결과, 지식공유 ( $\beta = -.030$ ,  $t\text{-value} = .320$ ,  $p > .05$ )는 영향을 사업성고에 영향을 미치지 않으며, 지식활용 ( $\beta = .393$ ,  $t\text{-value} = 2.728$ ,  $p < .001$ )과 거래만족 ( $\beta = .379$ ,  $t\text{-value} = 3.193$ ,  $p < .001$ )은 사업성고에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 H6은 기각, H7과 H8은 채택되었다(see Appendix 4)



\*Dotted line: Non-significant paths; Solid line: Significant paths

$\chi^2 = 190.34$  ( $p = .00$ ,  $df = 82$ ),  $GFI = .897$ ,  $AGFI = .849$ ,  $CFI = .961$ ,  $NFI = .936$ ,  $RMR = .061$ ,  $RMSEA = .063$

**Figure 2:** Estimates of the Structural Model

#### 5. 결론

본 연구는 중국내 프랜차이즈 체인본부와 가맹점 간의 지속적인 거래만족과 상호 성과 향상을 위해 기존 연구에서 다루지 않았던 체인본부의 지식전달체계 중요도와 영향력을 살펴보았다. 이를 위해 기존 지식경영에 관한 선행 연구를 통해 지식 전달체계를 기존 지식공유 영역만이 아닌 지식창출과 지식 공유, 지식활용으로 구분하고, 지식전달체계 내 역할과 요인 들간의 구조 모형을 검증하였

다. 또한, 체인본부의 지식공유와 가맹점 지식활용이 장기적 차원에서 거래만족과 사업성과에 미치는 영향력을 검증하였다.

본 연구의 분석 결과와 토의는 다음과 같다.

첫째, 체인본부 지식창출과 지식공유 및 지식활용은 통계적으로 정 (+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 또한 체인본부의 지식공유가 가맹점의 지식활용에 통계적으로 정 (+)의 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구 결과는 체인본부의 프랜차이즈 경영을 위한 지식집합과 지식창출이 활발할수록 체인본부의 지식공유와 가맹점의 지식활용 및 지식공유를 통한 지식활용이 활발해질 수 있다는 것을 의미한다. 이는 프랜차이즈 지식경영을 통한 사업성과 달성을 위해서는 체인본부가 경영에 도움을 줄 수 있는 지식을 모으고 분석하여 신규 지식을 창출하는 활동이 우선적으로 이루어져야 지식공유와 지식활용이 선순환적으로 발생할 수 있다는 것을 의미한다 (Cho & Oh, 2018).

둘째, 체인본부의 지식공유는 가맹점의 거래만족과 사업성과에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났으며, 가맹점의 지식활용은 통계적으로 정 (+)의 유의한 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 기존 선행 연구들에서 주장한 기업의 정보공유가 가맹점의 관계품질과 관계성과에 영향을 미쳐 지속적 거래에 대한 가맹점의 총체적 정서인 거래만족에 영향을 미친다는 것에 반하는 결과라고 할 수 있다. 일반적으로 지식공유가 높아지기 위해서는 체인본부와 가맹점 간의 상호 의존성이 높아 커뮤니케이션, 도움, 성과에 대해 상호 책임감, 정보공유 등이 존재해야 한다 (Černe et al., 2014). 그러나 지식공유에 영향을 미치는 구조적 특성, 관계적 특성, 개인특성 중 조직문화, 리더십, 조직보상 등에 초점을 맞춘 구조적 특성으로 인해 타 연구 결과와 상이한 결과가 발생한 것으로 볼 수 있다. 즉 현재 중국 프랜차이즈 산업이 3단계로 진입한 것은 사실이나, 중국 내 조직 문화가 계층적 구조에 기반하고 있어 상호 커뮤니케이션이나 도움에 대한 인식 등이 부족한 것이 아닐까 판단된다. 이로 인해 지식공유에 대한 신뢰성과 관계성 부족이 이러한 결과로 나타난 것으로 판단된다. 이에 향후 연구에서는 이 부분에 대한 조절 효과를 살펴볼 필요가 있을 것이다. 또한, 장기적 거래 만족과 성과 향상을 위해서는 사회적 교환의 맥락에서 체인본부와 가맹점 간의 조직문화와 상호의존성 등에 대한 관계를 다시 설정하고, 관리해야 할 것이다 (Kim & Sim, 2017).

그러나, 중국내 프랜차이즈 시스템내에서 가맹점의 지식활용 정도는 선행연구들처럼 지식활용을 통한 새로운 경영 지식의 가치를 증폭시키고, 지속적인 경쟁우위를 발생시킴으로써 체인본부에 대한 신뢰와 만족을 통해 성과가 발생 하는 것을 볼 수 있었다.

마지막으로, 거래만족은 가맹점의 사업성과 향상에 통계적으로 정 (+)의 유의한 영향을 미치는 것을 볼 수 있었다. 이는 거래 경험

에 대한 높은 거래 만족도는 협력관계를 쉽고 돈독 하게 하며, 이를 통해 원활한 사회적 관계형성과 성공적 교환관계가 형성되어 장기적으로 사업성과 향상을 이끈다는 것을 의미한다.

이러한 연구결과에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 지니고 있다. 첫째, 본 연구는 표본의 대상 및 범위의 문제점을 지니고 있다. 본 연구에 참여한 지역 프랜차이즈 산업의 경우 중국내 1성 지역처럼 프랜차이즈 시스템이 온전히 정착된 지역이 아니었으며, 본 연구에 참여한 대상 또한 프랜차이즈 시스템에 진입이 오래된 계층이 아닌 것을 볼 수 있어, 다양한 특성에 대한 연구가 더욱 더 있어야 할 것이다. 둘째, 지식공유의 결과변수에 대한 연구가 더욱 더 필요할 것이다. 즉 본 연구 결과를 실무적으로 적용하기 위해 중국내 체인본부의 지식공유를 통한 상호의존성을 높여 줄 수 있는 방안에 대한 추가 연구가 필요할 것이다. 이는 지식공유의 어떤 방안 (커뮤니케이션, 정보공유 방법 및 시기, 체인본부 도움, 성과 책임감 등)이 거래만족과 사업성과를 향상시키는데 영향을 미치는지를 살펴볼 필요가 있다는 것을 의미한다. 셋째, 본 연구 대상의 제한성을 들 수 있다. 본 연구는 음식점에 한정하여 연구가 진행되어 타 프랜차이즈에 연구 결과를 확대 적용시키는데는 한계가 있을 것이다. 이 부분에 대한 추가 연구가 필요하다. 마지막으로 본 연구는 기존 연구의 설문 문항을 바탕으로 진행되었으나, 프랜차이즈 경영시스템에 영향을 미치는 요인 즉 코로나 19, 대단위 스포츠 행사 등 급격한 경영환경 변화 등 음식점 소비 이용에 영향을 미칠 수 있는 중요사건이나 이벤트 변수를 반영한 변수를 고려한 추가 연구가 필요할 것이다.

## References

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual Foundation and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distribution-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, 48(3), 62-74.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1)87-111.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., & Nicholson, C. Y. (1995). Power and relationships commitment: Their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, 71(4), 363-392.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chesbrough, H. (2007). The market for innovation: Implications for corporate strategy. *California Management Review*, 49(3), 45-66.
- Cho, N. M., & Oh, S. J. (2018). The effect of absorption capacity and waste capacity on the innovation behavior of members in

- the organization: Focused on knowledge creation and knowledge sharing. *Korean Business Education Review*, 33(3), 261-289.
- Gong, M. W., Lee, Y. N., (2018). The effects of perceived organizational support and knowledge management system quality on knowledge sharing: The mediating role of trust. *Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 21(3), 165-188.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Han, S. L., & Lee, S. H. (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.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (2), 144-158.
- Hussler, C., & Ronde, P. (2015). To be or not to be franchised? knowledge-based perspective. *Knowledge Management Research and Practice*, 13(4), 429-445.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Jeon, J. H. (2012). The impact of perceived organizational support and trust in top management on knowledge sharing: Centered on the mediating effect of organizational commitment. *Korean Business Education Review*, 27, 15-182.
- Jung, K. Y., Song, Y. R., & Jung, Y. S. (2016). The effect of knowledge management influence on the knowledge management activity and management performance : Focusing on a moderating effect of innovation behavior. *Korean Computers and Accounting Review*, 14(1), 39-63.
- Kang, S. M. (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.
- Kang, S. M., IM, S. H. (2020). The effects of franchisor's support in the franchise system. *Journal of Product Research*, 3(5), 71-79.
- Kang, Y. S., & Cho, B. Y. (2021). Effects of knowledge management activities on financial performance: Focusing on the mediating effects of enterprise-level resilience. *Knowledge Management Review*, 22(1), 139-154.
- Kaufman, A., Wood, C. H., & Theyel, G. (2000). Collaboration and technology linkages: A strategic supplier typology. *Strategic Management Journal*, 21(6), 649-663.
- Kim, C. B., & Park, W. S. (2018). A study on the effect of food service franchise's support system on franchise's trust, financial performance and intention of multi-store operation. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(5), 87-102.
- Kim, H. J., & Seol, H. D. (2016). The effect of trust, conflict, and knowledge sharing on individual creativity. *Korean Journal of Business Administration*, 29, 71-735.
- Kim, H. K., Lee, S. H., & Song, J. H. (2010). A study on construct and consequence of relationship quality in B2B. *Journal of Digital Convergence*, 8(3), 15-168.
- Kim, H. J., Shim, D. S. (2017). Antecedents and consequences of knowledge sharing and knowledge hiding. *Korean Journal of Business Administration*, 30(12), 2085-2104.
- Kim, J. H., & Kim, S. H. (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.
- Kim, M. J., Oh, S. J., & Noh, W. H. (2015). The effects of franchisor's operation and supervising support on commitment, relationship satisfaction and cooperation. *Journal of Channel and Retailing*, 20(2), 115-137 .
- Kim, S. A., & Kim, Y. G. (2000). An exploratory study on the organization knowledge discovery process. *Knowledge Management Review*, 1(1), 91-107.
- Ko, Y. J., Knag, J. S., Kim, J. K., & Ko, I. S. (2014). A study on the impact factors of knowledge sharing behavior and community revitalization and the moderating effect of willingness of knowledge contributing - A focus on professional and non-professional knowledge community. *Korean Management Review*, 43(6), 2175-2199.
- Kumar, V. E., Venkatesan, J. R., & Leone, R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing. *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Kwon, U., & Kim, G.-J. (2002). A causal analysis of PAD, attachment behavior, knowledge sharing, and new product innovativeness. *Korean Management Review*, 31(4), 1039-1068.
- Lee, H.-J., & Cha, Y.-J. (2006). An empirical study on the relationship between activities of knowledge management and work performances: A structural equation approach. *Korean Public Administration Review*, 40(3), 105 - 127.
- Lee, C. W. (2020). A study on the team leader's knowledge transfer system for improving sports team performance. *Asia Pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*, 10(4), 93-103.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Lee, Y. A., Noh, H., & Kim, I. (2015). The effects of organizational learning capability on perceived organizational innovativeness, voice behaviors and knowledge sharing behaviors in hotel industry : The moderating role of employee's position level. *Journal of the Korea Academic Society of Tourism and Leisure*, 27(2), 5-20.
- Li, Y. (2019). knowledge management exploring the fundamental theory effect of corporate knowledge management for strengthening marketing strategy applications. *International Journal of Organizational Innovation*, 12(1), 200-241.
- Liebowitz, J. (2001). *Knowledge management: Learning from knowledge engineering*, US: CRC Press.
- Lim, S. J., & DO, S. H. (2011). An analysis of relationship between knowledge management, total quality management (TQM) and innovation performance. *Journal of Finance and Accounting Information*, 11(2), 81-97.
- Masa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27(2), 129-141.
- MOFCOM (2019). Ministry of Commerce People's Republic of China Retrieved from <http://english.mofcom.gov.cn/Statistics> Korea.
- Oyemomi, O., Liu, S., & Neaga, I. (2015). The contribution of knowledge sharing to organizational performance and decision making: A literature review. *Decision Support Systems IV – Information and Knowledge Management in Decision Processes*, 1(2), 1-12.
- Paswan, A. K., & Witman, C. M. (2009). Knowledge management and franchise systems. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180.
- Pine, R. (2002). China's hotel industry: Serving a massive market.

- The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(3), 61–70.
- Pine, R., & Phillips, P. (2005). Performance comparisons of hotels in China, *International Journal of Hospitality Management* 24(1), 57–73.
- Pine, R., Zhang, H.Q., & Qi, P. (2000). The challenge and opportunities of franchising in China's hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(5), 300–307.
- Reiche, B. S., Harzing, A. W., & Pudelko, M. (2015). Why and how does shared language affect subsidiary knowledge inflows? A social identity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46(5), 528-551.
- Singh, S., & Ranchhod, A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, 33(2), 135-144.
- Skinner, S. J., Gassenheimer, J. B. & Kelley, S. W. (1992). Cooperation in Supplier-Dealer Relations. *Journal of Retailing*, 68(2), 174-193.
- Song, M. K., Yon, H. S., & Yon, H. H. (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.
- Tang, F.F., Xi, Y., Chen, G., & Wang, R. (2006). Ownership, corporate governance, and management in the state-owned hotels in the People's Republic of China. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(2), 182–191.
- Teece, D. J. (2000). *Managing intellectual capital: Organizational, strategic, and policy dimensions*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–50.
- Wang, S., & Nope, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899-8908.
- Yoo, D. K., Lee, Y. K., & Lee, S. H. (2012). The effects of knowledge sharing, interdependence, mutual benefit sharing on franchise information system performance. *Journal of the Korea Knowledge Management Society*, 13(2), 53-57.



## Appendix

### Appendix 1: Measurement Variables

Factor Items	Variable	Reference
Knowledge Creation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The latest trends in technology, policies, and prices of chain headquarters ,</li> <li>• Knowledge learning and knowledge creation to improve customer satisfaction,</li> <li>• Creating a new knowledge for innovation in the inner process of the Franchise System of Chain Headquarters</li> </ul>	Jung et al. (2016) Im & Do (2011) Reiche et al. (2015)
Knowledge Sharing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The degree of knowledge sharing that will be transferred to the chain headquarters,</li> <li>• The degree to which the knowledge created between the franchisee and the chain headquarters is freely shared with the chain headquarters,</li> <li>• Efficient sharing system of accumulated knowledge and activities</li> </ul>	Gong & Lee. (2019), Wang & Wang (2012)
Knowledge Utilization	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The degree to which the knowledge of the chain headquarters is used to operate a franchise,</li> <li>• Comparison and utilization of knowledge between franchisees,</li> <li>• The degree to which better knowledge is used by using the knowledge utilization system between franchisees</li> </ul>	Gong & Lee. (2019), Ipe (2003)
Transaction Satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfied with the performance of business related to the chain headquarters,</li> <li>• Overall satisfied with the support policy of the chain headquarters,</li> <li>• Satisfied with listening to the opinions of franchisees and reflecting the business of the chain headquarters</li> </ul>	Kim et al. (2015), Kang & Im (2020) Skinner, Gassenheimr & Kelly (1992)
Business Performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revenue increased compared to other Franchise store,</li> <li>• Logistics costs, transaction costs, and product costs are reduced compared to Franchise store,</li> <li>• Compared to other Franchise store, service quality and customer satisfaction are higher</li> </ul>	Lee (2014), Lee et al. (2015), Kim & Park (2018)

**Appendix 2: Measurement Model Resulting from Factor Analysis and Reliability**

Items	Standardized Factor Loadings	Eigen Value	Cumulative %	Cronbach $\alpha$
<b>Knowledge Utilization</b>		4.54	19.73	.935
The degree to which better knowledge is used by using the knowledge utilization system between franchisees	.867			
Comparison and utilization of knowledge between franchisees	.852			
The degree to which the knowledge of the chain headquarters is used to operate a franchise	.813			
<b>Transaction Satisfaction</b>		3.66	15.90	.886
Satisfied with listening to the opinions of franchisees and reflecting the business of the chain headquarters	.787			
Overall satisfied with the support policy of the chain headquarters	.739			
Satisfied with the performance of business related to the chain headquarters	.485			
<b>Business Performance</b>		3.52	15.30	.894
Logistics costs, transaction costs, and product costs are reduced compared to Franchise store	.814			
Compared to other Franchise store, service quality and customer satisfaction are higher	.769			
Revenue increased compared to other Franchise store	.672			
<b>Knowledge Creation</b>		2.79	12.13	.852
The latest trends in technology, policies, and prices of chain headquarters	.777			
Creating a new knowledge for innovation in the inner process of the Franchise System of Chain Headquarters	.760			
Knowledge learning and knowledge creation to improve customer satisfaction	.697			
<b>Knowledge Sharing</b>		2.30	9.99	.728
Efficient sharing system of accumulated knowledge and activities	.806			
The degree to which the knowledge created between the franchisee and the chain headquarters is freely shared with the chain headquarters	.689			
The degree of knowledge sharing that will be transferred to the chain headquarters	.601			

**Appendix 3: Measurement Model Resulting from Confirmatory Factor Analysis <sup>a</sup>**

Items	Standardized Factor Loadings	CCR <sup>b</sup>	AVE <sup>c</sup>
<b>Knowledge Creation</b>		.805	.580
The latest trends in technology, policies, and prices of chain headquarters	.749		
Creating a new knowledge for innovation in the inner process of the Franchise System of Chain Headquarters	.838		
Knowledge learning and knowledge creation to improve customer satisfaction	.692		
<b>Knowledge Sharing</b>		.894	.739
The degree of knowledge sharing that will be transferred to the chain headquarters	.808		
The degree to which the knowledge created between the franchisee and the chain headquarters is freely shared with the chain headquarters	.877		
Efficient sharing system of accumulated knowledge and activities	.892		
<b>Knowledge Utilization</b>		.733	.478
The degree to which the knowledge of the chain headquarters is used to operate a franchise	.684		
Comparison and utilization of knowledge between franchisees	.689		
The degree to which better knowledge is used by using the knowledge utilization system between franchisees	.701		
<b>Transaction Satisfaction</b>		.749	.504
Satisfied with the performance of business related to the chain headquarters	.572		
Overall satisfied with the support policy of the chain headquarters	.786		
Satisfied with listening to the opinions of franchisees and reflecting the business of the chain headquarters	.753		
<b>Business Performance</b>		.815	.596
Logistics costs, transaction costs, and product costs are reduced compared to Franchise store	.760		
Revenue increased compared to other Franchise store	.821		
Compared to other Franchise store, service quality and customer satisfaction are higher	.734		

<sup>a</sup>  $\chi^2 = 198.479$  ( $p = .000$ ,  $df = 80$ ),  $GFI = .900$ ,  $AGFI = .850$ ,  $CFI = .962$ ,  $NFI = .939$ ,  $IFI = .962$

<sup>b</sup> CCR (Composite Construct Reliability)

<sup>c</sup> AVE (Average Variance Extracted)

**Appendix 4: Structural Estimates**

	Path	Estimate	t-value	p	Results
H1	Knowledge Creation → Knowledge Sharing	.665	8.585	.000**	Supported
H2	Knowledge Creation → Knowledge Utilization	.450	4.172	.000**	Supported
H3	Knowledge Sharing → Knowledge Utilization	.313	3.028	.000**	Supported
H4	Knowledge Sharing → Transaction Satisfaction	-.029	0.279	.781	Non Supported
H5	Knowledge Utilization → Transaction Satisfaction	.669	4.677	.000**	Supported
H6	Knowledge Sharing → Business Performance	-.030	0.320	.750	Non Supported
H7	Knowledge Utilization → Business Performance	.393	2.728	.000**	Supported
H8	Transaction Satisfaction → Business Performance	.379	3.193	.000**	Supported

\*\* $p < .001$