

# 사업형 프랜차이즈 시스템에서 관계품질이 지식 공유태도와 행동에 미치는 영향

김 지 혜\*, 김 상 현\*\*

최근 경쟁우위 확보, 경쟁력 증대와 관련하여 많은 기업들이 지적자본형성에 관심을 가지게 되었으며, 기업들은 지식공유를 경쟁력 확보의 원천으로 인식하게 되었다. 이에 따라 조직 내 개인의 지식 창조와 공유과정이 많은 주목을 받게 되었으며, 지식공유는 다양한 경영분야에서 주요 연구과제가 되었다. 특히 사업형 프랜차이즈 시스템에서는 본부(Franchisor)와 가맹점(Franchisee)간 시너지효과 창조가 중요함으로 지식의 공유와 발전은 더욱 중요한 연구 과제라고 할 수 있다. 그러나 상호 독립적이고 계약적 관계로 이루어진 프랜차이즈 시스템의 특성상 지식공유에 대한 주제는 큰 관심을 받지 못하였으며, 나타났다가 사라졌다를 반복하는 소규모 영세 프랜차이즈 본부로 인하여 가맹점과의 지식공유는 더욱 어려운 실정이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 한국 프랜차이즈 협회에 등록된 프랜차이즈들을 대상으로 가맹점과 본부간 관계품질에 따른 가맹점의 지식공유태도와 행동에 관한 체계적 연구결과를 제시하기 위해 선행연구에서 검증된 인과관계를 기반으로 연구모형과 가설을 설정하였다. 연구 결과, 가맹점의 본부에 대한 신뢰와 몰입이 높을수록 지식공유에 대한 태도, 의도, 행동이 높아지는 것으로 조사되었다. 또한 본부에 대해 호의적 태도를 가질수록 지식공유 행동이 높아지는 것으로 나타났다. 이러한 실증분석결과 가맹점과 본부간의 신뢰와 몰입이 강할수록 가맹점주의 지식공유 행동 또한 높다는 것을 알 수 있어 이러한 결과를 바탕으로 실무자들은 프랜차이즈 시스템 성장의 원동력을 찾을 수 있을 것이다.

주제어 : 프랜차이즈, 프랜차이지, 신뢰, 몰입, 지식공유, 관계품질

## I. 서론

최근 기업 경쟁력 확보와 관련해 지적자본의 중요성과 가치가 높아짐에 따라 조직 내 구성원들의 지식 창조와 공유에 관한 관심이 커지고 있다. 조직의 지식 창조와 공유는 개인에 의해 창조된 지식을 압축하고 유용하게 만드

는 과정으로서 조직의 지식시스템과 개인의 지식을 연결시키는 것이다. 바꾸어 말하면 개인 업무의 이점을 그들의 동료들과 조직전체가 알게 하는 것이다(Nonaka, Krogh and Voelpelet 2006).

지식 공유는 신제품과 새로운 서비스를 창출하고, 조직의 지적 자산을 이용하기 위한 주

\* 제1저자, 영남대학교 산경연구소 선임연구원(pigbabe@ynu.ac.kr)

\*\* 교신저자, 영남대학교 상경대학 경영학부 교수(shkim@ynu.ac.kr)

요 과정이기 때문에(Argote and Ingram 2000; Massa and Testa 2009), 기업들은 지식 공유를 경쟁력 확보의 중요 원천으로 인식하고 있다(Nahapiet and Ghoshal 1998; Nonaka and Takeuchi 2000), 이에 따라 지난 15년간 업계 뿐만 아니라 학계에서도 지식 창조와 공유에 대한 관심이 증가하고 있어(Nonaka et al. 2006), 지식 공유는 다양한 경영분야에서 주요한 연구 과제가 되었다(Foss, Husted and Michailova 2010).

많은 연구들이 지식 자산의 중요성과 확장 필요성에 대해 강조하고 있으며, 기업들도 지식 공유를 통한 지식 자산 확대에 노력하고 있다. 기업에 있어 보다 중요한 것은 지식창조와 더불어 이를 다른 조직 구성원들과 함께 공유하고 이를 통하여 조직을 발전시키는 것이다. Schiuma, Lerro and Carlucci(2005)은 지식공유가 기업가치를 제고함으로써 경쟁력을 향상시키는 데 기여한다고 주장하였다. 특히 본부와 가맹점간 시너지 효과 창조가 중요한 사업형 프랜차이즈 시스템에서는 가맹점과의 지식공유가 더욱 중요하다. 놀부와 이랜드 등 다양한 프랜차이즈 기업들은 지식 공유의 중요성을 깨닫고 개별 가맹점 차원의 지식을 조직전체 차원으로 확대하려고 노력하고 있다. (주)놀부는 고객응대, 서비스 방법 등과 같이 점포현장에서 얻어질 수 있는 다양한 암묵적 지식을 지식보고서로 체계화하여 지식을 공유하고 있으며, 이랜드는 1999년 지식경영을 도입한 이래 매년 매출 25%, 순이익 80%대의 성장을 하고 있다. 이진창(2013)의 연구에 따르면 공유된 지식이 실제 경영성과에 영향을 주고 지식공유는 모든 매출에 긍정적 영향을 준다고 하

며, 이랜드는 지식경영의 도입 2년만에 퓨마(매출성장 226%, 이익성장968%)와 후아유(매출성장 244%, 이익성장 흑자전환) 등이 큰 성장을 이루어냈다고 하였다.

지식공유와 관련된 초기의 연구들은 지식을 공유할 수 있는 정보시스템의 중요성에(Alavi and Leidner 2001; Paswan and Wittman 2009) 초점을 맞추거나 조직 문화와 같은 지식을 공유할 수 있는 인프라 구축, 또는 인센티브, 동기부여, 개인적 능력과 같은 지식공유에 영향을 주는 개인적 요인들(Bock, Zmud, Kim and Lee 2005; Constant, Kiesler and Sproull 1996; Taylor 2006)에 관심을 가져왔다. 국내 연구의 경우 ERP시스템 등 정보관리 시스템이 견실하게 구축되어 있는 대기업을 중심으로 연구가 이루어져 왔으며, 지식경영에 대한 연구도 결정요인과 지식경영 활동 관계에 중점을 두고 이루어져 왔다(김찬중 등 2004; 김효근 등 2001). 최근의 연구로는 박준기, 윤정인, 이정우(2010)의 연구에서 프랜차이즈 시스템을 대상으로 IT서비스 품질에 따른 관계품질과 지식공유 활동과의 관계를 조사하였으나 정보시스템 구축과 활용에 따른 지식공유의 연장선이라고 할 수 있다.

지식공유를 원활히 수행할 수 있는 정보시스템이 구축된다하더라도 지식을 공유하려는 감정적 공유가 없다면 지식공유는 이루어지지 않을 것이다. 특히 사업형 프랜차이즈 시스템은 일반 기업조직과 달리 본부와 가맹점이 서로 독립적인 사업체로 계약에 의해 운영이 되고 있으므로 이러한 시스템적 특성은 지식을 창조하고 공유하는데 있어서 걸림돌이 되고 있다. 박형권과 고종원(2007)에 의하면 업계

에서조차 프랜차이즈 시스템이 지식 기반형 산업이라는 인식이 낮고 가맹점을 기업과 운명을 함께하는 파트너로서 인식하기보다는 단기적인 계약관계로 인식하는 성향이 강하기 때문에 원활한 지식공유 활동이 더욱 어렵다.

원활한 지식공유를 위해서는 본부와 가맹점 간 관계의 질이 중요하다. 기존 연구들은 신뢰와 몰입 등 관계품질이 조직간 관계의 성공을 위한 주요 요소라고 제시하고 있다. 즉 조직구성원들 간 신뢰와 몰입이 지식공유 행동을 촉진할 수 있다는 것이다(박준기 외 2010; Anderson and Narus 1990; Bordonaba-Juste and Polo-Redondo 2004; Nonaka, Toyoma and Konno 2000).

신뢰와 몰입 등의 관계품질이 지식 공유에 미치는 중요성에도 불구하고 지금까지 이 분야에 관한 실증 연구는 아직 부족하다고 할 수 있다. 기존의 프랜차이즈 연구에서는 본부와 가맹점간의 만족과 갈등(Hunt and Nevin 1974; Lusch 1977)과 관련된 영향변수, 신뢰나 몰입, 관계지속의도의 영향변수(김상현 1997; 오세조, 김상덕, 오일두 2003; Chiou, Hsieh and Yang 2004), 그리고 관계변수들(신뢰, 몰입, 만족 등)간의 상호연관성에 관련된 연구들이 주를 이루었을 뿐 관계 품질을 기반으로 한 지식공유의 문제는 거의 다루어지지 않았다.

특히 사업형 프랜차이즈 시스템은 지식경영에 기반을 둔 비즈니스 모델로서 프랜차이즈 시스템 성공을 위해서는 조직 전반의 지식과 같은 무형 자원을 관리(개발, 완성, 전파, 개선)하는 것이 중요하나, 프랜차이즈에 대한 지식경영 연구는 이제 시작단계로 다른 일반조직의 지식경영연구에 비해 매우 부족하며 프

랜차이즈 시스템의 지식연구들은 정보시스템 활용에 관한 소수의 연구(박준기 외 2010; 유동근 외 2012)들만이 있을 뿐이다.

본 연구는 사업형 프랜차이즈 시스템을 대상으로 관계품질이 지식 공유에 미치는 영향을 실증 분석하고 있다. 또한 독립적이지만 종속적인 계약관계로 연결되어 있는 가맹점들이 가맹점 경영과 운영을 통해 얻은 노하우를 프랜차이즈 본부와 공유하는데 있어서 본부와 관계품질이 가맹점의 지식을 공유하려는 태도와 의도, 행동에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 알아보려고 한다.

## II. 이론적 고찰 및 가설설정

### 1. 사업형 프랜차이즈 시스템과 관계품질

프랜차이즈 시스템은 프랜차이저(franchisor)라고 불리우는 본부가 가맹점(franchisee)에게 일정 기간동안 일정 지역에서 정해진 방법에 따라 자신의 상호 또는 상표를 부착한 제품 또는 서비스를 판매할 수 있도록 허가하고 그 대가로 금전적 대가를 받는 계약관계에 기초한 시스템이다(김상현 1997). 단순히 본부로부터 공급받은 제품 또는 서비스를 판매하는 제품/상호형 프랜차이즈 시스템(product/trade name franchise system)과는 달리 사업형 프랜차이즈 시스템(business format franchise system)의 본부와 가맹점간 관계는 독립적인 사업체들이 오랜기간 동안 함께 공동 목표와 이익을 위해 노력하는 관계교환의 전형적인 형태이다. 사업형 프랜차이즈 시스템은 상호의존성

(reciprocal interdependency)과 장기적 성향(long-term orientation)이 매우 높은 관계교환의 전형적인 형태이므로 본부와 가맹점간 관계품질이 가맹점의 교환행동에 매우 큰 영향을 미친다(김상현 1997).

관계품질(relationship quality)의 개념에 대해서는 많은 논란이 제기되고 있으나, 일반적으로 관계의 강도에 대한 총체적인 평가로 정의하고 있다(박준철 2007). 관계품질은 관계에 대한 기대, 예측, 욕구, 목표의 충족 또는 실현 정도에 대한 지각으로서, 관계에 대한 전반적인 인상으로 개념화할 수 있다(Kumar, Scheer and Steenkamp 1995). 관계품질은 고객과의 상호작용 품질이며 성공적인 협조관계 구축을 위한 근본적인 필수 조건이다. Gummesson(1987)은 관계품질이 고객이 지각하는 품질에 기여하고 나아가 장기적 관계 구축을 가능하게 한다고 하였다.

기존 연구들은 관계 품질을 교환 당사자간의 전반적인 관계의 성격을 반영하는 몇 가지의 구성개념으로 형성된 고차원적 개념(higher-order construct)으로 보았다(Anderson and Gerbing 1984; Crosby, Evans and Cowles 1990; Hewett, Money and Sharma 2006; Kumar, Scheer and Steenkamp 1995). 그러나 관계품질 요인들에 관한 일치된 견해는 없으며 연구자들에 따라 주된 관계품질 요인으로 보고 있는 신뢰, 만족, 몰입 등을 연구의 목적에 맞게 서로 다르게 사용하고 있다.

Crosby et al.(1990)은 만족, 몰입, 신뢰를 관계품질로 보았으며, Dwyer, Schurr and Oh(1987)는 신뢰와 만족으로 구성된 구성개념으로 보았다. Morgan and Hunt(1994)와 Siguaw

et al.(1998)은 관계품질의 주요 차원을 몰입과 신뢰로 설명하면서, 특정 관계마케팅 노력의 성과에 영향을 주는 것은 고객의 몰입과 신뢰라고 하였다. Moorman, Deshpande and Zaltman(1993)은 신뢰는 거래 당사자들이 서로 의존하고자 하는 확신적 의지로서 관계마케팅에서 핵심적인 역할을 한다고 하였으며, Morgan and Hunt(1994)는 관계마케팅의 성공여부는 신뢰와 몰입에 달려 있다고 보았다. 신뢰는 안정적 관계를 위한 기초이며(Gabarino and Johnson 1999), 몰입은 오래도록 관계를 유지하기 위한 중요한 요인이다. 본 연구에서는 Morgan and Hunt(1994), Siguaw et al.(1998)의 주장을 근거로 관계품질의 차원으로 신뢰와 몰입을 제시하였다.

### 1.1 신뢰

신뢰는 관계마케팅에서 중요한 구성요소이다(Morgan and Hunt 1994). 신뢰는 상대의 말이나 약속을 믿을 수 있고 교환 관계에서 의무를 다할 것이라는 믿음이며, 거래상대가 쌍방관계에서 협력을 원하고 의무와 책임을 다할 것이라는 기대를 의미하기도 한다(Bordonaba-Juste and Polo-Redondo 2004). Huang et al.(2011)에 의하면 신뢰란 상대방이 거래상의 의무를 충실히 이행할 것이라는 확신을 의미한다.

기업간 교환관계에서 신뢰는 파트너의 정직과 신뢰, 충성도에 대한 확신으로서 기회주의적 행동을 통제할 수 있다는 의지로 표시된다(Achrol 1997). Scheer and Stern(1992)은 신뢰를 회사의 장기적 이익을 실현시켜 줄 행동

과 의무를 수행할 수 있는 파트너에 대한 믿음으로써 정의하였고, Morgan and Hunt(1994)는 파트너의 진실성과 신뢰에 대한 확신으로, Moorman et al.(1993)은 신뢰할 수 있는 교환 파트너에 기꺼이 의존하는 것으로 신뢰를 정의하였다.

기존 문헌들은 신뢰가 조직간 관계의 성공을 위한 주요 요소라고 제시하고 있다(Anderson and Narus 1990; Bordonaba-Juste and Polo-Redondo 2004; Garbarino and Johnson 1999). 기업간 신뢰가 증가할수록 기업간 관계는 긴밀하게 되고, 기업간 관계가 긴밀할수록 기업간에 교환하는 정보의 양은 증가하게 될 것이다(Chowdhury 2005; Holste and Fields 2005; Huang et al. 2011; Mentzer et al. 2001; Moberg et al. 2002). 이재한, 이용기, 한규철(2010)은 프랜차이즈 시스템에서 관계품질이 기업의 재무적 성과 뿐 아니라 비재무적 성과에 영향을 미친다고 하였으며, Nonaka et al.(2000)은 조직 구성원들 간 지식공유, 애착, 신뢰 관리를 장려해야함을 주장했고, 그들 사이의 신뢰가 존재해야만 공유행동을 이끌어낼 수 있다고 하였다. Ojala(1999)는 만일 협력관계에서 신뢰가 빠져버린다면 사람들은 그들의 지식을 흔쾌히 드러내는 것을 망설일 것이고 제한적인 지식만 공유할 것이라고 주장했다. Andrews와 Delahaye(2000) 역시 신뢰를 지식공유과정에 영향을 주는 요소로 제시하면서, 신뢰 없는 공유는 가치가 없다고 주장하였다. 그러나 박준기 외(2010)는 IT서비스 품질에 따른 신뢰, 몰입, 만족과 지식공유 활동과의 관계에 대한 연구에서 신뢰는 지식공유 활동에 영향을 주지 않는다고 하며 몰입을 매개로 했

을 때만 신뢰가 지식공유 활동에 영향을 미친다고 하였다. 이러한 결론은 IT서비스 품질에 대한 평가가 결과적으로 관계품질에 영향을 준 결과로 나타난 것으로 보인다.

Davenport and Prusak(1998)은 신뢰를 지식시장 운용의 효율성을 촉진시키는 활성화 요소로 봤으며, 신뢰가 지식 전달을 촉진시킨다고 하였다. Nahapiet and Ghoshal(1998)은 신뢰가 지식전달을 이끌어낸다고 하였으며, Holste and Fields(2005)는 신뢰가 지식공유에 대한 개인적 자발성을 증가시킨다고 하였다. Chowdhury(2005)는 신뢰가 두 사람 간 지식공유를 촉진시킨다고 밝혔고, Huang et al.(2011)도 신뢰가 지식공유의도에 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다. Mentzer et al.(2001)은 연구를 통해 신뢰, 몰입이 기업간 정보공유에 영향을 미치는 주요 선행 요인이라 하였고, Mowery, Oxley and Silverman(1996)도 파트너 간 정보공유는 상호신뢰에 기반을 둔 파트너십의 주요 동기 중의 하나라고 하였다.

이러한 선행연구들과 이론적 배경에 기초하여 다음 가설을 제시할 수 있다.

가설 1: 신뢰는 지식공유 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 1.2 몰입

몰입은 신뢰와 함께 관계마케팅의 핵심변수로서, 성공적인 장기적 관계를 위한 본질적인 요소로 인식되고 있다(Morgan and Hunt 1994). Jap and Ganesan(2000)은 몰입을 안정적인 관계로 성장하기 위한 갈망으로 정의하였으

며, Gruen(1997)은 몰입을 조직에 대한 유대 혹은 심리적 애착으로 정의하였다. Moorman et al.(1993)은 몰입을 가치 있는 관계를 유지하기 위한 지속적 갈망이라고 하였다.

몰입은 거래 상대방과의 지속적 관계에서 관계를 유지하기 위한 최대의 노력이 중요하다고 믿는 거래 당사자의 관여(Morgan and Hunt 1994)이며, 관계는 상호간의 몰입에 기초하여 이뤄진다고 설명하였다(Berry and Parasuraman 1991). 즉 몰입은 상호 파트너간의 감정적 결속과 이에 따른 긍정적 행동에 의해 발생한다는 것이다.

몰입의 중요성은 관계마케팅 문헌에서 폭넓게 제시되고 있다(Ulaga and Eggert 2006). 몰입수준이 높은 교환당사자들은 미래관계의 계속성을 확신하기 때문에 관계특화자산(relationship specific assets)에 기꺼이 투자한다(Anderson and Weitz 1992). 파트너들의 관계가 몰입된다면 설사 경쟁자를 넘어서기 위한 큰 의무가 지워진다 하더라도 전환을 하지 않을 것이고, 그 결과 높은 몰입 수준은 파트너들간의 관계를 안정시키는데 도움을 줄 것이다. 또한 몰입은 시스템 구성원들의 기회주의적 성향을 억제하고 관계교환의 자율관리에 중요한 통제 메카니즘인 사회적 규범 발달의 기초를 제공한다(Macneil 1980). 몰입은 관계투자(relationship investment) 보호를 위한 교환 당사자들의 협력관계를 증진시키며, 현존 파트너와의 관계 강화에 대한 선호도를 강화시켜 단기적 이익 추구를 배제하게 하며, 기회주의적 성향의 억제와 자신의 이익보다 시스템 전체의 성과를 중시하게 하여, 결과적으로 관계마케팅의 효율성, 생산성과 성과 향상을 가져오게 한다

(Morgan and Hunt 1994).

일반 기업간 관계보다도 더 복잡하고 밀접하며 서로간 의존성도 높은 사업형 프랜차이즈 시스템에서의 본부와 가맹점간 관계에서는 프랜차이즈의 성공을 위해 공개적이고 솔직한 상호간 활발한 지식과 의사교환이 더욱 필요하다(Hing 1995). 지식공유는 민감한 과정이며 개인의 약속이 요구된다(Hansen 1999; Nahapiet and Ghoshal 1998; Reagans and McEvily 2003; Szulanski 2000)는 점에서 본부와 가맹점 상호간 몰입이 어느 정도 선행되어야 한다.

지식경영 분야의 기존 연구들은 지식공유 확대를 위한 몰입의 중요성을 제기하고 있다(Cabrera et al, 2006; Ulrich 1998). Mentzer et al.(2001)은 몰입이 기업간 정보공유에 영향을 미치는 주요 선행 요인이라 하였고, Moberg et al.(2002)은 몰입이 전략적 정보교환에 유의한 영향을 미치는 변수라고 제시하였다. 그러나 아직까지 이에 대한 실증연구는 매우 부족하다. Wang과 Yang (2007)도 몰입에 대한 기존의 지식경영 연구들이 결정적 결과를 제공하지 못하였고 미래 연구가 필요하다고 하였다. 국내에서는 박준기 외(2010)의 연구에서 몰입이 지식공유 활동에 영향을 준다는 것을 밝혀냈다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 : 몰입은 지식공유 태도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 지식공유 태도, 의도, 행동

오늘날의 경제사회 시스템을 가장 짧고 명확하

게 설명하는 개념은 지식기반경제(knowledge-based economy)라고 할 수 있다. 자원(resource)이나 노동(labor)에 기반한 전통적인 경제사회 시스템의 패러다임이 지식(knowledge)중심으로 바뀌고 있다(박용태 2011). 많은 선진 기업들은 지식이 조직의 경쟁우위를 위한 지렛대 역할을 한다는 사실을 인지하고 활발하게 지식경영을 도입하고 있다(Paswan and Wittman 2009), 우리나라에서도 대기업을 중심으로 1990년대 말부터 지식경영의 중요성을 인지하고 도입하기 시작하였다(안관영, 장경생 2012).

Starbuck(1992)은 지식을 경험의 저장소로 정의하였고, Purser과 Pasmore (1992)는 의사결정과정에 사용하는 사실, 모델, 계획, 아이디어, 의견과 직관으로, Nonaka et. al.(2006)은 진실한 신뢰를 보여주는 것으로 정의하였다. Wiig(1997)는 지식경영을 지식의 창출, 갱신, 적용과 같은 지식관련활동을 운영하고 사용하는 것에 초점을 두는 활동으로 정의하였으며, Davenport and Prusak(1998)은 지식을 포획, 저장, 공유, 사용하는 과정으로 정의했다. 즉 지식경영은 지식을 창출, 저장, 공유, 이전, 활용하는 프로세스이다.

많은 실무자와 연구자들이 지식경영에 관심을 가지는 이유 중의 하나는 지식이 기업의 경쟁우위 확보에 영향을 미칠 수 있는 주요 자원이기 때문이다(Cross et al. 2001; Grant 1996; Hunt and Morgan 1995; Quinn 1992). 지식자산은 기업의 가치를 증진하고 경쟁 우위를 유발하는 강력한 자산으로서 경쟁우위 확보의 핵심요소로 최근 주목받고 있다(문윤지, 김효근 2007). 자원기반관점 이론은 기업 경쟁우위의 원천을 독특하고, 모방하기 힘든 내부적 자

원으로 보며, 이 중 가장 중요한 자원으로 지식자산을 들고 있다(Chen et al. 2006).

지식경영은 지식을 창조하고 공유하고 지식을 잘 공유할 수 있는 기술을 개발하는 과정이라고 할 수 있다. 개인, 그룹, 조직에서 다른 개인, 그룹, 조직으로 이동하는 활동으로 획득한 지식은 다른 조직구성원들에게 이전되어야만 그 가치가 증폭되게 된다. 지식공유는 회사가 기술과 숙련, 증가된 가치를 성장시키기 위해 그리고 지속적 경쟁우위를 유지하기 위해 중요하며(Grant 1996; McEvily 2000; Spender 1996), 한 단위에서 다른 단위로의 지식전달 능력은 회사의 성과에 중요한 기여를 한다(Argote, Ingram, Levin and Moreland 2000; Ipe 2003).

지식활용은 새로운 가치를 창출하기 위하여 지식을 통합하고 연결하여 활용하는 활동으로, 효과적인 지식의 응용능력 향상은 기업의 의사결정의 신속화와 기업의 핵심역량 공유 및 강화 그리고 개인과 조직, 기업간 관계에서 가치 확대를 효과적으로 가져다준다고 할 수 있다(Gold et al. 2001; Hoegl and Schulze 2005). Matzer et al.(2011)은 지식공유를 개인 간 또는 조직간 지식이전 및 전이를 통한 체계화된 지식을 사용하는 활동으로 정의하였고, Liebowitz(2001)는 지식공유는 개인이 소유한 지식을 자신이 속한 조직내의 다른 구성원에게 전파하는 활동이라고 정의하였다. Davenport and Probst(2002)는 지식공유를 자신이 취득하거나 창조한 지식을 조직 내의 다른 사람들과 공유하려는 자발성과 관련 있다고 하였다. 유동근, 이용기, 이성훈(2012)의 연구에서는 프랜차이즈 시스템에서 지식공유가 역으로 공

급자 신뢰도와 몰입에 영향을 준다고 하였다. 하지만 본사와 가맹점은 계약관계로 연결되어 있는 관계로서 가맹점의 본사에 대한 신뢰와 몰입이 선행되어야만 지식공유가 이루어질 것이다.

지식의 취득과 마찬가지로 지식공유문제에 대한 중요성은 많은 연구자들(Bock et al. 2005; Constant et al. 1996; Lin et al. 2012; Taylor 2006)에 의해 공감되어 왔으나 Bock et al.(2005)의 연구를 제외하고는 대부분의 연구들이 지식공유가 가능하도록 하는 환경 즉 지식공유에 영향을 주는 요인들에 대한 주제를 다루고 있을 뿐 지식공유에 대한 실제 행동을 다루는 연구는 거의 없다. 또한 소수의 연구들이 IT정보시스템의 기반과 지식공유 활동과의 관계를 연구하였지만 조직내 정보공유에 대한 문화나 본부에 대한 호의적 태도(파트너십)가 없다면 정보공유를 위한 인프라가 잘 구축되어 있더라도 큰 성과를 낳지 못할 것으로 생각된다.

Ajen and Fishbein(1980)은 합리적 행동이론을 바탕으로 한 확장된 Fishbein모델에서 행동에 영향을 미치는 것은 대상에 대한 태도이며, 의도에 영향을 미치는 요인을 행동에 대한 태도로 보았다. 즉 태도가 행동에 영향을 미치는데 있어 행동의도가 매개하는 것으로 보았고 행동 의도를 통해 행위에 대한 매우 근접한 예측이 이루어질 수 있다고 하였다. 태도와 의도, 행동 간의 구조적 관계는 다양한 영역의 연구들에서 많은 선행 연구들(Assael 1998; Oliver 1980; Shaw and Shui 2003)을 통해 입증되었다. 장활식과 정대현(2012)의 연구에서도 컴퓨터 오남용에 대한 태도가 의도에 영향

을 미치고 의도가 행동에 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다.

지식공유태도와 의도와 관련된 연구로 Bock et al.(2005)은 지식공유에 대한 태도가 지식공유 의도에 정(+)의 영향을 가진다고 주장하여 처음으로 지식공유 태도와 지식공유 의도에 대한 관계를 규명하고자 하였다. 그러나 Bock et al.(2005)의 연구에서도 지식공유 의도와 행동에 관한 관계는 규명하지 않았다. 또한 Bock et al.(2005)의 연구를 제외하고는 지식공유 태도, 의도, 행동에 관한 기존 연구는 거의 없다.

본 연구에서는 Ajen and Fishbein(1980), Bock et al.(2005)의 연구에 근거하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 : 지식공유 태도는 지식공유 의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 지식공유 의도는 지식공유 행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

### III. 연구방법

지식경영에 대한 기존 연구들은 기업간 지식공유보다 기업 내 직원들간 지식 창출과 공유에 관심을 가져왔다. 본부와 가맹점간 시너지 효과 창조가 중요한 사업형 프랜차이즈 시스템에서는 가맹점과의 지식 공유가 더욱 중요하다고 할 수 있으나, 가맹점들이 본부와 독립적 개체이면서 종속적 계약관계로 연결되어 있는 네트워크 구조이다 보니 본부와 가맹점간 지식공유에 대한 연구는 아직 미미하다고

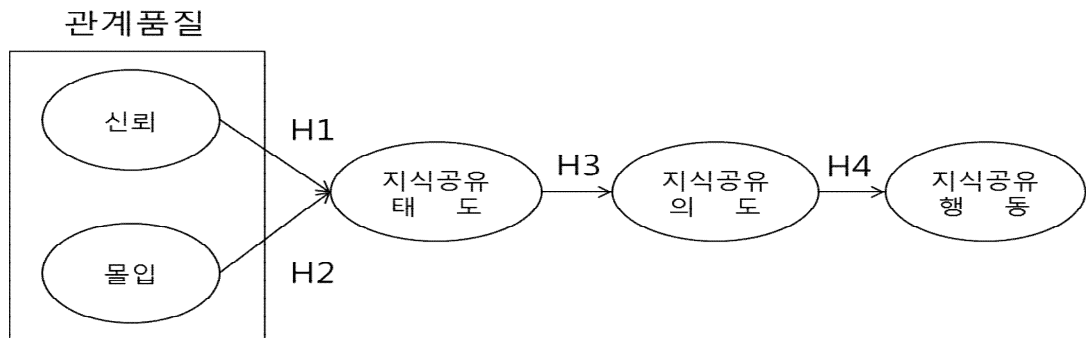


할 수 있다. 그러나 이랜드 등 많은 프랜차이즈 기업들의 사례에서 보듯이 프랜차이즈 시스템에서도 지식 창조와 공유에 대한 관심은 더욱 커지고 있다.

본 연구에서는 기존 연구들과 이론적 배경에 기초하여 사업형 프랜차이즈 시스템에서의 본부와 가맹점간 관계품질과 지식공유와의 관련성에 대해 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

측정항목들은 선행연구들(Chiou et al. 2004; Doney and Cannon 1997; Morgan and Hunt 1994)에 기초하여 연구 상황에 맞게 수정되었다. 가맹본부의 정직성, 가맹본부의 약속 이행성, 가맹본부의 믿음성, 가맹본부의 지원노력성, 가맹본부의 신뢰성 등으로 측정하였다.

몰입은 관계를 유지하기 위한 조직에 대한 유대감으로 정의되었으며, Morgan and Hunt (1994), Moorman et al.(1993)의 연구에서 사용된 측정항목들을 근거로 6개의 항목들로 측정하였다. 가맹본부에 대한 옹호, 본부에 대한



〈그림 3-1〉 본 연구의 모형

### 1. 측정척도

본 연구의 변수들은 7점 리커트 형식의 다항목 척도들로 측정하였다. 각 변수의 측정항목들은 기존 논문에서 발표한 신뢰성과 타당성이 입증된 측정항목들에 기초하여 본 연구 상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 측정항목의 신뢰성을 높이고 설문내용의 현실성 확보를 위해 본 조사에 앞서 설문구성에 대한 예비조사를 실시하여 설문지를 수정, 조정하였다.

신뢰는 파트너의 진실성과 신뢰에 대한 확신과 믿음을 의미한다. 신뢰를 측정하는 5개의

예측, 새로운 업체의 탐색, 본부와의 미래거래에 대한 기대, 본부와의 거래포기, 본부와의 거래확대 등으로 측정하였다.

지식공유태도는 공동 협력자와 유용한 지식을 공유하려는 태도로 정의되었다. 5개의 측정항목들로 구성된 측정척도는 Ajen and Fishbein (1980), Bock et al. (2005) 연구에서 사용된 측정항목들을 근거로 연구 상황에 맞게 적용·수정되었다. 본부와의 지식공유의 도움, 지식공유의 필요성, 지식공유에 대해 느끼는 감정, 지식공유의 이득, 지식공유를 하는 것이 현명한 방법인지 등으로 측정하였다.

지식공유의도와 지식공유행동은 공동 협력자와 유용한 지식을 공유하려는 의도와 행동으로 정의되었다. 지식공유 의도는 Ajen and Fishbein(1980), Bock et al.(2005)의 연구들에 기초하여 5개의 측정항목들로 측정하였다. 본 부와의 업무 기록 공유의도, 본부에게 매뉴얼이나 기술제공 의도, 노하우의 공유의도, 고객 관련 자료 제공 의도, 전문적 지식의 공유의도 등으로 측정하였다. 지식공유행동은 Ajen and Fishbein(1980), Liu and Liu(2011)의 연구들에 기초하여 5개의 측정항목들로 측정하였다. 고객관련 사실의 본부와의 공유, 고객관련 데이터의 공유, 고객과 관련된 이야기를 본부와 공유, 고객관련 정보를 본부가 요청 했을 시 공유, 고객관련 주요사항을 본부와 공유 등으로 측정하였다.

## 2. 표본 선정과 자료 수집

본 연구의 조사대상은 사업형 프랜차이즈 업종 중 가장 많은 비중(2009년 공정거래위원회 공시자료 기준, 전체 가맹점 중 59%)을 차지하고 있는 외식업을 대상으로 하였다. 한국 프랜차이즈 협회 및 한국 프랜차이즈 경제인 협회에 등록된 외식업 프랜차이즈 본부를 선정하여 가맹점을 대상으로 연구를 진행하였다. 표본추출방법은 표본선정의 편의, 비용 및 시간상의 이유로 대구·경북 지역에서 프랜차이즈 가맹점을 운영하고 있는 가맹점주들을 대상으로 비확률 표본추출방법 중 편의표본추출방법을 이용하였다.

자료수집은 가맹점주들을 대상으로 직접 가맹점 방문을 통한 대면을 통해 설문조사를 실시하였다. 설문지는 2012년 5월 20일에서 6

월 5일까지 16일간 설문조사를 실시하였으며, 총 300부의 설문지를 배포하여 278부가 회수되었지만 불성실한 31부를 제외하고 최종 247부를 실증분석에 이용하였다.

## 3. 응답자 특성

본 연구에서는 외식업 가맹점주를 대상으로 연구를 진행하였다. 응답자 특성을 살펴보면 남성이 54.3%, 여성이 45.7%로 남성의 비율이 높은 것으로 나타났으며, 연령은 30대, 40대 50대 연령층이 각각 전체의 29.1%, 38.9%, 21.9%로 표본의 대다수를 차지하고 있다. 학력수준은 고졸 이하가 25.1%에 불과하고, 대부분이 대학교 졸업 이상으로 표본의 학력수준은 매우 높은 것으로 조사되었다.

설문에 응답한 가맹점들의 업종을 살펴보면 일반 한식류 9.7%, 육류 관련 한식류 7.7%, 호프와 주류(요리주점) 9.7%, 분식류 6.5%, 외국계 음식류 6.5%, 제과/제빵류 12.6%, 음료/커피/아이스크림(디저트류) 25.5%, 치킨류 13.8%, 기타 8.1%인 것으로 나타났다. 가맹점 운영기간은 1년 미만 9.7%, 1년 이상 ~ 2년 미만 27.1%, 2년 이상 ~ 3년 미만 21.9%, 3년 이상 ~ 4년 미만 14.2%, 4년 이상 ~ 5년 미만 7.7%, 5년 이상 ~ 10년 미만 12.9%, 10년 이상 6.5%로 나타났다. 공정거래위원회의 2010년 자료에 따르면 가맹본부의 평균업력은 5.4년이며, 5년 미만의 경우가 전체의 66%를 차지하는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 5년 미만의 가맹점들이 전체 응답자의 69%로 나타나 외식업 프랜차이즈 업종을 대표하는 것은 큰 무리가 없는 것으로 생각된다.

## IV. 분석결과

### 1. 측정척도 평가

본 연구에서는 Anderson and Gerbing (1988)이 추천한 2단계 접근방식을 이용하여 연구모델과 가설을 검증하였다. 첫 번째 단계

조모델을 검증하였다.

확인적 요인분석에 앞서 연구단위를 측정항목들의 내적일관성을 조사하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 계산하였다. 신뢰도분석 결과를 보면, 신뢰는 0.887이었고, 몰입은 0.803이었다. 지식공유 태도는 0.841, 지식공유 의도는 0.900이었고, 지식공유 행동은 0.891이었다. 신뢰도

〈표 4-1〉 탐색적 요인분석 결과

	요인				
	1	2	3	4	5
신뢰1	.798				
신뢰2	.787				
신뢰3	.801				
신뢰4	.699				
신뢰5	.561				
몰입1		.594			
몰입2		.683			
몰입3		.639			
지식태도1			.581		
지식태도2			.680		
지식태도3			.837		
지식태도4			.836		
지식의도1				.609	
지식의도2				.838	
지식의도3				.818	
지식의도4				.748	
지식의도5				.770	
지식행동1					.678
지식행동2					.848
지식행동3					.888
지식행동4					.724
아이겐값	3.825	3.359	3.176	2.797	2.059
분산율	18.213	15.997	15.124	13.320	9.805
누적분산율	18.213	34.210	49.333	62.653	72.458

에서는 확인적 요인분석을 통해 단일차원성을 평가하고, 두 번째 단계에서 관계품질과 지식공유행동 간의 인과관계를 파악하기 위한 구

분석에서 제거된 변수는 없었다. 분석결과, 모두 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.8이상을 상회하고 있어 일반적인 신뢰성계수의 평가기준인 0.70보

다 높게 나타나 측정변수들은 전반적으로 높은 내적일관성을 가지고 있는 것으로 평가될 수 있다.(표 4-2참고)

또한 측정변수의 타당성을 분석하기 위하여 직각회전방식(varimax rotation)에 의한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 신뢰도와 타당도를 높이기 위해 요인적재치가 다른 항목에 비해 상대적으로 작고 항목-전체 상관계수가 낮은 항목들을 제거하였다. 신뢰, 몰입, 지식공유 태도, 지식공유 의도, 지식공유 행동 각각의 연구변수에 대한 단일요인분석 결과 신뢰와 지식공유 의도는 제거된 문항이 없었지만 몰입 3문항, 지식공유 태도, 지식공유 행동은 각각 1문항을 제거하였다.

마지막으로 연구변수를 모두 포함하여 전체적으로 요인분석을 실시하였다. 분석 결과, <표 4-1>에서 보는 것처럼 모든 측정항목들은 고유치(eigenvalue)가 1이상인 5개의 독립적인 요인으로 적재되었는데, 각 측정항목이 해당 연구개념을 나타내는 요인들에 잘 적재되어 판별타당성과 개념타당성이 확인되었다. 5개 요인으로 설명할 수 있는 분산은 72.4%였다

따라 확인적 요인분석을 이용하여 척도의 타당성을 분석하였다. 이 과정에서 각각의 연구단위에 대한 항목들은 해당 연구단위에 유의적으로 적재되었으며, 모형의 적합도 또한 대체적으로 우수하게 나타났다. 최적모형을 도출하기 위한 척도정제 과정을 수정지수를 이용하여 진행하였다. 척도정제에 있어 가장 중요한 기준으로 cross-loading의 여부를 사용하였다(Byrne 2001).

Byrne(2001)은 어떤 연구단위를 측정하기 위한 설문항목이 다른 연구단위와의 관계에서 높은 수정지수값(modification indexes)을 갖는 경우, 이는 cross-loading이 이루어지는 경우라고 하였다. 즉 cross-loading이 이루어지는 경우는 어떤 설문항목이 두 개 이상의 연구단위에 적재되는 경우로 이러한 측정항목은 확인요인분석을 통해 제거하는 것이 바람직하다고 볼 수 있다. Jöreskog과 Sorbom(1993)은 적어도 수정지수값 5 이상인 경우에 모형을 변형시켜야 하며, 보다 보수적으로는 10이상인 경우에 모형을 변형시켜야 한다고 하였다.

본 연구에서는 보다 보수적인 기준을 적용

<표 4-2> 신뢰도 분석 결과

construct	최초 항목 수	Cronbach' α값	탐색적 요인분석 후	확인적 요인분석 후
신뢰	5	0.887	5	3
몰입	6	0.803	3	3
지식공유 태도	5	0.841	4	4
지식공유 의도	5	0.900	5	4
지식공유 행동	5	0.891	4	3

탐색적 요인분석 결과를 확증하기 위하여 Anderson and Gerbing(1988)의 추천방법에

하여 수정지수값 10을 기준으로 척도정제를 실시하였는데, 연구에서 사용된 설문항목 중

〈표 4-3〉 전체 변수에 대한 확인적 요인분석 결과

개념변수	측정변수	표준화된 추정계수( $\lambda$ )	t값	구성개념 신뢰도	분산추출값 (AVE)
신뢰	Tru1	.93	14.46	0.74	0.51
	Tru2	.73	11.41		
	Tru3	.37	5.53		
몰입	Com1	.88	14.84	0.77	0.54
	Com2	.76	12.42		
	Com3	.52	8.09		
지식공유 태도	Kmt2	.74	15.53	0.79	0.56
	Kmt3	.74	15.40		
	Kmt4	.65	10.79		
지식공유의도	Kmi1	.75	12.86	0.82	0.60
	Kmi2	.77	13.47		
	Kmi3	.77	14.22		
지식공유 행동	Kma2	.85	15.65	0.86	0.67
	Kma3	.94	17.94		
	Kma4	.63	10.63		
모델적합도	$\chi^2=127.08(d.f.=80)$ , GFI=0.94, AGFI=0.91, CFI=0.98, RMR=0.037				

신뢰의 2문항(신뢰4, 신뢰5), 지식공유태도(지식태도1), 지식공유의도(지식의도4)와 지식공유행동(지식행동1)은 각 1문항이 수정지수 값 10이상으로 cross-loading 되어 집중타당도를 감소시키는 것으로 나타나 제거하였다.

신뢰성 분석결과와 확인적 요인분석 결과 남은 항목들을 기준으로 전체 연구단위에 대한 측정모형(measurement model)을 분석한 결과  $\chi^2=127.08(80 \text{ d.f.})$ , GFI=0.94, AGFI=0.91, CFI=0.98, NFI=0.96, RMSEA=0.047이고 RMR=0.037로 적합도가 대체로 높아서 구조모형을 분석하는데는 무리가 없는 것으로 나타났으며, 측정항목들과 해당구성개념을 연결하는

표준요인 부하량(standardized loadings)의 t값이 모두 2보다 큰 값을 나타내어 측정항목들의 집중타당성을 확인할 수 있었다.

또한 척도들이 각 해당 연구단위에 대해 대표성을 갖는지를 평가하기 위하여 연구단위 신뢰도(construct reliability)와 분산추출값(variance extracted)을 계산하였다. 연구단위의 신뢰도는 모두 0.6이상으로 나타났으며, 분산추출값 또한 모두 0.5이상으로 Hair et. al.(1995)이 제시한 기준치를 상회하여 신뢰도를 확보하였다.(표 4-3 참조)

관별타당도 검증은 각각 다른 연구단위 간에는 측정결과에 있어 상응하는 차이가 나타

나야 한다는 것으로 상관관계 행렬( $\phi$  matrix)을 통해 95% 신뢰구간(상관계수  $\pm 2 \times$ 표준오차)으로 계산하여 그 값이 “1”을 포함하고 있지 않으면 판별타당도가 있다고 본다(Challagalla and Shervani 1996). 전체 변수를 검증한 결과 어떤 상관계수의 95% 구간추정치(two standard-error interval estimate)도 1을 포함하고 있지 않는 것으로 나타나 판별타당성이 입증되었다. 따라서, AVE 결과와 적재추정치의 통계적 유의성 등을 볼 때 본 연구를 위해 사용된 측정척도는 전체적으로 집중타당성을 지니고 있다고 볼 수 있다(Anderson and Gerbing 1988).

RMSEA =0.052, RMR=0.046으로 나타났다. 이러한 적합도는  $\chi^2$ 값이 기준에 충족되지 못하지만 GFI, NFI, CFI가 0.93, 0.95, 0.98로 제안모델은 전반적으로 만족스러운 자료 적합도를 보여주고 있다고 할 수 있다.

구조모형에 대한 경로분석 결과는 <표 4-5>에 제시되어 있다. 연구가설에 대한 실증분석 결과를 살펴보면, 신뢰와 몰입은 지식공유 태도에, 지식공유 태도는 지식공유 의도에, 지식공유 의도는 지식공유 행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 H1, H2, H3, H4 모두 채택되었다.

<표 4-4> 상관관계 분석

구성개념	평균	표준편차	1	2	3	4	5
신뢰	4.95	1.12	1.000				
몰입	4.55	1.11	0.29	1.000			
지식공유태도	5.25	1.02	0.56	0.57	1.000		
지식공유의도	4.45	1.24	0.37	0.52	0.76	1.000	
지식공유행동	4.82	1.21	0.13	0.08	0.42	0.54	1.000

## 2. 가설검증

연구모형에서 제시한 관계품질과 지식공유 행동 간의 인과관계를 검증하기 위하여 공분산 구조분석을 통해 모형의 적합도와 모수들을 추정하였다. 공분산 구조모형분석을 위해 LISREL 8.8을 이용하였으며 최우추정법(maximum likelihood method)을 사용하여 분석을 실시하였다.

검증결과 모형의 적합도는  $\chi^2=145.02(85 \text{ d.f.})$ , GFI=0.93, AGFI=0.90, NFI =0.95, CFI=0.98,

H1은 “신뢰는 지식공유 태도에 정(+의 영향을 미칠 것이다.”로서, 추정된 경로계수는 0.41, t값은 6.08( $p < 0.010$ )로 신뢰가 지식공유 태도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 이러한 결과는 프랜차이즈 본부와 가맹점간 관계에 신뢰가 있다면 가맹점의 지식공유에 대한 태도가 호의적이 된다는 의미로 지식창출과 지식공유 활성화를 위해서는 본부와 가맹점간의 신뢰가 매우 중요하다(Chowdhury(2005), Huang et al.(2011), Mentzer et al.(2001)의 연구와 일치한다.

〈표 4-5〉 가설검증 결과

경로	추정치	t 값	가설채택
H1: 신뢰 → 지식공유 태도	.41	6.08*	○
H2: 몰입 → 지식공유 태도	.47	6.86*	○
H3: 지식공유 태도 → 지식공유 의도	.76	9.74*	○
H4: 지식공유 의도 → 지식공유 행동	.54	7.13*	○

모델적합도  $\chi^2=145.02(p=0.000)$ ,  $df=85$ ,  $GFI=0.93$ ,  $AGFI=0.90$ ,  
 $CFI=0.98$ ,  $RMR=0.046$

H2는 “몰입은 지식공유 태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.”로서, 추정된 경로계수는 0.47이며, t값은 6.86(p<0.01)으로 몰입이 지식공유 태도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2는 채택되었다. 가맹점의 프랜차이즈 본부에 대한 몰입이 증대한다면 가맹점의 지식공유에 대한 태도가 호의적이 된다는 의미로, 지식공유 활성화를 위해서는 가맹점의 몰입이 중요하다는 것을 알 수 있다. 이는 Mentzer et. al.(2001), Moberg et. al.(2002), Wang and Yang(2007)의 실증분석 결과와 일치한다.

H3과 H4는 지식공유 태도가 지식공유 의도, 지식공유 의도가 지식공유 행동에 미치는 영향을 파악하는 것이다. 지식공유 태도와 의도 사이의 구조적 관계에 대한 추정 경로계수는 0.76, t값은 9.74(p<0.01), 지식공유 의도와 행동 사이의 구조적 관계에 대한 추정 경로계수는 0.54, t값은 7.13(p<0.010)으로 나타나 가설 3과 가설 4는 채택되었다. 이러한 결과는 지식공유 태도가 의도에, 지식공유 의도가 행동에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 Ajzen과 Fishbein(1980), Bock et al.(2005) 등의 연구 결과와 일치한다.

프랜차이즈 조직의 계약적 특성으로 인하여 일반 조직과 달리 프랜차이즈 시스템에서의 지식 공유와 활용은 크게 관심을 받지 못하였다. 그러나 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계가 지속적이고 장기적 목표를 위한 관계로 유지되기 위해서는 지식의 공유와 활용은 매우 중요한 일이다. 본 연구의 결과는 프랜차이즈 시스템에서 본부와 가맹점간의 신뢰와 몰입이 선행된다면 계약관계로 이루어진 조직일 지라도 지식의 공유와 활용이 가능하다는 결과를 보여준다. 따라서 프랜차이즈 본부와 가맹점주의 관계 관리는 지속적 관계유지와 지식의 공유에 있어 반드시 선행되어야 할 것이다.

## V. 결론 및 시사점

지적자본의 중요성이 강조됨에 따라 기업들은 지식공유를 통한 경쟁력 확보의 필요성을 인식하게 되었다. 특히 본부와 가맹점간 시너지효과 창출이 중요한 사업형 프랜차이즈 시스템에서는 본부(Franchisor)와 가맹점(Franchisee) 간 지식의 공유와 발전은 더욱 중요한 연구 과제라고 할 수 있다. 그러나 관련 연구들은 주

로 조직 내 개인의 지식창조와 공유과정에 초점을 맞추어왔고, 프랜차이즈 시스템의 본부와 가맹점 같이 독립적인 조직간 지식공유에 관한 연구는 소홀히 취급받아 왔다. 또한 지식공유와 관련된 기존 연구들은 정보시스템이나 조직 문화와 같은 지식을 공유할 수 있는 인프라 구축에 주로 관심을 가졌고, 지식을 공유하려는 감정적 공유에 관한 연구는 미흡하다. 사업형 프랜차이즈 시스템은 상호의존성과 장기적 성향이 매우 높은 관계교환의 전형적인 형태이므로 본부와 가맹점간 관계품질이 가맹점의 지식공유에 매우 큰 영향을 미친다.

고객의 기업에 대한 신뢰와 몰입이 만족을 이끌어 내고 기업은 성과를 달성한다는 많은 연구들이 있다. 기존 연구들은 주로 성과를 소비자만족이나 재구매 의도 등으로 보아 기업의 지속적 경쟁우위를 소비자 중심으로 찾으려 하였다. 본 연구에서는 파트너들간의 신뢰와 몰입이 지식공유라는 성과를 촉진시키는가를 알아보았다. 즉 신뢰와 몰입이 소비자만족이나 소비자 재구매 뿐 아니라 본부와 가맹점간의 파트너십 형성에 영향을 주는 것으로 보고 감정적 교류의 강화가 계약으로 연결된 프랜차이즈 시스템의 경쟁우위를 확보할 수 있는 중요한 요인이 될 수 있는가를 실증 분석했다. 이를 위해 선행연구들에 기초하여 연구모형과 가설을 설정하고, 연구변수들 간 관계를 분석하였다.

연구대상으로는 사업형 프랜차이즈 업종 중 가장 많은 비중을 차지하고 있는 외식업을 대상으로 한국 프랜차이즈 협회 및 한국 프랜차이즈 경제인협회에 등록된 프랜차이즈 시스템의 가맹점들을 선정하여 직접 방문을 통해 설

문조사를 실시하였다. 연구결과 관계 품질의 차원인 신뢰와 몰입이 프랜차이즈의 지식공유 태도, 의도, 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신뢰와 몰입은 지식공유 태도에, 지식공유 태도는 지식공유 의도에, 지식공유 의도는 지식공유 행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었다.

본 연구에서 도출된 결과에 따른 주요 학문적/실무적 시사점을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 사업형 프랜차이즈 시스템을 연구대상으로 지식공유와 전달에 대한 연구를 수행했다는 점에서 의의가 있다. 사업형 프랜차이즈 시스템에서 본부와 가맹점간 지식공유의 중요성은 업계와 학계에서 많이 강조되었음에도 불구하고 관련 연구는 소수에 불과하다. 본 연구는 국내 사업형 프랜차이즈 시스템의 주요 업종중 하나인 외식업 프랜차이즈 가맹점들을 대상으로 지식공유와 전달에 관한 관계를 보여주었다는 점에서 학문적 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 선행 연구들을 토대로 신뢰와 몰입이라는 관계품질이 지식공유의 태도 및 의도, 행동에 영향을 유의한 영향을 미치는 것을 검증하였다. 대부분의 지식공유에 대한 선행연구는 정보시스템이나 조직 문화와 같은 지식을 공유할 수 있는 인프라 구축에 주로 관심을 가졌고, 지식을 공유하려는 감정적 공유 등 관계특성 변수에 관한 실증 연구는 미미하다는 점에서 본 연구의 학문적 의의가 크다고 할 수 있다.

셋째, 본 연구는 지식공유에 대한 태도가 지식공유 의도 및 행동에 영향을 주는 것을 보여 주었다. 태도와 의도, 행동 간의 구조적 관계



는 다양한 영역의 연구들에서 많은 선행 연구들을 통해 입증되었으나, 지식공유 태도, 의도, 행동에 관한 기존 연구는 Bock et al.(2005)의 연구를 제외하고는 거의 없다. 그러나 Bock et al.(2005)의 연구에서도 지식공유 의도와 행동에 관한 관계는 규명하지 않았다는 점에서 본 연구가 의미있을 수 있다.

실증분석 결과를 토대로 실무적 시사점을 찾아보면 다음과 같다. 본 연구는 독립적이지만 종속적인 계약관계로 연결되어 있는 가맹점들이 가맹점 경영과 운영을 통해 얻은 노하우를 프랜차이즈 본부와 공유함으로써 지속적인 관계유지를 넘어 본부와 가맹점이 상생할 수 있을 뿐 아니라 타 기업에 대응할 수 있는 경쟁우위를 가질 수 있다는 점을 제시하였다.

기업 전체 또는 부서단위로 이루어지는 지식공유의 관점을 서로 독립적이며 계약관계로 이루어진 본부와 가맹점의 관계로 제시하였다는 점에서 본 연구의 결과가 기업에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 또한 본 연구는 프랜차이즈 본부와와의 관계에서 신뢰나 몰입이 클수록 지식공유에 대한 호의적 태도와 더불어 실제 지식공유가 가능하다는 것을 제시하였다. 실제 많은 가맹점들이 현장에서 익힌 노하우를 프랜차이즈 본부에 제공함으로써 프랜차이즈 시스템의 발전을 도모한다는 사실을 통해서 프랜차이즈 본부가 지속가능한 경영을 하기 위한 발판으로 먼저 가맹점과의 관계에 있어 신뢰와 몰입을 강화하여 프랜차이즈 시스템 성장의 원동력을 찾아야 할 것으로 생각된다.

이제까지의 많은 프랜차이즈 기업들은 지식

공유에 대한 관심을 정보시스템과 같은 인프라 구축에 집중하였다. 그러나 정보시스템이 지식공유가 원활히 이루어지도록 만든 도구라면 신뢰와 몰입은 도구를 다루는 숙련공이라고 할 수 있다. 즉 아무리 좋은 도구라 하더라도 그것을 다룰 수 없다면 도구는 한낱 무용지물에 불과한 것이다. 다시 말하면 프랜차이즈 시스템에서 정보시스템과 같은 인프라 구축에 앞서 지식공유에 대한 가맹점주들의 호의적 태도 형성이 선행되어야 한다는 것이다.

본 연구의 결과에서 지식공유에 대한 태도가 지식공유 의도 및 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 지식공유에 대한 가맹점의 호의적 태도 구축이 지식공유에 있어 매우 중요하다는 점을 시사하고 있다. 호의적 태도를 구축하기 위해서는 가맹점의 프랜차이즈 본부에 대한 신뢰와 몰입이 매우 중요하며 지식공유 활동에 대한 지속적 교육과 보상시스템을 마련하는 것이 지식공유에 대한 동기부여를 발생시킬 수 있을 것이다. 많은 프랜차이즈 기업들은 가맹점 창업당시 초기 교육과 지원에는 주력하지만 그 후 가맹점주들을 대상으로 한 교육에는 많은 관심을 기울이지 않고 있다. 지식조직을 만들기 위한 첫 번째 과제가 본사를 지식조직으로 만드는 것이라면 마지막 단계는 독립적 파트너들인 가맹점과의 원활한 지식공유라고 할 수 있다. 이를 위해서는 가맹점의 지식교육뿐 아니라 가맹점들간 서로 지식을 공유할 수 있는 정기적 학습조직을 만드는 것이 중요할 것이다.

마지막으로 본사는 가맹점들이 지식을 공유할 수 있도록 적절한 보상제도를 마련하여야 할 것이다. 지식공유 평가에 따른 인센티브 제

도는 가맹점들의 지식공유에 대한 관심을 이끌어 낼 수 있을 뿐 아니라 궁극적으로 지식공유에 대한 동기부여를 촉진시킬 수 있을 것이다. 사업의 성공을 좌우하는 것은 프로세스이지만 프로세스를 관리하는 것은 사람이다. 파트너십 관계를 유지하는 사업에서는 특히 인적자원의 관리가 사업성공의 가장 중요한 요인이 될 것이다.

본 연구는 사업형 프랜차이즈 시스템에서의 관계품질과 지식공유에 관한 다양한 시사점을 제공해주고 있지만 향후 연구에서 고려해야 할 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 자료 수집에 있어 다양한 프랜차이즈 업종을 포함시키지 못했다는 점이다. 본 연구에서는 주로 외식업 프랜차이즈만을 대상으로 연구를 진행하였기 때문에 연구결과를 모든 프랜차이즈 산업에 적용하는데 한계가 있으리라 여겨진다. 향후 연구에서는 좀 더 다양한 프랜차이즈 업종을 포함하여 연구범위를 확대함으로써 각 프랜차이즈 업종별 지식공유에 대한 행동과 관련한 결과를 비교해 볼 필요가 있다.

둘째, 대구경북 지역의 프랜차이즈 가맹점만을 대상으로 연구를 진행하였기 때문에 연구 결과를 일반화 시키는데 있어 한계를 가질 수 있다. 향후 연구에서는 좀 더 다양한 표본을 대상으로 연구를 진행하여야 하겠다.

셋째, 본 연구에서는 관계품질 요인과 지식공유에 대한 태도 및 행동과의 관련성을 제시하였지만 이외 지식공유에 영향을 줄 수 있는 다른 요소들에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 향후 연구에서는 본 연구모형에서 제시된 신뢰와 몰입 이외에 지식공유에 영향을 미칠 수 있는 개인차원 또는 조직차원 요인 등 다양한

요인들을 포함시켜 모델을 더 정교화시키는 노력이 필요할 것으로 본다. 프랜차이즈 본부와와의 관계기간이나 가맹점주의 개인적 특성과 같은 변수를 사용하여 연구를 확대함으로써 더 의미있는 전략적 시사점을 제공할 수 있다.

셋째, 본 연구는 가맹점의 지식공유 행동을 횡단면적 조사를 통하여 연구하였다. 그러나 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계는 단속적 관계에서 벗어나 장기간 관계의 유지가 서로를 위해 매우 중요하다. 따라서 미래연구에서는 지식공유 행동에 대한 종단면적 조사를 통해 관계품질과 지식공유에 대한 관계의 변화를 시간의 경과에 따라 파악하는 것도 필요할 것으로 생각된다. 또한 편의 표본추출법을 이용해 표본이 추출되었다는 것이 도출된 결과의 일반화에 무리가 있을 수 있다는 점도 향후 연구에서는 고려해야 한다.

---

논문접수일: 2013. 08. 28

1차수정본접수일: 2013. 10. 08

2차수정본접수일: 2013. 10.28

게재확정일: 2013. 12. 04

---

## 참고문헌

- Achrol, Ravi S. (1997), "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm," *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(1), 56-71.

- Ahn, Kwan-young, Keyng Saung Chang (2012), "The Effect of Information Technology System on Knowledge Management Activities and Moderating Effect of Industrial Type," *Korea Safety Management & Science Conference*, 2012(1), 91-97.
- Ajen, Icek and M. Fishbein(1980), *Understanding Attitudes and Predicting Behavior*, NJ, Englewood Cliffs; Prentice-Hall.
- Alavi, Maryam and Dorothy E. Leidner(2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Anderson, Erin and Barton Weitz(1992), "The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels," *Journal of Marketing Research*, 29 (February), 18-34.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, James C. and James A. Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54(January), 42-58.
- Andrews, Kate and Brian L. Delahaye(2000), "Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychosocial Filter," *Journal of Management Studies*, 73(6), 797-810.
- Argote, Linda and Paul Ingram(2000), "Knowledge Transfer a Basis for Competitive Advantage in Firms," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, Linda and Paul Ingram, John M. Levine and Richard L. Moreland (2000), "Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.
- Assael, Henry(1998), *Consumer Behavior and Marketing Action*, Cincinnati, OH; South-Western College Publishing.
- Berry, Leonard L. and A. Parasuraman(1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York: The Free Press.
- Bock, Gee-woo, Robert W. Zmud, Young-Gul, Kim and Jae-Nam, Lee(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.
- Bordonaba-Juste, Maria V. and Yolanda Polo-Redondo(2004), "Relationships in Franchised distribution System: The Case of the Spanish Market," *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14(1), 101-127.
- Byrne, Barbara, M.(2001), *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, New York; LEA.

- Cabrera, Aigel, William C. Collins and Jesus F. Salgado(2006), "Determinants of Individual Engagement in Knowledge Sharing," *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Challagalla, Goutam N. and Tasadduq A. Shervani(1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60(January), 89-105.
- Chang, Hwal-Sik., Dae-Hyun Jeong(2012), "Organizational and Personal Characteristics to Determine the Intentions and Actions of the Computer Abuse," *Informatization Policy*, 20(1), 42-60.
- Chen, Yu-Shan, Ming-Ji James Lin and Cing-Hsun Chang(2006), "The Influence of Intellectual Capital on New Product Development Performance-the Manufacturing Company of Taiwan as an Example," *Total Quality Management and Business Excellence*, 17(10), 1323-1339.
- Chiou, Jyh-Shen, Chia-Hyng Hsieh and Ching-Hsien Yang(2004), "The Effect of Franchisor's Communication, Service Assistance and Competitive Advantage on Franchisee's Intentions to Remain in the franchise System," *Journal of Small Business Management*, 42(1), 19-36.
- Chowdhury, Sanjib(2005), "The Role of Affect and Cognition Based Trust in Complex Knowledge Sharing," *Journal of Managerial Issues*, 17(3), 310-326.
- Constant, David, Lee Sproull and Sara Kiesler(1996), "The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice," *Organization Science*, 7(2), 119-135.
- Crosby, Lawrence A., Kenneth R. Evans and Deborah Cowles(1990), "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, 54(July), 68-81.
- Cross, Rob, Andrew Parker, Laurence Prusak and Stephen P. Borgatti(2001), "Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks," *Organizational Dynamics*, 30(2), 100-120
- Davenport, Thomas H. and Laurence Pruzak (1998), *Working Knowledge*, Boston; Harvard Business School Press.
- Davenport, Thomas H. and Gilbert J. Probst(2002), Practice Exchange in a *Best Practice Marketplace in Knowledge Management Case Book: Siemens Best Practices*, New York: John Wiley and Sons.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr and Sejo Oh (1987), "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(April), 11-27.
- Foss, Nicolai J., Kenneth Husted and Snejjina Michailova(2010), "Governing Knowledge Sharing in Organizations: Levels of Analysis,

- Governance Mechanism and Research Directions,” *Journal of Management Studies*, 47(3), 455-482.
- Garbarino, Ellen and Mark S. Johnson(1999), “The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships,” *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gold, Andrew H., Arvinda Malhotra and Albert H. Segars(2001), “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective,” *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Grant, Robert M.(1996), “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 17(winter), 5-9.
- Gruen, Thomas W.(1997), “*Relationship Marketing and Membership Commitment among Professional Association Members*,” Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University.
- Gummesson, Evert(1987), “The New Marketing -Developing Long-Term Interactive Relationships,” *Long Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Hair, Joseph F., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham and William Black (1995), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hansen, Morten T.(1999), “The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits,” *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111.
- Hewett, Kelly, R. Bruce Money and Subhash Sharma(2006), “National Culture and Individual Buyer-Seller Relationships in the United States and Latin America,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 386-402.
- Hing, Nerilee(1995), “Franchisee Satisfaction: Contributors and Consequences,” *Journal of Small Business Management*, 33 (April), 12-25.
- Hoegl, Martin and Anja Schulze(2005), “How to Support Knowledge Creation in New Product Development: An Investigation of Knowledge Management Methods,” *European Management Journal*, 23(3), 263-273.
- Holste, J. Scott and Dail Fields(2005), “The Relationship of Affect and Cognition Base Trust with Sharing and Use of Tacit Knowledge,” *Academy of Management Best Conference Paper*, Honolulu, Hawaii, USA.
- Huang, Qian, Robert M. Davidson and Jibao Gu(2011), “The Impact of Trust, Quanxi Orientation and Face on the Intention of Chinese Employees and Managers to Engage in Peer-to-Peer Tacit and Explicit Knowledge Sharing,” *Information Systems Journal*, 21(6), 557-577.
- Ipe, Minu(2003), “Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework,” *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Jap, Sandy D. and Shankar Ganesan(2000),

- “Control Mechanism and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment,” *Journal of Marketing Research*, 37(May), 227-245.
- Jöreskog, Karl G. and Dag Sorbom(1993), *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, IL, Lincwood: Scientific Software International.
- Kim, Chanjun, Deogro Lee, Dowon Suh(2004), “An Empirical Study on The Success Factors of Knowledge Management in,” *Journal of Organization and Management*, 28(1), 21-53.
- Kim, Hyo Geun, Hui Yeong Kwon, Seong Hwi Jeong(2001), “Development of an Instrument to Measure the Readiness of an Organization for Knowledge Management,” *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 45-62.
- Kim, Sang Hyun(1997), “Examining the Relationship of Franchisor and Franchisee,” *Journal of Channel and Retailing*, 2(1), 87-114.
- Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer and Jan-Benedict E. M. Steenkamp, (1995), “The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers,” *Journal of Marketing Research*, 32(February), 54-65.
- Lee. Jae-Han, Yong-Ki Lee, Kyu-Chul Han (2010), “The Effect of Franchisor’s On-going Support Services on Franchisees” Relationship Quality and Business Performance in the Foodservice Industry,” *Journal of Channel and Retailing*, 15(3), 1-28.
- Liebowitz, Jay(2001), *Knowledge Management : Learning from Knowledge Engineering*, FL, Boca Raton: CRC Press.
- Lin, Tung-Ching, Sheng Wu, Chun-Tai Lu (2012), “Exploring the Affect Factors of Knowledge sharing Behavior: The Relations Model Theory Perspective,” *Expert Systems With Applications*, 39(1), 751-764.
- Liu, Nien-Chi and Min-Shi Liu(2011), “Human Resource Practices and Individual Knowledge-Sharing Behavior - An Empirical Study for Taiwanese RandD Professionals,” *International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 981-997.
- Macneil, Ian R.(1980), *The New Social Contract: An Enquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Massa, Silvia and Stefania Testa(2009), “A Knowledge Management Approach to Organizational Competitive Advantage: Evidence from the Food Sector,” *European Management Journal*, 27(2), 129-141.
- Matzler, Kurt, Birgit Renzl, Todd Mooradian, George Von Krogh and Jullia Mueller (2011), “Personality Traits, Affective Commitment, Documentation of Knowledge, and Knowledge Sharing,” *International Journal of Human Resource Management*, 22(2), 296-310.

- McEvily, Susan K., Shobha Das and Kevin McCabe(2000), "Avoiding Competence Substitution Through Knowledge Sharing," *Academy of Management Review*, 25(2), 249-311.
- Mentzer, John T., William DeWitt, James S. Keebler, Soonhong Min, Nancy W. Nix, Carlo D. Smith and Zach G. Zacharia (2001), "Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-24.
- Moberg, Christopher R., Bob D. Culter, Andrew Gross and Thomas W. Speh (2002), "Identifying Antecedents of Information Exchange with In Supply Chains," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(9), 755-770.
- Moon, Yun Ji, Hyogun Kym(2007), "Towards an Realistic Framework for Intellectual Capital: Conceptual Classification and Assessment of Components," *Journal of Business Research*, 22(4), 379-405.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpande and Gerald Zaltman(1993), "Factors affecting Trust in Market Research Relationships," *Journal of Marketing*, 57(January), 81-101.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt(1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Mowery, David C., Joanne E. Oxley and Brian S. Silverman(1996), "Strategic Alliances and Inter-Firm Knowledge Transfer," *Strategic Management Journal*, 17(winter), 77-91.
- Nahapiet, Janine and Sumantra Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage," *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, Ikujiro, George von Krogh and Sven C. Voelpel(2006), "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances," *Organization Studies*, 27(8), 179-208.
- Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama and Noboru Konno(2000), "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation," *Long Range Planning*, 33, 5-34.
- Oh, Sejo, Sang Deok Kim, Ildu Oh(2003), "The Effects of Bureaucracy and Control Mechanisms Based on the Length of Relationship on Commitment and Relational Satisfaction of Franchisee," *Journal of Channel and Retailing*, 8(1), 47-67.
- Ojala, Mika(1999). *Knowledge is power*. Econtent.
- Oliver, Richard L.(1980), "Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Park, Hyeong Kwon, Jong Weon Ko(2007), "The Exploratory Study on Antecedents and Performance with Knowledge Transfer of the International Food Service Franchise Systems in Korea," *International Area Studies Review*, 11(1), 722-741.
- Park, Jun Cheul(2007), "Perceived Trust of e-Marketplace and Its Effect on Commitment, Long-Term Orientation and Cooperation,"

- Journal of information systems*, 16(2), 123-144.
- Park, Jungi, Jungin Yoon, Jungwoo Lee(2010), "Impact of IT Service Quality on Knowledge Sharing through Relationship Quality," *The Korea Contents Society*, 10(7), 355-365.
- Park, Yong Tae(2011), *Technology and Management for Engineers*, Life & Power Press.
- Paswan, Audhesh K. and Michael C. Wittmann (2009), "Knowledge Management and Franchise Systems," *Industrial Marketing Management*, 38(2), 173-180.
- Purser, Ronald E., and William A. Pasmore (1992), *Organizing for learning*, In W. A. Pasmore and R.W. Woodman (Eds.), Research in organizational change and development. London: JAI Press.
- Reagans, R. and Bill McEvily(2003), "Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range," *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
- Ruggles, Rudy(1998), "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice," *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Scheer, Lisa K. and Louis W. Stern(1992), "The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude toward the Influencer," *Journal of Marketing Research*, 29(1), 128-142.
- Schiuma, Giovanni, Antonio Lerro and Daniela Carlucci(2005), An Interfirm Perspective on *Intellectual Capital*, Elsevier Butterworth Heinemann.
- Shaw, Deirdre S. and Edward Shiu(2003), "Ethics in Consumer Choice: A Multivariate Modeling Approach," *European Journal of Marketing*, 37(10), 1485-1489.
- Siguaw, Judy A., Penny M. Simpson and Thomas L. Baker(1998), "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective," *Journal of Marketing*, 62(3), 99-111.
- Spender, John Christopher(1996), "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17(2), 45-82.
- Starbuck. William H.(1992), "Learning by Knowledge-Intensive Firms," *Journal of Management Studies*, 29(6), 713-740.
- Szulanski, Gabriel(2000), "The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
- Taylor, Eileen Z.(2006), "The Effect of Incentives on Knowledge Sharing in Computer-mediated Communication: An Experimental Investigation," *Journal of Information Systems*, 20(1), 103-116.
- Ullaga, Wolfgang and Andreas Eggert(2006), "Relationship Value and Relationship Quality," *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 311-327.



- Ulrich, Dave(1998), "Intellectual Capital= Competence X commitment." *Sloan Management Review*, 39(2), 15-26.
- Wang, Chin-Chen and Yann-Jy Yang(2007), "Personality and Intention to Share Knowledge: An Empirical Study of Scientists in an R&D Laboratory," *Social Behavior and Personality*, 35(10), 1427-1436.
- Wiig, Karl M.(1997) "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management," *Long Range Planning*, 30(3), 399-405.
- Yoo, Dong Keun, Yong Ki Lee, Sung Hoon Lee(2012), "The Effects of Knowledge Sharing, Interdependence, Mutual Benefit Sharing on Franchise Information System Performance," *Journal of Organization and Management*, 13(2), 53-72.

# The Effects of Relationship Quality on Knowledge Sharing in Business Format Franchise System

Kim, Ji Hea\*, Kim, Sang Hyeon\*\*

## Abstract

### I. Introduction

Knowledge management is generally recognized as a resource for sustainable competitive advantage. Knowledge management has become an important issue for business practitioners as well as academics and is an important factor in determining a major part of an organization's performance, especially in business format franchise systems.

Knowledge has been suggested to be a complex resource that has a high propensity to contribute to sustainable competitive advantage. Most of studies on knowledge management in the organization studies focused on relationships between person and person in the same organization or person and company. On the contrary, there have been few empirical studies on how knowledge is created and managed between franchisor and franchisees in business format franchise system.

The purpose of this research is to develop a framework that purports to explain knowledge sharing in business format franchise system.

This article is structured as following. First, we review current research on relationship quality and knowledge sharing. second, we present and analyze relationship quality between franchisor and franchisee. Lastly, we tried to analyze knowledge sharing attitude, intention, behavior on franchisee in business format franchise system.

---

\* The 1<sup>st</sup> Author, Research Fellow, YeungNam University, Institute of Management and Economy Research, pigbabe@ynu.ac.kr

\*\* Corresponding Author, Professor, YeungNam University, School of Management College of Commerce and Economics, shkim@ynu.ac.kr

## II. Research Background and Research Hypotheses

Knowledge management has been defined as the process of capturing, storing, sharing, and using knowledge(Daven and Prusak 1998). Many companies recognize that knowledge which resides in their organizations may be leveraged for competitive advantage, but several researchers have investigated the barriers to knowledge sharing. Nonaka, Toyoma, and Konno(2000) argue that sharing knowledge requires affection, trust, and commitment between the members.

Limiting the domain of the behavioral intention model to the rational actor, intention to engage in a behavior is determined by an individual's attitude toward that behavior(Ajzen and Fishbein 1980).

Research hypotheses are developed on the basis of literature review. The research hypotheses are:

H1: Trust has a positive effect on knowledge sharing attitude.

H2: Commitment has a positive effect on knowledge sharing attitude.

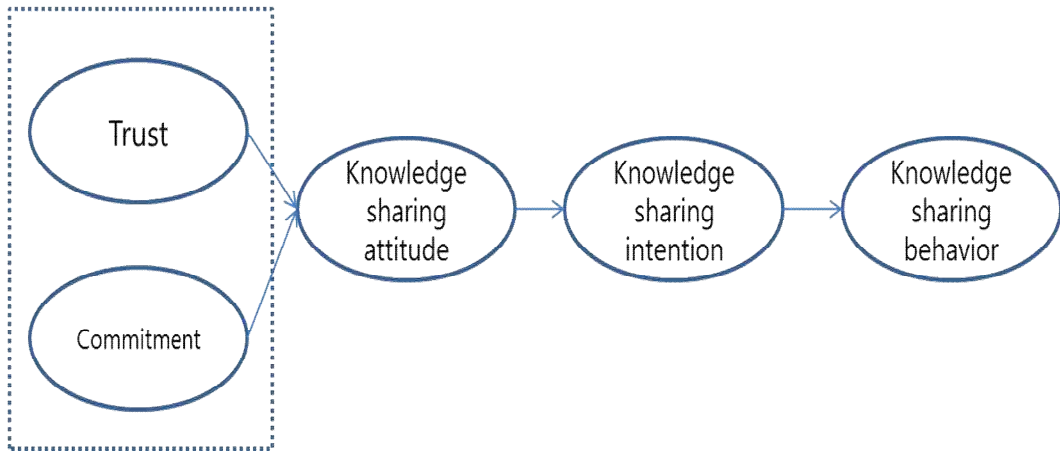
H3: Knowledge sharing attitude has a positive effect on knowledge sharing intention.

H4: Knowledge sharing intention has a positive effect on knowledge sharing behavior.

## III. Research Model and Respondent's Profile

The goal of this study is to examine the effects of trust and commitment on knowledge sharing, Research model is shown in <Figure 1>

### Relationship Quality



〈FIGURE 1〉 RESEARCH MODEL

For this study, data were collected through survey with 247 franchisees engaging in franchising systems in Korea. Questionnaire for survey was developed on the basis of the literature. And a pretest with 30 franchisees were conducted before the main survey of this study. All items were assessed with 7-point likert scales.

#### IV. Results and Conclusions

Exploratory and confirmatory factor analyses were conducted to confirm validity and reliability of measures.

With an adequate measurement model and an acceptable level of multicollinearity, the proposed hypotheses were tested with Lisrel 8.80. As a result, all hypotheses are statistically significant. The results of the analysis are depicted in Table 2.

(TABLE 2) Structural Equation Modeling

Path	Unstandardized Coefficient	t value	Supported/ Not supported
H1: Trust → Knowledge Sharing Attitude	.41	6.08*	Supported
H2: Commitment → Knowledge Sharing Attitude	.47	6.86*	Supported
H3: Knowledge Sharing Attitude → Knowledge Sharing Intention	.76	9.74*	Supported
H4: Knowledge Sharing Intention → Knowledge Sharing Behavior	.54	7.13*	Supported

Model Fit  $\chi^2=145.02(p=0.000)$ ,  $df=85$ ,  $GFI=0.93$ ,  $AGFI=0.90$ ,  $CFI=0.98$ ,  $RMR=0.046$

\*  $p<0.010$

As a result of this study, the franchisee’s trust and the commitment have a significant effect on the knowledge sharing attitude, the knowledge sharing intention and the knowledge sharing behavior.

The theoretical implications of this study are as follows. Foremost, it has implication that it has found the relationship between the franchisee’s relationship quality and the knowledge sharing that has not researched previously.

Second, it is meaningful that it has structurally understood through analyzing a big framework that consists of the franchisee trust, the commitment, the knowledge sharing attitude, the knowledge sharing intention, and the knowledge sharing behavior.

Finally, it is very important for franchisors increase trust and commitment of franchisees through implementing persistent instruction, support, training, communication and others. Trust and commitment can lead to a knowledge sharing. In addition, it could be possible to form a powerful ties with franchisees if franchisors offer communication and training services which can lead franchisees to form positive attitudes toward the franchisors.

Key words : business format franchise, trust, commitment, knowledge sharing behavior, relationship quality