



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

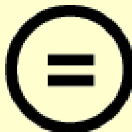
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

가맹본부 지식특성과 전수자특성이
지식이전 및 운영성과에 미치는
영향에 관한 연구

- 사전창업교육 이수여부 조절효과를 중심으로 -



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 텅 학 과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

박 지 민

석사학위논문
지도교수 서민교

가맹본부 지식특성과 전수자특성이 지식이전 및 운영성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 사전창업교육 이수여부 조절효과를 중심으로 -

A Study on the Effect of
Franchisor Knowledge Characteristics
on Knowledge Transfer and Operational Performance
- Focusing on the Moderating Role
of Pre-Startup Education -

2025년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

박 지 민

석사학위논문
지도교수 서민교

가맹본부 지식특성과 전수자특성이 지식이전 및 운영성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 사전창업교육 이수여부 조절효과를 중심으로 -

A Study on the Effect of
Franchisor Knowledge Characteristics
on Knowledge Transfer and Operational Performance
- Focusing on the Moderating Role
of Pre-Startup Education -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2025년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미래융합컨설팅학과

창업&프랜차이즈컨설팅전공

박 지 민

박지민의 건설팅학 석사학위 논문을 인준함

2025년 6월 일

심사위원장 주 형 근 (인)

심 사 위 원 김 문 명 (인)

심 사 위 원 서 민 교 (인)

국 문 초 록

가맹본부 지식특성과 전수자특성이 지식이전 및 운영성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 사전창업교육 이수여부 조절효과를 중심으로 -

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

미 래 융 합 컨 설 텅 학 과
창 업 & 프 랜 차 이 즈 컨 설 텅 전 공
박 지 민

프랜차이즈 산업은 지속적인 성장을 거듭하고 있으나, 가맹본부의 지식이 가맹점에 효과적으로 전달되지 못하는 경우가 많고, 이로 인한 운영성과의 편차가 나타나는 문제가 지속적으로 제기되고 있다. 그럼에도 불구하고 현재까지의 대부분의 연구는 슈퍼바이저의 역량이나 운영성과에만 초점을 맞춘 연구가 주를 이루고 있다. 이에 본 연구에서는 가맹본부 지식특성이 지식이전과 운영성과에 미치는 영향을 알아보고 사전창업교육 이수여부의 조절효과를 검증하여 지식이전의 구조적 관계에 대한 거시적 모형을 제안하고 이론적, 실무적 시사점을 도출하고자 하였다.

이러한 영향관계를 조사 및 분석하기 위해, 국내 프랜차이즈 기업 중 가맹

점 1개 이상을 운영하고 있는 가맹점주를 대상으로 247부의 유효 설문을 취합하여 분석하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 가맹본부 지식특성이 지식이전에 미치는 영향을 분석한 결과, 암묵성, 유용성은 내재화와 실행정도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 지식특성이 지식이전에 미치는 영향 가설은 네 가지 모두 채택되었다.

둘째, 전수자특성이 지식이전에 미치는 영향을 분석한 결과, 전수의지와 전수능력은 내재화와 실행정도 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 전수자특성이 지식이전에 미치는 영향 가설은 네 가지 모두 채택되었다.

셋째, 지식이전이 운영성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 내재화와 실행정도가 재무적 성과와 비재무적 성과 모두에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 지식이전이 운영성과에 미치는 영향 가설은 두 가지 모두 채택되었다.

넷째, 본 연구에서는 가맹본부 지식특성이 지식이전과 운영성과에 미치는 영향에서 사전창업교육 이수여부에 따른 조절효과를 파악하기 위하여 사전창업교육 이수 집단과 미이수 집단으로 구분하여 다중집단분석한 결과, 지식특성의 유용성과 지식이전의 내재화와 실행정도의 관계에서 사전창업교육의 조절효과가 있는 것으로 분석되었다.

다섯째, 사전창업교육 이수여부를 조절변수로 하여 사전창업교육 이수여부에 따른 지식특성, 지식이전, 운영성과에 대한 영향 관계를 분석한 결과, 사전창업교육을 이수한 집단에게만 전수자특성의 전수능력이 지식이전의 내재화와 실행정도에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과에 따라 선행연구에서 다루어지지 않았던 미연구 영역을 극복, 보완하는 연구가 진행된 점에 있어 학문적 차별점이 있으며, 지식의 이전 효과를 높이기 위해서는 지식특성이나 전수자특성뿐만 아니라, 수혜자인 가맹점주의 지식 수용 태도와 실행 역량 등 학습 기반 또한 중요한 요소임을 이론적으로 시사하며, 지식이전과 운영성과 간 관계를 포괄적으로 설명하는 실증모형을 제시했다는 점에서 학문적 차별성과 의의를 가진다.

뿐만 아니라, 본 연구 분석 결과를 통해 가맹점주의 사전창업교육 경험이

지식 수용과 실행 수준에 실질적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주며, 향후 프랜차이즈 시스템의 효과적인 운영을 위해서는 가맹본부가 보유한 지식특성과 전수자특성을 체계적으로 관리하는 동시에, 사전창업교육을 내실화하여 지식이 효과적으로 이전될 수 있는 기반을 마련해야 함을 시사점을 제시하였다. 또한 교육이력에 따른 수용력 차이를 고려한 차등적 지원과 실질적인 지식활용이 가능하도록 연계된 교육 설계가 병행될 때, 가맹점의 운영성과를 극대화할 수 있을 것으로 기대된다.

【주요어】 지식, 지식특성, 전수자특성, 지식이전, 운영성과



HANSUNG
UNIVERSITY

목 차

I. 서론	1
1.1 연구의 배경 및 문제제기	1
1.2 연구의 목적	4
1.3 연구의 방법 및 구성	5
II. 이론적 배경	7
2.1 지식의 개념	7
2.2 가맹본부 지식특성	11
2.3 가맹본부 전수자특성	15
2.4 지식이전	16
2.5 운영성과	23
III. 연구설계	24
3.1 연구모형	24
3.2 연구 가설	25
3.2.1 가맹본부 지식특성과 지식이전과의 관계	25
3.2.2 가맹본부 전수자특성과 지식이전과의 관계	26
3.2.3 지식이전과 운영성과의 관계	28
3.3 변수의 조작적 정의	29
3.3.1 가맹본부 지식특성	29
3.3.2 가맹본부 전수자특성	30
3.3.3 지식이전	30
3.3.4 운영성과	31
3.4 측정도구 구성 및 조사방법	32
3.4.1 연구방법 및 자료수집	32
3.4.2 설문지 구성	33
IV. 연구 결과	35
4.1 연구 대상자의 인구통계학적 특성	35

4.1.1 인구통계학적 특성	35
4.2 측정변수의 신뢰성 및 타당성 입증	39
4.2.1 측정항목의 신뢰성분석	39
4.2.2 확인적 요인분석	40
4.3 연구 가설의 검증	44
4.3.1 연구모형의 검증	44
4.4 가설 검증 결과	47
4.4.1 가맹본부 지식특성과 지식이전과의 관계	47
4.4.2 가맹본부 전수자특성과 지식이전과의 관계	49
4.4.3 지식이전과 재무적성과와의 관계	51
4.4.4 지식이전과 비재무적성과와의 관계	52
4.5 사전창업교육 이수여부 따른 다중집단분석 검증 결과	53
4.5.1 사전창업교육 이수여부에 따른 집단 간 조절효과	53
V. 결 론	55
5.1 연구결과 요약	55
5.2 연구의 시사점	58
5.2.1 학문적 시사점	58
5.2.2 실무적 시사점	60
5.3 연구의 한계점 및 미래 연구 방향	62
참 고 문 헌	64
설 문 지	72
ABSTRACT	76

표 목 차

〈표 1-1〉 연구흐름도	6
〈표 2-1〉 지식의 개념 및 정의	10
〈표 2-2〉 정보와 지식의 구분	12
〈표 2-3〉 지식이전과 지식공유의 개념	19
〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정	33
〈표 3-2〉 설문지 구성	34
〈표 4-1〉 인구통계학적 특성	36
〈표 4-2〉 사전창업교육 관련	38
〈표 4-3〉 측정항목의 신뢰성 측정결과	39
〈표 4-4〉 적합도 지수의 의미 및 기준	41
〈표 4-5〉 확인적 요인분석 결과	42
〈표 4-6〉 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값	43
〈표 4-7〉 이론모형의 경로계수	45
〈표 4-8〉 가맹본부 지식특성이 지식이전에 미치는 영향	48
〈표 4-9〉 가맹본부 전수자특성이 지식이전에 미치는 영향	50
〈표 4-10〉 지식이전이 재무적성과에 미치는 영향	51
〈표 4-11〉 지식이전이 비재무적성과에 미치는 영향	52
〈표 4-12〉 사전창업교육 이수여부에 따른 조절효과 검증 결과	54

그림 목 차

〈그림 2-1〉 지식이전 구성 프로세스	20
〈그림 3-1〉 연구모형	24
〈그림 4-1〉 이론모형의 경로계수	46



I. 서론

1.1 연구의 배경 및 문제제기

프랜차이즈 사업에서는 가맹본부가 계약 체결과 동시에 가맹점사업자에게 다양한 지원과 교육을 제공하게 되며, 이 과정에서 본부의 고유한 노하우를 어떻게 이전하느냐에 따라 가맹점 만족도와 운영성과에 중요한 요인이 된다. 이러한 지식이전은 가맹점과의 신뢰를 형성하고 지속적인 관계를 유지하는데 있어 중요한 영향을 미치는 요인으로 그 중요성이 부각되고 있다. 프랜차이즈 사업의 성공 여부는 지식의 창출 및 관리가 어떻게 이루어지는가에 달려있으며, 체계적인 지식관리가 프랜차이즈 성과에 중요한 역할을 하는 것이다(이승은, 2023).

프랜차이즈 사업의 본질은 가맹본부가 보유한 지식, 기술, 제품, 서비스 및 경영 노하우를 가맹점에 전달하여 수익을 창출하는 지식 기반형 비즈니스 할 수 있다. 따라서 가맹본부가 얼마나 효과적으로 가맹점에 자신의 노하우와 지식을 제공하고 가맹점이 이를 얼마나 효과적으로 습득하는가에 따라 비즈니스 전체의 경쟁력이 결정되는데 이러한 첫 번째 요인은 가맹점에 대한 교육이라 할 수 있다(장인석, 2005; Watson & Johnson, 2010).

지식기반이론은 자원기반이론에서 발전한 이론으로, 지식을 기업이 보유한 가장 중요한 자산으로 여기며, 이는 지속 가능한 경쟁우위를 창출하는 원천으로 강조한다(Conner & Prahalad, 1996).

이승은(2023)은 프랜차이즈는 지식사업이라고 할 정도로 가맹본부가 보유한 지식과 노하우는 프랜차이즈 사업의 핵심 자원이고, 가맹본부와 가맹점 간의 관계를 기반으로 하는 특성상 가맹본부가 가진 지식 및 노하우가 얼마나 체계적이고 전달되고 관리가 되는지가 가맹사업의 성과에 중요한 역할을 하게 된다고 설명했으며, 지식이 효과적으로 이전되기 위해서는 다양한 형태의 지식을 보유하고 있는 전문가들의 노력을 필요로 한다고 하였다.

그러나, 프랜차이즈 사업은 지속적인 양적 성장에도 불구하고 프랜차이즈 가

맹본부의 지원과 가맹점 직무 교육 부재 등의 문제점이 제기되어 왔다.

또한 프랜차이즈 시스템에서 본부는 기본적으로 상대적 우위를 갖고 통제 권한을 행사하는 반면, 가맹점은 수동적으로 따르는 비대칭적 의존관계가 형성되어 왔다(박형권, 2007). 이러한 구조로 인해 가맹본부와 가맹점 간 갈등, 휴·폐업 점포 증가 등의 문제점이 나타나고 있다(이창호·최유근·최승훈, 2006).

가맹사업거래에 관한 공정화법률에서도 가맹본부의 가맹점에 대한 지원을 계속적인 거래 관계 속에서 지원에 대한 대가임을 명시하고 있으며(허수용, 2023), 가맹본부의 지원은 가맹본부와 가맹사업자 간의 강력하고 장기적인 관계를 유지하기 위한 필수 조건이라고 하였다(Dwyer, Schurr, Oh, 1987; Ganesan, 1994).

또한, 가맹본부는 가맹점 개설 이상으로 기존 가맹점에 대한 지속적인 유지 및 관리가 프랜차이즈의 주요 성공 요소이며, 가맹점 교육·훈련의 체계화가 반드시 필요하다고 하였다.(장인석, 2005; 손혜경, 2012).

프랜차이즈 가맹점에 대한 성공 및 관리에 대한 원인은 가맹본부의 능력뿐만 아니라, 가맹점주의 역량과 학습능력에도 의존한다는 점에서, 양 측의 요인이 모두 고려되어야 한다(장혁래·이오준·전강철, 2013). 그러나, 지금까지 대부분의 연구에서는 프랜차이즈 본사와 가맹점간의 재무성과에 한정되어 왔고, 가맹점주의 능력과 프랜차이즈 본사와 가맹점 간의 관계특성에 따른 성과에 대한 연구가 미흡한 실정이다(이오준, 2011).

프랜차이즈 산업의 특성상 교육 콘텐츠가 일반 기업에서 사용하는 범용적인 형태로 구성되기 어렵기 때문에 업종 특성을 반영한 자체연구를 통해 교육시스템을 개발해야 한다. 이는 프랜차이즈 교육이 단순한 직무 교육이 아니라, 브랜드 고유의 핵심 기술과 서비스 전달을 포함하는 특수한 지식학습과 훈련을 요구하기 때문이다. 실제로 많은 프랜차이즈 기업들은 가맹점 개설 시에 필요한 실무 중심의 기본 교육만을 실시하는 경우가 많아 체계적인 교육보다는 전수의 개념이 더 크게 작용하고 있다(김수영, 2010).

이에 본 연구는 앞서 언급된 문제점을 인식하고, 가맹본부의 지식특성(암묵성, 유용성)과 전수자특성(전수의지, 전수능력)이 가맹점의 지식이전(내재화, 실행정도)에 어떠한 영향을 미치며, 궁극적으로 운영성과(재무적 성과, 비재무적 성과)에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 규명하고자 한다.

이를 통해, 가맹본부가 가맹점의 지식 습득 및 활용을 증진시키고 운영 성과를 향상시키기 위한 효과적인 방안을 모색하는 데 기여할 수 있는 이론적 기반을 제공하며, 궁극적으로 프랜차이즈 교육시스템의 성장을 위한 실무적인 시사점을 제시할 것으로 기대된다.



1.2 연구의 목적

프랜차이즈 산업이 발전함에 따라 가맹본부와 가맹점 간의 관계를 다룬 연구의 필요성이 증가하고 있다. 프랜차이즈 사업에서 경쟁력을 좌우하는 핵심 요소인 지식, 특히 지식이전은 가맹점 운영성과에 중요한 역할을 할 것으로 예상된다. 프랜차이즈는 독립된 주체인 가맹본부와 가맹점이 표준화된 절차와 매뉴얼을 바탕으로 운영되기 때문에 위계적과 상호보완적인 특성을 지닌다. 따라서 프랜차이즈 사업에서의 지식이전 주체인 가맹본부의 지식특성과 전수자특성이 지식이전 및 운영성과에 미치는 영향을 함께 연구하고, 프랜차이즈 교육시스템의 경쟁력을 향상시키는 데 본 연구의 목적이 있다.

첫째, 가맹본부의 지식특성과 전수자특성이 지식이전에 대한 선행연구를 고찰하여 변수 간 관계를 분석하고, 이를 바탕으로 지식특성이 지식이전 및 운영성과에 미치는 영향을 검증하는 통합적 실증연구모형을 설계한다.

둘째, 프랜차이즈 가맹점주를 대상으로 실증자료를 수집하여 연구모형을 분석한다.

셋째, 연구모형과 사전창업교육 이수여부에 따른 조절효과의 분석 결과를 해석하고 고찰하여 프랜차이즈 산업의 효과적인 교육시스템에 대한 이론적, 실무적 시사점을 도출한다.

본 연구를 통하여 가맹본부가 보다 효과적인 지식이전과 교육 프로그램을 설계하고 운영하는 데 기여할 수 있는 이론적 기반을 제공하고, 가맹점의 운영성과를 제고할 수 있는 기초자료를 제시하고자 한다. 특히, 가맹본부의 지식 및 전수 시스템의 중요성을 부각시키며, 지식이전의 성과를 높이기 위한 방향을 제시하고자 하였다.

1.3 연구의 방법 및 구성

해당 연구에서는 프랜차이즈 가맹본부의 지식특성과 전수자특성이 지식이전과 운영성과에 미치는 영향을 연구하고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 가맹본부의 지식특성과 전수자특성, 지식이전, 운영성과에 대한 이론적 고찰을 실시하여 본 연구의 기반을 다지고, 주요 요인들 간의 상호관계를 파악하기 위해 변수를 구성하여 실증분석을 수행하였다. 또한 선행연구 및 문헌 조사를 통해 다양한 측정요소들을 도출하고, 이를 기반으로 설문지를 작성하였다.

본 연구는 가맹점 1개 이상을 운영하고 있는 가맹점 사업자를 대상으로 설문을 실시하였다. 수집된 자료를 바탕으로 응답자의 인구통계학적 특성을 분석하고, 본 연구 모델의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위한 검증을 진행하고자 한다. SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver. 프로그램을 이용하여 분석을 진행하였으며, 본 연구의 분석결과를 토대로 학문적인 시사점과 실무적인 시사점을 도출하고 더불어 한계점 및 향후 연구방향을 제시하고자 한다.

본 연구는 5가지의 단계로 이루어졌다. 제1단계인 서론에서는 연구 배경과 문제를 제기하고 연구의 목적, 방법 및 구성을 제시하였다. 제2단계는 문헌적 고찰을 통해 지식의 개념, 가맹본부 지식특성, 전수자특성, 지식이전, 운영성과에 관한 이론적 연구를 제시하였다. 제3단계는 연구의 설계에 대해 제시한 단계로, 연구모형과 연구의 가설을 설정하고, 그 후 요인들의 조작적 정의를 설정하였다. 변수를 측정하기 위해 설문지 문항을 구성하고 개발하였고, 자료수집과 분석 방법을 제시하였다. 제4단계는 조사 대상자의 일반적 특성과 응답 특성에 대한 분석과 함께 측정 변수의 타당성과 신뢰성을 검토하고 기술 분석을 실시하여 본 연구에서 설정한 가설에 대한 분석 결과를 제시하였다. 제5단계는 연구 수행의 결론을 제시한 부분으로서, 본 연구의 결과에 대해 요약하고 시사점을 제시하였으며 이후에는 연구의 한계점과 향후 추가적인 연구를 보완하기 위한 방향성을 제시하였다. 각 단계별 연구 흐름은 <표 1-1>의 도식과 같다.

〈표 1-1〉 연구흐름도

I. 서론				
연구의 배경 및 문제제기		연구의 목적		연구의 방법 및 구성
II. 이론적 배경				
지식의 개념	가맹본부 지식특성	가맹본부 전수자특성	지식이전	운영성과
III. 연구의 설계				
연구모형	가설 설정		측정도구 구성 및 조사방법	
IV. 연구의 결과				
표본의 일반적 특성	신뢰성 및 타당성 검증		연구 가설의 검증	
V. 결론				
연구결과의 요약	연구의 시사점		한계점 및 향후 연구방향	

II. 이론적 배경

2.1 지식의 개념

지식은 개인에게는 중요한 자산일 뿐만 아니라, 기업 차원에서는 경제적 자원이자 본원적인 생산요소로서 핵심적인 자원이 되고 있으며, 지난 20세기 전반까지 노동에 지식을 적용하여 생산성에 커다란 변화를 가져왔다. 21세기 현재 시점에서 기업의 경쟁우위 확보에 있어 지식은 자본과 노동보다 더 중요한 경제요소로 부상하였다(김명수, 2010). 부가가치창출에서 지식이 차지하는 역할은 과거 어느 때보다도 소중해지고 있다(강병서, 2004). Peter F. Drucker(1993)는 “지식이란 일하는 방법을 개선하거나 개발하여 부가가치를 높이는 것”이라고 주장하고 있으며 Lauren Prusak(1997)은 지식을 “국가간, 기업 간 우위를 점하기 위한 무기”라고 주장하고 있다(박윤희, 2009).

이 경우 정보는 사용자에게 맞도록 가공된 것도 있고 가동되지 않은 것도 있다(한효진, 2015). 지식은 기존의 현실들을 다양한 방법으로 재해석된 내용이며 지식을 활용하는 사람에 따라 분석 방법과 결과물도 달라진다(Venkatraman and Ramanujan, 1986). 지식의 중요성이 대두되면서 기업은 경쟁력의 확보를 위해서 다양한 지식네트워크를 조직 내부에 형성하면서 새로운 지식 창출과 공유에 노력하고 있다(Mowery, Oxley and Silverman, 1996). 이처럼 지식은 지식기반경제에서 조직의 핵심 자원이며 지식 창출의 정도와 지식의 공유 및 지식의 활용 수준에 따라서 해당 조직의 경쟁우위가 결정되기도 한다(Desouza, 2003). 이처럼 지식에 대한 개념은 학자마다 다양한 방식으로 정의되고 있다. 한 관점에서는 지식을 자료나 정보에 인간의 사고와 해석이 결합되어, 단순한 정보를 보다 고차원의 형태로 전환한 상태로 설명한다(한가늌, 2022). Huber(1991)는 지식을 정보 중에서 개인의 인지적 처리 과정을 거쳐 해석되거나 인과관계에 대한 믿음이 포함된 형태의 지식으로 정의하였다. Nonaka(1994)는 지식을 정보와 구분하여 정보는 단순한 메시지의 흐름인 반면, 지식은 이러한 메시지가 받아들이는 사람의 몰입과 신념을 통해 내면화되고 정착된 결과라

고 하였다.

지식은 스스로 행동을 통해 입증될 수 있으며, 실질적인 행위에 효과적으로 기여하는 결과 중심의 개념으로 이해된다. 일부 정의를 살펴보면 지식을 ‘강력한 정보’로 규정하는 경우도 있다. 지식이란 보다 구체적이고 전문화된 특성을 가지며, 이를 통해 결과물을 창출할 수 있어야 한다. 결론적으로, 지식은 함축적인 내용과 문맥을 가지게 되므로, 기업에 있어 부의 창출과 지속 가능한 경쟁력 확보를 위한 자산이 된다고 할 수 있다(김명수, 2010).

지식에 대한 정의는 일상적으로 매우 다양하게 사용되고 있으나, 학문적으로는 정의하기가 쉽지 않으며, 학자들이나 연구자들에 따라 개인의 관점과 입장에서 정의를 내리고 있다. 많은 학자들은 지식의 정확한 정의를 위해 지식과 혼용되어 사용되는 데이터와 정보의 의미를 파악하고, 이를 지식과 비교하여 설명하면서 지식에 대한 정의에 다가가고 있다. 우선 데이터는 객관적 실재 그 자체로 사람이 관찰해서 얻는 기호화 된 것으로 원재료 상태와 동일한 것이고, 정보는 데이터를 특정한 목적과 문제해결을 위해 상황 설명이나 의미가 더해져 가치를 포함하게 된 자료를 뜻한다(문효성, 2018). 이러한 정보를 수집하여 체계화하고 보편적인 인간의 경험과 교육인식 등을 포함시키면 더 높은 가치와 의미를 가진 지식이 된다.(박문수·문형구, 2001).

지식(Knowledge)은 인간의 내적인 정신이 실세계에 존재하는 유형, 무형의 개체를 아는 현상 또는 이 현상을 통해 얻어진 내용을 의미한다(김인희, 2012). 즉, 지식은 사물에 대한 개개인의 단편적인 경험적 인식을 뜻하며 원리적이고 통일적으로 조직되어 객관적인 타당성을 요구할 수 있는 체계를 의미한다(채정병·김수환·김현철, 2008).

지식(knowledge)은 일반적으로 정보(information)와 차별화되는데, 그 이유는 지식을 구체화하거나 문서화(codify)하기가 까다롭고 어려워 조직 간의 이전이 쉽지 않기 때문이다(Inkpen, 2000). 그것은 바로 지식의 암묵성(tacitness)이라는 특성 때문인데, 이는 자신이 오랜 분석과 고민, 수차례 반복된 행동을 하면서 얻게 된 자신만의 결과물로, 짧은 시간 안에 이를 전달하기 어렵다는 것이다(정지원, 2014).

국내연구에서 김주영(2005)은 “지식을 단순히 무언가를 알고 있다는 것의 의

미가 아니라 자료와 정보를 유의적으로 활용하여 새로운 것을 창출하는 무형의 중요자산”이라고 했으며, 안중호(2000)은 “개인 또는 조직이 사고와 경험을 통해 특정한 입장, 견해나 의도를 반영하고 정보와는 달리 목적을 가지고 행위와 연결되는 핵심 개념”으로 지식을 정의하였다. 또한 김찬중(2003)은 “지식은 조직의 문제해결과 혁신을 통해 부가가치를 창출하는 무형의 자산”이라고 했다.

지식은 일반적으로 자료(data) 및 정보(Information)와는 구분되는 개념으로, 자료는 원자료와 사실, 정보는 가공된 자료, 그리고 지식은 증명된 정보로 정의할 수 있고 지식과 정보는 서로 다른 의미를 지니는데, 데이터는 가공되지 않은 데이터를 가리키고 정보는 사용자의 판단이나 행동에 영향을 줄 수 있는 의미 있는 자료를 가리킨다(손남남, 2022). 지식의 유형은 암묵지와 형식지로 구분된다(Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000). 형식지(explicit knowledge)는 쉽게 전달되고 저장될 수 있으며, 공식적인 상황에서 체계적 언어로 표현된다. 형식지는 데이터, 매뉴얼, 설계서와 같은 형태로 공유된다. 반면 암묵지(tacit knowledge)는 주관적 형태의 지식으로 행동, 절차, 일상, 약속, 의식, 가치, 감정 등 인간의 정신과 신체에 내재되어 있다(손남남, 2022). Wiig(1993)은 지식이 진실과 믿음, 전망과 관념, 판단과 기대, 방법론과 노하우로 지식이 구성되어 있다고 정의하였다. Leonard와 Sensiper(1998)은 부분적으로 경험에 근거하고 적용할 수 있는 적절한 정보가 지식이라고 정의하였다. Beckman(1997)은 지식을 업무수행, 문제해결, 의사결정, 학습 및 교육과 같은 활동에 활용할 수 있도록 정보를 추론(reasoning)하는 것이라고 정의하였다. 따라서, 지식에 대한 정리는 <표2-1>과 같다.

〈표 2-1〉 지식의 개념 및 정의

연구자	연구 내용
Nonaka(1994)	- 지식은 형식지(explicit knowledge)와 암묵지(tacit knowledge)로 두 가지 유형으로 구분된다 - 정보는 메시지의 흐름이며, 지식은 그 흐름을 통해 의미가 부여되거나 조직화되어 수용자의 신념과 몰입으로 정착된 결과
Beckman(1997)	- 지식은 업무수행, 문제 해결, 의사결정을 수행하고 배우고 가르치기 위한 정보를 추론 - 문제해결, 성과, 학습 및 교육, 의사결정을 가능하게 하는 정보와 데이터의 추론결과
Leonard Sensiper(1998)	- 지식은 경험에 근거하여 형성되며, 당면한 문제에서 즉각적으로 활용 가능한 정보
Alavi & Leidner (2001)	- 효과적인 활동을 위해 개체의 능력을 증대시킬 수 있는 검증된 믿음 - 개체의 역량을 증대시킬 수 있는, 신뢰도 높은 믿음 기반의 체계
Malhotra(2001)	- 지식은 저장된 정보에 그치지 않고, 사람 간의 상호작용을 필요로 하는 실행 가능성의 형태
이건황.권순재(2001)	- 개인이나 조직의 인식과 경험을 통해 형성된 핵심 개념으로, 특정 입장의 관점이나 의도를 반영하며, 정보와는 달리 목적있는 행동과 연결됨.
정진호(2004)	- 지식은 독립적으로 존재하는 것이 아니라 경험과 판단이 포함된 정보들의 결합체로서, 개인적이고 암묵적이며 규칙에 의해 행동지향적인 것임

• 출처 : 김명수(2010), 손남남(2022) 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성

2.2 가맹본부 지식특성

영향요인으로서의 지식을 논의하는 것은 지식의 어떠한 특성이 지식이전에 긍정적 또는 부정적 영향을 미치는 지에 대해 규정하는 것이라고 할 수 있으며, 이러한 논의는 지식에 대한 개념을 이해하는 것으로부터 시작한다(박형권, 2007).

지식의 의미는 매우 다면적이어서 그 정의를 내리기가 쉽지 않다(Nanaka 1994). 지식의 개념 내에서는 지식은 정보(Information)와 노하우(Knowhow)로 이루어진다는 견해(Kogut & Zander, 1992)와 지식과 정보는 구별된다는 견해(Nanaka & Takeuchi, 1995)로 나뉘어진다. 정보란 일단 판독의 원칙이 정해지면, 본래의 모습이 변함없이 전달될 수 있는 사실(facts)이나 공리를 의미하며, 노하우란 어떤 일을 순조롭고 효율적으로 될 수 있게끔 하는 누적된 실무적인 스킬이나, 전문성으로서, 학습되고 습득되는 것이라고 정의하고 있다(변기석, 2013). 정보와 지식의 구분을 구체적으로 정리해 보면 <표2-2>와 같다.

〈표 2-2〉 정보와 지식의 구분

정보	지식
단편적 사고 : 원인 또는 결과를 분리하여 인식 (Cause or Result)	통합적 사고 : 원인과 결과를 함께 고려하고 해석 (Cause or Result)
수동적 : 외부에 의해 제공된 정보를 사용	능동적 : 주체적으로 생각하고 해석하며 판단
Flow : 지식 창출을 위한 매개자료	Stock : 사고 또는 경험을 통해 정보가 구조화된 형태
정태적(Static) : 가치 판단 및 체계화된 정보	동태적 (Dynamic) : 의사결정과 행동을 통해 생성

- 자료 : 변기석(2013) 재인용.

지식특성은 직무수행에 따라 개인에게 부여되는 지식, 기술 및 능력 요구의 종류를 반영한다(Morgeson, & Humphrey, 2006). 지식특성과 과업특성을 구별하는 것은 작업 요구, 지식 요구 또는 둘 모두를 증가시키기 위해 직무가 설계되거나 재설계될 수 있다는 사실을 알 수 있다(Campion, & McClelland, 1993).

이러한 관점에서 많은 연구들은 이와 같은 지식의 암묵적 특성이 지식이전에 영향을 미치고 있음을 지적하고 있다(Szulanski, 1996; Inkpen & Dinur, 1998; Hansen, 1999). 여기서 지식의 암묵성은 공식적이고 체계적인 언어, 즉 말이나 글로 전달하기 어려운 지식을 의미한다(Nonaka, 1994). 따라서 암묵성이 높을수록 지식의 이전은 어렵다고 할 수 있다.

암묵성(tacitness)은 지식의 명시화 가능성과 관련된 속성으로, 지식의 표현 및 이전을 어렵게 만드는 요인이다. 지식은 개념적 측면에서 볼 때 암묵성이라

는 특성이 있기 때문에 구체화하거나 문서화하거나 이전하기도 매우 어렵다(Inkpen,2000).

주계영(2008)은 암묵지를 인적 요소와 결합되어 특정인만이 체현할 수 있도록 내면화된 지식으로 정의하며, 이는 유형화되어 타인에게 전달되기 어려운 특성을 지닌다고 보았다. 예를 들어, 성공한 기업의 노하우, 손맛, 기업문화 등이 이에 해당한다. 반면 형식지는 연구보고서, 책, 데이터베이스처럼 명시적으로 표현된 지식을 의미한다.

Nonaka(1994)는 지식의 암묵성(tacitness)을 명시적으로 규정하기 어려우며, 성문화(codification) 및 의사소통이 제한적인 지식을 말한다고 설명하였다. Teece(1998)에 따르면 암묵적 지식은 글로 표현하기 어려운 통찰력(insight), 직관력(intuition), 예감(hunch)과 같은 주관적 요소들로 이루어진다고 보았다. 암묵성은 오랜 시간동안 배우고 학습하는 과정을 거쳐야만 개인과 개인 사이에서 지식의 공유 및 전달이 가능하다(안나현, 2017). 이 과정에서는 직접적인 상호작용, 과거 프로젝트에 대한 반성적 검토, 그리고 전문가로부터 주기적인 조언이 반드시 포함된다(Galunic and Rodan 1998; Szulanski 1996).

숙련기술 현장에서의 경험 또는 훈련을 통해 형성되고 단련되는 기술적 지식과 기술적 능력, 그리고 그러한 기술의 수준을 가리키는 것을 볼 수 있으며, 노하우는 어떠한 일련의 행위에 가정되고 있는 행동의 양식 또는 사고의 방식으로 일련의 행위를 통하여 드러내고 있는 숙련된 기술이라고 할 수 있다(주계영, 2008).

암묵적인 기술은 매뉴얼이나 서류 등에 의해 명확히 나타낼 수 없기 때문에 기술이전이 어렵지만 일단 이전이 성공적으로 이루어지면 경쟁기업들이 쉽게 모방할 수 없어서 기업에게 지속가능한 경쟁력의 원천이 된다(Grant, 1996; Steensma & Lyles, 2000).

선행연구에서 지식의 암묵성과 함께 공통적으로 강조되고 있는 특성은 지식의 유용성 및 가치이다(Aadne, Krogh & Ross, 1996; 박문수·문형구, 2001). 이는 원활한 지식이전에 앞서서는 이전되는 지식이 수혜자의 관점에서 실제적으로 현장에서 필요로 하는 지식으로 그 효용성이 검증되어야 한다는 것을 강조하는 것이다(박형권, 2007).

지식의 암묵성과 함께 지식의 유용성은 선행연구에서 공통적으로 강조되고 있는 가치 요소이다(Aadne, Krogh & Ross, 1996; 신원무, 1999; 박문수·문형구, 2001). 이는 원활한 지식이전을 위해서는 이전되는 지식이 수혜자의 관점에서 실질적이고 현장에서 필요로 하는 지식으로 그 효용성이 검증되어야 한다는 것을 뒷받침하는 것이다(윤상호, 2010).

‘유용성(usefulness)’은 인간의 동기 중 외적 보상에 따른 외적 동기(extrinsic motivation)를 바탕으로 이용자가 정보시스템의 기능 및 서비스에 대해 인식하는 보편적 가치이며, 새로운 기술이 일상생활이나 업무에 유용하게 활용되는 정도이다(Rogers, 1995).

이와 관련하여 Aadne 등(1996)은 현장에서의 실제적인 행동여부를 결정지을 수 있는 지식의 중요성을 강조하고 있다(박문수·문형구, 2001). 그리고 지식자체가 과업지향적(task-oriented) 지식인지의 여부가 지식이전의 동기를 부여한다고 주장하였다(박형권, 2007). McDermott(1999) 또한 지식이 현장문제를 해결할 수 있어야 지식이 개별 주체에게 중요한 것으로 인식된다는 점을 강조하고 있다. 이러한 인식은 이전되는 지식으로 해결하려는 문제나 달성하고자 하는 목표가 매우 중요한 과제라는 현실인식과 기본적으로 관련된다(신원무, 1999). 즉 지식의 유용성과 가치가 입증되지 않으면 수혜자의 참여를 유도하기 어렵고, 수용 과정에서 논쟁이 발생하여 지식이전의 유효성을 저하시킬 수 있으며, 활발한 지식이전을 위해서는 수용자의 관점에서 실질적 필요성을 충족하고 효용성이 검증된 지식이어야 한다(변기석, 2013). 이러한 인식은 해결하고자 하는 문제나 목표가 중요한 과제라는 인식과 기본적으로 관련됨을 보여준다(신원무, 1999).

또한, Aadne 등(1996)은 현장에서 실제적인 행동여부로 결정지을 수 있는 지식의 중요성을 강조하고 있다(박문수·문형구, 2001). 즉 지식에 대한 유용성 평가가 입증되지 못하는 경우에는 수혜자들은 참여시 꺼려하게 되며, 이럴 때, 매우 수용하는 과정에서 많은 논의를 유발하며 지식의 유용성을 저하시킬 수 있다는 것이다.

2.3 가맹본부 전수자특성

기존 선행연구에서는 전수자의 특성에 대해 다양한 관점에서 접근하고 있다. Szulanski(1996)는 지식 전수자의 특성으로 낮은 동기 수준과 신뢰성(reliability)과 관련이 있다고 제시하고 있다. 지식전수자의 동기는 지식에 대한 소유권, 지위, 우월감을 잃을지도 모른다는 두려움 없애고 적극적으로 수혜자에게 이전하는 행위를 의미한다(Szulanski, 1996). 신뢰성은 포괄적 의미의 신뢰(trust)에서 전수자의 능력(competence)을 강조하는 개념, 즉 전수자 능력에 대한 신뢰감이 라고 할 수 있다(박형권, 2007).

신원무(1999)의 연구에서는 전수자의 특성으로 과업에 대한 헌신성과 신뢰성을 제시하고 있다. 여기서 과업 헌신성은 새로운 시도를 감내하는 전수자가 과업에 대해 헌신하는 노력의 정도를 의미한다(박형권, 2007). 신뢰는 Szulanski(1996)의 연구와 동일하게 전수자 능력에 대한 신뢰를 의미한다.

박문수·문형구(2001)의 연구에서도 마찬가지로 전수자의 특성으로 지식이전에 대한 전수자의 관점에서 접근하며, 참여, 활동수준, 과업의 헌신성 등의 의미를 포함하는 동기와 의지를 가장 중요한 요소로 제시하고 있다.

이상훈 등(2005)의 연구에서는 신뢰도, 의사소통능력, 갈등해결능력 등 파트너의 역할로 구분하여 제시하였다. 여기서 신뢰도는 지식수혜자가 인지하는 전수자의 업무수행능력에 대한 믿음 및 약속이행의 정도를 의미한다(박형권, 2007). 의사소통능력은 지식이전에 있어서 의사전달의 적시성, 명확성, 회의체 운용능력 등을 의미한다. 그리고 갈등해결능력은 업무범위 및 역할 설정, 수행방식 등에 있어 나타나는 전반적인 갈등의 해결능력을 의미한다(박형권, 2007).

이러한 선행연구들을 바탕으로 본 연구에서는 가맹본부 전수자특성을 전수자의지와 전수능력으로 구분하여 분석하고자 한다.

전수자는 자신의 의지에 따라 자신이 보유하고 있는 지식의 상태를 실제 존재하는 것과는 다르게 표현하고 또 이전할 수가 있기 때문에 전수자가 어떠한 심리적 상태에서 어떠한 의도를 가지고 지식을 이전하는가에 따라서 그 결과가 상이하게 달라질 수 있다(이현정, 2005).

기업들은 지식이전을 통하여 새로운 경쟁우위를 개발하고 성과를 개선할 수 있는 긍정적인 효과를 기대하면서 지식흡수역량을 개발한다(Gupta and Govindarjan, 1991).

Martin과 Salomon(2003)은 지식공급자의 전수능력(transfer capacity)을 인과모호성이 높은 지식을 수용자에게 효과적으로 전달할 수 있는 능력으로 정의하였다. 이들은 기술 수용자의 흡수역량에 차이가 존재하듯, 기술공급자 역시 기업마다 전수능력의 차이가 존재한다고 주장하였다.

정재휘(2017)는 기업의 전수능력이 높다는 것은 이전하려는 기술을 문서화하거나 구두로 명확하게 설명할 수 있으며, 이를 지원하는 조직 차원의 프로그램이 마련되어 있다는 것을 의미한다고 설명하였다. 따라서 모기업의 전수능력이 우수할 경우, 기존연구에서 기술이전의 주요 장애요인으로 나타난 인과 모호성을 감소시켜 자회사의 흡수역량을 강화할 수 있다고 볼 수 있다. 즉, 모기업의 전수능력이 탁월할수록, 기술이전에 따른 인과 모호성을 상쇄시켜 기술도입자의 흡수역량 증진에 직접적으로 기여할 수 있음을 의미한다(정재휘, 2017).

2.4 지식이전

프랜차이즈 사업은 가맹본부와 가맹점 간에 상품 및 서비스에 대한 계약을 통해 가맹본부의 노하우나 지식을 전달받고 그 대가로 가맹금을 지급하는 형태이므로 가맹본부의 지식이전은 필수적 요소이다(이승은, 2023). 지식이전이란 지식이 한 곳에서 획득되어 다른 곳에 적용되는 것으로(Singley and Anderson, 1989), 지식 창출, 결합, 학습과 같은 의미로도 쓰인다(Hedlund, 1994)

지식에 대한 관심은 기업 경쟁우위의 원천이 기업이 보유하고 있는 내부의 특수한 자원에 의해 결정된다는 자원준거적 관점(resource-based view)의 한계점을 보완하는 과정에서 대두되었다(Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Conner, 1991 등). 자원준거적 관점은 특정산업에 속한 기업이 향유하는 지속적인 이익의 차이, 즉 지속적인 경쟁우위의 원천이 조직내부에 보유하고 있는 자원의 특이성(idiosyncrasy)이나, 혹은 이질성(heterogeneity)에 있다는 점을 강조해왔다(이혁교, 2012).

Singley & Anderson(1989)은 지식이전연구는 새롭게 창출되고 획득된 지식이 어떻게 다른 곳으로 확산, 전파될 수 있는가에 대한 연구로 정의하였고, 지식이전이 복잡하고 고차원적인 현상이며, 이는 학습과 성과의 영역 내에서 발생하는 과정이기 때문에 이러한 지식이전 현상을 명확히 이해하기 위해서는 학습과 성과에 대한 정교한 이론이 필요하다고 하였다.

지식 이전에 관한 논의는 다차원적인 시각에서 논의될 수 있는데, 이를 구체적으로 살피기에 앞서 유사한 개념인 지식공유와 구분하여 이해할 필요가 있다. 정보와 지식의 개념은 비교적 엄격히 구분되는 반면, 지식공유와 지식이전의 개념은 명확한 구분 없이 혼용되는 경우가 많다(이현정, 2005). 이는 기존의 연구들이 지식이전에 대한 명확하고 통일된 개념규정에 중점을 두기 보다는 그 중요성을 강조하는데 너무 치우쳤기 때문이다.

지식이전은 지식자산의 이동 및 확산을 통해 기업의 핵심역량 강화를 목표로 하는 지식경영의 핵심적인 프로세스로 그 의미가 강조된다.(Nonaka & Takeuchi 1995; Lahti & Beyerlein, 2000; 김효근 · 정성휘, 2002). 이현정(2005)은 지식이전은 개념 정의가 명확하지 않아 연구 성과를 현실에 적용하고 이해하는 데 어려움이 있으며, 지식이전과 지식공유의 개념을 명확히 이해하기 위해서는 지식경영 프로세스의 관점에서 접근해야 한다고 보았다.

지식을 관리하는 일련의 활동을 지식경영 프로세스라 하는데 이 과정은 창조, 저장, 공유, 활용의 단계를 거치며, 각 단계는 다음과 같이 정의된다(Davenport, 1998). 지식의 창조란 지식의 파악·획득·개발 등의 활동을 통하여 지식을 만들어 내고 형상화하는 프로세스를 의미하며, 지식의 저장이란 향후 공유 및 활용을 위해 창조된 지식의 검증·분류·등록 등의 활동을 거쳐 지식을 저장소에 등록 저장하기까지의 프로세스를 의미한다(이현정, 2005). 지식공유는 언제든지 사용 가능하도록 지식에 대한 접근성을 확보하기까지의 제반 과정으로 정의하며, 지식의 활용은 공유된 지식의 가치를 창출하기 위하여 사용하고 피드백하는 과정으로 정의하고 있다(김효근 & 나미자, 1999).

지식이전은 지식자산의 이동 및 확산을 통해 기업의 핵심역량 강화를 목표로 하는 지식경영의 핵심적인 프로세스로 그 의미가 강조된다.(Nonaka & Takeuchi 1995; Lahti & Beyerlein, 2000; 김효근 · 정성휘, 2002).

지식이전에 대한 정의들을 살펴보면, Kostova(1999)는 지식이전이 수혜단위(recipient unit)에서 실행되기 위해 제도화되는 것으로 정의하고 있다. 또한, Argote & Ingram(2000)은 지식이전이 조직 내부의 개인, 부서, 팀 등이 새로운 경험에 기반한 영향을 받는 것으로 정의하고 있다.

지식이전에는 그 과정 속에서 반드시 전수자와 수혜자가 발생하는데, 프랜차이즈 사업에서 일반적으로 지식이전의 전수자는 가맹본부이며 수혜자는 가맹점이다(이승은, 2023).

국내에서는 김효근 · 정성휘(2002)가 지식경영 프로세스의 과정으로 지식 전수자가 보유한 지식을 수혜자에게 전달하고, 수혜자가 이를 통해 새로운 지식에 도달하여 자신의 지식 영역을 확장하는 것으로 정의하고 있으며, 이상훈 등(2005)은 지식이전을 지식을 보유한 전수자로부터 수혜자에게 전달되거나 확산되는 과정을 통해 생산된 결과로 정의하고 있다. 또한, 강소라 · 김효근(2005)은 지식이전을 지식공유의 하위 개념으로 인식하며, 전수자와 수혜자가 특정되어 있는 상태에서 형식화된 지식을 공식적 또는 비공식적 경로를 통해 주고 받는 활동으로 정의하고 있다.

이상에서 살펴본 개념정의들의 특징을 정리해보면, 지식이전은 비교적 이전이 용이한 형식지의 이전을 강조하고, 지식전수자와 수혜자가 명확하게 구분되는 특징을 가지고 있음을 알 수 있다(주계영, 2008).

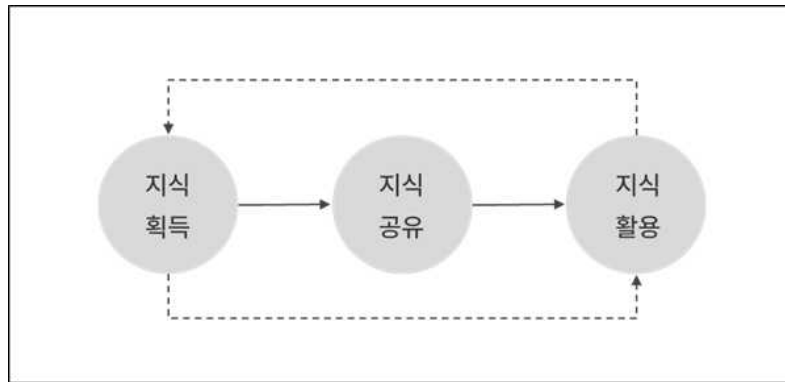
이러한 특성들을 토대로 할 때, 지식을 이전할 수 있는 객체로 인식하는 경우에는 지식이전이라는 개념이 적절하고, 지식을 이전하기 어려운 프로세스로 인식할 경우에는 지식공유라는 개념이 적합하다고 할 수 있다(박문수 · 문형규, 2001).

즉, 이상의 논의를 토대로 보면 지식이전(knowledge transfer)이란 ‘지식공유를 위한 필수적인 사전 단계로서 지식을 주는 쪽과 받는 쪽이 정해져 있으며, 공식적·비공식적 과정을 통하여 형식화된 지식을 주고받는 활동’으로 정의할 수 있다(이현정, 2005).

〈표 2-3〉 지식이전과 지식공유의 개념

개념	연구자	개념정의
지식 이전	Kostova(1999)	이전지식이 수혜단위에서의 실행을 위해 제도화 하는 활동
	Argote & INgram(2000)	조직내의 개인, 팀, 부서 등이 새로운 경험에 의해 영향을 받는 것
	김효근 · 정성휘(2002)	지식경영 프로세스 과정으로 전수자가 보유하고 있는 지식을 수혜자에게 전달하는 과정과 수혜자는 새로운 지식에 도달함으로써 자신의 영역을 넓히는 활동
	Wang, Tong and Koh(2004)	집단체 간정보와기술을체계적으로구성하고 교환하는프로세스
	이상훈 등(2005)	지식이 이를 보유하고 있는 전수자들로부터 수혜자에게 전달 또는 확산되는 과정을 통해 산출된 결과
	강소라· 김효근(2005)	지식공유과정의 핵심적인 활동으로 지식이전의 전수자와 수혜자가 정해져 있으며, 공식적 혹은 비공식적 경로를 통하여 형식화된 지식을 주고받는 활동
지식 공유	Grant(1996)	조직역량 강화를 위해 조직의 지적자산을 공유하는 전략적 프로세스
	Chakravrthy 등(1999)	조직의 특출한 역량이 될 수 있는 지식에 접근할 수 있도록 하는 과정
	Gupta & Govindarajan(2000)	지식규정, 전수, 이동, 흡수 모두를 포함하는 과정
	박문수 · 문형구(2001)	형식지 및 암묵지를 포함한 조직내 지식을 구성원들이 상호작용을 통해 습득해나가는 과정

- 출처 : 박형권(2003), 이승은(2023) 선행연구를 바탕으로 연구자 재작성



〈그림 2-1〉 지식이전 구성 프로세스

자료 : 이상훈·이호근 : 학습프로세스 2007

본 연구에서는 지식이전을 내재화와 실행정도로 구성하여 분석한다.

Blacker(1995)는 지식에 대한 개념적 정의보다는 지식이 어떻게 습득되고 활용되는지에 대한 과정적 측면이 강조되어야 한다고 주장하였다. 또한 Alavi(1997)는 Nonaka(1994)와 Huber(1991)의 정의를 결합하여 지식에 대한 정의를 ‘효과적인 활동수행을 가능하게 하는 개체의 수행 능력을 향상시킬 수 있는 검증된 믿음’이라 하였으며, 지식을 발견하는 것 보다 지식을 실제로 활용하는 것이 더욱 중요하다고 제시하고 있다.

March(1991)은 모든 조직은 다양한 방식으로 조직학습을 수행하며, Hamel(1991)은 조직학습을 내적 학습, 외적 학습 등 크게 두 가지 유형으로 구분하였다. Zhang et al(2010)은 조직 내 학습을 조직 내부에서 발생하는 학습이 성과에 미치는 영향을 검토하고, 조직 외 학습은 파트너로부터 획득한 지식을 조직 내에 내부화하는 방식으로 정의하고 있다. 가맹본부와 가맹점 간 발생한 지식이전 및 지식창출 등의 활동은 파트너로부터 습득한 지식을 내부화시키는 조직학습 과정의 일환으로 볼 수 있다(이승은, 2023).

Kostova(1999)는 인적자원관리 측면에서의 내재화를 조직이 특정 인적자원관리 시스템을 공식적으로 도입하고 실행하는 실행화 단계로 제도적 규범과 규정의 의미가 조직 내부에 전파되어 제도가 지니는 가치가 수용되고 내면화되는 상태로 정의하였다. 또한 그는 내재화는 구성원들이 해당 제도에 대해 몰입하고 만족하며 심리적 주인의식을 가질 때 나타난다고 주장하면서 내재화의 구성요소

로 몰입(commitment), 만족(satisfaction) 및 심리적 주인의식(psychological ownership)을 제시하였다.

김진희(2004)는 제도 내재화를 매개변수로 설정한 연구에서 이를 도입된 제도가 시행되는 과정에서 해당 제도가 지니는 가치와 지침을 구성원이 수용하고 동의하는 정도, 나아가 그 제도에 대해 심리적 소유감을 가지며 ‘우리의 제도’로 인식하는 것이라 하였으며, 이창욱(2006)은 조직이 유도한 태도나 가치가 개인적 가치와 내적으로 일치하여 나타나는 과정이라고 설명하고 있다.

내재화는 개인 또는 조직 차원에서 외재화된 지식을 암묵적 지식으로 전환하는 것이다. 내재화는 형식적 지식을 암묵적 지식으로 전환하는 것이다. 내재화는 형식적 지식을 행동, 실무, 프로세스, 전략적 이니셔티브로 구체화하는 것으로, 실무를 통한 학습(Learning by Doing)과 밀접하게 관련된다. 예를 들면, 어떤 사람이 책을 읽고 기술된 절차를 실제로 수행할 수 있게 되는 경우를 의미한다(용승갑, 2012).

Mowery et al.(1996)는 기업의 보유역량 차원에서 외부로부터 습득한 정보 등을 내재화하고 내재화된 정보를 유효적절하게 변환하여 활용 할 수 있는 기량의 집합을 흡수역량의 핵심이라고 하였다. Zahra & Gero (2002)에 따르면, 지식의 획득에서 시작하여 내재화와 변형을 거쳐 활용하는 능력으로 정의하였다. Lane & Lubatkin(1998)는 지식 흡수역량을 외부의 새로운 지식자원을 인식하고 활용을 통해 새로운 지식을 창출하고 내재화 및 활용할 수 있는 능력이라고 하였다.

서현주·김효근(2002)은 수혜자의 특성 가운데 흡수역량의 중요성을 고려하여 다차원적인 하위개념을 구성하고, 이러한 흡수역량이 지식획득 성과에 미치는 영향과 신뢰의 매개효과를 실증적으로 분석하였다. 이들이 제시하고 있는 흡수역량은 사전지식, 지식획득정렬, 제공자와의 기존관계, 커뮤니케이션 기제, 갈등 해결기제의 하위개념으로 구성된다(박형권, 2007).

Lane et al(2006)은 흡수역량을 탐색 과정, 변환 과정, 활용 과정으로 구분하기도 하였다. 이러한 논의는 모두 외부지식을 획득하는 과정을 강조하고 있으며, 흡수역량이 상업화를 보장하는 것은 아니다(Lichtenthaler, 2009). 따라서 흡수역량은 외부의 지식을 탐색하고 내재화하는 기업의 능력이라고 할 수 있다(김동환,

2019). 흡수역량은 기업이 보유한 사전 지식에 의해 영향을 받는다. 즉 새로 탐색하고 획득한 지식을 이해하기 위해서는 기존의 지식이 필요하다 (Cohen & Levinthal, 1990; Jansen et al., 2005).

유용한 지식을 외부원천에서 획득하는 것이 지식을 축적하고 지식기반을 확충하는 첫 단계이지만, 조직이 획득한 지식을 활용하는 능력이 없다면 지식의 가치는 제한적일 수밖에 없으며, 지식이전에서 핵심은 지식 그 자체가 아니라, 조직이 외부지식을 획득하고 성공적으로 활용하는 획득역량과 응용역량이라 할 수 있다(Minbaeva et al., 2003).



2.5 운영성과

본 연구에서 프랜차이즈 성과는 가맹점 측면에서 제시되었는데, 가맹점의 수익성 정도, 가맹점의 개선된 운영의 효율성 정도, 가맹점의 개선된 경쟁력의 정도, 가맹점의 전반적 성과의 정도로 정의한다(이승은, 2023). 프랜차이즈 성과는 크게 주체 차원(가맹본부, 가맹점 성과), 관계특성 차원(만족, 장기지향성, 재계약의도), 내용 차원(재무적, 비재무적 성과)으로 분류될 수 있다(유익수, 2018).

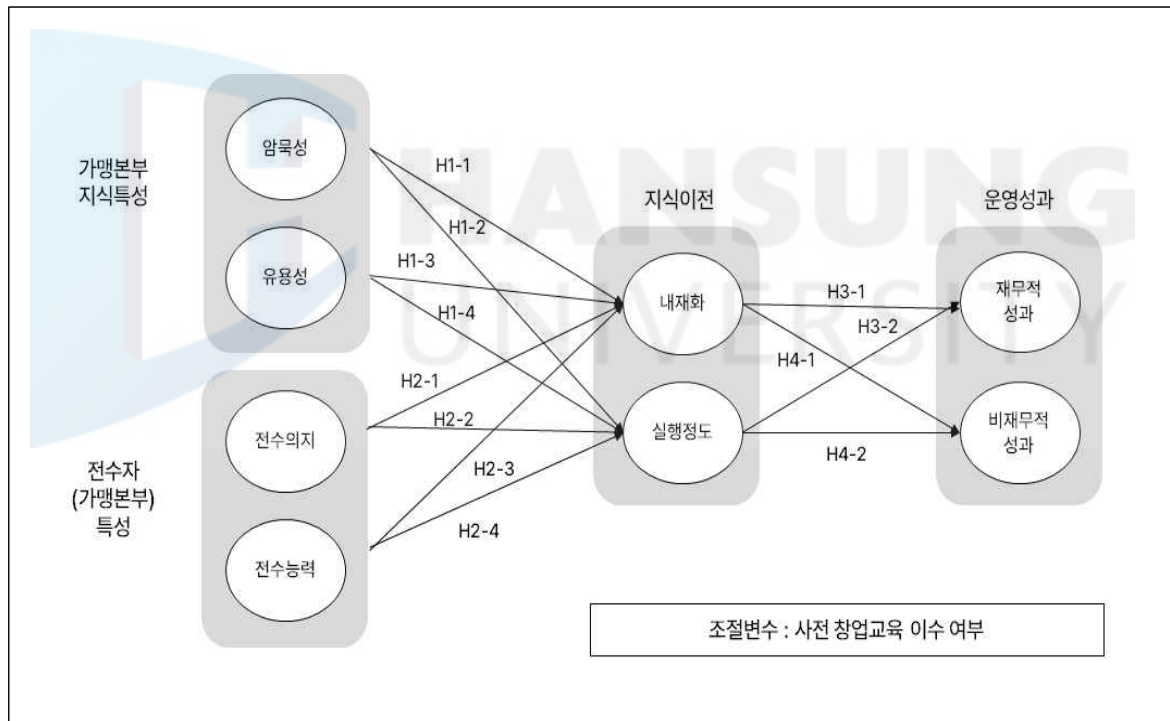
경영성과는 만족, 불만족 등 정성적 기능 평가와 수치 개념적 지수를 포함한 정량적 성과로 구분할 수 있으며, 한 가맹점사업자가 개인적으로나, 사회통념상으로 필요와 요구사항에 소비자들에게 바람직한 영향을 주어야 하며 내적으로는 재무성과, 고객성과 그리고 브랜드 성과가 증가하여야 한다(이상현, 2011). 그럼에도 불구하고 프랜차이즈 사업에서 가맹본부의 지원서비스를 통해 얻을 수 있는 경영성과 중 가장 빛나는 것은 바로 재무성과이다(윤상용, 2017). 본부가 제공하고 있는 다양한 서비스가 결국은 재무인 성과로 나타날 수 있도록 지원하는 것이며, 재무성과는 인지된 혹은 측정된 성과에 비해 객관적이고 실증인 결과를 제시한다(우레이, 2018). 재무성과에 한 연구에서 재무성과를 측정하기 위해 사용한 변수들로는 매출액, 매출신장률, 경상이익, 평당매출액, 재계약 의도 등 아주 다양하며, 재무성과는 여러 가지 차원으로 볼 수 있으나 매출액은 가장 간단하게 표면으로 나타나는 재무성과의 지표이다(조현식, 2003).

재무적 성과의 경우 비교적 측정이 손쉽고 간단한 방법이나 기업의 장기적인 성과를 반영하지 못하기 때문에 미래 예측이 어렵고 기업 경영활동에 대한 전반적인 성과를 반영하지 못하는 문제점을 갖고 있다(Brewer & Speh, 2000). 프랜차이즈 경영성과 측정에서도 마찬가지로 재무적 성과만을 사용하면 매출액을 알 수는 있지만 가맹본부나 가맹점의 경영활동에 대한 전반적인 성과를 파악할 수는 없다(조현진, 2006). 따라서 장기적으로 가맹점의 경영성과에 미칠 수 있는 고객 만족 혹은 서비스 품질 등의 비재무적 성과들도 다양한 측면에서 측정되어야 한다(백진성, 2023).

Ⅲ. 연구설계

3.1 연구모형

본 논문의 연구모형은 가맹본부의 지식특성과 전수자의 특성의 지식이전과의 상관관계를 규명하고, 가맹점주의 지식이전이 가맹점 운영성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이러한 관계에서 사전창업교육 이수여부의 조절효과를 분석함으로써 프랜차이즈 산업의 지속 가능한 성장과 효과적인 교육 시스템 수립을 위한 시사점을 도출하고자 한다. 이러한 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 앞서 살펴본 선행연구를 토대로 연구모형을 <그림 3-1>과 같이 구성하였다.



<그림 3-1> 연구모형

3.2 연구 가설

3.2.1 가맹본부 지식특성과 지식이전과의 관계

기업의 핵심역량 강화를 위한 기술이전은 지식경영의 핵심적 프로세스로 강조되고 있다(Nonaka & Takeuchi, 1995; 김효근·정성휘, 2002). 특히, 기술이전은 지식기반이론에 근거를 두고 경쟁기업의 모방이 어려울수록 기업들은 지속가능한 경쟁우위의 원천을 기반으로 경영성과를 높일 수 있다고 보았다(Grant, 1996).

가맹점교육은 가맹본부가 얼마나 효과적으로 가맹점에게 자신의 노하우와 지식을 제공하고 가맹점이 이를 얼마나 효과적으로 습득하는가에 따라 사업 전체의 경쟁력이 결정되는 중요한 요인으로 작용할 수 있다(정금남, 2012).

Nonaka(1994)는 지식의 암묵성(tacitness)을 명시적으로 규정하기 어려우며, 성문화(codification) 및 의사소통이 제한적인 지식을 말한다고 설명하였으며, Teece(1998)는 암묵적 지식은 글로 표현하기 어려운 통찰력(insight), 직관력(intuition), 예감(hunch)과 같은 주관적 요소들로 이루어진다고 보았다.

Szulanski(1996)과 신원무(1999) 그리고 박형권(2007)의 연구에 따르면 지식을 전수하는 전수자의 지식특성이 관계성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 특히 박형권(2007)은 지식특성 가운데 암묵성이 낮고 유용성이 높을수록 수혜자의 지식이전에서 내부화와 실행정도가 높아진다고 나타나 형식지 중심의 기술이전의 성과에 대한 유의성을 나타내고 있다.

한편, 지식공유 과정에서 암묵성이 높을 경우 팀 내 구성원 간 지식 전달에 어려움이 따르지만, 외부조직의 모방이 어렵고 상대적으로 변화가 없으며 특정 지식의 소유자에게 국한되어 있어 차별성을 가지고 있다(Eisenhardt and Santos 2002; Gupta and Govindarajan 2000).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 지식특성이 지식이전과의 관계를 규명하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1. 가맹본부의 지식특성은 지식이전에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 암묵성은 내부화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 암묵성은 실행정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 유용성은 내부화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-4. 유용성은 실행정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 가맹본부 전수자특성과 지식이전과의 관계

지식 전수자의 특성은 지식을 기꺼이 이전하고자 하는 의지와 이를 효과적·효율적으로 이전할 수 있는 능력을 보유하고 있는가와 관련되며, 전수자 능력은 전수자가 가지고 있는 지식의 전문성 정도, 문제해결능력, 의사소통능력 등을 의미한다. 그러므로 능력이 높을수록 수혜자는 전수자를 신뢰하게 되고 이는 나아가 지식을 내부화하고 실행하는데 긍정적인 영향을 미친다는 것이다(박형권, 2007).

Grow(1991)의 연구에 따르면 학습자의 환경(교육 환경 및 학습자의 능력 및 성향 등)을 충분히 고려한 설계법은 학습자의 학습 역량을 향상시키는데 직접적인 영향을 미칠수 있다고 주장한다.

Stasser et al.(1995)는 집단 구성원들이 누가 전문가인지에 대해 인식하고 상호간의 전문분야를 충분히 인식하고 있을 때, 그렇지 않은 경우보다 정보공유가 활발해진다고 주장하고 있으며, Moreland(1999) 역시 개인의 transactive memory 소유의 정도가 지식공유에 많은 영향을 준다는 것을 실증적으로 확인하였다.

Minbaeva et al.,(2013)에서는 Minbaeva(2007)의 연구를 보다 확장하여 모기업의 지식공유 의지는 지식의 전수능력을 매개하여 기술도입자의 지식습득에 영향을 미친다는 구조적 관계를 실증적으로 증명하였다.

Kramer, Brewer, & Hanna(1996)와 Tsai & Ghoshal(1998)의 연구에서는 지식 공유에 있어 핵심적인 영향 요인은 개인이 지식을 공유하려는 참여의지(willingness)이며, 특히 수혜자의 동기보다 전수자의 지식공유 의지가 더 많은 영향을 미친다고 제시하였으며, 신원무(1996) 역시 지식전파를 위해서 시간과 자원을 헌신하고자하는 의지가 중요하다고 강조하고 있다.

따라서 전수의지, 능력과 같은 지식전수자의 특성은 지식획득의 정도 및 유효성에 영향을 미치는 중요한 요인이된다(Kogut, 1988).

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 전수자의 특성과 지식이전과의 관계를 규명하기 위해 다음과 같이 가설을 도출하였다.

H2. 전수자(가맹본부)의 지식특성은 지식이전에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 전수의지는 내재화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 전수지는 실행정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 전수능력은 내재화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2-4. 전수능력은 실행정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.



HANSUNG
UNIVERSITY

3.2.3 지식이전과 운영성과와의 관계

프랜차이즈 사업은 가맹본부와 가맹점 간에 상품 및 서비스에 대한 계약을 통해 가맹본부의 노하우나 지식을 전달받고 그 대가로 가맹금을 지급하는 형태이므로 가맹본부의 지식이전은 필수적 요소이다(Hedlund, 1994).

지식기반이론에 근거하여 지식이전의 중심이 되는 지식은 시장 내에서 그 프랜차이즈 기업만이 보유한 가치있고 차별화된 자산으로, 가맹본부가 가지고 있는 고유의 기술, 특허, 노하우 등이 이에 포함된다(이승은, 2023).

권주형 외(2009)에 따르면 가맹본부의 노하우 이전, 즉 지식이전이 본부에 대한 신뢰구축에 핵심적인 역할을 함은 물론 이 신뢰는 기술이전과 가맹본부와 가맹점 간의 관계성과에 완전히 매개하는 것으로 나타나고 있다. 박진영, 김수진(2014)와 김효신 외(2011)의 연구에서도 지식이전은 기업 성과에 긍정적인 영향을 미치고, 이 과정에서 신뢰와 몰입 또한 성과에 영향을 끼침을 확인하였다.

김하경(2016)에 따르면 프랜차이즈 본부의 광고 및 교육지원활동은 가맹점과의 신뢰 형성에 긍정적인 영향을 미치며, 이러한 신뢰와 관계기반의 신뢰는 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 지식이전과 운영성과와의 관계를 규명하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3. 지식이전은 운영성과(재무적 성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 내재화는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 실행정도는 재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4. 지식이전은 운영성과(비재무적 성과)에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-1. 내재화는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 실행정도는 비재무적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

3.3.1 가맹본부 지식특성

가맹본부의 지식특성에 대한 변수는 전술한 바와 같이 암묵성과 유용성이 및 지식이전과의 상관관계를 측정하였다.

암묵성은 공식적이고 체계적인 언어, 즉 말이나 글로 표현하거나 전달하기 어려운 지식을 의미한다(Nonaka, 1994). 이는 지식의 명시화 가능성과 관련된 속성으로, 지식의 표현 및 이전을 어렵게 만드는 주요 요인이다. 지식은 개념적 측면에서 암묵성을 내포하고 있기 때문에, 구체화하거나 문서화하여 이전하는 것이 매우 어렵다는 특성을 가진다(Inkpen, 2000).

본 연구에서는 신원무(1999), 박형권(2006) 등의 선행연구에 의하여 개발된 도구를 이용하였다. 측정문항은 본사로부터 이전되는 지식이 실습 중심으로 전달되는 정도, 본사 지식이 문서보다 경험에 의존해 전달되는 정도, 본사지식이 경험을 통해서만 습득 가능한 정도, 본사지식이 언어로 전달되기 어려운 정도의 총 4문항이며, 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

유용성은 원활한 지식이전을 위해서는 이전되는 지식이 수혜자의 관점에서 실질적이고 현장에서 필요로 하는 지식으로 그 효용성이 검증되어야 한다는 것을 뒷받침하는 것이다(윤상호, 2010).

유용성에 대한 측정문항 역시 신원무(1999), 박형권(2006)의 선행연구를 바탕으로, 본사 지식이 실질적 운영에 도움이 되는 정도, 본사 지식이 운영 효율성 향상에 기여한 정도, 본사 지식이 문제 해결에 도움을 준 정도, 본사 지식이 경쟁력 향상에 기여한 정도의 총 4 문항으로 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

3.3.2 가맹본부 전수자특성

가맹본부의 전수자특성은 전수의지, 전수능력으로 구성된다. 전수의지는 전수자가 지식을 수혜자에게 자발적으로 공유하고자 하는 태도를 의미하며, 전수능력은 전수자가 보유한 지식의 전문성, 문제 해결 능력, 의사소통 능력 등을 포함하는 실행 역량을 의미한다. 전수자의 능력이 높을수록 수혜자는 전수자를 더욱 신뢰하게 되고, 이는 지식의 내재화와 실행에 긍정적인 영향을 미친다는 점에서 중요하다(박형권, 2007).

먼저, 전수자의지에 대한 측정항목은 신원무(1999), 박형권(2006)의 설문문항을 근거로 수정하여 개발하였다. 측정항목은 지식 제공에 대한 적극적 의지, 가맹점 요청 시 즉시 응할 의지, 지식이전 환경의 조성 노력, 전수자의 자발적 공유 의지 정도로 총 4문항으로 하며, 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

전수자능력은 Minbaeva et al.(2013)의 연구에서 제시된 바와 같이, 지식공유 의지가 전수능력을 매개하여 수혜자의 지식 습득에 영향을 미친다는 구조적 관계에 기반한다. 본 연구에서는 서현주·김효근(2002), 이상훈(2005), 박형권(2006)의 선행연구를 토대로 시장 감지 및 반영 능력, 문제 해결 능력, 의사소통 조정 능력, 불만 처리 대응력의 총 4문항으로 구성하였으며, 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

3.3.3 지식이전

지식이전은 지식전수자로부터 이전된 지식을 수혜자가 실제로 흡수하고 실천하는 수준을 의지하며, 본 연구에서는 내재화와 실행정도로 구분하여 측정하였다.

먼저 내재화에 대한 측정문항은 김효근·정성휘(2002), 박형권(2006)의 연구에서 사용된 문항을 근거로 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. 측정문항은 점포운영 지식에 대한 이해 정도, 상품 및 수발주 지식에 대한 이해 정도, 인력 관리 지식에 대한 이해 정도, 매출 관리 지식에 대한 이해정도로 총 4문항

이며, 각각의 항목들은 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

실행정도에 대한 측정문항 역시 김효근·정성휘(2002), 박형권(2006)의 연구에서 사용된 문항을 근거로 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였으며, 측정문항은 점포운영 지식의 활용 정도, 상품 및 수바루 지식의 실천 정도, 인력 관리 지식의 실천 정도, 매출 관리 지식의 실천 정도로 총 4문항으로 설정하였다. 각각의 항목들은 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

3.3.4 운영성과

프랜차이즈 가맹점의 운영성과는 일반적으로 정량적 지표와 정성적 지표로 구분하여 측정할 수 있다. 정량적 지표는 투자수익률(ROI), 자기자본이익률(ROE), 순현재가치(NPV), 내부수익률(IRR) 등 재무·회계적 성과를 중심으로 측정되며, 매출이나 수익률 등 수치 기반의 성과를 의미한다. 반면, 정성적 지표는 가맹점주의 만족도, 관계 신뢰, 운영 만족감, 성장 경험 등과 같이 점주의 주관적 평가와 감정적 요소를 중심으로 평가된다.

따라서 본 연구에서는 경영성과는 이상훈·박문수 (2005), 윤애은(2015), 이이승은 (2023), 등의 연구를 참고하여 프랜차이즈 가맹점 1개 이상을 운영하는 가맹점주가 지각하는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하였다. 재무적 성과는 가맹본부의 지식특성과 전수자능력이 지식이전으로 인한 가맹점 유사업종 대비 상대적 매출 비교, 상대적 이익률, 기대 대비 실수익, 투자대비 수익으로 구성하였으며, 비재무적 성과는 가맹본부의 지식특성과 전수자능력이 지식이전을 통한 정서적 만족감, 전반적 만족도, 관계 기반 성과, 개인성장으로 구성하고, 매우 그렇지 않다(1점)-매우 그렇다(5점)로 리커트 5점 척도를 측정척도로 이용하였다.

3.4 측정도구 구성 및 조사방법

3.4.1 연구방법 및 자료수집

본 연구는 가맹본부의 지식특성이 지식이전과 운영성과에 미치는 영향을 규명하고, 이러한 관계에서 사전창업교육 이수여부의 조절효과를 분석함으로써 보다 프랜차이즈 산업의 지속 가능한 성장과 효과적인 교육 시스템 수립을 위한 시사점을 도출하는데 목적이 있다. 본 연구의 실효성을 높이기 위해 공정거래위원회에 공식 등록된 정보공개서를 참고하여 가맹점 1개 이상을 운영하고 있는 가맹점주를 대상으로 설문하였다.

이때 전수자와의 상호작용이 상대적으로 적고 지식 이전 활동이 체계적으로 이루어지기 어려운 무인점포 및 배달 중심 매장은 설문 대상에서 제외하였으며, 가맹본부의 개입과 교육 활동이 비교적 활발하게 이루어지는 외식 업종을 중심으로 표본을 구성하였다.

설문조사는 설문지법을 통해 자료 수집을 진행하였다. 설문 항목은 선행연구를 바탕으로 구성하였으며, 본 연구의 목적에 맞게 설문 항목을 수정 및 조정하여 구성하였다. 자료수집은 2025년 5월 17일부터 6월 2일까지 17일간 300부를 배포하였으며, 270부의 자료를 수집하고 불성실한 응답을 제외한 247부를 분석에 사용하였다. 수집된 표본의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석과 교차분석을 진행하였다. 연구 가설의 검증에 앞서 타당성 평가를 위해 신뢰도와 평균 분산(average variance extracted; AVE)을 추출 값을 검토하였다.

구조방정식 모형 검증을 통해 해당 연구의 가설과 모형의 적합도 및 신뢰성에 대한 경로계수를 파악하였다. 모든 분석은 SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver.을 사용하였다.

〈표 3-1〉 표본 및 집단 설정

표본 집단	프랜차이즈 가맹점 사업자
표본 프레임	공정거래위원회에 공식 등록된 정보공개에 등록된 가맹점 1개 이상을 운영하고 있는 가맹점주
설문 브랜드	굽네치킨, 본도시락, 선비꼬마김밥, 선명희피자, 치킨마루 외
조사방법	설문조사(자기 기입법)
설문지 배포방법	설문지 배포
표본의 크기	300부 배포 / 270부 회수 / 247명 분석(유효 표본율 91.4%)
조사기간	2025년 5월 17일 ~ 6월 2일

3.4.2 설문지 구성

본 연구는 선행연구 및 관련 문헌을 바탕으로 수집한 자료를 토대로 하여 가맹본부 지식특성이 지식이전 및 운영성과에 미치는 영향을 중심으로 설문 문항을 작성하였으며, 인구통계학적 특성의 항목을 제외한 모든 변수는 리커트(Likert) 5점 척도를 적용하였다. 설문지의 모든 항목은 설문 대상자가 답변하기에 적절하도록 이해하기 쉬운 문장으로 구성하였으며, 기존 선행연구를 통해 이미 그 타당성이 검증된 항목들을 바탕으로 수정하고 보완하여 설문에 활용하였다.

〈표 3-2〉 설문지 구성

주요 변수		설문 문항수	출처	척도
가맹본부 지식특성	암묵성	4	신원무(1999) 박형권(2006)	Likert type 5점 척도
	유용성	4	신원무(1999) 박형권(2006)	
가맹본부 전수자특성	전수의지	4	신원무(1999) 박형권(2006)	
	전수능력	4	서현주, 김효근 (2002) 아성훈(2005) 박형권(2005)	
지식이전	내재화	4	김효근, 정성휘 (2002) 박형권(2006)	
	실행정도	4	김효근, 정성휘 (2002) 박형권(2006)	
운영성과	재무적성과	4	이상훈, 박문수 (2005)	
	비재무적성과	4	윤애은(2015) 이승은(2023)	
인구통계학적특성		7		

IV. 연구 결과

4.1. 연구 대상자의 인구통계학적 특성

4.1.1. 인구통계학적 특성

본 연구에서는 설문조사를 통해 회수한 270부 중 불성실한 응답을 한 23부를 제외한 247부(91.4%)를 최종 분석에 활용하였다. 최종 분석에 활용된 질의 응답자의 특성을 빈도분석을 통해 살펴본 결과는 다음 <표 4-1>과 같다. 인구통계학적 특성으로 현재 프랜차이즈 가맹점 1개 이상 운영하고 있는 가맹점 사업자를 중심으로 성별, 연령, 가맹점 운영기간, 가맹점 교육 일수, 1일 교육시간을 분석하였다.

먼저 성별을 살펴보면, 남성은 174명(70%), 여성은 74명(30%)으로 나타났으며, 연령은 20대 10.1%, 30대가 24.3%, 40대 34.8%, 50대 이상이 30.8%를 차지하였다. 구체적으로는 20대가 25명(10.1%), 30대가 60명(24.3%), 40대 86명(34.8%), 50대 이상 76명(30.8%) 순으로 나타났다.

가맹점 운영기간은 1년이상 3년 미만이 39.3%로 가장 많았다. 3년이상 5년 미만의 의사결정권자도 23.5%가 응답해주었다. 구체적인 내용을 살펴보면, 가맹점 운영기간 1년 미만 54명(21.9%), 1년 이상 3년 미만 97명(39.3%), 3년 이상 5년 미만 58명 (23.5%), 5년 이상 7년 미만 25명 (10.1%), 7년 이상 10년 미만 10명 (4%), 10년 이상 3명 (1.2%)으로 나타났다.

프랜차이즈 교육 시스템에 대한 조사로 먼저 무인점포, 배달점포를 제외한 외식 프랜차이즈 가맹본부의 가맹점에 대한 교육일수를 7~10일로 응답한 사람이 99명(40.0%)으로 가장 많이 나타났으며, 이어서 4~6일 67명(27.3%), 10일 이상 41명(16.4%), 2~3일 31명(12.7%), 1일 9명(3.7%) 순으로 나타났다. 1일 교육시간에서 1시간 교육 응답자 중에 없었으며, 5~6시간이 89명으로 가장 많은 36.0%을 차지했다. 이어 6시간 74명(29.9%), 4~5시간 61명(24.7%), 2~3시간 23명(9.3%) 순으로 조사되었다.

〈표 4-1〉 인구통계학적 특성

구분		빈도(n=247)	비율(%)
성별	남성	173	70%
	여성	74	30%
연령	20대	25	10.1%
	30대	60	24.3%
	40대	86	34.8%
	50대	76	30.8%
가맹점 운영기간	1년 미만	54	21.9%
	1년~3년 미만	97	39.3%
	3~5년 미만	58	23.5%
	5년~7년 미만	25	10.1%
	7~10년 미만	10	4%
	10년 이상	3	1.2%
교육일수	1일	9	3.6%
	2~3일	31	12.7%
	4~6일	67	27.3%
	7~10일	99	40.0%
	10일 이상	41	16.4%
1일 교육시간	1시간	0	0.0%
	2~3시간	23	9.3%
	4~5시간	61	24.7%
	5~6시간	89	36.0%
	6시간이상	74	29.9%
합계		247	100%

한편, 사전창업교육 이수여부에 대한 분석결과, 프랜차이즈 사전창업교육 이수여부에 대한 분석 결과, 전체 응답자 중 117명(47.4%)이 사전창업교육을 이수한 반면, 130명(52.6%)은 이수하지 않은 것으로 나타났다. 사전창업교육을 이수한 응답자 117명을 대상으로 교육기관 유형을 살펴본 결과, 민간 교육 기관을 통한 교육 이수자 36명(30.8%)으로 가장 많았으며, 다음으로 대학 및 교육 부설 기관 28명(23.9%), 프랜차이즈 본사 24명(20.5%), 정부 및 지자체 창업 지원기관 18명(15.4%), 창업박람회 7명(6.0%) 순으로 나타났다.

해당 기관에서 받은 프랜차이즈 창업교육 시간으로는 4~5시간이라고 응답한 비율이 43명(36.8%)으로 가장 많았고, 5~6시간 34명(29.1%), 6시간 이상 30명(25.6%) 순으로 나타났다. 2~3시간 교육 이수자는 11명(9.4%)이었으며, 1시간만 교육받았다는 응답은 없었다. 사전창업교육의 필요성에 대한 응답에서는 필요하다고 응답한 비율이 99명(85.0%)으로 대다수를 차지하였고, 필요하지 않다고 응답한 비율은 18명(15.0%)으로 나타났다.



〈표 4-2〉 사전창업교육 관련

구분		빈도(n=247)	비율(%)
사전창업교육 이수여부	이수	117	47.4%
	미이수	130	52.6%
프랜차이즈 창업교육 기관	정부 및 지자체 창업 지원기관	18	15.4%
	민간 교육 기관	36	30.8%
	대학 및 교육 부설 기관	28	23.9%
	프랜차이즈 본사	24	20.5%
	창업박람회	7	6%
창업 교육시간	1시간	0	0.0%
	2~3시간	11	9.4%
	4~5시간	43	36.8%
	5~6시간	34	29.1%
	6시간이상	30	25.6%
사전창업교육 필요성	필요하다	99	85%
	필요하지 않다	18	15%

4.2. 측정변수의 신뢰성 및 타당성 검증

4.2.1 측정항목의 신뢰성분석

본 연구에서는 측정모델에 대한 확인적 요인분석을 실시하기 앞서 사용된 측정항목들을 대상으로 탐색적 요인분석을 수행하여 각 요인의 타당성과 신뢰성을 분석하였다. 측정항목의 신뢰성과 타당성을 평가하기 위하여 이론변수에 대한 다항목척도간 신뢰성은 Cronbach's alpha 계수를 활용하여 분석하였고<표 4-3>, 구성개념들의 측정 타당성은 확인적 요인분석을 통해 검토하였다.

〈표 4-3〉 측정항목의 신뢰성 측정결과

측정변수		최초항목	최종항목수	Cronbach's Alpha
가맹본부 지식특성	암묵성	4	4	0.841
	유용성	4	4	0.863
전수자 특성	전수의지	4	4	0.871
	전수능력	4	4	0.849
지식 이전	내재화	4	4	0.904
	실행정도	4	4	0.935
경영성과	재무적성과	4	4	0.903
	비재무적성과	4	4	0.856

4.2.2 확인적 요인분석

본 연구에서는 설정한 이론적 모델의 타당성을 검증하기 위하여 각 요인에 대한 확인적 요인분석을 시행하였다. 확인적 요인분석은 측정모델의 적합도를 살펴보기 위한 것으로 측정모델은 개념과 이를 나타내는 측정항목 간의 관계를 나타낸다. 이는 탐색적 요인분석의 결과를 기반으로 본 연구에서 설정한 이론모형의 인과관계를 검토하기에 앞서 각 측정변수들이 해당 이론변수를 반영하고 요인 구조가 타당한지를 분석하기 위해 실시하였다. 요인의 측정모델이 적합한지를 알아보기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 해당 과정에서 각각의 χ^2 값, p값과 GFI, AGFI, RMR, NFI, CFI값을 확인하였다.

확인적요인분석은 모델을 구성하는 측정변수의 추정치를 얻을 수 있으며, 모델의 적합도를 평가할 수 있다(배병렬, 2011). 측정모델에 대한 확인적 요인분석 실시 결과, 판별이 되면, 모델의 평가를 위한 측정변수의 요인부하량, 표준화 요인부하량, t-value, p-value와 더불어 측정모델의 적합도 지수 및 수정지수 등이 도출된다(김계수, 2013). 확인적 요인분석에서 평가하는 각 적합도 지수의 특징과 평가 기준을 요약하면 [표 4-4]과 같다.

〈표 4-4〉 적합도 지수의 의미 및 기준

지수	의미	기준치
χ^2 , $\chi^2/df(q)$	• χ^2값이 작을수록 좋은 모형 • χ^2/df(normed chi square)값 • 유의수준$\alpha=.05$인 경우 모형이 현실 반영	$1 < \chi^2/df < 5$
절대 적합도	GFI 절대부합지수의 하나인 기초 부합치	1에 가까울수록
적합도	AGFI 조정부합지수	0.90이상
지수	RMSEA 많은 모수들을 포함하는 복잡한 모델에 의한 외견상의 적합도 상승을 조정한 지표	0.08이하
증분 적합도	CFI NFI를 보완하는 지표	1에 가까울수록
지수	IFI NFI를 보완하는 지표	1에 가까울수록

확인적요인분석 분석 결과, χ^2 값은 1592.551(df=436, p=0.000)이며 Q값 (χ^2 / df)=3.65로 나타났다. 다른 적합도 지수를 파악해보면 GFI=0.814, CFI=0.889, RMR=0.050로 나타나, 권장치를 상회하거나 근사한 값을 나타내고 있어 측정모델이 적합한 모형이라고 할 수 있다.

측정변수들의 집중타당성을 검증하기 위해 합성신뢰도(CCR:Composite Construct Reliability)와 평균분산추출 값(AVE:Average Variance Extracted)을 산출하였다.

본 연구에서 측정도구의 연구 개념별 합성신뢰도(CCR)는 0.849이상, 평균분산추출(AVE)은 0.584이상으로 나타났고 이는 측정변수들의 집중타당성이 확보되었다는 것을 알 수 있다. 각 측정항목에 대한 표준화 계수, C.R.값, CCR 및 AVE 값은 〈표 4-5〉와 같다.

〈표 4-5〉 확인적 요인분석 결과

측정 변수		표준화	Estimate	C.R.	AVE	CCR
암묵성	암묵성1	0.717	0.764	11.502***	0.584	0.849
	암묵성2	0.825	1.011	13.512***		
	암묵성3	0.722	1.075	11.591***		
	암묵성4	0.788	1.000			
유용성	유용성1	0.711	0.919	11.619***	0.616	0.865
	유용성2	0.855	1.049	14.455***		
	유용성3	0.772	0.922	12.819***		
	유용성4	0.795	1.000			
전수의지	전수의지1	0.775	0.928	15.067***	0.642	0.876
	전수의지2	0.666	0.921	11.978***		
	전수의지3	0.862	1.123	18.134***		
	전수의지4	0.884	1.000			
전수능력	전수능력1	0.852	1.280	11.658***	0.595	0.853
	전수능력2	0.842	1.238	11.56***		
	전수능력3	0.699	1.104	9.864***		
	전수능력4	0.677	1.000			
내재화	내재화1	0.850	1.000		0.707	0.906
	내재화1	0.905	1.247	19.121***		
	내재화1	0.772	1.026	14.623***		
	내재화1	0.830	1.240	16.429***		
실행 정도	실행정도1	0.846	1.000		0.787	0.937
	실행정도2	0.889	1.041	18.571***		
	실행정도3	0.938	1.110	20.537***		
	실행정도4	0.873	1.056	17.986***		
재무적 성과	재무적성과1	0.859	1.000		0.709	0.906
	재무적성과2	0.943	1.126	20.478***		
	재무적성과3	0.839	0.978	16.955***		
	재무적성과4	0.710	0.779	13.003***		
비재무적 성과	비재무적성과1	0.740	1.000		0.608	0.861
	비재무적성과2	0.800	0.913	12.032***		
	비재무적성과3	0.800	0.875	12.028***		
	비재무적성과4	0.777	0.884	11.689***		

- *** $P < 0.001$, ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$
- 측정항목의 모수 추정치를 1로 고정시킨 값임
- 모든 C.R. 값은 p, 0.001수준에서 유의적으로 요인 적재되었음을 나타냄

다음으로, 측정변수들의 판별타당성(Discriminant Validity)을 조사하였다. 판별타당성이란 서로 다른 개념을 동일한 측정도구를 사용하여 측정한 결과값들 간에 상관관계가 낮으면 타당성이 높다고 평가한다(김필성, 2021). 판별타당성의 검증은 주로 분산추출검증(variance extracted test)을 통해 확인하는 것이 일반적이다(Hatcher, 1994). 분산 추출검증은 각 요인의 분산 추출값(AVE)이 각 요인간의 상관관계 값의 제곱보다 클 경우 판별타당성을 입증 받을 수 있다(Fornell & Larcker, 1981).

분산추출검증은 <표 4-6>에서 보는 바와 같이 평균분산추출 값(AVE)의 최소값은 0.584으로 상관계수의 제곱 값의 최대치인 0.558보다 크게 나타났으며 본 연구에서는 사용된 항목들이 판별타당성을 확보되었다고 판단할 수 있다.

<표 4-6> 각 요인의 AVE 값과 상관관계 제곱 값

항목	1	2	3	4	5	6	7	8
암묵성	0.584 ¹⁾	0.291 ³⁾	0.430	0.543	0.629	0.339	0.143	0.275
유용성	0.539 ²⁾	0.616	0.511	0.479	0.494	0.523	0.314	0.327
전수의지	0.656	0.715	0.642	0.558	0.536	0.616	0.198	0.309
전수능력	0.737	0.692	0.747	0.595	0.534	0.429	0.203	0.417
내재화	0.793	0.703	0.732	0.731	0.707	0.514	0.335	0.404
실행정도	0.582	0.723	0.785	0.655	0.717	0.787	0.310	0.312
재무적 성과	0.378	0.560	0.445	0.450	0.579	0.557	0.709	0.350
비재무적 성과	0.524	0.572	0.556	0.646	0.636	0.559	0.592	0.608

1) 평균분산추출 값(AVE) 2) R 3) 다중상관자승 R^2

4.3 연구 가설의 검증

4.3.1 연구모형의 검증

본 연구에서는 구조방정식 모형(Structural Equation Modeling, SEM)분석을 실시하여 본 연구에서 설정한 이론모형을 검증하였다. 변수들 간의 관계에 대한 모형 적합도 평가가 선행된 후 구조방식 모형 분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하여야 한다. 구조방정식모형 분석은 회귀분석과는 달리 여러 변수들 간의 관계에 대하여 원인과 결과의 순서가 정해져 있기 때문에 복잡한 인과관계를 체계적으로 파악하고 전체적인 관점에서 이해하는데 유용하다고 할 수 있다(배병렬, 2011).

구조방정식 모형 분석에서 경로계수를 통해 설정된 가설을 검증하기 위해서는 변수들 간의 관계에 대한 모형의 적합도 평가가 선행되어야 한다(Hair, Black, Babin, Anderson, 2009).

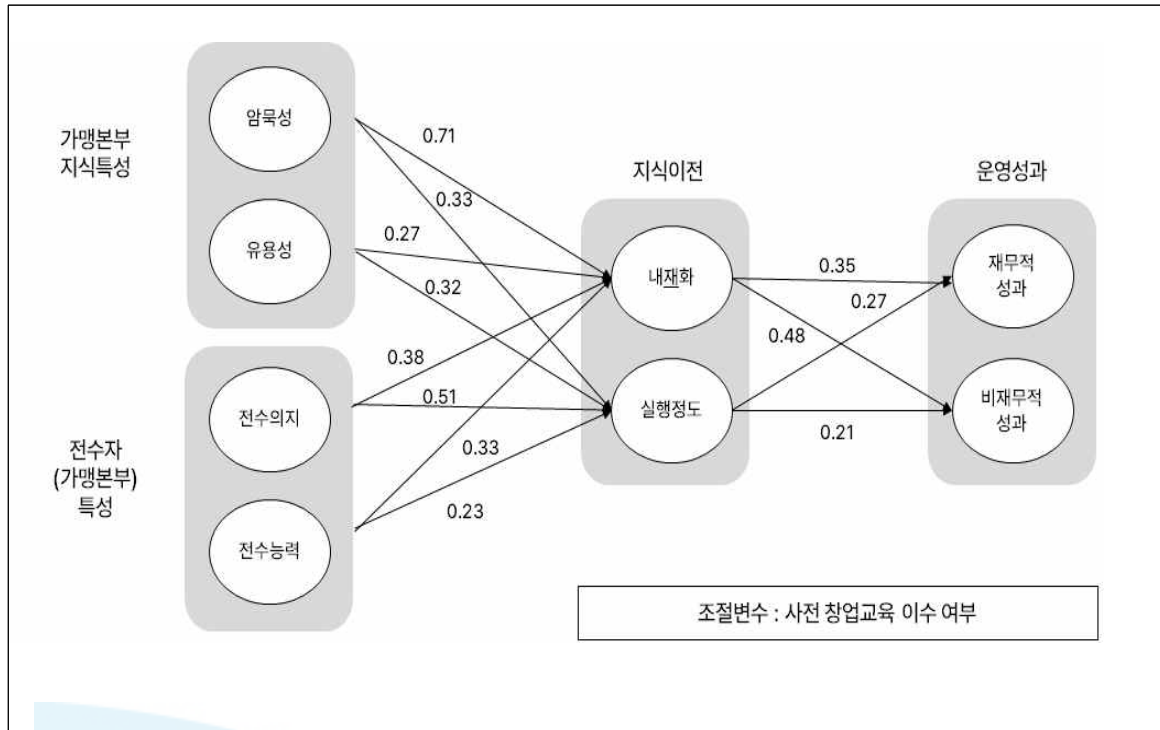
구조방정식 모형 분석결과 산출된 연구모형의 적합도 분석결과를 살펴보면 χ^2 값은 1554.65(df=444, p=0.000)로 통계적으로 유의하게 나타났으며, 다른 적합도 지수를 살펴보면 GFI=0.822, CFI=0.887, NFI=0.878, RMR=0.056로 분석되어 대부분의 값이 기준치를 충족하거나 근사한 값을 나타내고 있어서 측정모델이 적합한 모형으로 평가될 수 있으며 구성개념들의 영향관계를 설명하는데 있어서 좋은 모형으로 볼 수 있다.

이를 바탕으로, 각 요인에 대한 경로계수를 살펴보면 <표 4-6>과 <그림 4-1>와 같다.

〈표 4-7〉 이론모형의 경로계수

가설검증			Standardized Estimate	C.R.	P	결과
H1	H1-1	암묵성 → 내재화	0.713	5.15	***	채택
	H1-2	암묵성 → 실행정도	0.33	3.209	0.001**	채택
	H1-3	유용성 → 내재화	0.279	3.487	***	채택
	H1-4	유용성 → 실행정도	0.324	3.882	***	채택
H2	H2-1	전수의지 → 내재화	0.389	4.431	***	채택
	H2-2	전수의지 → 실행정도	0.512	5.566	***	채택
	H2-3	전수능력 → 내재화	0.336	2.554	0.011*	채택
	H2-4	전수능력 → 실행정도	0.239	2.064	0.039*	채택
H3	H3-1	내재화 → 재무적성과	0.358	3.566	***	채택
	H3-2	실행정도 → 재무적성과	0.275	2.775	0.006**	채택
H4	H4-1	내재화 → 비재무적성과	0.484	4.677	***	채택
	H4-2	실행정도 → 비재무적성과	0.212	2.143	0.032*	채택

*** P < 0.001, ** P < 0.01, * P < 0.05



〈그림 4-1〉 이론모형의 경로계수

4.4 가설 검증 결과

4.4.1. 가맹본부 지식특성과 지식이전과의 관계

- H1-1. 암묵성은 내재화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-2. 암묵성은 실행정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-3. 유용성은 내재화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- H1-4. 유용성은 실행정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가맹본부 지식특성이 지식이전에 미치는 영향 검증결과 <표 4-7>과 같이 암묵성과 내재화에 대한 표준화 계수는 0.713, C.R. 5.15 ($P < 0.001$)이며, 암묵성과 실행정도에 대한 표준화 계수는 대인서비스와 관계신뢰에 대한 표준화 계수는 0.33, C.R. 3.209 ($P < 0.01$)로 분석되었고, 유용성과 내재화에 대한 표준화 계수는 0.279, C.R. 3.487 ($P < 0.001$)이며, 유용성과 실행정도에 대한 표준화 계수는 0.324, C.R. 0.324($P < 0.001$)로 분석되었다.

따라서 가맹본부의 지식특성 중 암묵성과 유용성은 모두 지식이전의 요소인 내재화와 실행정도에 미치는 영향인 가설 H1-1, H1-2, H1-3, H1-4에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 설정한 모든 가설이 통계적으로 유의하게 채택되었다. 그중 암묵성이 내재화에 미치는 영향력이 가장 높게 나타나 가맹본부가 보유한 경험 기반의 노하우나 직관적 지식이 가맹점주의 내면화 과정에서 핵심적인 요인으로 작용한다는 결과를 보였다. 채택된 요인의 지식이전에 영향력이 높은 요인은 순차적으로 암묵성, 유용성 순으로 나타났다.

〈표 4-8〉 가맹본부 지식특성이 지식이전에 미치는 영향

가설검증				표준화 계수	C.R.	P	결과
H1	H1-1	암묵성	→ 내재화	0.713	5.15	***	채택
	H1-2	암묵성	→ 실행정도	0.33	3.209	0.001**	채택
	H1-3	유용성	→ 내재화	0.279	3.487	***	채택
	H1-4	유용성	→ 실행정도	0.324	3.882	***	채택

*** $P < 0.001$, ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$



4.4.2 가맹본부 전수자특성과 지식이전과의 관계

H2-1. 전수의지는 내재화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2. 전수의지는 실행정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3. 전수능력은 내재화에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-4. 전수능력은 실행정도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가맹본부 전수자의 특성이 지식이전에 미치는 영향에 대한 가설검증은 <표 4-8>와 같이 전수의지와 내재화에 대한 표준화 계수는 0.389, C.R. 4.431($P < 0.01$), 전수의지와 실행정도에 대한 표준화 계수는 0.512, C.R. 5.556($P < 0.001$), 전수능력과 내재화에 대한 표준화 계수는 0.336, C.R. 2.554($P < 0.05$), 전수능력과 실행정도에 대한 표준화 계수는 0.239, C.R. 2.064($P < 0.05$)로 분석되었다.

따라서 전수자의 의지와 능력은 모두 지식이전 내재화와 실행정도에 미치는 영향인 가설에 미치는 영향인 가설 H2-1, H2-2, H2-3, H2-4 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 본 연구에서 설정한 네 가지 가설은 모두 통계적으로 유의하게 채택되었다. 실행정도에 있어 전수의지가 가장 높은 영향을 미치는 요인으로 나타났으며, 이는 가맹본부 전수자의 적극적인 태도와 전달 의지가 가맹점주의 지식 실천에 핵심적인 요인임을 알 수 있다.

채택된 요인의 지식이전에 영향력이 높은 요인은 순차적으로 전수의지, 전수능력 순으로 나타났다.

<표 4-9> 가맹본부 전수자특성이 지식이전에 미치는 영향

가설검증				표준화 계수	C.R.	P	결과
H1	H1-1	전수의지	→ 내재화	0.389	4.431	***	채택
	H1-2	전수의지	→ 실행정도	0.512	5.566	***	채택
	H1-3	전수능력	→ 내재화	0.336	2.554	0.011*	채택
	H1-4	전수능력	→ 실행정도	0.239	2.064	0.039*	채택

*** $P < 0.001$, ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$



4.4.3 지식이전과 재무적성과와의 관계

H3-1. 내재화는 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 실행정도는 재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

지식이전이 가맹점 재무적성과에 미치는 영향에 대한 가설검증은 〈표 4-9〉와 같이 내재화와 재무적성과에 대한 표준화 계수는 0.385, C.R. 3.566($P < 0.001$)로 분석되었으며 실행정도와 재무적성과에 대한 표준화 계수는 0.275, C.R. 2.775($P < 0.01$)로 지식이전은 재무적성과에 미치는 영향인 가설 H3-1, H3-2는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 채택된 두 가지 요인 중 재무적성과에 영향력이 높은 요인은 순차적으로 내재화, 실행정도로 나타났다.

〈표 4-10〉 지식이전이 재무적성과에 미치는 영향

가설검증				표준화 계수	C.R.	P	결과
H1	H3-1	내재화	→ 재무적성과	0.358	3.566	***	채택
	H3-2	실행정도	→ 재무적성과	0.275	2.775	0.006**	채택

*** $P < 0.001$, ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$

4.4.4 지식이전과 비재무적성과와의 관계

H4-1. 내재화는 비재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H4-2. 실행정도는 비재무적성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

지식이전이 가맹점 비재무적성과에 미치는 영향에 대한 가설검증은 <표 4-10>과 같이 내재화와 비재무적성과에 대한 표준화 계수는 0.358, C.R. 3.566($P < 0.001$)로 분석되었으며 실행정도와 비재무적성과에 대한 표준화 계수는 0.275, C.R. 2.775($P < 0.01$)로 지식이전은 비재무적성과에 미치는 영향인 가설 H4-1, H4-2는 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 채택된 두 가지 요인 중 재무적성과에 영향력이 높은 요인은 순차적으로 내재화, 실행정도로 나타났다.

<표 4-11> 지식이전이 비재무적성과에 미치는 영향

가설검증				표준화 계수	C.R.	P	결과
H1	H4-1	내재화	→ 비재무적성과	0.358	3.566	***	채택
	H4-2	실행정도	→ 비재무적성과	0.275	2.775	0.006**	채택

*** $P < 0.001$, ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$

4.5 사전창업교육 이수여부에 따른 다중집단분석 검증 결과

4.5.1 사전창업교육 이수여부에 따른 집단 간 조절효과

조절효과(moderation effect)는 두 변수들 사이에 인과관계의 크기가 제3의 변수의 크기 혹은 특성 등에 의해 달라질 때 제3의 변수는 두 변수 간의 관계를 조절한다고 하고, 이를 조절변수(moderating variable: moderator)라고 한다(이학식·임지훈, 2017).

본 연구에서는 가맹본부 지식특성이 지식이전 및 운영성과에 미치는 영향에서 사전창업교육 이수여부에 따른 조절효과를 파악하기 위하여 사전창업교육 이수 그룹(n=117)과 사전창업교육 미이수 그룹(n=130)으로 분류하고 다중집단분석(Multiple-Group Analysis)에 의한 조절효과 분석을 실시하였다.

사전창업교육 이수 그룹(n=117)과 사전창업교육 미이수 그룹(n=130)의 경로계수가 동일하다는 제약모형을 설정하고 이를 비 제약모형과 비교하여 집단 간 조절효과를 분석하였다.

분석결과 유용성과 지식이전(내재화, 실행정도)의 경로에서 유의적인 검증기준($\chi^2=3.84$, $\Delta df=1$, $p<.05$)으로 나타나, 2개의 경로에서 사전창업교육 이수 여부에 따라 조절효과가 있는 것으로 분석되었다.

〈표 4-12〉 사전창업교육 이수여부에 따른 조절효과 검증 결과

가설			교육이수 그룹(n=117)		교육미이수 그룹(n=130)		$\Delta\chi^2$ (df=1)
			β	P	β	P	
H1	1	암묵성 → 내재화	1.05	***	0.529	0.005	1.262
	2	암묵성 → 실행정도	0.316	0.018	0.518	0.013	0.858
	3	유용성 → 내재화	0.592	***	0.043	0.739	7.95
	4	유용성 → 실행정도	0.609	***	0.258	0.092	12.402
H2	1	전수의지 → 내재화	0.17	0.2	0.604	***	1.159
	2	전수의지 → 실행정도	0.324	0.003	0.789	***	1.365
	3	전수능력 → 내재화	0.664	0.011	0.105	0.544	1.019
	4	전수능력 → 실행정도	0.298	0.064	0.175	0.394	1.156
H3	1	내재화 → 재무적 성과	0.274	0.028	0.379	0.018	1.032
	2	실행정도 → 재무적 성과	0.338	0.007	0.258	0.104	0.623
H4	1	내재화 → 비재무적 성과	0.39	0.003	0.509	0.001	1.052
	2	실행정도 → 비재무적 성과	0.234	0.068	0.252	0.093	1.231

*** $P < 0.001$, ** $P < 0.01$, * $P < 0.05$

V. 결론

5.1 연구결과 요약

프랜차이즈 사업에서 가맹본부는 계약과 동시에 가맹사업자에게 각종 지원 및 교육을 제공함에 있어 고유의 노하우를 어떻게 이전하느냐에 따라 만족과 성과 등에 중요한 요인이 된다. 이러한 지식이전은 가맹점과의 지속적인 관계를 유지하는데 있어 신뢰에 큰 영향을 미치는 요인으로 그 중요성이 강조되고 있다.

프랜차이즈 사업은 지속적인 양적 성장에도 불구하고 프랜차이즈 가맹본부의 지원과 가맹점 직무 교육 부재 등의 문제점이 부각되어 왔다. 그럼에도 불구하고 프랜차이즈가맹점에 대한 성공 및 관리에 대한 원인은 가맹점주의 능력과 본사 차원의 능력으로 나누어 볼 수 있다. 그동안의 연구들은 대부분 프랜차이즈 본사와 가맹점간의 재무성과에 한정되어 왔고, 가맹점주의 능력과 프랜차이즈본사와 가맹점 간의 관계특성에 따른 성과차이에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 가맹본부 지식특성과 전수자특성이 지식이전과 운영성과에 미치는 영향을 알아보고 사전창업교육 이수여부의 조절효과를 검증하였다.

이를 통해, 가맹본부가 가맹점의 지식 습득 및 활용을 증진시키고 운영 성과를 향상시키기 위한 효과적인 방안을 모색하는 데 기여할 수 있는 이론적 기반을 제공하며, 궁극적으로 프랜차이즈 시스템의 지속 가능한 성장을 위한 실무적인 시사점을 도출하는 것이 본 연구의 궁극적인 목적이다.

해당 연구에서는 조사된 자료를 분석하기 위하여 통계프로그램인 SPSS 21 ver.과 AMOS 21 ver.을 사용하였다. 빈도분석을 통해 인구통계학적 특성을 분석, 탐색적 요인분석과 기술통계, 확인적요인분석을 사용하여 측정변수들의 타당성 및 설문지 항목들의 적합성, 측정모형의 적합도, 상관분석을 사용하여 각 요인 사이의 방향성과 연관성 정도를 파악, 신뢰성 분석과 수정지수분석을 활용하여 구조모형의 적합도를 향상시키기 위한 분석을 수행하였다. 그리고 구조방정

식모델분석(SEM)을 실시하여 설정한 가설을 검증하였다.

위와 같은 자료 분석도구를 통해 연구모형의 신뢰성 및 타당성, 적합도 등을 검토한 후 10가지 가설을 검증하였으며, 검증 결과는 아래와 같이 요약된다.

첫째, 가맹본부의 지식특성이 지식이전에 미치는 영향을 분석한 결과, 암묵성과 유용성은 모두 지식이전의 요인인 내재화 및 실행정도에 정(+)적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이에 따라 가설 H1-1부터 H1-4까지 모두 채택되었다. 특히, 암묵성이 내재화에 미치는 영향력이 가장 높게 나타나, 본부가 보유한 경험 기반의 노하우나 직관적 지식이 가맹점주의 내면화 과정에 핵심적으로 작용함을 보여준다.

둘째, 전수자의 특성이 지식이전에 미치는 영향을 분석한 결과, 전수의지와 전수능력 모두 내재화 및 실행정도에 유의한 정(+)의 영향을 미쳐, 가설 H2-1부터 H2-4까지 모두 채택되었다. 특히 전수의지는 실행정도에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 나타나, 가맹본부 전수자의 적극적인 태도와 의지가 가맹점주의 지식 실행을 유도하는 핵심적 요인임을 시사한다.

셋째, 지식이전이 운영성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 내재화와 실행정도는 모두 재무적성과 및 비재무적성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 H3-1, H3-2, H4-1, H4-2 모두 채택되었다. 그러나 비재무적성과에 대한 영향력이 재무적성과보다 더 크게 나타났으며, 그중 내재화가 비재무적성과에 미치는 영향력이 가장 높았다. 이는 지식이전이 재무성과보다는 고객 만족, 브랜드 이미지, 직원 몰입 등과 같은 관계적, 정성적 운영성과에 더 큰 기여를 한다는 해석이 가능하다. 따라서 가맹본부의 지식이전 활동은 단순한 수익 창출 뿐 아니라 지속 가능한 운영성과와 조직 관계 자산 확보를 위한 전략적 수단으로서의 연관성이 더 크다고 볼 수 있다.

이러한 연구 결과는 본 연구 설계에 참고한 박형권(2006)의 선행연구와 유사한 흐름을 보이며, 가맹본부의 지식특성(암묵성, 유용성)이 가맹점주의 지식이전(내재화, 실행정도)에 유의미한 영향을 미친다는 연구모형을 제시하고, 이를 실증적으로 검증하여 모든 가설이 통계적으로 유의하게 채택되었음을 보여준다.

본 연구 또한 유사하게 지식특성과 지식이전 간 관계를 중심으로 분석하였

고, 암묵성과 유용성이 내재화와 실행정도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 동일한 방향의 결과를 도출하였다.

넷째, 본 연구에서는 가맹본부 지식특성이 지식이전과 운영성과에 미치는 영향에서 사전창업교육 이수여부에 따른 조절효과를 파악하기 위하여 사전창업교육 이수 집단과 미이수 집단으로 구분하여 다중집단분석 하였으며, 그 결과 지식의 유용성이 지식이전(내재화, 실행정도)에 미치는 영향이 교육 이수 집단에서 더 높게 나온 것으로 나타나 지식의 유용성이 실행정도에 미치는 관계에서 사전창업교육의 조절효과가 있는 것으로 분석되었다.

즉, 사전창업교육을 이수한 가맹점주가 미이수한 가맹점주보다 유용한으로부터 전달받은 지식을 보다 효과적으로 내재화하고 실행한다는 것을 의미하며, 가맹점주가 사전창업교육을 이수할 경우, 가맹본부로부터 제공받은 유용한 지식을 보다 효과적으로 실행에 옮길 수 있는 역량이 강화됨을 보여준다. 즉, 사전창업교육은 가맹점주의 지식 수용성과 적용력을 제고하여, 지식의 실행정도를 높이는 중요한 전제조건으로 기능할 수 있음을 의미한다.

다섯째, 조절변수인 사전창업교육 이수여부에 따른 지식특성, 지식이전, 운영성과에 대한 영향관계를 분석한 결과, 전수자특성 중 전수능력이 지식이전(내재화, 실행정도)에 미치는 영향이 사전창업교육을 이수한 집단에게만 더 강한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조절효과가 통계적으로 유의하지는 않지만, 교육을 이수한 가맹점주의 경우 전수자의 능력에 더욱 민감하게 반응하고 이를 지식으로 전환하는 경향이 있음을 시사하는 바, 제한적이거나 조절효과의 가능성을 보여준다고 할 수 있다.

따라서, 가맹본부는 유용한 지식의 전달뿐 아니라 이를 실행 가능하게 만드는 사전창업교육의 체계화 및 내실화에 주력할 필요가 있으며 이는 궁극적으로 가맹점의 운영성과 향상으로 이어질 수 있을 것으로 판단된다.

5.2 연구의 시사점

5.2.1 학문적 시사점

본 연구는 기존 프랜차이즈 관련 연구들이 주로 슈퍼바이저의 역량, 가맹점 운영성과, 본부와와의 신뢰관계, 재계약 의도 등 가맹점 운영 이후 단계에 초점을 맞추어 왔던 것과 달리, 가맹본부가 가진 지식의 특성과 전수자 개인의 특성이 어떻게 가맹점의 지식 습득과 실제 행동, 그리고 운영성과에 연결되는지를 하나의 흐름으로 분석했다는 점에서 의의가 있다. 이전 연구들이 본부의 제도나 브랜드 가치가 성과에 미치는 영향을 다룬 것과 달리, 본 연구는 지식이 어떤 특성을 가지고 있으며, 누가 어떻게 전달하느냐에 따라 결과가 어떻게 달라지는지를 구체적으로 살펴본 것이 차별점이다. 이러한 관점에서 본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 기존의 지식경영 이론을 프랜차이즈 산업에 적용하여, 가맹본부가 보유한 지식의 특성(암묵성, 유용성)과 전수자의 개인적 특성(전수의지, 전수능력)이 실제로 가맹점의 운영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 실증적으로 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 특히 지식의 암묵성과 유용성이 가맹점주의 지식 내면화와 실행에 긍정적인 영향을 미친다는 연구 결과는 지식이 단순히 전달 또는 공유되는 수준을 넘어 실제 행동과 성과로까지 연결될 수 있음을 시사한다. 또한 전수자의 의지와 전수능력이 지식이전 과정에서 유의미한 영향을 미친다는 점을 통해 전수자의 특성이 지식이전의 핵심적 요인 중 하나임을 확인하였다.

둘째, 지식이전이 운영성과에 미치는 영향에 대해 재무적 성과뿐 아니라 비재무적 성과까지 구분하여 분석하였다는 점도 본 연구의 학문적 의의 중 하나이다. 그 결과, 내재화와 실행정도는 모두 재무성과와 비재무성과에 긍정적인 영향을 주며, 특히 내재화가 비재무성과에 더 큰 영향을 준다는 점이 밝혀졌다. 이는 지식이전이 고객만족, 직원몰입, 조직관계와 같은 질적 성과를 향상시키는 데 중

요한 역할을 할 수 있다는 점에서, 지식경영의 효과성 평가에 있어 비재무적 지표의 중요성을 강조하는 데 이론적 기반을 제공한다.

셋째, 본 연구는 사전창업교육이라는 조절변수를 통해, 수혜자인 가맹점주의 지식이전 및 운영성과 간 관계에 미치는 영향을 실증적으로 확인하였다. 그 결과 지식의 유용성과 전수자의 능력은 사전창업교육을 이수한 가맹점주에게서 지식이전에 보다 강한 영향을 미치는 경향이 나타났으며, 특히 지식의 유용성과 실행정도 간 관계에서 조절효과가 통계적으로 유의하게 확인되었다. 즉, 사전창업교육이 가맹점주의 지식 수용과 실행 과정에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주며, 단순히 지식을 제공하는 것뿐만 아니라, 그 지식이 효과적으로 이전되고 활용되기 위해서는 교육적 기반이 함께 고려되어야 함을 시사한다.

따라서 본 연구는 프랜차이즈 산업의 특수성을 반영하여 지식이전의 과정과 결과를 통합적으로 이해하고자 하는 시도였으며, 향후 프랜차이즈 관련 지식경영 연구의 토대를 넓히는 데 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

5.2.2 실무적 시사점

본 연구의 목적은 프랜차이즈 가맹본부의 지식특성과 전수자특성이 가맹점주의 지식이전과 운영성과에 미치는 영향을 규명하고 해당 관계에서의 사전창업교육 이수여부의 조절효과를 분석함으로써 프랜차이즈 본부의 교육 및 지원체계 수립에 필요한 시사점을 도출하는 것이다. 이러한 목적에 따른 연구의 실무적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 프랜차이즈 본부는 체계적인 지식이전 시스템을 구축하여야 한다. 본 연구의 가설검증 결과에 따르면 가맹본부의 지식특성은 암묵성, 유용성 순으로 지식이전에 높은 영향을 미친다. 암묵지(tacit knowledge)는 문서화가 어렵고 주관적 경험에 기반하므로, 단순한 매뉴얼이나 일회성 교육을 통해서도 효과적으로 전수되기 어렵다. 따라서 본부는 비정형적 지식까지도 지속적, 반복적으로 전달될 수 있도록, 지식의 축적, 표준화, 공유의 일련의 프로세스를 포함하는 지식이전 시스템을 개발해야 하며, 지식을 이전하는 전수자가 주도적으로 이를 운영할 수 있도록 현장 중심의 가이드라인과 내부 데이터베이스 기반 자료 설계를 마련할 필요가 있다.

둘째, 전수자는 단순한 전달자의 역할을 넘어서 실행을 촉진하는 코치로 기능해야 하며, 이를 위한 역량 개발과 동기부여 체계가 뒷받침되어야 한다. 연구 결과에 따르면 전수의지와 전수능력은 모두 내재화와 실행정도에 유의한 영향을 미쳤고, 특히 전수의지는 실행정도에 가장 강한 영향을 미치는 변수로 확인되었다. 이는 전수자의 태도와 행동이 가맹점주의 실제 실행력에 결정적인 역할을 한다는 것을 보여준다. 따라서 가맹본부는 전수자를 단순한 전달자가 아니라, 실행 가능성을 높이는 실천적 촉진자로 정의하고, 커뮤니케이션 역량, 코칭 스킬, 피드백 제공 역량을 체계적으로 교육하고 관리할 필요가 있다. 또한 전수자에 대한 성과 기반 보상 체계, 교육 참여 유도 프로그램 등 실질적인 동기부여 수단도 함께 고려되어야 한다.

셋째, 사전창업교육은 가맹점주의 지식 수용성과 실행력을 확보하기 위한 준비단계로서, 지식이전의 효과를 극대화하는 전략적 장치로 기능해야 한다. 본 연구에서는 가맹본부의 지식특성 중 유용성이 지식이전에 미치는 영향이 사전창업교육을 이수한 집단에서 유의미하게 높게 나타나, 사전창업교육 이수여부의 조절효과가 실증적으로 확인되었다. 이는 사전창업교육이 가맹점주에게 운영 전 필요한 개념적 기반을 마련해주며, 제공받은 유용한 지식을 보다 효과적으로 해석하고 현장에 적용할 수 있는 역량을 형성한다는 점을 시사한다.

또한, 전수자특성 중 전수능력 역시 사전창업교육 이수자에게 유의미한 영향을 미쳐, 제한적이거나 일정 수준의 조절효과가 존재함이 확인되었다. 이는 전수자의 역량이 온전히 발휘되기 위해서는 수혜자인 가맹점주가 일정 수준 이상의 사전 지식 기반을 갖추고 있어야 함을 보여준다. 즉, 교육이수여부가 전수자의 능력이 실제로 효과를 발휘할 수 있는지를 결정짓는 전제 조건으로 작용할 수 있다.

따라서 가맹본부는 단순한 창업 정보 제공 차원을 넘어, 지식 수용성과 실행기반을 사전에 형성하는 데 목적을 둔 사전창업교육 체계를 전략적으로 설계할 필요가 있다. 이를 위해 실무 중심의 콘텐츠, 핵심 지식 내재화 지원, 전수자와의 상호작용 기반 구성 등 교육 품질을 고도화하고, 전수자의 역량이 효과적으로 전달될 수 있는 기반을 마련함으로써 지식이전의 전체 효과성을 제고해야 한다.

5.3 연구의 한계점 및 미래 연구 방향

본 연구는 프랜차이즈 가맹본부의 지식특성과 전수자특성이 가맹점주의 지식 이전 및 운영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고, 사전창업교육 이수여부에 따른 조절효과를 검증함으로써 학문적·실무적 시사점을 도출하였다. 그러나 다음과 같은 몇 가지 제한점을 지니고 있으며, 이를 바탕으로 향후 연구 방향을 제안하고자 한다.

첫째, 표본의 대표성과 일반화 가능성의 한계가 존재한다. 본 연구는 국내 프랜차이즈 산업 내 일부 업종 및 지역에 국한된 가맹점주를 대상으로 데이터를 수집하였기 때문에, 다양한 업종 및 규모, 또는 해외 프랜차이즈 시스템에 동일한 결과가 적용되기는 어려울 수 있다. 향후 연구에서는 업종별, 지역별 특성을 반영한 확장된 표본 수집을 통해 일반화 가능성을 높이는 보완이 필요하다.

둘째, 횡단적 설문조사를 기반으로 한 연구설계의 한계가 있다. 본 연구는 특정 시점에서 수집된 응답 자료를 바탕으로 분석을 수행하였기 때문에 변수 간의 인과관계에 대한 명확한 방향성을 완전히 규명하기 어렵다. 향후에는 종단적 연구설계 또는 실험연구를 통해 지식이전이 실제 운영성과에 미치는 영향을 보다 정밀하게 파악할 필요가 있다.

셋째, 지식이전과 성과 간 관계에 영향을 미치는 외부 요인을 통제하지 못했다는 한계가 있다. 본 연구는 지식의 특성과 전수자 특성, 수용자의 교육 여부에 초점을 맞추었으나, 가맹점주의 개인 특성(예: 경력, 학습역량), 가맹본부의 조직 문화, 슈퍼바이저 제도 등의 요인들도 지식이전 및 성과에 영향을 줄 수 있다. 향후 연구에서는 이러한 다양한 외부 요인을 통합적으로 고려한 구조모형을 구축함으로써 보다 정교한 분석이 가능할 것이다.

넷째, 본 연구는 사전창업교육의 유무만을 조절변수로 설정하였으나, 교육의 구체적 내용, 질, 이수 방식 등은 반영하지 못하였다. 단순한 이수여부보다 교육

의 실질적인 내용과 질적 수준이 지식이전의 효과에 더 큰 영향을 줄 수 있으므로, 향후 연구에서는 교육의 구체적 특성과 효과성을 측정할 수 있는 변수 설계가 필요하다.

마지막으로, 운영성과를 재무성과와 비재무성과로 구분하여 분석하였으나, 성과의 객관적 자료가 아닌 자기평가식 설문에 의존했다는 점도 고려할 필요가 있다. 향후 연구에서는 실제 매출자료, 고객만족도 지표, 점포 유지율 등 외부에서 확인 가능한 성과자료를 병행하여 보다 신뢰도 높은 결과를 도출하는 것이 바람직하다. 이와 같은 한계를 보완한 후속 연구들이 축적된다면, 프랜차이즈 산업 내 지식이전과 성과 간 관계에 대한 보다 깊이 있는 이해와 실질적인 운영 개선 전략을 제시하는 데 기여할 수 있을 것으로 사료된다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

강병서 신경영론 (2004) P382-393

김동환, 신호철, & 양인덕. (2009). 조직공정성과 조직시민행동의 관계에서 조직 지원인식의 매개역할에 관하여. 인사조직연구, 17(4), 47-85.

김명수 (2010). 지식경영성공요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구 (국내석사학위논문).

김상훈 (2011). 프랜차이즈 창업과 브랜드 선택결정요인에 관한 연구 (석사학위 논문). 배재대학교 대학원, 대전광역시.

김수영 (2011) 프랜차이즈 산업에서 가맹점 교육의 혼합학습 구성에 대한 학습자 요구분석 (국내석사학위논문).

김인희(InHeeKim) (2012). "소셜러닝 기반 동료평가가 학습향상에 미치는 영향", 컴퓨터교육학회 논문지/15,19-28,한국컴퓨터교육학회

김효근, & 정성휘. (2002). 기업 내 Knowledge Management Systems (KMS)를 통한 지식이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구-구성주의 관점에서 수혜자의 채택동기를 매개로. 경영학연구, 31(4), 993-1037.

문효성 (2019). 업무인수인계 상황을 통한 지식공유에 관한 질적연구 (국내박사학위논문).

박문수·문형규 (2001). 지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제, 지식경영연구, 2(1), 1-23

백진성 (2023). 외식 프랜차이즈 가맹점의 경영성과에 영향을 미치는 성공요인 분석 연구 (박사학위논문). 중앙대학교 대학원, 서울.

변기석 (2013). 지식특성과 구성원간의 신뢰가 지식공유에 미치는 영향에 관한 실증연구 (국내석사학위논문).

손남남 (2022). 온라인 커뮤니티에서 사용자 지식공유 활동의 전환의도와 이용 중단에 관한연구 (국내석사학위논문).

- 서현주, & 김효근. (2002). 외부지식 획득성과의 영향 요인에 관한 연구: ERP 패키지 도입업체의 흡수역량 관점. 경영정보학연구, 12(4), 139-172.
- 신원무 (1999). 지식의 공유 및 확산: 경영혁신을 위한 조직내 지식 전파의 조건 탐색. 지식경영 학술심포지움, 2, 25-64.
- 안나현 (2017). 신제품 지식공유과정의 특성이 신제품 성과에 미치는 영향: 팀 안정성의 조절효과를 중심으로 (석사학위논문). 부산대학교 대학원, 부산.
- 우레이 (2018). “프랜차이즈본부의 지원행동이 가맹점의 경영성과에 미치는 영향 : 가맹점이 인지하는 갈등수준의 매개효과를 포함하여”. 국민대학교 일반대학원, 국내 석사학위논문.
- 유익수 (2018). 외식 프랜차이즈 가맹본부 특성과 경영성과 간의 관계 연구: 가맹점 관리지표의 매개효과 (박사학위논문). 숭실대학교, 서울.
- 윤상호 (2010). 지식특성, 조직특성 그리고 산학협력에 의한 지식이전이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구 (석사학위논문). 창원대학교, 경상남도.
- 윤상용 (2017). 프랜차이즈 가맹본부의 가맹점지원수준이 가맹점 확산 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 한식 외식업 프랜차이즈를 중심으로 (석사학위논문). 중앙대학교 산업·창업경영대학원, 서울.
- 이상훈, 김기문, & 이호근. (2005). IT 프로젝트 성과에 대한 지식이전의 매개효과에 관한 연구. 경영정보학연구, 15(3), 9-39.
- 이상현 (2011). 프랜차이즈 창업과 브랜드 선택결정요인에 관한 연구 (석사학위논문). 배재대학교 대학원, 대전광역시.
- 이승은 (2023). 외국어교육(영어교육)프랜차이즈의 지식이전과 프랜차이즈성과에 관한 연구 (국내석사학위논문).
- 이오준 (2011), “프랜차이즈사업의 가맹점 교육요인과 지원 특성이 성과에 미치는 영향연구”, 경기대학교 박사학위논문.
- 이상현 (2011). 프랜차이즈 창업과 브랜드 선택결정요인에 관한 연구 (석사학위논문). 배재대학교 대학원, 대전광역시.
- 이창호·최유근·최승훈 (2006), 외식산업 프랜차이즈 가맹점주의 만족, 관계의 질, 재계약 의도에 관한 연구, 외식경영연구.

- 이현정 (2005). 전수자의 심리적 특성이 지식이전에 미치는 영향에 관한 연구 (박사학위논문). 이화여자대학교 대학원, 서울.
- 이혁교 (2012). 개인특성, 조직문화가 지식경영에 미치는 영향에 관한 연구 (석사학위논문). 창원대학교, 경상남도.
- 용승갑 (2012). 지식경영 프로세스에서 정보시스템 활용이 업무성과에 미치는 영향에 관한 연구 (석사학위논문). 충주대학교, 충청북도.
- 장인석 (2005). “외식 프랜차이즈 비즈니스의 성공모델에 관한 연구”. 중앙대학교 국내박사학위논문.
- 장혁래, 이오준, 전경철, 송승현. (2013). 외식 프랜차이즈의 가맹점 교육이 경영 성과에 미치는 영향. 『한국외식산업학회지』, 9(3), 7-17.
- 정재휘 (2017). 한국 모기업의 지식이전능력이 해외자회사 기술이전 성과에 미치는 영향: 기술 암묵성에 따른 경로 차이와 조절 효과. 전문경영인연구, 20(2), 51-68.
- 정지원 (2015). 교수유형, 학습양식, 매체 동시성의 상호작용이 지식이전에 미치는 영향 (국내석사학위논문)
- 조현식 (2003). 프랜차이즈 본부와 가맹점간의 관계의 질적 성향이 재무성과에 미치는 영향 (박사학위논문). 연세대학교 대학원, 서울.
- 주계영 (2008). 프랜차이즈 시스템에서의 기술이전이 관계특성 및 관계성과에 미치는 영향 (박사학위논문). 공주대학교, 충청남도.
- 채정병·김수환·김현철 (2008). "효과적인 지식 전달 요소와 지식 구조화에 관한 연구", 컴퓨터교육학회 논문지/5, 컴퓨터교육학회
- 최금창, 최우성, & 이창욱 (2006). 호텔종사원의 삶의 만족도가 감성지능 및 조직성과에 미치는 영향. 문화관광연구, 8(2), 115-139.
- 한효진 (2015). "중소제조기업의 지식경영 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 박사학위논문, 대전대학교.

2. 국외문헌

- Aadne, J. H., von Krogh, G., & Roos, J. (1996). Representationism: the traditional approach to cooperative strategies. *Managing knowledge: Perspectives on cooperation and competition*, 9–31.
- Alavi, M. (1997), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems," In Presentation at International Conference in Information Systems, ICIS '97, Helsinki, Finland.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150–169.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Beckman T (1997). A Methodology for Knowledge Management International Association of Science and Technology for Development AI and Soft Computing Conference Canada : Bangff
- Blackler, F. (1995), "Knowledge, knowledge work, and organizations: An overview and interpretation," *Organization Studies*, 16, 6, 1021–1046.
- Brewer, P. C., & Speh, T. W. (2000). Using the balanced scorecard to measure supply chain performance Brewer, Peter CSpeh, Thomas W. *Journal of Business logistics*, 21(1), 75–93.
- Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 339–351.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128–152.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do

- we have a new theory of the firm?. *Journal of management*, 17(1), 121–154.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization science*, 7(5), 477–501.
- Desouza, K. C. (2003). Strategic contributions of game rooms to knowledge management: some preliminary insights. *Information & management*, 41(1), 63–74.
- Dwyer, F. Robert & Sejo Oh (1987) Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels, *Journal of Marketing Research* 24(4), 347–348
- Dwyer, R. F., P. H. Schurr, & S. J. Oh. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(April), 11–27.
- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic management journal*, 19(12), 1193–1201.
- Ganesan, Shankar (1994) Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing* 58(2), 1–19
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109–122.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of management review*, 16(4), 768–792.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic management journal*, 21(4), 473–496.
- Hamel, G. (1991). “Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances”, *Strategic Management Journal* 12 (S1), pp.83–103
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form co

- orporation. Strategic management journal, 15(S2), 73–90.
- Huber, G. P.(1991), “Organizational Learning : The Contributing Proceses and The Literatures”, Organization Science, 2(1), 8–15.
- Inkpen, A. C. (2000). Learning through Joint Ventures: A Framework of Knowledge Acquisition. Journal of Management Studies, 37(7), 1019–1044.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. Organization science, 9(4), 454–468.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?. Academy of management journal, 48(6), 999–1015.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. Academy of management review, 24(2), 308–324.
- Lahti, R. K., & Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at “the firm”. Vezetéstudomány–Management and Business Journal, 31(7–8), 91–99.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. Academy of management review, 31(4), 833–863.
- Leonard, D, Sensiper. (1998). “ The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation,” California Management Review, 40(3), Spring,112–132
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge Management and its Link to Artificial intelligence, Expert Systems with Applications Vol. 20(1),pp. 1–6
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. Academy of management journal, 52(4), 822–846.
- March, J. G.(1991). “Exploration and exploitation in organizational learning”, Organization Science 2(2), pp.71–87

- Martin, X., & Salomon, R. (2003). Knowledge transfer capacity and its implications for the theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 34(4), 356–373.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California management review*, 41(4), 103–117.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., & Fey, C. F. (2002, August). MN C knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2002, No. 1, pp. F1–F6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Mowery, D., Oxley, J. and Silverman, B.(1996), “Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer”, *Strategic Management Journal*, 17(2), 77–91.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17(S 2), 77–91.
- Nonaka, I.(1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Rogers, E. M. (1995). Lessons for guidelines from the diffusion of innovations. *The Joint Commission journal on quality improvement*, 21(7), 324–328.
- Singley, M. K., & Anderson, J. R. (1989). *The transfer of cognitive skill* (No. 9). Harvard University Press.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17

- (S2), 27–43.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California management review*, 40(3), 55–79.
- Venkatraman, N. and Ramanujan, V.(1986), “Measurement of Business Performance in Strategic Research: A Comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Wang, P., Tong, T. W., & Koh, C. P. (2004). An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary. *Journal of world business*, 39(2), 168–182.
- Watson, A & Johnson, R.(2010). Managing the Franchisor–Franchisee Relationship: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of Marketing Channels*. Jan–Mar, 17(1): 51–68.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180.
- Wiig, Karl M .K (1993) *Knowledge management foundations : thinking about thinking :how people and organizations create , represent ,and use knowledge.*
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185–203.

설 문 지

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 본 조사에 참여해 주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문지는 가맹본부 지식특성과 전수자특성이 지식이전 및 운영성과에 미치는 영향 : 사전창업교육 이수여부에 따른 조절효과에 관한 연구를 수행하기 위해 작성되었습니다.

응답해 주시는 자료는 통계적으로 처리되며 학문적인 목적을 위해서만 사용될 것을 약속드립니다.

어떠한 항목도 정답은 없으므로, 귀하께서 느끼신 바를 솔직하고 정확하게 표시해 주시면 됩니다.

설문에 응해주셔서 다시 한번 진심으로 감사드립니다.

2025. 05

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원
미래융합컨설팅학과
창업&프랜차이즈컨설팅전공
석사과정 박지민
지도교수 서민교

설문관련 문의 : E-mail:qkrwlals2006@naver.com

1. 귀사가 운영하고 있는 브랜드명을 작성해주세요.

()

2. 가맹계약 후 본사의 교육을 며칠 동안 받았습니까? (가맹점 개점 교육)

① 1일 ② 2-3일 ③ 4-6일 ④ 7-10일 ⑤ 10일 이상

3. 위에서 응답한 가맹점교육은 하루에 몇 시간동안 진행되었습니까?

① 1시간 ② 2-3시간 ③ 4-5시간 ④ 6시간 이상

4. 가맹점 개점 교육 과정에서 어떤 내용을 교육받으셨나요? (해당하는 항목에 모두 체크해 주세요)

① 프랜차이즈 경영 시스템 (이론, 계약 관련 등) ② 상품교육(메뉴, 조리 등) ③ 고객 응대 서비스 (일반 서비스, 클레임 대응 등) ④ 홍보/마케팅/프로모션 ⑤ 점포운영 (기물/기기 관리, 직원 관리 등)
⑥ 위생교육 ⑦ 수발주(POS 등) ⑧ 재무/회계/세금, 창산, 결산방법 등 ⑨ 기타 ()

다음 페이지에 계속

A. 다음은 본사에서 제공하는 지식의 특성에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

암묵성	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
가맹본부의 가맹점 운영에 필요한 노하우를 현장실습 중심으로 전달했다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부의 운영 노하우는 문서화되지 않고 경험을 통해 전달된다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부의 지식은 오랜 경험을 통해서만 습득할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부의 지식은 말로 이전하기 어렵다.	①	②	③	④	⑤

유용성	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
가맹본부로부터 제공된 지식은 점포운영에 실질적인 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부로부터 제공된 지식은 점포운영의 효율성에 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부로부터 제공된 지식은 점포에서 발생하는 문제해결 능력을 높였다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부로부터 제공된 지식으로 점포의 경쟁력이 강화되었다.	①	②	③	④	⑤

B. 다음은 귀사에서 인식하는 본사의 특성에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

전수인지	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
가맹본부는 가맹점에 언제든지 지식을 제공하려는 의지를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 지식을 요청하면 언제든지 응하려는 태도를 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 지식이전의 환경을 조성하기 위해 많은 노력을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 가지고 있는 지식을 기꺼이 제공하고자 한다.	①	②	③	④	⑤

전수능력	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
가맹본부는 고객들의 욕구변화를 빠르게 파악하고 이를 반영할 수 있는 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 가맹점과 예기치 못한 문제가 발생하더라도 이를 해결할 수 있는 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 가맹점과 의사소통이 원활하게 이루어지도록 할 수 있는 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부는 가맹점의 불평, 불만을 빠르게 처리할 수 있는 능력을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤

다음 페이지에 계속

C. 다음은 본사로부터 제공된 지식의 정착정도 및 활용정도에 관한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요.

내재화	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
가맹본부로부터 제공된 점포운영관련 지식을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부로부터 제공된 상품판매관리 및 수발주 관련 지식을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부로부터 제공된 종업원 관리 관련 지식을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부로부터 제공된 매출 관련 지식을 잘 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
실행정도	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
가맹본부로부터 제공된 점포운영관련 지식을 실제로 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부로부터 제공된 상품판매관리 및 수발주 관련 지식을 실제로 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부로부터 제공된 종업원 관리 관련 지식을 실제로 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤
가맹본부로부터 제공된 매출 관련 지식을 실제로 활용하고 있다.	①	②	③	④	⑤

D. 다음은 귀사의 운영성과에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요

재무적성과	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
가맹점 매출은 유사업종의 다른 가맹점과 비교할 때 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
수익성은 유사업종의 다른 가맹점과 비교할 때 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
가맹점 운영을 통해 얻는 수입은 내가 기대했던 것 보다 많다.	①	②	③	④	⑤
투자금액 대비 수익률이 유사업종의 다른 가맹점과 비교할 때 높다.	①	②	③	④	⑤
비재무적성과	전혀 아니다	보통 이다	매우 그렇다		
나는 지금의 가맹점을 운영하는 것이 즐겁다.	①	②	③	④	⑤
나는 지금의 가맹점 운영에 만족하고 있다.	①	②	③	④	⑤
나와 가맹본부와의 관계에서 나는 기대이상의 성과를 얻었다.	①	②	③	④	⑤
나는 가맹점 운영을 통해 많은 사업경험을 쌓았다.	①	②	③	④	⑤

다음 페이지에 계속

E. 다음은 귀하의 일반적인 사항에 대한 질문입니다. 해당하는 곳에 v 표 해주세요

1. 귀하의 성별은 어떻게 됩니까?

- ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은 어떻게 됩니까?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

3. 현재 가맹점은 몇 년 동안 운영 하셨습니까?

- ① 1년 미만 ② 1-3년 미만 ③ 3-5년 미만 ④ 5년-7년 미만 ⑤ 7-10년 미만
⑥ 10년 이상

4. 귀하의 가맹점을 계약하기 전 프랜차이즈 창업과 관련된 교육을 이수한 적이 있나요?
ex) 정보공개서, 가맹계약서, 프랜차이즈 시스템 이해, 브랜드 선정방법 등

- ① 예 ② 아니오

5. 위에서 응답한 프랜차이즈 창업 교육은 어느 기관에서 받으셨나요?

- ① 정부 및 지자체 창업 지원기관 ② 민간 교육 기관 ③ 대학 및 교육 부설 기관 ④ 프랜차이즈 본사 ⑤ 창업박람회
⑥ 기타 ()

6. 위에서 응답한 기관에서 받은 프랜차이즈 창업 교육은 몇 시간정도 받으셨나요?

- ① 1시간 ② 2-3시간 ③ 4-5시간 ④ 6시간 이상

7. 프랜차이즈 가맹점 운영에서의 계약 전 프랜차이즈 창업에 대한 교육의 필요성을 느끼시나요?

- ① 필요하다 ② 필요하지 않다

이상 모든 설문이 끝났습니다. 감사합니다.

ABSTRACT

A Study on the Effect of Franchisor Knowledge Characteristics on Knowledge Transfer and Operational Performance - Focusing on the Moderating Role of Pre-Startup Education -

Park, Ji Min

Major in Startups&Franchise Consulting

Dept. of Futures Convergence Consulting

Graduate School of Knowledge Service
& Consulting

Hansung University

Although the franchise industry has shown continuous growth, effective knowledge transfer from franchisors to franchisees remains limited, often resulting in significant disparities in operational performance. Despite this ongoing issue, most prior research has primarily focused on the competencies of supervisors or the outcomes of franchise operations, rather than on the knowledge transfer process itself.

To address this gap, the present study investigates how franchisors' knowledge characteristics influence knowledge transfer and operational performance, and examines the moderating effect of pre-entrepreneurship education. Based on these relationships, the study proposes a comprehensive structural model and aims to derive both theoretical and practical implications.

To empirically test these relationships, a survey was conducted with franchisees operating at least one outlet within a domestic franchise brand in South Korea, yielding 247 valid responses for analysis.

First, as a result of analyzing the effect of franchisor knowledge characteristics on knowledge transfer, tacitness and usefulness had a positive (+) effect on internalization and implementation, and all four hypotheses on the effect of knowledge characteristics on knowledge transfer were adopted.

Second, as a result of analyzing the effect of transferor characteristics on knowledge transfer, transfer willingness and transfer ability had a positive (+) effect on both internalization and implementation, and all four hypotheses on the effect of transferor characteristics on knowledge transfer were adopted.

Third, as a result of analyzing the effect of knowledge transfer on operational performance, internalization and implementation had a positive (+) effect on both financial and non-financial performance, and both hypotheses on the effect of knowledge transfer on operational performance were adopted.

Fourth, in this study, a multi-group analysis was conducted by dividing the groups into those who completed and did not complete pre-entrepreneurship education, to identify the moderating effect of pre-entrepreneurship education completion on the relationship between franchisor knowledge characteristics, knowledge transfer, and operational performance. As a result, a moderating effect of pre-entrepreneurship education was found in the relationship between the usefulness of knowledge and knowledge transfer (internalization and implementation).

Fifth, as a result of analyzing the influence relationship among knowledge characteristics, knowledge transfer, and operational performance according to the moderating variable of pre-entrepreneurship education completion, it was found that transfer ability among the transferor characteristics affected knowledge transfer (internalization and implementation) only in the group that completed pre-entrepreneurship education.

Based on these research results, this study has academic differentiation in that it overcame and supplemented unstudied areas not addressed in previous research, and theoretically suggests that in order to enhance the effect of kn

nowledge transfer, not only the attributes of knowledge and the capabilities of the transferor but also the educational background and learning foundation of the recipient (franchisee) are important factors. Furthermore, this study has academic differentiation and significance in that it presents a comprehensive empirical model that explains the relationship between knowledge transfer and operational performance.

In addition, the analysis results of this study show that franchisees' prior educational experience can have a substantial impact on the level of knowledge acceptance and implementation. This suggests that, for the effective operation of franchise systems in the future, franchisors need to systematically manage knowledge attributes and transferor capabilities while also internalizing pre-entrepreneurship education to provide a foundation for effective knowledge transfer. Furthermore, when differentiated support strategies considering differences in educational background are combined with connected educational design that enables practical knowledge application, it is expected to enhance franchisees' operational performance and maximize the level of cooperation between franchisors and franchisees.

【Keywords】 Knowledge, Knowledge Characteristics , Knowledge Transferor Characteristics, Knowledge Transfer, Operational Performance