

B2B/B2C 영업에서 지식경영 활동이 경영성과에 미치는 영향 연구

유 옥 현(제1저자)

한국공학대학 경영학부(박사과정)

서 종 현(교신저자)

한국공학대학교 경영학부 (교수)

윤 선 중(공동저자)

한국공학대학교 경영학부 (교수)

A Study on the Impact of Knowledge Management Activities on Business Performance in B2B/B2C Sales

Yu, Ok Hyun(First Author)

Department of Business Administration, Tech University Of Korea (Doctoral Student)

Seo, Jong Hyen(Corresponding Author)

Department of Business Administration, Tech University Of Korea (Professor)

Yoon, Sun Jung(Co Author)

Department of Business Administration, Tech University Of Korea (Professor)

Abstract

This study analyzed the impact of knowledge management activities on organizational performance in IT firms' B2B and B2C sales departments. Based on survey data from 303 respondents, exploratory and confirmatory factor analyses revealed that knowledge creation and utilization significantly influence financial performance, while knowledge creation and sharing affect non-financial performance. Notably, knowledge creation had a more positive effect on financial performance in B2C departments. The findings highlight the importance of tailored knowledge management strategies considering departmental characteristics.

Keywords : B2B/B2C sales, Knowledge management activities, Management performance

접수일(2024년 10월 21일), 수정일(2024년 12월 10일), 게재확정일(2024년 12월 19일)

I. 서론

현대 경영 환경은 기술의 급격한 발전과 더불어 빠르게 변화하고 있으며, 이러한 변화는 기업의 영업활동에도 많은 영향을 미치고 있다. 특히, AI가 다양한 업무에서 인간의 역할을 대체하거나 보완하는 상황에서, 지식경영(Knowledge Management)은 이제 더 이상 새로운 개념이 아닌, 일상적인 경영활동의 한 부분으로 자리 잡고 있다. 하지만, 지식경영이 여전히 중요한 이유는, AI가 제공하는 데이터와 정보는 인간의 경험적 지식, 즉 조직 내 지식경영과 함께 결합 될 때, 즉 지식 재구조화를 통해 최대의 효과를 발휘할 수 있기 때문이다(이용욱, 2024). 지식경영은 단순히 정보를 축적하는 것을 넘어, 조직 내에서 지식을 효과적으로 공유하고 활용함으로써 전략적 의사 결정을 지원하는 경영방식으로 확장하고 있다. 특히, 지식경영 요소들을 제공하는 조직, 직원, 그리고 이해관계자 간의 활발한 소통, 문서와 지식의 저장, 지식 지도 등의 프레임워크가 B2B 부서에서 지식을 효과적으로 관리하는데 유용하다는 점을 확인하였으며(Ferenhof et al., 2024), 결국 B2B(Business to Business)와 B2C(Business to

Consumer) 영업 부서에서 지식경영의 중요성은 더욱 강조되고 있다 할 수 있다. B2B 부서는 주로 복잡한 제품이나 서비스를 대규모로 거래하기 때문에 고객과 긴밀한 관계 관리와 특화된 산업 지식이 필수적이다. 이러한 거래 과정에서 조직 내 지식을 어떻게 관리하고 활용하느냐가 경영 성과에 직간접적으로 영향을 미치고 있음을 볼 수 있다. 반면, B2C 부서는 대규모 소비자를 대상으로 활동하기 때문에, 시장 변화에 민감하게 반응하고 소비자 행동을 예측하는 것이 중요한데, 이를 위해서는 최신 트렌드와 데이터를 신속하게 공유하고 활용할 수 있는 지식경영이 필요하다 할 수 있다. 그러나 지난 30년간 지식경영을 주제로 다룬 논문의 키워드를 살펴보면, 대부분 일반적인 조직과 경영 성과 간의 관계를 연구했을 뿐, 특성이 다른 두 영업 조직을 구분하여 지식경영을 연구한 사례를 찾아보기는 쉽지 않았다(Farooq, 2024). 따라서 본 연구는 지식경영 활동과 경영성과 관계뿐 아니라, B2B와 B2C 부서 간의 차이를 분석함으로써, 각 부서에 적합한 지식경영 전략을 제시하고, 이를 통해 경영 성과를 극대화할 수 있는 방향을 연구하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 B2B/B2C 영업

기업의 제품 및 서비스는 다양한 채널을 통해 소비자에게 전달되고 있으며, 이러한 소비의 대상이 개인 또는 기업에 따라 B2B(Business to Business)와 B2C(Business to Consumer) 영업으로 구분하고 있다(신진교 등, 2022). 다시 말해서 B2B와 B2C 영업의 구분 기준은 주로 고객의 유형과 거래의 성격에 따라 나누어진다고 볼 수 있다. 또한 이러한 B2B와 B2C 영업은 여러 측면에서 유사점과 차이점이 있으며(허은재와 이호택, 2021), 먼저 시장과 접근 방법에 대해 살펴 보고자 한다. B2B 시장은 기업을 대상으로 Targeting 하지만 B2C 시장은 최종소비자를 대상으로 Targeting 하며, B2B 시장은 판매량이 다소 많으며, 고객은 기술적 성과나 경제적 이익에 관심을 주로 보이는 특징을 보인다(이채은 등, 2023). 또한 구매의 기본적인 조건이 객관적이고 합리적인 측면에서 결정되기 때문에 조직 내·외부의 여러 이해관계자가 구매 결정에 관여하므로 구매과정이 길고 복잡하며, 구매기업과 상당히 밀접한 관계를 지속 유지하기 위해 노력해야 한다(Kotler & Pfoertsch, 2007). 또한 B2B 산업과 B2C 산업은 서로 다른 거래적 특성을 가지고 있으며, B2B 연구에서의 마케팅과 B2C 연구에서의 마케팅역량은 서로 차이가 있다(김영언과 이호택, 2023). B2B 기업은 B2C 기

업과 다르게 4P mix 기반의 마케팅 역량 보다는, 공급채널과 구매 채널 관리, 새로운 제품 개발이나 새로운 시각의 혁신성 관련 역량이 중요하며, 그 외에도 브랜드 역량, 고객관계 관리역량, 채널관리 역량, 신제품 개발 역량, 적절한 가격 책정 역량 등이 요구된다(신진교 등, 2022). 또한, B2B 영업사원과 B2C 영업사원의 역량개발 관점이 서로 다르다는 것을 다양한 연구 등을 통해 확인하였으며(김희선과 정연승, 2019), 이를 바탕으로 두 집단 간 역량의 차이점을 살펴보면, B2B 영업사원의 가장 중요한 역량으로 친화성과 개방성 및 외향성을 들 수 있다. 또한, 감성적인 역량으로 주도성과 팀워크 역량, 조직인지 역량으로 업무수행 역량, 가치제안과 부서간 협조 역량을 제시하였다(안성민과 박찬욱, 2016). 반면, B2C 영업사원의 필요한 역량으로는 외향성, 친화성, 성실성 등의 역량을 언급하였고, 감성적인 역량으로는 공감성과 자신감 및 자기통제 역량, 업무수행 역량으로는 고객접촉 및 고객관리 역량을 제시하였다(안성민과 박찬욱, 2016). 또한 B2B 영역은 제품 및 서비스 등의 복잡성이 높고 비정형적인 업무영역이 크므로 많은 지식과 전문성이 요구되며, 또한 부서 간 정보공유를 통해 예측할 수 없는 상황이나, 복잡한 문제를 해결해 나가기도 한다. 그러나 B2C 업무영역은 B2B 업무영역 대비 일정 부분 정형화 되어있는 업무 프로세스를 가지고 있다. 또한, B2B와 B2C의 영업활동은 고객 유형, 거래 구조, 의사결정 과정에서 뚜렷한 차이를 보이며, 이는 지식경영 활동에도 큰 영향을 미친다. 예를 들어, B2B는 복잡한 제품과 기술 중심의 거래를 다루기 때문에, 전문적인 지식창출 및 활용이 필수적이다(Ferenhof et al., 2024). 반면, B2C는 빠르게 변화하는 소비자 니즈와 시장 트렌드에 대응하기 위해 신속한 지식공유가 강조된다(김영언과 이호택, 2023). 이러한 맥락에서, 지식창출, 공유, 활용이라는 지식경영의 주요 활동이 두 집단에서 각각 어떻게 영향을 미치는지 탐구할 필요가 있다. 이를 위해 B2B/B2C 영업 특성에 대해서 <표 1>에 정리하였다(안성민과 박찬욱, 2016).

<표 1> B2B/B2C 영업 특성 비교

| 구분 | B2B 시장 | B2C 시장 |
|-------|--|--|
| 대상 | 기업 대상으로 판매. | 개인 대상으로 판매. |
| 제품 | 기술 혁신, 서비스 확장 및 고객의 요구를 통한 발전. | 심리적 특성의 기능과 특징에 의존. |
| 유통 | 비교적 단순/간단. | 복잡한 구조, 다양성. |
| 가격 | 거래 기록, 협상 기반 가격, 생산. 기반 비용 및 기술혁신으로 인한 가격 변화. | 일반적으로 표준화된 가격, 판매 촉진 유도, 판매가 적용. |
| 프로모션 | 수익 창출보다는 제품 정보 제공에 초점. | 광고/판매 촉진에 중점, 제품. 차별화 및 이윤 창출에 활용. |
| 고객특성 | 기술적 성과나 경제적 이익에 관심을 갖고 있음. 구매과정이 길고 복잡함. | 대체적으로 가격에 민감함. 의사결정이 빠름. |
| 마케팅특성 | 공급채널과 구매채널 관리. 브랜드 역량, 고객관계 관리 역량. | 4P mix 기반의 마케팅. |
| 영업역량 | 친화성과 개방성 및 외향성. 주도성과 팀워크 및 조직인지 역량. 부서간 협조 및 리서치 역량. | 외향성, 친화성, 성실성. 공감성과 자신감 및 자기통제 역량. 고객접촉 및 고객관리 역량. |
| 업무특성 | 제품 및 서비스 등의 복잡성이 높고 비 정형적인 업무영역이 큼. 부서 간 정보공유를 통해 예측할 수 없는 상황이나, 복잡한 문제를 해결 함. | 일정 부분 정형화 되어있는 업무 프로세스를 가지고 있음. |

2.2 지식경영 활동

지식경영이란 조직 내의 지식과 정보를 체계적으로 관리하고 공유하며, 이를 토대로 영업활동의 효율성과 성과를 극대화하는 전략적인 접근을 의미한다. 이는 영업사원들이 고객 정보, 시장 동향, 성공적인 영업 전략 등을 효과적으로 활용할 수 있도록 지원하며, 지속적인 학습과 혁신을 통해 경쟁력을 강화하는 데 초점을 맞춘다 (Wengler et al., 2021). 이러한 지식경영의 주요 요소로는 지식의 수집, 저장, 공유, 활용을 포함하며, 이를 통해 영업 조직의 목표 달성과 성장을 지원한다. 동료와의 지식공유에 대한 참여 수준과 관리자 리더십 지원이 조직의 지식관리 성공에 중요한 역할 하며, 이는 궁극적으로 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다 (Muhammed & Zaim, 2020). 또한 지식경영을 절차적 관점으로 바라보는 시각이 있으며, 이는 새로운 지식을 획득하고, 활용 가능한 형태로 변환하며, 이를 업무 운영에 적용하는 능력을 뜻한다고 하였다(Nwankpa, 2022). 지식경영의 단계인 획득, 공유 및 활용을 통해 직원들의 만족도가 향상될 뿐만 아니라, 성과도 향상됨을 확인 할 수

있었다(Sahibzada et al., 2020). 또한 지식경영을 통해 정보 공유가 활발해지고 접근성이 쉬워짐에 따라 업무의 효율성이 증대되고, 부서 간 협업이 강화되며, 고객 요구에 신속한 대응 등이 가능하다고 했다(Karna et al., 2010), 최근에는 지식경영을 AI와 접목한 활동으로 연구하는 다양한 시도를 하고 있으나, 지식경영은 조직 내에서 정보를 만들고, 사용하고, 공유하며 관리하는 과정으로 여전히 문서화에 많이 의존하고 있다. 또한 지식경영은 디지털 기술혁신과 함께 발전하고 있으며, 특히 빅데이터, 머신러닝 등의 다양한 형태의 기술 통합을 통해 지식의 생성, 공유, 활용 과정을 자동화하고, 실시간 분석과 예측을 가능하게 하며, 경제적, 환경적, 사회적 측면에서 지속가능하도록 균형 잡힌 시도를 하고 있다(Chopra et al., 2021). 그 외에도 지식경영 연구는 활발하게 진행되고 있으며, 현재에도 여전히 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 이러한 선행연구를 바탕으로 본 논문에서는 이런 지식경영을 활동적인 관점으로 연구하고자 한다. 지식경영 활동에 대한 일반적인 연구는 프로세스적 관점인 활동 중심으로 많은 연구가 진행되었으며(진대선, 2007), 국내 연구에서도 지식경영 활동을 지식창출, 지식공유 및 지식 전파와 확산 단계로 구분하여 연구하였다(정기영 등, 2016; 임상종과 도상호, 2011; 권순재와 이건창, 2009). 또한 국외 논문에서도 지식경영 활동을 지식 창출, 지식 저장 및 지식 전파, 지식 적용으로 프로세스 관점으로 연구하였다(Alavi & Leidner, 2001). 이에 따라, 본 논문은 선행 연구를 기반으로 지식경영을 지식 창출, 공유, 활용의 세 단계로 구분하여 연구를 진행하였다.

2.3 경영성과

지식경영 활동에 대한 성과측정은 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 이러한 이유로 많은 연구자들이 지식경영 활동을 성과와 연계한 실증적 연구를 진행하였다(설동철과 박철우, 2020). 선행연구를 살펴보면 지식경영의 성과를 조직 성과와 프로세스 성과 두 범주로 나눈 후 조직 성과는 재무성과, 마케팅성과, 일반성과로 세분화했으며, 프로세스 성과는 커뮤니케이션 성과와 효율성 성과로 분류하여 연구하였다(Alavi & Leidner, 1999). 또한, 일부 연구자들은 전통적인 재무 지표로만 성과를 측정할 경우, 지식경영 활동의 성과를 제대로 반영하지 못하는 문제점을 제기하기도 했으며, 이러한 이유로 재무 지표만으로 기업성과를 측정하는 것에서 벗어나 비재무 지표를 포함하는 종합적인 균형성과표(Balanced Scorecard) 지표를 도입하여 측정하였다(Kaplan & Norton, 1992). 또한 호주의 공공기관 연구 사례에서는 지식경영 성과측정을 위해 균형성과표를 기반한 지식경영 성과표(Knowledge Management Scorecard)를 제안하였다(De Gooijer, 2000). 또 다른 연구자들은 경영성과를 측정하기 위한 방법으로,

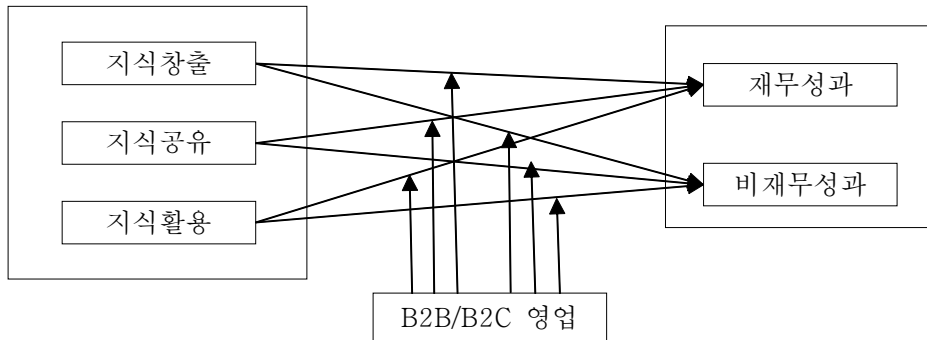
주로 객관적 지표와 주관적 지표, 재무적 지표와 비 재무적 지표로 나누어 측정하였다(설동철과 박철우, 2020; 이상천 등, 2004). 또한 B2B/B2C 영업사원에 대한 성과 측정 도구로 정량적인 관점에서 판매액, 판매물량, 이익기여도로 측정하였다(정효영 등, 2023). 따라서 본 논문에서 기존 선행연구에서 제기한 재무적 관점만으로 측정된 문제점을 해소하기 위해 경영성과를 비 재무적인 관점까지 포함시켜 지식경영 활동 성과를 측정하였다. 이를 위해 첫째, 재무성과를 측정 지표로 사용한 선행연구를 살펴보면, 재무적 성과는 이익률, 효율성, 전체 매출, 확장성 등 정량적으로 분석할 수 있는 경영 성과를 의미한다고 하였으며(이윤보 등, 2014), 재무적 성과를 시장점유율과 수익 및 매출액 등으로 금전적으로 검증이 가능한 눈에 보이는 가치와 연관된 성과라 하였다(용재명, 2014). 또한 재무적 성과로 매출과 비용 등을 지표로 활용하였으며, 이는 기업의 경영 활동을 실질적인 결과로 나타내며, 이를 화폐 단위로 표현한 것이라고 주장 하였다(이루리와 이소영, 2020). 따라서 본 논문에서는 재무적인 성과를 매출액, 시장점유율, 신규고객 창출 등을 사용하여 측정하고자 한다. 둘째 비 재무성과를 측정 지표로 사용했던 선행연구를 살펴보면, 기업의 비재무적 경영 성과 지표는 중장기적 관점에서 기업 내부의 다양한 이해관계자와의 관계를 통해 경영 성과를 측정할 수 있다(손은호와 김경환, 2007). 또한 공급망 관리 분야에서도 많은 연구가 진행되었으며, 비재무적 경영 성과를 측정하는 고객 만족도 지표로 고객 유지, 고객 증가, 효율적인 경영 통제, 직원의 동기부여, 목표 일치성 등을 언급하기도 했다(Malina & Selto, 2001). 아울러, 비 재무적 성과는 내부 프로세스, 혁신 및 학습 관점의 균형성과표 체계와 유사하게, 생산과 품질, 인적 역량, 직원 만족도 등과 같은 내부적 관점의 성과와 고객 만족도, 시장점유율, 평판, 기업 가치 등과 같은 외부적 관점의 성과로 구분할 수 있다(박윤수, 2023). 따라서, 본 연구에서는 기존 선행연구를 참고해서 비 재무적 성과를 업무수행 능력, 직무만족도, 동기부여 등으로 측정하였다.

Ⅲ. 연구모형과 방법

3.1 연구모형 및 가설설정

본 연구는 B2B/B2C 영업 부서에서 지식경영 활동이 조직의 경영 성과에 미치는 영향을 검증하고자 하며, 이를 위해 독립변수로 지식경영 활동, 종속변수로 경영 성과를 선정하였다. 또한 지식경영활동과 경영성과 영향도가 B2B 영업 부서와 B2C 영업 부서에서 각각 차이가 나는지를 확인하고자 하며, 본 논문에 대한 연구모형은 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 연구모형



지식경영 활동과 경영성과 간의 선행연구 결과에 의하면, 소공인 사업장에서 지식경영이 경영 성과에 미치는 영향을 분석한 결과 지식경영은 경영 성과에 매우 유의한 영향을 미치는 것으로 결론을 도출하였으며(정헌수 등, 2021). 지식경영을 통해 지식의 생성과 활용은 조직의 경영 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다(곽선화, 2007). 또한 지식경영 활동을 재무적 성과에 주안점을 두고 연구한 결과, 기업의 지식경영 활동이 재무적 성과에 직접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 얻었다(강연실과 조부연, 2021). 또한 정보의 생성, 축적, 공유 및 활용 등의 활동은 조직의 경영 성과인 신규고객 증가 및 고객만족도에 긍정적인 영향을 끼치고 있음을 확인하였다(윤성필, 2019). 그리고 호텔기업의 선행연구에서 지식경영을 도입한 호텔기업의 지식경영 수준을 지식창출 및 저장활동, 지식공유 및 확산 활동, 지식활용 및 가치증진 활동 등으로 나누어 연구했으며, 연구 결과, 재무적 관점에 유의미한 영향을 미치는 것으로 결론을 도출 하였다(왕철주와 김동수, 2018). 이러한 선행연구를 근거로 지식경영 활동과 재무성과에 대한 가설을 아래와 같이 수립하였다.

H1 : 지식경영 활동은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1 : 지식창출은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : 지식공유는 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : 지식활용은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

또한, 재무적 성과는 장기적인 실적과 무형의 성과를 정확하게 반영하는 데 한계가 있어, 이를 보완하기 위해 재무적 관점과 비재무적 관점으로 구분하여 지식경영 성과를 측정하였다(Eccles, 1991). 이에, 지식경영 활동의 성과를 비 재무성과와 연계한 선행연구를 살펴보면, 조직 유효성 관점의 성과를 고려하여 조직 구성원의 직무만족,

직무능력 향상, 경쟁우위 확보 등을 측정 지표로 사용하였으며(전진환, 2010), 호텔 산업을 중심으로 지식공유 및 지식창출 활동은 고객의 충성도 및 종업원들에게 동기 부여, 업무처리 능력 향상에 긍정적인 영향을 주고 있음을 연구하였다(윤성필, 2019), 또한 지식창출과 지식공유가 비 재무적 성과인 고객 충성도, 종업원의 동기부여, 업무처리 능력 향상 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 연구하였다(송래현, 2019). 이러한 선행연구를 근거로 지식경영활동과 비 재무성과에 대한 가설을 아래와 같이 수립하였다.

H2 : 지식경영 활동은 비 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1 : 지식창출은 비 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2 : 지식공유는 비 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-3 : 지식활용은 비 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

그리고, B2B/B2C 비즈니스는 대상고객, 고객특성, 마케팅 특성 등 여러가지 차이점을 가지고 있으며, 그중에서 B2B 비즈니스는 B2C와 달리 비 표준화되어 있는 업무영역이 더 많은 비즈니스라 할 수 있다. 또한 B2B 영업은 주로 자문적 영업으로, 자문적인 영업은 거래 상황이 더욱 복잡해짐에 따라 고객에게 새로운 가치를 제공하고, 복잡한 문제를 해결할 수 있는 전문성 기반의 영업 특성을 가지고 있다(김희선과 정연승, 2019). 선행연구에 의하면 B2B 조직 내에서 지식의 적절한 저장 및 관리는 지식공유, 혁신, 생산성 및 경쟁우위를 추진하는 데 도움이 되며 이는 비즈니스 성과에 영향을 끼친다(Ferenhof et al., 2024). 또한, B2B 서비스 기업은 혁신적 활동의 일환으로 기업 경쟁력 제고를 위해서 지식의 획득, 공유 및 활용해야 한다고 했다(Bonamigo et al., 2022). 이러한 선행연구를 근거로 B2B/B2C 두 집단에 대한 가설을 다음과 같이 수립하였다.

H3 : 지식경영 활동이 경영성과에 미치는 영향이 B2B/B2C 두 집단간에 차이가 있을 것이다.

H3-1 : 지식창출이 재무성과에 미치는 영향이 B2B/B2C 두 집단간에 차이가 있을 것이다.

H3-2 : 지식공유가 재무성과에 미치는 영향이 B2B/B2C 두 집단간에 차이가 있을 것이다.

H3-3 : 지식활용이 재무성과에 미치는 영향이 B2B/B2C 두 집단간에 차이가 있을 것이다.

H3-4 : 지식창출이 비 재무성과에 미치는 영향이 B2B/B2C 두 집단간에 차이가

있을 것이다.

H3-5 : 지식공유가 비 재무성과에 미치는 영향이 B2B/B2C 두 집단간에 차이가 있을 것이다.

H3-6 : 지식활용이 비 재무성과에 미치는 영향이 B2B/B2C 두 집단간에 차이가 있을 것이다.

3.2 연구변수의 조작적 정의 및 측정방법

본 연구는 B2B/B2C 영업 부서 직원 대상으로 지식경영 활동과 경영 성과의 영향도 검증을 위해 선행연구를 근거로 설문 문항을 작성하였으며, 문항 구성은 총 30문항으로 독립변수인 지식경영 활동에 대해 지식 창출 5문항, 지식공유 5문항, 지식 활용 5문항으로 하였다. 또한 종속변수인 경영성과에 대해서는 재무성과 4문항, 비 재무성과 5문항으로 구성하였다. 그리고 인구통계학적 문항은 6문항으로 구성하였다. 또한 각 설문 문항들은 5점 리커트 척도로 응답하도록 구성하였으며, 변수의 조작적 정의 및 설문 문항은 <표 2>와 같다.

<표 2> 변수의 조작적 정의 및 관련 문헌

| 구분 | 변수 | 조작적 정의 | 설문 문항 | 선행연구 |
|----------|-------|---|--|---|
| 지식 경영 활동 | 지식 창출 | 지식이나 기술을 도입하고 이를 기업의 시스템에 적용하며 새로운 지식을 생성해 나가는 활동 | 1. 우리부서의 직원들은 직무와 관련된 지식창출을 위해 노력한다. 2. 우리부서의 직원들은 새로운 지식이나 제안, 아이디어를 창출한다. 3. 우리부서의 직원들은 혁신적인 제안이나 아이디어를 제시한다. 4. 우리부서의 직원들은 새로운 지식의 개발 및 기획을 위해 노력한다. 5. 우리부서의 직원들은 직무에 필요한 지식획득을 위한 교육훈련에 적극적으로 참여한다. | Migdadi (2022) 강연실등 (2021) 지경진(2015) 박통희(2011) |
| | 지식 공유 | 새로 창출되거나 축적된 지식을 조직 구성원 및 의사결정권자 등에게 공유하여 지식의 활용을 | 1. 우리부서의 직원들은 고객의 요구사항에 대한 정보와 지식을 공유한다. 2. 우리부서의 직원들은 획득한 정보나 지식을 지식확산에 노력한다. 3. 우리부서의 직원들은 타부서와 | |

| | | | | |
|-------|--------|---|---|--|
| | | <p>극대화하기 위한 활동</p> | <p>원활하게 정보나 지식을 공유한다. 4. 우리부서의 직원들은 획득한 지식을 타인에게 전달하는데 노력한다. 5. 우리부서의 직원들은 타인이 정보나 지식을 요구에 대해 적극적으로 대응한다.</p> | |
| | 지식 활용 | <p>공유된 지식을 내외부에 전파하고, 외부 기술 도입 및 제공 등을 위해 네트워크 강화 활동 등을 포함한 모든 활동</p> | <p>1. 우리부서는 획득한 정보나 지식을 업무 수행시 잘 활용한다. 2. 우리부서는 획득한 정보나 지식을 이용하여 업무 프로세스를 개선한다. 3. 우리부서는 획득한 정보나 지식을 문제해결에 활용한다. 4. 우리부서는 제안, 아이디어, 특허 등을 적극적으로 추진한다. 5. 우리부서는 실패경험 및 축적된 지식을 이용하여 동일한 실패를 최소화한다.</p> | |
| 경영 성과 | 재무 성과 | <p>매출, 시장점유율 등과 같은 경영성과에 대한 직접적인 성과</p> | <p>1. 우리부서는 최근 총 매출액이 향상되었다. 2. 우리부서는 최근 시장 점유율이 높아졌다. 3. 우리부서는 최근 사업성과는 기대치를 충족하였다. 4. 우리부서는 최근 신규고객 창출이 증가하였다.</p> | <p>강연실(2021) 전진환(2010) 손성진(2009) 송래현(2021)</p> |
| | 비재무 성과 | <p>조직의 효율성 측면에서의 경영성과에 대한 간접적인 성과</p> | <p>1. 우리부서는 최근 고객의 충성도가 증가하였다. 2. 우리부서는 최근 팀간 업무협조가 원활해졌다. 3. 우리부서는 최근 구성원의 업무수행 능력이 향상되었다. 4. 우리부서는 최근 구성원의 직무만족도가 향상되었다. 5. 우리부서는 최근 구성원에 대한 동기부여가 잘 이루어지고 있다.</p> | |

IV. 실증분석

4.1 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 조직을 대표하는 응답자들의 답변을 분석하여 기업 수준(firm-level)의 접근 방식을 채택하였으며, 전국에 지점을 두고 있는 IT 기업 대상으로 B2B 및 B2C 영업 직원 대상으로 설문을 진행하였다. 설문대상 기업은 약 1,300명의 직원이 B2B 및 B2C 영업 업무를 직접 수행하고 있으며, B2B 영업 부서는 시스템 구축을 포함한 다양한 ICT 솔루션 판매를 담당하며, B2C 영업 부서는 인터넷, TV 등 주로 개인형 상품을 판매한다. 본 설문 방법은 온라인 및 오프라인 방식을 혼용해서 실시하였으며, 전체 설문자 310명 중에서 92%가 온라인 설문지로 응답하였고, 나머지 8%는 오프라인 설문지로 응답하였다. 그중에서 관대화 경향을 보인 7명의 응답자는 표본에서 제외했으며, 최종 303명의 표본을 가지고 분석하였다. 표본에 대한 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 표본의 인구통계학적 특성

| 구분 | | 횟수(N) | 비율(%) |
|------|---------|-------|-------|
| 성별 | 남성 | 220 | 72.6 |
| | 여성 | 83 | 27.4 |
| 나이 | 20대 | 8 | 2.6 |
| | 30대 | 14 | 4.6 |
| | 40대 | 48 | 15.8 |
| | 50대 | 233 | 76.9 |
| 학력 | 고졸 | 20 | 6.6 |
| | 전문대졸 | 42 | 13.9 |
| | 대학교졸 | 206 | 68.0 |
| | 대학원졸 | 35 | 11.6 |
| 근무년수 | 10년 이하 | 17 | 5.6 |
| | 11년~20년 | 48 | 15.8 |
| | 21년~30년 | 153 | 50.5 |
| | 31년 이상 | 85 | 28.1 |
| 영업경력 | 1년 미만 | 40 | 13.2 |
| | 1년~2년 | 10 | 3.3 |
| | 3년~4년 | 67 | 22.1 |
| | 5년 이상 | 186 | 61.4 |
| 영업분야 | B2C 분야 | 147 | 48.5 |
| | B2B 분야 | 144 | 47.5 |
| | 기타 | 12 | 4.0 |

4.2 측정 문항의 신뢰도 및 타당성 분석

연구의 가설을 검증하기 위해 설문 문항들이 연구 목적 및 변수를 잘 대변하는지 알아보았으며, 아울러, 측정 문항의 내적 일관성을 검증하기 위하여 Cronbach's Alpha 값을 통해 신뢰도를 확인하였다. 그 결과 측정 변수들이 전체적으로 0.8 이상의 높은 신뢰도를 보였으며, 변수들에 대한 신뢰도 결과는 <표 4> 및 <표 5>와 같다. 그리고 변수들의 복잡성을 줄이고 타당성을 높이기 위해 차원 축소 방법을 활용하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인 추출 방법으로는 주성분 분석과 기존 선행연구에서 검증된 요인 결과를 토대로 연구모형을 설정하였으므로 고정된 요인 수 지정 방식을 활용하여 분석을 진행하였다. 또한, 요인분석을 통해 지식경영 활동 15개 문항 중에서 5개 문항(지식창출 변수에서 5번 문항, 지식공유 변수에서 2번 문항, 5번 문항 지식활동 변수에서 4번 문항 및 5번 문항)을 차원 축소 시켰으며, 경영성과 9개 문항 중에서 1개 문항(비 재무성과 변수에서 1번 문항)을 차원 축소함으로써 분석의 효율성을 개선하였으며, 요인 회전 방식은 베리맥스 방식을 사용하였다. 그 결과 지식경영 활동 변수인 지식창출, 지식공유, 지식활동 요인이 전체 분산의 79.290%를 설명하였으며, 경영성과 변수인 재무성과 및 비 재무성과 요인이 전체 분산의 73.382%를 설명하였다. 또한 요인 적재량은 모두 0.5 이상으로 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있음을 확인하였다. 따라서 측정문항에 대한 신뢰도 및 타당성이 충분히 확보되었음을 확인하였으며(이재식, 2009), 지식경영 활동 및 경영성과 요인에 대한 신뢰도 및 타당도는 <표 4> 및 <표 5>와 같다.

<표 4> 지식경영 활동에 대한 신뢰도 및 타당도

| 지식경영 활동에 대한 측정 문항 | | 요인 적재량 | | | 크론바흐 알파값 |
|-------------------|--------------------|--------|--------|--------|-------------|
| 지식창출 | 직무 관련 지식 창출을 위한 노력 | 0.800 | | | 0.920 |
| | 새로운 지식의 창출 | 0.844 | | | |
| | 혁신적인 아이디어 제시 | 0.834 | | | |
| | 새로운 지식 개발을 위한 노력 | 0.778 | | | |
| 지식공유 | 고객니즈에 대한 정보, 지식 공유 | | 0.749 | | 0.829 |
| | 타부서와 정보나 지식을 공유 | | 0.816 | | |
| | 타인에게 지식을 전달하는 노력 | | 0.660 | | |
| 지식활동 | 업무 수행 시 획득한 지식 활용 | | | 0.802 | 0.885 |
| | 획득한 지식으로 업무개선 활동 | | | 0.746 | |
| | 문제 해결을 위해 지식을 활용 | | | 0.727 | |
| 아이겐값 | | 3.231 | 2.291 | 2.408 | |
| 설명비율(%) | | 32.306 | 22.207 | 24.076 | |
| 누적설명비율(%) | | 32.306 | 55.213 | 79.290 | |

<표 5> 경영성과에 대한 신뢰도 및 타당도

| 경영성과에 대한 측정 문항 | | 요인 적재량 | | 크론바흐 알파값 |
|----------------|-------------|--------|--------|-------------|
| 재무성과 | 매출 증가 | 0.868 | | 0.859 |
| | 시장 점유율 향상 | 0.833 | | |
| | 사업성과 기대치 충족 | 0.770 | | |
| | 신규고객 창출 | 0.697 | | |
| 비 재무성과 | 원활한 업무협조 | | 0.773 | 0.891 |
| | 업무수행 능력 향상 | | 0.802 | |
| | 직무 만족도 향상 | | 0.861 | |
| | 직원 동기 부여 향상 | | 0.867 | |
| 아이겐값 | | 2.814 | 3.056 | |
| 설명비율(%) | | 35.181 | 38.202 | |
| 누적설명비율(%) | | 35.181 | 73.382 | |

4.3 연구변수의 확인적 요인분석

탐색적 요인분석을 통해 측정 문항에 대한 신뢰도 및 타당도를 확인하였고, 더 나아가 추출한 요인들이 원래의 모집단을 대표하고 있는지 확인하기 위해 AMOS 22를 활용하여 확인적 요인분석을 실시하였다(채서일, 2003). 확인적 요인분석은 3단계로 검증을 실시 하였으며, 첫째, 변수에 대한 측정 문항들이 제대로 된 개념과 정의를 가지고 만들어졌는지 확인하는 개념 타당도를 실시 하였으며, 검증한 결과 일반적 기준인 0.5 이상을 모두 만족하였다(이학식과 임지훈, 2013). 둘째, 동일한 변수를 측정하는 문항들이 서로 잘 일치하는지를 평가하기 위하여 집중타당도 검증을 실시 하였다. 이를 검증하기 위해 개념신뢰도(CR) 값과 분산추출지수(AVE) 값을 계산했으며, 그 결과 개념신뢰도는 0.8 이상, 분산추출지수는 0.6 이상으로 일반적인 기준을 모두 만족하였다(Fornell, 1981). 확인적 요인분석 및 집중타당도 분석 결과 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 확인적 요인분석 및 집중타당도 분석 결과

| 요인 | 변수 | 요인적재량 | 개념신뢰도 (CR) | 분산추출값 (AVE) |
|-------|--------------------|-------|------------|-------------|
| 지식창출 | 직무 관련 지식 창출을 위한 노력 | 0.845 | 0.932 | 0.773 |
| | 새로운 지식의 창출 | 0.896 | | |
| | 혁신적인 아이디어 제시 | 0.859 | | |
| | 새로운 지식 개발을 위한 노력 | 0.850 | | |
| 지식공유 | 고객니즈에 대한 정보,지식 공유 | 0.780 | 0.849 | 0.670 |
| | 타부서와 정보나 지식을 공유 | 0.792 | | |
| | 타인에게 지식을 전달하는 노력 | 0.842 | | |
| 지식활용 | 업무 수행 시 획득한 지식 활용 | 0.834 | 0.911 | 0.782 |
| | 획득한 지식으로 업무개선 활동 | 0.868 | | |
| | 문제 해결을 위해 지식을 활용 | 0.869 | | |
| 재무성과 | 매출 증가 | 0.785 | 0.885 | 0.658 |
| | 시장 점유율 향상 | 0.825 | | |
| | 사업성과 기대치 충족 | 0.754 | | |
| | 신규고객 창출 | 0.749 | | |
| 비재무성과 | 원활한 업무협조 | 0.731 | 0.902 | 0.698 |
| | 업무수행 능력 향상 | 0.826 | | |
| | 직무 만족도 향상 | 0.885 | | |
| | 직원 동기 부여 향상 | 0.845 | | |

셋째, 변수들 사이에서 구성된 개념 간의 중복성 및 유사성이 없고 차별성이 있는 지 파악하기 위하여 판별 타당성 검사를 실시 하였으며, 이를 위해 최근 연구에서 사용하고 있는 HTMT(Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations) 방식을 활용하여 검증 하였다(Henseler et al., 2015). 검증을 위한 기준으로 사회과학 연구에서 주로 사용하고 있는 < 0.9를 기준값을 사용했으며, HTMT 값이 0.90 미만인 경우 판별 타당성이 확보되었다 할 수 있으나(명수민, 2024; Henseler et al., 2015; Frank et al., 2019), 검증한 결과 지식공유와 지식활용 관계만이 0.902로 기준치를 조금 벗어나 다른 검증 방법을 실시하였다(Luqman et al., 2023). 다른 검증 방법으로는 상관 계수와 표준오차를 활용한 신뢰구간 검증 방식으로(장현숙과 지은구, 2021), 이는 상관계수 값에서 표준오차에 2를 곱한 값을 더하거나 뺀 값의 범위가 1을 포함하지 않아야 한다는 기준을 가지고 있으며, 이를 검증한 결과 모든 변수 간의 관계가 기준을 만족하였다. 이상으로 재검증을 통해 모든 요인에 대한 판별 타당성이 확보되었음을 확인하였으며, 그 검증 결과는 <표7> 및 <표8>과 같다.

<표 7> HTMT 기준을 활용한 분석 결과

| 구분 | 지식창출 | 지식공유 | 지식활용 | 재무성과 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| 지식창출 | | | | |
| 지식공유 | 0.747 | | | |
| 지식활용 | 0.784 | 0.902 | | |
| 재무성과 | 0.510 | 0.399 | 0.516 | |
| 비재무성과 | 0.747 | 0.760 | 0.752 | 0.661 |

<표 8> 상관계수와 표준오차를 활용한 신뢰구간 방식 분석 결과

| 경로 | Estimate | SE | -2×SE | +2×S |
|----------------|----------|-------|-------|-------|
| 지식창출 <-> 지식공유 | 0.730 | 0.053 | 0.624 | 0.836 |
| 지식창출 <-> 지식활용 | 0.777 | 0.048 | 0.681 | 0.873 |
| 지식창출 <-> 재무성과 | 0.510 | 0.041 | 0.428 | 0.592 |
| 지식창출 <-> 비재무성과 | 0.747 | 0.054 | 0.639 | 0.855 |
| 지식공유 <-> 지식활용 | 0.874 | 0.053 | 0.768 | 0.980 |
| 지식공유 <-> 재무성과 | 0.391 | 0.040 | 0.311 | 0.471 |
| 지식공유 <-> 비재무성과 | 0.742 | 0.057 | 0.628 | 0.856 |
| 지식활용 <-> 재무성과 | 0.512 | 0.038 | 0.436 | 0.588 |
| 지식활용 <-> 비재무성과 | 0.745 | 0.050 | 0.645 | 0.845 |
| 재무성과 <-> 비재무성과 | 0.661 | 0.048 | 0.565 | 0.757 |

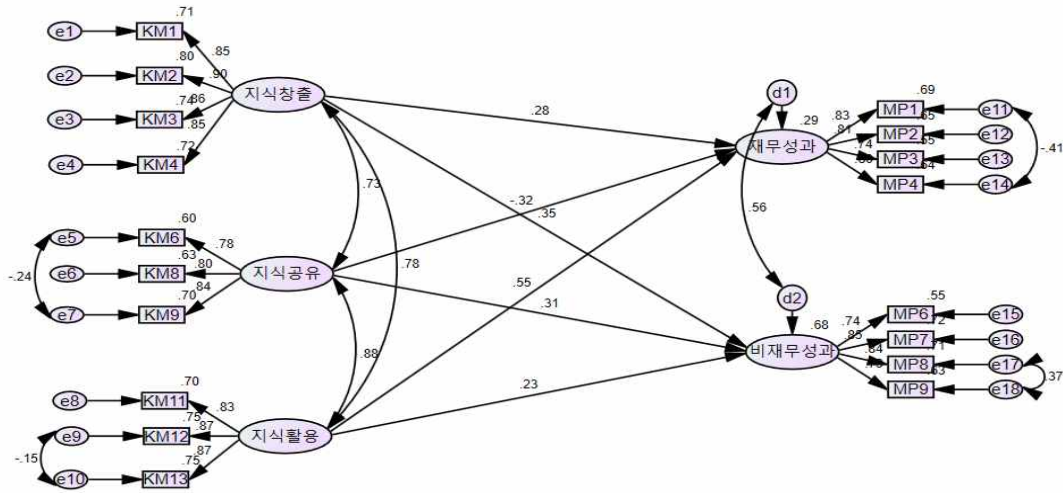
4.4 구조모형 분석 및 가설검증

본 연구에서는 구조방정식 모형의 적합도 분석을 위해 통계 패키지 AMOS 22를 사용하여 검증을 진행하였다. 첫 번째 기저 모형의 검증 결과, 절대적합지수인 RMSEA를 제외한 모든 지수들이 일반적인 기준을 충족하였다. 이후 RMSEA 적합도를 개선하기 위해 일부 공분산을 적용하여 모형을 수정한 결과, 기준치를 만족하는 적합도를 확보할 수 있었다. 수정모형에 대한 적합도 관련 지수는 $\chi^2/df=1.760$, RMSEA=0.050, GFI=0.931, AGFI=0.902, NFI=0.948, CFI=0.977, RMR=0.033 등으로 나타나, 본 연구에서 제시된 모형은 모형적합도가 충족되었다고 볼 수 있었다. 기저모형 및 수정모형에 대한 적합도 지수는 <표 9>와 같으며, 또한 본 연구에서 사용된 구조방정식 모형은 <그림 2>와 같다.

<표 9> 구조방정식 모형 적합도

| 구분 | χ^2/df | RMSEA | GFI | AGFI | NFI | CFI | RMR |
|------|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 기저모형 | 2.467 | 0.070 | 0.902 | 0.866 | 0.925 | 0.954 | 0.051 |
| 수정모형 | 1.760 | 0.050 | 0.931 | 0.902 | 0.948 | 0.977 | 0.033 |
| 수요기준 | 1~5사이 | 0.05이하 | 0.9이상 | 0.8이상 | 0.9이상 | 0.9이상 | 0.8이하 |

<그림 2> 구조방정식 모형



4.4.1 지식경영활동과 경영성과 검증

먼저, 지식경영활동과 재무성과 및 비 재무성과에 미치는 검증을 실시하였으며, 첫째, 각각의 지식경영활동이 재무성과에 미치는 영향을 분석한 결과, 지식창출의 경로계수는 0.285($t=2.084$, $p=0.005$)로 재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 주고 있는 것으로 나타나, 이는 지식경영활동의 첫 단계인 지식을 생성하는 활동은 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인 할 수 있었다. 따라서 지식창출은 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 (가설 H1-1)을 채택하였다. 다음으로 지식공유의 경로계수는 -0.316($t=-1.911$, $p=0.056$)로 재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나, (가설 H1-2)를 기각하였다. 마지막으로 지식활용의 경로계수는 0.552($t=3.036$, $p=0.002$)로 재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 (가설 H1-3)을 채택하였다. 이는 지식창출 활동과 더불어 지식활용 활동도 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 주고 있음을 확인할 수 있었다. 결론적으로, 지식경영 활동 단계 중 재무성과에 유의미한 영향을 미치는 활동은 지식 창출과 지식 활용으로 나타났다. 이는 지식의 생성과 활용이 지식경영에서 핵심적인 활동임

을 보여주었다. 둘째로 각각의 지식경영활동이 비 재무성에 미치는 영향을 검증한 결과, 먼저, 지식창출의 경로계수는 0.350($t=4.445$, $p=***$)로 비 재무성과에 통계적으로 매우 유의한 영향을 주고 있었으며, 이는 지식경영활동의 첫 단계인 지식을 생성하는 과정 또한 비재무성과에 긍정적인 영향을 끼친다는 사실을 확인하였다. 따라서 지식창출은 비 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 (가설 H2-1)을 채택하였다. 또한, 지식공유의 경로계수는 0.308($t=2.468$, $p=0.014$)로, 비재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 재무성과와는 상반된 결과로, 지식공유가 비 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설(H2-2)이 채택되었다. 그러나, 지식활용의 경로계수는 0.230($t=1.733$, $p=0.083$)로 비 재무성과에 통계적으로 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났으며, 따라서 지식활용은 비 재무성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 (가설 H2-3)을 기각하였다. 본 연구에서의 지식경영활동과 경영성과 관계에 대한 가설 검증 결과는 <표 10>와 같다.

<표 10> 지식경영활동과 경영성과간 연구가설 검증 결과

| 가설 | 가설경로 | 표준화 경로계수 | t값 | P값 | 결과 |
|------|---------------|----------|--------|-------|----|
| H1-1 | 지식창출 -> 재무성과 | 0.285 | 2.084 | 0.005 | 채택 |
| H1-2 | 지식공유 -> 재무성과 | -0.316 | -1.911 | 0.056 | 기각 |
| H1-3 | 지식활용 -> 재무성과 | 0.552 | 3.036 | 0.002 | 채택 |
| H2-1 | 지식창출 -> 비재무성과 | 0.350 | 4.445 | *** | 채택 |
| H2-2 | 지식공유 -> 비재무성과 | 0.308 | 2.468 | 0.014 | 채택 |
| H2-3 | 지식활용 -> 비재무성과 | 0.230 | 1.733 | 0.083 | 기각 |

4.4.2 B2B/B2C 집단 차이 검증

본 연구는 지식경영 활동이 경영성과에 미치는 영향이 B2B/B2C 두 집단간 차이가 있을 것이라는 가설검증을 위해 AMOS 22를 활용하여 다중집단 요인분석을 실시하였다. 이를 위해 형태동일성(configural invariance), 측정동일성(metric invariance), 구조동일성(structural invariance)을 순차적으로 시행하였으며, 이전 가정이 통계적으로 만족 될 경우 다음 단계를 진행하였다.(Byrne, 2001; Kline, 2011). 첫째, 형태동일성 검증은 본 연구에서 분석한 구조모형 모델이 B2B/B2C 집단에 적합한지를 확인하는 과정으로, 이를 분석한 결과, 모형의 적합도는 $\chi^2/df=1.728$, RMSEA=0.050, NFI=0.903, TL1=0.944, CFI=0.956으로 일반적인 적합도 기준을 모두 만족하였으므로 다집단 분석을 위한 구조모형이 적절함을 확인하였다. 둘째, B2B/B2C 집단에 대해 각각의 측정지표가 동일한 기준을 갖고 응답했는지 확인하는 단계로, 각각의 측정지표를 제약 함으로써 변수에 대한 측정동일성을 검증하였으며, 이를 판단하기 위해 기저모형과 제약모형의 χ^2 값과 자유도의 증가분을 비교하고, 그 차이가 통계적

로 유의하지 않은 경우 측정동일성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 결과적으로 기저 모형과 제약한 모형과 통계적으로 유의하지($p=0.072$) 않아 완전측정동일성이 확보되었음을 확인하였다. 측정 동일성이 확보된 이후, 변수 간의 인과관계가 동일한지 확인하기 위해 동일한 검증 기준을 사용하여 구조 동일성 검증을 실시하였으며, 검증한 결과, 전반적으로 구조 방정식에서 나타나는 변수들 간의 인과관계가 유의하지 않은 것으로 나타났다($p=0.120$). 따라서 완전 구조동일성 결과를 만족하는 것으로 확인되었다. 그러나 B2B/B2C 두 집단에 혹시 존재할지 모르는 개별 경로에서 유의미한 차이를 확인하고자, 추가로 부분 구조 동일성 검증을 실시하였다(윤미혜와 신희천, 2009). 그 결과, 전체 경로 중 유일하게 지식창출과 재무성과 경로만이 두 집단간 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으며($p=0.021$). 더 나아가 B2B 집단보다 B2C 집단에 미치는 영향이 더 크다는 사실을 확인하였다(χ^2 변화량: B2C $\beta=0.472$, $p=0.003$; B2B $\beta=-0.005$, $p=0.971$). 다시 말해, B2C 집단에서 지식창출 활동이 재무성과에 영향을 더 미치고 있음을 확인하였다. 결론적으로, "지식경영 활동이 경영성에 미치는 영향이 B2B/B2C 두 집단간에 차이가 있을 것이다" 라는 가설에 대해 지식창출과 재무성과 경로만이 차이가 있음을 확인하였으며, 그 외는 모든 가설은 차이가 없다는 결론을 도출하였다. B2B/B2C 집단에 대한 집단 동질성 및 가설검증 결과는 <표 11>과 같다.

<표 11> B2B/B2C 집단 동질성 및 가설검증 결과

| 가설 | 모형 | χ^2 | df | $\Delta\chi^2$ | Δdf | p | 결과 |
|------|---------------|----------|-----|----------------|-------------|-------|----|
| | 기저모형 | 418.079 | 242 | | | | |
| | 완전측정동일성 | 439.109 | 255 | 21.030 | 13 | 0.072 | |
| | 완전구조동일성 | 449.212 | 261 | 10.103 | 6 | 0.120 | |
| H3-1 | 지식창출 -> 재무성과 | 444.476 | 256 | 5.368 | 1 | 0.021 | 채택 |
| H3-2 | 지식공유 -> 재무성과 | 439.358 | 256 | 0.250 | 1 | 0.617 | 기각 |
| H3-3 | 지식활용 -> 재무성과 | 440.373 | 256 | 1.264 | 1 | 0.261 | 기각 |
| H3-4 | 지식창출 -> 비재무성과 | 439.126 | 256 | 0.017 | 1 | 0.895 | 기각 |
| H3-5 | 지식공유 -> 비재무성과 | 439.110 | 256 | 0.001 | 1 | 0.975 | 기각 |
| H3-6 | 지식활용 -> 비재무성과 | 439.111 | 256 | 0.002 | 1 | 0.961 | 기각 |

V. 결 론

5.1 연구요약

본 연구는 B2B와 B2C 부서에서 지식경영 활동이 경영 성과에 미치는 영향을 재무적 관점과 비재무적 관점에서 검증하였다. 또한, B2B와 B2C 부서 간 지식경영 활동과 경영성과에 차이가 있는지 확인하였다. 지식경영 활동은 2000년대 초에 많은 기업에서 경영혁신의 한 트렌드로 도입되었으며, 연구자 본인이 속한 기업에서도 경영혁신 방법론 중 하나로 몇 년간 추진한 바 있다. 그러나, 최근에는 '지식경영'이라는 이름으로 혁신을 추진하는 기업을 찾기란 쉽지 않다. 그러나, 영업 부서에서 영업에 필요한 정보를 실시간으로 기록하고 공유하는 것은 여전히 중요한 과제이지만, 이를 실행에 옮기는 일은 결코 쉬운 것이 아니다. 이러한 상황에서 영업 부서를 대상으로 한 지식경영 활동을 연구하고, B2B/B2C 부서와의 차이를 분석하는 것은 매우 의미 있는 연구였으며, 그 결과 다음과 같은 결론을 도출하였다. 첫째, 지식경영활동과 재무성과 관계를 분석한 결과, 지식창출 및 지식활용은 재무성과에 유의한 영향을 주었으며, 지식공유는 재무성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 지식경영활동과 비재무성과 관계를 분석한 결과, 지식창출 및 지식공유는 비재무성과에 유의한 영향을 주었고, 지식활용은 비재무성과에 유의한 영향을 미치지 않았다. 셋째, B2B/B2C 집단 분석 결과는 유일하게 지식창출과 재무성과 만이 두 집단간에 차이가 있음을 확인하였다. 아울러, 지식창출과 재무성과간 차이에 있어서, B2B 부서보다 B2C 부서에서 영향도가 더 크다는 사실을 확인할 수 있었다.

5.2 연구의 시사점

5.2.1 학술적 시사점

본 연구는 학술적 측면에서 다음과 같은 시사점을 제시한다. 첫째, B2B와 B2C 영업 부서 간의 지식경영 활동 효과의 차이에 대한 학문적 기여를 제시하였다. 기존 연구들은 일반적으로 지식경영 활동과 조직 성과 간의 관계를 탐구하는 데 그쳤으나, 본 연구는 이를 B2B와 B2C 부서로 세분화하여 각 부서의 특성에 따라 지식경영의 효과가 어떻게 나타나는지 입증하였다. 특히, B2C 부서는 빠르게 변화하는 시장 요구를 반영한 지식창출이 중요하다는 점을 밝혀냄으로써 기존 연구를 확장하였다. 둘째, 지식창출 활동의 중요성에 대한 구체적인 실증적 증거를 제시하였습니다. 본 연구는

B2C 부서에서 지식창출이 특히 재무성과에 강한 영향을 미친다는 점을 실증적으로 확인하였습니다. 이는 기존의 선행연구에서 가정했던, 업무 구조화가 어려운 B2B 부서에서 지식경영 활동의 영향도가 더 클 것이라는 가정을 반박하는 결론을 도출하였다. 다시 말해서, 구조화가 어려운 비 정형화된 업무영역이 많은 B2B 영업에 비해 구조화가 쉬운 정형화된 업무영역이 많은 B2C 영업에서 지식경영 활동이 경영성과 영향을 주는 것으로 결과를 도출하였다. 이는 B2C 부서에서 지식경영 활동의 첫 단계인 지식창출 활동만으로도 재무성과를 개선할 수 있는 학문적 의미를 확인할 수 있었다. 셋째, 비재무적 성과의 중요성을 확인할 수 있었다. 본 연구는 지식경영 활동이 단순히 재무성과에 국한되지 않고, 직원의 동기부여, 팀 협력, 고객 충성도와 같은 비재무적 성과에도 큰 영향을 미친다는 점을 확인하였다. 이는 선행연구에서 제시된 균형성과표(Balanced Scorecard)의 개념을 뒷받침하며(Kaplan & Norton, 1992), 지식경영 활동의 효과를 다차원적으로 평가해야 한다는 기존 연구의 주장을 확인할 수 있었다.

5.2.2 실무적 시사점

본 연구는 실무적 측면에서 다음과 같은 시사점을 제시한다. 첫째, 부서별 맞춤형 지식경영 전략이 필요하다고 본다. 본 연구 결과에 따르면, B2B와 B2C 부서는 지식경영 활동의 성과가 나타나는 방식에 차이가 있으며, 따라서 기업은 부서의 특성을 반영한 차별화된 지식경영 전략 수립이 요구된다. 특히 B2C 집단에서 지식창출이 재무성과에 더 큰 영향을 미친 것은, 이 집단이 소비자 트렌드 변화에 신속히 대응해야 하는 특성과 관련성이 있음을 유추해 볼 수 있다. 이는 B2C 영업 부서에서 창의적 아이디어와 신제품 개발 능력을 강화하는 것이 매출 증가와 같은 재무성과를 향상시키는 데 중요한 역할을 시사한다. 둘째, 비재무적 성과를 강화하기 위한 지식경영 활동의 필요성을 제시하였으며, 본 연구는 지식경영 활동이 직원의 동기부여와 조직 내 협력 문화에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 확인하였다. 이를 바탕으로, 기업은 직원 간의 지식공유를 장려하고, 이를 통해 조직 전체의 성과를 높일 수 있는 시스템 도입을 검토할 필요가 있다. 셋째, B2C 부서에서 지식창출 역량 강화를 위한 교육 및 지원 프로그램 구축의 필요성을 제기한다. B2C 부서의 재무성과가 지식창출 활동에 크게 의존한다는 점은, 해당 부서에서 창의적 사고를 독려하고 새로운 지식을 도입하기 위한 조직적 지원이 필수적임을 시사하고 있다. 이를 위해 기업은 정기적인 워크숍, 창의적 아이디어 공모전, 직원 교육 프로그램 등을 통해 지식창출 역량을 강화할 수 있다. 이와 같이 본 연구는 학문적으로 기존 연구를 확장하는 데 기여함과 동시에 실무적으로 기업의 지식경영 전략 수립에 구체적인 시사점을 제공하였으며, 이러한 결과는 지식경영 활동의 성과를 다각도로 평가하고 이를 효과적으로 활용하기 위한

기반을 제공하였다고 볼 수 있다.

5.3 연구의 한계점

아울러, 이번 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 다음과 같이 제시하고자 한다. 먼저, 이번 연구는 IT 기업의 영업 부서를 대상으로 하였기에 본 연구 결과를 일반화하는 데 한계가 있을 수 있다. 만약 이번 연구에서 다양한 업종으로 연구를 진행하였다면, 연구 결과를 일반화하는데 많은 도움이 되었을 것으로 생각한다. 예를 들어, 제조업과 서비스업을 연구 대상으로 진행했다면, 연구 결과의 일반화뿐만 아니라 업종별 특성도 확인할 수 있었을 것이다. 또한, 본 연구의 결론에서 도출된 바와 같이, 업무 구조화가 어려운 부서에서 지식경영 활동의 성과가 더 클 것이라는 가설을 뒷받침하지 못한 결과에 대해 많은 아쉬움이 남는다. 따라서 향후 연구에서는 연구의 범위를 더 넓혀 제조업과 서비스업으로 구분하여 지식경영 활동의 일반화를 시도함과 동시에, 지식경영 활동과 업무 구조화 간의 관계를 다른 관점에서 연구함으로써 업종 간 다 집단 분석을 통해 이번 연구 결과를 재확인하고자 한다.

참고문헌

- 강연실, 조부연 (2021). 기업의 지식경영활동이 재무적 성과에 미치는 영향: 기업 회복역량의 매개효과를 중심으로. *지식경영연구*, 22(1), 139-154.
- 곽선화 (2007). 지식경영 성공을 위한 인적자원관리 전략에 관한 연구. *인적자원관리 연구*, 14(s), 25-41.
- 권순재, 이진창 (2009). 관광산업에서의 지식경영활동과 지식경영효율성 향상에 관한 실증연구. *지식경영연구*, 10(3), 1-16.
- 김영언, 이호택 (2023). 기술형 스타트업의 조직지향성 요인들이 B2B 마케팅역량과 경쟁우위 그리고 기업성과에 미치는 영향: 정부지원사업과 성장단계의 조절효과. *유통연구*, 28(3), 91-134.
- 김희선, 정연승 (2019). 내부마케팅과 직무만족, 내부고객충성도, 내부성과 간 구조적 인과관계-조직정체성 강도와 B2B/B2C 집단의 조절효과. *한국마케팅관리학회 학술대회*, 221-224.
- 명수민 (2024). 코로나19 팬데믹 이후 전자정부 서비스의 HTMT 기반 공적가치 조사 및 분석. *한국정보통신공학회지*, 28 (5), 634-642.
- 박윤수 (2023). 중소기업의 ESG 경영과 지속가능성에 대한 탐색적 연구: 경영자의 비재무적 성과 평가를 중심으로. *경영교육연구*, 38(6), 67-88.
- 박종찬, 최석봉 (2012). 중소기업의 협력활동과 지식공유가 기업경쟁력에 미치는 영향: 기업환경요인의 조절효과. *지식경영연구*, 13(5), 65-90.
- 박통희, 현영란 (2011). 공공웹포털을 통한 비영리조직간 지식·정보의 공유와 활용: 국가지식정보시스템의 문화포털을 사례로. *현대사회와 행정*, 21(3), 1-33.
- 설동철, 박철우 (2020). 기술혁신역량이 기업의 지식경영성과에 미치는 요인에 관한 연구: 정부 중소벤처기업 R&D 사업을 중심으로. *벤처창업연구*, 15(4), 193-216.
- 손성진 (2009). 기업문화와 TQM, 6 시그마 품질경영이 비재무성과와 재무성과에 미치는 효과. *경영학연구*, 38(6), 1691-1719.
- 손은호, 김경환 (2007). 핵심역량과 경쟁전략 간의 적합성이 경영성과에 미치는 영향: 호텔산업을 중심으로. *호텔경영학연구*, 16(5), 93-111.
- 송래현 (2019). 호텔 종사원의 지적자본과 지식경영활동, 비재무적성과와의 구조 관계 연구. *관광경영연구*, 23(4), 649-674.
- 신진교, 조정일, 이호택 (2022). B2B 중소기업에게 필요한 마케팅역량에 대한 연구: 대구광역시 소재 중소기업을 대상으로. *경영컨설팅연구*, 22(4), 123-135.

- 안성민, 박찬욱 (2016). An empirical study on eliciting a competency required by salespeople: Differentiating B2B salespeople and B2C salespeople. *유통과학연구*, 14(11), 103-115.
- 엄유경 (2014). 조직정치가 교사들의 지식공유에 미치는 영향: 조직정치지각과 정치적 기술의 조절효과: The influence of organization politics on knowledge sharing among teachers: the moderating effects of perception of organizational politics and political skill.
- 왕철주, 김동수 (2018). 호텔직원의 지식경영 성과측정에 관한 연구. *관광연구저널*, 32(11), 71-82.
- 용재명 (2014). *경주사업 종사자의 내부마케팅과 직무만족, 조직몰입, 고객지향성 및 경영성과의 관계*. 미간행 박사학위논문, 국민대학교 대학원.
- 윤미혜, 신희천 (2009). 일상사건의 공유를 통한 부부의 친밀감 발달과정: 지각된 배우자 반응의 매개효과. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 23(1), 17-32.
- 윤성필 (2019). 호텔기업의 지적자본이 지식경영활동과 경영성과에 미치는 영향: 대전지역 호텔을 중심으로. *호텔관광연구*, 21(3), 130-144.
- 이루리, 이소영 (2020). 소공인 CEO 의 개인적 자질과 지식경영 실천이 경영성과에 미치는 영향. *벤처혁신연구*, 3(1), 143-163.
- 이상천, 고봉상, 용세중 (2004). 국내 벤처기업의 업령(業齡)에 따른 성과 결정요인. *산업공학*, 17(spc), 11-19.
- 이용욱. (2024). 생성형 AI 와 지식의 재구조화 “창의의 본질과 비인간주체”. *현대문학 이론연구*, 95, 189-212.
- 이윤보, 이동주, 임해진, 백훈 (2014). 기업의 지향성이 중소기업 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 중소기업과 대기업간 거래특성인 전속성을 중심으로: 중소기업과 대기업간 거래특성인 전속성을 중심으로. *산업경제연구*, 27(2), 959-980.
- 이재식. (2009). 지식경영 기반구조가 지식경영활동과 경영성과에 미치는 영향. *경영과 정보연구*, 28(4), 229-252.
- 이종규, 김상욱 (2009). 조직의 지식경영활동 영향요인에 관한 연구: *한국경영학회 융합학술대회*, 1-12.
- 이채은, 박예진, 윤원주 (2023, November). B2B (vs. B2C) 비즈니스 모델 혁신이 혁신성과에 미치는 상대적 효과. *In Proceedings of Conference on Business Venturing and Entrepreneurship* (Vol. 2023, pp. 117-121).
- 이학식, & 임지훈. (2013). 구조방정식 모형분석과 AMOS 20.0.

- 임상중, 도상호 (2011). 지식경영, 종합적 품질경영 (TQM), 혁신성과 간의 관계. *재무와회계정보저널*, 11(2), 81-97.
- 장현숙, 지은구 (2021). 사회적기업의 사회적가치지향성 척도 개발과 타당도 연구. *사회적경제와 정책연구*, 11(3), 37-67.
- 전진환 (2010). 지식경영활동이 경영성파에 미치는 영향에 관한 연구: 부산시 선도기업을 대상으로. *지식경영연구*, 11(2), 37-56.
- 정기영, 송영렬, 정유수 (2016). 건설업의 지식경영 영향요인이 지식경영활동 및 경영성파에 미치는 영향: 혁신행동의 조절효과를 중심으로. *전산회계연구*, 14(1), 39-63.
- 정현수, 박윤주, 박미연 (2021). 소공인 CEO 특성과 지식경영 및 경영성파의 영향관계-정부 지원정책의 조절효과. *기업과혁신연구*, 44(1), 111-129.
- 정효영, 정선미, & 박정은. (2024). B2B 영업사원의 지향성이 영업 성파에 미치는 영향: 경력의 조절효과. *마케팅연구*, 39(2), 35-52.
- 지경진 (2015). "지식경영활동과 품질경영활동이 경영성파에 미치는 영향." 국내석사학위논문 창원대학교, 2015. 경상남도
- 진대선 (2007). *개인과 집단의 지식경영 활동의 선행요인과 결과에 관한 연구*. 숭실대학교 박사학위논문.
- 채서일 (2003). *사회과학조사방법론/학현사*.
- 허은재, 이호택 (2021). B2B 산업에서 구매자의 커뮤니케이션 스타일이 영업사원의 판매 영향전략 및 성파에 미치는 영향: 가치기반판매의 조절효과. *한국경영학회 융합학술대회*, 2489-2498.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Al-Emran, M., Mezhyuev, V., Kamaludin, A., & ALSinani, M. (2018, February). Development of M-learning application based on knowledge management processes. *In Proceedings of the 2018 7th international conference on software and computer applications* (pp. 248-253).
- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the Association for Information systems*, 1(1), 7.
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leidner, D. E. (2005). An empirical examination

- of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of management information systems*, 22(3), 191–224.
- Bereznoy, A., Meissner, D., & Scuotto, V. (2021). The intertwining of knowledge sharing and creation in the digital platform based ecosystem. A conceptual study on the lens of the open innovation approach. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 2022–2042.
- Bonamigo, A., Frech, C. G., & Lopes, A. C. C. (2022). Value co-creation in the B2B context: a diagnosis of knowledge management based on multiple case studies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(7), 1449–1462. 22(1), 139–154.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts. *Applications, and programming*, 20(01).
- Chopra, M., Saini, N., Kumar, S., Varma, A., Mangla, S. K., & Lim, W. M. (2021). Past, present, and future of knowledge management for business sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 328, 129592.
- Costa, V., & Monteiro, S. (2016). Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 386–410.
- De Gooijer, J. (2000). Designing a knowledge management performance framework. *Journal of knowledge management*, 4(4), 303–310.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard business review*, 69(1), 131–137.
- Farooq, R. (2024). A review of knowledge management research in the past three decades: a bibliometric analysis. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 339–378.
- Ferenhof, H. A., Bonamigo, A., Rosa, L. G., & Vieira, T. C. (2024). Theoretical B2B knowledge management framework focused on value co-creation. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 424–451.
- Fornell, C. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: *Algebra and statistics*.
- Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: a comparison of four procedures. *Internet research*, 29(3),

- 430-447.
- Gao, Z., Ji, X. M., & Guo, H. (2011). An ontology-based design knowledge model for the construction machinery. *Key Engineering Materials*, 458, 271-276.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Idris, K. M., Nita, A. K., & Godwin, A. U. (2015). Impact of organizational culture on knowledge management process in construction. *Asian Social Science*, 11(9), 281.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance.
- Karna, A., Singh, R., & Verma, S. (2010). Knowledge Management for an Effective Sales and Marketing Function. In *Knowledge Management Strategies for Business Development* (pp. 324-337). IGI Global.
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*, 20(4), 621-636.
- Kline, R. B. (2010). *Principles and practice of structural equation modeling*, third, Guilford.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies. *Journal of business & industrial marketing*, 22(6), 357-362.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Luqman, A., Li, C. C., & Mohamad, S. S. (2023). Predicting Intention to Continue Using E-Tourism Technologies amidst Covid-19 Endemic: A PLS-SEM Approach. *Information Management and Business Review*, 15(4 (SI I)), 77-85.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research*, 13(1), 47-90.
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability

- and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 182–210.
- Muhammed, S., & Zaim, H. (2020). Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of knowledge management*, 24(10), 2455–2489.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14–37.
- Nwankpa, J. K., Roumani, Y., & Datta, P. (2022). Process innovation in the digital age of business: the role of digital business intensity and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 1319–1341.
- Sahibzada, U. F., Cai, J., Latif, K. F., & Sahibzada, H. F. (2020). Knowledge management processes, knowledge worker satisfaction, and organizational performance: Symmetric and asymmetrical analysis. *Aslib Journal of Information Management*, 72(1), 112–129.
- Sik-wah Fong, P., & Chu, L. (2006). Exploratory study of knowledge sharing in contracting companies: A sociotechnical perspective. *Journal of construction engineering and management*, 132(9), 928–939.
- Storey, J., & Barnett, E. (2000). Knowledge management initiatives: learning from failure. *Journal of knowledge management*, 4(2), 145–156.
- Wengler, S., Hildmann, G., & Vossebein, U. (2021). Digital transformation in sales as an evolving process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(4), 599–614.

*** 저자소개 ***

· 유 옥 현(ohyoo@daum.com)

조선대학교 물리학과를 졸업하고, 아주대학교 경영학 석사를 취득하였으며, 현재 한국공학대학교에서 박사과정 중에 있다. 주요 연구 관심 분야는 리더십, 지식경영, 프로세스 개선 활동 등이다.

· 서 종 현(jhseo@tukorea.ac.kr)

KAIST 산업공학과를 졸업하고, KAIST에서 산업공학석사 및 박사학위를 취득하였다. 현재 한국공학대학교 경영학부에 재직 중이며 주요 연구 관심 분야는 신뢰성 분석, 데이터 분석, 중소기업 정책 등이다.

· 윤 선 중(mounte@naver.com)

홍익대학교 경영학과를 졸업하고, 단국대학교 경영학석사, 한국공학대학교에서 박사학위를 취득하였으며, 현재 한국공학대학교 미래대학에서 교수로 재직 중이다. 주요 연구 관심 분야는 기술사업화, R&D 지원사업, 4차 산업혁명 요소 기술, 기술혁신 등이다.