

**글로벌 서비스 조직의 지식유형, 지식창출
및 성과에 관한 연구: 경영컨설팅사
중심으로**

이양복(서강대)

글로벌 서비스 조직의 지식유형, 지식창출 및 성과에 관한 연구: 경영컨설팅사 중심으로

Rhee, Yang Pok

Sogang University, School of Business

Abstract

Knowledge creating capability is recognized as organizational core competence for competitive advantage, especially in knowledge intensive service company. The objectives of this study is to examine the relationship of acquired knowledge types, knowledge creating capability and organizational performance in professional service organization. Knowledge types are divided into articulate and tacit knowledge. Based on PLS structural equation model analysis of 172 consultants survey of major global network management consulting organizations in Korea, key findings are as follows. First, articulate knowledge has no significant influences on knowledge creating capability. Second, tacit knowledge has positive significant impact on knowledge creating capability. Therefore, tacit knowledge has more relationship with knowledge creating capability rather than articulate knowledge. Third, tacit knowledge has strong influences on articulate knowledge. It means that articulate and tacit knowledge interact with each other. Finally, knowledge creating capability has strong positive impacts on both organizational financial and service performance.

This study identified the importance of tacit knowledge for knowledge creating capability in knowledge intensive service organization. Especially, experiences and market insight are critical factors for knowledge creation, which lead to improve organizational innovation and performance. This results provides some strategic implications for effective knowledge management in professional service organization.

Keywords : Professional Consulting Service, Articulate & Tacit Knowledge,
Knowledge Creating Capability, Organizational Performance

I. 서 론

최근 국내외적으로 경제의 새로운 성장 동력을 확보하기 위해 융합(convergence)과 공유경제관점에서 부가가치의 창출이 화두가 되고 있다. 특히 글로벌 경제 전반에 서비스산업이 미치는 영향력이 확대되면서 서비스업에 있어서의 지식창출에 기반한 혁신에 대한 관심이 높아지고 있다(Miles, 2001; Taminiau et al., 2009; 김용진 등, 2010). 서비스 산업에서도 회계, 재무, 법률 및 경영자문 등 지식의존도가 높은 전문 서비스들은 업종간 경쟁이 심화되고 정보통신 발전에 따른 산업간 융합이 급속히 진행되면서 통합관점의 차별화된 지식과 스킬이 혁신을 달성하고 가치창출과 경쟁우위를 위한 중요자원으로 활용되고 있다(Armbruster et al., 2008; 김용진 등, 2010).

통상적으로 지식은 서비스 업종을 포함하여 조직의 전략적인 자원의 하나로 경쟁우위 및 핵심경쟁력의 원천이며 기업의 존재이유는 내·외부의 지식을 통합·조정하고 창출하는 역할을 수행하는 것이라고 하였다(Dunford, 2000; Grant, 1996; Mors, 2010). Kogut and Zander(1992)도 기업이 존재하는 근본적인 이유가 시장 메커니즘보다 지식의 창출 및 공유와 이전이 쉽기 때문이라고 하였다. 특히 글로벌 차원에서의 다국적 네트워크 체계를 구축하고 있는 조직에 있어서는 잠재적으로 가치있는 지식이 지역적으로 분산되어 있으므로 지식의 흐름을 효과적으로 조정하고 통합하는 것이 지속적인 경쟁우위를 유지하는데 핵심적으로 요구되는 역량이다(Caves, 1982 ; Foss & Pedersen, 2002; Gupta & Govindarajan, 2000; Hymer, 1976; Kogut & Zander, 1993). 글로벌 경영체계를 갖춘 다국적기업의 주요 장점의 하나는 상이한 국가에 걸쳐 다양한 정보와 사례 등을 접하고 확보할 수 있다는 것이며 이는 지식창출 역량을 위한 잠재적인 기회를 제공하며 이와 관련된 자회사의 역할도 강조되고 있다(Bartlett and Ghoshal, 1999). Mors(2010)도 다국적 기반의 글로벌 기업이 혁신적이기 위해서는 내·외부는 물론 글로벌과 로컬차원에서 새로운 이질적(heterogeneity)이고 다양한 정보, 지식과 함께 실천사례의 접근과 통합이 중요하다고 강조하였다. 전형적인 지식집약적인 산업으로 국내에 진출한 전문 경영컨설팅 조직들도 글로벌 네트워크에 기반한 지식과 서비스의 제공을 차별적인 강점으로 강조한다.

본 연구는 융합관점의 지식획득 및 창출의 중요성이 증가되는 시점에서 글로벌 네트워크기반 전문서비스 조직이 습득하는 지식 유형과 지식창출 역량 및 성과의 관계를 실증적으로 검증해 보고자 한다. 연구의 이론적 토대는 자원준거이론, 지식관리이론 및 조직학습이론과 흡수역량 프레임워크(Cohen & Levinthal, 1990; Grant, 1996; Dunford, 2000; Minbaeva et al., 2003; Colakoglu et al., 2014)이다. 본 연구의 핵심질문은 첫째 다국적기업의 자회사가 글로벌 및 현지의 채널을 통해 습득한 지식이 조직의 지식창출역량에 영향을 미치는가와 지식유형에 따라 지식창출역량에 대한 영

향에 차이가 존재하는지를 확인하고자 한다. 둘째는 지식창출역량이 궁극적으로 재무 및 서비스 성과에 기여하는가를 살펴보고자 한다.

본 연구는 서비스업종에서도 국내에 진출한 주요 다국적 컨설팅서비스 기업의 자회사를 대상으로 하고자 한다. 컨설팅 업은 대표적인 지식집약적인 산업으로 다른 산업에 비해 지식에 대한 의존도가 높아서 지속적인 지식의 획득과 창출이 조직의 핵심역량과 경쟁력과 직접적으로 연계된다고 볼 수 있다. 전문컨설팅 조직에서 지식의 획득은 모기업인 글로벌 네트워크를 포함하여 자회사차원의 교육 및 포털, 전문가 그룹 등 다양한 채널을 통해 복합적으로 이루어진다. 본 연구의 차별적인 특징은 지식의존도가 높은 전문서비스 영역임에도 불구하고 상대적으로 연구가 미흡했던 국내 진출 다국적 경영컨설팅 자회사의 지식창출에 초점을 두어 선행요인으로 습득하는 지식의 유형을 명시적 지식과 암묵적 지식으로 구분하고 이들이 지식창출에 미치는 영향과 명시적 지식과 암묵적 지식의 상호관계를 파악하고자 했다는 점이다.

본 연구의 분석수준은 전사적 기업수준보다는 팀이나 본부 등의 조직단위에서 접근한다. 조직 내 지식의 레벨은 개인, 부서 및 전사관점으로 구분할 수 있는바, 지식창출과정에서 가장 실질적인 정보 및 관례의 교환 및 공유는 조직구성원인 개인수준에서 발생한다(Haas, 2006). 조직구성원은 내외부의 다양한 원천들로부터 지식을 획득하고 그것을 자신이 알고 있는 기존 지식들과 통합 및 재구성 등의 과정을 통해 지식을 생성한다. Nonaka(1994)의 지식생성모델에 따르면 조직의 지식창출은 개인수준에서 시작되어 그룹수준을 거쳐 조직수준으로 연계된다. 지식창출의 영역은 통상적인 제조업과는 다른 가치사슬을 가진 컨설팅서비스 업의 특성을 고려하여 특허 등 기술적인 지식 창출이 아닌 운영관점에서 지식의 창출에 초점을 두고 모델을 설계한다.

본 논문의 구성은 2장에서는 지식의 유형 및 지식창출역량에 관련된 선행연구와 이론적 배경을 검토하고 이를 기반으로 연구모델과 가설을 도출한다. 3장에서는 실증분석에 사용된 표본 및 데이터, 변수의 특징 및 분석방법을 정의하고, 4장에서는 가설의 실증분석결과를 설명하고, 5장에서는 연구결론과 및 향후 연구방향을 제시한다.

II. 이론적 배경 및 가설

2.1 지식의 유형

자원준거이론 및 지식이론관점에서 지식은 끊임없는 경쟁력을 창출하는 원천으로 인식하고 있다(Barney, 1991; Grant, 1996; Dunford, 2000). 지식은 기업의 업무수행, 문제해결과 의사결정을 위해 조직되고 분석된 정보로(Beckman, 1997), 본질적인

특성은 당면한 문제를 해결하고 미래방향을 제시하기 위해 사용가능한 정보의 집합으로 볼 수 있다. 이러한 지식은 특성에 따라 명시적(explicit or articulate)이고 암묵적(tacit)인 것으로 구분된다. 명시적 지식은 형식적이고 상징적인 언어에 의해 표현이 가능한 지식을 말하며 암묵적 지식은 분명히 표현되기 어려운 지식을 지칭한다. 즉, 명시적인 지식이란 정형화되어 있어 문서 및 파일 등 공식적인 프로세스를 통해 이전이 용이한 것을 의미하며 암묵적인 지식이란 추상적이어서 대면접촉 등과 같은 비공식적인 프로세스를 통해서 이전이 용이하다(Polanyi, 1966; Nonaka and Takeuchi, 1995, 김용진 등, 2010). 따라서 기업의 지식창출능력은 명시적 지식과 암묵적 지식을 얼마나 습득하고 통합관리를 통해 어떻게 창출하는가에 달려있다(Nonaka, 1991).

기업의 지식창출역량은 무형적인 자원의 범주에 존재하는데, 근본적으로 이러한 지식은 개인이 소유하지만 궁극적으로 조직이 지식을 창출하고 통합하고 개발하는 것으로 이해된다. 조직이 새로운 지식과 혁신을 창출할 수 있는 가장 탁월한 방법의 하나는 개인의 지식과 혁신을 조직적 루틴(organizational routine)으로 만드는 제도화에 있다고 볼 수 있다. 조직적으로 개인이 가진 아이디어나 지식을 공유하고, 통합하고 실행하는 조직적 체계를 만드는 과정이 바로 지식창출에 기여하는 과정이다(김민숙, 강한균, 2012). 기업조직의 지식창출과정은 SECI(socialization- externalization - combination- internalization)의 4단계를 통해 명시적 지식과 암묵적 지식이 확장되고 통합되는 전환프로세스를 거친다고 학습조직을 강조하였다(Nonaka et al., 2006).

국내에서 지식 서비스기업의 지식경영 및 지식창출에 대한 연구 최근에 일부 이루어졌다. 지식유형과 서비스혁신을 연구하거나(김용진 등, 2010) 서비스기업의 사회자본, 지식공유와 혁신행동에 관계 연구(김미숙, 홍관수, 2014) 및 지식통합역량 및 창출효과에 관한 연구(홍진원, 서우중, 2014)등이 대표적이다. 해외자회사의 지식창출과 관련된 주제의 연구들도 최근 늘고는 있으나 글로벌 전문서비스 기업을 대상으로 지식창출역량의 요인과 성과를 실증적으로 분석한 연구는 미흡하였다. 주로 한국기업의 자회사를 대상으로 해외진출이나 합작투자시의 해외지식이전과 지식습득에 관하여 연구하거나 또는 해외자회사의 학습과 역량강화가 해외자회사의 성장에 미치는 영향(박영렬, 박용석, 김민정, 2002; 이철, 박찬수, 2010; 최진아, 2012; 정갑연, 2013; 송윤아, 이재은, 2014)등의 연구가 주를 이루고 있다. 따라서 지식창출, 공유 및 활용의 의존도가 높은 전문컨설팅 서비스 조직을 대상으로 한 지식창출역량의 연구는 의미가 있을 것이다.

2.2 글로벌 컨설팅 서비스 조직의 지식과 지식창출

2.2.1 컨설팅 서비스 동향

지식정보화 사회에서 전문 경영컨설팅은 전형적인 지식집약형서비스로 지식을 창출하고 기업의 혁신을 선도하는 역할을 수행하는 핵심적인 주체로 인식된다(Dunford, 2000; Werr & Stjernberg, 2003). 즉, 지식의 보유, 창출, 공유 및 활용이 본질적인 비즈니스 도메인이라고 할 수 있다. 경영컨설팅트는 이론과 실무적인 성격이 융합된 지식을 고객조직 간에 중개하는 지식 브로커(knowledge broker)의 역할을 수행하는 것으로 이해되기도 한다(Hargadon, 1998; Taminiau et al., 2009).

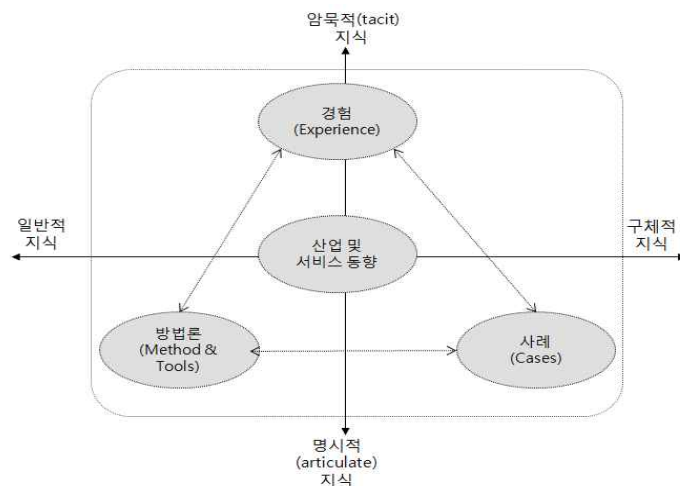
국내 컨설팅 시장은 글로벌화 및 경제규모의 성장과 함께 확대되어 왔고 향후에도 지속적으로 확대 될 것으로 전망된다. 컨설팅서비스를 제공하는 기업은 다양하게 분류 할 수 있지만 기본적으로 네트워크 구조와 제공하는 산업 및 서비스로 분류 할 수 있을 것이다. 첫째로, 다국적기업의 네트워크에 기반한 컨설팅회사와 국내에 기반을 두고 있는 형태로 구분할 수 있을 것이다. 본 연구는 다국적 기업의 네트워크에 기반한 회사를 연구대상으로 한다. 둘째 제공하는 핵심서비스 기준으로 본다면 국내시장에 진출한 글로벌 컨설팅회사는 크게 경영전략 기반의 회사와 회계재무기반의 컨설팅 회사 및 IT기반의 컨설팅 회사로 구분할 수 있다. 전략기반의 회사는 맥킨지(Mckinsey), 보스턴컨설팅그룹(BCG), 베인앤컴퍼니(Bain) 및 에이티커니(ATK) 등으로 전통적으로 높은 수준의 리서치 역량을 바탕으로 비즈니스 기반의 전략컨설팅 서비스를 제공한다. 경영전략기반의 컨설팅 회사들이 상대적으로 지식집약형의 수준이 높다고 할 것이다. 둘째는 흔히 Big 4로 딜로이트(Deloitte), 프라이스워터하우스 쿠퍼스(PwC), 케이피앰지(KPMG), 및 언스트영(EY) 등이 포함되며 재무기반의 종합 자문서비스를 제공한다. 셋째는 액센츄어(Accenture)나 아이비엠(IBM) 등이 대표적인 IT기반의 컨설팅 조직이다. 이외에 인사조직에 특화된 머서컨설팅, 왓슨와이엇트 등이 경쟁하고 있다. 서비스 관점에서는 전략, 운영, IT컨설팅으로 구분할 수 있고, 전략컨설팅은 기업전략, 사업전략 및 인수합병과 지배구조 전략 등이 포함되며 운영 컨설팅은 영업마케팅, 구매·조달 등의 프로세스, 재무/리스크, 인사조직 등이 포함된다. IT컨설팅은 정보화전략과 시스템구축으로 구성되며 전사적자원관리(ERP), 고객관리관계(CRM), 공급망관리(SCM) 등이 있다.

최근 컨설팅 시장의 주요특징은 비즈니스의 IT의존도가 높아지면서 순수 전략서비스 시장이 상대적으로 축소되는 반면 모바일, 핀테크 및 사물인터넷 등의 융합과 정보통신기술이 확산되면서 급속하게 기술 및 IT컨설팅 중심으로 전환되어 가고 있다. 최근 클라우드, 스마트, 빅데이터 등 정보기술의 급속한 발전과 함께 기업 간 인수합병이 확대되면서 글로벌 컨설팅 서비스에서도 융합관점의 새로운 지식 창출의 중요성이 그 어느 때보다 높아지고 있다. 국내에 진출한 컨설팅 자회사들은 글로벌과 연계를 강화하면서 현지 전문업체와의 협업과 함께 별도 내부 지식관리조직이나 초우량센터(CoE: Center of Excellence)를 운영하면서 적극적으로 대응한다.

2.2.2 컨설팅 서비스 조직의 지식

전문 컨설팅서비스 조직의 운영메커니즘은 팀 및 서비스의 프로젝트 단위로 이루어지기 때문에 다른 산업에 비해 팀 및 조직구성원의 지식보유 역량이나 지식창출역량에 대한 의존도가 높다고 할 것이다. 전문컨설팅사의 지식은 다양한 관점에서 분류할 수 있지만, 수주산업의 운영관점에서 보면 프로젝트의 영업 및 수주에서 프로젝트 서비스의 딜리버리 까지를 고려하여 산업과 서비스의 최근 동향, 영업 및 신규 서비스, 프로젝트 수행방법론, 유사사례, 수행경험 및 프로젝트 관리와 관련 정보로 분류할 수 있다. Werr & Stjernberg(2003)은 앤더슨컨설팅, 보스턴컨설팅그룹과 언스트영 등 글로벌 컨설팅의 명시적 지식과 암묵적 지식 및 지식관리전략에 대한 연구를 수행하면서 지식을 방법론과 툴(methodology & tools), 사례(cases) 및 경험(experience)의 3가지로 분류하였다. 방법론과 툴은 공통의 언어와 지식구조를 제공하며, 사례는 실제적으로 적용된 서술화된 형태로 지식을 전달하며, 경험은 방법론, 툴과 사례를 구체적인 프로젝트에 적용하기 위해 필수적인 요소라고 하였다. 사례분석을 통한 검증결과, 지식의 요소들은 상호작용을 하면서 이해되고 분석된다고 주장하였다. 지식의 속성을 보면 방법론과 툴 및 사례는 명시적(articulate)인 지식이지만 경험은 암묵적(tacit) 지식의 성격이 높다고 한다(Werr & Stjernberg, 2003). 본 연구는 3가지 요소이외에 경험에 일부 포함될 수도 있지만 이질적이고 암묵적 성격이 강한 산업 및 서비스 전문지식을 제시하였다. 산업과 서비스의 통찰력은 차별적인 신규상품이나 서비스를 창출하고 시장을 리드할 수 있는 중요한 원천의 하나로 이해된다. 컨설팅서비스의 핵심경쟁력은 기존 방법론과 툴 중심에서 경험과 산업지식으로 전환되고 있다.

<그림 1> 컨설팅 서비스 조직의 지식



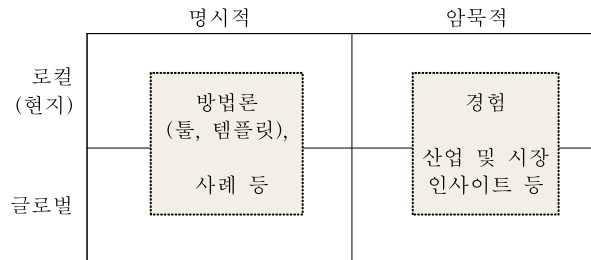
출처: Werr & Stjernberg(2003)을 참조하여 저자 보완

<표 1> 컨설팅 서비스의 지식유형별 특성

구분	방법론	사례	경험	산업 인사이트
개념	프로젝트 프로세스의 활동 절차 및 툴에 대한 일반적 설명	프로세스 맵 및 제안서 등 프로젝트에서 생성된 문서	프랙티스를 통해 축적된 경험	프랙티스 및 현장경험을 통해 축적된 지식
지식의 종류	명시적 조직적, 일반적	명시적 조직적, 구체적	암묵적, 개인적 추상적 & 구체적	암묵적, 개인적 추상적 & 개인적
특징	툴, 템플릿, 체크리스트 등 폭넓게 적용가능하고 이전이 용이	일반적 적용이 제한적이지만 유사한 사례에 가치있게 활용가능, 이전용이	이전에 어렵고 이전을 위해 대면접촉 요구, 행동의 실질적 가이드	산업 및 서비스의 변화를 주도하는 성격으로 암묵성이 높아서 이전이 어려움

출처: Werr & Stjernberg(2003)을 참조하여 저자 보완

<그림 2> 글로벌 컨설팅서비스 자회사의 지식습득과 유형



출처: Mors(2010), 'Innovation in a global consulting firm'을 참조 작성

2.3 연구가설

2.3.1 지식의 유형과 지식창출역량

글로벌 네트워크를 기반으로 경영컨설팅 서비스를 제공하고 있는 조직은 수주경쟁력을 제고하기 위해 지속적으로 글로벌 및 현지에서의 지식을 습득하는 노력을 한다. 다양한 채널을 통해 습득하는 지식은 선행연구에서 제시된 바와 같이 명시적 지식과 암묵적 지식으로 구분할 수 있다(Polanyi, 1966; Nonaka, 1991; Nonaka and Takeuchi, 1995, 김용진 등, 2010). 글로벌 컨설팅서비스 조직에 있어 명시적 지식은 프로젝트를 수행하기 위한 공통적으로 정의된 표준절차를 정의한 방법론과 템플릿, 체크리스트, 관리방안 및 관련된 사례 등으로 프로젝트를 주어진 기간 내에 효과적으로 수행하기 위해 필요한 지식이다(Werr & Stjernberg, 2003). 이러한 지식은 프로젝트 협업 및 커뮤니케이션의 중요한 수단으로서 수행과정에서 발생하는 다양한 문

제들을 사전에 예방하고 해결하는데 기여하며 이를 통해 프로젝트나 팀 내에서의 새로운 지식의 창출에 기여할 것이다. 또한 기존 유사 프로젝트를 수행했던 경험이나 산업 및 서비스에 있어서의 핵심동향이나 전문지식은 수행에 참여했던 인력에 내재화(embedded)되어 있는 암묵적 지식으로 지식의 통합과정을 통해 지속적인 프로젝트의 품질제고 및 경쟁력 제고를 위한 신규 서비스의 창출에 중요한 정보를 제공하게 될 것이며 이는 궁극적으로 지식창출역량에 영향을 미칠 것이다. 경영컨설팅사에 있어서 암묵적인 지식의 비공식적인 공유가 지식창출 및 혁신에 영향을 미친다고 하였다(Taminiu et al., 2009). 이상의 논의에 근거하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 1: 자회사 조직의 명시적 지식은 지식창출역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 자회사 조직의 암묵적 지식은 지식창출역량에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3.2 암묵적 지식과 명시적 지식의 관계

암묵적 지식과 명시적 지식의 관계는 서로 상호보완적이며, 이들의 상호작용으로 새로운 지식이 창출된다(Evangelista and Hau, 2009). 암묵적 지식은 상대방에게 이전하기 위하여 시간과 노력이 많이 들어가며 암묵적 지식은 명시적 지식을 이해하는데 기초적인 기반을 제공한다(Nonaka, 1991; 이철, 박찬수, 2010). 그 이유는 암묵적 지식은 조직 내의 지식에 내재가 되어 있기 때문에 기업이 오래되어 경험과 암묵적 지식이 축적이 되면 명시적 지식의 획득이 용이하여 진다. 암묵적 지식은 적응(adaptation)이라는 과정을 통하여 방법론 및 사례에 반영되며 실질적인 적응은 경험의 수준에 따라 결정된다(Nonaka et al, 2006; Werr & Stjernberg, 2003). 특히 Nonaka 등(2006)은 암묵적 지식과 명시적 지식이 SECI 프로세스를 거쳐 상호간에 통합되고 확장된다고 하였다. 따라서 암묵적 지식은 명시적 지식을 얻기 위한 기반을 제공하여 명시적 지식이전을 용이하게 한다. 이상의 논의에 근거하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 3: 자회사 조직의 암묵적 지식은 명시적 지식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.3.3 자회사 지식창출역량과 조직성과

지식창출역량은 컨설팅서비스의 핵심역량으로 다국적기업 자회사에서 창출된 지식은 투입과 산출의 모든 측면에서 혁신의 프로세스에서 중요한 역할을 한다(Phene & Almeida, 2008; Mors, 2010). 다국적기업의 자회사가 현지 네트워크 내 외부구성원과의 지식교환은 직접적으로는 자회사 혁신에 영향을 미침으로써, 간접적으로는 자회사와 다국적기업 내 여타 단위 조직간의 지식흐름을 자극함으로써 다국적기업 혁신성

과를 향상시키게 된다(한병섭, 서민교, 2005). 혁신에 있어 이질적(heterogeneous) 지식의 존재성은 새로운 통합 및 조합의 가능성을 풍부하게 하며 새로운 아이디어의 창출 가능성을 제고한다(Hansen, 2002).

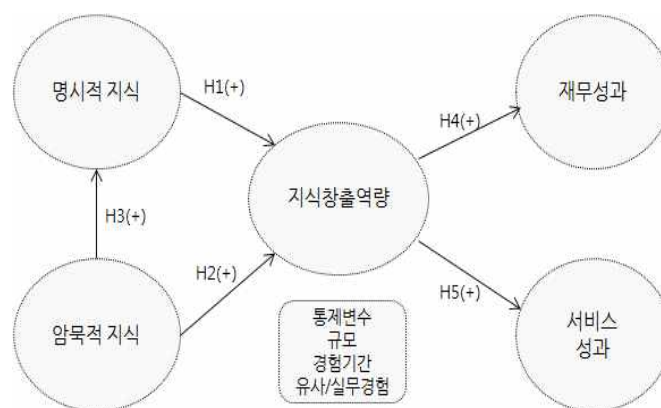
다국적기업 네트워크 내에서 자회사가 활용할 수 있는 기술적 지식자원이 풍부하고 다양할수록 자회사는 상대적으로 더 많은 혁신을 창출할 수 있을 것이다(Zander, 1997). Smith 등(2005)은 하이테크 기업을 대상으로 한 연구에서 내부의 보유 지식과 지식창출역량이 혁신을 통한 신제품 도입에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 규명하였으며 신규 제품과 서비스의 도입 비율은 조직구성원이 지식을 상호 교환하고 통합(combine)하는 기능에 의해서 결정된다고 하였다.

지속적으로 변화하는 경영환경에서 컨설팅서비스 조직은 혁신을 선도하는 새로운 지식의 창출은 고객을 선도하거나 조직구성원의 만족도를 높임으로써 궁극적으로 수주역량의 확대에 연계될 것이다. 컨설팅 서비스조직에 있어 체계적인 지식창출은 본원적인 차별화의 원천이 되기 때문이다. 특히, 최근 정보통신기술의 발전과 산업의 컨버전스가 확대됨에 따라 새로운 지식관점에서 융합적인 사고가 중요하므로 서비스 및 산업의 교차적인 입장에서의 지식창출은 더욱 혁신에 중요한 영향을 미칠 것이다. 그러므로 자회사 조직이 글로벌 및 로컬의 관계 네트워크로부터 더 많은 지식을 흡수하고 이전할수록 새로운 지식창출 할수록 자회사의 재무성과와 서비스 성과를 제고할 수 있을 것이다. 이상의 논의에 근거하여 다음의 가설을 설정하였다.

가설 4: 자회사 조직의 지식창출역량은 재무성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 5: 자회사 조직의 지식창출역량은 서비스성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<그림 3> 연구모델



III. 연구방법

3.1 표본과 자료수집

본 연구의 표본은 한국에 진출해 있는 다국적 경영 컨설팅회사의 네트워크 회사로 이들 조직에 속한 조직구성원을 대상으로 자회사 내의 팀이나 본부단위의 조직관점에서 설문조사를 실시하였다. 2015년 12월 기준으로 국내 진출한 다국적 경영컨설팅사 중 시장을 선도하는 곳은 약 10여개 정도로 대다수가 미주와 유럽에 본사기반을 두고 있다. 본 연구는 상대적으로 규모가 큰 프라이스워터하우스쿠퍼스, 딜로이트, 언스트영, 케이피엠지, 아이비엠, 엑센추어 등 주요 다국적 경영컨설팅사의 조직구성원을 대상으로 하였다. 설문지를 구성하기 과정에서 2명의 외부 전문가의 조언과 컨설턴트 3명의 사전테스트 과정을 거쳐서 확정하였다. 2016년 1월초까지 설문지를 확정 한 이후 본격적인 설문조사는 1월초부터 2016년 3월까지 약 3개월 동안 이메일과 인터뷰를 통해 이루어졌다. 20여명은 직접 방문하여 서면 인터뷰를 진행하면서 자료를 수집하였다. 최종적으로 회수된 172명의 설문조사 자료를 분석에 사용하였다.

3.2 변수측정

3.2.1 종속변수

본 연구의 종속변수는 국내진출 경영컨설팅 자회사의 지식창출역량이다. 다국적기업 자회사의 지식창출역량은 통상적으로 제조업 기준으로 ①마케팅과 영업, ②경영관리(management technique and practices), ③제조 프로세스, ④제품과 서비스, ⑤기술 등의 5개 영역에 있어서의 지속적인 새로운 지식의 창출여부의 역량을 측정한다 (Andersson et al., 2005; Holm & Pedersen, 2000; 송윤아, 이재은, 2014). Werr & Stjernberg(2003)는 전문컨설팅서비스의 지식을 방법론과 툴, 사례 및 경험으로 분류하여 연구를 하였다. 본 연구에서는 수주산업인 컨설팅 비즈니스의 가치사슬을 고려하여, 영업에서 서비스 전달까지를 ①산업과 서비스 관련 새로운 동향, ②영업 및 신상품 개발, ③프로젝트 방법론, ④사례 발굴, ⑤프로젝트 수행관리와 관련된 지식으로 분류하고 이에 대해 지속적으로 창출하려는 역량을 7점 척도로 측정하였다.

지식창출역량으로 인한 자회사 조직의 성과는 수주 서비스인 업의 특성을 고려하여 재무성과와 서비스성으로 구성하여 ①신규서비스 개발비율, ②프로젝트 수주율, ③프로젝트 납기준수율, ④프로젝트 품질, ⑤프로젝트 팀원의 만족도 및 ⑥프로젝트의 고객만족도로 측정하였다(김용진 등, 2010; 홍진원, 서우종, 2014).

3.2.2 독립변수

(1) 명시적(articulate) 지식

본 연구에서 명시적 지식은 국내에 진출한 경영컨설팅 자회사 조직이 글로벌 및 현지차원에서 습득하는 방법론, 관리방안 및 사례로 정의된다(Nonaka et al, 2006; Werr & Stjernberg, 2003). 컨설팅서비스 업무의 속성을 고려하여 글로벌 네트워크나 자회사 차원에서 지식의 습득과 관련하여 글로벌 차원에서의 ①프로젝트 방법론 ②사례 ③프로젝트 수행관리 노하우와 자회사 차원에서의 ①프로젝트 방법론 ②사례 ③프로젝트 수행관리 노하우로 정의하고 습득하는 수준을 7점 척도로 측정하였다.

(2) 암묵적(tacit) 지식

본 연구에서 암묵적 지식은 국내에 진출한 경영컨설팅 자회사 조직이 글로벌 및 현지차원에서 습득하는 경험과 산업과 서비스관련 지식으로 정의된다(Nonaka et al, 2006; Werr & Stjernberg, 2003). 본 연구는 컨설팅서비스 업무의 속성을 고려하여 글로벌 네트워크나 자회사 차원에서의 암묵적 지식의 습득과 관련하여 ①산업과 서비스 관련 새로운 동향 ②영업 및 신상품 개발 지식 ③ 프로젝트 수행 경험으로 정의하고 지식을 습득하는 수준을 7점 척도로 측정하였다.

3.2.3 통제변수

자회사의 지식습득 및 지식창출역량에 영향을 미칠 수 있는 자회사 조직의 규모와 조직구성원의 경험기간, 유사업종 및 실무 경험여부 등을 통제변수로 하였다(이철, 박찬수, 2010). 조직규모는 팀 및 서비스의 인원을 기준으로 자연로그를 취하였고, 조직구성원의 경험은 컨설팅 수행경험 기간에 로그를 취하였다. 유사업종과 실무 경험여부는 더미변수(경험있음:1, 경험없음:0)로 포함하였다.

3.3 분석방법

연구가설을 검증하기 위한 분석기법으로 1982년 Herman Wold에 의해 개발된 PLS(Partial Least Squares, 이하 PLS)를 채택하였으며, 구체적으로 분석도구로 SmartPLS 2.0을 이용하였다. PLS기법을 분석에 활용한 이유는 연구의 특성, 샘플규모 등을 고려했기 때문이다. PLS는 AMOS 등의 기법에 달리 주성분분석을 기반으로 하여 상대적으로 표본의 규모에 대한 가정이 덜 엄격하고, 잔차의 정규분포에 대한 제약조건이 없다. 따라서 PLS는 작은 표본크기에도 높은 수준의 통계적 검증력을 나타내며 탐색적인 연구나 인과관계 예측에 유연하게 활용되고 있다.

<표 2> 변수의 측정항목

변수	측정문항	참고문헌
명시적 지식	①글로벌 네트워크(지식포털, 전문가그룹, 교육 등)를 통해 방법론에 대한 정보를 얻는다.	Werr & Stjerberg(2003) Robertson 등(2003) Nonaka등(2006) 이철·박찬수(2010)
	②글로벌 네트워크를 통해 사례정보를 얻는다.	
	③글로벌네트워크를 통해 프로젝트관리 정보를 얻는다.	
	④조직내부 지원을 통해 방법론에 대한 정보를 얻는다.	
	⑤조직내부 지원을 통해 사례정보를 얻는다.	
	⑥조직내부 지원을 통해 프로젝트관리 정보를얻는다.	
암묵적 지식	①글로벌 네트워크(지식포털, 전문가그룹, 교육 등)를 통해 산업과 서비스의 최근동향 정보를 얻는다.	Werr & Stjerberg(2003) Robertson 등(2003) Nonaka등(2006) 이철·박찬수(2010)
	②글로벌 네트워크를 통해 영업 및 신제품개발 관련 정보를 얻는다.	
	③글로벌 네트워크를 통해 유사프로젝트 수행경험의 정보를 얻는다.	
	④조직내부 지원을 통해 산업과서비스의 최근동향 정보를 얻는다.	
	⑤조직내부 지원을 통해 영업 및 신제품개발 관련정보를 얻는다.	
	⑥조직내부 지원을 통해 유사프로젝트 수행경험의 정보를 얻는다.	
지식 창출 역량	①조직(팀)은 산업과서비스의 최근동향관련 새로운 지식을 지속적으로 창출한다.	Colakoglu 등(2014) 홍진원·서우종(2014) 김미숙·홍관수(2014)
	②조직은 영업 및 신상품개발 관련된 새로운 지식을 지속적으로 창출한다.	
	③조직은 방법론 관련된 새로운 지식을 지속적으로 창출한다.	
	④조직은 사례 관련된 새로운 지식을 지속적으로 창출한다.	
	⑤조직은 프로젝트 수행 및 관리 관련된 새로운 지식을 지속적으로 창출한다.	
재무 성과	①신규서비스의 개발비용이 높은편이다.	홍진원·서우종(2014) 김용진 등(2010)
	②프로젝트의 수익율이 높다.	
	③프로젝트의 납기준수율이 높다.	
서비스 성과	④프로젝트의 품질이 높다	홍진원·서우종(2014) 김용진 등(2010)
	⑤프로젝트 팀원의 만족도가 높다.	
	⑥프로젝트의 고객만족도가 높다.	

IV. 분석 결과

4.1 기술통계량

본 연구에서 분석에 활용된 표본은 국내에 진출한 글로벌 기반 경영컨설팅 자회사 조직의 컨설턴트로 이들을 대상으로 설문조사를 실시하여 172명의 설문지를 회수하였다. 표본 회사별 분포는 프라이스워터하우스쿠퍼스, 언스트앤영, 딜로이트, 케이피엠지 등 Big 4기반의 조직이 148명으로 86.0%를 구성하며 엑센츄어와 아이비엠 등 IT 컨설팅 조직이 10.5%, 에이티커니와 베인 등 전략기반의 컨설팅 조직이 3.5% 등으로 주로 재무기반 글로벌 컨설팅사의 비율이 높은 편이다. 응답자의 직급은 임원 16.9%, PM급 30.8%, PL급 20.9%, 팀원급이 31.4%로 직급별로 다양하게 구성되어 상대적

으로 PM급과 팀원급의 비중이 약간 높은 편이다.

컨설팅업의 평균 경험기간은 약 10.4년이고 평균 재직기간은 5.6년으로 나타났고, 유사한 업종의 타사경험을 가진 인력비중이 66.3% 정도로 예상했던 바와 같이 유사 업종 간 인력의 이동성이 높은 것으로 확인되었다. 현업실무 경험을 가졌던 비중은 76명으로 44.2%로 나타났다. 학력은 대졸이 95명으로 55.2%, 석사가 59명으로 34.3%, 박사는 10.5%를 구성하였다. 산업별로는 제조가 32.6%, 금융이 35.4%로 제조와 금융업종의 비중이 높았다. 제공 서비스별로는 오퍼레이션이 39.0%, IT가 27.9%, 재무·리스크가 22.1%로 높은 비중을 차지하였다.

<표 3> 표본의 현황(회사/직급/산업/서비스별)

회사	빈도	비율(%)	직급	빈도	비율(%)	학력	빈도	비율(%)
Big4	148	86.0	임원	29	16.9	대졸	95	55.2
전략 컨설팅	6	3.5	PM급	53	30.8	석사	59	34.3
IT컨설팅	18	10.5	PL급	36	20.9	박사	18	10.5
			팀원	54	31.4			
합계	172	100.0	합계	172	100.0	합계	172	100.0
서비스	빈도	비율(%)	산업	빈도	비율(%)	성별	빈도	비율(%)
전략	15	8.7	제조	56	32.6	남자	137	79.7
오퍼레이션	67	39.0	금융	61	35.4	여자	35	20.3
재무/리스크	38	22.1	유통서비스	20	11.6			
IT	48	27.9	통신	2	1.2			
기타	4	2.3	기타	33	19.2			
합계	172	100.0	합계	172	100.0	합계	172	100.0

4.2 신뢰성과 타당성 검증

측정항목의 신뢰성 분석결과 측정값들의 Cronbach's alpha값은 모두 0.7 이상 값을 보여주어 기준치보다 높은 수치를 보였다. 개념타당성을 확보하기 위해 배리맥스 회전기반의 요인분석을 통해 요인적재값이 낮은 AK3과 TK3의 측정항목은 분석에서 제외하였다. 집중타당성을 파악하기 위해 평균분산추출지수(AVE: Average Variance Extracted)과 개념신뢰도(CR: Composite Reliability)를 계산하였다. 분석결과, 평균분산추출지수(AVE)값은 명시적 지식과 암묵적 지식이 0.492와 0.487이지만 0.5에 근접하여 수용가능한 수준이고 나머지는 기준치인 0.5 이상이었다. 개념신뢰도(CR)도 모두 0.8 이상의 값을 보여주어 기준치인 0.7보다 높은 수치를 보였다. 따라서 본 연구모델은 기준치이상의 내적일관성과 집중타당성을 확보한 것으로 판단된다.

요인들간의 상관관계분석 결과, <표 5>와 같이 일반적으로 상관계수가 0.6 이상이면 강한 상관관계로 볼 수 있지만 본 연구에서는 암묵적 지식과 명시적 지식의 상관관계를 제외하고는 모두가 0.6 이하의 상관관계를 보이고 있다. 또한 변수간의 다중공선성(multicollinearity) 문제를 점검하기 위해 분산팽창요인(VIF, variance inflation factor)을 측정한 결과 다중공선성이 우려되는 구분점인 5 보다 모두 작게 나타나서 심각한 다중공선성을 발견하지 못하였다.

<표 4> 신뢰성과 타당성 분석

변수	측정항목	요인적재값	AVE	CR	R ²	Cronbachs Alpha
명시적 지식	AK1	0.601	0.492	0.825	0.591	0.731
	AK2	0.515				
	AK4	0.837				
	AK5	0.742				
	AK6	0.764				
암묵적 지식	TK1	0.667	0.487	0.823		0.737
	TK2	0.526				
	TK4	0.782				
	TK5	0.773				
	TK6	0.711				
지식창출역량	KC1	0.861	0.675	0.912	0.135	0.879
	KC2	0.784				
	KC3	0.846				
	KC4	0.819				
	KC5	0.795				
재무성과	FP1	0.837	0.612	0.825	0.269	0.693
	FP2	0.790				
	FP3	0.715				
서비스성과	SP1	0.811	0.694	0.872	0.216	0.783
	SP2	0.856				
	SP3	0.831				

<표 5> 상관관계 분석

변수	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	VIF
1. 명시적 지식	4.617	0.866	1									2.315
2. 암묵적 지식	4.522	0.848	0.658	1								2.413
3. 지식창출역량	4.844	0.876	0.264	0.299	1							1.182
4. 재무성과	4.769	0.767	0.293	0.287	0.518	1						
5. 서비스성과	4.986	0.722	0.216	0.253	0.465	0.662	1					
6. 조직규모	3.758	0.682	0.147	0.130	0.011	0.077	-0.011	1				1.030
6. 경험기간	2.130	0.750	-0.026	0.068	-0.166	-0.132	-0.196	0.113	1			1.288
8. 실무경험	0.442	0.498	0.010	0.014	0.078	0.041	0.051	-0.014	0.097	1		1.064
9. 유사경험	0.663	0.474	0.090	0.147	-0.041	0.017	-0.039	0.026	0.406	0.214	1	1.278

<표 6> 요인분석

측정항목		명시적 지식	암묵적 지식	지식창출역량	조직성과	서비스성과
명시적 지식	AK1	0.601	0.450	0.219	0.093	0.004
	AK2	0.515	0.421	0.222	0.223	0.085
	AK4	0.837	0.616	0.168	0.269	0.263
	AK5	0.742	0.609	0.120	0.198	0.203
	AK6	0.764	0.567	0.218	0.230	0.158
암묵적 지식	TK1	0.434	0.667	0.302	0.206	0.153
	TK2	0.308	0.526	0.222	-0.002	-0.031
	TK4	0.573	0.782	0.201	0.274	0.232
	TK5	0.590	0.773	0.211	0.126	0.157
	TK6	0.685	0.711	0.147	0.316	0.283
지식창출역량	KC1	0.190	0.218	0.861	0.520	0.396
	KC2	0.187	0.216	0.784	0.448	0.333
	KC3	0.241	0.304	0.846	0.341	0.354
	KC4	0.235	0.268	0.819	0.405	0.460
	KC5	0.234	0.225	0.795	0.403	0.353
조직성과	FP1	0.233	0.270	0.509	0.837	0.530
	FP2	0.218	0.169	0.352	0.790	0.512
	FP3	0.243	0.221	0.313	0.715	0.524
서비스성과	SP4	0.254	0.229	0.342	0.606	0.811
	SP5	0.153	0.222	0.462	0.537	0.856
	SP6	0.143	0.178	0.332	0.519	0.831

4.3 무응답 편익 및 동일방법 편익검증

설문조사과정에서 집단의 응답비율 차이로 인하여 발생할 수 있는 무응답 편익을 살펴보기 위하여 설문수집 전반부 수집설문(early respondents)과 후반부 수집설문(late respondents)을 각각 25%씩 비교 분석하였다(Armsrong and Overton, 1977). 자회사 규모(인력규모), 컨설턴트로서의 경험 및 재직기간 등에 대하여 독립표준 t-검증을 실시한 결과 유의확률이 모두 0.05이상으로 두 집단 간 유의한 차이가 없는 것으로 분석되어 무응답 편익은 심각하지 않은 것으로 나타났다.

동일방법 편익란 통상적으로 독립변수와 종속변수가 동일한 측정도구와 응답원에 의해 측정되었을 때 발생하는 오류로 동일 응답원에 의한 측정일 때 주로 발생한다. 동일방법 편익을 검증하기 위해 Harman's single factor analysis를 실시하였다. 모든 변수를 투입하여 회전시키지 않는 요인분석(unroated factor analysis)을 실시한 결

과, 설명력을 가지고 있는 5개의 요인이 추출되었고 가장 설명력이 큰 요인이 전체분 석의 28.7%를 차지하였고 나머지 요인이 37.6%로 나타났다. 이러한 결과는 요인들 중 어느 한 요인의 분산 설명력이 절대적이지 않은 것으로 동일방법 편의 문제는 심 각하지 않은 것으로 판단된다.

<표 7> 무응답편의 검증

변수	시기	Mean	표준편차	t	Sig(p)
자회사 조직규모	전반 25%	44.30	31.24	-0.271	0.787
	후반 25%	46.04	29.29		
경험기간	전반 25%	9.19	5.62	0.157	0.876
	후반 25%	9.00	5.37		
재직기간	전반 25%	5.32	4.87	0.848	0.399
	후반 25%	4.58	3.01		

<표 8> 동일방법편의 검증

성분	추출 제곱합 적재값 요인		
	합계	설명분산(%)	누적분산(%)
1	6.592	28.661	28.661
2	3.212	13.964	42.626
3	2.874	12.495	55.120
4	1.542	6.705	61.825
5	1.017	4.423	66.248

4.4 모형의 적합도 분석

PLS기반 구조방정식의 모형평가는 R^2 (설명력)와 Q^2 (예측력) 값 및 GoF (적합도) 를 이용한다. 첫째, R^2 값은 각 내생변수별 경로모형에 대한 설명력에 대한 평가로서 상(0.26이상), 중(0.13-0.26), 하(0.02-0.13)로 구분할 수 있다(Cohen, 1988). 본 연 구의 구조모형에서 R^2 값은 전체 평균이 0.342로 전반적인 설명력이 상위 수준이고 명시적 지식이 0.591 및 지식창출역량이 0.135이고, 조직성과는 재무성과가 0.269이 고 서비스성과는 0.216으로 모두 중(0.13-0.26)이상으로 전반적으로 모형의 설명력 이 높다고 할 수 있다.

둘째, 모형의 예측적합성을 판단하는 Q^2 값은 PLS Blindfolding 절차에 의해 산정되 며, 누락거리(Omission Distance) 7 기준으로 산정한 Q^2 값이 명시적 지식의 0.288을 포함하여 모두가 판단기준인 0 보다 크므로 경로모형의 예측적합성은 확보된 것으로 판단된다.

셋째, 모형의 적합도 지수인 GoF(Goodness of Fitness)를 산정하는 바, 이는 모든 내생변수의 설명력(R^2)의 평균과 공통성 값이나 평균분산추출지수(AVE) 값의 평균값을 곱한 뒤에 이를 다시 제곱근해서 산출된다(Wetzels 등, 2009). 이 적합도의 최소 권고기준치는 0.1 이상이며, 0.36 이상이 나오면 모형적합성이 높은 것으로 판단할 수 있다. 본 연구모형에서 PLS 경로모형의 적합도를 산정한 결과, <표 7>에 제시된 바와 같이 0.423로 모형의 적합도가 높다고 볼 수 있다. 분석결과를 종합해 보면, 본 연구모형이 있어 전체적인 모형의 적합도는 확보된 것으로 판단된다.

<표 9> 모형적합도 분석

요인	AVE	R^2	Q^2	모형적합도
명시적 지식	0.492	0.591	0.288	GoF = 0.423
암묵적 지식	0.487		0.277	
지식창출역량	0.675	0.135	0.091	
재무성과	0.612	0.269	0.159	
서비스성과	0.694	0.216	0.145	
평균	0.592	0.303	> 0	

4.5 가설검증

모형의 가설을 검증하기 위하여 PLS 구조방정식을 이용한 경로분석을 실시하였다. 분석결과, 프로젝트 방법론과 관리체계 및 사례 등의 명시적 지식은 자회사의 지식창출역량($\beta=0.049$, $t=0.410$)에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 가설1은 기각되었다. 반면에 경험 및 산업 인사이트 등의 암묵적 지식은 자회사의 지식창출역량($\beta=0.278$, $t=2.149$)에 95% 신뢰수준에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 또한 암묵적 지식이 명시적 지식($\beta=0.769$, $t=23.957$)에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설2와 가설3은 지지되었다.

지식창출역량은 자회사의 수주율과 납기준수율 등 재무성과($\beta=0.518$, $t=10.401$)에 99%의 신뢰수준에서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석되어 가설4도 지지되었다. 또한 지식창출역량은 고객만족도 및 팀원만족도, 프로젝트 품질 등의 서비스 성과($\beta=0.465$, $t=8.901$)에도 유의한 수준에서 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 5도 지지되었다.

통제변수인 자회사 조직규모는 지식창출역량에 유의한 영향을 미치지 못했지만 경험은 부(-)의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유사컨설팅 경험 및 실무 경험여부는 지식창출역량에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다.

<표 8> 가설검증(구조방정식 분석결과)

가설	경로	경로계수	표준오차	t값	P값	가설검정
H1	명시적 지식 → 지식창출역량	0.049	0.120	0.410	0.682	기각
H2	암묵적 지식 → 지식창출역량	0.278	0.129	2.149	0.033	채택
H3	암묵적 지식 → 명시적 지식	0.769	0.032	23.957	0.000	채택
H4	지식창출역량 → 재무성과	0.518	0.050	10.401	0.000	채택
H5	지식창출역량 → 서비스성과	0.465	0.052	8.901	0.000	채택
통제 변수	조직규모 → 지식창출역량	-0.010	0.067	0.144		
	경험 → 지식창출역량	-0.178	0.071	2.517		
	실무경험 → 지식창출역량	0.098	0.066	1.481		
	유사경험 → 지식창출역량	-0.035	0.077	0.452		

V. 결론

5.1 연구결론 및 함의

본 연구는 대표적인 지식기반 산업으로 지식창출이 핵심경쟁력의 원천인 글로벌 네트워크 기반의 경영컨설팅사 조직을 대상으로 명시적이거나 암묵적인 지식의 유형이 지식창출역량에 미치는 영향을 규명하고자 하였다. 국내에 진출한 글로벌 경영컨설팅사의 조직구성원을 대상으로 설문조사를 통해 172개를 회수하였다. 가설검증을 위해 PLS 구조방정식을 통한 경로분석을 실시하여 다음의 주요 결과를 얻었다.

첫째, 컨설팅서비스에 있어 공통의 언어로 과제수행의 근간이 되는 방법론이나 관리체계 등의 명시적 지식은 비록 필수적으로 습득해야 하는 지식이지만 지식창출역량에는 유의한 영향을 미치지 못하였다. 이러한 결과는 관리방법론이나 사례 등은 기본적으로 프로젝트 수행과정상의 리스크를 줄이고 효율성을 높이기 위한 성격이 강하고 적극적으로 지식을 창출하고자 하는 의도가 높지 않기 때문으로 이해된다.

둘째, 조직구성원이나 전문가 그룹에 내재화된 컨설팅서비스 조직의 경험 및 산업이나 시장의 핵심동향에 근거한 통찰력 있는 정보 및 신상품 지식 등의 암묵적 지식은 지식창출역량에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 이는 대다수의 경영컨설팅 회사들이 신규 지식의 창출에 주력하는지에 대한 근거를 제공하고 있다고 볼 수 있다. 이러한 암묵적 지식은 차별화의 원천이면서 시장이나 서비스를 선도하는 역할을 수행한다고 할 수 있다. 따라서 컨설팅 조직에 있어서는 무엇보다 수행경험에

대한 보다 체계적인 지식과 산업에 대한 비즈니스 지식의 체계적인 이전방안과 학습 조직의 구축이 필요한 것으로 판단된다.

셋째, 암묵적 지식은 명시적 지식에 유의한 영향을 미쳤다. 암묵적 지식은 궁극적으로 프로젝트 관리체계나 사례 등으로 내재화되어 지식의 확산에 영향을 주는 것으로 이해할 수 있다. 이는 국제합작투자의 사례를 연구했던 이철과 박찬수(2010)의 선행 연구와도 일치하는 결과이다. 이러한 결과는 암묵적 지식과 명시적 지식간의 상호작용이 중요하게 존재함을 의미한다(Nonaka et al., 2006).

마지막으로 지식창출역량은 신상품개발 및 수주율, 납기준수 등의 조직의 혁신기반의 조직의 재무적 성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며 고객만족도 및 프로젝트 품질 등의 서비스 성과에도 유의한 정(+)영향을 미쳤다. 이는 지식창출역량이 컨설팅서비스 조직의 경쟁력에 중요한 요소임을 확인하는 것으로 이는 기존의 선행연구(Nonaka & Takeuchi, 1995; Smith et al., 2005; 한병섭, 서민교, 2005; 김용진 등, 2010; 김미숙, 홍관수, 2014; 홍진원, 서우중, 2014)와 일치하는 결과이다.

연구결과를 종합해 보면, 국내에 진출해 있는 다국적기업의 컨설팅서비스 자회사의 지식창출역량에 있어 암묵적 지식의 중요성과 명시적 지식과 암묵적 지식의 상호작용을 다시금 확인하였는바 컨설팅 서비스 조직은 업의 본질적인 경쟁력을 높이기 위해 경험의 체계적인 내재화와 마켓 센싱과 인지기능을 보다 강화하여야 할 것이다. 정보통신기술에 기반한 지식사회는 앞으로 더욱 급속하게 확대될 것이며 경쟁이 심화되는 경영컨설팅서비스 시장에서 지식창출 기반의 핵심경쟁력은 생존과 경쟁우위의 중요한 토대가 될 것이다. 따라서 국내에 진출한 글로벌 컨설팅 자회사는 글로벌 및 현지의 네트워크에 기반한 암묵적 지식의 확보와 지식창출에 더욱 역점을 두어야 할 것이다.

5.2 연구의 기여도 및 한계점

본 연구는 지식의존도가 높은 전문 컨설팅서비스 조직을 대상으로 습득하는 지식의 유형과 지식창출 및 성과에 대해 실증연구를 했다는 점에 기여하는 바가 크다. 기존에 제조업이나 연구조직의 지식이전 및 창출에 대한 연구는 있었지만 국내진출 다국적기업 전문서비스 조직을 대상으로 한 연구가 미흡하였는바 본 연구는 다국적기업 자회사 지식창출역량의 연구의 폭을 확대했다고 할 것이다. 다만, 국내에 진출해 전문 컨설팅서비스를 제공하는 다국적기업의 자회사가 많지 않은 관계로 대상기업의 수나 표본의 크기가 제한적이라는 것이 연구의 한계점으로 볼 수 있다. 앞으로 샘플의 크기를 보다 확대하거나 국내 컨설팅서비스 조직과의 비교분석도 의미가 있을 것이다. 또한 글로벌 전문서비스 조직에 있어 국가간 네트워크 내에서의 지식의 이전에 대한 동인 및 성과에 대한 연구도 필요할 것으로 판단된다.

References

- 김미숙·홍관수(2014), 서비스기업의 조직공정성, 사회자본, 지식공유 및 혁신행동의 관계에 관한 연구, *기업경영연구*, 21(3), 15-33.
- 김민숙·강한균(2012), 한국기업 해외자회사의 지식창출역량 강화를 위한 전략모형, *국제지역연구*, 16(3), 209-237.
- 김민숙·방호열(2012), 한국기업 해외자회사의 지식창출요인에 관한 실증적 분석, *무역학회지*, 37(5), 391-429.
- 김용진·남기찬·송재기·이남희·임명성(2010), 지식서비스기업과 고객간의 상호작용성 및 지식유행이 기업의 서비스혁신에 미치는 영향에 관한 연구, *Information System Review*, 12(2), 145-166.
- 박영렬·박용석·김민정(2002), 합작기업의 지식습득에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 한국에 진출한 국제합작투자기업 중심으로, *국제경영연구*, 13(2), 29-55.
- 송윤아·이재은(2014), 국제합작 파트너 기업 간 지식공유와 관계몰입이 역지식이전역량에 미치는 영향: 지식창출역량의 매개효과를 중심으로, *국제경영연구*, 25(4), 117-140.
- 이철·박찬수(2010), 국제 합작 투자에 있어서 행동특성이 암묵적 지식과 명시적 지식 이전에 미치는 영향: 한국의 사례, *무역학회지*, 35(5), 227-255.
- 정갑연(2013), 해외자회사의 현지국 사회적 자본을 통해 형성된 현지시장 지식획득이 역지식이전에 미치는 영향, *국제경영리뷰*, 17(4), 153-187.
- 최진아(2012), 기술기반 벤처의 해외에서의 동적역량 축적, *전략경영연구*, 15(1), 33-63.
- 한병섭·서민교(2005), 한국에 투자한 다국적기업의 지식창출 결정요인에 관한 실증분석: 연구개발성과를 중심으로, *경영연구*, 20(3), 133-159.
- 홍진원·서우중(2014), 조직구성원의 지식통합역량에 대한 선행요인과 지식창출효과에 관한 연구: 융합지향 조직을 중심으로, *지식경영연구*, 15(4), 105-126.
- Almeida, P., & Kogut, B. (1999), Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks, *Management Science*, 45(7), 905-917.
- Almeida, P., & Phene, A. (2004), Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation, *Strategic Management Journal*, 25(8/9), 847-864.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002), The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in

- the multinational corporation, *Strategic Management Journal*, 23(11), 979–996.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008), Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys, *Technovation*, 28(10), 644–657.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1999), *Managing across borders: The transnational solution (Vol. 2)*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Beckman, T. (1997), *A methodology for knowledge management*, IASTED.
- Birkinshaw, J., & Hood, N. (1998), Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies, *Academy of Management Review*, 23(4), 773–795.
- Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. (1995), Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations, *Journal of International Business Studies*, 729–753.
- Caves, R. E. (1982), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University, Press, Cambridge, UK.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990), Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Colakoglu, S., Yamao, S., & Lepak, D. P. (2014), Knowledge creation capability in MNC subsidiaries: Examining the roles of global and local knowledge inflows and subsidiary knowledge stocks, *International Business Review*, 23(1), 91–101.
- Dunford, R. (2000), Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms, *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 295–302.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Evangelista, F. & Hau, L. N.(2009), Organizational context and knowledge acquisition in IJVs: An empirical study, *Journal of World Business*, 44(1), 63–73.

- Foss, N. J., & Pedersen, T. (2002), Transferring knowledge in MNCs: The role of sources of subsidiary knowledge and organizational context, *Journal of International Management*, 8(1), 49–67.
- Grant, R. M. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17(2), 109–122.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000), Knowledge flows within multinational corporations, *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496.
- Hansen, M. T. (2002), Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies, *Organization Science*, 13(3), 232–248.
- Hargadon, A. (1998), Firms as knowledge brokers, *California Management Review*, 40(3), 209–227.
- Harzing, A. W. (2000), An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies, *Journal of International Business Studies*, 101–120.
- Haas, M. R. (2006), Acquiring and applying knowledge in transnational teams: The roles of cosmopolitans and local, *Organization Science*, 17(3), 367–384.
- Holm, U., & Pedersen, T. (2000), The centres of excellence project—methods and some empirical findings, The emergence and impact of MNC centers of excellence, Copenhagen Business School.
- Hymer, S. H. (1976), The international operations of national firms: A study of direct foreign investment, *Cambridge, MA: MIT press*, 14(1), 139–155.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1982), Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups, *R&D Management*, 12(1), 7–20.
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001), Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures, *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139–1161.
- Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996), Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context, *Journal of International Business Studies*, 27(5), 877–903.
- Miles, I. (2001). Services innovation: a reconfiguration of innovation studies, *Policy Research in Engineering, Science and Technology*, April, 2001.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003), MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM, *Journal of*

- International Business Studies*, 34(6), 586–599.
- Mors, M. L. (2010), Innovation in a global consulting firm: When the problem is too much diversity, *Strategic Management Journal*, 31(8), 841–872.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of management review*, 23(2), 242–266.
- Nonaka, I. (1991), The Knowledge–Creating Company, *Harvard Business Review*, November–December.
- Nonaka, I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge–creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006), Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances, *Organization Studies*, 27(8), 1179–1208.
- Phene, A., & Almeida, P. (2008), Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities, *Journal of International Business Studies*, 901–919.
- Polanyi, M. (1966), *Tacit Dimension*, New York: Double day and Co; Garden City.
- Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2003), Knowledge creation in professional service firms: Institutional effects, *Organization Studies*, 24(6), 831–857.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005), Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high–technology firms, *Academy of Management Journal*, 48(2), 346–357.
- Taminiau, Y., Smit, W., & De Lange, A. (2009), Innovation in management consulting firms through informal knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 42–55.
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003), Exploring management consulting firms as knowledge systems, *Organization Studies*, 24(6), 881–908.
- Zander, I. (1997), Technological diversification in the multinational corporation—historical evolution and future prospects, *Research Policy*, 26(2), 209–227.