

# 지식경영 전략에 관한 상황모형의 실증적 연구 : 자원-기반 이론을 중심으로

허명숙\* · 천면중\*\*

\* 울산대학교 대학원 경영학과

\*\* 울산대학교 경영대학 경영학부

## An Empirical Study of a Contingency Model on Knowledge Management Strategy: On a Resource-Based Theory

Myung-Sook Heo · Myun-Joong Cheon

### I. 서론

경쟁압력의 증가, 경제 전환의 지속적인 가속화 그리고 고객중시의 강화는 조직으로 하여금 지속 가능한 경쟁우위의 원천을 탐색하게 한다. 조직은 효과적으로 경쟁하고 장기적인 성공을 위해서 기업의 전반적인 분야에서의 변화하는 규칙에 적응해야 한다(Porter, 1990). 이러한 상황에서 지식은 지속적 경쟁우위의 확보를 위한 전략에서 가장 중요한 구성요소가 되고 있다(Richer & Vettel, 1995). 또한 지식경영은 지속가능한 경쟁우위를 창출하게 하는 중요한 역할로 인지되어 왔다(Grant, 1996; Holsapple & Singh, 2001). 지식의 효과적인 활용은 비즈니스 프로세스 개선, 새로운 제품 및 서비스의 디자인 등과 같은 조직의 새로운 능력의 개발에 공헌할 수 있다.

조직의 자원-기반 관점은 차별적인 조직성과가 산업의 구조에서 비롯되기 보다는 근본적으로 조직의 이질성(조직지식)에 기인한다고 주장하고 있다(Barney, 1991; Grant, 1991). 희귀하고 가치 있으며 대체가능하지 않으며 그리고 모방하기 어려운 자원과 그 자원을 활용할 수 있는 능력을 축적할 수 있는 조직은 경쟁조직들보다 지속적인 경쟁우위를 달성할 수 있다. 자원-기반 관점은 역량 혹은 능력과 관련된 지식을 서로 다르게 사용하는 조직들 사이의 성과 차이를 일반적으로 설명한다(Peteraf, 1993; Prahalad & Hamel, 1990). 지식은 지속 가능한 경쟁 우위의 가장 중요한 유일한 원천이며 또한 조직에 부가가치를 창출하는 원천으로 간주되어 왔다(Conner & Prahalad, 1996; Grant, 1996).

본 연구는 다음과 같은 질문에 해답을 모색하고

자 한다. 첫째, 조직이 지식경영 전략을 구현하는 의사결정에 영향을 미치는 상황은 무엇인가? 이 질문은 지식경영 전략이 모든 상황을 위해서는 추구될 수 없다는 것을 가정한다. 지식경영 전략은 어떤 조건에 따라 조직이 추구할 수 있는 상이한 관점들이다. 본 연구는 조직으로 하여금 지식경영 전략에 대한 상이한 관점을 추구하게 하는 상황을 이해하고자 한다. 둘째, 지식경영 전략과 지식경영을 경쟁우위와 연결시킴으로써 향상된 조직성과 사이에 긍정적인 관계가 있는가? 이 질문은 조직 성과는 지식경영 전략을 경쟁우위와 연결시키지 않고서는 향상될 수 없음을 가정한다.

### II. 이론적 배경

#### 2.1 자원-기반 이론과 지식경영

자원-기반 이론은 기업을 생산적인 자원들의 집합체로 간주한다. 기업의 성장은 여유자원을 활용하기 위한 노력에 따라 다르다(Penrose, 1959). Rubin(1973, p.937)은 또한 자원을 “기업으로 하여금 특별한 과업을 수행하도록 하는 고정된 투입물”로 정의하고 있다. 다양한 연구자들은 기업으로 하여금 효과성과 효율성을 개선시키는 전략을 고안하고 구현하게 하는 기업 자원의 목록을 제시하였다(Barney, 1991; Hitt and Ireland, 1986; Thompson and Strickland, 1983). 이러한 잠재적 기업자원은 물리적 자산 자원, 인적 자산 자원, 그리고 조직 자산 자원의 3개 범주로 분류될 수 있다(Barney, 1991). Grant(1991)는 전략 수립을 위한 자원-기반 접근방식의 실무적인 프레임워크를 다음과 같은 5단계 절차로 제시하고 있다: (a) 기

업자원 기초 분석, (b) 기업능력 평가, (c) 기업 자원 및 능력의 수익창출 잠재력 분석, (d) 전략 선택, (e) 회사의 전체 자원과 능력의 확장 및 갱신. 또한 Grant(1991)는 전략 수립을 위한 자원-기반 접근방식이 기존의 자원과 능력의 배치와 관련되어 있을 뿐만 아니라, 기업 자원과 능력 개발에도 관련되어 있다고 주장한다.

자원-기반은 전략수립(Bowman et al., 2002; Humbert et al., 1997), 정보기술 능력(Mata et al., 1995), 그리고 지식경영(Bloodgood & Salisbury, 2001; chung, 2004)을 포함하는 많은 조직에서 핵심 경쟁무기로 나타나고 있다. 자원-기반은 경쟁 조직마다 서로 다르게 보유하고 있는 자원과 능력으로 정의되며, 이러한 차이는 시간이 지남에 따라 지속가능하다(Barney, 1991; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). 그러므로 기업의 지식경영 기능에 대한 조직의 자원-기반 능력의 전통적 개념을 확장함으로써, 기업의 지식경영 능력은 다른 자원 및 능력과 결합에 있어서 지식기반 자원을 이동시키고 배치할 수 있는 능력으로 정의된다(Chung, 2004). 더욱이 자원-기반 관점은 기업의 능력에서 차이가 있으며 이는 지속가능한 경쟁우위를 발생시킨다(Black & Boal, 1994). 나아가 Johannessen and Olsen(2003)은 지식경영 자원이 모방하기 어려운 능력의 유형을 제공한다고 주장한다.

## 2.2 지식-기반 이론과 경쟁우위

기업의 지식기반 이론은 기업의 자원-기반 관점 위에 출현하는 것으로 설명되어져 왔으며(Grant, 1996; Grant, 1997), 후자인 자원-기반 관점은 인식론(Polanyi, 1962), 조직학습(Argyris, 1977), 조직 능력과 핵심 역량(Prahalad and Hamel, 1990) 등의 개념에서 가장 많이 표현되어 왔다. 자원-기반 이론은 기업이 경쟁기업보다 능가하게 수행하는 독특한 능력에 초점을 둘뿐만 아니라, 경쟁기업에게는 희귀하고 모방가능하지 않으며 활용가능하지 못한 전략적 자산에 중점을 두고 있는 반면에, 지식-기반 이론은 기업 범위에 대한 결정요인으로써 지식창출의 효율성에 초점을 둘뿐만 아니라 지식과 능력의 전이에 대한 장애요소에 중점을 두고 있다(Coff, 2003). 그러므로 지식-기반 관점은 자원-기반 관점의 본질로서 간주될 수 있다. 지식기반 이론의 중요한 특징은 다음과 같이 요약할 수 있다(Argote & Ingram, 2000; Blackler, 1995; Grant, 1996; Grant, 1997; Kogut & Zander,

1992; Richter & Vettel, 1995; Scarbrough, 1998; Spender, 1993).

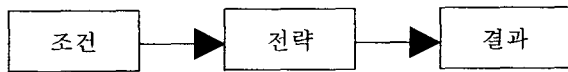
- (1) 지식은 이의 전략적 중요성과 부가가치를 공헌 차원에서 매우 중요한 생산적인 자원으로 간주된다.
- (2) 지식은 정보, 기술, 노하우(Know-how), 숙련된 기술로 구성된다. 중요한 구분은 설명할 수 있어서 저 비용으로 전이할 수 있는 “형식지”와 의사소통하는데 많은 어려움을 가지고 있는 “암묵지”에 있다. 분배되고 암묵적인 지식의 전이는 문제가 생길 수 있으며 이를 해결하기 위한 통합 수단을 요구한다.
- (3) 암묵지는 경쟁우위 달성에서 특히 중요하며 그리고 분산되어 있고 전문성을 지니며 매우 상황-의존적이다.
- (4) 조직은 지식 창출, 전환, 응용을 위한 현상으로서 간주된다. 개인들은 주요하게 지식창출의 에이전트이며 암묵지의 경우에 중요한 지식의 저장소이다.
- (5) 인간이 가지고 있는 인식과 시간 제약 때문에 개인들은 지식 획득에서 전문성을 지녀야 한다. 즉 매우 깊이 있는 지식은 일반적으로 지식의 영역을 넓혀가면서 획득될 수 있다. 예를 들면 투입물 대비 산출물의 변환과정을 통해 가치를 창출하는 생산은 많은 상이한 유형의 전문화된 지식의 응용을 일반적으로 요구한다.

## 2.3 전략경영의 상황관점

구조적 상황이론은 지난 30년 동안에 조직설계 및 성과에 관한 연구에 활용되어왔다(Carroll, 1993; Drazin and Van de Ven, 1985; Ginsberg and Venkatraman, 1985; Gresov and Drazin, 1997; Hofer, 1975; Miller and Friesen, 1978; Miles and Snow, 1978; Xiaohua and Germain, 2003). 전략분석을 위해 이중적 접근방식으로 설명되는 기본 관점이 있는데 환경적 위협과 기회분석 그리고 조직 강점과 약점 분석이다(Grant and King, 1982). 비즈니스 전략에 대한 상황 관점은 상이한 전략의 적절성이 비즈니스의 경쟁 환경에 의존한다고 지적하고 있다(Hambrick and Lei, 1985). 또한 관점은 “전략선택의 보편적인 환경이 기업 자원 입지와 환경적 상황과는 관계없이, 모든 비즈니스를 위해 최적으로 존재하지 않는다”는 신념에 의지한다(Ginsberg and Venkatraman,

1985, p.421). 그래서 효과적인 전략은 환경적 조건과 조직 요인들 사이에 일치를 달성하는 전략이다 (Drazin and Van, 1985; Venkatraman and Camillus, 1984).

Fahey and Cristensen(1986)은 <그림 1>과 같은 전략 연구 패러다임을 제시하는데 이는 전략 내용의 중심적 연구 질문이 다음과 같음을 시사하고 있다. 즉 상이한 조건에 따라서 구체적인 전략을 수립할 때 발생하는 성과는 무엇인가? <그림 1>은 지식경영 전략을 고려하는데 유용한 모형을 제공한다. 만약 조직이 전략으로써 지식경영을 활용한다면, 유사한 상황 영향요인을 고려해볼 수 있다. 그러므로 <그림 1>은 개발될 수 있는 지식경영 전략의 상황모형의 기본적인 프레임워크를 제공하고 있다.



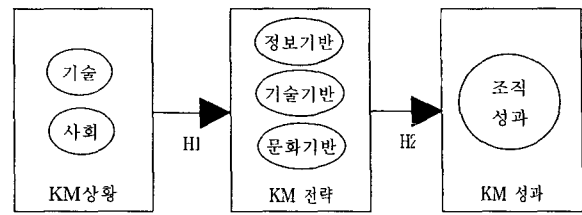
<그림 1> 전략연구 패러다임

### III. 연구설계

#### 3.1 연구모형 및 가설

지식경영 전략에 대한 연구 모형은 <그림 2>와 같다. 이 모형은 <그림 1>에서처럼 조직 전략 연구 패러다임의 상황 관점과 앞서 제시한 자원-기반 이론뿐만 아니라 지식-기반 이론에 기초하고 있다. 지식경영에 대한 상황 관점, 자원-기반 이론, 그리고 지식-기반 이론의 적용은 조직을 위해 유용하면서 운영적 프레임워크를 제공한다. <그림 2>에 적용된 것처럼, 자원-기반 이론의 기본적인 전제는 조직의 지식경영 전략이 지식경영의 자원과 능력에 의존한다는 것이다. 그러므로 지식경영 전략이 수행되거나 혹은 그렇지 않을 수도 있는 상황이 존재한다. 지식경영에 대한 조직 관점에서 이러한 상황은 기술적 자원과 사회적 자원을 포함한다. 나아가 <그림 2>에서 적용된 것처럼, 지식-기반 이론의 본질적인 전제는 조직성과가 지식경영을 경쟁우위에 연결시킴으로써 향상될 수 있다는 것이다.

자원-기반이론에 기반 하여, 지식경영 연구자들은 기업으로 하여금 경쟁 우위를 지속시키게 하는 자원과 관련된 다양한 지식경영을 규명하였다. 예를 들어, Lubit(2001)은 암묵지와 우수한 지식경영



<그림 2> 연구모형

능력은 많은 산업에서 지속가능한 경쟁 우위를 위한 핵심이라고 주장하고 있다. 또한 우수한 지식경영 능력은 새로운 시장 요구사항을 충족시키기 위해 필요한 숙련된 기술을 쇄신하고, 신속하게 개발하는 기업의 능력을 향상시킴으로써, 지속적인 혁신과 개선을 육성한다고 주장한다. Gold et al.(2001)은 지식경영 프로세스 아키텍처에 따라 기술, 구조, 문화를 구성하고 있는 지식경영 자원은 효과적인 지식경영을 위해 필요한 조직 능력 혹은 전제조건이라고 설명하고 있다. Bennet and Gabriel(1999)는 팀워크, 관료수준, 의사결정의 중앙집권화, 혁신성, 변화에 대처할 능력과 같은 조직 요인이 지식경영을 가능하게 하는 핵심이라고 언급하고 있다. 마찬가지로, Lee and Choi(2003)은 협업, 신뢰, 학습, 중앙집권화, 공식화, T형태의 숙련된 기술, 정보기술 지원과 같은 지식경영을 가능하게 하는 요인이 지식경영 창출 프로세스에 있어 중요한 요인들이며, 이들은 조직적 창조성뿐만 아니라 조직성과를 낳는다. 자원에 대해 Pan & Scarbrough(1998) 분류 기준을 적용함으로써, 핵심 지식경영 자원들은 다음처럼 분류된다(Chung, 2004): (1) 기술적 지식경영 자원은 물리적 IT 하부구조 및 지식경영 능력으로 구성되며, (2) 사회적 지식경영 자원은 인적, 구조, 문화적 자원 및 지식경영 능력으로 이루어져 있다.

지식경영을 위한 자원-기반 이론은 수립단계 동안에서 주어진 전략의 구현을 결정하는 지식경영 자원과 능력의 총체를 검토하기 위한 프레임워크를 제공한다. 그래서 자원-기반 이론은 전략이 보편적으로 구현될 수는 없지만, 필요한 지식경영 자원과 능력 기반을 가지는 것에 의존한다는 사실을 설명하고 있다. 그러므로 자원-기반 이론에 근거하여, 지식경영은 기업의 지식경영 자원과 능력으로부터 경쟁우위를 지속시키기 위해 사용할 수 있는 전략적인 의사결정이다. 지식-기반 이론에 기초하여, 지식경영 연구자들은 기업으로 하여금 조직성과의 목표를 달성하게 하고, 나아가 지속적

인 경쟁우위를 가져다주는 다양한 지식경영 상황과 지식경영 전략을 규명하였다. 예를 들면, 지식경영 상황에 관하여, Pan and Scarbrough(1998)는 사회-기술적 상황을 제시하고 있는데, 이는 조직의 사회 및 기술적 하위시스템 기능의 상호관계성을 강조한다. 지식경영에 대한 사회-기술적 상황은 다음과 같이 3가지 주요한 지식경영 측면의 차원에서 요약될 수 있다: (1) 하부구조(Infrastructure)는 네트워크 구성원들 사이에 물리적 및 의사소통 접촉을 가능하게 하는 하드웨어와 소프트웨어를 말한다. (2) 정보구조(Infostructure)는 네트워크상의 조직구성원들 사이에 교환을 지배하는 공식적인 규칙을 말하며, (3) 정보문화(Infoculture)는 조직구성원들이 인정하고 있는 배경지식의 축적을 의미하며, 이러한 지식은 작업 그룹 프로세스를 둘러싸고 있는 사회적 관계에 내제되어 있다.

Alavi and Leidner(1999)는 지식경영 전략을 정보-기반, 기술-기반, 문화-기반 관점으로 분류하였다. 정보-기반 관점 차원에서, 지식경영은 정보과부화를 줄이고 정보 그 자체로부터 경쟁우위를 획득하는 것에 관계하고 있다. 다시 말하면 지식경영은 지식 그 자체의 본질을 쫓아가는 것이 아니라 지식을 보유하고 있는 사람과 그 지식을 파악하는 방법을 추적하는 수단으로 간주한다. 지식경영에 대한 기술-기반 관점은 다양한 IT 시스템 뿐만 아니라 다양한 도구들에 관계하고 있다. 즉, 지식경영은 정보하부구조에 관계하고 있으며 보다 구체적으로, 광범위한 교차-기능적 시스템의 통합에 관계하고 있다. 마지막으로, 지식경영에 대한 문화-기반 관점은 학습, 의사소통, 그리고 지적 재산 배양 등에 관계하고 있다.

조직적 지식경영 성과에 관해서 예를 들면 Alavi and Leidner(1999)는 조직성과를 재무(예: 판매증가, 수익성증가), 마케팅(예: 서비스향상, 고객 충성), 일반 성과물로 분류하였다. 마찬가지로 Gold et al.(2001)은 지식경영 성과를 조직 효과성으로 설명하고 있으며 이는 새로운 제품과 서비스 혁신, 새로운 비즈니스 기회 규명, 그리고 상이한 조직단위에 대한 개발 노력 조정과 같은 능력들에서의 조직 개선으로 정의된다. 조직지식, 조직문화, 그리고 기업이 운영되고 있는 산업구조의 본질에 대한 상황에서, Soo et al.(2002)은 지식창출과 혁신에 대한 프로세스 모형을 소개하고 있는데, 이러한 프로세스 모형에서 그들은 지식경영

성과를 혁신과 재무/시장 성과로 설명하고 있다. 이러한 결과를 기초한 연구가설 H1, H2는 다음과 같다.

H1 : 지식경영 상황에 대한 기술 및 사회적 차원은 지식경영 전략의 의사결정에 영향을 미친다.

H2 : 지식경영 전략은 지식경영을 경쟁우위와 연계시킴으로써 조직성과를 향상시킨다.

### 3.2 연구변수의 조작적 정의

모든 항목들은 지식경영 문헌에서의 항목과 지식경영 전문가들의 정보를 기초로 해서 개발되었다. 항목들은 범주형의 기반으로 측정된 지식경영 전략 변수를 제외하고 “전혀 동의하지 않는다(1)”에서 “매우 동의한다(7)”의 범위로 리커트 7점 척도를 기초로 측정되었다. 지식경영 상황에 대한 기술적 차원은 기술적 지식경영 자원에 대한 조직의 현재 수준에 초점을 두고 있다. 이 변수의 조작적 정의는 기술적 지식경영의 현재 능력이 지식창출, 조직, 공식화, 분배, 그리고 응용 능력에 공헌하는 정도를 평가하기 위해 Nissen et al(2000)로부터 개발되었다.

지식경영 상황에 대한 사회적 차원은 구조, 문화, 그리고 인적 자원을 포함하는 사회적 지식경영 자원의 중요한 측면을 설명하고 있다. 이 변수의 조작적 정의는 Beckman(1999), Davenport & Prusak(1998), 그리고 Leibowitz(1999)로부터 개발되었다. 본 연구는 다음과 같은 차원에서 7가지 사회적 지식경영 자원에 측정을 사용한다. (1) 조직구성원의 지식창출, 전이, 공유, 활용 능력, (2) 지식경영에 대한 중요한 인식, (3) 혁신, 학습, 지식공유에 대한 문화, (4) 지식창출, 저장, 운반을 위해 적합한 조직 구조, (5) 최고 경영층의 비전과 지원, (6) 체계적으로 지식경영을 수행하기 위한 전략 개발, (7) 지식창출과 공유를 위한 평가와 보상 시스템 등이다.

지식경영 전략에 대한 조직 관점은 조직을 지식경영의 개념으로 생각하는 것을 의미한다. 지식경영 전략의 조작적 정의는 정보-기반, 기술-기반, 문화-기반 관점과 같이 세 개의 상이한 관점을 이해하기 위해서 Alavi and Leidner(1999)로부터 개발되었다. 조직의 성과는 경쟁, 고객서비스, 혁신, 생산성과 같은 많은 차원에서 조작 될 수 있다. 이러한 변수의 측정은 Housel & Bell(2001)로부터 개발되었다. 본 연구는 다음과 같은 차원에서 지

식경영을 경쟁우위에 연계시킴으로써 8가지 조직 성과에 대한 측정을 사용한다. (1) 경쟁력 향상, (2) 예측 및 의사결정 능력의 향상, (3) 고객서비스의 향상, (4) 고객 만족에 대한 향상, (5) 비즈니스 혁신 달성, (6) 제품과 서비스 품질의 향상, (7) 비즈니스 프로세스 개선, (8) 생산성 향상 등이다.

#### IV. 연구 분석 결과

##### 4.1 데이터 수집

연구를 위한 데이터는 우편 설문지를 통해 수집되었다. 설문지법은 확률적 표본추출, 표준화된 측정, 다른 원천에서는 없는 활용 가능한 정보 등을 제공한다(Fowler, 1988). 또한 지식경영 연구의 현재단계에서 적합한 형태이다. 설문지는 국내 500개 대기업을 대상으로 2차에 걸쳐 우편으로 설문지를 배포하였으며, 79(16%)부의 설문지를 회수하였다. 설문지의 대상은 각 기업 내에 있는 지식경영 최고 담당자들을 대상으로 실시하였다. 본 연구 논문의 실증적 분석 자료는 우편을 통한 설문 조사를 하였으므로, 응답된 표본이 전체 모집단의 특성을 대변하고 있는가를 분석할 필요가 있었다. 비응답 편이 분석은 첫 번째 응답자들에 의해서 제공된 설문지와 두 번째 설문지의 응답자들에 의해서 제공된 것과 비교해서 확인되었다(Armstrong & Overton, 1977; Compeau & Higgins, 1995; Fowler, 1988). 분석은 연간 매출액과 종업원의 수에 관해 두 그룹 사이에 유의수준 0.05에서 어떠한 유의성도 나타나지 않았다. 이러한 비응답 편이 분석은 연구 표본으로부터의 결과를 대규모 모집단에 일반화 시킬 수 있음을 보여주고 있다.

##### 4.2 표본의 일반적 특성

79개의 조사 대상 기업이 종사하고 있는 업종별로 보면 제조업(66%), 건설(11%), 금융/보험사(10%) 순으로 나타났다. 분석기업의 연간 매출액 구성을 보면 천억원이상~5천억원미만이 39개(49.4%)로 가장 많았고, 5천억원이상~1조원미만이 12개(15.2%)로 나타났으며, 분석기업의 총 종업원수의 구성을 보면 천명이상~5천명미만이 29개(36.7%)로 가장 많고, 3백명이상 천명미만이 28개(35.46%) 순으로 나타났다.

##### 4.3 신뢰성 및 타당성 분석

신뢰성은 측정된 결과치의 일관성, 정확성, 의존가능성, 안정성, 예측 가능성 또는 관련된 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이했을 때 동일한 값을 얻을 가능성을 말한다. 따라서 신뢰성이란 측정 결과가 얼마나 일관성이 있는가 하는 정도를 의미한다(Nunnally and Bernstein, 1994).

혼합측정을 가지는 변수들은 Cronbach's Alpha 측정을 통한 내적 일관성을 위해 평가된다. Cronbach's Alpha 값이 높으면 높을수록, 혼합 측정을 구성하는 항목들의 내적 일관성은 높아진다. Nunnally and Bernstein(1994)는 계수 값이 0.7 혹은 그 이상이면 적합하다고 주장하였다. 혼합 측정에 대한 변수들의 Alpha는 범위는 0.84~0.90으로 나타났다. 이러한 점수는 <표 1>에 나타나 있다.

<표 1> 신뢰성 분석

변수	항목 수	Cronbach's alpha
기술적 자원	5	0.8969
사회적 자원	7	0.8388
조직적 성과	8	0.8948

타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 잘 측정하였는가를 나타내는 개념이다. 타당성을 검토하는 방법에는 세 가지 방법이 있지만 본 연구에서는 두 가지를 언급하고 있다. 즉 내용 타당성과 구성개념타당성이다. 내용타당성은 연구하고자 하는 개념을 측정하는 구조 즉, 연구하고자 하는 개념을 측정하는 구성으로서 그 내용 자체가 측정에 얼마만큼 반영되고 있는가를 파악하는 것이다(Churchill, 1979; Kerlinger, 1986). 설문 도구에 대한 내용 타당성은 다른 연구자들에 의해서 활용되어진 조작적 정의를 이용하고 문헌연구에서의 제안을 수용하고 지식경영 분야의 전문가들을 통한 사전조사를 함으로써 만족된다(Kerlinger, 1986). 설문지의 모든 측정항목들은 관련 문헌연구에 따라서 작성되었으며, 3명의 MIS 교수들과 3명의 지식경영 전문가들로 이루어진 그룹의 패널 토의로 입증되었다.

구성개념은 정신적 혹은 개념적 변수이다. 왜냐하면 구성개념이 개념적이기 때문에, 구성개념에 대한 연구를 수행하기 전에 구성개념은 측정할 수 있고 기록할 수 있는 실증적 정의를 창출하는 것

이 필요하다. 구성개념 타당성은 구성개념에 대한 실증적 정의가 구성개념의 개념적 정의와 일치하는 정도이다(Churchill, 1979; Kerlinger, 1986). 즉 추상적인 개념들 사이에서 만들어진 이론적 관계와 실제 측정값 사이에서 나타나는 수치의 관계가 어느 정도 서로 일치하는가를 파악하는 것이다. 구성개념타당성의 종류는 집중타당성, 판별타당성, 이해타당성으로 구분되지만, 본 연구에서는 집중타당성과 판별 타당성을 언급하고자 한다.

집중 타당성은 동일한 개념을 측정하기 위한 다양한 시도가 일치하는 정도이다(Campbell and Fiske, 1959). 본 연구에서 집중 타당성은 한 항목이 나타내는 척도의 값과 그 한 항목을 제외한 나머지의 합산척도의 값 사이에 상관계수를 측정하여 평가하였다(Ives et al., 1983; kerlinger, 1986). 이 접근방식은 전체 척도 값이 타당하다고 가정한다. 또한 한 항목이 전체 척도 값과의 상관 정도는 그 항목에 대한 구성개념 타당성을 나타낸다(Churchill, 1979). Torkzaden and Dhillon(2002)는 수정된 항목-전체 상관계수가 0.5 혹은 그 이상의 값이 적절하다고 제안하고 있다. 이러한 기준을 기반으로, <표 2>에서 두개의 항목(SR4 과 CA2)

이 향후 분석으로부터 제외되었다. <표 2>에서처럼, 수정된 항목-전체 상관계수는 0.51~0.78로 나타났다.

판별 타당성은 한 구성개념이 다른 구성개념과 다른 정도이다. 즉 서로 다른 두 개념이 존재한다면, 두 측정으로부터 얻은 수치들은 서로 낮은 상관관계를 가져야 한다는 것이다. 이것은 일반적으로 요인분석을 통해 증명된다(Kerlinger, 1986). 판별 타당성을 위한 요인 분석은 본 연구의 각 구성개념에 관하여 수행되었다. 요인의 수를 결정하는 일반적인 기준은 고유값 1이다. 각각의 경우에 판별타당성은 각 변수를 위한 항목이 단일 요인으로 적재되는지를 확인한다. 요인 적재값의 유의성은 적어도 0.50 이상에서 결정된다(Hair et al, 1998). 어떤 요인에 대해 0.50 보다 낮은 적재값을 가진 항목 혹은 둘 이상의 요인에 대한 적재값이 0.50 이상인 항목은 구성개념의 측정결과에서 제외시켰다. 11개의 항목이 지식경영 상황에 대한 기술 및 사회적 자원을 측정하기 위해 사용되었다. <표 3>에서 Varimax 회전을 통한 요인분석은 기술 및 사회적 자원의 두 가지 요인으로 제시하고 있다.

<표 2> 연구 변수들의 수정된 항목-전체 상관계수

제외된 항목(Deleted items)	Corrected Item-Total Correlation
<b>기술적 자원 (TR)</b>	
TR1: 지식 창출을 위한 IT 사용	0.7525
TR2: 지식 조직을 위한 IT 사용	0.6799
TR3: 지식 형식화를 위한 IT 사용	0.7613
TR4: 지식 분배를 위한 IT 사용	0.7595
TR5: 지식 응용을 위한 IT 사용	0.7782
<b>사회적 자원 (SR)</b>	
SR1: 지식 창출, 전이, 공유 및 활용을 위한 조직구성원의 능력	0.5682
SR2: 지식경영의 중요성에 대한 인식	0.6439
SR3: 혁신, 학습, 지식공유를 위한 문화	0.6730
<b>SR4: 지식 획득, 저장, 전이를 위한 조직구조</b>	<b>0.4564</b>
SR5: 최고 경영층의 비전과 지원	0.5659
SR6: 체계적으로 지식경영을 수행하기 위한 전략 개발	0.7237
SR7: 지식창출과 공유를 위한 평가와 보상 시스템	0.5149
<b>조직성과 (OP)</b>	
OP1: 경쟁력 향상	0.5755
<b>OP2: 예측 및 의사결정 능력의 향상</b>	<b>0.4766</b>
OP3: 고객서비스의 향상	0.7384
OP4: 고객만족의 향상	0.7845
OP5: 비즈니스 혁신 달성	0.6960
OP6: 제품과 서비스 품질에서의 향상	0.7736
OP7: 비즈니스 프로세스 개선	0.6624
OP8: 생산성 향상	0.6966

<표 3> 지식경영 상황에 대한 요인 분석

항목	요인1	요인2	Eigenvalue	Variance explained(%)
TR5	0.8722		3.6545	33.2
TR3	0.8591			
TR4	0.8492			
TR1	0.7823			
SR5		0.8086	3.3275	30.3
SR6		0.7875		
SR3		0.7425		
SR2		0.7418		
SR7		0.6979		
SR1		0.6630		

7개의 항목들이 지식경영을 경쟁우위에 연결시킴으로써 조직성과 측정을 위해 사용되었다. <표 4>는 Varimax 회전을 통한 요인분석은 하나의 요인으로 제시하고 있다.

<표 4> 조직성공에 대한 요인분석

항목	요인1	Eigenvalue	Variance explained(%)
OP4	0.8557	4.3945	62.8
OP6	0.8508		
OP3	0.8090		
OP5	0.8066		
OP8	0.8006		
OP7	0.7577		
OP1	0.6465		

#### 4.4 연구가설 검증

자원-기반 지식경영 상황과 지식경영 전략 사이에 관계를 조사하기 위해 프로빗 모형 분석을 수행하였다. <표 5>에서의 결과는 기술과 사회적 지식경영 자원이 지식경영 전략에 대한 의사결정에 관련되는 것으로 밝혀졌다.

<표 5> 지식경영전략에 대한 지식경영 상황의 프로빗 분석

전체 모델 적합도 검정	통계량	F-Value	p-Value	Result
	pearson Chi-Square	143.5439	0.4951	H1 채택
	L.R Chi-Square	148.7925	0.3750	
독립변수에 대한 부분적 효과	기술적 자원	0.9383	0.3327	비유의적
	사회적 자원	9.3393	0.0022	유의적

지식경영 성과의 결과로서 지식경영 전략에 대한 상이한 관점이 조직성공에 미치는 영향을 조사하기 위해서 분산분석(ANOVA)을 수행하였다. <표 6>은 상이한 지식경영전략 관점이 조직성공에 미치는 영향에 대한 검증 결과를 요약한 것이다. 유의수준 0.05에서 조직성공과 상이한 지식경영 전략 관점은 유의적인 관계가 있음을 보여주고 있어서, 가설 2는 채택된다. 또한 상이한 지식경영 전략 관점에 관한 조직 성과에서 차이를 이해하기 위해, Tukey's 검증을 사용하여 다중 비교 분석을 수행하였다. <표 6>에서처럼, 문화-기반 지식경영 관점을 가지고 있는 조직은 기술-기반 지식경영관점을 가지고 있는 조직보다 더 많은 조직성공률 향상시키는 것으로 나타났다.

<표 6> 조직성공에 대한 지식경영전략의 분산 분석과 Tukey's 검증을 사용하는 다중 비교분석

전체 모델	R-Square	F-Value	p-Value	Results
	0.10	3.89	0.0249	H2 채택
비교 (조직성공)	정보-기반 : 기술-기반			비유의적
	정보-기반 : 문화-기반			비유의적
	기술-기반 : 문화-기반			유의적

지식경영 상황의 기술 및 사회적 자원과 관련한 거설검증의 결과는 기술 및 사회적 자원이 지식경영 전략에 대한 조직의 의사결정의 중요한 촉진요인이라는 서술적 및 실증적 주장을 확증하고 있다 (Chung, 2004; Davenport et al., 1998; Eppler & Sukowski, 2000; Gold et al., 2001; Gupta & Govindarajan, 2000; Lee & Choi, 2003; liebowitz, 1999). 예를 들어, 구조(예, 지식경영 활동을 위한 평가와 보상 시스템), 문화(예, 혁신과 학습을 위한 문화), 인적자원(예, 조직구성원의 지식경영 활동 수행능력)을 포함하는 사회적 자원은 지식경영 전략의 상이한 관점을 결정하는데 중요한 역할을 한다. 나아가 연구결과는 지식경영전략의 상이한 관점과 지식경영을 경쟁우위와 연결시킴으로써 향상된 조직성공(예, 경쟁력 향상, 생산성 향상) 사이에 매우 유의적인 관계를 보여주고 있다. 지식경영 전략에 대한 3가지 관점사이에, 문화-기반 관점을 가지는 조직은 기술-기반 관점을 가지는 조직보다 더 많은 운영적 성과를 향상시킨다. 그래서 조직의 문화는 성공적인 지식경영에 있어서 중요한 역할을 수행한다. De long & Fahey(2000)

은 조직문화가 지식경영에 중심이 되는 활동에 영향을 미치는 네 가지 방식을 다음과 같이 규명하였다.

- (1) 문화는 지식이 무엇인지 그리고 어떠한 지식이 관리할 만한 가치가 있는지에 관한 가정을 형성한다.
- (2) 문화는 누가 구체적인 지식을 통제할 것인지, 누가 지식을 공유해야만 하는지, 그리고 누가 지식을 축적할 수 있는지를 결정하는 개인 및 조직지식 사이의 관계를 정의한다.
- (3) 문화는 지식이 어떻게 특별한 상황에서 활용될 것인가를 결정하는 사회적 상호작용을 위한 상황을 창출한다.
- (4) 문화는 프로세스를 구축하는데, 이 프로세스에 의해서 조직에서 새로운 지식을 창출하고, 합법화하고 그리고 분배한다.

지식경영 전략과 조직성과 사이에 연결을 구축함으로써, 본 연구는 지식관리자들에게 전반적인 지식경영 자원과 능력을 위해서 조직을 효과적으로 관리해야 할 필요성이 있다는 것을 시사하고 있다. 심한 경쟁과 수익성확보 압력은 지식관리자들에게 전통적으로 과거에 수행해온 지식경영 자원과 능력을 보다 더 열심히 탐구하도록 강요하고 있다.

## V. 결론

본 연구는 조직에 의한 지식경영 전략의 의사결정 및 이에 미치는 요인뿐만 아니라, 지식경영 전략에 대한 의사결정과 지식경영을 경쟁우위와 연계시킴으로써 향상된 조직성과 사이에 관계를 조사하였다. 이 연구에서 중요한 결과는 다음과 같이 요약된다. (1) 본 연구는 <그림 2>에서처럼 연구 모형을 위한 지지를 제시하였다. (2) 지식경영 전략에 대한 조직의 의사결정은 사회적 자원과 능력에 의해서 상대적으로 결정된다. (3) 지식경영 전략에 대한 상이한 관점과 지식경영을 경쟁우위와 연결시킴으로써 향상된 조직성과 사이에 관계가 존재한다. 이러한 결과는 지식경영 자원과 능력을 효율적이고 효과적으로 관리하는 방법에 조직들이 밀접한 관심을 가지기 시작한다는 사실을 반영하고 있다.

본 연구는 조직에서 지식경영의 적용이라는 비교적 새로운 현상을 다루고 있다. 연구가 학계와

실무 분야에 공헌하고 있다고 느끼는 반면에, 언급되어야 하는 한계점들이 있다. 첫째, 연구는 각 기업을 위해 단일 응답에 의존하는 데이터 수집의 설문지 방법을 사용하였다. 그 결과 기존의 각 기업으로부터 다양한 계층의 응답(예, CEO, CIO)을 포함하는 사례 연구 혹은 현장 연구가 제시할 수 있는 각 기업의 지식경영 전략 지향을 파악하지 못했다. 둘째, 응답편이를 줄일 수 있는 설문지를 개발하기 위한 노력에도 불구하고, 그러한 편이는 사후적인 연구의 본질로 인하여 완전히 피할 수는 없었다. 마지막으로 본 연구에서 사용된 측정도구는 지식경영의 광범위한 원칙, 실무, 기법에 대한 지식관리자들의 이해를 결정하도록 설계되지 않았다. 이러한 한계점들은 향후 토론과 연구를 위한 기초를 제공한다.

## 참고문헌

- Alavi, M. & Leidner, D.E., "Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits," *Communications of the Association for Information Systems*, 1(7), February 1999, 1-36.
- Argote, L. & Ingram, P., "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82(1), May 2000, 150-169.
- Argyris, C., "Double Loop Learning in Organizations," *Harvard Business Review*, 55(5), September-October 1977, 115-124.
- Armstrong, J.C. & Overton, T.S., "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14(3), August 1997, 396-402.
- Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17(1), March 1991, 99-120.
- Beckman, T.J., "The Current State of Knowledge Management," In J. Liebowitz (Ed.), *Knowledge Management Handbook*, CRC Press, 1999.
- Bennett, R. & Gabriel, H., "Organizational Factors and Knowledge Management with Large Marketing Departments: An Empirical Study," *Journal of Knowledge Management*,



- 3(3), 1999, 212-225.
- Bergeron, B., *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, Inc., 2003.
- Black, J. & Boal, K., "Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 15(5), Summer 1994, 131-148.
- Blackler, F., "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation," *Organization Studies*, 16(6), 1995, 1021-1046.
- Bloodgood, J.M. & Salisbury, W.D., "Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies," *Decision Support Systems*, 31(1), May 2001, 55-69.
- Campbell, D.T. & Fiske, D.F., "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait Multimethod Matrix," *Psychological Bulletin*, 56, 1959, 81-105.
- Chung, S.H., "A Resourced-Based Perspective on Knowledge Management Capability and Competitive Advantage: An Empirical Investigation," *Expert Systems with Applications*, 27(3), October 2004, 459-465.
- Coff, R.W., "The Emergent Knowledge-Based Theory of Competitive Advantage: An Evolutionary Approach to Integrating Economics and Management," *Managerial and Decision Economics*, 24(4), June/July 2003, 245-251.
- Conner, K.R. & Prahalad, C.K., "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism," *Organization Science*, 7(5), September/October 1996, 477-501.
- Davenport, T.H., De Long, D.W., & Beers, M.C., "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan Management Review*, 39(2), Winter 1998, 43-57.
- Davenport, T.H. & Prusak, S., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998.
- De Long, D.W. & Fahey, L., "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management," *Academy of Management Executive*, 14(4), November 2000, 113-127.
- Fahey, L. & Christensen, H.K., "Evaluating the Research on Strategy Content," *Journal of Management*, 12(2), Summer 1986, 167-183.
- Gold, A.W., Malhotra, A., & Segars, A.H., "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective," *Journal of Management Information Systems*, 18(1), Summer 2001, 185-214.
- Grant, R.M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, 33(3), Spring 1991, 114-135.
- Grant, R.M., "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), Winter 1996, 109-122.
- Grant, R.M., "The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice," *Long Range Planning*, 30(3), June 1997, 450-454.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V., "Knowledge Management's Social Dimension: Lesson from Nucor Steel," *Sloan Management Review*, 42(1), Fall 2000, 71-80.
- Holsapple, C.W. & Singh, M., "The Knowledge Chain Model: Activities for Competitiveness," *Expert Systems with Applications*, 20(1), January 2001, 77-98.
- Humbert, M., Jolly, D., & Therin, F., "Building Strategy on Technological Resources and Commercial Proactiveness: The Gemplus Case," *European Management Journal*, 15(6), December 1997, 658-666.
- Johannessen, J.A. & Olsen, B., "Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantages: The Impact of Dynamic Contextual Training," *International Journal of Information Management*, 23(4), August 2003, 277-289.

- Kogut, B. & Zander, U., "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, 3(3), August 1992, 383-397.
- Lee, H. Choi, B., "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance," *Journal of Management Information Systems*, 29(1), Summer 2003, 179-228.
- Liebowitz, J., "Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy," *Knowledge and Process Management*, 6(1), March 1999, 37-40.
- Lubit, R., "Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage," *Organizational Dynamics*, 29(3), Winter 2001, 164-178.
- Mata, F.J., Fuerest, W.L., & Barney, J.B., "Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis," *MIS Quarterly*, 19(4), December 1995, 487-505.
- Nissen, M., Kamel, M., & Sengupta, K., "Integrated Analysis and Design of Knowledge Systems and Processes," In Y. Malhotra (Ed.), *Knowledge Management and Virtual Organizations*(pp. 214-244), Harrisburg, PA: Idea Group Publishing, 2000.
- Pan, S. & Scarbrough, H., "A Socio-Technical View of Knowledge-Sharing at Buckland Laboratories," *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 1998, 55-66.
- Peteraf, M.A., "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*, 14(3), March 1993, 179-191.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G., "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, 68(3), May/June 1990, 79-92.
- Rubin, P.H., "The Expansion of Firms," *Journal of Political Economy*, 81(4), July/August 1973, 936-949.
- Rumelt, R.P., "Toward a strategic theory of the firm," In R.B. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management* (pp. 566-570), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.
- Scarbrough, H., "BPR and the Knowledge-Based View of the Firm," *Knowledge and Process Management*, 5(3), September 1998, 192-200.
- Soo, C., Devinney, T., Midgley, D., & Deering, A., "Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls," *California Management Review*, 44(4), Summer 2002, 129-150.
- Spender, J.C., "Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications," *Academy of Management Proceedings*, 1993, 37-41.
- Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), April-June 1984, 171-180.
- Xiaohua, L. & Germain, R., "Organizational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance: Lessons from Chinese State-Owned Enterprises," *Strategic Management Journal*, 24(11), November 2003, 1131-1151.