

# 지식공유의 자발성이 시장성장에 미치는 영향에 관한 연구 : 여행사의 지식경영을 중심으로

## The Effect of Voluntariness of Knowledge Sharing on Market Performance in Travel Industry

강 인 원     경희대학교 무역학부 교수,                             (iwkang@khu.ac.kr)  
                   경희대학교 사회과학연구원 상임연구위원  
천 덕 희     UTC 투어     (jyc1007@hanmail.net)  
박 찬 옥<sup>†</sup>     경희대학교 일반대학원 무역학과                             (kultar@naver.com)

### ABSTRACT

Individuals' knowledge does not transform easily into organizational knowledge even with the implementation of knowledge management system in travel agency. A prior research stream emphasizes voluntariness, as a critical factor in knowledge sharing, but pays little attention to its role. We employ theoretical framework and augment it with extrinsic variables, voluntariness of knowledge sharing that are believed to influence customer orientation and market performance of travel agency. Using data on travel agency employee, the authors find considerable results and conclude by discussing prescriptive recommendations for the travel industry.

*Keywords* : Knowledge Management, Travel Agency, Voluntariness of Knowledge Sharing, Market Performance

## 1. 서 론

최근 지식경영(knowledge management)을 도입하는 기업들이 늘어나고 있다. 지식경영의 도구로서 지식경영시스템(KMS)은 기업 내부에 흩어져 있는 암묵지(tacit knowledge)를 형식지(explicit knowledge)로 전환시켜 줌으로써, 새로운 아이디어나 기술을 개발하거나 공유할 수 있게 해주고 기업 내의 자원을 더욱 효율적으로 이용할 수 있도록 해준다(Takahashi and Smutny, 2002; Scott, 2000). 때문에 영세성으로 인해 경

영의 어려움을 호소하는 중소기업들에게 있어서 지식경영은 경영수지 개선에 새로운 돌파구가 될 것으로 기대와 관심을 모으고 있다.

근래 들어 여행업 분야에서도 지식경영에 관한 관심이 고조되고 있다. 이는 여행사들이 경영수지가 악화됨에 따라 이러한 상황을 타개하기 위해 지식경영을 통하여 지식자원을 모으고 전달함으로써 기업내부의 자원을 효율적으로 관리하고자 하는 노력 때문인 것으로 보인다.

여행사들이 지식경영시스템을 도입하면 여행상품과 관련된 각종 정보를 공유하게 되어 고객에게 보다 나은 서비스를 제공할 수 있다. 또한 상품 판매에 관한 노하우를 교환하는 등의 지식공유활동이 가능해지

<sup>†</sup> 교신저자

논문접수일 : 2009년 11월 11일, 게재확정일 : 2009년 12월 10일

므로 직원들의 고객지향성(customer orientation)의 향상과 시장성과의 향상을 기대할 수 있다.

하지만 여행사에서 지식경영활동이 성공적으로 이루어지기 위해서는 먼저 지식공유활동에 대한 구성원들의 자발적 참여가 필수적이다. 지식경영에 관한 많은 연구들은 조직구성원들의 자발적인 참여의지 없이는 성공적인 지식경영이 이루어질 수 없음을 지적하며 자발성을 높이기 위한 홍보나 교육 뿐 아니라 적절한 보상이 필요함을 지적하고 있다(Bock et al., 2005; McDermott, 1999; Molly et al., 2005; Sviokla, 1996). 그러나 여행사들은 인적·물적 자원이 여유롭지 못한 경우가 대부분이고, 근무여건이 열악한 상태에서 지식경영에 대한 일방적인 강요는 직원들에게 오히려 업무부담과 반발감을 불러일으킬 우려도 있다.

이에 본 연구는 구성원들의 자발성(voluntariness)을 지식경영 성공의 핵심요인으로 보고 이를 중심으로 다음과 같은 연구를 수행하고자 한다. 첫째, 여행사 직원들의 지식공유에 대한 자발성 정도를 자발적, 순응적, 비자발적 지식공유로 나누어 자발성 정도에 따른 시장성과를 파악하고자 한다. 둘째, 지식공유에 대한 자발성 정도에 따른 고객지향성 성과를 파악하고자 한다. 셋째, 고객지향성에 따른 시장성과를 파악하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 여행업에서의 지식공유와 자발성

기존의 지식경영과 관련된 연구들은 지식경영활동의 필수적인 인프라로 정보기술, 특히 지식경영시스템의 중요성을 매우 강조해 왔다(Alavi and Leidner, 2001; Rao, 2004). 이러한 연구들은 지식경영을 위해 정보기술을 활용한 조직지식 지원시스템이 구축되어야 함을 주장하였고(O'Leary, 1998; Stein and Zwass 1995), 인공지능기법과 같은 최신정보기술을 이용하여 지식의 획득, 축적, 전파 메커니즘을 구축함으로써 기업들이 지식경영을 성공적으로 수행할 수 있다고 주장하기도 하였다(Blanning and David, 1995).

그러나 최근 지식경영을 보는 이러한 관점에 대해 새로운 비판이 제기되고 있는데, 이는 기존의 연구들이 지나치게 지식경영의 기술적인 측면에만 치우쳐 있어 지식창조와 공유의 주체인 인간을 간과하고 있다는 것이다(Thomas et al., 2001). 이러한 주장은 지식경영시스템은 단지 지식경영을 효과적으로 수행하기 위한 보조 수단에 불과하기에(조대연, 권현정, 2008), 기업들이 단순히 지식경영시스템을 도입하는 것만으로는 지식경영에 성공할 수 없고, 조직구성원들의 활발한 지식공유 활동을 유도할 수 있는가 하는 문제가 훨씬 더 중요한 문제라는 것이다(McDermott, 1999; Sviokla, 1996).

강소라, 김효근(2005)은 조직 내에서 누군가가 자신의 지식을 다른 조직구성원에게 이전(transfer)하려는 의도가 없이는 지식이 활용될 수 없다고 하였다. 즉, 지식경영은 개별구성원이 자발적으로 지식을 이전하고자 하는 의도가 있어야만 가능하다는 것이다.

McDermott(1999)는 최고경영자가 보상 및 평가시스템을 통해 지식공유 활동에 대한 동기를 부여 하는 것도 중요하지만, 조직 내 학습공동체를 통한 자발적인 지식공유 활성화가 더 중요하며, 지식공유 활성화는 조직유효성의 성과를 높여준다고 주장하였다. 또한 최고경영자가 직접 개입하여 지식공유를 강요하기 보다는 조직 구성원들의 자발적인 지식공유 환경을 만들어 주는 것이 더욱 중요함을 주장하기도 하였다.

여행사의 지식경영활동의 역시 조직구성원들의 자발성이 정도에 따라 영향을 받을 가능성이 클 것으로 여겨진다. 지식공유에 대한 자발성 정도에 따른 조직구성원들의 태도는 크게 세 가지로 나눌 수 있을 것으로 생각된다. 즉 자신이 속한 여행사나 주위 동료 를 위해 지식을 능동적으로 공유하고자 하는 자발적 지식공유, 주변 분위기에 의해 지식을 공유하는 순응적 지식공유, 그리고 지식공유에 대하여 거부감을 갖는 비자발적 지식공유가 그것이다(Bock et al., 2005; Molly et al., 2005). 본 연구는 이상의 자발적, 순응적, 비자발적 지식공유를 지식공유의 정도로 가정하고 지식공유의 정도에 따른 조직구성원들의 태도변화

와 시장성과를 살펴보고자 한다.

## 2. 지식공유의 자발성과 고객지향성과의 관계

여행사에서 판매되는 상품들은 거의 획일화되어 경쟁업체들과 차별화할 수 있는 요소가 그리 많지 않아 보인다. 이러한 현실 속에서 여행사들이 시장성과를 개선해 나갈 수 있는 방법은 주로 고객지향성(customer orientation)의 향상을 통한 인적서비스의 차별화라고 하겠다(Crosby et al., 1990).

고객지향성은 기업이 고객의 필요와 욕구를 파악함으로써 경쟁우위를 창출하고자 하려는 철학이나 행동이다(Narver and Slater, 1990). 또한 장기적인 수익성을 확보 할 수 있는 기업이 되기 위해 기업주, 경영자, 직원 등 모든 기타 이해관계자의 이익을 도외시하지 않는 동시에 고객의 이익을 최우선으로 삼는 신념의 체계(Deshpande et al., 1993)로 정의된다.

고객지향성의 차원(dimension)에 대한 논의는 많은 학자들에 의해 광범위하게 논의되어 왔다. Swan et al. (1985)은 고객지향성을 고객의 욕구 파악, 신속한 반응, 욕구해결을 위한 능력, 예절과 응대의 4가지 차원으로 보았다. 그들은 서비스 제공자가 고객의 이해를 우선으로 하고 고객에게 좋은 서비스를 전달하면 할수록 고객은 서비스 품질에 대해 좋은 평가를 한다고 보고하였다.

Daniel and Darby(1997)는 정보교환(information exchange), 전문적 관계(professional relationship), 속임수 행동(manipulative behaviour)으로 파악하기도 하였다. 또한 Donovan et al.(2004)은 고객지향성의 차원을 고객욕구인지, 고객욕구충족, 서비스제공욕구, 고객과의 개인적 관계욕구로 분류하였으며, 안준수(2004)는 고객지향성을 고객응대, 고객욕구충족, 서비스제공, 고객과의 관계로 하위차원들을 파악하였다.

본 연구는 이상과 같은 연구들을 바탕으로 고객지향성의 차원을 1) 고객의 욕구를 파악하고 필요한 서비스를 예상하고자 하는 고객니즈파악(Daniel and

Darby, 1997; Saxe and Weitz 1982; 안준수, 2004), 2) 최고의 서비스를 제공할 수 있는 자신감을 의미하는 서비스제공의지(Brown et al., 2002; Perriatt et al., 2007), 3) 고객과의 개인적인 친분을 중시하는 고객과의 개인적 관계의지(Donovan et al., 2004; 유필화와 1996)로 설정하고자 한다.

한편, 최근 여행사에서 이루어지고 있는 지식공유활동은 여행사 직원들의 고객니즈파악, 서비스제공의지, 고객과의 관계형성의지에 영향을 줄 것으로 여겨진다. Nonaka and Takeuchi(1995)는 조직구성원들 간의 활발한 지식공유는 새로운 지식을 창출시켜 각종 혁신적인 아이디어를 창출시키기에 기업이 경쟁우위를 확보하게 해 준다고 하였다. 또한 Edvinsson(1997)은 스칸디아(Skandia)항공사의 사례를 통하여 지식자산 관리가 직원들의 고객지향성을 향상시킴으로써 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있다고 주장하기도 하였다. 이와 같이 기업 내에서 효과적인 지식공유 활동이 일어날 경우에 고객지향성의 정도는 향상될 수 있을 것이다. 특히 여행사에서는 지식공유에 대한 자발성 정도에 따라 고객에 대한 직원들의 태도 즉, 고객지향성의 방향이 달라질 수 있을 것으로 가정되어, 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

H1 : 여행사 직원의 지식공유에 대한 자발성 정도에 따라 고객지향성의 방향이 달라질 것이다.

## 3. 직원들의 고객지향성에 따른 시장성과

여행사 직원들의 높은 고객지향성은 여행사의 시장성과를 개선시킬 것으로 기대된다. 지식경영에 의한 시장성과는 재무적인 성과뿐 아니라 비재무적인 성과까지도 포함할 수 있어야 한다(Kaplan and Norton, 1992). 이는 특히 지식경영에 대한 성과를 재무적 성과만으로 측정할 경우 지식이라는 무형적 자원의 간접적인 효과를 간과할 수 있기 때문이다(서도원 외, 2006).

Saxe and Weitz(1982)은 고객지향성이 판매원의

성과에 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 박성연, 한지희(2005)는 고객지향성이 고객만족과 기업의 재무적 성과에 영향을 미친다고 하였다. 황인창, 정형식(1994)은 고객지향성이 고객만족을 선행하는 조건이며, 상호이익과 장기적 관계구축의 기본개념으로 보았다. 특히, 서비스마케팅에서 직원과 고객과의 상호작용이 중요시 되는데, 고객지향성이 높은 직원은 고객의 욕구를 충실히 반영함으로써 성과를 높인다고 하였다.

Dunlap et al.(1988)은 고객지향성 수준이 높은 직원은 고객의 만족을 증가시키는 행동을 하게 되고, 또 이러한 고객 지향적 행동은 기업과 고객과의 장기적 관계를 개발하고 양자에게 모두 이익을 주게 된다고 하였다. 이상과 같은 논의를 토대로 다음과 같이 가설을 수립하고 한다.

H2 : 여행사 직원의 고객지향성이 높을수록 여행사의 시장성과가 높을 것이다.

### III. 연구방법론

#### 1. 표본설계 및 자료수집 방법

본 연구의 설문 대상자는 서울에 위치한 여행사 직원들을 대상으로 선정 하였다. 본 설문에 앞서 예비조사(pre-test)에서 발견된 오류사항을 수정하였으며, 본설문(main test)은 총 250부를 배포하여 215부를 회수하였다. 이중 응답이 부실하거나 응답의 신뢰도가 떨어진다고 판단되는 설문지 9부를 제외시키고 총 196부를 실증분석에 사용하였다.

#### 2. 변수의 측정

본 연구의 변수들은 선행연구의 조작적 정의를 통하여 도출되었다. 각 구성개념의 측정항목은 선행연구를 통해 도출되었는데, 자발적, 순응적, 비자발적 지식공유는 Molly et al.(2005), Bock et al.(2005)의 연구에서 사용된 측정항목과 개념적 정의를 바탕으로

〈표 1〉 측정항목

요 인		측정항목	연구자
지식제공의 자발성	자발적 지식공유	나는 내가 가진 지식을 우리 여행사 직원들에게 공유하는 것이 기쁘다. 나는 지식 공유를 통해 우리 여행사 직원들에게 도움을 주고 싶다. 나는 지식 공유를 통해 우리 여행사 직원들의 어려움을 돕고 싶다.	Molly et al. (2005)  Bock et al. (2005)
	순응적 지식공유	나는 우리 여행사에서 직원들에게 지식공유를 권한다면 따를 것이다. 나는 주위 직원들이 자신의 지식을 공유한다면 나도 지식을 공유할 것이다. 나는 지식 공유가 우리 회사에 도움이 된다면 나 역시 이를 따라야 한다고 생각한다.	
	비자발적 지식공유	나는 우리 여행사에서 지식을 공유하라고 하는 것이 짜증난다. 나는 우리 여행사의 지식공유에 대해 의구심이 든다. 나는 우리 여행사의 지식공유에 대해 불평하는 때가 많은 편이다.	
고객지향성	고객니즈 파악	나는 고객이 무엇이 필요한지 고객의 마음을 읽을 수 있다. 나는 고객이 말하기 전에 고객이 어떤 서비스를 원하는지 알 수 있다. 나는 고객에게 필요한 서비스를 예상한다.	Daniel and Darby (1997)
	서비스제공 의지	나는 약속된 시간에 약속된 서비스를 제공한다. 나는 고객이 원하는 서비스를 제공하고 나면 마음이 뿌듯해진다. 나는 항상 고객에게 최고의 서비스를 제공할 자신이 있다.	Brown et al. (2002)
	관계형성 의지	나는 고객의 이름을 일일이 기억하는 것을 좋아한다. 나는 고객과 개인적으로 친분을 맺는 것을 좋아한다.	Donavan et al. (2004)
시장성과	우리여행사의 수익은 경쟁사보다 높은 편이다. 우리여행사의 매출액은 경쟁사보다 높은 편이다. 우리여행사의 신규고객 창출률은 경쟁사보다 높은 편이다.	Deshpande et al.(1993) Rapert and Wren(1998)	

조작적으로 정의하였고, 고객지향성을 측정하는 변수인 고객니즈파악은 Daniel and Darby(1997)의 연구에서 서비스제공의지는 Brown et al.(2002)의 연구에서, 관계형성의지는 Donavan et al.(2004)의 연구에 사용된 측정항목을 수정·적용하였다. 마지막으로 시장성과는 Deshpande et al.(1993), Rapert and Wren(1998)의 연구에서 참고하여 재무적 성과와 비재무적 성과가 포함될 수 있도록 측정항목에 반영하였다. 설문을 통한 각 구성개념에 대한 질문은 리커트 5점 척도로 구성하였다. 인구통계학적인 변수를 제외한 총 7개의 구성개념에 20문항으로 설계하였으며, 각 변수들에 대한 구체적인 측정항목은 <표 1>과 같다.

#### IV. 실증분석 결과

##### 1. 표본의 특성

설문응답자의 성별은 남자 78명(39.8%), 여자가 118명(60.2%)으로 여자의 비율이 다소 높았으며, 연령대는 30대가 113명(57.7%)으로 가장 많았다. 또한 기업규모는 직원수 200명~299명 규모가 115명(58.7%)으로 가장 많았고, 직급은 과장급이 124명(63.3%)로 가장 많았다. 표본의 특성에 관한 자세한 내용은 <표 2>에 제시된 바와 같다.

<표 2> 인구통계학적 특성

구 분		빈도	비율(%)
성 별	남 자	78	39.8
	여 자	118	60.2
연 령	20~29세	70	35.7
	30~39세	113	57.7
	40~49세	13	6.6
근무 경력	2년 이상~4년 미만	32	16.3
	4년 이상~6년 미만	117	59.7
	6년 이상~8년 미만	27	13.8
	8년이상	20	10.2
직원수	100~199명	26	13.3
	200~299명	115	58.7
	300명 이상	55	28.0
직 급	대리 이하	47	24.0
	과장급	124	63.3
	차장급	15	7.7
	부장 이상	10	5.0
합 계		196	100.0

##### 2. 구성개념의 평균, 표준편차, 상관관계

<표 3>은 각 구성개념의 평균, 표준편차 및 상관관계를 나타낸 것이다. 평균값은 서비스제공의지가 3.94로 가장 높았고 비자발적 지식공유가 2.70으로 가장 낮았다. 자발적 지식공유는 순응적 지식공유와 0.42\*\*,

<표 3> 각 구성개념들의 평균, 표준편차, 상관관계

	자발적 지식공유	순응적 지식공유	비자발적 지식공유	고객니즈 파악	서비스제공 의지	관계형성 의지	시장 성과
자발적 지식공유	<b>1.00</b>						
순응적 지식공유	<b>0.42**</b>	<b>1.00</b>					
비자발적 지식공유	<b>-0.13</b>	<b>-0.19**</b>	<b>1.00</b>				
고객니즈 파악	<b>0.28**</b>	<b>0.41**</b>	<b>0.01</b>	<b>1.00</b>			
서비스제공 의지	<b>0.36**</b>	<b>0.51**</b>	<b>-0.23**</b>	<b>0.30**</b>	<b>1.00</b>		
관계형성 의지	<b>0.25**</b>	<b>0.39**</b>	<b>-0.22**</b>	<b>0.31**</b>	<b>0.54**</b>	<b>1.00</b>	
시장 성과	<b>0.39**</b>	<b>0.38**</b>	<b>-0.10</b>	<b>0.12</b>	<b>0.25**</b>	<b>0.13</b>	<b>1.00</b>
평 균	3.59	3.59	2.70	3.29	3.94	3.70	3.24
표준편차	0.58	0.62	0.69	0.60	0.63	0.72	0.67

주) \*\* p < 0.01.



시장성과와 0.39\*\*의 관련성을 보였으며, 순응적 지식 공유는 서비스제공의지와 0.51\*\*, 고객니즈파악과 0.41\*\*의 관련성을 보였다. 기타 자세한 변수간의 관련성은 <표 3>에 제시된 바와 같다.

### 3. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 변수들의 타당성 검정을 위해 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis : CFA)을 실시하였다. 개념신뢰도는 0.7이상, 분산추출값은 0.5이상인 경우에 신뢰할 수 있는 것으로 보는데(Chau, 1996; Hair et al., 1998), 개념신뢰도는 0.80이상의 값이 나타났고, 평균 분산 추출값은 0.67이상의 값이 나타나 신뢰성이 확보되었다고 볼 수 있다.

또한, 집중타당성(convergent validity)에 있어서도 모든 측정항목들의 99%의 유의수준에서 구성개념과 측정항목간의 관련성을 유의적으로 설명하는 것으로 분석되었다. 판별타당성(discriminant validity)은 모든

변수의 평균분산추출값의 최소값이 변수간의 상관계수 자승값의 최대값보다 큰 경우 이를 판별타당성이 있다고 볼 수 있는데(Hair et al., 1998), 본 연구에서 평균 분산 추출값의 최소값은 0.67이고, 상관계수의 자승값의 최대값은 0.29이므로 판별타당성이 확보된 것으로 생각할 수 있다.

### 4. 가설검증 결과

전체적인 모형의 적합도를 살펴보면  $\chi^2 = 329.0$  ( $p = 0.0$ ),  $df = 158$ ,  $GFI = 0.85$   $AGFI = 0.80$   $NNFI = 0.87$   $IFI = 0.90$   $CFI = 0.89$   $RMSEA = 0.08$  등으로 나타났다. 일반적으로  $\chi^2$ 와 연관된 유의수준은 .05보다 크게 나타나고,  $GFI$  0.9이상,  $AGFI$  0.8 이상,  $IFI$  0.9이상,  $RMSEA$  0.05에서 0.08사이면 수용할 만한 것으로 본다(배병렬, 2002). 본 연구에서는  $\chi^2$  지수의 유의수준이 .05보다 낮게 나타났지만, 이는 표본의 수에 영향을 받은 것으로 여겨지며, 일부 수치가

<표 4> CFA : 집중타당성 검증

변수	측정항목	요인적재량	표준오차	표준적재량	t-value	C.R	AVE
자발적 지식공유	VOLU1	1.00	-	0.78	-	0.90	0.75
	VOLU2	1.06	0.10	0.81	10.46**		
	VOLU3	0.99	0.10	0.75	9.79**		
순응적 지식공유	ADAP1	1.00	-	0.65	-	0.87	0.70
	ADAP2	1.23	0.15	0.80	8.09**		
	ADAP3	1.26	0.16	0.83	8.05**		
비자발적 지식공유	NONV1	1.00	-	0.71	-	0.90	0.76
	NONV2	1.42	0.17	0.91	8.57**		
	NONV3	0.90	0.11	0.67	8.28**		
고객니즈 파악	NEED1	1.00	-	0.77	-	0.92	0.80
	NEED2	1.23	0.11	0.90	10.81**		
	NEED3	0.95	0.10	0.72	9.72**		
서비스제공 의지	PROV1	1.00	-	0.86	-	0.90	0.75
	PROV2	0.89	0.09	0.76	10.18**		
	PROV3	0.73	0.08	0.69	9.28**		
관계형성 의지	RELA1	1.00	-	0.70	-	0.80	0.67
	RELA2	1.16	0.21	0.80	5.41**		
시장 성과	OUTC1	1.00	-	0.68	-	0.88	0.72
	OUTC2	1.53	0.18	0.94	8.49**		
	OUTC3	1.01	0.12	0.68	8.33**		

주) \*\*  $p < 0.01$ .

조금 낮게 나타났지만 거의 모든 지표들이 기준치에 근접한 것으로 나왔기 때문에 수용하기에 큰 무리가 없는 것으로 보고자 한다.

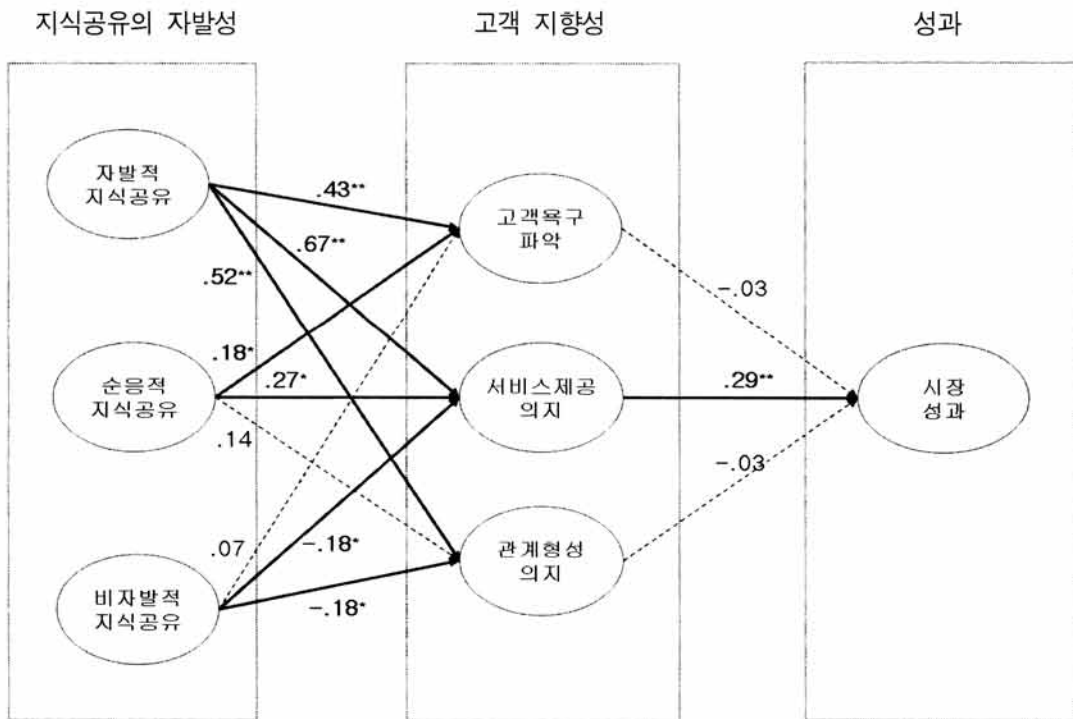
먼저 각 지식공유의 자발성에 따른 변수 간 영향력의 차이를 비교해보면 자발적 지식공유는 고객니즈 파악에 .43\*\*, 서비스제공의지에 .67\*\*, 관계형성의지에 .52\*\*의 높은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 순응적 지식공유는 고객니즈파악에 .18\*, 서비스제공의지에 .27\*의 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 비자발적 지식공유는 서비스제공의지에 -.18\*, 관계형성의지에 -.18\*의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

영향력의 크기 면에서 자발적 지식공유는 순응적 지식공유보다 거의 2.5배 큰 영향을 미친다는 사실을 확인할 수 있었다. 또한 비자발적 지식공유는 부정적인 영향을 미치므로 고객지향성을 떨어뜨리고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 결과를 통해 지식공유의 자발성이 높을수록 고객지향성 성과에 미치는 긍정적인 영향력이 큼을 확인할 수 있었으며 지식공유에 있어

서 자발성이 얼마나 중요한 역할을 하는지를 알 수 있었다.

각 변수별 경로의 유의성을 비교해보면 자발적 지식공유는 고객욕구파악, 서비스제공의지, 관계형성의지 등의 고객지향성 변수 모두에 유의한 영향을 미치는데 비해, 순응적 지식공유는 고객욕구파악, 서비스제공의지에는 유의한 영향을 미치지만 관계형성의지에는 유의한 영향을 미치지 못했다. 이러한 결과는 지식경영 활동에 있어 순응적 지식공유와 같이 주변의 분위기 때문에 지식을 공유하는 경우라도 고객의 니즈파악이나 서비스제공의지를 높인데 어느 정도 긍정적인 효과가 있음을 보여주지만, 고객과의 장기적인 거래관계를 형성하는 데에는 한계가 있음을 보여준다.

비자발적 지식공유는 오히려 서비스제공의지나 관계형성의지를 저하시킨다는 것을 알 수 있었다. 이러한 결과는 여행사에서 시행하고 있는 지식경영이 직원들의 반발감이나 불만을 일으키고 있으며, 결국 직



주) \* p < 0.05, \*\* p < 0.01.

$\chi^2 = 329.0(p = 0.0)$ ,  $df = 158$ ,  $GFI = 0.85$ ,  $AGFI = 0.80$ ,  $NNFI = 0.87$ ,  $IFI = 0.90$ ,  $CFI = 0.89$ ,  $RMSEA = 0.08$ .

(그림 1) 지식공유의 자발성, 고객지향성과 시장성과 간의 관련성

원들의 서비스제공의지와 관계형성의지를 떨어뜨리고 있음을 보여주는 사례라고 할 것이다.

다음으로 고객지향성과 시장성과간의 관련성을 살펴보면, 서비스제공의지는 시장성과에 .29\*\*의 영향을 미치는 것으로 나타났지만 고객니즈파악과 관계형성의지는 시장성과에 유의한 영향을 주지 못했다. 이러한 결과가 나타난 것은 서비스제공의지는 고객들에게 직접적으로 서비스를 제공하는 것과 관련된 변수이기에 시장성과에 직접적으로 관련되어 있지만 고객니즈파악이나 관계형성의지는 고객과의 장기적인 관계측면이나 고객이 원하는 서비스가 무엇인지 파악하는 등 주로 간접적인 측면과 연관된 변수이기 때문에 이러한 결과가 나온 것이 아닌가 여겨진다.

## V. 결론 및 향후 연구방향

Mckenzie(2005)는 오늘날과 같이 빠르게 변화하는 사회에서는 필요한 지식의 생성과 소멸이 더욱 빠르게 진행되기 때문에 지식을 보유하기 보다는 공개하고 전달함으로써 변화에 능동적으로 대처할 수 있다고 하였다. 그래서 지식경영의 성공요인, 지식경영 활성화, 지식경영의 전략적 활용방법 등 다양한 논의가 활발히 이루어지고 있으나 대부분 대기업 위주이고, 중소기업의 지식경영에 대한 논의는 활발하지 못한 실정이다(Chen et al., 2006).

본 연구에서는 중소기업의 진출이 두드러진 여행업을 대상으로 지식경영활동의 효과에 대하여 실증연구를 하고자 하였다. 특히 지식공유의 자발성에 정도에 따라 외생변수를 자발적 지식공유, 순응적 지식공유, 비자발적 지식공유로 나누고 이러한 변수들이 고객지향성인 고객니즈파악, 서비스제공의지, 관계형성의지에 미치는 영향을 파악하고, 나아가 이러한 고객지향성이 시장성과에 미치는 영향을 파악하고자 하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 여행사의 지식경영 도입에 따른 효과를 높이기 위해서는 지식공유에 대한 구성원들의 자발성을 높이기 위한 노력이 필수적이다. 연구결과 지식공유

에 대한 자발성이 높을수록 지식경영의 성과는 더욱 크다는 것을 파악할 수 있었다.

둘째, 여행사의 지식경영은 구성원들의 고객지향성을 높인데 효과가 있는 것으로 나타났다. 자발적 지식공유는 직원들의 고객욕구파악, 서비스제공의지, 관계형성의지를 높여주는 것으로 나타났고, 순응적 지식 역시 고객욕구파악, 서비스제공의지를 높여주는 것으로 나타났다. 그러나 비자발적 지식공유는 서비스제공의지, 관계형성의지를 떨어뜨리는 것으로 나타났다.

셋째, 여행사의 시장성과를 향상시키기 위해서는 구성원들의 서비스제공의지를 높이는 것이 가장 효과적이다. 서비스제공의지는 시장성과에 가장 큰 영향을 미치는 변수인 것으로 나타났으며, 서비스제공의지를 높이기 위해서는 자발적 지식공유나 순응적 지식공유는 늘어나가면서 비자발적 지식공유를 줄여나가야만 한다는 사실을 확인할 수 있었다.

한편 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 고객지향성을 파악하기 위한 변수인 고객니즈파악과 관계형성의지가 시장성과에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이 두 가지 변수들은 직접적으로 시장성과에 영향을 주기보다 간접적으로, 혹은 장기적으로 시장성과에 영향을 줄 수 있는 변수들인 것으로 생각된다. 따라서 추후에는 고객지향성과 성과 사이에 관련성을 설명해 줄 수 있는 다양한 매개변수를 도입하여 이를 검증할 필요성이 제기된다. 둘째, 시간적인 제약으로 인하여 종단적인 서베이를 실시하였다. 이러한 한계점에도 불구하고 본 연구의 결과가 지식경영을 이용하여 기업의 경쟁력을 향상시키고자 하는 여행사들이 실무적으로 활용하기에 유용한 연구자료가 되기를 기대한다.

## 참고 문헌

### (국내 문헌)

- [1] 강소라, 김효근 (2005), 나와 우리를 위한 지식 이전 이론 : 지식을 이전하는 조직구성원의 심리적 상태에 관한 근거 이론적 접근, 경영학연구, 제



- 34권, 제3호, 740-744.
- [2] 박성연, 한지희 (2005), 조직의 서비스지향성과 종업원의 고객지향성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구, *경영논집*, 제26권, 107-117.
- [3] 배병렬 (2002), LISREL 구조방정식모델 이해와 활용, 대전 : 대경.
- [4] 서도원, 이덕로, 김찬중 (2006), 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구 : 기업규모 및 업종별 비교를 중심으로, *지식경영연구*, 제7권, 제2호, 69-74.
- [5] 안준수 (2004), 호텔직원의 대인관계성향에 따른 고객지향성에 관한 연구, *관광경영학연구*, 제8권, 제3호, 183-202.
- [6] 유필화, 박대현, 광영식 (1996), 판매원의 고객지향지수 개발 및 판매원성과와의 상관관계분석, *소비자학연구*, 제7권, 제2호, 59-86.
- [7] 조대연, 권현정 (2008), 비영리조직의 지식경영 현황 및 비영리조직간 지식경영 핵심성공요인, *지식경영연구*, 제9권, 제2호, 35-61.
- [8] 황인창, 정형식 (1994), 고객지향성, 감독행위, 역할갈등이 판매원의 직무만족과 직무성과에 미치는 영향, *경영경제연구*, 제97권, 제2호, 20-35.
- [4] Brown, T. J., J. C. Mowen, D. T. Donovan, and J. W. Licata (2002), The Customer Orientation of Service Workers : Personality Trait Effects on Self and Supervisor Performance Ratings, *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119.
- [5] Chau, P. Y. K. (1996), An Empirical Assessment of a Modified Technology Acceptance Model, *Journal of MIS*, 13(2), 185-204.
- [6] Chen, S., Y. Duan, J. S. Edwards, and B. Lehane (2006), Toward Understanding Inter-Organizational Knowledge Transfer Needs in SMEs : Insight From a UK Investigation, *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 6-23.
- [7] Crosby, L. A., K. R. Evans, and D. C. Cowles (1990), Relationship Quality in Service Selling : An Interpersonal Influence Perspective, *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
- [8] Daniel, K. and D. N. Darby (1997), A Dual Perspective of Customer Orientation : A Modification, Extension and Application of the SOCO Scale, *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 131-147.
- [9] Deshpande, R., J. U. Farley, and F. E. Webster, Jr. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, 57(Jan.), 23-37.
- [10] Donovan, D. T. and M. A. Hocutt (2001), Customer Evaluation of Service Employee's Customer Orientation : Extension and Application, *Journal of Quality Management*, 6(2), 293-306.
- [11] Dunlap, B. J., M. J. Dotson, and T. M. Chambers (1988), Perception of Real-Estate Brokers and Buyers : A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach, *Journal of Business Re-*

- search, 17(2), 175-187.
- [12] Edvinsson, I. (1997), Developing Intellectual Capital at Skandia, *Long Range Planning*, 30 (3), 366-373.
- [13] Hair, J. F. J., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Englewood Cliffs, N J : Prentice-Hall.
- [14] Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, 70(1), 71-80.
- [15] McDermott, R. (1999), Why Information Technology Inspired but Cannot Deliver Knowledge Management, *California Management Review*, 41(4), 103-117.
- [16] McKenzie, J. (2005), How to Share Knowledge between Companies-Examining Success Factors for Inter-Organizational Relationships, *KM Review*, 8(5), 16-19.
- [17] Molly, M. W. and Faraj, Samer (2005), Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice, *MIS Quarterly*, 29(1), 35-57.
- [18] Narver, J. C. and S. F. Slater (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- [19] Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford : Oxford University Press.
- [19] O'Leary, D. E. (1998), Enterprise Knowledge Management, *IEEE Computer*, 31(3), 54-61.
- [20] Periatt, J. A., S. Chakrabarty and S. A. Lemay (2007), Using Personality Traits to Select Customer-Oriented Logistics Personnel, *Transportation Journal*, winter, 22-37.
- [21] Rao, M. (2004), Overview : The Social Life of KM Tools, in Rao, M. (Eds), *Knowledge Management Tools and Techniques : Practitioners and Experts Evaluate KM Solutions*, Oxford : Elsevier, 1-73.
- [22] Rapert, M. I. and B. M. Wren (1998), Service Quality as a Competitive Opportunity, *The Journal of Service Marketing*, 12(3), 223-240.
- [23] Saxe, R. and B. A. Weitz (1982), The SOCO Scale : A Measure of the Customer Orientation-Selling Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19(Aug.), 343-351.
- [24] Scott, J. E. (2000), Facilitating Inter organizational Learning with Information Technology, *Journal of MIS*, 17(2), 81-113.
- [25] Stein, E. and V. Zwass (1995), Actualizing Organizational Memory with Information Systems, *Information Systems Research*, 6(2), 85-117.
- [26] Sviokla, J. J. (1996), Knowledge Workers and Radically New Technology, *Sloan Management Review*, 37(4), 25-39.
- [27] Swan, J. E., I. F. Trawick, and D. W. Silva (1985), How Industrial Salespeople Gain Customer Trust, *Industrial Marketing Management*, 14(3), 203-211.
- [28] Takahashi, L. M. and G. Smutny (2002), Collaborative Windows and Organizational Governance : Exploring the Formation and Demise of Social Service Partnerships, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 31(2), 165-185.
- [29] Thomas, J. C., W. A. Kellog, and T. Erickson (2001), The Knowledge Management Puzzle : Human and Social Factors in Knowledge Management, *IBM Systems Journal*, 40, 803-884.

● 저 자 소 개 ●



**강 인 원 (Inwon Kang)**

경희대학교 무역학부 교수로 재직 중이며, 멀티 채널에서의 신뢰전이(trust transfer in multi-channels), 소비자 의사결정프로세스, 지식경영 등의 분야를 연구하고 있다. 그의 논문은 IEEE Transactions on Engineering Management, Information and Management, Behavior and Information Technology, Computers in Human Behavior, Tourism Management, Expert Systems with Applications 등의 학술지에 게재되었다.



**천 덕 희 (Deokhee Cheon)**

현재 UTC TOUR 대표이사로서 재직 중이며 배재대학교 관광 이벤트경영학과 겸임교수를 역임하고 있다. 주요 관심분야는 여행업의 지식경영과 여행 소비자 행동 등의 여행업 관련분야이다.



**박 찬 욱 (Chanwook Park)**

현재 경희대학교 무역학과에서 박사학위 과정 중이다. 주요 관심분야는 온라인 및 오프라인 환경에서의 소비자 행동, MIS, 무역거래 등이다. 그의 논문은 무역 학회지, 국제통상연구, 지식경영연구 등의 학술지에 게재되었다.