

소셜미디어 활용이 창업자의 암묵적 지식과 창의성의 관계에 미치는 영향[†]

박주연* · 임일** · 성창수***

<요 약>

창의적인 사업모델, 제품, 아이디어는 창업기업에게 중요한 자원이다. 이러한 창의성은 문서화되지 않은 암묵적 지식, 즉 개인의 경험, 노하우, 감각 등에 의해 영향을 받고, 특히 대기업에 비해 상대적으로 자원이 부족한 초기 창업기업에서는 이러한 지식의 활용이 경쟁우위를 차지할 수 있는 주요요인으로 인식되고 있다. 따라서 본 연구의 목적은 창업기업에서 창업자의 암묵적 지식이 창의성에 미치는 영향을 알아보고, 소셜미디어의 조절효과를 조사하여 소셜미디어의 활용이 암묵적지식과 창의성 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 알아보는 것이다. 연구결과 창업자의 암묵적 지식은 창의성에 유의적인 영향을 미치며, 소셜미디어 활용은 암묵적지식과 창의성의 관계에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구결과를 통해 창업초기 기업에서 창업자의 암묵적 지식의 효과적인 활용과 소셜미디어 활용의 효율성을 재고하여 지식 활용에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

핵심주제어: 암묵적지식, 소셜미디어, 창의성, 창업기업, 창업자

논문접수일: 2016년 05월 30일 수정일: 2016년 06월 21일 게재확정일: 2016년 06월 23일

† 이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013S1A3A2055050).

* 연세대학교 경영학과, park3500@naver.com

** 연세대학교 경영학과(교신저자), ilim@yonsei.ac.kr

*** 동국대학교 기술창업학과(대학원), redsun44@dongguk.edu

I. 서 론

인적자원, 지식, 신기술, 네트워크, 기업문화 등 명시적으로 드러나지 않는 무형자산(intangible asset)은 기업가치 창출에 중요한 역할을 한다. 특히, 다양한 기업 내외부의 정보와 상호 연결된 구성원들의 경험, 노하우 등의 지식은 기업 혁신과 민첩성의 주요 동인이며, 이것이 곧 기업 경쟁력이다. 피터 드러커는 21세기의 초경쟁 환경에서 생존하기 위한 필수요소로 ‘지식’을 강조하였고, 노나카 이쿠지로(2003)도 ‘지식’을 경쟁기업에서 쉽게 모방할 수 없는 중요 경쟁력이라 하였다. 이처럼 기업의 민첩성과 경쟁력의 핵심자산인 지식은 단기간의 기업성과에 바로 영향을 미치지 보다는 일정시간에 걸쳐 축적, 적용, 활용되어 성과로 나타나기 때문에, 단기성과에 치중하는 전략과 기업은 지식창출과 관리를 위한 투자를 소홀히 하는 경향이 있고, 실제 기업이 지식을 어떻게 관리, 활용하여야 하는지 이해하는 경영자도 드문 실정이다

현대사회는 블로그, 트위터, 페이스북, UCC 등 다양한 매체와 오픈 네트워크 도구 등을 통해 고객, 파트너, 조직 구성원 등 모든 사람들의 참여와 지식의 공유가 가능하며 쌍방향 소통이 전개되는 시대이다. 급변하는 시장 환경에서 차별적인 가치를 유지하고 생존하기 위해서는 창의적인 아이디어와 혁신적 변화가 중요하며, 불확실한 경영환경에서 유연한 민첩성을 확보하기 위해서는 끊임없이 고객과 환경으로부터 발생하는 데이터와 지식을 공유하여 환경과 고객에 부합할 수 있는 새로운 제품과 기술에 적용하여야 한다. 이러한 구성원과 소비자의 생각과 지식창출 및 공유가 새로운 제품개발과 창업기업의 혁신으로 이어질 수 있기 때문이다. 수많은 정보와 지식이 네트워크를 통해 공유되는 경쟁 환경에서 차별적인 혁신과 창의성을 통한 경쟁우위를

차지하는데 경험, 통찰력, 노하우 등의 암묵적 지식이 매우 중요하다. 많은 연구에서 문서화되어 널리 공유되지 않은 내재적, 암묵적 지식은 창의적 활동의 새로운 장을 여는데 매우 중요한 성공요인으로 꼽힌다. Stracey(1992)는 이미 공유되고 문서화된 형식적 지식은 창의적인 경쟁우위를 제공하지 못하지만 경험으로 내재화된 암묵적 지식은 창의적인 경쟁력을 제공할 수 있다고 주장한다. 이러한 암묵적 지식의 중요한 경쟁자원으로서의 역할은 특히 재정적 자원 및 사회적 자본의 한계가 있는 초기 창업기업에서 중요한 영향력을 미친다. 초기 창업기업은 조직구조가 복잡하고 거대한 대기업에 비해 재정적, 물리적 자원이 부족하지만, 발 빠르고 민첩한 기회발견과 대응, 창의적인 사업모델과 서비스를 통해 경쟁우위를 차지 할 수 있다. 교육과 경험에 의해 축적된 창업자의 암묵적 지식과 노하우는 변화하는 시장에서 빠르게 기회를 인식하고 민첩하게 대응할 수 있게 하며(Wang and Liang, 2015), 창의적인 사업모델과 혁신적인 제품 및 서비스로 기회를 활용하는 데 도움을 줄 수 있다(주기중과 박병화, 2015). 사업과 시장의 지식이 많고 실패의 경험이 많은 창업자일수록 투자 유치의 가능성이 높고 또 다른 사업의 성공가능성이 높다는 연구도 있다(Hsu, 2007; Yamakawa et al., 2015). 경험과 지식이 많은 창업자는 시장 기회와 고객요구에 대한 인사이트가 있고, 그에 대응하는 새롭고 창의적인 제품 및 서비스 구상과 개발에 대한 노하우가 높기 때문이다. 이처럼 창업교육을 통한 지식, 창업실패 경험, 지인들을 통한 간접경험 등 창업자의 암묵적 지식과 모방하기 어려운 참신하고 창의적인 아이디어는 기회발견과 창업성공에 중요한 요인으로 꼽힌다(Spulber, 2012). 따라서, 초기 창업기업에서 창업자의 경험, 직관, 노하우 등의 암묵적 지식은 곧 경쟁적 자원이 되며, 창의적인 사업모델 및 아이

디어는 창업기업의 경쟁우위와 성과향상에 중요한 역할을 한다(박광오, 2014; Gielnik, et al., 2012).

이와 같이 암묵적지식의 활용이 창의적인 성과에 영향을 미치는가에 대한 궁금증은 창의적이고 혁신적인 비즈니스 모델로 시장에 승부를 거는 창업기업의 차별성과 경쟁력에 있어 중요한 화두이다. 최근 인터넷을 포함한 다양한 IT기반 기술이 개인의 암묵적 지식(tacit knowledge)의 공유와 기업의 지식창출과정에 중요한 역할을 하고 있음을 여러 관점의 연구와 사례를 통해 증명되었다(Lopez and Soto, 2010). 트위터, 블로그 등 소셜 미디어와 웹 2.0 기술 등이 개인의 암묵적 지식 공유와 활용을 활성화 시킨다는 연구결과가 주목 받고 있고(Panahi et.al.2013), 창업기업의 소셜미디어 등 다양한 정보시스템의 효율적인 활용에 대한 논의가 요구되고 있다. 하지만 창업초기 기업에서 경쟁적 자원이 되는 암묵적지식과 창의적인 성과에 관한 연구는 아직 초기단계이며, 창업자와 구성원의 경험, 노하우 등 암묵적 지식이 소셜미디어 등의 IT기술활용을 통해 성과로 이어지는지에 대한 논의는 드문 편이다. 따라서 이 연구에서는 창업초기 기업의 주요 자원으로 인식되는 지식 중 창업자의 경험, 노하우 등의 암묵적 지식에 초점을 두고 창업자의 암묵적 지식이 창의적인 업무성과에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 또한, 소셜미디어의 활용이 암묵적 지식과 창의성의 관계에 어떠한 영향을 미치는지 실증적인 조사를 해보고자 한다. 이를 통해 창업초기 기업에서 창업자의 암묵적 지식의 효과적인 활용과 소셜미디어 활용의 효율성을 재고하여 지식 활용에 대한 시사점을 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 암묵적 지식

Polanyi(1966)에 의해 크게 두 가지 차원으로 유형화된 지식, 즉 형식적 지식(explicit knowledge)과 암묵적 지식(tacit knowledge)은 지식관련 논문에서 많이 인용되고 적용되었다. 형식적 지식은 공유된 정보나 교육학습을 통해 습득된 규칙 및 의사소통능력이며, 언어나 문서 등을 통해 쉽게 전달되고 이해할 수 있는 가공되고 공식화된 지식이다. 반면에 암묵적 지식은 “사람의 개인적이고 구체적인 상황에 의존해 형성되는 지적요소들”로 정의된다. 즉 경험, 상호작용 등을 통한 생각, 신념, 노하우, 기술 등 무의식적으로 인지된 지식이다. 이러한 암묵적 지식은 계층적이지 않은 일상적인 의사소통 과정에서 활발하게 발생, 공유될 수 있으며, 조직구조와 자원이 충분히 보유되지 않은 창업기업 및 중소기업에서 경쟁자원으로 중요한 역할을 한다. 기업의 지식경영 활동과 성과간의 관계를 이론적으로 설명하는 지식기반 이론 관점(knowledge-based view)에서도 지식경영을 통해 창출된 지식에 의해 차별적인 경쟁우위를 획득할 수 있다고 말한다(Hendriks and Vriems, 1999).

즉 암묵적 지식이 잘 표현되고 전달될수록 창의성에 높은 영향을 미친다는 것이다. 창의성과 혁신을 위한 기업의 과제는 결국 암묵적(내적) 지식과 형식적(외적)지식간의 역동적인 관계를 이해하는 것에서부터 출발해야 한다. 특히 암묵적 지식은 모든 지식창출의 시작점으로 창의성에 직접적인 영향을 미칠 수 있다. 이러한 암묵적 지식이 널리 공유되고 활용되기 위해서는 형식적 정보 및 지식으로 전환, 학습 되어야 하는

데, 이러한 작업은 대부분의 기업에서 쉽게 이루어 지지 않는다. 그들은 수치화되고 문서화될 수 있는 형식적 지식의 평가에 집중하는 경향이 크기 때문이다.

지식공유와 활용은 조직성과와 창의성에 중요한 역할을 한다. 특히 자본과 자원이 부족한 초기창업기업이나 중소기업에서의 지식공유 및 활용은 새로운 기회발견 및 창의적인 사업모델 개발에 매우 중요한 요인으로 꼽힌다(Ngah and Jusoff, 2009). Wong과 Radcliffe(2000)의 연구에 의하면, 중소기업의 암묵적 지식은 활용 가능한 의지적지식으로 변환하는 것이 더 어렵기 때문에 암묵적 지식은 기업의 경쟁자산이 되며 성과향상에 직접적인 영향을 미친다. 또한 자원이 상대적으로 부족한 초기 창업기업에서는 지식관리 시스템 등의 지식관리 자원이 충족하지 않기 때문에 자유로운 의사소통 방법과 도구 등을 활용하여 사회적 관계와 비공식적 네트워크를 통해 공유되는 다양한 노하우 및 암묵적 지식의 활용이 창업기업의 강점이 될 수 있고 차별화 및 경쟁력을 갖출 수 있는 방법이 될 수 있다 (Kuan and Aspinwall, 2004).

Nonaka와 Takeuchi (1995)는 사회적 네트워크와 비공식적인 관계를 통해 개인의 암묵적 지식이 표현되고 활용될 수 있는 지식으로 변화되어야 한다고 말한다. 이렇게 축적된 암묵적지식이 변환되어 공유되고 활용되어질 때 창의성과 혁신으로 이어질 수 있는 것이다. Howells(1996)도 혁신과 생산 프로세스동안 축적된 암묵적 지식은 중요한 전략적 자원이며 경쟁우위를 차지할 수 있는 근원이라고 설명한다. 그는 혁신에 필요한 창의성은 명확한 전문지식에 의해 발현되기도 하지만 경험에 의한, 보이지 않는 내재된 지식의 발현이 우선시 되어야 한다고 주장한다. 조직 내 개인의 경험, 기술, 노하우, 지식 등 개인의 내재된 지식, 즉 암묵적 지식을 조직의 혁

신과 성과에 어떻게 활용할 것인가에 대한 고민은 많은 경영자와 연구자에 의해 논의되고 있다. 이처럼 암묵적 지식은 창의성과 혁신에 중요한 역할을 하는 요인임에도 불구하고 암묵적 지식은 여전히 새로운 분야로 인식될 뿐만 아니라 그에 따른 연구도 미흡한 실정이다.

2. 소셜미디어

정보기술의 발달에 따라 소셜미디어의 활용은 급속도로 상용화되었고, 기업, 문화, 교육 등 생활 전반에 걸쳐 막대한 영향을 미치고 있다. 최근에 많은 전문가들은 소셜미디어(Social), 모바일(Mobile), 분석도구(Analytics), 클라우드(Cloud)가 IT의 핵심기반으로 확산될 것이라고 전망하면서, 아직까지는 SMAC의 하나 이상의 요소에 독립적으로 초점을 맞추고 있는 기업이 많이 있지만 이들 요소가 ‘융합’되는 통합 IT 구축은 또 다른 비즈니스 패러다임을 전개할 수 있는 시너지를 창출할 수 있을 것이라는 주장한다(Ross et al., 2016). Davidson(2011)은 위키피디아, 클라우드, 소셜미디어와 같은 IT네트워크 기반을 활용하여 세계 각국의 사람들과 지식을 공유하고 확대하면서 새로운 직업과 문화가 창출할 것이라고 예측하였다. 컨설팅업체인 맥킨지는 ‘소셜기술을 통한 생산성과 가치’라는 보고서(McKinsey Report, 2012)에서 기업 내 상호작용이 활발한 근로자의 비중이 많을수록 근로자 당 순이익이 높았다고 말하며, 소셜미디어를 통한 소비자와의 소통, 기업 내외부의 활발한 의사소통이 기업의 생산성에 영향을 미친다고 설명하였다. 이러한 소통과 커뮤니케이션을 통한 정보의 공유는 정보를 제공하는 사람과 정보를 연결해주는 중개자, 정보를 활용하는 사용자 간의 상호작용을 통해 이루어진다(Tidwell and walther, 2002).

소셜미디어의 개인화 작업, 모바일의 연결성, 분석기술을 통한 새로운 정보와 다양한 컴퓨터 자원을 활용할 수 있는 클라우드 서비스 기술은 지식의 창출과 전환과정에 있어서도 다양한 시너지를 제공한다. 특히 온라인을 통한 소셜미디어 등 다양한 소셜도구를 활용하여 새로운 지식, 정보 및 콘텐츠를 쉽게 생성할 수 있고 공유할 수 있기 때문이다. 예를 들어, 다양한 소셜미디어와 분석기법을 통해 고객의 정보를 다양하게 파악하여 고객의 편의를 도모하고, 클라우드에 기반을 둔 오픈 인노베이션을 통해 업무의 효율성, 민첩한 의사결정을 할 수 있게 하는 것이다. 이처럼 소셜미디어 등의 정보기술 활용은 조직이 지식활동에 영향을 미치며, 이는 곧 조직의 성과로 이어질 수 있다.

반면에 소셜미디어의 활용은 지식유출, 정보범람, 사생활침해 등 여러 가지 문제점을 제공하기도 한다. Sarigianni 등(2015)은 은행 등 금융산업에서 경쟁적으로 소셜미디어 사용을 권장하고 적용하지만, 소셜미디어 사용으로 인해 초래할 수 있는 정보유출 및 지식왜곡 등의 위험을 제시하고 이는 곧 경쟁우위를 감소시킨다고 주장한다. Maia 등(2008)은 소셜미디어의 활용이 정보확산, 빠른 의사결정 등 많은 장점을 제공하지만, 소셜미디어를 사용하는 사용자의 인식과 행동에 따라 사용효과와 결과가 달라질 수 있기 때문에 소셜미디어 사용에 대한 사용자의 행동패턴을 이해하는 것이 중요하다고 말한다. 이에 Lin 등(2012)은 설문을 통한 실증연구에서 소셜미디어 참여활동이 자기개발 및 긍정적 태도와 같은 자기평가에 영향을 미칠 뿐 창의성 등과 같은 업무성과에는 유의적인 관계가 없음을 보여주었다. 이처럼 소셜미디어의 활용의 가치는 사용자의 인식, 활용목적, 실행 등에 따라 달라질 수 있다.

또한, 소셜미디어는 다양한 형태로 사용자간

정보와 의견을 손쉽게 전달, 공유를 가능하게 한다. 하지만 소셜미디어는 소통과 관계를 자유롭게 해 주는 도구일 뿐 그 자체로 사회적인 관계를 직접적으로 생성하지 않는다. 따라서, 소셜미디어를 활용한 성과창출이나 문제해결을 위한 정보의 공유 등 소셜미디어의 효과성을 극대화하기 위해서는 커뮤니티에 참여하는 사용자들의 활발한 교류와 활동이 수반되어야 한다(공재형과 성행남, 2014). 소셜미디어를 통해 새로운 콘텐츠와 사회적 관계망을 형성하고, 기존의 관계를 유지, 강화할 때 업무의 성과에 영향을 줄 수 있는 것이다.

III. 연구모형 및 가설설정

1. 암목적 지식과 창의성

외부의 정형화된 데이터와 정보를 축적, 가공하여 조직의 목적에 필요한 자원으로 활용하는 것은 기존 지식관리에 있어 많이 다루어온 관점이다. 또한 개인에 내재된 암목적 지식은 통합적 혁신과 창의적 프로세스에 중요한 역할을 한다는 연구가 최근 활발히 진행되고 있다 (Leonard와 Sensiper, 1998). Boden(1994)는 창의성은 암목적지식의 개발과 활용을 통해 이루어지는 프로세스라고 주장하고 개인은 내재된 암목적 지식을 바탕으로 새로운 지식을 창출할 수 있다고 말했다. 조직구성원의 차별화된 경험과 내재된 지식 및 전문성을 효율적으로 사용하는 기업은 조직 구성원의 기업가적 정신과 고객의 경험 및 노하우, 아이디어 등 사람들의 머릿속에 있지만 표현되지 않은 암목적 지식을 이끌어내어 고객의 니즈를 민첩하게 파악하고, 창의적이고 혁신적 사고를 발전시킨다(허세진, 2015). 또한 학습과 관찰을 통해 얻은 경영자의 통찰력과 지도력

등의 암묵적 지식은 개인의 잠재력과 순발력 등 또 다른 암묵적 지식을 풍성하게 변화시켜 창의적인 사고와 기회발견에 활용할 수 있다. 이는 곧 불확실한 시장변화를 옳게 예측할 수 있는 미래예측 능력과 과감한 투자를 할 수 있는 의사결정 능력을 증진시킬 수 있고, 따라서 기업의 민첩성과 창의성을 향상시킬 수 있는 것이다.

특히 창업기업에서 창업자 및 발명가의 지식, 경험 및 노하우 등은 새로운 기회발견 및 창업 구축에 중요한 영향을 미친다. Spulber (2012)도 발명가의 암묵적 지식을 활용한 기술창업이 기술이전에 의한 효익보다 훨씬 클 수 있다는 주장을 하였고, Alony와 Jones(2007)은 암묵적 지식의 표현정도에 따라 창의성에 영향을 미친다고 주장하였다. 이와 같은 연구를 바탕으로 암묵적 지식과 창의성에 관한 가설을 다음과 같이 설정한다.

가설1: 창업자의 암묵적 지식은 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2. 소셜미디어 활용의 조절효과

소셜미디어의 활용이 지식공유, 특히 암묵적 지식의 공유 및 활용의 효과성에 대한 논의는 다양한 관점에서 이어지고 있다. 소셜미디어 도구가 지역과 시간에 구애 없이 전문가들을 연결해 줌으로서 일상적인 지식과 혁신적인 아이디어를 공유하는 데 효과적인 플랫폼이라고 주장하기도 하고(Hidrum, 2009), 개인 구성원들을 상호작용하게 함으로서 암묵적 지식 공유를 활발하게 지원한다고 주장하기도 한다 (Orzano et al., 2008). 이처럼 현재의 디지털 경영환경에서는 소셜미디어는 암묵적 지식과 형식적 지식의 공유와 학습을 촉진하고 효과적인 활용을 하게 함

으로서 창의적 문제해결과 혁신에 영향을 미치게 하는 중요한 역할을 한다. 이처럼 IT 및 소셜미디어를 통한 공유는 사람들이 단순히 지식을 습득하는 것이 아니라 커뮤니티에 참여하는 과정에서 다른 사람들을 보고, 배우고, 의견을 얻을 수 있다. 즉 표현되기 어려운 암묵적 지식을 간접적으로 경험하면서 개인의 생각과 경험을 자발적으로 공유하게 되고, 공유된 경험과 지식에 대해 대화하고 토론을 통해 창의적인 지식을 발전시킬 수 있도록 한다. Davenport와 Prusak(2000)은 소셜 네트워크는 지식형성과 창의적 사고형성에 중요한 역할을 하며, 조직화되어 있지 않은 의사소통 관계에서 더욱 활발한 지식공유의 역할을 한다고 말한다. 이처럼 소셜미디어의 활용을 통해 숨겨지고 문서화되지 않은 지식과 정보들이 빠르고 간편하게 공유, 활용될 수도 있다. 반면에 경험, 노하우 등 표현할 수 없는 지식이나 감정들은 소셜미디어 도구를 통해 전달, 공유될 때 오히려 그 의미와 해석이 변형될 수 있고 결과적으로 성과에 영향을 미치지 않을 수도 있다. Sharon 등(2013)은 소셜미디어 등을 통해 얻은 시장기회의 발견은 쉽게 공유되고 접근가능하기 때문에 임시적 기회일 뿐 근본적인 경쟁우위를 선점하기 어렵다고 주장한다. 또한 Porter 등(2015)은 소셜미디어는 신뢰도가 가장 낮은 소통의 도구라고 지적한 반면 대면소통은 상호간 신뢰도가 높고 정보와 지식교류에 유용하다고 주장한다. 소셜미디어의 활용이 지식 및 정보 노출로 인해 경쟁우위를 감소시킨다는 연구도 있다 (Sarigianni, et al. 2015). 따라서, 소셜미디어 활용은 활용목적, 전달내용, 사용자 인식과 참여 등에 따라 활용가치 및 성과에 서로 다른 영향을 줄 수 있을 것이다. 이와 같은 문헌 연구를 바탕으로 소셜미디어와 암묵적지식, 창의성 간의 관계에 관한 가설을 다음과 같이 설정한다.

가설2: 창업자의 암묵적지식과 창의성의 관계는 소셜미디어의 사용에 따라 달라질 것이다.

3. 연구모형

지식경영과 경험, 생각 등의 암묵적 지식 공유가 창의적 성과에 영향을 미치는 기존의 문헌을

바탕으로 소셜미디어의 활용이 암묵적 지식과 창의성과의 관계에 어떠한 효과를 미치는지 실증적으로 규명하기 위한 연구모형을 <그림 1>과 같이 구축하였다. 업무의 복잡성은 개인의 지식공유와 창의성에 직, 간접적인 영향을 미친다는 연구(Chae et al., 2015)에 따라 암묵적 지식, 소셜미디어, 창의성의 관계에 대한 연구모형에 영향을 미치지 않도록 통제변수로 통제한다.



<그림 1> 연구모형

IV. 연구방법 및 분석

1. 자료수집 및 표본의 특성

창업기업의 소셜미디어 활용이 암묵적 지식과 창의성 관계에 미치는 연구가설을 검증하기 위해 창업 5년 미만의 IT 및 서비스관련 창업기업에 종사하는 창업자 및 구성원들을 대상으로 설문하였다. 창업기업의 유형에는 1인 창업, 벤처창업, 기술기반 창업 등 여러 형태가 있고, 1인 창업자뿐만 아니라 다수의 창업자가 함께 모인 창업기업이 많기 때문에 연구의 대상을 초기 창

업기업의 창업자 및 구성원을 모두 포함하여 조사하였다. 산업구분을 보면 앱 개발 등 IT관련 기업이 72.9%로 대부분을 차지하고, 행정 및 교육서비스를 포함한 서비스 산업이 27.1%이다. 이는 창의적인 아이템개발과 참신한 비즈니스모형이 중요한 IT관련 창업기업에 종사하는 구성원들을 대상으로 암묵적지식과 소셜미디어의 효과를 측정하는데 적합하다고 판단된다. 설문조사는 창업지원센터 등에 입주해 있는 총 200명의 창업자 및 구성원들을 대상으로 직접 설문하였고, 회수된 설문지 중 불성실한 응답 설문을 제외한 총 129부의 설문을 통계분석에 사용하였다. <표 1>은 통계분석에 사용된 인구통계학적 분포를 나타낸다.

<표 1> 인구통계학적 분포

성별		산업구분	
남성	72(55.8%)	IT	94(72.9%)
여성	57(44.2%)	서비스	35(27.1%)
나이		직위	
25세 이하	12(9.3%)	사원/대리	84(65.1%)
25 - 30 세	43(33.3%)	과장	20(15.5%)
31 - 40 세	50(38.8%)	차장	17(13.2%)
41세 이상	24(18.6%)	대표	8(6.2%)
합계		129(100%)	

2. 변수의 조작적 정의

본 연구는 암묵적 지식과 창의적 성과간의 관계와 소셜미디어 활용이 암묵적 지식과 창의성의 관계에 미치는 조절효과를 알아보기 위한 것이다. 따라서, 본 연구에서 사용한 변수, 암묵적 지식, 창의성, 소셜미디어 활용의 정의 및 설문 자료는 기존 문헌에서 사용한 도구를 적용하고, 7점 척도(1: 전혀 그렇지 않다, 7: 매우 그렇다)를 사용하여 조사하였다. 먼저 암묵적 지식은 창업자의 지식을 얼마나 표현할 수 있는지에 대한 지식의 표현정도로 정의하고(Levin & Cross, 2004), Levin과 Cross(2004)가 사용한 설문을 활용하여 측정하였다. 측정항목은 “나의 지식 또는 전달받은 지식은 매뉴얼이나 보고서로 작성하기 어렵다”, “작성된 보고서로 이해하기 어렵다” “정확하게 전달하기 어렵다”, “분명하게 전달하기 어렵다”의 4개 항목으로 설문하였다. 창의적 성과항목은 Zhou와 George(2001)제시한 업무성과와 문제해결을 위한 창의적인 아이디어가 있는지의 정도로 정의하고, 창의성 측정항목을 인용하여 조사하였다. 측정항목은 “문제해결을 위한 창의적인 해결책을 가지고 있다”, “업무성과를 향상시키기 위한 새롭고 현실적인 아이디어가 있다”, “기존 제품과 서비스를 변화시킬 혁

신적인 아이디어가 있다”, “오래된 제품과 서비스를 개선시킬 아이디어가 있다”의 4개 항목으로 측정하였다. 소셜미디어 사용은 ‘얼마나 자주 소셜미디어를 통해 소통하는가’로 정의하고, Bear(2010)와 Kankanhalli 등(2005)이 제시한 소셜미디어 사용빈도, 네트워크 사용자와의 친밀도 및 관계정도, 소셜미디어 활용목적 등 5개 척도로 측정하였다. 소셜미디어의 측정방향은 다음과 같다. “업무를 위해 소셜미디어를 자주 사용한다” “업무관련 정보와 지식 교류를 위해 소셜미디어를 사용한다” “업무관련 동료 및 기업인과의 관계유지를 위해 소셜미디어를 사용한다”, “소셜미디어를 통해 교류하는 사람들과 가깝다” “소셜미디어를 통해 교류하는 사람들과 자주 연락한다”. 암묵적지식과 창의성 관계에 영향을 미칠 수 있는 업무복잡성은 통제변수로 두어 본 연구에서 보고자 하는 암묵적지식, 소셜미디어와 창의성과의 관계에 영향을 미치지 않도록 하였다. 통제변수인 업무복잡성은 Subramaniam and Venkatraman(2001)이 제시한 “나의 업무는 기술적으로 복잡하고 실행하기 어렵다”, “나의 업무는 굉장히 많은 양의 정보 및 지식을 요구한다.” 등의 측정항목 3문항으로 설문하였다.

V. 분석 및 가설검증

1. 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구의 분석은 SmartPLS2.0을 사용하였다(Ringle et al., 2005). PLS분석은 표본크기와 잔차분포에 대한 요구사항이 비교적 엄격하지 않으며, 측정모형과 구조모형을 통한 실증적 평가와 경로계수를 통한 인과관계 분석을 동시에 측정할 수 있는 장점이 있기 때문에 아직 이론정립이 많이 진행되지 않은 초기단계의 탐색적 연구모형에 많이 활용된다. 특히 초기연구가 대부분인 창업기업 및 경영관련 연구에서 PLS를 통

한 분석이 많이 진행되고 있어(Kautonen et al., 2011) 5년 이내의 초기창업기업에 종사하는 창업자들을 대상으로 분석한 본 연구의 분석도구로 적합하다고 판단된다.

각 측정항목에 대한 타당성은 각 항목의 요인 적재값이 0.7이상이고 교차요인의 교차요인 적재값이 해당 항목의 값보다 작으면 타당하다고 판단한다(Chin, 1998). 본 연구의 측정항목은 <표 2>와 같이 각 항목의 요인 적재값이 0.7이상으로 나타났으며, 교차요인 적재값이 해당항목의 적재값보다 작게 나와 본 연구에서 사용한 각 측정항목의 타당성을 확보하였다.

<표 2> 개별 측정항목의 타당성분석

	tacit	social media	creativity	task complexity
tacit1	0.884628	0.05775	0.23855	0.12923
tacit2	0.914496	0.011689	0.305644	0.159561
tacit3	0.94186	0.024059	0.28022	0.164255
tacit4	0.873969	0.051485	0.296985	0.267922
social 1	0.038161	0.990964	0.064724	-0.135641
social 2	0.096845	0.878667	0.002442	-0.145896
social 3	0.081013	0.897562	0.094462	-0.116402
social 4	0.037303	0.929079	0.090509	-0.083915
social 5	-0.068524	0.803528	0.046149	-0.130831
creativity1	0.113538	0.052365	0.748453	0.408783
creativity2	0.303374	0.066214	0.859506	0.374086
creativity3	0.314204	0.072399	0.917143	0.431779
creativity4	0.304223	0.099435	0.859119	0.351072
complexity1	0.189658	-0.100643	0.394892	0.875362
complexity2	0.116033	-0.142591	0.417323	0.886734
complexity3	0.209775	-0.055172	0.322489	0.706993

각 변수의 신뢰성과 타당성분석은 신뢰성 지수가 0.7이상이면 내적일관성이 있다고 판단하고(Chin, 1998), 추출된 평균분산의 제곱근 값이

0.7이상으로 다른 상관관계 값보다 크면 판별타당성이 있다고 판단한다(Fornell, Larcker, 1981). 본 연구의 각 변수는 <표 3>과 같이 일반적인

로 잠재변수의 내적 일관성과 판별타당성에 요구되는 기준에 부합한다. 각 문항의 신뢰도를 분석하기 위해 크론바알파 값을 측정하였다. 각 변

수의 값이 0.7이상으로 설문문항 간 신뢰도는 만족할 만한 수준임을 알 수 있다.

<표 3> 잠재변수의 내적일관성 및 판별타당성 검증

	판별타당성				내적일관성	크론바알파
	1	2	3	4		
1. 암묵적지식	0.91				0.87	0.92
2. 소셜미디어	0.039	0.90			0.89	0.94
3. 창의성	0.313	0.086	0.85		0.93	0.86
4. 업무복잡성	0.202	-0.124	0.459	0.82	0.95	0.76

2. 가설검증

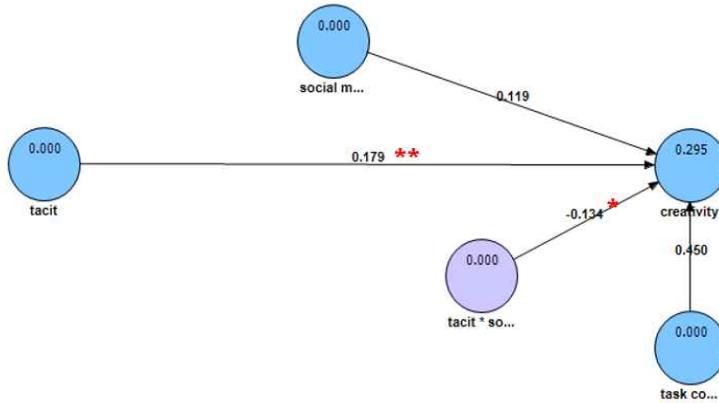
본 연구의 가설검증을 위해 구조모형 분석을 통한 경로분석을 실시하였다. <표 4>는 경로분석 결과를 나타낸다. 분석결과 암묵적 지식은 경로계수 0.179로 $p < 0.01$ 수준에서 창의성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 소셜미디어의 사용이 암묵적지식과 창의성의 관계에 미치는 영향에 관한 결과는 $p = 1.744$ 로 $p < 0.05$ 수준에서 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 소셜미디어가 암묵적지식과 창의성의 관계에 영향을 미칠 것이라는 조

절변수 효과에 대한 가설 2는 채택되었다. 하지만 경로계수가 -0.134로 음의 관계를 나타내고 있다. 이는 암묵적지식과 창의성의 긍정적인 관계는 소셜미디어 사용에 의해 부정적인 효과로 나타날 수 있음을 시사한다. 즉 소셜미디어를 많이 사용할수록 암묵적지식이 창의성에 미치는 영향은 감소될 것이라는 결과를 보여준다. 연구 모형의 적합성은 <그림 2>와 같이 R^2 값이 0.295로 약 30%정도의 모형 설명력을 보여준다. 암묵적지식과 창의성의 관계에 영향을 미칠 것 수 있는 업무의 복잡성은 통제변수로 통제하였다.

<표 4> 경로분석 결과

가설	from	to	경로계수	t 값	p 값
H1	암묵적지식	창의성	0.179	2.079	0.020**
H2	암묵적지식*소셜미디어	창의성	-0.134	1.744	0.042*

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$



<그림 2> 연구모형 검증

VI. 결론 및 향후연구

1. 연구결과 및 시사점

IT를 활용한 소셜미디어의 활용은 고객의 생각, 동료의 노하우, 창업자의 지식 등 표현하기 어려운 지식과 정보를 어떻게 통합, 공유할 수 있으며, 창의적인 업무성과에 어떠한 영향을 미치는가? 이러한 질문의 답을 얻기 위해 5년 미만인 창업기업의 창업자 및 구성원을 대상으로 실증적인 조사, 분석을 하였다. 이 연구의 결과는 개인의 암묵적 지식, 즉 경험, 노하우, 감각 등이 창의적인 업무성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증하였다. 특히 5년 미만의 초기창업기업에서 창업자의 경험, 노하우 등의 암묵적 지식은 새로운 기회발견과 혁신적인 사업모델 및 아이템 개발 등 창의적인 성과에 유의한 영향을 미치며, 중견기업 및 대기업에 비해 상대적으로 부족한 재무적, 물리적 자원을 극복하고 창업기업이 경쟁에서 우위를 차지할 수 있는 차별적인 핵심자원이 될 수 있음을 증명하였다. 이는 기업의 가치 및 행동 등 공유되

는 암묵적 지식이 경쟁력에 영향을 미치고, 기존의 지식과 경험을 공유, 재결합하여 새로운 가치를 창출할 수 있다는 기존 연구와 유사한 결과를 보여주고 있다 (이영찬, 2007).

하지만, 소셜미디어 등의 IT기술 활용은 오히려 암묵적 지식과 창의성의 긍정적인 관계를 감소시킬 수 있음을 시사하고 있다. 이는 개인의 노하우 및 다양한 경험, 생각 등이 복잡하고 내재된 지식일수록 소셜미디어 등의 IT도구를 통해 단순하게 표준화하고 형식화하기 어렵고, 창의적인 성과로 이어지지 않음을 알 수 있다. 경험, 생각, 감정 등은 온라인에서 소셜미디어 등의 도구를 통해 충분히 전달되기 어렵고 그 내용과 의미가 왜곡될 수 있기 때문에 결국 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것이다. 소셜미디어는 지식과 정보의 공유를 원활하게 해주는 소통과 관계의 도구이지만 그 자체로 새로운 지식 및 사회적 관계를 형성할 수 없기 때문이다. 이러한 결과는 Schenkel과 Teigland (2008)의 주장과 같다. 즉 사회기술이론(Parker, 2011)에서 제시하는 것과 같이 정보시스템이나 소셜미디어 기술 자체로만은 효과적인 암묵적 지식의 이전과 공유가 충분하지 않다는 것을 시사한

다. 암묵적지식의 전환방법은 정보시스템 도구를 통해 문서화하여 공유하는 것이 아니라 사람과 사람간의 내재적 모드를 통해 전달되는 것이 가장 효율적인 방법임을 알 수 있다. 따라서 소셜 미디어 등 사회관계망 도구는 암묵적 지식 공유를 위한 전통적 방식의 대체기술이 아니라 시장 및 고객의 변화를 빠르게 파악하여 창의성에 영향을 줄 수 있는 하나의 보조기술로 활용될 때 효과적인 성과를 구현할 수 있음을 보여준다 (Panahi et al., 2013).

창업초기 기업에 대한 연구는 창업의도, 리더십, 성과 등에 대한 다양한 연구가 진행되어 왔다. 하지만 중견, 대기업에 비해 상대적으로 자원이 부족한 창업초기 기업에서 지식과 지식의 활용이 경쟁자원임에도 불구하고 지식과 성과, 창의성에 관한 연구가 많이 진행되고 있지 않다. 특히, 암묵적지식의 활용을 통한 창의적인 성과에 대한 실증적인 연구는 드물다. 이 연구의 결과는 창업초기 기업의 창업자 및 관리자들에게 창의성 향상을 위한 암묵적 지식공유를 위해 소셜미디어의 활용을 어떻게 해야 하는지 제시하고 있다.

첫째, 인터넷과 다양한 소셜미디어 채널을 통해 창업자 및 구성원의 지식 공유 및 창출뿐만 아니라 실시간 데이터 수집, 통합, 분석, 고객과의 소통 할 수 있다. 또한, 소비자가 직접 지식을 창출하고 공유할 수 있으며, 이러한 지식은 고객을 파악하고 시장의 변화에 민첩하게 반응할 수 있는 중요한 자원이 된다. 즉 창업초기 기업은 이러한 지식자원을 통해 고객과 시장이 요구에 부합하는 창의적인 아이템과 비즈니스 모델을 생성할 수 있다. 둘째, 창의적 성과는 창업자 및 파트너 등 초기 창업기업에 속한 모든 구성원의 역동적이고 지속적인 상호작용의 결과이며, 시장과 고객요구를 흡수한 암묵적 지식의 공유와 활용이 기업혁신 및 민첩성을 위해 무엇보다

중요하다. 특히 암묵적 지식이 창의적인 사업 모델 구축과 시장기회 발견 등 차별화된 경쟁력이 되는 창업기업에서는 이러한 지식을 활성화하고 공유할 수 있는 문화와 환경을 조성하는 것이 무엇보다 중요하다. 따라서, 창업기업은 다양한 의사소통 방식을 통해 지식을 창조할 수 있는 장소가 되어야 하고 개인적인 만남과 공유를 통해 각 구성원의 경험적인 암묵적 지식을 활용할 수 있도록 지원해야 한다. 셋째, 인터넷, 소셜미디어, 데이터베이스 등 IT기반의 기술활용은 조직 구성원 및 고객의 지식을 창출과 공유를 위한 커뮤니티를 효과적으로 지원하며, 다양한 소통과 협업 방식을 제공하여 시의 적절한 정보활용을 통한 현명한 의사결정과 민첩한 문제해결을 도와줄 수 있다. 또한 다양한 구성원들과 함께 지식을 공유하고 학습함으로써 더 다양하고 넓은 관점에서 더욱 더 현명한 의사결정을 할 수 있게 한다. 이와 같이 소셜미디어가 조직의 민첩성과 창의성을 위한 중요한 도구임이 분명하다. 하지만, 소셜미디어 및 IT만으로 지속적인 혁신이 이루어지는 것은 아니다. 오히려 복잡한 업무환경과 표출되지 않는 경험적 지식일수록 소셜미디어나 정보시스템을 사용한 단순한 정보 전달 및 의미의 공유는 창의적인 아이디어나 경쟁적인 비즈니스모델의 도출에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 다시 말해, 소셜미디어 상에서 공유된 지식과 정보는 더 이상 경쟁적인 자원이나 차별화된 자원이 될 수 없고 창의적인 성과로 이어질 수 없다. 공유되는 정보는 이미 보편화되었거나 다수에 의해 공유되고 있는 일반적인 지식이 되기 때문이다. 따라서 창의적인 아이디어와 성과에 영향을 주는 암묵적 지식은 소셜미디어 등의 IT활용을 통한 공유와 보다는 학회, 세미나, 포럼 등 다양한 경로를 통한 대면관계나 직접적인 접촉을 통해 획득하고 공유되는 것이 효과적일 수 있다. 넷째, 정보시스템과

IT 기술을 운영하고 활용하는 것은 결국 사람이기 때문에 IT를 기반으로 한 지식의 공유 및 창출에 대한 사람들의 의식이 뒷받침되어야 한다. 지식 공유와 창출에 대한 창업자의 적극적인 참여와 다양한 사람들과의 만남, 자유로운 소통과 대화를 통해 개인의 경험과 암묵적지식을 표출하고 활용할 수 있도록 지원해야 한다. 마지막으로 IT 및 소셜미디어의 활용이 조직의 혁신과 민첩성을 향상시킬 수 있는 순기능을 할 수 있도록 정보 및 지식 등을 자유롭게 공유, 평가, 흡수할 수 있는 조직구조, 그리고 지식의 창출과 공유를 중요시하는 기업문화 형성이 절실히 요구된다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

IT와 인터넷이 개인의 삶과 기업 운영에 폭넓게 사용되면서 빠르게 변화하는 시장 환경과 더욱 다양하고 가치 있는 제품과 서비스를 요구하는 고객의 만족을 위해서는 혁신적인 제품 및 서비스의 개발과 발 빠르게 환경에 대처할 수 있는 민첩성이 요구된다. 특히 자원이 부족한 창업초기 기업은 이러한 요구에 대응하기 위해서 창업자의 지식과 경험뿐만 아니라 고객 및 외부 전문가들의 다양한 지식을 활용하여 보다 신속하게 새로운 지식으로 창출할 수 있어야 하고 창의적인 아이디어를 도출할 수 있어야 한다. 본 연구는 창업초기기업의 창의성을 위해 암묵적 지식과 소셜미디어의 활용에 대한 이론 및 실무적인 시사점을 제시하고 있지만 연구의 한계점을 가지고 있고, 그에 따른 향후 연구방향을 다음과 같이 제시한다.

암묵적 지식의 공유는 상호간 신뢰의 관계에 따라 크게 좌우될 수 있다. 이 연구에서는 첫째, 암묵적 지식과 창의성관계에서 신뢰의 정도를

과약하지 않았다. 향후 연구에서는 상호간 신뢰의 정도에 따라 암묵적 지식과 창의성간의 관계에 영향을 미치는 지에 대한 검증이 필요할 것이다. 둘째, 소셜미디어 도구는 소셜미디어 유형(예: 트위터, 카톡 등)에 따라 사용목적과 빈도가 다를 수 있기 때문에 지식공유와 성과의 관계에 다른 영향을 미칠 수 있다. 따라서 소셜미디어 도구의 유형에 따라 지식과 창의성의 관계에 어떠한 차이점이 있는지 연구해 볼 필요가 있다. 또한 이 연구에서는 초기창업기업에서 중요한 자원으로 인식되는 암묵적 지식에만 초점을 두어 연구하였다. 하지만 향후 연구에서는 지식의 유형을 형식지와 암묵지 등 다각적으로 분류하여 어떠한 지식의 유형이 소셜미디어 활용에 효과적으로 적용될 수 있는지 알아보는 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

1. 공재형·성행남(2014), “해외직구 소셜미디어 채널에서 웹메이븐의 지식공유 동기와 정보확산에 관한 연구,” *인터넷전자상거래연구*, 14(6), 257-274.
2. 노나카 이쿠지로(2003), *지식경영의 시대*, 시그마프레스.
3. 박광오(2014), “대학의 창업교육이 학생들의 창업의지에 미치는 영향,” *경영과 정보연구*, 33(5), 233-247.
4. 주기중·박병화(2015), “기업가 정신이 기술혁신과 혁신성과에 미치는 영향 및 기술혁신의 매개역할,” *경영과 정보연구*, 34(2), 21-37.
5. 이영찬(2007), “사회적 자본, 지식경영, 그리고 조직성과 간의 인과관계,” *정보시스템연구*, 16(4), 223-241.

6. 허세진(2015), "Rethinking Career Starters' Entrepreneurship in a Digital Economy," *경영과 정보연구*, 34(1), 21-34.
7. Alony, I. and Jones, M.(2007), "Tacit Knowledge, Explicability and Creativity - A Study of the Australian Film Industry," Proceedings of the Experiential Knowledge Conference, 1-17.
8. Baer, M.(2010), "The Strength of Weak Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension," *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 592-601.
9. Boden, M. A. (1994), "Precis of the creative mind: Myths and mechanisms," *Behavioral and Brain Sciences*, 17(3), 519-570.
10. Chae, S. Seo, Y. and Lee K.(2015), "Effects of task complexity on individual creativity through knowledge interaction: A comparison of temporary and permanent teams," *Computer and Human Behavior*, 42(Jan.), 138-148.
11. Chin, W. W.(1998), The partial least squares approach to structural equation modeling, *Modern Methods for Business Research*. 295-336.
12. Davenport, T. H. & L. Prusak(2000), *Working Knowledge: How organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press.
13. Davidson, C. N.(2011), *Now You See It: How Technology and Brain Science will Transform Schools and Business for the 21st century*, Penguin Books Ltd, London, England.
14. Fornell, C. and Larcker, D.(1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
15. Gielnik, M., Frese, M. Graf, J. and Kampschulte, A.(2012), "Creativity in the opportunity identification process and the moderating effect of diversity of information," *Journal of Business Venturing*, 27(5), 559-576.
16. Howells, J.(1996), "Tacit knowledge, innovation and technology transfer," *Technology Analysis & Strategic management*, 8(2), 91-106.
17. Hildrum, J. M.(2009), "Sharing tacit knowledge online: a case study of e-learning in Cisco's network of system integrator partner firms," *Industry & Innovation*, 16(2), 197-218.
18. Hsu, D. H.(2007), "Experienced entrepreneurial founders, organizational capital and venture capital funding," *Research Policy*, 36(5), 722-741.
19. Kankanhalli, A., Tan, B.C. and Wi, K. K. (2005), "Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation," *MIS Quarterly*, 29(1), 113-143.
20. Kautonen, T., Tornikoski, R. T., and Kibler, E.(2011), "Entrepreneurial Intentions in the Third Age: The Impact of Perceived Age Norms," *Small Business Economics*, 37(2), 219-34.
21. Kuan Y. W and Aspinwall, E.(2004), "Characterizing knowledge management in the small business environment," *Journal*

- of Knowledge Management*. 8(3), 44-61.
22. Leonard, D., and Sensiper, S.(1998), "The role of tacit knowledge in group innovation," *California Management Review*, 40(3), 112-132.
 23. Levin, D. Z. and Cross, R.(2004), "The Strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer," *Management Science*, 50(11), 1477-1490.
 24. Lin, J., Le, A., Khalil, S. and Cheng, M. (2012), "Social Media Usage and Work Values: The Example of Facebook in Taiwan," *Social Behavior and Personality*, 40(2), 195-200.
 25. Lopez-Nicolas C. and Soto-Acosta, P. (2010), "Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: the empirical investigation in SMEs," *International Journal of Information management*, 30(6), 521-528.
 26. McKinsey Global Institute(2012), *The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies*, McKinsey&Company, July.
 27. Maia, M., Almeida, J., and Almeida, V. (2008), "Identifying user behavior in online social networks," Proceedings of the 1st Workshop on Social Network Systems, 1-6.
 28. Ngah, R. and Jusoff, K.(2009), "Tacit Knowledge Sharing and SMEs' Organizational Performance," *International Journal of Economics and Finance*, 11(1), 216-220.
 29. Orzano, A. J., Mcinerney, C. R., Scharf, D., Tallia, A. F. and Crabtree, B. F.(2008), "A knowledge management model: implications for enhancing quality in health care," *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, 59(3), 489-505.
 30. Parker, M.(2011), "Exploring tacit knowledge transfer: How community college leaders ensure institutional memory preservation," Ph.D thesis, North central University, Prescott Valley, AZ.
 31. Panahi, S., Watson, J. and Partridge, H. (2013), "Towards tacit knowledge sharing over social web tools," *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 379-397.
 32. Polanyi, M.,(1966), *The Tacit Dimensions*, London, Routledge.
 33. Porter, M., Anderson, B. and Nhotsavang, M. (2015), "Anti-social media: executive Twitter engagement and attitudes about media credibility," *Journal of Communication Management*, 19(3), 270-287.
 34. Ringle, C. M., Wende, S., and Will, S.(2005), *SmartPLS 2.0 (M3)*. Hamburg, Germany: Beta.
 35. Ross, J., Sebastian, I., Beath, C., Scantlebury, S., Mocker, M., Fonstad, N., Kagan, M., Moloney, K. and Drusell, S.(2016), *Designing Digital Organizations, CISR working paper(No.406)*, Sloan School of Management, MIT. 1-19.
 36. Sarigianni, C., Thalmann, S. and Manhart, M.(2015), "Knowledge Risks of Financial Media in the Financial Industry," *International Journal of Knowledge Management*, 11(4), 19-34.
 37. Schencel, A. and Teigland, R.(2008),

- “Improved organizational performance through communities of practice,” *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 106-118.
38. Sharon, A., Barney, B. and Anderson, P. (2013), “Forming and Exploiting Opportunities: The Implications of Discovery and Creation Processes for Entrepreneurial and Organizational Research,” *Organization Science*, 24(1), 301-317.
39. Subramaniam, M., and Venkatraman, N., (2001), “Determinants of transnational new product development capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge,” *Strategic Management Journal*, 22(4), 359-378.
40. Spulber, D. (2012), “Tacit knowledge with innovative entrepreneurship,” *International Journal of Industrial Organization*, 30(6), 641-653.
41. Stacey, R. D.(1992), *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries between Order and Chaos in Organizations*, The Jossey-Bass Management Series Jossey-Bass, San Francisco, C.A.
42. Tidwell, L. C. and Walther, J. B.(2002), “Computer-Mediated Communication: Effects on Disclosure, Impressions, and Interpersonal Evaluations: Getting to Know One Another a Bit at a Time,” *Human Communication Research*, 28(3), 317-348.
43. Wang, Y. and Liang, Y. J.(2015), “Influence of Entrepreneurial Experience, Alertness, and Prior Knowledge on Opportunity Recognition,” *Social Behavior and Personality*, 43(9), 1575-1584.
44. Yamakawa, Y., Peng, M.W. and Deeds, D.L.(2015), “Rising From the Ashes: Cognitive Determinants of Venture Growth After Entrepreneurial Failure,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 209-236.
45. Zhou, J. and George, J. M.(2001), “When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice,” *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

Abstract

The Impact of Social Media on the Relationship Between Entrepreneurs' Tacit Knowledge and Creativity[†]

Park, Joo-Yeon* · Im, Il** · Sung, Chang-Soo***

The purpose of this research is to analyze the relationship between tacit knowledge and creativity in early stage entrepreneurial ventures in which knowledge could be competitive asset. This study also analyze the moderating effect of social media use on the relationship of tacit knowledge and creativity. From total of 129 survey analysis, this study finds the positive relationship between tacit knowledge and creativity. The result also shows that social media has a moderating effect on the relationship between tacit knowledge and creativity with a negative path coefficient. That is, social media can reduce the positive effect of tacit knowledge on creativity. This research implies importance of tacit knowledge in early stage entrepreneurial ventures and suggests social media usage to improve creativity.

Key Words: Tacit Knowledge, Social Media, Creativity, Entrepreneurs, Entrepreneurial venture.

[†] This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government (NRF-2013S1A3A2055050)

* School of Business, Yonsei University, park3500@naver.com

** School of Business, Yonsei University, il.im@yonsei.ac.kr

*** Technology Entrepreneurship(Graduate School), Dongguk University, redsun44@dongguk.edu