

# A Study on the Impact of Knowledge Management Activities on Business Performance in the Sales Organization of ICT Companies

Ok-Hyun Yu · Sun-Jung Yoon · Jong-Hyen Seo<sup>†</sup>

Department of Business Administration, Tech University Of Korea

## ICT 기업의 영업조직에서 지식경영 활동이 경영성과에 미치는 영향 연구

유옥현 · 윤선중 · 서종현<sup>†</sup>

한국공학대학교 경영학부

Maintaining the permanence of a company in the current rapidly changing business environment is not an easy task. Rather, the lifespan of a company can be said to be gradually decreasing. As such, the author of this paper, which describes the current market environment, is the sales organization of a large company. While leading the company, I thought about how to overcome the rapidly changing market and create an organization that continues to grow. As a result, I succeeded in creating an organization that continued to grow over the past two years, and the main activity of this result was the use of sales computer. It was clear that it was an information sharing activity. This can be said to be a result of proving that a series of activities to create and share information is important for the sales organization of ICT companies to actively respond to the rapidly changing market environment. Therefore, this study attempted to examine the relationship between knowledge management and business performance in the sales field of ICT companies, which has not been covered so far. Knowledge management is a four-stage activity from a process perspective, divided into knowledge creation, knowledge storage, knowledge transfer, and knowledge utilization. did. As a result of the study, first, knowledge management activities, such as knowledge creation and knowledge storage, were found to have a significant impact on financial performance. Second, knowledge management activities such as knowledge creation, knowledge storage, knowledge transfer, and knowledge utilization were all found to have an impact on non-financial performance. In the end, this study confirmed that efforts to turn tacit knowledge into knowledge in order to respond to the ever-changing ICT market are ultimately an important factor in growing a company.

**Keywords :** Sales Organization of ICT Companies, Knowledge Management Activities, Business Performance

### 1. 서 론

최근 기업의 경영환경은 과거 어느 때 보다 빠르게 변

화하고 있으며, 이러한 변화의 흐름에 적응하지 못할 경우 기업은 생사의 기로에 처하기도 한다[34]. 최근 일본 최대 반도체 기업인 도시바의 상장 폐지 소식은 급변하는 시장 환경에서 적응하지 못한 기업의 실패 사례 중 하나로, 현재 급변하는 비즈니스 환경에서 기업의 수명은 점차 감소하고 있는 추세이기에 기업의 영속성을 유지하는 것은 결

Received 1 February 2024; Finally Revised 5 March 2024;  
Accepted 6 March 2024

<sup>†</sup> Corresponding Author : jhsec@tukorea.ac.kr

코 쉬운 일이 아니다. 이를 증명하듯이 한국무역협회 국제 무역통상연구원에 따르면, 1958년에는 기업의 평균 존속 기간이 61년 정도였다면, 2027년에는 12년으로 무려 49년이나 단축되는 것으로 전망 하였다. 이렇듯 지금의 시장 환경을 적시한 본 논문의 저자는, 대기업의 영업 조직을 이끌면서 빠르게 변화하는 시장을 극복하고 지속적으로 성장하는 조직을 어떻게 만들 것인가를 고민 하였으며, 이를 위해 영업전산을 활용한 정보공유, MBO(Management by Objectives) 관점의 목표 관리, 코칭, 지속적인 업무 개선 등 다양한 활동 등을 추진하였다. 이러한 결과 2년여 동안 지속적으로 성장하는 조직을 만드는데 성공하였으며, 이런 조직의 성장에 기인한 주요 활동이 바로 영업전산을 활용한 정보공유 활동이었음을 알 수 있었다. 이는 ICT 기업의 영업조직이 빠르게 변화하는 시장 환경에 적극 대응하기 위해서 정보를 창출하고 공유하는 일련의 활동이 중요하다는 사실을 입증한 결과라 할 수 있었다.

ICT(Information and Communication Technology) 산업은 정보와 통신 기술을 기반으로 하는 산업으로[16], 현대 사회에서 중요한 역할을 담당하고 있으며, 이 산업의 특성은 다음과 같이 몇 가지로 요약 할 수 있다. 첫째, ICT 산업은 빠르게 진화하고 혁신하는 특성을 가지고 있다. 이는 새로운 기술과 서비스의 개발, 적용, 그리고 빠른 시장 반응이 이루어지는 환경을 의미한다. 둘째, 항상 최신 기술 동향을 주시하고 새로운 기술을 적용하는 특성이 있다. 인공지능, 빅데이터, 사물인터넷(IoT), 블록체인 등의 기술이 활발히 활용되고 있다[16]. 셋째, 국경을 넘어 글로벌 시장에서 경쟁하는 특성을 가지고 있다. 세계 각국의 기업들이 서로 경쟁하며 새로운 시장을 개척하고, 글로벌 네트워크를 통해 협력과 경쟁이 이루어지고 있다. 마지막으로 다양한 산업과 서비스가 융합되고 있다[37]. 즉 제조업, 의료, 교육, 금융 등 다양한 분야에서 ICT 기술이 적용되어 새로운 비즈니스 모델이 형성되고 있다[24]. 그 외에도 타 산업에 비해 많은 특성을 가지고 있음을 알 수 있다.

이렇듯 ICT 산업의 특성상 ICT 기업에서 영업을 전담하는 부서는 그야 말로 상상을 초월하는 변화의 물결 속에서 발 빠르게 움직여야 하며, 시시각각으로 변화하는 지식을 습득하지 못하고 따라잡지 못한다면 경쟁에서 뒤 처지는 조직이 될 수밖에 없는 속성을 가지고 있다. 따라서 이런 ICT분야 영업은 타 산업에 비해 훨씬 복잡하며, 많은 경우의 수를 가지고 있기에, 조직 내에서 최신 정보에 대한 주기적인 학습 및 지식을 공유하는 프로세스가 필요하다. 특히, ICT 분야에 대한 영업부서 특성은 기술적으로 제품과 서비스에 대한 깊은 이해도 뿐 만 아니라, 제품 및 서비스에 대한 심층적인 이해와 함께, 업계 동향, 경쟁 환경 등에 대한 풍부한 지식이 필요하다고 할 수 있다[26]. 또한 기술 중심적이고 현재의 산업 트렌드 및 기술적인

세부 사항에 대해 잘 이해하고 있어야 한다. 따라서 기술적인 변화에 실시간으로 적응하며 다양한 정보를 업데이트 할 수 있는 능력 및 이를 위한 체계적인 학습 조직도 필요하다고 할 수 있다[4]. 따라서 본 연구는 그간 다루지 않았던 ICT 기업의 영업 분야에서 지식경영과 경영성과의 관계를 살펴보고자 하며, 지식경영은 프로세스 관점인 4 단계 활동으로 지식창출, 지식저장, 지식이전, 지식활용으로 구분하여 연구하였다. 또한 지식경영의 결과를 BSC(Balanced Score Card) 등 정성적인 결과로 확인하는 연구 논문이 대부분이었으나, 본 연구에서는 영업조직에서 지식경영과 경영성과 간의 관련성 파악을 위해 경영성과를 재무적인 관점과 비 재무적인 관점으로 구분하여 결과를 확인하고자 하였으며, 연구 결과 나름 유의미한 결과를 도출 할 수 있었다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 ICT 기업의 영업조직

ICT 기업의 영업조직은 고객관점으로 구분했을 때 크게 B2C와 B2B 분야로 나눌 수 있다. B2B 분야는 B2C 분야에 비해 대체적으로 기술의 복잡성을 띠고 있으며, 서비스 또한 전문성을 요구하고 있다. B2C 서비스는 개인적인 심리적 요인에 의해 주로 의사결정이 이뤄지는 반면에, B2B서비스는 기술적인 부분과 합리적인 부분을 매우 중요하게 여기며, 서비스 구매 시 B2C 보다 구매 의사 패턴이 매우 복잡하기 때문에 기업의 구매부서의 역할이 중요하다[45]. 또한 B2B 산업은 서비스 제안 시 많은 지식을 통해 설득하는 단계를 거치며, 서비스 제공시에도 해당 서비스에 대한 이해력이 높아야 하며, 장기적으로는 한번 형성된 고객 신뢰를 바탕으로 솔루션의 커스터마이징 까지 도 제공이 가능해야 한다[1, 8]. 또한 영업의 대상이나 매출 발생 과정에 의해서도 B2C와 B2B 영업으로 구분할 수 있으며, 특히 B2B 영업은 개인고객 대상으로 직접 영업하지 않고 기업이나 정부, 학교 등의 법인을 대상으로 서비스나 제품을 제공하고 있다[36]. 아울러 B2B 영업의 특징은 B2C에 비해 판매 및 서비스 제공 규모가 크다고 할 수 있다. 그리고 최종 구매 의사 결정 단계에서 많은 부서가 참여하고 있어서 구매 결정 단계가 복잡하며, 고객과 신뢰성도 중요하다[24]. 이런 이유 때문에 대부분의 기업들은 B2B영업 부서에 우수한 인력을 배치 및 우수 인력 확보에 최선을 다하고 있을 뿐만 아니라, 직원들 역량 향상을 위해 노력하고 있다. 또한 B2C 사업과 B2B 사업에 대한 일반적인 차이점을 보면 다음과 같다. 첫째, B2B 영역에서는 대체적으로 산업재를 취급하는데 비해 B2C영역에서는

대체적으로 소비재를 중심으로 다루고 있다. 둘째, B2B 영역에 대한 수요는 고객사의 최종 수요 의사결정에 의해 달라질 수 있으며 B2C 영역에서 주로 다루는 소비재는 수요의 변동 폭이 크다고 할 수 있다. 셋째, B2B 분야에서 제공하는 산업재의 구매 프로세스 및 의사결정 단계는 B2C의 주 영역인 소비재처럼 단순하지 않고 매우 복잡하며, 또한 조직적 차원의 구매 행위가 실행되고 있다[28]. 이상으로 ICT 기업에 있어서 영업부서의 역할은 타 분야에 비해 정보의 변화 속도가 빠르며, 빠른 변화 속도를 따라잡기 위해서 개인의 역량보다는 조직의 역량이 더 중요하다고 할 수 있으며, 이런 사유로 ICT 기업에서 지식경영의 성공적인 추진이 더 요구된다고 할 수 있다[55]. 또한 ICT 기업은 지식 집약적 산업이므로 지식경영 전략이 중요하며, ICT 기업은 정보 기술을 기반으로 경영되므로 지식관리 전략을 위해서는 업계 최고의 인재를 확보하는 것을 목표로 하고 있다[26]. 또한 최근 몇 년 동안 디지털화 증가와 더불어 새로운 정보 기술 출현으로[47] B2B 분야에 대한 가치 창출이 보다 구체적으로 기업의 데이터 및 지식을 관리하는 방식으로 변화되고 있는 추세라 할 수 있다[7].

## 2.2 지식경영 활동

지식경영은 고객가치를 극대화하고 해당 기업의 영속성을 위한 활동으로, 이를 수행하는 과정에서 창출된 지식을 저장하고, 이전 및 상호 공유함으로써, 조직 내 자산화 시키는 일련의 과정이라고 할 수 있다[42]. 또한 지식경영은 지식을 체계적이고 명시적으로 또는 의도적으로 구축하고 갱신함으로써 기업의 조직 효율성을 높이고 단기 및 중장기적 관점에서 기업의 경쟁력을 향상시키는 활동이다[58]. 최근에는 AI를 접목한 지식경영 연구가 활발하게 진행되고 있으며[56], 이와 더불어 지식경영은 정보기술, 조직행동, 인적자원 관리와 결합된 원칙 중 일부로 현재 기업에서도 제도적 학습, 성장, 혁신 및 성공을 촉진하기 위한 활동의 일환으로 추진하고 있다[31]. 최근 국내에서 4차 산업혁명과 지속가능 경영을 위해 학습공동체 중심으로 지식경영 활동을 추진하고 있으며[46], 해외에서도 의료기관 중심을 지식경영을 진행하며, 보다 효율적인 업무를 위해 환자관리, 품질 및 안전, 정보기술, 조직문화 등 다양한 분야와 밀접하게 관계되어 성과를 보여주고 있다[27].

이러한 지식경영을 프로세스적인 관점으로 접근해 볼 수 있으며, 먼저 지식을 창출하는 것으로부터 시작하여 창출된 지식을 다른 조직의 구성원과 공유하며, 조직 내에 저장하고 다시 재사용 할 수 있도록 하는 일련의 과정으로 설명 된다[17]. 또한 지식경영 활동은 새로 만들고 만든 지식을 조직 내 전파하며, 이를 상품 및 서비스로 시스템

화 하는 절차이다[41]. 위와 같이 지식경영 활동의 절차는 연구자에 따라 다양하게 설명되고 있으나 일반적으로 지식창출, 지식저장, 지식이전, 지식활용으로 구분하였다[19]. 첫째, 지식창출은 새로운 기술, 아이디어, 노하우, 절차 및 해결책을 창조하는 창의적 활동으로, 개인의 학습과 경험을 기반으로 문제해결에 도움이 되는 것을 의미하며, 이는 자료나 정보의 지식화를 통해 이루어진다. 뿐만 아니라, 지식의 창출은 암묵적으로 가지고 있는 개인과 조직의 지식으로부터 재발견되거나 체계적으로 변환되는 과정을 말하며, 이러한 과정에서는 조직 구성원 개인 능력뿐만 아니라 개인의 능력을 극대화하기 위해 조직 차원의 노력이 반드시 필요하다[54]. 또한 지식창출은 조직이 새롭고 유용한 아이디어를 개발하고 생성하는 능력을 나타내며, 이를 위한 방법으로는 제품부터 조직 활동의 다양한 측면에 대한 솔루션, 경영 관련에 대한 기술적인 프로세스를 포함하고 있으며[21], 새로운 지식은 개인으로부터 시작해서 조직 전체로 귀중한 지식 자산으로 변환되어야 하고, 더 나아가 지식 창출을 통해 조직이 활성화에 기여할 수 있다[40]. 조직 내에서 지식창출이 일어나면 조직 구성원들은 보통의 습관이나 사고방식을 바꾸어야 하는 압력을 경험하며, 이를 통해 변화가 시작되기도 한다[10]. 둘째, 지식 저장 단계는 얻은 지식을 다양한 저장 매체 및 시스템을 활용하여 보존하는 단계로, 조직 내에서 지식 손실을 예방하며 새로운 구성원이나 팀이 빠르게 조직의 노하우에 접근하고 활용할 수 있도록 하는 데 중요한 역할하고 있다. 지식 저장은 개인의 지식을 조직 전체의 메모리로 전환하여 조직 구성원들이 지식을 효과적으로 활용할 수 있는 지식 데이터베이스를 형성하는 과정이다. 뿐만 아니라, 정보기술을 활용하여 지식을 계획적으로 저장하고 이를 기반으로 효과적으로 새로운 지식을 보전하며, 해당 지식에 효율적으로 접근할 수 있도록 지원한다[48]. 셋째, 지식이전은 창출된 지식이 조직 내에서 확산할 수 있도록 구성원 간의 상호작용하는 것으로 새로운 지식을 창출하거나 결과물을 생성할 수 있도록 하는 활동이라 할 수 있다. 이는 지식경영 활동 중 가장 핵심적인 과정이며[52], 최근에는 지식이전을 촉진하기 위해 커뮤니케이션의 강도를 강조하고 있으며, 여기서 커뮤니케이션 강도는 접촉 빈도, 비공식성 및 개방성 등을 포함하는 개념으로 이해할 수 있다[6]. 뿐만 아니라, 기업의 환경에 맞게 다양한 접근 방식으로 지식이 이전되고 있으며, 지식경영시스템을 활용한 방법이 보편화되고 있다고 볼 수 있다. 또한 지식이전은 인간의 기본적 욕구 중 하나인 남에게 지식을 전하고 싶어 하는 욕구를 충족시켜 줌으로써 개인과 집단이 조직의 성과를 위해 상호작용하는 과정이라 할 수 있다[39]. 넷째, 지식활용은 실질적인 문제해결 및 업무를 추진하는 과정에서 이전되고 공유된 지식을 사용하여, 지식의 이용, 적

용, 응용 등을 포함하는 활동이며, 조직 내 구성원은 축적된 지식을 공유하고 활용함으로써 문제해결 및 업무능력 향상에 기여하고 있다[9]. 또한 지식활용을 위해 조직 구성원 간 자연스러운 상호작용이 일어나며, 그 결과 조직 내 소통이 활발해질 수 있다. 아무리 소중한 지식이라도 적극 활용되지 않거나 새로운 가치를 창출하지 못하면, 그것은 쉽게 낡아지고 만다. 지식은 사용함에 따라 그 가치가 높아지는 특성을 가지고 있기 때문에, 조직 구성원들은 적극적으로 지식을 활용하고, 이를 지원하는 것이 필요하다[33]. 또한 조직구성원의 학습역량을 증진시키고 의미 있는 지식을 발굴함으로써 현재의 직무수행 방식을 개선하거나, 새로운 지식으로 재획득되는 과정이 일어나며, 이를 통해 개인의 창의성과 경험의 새로운 부가가치를 창출할 수 있다[49]. 결국, 지식활용은 직원들의 역량을 향상시키며 조직의 성장을 이끌어내는 원동력이라 할 수 있다.

## 2.3 경영성과

경영성과는 기업이 추구하는 목표를 달성하는 결과로 나타나며[44] 특히, 경영성과는 크게 계량적 측면인 재무성과와, 비 계량적 측면인 비 재무성과로 나누어 볼 수 있다[43]. 또한 기업의 경영성과를 기업이 보유한 자원을 적극적으로 효율적으로 배분함으로써 기업 가치를 향상시키는 것이라 했으며[23], 경영성과 측정을 위해 재무적인 지표와 비 재무적인 지표로 나눌 수 있으며, 재무적인 지표는 단기적 성과를 잘 반영하며, 비 재무적인 지표는 장기적인 성과를 잘 반영 한다[32]. 이를 근거로 지식경영의 직접적인 성과로는 크게 재무적 성과와 비 재무적 성과로 구분할 수 있으며, 이를 위해 그 동안 많은 연구가 여러 가지 방법으로 진행되어 왔으나, 이 모든 것의 성과를 실효성 있게 정확하게 대변하는 방법을 아직까지 개발하지 못했다[22]. 또한 지식경영 성과를 성과로 연계한 객관적인 지표로 표현하는데 어려움이 있었으며, 이런 이유로 지식경영과 관련된 경영성과 연구에는 한계가 있었다[29]. 그럼에도 불구하고, 지식경영에 대한 관심이 점차 증가함에 따라 성과측정에 대한 연구도 증가 하였다. 한편, 지식경영 성과측정을 위하여 BSC 관점의 지표를 연구해서 사용하기도 했으며, 재무적 관점과 운영적 측면을 고려하여 성공성, 수익성 및 성장성, 규모성, 시장지배력 등으로 구분하여 성과를 측정하기도 했다[35]. 그러나 일부 연구에서는 지식경영 결과 지표로 재무적 성과에 초점을 맞추어 긍정적인 영향을 확인하였다[5]. 이후 많은 연구논문에서 지식경영과 경영성과 관계를 파악하기 위해 재무적 측면 및 비 재무적 측면으로 측정 하였으며[14], 재무적 성과를 조직의 매출액, 이윤 증가 및 변화, 생산성 및 시장점유율 증가로 평가 하였고, 비재무적 성과는 구성원의 직무만족,

직무능력, 경쟁우위 확보와 같은 조직의 유효성 성과를 반영하여 평가 하였다[30]. 또한 기업의 비재무적 경영성과 지표는 중, 장기적인 관점에서 기업 내부의 여러 이해 관계자와 관계성을 가지고 경영성과를 측정함으로써 기업 외부 성과의 많은 부분을 설명하기도 했다[53]. 재무적 성과지표로서 주로 연구되고 사용되는 지표는 시장의 경쟁 상황에서 현재의 위치를 나타내고 있는 시장점유율 지표였다[12]. 이상과 같이 기존 선행연구를 근거로 본 연구에서는 지식경영 성과를 나타내는 재무성과 측정지표로 총매출액, 최근 시장점유율, 신규고객 창출 등을 사용하였으며, 비 재무성과 측정지표로 고객충성도, 팀간 업무협조, 직원 업무수행 능력, 직무만족도, 동기부여 등 조직의 유효성 측면으로 성과를 측정하였다.

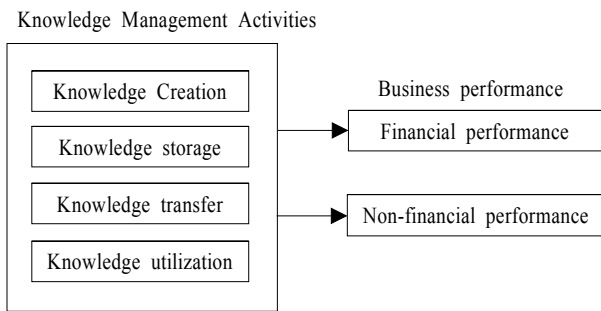
## 3. 연구모형 및 가설설정

### 3.1 연구모형

본 연구모형을 위해 선행연구를 파악한 결과 첫째, 지식경영 활동이 경영성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 파악했으며[5], 또한 지식경영 활동은 기업의 경영성과에 영향을 미치고 있으며, 현대에 들어서는 정보기술의 급속한 발전, 끊임없는 경쟁, 제품 및 서비스 라이프 사이클의 단축, 그리고 고객 니즈의 다양한 변화 등으로 지식기반의 경제구조로 변화하고 있음을 볼 수 있다[57]. 소상공인 경영자의 지식경영은 경영성과에 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 확인 했으며[13], 지식경영 활동이 조직의 효율성인 비 재무성과에 영향을 미치는 것으로도 파악 했다[50]. 지식경영 활동과 경영성과에 관한 연구들을 살펴보면, 다양한 정보기술 지원은 지식경영 활동에 정의 방향으로 영향을 주었으며, 이런 지식경영 활동인 지식획득, 지식이전, 지식활용은 경영성과에도 유의미한 영향을 미치고 있음을 발견하였다[15].

따라서 본 연구는 ICT 기업에서 지식경영 활동이 경영성과에 미치는 영향을 연구하고자 지식경영 활동을 4단계로 구분하였으며, 첫째, 지식창출 단계는 내/외부 다양한 채널을 통해 교육이나 경험 등으로 습득 및 수집하는 단계로, 이는 조직이 외부 정보를 수집하고 내부에서 형성된 경험과 지식을 통해 창조적이고 혁신적인 방법으로 새로운 지식을 얻어내는 활동을 의미하며[15], 둘째는, 지식저장 단계로, 획득한 지식을 다양한 저장 매체 및 시스템을 통해 저장하는 단계로, 조직 내에서 지식 유실을 방지하고, 새로운 구성원이나 팀이 조직의 노하우에 빠르게 접근하여 활용할 수 있도록 하는 데에 중요한 역할하고 있으며, 셋째는, 지식이전 단계로, 조직 내에서 구성원과 다양

한 정보에 대해 상호 나누는 단계로 조직 내에서의 협력과 학습을 강화하며, 효율성과 혁신 성을 증진시키는 데에 기여 하며[51], 마지막 네 번째 단계로, 획득한 지식을 활용하는 단계로, 단순히 지식을 축적하고 저장하는 것 이상으로 조직 내에서 실질적으로 활용 가능한 형태로 지식을 전환하고 활용함으로써 조직의 경쟁력을 향상시키며, 이를 위해 업무 프로세스에 지식을 통합하고 지속적인 학습과 개선을 촉진하는 조직 문화가 요구된다[25]. 아울러, 경영성과는 재무성과와 비 재무성과로 구분하여 연구 하였다. 따라서 본 연구의 기본 구조는 지식경영이 경영성과에 영향을 미칠 것이라는 가설을 제시하고, 각각의 지식경영 활동의 각 단계별로 경영성과에 미치는 영향도를 확인 하였으며, 연구 모형은 <Figure 1>과 같다. 본 연구를 통해 확인된 결과를 토대로 향후에는 B2B 부서와 B2C 부서의 집단변수를 활용하여 부서 업무특성 및 경영환경에 처해 있는 여러 조건들에 따라 지식경영 활동과 경영성과의 의미를 추가해서 연구하고자 한다.



<Figure 1> Research model

3.2 가설설정

지식경영 활동이 재무성과에 영향을 미쳤던 선행연구에 의하면, 지식경영 활동을 지식창출, 지식저장, 지식전파, 지식의 활용 네 가지 활동으로 구분하여 재무성과에 영향을 주는 것으로 가정 하였으며[2], 또한 기업의 지식경영 활동이 기업 성과지표에 영향을 주고 있으며, 관련 성과지표로는 재무적성과, 지적자본, BSC 등을 주로 사용하였다[38]. 지식을 생성하고 자신의 지식을 공유하는 활동이 투자 수익률 향상, 시장 점유율 개선 등에 긍정적인 영향을 주었다[20]. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 지식경영 활동이 재무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

1-1: 지식창출이 재무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

1-2: 지식저장이 재무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

1-3: 지식이전이 재무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

1-4: 지식활용이 재무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

또한 지식경영 활동이 비 재무성과에 영향을 끼쳤던 선행연구에 의하면, 지식창출 프로세스와 조직 창의성, 조직 성과간의 실증분석을 통해 지식창출 활동이 업무 만족도에 영향을 주었으며[11], 지식경영 활동이 고객만족도 및 시장점유 향상에 영향을 미쳤으며, 경쟁우위의 원동력이 되고 있음을 확인 하였다[3], 또한 지식창출 및 지식공유가 제품 차별화에 기여함으로써 외부고객에 대한 만족도를 유발시키고 경쟁우위 확보에 지식경영 활동의 역할을 확인하였다[18]. 이상의 논의를 바탕으로 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 2: 지식경영 활동이 비 재무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

2-1: 지식창출이 비 재무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

2-2: 지식저장이 비 재무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

2-3: 지식이전이 비 재무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

2-4: 지식활용이 비 재무성과에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

3.3 표본의 선정 및 자료수집

본 연구에서 ICT 기업의 영업조직에서 지식경영 활동과 경영성과의 상관성 파악 및 실증적 자료 수집을 위해 기존 선행연구에 근거하여 설문 문항을 구성하였으며, 표본 구성은 크게 독립변수인 지식경영 활동 문항과, 종속변수인 경영성과 문항과 인구통계학적 특성 문항으로 구성 하였다. 또한 각 설문 문항들은 5점 리커트 척도로 응답하도록 구성 하였으며, 지식경영 활동은 전체 20문항으로 지식창출 5문항, 지식저장 5문항 지식이전 5문항, 지식활용 5문항으로 구성 하였다. 또한 경영성과는 총 9문항으로 재무성과 4문항, 비 재무성과 5문항으로 구성 하였다. 그리고 인구통계학적 특성 문항은 6문항으로 구성 하였다. 또한 본 연구 모형을 확인하고자 본 연구자가 속해 있는 ICT 기업의 B2B와 B2C 영업부서 대상으로 전국에 걸쳐 설문 조사를 실시하였다. 설문 방법은 온라인 및 오프라인 방식을 겸해서 설문을 실시하였으며, 전체 설문자 236명중

<Table 1> Operational Definition of Variables

Division	Variable	Operational Definition	Composition of measurement questions	Prior researcher
Knowledge Management Activities	Knowledge Creation	A company that creates new knowledge through various activities within the organization	1. Efforts to create job-related knowledge 2. Creation of new knowledge 3. Present innovative ideas 4. Efforts to develop new knowledge 5. Participation in knowledge acquisition	Kyung-jin Ji(2015) Heungjae Lee (2004) AlaviandLeidner (2001)
	Knowledge storage	Degree to which knowledge is stored and preserved so that individual knowledge can be utilized by the entire organization	1. Save the acquired know-how 2. Continuous maintenance of knowledge 3. Save improvement area 4. Storage of knowledge acquired through education and training 5. Document intangible knowledge.	
	Knowledge transfer	The created knowledge spreads within the organization and creates new can create knowledge or produce results activities that encourage	1. Information and knowledge sharing 2. Efforts to spread knowledge 3. Sharing knowledge with other departments 4. Passing on knowledge to others 5. Responding to others' knowledge needs	
	Knowledge utilization	By sharing knowledge and using it in work, The degree to which problems are solved by adding value and applying knowledge to specific situations	1. Utilization of knowledge when performing work 2. Business improvement through knowledge 3. Use knowledge to solve problems 4. Active use of ideas 5. Use knowledge to minimize failure	
Business performance	Financial performance	Direct results such as sales and market share	1. Increased sales 2. Increased market share 3. Meeting business performance 4. Creation of new hills	Mi-kyung Bae (2017) Youngcheol Kim (2020) Boeker White (1997)
	Non-financial performance	Indirect performance in terms of organizational effectiveness	1. Increase customer loyalty 2. Improvement of work cooperation 3. Improved work performance 4. Increased job satisfaction 5. Improve employee motivation	

91%가 온라인 설문지로 응답하였으며, 일부 9% 정도만 오프라인 설문지로 응답 하였다. 또한, 설문결과에 대한 편차를 최소화하기 위하여 전국적 산재되어 있는 영업부서 대상으로 설문을 실시하였으며, 수도권 지역이 전체 설문 의 70% 정도를 차지하였다. 그 외 전라권이 20%, 경상 권이 7%, 충청권이 대략 3% 정도를 차지하였다. 설문 기간은 2023년 8월 16일부터 10월 20일까지 약 2개월간에 걸쳐 진행 되었으며, 설문지 구성 및 변수에 대한 조작적 정의는 <Table 1>과 같다.

### 3.4 분석방법

본 연구에서 수집된 설문지는 데이터 코딩 및 클리닝 이후 SPSS 22.0을 활용하여 실증 분석을 시행 하였으며, 첫째, 설문에 응답한 응답자의 일반적인 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하여 인구 통계학적인 내용을 파악 하였으며, 둘째, 설문항목의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위하여 요인분석 및 신뢰성 분석을 실시하였고, 셋째, 지식경영 활동과 경영성과간 관계 분석을 위해 상관분석과 회귀분석을 실시하였다.

## 4. 연구결과

### 4.1 표본의 일반적 특성

본 연구를 위해 P 기업 전국 영업사원을 대상으로 설문 조사를 실시하였고, 대상자 중 총 236명이 설문에 응답 하였 으며, 대상자에 대한 인구통계학적 분석 내용을 요약하면 <Table 2>와 같다. 먼저 성별은 남성 175명(74.2%), 여성 61명(25.8%)이며, 연령은 20대 7명(3%), 30대 11명(4.7%), 40대 37명(15.7%), 50대 181명(76.7%)으로 50대 응답자가 가장 많은 비중을 차지하는 특징을 보였으며, 이런 사유는 본 설문 의 대상 기업이 타 기업 대비 근속년수 훨씬 높다는 것을 나타내는 증거라 할 수 있다. 학력은 고등학교 졸업 14명(5.9%), 전문대 졸업 28명(11.9%), 대학교 졸업 160명 (67.8%), 대학원 졸업 34명(14.4%)으로 나타났다. 근무연수는 10년 이하 15명(6.4%), 11년~20년 36명(15.3%), 21년~30년 117명(49.7%), 31년 이상 68명(28.8%)으로 나타났으며, 이는 50대 이상의 응답자가 가장 많은 것처럼 근무연수 또한, 21년 이상 응답자가 전체 응답자의 78.5%를 차지한 것과 같은 맥락으로 보면 될 것 같다. 영업경력은 1년 미만

은 10명(4.2%), 1년~2년 30명(12.7%), 3년~4년 51명(21.6%), 5년 이상 145명(61.4%)로 나타났으며, 마지막으로 영업분야 응답자는 B2C 분야가 71명(30.1%), B2B분야 150명(63.6%), 기타 15명(6.4%)으로 응답하였다.

<Table 2> Demographic Characteristics of the Sample

Division		Frequency (N)	Percent (%)
Gender	Male	175	74.2
	Female	61	25.8
Age	20s	7	3
	30s	11	4.7
	40s	37	15.7
	50s	181	76.7
Education	High school graduate	14	5.9
	Junior college graduate	28	11.9
	College graduate	160	67.8
	Graduate school graduate	34	14.4
Years of service	10 years or less	15	6.4
	11 to 20 years	36	15.3
	21 to 30 years	117	49.7
	31+ years	68	28.8
Sales experience	less than 1 year	10	4.2
	1 to 2 years	30	12.7
	3 to 4 years	51	21.6
	5 years or more	145	61.4
Sales field	B2C field	71	30.1
	B2B field	150	63.6
	etc	15	6.4

## 4.2 타당성과 신뢰성 검증

타당성(Validity)이란 변수의 속성을 정확하게 측정 하였는가를 확인하는 개념으로, 요인 분석을 통해 설문 문항간 상관성 및 구조를 파악하여 서로 관계가 높은 것끼리 하나의 요인으로 묶어 보여주는 기법으로, 본 연구에서 변수의 타당성 검증을 위해 요인분석을 이용하여 확인하였다. 요인 추출 방법으로는 주성분 분석 및 고정된 요인수 지정방식을 활용하여 분석을 실시하였으며, 요인의 회전은 베리맥스 방식을 이용하였다. 신뢰성(Reliability)은 반복되는 질문 내용을 측정하여 나타나는 값들의 분산을 의미하며, 그 결과 값을 통해 신뢰성을 파악 할 수 있는지 크론바흐 알파 계수를 이용하였다. 크론바흐 알파 계수 값은 일반적으로 0.6~0.9 사이에 있으면 신뢰성이 확보되었다 할 수 있다.

### 4.2.1 지식경영활동의 타당성 및 신뢰성 분석결과

지식경영의 타당성 검증을 위해 요인분석을 시행 하였으며, 요인추출 방법으로는 기존 선행연구에 검증된 변수들을 사용 하였으므로 고정된 요인수 분석을 실시하였으며, 요인의 공통성이 0.5 이상인 설문 항목만 채택하였고, 요인회전 방법은 베리맥스를 사용하여 분석하였다. 분석 결과 KMO는 0.939 , Bartlett의 유의 확률은 0.001로 나타나 설문항목에 대한 요인이 적절한 것으로 판단하였다. 고정된 요인은 총 4개 요인으로 요인 1은 24.660%, 요인 2는 18.963%, 요인 3은 19.430%, 요인 4는 17.189%로 나타났으며 총분산의 80.242%를 설명하고 있음을 확인하였다. 신뢰성을 나타내는 크론바흐 알파 계수는 요인 1은 0.925,

<Table 3> Validity and Reliability of Knowledge Management Activities

Survey Items	Knowledge Creation	Knowledge storage	Knowledge transfer	Knowledge utilization	Cronbach alpha value
KM 1	0.787				0.925
KM 2	0.801				
KM 3	0.786				
KM 4	0.728				
KM 6		0.720			0.883
KM 8		0.801			
KM 9		0.729			
KM 13			0.818		0.869
KM 14			0.706		
KM 15			0.746		
KM 18				0.611	0.823
KM 19				0.767	
KM 20				0.637	
Eigenvalue	3.206	2.465	2.526	2.235	
Explanation ratio(%)	24.660	18.963	19.430	17.189	
Cumulative explanation ratio(%)	24.66	43.623	63.053	80.242	

요인 2는 0.883, 요인 3은 0.869, 요인 4는 0.823로, 설문 문항 간에 내적 일관성이 확보되었음을 확인 하였다. 요인 분석과 신뢰성 분석 결과는 <Table 3>과 같다.

4.2.2 경영성과의 타당성 및 신뢰성 분석 결과

경영성과의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였으며, 요인추출 방법으로 요인의 설명력은 공통성이 0.5 이상인 경우를 채택하였고, 요인회전 방법은 베리맥스를 사용하였다. 분석 결과 KMO는 0.878, Bartlett의 유의 확률은 0.001로 나타나 설문항목에 대한 요인은 적절한 것으로 나타났으며, 고정된 요인인 총 2개 요인으로 요인 1은 36.395%, 요인 2는 38.283%로 나타났다. 또한 총분산은 74.678%를 설명하고 있음을 확인하였다. 신뢰성을 나타내는 크론바흐 알파 계수는 요인 1은 0.875, 요인 2는 0.894로, 설문 문항간에 내적 일관성이 확보되었음을 확인 하였다. 요인 1은 재무적

성과, 요인 2는 비 재무적성과로 하였으며, 경영성과에 대한 타당성 및 신뢰성 분석 결과는 <Table 4>와 같다.

4.2.3 측정 변수의 기술통계 및 상관관계 분석

측정 변수에 대한 기술통계 분석을 실시한 결과, 6개 변수에 대한 최소값은 1, 최대값은 5로 나타났으며, 표준편차는 6개 변수간 큰 차이는 없었으나, 그 중에서 재무성과에 대한 표준편차가 가장 적게 나타났다. 또한 정규성 확인을 위해 6개 모든 변수에 대한 왜도 및 첨도를 확인했으며, 그 결과 왜도는 기준값인 1이하로, 첨도는 기준값 7이하로 나타나 데이터에 대한 정규성이 확보되었음을 확인 하였다. 또한 변수간의 관계를 확인하기 위해서 상관관계 분석을 실시하였다. 그 결과 모든 변수에 대한 P-value 값은 0.05 이하로 독립변수와 종속변수간 양의 상관관계를 나타내는 것을 확인할 수 있었으며, 특히 종속변수 중에서

<Table 4> Validity and Reliability of Management Performance

Survey items	Financial performance	Non-financial performance	Cronbach alpha value
MP 1	0.869		0.875
MP 2	0.847		
MP 3	0.772		
MP 4	0.721		
MP 6		0.786	0.894
MP 8		0.801	
MP 8		0.853	
MP 9		0.855	
Eigenvalue	2.912	3.063	
Explanation ratio(%)	36.395	38.283	
Cumulative explanation ratio(%)	36.395	74.678	

<Table 5> Descriptive Statistics Results for Variables

Division	N	Minimum value	Maximum value	Average	Standard Deviation	Skewness	Kurtosis
Knowledge Creation	236	1.25	5.00	3.650	.855	.158	.316
Knowledge storage	236	1.00	5.00	3.676	.845	.158	.316
Knowledge transfer	236	1.00	5.00	3.724	.832	.158	.316
Knowledge utilization	236	1.00	5.00	3.645	.832	.158	.316
Financial performance	236	1.00	5.00	3.648	.789	.158	.316
Non-financial performance	236	1.00	5.00	3.662	.839	.158	.858

<Table 6> Correlation results for variables

Division	Knowledge Creation	Knowledge storage	Knowledge transfer	Knowledge utilization	Financial performance	Non-financial performance
Knowledge Creation	1					
Knowledge storage	.781	1				
Knowledge transfer	.679	.694	1			
Knowledge utilization	.753	.759	.734	1		
Financial performance	.522	.499	.433	.510	1	
Non-financial performance	.741	.710	.703	.740	.617	1



재무성과에 비해 비재무성과에 더 강한 양의 상관관계를 보였음을 알 수 있었다. 변수에 대한 기술통계 결과는 <Table 5>, 상관관계 분석결과는 <Table 6>과 같다.

**4.3 가설검증**

본 연구에서 첫 번째 가설인 지식경영 활동이 재무성과에 영향을 미칠 것 이라는 가설 검증을 위해 회귀분석을 실시하였으며, 분석 결과 통계량은(F 값) 26.677(P<.001)로 회귀식이 유의한 것으로 나타났으며, R Square 값은 .316으로 경영 성과에 대한 타당성 및 신뢰성이 재무성과에 31.6% 정도의 영향력을 미치는 것을 알 수 있었다. 또한 지식경영 활동에 대한 4개 변수 중에서 지식창출 활동만이 재무성과에 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 외 3개 변수는 유의 수준 .005 이상으로 유의하지 않았다. 그러나 지식저

장(P 값 .060)은 95% 신뢰수준에서는 유의하지 않았으나 P value가 .060으로 유의수준의 근사치 값임으로 본 연구에서 채택하기로 결정 했으며, 최종 4개 변수 중 가설 1-1, 1-2를 채택 하였다. 그 결과는 <Table 7>과 같다.

또한, 두 번째 가설인 지식경영 활동이 비 재무성과에 영향을 미칠 것 이라는 가설을 검증하기 위해 회귀분석을 실시하였으며, 분석 결과 통계량은 107.050 (P<.001)로 회귀식이 유의한 것으로 나타났으며, R Square 값은 .650으로 지식경영 활동이 재무성과에 대략 65% 정도의 영향력을 미치는 것으로 확인 되었다. 그리고 지식경영 활동에 대한 4개 변수 모두(지식창출, 지식저장, 지식이전, 지식활용)가 비 재무성과 정의 방향으로 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 최종 가설 2-1, 2-2, 2-3, 2-4를 모두 채택 하였으며, 그 결과는 <Table 8>과 같다. 따라서 본 연구의 가설 검증 결과를 요약하면 <Table 9>와 같다.

<Table 7> Regression Analysis between Knowledge Management Activities and Finance

Division	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t	Probability of significance	F	R square
	B	Standard error	Beta				
(A constant)	1.541	.216		7.145	.001	<.001	.316
Knowledge Creation	.239	.083	.259	2.888	.004		
Knowledge storage	.161	.085	.173	1.891	.060		
Knowledge transfer	.004	.081	.005	.0550	.956		
Knowledge utilization	.171	.095	1.810	1.810	.072		

<Table 8> Regression Analysis between Knowledge Management Activities and Non-financial Activities

Division	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient	t	Probability of significance	F	R square
	B	Standard error	Beta				
(A constant)	.344	.164		2.095	<.001	<.001	.650
Knowledge Creation	.225	.063	.229	3.571	.003		
Knowledge storage	.197	.065	.199	3.037	<.001		
Knowledge transfer	.227	.062	.225	3.662	<.001		
Knowledge utilization	.253	.072	.251	3.520	<.001		

<Table 9> Summary of Hypothesis Verification Results

No	Hypothesis	Adoption or not
1	Knowledge management activities will have a positive effect on financial performance.	
1-1	Knowledge creation will have a positive effect on financial performance.	Adopt
1-2	Knowledge storage will have a positive effect on financial performance.	Adopt
1-3	Knowledge transfer will have a positive effect on financial performance.	Reject
1-4	Knowledge utilization will have a positive effect on financial performance.	Reject
2	Knowledge management activities will have a positive effect on non-financial performance.	
2-1	Knowledge creation will have a positive effect on non-financial performance.	Adopt
2-2	Knowledge storage will have a positive effect on non-financial performance.	Adopt
2-3	Knowledge transfer will have a positive effect on non-financial performance.	Adopt
2-4	Knowledge utilization will have a positive effect on non-financial performance.	Adopt

## 5. 결론

### 5.1 연구의 요약

본 연구는 P 기업의 영업 조직을 이끌면서 빠르게 변화하는 시장 환경을 극복하고, 지속 성장하는 조직으로 어떻게 탈바꿈 시켰는지 실제 사례를 기초로 하여 연구를 시작하였다. 이를 위해 ICT 분야 영업조직에서 지식경영 활동이 조직의 경영성과에 어느 정도 영향을 미치는지 파악하고자 했으며, 이를 위해 국내 P 기업의 B2C 및 B2B 영업 직원 대상으로 설문을 실시하였다. 연구결과를 도출하기 위해 첫째, 지식경영 활동 및 경영성과의 선행연구를 조사하여 연구모형을 설정하였으며, 둘째, 연구모형에 대한 가설을 설정하고 이를 검증할 수 있는 설문을 구성 하였고, 관련 부서에 근무하고 있는 직원들 대상으로 설문조사를 실시하였다. 셋째, SPSS 22.0 통계 프로그램을 이용하여 요인분석을 통한 타당도 및 신뢰도 분석, 상관관계 분석 및 회귀분석을 실시하여 가설을 검증 하였다. 연구결과 첫째, 지식경영 활동인 지식창출과 지식저장이 재무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 밝혀졌으며, 둘째, 지식경영 활동인 지식창출, 지식저장, 지식이전, 지식활용이 비 재무성과에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구 결과를 통해 드러난 본 연구의 시사점은 다음과 같다. 첫째, 지식경영 활동은 빠르게 변화하고 있는 ICT 시장에서 고객을 선점하고 지속 성장하는 조직을 만들기 위해 새로운 지식 습득 및 활용이 기업의 입장에서는 매우 중요하다고 할 수 있다. 이런 현 상황을 잘 대변 하듯이 지식 창출 및 지식저장 활동이 재무성과에 유의미한 영향을 주고 있다는 사실은 ICT 기업을 경영하는 CEO에게 시사하는 바가 매우 크다고 할 수 있다. 기업은 성장하기 위해 다양한 활동들을 전개하고 있지만 다양한 활동이 재무성과에 직접적인 영향을 끼치고 있음을 확인하기란 쉽지가 않다, 그러나 본 연구결과를 통해 지식경영 활동 하나만으로도 기업을 성장시킬 수 있는 동인을 찾을 수 있다는 사실을 발견하였다. 이를 위해 조직의 리더는 체계적인 지식경영 활동을 위해 본인의 조직에 맞는 활동을 전개해 나갈 필요가 있다는 것이다. 둘째, 지식경영 활동의 요소인 지식창출, 지식저장, 지식이전, 지식활용이 비 재무성과에 전체적으로 영향을 끼치고 있음을 확인하였다. 특히 회귀분석 결과 65%로 비 재무성과에 많은 영향을 주고 있음을 볼 때 매우 의미 있는 연구결과를 도출했다 할 수 있다. 지식경영 활동의 모든 프로세스가 비 재무성과에 유의미한 영향을 미치고 있기에 각각의 활동들을 체계적으로 기업에 적용한다면 고객만족도 향상 및 고객 확장에 많은 도움이 될 것으로 본다. 시시각각으로 변화하는 ICT 시장을 대응하기 위해 암묵지를 지식지화 시키는 노력은

결국, 기업을 성장시키는 중요한 요소임을 본 연구를 통해 확인 하였다. 셋째, 지식경영 활동인 지식창출, 지식저장, 지식이전, 지식활용의 각각의 활동들은 상관관계가 매우 높다는 결론을 도출하였다. 이는 지식경영 활동 중에서 하나의 활동이라도 꾸준히 실행하고 조직에 적용한다면, 조직성과에 정의 방향으로 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 본 논문의 저자는 조직을 운영하면서 지식저장 및 지식이전 활동을 꾸준히 시행한 결과, 조직의 성장을 이끌었던 경험이 본 연구의 결론을 지지하는 좋은 사례라 할 수 있다. 마지막으로 본 논문의 차별 점을 생각해 본다면, 많은 정보를 다루는 ICT 기업에서 지식경영 활동이 여전히 유효하며, 이는 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 끼치고 있음을 확인한 것이라 할 수 있다. AI 시대에서 조금은 진부한 주제이면서, 기존에 연구되었던 많은 논문처럼 지식경영 활동을 프로세스 차원으로 접근하였기에 본 논문의 결과에 다소 염려가 있었으나, 분석 결과 기우였음을 확인 하였다, 특히 전산시스템 기반의 ICT 기업의 영업조직에서의 지식경영 활동은 여전히 유효 하다는 결론에 도달하였으며, 이는 ICT 기업에서 특별한 노력 없이 기존 전산시스템만 적극 활용하고 이용 한다면 조직의 경영성과에 일정부분 기여할 수 있다는 사실을 확인할 수 있었다.

### 5.2 연구 시사점 및 한계

본 연구는 지식경영 활동에 대한 각 단계별 활동이 재무성과 및 비 재무성과에 유의미한 영향을 미치는 결과를 도출하였지만, 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 전국 영업 조직 대상으로 표본을 추출하고자 했으나 지역별 편차가 존재하였으며, 또한 P 기업 대상으로 표본을 추출하였기에 연구 결과를 일반화 하는데 한계점이 있다고 볼 수 있다. 또한, B2B와 B2C 영업조직을 분리해서 두 집단 간의 특성을 세분화해서 연구하고자 했으나 B2C 분야 표본추출이 부족하여 진행하지 못한 점은 많은 아쉬움으로 남는다. 이런 한계점을 보완하기 위해 향후에는 전국적으로 고른 표본을 추출함과 동시에 B2C 대상자에 대한 표본수를 증가시켜 연구를 진행한다면, 업무특성에 따른 지식경영 활동과 경영성과에 미치는 관계를 더욱 깊이 있게 연구할 수 있을 것으로 생각한다.

## References

- [1] Ahn, S.M. and Park, C.W., An empirical study on eliciting a competency required by salespeople: Differentiating B2B salespeople and B2C salespeople, *Journal of Distribution Science*, 2016, Vol. 14, No. 11, pp. 103-115.
- [2] Alavi, M. and Leidner, D., Knowledge management sys-

- tems: issues, challenges, and benefits, *Communications of the Association for Information Systems*, 1999, Vol. 1, No. 1, p. 7.
- [3] Cheon, D.H., Kang, I.W., and Park, C.W., A study on the impact of knowledge sharing environmental factors of travel agencies on knowledge sharing and performance, *Knowledge Management Research*, 2010, Vol. 11, No. 3, pp. 47-58.
- [4] Elhajjar, S., Yacoub, L., and Ouaida, F., The present and future of the B2B sales profession, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2023, pp. 1-14.
- [5] Gang, Y.S. and Jo, B.Y., The impact of corporate knowledge management activities on financial performance: Focusing on the mediating effect of corporate recovery capabilities, *Knowledge Management Research*, 2021, Vol.22, No. 1, pp. 139-154.
- [6] Gupta, A.K. and Govindarajan, V., Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel, *MIT Sloan Management Review*, 2000, Vol.42., No.1, p. 71.
- [7] Gupta, Mr Sanjeev, et al., eds., Digital revolutions in public finance, International Monetary Fund, 2017.
- [8] Han, S.L., Research trends and future research directions in domestic B2B marketing, *Marketing Research*, 2014, Vol. 29, No. 6, pp. 93-119.
- [9] Hyeon, Y.R., Factors influencing knowledge sharing and utilization through 'cultural portal', 2011.
- [10] Inkpen, A.C., Creating Knowledge Through Collaboration1, *Knowledge, Groupware and the Internet. Routledge*, 2009, pp. 317-335.
- [11] Irma Becerra-Fernandez, R.S., Organizational knowledge management: A contingency perspective, *Journal of Management Information Systems*, 2001, Vol. 18, No. 1, pp. 23-55.
- [12] Jang, S.I. and Jang, K.S., A study on the impact of managerial characteristics of small and medium-sized business CEOs on innovation performance and management performance, *KBM Journal (K Business Management Journal)*, 2020, Vol. 4, No. 2, pp. 43-67.
- [13] Jeong, C.S., Eom, H.S., and Ahn, S.S., The impact of small business managers' leadership types and knowledge management on business performance, *Journal of Information Technology Applications & Management*, 2023, Vol. 30, No. 1, pp. 97-114.
- [14] Jeong, D. and Yang, J., An empirical comparative analysis of the impact of knowledge management activity factors on perceived corporate performance of Korean and Chinese small and medium-sized enterprises, *Journal of Management Education*, 2008, Vol. 52, No. 1, pp. 321-351.
- [15] Jeong, K.Y., Song, Y.R., and J, Y.S., "Influence of knowledge management factors in the construction industry on knowledge management activities and management performance: Focusing on the response effect of innovative behavior." *Journal of Computerized Accounting* 14.1 (2016): 39-63.
- [16] Jeong, M.S., Analysis of competitiveness in the information and communication industry using standard patents: Focusing on trends and network analysis, *Journal of the Korean Society of Industrial-Academic Technology*, 2021, Vol. 22, No. 6, pp. 534-541.
- [17] Jeong, S.H., A study on the relationship between knowledge management process and business performance, *Journal of Management Education*, 2007, Vol. 12, pp. 131-149.
- [18] Jeon, J.H., A study on the impact of knowledge management activities on business performance: targeting leading companies in Busan, *Knowledge Management Research*, 2010, Vol. 11, No. 2, pp. 37-56.
- [19] Ji, G.J., The impact of knowledge management activities and quality management activities on business performance, [Domestic Master's Thesis], [Gyeongsangnam-do, Korea]: Changwon National University, 2015.
- [20] Kang, B.Y. and Kim, E.J., A study on the impact of knowledge management success factors on knowledge management activities and management performance - Focusing on domestic manufacturing and non-manufacturing companies, *Information Systems Research*, 2007, Vol. 16, No. 2, pp. 145-169.
- [21] Kianto, A., Vanhala, M., and Heilmann, P., The impact of knowledge management on job satisfaction, *Journal of Knowledge Management*, 2016, Vol. 20, No. 4, pp. 621-636.
- [22] Kim, C.J., Theoretical study on the success factors of knowledge management, *Human Resources Development Research*, 2003, Vol. 5, No. 2, pp. 35-62.
- [23] Kim, G.Y., The impact of cooperative competition in tourism companies on core competencies, competitive strategies, and management performance, 2017.
- [24] Kim, S.H. and Jeong, D.Y., Non-face-to-face healthcare technology trends based on ICT convergence, *Journal*

- of the Korean Society of Communications (Information and Communication), 2020, Vol. 37, No. 9, pp. 77-84.
- [25] Kim, T., The impact of hotel employees' organizational fairness on knowledge sharing and knowledge utilization, *Tourism Research*, 2015, Vol. 40, No. 4, pp. 41-59.
- [26] Koo, J.W., A case study on the importance of sales factors and sales activity characteristics in the B2B sales stage of IT companies, *Journal of Business and Innovation*, 2020, Vol. 43, No. 4, pp. 25-50.
- [27] Kosklin, R., Lammintakanen, J., and Kivinen, T., Knowledge management effects and performance in health care: A systematic literature review, *Knowledge Management Research & Practice*, 2023, Vol. 21, No. 4, pp. 738-748.
- [28] Kotler, P. and Pfoertsch, W., Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (B2B) companies, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2007, Vol. 22, No. 6, pp. 357-362.
- [29] Kwon, S.J., Choi, M. G., Kwon, J.M., & Baek, Y.S., An empirical study on factors promoting knowledge sharing, *Korean Society of Personnel Management*, 2003, Vol.2003, No. 5, pp. 24-53.
- [30] Lee, H.J. and Kang, J.S., A study on learning community operation for effective knowledge management, *Korean Journal of Policy Science*, 2005, Vol. 9, No. 4, pp. 1-23.
- [31] Lee, J.C., Shiue, Y.C., and Chen, C.Y., Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement, *Computers in Human Behavior*, 2016, Vol. 54, pp. 462-474.
- [32] Lee, J.D., The impact of core competencies and competitive strategies of small and medium-sized enterprises on business performance, [Doctoral thesis], [Seoul, Korea]: Konkuk University Graduate School, 2015.
- [33] Lee, J.G. and Kim, S.W., Study on the factors influencing knowledge management activities of organizations: Focusing on comparison between private enterprises and public enterprise organizations, *Korea Management Association Convergence Conference*, 2009, pp. 1-12.
- [34] Lee, J.G. and Lee, J.H., Current status and development direction of "sustainable management" research: Focusing on ESG evaluation indicators, *Strategic Management Research*, 2020, Vol. 23, No. 2, pp. 65-92.
- [35] Lee, Y.C., The causal relationship between social capital, knowledge management, and organizational performance, *Information Systems Research*, 2007, Vol. 16, No. 4, pp. 223-242.
- [36] Lim, J.H., An exploratory review of domestic B2B sales research: Focusing on the research perspective of US and European B2B sales literature, *Journal of Marketing*, 2016, Vol. 24, No. 2, pp. 151-182.
- [37] Min, Y.J. and Choi, C.Y., ICT Industry and Policy Trend Analysis in the 4th Industrial Revolution, *Global e-Business Association*, 2020, Vol. 21., No. 2, pp. 103-118.
- [38] Moore, C.R., Performance Measures for Knowledge, *Knowledge Management Handbook*, 1999.
- [39] Nelson, K.M. and Cooper, J.G., The contribution of shared knowledge to IS group performance, *MIS quarterly*, 1996, pp. 409-432.
- [40] Nonaka, I., A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 1994, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- [41] Nonaka, I. and Konno, N., The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 1998, Vol.40, No.3, pp. 40-54.
- [42] Nonaka, I. and Takeuchi, H., and Umemoto, K., A theory of organizational knowledge creation, *International Journal of Technology Management*, 1996, Vol. 11, No. 7-8, pp. 833-845.
- [43] Park, C.B. and Kim, J.H., The impact of entrepreneurial spirit of start-up companies on innovation capabilities, innovation behavior, and management performance, *Journal of Distribution Management*, 2019, Vol. 22, No. 4, pp. 33-45.
- [44] Park, G.Y., The Effects of CEO Leadership and Organizational Culture on the Organizational Performance in Local Public Corporations: Focusing on Mediation Effect of Empowerment, 2018.
- [45] Park, S.H. and Han, S.S., A study on the impact of buyer perception on long-term business relationships in the B2B industry, *Management History*, [Korean Society of Management History], 2010, Vol. 25, No. 2.
- [46] Park, Y.H., Knowledge management of public institutions in the era of the 4th industrial revolution after COVID-19, (No Title), 2020.
- [47] Paschen, J., Pitt, L., and Kietzmann, J. H., Emerging technologies and value creation in business and industrial marketing, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2019, p. 20.

- [48] Ravikumar, T. and Sriram, M., Differences in perceptions of employees towards knowledge management strategies in selected information technology companies in Bangalore, *AIP Conference Proceedings*, 2020, Vol. 2207, No. 1. AIP Publishing.
- [49] Sa, J.M., Analysis of local public officials' perception of knowledge management: Focusing on Gangwon-do, *Proceedings of the Korean Society of Regional Information Chemistry Conference*, 2002, pp. 178-198.
- [50] Sadq, Z., Othman, B., and Mohammed, H., Attitudes of managers in the Iraqi Kurdistan region private banks towards the impact of knowledge management on organizational effectiveness, *Management Science Letters*, 2020, Vol. 10, No. 8, pp. 1835-1842.
- [51] Seol, H.D., An empirical study on knowledge sharing among financial institution members, *Knowledge Management Research*, 2006, Vol. 7, No. 2, pp. 97-122.
- [52] Shin, D.J. and Shin, Y.S., The impact of hotel companies' knowledge management activities on knowledge management performance, *Journal of Tourism Research*, 2009, Vol.23, No.3, pp. 343-358.
- [53] Son, E.H. and Kim, G.H., The impact of the fit between core competencies and competitive strategies on management performance: Focusing on the hotel industry: Focusing on the hotel industry, *Hotel Management Research*, 2007, Vol.16, No.5, pp. 93-111.
- [54] Stein, E.W. and Zwass, V., Actualizing organizational memory with information systems, *Information Systems Research*, 1995, Vol. 6, No. 2, pp. 85-117.
- [55] Taghavifard, M.T. and MehrdadKhodaverdian, I.R., Effective Factors in Successful Establishment of Knowledge Management in Information and Communication Technology Companies, *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 2021, Vol. 12, No. 1, pp. 446-459.
- [56] Taherdoost, H. and Madanchian, M., Artificial Intelligence and Knowledge Management: Impacts, Benefits, and Implementation, *Computers*, 2023, Vol. 12, No. 4, p. 72.
- [57] Yoo, K.S. and Ha, D.H., The impact of human capital of hotel companies on knowledge management and business performance: Focusing on the moderating effect of entrepreneurship, *Tourism Management Research*, 2021, Vol. 101, pp. 247-267.
- [58] Wiig, K.M., Knowledge management: where did it come from and where will it go?, *Expert systems with applications*, 1997, Vol. 13, No. 1, pp. 1-14.

#### ORCID

Ok Hyun Yu | <http://orcid.org/0009-0008-8350-2415>  
 Jong Hyen Seo | <http://orcid.org/0000-0003-4286-5793>  
 Sun Jung Yoon | <http://orcid.org/0000-0001-7804-5442>