

유통업의 지식경영 도입 방안에 관한 연구

- H사의 사례를 중심으로 -

(A study on the direction of knowledge management implementation for retail firms)

차 영 한* 유 상 진**
(Young-Han Cha) (Sang-Jin Yoo)

요약 본 연구는 유통업의 지식 경영 도입 사례를 중심으로 지식경영시스템 (Knowledge Management System)의 전반적인 분석을 통해 합리적이고 효율적인 지식경영 도입 방법을 모색해 본다. 또한 지식경영에 대한 이론적, 실무적 분석을 동시에 파악하여 기존의 이론중심적 접근에서 벗어나 실무적으로 기업에 도입할 수 있는 시스템을 검토하여 유통업의 장기적이고 통합적인 지식경영 전략을 모색하는데 그 의의가 있다. 따라서 H사의 실무적인 분석을 통해 기본적인 지식경영의 개념, 절차 그리고 지식경영 조직 및 현황을 파악하고, 나아가 대내외적인 경영환경과 유통업의 실태를 통한 지식경영 도입의 필요성을 검토하여 분석하였다. 이러한 지식경영의 이론과 실무를 겸비한 시스템 분석에 의해 나타나는 제 문제점들을 검토하여 향후 지식경영 시스템의 개선방안을 모색함으로써 지식경영의 성공적 도입 및 정착을 위해 제언하였다. 따라서 본 연구는 유통업의 지식경영 도입에 대한 방향성 구체적인 대안 제시가 되었다는 점은 본 연구의 커다란 성과라 할 수 있을 것이다. 그러나 본 연구의 한계점으로는 다수의 유통업체를 대상으로 사례 분석이 이루어지지 않아 향후 발전 방향에 대한 의문점은 있다 하겠으며, 이를 기업에 대한 설문을 통해 실증적인 분석이 이루어지지 않아 향후의 연구 과제로 남는다.

Abstract In this study, an effective methodology to introduce knowledge management system into the retail business is suggested by overall analysis of examples those were carried out in business area. Different from existing studies, which focus on theoretical aspect only, this study focuses its attention on theoretical & practical aspect simultaneously and tries to find a long-term & integrated knowledge management strategy. With examining the examples of knowledge management, this study deals with the fundamental conception, the procedure and the organization of knowledge management. Moreover, this study practically analyzes the knowledge management system of the company named "H", one of the retail business companies. By clarifying the problems, which is involved in the knowledge management process of the above company, this study suggests an improvement methodology to introduce and settle down knowledge management system into retail business company for the future. This study has good results in the viewpoint that it gives a definite direction of knowledge management introduction. However, there is some limitation such as the insufficiency of examples and the omission of documented analysis. Therefore, this study leaves some task to be achieved in the future.

1. 서 론

21세기는 속도, 연결성, 무형의 시대, 새로운 정보의 시대라고 명명한다. 피터 드러커(Peter Drucker,1993)는 21세기를 지구경제 (Global Economy)라고 하고, 지구경제를 지탱하는 기본축으로 선진국을 중심으로 한 주권 국가, 경제 정책에 관한 의사결정의 행사 영역으로서 경

제 블록, 지식 집약적 정보, 지구 기업을 제시하고 지구 경제는 지식이주요 생산 요소가 되고, 지식 근로자가 핵심 노동력되는 지식경제를 핵으로 한다고 하여 정보와 지식을 21세기를 지탱하는 중심 축으로 보았다. 그리고 기업이 필요로 하는 정보, 임무수행에 필요한 정보를 획득, 창출하는 일련의 활동은 기업경영에 있어서 중요한 부분을 차지하고 있다 해도 과언이 아니다. 또한 조직 내 개인 및 집단간 정보와 지식의 공유는 지식창출과 마찬가지로 기업의 경쟁우위 확보를 위한 기초가 되는 중요한 상호작용의 프로세스라고 할 수 있으며(Kogut

* 계명대학교 대학원 MIS 박사과정
** 계명대학교 경영대학 경영정보학과 교수

& Zander,1992), 새로운 지식창출도 지식공유의 토대 위에서 발생할 수 있다(Nonaka& Takeuchi,1995). 이러한 의미에서 기업이 경영환경의 변화에 따라 경쟁우위를 차지하기 위한 방안 중의 하나로 대두된 것이 지식경영이다. 그러나 조직 내에서의 지식은 개인적으로 존재할 뿐 그들이 보유하고 있는 지식의 공유와 활용은 극히 제한적 이라고 볼 수 있다. 이러한 제한적 지식으로 인해 수 많은 기업들이 지식경영을 추진하였으나, 소기의 성과를 이룬 기업은 많지 않다. 그 이유는 지식경영 추진 방안이나, 지식경영 전략이 효과적이지 못하였기 때문이다. 따라서 조직의 혁신 및 개선의 지속적인 요구가 증대되는 현 시점에서, 유통업체에 대한 사례를 중심으로 지식경영시스템 (Knowledge Management System)의 전반적인 분석을 통해 합리적이고 효율적인 지식경영 도입 방법 및 전략을 모색해 보고자 한다. 또한 본 연구에서는 지식경영에 대한 이론적, 실무적 분석을 동시에 파악하여 기존의 이론 중심적 접근에서 벗어나 실무적으로 기업에 도입할 수 있는 시스템을 검토하여 유통업의 장기적이고 통합적인 지식경영 전략을 모색하는데 연구의 의의가 있다. 도입부문에서는 기업에서 지식경영의 필요성을 그 도입 배경과 목적을 중심으로 접근하며, 본론에서는 현 기업 내에서 실시되고 있는 지식경영의 활용 사례를 중심으로 실무적인 분석을 통해 기본적인 지식경영의 개념, 절차 그리고 지식경영 조직 및 현황을 파악과, 대내외적인 경영환경과 유통업의 실태를 통한 지식경영 도입의 필요성을 검토한다. 이를 바탕으로 H사의 지식경영 시스템을 분석하고자 한다. 이러한 지식경영의 이론과 실무를 겸비한 시스템 분석에 의해 나타나는 제 문제점들을 검토하여 향후 지식경영 시스템의 개선방안을 모색함으로써 지식경영의 성공적 도입 및 정착을 위해 제안하고자 한다.

그리고 본 연구는 지식경영에 대한 기존 이론과 실무 기업의 도입사례를 문헌 및 교육을 통해 학습한 다음에 사내 그룹웨어 시스템에서 활용 가능한 지식경영 방법지를 찾아내어 먼저 실행계획을 세우고 향후 지식경영 시스템 도입 시 추진할 지식경영 방법지를 사례 중심으로 제시한다. 특히 지식경영 시스템 도입 시에는 서비스 업종의 특수성을 적극 반영하였으며 기업문화, 선진국의 지식경영 사례,종업원의 수준을 적극 반영 하였다. 사례 연구내용은 지식경영 시스템이 구축된 후 실행해야 할 구체적인 운영계획을 기업내부의 실정을 고려하여 현업에 적용 가능한 방법지를 사례중심으로 연구한다. 이번 지식경영시스템 도입 및 운영 계획 시 가장 고민한 부분은 지식의 창출을 위한 일련의 활동과 지식경영의 업무 내재화 부분이다. 즉 지식경영 시스템 도입 후 조직원들로 하여금 일상업무와 연관하여 지식을 창

출할 수 있는 활동과 지식경영 프로세스가 일상의 업무 과정 속으로 흡수될 수 있는 방안을 검토하여 기술하며, 이러한 지식경영의 실행이 실질적으로 기업성과와 연계 되도록 지식경영 시스템 구축 시 반드시 실천해야 할 과제 중심으로 연구한다.

II. 이론적 배경

1. 지식경영의 정의

지식의 사전적 의미는 앎의 상태 혹은 사실,알고 있는 모든 것,조직화된 정보 (Oxford 사전, 1995)로 정의하고 있지만, Nonaka(1994)가 지식의 다층적이고 다면적인 (multifaceted) 측면을 강조한 것처럼 그 개념을 명확하게 기술하기는 쉽지 않다. Wiig(1997)의 조사에 의하면 지식경영의 개념이 최초로 등장한 것은 Sloan Management Review(1989)에 실린 Nonaka의 글을 필두로 본격적으로 지식관련 논문이 게재되기 시작하였다고 주장한다 (Nonaka,SMR,1998). 따라서 본 연구에서 지식경영이란 기업 내부의 조직 구성원들이 가지고 있는 암묵지적 지식과 형식지적 지식을 획득,창출,공유,저장,활용하여 얻어지는 효과가 기업의 경쟁 우위 확보로 이어지도록 실현하는 것이다 라고 정의 해본다. 그러면 이러한 지식경영을 위한 데이터와 지식과 정보의 차이점에 대해 알아 보면, 지식은 구조화 및 전이가 어려운 속성을 내포하고 있기 때문에, 기존에 사용한 정보의 개념으로는 이러한 지식의 다양한 속성을 설명을 하는데 한계를 인식 했기 때문이다. Davenport & Prusak(1997)은 <표1> 에서 데이터,정보,지식의 개념을 비교하여 제시하고 있다.

2. 지식경영의 등장 배경

대부분의 기업들이 지식경영에 높은 관심을 보이는 데는 최근 기업의 경영환경의 변화에서 그 이유를 찾을 수 있다. 첫째, 기업의 경영환경을 둘러싸고 있는 사회가 산업사회에서 정보화 사회를 거쳐 지식사회로 진입하고 있다는 것이다. 특히 급속히 성장하고, 경쟁이 심화되는 유통산업에서는 정보와 지식의 분석 능력과 창조가 기업들의 핵심역량이 되어 가고 있다는 것이다. 둘째, 기업간 경쟁이 심화되고, 고객의 요구가 다양해짐에 따라 제품과 서비스의 라이프 사이클이 짧아 진다는 것이다. 이러한 시장의 급속한 변화에서 살아 남기 위해서는 새로운 경영방법이 필요하게 된 것이다. 셋째, IMF 경제위기로 인한 자구계획에 따른 자산매각, 인력의 감축 등으로 유형자산의 축소와 무형자산의 손실이

<표 1> 데이터, 정보, 지식

데이터(Data)	정보(Information)	지식(Knowledge)
<ul style="list-style-type: none"> ● 세계의 상태에서 단순한 관찰들 ● 구조화와 전이가 용이 ● 가계에 저장 ● 일부는 계수화가 용이 	<ul style="list-style-type: none"> ● 관련성과 목적성을 가진 Data 분석단위가 요구됨 ● 의미에 대한 공감대 필요 ● 사람의 중재역할이 필요 	<ul style="list-style-type: none"> ● 인간 마음(성찰, 통합, 상황을 포함)에서 나온 정보 ● 구조화와 저장 어려움 ● 때로는 암묵적임 ● 전이가 어려움

출처: Davenport & Prusak, 1997, P9

급속하게 진행되고 있다는 것이다. 마지막으로 IT의 눈부신 발전에 따라 지식관리 능력이 향상되었기 때문이다. IT의 빠른 성장으로 인해 많은 정보의 양과 지식을 효율적으로 수집하고, 저장하고, 활용, 처리하기가 쉬워졌다. 이와 같은 경영환경의 변화에 능동적인 대처와 생존을 위해 지식을 중요한 경쟁력의 근원으로 인식하고, 지식을 활용하여 기업의 경쟁력을 높이는 방안을 모색하게 되었다.

3. 지식경영을 위한 기반 요소

지식경영을 위한 기반 요소로서 정보기술은 지식 경영을 위한 유용한 수단에 불과하다. 그러나 정보기술이 없다면 지식경영은 효과를 발휘하기 힘들다. 따라서 지식경영을 위해서는 필요한 정보기술은 거의 모든 분야를 망라 한다. 지식경영 자체가 지식사회의 새로운 경영 패러다임(Paradigm) 이기 때문에 정보기술뿐 아니라 다른 기존의 모든 경영 요소들은 모두 지식경영에 필요하다는 것이다. 가트너 그룹(2000) 이 분류한 각 단계의 목표와 단계별 기술영역을 살펴 본다. 1단계는 저장과 추출(Store and Retrieve) 단계로서 형상화 시킨 지식의 내용을 저장, 검색, 분석하는 영역으로 가장 기본적인 기술요소는 내용을 보관하는 DBMS라고 알려져 있다. 문서관리 시스템이 이 영역에 속하며, 데이터 웨어 하우스 기술의 발달에 따라 저장된 내용의 검색과 표시뿐 아니라 대량의 데이터 가공과 질의 도구로써 자료를 다양한 형태 및 상관관계로 볼 수 있다. 2단계는 전송(Send) 단계로서 이는 지식교환을 위한 기술 영역이다. 3단계는 체계화와 항해(Structure and Navigate) 단계로서 사용자가 찾을 수 있는 정보내역이 체계화되어 있어 구체적인 주제를 갖지 않은 경우라 하더라도 관심 있는 분야를 찾아 다닐 수 있는 항해 기능이 필요하다. 공급자 입장에서든 언제 어떻게 다양한 요청이 들어올지 명확히 모르는 상황에서 지식을 보관하기 위해서는 지식 분류방식에 따라 구체적으로 구분해 놓을 필요가 있다. 이러한 방식은 인터넷 검색 엔진 메뉴에서 그 개념을

살펴볼 수 있다. 4단계는 공유(Sharing) 단계이다. 이는 저장된 정보를 사용할 준비가 된 상태에서 정보 또는 내용을 공유해 공동작업을 이룩하는 분야이다. 공동작업의 가장 기본적인 단위는 토론장의 활용이다. 또 전자회의도 공간적인 제약을 넘어서 관련된 인원들의 경험과 의견을 나누는 실시간 지식공유 체계이다. 이는 공간적 차이가 있을 경우 시간적인 지식공유의 제한을 감수할 수밖에 없는 점을 극복하고 언제 어디서든 정보를 공유할 수 있음을 의미한다. 5단계는 조합(Synthesize) 단계로서 정의 공유와 토론과정까지 지원될 경우 지식을 이용해 할 수 있는 작업은 지금까지는 없던 내용을 새로 구성해 내는 작업이다. 이러한 조합을 통해 새로운 의미를 부여하는 대표적인 예가 데이터 마이닝 이다. 특히 향후 지식 관련 분야가 가장 영향을 줄 수 있는 부분이 미래를 과학적으로 추론하는 이 결과에 따라 대응방식을 계속 발전시켜 가는 분야라면, 다각도로 지식을 조합하여 새로운 아이디어를 제시할 수 있어야 한다. 6단계는 해결(Solve) 단계로서 시스템 수준에서 지식을 갖는다는 개념은 1980년대부터 관심을 끌어난 인공지능 연구영역과 관계가 깊다. 즉 지식관리 시스템의 목적은 통상 조직 내에 내재하는 다양한 지식을 각 조직원이 잘 활용할 수 있도록 지원해주며, 전체적인 시너지 효과를 얻는데 있다. 따라서 지식관리 시스템의 향후 발전방향에서는 점목시켜 사용할 요소기술이 많아 하겠다.

4. 지식관리 시스템의 구성

기존 정보시스템은 대부분 대규모 데이터를 고속으로 처리하는 거래처리 중심의 데이터 처리 시스템(DPS)이거나, 일상적이고 반복적인 보고서 제공기능 중심의 MIS 로 볼 수 있다. 후에 발달한 의사결정 지원 시스템(DSS), 전문가 시스템(ES), 중역 정보 시스템(EIS) 등은 특정 업무영역의 모델을 기반으로 한 구조적 성격의 문제를 해결하기 위한 데이터의 결과물 분석을 주기능으로 하는 정보시스템이라고 할 수 있다. 이에 반해 지식관리 시스템은 기존 정보 시스템들과의 유기적 결합을

통해 컴퓨터상에 저장된 데이터나 정보뿐 아니라 문서, 그래픽, 동영상, 모델, 노하우 등 다양한 형태로 조직 내에 분산되어 있는 지식을 효과적으로 저장.관리.활용할 수 있는 통합된 개념의 정보 시스템이라 할 수 있다. 다음은 개별 시스템에 대해 알아 본다.

4.1 인트라넷

인트라넷은 이러한 경영 인프라로서 인터넷을 의미하며, 인터넷에 그 기업만의 보안이 감안된 개념으로 이해 하면 되겠다.

4.2 문서관리 시스템

회사의 중요한 문서 정보의 저장소로서 역할을 수행하는 기반 시스템이다. 특히 복잡한 문서의 생성.처리.관리에 뛰어난 기능을 발휘한다.

4.3 정보검색 시스템

형식지를 효과적으로 검색하고,결과를 사용자에게 도움이 되는 형식으로 적절히 표현해 주는 시스템이다. 검색 결과를 사용자 요구와 일치하는 정도에 따라 정렬하거나 자연어 질의를 통해 사용자 요구를 비교적 제한 없이 표현할 수 있도록 기능을 제공한다.

4.4 그룹웨어

그룹웨어는 조직과 작업 그룹의 사용자들간 의사소통, 정보 공유,협업에 활용된다. 그룹웨어에는 보통 메일과 토론 기능,문서DB기능,워크 플로 기능을 동시에 갖추는 것이 보편적이다.

4.5 워크 플로 시스템

공식절차에 따라 지식을 처리하고 전달하는 시스템으로 전자결재,혹은 검토 시스템이 대표적이다.이러한 워크 플로 기능은 문서관리 시스템이나 그룹웨어,ERP,기존의 정보 시스템 등에서 효과적으로 사용 될 수 있다.

4.6 데이터웨어하우스와 데이터 마이닝

데이터웨어하우스는 이러한 정보의 욕구를 충족시켜 주기 위하여 나타났다. 또한 데이터 마이닝은 데이터웨어하우스를 위한 정보검색 방법의 발전 형태로 볼 수 있으며, 데이터 베이스에 숨어 있는 전략적인 정보를 발견하거나 숨어 있는 지식을 자동적으로 추출하는 작업을 말한다.

4.7 ERP(전사적 자원관리)

ERP(Enterprise Resource Planning)는 기업 활동에 필요한 모든 자원을 가장 효율적으로 운용되도록 관리

하고자 설계된 통합 패키지이다.

4.8 토론과 화상시스템

암묵지를 형식지로 전환하기 위한 가장 효과적인 도구로 활용될 수 있다.

4.9 푸시(Push).에이전트(Agent) 기술

정보를 자동적으로 최종 사용자에게 전달하는 기술을 말한다. 푸시 기술은 동적으로 변하는 정보를 실시간으로 최종 사용자에게 전달하는 기능을 수행하는데 필수적인 기술이다. 에이전트 기술은 최종 사용자가 원하는 지식의 종류를 설정하여 원하는 정보를 자동적으로 전달 받을 수 있도록 해주는 기술이다.

5. 지식관리의 일반적인 프로세스

각 개인의 암묵지를 수집,생성하여 지식마스터가 내용을 검토하여 지식으로 승인하는 검증절차를 비롯하여 사용자가 필요지식을 검색 및 조회하는 등의 운영관리에서 폐기 하기까지의 지식관리의 일반적 과정을 정리해보면 <표 2>와 같다.

III. H사의 지식경영 사례

1. H기업의 경영환경 실태

본 연구의 사례 기업인 H사는 유통업을 근간으로 기업경영을 하고 있는 기업이다. 유통업의 내.외부적 기업환경은 최근 대기업과 외국자본의 잠식으로 중소규모의 유통업체의 기반을 흔들고 있으며, 또한 인터넷의 보급으로 온라인(On-line)상의 유통업의 새로운 동향(New-Trend)로 자리잡고 있는 전자상거래 시장규모가 점차 증가하고 있는 가운데, TV홈쇼핑 등이 전자상거래 보완수단이 되며 전자상거래를 보완할 수 있는 B2B, B2C사업의 활성화가 예상되기 때문에 전자상거래 분야는 성장에 대한 엄청난 잠재요인을 내포하고 있다. 따라서 수년 내 유통산업은 오프라인(Off-line)의 백화점,할인점사업과 홈쇼핑을 포함하여 온라인의 전자상거래 사업의 3파전으로 형성될 것으로 예상되어 기업 환경은 더욱 악화될 것으로 예상됨에 따라 H사의 기업 내부적으로도 경쟁 우위 확보를 위해 지식경영 도입의 당위성이 제시되고 있다. 또한 H사는 IMF경제위기를 겪으면서 각 기업체들의 구조조정 가속화 및 무형자산의 가치에 대한 인식이 점차 확대되고 있으며 이는 기업 내

<표 2> 지식관리 프로세스

단 계	책임과 역할	역할	조직구성
수집/생성		사용자 COP	① 업무상 노하우 또는 재이용이 가능한 지식을 정해진 포맷으로 지식화하여 등록(가등록상태) ② 담당 지식마스터에게 자동 전송하여 검증의뢰 ③ 지식을 검토
검증/등록		지식 마스터	④ 등록 입력된 지식을 해당분야의 지식마스터가 내용검토 ⑤ 내용이 부적절한 경우 사유를 명시하여 반려 ⑥ 내용이 적절한 경우 KMS의 지식으로 승인/등록
사용/운영 관리		사용자	⑦ 필요한 지식을 검색 및 조회 ⑧ 특정지식에 대하여 의견제시 평가기준에 따라 점수부여 Q/A를 수행
폐기		지식 마스터	⑨ 폐기기준에 의거하여 폐기/등록자에게 통보

무형자산이라 할 수 있는 조직 구성원들의 개별 암묵 지식 지식의 창출이 중요시 되고 있는 점을 시사하고 있다 하겠다. 또한 기업의 경영 환경이 지식기반의 경제가 확산 되고 있는 추세이며, 국가나 기업, 개인에 있어 더 이상 선택사항이 아닌 필수 사항으로 받아 들여지고 있다.

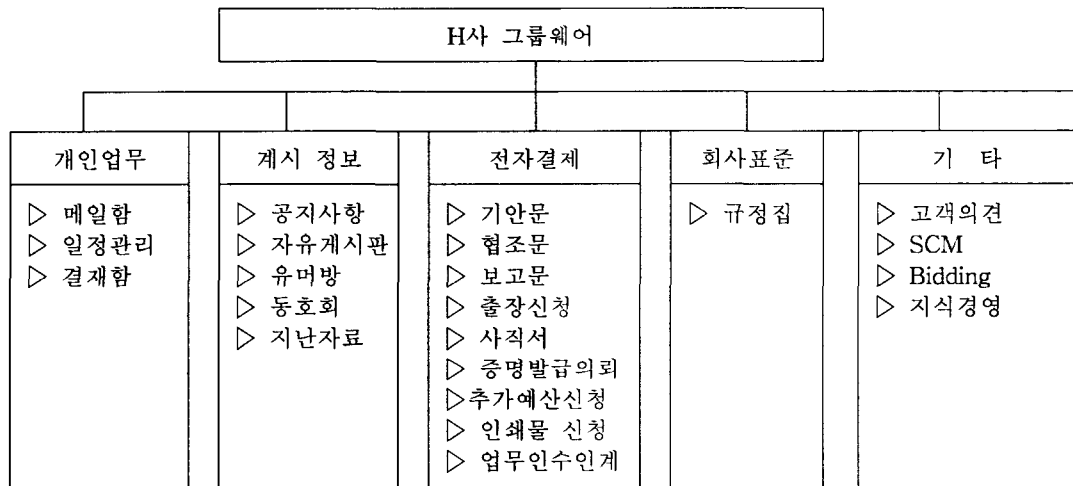
2. 유통업과 타 산업간 특성 비교

첫째, 유통업계는 유통업의 종류, 매장의 수, 규모, 시설과 같은 하드웨어적인 측면은 눈에 띌 정도로 성장하여 온 반면에 수요 예측, 물류 관리, 판매 관리, 고객 관리 등과 같은 소프트웨어적인 분야에는 합리적이고 과학적인 경영 노하우가 부족한 실정이다. 또한 선진국의 유통 업체들은 정보 기술을 경쟁력을 향상하는 도구로서 적극적으로 활용하고 있는 반면에 국내 유통 기업들의 정보 기술 활용도는 상대적으로 미약한 실정이다. 미국의 월마트(Wal-Mart)사의 성공은 고객의 니즈를 신속하게 파악하여 낮은 가격에 신속하게 제공할 수 있는

매장 관리 프로세스, 물류 시스템, 정보 및 지식 공유 시스템, 위성 통신 시스템, 분권화, 동기 부여 및 교육 등의 요인들에 기인한다. 또한 미국의 시어즈(Sears)사는 주요 경쟁 기업인 월마트와 K-mart사들에 비하여 경쟁력이 떨어진 상황에서 지식 자본 경영에 근거한 핵심 성과 지표 시스템(key performance indicators system)을 도입하여 경쟁력을 회복하였다. 이처럼 많은 해외 유통 기업들은 경쟁력을 향상하기 위하여 지식을 기업 경영 활동에 적극적으로 활용하는 단계로 접어들고 있는 실정이다. 따라서 유통업에 지식 경영의 도입이 필요한 이유는 다음과 같이 설명 할 수 있다. 우선 지식 경영을 도입 함으로서 유통 업체들은 고객들의 니즈를 보다 신속하고 정확하게 파악할 수 있다는 것이다. 또한 정보와 지식을 많은 협력 업체들과 공유 함으로서 협력 업체들은 체계적인 생산 계획을 수립할 수 있고, 유통 기업들은 효과적인 구매 계획과 판매 계획을 수립할 수 있다. 지식경영을 통하여 각 부서에서 수행하는 업무에 필요한 정보와 지식을 분석하고 체계화하여 업무 활동에 신속하고 정확하게 활용 함으로서 업무의 생산성과

<표 3> 산업간 특성비교

구 분	유통업	건설업	금융업
조직 측면	집중적 대경영	집중적 대경영	집중적 대경영
관리 측면	다점포화	관리 현장 많음	다점포화
영업측면	임대차/특정 매입	수, 발주	예금, 적금, 위탁 운용
고객 측면	욕구의 다양화	욕구의 다양화	수요자 특성에 맞춘 맞춤형 상품제공
구성원 측면	신입 및 중견 주류 학력수준 중간	기술자 공급의 어려움 학력수준 높음	신입 및 중견 주류 학력수준 높음
시장 구도	경쟁 심화 신 업태의 출현	경쟁 심화	경쟁 심화



출처 : H사. 경영기획팀. 2002 [그림 1] H사의 그룹웨어 개요

문제 해결 능력을 높일 수 있으며, 마지막으로 지식경영을 도입 함으로서 끊임없는 경영 환경 변화에 보다 신속하고 능동적으로 대처 할 수 있다. 둘째, 건설업의 특성을 보면 수주 경쟁이 타 산업보다 치열한 주문 생산적 생산활동을 하고 있으며, 경기 예측에 의한 공사 발주 형태로서 경기 선도 산업이며, 소비산업의 특성을 가지고 있다. 업무의 운영 수요자에 의하여 생산 목적물 위치를 선정하며, 공사 현상의 다변화로 인해 종합 집중 관리가 곤란하다. 또한 건설업은 공업생산물 가공, 조립, 업종의 종합, 하도급 의존도가 큰 종합 산업의 특성을 가진다 하겠다. 셋째, 금융업의 특성을 보면 우리 경제 생활을 편리하게 해주는 여러 가지 일을 하고 있다.

예금업무 등을 통해 모아진 여유자금을 대출이나 어음할인과 같은 방법으로 자금이 부족한 곳에 공급하는 것이다. 또한 컴퓨터를 비롯한 정보 통신 기술의 발달로 사무실이나 집에서 네트워크를 통해 온라인 입출금 업무를 사무실이나 집에서 컴퓨터 통신망이나 전화를

이용하여 잔액조회, 계좌이체 등을 할 수 있을 뿐만 아니라 물품 구매 시 구매자의 계좌에서 판매자의 계좌로 구매 대금을 자동이체 시키는 직불 카드 업무를 취급하는 등 그 업무의 처리 절차는 복잡함으로써 이 금융업 또한 종합 산업으로 특징 지을 수 있다. 따라서 산업간 특성 비교를 <표3>과 같이 요약 할 수 있겠으며, 또한 산업 어느 부문에 관계 없이 업무 처리상 복잡, 다양한 특성을 가지고 있으므로 이들 업무처리, 고객, 협력업체와의 영업지속을 위해서는 지식경영 시스템을 도입이 반드시 필요한 과제라 하겠다.

3. H사의 지식경영 도입 현황

3.1 기존 지식경영 개요

H사는 1998년 조직의 커뮤니케이션을 강화하고 전자

결재를 통한 업무의 스피드를 위해 그룹웨어(notes)를 도입하여 [그림1]의 매뉴얼로 가동 중에 있다. 이는 단순한 코드화(codification) 전략 측면에서 추진을 하였다.

하지만 현재 H사의 그룹웨어 시스템을 지식 경영 측면에서 볼 때 기본적인 정보공유 시기로 IT인프라를 활용하여 메일이나 전자 게시판 또는 기본적인 형태의 문서관리 도구, 업무함 등을 가지고 있는 경우로 축적의 개념은 있으나 적극적인 측면에서의 지식공유는 이루어지지 않고 있는 실정이다. H사는 업무의 스피드 및 지식 축적을 위해 전자 결재를 도입하여 왔으나 직원들의 참여 저조 및 사용자의 불편 등으로 전자 결재가 확대 시행되지 못하고 있는 실정이며, 지식경영을 위한 DB가 별도로 마련되어 있으나 일부 직원들에 의한 기사 인용 자료만이 간혹 등재 될 뿐 사실상의 업무에 활용할 수 있는 경험을 바탕으로 한 가치 있는 지식자료는 전혀 게시되지 않고 있는 실정이다.

3.2 현 시스템 하의 지식경영에 대한 문제점에 대한 H사의 개선 방안

지식경영시스템의 본격적인 도입에 앞서 현 그룹웨어 시스템 하에서 가능한 지식경영 방법지를 찾아 내고, 지식경영을 본격적으로 도입할 경우 유용한 자료로 활용될 수 있을 것이다.

3.2.1 문제 1 : 결재문서를 포함한 문서의 축적 및 공유

현 그룹웨어 시스템상의 문서관리는 모든 결재문서에 대해 자동 순으로 정렬된 뿐 결재된 문서에 대해 각 부서별로 구분된 문서함이라든가 부서 업무 함은 없는 상태로 사용자가 부서별로 결재문서에 대해 검색이 어렵고 문서의 분류 체계가 없어 종류별로 결재문서를

찾기가 어려워 전자결재를 적극적으로 이용하는 부서라도 결재된 문서에 대한 활용도는 매우 낮은 수준이다. 개선방안으로서 부서별 업무함 구축이다. 이러한 문제점의 개선을 위해서는 부서별 업무 함 구축 및 문서관리 시스템이 구축되어야 한다. 현 시스템에서 개선할 부서별 업무 함의 내용은 다음과 같다 <표4>. 이러한 부서별 문서함을 구축, 관리함으로써 지식의 사유화를 방지하고 지식공유를 통한 개인 및 조직의 지속적 학습을 유도하고 지식의 체계적 관리를 통해 지식 자산화를 이룩하여 업무프로세스의 발전과 더불어 업무의 효율을 증대시킬 수 있을 것이다. 또한 문서관리시스템 구축을 통해 개선을 할 수 있다. 위의 부서별 업무함의 구축과 동시에 추진해야 할 내용은 가치 있는 지식의 전자공유를 위한 지식DB의 구축이라 할 수 있으며 부서별 업무함과 지식DB와의 관계를 [그림2] 문서관리시스템을 이용하여 설명하면 다음과 같다.

위의 [그림2]과 같이 부서별 업무함(부서문서함,부서업무함)에 등록된 문서 중 전자적으로 공유 가치가 있다고 판단되는 문서는 등록자가 판단, 지식DB로 이관 요청하며 이관 요청된 문서는 지식경영담당자가 승인할 경우 지식DB로 이동되게 된다. 지식DB자료는 모든 직원들이 상시 열람이 가능하다.

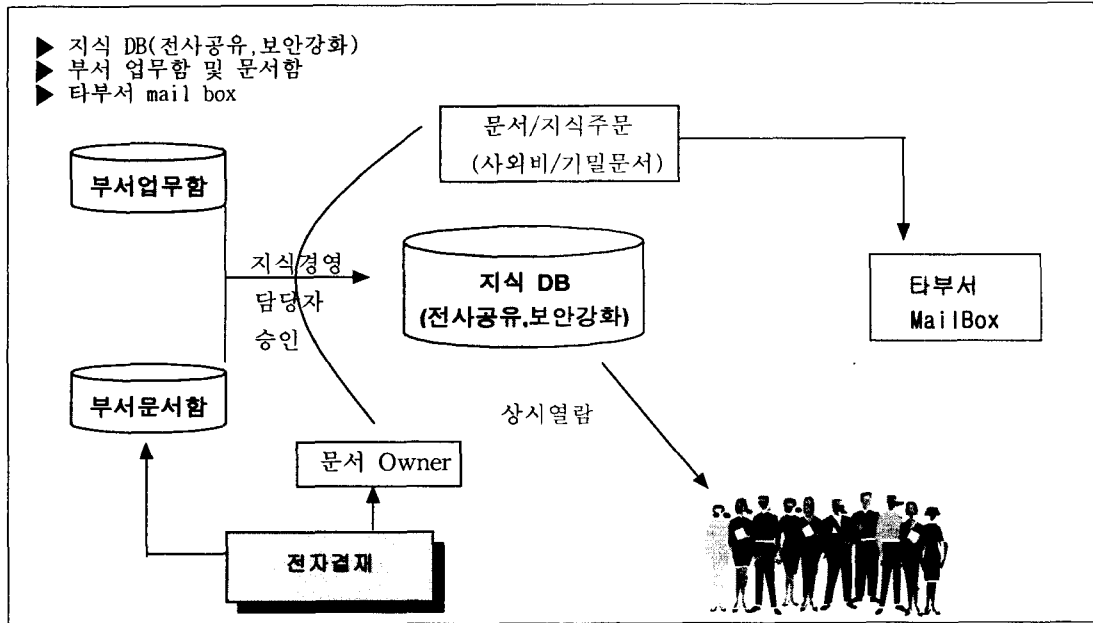
3.2.2 문제 2 : 가치 있는 자료의 도출

이러한 부서별 문서함과 지식DB가 구축된 후 H사가 추진해야 할 내용은 가치 있는 자료를 발굴하는 부분이다. 이미 지식경영을 도입중인 기업들도 가치 있는 지식 자료를 얼마나 많이 조직원들로부터 끌어내어 지식DB에 등록하는냐가 지식경영 성공의 최대 관건이라고 강조하고 있다. 가치 있는 자료에 대한 기준의 설정과 이에 대한 교육이 함께 이루어 져야 한다는 것이다.

개선 방안으로서는 공유자료 도출을 위한 BEST

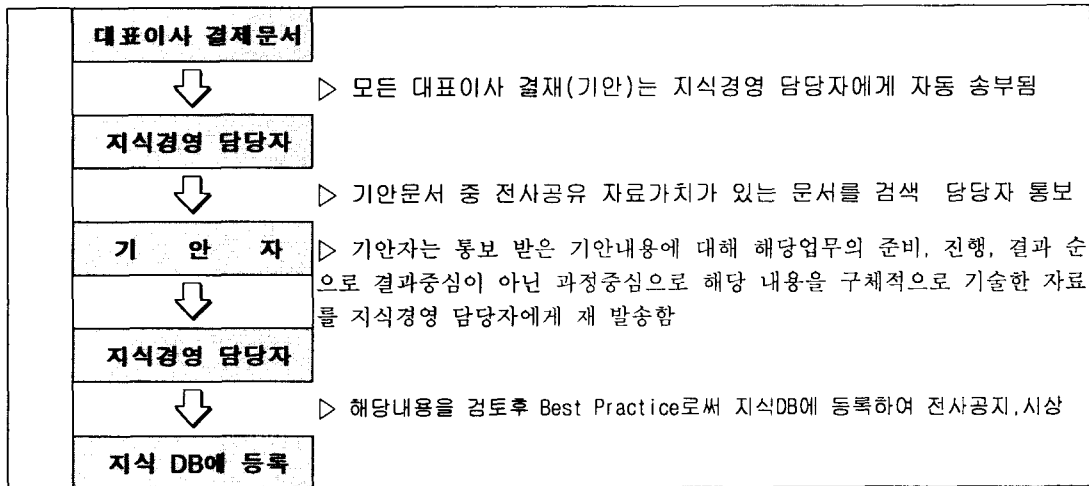
<표 4> 부서별 업무함, 출처 : H사의 Notes 화면

기획팀 업무함	업무분야별	제 목	작성자	작성일
<ul style="list-style-type: none"> ○ 최근지식 ○ 자료 유형별 ○ 업무 분야별 ○ 작성중 문서 ○ 개일 Folder ○ Keyword 별 ○ 회의록 	▶ 신규사업 부문			
	▶ 예산관련			
	▶ 기업구조조정 관련			
	◆ 0000 점 임대방안	이 xx	01-01-20	
	◆ 0000 수익전환사업	임 xx	01-02-21	
	◆ 0000 임대방안	정 xx	01-03-05	
	◆ 기업 5개년 재무제표	이 xx	01-04-20	
	◆ 자산관리 방안	김 xx	01-06-30	
	▶ 이사회 관련			
	▶ 조직 및 기업문화 관련			



[그림 2] 문서관리시스템

출처 : H사의 Notes 화면



[그림 3] BEST PRACTICE 추출과정,

출처 : H사의 Notes 화면

PRACTICE 추출과정을 통해 가치 있는 자료의 추출을 해야 한다. 가치 있는 자료의 도출을 위해서는 반드시 조직원에 대한 보상이 동시에 시행되어야 한다.

[그림3]의 내용을 좀 더 세부적인 설명을 붙인다면 먼저 지식공유의 대상자료를 발굴하기 위해 대표이사 결재기안은 지식경영 담당자에게 자동 송부되도록 시스템을 개선한다. 제출된 자료에 대한 심사항목은 ① 현장에서 적용된 것인가 ② 구체적인 결과가 있는가 ③

타 조직원들이 따라 하기에 충분한 정보가 있는가 ④ 앞으로 2년간 회사의 생산성에 미치는 영향이 어느 정도인가 등을 평가하여 <표5> 과 같은 5등급으로 분류를 하여 포인트를 부여하고 월 1회 포인트가 높은 사람을 선정하여 보상 및 인사고과에 반영한다.

이상과 같이 지식경영을 처음 시도하는 기업은 지식담당자의 역할이 매우 중요한 바, 지식 경영팀을 만들어 모든 지식경영활동을 직,간접적으로 지도하여야 하나 지

〈 표 5 〉 평가 등급 분류 기준

등급	평가 레벨	포인트
1	지식의 활용으로 경제적 부가가치가 창출되어 경영에 이익을 주는 지식제안 (매출, 매출이익 증가, 원가절감 등)	10
2	경제적 부가가치 창출이 장기적으로 기대되어 경영에 이익을 주며 업무의 효율성을 획기적으로 증대 시키며 전사적 공유가치가 있는 지식	8
3	사전에 철저한 분석과 가공의 절차를 거쳐 업무에 응용할 수 있는 유용한 지식제안	6
4	업무에 대한 부가가치가 기대되지만 지식의 분석과 가공의 수준이 낮은 지식제안	4
5	부가가치가 낮고 정보획득이 쉬워 누구나 쉽게 접근하여 공유할 수 있는 지식제안	2

식경영이 활성화된 이후에는 직원들 스스로 지식의 창출, 공유, 저장활동이 이루어짐으로써 지식 경영팀의 역할은 점차 줄어들게 되며 위에서 설명한 Best Practice의 추출과정이 필요 없게 되는 것이다.

4. 기존 지식경영의 문제점 및 한계

H사의 지식경영의 문제점으로서 조직 구성원이 기본적인 정보 공유를 위해 IT 인프라 활용을 통해 메일이나 전자게시판 관리, 문서관리 등에 대한 축적의 개념은 있으나, 적극적인 측면에서 공유는 아직까지 미비하다는 것이다. 또한 암묵지는 물론 형식지에 이르기 까지 지식의 업무 수행 과정상의 경험적인 지식은 한건도 등록되지 않고 있다는 것이다.

조직원들의 지식경영에 대한 개념과 필요성에 대한 이해 부족으로 인해 웹상의 자료를 복사하여 그룹웨어 상에 올리는 것이 지식경영 또는 지식공유라는 사고가 팽배한 것이다. 이는 H사의 지식 경영전략의 뚜렷한 목표 없이 단순히 정보 공유 수준에 머물러 있다고 할 수 있다. 또한 서비스산업의 특성상 각 부서별 업무 매뉴얼이 체계적으로 정립되어 있지 않기 때문에 일반 관리 업무를 포함하여 대 고객 서비스에 있어 매뉴얼이 없다는 것이다. 또한 지식경영을 위한 단계별 추진 전략 및 내용의 수립 없이 단순히 IT에 의존하여 명분상의 지식경영을 추진하고 있다. 이는 앞서서도 서술한 바와 같이 추진 전략의 부재와 부서별 업무 특성이 명확하게 구분되어 있음에도 불구하고 부서별 특성 및 조직원의 교육 수준을 감안하지 않은 관리 마인드(mind)의 지식경영을 추진 하고 있다는 점이다. 명백한 것은 지식경영을 위한 조직내의 문화가 구축되어 있지 않다는 점이다. 또한 기업의 경영환경 변화 등의 요소를 감안한 대처 방안에 대해서는 다음 장에서 살펴 보기로 한다.

IV. 유통업 지식경영의 발전 방향

1. 단계별 추진 방향

H사는 메시지 채널의 일원화와 통합화를 통한 커뮤니케이션 비용을 절감하고 정보와 지식의 효율적 배분과 공유를 통한 학습조직화를 촉진 시키기 위한 것으로 4단계로 지식 도입 방법을 구성하며, 우선 지식경영 기반 마련을 통해 지식조직을 구축하고 지식경영 시스템을 체계화하며, 신규지식의 개발 등 전사적 활용을 통해 향후 지식기반 사업으로의 구조개편으로 성공적인 지식경영을 도입하여 지식경영 본연의 취지에 합당한 효과를 기대하게 된다. 1단계는 기존의 IT인프라를 활용한 기본적인 정보공유 시기로써 메일이나 전자게시판, 전자결재 또는 기본적인 형태의 문서관리 도구, 업무함 등을 가지고 있는 경우로서 축적의 개념은 있으나, 적극적인 측면에서의 지식공유는 이루어지지 않는 시기이며 그룹웨어를 활용하나 지식경영의 본격적인 추진은 이루어지지 않는 단계로서, H사의 경우 이에 해당 된다 하겠다. 2단계는 통상적인 지식관리 프로젝트 기간으로 이단계에서는 전사차원의 지식을 수집, 가공하여 초기 지식 DB를 구축하는 작업을 수행하는 단계로, 각종 지식관리 조직개발이나 지식관리 관련제도를 개발하고 시행하는 초기 과정이라 할 수 있다. 3단계는 전사적 활용단계로써 지식관리시스템의 활용수준이 점차 고도화되어 직원들에 대한 변화관리의 노력이 부분적으로 결실을 맺는 단계이며 자발적으로 지식 DB가 확산되는 수준으로까지 발전되는 시기이다. 마지막으로 4단계는 고도 활용기 단계로서 회사의 전반적인 업무가 지식관리체계와 거의 완벽하게 연계되며 모든 주요 업무 프로세스가 지식관리체계 안에서 움직인다는 것을 확인하는 단계이다. 실질적으로 지식경영을 구축할 경우 다를 수 있으나 H사의 지식지도를 예시해 볼 필요가 있다. 지식지도를 통

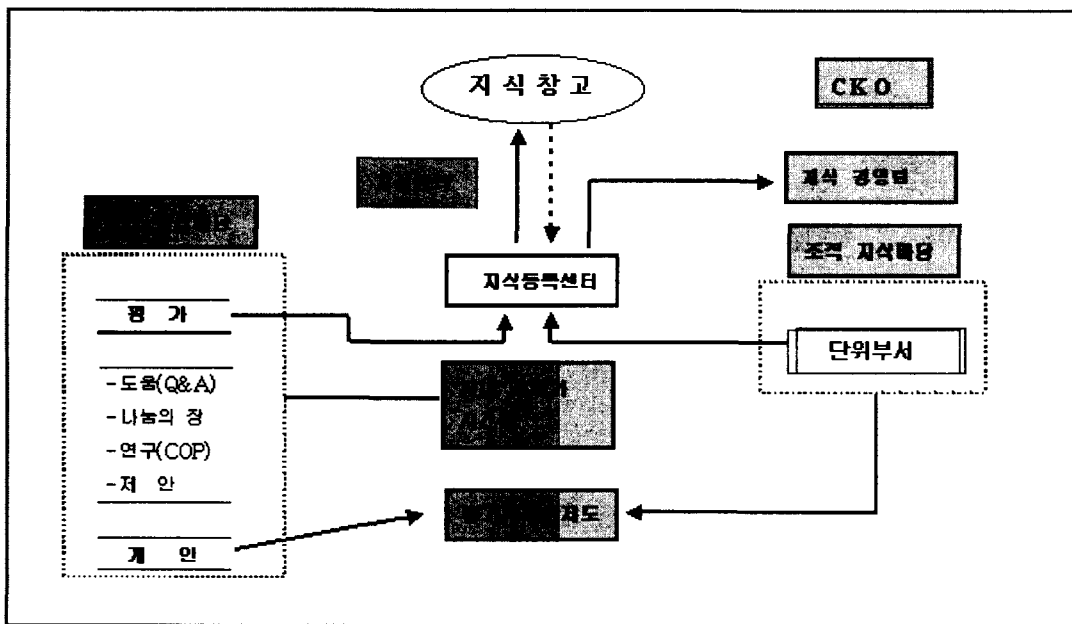
해 기업의 핵심역량을 중심으로 한 내외적 정보의 수집, 이를 바탕으로 고객과의 커뮤니케이션, 경영환경의 변화에 즉각적으로 인지하고 대응할 수 있는 능력의 배양 등을 기대할 수 있게 될 것이다.

또한 지식지도를 자세히 분석하면 지식의 문서 유형을 몇 가지로 정의할 수 있으며 그러한 지식의 발생형태 (이벤트성 발생자료/비정기적 발생자료)에 따라 공헌

프로세스를 효율적으로 설계할 수 있다. 즉 이벤트성 발생자료 (예 : 산출물, 제안서, 보고서, 교육 자료 등)에 대해서는 이벤트성 공헌 프로세스(예: 프로젝트 종료 시점의 산출물 Wrap up 프로세스 정의 등)를 설계할 수 있고 비정기적으로 발생하는 자료 (예 : 참고기술 자료, 논문 등)에 대해서는 프로세스보다는 제도적 장치(평가/보상, 팀장의 리더쉽)로 유도 할 수 있다.

<표6> H사의 지식경영 운영개념도, 출처 : H사의 경영전략

목 표	■사업수행의 경쟁력 강화 ■기업가치의 극대화		
전 략 과 제	<p>핵심역량 확보 지원</p> <ul style="list-style-type: none"> . 핵심역량 관련 핵심지식 확보/활용 <ul style="list-style-type: none"> - 영업(MD의) - - Marketing 	<p>Knowledge Worker화</p> <ul style="list-style-type: none"> . 현장지식 발굴 전파 . Work Process 개선 . 개인학습 Infra 구축 	<p>지적자산의 체계적 관리</p> <ul style="list-style-type: none"> . 지적자산 모델 개발 . 지적자산 측정 . 지적자산 관리체계 구축
	<p>◆ 주안점</p> <p>◎ 업무수행과 연계된 지식경영 추진 (현장밀착형 지식경영 콘텐츠 개발)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 지식경영이 별도의 업무가 아닌 업무 중에 지식등록 유도 - Community를 활용한 업무수행 및 역량강화 (Cop) 		



[그림 4. 지식경영 운영 체계도]

<표7> 단계별 교육프로그램

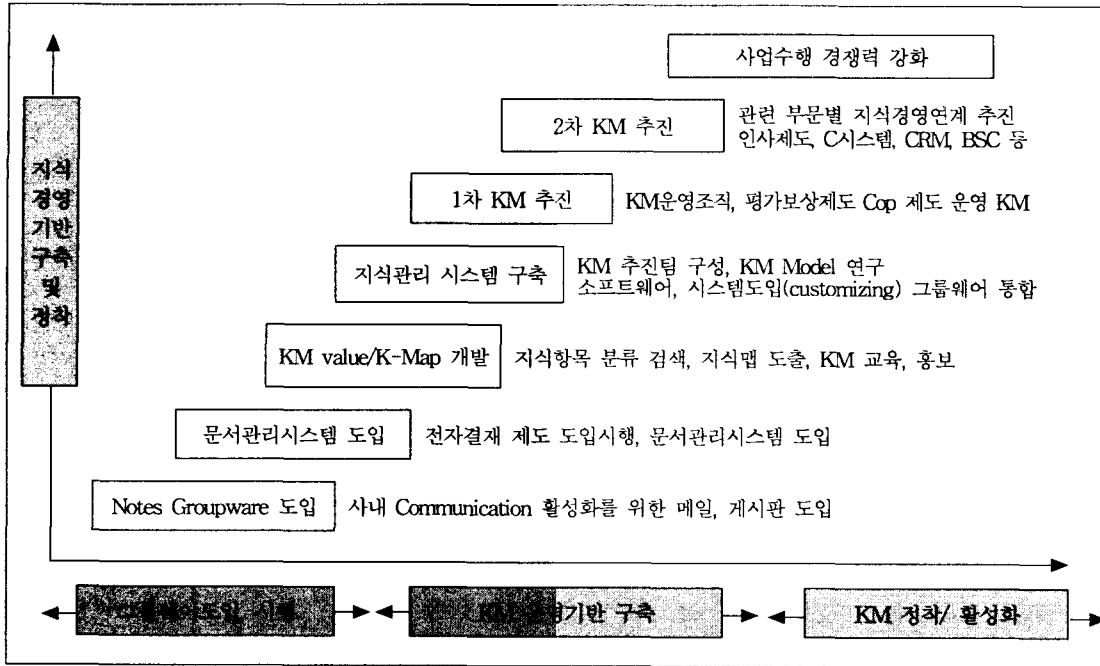
단 계	교육과정	주 교육내용	비 고
1단계	지식경영의 이해 필요성, 효과	지식경영의 의미 지식경영의 필요성 지식경영의 효과	사외강사
2단계	회사내의 지식경영제도 타사 지식경영 사례 소개	지식경영 시스템 지식경영 창출/공유 활동 평가 및 보상 내용 타사 지식경영 사례연구	사내강사

<표 8> 업무 매뉴얼 제작 및 Data-Base 구축 과정

단 계	기 간	내 용	비 고
1단계	1개월	* 분야별 전문가 선정 및 확정 → Work Shop 실시 * 분야별 Coordinator 선정 → 직무에 필요한 매뉴얼과목 및 범위확정	
2단계	2개월	* 과목별 매뉴얼 원고 자료수집 및 작성 → 과목별로 지식경영팀에서 취합	
3단계	3개월	* 원고 교정작업 및 D/B화 → 분야별, 직무별 매뉴얼 제작 D/B완료	

<표 9> 지식에 대한 평가표

등 급	내 용	마 일 리 지	
A 등급	학습, 경험등에 근거한 개인의 통찰력, 판단력 개선능력 등을 포괄하는 해석된 정보	20 마일	10회 조회당 1마일 부여 (중복조회 전산체크)
B 등급	자료를 특정목적과 문제해결에 도움이 되도록 가공한 것	3 마일	
C 등급	현상, 사실, 현황등 가용되지않은것	1 마일	



[그림 5] KMS 단계별 추진계획, 출처 : H사 경영전략, 2002. 1

2. 운영 방향

2.1 지식경영 운영 개념도

지금까지는 H사의 그룹웨어시스템을 이용하여 실행 가능한 지식경영의 단편적인 부분을 설명하였으며 이러한 내용을 토대로 지식경영 시스템이 도입된 후 추진할 구체적인 방법지를 사례중심으로 제시한 것이다 <표6>.

2.2 지식경영 운영 체계도

지식경영의 시스템 도입(Customization)을 통한 단시간 내 지식경영의 정착을 위해서는 최고 경영자의 강력한 의지를 바탕으로 CKO 선임과 지식 담당자의 선정과 아울러 [그림4]과 같이 지식의 코드화(Codification) 전략으로 개인지식마당(조직지식 생산과정 및 업무수행과정에서 습득한 경험, 노하우,견의,제안사항 등),조직지식마당(단위조직의 지식체계에 따라 생산된 결과물로서 기안지, 보고서, 회의록 등),지식참고 DB를 각각 구축해야 한다.

2.3 가치 향상을 위한 단계별 체계도

KMS 단계별 추진계획 개인단위의 지식을 조직의 지식으로 축적하여 활용함으로써 업무수행의 경쟁력을 확보하고 기업가치의 향상을 위한 지식경영을 [그림5]과 같이 단계별로 추진한다.

2.4 교육 프로그램

지식경영 세부 운영계획으로는 직원에게 아래 <표7>과 같은 단계별 교육 계획을 필요로 한다.

2.5 DB 구축

우선 지식경영 실천 매뉴얼 작성 배포하여 조직원의 수동적인 부분을 보완하는 작업이 필요 할 것이다. 지식경영 활성화 후에는 우수지식 모음집 또는 지식경영백서 발간,배포하는 것도 필요하겠다. 둘째, 분야별 해당업무 MANUAL 제작 및 DATA-BASE 구축을 통해 업무 생산성 향상, 업무기초지식 개발,지식공유화로 업무 Synergy 유도를 해야 하겠다. 이를 위해서는 <표8>와 같은 단계별 DB 구축과정이 필요하다.

2.6 보상.평가

직원들의 지식과 관련한 보상, 평가를 위해서는 지식 마일리지 제도의 도입이 필요하다. 이에 대한 평가는 <표9>과 같다.

또한 암묵지를 형식지로 도출하기 위해서는 개인의 창의, 노력에 의한 업무개선에 대해 회사가 그 성과를 상징적으로 인정함으로써 전직원의 개선마인드 향상 및 동기 부여가 필요 할 것이다. 이는 개인 및 조직부분으로 구분하여 평가 보상 단위를 구분하였다. 그 주요내용을 <표10>과 같다. 이러한 평가 및 보상을 위해서는 ㉔

<표 10> 평가 및 보상

보상대상	주요내용	주기	보상범위	보상내역	
개 인	◎신 지식인	지식경영 전 활동을 종합적으로 평가하여 동아 최고의 지식인 선발	년 1회	마일리지 상위 그룹중 종합평가 1위	부상 (100만원)
	◎ Mileage상	Knowledge Mileage가 높은 상위 5명	반기 1회	Mileage 서열순	부상 (30만원)
	◎ Best Expert (OR Cop Leader)	등록된 전문가 그룹중 지식등록, Cop 및 Q&A를 많이 한 전문가	반기 1회	서열순 3명	부상 (30만원)
	◎ 우수 논문 및 개선사례	지식올림피아드 및 연구논문 개최 우수내용	반기 1회	서열순 각 2명	부상 (20만원)
	◎ 동아의 10대 Knowledge	지식조회수 및 활용가치가 높은 상위지식	년 1회	서열순 10명	부상 (5만원)
조 직	◎ Best Cop	Cop 활동점수가 가장 높은 Cop	분기 1회	서열순 1개	부상 (30만원)
	◎ Best Homepage	홈페이지 구축이 가장 잘된 2개 부서	반기 1회	서열순 2부서	부상 (20만원)
	◎ Best Knowledge 팀	개인, 조직관점의 전 항목 우수점(팀)	반기 1회	영업점: 인센티브 가점부여 본사: 상금지급	영업점 : 10점 가점 본사부서 : 10만원

지식 마일리지 평가(20점) ⑥ 연구논문 및 Cop활동 평가 (20점) ⑦ 업적 평가(20점) ⑧ 직장 내 평가(20점) ⑨ 임원 평가 (20점)등의 형태로 평가를 통해 시상하는 것이다. 또한 지식경영 올림피아드의 개최이다. 이는 지식 경영 활성화를 위한 전 조직원의 합의된 인지(Consensus) 형성과 행동의 변화를 유도하기 위한 행사 기간을 제정 실시, 기존,조직지식의 단기간 내에 다량확보가 위해서 이다. 그리고 분야별 연구논문(BEST PRACTICE 포함 <표11>) 대회 (분야별 전문가 육성)의 개최이다. 이는 반드시 연구 논문형으로 작성하고, 그 사례를 현업에 개선된 이익으로 나타낼 수 있는 연구대회로서 심사기준은 100점 만점으로 하되, ① 창의성 (15점) ② 주제의 적정성(20점) ③ 현업적용범위 (20점) ④ 효과(20점) ⑤ 발표력(15점)으로 채점을 하고, 시상하여 분야별 사내 전문가로 육성할 필요가 있는 것이다.

2.7 전 조직원의 지식인 운동

신 지식인에 대한 선발 기준으로는 새로운 발상으로 지식을 활용하여 일하는 방법을 획기적으로 개선하고 부가가치를 창출한 사람, 인터넷 정보기술을 활용하여 끊임없이 학습하고 자신의 노하우와 방법지를 형식화하여 타인과 공유하는 사람 등으로 선발한다

2.8 COP의 운영

분야별 학습조직(Cop:Community Of Practice)운영이다. COP 개념은 핵심지식(역량)을 창출, 공유, 축적하기

위한 해당지식의 Expert 및 유사한 과제를 수행하는 사람들의 모임이나 공통관심을 가진 사람들의 Network 조직이라 할 수 있다. COP의 추진 체계는 <표12>와 같다.

2.9 지식전문가 그룹의 운영

지식 전문가 그룹의 운영이다. 이는 지식경영 운영상의 핵심 역할인 지식마스터의 동기부여를 통한 지식경영 활성화 및 효율성 제고를 위한 것이다. 이를 위해서는 해당 전문 지식영역에서 업무경험 3년 이상인 가장 우수한 인력을 지식 마스터로 선발 및 지식마스터로서의 역할과 활동에 대해 교육을 하는 것이다 <표13>.

2.10 교육 시스템

기업은 지식창출을 위한 선진 교육시스템을 구축하는 것이다. 이는 분야별 전문가를 양성하기 위한 전문가교육과정과 직급과 직무에 관계없이 여러 교육 과정 중 직원의 교육 요구(Needs)에 맞게 자율적으로 교육과정을 선택하는 자율교육과정으로 이원화하여 실시한다 <표14>.

2.11 지식 DB화 대행 체제

지식 취재팀 운영 및 DB화 대행이다. 이는 본인이 방법지 표현 및 OA운동에 미숙한 인원(판매여사원

<표 11> Best Practice의 활용 과정

Best Practice 정형화	Best Practice 활성화	Best Practice 저장
<ul style="list-style-type: none"> · 기존 혁신활동 Know-how 체계화 · 혁신활동 Skill 영역별 전문가 Pool구축, 운영 · 문제해결과정의 필요 Tool 표준화 	<ul style="list-style-type: none"> · 프로젝트 종료 후 결과 공유에서 과정공유로의 전환 및 참여 인원의 확대 · 정기 교류회에 필요 시 수시공유 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> · 혁신활동별 Best Practice 구축 · 본부별 혁신활동 Best Practice 시스템 운영 · 조직 내 실패 사례 공유 시스템 운영

<표 12> COP의 추진 체계

구 분	대 상	역 할
Sponsor	임원	<ul style="list-style-type: none"> - COP 활동을 위한 인적/물적 자원 지원 - COP 리더 임명, -COP 결과에 따른 격려
Coordinator	KM 추진팀	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoring - Cop 활동지원(Tool, Skill 제공) - Cop best practice 발굴/확산
Leader	해당지식의 Expert, 해당COP를 주도할 사람	<ul style="list-style-type: none"> - Cop 방향설정, 지식관리, 멤버 관리 - Cop 활성화, 홍보, 활동성과관리 - Cop간 Networking
Key member	해당지식의 Expert	<ul style="list-style-type: none"> - 해당지식의 공유, 창출을 위한 활동 참여 - Cop 활동결과 정리 및 저장 - Cop Member 확보 및 지식/정보를 가공, 평가 - Cop 운영에 대한 공동책임자
Member	해당지식에 관심 있는 자	<ul style="list-style-type: none"> - 해당지식의 공유, 축적을 위한 적극적인 참여 - 해당지식의 활용, 적용, 성과검증

<표 13> 사내 지식 마스터 추진 방향

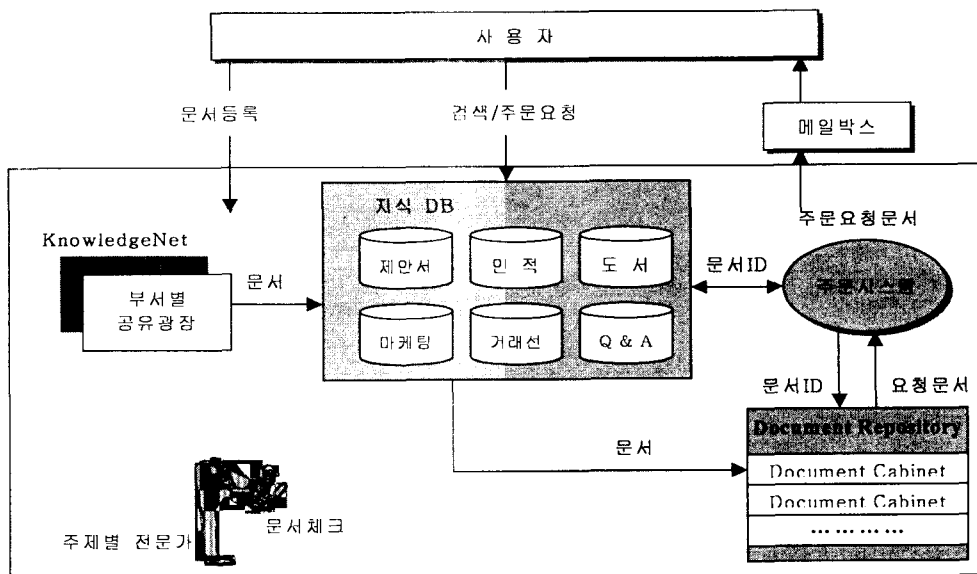
단 계	추진 내용	추진 계획
1단계	· 지식마스터 그룹을 핵심 강사화	<ul style="list-style-type: none"> · 선정된 지식마스터에 대해 강의 교안 및 강의 스킬을 증진시켜 분야별로 핵심강사화 추진 -> 확정 과목을 배정하여 강의기회 제공
	· 사내강사 Level-up	<ul style="list-style-type: none"> · 강의능력을 Level-up 할 수 있는 사내,외 강의에 적극 지원 · 사내 강사에 대해 과목별 연구할 수 있는 연구논문주제 부여 (Cop 구성) · 해당 강의과목 교안을 연 2회 갱신토록 조치 :그룹웨어상 공간을 제공하여 내용을 up Date
2단계	· 사내강사 Data-Base구축	<ul style="list-style-type: none"> · 사내강사 List를 data-Base화 a. 탁월한 강사발굴 추진 b. 사내강사비율 70% 이상 확보추진 c. 과목별 4명 이상의 사내강사 확보

<표 14> 전문가 교육(영업분야)

구분		기본과목	전문과목		
의류 전문가 과정		색채학	패션마케팅	원가계산	소재지식
		패션코디론		상권분석	상품개발
잡화 전문가 과정		패션트렌드	패션MD	원가계산	상품개발
		패션코디론	패션마케팅	보석감정	
가용 전문가 과정		물류시스템	인테리어 개론	패션마케팅	원가계산
		재고관리,	배송관리	가정용품MD	상품개발
식품 전문가 과정	물류시스템	식품위생법	식품영양학	임대차관리	
	식품유통관리	재고관리	상품관리	원가계산	

<표 15> 지식경영의 기대효과 비교

도입 전	도입 후
<ul style="list-style-type: none"> · 개인의 기량과 경험이 일파성으로 소모 · 조직내 지식과 정보의 파편화 · 지식의 개인 사유화 · 중복적 정보, 지식 취득 활용 · 개인이 필요한 교육기회 접근 제한 · 시너지 극대화의 요구는 강조되고 있으나 이를 달성하기 위한 문화, 체계 미흡 	<ul style="list-style-type: none"> · 공유를 통한 지식가치 향상 및 확대 재생산 가능 개인의 업무 능력 향상 · 지식의 조직 공동 자산화 · 고객에 대한 최상의 서비스 제공 · 학습조직 기반 구축 업무 환경 개선 · 교육체계 개선, 효과증대, 비용 감소 · 토대 구축 및 조직 효율화



[그림 6] 향후 지식관리 시스템의 구성도

(Shop-Master),기능직,용역요원)의 요청에 대해 VTR 카메라, 녹음기를 이용한 데이터 베이스화 대행이 필요하다.

3. 향후 유통업의 지식관리 시스템 구성방향

유통업의 지식관리 시스템은 정보공유광장, 지식DB, 주문시스템, 문서저장소로 구분 하며 정보 공유광장은 팀별로 특화 된 정보공유 DB로서 팀 내에서 발생하는 모든 문서를 이곳에서 관리한다. 이렇게 정보공유 광장에 등록된 문서 중에서 전사적으로 공유할 만한 가치가 있다고 판단되는 문서는 등록자가 판단하여 지식 DB로 이관 요청을 한다. 지식DB는 제안서 DB, 인적자원DB, 도서관리DB, 마케팅DB, 거래선DB, Q&A DB등으로 구성계획에 있다. 정보공유 광장으로부터 이관되어온 문서가 모두 지식DB에 등록되는 것은 아니며 사전에 선입된 지식주제별 전문가의 확인 작업을 거쳐 가치 있는 내용인 것으로 판단되면 지식 DB로 이관되게 된다. 이렇게 지식 전문가에 의해 승인된 문서는 첨부된 파일들이 문서저장소에 저장되고 지식 DB에는 해당 문서의 요약정보 및 상세 분류정보가 남게 된다.

조직원들이 필요지식을 검색하여 원하는 자료를 찾기 위해서는 지식 DB에 접속하여 원하는 검색기능이나 미리 정의된 분류체계에 따라 요약정보를 보고 자신에게 필요한 문서인지를 판단한다. 그리고 필요한 경우 주문 요청을 하게 된다. 주문사유를 간단히 작성하여 요청 버튼을 누르면 그 내용이 주문시스템에 자동 접수되며 해당부서의 ID를 통해 지식저장소에서 보관중인 파일을 찾아 주문자의 메일 박스로 자동 전송된다. 이때 모니터링과 분석을 위해 로그파일이 남게 된다. 만일 요청한 문서가 기밀문서로 분류된 것일 경우 주문요청서를 해당주체의 전문가에게 보내 승인을 받은 후에 요청자에게 보낸다.[그림8]

4. 새로운 지식경영 도입에 따른 기대 효과

H사의 지식경영이 가져오는 효과는 전사적으로 확산되어 메시지 전달 채널의 일원화와 통합화를 통한 커뮤니케이션 비용의 절감과 정보와 지식의 효율적 배분과 공유를 통한 학습 조직화가 촉진 될 것으로 기대된다. 또한 지식경영의 일환으로 실시되는 사내강좌나 여러 가지 교육 프로그램을 통해 각 구성원 개개인의 암묵지를 새롭게 창출,획득하여 공유 할 수 있는 기회가 제공되며, 조직원 전체가 불확실한 환경을 정확하게 인지하고, 필요한 지식을 창조하여 고객을 만족 시키는 사람, 즉 지식 창조자로서의 역할을 하게 될 것이다. 그러나 전 임직원의 지식경영에 대한 마인드를 제고 시키고, 나아가 추진 전략의 명확한 설정과 지식경영체계를 실무

적으로 적용토록 하지 않을 경우 지식경영의 효과는 또 다시 나타나지 않을 것이다. 또한 H사는 유통업의 경영 프로세스 특성상 각 부서별 업무 매뉴얼이 체계적으로 정립되어있지 않기 때문에 발생하는 문제점 또한 크다고 볼 수 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 전략 지식개발자와 조직 구성원과의 직접적 대면 접촉을 통해 지식을 공유토록 하는 개인화(Personalization) 전략이 필요하다 하겠다. H사의 지식경영 도입 전,후의 기대 효과를 비교 해 보면 <표15> 로 정리 할 수 있겠다.

V. 결 론

지식경영 도입의 성과측정에 있어서 성공 혹은 실패로 평가하는 가장 기본적인 요인은 바로 모든 지식경영 시스템이 업무와 밀접하게 내재되어 있는가의 문제이다. 여러 가지 지식 제안이나 시스템 체계가 구축되어 있다 하더라도 실질적으로 업무와 상이하게 운영되고 있다면 단기적인 결과만 초래할 뿐 영구적인 결과를 기대하기는 어렵다.

다시 말해서 지식경영시스템과 개인 업무가 별도로 운영될 경우에는 각 개인이 지식경영 자체를 개인 업무가 더 부가된 것으로 간주하여 지식경영 본래의 취지와 어긋나게 되며, 중장기적인 전략수립은 불가능하게 될 것이다.

따라서 가시적인 시스템 구축이나 성과 보다는 조직 구성원 스스로 지식경영이 업무의 일부부분으로 이해되어 업무 속에서 자연스럽게 각 개인의 지식이 공유되고 창출되는 종합적인 시스템의 도입이 가장 중요하다. 그러나 각 개인의 업무파악 뿐만 아니라 업무 Flow가 파악되지 않는 한 지식경영의 효과를 기대할 수는 없다 하겠다. 왜냐하면 각 개인의 업무 노하우(Know-how)에서 비롯되는 경영상의 장점을 적시에 제공하지 못하게 되며, 이직이나 인사이동으로 인해 조직상의 변화가 초래되었을 때 인계상의 시간과 비용면에서 상당한 (-)요인으로 작용될 것이다.

또한 앞에서 소개한 사례들에 대한 여러 특징을 고려해 개선점을 지적 하고자 한다. 첫째, 조직이 비대화되다 보니 지식경영을 추진하고 있지만 체계적인 시스템화에 의해 취합 되어 공유되지 않고 사물화 되는 경향이 있는데 이에 대해서는 핵심역량 강화를 위한 지식 집단(Knowledge Cluster)의 구축이 필요하며 지식경영 시스템화가 시급하다고 하겠다. 둘째, 인사상 COP에 의하지 않는 순환보직(Job Rotation)은 노하우(Know-how) 축적에 상당한 지장을 초래하고 있으며 항상 처음부터 다시 출발해서는 지식축적이 안 된다는

것이다. 셋째, 업종의 특성상 백화점 매장의 각종 대, 소 행사가 많아 현 업무에 우선 치중하다 보니 지식축적 분위기 조성 확립에 애로점이 발생함으로써 직원들은 고유업무 외에는 자기와 관련이 직접 없고 오히려 방해가 되며 부수적인 일로 생각하는 경향이 있으나 지식경영이 별도의 업무가 아닌 업무 중에 등록되도록 현장 밀착형 지식공유 컨텐츠 개발에 주력할 것이다. 즉 업무 과제별 및 업무 단계별로 업무진척 상황을 등록하도록 하여 지식경영의 업무 내재화를 도모하여 개선시켜 나갈 것이다. 넷째, 현 직원교육은 독서통신 교육과 집체 교육으로 이뤄져 있고 대부분의 내용이 리더쉽 및 의식교육 위주로 편제되어 있어 유통분야에 대한 전문교육은 전문한 실정이므로 가치 있는 지식창출과 전문가를 양성하기 위해서는 분야별 전문교육 실시가 시급한 것으로 보여지며 이를 통한 문제 해결형의 학습조직(Cop)의 운영은 반드시 실시되어야 할 것으로 보여진다. 다섯째, 업종의 특성으로 인하여 과정(Process)보다 결과에 의한 개인별 평가 분위기로 직원들의 의식구조가 결과 지향적으로 되어 문제의식이 결여되어 있어 탐구(창의)력이 부족한 실정임으로 지식경영에 관한 지속적인 교육 및 홍보를 해야 할 것으로 본다.

따라서 본 연구는 유통업의 지식경영 도입에 대한 방향성과 구체적인 대안 제시가 되었다는 점은 본 연구의 커다란 성과라 할 수 있을 것이다. 그러나 본 연구의 한계점으로는 다수의 유통업체를 대상으로 사례 분석과 기대효과에 대한 실증적인 분석이 이루어 지지 않아 향후 발전 방향에 대한 의문점은 있다 하겠으며, 이를 기업에 대한 설문조사 등을 통해 실증적인 분석은 향후의 연구 과제로 남는다.

참 고 문 헌

[1] 박문수 & 문형구, 지식공유의 영향 요인 : 연구 동향과 과제, 한국지식경영학회, 제2권,제1 호,2001.11.

[2] 이순철, 사례로 본 지식경영의 이해, 삼성경제연구소,1999,

[3] 이장환 & 김영걸(2000), 지식경영의 관리적 요소와 조직분위기 연구:지식품질 및 공유관점, 학술심포지엄 논문집,제5회.

[4] 신원무(1998),지식경영:경영혁신에 있어 효과적인 지식전파의 조건에 관한 연구, 연세대학교대학원 박사논문.

[5] 장영철,지식경영을 위한 인적자원 개발 및 관리 체계, 집문당, 2001 .

[6] Nonaka Ikuziro, 노나카의 지식경영,21세기북스,1998.

[7] Peter F. Drucker, The New Realities,시사영어사역, 새로운 현실,1993.

[8] Davenport,T.H.& L.Prusak(1997),Information Ecology ; Mastering the Information and Knowledge Enviroment,New York Oxford university Press.

[9] Davenport,T.H & P.Klahr(1998),Managing Customer support knowledge, California management Review ,Vol.40,No.3.

[10] Kogut,B.,& U.Zander(1992),Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities The Replication of Technology, Organization Science,3.

[11] Nonaka, I.(1994), A Dynamics Thoery of organizational Knowledge Creation, Organization Science,5,1.

[12] Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995), The Knowledge Creating Company, New York, Oxford university Press.

[13] Nonaka, I. & K. Noboru (1998), The Concept of Ba : Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review,40,3.

[14] Wiig, K.M. (1997), Knowledge Management : Where Did It Come From and Where Will It Go?, Expert Systems with Applications, 13.



차 영 한 (Cha, Young-Han)

영남대학교 상경대학 졸업
화성산업(주) 동아쇼핑점 영업지원
팀장으로 재직
현재 계명대학교 MIS 박사과정에
재학
(관심분야 전자상거래, 지식경영,
데이터 마이닝, Web-Tryst)



유 상 진 (Sang-Jin Yoo)

서강대학교 물리학과(이학사) 및
경영학과 (경영학사) 졸업
미국 University of Nebraska-
Lincoln에서 MIS전공으로 Ph.D
취득

미국 Ohio주 Bowling Green State University MIS담당
조교수 근무

현재 계명대학교 경영학부 경영정보학 교수, 한국정보시
스템 학회장, 대구경북 전자상거래 지원센터 전문위원,
대한상사 중재원중재인, 대구경북 정보화 추진단장

관심분야 : 정보기술을 활용한 경영혁신, 전자상거래, 정
보기술의 전략적 활용 등