

지식경영 성공기업 사례

- Franchies Application by Knowledge Management -

장 석 주* Chang Seog Ju 호남대학교 경영학과
박 노 국** Park Roh Goo 상지대학교 시스템경영공학과

Abstract

In this thesis, We analyzed success enterprise case which is well worked by knowledge management and is gained effect results.

We searched key factor for success knowledge management and found problem which is able to happen when is introduced by success enterprise in knowledge management.

We applied to in franchies real field with key factor found above results and experimented others real fields.

1. 서론

지식경영은 어느 순간 몇몇 사람들의 필요해 의 해 우리 앞에 갑자기 나타난 새로운 경영이론이 아니다. 세상을 움직이는 힘의 원동력이 변화함에 따라 자연스럽게 기업과 조직을 경영하는 관점의 전환이 일어나면서 등장한 개념인 것이다.

지식 정보화 사회에 있어서 기업경영의 승패는 기업이 보유한 지식을 어떻게 효과적으로 활용하는가에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 이러한 지식경영은 단순히 기업에만 국한되는 것이 아니라, 개인, 나아가 사회와 국가경영에 있어서도 절실한 의미로 다가오고 있다.

현재 모든 기업이 지식경영의 필요성은 인식하게 되었지만, 많은 기업들이 아직까지 지식경영 도입이나 추진에 머뭇거리는 이유는 지식경영을 시행함으로써 발생하는 비용과 노력에 대한 결과로서의 성과가 뚜렷하지 않기 때문이다. 또한 지식경영의 올바른 도입과 실천은 기업의 특성에 맞춰져야 성공적인 지식경영을 수행할 수 있기 때문에, 시행착오나 실패에 대한 불안감을 가지고 있는 것이 현실이다. 하지만 결국에는 언제 이런 고민을 했냐는 듯 지식경영 자체가 경영이 되는 날이 곧 오리라 생각된다. 지식경영을 하지않고는 기업이 생존할수도 없고, 수익창출도 불가능하게 될것이다. 이러한 것을 입증해주듯이 요즘은 일반 기업뿐만 아니라 음식점, 노점상 기타등등 모든 분야에 이러한 지식경영을 도입함으로써 성공하는 사례가 하나둘씩 늘어나고 있다.

본 연구에서는 성공한 지식경영 기업인 (주)놀부를 벤치마킹하여 실제 제가 직접경영하고 있는 베트남쌀국수전문점 포호아에 적용하여 기대효과를 토대로 실제 지식경영이 일반 대기업뿐만 아니라 모든 기업이나 모든 분야에 중요한 요소라는 것을 분석함으로써 지식경영의 중요성과 올바른 방법과 제도를 제시할수 있을것이라 생각한다.

2. 본론

지식경영의 목표는 기업의 지적자산을 생산성 향상, 새로운 가치창출, 경쟁력 제고 등으로 전환시키는 것이다. 바람직한 지식경영에는 기업에 사리를 주는 가치 있고 의미있는 지식을 생성하고 관리하는 기능이 전제되어야한다. 지식경영의 가장 근본적인 목적 중 하나는 개인들이 가지고 있는 핵심적인 지식을 추출하여 조직에 전파하여 서로 공유함으로써 이 지식을 활용하고 개인의 지식이 아닌 조직적 지식으로 만들어 기업의 경쟁력을 올려나가는 것이라 할 수 있다. 조직원들에게 무조건적으로 자신의 지식을 쏟아내라는 것은 조직원들의 반발과 참여의지를 퇴색시킬 수 있다. 왜냐하면, 자신만이 가지고 있는 정보나 지식이 기업에서 자신의 위상과 존재이유를 대변한다고 생각하기 때문이다. 또한 자신만이 소유한 지식을 남과 공유하자면 그에 대한 합당한 대가가 있어야 된다고 생각하는 사람들이 많기 때문이다. 이에따라 지식의 공유를 위해서는 지식경영활동과 관련된 활동들의 적절한 평가와 보상이

필요하다는 주장 또한 제기되어왔다.

지식경영을 도입한 대다수의 기업들은 지식경영의 활성화를 위해 지식경영의 평가 시스템과 그에 따른 보상시스템을 채택하고 있다. 각각의 기업마다 특징이 있기는 하지만 조직에 중요한 의미를 지니는 지식에 등급을 부여하여 이에 따른 보상을 한다. 이번 논문에서는 지식경영을 잘 수행하여 이에 따른 효과를 거둔 즉 지식경영의 성공기업 사례를 분석하고 성공적인 지식경영 수행을 위해 필요로 하는 것이 무엇인가와 이러한 성공한 기업을 벤치마킹하면서 생길수 있는 문제점을 파악함으로써 이러한 내용을 토대로 효율적이고 실제로 프랜차이즈 환경에서 사용되어 질수 있는지 실제 적용해보고 여러 분야의 적용가능성에 관해서도 연구를 수행하였다.

드롱은 인간이 인지적 활동을 거치면서 경험이나 상황(context)이 정보와 결합된 것을 지식으로 보고 있다 [De Long,1997]. 즉,이용자가 인식,해석,분석,이해 등의 인지적 활동을 하는 동안 정보나 데이터가 경험이나 상황과 결합함으로써 보다 부가 가치가 높고 활용 라이프사이클이 긴 지식이 창출된다고 한다.

3. 지식경영 프로세스

지식경영 프로세스는 생성(generating),조직화(organizing),발전(developing),배분(distributing)등이 있다. 지식의 생성(generating)이란 원하는 지식을 규정한 후,사람들이 아이디어를 제안할 수 있도록 만드는 일을 말한다. 이를 통하여 기업은 사고와 문화의 변화를 경험한다. 지식경영을 추진하기 위해서는 지식을 숨기는 일에서 아이디어를 공유하는 방향으로 나아가야 한다.그 이유는 사람들이 공유하려 하지 않으면 아무 것도 되지 않기 때문이다. 지식의 조직화(organizing)란 지식이 전자적으로 표현되고 습득될 수 있도록 지속적으로 문서를 새롭게 하고,정보를 지우거나 추가하여 순환을 유지하는 일을 말한다. 지식의 발전(developing)이란 지식자원의 지속적 개선과 사용자에 대한가치의 증가를 말한다. 지식의 배분(distributing)이란 사람들이 그들이 찾고자하는 정보를 쉽게 찾을 수 있도록 하고,지식을 사용하고 재사용하는 것을 증진시켜야 함을 말한다. APQC(1996)는 지식경영의 프로세스를 7단계로 보았으며,조직화,공유,적용,활용,창출,인식,획득으로 나뉘어 놓았다 [APQC,1996].지식의 획득과 공유로써 새로운 부가적 지식을 창출하게 하고,그것을 경영 프로세스나 제품 또는 서비스에 활용하도록 하며,피

드백을 받아서 새롭게 다시 창출 되어 지는 지식으로 다시 조직 구성원들이 활용 가능하도록 구조화를 시키는 프로세스이다. Ruggles(1998)는 기업에서 발휘될 수 있는 지식의 역할을 프로세스 기반 이론에 비추어 살펴보았다.새로운 지식의 창출(generate),외부 근원으로부터 귀중한 지식에 접근(access),의사결정에 접근 가능한 지식을 사용(use),프로세스나 제품, 서비스에 지식을 내장(embed), 데이터베이스,소프트웨어에 지식을 표현(represent),문화나 인센티브를 통해 지식이 성장하도록 촉진(facilitate),조직의 다른 부문에 현존 지식을 전달(transfer), 지식 및 지식경영의 효과 가치를 측정(measure)하는 8개의 주요 항목을제안하였다 [Ruggles,1998].

4. 평가 및 보상

Szulanski(1996)는 지식경영 활동 및 지식자원에 대한 평가와 종업원에 대한 동기부여는 지식경영의 중요한 요인이 된다고 하였고, [Szulanski,1996] Marshall et al(1996)은 회사의 경영진은 보상 및 인센티브 제도를 이용하여 직 간접적으로 지식근로자에게 경영진이 가치를 두는 성과와 규범을알릴 수 있다고 주장했다 [Marshall et al,1996].예를 들면 한 정보통신회사의 최고경영자는 임직원의 지식경영활동을 독려하기 위해서 매월 지식경영시스템에 등록되는 지식과 등록된 지식의 조회건수를 보고받고 그에따른 보상을 진행하였다. 지식 경영에서 평가와 보상은 조직 구성원들의 지식 기여 활동에 대하여 여러 제도를 통한 평가를 실시하고 조직원들에게 그 결과에 상응하는 보상을 함으로써 지식을 창출하고 활용하는 일련의 지식 관리 프로세스를 활성화시켜 지식 경영의 효과를 극대화하는 중요한 도구이다.지식 기여활동에 대한 평가 대상에는 지식의 질,활용정도,업무활동이 포함된다. 지식 경영에 있어서 평가란 기업의 지식 자산,조직 구성원들의 지적 능력,업적,지식 활용 등을 조직체에 대한 유효성 관점에서 평가하여 이들의 상대적 가치를 결정하는 활동을 의미한다 [21세기 지식경영연구소 (www.km21.net),2000]. 지식경영에서 보상이란 조직 구성원이 지식 자산을 창출해 내는데 기여한 지식 공헌도를 명시적 기준을 통하여 정확히 평가하여 인정하고 대가로 가치를 수여하는 활동을 의미한다 [21세기 지식경영연구소 (www.km21.net),2000]. 조직원들이 보상을 원하는 이유는 지식관리와 관련하여 활동하는 시간 (관련 자료의 지식 DB 등록,고객 상담 결과의 정리 및 등록시간 등)을 담당업무 이외

의 업무 또는 부가업무로 인정하기 때문에 그에 상응하는 추가보상을 원한다. 특히, KMS의 도입 초기에 조직원들의 시스템 사용을 활성화시키고, 조직 문화로 정착시키기 위해서 보상제도는 반드시 필요하다.

5. “(주)놀부사례

(주)놀부는 1987년 신림동 뒷골목의 “놀부보쌈”이 모태가 되어 창업 되었다. 창업 후 놀부는 고객 서비스와 맛에 대해 꾸준히 연구를 거듭한 결과 89년부터 체인사업을 본격적으로 시작하였으며 지난 92년 놀부부대찌개, 95년 솔뚜껍삼겹살 아이템을 연이어 성공시켜 명실상부한 국내 최대의 한식전문기업으로 성장하였다.

현재, (주)놀부는 놀부부대찌개 124여 개점, 놀부보쌈 108개점, 솔뚜껍삼겹살 24개점, 시골상차림 놀부집, 유향오리진흙구이, 놀부 순대국 전문점을 운영하고 있다.

업종의 한계로 인해 지식경영시스템 중심의 지식경영이 아닌 지식공동체(지식 토론회, 멘토 제도, 시범수업 등)중심의 지식경영 활동을 수행중에 있다.

외식업은 연 매출규모로 볼 때 약 40조원에 이르는 큰 시장을 형성하고 있다. 몇 년 전부터 해외의 선진 외식브랜드가 국내로 유입되면서 많은 성장을 해오고 있으나 아직 한식 분야는 여러 가지 제약 조건으로 인해 그 성장이 더딘 것이 사실이다. 또한 인건비와 원재료비 상승, 그리고 각종행정 규제와 같은 위험요소가 증가하는 요즘 각 외식기업들은 나름대로의 해결안을 찾기에 고심하고 있으며, 놀부는 그 답안으로서 “지식경영”을 택하게 되었다.

2) 놀부에 적합한 지식경영 도입

놀부가 지식경영 도입에 있어서 우선적으로 고려한 사항은 회사 수준에 맞는 지식경영의 도입이었다. 현장점포의 직원은 물론 본사의 사무직원 역시 자신이 가진 노하우를 이론으로 체계화하는 능력이 부족하였고, 오랜기간 동안 기능적인 역할에만 집중하였기 때문에 새로운 것을 추구하고자 하는 실천력이 낮았다.

6. 결론

많은 기업들이 경쟁 우위의 원천으로서 지식경영을 이해하기 시작했고, 성공적인 지식경영수행을 위해 많은 노력을 쏟고 있지만, 실질적인 성과는 미흡한 상태이다. 그러하기에 포호아는 기존 비슷한 업체의 성공사례를 벤치마킹하여 기존문제를 타파하

고 새로운 지식경영을 추진할수 있었다. 이러한 지식경영을 하기위해 “성공적인 지식경영수행”의 중요 요소 중 하나로 “평가 보상 제도”를 들고 있다. 그러나 평가 보상제도의 필요성만을 제시한 개념적인 연구가 거의 전부를 차지하고, 구체적으로 어떻게 적용되어야 할 것인지에 관한 심층적인 연구는 전무한 실정이다. 따라서 이 논문에서는 성공적인 지식경영을 수행하고 있는 기업 중에서 지식경영 도입기에 있고 지식경영 커뮤니티를 중심으로 하는 (주)놀부를 사례 분석하였고 이를 베트남쌀국수전문점 포호아에 적용하였다. 특히 “평가 보상 제도”를 중심으로 심층 면접(in-depth interview)을 통해서 회사의 지식경영 수행을 심층적이고 실질적으로 알아보았다.

21세기에 사업을 영위하는 기업들에게 지식경영은 시대적 요청인 동시에 필수적 경영혁신 운동이다. 이러한 상황에서 기업들에게 필요한 것은 지식경영의 효율적인 시작과 운용이라고 할 수 있다. 이 논문은 현재 지식경영을 시작하지 않은 기업들에게는 효율적인 지식경영의 밑거름이 되어줄 것이고, 시행하고 있는 기업들에게는 성공적인 정착을 위한 지침서가 될 것이다. 지식경영은 특정 조직원만이 하는 것이 아니라, 조직원 전체가 자율적으로 참여하는 것이다. 따라서 능동적으로 조직원들의 참여를 이끌어 내는 것이 중요한 요소 중 하나라고 할 수 있다. 참여를 이끌어 내기 위해서 가장 필요한 것이 “공정한 평가와 적절한 보상”이라고 할 수 있다. 두 기업의 심층 인터뷰를 통해서 평가와 보상이 조직원들의 지식경영참여를 높이는 결정적인 동인임을 확인하였다. 즉, 그간 연구해온 “평가 보상 제도”가 지식경영 성공의 중요 요소라는 것을 다시 한번 확인한 것이 본 연구의 의의라 할 수 있다. 기업의 지식경영 담당자 혹은 조직이 본 연구의 사례를 참조함으로써 지식경영이라는 경영혁신의 성공적인 수행과 관련한 전반적인 지식을 배우게 될 것이라고 생각한다. 특히 평가 및 보상 제도와 관련된 의사 결정을 내리고자 할 때, 효율적인 지침을 제공할 것이다.

지식경영의 시작과 정착은 해당 업종의 특성과 기업의 능력, 고유한 기업문화 등에 따라 다양하고 고유하게 전개되어야 한다. 어느 회사이든지 지식경영을 처음 도입하면서부터 완벽한 지식 프로세스를 가질 수는 없다.

많은 시행착오와 구성원들의 인식 전환과 궁극적으로 기업 문화가 변경되어야 지식경영이 뿌리내릴 수 있다. 그러기 위해서 절대적으로 필요한 것 중 하나가 최고 경영자의 지식경영에 대한 의지라고

할 수 있다. 놀부의 경우 최고 경영자가 월 2회 시범 수업에 참여하고, 경영방침에 지식경영에 대한 내용을 명시함으로써 지식경영의 의지를 몸소 실천하여 구성원들의 참여를 이끌어 내고 있다. 지식경영의 성공을 위해서는 기본적으로 지식 경영 조직의 구성이 잘 이루어져야 한다. 회사 내에서 지식경영팀이나 부서의 위상이 높아야 구성원들의 참여를 잘 이끌어 낼 수 있다. 놀부의 경우 지식경영위원장이 영업이사였다. 따라서 처음 지식경영을 도입하거나, 도입하고 있는 기업들은 우선 지식경영조직의 최고 책임자와 지식경영팀의 위상을 되도록 높게 설정하여 구성원들의 참여를 적극적으로 유도할 수 있는 방안을 고려할 수 있다. 놀부의 경우는 지식보고서의 내용을 기초로 또 다른 매뉴얼이 만들어진 것이다. 이러한 작은 활동들로 인해서 직원들은 자신이 하고 있는 업무 자체가 지식활동이라는 것을 깊게 인식하고, 자신이 쓴 지식보고서의 내용에 자긍심을 가지며 더욱 정성을 기울여 지식보고서를 작성하게 된다. 이러한 사소한 활동이 지식경영의 자발적 참여와 정성적 발전에 유효한 역할을 하는 것이다. 거창한 계획과 많은 비용과 시간을 투자해야만 성공적인 지식경영활동을 수행하는 것은 아니라는 것을 단적으로 보여주는 예라고 할 수 있다. 지식경영은 기업의 능력과 환경에 맞추어 가장 사소한 것부터 시작하는 것이 바람직하다. 구성원들의 지식경영 참여를 이끌어 낼 수 있는 좋은 방법 중 하나는 모든 임직원들을 지식경영활동의 평가에 참여시키는 것이다. 놀부의 경우 지식보고서의 평가에 이러한 방법을 사용함으로써 구성원들의 지식경영 이해도와 참여도를 상당히 높였다. 즉, 지식경영의 자율적 참여와 동기 부여를 위해서 지식경영 평가에 일반 직원들을 참여시키는 방법은 매우 효과적이라고 할 수 있다. 놀부는 비전문가와 초보자를 위해서 평가 도구를 자체적으로 개발하여 평가의 객관성과 신뢰성을 높였다. 심사기준표를 만들어 실제로 다른 직원들의 지식보고서를 평가함으로써 자신의 지식경영 마인드와 수준을 높였다. 놀부의 경우, 멘토 제도를 통해서 사원들의 융화와 화합을 추구하면서, 지식개선 활동을 자연스럽게 수행할 수 있었다. 지식보고서와 멘토 제도를 통해서 특정 분야의 예비 전문가가 되고, 마지막 시험의 장으로 시범수업을 한다. 모든 기업들에게 지식경영의 마지막 목표는 전사원의 전문 지식인 양성이라고 할 수 있다. 신지식인 제도를 통해서 사원들의 지식경영과 관련한 활동을 독려하는 방법은 지속적인 지식경영활동을 독려하는 바람직한 방법이다. 1년 주기로 선정되는 이 보상을 받기 위해서 꾸준히 지식경영활동에 참여하여 전사원의 전문 지식인화 이루어져 보다 효율적인 경영활동이 일어나는 것이 궁극적 목적이다. 이렇듯 놀부의 사례를 분석하여 아직 많이 미흡한 프

랜차이즈 회사인 포호아에 적용하여 업무프로세스의 개선 및 운영방법의 변화와 각 지식을 활용하여 적용함으로써 업무의 많은 개선 및 직원들의 직장에 대한 관심도도 틀러지고 더욱더 열심히 지식경영에 동참하게 되었고 자기가 쓴 지식 하나로 인하여 많은 것들이 개선되는 것을 보고 일적인 만족도도 높아질수 있었다. 이렇게 지식경영의 힘은 대단하다. 프랜차이즈뿐만 아니라 모든 각 분야에 맞는 지식경영을 함으로써 얻는 기대효과는 과히 무궁무진할것이다.

[참고문헌]

김상수, 김용우 (2000), "지식경영의 성공요인에 관한 실증 연구" 경영학연구 29권 4호
 김중현 (2000), "지식경영 담당조직의 특성 및 활동이 지식경영 성과에 미치는 영향에 대한 연구" 한국과학기술원 석사논문
 제2회 지식경영 학술심포지엄, 매일경제신문, pp.307-330
 유명만 (1999), "지식경영과 지식관리 시스템", SK C&C
 이순철 (1999), "지식경영의 이해", 삼성경제연구소 2.국의 문헌
 APQC (1996), "What is Knowledge Management" Research Report California Management Review
 KPMG(2002), "Knowledge Management Survey Report"
 Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science,
 Peter Drucker (1993), "Knowledge Society"
 3. URL
<http://www.km21.net>
<http://www.nolboo.co.kr>
<http://www.sds.samsung.co.kr>
<http://knowledge.wharton.upenn.edu>