

유통업의 지식경영의 도입 방향에 관한 연구

김 상 수*

.....

본 연구의 목적은 유통회사에 적합한 지식경영과 지식관리시스템의 이론적 모형을 개발하는 것이다. 본 연구에서는 지식근로자, 지식관리시스템, 최고경영층의 리더쉽, 지식경영 추진 전략, 지식경영의 문화, 평가와 보상 시스템 등을 구성 요소를 중심으로 한 지식경영의 이론적 모형을 제시하고 있다. 또한 지식경영은 사전 준비 단계, 도입 단계, 확장 단계, 완성 단계 등 크게 네 단계를 통하여 점차적으로 도입함으로써 성공 가능성이 높을 것으로 기대한다. 본 연구에서는 지식경영의 각 도입 단계에서 수행하여야 할 업무를 지식경영의 구성 요소별로 파악하여 제시하였다. 또한 본 연구에서는 유통 업체들의 지식관리시스템의 지식의 종류는 크게 관리 활동 지식, 전략적 지식, 문제 해결 지식으로 구성되어야 한다고 보고 있고, 지식관리시스템의 기술적 특성을 정보기술 측면에서 분석하였다.

.....

1. 서 론

1. 연구의 배경과 목적

지식경제 구조의 출현, 경쟁의 첨예화, 제품의 라이프 사이클 단축, 고객 니즈(needs)의 다양화 등 경영 환경의 변화에 따라서 지식이 기업 경쟁력의 근간이 되어 가고 있다. 지식의 창조와 활용이 기업의 핵심 역량이 되어 감에 따라서 기업들은 내/외부에 암묵적인 형태로 존재하고 있는 지식을 구체화시켜서 경영 활동에 활용할 필요성을 느끼게 되었다. 또한 최근에는

지식을 효율적으로 관리할 수 있는 정보기술이 발전하고, 지식경영에 관한 연구들이 발표됨에 따라서 기업들은 지식을 활용할 수 있는 능력을 갖게 되었다. 그러나 지식경영이 중요한 물결임에도 불구하고 아직까지는 경영 활동에 실제 적용할 수 있을 만큼 구체적인 논의로 발전되고 있지 못한 초기 단계라고 볼 수 있다. 따라서 지식경영에 대한 개념을 명확하게 정의하고, 효과적으로 추진할 수 있는 체계적인 틀이 필요한 시점이다.

최근의 지식경영의 물결은 지식의 관리와 활용이라는 두 가지 관점에서 접근하여야 한다고 본다. 지식경영의 첫 번째 관점은 지식 관리적

* 한양대 경상대학 경영학과

본 연구는 1999년 한양대학교 교내 연구비의 지원을 받아서 수행되었음.

측면으로서 기업내의 다양한 지식들을 체계적으로 관리하여야 한다는 것이다. 기업과 조직들이 필요로 하는 지식은 매우 다양하며, 대부분의 지식은 사람들의 머리 속에 암묵적인 형태로 존재하고 있다. 이와 같은 암묵적 지식을 모든 사람들이 이해할 수 있는 형식적 지식으로 변환하고, 체계적으로 분류, 저장, 전달, 공유하여야 업무활동에 활용할 수 있다. 따라서 지식을 체계적으로 관리하지 않으면 활용도가 낮기 때문에 지식경영의 첫 단계는 지식을 체계적으로 관리할 수 있는 방안을 개발하여야 한다. 지식경영의 두 번째 관점은 활용적 측면으로서 지식은 기업 경쟁력을 제고하는데 적절하게 활용되어야 한다는 것이다. 지식경영의 최종 목표는 지식을 업무 활동과 문제 해결에 효과적으로 활용하여 기업의 경쟁력을 향상하는 것이다. 따라서 지식경영은 단순히 지식을 관리하는 단계를 넘어서 구성원들이 업무 활동과 문제 해결에 지식을 효과적으로 활용할 수 있는 방안을 개발하여야 한다.

그 동안 지식경영은 연구 개발과 생산 과정에 높은 수준의 지식이 필요한 전자, 기계, 의약, 화학, 항공 산업과 같은 제조업에만 필요한 것으로 인식되어 왔다. 그러나 소비자의 기호가 다양하고, 경쟁의 강도가 높으며, 라이프 사이클이 매우 짧은 금융, 정보, 통신, 디자인, 유통 산업과 같은 서비스 업종에서도 지식경영의 도입이 절대적으로 필요하다. 특히 정보와 지식을 중심으로 한 서비스 산업 분야에서는 지식에 중심을 둔 경영은 기업의 경쟁력을 제고하는데 절대적인 성공요소가 되어 가고 있다.

지식경영의 도입이 필요한 분야 중 하나가 유통산업 분야이다. 그 동안 국내 유통업체는 매출액, 매장의 수와 규모 같은 외형적인 하드웨어적 측면에서는 눈부신 성장을 해왔다. 반면에 수요예측, 물류 관리, 판매 관리, 고객 관리 등과 같

은 소프트웨어 측면에서는 외국 선진 유통 업체들에 비하여 경쟁력이 떨어지는 편이다. 또한 미래의 유통업은 유통 업체간 경쟁이 심화되고, 소비자들의 요구가 다양화되고, 제품의 라이프 사이클이 짧아지고, 정보 기술이 발전됨에 따라서 보다 지식 중심의 산업으로 변화하고 있다.

이처럼 유통업에서 지식이 중요한 경쟁력의 근간이 되어감에 따라서 체계적인 지식 관리와 지식경영을 도입할 필요가 있다. 그러나 국내 유통업체들의 지식경영에 대한 관심은 외국 유통업체들에 비하여 상대적으로 적은 편이며, 유통업에 있어서 지식경영에 대한 연구가 매우 적은 편이다. 그러므로 국내 유통업체들의 경쟁력을 제고하는 방안으로서 지식경영이 유통업에서 어떻게 도입되고 활용되어야 하는지에 대한 연구가 필요하다고 본다.

본 연구의 목적은 국내 유통업에 적합한 지식경영의 도입 방향을 연구하는 것이다. 보다 구체적으로 본 연구는 두 가지 목적을 가지고 있다. 첫 번째 목적은 국내 유통업에 적합한 지식경영의 도입 방안을 연구하여 국내 유통업체들이 지식경영을 도입할 수 있는 기본적 방향을 제시하는데 있다. 두 번째 목적은 지식경영을 구현하는데 필수적인 지식관리시스템의 이론적 모형을 제시 함으로서 지식경영의 핵심 도구인 지식관리시스템 개발 방향을 제시하는 것이다. 이를 통하여 유통업체들이 지식경영을 도입하는데 있어서 필요한 이론적 방향을 제시할 수 있다고 본다.

2. 연구의 범위 및 방법

본 연구의 목적은 유통업의 지식경영의 도입 방안을 제시하고, 유통업에 적합한 지식관리시스템의 모형을 개발하는 것이다. 이를 달성하기 위하여 두 단계의 접근 방법을 이용하였다. 첫 번

째 단계는 지식경영과 지식관리시스템에 관한 선행 연구와 구현 사례들을 수집 분석하였다. 또한 유통업에 대한 기초 자료를 수집하고, 3개의 대형 유통 업체들의 관리자들을 면담하여서 유통업의 실태와 업무 환경, 정보 기술 및 지식경영에 대한 자료를 수집하였다. 두 번째 단계는 이와 같은 기초 자료들을 이용하여 유통업에 적합한 지식경영의 도입 방안을 제시하고, 이를 기초로 유통업에 적합한 지식관리시스템의 모형을 개발하였다.

II. 지식경영의 이론적 연구 동향

1. 지식경영의 배경과 개념

1) 지식경영의 출현 배경

많은 기업들이 지식경영에 높은 관심을 보이는 데는 최근의 경영 환경의 변화에서 그 이유를 찾을 수 있다. 첫 번째 변화는 사회가 산업 사회에서 정보화 사회를 거쳐서 지식 사회로 변화하고 있다는 것이다. 지식사회에서는 제품과 서비스를 생산하고 제공하는데 있어서 지식이 핵심 성공 요인이다. 특히 급속히 성장하고 있는 서비스 산업에서는 정보와 지식의 분석 능력과 창조가 기업들의 핵심 역량이 되어 가고 있다. 두 번째 변화 요인은 기업간 경쟁이 심화되고, 고객의 요구가 다양화 됨에 따라서 제품과 서비스의 라이프 사이클이 짧아지고 있는 것이다. 제품과 서비스의 라이프 사이클이 짧아짐에 따라서 이들을 생산하는 데 필요한 지식 역시 빠른 속도로 변화하고, 그 수명이 짧아 지고 있다. 세 번째 변화 요인은 국제화의 물결에 따라서 기업의 경영 활동 범위가 넓어지고 있다는 점이다. 경영 활동 범위가 국내 시장에서 전 세계 시장으로 확대됨에 따

라서 기업들이 필요로 하는 지식의 종류는 더욱 다양해지고, 지식의 양은 폭발적으로 늘어나고 있다. 네 번째 요인은 새로운 지식을 창조하고 학습하는데 많은 시간이 필요하다는 점이다. 새로운 지식은 과거 지식들과 비교해 볼 때 상대적으로 복잡하고 어렵기 때문에 지식을 창조하는데 많은 시간과 노력이 소요된다. 이와 반대로 새로운 지식을 습득하는데 있어서 각 개인이 필요로 하는 교육 및 훈련 기회는 줄어들고, 교육 시간이 부족해지고 있다. 다섯 번째 요인은 기업 조직이 빠르게 변화함에 따라서 지식의 이동과 손실이 많아지고 있다는 점이다. 다운사이징(downsizing), 구조 조정(restructuring), 업무 재설계(business process reengineering), 아웃소싱(outsourcing), 팀제와 같은 경영 혁신 활동에 따라서 조직 구조의 변화와 함께 구성원들의 이동과 퇴직이 많아지고 있다. 구성원들의 이동과 퇴직이 많아짐에 따라서 이들이 보유하고 있는 지식들 역시 빠른 속도로 이동되고 손실되고 있다. 마지막 요인은 정보 기술의 놀라운 발전에 따라서 지식 관리 능력이 향상되었기 때문이다. 정보 기술의 빠른 발전에 힘입어서 많은 양의 정보와 지식을 효율적으로 수집하고 처리하기가 매우 쉬워졌다. 이와 같은 경영 환경 변화에 따라서 기업들은 지식을 중요한 경쟁력의 근원으로 인식하고 지식을 활용하여 기업의 경쟁력을 높이는 방안을 모색하게 되었다.

2) 지식경영의 개념

지식경영의 중요성이 강조됨에 따라서 지식경영의 개념에 대한 다양한 주장들이 제시되고 있다. 지식경영은 단순히 지식 자산을 관리하는 관리적 차원, 혁신 기법의 일환으로서 보는 차원, 나아가서는 기업을 경영하는 이념적 차원 등 여러 측면에서 접근되고 있다. 그러나 지식경영이

중요한 물결임에도 불구하고 아직까지는 지식경영이라는 개념 자체가 추상적이며, 경영 활동에 실제 적용할 수 있을 만큼 구체적인 논의로 발전되고 있지는 못하다.

지식경영을 지식의 관리 차원에서 접근하는 시각은 “지식경영은 기업의 정보 자산을 찾고 발체하며 검색, 공유 그리고 평가하기 위한 통합적인 접근을 촉진하는 구울(Gartner Group, 1998)”과 같은 정의에서 볼 수 있다.

또한 지식경영을 혁신 기법 중 하나로 보는 측면에서 정의는 “정보 기술에 의한 데이터 및 정보의 가공 능력과 인간의 창조적이고 혁신적인 능력을 결합하여 가치 창조의 극대화를 추구하는 기업의 조직적인 프로세스(Malhotra, 1997)”, “기업의 지적 자원을 확대할 수 있게 하는 일련의 경영 절차(Mezei, 1997)”, “유능하고 책임감 있으며 자율적인 조직원에게 기업의 전사적인 지식체계를 제공해 줌으로써 빠르고 효과적으로 행동하도록 지원하기 위한 프로세스, 조직구조, 응용시스템, 기술 등의 집합체(Bair, Fenn, Hunter, and Bosik, 1997)” 등이 있다.

지식경영을 기업 경영의 이념적 차원에서 접근하는 시각은 “지식경영은 새로운 지식을 창조하여 이를 전 조직으로 확산하여 상품과 서비스로 형상화하는 것”(Nonaka, 1995), “지식경영은 한 조직의 지식 자산들을 거대한 생산성 및 새로운 가치, 증가된 경쟁력 등으로 전환시키는 것(Murray, 1997)”, “지식경영은 우수한 인력을 유치, 보유하는 일, 고객을 끄는 일 그리고 자사의 역량을 고객의 요구와 맞추는 일 등 무형의 자산을 최대한 활용하여 새로운 가치를 창출하는 것(Sveiby, 1997)”, “기업이 보유하고 있는 지적 자산, 기업 구성원의 지식이나 노하우, 관련 산업에 필요한 외부 지식을 체계적으로 발굴, 분류, 저장, 통합하여 조직 전체 구성원들이 이를 보편적

인 지식으로 공유하고, 공유한 지식들을 활용하여 신속하고 정확한 의사결정을 하여 조직의 문제를 해결함과 동시에 기업의 가치를 향상시키는 경영(포스코경영연구소, 1998)”으로 정의되고 있다.

위에서 언급한 지식경영의 정의들을 살펴 보면 지식경영은 전혀 새로운 개념이 아니다. 그 동안 기업들은 경쟁력을 높이기 위하여 새로운 지식을 끊임없이 학습하고 이를 경영 활동에 활용하여 왔다. 단지 그 동안의 기업 경영 활동에서 지식을 체계적으로 관리하지 못하였고, 이들 지식 자원을 기업 경쟁력을 강화하는 수단으로 적극적으로 활용하지 못하였다. 그러다가 최근에 경영 환경의 변화에 따라서 지식경영의 필요성을 느끼게 되었고, 지식 자원을 체계적으로 관리할 수 있는 정보 기술의 능력을 갖게 됨에 따라서 지식경영을 도입하고 추진하기 시작하게 되었다.

2. 지식경영의 연구 동향

1) 지식경영의 일반적 동향

많은 경영 이론가들과 경영 컨설팅 회사들의 노력에 힘입어서 지식경영이 단순한 이론적 논의 단계에서 경영 활동에 활용할 수 있는 추진 방법으로 발전하고 있는 상황이다(Drucker, 1988, Nonaka, 1995; Takeuchi, 1995; Brooking, 1995; Quinn, 1996; Edvinson, 1997; Sveiby, 1997; Wiig, 1997, Senge, 1998; Barclay 와 Murray, 1998). 지식의 중요성을 맨 처음 체계적으로 강조한 학자는 Drucker(1988)이다. 그는 앞으로의 사회는 농업 사회, 공업 사회, 정보화 사회를 지나서 지식 사회로 변화할 것이며, 지식 사회에서는 지식의 생산성이 생산, 경쟁력, 경제적 달성에 있어서의 중요한 열쇠라고 주장하였다. Senge(1998) 역시 지식과 조직의 학습 능력의 중요성을 강조

하면서 지식의 창조를 위하여 학습 조직(learning organization)의 개념을 제시하였다. 또한 여러 유명한 경영 학자들 역시 지식의 창조와 활용의 중요성을 강조하였으며, 향후 미래 기업의 가치는 지식 활용에 달려 있다고 주장하였다(Quinn, 1996; Strassmann, 1998).

특히 Nonaka(1995), Edvinson(1997), Brooking(1995)의 연구는 지식경영의 발전에 크게 기여를 하였다. Nonaka(1995)는 지식 창조 기업(The knowledge-creating company)이라는 저서를 통하여 기업 구성원들의 지식을 최대한 활용해 부가가치를 창출하는 방법으로서의 지식경영을 체계적으로 제시하였다. 그는 지식경영을 통한 가치 창조 과정은 크게 네 과정의 나선형 프로세스(spiral process)로 구성되었다고 주장하였다. 그가 제시한 지식경영의 네 과정은 특정 개인과 집단이 가지고 있는 암묵적 지식을 공유하는 과정인 공동화 과정(socialization), 얻어진 암묵적 지식을 형식적 지식으로 객관화하는 과정인 포출화 과정(externalization), 개인과 집단이 각각의 형식적 지식을 합쳐서 새로운 지식을 창조하는 연결화 과정(combination), 형식적 지식을 개인들이 받아들여서 새로운 암묵적 지식을 창출하는 과정인 내면화 과정(internalization)으로 구분된다. 그는 지식 축적은 단순한 데이터 베이스 구축과는 다르며, 비공식적인 지식에서부터 지식경영은 시작한다고 주장하면서 정보기술에 대한 비중을 크게 두지 않았다.

Edvinson(1997)은 기업의 부의 창조는 기업 구성원들의 정신적인 활동에서 나올 것이며, 이를 촉진하게 하는 것은 데이터베이스 구축과 재무 및 회계 관련 지식의 시스템화 등과 같은 정보 기술을 이용한 정보 혁명에서 비롯되는 것이라고 주장하였다. 또한 그는 지적 자본을 측정하는 방법의 개발을 시도하였다. 또한 Brooking(1995)은

기업의 자산은 유형 자산과 무형의 지적 자본으로 구성되어 있는데, 무형의 지적 자본은 시장 자산과 인간 중심자산, 지적 소유권자산, 인프라 자산으로 구성된다고 주장하였다. 그는 향후 기업의 가치는 유형 자산보다 무형의 지적 자본에 의하여 결정될 것이라고 주장하였다.

Nonaka(1995)는 조직 구성원들 속에 내재되어 있는 암묵적인 지식을 조직의 지식으로 이끌어 내는 지식 창출 과정과 이를 달성하기 위한 기업의 조직 구성과 지식 공유 문화를 형성하는데 보다 중점을 두고 있는 반면에, Edvinson(1997)과 Brooking(1995)은 지식의 가치를 측정하는 방법의 개발과 데이터베이스와 그룹웨어의 구축과 같은 지식 공유를 위한 정보 기술과 같은 실제적인 방법론에 관심을 보이고 있다.

지식경영이 단순한 이론적인 연구가 아닌 실제적 도구로서 활용할 수 있게 된 원동력 중 하나는 정보 기술의 발전과 지식경영 관련 컨설팅 회사의 시장 개척 노력 때문이다. 최근에 객체형 데이터 베이스와 멀티 미디어 데이터 베이스와 같은 데이터 베이스 관련 기술, 그룹웨어(Groupware), 인트라넷(Intranet) 인터넷과 같은 통신 관련 기술, 의사결정지원시스템(Decision Support Systems)과 데이터마이닝과 같은 정보 가공 기술, 전문가 시스템과 지식 베이스 시스템과 같은 인공 지능 분야 등의 발전으로 지식을 관리할 수 있는 기본 도구들이 개발되었다. 이들 정보 기술들이 지식을 관리하는 분야에 적용됨으로써 다양한 지식 관리 솔루션(solution)들이 개발되기 시작하였다.

뿐만 아니라 1990년대 초반서부터 경영 컨설팅 회사들이 이 분야에서 이니셔티브를 잡기 위하여 많은 인터넷 사이트(Internet site)를 구축하고, 지식경영에 관심을 갖고 있는 많은 학계와 업계 관계자들을 연결하는 매개체의 역할을 수행하였

다. 1989년에 유럽서 시작된 International Knowledge Management Network(IKMN), ABB의 기업과 Newcastle 대학 등이 중심으로 한 Federation For Enterprise Knowledge Development(FEND), 미국을 중심으로 한 Knowledge Management Forum, American Productivity and Quality Council (APQC), American Society for Information Science(ASIS), Arther & Anderson Consulting, Mackinsey Consulting, 일본의 일본 능률협회(JMA)와 같은 단체들과 컨설팅 회사들은 지식경영의 필요성, 도입 방법, 성공 사례들과 관련된 자료들을 인터넷 사이트에 제공함으로써 지식경영의 수요자들인 기업과 정부 기관들에게 지식경영에 대한 관심을 갖게 하는데 크게 기여하였다.

국내에서도 삼성, LG, 대우, SK, 대림과 같은 대기업을 중심으로 지식경영을 도입하고 추진하고 있다. 또한 최근에는 많은 언론사들과 컨설팅 회사들의 노력에 힘입어 많은 기업들과 정부기관들이 지식경영에 대하여 많은 관심을 보이고 있으며, 도입을 서두르고 있는 상황이다.

2) 지식경영의 이론적 모형

지식경영에 관한 활발한 연구가 시작된 지 얼마 되지 않았으므로 지식경영의 프레임워크에 대한 연구는 정교화 되어있지 않다. 컨설팅 기업이나 지식경영 연구자들이 서로 다른 프레임워크를 제시하고 있기 때문에 현재 진행 중인 지식경영 프레임워크에 관한 연구의 공통점을 발견하고 정의하는 것이 중요하다. 지금까지 진행된 프레임워크에 관한 중요한 연구는 다음과 같다(Anderson Consulting, 1997; APQC, 1998; Davenport, 1998; 삼성경제 연구소, 1999; 김선아와 김영걸, 1999; 김효근과 권희영, 1999; 이순철, 1999).

Anderson Consulting(1997)은 지식경영을 함에 있어서 필요한 구성 요소를 전략, 사람, 프로세스,

정보기술 등이라고 주장하였다. APQC(1998)은 리더십과 전략, 문화, 측정과 평가, 정보기술을 지식경영의 핵심요소라고 정의하고 있다. 또한, Davenport (1998)는 지식창고(repository) 구축, 지식의 접근성 향상, 지식의 공유환경 조성, 지식자산의 네 가지를 프레임워크로 제시하고 있다.

삼성경제 연구소(SERI, 1999)는 지식경영의 구성 요소를 목표, 3대 전략(제품 리더십, 운영 탁월성, 고객밀접), 지식자산, 지식활동, 지식 인프라 등 다섯 가지로 정의하고 있고, 김선아와 김영걸(1999)은 조직구조, 기술, 조직문화, 관리 프로세스, 보상과 평가의 다섯 가지를 프레임워크로 정의하고 있다. 김효근과 권희영(1999)은 전략(핵심 지식에 대한 인지도, 가치공유, 최고 경영자의 지식경영 인지도), 프로세스(의사소통채널, 관계의 다양성/네트워크 형성, 교육/훈련 프로그램, 문서 관리체계, 보상체계, 지식 접근도), 문화 및 사람(창의성, 협력도, 신뢰도, 개방성, 구성원의 컴퓨팅 능력, 정보기술(정보기술 인프라, 정보기술 이용도, 지식 축적 도구, 지식 공유 도구)의 네 가지를 지식경영의 중요한 요소로 꼽고 있다. 또한 이순철(1999)은 지식경영 전략(최고 경영층의 리더십, 지식경영의 목표 선정, 업무방식/제품에 지식 포함), 지식경영 조직(지식관련 부서와 역할, 포럼, 모듈기업과 제휴), 지식 노동자(인적자산의 채용과 개발, 교육과 학습조직, 보상체제와 열린 경영), 지적자산(지적자산의 측정과 감사, 벤치마킹/베스트 프랙티스, 지식의 원천 파악 : 지식지도와 전문가와의 연계), 정보기술(정보기술 인프라, 지식창고, 지식경영 시스템), 지식경영의 효과측정의 여섯 가지를 프레임워크로 정의하고 있다.

이들 연구에서 나타난 프레임워크의 공통적인 요소를 살펴보면 전략, 리더십, 지식 근로자, 프로세스, 정보기술, 문화, 측정과 평가의 요소가 공통으로 추출됨을 알 수 있다.

〈표 1〉 지식경영의 이론적 모형과 구성 요소에 관한 연구

연구자	전략/ 리더십	사람	프로 세스	정보 기술	문화	측정 평가	기 타
Anderson	○	○	○	○			
APQC	○			○	○	○	
Davenport			○		○		지식창고, 지식자산
SERI	○						지식자산, 지식인프라
김선아와 김영걸			○	○	○	○	조직구조
김효근과 권희영	○	○	○	○	○		지식경영 조직
이순철	○	○		○		○	지식경영조직, 지적자산

3) 지식경영의 성공요인

대부분의 기업들과 학자들이 지식경영의 필요성에는 동감하고 있으나 지식경영의 개념이 아직까지는 경영 활동에 실제 적용할 수 있을 만큼 구체적인 논의로 발전되고 있지 못한 실정이다. 많은 학자들과 지식 관련 컨설팅 회사들은 지식경영의 추진 방법과 절차, 성공 요인을 다양한 측면에서 제시하고 있다(Earl, 1994; Nonaka Ikujiro, 1995; Anderson & APQC, 1995; Probst, 1995; Speck and Hoog, 1996; Knowledge Research Institute, 1996; Sveivy, 1997; Bock, 1997; Ernst & Young, 1997; Ruggles, 1998; Davenport & Prusak, 1998; KPMG, 1998; Leonard & Sensiper, 1998; O'Dell & Grayson, 1998; Information outlook, 1998; Arthur D Little Prism 2nd Quarter, 1998). 반면 지식 경영의 실패에 관한 언급(Stuart, 1996; Davenport, 1997; Davenport & Prusak, 1998; Tobin, 1998)은 잘 발표되지 않기 때문에 그 원인을 분석하기는 어렵다(이순철, 1999).

비록 지식 경영이 도입된 지 얼마 안되었지만 다른 경영 기법에 비해 높은 관심을 보이고 있

다. 비즈니스 리엔지니어링과 같이 인원감축을 목표로 하지 않으며, 자율경영 팀 제도와 같이 중간 관리자를 제거하는 것을 목표로 하지 않기 때문에 지식 경영에 반대하는 종업원은 적은 편이다(이순철, 1999). 또한 초기 단계임에도 불구하고 지식 경영을 시도한 기업의 반 이상이 성공할 정도로 성공률도 높은 편이다(Davenport & Prusak, 1998).

지식경영의 성공요인에 관한 많은 연구들이 발표되었다(Earl, 1994; Nonaka와 Takeuchi, 1995; Ulrich, 1996; Davenport, De Long & Beers, 1998; 송희경, 이종국, 한관희, 1999; 이순철, 1999). Earl (1994)은 지식경영을 위한 성공 요인으로서 정보 기술을 이용한 지식관리시스템, 네트워크, 지식근로자, 학습조직 등을 제시하였다. 또한 Nonaka와 Takeuchi(1995)는 최고 경영층의 지식 비전 제시, 중간관리자 중심의 미들업다운 경영, 하이퍼텍스트의 조직 구조, 지식임원의 역할, 구성원간의 상호 작용, 외부와의 지식 네트워크 구축 등이 지식경영을 성공적으로 구현하기 위하여 필수적이라고 주장하였다. 최근에는 Davenport, De Long, Beers(1998)은 31개 지식경

영 프로젝트를 연구한 후 지식경영의 성공요인을 8가지로 밝혀냈다. 그가 제시한 지식경영의 성공요인은 경제적 성과 혹은 산업 가치와의 연계, 기술적 및 조직적 기반 확보, 표준화되고 유연한 지식체계, 지식 친화적 기업 문화, 명확한 목표와 용어, 동기 유발 방법의 변화, 다양한 지식 전달 체계, 최고 경영자의 지원 등이다. Ulrich(1996)은 GE의 관리자들과 Ulrich 자신을 포함한 외부 전문가들과 공동으로 선정한 조직변화의 7가지 주요 성공요인에 관해 조직변화 선도자, 비전수립, 조직 변화에 대한 필요성 확산, 이해 관계자들의 조직변화 참여 유도, 조직구조와 시스템 변경, 모니터링, 조직변화의 지속을 제시하였다.

송희경, 이종국, 한관희(1999)의 지식 확산 전략에 관한 연구에서는 인간, 경영층의 리더십, 조직과 문화의 전환, 보유된 지식의 성과측정 기능, 지식 관리 시스템의 다섯 가지를 성공요인으로 꼽고 있다. 이순철(1999)은 지식 비전의 창출과 전파, 지식을 통한 핵심역량의 지원, 지식 공헌을 위주로 채용, 평가, 보상, 비용이 아닌 투자 관점에서의 지식경영, 최고 경영층의 지원, 지식의 내역, 조직문화, 동기부여 등이 종합된 기술의 개발, 기술을 통한 내,외부 관련자들의 연계, 고객 지식의 활용, 기술을 통한 조직 지식 구축, 사용자 중심의 기술 개발, 학습조직의 구축, 외부와의 지식 연계, 상호작용의 마당 제공, 지식 노동자에 대한 관심 증대, 중간 관리자에 대한 역할에 유의, 지식 경영의 효과 측정 방법 개발, 지식 근간을 넓힐 수 있는 곳에 자원의 할당, 핵심 성공요인의 파악, 통찰력을 제공할 수 있는 내역을 지식 전이의 대상으로, 네트워크 체제, 포럼의 활성화, 지식관련 조직 편성, 모든 종업원에게 지식에 대한 책임 부여, 지식 획득과 전달이 용이한 경로 개발 등 총 24가지의 성공요인을 제시하고 있다.

3. 유통업과 지식경영

IMF 경제 위기에 따른 소비자들의 구매력 감소, 다양한 종류의 유통업체의 등장, 외국 유통업체의 국내 진출 등의 경영 환경 변화 속에서 국내 유통업체들은 많은 어려움을 겪고 있다. 그 동안 국내 유통업체는 유통업의 종류, 매장의 수, 규모, 시설과 같은 하드웨어적인 측면은 눈에 띄는 정도로 성장하여 온 반면에, 수요 예측, 물류 관리, 판매 관리, 고객 관리 등과 같은 소프트웨어적인 분야에는 합리적이고 과학적인 경영 노후가 부족한 실정이다. 예를 들어, 선진국의 유통업체들은 정보 기술을 경쟁력을 향상하는 도구로서 적극적으로 활용하고 있는 반면에 국내 유통기업들의 정보 기술 활용도는 상대적으로 미약한 실정이다. 국내 유통업체들은 판매시점 정보관리 시스템(point of sales)의 판매관리, 상품의 발주 및 구매 관리 시스템, 고객관리 시스템, 매출 이익 분석 시스템 등의 분야에 정보 기술을 제한적으로 활용하고 있으나 데이터 베이스 마케팅이나 데이터마이닝과 같은 정보 가공 기법들은 유통업 현장에서 적극적으로 활용되고 있지 못한 실정이다.

앞으로 전자 상거래의 등장, 고객 니즈의 다양화, 경쟁의 첨예화 등의 경영 환경 변화에 따라서 지식의 창출과 활용이 유통업의 경쟁력의 근간이 되어 가고 있다. 즉, 빠르게 변화하는 고객의 요구를 신속하고 정확하게 파악하여 원하는 제품과 서비스를 고객이 원하는 시간에 저렴한 가격에 제공함으로써 고객의 만족도를 높이는 것이 유통업의 핵심 역량이 되어 가고 있다. 이 같은 변화에 맞추어서 선진 유통업체들은 정보화 단계를 지나서 지식을 경영 활동에 적극적으로 활용하는 지식경영의 단계로 들어 가고 있는 실정이다. 예를 들어, 미국의 월마트(Wal-Mart)와

전자 상거래 분야의 아마존(Amazon)의 성공 사례들은 유통업의 핵심 역량이 단순한 물리적인 데 있는 것이 아니라 경영 관리 능력과 분석 능력과 같은 지식에 있음을 시사하고 있다. 월마트 회사의 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. 특히 월마트 회사는 고객과 협력업체에 대한 정보와 지식을 중심으로 하여 조직을 재 조직하여 경쟁력을 재고하여 세계 유수의 유통 업체로 성장하고 있다. 또한 미국의 시어즈(Sears)회사는 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. 반면에 외국 유통 기업들에 비하여 국내 유통 업체들의 지식경영에 대한 관심은 상대적으로 낮은 편이며 지식경영 도입은 매우 초기 단계라고 볼 수 있다.

유통업에 지식경영의 도입이 필요한 이유는 크게 네 가지 측면에서 설명할 수 있다. 첫째 이유는, 지식경영을 도입 함으로서 유통 업체들은 고객들의 니즈를 보다 신속하고 정확하게 파악할 수 있다는 것이다. 지식경영을 도입 함으로서 고객들이 구매한 제품의 종류, 구매 액, 구매 방법, 구매 시기 등의 정보를 분석할 수 있고, 시장 조사와 수요 예측 등의 기법들을 통하여 잠재 고객들의 니즈를 체계적으로 분석 할 수 있다. 또한 고객들의 니즈에 관한 정보와 지식을 많은 협력 업체들과 공유 함으로서 협력 업체들은 체

계적인 생산 계획을 수립할 수 있고, 유통 기업들은 효과적인 구매 계획과 판매 계획을 수립할 수 있다. 두 번째로, 지식경영을 도입 함으로서 유통 업체들은 고객들의 만족도를 크게 높일 수 있다. 지식경영을 통하여 고객들의 다양한 니즈를 보다 정확하게 세분화하여 마이크로 마케팅(micro marketing), 일대일 마케팅(one-to-one marketing) 등을 수행 함으로서 고객들의 만족도를 높일 수 있는 방안을 개발할 수 있다. 뿐만 아니라 고객들의 클레임의 종류와 그 해결 방안 등에 관한 지식들을 저장, 공유, 활용 함으로서 고객들의 만족도를 높일 수 있는 방안을 수립할 수 있다. 지식경영을 도입하여 얻을 수 있는 또 다른 이점은 구성원들의 업무 생산성을 높일 수 있다는 것이다. 지식경영을 통하여 각 부서에서 수행하는 업무에 필요한 정보와 지식을 분석하고 체계화하여 업무 활동에 신속하고 정확하게 활용 함으로서 업무의 생산성과 문제 해결 능력을 높일 수 있다. 예를 들어, 신규 직원이 새로운 업무에 배치되거나 기존 직원들이 새로운 부서로 이동하였을 때 체계적으로 관리된 지식들을 활용 함으로서 업무의 적응 능력과 생산성을 높일 수 있다. 또한 새로운 판매 지점을 개설할 때 이에 관련된 지식을 활용 함으로서 보다 신속하고 효율적으로 업무를 수행할 수 있다. 마지막으로 지식경영을 도입 함으로서 끊임없는 경영 환경 변화에 보다 신속하고 능동적으로 대처 할 수 있다. 유통업의 최근 경영 환경은 다양한 유통 업체의 등장, 고객 니즈의 다양화, 전자 상거래의 등장 등 매우 빠른 속도로 변화하고 있다. 이와 같은 경영 환경 변화에 관한 정보와 지식들을 신속하게 수집하고, 선진 유통 업체들의 성공 사례를 벤치마킹 함으로서 경쟁적 우위를 점할 수 있고 차별화를 실행할 수 있다.

III. 유통업의 지식경영 도입 방안

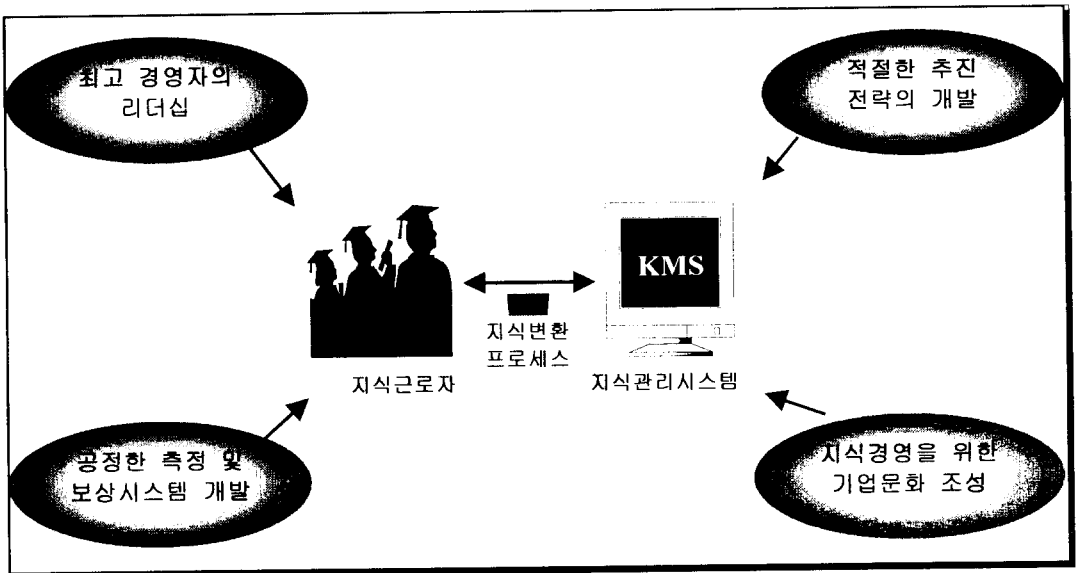
1. 지식경영의 이론적 모형과 성공 요인

1) 지식경영의 이론적 모형

지식경영을 효과적으로 도입하고, 성공으로 이끌기 위해서는 지식경영의 이론적 모형이 필요하다. 지식경영의 이론적 모형은 지식경영의 현상을 설명할 수 있어야 하고, 지식경영을 수행하기 위하여 누가, 언제, 무슨 일을, 어떻게, 수행하여야 하는지에 대한 방향을 제시하고, 구성원들간에 의사소통을 할 수 있는 기반을 마련하여 주어야 한다. 지식경영에 대한 많은 모형들이 제시되고 있다. 이들 연구들의 모형은 각기 서로 다른 장/단점을 가지고 있다(Anderson Consulting, 1997; APQC, 1998; Davenport, 1998; 삼성경제연구소, 1999; 김선아와 김영걸, 1999; 김호근과 권희영, 1999; 이순철, 1999).

본 연구에서는 기존 연구들의 이론적 모형들을 기초로 하여 유통업의 지식경영 모형을 개발하였다. 본 연구의 모형은 기존 모형들과 달리 지식경영의 구성요소를 크게 핵심 요소(core factors)와 환경적 요소(environmental factors)들로 구성된다고 보고 있다. 지식경영의 핵심 요소는 지식근로자와 지식관리시스템이고, 지식경영에 직/간접적으로 영향을 주는 환경적 요소는 최고경영자의 리더십, 추진전략, 지식경영의 문화, 지식경영의 측정과 보상 등 크게 네 개로 보고 있다. 지식경영의 구성요소를 이처럼 동질성을 갖는 여섯 개로 분류 함으로서 지식경영을 구현하는데 있어서 누가, 무슨 역할을, 어떻게 수행하여야 하는지에 대한 방향을 제시할 수 있다. 그림 1에서는 본 연구에서 제시하고 있는 지식경영의 이론적 모형과 모형의 구성 요소들간의 관계를 설명하고 있다.

〈그림 1〉 지식경영의 이론적 모형과 구성요소



지식경영의 첫 번째 구성 요소는 기업 내외의 지식을 체계적으로 관리할 수 있는 시스템인 지식관리시스템(knowledge management systems)이다. 지식관리시스템은 기업의 여러 구성원들이 보유하고 있는 다양한 암묵적 지식을 형식적 지식으로 전환하고, 이들 지식을 체계적으로 저장하고, 분류하여 다른 구성원들이 공유하게 하고, 이들 지식을 여러 구성원들이 업무 활동이나 문제 해결 과정에 활용할 수 있도록 하는 기능들을 가져야 한다. 따라서 지식관리시스템은 지식경영을 수행하기 위한 지식을 관리하는 인프라스트럭처(infrastructure)의 기능을 수행하게 된다. 지식관리시스템은 각 부서의 업무 프로세스와 긴밀하게 연계되어서 모든 지식 근로자들의 지식 활용 활동과 지식 창조 활동을 지원할 수 있어야 한다. 지식관리시스템은 기본적으로 정보기술을 활용한 정보시스템이기 때문에 지식경영을 도입하고 추진하는 부서들과 협조 하에 정보기술을 관리하는 부서에서 개발하고 관리하여야 한다. 그러나 지식관리시스템은 지식을 체계적으로 수집, 저장, 전달하는 과정에서 중요한 역할을 하지만 기본적으로 지식경영을 수행하는데 필요한 하나의 정보시스템에 불과하다는 점을 인식하여야 한다.

지식경영의 두 번째 구성 요소는 지식을 제공하고, 업무에 지식을 활용하고, 새로운 지식을 창출하는 역할을 수행하는 지식 근로자(knowledge worker)이다. 산업사회에서의 근로자는 제품이나 서비스를 생산하는 자원의 요소로서 인식되어 왔으나 지식사회에서의 근로자는 지식을 제공하고 창조하는 역할을 수행하는 가치를 지닌 자원으로 인식되어야 한다. 지식경영의 틀 속에서 지식 근로자들은 암묵적 지식을 형식적 지식으로 전환하고, 기존의 지식을 이용하여 새로운 지식을 창조하는 기능을 수행하는 지식 제공자(knowledge provider)의 역할을 수행하여야 한다. 이와 동시

에 지식 근로자는 문제 해결, 의사결정, 학습, 전략 계획 수립 등의 업무 활동에 지식을 활용하여 업무의 효과성과 효율성을 높이는 지식 활용자(knowledge consumer)의 역할을 수행하게 된다. 지식 근로자들은 지식관리시스템이라는 매개체와 상호 작용을 통하여 지식의 제공, 활용 및 창조라는 지식 변환 기능을 수행하게 된다. 지식 근로자가 수행하는 지식 변환 단계는 지식 근로자의 암묵적 지식을 지식관리시스템의 문서나 데이터 베이스로 형식화하는 포출화 과정(externalization), 지식관리시스템의 문서나 데이터 베이스에 있는 내용을 지식 근로자가 학습하는 단계인 내면화 과정(internalization), 지식관리시스템의 문서나 데이터 베이스에 축적되어 있는 지식을 서로 결합하는 단계인 연결화 과정(combination), 지식 근로자들 간에 암묵적 지식을 서로 공유하여 그룹이라는 공동체를 통하여 결합하고, 공유하는 단계인 공동화 과정(socialization) 등의 네 단계를 거치게 된다(Nonaka, 1995).

지식경영의 세 번째 구성요소는 최고경영자의 리더십(leadership of CEO)이다. 지식경영은 기존의 경영 패러다임과 특성을 달리하는 경영철학이며, 동시에 실천하여야 하는 경영 혁신 기법이다. 이와 같은 경영 철학이자 경영 혁신 기법인 지식경영을 성공시키는데 있어서 최고경영자의 리더십은 매우 중요하다. 지식경영을 도입하고 추진하는데 있어서 최고경영자의 역할은 지식경영의 비전 제시, 지식경영에 대한 적극적인 관심과 참여, 적절한 추진전략의 개발, 예산 배정 및 신뢰 분위기 조성 등 여러 측면에서 매우 중요하다.

지식경영의 네 번째 구성요소는 지식경영의 추진전략(strategy)이다. 기업의 특성에 맞는 지식경영 추진전략과 추진 방법의 개발, 능력 있는 지식경영 추진 팀 구성, 지식센터 구축, 시간과 예산의 적정한 배정, 통제 시스템 구축 등과 같

은 추진전략을 도입함으로써 지식경영의 성공 가능성을 높일 수 있다.

지식경영의 다섯번째 요소는 기업의 조직문화(culture)이다. 지식경영이 성공하기 위하여서는 적합한 환경이 구축되어야 하는데 그 환경 중 하나가 조직의 문화이다. 예를 들어 도전과 변화가 장려되는 조직 분위기 조성, 지식을 공유할 수 있는 인식의 확산, 새로운 변화를 받아들이기 위한 학습조직의 구축 등을 통하여 지식경영이 도입되고 활용될 수 있는 적절한 조직의 문화를 구축할 필요가 있다.

지식경영의 마지막 요인은 지식의 가치를 측정하고 보상할 수 있는 평가시스템(evaluation and reward)이다. 지식의 가치를 측정하는 방법, 지식의 가치에 대한 공정한 보상시스템, 지식경영

의 성과를 측정할 수 있는 평가시스템 등을 개발하여 지식경영의 가치를 정확하게 측정하고, 그 성과를 구성원들과 공유하여야 한다. 지식의 가치를 정확하게 측정하고, 보상할 수 있는 평가시스템을 구축함으로써 지식경영의 성공 가능성은 높아질 것이다.

2. 지식경영의 성공 요인

본 연구에서 제시된 지식경영의 주요 구성요소별로 관련된 성공 요인들을 문헌조사를 통하여 분석한 결과가 표 2에 정리되었다(Earl, 1994; Nonaka와 Takeuchi, 1995; Ulrich, 1996; Davenport, De Long & Beers, 1998; 송희경, 이종국, 한관희, 1999; 이순철, 1999).

〈표 2〉 지식경영의 주요 구성 요소와 성공 요인

구성 요소	주요 성공 요인
1. 지식관리 시스템의 개발	1. 지식의 종류, 다양성, 업무 관련성, 품질, 신선도 2. 저장, 분류, 검색, 전달, 공유, 활용, 등의 기능의 다양성 3. 속도, 멀티미디어, 호환성 등의 사용자 편의성
2. 지식근로자의 참여	1. 지식경영의 중요성 인식 2. 지식공유의 의지 3. 지식제공 능력 4. 업무활용 능력 5. 지식창조 능력
3. 최고경영자의 리더십	1. 지식경영에 대한 관심과 참여 2. 지식경영에 대한 비전 제시 3. 기업전략과 지식경영과의 연계 4. 지식경영 책임자의 임명 5. 지식경영에 대한 적절한 예산 배정 6. 지식경영의 결과를 공유할 수 있는 신뢰 분위기 구축
4. 지식경영의 추진 전략	1. 지식경영 추진 팀 구성 2. 적절한 추진전략의 개발 3. 핵심이 되는 부분에 지식경영을 추진 4. 경영 프로세스 중심으로 지식을 관리 5. 지식의 체계적 조직화 6. 지식 지도(Knowledge Map)의 구축 7. 정보 기술의 적극적 활용 8. 지식 소비자의 관심을 높여야 함 9. 지식 관리하는 전담 조직의 구축
5. 지식경영의 문화	1. 도전과 변화가 장려되는 조직 분위기의 조성 2. 지식경영에 대한 전사적 분위기 유도 3. 지식 공유를 촉진할 수 있는 동기 부여 4. 조직 외부와 내부로부터 항상 배울 수 있는 학습 조직 체제 구축
6. 지식경영의 측정과 보상	1. 지식 가치에 대한 정확한 측정 2. 지식의 가치에 대한 공정한 보상 방안 개발 3. 다양한 보상 시스템의 구축 4. 지식근로자와 기업간의 지식 계약 설정

2. 지식경영의 도입 단계

지식경영은 단기간에 걸쳐서 한 부서에서만 추진되는 기법이 아니라 장기간에 걸쳐서 기업 전체에 영향을 주게 되는 중요한 혁신 활동이므로 보다 정확한 기획과 올바른 추진 방법을 통하여 도입되어야 한다. 많은 기업들이 경영 혁신을 추진할 때 실패하는 이유는 경영 혁신 기법의 정확한 이해 부족, 최고 경영층의 리더십 부족, 경영 혁신 추진 팀의 추진 능력 부족, 적절한 환경의 조성 실패 등 때문이다. 지식경영은 경영 철학이며 동시에 경영 혁신 기법이다.

따라서 본 연구에서는 지식경영을 경영 혁신의 일환에서 진화적인 접근 방법(evolutionary approach)으로 점진적으로 추진되어야 한다고 본

다. Gartner Group(1997)은 지식경영은 초기(Initiation), 전파(Contagion), 문화적 변화(Cultural Transformation), 성숙(Maturity)의 네 단계를 거쳐서 추진되어야 한다고 주장하였다. 그러나 본 연구에서는 첫 번째 단계를 지식경영을 도입하기 위한 사전 준비를 수행하는 준비 단계, 두 번째 단계는 기대효과가 큰 한 분야를 선정하여 지식경영을 도입하는 도입 단계, 세 번째 단계는 지식경영을 전 분야에 보급하고 확대하는 확장 단계, 네 번째 단계는 환경 변화에 대비하여 지식경영을 수정 보완하여 완성하는 완성 단계로 구성 되어야 한다고 본다. 지식경영의 각 도입 단계에 따라서 각 단계에서 수행하여야 할 주요 업무를 지식경영의 구성 요소 관점에서 분석하여 <표 3>에 정리하였다.

<표 3> 지식경영의 추진 단계와 단계별 추진 업무

구성 요소	준비 단계	도입 단계	확장 단계	완성 단계
지식 관리 시스템	<ul style="list-style-type: none"> 시스템의 컨텐츠 분석 시스템의 이론적 모형 개발 시스템의 기술적 모형 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 컨텐츠의 DB구축 시스템의 기본 기능 개발 저장, 분류, 검색, 전달, 공유, 활용 등의 기능 추가 	<ul style="list-style-type: none"> 컨텐츠의 추가 시스템의 최종 완성 이용자 편의성 강조 정보 시스템과의 연계 방안 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 시스템 유지 및 보수 시스템의 확장 외부 지식관리시스템과의 연계 방안 개발
지식 근로자	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영의 중요성 교육 지식변환 과정의 교육 벤치마킹/성공 사례 활용 	<ul style="list-style-type: none"> 업무 활동 분석 개인 및 외부 지식의 수집 지식의 형상화 및 조직화하여 저장 	<ul style="list-style-type: none"> 시스템의 테스트 및 피드백 기능 제공 지식의 공유 및 활용 지식의 신선도 유지 	<ul style="list-style-type: none"> 지속적인 지식 관리 활동 새로운 지식의 창출
리더십	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영 비전 제시 지식경영 책임자 임명 지식경영 예산 배정 	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영의 관심과 참여 지식경영 환경 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영의 계속적 지원 지식경영의 장애 요인 제거 	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영의 지속적인 참여와 지원
추진 전략	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영 추진 팀 구성 지식경영 추진방법 수립 지식경영의 우선순위 결정 지식경영 동기 유발 벤치마킹 /성공 사례의 자료 수집 	<ul style="list-style-type: none"> 우선순위에 따른 지식 경영 실행 지식 센터 및 지식 지도 작성 지식관리시스템의 교육 지식경영 문제점 파악 지식경영 효과 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영 문제점 개선 부서별, 업무별 지식 관리자 양성 지식교류의 장 마련 지식 교류를 위한 비공식적 모임의 주선 퇴직자의 지식 관리 방안 	<ul style="list-style-type: none"> 신규 지식 근로자 채용 방안 개발 지식경영에 적합한 조직 개편 방안 검토 관련 기업(산업)과의 지식 공동화 전략 추진
문화	<ul style="list-style-type: none"> 조직문화의 분석 지식경영 문화의 조성 방안 수립 	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영 문화의 창출 학습 조직의 구축 	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영 문화의 정착 학습 조직의 완성 	<ul style="list-style-type: none"> 자발적인 지식경영 문화의 정착
측정 및 보상	<ul style="list-style-type: none"> 구성원의 의견 수렴 측정방법 개발 보상방법 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 지식 가치 측정 실시 구체적 보상 실시 보상 결과 홍보 	<ul style="list-style-type: none"> 측정방법의 개선 보상제도의 개선 보상제도의 다양화 	<ul style="list-style-type: none"> 측정방법의 정착 인사관리와 연계된 평가와 보상 시스템 구축

IV. 유통업의 지식관리시스템의 이론적 모형

본 연구의 두 번째 목적은 유통업의 지식경영에 필요한 지식관리시스템의 이론적 모형을 개발하는 것이다. 지식관리시스템은 지식을 획득, 저장, 분류, 공유, 활용, 창조하는 기능을 수행하는 기반 시스템으로서 지식경영의 핵심적인 역할을 수행하게 된다. 본 연구에서는 유통업의 지식관리시스템의 이론적 모형을 어떠한 종류의 지식을 제공할 것인가 하는 내용적 특성과 지식을 어떠한 방법으로 제공할 것인가 하는 기술적 특성 등 두 가지 측면에서 분석하였다.

1. 지식관리시스템의 내용적 특성

유통업의 지식관리시스템이 제공하여야 할 지식은 크게 관리 활동 지식, 전략적 지식, 문제 해결 지식으로 나누어 질 수 있다.

지식관리시스템이 제공하여야 하는 첫번째 종류의 지식은 경영 관리 활동 지식으로서 반복적으로 발생하는 업무들을 수행하는데 필요한 지식을 경영 활동 중심으로 수집, 저장, 관리하여 제공하게 된다. 유통업은 서비스 산업으로서 생산과 마케팅이 동시에 발생하는 특성을 가지고 있기 때문에 업무 활동을 분석하기가 쉽지 않다. 따라서 본 연구에서는 Porter의 가치 사슬 모형을 원용하여 유통업의 경영 관리 활동을 가치를 창조하는 주 활동과 이를 지원하는 보조활동으로 분류하였다. 유통업의 주 활동은 구매 관리, 매장 관리, 촉진 및 판매 관리, 사후 서비스 관리로 분류하였고, 보조 활동은 재무 관리, 조직 및 인적 자원 관리, 정보 시스템 관리, 기타 업무 관리 등으로 분류하여서 전체 8개의 활동으로 분류하였다.

두 번째 종류의 지식은 전략적 지식으로서 기업의 장/단기적 전략과 업무 활동을 수행하는데 관련된 중요한 경쟁세력에 관한 지식들을 의미한다. 유통업의 전략적 지식은 전략 수립, 해당 기업, 고객, 협력업체, 경쟁사, 산업 동향에 관한 지식들로 구성된다.

세 번째 종류의 지식은 문제 해결 지식들로서 업무 수행 중 발생하는 제반 문제들을 해결하는데 필요한 경험과 경영 혁신 기법, 성공 사례들에 관한 지식들이 여기에 해당된다.

표 4에서는 유통업의 지식관리시스템이 보유하여야 할 지식들을 정리하였다. 먼저 유통업 관련 문헌들을 참조하여서 유통업에 필요로 하는 지식들을 찾았다.(조광행, 1995; 오세조, 1996; 한동철, 1997). 지식관리시스템에 포함되어야 하는 지식의 종류를 파악 한 후, 유통 업체들의 실무 책임자와의 면담을 통하여 이들 지식들이 실제로 필요한 지식인 지를 검증하는 방법을 이용하였다.

2. 지식관리시스템의 기술적 특성

지식관리시스템의 기술적 목표는 일련의 지식 변환 과정을 보다 신속하고 쉽게 하여 지식 근로자의 업무 생산성을 높이는데 있다. 지식변환 과정은 여러 단계를 거치게 되는데 지 각 단계에서 활용되는 정보 기술은 다양 할 수 밖에 없다. 본 연구에서는 지식 관리 과정을 저장과 검색 단계, 전달 단계, 구조화 및 항해 단계, 공유 단계, 조합 단계, 해결 단계로 나누어서 각 단계에서 활용할 수 있는 주요 기술들을 분석하였다(Gartner Group, 1998).

<표 4> 지식관리시스템의 지식의 종류와 주요 내용

지식의 종류	주요 내용
구 매 리 지 식	1. 정의: 고객들에게 제공하고자 하는 제품과 서비스를 결정하고, 구매하는 활동에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 고객 니즈 및 수요 예측 분석 • 협력 업체 선정 및 구매 방법 결정 • 인 바운드 물류(Inbound logistics) 관리 • 제품 및 서비스 결정 • 발주 활동 및 재고 관리 분석 • 기타..
매 장 리 지 식	1. 정의: 고객에게 제품과 서비스를 제공하는 시설 및 관리 방법을 결정하는 활동에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 고객 구매 행태 분석 • 매장의 시설 관리 • 기타.. • 제품과 서비스의 배치 • 판매 사원의 배치
촉 진 및 판 매 리 지 식	1. 정의: 고객들을 유치하고, 판매 활동을 촉진하고, 수행하는 활동에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 판촉 전략 수립 • 제품과 서비스의 가격 결정 • 협력 업체들과 공동 마케팅 활동 • 기타.. • 광고매체 및 광고 수준 결정 • 판매 사원들의 판매 활동 • 주문처리 및 물류관리
사 후 서 비 스 관 리 지 식	1. 정의: 제품과 서비스를 구매한 고객들을 사후 관리하는 활동에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 반품 및 클레임 처리 방법 • 반품 및 클레임 패턴 분석 • 기타.. • 장비구비 분석 • 고객 만족도 분석
재 무 관 리 지 식	1. 정의: 자금의 유입, 관리, 유출 등을 관리하는 활동에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 투자 분석 및 자금 조달 활동 • 회계 관련 활동 • 고객들의 신용 및 재무 분석 • 기타.. • 원가 분석 및 이익 분석 • 세무 관련 활동 • 협력 업체들과의 재무 관련 활동
조 직 및 인 자 관 리 지 식	1. 정의: 인적 자원 관리 및 조직 관리 활동에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 인적 자원 관리 • 교육 및 훈련 활동 • 기타.. • 조직 관리 활동 • 판매 사원의 성과 분석
정 기 보 술 관 리 지 식	1. 정의: 정보 기술의 개발과 관리 및 활용에 관한 활동에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 정보 시스템의 개발 방법 • 정보 시스템의 활용 방안 • 기타.. • 정보 시스템의 관리 방법 • 정보 시스템의 교육 방안
기 타 관 리 지 식	1. 정의: 기타 관리 업무 및 지식 교류 활동에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 총무 관련 활동 • 사외 소식 • 기타.. • 사내 소식 • 사내 통신망

지식의 종류		주요 내용
2. 전략적 지식	전략 수립 지식	1. 정의: 기업 목표를 수립하고 추진 전략을 수립하는 활동에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 경영 환경 분석 • 전략적 의사결정 • 기타.. <ul style="list-style-type: none"> • 장기 및 단기 목표 수립 • 추진 전략 수립 방법
	기업 지식	1. 정의: 해당 기업에 관한 전략적 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 기업의 목표 및 전략 • 경영 성과 <ul style="list-style-type: none"> • 운영 방침 및 내규 • 기타..
	고객 지식	1. 정의: 고객들의 행태와 변화에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 고객의 특성 및 변화 추세 • 고객의 불만 및 클레임 <ul style="list-style-type: none"> • 고객의 니즈 • 기타..
	협력업체 지식	1. 정의: 협력 업체들에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 협력업체의 특성 • 협력 업체들의 경영 성과 • 기타.. <ul style="list-style-type: none"> • 협력 업체들의 변화 • 제품별 변화 추세
	경쟁사 지식	1. 정의: 주요 경쟁업체와 경쟁사에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 주요 경쟁사의 동향 • 해외 경쟁사의 동향 <ul style="list-style-type: none"> • 주요 경쟁업체의 동향 • 기타..
	산업정보 지식	1. 정의: 산업 정보에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 경제적 동향 • 정치 및 법적 동향 • 기타.. <ul style="list-style-type: none"> • 사회적 동향 • 해외 동향
3. 문제 해결 지식	문제 해결 지식	1. 정의: 유통업의 문제 해결과 경영 혁신 기법에 관련한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 경영 관련 기법 • 기타.. <ul style="list-style-type: none"> • 문제 해결 도구
	성공 사례	1. 정의: 유통업 및 타 분야의 경영 혁신에 관련된 국내외 사례들에 관한 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 성공 사례 • 기타.. <ul style="list-style-type: none"> • 실패 사례
	문서 및 보고서	1. 정의: 위에서 포함되지 않은 기타 관련 지식 2. 주요 내용: <ul style="list-style-type: none"> • 제안서 및 보고서 • 기타.. <ul style="list-style-type: none"> • 퇴직자의 경험

1) 저장 및 검색(store and retrieve)

지식 변환 과정의 첫번째 단계는 수집된 다양한 형태의 지식을 저장하고 필요한 지식을 검색하는 단계이다. 이 단계에서는 기본적으로 DBMS, document management, statistical search, data warehousing, query tools, linguistic search, information request brokers 등의 데이터 베이스 관련 기술들이 활용된다. 특히 저장 기술로서는 객체 관계형 DB(ORDBMS)의 기술이 주 기술로 활용될 수 있다. 또한 검색 과정에는 데이터 웨어하우징 기술이 널리 활용될 수 있으며 향후 발전 방향으로서는 음성 언어 인식 기술을 적용해 검색 및 조회를 효과적으로 수행할 수 있는 방식을 고려해볼 수 있다.

2) 전달(send)

지식 변환의 두 번째 단계는 지식을 다양한 구성원들에게 전달하는 단계로서 e-mail, workflow, groupware, Intranet 및 Internet, netcasting 등의 기술 등이 적용될 수 있다. 이 단계의 기술은 상당히 발전되기는 하였지만 자신이 원하는 지식을 등록하면 관련 지식을 획득할 수 있는 Push 기술 등이 활용되면 보다 효과적으로 지식으로 전송할 수 있다.

3) 구조화 및 항해(structure and navigate)

구조화 및 항해 단계는 저장 및 추출, 전송 프로세스를 통해 얻은 지식을 사용자의 입장에서 찾을 수 있도록 체계화 하는 단계로서 Internet, Intranet, WWW/HTML, semantic model 기술 등이 활용될 수 있다. 이 단계에서는 WWW/HTML이나 지식지도에 기반을 둔 인터넷 서치 엔진 기술을 활용하여 사용자의 요청을 이해하는 능력을 향상함으로써 원하는 정보를 보다 쉽게

체계화할 수 있다.

(1) 공유(share)

지식의 공유 단계에서 활용될 수 있는 기술은 discussion database, video conferencing, application sharing, electronic meeting support 등이 있다. 이 단계에서는 저장된 지식을 시간과 공간의 제약 없이 원하는 지식들을 각 지식 근로자들이 공유하는 단계로서 video conferencing이나 electronic meeting support 기술들이 적극적 활용될 수 있으며, 이동 컴퓨팅 환경(mobile computing environment)은 지식관리시스템에 큰 영향을 미칠 수 있는 기술이다.

(2) 조합(synthesize)

조합화 및 종합화 단계에 활용할 수 있는 정보 기술들은 business intelligence, datamining, agents, visualization, content extraction 등이 있다. 이 단계에서는 지식의 공유 및 토론 과정을 거쳐 지금까지 없던 새로운 지식을 조합하고 창출하기 위하여 datamining 기술과 visualization의 기술을 활용할 수 있다.

(3) 해결(solve)

마지막의 해결 단계에서는 조직 내 내재하는 다양한 지식을 통해 각 조직원이나 각 부서의 문제를 해결하는 단계로서 rule based systems, case based reasoning, neural networks 등의 추론에 의한 지능형 시스템을 활용하는 기술들이 적용될 수 있다. 해결의 단계에 먼저 적용할 수 있는 rule-based system에서부터 신경 망 이론을 이용한 인공지능 기술이 지식관리시스템의 미래 모습을 구성하리라 보여진다.

3. 지식관리시스템의 이론적 구조

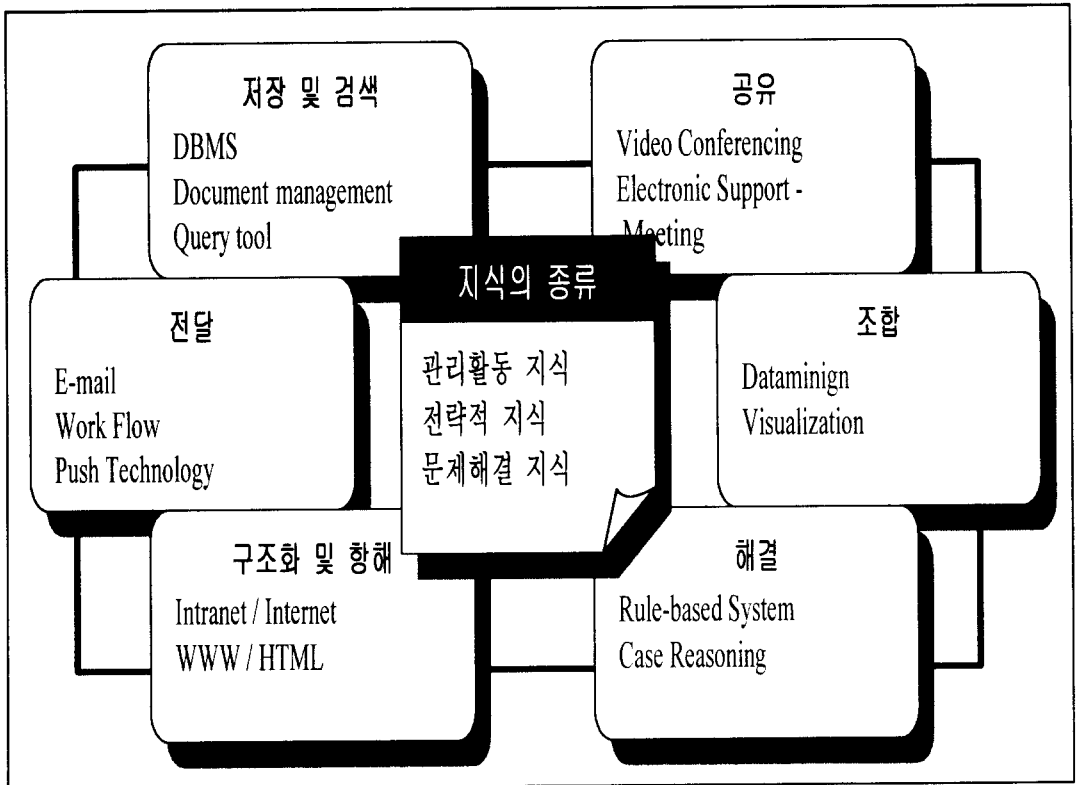
유통업의 지식관리시스템은 지식경영을 수행하는데 필수적인 시스템으로서 지식 근로자들이 업무 수행에 적절한 지식을 적절한 사람에게 적절한 형태로 적시에 제공할 수 있어야 한다.

내용적 측면에서 볼 때 지식관리시스템은 지식 근로자들이 필요로 하는 다양한 지식을 제공할 수 있어야 한다. 따라서 지식관리시스템내의 지식은 그 종류가 다양해야 하고, 업무에 관련성이 있어야 하고, 품질은 우수하여야 하며, 새로운 지식이 실시간으로 제공되어야 한다.

또한 기술적 측면에서 볼 때 지식관리시스템은 사용자들이 사용하기 편하게 지식을 효율적으로 제공할 수 있는 기능을 가져야 한다. 따라서 지식의 수집, 저장, 가공, 전달, 공유, 해결하는 일련의 과정들을 빠르게 처리할 수 기능을 가지고 있어야 하며, 동시에 지식 근로자들이 사용하기 편하게 개발되어야 한다.

유통업의 지식관리시스템의 이론적 구조를 내용적 특성과 기술적 특성을 고려하여 제시하였다(그림 3). 또한 그림 4에서는 지식관리시스템이 가질 수 있는 초기 메뉴와 하위 메뉴들을 하나의 예로서 제시하였다.

〈그림 2〉 유통업의 지식관리시스템의 이론적 구조



<그림 3> 지식관리시스템의 초기 메뉴 (예시)

관리 활동 지식	전략적 지식	문제 해결 지식
구 매 관 리	전 략 수 립	문 제 해 결 지 식
매 장 관 리	기 업 지 식	성 공 사 례
판 매 / 촉 진 관 리	고 객 지 식	보 고 서
사 후 서 비 스 관 리	경 쟁 사 지 식	
재 무 관 리	협 력 업 체 지 식	
인 적 / 조 직 관 리	산 업 동 향 지 식	
정 보 기 술 관 리		
기 타 관 리		

구 매 관 리	
정의: 고객들에게 제공하고자 하는 제품과 서비스를 결정하고, 구매활동과 관련된 지식	
주 요 내 용	
● 고객 니즈 분석	● 수요 예측 분석
● 구매제품 및 서비스 결정	● 협력업체 선정
● Private Brand 개발	● 구매 방법 결정
● 발 주 방 법	● 재 고 관 리 분 석
● Inbound logistic 관리	● 기 타

V. 결 론

1. 결론 및 시사점

본 연구는 유통업에 있어서 지식경영의 도입 방안을 연구하는 것이다. 유통 산업은 경쟁의 첨예화, 소비자의 요구 다양화, 정보 기술의 발전에 따라서 지식 중심의 산업으로 변화하고 있다. 그러나 대부분의 국내 유통 업체들의 지식경영에 대한 관심은 상대적으로 적은 실정이며, 이에 관한 연구 역시 부족한 실정이다. 따라서 국내 유통 업체들의 실정에 적합한 지식경영의 도입 방안에 관한 연구가 필요한 시점이다.

본 연구의 목적은 유통업의 지식경영 도입 방안을 연구하고, 지식경영의 필수적인 시스템인 지식관리시스템의 이론적 모형을 개발하는 것이다. 첫번째 목적인 유통업의 지식경영 도입 방향을 제시하기 위하여 지식경영의 이론적 모형을 개발하고, 구성요소를 분석하였다. 본 연구에서 유통업에서 지식경영을 도입하기 위하여서는 지식관리시스템의 개발, 지식 근로자의 역할과 참여, 최고 경영자의 리더십, 적절한 지식경영의 추진 전략, 지식경영의 적합한 문화 조성, 적절한 지식경영의 가치 측정과 보상 시스템 구축 등 여섯 가지 핵심 성공 요인들이 적절하게 수행되어야 한다고 보았다. 또한 유통업의 지식경영은 준비 단계, 도입 단계, 확장 단계, 완성 단계 등 크게 네 단계를 거쳐서 점진적으로 도입할 필요가 있다. 마지막으로 지식경영의 도입 단계 별로 여섯 가지의 구성 요소들에 대하여 무슨 일을 어떻게 수행하여야 하는지에 대한 틀과 방향을 제시하였다.

또한 본 연구에서는 지식경영을 도입하는데 필수적인 지식관리시스템의 이론적 모형을 제시하였다. 유통업에서 필요한 지식관리시스템의 지식

은 크게 관리 활동 지식, 전략적 지식, 문제 해결 지식 등 크게 세 부분으로 분류될 수 있다. 관리 활동 지식에서는 다시 크게 8 종류의 지식으로, 전략적 지식은 6 종류의 지식으로, 문제 해결 지식은 3 종류의 지식으로 분류될 수 있다. 또한 지식관리시스템의 기술적 측면에는 저장 기술, 검색 기술, 전달 및 공유 기술, 종합화 및 활용 기술 등이 핵심 기술로서 활용될 수 있다.

본 연구에서는 유통 업체들이 지식경영을 어떻게 도입하고, 추진하여야 하는 지에 대한 방향을 제시하였다. 또한 지식경영의 핵심 기반 시스템인 지식관리시스템을 개발할 때 어떠한 방향으로 개발을 하여야 하는지에 대한 틀을 제시하였다. 이를 통하여 유통 업체들이 지식경영을 보다 효과적으로 도입하고 추진함으로써 지식경영의 성공 가능성을 높일 수 있다고 기대한다. 지식경영을 도입하여 고객 니즈의 정확한 분석, 다양한 마케팅 전략의 개발, 고객의 만족도를 높일 수 있는 방안 개발, 구성원들의 업무 생산성을 높일 수 방안 개발, 경영 환경 변화에 대한 정확한 대처 방안 수립 등을 통하여 경쟁력을 높일 수 있다고 기대된다. 또한 본 연구는 유통업의 지식경영 연구에 대한 첫번째 시도로서 이 분야의 관련 학자들과 실무자들의 관심을 유도하는 계기가 될 것이다

2. 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

유통 업체의 지식경영에 관한 향후 연구는 크게 세 가지 방향으로 진행되어야 한다고 본다. 첫째, 본 연구에서 제시한 지식경영의 모형과 도입 방안이 유통업의 현장에 적합한 접근 방법인지에 대한 분석이 필요하다. 본 연구에서는 문헌 연구와 한정된 유통업 관리자들의 면담을 통한 자료를 활용하여 연구되었다. 따라서 본 연구에

서 제시된 지식경영의 연구 모형이 많은 유통업들의 경영 현실과 적합한지에 대한 보다 심도 있는 검증이 필요하다. 둘째로, 유통업의 업무 프로세스를 보다 세밀하게 분석하여 각 프로세스에서 필요로 하는 지식의 종류, 특성, 원천을 파악함으로써 유통업에 필요한 보다 전체적인 지식 지도(knowledge map)를 구축하여야 한다. 이와 같은 지식 지도의 개발은 보다 효과적인 지식관리 시스템을 개발하는데 있어서 매우 긴요하게 활용될 것이다. 마지막으로 본 연구에서는 유통업의 지식관리시스템의 모형을 개괄적으로 제시한 반면에 이를 구체적으로 구현하기 위하여서는 각 하위 시스템들을 구체적으로 개발할 수 있는 기술적 요소들에 관한 연구가 진행되어야 한다. 또한 지식관리시스템은 기존의 정보 시스템의 한 분야가 되어야 하는지 혹은 정보 시스템의 상위 시스템으로 구성되어야 하는지에 등에 관한 정보 시스템과 지식관리시스템의 관계에 대한 연구가 필요하다고 보여진다.

참 고 문 헌

- 〈국내문헌〉
- 김선아, 김영걸 (1999), "조직지식 창출 프로세스에 관한 탐색적 연구," 매경 지식경영 학술 심포지엄
- 김호근, 권희영 (1999), "조직의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구," 매경 지식경영 학술 심포지엄
- 노나카 이쿠지로 (1994), 지식 창조의 경영, 21C 북스
- 매일경제 지식 프로젝트 (1998), 지식혁명 보고서, 매일경제신문사
- 송희경, 이종국, 한관희 (1999), "지식 경영 활성화를 위한 지식 확산 전략," 매경 지식경영 학술 심포지엄
- 오세조, (1996), 유통관리, 박영사
- 이성근, 배수현 (1996), 새유통관리론, 무역경영사
- 이순철 (1999), 사례로 본 지식 경영의 이해, 삼성경제 연구소
- 이순철 (1999), "지식경영 구축을 위한 방법론," 1999년 지식경영 학술 심포지엄
- 이장환, 김영걸 (1999), "조직의 지식경영 관리체계 및 단계모델에 대한 탐색적 연구," 매경 지식경영 학술 심포지엄
- 조광행 (1995), 전략적 유통업 마케팅, 경문사
- 한동철 (1997), 소매관리, 영풍문고
- 포스코경영연구소 (1998), 지식경영, 더난출판사
- 〈외국문헌 및 Internet 자료〉
- APQC(American Productivity and Quality Center) (1997), "Using Information Technology to Support Knowledge Management," *Consortium Benchmarking Study*
- Brooking, A (1997), "The Management of Intellectual Capital," *Long Range Planning*, V 30, 364-365.
- Davenport, T (1996), "Knowledge Roles : The CKO and Beyond," *CIO*, April, 24-26
- Davenport, T., D. Long, and M. Beers (1998), "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan Management Review*, V. 37, 53-56
- Davenport, T and L. Prusak (1998), Working Knowledge: How Organization Manage They Know, *Harvard Business School Press*
- Drucker. P (1988), "The Coming of the New Organization," *Harvard Business Review*, 33-43
- Drucker. P (1995), "The Information Executives

- Truly Need." *Harvard Business Review*, 54-62.
- Earnst & Yong (1997), "Building the Knowledge-Based Organizations: How Culture Drives Knowledge Behaviors," Working Paper of Center for Business Innovation
- Earnst & Yong (1998), Consulting Methodology for Knowledge Management, Ernst & Young Management Consulting.
- Edvinsson, L (1997), "Developing Intellectual Capital at Skandia," *Long Range Planning*, V 30, 366-373
- Fahey, L. and L. Prusak (1998), "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management," *California Management Review*, V 40, 265-276.
- Gartner Group (1997), "Foundations for Enterprise Knowledge Management." (gartner6.gartnerweb.com)
- Gartner Group (1998), "Key issues: KM," (gartner6.gartnerweb.com)
- KPMG (1998), "Knowledge Management Research Report 1998," KPMG Management Consulting.
- Leonard, D and S. Sensiper (1998), "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation," *California Management Review*, V 40, 112-132.
- Malhotra, Y (1997), "Knowledge Management in Inquiring Organizations," BRINT Institute Inquiring System(www.brint.com/km/km.htm)
- Nonaka, I (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, V 5, 14-37
- Nonaka, I and H. Takeuchi. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press
- Nonaka, I and N. Konno (1998), "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, V 30, 3-54.
- O'Dell, C. and C. J. Carla (1998), "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer Of Internal Best Practices," *California Management Review*, V. 40, 154-174.
- Quinn, J.B., P. Anderson., and S. Finkelstein (1996), "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best," *Harvard Business Review*, 71-80
- Ruggles, R., (1998) "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice," *California Management Review*, V 40, 80-89.
- Senge, P (1997), "Communities of Leaders and Learners," *Harvard Business Review*, Sep-Oct., 30-32
- Senge, P (1998), *Sharing Knowledge*, Massachusetts Institute of Technology Sveiby, K.E.(1997), *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Asset*, Berrett-Koehle Publishers, Sanfrancisco.
- Teece, D. J (1998), "Capturing Value from Knowledge Asset : The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets," *California Management Review*, V 40, 55-79
- Ulrich, D (1996), "Intellectual Capital=Competence x Commitment," *Sloan management Review*, Winter 1998
- Wiig, K. (1994), *Knowledge Management*, Schema Press, Arlington, Texas.
- Wiig, K (1997), "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management," *Long Range Planning*, V. 30, 399-405
- Wiig, K and R. Hoog. and R. Spek. (1997), "Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques," *Expert Systems with Application*, V 13, 15-27

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

Sang-Su, Kim

Abstract

The main purpose of this study is to develop a framework of knowledge management and knowledge management systems(KMS) for retail firms. The framework of knowledge management developed in this paper is based on six components: knowledge worker, KMS, leadership of CEO, knowledge management strategy, culture, evaluation and reward systems. The knowledge management process can be divided into four stages: preparation stage, initiation stage, expansion stage and completion stage. The major activities performed to implement effective knowledge management are also identified for each stage. The knowledge base of KMS for retail firms should store three types of knowledge: knowledge for management activity, knowledge for strategic analysis, and knowledge for problem solving. Finally, the technical characteristics of KMS are also examined in terms of information technology.