

지식변환과정을 활용한 전략적 의사결정지원 방법론에 관한 연구*

(The Strategic Decision Supports using Knowledge
Transformation Process)

박 기 남*
(Ki-Nam Park)

요 약 기업의 전략적 의사결정자는 불확실성과 복잡성에 직면해왔다. 그리고 그들은 이러한 환경 하에서 의사결정을 내려야 함에도 불구하고 그들의 의사결정에 필요한 충분한 시간, 인력, 예산, 그리고 지식이 충분히 주어지지 않는다. 그래서 그들은 그 분야에 대한 암묵적 지식을 지닌 전문가들의 지원을 받는 수 밖에 없다. 그러나 의사결정자들이 어떤 문제에 직면할 때 마다 의사결정에 필요한 새로운 지식을 창조하고 변형하고 결합하고 응용하는 다른 절차나 방법을 발견하는 것은 매우 어렵다. 본 논문은 노나카에 의해 제안된 지식변환과정을 이용함으로써 전략적 의사결정을 지원할 새로운 방법을 제안한다. 본 연구는 컨설팅 산업분야에서 전략적 의사결정의 응용사례를 예시한다. 이 논문은 제안된 방법에 기초한 의사결정지원기법으로서 인지지도를 사용한다.

핵심주제어 : 전략적 의사결정지원, 암묵적 지식, 지식변환과정, 인지지도, 컨설팅 산업

Abstract The strategic decision makers of the firm have faced with uncertainty and complexity. Although they must make decision under these environments, they can't have enough time, man power, budget and knowledge that they need to decide. They can't, therefore, help getting supports by experts who have implicit knowledge about the domain. But it is difficult for them to find any other procedures and methods to create, transform, combine, and apply new knowledges, whenever decision makers face the problem. This paper provides a new method to support a strategic decision making by using the knowledge transformation process suggested by Nonaka. We illustrate an application case of the strategic decision making in consulting industry. This paper uses cognitive map as a decision support technology based on the suggested method.

Key Words : Strategic Decision Supports, Implicit Knowledge, Knowledge Transformation Process, Cognitive Map, Consulting Industry

1. 서 론

최근 기업들은 경영성과를 극대화하기 위해서 지식경영을 도입해왔다. 실제로 공기업이나 상장기업

중 상당한 수의 기업들이 지식관리시스템을 도입하고 있거나 도입을 검토하고 있다. 지식경영은 개개인의 경험과 지식을 통해 조직의 지능지수를 고도화시켜 의사결정품질을 개선함으로써 조직의 경영성과를 극대화하려는 시도로 볼 수 있다. 그러나 대부분의 기업들은 아직까지 지식의 창출이나 변환과

† 이 논문은 2004년도 동의대학교 교내연구비 지원에 의한 것임
* 동의대학교 e비즈니스학과

정 혹은 지식의 의사결정 문제로의 활용 등에 관해서는 아직까지 잘 이해하지 못하고 있는 경우가 많으며 지식경영을 단순히 정보시스템을 이용한 지식의 저장, 공유, 분배의 도구로 이해하는 경우가 많다. 정보시스템을 이용하는 지식은 주로 형식지이며 의사결정의 문제에서 활용되는 지식은 대부분 암묵지이기 때문에 암묵지와 형식지의 상호 변환과정을 통한 지식창출과정을 보다 깊게 이해할 필요가 있다. 더 중요한 것은 이러한 이해를 바탕으로 합리적인 의사결정과정을 유도할 수 있는 이론에 근거한 실무적 방법론의 개발이다.

Nonaka(1995)는 그의 지식변환과정에서 형식지(explicit knowledge)와 암묵지(tacit knowledge)가 상호 변환되고 결합되고 체계화되는 과정이 필요하다고 주장하였는데 형식지는 정보시스템에 의해서 쉽게 인출되고 결합되고 제공될 수 있지만 암묵지는 체계적으로 표현하기가 어렵고 형식지로 전환하더라도 현실상황에 맞도록 조정하여 적용하는 과정이 쉽지 않다. 따라서 조직은 개인들이 보유한 다양한 경험과 노하우를 조직이 원하는 때에 인출하여 활용할 수 있도록 미리 형식지로 변환해 둘 필요가 있으며 이것은 기업의 중요한 전략적 의사결정 지원과정에 큰 도움을 줄 수 있다.

특히 기업조직은 개인이 보유한 암묵지를 집단이 공유하게 하는 사회화 과정을 잘 활용해야 한다. 이를 통하여 개인의 암묵지가 집단차원의 암묵지로 전환되기 때문이다. 또 사회화된 암묵지를 현실문제에 적용하려면 집단차원의 대표적인 형식지로 변환하는 외부화 과정이 필요하다. 이 과정은 조직이 언제든지 인출하여 활용할 수 있는 형식지로 만드는 과정이기 때문에 조직의 지능을 향상시키는 역할을 한다. 이렇게 형성된 각 집단의 형식지를 상호 결합하고 종합하여 보다 체계화된 전사차원의 지식으로 정교화 하는 결합과정이 필요하다. 마지막으로 전사차원의 대표지식은 보다 나은 의사결정을 지원하기 위하여 인출되고 적용됨으로써 의사결정자의 암묵지 형성에 큰 도움을 준다. 이러한 과정이 Nonaka(1995)의 지식변환과정이며 본 연구는 이 과정이 의사결정과정에 접목될 때 실질적인 의사결정 품질을 제고할 수 있을 것으로 예상한다.

본 연구의 목적은 두 가지이다. 첫째, 기업차원

의 의사결정에 있어서 지식의 변환과정을 활용한 전략적 의사결정지원 방법론을 제안한다. 이러한 전략적 의사결정지원 방법론은 개인차원의 암묵지를 사회화하고, 사회화된 지식을 집단의 형식지로 변환하며 집단의 형식지를 결합하여 전체차원의 형식지로 체계화하고, 체계화된 의사결정 지식을 현실문제에 적용하는 4단계의 절차로 구성되어 있다. 둘째, 본 연구에서 제시한 전략적 의사결정지원 방법론을 정부의 컨설팅 산업 경쟁력 강화전략 개발에 직접 적용함으로써 본 연구가 제시한 전략적 의사결정지원 방법론의 성과와 의의에 관해 논의하고자 한다.

2. 이론적 고찰

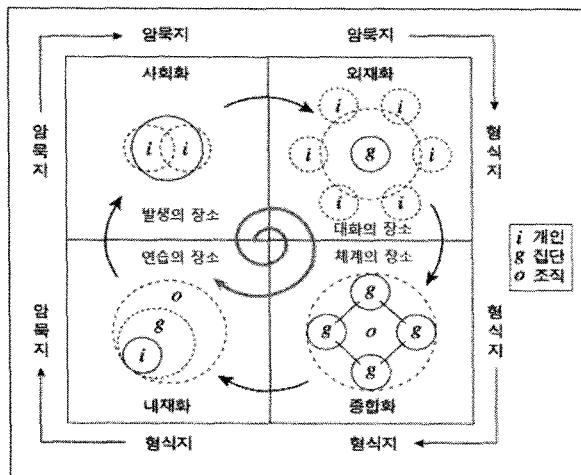
2.1 지식변환과정과 의사결정문제

Nonaka(1995)의 지식변환과정(SECI)을 살펴보면 지식을 암묵지와 형식지로 구분하고 두 지식간의 상호변환이 반복되는 절차를 중심으로 사회화(Socialization), 외재화(Externalization), 결합화(Combination), 내재화(Internalization)의 네 가지의 지식변환 과정을 소개하고 있다. 사회화의 경우 암묵지의 공유과정이고 외재화의 경우에는 암묵지의 형식화 과정이며 결합화는 형식지 간의 결합과정이고 내재화는 형식지의 암묵지 변환과정이다. 그는 이러한 변환과정을 바탕으로 새로운 지식이 창출된다고 주장한다. 그 이후 Nonaka, Toyama and Konno(2000)의 논문에서는 지식창출 및 변환 과정이 진행되는 곳을 각 범주별로 네 개의 “Ba”로 명명하였는데 발생의 장(origining Ba), 대화의 장(dialoguing Ba), 체계의 장(systemising Ba), 연습의 장(exercising Ba)이 그것이다. 전상길(2008)은 Nonaka의 네 가지 지식변환과정을 “Ba”의 개념과 통합하여 다음 (그림 1)과 같이 제시하였다. 여기서 장(Ba)라는 것은 지식창조와 변환과정이 발생하는 공간적 개념이며 결국 Nonaka의 네 가지 지식변환과정은 지식창출의 나선형 순환구조를 표현하고 있다.

개인의 암묵지를 전파하는 사회화 과정은 ‘발생의 장’에서 일어나고 개인의 암묵지가 조직의 형식

지로 전환되는 장소는 '대화의 장'이며 조직의 형식지들이 서로 결합되는 것은 체계의 장이며 조직이 보유한 형식지를 개인의 암묵지로 변환하는 장소는 '연습의 장'이다.

네 가지 지식변환의 각 장은 전략적 의사결정 과정에 접목하면 큰 시사점을 도출할 수 있다. 특히 중·장기 전략적 의사결정은 조직차원에서 이루어지기 때문에 의사결정에 참여하는 이해관계자가 많고 서로 상충되는 이해관계를 갖는 집단들도 있으며 현실적으로 대안에 대한 각 집단의 입장이 달라서 조정이 어려운 경우도 많다. 따라서 이해당사자들이 보유한 개인차원의 암묵지를 집단 별로 정리하고 각 집단별 의견을 종합하여 전략적 의사결정에 반영하는 일련의 과정을 지식변환의 과정에 따라 수행한다면 조직차원에서 최적의 대안을 도출할 수 있다. 이러한 대안창출이 합리적인 절차와 방법에 따라 이루어질 수 있도록 전략적 의사결정 메커니즘을 정교화하는 과업은 학술 및 실무적으로도 매우 중요하다. 왜냐하면 지금까지 이러한 지식경영의 지식변환과정을 활용하여 전략적 의사결정지원 방법론을 제시한 연구는 매우 드물었기 때문이다.



(그림 1) 네 가지 지식변환의 장소

2.1.1 발생의 장

발생의 장은 각 개인이 나름대로 보유한 독특한 정신모형을 다른 사람과 동일한 경험을 통하여 공유하는 과정에서 발생된다. 즉, 발생의 장은 개인

들이 함께 느끼고 경험하고 상호 이해하여 서로의 생각을 교환함으로써 공통된 암묵지를 생성하는 장소이다. 발생의 장은 서로의 공감대를 만들면서 개인 간의 침예한 대립이나 경계심을 약화시키는 메커니즘을 제공한다. 발생의 장소는 개인들의 암묵지를 녹여내어 개인들을 대표하는 집단의 지식으로 형상화하는 중요한 장소가 될 수 있다. Nonaka, Toyama and Konno(2000)가 지적하였듯이 발생의 장이 활성화할 경우, 상호 애정, 관심, 신뢰, 헌신 등이 개인 간 지식전이의 기반으로 작용한다. 따라서 전략적 이해관계 집단의 경우 이미 집단별로 개인의 경험이나 감정을 다양한 사건이나 상황을 통해 체득하고 있어서 개인의 암묵지를 공유하는 사회화는 이미 보편적인 경우가 많다. 따라서 전략적 의사결정과정에서는 개인의 암묵지를 점검하여 집단별로 공유되는 동질성 정도를 평가하여 지식의 사회화 정도를 점검하는 활동이 필요하다. 만약 동일한 이해집단 내에서 공유지식이 크게 이질적일 경우 전략에 대한 합의가 어렵고 논의가 지나치게 지엽적으로 진행되어 큰 틀에서의 분석이 이루어질 수 없기 때문이다.

2.1.2 대화의 장

대화의 장은 집단이 공유하고 있는 암묵지를 형식지로 전환하는 장소로서 집단을 구성하는 개인들 간의 대화나 피드백 활동이 매우 중요하며 각 집단이 암묵적으로 공유하고 있는 의식이나 정신모형을 정확하게 표현하여 명확히 표출하는 활동이 필요하다. 즉, 개인이 가지고 있는 암묵지를 언어나 기호와 같은 상징을 통해 표현함으로써 집단에 속해있는 개인들의 전체적인 생각과 의식을 확인하게 된다.

전상길과 한문기(2006)에 의하면 대화의 장이 효율적으로 작동하기 위해서는 세부지식과 역량을 충분히 갖춘 참여자들을 선발하여 참여시킬 수 있느냐와 참여자들의 지식이 억제되지 않게 신뢰의 분위기를 제공할 수 있느냐에 달려있다고 한다. 대화의 장은 조직을 구성하는 각 부문 내 개인들이 서로 상이한 인식의 차이를 조정하고 각 집단차원의 공통 정신모형을 형상화 해가는 과정으로서 전략적 의사결정에 관련된 다양한 이해관계집단들의

공감대를 확인할 수 있는 장소이다. 이렇게 개별 집단이 공유하고 있는 암묵지를 집단의 형식지로 전환하는 외부화 과정을 수행하는 다양한 방법이 존재하지만 본 연구에서는 인간의 인지구조를 활용하여 각 요인들간의 인과관계를 지도로 표현하고 분석하는 인지지도(cognitive map)를 활용한다.

2.1.3 체계의 장

체계의 장은 집단 간 상호작용에 의해서 기존의 형식지를 새로운 체계의 형식지로 결합하는 장소이다. 결합(combination) 과정에는 다양한 정보기술들이 활용될 수 있으며 이 기술은 조직이 보유한 많은 형식지를 의사결정에 필요한 개인이나 특정집단에 제공한다. 체계의 장은 각 집단의 형식지를 전체 조직의 형식지로 결합하고 체계화하는 공식적인 과정을 거쳐서 조직전체의 대표지식으로서 정당성을 확보하는 장소이다[12]. 체계의 장은 전략 의사결정 과정에서 중요한 의미를 가지는데 그것은 전략적 이해관계자들이 대화의 장에서 산출한 다양한 형식지를 전체 조직차원의 종합적 지식으로 체계화하는 과정을 거치기 때문이다. 각 집단으로부터 상호 검증과정을 거치면서 전사적 의사결정을 위한 형식지로서 정당성을 확보할 수 있고 개별 집단의 참여와 지지를 확보할 수 있다. 이러한 정당화 과정을 거치면서 집단 간 공유되는 이해관계는 깊이 있게 반영되고 집단 간 상충되는 이해관계들은 조정되고 합의되면서 조직전체의 전략적 의사결정지원 모형으로 전환된다. 체계의 장에서 다양한 기법들이 활용가능하나 본 연구에서는 각 집단들이 작성한 인지지도를 상호 결합하여 종합적인 인지지도를 작성하는 기법을 활용하였다.

2.1.4 연습의 장

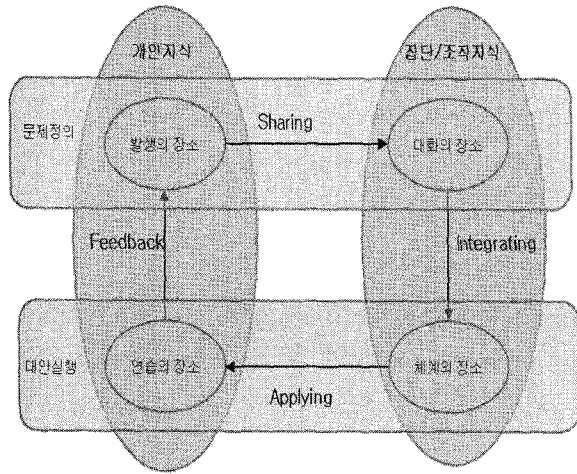
연습의 장은 이미 완성된 조직의 체계적인 형식지를 암묵지로 개인의 머리와 몸속에 체화시키는 장소이다. 이것은 전략적 의사결정에서 두 가지 의미를 갖는다. 첫째 개인은 이미 제공받은 전략적 의사결정지원 모형을 활용해 직접 의사결정을 수행함으로써 개인적 경험과 감정을 익히게 된다. 둘째 전략적 의사결정지원 모형의 개발과정에 참여

한 각 집단별 이해관계자들이 의사결정과정에 따른 전략적 성과를 경험한다. 이를 통하여 전략적 의사결정자는 전략의 성과를 극대화할 수 있는 아이디어와 대안들의 피드백을 얻을 수 있으며 이를 통해 의사결정의 품질을 개선할 수 있다. 반면 전략적 이해관계자들은 연습의 장을 통해 전략의 성과를 직접 경험함으로써 참여자 개인의 암묵지가 집단과 공유되는 피드백과정을 거쳐서 새로운 지식창출의 원동력이 된다. 이처럼 연습의 장은 조직이 보유한 최고의 지식을 바탕으로 전략적 의사결정을 수행함으로써 의사결정자 및 참여자 개인의 체험을 통해 조직의 내부지식으로 전환하는 내부화(internalization) 과정을 거친다. 이러한 내부화 과정은 개인 혹은 집단의 정책적 의사결정에 대한 적용이나 실습을 수행하고 그 결과를 비교하고 반성하고 대안을 고민함으로써 해당 전략에 대한 준거를 삼게 된다. 결국 개인의 전문적 지식을 업그레이드하고 조직의 지능지수를 최대화하는데 큰 도움을 주기 때문에 연습의 장소는 실행에 의한 학습(learned by doing)을 기반으로 하는 장소가 된다[14][15][6][1].

2.2 전략 의사결정지원 모형의 개발

지식변환과정을 활용한 전략적 의사결정지원 방법론의 개발이라는 관점에서 보았을 때 지식창출의 근원은 조직 내·외부의 전략적 이해관계자들이 보유한 경험이나 감정 등을 중심으로 한 암묵지가 되며 대상으로는 기업이나 정부의 경우, 전략적 환경과 밀접한 연관이 있는 이해관계자 집단이 그 대상이다. 급변하는 상황 속에서 다양한 전략적 이해관계자들의 지식창출을 통한 역동적 의사결정 지원은 훌륭한 전략적 의사결정지원 방법론임에 틀림없다. 본 연구는 지식경영에서 제시한 4개의 장을 실질적인 의사결정지원 절차 및 방법에 접목하기 위한 프레임워크로 다음 (그림 2)를 제시한다. 따라서 (그림 2)는 각 장이 의사결정과정에서 그리고 지식변환과정에서 어떠한 의미를 가지는지를 보여준다. 발생의 장과 연습의 장은 개인지식을 기반으로 한다는 점은 동일하나 발생의 장이 문제의 정의와 관련된 장소인 반면 연습의 장은 문제의 적용과 해결에 관련된 장소라는 큰 차이점이

있고 발생의 장은 개인의 암묵지를 집단의 암묵지로 공유하는 과정이지만 연습의 장은 조직의 형식지를 개인의 암묵지로 전환하는 과정이라는 차이점도 있다. 대화의 장과 체계의 장은 모두 집단 혹은 조직의 지식을 기반으로 한다는 공통점이 있다. 그러나 대화의 장은 발생의 장과 마찬가지로 문제의 정의단계에 활용되는 장소이고 체계의 장은 문제의 대안의 마련이나 선택과 관련된 장소이다. 또 지식의 변환이라는 관점에서 대화의 장은 암묵지를 형식지로 변환시키는 장소이고 체계의 장은 개인이나 집단의 형식지를 조직의 형식지로 결합하고 종합하는 장소이다. 발생의 장에서 창출된 암묵지는 공유되어 대화의 장으로 옮겨지며 대화의 장에서 도출된 형식지는 체계의 장에서 통합되고 체계화된다. 체계의 장에서 명확해진 형식지는 연습의 장에서 의사결정에 적용되어 개인의 암묵지로 변환되며 이러한 암묵지는 다시 발생의 장으로 피드백 되어 다른 개인들의 암묵지에 영향을 미치게 된다.

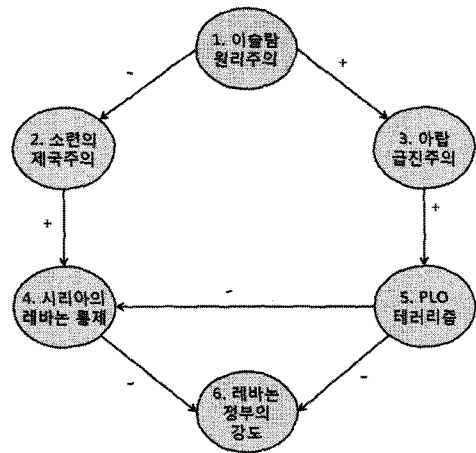


(그림 2) 새로운 정책 의사결정 방법

3. 의사결정지원을 위한 인지지도 기법

본 연구는 지식변환과정을 활용한 전략적 의사결정지원을 위한 도구로서 인지지도 기법을 제안한다. 따라서 본 장에서는 지식변환과정을 활용하여 의사결정을 지원하는 기법으로 활용된 인지지도에 관하여 살펴본다.

1976년 Axelrod에 의하여 소개된 인지지도는 정치 및 사회과학에서 지식을 표현하는 방법으로 활용되었다. 인지지도는 주어진 문제영역내의 각 요인들 사이에 존재하는 인과관계를 방향성 있는 화살표로 표현하여 연결한 그림이며 각 요인간의 관계를 다음 (그림 3)과 같이 요인 간의 인과관계를 + 혹은 -로 표시한다. (그림 3)을 보면 중동평화에 있어서 레바논 정부의 통제력은 결정적 변수이지만 여기에 영향을 미치는 요인들이 서로 복잡하게 얽혀있다는 것을 알 수 있고 중동평화의 근본적인 문제는 이슬람 원리주의로부터 비롯된다는 것을 알 수 있다. 이슬람 원리주의를 견지하는 한 아랍 급진주의가 일어나고 이것이 PLO의 테러를 부추겨서 레바논 정부를 흔들 것임을 예측할 수 있다. 또 이슬람 원리주의가 소련의 제국주의를 감소시키고 이것이 시리아의 레바논 통제를 약화시켜 레바논 정부의 통제력은 강해지지만 이슬람원리주의에 뿌리를 둔 PLO 테러가 중요한 변수로 작용한다는 것을 알 수 있다. 이처럼 인지지도는 문제의 구조를 통해 복잡한 현상을 분석하고 이해하는 구조주의에 근거를 둔 분석기법이다. 따라서 인지지도는 단기적이고 가시적인 처방보다는 문제의 궁극적인 원인을 파악하고 장기적이며 근본적인 처방을 위한 기법으로 활용되고 있다. 본 연구에서도 지식변환과정을 활용한 전략적 의사결정지원을 위한 도구로서 활용한다.



(그림 3) 키신저의 중동평화에 관한 인지지도

4. 전략적 의사결정지원 사례

본 연구에서 제시한 지식변환과정을 활용한 전략적 의사결정지원의 실제 적용사례로 한국 컨설팅산업의 경쟁력 강화를 위한 정부의 전략적 의사결정과정을 분석하였다. 당시 정부에서는 고부가가치 서비스산업을 육성시켜서 보다 많은 신규 일자리를 창출하려고 노력하였고 대통령이 직접 지식서비스 산업의 꽃이라고 할 수 있는 컨설팅 산업의 육성을 언급하기도 하였다. 이에 따라 관련 정부기관들과 컨설팅협회는 한국의 컨설팅 산업의 문제점을 파악하고 국내 컨설팅업체의 육성과 고부가가치화를 목표로 하는 컨설팅 산업 경쟁력 강화전략을 마련하게 되었다.

컨설팅 산업의 활성화라는 전략개발을 위하여 본 연구가 활용한 방법은 이미 전장의 (그림 2)에서 제시한 지식변환과정에 따른 발생의 장, 대화의 장, 체계의 장, 연습의 장을 각 단계별로 진행하는 것이다. 먼저 발생의 장에서는 각 개별 전략적 이해관계자들을 대상으로 공통적인 정신모형의 존재를 분석하고 대화의 장에서는 토론을 통해 이해관계자 그룹이 구상하는 개별 컨설팅 산업 경쟁력 강화 전략에 대한 공감모형을 도출하며 체계의 장에서는 개별 시장의 공감모형을 도출하고 종합하며 체계화하여 정부차원의 컨설팅 산업 경쟁력 강화 전략을 도출한다. 연습의 장에서는 도출된 컨설팅 산업 경쟁력 강화 전략모형에 관한 다양한 순환고리를 분석하여 전략의 우선순위를 결정하고 구체적인 실행계획을 수립하게 된다.

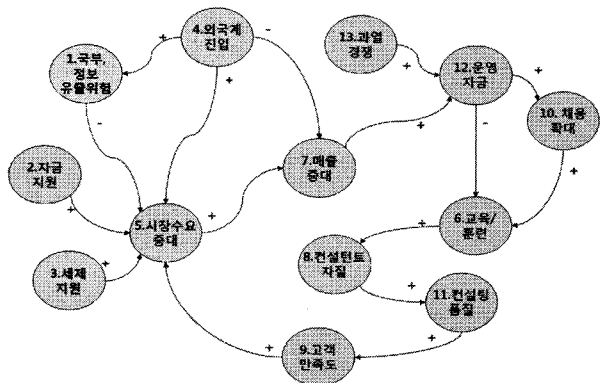
4.1 발생의 장

발생의 장은 자기주도적인 학습을 통해 개인이 암묵적 지식을 보유하는 과정을 거치는데 컨설팅 산업의 경쟁력 강화 전략모형의 경우에는 각 대표적인 이해관계 집단 별로 지금까지 경험하고 인식한 컨설팅 산업의 문제점과 해결방안에 관하여 집단별로 공감하는 개인의 암묵지를 형성하는 과정이 이곳에서 진행된다. 전략적 의사결정지원의 관점에서 발생의 장은 전략적 이슈나 문제에 대해 집단별로 이해관계자들의 개인적 암묵지를 비교 분석함으로써 집단 내의 공감되는 정신모형이 존

재하는 지를 분석하고 집단 내 개인들이 소유한 암묵지의 동질성 정도를 살펴보는 것이 중요하다. 본 연구에서는 컨설팅업계, 컨설팅협회, 컨설팅 정책 전문가 집단을 각각 방문하여 개인 인터뷰를 바탕으로 이해관계자 그룹 내 암묵지의 동질성을 분석하였는데 분석 결과 동일 그룹 내에서는 암묵지가 동질적이고 공통된 정신모형이 존재하였다.

4.2 대화의 장

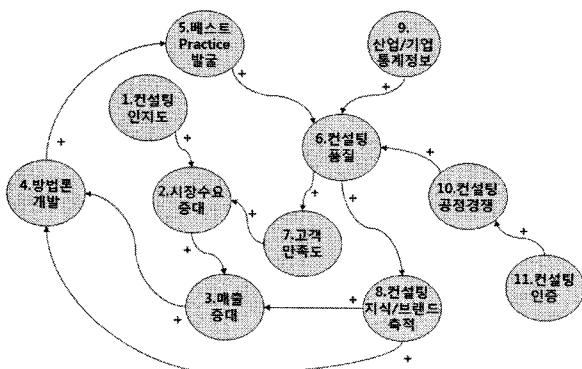
대화의 장은 동질적인 암묵적 지식을 공유하는 개인과 집단들이 상호 토론과 검증과정을 통하여 개인의 암묵지를 특정 집단의 형식지로 변환하는 장소이다. 본 연구는 대화의 장을 통해서 각 이해관계자들이 구상하는 컨설팅산업 경쟁력 강화전략에 대한 공감대 모형을 인지지도를 통하여 표현하였다. 먼저 컨설팅업계의 종사자들이 생각하는 컨설팅 산업 경쟁력 강화방안의 인과관계를 분석하면 다음 (그림 4)와 같다.



(그림 4) 컨설팅 업계의 인지지도

먼저 컨설팅 업계에서 생각하는 산업경쟁력 강화방안을 구성하는 주요 순환고리를 분석해보면 시장수요 증대 → 매출증대 → 운영자금 → 채용확대 → 교육/훈련 증대 → 컨설턴트 자질 → 컨설팅 품질 → 고객만족도 → 시장수요 증대로 이어지고 있다. 이러한 순환고리는 시장수요가 증대되면 매출이 증가하고 이는 운영자금의 풍요를 가져와서 컨설팅 업체가 젊은 인력을 채용하고 교육시킬 수 있는 여건을 제공하며 이것은 다시 컨설턴트의 자질을 높이고 컨설팅 품질을 향상시킴으로

서 고객만족도를 제고하게 된다. 고객만족도는 다시 시장수요를 증대하게 된다. 결국 수요 → 수익 → 투자 → 품질 → 만족 → 수요라는 선순환 구조를 확인할 수 있다. 그러나 이러한 순환구조에는 시장수요의 증대라는 중요한 전제조건이 존재하는 것을 알 수 있다. 사실 컨설팅산업의 경쟁력 강화를 위한 전략수립에 있어서 컨설팅업계의 주장은 이러한 선순환 구조를 구축하기 위해서는 시장수요를 증대시키기 위한 당근이 필요하다는 것이고 이러한 당근으로 제시한 세 가지 요인은 외국 컨설팅기업 프리미엄 제거, 자금지원, 세제지원이다. 즉, 컨설팅업계는 국내의 컨설팅기업들이 외국계 진입으로 인한 국부와 정보유출에 대한 위협을 축소시키기 위해서 국내 컨설팅 기업들을 체계적으로 육성할 전략이 필요하다는 것과 수요창출을 위하여 컨설팅 발주기관에 대해 직접적인 컨설팅 비용지원과 세제지원의 혜택을 제공하여 많은 기업들이 컨설팅을 받을 수 있도록 지원하는 정책을 요구하고 있는 것이다. 반면 컨설팅업계를 대변하고 대표하는 성격을 가진 컨설팅협회의 견해는 달랐다. 컨설팅협회의 순환고리는 다음의 (그림 5)와 같이 크게 두 가지로 요약될 수 있는데 첫 번째는 시장수요 증대 → 매출증대 → 방법론 개발 → 베스트 Practice 발굴 → 컨설팅 품질 → 고객만족도 → 시장수요 증대로 나타났다. 두 번째 순환고리는 컨설팅 품질 → 컨설팅 지식/브랜드 축적 → 방법론 개발 → 베스트 Practice 발굴 → 컨설팅 품질로 컨설팅 기업의 경영자들과는 다른 경로를 제시하였다.

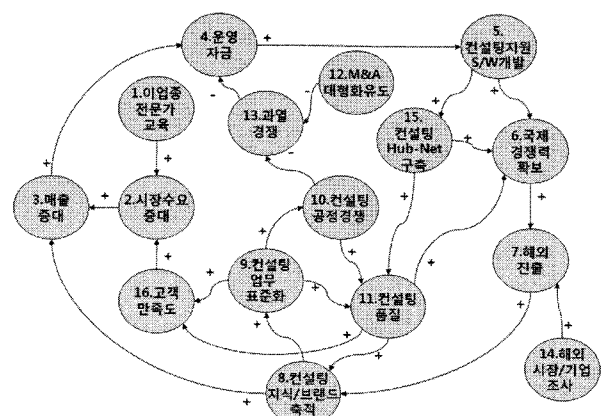


(그림 5) 컨설팅 협회의 인지지도

즉, 컨설팅 협회에서는 컨설팅 품질을 가장 중요

한 요인으로 파악하고 있었고 이를 제고하기 위한 전략으로 컨설팅 방법론의 개발, 베스트 Practice의 발굴, 산업/기업 통계정보의 공유, 컨설팅 기업 및 컨설턴트의 경력인증을 통한 컨설팅 공정경쟁 정착 등이 필요하다고 인식하고 있었다. 또한 컨설팅 품질의 증대는 컨설팅 지식 및 브랜드의 축적을 가져올 수 있고 이를 통해서 부가가치를 증대시켜서 매출증대를 꾀할 수 있다고 보았다. 특히 컨설팅 기업 간 수주경쟁이 과열되면서 이면계약이나 재하청 등 불공정한 행위들이 횡횡하여 자격이 검증되지 않은 컨설턴트와 실적을 부풀리는 컨설팅 기업들로 인해 고객기업들의 불신이 증폭되고 있고 컨설팅 품질이 저하되고 있음을 깊이 인지하고 있어서 이를 위한 해결방안으로 컨설팅 기업과 컨설턴트에 대한 경력인증제도의 시행을 주장하였다.

마지막으로 컨설팅산업 전문가의 인지지도를 분석해보면 다음의 (그림 6)과 같이 보다 산업전반에 걸친 다양한 처방을 내놓고 있다는 것을 알 수 있다. 먼저 컨설팅산업 전문가의 대표적인 순환고리는 시장수요 증대 → 매출증대 → 운영자금 → 컨설팅 지원 S/W 개발 → 컨설팅 Hub-net 구축 → 컨설팅 품질 → 고객만족도 → 컨설팅 수요증대로 나타났다. 이중 컨설팅 품질제고를 위해서는 사업타당성 평가, 마케팅 모형, 재무분석 등의 분야에 적용할 수 있는 컨설팅 S/W의 개발과 보급이 필요하고 이를 컨설팅에 필요한 각종 정보와 함께 제공할 수 있는 컨설팅 Hub-net을 구축이 필요하다고 인식하고 있다. 또 두 번째 순환고리는 매출증대 → 운영자금 → 컨설팅 지원 S/W개발



(그림 6) 컨설팅산업 전문가의 인지지도

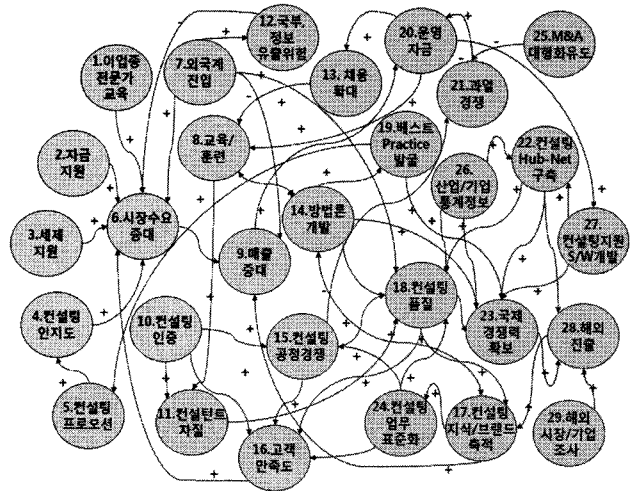
→ 컨설팅 Hub-net 구축 → 컨설팅 품질 → 국제 경쟁력 확보 → 해외진출 → 컨설팅 지식/브랜드 축적 → 매출증대이다.

이 순환고리는 컨설팅 지원 S/W개발과 컨설팅 Hub-net의 구축을 통하여 컨설팅 품질을 제고하면 국제경쟁력이 확보되고 이를 통해 해외에 진출하여 국제적인 컨설팅 브랜드를 축적함으로써 부가가치를 증대시키는 과정을 보여주고 있다. 또한 컨설팅산업 전문가가 컨설팅협회에서 제기한 컨설팅 공정경쟁 정착을 해결하기 위한 방안으로 컨설팅업무 표준화를 제기하였는데 이는 고객기업에게 컨설팅 발주과정, 입찰과정, 제안요청서, 제안서 평가, 참조가격, 계약서, 중간 및 최종보고서 양식 등의 표준화된 정보를 제공함으로써 고객만족도를 제고할 수 있다. 또 이러한 표준정보는 컨설팅의 공정경쟁을 유도할 수 있고 컨설팅 과정상의 표준화된 요건들은 컨설팅의 품질도 향상시킬 수 있다고 주장하였다. 컨설팅 공정경쟁의 정착이 중요한 이유는 과열경쟁을 약화시켜서 운영자금을 확보할 수 있도록 지원할 수 있기 때문이며 과열경쟁을 막는 방법 중 하나로 컨설팅 기업 간 자율적 M&A를 통한 대형화 유도를 제시하였다.

4.3 체계의 장소

체계의 장소에서는 다양한 이해관계자 집단이나 전문가들의 암묵지를 형상화하여 표현한 형식지를 서로 결합하거나 종합하는 과정을 거쳐서 조직차원의 형식지로 체계화하는 과정이 진행된다. 조직차원의 형식지는 전사적 차원의 전략적 의사결정 과정에 다양한 대안을 마련하고 최적의 대안을 선별하고 적용하는데 필요한 명확한 지식이라는 의미이다. 본 사례에서는 개별 이해관계자들의 인지지도를 통하여 서로가 공감할 수 있는 정신모형을 도출하고 체계적으로 정리하는 과정을 수행한다. 본 사례의 경우, 체계의 장에서 컨설팅기업의 경영자들, 컨설팅협회, 컨설팅산업 전문가의 견해를 종합하여 정부차원의 컨설팅산업 경쟁력 강화방안을 도출하는 것이 최종목표이며 체계의 장소에서는 이해관계자들 간에 상호 검토된 종합적인 인지지도를 구성하는 과업이 진행된다. 지금까지 개별 이해관계자들의 인지지도를 바탕으로 체계적으로 중

합하고 통합하면 다음 (그림 7)과 같은 인지지도가 도출된다. 개별 이해관계 집단들의 인식적 특징을 반영하여 공통적으로 제기되는 이슈는 산업경쟁력 강화전략의 우선순위를 부여받게 된다.



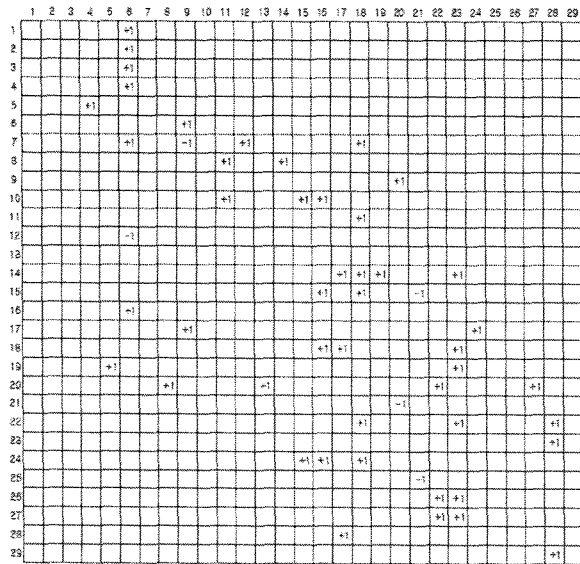
(그림 7) 이해관계집단을 통합한 전체 인지지도

4.4 연습의 장소

연습의 장은 이미 저장된 조직의 형식지를 인출하여 문제해결에 직접 적용하는 개인적 경험을 통해 개인의 암묵지를 형성하는 장소이다. 따라서 개인의 의사결정 품질이 조직에 이미 구축된 형식지의 품질에 의존하게 되므로 지식창출의 순환과정이 원활한 조직에서 더 효율적이고 합리적인 의사결정이 가능하다.

연습의 장은 개인의 의사결정 연습을 통해 조직의 암묵지가 개인지식의 내부로 체화되는 장소이므로 연습의 장에서는 현실상의 체험을 직접 체험하지 않고 간접적 체험만으로도 어느 정도의 암묵지를 축적할 수 있는 다양한 분석기법들이 필요하다. 왜냐하면 전사차원의 전략적 의사결정은 기업의 미래 운명을 결정하는 중요한 문제이므로 의사결정자 개인의 암묵지 축적을 위하여 전략적 의사결정을 연습해본다는 것은 부적절하기 때문이다. 따라서 본 연구는 체계의 장소에서 도출된 통합된 인지지도를 바탕으로 다양한 순환고리들에 대한 분석을 수행하였는데 본 연구에서 사용된 인지지도 분석방법은 Zhang and Chen(1989)의 HTC 알고리즘이다. 이 알고리즘은 인지지도의 순환고리 중

가장 긍정적인 가장 큰 값과 부정적인 가장 작은 값을 발견함으로써 특정 항목에 영향을 미치는 순환고리들의 긍정 및 부정적 성과를 분석할 수 있다. 다음 (그림 8)은 체계의 장에서 도출된 인지지도를 바탕으로 개별 순환고리의 분석을 위한 인과관계 행렬표이다.



(그림 8) 컨설팅산업 정책개발 인지지도 행렬

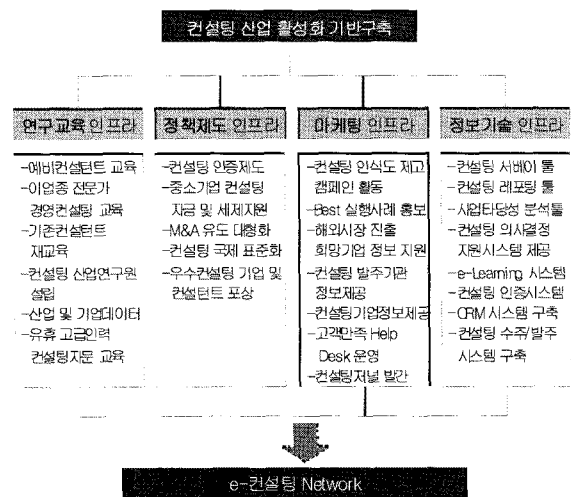
(그림 8)에 제시되어 있는 인지지도의 인과관계 분석결과를 살펴보면 국내 컨설팅 산업의 가장 장기적인 목표는 해외진출이라는 것을 알 수 있다. 또 컨설팅의 해외진출을 위해서는 국제경쟁력의 확보가 필요하고 국제경쟁력의 향상을 위해서는 컨설팅 품질의 향상과 산업 및 기업의 통계정보, 방법론의 개발이 필요하다는 것을 잘 보여주고 있다.

가장 대표적인 순환고리는 세 가지로 분석되었는데 첫째 순환고리는 시장수요 증대 → 매출증대 → 운영자금 여유 → 채용 및 교육/훈련 확대 → 컨설턴트 자질향상 → 컨설팅 품질향상 → 고객만족도 향상 → 시장수요 증대의 고리이다. 이것은 정부정책 중 지식서비스 산업의 육성을 통한 청년실업문제를 해결하기 위한 중요한 정책적 연결고리가 된다. 결국 이 순환고리는 컨설팅 산업의 활성화를 위해서 일반기업들의 컨설팅 수요증대가 일차적인 목표가 된다는 것을 시사한다. 따라서 컨설팅 기업의 경영자들은 컨설팅 발주기업에 대한 컨설팅 자금지원이나 세제혜택과 같은 유인을 제

공하여 일차적으로 시장수요를 늘리는 마케팅 전략이 필요하다고 인식하였다.

두 번째 순환고리는 컨설팅 협회와 컨설팅산업 전문가에 의해 주장되었던 내용으로서 매출증대 → 운영자금 증대 → 교육/훈련 증대 → 방법론개발 → 컨설팅 품질향상 → 국제경쟁력 확보 → 해외진출 → 컨설팅 지식/브랜드 축적 → 매출증대이다. 이 순환고리는 컨설팅 품질향상을 통한 국제경쟁력 확보가 핵심적인 전략목표가 되며 컨설팅 품질향상을 위해서 산업/기업관련 통계정보의 공유, 컨설팅지원 S/W개발, 컨설팅 Hub-net 구축, 컨설팅 지식/브랜드 축적을 통한 한국형 방법론 개발, 베스트 Practice의 발굴 등의 전략과제가 필요하다.

세 번째 순환고리는 컨설팅 업무표준화 → 컨설팅 공정경쟁 → 과열경쟁 → 운영자금 → 컨설팅 지원 S/W개발 → 국제경쟁력 확보 → 해외진출 → 컨설팅 지식/브랜드 축적 → 컨설팅 업무표준화로서 이 순환고리는 컨설팅업계의 공정경쟁 유도를 통하여 원활하게 운영자금을 확보하는데 초점이 맞추어져 있다. 먼저 운영자금의 확보를 위해서는 과열경쟁을 피해야 하는데 이를 위해서는 첫째 영세한 컨설팅 기업들의 M&A를 통한 대형화 유도 전략이 필요하고 둘째 공정경쟁의 유도를 위한 전제조건이 되는 컨설팅업무의 표준화가 필요하다. 따라서 본 사례연구를 통하여 컨설팅산업의 경쟁력을 강화하기 위한 전략적 방향은 컨설팅 품질제고와 관련하여 연구/교육 인프라 구축전략과



(그림 9) 컨설팅산업 기반구축 전략과제 모형

정보기술 인프라 구축전략, 수요확대를 위한 마케팅 인프라 구축전략, 컨설팅업무 표준화와 관련된 정책제도 인프라 전략의 네 가지 인프라 구축전략이 제시되었다. 본 연구의 지식변환과정을 활용한 전략적 의사결정지원 방법론으로 분석한 컨설팅산업의 경쟁력 강화를 위한 기반구축 모형은 다음(그림 9)와 같다.

5. 결론

지금까지 기업의 전략적 의사결정과정을 분석해보면 많은 의사결정에 있어서 항상 시간, 인력, 예산의 한계 속에서 최선의 의사결정을 수행하고자 노력하는 과정이었다. 특히 전략적 의사결정자들은 자신의 직관이나 경험에 근거하여 의사결정을 해왔지만 갈수록 복잡하고 불확실한 환경에 직면하면서 전략적 의사결정을 지원하기 위한 각 분야의 전문적 지식이 필요하게 되었다. 따라서 조직 내·외부에서 의사결정과정에 필요한 암묵지를 확보하고 이를 형식지로 전환하여 현실 문제에 적용함으로써 새로운 암묵지를 형성하는 역동적인 지식변환과정을 활용한 의사결정지원 방법론에 관한 연구가 매우 중요해졌다.

본 연구는 지식변환과정이라는 지식경영의 유명한 이론적 근거를 바탕으로 기업의 전략적 의사결정 지원과정에 개인의 암묵지가 자유롭게 창출되고 공유되고 체계화되어 활용되는 선순환적 구조가 될 수 있는 전략적 의사결정지원 방법론을 제시하였다. 특히 Nonaka(1995)가 제시한 SECI 모델과 지식변환을 위한 4가지 장소의 개념을 전략적 의사결정지원 방법론에 반영함으로써 개인과 집단 그리고 암묵지와 형식지를 오가며 전략적 의사결정과정에 필요한 지식을 창조하고 공유하고 활용하는 절차와 방법을 제시하였다. 또 이러한 절차와 방법에 적용할 수 있는 분석기법으로서 인지지도 기법을 제안하고 실제 컨설팅 산업의 경쟁력 강화를 위한 산업전략 수립과정에 적용함으로써 본 연구가 제시한 의사결정지원 방법론의 타당성을 검토하였다.

본 사례에 적용한 절차를 살펴보면 먼저 발생의장에서 컨설팅기업의 경영자들, 컨설팅 협회, 그리

고 컨설팅산업 전문가의 집단적 암묵지를 확인하였고 대화의 장에서는 각 이해관계자들의 특성을 반영한 공감된 정신모형을 인지지도로 표현하는 방법으로 집단의 암묵지를 집단의 형식지로 변환하였다. 체계의 장에서는 각 이해관계자들이 작성한 인지지도를 바탕으로 종합적인 형식지로서 전체의 인지지도를 작성하였고 연습의 장에서는 전체의 인지지도를 바탕으로 다양한 인과관계의 순환고리를 분석하여 예상되는 전략적 성과를 검토함으로써 전체의 지식을 개인적인 암묵지로 변환하였다. 이러한 의사결정 지원과정은 컨설팅 산업의 경쟁력 강화를 위한 전략개발에 큰 시사점을 제공하였다.

본 연구에서 제시된 지식변환과정을 이용한 의사결정지원 방법론이 기업의 전략적 의사결정자의 시간적, 예산적, 인력적, 지식적 한계를 극복하는데 큰 도움을 줄 수 있고 특히 다양한 조직 내·외부 전문가들의 지식을 활용함으로써 합리적 의사결정 지원이 가능할 수 있음을 보였다.

그러나 본 연구의 사례는 기업이 아닌 국가적 차원의 의사결정지원 과정이었기 때문에 기업의 사례로 간주할 수 없는 한계점이 있고 적용된 인지지도의 기법에서도 인과관계를 관계의 강도로 표현하지 못하고 긍정(+)과 부정(-)의 형태로만 한정시킨 한계점이 있다. 따라서 향후에는 본 연구의 이러한 한계점을 극복한 지식경영을 활용한 전략적 의사결정 지원에 관한 연구들이 지속적으로 이루어져서 많은 실무적 활용이 이루어지기를 바란다.

참고 문헌

- [1] 김인수, 거시조직이론, 개정 4판, 무역경영사, 2007.
- [2] 유영만, 공감과 소통의 교수법 : 당신의 강의에 날개를 달아드립니다, 한양대학교 출판부, 2005.
- [3] 유영만의 9인, 2005-2008학년도 한양대학교 교육과정 개선연구, 한양대학교 교수학습개발센터, 2004.
- [4] 이민우, "재래시장의 활성화 방안에 대한 연구 -경영·마케팅 측면을 중심으로-", 산업경제연구, 제18권, 제4호, pp.701-718, 2005.

- [5] 전상길, "지식창출관점에서 본 경영교육의 참여적 토론기법으로서의 Round Tour Method", *지식연구*, 제6권, 제1호, pp. 165-187, 2008.
- [6] 전상길, *한문기*, 핀란드의회의 지식경영, 미래경영개발연구원, 2006.
- [7] Axelrod, R., *Structure of Decision : The Cognitive Maps of Political Elites*. Princeton, NJ : Princeton University Press, 1976
- [8] Caudill, M, "Using Neural Nets : Fuzzy Cognitive Maps," *AI Experts*, June, pp. 49-53, 1990.
- [9] Eden, C., Jones, C., and Sims, D., *Thinking in Organizations*. MacMillan Press Ltd., London, England, 1979.
- [10] Kwahk, K. and Kim, H., "Decision Support Loop based on Organizational Knowledge", 2003 경영정보학회 춘계학술대회 발표논문집, pp.921-928. 2003.
- [11] Montazemi, A., R., and Conrath, D. W., "The Use of Cognitive Mapping for Information Requirements Analysis," *MIS Quarterly*, Vol. 10, No. 1, pp.45-56, 1986.
- [12] Nonaka, I., *Managing Innovation as an Organizational Knowledge Creation Process, Technology Management and Corporate Strategies: A Tricontinental Perspective*, J. Allouche and G. Pogorel(Editors), Amsterdam: Elsevier Science B.V., 1995.
- [13] Nonaka, I. and Konno, N., "The Concept of "Ba" : Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp.40-54, 1998.
- [14] Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company*, New York: Oxford University Press, 1995.
- [15] Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N., "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation," *Long Range Planning*, Vol. 33, pp.5-34, 2000.
- [16] Zhang, W. R., Chen, S. S. and Bezdek, J. C., "Pool2: A Generic System for Cognitive Map Development and Decision Analysis,"

IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Vol. 19, No. 1, pp. 31-39, 1989.



박 기 남 (Ki-Nam Park)

- 정회원
- 1994년 2월 : 한국외국어대학교 문학사
- 1997년 2월 : 한국외국어대학교 경영정보학과 (경영학석사)
- 2000년 8월 : 경희대학교 회계학과 (경영학박사)
- 2001년 9월 ~현재 : 동의대학교 e비즈니스학과 부교수
- 관심분야 : Text Mining, CRM, SCM, Forecasting