

[Field Research]

Knowledge Management Strategy of a Franchise Business : The Case of a Paris Baguette Bakery

프랜차이즈 기업의 지식경영 전략 : 파리바게뜨 사례를 중심으로

Joon-Sang Cho(조준상)*, Bo-Yong Kim(김보영)**

Abstract

It is widely known that knowledge management plays a facilitating role that contributes to upgrading organizational performance. Knowledge management systems (KMS), especially, support the knowledge management process including the sharing, creating, and using of knowledge within a company, and maximize the value of knowledge resources within an organization. Despite this widely held belief, there are few studies that describe how companies actually develop, share, and practice their knowledge. Companies in the domestic small franchise sector, which are in the early stages in terms of knowledge management, need to improve their KMS to manage their franchisees effectively. From this perspective, this study uses a qualitative approach to explore the actual process of knowledge management implementation. This article presents a case study of PB (Paris Baguette) company, which is the first to build a KMS in the franchise industry. The study was able to confirm the following facts through the analysis of target companies. First, the chief executive's support is a critical success factor and this support can increase the participation of organization members. Second, it is important to build a process and culture that actively creates and leverages information in knowledge management activities. The organizational learning culture should be one where the creation, learning, and sharing of new knowledge is developed continuously. Third, a horizontal network organization is needed in order to make relationships within the organization more close-knit. Fourth, in order to connect the diverse processes such as knowledge acquisition, storage, and utilization of knowledge management activities, information technology (IT) capabilities are essential. Indeed, IT can be a powerful tool for improving the quality of work and maximizing the spread and use of knowledge. However, during the construction of an intranet based KMS, research is required to ensure that the most efficient system is implemented. Finally, proper evaluation and compensation are important success factors. In order to develop knowledge workers, an appropriate program of promotion and compensation should be established. Also,

building members' confidence in the benefits of knowledge management should be an ongoing activity. The company developed its original KMS to achieve a flexible and proactive organization, and a new KMS to improve organizational and personal capabilities. The PB case shows that there are differences between participants perceptions and actual performance in managing knowledge; that knowledge management is not a matter of formality but a paradigm that assures the sharing of knowledge; and that IT boosts communication skills, thus creating a mutual relationship to enhance the flow of knowledge and information between people. Knowledge management for building organizational capabilities can be successful when considering its focus and ways to increase its acceptance. This study suggests guidelines for major factors that corporate executives of domestic franchises should consider to improve knowledge management and the higher operating activities that can be used.

Keywords : Knowledge Management, KMS, Knowledge Sharing, Learning Organization, Franchise

JEL Classifications : L25, L86, M10, M15

국문초록

기업에 경쟁우위를 가져다주는 많은 자원들 중에서 특히 지식(knowledge)은 생산 활동을 위해 다른 자원을 변화시키거나 확보할 수 있도록 만드는 중요한 자원으로 알려져 있다. 이러한 조직 내 지식은 다양한 형태로 존재하고, 다양한 장소나 개인에게 산재해 있기 때문에, 이를 통합하고 체계적으로 활용하기 위한 기업의 전사적 관리 활동이 필요하다. 특히 지식관리시스템(KMS: knowledge management systems)은 조직 내 지식을 창조하고, 공유하고, 적절히 사용함으로써 지식관리 프로세스를 지원하고 조직이 가진 지식자원의 가치를 극대화하여 기업의 학습조직화와 성과 증진을 이끌 수 있다. 이에 본 연구는 국내 대표적인 프랜차이즈 기업인 파리바게뜨의 성공적인 지식관리시스템운영 사례를 분석하여 프랜차이즈 기업들의 지식경영을 강화 및 지식관리시스템(KMS) 구축과 개선을 위한 구체적인 시사점을 제안하고자 하였다. 결과적으로 최고경영층의 관심과 지원, 능동적인 지식 공유와 활용을 위한 학습조직 문화, 네트워크 활성화를 통한 지식의 변환, 정보기술, 지식경영의 내재화를 위한 촉진제도와 보상이라는 5가지 주요 요인이 프랜차이즈 기업의 지식관리시스템의 성공적 운영을 위해 반드시 고려되어야 하는 요인임을 밝혀낼 수 있었다.

* First Author, Ph. D. Candidate in Business Administration, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies(aSSIST), Korea.
Tel: +82-10-4332-0114, E-mail: chojs2002@lycos.co.kr

** Second Author, Assistant Professor, Seoul School of Integrated Sciences & Technologies(aSSIST), Korea.

주제어 : 지식 경영, KMS(지식관리시스템), 지식공유, 학습조직, 프랜차이즈

I. 서론

21세기 첨단 정보기술의 발달과 글로벌 경영환경이 확산되면서 지식기반 경영의 가속화가 이루어지고 있으며, 이러한 변화는 기업의 새로운 변화와 경영방식을 요구하고 있다. 끊임없이 다양한 신기술이 개발되고, 급변하는 외부 환경 안에서 기업은 조직 전체의 경쟁력을 높이고, 정보공유를 통해 지속적인 혁신을 위해 지식경영(knowledge management)의 필요성을 인식하고 적극적으로 실천하고 있다. 기업이 지식경영을 필요로 하는 이유는 세 가지 정도로 살펴볼 수 있는데, 첫째, 환경·기술·고객 니즈의 변화에 따라 기업의 업무방식도 과거의 업무방식에서 벗어나 지식을 이용한 새로운 업무방식으로의 변화가 필요하기 때문이다. 둘째, 현 시대의 고객은 다양한 정보를 바탕으로 상품과 서비스를 평가하고 있다. 따라서 고객에 맞는 가치 창출 경영이 이루어져야 하며, 전부분의 협력을 통해 업무처리 속도를 높이고, 고객 니즈를 더욱 만족시키는 활동들이 촉진되어야 하기 때문이다. 셋째, 이미 구축되어 있거나 존재하는 지식을 다시 얻기 위한 비효율적 노력과 얻어진 지식을 조직 간에 서로 이용하지 못하는 비효율성을 최소화하기 위해 전사적 지식 공유 활동이 필요하기 때문이다. 그러나 현재 국내기업에서 도입하고 있는 지식경영 활동은 새로운 패러다임을 실천하는 과정으로서 인식되기보다는 도구 또는 방법론적 차원에서 추진되는 양상을 보이고 있다. 또한 지식경영을 실천하는 조직구성원들의 역할과 행동을 제대로 반영하지 못해, 많은 기업들이 지식경영에 대한 높은 관심과 노력에도 불구하고 미흡한 결과를 얻고 있는 것이 사실이다(현경택, 홍아정, 2010).

나상억(2009)은 지식경영의 핵심은 지식 자체를 관리·경영하는 행위가 아니라 지식을 행동으로 실천하여 그 성과를 기업의 지식 자산으로 경영 자원화 하여, 기업의 경쟁우위를 실현하는 것이라 하였다. 또한 최병구(2007)는 지식경영 전략은 조직문화, 조직구조, 정보기술과 같이 지식경영을 효과적으로 수행하도록 도와주는 지식경영 요소와의 상호작용을 통해 지식경영 프로세스에 영향을 미친다고 하였고, 이러한 지식경영 요소는 기업의 지식경영 단계에 따라 크게 달라진다고 하였다. 한편 Lee & Kim(2001)은 지식은 기업이 가지고 있는 가장 소중한 자원이며, 기업으로 하여금 비교우위를 갖게 해주는 수단으로 보았다. 일반적으로 지식을 어떻게 정리하느냐는 업무 프로세스에 큰 영향을 미치고 이는 결과적으로 조직성과에 영향을 주는 것으로 알려져 있다(Saint-Onge, 1998; Yoo et al. 2007; Yu et al. 2004). 조직원들은 지식관리시스템(KMS: knowledge management system)을 통해 지식을 저장하고 공유하고 활용하기 때문에, 지식관리시스템을 어떻게 운영하느냐는 자연스럽게 조직성과에 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다(O' Leary, 1998a, b). 이처럼 조직 내에 있는 지식을 어떻게 활용하느냐에 따라 조직성과가 크게 달라진다고 하는 사실은 이미 경영전략 측면에서 연구된 바 있다(허문구, 2011; Gold, 2001; Krogh, et al., 2001). 결국 기업의 지식경영은 하나의 경영혁신 기법보다는 기업 내에서 항상 실천하고 행동하는 행동철학으로 간주되어야 하며, 산업별·기업별 특징에 따라 지식경영 성공을 어떻게 실천적으로 이끌어 나갈 수 있는지에 대한 차별 점을 이해하고 밝히는 것이 중요하다고 할 수 있다.

2008년도 지식경제부 보고서에 따르면 국내 가맹본부의 수는 2008년 6월말 현재 2,426개이며, 가맹점은 약 26만개 이고, 프랜차이즈 업계에 종사하는 사람은 약 100만 명으로 추산되어 국내 외식 프랜차이즈 사업은 활발히 성장하고 있는 것으로 평가받고 있지만(지식경제부, 2008), 아직까지 프랜차이즈 기업의 지식경영에 관한 논의는 많지 않다. 이에 본 연구는 파리바게뜨(이하 PB라 칭함)의 지식경영 활동 사례를 연구 대상으로 프랜차이즈 기업들의 성공적인 지식경영 구축과 실현을 위한 구체적인 시사점을 제시하고자 한다. PB는 프랜차이즈 업계 최초로 2년 연속 매경-부즈알렌 지식경영 대상에서 우수상을 수상한 기업으로 프랜차이즈 기업으로서 성공적인 지식경영 전략과 관리의 성공적인 사례를 보여주고 있다. 이러한 측면에서 본 연구는 프랜차이즈 기업이 새로운 경영환경 하에서 경쟁우위를 달성하기 위한 방안의 하나로서 지식경영을 어떻게 도입하고, 실천하며, 이를 통해 어떠한 경영성과를 이루었는지 PB의 지식경영 성공요인을 도출하고 그 성공요인의 실행과정을 탐색함으로써 프랜차이즈 기업의 핵심 전략으로서의 지식경영 실행을 위한 구체적인 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 고찰

2.1. 지식과 지식경영의 이해

Wiig(1997)는 지식이란 진실·믿음·전망·개념·판단·방법·노하우 등으로 이루어진 것으로 특정한 상황과 문제해결에 적용하기 위해 축적, 구성, 통합되어 오랜 기간 보유하고 있는 것으로 정의하였다. 또 다른 측면에서 Davenport et al.(1998a)은 지식은 새로운 경험과 정보를 평가하고, 활용하는 틀을 제공하는 구조화된 경험, 가치, 상황적 정보와 전문가의 유동적 혼합체이므로 자료나 정보보다 인간의 개입 정도가 더 높은 고부가가치의 정보라고 정의한 바 있다. 결국 지식은 자료에서 정보를 거쳐 지식으로 완성된다고 볼 수 있으며, 정보 혹은 자료가 체계적으로 정리되어 특정 현상이나 상황을 설명함으로써 새로운 가치를 제공해 줄 수 있을 때 비로소 지식으로서의 역할을 한다고 볼 수 있다(김학민, 1999).

지식은 다양한 분류 기준을 가지는데, Lundvall et al.(1994)은 내용과 성질에 따라, 첫째는 특정 사실을 이해하고 안다는 것(know-what), 둘째는 인간정신과 행동 및 사회변화의 법칙과 원리를 아는 것(know-why), 셋째는 어떤 일을 할 수 있는 능력과 기술(know-how), 넷째는 누가 무엇을 알고 있으며, 어떻게 하고 있는지를 알고 있는 것(know-who)으로 분류하였다. 나상억(2009)은 지식이 존재하고 있는 상태 및 표현 가능성에 따라, 조직의 지식 형태를 암묵지(暗黙知, tacit knowledge)와 형식지(形式知, explicit knowledge)로 나누고, 이를 가치창조의 개념과 연결시켰다. 다른 한편으로 이견창(2011)은 조직지식은 개인지식, 팀 지식을 정제화 하여 조직성과에 영향을 줄만한 지식으로 구성되어야 하며, 지식의 정확성과 시의 적절성이 유지되도록 해야 한다고 하였다. 개인지식(personal knowledge)은 개인이 일상생활 또는 업무수행 중에 축적하여 보유하고 있는 지식으로서 사회생활을 하거나 업무를 수행하면서 얻게 되는 경험 및 노하우 등을 가리키지만, 조직지식(organizational knowledge)은 조직과 가치 사슬 전체에 축적되어 있는 것으로서 영업 매뉴얼·기술·특허·경영기법·노하우·데이터베이스 등과 전략·사업영역·문화 등도 포함하게 되기 때문이다.

기업의 지식경영 역시 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있다. Wiig(1997)는 지식경영이란 “기업의 성장력과 성공을 확보하기 위해 지속적으로 행동하도록 만들거나 지식자산 가치를 극대화하는 것, 기업의 지식관련 경영활동의 효과성을 극대화하고, 지식자산으로부터 최대의 부가가치를 창출하기 위해 지식을 창출·갱신·적용하는 일련의 체계적이고 명시적인 의도적 활동” 이라 하였고, Prusak(1997)은 지식경영을 “단순히 데이터와 정보를 저장하고, 처리하는 것이 아닌 개인에게 내재화되어 있는 자산인 지식을 인식하고 이를 조직 구성원이 의사결정 등에 이용할 수 있도록 자산화 하는 것” 으로 정의한바 있다. 한편 Bechman(1997)은 “새로운 조직적 역량을 창출하고 구성원의 높은 업무성과를 가능하게 하며, 혁신적 활동을 촉진시키는 동시에 고객가치를 제고시킬 수 있도록 구성원의 경험·지식·전문성을 공식화시키는 것이며, 여기에 보다 자유롭게 접근하면서 그것을 쉽게 활용할 수 있도록 추진되는 활동” 이라 하였다. Davenport et al.(1998a)은 지식경영을 “지식창고를 구축하고, 지식에 쉽게 접근할 수 있도록 하고, 지식 창조·이전·사용을 촉진하는 지식환경을 조성하고, 지식을 자산으로 관리하는 것” 이라 하였고, McElroy(2005)는 “지식 프로세스 확충을 추구하는 경영관리 활동” 이라고 보았다.

반면 Nonaka & Konno(1998)은 지식경영을 “새로운 지식을 창조하고 이것을 전(全) 조직으로 확산시키며, 그것을 다시 상품, 서비스 및 시스템으로 형상화시키는 것”이라고 하였는데, 이를 위해서 기업은 구성원이 보유한 지식과 정보를 공유하고 새로운 지식을 창조하도록 장(場 : Ba, 마당)을 만들어주어야 한다고 하였다. Mason(1991)은 조직을 환경변화에 적응하는 하나의 살아있는 학습조직의 개념으로 설명하고 있는데, 이는 조직 차원에서 지식을 창출하고, 이를 기반으로 환경에 대한 적응력과 경쟁력을 증대시켜 나가는 학습조직의 중요성을 일깨우고 있다고 볼 수 있다. 이러한 관점에서 학습은 지식창조라는 측면에서 매우 중요한 요인으로 논의되고 있다(오해진, 1999). 따라서 지식경영은 기업이 가지고 있는 기업문화와 환경에 따라 조직의 역량을 확보하기 위해 조직구성원의 지식·경험·노하우와 조직이 가지고 있는 지식자산을 찾아 진행되는 학습 활동으로서 학습조직의 형태로 자료·정보·지식·지혜라는 학습의 4단계를 거쳐 효율적으로 공유되고 효과적으로 활용되도록 관리하는 하나의 경영활동이라 볼 수 있다(김학민, 1999).

이와 같이 지식과 지식경영에 대한 기존 선행연구를 살펴보면, 지식정의(wiig, 1997; Davenport et al., 1998a; Nonaka & Takeuchi, 1995), 지식자산(Kaplan & Norton, 2005; Sveiby, 1997), 지식경영 정의 및 전략(Choo, 1996; Hansen et al., 1999; Lai & Chu, 2000; Teece, 2009) 등의 다양한 측면에서 활발히 연구가 이루어졌음을 알 수 있다<표 1 참조>.

또한 지식과 지식의 창조·공유·활용 등을 포함하는 지식관리 능력이 기업 경쟁력 확보의 중요한 원천으로 간주되고 있듯이 (Davenport et al., 1998a; Nonaka & Takeuchi, 1995), 기업에서도 급박한 외부 환경 대응전략의 하나로서 지식경영에 대한 인식이 증대하고 있다(Nonaka et al., 2000; Teece, 2000).

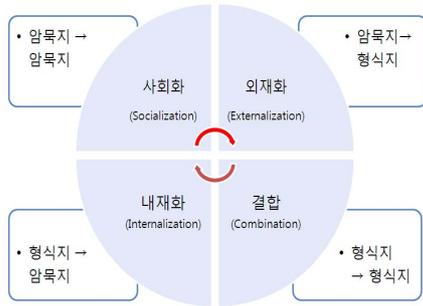
2.2. 지식관리시스템(KMS: knowledge management system)

대부분 새로운 지식은 기존의 지식 기반이 있어야만 창출될 수 있으며, 획득된 지식을 어떻게 변환하고 활용하는가는 조직의 중요한 역할이 된다. 나상억(2009)은 지식의 변환과정을 통해 지식이 창출되는 과정을 서술하였고, 암묵지(暗黙知)와 형식지(形式知)가 서로 변환되는 과정에서 지식이 공유되며 창출된다고 설명하고 있다. 즉, 형식지와 암묵지 두 유형간의 사회적 상호작용을 통해 지식이 창출되며, 이러한 형식지와 암묵지간의 사회적 상호작용 과정을 지식변환(knowledge conversion) 과정이라 한다. 지식은 4가지 변환모드(사회화, 외재화, 종합화, 내재화)를 통해 창출되고 확장되는데, 여기서 사회화(socialization)란 특정 개인 혹은 집단이 주로 경험을 공유함으로써 지식을 전수하고 창조하며 한 암묵지에서 다른 사람(집단)의 암묵지로 변환되는 과정을 말한다. 개인이나 집단의 암묵지가 공유되거나 통합되어 그 위에 새로운 지(知)가 만들어지는 프로세스는 외재화(externalization)라고 정의된다. 종합화(combination)는 개인이나 집단이 각각의 형식지를 조합하여 새로운 지(知)를 창조하는 프로세스로서, 이를테면 언어·문서·설계도·데이터베이스·전자메일 등의 매개를 이용한 분류·가공·조합·편집한 지식의 창조를 말한다. 내재화(internalization)란 형식지를 암묵지로 변환하는 과정이며, 새로운 제품 사양이나 문서가 조직 내에서 공유 또는 체화되는 과정을 통해 암묵지가 확산되는 것을 의미한다.

그러나 나상억(2009)은 4가지의 지식변환 모형 그 자체만으로 지식 창출에 한계가 있기 때문에, 조직에서의 진정한 지식창출은 암묵지와 형식지의 역동적인 상호작용과 지식변환 방식 간의 연결을 통해서 이루어야 한다고 주장했다. 4가지 지식변환 과정을 통해 창출된 지식은 개인·부서·조직 수준으로 확장되는 과정을 통해 조직의 지식이 창출된다고 보았으며, 결국 기업에서 생산성을 높여주는 지식은 단지 정보나 지식의 축적에서 생기는 것이 아니라 암묵지를 형식지로 전환하고 다시 형식지를 암묵지로 전환하는 순환과정(cycle)을 통해 끊임없이 새로운 지식을 창출하고 공유하는 과정을 통해서 조직의 지식 기반을 형성해 나가는 것이라 할 수 있다<그림 1 참조>.

<표 1> 지식과 지식경영 연구

구분	연구자
지식 정의	Kaplan & Norton(1992), Lundvall & Johnson(1994), Nonaka & Takeuchi(1995), Wiig(1997), Davenport et al.(1998a), Krogh(1998).
지식 자산	Kaplan & Norton(1992), Sveiby(1997), Saint-Onge(1998).
지식경영 정의	Nonaka(1991), Mason(1991), Wiig(1997), Choo(1996), Sveiby(1997), Bechman(1997), Nonaka & Konno(1998), O' Leary(1998a), Davenport et al.(1998a), Ruggles(1998), Hansen et al.(1999), Lai & Chu(2000), McElroy(2005).
지식관리 시스템	Nonaka & Takeguchi(1995), Davenport et al.(1996a), Davenport(1996b), Ruggles(1998), O' Leary(1998a, 1998b, 1998c),
지식경영 성공 요인	Earl(1994), Nonaka & Takeuchi(1995), Ulrich(1997), Edvinsson & Malone(1997), Davenport & Prusak(1998b), Gold et al.(2001), 김상수, 김용우(2000), 서도원 등(2006), 김능진, 김훈(2006), 박노경(2009).



출처: 노나카의 지식경영(2009, p94-95)를 재구성

<그림 1> 지식변환 모형(SECI 모형)

이재역 등(2003)은 조직 내에서 원활한 혁신이 일어나려면 조직 내·외부로부터 지식을 확보해야 하며, 이를 위한 흡수채널 구축이 필요하다고 설명한다. 여기서 외부지식이란 기업 외부에 존재하는 지식원천으로 해외와 국내의 다양한 원천을 의미하며, 내부 지식이란 기업내부에 존재하는 원천으로서 자체 조직 내 하위 부서가 이에 포함된다. 결국 기업이 성공적으로 혁신을 수행하기 위해서는 시장을 포함한 지식원천과 원활한 정보교환이 필요하다고 할 수 있다.

지식경영의 목표는 무형자산인 지식을 누가 빠른 시간 안에 기업에 필요한 핵심 노하우로 축적·전파·공유하여 새로운 전략과 상품을 통해 시장가치를 창출할 수 있는가에 있다. 김학민(1999)은 지식경영은 “조직의 부가가치를 창출하는 주체인 인적요인, 경영 프로세스와 기업문화를 포함한 경영요인, 정보인프라 또는 지식관리시스템(KMS)을 강조하는 기술요인으로 결합되어 진다” 고 보았다. 특히 지식경영을 구현하는 수단으로 지식관리시스템(KMS)의 구축을 들 수 있는데, 90년대에 들어오면서 부터 정보기술의 활용 관점에서도 연구가 진행되었다. O' Leary(1998a, b, c)와 Davenport & Prusak(1998b)은 정보기술 활용을 통한 조직지식의 확보 방안을 소개한 바 있으며, 기존의 전자우편이나 그룹웨어와 같은 인터넷 정보기술을 이용한 지식공유 방안에 대한 연구도 많이 수행되었다(Davenport et al.1998a; Nonaka & Takeuchi,1995; Ruggles, 1998). 특히 지식관리시스템(KMS)은 일차적으로는 조직의 지식을 좀 더 체계적이고 효과적으로 관리하고, 나아가 개인의 잠재적 지식을 형상화하여 조직적 지식으로 이끌어내며 또한 이러한 지식을 조직원 각자의 관심과 필요에 맞추어 공유할 수 있는 플랫폼을 제공한다고 할 수 있다.

결국 조직이 필요로 하는 지식자산을 형성하기 위해서, 기업은 업무 특성에 따라 그 관리 방법을 수립하여 독자적인 지식 데이터베이스(data base)를 구축해야 한다. 기업의 지식관리시스템(KMS) 구축은 세 가지 목표를 가질 수 있는데(김학민, 1999), 첫째는 업무 생산성 향상으로 이미 구축되어 있거나 존재하는 지식을 다시 얻기 위한 비효율적 노력을 최소화하고, 얻어진 지식을 적시에 제공하고 전사적으로 지식을 공유하는 것이다. 둘째는 지식의 자산화로 부가가치 창출의 잠재력을 가진 지식을 체계적으로 축적하는 것이다. 마지막으로 조직의 역량과 경쟁력 강화를 목적으로 하는데, 고객은 다양한 정보를 바탕으로 상품과 서비스를 평가하기 때문에 마케팅이나 영업등과 관련된 전략정보의 제공에 의해 고객에 맞는 가치 창출 경영이 이루어져야 하며, 이러한 시스템을 통해 기획·연구·마케팅·생산·영업·구매 등 전부문의

협력 체계를 효율화할 수 있다.

KMS를 통해서 조직은 지식자산을 축적하고, 조직원은 이를 이용하여 발전된 지식을 재창출하게 된다. 즉, 선별되고 정제된 지식을 축적하여 조직구성원들에게 제공함으로써, 새로운 유(有)를 창출하여 기업의 경쟁력을 높일 수 있다. 이러한 활동이 전사적으로 이루어지고, 그 결과가 조직 구성원에게 적기에 공유될 때 전사적인 지식경영 문화가 형성되고 높은 경영성과를 이루어 낼 수 있다. 조직역량(organizational capability)은 조직 내·외부에 존재하는 다양한 지식들을 얼마나 효과적으로 흡수하고 소화하여 활용하느냐에 따라 그 효과성이 달라지며, 조직 내 조직역량은 효과적인 KMS의 구축과 밀접한 관련이 있다(이재역 등, 2003). 결국 조직이 지속적인 경쟁우위를 누리기 위해서는 새롭고 가치 있는 지식을 지속적으로 창출할 수 있어야 하며, 구성원들의 지식보유 수준과 지식이 조직 내부적으로 공유되고 통합되어 새로운 지식이 창출되는 과정과 시스템이 운영되어야 한다.

2.3. 지식경영의 성공요인

Earl(1994)은 성공적인 지식경영을 위한 핵심요소로 지식시스템 활용, 외부와의 네트워크 구축, 지식근로자의 유지 및 활용, 학습 조직으로의 이행이라는 4가지 요소를 제시하였다. Nonaka & Takeuchi(1995)은 일본 기업을 중심으로 지식비전의 발표, 중간관리자를 중심으로 운영하는 경영(middle-up-down), 수직적 조직의 장점(효율성)과 수평적 조직의 유연성을 동시에 추구하는 하이퍼텍스트(hypertext) 형태의 조직구조, 지식담당 임직원에 대한 별도의 경력경로(career path) 제공, 조직구성원간의 상호작용의 기회 확대, 외부와의 지식 네트워크 형성이라는 6가지의 성공요인을 제시한 바 있다. 또한 Davenport & Prusak(1998b)은 24개 기업의 31개 지식경영 프로젝트의 연구 결과를 통해 지식경영과 기업의 성과연계, 인터넷 등 기술적 인프라 확보, 탄력적이며 동시에 표준화된 지식관리체계의 보유, 지식 중심적인 기업문화의 조성, 지식경영에 관한 명확한 목표와 용어의 사용, 조직구성원을 동기 부여하는 적절한 수단 활용, 지식이전을 위한 다양한 채널의 구축 그리고 지식경영에 대한 최고경영층의 지원을 지식경영의 8가지 성공요인으로 제시하였다.

국내 연구들을 살펴보면, 차대운(2003)은 국내 지식경영 성공기업을 조사하여 조직구성원들의 지속적인 교육, 학습조직의 운영, 지식관리시스템의 구축, 최고경영층의 지원과 노력, 지식경영 전담 부서의 설치, 다양한 이벤트와 보상제도, 지식경영 성과 체크 및 평가시스템의 7가지를 성공요인으로 제시하였고, 서도원 등(2006)은 1994년부터 2004년까지 국내외 대표적인 선행 연구자 27인이 지식경영의 성공요인으로 제시한 총 247개의 요인을 분석하여 최고경영자의 의지, 평가 및 보상, 조직문화, 지식관리시스템, 조직구조 등 핵심 성공요인 5가지를 도출하였다. 김상수와 김용우(2000)는 최고경영자의 리더십과 전략, 평가보상, 지식관리시스템, 지식근로자를 제시하였다. 또한 김능진과 김훈(2006)은 지식경영의 성공요인에 관한 기존연구를 고찰하면서 지식경영의 핵심 성공요인으로 지식경영 추진 전략, 조직문화, 프로세스, 정보기술이라는 4가지 요인으로 정의하였다.

결과적으로 <표 2>에서 정리된 바와 같이 기존 선행연구에서 나타난 지식경영의 성공요인을 살펴보면, 공통적으로 중요하게 제기되고 있는 요인으로 '최고경영자의 의지 및 지원', '학습조직문화', '네트워크', '정보기술', '동기부여 및 평가보상' 으로 총 5가지 성공요인을 정의할 수 있다.

<표 2> 지식경영 성공요인 종합비교

구분	Earl(1994)	Nonaka & Takeuchi(1995)	Davenport & Prusak(1998b)	김상수, 김용우 (2000)	차대운(2003)	서도원 등(2006)	김능진, 김훈 (2006)
최고경영자의 의지 및 지원		비전	최고경영층 지원	최고경영자 리더십, 전략	최고경영층 지원과 노력	최고경영자 의지	전략
학습조직문화	학습조직 지식근로자	미들업 다운경영, 상호작용의 기회	기업문화, 명확한 목표와 용어	조직문화, 지식근로자	학습조직, 지속적 교육	조직문화	문화
네트워크	네트워크	조직구조, 네트워크	다양한 채널		전담부서	조직구조	
정보기술	지식 시스템		지식관리 체계, 정보기술	지식관리 시스템	지식관리 시스템	지식관리 시스템	정보기술
동기부여 평가보상		경력경로	동기부여, 지식성과 연계	평가보상	보상 성과체크	평가보상	프로세스

III. 연구 방법 및 대상

3.1. 연구방법

본 연구는 단일 사례연구로서 Yin(1994)이 정의한 현상과 맥락 간의 경계가 명백하지 않은 실제 생활 맥락(real life context) 내에서 그 당시의 현상을 연구하는 경험적 연구와 윤명길과 김유오(2008)가 유통학문의 연구방법론으로 제시하는 규범적 연구방법론과 실증적 연구방법론(통계적분석기법 등) 중 규범적 연구방법론을 기반으로, 파리바게뜨(이하 PB라 칭함)의 지식관리시스템 구축에서 실행 그리고 성과의 도출까지 심층적 사실을 제시하기 위해 Woods & Catanzaro(1988)가 제시한 바와 같이 배경, 현상상태(status), 환경적인 특성 및 상호작용 관련의 심층적 자료를 자연적인 상태에서 조사 분석하는 연구 기법을 활용하여 전개하였다. 연구 결과를 얻기 위해 산업 통계정보, 회사 관련 자료와 연구자의 직접적인 경험 그리고 사실 관계를 명확히 할 부분은 직원들의 인터뷰 등을 바탕으로, 국내 대표적인 프랜차이즈 업체인 PB의 지식관리시스템 도입전의 실태 그리고 시스템 구축 기준은 어떤 의미를 가지고 설계하였는지를 시간적 흐름에 따라 전개하여 깊이 있게 살펴보았다. 사례 분석을 위해 선행연구 고찰을 통해 도출된(표 2 참조),

'최고 경영자의 지원', '학습조직문화', '네트워크', '정보기술', '동기부여와 평가보상'의 5가지 성공요인을 분석 기준의 척도로 사용하였다.

3.2. 연구대상 소개

국내 베이커리 시장은 2001년 1조 2천억에서 2007년 23,144억 원, 2010년 37,745억 원 신장하였으나('07년 → '10년, 63%), 이중 양산빵('07년:5,523억, '10년:7,798억, 시장점유율: 23.9%→20.7%)과 기타(인스턴트) 베이커리('07년:8,000억, '10년:12,000억, 시장점유율: 34.6%→31.8%)는 시장 점유율이 줄어든 반면에, 프랜차이즈 베이커리는 2007년 9,621억 원에서 2010년 17,947억 원으로 86.5% 급신장(시장점유율: 41.6%→47.5%) 하였다. 1945년 종로의 고려당과 충무로의 뉴욕제과로 시작한 두 회사는 초창기부터 국내 베이커리업계와 희로애락을 같이 하며 발전을 거듭한 대표적인 베이커

리 전문기업이었다. 두 회사는 일본, 이태리, 프랑스 등의 선진기업과 기술제휴 또는 합작을 통해 사업과 기술을 확대해 나갔다. 자영제과정에서 출발한 프랜차이즈업체와 달리 신라명과, 크라운 베이커리, 파리크라상은 기존 모기업의 베이커리 사업 확장에 따라 설립된 업체이다. 신라명과는 1984년 신라호텔에서 분사하였고, 크라운베이커리는 1988년 크라운제과에서, 파리크라상은 사니를 모기업으로 타 업체보다 늦은 1986년 설립되었다. 이 밖에도 독일빵집, 해태제과의 델리, 기린의 밀탑, 가나안 베이커리, 바로방, 신라당 등이 있었으나 급변하는 시장상황과 IMF등의 악재로 정리되거나 정체 상태에 있는 실정이다(조준상, 2011).

PB는 1986년 6월에 프랜차이즈 베이커리 가맹사업을 전개하기 시작하였으며, 성장기인 '93~'96년에는 신규고객 창출을 통한 성장기 정예점 출점과 베이크-오프 시스템(bake-off: 휴면생지(生地)를 이용하여 점포에서 직접 즉석으로 제품을 생산하는 것)을 통한 혁신·개량·경쟁제품 전략으로 초고속 성장을 이루어 '97년 업계 1위를 달성하였다. IMF시기인 '97~'99년에는 신규점 출점, 신제품/이벤트/광고의 차별화전략으로 '97년 1위 달성이후 IMF를 극복하고 제 2의 도약기를 마련하였으며, 2000년 이후에는 경쟁이 심화됨에 따라 KMS, 고객 마케팅, 신제품, 신 콘셉트 점포를 강화하여 1위를 수성하고 있다.

PB의 조직구조는 11본부 1소(4개 영업본부 20개 영업팀, 영업지원, 마케팅, 생산, 물류, 경영기획, 경영지원, 구매, 연구소), 5개 공장(성남, 평택, 원주, 대구, 제주), 10개 물류센터(성남, 동남, 시흥, 평

<표 3> 프랜차이즈 베이커리 4사 매출비교

단위 : 억 원

	'07년		'08년		'09년		'10년	
	매출	M/S (%)	매출	M/S (%)	매출	M/S (%)	매출 (E)	점포수
파리바게뜨	6,260	65.1	7,833	66.0	10,015	69.0	13,126	2,716
뚜레쥬르	1,964	20.4	2,754	23.2	3,387	23.3	3,856	1,370
크라운	974	10.1	859	7.2	717	4.9	584	350
신라명과	423	4.4	425	3.6	394	2.7	381	106
계	9,621		11,871		14,513		17,947	

출처 : 한국식품연감(2011, 2012), 재 정리.

택, 신탄진, 원주, 광주, 대구, 부산, 제주), 1개 전문 학원 20개 교육센터, 3개 해외법인(미주, 북경, 상해)으로 구성되어 있다. 직원은 5,100여명이 근무하고 있다. PB의 조직구성원들은 조직몰입(organizational commitment)이 뛰어나고 시장지향적인 마인드를 가지고 있다. 이는 최고경영층의 변혁적 리더십(transformational leadership)에 기인함을 부인하기가 어렵다. 리더십을 통한 동기부여, 개별적 배려, 지적자극 등이 몰입에 영향을 주고 있다고 볼 수 있다.

IV. 사례 분석

4.1. 지식경영 도입 이전 실태

4.1.1. 지식경영에 대한 조직문화 내부 환경측면

2003년도 지식경영을 도입하기 시작할 무렵 PB의 조직구성원들은 지식경영에 대한 기본 이해가 부족했고, 지식경영은 단지 IT 기반의 '데이터베이스, 혹은 지식창고' 정도로 인식하고, 지식경영을 또 하나의 '경영기법이나 도구' 정도로 인식하고 있는 수준이었다. 업무진행 방식은 톱다운(top-down)의 지시 위주였으며, 정보의 흐름이 조직 간에 원활하지 않거나 특정 조직이나 인력에 집중되어 있었고, 조직의 역할 및 책임도 명확하지 않거나 있어도 제대로 인지하지 못하고 있었으며, 업무처리 방식도 조직 중심이라기 보다는 개인 중심의 업무처리가 주를 이루었다.

조직구성원 대부분은 지식경영을 단지 정보나 지식을 시스템을 통해 저장하고 활용하는 정도로 인식하고 있었다. 또한 CoP(community of practice) 라는 개념 자체도 생소하게 인식하는 수준이었다. 그나마 회사의 교육을 담당하는 인력개발팀의 사내교육 담당자 정도가 지식 베이스(base)의 필요성과 IT적으로 체계화된 사이버교육 시스템이 필요하다고 느끼고 있었으며, 사내 지식의 공유와 재활용의 타사 사례를 벤치마킹하고 있는 실정이었다. 또한 조직 구성원들은 지식경영을 또 하나의 '경영기법이나 도구' 정도로 인식하는 수준이었기 때문에, 2001년도 구축된 그룹웨어(사내 인트라넷) 정도면 서로 정보를 공유하는데 충분하다고 느끼고 있었고, 그로 인해 2001년에 구축한 ERP(전사적 자원관리 시스템)의 활용도가 높지 않았다.

그러나 일부 조직 구성원들은 지식이나 경험을 잘 전달하는 것이 필요하며, 구성원들의 업무 노하우나 고객 리스트 등을 업무의 효율을 높이기 위해 형식지화하고 유관 부서에서 활용할 수 있도록 만드는 것이 중요하다고 인식하고 있었다.

4.1.2. 지식경영의 실천행동 측면

조직 구성원들은 회사의 지식경영 실행에 대해서는 미흡하다고 생각하고 있었으며, 업무수행의 교류에 필요한 조직 내 지식의 창출과 IT 기반의 네트워크 활용 등은 부족하였지만 지식경영에 긍정적으로 추진하는 행동은 일부 실천하고 있었다. 또한 조직 구성원들의 업무 수행은 팀 단위로 이루어지고 있었지만, 교차직무, 부서 간의 업무 협력은 부족하였다. 특히 조직단위에서 활발한 혁신활동을 통한 인적교류나 공동연구 등은 거의 없었다. 그러나 마케팅과 생산, R&D 간에는 협의체라는 방식으로 부서간의 교류가 수행되고 있었다.

이 당시 PB의 경우 특별한 지식경영 시스템이 구축되어 있지는

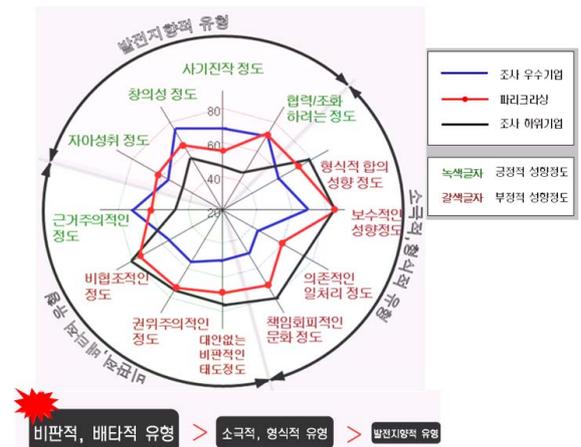
않았지만, 그룹웨어 형식인 인트라넷이 구축되어 있어 일상적 업무상의 커뮤니케이션은 운영되는 모습을 보이고 있었다. 그러나 이러한 네트워크를 기반으로 하는 매뉴얼, 지식과 정보의 저장과 활용은 부족하였다. 또한 개인 수준을 넘어서 조직으로의 지식 전환을 의미하는 조직 내 프랙티스(practice)의 구축에 대해서는 미흡하였으며, 새로운 아이디어를 창출하고, 전략적 의사결정을 할 때 도움이 될 수 있는 지식경영 단계로의 진화된 형태는 갖추고 있지 못하였다. 또한 지식공유의 실행 차원에서 그룹웨어시스템, 그리고 전사적 자원관리시스템(ERP)과 판매시점관리시스템(POS : point of sales)을 구축하여 사용 중이었지만, ERP 등은 조직 구성원들에게 익숙하지는 않지만 업무 수행의 기준 정도로 받아들여지고 있었다.

4.1.3. 지식경영의 실천 장애요인 측면

통상의 혁신활동이나 프로젝트가 추진될 때 보다 실제 활용 시에 형식적으로 실천되지 않아야 지식경영을 수용하는 구성원의 태도가 변할 것이라는 우려가 있었고, 지식과 정보의 폐쇄성, 지식과 정보의 미비한 활용, 형식적인 실행, 개인중심 직무 할당과 업무 수행과 같은 저해 요인들이 최소화 되어야 한다고 판단되는 시기였다<그림 2 참조>.

더욱이 조직구성원들은 사내 보안으로 인한 정보의 폐쇄성이 나타날 수 있음을 걱정하였다. 이로 인해 낮은 수준의 정보의 유통이 지식공유와 활용에 장애가 될 수 있음이 지적되었고, 이에 대한 대안의 필요성이 논의되었다. 또한 개인화된 정보 독점의 경향으로 인해 사내 지식으로의 전환이 원활하지 않은 점도 지적되면서, 정보의 효용성을 높이기 위해 이를 전담 관리하는 주체(조직)를 명확히 해야 할 필요성도 제기되었다.

특히 조직 내 인식과 활용을 높이기 위해 팀제이기는 하나, 팀 중심보다는 개인중심의 직무 할당과 업무수행도 개선되어야 할 요인으로 보고 있었고, 뿐만 아니라 사내 지식경영 시스템이 개별 구성원에게 왜 필요한지에 대해 의구심과 함께 회사의 필요에 의해 강제 화된 또 하나의 업무로 인식되고 있었다.



출처: PB 내부자료(2003)를 활용 저자 재구성

<그림 2> 조직문화 진단 분석

4.2. 지식경영 추진 전략과 목표

PB는 1위 기업이라는 조직 매너리즘 상태에서 구성원들이 혁신 필요성에 대해 인식이 낮은 상태에 있었으며, 빠르게 성장하는 후발 경쟁사에 대한 경쟁우위를 확대할 필요가 있었다. 이에 2003년부터 전사적으로 조직 혁신의 필요성이 본격 제기되기 시작하였고, 그 연장선상에서 지식경영을 추진하기 시작하였다. 무엇보다 PB 지식경영은 다른 혁신활동이나 프로젝트가 추진될 때 보다 실제 활용 시에 형식적으로 실천되지 않도록 하는 노력이 더 심도 있게 고려되었다.

PB는 지식경영을 6단계의 방법을 거쳐 실행하였다<그림 3 참조>. 1단계(문제 정의)에서는 조직의 핵심역량을 근간으로 하는 문제의 인식과 정의, 그리고 조직 내외에 존재하는 정보자원은 무엇이며, 그것을 어떻게 연결시킬 것인가 하는 과제를 정의하였다. 2단계(변화에 대한 준비)에서는 조직행위 및 기술관점의 변화를 요구하는 성공적인 지식경영

초기 단계	확장단계	내부 통합 단계	외부 통합 단계
전사적 지식경영 구현을 위한 분위기 조성	지식경영 기술적, 제도적 하부구조 구축	조직 내부의 지식, 관리활동의 통합	외부 조직과의 지식, 지식관리 활동 통합
<ul style="list-style-type: none"> 지식경영에 대한 필요성 인식 → 조직내로 확산 현재 조직의 지식경영 문제점 파악 지식경영의 비전 및 목표 정의 조직원이 공유 중장기 지식전략 계획 수립 벤치마킹 수행 	<ul style="list-style-type: none"> 지식관리 프로세스 정립 지식평가, 보상제도 도입 지식맵, 전문가법 작성 지식관리시스템 구축 지식경영 제도 개발 운영 지식경영 활성화 프로그램 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영 효과성 평가 지식경영 전략의 유연한 변환 지식활동 품질향상 안 실행 핵심지식 영역파악 및 중점관리 Best Practice전파 시스템 통합 지식집약 제품, 서비스 개발 	<ul style="list-style-type: none"> 조직 외부관리 지식경영활동 효율성평가 사업 파트너와의 지식경영 비전 및 목표, 지식, 지식관리, 시스템 연계 조직간 지식교류 시스템 구축

지식경영 Project 추진 일정



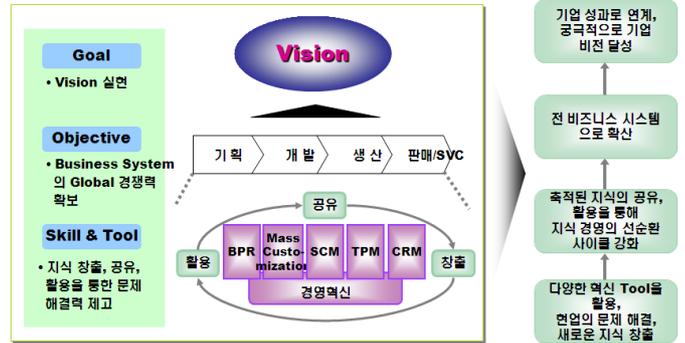
출처: PB 매경-부즈알렌(2008), KM 자료

<그림 3> 지식경영 단계별 구축

프로그램을 고려하였으며, 3단계(지식분류 체계 정의)에서는 핵심역량과 연관된 지식의 분류체계를(핵심역량, 가치사슬, 콘텐츠, 조직) 정의하였다. 4단계(지식경영 전담조직 구성)는 전사 차원의 지식경영 추진 조직을 구성하여 시범적으로 프로젝트를 추진하여 지식경영 추진 원칙과 확산 전략을 도출하였으며, 5단계(지식관리시스템 선정 및 설계)에서는 지식경영 과제의 우선순위 선정과 이를 추진하기 위해 적절한 지식경영시스템을 조사하고 선택하여, 지식저장고·지식검색·지식연결·콘텐츠 관리·분산시스템의 구조를 설계하였다. 마지막 '기존의 정보시스템과 통합'의 6단계에서는 경영정보와 그룹웨어 그리고 업무 프로세스의 표준화 시스템인 BPM(business process management), 성과평가시스템인 PTM(performance & talent management), 온·오프라인 교육시스템인 edu-Portal 시스템, 글로벌 화상회의 시스템 등과의 지식통합 구조를 설계하였다. 이러한 과정을 총괄 수행하기 위하여 지식경영(KM) 추진 실을 운영하였다.

지식경영의 추진목표는, 지식의 자산화, 업무 생산성의 향상, 조직의 역량과 경쟁력 강화라 할 수 있다<그림 4 참조>. 현재 경쟁우위를 차지하고 있는 핵심역량을 근간으로 한 실행(walking)과 미

래 필요역량 확보를 통한 도약(jumping)으로 지속적인 성장 발전을 꾀하기 위해 지식경영을 통한 경쟁우위 역량과 미래 필요역량을 구축하여, 전사 전략을 성공적으로 수행함으로써 최종적으로 회사의 성과와 비전을 달성하는 것을 목표로 하였다. 또한 추진력을 가지기 위해 지식경영을 중장기 및 단기 경영전략 수립과 연계 적용하고 있다.



<그림 4> 지식경영의 목표

지식경영의 중장기 추진 전략으로는 총 5단계로 추진되었다. 2004년까지는 지식경영 활동의 도입기로서, 그룹웨어 구축 등 기반을 닦는 시기였으며, 생산현장 중심의 혁신을 우선하면서 성공 체험을 축적하는 한편, 혁신 활동과 같은 적절한 프로세스를 적용하였다. 2005년까지는 지식경영(KM) 활동의 구축기로서, 핵심 지식의 체계화와 지식경영 시스템을 구축하고, 혁신 활동의 성공 체험을 어떻게 전사적으로 확산시킬 것 인지가 핵심 이슈로 대두되었으며, 이를 해결하기 위해 질적 확산에 의한 조직 문화 조성으로 모든 비즈니스 시스템으로 확산, 조직 문제해결 역량을 기업 성과로 구현 그리고 내실 위주, 실행(action) 중심의 활동을 주요 포인트로 추진하였다. 확산기인 2006년부터는 지식경영 프로세스와 조직 그리고 문화를 만들어가는 시기였다. 이런 과정을 거쳐 2007년까지는 지식경영 활동의 조직 내재화를 위해, 선진 기업과의 핵심역량·지식의 차이를 극복하고, 혁신활동의 일상적 활동으로의 정착이 필요하였다. 이를 위해 비전 선포식, 지식창출뿐만 아니라 창출된 지식의 전사적 공유와 활용 그리고 지식의 통합시스템 구축과 조직문화로의 정착을 궁극적인 목표 달성에 역점을 두었다. 이를 통해 2008년부터는 지식경영의 수확기로 들어섰다고 볼 수 있다.

4.3. 지식경영 구축 및 실천 사례

4.3.1. 최고경영자 관심과 지원

이미 기존 선행연구에서 밝혀진 바와 같이, 성공적인 지식경영을 위해서는 최고경영자의 지원이 중요한 요인이 된다. 최고경영자가 지식경영의 전 과정을 전폭적으로 지원해 줌으로써 지식경영 전담 추진조직이 지식경영을 무리 없이 추진해 나갈 수 있으며, 조직구성원의 참여를 높일 수 있다.

PB 최고경영층은 무엇보다도 매년 일정율의 지식경영 투자 재원을 담보해 주었고, 추진 현황을 주기적(분기 2회)으로 체크함으로써 실행과 추진력에 무게를 실어 주었다. 소비자 클레임에 대해서는 매주 대표이사 주재 품질경영 회의를 통해 점검하고 결정하였다. 이러한 결과는 지식 DB에 등록하여, 전 직원이 품질경영의

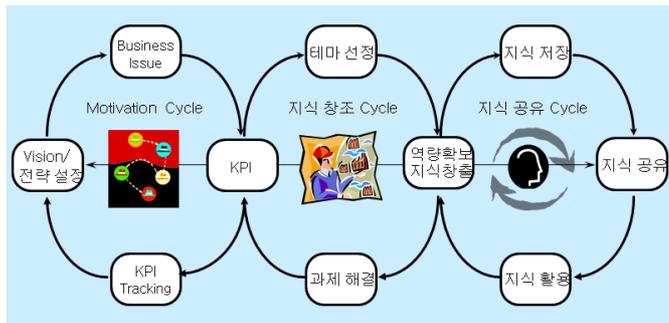
전도사로서 사명을 인지하도록 유도하였다. 또한 지식경영 포스터와 슬로건을 제정케 하고, 그룹웨어 및 사내보를 통해 지식경영의 필요성과 개념, 그리고 성공 모델에 대한 타사의 사례를 주기적으로 홍보하도록 하여, 회사 전반에 걸친 지식경영의 붐 조성에 적극적으로 관여하였다.

4.3.2. 학습 조직문화

지식경영 활동은 능동적으로 지식을 창출하고 활용하는 프로세스와 조직문화를 구축하는 것이 중요하다. Bennett et al.(1999)은 조직구조, 조직문화, 외부환경, 기업규모의 관점에서 다양한 지식경영 방법론의 비교 분석을 통해 변화에 적극적으로 반응하는 기업문화를 가진 기업들이 지식경영에 보다 효과적으로 수용하고 있음을 발견하였다. 또한 직무수행에서 발생하는 문제를 해결하기 위한 지식이나 기술, 방안 등에 대해 끊임없이 학습하고 탐구해 나가는 학습조직의 운영은 지식경영을 성공적으로 실행하는데 있어 중요하며(차대운, 2003),곽윤석과 양해술(2010)은 지식경영 실행 기업에 대한 실증연구에서 직원 교육 등의 학습문화가 기업성과에 긍정적 영향을 끼친다는 것을 확인하였다. 이렇듯 학습조직을 통해 새로운 지식의 습득과 창조, 공유가 자연스럽게 이루어질 수 있는 조직문화를 지속적으로 만들고 발전시키기 위한 노력을 기울여야 한다.

PB는 조직문화를 능동적으로 변화시키기 위해 새로운 실험을 장려하고(새로운 정책의 검토나 제도 도입의 실패에 대해 책임을 추궁하지 않고), 이러한 활동을 추진한 구성원과 조직을 격려하면서, 개선 활동을 위한 학습조직 문화를 조성하여 조직의 지속적인 발전을 추구하였다. 특히 CoP는 전략 CoP와 학습 CoP로 구분되어 진행되며, 전략 CoP는 회사의 전략목표와 부합하는 주제를 갖고 혁신조직 형태로 회사 내에 커뮤니티를 구성하여 활성화되고, 학습 CoP는 전사 집체교육 시에 주제별로 조별 과제를 수행하기 위한 형태로 자유롭게 활용되고 있다.

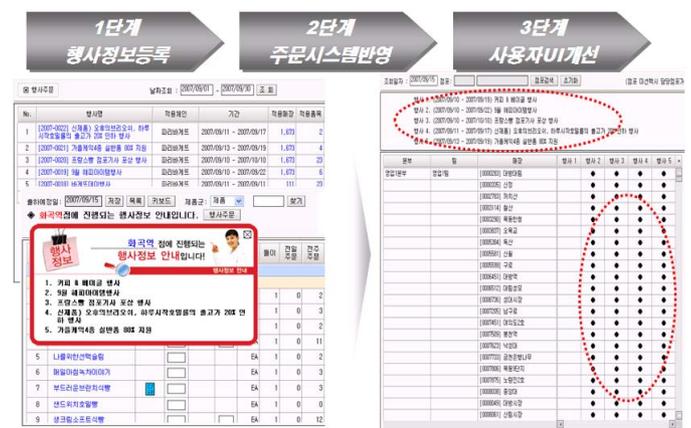
PB는 KMS를 통하여 조직내·외의 문제가 무엇인가를 인지하도록 하여, 단위조직이나 개인차원에서 행동할 요인을 찾도록 하였다. 조직의 문제가 곧 나의 문제라는 공유 활동이 중요하기 때문이며, 해당 문제점을 해결할 수 있도록 조직 구성원 모두가 참여하도록 유도하는 것이다. 예를 들면, 가맹점주의 VOC 경우 절대 삭제가 불가하며, 모든 직원이 그 불만의 내용과 개선 요구사항이 무엇인지 그리고 어떻게 답변되고 결과는 어떻게 이루어졌는지를 명확히 알 수 있으며, 아이디어를 공유함으로써 해결하는 과정은 지식경영활동의 좋은 사례로 발전하였다<그림 5 참조>.



<그림 5> 지식경영의 활용 cycle

혁신, 새로운 방향의 사업 발굴을 시도하는데 있어서 회사 각 부문의 구성원들로 구성된 혁신 팀을 구성해 문제를 해결하는 활동을 추구하였다. 각종 이슈가 발생하면 이를 프로젝트로 선정하여 실행하고, 활동결과를 공유하고 피드백 하는 형태로 진행되었다. 전략과제나 혁신과제 등은 비전·전략과 연계되어 추진되었고, 생산성 혁신 등 38개의 다양한 혁신 활동을 발굴하여 직원들에 의해 활발히 추진하였으며 2008년에만 260억의 금액을 원가 절감한 바 있다. 이러한 혁신활동 결과를 KMS에서 활용할 수 있도록 하였으며, 사업 전략, 혁신 추진, 지식관리를 유기적으로 연계하여 시너지 효과를 창출하고 있다.

이러한 학습조직 문화를 조성하기 위해서는 회사가 요구하는 조직원의 필요역량과 연계한 교육훈련 또한 중요하다고 보았다. 지식경영을 독립적인 혁신 활동으로 치부하지 않고, 전사 교육시스템과 연계하였다. 프랜차이즈 운영을 통해 창출된 업무지식과 노하우, 업무프로세스의 표준화와 간소화 등 다양한 개발결과를 지식 자산화 함은 물론 IT 콘텐츠로 개발하여 교육훈련(학습) 차원에서 활용하고 있다. 예를 들면, 영업현장에서의 데이터를 수집, 가공하고, 정확한 판매 분석을 통하여 가맹점의 매출증대에 기여하고자 개발한 판매 분석시스템을 학습조직·지식관리·성과관리 중심의 가맹점 지식경영 구조로 활용되도록 노력하였다<그림 6 참조>. 가맹점과 본사와의 소통·주문·행사결과 분석·수불 및 재고관리·고객 데이터관리·제조 기사평가·상권별 제품의 판매 분석(ABC분석: 상권별 평형별로 18가지의 모델을 설정하고, 과거 데이터를 활용하여 각 모델별로 제품의 판매정도를 ABCD 4단계로 분석. 본 데이터를 통하여 점포별로 부진제품(C, D)의 취급을 최소화 하거나 활성화하고, 주력제품(A, B)의 판매를 극대화할 수 있는 방안을 찾도록 하는 분석방법)과 찬스로스 분석(chance loss: 제품이 품질됐을 때 더 있었다면 팔 수 있었던 수량을 의미하며, 찬스로스는 매출은 물론 브랜드 이미지에도 커다란 영향을 끼친다) 등 80여 개의 분석 기능을 자체개발하여 활용하였으며, 콘텐츠 전담 개발팀을 두고 끊임없이 새로운 분석기능을 추가함으로써 POS의 기능을 심분 발휘되도록 하였다.



<그림 6> POS-행사프로그램 구축(예)

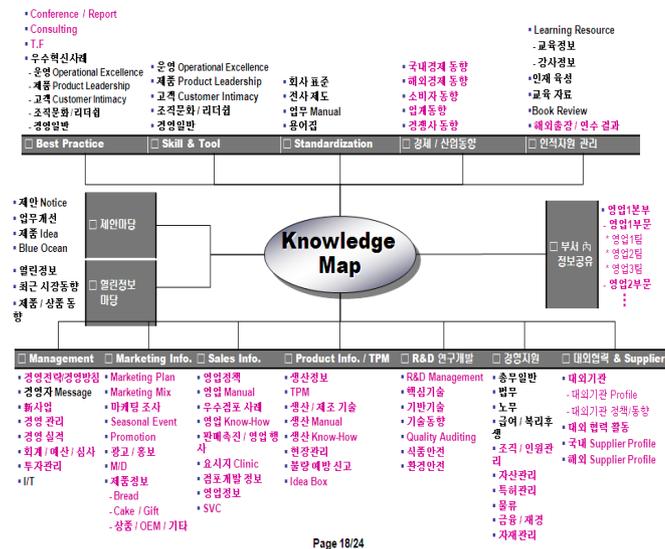
다른 한 예로는, 2005년부터는 점포 품질 및 서비스에 대한 정기적인 고객응대 태도 조사(mystery shopper)를 통해 얻어진 점포별 결과를 분석하고, e-POS 점주교육 창에 저장하여 우수점포의 사례를 공유토록 하는 한편, 점포 수준별로 집체 맞춤교육을 실시하여 가맹점주의 지식공유뿐만 아니라 고객만족을 높일 수 있는 성과(2004년 A, B 등급 32%에서 2008년 A, B등급 68%로 향상)

한편, 2004년부터 회사의 전략적인 문제점을 해소하거나 경영

로 연계시키고 있다.

또한 신제품이 개발되어 시장에 출시되기 전에 전국 3000여개의 가맹점 제조 기사에게 실시해야 했던 '집체 제조교육'도 일부 간단한 제조법은 e-러닝 동영상 콘텐츠로 제작해 편안한 시간에 보고 반복 실습할 수 있도록 하여, 전국 20여개 교육센터에 집합함으로써 소요되는 시간적, 경제적 부담도 최소화할 수 있는 계기를 마련하였다. 아울러 현장 제조기사의 제안(개선) 기술을 사용자 제작 콘텐츠(UCC) 등으로 지식창고에 등록함으로써 상호 배울 수 있는 마당을 제공함으로써 KMS를 '교육훈련의 장'으로 변화시켰다. 이처럼 창출된 지식을 사내 구성원들이 공유·학습·활용할 수 있도록 함으로써 조직 구성원들의 지식수준을 자연스럽게 높이고 있다.

또 한 예로는, 지속적인 지식경영 운영 및 확대 발전의 기본 프로그램으로 e-Learning을 적극 추진하였다. 이를 위해 'edu-Portal 시스템'을 구축하여, 온라인교육 통합 관리 및 온·오프라인 교육 체계를 재구축하고, 인적 자원 양성이라는 핵심역량 강화를 추구함으로써, 교육환경 변화에 적절히 대응하면서 내부자원을 핵심역량과 전략적 목표에 집중할 수 있도록 유도하였다. 아울러 영업, 점포개발 등 회사의 커뮤니티를 통해 창출된 지식은 지식지도(knowledge map)를 기준으로 지식을 구분하고 저장함으로써 이용을 용이하게 하였다<그림 7 참조>. 조직역량 개발과 지원을 위해 온·오프 교육체계 강화와 판매 재활성화 프로그램(SRP: store revitalization program) 그리고 e-POS의 분석기능 숙지를 통한 영업 사원의 컨설턴트 역량 구축에 적극 활용하고 있다.



<그림 7> K-Map

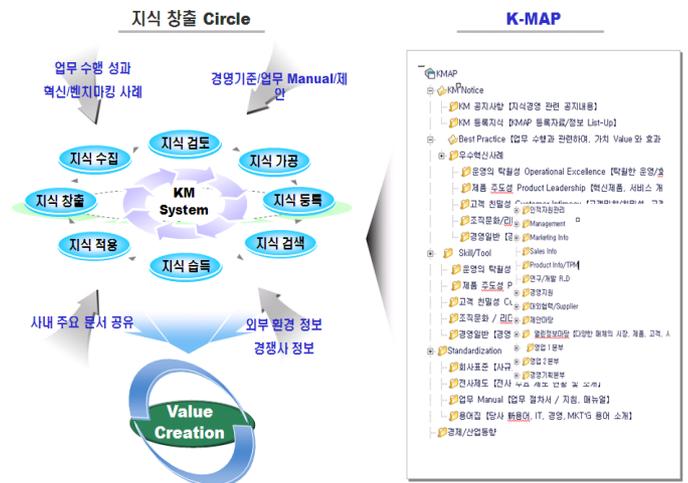
4.3.3. 네트워크

수평적인 네트워크 조직은 기업의 생산과 영업 현장과 밀접한 관계유지를 가능케 함으로써 기존 중앙 집중적인 조직보다 조직의 상황(organizational context)을 빠르게 이해하고, 이를 통해 새로운 지식을 창출하고 공유하기에 적합하다(Krogh,1998). 그리고 네트워크 구축과 지식공유 활동이 활발할수록 기업의 성과를 높일 수 있으며(곽윤석, 양해술, 2010), 새로운 지식의 축적을 통한 창의적 문제해결 과정을 통해 조직 혁신을 이끌 수 있고, 이를 통해 지식경영에 대한 구성원들의 수용 인식과 태도를 높일 수 있다(허

문구, 2011; Smith et al., 2005).

PB의 KMS는 지식경영 활동의 핵심은 지식을 정리하고 공유하고 활용을 통해 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 요약할 수 있다. KMS에는 업무제안(경영개선 아이디어, 향후 필요한 기술 또는 정책 등), 표준지식(규정, 표준, 절차)과 업무지식(업무처리에 필요한 문서, 문제해결과과정에서 생성된 노하우, 성공·실패사례, 타사의 벤치마킹 자료) 그리고 각종 행사자료와 회의자료, 서식과 양식을 등록하여 공유하도록 하여 업무수행에 도움이 되도록 하고 있다<그림 8 참조>.

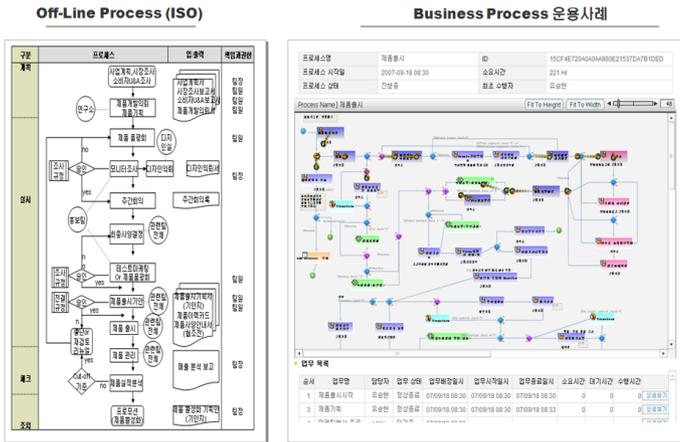
PB는 새로운 지식의 창조를 원활히 하기 위해, KMS와 타 시스템과의 연계 구축을 강화하였다. 단순한 KMS의 구축은 자료의 축적과 생성만으로 끝날 수 있기에, 타 시스템과 연동하여 지나치게 분화되어 있는 업무 프로세스를 개선하였다. 예를 들면, BPM 시스템 구축을 통해 업무 프로세스를 표준화·간소화하면서 업무 프로세스를 시스템화 하였고, 조직간 창출된 업무지식을 실시간으로 공유하고 재조정하도록 하였으며, 업무 프로세스의 명확화로 프로세스 상에서 발생된 문제나 지연되고 있는 단계를 실시간으로 파악함으로써 부서 간의 임무와 책임을 명확히 할 수 있게 되었다.



<그림 8> 지식창출 네트워크

<그림 9>의 BPM 시스템에서 신제품 개발과 출시를 위한 지식의 창조 과정을 살펴보면, 일반적 과정에서 볼 때 시장조사·아이디어 도출·개발·시제품 생산·소비자 테스트·보완·제품생산·출시·출시후의 소비자 반응·보완 등의 다단계 프로세스를 거쳐야 하며, 이와 관련된 지식을 공유하고 창조하기 위해 연구소-마케팅-물류-생산-영업-기획 등 수많은 관련부서 구성원들의 회합과 조율 과정, 최종 의사결정 과정이 수반되며, 이러한 과정을 거치면서 창출된 지식이 제대로 공유되고 활용되지 못함으로써 발생하는 기회손실은 매우 크다. 따라서 PB는 신제품 개발과 출시에 수반되는 전체 업무 과정을 업무단계 및 절차 정의, 담당부서 정의, 업무처리 시간을 표준화하여 BPM에 탑재하고, BPM을 이용하여 관련문서, 문제점, 요구사항, 지원요청 등 업무과정상 창출된 지식을 등록함으로써, 업무처리 현황, 지연 상황과 원인 등 업무처리 정보를 관련부서가 실시간으로 공유하도록 하였다. PB의 BPM은 이와 같은 목적에 맞도록 연구원·생산·마케팅·영업·물류 등의 요원을 하나의 지식 네트워크로 연결하고, 구성원들의 개인 경험과 지식을 형식지화 함으로써 공유하는 참고 역할을 하고 있다. 이를 통해 통상 2~3개월 소요되던 신제품개발과 출시 기

간을 1.5개월로 단축하는 등, 다양한 부서간의 협업과 KMS가 가진 지식공유와 학습효과를 높이게 하였다.



<그림9> KM 기반의 BPM 구축 : on vs. off process

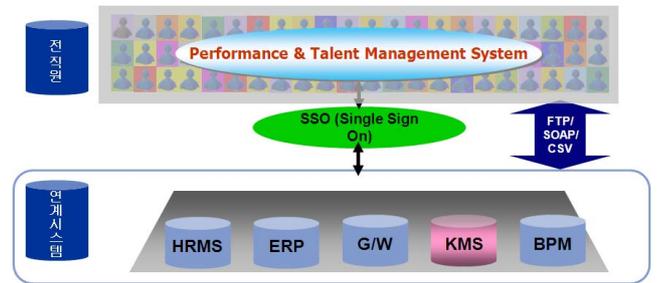
4.3.4. 정보 기술

지식의 획득·저장·활용 등 지식경영 활동에 필요한 다양한 기능을 뒷받침하는 지식 파이프라인으로서 정보기술 역량은 필수적이며, 나아가 적절한 정보기술 역량은 다양한 조직을 하나로 통합할 수 있는 수단으로 제시되고 있다(Quinn et al., 2006; Zack,1999). 정보기술이 지식경영에 미치는 영향에 대해, 정보기술은 개인과 개인 사이를 네트워크로 연결함으로써 개인은 전문가들과 상호작용을 통해 시공을 초월해 지식공유와 학습을 할 수 있다(최은수, 2008). 따라서 구체적인 형태를 가진 지식을 다양한 도구를 통해 언제, 어디서나 접속 가능한 채널을 열어 놓아 개방된 형태의 열린 지식공간을 마련할 수 있기 때문에 이러한 정보기술은 지식의 확산과 활용을 극대화 해주며, 업무의 질적 수준을 높일 수 있는 강력한 도구가 될 수 있다. 그러나 지식경영을 위한 인트라넷을 구축할 때 사용자의 업무 과중을 고려치 않고 시스템만을 강화하거나 조직 내 문화 및 규정이 존재하지 않고 시스템간의 연계성이 떨어진다면, 지식경영을 위한 인트라넷 시스템도 수행자의 이중 부담을 부추일 수 있기에 보다 체계적이고 사용자 중심의 최적화된 시스템에 대한 연구가 필요하기 때문이다(허태상 등, 2005).

PB의 KMS는 자율적 지식획득 기능과 알림 기능 등 사용자의 사용 편리성을 중요시 하였다. 다양한 지식의 탑재가 가능하도록 지식 맵(K-map)을 설계하여, 새로운 지식을 유형별로 등록하고 활용할 수 있도록 구축함으로써, 업무활용도가 높은 지식 생성 및 축적이 가능하도록 하였다. 이를 통해 지식공유와 지식 순환과정의 강화를 통하여 동일하거나 유사한 지식이 최소화되었으며, 직원들의 학습활동 효과가 개선되었다. 또한 신규지식이나 지식평가의뢰, 평가 완료 등의 사항이 있으면, 알림 기능을 통해 관련자에게 통보해 주고 있다.

KMS를 통하여 직원들로 하여금 특정부서 위주의 협소한 시각이 아닌 조직 전체의 관점에서 의사결정을 하도록 하는데 큰 기여를 할 수 있고(이건창, 2011), 웹 기반의 성과물 관리시스템은 개인 및 과제별 평가의 지표로 활용될 수 있을 뿐만 아니라, 종합정보시스템과의 연계를 통해 관련정보의 지속적이고 체계적인 관리에 이용될 수 있듯이(한희준 등, 2005), PB는 학습조직·지식관리·성과 관리로 지식경영 구조를 구성하고, 학습조직으로 판매

활성화 프로그램(SRP)과 교육 포털인 사이버연수원을 두고 있다. 지식관리를 위해서는 KMS와 BPM 시스템을 활용하고, 성과관리를 위해서는 ERP와 e-POS, 균형성과표(BSC)에 기반을 둔 성과평가시스템(PTM)을 활용하고 있으며<그림 10 참조>, 전체 물류배송 차량에 PDA를 지급하고 배송차량의 내부온도 및 차량속도, 점포 점착시간 등을 본사 중앙물류센터에서 실시간으로 감지할 수 있는 배송시스템을 가동하여 제품의 신선도와 품질 안정화를 기하고 있다. 또한 지식공유와 학습활동을 극대화하기 위해, 화상회의 등 다양한 정보기술을 경영활동에 도입하여 오프라인에서 이루어지던 공감적 지식 등의 도출이 용이하도록 도움을 주고 있다. 이를 볼 때, PB의 KMS는 업무포털, 학습포털등과 긴밀하게 연동되어 있음을 잘 보여주고 있다.



<그림10> PTM-기간시스템 연계도(예)

PB의 KMS는 쌍방향(two-way) 커뮤니케이션 기법으로 발전시켜 자발적인 실행력을 유도하는 지식경영 체계를 구축하였다. 정보화 이전의 지식공유는 지식 소유자와의 오프라인 접촉을 통해 암묵지의 교환, 암묵지의 공유, 오프라인 상의 형식지의 결합, 암묵지의 학습이라는 활동 사이클에 초점이 맞춰져 있다면, 정보기술을 활용한 지식관리시스템은 이러한 활동을 변화시키는 계기도 되었다. 즉, 온라인상에서의 KMS·ERP·POS·BPM·PTM·edu-Portal·글로벌 화상회의 시스템 등의 정보기술 도구를 활용하여 암묵지를 공유, 다른 암묵지를 학습할 수 있게 되었고, 전자우편·동영상·그룹웨어 게시판 및 전자결재·온라인 CoP등을 통해 암묵지를 형식지로 공유하거나 이를 통해 필요한 지식을 학습하게 되었다.

이러한 결과는 정보기술은 지식의 공유·활용·창조의 프로세스를 공유, 학습하는 순환과정으로 단순화시켜 지식흐름의 가속도 효과를 만들어 내고 있다. 본 사례에서 보는 것처럼, 온라인 장은 과거 오프라인 상에서 이루어졌던 '지식생성의 장', '상호작용의 장', '훈련의 장'의 역할을 동시에 가능하게 함을 알 수 있다.

4.3.5. 동기부여와 평가보상

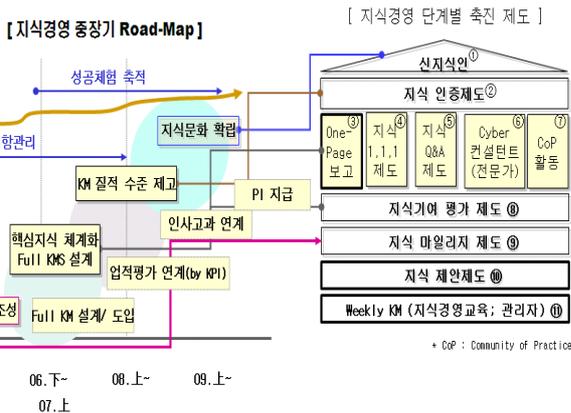
기업의 조직구성원을 지식노동자로 탈바꿈시키기 위해서는 적절한 교육훈련뿐 만 아니라, 좀 더 쉽게 지식 프로세스를 실행하고 지식공유를 하기 위한 적절한 촉진제도와 표준화된 보상제도가 마련되어야 할 것이다. 보상과 평가는 일회적인 이벤트 성격이 아닌 지속성을 가져야 하며, 지식경영이 강제적이며 부가적인 업무라는 인식을 갖지 않고, 조직 구성원들의 일상에서 도움이 되는 영속적 활동이 되도록 동기부여와 평가에 의한 인센티브 제공이 필요하다(김상수, 김용우, 2000; 김능진, 김훈, 2006).

PB는 직원의 참여 동기부여를 높이기 위해 촉진 제도를 실시하고, 평가보상과의 연계를 강화하였다<그림 11,12 참조>. 초기에는

저항을 관리하기 위해 지식경영 홍보 및 분위기 조성을 위한 'weekly KM' 과 같은 활동을 하였고, 지식의 등록·답변·평가·조회에 의한 지식 마일리지와 보상 제도를 추진하였으며, 사내 전담 전문가에 의한 실시간 지식 제공 및 지원체계(지식 Q&A)도 마련하였다. 분위기 조성 후에는 1인이 1개월에 1건의 지식을 게시하는 '지식 111제도' 등을 추진하였으며, 이어 분야별 지식을 공유·습득·문제해결 학습조직 활성화를 위한 CoP 활동과 업무개선·생산성향상·비용절감 등 아이디어 확보 등 제안 활성화를 위한 지식제안 제도를 시행하면서, 개인과 조직간 시너지를 내기 위해 보상을 연계하는 제도적 장치도 마련하였다. 보상으로는 기본적으로 지식·제안 심사자 및 사용자에 대한 보상, 지식경영에 적극적으로 참여한 직원들에 대해 제안사례 발표 및 시상, 우수 혁신활동 시상 등 다양한 이벤트를 개최하여 구성원들을 장려하고 격려하였다.

4.4. 지식경영 추진 성과

이러한 지속적인 지식경영 노력을 기반으로 PB는 지식경영 전후(前後) 많은 변화를 이루었다<표 4 참조>. 먼저 지식의 생성측면에서의 성과를 살펴보면, 문서중심에서 시스템 중심으로 전환되고 여러 계층 및 부서간의 지식결합과 생성이 용이해졌으며, 실시간으로 국내외 정보와 지식공유로 인해 업무생산성과 효율성이 높아졌다. 또한 외재화 활동의 증가로 형식지화가 힘든 고품질 지식(매뉴얼 등)을 생산하는 등 지식이 양적인 측면과 질적인 측면 모두에서 크게 향상되었으며, 축적된 지식이 업무에 적극적으로 활용된다는 것이다. 지식의 변환 측면에서는, 외재화와 내재화 활동이 증가함에 따라 지식의 흐름이 빨라지고 지식결합이 용이해지면서 지식의 학습시간이 단축되었으며, KMS의 구축으로 지식의 증개와 핵심지식의 체계화에 기여하였다. 마지막으로 지식의 공유·학습·창조 과정이 체계적으로 변화하였다.



<그림 11> 지식경영 단계별 촉진제도

또한 지식을 평가할 수 있는 지표를 개발하고 이를 공개하며, 평가 결과에 대해 반드시 피드백을 하여 구성원들의 지식마인드를 높일 수 있도록 하였다. 보상과 평가는 일회적인 이벤트 성격이 되지 않도록 하기 위해 물질적 보상뿐만 아니라 인사평가와 연계하여 공헌도에 따라 우수자 또는 팀에게는 업적평가를 상향 조정하는 인사 측면의 혜택 등을 부여함으로써 본인의 승진 등의 성장에도 도움을 받을 수 있도록 하였다. 지식경영이 강제적이며 부가적인 업무라는 인식을 갖지 않도록 노력하였으며, 조직 구성원들의 일상에서 도움이 되는 활동이라는 인식을 갖도록 제도를 운영하고 있다.

<표 4> 지식경영 활동 전후의 변화

구분	이 전	이 후	주요 변화
지식 생성	문서, 사내정보 중심	시스템 (온라인), 사내외 정보 중심	<ul style="list-style-type: none"> 여러 계층 간 상호관계 및 지식결합, 생성 외재화(E) 활동 증가 ⇨ 형식지화가 힘든 고품질 지식을 형식지화 <ul style="list-style-type: none"> - 매뉴얼화 : 점포운영/제조/서비스 등 26건(지적재산 등록 12건) - 규정화 : ISO 2001 (사내 규정 27개 재정비) 실시간 국내외 정보와 지식공유 : 업무생산성과 효율성 향상에 기여
지식 변환	SECI 관점	E-I 활동 증가	<ul style="list-style-type: none"> 지식흐름 가속화와 지식결합의 용이성으로 지식 학습시간 단축 지식관리 시스템 구축으로 지식의 증개 원활, 핵심지식 체계화에 기여 <ul style="list-style-type: none"> - 지식 네트워크(KMS, Group Ware, ERP, web-POS, P-KMS, edu-Portal, SRP, BPM, PTM, 보안관리, MRO(통합구매관리) 등 연계 시스템
지식공유 - 학습 - 창조	비체계적	구조적	<ul style="list-style-type: none"> 타 시스템과의 연계 지식공유, 결합, 창조 가속화 : 혁신활동 38개 상호작용의 무대로 변화 ⇨ 실시간 지식정보 공유로 지식흐름 가속화



<그림 12> 지식 등록 및 보상프로세스

혁신활동의 예를 들면, 활동 결과에 대한 실시간 지식정보의 공유로 인해 지식의 흐름이 가속화되었으며, 부서간의 또는 개인 간의 상호작용 무대를 만들어 가고 있음을 알 수 있다. KMS와 다른 경영시스템과의 연계 기능이 강화되어 다양한 지식의 공유와 관련 자료의 상호 조회 및 검색이 가능하게 되어 업무처리의 정확도가 크게 증가하였다. KMS를 통해 업무자료의 공유체계가 훨씬 체계화되고 유사 지식의 중복 발생이 최소화되어 업무 처리시간 절약에 기여하였을 뿐만 아니라, CoP 활성화에도 큰 도움을 주고 있다.

정량적인 관점에서 PB의 경영성과를 요약하면 <표 5>와 같다. 당사는 지식경영 확산기인 2006년부터 서서히 성과를 보이기 시작하였는데, 지식경영을 통해 고객 만족 증대, 매출 및 이익의 지속적 증가와 같은 경영성과를 얻을 수 있었다. 부가 가치 측면에서

PB의 브랜드 인지도는 92%로 베이커리 카테고리에서 가장 높은 뿐 아니라, 전체 외식 프랜차이즈 브랜드 중에서도 62%로 높은 편이며, 브랜드 매력도(attraction) 지수는 75% 이상으로 베이커리 산업의 경쟁 브랜드 대비 가장 높게 나타났다. 신제품의 개발기간도 2008년 BPM의 도입으로 평균 1.5개월로 50% 이상 단축되었다. 매출은 2002년 2,700 억 원에서 2004년 3,500 억 원, 2006년에 5,050 억 원, 2008년에는 7,900 억 원을 달성하고 있다(M/S 66%). 점포수는 2002년 1,072 개에서 2006년 1,520 개, 2008년 1,880 개로 크게 증가하였다.

고객관점 측면에서는, 2006년 하반기부터 도입한 가맹점주의 고객의 소리(VOC)는 2일내 답변율 98%, 한 달 내 조치율 92%로 매우 높은 처리율을 보이고 있는데, 이는 VOC에 대한 최고경영자의 관심과 반드시 관련 팀장이 조치 전에 성의 있는 답변을 의무화하고, 약속한 사항에 대한 조치 여부를 POS 시스템에 답변과 조치사항 등록 의무화를 통한 프로세스에 의해 철저히 체크하는 노력의 결과라 볼 수 있다. 소비자 클레임에 대해서는 초기에 현장에서 즉각 응대하는 프로세스로 전환하고, 점포·영업사원·품질경영 등 부서간의 역할과 책임을 명확히 형식화 하였으며, 그 처리결과와 문제점에 대해서는 매주 대표이사 주재 품질경영 회의의 통해 점검하고 결정하였다. 이러한 결과는 그룹웨어에 등록하여 전 직원이 품질경영의 전도사로서 사명을 체득하도록 유도한 결과라 볼 수 있다.

학습과 성장 측면에서는, edu-Portal 시스템이 구축된 2006년부터 사내교육 과정은 2005년 39개 과정이 2008년 이후 250 여 과정(오프라인 70개 과정, 온라인 180개 과정)으로 사내직원에 대한 자기개발의 기회를 대폭 확대하였으며, 교육이수 달성도가 93%로 높은 이유는 교육시간을 평가(KPI)에 반영하는 등 지식과 경험의 결합을 통한 개인의 성장이 조직의 성장과 연동됨을 강조한 결과라 볼 수 있다.

프로세스 측면에서는, KMS가 구축된 2006년부터 생산직 위주로 생성되던 제안도 사무직으로 확산되면서 2008년 9,300 여건으로 증가하였고, 지식등록 누적건수도 2005년 326건에서 2008년 14,000 여 건으로 증가하여 KMS에 축적되어 공유되고 있다. 비용절감, 지적재산권과 같은 지표는 제안과 혁신활동의 결과물로 볼 수 있다. 즉, 수익을 올리기 위한 다양한 경험 및 노하우를 지식으로 등록하였으며, 원가절감을 위한 다양한 제안과 혁신 활동을 한 것이 크게 주요하였다. 또한 동사는 지식경영의 혁신적 효과를 높이 평가받아, 매경-부즈알렌 지식경영 대상에서 2006년과 2007년 2년 연속으로 지식 심화 부문과 기업가치 혁신부문 우수상을 수상함으로써 그 가치를 인정받았다.

V. 결론 및 시사점

오늘날 기업은 끊임없이 변화하는 경영 환경 속에서 더 많은 이윤을 창출할 수 있는 위치를 확보하기 위해 노력하고 있다. 기업에 경쟁우위를 가져다주는 많은 자원들 중에서도 특히 지식(knowledge)은 생산 활동을 위해 다른 자원을 변화시키거나 확보할 수 있도록 만드는 중요한 자원으로 알려져 있다. 이러한 조직 내 지식은 다양한 형태로 존재하고, 다양한 장소나 개인에게 산재해 있으며, 때문에 이를 통합하고 체계적으로 활용하기 위한 기업의 전사적 관리 활동이 필요하다. 급속히 성장하고 있는 프랜차이즈 사업에 대한 관심과는 상반되게, 프랜차이즈 사업에 대한 경영학적 연구는 아직까지 부족한 실정이며, 지식경영 시대의 프랜차이즈 기업들의 지식경영에 대한 구체적인 대안이나 성공 전략에 대한 논의도 활발하지 못한 한계를 가진다. 더욱이 많은 기업이 지식경영 도입을 위해 많은 투자를 하고 있음에도 불구하고, 어떻

<표 5> BSC 관점에서의 지식경영 성과

관점	주요지표	실적		비고
		추진 전 (2002)	추진 후 (2008)	
부가 가치	매출 (M/S)	2,700 (54%)	7,883 (66%)	* '04(3,500)/'06(5,050)/'10(13,126)
	점포수	1,072	1,880	* '04(1,280)/'06(1,520)/'10(2,716)/'11(3,100)
	신제품 개발기간	~3개월	1.5월/건	*
	브랜드 인지도	68%	92%	* '06(85%)
	브랜드 매력도	-	75%	*
	신규 사업 개발(누적 건)	-	3건	* 파스쿠치 등
고객	직원만족지수(ESI)	3.21	3.74	* '06 (3.43)
	VOC 처리율	-	-	* '06.하 도입
	-가맹점	-	92%	*
	-소비자클레임	9.1	98%	* '06(93%)
학습과 성장	클레임 발생률	(04년)	3.4	* ppm
	교육훈련 과정수	30	250	* '05(39), '06(185)
	교육훈련 만족도	3.2	3.9	* '05(3.3), '06(3.5), '07(3.7)
	이수시간 달성도	55%('05년)	93%	* 140시간/년 기준/ e-learning 과정 포함
프로세스	원가 절감	25억 원	320억	*
	지적재산권	17건	83건	* '05(35), '06(45)
	시스템 구축(누적)	ERP,인트라넷	12건	* KMS, BPM, PTM, MRO, SRP 등
	제안건수	2,295('03)	9,350	* '05(3.5천) '06(3.3천)
지식등록(누적 건)	245('05)	14,100	* '05(326) '06(5,113)	

출처: PB 매경-부즈알렌 KM 자료(2008), TNS조사자료(2008), 한국식품연감(2011,2012)를 참조하여 저자 재구성

게 지식경영을 통해 기업성과 향상을 가져올 수 있는가를 이해하지 못함으로써 기업 내 혼란만 가중시킬 수 있으며, 자원이 부족한 중소기업이나 프랜차이즈 기업들의 경우 이러한 혼란은 더욱 가중될 수밖에 없다. 이에 본 연구에서는 성공적인 지식경영 기업으로 꼽히는 PB의 사례를 연구 대상으로 프랜차이즈 기업을 위한 지식경영의 대안과 시사점은 제시하고자 하였다.

1988년 후발주자로서 베이커리 프랜차이즈 업계에 진출한 PB는 차별화된 시스템과 진취적인 브랜드 이미지를 지속적으로 홍보하는 한편, 고객의 니즈 및 상권별 특징에 기반을 둔 마케팅 전략을 추진하여 후발주자에서 시작하여 고속성장을 이루어 10년만인 1997년 업계 대표주자로 성장하였다. 그러나 PB는 이제 제3의 도약(제2의 도약:1998년 이후 업계 1위 시기)을 준비하기 위해 새로운 도전과제를 고민하기 시작했고, 지속 성장을 위해서는 내부 자원에 대한 역량 강화가 중장기적으로 추진해야 할 과제로 정하고, 창출된 조직 안(內)의 지식을 체계적으로 통합하는 노력을 통해 경쟁우위 요소를 다지기 위한 혁신 방향중 하나로 지식경영을 추진하게 되었다.

이에 본 연구에서는 프랜차이즈 기업으로써 PB의 지식경영 활동의 주요 추진 내용을 '최고경영층의 관심과 지원',

'능동적인 지식공유와 활용을 위한 학습조직 문화', '네트워크 활성화를 통한 지식의 변환', '정보기술', '지식경영의 내재화를 위한 동기부여와 평가제도' 라는 5가지의 관점에서 분석을 통해 그 시사점을 살펴보았다.

첫째, 최고경영자 관심과 지원 측면에서 PB 최고경영층은 무엇보다도 매년 일정율의 지식경영 투자 재원을 담보해 주었고, 추진 현황을 주기적으로 체크함으로써 실행과 추진력에 무게를 실어 주었다. 이렇듯 경영층의 적극적인 지원 노력이 조직 내 지식관리 시스템의 확대와 활성화를 촉진할 수 있다. 무엇보다도 지식경영은 조직 구성원들의 적극적인 참여와 신뢰, 조직 속에 체득화된 지식의 현명하고 지속적인 활용, 고객문제 해결에 중점을 둔 프로세스의 창출 등을 통해 회사 성장에 필수 불가결한 자양분을 공급하는 역할을 수행한다(김용진, 2010). 따라서 경영자들은 자신들의 회사가 처한 상황을 이해하고, 어떠한 방향으로 지식경영을 도입할 수 있는지를 세밀히 검토하여 적극적인 자세로 관련된 문화를 만들고 발전시켜야 한다.

둘째, 학습조직 문화 구축 측면에서 PB는 조직문화를 능동적으로 변화시키기 위해 새로운 실험을 장려하고, 이러한 활동을 추진한 구성원과 조직을 격려하면서, 개선활동을 위한 학습조직 문화를 조성하여 조직의 지속적인 발전을 추구하였다. 또한 KMS를 통하여 조직내외의 문제가 무엇인가를 인지하도록 하여, 단위조직이나 개인차원에서 행동할 요인을 찾도록 하였다. 아울러 지식경영을 독립적인 혁신 활동으로 치부하지 않고, 전사 교육시스템과 연계하여 회사가 요구하는 조직원의 필요역량과 연계한 교육훈련을 강화했다. 프랜차이즈 기업의 경우 프랜차이즈 운영을 통해 창출된 업무지식과 노하우, 업무프로세스의 표준화와 간소화 등 다양한 개발 결과를 지식 자산화 함은 물론 IT 콘텐츠로 개발하여 교육훈련(학습) 차원에서 활용 할 수 있으며, 지속적인 업무역량 향상으로 이어질 수 있다는 특징을 고려할 때, 학습조직 문화를 구축하는 것은 매우 중요한 요인이 된다.

셋째, 네트워크 구축 측면에서 PB의 KMS는 지식경영 활동의 핵심은 지식을 정리하고 공유하고 활용을 통해 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 요약할 수 있다. 새로운 지식의 창조를 원활히 하기 위해, KMS와 타 시스템과의 연계 구축을 강화하였다. 단순한 KMS의 구축은 자료의 축적과 생성만으로 끝날 수 있

기에, 타 시스템과 연동하여 지나치게 분화되어 있는 업무 프로세스를 개선하였다. 특히 프랜차이즈 기업의 경우 수많은 매장과 고객과의 커뮤니케이션 등 다양하고 많은 양의 네트워크 관리와 소통이 필요한 특징을 가진다. 때문에 네트워크를 활성화 한 지식경영은 새로운 아이디어 창출은 물론 현재 문제점을 빠르게 파악하고 보완할 수 있는 시스템으로의 역할까지 활용될 수 있다.

넷째, 정보 기술 측면에서 PB는 자율적 지식획득 기능과 사용자의 사용 편리성을 중시하였다. 다양한 지식의 탑재가 가능하도록 지식 맵(K-map)을 설계하여, 새로운 지식을 유형별로 등록하고 활용할 수 있도록 구축함으로써, 업무활용도가 높은 지식 생성 및 축적이 가능하도록 하였다. 이를 통해 지식공유와 지식 순환과정의 강화를 통하여 동일하거나 유사한 지식이 최소화되었으며, 직원들의 학습활동 효과가 개선하였다. 또한 학습조직·지식관리·성과 관리로 지식경영 구조를 구성하고, 학습조직으로 판매활성화 프로그램(SRP)과 교육 포털인 사이버연수원을, 지식관리를 위해서는 KMS와 BPM 시스템을 활용하고, 성과관리를 위해서는 ERP와 e-POS, 성과평가시스템(PTM)을 활용하고 있다. 결국 프랜차이즈 기업 역시 다양한 정보기술을 경영활동에 도입하여 오프라인에서 이루어지던 감각적 지식 등의 도출이 용이하도록 도움을 줄 수 있으며, 업무포털, 학습포털등과 긴밀하게 연동되는 만큼 단순한 지식 창출과 공유를 넘어 혁신적인 업무 프로세스를 마련하는데 중요한 연계성을 가질 수 있음을 보여준다.

다섯째, 동기부여와 평가보상 측면에서 PB는 직원의 참여 동기부여를 높이기 위해 촉진 제도를 실시하고, 평가보상과의 연계를 강화하였다. 분야별 지식을 공유·습득·문제해결 학습조직 활성화를 위한 CoP 활동과 업무개선·생산성향상·비용절감 등 아이디어 확보 등 제안 활성화를 위한 지식제안 제도를 시행하면서, 개인과 조직간 시너지를 내기 위해 보상을 연계하는 제도적 장치도 마련하였다. 또한 지식을 평가할 수 있는 지표를 개발하고 이를 공개하며 평가 결과에 대해 반드시 피드백을 하여 구성원들의 지식마인드를 높일 수 있도록 하였다. 이는 곧 지식경영이 강제적이며 부가적인 업무라는 인식을 갖지 않도록 노력함으로써 조직 구성원들의 일상에서 도움이 되는 활동이라는 인식을 갖도록 제도를 운영하는 것이 중요함을 시사해 주고 있다.

특히 PB의 지식경영 사례에서 주목할 점은 지식관리시스템이 다양한 용도로 사용되고 있다는 점이다. 벤치마킹·비즈니스 흐름과 과정(절차) 리뷰·회의·교육훈련·직원 오리엔테이션·프로젝트(TF) 리뷰·보고서 작성 등 많은 작업 과정에서 활용 범위를 넓히고 있다. 결국 프랜차이즈 사업은 고객·가맹점·가맹본부가 3위 일체가 되는 종합적인 인프라와 시스템 구축이 필요한데, 새로운 제품 카테고리의 창출과 신제품 개발, 고객관점의 마케팅 전략, 점포 입지전략, 매장효율을 높이기 위한 매장배열 연구, 직배송 물류시스템, 점포관리 기본 5원칙(품질, 신선도, 품목, 청결, 서비스), 가맹점과의 커뮤니케이션, 슈퍼바이저 육성뿐만 아니라(조준상, 2011), 이러한 활동을 통해 창출된 지식을 통합하는 지식경영 전략을 구축할 수 있어야겠다.

본 연구는 프랜차이즈 기업의 성과에 영향을 미치는 전략중 하나인 지식경영 전략을 중심으로 외식 프랜차이즈 특정기업에 대해 사례를 살펴보았지만, 모든 프랜차이즈 기업을 대표하기 어려운 한계점을 가지고 있다. 이러한 한계점에도 불구하고, 본 연구를 통해서 외식 프랜차이즈 기업의 경영자는 현재 자신의 기업에서 적용해야 하는 지식경영 요인이 어떤 것이며, 어떻게 활용해야 하는지를 이해하는데 도움이 될 것이다. 또한 프랜차이즈 사업의 정책을 입안하는 입장에서는 중소기업형 프랜차이즈 기업이 겪고

있는 문제해결에 이를 활용할 수 있을 것이다. 이에 이러한 한계점을 극복하기 위해, 다양한 업종에 속해 있는 기업을 대상으로 사례연구를 확장하여 지식경영 운영 전략의 공통 요인을 살펴봄으로써, 어느 정도 일반화될 수 있는지를 분석할 필요가 있다. 또한 업종 간의 운영 전략에는 차이가 있을 것으로 판단되며, 이러한 차이를 파악할 수 있는 가설을 설정하여 검증할 필요가 있겠으며, 지식경영을 추진하는 기업을 대상으로 지식경영 이후의 성과를 비교 분석함으로써 실제로 지식경영 전략 간에 성과측면에서 유의한 차이가 존재하는지 검증할 수 있는 연구들이 필요하겠다.

Received: May 12, 2012.

Revised: June 08, 2012.

Accepted: June 18, 2012

References

- 곽윤석, 양해술(2010), “지식경영 성공요인이 농산업클러스터 기업의 경영성과에 미치는 영향-순창장류산업 클러스터를 중심으로”, *한국콘텐츠학회 논문지*, 10(9), 348-362.
- 김능진, 김훈(2006), “지식경영의 핵심성공요인과 혁신행동이 기업의 성과에 미치는 영향”, *경영논총*, 40(1), 32-39.
- 김상수, 김용우(2000), “지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구”, *경영학연구*, 29(4), 20-30.
- 김학민(1999), “지식경영 구축방법론 및 구축 사례 보고서”, 삼성경제연구소.
- 나상억(2009), *노나카의 지식경영* 제2판, 서울: 21세기 북스.
- Nonaka, I., & Konno, N.(1995) 번역본
- 서도원, 이덕로, 김찬중(2006), “지식경영 성공요인에 관한 실증적 연구 : 기업규모 및 업종별 비교를 중심으로”, *지식경영연구*, 7(2), 69-96.
- 오해진(1999), *기업문화를 바꿔야 지식경영이 산다*, 서울, 21세기 북스.
- 윤명길, 김유오(2007), “한국에서의 유통학문 연구 방법론에 대한 소고”, *유통과학연구*, 5(1), 75-88.
- 이건창(2011), “성공적인 지식경영시스템 운영 전략을 통한 조직혁신과 성과향상에 관한 사례연구”, *지식경영연구*, 11(5), 25-36.
- 이재역, 임채윤, 김왕동, 김동규(2003), “세계적 일류기업을 향한 기술혁신 전략”, *과학기술정책연구원(STEPI)*, 1-162.
- 조준상(2011), “프랜차이즈 기업의 신제품 개발과 마케팅전략”, *Korea Business Review*, 14(3), 215-250.
- 지식경제부, 한국프랜차이즈협회(2008), “프랜차이즈업 현황 및 발전방안연구”.
- 차대운(2003), “지식경영의 성공요인에 관한 사례분석 연구”, *대한경영학회지*, 16(6), 1897-1913.
- 최병구(2007), “지식경영과 기업성과”, 산업연구원(KIET), 1-62.
- 최은수(2008), “정보기술이 지식경영활동에 미치는 영향”, *지식경영연구*, 9(2), 169-19.
- 파리바게트, “매경-부즈알렌 지식경영 보고서”, 2008.
- 한국농수축산신문(2011), *한국식품연감 2011-2012*, 150-153.
- 한희준, 이승복, 허태상, 서헌덕, 여용희(2005), “웹 기반의 연구 성과물 관리시스템의 설계 및 구현”, *한국콘텐츠학회*, 2005 춘계종합학술대회 논문집, 3(1), 112-117.
- 허문구(2011), “사회적 자본이 지식창출 및 혁신에 미치는 영향”, *인사·조직연구*, 19(1), 41-78.
- 허태상, 이승복, 한희준, 서헌덕, 여용희(2005), “지식경영을 위한 인트라넷 시스템 구축을 위한 연구-정부출연 연구기관 대상”, *한국콘텐츠학회*, 2005 춘계 종합 학술대회 논문집, 3(1), 118-123.
- 현경택, 홍아정(2010), “기업의 지식경영 실행에 관한 질적 연구”, *지식경영연구*, 11(1), 129-146.
- Bechman, T.(2007), “A methodology of knowledge management”, International Association of Science and Technology for Development's (IASTED) International Conference on AI and Soft Computing, Banff, Canada.
- Bennett, R. and Gabriel, H.(1999), “Organizational Factors and Knowledge Management within Large Marketing Departments: An Empirical Study”, *Journal of Knowledge Management*, 3(3), 212-225.
- Choo, C. W.(1996), “The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions”, *International Journal of Information Management*, 16(5), 329-340.
- Davenport, T. H., Long, D. & Beers, Michael. C.(1998a), “Successful Knowledge Management Projects”, *Sloan Management Review*, Winter, 43-57.
- Davenport, T. H. & Prusak, L.(1998b). “*Working knowledge : How organizations manage what they know*”, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Earl, M. J.(1994), *Knowledge as Strategy : Reflections on Skandia, International & shorko Films*. Strategic Information Systems: A European Perspective. John Wiley & Sons.
- Gold, A.(2001), *Towards a theory of organizational knowledge management capabilities*, The University of North Carolina.
- Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T.(1999), “Whats your Strategy for Managing Knowledge?”, *Harvard Business Review*, March-April, 106-116.
- Kaplan, R. & Norton, D.(2005), “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, 83, 172-180.
- Krogh, G. V.(1998), “Care in knowledge Creation”, *California Management Review*, 40(3), 133-153.
- Krogh, G. V., Nonaka, I. & Aben, M.(2001), “Making the most of your company's knowledge : A strategic framework”, *Long Range Planning*, 34, 421-439.
- Lai, H. & Chu, T.(2000), “Knowledge management: a review of theoretical frameworks and industrial cases”, Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Lee, J. & Kim, Y.(2001), “A Stage Model of Organizational Knowledge Management: A Latent content Analysis”, *Expert Systems with Applications*, 20, 299-311.
- Ludvall, B. A. & Johnson, B.(1994), “The Learning Economy”, *Journal of Industry Studies*, 1(2), 23-42.
- Mason, R. M.(9991), “The role of metaphors in strategic information

- systems planning”, *Journal of Management Information Systems*, 8(2), Fall, 11-30.
- McElroy, W. Mark(2005), *The New Knowledge Management*, NY : MCI Press.
- Nonaka I. & Takeuchi H.(1995), *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Konno, N.(1998), “The Concept of Ba : Building a Foundation for Knowledge Creation”, *California Management Review*, 40(3), 3-54.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N.(2000), “SECI, Ba and Leadership : a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation”, *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- O’Leary, D. E.(1998a), “Enterprise Knowledge Management”, *IEEE Computer*, march, 54-61.
- O’Leary, D. E.(1998b), “Knowledge Management Systems: Converting & Connecting”, *IEEE Intelligent Systems*, May/June, 30-33.
- O’Leary, D. E.(1998c), “Using AI in Knowledge Management: Knowledge Bases & Ontologies”, *IEEE Intelligent Systems*, May/June, 34-39.
- Prusak, L.(1997), *Introduction to Knowledge in organizations*, Butterworth-Heinemann, 22-26.
- Quinn, J., Anderson, P. & Finkelstein, S.(1996), “Managing professional intellect: making the most of the best”, *Harvard Business Review*, 64(3), 72-80.
- Rugglas, R.(1998), “The State of the Notion : Knowledge Management in Practice”, *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- Saint-Onge, H.(1998), “How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management”, *Journal of Systemic Knowledge Management*, 1 (1), available from <http://knowinc.com/saint-onge/library/article1.htm>, (September 2011).
- Smith, K. G., Collins, C. J. & Clark, K. D.(2005), “Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high technology firms”. *Academy of Management Journal*, 48, 346-357.
- Sveiby, K. E.(1997), *The New Organizational Wealth : Managing and Measuring Knowledge based asset*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Teece, D. J.(2000), “Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context”, *Long Range Planning*, 33(1), 35-54.
- Teece, D. J.(2009), *Dynamic capabilities and strategic management : Organizing for innovation and growth*, New York : Oxford University Press.
- Wiig, K. M.(1997), “Knowledge management: Where did it come from and where will it go?”, *KM Special Issue in Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14.
- Woods, N. F. & Catanzaro, M.(1998), *Nursing research: Theory and Practice*, St. Louis, MO: Mosby.
- Yoo, K., Suh, E. & Kim, K.(2007), “Knowledge flow-based business process redesign : Applying a knowledge map to redesign a business process”, *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 104-125.
- Yin, R. K.(1994), *Case Study Research Design and Methods*, (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- YYu, S.H., Kim, Y.G. and Kim, M.Y. (2004) ‘Linking organizational knowledge management drivers to knowledge management performance: an exploratory study’, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences. 237-346.
- Zack, M. H.(1999), *Knowledge and Strategy*, Butterworth-Heinemann. 7-12,