

조직 내 분석지 생성 영향 요인에 관한 탐색적 사례 연구

An Exploratory Case Study on the Factors Affecting the Analytical Knowledge Creation in the Organization

이 재 환 PWC CONSULTING (jaehwan.lee@kr.pwcglobal.com)
김 영 결 KAIST 테크노경영대학원 (domino2@unitel.co.kr)

ABSTRACT

There are two types of organizational knowledge in terms of its creation process: *experiential and analytical knowledge*. The experiential knowledge is created by repetitive experiences of an individual or team through task execution, while the analytical knowledge is acquired by analyzing accumulated data or information in the organization. The experiential knowledge often remains tacit or implicit in the organization because it is primarily acquired at an individual or team level. Therefore, the issue on the experiential knowledge is to share it actively within the organization. On the other hand, the analytical knowledge is explicit in its nature since it is extracted from data or information. Thus, it is important to guide a systematic creation of the analytical knowledge rather than encourage to share it.

The current trend of "knowledge management" mainly focuses on the experiential knowledge - know-how, idea, case, etc - and neglects another important knowledge in the organization. i. e., analytical knowledge.

This paper tries to shed a new light on the "knowledge management" arena by introducing rather new perspective in the concept of knowledge. The purpose of this study is to identify the factors affecting the analytical knowledge creation in the organization. We conducted an exploratory case study of three companies with a previously defined research framework and found some critical factors for the analytical knowledge creation. They are "organizational resource", "effectiveness of feedback process", "data source management", and "experimental mind set". Finally, we proposed research model and propositions regarding the analytical knowledge creation in the organization.

Keywords: Knowledge Creation, Analytical Knowledge, Experiential Knowledge

1. 서 론

1. 연구배경

지식경영에 있어서 지식의 창출은 많은 연구가 이뤄진 분야 중의 하나이다.

지식생성의 관점에서 조직지식을 분류하여 보면,

먼저 조직 구성원들의 업무 수행을 통한 반복적 경험에서 생성되는 경험적 지식과 데이터와 정보로부터 논리적 분석 및 추출을 통해 얻어지는 분석적 지식으로 구분할 수 있다(이장환 & 김영결, 1999). 본 논문에서는 전자를 경험지, 후자를 분석지라고 한다. 경험지의 경우는 개인이나 팀이 업무를 수행하는 과정에서 습득하게 되므로 그 특성상 암묵지(tacit knowledge)

나 잠재지(implicit)의 형태가 많으며 따라서 이를 다른 조직 구성원과 공유하도록 하는 것이 중요하다. 그러나 분석지는 객관적인 데이터 및 정보의 분석을 통해 생성되므로 특성상 명시지(explicit knowledge)가 대부분이다. 따라서 분석지에 있어서는 지식 공유의 이슈보다는 조직 내부에 축적된 데이터를 체계적으로 분석하여 지식을 생성해내는 노력이 중요하게 된다.

그러나 현재의 지식경영 연구는 경험지에 초점이 맞추어져 있으며 많은 기업에서의 지식경영 구현 또한 개인 및 팀의 업무 노하우 공유, 아이디어 창출 장려 등 경험지 측면을 강조하고 있다. 하지만 조직은 업무 수행의 결과로 축적한 다양한 데이터와 정보를 보유하고 있으며 이러한 데이터 및 정보의 체계적 분석을 통해 조직이 미처 인식하지 못했던 중요한 지식을 발굴해 낼 수 있다. 그럼에도 불구하고 많은 기업에서 실제로는 분석지의 생성과 발전을 위해 조직 차원의 체계적 노력을 기울이지 못하고 있다.

1.2. 연구의 목적

본 연구는 위의 연구배경에서 문제점으로 제시된 현재 지식경영 분야에서의 분석지 연구에 대한 미흡함을 보완하려는 노력의 일부로, 조직 내의 분석지 생성 영향 요인에 관해 사례연구를 통하여 탐색적으로 살펴보고자 한다.

본 연구의 주요 연구문제는 아래와 같다.

- 왜 조직 내에서 분석지의 관리 노력이 중요한가?
- 조직 내 분석지 생성 활성화에 영향을 미치는 요인은 무엇인가?
- 어떻게 조직 내의 분석지 생성 성과를 높일 수 있는가?

1.3. 연구구성

본 연구는 총 5장으로 구성된다. 먼저 제 1장에서는 연구의 배경 및 목적을 설명하고, 제 2장에서는 문헌연구로서 지식경영의 개요와 지식의 개념 및 분류에 대한 기존의 연구를 정리하고 분석지와 경험지

에 대해 정의 및 상세 분류 등을 살펴 보았다. 제 3장에서는 본 연구의 기본이 되는 연구의 틀(research framework)을 제시하고 주요 분석 차원 및 자료 수집 방법을 정리하였다. 제 4장에서는 실제 사례 연구의 결과를 정리하여 사례간 종합 분석을 시도하였으며, 제 5장에서는 연구 결과를 요약하고, 연구의 의의와 연구의 한계 및 향후 연구 방향을 제시하는 것으로 끝을 맺었다.

● 문헌연구

제2장에서는 지식의 개념 및 분류에 대한 연구를 살펴보고자 한다. 또한 본 연구의 초점인 분석지를 경험지와 함께 비교 설명하고, 지식생성과 관련하여 지식경영 및 조직학습 분야의 연구들에 대해 논의하고자 한다.

1.4. 지식의 개념 및 분류

본 절에서는 지식에 대한 정의와 다양한 지식 분류 방법에 관한 연구를 소개하고 정리한다.

1.4.1. 지식의 정의

지식경영에 대한 활발한 논의와 더불어 지식에 대한 정의 또한 실용적인 측면에서부터 개념적, 철학적 관점까지 다양하며 지식으로 간주하는 범위(scope) 또한 다양하다(Liebowitz, 1999).

Davenport et al.(1998)은 지식이란 정보가 인간의 경험, 상황(context) 및 인지적 활동과 결합하여 생성되어지는, 실제적인 의사결정이나 행동에 즉각적으로 활용될 수 있는 고부가가치의 정보라고 정의하였다.

Nonaka and Takeuchi(1995)는 지식을 인식론에서 논의된 "정당화된 참된 믿음(justified true belief)"이라는 관점에서 바라보았다. 이 중에서 서양 인식론에서는 지식의 진실성(truthfulness)을 중요하게 생각한 것에 반해 Nonaka and Takeuchi(1995)는 정당화된 믿음(justified belief)에 초점을 두어 지식이란 "진리에 도달하기 위해 개인의 믿음을 정당화 시키는 역동적인

인지적 프로세스(dynamic human process)“라고 정의하였다.

Beckman(1997)은 지식을 조직 성과 증진과 문제 해결, 의사결정 및 학습과 교육을 가능하게 하는 정보에 대한 사고(reasoning)로 보았다.

한편, 지식은 크게 개인 수준과 조직 수준의 지식으로 나뉘볼 수 있는데, 개인지식은 개인에 의해 창출되고 소유권 또한 개인에게 속하게 된다. 반면에 조직지식은 개인에 의해 창출되지만 검증과 관리는 조직 차원에서 이뤄지며 따라서 이에 대한 변경이나 등록 및 폐기 등이 조직차원의 의사결정에 의해 결정된다(이장환 & 김영걸, 1999).

본 연구에서 지식의 수준은 조직 차원이며 조직지식은 “조직 문제 해결을 위해 유용하다고 검증된(validated) 사실(facts), 방법(know-how), 유형(pattern) 및 모형(model)의 집합”으로 정의한다(김영걸 외, 1999).

1.4.2. 지식의 분류

지식의 분류와 관련해서는 정의의 만큼이나 다양한 분류 방법이 제시되고 있다. 이 중에서 본 연구와 관련 높은 지식 분류 방법으로서는 표현 방식에 따른 분류, 생성과정에 따른 분류 등을 들 수 있다.

● 표현 방식에 따른 분류

지식에 대한 가장 일반적인 분류로는 표현 방식에 따라 암묵지(tacit knowledge)와 명시지(explicit knowledge)로 구분하는 것이 있다(Polanyi, 1966; Nonaka et. al, 1998). 암묵지의 표현 가능성에 대해 Polanyi(1996)는 전문가에 의해서도 완전하게 표현될 수 없는(cannot be explicated fully) 지식이라고 본 반면에 Nonaka는 암묵지를 외재화 되어 형식지로 변환 가능한 대상으로 보았다. 이에 대해 김영걸 외(1999)은 두 논의를 종합하여 머리 속에만 있다고 해서 전부 암묵지가 아니라 Polanyi의 정의처럼 형식지화 할 수 없는 것은 암묵지이고, Nonaka의 주장대로 형식지화 할 수 있는

것은 잠재지(implicit knowledge)라 하여 제 3의 지식 유형을 제안하였다.

이를 바탕으로 김영걸 외(1999)은 지식을 표현방식에 따라 암묵지(tacit knowledge), 잠재지(implicit knowledge), 명시지(explicit knowledge)로 나누었다. 암묵지는 “인간의 언어나 수식 또는 기타 구조적인 형태로 표현하기 불가능한 지식”으로 정의되며, 잠재지는 “형식지화 할 수 있으나 아직 형식지로 표현되지 않은 지식”이다. 그리고 형식지는 “인간의 언어나 수식 또는 기타 구조적인 형태로 표현되어 있는 지식”으로 정의할 수 있다. 한편, 본 연구의 초점인 분석지의 경우 대부분이 명시지의 형태이며 경험지는 대부분 암묵지나 잠재지의 형태로 존재한다고 할 수 있다.

지식의 표현 방식에 따른 분류를 정리하면 아래의 <표 1>과 같다.

[표 1] 지식의 표현 방식에 따른 분류

분류	정의
암묵지	인간의 언어나 수식 또는 기타 구조적인 형태로 표현하기 불가능한 지식
잠재지	형식지화 할 수 있으나 아직 형식지로 표현되지 않은 지식
형식지	인간의 언어나 수식 또는 기타 구조적인 형태로 표현되어 있는 지식

● 생성 과정에 따른 분류

지식은 그 생성 과정에 따라 업무 수행을 통한 반복적 경험으로부터 나온 것과 객관적 데이터 및 정보의 분석을 통해 나온 지식으로 나눌 수 있다. 본 연구에서는 전자를 경험지(experiential knowledge), 후자를 분석지(analytical knowledge)라고 한다.

경험지는 “업무 수행 과정에서 반복적 경험과 시행착오를 거쳐 축적한 지식”으로 정의되며 사실지(fact, know-what)와 방법지(know-how)로 나뉘어진다. 분석지는 “업무 수행 과정에서 축적된 기업의 데이터와 정보를 분석하여 추출한 지식”으로 정의할 수 있으며 다시 유형지(pattern)와 모형지(model)로 나눌 수 있다(김영걸 외, 1999).

지식의 생성 과정에 따른 분류를 정리하면 아래 <표 2>와 같다.

[표 2] 지식의 생성 과정에 따른 분류

분류	정의 및 상세분류	
경험지	정의	업무 수행 과정에서 반복적 경험과 시행착오를 거쳐 축적한 지식.
	상세분류	사실지(fact, know-what), 방법지(know-how)
분석지	정의	업무 수행 과정에서 축적된 기업의 데이터와 정보를 분석하여 추출한 지식.
	상세분류	유형지(pattern), 모형지(model)

본 연구에서는 지식의 분류를 경험지와 분석지의 관점에서 보기로 한다.

● 내용에 따른 분류

Anderson(1980)은 ACT모형에서 지식을 선언적 지식(declarative knowledge)과 절차적 지식(procedural knowledge)으로 구분하였다. 선언적 지식은 명제의 형태로 표현되는 것으로 사실(fact)과 사물(thing)에 관한 지식이다(Anderson, 1980). 선언적 지식은 우리가 의식적으로 알고 있으며 또한 다른 사람에게 쉽게 말로 전달할 수 있는 명시적(explicit) 지식을 말한다(최세인, 1999). 선언적 지식은 이론형 지식(theory-type knowledge), 원리 지식(principle knowledge), 실제 지식(actual knowledge) 등으로 불려지기도 한다(최세인, 1999 인용).

절차적 지식은 다양한 인지적 활동을 수행하는 방법, 또는 어떤 행위의 절차에 관한 지식이며, 방법적 지식 또는 "knowing how"로 볼 수 있다. 절차적 지식은 해결하고자 하는 문제의 성격에 따라 명시적 또는 암묵적 형태를 가지며, 특정 문제 해결을 위한 작업 수행 단계들로 이뤄진다.

지금까지 지식 분류와 관련해 논의된 내용을 정리하면 아래 <표 3>과 같다.

[표 3] 지식의 분류

구분 기준	유형
지식표현방식	암묵지(tacit knowledge), 잠재지(implicit knowledge), 명시지(explicit knowledge)
생성과정	경험지(experiential knowledge) , 분석지(analytical knowledge)
지식의 내용	절차적 지식(procedural knowledge), 선언적 지식(declarative knowledge)

1.5 경험지와 분석지

경험지와 분석지에 관련된 연구로서 조직학습 분야에서는 Kim(1993)과 Daft and Weick(1984)의 연구를 들 수 있다. Kim(1993)과 Daft and Weick(1984)은 경험지와 분석지의 관점에서 조직의 학습 과정을 아래와 같이 설명하고 있다.

1.5.1 경험적 학습 모형

Kim(1993)은 학습이란 "효과적인 행동을 취할 수 있는 능력(capacity)을 증진시키는 것"이라고 정의하고 개인의 경험을 통한 학습과정을 설명하기 위해 Kofman의 OADI 모형을 제시하였다. OADI 모형에 따르면 개인은 구체적인 사건을 경험하거나 또는 벌어지고 있는 일을 관찰하고(observe), 의식적 또는 무의식적으로 이러한 경험에 대해 회고와 판단(assess)을 하게 된다. 이런 판단을 바탕으로 새로운 추상적 개념을 설계(design)하고 이를 실행(implement)하여 시험해본다. 이러한 실행은 개인에게 또 다른 경험(observe)을 가져다 주게 되고 지속적인 경험적 학습의 순환을 이루게 된다.

이상으로 볼 때, OADI모형은 경험지의 생성과정을 설명하는 모형이라고 할 수 있다.

1.5.2 해석 시스템으로서의 조직의 학습

Daft and Weick(1984)은 조직을 하나의 해석 시스템(interpretation systems)으로 정의하고, 전반적인 조직 학습의 과정이 탐색(scanning), 해석(interpretation), 학

습(learning)으로 구성되어진다고 보았다. 탐색은 외부 환경에 관한 데이터와 정보를 관찰하고 수집하는 활동을 말하며 이렇게 탐색 활동을 거쳐 얻어진 데이터와 정보는 해석과정을 통해 조직에게 의미 있는 정보로 바뀌게 된다. 이와 관련해 Daft and Weick(1984)은 조직의 해석활동을 정보가 의미를 부여 받게 되는 과정 또는 조직에서 일어나는 다양한 사건(event)을 이해(translating)하며 공유할 수 있는 개념적 스키마(shared understandings and conceptual schemes)를 발전시키는 과정이라고 정의하였다. 마지막으로, 학습단계에서는 해석활동의 결과로 얻어진 정보를 바탕으로 조직행동과 외부 환경에 대한 상호관계(interrelationship between the organization's actions and the environments)에 관한 지식을 습득하고, 이를 기반으로 한 행동을 취하게 된다. 이를 요약하면 아래 <그림 1>과 같다.



[그림 1] 해석 시스템으로서의 조직 학습

한 편, 조직 내에서 분석지가 생성되는 과정은 Daft and Weick(1984)이 주장한 탐색(scanning)→해석(interpretation)→학습(learning)의 학습 프로세스와 유사한 과정을 거친다고 할 수 있다. 즉, 조직은 외부 환경에 대한 정보 탐색과 내부 활동 결과로 생성된 데이터의 축적을 바탕으로 이를 다양한 차원에서 분석하고 해석(interpretation)하는 활동을 하게 되며, 그 결과로 조직 행동과 외부 환경 사이의 상호 인과 관계에 대한 지식을 습득하여 조직 활동을 둘러싼 다양한 법칙이나 규칙을 발견해 내는 것이다.

1.5.3. 경험지와 분석지의 상세 분류

전 절의 경험지와 분석지에 대한 정의에서 경험지는 사실지, 방법지로 분석지는 유형지(pattern), 모형지(model)로 나뉜다고 언급하였다.

김영걸 외(1999)은 경험지와 분석지에 대한 명확한 이해를 위해 각각을 아래와 같이 상세 분류하였다.

경험지에서 사실지는 다시 사례지식과 참고지식으로 나뉜다. 사례지식은 “업무 수행시 경험한 중요한 체험 및 주요 성공/실패 사례에 관한 지식”을 말하며 참고지식은 “사규, 관련법규, 용어집, 장비 매뉴얼과 같이 업무수행 상 참조하거나 숙지해야 하는 관련 지식”이라고 정의할 수 있다. 경험지에서 방법지는 조직 방법론과 개인 방법론으로 나눌 수 있다. 조직 방법론은 “조직이 반복되는 업무를 수행하면서 축적하게 되는 업무 절차 및 문제 해결에 대한 지식”이며, 개인 방법론은 “자신의 업무에 대한 업무 매뉴얼이나 작업에 필요한 기술 등에 대한 개인의 숙련도”를 의미한다.

분석지에서 유형지는 요소지와 관계지로 구분할 수 있다. 요소지는 “고객, 제품 등과 같이 조직의 운영에 중요한 요소들에 대한 분석결과”를 말하며 관계지는 “분석대상 요소간의 관계에 대한 분석결과”로 정의할 수 있다.

예를 들어, 홈쇼핑 회사에서 “신규 고객의 76%는 여성이고 이 중 62%가 주부이다.”하는 것은 고객 특성에 관련한 요소 지식이고, “35세 이상의 고소득 주부 고객이 의류 매출의30%이상을 차지한다.”하는 것은 고객과 상품 사이의 관계에 관한 지식이다. 한 편, 모형은 의사결정에 필요한 정보를 추출하여 의사결정 지원을 가능하게 하는 “의사 지원 지식”과 주식 거래 모형(stock trading model)과 같이 모형 자체로서 직접 의사결정을 하는 “의사 결정 지식”으로 나뉘 볼 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 경험지와 분석지를 비교하여 정리하면 <표 4>와 같다.

경험지와 분석지에 대한 각각의 상세 분류에 대한 정의는 <표 5> 및 <표 6>과 같다

[표 4] 경험지와 분석지의 비교

		경험지	분석지	
생성과정	반복적 업무 경험, 시행착오		외부 환경, 조직 내부 활동과 관련한 데이터, 정보의 분석	
주요 생성 수준	개인, 팀 수준		조직 차원	
주요 관리 이슈	공유		생성, 갱신	
활용	의사결정시 직접 활용		의사결정시 직접 활용 의사결정을 위한 유용한 정보의 생성	
분류	사실지 (fact, know-what)	사례지식	유형지(pattern)	요소지식
		참고지식		관계지식
	방법지(know-how)	조직 방법론	모형지(model)	의사지원지식 (decision support)
		개인 방법론		의사결정지식 (decision making)

[표 5] 경험지 상세 분류 정의(김영걸 외, 1999)

구성요소	상세분류	정의
사실지 (fact, Know-what)	사례지식	업무 수행시 경험한 중요한 체험 및 주요 성공/실패 사례에 관한 지식
	참고지식	사규, 관련법규, 용어집, 장비 매뉴얼과 같이 업무 수행 상 참조하거나 숙지해야 하는 관련 지식
방법지 (know-how)	조직 방법론	조직이 반복되는 업무를 수행하면서 축적하게 되는 업무 절차 및 문제 해결에 대한 지식
	개인 방법론	자신의 업무에 대한 업무 매뉴얼이나 작업에 필요한 기술 등에 대한 개인의 숙련도

[표 6] 분석지 상세 분류 정의(김영걸 외, 1999)

구성요소	상세분류	정의
유형지(pattern)	요소지식	조직의 운영에 중요한 요소들(예: 고객, 제품, 생산공정 등)에 대한 분석결과 예: 신규 고객의 76%는 여성이며 이 중 62%가 주부이다.
	관계지식	분석 대상 요소간의 관계에 관한 지식 예: 35세 이상의 고소득 주부 고객이 의류 매출의 30%이상을 차지한다.
모형지(model)	의사지원지식	기업 업무 수행 상에서의 핵심 의사결정을 지원하는 분석 모형(예: 의사결정에 있어서 각종 예측 모형) 예: 편의점 사업부의 점포 예상 매출 모형
	의사결정지식	기업 업무 수행 상에서 핵심 의사결정을 수행하는 분석 모형 예: 주식 프로그램 트레이딩 모형

1.6. 지식 생성에 관한 연구

현재 지식경영 분야에서의 지식생성에 관한 연구는 Krogh(1998)과 Brown et. al(1998)의 연구에서 처럼 대부분 경험지 측면에서 지식 창출을 활성화 시키는 요소에 대한 연구가 있을 뿐 분석지의 생성과 관련한 연구는 찾기 힘들다.

조직학습 분야에서는 Huber(1991)가 기존 조직학습 분야의 연구들을 체계적으로 정리하여 조직학습과 관련한 네 가지 주요 이슈로서 지식획득(knowledge acquisition), 정보배분(information distribution), 정보해석(information interpretation), 조직메모리(organizational memory) 등을 언급하였다. 이 외에 Nevis et.al(1995)은 20개 기업에 대한 사례 연구를 통하여 조직의 학습 성향을 구분 짓고, 조직학습 활성화 요인을 도출하였다.

● 연구설계

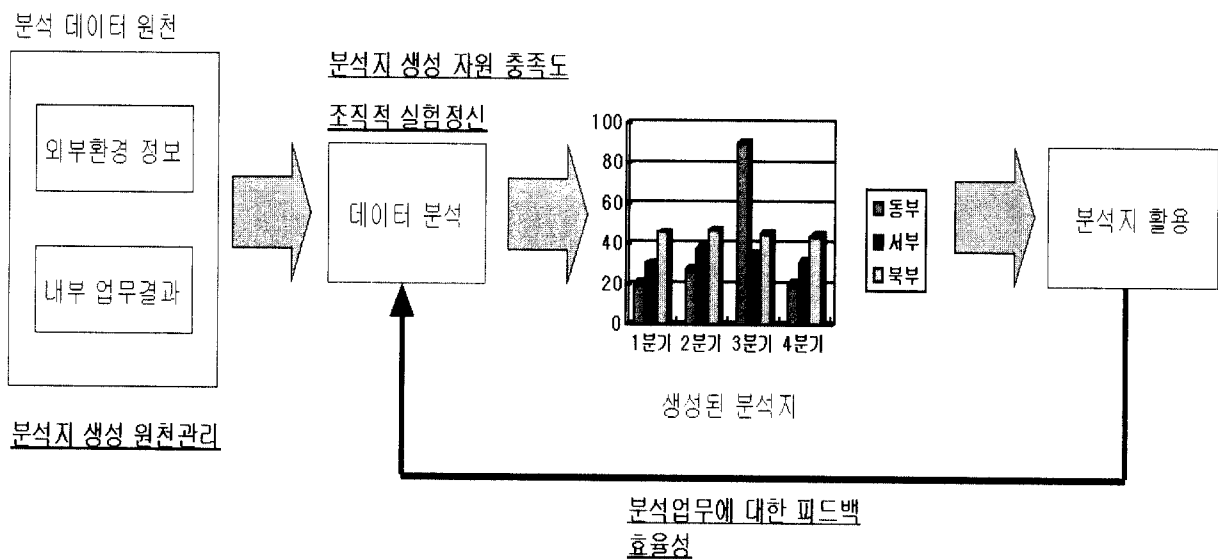
1.7. 연구의 틀(Research Framework)

본 연구에서는 위의 문헌연구를 바탕으로 조직 내 분석지 생성에 영향을 미치는 요인을 크게 분석지 생성 자원 충족도, 분석 업무에 대한 피드백 효율성,

분석지 생성 원천 관리, 조직적 실험정신의 네 가지로 도출하였다. 이는 조직 내 분석지가 생성, 활용되는 각 단계별로 분석지 생성에 영향을 미치는 요인을 파악한 것이다. 조직 내에서 분석지가 생성되고 활용되는 과정 및 각 단계 별 영향요인을 간략하게 표현하면 아래 [그림 2]와 같다.

2.2.2 절의 Daft and Weick(1984)이 주장한 조직학습 과정에 따르면 조직은 외부 환경에 대한 정보 탐색과 내부 활동 결과로 생성된 데이터의 축적을 바탕으로 이를 다양한 차원에서 분석하고 해석(interpretation)하는 활동을 하게 되며, 그 결과로 조직 행동과 외부 환경 사이의 상호 인과 관계에 대한 다양한 규칙이나 법칙을 발견해 낸다고 하였다. 분석지는 데이터, 정보의 분석을 통해 생성되므로 조직 내에 데이터의 체계적으로 수집 및 관리는 분석지 생성 성과에 영향을 미치는 주요한 요소의 하나라고 할 수 있다.

한 편, 체계적으로 축적된 데이터를 의미 있는 분석지로 만들기 위해서는 분석업무를 담당하는 인력과 이에 대한 지원투자가 있어야 한다. 이렇게 생성된 분석지는 실제 의사결정에 활용된 후, 이에 따른 피드백이 분석업무를 수행하는 담당자에게 제공되어 분석지의 질 향상 및 갱신에 기여하게 된다. 따라서 피드백 프로세스의 효율성도 분석지 생성 성과에 있어



(그림 3) 조직 내 분석지 생성과정

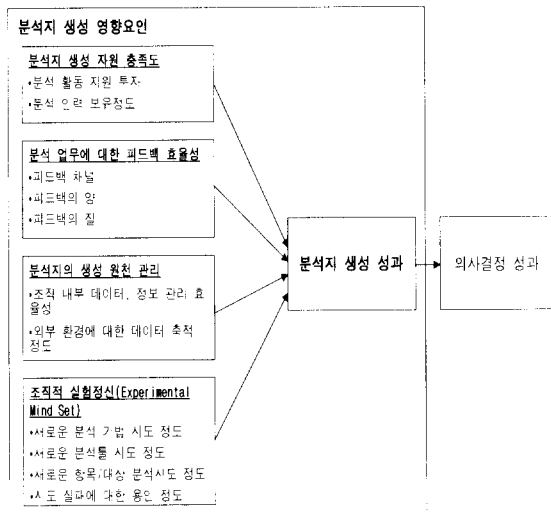
서 중요한 고려 요소가 된다.

마지막으로, 축적된 데이터를 가지고 현재의 분석 방법에서 벗어나 새로운 분석방법을 시도하고 실험하려는 노력이 분석지 생성 성과에 미치는 영향을 알아보고자 한다.

위에서 도출된 네 가지 영향 요인과 관련하여, Nevis et.al(1995)는 지식획득을 위한 학습촉진 요인(facilitating factor)으로 외부 환경에 대한 탐색 노력(scanning imperative), 성과인식 차이(performance gap), 조직적 실험정신(experimental mind-set), 지속적 교육(continuous education) 등을 언급하였다.

본 연구에서 도출한 연구의 틀(research framework)은 아래 [그림 4]와 같다.

연구의 틀(Research Framework)



(그림 4) 연구의 틀(Research Framework)

1.8. 주요 분석 차원

본 연구의 주요 분석 차원은 연구의 틀에서 제시된 분석지 생성 자원 충족도, 분석업무에 대한 피드백 효율성, 분석지 생성 원천 관리, 조직적 실험정신 그리고 현재 조직의 분석지 생성 성과이다.

분석지 생성 성과는 분석지 생성 부서로부터 분석지를 제공 받아 실제 의사결정에 사용하는 사용자 부

서를 대상으로 제공되는 분석지에 대한 인지된(perceived) 양과 질을 측정하였다. 분석지의 양에 관한 측정항목 중 “의사결정 범위 지원 충족도”란 사용자 부서가 여러 의사결정 단계에서 각각 필요한 분석지를 얼마나 다양하게 제공받고 있는가를 나타낸다.

위의 각 측면에 대한 세부 분석 항목 및 측정항목은 [표 7]과 같다.

[표 7] 주요 분석 차원

▶ 분석지 생성 자원 충족도

분석 활동 지원 투자	분석지 생성 부서의 분기별 예산, 교육 훈련 및 새로운 지식 습득에 대한 지원 투자, 예산 지원에 대한 만족도
분석 인력 보유 정도	분석 인력 보유 수, 분석 인력의 업무 경력, 분석툴 활용 능력, 모형 설계 능력

▶ 분석 업무에 대한 피드백 프로세스 효율성

피드백 채널	분석지 사용자 부서와의 의사소통에 이용하는 채널의 종류, 피드백 채널에 대한 만족도
피드백의 양	피드백 제공 빈도, 피드백의 다양성
피드백의 질	피드백의 구체성, 정확성, 유용성

▶ 분석지 생성 원천 관리

조직 내부 데이터, 정보 관리 효율성	데이터 관리 담당 인력 존재 여부, 내부 데이터 원천의 접근성, 데이터의 통합성, 요구 데이터 충족도
외부 환경에 대한 데이터 추적 정도	외부 데이터 원천의 지속적 획득 노력, 체계적 전산화 노력, 요구 데이터 충족도

▶ 조직적 실험정신

새로운 분석 기법 시도	새로운 분석 기법 시도 빈도, 새로운 분석 기법 시도에 대한 필요성 인지도
새로운 분석틀 시도	새로운 분석틀 시도 빈도, 새로운 분석틀 시도에 대한 필요성 인지도
새로운 분석 항목 발굴 시도	새로운 항목/대상에 대한 분석 시도 빈도, 새로운 항목/대상 분석 시도에 대한 필요성 인지도
실험의 실패에 대한 수용도	시도 실패에 대한 조직적 수용 분위기 및 용인에 대한 인지도

▶ 분석지 생성 성과

생성된 분석지의 인지된 양	분석지 제공빈도, 의사결정 범위 지원 충족도
생성된 분석지의 인지된 질	생성된 분석지의 구체성, 정확성, 신뢰도, 갱신정도

1.9. 표본 및 자료 수집

본 연구의 조사 분석 단위(unit of analysis)는 팀 단위로 한 조직 내 분석지 생성 전담부서와 생성된 분석지를 사용하는 부서를 대상으로 연구를 진행하였다. 본 연구의 사례 기업에 대한 개별 데이터 수집 방법을 정리하면 [표 8]과 같다.

● 사례연구

1.10. 개별사례분석

1.10.1. A사

회사개요

A사는 신용사회의 조기정착과 국내 금융산업의 선

진화를 뒷받침하기 위하여 1986년 국내 30개 은행들이 공동으로 출자하여 설립되었다. A사는 회사채, 기업어음 등 유가증권 등급 평정, 은행 대출업체의 전문신용분석, 주식가치평가, 법정관리 조사위원 용역 외에 교육, 출판, 컨설팅 사업 등을 수행하여 왔다.

본 사례에서는 A사의 분석지 생성 부서로서 기업 신용평가 모형의 개발과 위험 관리 시스템 컨설팅 등을 담당하는 정보사업본부의 RMS실을 연구대상으로 하였다.

A사의 분석지 생성에 대한 지원 현황을 요약하면 [표 9]와 같다.

[표 9] A사 사례 정리

▶ 분석지 생성 자원 충족도

분석 활동 지원 투자	전년도 예산 대비 72%증가(정보사업부 분 전체에서 두 번째 많은 예산 증감). 교육훈련에 대한 예산 지원 부족
분석 인력 보유 정도	이상적 인력운용 : 2/3 프로젝트 투입, 1/3 연구개발 현재는 전원이 프로젝트에 투입되어 활용됨 인력의 질보다 수의 문제 심각

[표 8] 자료 수집 방법

대상 기업	기본 문서 자료	인터뷰	기타
A사	회사소개 자료, 98년도 영업실적 분석자료, 99년도 사업 계획, A사 신입사원 연수 교재, A사 전사적 정보시스템 전략 계획(ISP) 수립 보고서	분석지 생성 부서 실무 담당자 3인과 인터뷰 (개인 당 1시간 ~1시간 반) 각 각, 회사경력 5년 / 4년 / 7개월	99년 6월부터 11월까지 수행된 A사의 전사적 정보시스템 전략 계획 수립 프로젝트 수행자에 대한 면담.
B사	B사 성과 측정 체계 및 지식관리 체계에 관한 연구 보고서, B사 지식경영 전략 계획 수립 보고서, B사 편성팀이 작성한 각종 조사 분석보고서	분석지 생성 부서 실무 담당자 1인과 인터뷰(1시간)	연구자가 99년 3월부터 6월까지 B사 지식경영 전략계획 수립 프로젝트에 참여하여 직접 관찰
C사	C사에 대한 사례연구 논문 회사 소개 자료	분석지 생성 부서 실무자 1인, 사용자 부서 실무자 1인(개인 당 1시간 정도) 각각 회사경력 7년/ 4년	현재 C사의 IS부서에 재직 중이며, C사의 초기 분석지 생성에 관해 사례 연구를 진행하였던 연구자와 면담

▶ 분석 업무에 대한 피드백 프로세스 효율성

피드백 채널	프로젝트 고객과의 정기적 회의 및 공식/비공식적으로 직접대면, 전화, 메일 등 다양한 채널로 의사소통 프로젝트 종료 후에도 고객과의 접촉 시도
피드백의 양	종류 :용역에 대한 불만제기, 추가지원 요구, 시스템에 대한 문의 공식/비공식 경로를 통해 수시로 피드백이 들어옴
피드백의 질	모형 개선을 위한 피드백은 많지 않음

▶ 분석지 생성 원천 관리

조직 내부 데이터, 정보 관리 효율성	기업 정보실의 종합 신용정보 데이터베이스 활용 전산 전문가 1인이 데이터 관리 담당 비재무적 데이터 확충 필요 좀더 유용한 데이터 가공 필요
외부 환경에 대한 데이터 축적 정도	종합 신용정보 데이터베이스 내에 외부 환경 데이터도 함께 관리됨 분석 업무에 필요한 대부분의 외부 데이터 원천 확보

▶ 조직적 실험정신

새로운 분석 기법 시도	기존 인력이 새로운 분석 기법을 학습하여 활용할 여유를 갖기 힘들
새로운 분석틀 시도	최신 틀을 접할 수 있는 기회 부족 새로운 틀에 대한 필요성 인식이 낮음
새로운 분석 항목 발굴 시도	매 프로젝트 마다 상황에 따라 새로운 항목에 대한 분석 시도를 함
시도 실패에 대한 용인 정도	크게 환영 받고 있지 못함 정형적, 보수적 조직 문화에 영향을 받음

▶ 분석지 생성 성과

생성된 분석지의 양	시장 수요 증가에 따른 활발한 프로젝트 수행 99년 큰 폭의 시장 점유 증가율 (업계 2위 고수)
생성된 분석지의 질	모형의 질 향상과 보완 노력 필요 연구 개발 인력을 통해 시장 선도 상품 개발 필요

1.10.2. B사

회사개요

B사는 케이블 텔레비전(CATV) 홈쇼핑 회사로서 케이블 텔레비전을 통해 물건을 소개하고 전화로 주문을 받아 상품을 판매하는 유통업체이다. B사는 케

이블 홈쇼핑 이외에 카타로그와 인터넷 쇼핑몰을 운영하고 있으며 95년에 케이블 홈쇼핑 사업을 시작한 이래 98년까지 케이블 텔레비전 업체로서는 유일하게 4년 연속 흑자를 기록했다. 그러나 98년부터 홈쇼핑 시장에 중계유선을 통한 군소 홈쇼핑 업체의 난립, 경쟁사의 입지 강화 등으로 경쟁이 치열해지면서 새로운 국면을 맞이하고 있다.

본 사례에서는 B사에서 분석지 생성을 담당하는 조사분석팀을 연구대상으로 하였다.

B사의 분석지 생성에 대한 지원 현황을 요약하면 [표 10]과 같다.

[표 10] B사 사례 정리

▶ 분석지 생성 자원 충족도

분석 활동 지원 투자	현재 분석 활동에 대한 투자지원은 미비 내년부터 정식 예산 편성 계획
분석 인력 보유 정도	팀장을 포함 총 3명 모형 설계 및 개발에 필요한 2명 정도 인력 충원 필요

▶ 분석 업무에 대한 피드백 프로세스 효율성

피드백 채널	분석지의 주 사용 부서인 영업팀과는 주 1회, 마케팅 팀과는 월 1회의 공식 회의 가짐 그 밖에 필요 시에도 쉽게 의사소통 할 수 있음
피드백의 양	집계 수준의 분석보고서이기 때문에 많은 피드백이 이뤄지고 있지 못함
피드백의 질	사용자 부서에서도 분석지 활용 능력이 부족하여 양질의 피드백을 주지 못함

▶ 분석지 생성 원천 관리

조직 내부 데이터, 정보 관리 효율성	신전산의 구축으로 내부 데이터의 접근성, 통합성 문제는 어느 정도 해결 고객에 대한 상세 프로파일 데이터 축적 필요
외부 환경에 대한 데이터 축적 정도	시청률 조사 자료는 내년부터 정기적 구매 계획에 있음 기타 외부 자료에 대해서는 타당성, 유용성 여부 검토 중

▶ 조직적 실험정신

새로운 분석 기법 시도	조사 분석업무를 위한 준비 단계이기 때문에 아직 미비함
새로운 분석틀 시도	조사 분석업무를 위한 준비 단계이기 때문에 아직 미비함
새로운 분석 항목 발굴 시도	조사 분석업무를 위한 준비 단계이기 때문에 아직 미비함
시도 실패에 대한 용인 정도	다양한 차원의 분석 시도 노력에 대한 필요성은 인식 조직 학습 차원에서는 의의가 있다고 생각함

▶ 분석지 생성 성과

생성된 분석지의 양	조직 내 분석지 수요에 따라 원활한 공급을 못하고 있음
생성된 분석지의 질	데이터의 단순 집계와 기초적 분석 단계

1.10.3. C사

회사개요

C사는 1971년 설립되어 전선, 케이블 판매 등의 사업에 종사하다가 74년 유통업에 진출하였고 현재는 편의점 사업부, 슈퍼마켓 사업부, 단체급식 사업부, 개발 사업부 등 모두 4개로 구성되어 있다. C사는 90년 12월 1호점 개점을 시작으로 본격적인 편의점 사업에 진출하였다. 편의점 사업에 대한 경험과 노하우 없이 사업을 시작한다는 것이 다소 무리라는 지적이 있었지만 1호점 출점 1년 8개월 만에 100호점을 돌파하였고 다시 9개월 만에 200호점을 국내 최초로 출점하면서 편의점업계의 선두업체로 부상하였다.

본 사례에서는 C사에서 점포 예상 매출 모형의 갱신과 관리를 담당하는 개발연구팀을 연구대상으로 하였다.

C사의 분석지 생성에 대한 지원 현황을 요약하면 [표 11]과 같다.

[표 11] C사 사례 정리

▶ 분석지 생성 자원 충족도

분석 활동 지원 투자	인건비, 연구 조사 비용을 포함하여 기타 조사분석 업무에 필요한 예산을 충분히 지원 받고 있음
분석 인력 보유 정도	팀 장을 포함 총 3인 현재 인원으로 모형 개선과 관리 업무는 충분

▶ 분석 업무에 대한 피드백 프로세스 효율성

피드백 채널의 효율성	대부분 직접 대면을 통해 의사소통
피드백의 양	점포개발자들과 주 1회 정기 모임을 가짐 매주 2회 정도 입점 후보지 현장 답사를 통해 의견 교환
피드백의 질	예상 매출 모형에 대한 추가요구 사항 및 개선점에 대해 구체적으로 지적함 점포 개발자들의 담당지역에 대한 철저한 이해와 노하우가 모형 개선에 도움이 됨

▶ 분석지 생성 원천 관리

조직 내부 데이터, 정보 관리 효율성	점포개발자가 입점 후보지 관련 데이터 수집, 조사 전사적 데이터웨어하우스 구축을 통해 데이터의 접근성과 통합성 문제 해결
외부 환경에 대한 데이터 축적 정도	InfoNet, 노동부, 행정문화원을 통해 필요한 외부 데이터를 주기적으로 습득, 전산화하여 관리 국내에서 확보 가능한 외부 데이터는 확보하였음

▶ 조직적 실험정신

새로운 분석 기법 시도	예상 매출 모형은 회귀분석 기법 사용. 새로운 분석 기법에 대한 필요성을 느끼지 못함
새로운 분석틀 시도	현재 이용하는 SPSS도 충분하기 때문에 새로운 분석틀 활용 시도가 필요 없음
새로운 분석 항목 발굴 시도	새로운 입점 환경 시마다 새 분석 항목에 대한 조사 노력이 필요
실험의 실패에 대한 수용도	점포 예상 매출 모형은 실무 담당자 2인에게 전담되었기 때문에 실험적 시도의 실패에 대해서는 큰 문제가 되지 않음

▶ 분석지 생성 성과

생성된 분석지의 양	현재 활용되는 구 예상 매출 모형은 프로그램화 되어 필요시 마다 언제나 활용할 수 있음
생성된 분석지의 질	현재 활용되는 구모형의 정확성은 낮음 예상 매출 영향 요인에 대해 민감도가 매우 높아서 점포 개발자들이 신뢰하기 힘들

1.11. 사례종합분석

1.11.1. 분석지 관리 노력의 변화

위의 사례 별로 분석지 관리 노력의 변화를 살펴봄으로서 조직 내 분석지 관리의 중요성 및 의의를 살펴보고자 한다. 각 사례에서 분석팀 조직 변화 및 팀 수립 동기는 [표 12]와 같다.

[표 12] 분석지 관리 노력의 변화

A사	분석팀 조직 변화	평가 사업부 모형 개발팀(1997.1.) → 정보 사업부 정보개발과(1998.1.) → RMS 사업실로 독립(1998.12.)
	팀 수립동기	객관적이고 정확한 기업 신용 위험 분석의 필요성에 따른 여신 관리 시스템 수요 증가
B사	분석팀 조직 변화	편성팀 내에서 분석업무 수행 → 조사 분석팀으로 독립(1999.8.)
	팀 수립동기	회사의 성장과 경쟁 심화에 따른 경영 성과의 체계적 분석 필요성
C사	분석팀 조직 변화	모형 개발 프로젝트팀 구성(1994.) → 개발연구팀 수립(1999.9)
	팀 수립동기	점포 예상 매출 모형에 대한 체계적 갱신, 관리 필요성

위의 사례를 공통으로 살펴보면, 초기에는 체계적 분석지 관리에 대한 인식이 부족했기 때문에 분석지 생성 및 관리 전담부서가 독립적으로 존재하는 것이 아니라, 어느 한 부서의 일부 역할로 남아 있다가 그 중요성이 증대됨에 따라 별도의 독립된 부서로 수립됨을 보이고 있다.

분석지의 생성과 체계적 관리의 필요성이 대두된 원인을 보면 B, C사 모두 초기에 성장위주의 전략에서 점차로 경쟁이 심화됨에 따라, 객관적이고 정확한 분석을 통한 의사결정이 요구 되었기 때문으로 볼 수

있다.

1.11.2. 분석지 생성 자원 충족도

분석 활동 지원 투자

분석활동 지원 투자에 대한 충족도를 상대적으로 비교해보면, A사는 전반적으로 문제없이 지원을 받고 있으나, 교육훈련에 대한 예산이 부족하여 RMS사업의 시장 확대와 사업 영역 확장에 따른 조직 구성원의 교육 훈련 요구에 부응하지 못하고 있다. B사는 분석업무에 대한 예산 지원이 저조하여 분석 업무를 수행할 인력의 확보나 분석업무의 기초가 되는 정보 시스템 인프라 구축 노력을 기울이지 못하였다. C사의 개발연구팀은 현재 신모형 개발에 필요한 투자에 대해 만족을 보이고 있다.

위의 사례를 종합하여 볼 때, 조직 내 분석지 생성을 위해서는 분석 담당인력, 분석에 필요한 자료수집 및 연구조사 활동, 분석툴의 도입, 필요한 외부 데이터 원천 습득 등에 대한 투자 지원이 충분히 이뤄질 때 원활한 분석지가 생성된다고 할 수 있다. 따라서 분석 활동에 대한 지원투자는 조직 내 분석지 생성 성과에 높은 영향을 주는 것으로 판단할 수 있다

한 편, B사의 경우 분석업무에 대한 원활한 지원 투자를 위해서는 조직적 인식제고가 필요한 것으로 나타났다. B사는 현재 인터넷 쇼핑몰에 대한 투자와 조사 분석업무 강화에 대한 투자를 동시에 고려하고 있으나 뚜렷한 수익모형 보이는 전자와는 달리 조사 분석업무는 투자에 따른 효용을 명확히 파악하는 것이 힘들기 때문에 조직적으로 지원을 받는데 어려움이 있다. 즉, 당장에 닥치지 않은 상황이라도 향후의 객관적이고 정확한 분석을 통한 의사결정요구에 대해 준비해야 함에도 불구하고, 이에 대한 조직적 인지도가 낮은 상태여서 조사분석팀장이 제안한 내용들이 조직 내에서 가치 있게 고려되고 있지 못하다.

분석인력 보유 정도

위의 사례를 종합하여 볼 때, 조직 내에서 분석 담

당 인력을 충분히 보유하지 못한 경우, 기존의 분석지에 대한 유지 관리가 체계적으로 안되거나 새로운 분석지 발굴의 기회를 놓치게 되어 분석지 생성 성과의 저하를 가져오게 됨을 알 수 있다. 따라서 분석인력 보유 충족도는 조직 내 분석지 생성 성과에 높은 영향을 준다고 할 수 있다.

한 편, A사의 경우는 분석 인력 보유에 있어서 적정 수준의 여유가 필요함을 알려 주었다. A사는 현재 프로젝트 수행에 필요한 분석인력은 보유하고 있으나 연구개발 운용인력을 두지 못하여 프로젝트 수행 후 새롭게 얻은 지식을 체계적으로 정리하고 학습할 수 있는 여유가 주어지지 않고 있다. 또한 프로젝트 수행에만 급급하여 새로운 사업 영역의 확장이나 여신 자산 종합관리 시스템 관련 신상품의 개발이 원활히 이뤄지지 못하고 있는 상태이므로 장기적 관점에서 분석지 생성 성과에 부정적 영향을 미칠 것으로 기대된다.

조직 여유 자원과 관련한 문헌들을 살펴 보면, Sharfman et. al(1988)은 조직의 장기적 관점에서 성공을 위해 적정 수준에서의 조직 잉여의 필요성을 언급하였고, Bourgeois(1981)는 조직 여유 자원(organizational slack)을 외부 환경 변화에 대응한 전략의 변화 시도나 조직 내외부의 변화에 대한 압력에 성공적으로 적용할 수 있도록 해주는 실제적, 잠재적 자원으로 보았다.

그러므로 분석 인력 운용에 있어서 적정 수준의 여유는 분석팀으로 하여금 분석지 생성과 관련한 지식을 체계적으로 축적하고, 환경 변화에 대응하여 나갈 수 있는 기회를 주어 장기적인 관점에서 분석지 생성 성과에 기여한다고 볼 수 있다.

이상을 종합하여 볼 때 분석지 생성 자원 충족도에 대해서 다음의 예비가설을 제시할 수 있다.

- P1 조직 내 분석지 생성 자원 충족도가 높을 수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다**
 P1-1 분석활동에 대한 충분한 투자가 이뤄질 수록 분석지 생성성과가 높을 것이다.
 P1-2 분석 인력 보유 정도가 높을 수록 분석지 생성성과가 높을 것이다.

1.11.3. 분석업무에 대한 피드백 효율성

피드백 채널의 경우는 A, B, C사 모두 크게 문제가 없음이 나타났다. 피드백 채널의 효율성은 사용자 부서 의견의 원활한 의견 수렴을 위해 중요할 것으로 여겨지나 실제로는 어렵지 않게 의사소통 채널을 확보하고 있어 분석지 생성 성과에 크게 문제가 되지 않는 것으로 보인다.

피드백의 양과 질은 분석지 생성 성과에 미치는 영향이 높다고 판단된다. A사는 고객의 의견 및 요구 사항 등을 프로젝트 수행 중 뿐만 아니라, 프로젝트 종료 후에도 담당자가 개인적인 연락 등을 통해 받아들이고 있으며, 신용평가 모형 구축 후에 사후 유지 보수 계약(annual fitting)을 맺어 모형을 실제 사용한 결과에 대해 의견을 수렴하여 모형 개선 작업을 진행한다. C사는 새로운 예상 매출 모형 개발 단계에서 점포개발자들의 의견 수렴을 위해 1달간에 걸쳐 인터뷰를 실시 하였고, 이를 통해 현재 사용하고 있는 모형의 문제점과 점포개발자들이 실제 현장에서 느끼는 예상 매출에 영향을 미치는 요인들을 파악할 수 있었다.

B사의 경우 현재 생성되는 분석지의 양도 많지 않고 초보적인 수준이기 때문에 상대적으로 피드백에 대한 중요성이나 필요를 크게 인식하지 못하고 있다. 한 편으로는 B사의 분석지는 데이터 사이의 객관적인 관계를 분석하는 유형지(pattern)가 대부분을 차지하므로 모형지에 비해 사용자의 피드백이 상대적으로 중요하지 않을 수 있다. 다시 말하면, A사의 신용.평가 모형이나 C사의 예상 매출 모형은 이론적, 수리적 접근만으로는 모형의 정확성이나 예측력을 높이는 데 한계가 있기 때문에 사용자 부서의 모형 개선과 관련된 피드백을 중요하게 여기고 있었다. 즉, 모형 자체의 질 제고를 위해서는 모형을 실제로 사용하고 있는 실무자들의 경험과 의견이 중요한 것이다. 이상으로 볼 때, 분석지가 복잡하고 불확실성이 클수록 피드백이 분석지 생성 성과에 중요한 영향을 미친다고 판단해 볼 수 있으며, 유형지(pattern) 보다는 모형지(model) 일 때가 피드백이 더 중요하다고 생각해 볼

수 있다.

이상을 종합하여 볼 때 분석 업무에 대한 피드백 효율성과 관련해 다음의 예비가설을 제시할 수 있다.

P2 조직 내 분석 업무에 대한 피드백이 효율적일 수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다.
 P2-1 피드백의 양이 많을수록 분석지 생성성과가 높을 것이다.
 P2-2 피드백의 질이 좋을수록 분석지 생성성과가 높을 것이다.

피드백 채널은 분석지 생성 성과와 관련하여 뚜렷한 영향 요인을 찾기 힘들었다.

1.11.4 분석지 생성 원천 관리

조직 내부 데이터 및 정보관리 효율성을 상대적으로 비교해보면, A사 RMS실은 기업 정보실에서 관리하는 상업용 종합 신용 정보 데이터베이스를 이용하고 있고, 데이터에 대한 접근성과 통합성도 큰 문제가 없다. B사는 10월에 오픈한 신전산을 통해 데이터 관리 효율성을 제고하였으나 몇몇 요구 데이터가 충족되고 있지 않다. C사의 경우도 전사적 데이터웨어하우스 구축을 통해 내부 데이터 관리의 효율성을 제고하였다.

외부 환경에 대한 데이터 축적 정도 역시 상대적으로 A,C사는 축적 정도가 높고, B사는 현재 여러 외부 데이터에 원천에 대한 타당성 검토 중이므로 아직 미비하다고 할 수 있다.

내부 데이터 및 정보 관리와 관련해서는 A,C사에서 공통으로 IS부서와 분석지 생성 부서간의 데이터 요구에 따른 의사소통의 문제가 발생하였음을 보여주고 있다.

A사의 경우 모형 개발을 위해서는 종합 신용 정보 데이터 베이스에서 얻을 수 있는 데이터 외에 좀더 방대한 원시데이터(raw data)를 필요로 하게 된다. 그러나 이러한 RMS실의 빈번한 데이터 요구를 기업 정보실이 잘 수용하지 못하는 경우가 발생하였다. C사 사례에서는 IS팀이 개발연구팀의 업무에 대한 이

해가 부족해 잘못된 데이터가 제공되거나 요청한 데이터가 처리되는데 2~3주 정도의 많은 시간이 걸리는 등의 문제가 있었다. C사에서는 이러한 데이터 접근성의 문제를 해결하고자 데이터웨어하우스 도입을 통해 개발연구팀이 요구 데이터를 직접 접근할 수 있도록 하였다.

한 편, 데이터 관리와 관련하여 B, C사의 경우 내부 데이터의 체계적 축적이 안 되어 원하는 분석을 할 수가 없는 경우가 발생하였다. 즉, 원하는 과거 데이터가 존재하지 않는 경우도 있고, 문서로만 남아있어 분석을 위해 사용하기 힘든 경우도 있다. C사의 경우는 데이터 웨어하우스 구축 이전에는 데이터베이스에 저장 가능한 매출 데이터가 3개월 정도의 분량 밖에 되지 않아 이전 매출 기록은 문서로 보관되었다. 따라서 장기간의 데이터를 바탕으로 한 정확한 분석을 하기에는 한계가 있었다.

분석업무는 특성상 오랜 기간 동안 축적된 데이터를 필요로 하며, 이는 분석지의 정밀도와 신뢰도를 높이는데 필수적이다. 만약 조직이 장기적 안목과 의식을 가지고 데이터 관리에 노력을 기울이고, 축적된 방대한 과거 데이터를 바탕으로 체계적 분석을 해왔더라면 분석지에 대한 질 제고와 분석지 생성 성과 향상에 도움이 되었을 것이다.

위의 사례를 종합하여 볼 때, 분석지 생성에 필요한 내부 데이터 원천 관리 효율성은 분석지 생성 성과에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 즉, 분석지는 조직 내에 축적된 데이터 및 정보의 분석을 통해서 생성되므로 분석지 생성에 필요한 내부 데이터를 얼마나 체계적이고 효율적으로 관리하는가에 따라 분석지 생성성과가 영향을 받는다. 따라서 분석에 필요한 다양한 종류의 데이터가 조직 내에서 통합적으로 관리되고 이에 대한 접근성이 쉬운 상황에서 그렇지 못한 때보다 분석 업무를 원활하게 수행할 수 있을 것이다.

분석지 생성 원천 관리와 관련하여 문헌을 살펴보면, Dhebar(1993)는 조직 내에서 정량적 분석(quantitative analysis)을 위해서는 인력에 대한 투자 뿐만 아니라

하드웨어나 소프트웨어, 데이터와 같은 정보기술 인프라(IT infrastructure)에 대한 투자가 필요함을 언급하였다.

한 편, 외부 환경에 대한 지속적 탐색(environmental scanning)과 환경 변화에 대한 인식은 조직 내 지식 생성을 촉진 시키는 주요 요소로 인식되었다(Nevis et.al 1995, Huber 1991).

이상을 종합하여 볼 때 분석지 생성 데이터 원천 관리에 대해 다음의 예비가설을 제시할 수 있다.

P3 조직 내 분석지 생성을 위한 데이터 원천 관리가 효율적일수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다.

P3-1 조직 내부 데이터 및 정보 관리가 효율적일수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다.

P3-2 외부 환경에 대한 데이터 축적이 효율적일수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다.

1.11.5 조직적 실험정신

새로운 분석 기법 및 분석툴에 대한 시도는 A, B, C사 사례에서 모두 저조한 것으로 나타났으며, 새로운 분석 항목에 대한 시도는 A, C사의 경우 비교적 활발하게 수행하였고, B사는 조사분석팀이 형성단계이기 때문에 상대적으로 활발하지 못하였다.

시도 실패에 대한 용인 정도의 경우는 A사는 보수적이고 정형적인 조직문화로 인해 용인도가 상대적으로 낮았고, B사는 조사분석 업무 초기 단계이므로 새로운 시도 노력에 대한 어느 정도의 실패는 용인하려고 있다. C사는 모형 관리가 실무자 두 명에게 전담되었기 때문에 모형에 관한 새로운 시도 노력도 자유로운 편이다.

위의 사례를 종합해 볼 때, 새로운 분석 기법 및 분석툴의 시도는 분석지 생성 성과에 크게 영향을 미치지 못하는 것으로 판단된다. 이는 분석 기법의 경우 현재 활용하고 있는 분석 기법이 논리적, 수리적으로 타당성을 가지고 있기 때문에 새롭게 분석 기법을 바꿀 필요를 느끼지 못하고 있는 것으로 나타났다. 새로운 분석툴 시도의 경우는 분석툴 간에 기능의 큰 차이를 보이지 않기 때문에 굳이 좀더 나은

툴이 필요하다는 인식을 갖지 못하였다. 그러나 실제로 새로운 분석 기법 및 분석툴의 시도가 분석지 생성 성과에 영향을 주지 못하는 것인지 아니면 새로운 것을 시도해보려는 의지가 부족한 학습 성향 때문에 그 필요성을 느끼지 못하는 것인지는 판단하기 힘들다.

새로운 항목 및 대상에 대한 분석 시도는 분석지 생성 성과를 높이는데 기여하는 것으로 보여진다. A사의 경우는 새로운 프로젝트를 수행할 때마다, C사는 새로운 지역에 입점 결정을 내릴 때마다 고려해야 하는 요소가 다르므로 새로운 항목에 대한 분석 시도가 자연스럽게 요구되고 있다.

시도 실패에 대한 용인은 조직이 지속적으로 새로운 것을 실험하고 시도하는데 필요한 것으로 인식되거나 위의 사례 분석 결과에서는 분석지 생성성과 뚜렷한 관계를 찾기 힘들었다. A사의 경우는 시도 실패에 대한 조직적 용인이 정형적이고 보수적인 조직 문화의 영향을 받는 것으로 나타났다.

조직적 실험정신과 관련한 연구로는 Nevis et.al (1995)와 Huber(1991)의 연구를 들 수 있다. Nevis et.al(1995)는 조직적 실험 정신(experimental mind set)을 조직학습을 촉진 시키는 요소의 하나로 보았다. 조직적 실험정신이란 새로운 시도 노력에 대한 지원, 업무에 대한 호기심(curiosity about how things work), 실패의 용인정도, 업무 프로세스/정책/조직 구조의 변화 등을 말하며 이러한 조직 실험은 지속적인 학습의 기회를 제공한다고 하였다.

분석 업무에 대한 새로운 시도 노력은 현재 조직이 미처 깨닫지 못한 새로운 분석지의 발견과 현재 조직이 보유하고 있는 분석지를 보완하고 갱신할 수 있는 기회를 제공해 준다고 할 수 있다.

이상을 종합하여 볼 때 조직적 실험정신과 관련해 다음의 예비가설을 제시할 수 있다.

P4 조직 내 분석 업무에 대한 다양한 시도 노력이 많을수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다.

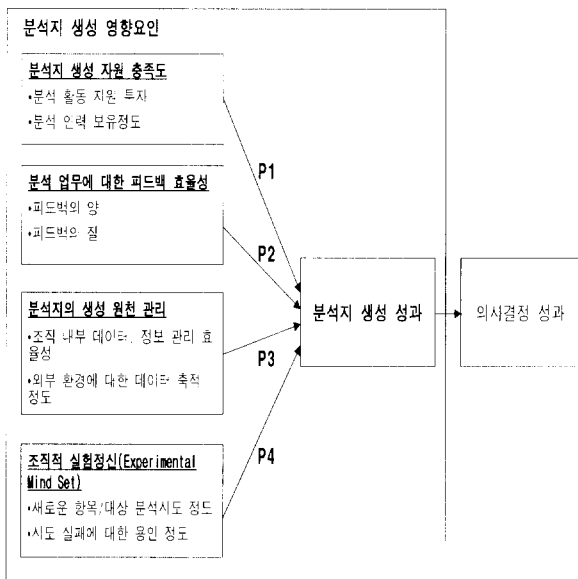
P4-1 새로운 항목/대상에 대한 분석 시도가 많을수록 분석지 생성성과가 높을 것이다.

P4-2 시도 실패에 대한 조직적 용인도가 높을수록 분석지 생성성과가 높을 것이다.

새로운 분석기법 및 분석틀에 대한 시도의 경우 본 사례 연구에서는 분석지 생성 성과와 크게 관련이 없는 것으로 나타났다.

1.11.6. 사례 종합 분석 정리

사례연구 결과를 요약하여 볼 때, 조직 내 분석지 생성 성과에 영향을 미치는 요인과 관련하여 다음의 연구모형(research model) 및 예비가설(proposition)을 제시할 수 있다.



(그림 5) 연구 모형(Research Model)

사례 분석의 결과 위 모형의 네 가지 영향 요인 차원 중에서 "분석지 생성 자원 충족도"와 "분석지 생성 원천관리"가 분석지 생성 성과에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 기대된다. 이것은 각 사례 대상 기업에서 분석지 생성 활성화에 있어서 가장 장애가 되었던 요인들을 살펴보았을 때, A사는 연구 개발을 위한 분석 인력확충, B사는 분석 활동 지원 투자 및 분석 인력 보유와 분석지 생성 원천 관리, C사는 분석 인력 보유와 내부 데이터 원천관리 등이 지적되는 것을 통해 유추해 낼 수 있다. 특히, 분석지 생성 지원 차원이나 분석 업무에 대한 피드백 효율성은 상대적으로

로 단기간 내에 개선할 수 있으나 분석에 필요한 데이터의 경우 장기간의 데이터가 축적 되어 있지 않으면 원하는 분석을 할 수 없고 이는 생성된 분석지의 정확성과 신뢰도에도 영향을 미치게 된다. 따라서 조직 내의 데이터, 정보 관리 효율성을 높이는 것이 상대적으로 분석지 생성 성과에 중요한 요소라고 할 수 있다.

한 편, 조직적 실험정신은 분석지 생성 성과와 뚜렷한 영향정도를 파악하기 힘들었으며 반면에 분석지 생성 자원 충족도와 조직적 실험정신 사이에 상관관계가 높을 것으로 여겨진다. 즉, 조직 내 분석지 생성을 위해 비용 및 인력 측면에서 어느 정도의 여유가 있어야 만이 새로운 분석 방법의 시도 노력이 가능하고 새로운 시도 실패 때에도 조직적 용인이 높지 않을까 생각된다. 이러한 논의는 혁신(innovation)에 관한 연구 분야에서 많이 지적되는데, Rosner(1968)는 조직 여유 자원(organizational slack resource)이 혁신을 수행하는 비용을 치워내고, 실패를 용인하며 실제로 필요하기 전에 새로운 아이디어의 탐색을 가능하게 한다고 말하고 있다.

위 연구모형을 바탕으로 도출된 예비가설은 다음과 같다.

- ◆ **P1 조직 내 분석지 생성 자원 충족도가 높을 수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다**
 - P1-1 분석활동에 대한 충분한 투자가 이뤄질 수록 분석지 생성성과가 높을 것이다.
 - P1-2 분석 인력 보유 정도가 높을 수록 분석지 생성성과가 높을 것이다.
- ◆ **P2 조직 내 분석 업무에 대한 피드백이 효율적일 수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다.**
 - P2-1 피드백의 양이 많을수록 분석지 생성성과가 높을 것이다.
 - P2-2 피드백의 질이 좋을수록 분석지 생성성과가 높을 것이다.

◆ **P3 조직 내 분석지 생성을 위한 데이터 원천 관리가 효율적인 수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다**

P3-1 조직 내부 데이터 및 정보 관리가 효율적 일수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다.

P3-2 외부 환경에 대한 데이터 축적이 효율적 일수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다.

◆ **P4 조직 내 분석 업무에 대한 다양한 시도 노력이 많을수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다.**

P4-1 새로운 항목/대상에 대한 분석 시도가 많을수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다.

P4-2 시도 실패의 조직적 용인도가 높을수록 분석지 생성 성과가 높을 것이다.

결 론

1.12. 연구결과의 요약

본 연구를 통하여 첫째, 기업의 지식경영에 있어서 경험지의 공유 뿐만 아니라 분석지의 체계적 생성 및 관리 노력 또한 중요함을 살펴볼 수 있었다. 사례 연구 결과 조직 내에서 객관적이고 정확한 분석을 바탕으로 한 의사결정의 필요성이 대두되고 있었으나, 이에 따르는 체계적인 분석지 생성의 중요성을 사전에 인식하지 못하고 대비하지 못하였다. 그 결과 조직 내 잠재되어 있는 분석지를 발굴하여 체계화 시키지 못하거나 현재 보유하고 있는 분석지에 대한 유지관리에 실패하였다.

또한 사례 연구 결과, 조직 내 원활한 분석지 생성을 위해서는 분석지 생성을 지원하는 인력 및 투자 지원, 분석지 사용자 부서의 피드백, 조직 내의 데이터 관리 효율성, 조직적 실험 정신 등이 영향을 미칠 수 있다.

1.13 연구의 의의

본 연구의 의의는 첫째, 현재의 지식경영 연구 분

야에 분석지라는 새로운 관점의 추가를 시도하였다는 점을 들 수 있다. 우선 지식경영 연구 분야에서 널리 받아들여진 지식에 대한 암묵지, 명시지로의 구분에서 벗어나, 지식을 생성 과정에 따라 경험지와 분석지로 나누고 이에 대한 개념 및 상세분류를 정리하였다. 그리고 이 중에서 현재 지식경영 연구 분야에서 다루고 있지 않은 분석지에 초점을 두어 연구를 진행함으로써 경험지 중심의 지식경영 연구 분야에 새로운 시각을 제시했다고 할 수 있겠다.

한 편, 본 연구의 결론으로 제시된 연구모형과 예비 가설은 향후 분석지 생성 영향 요인에 대한 실증적 연구의 기초를 마련하였다고 할 수 있다.

둘째로 탐색적 사례 연구를 통하여 조직 내 분석지 생성과 관련한 다양한 이슈를 발견하고 분석지 생성의 체계화 및 활성화에 미치는 영향 요인에 관해 살펴 봄으로서 기업 실무자들에게 분석지 관리에 대한 의의 및 중요성을 인식시키고 실제 기업에서 분석지 생성 성과 제고를 위해 고려해야 할 사항들을 제시하였다.

사례 연구를 통하여 발견된 공통점은 사례 대상 기업 모두 분석지의 생성 및 활용에 대한 필요성을 깨닫고 있으나 조직적인 지원과 체계적 관리가 미흡한 것으로 나타났다. 또한 일부 사례 기업의 경우 분석지 생성 관리에 대한 인식 및 시기 적절한 대응 부족으로 분석을 위한 원천 데이터의 미흡 또는 분석인력의 부족을 나타내었고 이에 따라 분석지 생성이 저하되어 효과적인 의사결정에 제약을 가져왔다.

현재 지식경영을 도입하는 많은 기업들이 경험지의 제안 및 원활한 공유에 초점을 맞추고 있어 지식경영 구현의 중요한 일부인 분석지를 간과하고 있다. 기업 실무자들은 본 연구의 사례를 바탕으로 하여 향후 조직 내 분석지 관리의 필요성을 깨닫고 조직적 차원의 지원을 이끌어 내기 위한 참고자료로 활용할 수 있을 것이다.

또한 분석지를 생성하여 활용하는 기업의 경우, 조직 내 분석지 생성 성과에 영향을 미치는 다양한 요인이 무엇인지에 대한 체계적이고 전체적인 조망이 이

뤄지고 있지 못하는 경우가 있다. 따라서 본 연구에서 제시된 주요 분석 차원을 활용하여 현재 조직의 분석지 생성 프로세스 및 분석지 생성성과를 진단하고, 분석지 생성 영향요인의 다양한 차원을 고려하여 분석지 관리에 대한 틀을 수립하는데 활용할 수 있을 것이다.

1.14 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계로는 첫째, 연구 결과로 제시된 가설들이 탐색적 사례 연구를 통한 발견으로서 대량의 표본을 통해 아직 검증되지 않은 점을 들 수 있다. 사례연구를 통하여 분석지 생성 영향 요인의 도출 이외에 기타 흥미로운 이슈들을 발견할 수 있었으나 결과로 제시된 연구 모형이 객관적 타당성을 갖는다고는 단정 지을 수 없다. 이는 사례 연구 자체의 단점일 수도 있으나 본 연구에서의 사례 기업의 수가 적어 결과의 객관화에 어려움이 있다고도 할 수 있다.

둘째로는 표본 사례 기업의 선정에 있어서 사전의 명확한 기준의 부재를 들 수 있다. 사례 기업의 선정에 있어서 사전에 분류 기준(dimension)을 가지고 나눈 후, 각 집단에서 대표되는 사례를 선정하여 집단 전체에 해당하는 전반적 분석지 생성 영향 요인과 집단 간 분석지 생성의 차이 등을 비교하여 면밀히 살펴 보았다면 더욱 흥미 있는 연구가 되었을 것이다.

마지막으로, 본 연구에서 제시된 주요 분석 차원에 대한 보완이 필요할 것으로 생각된다. 특히, 분석지의 생성 성과를 측정하는 기준 가운데 “생성된 분석지의 인지된 질” 항목으로 분석지의 혁신성 또는 독창성 항목이 첨가 된다면 새로운 분석틀 및 분석기법의 시도가 분석지 생성 성과에 영향을 미치는 의미 있는 요인으로 나타날 수 있지 않을까 생각된다.

이러한 연구의 한계를 극복하기 위해 향후 연구의 방향으로는 첫째, 본 연구에서 제시된 연구 모형 및 예비가설을 대량 표본을 통해 검증하는 것을 들 수 있다. 이러한 연구를 통해 각 영향 변수들이 실제 분석지 생성 성과에 미치는 정도의 차이를 객관적으로

검증할 수 있다. 또한 분석지 생성 성과 영향 요인 중 생성된 분석지의 질에 대한 영향 요인과 양에 미치는 영향 요인을 각각 구분해 볼 수도 있을 것이다.

둘째, 조직 내에서 의사결정 시에는 분석지 뿐만 아니라 경험지도 동시에 활용하게 된다. 한 편, 업무의 특성에 따라 상대적으로 경험지가 많이 요구되는 업무와 분석지가 많이 요구되는 업무가 있을 것이다. 이것을 Daft and Macintosh(1981)가 제시한 조직의 정보처리 모형(information processing model)에 따라 상황적으로 구분하고 각 상황에서 분석지와 경험지가 의사결정 상에서 얼마큼의 비중으로 활용되는가를 관찰해 보는 것도 흥미로울 것이다

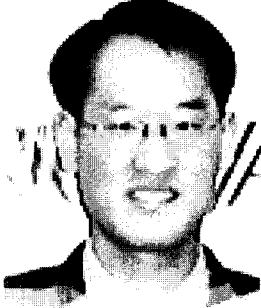
참 고 문 헌

- 김영걸, 유성호, 이장환(1999), “성과측정체계 및 업무 프로세스 분석에 기반한 지식전략계획(P²-KSP) 수립 방법론에 관한 연구”, 한국경영정보학회 추계국제학술대회 논문집, pp. 191-213
- 이장환, 김영걸(1999), “조직의 지식경영 관리체계 및 단계모형에 대한 탐색적 연구”, 제 2회 지식경영 학술심포지엄, pp.185-203
- 최세인(1999), “절차적 지식과 선언적 지식의 관계에 기반한 지식분해 모형”, KAIST 테크노경영대학원 석사논문
- Anderson, J. R.(1980), “Cognitive Psychology and Its Implications”, San Francisco, W.H. Freeman , Chap. 8.
- Beckman, T.(1997), “A Methodology for Knowledge Management”, International Association of Science and Technology for Development(IASTED) AI and Soft Computing Conference. Banff, Canada.
- Bourgeois, L. J.(1981), “On the Measurement of Organizational Slack”, Academy of Management Review, Vol. 6(1) , pp. 29-39
- Brown, Seely, J., and Duguid, P.(1998), “Organizing

- Knowledge*", California Management Review, Vol. 40(3), pp. 90-111
- Daft, R.L. and Macintosh, N. B.(1981), "*A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units*", Administrative Science Quarterly, 26, pp. 207-224
- Daft, R.L. and Weick K.E.(1984) , "*Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems*", Academy of Management Review, Vol. 9(2), pp. 284-295
- Davenport, T.H. & Prusak, L.(1998), "*Working Knowledge*", Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press
- Dhebar, Anirudh(1993), "*Managing the Quality of Quantitative Analysis*", Sloan Management Review, Winter, pp. 69-75
- Huber, George P.(1991), "*Organizational Learning : The Contributing Process and The Literatures*", Organization Science, Vol.2(1), pp. 88-115
- Kim, Daniel H.(1993), "*The Link between Individual and Organizational Learning*", Sloan Management Review, Fall, pp. 37-50
- Krogh, G.V.(1998), "*Care in Knowledge Creation*", California Management Review, Vol. 40(3), pp. 133-153
- Liebowitz, J.(1999), "*Knowledge Management Handbook*", CRC Press
- Nevis, DiBella and Gould(1995), "*Understanding Organizations as Learning Systems*", Sloan Management Review, Winter, pp. 73-85
- Nonaka and Takeuchi(1995), "*The Knowledge-Creating Company*", Oxford University Press
- Polanyi, M.(1966), "*The Tacit Dimension*", Doubleday, New York
- Rosner, M. M.(1968) "*Economic determinants of organizational innovation*", Administrative Science Quarterly, Vol.12 , pp. 614 - 625
- Sharfman et. al(1988), "*Antecedents of Organizational Slack*", Academy of Management Review, Vol. 13(4), pp. 601-614

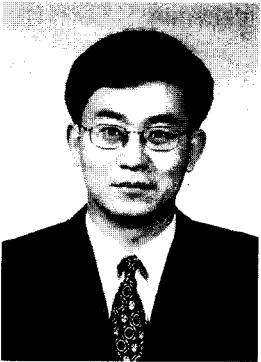
○ 저자 소개 ○

이재환 (JaeHwan Lee)



연세대학교에서 컴퓨터과학을 전공하고, 2000년 KAIST 테크노경영대학원에서 경영공학(MIS) 석사를 취득하였다. 2000년 1월 부터 현재 까지 PWC CONSULTING에서 일하고 있으며, 국내 증권사의 워크플로우 및 document management에 기반한 e-KM 프로젝트를 수행하였다. 현재는 전사적 데이터웨어하우징 및 전략적 성과관리 시스템 (Strategic Enterprise Management System) 컨설턴트로서 활약하고 있다. 주요 관심 분야는 지식경영, 조직 내 전략적 성과관리, CRM 등이다.

김영걸 (Young-Gul Kim)



서울대학교 산업공학과에서 학사, 석사를 취득하고 미국 미네소타 주립대학교에서 경영정보시스템(MIS)을 전공하여 경영학 박사를 취득하였다. 미국 핏츠버그 대학교 조교수로 재직한 바 있으며 현재 KAIST 테크노경영대학원 부교수로 재직중이다. Communications of the ACM, Decision Support Systems, Information & Management, Journal of Management Information Systems, Journal of Strategic Information Systems 등에 논문을 발표하였으며, 주요 연구관심분야는 지식경영, 지식관리시스템, 정보/지식 전략계획, 고객관계관리 등이다.