

홈쇼핑 산업을 위한 지식경영 계획: 방송운영업무를 중심으로

Knowledge Management Planning for Home Shopping Industries: Focus on Broadcasting Management and Operation

정 근 채 (Keun-Chae Jeong)

충북대학교 구조시스템공학과 교수

요 약

본 연구에서는 방송운영업무를 중심으로 홈쇼핑 산업에 대한 지식경영 계획을 제안한다. 본 연구에서는 먼저 방송 운영업무 전반에 산재해 있는 문제점들을 분석하고, 이 문제점들을 해결 할 수 있도록 업무프로세스, 정보시스템, 조직, 제도, 문화의 다각적 측면을 고려한 지식경영 모델을 설계하며, 마지막으로 제안된 지식경영 모델을 홈쇼핑 기업에 적용하기 위한 이행계획을 수립한다. 본 연구에서 제안된 모델은 지식경영 체계의 구축을 통해 홈쇼핑 시장에서 자신의 경쟁력을 높이고자 하는 많은 기업들에게 유용한 참조모델로 사용될 수 있을 것이라 기대한다.

키워드: 지식경영, 비즈니스 프로세스, 전략, 방송, 홈쇼핑

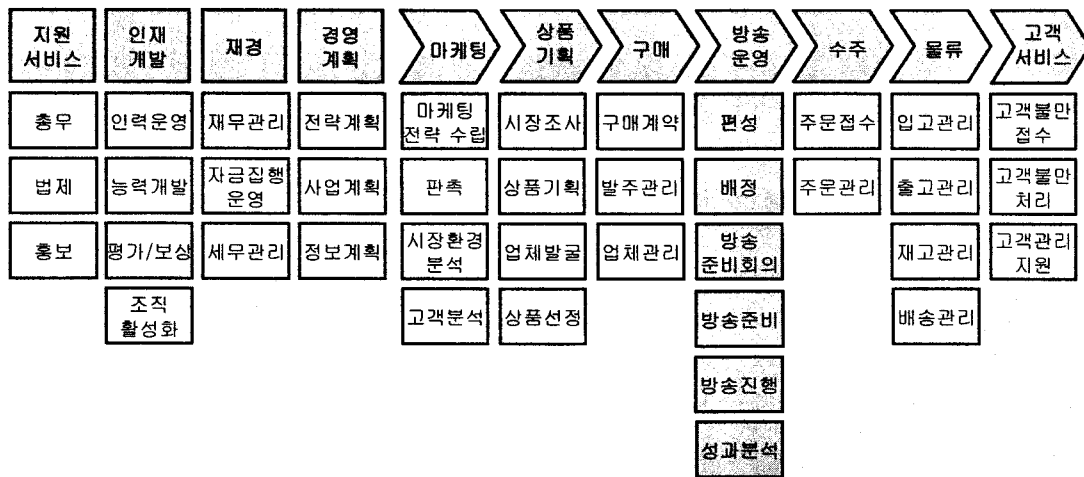
1. 서 론

중소기업진흥공단의 자료에 의하면 2000년 유사홈쇼핑 업체를 제외한 국내 2대 TV홈쇼핑사의 매출액 합계는 약 1조원으로 1996년 두 회사의 매출액 합계 335억원과 비교하면 4년만에 무려 35.6배의 성장을 이룩한 것으로 조사되었다(한창호, 2001). 통신판매협회는 2001년 2조원대를 형성한 TV홈쇼핑 시장이 2003년에는 5조 6960억원을 훨씬 웃돌 것으로 추정하고 있다(심윤희, 2002). 또한 TV 홈쇼핑 5사가 자체적으로 예상하는 2003년 매출은 5조 6000억원으로 2002년 4조 8000억원보다 16.6% 늘어난 수준이다(매일경제, 2003). 가히 황금알을 낳는 시장이라 일컬어지고 있는 TV홈쇼핑 산업은 2001년 말 신규 3개 기업의 시장참여로 인해 시장규모의 확대리는 긍정적인

측면이외에 경쟁의 심화라는 부정적인 측면이 대두되고 있다.

홈쇼핑의 특성 상 머천다이저(Merchandiser; MD)가 어떤 상품을 기획하고, 프로듀서(Producer; PD)가 판매방송을 어떻게 연출하고, 쇼핑호스트(Shopping Host; SH)가 판매방송을 어떻게 진행하느냐에 따라 매출액이 크게 영향을 받는다(매일경제, 2002). 이러한 이유로 급격한 산업의 성장기를 맞이하여 홈쇼핑의 3대 인적자원이라 불리는 머천다이저, 프로듀서, 쇼핑호스트에 대한 이직현상은 날로 증가하고 있다. 이러한 현상에 대한 대응차원에서 기업은 우수한 인적자원의 퇴직으로 인한 공백을 최소화시키기 위해 개인 차원의 지식을 조직 차원의 지식으로 변환하고자 하는 시도를 하게 되었다.

산업분야를 불문하고 기업은 경제적 가치나 경쟁우



<그림 1> 홈쇼핑 산업의 가치사슬 모형

위를 생성해내기 위해서 지식을 축적하고 활용해 나가야만 한다(Cole, 1998). 홈쇼핑 기업들 역시 이러한 배경에서 경쟁력을 지속적으로 유지시킬 수 있는 새로운 경영기법으로써 지식경영을 활용하고자 하는 노력을 다양하게 추진하고 있다. Grant(1997)는 향후의 가장 주목할만한 연구 영역은 지식경영의 이론적인 측면과 실제적인 측면을 결합하여 경영전략, 조직구조, 경영시스템, 조직 상호간의 관계에 대한 지식기반의 관점을 정립하는 분야가 될 것이라고 주장하고 있다. 즉, 이론적인 연구는 보다 실행가능성을 염두에 두고 진행되어야 하며, 산업계의 지식경영 구축 노력은 이론적인 연구 성과를 받아 들어서 보다 진보된 형태의 구현을 위해 노력해야 한다는 것이다. 이러한 측면에서 지식경영 분야에 대한 이론적인 연구뿐만 아니라 산업현장에 대한 실증적 연구 역시 중요한 의미를 갖는 것이다.

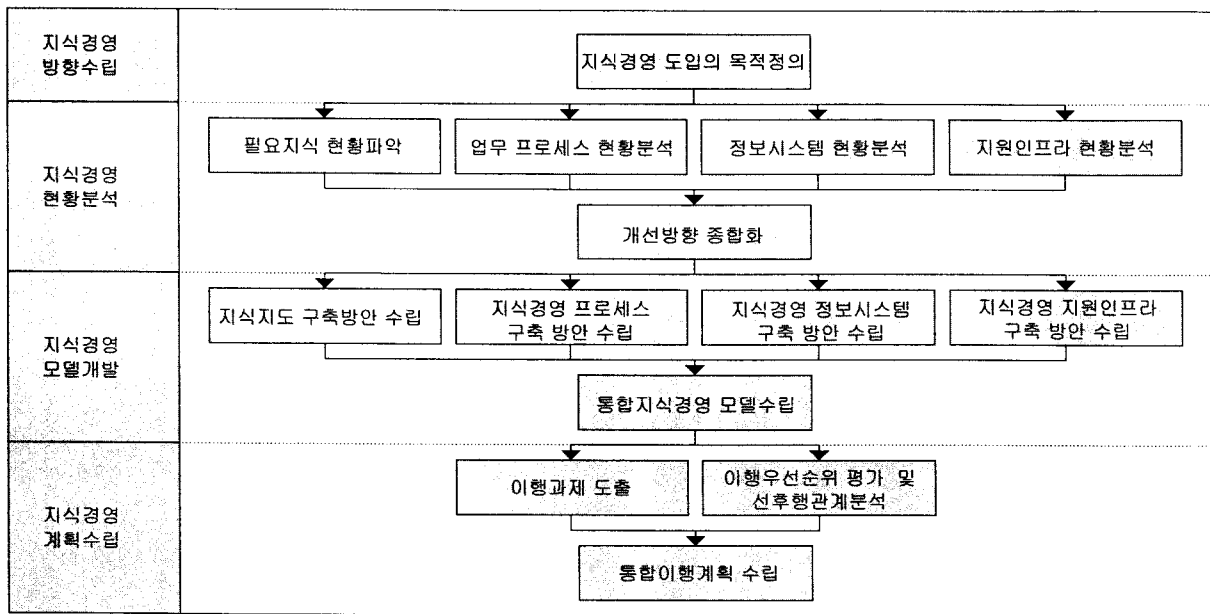
본 연구에서는 국내 굴지의 홈쇼핑 기업에 대한 사례연구를 바탕으로, 지식경영의 필요성이 날로 증가하고 있는 홈쇼핑 산업을 위한 지식경영체계 구축방안을 제시하고자 한다. 기업의 특성에 따라 약간의 차이는 있을 수 있지만 본 연구의 대상인 홈쇼핑산업의 주요 업무내용을 가치사슬모형을 이용하여 나타내면 <그림 1>과 같다(Porter, 1980).

본 연구에서는 <그림 1>에 나타나있는 여러 기능

중 어렵게 표시되어 있는 편성, 배정, 방송준비회의, 방송준비, 방송진행, 성과분석으로 구성된 방송운영업무를 분석하여 향후 지식경영 체계를 구축하기 위한 계획을 수립한다. 방송운영업무는 머천다이저, 프로듀서, 쇼핑호스트의 협업에 의해 업무가 진행되는 홈쇼핑 산업의 핵심 업무 중 하나이다. 편성이란 어떤 상품을 어떤 시간대에 방송할 것인가를 정의하는 방송 일정 결정업무를 의미한다. 배정이란 편성된 판매방송을 연출하고 진행할 프로듀서와 쇼핑호스트를 결정하는 업무를 의미한다. 방송준비회의란 머천다이저, 프로듀서, 쇼핑호스트, 상품 공급자 등이 모여 방송진행에 대한 의견을 조율하여 판매방송의 전략을 결정하는 업무를 의미한다.

방송준비는 방송준비회의에서 합의된 전략에 근거하여 방송을 위한 세트, 출연자, 소품, 큐시트, 진행카드 등을 준비하는 업무를 의미하며 방송진행은 말 그대로 판매방송을 수행하는 것을 의미한다. 마지막으로 성과분석이란 방송이 종료된 이후에 판매실적을 분석하고 해당 방송의 장단점을 분석하는 업무를 의미한다.

본 연구에서 방송운영업무를 대상으로 선정한 것은 방송운영업무 이외의 분야에는 지식경영을 도입하지 않는다는 의미가 아니라 다른 분야보다 먼저 방송운영 분야에 지식경영을 도입하고 향후 다른 업무분야



〈그림 2〉 지식경영시스템 구축 계획수립 방법론

로 확산시켜 나간다는 전략을 의미한다. 방송운영업무를 출발점으로 선택한 이유는 다음과 같은 특성들로 인해 지식경영의 도입효과가 가장 클 것으로 예상되기 때문이다.

- (1) 타 업무분야와의 정보 및 지식의 교환이 가장 빈번하게 이루어진다.
- (2) 조직차원에서 공유되는 명시적인 지식보다는 개인차원의 암묵적인 지식에 의해 방송운영의 성공이 좌우된다.
- (3) 홈쇼핑 산업의 3대 인력자원인 머천다이저, 프로듀서, 쇼핑호스트의 협업에 의해 업무가 수행된다.
- (4) 홈쇼핑 산업의 성장기를 맞이하여 머천다이저, 프로듀서, 쇼핑호스트의 이직이 빈번하게 일어나고 있다.

홈쇼핑 산업의 방송운영업무에 대한 본 사례연구는 <그림 2>에 예시되어 있는 바와 같이 지식경영 방향수립, 지식경영 현황분석, 지식경영 모델개발, 지식경영 계획수립의 4단계로 구성되어 있는 지식경영체계 구축 방법론을 근간으로 수행되었다 (Jeong, 2002).

II. 지식경영 방향수립 및 현황분석

지식경영 방향수립이란 방송운영업무에서 지식경영을 통해 이루어야 할 목적이 무엇인지를 명확하게 정의하는 것을 의미한다. 본 장에서는 이렇게 정의된 지식경영 목적의 관점에서 필요지식, 업무프로세스, 정보시스템, 지원인프라 측면의 현황을 분석하여 문제점을 찾아내고 이를 개선시켜나갈 개괄적인 방향성을 도출한다.

2.1 지식경영 도입의 목적

대부분의 조직들은 지식을 개발하고 확산시키기 위한 노력들을 조직의 경영전략과 확고하게 연계하여 진행시키지 못하고 있다(Zack, 1999). 그러므로, 지식경영의 구축을 위해서는 무엇보다 우선적으로 지식경영을 도입하여 얻고자하는 것이 무엇인지를 분명하게 하는 과정이 필요하다. 본 연구에서는 이와 같은 지식경영의 목표를 수립하기 위하여 <표 1>과 <표 2>와 같이 4C(Customer, Company, Competitor, Circumstance) 분석과 SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

<표 1> 지식경영 목적 수립을 위한 4C 분석

<ul style="list-style-type: none"> - 선진 쇼핑 시장 고객층의 지속적인 성장에 대비한 신규 고객 확대 노력 필요 - 고객관계 개선을 통한 기존 고객의 충성도 제고 필요 	고객 (Customer)	자사 (Company)	<ul style="list-style-type: none"> - TV 홈쇼핑 분야에서의 선도적인 위치의 지속적 유지를 위한 노력 필요 - 다양한 사업 영역(카탈로그, 인터넷 등)에서의 시장 선점을 위한 역량비축 필요
<ul style="list-style-type: none"> - 영업매체(카탈로그, 인터넷 등)별 상품소싱 역량 강화 필요 - 영업매체 전문성 강화를 통한 종합 쇼핑몰 사업자로서의 이미지 선점 필요 	환경 (Circumstance)	경쟁사 (Competitor)	<ul style="list-style-type: none"> - 경쟁업체의 TV 홈쇼핑 시장의 진입에 대비한 상품선정/방송전문성 강화 필요 - 사업 영역 다각화에 적합한 영업매체(카탈로그, 인터넷 등) 전문성 강화 필요

<표 2> 지식경영 목적 수립을 위한 SWOT 분석

<ul style="list-style-type: none"> - 생방송을 통한 실시간 고객 반응 대응 - 전반적으로 젊은 연령층의 조직 - 생방송 중심의 강한 고객 전달력 - 선발 기업으로서 다양한 성공 및 실패 사례 및 경험 보유 	강점 (Strength)	약점 (Weakness)	<ul style="list-style-type: none"> - 대면 판매효과 부재 및 낮은 채널 충성도 - 동일 직무간 심한 개인 스킬의 차이 및 지식 - 경험의 개인 소유 의식(방송 관련 정보의 사유화) - 상품 정보 축적 체계 미비 - 타부서 또는 타인에 대한 이해 및 협조 부족 및 취약한 의사소통/협의 체계
<ul style="list-style-type: none"> - 정보 기술(PC와 TV의 통합 추세) 발전 - CATV 시청 가구수의 증가 - 맞벌이 부부 등, 잠재 고객층의 증가 - 상품에 대한 지배력이 제조업체에서 유통업체로 이동 	기회 (Opportunity)	위협 (Threat)	<ul style="list-style-type: none"> - 분야별 핵심 역량의 모방이 용이 - 후발 업체 진입의 가속화 - 낮은 초기 투자 비용 - 홈쇼핑 산업의 성장으로 인한 높은 이직 가능성 - 할인 업체, 기존 유통망의 다점포화로 인한 상대적 구매력의 열세

분석을 수행하였다. 이를 바탕으로 홈쇼핑 산업에 대한 산업, 업무 프로세스, 조직구조의 특징을 분석하였으며, 분석 결과에 기초하여 지식경영 측면에서의 시사점을 도출하고 이를 기반으로 홈쇼핑에서 산업에서 유용하게 활용될 수 있는 지식경영의 유형을 도출하

였다. 이 과정은 <표 3>에 정리되어있다. 이와 같은 과정을 통해 최종적으로 수립된 홈쇼핑 산업의 방송 운영 업무에 대한 지식경영의 목적은 다음과 같다.

- (1) 정보 및 지식의 생성·획득, 공유·유통·활용, 저

장·보관 체계의 효율화를 통해 판매를 위해 선정된 상품의 성공 가능성을 극대화시킨다.

- (2) 개인차원의 지식으로부터 조직차원의 지식으로의 변환을 통해 지식을 체계적으로 축적하여 조직의 핵심역량을 강화시킨다.

2.2 필요지식 현황 파악

필요지식의 현황을 파악하기 위해 편성, 배정, 방송 준비회의, 방송준비, 방송진행, 성과분석 업무를 세부 업무로 상세화하였다. 다음으로 업무가 진행되는 모습을 기술하는 프로세스 맵을 작성하고 이를 기초로 각 세부업무에 대한 업무담당자, 필요한 정보·지식,

정보·지식의 공급원, 정보·지식의 형태, 정보·지식의 상세 구성요소를 정의하였다. 이와 같은 분석을 수행하기 위해 지식경영 전문가와 경영기획부서영의 유형도출원으로 구성된 분석팀을 구성하여 업무분장, 업무 지침서, 조직도 등 문헌자료의 조사를 통해 예비연구를 수행한 후, 이를 토대로 구성된 질문지와 설문지를 바탕으로 편성, 배정, 방송준비회의, 방송준비, 방송진행, 성과분석 등의 업무에 대한 현업담당자를 선정하여 인터뷰 및 설문조사를 수행하였다. 분석의 결과로 도출된 필요 정보·지식은 <표 4>에 요약되어 있다.

전체 필요지식은 단순한 자료수준의 정보로부터 오랜 방송의 경험이 녹아있는 고차원적인 지식에 이르

<표 3> 홈쇼핑 산업의 특징 분석을 통한 지식경

차원	특징	시사점	지식경영 유형
산업	<ul style="list-style-type: none"> - 유통업과 방송업의 유기적 결합 - 고객에 대한 비대면 판매 형태 - 상품에 대한 품질, 이미지, 소구점 등 상품정보의 적합한 전달이 중요 - 타 유통업에 비해 상대적으로 높은 반품율 - 빠른 자금회전 - 경쟁사의 신규 진입 가속화 - 타 유통업에 비해 상대적으로 낮은 초기 투자비용으로 인한 진입장벽의 약화 	<ul style="list-style-type: none"> - 스피드 경영 - 대고객 접점으로서의 방송 - 핵심 역량의 강화를 통한 진입장벽 강화 	<ul style="list-style-type: none"> - 필요지식의 구조화 및 맵핑(Mapping)
업무 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> - 양질의 고객정보 보유 및 활용 - 판매정보의 실시간 집계, 유통 및 활용 - 텔레마케터를 통한 방송에서의 실시간 고객 대응 - 상품 기획자와 방송 담당자의 입장 및 사고방식의 차별성 - 상품기획, 방송 및 고객서비스 기능간 일부 정보 및 지식의 단절 - 모든 정보 및 지식을 방송으로 집결하여 고객에게 표현 - 유사한 상품군의 반복적 판매 경향 	<ul style="list-style-type: none"> - 필요한 정보·지식의 적시 전달 및 활용 - 과거 유사 업무에 대한 경험의 공유 	<ul style="list-style-type: none"> - 업무 산출물의 재활용 - 경험과 사례의 공유 - 의사소통의 활성화
조직 구조	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 직무경험과 경력을 보유한 조직원 - 상대적으로 젊은 조직 - 정보, 노하우 및 지식의 사유화 경향 - 개인의 역량에 대한 의존도가 높음 - 동일 직무에 대한 개인별 스킬 차이가 존재 - 홈쇼핑산업의 성장으로 인한 높은 이직 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> - 선진사례의 확산화 - 개인 차원의 지식으로부터 조직 차원의 지식으로 변환 	

〈표 4〉 방송운영업무 수행을 위해 필요한 정보·지식

세부업무	정보·지식 항목	
<p>편성</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 시간대별 고객분석 결과 - 시간대별 상품분석 결과 - 판매촉진 기획안 - 과거 영업실적 분석 결과 - 편성안 - 주간타이틀 편성표 - 상품판매현황 	<ul style="list-style-type: none"> - 재고현황 - 전후프로그램 편성 내용 - 편성상품에 대한 과거 담당 프로듀서, 쇼핑호스트, 고객서비스 의견 - 상품아이템 편성표
<p>배정</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 주간 타이틀 편성표 - 상품아이템 편성표 - 상품별 프로듀서 실적 - 상품별 프로듀서 강약점 및 적합성 - 과거배정 실적 	<ul style="list-style-type: none"> - 개인일정 - 상품별 쇼핑호스트 실적 - 상품별 쇼핑호스트 강약점 및 적합성 - 배정표
<p>방송준비회의</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 배정표 - 주간 타이틀 편성표 - 상품아이템 편성표 - 사전미팅일정표 - 상품정보 - 업체 제공 상품정보 - 추가 상품정보 - 품질보증 보고서 - 유사상품 가격 - 방송정보 - 과거방송 테이프 - 프로그램 컨셉 - 프로모션 정보 - 구매고객 성/연령대 분석 결과 - 일자별 상품 분석 결과 - 프로모션 분석결과 	<ul style="list-style-type: none"> - 전화통화 추이 분석 결과 - 외부환경인자 분석결과 - 영상물자료 - 고객질의 자료 - 고객불만 자료 - 반품/취소 자료 - 애프터서비스 자료 - 고객서비스 사례 - 내부 모니터링 자료 - 외부 모니터링 자료 - 경쟁사 모니터링 자료 - 해외방송 모니터링 자료 - 방송심의 자료 - 생방송 모니터링 자료 - 외부인사정보
<p>방송준비</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 외부인사 정보 - 큐시트 - 진행 카드 - 영상물정보 - 음반정보 	<ul style="list-style-type: none"> - 상품정보 - 방송정보 - 상품 견본품 - 프로모션 정보 - 변동사항 정보
<p>방송진행</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 큐시트 - 전화통화 현황 - 판매현황, 상품 노출시간 - 재고현황 - 자동주문현황 	<ul style="list-style-type: none"> - 전달사항 - 진행카드 - 고객문의내용 - 상품정보 - 프로모션 정보
<p>성과분석</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 큐시트 - 주문 현황 - 고객질의 자료 - 고객불만 자료 - 반품/취소 자료 - 애프터서비스 자료 - 고객서비스 사례 	<ul style="list-style-type: none"> - 내부 모니터링 자료 - 외부 모니터링 자료 - 경쟁사 모니터링 자료 - 해외방송 모니터링 자료 - 방송심의 자료 - 생방송모니터링 자료 - 방송결과 코멘트

기까지 다양한 항목으로 구성되어 있다. 또한 방송운 영업무 수행을 위해 필요한 단순 자료들은 상당부분 전산화되어 체계적으로 관리되고 있다. 그러나 지식이라 말 할 수 있을만한 큐시트, 진행카드, 모니터링 정보 등의 효율적 방송진행의 경험을 담고 있는 내용들은 대부분 개인이 임의의 형식으로 작성한 종이문서 형태의 메모나 서류 등의 비정형적인 상태로 관리되고 있으며 조직전체에 공유되지 않은 채 개인차원에서 관리·보관되고 있는 형편이다. 이와 같은 관리방식으로 인해 개인의 퇴사에 따라 지식이 소멸되는 문제점이 발생하고 있다.

2.3 업무 프로세스 현황분석

업무 프로세스 상의 현황분석이란 업무를 수행하는 주체, 순서, 방법 등의 측면에서 현재의 업무진행절차 상의 현황, 문제점 및 원인을 체계적으로 분석하는 단계를 의미한다. 편성, 배정, 방송준비회의, 방송준비, 방송진행, 성과분석 업무에 대한 현황분석을 통해 얻어진 업무 프로세스 상의 주요 현황은 다음과 같다.

- (1) 프로듀서, 쇼핑호스트 및 제작 스태프 배정 : 프로듀서, 쇼핑호스트 및 제작 스태프의 개인적 스킬의 차이로 인해 방송 시 매출의 차이가 발생하며 이로 인해 특정 프로듀서와 쇼핑호스트에 대한 배정 요구가 높다.
- (2) 방송준비회의 : 방송준비회의가 효과적인 방송 전략을 수립하는 본래의 목적을 달성하기 위해 사용되지 못한 채, 대부분의 시간을 상품정보, 과거 방송 시 고객반응분석 자료, 판매실적분석 자료 등의 기본적인 정보를 숙지하기 위해 할애하고 있다.
- (3) 상품정보 관리 및 활용 : 다양한 정보원으로부터 상품에 대한 자료가 획득되고 있으나 이 중 극히 일부만이 정형적으로 관리되고 있으며, 그나마 관리되고 있는 자료마저도 특정 부서에서만 공유되며 전사적으로 필요한 사람들에게

게 공유되고 있지 못하다.

- (4) 고객서비스정보 및 모니터링정보 활용 체계 : 기존에 방송된 내용에 대한 고객서비스정보 및 모니터링정보를 사전에 활용하여 대응하지 않아 유사한 고객문의, 반품, 취소, 애프터서비스 요청, 불만제기 등이 재발하는 경우가 발생한다.

2.4 정보시스템 현황분석

정보시스템에 대한 현황분석은 방송운영업무를 수행하기 위해 사용되는 각종 정보시스템 측면에서의 현황, 문제점 및 원인을 분석하는 단계를 의미한다. 편성, 배정, 방송준비회의, 방송준비, 방송진행, 성과분석 업무를 위해 사용 중인 정보시스템은 방송 편성표 관리 시스템, 콜센터 현황 시스템, 방송진행 시스템, 상품 재고관리 시스템, 상품 이력 관리 시스템, 상품 정보 관리 시스템 등이 있다. 방송 편성 및 담당자 배정과 관련된 업무는 정보시스템의 도움 없이 수작업으로 진행되고 있으며, 개별적으로 존재하는 시스템들이 서로 통합되어 있지 않아 업무 수행을 위해 많은 프로그램을 수행시켜야 하며, 텍스트 정보를 제외한 보다 다양한 형태의 상품정보를 관리하는데 어려움이 있다. 반면 현재 방송을 시청하며 상품을 주문하고 있는 고객의 주문 또는 통화 추이를 생방송에 실시간적으로 반영하기 위한 콜센터 현황 시스템 등은 상대적으로 잘 구축되어 운영되고 있다. 지식경영 측면에서 바라본 정보시스템 상의 주요 현황은 다음과 같이 요약될 수 있다.

- (1) 시스템 연계 통합성 : 방송운영을 위해 필요한 정보 및 지식의 조화를 위한 하나의 통합된 출발점 및 검색경로를 제공하지 못함으로 인해 적시에 필요한 정보를 효율적으로 조회하지 못한다.
- (2) 방송지원시스템 : 방송운영이라는 업무는 특정한 한 사람의 힘으로 이루어지는 것이 아니라

다양한 기능을 가진 전문가들의 협업에 의해 진행된다. 그러나 이들 간의 정보교류 및 의사소통을 위한 정보기술의 지원이 미비하여 업무가 비효율적으로 진행 될 뿐만 아니라 이미 수행된 업무로부터 얻어진 다양한 경험과 지식을 축적하여 재활용하기가 어려운 형편이다.

2.5 지원인프라 현황분석

지식경영에 있어서 지원인프라에 대한 현황분석이란 지식경영이 원활하게 수행될 수 있도록 간접적으로 지원하고 있는 조직, 제도, 문화 등의 측면에서의 분석을 의미한다. 첫 번째로 조직 측면의 주요 현황을 살펴보면 다음과 같다.

- (1) 높은 개인 역량 의존도 : 개인 역량에 주로 의존한 업무 수행으로 인해 지식경험의 사유화 경향, 조직 차원 역량의 축적을 저해하는 등의 문제가 발생하고 있다.
- (2) 정보 흐름의 단절 : 조직간 업무의 피드백 체계 미흡, 정보 소유자의 일방적 차단, 조직 구성원의 정보 탐색 의지 결여 등이 사내 정보흐름에 문제를 야기하고 있다.
- (3) 단위 개인(팀)에 높은 정보 집중도 : 담당자의 전문성에 기반한 일대일 방식의 업무 진행과 높은 개인 역량 의존도는 담당 개인(팀)에 대한 정보의 집중 현상의 원인이 되고 있으며, 이는 개인간 업무 스킬의 차이를 심화시키는 원인이 되고 있다.
- (4) 기능 중심의 조직 편제 : 마케팅, 상품 기획, 제작이 각각 전문화된 기능별로 독립되어 있음으로 인해, 최종적으로 고객에게 방송이라는 이미지를 전달하는 과정에서 각 전문 영역별로 의사소통과 공감대 등에 갈등이 발생하고 있다.

두 번째로 제도 측면의 주요 현황을 살펴보면 다음

과 같다.

- (1) 매출 위주의 평가 : 개인 및 팀의 평가에 있어서 단지 매출을 중심으로 평가하고 있으며, 직종의 전문성이나 사내 지식축적에 대한 기여 등은 고려되지 않고 있다.
- (2) 상이한 성과 평가 체계 : 머천다이저와 프로듀서간의 성과 평가에 대한 이해관계가 얽힘으로 인해 상품 선정 및 방송 운영에 있어서의 이견이 발생하곤 한다.
- (3) 편성에 대한 평가 기준/제도 미흡 : 편성에 관한 평가 기준/제도 부재로 인해, 편성에 대한 불만과 불신, 관련 업무 지원 미흡 등의 문제가 발생하고 있다.
- (4) 정보입력에 대한 평가 및 보상 체계 미비 : 부분적으로나마 정보 및 지식을 입력하여 관리할 수 있도록 만들어 놓은 전산시스템조차도 정보 및 지식 입력의 충실도를 높이기 위한 제도적 지원이 제대로 갖추어지지 않아 상품 및 방송 정보가 부실하게 입력되는 경우가 자주 발생한다.

세 번째로 문화 측면의 주요 현황을 살펴보면 다음과 같다.

- (1) 이질 문화 : 다양한 경력을 가진 구성원의 새로운 집합으로서 새롭게 조직된 조직임으로 인해 사내에 다양한 이질적 문화가 존재하고 있다.
- (2) 지식경험의 사유화 경향 : 상호 경쟁 문화, 공유를 위한 제도/시스템적 지원 미흡으로 인해 개인 역량의 조합을 통한 시너지 효과 창출 및 조직 역량의 강화에 어려움이 있다.

2.6 종합적인 개선방향 제시

앞서 현황분석에서 나타난 여러 문제점들을 해결하

기 위해서는 지식경영의 도입을 통한 지속적인 개선 노력이 필요하다. 업무프로세스, 정보시스템, 지원인프라의 세 측면에서 지식경영이 구축되어 나아가야 할 방향성은 다음과 같이 정리될 수 있다.

- (1) 정보·지식의 표준화, 다양한 상품·방송 정보·지식의 축적·활용 체계 구축, 고객서비스 및 모니터링 정보의 피드백 체계 구축 등을 통한 업무 프로세스의 개선
- (2) 시스템 연계·통합성 제고를 통하여 효율적 지식 관리 및 활용이 가능한 통합 방송지원시스템 구축
- (3) 정보·지식 공유를 위한 지원 조직 구성, 입력된 정보·지식에 대한 평가체계 수립, 의사소통의 원활화 및 지식 공유 문화 형성 등을 통한 지식경영 지원인프라의 강화

다음 장에서 소개되는 지식경영 모델은 위의 세 가지 개선방향을 근간으로 하여 개발된다.

Ⅲ. 지식경영 모델개발

본 장에서는 앞서 언급된 개선방향을 기초로 현황 분석에서 나타난 문제점들을 해소함으로써 지식경영의 도입 목적을 달성할 수 있는 지식경영 모델을 개발한다. 지식경영 모델은 방송운영 프로세스 상의 정보·지식을 구조화한 지식지도의 작성 및 지식의 원활한 공유·가능한 업무프로세스, 정보시스템, 지원인프라에 대한 개발을 포함한다.

3.1 지식지도 구축 방안

방송운영업무의 수행을 위해 필요한 지식은 크게 방송운영 프로세스에서 파생되는 각종 방송지식과 판매되는 상품과 직접적으로 관련이 있는 상품지식으로 대별할 수 있다. 방송지식은 큐시트, 진행카드, 프로그램의 매출 목표 및 실적, 일정, 방송준비정보, 생방

송진행정보, 방송모니터링정보 등으로 구성되어 있으며, 상품지식은 상품과 관련된 고유한 특성을 나타내고 있는 상품정보와 방송을 통해 상품이 판매됨으로 인해 발생하는 상품분석정보, 고객서비스정보 등의 파생정보로 구성되어 있다. 이들 정보·지식의 관리는 정보·지식의 저장특성, 활용빈도와 관리비용의 측면을 고려하여 텍스트, 이미지, 전자문서, 동영상, 종이문서 또는 실물의 형태로 정보시스템, 자료실, 전시실에 보관한다. 각 부서의 사용자 의견을 반영하여 정보·지식의 항목을 계층적으로 구조화한 지식지도는 <표 5>에 나타나있다.

지식지도를 구축함으로써 얻을 수 있는 가장 큰 이점은 기존에 개인차원에서 소유·관리되던 큐시트, 진행카드, 상품정보 등의 많은 지식·정보들이 조직차원에서 관리되어 공유된다는 점이다. 이렇게 형식화된 지식·정보들을 활용함으로써 기존의 경험 많은 직원의 이직으로 인해 발생할 수 있는 업무의 공백을 최소화할 수 있는 것이다. 궁극적으로는 지식이 사내에 축적되어 지적자산으로서의 역할을 담당하게 됨에 따라 기업의 가치를 높일 수 있는 것이다. 또한 지식지도는 지식을 찾아가는 효율적인 경로를 제공함으로써 머천다이지, 프로듀서, 쇼핑호스트 등이 필요한 지식을 쉽게 찾을 수 있도록 지원한다.

3.2 지식경영 프로세스 구축 방안

프로세스의 설계란 지식이 창출되는 과정에 대해 시점, 장소 및 상호작용을 지식별로 정의하고 이들 지식이 업무에서 어떠한 절차를 통해 이용되는 가를 설계하는 과정이다(Nonaka 등, 2000). 따라서 일상적인 업무를 처리하기 위해 사용되는 업무프로세스와 이와는 별도로 운영되는 지식관리프로세스를 별개로 설계하는 것은 실행가능성이 매우 떨어지게 된다. 즉, 일상적인 업무를 처리하는 과정에서 자연스럽게 지식관리가 이루어지도록 지식경영 프로세스를 설계하는 것이 바람직하다는 의미이다. 이러한 측면에서 결국 지식경영 프로세스를 정의하면 편성, 배정, 방송준비회

〈표 5〉 방송운영을 위한 지식지도

1수준	2수준	3수준	4수준	관리형태
상품	상품정보	상품기본정보	상품등록정보	텍스트
			상품기술서	텍스트, 전자문서
			상품이미지	이미지
			방송화면동영상	이미지
		상품기획의도	텍스트	
		업체제공정보	텍스트, 이미지, 전자문서, 자료실	
		관련상품정보	텍스트, 이미지, 전자문서, 자료실	
		품질보증보고서	텍스트	
		상품실물	자료실	
		재고현황	텍스트	
	상품용어사전정보	텍스트, 이미지, 전자문서, 자료실		
	상품분석	구매고객분석	텍스트	
		판매실적분석	텍스트	
		주문추이분석	텍스트	
		프로그램단위분석	텍스트	
	고객서비스정보	고객문의정보	텍스트	
		클레임사례	전자문서, 자료실	
		고객불만정보	텍스트	
		애프터서비스정보	텍스트	
		반품/취소정보	텍스트	
프로모션이력	텍스트			
프로그램목표/실적	텍스트			
방송	일정	편성	프로그램편성	텍스트
			상품편성	텍스트
		배정	프로그램별배정	텍스트
			개인별배정	텍스트
		방송준비회의일정	텍스트	
	방송준비정보	큐시트	텍스트, 이미지, 전자문서	
		진행카드	텍스트	
		영상물정보	텍스트, 자료실	
		음반정보	텍스트, 자료실	
		외부인사정보	텍스트	
	생방송진행정보	방송중수주현황	판매현황	텍스트
			주문전화추이	텍스트
			상품재고현황	텍스트
		방송중의사소통정보	진행중전달내용	텍스트
			방송진행조언	텍스트
	방송중고객질의정보	텍스트		
	방송결과	외부환경인자정보	텍스트	
		연출분석	텍스트	
	모니터링정보	내부모니터링정보	텍스트, 전자문서	
		외부모니터링정보	전자문서	
방송심의모니터링정보		텍스트		
경쟁사모니터링정보		텍스트, 전자문서		

의, 방송준비, 방송진행, 성과분석에 이르는 방송운영 업무를 처리하는 과정에서 앞서 지식지도 상에 정의된 지식·정보들을 효율적으로 획득, 저장, 유통, 활용, 폐기하는 절차라고 할 수 있다. 업무프로세스의 지식경영 측면에서의 주요 개선방안을 살펴보면 다음과 같다.

- (1) 편성 및 배정의 최적화 : 어떤 상품을 어느 시간에 판매할 것인가를 결정하는 편성업무 수행할 때 과거의 상품판매 실적정보 및 프로그램/상품 분석정보를 활용함으로써 매출을 극대화 할 수 있다. 그러나 이를 위해서는 과거와 같이 상품판매 실적정보 및 프로그램/상품 분석정보를 단순한 형태의 수치자료로만 관리하는 것이 아니라 단순자료를 개인의 경험을 바탕으로 어느 경우에 어떤 상품을 편성하는 것이 적합하다라는 형태로 재가공한 지식을 관리하는 것이 필요하다. 또한, 이러한 실적 및 분석 정보들을 개별 인력차원에서 분석하여 해당 상품판매방송에 가장 강점을 가지고 있는 프로듀서와 쇼핑호스트를 선정함으로써 최적의 인력배정을 통한 매출 극대화 효과를 얻을 수 있다.
- (2) 방송준비회의의 효율화 : 과거에는 방송준비회의가 단순히 상품에 대한 특성정보, 소구점, 과거방송이력 등을 파악하는 수준에서 진행되었지만, 향후에는 단순 정보는 지식관리시스템 상에 계층적으로 구성되어 있는 상품 및 방송정보를 활용함으로써 준비회의 이전에 확인하여 숙지하게 된다. 따라서 방송준비회의에서는 상품에 대한 기본정보를 숙지한 상태에서 편성된 방송에 대한 보다 향상된 판매 전략 및 방안을 토론하는 본래의 목적에 충실 할 수 있게 된다.
- (3) 과거 방송 지식을 활용한 방송준비 : 일반적으로 홈쇼핑을 통해 판매되는 상품들은 상당수가 반복 판매되는 상품들이다. 이러한 특성으

로 인해 대부분의 상품들은 과거 판매방송에 대한 경험들을 가지고 있다. 이러한 경험들을 형식화시켜 관리·활용함으로써 과거보다 향상된 방송을 제작할 수 있다. 이러한 경험들의 대표적인 예는 큐시트, 진행카드, 영상물정보, 디스플레이정보, 과거방송동영상 등이 있다.

- (4) 실시간 정보를 활용한 방송진행 : 실제 판매방송을 진행하는 경우에는 판매현황정보, 주문전화추이정보, 상품재고현황정보 등의 실시간으로 변동되는 정보를 활용함으로써 고객들의 반응에 즉각적으로 대응할 수 있다. 또한 판매방송에 직간접적으로 참여하고 있는 인력들 사이에 의사소통채널을 열어놓음으로써 방송진행상황에 따른 의견조율이 가능하도록 한다.
- (5) 방송진행 후 획득된 파생정보의 형식화 : 고객문의정보, 모니터링정보, 주문전화추이정보, 상품판매분석정보, 외부환경인자정보 등의 파생정보와 방송 후 방송제작요원들의 방송관련 코멘트 내용 및 성공·실패 요인 등의 성과분석 정보를 체계적으로 축적함으로써 방송진행에 대한 경험을 재활용할 수 있는 체계를 수립한다.

3.3 지식경영 정보시스템 구축 방안

앞서 정의된 지식경영 프로세스를 지원하기 위한 수단으로서 이용되는 것이 바로 정보시스템이다. 정보시스템은 지식경영 프로세스 상의 단위 업무와 결합하여 필요한 지식·정보들을 효율적으로 획득, 저장, 유통, 활용, 폐기하는 절차를 지원하는 지식관리시스템과 방송운영업무를 통합적으로 지원하는 통합방송운영시스템으로 구성된다. 지식경영 측면에서 정보시스템의 구축안을 살펴보면 다음과 같다.

- (1) 지식관리시스템 : 정보시스템의 가장 큰 부분은 바로 지식지도를 정보기술을 활용하여 전자적으로 구현하는 것이다. <표 3>의 지식지

도에 나타나 있는 바와 같이 지식지도 상의 지식·정보 아이템들은 텍스트, 이미지, 오디오, 비디오, 전자문서 등의 다양한 형태로 존재할 수 있기 때문에 지식경영 정보시스템은 이들 다양한 형태의 데이터베이스를 관리할 수 있도록 구축되어야 한다. 또한, 필요한 지식·정보를 필요한 시점에 즉시 찾아서 활용할 수 있도록 하는 디렉토리 서비스와 검색기능을 갖추어야 한다.

- (2) 통합 방송운영시스템 : 방송운영업무의 실행을 위해 지식지도 상의 지식·정보 아이템을 생성해내고 활용하는 과정을 지원하는 기능을 수행하는 통합 방송운영시스템을 구축한다. 이 시스템은 편성시스템, 배정시스템, 방송진행시스템, 성과분석시스템의 하위 시스템으로 구성된다. 편성시스템은 과거의 상품별 편성시간대 정보와 매출정보 등을 활용하여 최적의 방송시간을 결정하는 기능을 수행하며, 배정시스템은 방송 스태프들의 과거 상품별 성과분석결과를 활용하여 가장 적합한 프로듀서, 쇼핑호스트를 배정하는 기능을 수행한다. 또한, 방송진행시스템은 실시간 매출정보와 주문전화추이 정보를 제공하여 고객의 반응에 대한 즉각적인 대응을 할 수 있는 체계를 제공하며, 성과분석시스템은 방송이후에 방송과 상품에 대한 판매추이, 고객반응, 모니터링 결과, 방송의 장단점에 대한 의견 등을 종합적으로 분석하여 차회 방송에 반영할 수 있는 체계를 제공한다.

3.4 지식경영 지원인프라 구축 방안

지식경영 지원인프라의 구축이란 앞서 정의된 정보시스템을 활용하여 지식경영 프로세스가 원활하게 수행 될 수 있도록 조직, 제도, 문화를 만들어 나가는 것을 의미한다.

- (1) 지식경영 지원을 위한 조직 : 지식경영의 효과

적 운영을 위해서는 지식경영에 대한 책임과 서비스를 총괄적으로 담당할 조직이 필요하다. 지식경영을 위한 대표적인 지원조직은 최고지식관리임원과 지식센터이다. 최고지식관리임원은 지식경영의 전략과 비전을 제시하며 지식센터를 총괄하도록 한다. 지식센터는 최고지식관리임원의 직속조직으로서 지식경영 프로세스와 정보시스템 그리고 지식지도를 지속적으로 유지·관리·개선시켜나감, 문헌자료, 영상물자료, 음반자료 및 상품 견본품 등의 관리를 위한 자료실 및 전시실을 운영한다.

- (2) 지식경영 활성화를 위한 제도 : 지식경영 활성화를 위한 대표적인 수단은 지식에 대한 생성과 활용의 정도를 평가하는 것이다. 지식지도 상의 모든 지식·정보 아이템에 대해 평가를 실시하는 것은 비효율적이므로 항시성, 중요도, 활용도를 기준으로 하여 평가대상 지식·정보 아이템을 선정한다. 이러한 기준을 통째로 머천다이저에 대해서는 상품기본정보, 상품기획의도, 업체제공정보, 관련상품정보, 상품용어사전정보 등의 상품정보를, 프로듀서와 쇼핑호스트에 대해서는 큐시트, 진행카드, 영상물정보, 음반정보 등의 방송정보를 일차 평가대상 아이템으로 선정한다. 이후 개인별로 직군별로 지식·정보에 대한 입력을 및 조회율을 집계하여 양적인 측면을 평가하며 조회한 정보에 대한 사용자의 품질 평가를 통해 질적인 측면을 평가하여 공시함으로써 지식축적의 활성화를 꾀하며, 전체적으로는 팀이나 사업부별로 소속된 개인의 평가를 집계하여 평가함으로써 조직 차원에서의 지식축적에 대한 연대 책임 체계를 구축한다. 다른 한편으로는 지식센터는 주기적으로 자체평가를 실시하며, 센터에서 제공한 지식 서비스에 대한 직원들의 만족도를 기준으로 지식센터를 평가하는 체계를 구성한다. 또한 우수한 평가를 받은 사원에 대해서는 포상 등의 금전적 보상을 비롯하여, 지식 안식월 제도의 시행을 통

한 특정 주제에 대한 심도있는 연구기회 제공, 직군별 지식 챔피언 등의 사내 명망 부여 등의 평가와 연동된 보상체계를 수립하여 개인/팀/사업부 차원에서 보상을 함으로써 지식경영에 대한 지속적인 참여를 유도한다.

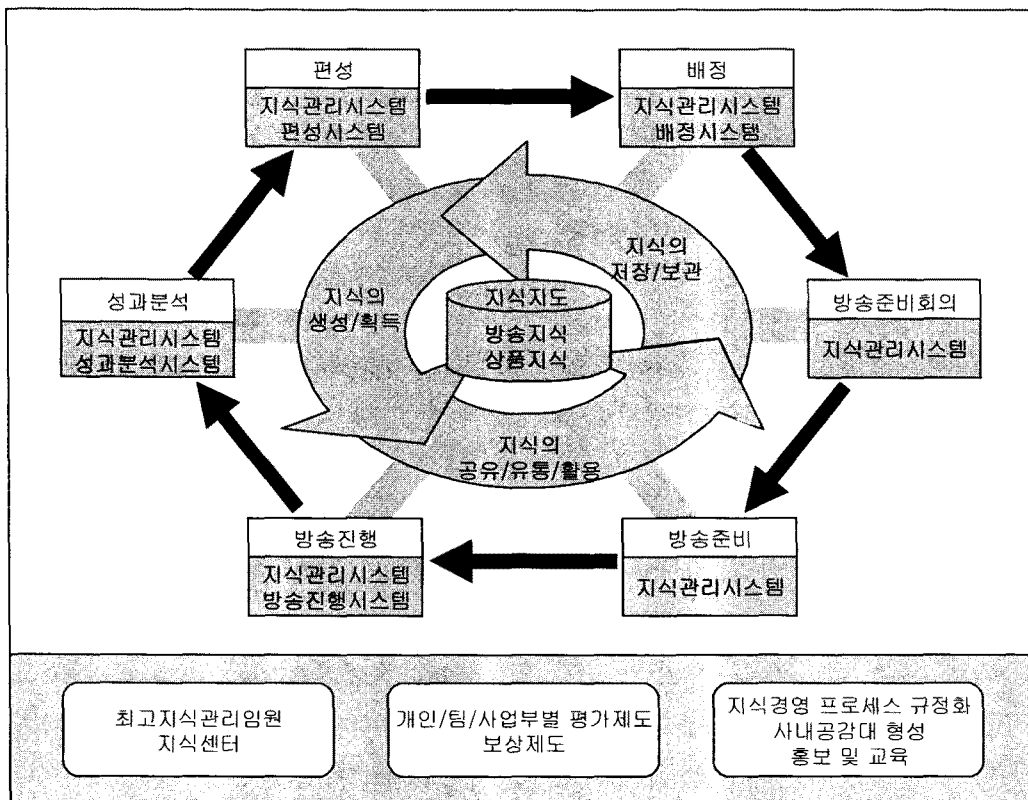
- (3) 지식경영 문화 활성화 : 최고경영자 차원에서 지식경영의 방향을 제시하고 지속적인 관심과 지원을 표명함으로써 지식경영의 리더쉽을 확고하게 한다. 지식경영 프로세스에 대한 사내 표준화를 지속적으로 추진하여 공식적으로 규정화하는 것이 필요하며, 지식경영에 대한 사내 공감대를 형성하고 활성화를 지원하기 위한 지속적인 홍보 및 교육을 수행한다.

수립된 홈쇼핑 산업의 방송운영업무에 대한 개념적 지식경영 모델이 <그림 3>에 나타나있다. 이 모델은 전사적 조직, 제도, 문화적 지원 하에 정보시스템을 활용하여 편성, 배정, 방송준비회의, 방송준비, 방송진행, 성과분석에 이르는 방송운영업무의 수행과 동시에 자연스럽게 지식의 관리 및 활용이 이루어지는 형태로 구성되어 있다.

홈쇼핑 산업의 방송운영업무에 대한 지식경영의 비전은 “최고의 방송운영을 위한 지식공동체”라 말할 수 있다. 비전을 달성하기 위해 프로세스 측면에서는 지식을 활용한 최적의 지식경영 프로세스의 설계와 관리가 이루어져야하며, 정보시스템 측면에서는 방송 운영에 필요한 상품, 방송, 고객서비스, 모니터링 등의 다양한 지식·정보를 쉽게 검색/활용할 수 있는 체계가 구축되어야 한다. 또한, 지원인프라 측면에서는 사내의 모든 정보가 취합되어 지식으로 거듭나는 지식센터를 구축하고 지식공동체라는 공유 이념 건설

3.5 지식경영 모델 수립

전술한 세 가지 측면에서의 구축방안을 종합화하여



<그림 3> 방송운영업무의 개념적 지식경영 모델

을 위한 상호 협조와 경쟁을 촉진시킬 수 있는 제도와 문화를 수립해야 한다. 이와 같은 노력들은 다음 장에서 언급하게 될 지식경영 모델 구축을 위한 이행 과제라는 이름으로 구체화된다.

IV. 지식경영 계획수립

4.1 이행과제 도출

현황분석을 통해 방송운영업무 상에 존재하는 여러 문제점들을 정의하고 지식경영 모델개발을 통해 이에 대한 해결책을 제시하여 미래에 구축되어야 할 지식경영 모델을 수립하였다. 이행과제란 이와 같은 과정을 통해 수립된 지식경영 모델을 실제로 구현하기 위해 향후 조직이 수행해 나가야할 과제들을 의미한다. 흡쇼핑 산업의 방송운영업무와 관련된 지식경영 체계를 갖추기 위해 필요한 이행과제는 다음과 같다.

- (1) 최고지식관리임원 선임 : 지식경영을 총괄할 임원을 선임
- (2) 지식센터 조직 결성 : 지식경영의 주무부서인 지식센터 조직을 결성
- (3) 자료실 구축 : 문헌, 영상, 음반 자료를 관리하기 위한 자료실 구축
- (4) 전시실 구축 : 판매 상품 실물이나 견본품을 관리하기 위한 전시실 구축
- (5) 지식경영 비전 선포 : “최고의 방송운영을 위한 지식공동체”라는 비전 선포
- (6) 지식경영 프로세스 규정화 : 세부 업무별로 지식을 획득, 저장, 유통, 활용, 폐기하는 절차를 표준화하여 사내 규정으로 확립
- (7) 지식경영 홍보 : 사내 공감대 형성을 위한 지속적인 홍보
- (8) 평가체계 구축 : 지식경영 활성화를 위한 평가체계 구축
- (9) 보상체계 구축 : 지식경영 활성화를 위한 보상

체계 구축

- (10) 지식경영 정보시스템 구축 : 지식지도 상의 지식관리 및 활용을 위한 지식관리시스템 구축과 방송운영업무의 통합적 지원을 위한 통합 방송운영시스템 구축
- (11) 지식경영 프로세스 개선 : 편성, 배정, 방송준비회의, 방송준비, 방송진행, 성과분석에 이르는 방송운영업무에 대한 지식경영 프로세스의 지속적인 개선활동

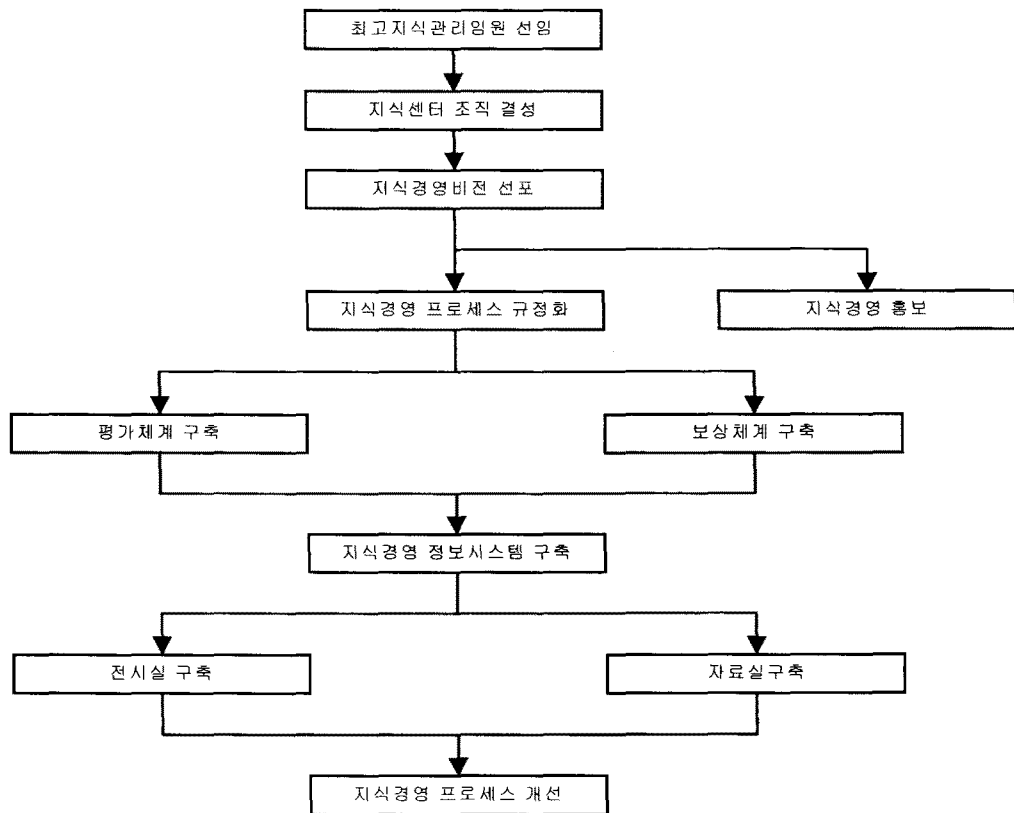
4.2 이행우선순위 평가 및 선행관계 분석

각 과제의 상대적 이행우선순위를 결정하기 위해 본 연구에서는 이행과제에 대한 실행가능성 및 중요도에 대한 교차 평가를 수행하였다. 이행과제에 대한 평가를 실시하기 위해 현업담당자, 경영기획부서원 및 정보시스템담당자들에게 이행과제의 내용을 설명하고 각 과제의 중요도와 실행가능성을 5단계(매우 중요하다: 5점 ~ 전혀 중요하지 않다: 1점, 매우 쉽다: 5점 ~ 매우 어렵다: 1점)로 평가하도록 한 후 결과를 집계하여 단순평균을 산출하였다. 이행과제에 대한 실행가능성 및 중요도에 대한 교차 평가를 통해 얻어진 각 과제의 상대적 이행우선순위는 <표 6>에 나타나 있다.

이행우선순위가 상대적으로 낮은 과제라 하더라도 먼저 수행되어야 하는 기반과제들이 있을 수 있으므로, 이러한 관계의 규명을 위해 현업담당자, 경영기획부서원 및 정보시스템담당자 참여하는 워크숍을 수행한 후 각 과제들에 대한 선행관계를 결정하였다. 각 과제 상호간에 존재하는 선행관계는 <그림 4>에 나타나 있다. 그림에 나타나 있는 바와 같이 이행우선순위 평가 결과와 달리 지식경영비전 선포와 지식센터 조직 결성의 실행 순서가 변경되었는데 이는 먼저 조직이 결성되어야 그 조직에서 비전을 작성할 수 있기 때문이며, 지식경영 홍보 과제는 다른 과제의 추진 경과에 맞춰 별도로 추진할 수 있으므로 우선순위가 앞당겨 질 수 있었다. 다른 한편으로 평가체계 구

<표 6> 이행과제의 상대적 이행우선순위

이행과제	중요도	실행가능성	평균	상대적 이행우선순 위
최고지식관리임원 선임	4.02	4.67	4.35	1
지식센터 조직 결성	4.03	4.10	4.07	3
자료실 구축	2.68	3.17	2.93	8
전시실 구축	1.56	1.76	1.66	11
지식경영 비전 선포	4.13	4.46	4.30	2
지식경영 프로세스 규정화	3.53	3.78	3.66	4
지식경영 홍보	2.55	2.48	2.52	9
평가체계 구축	3.21	2.88	3.05	7
보상체계 구축	1.98	1.59	1.79	10
지식경영 정보시스템 구축	3.54	3.44	3.49	5
지식경영 프로세스 개선	3.45	3.18	3.32	6



<그림 4> 이행과제간 선후행관계 분석 결과

축과 보상체계 구축 과제는 동전의 앞뒷면과 같이 상호 관련성이 높은 과제이므로 함께 수행하는 것이 바람직

하기 때문에 보상체계 구축 과제의 실행 순서가 평가체계 구축과 동일한 수준으로 상향조정 되었으며,

자료실 구축 과제는 전시설 구축과제와의 연계성이 강조되어 실행 순서가 하향 조정되었다. 마지막으로 지식경영 프로세스 개선 과제는 우선순위는 중간 정도였지만 다른 모든 체계가 완성된 이후부터 수행 될 수 있는 지속적 개선과제이기 때문에 맨 마지막으로 실행 순서가 변경되었다.

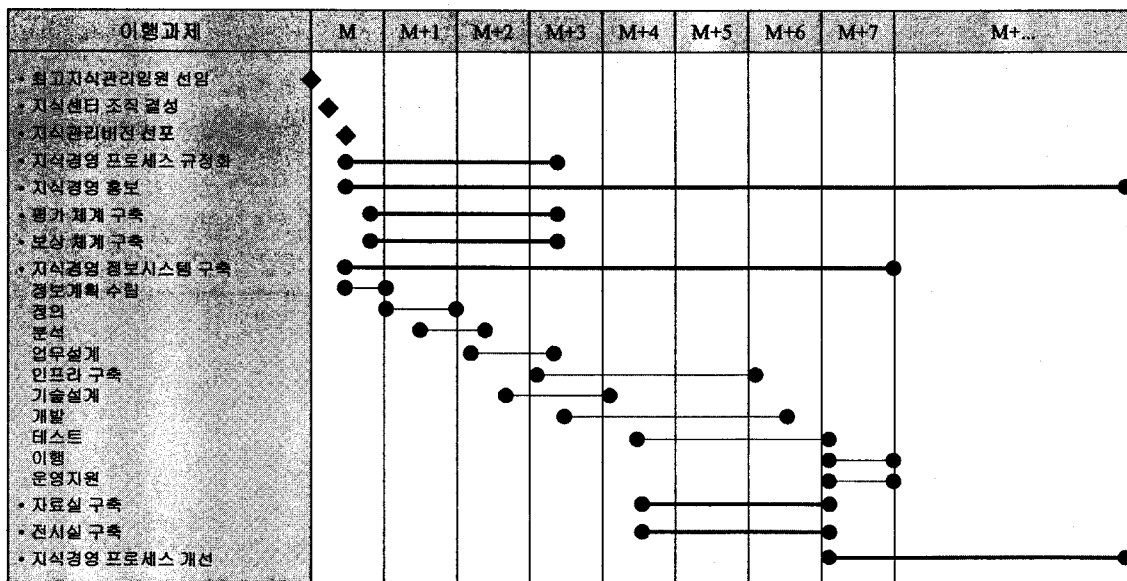
4.3 통합이행계획

이행과제의 이행우선순위와 선후행관계 분석 결과를 기반으로 수립된 통합이행계획은 <그림 5>와 같다. 그림에 나타나 있는 바와 같이 가장 먼저 수행되어야 할 일은 지식경영을 총괄해서 이끌어 나갈 총책임자인 최고지식관리임원을 선임하고 그를 지원할 수 있는 실행조직인 지식센터 조직을 결성하는 것이다. 이후 최고지식관리임원과 지식센터의 주도아래 세부 이행과제들이 계획에 따라 실행된다. 최종적으로 이행과제들이 모두 실행되고 난 이후에도 지식센터 주관하에 지식경영 프로세스에 대한 지속적인 유지보수 및 개선 활동을 수행함으로써 지식경영 체계가 지속적으로 발전해 나갈 수 있도록 하는 것이 필요하다.

V. 결 론

본 연구에서는 흡쇼핑 산업의 방송운영업무를 중심으로 지식경영 체계를 구축하기 위한 계획을 제시하였다. 현황분석을 통해 문제점을 분석하고 이를 해결할 수 있는 지식경영 모델을 수립하여 최종적으로 향후 지식경영 체계의 구축을 위한 이행계획을 수립하였다. 본 연구는 업무프로세스, 정보시스템, 조직, 제도, 문화 등 어느 한 측면에서 지식경영 체계를 구축하기 위한 계획을 수립하는 것이 아니라 이들 모두를 포괄하는 종합적 측면에서 지식경영 체계 구축을 위한 계획을 수립했다는데 그 의의가 있다.

본 연구에서 제시하고 있는 지식경영 모델을 활용함으로써 흡쇼핑 산업 분야의 기업들은 나날이 경쟁이 심화되고 환경에서 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있는 초석을 마련할 수 있을 것이며, 비단 흡쇼핑 분야의 기업이 아니더라도 지식경영 전략을 수립하는 과정에서 참조할 수 있는 사례로 활용될 수 있을 것으로 기대한다. 추후 방송운영업무에 한정되지 않은 흡쇼핑 산업 업무 전반으로 지식경영 체계 구축을 위한 계획을 확장해 나가는 것에 대한 연구가 필요할 것으로 사료된다.



<그림 5> 통합 이행계획

참 고 문 헌

- Cole, R. E., "Guest Editor's Introduction to the Spring 1998 Special Issue on Knowledge and the Firm", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 15-21.
- Grant, R. M., "The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 450-454.
- Jeong, K.-C., "A Planning Methodology for Implementing Knowledge Management Systems", *Journal of Industrial and Technology Institute*, Vol. 16, No. 1, 2002, pp. 295-306.
- Nonaka, I., Toyama, R., and Konno, N., "SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 1, 2000, pp. 5-34.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, 1980.
- Zack, M. H., "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, 1999, pp. 125-145.
- 매일경제, [TV홈쇼핑] 스타급 호스트 방송에 매출 10억 훌쩍, 2002, <http://www.mk.co.kr>.
- 매일경제, [TV홈쇼핑] 인터넷쇼핑몰과 연계 안정 성장 기조 다진다, 2003, <http://www.mk.co.kr>.
- 심윤희, TV홈쇼핑시장 4조원대 '훌쩍', 2002, <http://www.mk.co.kr>.
- 한창호, 중소기업 홈쇼핑 만개: 우리홈쇼핑 등 중기 전문채널 등장... 황금알 낳는 거위로 인식, 2001, http://nara.sbc.or.kr/200107/plan/plan_01.htm.

Knowledge Management Planning for Home Shopping Industries: Focus on Broadcasting Management and Operation

Keun-Chae Jeong*

Abstract

In this paper we propose a knowledge management plan for the home shopping industry. Among whole business areas we focus on the business area of the Broadcasting Management and Operation(BM&O). We analyze problems embedded in the business area BM&O, design a knowledge management model (including business processes, information systems, organizations, regulations, and culture) for overcoming the problems, and finally make an action plan for implementing the model into the home shopping company. We expect the proposed model and action plan will be used as an useful reference model for maintaining one's competitive power in the home shopping markets.

Keywords : Knowledge management, Business process, Strategy, Broadcasting, Home shopping

* Chungbuk National University

◎ 저 자 소개 ◎



정 근 채(kcjeong@cbnu.ac.kr)

고려대학교 산업공학과를 졸업하고, 한국과학기술원 산업공학과에서 석사와 박사학위를 취득한 후, LG-CNS Entru에 컨설팅에서 선임컨설턴트로 재직하였다. 제주대학교 경영정보학과 전임강사를 거쳐 현재는 충북대학교 구조시스템공학과 조교수로 재직중이다. IIE Transactions, International Journal of Production Research, Computers and Industrial Engineering, 한국경영과학회지 등에 논문을 게재하였다. 주요관심분야는 정보시스템 계획, 지식경영, 의사결정지원시스템, E-Business, 자동제조시스템 성능평가 및 설계, 실시간 스케줄링 등이다.