

■ 영업력 강화를 위한 지식 경영 전략

- 기업 성과를 높이기 위해서는 영업 부문에서 정보나 노하우 공유가 매우 활발히 이루어져야 함에도 불구하고 이를 막는 특유의 장애물이 존재함
 - 자신이 가지고 있는 정보 및 노하우를 조직 내의 자기 존립 기반으로 생각하며, 공개 방법의 복잡성과 공개에 대한 부적절한 보상이 가장 큰 장애 요소임
- 영업 부문에서의 지식 관리 체계 구축은 제도 개선과 의식 개혁을 병행해야 하며, 몇 단계의 프로세스를 통해 수행해야 함
 - 평가·보상 체계 구축, 정보 공개상의 번잡성 해소 등으로 제도를 개선하고, 지식의 공유와 공개가 모두의 이익을 창출한다는 공감대를 형성하는 의식 개혁이 필요
 - 한편, 지식 관리 체계는 개인적인 헌신 단계 → 조직적인 강제 단계 → 제도화 단계 → 자발적 조직화 단계 → 상호 이익 단계를 거쳐 성공적으로 구축될 수 있음
 - 특히 이 과정에서 중간 관리층을 제거 대상으로 취급하기 보다는 지식 매니저나 지식 리더로 활용하는 것이 중요함

영업력 강화를 위한 지식 경영 전략

이 글은 中野秀昭의 「營業力強化のためのナレッジマネジメント」(「知的資産創造」, NRI, 1999. 4)를 발췌 요약한 것으로서, 영역 부문 특유의 지식 공유 장애 요소 때문에 지식 및 정보 공유가 되기 힘든 분야로 알려진 영업 부문의 지식 경영 도입 절차와 방법을 다루고 있음

□ 영업 부문의 지식 관리 구축 의의와 장애물

- (지식 관리의 의의) 현장의 숙련 담당자들의 개별적인 지식과 노하우를 조직 전체 차원에서 활용할 수 있도록 지적 자산 창조 체제를 구축하는 것임
 - 영업 부문의 지식 관리는 '영업 활동 지원 그룹웨어'나 '외부 정보망 접속' 등의 정보 공유 체제만으로 해결될 수 없음
 - 현장의 우수한 숙련 담당자들로부터 유용한 지식과 노하우를 어떻게 추출하느냐가 핵심 요체임
- (영업 특유의 장애물) 그러나 다음과 같이 영업 특유의 장애물이 존재하며, 이를 극복하는 것이 중요한 과제임
 - ① 기업내 경쟁상, 정보의 독자 보유가 조직내 개인 생존과 직결된다는 생각
 - ② 과거의 실적은 자신의 능력 개발 노력의 결과이고, 타인도 똑같이 해야 한다는 생각
 - ③ 매출을 늘리는 것이 제일 중요하고, 노하우를 공개할 시간이 없고 공개해도 평가되지 않음
 - ④ 노하우 공개 방법이 불명확하고 또는 번잡함

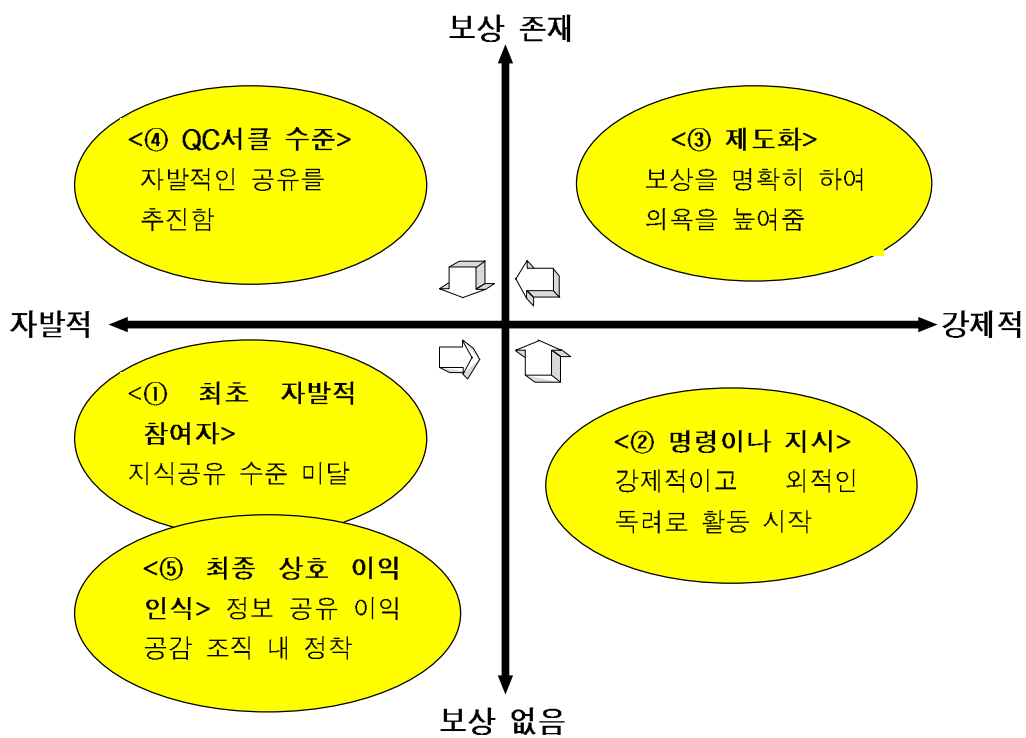
□ 지식 공유의 장애물 극복 방안

- (장애물 제거 대책) 제도 개선은 물론 조직원들간의 의식 변화가 중요함
 - 제도 개선: ① 경영층의 관여와 강력한 추진, 계몽 체제의 구축, ② 조직 공헌에 대한 평가 및 보수 제도의 충실, ③ 노하우 공개 작업의 경감 및 지원
 - 의식 변화: 조직원 한사람 한사람이 '지식을 공유하면 서로 이익이 있다'라는 컨센서스를 만들어내는 것이 중요함

- (지식 관리 체제 구축 프로세스) 여러 가지 인센티브 제도를 도입하면서 다음과 같은 단계를 거쳐 영업 부문의 지식 경영 체계를 구축함

- 초기단계(자발적 단계): 제한적인 헌신적 행동, 지식 공유 수준에는 미흡
- 실행 1단계(지시 및 명령 단계): 강제적이고 외적인 독려로써 활동을 시작함
- 실행 2단계(제도화 단계): 보상을 명확히 함으로써 하고 싶은 기분을 높여줌
- 실행 3단계(QC 서클적인 단계): 자발적인 공유를 추진함
- 실행 4단계(상호 이익 단계): 정보 공유의 장점이 공감되어 조직에 정착함

< 지식 경영 추진 프로세스 >



- (보상 방법의 선택과 평가 방법) 제도 정착에 핵심적인 요소인 보상의 방법과 평가 방법은 해당 기업의 여건에 따라 선택함

- 프로세스 재구축을 위해서는 평가 제도에서 인센티브 체계도 검토하지 않으면 안 됨
- 기업의 문화나 풍토에 맞게 보상 방법 및 평가 방법을 도입하여 독자적인 인센티브 체계를 갖추어야 함

< 보상 및 평가 방법 >

구분	주요 내용
보상 방법	금전적인 보상(상여금에 부가, 별도 자금 지급, 경비 예산의 배부)
	비금전적인 보상(표창, 지식근로자로 사내에 인지도, 정규 업무 취급(영업 공헌 고려)), 승급 및 승진시의 가점
평가 방법	기존 조직 내의 상하 평가
	신규 조직(지식 가상 조직)에서의 상하 평가
	360도 공헌도 평가(상사, 부하, 동료로부터 평가)
	180도 공헌도 평가(상사, 동료로부터 평가)
	시장 원리에 의한 평가(제공 노하우의 사용 정도, 공헌 수준에 의한 평가)

- (중간 관리자층을 적극적으로 활용) 중간 관리자를 지식 관리자, 지식 리더로서 활용하는 것이 중요함
 - 영업력 강화를 추진하기 위해서는 과거 경험에서 오는 기업의 전통, 행동 규범, 고객과의 교제 등의 노하우를 전달하는 위치에 있는 중간 계층 인력의 역할이 중요함
 - 그러나 서구에서는 구조 조정에 의한 중간 관리층 제거로 노하우 소실로 이어졌으며, 일본 기업에서는 과거의 중간 관리층 기능이 정보 시스템으로 대체되고 있음
 - 따라서 기존의 중간 관리층 인력을 ‘지식 관리자’, ‘지식 리더’로서 지식 관리의 중심 요원으로 활용할 필요가 있음

□ 시사점

- 영업 특유의 장애물들을 보상과 평가 체계의 구축을 통해서 제거하고, 중간 관리자층을 지식 관리자, 지식 리더로서 활용하는 것이 영업 부문의 지식 경영 도입에서 중요한 관건임
 - 따라서 영업을 중요시되는 기업에서는 노하우와 지식을 가지고 있는 현장 직원들의 노하우 공유를 방해하는 장애물을 정확히 파악하고 이를 제거하는 인센티브 체계를 갖추어야 하며, 이것은 중간 관리자 주도로 추진되어야 함

■ 류재현 연구위원 jhryu@hri.co.kr ☎724-4040