

형식지 공유와 기업 경쟁력

이 경 목*
이 한 진**

〈목 차〉

I. 서 론

II. 지식 경영의 의의

III. 형식지 공유와 기업 경쟁력

IV. 결 론

지식 경영에 대한 기존 연구에서는 조직에서의 지식 중 주로 암묵지를 경쟁 우위의 원천으로 간주하여 그 중요성을 강조해왔지만, 형식지 공유를 통한 경쟁 우위의 창출에 대해서는 침묵하고 있다. 지식 경영의 차원에서 보면 조직이 보유한 암묵지는 주로 구성원 개개인의 머리 속에 존재하거나 몸에 체화되어 있기 때문에 그 성격상 관리의 한계가 있으며 반면에 형식지는 말이나 글로써 표현될 수 있기 때문에 조직 내에서 체계적인 관리가 가능하고 따라서 경쟁 우위의 원천이 될 수 있다. 본고에서는 암묵지 경영의 한계를 살펴보고, 형식지 공유가 조직의 경쟁 우위 증진에 공헌할 수 있는 이유를 밝혀 보고자 한다.

I. 서 론

“아는 것이 힘이다(Bacon, 1597)”. 이는 지식의 무한한 활용 가능성을 일컫는 말로 오랜 세월 인구에 회자(膾炙)되어 왔다. 그러나 개인의 지식이 아닌 조직의 지식도 과연 힘이 될 수 있는가? 이 물음에 대한 해답은 결코 간단하지 않다. 왜냐하면 어떤 것이 조직의 힘이 되기 위해서는 그것이 조직의 경쟁력에 공헌해야 하기 때문이다. 조직에서의

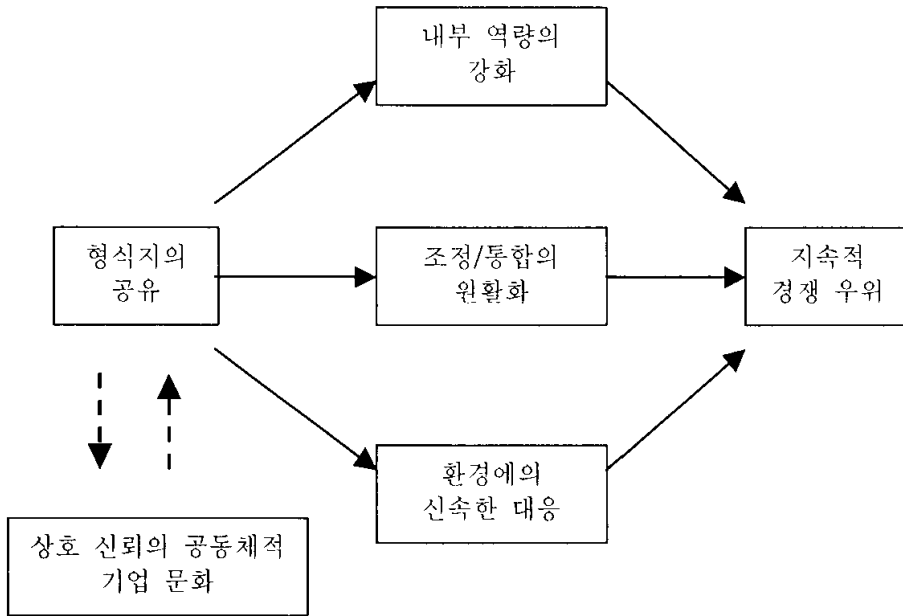
* 서울대학교 경영대학

** 서울대학교 대학원 경영학과 박사과정

지식은 해당 조직의 목표 달성에 공헌할 때에만 가치를 지닌다. 목표 달성에의 공헌이라 함은 대부분의 기업에서 지식이 매출의 증가, 비용의 절감, 기타 가시적 혹은 비가시적인 모든 성과에 기여함을 의미한다.

그런데 지식과 기업 경쟁력에 관한 기존의 이론적 연구와 최근 많은 기업들이 도입하고 있는 지식 경영 기법 간에는 상당한 논리적 괴리가 존재한다. 지식과 기업의 지속적 경쟁 우위의 관계에 관한 기존 이론들은 조직이 보유한 암묵적 지식은 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 있지만, 형식지는 경쟁 기업에 의해 쉽게 모방될 수 있기 때문에 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 없다고 보고 있다. 반면 지식 경영 기법에 관한 최근의 저술들은 암묵지보다는 기업 구성원 간의 형식지 공유에 주안점을 두고 있으며 지식 경영 기법을 도입하는 많은 기업들도 암묵지보다는 구성원 간의 형식지 공유의 활성화에 많은 관심을 기울이고 있다. 만약 지속적 경쟁 우위에 관한 이론들이 주장하듯이 형식지 공유가 기업의 지속적 경쟁 우위에 도움을 주지 못한다면 지식 경영 기법을 도입하는 기업의 경영자들은 잘못 판단하고 있는 것인가?

본 연구는 이러한 이론과 실무간의 괴리를 극복함에 그 목적을 둔다. 본 논문의 주장은 형식지 공유도 기업의 지속적 경쟁 우위 창출에 도움을 줄 수 있다는 것이다. 그러면 형식지 공유는 어떻게 지속적 경쟁 우위의 창출에 도움을 줄 수 있는가? 필자들은 형식지 공유가 기업 내부 역량을 강화하고, 구성원 간 그리고 부서간 조정과 통합을 원활화 하며, 기업이 환경 변화에 신속히 적응할 수 있도록 해주기 때문이라고 주장한다. 그런데 형식지 공유가 활성화되기 위해서는 기업에서 구성원들이 서로를 신뢰하는 공동체적 기업문화가 창달되어야 한다. 이러한 공동체적 기업문화의 창달은 쉽게 모방될 수 없는 것이기 때문에 구성원 간의 활발한 형식지 공유가 모방 가능하지 않으며 따라서 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 있다. 위의 주장은 아래의 그림으로 단순화할 수 있다.



위의 주장의 근거를 제시하기 위하여 본 논문은 다음과 같이 구성되었다. 먼저 학자들이 주장해 온 경쟁력의 원천이 되는 암묵지 경영의 어려움을 살펴본다. 이어서 조직에서 관리 가능한 형식지의 특성과 이러한 형식지 공유의 의미를 고찰하고 조직에서의 형식지 공유가 지속적 경쟁 우위 창출에 공헌하는 이유에 대해 살펴본다. 그리고 마지막으로 이러한 본 연구가 경영자에게 줄 수 있는 실무적 시사점을 제시한다.

II. 지식 경영의 의의

1. 지식의 정의

지식에 대한 정의는 실무적인 것에서부터 개념적, 철학적인 것까지, 그리고 그 범위가 좁은 것에서부터 넓은 것까지 매우 다양하다. Webster 사전[Guralink, 1987]에서는 지식(knowledge)을 "1). 연구, 조사, 관찰 및 경험에 의하여 획득된 사실이나 아이디어, 2). 사람이 아는 것이 풍부함, 3). 공식적이고 때로는 고등 교육에 의해 획득된 학

습 결과, 4), 방대한 학습 결과에 의한 서적"으로 정의하고 있다. 이중 본 연구와 가장 밀접한 관련이 있는 것은 첫번째 정의이다. 이 정의에 의하면 지식은 정보 이상의 의미를 가지는 것으로서 경험에 의해 획득된 사실이나 아이디어를 포함한다.

그런데 지식 경영을 주장하는 학자들의 지식에 대한 정의는 매우 다양하다. Davenport & Prusak은 Working Knowledge(1998)에서 지식을 다음과 같이 정의하고 있다. "지식이란 새로운 경험이나 정보를 평가하고 수용하는 환경과 개념적 틀을 제공하기 위하여 정형화된 경험이나 가치, 상황적 정보, 전문적 지혜 또는 직관의 통합된 흐름을 일컫는다. 지식은 개인의 머리에서 나오며 또한 머리에 적용된다. 조직에서 지식은 문서나 저장소 뿐만 아니라 조직의 절차, 프로세스, 관습이나 규범에 내재된다."

지식이란 문제 해결에 필요한 조직화된 정보나, 문제 해결이나 의사 결정에 활용하기 위하여 조직되고 분석된 정보(Turban, 1992)를 포함한다. 또한 지식은 해당 상황과 연관된 보편적이거나 특수한 의사 결정 규칙이나 추론 절차, 객체(entity), 작동(operation), 관계에 부여된 함축적이며 명시적인 제한을 포함하며(Sowa, 1984), 진실과 신념, 관점과 개념, 판단과 기대, 방법론 및 노하우로 구성되고(Wiig, 1993), 정확하고 진실된 것으로 인정되는 일련의 직관, 경험, 절차로서 인간의 사상이나 행동 그리고 의사소통을 안내해 주는 역할을 하는 것으로 정의할 수 있다(Van der Speck & Spijkervet, 1997).

지식은 성과 향상이나 문제 해결, 의사 결정, 학습 및 교육을 가능하게 하는 합리적인 정보와 자료를 의미한다(Beckman, 1997). 또한 조직에서의 지식은 인간 중심의 자산, 지적 자산, 인프라 자산 및 시장 자산을 의미하며(Brooking, 1996), 조직에서의 행동을 가능하게 하는 절차나 프로세스에 내재된 "처리된 정보"로서 조직의 시스템, 프로세스, 제품, 규칙과 문화에 의해 획득된 것이다(Myers, 1996).

이상의 견해를 정리해 보면 조직에서의 지식이란 "조직 구성원들이 행동하는 데 필요한 역량(capability to act)"으로 정의할 수 있다(Sveiby, 1997). 경영학의 입장에서 지식이란 조직 목표 달성을 위하여 수집된 환경이나 시장에 대한 정보나 확인된 인과 관계를 조직 활동에 적용함으로써 효과적인 조직 행동을 가능하게 하는 모든 것이라고 할 수 있다. 따라서 지식은 의사 결정이나 예측, 설계, 계획, 진단, 분석, 평가, 그리고 직관적 판단에서 핵심적인 투입 요소가 된다. 그리고 지식은 개인이나 집단에 의해 형성되고 공유되며 경험이나 성공, 실패 그리고 오랜 기간의 학습에 의해 습득된다(Tiwana, 2000).

2. 지식의 유형

Nonaka & Takeuchi(1995)는 조직에서의 지식을 암묵지(tacit knowledge)와 형식지(explicit knowledge)로 나눌 수 있다고 주장한다. Nonaka(1991)는 개인의 암묵지는 조직이 지식을 창조하는 기반이라고 주장한다. 즉 새로운 제품을 개발하거나 경영 혁신을 이룩하고, 최선의 관행(best practice)을 창출하며, 경쟁 기업의 모방을 제한하고, 핵심 역량을 구축하는 등 여러 가지 방식으로 조직에 기여한다(Horvath, 2000). 따라서 개인의 암묵지는 기업에서의 혁신 과정에 활용되며(Lawson & Lorenz, 1998), 경쟁 우위의 원천이 된다[Von Krogh et al, 2000; Coff, 1997; Lado, Boyd & Wright, 1992; McAulay, Russel & Sims, 1997; Saviotti, 1998].

지식은 그 역할에 따라서 정보로서의 지식과 노하우로서의 지식으로 나눌 수 있다. 정보로서의 지식이란 사실이나 전제, 그리고 기호와 같은 방법으로 그 내용이 전달될 수 있는 선언적(declarative) 지식이며 이는 일반적으로 형식지에 해당된다. 그러나 노하우로서의 지식은 절차적(procedural) 지식으로서 조직에서의 업무 활동을 나타내며 예산을 수립한다든지, 상품의 가격을 결정하는 등 업무의 수행 과정(process)과 관련된 지식이다(Kogut & Zander, 1992). 따라서 조직 내에서 업무 수행에 필요한 형식지는 조직내의 규정이나 업무 수행 절차 및 양식 등과 같은 지식 지도(knowledge map), 누가 무엇을 알고 있는가 하는 yellow page, 각종 명문화된 지식, 성공 또는 실패 사례와 같은 directory에 의해 저장되고 공유될 수 있다. 뿐만 아니라 이러한 지식 외에도 조직에서의 지식은 비공식적인 네트워크에 의해 누가 누구와 어떤 관계에 있는가 하는 구성원들간의 관계에 대해 아는 것도 포함된다.

특정 지식이 선언적 지식이건 절차적 지식이건 모두 조직에서 이러한 지식으로부터 더 많은 가치를 창출하기 위해서는 그 지식의 전파와 공유가 가능하여야 한다. 그러나 이러한 지식 공유가 얼마나 용이한가 하는 것은 지식 공유에 들어가는 비용의 크기에 달려 있다. 조직 내에서 구성원들이 지식을 공유하는 비용은 그 지식의 부호화 가능성(codifiability)과 복잡성(complexity)에 달려 있다(Kogut & Zander, 1992). 부호화 가능성은 의사 소통이 가능하도록 식별 가능한 규칙이나 관계로 지식을 구조화할 수 있는지를 의미한다. 즉 부호화 가능성은 지식을 얼마나 쉽고 식별 가능한 기호로 표현할 수 있느냐 하는 정도의 문제이다. 반면에 지식의 복잡성이란 지식 체계를 구성하는 변수

의 개수를 의미하는 것으로서 이러한 변수가 많아질수록 복잡성은 더욱 커지게 된다. 부호화 가능성의 정도가 일정하다면 복잡성의 크기가 크면 클수록 지식 전달이 어려워진다 [Kogut & Zander, 1992].

3. 지식 경영

최근 많은 경영자들이 앞으로의 사회가 지식 정보 사회로 바뀌면서 지식이 매우 중요한 생산 요소가 되며, 지식 그 자체가 생산과 거래의 대상이 될 것이라는 점을 인식하면서 지식 경영에 대한 관심이 매우 고조되고 있다. 그 결과 선진 기업에서는 조직에서의 지식을 전략적 자산으로 인식하여 지식 경영을 통한 경쟁력 창출에 관심을 기울여 왔다. 즉 구성원들로 하여금 지식을 공유하게 함으로써 조직 구성원들이 변화하는 환경에 신속히 대응하도록 하고, 개별 고객에게 차별화된 솔루션을 제공함으로써 고객 요구에 대해 즉각적으로 대응하려 하고 있다. 또한 부서간에 조정과 팀웍을 통해 고객이 원하는 제품과 서비스를 신속하고 효율적으로 제공하고자 하고 있다 [Davis & Botkin, 1994].

선도적인 기업가나 조직 이론가들은 조직내의 지식을 귀중한 전략적 자산으로 간주하여 왔다. 그들은 조직내의 문제 해결과 새로운 사업상의 기회 창출을 위하여 새로운 지식의 창조를 촉진하거나 조직 내부에 존재하는 기존 지식의 소재를 쉽게 확인해 주고 조직 구성원 간의 지식 공유를 촉진해 줄 수 있는 지식 경영의 중요성을 강조해왔다 [Zack, 1999]. 더욱이 급격한 정보 통신 기술의 발전은 지식의 축적과 전달에 필요한 제반 비용을 급격히 감소시켜 줌으로써 조직에서 구성원들이 지식을 공유하고 창조하는 데에 많은 기회를 제공하고 있다. 그리하여 많은 기업에서 새로운 정보 기술을 활용하여 경쟁 환경에 적합한 새로운 비즈니스 프로세스를 구축하고, 지식 활용과 공유에 대한 인센티브를 제공하는 등 지식 경영의 개념을 현실적으로 가능하도록 새로운 기업 경영 프로그램으로 전환시켜 가고 있다.

학계에서 지식에 대한 관심을 촉발시킨 학자는 지식 창조 기업(1995)이라는 책을 발간하고 동일한 이름으로 된 논문을 Harvard Business Review에 게재한 Nonaka이다. 그러나 Nonaka의 저술들은 기업에서 이를 적용하는 데에 필요한 충분한 실천적 지침을 제공해 주지 못하고 개념적 수준에 머무르고 있다는 한계가 있었다. 그 후 경영환경이 급변하고 정보기술이 더욱 발전함에 따라서 기업에서 지식 경영의 중요성이 증대함

에 따라 Davenport & Prusak이 Working Knowledge(1998)라는 저서를 통하여 비로소 지식 경영에 대한 전반적인 가이드를 제공하였다. 그러나 그들도 효과적인 지식 경영 시스템 개발 방법론이나 지식 평가와 공유에 대한 실무적 지침을 제공하지는 못하고 있다.

지식 경영은 이미 많은 기업에서 깊은 관심과 투자의 대상이 되고 있다. 그러나 실제로 지식 경영이 기업 성과 향상에 얼마나 기여했는지에 대해서는 아직도 의견이 분분하고, 이에 대한 실증적인 연구도 거의 이루어지지 못하고 있다. 뿐만 아니라 이미 지식 경영을 실시하고 있는 기업에서도 지속적으로 지식 경영을 활용하지 않고 있으며, 이에 대한 가시적인 성과도 미미하게 나타나고 있다[Ruggles, 1998; Von Krogh et al., 2000].

이와 같은 현상에 대해서는 지식 경영에 대한 올바른 이해와 접근법이 부족한 데에서 그 원인을 찾을 수 있다. Tannenbaum & Alliger(2000)는 많은 기업에서 지식 경영이 실패한 원인으로 경영진의 지식 경영에 대한 총괄적 이해 부족을 들고 있다. 이들은 경영자들이 지식 경영을 정보 시스템의 구축 정도로만 생각하여 지나치게 기술적인 접근법을 취하거나, 조직 구성원들의 개인 학습 활동에 초점을 두어 인적 자원 관리에 국한시키거나, 지식 경영을 통해 단기적으로 성과를 내고자 하는 재무적 접근법에 지나치게 치우친 데에서 실패 원인을 찾고 있다.

일반적으로 조직에서 지식을 창출하는 데에는 여러 가지 방법이 있다. 첫째, 단기적으로 지식을 획득하는 가장 직접적인 방법은 지식을 보유한 조직을 매입하거나 해당 지식을 체화한 개인을 고용하는 것이다. 그러나 현실적으로는 외부 조직이나 개인들이 보유한 지식의 가치를 측정하고 분석하는 효과적인 도구가 부족한 실정이며 지식을 보유한 조직을 흡수 합병할 때 핵심 지식을 보유한 개인이 조직을 떠나는 문제가 발생하기도 한다. 뿐만 아니라 흡수 주체와 흡수 대상 기업간의 문화적 차이나 정치적인 장벽으로 말미암아 해당 조직이 보유하고 있는 지식을 효과적으로 활용하기가 어렵게 되는 것이다.

둘째, 타 조직으로부터 지식을 임대하여 사용할 수도 있다. 타 조직과 기술 사용 계약을 맺어 타 조직이 개발한 기술을 활용하고 이에 대해 수수료를 지불하거나, 대학이나 연구기관을 재정적으로 지원하고 이들의 연구 결과를 상업적으로 활용할 수 있다.

셋째, 자체적인 지식 창조를 위해 조직이 보유하고 있는 전담 자원(dedicated resource)을 투자할 수 있다. 전담 자원이란 R&D 부서, R&D 인력, R&D 예산 등

지식 창조만을 위해 투자되는 자원을 말한다. 이와 같이 전담 부서를 두고, 전담 자원을 투자하는 것은 연구자들이 단기적인 수익 창출이나 일상의 업무에서 벗어나 새로운 지식의 탐색에 몰두할 수 있게 하기 위함이다.

넷째, 기존 지식을 융합(fusion)하여 새로운 지식을 창출할 수 있다. 지식의 융합이란 다양한 부서의 구성원들로 하여금 서로의 지식이나 기술을 공유하도록 하고 이렇게 습득한 지식들을 재결합하여 새로운 지식을 발굴하도록 하는 것이다.

다섯째, 새로운 환경에 대한 적응(adaptation)을 통해서 지식을 창출할 수 있다. 적응이란 지속적 혁신을 통하여 환경의 위협에 대응하는 것으로서 기존의 내부 자원을 새로운 방식으로 활용하거나, 환경의 변화에 대하여 개방적으로 외부 지식을 흡수하는 능력(absorbing capacity)을 배양함으로써 가능하다. 이러한 과정에서 조직의 구성원들은 외부로부터 새로운 지식을 획득할 수 있다.

마지막으로 네트워크(network) 작용에 의해서도 새로운 지식을 창출할 수 있다. 조직 내에서 공통의 관심과 경험을 가진 사람들이 비공식적이며 자율적으로 공동체를 형성할 때 네트워크가 형성된다. 이러한 비공식 공동체 구성원들이 서로가 보유하고 있는 정보와 지식을 공유하게 되면 지식의 재결합을 통해 새로운 지식의 창조가 촉진된다 [Davenport & Prusak, 1998].

이와 같이 조직에서 지식을 창출하는 방안은 다양하게 나타나지만, 조직의 입장에서 가장 중요한 것은 지식의 공유와 창조에 필요한 시간과 공간을 모든 구성원들에게 제공해주고 지식 창조와 공유가 조직의 성공에 필수적임을 인식시키는 것이다.

4. 암묵지 경영의 한계

지식은 인간의 머리카, 문서 및 컴퓨터 내에 저장될 수 있다. 일반적으로 정형화되고 형식화될 수 있는 지식인 형식지는 조직 내에서 공유하기가 쉽다. 반면에 암묵지는 인간의 머리 속에 혹은 몸에 배어 있는(embedded) 상태로 존재하며 반복적인 시행착오 과정을 거쳐 개인에게 체화(體化)되거나(embodied) 타인의 행동을 관찰함으로써 획득할 수 있는 것이기 때문에 개인이 보유하고 있는 암묵지를 다른 구성원에게 쉽게 전달할 수가 없다. 따라서 실무적인 관점에서 보면 암묵지는 형식지로 변환하여 명확하게 표현되어야만 그 타당성을 객관적으로 검증할 수 있으며 이러한 지식이 업무 절차를 개선하거

나 업무를 수행하는 데에 활용될 수 있다(Stewart, 1997).

반면에 형식지는 문서나 컴퓨터에 저장되어 많은 사람이 쉽게 접근할 수 있기 때문에 조직 내에서 체계적이고 조직화된 공식적인 지식의 원천으로 활용될 수 있다. 문서나 컴퓨터에 저장된 형식지는 문장이나 잘 정리된 그림, 표 또는 프로그램으로 표현될 수 있기 때문에 암묵지에 비해 조직내의 구성원 간의 공유가 용이하다. 즉 개인이 보유한 형식지는 암묵지에 비해 다른 조직 구성원에게 쉽게 전달될 수 있다.

현실적으로 조직에서 자원을 효과적으로 관리하기 위해서는 그 자원이 측정 가능하여야 한다. 그런데 암묵지는 그 성격상 명확히 측정하기 어렵고 개인의 암묵지를 다른 사람에게 전달하기가 어렵기 때문에 조직에서 암묵지의 창출과 공유를 체계적으로 관리하는 것은 대단히 어렵게 된다. 따라서 암묵지는 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수는 있지만, 암묵지의 창출과 공유, 활용에 대한 체계적인 관리가 어렵기 때문에, 일반적으로 관리 가능한 것에 대해서만 주로 관심을 기울이는 경영자들에게 관심의 대상이 되기가 어렵다(Priem & Butler, 2001a, 2001b). 요컨대, 암묵지는 그 전략적 중요성은 크지만 관리 가능성이 낮기 때문에 경영자의 입장에서 보면 암묵지 경영이란 실체가 없는 뜬구름 잡는 것으로 간주되기 쉬운 것이다.

Ⅲ. 형식지 공유와 기업 경쟁력

1. 형식지의 공유

일찍이 Arrow(1974)는 조직 구성원들이 공통의 언어를 사용하여 효율적인 의사소통을 할 수 있다는 점에서 조직의 이점을 찾고 있다. 구성원들이 더 많은 지식과 경험을 공유할수록 업무의 효율성과 유연성은 높아진다. 그러나 이러한 지식이 조직에게 현저한 가치를 창출해주기 위해서는 형식지로 변환되어야 한다. 왜냐하면 정형화된 지식만이 컴퓨터에 저장하거나 공유할 수 있고 여러 구성원들이 그 지식을 효과적으로 활용할 수 있기 때문이다(Beckman, 1999).

조직 구성원들이 개별적인 경험과 체험을 통해 지식을 획득하려 할 때, 조직은 많은 비용을 치루어야 한다. 구성원들이 피할 수도 있는 시행착오를 반복적으로 경험하기 때

문이다. 따라서 조직이 지식으로부터 더 많은 가치를 창조하기 위해서는 그 조직이 보유한 지식을 부호화하고 단순화시켜 조직 구성원들이 쉽게 접근하고 이용할 수 있도록 하여야 한다[Kogut & Zander, 1992; Davenport & Prusak, 1998]. 즉 조직내의 구성원들이 자신의 업무에 필요한 지식이 어디에 있는지(know-where), 또는 누가 어떤 지식을 보유하고 있는지(know who-knows-what)를 쉽게 파악할 수 있도록 하여야 한다. 그럼으로써 구성원들이 간접 학습과 상징적 학습을 할 수 있고, 조직 전체적으로 지식 습득에 소요되는 비용을 줄일 수 있다. 그런데 대부분의 조직에서는 종업원들이 자신이 보유한 중요한 지식을 서로 공유하지 않기 때문에 자신의 업무 수행에 필요한 지식이 조직 내부에 존재하더라도 이러한 지식이 조직 내부의 어디에 존재하고 있는지 알지 못하고, 결과적으로 업무 수행에 활용하지 못하는 결과가 초래된다. 즉, 지식 경영에 관한 대부분의 문제는 그들의 조직에서 지식이 어디에 존재하는지에 대한 정보가 부족하고 따라서 이러한 지식을 획득하고 활용하는 데에 어려움을 겪게 되는 데에 기인한다.

기존 연구 결과에 의하면 조직 구성원 간의 지식 공유를 어렵게 하는 데에는 아래와 같은 몇 가지 요인들이 존재하며 이들 각각의 요인들은 구성원 간 지식 공유를 효율화하기 위해서 반드시 고려하여야 할 내용들이다.

첫째, 조직 내의 지식과 정보의 소재지에 대한 정보 부족이 지식 공유를 어렵게 한다. 조직 구성원들이 필요한 지식이 조직 내부의 어디에 있는지를 모르고 누가 보유하고 있는지를 모르기 때문에 조직 내부에 존재하는 지식도 중요한 의사 결정에 활용하지 못하는 경우가 많다.

둘째, 서로 다른 업무를 담당하고 있는 부서들이 사용하는 언어의 분화가 부서간 지식 공유를 어렵게 한다. 부서의 업무 특성에 따라 부서가 보유하는 지식은 달라질 수 밖에 없다. 예를 들어 마케팅 부서에는 고객이나 시장에 대한 지식이 많으나, R&D나 생산 부서에서는 이러한 지식이 부족한 것이 일반적이다. 문제는 서로 다른 업무를 담당하고 있는 부서간의 지식의 통합이 절실히 요청되는 상황에서도 부서간 지식의 통합이 쉽게 이루어지지 않는다는 점이다. 부서들이 여러 가지 이유로 지식을 공유할 의도가 없을 수도 있지만, 공유 의도가 있는 경우에도 서로가 사용하는 언어의 의미와 사고의 틀이 다르기 때문에 충분한 지식 공유가 이루어지지 않는다[March, 1994]. 이와 같은 현상은 지식의 절대량 부족이 아니라 조직 내 지식 전달의 비효율성 때문에 발생한다.

셋째, 지식의 국지성이다. 지식 공유에 있어서 가장 중요한 것은 그 지식을 전달해 주

는 사람에 대한 신뢰성이다. 사람들은 자신이 믿고 신뢰하는 사람이 전달해 주는 지식이나 정보를 신뢰하는 경향이 크다. 그런데 조직의 규모가 커지면 커질수록 조직 구성원들은 대개 같은 부서에서 일하는 사람들의 지식을 더 신뢰하여 받아들여지게 되고, 결과적으로 부서 간 지식의 분화와 지식의 국지성이 발생한다. 이러한 지식의 국지성 때문에 조직 내에서 정보 시스템이 광범위하게 보급되어 있다고 하더라도 조직 내의 모든 지식이 활용되기 보다는 특정 부서 내에서 국지적으로 활용되는 경향이 크다(Davenport & Prusak, 1998).

이와 같이 조직이 보유하고 있는 중요한 지식조차도 조직 운영에 충분히 활용되지 못하는 경우가 많다. 특히 현재와 같이 급변하는 환경 하에서 기술적인 변화가 심할 경우에는 새로운 지식이나 경험도 진부해지기가 쉽다. 조직이 지속적으로 경쟁 우위를 확보하고 새로운 혁신을 이루기 위해서는 구성원들은 신속하게 새로운 지식을 습득하여 공유하도록 하여야 한다. 결국 지식을 가치있는 조직적 자산으로 변환하기 위해서는 구성원들이 보유하고 있는 지식이나 경험 또는 전문성을 조직이 보유하는 형식지로 변환하는 것도 중요하지만, 구성원들이 서로를 신뢰할 수 있는 문화를 창달하는 것이 매우 중요하다.

2. 형식지 공유의 혜택

형식지 공유는 지식 경영의 핵심이다. 조직 구성원들이 알고 있는 것을 서로 공유할 때, 조직이 보유한 지식으로부터 더 큰 가치를 창출할 수 있기 때문이다. 지속적으로 형식지를 공유하는 활동이 없이는 해당 지식이 얼마나 정확하고 완전하며 시기 적절한가를 평가하기가 어렵다. 조직은 구성원들의 형식지 공유를 통해 부서 간 조정과 통합을 원활하게 할 수 있고, 결과적으로 핵심 역량을 강화할 수 있다. 특히 급변하는 환경에서 구성원 간 형식지 공유는 조직 각 부문이 환경 변화를 신속하게 인지하고 유연하게 대응할 수 있도록 하여 준다.

형식지 그 자체는 다른 기업이 쉽게 모방할 수 있지만, 구성원 간의 폭 넓은 형식지 공유는 다른 기업이 쉽게 모방할 수가 없다. 왜냐하면 형식지 공유를 촉진할 수 있는 효과적인 관리 시스템을 구축하고 바람직한 문화가 창달되어 있지 않는 한 구성원 간 형식지 공유가 폭 넓게 일어날 수 없기 때문이다. 그러면 구체적으로 형식지 공유가 왜 경쟁

우위의 원천이 될 수 있는지에 대해 살펴보자. 본 연구에서 필자들은 형식지 공유가 내부 역량의 강화, 조정과 통합의 원활화, 환경 변화에의 신속한 대응을 가능하게 해주기 때문이라는 점을 들어 설명하고자 한다.

가. 내부 역량의 강화

기업의 자원은 일반적으로 유형 자원과 무형 자원의 두 가지 유형으로 구분할 수 있다. 유형 자원은 물리적이거나 재무적인 자원으로서 재무제표에서 자산으로 분류되며 여기에는 공장이나 설비, 현금 등이 포함된다. 반면에 무형 자원은 보통 재무제표에 나타나지 않는 비물리적, 비재무적 자원으로서 특허권이나 지적 재산권, 기업의 명성이나 브랜드, 고객 관계, 노사 관계, 고객이나 시장 조사 자료 및 관련 지식 등 고객에게 가치를 제공하는 데 도움을 주는 자원을 의미한다.

자원은 그 자체로서는 고객 가치나 수익을 창출하지 못한다. 자원이 가치를 창출하기 위해서는 고객에게 가치를 제공할 수 있는 제품이나 서비스를 생산하는데 도움을 주어야 한다. 기업이 자원을 고객 가치나 수익으로 전환하는 능력을 우리는 기업의 역량(competence)이라고 한다. Prahalad와 Hamel(1990)에 의하면 어떤 것이 핵심 역량이 되기 위해서는 고객 가치, 경쟁적 차별화, 그리고 확장 가능성이라는 3가지 조건을 만족시켜야 한다. 여기서 고객 가치란 조직의 핵심 역량이 고객이 느끼는 제품이나 서비스의 가치에 현저하게 기여해야 함을 의미한다. 경쟁적 차별화란 그 역량을 해당 기업만 고유하게 보유하고 있거나, 경쟁 기업들이 보유하고 있다고 하더라도 경쟁 기업보다 해당 기업의 역량 수준이 높음을 의미한다. 또한 확장 가능성이란 그 능력이 하나의 제품이나 서비스의 생산에 국한되는 것이 아니라 여러 제품이나 서비스의 생산에 활용될 수 있어야 한다는 의미이다.

핵심 역량의 관점에서 보면 기업에서 형식지를 공유함으로써 조직 구성원들은 이러한 지식을 활용하여 고객 가치를 증진하고 경쟁 기업의 모방을 어렵게 할 수 있다. 또한 공유된 형식지는 여러 제품이나 서비스의 생산에 효과적으로 활용됨으로써 조직의 핵심 역량을 강화하게 된다. 조직에서 형식지 공유는 구체적으로는 다음과 같이 직접적으로 매우 중요한 가치를 지니고 있다.

형식지를 공유하게 되면 조직 구성원들은 조직의 핵심 가치 창출 과정을 이해하게 된다. 형식지 공유를 통하여 R&D나 생산 과정에서 실패할 가능성을 감소시키고 혁신적인

업무 처리 방법을 도입하여 시간과 비용을 절약하게 되어 조직 구성원들의 생산성을 증가시킬 수 있다. 종업원의 경험이나 검증된 사실 또는 우수 사례 등 새로운 형식지를 공유함으로써 조직 구성원들의 생산성을 향상시키고 조직의 귀중한 자산인 인적 자원의 효율적인 활용을 촉진시키게 된다.

다른 자원과 달리 지식은 그 성격상 사용함에 따라서 고갈되는 것이 아니라 사용하면 할수록 그 깊이가 깊어진다. 즉 "수확 체증의 법칙"이 작용한다는 것이다. 따라서 형식지의 공유와 반복적 활용은 해당 기업에게 경쟁상 우위를 제공한다(Davenport & Prusak, 1998). 뿐만 아니라 형식지 공유는 제품 혁신을 촉진한다. 즉 기존의 지식을 새로운 환경에 적용하여 새로운 기능과 품질의 제품이나 서비스를 개발하기가 용이하게 된다. 또한 기업은 형식지 공유를 통하여 제품이나 프로세스의 복잡성을 증대시키거나 핵심 역량을 구축하기도 한다(Malhotra, 2000). 또한 형식지 공유는 기술적인 역량과 조직 내외부의 통합 능력 그리고 마케팅 역량 등을 제고하여 제품 생산의 리드 타임이나 프로세스의 효율성을 증가시키고, 제품의 품질 향상 등 제품의 효과성을 향상시키기도 하며 조직의 활동을 시장 요구에 부응하도록 하는데 도움을 주기도 한다(Verona, 1999).

또한 형식지 공유는 사업상의 위험을 감소시키고, 조직이 환경 변화에 보다 신속하게 대응하거나 투자의 규모와 시기를 조절하는데 도움을 준다(Bowman & Hurry 1993). 조직에서 형식지 공유는 조직 구성원들의 업무 수행에 필요한 지식의 확보를 도와 준다(Pfeffer, 1998). 뿐만 아니라 형식지를 공유함으로써 조직 구성원들은 전문 지식을 획득하게 되고 아울러 전문 지식과 관련된 환경을 이해함으로써 새로운 형식지를 수용하는 역량을 보유하게 된다(Cohen & Levinthal, 1990).

형식지 공유는 해당 조직에게 위에서 언급한 직접적인 혜택 뿐만 아니라 다음과 같은 부수적인 가치도 제공한다. 첫째로 형식지 공유는 종업원의 사기를 향상시킨다. 조직 구성원들은 형식지를 공유하는 과정에서 그들의 전문성이나 지식을 인정 받게 되고, 구성원들의 팀웍이 증진되고, 임파워먼트를 통하여 더욱 더 직무에 만족하게 되며(Davenport & Prusak, 1998), 조직 구성원들의 이직률을 낮출 수 있다(Kogut & Zander, 1996).

둘째로 형식지 공유는 조직의 응집성을 강화시킨다. 즉, 조직 구성원들은 형식지를 공유함으로써 더욱 더 개방적인 문화를 형성하게 되고 상호간의 신뢰 수준을 향상시켜 준

다. 조직의 성과나 전략 등 조직 내부의 정보나 지식을 공유함으로써 구성원들은 조직이 그들을 신뢰하고 있다는 것을 느끼게 된다. 죄수의 딜레마 게임에서와 같이 서로 지식을 공유하게 되면 상호간의 신뢰가 형성되고 궁극적으로 조직 구성원 간의 협조가 원활하게 이루어진다[Kogut & Zander, 1996]. 형식지 공유는 구성원 간 신뢰 형성을 통해 팀웍을 증진시키며, 과업에 대한 자신의 존재와 조직에서 자신의 의미를 알게 된다[Weick, 1995]. 결과적으로 종업원들로 하여금 조직의 목표와 전략에 효과적으로 기여하게 하고 조직의 가치와 신념을 공유하도록 한다[Nonaka & Takeuchi, 1995].

셋째로, 형식지 공유는 조직에서 능력주의와 실력주의를 가능하게 한다. 즉 새로운 아이디어나 지식에 근거한 경영은 기존의 위계에 근거한 경영의 한계를 극복하고 공식적인 규정이나 절차를 보완하게 된다. 즉 공식적 권한에 의해 조직이 움직이기 보다는 많은 지식을 획득하고 이를 구성원들과 공유한 사람들이 실질적인 권한을 가지고 조직을 운영함에 따라 능력주의 경영이 가능하게 된다.

마지막으로 형식지 공유는 조직 내에서 새로운 지식의 창출을 가능하게 한다. 왜냐하면 형식지 공유는 새로운 업무 환경에서 기존의 형식지를 활용하여 새로운 지식을 창조하는 소위 지식의 융합(fusion)을 가능하게 하고, 또한 조직 구성원들에게 자신의 형식지를 검증(validate)하거나 지식을 정제(refine)하는 기회를 제공한다. 이와 같이 조직에서 구성원 간 형식지 공유는 다양한 관점에서 조직 내부의 역량을 강화시켜 준다[Davenport & Prusak, 1998].

나. 조정 및 통합의 원활화

조직은 복잡하고 불확실한 환경에서는 더욱 더 많은 정보와 지식을 필요로 한다. 조직에서 구성원 간 노동의 분업은 작업의 구조화와 구성원들의 전문화를 유발한다. 전문화가 증가하면 할수록 조직 구성원들의 개별 행동을 규정하고 조정하는 사회적 지식이 형식지화 될 가능성이 높아진다. 또한 조직 구성원들은 자신이 속한 조직에 대한 높아진 정체성(identity)을 통하여 상호 신뢰를 증진시키며, 상호 신뢰는 다시 구성원 간의 상호 학습의 기회를 증대시킨다. 마지막으로 습득한 형식지를 축적하고 공유함으로써 조직 구성원들은 조직내 업무 조정을 원활하게 수행할 수 있다[Kogut & Zander, 1996]. 이와 같이 조직의 환경이 경쟁적이고 복잡해질수록 형식지를 공유함으로써 구성원들의 의사결정에 도움을 주게 된다.

조직 구성원들의 의사 결정은 일반적으로 제한된 합리성 하에서 이루어진다(Simon, 1945). 즉 구성원들은 합리성을 추구하지만, 인지 능력의 한계와 사용 가능한 정보나 지식의 제한으로 인하여 최선이 아니라 만족할 만한 수준으로서의 목표를 추구하게 된다. 이와 같은 정보나 지식의 제한은 의사결정자의 주의 집중이나 기억의 문제, 주어진 정보에 대한 해석의 어려움, 그리고 의사소통의 문제로 인하여 나타난다(March, 1994). 즉 경영환경이 복잡해 질수록 지나치게 많은 정보와 지식을 제공하기 때문에 의사 결정자는 주어진 모든 정보에 충분한 관심을 기울일 수가 없게 된다. 또한 개인이나 조직이 정보를 저장하고 기억하는 능력에도 한계가 있을 뿐만 아니라, 인과 관계의 복잡성으로 인하여 주어진 사건이나 정보에 대한 올바른 해석이나 추론을 하기도 어렵다. 그리고 조직 내에서 서로 정보를 교환하거나 전문화된 정보나 지식을 공유하는 데에도 그 능력이 제한되어 있어서 합리적인 선택이 어렵게 된다.

그런데 조직 내에서 산출된 지식을 형식지화하고, 이를 조직 구성원들이 공유할 경우에는 앞에서 살펴 본 합리성을 제한하는 요인들을 완화시켜 주게 되어 조직 구성원들이 보다 더 합리적인 의사 결정을 할 수 있게 된다. 즉 형식지를 공유하게 되면 조직 구성원들은 생산 활동을 조정하고 각 부서가 보유하고 있는 지식을 보다 효과적으로 통합함으로써 체계적인 부가 가치 창출 활동을 수행할 수 있다. 이와 같이 형식지 공유는 조직 구성원의 의사소통이나 참여, 몰입 등을 촉진하는 역할을 한다. 따라서 조직은 구성원 간 지식 공유를 통하여 새로운 시장에 용이하게 접근할 수 있으며, 그 조직이 생산한 제품이나 서비스에 대해 고객이 느끼는 가치를 증대시킴으로써 경쟁자의 모방을 더욱 어렵게 만드는 것이다(Prahalad & Hamel, 1990). 조직내 형식지의 공유는 규정이나 지시, 계획이나 일정표에 의한 순차화, 절차에 의한 표준화를 쉽게 해주고 집단 문제 해결이나 의사 결정을 효율화함으로써 효과적인 조직 활동 통합을 가능하게 한다(Grant, 1996). 또한 조직 내에서 형식지의 공유는 개별 부서들의 책임감을 증진시키고, 관리자의 관리 폭을 확대하며, 팀웍을 증진시키고, 부서간 갈등을 조정하는 기능을 수행한다(Gittell, 2000). 이와 같이 구성원 간 형식지 공유는 하위 부서의 활동이 조직 전체 목표 달성을 지향하도록 하는 역할을 한다. 결국 형식지의 공유는 조직의 업무를 더욱 더 효과적으로 통합하거나 부서간의 상호 작용을 효과적으로 수행하게 한다(Zack 1999).

다. 환경에의 신속한 대응

형식지 공유가 조정과 통합을 원활화함으로써 경쟁 우위를 제공하기 위해서는 조직의 환경이 안정적이고 정태적이어야 한다. 형식지 공유가 조직 환경이 급격하게 변화하는 상황에서도 경쟁 우위의 원천이 되기 위해서는, 그것이 조직으로 하여금 환경 변화에 적응하도록 하는데 도움을 주거나, 새로운 환경이 요구하는 새로운 지식을 끊임없이 창출하는데 공헌해야 한다.

예측 불가능한 조직 환경에서 구성원 간에 형식지를 공유하는 것은 조직으로 하여금 조직 환경에 대한 통합적 접근을 가능하게 하며 과업과 기술을 결합하여 조직의 성과를 증대시킨다(Kolodny, Liu, Stymne & Denis, 1996). 조직 구성원들이 조직 환경에 대한 형식지를 공유할 때 조직은 환경 변화와 새로운 기술이 제공하는 사업상의 기회를 신속하게 인지하고 활용할 수 있다. 또한 구성원들이 환경 요인에 대한 정확한 정보와 지식을 보유하게 됨으로써 환경 변화에 적응하기 위한 신속한 의사 결정이 가능하게 된다(Matarazzo, 1996).

한편 환경 변화에 대한 신속한 적응을 가능하게 하는 형식지의 공유는 다시 구성원 간의 강력한 신뢰를 구축하게 한다. 신뢰란 거래 당사자 간에 상대방의 약점을 활용하지 않는다는 상호 확신을 의미한다. 즉 거래 당사자간에 서로 신뢰를 교환한다는 것은 상대방이 역선택(adverse selection)이나 도덕적 해이(morale hazard), 고착화(hold-up) 등의 약점을 이용하지 않는다는 상호 확신을 교환하는 것을 의미한다(Barney & Hansen, 1994).

Barney & Hansen(1994)은 신뢰의 수준을 약형(weak form), 약강형(semi-strong form) 및 강형(strong form)으로 구분하였다. 즉, 일상용품(commodity)을 사고 파는 매우 경쟁적인 시장에서는 일반적으로 거래 비용이 낮고 기회주의에 대한 위협이 적으므로 이러한 거래 당사들 사이에서는 구조적으로 약형 수준의 신뢰만으로도 거래가 가능하다. 반면에 역선택이나 도덕적 해이, 고착화 등 거래 위협이 존재하는 경우에는 여러 가지 지배 장치(governance device)를 통하여 기회주의를 억제하고 거래당사자간의 강형 신뢰를 구축할 필요가 있다.

강한 신뢰를 기반으로 하는 거래 상황에서 신뢰는 사회적 명성이나, 법적인 계약 등의 지배 장치와 별도로 거래 당사자간의 가치, 신념, 원칙, 행동 표준의 공유가 요청된다. 이와 같은 원칙에 근거한 강한(hard-cored) 신뢰가 존재할 때, 거래 당사자간의 강력한

신뢰는 거래 구조에 의한 것이 아니라 가치나 원칙의 산물이다. 따라서 강력한 신뢰가 존재하는 경우에는 신뢰 수준이 중간인 경우보다도 조직으로 하여금 환경 변화에 의해 발생하는 새로운 경제적 기회를 효과적으로 활용하게 한다[Barney & Hansen, 1994]. 구성원 간 형식지 공유는 조직 구성원 간에 강한 신뢰를 유발하고 따라서 조직에서 이러한 신뢰의 문화와 통제 시스템의 변화를 통하여 조직으로 하여금 환경의 변화에 대하여 유연하고 신속하게 대응하도록 한다.

3. 지속적 경쟁 우위

개인의 지식은 그룹이나 조직 내에서 공유된 가치와 공통 언어가 존재할 때 다른 구성원에게 효과적으로 전달될 수 있다. 구성원들은 공통의 전문적 언어를 사용할 때 조직 활동의 조정이 용이하게 되고 구성원 간 정보나 지식의 공유가 활발하게 된다. 역으로 R&D나 생산 또는 마케팅 등 하위 부서간에 문화나 언어의 장벽이 존재하는 경우에는 지식의 공유를 저해하기도 한다. Leonard-Barton(1988)에 의하면 부서간 상호 적응 수준이 낮으면 부서간 기술 이전이 어렵다고 한다. 이는 조직 구성원들이 지식을 공유하는 데 있어서 공통 언어의 존재가 중요하다는 점을 말해주고 있다. Kogut & Zander(1992)도 지식 공유에 있어서의 공통 언어의 중요성을 강조하면서 조직 내 공통 언어를 "상위의 조직적 원칙(high-order organizing principle)"이라고 일컬은 바 있다.

지식 경제의 환경에서 특정 조직의 경쟁 우위는 그 조직이 다른 기업이 모방하기 어려운 지적 자산을 얼마나 가지고 있는가? 그리고 해당 조직이 이들 자산을 얼마나 효과적으로 활용할 수 있는가에 달려 있다[Teece, 2000]. 또한 경쟁적인 시장 환경에서 특정 조직의 경쟁 우위가 지속적일 수 있는가 하는 것은 그 조직이 보유한 지식과 역량의 모방가능성이 얼마나 큰가에 달려 있다.

자원 거점 이론에 의하면 어떤 자원이 지속적인 경쟁 우위의 원천이 되기 위해서는 그 자원이 가치가 있어야 하고, 희소해야 하며, 다른 조직에 의한 모방이 불가능하여야 하고, 또한 다른 자원으로의 대체가 불가능하여야 한다[Barney, 1991]. 그런데 조직이 보유한 암묵적 지식을 형식화 하는 것은 칼의 양날과 같아서 형식화하는 조직 구성원 간 지식 공유를 용이하게 하지만, 반면에 지식의 외부 유출 가능성과 경쟁 기업에 의한 모방 가능성을 높인다[Kogut & Zander, 1992]. 형식지 자체는 말이나 글, 혹은 도식

으로 표현된 것이기 때문에 경쟁 기업에 의해 쉽게 모방될 수 있고, 그렇게 되면 그 지식은 더 이상 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 없다.

위의 논거를 지식 경영의 관점에서 재해석해 보면, 기업이 지식 경영으로부터 많은 가치를 창출하기 위해서는 기존의 암묵적 지식을 형식지화 하여 조직 구성원들이 널리 공유하게 만들고, 동시에 타 기업의 모방은 어렵게 해야 한다. 그런데 타 기업의 모방 가능성을 낮추는 방안은 자원 거점 이론의 관점에 근거하여 생각해 볼 수 있다.

구성원 간 형식지 공유의 용이성은 앞에서 본 바와 같이 구성원 간 공통의 언어와 구성원들이 공유하는 문화의 존재 여부에 달려있다. 조직 문화란 기업의 업무 수행 방식을 구성하는 일련의 복잡한 가치나 신념, 가정 그리고 상징 등을 말한다. 일반적으로 조직 문화는 쉽게 설명하거나 정의하기가 곤란하며, 역사적 유산으로서 복잡하여 완전한 모방은 매우 어렵다(Barney, 1986). 이러한 문화는 조직의 역사적 맥락에 기인하고 있으며 이러한 역사적 맥락은 경로 의존성(path dependence)에 근거하여 형성되므로 다른 경로를 밟아 온 경쟁 기업이 이를 모방하기는 매우 어렵다. 특정 경영 방식이나 관행 혹은 기법은 그 자체로서 독립적으로 작동하고 독립적으로 조직 성과에 공헌하는 것이 아니라, 조직의 다른 구성 요소들과 상호 작용하면서 작동하고 조직 성과에 공헌하기 때문이다(Kogut & Zander, 1996). 예를 들어 많은 미국 기업들이 일본의 JIT시스템과 같은 우수 사례를 모방하려고 노력해왔지만 완벽하게 성공한 기업은 거의 존재하지 않는다.

어떤 조직의 일부 구성원들이 형식지를 활발히 공유할 때 우리는 그 집단을 실천의 공동체(community of practice)라고 부르며, 이러한 공동체는 업무 지식에 대한 집단적 이해를 증진시킨다. 기존 지식이나 조직 학습의 결과에 의거한 새로운 지식의 창출은 조직의 고유한 결합 능력(combinative capabilities)으로 볼 수 있다. 따라서 조직이 보유한 형식적 지식도 조직 상황과 분리하기가 어렵기 때문에 타 기업이 그 지식을 모방하기가 어렵다(Kogut & Zander, 1992). 뿐만 아니라 조직의 핵심 역량으로서의 지식은 쉽게 파악하기가 어려우며, 모방이 가능하다고 하더라도 이러한 능력을 개발하는 데에는 상당한 시간이 소요되기 때문에 핵심 역량으로서의 지식은 더욱 더 모방하기가 어렵다.

특정 기업이 타 기업의 조직 문화를 완벽하게 모방하기란 불가능하기 때문에 이러한 문화를 소유하고 있는 조직은 지속적인 경쟁 우위를 누릴 수 있다. 잘 구축된 조직 문화는 조직 운영의 효율성을 향상시키고, 그 문화의 모방이 어렵기 때문에 경쟁 우위의 원천이 될 수 있다(Porter, 1996). 기업 구성원들이 자신이 보유한 지식을 자유롭게 교환

하고 공유하는 것도 중요한 문화적 기반이 될 수 있다. 조직이 보유한 가치있고 희소한 자원으로서의 형식지 그 자체는 타 기업이 모방할 수 있지만 형식지를 공유하고 공유된 형식지의 재결합을 통한 혁신을 촉진하는 조직 문화는 타 기업이 모방하기 어렵기 때문이다. 따라서 경쟁 기업에 의한 완전한 모방이 불가능하게 되거나 가능하더라도 비용이 많이 들게 되어 모방에 의한 혜택이 없어지게 된다. 이와 같이 형식지의 공유에 적합한 조직 문화는 경쟁 기업에 대한 모방 장벽을 구축함으로써 경쟁 우위의 원천이 될 수 있는 것이다.

지적 자산은 일종의 중간재로서 그것이 내재된 제품이나 서비스를 통해 고객에게 가치를 제공하며, 이러한 제품이나 서비스를 생산하는 과정에서 조직의 지식은 다른 자산을 보완해 주는 보완재로서의 역할을 한다. 따라서 특정 기업이 지적 자산을 보완적 자산으로 활용할 때는 이를 경쟁 기업이 완벽하게 모방하는 것이 어렵기 때문에 경쟁 우위의 중요한 원천이 된다. 이와 같이 구성원들이 형식지를 공유할 때, 조직은 지식의 재결합을 통한 새로운 지식을 창출할 수 있고 이러한 지식은 조직적 유산으로서 보완적인 자산이 된다[Teece, 2000].

IV. 결 론

본 논문은 지식과 기업 경쟁력에 관한 기존의 이론적 논의와 많은 기업이 사용하고 있는 지식 경영 기법간의 괴리를 설명하고, 지식 경영 기법이 추구하는 구성원 간 형식지 공유가 기업 경쟁 우위의 원천이 될 수 있는 근거를 제공하기 위하여 작성되었다. 기존의 지식과 기업 경쟁력에 관한 대다수의 이론적 논의에서는 기업 경쟁력의 원천으로서 암묵지를 주로 강조하고 있다. 그러나 개인의 암묵지는 타 기업이 모방하기가 어렵기 때문에 경쟁 우위의 원천이 될 수는 있으나 그 성격상 조직이 이러한 암묵지를 체계적으로 관리하고 조직내 많은 구성원들이 공유하도록 하는 것은 매우 어려운 과제이다. 반면에 조직이 보유한 형식지는 말이나 글, 혹은 그림으로 표현될 수 있기 때문에 체계적으로 관리하기가 용이하다. 또한 기업이 보유하고 있는 형식지 그 자체는 타 기업에 의해 쉽게 모방될 수 있으나 조직 구성원 간의 폭 넓은 형식지 공유는 타 기업이 쉽게 모방할 수 없기 때문에 지속적 경쟁 우위의 원천이 될 수 있다.

따라서 본 논문에서는 구성원 간 형식지 공유가 기업 경쟁력을 향상시키는 근거에 대해서 고찰하였다. 그 내용을 간단히 요약하면 다음과 같다. 첫째, 구성원 간 형식지 공유는 기업 내부 역량을 강화한다. 구성원 간 형식지 공유는 기업 내부에서 지식의 재결합을 통한 새로운 지식의 창출을 촉진하기 때문에 경쟁 우위의 원천이 된다는 것이다.

둘째, 구성원 간 형식지 공유는 부서간 그리고 구성원 간 업무 조정과 통합을 원활하게 함으로써 기업의 경쟁력을 높인다. 조정과 통합을 해야 할 필요가 있는 부서나 구성원들이 현상에 대한 공감대를 형성할 때 조정과 통합과정이 원활하게 되어 구성원 간 형식지 공유가 현상에 대한 공감대 형성에 크게 공헌하기 때문이다.

셋째, 구성원 간 형식지 공유는 환경 변화에 대한 조직의 신속한 대응을 가능하게 함으로써 경쟁 우위의 원천이 될 수 있다. 많은 사람들로 구성된 조직에서는 한 개인이 보유한 지식이 다른 사람의 의사 결정에 도움을 주는 경우가 많다. 구성원 간에 형식지를 공유함으로써 조직 구성원들이 환경 변화가 조직에 미치는 영향을 신속히 이해하고, 이러한 변화가 제공하는 새로운 경제적 기회를 경쟁 기업보다 빨리 포착하여 활용할 수 있도록 함으로써 경쟁 우위의 원천이 될 수 있다.

본 논문에서 필자들은 구성원 간의 폭 넓은 형식지 공유는 모든 기업에서 쉽게 이루어질 수 있는 것이 아니라고 주장하였다. 즉 구성원 간의 폭 넓은 형식지 공유는 기업이 상호 신뢰의 공동체적 기업 문화를 가지고 있을 때에만 가능한 것이다. 그러면 경쟁 우위의 궁극적인 원천은 기업 문화 그 자체이고, 구성원 간 형식지 공유는 중요한 경쟁 우위의 원천이 아니라는 주장이 있을 수 있다. 그러나 필자들은 상호 신뢰의 공동체적 기업 문화가 존재하는 기업이라고 하더라도 모든 기업이 형식지 공유의 혜택을 누리는 것이 아니라, 이를 위한 체계적인 관리 시스템이 갖추어진 기업만이 그 혜택을 누릴 수 있기 때문에, 형식지 공유를 촉진하는 지식 경영 시스템이 경쟁 우위의 원천이 될 수 있다고 보는 것이다.

마지막으로 위의 이론적 논의가 지식 경영을 추구하는 기업의 실무자에게 주는 시사점을 제시하면 다음과 같다. 조직 구성원 간의 형식지 공유를 어렵게 하는 요인은 많지만, 앞의 이론적 논의가 제시하는 것은 무엇보다도 가장 중요한 상호 신뢰하는 기업 문화의 부재를 들 수 있다. 대부분의 기업에서 많은 비용을 들여 지식 경영 시스템을 구축해 놓고 있지만, 구성원 간의 적극적인 형식지 공유라는 측면에서는 큰 성공을 거두지 못하고 있으며 이에 대한 가장 중요한 이유는 구성원들이 서로의 지식을 공유하고자 하는 동기

가 부여되어 있지 않기 때문이다. 또한 이와 같이 형식적 공유에 대한 동기가 부여되지 않는 가장 큰 이유는 구성원이 자신이 속한 조직을 신뢰하지 않고, 다른 구성원들을 경쟁자로 보기 때문이다. 따라서 지식 경영 시스템의 구축도 중요하지만 무엇보다도 구성원들이 자신이 보유한 지식을 기꺼이 공유할 수 있는 기업 문화를 창달하도록 하여야 한다.

참고 문헌

- Arrow, K. (1974). *The Limits of Organization*. New York: Norton.
- Bacon, F. (1597). *The Essays*. <http://www.uoregon.edu/~rbear/bacon.html>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99-120.
- Barney, J. B., and Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 175-190.
- Beckman, T. J. (1997). *A Methodology for Knowledge Management*. International Association of Science and Technology for Development (IASTED), AI and Soft Computing Conference, Banff, Canada.
- Beckman, T. J. (1999). The Current State of Knowledge Management. In J. Liebowitz (ed.), *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Bowman, E. H., and Hurry, D. (1993). Strategy through the Option lens: An Integrated View of Resource Investments and the Incremental Choice Process. *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 4, 760-782.
- Brooking, A. (1996). *Introduction to Intellectual Capital*. Cambridge, England: The Knowledge Broker.

- Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *Academy of Management Review*, Vol. 22, 374-402.
- Cohen, W. A., and Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, 128-152.
- Davenport, T., and Prusak, L. (1998). *Working Knowledge*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Davis, S., and Botkin, J. (1994). The Coming of Knowledge-Based Business. *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 5, 165-170.
- Dierickx, I., and Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, Vol.35, No. 12, 1504-1513.
- Edvinson, L., and Malone, M. (1997). *In Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding It's Hidden Brainpower*. New York: Harper Business.
- Gittell, J. H. (2000). Paradox of Coordination and Control. *California Management Review*, Vol. 42, No. 3, 101-117.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter Special Issue), 109-122.
- Guralink, D. B. (1987). *Webster's New World Dictionary of the American Language*. New York: Warner Books.
- Horvath, J. A. (2000). Working with Tacit Knowledge. In J. W. Cortada and J. A. Woods (eds.), *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*, 34-51. London: Butterworth-Heinemann.
- Kogut, B., and Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm: Combinative Capabilities and the Replication of Technology. In L. Prusak (ed.), *Knowledge in Organizations*. 17-36. London: Butterworth-Heinemann
- Kogut, B., and Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary

- Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 4, 625-645.
- Kogut, B., and Zander, U. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, Vol. 6, No. 1, 76-91.
- Kogut, B., and Zander, U. (1996). What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning. *Organization Science*, Vol. 7, No. 5, 502-518.
- Kolodny, H., Liu, M., Stymne, B., and Denis, H. (1996). New Technology and the Emerging Organizational Paradigm. *Human Relations*, Vol. 49, No. 12, 1457-1487.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., and Wright, P. (1992). A Competency Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration. *Journal of Management*, Vol. 18, No. 1, 77-91.
- Leonard-Barton, D. (1988). Implementation as Mutual Adaptation of Technology and Organization. *Research Policy*, Vol. 17, No. 5, 251-267.
- Malhotra, Y. (2000). *Knowledge Management and Virtual Organization*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- March, J. A. (1994). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. New York: The Free Press.
- Martarazzo, J. M. (1996). The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions. *International Journal of Information Management*, Vol. 16, No. 5, 329-340.
- McAulay, L., Russel, G., and Sims, J. (1997). Tacit Knowledge for Competitive Advantage. *Management Accounting*, Vol. 75, No. 11, 36-37.
- McGill, M., and Slocum, J. (1994). *The Smarter Organization: How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs*. New York: John Wiley.
- Myers, P. S. (1996). Knowledge Management and Organizational Design: An

- Introduction. In P. S. Myers (ed.), *Knowledge Management and Organizational Design*. 1-6. London: Butterworth-Heinemann.
- Nonaka, I. (1991). Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, Vol. 69, No. 6, 96-104.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 6, 61-78.
- Prahalad, C. K., and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, 79-91.
- Priem, R. L., and Butler, J. E. (2001a). Is the Resource-Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, 22-40.
- Priem, R. L., and Butler, J. E. (2001b). Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 1, 57-66.
- Quinn, J., Baruch, J., and Zien, K. (1997). *Innovation Explosion: Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies*. New York: The Free Press.
- Ruggles, R. (1998). The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 80-89.
- Saviotti, P. P. (1998). On the Dynamics of Appropriability of Tacit and Codified Knowledge. *Research Policy*, Vol. 26, No. 7-8, 843-856.
- Simon, H. (1945). *Administrative Behavior*. New York: The Free Press.
- Sowa, J. (1984). *Conceptual Structure*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The New Wealth of Orga-*

- nizations*. Garden City, NY: Doubleday.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge Based Assets*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tannenbaum, S. I., and Alliger, G. I. (2000). *Knowledge Management: Clarifying the Key Issues*. International Association for Human Resource Information Management, Rector Duncan & Associates, Inc.
- Teece, D. (2000). *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. New York: Oxford University Press.
- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Turban, E. (1992). *Expert Systems and Applied Artificial Intelligence*. New York: Macmillan.
- Van der Spek, R., and Spijkervet, A. (1997). Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge. In J. Liebowitz and L. C. Wilcox (eds.), *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, 31-60. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Verona, G. (1999). A Resource-Based View of Product Development. *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 1, 132-142.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., and Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundation*. Arlington, VA: Schema Press.
- Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4, 45-58.
- Zand, D. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. New York: Oxford University Press.

Sharing of Explicit Knowledge and Competitive Advantage

Kyungmook Lee*

Hanjin Lee**

ABSTRACT

Extant academic research on knowledge management has emphasized the importance of tacit knowledge as a source of sustainable competitive advantage, while played down the significance of sharing explicit knowledge among organizational members. Though tacit knowledge can be a source of competitive advantage as it is hard for competitors to copy the knowledge, it is very difficult for an organization to systematically manage the creation and diffusion of the knowledge within the organization due to the tacit-ness of the knowledge. In contrast, explicit knowledge can be systematically managed by organization and thus efficient management of explicit knowledge can be a source of competitive advantage, since the knowledge can be expressed by the form of written documents or visual materials such as a picture, figure, or diagram. This paper suggested the limitations of management of tacit knowledge, and explained reasons that sharing of explicit knowledge of organizational members can be a source of competitive advantage.

* Professor of Organizational Behavior and Human Resource Management, College of Business Administration, Seoul National University.

** Doctoral Student of Organizational Behavior and Human Resource Management, College of Business Administration, Seoul National University.