

■ <요약> 지식 경영으로 수익성을 높인 스칸디아 금융 그룹

- 지식 경영 추진의 배경

- 첫째, 환경 변화에 따른 금융 그룹으로서의 유연성과 신속성 제고
- 둘째, 기업 가치 및 성과에 대한 정확한 정보를 투자자에게 제공
- 셋째, 지적 자본의 활용을 통한 기업 가치와 주주가치의 증진

- 스칸디아 그룹의 지식 경영 내용

- 기업의 지적 자본을 측정·향상시키는 네비게이터(Navigator) 모델 개발
- 네비게이터 모델과 과거부터 축적해 왔던 최선의 경영 활동 프로세스인 '베스트 프랙티스(best practice)'를 정보 시스템에 게재하고 이를 기업 구성원들이 공유하도록 유도

- 지식 경영 활동의 성과

- 지식 경영은 비용 절감의 효과를 창출. 특히, 베스트 프로세스를 표준화하고 공유하여 지점 개설에 소요되는 기간을 크게 단축

지식 경제  
현안

## 지식 경영으로 수익성을 높인 스칸디아 금융 그룹

### □ 지식 경영 추진의 배경

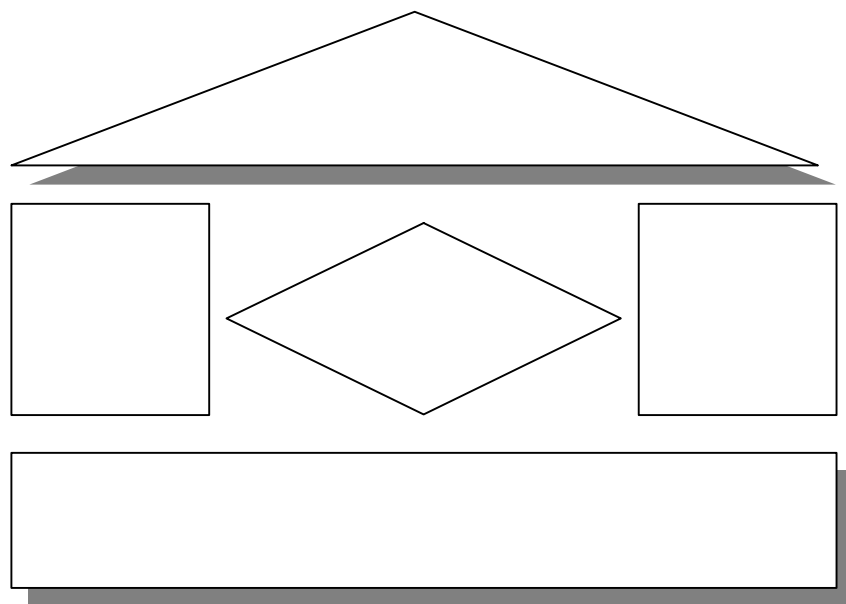
- (기업 특성) 스칸디아(Skandia) 그룹은 스웨덴에 본사를 둔 글로벌 금융 그룹으로 장기 저축, 자산 운영, 재해 보험 등을 주요 사업으로 하고 있음
  - 스칸디아 그룹은 1855년 창립, 1997년 기준으로 약 1만 명의 직원 보유
  - 스칸디아 그룹의 운영 수입(premium income)은 1997년 기준으로 700억 크로네(약 10조 원)이고 운영 자산은 5,480 억 크로네(약 81조 원)임
  - 전세계적으로 23개 국가에 지점이 있고, 약 1백만 명의 고객 확보
- (도입 배경) 스칸디아 그룹이 지식 경영을 적극적으로 활용하는 주요 이유는 다음과 같은 3가지 필요성 때문임
  - 첫째, 경기 변동 및 자연 재해 증가와 같은 환경 변화에 적응하기 위한 금융 상품 포트폴리오의 유연성 증대
  - 둘째, 기업의 가치 및 성과에 대한 정확한 정보를 투자자에게 제공
  - 셋째, 기업 가치를 증진시키고 주주 가치를 극대화

### □ 스칸디아 그룹의 지식 경영 활동

- (개요) 지적 자본 개발을 통한 기업 가치 증대를 위해 기업의 지적 자산을 측정하는 모델을 개발하는 한편 그룹내 기업 정보 공유 시스템을 구축
  - 스칸디아 그룹은 먼저 1991년부터 그룹 내부의 지적 자본에 대한 평가 지표를 개발하여 네비게이터(Navigator)라는 모델로 체계화함
  - 이 모델을 활용하여 현재의 경영 활동이 경쟁력 확보의 방향으로 나아가고 있는가를 측정하여 경영 전략에 반영함

- 네비게이터 모델은 지적 자본의 평가를 용이하도록 체계화한 것임
  - 재무 부분, 고객 부분, 공정 부분, 개선 및 발전 부분, 인적자원 부분으로 나누어 지적 자본을 평가
  - **(재무 부분)** 재무 자본을 대상으로 기업 성과를 평가하는 것으로 운영 수입, 순자산 대비 수익률, 운영 수입/직원수 등을 측정
  - **(고객 부분)** 고객 만족, 고객 관계를 평가하는 것으로 전화 접속율, 고객 만족 지수, 저축액/계약수 등을 측정
  - **(공정 부분)** 공정의 효율성 및 인프라를 평가하는 것으로 처리 시간, 무오류 완결 계약수, 정보기술 직원수/총직원수 등을 측정
  - **(개선 및 발전 부분)** 제품 서비스 혁신 및 사업 기회 창출을 위한 투자 및 성과를 평가하는 것으로 운영 수입의 증가율, 직원 만족 지수, 40세 미만의 직원 비율 등을 측정
  - **(인적자원 부분)** 인적 자원을 평가하는 것으로 직원 이직율, 평균 근속 연수, 직원 평균 연령, 훈련 시간(일수/년) 등을 측정

< 스칸디아 그룹의 네비게이터 모델 >



## 지식 경제 현안

- (정보 시스템 구축) 한편 이 그룹은 정보 시스템을 통하여 그룹 계열사간 네비게이터 모델과 베스트 프랙티스를 공유하여 업무 수행 성과를 높임
  - 네비게이터 모델과 시장에서의 전략적 포지션, 경쟁자에 대한 정보를 축적한 정보 시스템을 구축하여 전략 수립 및 수정에 활용
  - 또한 과거부터 축적해 왔던 최선의 경영 활동 프로세스인 '베스트 프랙티스 (best practice)'를 정보 시스템에 게재하고 이를 기업 구성원들이 공유하여 업무에 응용할 수 있도록 유도
  - 즉 업무 활동을 통해 축적된 상품 개발, 업무 처리 및 판매 프로세스에 대한 지식과 노하우를 직원들이 정보 시스템을 통하여 언제든지 열람하고 참조할 수 있도록 하여 업무 수행의 효율성을 증진시킴

### < 네비게이터 모델의 부문별 부가가치 요소 측정 지표 >

구 분	측정 지표
재무 부분	운영 수입, 순자산 대비 수익률, 운영 수입/직원수 송장 발송/직원수, 고객 상대 시간/직원 근무 시간 등
고객 부분	전화 접속률, 상실 고객수, 고객 내사 회수, 고객 만족 지수, 계약수/정보기술 직원수 등
공정 부분	처리 시간, 무오류 완결 계약수, 정보기술 직원수/총직원 수, 개인용 컴퓨터/직원수, 관리 오류 비용/영업 수입 등
개선 및 발전 부분	운영 수입의 증가율, 직원 만족 지수, 40세 미만의 직원 비율, 마케팅 비용/고객수, 훈련 비용/관리비 등
인적자원 부분	동기 부여 지수, 직원 이직율, 평균 근속 연수, 직원 평균 연령, 훈련 시간(일수/년) 등

### □ 지식 경영 활동의 성과

- (부문별 성과) 지식 경영 활동으로 인해 각 부분의 성과가 향상됨
  - 예를 들어 재무적 성과(재무 부분, 개선 및 발전 부분)면에서 1인당 운영 수입 및 운영 수입 증가율이 향상

- 공정 부분에서는 총직원에 대한 정보기술 직원의 비율이 감소
- 고객 부분에서는 고객 만족 지수 및 전화 접속률의 상승
- 인적 자원 측면에서도 교육 훈련 시간의 증가가 발생

< 스칸디아 보험 자회사의 경영 성과 향상의 예 >

구 분	측정 지표	1994	1995
재무 부분	운영 수입/직원수(1,000 크로네)	3,586	3,592
고객 부분	전화 접속률(%)	90	93
	고객 만족 지수	4.15	4.32
과정 부분	정보기술 직원수/총직원수(%)	8.1	7.3
개선 및 발전 부분	운영 수입의 증가율(%)	28.5	31.9
인적자원 부분	훈련 시간(일수/년)	28.5	31.9

자료: D.J. Skyrme and D.M. Amidon, "New Measure of Success", *Journal of Business Strategy*, 1998.

- (비용 절감) 스칸디아 그룹의 지식 경영은 비용 절감의 효과도 가져왔음
  - 베스트 프로세스를 표준화하고 공유하여 지점 개설에 소요되는 기간 단축
  - 예를 들어 미국에 신규 지점을 설치할 때 4년, 독일의 경우 2년이 소요되었지만 오스트리아에 신규 지점을 설치할 때는 6개월로 축소

■ 김대홍 연구위원 dhkim@hri.co.kr ☎724-4098