

■ 국내 기업의 지식 경영 사례와 시사점 - 한국안센(주)

- 한국안센(주)은 현장 지식을 공유하기 위해 자연스럽게 지식 경영을 시작하였으며, 이를 통해 自社 상품의 부가가치를 높여 나갔음
 - 지식 경영을 실행하는 과정에서 형식적인 절차보다는, 전체 종업원들이 지식 경영을 스스로 실천할 수 있는 분위기를 만들어 줌으로써 이를 기업 문화로 정착시킴

- 한국안센(주) 지식 경영의 특징은 제품별 지식 경영의 적용, 말보다 실천하는 지식 경영, 고객(약사)과 고객의 고객(환자)에 대한 교육을 통한 지식 경영으로 요약할 수 있음
 - 지식 경영의 성공은 高價의 장비나 첨단 시스템에 의해 좌우되는 것이 아니라, 상품의 가치를 높이기 위한 지식을 공유하고 활용하려는 의지에 달려 있음
 - 다시 말해 형식이나 시스템보다 경영진의 솔선, 종업원들의 자발적 노력과 실천이 바탕이 되어 지식 경영이 노사 모두가 공감하는 기업 문화로 정착되는 것이 성공의 지름길임

국내 기업의 지식 경영 사례와 시사점 - 한국안센(주) -

□ 추진 배경 및 목적

- (추진 배경) 제약회사인 한국안센의 지식 경영은 영업 현장에서 창조된 생생한 현장 지식을 전임직원이 공유하고자 하는 데서 비롯됨
 - 일반적으로 기업들이 지식 경영을 추진하면서 이를 대내외적으로 선언하고 대대적으로 시작하는 데 비해 한국안센의 지식 경영은 매우 자연스럽게 시작됨
 - 즉, 영업 현장에서 일어난 경험과 지식을 공유하고 활용하여 개인의 지식을 조직의 지식으로 확대하는 일상 업무가 결과적으로 지식 경영의 실천이 되었으며, 현재에 이르게 됨
- (목적) 한국안센이 지식 경영을 추구하는 궁극적인 목적은 부가가치 창출에 있음
 - 이를 위해 다른 약사들의 치료 성공 사례, 우수 상담 사례 등을 제공하여 약사의 암묵지가 환자에게 호소력 있는 형식지로 표출될 수 있도록 도와주었음
 - 이러한 활동은 결과적으로 기업과 약사 모두에게 매출 증대를 가져왔으며, 한국안센의 제품을 사용하는 환자들의 만족도를 향상시켰음

□ 추진 절차 및 내용

- (절차) 지식 경영의 실행 과정에서 형식적인 절차보다는 기업 문화 정착에 노력함
 - ‘언제, 무엇을, 어떻게 해야겠다’라는 식의 특별한 절차보다는 종업원들이 직접 몸으로 느끼고 실천할 수 있는 분위기를 만들어 줌
 - 이를 위해 최고 경영자와 임원들이 앞장서서 지식 경영의 중요성을 조직 내에 전파시켰으며, 중간관리자들은 경영진의 의지가 영업 일선에까지 전달되도록 하여 지식 경영 문화를 정착시켰음
 - 그리고 96년부터 전직원에게 노트북을 지급함으로써 지식 경영의 실천을 위한 기본적인 인프라 구축에 대한 투자를 아끼지 않았음
- (내용) 한국안센의 지식 경영 내용은 익히 알려진 기본적인 것들로 구성되어

있지만, 실행에 있어 한국안센만의 노하우가 숨어 있음

- 지식 창고 : 영업 사원들이 현장에서 얻은 다양한 경험과 지식을 빠짐없이 수집하여 전자메일 게시판(MS outlook)에 모으고, 이 중에서 유용한 지식을 가려냄으로써 개인의 암묵지를 형식지화하여 공유함
- 지식 관리자 : 지식 관리자는 1~2명인 것이 일반적이지만, 한국안센의 지식 관리자는 최고 경영자, 임원, 지역별 지부장 등이 그 기능을 수행하고 있음
- 지식 창조 : 치료 성공 사례, 고객 만족 사례, 새로운 마케팅 기법 등 새롭게 창조되거나 증폭된 지식을 영업 사원뿐만 아니라 약사들도 공유하도록 함
- 보상 : 물질적인 보상과 심리적인 보상이 동시에 이루어지고 있음. 예를 들어, 우수 성공 사례, 최다 제안 및 채택 등에 대해서는 상금(상품권)과 상패를 부여하며, 지식 창고에 등록된 지식 중에서 최고 경영자가 직접 'good job'이라고 표시함으로써 개인적인 자긍심을 북돋워 줌

□ 한국안센 지식 경영의 특징

- 제품별 지식 경영의 적용

- 일반적으로 지식 경영은 기능(function)별로 이루지지만, 한국안센의 지식 경영은 제품별로 적용되었다는 데 가장 큰 특징이 있음
- 첫 번째 대상이 되었던 제품은 '스프라녹스'라는 무좀약으로 IMF의 혹독한 환경에서도 전년대비 28.5%('98년 기준)의 매출 증대를 달성했음
- 이러한 성공을 바탕으로 한국안센은 향후 지식 경영을 다양한 제품에 확대 적용할 계획임

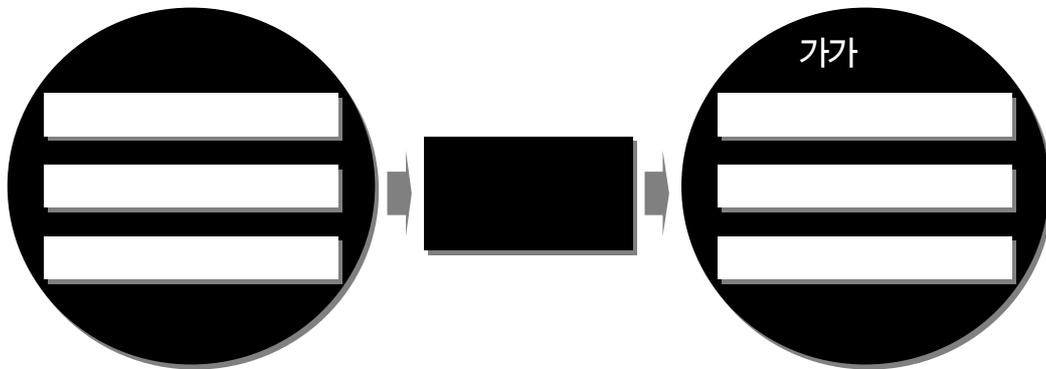
- 말보다 실천하는 지식 경영

- 한국안센에는 지식 경영을 위한 거창한 형식이나 첨단 지식 관리 시스템은 없지만, 지식 경영의 성공적인 기업으로 인식되고 있음
- 이는 최고 경영자를 비롯한 전체 임직원이 실천하는 지식 경영이 몸에 배어 있었기 때문에 가능했음
- 따라서 지식 경영은 껍데기보다는 내용이, 말보다는 실질적인 행동이 무엇보다 중요함

- 고객(약사)과 고객의 고객(환자)에 대한 교육을 통한 지식 경영

- 한국안센은 자사의 고객인 약사와 약사의 고객인 환자를 교육함으로써 지식 경영에 성공함
- 각종 치료 성공 사례와 우수 상담 사례 등을 거래하는 약사들이 공유할 수 있도록 했으며, 약사들이 가지고 있는 암묵지를 형식지화될 수 있도록 도와줌
- 또한 ‘발 건강 캠페인(achilles family care program)’을 통해 발의 질병과 관련한 지식을 환자들에게 제공함

< 한국안센 지식 경영의 특징 >



□ 향후 과제 및 시사점

- (향후 과제) 지식 관리 노하우의 체계화 필요

- 현재까지는 지식 창고에 등록되어 있는 수많은 지식이 체계적으로 분류되어 있지 않은 상태임
- 향후 관리해야 할 지식의 크기가 커지고 관계가 복잡해질 경우에 대비해 이를 체계화하는 작업이 필요함

- (시사점) 기업 문화로 정착시키는 것이 바람직

- 지식 경영의 성공은 고가의 장비나 첨단 시스템에 의해 좌우되는 것이 아니라 고객의 가치를 높이기 위해 지식을 공유하고 활용하는 데 달려 있음
- 또한 형식이나 시스템보다 경영진의 솔선, 종업원들의 자발적인 의지와 실천이 바탕이 되어 모두가 공감하는 기업 문화로 정착되는 것이 성공의 지름길임

■ 윤운락 주임연구원 wryoon@hri.co.kr ☎724-4106