

지식 경영 과제

■ 제조업체와 부품업체간의 지식 경영 방안

- 새로운 지식 경영 시대에 적응하기 위해서는 기존에 활용되었던 제조업체와 부품업체 사이의 사업 관계도 새롭게 전환되어야 함
  - 제조업체와 부품업체간의 '학습 네트워크' 구축을 통해 양자간의 지식과 경험을 공유·활용함으로써 양자간의 기업 경영의 효율성을 높일 수 있음
- 제조업체(구매자) 중심의 전통적 관계가 부품업체(공급자)의 제품과 성과만을 중시한데 비해, 제조업체와 부품업체간의 학습 네트워크는 학습과 지식 공유를 통한 시너지 효과 발생을 중시함
  - 학습 네트워크에서는 제조업체에 의해 주도되는 전통적 관계와 달리 제조업체와 부품업체가 상호 의존적임
  - 부품업체와 제조업체가 서로 정보와 지식을 공유하는 것을 통해 각 사가 가장 필요하고 적합한 구매와 공급을 할 수 있게 됨으로써 장기적이고 안정적인 관계 형성이 가능함
- 국내 기업들도 지식 경영에 기반을 둔 학습 네트워크를 통해 제조업체와 부품업체가 상호경쟁력을 확보할 수 있도록 관계를 재구축해야 함
  - 국내 기업들의 제조업체와 부품업체 관계는 구매자 위주의 수직적인 관계가 대부분으로, 구매자의 일방적인 지시나 전달에 의해 모든 업무가 이루어짐
  - 국내 기업도 학습 네트워크를 구축하여 제조업체에게 적합한 효율적인 부품업체를 육성하고 공동 학습이나 지식 공유의 토대를 마련하여 제조업체와 부품업체간에 상호 시너지 효과를 창출할 수 있도록 해야 함

## 제조업체와 부품업체간의 지식 경영 방안

이 글은 Ian Stuart, Paul Deckert, David McCutcheon의 “Case Study : A Leveraged Learning Network” (Sloan Management Review, Summer, 1998)을 요약·재구성한 것으로, 지식 경영을 통해 경쟁력있는 제조업체와 부품업체간의 관계를 형성하기 위한 학습 네트워크 구축에 대해 기술한 것임

### □ 필요성

- 새로운 지식 경영 패러다임에 적응하기 위해서는 기존에 활용되었던 구매자와 공급자<sup>1)</sup> 사이의 관계 모델도 새롭게 전환되어야 함
  - 전통적인 구매자와 공급자 관계에서는 구매자의 일방적인 주도권 행사로 인해 공급자와의 강한 신뢰 형성이 어려워 장기적인 지식 노하우를 축적하지 못함
  - 또한 공급자는 구매자가 원하는 부문에서만 공헌하기를 강요받으므로 공급자가 혁신적인 아이디어를 통해 자사의 경쟁력을 갖출 수가 없었음
- 구매자와 공급자간의 ‘학습 네트워크’ 구축을 통해 양자간의 지식과 경험에 기반을 둔 효율적인 지식 경영이 가능함

### □ 전통적 관계와 새로운 학습 네트워크의 비교

- 구매자와 공급자는 학습 네트워크를 통해 상호경쟁력을 향상시킬 수 있음
  - 구매자는 공급자와의 끊임없는 학습을 통해 자사에 가장 적합한 구매가 가능하게 되고, 지식 공유를 통해 공급자의 혁신적인 아이디어를 받아들여 제품의 품질을 높일 수 있음
  - 공급자도 구매자에게 가장 적합한 생산을 할 수 있게 됨으로써 장기적이고 안정적인 관계 형성이 가능하고 지식공유 등을 통해 자체 경쟁력도 향상됨
- 구매자 중심의 전통적 관계와 학습과 지식공유를 강조한 새로운 학습 네트워크의 차이점은 아래 <표>와 같이 구분할 수 있음

1) 일반적인 소비자와 판매자의 관계가 아니라 구매자(buyer)는 제품 제조업체, 공급자(supplier)는 부품 제공업체를 의미함

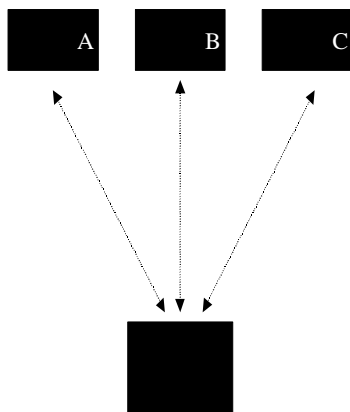
< 전통적 관계와 학습 네트워크의 비교 >

구분	수직적인 전통적 관계	상호의존적인 학습 네트워크
관계 구조	구매자의 주도	상호 의존적
참여 기준	구매자에 대한 공헌	학습과 지식공유에 대한 의지
기본 목적	구매자의 이익	구매자와 공급자 상호 이익
초 점	특정 제품	학습(learning)
보 상	구매자가 공급자에 지급	지식공유로 상호 성과 향상
최종 결과물	구매자의 성과	상호 학습을 통한 지식 공유
신뢰 형성	능력에 대한 신뢰	비전과 리더십의 공유

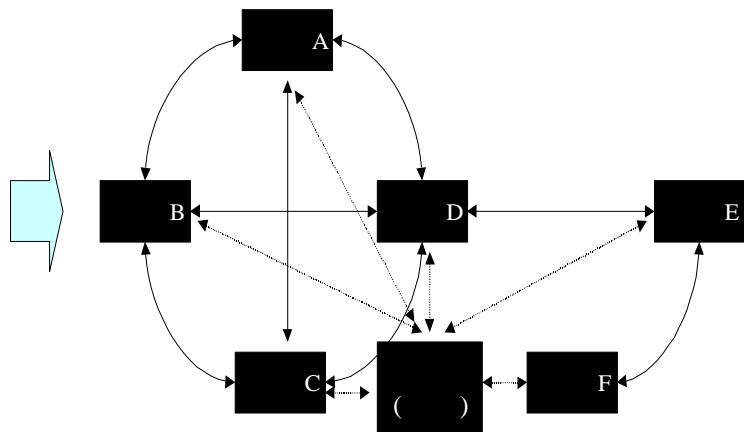
□ 학습 네트워크의 구축

- 학습 네트워크는 Allen Bradley社가 컨소시엄 구성을 통해 발전시킴
  - Allen Bradley는 구매자와 공급자간의 일방적 관계였던 기존 모델의 한계점을 극복하기 위해 협의체 방식의 공급자 관계를 컨소시엄 형태로 발전시키면서 학습 네트워크를 구축함

<전통적 관계 구조>



< 학습 네트워크의 관계 구조 >



- 컨소시엄 구성

- 기존의 구매자와 공급자간의 일대일 관계에서 탈피하여, 학습 목적을 가진 일련의 작은 공급자 네트워크들과 촉진자와의 연결을 통해 컨소시엄을 형성함
- 각 구성원은 자원 풀(pool), 촉진자, 타 네트워크 등을 이용하여 자사에게 필요한 것들을 보다 광범위하고 용이하게 탐색할 수 있음

- 컨소시엄내 구성원들의 학습 노력으로 인해 불량율의 감소, 제품 단가의 하락, 정확한 납기, 서비스의 향상 등의 이점을 직접적으로 얻게 됨

### - 촉진자(facilitator)로서의 구매자 역할

- 구매자가 주도권을 행사하는 전통적 모델과 달리, 학습 네트워크에서는 촉진자를 통해 구매자와 공급자의 상호 의존적 관계를 형성하게 함
- 촉진자는 특정 회사의 이익을 대변하지 않음으로써 구성원 전체의 요구에 적절하게 대응해야 하고, 개별 회사의 문제보다는 전체 회사가 잠재적인 학습을 받을 수 있는 주제를 제공해야 함
- 이를 위해 정보가 전체 구성원에게 골고루 전달될 수 있도록 뉴스레터 등을 제공하고, 정보를 우선적으로 스크린하여 효과적인 정보만을 제공함

## □ 고려 사항 및 시사점

### - 학습 네트워크 구성원의 몰입과 구성원간의 공평한 대우가 필요함

- 컨소시엄 구성원의 참여 기준을 우수한 성과나 능력뿐만 아니라 학습에 대한 구성원들의 몰입도를 중요하게 고려해야 함
- 학습의 목표를 달성하기 위해서 소규모의 공급자들에게 컨소시엄 내에서의 역할이 충분히 주어져야 하고 컨소시엄에서 공헌하고 있음을 인식시켜야 함

### - 국내 기업들도 구매자와 공급자간의 경쟁력 있는 관계 형성을 위해 학습 네트워크 구축을 활성화해야 함

- 국내 기업들의 구매자와 공급자 관계는 구매자 위주의 수직적인 관계가 대부분으로, 구매자의 일방적인 지시나 전달에 의해 모든 업무가 이루어짐
- 국내 기업도 학습 네트워크를 구축하여 구매자에게 적합한 효율적인 공급자를 육성하고 공동 학습이나 지식 공유의 토대를 마련하여 상호 시너지 효과를 창출할 수 있도록 해야 함

### - 학습 네트워크는 현재 고려할 수 있는 하나의 모델이며, 환경이 변화하면 그에 적합한 모델을 찾아낼 수 있는 능력을 갖추는 것이 보다 중요함

■ 장후석 주임연구원 [chahus@hri.co.kr](mailto:chahus@hri.co.kr) ☎724-4092