

지식 경영 구축 방안

■ 신제품 개발을 위한 지식 경영 : 에스콰이아社

- (도입 배경) 구두, 핸드백, 가방, 의류 등을 제조·판매하는 에스콰이아社는 내부 지식과 고객 지식을 공유하여 신제품을 개발하고자 지식 경영을 도입함
- (지식 경영의 내용) 기업 활동을 통해 획득하는 다양한 지식을 공유할 수 있는 기반을 조성하는 데 주안점을 둠
  - 고객지향적인 제품을 개발하기 위해 종업원, 고객, 협력업체 등의 다양한 채널을 통해 지식을 확보함
  - 회사의 현안과 문제점 그리고 해결 방안을 도출하는 비전 보드를 운영하고, 새로운 시스템 구축보다는 기존 시스템의 영업시스템을 최대한 활용함으로써 지식 공유의 기반을 조성함
- (지식 경영의 성과) 지식 경영을 통해 에스콰이아社는 자연성과 건강성이 강조한 ‘녹차 구두’와 ‘참숯 구두’를 개발하는 데 성공함
  - 이는 종업원들의 내부 지식과 소비자 및 협력업체의 고객 지식이 결합되어 만들어진 것으로 구두에 대해 변화하는 소비자의 요구를 정확히 반영한 제품임
  - 신제품은 매출액 증대, 고객 만족도 향상, 신제품 클레임률 저하 등과 같은 가시적인 성과를 가져옴

## 신제품 개발을 위한 지식 경영 : 에스콰이아社

### □ 도입 배경

#### - 기업 개요

- 에스콰이아社는 구두, 핸드백, 가방, 의류 등을 제조·판매하는 업체로 고객과 품질 제일주의를 통한 '21세기 최고의 패션 마케팅 회사'를 지향하고 있음
- 제화업계 최초로 지식 경영 시스템을 도입하여 '99년 한국능률협회 주최 지식 경영 대상을 수상했으며, 노동부로부터 지식 경영 시범업체로 선정됨

#### - 지식 경영 도입 배경

- 고객으로부터 외면 당하는 기업은 더 이상 생존할 수 없다는 사실을 IMF를 통해 경험함
- 특히, 패션 관련 제품의 경우 고객의 욕구는 변덕스러울 만큼 수시로 변화하므로 이러한 사항을 그때그때 파악하여 제품 개발에 반영하는 것이 중요함
- 이에 에스콰이아社는 종업원들의 아이디어와 지식, 고객과 협력업체의 의견을 공유·활용하여 고객이 원하는 제품을 개발하고자 지식 경영을 도입함

### □ 지식 경영 내용

#### - 에스콰이아社의 지식 경영은 기업 전체에 지식 공유 기반을 조성하는 데 가장 큰 비중을 두고 있음

- 이를 위해 지식을 획득할 수 있는 채널을 최대한 다양화하고, 확보한 지식을 공유·활용·재창조할 수 있도록 조직 체계를 혁신하고 정보 인프라를 구축함

#### - 지식 획득 채널의 다양화

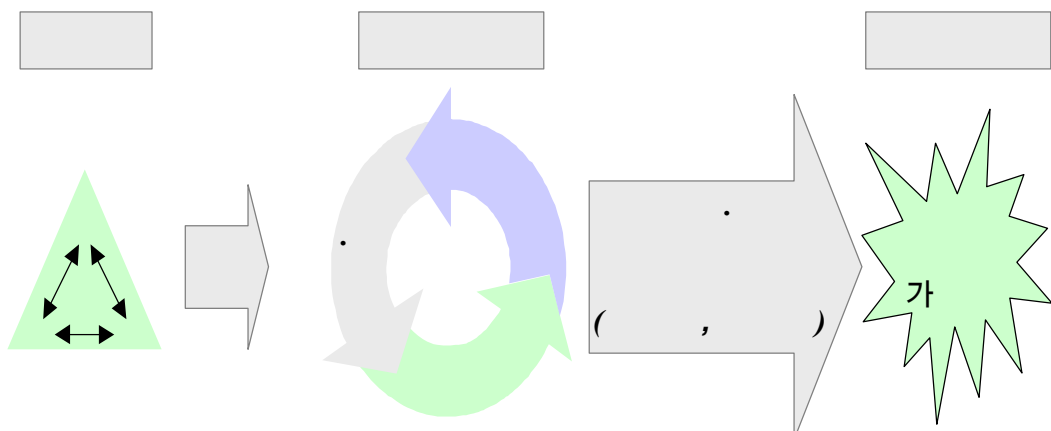
- 지식 확보 채널은 종업원(내부 지식), 고객 및 협력업체(고객 지식) 등으로 구분할 수 있음
- 종업원의 아이디어와 지식은 나만의 '노하우'라는 제안 제도를 통해 수시로 수집되며, 지식 경영 책임자는 획득한 지식을 선별·채택하여 전사적으로 공유하게 함

- 채택된 아이디어에 대해서는 경제적 보상과 함께 승급 및 승진 등 특별 우대를 실시함으로써 제안의 활성화를 유도하고 있음
- 고객의 의견은 고객의 소리 엿서(VOC: Voice of Customers) 및 설문 조사, 그리고 인터넷 홈페이지를 통해 확보하고 있으며, 특히 e-mail은 쌍방향 커뮤니케이션의 수단으로 활용하고 있음
- 협력업체와는 기술 집적 제품을 개발하기 위해 신소재 개발과 관련된 지식을 상호 공유하고 있음

- 지식 공유 기반 조성

- 지식 공유 기반을 조성하기 위해 조직 체계를 혁신하고, 정보 인프라를 구축함
- 소비자의 변화에 신속하게 대응하기 위해 문제 해결형 조직인 '비전 보드 (Vision Board)'를 운영하고, 결재 단계를 간소화하는 등 조직 체계를 바꿈
- 비전 보드는 각 사업부의 중간관리자들로 구성되어 있으며, 이 조직은 종업원들의 의견 수렴 과정을 거쳐 회사의 현안 및 문제점을 도출하고, 해결 방안을 제시하여 그 결과를 현업에 적용시키고 있음
- 정보 인프라는 하드웨어적인 측면보다는 소프트웨어적인 측면을 강조함으로써 실질적인 정보 공유가 이루어지도록 함
- 즉, 거창한 정보 시스템을 구축하는 것이 아니라, 기존의 영업 시스템(고객 정보 시스템)의 활용도를 극대화하거나 지식 경영 게시판을 통해 실천하는 지식 경영을 달성함

< 에스콰이아사의 지식 경영 체계 >



### □ 지식 경영의 성과

- 지식 경영 도입을 통해 에스콰이아는 자연성과 건강성을 강조한 ‘녹차 구두’와 ‘참숯 구두’라는 지식 경영 제품의 개발에 성공함
  - 이들 제품은 내부 지식과 고객 지식이 결합되어 만들어진 제품으로, 단순히 신는 구두의 개념에서 탈피하여 자연과 건강까지 고려한 것임
  - 제2의 심장으로 불리는 발에 대한 소비자들의 관심이 증가하면서, 구두를 신는 것만으로 건강 증진에 도움이 되는 제품을 연구하기 시작함
  - 이에 주로 미용에 이용되던 녹차와 참숯의 효능을 구두에 적용시키자는 종업원들의 혁신적인 아이디어가 지식 경영 제품의 탄생으로 빛을 발하는 순간임
- 지식 경영 제품 출시 이후 매출액 증대, 고객 만족도 향상, 신제품에 대한 클레임률 저하 등의 성과를 달성함
  - 녹차 구두와 참숯 구두의 매출액은 '99년 111억 원이며, 2000년에는 '99년 대비 62% 증가한 180억 원을 목표로 하고 있음
  - 현재 녹차 구두와 참숯 구두의 매출 점유비는 전체 매출액에서 25%를 차지하고 있으며, 향후 기능성 제품의 매출 점유비를 33%까지 확대함으로써 차별화·전문화된 업체로의 전환을 도모할 계획임
  - 기존 제품에 비해 품질, 가격, 디자인 등에서 만족도가 향상되었으며, 특히 신제품에 대한 클레임률은 거의 제로(0)일 정도로 고객 만족도가 향상됨

### □ 시사점

- 지식 경영은 기업이 궁극적으로 추구하는 목표의 달성을 위해 도입되어야만 성공할 수 있음
  - 에스콰이아사는 지식 경영을 위한 각종 제도나 시스템 등이 충분히 갖추어져 있지 않으며 체계성도 부족한 상태이지만, 고객에게 새로운 가치를 창출한다는 확실한 목표 하에 지식 경영을 실행하고 있다는 것이 매우 고무적임
  - 정보 공유는 지식 경영의 일부분에 지나지 않지만, 명확한 목표 아래 작은 것부터 실천하는 것이야말로 지식 경영을 성공으로 이끌 수 있음

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