

## 지식 경영 구축 방안

### ■ 산업 내 지식 리더십 확보 방안

- 지식 경영 패러다임에 효과적으로 적응하기 위해서는 산업 내에서 지식을 선도할 수 있는 기업으로 새롭게 변환되어야 함
  - 지식은 특성상 표준화된 방향으로 전개되는 속성이 있으므로, 지식을 창출하는 동시에 확산시키는 지식 리더십이 지식 산업 시대에는 중요함
- 디지털 시대에서 지식 리더십을 확보하기 위해서는 시장 내 다른 구성원과의 상호 협력을 통해서 자사의 지식을 소비자들과 다른 기업들에게 전파시켜 나가야 함
  - (포털화) 한 기업만이 소비자의 다양한 욕구를 해결할 수 없으므로 각 서비스 부분에서 경쟁력있는 기업들을 연결시키고, 이들의 통로 역할을 담당함으로써 소비자들을 유인할 수 있음
  - (지식 컨소시엄) 지식 컨소시엄을 통해 외부로부터 내부로, 다시 내부로부터 외부로 전파되는 지식의 확산 활동을 연속적으로 행하는 것이 혁신의 원동력이고, 지식 산업 시대의 시장을 선도하는 지식 리더십의 원천이 됨
  - (학습 네트워크) 지식 리더십 구축에서 가장 중요한 것은, 지식의 창출 ▶ 지식의 확산 ▶ 지식의 상호 교환 ▶ 새로운 지식의 습득 등 지식 순환 과정이 조직 구조 혁신 등을 통해 조직 문화 속에 뿌리내리게 하는 것임

## 산업 내 지식 리더십 확보 방안

### □ 필요성

- 지식 경영 패러다임에 효과적으로 적응하기 위해서는 지식을 선도할 수 있는 기업으로 새롭게 변환되어야 함
  - 지식은 특성상 표준화된 방향으로 전개되는 속성이 있으며, 일단 대부분의 사람들이 인정하는 전개 방향이 정해지면 기하급수적으로 활용되는 경향을 보임
  - 따라서 새로운 지식을 선점하는 것도 중요하지만 지식을 창출하는 동시에 확산시키는 지식 리더십이 지식 산업 시대에는 중요함
- 따라서 기업이 시장 경쟁에서 우위에 서려면 지식 리더십을 갖추고 시장을 선도해야 함

### □ 지식 리더십과 전통적 리더십

- 전통적 리더십과 지식 리더십은 다음과 같이 구분될 수 있음
  - 산업 내 전통적 리더십의 경우에는 시장 독점을 통해서만 영향력을 발휘할 수 있으며, 다른 기업을 하청 기업화하거나 성장을 방해하여 자사의 영향권 안에 두려고 함
  - 반면 지식 경제 시대에 있어서 지식 리더십은 지식의 특성상 시장 내 다른 구성원과의 상호 협력을 통해서 영향력을 증대시킬 수 있음

#### < 전통적 리더십과 지식 리더십의 비교 >

구분	전통적 리더십	지식 리더십
시장 환경	대량 생산 산업 시대	지식 경제 시대
미션	독점적 지위 구축	지식 확산을 통한 지식 표준화
조직 형태	수직적 조직	수평적 가상 조직
행동 양식	참여자의 하청기업화 /성장 방해	참여자간 상호 협력
특성	통제와 간섭	자유

□ 지식 리더십 구축 방안

1) 서비스 프로세스의 포털화

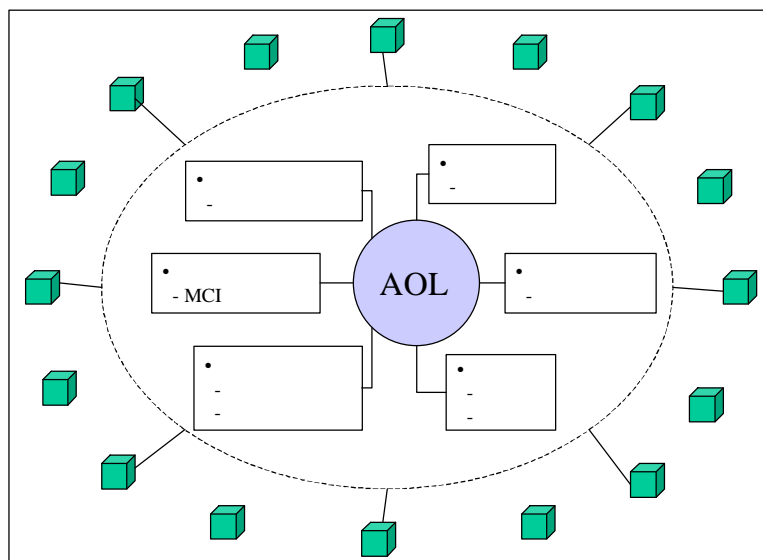
- 다양한 소비자와 기업들간 연결 고리의 필요성

- 특정 서비스 부문에서 경쟁력을 가지고 있는 개별 기업의 경우에 특화된 서비스를 요구하는 한정된 소비자만을 만족시킬 뿐 다양한 욕구를 지닌 고객들을 충분히 만족시킬 수 없으므로, 많은 소비자들을 유인할 수 없음
- 한 기업만으로는 소비자의 다양한 욕구를 해결할 수 없으므로 각 서비스 부문에서 경쟁력있는 기업들을 연결시키고, 이들의 통로 역할을 담당함으로써 소비자들을 유인할 수 있음

- 포털화를 통한 소비자 확보

- 각 참여자를 인터넷으로 연결시키고, 부품 구매에서부터 생산, 유통, 판매에 이르는 전체 서비스 프로세스에서 통로 역할을 담당함으로써 포털화를 통해 시장 내에서 지식리더십을 발휘할 수 있음
- 포털화를 이루게 되면 기존 제조업과 달리 일정한 규모나 범위의 조직 형태가 필요하지 않게 되어, 적은 비용으로도 온라인상에서의 연결을 통해 리더십을 발휘할 수 있게 됨

< AOL의 포털화를 통한 지식 리더십 구축 >



### ◇ AOL社의 사례

- AOL은 بانک아메리카, 시티뱅크, 서킷시티, 블록버스터 등과 네트워크화를 이루어 금융서비스, 뉴스, 게임, 인터넷 접속 등 모든 서비스를 다양한 소비자들에게 제공하는 기업으로 성장함
- 자사는 특정 서비스나 제품을 보유하지 않고서도, 단순히 연결해주는 역할만으로도 각 사와의 관계에서 영향력을 발휘하여 지식리더로서 자리매김함
- 1999년말 2,900여 매장과 9,000만명의 회원을 보유한 세계 최대 유통업체 월마트와의 네트워크화를 통해 그동안 부족했던 유통 부문까지 포괄할 수 있게 됨
- AOL은 자사의 사이트에서 모든 업무를 일괄 처리할 수 있도록 하는 'AOL 애니웨어 전략'을 통해 지식 리더십을 강화하고 있음

## 2) 지식 컨소시엄

### - 지식의 보편성 확보

- 디지털 시대에는 한 기업이 아무리 뛰어난 기술이나 지식을 보유하고 있더라도, VHS & Beta 방식의 경쟁<sup>1)</sup>에서 보듯이, 특정 지식을 업계 전반적으로 보편화시키지 않고 독점할 경우 무용지물이 될 가능성이 많음
- 외부로부터 내부로, 다시 내부로부터 외부로 전파되는 지식의 확산 활동을 연속적으로 행하는 것이 혁신의 원동력이고 디지털 시대의 시장을 선도하는 지식리더십의 원천이 됨

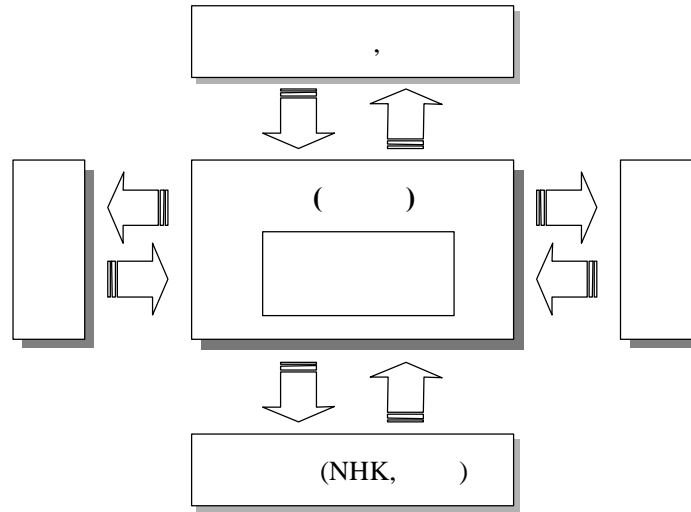
### - 지식 컨소시엄을 통한 지식 선도

- 지식 컨소시엄을 형성하여 특정 지식을 독점하기보다는 지식을 확산시킴으로써 자사의 지식을 보편화시키는 것이 지식 리더십을 위해 바람직함
- 또한 이질적인 지식을 외부로부터 조직 내부에 용이하게 흡수시켜 ▶ 널리 공유되도록 만들고 ▶ 지식 단위로 축적시킴으로써 ▶ 지적 변환을 일으키고 ▶ 이를 통해 새로운 기술의 신제품을 개발할 수 있음

### - 다양한 이해 관계를 지닌 기업들을 하나의 지식 컨소시엄으로 연결시키는 것이 지식 리더십의 핵심임

1) 비디오 시장의 경쟁에서 Beta방식은 VHS 방식에 비해 월등한 기술 방식임에도 불구하고, 시장 내 보편화를 시키지 못해 결국 경쟁에서 탈락하고, VHS 방식이 시장을 석권함

< 도시바의 지식 컨소시엄을 통한 지식 리더십 구축 >



◇ 도시바사의 사례

- 도시바는 자사가 보유하고 있는 기술을 활용 가능한 집단과의 제휴를 통해 확산시키는 소위 지식 컨소시엄을 이용하여 IT비전(쌍방향 TV)을 만들 수 있었음
- 1996년 2월 IT비전을 만들기 위해서 반드시 필요한 전기회사, 방송국(NHK, 민방), 광고 대리점, 은행, 종합상사, 증권회사 등 56개 회사가 참여하는 '인터텍스트 연구회(インターテキスト研究會)'라는 컨소시엄을 형성함
- 96년 9월에 IT비전 수상기가 완성되고, 96년 10월부터 동경TV에서 IT비전 방송을 개시하게 됨
- 도시바는 지식 컨소시엄을 통해 지식 리더십을 발휘하여 자사의 기술을 확산시킬 수 있었고, IT비전의 하드웨어와 소프트웨어에 대한 실질적인 업계 표준을 만드는 데 중요한 역할을 함

3) 학습 네트워크화

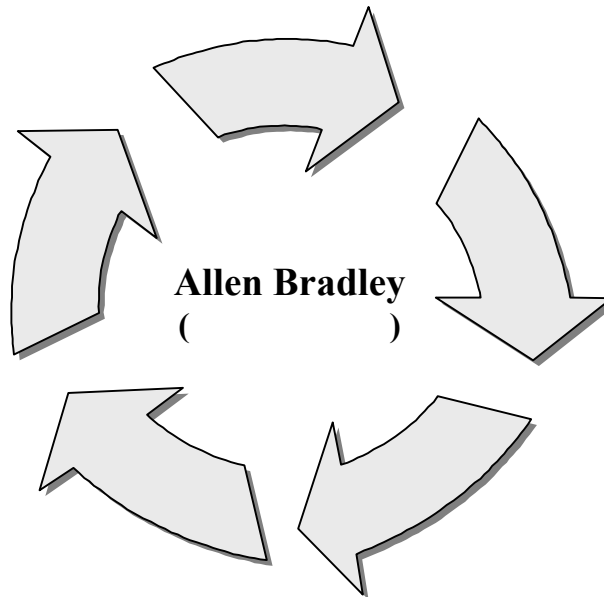
- 제도로서 정착된 지식 순환

- 지식 리더십 구축에서 가장 중요한 것은, 지식의 창출 ▶ 지식의 확산 ▶ 지식의 상호 교환 ▶ 새로운 지식의 습득 등의 지식 순환 과정이 혁신된 구조나 기능으로써 기업 문화 속에 뿌리내리게 하는 것임
- 또한 변화가 항상 조직 속에서 살아 숨쉬게 만들 수 있도록 조직의 한 제도로서 정착시키기 위해서는 학습 네트워크를 구축해야 함

### - 학습 네트워크를 통한 제도화

- 학습 네트워크 내에서는 지식 순환의 과정에서 각각의 참여자가 자발적으로 참여하여, 자사에 가장 유리한 지식을 창출할 수 있도록 동기 부여함
- 새롭게 창출된 지식에 대한 프리미엄 제공 등 자발적 참여를 유도하기 위한 동기부여의 제도적 장치가 필요함

#### < 알렌 브래들리의 학습 네트워크를 통한 지식 리더십 구축 >



#### ◇ Allen Bradley社의 사례

- Rockwell International社의 계열사였던 Allen Bradley社는 전자장비 업체로, 기업 프로세스의 질적 향상을 도모하고 상호보완적 학습을 통해 경쟁력을 확보하고자 1980년도 말에 협력 가능 업체들과 학습 네트워크를 형성함
- 학습 네트워크를 통해 각 참여자들은 주요 업무에 따라 새로운 지식의 창출과 상호 공유에 대한 동기 부여가 가능했고, 자신의 업무를 효율화시킬 수 있는 새로운 지식을 얻을 수 있었음
- 새로운 지식에 대해서는 이를 위해 노력한 기업에게 프리미엄을 제공하는 것과 같이 동기 부여를 제도화하였고, 상호 학습에 대해서도 장려하는 정책을 사용함
- 네트워크를 형성했던 각 참여자들의 학습 효과는 극대화되었고, 네트워크 구축자로서 지식 리더십을 발휘했던 Allen Bradley社의 경영 성과도 향상됨

□ 시사점 : 지식 리더십 구축 전략

- 지식 리더십의 효과적인 활용을 위해서는 경영 환경의 변화에 따라 조직에 가장 잘 적용될 수 있는 모델을 찾아내야 함
  - 디지털 시대에는 항상 다른 조직으로부터 아이디어를 빌리고, 벤치마킹할 수 있는 자세를 갖추고 있어야 함
  - 또한 인터넷의 급속한 확산으로 인한 향후 경쟁력 확보를 위해서 인터넷을 통해 기업과 고객을 효과적으로 연결시킬 수 있어야 함
  
- 지식 리더십의 영향력을 극대화하기 위해서는 인큐베이터 역할이 필요함
  - 각 참여자들을 통제하고 지시하기보다는 참여자들이 스스로 문제를 해결할 수 있도록 능력을 배양시켜야 함
  - 지식 자원을 통합적으로 관리하기 위한 지식 전문성을 갖추어야 함은 물론, 정보화에 부합되는 방향으로 조직을 혁신시킬 수 있는 리더십을 발휘해야 함
  - 지식리더십 중 중요한 부분이 변화를 다루는 것이므로 경영 환경 변화에 각 참여자가 자연스럽게 적응하고 성장하도록 하기 위해서는 최소한의 결과물이라도 성취할 수 있도록 동기 부여를 해야 함
  
- 지식 관리를 위한 시스템 마련과 학습하는 자세로의 전환도 중요함
  - 지식 리더십의 성패는 지식 관리를 위한 시스템이 얼마나 잘 작동하고 있는가에 달려있으며, 인터넷처럼 기존과 다른 새로운 형태의 상호 연결망이 필요함
  - 또한 효율적인 지식 리더십의 발휘를 위해 지식 확산의 노력해야 하고, 학습을 통해 획득된 우수한 지식에 대해서는 철저하게 보상해야 함

■ 장후석 주임연구원 [chahus@hri.co.kr](mailto:chahus@hri.co.kr) ☎3669-4073