

지식 경영 사례

■ 종업원의 아이디어 개발을 위한 지식 경영

- 삼성에버랜드는 고객들의 고급화된 레저 욕구를 충족시킬 수 있는 차별화된 레저 서비스를 제공할 수 있도록 현장에서 발생하는 고객 관리 노하우를 공유·활용하기 위해 지식 경영을 도입함
- 99년 1월부터 1년간 4단계로 구분하여 지식 경영을 추진함
 - 각 단계는 3개월로 구분되어 있는데, 1단계는 지식 경영 문화 도입 단계이며, 2단계는 문화 참여, 3단계는 실천 및 활용, 4단계는 지식 경영을 활용한 경쟁력 확보 단계임
 - 성공적인 지식 경영 체제 구축을 위해서는 ‘사람’, ‘학습조직’, ‘시스템’의 변화가 선행되어야 한다고 전제하고 이러한 부문들을 중점 교육 및 변화 대상으로 삼음
 - ‘고객 만족 극대화’, ‘기업 경영 전략과의 연계’, ‘경영 성과와의 연계’를 핵심 추진 전략으로 삼고 실질적인 기업 성과를 얻도록 함
- 지식 경영을 도입함으로써 유·무형의 가시적인 성과를 얻음
 - 99년 1~10월 동안의 매출액은 전년 동기보다 216억 원 증가한 4,894억 원이며, 순이익도 125억 원이 증가한 1,345억 원에 다다름. 또한 99년 고객 만족 대상과 지식 경영 대상을 수상하였음

종업원의 아이디어 개발을 위한 지식 경영

□ 논의 배경

- 기업 개요

- 삼성에버랜드는 서비스·레저 사업 등을 영위하고 있는 국내 대표적인 기업임
- 현재 약 1,700여 명의 종업원이 근무하고 있으며, 99년 매출액은 약 5천억 원임
- 주요 사업 부문으로는 리조트, 환경 개발, 골프 문화, Food서비스, 엔지니어링 등 5개 사업 부문이 있음

- 지식 경영 도입 배경

- 우리 국민의 의식 구조가 변하고 소득 수준이 높아짐에 따라 레저 욕구도 점차 다양화 및 고급화되고 있음
- 국민들의 고급화된 레저 욕구를 충족시킬 수 있는 차별화된 레저 서비스를 제공하고 다양한 레저 문화와 시장을 창출하기 위해서는 조직원들의 창의력 개발과 적극적인 아이디어 제안이 절실하다고 인식함
- 또한, 고객들을 직접 응대해야 하는 레저·서비스업의 특성상, 현장에서 발생하는 다양한 고객 관리 노하우를 전 조직원들이 공유하고 이를 발전적으로 활용할 필요성이 대두됨

□ 지식 경영 추진 내용

- 세부 추진 일정

- 98년 10월 전체 사업부 대상으로 한 전사 지식 경영 도입을 선언하고 본격적인 지식 경영 추진에 들어감
- 이후 99년 1월부터 1년 동안 4단계로 구분하여 지식 경영을 구체적으로 추진함
- 각 단계는 3개월로 구분되어 있는데, 1단계는 지식 경영 문화 도입 단계이며, 2단계는 문화 참여, 3단계는 실천 및 활용, 4단계는 지식 경영을 활용한 경쟁력 확보 단계임

< 지식 경영 추진 단계 >

1단계 : 문화도입 (99.1~99.3)	2단계 : 문화참여 (99.4~99.6)	3단계 : 실천 및 활용 (99.7~99.9)	4단계 : 경쟁력 확보 (99.10~99.12)
<ul style="list-style-type: none"> - 지식 경영 추진 - 마스터 프랜 수립 - 임직원 교육 - 경쟁력 자기 진단 - 신지식인 운동 - 전사적 분위기 조성 	<ul style="list-style-type: none"> - 지식 컨테스트 실시 - 지식 등록 - 현장 활용 가능 - 지식 서비스 - 핵심 역량 분석, - 지식 조사 - 지식관리시스템 오픈 - 지식 경영 성과 지표 - 확정 	<ul style="list-style-type: none"> - 학습 조직 구축 - 전사 및 사업부별 - 핵심 프로세스 과제 - 추진 - 평가 보상 제도 운영 - 정보 인프라 강화 	<ul style="list-style-type: none"> - 지식 기반 업무 처리 - 개인 및 조직 경쟁력 - 진단 - 부가가치 창출 활동 - 시스템 고도화 계획 - 지식 경영 1년 성과 - 검증 - 지식 경영 중장기 - 마스터 프랜 수립

- 지식 경영 프로그램의 추진 초점

- (사람) 서비스업의 중심은 '사람'임을 인식하고 신지식인 육성 및 이를 위한 인 사·보상 제도를 개혁함
- (학습 조직) 전 간부의 학습 리더화를 도모하고 네트워크화 된 학습 조직 구축 을 통해 지식 경영이 활성화 될 수 있도록 함
- (시스템) 단순한 정보 시스템이 아닌 변화 관리를 위한 강력한 도구로써 신속하 고 정확한 정보의 유통·공유·활용이 가능하도록 기반을 마련함

- 핵심 지식 경영 추진 전략

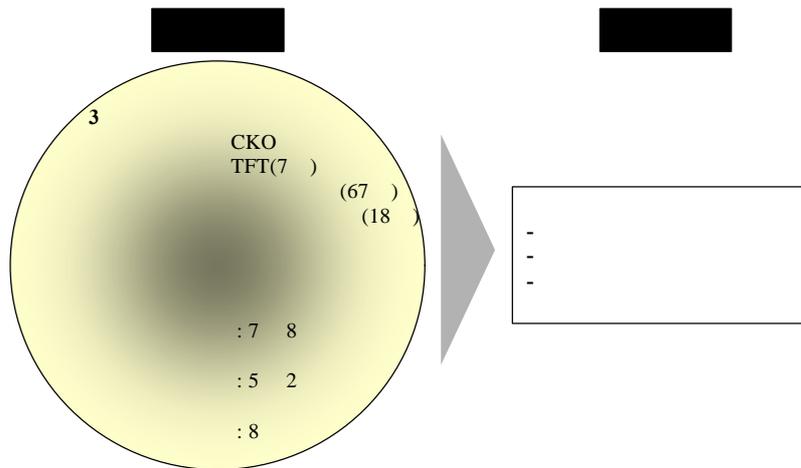
- (고객 만족 극대화) 현장 경험과 노하우의 신속한 공유 및 고객 정보, 현장 정 보의 재활용을 통하여 대고객 서비스를 향상시킴
- (기업 경영 전략과의 연계) 각 사업 부문별 경영 전략을 지식 경영과 연계시켜 핵심 지식을 기반으로 한 기업 활동을 전개하고 새로운 레저 문화 창달을 위한 지식 사업의 토대를 마련함
- (기업 성과와의 연계성) 지식 경영 활동을 통해 매출 증대, 고객 만족도 향상, 업무 효율 향상, 새로운 사업 창출 등을 이룰 수 있도록 함

- 지식 경영 프로그램의 실행도 측정

- (임직원 설문 조사) 비전, 혁신, 변화 관리 등 지식 경영 실행 정도에 대한 설 문 조사를 실시함
- (학습 활동) 논문 대회, 지식 컨테스트 등 사내에 임직원들의 지식 능력을 측정

- 하고 학습조직의 수 및 운영 상황을 평가함
- (지식 DB) 지식의 생성, 축적, 활용 건수를 측정하고 보유 DB를 측정함
- (사업 확장성) 전사 및 사업 부문별로 지식 경영을 활용한 인터넷 비즈니스 및 신규 사업의 기획·개발 정도를 측정함

<그림> 에버랜드의 지식 경영



- 지식 경영 추진 성과

- 에버랜드는 지식 경영과 기업 전략과의 연계를 통해 매출액 증대, 신사업 개척, 테마파크 수주 등의 유형적인 성과를 낼 수 있었음
- 우선, 99년 1~10월 동안의 매출액은 전년 동기보다 216억 원 증가한 4,894억 원이며, 순이익도 125억 원이 증가한 1,345억 원에 다다름
- 그리고 대만 디스커버리월드 테마파크 건설 및 운영 컨설팅 사업 및 다양한 아이디어 사업을 수주하였으며, 99년 고객만족대상과 지식경영대상을 수상하였음

□ 시사점

- 기업 전략 및 성과와 연계된 지식 경영 추진 전략을 수립해야 함

- 지식 경영이 성공적으로 정착되기 위해서는 기업의 경영 전략과 연계되어 실행되어야 함
- 삼성에버랜드의 경우에 대고객 서비스의 향상과 새로운 레저 시장 창출이라는 기업 전략과 연계하여 지식 경영을 추진함으로써 가시적인 성과를 얻고 있음

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎3669-4058