

지식 경영 전략

■ 협력적 아웃소싱을 통한 지식 경영

- 듀폰社は 자신들의 주력 사업인 화학산업의 수익성이 지속적으로 악화되자, 지식 집약적인 첨단 소재 및 생명 공학을 미래 전략 사업으로 선정하고, 경쟁력 강화를 위해 지식 경영을 도입하여 지식 경영 시스템 구축에 나서게 됨
- 수차례의 자체 개발 노력이 만족스럽지 못한 결과를 낳게 되자 듀폰社は 지식 경영 시스템에 대한 아웃소싱을 결정하게 됨
  - 전세계 듀폰 조직의 지식을 전략적으로 공유·교환케하는 지식 경영 시스템은 믿을 수 있고, 유연하여 대용량의 정보 처리 능력을 지니고 있어야 함
  - 정보시스템 분야의 경험이 일천하던 듀폰은 자체 개발 대신 아웃소싱을 선택함
  - 듀폰은 내부적인 업무 프로세스 설정을 담당하고, 로터스는 노츠-도미노 시스템 구축을, IBM은 IT 컨설팅 서비스를 담당하였음
  - 특히 IT 인프라 구축에 많은 노하우를 갖고 있는 IBM은 IT 시스템의 기본 구조를 듀폰에 적합하도록 수정하고, 시스템 실행시 문제점이 나타나지 않도록 하였음
- 협력적 분업과 학습을 전제로 한 지식 경영 시스템 아웃소싱을 통하여 듀폰社は 자신들의 경쟁력을 크게 제고할 수 있었음
  - 의사 결정 시간 단축, 시장 기회 포착 능력 강화, 지식 공유·활용 능력 향상 등으로 듀폰사의 경쟁력이 크게 강화되었음

## 협력적 아웃소싱을 통한 지식 경영

### □ 기업 변신의 배경

#### - 기업 개요

- 듀퐁(DuPont)사는 전세계 70여개국에서 약 8만명의 종업원을 거느리고 석유화학 산업에서 연평균 250억 달러의 매출액을 올리는 세계 선도의 기업임

#### - 기업 변신의 배경

- 주력 사업인 석유화학 소재 분야의 수익성이 수년간 정체되거나 악화됨에 따라 생명과학(Life Science)과 첨단 소재 분야를 미래의 주력 산업으로 선정하였음
- 생명과학과 첨단 소재 산업에서 후발주자로서 성공하기 위해서는 기존의 업체들을 능가하는 생산성을 달성하고 협력 활동을 강화해 지식을 강화해야 했음
- 이에 듀퐁사는 지식경영 체제로의 전환을 결정하고, 지식의 공유 및 전략적 활용을 촉진하는 인프라의 구축을 시도하게 되었음

### □ 지식 경영 시스템 자체 개발의 한계점 인식

#### - 자체 개발 노력과 한계점

- 전세계 듀퐁 조직의 지식을 전략적으로 공유·교환케하는 지식경영 시스템은 믿을 수 있고, 유연하고, 대용량의 정보 처리 능력을 지니고 있어야 함
- 정보시스템 분야의 경험이 일천하던 듀퐁은 자체 개발 대신 아웃소싱을 선택함

#### - 아웃소싱 전략으로의 전환

- 듀퐁은 전세계 듀퐁 조직 및 협력 업체 또는 거래처들과의 협력을 촉진하고, 우수 사례(best practice)들의 발굴, 공유를 용이하게 하고, 필요로하는 특정 분야의 전문가를 쉽게 찾아서 활용할 수 있게 하는 지식경영 시스템을 원했음
- 심층적인 조사를 통해 로터스(Lotus)사의 노트(Notes)-도미노(Domino) 시스템이 최소한의 비용만으로도 인터넷 환경에서 전세계의 활동들을 통합·조정할 수 있게 해 주다고 판단, 듀퐁사의 지식 경영 플랫폼(platform)으로 도입을 결정함

## □ 협력적 아웃소싱을 통한 지식 경영 시스템 구축

### - 자체 개발 능력 제고를 위한 아웃소싱 전략

- 듀폰은 개발된 지식 경영 시스템을 공급받기보다는 개발 과정에 참여하여 향후 자체 개발 능력을 보유하게 되기를 희망하였음
- 노츠-도미노 시스템을 보유한 로터스와 IBM은 듀폰의 지식 경영 시스템 구축 과정에 공급자로서 뿐만 아니라 협력자로서 조력을 하게 되었음

### - 3자 분업 체제에 의한 시스템 구축

- 듀폰은 내부적인 프로세스 설정을 담당하고, 로터스는 노츠-도미노 시스템을, IBM은 IT 컨설팅 서비스를 담당하였음
- 특히 IT 인프라 구축에 많은 노하우를 갖고 있던 IBM은 IT 시스템의 기본 구조를 듀폰에 적합하도록 수정하고, 시스템 실행시 문제점이 나타나지 않도록 하였음

## □ 노츠-도미노 기반 지식 경영 시스템의 효과

### - 스피드 경영: 의사 결정 시간 단축

- 노츠-도미노 시스템은 사업 가치 사슬상의 모든 활동들과 업무들의 흐름을 조정하면서 불필요한 낭비 요소들을 제거하는 데 큰 힘을 발휘하였음
- 과거에는 수주에 걸쳐 결제 과정을 밟아야 했던 사항들이 노츠-도미노 시스템 하에서는 단지 몇 시간 만에 승인됨으로써 스피드 경영을 실현시킨 것임

### - 유연한 경영: 시장 기회 포착 능력 강화

- 경쟁자의 가격 인하시 수 주일이 지나서야 가격을 인하할 수 있었던 전통적인 결제 단계와는 달리 단지 몇 시간 만에 가격 인하 결정이 내려질 수 있었음
- 과거 느린 시장 대응으로 기존 시장의 침식은 물론 새로운 시장에 대한 접근이 어려웠던 문제점을 극복하고 유연하게 대처할 수 있게 하였음
- 신속한 의사 결정의 결과 경쟁자보다 앞서서 새로운 설비들을 신속하게 도입하여 신규 시장에 조기 진입함으로써 시장 기회를 포착하는 능력이 강화된 것임

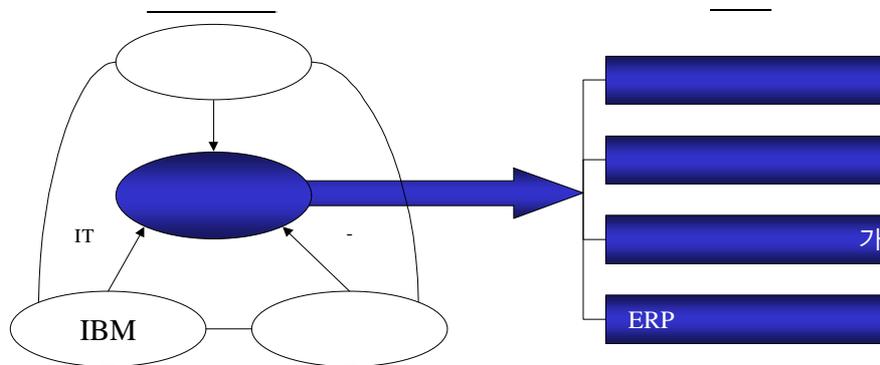
### - 베스트 프랙티스 경영: 지식 공유 및 활용도 증가

- 유사하거나 동일한 유형의 업무 또는 유사한 전문적 지식을 필요로 하는 상황에서 이를 중복 개발하거나 반복 수행하는 오류를 최소화하였음
- 전세계 조직이 보유한 베스트 프랙티스를 공유함으로써 지식경영의 실현이 가능하게 되었음
- 조직 단위내 또는 조직 단위간의 지적 자산들을 전략적으로 활용하는 지식경영 역량이 대폭 증대될 수 있었음

### - 통합 정보 관리: ERP 시스템을 지식경영 시스템에 연결

- 노츠의 워크 플로우(work flow) 관리 기능을 SAP R/3 시스템과 통합하여 내부 프로세스 자료를 공유함
- 기존에 지식경영과는 별도로 출발한 SAP 시스템의 인터페이스에 익숙한 조직원들이 추가적인 교육 훈련없이 노츠를 활용할 수 있게함

### < 듀폰사의 지식경영 시스템 구축 방식 및 효과 >



### □ 시사점

#### - 지식경영 시스템 아웃소싱의 성공 키워드: 협력적 분업과 학습

- 지식경영 시스템 아웃소싱도 충분히 성공적인 대안이 될 수 있음
- 다만, 내부 프로세스 반영을 위한 수정 설계 과정에 참여하고, 전문적인 IT 컨설팅 업체와의 협력하에 문제점을 최소화하면서 학습을 지속해야 할 것임

■ 김정훈 주임연구원 jhkim1@hri.co.kr ☎724-4093