

대웅제약의 지식경영 활성화 사례

The Case of the Knowledge Management Activity of DAEWOONG Pharmaceutical Co., Ltd.

최민영	경희대학교 경영대학원 의료경영학과	(cmy4068@daewoong.co.kr)
장성일	경희대학교 일반대학원 의료경영학과	(sijang@khu.ac.kr)
김상만 [†]	경희대학교 경영대학, 경영연구원	(smkim@khu.ac.kr)

ABSTRACT

It is well known in KM (Knowledge Management) literature that a certain amount of knowledge is necessary for KM to contribute corporate performance to some extent. However, It is considerably difficult for a company to amass knowledge due to limited time and lack of understanding from employees.

In this respect, DAEWOONG, one of leading pharmaceutical company in Korea, shows very special knowledge management activity, SOP(Success of project), by which DAEWOONG succeeds in catalyzing the knowledge sharing process among members and cultivating men of ability. Also, DAEWOONG improve working performance at an individual level as well as team level. This case will help understand how important the knowledge management activity is to improve the corporate performance.

Keywords : Knowledge Management, Quality of knowledge, Knowledge sharing

1. 서론

1. 이론적 배경

지식이란 오래전 고대 그리스 시대부터 서양철학에서 인식론적인 논쟁으로 정의되고 있는 넓고 추상적인 개념이다. 하지만 몇 년 전부터 지식을 조직의 중요한 자원으로 인식하는 움직임이 일어나고 있다. 조직의 지식과 지식경영의 이해관계가 같아지면서 많은 조직에서 지식경영시스템이라는 정보시스템을 구축하기 시작했다. 지식경영시스템의 목표는 조직 내에서의 지식의 창조, 전환, 그리고 적용을 이루는 것이다 (Maryam, 2001).

지식의 창조는 새로운 지식을 현존하는 지식들과 함께 새로운 내용으로 대체 시키는데 관여하고 있다. 지식경영 연구의 핵심은 주로 회사 범위 내에서 지식을 창조하여 이에 적용시키는 것이다(Nonaka, 1994).

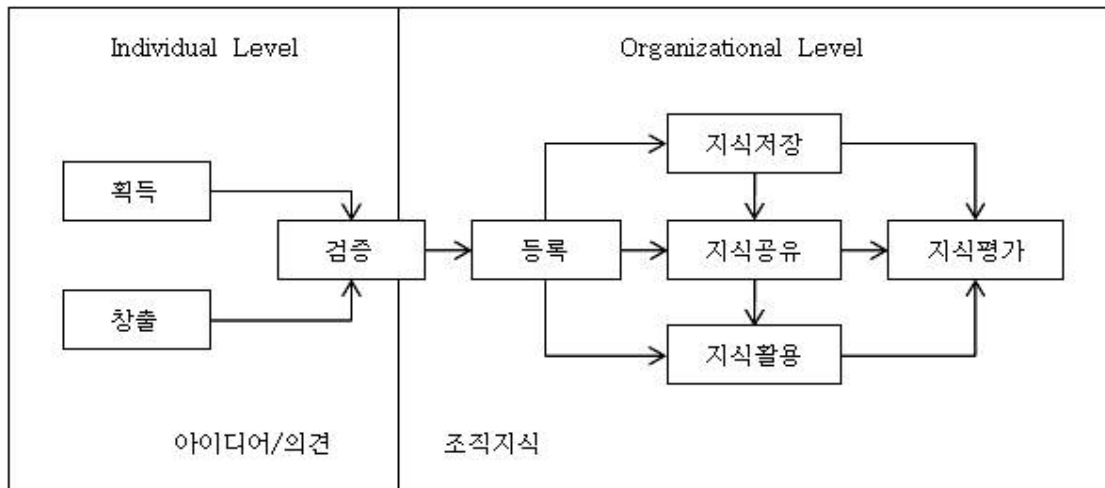
지식은 크게 형식지(Explicit Knowledge)와 암묵지(Tacit Knowledge)로 구분된다. 형식지는 체계화된 언어로 명시화 되어 있기 때문에 상호 전달이 가능한 지식을 말한다. 반면 암묵지는 명시화되기 어려운 경험에 기반하기 때문에 상호 작용을 통해서만 공유될 수 있는 지식을 의미한다. 그러나 형식지와 암묵지는 서로 분리되어 존재하는 것이 아니라 상호 보완적인 작용을 한다. 이러한 형식지와 암묵지의 상호작용을 지식 변환(Knowledge Conversion)이라고 정의하고 있다. 이러한 지식변환의 유형은 [그림 1]과 같이 사회

[†] 교신저자

논문접수일 : 2010년 02월 13일, 게재확정일 : 2010년 06월 23일



[그림 1] 지식변환모형(Nonaka, 1994)



[그림 2] 조직지식의 관리 프로세스(이장환, 1999)

화(Socialization), 외부화(Externalization), 조합화(Combination), 내부화(Internalization)의 네 가지로 나누어 진다 (Nonaka, 1995). 암묵지의 대표적 예로는 노하우나 업무 스킬, 형식지의 예로는 모델이나 패턴 등을 들 수 있다 (이장환, 1999). 이에 Nonaka(1995)는 암묵지와 형식지의 상호작용을 통해 개인과 조직의 지식창조를 이끌어 낼 수 있을 뿐만 아니라 조직지식의 시너지 확장을 가능하게 한다고 주장 하였으며, 고재건(1999)은 암묵지에서 형식지로 전환되는 표출화는 개인의 지식이 조직의 지식으로 전이되는 과정이며, 주로 지식베이스, 문서화, 제품화 등으로 지식공유가 이루어지고 있고, 기업 입장에서는 가장 관심을 두는 분야가 되기도 한다고 주장했다.

조직지식이란 조직 구성원들에 의해 조직의 문제해결 활동 등에 유용하다고 검증된 사실, 노하우, 패턴 또는 모델들의 집합으로 정의할 수 있다(추교완, 2005).

조직지식은 개인지식과는 다른 속성들을 가지고 있다. 조직지식은 개인에 의해 창출되지만 검증과

관리는 조직차원에서 이루어진다. 즉 개인지식은 개인에 의해 창출되고 소유권 또한 개인에 속하지만 조직지식의 검증 및 관리는 조직차원에서 이루어지므로 이에 대한 변경이나 등록 및 폐기 등이 조직차원의 의사결정에 의해 결정된다. 또한 조직지식의 창출과 공유는 조직의 상황에 근거를 두고 있다. 즉, 조직지식의 관리는 개인과 팀, 또는 조직 간의 신뢰를 바탕으로 하는 관계 기반을 필요로 하기 때문에 조직들은 조직 내에서 지식이 자유로이 창출되고 공유되는 공간을 마련하기 위해 많은 노력을 해야 한다(Nonaka, 1995).

이러한 조직지식의 관리를 위해 이장환(1999)은 [그림 2]와 같은 관리 프로세스를 도식화 하였다. 해당 문제나 사건을 이해하고 분석하기 위해 여러 가지 탐색과

정을 통해 얻어진 정보나 지식으로 해석, 이해, 분석, 그리고 회고 등의 인지적 활동의 결과에 의해 아이디어가 창출되며, 이러한 과정을 거치면서 프로세스의 최종 조직지식이 창출될 뿐만 아니라 프로세스의 진행과정에서도 몇몇 아이디어나 의견들은 다시 다른 조직 지식을 창출하는 원료로 투입되어 새로운 지식 관리 프로세스를 유발하게 한다.

지식의 공유와 전달은 두 개의 연속체로써 개념화할 수 있다. 전달은 보내는 사람으로부터 받는 사람에게 집중적이고 어떠한 목적이 있는 의사소통이다. 반면에 공유는 주로 공급자로부터 잘 알지 못하는 지식을 전달보다 덜 집중적으로 유포하여 사람들에게 알리는 것이다(King, 2006). 회사에서 효율적인 지식창조와 경영프로그램들을 개발하는 것에 있어 두 가지 어려움이 있다. 하나는 경영의 전통적 규율에 의해 직원들이 스스로 생각하는 것에 있어 한계가 있는 것이며, 또 다른 하나는 지식경영의 이론적 모델이 실제 비즈니스 모델 안에서 애매모호하게 적용을 받는다는 것이다(Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka, 2007).

대응제약은 직원들의 지식창출 및 활용을 위해 과거 경영의 전통적인 규율들을 없애고, 직원들 간의 원활한 의사소통을 가능하게 하며 아이디어를 실질적으로 활용 시킬 수 있는 SOP(Success of Project)제도를 실시해 왔다. SOP란 개인의 지식이나 부서별 조직을 조직적으로 관리함으로써 조직 내부에 지식들을 축적시키고 공유하며, 사업부 단위로 효과적으로 실행할 수 있고 평가받을 수 있는 제도라 할 수 있다.

2. 지식경영의 도입

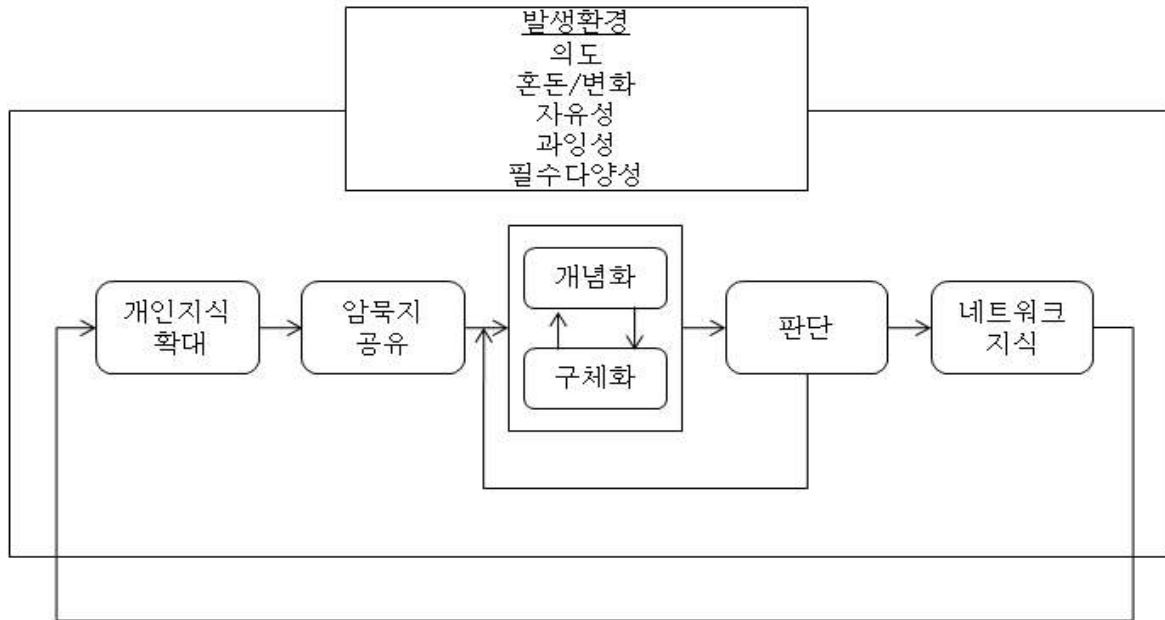
지식경영은 일반적으로 ‘조직 내·외부에서의 지식 창출, 지식저장, 지식공유 및 지식활용 등 지식관련 활동의 집합체’로 이해되고 있다. 그러나 지식경영을 보다 거시적인 관점에서 보면 조직지식을 자원적 관점에서 단순히 창출, 저장, 공유, 활용하는 관리 프로세스가 아니라 이를 바탕으로 조직의 제품 또는 서비스에 새로운 가치를 창조하거나 부가함으로써 경쟁우위를 확보한다는 전략적인 목적이 결합되어 있다는 것

을 알 수 있다(이장환, 1999). 과거의 지식경영은 기업의 발전에 있어 여러 가지 요소들 중 하나로 인식했지만, 빠르게 변화하고 있는 현재의 시장에서는 기업의 생존에 있어 가장 중요한 핵심경영전략으로 인식되고 있다. 현재 지식경영은 기업에서 지식을 발굴하고 지속적으로 연구하여 구성원들이 서로 공유하게 함으로써 스스로 학습하고, 현장에 접목시킴으로써 결과를 만들어내어 기업의 부가가치를 높일 수 있는 것이라 할 수 있다(William R. King, 2008).

특히 비즈니스 조직에서 지식창조와 환경간의 관계를 바라보는 관점은 고객, 경쟁자, 그리고 공급자들의 상품에 대한 반응에 의해 달라지게 된다. 고객과 다른 시장 참여자들은 그들의 구매, 적응, 사용 또는 비구매 행동에 의해 상품에 대한 의미를 부여한다. 고객과 시장에서의 암묵지 이동현상은 조직 그리고 새로운 조직지식창조 및 지식경영 프로세스에 영향을 준다(Nonaka, 1994). 이러한 조직의 지식창조에 대한 전체적인 프로세스는 [그림 3]으로 나타낼 수 있다.

이러한 프로세스를 바탕으로 대응제약은 SOP 제도를 실시하여 기업의 경쟁력 향상에 기여해왔다. SOP는 기업의 경쟁력을 향상시키는 지식경영의 가장 중요한 자원인 인적자원을 효과적으로 교육시키며 역량개발을 강화하고, 검증할 수 있는 시스템을 구축한다는 것에 기업의 가치를 높일 수 있다.

최근 빠른 환경변화에 맞추어 시장을 선점하기 위해서는 내부에 축적된 지식을 공유 및 실천하고, 외부의 지식경영을 배울 수 있는 학습조직을 체계화시키는 것이 무엇보다 중요하다. 특히 현장위주의 많은 변화를 겪고 있는 영업부 또는 마케팅 부서는 성공한 사례를 잘 가공하여 부서 전체에 접목시킬 수 있도록 해야 한다. 또한 실패한 사례를 분석하여 시행착오를 줄이고 새로운 지식을 창출하여 효과적으로 시스템화시키는 것이 곧 지식경영의 실천이다. 지식경영의 방향은 기업의 비전에 부합하는 형태로 발전되어야 하고, 전략적인 차원에서 관리되어야 한다. 중요한 것은 지식경영의 활동으로 축적된 지식이나 사례를 실천경영으로 이루어 질 수 있도록 하는 것이다. 즉,



[그림 3] 정보/지식 창출 프로세스(Nonaka, 1994)

지식과 실천과의 차이를 얼마나 줄일 수 있는냐에 따라 그 성과를 논할 수 있다.

글로벌 수준의 세계적인 회사로 성장시키기 위해서는 직원들이 학습을 통해 자신의 잠재력을 무한정으론 끌어내고 지식을 공유할 수 있도록 기업이 책임지고 이를 달성하기 위한 환경을 최대한 조성해 줘야 한다.

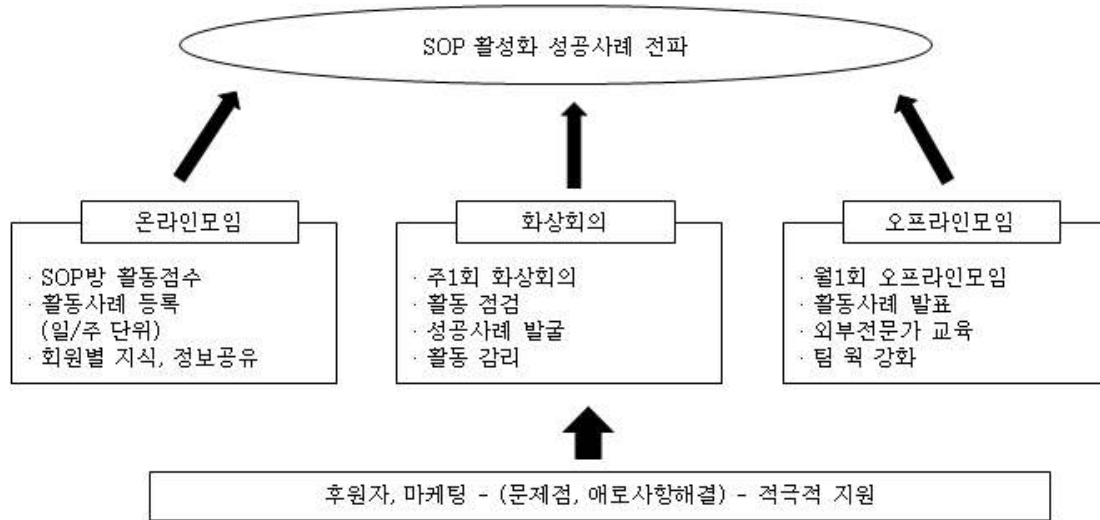
대응제약의 핵심가치와 기업문화는 사회 기여가 될 수 있는 영역에서 사업의 기회를 찾는다. 조직 내의 이해 관계자들이 win-win 전략을 통한 비즈니스를 하고 있으며 항상 성실(Integrity), 정직(Fairness), 개방(Openness), 단결(Solidarity)의 자세로 일을 진행 한다. 조직원은 학습을 통해 정보와 지식을 공유하고, 생각과 가치관을 공유하여 변화를 주도해 나가고, 어려울 때일수록 필사적으로 해결하기 위해 몰입하는 주인의식을 가지고 있다. 이에 자신과 회사의 운명을 바꿀 수 있는 가치 있는 목표를 세우고, 구체적으로 할 일을 정리하여 성공의지를 가지고 열정적으로 생활하며, 맡은 업무를 끊임없이 연구하고, 새로운 가치 창조를 위해 개인 역량 개발에 매진함으로써 전문성을 제고한다.

모든 조직원이 업무 수행 시 항상 성과 중심으로 활동하며, 회사에서 필요한 지식들을 정리하여 직원

상호간에 가르치고, 배우고, 전파하는 문화를 만들어서 직원과 회사 모두가 성장하는 글로벌 기업을 추구하고 있다. 이러한 목표를 위해 국내 최고의 성과 중심의 사고와 업무수행, 동아시아 최고의 성장률을 위한 학습활동, 더 나아가 전 세계 최고의 질병치료회사가 되기 위해 직원간의 학습 활동을 장려하고 있다.

Wenger(2000)은 CoP(Community of Practice)는 직원들이 그들의 경험과 지식을 자유로운 환경에서 공유하고 문제에 대한 새로운 접근법을 강화 시키는 창조적인 해결책에 도움을 준다고 주장했다. 대응제약 그룹웨어 내의 커뮤니티는 공통 관심사를 중심으로 한 커뮤니티(CoP)와 성공 노하우를 공유하는 커뮤니티(SoP : Success of Project)로 운영되고 있다.

대학과 타 기업에서 우수 사례로 꼽히고 있는 대응제약의 지식경영인 CoP의 경우 직원들의 운영비를 일부 지원함으로써 자신이 하고자 하는 일에 더욱 도움이 되도록 하고 있으며 SOP는 지식 공유를 통한 활동과 성과를 낸 직원들에게 포상을 실시하고 있다. 또한 ELS(E-Learning System) 제도는 사내 온라인 학습 시스템으로 마케팅, 재무, 외국어 등 기업 활동에 필요한 각종 학습을 시간과 장소에 구애 받지 않고 학습할 수



[그림 4] SOP(Success of Project) 활동

있는 제도로 모든 직원이 본인의 직무와 관련된 교육을 받을 수 있고, 교육 신청에서부터 학습, 평가, 피드백 등 전 교육과정이 온라인 상에서 모두 구현할 수 있다.

SOP 제도는 대응제약이 자랑하는 대표적인 인력양성 시스템이다. 지식 경영과 직원 육성을 혼합한 시스템으로, 성공을 경험한 직원이 본인의 성공 경험을 온라인, 오프라인 상에서 주변 회원과 공유하고 전파해 더 많은 성공 사례를 양산하는데 목적이 있다. 일반적으로 기업체들이 시행하는 지식경영 시스템이 아니라, 성공 사례 전파자는 SOP 운영자라는 리더 경험을 통해 관리자로 성장하는 단계를 동시에 거치게 된다.

SOP 주제에 대한 전략과 열정 있는 리더와 내부, 외부 전문가를 활용한 교육 시스템과 회원들과 공감대를 형성하여 전략을 이해하고 성공 사례를 전사로 전파함으로써 실질적으로 기업의 매출에 기여한다는 시스템이다.

이같이 SOP는 지식경영을 실제 현장에서 접목하여 성과 중심의 결과물을 창출하는데 의의를 둘 수 있다.

II. 본 론

1. SOP(Success of Project) 제도

SOP의 성공 리더는 인재육성하고 분신들을 성장

시켜 전사 전파하여 매출 증대시킨다. 전략/열정 있는 리더/분신만 선발하고 리더에게 권한 부여, 분신은 전략을 토대로 자율적 참여 확대하고, 마케팅은 SOP 문제점, 애로사항해결을 위해 적극적으로 지원하여야 한다.

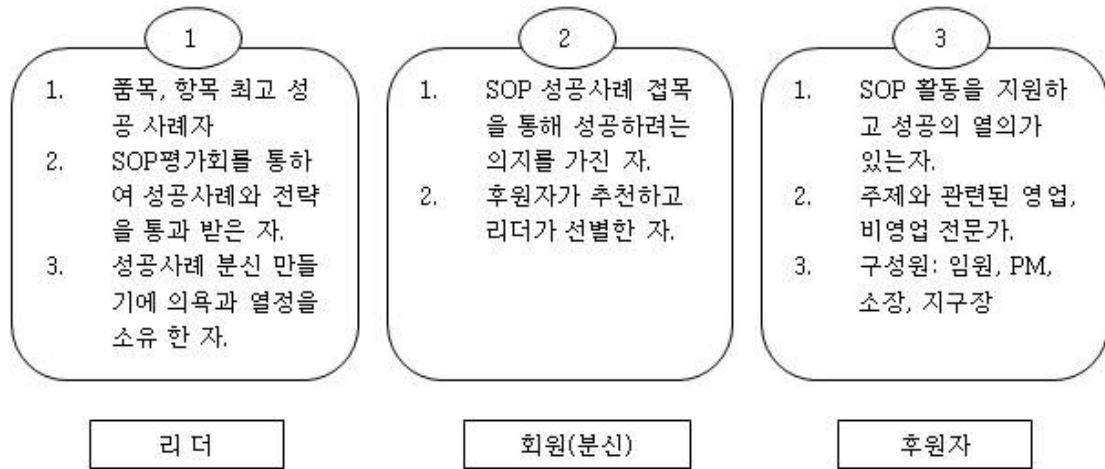
즉 MM, 회원, SOP리더, 소장 또는 PM, 중급관리자, 고급관리자로 이어지는 성공모델을 확립하기 위함이다.

SOP의 구성원들은 영업 조직망에서 권역별, 지점별로 한 명씩 뽑도록 하고 있다. 창출된 사례를 전사로 전파하기 위한 것으로 각 회원들이 속해 있는 권역에서 나온 사례를 회원들이 먼저 시행해 봄으로써 잘된 점과 잘못된 점들을 파악하고 분석하여 공유함으로써 성공 사례를 만들어 나가는 것이다.

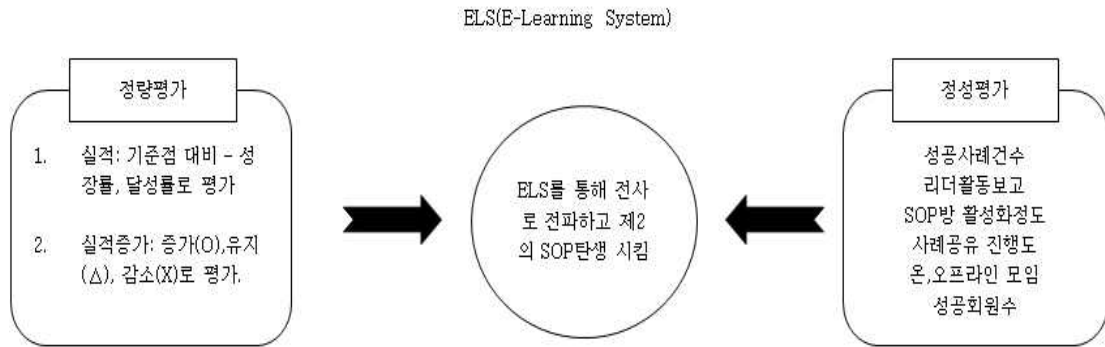
SOP 선정은 부서별 후원자가 자신 있는 품목 또는 군과 평가기간을 선택한다(단기 : 3~4개월, 장기 : 6개월~1년). 선정 품목 또는 군은 중점 품목, 육성 품목, 전략 품목 위주로 선정되며 가이드라인을 제시하게 된다. 직종별, 부서별, 대상군, 대상품목으로 가이드 라인을 정한다.

2. 구성

SOP는 리더 1명, 회원 7~8명, 후원자 2명(지구장, 해당관리 전문가 또는 외부 전문가)으로 구성된다. 리더는 SOP 평가회를 통하여 성공사례를 통과 받은 자가



[그림 5] SOP(Success of Project) 선정기준



[그림 6] SOP(Success of Project) 평가

선정되고, SOP의 운영 및 관리를 맡게 되며, 성공 사례를 창출하고 공유하는 역할을 한다. 회원들은 리더가 만든 성공 사례를 단순히 따라하는 것이 아니라, 본인 것으로 만들어 새로운 사례를 만들고 공유하는 역할을 한다. 후원자는 SOP의 취지에 맞는 주제를 선정하고 내부, 외부 교육 활동을 제공하고 최상의 성공 모델을 제시한다. 하나의 SOP를 성공시키기 위해 TFT가 형성되는데 관련 임원, 마케팅팀, 의약정보팀과 같이 유관부서들이 하나가 되어 시너지 효과를 발생시키도록 하고 있다.

3. 활동

리더는 SOP를 통해 성공 사례를 전파하고 회원들이 공감과 소신과 열정을 가질 수 있도록 하며, 회원

들이 뚜렷한 목표를 세울 수 있도록 관리하고, 사례 접목 결과를 공유한다. 리더는 회원들과 함께할 수 있는 뚜렷한 목표를 세워 관리하고, 회원들 간에 노하우를 서로 학습하고, 집단 토론을 통해 서로의 의견을 말하고 토의한다. 온라인에서 SOP방을 만들어 일/주 단위로 활동 사례, 교육 자료 등을 공유하며 지식을 습득하고, 오프라인 활동을 통해서 팀의 협력을 강화한다. 그 후에는 회원들의 활동사례를 발표함으로써 전체의 아이디어를 활용한 토의가 시행된다. 필요시 외부 강사를 통해 교육을 진행하며, 유관 부서들도 참석하여 최대의 성과를 내기 위해 협력한다. 회원들이 각 권역별로 있기 때문에 수시로 미팅을 진행할 수 없는 단점이 있어 제대로 된 내용 전달과 공유, 커뮤니케이션이 절대적으로 중요하다. 이런 문제점을 해결

하기 위해 주 1회 화상회의를 통해 활동 사항에 대한 점검과 특이사항에 대해 논의한다. 또한 매주 화상 회의 시 성공사례와 실적보고를 하며, CRM를 통해 사례접목 근거를 피드백하게 된다.

그리고 원활한 SOP 활동을 위해 후원자는 필요한 정보 제공이나 학습 계획에 부합하는 외부 인사 초빙과 같은 일들을 하게 되는데, 취지와 목적에 맞도록 적절한 타이밍에 SOP를 지원한다.

하나의 SOP를 성공시키기 위해 모든 유관 부서들이 협력하며, 리더는 실적이 부진한 회원과 활동이 저조한 회원들을 평가하여 교체할 수 있으며, 변경된 구성원을 운영자에게 제출하면 된다.

리더는 회원들이 꼭 성공을 체험 할 수 있도록 각 회원들의 히스토리를 정확히 파악하고 거기에 맞는 성공 사례를 전달해 줌으로서 회원들이 빠른 시간 내에 성공을 체험 하고 한 단계 상승할 수 있도록 한다.

SOP에 참여하는 조직원들은 목표 달성을 위해 긍정적 이어야 하며, 되지 않는 예외가 전체가 될 수 없다는 것을 항상 인지하여 부정적인 생각을 버려야 한다. SOP는 참여와 성과를 바탕으로 지속적으로 유지

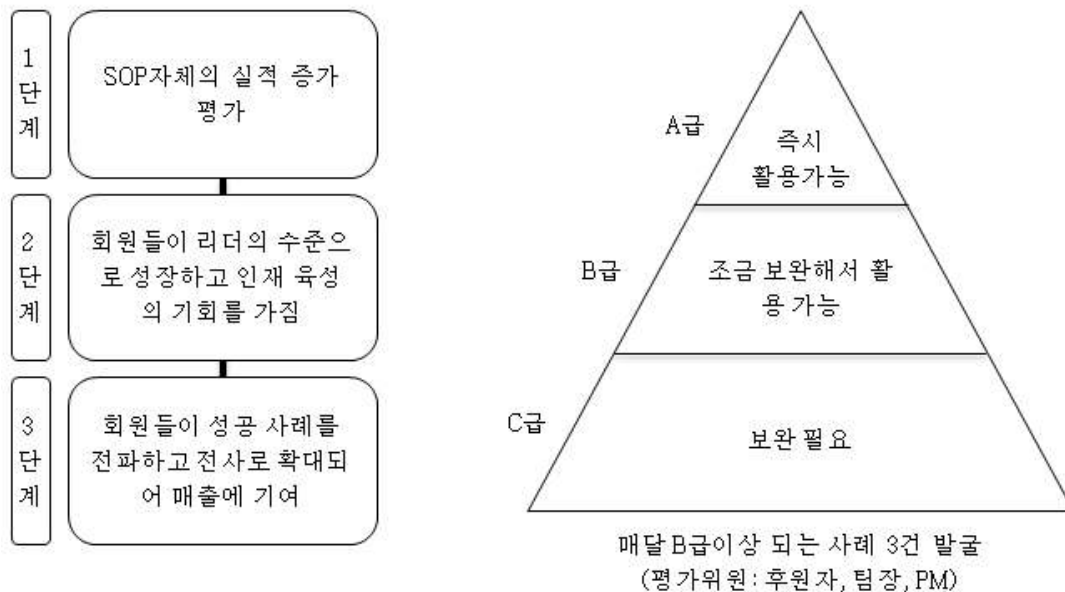
및 발전시켜 나가며, 성과 중심의 SOP 활동을 통해 성과 창출과 학습 문화의 정착 및 인재 육성에 기여해야 한다.

4. 평가

SOP 활동은 평가 위원회에서 월 1회 감리를 하게 되는데, 활동 사항을 점검하여 활동이 저조한 SOP는 활동 정지와 퇴출을 당하게 되며, 또한 매달 실적 보고를 통해 실적 변화가 없는 SOP도 활동 정지를 당하게 된다. SOP 활동 후 바로 전사에 업적으로 기대하기는 어렵기 때문에 어느 정도의 시간을 두어 3단계로 감리 평가한다.

평가의 세부기준은 정량평가와 정성평가로 나누어 평가하며, 각 SOP 활동의 목적에 따라 평가 기준을 달리한다. 정량평가는 기준점 대비 성장률로 평가하며, 증가(O), 유지(Δ), 감소(X)로 평가한다. 실적 성장률을 예측하여 수준미달 SOP는 후원자와 리더에게 피드백 및 해결 방안에 대한 조언을 받는다. 정성평가는 성공 사례건수와 활동보고, 온라인 SOP방 활동정도, 사례 공유 진행도 등의 평가를 말한다.

감리평가의 3단계 및 성공사례기준



[그림 7] SOP(Success of Project) 감리평가 및 성공사례기준

이러한 평가 제도로 SOP를 평가하며, 창출된 성과물은 ELS(E-Learning System)를 통해 전사로 전파되어 학습하고 현업에 활용하여 또 다른 성공 사례를 만들어 낸다.

5. 보상

SOP 활동이 전사 매출을 성장시키는 것 외에 SOP 활동의 의미 자체만 가지고 또 다른 보상이 이루어지는데, 이러한 보상체제는 팀들의 유대를 강화시키고 자발적인 참여를 이끌어 내는 환경을 조성시킨다. 즉, 동기부여를 위한 인센티브제도를 시행하는 것이다. SOP의 목표에 부합하는 성공사례를 창출하였는가, SOP 회원들 전체가 온라인, 오프라인 모임 활동을 통해 팀의 유대가 강화되고 서로 간에 신뢰가 형성되어 상호평가를 할 수 있는가, 그리고 지식이 공유되어 전사로 전파 되었는가의 세 가지 기준을 두고 기여도에 따라 SOP 리더와 회원들에게 보상이 이루어지며, 인사점수에 반영되며, 인재 육성의 기회가 된다. 또한 대응계약은 지식경영 지원제도를 성과와 역량중심의 인사관리제도를 바탕으로 이루어지며, 직원들의 육성을 위해 역량강화훈련, 우수자 고급

교육, 맞춤 교육등을 제공하고 교육이 끝나면 실전 각 부서로 배치가 되는데 해당 부서 우수 인력들은 성과와 전략 직무에 따라서 맞춤식 경력 개발계획(CDP)이 지속적으로 이루어진다.

열등자에게는 부서를 전환 배치시켜 직원들에게 자극과 개선의 기회를 마련하여 자기 개발의 동기를 부여한다.

KPI 성과와 개별 직군/직책별 직무 업적과 역량을 통해서 종합적으로 평가하여 연봉, PS, S.O, 복리 후생 포인트를 차등적으로 보상하며 인센티브는 별도로 적용하여 제공하고 있다. 복리 후생 제도로써 경영원칙 중 하나인 ‘직원들이 성장할 수 있는 기업’의 취지에 맞도록 모든 직원들이 업적과 직책에 따라 복지 포인트가 제공된다. 이것으로 자신의 취향에 맞는 혜택을 선택 할 수 있기 때문에 직원들이 콘도, 여행, 건강진단, 공연, 여행, 레저, 자기개발, 서적구입, 등의 보다

폭 넓어진 복지 혜택을 받을 수 있다.

6. 활동사례

2006년 우루사 SOP는 저 칼로리 다이어트 시 담석증이 생길 수 있다는 사실을 인지하고 이를 예방하는 학술 자료 등 다양한 사례를 발굴 및 공유하여 우루사의 매출을 놀라울 정도로 상승 시켰다. SOP 회원들도 매출이 200% 성장해 인센티브와 해외 여행상을 받았고, 리더는 인사고과 점수에 반영되어 진급하고, 관리자로 성장하였다.

신경계는 SOP 활동으로 빠른 기간 내에 신경계 전체 매출을 2배 이상 끌어 올렸고, 다양한 사례를 발굴하고 지식을 공유함으로써 개인의 평가는 물론 회사에 상당히 기여한 부분이 있었다. 이는 2004년 2,800억 원 이었던 매출액을 4년 만에 200%가까이 끌어 올렸으며, 정부의 품질 차등 평가에서 매년 연속 최고등급인 A등급을 획득하였다. 또한 2008년에는 제약업계 최고 수준의 1인당 생산액을 달성한 점을 높이 평가 받은 점을 들 수 있다.

특히 대응계약은 업계 최고 수준의 정보시스템을 통해 업무 효율을 200% 이상 향상시키고, 학습중심의 조직 운영으로 글로벌 인재를 육성하고 있으며, 지속적인 윤리경영 실천과 사회 공헌 활동을 통해 기업의 사회적 책임을 다하고 있는 것이 주요 공적으로 인정받아 2007년에는 생산성 향상 우수 기업으로 선정되었고, 2008년에는 지식 경제부 장관 표창을 받았으며, 2009년에는 국무총리 표창을 수상함으로써 3년 연속 국가 생산성 대상 수상의 영예를 안게 되었다.

대응계약의 목표는 세계 경쟁력을 갖춘 글로벌 제약사이다. 목표 달성을 위한 전략은 ‘신약개발’이고 이를 실행할 전술은 ‘연구개발(R&D) 투자와 미국 등 세계시장 공략’이다. 이런 계획은 이미 진행 중에 있으며 대응은 연간 매출 100억 원이 넘는 블록버스터 제품을 11개나 보유하고 있는데 이는 회사가 안정적으로 운영되는 기반인 동시에 신약 개발의 밑거름이 되고 있다. 200명의 연구자와 전체 매출액의 8.1%(올해 500억 원)를 연구개발에 쏟아 부을 수 있는 것도

이 때문이다. 현재 17건의 신약을 비롯해 50여 개 신제품과 원료의약품 11개 품목을 개발하고 있다.

특히 대응제약은 항체치료제 연구에 역량을 쏟고 있는데 이는 세계 공약의 핵심이 될 전망이다. 이종욱 대표는 “국내 제약사의 성공 열쇠는 결국 글로벌 신약을 만드는 데 있다”, “자가면역질환 치료제인 항체치료제와 항암항체를 개발하고 있고 신경병증성 통증치료제는 임상시험에 진입했으며 또한 두경두암, 항진균, 항감염 등에 대한 다양한 파이프라인(신약 후보물질)이 진행되고 있는 등 세계적인 신약 출시 준비를 하고 있다”라고 말했다. 대응이 최종 타깃으로 하는 시장은 미국과 유럽이다. 지난 1월 국내 제약사 최초로 인도에 연구소를 설립한 것과 지난해 8월 베이징 연구소를 세운 것은 이들 시장으로 뻗어가기 위한 하나의 발판이라 할 수 있다.

이 대표는 “북미와 유럽이 전체 제약시장에서 80%를 차지한다. 거대 시장에서 경쟁해 이겨야 진정한 승자라고 할 수 있다”며 “인도와 중국 연구소에서는 지금 미국 등 선진국 진출이 가능한 제품을 개발하고 있다. 2~3년 안에 미국 식품의약국(FDA) 허가 신청 제품이 나올 것으로 예상되는데 올해 하반기에는 미국에 현지법인을 세우는 등 본격적으로 공략할 계획”이라고 말했다.

대응이 단기간에 블록버스터 신약을 개발하려는 계획은 ‘연결&개발(C&D·Connect and Develop)’이라는 창의적인 R&D 계획을 바탕으로 한다. 단순한 기술 이전이나 도입이 아니라 연구개발 초기부터 파트너와 함께해 성공의 열매를 공유하고 함께 성장해 나가는 것이다. 메디프론과 치매치료제 공동개발, 서울대와 신규 진통제 개발, 엘컴사이언스 오스코텍과 천연물 신약 개발, 한국생명공학연구원과의 항체신약 공동개발 등이 대표적이다. 이종욱 대표는 “지난해만 해도 50여 건의 외부 아이디어와 기술을 검토해 10여 건의 협력모델을 만들었다.”라고 말했다.

III. 결론 및 시사점

최근 조직에서의 지식경영에 대한 관심은 조직의

이익을 위해 더욱 촉진되어가고 있으며, 특히 지식경영은 조직의 경쟁을 도와주는 촉매제 역할을 하고 있다(von Krogh, 1998). 따라서 지식경영의 가장 중요한 역할은 조직의 혁신과 반응을 증가시키는 것이며(Hackbarth, 1998), 대응제약의 SOP 제도를 통해 조직 구성원간의 지식 축적과 공유를 통해 신지식 발견이 가능하고, 개인 지식의 자산화 및 사내, 외부 전문가를 이용한 정보의 전략적 활용도가 높은 지식경영 시스템이라는 것을 알 수 있었다. 또한 주요 성공 사례, 실패 사례를 네트워크를 이용한 공유를 통해 글로벌 비즈니스를 할 수 있는 기반을 조성할 수 있으며, 시행착오를 줄여 스피드 경영 실현이 가능하다. 나아가 이러한 활동을 통해 마일리지 제도와 보상제도 확립으로 이직률이 감소되고 자신이 담당하는 업무를 경영진에게 발표할 수 있는 기회를 가질 수 있다.

위의 내용들은 지식경영으로 SOP 제도가 실제 현업에 접목되어 개인의 역량 개발과 성과 창출로 체계적인 제도로 자리 잡을 수 있음을 단적으로 보여준 사례이다.

SOP는 개인들의 역량 개발과 연계되어 자기 발전의 도구로 활용하고, 성과 사례를 좀 더 발굴하여 전 분야에 걸쳐 지속적인 확대가 필요하다. SOP 제도가 활성화되기 위해서는 강한 리더십과 구성원들의 연속관리를 통한 동기 부여와 자극, 그리고 구체적인 보상 제도가 좀 더 개선되어야 할 것이며, 명확한 과정의 관리를 통해서 자신이 한 일에 대한 평가가 실시간으로 이루어 져야 한다고 본다. 이렇게 변화시키며 나아가간다면 시간이 지날수록 좀 더 체계화되고 효율적인 시스템화가 될 것이다.

SOP 제도는 성공한 SOP 보다는 실패한 SOP가 더 많다. 이는 모든 제도와 전략이 사람으로부터 이루어 지므로 그만큼 정보 전달과 실행이 제대로 되지 않으면 성공할 수 없다는 것을 뜻한다. 또한 개인의 역량 개발이 팀워크에 미치는 영향이 그만큼 크다고 할 수 있다. 그러므로 개인은 항상 새로운 지식을 습득하고 공유하며, 실행함으로써 스스로 자신의 실력을 키우지 않으면 안 된다. 주위의 변화에 반응하여 가장 먼저

자신이 변화하고 자신과 관련된 조직을 한 방향으로 바로 보게 만들 수 있는 역량을 키워야 할 것이다.

그러나 가장 먼저 우선해야 될 것은 구성원들의 팀 워크와 개방된 마인드, 그리고 공감대를 형성하는 것임을 잊지 말아야 할 것이다. 또한 유형별 특성에 맞는 전략과 지원체계를 바탕으로 좀 더 발전하여야 하며, 각 영역별로 갖는 목표와 주제를 뚜렷이 하여 CEO의 의지 및 추진과 함께 조직의 지속적인 변화를 통하여 혁신적인 체제로 발전되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

[국내 문헌]

- [1] 고재건 (1999), 노나카의 지식창조 과정과 기업 적용에 관한 연구, 경영경제연구(Journal of business and economic research), 제1권, 49-76.
- [2] 이장환, 김영걸 (1999), “지식경영 방법론 : 조직의 지식경영 관리체계 및 단계모델에 대한 탐색적 연구”, 지식경영 학술심포지움, 제2권.
- [3] 추교완, 성남주 (2005), “조직지식공유가 신제품 개발성과 및 경쟁우위에 미치는 영향에 관한 연구”, 지식연구 제3권, 제1호.

[국외 문헌]

- [1] Hackbarth, G. (1998), “The Impact of Organizational Memory on IT Systems,” in Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems, *E Hoadley and I Benbasat (eds.)*, August, 588-590.

- [2] I. Nonaka (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organizational Science*, 5.
- [3] Kazuo Ichijo and Ikujiro Nonaka (2007), *Knowledge Creation and Management : New Challenges for managers*.
- [4] Alavi, M. AND DE Leidner (2001), “Review : Knowledge management and knowledge management systems : Conceptual foundations and research issues,” *MIS quarterly*.
- [5] Nonaka I. (1994), “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation,” *Organization Science*, 14-37.
- [6] Pentland, B. T. (1995), “InformationS ystems and Organizational Learning : The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems,” *Accounting, Management and Information Technologies*, 5(1), 1-21.
- [7] von Krogh, G. (1998), “Care in knowledge Creation,” *California Management Review*, 40(3), 133-153.
- [8] King, W. R. (2006), Knowledge sharing. *The Encyclopedia of Knowledge Management*. In : D. G. Schwartz, Editor, Idea Group Publishing, 493-498.
- [9] King, W. R. (2006), Knowledge transfer. *The Encyclopedia of Knowledge Management*. In : D.G. Schwartz, Editor, Idea Group Publishing, 538-543.
- [10] Wenger, E. and W. Snyder (Jan-Feb, 2000), “Communities of Practice : The Organizational Frontier,” *Harvard Business Review*, 139-145.
- [11] William R. King. and Peter V. Marks Jr. (2008), Motivating knowledge sharing through a knowledge management system, *Omega*, 36, 131-146.

● 저 자 소 개 ●



최 민 영 (Min-Young Choi)

경희대 경영대학원 석사과정에 재학중이며, 현재 대응제약에서 근무중이다. 주요 관심분야는 지식경영, Medical tourism, Service recovery, Supply chain management and Logistics 등 이다.



장 성 일 (Sung-il Jang)

경희대학교 관광학부를 졸업하고 동대학원 의료경영학과에 재학 중이다. 주요 관심 분야는 지식경영, 의료관광, 관광경영, 의료서비스경영 등이다.



김 상 만 (Sang-Man Kim)

현재 경희대학교 경영대학 경영학부 조교수로 재직하고 있으며, 경영대학원 Medical MBA 주임교수도 역임하고 있다. 주요 관심연구분야는 지식경영, Service Recovery, 의료 SCM, Health care related decision optimization modeling 등이며, 국내외 주요 학술지에 다수의 논문을 게재한 바 있다.