

위기극복을 위한 효과적 지식관리 전략에 관한 사례연구

Case Study for Crisis Management by Taking Advantage of Effective Knowledge Management Strategy

이 건 창 성균관대학교 경영학부 교수 (kunchanglee@naver.com)

ABSTRACT

Companies always competing with rivals in global market ought to cope with various kinds of crises coming from substitutes, new technologies, changing consumer tastes, and government regulations, etc. In this sense, it is highly required that companies should always remain well-prepared for crisis management. Nevertheless, many companies still lack detailed and well-guided strategies about how to handle crisis. This study proposes a case study to propose an effective crisis management by using knowledge management. Cases analyzed by this study are concerned with Daewoo International Corporation (<http://www.daewoo.com>) and Decoline (<http://www.decoline.co.kr>) where crises have been successfully overcome by using effective knowledge management strategies, and company performance reached sustainable level.

Keywords: *Crisis Management, Knowledge Management, Knowledge Management Framework*

I. 서 론

위기는 조직성장에 도움이 될까? 이러한 문제의식은 이미 오래전부터 연구자들에 의하여 다양한 연구방식으로 연구되어 왔다. 대표적으로 현대자동차는 초창기에 스스로 기업내부에 위기의식을 강조하여 경쟁기업을 따라잡는 노력을 성공적으로 한바 있다 (Kim, 1998). 그러나 이는 성장을 위하여 위기의식을 강조한 것이었지만 실제로 위기가 외부에서 닥쳐와서 조직이 존망의 위기에 있을때 과연 어떠한 경영전략이 효과적일까? 한걸음 더 나아가서 조직에

위기가 닥칠 때 일반적으로 의사결정자는 지식경영에 대해서 어떻게 생각할까?

우리나라에 지식경영이 도입된 지 12년 정도가 되어가는 현재시점에서 여전히 지식경영이 위기극복에 얼마나 도움이 될까라는 의문점은 여전히 존재하는 것이 사실이다. Storey and Barnett (2000)은 평상시에는 지식경영을 잘 운영하다가도 막상 조직에 위기가 닥치면 지식경영을 포기하고 일반적인 위기관리 경영방식을 택하는 기업사례들을 제시하였다. 이러한 연구에서 알 수 있는 것은 지식경영은 이른바 평상시에 운영하기에는 썩 괜찮은 경영방식이지만, 위기극복에는 별로 도움이 안된다는 생각이 경영현장에 널리 퍼져 있다는 것을 보여주고 있다.

그렇다면 과연 이러한 일반적인 상식이 맞는 것일

본 연구는 성균관대학교 BK21 글로벌리더양성사업단의 '사례개발' 연구지원 사업으로 진행되었음.

논문접수일 : 2010년 11월 10일; 게재확정일 : 2010년 12월 20일

까? 사실 사례연구의 한계는 모든 사례를 다 커버하기가 어렵기 때문에 몇몇 대표사례를 통하여 공통점을 찾아야 하는 한계를 갖고 있다. 그럼에도 불구하고 지식경영이 위기극복에 얼마나 도움이 되느냐에 대한 일반적인 상식과는 다른 사례가 있다면 그러한 사례를 자세히 살펴보고 해당 사례로부터 위기극복에 알맞은 효과적 지식관리 전략이 어떠한 것인지 알아보는 것은 매우 뜻 깊은 작업일 것이다. 더욱이 서브프라임 위기로 촉발된 전 세계적인 경제위기가 과도한 재정적자로 허덕이는 몇몇 유럽연합국가의 국가부도 위기사태로 번져가는 현재 시점에서 이러한 사례연구는 시의적절한 연구가 되리라 본다.

본 연구에서 취하는 연구방식을 요약하면 아래와 같다.

첫째, 사례연구이다. 본 연구에서 취하는 사례연구 방식은 사례로부터 얻을 수 있는 위기극복 경영 노하우를 정리하여 해당 노하우가 지식경영과 어떠한 연관이 있는지를 파악하는 것이다.

둘째, 일반적인 경영환경이 아니라 위기상황에서의 지식경영이 갖는 의미를 확인하는 것이다. 따라서, 본 사례연구에서 대상으로 하는 사례는 실제로 위기를 겪고 이를 지식경영의 노하우에 의하여 극복한 기업이어야 한다. 이러한 취지에서 본 연구에서는 중견기업으로서 데코라인퍼니처 (이하 데코라인)와 대기업군으로서 대우인터내셔널을 사례분석의 대상기업으로 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 2장에서는 데코라인 사례를 분석하고, 3장에서는 대우인터내셔널 사례를 분석한다. 4장에서는 사례분석 결과를 토대로 위기극복을 위한 효과적 지식관리 전략을 제시한다. 마지막으로 5장에서는 결론 및 향후 연구방향을 제시한다.

II. 데코라인 사례

데코라인의 주요 시장은 가구시장이다. 우리나라에서는 가구시장이 대표적인 레드오션 시장인데 그

이유는 한정된 시장규모에 비추어 수많은 회사들이 경쟁을 하고 있기 때문이다. 더욱이 부동산 시장이 위축되면서 대량 주문 시장이 점점 줄어들어 가고, 가족유형도 핵가족화 되어감에 따라 대형가구위주의 기존시장 질서가 크게 위축되어가고 있다. 따라서 총체적으로 위기가 상존하는 가구시장에서 데코라인이 어떻게 살아남고 지속적인 성장세를 유지할 수 있는가를 알아보는 것은 흥미로운 작업이 될 것이다. 데코라인 사례는 레드오션 시장으로서의 가구업종의 위기를 지식경영 실천으로 효과적으로 극복하는 과정을 잘 보여주고 있다.

1. 회사연혁

데코라인은 플라스틱 수지사업을 영위해오던 (주)세우포리머의 사업다각화 차원에서 1978년도에 설립되었다. 당시 데코라인은 분체도장설비를 갖추고 분체도장 임가공을 하였는데 이를 발전 시켜 철제가구 인테리어가구를 탄생시켜 이를 데코라인 브랜드로 출발하였다. 설립초기에는 패션가구로서의 입지와 브랜드 인지도 향상에 성공하여 1989년에는 주식시장에 상장하기에 이르렀다. 그러나, 1994년부터 데코라인의 주력상품이던 철제가구의 수요는 점점 줄어들었고 가구수요도 대형 장롱위주의 신혼가구가 대세를 이루었다. 더욱이 데코라인의 주력상품인 철제가구는 소형매장 컨셉의 가구였기 때문에 점차 가구시장의 메인 수요층에서 외면받기 시작하였다. 이때부터 데코라인은 철제가구가 아닌 원목가구시장으로 진출을 시도하면서 소나무 집성목을 사용한 가구개발에 성공한다.

한편, 1997년 부동산경기가 급격하게 꺼지기 시작하고 국가부도 사태라고 하는 초유의 경제위기에 직면한 데코라인은 심각한 매출감소에 허덕이기 시작한다. 이를 극복하기 위하여 당시 데코라인의 모기업인 (주)세우포리머 경영주는 전환사채를 발행하였고 이를 사들인 (주)보성인터내셔널에 의해 인수합병되었다. 그리고 보성인터내셔널에서는 국내가구시장

의 전망이 어둡다고 판단하여 데코라인을 별도의 법인으로 분리를 추진하였고 그 결과 자본금 5억을 투자하여 1997년 5월 11일에 (주)데코라인퍼니처가 새롭게 탄생하게 되었다. 그러나 2002년 모 회사인 (주)보성인터내셔널이 무리한 사업 확장으로 도산하게 되자, 이 회사에 채무보증한 (주)세우포리머도 부도를 면치 못하였고, 결국 주인이 없게된 데코라인은 자본금 잠식은 물론 누적적자 50억에 달하는 도산직전의 회사로 전략하게 된다.

이같이 절박한 위기상황 하에 놓이게 된 데코라인을 당시 가구생산 관련 자재를 판매하던 (주)아이비엠철건의 박용수 사장이 데코라인이 가지고 있는 인력-브랜드 파워-물류인프라-영업망 등 지식자산의 잠재력을 발견하고, 기존의 모든 채무를 인수하는 조건으로 2005년 6월 데코라인을 인수하여 오늘날에 이르게 되었다.

2. 기업이념과 경영철학

데코라인퍼니처(주)는 (이하 '데코라인'으로 명명) '인적자본의 극대화'와 '고객만족을 위한 고객중심의 가치경영'을 기업이념으로 하고 있다. 특히, '인적자본의 극대화'라는 기업이념에는 그 나름대로의 이유가 있다. 이는 가구업계의 특성상 우수인력을 확보하기가 어렵고, 따라서 기존의 인력을 최대한 훈련시키고 비전을 공유함으로써 함께 더불어 나아가야 하기 때문이다. 그리고 기존의 인력들 대부분은 오랜 경험과 노하우를 가지고 있으나, 가구산업이 갈수록 사양화되면서 일에 대한 긍지감과 자존감이 갈수록 떨어져서 생산성이 떨어지는 문제를 안고 있다. 따라서, 데코라인에서는 지식경영의 중요한 구성요소중의 하나인 인적자본의 변화를 추구하는 경영을 시도하였다. 이를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 인적자본에게 강한 동기부여와 소속감, 그리고 적절한 성과보상을 통하여 잠재능력을 극대화한다.

둘째, 위기에 처한 조직의 성과를 극대화하여 시장 내에서 경쟁력을 회복하는 데에 꼭 필요한 인적

자본으로 변환시키는 데에 역점을 둔다. 즉, 자기가 맡은 일을 두려워 말고 실패도 두려워 않고, 일을 즐기는 습관을 기르도록 한 것이다. 이로써 자기 분야에서 전문가가 되는 비전을 갖도록 하였다.

3. 경영전략

한편, 척박한 레드오션 시장인 우리나라 가구시장에서 데코라인이 위기를 슬기롭게 극복할 수 있었던 원동력과 그 과정을 알아보기 위하여 데코라인 경영이 보여주고 있는 특징을 살펴보자.

첫째, 데코라인 가구의 특징을 보면 실용주의를 표방한 합리적인 가격의 모던가구로서의 특징을 갖고 있다. 이는 요즘 소비자들의 쿨하면서도 작고 그러면서도 실용적인 가구에 대한 선호에 잘 부응하는 제품군이다. 따라서 변화하는 소비자들의 수요에 부응하는 제품 포트폴리오를 가지고 있다.

둘째, 다양한 유통구조. 보통의 가구회사는 주로 대리점을 모집하여 자사제품을 전시케 하고 판매활동을 하거나 일부 자금적으로 여유가 있는 회사는 직매장을 운영하는 형태를 취한다. 반면, 데코라인은 전국의 80여개의 대리점, 전국 50여개의 이마트내 직영매장 및 2개의 대형 직영매장을 운영 할 뿐 아니라 CJ, GS 등 국내 굴지의 쇼핑물 회사에 입점하여 지속적인 매출신장을 보여 왔다. 최근에는 미주 지역의 한이름 마트에도 제품을 공급하기 시작하였으며 500여개의 매장을 확보하고 있는 가전매장 삼성 디지털 프라자와도 공급계약을 맺고 제품을 공급하기 시작하였다. 이처럼 데코라인은 기존 가구회사와는 차별화 된 유통구조를 보유하고 있기 때문에 주택경기 등으로 인하여 불황인 가구업계에서도 지속적인 매출신장을 보여주고 있다.

셋째, 물류 인프라 구축. 가구산업은 물류가 차지하는 비중이 타 업종에 비해 높다. 이는 제품의 특성에 기인하는데 따라서 들어온 주문을 효과적인 물류서비스로 처리하는 것이 기업의 경쟁력 유지에 중요하다. 이는 곧 보다 나은 물류시스템을 구축하고

있는 회사가 유리한 경쟁력을 갖는다는 의미이다. 데코라인은 제품의 수·발주에서 보관, 출하, 배송하는 일련의 과정이 이른바 전사적 자원관리 시스템인 ERP시스템으로 운영됨으로써 여타 경쟁회사에 비하여 정확성이 높고 효율적인 물류인프라를 가지고 있다. 또한 ERP운영은 현재 데코라인으로 하여금 지식경영 추진을 통한 경쟁력 강화에도 큰 도움이 되고 있다.

넷째, 친환경 소재를 채택하여 가구생산을 한다는 점이다. 데코라인에서는 2005년부터 이미 친환경소재를 주원료로 하는 가구가 앞으로 건강을 생각하는 소비자들의 니즈에 잘 부합할 것이라는 예상 하에 모든 가구원료에 친환경소재를 적극적으로 사용하기 시작하였다. 이를 위하여 데코라인에서는 친환경소재인 E1등급의 소재를 사용하고 이를 홍보에 적극 활용하였다. 그리고 이러한 선견지명은 가구와 벽지 등에서 나오는 유해물질에 의한 이른바 '새집증후군'에 대한 유력한 대안가구로서 데코라인을 부각시키는 데에 크게 주효하였다. 또한 머지않은 기간 안에 E1등급사용이 의무화되면 데코라인은 한 단계 더 환경친화적인 소재인 E0등급을 사용함으로써 타사제품과 지속적으로 차별화를 시도하고 있다.

다섯째, 가족정신으로 하나가 된 건강한 기업문화. 데코라인 직원들은 경영자에 대한 신뢰가 매우 높다. 이는 경영자가 기회가 있을 때마다 데코라인이 가지고 있는 지식자원의 우수성을 모든 직원들로 하여금 깨닫게 하고 이를 토대로 모든 구성원들에게 스스로에 대한 확신과 회사에 대한 믿음을 갖도록 하였기 때문이다.

여섯째, 자율경영 시스템. 누가 시켜서가 아니라 자기가 하여야 할 일을 스스로 찾아서 완벽하게 처리한다는 기업문화를 정착함으로써 모든 구성원들이

시장처럼 일하도록 하였다. 이는 데코라인처럼 중견기업의 입장에서는 인당생산성을 끌어올리는 데에 매우 중요한 원동력이 되었다.

일곱째, 협력업체에 대한 최고의 결제조건을 들 수 있다. 치열한 가구시장의 경쟁에서 살아남으려면 원가경쟁력이 있어야 한다. 가구생산의 특성상 대부분의 원가가 원자재에서 발생하기 때문에 양질의 거래선 없이는 이러한 원가경쟁력 확보는 불가능하다. 이를 위하여 데코라인에서는 모든 협력업체에 대하여 최상의 결제조건을 제공함으로써 경쟁력 있는 거래선을 확보할 수 있었으며 이는 고품질, 합리적 비용의 원자재를 확보하는데 크게 기여하였다.

여덟째, 판매사원의 제품개발참여. 데코라인은 다양한 유통채널을 가지고 있고 여기에 약 100여명에 달하는 판매사원을 고객접점에 배치하고 있다. 이들 판매사원들은 일선에서 소비자를 응대하고 여기에서 얻어지는 소비자의 숨어있는 니즈를 본사에 피드백하게 함으로써 데코라인의 신제품이 소비자의 잠재수요를 끌어내는데 크게 기여하고 있다.

4. 성과

이와 같은 경쟁력을 통하여 데코라인이 보여준 경영성과를 살펴보자. 데코라인의 경영성과는 총량으로만 보면 아직은 크지 않지만 가구업종의 특수성과 데코라인의 과거의 암담하던 경영상태와 비교하면 괄목할만한 성과를 보이고 있다. 우선, 2005년 이후의 최근 3년간의 재무성과를 요약해 보자. <표 1>을 보면 2005년부터 2007년까지의 재무성과가 나타나 있다.

데코라인의 매출증가율은 평균 40%로 동종업계 평균매출증가율과 비교하여 매우 높다. 특히 대부분

<표 1> 데코라인의 재무성과 추이

구 분	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
매출액	100억	160억	220억	245억	270억
영업이익	0.1억	8억	15억	8억	7억
자산규모	23억	35억	76억	90억	98억

〈표 2〉 시장점유율 추이

구 분	2005년	2006년	2007년	2008년	2009년
가정용가구	0.9%	1.5%	2.1%	2.3%	2.5%
책 상	2%	3%	5%	5%	5.2%

※ 점유율 산출근거 : 점유율=(매출액+대리점 평균마진)/가구시장금액

의 우리나라 가구회사의 매출증가율이 사실상 마이너스인 경우가 많고 특히 매출이 감소하는 역성장 업계가 많다는 것을 감안하면 이러한 매출증가율은 꽤 높은 편이다. 한편, 2005년에서 2007년까지의 데코라인의 시장점유율을 가정용가구와 책상으로 구분하여 살펴보면 표 2와 같다. 데코라인의 주력상품인 책상 시장에서는 국내에서 가장 높은 점유율인 5%를 보이고 있다.

III. 대우인터내셔널 사례

일반적으로 우리나라에서는 대기업은 도산하지 않는다는 이른바 대마불사(大馬不死)의 신화가 존재한다. 그러나 대우그룹의 붕괴는 이러한 국민들의 상식을 뒤엎는 일대 사건으로 기억되고 있다. 모기업의 붕괴로 말미암아 하루아침에 워크아웃 기업으로 전락한 우리나라의 대표적 종합상사 기업인 대우인터내셔널은 우리로 하여금 대기업이 지식경영을 통하여 어떻게 위기를 극복하는지를 잘 보여주고 있다.

1. 회사연혁

대우인터내셔널은 1967년 대우실업으로 시작하여 1975년에 종합상사로 지정되어 현재에 이르고 있다. 90년대 말에는 IMF 외환위기와 함께 워크아웃에 들어가게 되었고, 2000년 말 (주)대우에서 분할하여 전문 무역회사로 새롭게 출발하였다. 워크아웃에 들어간 이후 뼈를 깎는 구조조정과 핵심 주력 사업분야에 회사의 모든 역량을 집중한 결과, 2002년에는 흑자로 전환함과 동시에 워크아웃 자율추진기업으로 전환되었고, 2003년에는 전년의 흑자 기초를 유지하

면서 그간의 누적결손금을 모두 해소하여, 분할된 지 3년 만에 성공적으로 워크아웃을 졸업하였다.

대우인터내셔널의 기업연혁에서 우리가 특히 주목하여야 할 부분은 자원에 관한 미래지향적인 투자를 해왔다는 점이다. 예를 들어 2004년에는, 대규모 가스전을 미얀마에서 발견하여 미래의 안정적인 대형 수익원을 확보하는 쾌거를 거두었고, 아울러 연간 매출 규모는 5조원을 돌파하였다. 2005년에는, 전년도의 미얀마 가스전 탐사 성공에 이어, 이에 대한 매장량 공식인증을 받아 회사의 새로운 미래 성장엔진임을 재확인하는 계기가 되었다.

대우인터내셔널의 업종은 종합상사 산업이다. 종합상사의 특성상 정보 수집, 거래선과의 관계 유지 및 신규 거래선 개척, 직접 투자 등의 목적을 위해 많은 해외 네트워크를 보유하고 있으며, 환율과 국제 정세의 변동, 원자재 가격 변동 등 외부 환경에 직간접적인 영향을 받고 있다. 한편, 대우인터내셔널은 2007년 3분기까지 회사의 상품매출 중 수출이 95%에 달하고 있다. 지역별 비중은 아시아지역이 52.9%, 유럽지역이 16.7%, 아중동 지역이 13.4%, 북미지역이 9.7%, 중남미지역이 2.3%를 차지하고 있으며, 품목별 비중은 철강/금속제품이 57.6%, 화학제품 및 에너지자원 등이 23.4%, 선박을 포함한 자동차부품 및 기계류가 9.3%, 전자/섬유제품이 4.3%, 기타 품목이 0.4%를 차지하고 있다. 전형적인 종합상사로서의 매출구조를 이루고 있음을 알 수 있다. 판매조직을 살펴보면, 국내의 경우 11개 영업본부로 구성되어 있고, 해외의 경우 47개 지사 및 46개 투자법인으로 구성되어 있다.

2. 기업이념, 경영비전, 그리고 경영철학

대우인터내셔널은 기업이념은 범세계적 인적, 물적 네트워크를 구축하여, 항상 새로운 가치를 창출하고 공급함으로써, 인류사회의 행복과 공영에 이바지 하는 것을 기념이념으로 표방하고 있다. 한편, 대우인터내셔널은 2015년까지 “World Best Global Trading & Investment Company”로 거듭나기 위하여 제품, 시장, 금융, 물류 그리고 리스크 관리 등 국제무역과 투자사업에 관한 전문적인 노하우를 발전시키고 있다.

대우인터내셔널에서 주목할 만한 것은 최고경영자가 가지고 있는 지식경영에 관한 해박한 이해와 신뢰일 것이다. 위기를 겪고 일어서는 거의 모든 기업들이 그렇듯이 대우인터내셔널도 최고경영자의 역량과 판단에 의하여 위기극복을 해왔기 때문이다. 대우인터내셔널은 장기적 발전을 위한 목표가 없이, 단지 단기적 실적달성에만 집착해서는 진정한 의미의 지속가능한 발전이 있을 수 없다라는 경영철학을 바탕으로 그동안 대우인터내셔널이 가지고 있는 종업원의 지적자본, 영업망에 관한 노하우, 자원개발에 관한 리스크관리에 관한 노하우 유지 등이 그것이다. 회사가 어려움에 빠졌음에도 불구하고 직원들이 가지고 있는 이같은 지적자본의 중요성을 간과하고 그 가치를 믿은 경영진들의 신뢰경영과 지식경영이 오늘날 대우인터내셔널이 안정적인 기반위에 다시 일어서게 된 원동력이 되었다.

3. 지식경영 실천내역

대우인터내셔널이 오늘날까지 이르게 된 그간의 지식경영 실천내역을 살펴보자. 우선 대우인터내셔널이 생각하는 지식경영 실천전략은 다음과 같다. 첫째, 글로벌 실시간 지식공유 인프라를 기반으로 한다는 것이다. 즉 업무와 조직 및 구성원에게 잠재되어 있는 각종 업무적 암묵지식과 형태지식을 체계적으로 관리하고 이를 국내외적으로 그리고 실시간으로 공유한다. 둘째, 기존의 지식을 토대로 새로운 부

가가치를 지닌 신지식으로 창조한다. 즉 불확실한 미래환경에 대해 조직적 차원에서의 능동적 대처능력을 배양하고 종합무역상사로서 경쟁력을 확보한다. 이와 같은 지식경영 전략을 토대로 대우인터내셔널이 사용하는 글로벌지식경영시스템인 GKMS와 이를 이용한 핵심지식 유지 및 창출결과를 설명한다.

3.1 글로벌지식경영시스템 (GKMS)

대우인터내셔널의 GKMS는 전 세계에서 전개되고 있는 임직원의 경영활동을 통일된 목표추구와 실시간 정보교환으로 묶기 위하여 기본적으로 실시간 엔터프라이즈, 즉 RTE (Real-Time Enterprise)를 지향한다. RTE를 채택함으로써 대우인터내셔널의 지식경영활동은 모든 임직원들에게 똑같은 속도와 의사결정지원시스템으로 인식되고 있다. GKMS의 지속적인 성과관리를 위하여 매년 ISP(정보전략계획)를 단계적으로 수행하고 있으며, 업무 프로세스 및 시스템 운영을 최적화하고 있다. 국내 및 해외의 임직원, 현지채용인력, 에이전트 등 대우인터내셔널의 지식경영 활동에 참여하고 있는 전 세계 모든 정보이용자들이 24시간 실시간으로 각종 업무관련 암묵지, 형태지를 공유하고 활용할 수 있도록 하기 위하여 GKMS는 이른바 엔터프라이즈포털 형태로 운영되고 있다.

GKMS는 또한 업무관련 정보시스템과도 매우 긴밀하게 연동되어 있어서, 업무를 하는 모든 사용자들에게 업무달성에 필요한 관련지식을 (형태지와 암묵지에 상관없이) 실시간으로 제공하고 있다. 예를 들어 영업, 금융, 회계 등 제반 업무의 근간이 되는 전사적 자원관리 시스템인 ERP(Enterprise Resource Planning)와 거래처에 대한 포털로서의 고객관계관리 시스템인 CRM이 GKMS와 실시간으로 연동되어 있다. 대우인터내셔널의 GKMS가 갖는 이와 같은 특징은 여타 회사에서 흔히 볼 수 있는 이른바 지식경영시스템과 통상적인 그룹웨어시스템과의 괴리로 인한 업무비효율성을 막는데 큰 역할을 하고 있다. 특히, 대우인터내셔널의 ERP는 회사가

가장 어려웠던 1999년도에 미래지향적인 전략적 판단에 의하여 과감하게 도입되어 2000년도에 동종업계 최초로 오픈운영 되었다. 이러한 ERP의 도입은 GKMS와 효과적으로 연계되어 대우인터내셔널의 모든 업무처리의 효율성과 회계처리를 실시간으로 처리하게 하고, 관련지식을 실시간으로 지원받을 수 있도록 함으로써 높은 업무 및 회계 투명성을 확보할 수 있었고, 도입 초기에만 118억원의 비용 절감 효과를 거둘 수 있었다.

또한 대우인터내셔널의 GKMS는 전 세계 100여 개의 해외지사, 법인의 업무환경을 표준화 하고, 실시간 각종 경영정보 및 노하우를 공유하는데 크게 기여하고 있다. 즉 GKMS는 국내 및 해외 각지의 임직원, 현지채용인력, 해외에서 대우인터내셔널과 협력하여 일을 하고 있는 해외 에이전트 간에 실시간 정보교환과 의사결정지원을 하고 있다. 따라서 대우인터내셔널을 위하여 일하는 모든 임직원들은 전세계 어디에서든지 인터넷을 통하여 GKMS와 연동하면 주요 경영이슈에 관한 정보 및 의사결정을 지원받을 수가 있어서 업무처리시 필수적인 시스템으로 인식되고 있다. 또한, 대우인터내셔널의 GKMS는 자체 내에 저장된 지식베이스에서 필요한 경영정보를 추출하여 이를 자원시장의 변동에 관한 예측 및 위험관리를 하는데 적극 지원하고 있다. 또한 거래처에 대한 재무정보, 거래실적, 제품맵 (Product Map), 클레임 내역 등과 같은 일반정보와 미팅메모, 선물내역, 명함관리, 의전 등 비계량 정보를 포괄하는 상사형 CRM을 구축하는 데에도 매우 효과적으로 이용된다. 또한, GKMS가 제공하는 웹팩스, 인터넷전화서비스, 웹하드, 화상회의 기능 등 다양한 업무지원 솔루션은 사용자 하여금 GKMS에 접속하는 것만으로 통합된 정보를 활용하고 또한 개별 업무시스템에 접근할 수 있도록 지원한다. 이를 통하여 글로벌 실시간 기업으로서의 업무목표를 매우 효과적으로 달성하고 있다.

3.2 핵심지식 유지 및 효과

대우인터내셔널에서는 지식경영을 통하여 다음과 같이 세 가지 핵심지식을 관리하고 있다. 첫째, 40년 가까운 국제무역활동을 통해서 축적된 다양한 품목 및 전 세계 시장에 대한 노하우를 관리하고 있다. 그리고 이러한 노하우를 가지고 있는 자사내의 무역전문가 집단을 잘 관리하고 이들이 최고의 성과를 발휘하도록 지원하고 있다. 둘째, 해외 52개국 106개의 지사, 사무소, 무역법인, 투자법인 및 자원개발 거점으로 구성된 글로벌 네트워크를 관리하고 있다. 이러한 대우인터내셔널의 글로벌네트워크는 전세계 총 52개국에 106개의 해외거점들이 24시간 365일 가동되고 있는바, GKMS는 이러한 글로벌네트워크의 중추적 역할을 하고 있다. GKMS를 통하여 대우인터내셔널이 가지고 있는 모든 지적자원을 실시간으로 관리하고 이를 필요에 따라 신속하게 교환하고 있다. 결국 이러한 GKMS의 지원능력은 종합상사로서 항상 고려하여야 할 세계 각지의 다양한 사업기회와 위험요인에 대해 신속하게 대응할 수 있도록 한다. 셋째, GKMS를 통하여 종합상사로서 반드시 가지고 있어야 할 경쟁력 있는 수익모델을 개발하는 노하우를 개발하고 있다. 즉, 산업간 연계를 통한 고부가가치의 프로젝트 결성, 해외에서의 제조 및 생산기지에 대한 투자, 그리고 미래성장 동력인 자원개발 등 다양한 수익모델이 대우인터내셔널이 가지고 있는 지적자원을 토대로 이뤄지고 있다.

마지막으로 지식경영을 통해 대우인터내셔널이 얻은 효과는 비단 재무성과 뿐만이 아니라, 지식의 손실방지, 향상된 의사결정, 유연성향상, 경쟁우위 확보, 지적자산의 증가, 제품과 서비스의 품질향상, 고객만족 달성, 인적자원의 효율적인 관리 등 헤아릴 수 없이 많은 성과를 얻을 수가 있었다. GKMS는 특히 대우인터내셔널의 지식순환과정속도를 크게 증대시켰고, 그로 말미암아 대우인터내셔널은 전 세계 시장환경 변화에 대한 적응능력을 키울 수가 있었다.

4. 재무성과

대우인터내셔널은 이와 같은 지식경영 활동을 통하여 2003년부터 2006년 까지 수출과 삼국간 거래를 중심으로 연평균 18%의 성장세를 유지하면서 2006년에는 74억불의 매출실적을 달성하였다. 특히, 최근의 원화가치의 급격한 변동, 고유가, 금융시장 불안정성 증대, 고유가에 따르는 물류비 상승 등 대내외적인 어려운 악재가 있음에도 불구하고 지속적인 성장을 거듭해 오고 있는 것은 그만큼 대우인터내셔널의 지식경영 활동이 건강하고 지속가능함을 보여주고 있다. 특히 대우인터내셔널이 사업본부/지사/무역법인/투자법인 등 다양한 수익센터를 보유하고 있고, 이들 수익센터의 영업활동과 해외투자법인/자원개발투자 등 투자활동이 효과적으로 운영되는 점을 비추어볼 때 앞으로도 자원개발 등에서 견고한 성장이 예상된다.

대우인터내셔널의 지식경영 효과를 극명하게 보여주고 있는 것은 주가의 변화이다. 즉, 2001년 분할 직후에 1,665원에 불과하던 주가가 2010년 2월 현재 37,000원대를 오르내리는 수준의 우량회사로 거듭났다. 이러한 결과는 대우인터내셔널의 지식경영에 의한 노력이 시장에서 객관적으로 공인되고 있음을 의미한다.

Ⅳ. 위기극복을 위한 지식관리 전략

위기가 어떻게 시작되었느냐는 위낙이 복잡한 원인과 결과가 어우러져 있는 문제이기 때문에 쉽게 결론을 내리기가 쉽지가 않다. 그런 한 가지 확실한 것은 위기의 원인이야 어떠하던 간에 현재 위기가 진행 중이며 이 위기를 제대로 극복하지 못하면 해당 기업은 파산에 직면하게 된다는 것이다.

이러한 측면에서 위기극복을 위한 지식관리 전략은 해당 기업의 프로세스와 정보시스템 측면에서 이뤄져야만 실제로 효과가 발생된다. 그래야만 위기 그 자체가 현재진행중인 해당 기업의 경영현장에서

위기가 관리되고 위기로부터 서서히 벗어날 수가 있게 된다.

1. 프로세스 차원의 전략

위기가 시작되면서 기업 내의 직원들이 갈팡질팡할 때 첫 번째로 등장하는 현상은 프로세스의 효율성이 급격하게 떨어진다는 점이다. 프로세스는 특정 직원 혼자서 처리되는 것이 아니라 해당 프로세스에 포함되는 모든 경영기능에 종사하는 직원들이 모두 연계가 되어야 하는 총체적 문제이다. 따라서 프로세스의 효율성은 고도로 훈련된 리더에 의하여 정교하게 관리가 되어야만 제대로 성과를 발휘할 수가 있다.

지식경영측면에서 볼 때 위기시 프로세스 차원의 효과적 전략은 다음과 같다. 우선 위기시 지식경영 전략은 이러한 질문으로부터 시작되어야 현실감이 유지된다. 즉, “위기시에 누가 과연 한가롭게 지식을 생성하고 이를 축적을 할까?”. 지식을 저장하고 공유하고 활용하는 일련의 경영행위는 평상시에도 치밀한 경영전략이 없이는 제대로 운영되기가 힘든 행위이다. 그러나 막상 위기가 닥쳤을 때에 의사결정자가 가장 힘들어 하는 부분은 위기에 대처할 만한 양질의 지식이 없거나 있다고 하더라도 이미 그 효과성이 의심되는 검증되지 않은 지식이라는 점이다. 따라서 이러한 점에서 다음과 같은 지식경영 전략이 요구된다.

첫째, 개인지식 관리전략이다. 개인지식관리란 핵심인력의 동요를 막고 이들이 가지고 있는 지식의 중요성을 인식하고 이들에 대한 철저한 관리를 하여야 한다. 개인은 조직이 위기에 처할수록 다른 기업으로의 전직을 생각하게 된다. 그렇기 때문에 위기가 시작될수록 이들 핵심인력의 동요를 막고 이들이 가지고 있는 핵심지식의 유출을 막기 위한 핵심인력 관리 프로토콜을 사전에 준비하여야 한다.

둘째, 팀지식관리 전략이다. 팀은 팀원들 간의 유대관계와 팀워크를 전제로 하는 것이기 때문에 위기가

시작되면서 특정 팀원이 동요를 하게 되면 이는 곧 전체 팀으로 전파가 되는 속성이 있다. 그렇기 때문에 개인지식관리와 팀지식관리는 동시에 이뤄져야만 효과가 있다. 팀지식관리에서 중요한 첫 번째 핵심 요인은 해당 팀지식은 여러 명의 개인에게 분산되어 저장되고 공유된다는 점이다. 따라서 해당 팀원 중 중심도 (degree centrality)가 가장 높은 사람이 누구이고, 구조적 홀 (structural hole)이 가장 큰 사람이 누구인지를 미리 관리가 되어야 한다. 그래야만 팀지식관리전략의 차원에서 해당 팀원들에게 별도의 관리 프로토콜을 적용하여 팀지식이 손상되지 않고 유지되도록 하여야 한다.

2. 정보시스템 차원의 전략

정보시스템 차원의 지식경영전략의 요체는 '위기 관리시 쉽게 접근하여 사용할 수 있고, 위기타개를 위하여 사용할 수 있는 정도의 양질의 지식베이스 관리'로 요약할 수 있다.

- 접근성: 인터넷이 등장하기 전까지만 하더라도 접근성 확보는 풀기 어려운 난제였지만 유비쿼터스 기능과 인터넷이 활성화된 지금은 접근성 확보는 상당부분 해결할 수가 있다. 문제는 보안이 유지되어야 하는바, 이러한 보안유지 문제는 사용자의 권한 설정과 조회가능 콘텐츠 관리 등으로 어느 정도 해결할 수가 있다.

- 품질유지: 지식의 품질이란 결국은 해당 지식이 갖는 의미가 현재시점에서도 유효할 정도로 시의성이 있어야 하고, 또한 해당 지식은 반드시 특정 개인과 연결이 되도록 하여야 한다는 점이다. 대개 품질이 떨어지는 지식은 단순히 콘텐츠만 존재하는 경우가 많은데 콘텐츠란 시간만 지나면 그 의미가 반감이 되기 때문에 콘텐츠는 반드시 해당 콘텐츠를 작성한 사람과 연결이 되도록 하여야 한다. 따라서 결국은 품질유지 또한 지식을 만든 사람과의 연결고리가 항상 업데이트가 되어야 의미가 있다. 또한 조직 외부에 존재하는 핵심 전문가들과의 연결고리도

항상 유지가 되어야 한다. 대우인터내셔널의 경우 이러한 측면에서 모기업이 분해되고 해당 기업자체도 다른 기업으로 매각이 되는 혹독한 구조조정 위기에서도 고도의 품질이 유지된 핵심지식 덕분에 해외영업망이 붕괴되지 않고 위기를 극복할 수가 있었다.

- 조직지식베이스 유지: 지식은 개인단위에서 팀 단위, 그리고 조직단위로 점점 그 규모가 커진다. 문제는 위기가 발생이 되면 개인은 언제든지 다른 조직으로 옮길 수가 있고, 그 결과 팀단위 지식관리도 크게 손상될 수가 있지만 조직단위의 지식은 해당 조직자체가 없어지지 않는 한 유지될 수 있는 희망이 있다. 그렇기 때문에 조직에 위기가 닥치면 해당 위기를 극복하기 위하여 사용할 수 있는 지식은 결국 조직지식 밖에는 없는 경우가 많다. 그렇기 때문에 조직지식을 관리할 때에는 평상시에 항상 일정수준 이상의 조직지식이 유지되고 활용될 수 있도록 하여야 한다 (Stein and Zwass, 1995). 조직지식은 개인에서 팀, 그리고 조직으로 이어지는 일련의 지식연결고리가 항상 투명하게 관리가 되어야 한다. 개인지식에서 팀지식으로의 변환은 누가 언제 어떠한 기준으로 하고 있는지가 관리되어야 한다. 마찬가지로 팀지식에서 조직지식으로의 변환역시 누가 언제 어떠한 기준으로 변환하고 있는지가 관리되어야 한다. 따라서 조직지식베이스 관리는 개인-팀-조직지식으로 이어지는 지식관리자를 훈련시키고 이들이 지식을 관리할 때 적용되어야 하는 관리 프로토콜을 명확히 관리되도록 하여야 한다.

V. 결론

위기가 닥칠 때 지식경영이 갖는 효과는 과연 어느 정도일까? 본 연구에서는 이러한 연구의도를 가지고 사례분석을 시도하였다. 일반적으로 지식경영을 추진할 때에 많은 기업들은 해당 지식경영으로부터 생산성 향상, 인적자원 능력 배양, 고객관리 등 일반적인 경영성과를 기대한다 (Arora, 2002). 그리고 이

러한 지식경영의 노력은 전사적 차원에서의 의사결정지원시스템으로의 발전을 기대하게 한다 (Bolloju et al., 2002). 그러나 여전히 지식경영이 갖는 효과가 과연 위기극복에도 도움이 되느냐에 대해서는 여전히 확실한 연구결과가 없다. 성공적인 지식경영으로부터 이론적 모델을 설정하고 이를 실증적으로 검증한 연구는 있지만 (Kulkarni et al., 2007), 지식경영과 위기극복과의 관계에 대해서는 앞으로도 보다 심층적인 실증연구가 필요한 상황이다.

본 연구에서는 위기관리 차원에서 효과적 지식관리 전략을 어떻게 구성하고 관리하여야 하는지에 대하여 실제로 위기를 겪고 이를 지식경영 전략을 통하여 효과적으로 극복한 두 기업 (대우인터내셔널, 테코라인)을 분석하여 그 결과를 유도하였다.

이 두 기업의 사례를 정리하면 다음과 같다.

- 대우인터내셔널은 핵심지식이 해외자원개발 등 해외영업망이라는 점에 착안하여 이러한 핵심지식을 가지고 있는 개인과 팀관리를 철저하게 하였다. 이를 위하여 일찌감치 글로벌 지식경영시스템을 개발하여 경영전략에 적용하였다.

- 테코라인은 가구시장이라는 레드오션에서 중견기업이 갖는 한계를 극복하고, 수익성 및 시장점유율 유지를 위하여 지식경영전략을 적용하였다. 테코라인이 적용한 지식은 가구 디자인 지식, 직원 역량 관리 지식, 전사적 자원관리시스템, 공급망관리 지식 관리, 그리고 영업망관리 지식으로서 이들 지식을 자체 지식경영 체제를 통하여 관리하여 지식경영의 효과를 극대화하도록 하였다.

결국 이 두기업의 위기관리 극복을 위한 지식경영 사례를 얻은 교훈은 두 가지이다. 첫째는 프로세스 차원의 지식관리 전략이다. 프로세스는 일련의 관련 개인과 팀이 연결이 되어야 하기 때문에 개인지식관리와 팀지식관리가 되어야 한다. 둘째는, 조직차원의 조직지식베이스 관리 전략이다. 위기가 진행될 때에 의사결정자는 해당 위기극복을 위한 조직차원의 지식을 절대적으로 필요로 한다. 따라서 조직지식은 항상 현재 상황을 반영하도록 업데이트가 되어야 하

며, 아울러 그 효과성이 보장되도록 개인-팀-조직지식으로의 변환과정이 투명하고 효과적으로 관리될 수 있는 프로토콜이 준비되어야 한다.

향후 연구주제로서는 다음과 같은 연구주제가 있다.

첫째, 조직지식베이스를 실제로 구현하여 그 효과성을 검증하는 작업이 필요하다.

둘째, 개인-팀-조직지식으로의 변환과정에 대한 실제 사례연구를 하여 표준이 되는 지식관리 프로토콜을 제시할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] Arora, R. (2002), Implementing Knowledge Management - A Balanced Scorecard Approach, *Journal of Knowledge Management*, 6(2), 240-249.
- [2] Bolloju, N., M. Khalifa, E. T. (2002), Integrating knowledge management into enterprise environments for the next generation decision support, *Decision Support Systems*, 33, 163-176.
- [3] Kim, I. (1998), Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-Up at Hyundai Motor, *Organization Science*, 9(4), 506-521.
- [4] Kulkarni, U.R., Ravindran, R., and Freeze, R. (2007), A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation, *Journal of Management Information Systems*, 23, 309-347.
- [5] Storey, J. and Barnett, E. (2000), Knowledge Management Initiatives: Learning from Failure, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 145-156.

● 저 자 소 개 ●



이 건 창 (Kun Chang Lee)

현재 성균관대학교 경영학부 및 인터랙션 사이언스 학과 교수로 재직중이다. 연구관심 분야는 지식경영, 창의성 과학, 사회연결망 및 지능형 의사결정분야이다. Journal of MIS, IEEE Transactions on Engineering Management, Decision Support Systems 등 국내외 저널에 다수의 논문을 게재한 바 있다.