

지식 공유가 새로운 경쟁력을 낳는다



(주)인터콤넷/대표이사 김영진

부즈·앨런 & 해밀턴의 한국 보고서는 넷 크래커(Nutcracker) 속의 호두 신세로 전락한 한국경제에 파괴와 재생이라는 양날의 전략을 권고하고 있다. 경제의 거품을 제거하는 리엔지니어링(Reengineering)이 파괴의 전략이라면, 선진국들과의 현격한 지식 격차를 해소해 새로운 지식 기반 경제(Knowledge-based Economy)로 나아가 한다는 것이 재생(Revitalization)의 전략이라 할 수 있다.

Reengineering과 Revitalization

이 보고서가 단순히 한국경제의 구조조정 필요성만을 역설했다면, 우리는 이것을 수많은 분석서들의 재판으로밖에 취급하지 않았을 것이다. 그러나 이 보고서는 고비용 저효율구조가 저비용 고효율구조로 바뀐다고 해서 한국경제의 재도약이 보장되는 것은 아니라고 강조하고 있다. “선진국과의 지식격차를 해소하지 않으면 한국은 경제 2등국가로 전락할 것”이라는 말이 이 보고서가 우리에게 전해주는 뼈아픈 교훈이다.

여기서 말하는 지식이란 무엇인가? 우리는 통상 이것을 학문적 지식의 범주로만 이해해 왔다. 물론 학문적 지식은 여전히 중요한 지식의 영역에 속한다. 기초과학이론이나 경제경영이론에 대한 사회적 축적정도와 이해도가 각 사회의 잠재력을 평가하는데 중요한 요소임은 분명하다.

그러나 얼마전 한국을 다녀간 미국 폴리테크닉(Polytechnic)대학 데이비드 창 총장은 20세기가 과학의 시대라면 21세기는 공학기술의 시대가 될 것이라고 강조하고 있다. 앞으로 필요한 것은 새로운 발견과 분석보다는 종합하고 응용하는 시스템 차원의 엔지니어링 능력이라는 것이다.

시스템 엔지니어링은 기계뿐만 아니라 사람, 생활공간, 궁극적으로는 의사결정까지를 포함한 모든 부분을 다룬다. 학문적 울타리에만 머물러온 지식이 경제, 사회 각 분야에서 급속히 활용되고 있고, 그런 지식의 수준이 그 사회의 활력을 보여주는 가장 중요한 지표가 되고 있다. 이런 지식의 범주에 들어가는 것이 기술특허나 소프트웨어, 데이터베이스 등의 실용적 지식과 생산현장 노하우, 고객서비스 노하우, 일선 경영지식 등과 같은 현장경험 지식인 것이다.

지난 96년 경제협력개발기구(OECD)가 발표한 한 보고서에 의하면 주요 선진국들의 국내총생산(GDP)의 50% 이상이 지식을 기반으로 한 분야에서 이루어지고 있는 것으로

분석되고 있다. 이들 국가에서 이루어지고 있는 지식에 대한 투자가 노동, 자본 등의 여타 생산요소의 생산능력을 증가시키고 새로운 제품과 프로세스를 만들어내고 있다는 것이다. 이 보고서는 지식에 대한 투자가 각 사회의 장기적인 경제성장을 위한 핵심요소로 부상하고 있음을 강조하고 있다.

지식 투자가 성장전략의 핵심요소

이들 선진제국과 우리 사회의 지식격차는 각국의 노동생산성을 비교해 보면 명료해진다. 지난 90년부터 93년까지의 통계를 보면 노동생산성이 미국은 한국의 3.1배, 독일은 2.8배, 일본은 1.7배에 이르고 있다. 이런 차이가 생기는 중요한 원인이 각 사회간의 지식격차에 있음은 물론이다.

그러면 이같은 지식격차를 어떻게 해소할 것인가? 여기에는 정부와 기업, 개인 등 각 경제주체가 지식경제사회라는 새로운 패러다임을 수용하고 개발하려는 새로운 접근방법과 적극적인 의식혁명을 필요로 한다. 우리 사회가 왜 하루아침에 오늘과 같이 급전직하했는가? 그것은 우리 사회안에 국제금융시장에 대한 지식이 없었거나, 있어도 그 지식을 수용해야 하는 사회 전반의 지식 수준이 형편없이 낮았거나, 수용되는 경우에도 그 지식을 활용한 정책과제를 세우는데 필요한 사회제도적인 지식활용시스템이 갖춰져 있지 않았기 때문일 것이다.

실상 오늘의 위기는 이 세가지 요소가 결합된 결과일 것이다. 지식의 수집·축적-확산-활용의 메커니즘이 작동하지 않을 때 사회는 활력을 잃고 치명적인 위기에 봉착할 수밖에 없다. 세계 최초로 기업이 보유하고 있는 지적 자본을 측정하고 관련 정보를 주주들에게 공개한 것으로 유명한 스웨덴의 글로벌 금융기업 스칸디아가 지적 자본의 중요성에 대해 눈뜨게 된 것은 90년대 초 금융위기를 겪고 부터의 일이다. 얼마전까지만 해도 재무상태가 양호한 것으로 판단되던 기업들이 하나둘씩 파산하자 스칸디아는 과거 통상적인 대출기준이었던 자금, 건물, 토지 등 유형자산 뿐만 아니라 고객관계, 혁신능력 등 기업의 성장전략과 관련된 지적 자산들에 눈을 돌리게 되고, 그 결과로 지식경영이라는 새로운 경영패러다임을 갖출 수 있었다.

스칸디아는 몇번의 쓰라린 경험을 통해 기업의 신용평가에서 지적 자본이 얼마나 중요한 요소인지를 깨닫는 중요한 지식을 얻게 되었고, 그것은 회사 내에서도 지식의 수집·축적-확산-활용의 메커니즘을 갖춰야 한다는 새로운 발견으로 이어졌다. 이런 깨달음의 결과가 가장 선진적인 지식경영 모델케이스로서 스칸디아를 평가받게 하고, 세계 최고의 경쟁력을 갖춘 오늘의 스칸디아를 있게 한 것이다.

지적 자본의 재발견

비단 스칸디아뿐만 아니라 최근 세계 각 분야의 초우량 기업군에는 지식관리의 선구적인 모델들이 모조리 포진해

있다. 고작 4천명의 인원으로 한해에 20억 달러가 넘는 수익을 올리고 있는 맥켄지나, 구성원들의 창의성을 가장 잘 활용하는 것으로 유명한 휴렛패커드의 경우는 지식관리의 대표적인 성공사례로 꼽힌다.

이런 회사들은 인적 자원이 어느 회사보다도 우수하다는 공통점을 보인다. 왜 그런가? 처음부터 능력이 특별히 뛰어난 사람들로만 구성되었기 때문은 물론 아니다.

예들 들어 한 자동차회사의 중국지역 프로젝트 매니저가 사내 인트라넷 시스템을 통해 기업내의 지적 자산을 어떻게 활용하는지를 살펴 보자. 그는 예전에 중국 프로젝트를 전혀 해본 경험이 없었음에도 사내 인물정보를 통해 중국 프로젝트 경험자의 자문을 얻을 수 있다. 과거의 성공사례와 실패사례를 담은 보고서도 볼 수 있고 국내외에서 발간된 중국 자동차시장에 관한 각종 논문과 저널들을 참고할 수 있다.

중요한 것은 그가 사내 네트워크와 온라인 데이터베이스를 통해 ‘꼭 필요한 시기에(Just in time), 꼭 필요한 양만큼(Just the right amount), 자신이 스스로 리더가 되어서 학습’을 할 수 있었다는 것이다. 이것을 회사연수원에 들어가 중국 마케팅에 대한 강의를 듣거나 책이나 CD-Rom을 살피는 경우와 비교해 보라. 스칸디아나 맥켄지, 휴렛패커드 등이 갖고 있는 인적 자원의 우수성은 이같은 학습조직의 운영을 통해 가능한 것이다.

학습조직으로서의 기업

결국 지식경영은 기업을 학습조직화하는데 필요한 제도
와 정보시스템, 기업문화를 갖추어나가는 일련의 프로세스라
할 수 있다. 마케팅의 경우를 예로 들어 보자.

시장내 경쟁환경의 변화를 가장 먼저 감지하는 것은 마
케팅이다. 마케팅이 획득한 정보는 네트워크시스템을 통해
기술과 생산, 조직 등 기업내 각 기능별 부문과의 상호 지
식공유 과정을 거친다. 이러한 과정을 통해 통합 조정된
새로운 이슈가 기업의 전략에 즉시 반영, 시행될 때 지식
관리의 마케팅적 기능이 실현되는 것이다.

미국의 화학 전문회사 버크먼은 세계 각지에 흩어져 있
는 기술자들이 고객의 문제를 가능한 한 신속하게 해결할
수 있도록 24시간 운영되는 기술포럼을 구축해 활용하고
있다. 또 P&G는 자사제품 마케팅의 우수사례와 노하우를,
제너럴 일렉트릭사는 고객 불만사항을, 휴렛패커드는 고객
들이 제품 사용에서 자주 직면하는 문제에 대한 해결방안
을 데이터베이스로 관리한다. 요컨대 지식의 체계화를 통
한 마케팅력의 증대는 기존 시장에서 전혀 새로운 개념의
진입장벽을 만들어내 잠재적인 경쟁자를 제압하고 경쟁우
위를 다지는 힘이 되는 것이다.

기업의 연구개발부문은 최근 들어 지식공유가 더욱 강조
되는 분야다. 의약품 부문 초우량기업들중의 하나인 메르

크는 첨단 치료 의약품 개발과 관련된 내부 및 외부의 고부가가치 지식들을 연구원들이 공유할 수 있도록 함으로써 첨단 치료 의약품 개발속도를 가속화할 수 있었다. 메르크의 연구정보시스템 안에는 특정 주제별로 주요 연구결과와 최신 정보, 주요 과학자들의 연구내용과 주제별 전문가의 이름이 수록되어 있다. 특히 연구원들에게 각자가 담당해야 하는 외부 연구기관을 선정해 외부 연구결과를 전담직원이 요약해 게시하도록 하고 있다.

모범적으로 지식경영시스템을 활용하고 있는 휴렛패커드 역시 R&D 분야를 중요한 타겟으로 잡고 있다. 휴렛 패커드 연구소 전문가들의 지식을 모아놓은 이른바 전문지식 디렉토리 코넥스(Connex)와 제품개발에 필요한 정보소스들을 일목요연하게 정리해 놓은 지식링크(Knowledge Links), 이 두가지가 휴렛패커드가 R&D 지원을 위해 운영하는 대표적인 지식관리시스템이다. 전세계 400여 사무소, 11만명의 직원들로 구성된 이 회사는 철저히 분권화된 조직으로 구성되어 있지만, 중앙집권화된 지식관리시스템을 통해 관련 정보와 지식 발굴을 위해 제각기 중복적으로 소비했던 시간과 노력을 줄이고 있는 것이다.

크라이슬러는 자동차회사 중 R&D부문의 모범적인 지식경영시스템을 구축하고 있는 회사다. 크라이슬러는 사내 다양한 부서에 제각기 보유하고 있던 엔지니어링 지식과 노하우 중 최고의 것들을 엔지니어들이 공유하도록 했다. 이를 통해 중복작업에 소요되던 시간과 노력을 줄일 수 있

었으며, 많은 엔지니어링 지식을 재사용함으로써 신차종 개발기간을 단축시킬 수 있었다.

어떤 지식을 공유해야 하는가

이상의 예에서 보듯 지식(Knowledge)은 정보(Information)와 전혀 다르다. 데이터베이스에 수많은 정보를 축적하는 것은 어려운 일이 아니지만 사용자들은 그 정보창고의 구석구석을 헤매며 시간을 낭비할 위험이 매우 높다. 인터넷이 ‘정보의 쓰레기장’이라는 비난을 받는 것과 같은 맥락이다.

지식 데이터베이스는 이런 정보창고와는 전혀 다른 개념으로 개발되고 운영되어야 한다. 우리 조직은 어떤 지식을 필요로 하는가, 그 지식은 어디에서 나오고 누가 활용할 것인가, 그 지식을 통해 실현해야 할 가치는 무엇인가 등등에 대한 명확한 규정없이 지식데이터베이스는 제기능을 발휘할 수 없다.

맥켄지의 온라인 데이터베이스에는 매년 3천여건에 달하는 중요 프로젝트를 주제별, 전문가별로 분류해 사안에 대한 접근방법과 견해 등에 관한 지식이 담겨져 있다. 맥켄지는 이런 작업을 수십년 동안 의식적으로 해 왔고, 이제는 보다 입체적인 문제까지도 이 시스템 속에 담으려 하고 있다. ‘새로운 환경 속에서의 성장전략은 무엇인가’, ‘세계화를 이끄는 힘은 무엇인가’, ‘세계화의 기회는 무엇인가’,

‘미래의 조직은 무엇인가’, ‘기업의 가치는 어디에 있는가’, ‘현 조류의 사회적 측면은 무엇인가’, 이런 질문들이 맥켄지가 지식공유시스템을 통해 새롭게 독자적인 지식을 구축하려는 분야이다. 그들은 이런 지식이 앞으로 컨설팅시장의 경쟁력을 좌우할 것임을 예견하고 있는 것이다.

결국 어느 조직에서든 필요한 지식은 이노베이션의 아이디어를 창출할 수 있는 새로운 생산능력과 시장수요에 대한 인식과 관련된 것들이다. 다시 논의를 지식의 개념으로 돌린다면, 지식은 피터 드러커의 표현대로 “일하는 방법을 개선·개발·혁신함으로써 부가가치를 높이는 것”에 다름 아니다. 각각의 조직이 갖고 있는 지식 수요는 본질상 동일한 목적에서 나온 것이라 할 수 있다.

시스템, 제도, 문화가 지식관리의 3요소

그러나 필요한 지식이 무엇인지가 드러났다고 해서 성공적인 지식관리가 이루어지는 것은 아니다. 사실은 지식관리에서 가장 중요한 것은 시스템이나 제도라기 보다는 조직 구성원의 마인드 또는 문화에 있다. 내 것을 남에게 줄 수 있다는 생각, 내 방식만 고집하지 않고 타인의 생각과 원칙, 방법을 기꺼이 이용할 줄 아는 문화, 궁극적으로는 지식은 나눔으로써 보다 고차원의 가치를 생산해 낸다는 확신이 지식관리를 성공으로 이끄는 기반이 되는 것이다.

그래서 지식관리에 성공하는 기업과 그렇지 못한 기업간

에는 현격한 문화적 격차를 발견할 수 있다. 맥켄지의 'One Firm' 의식과 휴렛패커드가 보여주는 창의적인 기풍은 이런 기업문화의 대표적인 사례이다. 정보시스템과 제도, 그리고 문화가 지식관리의 3대 요소인 것이다.