

분야별 지식경영 적용사례 분석

- 지식경영 벤치마킹 방법의 다양화 시도 -

Analysis of the adoption case for Knowledge Management

- A Trial to diversification of KM Benchmarking -

윤준수(21세기 지식경영연구소장)

Youn, Joon-Soo(21C Knowledge Management Lab)

Abstract

The purpose of this study is to find the diversification of the methodology of KM (knowledge management) Benchmarking which has been developed rapidly as a new managing paradigm all over the world for the 21th century. In particular, at the point of that it has been going to be inevitable for domestic companies to adopt and utilize a knowledge management system as the pending assignment for surviving in the 21th century, this study thus can enable them to support an adoption of KM and suggest directions for companies.

Therefore, the successful cases of KM adoption all through the world have been analyzed by this study with the classifications of the industrial fields, work-flows from the view point of learning organizations and information technologies.

As a result, the KM type bearing the specific of the respective industry has not been unrolled, and the common element in the analysis of work-flows has been found. Based on the result, it is desirable for the companies to adapt KM, extracting necessary work field for KM. Consequently speaking, they need to benchmark and adopt the KM methodology based on the extracted results.

목차

I. 개요

1. 연구 목적
2. 연구 배경
3. 주요 개념의 정의
4. 분석 방법

II. 분석내용 및 결과

1. 분석 내용
2. 분석 결과

III. 결론

• 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

21세기 경영연구소

1. 연구 목적

I. 개요

- 지식경영이 21세기의 핵심 경영기법으로 등장함에 따라 국내의 각 기업들은 지식경영의 도입을 적극적으로 추진하고 있는 현실을 고려하여,
- 각 산업 또는 업무 분야에서 지식경영을 효과적으로 도입하기 위해서는 유사 산업이나 업무 분야에서 추진 되어 온 선진사례를 분석하고 그 유형을 발굴하여, 산업별 및 분야별 지식경영 추진 전략을 수립하기 위한 기본 틀을 제시하고자 함
- 또한 현재 국내 기업들이 추진하고자 하는 지식경영의 도입 및 활용을 현실적으로 지원하고 그 성공적 수행을 위한 기본 방향 및 진단의 프레임워크를 제공할 뿐 아니라,
- 특히 지식경영 추진에 있어 중요한 요소로 등장하고 있는 선진사례의 벤치마킹 방법론 및 핵심적 분석관점의 다양화를 도모하고자 함

• 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

21세기 경영연구소

2. 연구 배경

1. 개요

- 지식경영의 범 세계적 확산과 그 중요성 증대
- 선진 국가들은 이미 '90년대 초반부터 21세기를 '지식사회'로 규정하고 이에 대한 대응방안을 모색해 왔음
- 인터넷을 축으로 하는 정보통신 기술의 발전으로 인한 정보의 과잉공급 현상 심화와 더불어 정보회소성의 감소에 따라 정보사회 패러다임을 유지해 온 정보가치론이 설득력을 상실함과 동시에 붕괴 위험에 직면
 - 특히 정보의 과잉공급은 정보처리 및 가공비용의 급격한 상승과 더불어 정보기파 현상의 심화, 정보 공해론의 등장 등을 유발하고 있음
 - 따라서 정보 중에서 실질적으로 활용되어 부가가치를 발생시킬 수 있는 고부가가치 정보, 즉 지식의 발굴 및 활용이 지식사회의 핵심요소로 등장하였으며, 이는 '정보의 지식화 현상'의 등장 및 확대를 꾀결됨

본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

1999년 4월
21세기 지식경영연구소

-3-

1. 개요

- 이러한 정보의 지식화에 기반한 지식경영은 국가, 기업, 개인에 이르기 까지 폭 넓게 확산 되어가고 있으며, 특히 기업은 경쟁환경의 심화와 더불어 경쟁력의 원천으로서 '지식'을 확보하기 위한 지식경영의 도입이 당면과제로 등장하고 있는 실정임
- 따라서 각 기업은 지식경영을 효율적이고 성공적으로 수행하기 위한 방법의 모색에 역점을 기울이고 있으며, 이는 유사 산업이나 업무 영역에 있어 지식경영 도입사례에 대한 과학적 분석과 접근 방법의 도출을 요구하고 있음

본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

1999년 4월
21세기 지식경영연구소

-4-

3. 주요 개념의 정의

I. 개요

□ 지식 :

세계에 대한 다양한 정보 중에서 부가가치를 창출할 수 있는 것으로서, 필요 시 언제나 사용 가능한 형태로 체계화되고 조직화된 정보이며, 기업이나 조직, 개인 등의 특정 목적에 따라 가치가 있다고 판단된 것

□ 지식경영 :

지식경영이란 기업이나 조직, 개인이 지니고 있는 지적자산, 즉 가치로 전환할 수 있는 지식을 활용하여 특정한 목적과 의도에 따라 원하는 부가가치를 창출하기 위한 모든 지식활동을 의미하는 것

□ 정보의 지식화 :

과잉 공급되고 있는 정보 중에서 현실적으로 활용가치를 지니고 있는 지식을 발굴하기 위해 선별하는 전 과정 및 그 과정의 결과를 포함 함

4. 분석방법

I. 개요

□ 일반적으로 지식경영 사례를 분석하기 위한 접근 방법은 (학습) 조직의 관점과 정보기술(IT)분야의 두 가지 관점이 주류를 이루고 있음

□ (e.g.) 지식경영 사례연구의 주요관점

- 학습조직의 관점을 갖고 경영을 하고 있는가?
- 지식순환 과정을 위하여 정보기술을 어느 정도나 활용하고 있는가?
- 학습조직과 정보기술을 결합하여 지식의 순환과정을 어느 정도로 원활하게 유지하고 있는가?

(이건창, '지식경영의 전략 프레임워크', 삼성경제연구소, 연구보고서, 1999. 4)

□ 한편 현재 국내 기업들이 추진하고자 하는 지식경영의 도입을 실질적으로 지원하기 위해서는 산업별 또는 업무 분야별 접근방법 및 그 관점이 제공되어야 할 것으로 판단되며, 이 연구는 이를 위해 산업별, 주요 업무 영역별 분석을 병행하여 추진함

I. 개요

- 산업별 접근 : 표준 산업분류표에 따른 접근을 기본으로 하되, 현실적으로 파악 가능한 기업의 지식경영사례를 중심으로 실시
- 주요 업무별 접근 : 현재 나타난 주요 기업의 지식경영 사례를 주요 업무영역 및 기능 중심으로 분류하고 분석함
- 주요 분석 내용
 - 이 연구에서 산업별 또는 업무별 분석을 시도하는 것은 각 산업/업무별로 그 특성을 반영하는 특정 지식경영의 유형이 존재하는 것을 파악하고 그 유형을 분류하여 체계화
- 분석 대상 기업의 선정
 - 주요 분석대상 기업은 지식경영의 성공적인 사례로 발표된 국내외의 기업을 선정하여 분류하였음
 - 단, 주요 업무별 분류는 한 기업이 여러 분야의 업무에 중복될 수 있음

• 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

1998년 4월
21세기 지식경영연구소

- 7 -

I. 개요

□ 산업별/업무별 접근 방법 사례 (David Coleman)

- KM 도입이 적절한 산업 및 업무 영역
 - 산업 : 제약, 금융서비스, 하이테크 산업, 텔레 커뮤니케이션 산업(4분야)
 - 업무 : 판매 및 마케팅, R & D, 고객 서비스 및 지원(3영역)
- 선정 이유
 - 위의 각 산업 분야는 엄청난 경쟁상태에 놓여 있기 때문에, 여하한 경쟁력 우위라도 엄청난 가치를 지니게 됨
 - 위의 각 직무 영역의 업무를 성공적으로 수행하기 위해서는 엄청난 양의 지식을 전환해야 함
 - 각 직무 영역은 지식경영을 통해 분명한 경제적 이익을 창출할 수 있음

• 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

1998년 4월
21세기 지식경영연구소

- 8 -

1. 분석내용 : 산업별 분류

II. 분석 및 결과

산업별 분류

산업	업체
정보통신	휴렛팩커드, 엔아이크로스시스템즈, 삼성전기, LG전자, SK하이닉스, 아미컴소프트, WII-data
금융	First Union National Bank, 신한은행, 신한투자증권, 스코티아
제약	프루토다임, 한국한진, 21세기약품
석유, 화학	세브론, 단우케미칼, 태산, 삼진화학공업, LG화학, British Petroleum
제조	스탈케이스, 가오, LG정밀, 엔터스, KAO, Chuganul Steel
유통, 운송	브리타시 에어웨임, Korea, 스트림라인, 아모요기도
기타	엘머, 유플, 김스칼텍, 대우, 3M, LG화학, 동원산업, SK물산

* 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

21년 9월 9일

II. 분석 및 결과

업체	주요 지식강일 내용	분석 결과
휴렛팩커드	•정보기술을 활용한 트레이너 개사관, 전문가 네트워크, 달리 데이터베이스 구축	<ul style="list-style-type: none"> •최선의 정보 기술을 활용 •직원들의 능력개발에 초점을 맞춘
엔아이크로스시스템즈	•기업 인트라넷을 활용한 원격교육 시스템인 SunTAM의 개발	
실리콘그래픽스	•고객과의 학습관계를 형성하여 고객이 원하는 제품을 적시에 공급 •동대고객을 선정하고 상호작용을 촉진하기 위한 IT의 적극적인 활용	
후지쯔	•실시간 정보공유가 가능하도록 생성된 정보를 그대로 등록시키도록 함 •모바일 컴퓨터를 지급하고 정보공유에 적극적인 부서에 인센티브 제공	
Telna	•스웨덴 헬러를 기업으로 이 기업은 1990년부터 안직자원에 투자한 비용을 대차대표에서 보여주며 이익과 손실도 시각화해서 제공	
마이크로소프트	•업무에 필요한 직원들의 능력 프로젝트를 개발하는 SPUD(Skills Planning and Development)개발	
WII-data	•유럽에서 가장 빠르게 성장하고 있으며, 가장 이윤을 많이 내는 IT 기업 •전략과 비 재정적 지표를 연결시키는 데 있어서 선구자적 역할을 하였으며 무형 자선에 대한 광범위한 보고서를 출간	

* 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

21년 9월 9일

II. 분석 및 결과

	업체	주요 지식경영 내용	분석 결과
금융	First Union National Bank	<ul style="list-style-type: none"> 기존 고객 및 잠재 고객에게 번거로운 이사를 도와줌으로써 수익을 높이고 고객충성도를 향상시킴 이사를 하려는 고객에게 번거로운 절차 없이 은행속에서 구좌를 옮겨주거나 금융 상담을 해주고, 적절한 비용에서 전화, 가스 시설 설치를 도움 예정 한때 이사한 고객의 80% 정도를 잃었으나 재래식 서비스 실시 후 고객이탈율을 최소화 할 수 있었음 	<ul style="list-style-type: none"> 공통 사항 없음
	씨티뱅크	<ul style="list-style-type: none"> 수많은 국가에 있는 직원들에게 효율적으로 중요한 비즈니스 정보제공의 필요성 제거(연세, 팩스, 전화, 직접방문 등의 기존 방식은 시간과 비용의 낭비를 초래) 비용 및 시간을 절약하면서 전세계 어디서나 쉽고 빠르게 이용할 수 있는 문서관리시스템 구축 정보의 실시간 공유가 가능해졌고 시간 및 비용 절감 	
	대원투자신탁	<ul style="list-style-type: none"> 기존 시스템을 지식관리시스템으로 연동해서 활용 각종 자격증 제도를 도입하고 시행하여 직원들의 학습의욕 고취 '대우 지식안 제도'를 도입하고 각종 인센티브 부여 	
	스칸디아	<ul style="list-style-type: none"> 기업 내 지식자산을 평가하는 모델을 개발하고 세계 최초로 지식 자본(Intellectual Capital)에 대한 연중 보고서 부록을 출간 기업의 지식자산을 평가하여 새로운 기업 평가 모델 개발 	

• 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

21세기 지식경영연구소

II. 분석 및 결과

	업체	주요 지식경영 내용	분석 결과
제약	프로토다임	<ul style="list-style-type: none"> 신약 개발 과정의 단축 및 비용 효율성 극대화 방안이 필요 연구개발비용을 제외한 모든 분야를 아웃소싱과 정보기술의 적극적 활용 최소의 인원으로 기존 신약 개발기간을 30-40% 절감효과 창출 및 비용절감 효과 	<ul style="list-style-type: none"> 프로토다임과 그락소는 신약 개발 기간 및 비용을 절감하기 위해 가상 연구실 개념을 활용하였다는 공통점이 있음
	한국한신	<ul style="list-style-type: none"> 영업직원의 유용한 현장지식 공유 전자메일 시스템으로 구성된 지식창고 구축과 고객과의 학습관계 형성 IMF상황하에서도 기록적인 매출 신장 기록 	
	Glaxo Wellcome	<ul style="list-style-type: none"> 신속하고 성공적인 신약 개발을 목표로 연구개발부문에 지식경영 도입 연구자들의 수많은 시행착오를 통해 얻게 되는 화학적 배합물에 대한 방대한 양의 지식을 관리 및 공유 	

• 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

21세기 지식경영연구소

II. 분석 및 결과

	업체	주요 지식경영 내용	분석 결과
석유, 화학	에브론	<ul style="list-style-type: none"> • 선도적인 시장점유율 확보를 위해 기업지식의 적극적 활용 • 테스트 프랙티스 공유 • 정보기술의 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 에브론과 엑손은 테스트프랙티스를 공유하여 막대한 비용절감 효과 창출 (플랜트별로 같은 공정이 진행되었기에 큰 성과를 거둘 수 있었음)
	다우케미칼	<ul style="list-style-type: none"> • 자사의 지식자산 중 하나인 특허를 효율적으로 관리함으로써 비용절감 효과 및 막대한 이윤 창출 • 지식자산 평가 모델 개발 	
	엑손	<ul style="list-style-type: none"> • 각 플랜트 중에서 운영 관련 테스트 프랙티스를 전 플랜트에 적용 • 전문가 그룹의 통상화를 통해 지식공유문화 확산사항으로써 생산성 증가 	
	삼성종합화학	<ul style="list-style-type: none"> • 영업직원이 현장에서 습득한 시장정보를 연구소와 생산라인 직원들과 공유 • 개선과제 관리시스템이라는 정보시스템 구축 	
	LG 필렉스	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 유연성과 고객만족도를 향상 시키기 위한 전략 수립 • 정보공유에 필요한 인프라 구축 및 성과지표 개발 	
British Petroleum	<ul style="list-style-type: none"> • 단순 정보 제공보다는 조직의 일찍이 전달에 초점 • 화상회의, 멀티미디어 등의 정보기술을 활용한 커뮤니케이션 네트워크 구축 		

본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

(PART 9)

21세기 지식경영연구소

II. 분석 및 결과

	업체	주요 지식경영 내용	분석 결과
제조	스틸케이스	<ul style="list-style-type: none"> • 산학협동을 통한 신기술의 제품개발 • 지식생태를 구축하고 고객과의 학습관계 형성 	<ul style="list-style-type: none"> • 공동사업 있음
	가오(일본 화학제품 제조)	<ul style="list-style-type: none"> • 다국적 기업의 시장진입으로 경쟁이 더욱 치열해져서 원가절감을 실현하고 조직 전체의 창조성 실현 필요 • 생산차원을 넘어 전사적 창의성 혁명(TBC Total Creative Revolution)으로 확대 	
	LG 정밀	<ul style="list-style-type: none"> • 조직원 각자의 능력을 배양하기 위해 학습조직을 도입하고 정보기술활용(인트라넷) • 현장지식창고를 구축하고 여의 적극적 활용을 위한 지식 마일리지 제도 도입 	
	켄더슨	<ul style="list-style-type: none"> • 고객과의 상호작용을 강화하기 위한 '지식의 창'시스템 구축 • 건설업자 및 도매업자와 장기적인 학습관계 형성 	
	KAO(미국 기술제조 업체)	<ul style="list-style-type: none"> • 상호 기능적 고객지원팀의 하나로 판매조직을 재구축 • 직원들의 능력개발을 위해 상당한 교육훈련 필요 • 전문적 교육 콘텐츠 제작 및 교육 	
	Chaparral Steel (스쿠모 철강회사)	<ul style="list-style-type: none"> • 위계구조의 단순화, 폭넓은 교육, 생산직원들의 고객 접촉 의무화, 여해 대한 보상 등을 도입하여 일개 평균 1톤 당 소비 노동시간을 최대 1/2로 단축시킬 수 있었음 	

본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

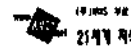
(PART 9)

21세기 지식경영연구소

II. 분석 및 결과

	업체	주요 지식경영 내용	분석 결과
유통과 운송	브리타스 에어웨이즈	<ul style="list-style-type: none"> 정보기술을 활용하여 단골고객에 대한 맞춤형 서비스를 제공 공급망체연을 구축하여 비용 절감 효과 달성 	<ul style="list-style-type: none"> 고객의 편의를 최대한 제공함 맞춤 서비스를 하기 위해 정보기술의 적극적인 활용
	레딕스	<ul style="list-style-type: none"> 전자상거래 솔루션인 비추업오더를 통해 고객 수익성을 정확히 파악할 수 있었고 이를 통한 차별화 된 서비스 제공 	
	스트링라인	<ul style="list-style-type: none"> 고객에게 시간적 여유를 제공하는 소일 대원 서비스 업체 비즈니스 과정은 고객과의 상호작용을 통해 학습된 고객지식의 활용을 통해 이루어짐 	
	이토요카도	<ul style="list-style-type: none"> 수퍼 및 편의점 등을 소유한 일본 최대의 유통 업체 업무혁신의 방향을 효율적이 아닌 무가가치 창출로 변경 협력 업체와의 지식공유를 통해 신상품 개발 	

• 본 내용의 무단 전재, 복사할 권한

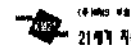


21세기 지식경영연구소

II. 분석 및 결과

	업체	주요 지식경영 내용	분석 결과
기타	얼텍	<ul style="list-style-type: none"> 사람과 정보기술을 활용해 고객의 요구에 최선의 해결책 제시 	<ul style="list-style-type: none"> 공통사항 없음
	뉴콤	<ul style="list-style-type: none"> 전문가들을 연계한 얼텍 연구 	
	리츠칼텐	<ul style="list-style-type: none"> 한 번 방문한 고객이 재방문 시 맞춤 서비스 제공 	
	대우	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌 네트워크를 구축해 분산된 지식과 정보의 공유 	
	3M	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영 문화를 형성하고 제도적 지원 실시 	
	메니콤	<ul style="list-style-type: none"> 전세계 판매 정보를 통한 신제품 개발 	
	대원산업	<ul style="list-style-type: none"> 건설 현장의 베스트 프랙티스를 공유하여 생산성 향상 	
	SK 텔레콤	<ul style="list-style-type: none"> 정보공유 활성화를 위한 플랫폼 조직 구축 	

• 본 내용의 무단 전재, 복사할 권한



21세기 지식경영연구소

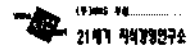
1. 분석내용 : 업무별 분류

II. 분석 및 결과

업무별 분류

업무	업체
마케팅	스칸디아, 에코리, 인크인선, 유진, 스텔리아스
연구개발	스칸디아, 에코리, 인크인선, 유진, 스텔리아스
교육	스칸디아, 에코리, 인크인선, 유진, 스텔리아스, 마이크로소프트, 스텔리아스
고객서비스 및 지원	스칸디아, 에코리, 인크인선, 유진, 스텔리아스, 브리티시 에어웨이즈, 마이크로소프트, 인크인선
지식기반구축	스칸디아, 에코리, 인크인선, 유진, 스텔리아스, Shell/Petroleum

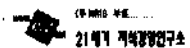
본 내용의 무단 전재, 복사를 금함



II. 분석 및 결과

	업체	주요 지식경영 내용	공통점
전략 과 정책	스칸디아	<ul style="list-style-type: none"> 스칸디아 내비게이터로 잘 알려진 조직 내 지식자산 평가 모델 개발 스웨덴 보험회사로 지식 자본에 대한 연중 보고서를 출간 조직의 지식자산에 대한 효율적인 투자 및 조정을 통해 기업 가치를 증대시키고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> 무형자산을 측정하고 이를 계량화하여 주주 및 투자자에게 제공함 기업의 핵심 자산은 눈에 보이지 않는 무형자산임을 인식하고 여의 국제화 방안을 통한 기업 가치 향상 조직 전반에 걸친 무형 자산 평가를 통해 전략 및 정책 수립
	Wm-data	<ul style="list-style-type: none"> 무형 자산에 대한 종합적인 보고서를 출간 전략과 비 재정적 지표를 연결시키는 데 있어서 선구자적 역할 	
	Telia	<ul style="list-style-type: none"> 인적자원에 대한 투자 성과를 대차대표성에 제시하여 무형자산으로서의 인적자원에 대한 인식 전환에 기여 	

본 내용의 무단 전재, 복사를 금함



II. 분석 및 결과

	업체	주요 지식경영 내용	공통점
마케팅	유펜트 락키드	<ul style="list-style-type: none"> • 딜러들을 지원하기 위한 딜러 데이터베이스 구축 • 판매정보검색 시스템을 도입해 시간과 비용 절감 	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅 활동을 공유하고 지원해주는 시스템 구축 • 특히 일대일마케팅을 지원해 줄 수 있는 고비용의 정보 기술을 활용하면서도 그 투자 비용을 곧 회수할 수 있을 만큼의 이익 실현 • 웹거리에서도 정보 이용이 가능한 시스템 구축
	앤더슨	<ul style="list-style-type: none"> • 고객과의 상호작용을 강화하기 위한 지식의 향 시스템 구축 • 전설업자나 도매업자 등과의 장기적인 학습관계 구축 	
	한국건설	<ul style="list-style-type: none"> • 영업사원의 현장지식 공유를 통한 영업이익의 극대화 	
	후지프	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 영업사례를 공유해서 매출 증대 • 영업사원들에게 모바일 컴퓨터 자금 및 문서관리의 표준화 	
	스틸케이스	<ul style="list-style-type: none"> • 정보통신 기술을 활용한 다양한 교육 콘텐츠를 자사의 딜러도 이용할 수 있도록 하여 영업 기회 확대 	

• 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

1998년 9월
21세기 지능경영연구소

II. 분석 및 결과

적용업무	업체	내용	공통점
연구개발	다우케미칼	<ul style="list-style-type: none"> • 기술 선도기업인 자사의 핵심 지식엔 특허를 평가하고 관리하여 막대한 이윤 창출 	<ul style="list-style-type: none"> • 업계 선두를 유지하기 위해 연구개발 분야의 지식활성화에 초점을 맞춤 • 기존 연구개발 시스템에 만족하지 않고 네트워크를 활용한 가상 연구실 개념 도입 • 내/외부 전문가의 적극적인 활용, 핵심 기술 분야를 제외한 아웃소싱 등 작업의 효율성과 시간/비용 절감효과를 보면서도 충분한 연구개발 성과 달성
	유펜트 락키드	<ul style="list-style-type: none"> • 사내 전문가들을 신속하게 찾을 수 있도록 전문가 네트워크 구축 및 인센티브 도입 	
	Glaxo Wellcome	<ul style="list-style-type: none"> • 신속한 신약개발을 목적으로 연구자들의 연구개발과 관련된 지식을 관리 및 공유 	
	스틸케이스	<ul style="list-style-type: none"> • 신개념의 제품 개발 및 디자인을 위해서 산학협동의 연구 체계 도입 	
	프로노다임	<ul style="list-style-type: none"> • 신약개발에 필요한 최소의 인원으로 연구개발에만 전념하고 모든 과정을 아웃소싱하고 정보기술을 활용함으로써 개발기간 단축 및 비용 절감 	
	듀폰	<ul style="list-style-type: none"> • 전문가들을 상호 연계한 가상 협력 연구의 진행 • 가상연구실 개념을 도입 	
	벌리	<ul style="list-style-type: none"> • 전문가 네트워크를 구축하고 고객이 원하는 분야의 전문가와 상담할 수 있는 서비스 제공 • 급변하는 기술 변화를 미리 알려주는 기술변화 알림서비스 제공 	

• 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

1998년 9월
21세기 지능경영연구소

II. 분석 및 결과

적용업무	업체	내용	공통점
교육	벤 마이크로 시스템즈	• 영업사원이 시간과 장소에 구애받지 않고 학습할 수 있는 시스템 및 콘텐츠 구축	<ul style="list-style-type: none"> • 지식경쟁을 일반적으로 두 개의 관점으로 볼 때 학습조직과 정보기술의 활용 측면이라고 볼 수 있음 • 교육훈련은 학습조직 구현에 필수적인 요소 • 기존 강의실 교육의 비효율성을 제고하고 정보기술의 효율적인 사용을 통한 능동적인 교육
	KAO	• 조직 차원의 효율적 활용을 위하여 상호기능성을 구성하고 핵심지식을 전달하기 위한 교육 콘텐츠 구축	
	휴넷백커드	• 사내 교육훈련자들의 전문 지식을 공유하기 위한 훈련자 게시판 구축	
	마이크로소프트	• 직원들의 업무 능력을 평가하는 단계별 모델을 개발하고 각각의 단계에서 필요한 교육 제공	
	스틸케이스	• 직원과 간부들의 왕성한 학습의욕을 충족시킬 수 있도록 원격 교육 채널 구축	
	세티뱅크	• 전세계에 분산되어 있는 직원들에게 실시간 정보 공유가 가능한 문서관리 시스템 구축	

• 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

-21-



21년 4월 28일

II. 분석 및 결과

적용업무	업체	내용	공통점
고객 서비스 및 지원	델타	• 고객의 요구를 정확히 파악해 고객에게 진정으로 도움이 되는 다양한 정보제공서비스 개발	<ul style="list-style-type: none"> • 지식경쟁의 최대 수혜자는 고객이라고 볼 수 있음 • 지식경쟁 선진기업은 고객의 요구를 정확히 파악하고 이에 맞는 서비스를 제공 • 고객과의 학습관계를 향상할 수 있는 시스템을 구축하고 이에 기반한 사업을 영위하고 있으며 고객과 끊임없는 상호작용을 통해 제품 개발 및 각종 서비스에 반영하고 있음
	살리온 그래픽스	• 동대고객을 선정하고 신제품 개발에 적극 적용	
	스도컴퍼먼	• 고객의 요구를 파악, 분석하여 고객에게 일대일 맞춤 소싱 대응 서비스 제공	
	세네콤	• 판매소에서 매일 올라오는 자료를 CAD(computer aided design)와 CIM(computer integrated manufacturing)을 이용하여 통합한 후 컴퓨터 디자인에 적용	
	GE	• 1982년부터 고객의 물산사항을 데이터베이스화하여 최적의 솔루션 제공	
	리츠칼콘	• 모든 직원들은 개인적으로 만나는 고객에 대한 정보를 카드에 기입한 후 그 고객이 다시 방문했을 때 고객 맞춤 서비스 제공	
	브리타시 에어택이즈	• 정보기술을 활용하여 단골 고객에 대해 차별화 된 서비스를 제공	
	F.U.N.B	• 고객 미션을 도움으로써 고객 어려움을 방지 및 고객만족 실현	
이도요카도	• 고객사와의 지식공유를 통한 신상품 개발		

• 본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

-22-



21년 4월 28일

II. 분석 및 결과

직종업무	업체	내 용	공통점
지식기반 구축(창조, 공유, 활용)	3M	<ul style="list-style-type: none"> 문화적 측면의 지식경영 접근 및 고용보장으로 지식공유에 대한 신뢰형성 지식공유 문화 구축을 위해 지식 연계 장려 프로그램 도입 	<ul style="list-style-type: none"> 국내 기업들은 지식경영을 도입할 때 지식을 창출하고 공유하고 활용할 수 있는 측면의 접근이 많음 지식경영 활성화를 위한 지원(지식 기어도에 따른 평가 및 인센티브 제도 도입) 지식공유 문화의 형성
	대림산업	<ul style="list-style-type: none"> 사내 그룹웨어 지식창고 구축 지식공유 활동에 대한 평가를 통해 인센티브 제공 및 연사고과 반영 	
	에브론	<ul style="list-style-type: none"> 작업과정에서 발생하는 베스트 프랙티스 공유 지식공유를 위한 정보기술의 활용(데이터베이스를 활용한 인트라넷) 	
	대우	<ul style="list-style-type: none"> 정보기술을 이용해 본사와 해외사업장을 연결하는 글로벌 네트워크 구축 지식공유 문화를 바이어와 협력사까지 확대 	
	LG 장밀	<ul style="list-style-type: none"> 학습조직 구축 및 지식마일리지 제도 도입 지식공유를 위한 지식창고 구축 	
	SK 텔레콤	<ul style="list-style-type: none"> 인트라넷을 이용한 지식관리시스템 구축과 전담조직 구성 사내에 축적된 기술이나 지식을 활용해 벤처비즈니스로 발전 수직적 조직체계를 수평적으로 전환 	
	British Petroleum	<ul style="list-style-type: none"> 정보기술을 활용한 조직 내 커뮤니케이션 네트워크 구축 	

본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

21세기 지식경영연구소

- 23 -

2. 분석결과

II. 분석 및 결과

- 지식경영 선진사례로 발표된 기업들을 산업별로 분류하여 분석한 결과 산업별 특성을 반영한 특정 지식경영 유형은 발견되지 않음
- 한편, 업무별 특성을 반영한 유형화는 가능하며, 앞서 David Coleman이 제시한 세 가지의 직무 영역(판매 및 마케팅, R & D, 고객서비스 지원)보다 더욱 세분화하여 카테고리화 할 수 있음
- 이는 특정 업무 영역에서 지식경영을 도입하고 활용하기 위한 핵심 분석 관점과 방향성 제시에 유용하게 활용할 수 있을 것으로 판단됨

본 내용의 무단 전재, 복사를 금함

21세기 지식경영연구소

- 24 -

III. 결론

- 현재 국내에서 추진되고 있는 지식경영은 특정 분야의 업무와 직결된 구체적인 내용이기 보다는 지식경영 기반구축을 위한 시도가 많음
 - 이는 지식경영의 도입기에 있어 필연적으로 나타나는 현상이라고 할 수 있으나, 현실적으로 활용 가능한 지식경영의 도입에 따르는 시간과 비용이라는 측면에서 부정적인 영향을 미침
 - 이에 비해 미국, 유럽 등의 선진 기업들은 KMS를 적극적으로 활용하고 있을 뿐 아니라, 특정 업무별 지식경영 도입을 통한 가시적 효과의 창출을 앞당기고 있음
- 따라서 국내 기업의 지식경영 도입은
 - 각 기업이 지니고 있는 지식경영 도입의 요구사항(Needs)을 정확히 파악(특히 특정 업무 영역별로 세분화 하여 접근)하고,
 - 이에 따른 선진 기업들의 사례를 벤치마킹하고 그 시사점을 도출하여,
 - 지식경영의 효과를 극대화 할 수 있는 분야에 집중하여 추진하는 전략을 구사해야 함