

지식경영 발전 단계별 전략 모델

: Microsoft의 KM Landscape 모델을 중심으로

남상조 (목원대 경영정보학과) namsz@mokwon.ac.kr

요 약

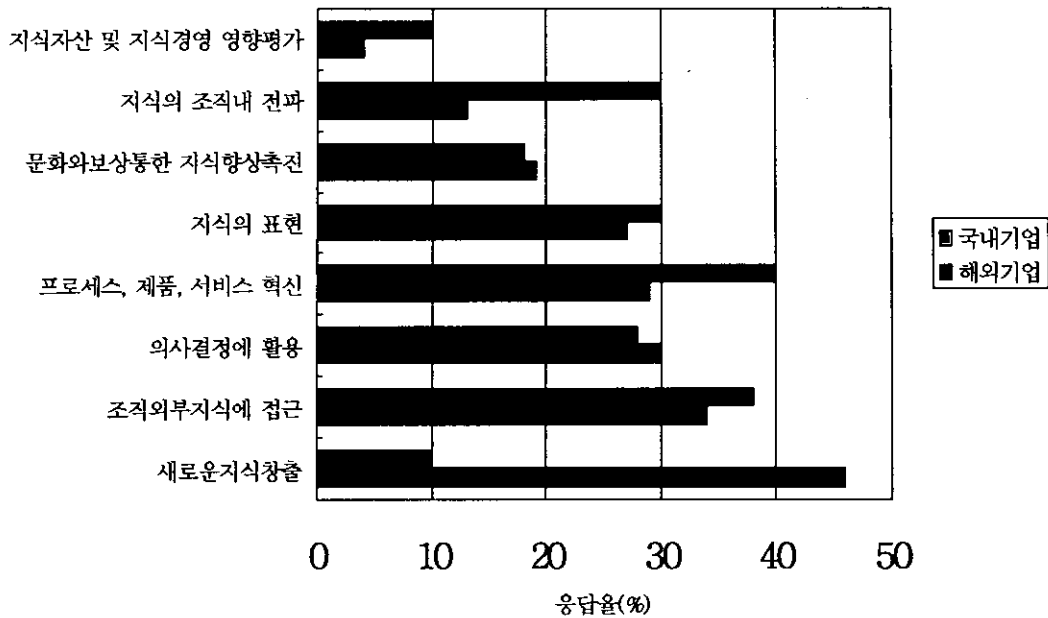
오늘날의 정보화사회에서 지식의 가치와 중요성이 크게 부각되면서 국내의 기업들 뿐 아니라 정부조직에 이르기까지 지식경영의 도입이 가시화하고 있다. Microsoft사에서는 Knowledge Management Landscape 모델을 개발하여 지식경영을 구현하고자 하는 조직의 실제 지식경영 활동 현황 진단을 할 수 있는 잣대를 제시하고 있다. 본 논문에서는 Microsoft사의 KM Landscape 모델을 소개하고 이에서 제시하는 지식경영 발전 단계별 전략 모델을 소개하고자 한다.

1. 머리말

선진국들은 1990년대 초반부터 지식을 기업 자원의 하나로 인식하게 되었는데[2][7][8] Microsoft사, Netscape사, Amazon 등의 기업가치가 재무적 자산에 기인한 부분보다 지식의 가치에 기인한 부분이 훨씬 압도한다는 사실이 부각되고 있는 것에서도 알 수 있다.[9] 또한 OECD 주요국 GDP의 50%가 지식에 기반을 둔 것으로 추정되고 있으며 지식경영을 위한 투자가 1998년 15억 달러, 1999년 26.3억 달러, 2000년 37억 달러이며 2002년에는 50억 달러에 달할 것으로 추정되고 아시아시장은 전체의 5%¹⁾에 달할 것으로 추정되고 있다. 한편 Fortune 100대 기업 중 60%가 정형화된 지식경영 프로그램 보유하고 있다는 조사가 American Productivity & Quality Center와 Arther Anderson의 지식경영 선도기업 벤치마킹 및 결과 발표에서 나타나고 있다. 국내에서는 1996년 이후 개념이 본격적으로 도입되었고 IMF 이후 관심이 고조되었다. 국내에서는 특히 SI 업체의 선도적인 지식경영 도입이 두드러지며 LG-EDS의 Smart Office내의 Knowledge Management[3] 삼성 SDS의 ARISAM, Kwave[5] 및 SK C&C의 SK-Knowledge Net[4] 등을 들 수 있다. 한편 일반 기업체의 지식경영 도입은 포항제철[6], 현대산업개발, 39쇼핑 등을 들 수 있으나 아직 지식경영의 명확한 체제를 갖춘 기업은 그리 많지 않은 실정이다. 반면, 공공기관, 출연기관, 정부 기관의 지식경영이 1999년도부터 가시화되었는데 한국지역난방공사, 철도청, 국세청, 공정거래위원회, 기획예산처, 특허청 등이 지식경영을 선포하고 도입에 노력을 기울이고 있다.[1] Ruggles와 Ernst & Young의 Center for Business Innovation에서 미국과 유럽의 기업에 대해 1997년 설문한 결과와 권태형의 국내 40개회사 지식경영 활동 실태 설문 결과의 결과는 아래의 <그림-1>과 같다.

이 그림의 시사점은 지식 전파, 프로세스나 서비스 개선을 위한 국내의 지식 활동은 국외보다 활발하나 새로운 지식창출 활동이 매우 미약하다는 것이며 해외기업의 경우는 새로운 지식창출 활동이 가장 활발하다는 점이다.

1) (H/W제외, DataQuest, 1998)



<그림-1> 국내외 기업의 지식경영 활동 설문 결과²⁾

이렇듯 지식경영 활동이 국내 기업이나 공공기관에서도 나름대로 이루어지고 있는데 과연 지식경영의 수준은 어느 단계에 있는지를 명확하게 진단하고 천명할 수 있는 잣대는 인식이 부족한 상태이다. 그런데 Microsoft사에서는 Knowledge Management Landscape 모델이라는 지식경영 활동 현황 진단 모델을 개발하고 이를 바탕으로 IT Advisor for Knowledge Management라는 진단 도구를 제공하고 있다. 따라서 본 논문에서는 Microsoft사의 Knowledge Management Landscape 모델을 소개하고 이에서 제시하는 지식경영 발전 단계별 전략 모델을 소개하고자 한다. 이 지식경영 발전 단계별 전략 모델은 지식경영을 추진하는 조직이 현 진단 단계에서 보다 발전된 단계로 전환하려면 어떠한 지식경영 요소가 어떻게 변모해야 하는지를 제시하고자 하는 목적을 갖고 있다.

II. Microsoft사의 Knowledge Management Landscape 모델

1. 모델에서의 진단 방법론

1.1 진단 방법론

조직의 지식 경영 효과성을 측정하는 방법으로 people, process & technology, business relationship의 세 가지 영역내의 20개 소분류 속에 77개의 문항이 분포되어 있고 각 문항은 구체적인 현상을 기술하고 이에 대한 답변을 4가지 계층적 평가 항목으로 구성되어 있다. 이 4가지 계층적 평가 항목에 대한 답을 바탕으로 20개의 소분류에 대한 수준을 평가하고 이를 종합하여 지식경영 활동 현황을 진단한다.

2) 권태형, 지식경영학술심포지움, 1999

1.2 지식경영 활동 단계

1.2.1 무지(Unaware)

지식과 그 경험이 거의 없으며 지식관리는 무관하거나 요원하게 느낀다. 조직에서의 인식은 지식에 대하여 경쟁력의 원천으로서의 가치를 부여치 않는다.

1.2.2 임의시작(Random Initiation)

상당수의 조직원이 자신의 흥미와 노력으로 지식경영에 열중하고 있으나 그들의 노력에 장려나 방향제시는 없다. 따라서 조직은 지식경영 경험과 기술이 적고 우연의 형태를 띠고 있다.

1.2.3 받아들임(Acceptance)

지식경영으로 상당한 성공을 거두고 있다. 지식경영 개념에 대한 신뢰가 조직원 상당수에 확산되어 있으며 개인의 노력을 통하여 시범적으로 드러나는 능력의 전반적인 도출을 위하여 지도력 발휘되고 있다.

1.2.4 효율성개발(Building Efficiency)

지식관리도구와 기술을 업무 효율을 높이는 데 사용하며 잘 알려진 프로세스에 비용 절감을 위해 사용하고 있다. 제한된 경영지원과 함께 표준화 작업 및 정보 아키텍처 구축이 시작되고 있다.

1.2.5 통제된실험(Controlled Experimentation)

비용 절감을 위한 지식경영 형태에서 업무 프로세스 효과성을 높이기 위한 방법을 모색하고 있으며 조직이 보유한 지적자산에 대한 중요성을 인지하고 있다.

1.2.6 효과성 적용(Adopting for Effectiveness)

업무 프로세스에 가치를 부여하는 방법을 실험을 통해 학습하고 있다. 지식경영이 폭넓게 적용되고 틀이 사용된다. 공식적인 지식경영 프로그램이 적용되며, CKO(Chief Knowledge Officer) 활동이 활발하다. 현재 대부분의 조직이 도달한 가장 최선의 단계에 해당한다고 볼 수 있다.

1.2.7 성장중점(Focused on Growth)

지식경영이 크게 발달하여 있고, 리더들은 새 비즈니스를 개발하고 부가가치를 창조하는데 중점을 두고 있다. 조직보다 고객이 중심이 되며 지식경영 도구와 기술을 활용하여 새로운 프로세스를 창조한다. 이 상태의 조직의 특징은 완벽한 가치 사슬을 창조하는데 지식경영을 활용하는 것이라고 할 수 있다.

1.2.8 리더(Leading)

이 단계는 매우 드물며 조그만 조직에서나 가끔 발견된다. 지식자산의 창출이 붐을 이루고 지식경영 도구와 기술이 만연되어 있다. 조직 구조도 개방적이고 가상조직을 창조하기도 하고 외부와 끊임없이 지식을 교환한다.

2. 모델에서의 단계 배정

2.1 판정 기준

모델에서는 people, processes and technology, business relationship management 3영역에 속해 있는 각기 6, 8, 6개의 총 20개의 소분류 속에 속해 있는 77개의 문항에 대한 poor(1점), fair(2점), good(3점), excellent(4점)라는 4가지의 답변 결과의 평균에 따라 20개 소분류 영역의 상태를 poor, fair, good, excellent의 4가지 계층으로 판정한다. 판정은 예를 들어 processes and technology 영역의 KM capabilities 소분류 항목에 있는 3개의 질문 들 중에서 1개의 good과 1개의 fair, 1개의 poor라는 답이 나오면 KM capabilities 소분류의 평균점수는 $(3*1 + 2*1 + 1*1)/6 = 1$ 이라는 평균 점수 판정을 도입하고 있다.

2.2 판정 결과에 따른 단계 배정

단계 배정은 20개의 소분류 항목의 판정 평균점수에 따르게 되는 데 먼저 평균 점수에 따른 단계 배정 기준은 아래 <표-2>와 같다.

단계	평균점수	추가 기준
Unaware	< 1.4	
Random Initiation	1.4 - 2.3	
Acceptance	1.8 - 2.3	Organizational Values category 점수 > 2.5
Building Efficiency	2.3 - 3.2	
Controlled Experimentation	2.3 - 3.2	Technology Infrastructure category 또는 Partner Value Management 점수 > 3.0
Adopting for Effectiveness	3.2 - 3.7	
Focused on Growth	3.2 - 3.7	Customer Relationship category 점수 > 3.8
Leading	>3.7	

<표-2> 단계별 배정 기준

한편 선택에 따른 배정의 사례는 아래와 같다.

- 20개의 항목이 모두 poor이면 1단계인 무지(Unaware) 단계가 된다.
- 항목이 모두 fair단계에 있으면 지식경영 활동 8단계 중에 2단계인 임의시작(Random Initiation) 단계로 배정이 된다.
- 20개의 항목이 모두 good단계에 있으면 지식경영 활동 8단계 중에 4단계인 효율성개발(Building Efficiency) 단계로 배정이 된다.
- 소분류 항목 중 7개가 good이고 나머지가 모두 excellent이면 7단계인 성장중점(Focused on Growth)에 배정이 된다.
- 20개 항목이 모두 excellent이면 8단계인 리더(Leading)가 된다.

III. 지식경영 발전 단계별 전략 모델

1. 지식경영 현황 단계별 발전 전략

1.1 지식경영 무지 단계에서의 전략

먼저 조직이 위치한 단계가 무지(Unaware)단계인 경우 조직이 취해야할 전략은 아래와 같다.

- 지식경영 전담 조직을 구성한다
- 지식경영 전담 조직을 통하여 지식경영에 대한 논문, 책자, 인터넷에서의 정보 등을 수집한다. 또 각종 지식경영 관련 세미나에도 참석한다.
- 조직내의 전문가 집단이나 community, special interest group을 파악한다.
- 조직 업무에서 지식경영의 잠재적 요구나 실행 여부를 파악한다.
- 지식경영 파일럿 프로젝트를 계획하고 실험을 준비한다. 이때 대상으로 한 개 정도의 프로세스를 선택하는 것이 좋다.

1.2 지식경영 초기 단계에서의 전략

조직이 위치한 단계가 임의시작(Random Initiation)단계인 경우 조직이 취해야할 전략은 아래와 같다.

- 만일 조직에서 지식경영 실험이 이미 시행되고 있다면 방법론을 정립하고 보다 정교한 실험을 시작해야 한다.
- 조직원들이 이미 하고 있는 활동이 무엇인지를 조사한다.
- 활동의 리더들과 제일 열심히 하고 잘하는 사람들을 찾아내고 그들의 아이디어를 끄집어낸다.
- 가장 좋은 것으로 판명된 지식경영 사례들과 도구들을 찾아낸다.
- 사용되고 있는 플랫폼을 평가하고 실험을 위한 가이드라인을 규정한다.
- 핵심 역량을 보여줄 수 있는 파일럿 프로젝트를 정교하게 구축한다. 예를 들어 외부와 내부 지식을 통합하는 포털을 구축하는 사업을 들 수 있다.

1.3 지식경영 효율화 개시 단계에서의 전략

조직이 위치한 단계가 받아들임(Acceptance)단계인 경우 조직이 취해야할 전략은 아래와 같다.

- 조직에서 성공적인 지식경영 실험들을 본격화한다.
- 핵심 지식경영 비즈니스를 발전시키고 확산시킨다. 원칙과 정책 개요를 구성한다.
- 성공적인 실험과 파일럿 프로젝트를 장려하기 위한 경영층의 지원을 획득한다.
- 성공적인 지식경영 최고 실천자들과 영향력 있는 조직원들을 지원한다.
- 효율성 제고를 위해 핵심 프로세스들을 찾아낸다.

1.4 지식경영 효율화 확산 단계에서의 전략

조직이 위치한 단계가 Building Efficiency단계인 경우 조직이 취해야할 전략은 아래와 같다.

- 핵심 지식경영 지원 활동을 개발하고 확산시킨다.
- 정형적인 메타데이터(metadata) 관리를 시작한다.
- 지식경영 지원 요구에 합당한 인프라를 제고한다.
- 지식경영을 편입하기 위한 능력 및 성과 경영을 진화시킨다.
- 지식경영이 효과성을 올리기 위한 방법을 캐기 위한 효율성 제고 방안을 개척한다.
- 최고 사례와 표준들을 찾아낸다.
- 정보 기반을 진화시킨다.
- 지식경영 기술 체계를 확장시킨다.
- 지식경영 측정척도들의 가치를 측정한다.

- 성공 사례들을 가시적으로 장려한다.
- 지식경영 시스템 지원팀을 구성한다.
- 지식경영 도구들이 효과성을 올리기 위해서는 어떻게 사용되어야 하는 가를 검토하기 시작한다.

1.5 지식경영 효과성 제고 단계에서의 전략

조직이 위치한 단계가 통제된실험(Controlled Experimentation)단계인 경우 조직이 취해야할 전략은 아래와 같다.

- 먼저 비즈니스 효과성을 제고하기 위한 지식경영 사례에 대한 지식베이스를 구축한다.
- 지식경영 도구를 모든 직원들에게 전파한다.
- 지식 창조를 훈련시킨다.
- 고객과 연관된 콘텐츠 관리 파일럿을 시작한다.
- 팀들이 보고하는 체계를 확립하고 새로운 지식 프레임워크와 기술을 포착한다.
- 성공 사례들과 예제들을 출간한다.
- 비즈니스 효과성을 제고하기 위한 지식경영 체제와 표준을 진화시킨다.

1.6 지식경영 효과성 증대 단계에서의 전략

조직이 위치한 단계가 효과성 적용(Adopting for Effectiveness)단계인 경우 조직이 취해야할 전략은 아래와 같다.

- 핵심 부서에서 지식경영이야말로 미래 성장의 기본 도구라는 생각을 시작하도록 물고 나간다.
- 지식경영을 추진하는 데 적합하도록 기업 프로세스를 재설계한다.
- 직원들이 암묵지와 외부 전문가 등 다방면과 교통할 수 있도록 지원한다.
- 지식경영에 있어 제삼자, 즉 고객이나 협력조직, 공급자 등이 망라되도록 확장한다.
- 성장 기회에 대한 사고를 시작한다.
- 지식경영에 기반 하여 새로운 비즈니스 기회를 찾고 프로세스도 개선한다.
- 외부와 협력적 지식경영 노력을 경주하기 시작하고 지식 공유를 시작한다.
- 조직간 업무를 위한 비즈니스 프로세스를 재설계한다.

1.7 지식경영 리더 단계에서의 전략

조직이 위치한 단계가 성장중점(Focused on Growth)이나 리더단계인 경우 조직이 취해야할 전략은 아래와 같다.

- 리더십 유지하라.
- 결실을 수확하라.
- 재투자하라.
- 계속 실험을 진행하라.