

국내 유통업체의 지적자본의 측정지표 개발방향

A Study on the Index Development for Intellectual Capital of Korea Distribution Company

김 수 환(Kim, Suh-wan)*

<차 례>

- I. 서 론
- II. 이론적 논의
- III. 지적자본 측정·평가에 대한 적용모델의 틀
- IV. 결 론

【국문초록】

지금까지 제시된 지적자본의 공통요소들은 브랜드나 상표 그리고 정보기술 등과 같은 유형적인(intangible) 지적자본 요소들이 중심을 이루고 있다. 특히 기업가치창출의 근간이 되는 인적자본, 즉 내부고객에 대한 부분도 많은 부분 간과하고 있는 것이 사실이다.

지식자산의 측정에 관해서 국내기업이 당면한 문제점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 무형자산의 감사와 측정이 지속적으로 이루어지지 않아 조직이 필요한 지적자본의 내역과 경쟁기업과의 지식격차를 정확히 판단하지 못하고 있다.

둘째, 지식발굴 노력의 부족과 잦은 부서 이동, 고용조정 등에 따라 지식이 유실되고 축적되고 있지 못하다.

셋째, 조직내부의 정치적인 역학관계로 인해 경영활동의 실패사례가 사실대로 기록될 수 없는 것이 현실이며, 그나마 축적된 지식도 체계적인 관리가 부족하여 활용도가 저조하다.

넷째, 부문별 벤치마킹을 통해 선진사례나 지식이 이전되고 경영활동은 개선되었으나 타부서로 이전되지 않아 최선의 실행사례(best practice)가 자산으로 공유되지 못하고, 지식창출을 위한 중복투자가 발생한다.

다섯째, 지나친 성과중심형 지표들로 인해 성과를 창출해 내는 조직구성원들에 체화된 역량과 태도, 만족부분을 간과함으로써 미래 성과창출의 원동력이 되는 관리지표를 개발하는데 한계를 드러냈다.

이러한 문제점들은 국내 기업들의 지식경영, 혹은 지적자본 경영체제가 닫혀진 조직문화와

*(주)브랜드스톡 미디어국 차장.

경영시스템의 미비, 그리고 전담조직의 부재와 최고경영층의 관심부족으로 인해 조직적, 인간적 지식인프라가 완성되어 있지 못하기 때문인 것으로 생각된다. 따라서 지식경영의 성숙기에 접어든 외국의 지적자본 측정요소와 국내 유통업체의 현실을 고려한 지적자본 측정지표에 대한 개발이 필요하다. 이러한 관점에서 지적자본과 연구개발평가의 이론, 기존 연구결과의 분석 등 기존에 발표된 문헌분석을 통해 국내 유통업체에 적용가능한 측정지표를 도출해보고, 적용가능한 범위를 고찰하고자 한다.

주제어 : 지적자본, 성과지표, 지식경영, 핵심성공요인

I. 서론

조직의 존재이유와 경쟁우위를 얻기 위한 노력과 경영이론의 발전은 1950년대 시스템 이론, 1970년 전략이론, 1980년대의 기업문화 그리고 1990년대의 지식경영으로 발전하고 있다. 지식경영이론은 조직의 경쟁우위의 원천이 지식에 있다는 주장으로서, 향후 경쟁우위를 창출하는 것은 조직 내의 눈에 보이지 않는 잠재적인 가치를 지닌 지식의 함, 즉 “지적자본”이라고 주장하고 있다. 따라서 조직경쟁력 강화의 수단으로서 지적자본을 생성, 축적, 활용, 공유하여 끊임없는 혁신을 통해 기업의 경쟁력과 성과를 증진시키기 지식경영이 새로운 경영패러다임으로 자리잡게 되었다.

이러한 지식사회에서 경쟁하는 기업의 핵심 전략은 결국 지식경영, 보다 엄밀히 말해서 지식기반경영(Knowledge-based Management)이라고 할 수 있을 것이다.

즉, 지식사회에서의 조직 성공여부는 지식을 얼마나 축적하고 이를 잘 활용하는가에 달려있다는 것을 말한다. 따라서 조직구성원들의 지속적인 학습·훈련·활용을 통한 지적자본의 축적이 매우 중요한 사안으로 떠오르게 되었으며, 이를 충족시키지 못

하는 조직은 생존하기 어려울 것으로 전망되고 있다. 특히 국내 유통업체는 치열한 경쟁상황으로 변화와 진화로 업태간의 구분이 모호해지고 있는 바(김용한·배무언, 2005), 보다 새로운 경영혁신으로서의 성장동력이 요구되고 있는 현실이다.

본 연구에서는 지적자본과 연구개발평가의 이론, 기존 연구결과의 분석 등에서 문헌분석을 주요한 연구방법으로 채택하였으며, 연구의 범위는 지식정보사회에서 가장 중요한 성공요인인 지적자본의 형성요인과 경영성과 지표로서의 지적자본에 대해 알아보고 한국유통업체에 적용가능한 범위를 고찰하여 조직설계와 비전달성을 위한 기본방향을 제시하는 예비연구로서의 성격을 가지게 될 것이다.

II. 이론적 논의

1. 지적자본의 이론적 기초

지적자본의 평가는 가치평가라는 측면에서 볼 때 전통적인 재무회계의 영역이라고 할 수 있어, 상장회사의 경우 대부분 장부가치와 시장가치의 격차를 지적자본의 크기로 보고 있다. 이러한 개념의 지적자본 비율은

1990년대 초반 이후 꾸준히 증가하고 있어, 전통적인 회계기준에서도 눈에 보이지 않는 지적자본을 측정하고 평가해야 한다는 주장이 이미 설득력을 얻고 있는 상황이다(한인구 외, 2000). 이에 따라 기업의 무형자산을 인식하고 효율적으로 관리하기 위한 방안의 하나로, 지적자본 보고서(intellectual capital report)를 발행하는 기업들이 증가하고 있는데, 스웨덴의 Skandia社와 Celemi社가 이 분야의 선구자라 할 수 있다.

1) 지적자본의 개념 및 분류

지적자본이라는 개념이 등장하게 된 배경은, 1990년대 이후 기업의 시장가치(market

value)와 장부가치(book value)간의 차이를 설명할 필요성이 대두되었기 때문이다. 문자가 기록된 이후 인간이 지니게 된 정보와 지식의 양은 1998년 이후 매 2년마다 2배씩 증가하고 있으며, 1990년대 이후 급속도로 격차가 벌어지고 있는 시장가치와 장부가치에 대한 실질적인 원인규명에 대한 관심이 증폭하게 된 것이다. 즉, 재무적 성과로는 설명되지 않는 기업의 시장가치는 그 조직만이 가지고 있는 특별한 지적자본이 반영되어 나타나는 결과라는 것이다(배재학·안기명, 2001). 그러므로 지적자본에 관한 기존 연구들은 정치한 이론적 배경을 가지고 있기보다는, 기존의 재무적 성과 외에 비재무적 성

<표 1> 지적자본의 정의

저자	지적자본
Hall(1992)	“자산”(브랜드, 상표, 계약, 정보자료)이나 “기술”(직원들의 노하우, 조직문화)로 분류됨
Edvinsson & Sullivan(1996)	가치로 전환될 수 있는 지식
Brooking(1996)	네가지 주요 요인으로 구성(시장자산, 인적자산, 지적소유자산, 그리고 인프라스트럭처 자산)
Sveiby(1997)	세가지 무형자산으로 구성(내부구조, 외부구조, 인적역량)
Roos et al.(1997)	경쟁우위의 가장 중요한 원천이 되는 기업의 숨겨진 자산의 총합
Stewart(1997)	높은 가치를 지닌 자산을 생산해 내기 위해 형식화 되고, 잡힐 수 있으며, 강화된 지적재료들
Edvinsson & Malone(1997)	인적자본과 구조자본의 합. 조직에게 경쟁우위를 제공하는 적용된 경험과 조직화된 기술, 고객관계, 전문기술을 포함함
D.Ulrich(1998)	종업원의 역량과 몰입의 곱(지적자본=역량×몰입)
Teece(1998)	무형자산, 명성, 고객충성도, 기술적 노하우의 총합
Bontis et al.(1999)	내부결합처럼 모든 무형자원을 분류하는 개념
Lev(2001)	현신, 단일 조직설계, 혹은 인적자원관리에 의해 생산된 미래가치의 원천
Marr & Schiuma(2001)	조직행위자(관계, HR)와 인프라스트럭처(가상적, 물리적)로 구별된 모든 지식 기반자산으로 구성

자료 : Bernard, M., Gianni, S(2003), “Business performance measurement—past, present and future”, Management Decision, London, Vol. 41, Iss. 8 & Bernard, M., Dina, G., Andy N(2003), “Why do firms measure their intellectual capital?”. Journal of Intellectual Capital, Bradford, Vol 4, Iss. 4, 미래경영개발연구원(2005), 제14회 (사)지식경영학회 학술 심포지엄, “지적자본 측정·평가에 관한 동향과 전망” 종합.

과들도 측정하여 조직 가치를 정당하게 평가 받음은 물론 숨은 가치를 찾아내는 학습과정으로 활용하기 위한 실용적인 목적에서 발전하였다는 공통점을 가지고 있다.

따라서 지적자본의 정의에 대해서도, 많은 연구자들이 각자의 실무적인 입장에서 다양한 정의를 제시하고 있는데(Brooking, 1996; Stewart, 1997; Sveiby, 1997; Edvinsson and Malone, 1997; Verna Alley, 1999; Nick Bontis, 2000; 한인구 외, 2000) 이러한 정의들을 종합해 보면, 지적자본은 특정 조직이 현재뿐 아니라 미래에도 다른 조직보다 경쟁력을 확보할 수 있게 해 주는 무형의 모든 경쟁요소를 포함한다는 공통점을 가지고 있다. 즉, 이들은 현재의 조직가치는 물론 미래의 성장 잠재력까지도 함께 설명하기 위한 개념으로서 지적자본을 사용하고 있는 것이다. 따라서 본 연구에서는 지적자본을 “미래

의 성과를 창출할 수 있도록 하는 가치를 지닌 잠재적 지식으로, 설비·현금 등과 대비되는 무형의 경쟁력”으로 정의하여 사용하고자 한다.

지적자본을 이같이 정의하고 측정의 필요성을 인정한다고 해도, 지적자본의 구체적인 분류와 각각의 구성요소를 어떻게 볼 것인가는 연구자들에 따라 다양한 견해를 보이고 있다. 이를 종합해 보면, <표 2>와 같이 ① 직원 역량, 태도 등 조직구성원, 즉 사람에 관련된 사항, ② 업무프로세스, 조직구조, 조직문화, 신제품 개발 능력 등 조직내부의 구조에 관련된 사항, ③ 브랜드, 고객만족도, 반복 거래 등 외부관계에서 창출되는 사항 등 세가지로 구분해 볼 수 있다.

이처럼 지적자본의 분류에 관한 기존 연구를 살펴보면, 각자 사용하는 용어나 구성요소의 구체적 사항은 약간 상이할 수 있지만

<표 2> 지적자본의 분류

구분	사람	조직구조		외부관계
Brooking(1996)	인간중심자본	지적소유자본	인프라자본	시장자본
Edvinsson et al.(1997)	인적자본	프로세스 자본	혁신자본	고객자본
Sveiby(1997)	개인역량	내부구조자본		외부구조
Stewart(1997)	인적자본	구조자본		고객자본
Roos et al.(1998)	인적자본	조직자본		외부관계
Bontis(1998)	인적자본	구조자본		고객자본
한인구 외(2000)	인적자본	지적재산권	인프라자본	고객자본
미래경영개발연구원 (2004)	인적자본	내부구조자본		관계자본
구성요소	- 업무관련 지식/스킬 - 교육훈련 - 심리적 만족도 - 문제해결 능력 - 노하우/저작권 - 경영진 리더십	- 지적재산권 - 조직문화 - 지배구조 - 경영기법 및 관리방식 - 의사결정 시스템 - 신제품 개발능력		- 브랜드 인지도 - 고객만족도 - 대외평판 - 고객충성도 - 고객신뢰도 - 외부네트워크

자료 : Brooking, A(1996), Edvinsson et al(1997), Sveiby, K.E.(1997), Stewart, T.A (1997), Roos et al.(1998), Bontis, N(1998), 미래경영개발연구원(2005), 한인구(2000)를 종합하여 재정리

큰 차이는 없는 것으로 나타나고 있다. 따라서 본 연구에서도 지적자본의 구성요소들을 이들 학자들의 분류와 동일한 기준을 사용하여 역량, 태도, 만족도 등 조직구성원들이 소유하고 있는 지적자본인 인적자본(Human Capital), 조직내부 시스템과 관련된 내부구조자본(Internal Structure Capital), 고객관계, 브랜드, 네트워크 등 조직과 관계되어 있는 지적자본인 관계자본(Relationship Capital)으로 분류하여 사용하고자 한다.

2) 지적자본의 개념적 뿌리

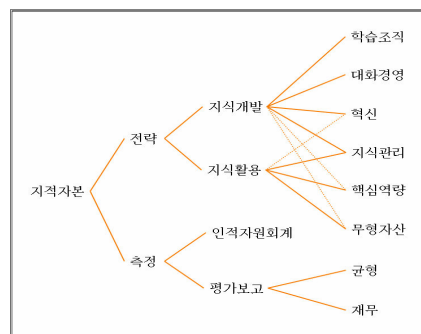
지식관리 문제는 전혀 새로운 것이 아니며 그러한 문제에 매달렸던 이론들은 과거에도 여러 가지 있었다. 지적자본은 이러한 사조 중 최근에 발전된 것일 뿐이다.(Roos et al., 1998) 좀더 정확히 말해 지적자본의 뿌리는 두 가지 사조에서 찾아볼 수 있는데 전략사조와 측정사조이다. 전략사조는 지식의 창출과 활용 뿐 아니라 지식과 성공의 관계 또는 지식과 가치창조간의 관계를 연구했다. 측정사조는 전통적인 재무제표와 아울러 비재무 자료를 측정하는 새로운 정보시스템을 개발하고자 하는 필요성에 초점을 맞추었다.

3) 지적자본의 측정 평가방법

그동안 수많은 학자들이 지적자본의 증가와 감소는 구체적으로 설명할 수 있고 또한 측정할 수 있다는 명제 하에서 지적자본을 측정·평가하기 위한 방법을 개발해 왔다. 이와 관련하여 Sveiby(2004)는 기존의 방법들을 ① 지적자본 직접측정 접근법(Direct Intellectual Capital Method : DIC), ② 성과표 접근법(Scorecard Method : SC), ③ 시가총액 접근법(Market Capitalization Method : MC), ④ 자산수익률 접근법(Return on Assets Methods : ROA)의 4가지로 분류하고 있다.

이상의 4가지 접근법은 재무제표의 사용 여부에 따라 “전통적 측정·평가법”과 “지식기반 측정·평가법”으로 다시 분류할 수 있다(김명순·이영덕, 2001). 전자는 지적자본의 측정에서 재무제표를 활용하는 것으로 시가총액 접근법과 자산수익률 접근법이 여기에 속하며, 후자는 비재무적인 사항들을 측정해서 조직 전체의 지적자본을 측정하고자 하는 것으로 지적자본 직접측정 접근법과 성과표 접근법들이 여기에 속한다. 이를

<그림 1> 지적자본의 개념적 뿌리



·전략계통(Strategic Stream) : 지식의 창조와 활용은 물론 지식과 성공(혹은 가치창조) 사이의 관계에 대해 연구

·측정계통(Measurement Stream) : 전통적인 재무자료와 함께 비재무적 자료를 측정하고 평가하면서 새로운 정보시스템을 개발하는 데 집중함.

자료 : Roos et al.(1998), Intellectual Capital, MacMillan.

<표 3> 지적자본 측정 및 평가방법의 주요 흐름

명칭	주요 주창자	범주	측정치 설명
테크놀로지 브로커	Brooking (1996)	직접 지적자본법	지적자본의 네 가지 주요 구성요소에 관련된 20개의 질문에 기업이 응답한 내용을 진단적으로 분석한 것을 근거로 기업의 지적자본 가치를 평가함
인용 가중치를 부여한 특허권	Bontis (1996)	직접 지적자본법	기업이 개발한 특허를 근거로 기술 요소를 계산함. 특허 건수와 매출회전을 대비 특허비용 등과 같이 기업의 특허권을 설명해주는 일련의 지표에 연구개발 활동이 미치는 영향을 근거로 하여 지적자본과 그에 따른 성과를 측정함
포괄적 가치 평가 방법론 (IVM)	McPherson (1998)	직접 지적자본법	계층적인 각종 지표들을 통합하여 활용하며, 절대 가치보다는 상대가치에 초점을 맞춤. 무형적 부가치와 금전적 부가가치를 통합시킨 것이 통합 부가가치(combined value added)가 됨
가치 탐구자 (Value Explorer)	Andriessen & Tiessen (2000)	직접 지적자본법	5가지 유형의 무형자산에 대해 가치를 산정하고 배분하는 회계방법론으로서 KPMG에서 제안한 방법임. 무형자산은 다음과 같은 5가지임. (1) 자산과 재능(endowments), (2) 숙련기술과 암묵지, (3) 집합적인 가치관과 규범, (4) 기술과 형식지, (5) 기본 프로세스와 관리 프로세스
지적자산 가치평가	Sullivan (2000)	직접 지적자본법	지적재산의 가치를 평가하기 위한 방법론임
총가치창출 (TVC)	Anderson & McLean (2000)	직접 지적자본법	캐나다 공인회계사 연구소가 주도한 프로젝트에 의해 개발되었음. 이는 여러 가지 사건이 계획된 활동에 미치는 영향을 재검토하기 위해 확인된 현금흐름을 추정을 활용함.
경제적 부가 가치 (EVA)	Stewart (1997)	자산 수익률법	공개 발표된 기업 이익을 무형자산에 관련된 비용을 활용하여 조정하는 방법임. EVA 변화는 기업의 지적자본이 생산적인지 아닌지를 보여줌.
인적자원 비용산정 및 회계(HRCA)	Johanson (1996)	직접 지적자본법	기업의 수익을 저하시키는 영향을 미치는 인적자원 관련 비용을 계산함. 이를 근거로 손익계산서를 수정함. 기업이 보유한 인적자산의 공헌액을 급여비용으로 나누어 지적자본을 계산함.
인적자원 손익계산서 (HR statement)	Ahonen (1998)	직접 지적자본법	핀란드에서는 인적자원 원가산정 및 회계를 관리에 널리 활용하고 있음. 인적자원 손익계정은 인력에 관련된 비용을 인적자원 비용, 즉 갱신비용, 개발비용, 소모비용 등 세 가지 범주로 분류함. 1999년에 핀란드의 150개 상장사가 인적자원 손익계산서를 작성하였음.
미래 회계	Nash H. (1998)	직접 지적자본법	확인된 현금흐름을 추정하는 체계임. 회계기간 종료시점과 시작시점에 측정된 미래 가치의 차이가 그 기간동안 창출된 부가가치가 됨.
토빈의 q	Stewart(1997) Bontis(1999)	시가총액법	'q'는 기업의 주식시장 가치를 자산 대체비용으로 나눈 비율을 말한다. 'q'의 변화는 기업의 지적자본을 통해 효과적인 실적을 냈는지 여부를 측정하는 대용치를 제공해줌.
투자자가 할당한 시장가치(IAMV)	Standfield (1998)	시가총액법	기업의 진정한 가치는 주식시장 가치라고 보면서 가치를 다음과 같은 내용으로 분류함: 유형자산 + (실현된 지적자본 + 지적자본 잠식 + 지속가능한 경쟁우위)
시장가치 대 장부가치	Stewart(1997) Luthy(1998)	시가총액법	기업의 지적자본 가치란 기업의 주식시장 가치와 장부가치간의 차이라고 여김

명칭	주요 주창자	범주	측정치 설명
무형가치 계산	Stewart(1997) Luthy(1998)	자산 수익률법	유형자산에 대한 초과 수익률을 계산한 다음, 이러한 수치를 활용하여 수익 중 무형자산으로 귀속시킬 비율을 결정함
지식자본 수익	Lev(1999)	자산 수익률법	장부상에 나타난 자산에 귀속시킬 수 있는 기대수익 초과분을 정규화시킨 비율로 지식자산 수익을 계산하는 방법임
부가가치 창출 지적자본 계수 (VAIC)	Pulic(1997)	자산수익률법(어느 범주에도 맞지 않음)	(1) 투자자본, (2) 인적자본, (3) 구조자본 등 세 가지 주요 구성요소에 대한 관계를 토대로, 지적자본과 투자자본이 가치를 얼마나 창출해내고 얼마나 효율적으로 창출해내는지를 측정함.
비즈니스 IQ	Sandvik & Lie-Nielsen (2002)	측정표법	경제성지수, 인적자본지수, 지식자본지수, 명성지수 등을 통합시키는 방법임. 노르웨이의 컨설팅 회사인 Humankapitalgruppen이 개발하였음
스칸디아 내비게이터	Edvinsson & Malone (1997)	측정표법	(1) 재무, (2) 고객, (3) 프로세스, (4) 갱신과 개발, (5) 인적 등 다섯 가지 범주를 망라하는 164개의 측정기준(91개는 지적자본을 토대로 하고 있으며, 73개는 전통적인 측정기준임)을 활용함.
지식감사 사이클	Marr & Schiuma (2001)	측정표법	조직의 역량을 6개의 지식 차원에 비추어 다음과 같은 4단계로 측정함. 1) 핵심 지식자산 정의, 2) 핵심 지식 과정 파악, 3) 지식 과정에 대한 실행계획 수립, 4) 실행과 향상도 점검, 1)에서 다시 돌아가서 반복.
지적자본 평점	Edvinsson (2002)	측정표법	스칸디아 내비게이터 틀을 확장시키고 무형자산 모니터의 개념을 통합시킨 방법으로서 능력과 쇄신 및 리스크의 평점을 매김.
가치사슬 점수판	Lev(2002)	측정표법	발견/학습, 실행, 상용화라는 개발 사이클에 맞추어 세 가지 범주 속에 비재무적 지표들의 행렬을 구성하는 방법.
지적자본 지수	Roos, Roos, Dragonetti & Edvinsson (1997)	측정표법	지적자산을 나타내는 개별 지표와 구성요소들을 단일 지수로 통합시키는 방법. 지수 변화와 기업의 시장가치 평가 변화를 관계시켜 분석함.
무형자산 모니터	Sveiby (1997)	측정표법	경영진이 기업의 전략적 목표를 토대로 지표를 선정하고, 종업원 역량, 내부구조, 외부구조라고 이름 붙인 3개 범주의 무형자산으로부터 4개 측면의 가치창출을 측정하는 방법임. 가치창출 모드는 (1) 성장, (2) 쇄신, (3) 활용/능력, (4) 리스크 감소/안정성으로 구성됨.
BSC	Kaplan & Norton (1992)	측정표법	(1) 재무적 관점, (2) 고객 관점, (3) 내부 프로세스 관점, (4) 학습 관점 등 네 가지 주요 관점을 망라하는 지표를 활용하여 기업의 성과를 측정함. 이러한 지표들은 기업의 전략적 목표를 토대로 선정됨
덴마크 가이드라인	Mouritzen, Buhk & al. (2003)	측정표법	덴마크 정부가 지원한 연구 프로젝트를 통해 덴마크 기업들이 무형자산을 공시하는 방법이 개발되었음. 지적자본 기술서에는 (1) 지식에 관한 설명, (2) 경영상의 도전과제, (3) 혁신활동, (4) 관련지표가 포함되어 있음
메리툼 가이드라인	Meritum Guideline (2002)	자산 수익률법	유럽연합(EU)이 지원한 연구 프로젝트를 통해 무형자산을 관리하고 공시하는 틀이 개발되었는데, 그것은 다음과 같음. 1) 전략적 목표 정의, 2) 무형자원 파악, 3) 무형자본 개발 실행. 무형자산은 인적자본, 구조자본, 관계자본 등 세 개 범주로 분류됨.

자료 : Claudia Moller(2004), "Intellectual Capital-a challenge for management", University of Innsbruck, ASP Knowledge Corner, 미래경영개발연구원(2005), 제14회 (사)지식경영학회 학술심포지엄, “지적자본 측정·평가에 관한 동향과 전망” 종합.

종합하면 <표 3>과 같이 지적자본의 측정 및 평가에 관한 방법들을 분류하여 정리할 수 있다. 한편, 전통적 접근법은 객관적인 재무제표를 활용함으로써 조직간 비교가 가능하다는 장점이 있으나, 할인율과 할인 기간등의 산정에서 자의성이 개입할 수 있다는 한계를 가지고 있다. 반면에 지식기반 접근법은 개별 조직의 특성에 맞는 측정지표를 개발할 수 있어 내부 성과지표로서의 활용가치가 크다는 장점이 있으나, 조직간 비교를 위한 표준화된 평가방법을 설계하기가 어렵다는 단점을 가지고 있다(배재학안기명, 2001).

이와같이 지적자본을 측정·평가하여 보고하는 것은 전통적 방법의 재무제표를 보고하여 기업의 가치를 보고하는 방식보다 훨씬 유용한 측면을 보여주고 있는데, 첫째 가시적 성과 뿐 아니라 비가시적 성과를 점검하고 통제할 수 있다는 장점이 있다. 즉, 말콤 볼드리지 상에서 활용하는 것과 같은

성과지표와 핵심 성과지표(KPIs)등 눈에 보이지 않지만 기업이 성과를 창출하는 데 있어 뿌리와 같은 역할을 하는 비가시적 요인들에 대해 점검해보고, 통제할 수 있다는 장점이 있다.

둘째, 업계에서 널리 활용되는 방법으로 (클릭 1회당 금전가치, 고객 1인당 금전가치, 브랜드 가치평가 등) 기업 인수와 매각시 기업의 잠재적 가치를 나타내줄 수 있다.

셋째, 연차보고서에 지적자본 보고서를 부록으로 첨부하는 일, EVA, 3대 성과공시 등 이해관계자에게 자사의 가치를 완전하게 공시하여 올바른 투자안내(의사결정 방향)를 제시해 줄 수 있을 뿐 아니라 기업사회, 일반 시민들에게 홍보효과를 얻을 수 있다.

마지막으로 숨겨진 가치를 파악하고 조직 내 학습을 통하여 혁신확산 효과를 얻을 수 있는데, 이는 측정표법과 직접 지적자본법이 가장 추천되고 있다.

<표 4> 대표적 지적자본 측정방법의 비교

평가방법	스칸디아 네비게이터	균형성과표	기술요소 평가법	무형자산 모니터	IC-Index
연구자	Edvinsson	Kaplan and Norton	Dow Chemical	Sveiby	Roos & Roos
분류 및 평가관점	·인적자본 ·구조적 자본 ·고객자본	·내부 프로세스 혁신 및 개선 관점 ·고객관점	-	·개인역량 ·내부구조 ·외부구조	·인적자본 ·하부구조자본 ·혁신자본 ·관계자본
목적	지적자본 발굴 및 기업전체의 지적자본 측정	기업 전체적인 균형있는 성과평가를 통한 지적자본의 전략적 활용	지적재산에 대한 체계적인 관리와 효율성 제고	무형자산의 정확한 측정을 통한 기업가치의 정확한 평가	지나치게 다양한 지적자본 측정지표의 단순화
특징	최초의 지적자본 평가모형	지적자본의 전략적 활용에 중점	특히, 기술 등 특정 지적자본 측정에 국한	인적요인을 지적자본 형성의 기초요인으로 인식	여러 가지 지적자본 측정지표들의 통합을 통한 기업간 비교 가능성을 제고
평가대상	모든 주요 지적자본	비전, 전략과 연계된 핵심 지적자본	지적재산	모든 지적자본	모든 지적자본

자료 : 미래경영개발연구원(2005), 제14회 (사)지식경영학회 학술 심포지엄, “지적자본 측정·평가에 관한 동향과 전망”

<표 5> 지적자본의 세부측정 지표

	세부요소	S	B	EM	Sv	OE1	OE2	AS	IFA	김영	이건	곤노	BO
인적자본	노하우		√			√			√		√	√	
	교육/훈련	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√
	자격증		√									√	
	업무관련 지식	√	√			√		√	√				√
	업무수행 지식	√	√			√		√					√
	혁신성					√	√						√
	사전 대응능력		√		√	√							
	숙련도		√		√		√			√			√
	직원보유율	√		√									
구조자본	특허권	√	√	√	√	√		√	√	√		√	
	저작권	√	√	√	√	√			√	√		√	√
	등록상표	√	√	√	√	√			√	√			√
	경영철학		√		√	√			√				
	기업문화		√		√	√			√		√		√
	관리프로세스					√		√	√				
	정보시스템	√	√	√		√		√	√		√	√	
	네트워크 시스템		√			√	√		√			√	√
	제품 개발력	√	√	√			√	√	√	√			√
	창의적 사고력		√						√	√			
	디자인		√				√			√			
관계자본	브랜드		√	√	√	√				√			√
	고객관계					√		√	√	√			√
	고객 로열티		√			√	√	√	√				√
	기업이름		√			√			√				
	유통채널		√		√	√			√			√	
	업무협작		√		√	√			√				√
	라이선스 계약		√			√			√			√	
	아웃소싱 능력		√							√			
	고객맞춤형 서비스	√		√						√			√
	신속한 고객대응력	√		√				√		√			√
	고객관련 전문지식	√		√						√		√	√
	커뮤니케이션 능력	√		√						√			

출처 : S : 스칸디아(1998) B : Brooking(1996) EM : Edvinsson&Malone(1997) Sv : Sveiby(1997)
 OE1 : Guthrie et al(1999) OE2 : Miller et al(1999) AS : ASTD(1997) IFA : IFA(1998) 김영
 : 김영수 외(1999) 이진 : 이진창 외(1999) 곤노 : 곤노노보루(1998) BO : Bontis(1998)

Ⅲ. 지적자본 측정·평가에 대한 적용모델의 틀

1. 기존 지적자본 연구의 분석틀

앞서 논의한 대로 최근의 기업들은 무형자산의 비중이 유형자산에 비해 압도적으로 커지고 있다.(박성섭, 2001) 그 이유는 기업의 무형자산은 조직구성원들 개개인이 가지고 있는 인적자산 뿐 아니라 특허권, 저작권, 정보화 정도, 기업문화, 영업권 같은 구조적 자산도 무형자산으로 존재하기 때문이다. 지적자본은 평판과 신뢰로서 고객의 정신 속에 존재할 수도 있고, 숙련과 경험처럼 직원의 정신속에 존재할 수도 있으며 그리고 데이터베이스와 노하우와 같이 기업자체의 정신속에 존재할 수도 있다(Drucker, 1999). 그러므로 지적자본은 현대 지식사회에서 제품의 경쟁력 우위를 창출해 내는 근원이 되고 있다. 즉, 지식이 생산에 투입되면 그것이 하나의 지적자본이 되며, 지적 자본화된 지식은 또 다른 확대 재생산을 위한 지적자본의 프레임워크를 창출하기 때문이다.

모형은 우리를 추상의 세계로 안내한다. 그 세계는 끝없이 펼쳐지는 사실들의 세계를 뛰어넘는, 그러면서도 그 사실을 관통하는 핵심적 의미를 포착해서 전달해주는 세계이다. 더욱이 우리는 간략한 형태로 정리되어 표현된 모형으로부터 많은 이해와 통찰을 얻어낼 수 있다. 지적자본은 매우 많은 학문분야에 뿌리를 두고 있는 개념으로 이해될 수 있다. 예컨대, 심리학, 사회학, 정보관리, 의사결정론, 재무관리 등은 대표적 학

문분야로서 이들 분야 각각에는 지적자본을 이해하는 데 중요한 많은 모형들과 개념들이 개발되어 포함되어 있다. 모형들 간 유사점과 차이점을 이해하는 것은 중요한 일이다. 그러나 각 모형들을 검토해보면 나름대로 독특한 정의와 개념들에 의존하고 있으나 동일한 현상을 상이한 용어들로 기술하고 있는 것을 발견하게 된다.

본 연구에서는 지적자본을 측정·평가하여 조직진단을 하기위한 분석틀로서, 이미 논의한 여러 지적자본 측정방법 중에서 지식기반 측정·평가법에 속하며 측정표 접근법으로 분류되는 “무형자산 모니터”(IAM : Intangible Assets Monitor) 모형을 기본틀로 하여 기존 연구에서 제시했던 지적자본 측정지표들을 분류·통합하여 우리나라 유통업체에 적용가능한 지적자본 측정·평가 지표들을 제시해보기로 한다.

이처럼 무형자산 모니터가 지적자본 측정·평가를 위한 연구의 기본 분석틀로 채택된 이유는 이 이론이 하나의 시점에서 조직을 바라보는 것이 아니라 유기적이고 지속적인 흐름(flow)상에서 조직을 진단할 수 있는 모형이기 때문이다. 또한 무엇보다 가치창출자로서 사람에 대한 중요성을 강조하며, 인적자본을 지적자본의 구성요소 중 가장 핵심적이고 중요한 이익창출 원천으로 보고 있는 모형이기도 하기 때문이다.

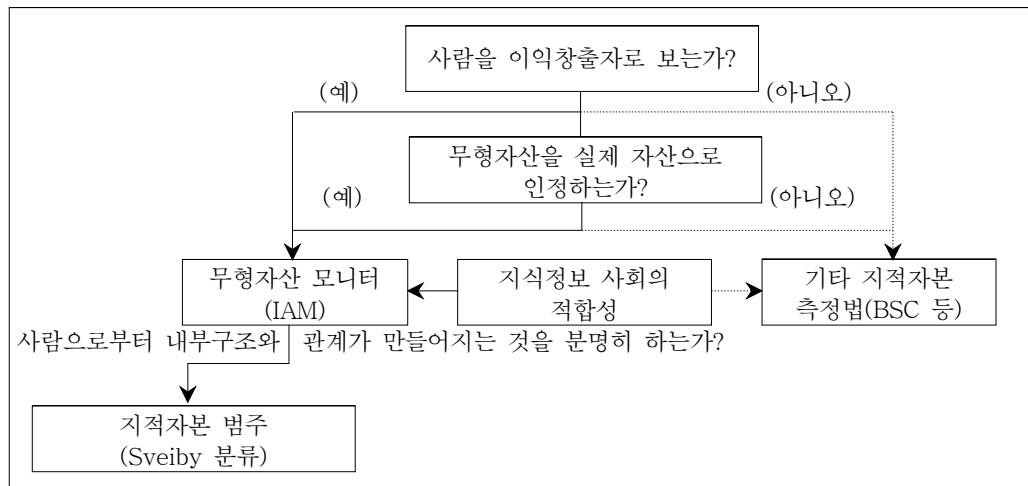
지식사회가 도래하는 현재, 지식은 무한한 자원의 원천이며, 지식과 지식이 아닌 것을 구분할 수 있는 능력은 기업에 있는 사람들에게 치명적으로 중요하기 때문에 지식중심의 관점에서 사업을 영위하고 관리함은 매우 중요할 수 밖에 없다.

<표 6> 지적자본의 주요 연구모형

연구자	연구내용
Leif Edvinsson's Skandia Navigator(1994)	·지적자본을 크게 인적자본과 구조적 자본으로 분류하여 모두 112개의 측정 지표 도출 ·혁신과 개발을 최초로 조직가치로 인식함 ·조직의 지적자본 의미를 광범위하게 확대 ·고객의 역할과 고객관계 본질의 4변화양상을 반영함
Annie Brooking's Technology Broker(1996)	·지적자본을 시장자본, 인간중심자본, 지적소유자본, 인프라 자본으로 분류 ·총 178개의 감사(audit) 문항으로 지적자본 검증 ·지적자본의 가치를 정할 수 있는 tool box 제공
Karl Erik Sveiby's Intangible Asset Monitor(1986)	·지적자본을 내부/외부구조, 개인의 역량으로 분류함 ·인적자원(전문가/지원인력)을 지적자본 형성의 기초요인으로 간주 ·전문가 인력의 업무인 외부구조, 지원인력의 업무는 내부구조, 전문가 인력 의 역량은 개인역량에 해당함 ·각각의 지표를 지식자본 가치로 전환하는 세부지침을 제시함
Nick Bontis(1998)	·지적자본을 인적자본, 고객, 구조적 자본, 성과로 구분하고 이를 측정할 수 있는 지표를 제시 ·지적자본 구성 요소간 관계를 증명
Roos' et al(1997)	·전략에 따른 측정지표 도출로 먼저 전략 설정(strategy)→요인선정(factor) →지표도출(indicator)→카테고리(category)로 분류 ·Context-specific 하여 조직 내에서의 역동성을 잘 반영
Verna Allee(1999)	·지적자본을 데이터, 정보, 지식, 의미, 철학, 지혜의 범주로 설명. ·각 영역에서 시간개념, 학습 행동의 초점을 제시하고 경영조직의 일상 용어 로 대입함. ·지적자본에 수준개념과 진화개념을 종합적으로 제시

자료 : Seviby, K.E(2004), Bernard, M(2004), 미래경영개발연구원(2005) 종합.

[그림 2] 무형자산 모니터의 개념적 흐름



자료 : 이찬구 외(2004), “정부출연 연구기관의 지적자본 측정지표 개발 : ETRI 사례를 중심으로”, (사)한국 기술혁신학회 추계학술대회 논문집.

지식중심의 관점에서 보았을 때 사업이란 결국 지식만으로 이루어진 것이고, 경영자의 역할은 지식을 관리하고 발전시키는 것이기 때문에 기업의 경영자들이 지식에 초점을 두고 사업을 바라보아야 하며, 지식을 창출하는 원천인 사람 즉, 인적자본을 무엇보다 중요하게 이해하고 실천해야 할 필요성이 점점 더 커지고 있는 것이다.

결국 지식시대의 경영에서 핵심적인 질문, ① 사람을 이익창출자로 보는가? ② 무형자산을 실제의 자산으로 인정하는가? ③ 미래의 지식정보사회에 적합한가?에 대해서 가장 근접한 해결책을 무형자산 모니터에서 발견할 수 있기 때문이다.(Sveiby, 2004)

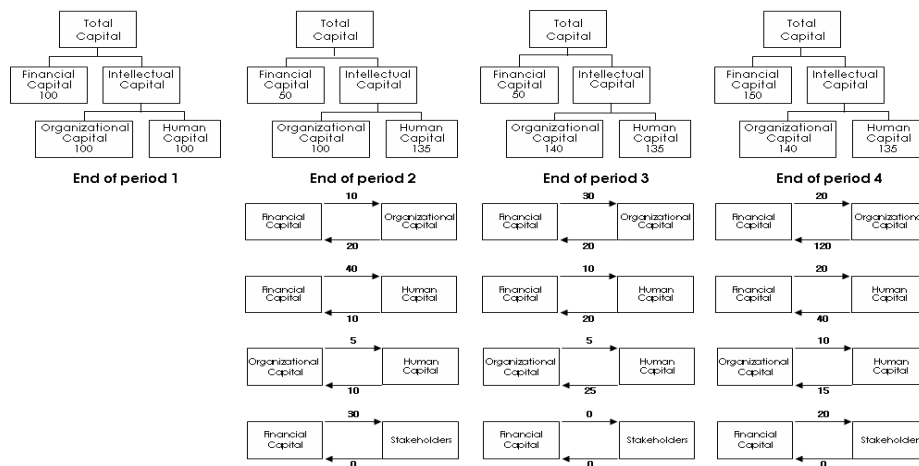
스베이비는 먼저 측정을 시작하기 전에 측정목적을 분명히 할 것을 주문한다. 대표적인 발표인 경우는 회사가 이해관계자와 고객 및 채권자, 그리고 주주들에게 가능한 정확하게 회사를 설명하고, 그럼으로써 이들이 회사경영의 질을 평가하고 회사가 믿을

만한 공급자 또는 채권자인가를 판단하는 것을 도와주기 위해 이루어진다.

내부측정인 경우는 회사에 관해 가능한 많은 것을 알아야만 하는 경영진을 위해 실시된다. 이것을 통해 경영진은 업무의 진척성향을 모니터링하고 필요시 개선 조치를 취할 수 있다. 즉, 조직의 상황을 한꺼번에 일목요연하게 정리하여 관리·통제할 수 있는 것이다.

측정의 목적과 관련해 또 한가지 고려할 문제는 측정의 초점이 수준에 있는가 아니면 추세에 있는가 하는 문제이다. 즉, 특정시점의 지적자본의 가치가 측정되어야 하는가, 아니면 변화와 흐름이 조망되어야 하는가라는 문제를 말하는 것이다. 오늘날의 경영환경은 언제나 변화가능성을 포함하고 있고, 유동적이기 때문에 경영자들이 흐름과 추세에 관심을 나타내고, 또한 정확성 보다는 지적자본의 변화양상에 더 많은 관심을 가져야 한다. 반면, 외부 관계자들은 흐름보다는

[그림 3] 인적자본으로부터의 가치창출 프로세스



자료 : G. Roos and J. Roos(1997), "Measuring your Company's Intellectual Performance", Long Range Planning, Vol. 30, No. 3

회사의 현재 상황(위치)에 더 많은 관심을 갖게 된다. 왜냐하면 대외적 발표는 비교적 긴 시간적 간격을 두고 이루어지기 때문이다. 이 때문에 스페이비는 용도에 따라 측정의 강조점이 달라져야 한다는 점을 분명히 지적하고 있다.

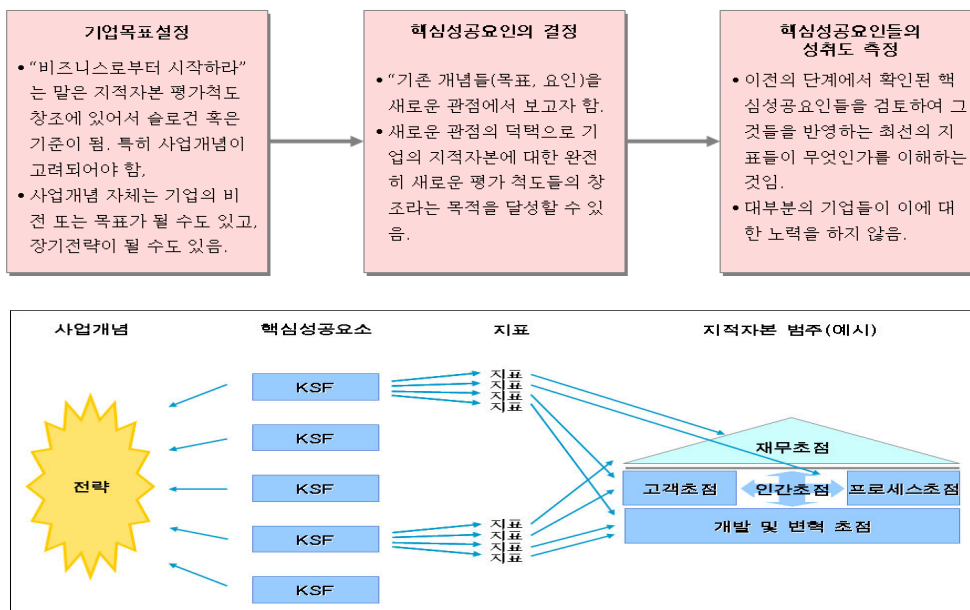
2. 지적자본 측정을 위한 지표개발 모형

앞의 연구분석틀에 근거하여 지금까지 수행된 지적자본 측정연구에서 공통적으로 사용된 요소들을 중심으로 하여 지적자본 측정 모델의 기본적인 틀을 작성하고 향후 유통업체들에 적용하기 위한 요소들을 고려해 보고자 한다.

기존 연구를 종합해 볼 때 지적자본은 일반적으로 인적자본(human capital)과 구조

자본(structural capital), 그리고 관계자본(relationship capital)의 세가지 무형적 가치(intangible values)를 지니고 있다. 여기서 인적자본이란 개인의 능력, 지식, 기술, 경험 및 문제해결 능력, 업무에 대한 태도, 만족도 등 조직내 구성원들에게서 나타날 수 있는 여러 가지 잠재적 능력과 행동패턴을 의미하며, 구조자본은 경쟁수단으로서의 업무 프로세스와 시스템, 조직문화, 데이터 베이스 등 퇴근 혹은 이직 후에도 지속적으로 조직의 성장을 뒷받침할 수 있는 조직고유의 자본이다. 관계자본은 고객과 기업의 상호관련성 정도와 파트너와 공급자와의 호의적·비호의적 관계, 기업 혹은 제품브랜드 등 일반적으로 외부와의 관계형성시 생성되는 여러 가지 조직과 관련된 세부요인들을 포함한다.

[그림 4] 지적자본 지표개발의 프로세스 모델



자료 : 미래경영개발연구원 내부자료 및 Roos et al, "Intellectual Capital-Navigating the New Business Landscape", MACMILLAN, 2003. 참조 재작성

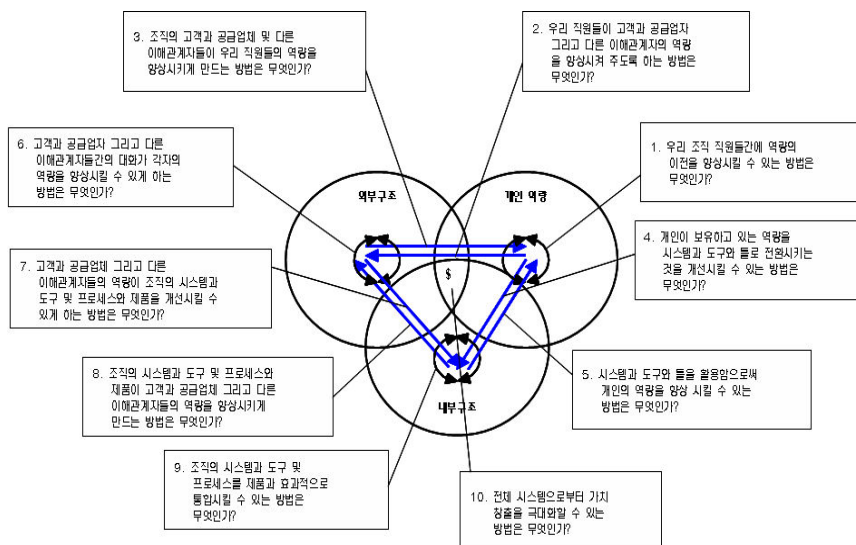
또한 지적자본을 측정하기 위한 지표개발 시 가장 중요한 것은 지적자본의 측정과 평가를 통한 경영혁신은 기업의 정체성과 전략에 기반을 둘 때에만 유용하다는 점이다. 그렇기 때문에 반드시 기업의 비전과 목표, 장기전략 등 사업 개념(business concept)이 고려된 상태에서 핵심성공요인으로부터 측정지표를 추출해야만 무형자산인 지적자본을 측정하는 본질에 충실 할 수 있다.

또한 CEO부터 실무진에 이르기까지 모두 지적자본 지표에 대한 관심과 피드백을 통해 모든 조직이 함께 참여하는 과정이 반드시 있어야 하는데, 특히 이 과정에서 CEO의 의지와 리더십이 무엇보다도 중요하게 작용하게 된다.

특히 이러한 지표들을 개발할 때 [그림 4]에서 제시한 것과 같이 인적자본, 구조자본, 관계자본 각각에 있어 상호작용(interaction)을 고려하여 전략적 이슈들을 찾아내야 한다.(Sveiby, 2005)

인적자본, 구조자본, 관계자본으로 구분하여 보는 관점은 그러나 단일 기업을 중심으로 무형자산을 측정하는 관점이기 때문에 기업의 특성에 따라 도출되는 무형자산의 세부요인들이 달라질 수 있다. 따라서 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 지적자본을 미시적 측면에서 보는 것이 아니라 거시적·통합적 관점에서 보아야 한다. 일반적으로 기업의 경영전략을 수립하기 위해서 수행하는 SWOT분석의 경우, 기업의 외부환경과 내부역량을 분석하고 있으며, 이를 통해 경쟁우위와 경영전략을 수립하게 된다. 또한 과정적 관점에서 반드시 기업의 비전과 전략, 목표를 통해 기업이 추구하는 이념과 이의 흐름을 통해 달성할 성과목표의 설정까지 한방향화(alignment)될 수 있도록 전략으로부터 핵심성공요인(Key Success Factor)을 추출하여 이를 바탕으로 한 지적자본 지표의 개발이 이루어져야 할 것이다.

[그림 5] 지식에 관한 전략적 이슈



자료 : K.E.Sveiby, 지식조직의 성공을 위한 경영체계 구축 전략, 우리은행 초청세미나, 2005.

3. 지적자본 측정사례 및 적용모델

1) 스칸디아 社

스웨덴의 금융회사인 Skandia AFS社는 지적자본을 1995년부터 재무제표의 부속서류로 공시하였는데 재무, 고객, 과정, 갱신 및 개발, 인간에 대한 5가지 항목을 측정하였다. Skandia AFS의 Business Navigator는 다양한 분야에서 여러개의 지표를 형성하여 매년 내부적으로 모니터하는데 세부모델은 다음과 같다.

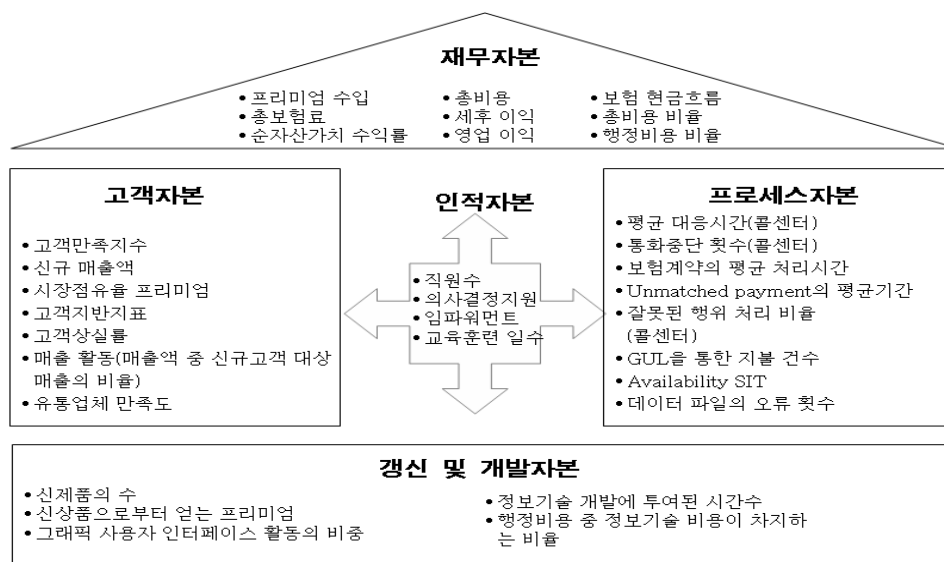
스칸디아는 위의 구성성분을 측정한 후 이들을 총합하는 지표인 지적자본의 효율성

계수를 계산하고 여기에 임의로 산정한 지식자산 절대치를 곱하여 지식자산가치를 절대적 수치로 나타낸다.

$$\text{지식자산} = \text{효율성계수} \times \text{지식자산 절대치}$$

단, 효율성계수는 시장점유율, 고객만족지수, 리더십 지수, 동기유발지수, R&D지수, 교육훈련지수, 성과품질지수, 종업원 지수, 관리효율성 등의 평균이며 지식자산 절대치는 기업이 달성할 수 있는 가장 높은 지식자산액으로 자의적 요소가 포함된다.

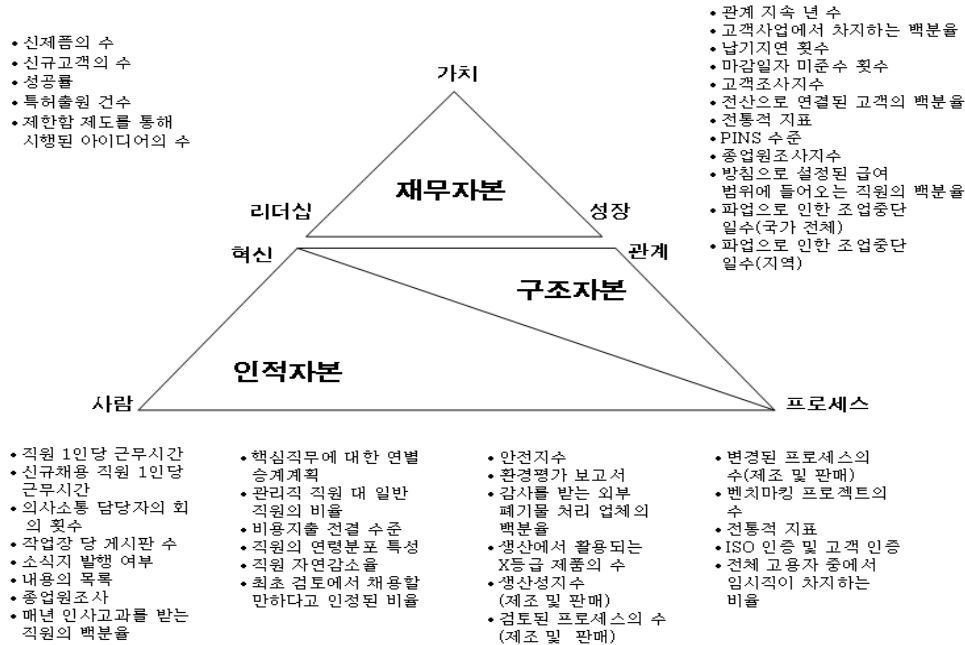
[그림 6] Skandia Business Navigator



자료 : 윤관호(1999), “지식경영활성화를 위한 지적자본 측정에 관한 연구”, 회계·노무” 12월 및 미래경영개발연구원 내부자료 종합.

2) 카터필라社의 맥-트랙 사례

[그림 7] 맥-트랙의 지적자본 측정지표



자료 : 미래경영개발연구원 내부자료.

맥-트랙 지표들을 분류하고 초점을 개선하기 위해 유사하지만 약간 다른 모델을 사용하였는데, IC Base로 부르는 모델은 재무자본의 세 가지 측면과 함께 지적자본의 네 가지 측면을 고려하였다.

맥-트랙의 핵심성공요인(KSF)는 매우 정밀한 것인데, 스칸디아의 상황과는 달리, 각각의 KSF가 하나의 초점분야를 위한 지표들을 창출했다는 의미를 지닌다. 맥-트랙의 경우, 어떤 주어진 KSF로부터 파생하는 모든 지표들은 단지 하나의 초점 분야에 속한다.

3) 셀레미社

훈련도구들을 개발해서 판매하는 스웨덴 회사인 Celemi는 1995년 스베이비의 지적자

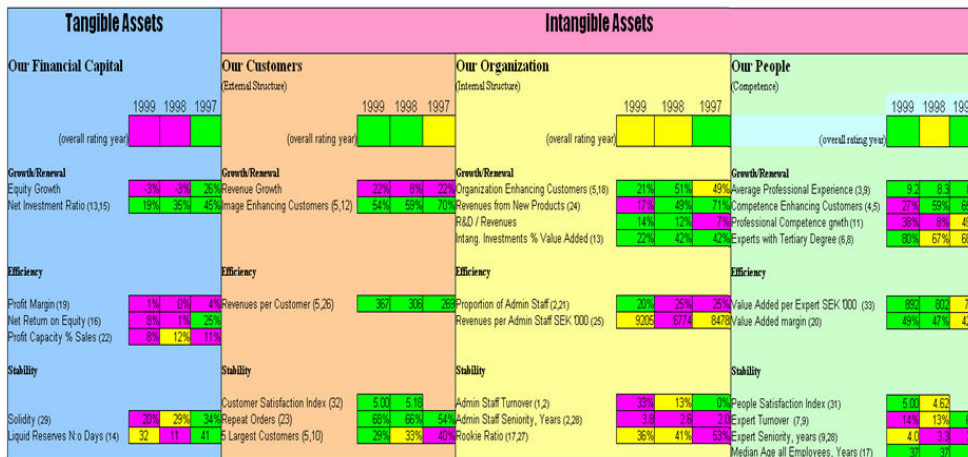
본 모형에 근거해 연례보고서를 작성하였고, 이 과정에서 지적자본을 규명하기 위해 창사이래 처음으로 '지식감사'를 실시 했다.

셀레미의 '비가시적' 대차대조표는 세계의 범주들로 분류되는 지적자본을 포함하고 있다. 우리 고객들은 외부구조로서 고객 및 공급자와의 관계, 상표, 상호, 계약, 명성 또는 이미지를 나타낸다. 이 구조는 셀레미 종업원들에 의해 끊임없이 창조된다. 우리 조직은 특허, 판매자, 계약, 모형, 컴퓨터와 보조체계 등으로 구성되는 내부구조이다. 이 구조 역시 종업원들에 의해 창조되며, 셀레미에 의해 소유된다. 우리 사람들은 다양한 상황에 대처하며 활동하는 셀레미 종업원들의 전체 능력을 나타낸다. 회사의 진정한 대리

자는 사람뿐이다. 바로 이 점에서 사람의 가치가 있는 것이다. 가시적이든 비가시적이든 모든 자산과 구조들은 인간의 행동에서 비

못된 결과물에 불과하며 그 지속적 존재 역시 마찬가지로 인간의 능력과 에너지에 의존한다.

[그림 8] 셀레미의 지적자본 모니터



자료 : <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/CelemiMonitor99.htm>

IV. 결 론

지금까지 제시된 지적자본의 공통요소들은 브랜드나 상표 그리고 정보기술 등과 같은 유형적인(intangible) 지적자본 요소들이 중심을 이루고 있다. 특히 기업가치창출의 근간이 되는 인적자본, 즉 내부고객에 대한 부분도 많은 부분 간과하고 있는 것이 사실이다. 박정섭(2005)은 내부고객만족이 기업의 성과향상에 가장 중요한 요인임을 발견하였다.

결국 측정하기 용이한 정량적 자료뿐 아니라 내부고객인 인적자본에 대한 지표를 신중하게 선정해야 한다는 말이다. 또한 지식자산의 측정에 관해서 국내기업이 당면한 문제점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 무형자산의 감사와 측정이 지속적

으로 이루어지지 않아 조직이 필요한 지적
자본의 내역과 경쟁기업과의 지식격차를 정
확히 판단하지 못하고 있다.

둘째, 지식발굴 노력의 부족과 잦은 부서 이동, 고용조정 등에 따라 지식이 유실되고 축적되고 있지 못하다.

셋째, 조직내부의 정치적인 역학관계로 인해 경영활동의 실패사례가 사실대로 기록될 수 없는 것이 현실이며, 그나마 축적된 지식도 체계적인 관리가 부족하여 활용도가 저조하다.

넷째, 부문별 벤치마킹을 통해 선진사례나 지식이 이전되고 경영활동은 개선되었으나 타부서로 이전되지 않아 최선의 실행사례(best practice)가 자산으로 공유되지 못하고, 지식창출을 위한 중복투자가 발생한다. 다섯째, 지나친 성과중심형 지표들로 인해 성과를 창출해 내는 조직구성원들에 체화된 역

<표 7> 기존 연구에서 사용된 공통요소

요소	세부요소	개념
인적 자본	전문인력비율	특정 업무 및 전문지식이 필요한 분야에 투입되는 전문인력의 비율
	문제해결능력	기업이 창출하는 상품 및 서비스 등에서 발생하는 문제점의 창조적 해결능력
	자격증수	조직 구성원들의 전문분야에 대한 자격증 수
	노하우	조직 구성원들이 가지고 있는 형식으로 표출된 노하우의 수
	정보활용	조직구성원들의 정보활용능력
	전문지식	개별 고객유형에 따른 상품 및 서비스에 대한 구매도 또는 선호도 등과 같이 분석된 자료나 그와 관련된 지식의 보유정도
	저작권	기업이나 조직이 가지고 있는 저작권의 수
	기업문화/철학/경영기술	기업의 경영철학(목표)이나 조직문화 및 경영방식
구조 자본	등록상표	기업이 현재 보유하고 있는 상품 및 서비스에 대한 등록 상표수
	커뮤니케이션	전략, 목표에 대한 명확한 공감대 형성과 업무에서의 커뮤니케이션
	유통채널	기업과 외부협력업체와의 관계에서 나타나는 협력관계, 프랜차이즈, 라이선스 개수
	문서/지식베이스	지식이나 정보에 관련된 문서 및 지식데이터베이스 개수
	프로젝트 성공률	지금까지 수행된 프로젝트의 성공률
	교육/훈련	기업에서 수행되고 있는 교육 및 훈련의 횟수
	디자인	기업이 보유하고 있는 디자인 개수
	특허	기업이 보유하고 있는 특허 개수
관계 자본	정보기술	기업이 투자하고 있는 정보기술의 규모
	제품에 대한 이해도	상품 및 서비스에 대한 고객의 이해도
	브랜드	고객이 기업의 상품이나 서비스를 다른 회사 제품과 구분해서 기억할 수 있도록 도와주는 아이덴티티로 서비스와 상품, 기업브랜드
	만족도(품질, 제품)	고객이 기업이나 상품 또는 서비스에 대해 만족하는 비율
	시장점유율	기업의 상품 및 서비스가 시장에서 차지하고 있는 비율
	네트워크 창출노력	관계유지를 지속적으로 창출해내고 관리·유지하려는 노력정도
	등록 고객수	기업 및 상품을 구매한 고객의 수로 지속적 구매가능 고객과 기업의 제품 및 서비스에 대한 선전 및 문제점을 지적하는 고객

자료 : 양경식, 김현수(2001)를 중심으로 재작성

량과 태도, 만족부분을 간과함으로 인해 미래 성과창출의 원동력이 되는 관리지표를 개발하는데 한계를 드러냈다.

이러한 문제점들은 국내 기업들의 지식경영, 혹은 지적자본 경영체제가 단혀진 조직문화와 경영시스템의 미비, 그리고 전담조직의 부재와 최고경영층의 관심부족으로 인해

조직적, 인간적 지식인프라가 완성되어 있지 못하기 때문인 것으로 생각된다. 따라서 지식경영의 성숙기에 접어든 외국의 지적자본 측정요소와 국내 유통업체의 현실을 고려한 지적자본 측정지표에 대한 개발이 필요하다. 또한 국내 유통업체의 조직인프라와 지식관리활동 측면의 지표개발이 필요한 것으로 보

인다. 이러한 관점에서 도출된 국내 유통업체에 적용가능한 측정지표는 <표 8>과 같다.

<표 8>에 나와있는 지적자본 측정지표들은 대부분 정성적 지표로서 완전한 조직진단과 설계, 그리고 관리지표로서의 지적자본 지표는 정량적(재무적/계량적) 지표와 정성적(비재무적/비계량적) 지표를 함께 혼용하여 사용해야 한다. 그러나 본 연구에서는 조직의 성과를 창출하는데 밑거름이 되는 정성적 지표를 위주로 지표를 선정하였다.

향후 지적자본의 측정·평가를 통해 국내 유통업체의 지속가능한 발전을 꾀하기 위해서는 보편적이고 접근성이 강한 모형으

로서 조직의 현상과 바람직한 상태에 대한 방향화 구축과 변화추구 모형을 개발하고, 변화과정에서 정보/지식의 기술·컨텐츠·시스템을 어떻게 활용할 것인가, 기업의 지식베이스를 어떤 방법으로 경영할 것인가에 대한 심도있는 성찰과 이를 실현하기 위한 노력이 필요할 것이다. 또한 조직 현상을 설명함에 있어서 전략, 문화적 순응성, 기술, 접근성, 질, 프로세스, 정보와 지식의 원천, 관리 시스템 등에 대한 지속적 개발 노력이 필요할 것으로 보이며, 개발된 지표를 실질적으로 측정하여 관리해 나가야 할 것이다.

<표 8> 국내 유통업체에 적용가능한 측정지표

요소	세부요소	개념
인적 자본	태도	주인의식, 서비스 정신 등 업무에 임하는 태도
	문제해결능력	기업이 창출하는 상품 및 서비스 등에서 발생하는 문제점의 창조적 해결능력
	자격증수	조직 구성원들의 전문분야에 대한 자격증 수
	노하우	조직 구성원들이 가지고 있는 형식으로 표출된 노하우의 수
	관리자 리더십	관리자들이 업무에서 발휘하고 있는 리더십 역량의 수준-이해와 합의의 촉진, 후견, 혁신, 자원과 지원의 확보, 목표달성, 방향제시, 조절과 통제, 점검 정도
	전문지식	개별 고객유형에 따른 상품 및 서비스에 대한 구매도 또는 선호도와 같이 분석된 자료나 그와 관련된 지식의 보유정도
	만족도	회사생활 전반에 걸친 만족도(직무/임금/동료/근무환경 등)
구조 자본	기업문화	기업의 경영철학(목표)이나 조직문화 및 경영방식
	1인당 교육훈련 횟수 및 비용	1인당 교육훈련 횟수 및 지원 비용
	의사결정 합리성	조직운영시 합리적 의사결정 체계
	문서/지식베이스	지식이나 정보에 관련된 문서 및 지식데이터베이스 개수
	인사프로그램 효과성	근무평정/성과평가/보상/승진/경력개발/채용 등
	정보기술	기업이 투자하고 있는 정보기술의 규모
관계 자본	제품에 대한 이해도	상품 및 서비스에 대한 고객의 이해도
	만족도(품질, 제품)	고객이 기업이나 상품 또는 서비스에 대해 만족하는 비율
	시장점유율	기업의 상품 및 서비스가 시장에서 차지하고 있는 비율
	등록 고객수	기업 및 상품을 구매한 고객의 수로 지속적 구매가능 고객과 기업의 제품 및 서비스에 대한 선전 및 문제점을 지적하는 고객

참고문헌

- 강금만(1998), “지식경영은 지적자본 평가부터”, 주간경제.
- 김영수·김성수·노재범(1999), “한국기업의 지식경영 모델”, '99지식경영심포지엄, 삼성경제연구소
- 김명순·이영덕(2001), “지적자산의 측정 : 정부출연 연구기관의 사례를 중심으로”, 경영학 연구, 30(3), pp.765-796.
- 김용한·배무언(2005), “할인점 서비스 회복과정의 공정성 지각이 고객만족과 재구매의도에 미치는 영향”, 유통과학연구, 제3권 제1호.
- 박순미(2001), “조직의 사회적 자본이 새로운 지적자본 창출에 미치는 영향”, 전남대학교 박사학위 논문.
- 박성섭(2001), “지식경영의 경영성과 요인에 관한 연구”, 인천대학교 박사학위 논문.
- 박정섭(2005), “서비스 기업의 종업원 만족도가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 유통과학연구, 제3권 제2호.
- 배재학·안기명(2001), 『지식자산에 대한 경영전략적 평가모형 개발』, 집문당.
- 양경식·김현수(2001), “국내기업의 지식자산 측정 모델개발연구”, 정보기술과 데이터베이스 저널
- 윤관호(1999), “지식경영활성화를 위한 지적자본 측정에 관한 연구”, 회계·노무, 12월.
- 이건창·권순재·정남호(1999), “지식경영 성과측정을 위한 지식경영지수 개발에 관한 연구, '99 한국경영정보학회 춘계학술대회.
- 이원흠, 최수미(2001), “지식자산 가치평가 모형에 관한 연구”, LG경제연구원 연구보고서 01-02.
- 한인구 외(2000), “지식자산개발 활동의 측정과 공시”, 한국회계연구원.
- Sveiby초청특강(2005), 지식조직의 성공을 위한 경영체계 구축 전략.
- Allee, V(1999), *The Knowledge Evolution*, Butterworth-Heinemann
- Brooking, A(1996), "Intellectual Capital : Core Asset for the Third Millennium Enterprise", *International Thompson Business Press*
- Bernard, M(2004), "Perspectives on Intellectual Capital", ELSEVIER.
- _____, "Measuring and benchmarking intellectual capital", *Benchmarking*, Bradford, Vol. 11, Iss. 6, pp. 559-570.
- Bernard, M., Gianni, S(2003), "Business performance measurement-past, present and future", *Management Decision*, London, Vol. 41, Iss. 8, pp.680-687.
- Bernard, M., Dina, G., Andy N(2003), "Why do firms measure their intellectual capital?". *Journal of Intellectual Capital*, Bradford, Vol 4, Iss. 4, pp.441-464,
- _____(1997), "The management of Intellectual Capital", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 364-365.
- Arthur B. (1996), "Increasing returns and the new world of Business", *Harvard Business Review*, July-August.
- Claudia Moller(2004), "Intellectual Capital-a challenge for management", University of Innsbruck, ASP Knowledge Corner.
- Del Bello(2002), "A regulatory competition? A critical comparison of the extant guidelines and recommendations on IC statements and Intangible report"

- Edvinsson, L and Sullivan, P(1996), "Developing a Model for Managing Intellectual Capital", *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, pp. 356-364.
- Edvinsson, L and Malone, M(1997), "Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower", Harper Business.
- Lev, B(2001), "Intangibles Management, Measurement, and Reporting", The Brookings Institution.
- Roos, G and Roos, J(1997), "Measuring your Company's Intellectual Performance", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp.413-426.
- _____ (1998), "Intellectual Capital- Navigating the New Business Landscape", MACMILLAN.
- Saint-Onge, H(1996), "Tacit Knowledge : The Key to the Strategic Alignment of Intellectual Capital", *Strategy Leadership*, March/April.
- Roos, J(1998), "Exploring the Concept of Intellectual capital(IC)", *Long Range Planning*, Vol. 31, No. 1, pp.150-153.
- Jan-Erik Gröjer and Ulf Johanson(1996), "Human Resource Costing and Accounting- Time for reporting regulation?", <http://www.fek.su.se/home/bic/meritum/download/BRYH.rtf>.
- Bontis, N. et. al.(1999), "The Knowledge Toolbox : A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources", *European management Journal*, Vol. 17, No. 4.
- Bontis, N(2000), "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, pp. 85-100.
- _____, "Assessing Knowledge Assets : A Review of the Model Used to Measure Intellectual Capital", *Working Paper*.
- Stewart, T.A(1997), "Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations", Doubleday/Currency, New York.
- Stewart, T.A(1994), "Your Company's Most Valuable Asset : Intellectual Capital", *Fortune*, October 3.
- Linard, K & Dvorsky, L&Sveiby, K.E(2002), "Building a Knowledge-Based Strategy : A System Dynamics Model for Allocating Value Adding Capacity", <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/sdmodelstrategy.pdf>
- Sveiby, K.E(1997), "The New Organizational Wealth : Managing and Measuring Knowledge-Based Assets", Berrett-Koehler(Linda Michaels Limited)
- Sveiby, K.E.(1999) "1999 Intangible Asset Monitor", <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/CelemiMonitor99.htm>
- Sveiby, K.E(2001), "Balanced Score Card (BSC) and the Intangible Assets Monitor : A Comparison", <http://www.sveiby.com/articles/BSCandIAM.thm>
- Sveiby, K.E(2004), "Method for Measuring Intangible Assets", <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>
- Pike, S. et. al.(2000), "Intellectual Capital Management and Disclosure", *Intellectual Capital Services*, pp. 3-4
- Teece, David J.(1987), "The Competitive

challenge : strategies for industrial
innovation and renewal" Cambridge,

Mass : Ballinger(Ballinger series on
innovation and organizational change)

Abstract

A Study on the Index Development for Intellectual Capital of Korea Distribution Comanpy

Kim, Suh-wan*

As the capital of knowledge becomes more important than traditional capital like land or labor in the 21st century, the most competitive resource for corporations is knowledge. Furthermore, corporations may evaluate and improve latent knowledge of 'intellectual capital(IC)' within organizations, which will enhance their performance in the future.

However, most Korea Distribution Companies have evaluated only tangible assets, ignoring latent capital. Since entrepreneurs have recognized that they cannot explain the difference between maret value and book value, the major advanced states lead to more sophisticated techniques to evaluate IC value.

Although it is extremely important and urgent to evaluate IC value, the indexes of evaluating IC have never been examined and have been adopted by many corporations. Therefore, this study intends to develop a index for IC valuation.

This study hopes to give some insights into the practical use of intellectual capital for the Korea Distribution Companies and help them develop a strategic perspective to enhance their competitiveness.

Keywords : Intellectual Capital, Performance index, Knowledge Management, Key Sucess
Factor

*Brandstock INC.