경영 리서치

□ 무형자산 경쟁력의 본질[1)]

○ 무형자산의 시대

- 하드(hard)의 시대에서 소프트(soft)의 시대로 변함에 따라 무형자산을 기업이 얼마나 확보하고 축적하고 있는지가 장기적인 경쟁력 유지에 핵심 열쇠가 되고 있음
  - · 이는 사업 활동으로 수익을 올릴 수 있는 원천이 제품에서 서비스나 소프트 상품 등 형체가 없는 것으로 바뀌고 있음을 의미함
  - · 그리고, 제품을 판매하는 경쟁에서도 경쟁 상대와 차별화를 도모하기 위해서는 제품 자체(hard)의 가치보다 소프트의 가치를 첨가하는 것이 중요해 짐
  - · 즉, 기계의 성능이나 내구성보다 사용 편리성 등 사용하는 쪽의 소프트를 충실히 하는 것이 경쟁 우위를 확보하기 위한 중요한 요소로 자리함

- 무형자산은 계량적인 측정이 곤란하기 때문에 많은 기업이 그 보유 정도나 가치를 잘못 판단하여 전략상의 실패를 초래하는 경우가 많음
  - · 자사 보유 무형자산의 가치에 대한 과대 평가와 시장에서 승리하기 위해 필요한 무형자산의 수준에 대한 과소 평가가 전략 실패의 주 요인임
  - · 이러한 실패의 원인 중 하나가 전략적 행동을 취할 때 그 전략과 무형자산과의 관계를 깊이 생각하지 않는 것임
  - · 예를 들면, 자사가 가진 브랜드라는 무형자산의 효과를 과대하게 평가하여 신사업을 전개함에 있어서도 기존의 브랜드를 활용하면 경쟁에서 이길 수 있다고 착각함

1) 이 글은 DIAMOND ハーバード ビジネス レビュー(2001년 7월호)에 실린 伊丹敬之의 '見えざる資産の競爭力'을 요약·재구성한 것임

- **소니가 인터넷 사업에 대한 투자를 줄이고 기존의 일렉트로닉스 사업에 더 치중하기로 한 것은 무형자산에 대한 과대 평가와 과소 평가로 인한 실패 사례로 볼 수 있음**
  - 소니가 2001년 4월부로 조직 변경을 발표하여 'e소니' 중심에서 기존의 일렉트로닉스 사업에 더 중점을 두는 노선으로 전환한 것은 인터넷 사업에서의 성과가 기대한 것처럼 나타나지 않은 데 따른 고육책임
  - 이는 아무리 소니 브랜드라는 막강한 무형자산을 보유하고 있어도 그것은 오프라인 사업에서 축적해 온 것으로서, 인터넷 사업을 효율적으로 수행하는 노하우나 시스템의 우위성은 간단히 확보할 수 없었기 때문임
  - 소니가 오랜 기간 동안 일렉트로닉스 사업에서 구축해 온 무형자산의 대부분은 인터넷 사업에 전용할 수 있는 것이 아니어서 소니 브랜드라는 무형자산이 과대 평가된 것임
  - 반면, 인터넷 사업에서 성공하기 위한 노하우나 시스템 능력이 얼마나 필요한지에 대해서는 과소 평가가 이루어진 것이라고 할 수 있음

○ 무형자산의 본질은 정보

- **기술력, 브랜드, 서비스 제공 능력 등의 무형자산은 모두 정보나 지식과 관련되어 있는 '정보 자원'이라는 공통점이 있음**
  - 기술력이나 노하우는 기업 내부의 구성원이 가지고 있는 지식이며, 이러한 지식이 축적되어 자원이 됨
  - 브랜드도 정보 자원으로서 '기업이나 상품에 대한 좋은 정보'라는 의미에서 정보이며, 그것이 고객에게 축적됨으로써 기업에게 가치가 됨

- **무형자산은 기업과 그 기업을 둘러싼 환경과의 사이에 일어나는 정보의 흐름에 따라 3가지 유형으로 구분할 수 있음**
  - 첫 번째 유형은 환경에 대한 정보가 기업으로 흘러가서 기업 내에 축적되는 것으로서, 기술이 이러한 유형의 정보 흐름에 의한 무형자산의 예임
  - 두 번째는 기업에 대한 정보가 환경으로 흘러가고 그 결과로 환경 속에 그 정보가 축적되는 것으로, 브랜드가 전형적인 예임

· 세 번째는 기업 내 구성원간의 정보 흐름에 의한 것으로 예를 들면, 서비스 공급 능력 등은 개인의 판단 능력이나 판단 기준에 의해 좌우되므로 조직 내부의 정보 처리 활동의 특성에 의한 무형자산이라고 할 수 있음

○ 무형자산이 중요한 이유

- **(경쟁 우위의 원천) 무형자산은 스스로 육성할 수밖에 없으며, 그 육성에 소요되는 시간과 절차가 경쟁 상대와의 차이를 형성하는 원천이 됨**
  · 만약 원하는 경영 자원이 구입 가능한 자원이라면 자금력이 풍부한 경쟁 상대가 곧바로 구입할 것이며, 확보하는 데 시간이 걸리지 않는 자원이라면 곧바로 경쟁 상대가 모방할 것이므로 이러한 자원은 경쟁력의 원천이 되지 못함
  · 시장에서 조달 가능한 물적 자원의 대부분은 사업 활동에 빼놓을 수 없는 것들이지만, 그러한 자원에서는 경쟁상의 차별화가 발생하기 어려움
  · 택배회사의 예를 들면, 트럭은 누구나 구입할 수 있지만 유통 시스템은 간단히 구축할 수 없으며, 영업사원(운전자)에 대한 훈련도 하루 아침에 가능한 일이 아님

- **(변화 대응의 원천) 사내에 축적된 무형 자산은 경쟁 조건의 변화나 산업의 구조적 변화에 기민하게 대응할 수 있도록 함**
  · 기존 사업 내의 변화에 대해서 기업은 새로운 시장 조건 하에서 경쟁 우위를 유지할 수 있도록 노력해야 하는데, 그 노력을 가능하게 하고 성과를 가져다 주는 것이 무형자산임
  · 예를 들면, '슈퍼 드라이' 맥주로 큰 성공을 거둔 아시히맥주는 진한 맥주를 원하는 고객의 기호 변화를 정확히 파악하고 그에 대응하기 위하여 사내에 축적된 酵母 배양 기술이라는 무형자산을 적절히 활용함
  · 즉, 소비자의 기호 변화에 대응하기 위한 무형자산이 축적되어 있고 이를 전략적으로 잘 활용함으로써 큰 성공을 거둘 수 있었던 것임

○ 무형자산의 축적과 경영 전략의 연계

- **(무형자산 축적 유형) 무형자산의 축적은 '직접적 축적 방법'과 '업무 부차적 축적 방법' 등 두 가지로 나눌 수 있음**
  - 직접적 축적 방법은 무형자산의 축적을 목적으로 직접적인 자원 투입을 통하여 축적하는 방법으로서, 예를 들면, 브랜드 구축을 위한 광고, 신기술 개발 프로젝트, 종업원의 서비스 품질 향상 연수 등을 들 수 있음
  - 업무 부차적 축적 방법은 사업 활동 수행을 위한 일상의 업무와 업무 프로세스를 통하여 부차적으로 무형자산이 축적되는 방법임
  - 예를 들면, 고품질의 제품과 서비스를 지속적으로 제공하는 일상의 업무를 수행함으로써 자연히 브랜드가 구축되는 경우임

- **전략이 무형자산의 축적에 큰 영향을 끼치며, 전략 실행 프로세스를 통하여 새로운 무형자산이 축적된다고 할 수 있음**
  - 업무 부차적 축적 방법을 통한 축적은 직접적 축적 방법과는 달리, 축적 속도는 느리지만 업무와 연계되어 쉽게 흔들리지 않는 튼튼한 자산이 축적될 가능성이 높음
  - 즉, 업무 수행 방법이 무형자산의 축적을 상당 부문 결정짓는 요인이며, 그 업무의 내용을 큰 틀에서 규정하는 것은 기업의 전략임
  - 그것은 업무를 실행하는 프로세스가 그를 실행하는 사람들에게 학습의 기회가 되기도 하기 때문임

- **전략과 무형자산의 축적 사이에는 역동적인 관계가 존재하며, 전략의 수립에는 반드시 무형자산의 축적과 활용을 고려해야 함**
  - 현재 실행하려는 전략은 과거에 축적된 무형자산의 활용을 바탕으로 함
  - 그리고, 현재의 전략이 실행되는 과정에서 업무 부차적 축적 방법을 통하여 미래의 무형자산 축적에 크게 영향을 끼치며, 그 미래의 새로운 무형자산 축적을 바탕으로 더 먼 미래의 새로운 전략이 가능해짐
  - 이러한 역동적인 프로세스가 기업 성장의 기본이 되며, 그 프로세스의 근저에 무형자산이 있고, 업무 부차적인 무형자산의 축적이 있다는 사실을 명심해야 함

(현창혁 : chhyun@hri.co.kr ☎ 3669-4091)