경영 리서치

□ 암묵지를 활용한 브랜드 지식 창조 모델

이 글은 지식 경영의 권위자로 알려진 일본 히도쓰바시대학의 노나카(野中郁次郎)교수와 그의 동료 교수가 기업의 조직적 지식 창조 모델을 브랜드 구축에 적용한 논문으로, DIAMOND ハーバード ビジネス レビュー(2001년 8월호)에 실린 'ブランド知識創造のケイパビリティ'를 요약·재구성한 것임

○ 브랜드 지식 창조의 필요성

- 기존의 브랜드 아이덴티티論은 암묵지를 어떻게 언어나 기호화하여 정리하고 전달할 것인가에 대한 논의로서, 구체적인 브랜드 구축 능력에 대한 제시가 부족함
  - · 브랜드 아이덴티티란 브랜드 소유자가 희망하는 이상적인 브랜드 聯想의 집합임
  - · 아이덴티티를 명확히 하고 광고 등의 매체를 활용하여 고객에게 제대로 전달함으로써 브랜드 가치(equity)가 향상된다는 사고임
  - · 기능적인 특징(예를 들면 '신속함')이나 추상적이고 진부한 표현(예를 들면, '신뢰')만을 열거한다 하더라도 개념의 배후에 있는 암묵지를 풍부하게 하고 그것을 충분히 이해한 후에 아이덴티티를 명확히 하지 않는 한 차별화된 가치는 제안할 수 없음

- 최근, 소비자의 경험을 중요시하는 '경험 가치 마케팅'이 주목을 받고 있는 것처럼 브랜드에 있어서도 경험이 중요함
  - · 브랜드 가치와 아이덴티티의 논의가 기호화 또는 언어화된 지식(소위 형식지)에 초점을 맞추고 있는 데 대해 경험 가치의 대부분은 언어화하기 어려운 지식(소위 암묵지)으로 축적됨
  - · 경험에 바탕을 둔 암묵지는 안이하게 언어화하면 진부하게 들리며, 그 깊이가 없어져 버리는 경우가 많음

· 예를 들면, 디즈니랜드의 감동적인 경험은 '가족', '즐거움' 등으로 언어화를 통하여 연상되는 것만으로는 표현할 수 없는 무엇이 있으며, '가족이 함께 즐길 수 있는 엔터테인먼트의 제공'이라는 디즈니의 아이덴티티는 고객의 경험을 통하지 않고는 공유할 수 없는 개념임
· 그리고, 디즈니의 브랜드 경험이 상당히 감동적이고 공감을 불러일으키는 것은 그 배후에 모든 종업원에 공유된 브랜드에 대한 풍부한 암묵지가 있기 때문임

- **기존의 브랜드 아이덴티티論의 한계를 넘어, 가치 있는 브랜드를 구축하는 조직적 능력을 체계적이고 포괄적으로 규명할 필요가 있음**
  · 구체적으로는 조직 내 및 고객과의 사이에 풍부한 암묵지를 공유·창조하고 그 암묵지를 바탕으로 새로운 브랜드 개념을 창출하거나 브랜드를 경험할 수 있는 공간을 창조하는 조직의 능력이 필요함
  · 이러한 능력이 '브랜드 구축 역량'(branding capabilities)임

○ 브랜드 지식의 개념

- **브랜드 지식은 '브랜드 가치를 창조하기 위해 활용될 수 있는 모든 지식'을 말하며, 브랜드 지식 소유자의 개념은 소비자뿐만 아니라 브랜드에 관련된 사람들 일반으로 확대됨**
  · 가치 있는 브랜드를 구축하기 위해서는 그에 공헌하는 브랜드 지식을 창조해야 함
  · 그 지식은 기존의 브랜드에 관한 논의에서 초점을 맞추어 온, 마케팅 활동에 대한 소비자 반응의 차이를 찾아내는 '브랜드에 대한 소비자 지식'만으로는 충분하지 않음

- **즉, 브랜드 구축에 관한 노하우와 기업의 추진 자세 등 소위 프로세스 지식으로 불리는 지식이 중요함**
  · 브랜드를 구축하는 당사자인 해당 기업과 거래 기업 등 파트너의 지식에도 주목해야 함
  · 이러한 '적극적 브랜드 구축 주체'의 지식에 주목하면 형식지 뿐만 아니라

그 배후에 있는 암묵지도 중요하다는 것이 명확해짐

· 따라서, 브랜드 지식을 논의함에 있어서, 지식을 단순한 정보의 네트워크로 파악하는 것은 적절하지 않음

· 일반적으로 조직적인 지식 창조의 과정은 공동화(socialization) → 표출화(externalization) → 연결화(combination) → 내면화(internalization)[1]의 프로세스를 거쳐 이루어짐

· 브랜드 지식을 구성하는 요소도 기존의 소비자 인지와 이미지라는 측정 가능한 형식지뿐만 아니라 브랜드 경험에 의해 창조되는 암묵지도 중요해짐

<표> 브랜드 지식의 개념 비교

브랜드 지식의 유형	고객 기반 브랜드 가치 이론에서의 브랜드 지식	브랜드 구축 역량 관점의 브랜드 지식
주목하는 지식	마케팅 활동에 대한 소비자의 반응 차이를 창출하는 것	브랜드 가치를 창조하기 위해 활용할 수 있는 모든 지식. 노하우나 지능 모델, 사고법 등의 프로세스 지식에도 주목함
지식의 소유자	소비자	브랜드에 관련된 사람 일반
지식의 정의	없음	정당화된 진정한 신념
지식에 대한 기본적 관점	기업 속에 있는 정보와 개념의 연상 네트워크	개인의 신념이 인간에 의해 '진실'로서 정당화되는 역동적인 프로세스
지식의 구분	인지와 이미지	형식지와 암묵지
지식의 표현 범위	브랜드 접점과 직접적으로 연결된 연상	브랜드 접점과 간접적으로 연결된 연상도 고려함

1) ① 공동화는 경험을 공유함으로써 암묵지로부터 암묵지를 창출하는 프로세스임. 언어화되지 않은 조직 문화의 공유 등이 이에 해당함
② 표출화는 개인의 암묵지를 단어나 기호 등의 형식지로 변환하는 프로세스임. 조직 내에서는 주로 대화를 통하여 표출화가 이루어짐
③ 연결화는 표출화된 형식지를 분류하거나 조합을 통하여 새로운 형식지를 창출하는 프로세스임. 부품이나 제품 등은 구체화된 형식지라고 할 수 있으며, 부품을 조합함으로써 제품을 만들어 내는 것도 연결화의 프로세스로 볼 수 있음
④ 내면화는 표출화된 형식지를 다시 개인의 암묵지로 받아들이는 프로세스임. 내면화를 통하여 만들어지는 암묵지는 매뉴얼을 실천하거나 제품을 사용함으로써 각 개인이 체감한 지식을 말함

○ 브랜드 지식 창조 프로세스

- **조직적 지식 창조 이론과 새로운 브랜드 지식의 개념을 활용한 브랜드 구축 방법이 브랜드 지식 창조 프로세스임**
  - 이를 통하여 기존의 방법론에서는 초점을 두지 않았던 브랜드 지식 창조 프로세스를 규명하고 아이덴티티론을 보완하는 모델을 제시함
  - 브랜드 아이덴티티론은 브랜드의 아이덴티티를 명확히 하고, 정교하게 하여 그것을 우수한 방법으로 실천하도록 주장함
  - 그러나, 전술한 바와 같이 브랜드 아이덴티티로서 적당한 단어를 이야기할 수 있는 풍부한 암묵지와 우수한 표현력을 가진 경영자는 드묾
  - 또, 브랜드 구축 프로그램의 실천 방법에 대해서는 성공 사례(best practice)를 소개하는 데 그치고 있어서 사례가 일반화 가능한 이론으로까지 승화되지 못함

- **아이덴티티론에서 초점을 두고 있는 것은 브랜드 아이덴티티의 명확화와 정교화임**
  - 이는 조직적 지식 창조 모델의 두 번째와 세 번째 단계인 표출화와 연결화에 해당함
  - 브랜드를 제품으로서 뿐만 아니라 조직과 사람, 심볼로 인식함으로써 아이덴티티의 표출화 프로세스가 촉진됨
  - 언어로 표현되는 아이덴티티 표현 어구 후보는 중심이 되는 핵심 아이덴티티와 그를 보완하는 확장 아이덴티티, 브랜드의 본질을 한 단어로 나타내는 브랜드 에센스 등으로 분류, 정리, 통합됨

- **브랜드 가치를 창출할 수 있는 아이덴티티는 많은 경우, 직접적인 경험에서 획득하는 풍부한 암묵지를 표출화함으로써 명확하게 됨**
  - 아이덴티티론에서 논의되는 바와 같이 고객, 경쟁 상황, 자사 등에 대한 분석을 통하여 아이덴티티의 단초를 얻을 수는 있으나, 그것만으로는 충분치 않음
  - 풍부한 암묵지는 이미 풍부한 암묵지를 가진 사람들과 경험을 공유(공동화)하거나, 형식지로 구체화된 상품을 사용(내면화)한다든지, 노하우를 형

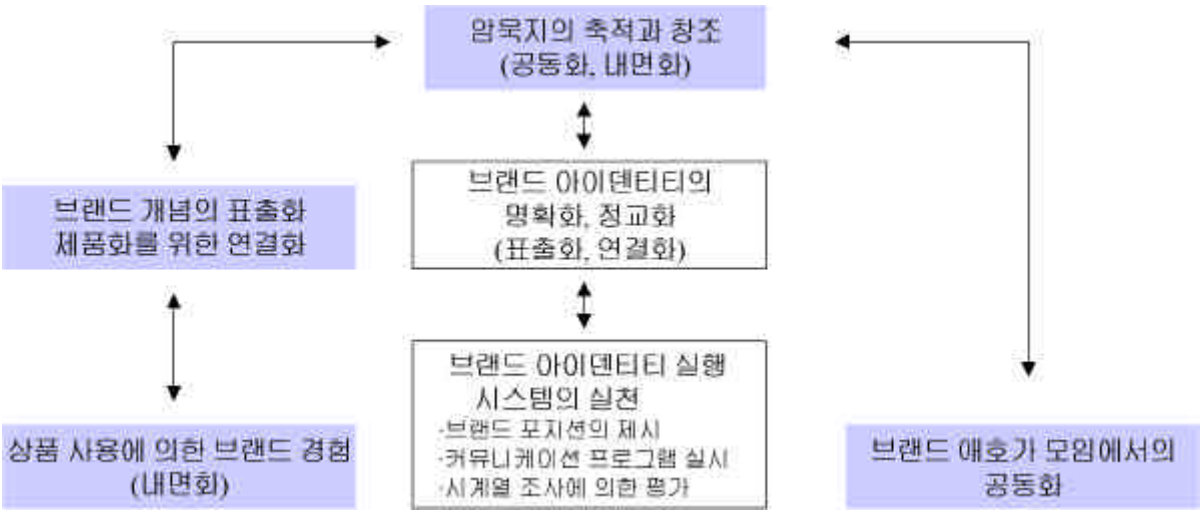
식지화한 매뉴얼을 실천(내면화)함으로써 비로소 창조되는 것임

· 예를 들면, 마쓰시타 고노스케나 혼다 소이치로 등의 위대한 창업자와 경험을 공유함으로써 사원이 나쇼날이나 혼다 브랜드의 본질을 체험하게 됨

· 그리고, 디즈니랜드의 경영 간부가 캐릭터 인형 속에서 직접 연기를 해 봄으로써 디즈니 브랜드의 독자적인 세계를 재확인할 수 있는 것도 같은 맥락이라 할 수 있음

· 이러한 것들은 모두 암묵지를 풍부하게 하는 것으로 이어짐

<그림 1> 브랜드 지식 창조 프로세스



- **기업 내에 축적된 암묵지를 브랜드 아이덴티티의 언어화에 반영하는 것이 중요함**

· 부가 가치를 창출하는 브랜드 지식을 고객에게 체계적으로 전달하기 위해서는 매스 광고뿐만 아니라 제품과 서비스 등 브랜드 그 자체가 매체가 된다는 것은 말할 필요도 없음

· 이 경우, 암묵지가 표출화되어 브랜드 컨셉에 포함되게 되고, 이것이 연결화 프로세스를 거쳐 상품화됨

· 상품은 구체화된 형식지이며, 고객은 사용 경험을 통하여 이를 내면화함

· 예를 들면, 고객이 인터넷 상의 홈페이지 방문 또는 이벤트 참가를 통하여 상품을 사용하거나, 표출화하기 어려운 브랜드 지식을 암묵지인 채로 고객과 공유할 수 있음

○ 브랜드 구축 역량(branding capabilities)

- 브랜드 구축 역량은 브랜드 구축과 관련된 모든 이해관계자 사이에 공유된 암묵지를 바탕으로 새로운 브랜드 개념을 창출하거나 브랜드를 경험할 수 있는 공간을 창조하는 조직 능력을 말함
  - 구체적으로는 ①브랜드 메타 지식, ②브랜드 지식 비전, ③브랜드 지식 자산의 활용 능력, ④브랜드 경험 공간의 구상 능력, ⑤문맥 창조 능력 등 5가지 요소로 구분할 수 있음

- (①브랜드 메타 지식) 브랜드 메타 지식은 방법론과 관련된 지식으로서 가치 있는 브랜드 지식을 창조하는 활동의 추진력이 되는 지식임
  - 지식을 창조하는 지식이라는 점에서 통상의 지식과 구별하여 메타 지식(meta knowledge)이라고 함
  - 이는 조직 내에 공유되는 브랜드에 관한 지식을 창조하는 방법론, 혹은 '형태'와 같은 것으로서, 통상 창업자에 의해 만들어짐
  - 소니의 경우, 다른 사람이 하지 않는 일을 하는 '모르모트 정신'과 '자유활달'에 기반한 소니 정신(Sony Spirit)이 이러한 역할을 함
  - 이러한 소니 정신을 비롯하여 기술, 디자인뿐만 아니라 브랜드에 대한 관점이 사내에 공유되어 브랜드 메타 지식의 역할을 하고 있으며, 그것이 소니 스타일의 독창적인 상품과 서비스를 창출하는 원동력이 되고 있음

- (②브랜드 지식 비전) 이는 조직 차원에서 어떠한 브랜드 지식을 창조해 갈 것인가를 정하는 방향을 제시하고 동시에 고객과의 약속이라는 의미에서 브랜드를 규정하는 비전을 말함
  - 우수한 브랜드 지식 비전은 브랜드에 명확한 아이덴티티를 부여하여 시너지 효과가 큰 브랜드 체계를 실현할 수 있도록 함
  - 그것은 기존의 브랜드를 어떻게 할 것인가를 규정하는 것은 물론, '소니 드림 월드'처럼 조직이 어떠한 상품을 창출해 갈 것인가를 제시하는 역할을 함
  - 그것은 소니가 조직 차원에서 어떠한 브랜드 지식을 창조하여 고객과 공유해 가야 하는지를 제시하고 있다는 점에서 소니의 비전은 곧 브랜드 지

식 비전이라고 할 수 있음

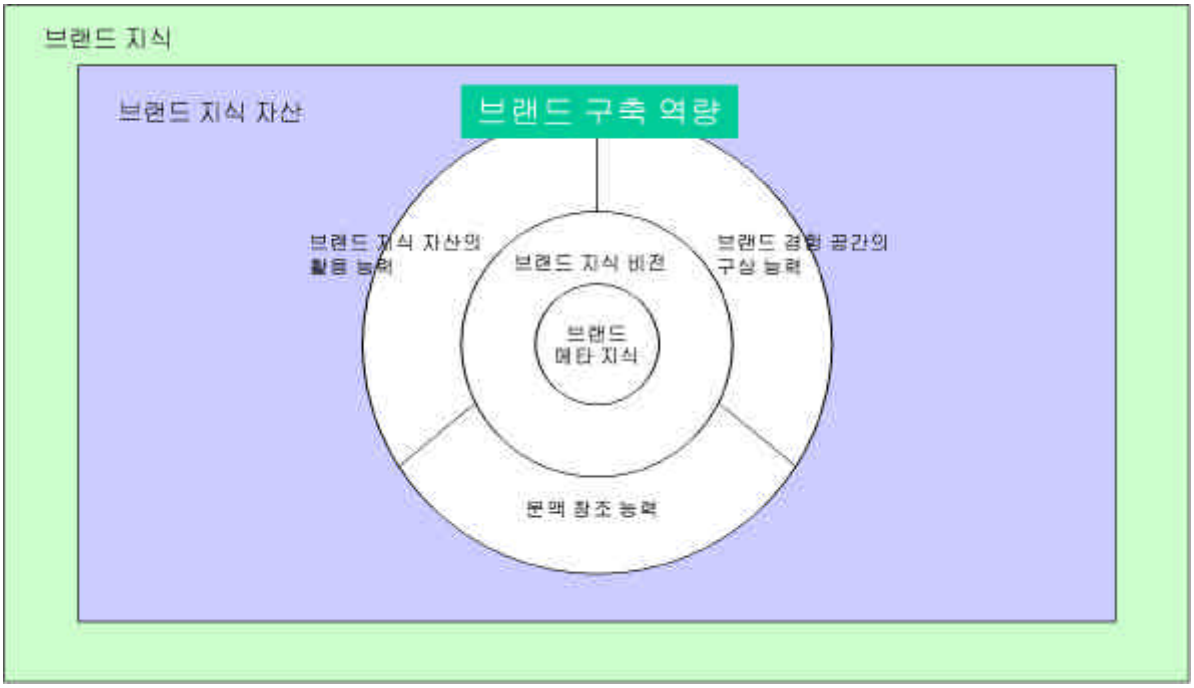
· 브랜드 지식을 풍부하게 하고 브랜드에 대한 시각을 명확하게 하는 것뿐만 아니라 최고 경영자가 자기 나름의 경영 철학을 가지고 있을 때 비로소 브랜드가 추구해야 할 가치 판단을 내릴 수 있음

- **(③브랜드 지식 자산의 활용 능력) 이는 가치 있는 브랜드를 구축하기 위해 활용해야 할 브랜드 지식을 폭넓고 효과적으로 활용하는 능력임**
  · 고객이 가진 바람직한 브랜드 지식만을 브랜드 지식 자산으로 인식하는 기업이 많으나, 브랜드 메타 지식과 브랜드 지식 비전 등도 중요한 브랜드 지식 자산으로 인식해야 함
  · 브랜드 지식 자산을 생각할 때 중요한 것은 그 지식이 활용되고 있는지 여부이며, 여기서 주의해야 할 것이 그것이 얼마나 조직 내외의 관계자 사이에 공유되고 있는지 하는 점임
  · 따라서, 해당 브랜드 지식 자산의 지식 형태(암묵지인지 형식지인지)를 명확히 파악하고 활용 형태에 따라 조직적 지식 창조 프로세스에 맞추어 공동화, 표출화, 연결화, 내면화를 추진해야 함

- **(④브랜드 경험 공간의 구상 능력) 브랜드 구축과 관련된 모든 이해관계자가 브랜드를 경험할 수 있는 공간(場)을 구축하는 능력임**
  · 브랜드는 브랜드를 경험할 수 있는 공간으로서의 구심력을 가져야 함
  · 브랜드 자신이 브랜드 경험의 공간으로서 제대로 기능하면 고객의 지식을 포함시킨 브랜드 지식 창조가 촉진되어 브랜드가 활력을 가지게 되고 가치도 향상됨
  · 나아가, 사원과 고객뿐만 아니라 거래 기업과 투자가, 커뮤니티에 대해서도 브랜드 체험을 통하여 브랜드 지식을 풍부하게 가지도록 함으로써 브랜드 지식 창조를 촉진할 수 있음
  · 상품의 사용이라는 내면화 프로세스는 가장 기본적이면서도 강력한 브랜드 경험임
  · 또, 이벤트 등을 통하여 브랜드 애호가간에 교류토록 함으로써 공동화를 촉진하거나 웹사이트 등의 양방향 미디어를 활용하여 브랜드에 관한 대화 공간을 설치하여 표출화와 연결화를 촉진하는 것도 효과적인 방법임

- (⑤문맥 창조 능력) 정보가 지식으로 변환되는 과정에서 전후관계의 문맥이 중요한 것과 마찬가지로 브랜드 지식 창조 프로세스는 문맥화의 프로세스로 파악되는데, 이때 상황에 따라 문맥의 차이를 관리하는 조직적 능력이 문맥 창조 능력임
  - 브랜드 구축 프로세스를 역동적 문맥 창조 프로세스로 파악하면 문맥의 차이를 어떻게 관리할 것인가가 중요해짐
  - 문맥의 차이는 상황에 따라 수정해야 하는 경우도 있으며, 반대로 그 차이를 활용하여 새로운 것을 창조하는 기회가 되기도 함
  - 역동적인 문맥 창조를 추진하기 위해서는 연상 네트워크의 의미 단위를 파악하고 표출화된 언어의 뒤에 있는 암묵지를 추측하고, 기존의 브랜드 지식이 문맥으로서 새로운 정보와 개념에 어떠한 의미를 부여하는지를 예측하면서 새로운 정보와 개념을 제공하는 것이 필요함

<그림 2> 브랜드 구축 역량 개념도



- **브랜드 구축 역량의 구성 요소는 브랜드 메타 지식이 중심이 되고 그에 바탕을 둔 브랜드 지식 비전과 그 비전을 실현하는 브랜드 경험 공간의 구상 능력, 브랜드 지식 자산의 활용 능력, 문맥 창조 능력으로 이어지는 확산형 상관 관계를 가짐**
  - 브랜드 메타 지식은 창업자가 적어도 그 원형을 창조한 것으로 그 후, 조직 내에서 계승되어 가치의 원천이 되는 것임. 따라서, 그것은 브랜드 구축 역량의 중심에 위치함
  - 브랜드 지식 비전은 브랜드 메타 지식을 전제로 하면서 그 시대에 맞는 브랜드 지식을 창조하는 방향성을 나타내는 것으로 최고 경영자가 창조하는 것임. 따라서, 그것은 브랜드 메타 지식의 바깥에 위치함
  - 이 두 가지 요소는 주로 개인의 능력에 의해 창출되는 지식이지만, 다른 한편으로 그것이 조직 내에 침투되어 조직 능력으로서 브랜드 구축 역량이 됨
  - 이 두 가지를 중심으로 방사선 형태로 널리 확대되어 커다란 원을 형성하는 것이 브랜드 지식 자산의 활용 능력, 브랜드 경험 공간의 구상 능력, 문맥 창조 능력 등 3가지의 역량임
  - 중심을 바탕으로 이들 서로 다른 역량을 균형 있게 확보함으로써 가치 있는 브랜드의 구축이 가능해짐

(현창혁 : chhyun@hri.co.kr ☎ 3669-4091)