

■ 지적자본의 평가 방법 사례 - 스칸디아 네비게이터

- 스칸디아사는 자사의 가치 평가와 진로 설정에 활용하기 위해 ‘네비게이터’라는 지적 자산 측정 모델을 개발함
 - 자사 가치 평가 대상으로서의 시장 가치 체계를 ‘시장 가치 = 재무적 자본+인적 자본+고객 자본+혁신 자본+프로세스 자본’으로 규정함
- 모델 구조는 지적 자본의 가치 창조 능력을 나타낼 5가지 초점으로 설정됨
 - 자사의 시장 가치 체계에 의거하여 재무 초점, 고객 초점, 프로세스 초점, 갱신 및 개발 초점, 인적 초점으로 구성됨
 - 각 초점별로 관련 지적 자본의 측정 지표를 선정하여 실행수, 금액, 백분율 등 3단위로 지적 자본을 측정함
 - 이를 통해 네비게이터는 조직 능력의 상태, 다운사이징·리엔지니어링의 방향, 교육 및 훈련 프로그램의 강화 분야 등을 경영의 이정표로서 경영자에게 알려줌

지적자본의 평가 방법 사례 -스칸디아 네비게이터-

□ 스칸디아 네비게이터 개발의 배경

- 기업의 경쟁력은 전통적인 회계 자산보다 무형적인 요소들에 달려 있다고 인식
 - 금융보험 그룹인 스칸디아사의 경영층은 기업 경쟁력이 전통적인 물적 회계 자산보다 부가가치를 새롭게 창출하는 개인적 재능, 기업 역량 등 새로운 무형적 요소들에 달려 있다고 인식함
 - 그래서 이들 무형적인 요소의 파악 방법을 개발하면, 회사 발전에 필요한 새로운 고도 전체적인 시각의 회계분류법을 가질 것으로 봄
- 이 새로운 회계분류법은 지적자본을 금융 자본으로 만드는 능력이나 가능성을 더욱 체계적으로 표현할 수 있다고 봄

□ 지적자본 측정 모델의 목적

- 측정 모델 활용 방향의 설정
 - 스칸디아사는 새로운 회계 분류법으로서의 측정 모델을 가치 평가와 진로 설정 (navigation)이라는 두 가지 목적에 활용한다는 방향을 설정함
- 가치 평가
 - 스칸디아사는 가치 평가 대상인 시장가치 체계를 '재무적 자본+지적자본'으로 규정하고, 지적자본은 '인적 자본+구조적 자본'으로, 구조적 자본은 '고객 자본+조직적 자본'으로, 조직적 자본은 '혁신 자본+프로세스 자본'으로 봄
 - 즉, 시장가치는 「재무적 자본+인적 자본+고객 자본+혁신 자본+프로세스 자본」
- 진로 설정
 - 지적자본 측정 모델이 진로 설정의 도구로서 유용하기 위해서는 조직의 위치, 나가는 방향, 속도를 보여줄 수 있어야 함
 - 이를 위해서는 지적자본의 측정치들이 서로 어떻게 연계되어 작용하는지, 회사의 활동에서 어떤 역할을 하는지 쉽게 이해될 수 있어야 함
- 이러한 두 가지 목적을 실현할 지적자본 측정 모델로서 네비게이터가 개발됨

□ 지적자본 네비게이터

- (구조) 스칸디아사는 주의를 집중해야 할 영역으로서 지적자본의 가치 창조 능력을 나타낼 5가지 초점을 설정함

- 자신이 규정한 시장 가치 체계에 맞추어 재무 초점, 고객 초점, 프로세스 초점, 갱신 및 개발 초점, 인적 초점으로 구성함
- 인적, 구조적(프로세스, 갱신 및 개발), 고객의 세 가지 요소가 서로 보완되어 연계됨으로써, 즉 상호 작용함으로써 조직의 모든 가치(재무적 자본) 창조의 원천인 가치 기반을 형성한다고 봄

- 재무 초점(Financial Focus)

- 재무 초점은 재무 가치에 대한 새로운 측정치로서, 기업의 과거 상태를 측정하며 특히 성과, 속도, 질 등을 나타내는 지표가 포함되어 있음
- 이 측정 지표에는 종래의 재무제표와는 달리 성과에 이르는 과정에 관한 지표도 포함되어 있어 성과와 수단간의 인과 관계를 개괄적으로 파악할 수 있음

- 고객 초점(Customer Focus)

- 고객 초점은 고객 종류, 고객 유지 기간, 고객의 역할, 對고객 지원, 고객에 대한 성공도 등 고객과 관련된 지적자본을 측정하며 현재의 회사 활동을 평가함
- 이를 통해 고객과의 관계와 성과 그리고 그 양자간의 관계를 동시에 파악하고, 이를 기반으로 진정한 고객 중심의 경영을 추진할 수 있음

- 프로세스 초점(Process Focus)

- 프로세스 초점은 구조적 자본의 큰 부분인 프로세스의 효율성과, 인력, H/W, S/W 등 사업 인프라의 가치를 측정하며 현재의 회사 활동을 평가함
- 이를 통해 어떤 프로세스를 개선하고 어떤 인프라를 재구축하고 정비할 것인지를 파악할 수 있음

- 갱신 및 개발 초점(Renewal & Development Focus)

- 이는 구조적 자본의 나머지로써 혁신, 사업 기회 창출 가능성 등을 측정함
- 이로써 미래에의 대비나 필요 없는 과거의 포기 정도 등을 파악함

- 인적 초점(Human Focus)

- 인적 초점은 조직내의 능동적인 힘으로서 지도력, 동기 부여 정도, 권한 이양

- 정도 등을 측정하며, 가장 측정하기 어려우면서도 가장 중시되는 지표임
- 인적 자본은 다른 지적자본을 연결해 주며, 그 측정 지표들은 직원의 경험, 혁신력의 조합과 이러한 조합을 변경·유지하려는 회사의 전략과 밀접히 관련됨

< 스칸디아 네비게이터의 5가지 초점과 측정 지표 >

초점	주요 측정 지표
재무	프리미엄(수수료, 보험료) 소득, 신규 사업 활동에서 얻은 프리미엄 소득, 소득/직원수, 송장 발송/직원수, 고객 상대 시간/ 직원 근무 시간, 순자산 대비 수익률, 정보 기술 비용/관리 비용
고객	시장 점유율, 상실 고객 수, 전화 통화 용이도, 고객 등급, 고객 방문 일수, 계약수, 고객의 정보 기술 이해율
프로세스	리 비용/관리 자산, 관리 오류 비용/경영 수입, 無오류 완결 계약수, 컴퓨터/직원수, 정보 기술 비용/ 관리 비용, 정보 기술 용량, 직원의 정보 기술 이해율, 기업 성과/품질 목표, 정보 기술 성과/직원수
혁신 및 개발	역량개발 비용/직원수, 직원 만족 지수, 방법 및 기술 정리 시간의 비율, 훈련 시간의 비율, 개발 시간의 비율, 연구개발 비용/관리 비용, 신제품 시판에서 얻은 프리미엄, 40세 미만 직원 비율, 연구개발 자원/총자원
인적	지도력 지수, 동기 부여 지수, 권한 이양 지수, 직원수/제휴회사의 직원수, 직원 이직률, 평균 근속 연수, 관리자수, 훈련 비용/직원수, 40세 미만 직원의 비율, 훈련 시간(일수/연)

- 스칸디아社は 이상의 다양한 측정 지표들을 통합하는 하나의 지적자본 지수(IC Index)를 개발함
 - 이 지수는 지적자본의 가치와 그 발전의 정도를 보여주고, 회사의 전체 지적자산의 변화와 시장 가치의 변화를 비교 가능케 하는 척도임

□ 시사점

- 네비게이터가 특히 매력적인 점은 기업의 진로 설정에 도움을 준다는 것임
 - 우리 기업들은 대체로 목표를 이룩할 자신의 무형적인 능력을 정확히 파악하지 못하는 것이 최대 약점인데, 네비게이터는 바로 조직 능력의 상태를 보여줌
 - 인적·프로세스 자본 등 정보를 제공해 다운사이징·리엔지니어링 방향을 알려줌
 - 조직 능력을 강화하기 위한 교육 및 훈련 프로그램의 초점을 제공함

■ 오성중 수석연구위원 sjoh@hri.co.kr ☎724-4070