

균형성과표에 의한 기업성과측정시스템*

김윤태
경영학부

<요약>

본 연구는 Balanced Scorecard(BSC)에 대한 개괄적인 개념을 소개하고, 두 나라(미국, 한국)에서 대표적으로 BSC를 도입한 기업들의 사례를 들어 BSC에 의한 기업성과측정시스템을 구체적으로 살펴보았다.

The Business Performance Measurement Systems by Balanced Scorecard(BSC)

Yoon-Tae Kim
School of Business Administration

<Abstract>

This study first introduces the general concept of Balanced Scorecard(BSC) and then examines the business performance measurement systems with company's cases in which BSC has been introduced successfully in Korea and America.

I. 서 론

최근에 그 중요성이 강조되는 지식역량, 품질, 고객만족도, 인적자원 등의 성과와 가치를 정확하고 객관적으로 평가하는 데에는 어려움이 있는 것이 사실이다. 그래서 대부분의 기

* 본 논문은 2001년 대학연구비의 도움으로 이루어졌다.

업은 아직도 성과측정을 재무제표에 주로 의존하고 있다. 물론 복식부기와 관리회계는 오랜 발전의 결과, 상당히 객관적이고 잘 정비된 성과측정정보를 제공해 왔고 경영의 과학화에도 큰 기여를 해왔다. 그러나 오늘날과 같이 경영환경이 매우 빠른 속도로 변화하는 지식정보사회에서는 그 효과성이 매우 제한되어 있음을 부인할 수 없다.

특히 재무제표 상에서는 기업의 실질적인 부를 창조하는 요인이 잘 반영되고 있지 않으며, 이는 기본적으로 과거 성과에 기반한 정보로서 미래의 기업성과를 예측하는데 한계를 가진다. 즉, 재무제표의 가장 큰 한계는 그 정보가 과거 지향적이라는데 있다. 그런데 기업 경영은 미래에도 부를 창조하는 존재로서 기업이 영속적으로 발전해 나가는 것을 지향한다. 따라서 기업의 성과측정시스템은 과거의 의사결정에 대한 결과만을 주로 평가할 수 있는 재무제표의 한계를 넘어, 기업의 사업전략을 체계적으로 추진하고 기업의 미래가치를 평가할 수 있도록 변화되어야 한다.

이러한 맥락에서 재무적 수치는 성과평가의 최종 근거가 아니라 단지 여러 가지 성과측정 영역 중의 한 부분으로 간주하려는 성과측정의 패러다임 변화가 최근 진행되고 있다. 물론 많은 기업들이 품질, 고객서비스, 기술혁신 등 비재무적 지표를 파악하고자 노력해 왔고 상당한 성과를 거두고 있다. 그러나 재무적 지표와 비재무적 지표간에는 아직도 그 무게중심이 재무적 지표에 치중되고 있는 실정이다. 이러한 기존의 성과측정시스템의 한계를 극복하고자 Kaplan & Norton(1992)은 기존의 재무성과지표를 보완하면서 미래의 경영 성과에 영향을 주는 고객만족, 내부 프로세스, 기업의 학습과 개선능력 등을 포함한 균형 성과표(Balanced Scorecard : BSC: 이하는 BSC라 함)를 소개한 바 있다.

이에 본 논문에서는 Kaplan & Norton의 연구를 중심으로 BSC에 관한 개괄적인 개념을 소개하고자 한다.

또한 미국에서는 미래 지향적인 BSC를 적극적으로 도입하여 뚜렷한 성과를 거두고 있는 반면에, 우리나라의 경우에는 BSC의 도입 초기단계에 머물고 있는 실정이다. 두 나라의 대표적인 기업의 사례를 들어 BSC의 이해를 돋고자 한다.

따라서 본 연구는 BSC에 대한 개괄적인 개념을 소개하고, 두 나라에서 대표적으로 BSC를 도입한 기업들의 사례를 들어 BSC에 의한 기업성과측정시스템을 구체적으로 살펴보는데 있다.

본 연구의 구성은 I장 서론에 이어 II장은 BSC의 등장배경, III장은 전략과 BSC 측정 지표의 연결, IV장은 기업성과측정의 사례, V장은 결론을 기술한다.

II. BSC의 등장배경과 정의

2.1 BSC의 등장배경

산업화시대(1850-1875)에 기업들은 경제의 규모와 범위를 확장함으로써 이익을 획득하려는 목적으로, 표준제품의 대량생산과 높은 생산성을 유지할 수 있는 신기술의 개발만이 기업성공의 절대적인 요소인 것처럼 생각하였다. 그러나, 20세기 도래한 정보화시대로 인해 기존의 산업화시대에 많은 기본 가정들이 퇴색하기 시작하였다. 즉, 자산과 부채의 수치적 운영 또는 유형자산의 급속한 증가를 가져오는 새로운 기술의 도입만으로 기업은 경

쟁우위를 유지하려 하지 않게 되었고, 운송, 통신, 보건, 전기와 같은 많은 서비스 조직들이 비경쟁적인 환경아래 새롭게 나타나기 시작하였다.

서비스를 제공하는 기업과 제조기업들의 혼재 아래에서 서비스기업은 고객이라는 새로운 명체를 탄생시켰고, 무형자산에 대한 관심을 두게 되었다. 정보화시대에 있어서 기업은 기업운영에 있어서의 새로운 가정들 즉, Cross-Functions, 소비자와 공급자의 연결, 고객분할, 시장의 국제화, 혁신, 지식화된 근로자들을 만들어 냈다.

위와 같이 변화된 기업운영의 새로운 조건들은 이제 성과측정에도 그 변화를 가져왔다. 오늘날의 경영자들은 측정치가 성과에 미치는 영향을 인식하고 있으나, 성과측정이 전략의 필수 불가결한 부분이라고 생각하는 경영자는 거의 없다. 예를 들면 중역들은 획기적인 성과를 올리기 위해 새로운 전략 및 혁신적인 운영프로세스를 도입할지는 모르지만, 투자수익률, 매출신장 그리고 영업이익 등과 같은 측정치 즉 그들이 수십 년간 사용해왔던 것과 같은 단기 재무지표들을 계속하여 사용할 것이다. 이러한 경영자들은 새로운 목적과 프로세스를 감지할 새로운 측정치들을 도입하는데 실패할 뿐만 아니라, 이런 오래된 측정치들이 과연 새로운 기업정신에 부합한지 않은지에 대한 의문을 제기하는데도 실패할 것이다. 그러나 효과적인 성과측정은 관리프로세스의 빠뜨릴 수 없는 부분이어야 한다. 1992년에 처음 제안된 BSC는 기업의 전략적인 목표를 일관된 성과측정치들로 전환시킬 수 있는 종합적인 것들을 제공한다.

2.2 BSC의 정의

Kaplan & Norton(1992)에 의해 개발된 BSC는 효과적인 성과측정을 기업경영 프로세스의 일부분으로 보는데서 출발한다. 전통적인 재무적 측정치들은 오늘날의 기업환경 변화 요구에 적응하기 위한 지속적인 개선 및 개혁활동에 부적합하다고 보고, 사이클타임과 불량률과 같은 기업운영과 관련된 측정치의 개선이 우선되면 재무적 개선은 자연히 뒤따를 것이라는 관점에서 개발되었다.

Kaplan & Norton(1996)은 기업의 전략에 대한 성과평가를 위한 도구로서 BSC를 발전시켰다. 이러한 각 관점들은 서로의 성과평가를 위한 척도로써 각 기업이나 적용되는 프로젝트의 특성에 맞게 설정되고, 이를 측정함으로써 장기적인 기업전략의 성공을 이끌어내는 것이다.

<표 1> 전통적 측정방법과 BSC의 비교

구분	전통적 측정방법	BSC
1. 시간	단기적	장기적
2. 관리적 측면	운영적	전략적 & 전술적
3. 측정의 초점	내부	외부 & 내부
4. 범위와 책임	지역적, 기능 분화적	세계적, 기업전체
5. 측정의 수	다양하고 많은 수	표준화된 적은 수
6. 적시성	역사적, 반복적	실시간, 실제적
7. 기업의 전략과의 연계성	목표외의 불일치 가능성이 존재	일치되고 공통의 목적에 부합
8. 보상	간헐적	명확한 보상제도

출처: Bulter Group Report 12, 1999.

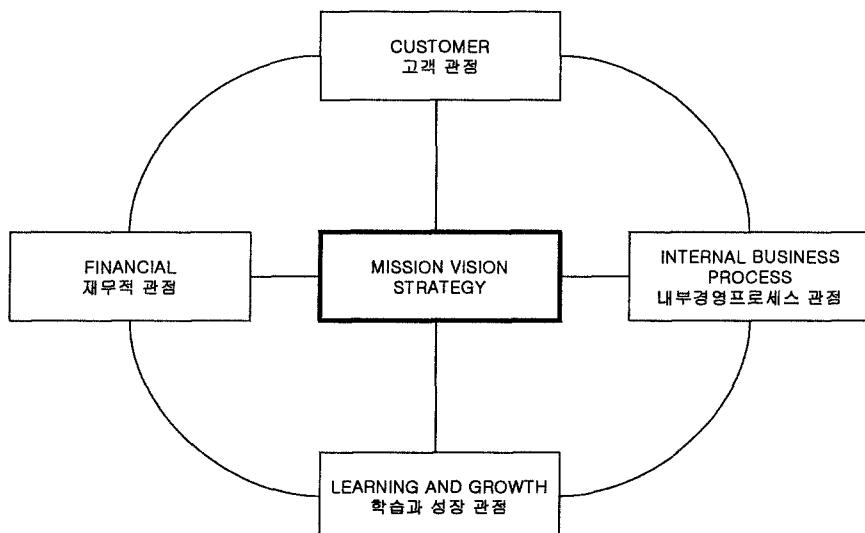
<표 1>에서 보는 바와 같이 기존의 성과측정 방법들이 과거의 기록에 의존하여, 재무적 수치들로만 기업의 성과나 R&D의 타당성을 측정, 분석하려 했다면 BSC는 단기와 장기적인 요소들의 균형을 이루면서, 기업의 전략과의 연계성도 고려하는 미래조직의 성과측정의 도구로서 부족함이 없으리라 본다.

재무지표의 가장 큰 한계는 과거 지향적이라는데 있다. 기업경영은 미래에도 부를 창조하는 존재로서 기업이 영속적으로 발전해 나가는 것을 지향한다. 따라서 기업의 성과측정 시스템은 과거의 의사결정에 대한 결과를 평가할 수 있을 뿐만 아니라 재무지표의 한계를 넘어 경영전략을 추진하고 기업의 미래 가치를 평가할 수 있도록 변화되어야 한다.

<그림 1>에서와 같이 BSC는 세 가지의 추가적인 관점에서 성과를 측정하는 기준들로써 전통적인 재무적 척도를 보완했다. 따라서 BSC는 기업에게 미래의 성장을 위해 필요한 능력을 구축하며 무형의 자산을 획득하는 진도를 확인하는 동시에 재무적 결과를 추적할 수 있게 해주었다. 이렇게 구축된 BSC는 기업의 장기전략을 단기활동과 연결시키지 못하는 전통적인 경영체제의 심각한 약점을 지적할 수 있는 것이다.

<그림 1>에 제시된 바와 같이 BSC의 네 가지 관점을 살펴보고자 한다.

<그림 1> BSC의 네 가지 관점



출처: R.S., Kaplan and D.P., Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review, Jan-Feb 1996, p. 76.

2.2.1 재무적 관점

재무적 성과측정치들은 기업의 전략과 실천 그리고 집행이 손익계산서 맨 밑줄인 수익

수치의 향상에 기여하고 있는지의 여부를 나타내 주는 것으로, 전형적인 재무적 목적은 수익성과 성장 그리고 주주의 부와 관련되어 있다. BSC를 구축함에 있어 전략과의 조화로운 연계는 필수 불가결한 것으로, 재무적 관점은 다른 점수카드의 마지막 목표로서 설정되어야만 한다.

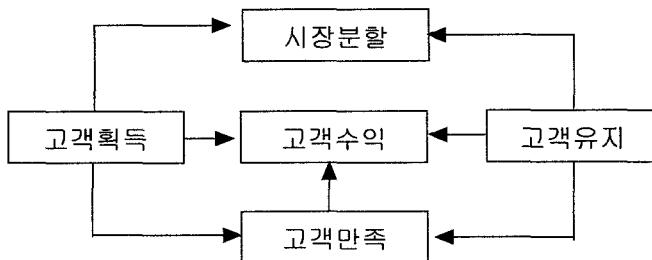
많은 사람들은 재무적 측정치들이 잘 알려진 바와 같이 부적절하다는 이유로, 또한 과거 지향적인데 초점을 맞춘다는 이유로 그리고 현재의 가치 창조적인 행동들을 반영시킬 능력이 없다는 이유 등으로 인해, 재무적 측정치들을 비판하고 있다. 어떤 비판자들은 보다 강한 어조로 재무적 측정치들에 비판을 가하는데, 그들은 말하기를, 경쟁의 개념이 변했으며, 전통적인 재무적 측정치들은 고객의 만족도와 사이클 타임, 그리고 종업원의 동기부여 등을 향상시키지 못한다고 주장한다. 그들의 시각에서 재무적 성과란 운영활동의 결과이며, 따라서 재무적 성공은 근본적인 것을 잘 수행한 논리적 결과여야 한다. 다시 말하면, 기업들은 재무적 측정치들에 의해 운영되어 나가는 것을 이제 그만 두어야 한다는 것으로, 기업 운영 활동을 근본적으로 개선한다면 재무수치들은 저절로 향상될 것이고, 이에 관한 논쟁도 사라질 것이다.

2.2.2 고객관점

고객들의 관심사는 시간, 품질, 성과서비스 그리고 원가의 네 가지 범주로 구분될 수 있다. 리드타임은 기업들이 고객의 요구를 충족시키는데 필요로 하는 시간으로 측정된다.

<그림 2>는 고객관점에서 중점적으로 측정해야 할 것이 무엇인지를 보여 주고 있다.

<그림 2> 고객관점 - 핵심 측정



출처: R.S., Kaplan and D.P., Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, 1996, p. 68.

- 시장분할: 기업이 매출을 기록하고 있는 시장의 일부가 어느 정도인지에 대한 반영
- 고객획득: 절대적 또는 상대적인 기간동안에 기업이 고객이나 시장에 대해 새로이 획득하거나 흥미 유발을 한 비율에 대한 측정.
- 고객유지: 절대적 또는 상대적인 기간동안 기업이 얼마나 고객들과의 관계를 유지하고 지속적으로 보유하고 있는가에 대한 측정.
- 고객만족: 특정성과 기준 안에 고객들의 만족 수준정도에 대한 측정.
- 고객수익: 고객들을 지원하기 위해 요구되는 특정비용의 사용에 따라 야기되는 고객 또는 분할시장의 순이익을 측정.

<그림 2>에서 보는 바와 같이 시장 세분화에 따른 고객획득, 고객유지, 고객만족 등의 각 측정요소는 최종적으로 고객으로부터 발생하는 수익으로 이어지는 것을 볼 수 있다. 기업이 가지고 있는 제품의 이미지나 명성뿐만 아니라 제품에 대한 만족도와 기업과 관계까지도 그 측정범위를 가지고 있음을 우리는 염두에 두어야 한다.

고객가치를 평가하기 위한 일반모델로서 고객가치는 제품이나 서비스가 유발하는 속성들과 제품/서비스의 이미지 그리고 고객들과의 관계를 통하여 그 가치를 평가할 수 있게 된다. BSC는 모든 산업에서 추구되는 가치명제의 구성요인을 다음의 세 가지 범주로 조직화한다.

가치=제품/서비스속성(기능, 품질, 가격, 시간)+이미지+관계(The Balanced Scorecard, 1996)

- 제품/서비스 속성: 제품/서비스의 기능성과 가격 및 품질이 포함된다. 각각의 속성에 대한 고객의 요구를 충족시킬 수 있는 특화된 전략으로 고객에게 접근한다.
- 이미지: 회사로 고객을 이끌어들이는 무형의 요소를 반영한다. 이미지는 이상적인 고객을 규정하고, 구매와 결부된 이미지에 반영됨으로써 고객의 구매행동에 영향을 주게 된다.
- 고객관계: 고객이 자사로부터의 구매를 어떻게 생각하는지와 제품 및 서비스 배달, 그리고 대응시간과 배달시간 등이 포함된다.

2.2.3 내부경영 프로세스 관점

고객 중심적인 측정치들이 주요하긴 하지만 이들 측정치는 기업이 고객들의 기대에 부응하기 위해서 내부적으로 무엇을 해야 하는가에 대한 측정치들로 전환되어야 한다. 결국 고객의 관점에서 본 탁월한 성과는 조직 전반에 걸쳐서 일어나는 제반과정, 결정, 그리고 행동으로부터 나타난다. 경영자들은 고객의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 중요한 내적 운영 활동에 관심을 집중시킬 필요가 있다. BSC의 두 번째 부분은 바로 경영자들에게 기업내적 측면을 보여 주기 위한 것이다. 경영자들은 고객의 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 중요한 내적 운영활동에 관심을 집중시킬 필요가 있다.

BSC의 고객만족과 재무적 측정치들이 기업 외적인 측면을 보여주기 위한 것이라면 두 번째 부분은 바로 경영자들에게 기업내적 측면을 보여주기 위한 것이다. BSC에서의 내적 측정치들은 고객의 만족에 가장 큰 영향을 주는 기업과정들로부터 나와야 한다. 예를 들면 사이클타임, 품질, 근로자 기량, 생산성에 영향을 주는 요인들로부터 나와야 한다. 기업들은 또한 시장에서의 지속적인 선도력을 보장받는데 필수적인 결정적 기술과 같은, 그들 기업의 핵심능력을 파악해서 측정하려고 노력해야 한다. 기업들은 무슨 과정에서 그리고 무슨 능력에서 그들이 탁월해야 하는지를 결정해야 하며, 탁월해야 하는 각 과정과 능력에 대한 측정치를 마련해야 한다.

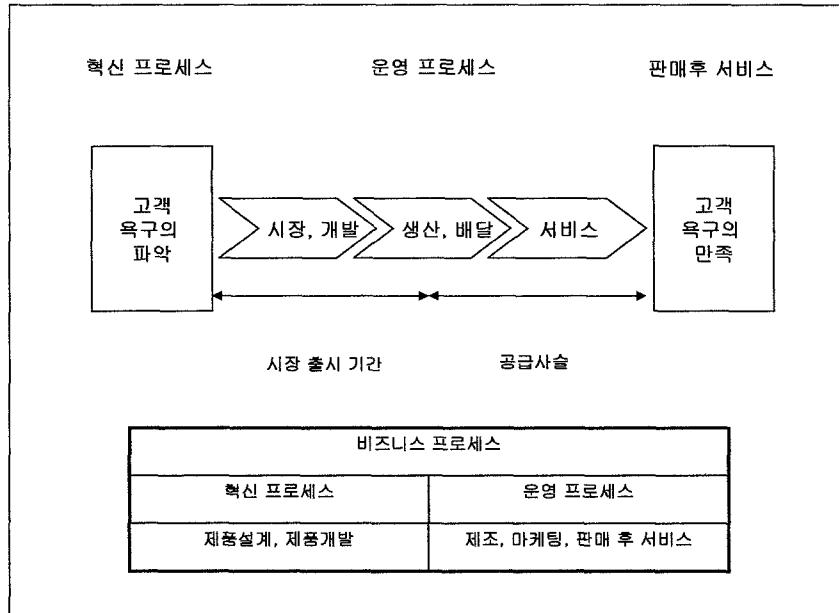
사이클타임, 품질, 생산성 그리고 원가에 대한 목적을 달성하기 위해서, 경영자들은 종업원들의 행동에 의해 영향을 받게 되는 측정치들을 고안해야 한다. 많은 행동이 부서 및 작업장 수준에서 이루어지기 때문에, 경영자들은 사이클타임, 품질, 제품, 원가에 관한 전반적인 측정치들을 부문 차원의 측정치들로 세분화할 필요가 있다. 그렇게 함으로써 기업은 측정치들을 활용하여 명실공히 주요 내적 과정 및 능력에 관한 최고경영층의 판단을 전반

적인 기업목표에 영향을 미치는 개인들의 행동에 연계시킬 수 있게 된다. 이러한 연계는 조직의 하위층에 있는 근로자들로 하여금 그들의 제반행동과 의사결정 그리고 개선활동에 대해서 기업조직 전체의 사명에 공헌해야 한다는 명백한 목적을 갖도록 보장해 준다.

정보시스템은 경영자들을 도와서 요약된 측정치들을 의미 있게 순화해 내는데 매우 가치 있는 역할을 담당한다. 예기치 않았던 신뢰가 BSC에 나타날 때 고위경영자들은 그들의 정보시스템을 이용하여 문제의 근원지를 찾아낼 수 있다. 예를 들면 적시공급에 관한 총체적인 측정치가 빈약하게 나타난다면, 훌륭한 정보시스템을 갖고 있는 고위 경영자들은 자체된 공급을 일별로 그리고 개별고객을 상대로 수행된 특정공장별로 식별할 수 있을 때까지 총체적인 측정치의 표면에 있는 사항을 신속하게 살펴볼 수 있다.

그러나 그 정보시스템이 둔감한 반응을 보이는 것이라면 경영자들이 성과를 측정할 때 결정적인 약점이 될 수도 있다. 그 뿐만 아니라 성과기록표 상의 측정치들은 조직의 하위 수준에 있는 경영자 및 근로자들을 대상으로 한 측정치들과 연계되어 있어야 한다.

<그림3> 기업내부 프로세스관점에서의 측정모델



출처: Kaplan R. S. and D.P Norton "Linking balanced Scorecard to Strategy," California Management Review(Fall 1996), p.63.

<그림3>은 경영의 일반적 프로세스를 잘 나타내어주는 그림으로써, 최초 고객의 필요에 의한 기업의 제품이나 신서비스의 개발에서부터 일련의 기업내부를 측정하기 위한 각 측정요소들을 잘 보여준다. 수익이 단지 재무적 수치의 성장을 통해서 만이 얻어지는 것이 아니고 고객 등 다양한 일련의 기업 내·외부환경을 통해 발생하는 것을 인식하면 그림과 같은 측정과정이 반드시 필요할 것이다.

2.2.4 학습과 성장관점

BSC의 네 번째 시각인 학습과 성장은 조직이 장기적 성장과 개선을 창조하기 위해 반드시 구축해야 하는 기반구조를 밝힌다. 고객과 내부 비즈니스 프로세스 시각은 현재와 미래의 성공을 위해 가장 중요한 요소들을 파악한다. 사업은 현재의 기술과 역량들을 사용하여 고객과 내부 프로세스를 위한 장기적 타깃을 만족시키기가 사실 어렵다. 또한 치열한 범세계적인 경쟁하에서 살아남기 위해서는 고객과 주주들에게 가치를 제공하는 역량들을 지속적으로 증진시켜야 한다.

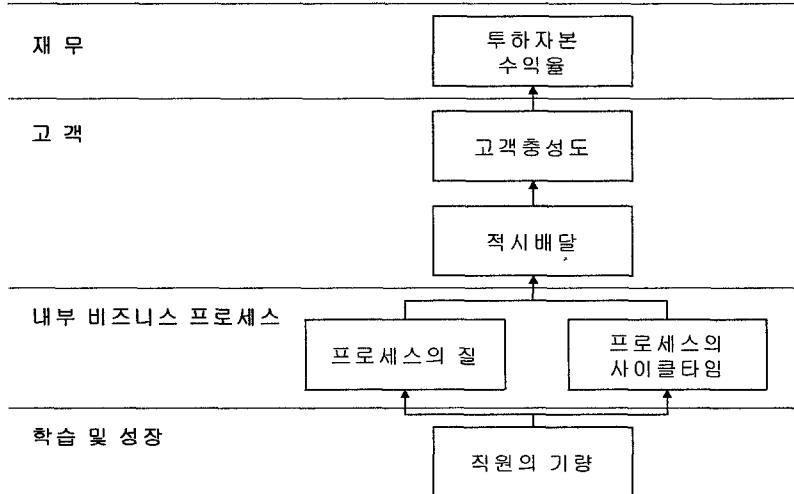
조직학습과 성장은 주요한 3가지 원천(사람, 시스템, 그리고 조직의 각종 절차)으로부터 나온다. BSC에서 재무와 고객, 내부 비즈니스 프로세스 목표들은 사람과 시스템, 절차들의 현재 역량과 획기적인 성과를 달성하는데 필요한 역량들간에 전형적으로 커다란 격차가 존재하고 있음을 보여준다. 그 격차들을 줄이기 위하여 사업체들은 종업원들을 재숙련시키고, 정보기술과 시스템을 강화시키고, 조직의 절차와 일상적인 일들을 전략에 부합하도록 정렬시키는 일들에 반드시 투자해야만 한다. 이러한 목표들은 BSC의 학습과 성장 시각에서 명확화된다. 고객 시각에서처럼 종업원을 기준으로 한 측정지표들은 새로운 경쟁환경에서 요구되는 특별한 기량들로서, 사업고유의 자세한 지표들과 같이 일반적인 측정지표들의 특별한 동인들과 일반 결과물 측정지표들(종업원 만족과 근속기간, 훈련과 기량)이 혼재되어 있다. 정보시스템 역량들은 일선에서 의사결정과 조치를 취하고 있는 종업원들에게 정확하고 핵심적인 고객과 내부 프로세스 정보들을 즉시 활용 가능하도록 제공하고 있는가로 측정할 수 있다. 또한 조직의 각종 절차들은 종업원의 인센티브를 전반적인 조직의 성공요소들 및 핵심 고객을 기준으로 한 내부 프로세스들의 개선점을 측정치들에 부합되도록 정렬했는가를 검토할 수 있다.

III. 전략과 BSC측정지표의 연결

3.1 측정지표와 인과관계

전략은 원인과 결과에 대한 일련의 가정들이다(그림 4 참조). 측정시스템은 다양한 시각에서 목표들(그리고 측정지표들)간의 관계(가설)들을 명확히 함으로써 잘 관리되고 정당화될 수 있도록 해야 한다. 그리고 인과관계의 사슬은 BSC의 4가지 시각에 모두 스며들어 있어야만 한다. 예를 들면 투하자본 수익률은 재무적인 시각에서 성과측정기록표의 측정지표가 될 수 있다. 이 측정지표의 동인은 기존 고객으로부터 반복적이고 확장된 판매일 수 있으며, 또 그러한 고객들 사이에 형성된 높은 충성도의 결과일 수 있다. 따라서 고객충성도는 투하자본 수익률에 강한 영향을 미칠 것으로 기대되기 때문에 성과측정기록표상에 포함된다. 그렇다면 조직은 어떻게 고객충성도를 달성할 수 있을까? 고객선호도를 분석해 보면, 주문에 맞추어 적시에 배달하는 것이 고객들로부터 가장 높은 가치를 부여받는 것으로 나타났다.

<그림 4> 인과관계의 사슬



출처: Kaplan, R.S. and D.P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, 1996, p.31

그러므로 주문에 맞춘 향상된 적시배달은 높은 고객충성도를 놓고, 그러한 고객충성도는 또한 높은 재무적 성과를 놓게 된다. 따라서 고객충성도와 적시배달은 성과측정기록표의 고객 시각에 측정지표들로서 구체화된다.

이러한 과정에서 특출한 적시배달을 달성하기 위해서는 과연 회사가 어떤 내부 프로세스에서 탁월해야 하는가 하는 질문이 나오게 된다. 향상된 적시배달을 달성하기 위하여 회사들은 운영 프로세스들과 고품질의 내부 프로세스들에 있어서 짧은 사이클타임을 달성해야만 하는데, 이러한 요소들은 내부적인 시각에서 성과측정기록표의 측정지표들이 될 수 있다. 그렇다면 조직은 어떤 방법으로 그들의 내부 프로세스들의 품질을 향상시키는 한편 사이클타임은 줄일 수 있을까? 이것은 그러한 일을 운영하고 있는 종업원들의 기량을 훈련시키고 향상시킴으로써 가능한데, 그 목표는 학습과 성장 시각을 위한 후보자가 될 수 있다. 이제 BSC의 4가지 시각을 통한 수직적 맥락들로서 인과관계의 전체적인 사슬이 어떻게 성립되는지를 파악할 수 있게 되었다.

이와 같은 맥락에 따라 서비스 수익사슬에서 이루어진 최근 작업에서는 종업원 만족과 고객충성도, 시장점유율 그리고 궁극적으로는 재무적 성과간의 인과관계를 강조했다.¹⁾

따라서 적절하게 구축된 BSC는 사업단위 전략의 줄거리를 말해 줄 수 있어야만 한다. 그리고 결과물 측정지표들과 그러한 결과물의 성과동인들간의 인과관계에 대한 가정들의 순서를 구체화하고 명확하게 밝혀내야만 한다. 또한 BSC를 위하여 채택된 각종 측정지표들은 조직에 사업단위 전략의 의미를 알려주는 인과관계의 사슬 내의 한 요소여야 한다.

1) J.Heskett, T.Jones, G.Loveman, E. Sasser and L. Schlesinger, "Putting Service Profit Chain to Work(Harvard Business Review, March-April 1994)," pp. 164-174를 참조

3.2 결과물과 성과동인

모든 BSC는 몇 가지 일반적 측정지표들을 사용한다. 측정지표들은 산업과 회사 전반에 걸친 유사한 구조뿐만 아니라 많은 전략의 공통목표를 반영하는 핵심 결과물 측정지표가 되는 경향이 있다. 수익성과 시장점유율, 고객만족도, 고객유지율, 직원의 기량 등과 같은 일반적 결과물 측정지표는 후행지표가 되는 경향이 있는 반면, 선행지표에 해당하는 성과동인은 대개 특수한 사업단위의 고유의 것이다. 즉 성과동인(예를 들면 사업단위가 경쟁하기로 선정한 수익성 있는 재무적 동인인 세분시장, 그리고 타깃고객과 세분시장에 가치명제를 인도하는 특수한 내부 비즈니스 프로세스와 학습 및 성장 목표들)은 사업단위의 고유의 전략을 반영한다.

좋은 BSC는 결과물 측정지표와 성과동인의 배합이다. 성과동인이 없는 결과물 측정지표는 그 결과물이 어떻게 성취되는지를 전달하지 못하며, 전략이 성공적으로 이행되고 있는지에 대한 초기 지표도 제공하지 못한다. 이와 반대로 결과물 측정지표가 없는 성과동인(사이클타임, PPM 결함율 등)은 사업단위가 단기적으로 운영을 개선하도록 할 수는 있겠지만, 운영의 개선이 기존 고객과 새로운 고객을 포함하는 확장된 사업으로 전환되고 있는지, 그리고 최종적으로 재무적 성과 향상으로 이어지고 있는지를 밝히지는 못한다. 그러므로 좋은 BSC는 사업단위 전략에 초점을 맞춘 결과물(후행지표)과 성과동인(선행지표)이 적절히 배합되어 있어야 한다.

3.3 재무적 목표와의 연결

오늘날 대부분의 조직에서는 변화 프로그램이 확산되어 가는 추세이므로, 조직은 자신을 위하여 품질과 고객만족, 혁신, 직원 권한 위양 등과 같은 목표에 열중하게 되기가 쉽다. 그러나 이러한 목표들이 사업단위의 성과 향상을 유도할 수는 있겠지만, 이것이 기본적으로 최종적인 목표로 취급된다면 성과향상을 이루지 못할 수도 있다. 볼드리지 품질대상(Baldridge Award)을 수상했던 몇몇 회사가 최근 직면하고 있는 재무적 문제는 운영상의 개선과 경제적 결과의 연결이 얼마나 중요한지를 잘 보여 준다.

BSC는 투하자본 수익률이나 경제적 부가가치 등의 재무적 결과물에 지속적으로 초점을 맞추어야 한다. 많은 관리자들은 총체적 품질관리, 사이클타임의 단축, 리엔지니어링, 권한 위양과 같은 프로그램을 고객에게 직접적인 영향을 미치는 결과와 미래의 재무적 성과를 전달하는 결과물에 연결시키는데 실패했다. 그 주된 이유는 개선 프로그램 자체가 궁극적인 목표라는 잘못된 인식 때문이었다. 즉 개선 프로그램이 고객만족도의 향상, 그리고 궁극적으로는 재무적 성과를 향상시키기 위한 구체적 타깃으로 연결되지 않았던 것이다. 이러한 조직은 결국 변화 프로그램에서 어떤 실질적인 소득도 얻을 수 없음을 깨닫게 되었다. 따라서 BSC의 모든 측정지표들은 재무적 목표와 연결되어야 한다.

성과측정기록표는 장기적으로 지속되는 재무적인 목표들로부터 출발하여, 장기적으로 지속될 바람직한 경제적인 성과를 달성하기 위해 재무적인 프로세스와 고객, 내부 프로세스, 직원들 및 시스템들에 대하여 반드시 처해질 일련의 목표는 사업 라이프사이클의 매 단계마다 상당히 다를 수 있지만 단순하게는 성장, 유지, 수확의 3단계로 볼 수 있다.

성장사업은 사업 라이프사이클의 초기단계이다. 이 단계에서 회사는 성장 잠재력이 있는

제품과 서비스를 갖고 있으며, 이 잠재력을 자본화하기 위해서는 상당한 자원을 투자할 경우도 있어, 사업은 실제로 마이너스 현금흐름과 낮은 투하자본 수익률 하에서 운영되기도 한다. 이 단계의 사업을 위한 재무적 목표는 수입성장을, 타깃이 된 시장과 고객 집단, 각 지역에서의 매출성장을 등이 된다.

유지단계는 대다수의 회사들이 속해 있는 단계이다. 이 단계에서는 이미 투하된 자본에 대하여 높은 수익률을 올리도록 요구되어 사업은 현재의 시장점유율을 유지하거나 혹은 매년 일정한 점유율을 높이도록 기대된다. 수익성과 관련된 재무적 목표는 운영수입과 매출총이익 등의 회계수입과 관련된 측정지표를 통해 표현된다. 투하된 자본에 대한 효율적 관리가 수익을 극대화하는 수단이 되는 시기이다. 사업단위의 성과를 평가하는 측정지표로는 투자수익률, 경제적 부가가치(EVA) 등이 이용된다.

수확단계의 사업은 이전의 두 단계에서 이루어졌던 투자를 회수하는 단계이다. 이때에는 새로운 역량을 확장하거나 구축하기보다는 설비와 역량을 유지하는 것으로 충분하다. 이 단계에서 주요목표로 삼아야 할 것은 회사로의 현금흐름을 극대화하는 일이다. 즉 수확단계의 사업에서 전반적인 재무적 목표는 필요 운전자본의 감소와 감가상각 차감 전의 운영자금 흐름에 초점이 맞추어 진다.

성장·유지·수확 단계에 있는 조직들이 사업전략을 유도하는 3가지 재무적 논지는 다음과 같다(표 3참조).

첫째, 수입성장과 믹스는 제품 및 서비스의 매출을 확대하고, 새로운 고객과 시장에 접근하며 부가가치가 상대적으로 높은 제품과 서비스로 이동하여 가격을 재조정하는 것을 말한다. 둘째, 원가절감과 생산성 향상은 제품 및 서비스의 직접원가를 낮추고 간접원가를 감소시키며, 다른 사업단위와 공동자원을 공유하려는 노력을 말한다.

<표 3> 재무적 관점에서의 전략적 논지 측정

	전략적 논지		
	수입성장과 믹스	원가절감과 생산성 향상	자산활용률과 투자전략
사업단위 전략	<ul style="list-style-type: none"> 세분시장별 매출, 성장률 새로운 제품, 서비스, 고객으로부터 수입이 차지하는 비율 	<ul style="list-style-type: none"> 지원당 수익 	<ul style="list-style-type: none"> 투자비율(매출액 대비) R&D 비율(매출액 대비)
	<ul style="list-style-type: none"> 타깃고객과 시장 점유율 교차 판매 새로운 운용으로 부터의 수익비율 고객과 제품라인별 수익성 	<ul style="list-style-type: none"> 경쟁자 대비 원가 원가절감율(매출액 대비) 간접비 비율 	<ul style="list-style-type: none"> 운전자본비율(현금순환 사이클) 주요 자산별 투자 자본 수익률 자산 활용률
	<ul style="list-style-type: none"> 고객과 제품라인별 수익성 수익성 없는 고객의 비율 	<ul style="list-style-type: none"> 단위원가(산출 단위 및 거래량) 	<ul style="list-style-type: none"> 현금 회수 산출량

출처: Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, 1996, p.52.

셋째, 자산활용률 측면에서는 주어진 생산량과 사업믹스를 지원하는데 필요한 운전자본을 낮추게 된다. 또한 현재의 생산능력에 비하여 충분히 활용되지 못하고 있는 자원을 새

로운 사업에 투입하고, 희소한 자원을 더 효율적으로 사용할 뿐만 아니라, 부적절한 시장 가치 회수율을 낼고 있는 자산을 처분함으로서 고정자산의 활용율을 더 높이려고 한다. 이와 같은 3가지 사업전략과 3가지 재무적 논지에 대해 궁극적으로 어떤 재무적 목표를 선택할 것인가는 <표 3>에 나타난 바와 같다.

성장단계와 수확단계의 사업단위에서, 공통적인 수입성장 측정지표는 매출성장률과 타깃이 된 지역·시장·고객별 시장 점유율이 될 것이다. 수입성장과 믹스를 위한 목표수립과 함께 사업단위는 원가절감 및 생산성 성과를 항상시키고자 할 것이다. 성장단계의 생산성 목표는 보다 부가가치가 높은 제품과 서비스로 이동하도록 촉진하고, 조직의 인적자원 능력을 강화하기 위한 수입성장에 초점을 맞춘다. 유지단계의 원가절감목표는 작업수행이나 산출물 생산의 단위당 원가를 감소시키는 것이다. 투하자본 수익률(ROCE)이나 투자수익률(ROI), 경제적 부가가치(EVA)와 같은 목표는 재무적 전략의 성공, 즉 수입증가, 원가절감, 자산활용율 증가에 대한 전반적인 결과물 지표를 제공한다. 회사는 자산활용도를 높이는 현금순환사이클, 자본투자절차의 개선과 같은 구체적인 동인을 파악해야 한다.

재무적 목표는 사업단위에 투자된 자본에 대해 더 높은 수익률을 얻으려는 조직의 장기적 목표를 나타낸다. 그러므로 성과측정기록표의 다른 관점의 목표와 측정지표는 재무적 관점의 측정지표로 연결되어야 한다.

IV. 기업성과측정의 사례

미국의 컨설팅 회사인 Towers Perrin은 1996년 자신들의 가장 큰 고객인 100개의 기업을 대상으로 성과측정관행을 조사한 바 있는데²⁾, 조사결과에 의하면, 대상기업의 60%가 자신들의 사업성과를 측정하기 위해 BSC를 사용하고 있으며, 이들 대부분이 과거 2년 동안에 BSC를 도입한 것으로 나타났다. 미국의 Institute of Management Accountants에서도 비슷한 결과를 보고했는데³⁾, 이 조사에서는 미국 기업들 중 64% 정도가 비재무적 성과의 측정과 수집, 그리고 결과를 보고할 수 있는 새로운 방법을 적극적으로 모색하고 실험한 것으로 나타났다. 이같이 BSC는 경영관리시스템 중의 하나로서 일시적인 유행이 아니라 시장에서 그 효과가 입증되어 상당히 많은 선진기업들을 중심으로 도입되어 활용되고 있다.

기업마다 약간의 차이는 있지만 다음과 같은 과정에 따라 BSC를 개발하게 된다. 첫째, 포함시킬 주요 부문에 관해 상위관리자가 합의한다. 둘째, 하위팀들이 각 주요 부문에 대한 척도와 목표 초안을 작성한다. 셋째, 팀들이 관리자와 직원을 상대로 BSC 초안을 시험해본다. 넷째, 팀들이 피드백을 통해서 척도와 목표를 다듬는다. 다섯째, BSC를 공개 배포한다. 의사소통 계획에 특히 주의한다. 여섯째, 인트라넷을 통해 정기적으로(월별/분기별) 업데이트를 제공한다. 끝으로, 경영진의 업무성과 토의의 기초자료로 BSC를 사용한다.

본 장에서는 실제로 BSC를 도입한 뉴욕지역의 Metro Bank와 국내의 SK 텔레콤의 BSC 개발과정과 성과지표, 그리고 도입성과에 대해 살펴보자 한다.

2) D.Norton, "Creating Future Value with the Balanced Business Scorecard," keynote address at Business Intelligence Conference, London, February 1997.

3) S. Mavrinac and T. Siesfeld, "Measures and Matter - An Exploratory Investigation of Investors, Information Needs and Value Priorities," Richard Ivey School of Business Working Paper, January 1997.

4.1 Metro Bank

Metro Bank 사례⁴⁾를 살펴보면, Metro Bank는 지역내 예금의 30%를 점유하고 있는 지역은행이다. Metro Bank는 두 가지 문제에 직면하고 있었다. 그중 하나는 예금이라는 단일상품에 지나치게 의존하는 것이었고, 다른 하나는 80%에 해당하는 고객들에게 보통예금 이자율로 예금 서비스를 제공할 경우 수익성이 없는 원가구조였다. 이러한 문제를 극복하고자 Metro Bank는 다음과 같은 두 가지 전략을 세우게 되었다.

첫째, 기존의 고객으로부터 수입원을 확대시킨다는 수입성장전략과 둘째, 수익성이 낮은 고객을 보다 효율적인 유통경로로 이동시킴으로써⁵⁾ 생산성을 향상시킨다는 전략이 그것이다.

Metro Bank는 이러한 두 가지 전략을 목표로 전환하고 <표 4>처럼 BSC의 네 가지 관점에서 성과지표를 개발하였다.

<표 4> 메트로 은행의 BSC

전략적 목표	전략적 측정	
	(후행지표)	(선행지표)
재무 F1 - 수입향상 F2 - 수입믹스 확대 F3 - 원가구조 개선	투자수익율 수입성장 예금 서비스 원가 변화	수입믹스
고객 C1 - 우리의 상품과 직원을 통한 고객만족도 증가 C2 - '판매 후'의 만족도 제고	세분시장 점유율 고객 유지율	관계의 깊이 만족도 조사
내부 I1 - 우리의 고객 I2 - 혁신적 상품 창출 I3 - 제품 교차판매 I4 - 비용대비 효과가 높은 유통 경로로의 고객 이동 I5 - 운영상 문제의 최소화 I6 - 서비스의 대응성	신제품의 수입 교차판매 비율 유통경로 믹스의 변화 서비스 오류율 요청 완수 시간	제품개발 사이클 고객과의 시간
학습 L1 - 전략적 기량 개발 L2 - 전략적 정보 제공 L3 - 개인적 목표 정렬	직원 만족도 총업원 1인당 수입	전략적 직무의 적용범위 비율 전략적 정보의 이용 가능성 비율 개인적 목표의 정렬 비율(%)

4) <http://www.balancedscorecard.com>

5) 예를 들어 전자거래(폰뱅킹, ATM 등)를 이용하게 유도한다.

(1) 성과지표의 선정

가. 재무적 관점의 성과지표

Metro Bank는 투자수익률, 수입성장, 예금 서비스원가 변화를 재무성과지표로 사용하고 있다.

나. 고객 관점의 성과지표

고객관점에서는 두 개의 선행지표와 두 개의 후행지표를 사용하고 있는데 고객만족도를 관리함으로서 고객유지율의 후행지표를 관리하게 된다. 또한 고객과의 관계정도를 선행지표로 세분시장점유율을 후행지표로 사용하고 있다.

다. 내부 프로세스 관점의 성과지표

이 관점에서는 상품개발 사이클, 고객과의 시간을 선행지표로 새로운 상품을 통한 수익률, 교차판매 비율(가구당 판매된 평균 상품 수)을 후행지표로 선정하여 사용하고 있다.

라. 혁신 및 학습 관점의 성과지표

혁신 및 학습 관점에서는 전략적 기량 개발, 전략적 정보 제공, 개인적 목표정렬을 전략적 목표로 설정하고 이에 따른 성과지표를 선정하고 있는데, 전략적 직무의 적용범위 비율, 전략적 정보 이용 가능성 비율, 개인적 목표의 정렬 비율, 종업원 1인당 수입, 직원 만족도의 성과지표를 사용하여 성과를 평가하고 있다.

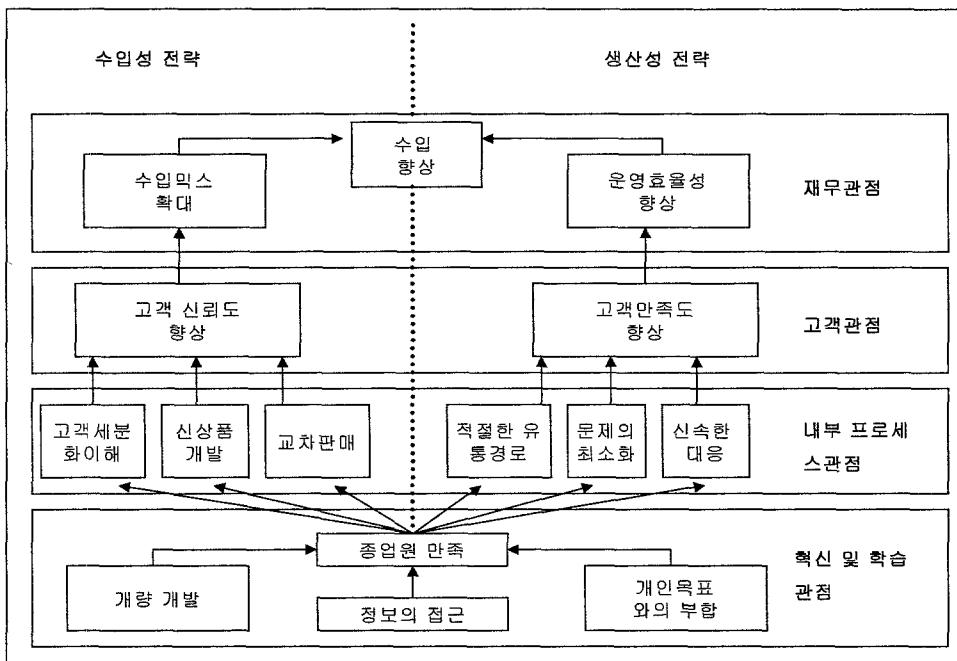
(2) 성과지표간의 연계

앞에서도 언급한 것처럼 Metro Bank는 현재 고객으로부터의 수입원을 확대시키는 수입성장전략과 수익성이 낮은 고객을 보다 효율적인 유통경로로 이동시킴으로서 생산성을 향상시킨다는 전략아래 성과지표를 선정하였다.

<그림 5>에서 볼 수 있는 것처럼 고객세분화를 이해하고 신상품을 개발하는 한편 고객의 요구를 신속히 대응함으로서 고객만족도를 향상시키고 Metro Bank에 대한 고객의 신뢰도를 증가시키게 된다. 이로써 수입의 향상을 가져오게 된다.

<표 4>와 <그림 5>는 Metro Bank의 BSC가 최종적으로는 미래의 재무적 성과 향상에 연결되는 선행지표와 후행지표의 믹스를 포함하는 일련의 인과관계 시스템을 어떻게 기술하고 있는지를 보여주고 있다.

<그림 5> Metro Bank의 성장지표간의 연관관계



4.2 SK 텔레콤⁶⁾

SK텔레콤은 1984년 설립이래 이동전화, 무선헤드셋, 인터넷기반 PC통신 등의 사업을 하는 기업으로 1998년에 이어 1999년에도 2년 연속 국가고객만족지수(national customer satisfaction index) 이동전화서비스 부문에서 1위를 차지하는 등 국내 최고의 종합정보통신기업이다.

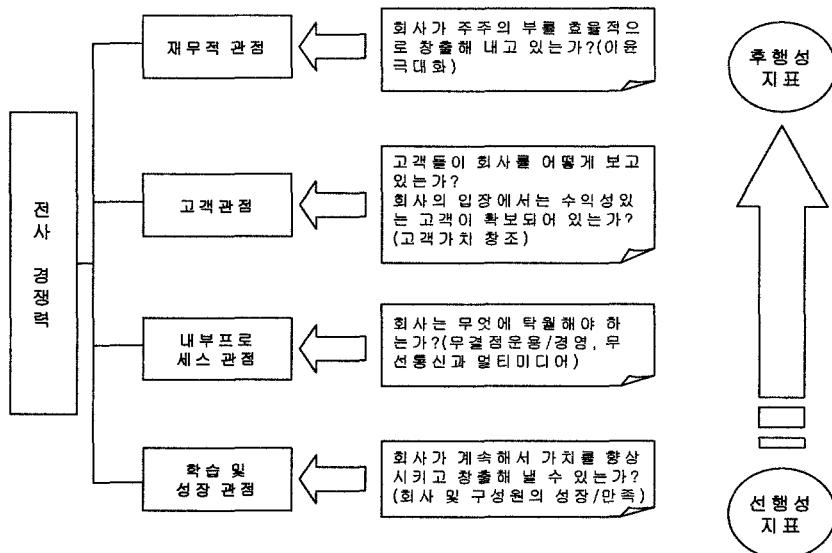
SK텔레콤의 경우도 다른 기업과 마찬가지로 연단위로 경영계획을 수립한다. 그때마다 기업 전략을 다시 검토해서 전략을 수립하게 되는데 이러한 단기전략의 문제점은 중장기 전략과 틈이 벌어질 수 있다는 점이다. SK텔레콤은 이러한 문제를 해결하고 나아가 보다 전략적인 기업경영을 위해 통합전략(integrated strategic measures : ISM)프로젝트를 추진했다. ISM은 SK텔레콤이 98년부터 시작한 기업혁신프로젝트(enterprise transformation project : ETP)의 결과물로 전략과 연계된 지표를 개발하여 이를 통해 기업을 운영하는 것을 말한다. SK텔레콤은 전략을 잘 나타내는 지표를 각 조직별로 뽑아내어 이를 관리함으로써 기업을 원하는 목표대로 이끄는데 많은 도움을 얻고 있다.

ISM프로젝트는 1998년 5월부터 시작해 1999년 11월까지 진행되었다. ISM프로젝트는 크게 두 가지 작업으로 나눌 수 있는데 먼저 각 조직의 전략에 맞는 지표를 개발하는 작업과 이를 시스템으로 구축하는 작업이 그것이다.

6) 김경태, “기업성과측정시스템의 진단과 균형성과표의 성공적인 도출방안,” 서강대학교석사논문, 1999, pp. 31-36을 주로 참조하였다.

SK텔레콤은 기업혁신프로젝트를 통해 기업 혁신을 위한 45개의 세부과제를 도출하였다. 그 과제 중 하나가 전사통합전략프로세스 작업이며 ISM은 이와 밀접하게 연관되어 추진되었다.

<그림 6> SK텔레콤 BSC의 틀



ISM프로젝트에서 가장 중요한 것은 무엇보다 전략을 잘 말해주는 지표를 각 조직별로 뽑아내는 작업이었다. 일단 전사 차원의 전략이 수립되면 이것이 각 조직에 맞는 전략으로 바뀌어 지표가 선정되는데 SK텔레콤은 1년 6개월(1998년 5월 ~ 1999년 11월)의 전체 ISM 프로젝트 기간 중 지표개발에만 1년 이상을 투자하였다.⁷⁾

SK텔레콤은 <그림 6>에서 볼 수 있는 것처럼 세부지표의 선정에 있어서 캐플런과 노턴이 제시한 4가지 관점에 따라 하위 부문 및 성과지표를 선정하였다.

(1) 재무적 관점

재무적 관점에서는 <표 5>에서 나와 있듯이 수익성, 재무외형, 안정성, 활동성, 성장성 등 5가지 부문에 대해 성과지표를 선정하였는데, 수익성과 성장성부문에 상대적으로 많은 성과지표를 선정해 이 두 부문을 중요시 여기고 있음을 알 수 있다.

7) 박호경, <http://seriecon.seri21.org>

<표 5> 재무적 관점

부문	성과지표	의미
수익성	· 영업이익 순이익율	기업활동의 능률과 수익성을 판단하는 기준
	· 영업수익 EVA율	투하자본에 대한 기회비용이 감안된 영업수익 순이익율
	· 자기자본 순이익율	자기자본 대비 순이익 달성도
	· 투하자본 EVA율	실제 영업에 투하된 자본 대비 EVA 달성도
재무외형	· 총자산	자산규모
	· 영업이익	영업규모
안정성	· 유동비율	단기채무에 대한 지급능력
	· 자기자본 비율	재무구조에 대한 대표적인 판단 기준
	· 고정장기 적합율	장기 투자재원을 자기자본이나 장기부채로 조달한 정도
활동성	· 총자산 회전율	기업이 사용한 총자산의 활용도
성장성	· 총자산 증가율	총자산 규모의 성장도
	· 자기자본 증가율	자기자본의 성장도
	· 영업수익 증가율	영업규모의 성장도
	· EVA증가율	EVA(경제적 부가가치)의 성장도

(2) 고객 관점

고객관점에서는 시장점유율, 고객유지, 고객 수익성, 신규고객 유치, 고객 만족의 부문별로 가입자 누적 시장점유율, 계약해지율, 고객 1인당 수익률, 신규고객 시장점유율, 고객만족지수를 성과지표로 사용하고 있다(표 6 참조).

<표 6> 고객 관점

부문	성과지표	의미
시장점유율	· 가입자누적 시장점유율	영업수익창출을 위한 상대적 기반
고객유지	· 계약해지율	시장점유율에 영향을 주는 선행성 지표
고객 수익성	· 고객1인당 수익율	신규고객 유치 및 고객만족에 대한 보완지표 겸 재무적 관점의 수익성에 대한 선행성 지표
신규고객유치	· 신규고객 시장점유율	일정 기간의 마케팅성과 직접 비교
고객 만족	· 고객만족지수	내부사업 프로세서의 후행성지표 및 시장점유율의 선행성 지표

(3) 내부 프로세스 관점

내부 프로세스 관점에서는 M부문(마케팅), P부문(생산), R부문(연구·개발), S부문(안정), 신규사업 부문, 해외사업 부문 등 6가지 부문에서 총 32개의 지표를 성과지표로 이용하고 있다. 이 관점에서는 특히 마케팅부문에서 비중을 두고 있는데 상품의 기획에서부터 출진, 판매, 애프터서비스를 신상품 출시빈도, 상품선호도, 상품 가격(요금), 대리점 수, A/S요원 당 가입자 수 등 15개의 지표를 사용하여 측정하고 있다(표 7 참조).

<표 7> 내부 프로세스 관점

부문	성과지표	의미
M부문	· 신상품 출시빈도 · 신상품 Time to market · 상품의 다양성	[상품기획] 이동전화 및 무선후출 서비스관련 부가서비스 개발의 신속성 및 서비스의 다양성 비교
	· 상품 선호도 · 광고 접촉율 · 광고 호감도	[Promotion] 광고 및 판촉 효과 측정
	· 상품 가격(요금) · 수납율 · 부가서비스 이용률	[판매] 가격 경쟁력, 판매효율성 비교
	· 대리점 수 · 대리점당 연간 신규고객유치 건 수 · 지점 수 · 영업장 서비스	[판매] 유통망 현황 및 경쟁력 비교
	· A/S요원당 가입자 수 · 상담요원 인당 Call상담소요시간	[After-sales service] A/S센트 및 고객센터 경쟁력 비교
	· Coverage rate	[생산관리] 서비스 시설기반 비교
	· 통화완료율(M발신/착신) · 소통율 · Call drop율 · 양호율	[생산관리] 통화품질 비교
R부문	· 년간 연구인력당 특허권 신청건수 · 영업수익 대비 연구 개발비	[연구개발관리] 연구개발관련 Output대 Input비교
S부문	· 평균 차입금리 · 구매원가 절감율 · 구성원수 대비 산재 발생율 · 기업이미지	[재무관리] 자금조달능력 [구매관리] 구매효율성 [안전관리] 사고 대비 능력 [P/R관리] 홍보 능력
신규사업 부문	· 사업성	투자금액, 경쟁현황, Launching여부, 년 수익률, 개대 투자수익률 등을 신규사업별로 투자금액 가중하여 종합적인 사업성을 정량적 지표화
	· 신규사업 매출 비중	미래수익 창출능력 비교
	· 시장 규모	신규사업의 시장규모를 투자금액 가중하여 정량적 지표화
해외사업 부문	· 사업성	투자금액, 사업형태, 사업권유무, Launching여부, 년 수익률, 기대투자 수익률 등을 해외사업별로 투자금액 가중하여 종합적인 사업성을 정량적 지표화
	· 해외사업 매출비중	해외사업 추진 실적 비교
	· 시장규모	사업진출 지역의 GNP를 투자금액 가중하여 정량적 지표화

(4) 학습 및 성장 관점

학습 및 성장의 관점에서는 인적기반, 기술기반에 학습 및 성장효과를 추가하여 성과를 측정하고 있다. 인적기반에서는 구성원수, 1인당 영업수익, 구성원 만족도 등의 지표를 사용하고 있고, 기술기반에서는 특히 수, 사내의 인터페이스(interface), 시스템 가동율 등을 성과지표로 선정하였다.

학습 및 성장 효과부문은 아래의 <표 8>에 나와 있는 것처럼 성장시현 지표율이라는 지표를 이용하고 있는데 성장시현 지표율을 학습 및 성장 능력을 평가하기 위한 지표로서 최근 5년간 성장을 시현한 지표를 최근 연도부터 4:3:2:1의 가중치를 부여하여 계량화한 지표이다. 즉, 가장 최근의 전사경쟁력 측정점수에 더 많은 가중치를 부여한다.

<표 8> 학습 및 성장 관점

부문	성과지표	의미
인적 기반	· 구성원수 · 이직율	구성원 유지
	· 1인당 영업수익 · 1인당 순이익 · 1인당 EVA	구성원 생산성
	· 구성원 만족도	동적요소 관리
	· 특허 수 · 전구성원 대비 연구인력비율	연구 기술력
기술 기반	· 사내의 interface · Billing 수단 · On-line가용시간 · 과금소요시간	정보기술력(MIS)
	· 시스템 가동율 · User 응답시간	정보기술력(CIS)
	· 정보보안 Level	정보기술력(시스템 안정성)
	·	정보기술력(보안성)
	·	정보기술력
	· 성장시현 지표율	※ 최근 5개년 간 전사경쟁력 측정 점수의 변화추이를 최근연도부터 4:3:2:1의 가중치를 부여하여 계량화
학습 및 성장 효과		

V. 결 론

오늘날 대부분의 기업들은 치열한 경쟁과 급격히 변화하는 환경 속에서 수립된 경영전략에 따라 행동하고 있다. 그러나 아무리 시행초기에 타당한 전략이었다 하더라도 환경의 변화에 따라서 그 타당성을 잊을 수 있는 것이다. 따라서 기업이 현재 추구하고 있는 전략을 달성하기 위한 실행 목표들이 제대로 달성되고 있는지의 여부를 판단하여 그렇지 않을 경우, 목표달성을 위해 행동을 수정하는 성과측정시스템(single-loop learning system)만으

로는 불충분하며, 과연 우리 기업이 추구하는 전략자체가 올바른 것인지에 대한 의문을 가지고 이를 수정·보완하는 시스템(double-loop learning system)이 필요하게 되었다. 이러한 욕구를 충족시켜 주는 시스템으로서 BSC가 등장하게 되었으며 서구에서는 이미 가시적인 효과를 거두고 있다. 그러나 국내에서는 아직 도입 초기단계로 그 의미조차 모르는 기업과 경영인들이 많은 실정이다.

제 II장에서 BSC의 성과측정의 대상영역을 재무적 영역, 고객영역, 내부경영 프로세스 영역, 학습과 성장영역의 4개 영역으로 구분하고 각 영역별로 핵심성공요인(CSF: core success factor)을 확인한 후 이 핵심성공요인을 대표하는 주요성과지표(KPI: key performance index)를 개발하여 이 성과지표를 측정하고 관리해 나가는 기법이 BSC기법임을 살펴보았다. 성과측정영역 중 재무적 영역은 과거 전통적 성과측정 영역으로서 재무제표분석에서 거론되었던, 수익성, 원가절감과 생산성의 제고, 활동성 및 안전성 등이 주요 성과측정대상이 된다. 기업의 발전 단계별로 성장, 유지, 수확단계로 구분하여 각 성과측정대상에 대한 주요성과지표를 개발해야 한다. 고객영역은 재무적 성과를 높이기 위해서 수익성 있는 고객을 확보하고 이들을 지속적으로 유지하기 위한 고객만족을 유도하는 것이 목표이다. 고객 영역의 주요성과지표로는 시장점유율, 신규고객 유치, 기존고객의 유치, 고객만족도의 제고 등이 있으며 이러한 지표들을 측정하는 측정치의 개발이 필요하다. 내부경영 프로세스영역은 고객과 주주의 목표를 확정하고 이들에 부합하는 재무적 목표 설정→고객에 대한 목표 설정→내부경영 프로세스 목표 설정 등의 단계를 통해서 내부경영 프로세스의 개선이 이루어지게 된다. 전통적인 내부경영 프로세스에 대한 성과측정은 운영하고 있는 프로세스의 개선 정도에 초점이 맞추어졌지만 BSC에서는 고객의 가치 중대에 초점을 맞춘다.

학습과 성장영역은 직원의 역량, 정보시스템의 역량, 동기부여 및 권한의 위양과 이를 위한 조율로 세분화된다. 직원의 만족도를 높이고 이들을 직장에 유지시키며 이들의 생산성을 높이는 동기를 부여하며 학습 여건을 만들어 주어야 한다. 또한 기업내부의 정보교류 및 활용을 높이기 위한 정보시스템의 역량을 제고할 수 있어야 한다. 동시에 목표달성을 위한 동기부여와 권한의 위임이 반드시 수반되어야 하며 이를 위해 직원 개인의 목표와 조직의 목표가 일치할 수 있도록 조율해야 한다.

제 III장에서 BSC는 4가지 시각으로 분류된 재무적·비재무적 측정지표들의 단순한 배합물이 되어서는 안되며, 사업단위 전략을 말해 줄 수 있어야 함을 살펴보았다. 이 전략은 일단의 인과관계로 연결된 결과물과 성과동인 측정지표들을 통해 표현된다. 대체로 후행지표가 되는 경향이 있는 결과물 측정지표는 전략의 최종목표와 단기적인 노력이 바람직한 결과물을 이끌어내는지를 나타낸다. 그리고 선행지표인 성과동인 측정지표는 조직의 모든 구성원들에게 미래의 가치를 창조하기 위해서 지금 무엇을 해야 하는지를 알려준다. 따라서 성과동인이 없는 결과물 측정지표는 결과물이 어떻게 달성되는지를 명확하게 보여주지 못할 뿐 아니라 준최적의 단기적 행동을 유발하며, 결과물 측정지표와 연결되지 않은 성과동인 지표는 사업단위에 장기적 가치는 물론 단기적 가치도 제공하지 못하는 지엽적인 개선 프로그램을 만든다. 그러므로 최상의 BSC는 목표와 측정지표 그리고 그들간의 연결에 의해 추론될 수 있을 만큼 투명하게 전략을 보여주어야 한다.

제 IV장에서 미국의 Metro Bank와 국내의 SK 텔레콤의 BSC를 비교해 보면, 표준적인 해결책은 존재하지 않음을 알 수 있다. 기업은 언제나 다양한 요소들을 고려해야 한다. 또한 BSC프로젝트가 이러한 요소들에게 미칠 영향력의 정도는 그 요소에 따라 각각 다르다. 이런 요소들의 예로는 산업의 성숙도, 기업의 역사, 기업문화, 기존의 경영관리시스템, 직

원들의 근속연수 등을 들 수 있다.

요약하여 보면, BSC는 기업의 비전과 전략을 전략적 목표, 측정지표, 목표 등의 형태로 표현해 줌으로써, 조직에게 비전 및 전략을 커뮤니케이션 할 수 있는 기본 틀을 제공해 준다. 그 결과 기업은 새로운 전략을 쉽게 채택할 수 있게 되어, 변화하는 시장에 대해 유연하게 대처할 수 있게 된다. 1990년대 들어 기업들이 다양하게 각색된 성과측정표들을 실험하고 있는 것은, BSC의 ‘전략에 근거한 경영관리 도구’로서의 효용가치를 인정했기 때문이다. 성공에 대한 조건으로서 특히 강조하고 싶은 것은, ‘전략, 관리, 측정, 학습 그리고 다시 전략’으로 이어지는 이른바 ‘효과적 순환(virtuous circle)’의 중요성이다. 만약 이 순환이 깨어진다면 BSC의 잠재적 효용 중 많은 부분들을 잃게 될 것이다. 반면에 이 순환이 완전성을 유지한다면, 현대적 경영관리의 가장 중요한 요소들의 조합을 통해 기업은 큰 이익을 얻을 수 있게 될 것이다.

참고문헌

1. 김경태, “기업성과측정시스템의 진단과 균형성과표의 성공적인 도출방안,” 서강대학교 석사논문, 1999, pp. 31-36.
2. 박호경, <http://seriecon.seri21.org>
3. Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E. and L. Schlesinger, “Putting Service Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review*, March–April 1994, pp. 164-174. <http://www.balancedscorecard.com>
4. Kaplan, R. S. and D. P. Norton, “Linking The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance,” *Harvard Business Review*, Jan–Feb 1992, pp. 71–79.
5. Kaplan, R. S. and D. P. Norton, “Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” *Harvard Business Review*, Jan–Feb 1996, pp. 75–85.
6. Kaplan R. S. and D.P Norton “Linking balanced Scorecard to Strategy,” *California Management Review*, Fall 1996, p.63.
7. Kaplan, R.S. and D.P. Norton, the Balanced Scorecard, 1996, p.31, p.52.
8. Mavrinac, S. and T. Siesfeld, “Measures and Matter – An Exploratory Investigation of Investors, Information Needs and Value Priorities,” Richard Ivey School of Business Working Paper, January 1997.
9. Norton, D., “Creating Future Value with The Balanced Business Scorecard,” keynote address at Business Intelligence Conference, London, February 1997.