

전략적 가치 창출과 연계되는 균형성과지표 설계 방안 Aligning BSC and Strategic Value-Based Management

이 원 창*, 오 정 은*, 서 의 호**
* 포스테이타(주) 컨설팅사업부 ERP컨설팅
** 포항공과대학교 산업공학과 교수

Abstract

경영환경의 변화를 예측하고, 변화를 창조하며 적극적으로 대응하고자 하는 오늘날 기업 활동의 노력은 전통적인 경영관리시스템(MIS, Management Information System)의 한계를 인식하고 있다. 테일러의 과학적 경영관리 기법을 근간으로 발전해온 MIS분야는 종래의 경영환경, 즉 변화 정도가 미약하거나 또는 예측 가능한 변화의 환경 속에서 기업관리 활동이 가능한 경우에 그 효과를 볼 수 있었다. 전략적 기업관리(SEM, Strategic Enterprise Management)는 기업의 가치창출을 위한 근본적인 프로세스에 관심을 가지고 있다.

이 연구에서는 기업의 가치중심 경영 기법과 연계되는 성과관리시스템의 새로운 설계 방안을 제시하고자 한다. 기업의 전략적 가치동인(value driver)을 도출하여 전략방향의 대안을 제시하고 그러한 전략대안을 달성하기 위한 균형성과지표를 개발한다. 향후 이 지표들은 다시 가치동인에 반영되어 기업의 전략적 가치향상을 위한 지표 선정의 적정성을 검증하게 된다. 결국, 기업의 가치창출이라는 대명제 안에서 가치평가모델링(VBM, Value Based Management)과 균형성과지표의 연계성을 강조하는 틀을 제시하게 될 것이다.

II. 서론

“전략이 구체화되지 않으면 달성할 수 없다”, “측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다” 이러한

말처럼 경영의 어려움과 경영에서 성과에 대한 측정, 평가시스템의 중요성을 나타내 주는 말도 없을 것이다. 기존에 주요한 성과측정지표로서 활용되던 각종 재무지표들은 결과에만 초점을 맞춘 나머지 실제 기업이 수립한 전략이 제대로 운용되고 있는가에 대한 정보를 제공해주지는 못했다. 즉, 전략적 공유도가 미약하여 기능 부서간에 일어나고 있는 일을 파악해내지 못했던 것이다[1]. 지난 몇 년간 학계와 실무분야의 전문가들이 발생주의에 근거한 성과측정지표들이 진부하며 경우에 따라서는 오류가 많다고 주장해왔던 사실에 주의를 기울여야 할 것이다[7].

성과관리시스템(Balanced Scorecard, 이하 BSC)은 회사의 비전과 전략을 응집력을 가진 일단의 성과측정지표들로 전환시켜 주는 광범위한 틀을 제공한다[2]. 또한 BSC는 비전과 전략을 4가지의 다른 시각(재무관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점)들로 구성된 목표들과 측정지표들로 전환시킨다. BSC의 4가지 시각은 단기간과 장기간의 목표들간에, 발생한 결과물과 그 결과물의 동인들간에, 주관적과 객관적인 측정지표들 간에 균형을 이루며 상호간에 밀접한 연관성을 가지고 성과관리의 종합적인 틀을 제시해준다.

II. 전략적 기업관리(SEM)의 현실적 의미

2.1 가치중심의 전략경영 실현

전략, 비전에 관한 최근 대부분의 연구성과는 환경, 고객, 경쟁업체 등에 대한 전략의 내용과

전략적 위치의 형성에 초점을 맞추고 있다[8]. 전략은 조직의 상층부에서 고위중역진들이 장기적 목표와 정책 및 자원배분 계획을 수립할 때 결정된다[11]. 경영환경의 변화는 전통적인 전략의 수행틀을 변화시키고 있다. 결과위주의 재무적 수치중심에서 프로세스 지향적 목표, 제품지향적 목표 등에 대한 중요성이 추가되어 미래를 내다보는 비전적 전략으로 정착되어 가고 있다. 경제활동을 통한 양(量)적인 증대의 경제적 부가가치 및 적극적인 이윤추구의 목표에서 기업의 가치 향상, 즉 기업을 둘러싸고 있는 이해관계자의 가치를 향상시킴으로써 기업의 유연성과 영속성을 동시에 추구하고 있다.

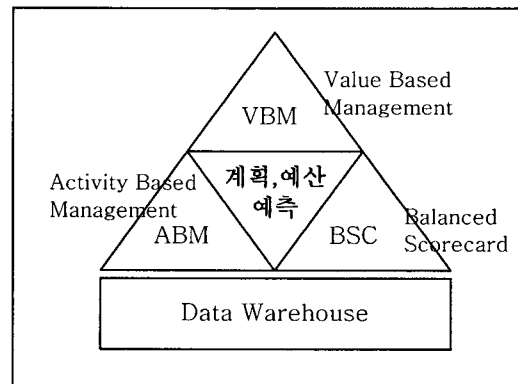
가치중심의 전략경영이란 의미는 좀 더 쉽게 이해하고 실천적인 의미로 해석되어야 한다. 구성원들이 변화에 대한 두려움으로 인해 비전이나 조직의 가치관, 정체성에 대한 신념 및 수행 업무 방식상의 혼란을 방지하고 회사가 추구하는 방향으로 같이 움직이게 해 주어야 한다. 구성원들에게 전략경영이란 의미는 더 이상 생소한 단어로 느껴지면 안 된다. 전략은 의욕을 고취시켜야 한다. 전략경영은 시장 환경의 변화와 기업활동의 성과를 연결시켜주는 새로운 경영관리 체계로서의 중요한 역할을 재 인식되어야 할 것이다

2.2 전략적 기업관리의 개념

경쟁우위의 새로운 무기로 대두되고 있는 전략의 수행정도, 과학적 관리형태 도입 등은 경영환경의 변화를 적극 수용하기 위한 기업의 공격적인 성향을 강하게 요구하고 있다. 전략적 기업관리(SEM)는 기업의 가치창출을 위한 근본적인 프로세스의 변화에 관심을 가지고 있다. 기업의 가치는 만들어지는 것이 아니라 만들어 가는 과정임을 다시 한번 인식시켜 준다. SEM은 시스템이 아니라 가치에 기반한 경영관리의 실천 개념이다. 그러나

SEM을 쉽게 이해하기 위해서는 IT Enabler로서의 System적인 구성과 관련하여 설명하는 것이 나올 것이다.

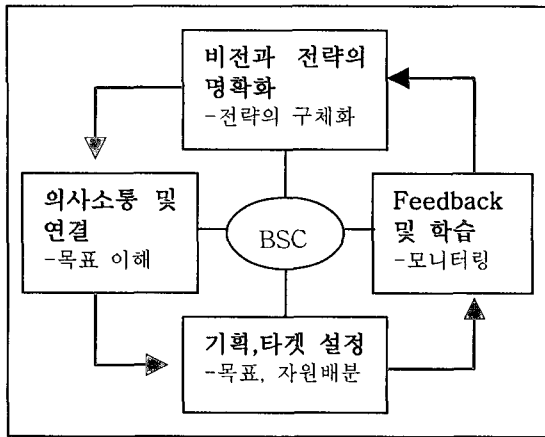
일반적으로 SEM System은 전략계획, 예산 예측 등 기업의 가치경영을 지원하기 위해 다음과 같은 세 가지의 구성요소로 형성되어 있다[그림 2-1].



[그림 2-1] SEM의 구성요소

첫째, 전사, 사업부, 제품군, 고객그룹 등에 대한 경제적 부가가치(EVA)나 주주가치(SHV) 정보를 제공해주어야 하며, 이는 가치중심경영(VBM) Solution에 의해 제공된다. 둘째, 활동의 원가와 단가를 계산해서 제품, 고객, 채널의 수익성을 제공해주어야 하는데, 이는 ABM 솔루션에 의해 제공되어지며, 마지막으로, BSC나 성과동인과 같은 다양한 성과지표 Framework을 사용하여 Multi-Level의 성과지표를 보고해 줄 수 있어야 하는데, 이는 BSC 솔루션에 의해 제공된다.

또한, SEM Application은 현재기간 뿐만 아니라 미래의 분석을 하기 위해서 VBM, ABM, BSC 간에 Planning, Budgeting, Forecasting정보를 통합하여 전략에 기반한 새로운 경영관리틀을 형성하고 기업의 방향을 제시할 수 있다. SEM은 필요한 정보를 ERP, SCP 등의 패키지나 Data Warehouse, Legacy System으로부터 취합하여 의사결정 정보를 제공하게 된다.



[그림2-2] 핵심경영 프로세스 수립[10]

2.3 성과관리시스템의 등장

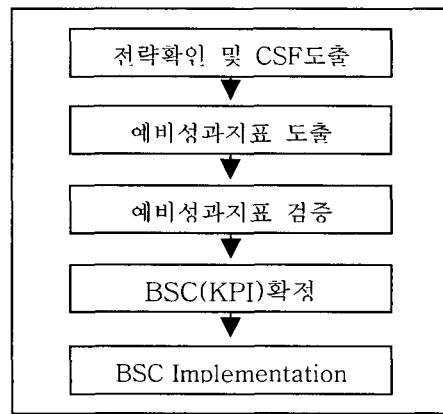
모든 사업에서 가장 중요한 기술은 전략을 실행으로 옮기는 기술이다. 규모가 크거나 복잡한 기업일수록 전략을 실행으로 옮기는 일이 어려워지지만 전략의 의도를 이해시키는 일 그리고 사업역량을 경쟁적인 시장환경의 요구사항에 일치시키는 경영의 기본 틀을 마련하는 일이 필수적이다[9]. BSC는 기업가치 증대를 위해 기업에서 관리해야 할 영역을 4가지 측면으로, 즉 재무관점, 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장의 관점으로 나누어서 회사의 전략에 따라 모든 경영활동이 체계적이고, 일관성 있게 추진될 수 있도록 해주는 경영성과 관리 틀이다. BSC는 과거의 성과에 대한 요약된 객관적인 재무적 측정지표에 추가하여 미래 성과를 창출하는 비재무적 활동영역의 다소 주관적 판단을 요구하는 측정지표들과 균형을 이루며 관점간 상호 연계성을 강조하고 있다[3]. 또한 BSC는 경영자들에게 기업의 전략목표를 일관된 성과측정지표들로 전환시킬 수 있는 종합적인 틀을 제공한다. 혁신적인 기업들은 성과측정지표를 오랜 기간에 걸쳐 전략을 관리하기 위한 ‘전략적인 관리시스템’으로 활용하고 있다. [그림2-2]는 BSC를 사용한 핵심경영프로세스의 수립과정을 보여준다.

III. 균형성과지표의 설계

3.1 BSC의 구축 모형

BSC는 조직을 전략적인 목표와 기술적인 목표에 일치시키기 위해 사용된다. 즉 BSC의 기본 틀은 비전과 전략의 개발에 대한 지침을 제공하는 조직화된 방법인 것이다. BSC의 구축은 측정 시스템을 개선하기 위한 활동이 아니라 조직을 보는 시각이나 관리하는 방법에서 근본적인 변화를 이루기 위한 경영활동이다.

[그림3-1]에서 보는 바와 같이 일반적으로 BSC의 구축은 현행 전략을 평가하는 것에서부터 시작된다.



[그림3-1] BSC 개발 절차

3.1.1 전략확인 및 CSF 도출

조직단위의 전략을 확인하고 핵심성공요소를 도출하기 위해 부문의 테스크포스팀을 조직하여 BSC의 방법론에 대한 철저한 교육을 실시한다. 공통된 전략 주제를 밝혀내기 위해 회사의 중기 경영전략 문서 및 부서별 업무계획을 검토한다.

3.1.2 예비 성과지표 도출

가치체인의 모든 분야에 걸쳐 잠재적 지표를 파악한다. 이들 잠재적 지표는 브레인스토밍, 기존 지표에 대한 질의서, 인터뷰 및 Best

practices를 참조하여 얻을 수 있다.

3.1.3 예비성과지표 타당성 검증

조직구성원의 공감대를 형성하는 체계적인 접근방식을 사용하여 균형 잡힌 일련의 지표를 결정한다. 이 때의 BSC 지표들은 원인과 결과의 형태로 정의되는 인과관계로 표현될 수 있어야 한다.

3.1.4 최종 BSC 확정

핵심관리자 워크숍을 통해 선정된 지표를 기반으로 BSC 초안을 작성하고 지표책임부서의 워크숍을 통해 BSC 최종지표를 확정한다.

3.1.5 BSC 시스템 구축

최종 선정된 BSC에 대한 정의, 계산 방식 및 측정주기, 데이터의 발생 원천 등을 KPI정의서 양식에 의해 작성하고 이를 BSC 구현 틀에 적용한다.

3.2 BSC의 실용성 평가

급변하는 환경에서 기업의 전략 주기는 매우 빠르게 단축되어져 가고 있다. 전략이 달성되기 위해서는 추구하는 바가 구체적으로 표현되어야 하며 측정 및 통제 가능한 지표들이 설정되어 관리되어야 한다. BSC는 전략에 대한 전직원의 공감대를 형성할 수 있는 의사소통 도구로 활용되어 각 직원의 활동이 통일성 있게 기업의 전략과 밀접히 연결되도록 한다. 이러한 BSC Tool을 이용함으로써 기업은 성공적으로 전략을 수행할 수 있으며 목적한 성과 달성을 통해 기업의 가치를 제고해 나갈 수 있다. BSC 도입을 통한 기대 효과를 정리해 보면 다음과 같다.

첫째, 기업의 비전과 전략이 구체화되어 전 직원에게 명확한 방향을 제시해줌으로써 기업의 목표 달성을 위한 역량을 강화 및 집중할 수 있다. 그리하여 목표에 따른 효율적인 자원

분배를 통해 중점 추진 과제를 산출해 내고 구체적이며 실체적인 행동 방향을 제공해 준다.

둘째, 전략 경영 실천을 위하여 전 직원이 동참할 수 있는 의사소통 및 학습 도구로 활용되며 전략 달성을 위한 동기부여를 가능하게 한다.

마지막으로 BSC의 구축을 위해서는 비전과 전략에 대한 전사적인 합의를 바탕으로 전략 달성을 위한 핵심성과지표(KPI)를 설정하게 된다. 이 때 조직 단위별 전략에 따라 목표 및 책임한계가 명확해지고 조직별로 관리해야 할 핵심성과지표가 정해진다. 따라서 기업은 각 조직에 해당하는 지표의 성과를 측정 및 평가함으로써 합리적인 성과 평가 체제 구축이 가능해진다. 이를 통해 성과에 따른 보상의 연계가 이루어질 수 있다.

3.3 BSC 접근 방안의 한계

BSC 구축에 있어 전략의 실행 정도 여부를 판단할 수 있는 핵심성과지표(KPI)의 도출은 간단한 일이 아니다. 하지만 “평가할 수 있다면 개선할 수 있다” 말처럼 전략을 평가할 수 있는 적합한 성과 지표를 도입하여 측정 및 관리할 수만 있다면 BSC의 구축으로 기업 성과의 극대화를 추구할 수 있을 것이다. 앞에서 살펴본 바와 같이 BSC는 조직 구성원들의 전략적 합의를 도출하고 실천방안에 대한 공감대 형성이 무엇보다 중요하다. 따라서 전략은 이해하기 쉽게 의미를 전달할 수 있어야 한다. 그러나 BSC의 구축이 전략의 실천력을 제고시켜 조직의 역량을 자연스럽게 집중시키는 활동보다 조직 및 개인의 성과측정을 통해 인위적인 조직의 능력을 창출하고자 노력했던 부분도 쉽게 찾아볼 수 있다. BSC를 성과평가 및 보상의 수단으로 활용하고자 했던 도입 의도에 따라 단기적인 효과성에 초점을 맞춘 효용성의 문제점을 드러낸 것이다.

BSC는 기업의 기존 전략 하에서 전략적 실행에 초점을 맞춘 나머지 전략방향 설정에 대한 검증은 이루어지지 못한 것이 현실이었다. 전사적인 핵심역량의 집중과는 어긋난 잘못 설정된 전략 방향의 위험성을 안고 BSC를 개발하는 접근의 한계를 보이고 있는 것이다. 이러한 문제는 기업의 비전과 전략에 대한 전사적인 공감대 형성을 저해하는 큰 문제점으로 야기될 수 있는 것이다. 선정된 BSC지표들은 일련의 과정들을 거쳐 재 조정의 기회를 갖게 된다. 그러나 단지 시장의 환경을 반영한 목표대비 실적에 대한 차이 분석을 통해 조정되는 경우가 대부분이다. 그러나 설정된 균형성과지표가 기업의 가치창출에 기여할 수 있는 핵심요소로서의 역할을 하고 있는지에 대한 검증이 우선되어야 할 것이다. BSC는 평가를 위한 경영관리 틀이 아니다. BSC는 기업의 가치를 향상시키기 위한 변화관리의 경영관리수단으로 이해되어야 한다.

Ⅳ. 전략적 가치창출과 연계되는 균형성과지표의 설계

4.1 기업가치향상 중심의 프로세스 설계

‘전략’과 ‘일하는 방식’ 사이에 강하고도 지속적인 연계를 창출하는 것은 복잡한 조직 내에서 영원한 과제가 되고 있다. 비즈니스 프로세스가 작업방식을 구체적으로 정의하기 때문에 우리는 전략과 프로세스 사이의 관계를 언급하는 것이다[5]. 기업의 프로세스가 변화하고 있다. 프로세스 혁신(PI)활동으로 변화의 정도가 혁신이라는 큰 흐름으로 자리매김하고 있는 것이다. 이러한 혁신 활동의 일환으로 가치중심의 경영관리(VBM)기법에 대한 관심이 높아지고 있다. VBM이란 경영의사결정의 판단기준을 손익위주에서 기업가치 중심으로 전환하여 장기적으로 회사의 미래 성장이 유지되도록 계획, 실행, 통제함으로써 회사의 기업가치를 최대화해 나가는

동태적인 경영사고 이다. 경영자들에게 VBM이란 해당기업의 총체적인 목표와 분석적인 기술을 경영에 결합시킴으로써 해당기업이 의사결정의 초점을 핵심가치창출요소에 맞추고 이를 통해 기업가치를 극대화시킬 수 있도록 도와줄 수 있는 접근법이다. 기업의 실적을 평가하는 척도들은 많지만, 가치만큼 포괄적인 척도는 없다. 가치창출을 이해하기 위해서는 장기적인 관점에서야 하고, 손익계산서와 대차대조표상의 모든 현금흐름을 관리해야 하며, 위험수준을 감안하여 서로 다른 여러 시기의 현금흐름을 비교하는 방법을 이해해야만 한다[4]. 기업의 가치창출 및 향상은 재무적인 수치를 활용한 투자자의 입장을 견지해야 한다. 기업들은 VBM을 도입하여 투자자본을 고려한 경제적부가가치(EVA) 개념을 통한 단기 사업실적을 평가하고, 중장기적으로 Cash Flow를 기반으로 가치를 측정 평가하게 된다[6]. 그러나 중요한 것은 VBM의 초점이 방법론에 맞춰져서는 안된다. 초점은 해당기업의 가치창출을 위한 조직의 핵심역량을 집중시키고, 그런 기반을 형성하기 위한 기업문화를 왜 바꿔야만 하고 그리고 어떻게 바꿔야만 하는가에 맞춰져야 한다. 가치중심의 혁신을 위한 변화관리 활동의 일환으로 인식되어야 하는 것이다.

4.2 가치동인과 성과동인의 전략적 연계구조

관리 시스템은 단기간에 형성되지 않는다. 그 범위나 복잡성 및 영향력이 만만치 않기 때문에 새로운 관리 시스템은 단계적으로 실행되어야만 한다. 회사의 가치를 창출하고 향상시키는 여러 가지의 요인들이 존재한다. 그 요인들을 찾아내고 적용시키기 위한 노력 또한 중요한 기업활동의 일부가 될 것이다.

가치동인(value driver)은 미래성과 예측을 위한 수익구조를 파악하려는 활동이며 이는 현재는 물론이고 미래에 발생 가능한 모든 수익 원천들을 계량화하는 것이다. 이러한 가치동인중

핵심동인들(key driver)은 기업의 지속적인 성장을 위해 성과에 영향을 미치는 기업의 주요 지표들, 성장(과)동인과 연계되어 전략과 운영이 통합될 수 있는 연결 고리 역할을 한다.

성과동인(performance driver)은 성과에 영향을 미치는 원인이나 결과로서 이를 증가시키거나 감소시키려는 활동의 대상이 되는 객체를 말한다.

[표4-1] 가치동인과 성과동인

구분	가치동인	성과동인
관점	가치창출을 위한 미래성과 전망 (기업가치평가)	기업 성장요인으로서의 실천적 행위 전망(전략에 근거한 기업성과평가)
관심	기업비전	기업전략/전술
기간	장기	중, 단기
분석	VDT(Value driver Tree)	PDT(Performance Driver Tree)

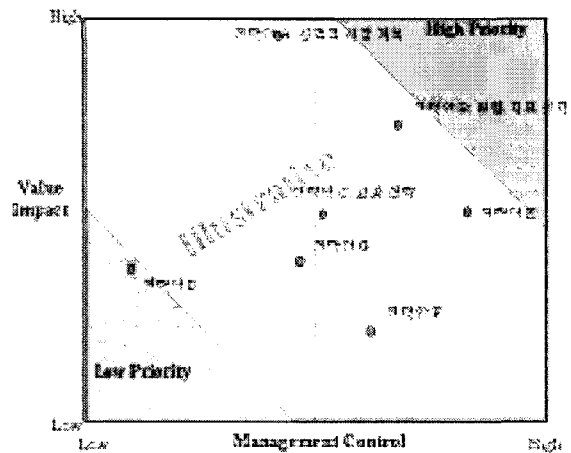
기업의 가치창출 활동에 대한 결과는 목표했던 성과의 달성여부에 따라 이해될 수 있다. 따라서 기업의 가치에 영향을 미치는 가치동인들은 BSC의 지표에 반영되어 저야 한다. 또한 이러한 가치동인들은 지속적인 기업 성과를 향상시킬 수 있는 성과동인에 반영되어 그 효과성을 더하게 될 것이다. 결국 가치동인은 성과동인에 따라 BSC평가의 Feedback결과를 통해 그 적정성을 판단하게 될 것이며, 두 요인간에는 최적의 전략적 대안을 선택하고 자원의 할당이 이루어지도록 하는 역동적인 관계 형성이 중요할 것이다.

4.3 전략적 가치기반의 균형성과지표 설계 Framework

전략을 전달하고, 전략을 개인적 목표와 연결시킴으로써 BSC는 모든 조직 구성원들간에 공통된 이해와 헌신을 일구어낸다. 기업의 가치창출이라는 목표 실현과 조직 구성원들의 역량을 집중하여 가치중심의 기업경영기반을 구축하기 위한 다양한 접근 노력이 시도되고 있다. 전략

적 가치기반의 BSC설계는 VBM과 동시에 추진함을 기본전제로 한다[그림4-1].

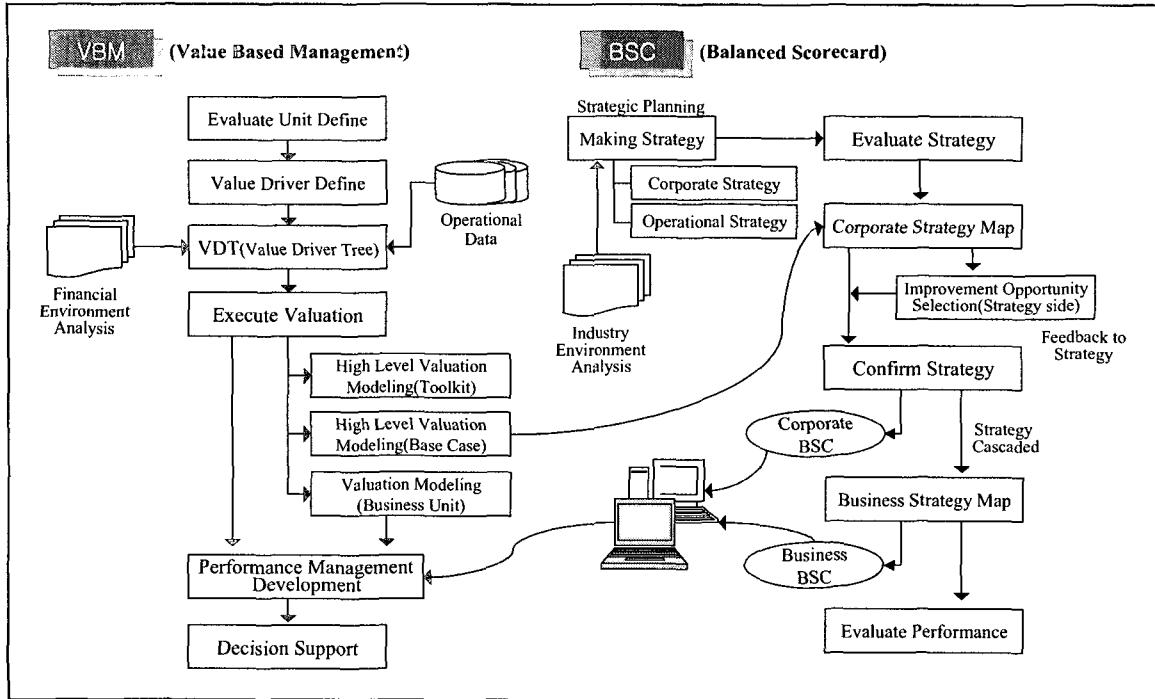
전술한 바와 같이 BSC는 기업의 기존 전략 하에서 전략적 실행에 초점을 맞춘 나머지 전략 방향 설정의 타당성에 대한 검증은 이루어지지 못한 것이 현실이었다. 새로 제시되는 BSC설계 Framework은 기업의 가치에 영향을 주는 변수 분석, 즉 VBM의 가치동인분석을 통해 최적의 전략대안 설정에 기여하게 된다. 현행의 전략수준(Base case)을 기반으로 회사의 수익원천 및 수익구조를 상세하게 분석하여 전략 수립을 위한 시사점을 제공할 것이다. 또한 미래의 기업 가치를 예측하며, 민감도 분석을 통해 회사의 핵심재무동인(Key Financial Driver)과 핵심가치동인(Key Value Driver)을 도출하고 가치창출의 효과가 높은 최적의 전략 대안을 선택하여 전략 시나리오를 구상할 수 있는 것이다[그림4-2].



[그림4-2] 전략적 대안의 평가

결국 Base case수준 및 민감도 분석 결과의 시나리오는 BSC개발에 있어 BSC지표 설정의 기본이 되는 전략체계도의 전략적 방향 설정을 검증할 수 있을 것이다.

기업의 가치창출이라는 목표와 동떨어진 BSC 지표 개발은 의미가 없는 것이며 그러한 지표를 평가하고 관리하는 일 자체가 이미 비 효율적인 작업이 되는 것이다.



[그림4-1] 가치기반의 BSC설계 Framework

[표4-2] BSC지표 선정시 고려해야 할 사항

- 회사의 가치를 창출하기 위한 성과에 정말 중요한 지표인가? (중요성)
- 기업의 모든 구성원이 해당 성과를 측정하는 지표로서 공감하는 지표인가? (타당성)
- 객관적인 data를 바탕으로 측정할 수 있고 검증이 가능한 지표인가? (신뢰성)
- 인과관계를 나타내는 연결성 있는 지표인가?

전략을 구체화하고 비전을 달성하기 위한 전략적 방향 설정에 VBM의 가치동인분석 결과는 중요한 요소로 작용할 수 있을 것이다. [그림4-1] 과 같이 VBM의 High Level Valuation Modeling(Base case)결과는 현행의 전략적 방향으로 도달할 수 있는 기업의 내재가치를 평가하고 민감도 분석을 통해 이를 개선할 수 있는 가치동인을 재 확인하게 된다. 이러한 가치창출의 개선방안은 전략 대안의 시나리오로 작성되어 BSC개발 단계의 전략체계도에 나타나는 전략 방향을 검증하게 된다.

일반적으로 BSC개발은 단계적 추진을 원칙으로 한다. 즉 전사, 사업부, 팀 및 개인 단위로 BSC지표를 직렬화(Cascading)하는 형태로 개발된다. 각 부문별 설정된 BSC지표는 목표와 대비하여 평가를 하게 되고 새로운 환경에 맞게 지표를 변경하게 될 것이다. 이때 지표를 수정하는 기준이 필요하다. 종래의 BSC에서는 Gap분석이나 Root-cause분석을 통해 지표 설정의 적정성 및 정성적인 상황을 고려하여 수정 기준을 작성하였던 것이 사실이다. 그러나 이 연구에서는 성과지표와 인과관계를 형성하고 있는 성과동인과 가치동인의 분석을 통해 근본적인 변화방안을 제시한다. 목표값과 실적값 사이의 차이분석 결과는 VBM의 가치동인도에 반영하여 목표값의 실현으로 기대되는 기업가치를 살펴보고 BSC지표에 대한 적정성 및 가치동인으로서의 성과를 평가해 볼 수 있다. 성과지표의 변경은 전략의 변화 또는 지표 선정의 문제를 해결하기 위함으로 단편적인 BSC지표의 수정으

로는 근본적인 대안을 제시하기 곤란할 것이다. 그러나 BSC 시스템의 지속적인 운영을 통해서 기존 핵심성과지표를 전략에 맞게 개선 및 추가 시켜 나가야 할 것이다.

V. 결 론

BSC는 전체 직원들에게 조직의 미래 비전을 보여주며, 조직 구성원들간의 공통의 이해를 창출한다. BSC의 목표와 측정지표는 공유비전을 명확히 하고 전달함으로써 조직을 움직이고 집중시킨다. 오늘날의 기업은 가치창출이라는 새로운 명제를 실현하기 위해서 SEM의 전반적인 구성 요소들을 결합되어 기업의 경영관리 시스템을 형성하고 있다. 이제 전략은 경영진 차원에서 결정되고 실행되어서는 안된다. 조직 구성원 모두에게 이해되고 실행에 대한 공감대가 형성되어야만 한다. 조직은 여러 가지 이유에서 BSC를 구축한다. 그러나 회사의 경영관리 프로세스 한 부분만을 고려하여 BSC를 구축하려 한다면 효과를 거두기 어려울 것이다. BSC는 경영관리 전반에 영향을 미치는 기업 전체의 변화관리 활동으로 인식되어야만 하는 것이다. 이 연구에서는 BSC구축을 위한 전사체계도 설정 단계에 VBM의 가치동인 분석결과를 접목한 가치기반의 BSC개발 Framework을 제시하였다. BSC지표들간의 인과관계를 분석하여 균형성과지표를 도출하는 접근은 지표 선정의 한계를 보일 수 있다. VBM의 가치동인도, 민감도 분석, Base Case Valuation분석 내용 등을 통해 기업의 핵심재무동인, 핵심가치동인을 도출하게 된다. 이러한 요인들은 가치창출의 효과가 높은 전략 대안을 평가, 선택할 수 있는 시사점을 제시함으로써 BSC개발의 전략체계도에 반영되어 전략 방향 검증에 중요한 요소로 작용하게 될 것이다. 이 연구에서 제시하는 Framework의 효과성에 대한 검증은 실제 프로젝트 구현을 통해 가치동

인과 성과동인간의 관계를 좀 더 구체화해야 할 것이다. 또한 이러한 관계를 토대로 BSC지표의 적합성 및 타당성에 대한 검증 연구는 추후의 연구 과제로 이어질 수 있을 것이다.

[참고문헌]

1. 현대경제연구원 옮김, *성과측정*, 21세기북스, 1999.
2. 송경근, 성시중 옮김, *가치실현을 위한 통합 경영지표 BSC*, 한언출판, 1998
3. 이원창, 서의호, 최우승, “효율성 기반의 기업 성과관리시스템 구현”, *2001 대한산업공학회/한국경영과학회 춘계학술대회논문집*, 관동대학교, 2001
4. 박순풍 옮김, *기업가치평가*, 경문사, 2000
5. 송경근 옮김, *프로세스 이노베이션*, 21세기북스, 1999
6. 포스테이타소식지, *디지털 경영*, 2002.3
7. Donald A. Curtis, “The Modern Accounting System”, *Financial Executive*, Jan-Feb 1985, pp.81-93
8. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press, 1980
9. <http://www.sap.com/sem>, *SAP 전략기업경영*, 1999
10. Robert S. Kaplan and David p. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, January-February, 1996
11. R. N. Anthony, *planning and Control Systems:A Framework for Analysis*, Boston: Harvard Business School, 1965
12. 김상욱, BSC 구축을 위한 7가지 원칙, *LG주간경제*, 1999.9
13. 김범열, 전략 실행과 BSC, *LG주간경제*, 2002. 2