

## TOC 관점의 BSC, 친구인가 적인가? TOC Viewpoints on BSC, Friend or Foe?

정남기  
(전남대학교 산업공학과)

### Abstract

BSC(Balanced Scorecard)는 재무지표 뿐 아니라 비재무지표의 활용도를 높여 기업의 성과를 측정하며, 재무, 고객, 내부 프로세스, 그리고 학습과 성장의 시각에서 성과측정지표를 설정하고 이를 균형있게 관리하려는 접근법이다. BSC가 비재무지표의 활용도를 높인 것은 큰 성과로 여겨지지만 지표를 선정하고 이를 향상시키기 위한 요소를 찾는 것은 여전히 해결해야 할 과제로 남는다. 이 논문은 TOC 관점에서 BSC를 이해하고 BSC가 보다 성공적인 전략실행 도구가 될 수 있는 논의를 제안한다. TOC와 BSC가 서로 협력하여 성과를 거두기 위해서는 BSC가 성과지표를 원가회계보다는 쓰루풋회계를 활용하여 측정하고, 성과지표 선정에서도 제약과 비제약을 구분하는 기준이 도입되어야 할 것이다.

### 1. 서론

전략의 실행 능력을 키우고 실행 결과를 평가하는 방법으로 성과지표가 사용된다. 예를 들어 영업이익율, 종합품질지수, 고객만족지수 등과 같은 형식이며, 회사마다 특히 관심있는 지표들을 KPI(Key Performance Indicator)라 구분하기도 한다. 이런 지표들은 전략의 방향을 명확히 주지시키고, 실행상태를 점검하는 훌륭한 방법이며, 궁극적으로 시스템으로 구축되어 종업원 보상 시스템과 연결되는 중요한 도구이다.

성과지표 관리시스템은 수립된 전략을 실행시키기 위한 연결 도구이므로 전략과 밀접하게 연계되어야 성과가 있다. 원가우위 전략을 취한다면 원가절감액을 측정하고, 차별화전략을 취한다면 고객만족지수를 측정해야 할 것이다. 그리고 모든 구성원들이 각 KPI의 의미를 이해하고 지표를 향상시키는 활동에 능동적으로 참여할 때 지표관리는 효과가 있다.

성과지표 관리시스템으로 요즈음 BSC(Balanced Scorecard)가 기업의 관심을 끌고

있다. BSC는 1990년대에 Kaplan과 Norton에 의해 소개되었으며 우리말로 '균형성과지표'라 번역된다.

이것은 재무지표뿐 아니라 비재무지표의 활용도를 높여 기업의 성과를 측정하는데, 재무, 고객, 내부 프로세스, 그리고 학습과 성장의 시각에서 성과측정지표를 설정하고 이를 균형있게 관리하려는 접근법이다. 이를 통해 구성원들의 업무를 전략과 연결시키고, 재무와 비재무 영역의 균형, 상하 조직간의 균형, 장기와 단기 목표의 균형을 유지함으로써 기업의 지속적 발전을 도모할 수 있다고 말한다.

이 논문은 먼저 BSC가 제창하는 내용을 TOC 관점에서 파악한다. 그리고 BSC가 성과를 거두기 위해서는 구체적인 실행능력이 보장되어야 한다는 점을 지적하며 그 대책을 위한 TOC의 역할을 알아본다.

### 2. BSC는 무엇인가?

BSC(Balanced Scorecard)는 Harvard Business School 교수인 Robert Kaplan과 David Norton에 의해 Harvard Business Review지에 처음 소개되면서 세상에 알려졌다. BSC란 '균형있는 성과지표'로서 재무적 측정에만 치우쳤던 기존의 성과측정 시스템의 한계를 보완하기 위하여 고객의 관점, 내부 비즈니스 프로세스의 관점, 학습과 성장의 관점을 추가하여 균형을 도모하려는 것이다. BSC에서는 전략의 실천을 위한 성과지표간의 인과관계(cause & effect)를 강조하고 있으며, 이를 위한 정성적 정보도 이용한다.

#### (1) 재무적 관점(Financial Perspective)

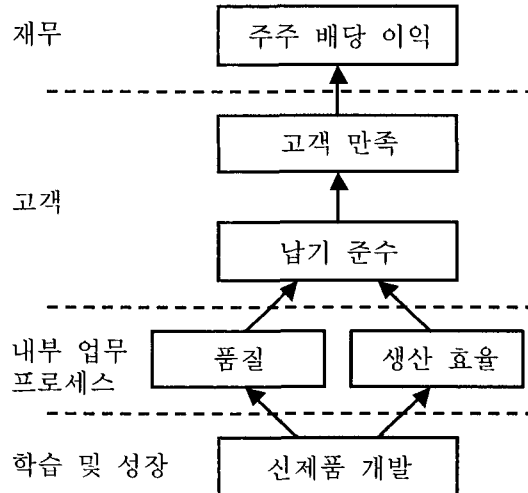
재무적 관점은 기존의 전통적 성과측정 시스템에서 주장하던 요소들과 같다. 즉, 기업 자본(자기자본과 타인자본)의 사용에 대한 적정성과 안정성을 나타내준다. 따라서 BSC에서는 회계적 측면을 세가지 다른 측면의 활동 결과로 해석한다.

일반적으로 기업의 재무적 장기전략은 영업 현금흐름의 극대화 또는 비용절감을 통한

이윤 극대화이다. 이에 대한 구체적인 성과 측정치는 잉여 주주 현금흐름(free cash flow), 생산 성장률(volume growth rate), 투자수익률

**(4) 학습과 성장의 관점(Learning & Growth Perspective)**

학습과 성장의 관점은 재무적 관점과 고



(Return on Investment : ROI) 등을 사용할 수 있다.

**(2) 고객의 관점(Customer Perspective)**

고객은 기업의 입장에서 보면 수익의 원천이다. BSC에서는 세분화된 고객집단의 성향 또는 제품에 대한 만족정도를 반영하고 있다. 이 결과는 내부 비즈니스 프로세스와 종업원의 학습 및 성장 측면의 활동 결과이다. 이는 바로 고객의 취향을 중심으로 제품과 서비스를 생산 및 공급해야 한다는 고객만족을 강조하는 것이다. 구체적 측정치는 고객의 만족도(customer satisfaction), 고객 유지율(customer retention), 대리점 매출 증가율(dealer profit growth) 등이 사용될 것이다.

**(3) 내부 업무 프로세스의 관점(Internal Business Process Perspective)**

성과를 최대한으로 달성하기 위해 경쟁력 있는 프로세스를 만드는 것이 이 관점의 목표이다. 이는 바로 가치사슬(value chain)을 의미하는 것인데, 기업의 가치를 증대시킬 수 있는 핵심적 역량을 찾는다. 고객관점의 측정지표를 달성하기 위해 자사 제품 및 서비스가 내부적으로 수행해야 할 과제를 파악한다. 경쟁사들보다 앞서기 위해 효율적인 업무 프로세스를 만들어 내야 한다.

효율적인 업무 프로세스는 합리적 비용배분을 통한 제품/서비스의 생산이므로 생산과정의 효율성에 중점을 둔 성과지표를 도출한다. 신제품 출하율(New Program introduction rate), 재고 수준(Inventory Levels), 제품의 품질지표(Quality Index) 등이 사용된다.

고객의 관점, 내부 업무 프로세스 관점의 목표들이 달성될 수 있게 하는 원동력으로써의 기능을 수행한다. 성과를 거두는 기반을 마련하고 직원들을 교육시키거나 필요한 정보가 시기 적절하게 제공될 수 있도록 시스템을 갖추는 것이 이 관점의 목표이다.

기업은 이를 위해 직원 만족도(employee satisfaction), 전략이행정도(Strategic system milestones) 등을 성과지표로 사용할 수 있다.

이러한 네가지 관점들의 관계를 다음 그림으로 요약된다.

(그림 1) BSC의 4가지 관점 모형

**3. TOC 관점의 BSC**

BSC가 비재무지표의 활용도를 높인 것은 하나의 성과로 여겨진다. 그렇지만 BSC를 적용하는데 있어서는 실제 실행되어야 할 과제들이 많이 남아 있다. 다음은 이런 과제들을 열거한 것이다.

- ① 전략과 연계되는 지표를 어떻게 선정할 것인가?
- ② 지표와 지표간의 상호 관계를 어떻게 파악할 것인가?
- ③ 지표와 이를 향상시키기 위한 요소(BSC는 이를 '성과동인'이라 한다)의 인과관계를 어떻게 규명할 것인가?
- ④ 집중관리할 지표와 그렇지 않은 지표를 어떻게 구분할 것인가?
- ⑤ 지표들이 구성된 서로간 공감대를 가질 만큼 공정하고 투명한가?

- ⑥ 경영 환경의 변화에 적응하여 지표를 갱신할 수 있는 능력을 어떻게 개발하는가?
- ⑦ 서로 상충되는 지표들간에 갈등을 해소하는 방법은 있는가?

사실 이런 과제들을 BSC가 모두 해결하기를 기대하는 것은 아니다. 내부 업무 프로세스 개선을 위해서 기존의 여러 방법들을 적재적소에 사용하는 것은 바람직한 일이다. 그렇지만 실행방법에 대한 논의없이 '이렇게 하면 좋다' '저런 결과가 나오면 나쁘다'고 말하는 것은 너무나 원론적이다. 이런 관점에서 필자는 BSC에 대한 논의를 다음 3가지로 요약하였다.

첫째, 재무지표가 실상을 정확히 반영하는 투명하고 공정한 측정치인가? 사실 이것은 BSC의 문제라기보다 원가회계의 문제이다. 아직 BSC가 원가회계를 기반으로 운용되고 있기 때문에 이런 문제도 안고 있다.

둘째, 재무, 고객, 내부 업무프로세스, 학습과 성장의 4가지 분야 지표가 반드시 균형되어야 하는가? 물론 위 4분야를 균형있게 발전시키는 것이 기업의 장기적 발전에 필요하다는 것은 의심의 여지가 없다. 그렇지만 이것은 결과적으로 나타나는 바람직한 현상이지만 결과를 달성하기 위한 과정에서도 항상 균형을 유지하라는 뜻은 아니라고 본다. 균형을 유지하려는 것은 자칫 초점을 잃기 쉽고 선택하여 집중하는 활동을 막을 수 있다.

셋째, BSC에서 사용되는 각 지표들이 서로 상충될 때 이를 어떻게 해결할 것인가? 예를 들어 정시배송율과 재고자산회전율은 서로 상충된다. 정시배송율을 높이려면 재고유지 수준을 높게 되고 이것은 재고자산회전율을 떨어뜨린다. 이런 문제를 해결하는 방법은 두 지표간의 우선 순위를 정하든가 아니면 갈등 해소를 위한 근본적인 대책을 내는 것이다. BSC는 조직의 의사소통이나 리더쉽의 힘을 빌린다고 하지만 이것은 너무나 먼 곳에 있는 원 칙적인 이야기이다.

필자는 이러한 BSC의 과제들을 해결하는 방안으로 다음과 같은 대안을 제안한다.

- ① 제약과 비제약을 구분하여 지표를 설정한다.
- ② 재무지표의 우선순위를 쓰루풋 T, 재고/투자 I, 운영비용 OE의 순으로 둔다.
- ③ 지표에 사용될 수치는 쓰루풋회계 기반의 보고서 자료를 사용한다.

TOC에는 위와 같은 성과지표 시스템을 만들 수 있는 구체적인 도구들이 있다. 앞서

논의한 7가지 BSC 과제들을 하나씩 검토해보자.

- ① 전략과 연계되는 지표 선정  
→ 제약과 비제약 구분, (T, I, OE)의 우선 순위
- ② 지표와 지표간의 상호 관계 파악  
→ 논리나무에 의한 인과관계 검증
- ③ 지표와 '성과동인'간의 인과관계 규명  
→ 논리나무에 의한 인과관계 검증
- ④ 집중 관리할 지표와 그렇지 않은 지표 구분  
→ 제약과 비제약 구분, (T, I, OE)의 우선 순위
- ⑤ 지표의 공정성과 투명성  
→ 쓰루풋회계 기반의 보고서
- ⑥ 경영 환경 변화 적응 능력  
→ 집중개선 프로세스
- ⑦ 상충되는 지표들간 갈등해소  
→ 증발구름(EC)를 비롯한 논리나무 활용, 쓰루풋회계 성과측정

#### 4. 결론

대부분의 사업전략은 대응하라, 해결하라, 키워라, 절감하라 등등의 요구 사항으로 표현된다. 그리고 이들은 여러가지 지표로 제시되고 실행된다. BSC는 매우 정교하게 설계된 지표관리 시스템이지만, 이것은 마치 엔진에 대한 대책은 없이 좋은 성능의 자동차를 생산하라고 지시하는 것과 같다. 특히 내부 프로세스 지표를 중요하게 생각하면서도 정작 그 개선 활동에 대한 대책은 없다.

여기서 우리는 BSC를 전적으로 무시하는 뜻은 아니다. 서로 등을 돌릴 적은 아니며 친구가 될 수도 있다. BSC는 TOC의 개선활동 결과를 확인하는 좋은 도구가 될 수 있다. 그러나 서로 진정한 친구가 되기 위해서는 먼저 BSC가 원가회계 기반의 성과지표를 쓰루풋회계 기반의 지표로 대체하며 지표 선정에 있어서도 제약과 비제약을 구분하는 TOC 기준을 받아들여야 할 것이다.

#### 참고문헌

- [1] 양정석, BSC 개념과 구현기술, 한국SAS 자료
- [2] 김범열, BSC의 전략적 활용, LG주간경제, 2001.5.9
- [3] 송경근, 성시중(번역), 가치실현을 위한 통합경영지표 BSC, 한언, 1999
- [4] 정남기, TOC 제약경영, 대청, 1999