

# 균형성과표를 활용한 디자인 전략 경영 시스템에 관한 연구

## A Study on the Design Strategic Management System Utilizing the Concept of Balanced Scorecard

제현주 / 정경원  
한국과학기술원 산업디자인학과

Hyun-Joo Je / Kyung-Won Chung, ph.D.  
Dept. of Industrial Design, KAIST

• Keywords: Design Strategy, Performance Management, Balanced Scorecard

### 1. 연구 배경 및 필요성

급속한 경영환경의 변화는 기업의 포지션과, 장기적인 개발 기획 등에 초점을 맞추던 전통적인 기획과는 다른 전략 경영 기법을 요구하고 있다. 경영환경의 변화는 전략의 실행 과정을 운영/통제 모드에서 변화 유도 모드로 변환시키고 있기 때문이다. 이러한 변화 유도 모드는 과거의 운영/통제 모드와는 상반되는 개념의 것이라고 볼 수 있다.<sup>1)</sup> 전통적인 운영/통제 시스템에서 기획은 상의하달(top-down) 되고, 보고는 하의상달(bottom-up) 되므로 조직의 구조 역시 수직적이고 기능 중심적이다. 또한 통제 대상은 결과물이므로 성과 측정의 주요 대상 역시 수치적으로 가시화될 수 있는 조직의 결과이다.

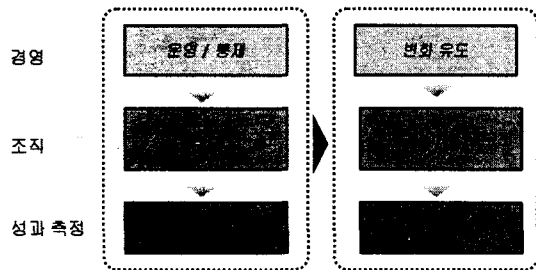


그림 1 경영 환경의 변화

그러나, 경영 방식이 변화 유도 모드로 바뀌면서 많은 기업들이 통제 중심의 기능식 수직조직을 보다 신속하고 수평적인 다기능팀 조직으로 전환시켰고 이에 따라 자연스럽게 새로운 성과 측정 시스템에 대한 요구가 높아지고 있다. 기업이 사용하던 기존의 성과측정 시스템은 새로운 팀을 제대로 지원해 주지 못할 뿐만 아니라 오히려 팀의 성과를 저해한다. 결과에 초점을 둔 전통적인 측정 지표가 해당 사업의 성과를 평가하는 데는 유용할지 모르나, 다기능 팀이 주어진 과정을 수행하는 활동이나 능력을 감시하는 데는 도움이 되지 않는다는 사실을 많은 경영자들은 깨닫지 못하고 있다. 이와 같은 결과측정지표(results measures)는 팀원에게 자신의 성과를 높이기 위해 무엇을 해야 되는지를 제시하지 못한다. 반면에 과정측정지표(process measures)는 특정 결과를 산출해낸 기업 전반의 과업과 활동들을 감시하는 역할을 수행한다. 팀 조직은 전통적인 기능식 조직과는 달리, 과정측정지표를 적용할 수 있을 뿐만 아니라 이러한 측정지표를 필요로 한다.<sup>2)</sup>

이러한 맥락 하에 새로운 전략 경영 기법으로서 성과 중심의 경영 시스템에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있으며, 많은 기업들이 이러한 기법을 채택하고 있다. 전통적인 운영 통제 시스템은 오히려 방해물이 될 수 있다는 인식이 높아지면서 성과 경영 시스템은 사업의 목표와 실질적인 성과를 연결시켜줄 수 있는 유발요인으로 각광받고 있다. 특히 디자인 분야에 있

어서는 디자인 활동의 정성적인 특징으로 인해 정량적인 결과를 기준으로 하는 전통적인 성과 측정 시스템의 적용 자체가 근본적으로 어려운 것이 현실이다.

따라서 본 연구에서는 정성적인 디자인 활동에 적합한 성과 측정 시스템을 개발함과 동시에 프로젝트나 프로세스를 감시하고 통제하는 수단이 아닌 기업 및 디자인 조직의 목표를 현실적으로 구현할 수 있는 디자인 전략경영 시스템을 제안하고자 한다.

### 2. 균형성과표 (Balanced Scorecard)의 개념

전통적으로 사용되어오던 회계적 평가 시스템은 해당 기업 및 사업 단위의 전략과 연관되어 있지 않고, 적시성이 떨어지며, 재무적 측정치에 집중되어 있어 기업의 성과를 이끌어 내는 실제 활동에 대한 평가가 거의 이루어지지 못하는 등의 단점이 있다. 이러한 단점을 극복하고자 제안된 새로운 성과 평가 시스템이 균형성과표이다. 균형성과표의 가장 큰 특징은 다음의 두 가지로 설명될 수 있다. 첫째, 전통적인 성과 측정 시스템은 재무적 측정치라는 단 하나의 성과지표만을 고려하는데 반해 균형성과표는 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장 관점, 재무적 관점 등 다양한 관점을 고려하고 있다. 둘째, 균형성과표는 조직으로 하여금 수립된 전략을 사업계획 수립, 수행 점검, 평가 및 학습이라는 기본적인 관리 프로세스 속에 녹아 들어 가도록 해준다. 이것은 균형성과표가 성과 측정 기준 혹은 지표라는 하나의 결과물로서 존재하는 것이 아니라 전략적 성과 관리 시스템을 구축해 나가는 하나의 프로세스적인 의미가 강하기 때문에 가능한 것이다.

균형성과표의 개념을 처음 제안하였던 캐플란과 노턴은 1996년 그들의 연구 논문에서 그림 2와 같이 4단계로 구성된 전략 관리 프로세스를 제안함으로써 균형성과표를 단순한 성과 측정시스템이 아니라 전략적 경영 시스템으로 발돋움 시켰다.

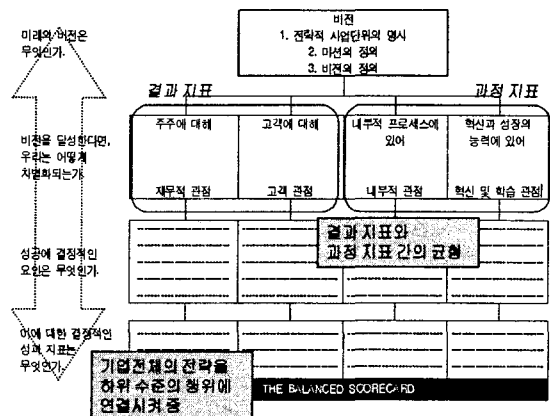


그림 2 균형성과표의 구성

### 3. 균형성과표를 활용한 디자인 전략 경영 시스템

디자인 전략 경영 시스템을 통하여 해결할 수 있는 문제점은

1) John K. Shank et al., *The Performance Management System: Turning Strategies into Results*, <http://www.strategy-business.com/> Fourth Quarter 1995  
2) 현대경제연구원 역, Christopher Meyer, "팀 조직에 맞는 성과 측정 시스템", *성과 측정*, 21세기북스, 1999

다음과 같다.

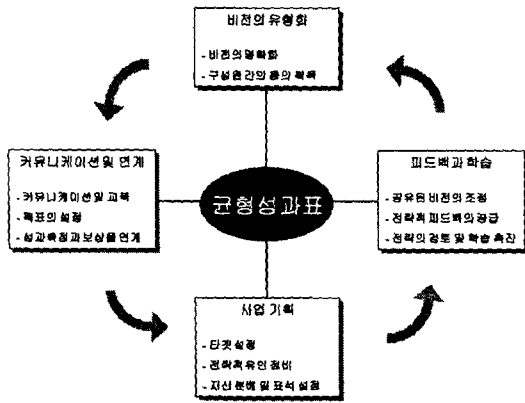


그림 3 균형성과표를 활용한 전략 관리 프로세스  
(출처: R. Kaplan et al., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review January-February 1996)

첫째, 디자인 행위는 기업내에서 이루어지는 어떤 행위보다도 정성적이며, 그 특성상 재무적 결과물과 직접적으로 연결되지 않아 전통적인 성과 측정 시스템으로 그 성과를 측정하기에 곤란한 점이 있다. 따라서 본 시스템을 통하여 정성적인 디자인 행위에 적합한 성과 측정 수단을 제시할 수 있다.

둘째, 모든 기업이 기업의 비전이라고 표현되는 전략적 목표를 가지고 있지만, 일반적인 조직의 구성원들은 그 목표를 달성하기 위해 자신의 위치에서 구체적으로 어떠한 행동을 취해야 하는지 잘 알지 못한다. 본 시스템은 성과 측정 지표를 개발하고 관리해 나가는 과정을 통하여 디자인 행위와 기업 전략간의 긴밀한 연관 관계를 형성하도록 할 수 있다.

셋째, 기업내의 다른 기능 조직과 디자인 조직간에는 그 백그라운드 상이함과 공통된 측정 지표를 공유하지 못함으로 하여 어려움이 존재해 왔다. 본 시스템은 균형성과표를 근간으로 하여 기업 내 어디서든 공유할 수 있는 기본적인 프레임워크를 제공함으로써 기업내 다른 기능 조직과의 원활한 커뮤니케이션을 돕는다.

위의 세 가지 문제점을 해결함으로써 디자인 전략 경영 시스템은 최고 경영자에게는 조직 내의 전략 실행 프로세스의 현황에 관한 유용한 정보를, 디자이너에게는 기업의 전략적 방향에 관한 이해를, 다른 기능 조직에게는 디자인 조직과의 유기적 관계를 제공할 것이다.

#### 4. 디자인 전략 경영 시스템의 적용

네 개의 관점(perspective)을 기준으로 구성된 균형성과표의 가장 중요한 속성은 각각의 관점이 서로 유기적인 관련을 맺고 있으며, 그 인과 관계를 통해 조직원이 조직의 전략적 목표를 명확히 이해한다는 데에 있다. 본 연구에서는 97년 출시되어 시장에서 성공을 거둔 헤드폰 스테레오 카세트 플레이어 "아하 프리 (Aha Free)" 3탄의 개발 배경과 전략을 바탕으로 디자인 전략 경영 시스템을 발전시켰다. 아하 프리 3탄의 전략적 목표는 "청소년향 스타 상품 개발로 아하 제품을 통한 World Top 달성"으로 정해졌으며, 그 배경에는 청소년을 대상으로 국산 제품 선호 사상을 자극하고 장기적인 관점에서의 고객 계층을 확보하겠다는 의지가 깔려 있었다. 이러한 전략적 목표하에 추진된 제품 개발 과정을 조사한 결과 다음과 같은 인과 관계도로 표현되는 전략 다이어그램이 작성되었다. 이 전략 다이어그램을 통해 궁극적으로 서로 관련을 맺는 각각의 행위들의 의미를 파악함으로써 조직 전체의 전략적 목표와 구체적 행위가 정렬될 수 있다.

신상품 개발 프로젝트의 전략적 비전이 주어졌을 때, 디자인

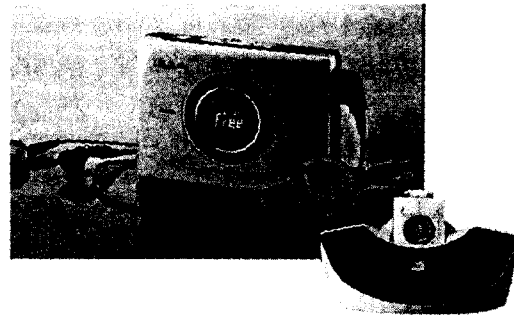


그림 5 아하프리 3탄

조직이 그의 달성을 위해 가져야 할 목표와 수행해야 할 행위를 제시해 주는 것이 전략 다이어그램의 기능이다. 전략 다이어그램이 제시된 후에는 각각의 행위가 얼마나 잘 이루어지고 있으며, 이루어지고 있는가를 평가할 수 있는 성과 지표를 개발하고, 그림 3과 같은 전략 관리 프로세스를 거친다. 그러한 과정을 통해 디자인 전략 경영 시스템이 완성되고 전략적 목표 달성을 위한 유기적 역할을 수행하게 되는 것이다.

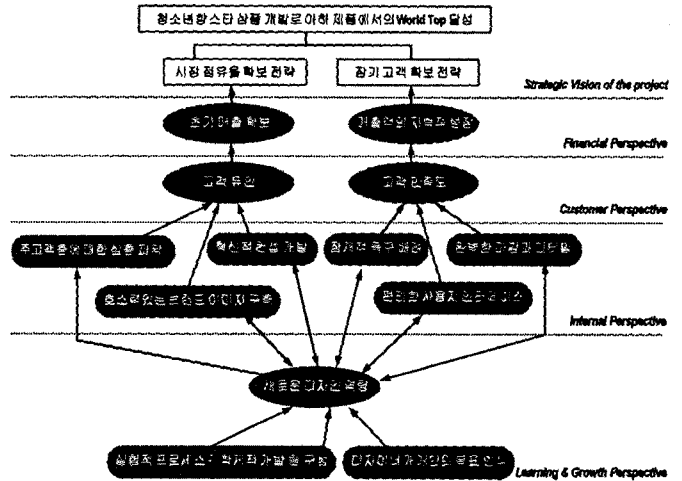


그림 4 아하프리 개발 사례를 바탕으로 한 전략 다이어그램의 예

#### 4. 결론

이와 같이 균형성과표를 활용한 디자인 전략 경영 시스템은 디자인 프로젝트의 진행이 조직의 디자인 전략과 긴밀히 연계하여 준다. 이를 통해 프로젝트에 참가하는 모든 구성원이 동일한 목표를 공유하고 모든 디자인 행위가 하나의 목표를 향해 정렬될 수 있도록 하는 것이다.

향후 디자인 전략 경영 시스템의 개념을 좀 더 구체화하여 각 관점(perspective)별로 구체적인 측정 지표를 개발하면 디자이너들에게 유용한 전략적 도구가 될 수 있을 것이다.

#### 5. 참고 문헌

- R. Kaplan et al., "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review January-February 1996)
- R. Kaplan et al., The Balanced Scorecard, HBS Press, 1996
- N. G. Olive et al., Performance Drivers, Wiley, 1999
- 피터 드러커 외, 현대경제 연구원 역, 성과 측정, 21세기북스, 1999
- 김진, "디자인 리드에 의한 신상품 개발 사례 연구" 디자인 연구, 1998년 10월, 한국 산업디자이너 협회