

주류산업에서의 BSC 활용 방안



고재민

(LG경제연구원 선임컨설턴트)

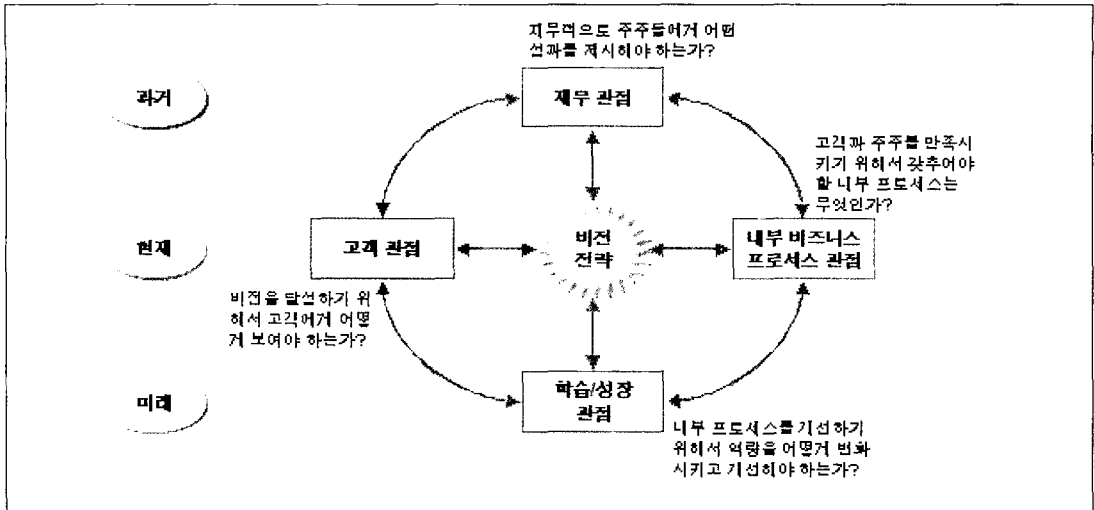
한 때 유럽의 잭 웰치로 칭송 받았던 ABB의 전 회장인 퍼시 바네빅은 '측정하지 않으면 행해지지 않고 고쳐지지도 않는다'는 유명한 격언을 남긴 바 있다. 이는 기업·팀·개인의 성과 개선을 위해서 성과평가 시스템이 얼마나 중요한지를 잘 나타내는 말이다. 측정하지 않고서는 최종 성과가 어떤 수준인지, 성과에 문제가 있다면 무엇 때문인지, 그리고 이를 어떻게 개선할 것인지를 파악하는 것이 근본적으로 불가능하기 때문이다. 이처럼 기업의 경영자·관리자라면 누구나 성과평가 시스템을 구축하고, 성과지표의 측정 및 관리를 통해 성과 극대화를 추구하려 한다.

먼저 선진 기업들의 예를 통해 성과관리 시스템의 중요성을 다시한번 상기해 보기로 하자. 한 때 심각한 경영 위기를 겪은 Sears의 경우, '종업원-고객-이익'의 인과관계를 바탕으로 TPI(Total Performance Indicator)라고 부르는 성과지표를 구축·운영하고 있다. 이를 통해 Sears는 소매점으로서의 전략적 포지셔닝을 명확히 하여 재기에 성공한 것으로 알려지고 있다. 또한 Southwest Airlines은 ▲점 분실률 ▲고객 불평 ▲정시 도착률 등 단 3가지의 지표만을 사용하여 전사의 성과를 관리하고 있다. 성장성·수익성과 같은 기업 경영 활동의 결과를 나타내는 지표 대신, 기업 활동의

■ 目 次 ■

1. 비재무지표로 미래를 평가하자
2. BSC란 무엇인가?
3. BSC 어디에 활용할 것인가?
4. BSC, 언제 어떻게 도입할 것인가?

<그림 1> BSC의 개념



과정과 관련된 지표만을 집중 관리하여 미국 내 모든 항공사들 중에 가장 높은 성장성과 수익성을 달성하고 있는 것이다.

그러나 어떤 기업들에 있어서는 경영자들이 잘못된 성과지표를 선정하고 이를 그대로 경영 현장에 활용하여 더 큰 문제를 일으키기도 한다. 잘못된 진단에 잘못된 처방이 뒤따르는 것은 불을 보듯 뻔한 일이지 않는가? 바로 여기에 경영자들의 고민이 있는 것이다. 잘못된 성과지표의 선정은 오히려 측정하지 않느니만 못한 결과를 불러 오기 때문이다. 결국 성과평가 시스템 구축의 핵심 포인트는 무엇을 측정할 것인가의 문제가 된다.

1. 비재무지표로 미래를 평가하자

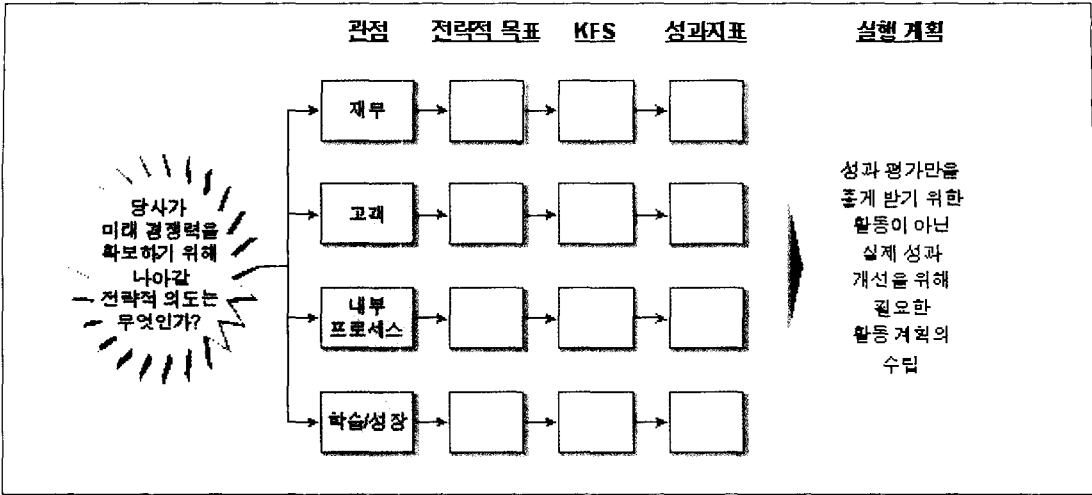
과거에는 대부분의 기업들이 주로 재무적 성과지표의 측정을 통해 기업 구성원들에게 위협 신호를 보내기도 하고 보상 등으로 지속적인 노력을 유도하는 관리 시스템을 구축하고 있었다. 그러나 이런 재무지표에 근거한 경영 관리 시스템으로는 기업의 성과를 지속적으로 개선하는 데 한계가 있다. 우선 재무지표는 과

거 활동을 반영하는 결과지표일 뿐, 현재 수행 중인 활동으로 인한 미래의 성과를 예측하지 못한다. 재무지표만으로 경영 관리 시스템을 구축하는 것은, 성과 개선을 위해 가장 중요한 부분인 현재부터 미래는 무시하고 과거부터 현재까지의 성과만을 살펴보는 절름발이인 셈이다.

또한 오늘날은 과거의 전통적 경영 관리 시스템이 등장하였던 시대와는 경영 환경이 많이 바뀌었다. 기술 발전이 완만하고 주로 성숙기의 제품이 거래되었던 시장 환경에서는 재무지표만으로도 어느 정도 미래의 성과를 예측할 수 있었던 것이 사실이다. 비용의 효율적 관리에 초점을 맞추는 것만으로도 기업의 성과를 개선시킬 수 있었던 것이다. 그러나 기술 발전이 급격해지고 경영 환경이 복잡해지면서 상황은 바뀌었다. 과거 활동으로부터의 결과지표도 중요하지만, 향후 미래 경쟁력을 갖추기 위해서는 전략과 연계된 경영 관리 시스템의 구축이 필요해진 것이다.

Kaplan과 Norton은 단기적 성과에만 관심을 기울여 재무적 측정치만을 관리하는 경영자를 속도게 하나만에 의지하여 비행기를 조종하는

<그림 2> BSC의 통합 및 정렬



파일럿에 비유한다. 고도계도 없고 연료계도 없 이 과연 속도계 하나만으로 비행기를 안전하게 조종할 수 있겠냐고 질문을 던진다. 이와 같은 한계를 극복하기 위해 재무적 측정지표 뿐만 아니라 비재무적 측정지표도 성과 평가에 반영 시키는 통합 경영지표가 필요한 것이다.

2. BSC란 무엇인가?

이에 Kaplan과 Norton은 200여 개 기업들을 대상으로 최고경영자와의 인터뷰 등을 통해, 기 업의 전략이 무엇인지를 파악하고 이를 달성하 기 위해 관리가 필요한 지표를 ▲재무 ▲고객 ▲내부 비즈니스 프로세스 ▲학습과 성장 등 4 가지 관점에서 정리하여 BSC (Balanced Scorecard)라는 성과평가 시스템을 제시하였다. 기업은 BSC를 통해 과거 재무 성과의 측정 뿐 만 아니라 미래의 성과를 이끌어 내는 비재무 지표를 관리함으로써, 지속적인 기업 발전을 도 모할 수 있다(<그림 1> 참조). 이와 같이 1990 년대 초반 소개된 BSC는 그 역할의 중요성이 점차로 증가하여 현재 기업 경영의 가장 중요 한 관리 시스템으로 부각되고 있다.

여기서 기존의 성과평가 시스템과 BSC의 가장 중요한 차이점은 말 그대로 균형 (Balance)에 있다. 즉 유·무형의 정성적 자원 배분 의사 결정에 있어서의 균형, 외부 고객과 내부 고객간 경영 평가의 균형, 그리고 단기적 전술과 장기적 전략과의 균형 등이 바로 그것 이다. 기존의 경영 관리 시스템은 어느 특정한 관점·사안·시기에만 초점을 두고 기업의 성 과 개선을 유도하는 경우가 대부분이다. 예를 들어 마케팅 프로그램은 고객 관점에 초점을 두고 고객의 니즈를 충족시키기 위한 서비스 활동 개선에 치중하는 경우가 많으며, 인적자 원 관리 시스템은 내부 구성원의 관점에서만 기업의 성과 개선을 유도하기도 한다. 반면 BSC는 다양한 방향에서 기업의 성과를 개선 시키고자 통합적인 관점을 제시함으로써 기업 의 현재 뿐 아니라 미래의 성과 개선을 유도 하게 된다.

BSC는 또한 단순한 성과평가 시스템 이상 의 기능을 수행한다. 기업은 BSC를 구축함으 로써 미래 경쟁력 확보를 위한 비전, 전략적 목표, KFS(Key Factor for Success), 성과지표 그리고 실행 계획을 서로 정합성 있게 정렬시

킬 수 있다. BSC를 구축할 때는 우선 기업의 전략 방향을 정립한 후에 전략 달성에 필요한 KFS와 이를 측정할 수 있는 성과지표 도출, 그리고 실제로 전략을 수행할 수 있는 실행 계획간의 정합성을 이루는 것이 중요하다

(〈그림 2〉 참조).

예를 들어 어떤 주류 업체에서 가치 중심의 경영 전략을 펼치기 위해 목표를 EVA 극대화로 설정했다고 하자. 이를 위해 매출액을 재무적 시각에서의 측정지표로 사용한다면, 매출액을 높이는 동인 중 하나로 기존 고객으로부터의 반복 구매를 생각할 수 있다. 반복 구매 행동은 높은 고객만족도로부터 올 것이므로, 이 경우 고객만족도를 BSC상 고객 시각에서의 측정지표로 사용할 수 있다. 또한 높은 고객만족도를 얻기 위해 필요한 요인을 조사한 결과 정시 배달이 고객에게 큰 의미를 주는 것으로 나타났다고 가정하면 납기도 고객 시각에서의 측정지표로 사용할 수 있다.

다음으로 내부 비즈니스 프로세스 시각에서는 신속한 정시 배달을 달성할 수 있는 활동이 무엇인가를 찾아야 한다. 단순한 예로 짧은 생산 사이클 타임은 신속한 배달을 가능하게

할 것이므로 사이클 타임을 측정지표로 사용할 수 있을 것이다. 마지막으로 학습과 성장 시각에서의 측정지표로는 종업원 숙련도 증진을 위한 교육 시간 등을 사용할 수 있다 (〈그림 3〉 참조).

3. BSC, 어디에 활용할 것인가?

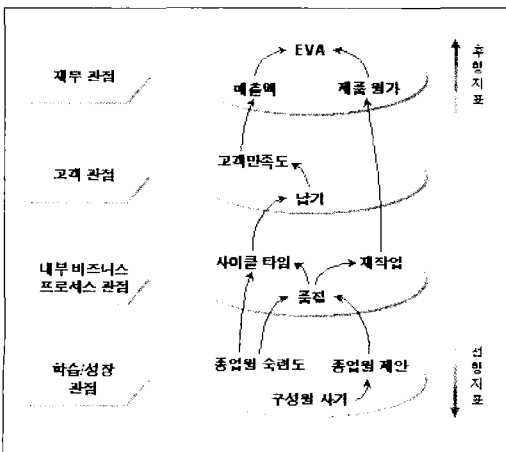
앞에서는 BSC가 무엇인지에 대해 간단하게 살펴 보았다. 그러나 기업의 경쟁적 위치 및 경영 환경의 차이에 따라 BSC 상에서의 측정지표 선정, 역할 그리고 활용 방안은 서로 다를 수밖에 없다. 선진 기업들의 사례를 통해 BSC를 어떻게 활용할 수 있는지 그 방안에 대하여 구체적으로 살펴 보자.

가. 전략 실행의 촉진

BSC는 전략과 평가지표간의 연계를 중시한다. BSC 상의 측정지표는 각 시각에서 결정된 측정지들의 단순한 집합체가 아니라, 조직의 비전·미션·전략적 목표로부터 도출되어 개별 성과 측정치간에 서로 인과관계를 가지고 유기적으로 이루어진 통합 측정지표이다. 따라서 각 구성원들은 BSC를 통해 조직의 미션, 목표, 그리고 이의 달성을 위해 필요한 자신들의 역할을 인식하고 수행할 수 있다. 전략 목표의 달성 정도를 파악할 수 있는 지표를 설정하기 때문에, 기업은 그 결과를 바탕으로 인과관계 가설을 검증하고 적절한 대응을 취할 수 있게 된다.

200여 년의 역사를 지닌 보험 전문 그룹 CIGNA에서 손해보험을 담당하는 사업 부문인 CIGNA P&C는 1989년부터 1993년까지 10억불의 누적 적자를 기록하는 등 심각한 경영 위기에 직면한 적이 있다. 이런 상황에서 경쟁

〈그림 3〉 BSC의 통합 및 정렬



사로부터 영입된 Gerald Isom은 근본적인 조직 변화 프로젝트를 추진하였는데 그 과정에서 BSC 개념을 활용하여 성과관리 시스템을 재구축하였다.

우선 Isom은 '최고 수준의 전문 손해보험사가 된다'는 비전을 설정하여 사업 영역을 재정의하고, 고성능 전문 조직이 갖추어야 할 역량에 관한 질문을 계속 던짐으로써 비전을 실현시킬 수 있는 방안이 무엇인지를 찾았다. 그 결과 ▲평균 이상의 이익 잠재력을 지닌 신규 시장을 선택하여 진출한다 ▲올바른 유형의 고객을 선택하여 끌어들이다 ▲올바른 위험 평가에 기반하여 가격을 정확하게 산정한다 등 8가지의 전략적 목표를 설정하였다.

다음에는 설정된 목표에 대해 구성원들의 합의 과정을 거친 후 목표에 대한 진척도를 정확히 반영할 수 있는 측정지표를 개발하였다. 측정지표는 재무적 성과 뿐 아니라 마케팅 역량, 구성원 역량, 언더라이팅 역량, 클레임 대응 역량, 대리점과의 관계 등을 향상시키기 위해 ▲재무적 수익성 향상(재무) ▲보험 계약자 만족(고객) ▲수익성 있는 보험 계약(내부 프로세스) ▲구성원 역량 증진(학습) 등을 4가지 관점에서 균형 있게 설정하였다.

측정지표를 개발한 뒤에는 토론을 통해 인과관계를 확인하면서 선정된 지표들의 타당성을 검증하였다. 여기에는 사고 처리 기간이 길어지면 손해율이 높아지는 관계와 같은 것을 예로 들 수 있는데, 이러한 지표간 인과관계는 구성원들의 직관을 뛰어 넘어 논리적인 연결을 입증해야 하기 때문에 심도 있는 토론을 통해서만 합의에 도달할 수 있었다.

CIGNA P&C는 이런 과정을 거쳐 개발된 BSC를 사업 계획 수립 및 보상 시스템과 연결시켜 하부 사업 단위 및 구성원들이 조직

전체의 전략적 목표를 위해 전념할 수 있도록 유도했다. 또한 BSC 상의 목표 달성도에 대한 지속적인 점검이 가능한 정보 지원 시스템을 구축함으로써 성과관리 시스템이 비전 실현의 효과적인 수단으로 기능할 수 있었다.

이와 같이 1년 6개월에 걸친 BSC 구축의 결과는 재무적인 성과로 나타나기 시작했다. 투자수익을 포함한 경상이익은 1993년 5억달러, 1994년 2억달러의 적자를 보이다가, 1996년부터는 2억달러 이상의 흑자로 돌아서기 시작했다. 이 기간 동안에 타 보험사들이 위기를 극복하지 못하고 흡수 합병되거나 파산한 것과 비교할 때 이는 뛰어난 성과로 평가된다.

나. 전략 실행의 모니터링 및 수정

성과평가는 결코 평가 대상의 순위 매김이나 실적 점검을 위한 활동만으로 그쳐서는 안 된다. BSC 역시 단순히 조직 전체에 전략 실행을 유도하는 것으로만 그 임무를 다했다고 생각해서는 안 될 것이다. 먼저 전략 실행의 점검을 통해 계획 및 목표 수립시의 문제점, 실행 대안의 효과성, 성과 실현에 영향을 미친 제 요인에 대해 분석해야 한다. 그리고 이를 해결·개선하기 위한 방안을 모색하는 피드백 기능을 통해 조직 내에서의 학습을 유도하는 것이야말로 BSC 구축의 본질적인 의미이자 목적이라고 할 수 있다.

Store24는 미국 뉴잉글랜드를 중심으로 100여 개의 편의점을 운영하는 회사이다. 일반적으로 편의점은 친절한 서비스, 깨끗한 환경, 좋은 품질 및 고객이 원하는 적절한 제품의 선정 등의 운영 우수성(Operational Excellence)을 통해 경쟁한다. 그런데 Store24는 자사의 핵심 전략을 운영 우수성에서 고객 친밀성(Customer Intimacy)으로 변경하기로 결정하

었다. 즉 Store24는 고객들에게 '흥미와 예기치 않은 즐거움'을 제공함으로써 자사를 차별화시키고자 하였다.

이를 위해 이들은 'Store24는 무료함을 배척한다'라는 표어를 매장 곳곳에 붙였으며, 이러한 전략이 고객 관리 프로세스 상에서 실행되도록 직원 훈련 프로그램에 상당한 투자를 하였다. 또한 새로운 상품 판매 정책과 지루함을 제거할 수 있는 레이아웃을 위한 내부 혁신 프로그램을 실시하였다.

그러나 약 2년 동안 시행된 고객 친밀성 전략은 결국 성공을 거두지 못하였다. 전반적인 사업 성과는 문제가 없었으나 성장률이 타 경쟁 업체와 비슷하였다. 또한 고객 친밀성 전략의 성공 여부를 판단하기 위해 고안된 '흥미있는 경험'이라는 지표에 대한 측정 결과, 고객들이 경쟁사와 거의 차별성을 느끼지 못할 정도로 전략 실행의 인지도가 매우 낮았다. 조사 결과 고객들은 오히려 신속한 서비스와 적절한 상품의 선택을 보다 중시한다는 사실이 드러났다.

BSC를 통해 Store24는 운영 우수성에서 고객 친밀성으로의 전략 변환이 성공적이지 않다는 사실을 확인하였다. 편의점과 같이 구성원의 이동이 많은 업종에서 구성원 스킬 향상을 통해 고객에게 즐거움을 준다는 것이 쉽지 않았던 것이다. 결국 Store24는 경영 전략을 신속성·효율성, 고객이 원하는 제품의 제공, 품질 등으로 변경하였으며, '흥미있는 경험'이라는 지표 대신 '경쟁력 비교'라는 새로운 지표를 고안하였다. 이와 같이 Store24는 새로운 전략을 도입한 이후에 BSC를 통해 이를 점검하였고, 어떤 이유로 새로운 전략이 제대로 실행되고 있지 않는가를 확인한 후 자사의 상황에 맞게 전략을 수정할 수 있었다.

다. 내·외부 이해관계자와의 의사소통

기술과 시장 환경이 급변하면서 과거의 재무적 성과나 유형자산의 크기만으로는, 미래 기업 가치 변화를 추정하기에 충분한 정보가 될 수 없다. 실제로 현재 기업 경쟁 우위 확보의 원천은 유형자산에서 무형자산으로 바뀌고 있다. 연구에 의하면 1982년에는 유형자산이 전체 기업 가치의 62%를 설명하고 있었으나, 1990년대 초반에는 38%, 최근에는 이 비율이 20% 정도로 낮아지고 있다. Cap Gemini Ernst & Young의 조사에 의하면 미국 항공산업에서 기업가치에 가장 중요한 영향을 미치는 지표는 인적자원과 관련된 지표인 반면, 일반적으로 중요하게 여겨지던 탑승 수속 과정의 효율성은 시장가치와 관계가 없는 것으로 나타났다.

만약 무형자산에 대한 정보가 객관적으로 평가되고 공시되지 않으면, 이에 대한 정보를 가진 사람과 가지지 않은 사람은 같은 기업에 대해 서로 다르게 평가할 것이다. 이에 따라 주가의 등락 폭이 커지게 되고, 이로 인한 자본시장에서의 불확실성은 투자에 따른 위험을 증가시킨다. 이는 곧 기업의 자본비용 증가로 이어지며, 결국 전체적인 기업가치를 감소하게 된다. 경영자의 입장에서든 이러한 정보 비대칭 상황에서 무형자산에 대한 투자는 기업의 자본비용을 증가시켜 기업가치를 감소시키므로, 무형자산에 대한 투자에 보수적인 태도를 보이게 된다. 이는 결과적으로 중요한 가치 동인인 무형자산에 대한 충분한 투자를 가로막아 기업의 미래 수익을 악화시키고, 이는 다시 기업가치의 감소로 이어지는 악순환 고리를 형성하게 된다.

Cisco는 외부 투자자들에게 무형자산의 가치를 적극적으로 알려 기업가치를 관리하는 기업으로 알려져 있다. Cisco의 CFO는 네트워크

를 통한 외부 조달 체계와 정보통신 투자로 조직역량을 강화시킴으로 인해 얻은 이득을 재무적 수치로 계산하여 언론과 투자자들에게 알려 왔다. 불과 10여 년에 불과한 짧은 역사를 가지고 있는 Cisco가 최고의 가치 기업으로 올라서게 된 것도 바로 이와 같은 적극적 IR로 시장의 신뢰를 얻을 수 있었기에 가능했다는 사실을 상기할 필요가 있다.

BSC는 투자자와 경영자의 요구에 부응하여, 다양한 이해관계자의 관점을 고려함으로써 유용한 정보를 제공할 수 있다. BSC의 재무적 관점은 주주 관점을 대표하고 있고, 고객 관점은 현재 직접 관계를 맺고 있는 고객 뿐만 아니라 잠재적 고객·사회 단체 등의 고객을 고려하고 있다. 내부 비즈니스 프로세스 관점은 비즈니스 환경과 내부 구성원을 고려하게 되며, 마지막으로 학습과 성장 관점은 인적 관점으로 대체되기도 하는데 이는 곧 내부 구성원을 주요 고려 대상으로 삼고 있다는 것을 뜻한다. 이처럼 BSC는 기업의 다양한 이해관계자를 고려하여 구축되므로, 기업 내·외부 이해관계자와의 의사 소통에서도 강력한 힘을 발휘할 수 있다.

스웨덴에 기반을 둔 글로벌 금융 보험회사인 Skandia는 BSC에 기반한 측정 결과를 공시하여 기업가치 극대화를 달성한 최초의 기업이다. 1994년 연례보고서에 BSC 관점의 핵심 성과지표에 대한 측정 결과를 20여 페이지에 걸쳐 부록으로 공시하여 세계적인 관심을 불러 일으켰고, 그 후에도 이러한 정보를 지속적으로 외부 이해관계자들에게 보고하고 있다.

Skandia는 원래 지적 자본을 측정하기 위한 시도로 'Skandia Navigator'라는 모델을 구축하였다. 대차대조표에 나타난 자산 외의 무형의 지적 자산을 살펴 보고자 ▲재무 ▲고객 ▲프로세스 ▲혁신 및 개발 ▲인적 관점의 5가지

측면에서 기업의 전체상을 측정하려 하였다. Skandia에서 BSC에 바탕한 외부 공시를 시작한 것은 장기적 관점에서 기업가치가 유지됨을 알려주기 위함이다. 물론 자사의 전략적 의도가 노출되는 것이 염려되기도 하겠지만, 그 보다는 미래 이익 획득 역량과 관련된 정보를 제공하여 기업가치를 극대화시키는 것이 보다 중요하다고 믿고 있는 것이다.

스웨덴의 국영 철도 기업인 SJ(Statens Jarnvagar)도 최대한의 정보 공시를 통해 잃는 것보다는 얻는 것이 더 많다는 데 동의하고 있다. SJ는 Skandia의 사례를 그대로 적용하여 'SJ에서의 혁신 및 개발: 대차대조표에서는 알 수 없는 사항'이라는 명칭 하에 BSC에 근거한 정보들을 공시하고 있다. 이러한 공시의 주요 목적은 기존의 연례보고서에서 제공되지 않는 추가적 정보를 공시하여 SJ의 전체상을 보여주는 것이다.

BSC를 활용하면 외부 이해관계자 뿐 아니라 내부 구성원들과의 의사소통 역시 가능하다. 미국의 정유회사인 Mobil은 BSC에 근거하여 광범위하고 지속적인 의사소통을 시도하고 있다. Mobil의 구성원들은 경영자와 함께 하는 연례 미팅에서 회사가 추구하는 전략에 기반하여 4가지 관점에서 측정지표를 정리한 브로셔를 받게 된다. 이 브로셔는 Mobil이 자사의 전략 실행시 무엇을 중심으로 성과를 측정할 것인지를 구성원들이 이해할 수 있도록 도와 준다.

과거에 트럭 운전사들은 자신들이 회사의 전략 실행에 어떠한 영향을 미치는지 이해하지 못했다. 그들은 단지 그들의 직무가 고객에게 제품을 전달하는 것이라고 인식할 뿐이었다. 그러나 이제 경영자들은 트럭 운전사들에게 안전 운행과 사고 방지가 비용 절감·신뢰도 향상·고객에 대한 친절도 증대에 어떻게

기여할 수 있으며, 가솔린을 정시에 배송하는 것이 고객만족도 향상에 어떻게 영향을 미치는지 쉽게 이해시킬 수 있게 되었다.

한편 트럭 운전자들은 이를 통해 자신들의 역할이 기업에 어떠한 영향을 주고 있는지를 인식함으로써 업무 수행에 자부심을 갖게 되었을 뿐 아니라, 제품 배달 후 그 주유소의 고객 서비스 및 청결 상태에 문제가 있는 경우에는 바로 회사에 연락을 취해 이를 시정하는 모니터링 역할도 자발적으로 수행하게 되었다. 사실 경영자들은 트럭 운전자들이 주유소 환경 등의 문제점을 지적해 주는 역할을 수행하리라고는 기대하지 않았다. 그러나 BSC를 활용하여 기업 전략 방향이 의미하는 바를 완벽하게 일선 구성원들에게 인식시킴으로써, 고객과 가장 근접한 구성원들이 스스로 혁신을 위해 노력하는 효과까지도 가져올 수 있었던 것이다.

4. BSC, 언제 어떻게 도입할 것인가?

앞에서 살펴 본 바와 같이 BSC는 기업 전략에 바탕하여 경영 성과를 관리하는 도구임은 물론이고, 외부 이해관계자들에게 기업 경영의 결과 뿐 아니라 과정까지 함께 공유하는 언어로서의 역할을 수행하여 기업가치 증대에 기여할 수 있다. 이처럼 BSC가 여러 가지 장점을 가지고 있으므로 Fortune지가 선정한 1,000대 기업 중 50%, 유럽의 대기업 중 45% 정도가 이미 BSC를 활용하고 있으며, 국내 기업들도 금융업 및 공기업 등을 중심으로 도입이 확대되고 있다. 그러나 실제로 BSC의 도입과 활용을 거쳐 가시적인 성과를 거두기까지는 적지 않은 해결 과제들이 존재한다. 먼저 BSC 구축의 실패 사례를 통해 시사점을 얻어 보자.

주로 산업용 화학 물질을 생산하는 Univar사는 1990년대 초반 심각한 재정적 어려움에 봉착해 있었다. 이를 극복하기 위하여 1993년에 고객 획득으로부터 리더십 효율성에 이르는 34개의 측정지표를 내용으로 하는 BSC를 구축함과 동시에 급진적인 리엔지니어링 프로그램을 실시하였다. 그러나 BSC가 당면한 재정 위기를 극복시켜 줄 것이라는 기대는 어긋났고, 오히려 Univar사는 1995년에 BSC 구축 전보다 세 배 가까이 늘어난 1,630만 달러의 손실을 입었다. 그 후 BSC와 리엔지니어링 프로그램은 중단되었고, Univar사는 BSC 도입 이전의 기업 운영 방식으로 돌아갔다.

Univar사의 BSC가 성공을 거두지 못한 이유로는 우선 단기의 시급한 과제들이 산적해 있는 상태에서 장기 전략을 위한 활동들을 추진했던 점을 들 수 있다. Univar사의 CFO는 재무 측면의 단기 위험을 겪고 있는 기업에게는 BSC의 도입이 적합하지 않다고 지적했다. BSC는 성장과 장기 전략을 관리하는 도구이므로, 훈련·기술·기업 문화 변화·조직 개발 등 장기간의 성장 목표를 달성하기 위해 투자를 하고자 하는 기업에게 적합한 시스템이라는 것이다. 도입 초기에 Univar사가 당면하고 있었던 재정적인 어려움을 감안한다면 BSC의 도입에 좀 더 신중을 기해야 했던 것이다.

또 다른 이유는 BSC의 실행에 있어서 구성원들의 공감대를 획득하지 못한 점을 꼽을 수 있다. BSC 도입 이후 Univar사는 라인별 처리 물량, 월별 판매 목표 달성률, 정시 배달률 등 3가지 새로운 측정지표를 통해 회사의 운영 현황을 전사적으로 공유했다. 이 과정에서 배달 지연 등 현재 운영 상태에 대한 부정적인 결과가 알려지면서 구성원들은 BSC에 대해 방어적인 태도를 보였고, 그 후 정확한 정보 취합이나 공감대 형성은 점점 어려워졌다.

Univar사는 BSC의 운영에 있어서 부정적인 결과의 측정지표들을 성장의 출발점으로 삼을 수 있는 구체적인 전략이나 운영 프로세스를 준비하고 있지 않았으므로, 실제 부정적인 결과가 나타난 상황에서 관련 구성원들이 느끼는 반감에 대해 즉각적인 대응이 불가능했던 것이다. 구성원들의 공감대를 얻지 못하고 초기부터 부정적인 평가를 받게 되자, 마침내 Univar사는 측정지표의 전사적 공유를 중지하기에 이르렀다.

이러한 결과는 기업이 BSC를 도입하는 데는 구성원들의 공감대 획득 등 치밀한 사전 준비가 필수적이라는 것을 말해 준다. 또한 BSC가 비난을 돌리거나 책임을 묻는 수단이 아니라, 더 나은 방향으로 변화를 가지고 올 수 있는 개선 방안을 모색하는 과정임을 명확히 알려야 한다는 점을 시사하고 있다.

이 글에서는 BSC 구축의 성공 및 실패 사례를 거울 삼아, 기업 내에 성공적으로 BSC를 구축할 수 있는 방안을 제시하고자 한다. 물론 모두가 당연한 이야기일 수도 있고, 이외에도 더 많은 요인들이 필요할 수도 있을 것이다. 그러나 그동안 필자의 컨설팅 경험을 통해 가장 중요하다고 생각되는 3가지 요인만을 꼽아 보았다.

첫째 최근의 BSC 열풍이 한 때의 유행으로만 끝나지 않게 하려면, BSC 도입을 위한 명확한 목표 설정이 필요하다. 현재 우리 기업의 어떤 문제를 해결하기 위해 BSC를 도입하는지 그 명확한 목표와 이에 따르는 구체적인 운영 계획도 준비하지 않은 채, 당장 도입하지 않으면 도태될 것만 같은 강박 관념에 사로잡혀 있는 것은 아닌지 냉정히 살펴 보아야 할 것이다.

특히 BSC의 도입이 단순히 지표를 신속하게 얻기 위한 IT 시스템의 구축이나 보상을

위한 수단이 아니라는 점을 분명히 인식해야만 한다. Balanced Scorecard Collaborative의 조사에서도 기업들이 BSC 도입 후 결과를 공유하는 도구는 오프라인 상의 문서가 36%, 기존 사내 전산망이 25%, 이메일이 19%, 새로운 BSC 시스템이 10%인 것으로 나타났다. 이는 BSC의 도입이 곧 IT 시스템의 구축을 의미하는 것은 아님을 나타내주는 것이다. 보상과의 연계에 있어서도 신중함을 잃지 말아야 하는 이유는, 측정지표에 대한 인과관계가 명확하게 규명되지 않은 초기부터 BSC의 구축 목표를 보상에 맞추는 것이 오히려 구성원들에게 혼란을 가중시킬 수 있기 때문이다.

둘째 BSC를 도입하기로 결정했다면, 기업이 지향하는 명확한 전략 방향을 설정하고 측정지표는 이 전략을 달성하기 위해 인과관계를 가지고 구성되어야 한다. 이는 BSC 구축의 가장 기본적인 원칙임에도 불구하고, 현실에서의 BSC는 평가 지표의 단순한 나열에 불과한 경우를 많이 볼 수 있다. 이처럼 BSC가 기업 전략과 명확히 연계되어야만, 전사 차원의 BSC가 하부 조직 및 개인 단위의 성과지표와 일관성을 유지함으로써 기업 전략이 실제 성과 창출로 이어질 수 있을 것이다.

셋째 경영층과 구성원들 사이에 공감대와 신뢰를 형성해야만 한다. BSC의 창시자인 Kaplan 역시 "만일 BSC가 상위 조직 및 관리자 계층에만 국한되고 하부 조직 및 구성원에게 전파되지 못한다면, 가치 창출 도구로서의 잠재력을 100% 발휘한다는 것은 어려울 것이다."라고 지적한 바 있다. 앞의 실패 사례에서 얻은 교훈과 같이 정확한 정보의 취합, 동적 커뮤니케이션을 통한 조직 학습, 경영 환경 변화에 따른 측정지표의 보완 등을 위해서는 무엇보다 전 구성원들의 자발적인 참여가 필수적이다.