

BSC, EVA, ABC의 통합 품질모델 개발과 적용에 관한 연구

이재실* · 서영호**

* 경희사이버대학교 세무회계학과

** 경희대학교 경영학부

A Study on the Development and Application of the Integrated Quality Models of BSC, EVA, ABC

Jae-Sil Lee* · Yung-Ho Suh**

* Dept. of Tax Accounting, Kyung Hee Cyber University

** School of Business Administration, Kyung Hee University

Key Words : BSC, EVA, ABC, ABM, ABB, Quality Control

Abstract

There is no doubt that BSC(Balanced Scorecard), ABC(Activity-Based Costing System), EVA(Economic Value Added System) draw sensation in the world as the tools of Performance Evaluation System and Quality Control. They are useful tools that can help succeed in the dynamic and competitive business environment.

These three tools are discussed respectably. However, it also brings doubt whether it is possible to integrate the three tools made in the similar time and which way is appropriate among the three tools according to the type and the circumstance of business. In fact, these tools are not the opposing relations but the complementary relations.

Consequently, this paper explains the relations of the three methods and suggests the process of the integrated models. Besides, it provides an idea about when Performance Evaluation System and Quality Control are needed for companies under different aspects considering the circumstance used the respective methods individually.

1. 서론

1980년대 후반부터 1990년대 전반에 걸쳐서 미국에서는 경영정보회계 및 재무의 방법론이나 틀(tool)에 있어서 혁신적인 개발

† 교신저자 lucaslee@khcu.ac.kr

이 있었다. 그 중에서도 가장 관심을 갖게 하는 것은 21세기 관리회계의 중심적인 과제로 부상한 BSC(Balanced Scorecard)와 ABC(Activity-Based Costing), EVA(Economic Value Added)를 들 수 있다.¹⁾

BSC와 ABC는 1980년대 후반부터 1990년대 전반에 걸쳐서 Kaplan을 중심으로 제창된 경영 관리시스템이다. 한편 EVA는 1990년대 전반에 Stern Stewart에 의해서 제창된 업적평가 지표이다. 1990년대에는 이 세 가지 경영시스템·업적평가지표가 세계 주요국가에서 관리회계의 화제를 석권해왔다는 사실에 관하여 의심할 여지는 없을 것이다.

한편 TQM의 가장 핵심적인 개념이 품질비용을 줄이는 것이다(김연성 외, 2004). 좋은 품질의 제품과 서비스를 창출하는데 소비된 모든 비용이 품질비용으로서 BSC, ABC, EVA는 비용관리에 있어서 전통적 회계의 한계를 극복한 방안이라고 하겠다. 즉 활동성 관리, 투자 관리, 프로세스 통제, 적시 생산, 미래지향적 통제 등의 경영품질이라는 측면에서 품질비용을 보다 개관적으로 하기 위해 제시된 것이 이 세 가지 경영시스템·업적평가지표인 것이다.

그러나 지금까지 BSC, ABC, EVA는 각각 개별적으로 논의되어 왔다. 거의 같은 시대에 탄생한 ‘이 세 가지의 기법을 통합하는 것은 가능할 것인가, 또 기업의 업태와 상황에 따른 적용방법은 어느 기법이 적절할 것인가’라는 의문을 갖게 한다. 이에 최근 Kaplan(2001)이 이 세 가지 관계를 기술한 논문을 기초로 필자의 견해를 제시하

고자 한다.

본 연구는 외국의 사례를 통해서 이 세 가지 방법론의 관계를 해명하고 통합모델의 프로세스를 제시하며, 각각의 방법론이 개별적으로 이용되고 있는 현상을 감안하여 각각의 경영시스템·업적평가지표가 어떠한 국면에서 어떠한 기업에 적합한가를 제시하고자 하는 것이다.

2. BSC, EVA, ABC에 의한 기업가치창조

BSC는 기업가치창조에 도움이 되며 평가 지표인 EVA와는 달리 전략적 관점에서 재무내용의 개선, 고객만족, 업무개선, 종업원의 기술향상 등 종합적 경영품질향상에도 도움이 된다. 이러한 점에서 BSC는 효과성 증시의 경영에 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다.

이 세 가지 경영시스템·업적평가지표는 각기 다른 목적을 갖고 있다. ABC의 원래 목적은 적자제품으로부터 철수하기 위한 전략적인 의사결정에 활용하기 위한 것이다. 그리고 ABM(Activity-Based Management; 활동기준관리)이나 ABB(Activity-Based Budgeting; 활동기준예산)의 활용하면서 기업가치창조라는 목적으로 발전해 왔다.

EVA는 단기적 시야에 의한 경영에 빠지기 쉬운 투자수익률(ROI) 대신에 경영효율 향상에 도움이 되며 채산성이 없는 부문으로부터의 철수 등 경영전략에 도움이 되는 업적평가지표이다.

BSC는 당초 전략실행의 역할로 인식되었으나 투자수익률 같은 단기지향적인 지표

1) 기타 방법론을 거론하는 학자도 많을 것으로 사려 되나 본고의 고찰대상은 BSC, EVA, ABC로 한정한다.

<표 1> BSC, EVA, ABC에 있어서 목적 변화

| tool | 원래 목적 | 강조된 목적 | 공통의 목적 |
|------|-----------|-----------|--------|
| ABC | 제품전략 tool | 원가절감 예산관리 | 기업가치창조 |
| EVA | 업적평가지표 | 경영의 효율화 | |
| BSC | 업적평가시스템 | 전략실현의 시스템 | |

출처: Contrada, M.(2000), "Using the Balanced Scorecard to Manage Value in Your Business," <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/>

대신에 비재무척도를 포함한 종합적인 업적 평가시스템으로 자리를 잡으며 전략을 확실하게 실행하기 위한 전략적 경영시스템의 역할을 담당하게 되었다. <표 1>은 이 세 가지 경영시스템·업적평가지표의 원래의 목적에서 경영의 효율화가 강조된 목적으로 변모하는 과정을 나타낸다.

이와 같이 각기 다른 특징을 갖고 있으나 공통적인 특징도 검비하고 있다. 전략을 활용하여 기업가치를 어떻게 창조할 것인가에 초점이 맞추어진 것이다(Contrada, 2000). 따라서 본고는 이점에 착안하여 전개한다.

3. EVA와 BSC의 통합에 따른 유효성

Holliday(2001)는 DuPont사의 회장 겸 CEO로서 지속 가능한 성장(sustainable growth)이라는 미션을 표명하며 EVA와 BSC를 도입하였다. 이 미션을 수행함에 있어서 주주부가가치 최대화라는 전략을 책정하였다. 또한 일본의 關西電力은 BSC 활용에 있어서 EVA를 통합사용 하였는데, 기존의 자본비용 개념에 중점을 둔 EVA를 변형하여 자산비용 개념을 적용한 關西電力판 EVA를 산출하여 BSC에 접목하였다(彌園

豊一, 2002, 2003).

이러한 사례연구에서 결과를 유추해 보면 다음과 같은 점을 발견할 수 있다.

EVA는 주주가치의 창조에 가장 도움이 되는 평가지표로 재무지표의 최종목표라고도 할 수 있다. 따라서 EVA는 BSC에 있어서 재무적 관점의 한 요소로 볼 수 있으므로 효과적으로 양자를 통합할 수 있다는 것이다. 구체적인 논증은 3.2에서 설명한다.

3.1 EVA의 필요성

우리나라 기업의 대부분은 업적평가지표로써 경상이익을 이용해 왔다. 은행으로부터 빌린 차입금이 조달자금의 대부분을 차지하고 있을 때, 은행에 대한 지급이자를 공제한 경상이익을 이용한다는 것은 은행을 비롯한 금융기관에게 유리한 상황이었다. 더욱이 고도성장기에 자본의 대부분을 차입금에 의존해 왔던 기업이 경상이익을 이용했던 것은 합리적인 이유가 있었다. 그러나 경상이익을 이용하여 업적평가를 할 때, 주주를 위한 배당금이나 자기자본이라는 기회원가 즉, 자본비용이 고려되지 않아 기업은 주주 입장의 투자효율 향상을 외면하는 경향이 있었다.

아시아 통화위기 이전의 우리기업에서 볼 수 있었듯이 금리만 지불할 수 있다면, 자

본비용을 상회하는 이익을 확보할 수 없는 프로젝트에도 투자하게 된다. 즉, 투자효율을 무시하면 과잉투자 및 수익성 저하로 이어져 고비용·저효율 경영으로 빠지기 쉽다(李在實, 2002). 이런 과잉투자의 문제를 해결하기 위하여, 주주의 힘이 강력한 미국기업에서는 업적평가기준으로써 자기자본순이익률(ROE) 등의 투자수익률에 관련 있는 지표를 이용하여 왔다.

투자수익률에 의하면 분자에 이익을, 분모에는 투하자본을 이용하여 수익률을 비율로 산정하므로 투자효율이 확연히 드러난다. 그러나 투자수익률은 분자의 이익이 일정하다고 하면 분모의 투자액을 감소시켜 높일 수 있다. 그 결과 과소투자임에도 불구하고 높은 투자수익률을 자랑하는 기업에서는 자본비용을 상회하는 투자프로젝트가 현재의 투자이익률보다도 낮다는 이유로 철회될 가능성이 발생할 수 있다. 이것이 눈앞의 이익을 추구하는 주주에게는 유리할지 모르나, 미래를 기대하는 다른 이해관계자에게는 마이너스일 것이다.

과거 미국기업은 전통적으로 단기적이며 개인주주를 명료하게 지향하는 지표(ROI나 ROE 등)가 이용되어 왔지만, 1980년대에 들어서서 401K²⁾ 등의 영향으로 개인투자가 대신에 기관투자가가 주주를 대표하게 되면서 EVA가 등장했다고 볼 수 있다.

2) 미국기업이 제공하는 종업원퇴직급여제도의 하나이다. 매년 적립금을 결정하여 놓고 장래의 급부를 보장하지 않는 정액차출연금제도이다. 장래의 급부는 퇴직까지의 기간의 자산운용수익에 따라 변동한다. 적립액이 확정되어 있어 기업으로서는 비용의 예상이 가능하지만, 장래의 급부가 확정되어 있지 않아 종업원이 자산운용 리스크를 부담하게 된다.

<표 2> EVA의 정의

$$\begin{aligned} \text{EVA} &= \text{Net Operating Profits After Tax} \\ &\quad (\text{NOPAT; 법인세차감후순영업이익}) \\ &\quad - \text{Capital Charge(자본비용)} \end{aligned}$$

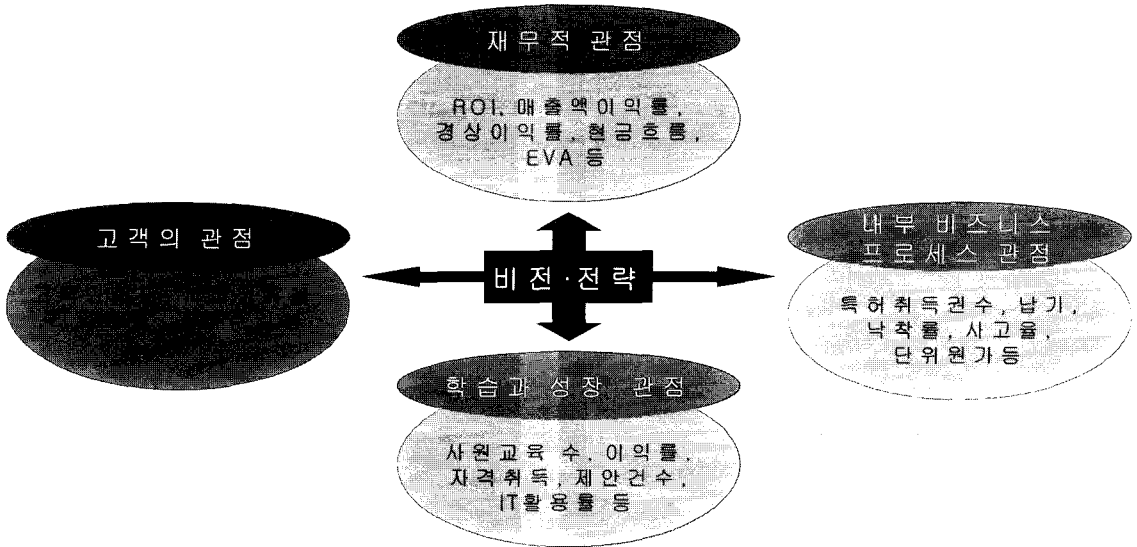
EVA에 의하면 경상이익을 이용함에 야기되는 과잉투자와 투자수익률을 이용함에 야기되는 과소투자 문제를 해결할 수 있다는 것이다. 그 이유는 <표 2>와 같이 법인세차감후영업이익에서 리스크 조절 후의 자본비용을 차감하여 주주가 처분할 수 있는 이익을 측정할 수 있는 EVA를 산출할 수 있기 때문이다(한국증권거래소, 2000).

EVA는 주주 가치를 창조한다는 의미에서 기업의 성공을 반영하는 업적평가의 내부척도이다. EVA의 개념을 보다 간략히 설명하면 ‘영업이익으로부터 자본비용을 차감한 잔여이익이다’(Stewart, 1991),

<표 3> EVA의 산출과정

| | |
|------------------|------|
| 매출액 | xxxx |
| 영업비용 | xxx |
| 영업이익(법인세차감전) | xx |
| 법인세 | x |
| 법인세차감후순영업이익 | xx |
| 자본비용(투하자본×자본비용율) | x |
| EVA | x |

EVA는 다양한 측면·방법에 의하여 증대·개선되어진다. <표 3>과 관련하여 설명하면 EVA는 매출액의 증대, 영업비용의 삭감, 미이용 생산설비의 폐기와 생산설비의 유효이용, 자본비용을 상회하는 프로젝트를 위한 투자, 자본비용을 낮추기 위한 저비용의 자금조달 등의 활용에 의해서 증대된다. 이러한 측면·방법에 의한 EVA증대를 BSC



<그림 1> BSC의 4관점과 KPI

와 연관시키면 재무적 관점의 개선과 연결시킬 수 있다.

3.2 EVA와 BSC

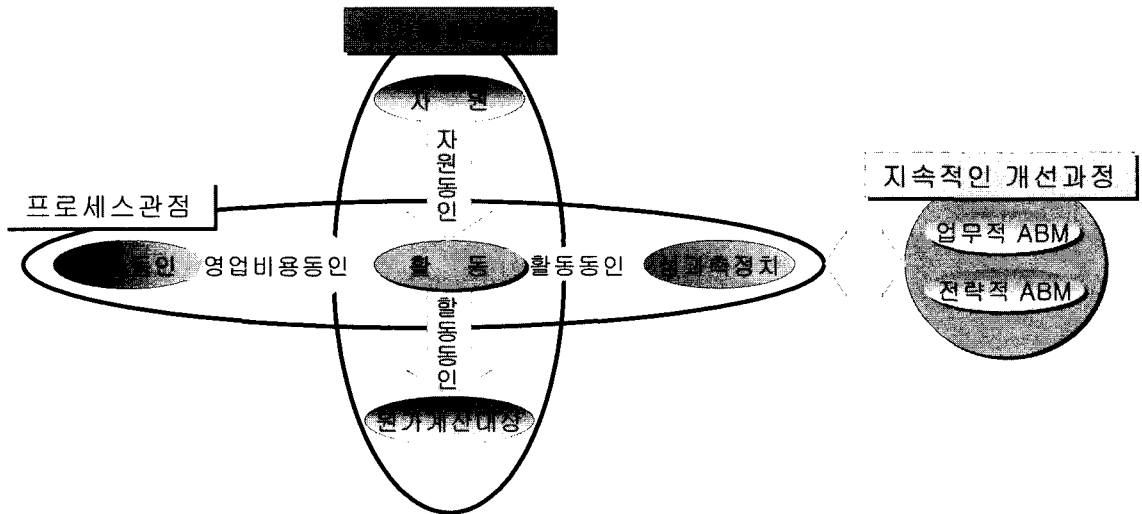
BSC의 재무적 관점에서는 매출액의 증대, 경상이익의 증대, 투자이익률의 향상 등과 더불어 EVA를 이용함으로써 경영에 대한 새로운 견해가 생성된다. 즉 재무적 관점의 성과지표로써 EVA를 이용하면 경상이익을 이용함에 따른 과잉투자과 투자수익률에서의 과소투자라는 오류를 피할 수 있다.

그러나 기업이 EVA만 이용하는 경우를 생각해 보면, 경영자는 EVA를 높이기 위하여 리스크가 낮으며 단기적으로 EVA를 얻을 수 있는 투자 프로젝트에 우선시하는 경향을 갖기 마련이다. 가장 일반적인 활동은 즉시 효과가 나타나는 원가절감과 과잉투자 회피라 하겠다. 역으로 리스크가 높은 신제품개발이나 고객과의 장기적 우호관계 구축 등 장기적인 노력이 필요한 활동이 배제될 가능

성이 높다는 것이다. 이러한 활동은 비교적 단기에 거액의 지출이 필요하며 이익으로 남기까지는 장기간이 소요되기 때문이다.

전술한 바와 같이 EVA만을 주요한 업적 평가지표로 생각하는 경영자는 단기적인 효과가 바로 나타나는 구조조정에 적극적이지만, 미래 수익을 증대시키는 장기적 시점에 입각한 거액의 자금투입을 피하려고 하는 경향이 있다. 이러한 점이 EVA를 이용함에 있어서 최대 결함이라고 할 수 있다.

EVA는 순수한 기업가치창조를 위한 재무 모델이지만, <그림 1>의 BSC와 같이 비전이나 전략과 연계하여 매출액을 신장시키자는 발상은 포함되어 있지 않다. BSC에 의하면 매출액 동인(driver)이 무언인가를 명확하게 정의하고 논리적이며 가시적 형태로 매출액 증대를 도모해 나갈 수 있다. 구체적으로는 목표고객이 누구인가를 가시화하고 고객에게 가치제안을 시행하고 고객과의 관계를 개선하기 위한 내부 비즈니스 프로



<그림 2> ABC와 ABM의 관계

세스를 개선하며, 필요한 종업원과 시스템에 인프라 투자를 실시함으로써 매출액 증대를 논리적으로 계획할 수 있다. BSC라든가 틀 속에서 EVA를 이용하면 단기에 매출액을 증대시키는 것과 장기적인 시점에서 매출액을 증대시키는 것 어느 쪽이 적절한 것인가 논리적인 선택이 가능하다. 이것이 미래를 고려한 기업가치창조에 도움이 된다.

4. ABC와 BSC의 통합에 따른 유효성

ABC(Activity-Based Costing; 활동기준원가계산)와 BSC의 통합모델 활용은 많은 사례가 있다. 미국에서는 공적부문까지 이 통합모델을 사용하고 있는데, 예를 들면 토지관리국(Bureau of Land Management), 육군기지(U.S. Army Garrison), 샬러트시(City of Charlotte) 등이 있다. 가까운 일본에서도 近畿労働金庫의 예에서 찾아 볼 수

있다.

이러한 사례연구에서 결과를 유추해 보면 다음과 같은 점을 발견할 수 있다. 구체적인 논증은 4.2에서 설명하기로 한다.

ABC는 제품전략에 도움이 되므로 BSC의 재무적 관점의 개선에 도움이 된다고 말할 수 있다. <그림 2>와 같이 ABM은 업무개선을 통해 내부 비즈니스 프로세스 개선에 도움이 되며 ABB는 예산관리 개선을 통해 경영의 품질향상에 도움이 된다.

고정비와 변동비의 분해가 직접원가계산의 이론에서 상정될 정도로 쉬운 것이 아니며, 최근 다품종소량생산의 제조환경에 있어서는 고정비를 배부하지 않는다는 경영상 난점이 대두되고 있다.

4.1 전통적인 간접비 배부

전통적인 회계정보시스템이 실질적으로 품질과 생산성의 향상이나 비용의 절감을 가져오지 못한다는 비판이 있다. 즉 제조간접비는 직접작업시간, 기계시간, 생산량 등

조업도 관련의 배부기준에 의해서 배부되지 않기 때문이다. 조업도 관련의 배부기준은 제조간접비가 조업도에 비례하여 발생하는 전제하에서는 적절한 방법이다. 그러나 전통적인 제조간접비의 배부방법에서는 자의성(恣意性)을 배제할 수 없다. 이런 시스템으로는 품질과 생산성의 숨겨진 비용을 찾아내서 계산할 수 없다(김연성 외, 2004).

이러한 점에서 직접원가계산을 채택하여 자의성이 개입된 배부를 회피하고자 하는 기업도 있다.

현실적으로 현재의 제조환경에 있어서 제조간접비는 전통적인 원가계산에서 암묵적 전제로 여겨져 왔듯이 조업도에 비례해서 발생하는 간접비는 적다. 제조간접비는 조업도보다는 제품의 다양성이나 복잡성에 의하여 발생한다는 것이 일반적으로 밝혀지기 시작했다. 그리고 제조간접비에 있어서 고정비와 변동비의 분해가 직접원가계산의 이론에서 상정될 정도로 쉬운 것이 아니며, 최근 다품종소량생산의 제조환경에 있어서는 고정비를 배부하지 않는다는 경영상 난점이 대두되고 있다.

4.2 ABC와 BSC

ABC에 의하면 개개의 제품과 고객이 제조간접비에 의해서 제공받는 서비스가 차이가 있을 경우 그 다른 수량을 어떻게 사용하는가를 나타내는 분석모델을 제공한다. ABC모델에서는 2단 배부를 취하고 있다.

제1단계에서 제조간접비를 경제적 자원의 작용동인(resource driver)으로 이용한다. Kaplan(2001)에 의하면 경제적 자원에서 활동으로 제조간접비를 할당함에 있어 BSC와 ABC의 관련성이 존재한다고 한다. 이 관련

성은 BSC에 있어서 4개의 관점의 하나인 재무적 관점과 내부 비즈니스 프로세스 관점에서 발생한다. ABC는 전통적인 원가계산보다도 합리적으로 제조간접비를 제품과 서비스에 할당할 수 있어 합리적인 원가계산이 가능하다.

이상과 같이 ABC의 정보가 BSC의 재무적 관점 관련정보의 정밀도를 높임과 더불어 내부 비즈니스 프로세스시점에 있어서 ABM(Activity-Based Management; 활동기준관리)의 원가절감활동이라는 성과를 가지화한다. Stewart사의 Shinder와 McDowell(1999)은 '기업이 업적평가를 하기 전에 업적에 대한 영향력을 이해할 필요가 있으며 상기와 같은 이유로 ABC·ABM이 BSC와 결합함에 의의가 있다'고 설명했다.

ABC모델의 제2단계에서 활동에 집계된 제조간접비는 제품, 서비스, 고객으로 연결된다. 이 과정에 의하여 개개의 제품, 서비스, 고객의 상대적 수익성이 명료해진다. ABC의 수익성분석에서 일반적으로 고객의 20%가 80%의 이익을 올린다. 또한 20대 300의 원칙이 타당하다고 알려져 있는데, 이것은 고객의 20%가 300%의 이익을 올리고 있음을 나타내며 반대로 80%의 고객이 200%의 손실을 내고 있음을 의미한다(Kaplan & Cooper, 1998).

이러한 손실이 발생하는 전형적인 원인은 소량의 주문제품 수주, 개별적인 소량 배달, 고객의 사전 또는 사후의 지원비용 등에서 야기된다.

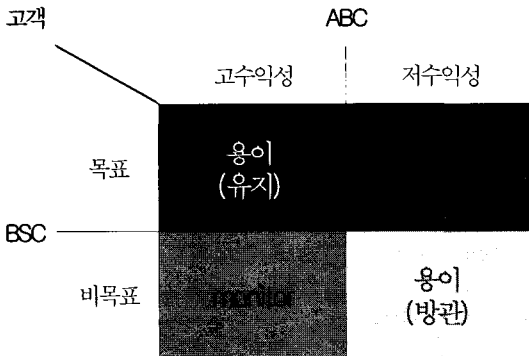
고객수익성에 관하여 상기와 같은 측정이 BSC와 ABC를 결합시켜주는 두 번째 연결고리를 만들어 준다.

고객의 관점에 있어서 고객을 위한 가치 제안척도뿐만 아니라 다음과 같은 전형적인

고객의 성과척도가 있다. 그것은 고객획득도, 고객만족도, 재구매율, 고객수, 시장점유율 등이다. 이러한 지표도 중요하지만, 자사 제품을 만족하고 애호하는 고객으로부터의 수익도 충분해야만 한다. 따라서 ABC는 BSC에 있어서 고객의 관점과의 관계로 수익성 분석을 시행하는 것이 유효하다.

<그림 3>과 같이 ABC에 BSC를 결합하여 잘 이용하는 방법으로 목표고객과 비목표고객으로 구분하여 분석하는 방법이 있다 (Kaplan, 2001).

수익성이 높고 BSC에서 목표로 하는 고객(좌상)은 차후에도 같은 전략을 계속 진행하는 것이 좋다. 반대로 수익성이 낮으며 목표로 하지 않는 고객(우하)에 대해서는 차후에 판매를 중지하던가, 경쟁기업에 양보하는 것이 좋다. 수익성이 높으나 목표로 하지 않는 고객(좌하)은 가능하면 고객을 자사에 붙들어 놓음과 동시에 수익성이 악화되지 않도록 모니터링할 필요가 있다. 마지막으로 수익성이 낮지만 목표고객(우상)에게는 상당히 주의하여 수익성이 있는 고객으로 이행시킬 필요가 있다.



<그림 3> BSC와 ABC 통합

출처: Kaplan, R. S.(2001), "Integrating Shareholder Value and Activity-Based Costing with the Balanced Scorecard, Part I,"

<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/>

수익성이 낮은 고객을 수익성이 높은 고객으로 이행시키기 위해서는 다양한 방책이 있다. 예를 들면 최저 주문량을 정할 것, 공정상 복잡한 특수주문의 제품·서비스에는 특별가격을 정할 것, 서비스에 소모되는 원가(예; 배송료 등의 물류비용)를 절약할 것 등이 있다. 이러한 방책은 BSC로 감시할 수 있다. BSC에서는 목표로 하는 고객과 목표로 하지 않는 고객을 정의한다. 반면, ABC모델은 경영자에게 매력적이나 손실이 많은 고객을 장기적으로 수익성이 높은 고객으로 이행시킴에 있어서 어디에 기회가 있는가를 측정한다. 바로 이러한 점에서 양자 통합의 유효성을 발견할 수 있다.

ABB(Activity-Based Budgeting; 활동기준예산)는 기업을 전략지향적 조직(Kaplan and Norton 2001)으로 개편함에 있어 중요한 역할을 수행한다. BSC는 전략을 계획·설정과 예산편성에 연결시키는 역할을 수행하지만, 이때 BSC는 전략적인 실시항목을 명료하게 함과 더불어 3년에서 5년 걸쳐 업적을 극적으로 향상시키는데 필요한 자원으로 무엇이 필요한가를 명시한다. 전략의 실시항목에 필요한 자원은 연차예산 속으로 편입된다. 그러나 예산편성과정에는 기존 제품, 서비스, 고객을 지원하기 위한 자원에 관한 승인이 필요하다. 여기에 BSC를 전개함에 있어서 ABB가 필요한 이유가 있다.

ABB를 이용함으로써 기업은 기존 제품과 서비스를 생산하여 고객에게 판매할 때 필요한 자원의 양을 예측할 수 있다. ABB는 제품과 서비스의 계획생산량을 조합하여 대고객 마케팅, 판매, 관리의 계획과정, 활동 과정의 효율향상을 위한 계획에 관한 정보를 통합하지만, 이러한 정보는 모두 차기

예산편성(bottom-up)에 도움이 될 수 있다. <그림 2>의 지속적인 개선과정에 있어 기업은 업무예산을 편성할 때 ABB를 이용하고 전략예산을 편성할 때에는 BSC를 사용하여, 기업은 새롭게 포괄적이고 분석적이며 탄력적인 예산과정을 겸비할 수 있게 된다.

ABC는 EVA와도 통합할 수 있다. EVA가 기업전체만이 아니고 부문이나 고객레벨까지 적용할 수 있기 때문이다. Kaplan과 Cooper(1998)가 그들의 저서에서 예시한 바와 같이 ABC는 자산에 관련되어 발생하는 원가를 합리적으로 활동단위별로 구분할 수 있으므로 ABC를 이용하여 산정된 원가정보는 EVA에 대한 신뢰성이 향상시킨다.

즉, EVA를 활용함에 있어 ABC는 조직업적을 부문이나 고객 등 부문별로 측정하여 경영의 실태를 가시화할 수 있다. 따라서 원가관리와 업적평가시스템을 위한 경영지원시스템으로서의 역할을 기대할 수 있다(윤금상, 2001).

5. BSC, ABC, EVA 통합모델

BSC는 비전과 전략을 실행하기 위한 전략적 경영 시스템이다. BSC는 이해관계자의 이익을 감안한 전략을 실행하는 이해관계자 접근법에 입각한 것이다. 한편, EVA는 주주의 입장에서 본 기업가치 창조를 주된 목표로 한다. ABC·ABM은 원가의 측정과 분석에 의해서 업무를 개선하고 제품전략에 이용하기 위한 관리도구를 제공한다.

ABC와 BSC의 통합모델을 기초로 하여

EVA를 가미한 통합모델을 제시하여 보면 <그림 4>와 같다.

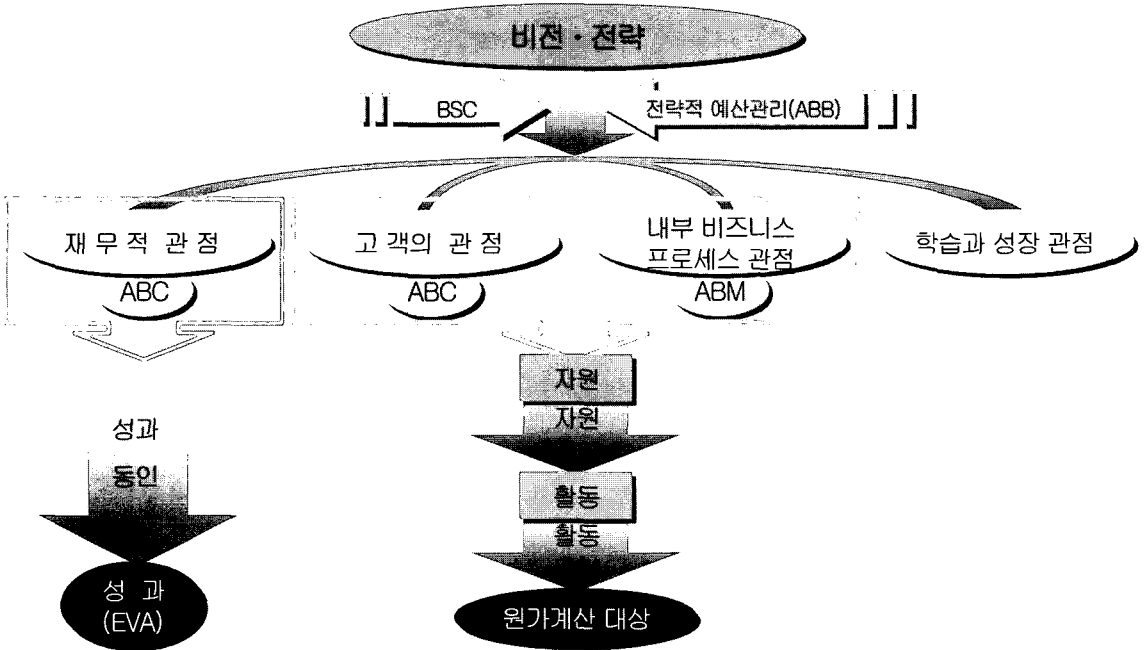
비전과 전략을 기초로 BSC가 작성된다. BSC를 이용함에 의하여 전략적인 예산편성이 가능하다. BSC에서는 재무적 관점, 고객의 관점, 내부비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장 관점을 근거로 이행지표인 성과와 선행지표인 성과 동인(performance drive)이 선정된다. 성과지표로서는 투자이익률이나 경상이익 등과 더불어 EVA를 목표로 할 수 있다. 고객 관점과 내부 비즈니스 프로세스 관점에서는 ABC·ABM·ABB에 의하여 수익성 분석과 업무 개선 및 전략적 예산관리가 가능하다.

6. BSC, ABC, EVA가 적합한 기업

BSC, ABC, EVA는 각각이 보완적 역할을 완수할 수 있다. 이 세가지 중에서 BSC가 이해관계자 접근법에 입각한 총체적인 체계를 제공해 준다. EVA는 주주를 위한 기업가치 창조라는 측면에서 재무적 관점을 보완한다. ABC·ABM은 고객과 내부비즈니스 프로세스 관점에서 BSC를 보완함(<그림 2> 참고)과 동시에 ABB가 전략적 경영시스템을 보완해준다.

6.1 EVA가 적합한 기업

EVA라는 주주가치 접근법이 자본의 비효율적 이용에 대하여 경영자에게 주의를 환기시켜줄 수 있다. 구체적으로 EVA를 전략사업단위(SBU: Strategic Business Unit)까지 적용하여 자본비용보다도 낮은 이익을



<그림 4> ABC, EVA, BSC의 통합품질모델

산출하는 SBU를 폐쇄하여 기업가치를 창조할 수 있다는 것이다. 이러한 의미에서 구조조정이 필요한 기업에서는 EVA가 비중이 있고 적절한 지표라고 할 수 있다.

EVA의 산출과정에서 알 수 있듯이 가중평균자본비용(WACC: Weighted Average Cost of Capital)의 계산에는 주주를 위한 배당금이나 기회원가인 자본비용이 포함되어 있다(李在實, 2000). 과거에는 우리나라 기업의 자본구성이 극도로 열악한 상태에 있었다. 기업이 필요로 하는 자금은 간접금융인 부채의 형태로 조달되어 왔기 때문이다. 이러한 의미에서 영업이익으로부터 은행에 대한 이자지급액을 차감한 경상이익을 주요 업적평가지표로 사용해 온 많은 기업들에게는 합리적인 이유가 존재했다고 인식할 수 있다. 따라서 반대로 EVA가 가장 적합한 기업은 자기자본이 자금조달의 대부분

을 차지하는 기업이라고 역설할 수 있다. 다시 말해서 차입금이 적은 기업에서는 EVA를 이용함에는 합리적 이유가 있지만, 자본구성이라는 측면에서 많은 자금을 차입금과 사채로 조달하고 있는 기업에서 EVA를 이용함에 있어 합리적인 이유가 없다고 하겠다.

EVA는 자원의 효율적 이용을 촉진시켜준다. 그 까닭은 기업가치를 악화시키는 사업·기업은 마이너스EVA가 산출되기 때문이다. 성과·업적에 중점을 둔 보수연동형제도를 채택하려는 기업에게는 EVA가 최적의 방법론이다. 예를 들어 차입금이 적은 기업은 EVA를 부문별로 도입하면 부문 경영자의 업적을 대폭 상향조정 시킬 수 있을 것으로 기대된다. 그러나 EVA가 자주 적자로 산출되는 기업은 단위부문경영자의 의욕(motivation)을 상실시킬 위험성이 있다.

6.2 ABC가 적합한 기업

아시아 금융위기로부터 극복하는 과정에서 우리기업의 최대 문제점은 고비용·저효율, 구체적으로 언급하면 과대생산·판매능력에 있었다고 말할 수 있다. 이러한 기업이 위기로부터 탈출하기 위해서는 거품을 제거하는 것이 선결문제였다. 그리고 한국적인 경영이나 경직된 기업조직도 혁신적 경영기법 도입의 저해 요인이었다고 볼 수 있다.

이러한 기업, 다시 말해서 불필요한 간접비의 지출이 많은 기업에 가장 적합한 경영기법이 ABC이었지만, 구미에 비해서 신중히 간접비 삭감을 고려한 기업이 적었다는 것이 우리경제에 있어서 위기를 초래한 원인의 하나였다고 하겠다.

ABC에 의하면 작은 활동 단위별로 부문화 하여 원가를 측정함으로써 원가구조를 가시화하고 어느 프로세스에서 많은 비용이 들었는가, 비부가가치활동이 어디에 숨어 있었는가를 밝혀준다. 따라서 EVA를 활용함으로써 어느 정도의 비용을 축소시켜야만 하는가를 명시할 수 있다면, ABC의 유용한 활용이 더욱 저변 확대될 가능성이 있다.

6.3 BSC가 적합한 기업

ABC가 우리나라에 소개되었을 당시, 1980년대에서 1990년대 사이에 기업성장이 멈추지 않던 제조업의 경영자들은 ABC를 채택하지 않는 이유로 자사에 이미 비슷한 원가시스템이 존재한다는 것이었다. 현실적으로 유사한 시스템이 있었을지 모르나, 목적지향형으로 설계된 것이 아니었으므로 경영상의 효과에는 큰 한계가 있었다고 본다.

기업이 비전이나 전략을 실행하는 전략적 경영시스템을 필요로 할 때, 보수연동형 업적평가를 필요로 할 때, 또는 경직된 조직의 분위기를 고객지향의 기업으로 혁신할 필요가 있을 때, 최적의 방법론은 BSC라고 할 수 있다.

7. 결론

BSC, EVA, ABC 모두 다이나믹하고 경쟁적인 경영환경에서 성공에 도움이 되는 유용한 기법이다. <표 1>에서 설명하였듯이 사실 '이러한 기법은 대립관계라기 보다는 보완적'(Shinder, M. & McDowell D., 1999)인 것이다.

EVA는 주주를 중시한 기업가치창조를 주요 목적으로 한 평가지표이다. 최근까지 전형적인 우리기업은 경영 수행이나 재무보고에 있어서 은행 등의 금융기관을 중요시해 왔으나, 자금조달원천이 간접금융에서 직접금융으로 이행하여 자본구성도 시정되었고 외국인 투자도 증가하고 있다. 그 결과 경영의 효율화도 필수요건으로 되었다. 이러한 조건을 갖추고 있는 선진적인 우수기업에게는 6장에서 언급한 바와 같이 EVA를 필요로 하는 합리적인 이유가 있다고 하겠다.

ABC는 부문이 최소 원가계산단위라고 알려진 원가계산의 세계에서 활동이라는 작은 단위에 비용을 부문별로 측정하여 효율성을 제고해 나가는 프로세스이며 제품의 가시화를 위한 도구라고 할 수 있다.

ABC는 제품전략에 의한 수익성 개선, 업무개혁, 예산·시스템 개선 등 폭 넓게 보급되어 왔다. 그러나 경직화된 기업에서 ABC

가 성공할지라도, 승진이나 업적평가가 학력, 파벌 등으로 평가되는 기업에서는 정당한 평가를 받을 수 없으며 만약에 실패한다면 재기나 제도전할 수 없는 조직풍토를 갖고 있는 것이다. 이러한 폐색감(閉塞感)을 타파하기 위하여 BSC를 병용하여 업무개혁에서 성공한 자가 내부 비즈니스 프로세스의 관점 안에서 충분히 보장을 받을 수 있는 시스템을 구축하는 것이 긴요하다고 생각된다. 바로 여기서 ABC를 BSC에 통합시키는 최대의 이점이 있다고 하겠다.

우리기업이 가장 결핍되어 있는 전략책정과 실행을 위한 전략적 경영관리 시스템이 BSC이다. 이해관계자 접근법의 입장에서 종합적인 측정과 평가를 하는 것이 명확한 비전과 전략에 근거하고 가시화된 업적평가 시스템이므로 전형적인 우리기업의 애매한 평가시스템과는 결정적으로 다르다.

이상에서 BSC, EVA, ABC의 통합에 관하여 논하였다. 한 기업이 기업 내부에서 총체적으로 BSC를 사용하고 EVA를 재무평가의 지표로 하며 ABC를 고객이나 내부 비즈니스 프로세스의 평가로 활용할 수 있다고 논리적으로 설명이 가능하다. 그러나 Kaplan(2001)이 설명하였듯이 현실적으로는 한 기업에 세 가지의 경영시스템 또는 지표를 동시에 이용할 정도의 여유는 없다. 각각의 경영시스템 또는 지표가 나름대로의 특징이 있으므로 각 시스템이 어떠한 기업에 적합할 것인가를 고찰하는 것이 선행되어야 한다.

끝으로 BSC를 중심으로 통합된 경영시스템·업적평가지표의 채택이 우리기업에 아직 저변 확대되어 있지 않은 상황이나, 본 연구의 한계점은 이론적 타당성을 설명하고 실 사례연구로 입증은 못 했다는 것이다.

따라서 향후 연구방향으로서 우선 외국기업의 사례연구 및 비교 분석을 통해서 우리기업에 대한 실증적 연구로 본 연구를 입증해 나가고자 한다.

참고문헌

- [1] 김연성 외 5명(2004), 품질경영론, 박영사.
- [2] 남명수, 강효석(1997), 자본효율성 제고를 위한 가치창조경영의 도입, 상장협 연구보고서 97-3.
- [3] 노세진(2001), "EVA에 의한 경영성과 평가방법에 관한 연구," 기업경영연구, 제15집, pp.207-234.
- [4] 서창석, 권영훈(2002), "공급 관계품질 측정을 위한 BSC활용의 효과성에 관한 연구," 품질경영학회지, 제30권 제3호, pp.79-93.
- [5] 윤금상(2000), "ABC시스템과 EVA시스템의 통합," 상경논집, 제14집, 제2호, 인하대학교, pp.115-153.
- [6] 윤금상(2001), "BSC 업적평가시스템에 관한 연구," 상경논집, 제15집, 제1호, 인하대학교, pp.27-63.
- [7] 한국증권거래소(2000), "99년도 상장기업 경제적 부가가치(EVA) 분석," 보도자료, p.1.
- [8] 李在實(2000), "韓國の企業における EVAの必要性に關する一考察," 商學研究, 第11号、東京國際大學、pp.139-149.
- [9] _____他(2002), 東アジアの國際協力, 日本大學 國際關係學部 國際關係研究所.
- [10] 彌園豊一(2002), 關西電力にBSCを活用した經營革新への取り組み, 關西電力

株式會社.

Quest for Value, Harper Business.

- [11] 彌園豊一(2003), “關西電力における經營管理システム革新とBSC,” *企業會計*, Vol.55, No.3, pp.66-71.
- [12] Contrada, M.(2000), “Using the Balanced Scorecard to Manage Value in Your Business,” <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/>
- [13] Holliday, Chad(2001), “Sustainable Growth, the DuPont way,” *Harvard Business Review*, September.
- [14] Kaplan, R. S.(2001), “Integrating Shareholder Value and Activity-Based Costing with the Balanced Scorecard, Part I,” <http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/>
- [15] Kaplan, R. S. & Norton D. P.(2001), *The Strategy-Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press.
- [16] Kaplan, R. S. & Cooper, R.(1988), *Cost & Effect, Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business Press.
- [17] Shinder, M. & McDowell D.(1999), “ABC, The Balanced Scorecard and EVA, Distinguishing the Means from the End,” *Stern Stewart Europe Limited, Evaluation*, Vol. 1, Iss. 2. pp.1-5.
- [18] Bennet Stewart, III, G.(1991), *The*
-