

## 오스트리아 Borealis社의 예산 없는 경영 연구

한 하 늘

김포대학 경영정보과 겸임교수 ·

인하대학교 대학원 경영학 박사과정

E-mail:hansky@kimpo.ac.kr

본 연구에서는 1995년 예산을 폐기하고, 균형성과표를 중심으로 5사분기(15개월)순환(Rolling)예측, 활동기준원가, 분권적 투자관리 기법을 성공적으로 조합·운영함으로써 원가절감과 기업가치 제고 등의 성과를 거둔 것으로 알려진 Borealis社의 예산 없는 경영 사례를 분석하였다. 또한 현실적인 국내 기업 적용방법으로서 첫째 주기적인 순환예측에 의한 예산 계획 기능의 개선, 둘째 균형성과표를 활용한 전략과 예산의 보다 강력한 연계, 셋째 핵심성과지표에 의한 자원의 전략적 배치와 효율적 활용, 넷째 경쟁우위전략과 연계된 상대적 성과평가, 다섯째 상대적 성과에 의한 보상 공유를 제안하였다.

<색인어> 예산 없는 경영, 5사분기(15개월)순환예측, 활동기준원가, 분권적 투자관리

### 1. 서론

본 연구의 목적은 예산 없는 경영구조를 분석하고 국내 적용 가능성을 고찰하는 것이다. 예산은 1920년대 미국 GM, DuPont 그리고 독일 SIMENS에서 비용관리, 자원배분의 목적으로 개발·적용된 이후로 지금까지 경영 계획·조정·통제의 유용한 수단으로써 널리 인식되고 활용되어 왔다(正岡幸伸,2003). 하지만 최근 일각에서는 이러한 예산 무용론<sup>1)</sup>을 주장

1) 가령, BBRT는 전통적 예산의 폐지를 주장하며, 그 이유로서 다음과 같은 전통적 예산의 문제점을 지적하고 있다. 첫째, 예산수립과정은 너무 많은 시간과 비용을 수반한다. 즉 고가의 전산장비와 소프트웨어의 활용에도 불구하고 예산수립에 소요되는 시간은 단축되지 못하고 있으며 그로인한 기회비용이 증가하고 있다. 둘째, 이러한 시간과 비용을 지불함에도 불구하고 예산이 이용자에게 제공하는 가치가 너무 낮다. 셋째, 상위경영자들은 예산을 통해 하위경영자들을 통제할 수 있다고 생각하지만 현실은 그렇지 못하다. 넷째, 예산은 주주 가치를 제고하는데 실패하였다. 즉, 예산수립의 초점이 고객·주주가치의 극대화가 아니라 상위경영자와 하위경영자 간 성과에 대한 협상의 대상일 뿐이라는 것이다. 다섯째, 한 번 수립된 예산은 매우 경직되어 외부환경 변화에 적절하게 대응하지 못한다. 여섯째, 예산은 비용을 감소시키기 보다는 오히려 증가시킨다. 일곱째, 예산은 제품과 전략의 혁신을 방해하며, 위험의 감수할 가치 없는 일로 치부한다. 여덟째, 예산은 고객만족 강화보다는 매출목표에 보다 집중하게 한다. 아홉째, 예산은 전략과 분리된다. 열째, 예산은 비윤리적인 행동을 가져오게 한다(<http://www.bbrrt.org>).

하며, 이를 대체할 수 있는 새로운 경영 관리 모형을 활발히 연구하고 있는데, 이른바 Beyond Budgeting Round Table(이하, BBRT)의 Beyond Budgeting<sup>2)</sup>(이하, BB)에 관한 연구가 바로 그것이다. BBRT는 1998년 1월 영국에서 30여개 회원사들을 중심으로 설립되어 2007년 현재 120여개 회원사들이 참여하고 있는 국제적 연구 단체<sup>3)</sup>로서, 이들의 초기 주요 핵심 의제는 첫째, 전통적 예산을 대체할 수 있는 새로운 모형이 가능한가? 둘째, 새로운 모형은 보다 효과적인 경영관리 도구인가? 셋째, 새로운 모형을 어떻게 효과적으로 수행할 것인가? 이었다(Hope and Fraser, 1999). 이를 위해 초기 연구에서는 전통적 예산을 폐기하고도 경영 활동을 성공적으로 수행하고 있는 기업들의 사례를 연구·조사하여 BB의 이론적 기초를 정립 하였다. 본 논문에서 분석할 오스트리아<sup>4)</sup> Borealis社의 예산 없는 경영은 초기 BB 연구에 중요한 이론적 근거를 제공한 대표적인 사례로써, 1995년 예산을 폐기하고, 균형성과표를 중심으로 5사분기(15개월)순환(Rolling)예측, 활동기준원가, 분권적 투자관리 기법을 성공적으로 조합·운영하여 원가절감과 기업가치 제고 등의 성과를 거두었다(Boesen, 2001)<sup>5)</sup>. 따라서 본 연구에서는 Borealis社의 예산 폐기 배경과 예산을 대체한 새로운 경영 관리 모형의 구성내용과 성공요인을 분석하고 그 시사점을 바탕으로 국내 적용가능성을 토론했보고자 한다.

## II. Borealis社의 개요

Borealis社는 1994년에 노르웨이의 석유 제조·유통 업체인 Statoil과 핀란드의 가솔린·디젤 연료를 공급하는 Neste가 합병하여 설립된 석유 화학 기업으로서 폴리올레핀 계열의 폴리에틸렌(이하, PE)·폴리프로필렌(이하, PP)<sup>6)</sup>을 생산·판매를 핵심 사업으로 하고 있다. 2006년 7월 현재 유럽지역에서는 2위, 전 세계적으로는 7위 규모의 다국적 폴리올레핀 생산업체이며,<sup>7)</sup> 주요 경쟁기업으로서는 Dow, ExxonMobil, Basell(Shell & BASF), DuPont 등이 있다.

2) Beyond Budgeting은 조직의 가장 가치 있는 자산인 사람을 Top-Down 방식의 성과계약 속박으로부터 자유롭게 하고, 지속적으로 경쟁시켜 진정한 고객가치를 실현하게 하는 조직의 지식자원으로 활용하자는 개념이다(Hope and Fraser, 2001, p.5).

3) [www.bbrt.org](http://www.bbrt.org)

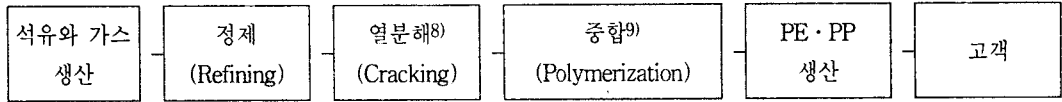
4) 2005년 본사를 덴마크 코펜하겐에서 오스트리아 빈으로 이전하였다.

5) 또한 Borealis社는 '균형성과표 명예의 전당상'을 2001년 5월에 수상한 바 있다.

6) PE·PP는 포장용 필름, 섬유, 파이프, 일용잡화, 완구, 공업용 부품, 컨테이너 등의 소재가 된다.

7) [www.borealisgroup.com](http://www.borealisgroup.com)

<그림 1> Borealis社의 폴리머(polymer) 공정



Borealis社의 비전은 플라스틱의 미래를 구현하는 것이며, 사명은 각 사업 부문<sup>10)</sup>에서 혁신을 통한 핵심 가치 창조이며, 이들이 추구하는 핵심 가치는 첫째 책임, 둘째 존경, 셋째 고객과 주주 가치, 넷째 신속·유연함(NimbllicityTM)<sup>11)</sup>이다(<그림 2> 참조). 특히 신속·유연(NimbllicityTM)의 핵심가치는 경영 환경 변화에 적합·신속·유연하게 대응함으로써 성장기회를 창조·포착하여 현명하고 간단명료한 해법을 구현하자는 의미를 갖고 있으며, 이 핵심가치는 Borealis社가 전통적 예산을 폐기한 주요 요인이기도 하다.

또한 Borealis社의 궁극적인 목표는 11% 이상의 세후 평균 투하자본수익과 40~60%의 부채비율을 유지하는 재무성과를 달성·유지하는 것으로서, 이를 위해 조직구성원들의 역량 강화를 통한 고객가치 창출을 중시한다.<sup>12)</sup>

8) Borealis는 핀란드, 포르투갈, 스웨덴, 노르웨이 그리고 아랍 에미리트 등에 크래커(Craker)시설을 보유하고 있다.

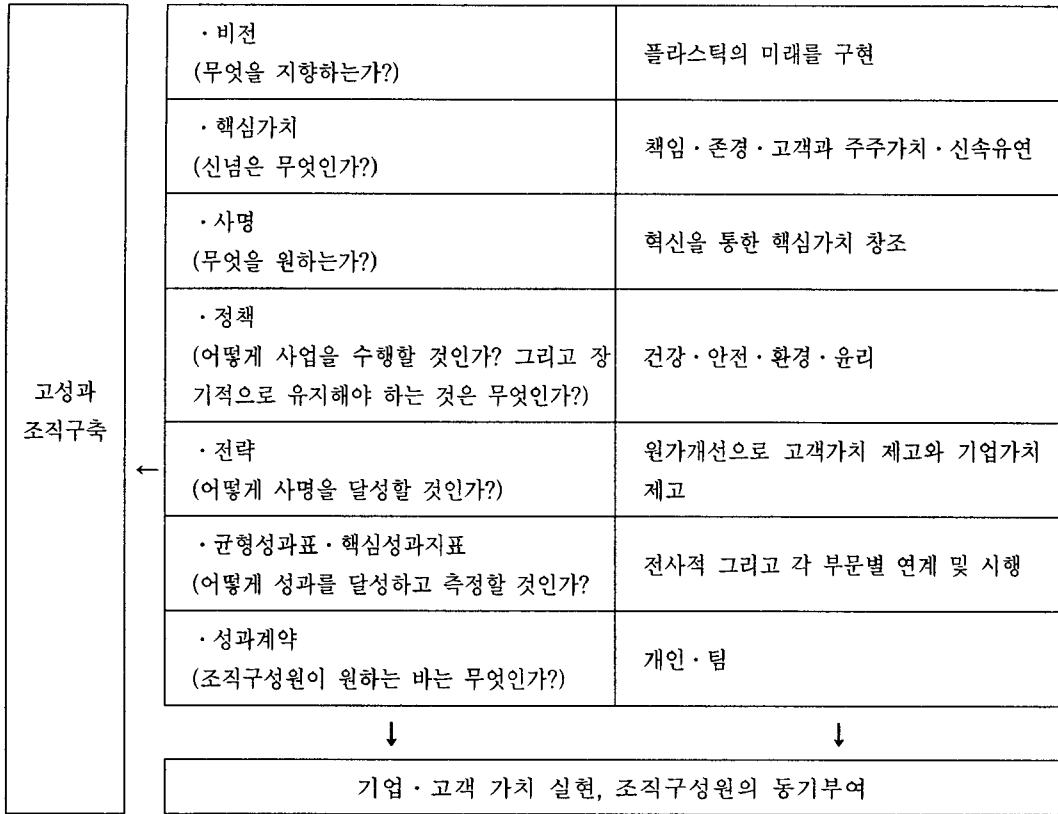
9) Borealis는 오스트리아, 벨기에, 핀란드, 독일, 노르웨이, 포르투갈, 스웨덴, 그리고 아랍 에미리트 등에 관련 공장을 보유하고 있다.

10) Borealis社의 핵심 사업 영역은 가스·상하수도관과 같은 파이프 시스템, 통신 케이블 등과 같은 경제 인프라 부문, 자동차 소재 부문, 고급 포장재 부문이다(annual report, 2006).

11) Borealis社에서 고안한 NimbllicityTM, 는 민첩, 현명의 의미를 갖는 nimbleness와 이들의 핵심가치 중 하나인 간단명료함(simplicity)과 유연성(flexibility)의 합성어이다.

12) 가령, Borealis社는 연도별로 전 조직구성원들을 대상으로 한 설문조사를 통해 'Human Capital Index'를 측정한다. 이 지수는 개인별 동기부여, 책임감 그리고 권한, 협동 그리고 리더십의 질을 측정하는 것으로서, 이를 통해 사내·외 경쟁상대와 자신들의 강점을 벤치마킹하고 이를 통해 자신들의 성장을 모니터링 한다(Borealis, Annual Report, 2000, p.12).

<그림 2> Borealis社의 전략적 정렬 모형<sup>13)</sup>



<표 1> Borealis社의 재무적 성과<sup>14)</sup>

(단위 : 백만 유로, %, 명)

구분	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
순 매출액	2,497	2,725	2,964	3,711	3,708	3,514	3,673	4,628	4,814	5,742
영업이익	205	152	184	52	54	85	39	278	236	353
세후 이익	180	119	141	42	-41	6	16	203	226	328
투자자본수익율	13	9	9	3	2	3	3	11	12	17
임직원수	5,001	5,848	5,424	5,188	5,297	5,085	5,037	4,547	4,536	4,602

13) Vliegen(2005)을 일부 수정

14) 2000,2003,2006 Borealis Annual Report

### III. 예산 폐기의 주요 요인과 새로운 경영 관리 구조

#### 1. 예산 폐기의 주요 요인

합병이후 Borealis社는 경쟁우위를 확보할 수 있는 방안을 모색하였으며, 이러한 목적을 달성하기 위해 6개월간 많은 시간과 비용을 들여 예산을 구축하였지만 역동적인 석유가격의 변화로 인해 이와 연동된 석유화학제품 시장도 주기적으로 큰 변화가 일어남으로써 기존에 수립한 예산이 효과적으로 기능하지 못한다는 사실을 인식하게 되었다. 또한 기존의 손익예산이 성과목표와 재무예측의 도구로써 동시에 이용됨으로써 한편에서는 이상적이고, 도전적인 성과목표를 수립하도록 독려하면서, 다른 한편에서는 재무예측을 위해 보다 정확한 성과를 산출하게 하는 모순적인 사실이 확인되었다. 결국 전략적 경쟁우위를 유지하고 급속한 시장 환경 변화에 적극적으로 대응하기 위해 성과관리 기능과 재무예측 기능을 따로 분리하기로 결정하였으며, 이를 위한 새로운 경영시스템 구축의 필요성이 제기 되었다. 그리고 마침내 1995년 Borealis社는 전격적으로 예산을 폐지하고 이를 대체하는 방법으로서 5사분기 순환예측·균형성과표·활동기준원가·분권적 투자 관리를 조합한 새로운 경영관리 모형을 개발·적용하게 되었다.

#### 2. 새로운 경영 관리 구조

Borealis社의 예산 없는 새로운 경영 관리는 연차별로 수행되던 기존의 예측방식을 5사분기 순환예측과 분기별 갱신이라는 방식으로 전환하였으며, 균형성과표를 도입하여 재무목표만을 중시하던 기존의 성과목표와 측정 방식을 전략·시장과 연계된 재무·비재무 성과목표와 측정 방법으로 변경하였다. 또한 예산을 활용하지 않고 원가를 관리하기 위해 활동기준원가를 도입하였으며, 투자 결과와 자원 집행 역시 목표투자자본이익율과 핵심성과지표 기준 하에서 자율적으로 결정하게 하는 분권적 투자 관리를 실행함으로써 실질적인 임파워먼트 전략을 구현하였다. 이와 관련하여 좀 더 자세한 내용을 살펴보면 다음과 같다.

##### (1) 5사분기 순환 재무 예측

기존의 연차별 예측방식에서 사분기마다 5사분기까지 순환하며 전망·수정하는 방식으로 예측방법을 변경하였다(<그림 3>, <그림 4>, <그림 5> 참조). 또한 경영환경 변화에 대한 정확한 가설을 설정하고 평가할 때마다 가설을 검증함으로써 예측의 질과 정확도를 개선

시켜 나갔으며, 이를 재무관리 부서에서 사분기마다 3~4일에 걸쳐 수행하였다. 이로써 기존에 예산을 수립할 때마다 반복되던 사내 교섭에 소요되던 시간과 비용의 낭비를 절감할 수 있게 되었으며 기중에 급격한 시장 변화가 발생하는 경우에도 신속한 예측·수정이 가능하게 되었다.

<그림 3> 5사분기 순환 예측 프로세스

구분	1사분기	2사분기	3사분기	4사분기	1사분기	2사분기	3사분기	4사분기	1사분기	...
전통적 예산										
5사분기 순환 예측										

<그림 4> 전통적 예산하의 월차별 예산관리<sup>15)</sup>

구분	1월			2월			3월			제1사분기		
	실적	예산	달성율	실적	예산	달성율	실적	예산	달성율	실적	예산	달성율
매출액												
매출총이익												
판매비												
영업이익												
세전이익												

15) 正岡幸伸(2003), 일부 수정 및 재구성

<그림 5> 핵심성과지표에 의한 5사분기 순환예측<sup>16)</sup>

구분	핵심성과지표		당년도				전년도
			실적 (누계)	당기 전망	전기전망	벤치마킹 목표치	실적
제1사분기	재무						
	고객						
	프로세스						
	학습						
:	:	:	:	:	:	:	:
제5사분기	재무						
	고객						
	프로세스						
	학습						

(2) 균형성과표를 통한 경영전략 수립과 성과평가

또한 경영관리의 핵심 수단으로써 균형성과표를 전면적으로 도입·적용하였다(<그림 6>, <그림 7> 참조). 이를 통해 조직구성원들은 전사적 전략과 연계된 각자의 목표를 갖게 되었다. 즉 재무계획과는 별개로 5개년간의 중기 경영 계획을 수립하고 이러한 계획을 균형성과표의 핵심성과지표와 결합시켜 전략적 성과목표를 설정하고 그 달성 정도로서 성과평가·관리를 시행하였다. 성과평가는 금번 4분기의 결과를 전 4분기와 전년도 같은 분기의 성과와 비교하고, 또한 최근 4개월간의 결과를 그 전 4개월간의 결과와 비교하며, 6개월마다 자사의 성과를 경쟁기업의 성과와 비교한다. 중요한 점은 각각의 핵심성과지표 및 전략적 성과목표의 설정은 상·하위 경영자간의 협상에 의하여 결정되는 것이 아니라 외부 경쟁 대상 기업을 벤치마킹한 자료를 기초로 설정하며 이러한 자료들은 분기마다 객관적·전문적인 외부 조사 보고서를 구매·활용하여 지속적으로 해당 정보를 갱신한다는 것이다. 가령 시장 조사는 분기별로 시행하고, 고객만족도 조사는 반기별로 시행하여 그 조사결과를 핵심성과지표의 목표 수준에 정기적으로 수정·반영한다.

16) 전계서, 일부 수정 및 재구성

<그림 6> Borealis社의 전략적 목표와 관점별 성과목표 및 지표<sup>17)</sup>

전략적 목표	관점	성과목표	성과측정
주주가치 창조	재무	· 경쟁우위 성과달성	· 상대적 이익개선
		· 기업성장 · 원가우위	· 매출액 · 고정비 등
고객만족 선도	고객	· 고객만족의 개선 · Borstar <sup>18)</sup> 의 고객요구 허용수준	· 고객 불만 건수 · 생산 손실률 등
전사적 경쟁지위 개선	내부 프로세스	· 운영 성과 선도 · HSE & Q <sup>19)</sup> 산업의 리더 · 경쟁적 우위 선도	· 제품 질 개선 · 백만 시간 당 산업 재 해건수 등
임직원의 경쟁력 강화	학습과 성장	· 성과 지향적 조직문화 개발 · 역량 개발	· Human Capital Index · 교육훈련일수 등

<그림 7> 전 부문별 균형성과표 구축과 전사적 균형성과표와의 연계<sup>20)</sup>

구분	부문별 균형성과표	중점사항
Borealis그룹의 균형성과표 : 주주·고객 가치 제고의 중점	· 제조 공장별 균형성과표	· 적시에 무결점 제품을 정확히 생산 · 작업장 안전도 · 원가절감
	· 제품별 균형성과표	· 차별화된 고 부가가치 제품 제공
	· 원료별 균형성과표	· 최대 생산과 최소 원가 · 범위의 경제
	· 사업개발 균형성과표	· 경쟁적 우위 구현
	· 경영지원 균형성과표	· 경영의 질적 수준과 낮은 원가 실현

(3) 활동기준원가 도입

예산을 활용하지 않고 원가를 관리하기 위해 활동기준원가계산 제도를 도입하였는데, 12개월의 이동평균에 의해 고정비의 배부 요인이 되는 활동과 그 추세를 분석하였다. 또한 1997년부터는 경쟁기업의 벤치마킹 조사를 분기마다 실시하여 경쟁기업 대비 제품부문별·고객부문별 수익성을 분석하고 이러한 정보를 조직구성원들에게 제공함과 동시에 원가·수익성 개선을 위한 성과목표 계획결정권한을 각 부문에 위임하여 각 부문에서는 개선계획을 달성하기 위한 책임감을 갖게 하는 한편 이를 통해 조직구성원들이 동기부여 되도록 하였다.

17) Boesen(2001)

18) 고객의 요구에 맞춰 폴리올레핀의 분자구조를 변경·제조하는 Borealis社의 특허기술이다.

19) Health, Safety, Environment and Quality의 약자로서 Borealis社에서 통제하는 핵심 위험요인이다.

20) Boesen(2001)



#### (4) 분권적 투자 결정과 관리

Borealis社에서 가장 중요한 핵심성과지표는 경쟁기업 벤치마킹에 기초한 목표로 한 투자본이익율(ROCE)을 유지·달성하는 것으로서 이를 위해 분기마다 이를 지속적으로 모니터링하고 있다. 하지만 목표투자본이익율을 달성·유지한다는 전제하에 일일 사업운영에 필요한 소규모 투자(100만 달러 이하)는 각 부문의 판단에 따라 결정·집행하도록 위임하고 있다. 중규모 수준(100만~500만 달러)의 투자도 각 부문에서 사전에 정한 최저이익율(Hurdle rate)을 초과하면 각 부문에서 의사 결정할 수 있는 권한을 위임받음으로써 이를 통해 각 부문에서는 시의적절한 투자 그리고 자율적 관리가 가능하게 되었다.

### IV. 예산 없는 경영의 성공요인 분석

이처럼 Borealis社는 예산을 폐지한 이후, 5사분기 순환예측·균형성과표·활동기준원가·분권적 투자 관리의 적절한 조합·운영을 통하여 비용절감, 사내 예산 게임의 감소, 시장변화에 대한 신속한 대응, 전략적 일관성의 향상, 그리고 기업가치 향상 등의 효과를 얻은 것으로 알려져 있다(Boesen, 2001; 正岡幸伸, 2003). 따라서 이것을 가능하게 한 요인들, 즉 예산 없는 경영의 성공요인은 무엇이었는지 정리해보면 다음과 같다.

첫째 도전적 목표(Stretch Goals), Borealis社는 기존의 사내 협상에 의한 예산 목표 수립 절차를 폐지하면서 경쟁기업을 벤치마킹하여 경쟁우위를 달성·유지할 수 있는 전략적 목표와 핵심성과지표를 설정하고 이를 객관적 자료에 기초하여 주기적으로 갱신함으로써 경영 환경 변화에 적절히 대응하는 한편, 조직구성원들이 지속적으로 동기부여 되도록 하였다.

둘째 미래지향적·전략 집중적인 경영, 시스템 예산을 폐기한 이후에는 균형성과표를 활용하여 전략의 수립·실행·통제를 항시적이고 통합적인 경영 시스템을 구축하였다. 이로써 조직은 전략과 일관된 방향을 가질 수 있게 되었으며 핵심성과지표를 통해 전략 실행 수준을 정기적으로 평가·통제하여 경쟁우위를 달성·유지할 수 있도록 하였다. 또한 재무목표의 달성은 경쟁전략의 효과적인 수행 결과라는 점과 선행지표로서 비재무지표의 중요성이 강조되었으며 조직구성원들의 행동계획에 이를 반영함으로써 결과적으로 미래 지향적이며 전략에 집중하는 경영 시스템을 구축할 수 있었다.

셋째 자원의 전략적 배치와 효율적 사용, 예산에 기초한 자원의 배분이 아니라 현장에서 자원을 필요로 할 때마다 신속한 배분이 이루어진다. 물론 핵심성과지표에 기초한 자원 이

용 계획의 최초 가이드라인을 설정하고 현장에서 필요할 때마다 신속하게 운영에 필요한 자원을 활용하게 하였다. 이 때 각 부문 관리자들은 자원 활용에 대한 사후결과를 책임지기 때문에 자원에 관한 소유의식과 책임의식을 환기시킬 수 있으며, 사소한 자원 낭비를 감소시킬 수 있었다. 이를 통해 결과적으로 기존 예산 수립 과정에서 발생하던 자원배분에 관한 사내 게임을 차단하고, 핵심성과지표에 의한 자원의 전략적 배치와 그 효율적인 사용이 가능하게 되었다.

넷째 상대적인 성과평가와 관리, 기존 예산목표와 결부된 성과평가와 관리를 폐지하고 전략적 목표를 달성하기 위해 핵심성과지표의 달성수준에 의한 성과평가와 관리를 수행하였는데, 주요 특징은 조직내부·외부 경쟁상대와의 성과를 비교하여 성과를 상대적으로 평가·관리한다는 것이다. 또한 핵심 재무 지표의 추세를 분석하여 성과 달성 수준을 지속적으로 통제하고, 이를 전체 조직구성원에게 공개하였다.

다섯째 동기부여와 보상의 공유, 앞서 언급한 바와 같이 조직구성원들은 사내 협상에 의하여 고정된 예산 목표가 아닌 보다 도전적인·이상적인 목표를 수립함으로써 잠재적인 성과를 극대화할 수 있도록 동기부여 되었으며, 더불어 자원의 활용과 투자결정에 관한 일정한 권한을 위임받음으로써 환경 변화에도 보다 능동적으로 대처할 수 있게 되었다. 또한 팀 단위와 전사 단위에서의 이익배분을 실시하여 성과에 대한 공동책임 의식을 강화하고 동료집단 상호간 자율적인 통제가 이루어져 이는 성과지향적인 조직문화를 구축하는 기반이 되었다.

## V. 결론과 토론

BBRT연구에 관한 여러 비판에도 불구하고<sup>21)</sup> Borealis社は 예산 없는 경영을 성공적으로 수행해 오고 있는 것으로 알려지고 있으며, 이는 전통적 예산의 핵심 기능인 계획·조정·통제 기능을 성공적으로 대체하였다는 의미로도 해석할 수 있을 것이다. 그렇다면 이러한 연구 성과가 국내 기업에게 시사하는 바는 무엇인가?

---

21) 가령, Homgren(2004)은 최근 BBRT의 연구에 관하여 예산 그 자체가 목적이 되어서는 곤란하다는 전제하에 예산은 어디까지나 도구일 뿐이며 이를 어떻게 잘 활용하느냐가 보다 중요하다고 주장하였다. 또한 Hansen(2003) 등은 BB의 상대적인 성과 평가의 유효성과 성과에 보상 공유에 관한 문제를 제기한 바 있는데, 상대적인 성과평가가 성과를 개선하는데 유효한가에 관한 다양한 실증조사에서 일관된 연구 결론을 내리지 못하고 있다고 지적하였으며, 성과에 대한 보상 공유도 해당 성과에 무임승차하는 개인이 존재할 수 있음을 주장하였다.

우선 아직 국내 많은 기업들이 예산을 주요한 경영관리 수단으로서 활용하고 있으며, BBRT의 연구는 완료형보다는 진행형의 연구라는 점에서 BBRT의 연구 성과를 활용하여 기존 예산시스템의 문제점을 개선하는 다음과 같은 현실적인 제안이 가능할 것으로 판단된다.

첫째 주기적인 순환예측에 의한 계획기능의 개선, Borealis社는 가설 설정 그리고 검증 을 반복하는 주기적인 순환적 예측을 통해 예측력을 개선할 수 있음을 보여주고 있다. 이는 불연속적이며 불확실한 경영환경 하에서 예산의 계획기능을 보다 유효하게 하기 위한 하나의 대안일 수 있다. 따라서 12개월 혹은 15개월의 순환적인 예측을 실시하고 주기적으로 그 예측 을 수정함으로써 예측력의 질을 개선시킬 수 있을 것으로 판단된다.

둘째 균형성과표에 의한 전략과 예산의 강력한 연계, 전통적 예산의 문제점 중의 하나 가 바로 전략과의 괴리였다는 점에서 Borealis社의 균형성과표 활용사례는 전략과 예산을 보 다 강력히 연계할 수 있는 일종의 단서를 제공하였다고 볼 수 있다. 즉 전략과 예산 사이에 균형성과표를 설정하고 전략, 예산, 운영 간 이중 고리에 의해 상호 피드백 하는 양 방향 관 계를 설정할 수 있을 것이다. 즉 전략과 그 연차계획을 균형성과표로 작성하고 균형성과표의 재무적 목표를 예산으로 작성하면 이러한 예산은 다시 생산, 판매 등 각 하위 부문의 운영계 획과 연계되며, 운영계획의 실제 성과는 다시 재무적 목표와 연계되어 성과를 측정하고 관리 할 수 있을 것이다. 결국 이렇게 전략과 예산은 균형성과표에 의해 보다 강력한 연계 고리를 갖게 될 수 있을 것으로 판단된다.

셋째 핵심성과지표에 의한 자원의 전략적 배치와 효율적 활용, 기존 예산 수립 절차에 서는 무엇보다 자원 배분에 관하여 어떤 인과관계에 의한 배분보다는 협상 능력에 따라 배분 이 이루어지고 또한 그 과정에서 협상 여하에 따라 많은 시간과 비용이 낭비되는 폐해를 줄 일 수 있다는 점에서 Borealis社의 사례는 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 즉 앞서 살펴본 바와 같이 최초 자원 소요계획이 핵심성과지표에 따라 결정되므로 기존처럼 상·하위 경영자 간 협상이 아닌 전략에 의거한 자원 배치가 가능해질 수 있으며, 또한 자원 활용에 관한 일정 한 권한을 하위부문에 위임하고 사후 관리하게 함으로써 자원에 대한 책임의식을 강화할 수 있는 이중 효과도 간과해서는 안 될 것이다.

넷째 경쟁우위전략과 연계된 상대적 성과평가의 시행, 기본적으로 경쟁은 경쟁상대로 전제로 한다는 점에서 경쟁상대를 벤치마킹하여 경쟁우위를 달성·유지할 수 있는 전략 수립 은 유효한 방법론이라 볼 수 있다. 따라서 계획과 실제 성과와의 단순 차이분석보다는 Borealis社의 사례처럼 이를 경쟁상대의 성과와 상대적으로 비교·평가하는 통제기능이 경쟁

우위전략에서 보다 효과적인 방법론이라 판단된다. 또한 성과평가의 기준이 되는 핵심성과지표를 주기적으로 갱신·관리함으로써 경쟁우위를 지속화하려는 노력이 동시에 필요할 것으로 판단된다.

다섯째 상대적 성과에 의한 보상 공유, 개인적인 성과보다는 공동의 성과를 중시한다. 그리고 그 공동의 성과가 일정한 상대적 수준에 도달하면 이에 대한 보상 역시 함께 공유하는데 이는 앞서 Hansen(2003)등이 지적한 바와 같이 무임승차하는 개인의 존재 가능성을 무시할 수 없을 것이다. 하지만 Borealis社경우처럼 명령과 지시에 의한 통제가 아니라 조직구성원들이 기본적인 규칙 하에서 기업의 전략적 목표와 일치하는 자율적인 목표설정과 의사결정에 따라 수행하고 그 결과를 대내외적 경쟁상대와 평가받으면 성과 달성 정도에 따라 보상이 공동으로 주어짐으로써 동료집단간의 치열한 경쟁과 통제가 존재하게 되며, 결국 이것은 개인의 무임승차 가능성을 차단하는 역할을 적절히 수행하는 수단이 될 것으로 판단된다.

참고문헌

- 中嶋教夫(2005), “바란스트·스코아카드導入目的의多樣性について : 보레알리스社, 다텔  
러·클라이슬러社, 파이오니아社を中心として,” 經營分析研究(21), 日本經營分析學  
會, pp.74-82
- 正岡幸伸(2003), “次世代マネジメントモデルとしての 予算レス經營,” 知的資産創造, 野村總合  
研究所, pp.30-43
- Borealis Annual Report, 2000, 2003, 2006
- Charles T. Horngren(2004), “Management Accounting : Some Comments,” *Journal of  
Management Accounting Research*(16), pp.207-211
- Hope, J. and R. Fraser(1999), “Building A New Management Model For The Information  
Age,” *Management Accounting Magazine*, pp.16-21
- Hope, J. and R. Fraser(2001), *Beyond Budgeting Questions and Answers*, Beyond  
Budgeting Round Table
- Leon Vliegen(2005), *SHAPING the FUTURE with PLASTICS*, EFMD Reference
- Stephen C. Hansen, David T. Otley, and Wim A. Van der Stede(2003), “Practice  
Developments in Budgeting : An Overview and Research Perspective,” *Journal of  
Management Accounting Research*(15), pp.95 - 116
- Thomas Boesen(2001), *Beyond Budgeting-Strategic and Operating Planning at  
Borealis*, Stuttgarter Controller-Forum
- [www.bbrt.org](http://www.bbrt.org)  
[www.borealisgroup.com](http://www.borealisgroup.com)  
[www.efmd.org](http://www.efmd.org)

# A Study on the Beyond Budgeting Model at Borealis

Han, Ha Neul

## Abstract

The purpose of this study is to investigate the beyond budgeting model at Borealis Group. This company have succeed in beyond budgeting by rolling financial forecasts, balanced scorecard, Activity-based costing, and decentralized investment management.

As study finding of this paper, proposed following items to domestic enterprises. The first, improvement of plan function of budgeting by rolling financial forecasts. the second, strategy and budget more than strong link by balanced scorecard. the third resource's strategic arrangement and efficient use. the fourth competitive advantage strategies associated with relative performance evaluation. the fifth, compensation public ownership by relative performance.

Key Words : Beyond Budgeting, Rolling Financial Forecasts, Balanced scorecard, Activity-Based Costing, Decentralized Investment Management.