

균형성과표의 재무적 및 비재무적 성과의 시차적 효과 특성에 관한 연구

정기만^{1*}

¹충주대학교 경영학부

A Study on the Time-lag Effects of Financial & Non-financial Performances of Balanced Scorecard

Ki-Man Jeong^{1*}

¹School of Business, Chungju National University

요 약 균형성과표는 전통적인 기업의 성과 관리 체계인 단순한 재무적 지표 중심의 평가에서 벗어나 기업의 미래와 목표 달성을 위한 핵심적인 관점들인 재무 관점, 고객 관점, 내부프로세스 관점, 학습 및 성장 관점 등에 대해 일관된 측정 수단을 통해 균형 있게 측정하고 관리하고자 하는 기업의 성과 측정 수단의 하나이다. 균형성과표의 도입은 도입 자체의 효과와 아울러 그 선후관계 존재 여부를 파악하는 것 역시 경영 전략 수립에 있어 중요한 시사점이 된다. 따라서 본 연구는 균형성과표 도입의 효과가 있는지, 그리고 그 효과 간에 시차적(time lag) 선후관계가 존재하는지 연구하였다. 연구결과 균형성과표 도입은 기업의 학습과 성장 관점 영역, 내부프로세스 관점 영역, 재무 관점 영역에 긍정적 효과를 주는 것으로 나타났으며 재무적 성과의 경우엔 그 효과가 더 긴 것으로 나타났다. 한편 기업성과 지표로서의 균형성과표상의 관점을 선행 지표와 후행지표로 구분하여 두 지표 간에 시차 상관관계가 존재하는지를 분석한 결과에 의하면 균형성과표 도입에 따라 내부비즈니스 프로세스가 우선적으로 개선되고 이러한 효과는 곧 재무적 성과에 긍정적 영향을 미치는 것으로 판단되었다.

Abstract Balanced Scorecard(BSC) is one of the ways to estimate the achievement results of enterprises which, beyond the simple financial index traditionally used for enterprise achievement result management system, aims to estimate and manage the key perspectives for the future and goal achievement of enterprises as financial perspectives, customer perspectives, internal business perspectives, learning and growth perspectives with a fully consistent and balanced measure, and moreover manage their relationships regarding cause and effect on its basis. Introduction of BSC can be a profound implication for management strategies not only in that its introduction itself has numerous direct effects but also in the way of understanding whether or not its sequential relations exist. Thus this study focused on if the introduction of BSC is effectual, and if there exist any time-lag sequential relations between the effects. The results of the this study indicate that the introduction of BSC has positive effects on the internal business perspectives, learning and growth perspectives, financial perspectives, with the last aspect lasting longer. After dividing perspectives of BSC into leading indicator and lagging indicator, the analysis on if there was some relationships between two indicators was done. As a result, the introduction makes internal process improve first, which has positive effects on financial performance next.

Key Words : Balanced Scorecard, Financial Perspectives, Time-lag Effect

1. 서론

균형성과표는 전통적인 기업의 성과 관리 체계인 단순

한 재무적 지표 중심의 평가에서 벗어나 기업의 미래와 목표 달성을 위한 핵심적인 관점들인 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장 등에 대해 일관된 측정 수단

본 논문은 2007년도 충주대학교 교내학술연구비의 지원을 받아 수행한 연구임.

*교신저자 : 정기만(kmjeong@cju.ac.kr)

접수일 09년 7월 12일

수정일 09년 07월 24일

게재확정일 09년 08월 19일

(Measure)을 통해 균형 있게 측정하고 관리함으로써 서로의 인과 관계까지를 관리하고자 하는 기업의 성과 측정 수단의 하나이다.

균형성과표는 하버드 비즈니스 스쿨의 Robert S. Kaplan교수와 컨설팅회사의 설립자이자 회장인 David P. Norton이 발표한 세 차례의 논문에 의하여 그 기본 체계가 완성된 후 지속적으로 발전 적용되어 오고 있다.

두 사람의 첫 번째 논문[1]에서는 재무관점, 고객관점, 내부 비즈니스 관점, 그리고 혁신과 학습관점이라는 서로 다른 네 가지 관점으로 구성된 균형성과표를 일련의 기업 성과지표를 전환시킬 수 있는 종합적인 틀이 제시되었다. 이어서 두 번째 논문[2]에서는 네 가지 관점의 측정 시간의 연계에 대해 다루면서 그 인과관계를 강조하였다. 이에 세 번째 논문[3]에서는 균형성과표를 전략과 연계하여 논의하고 있다. 첫 번째의 논문이 성과측정치의 균형에 초점이 맞춰졌다면 두 번째 논문은 측정시간의 연계, 세 번째 논문은 전략의 실행성 면을 강조하고 있다[4]

기존의 재무적 지표 중심의 성과 평가 체계의 대안으로 제시된 균형성과표는 전세계적으로 널리 보급되고 있으며 핵심적인 기업 혁신 수단의 하나가 되고 있다. 우리나라의 경우도 이랜드에 의하여 최초로 도입되어 성공적으로 안착한 후 대기업 중심으로 본격적으로 도입되기 시작하였으며, 참여정부 시절에는 범정부적으로 도입을 추진하여 대부분의 공공기업 및 정부기관도 도입을 했거나 진행 중인 상황이다. 나아가 2009년도에는 정부는 중소기업지원정책을 발표하면서 성과지표에 관한 것을 발표하였는데, 이 역시 Kaplan & Norton의 균형성과표를 기반으로 하고 있다[5].

균형성과표가 지향하는 것은 용어 자체가 시사하고 있듯이 성과측정치의 ‘균형’이며, 아울러 각 성과측정치와 ‘전략’과의 ‘연계’를 강조하고 실제 적용 현장에서도 여기에 초점이 맞춰져 있다. 그런데 균형성과표 내부적으로는 각 관점 간에 일부 선후관계가 형성되어 있는 것으로 보나 이 부분은 그 중요성이 간과되어 왔다. 그러나 균형성과표 도입 자체의 효과와 아울러 그 선후관계 존재 여부를 파악하는 것은 경영 전략 수립에 있어 중요한 시사점이 된다. 따라서 본 연구는 균형성과표 도입의 효과가 있는지, 그리고 그 효과 간에 시차적(time lag) 선후관계가 존재하는지 연구하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 균형성과표에 대한 고찰

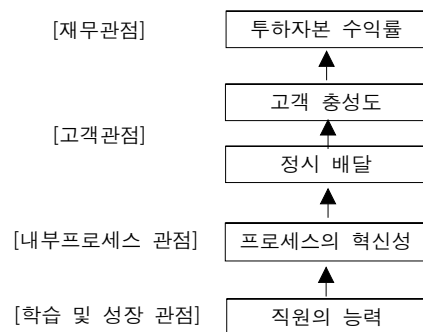
균형성과표(BSC : Balanced Scorecard)는 처음에는 전

통적인 성과측정치인 재무적 측정 지표의 보완적, 균형적 대안으로 제시되었다. 즉 재무지표 중심의 기존 성과평가 지표의 한계를 극복하고 조직의 비전과 전략, 그리고 미래의 성과창출 동인 등이 반영되는 새로운 비재무적 지표가 포함된 성과평가 체계를 제시한 것이다[1-3].

균형성과표는 전체적으로 네 가지의 관점으로 구성되어 있다. 즉 전통적인 성과지표였던 재무적 관점 지표, 미래의 성과에 영향을 주는 고객 관점 지표, 내부프로세스 관점 지표, 학습과 성장 관점 지표 등의 운영 부문 측정 지표로 균형을 이루면서 구성되어 있다.

재무적 관점(financial perspectives)이란 기업의 주요 이해 관계자들에게 재무적인 지표를 통해 조직의 성과를 보여주지 위한 것이며, 고객관점(customer perspectives)은 회사의 비전을 달성하기 위하여 고객에게 어떻게 보여야 할 것인가에 관한 것이다. 내부프로세스 관점(internal business process perspectives)은 조직 핵심 프로세스 및 핵심 역량을 규명하는 과정에 관련한 관점이며, 마지막으로 학습과 성장 관점(learning and growth perspectives)은 균형성과표 네 가지 관점 중에서 가장 미래 지향적인 관점이다. 본 관점은 다른 세 가지 관점의 성과를 이끌어내는 출발점으로서, 구성원의 역량 또는 능력을 강조하고 있다.

한편 근래 균형성과표의 주요 목적으로 강조되고 있는 것 중의 하나는 조직 구성원들에게 어떻게 조직의 비전과 전략이 일상업무에 연계되는지를 이해시키는 일이다 [6]. 또한 조직간 혹은 각 부문간 업무수행 결과가 다른 부문의 성과와 어떠한 연결고리가 있는지 나타낼 수 있다면 업무에 대한 책임 및 보상 측면에서도 바람직하다 할 것이다. 이러한 측면에서 균형성과표 관점간의 인과관계를 규명하는 것은 의미있는 일이 될 수 있다. Kaplan & Atkinson은 균형성과표 관점간의 인과관계를 [그림 1]과 같은 전형적 모형으로 제시한 바 있다[7].



자료: Kaplan & Atkinson(1998), 일부 수정
[그림 1] 균형성과표 각 관점의 인과관계

[그림 1]을 보면 학습 및 성장 관점은 내부프로세스 관점에 영향을 미치고 내부프로세스는 고객 관점의 동인이 되며 최종적으로 재무적 관점으로 귀결된다. 특징적인 것은 미래지향적인 지표인 학습 및 성장 관점이 현재형 지표인 프로세스 관점 및 고객 관점에 영향을 미치고 이는 다시 과거 지향적인 지표인 재무 관점에 영향을 미치는 것으로 정리되어 있다는 점이다. 그런데 재무적 지표의 특성상 선행하는 다른 관점의 지표와는 시차(time lag)가 존재할 수 밖에 없다. 이는 본 연구에서 중요한 의미를 갖는다. 즉 뒤에서 보겠지만 이들 관점간의 인과관계를 다루는 일부 선행연구에서는 이러한 측면이 중요하게 다룬 경우가 거의 없다. 따라서 본 연구는 선행하는 세 가지의 관점인 학습 및 성장 관점, 내부프로세스 관점, 고객 관점과 후행하는 관점인 재무 관점 간에 시차 효과가 존재하는 지 분석하고자 한다.

2.2 선행연구

그동안의 균형성과표에 대한 연구는 Kaplan & Norton 이 그 틀을 제안한 이후, 개념적 측면을 다룬 연구가 발표되는 한편으로 주로 특정기업 혹은 산업에서의 균형성과표를 어떻게 도입하여 활용하고 있는지에 대한 사례연구가 많이 이루어졌다. 또한 균형성과표가 제도이면서 동시에 그 실체는 하나의 정보시스템 형태로 나타나게 됨을 인식하고 균형성과표를 성공적으로 구축하기 위한 방법론에 관한 연구, 균형성과표 관점간의 인과관계를 분석하는 연구, 기업 성과에 미치는 연구 등도 진행되었다[6]. 물론 사례연구는 현재도 계속 이루어지고 있는데 이는 균형성과표가 지향하는 목적을 달성하기 위해선 서로 다른 조직 형태에서 다양한 모습으로 적용되어야 하기 때문에 여전히 의미있는 연구 분야라고 할 수 있다. 아래에서는 그중 의미 있는 선행연구를 간략히 살펴보기로 한다.

먼저 균형성과표의 개념적 연구와 관련된 주요 연구로, Schneiderman은 균형성과표의 성공 요소 중에서 가장 중요한 것은 최고경영자의 적극적인 지원이며, 균형성과표의 성공을 위해서는 조직 구성원들의 적극적 참여가 필요하다고 주장했다[8]. Olive et al.은 균형성과표 구축 시 각 단계별로 중요한 사항을 제시하고 성공적인 균형성과표 구축을 위한 방법론을 제시하였다[9]. 그들은 성공적인 균형성과표 구축에 필요한 수많은 요건을 제시하였는데, 모든 기업에 공통적으로 적용가능한 일반화된 균형성과표는 없다고 주장했다. Hendricks et al.은 균형성과표를 활용할 것인지 대한 연구에서, 경영컨설턴트인 Richardson이 제시한 균형성과표를 현장에 적용함에 있어 여섯 가지 성공요인을 인용하였는데, 예컨대 균형성과

표를 전체 전략의 한 프로세스로 이해할 것, 경영진의 적극적 참여, 균형성과표에 대한 명확한 비전, 균형성과표 활용의 극대화, 커뮤니케이션과 교육, 모든 업무에 균형성과표의 적용 등을 들었다[10]. 이들 개념 접근방법의 연구 및 성공적 구축 방법론에 관한 연구들은 사례에 기반하고 있는 경우가 일반적이다.

균형성과표의 인과관계에 대한 연구로, 먼저 Atkinson et al.은 Kaplan & Norton이 제시한 균형성과표 관점간의 인과관계를 핵심 논리로 해석했으며[11], Hoque & James는 균형성과표를 사용하는 의의는 단순히 보다 많은 측정치를 사용하는 것이 아니라 관점간의 인과관계를 나타내게 함으로써 전략적인 측정치를 제시하는 것이라고 주장했다[12], Norreklit은 인과관계 연계성이 균형성과표의 핵심으로서 다른 모형과 차별화되는 점이라고 주장했다[13].

한편 균형성과표 도입이 기업 성과에 미치는 영향에 관한 분야의 최초의 연구는 Hoque & James의 연구이다. 그들은 제조업의 CFO를 대상으로 한 설문조사에서 성장 단계에 있는 기업이 균형성과표를 활용하고 있으며 기업의 성과가 높다는 사실을 밝혔다[14]. Davis & Albright는 미국의 한 은행을 대상으로, 한 균형성과표가 재무적 성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그들은 동일한 은행의 지점 중 균형성과표를 활용하고 있는 지점 4개와 사용하지 않는 5개 지점을 비교하여 균형성과표 사용 지점의 순이익이 사용하지 않는 지점보다 많다는 것을 보였다[15].

한편 국내에서도 균형성과표에 대한 연구가 이루어지고 있는데 특징적인 연구 몇몇을 살펴보기로 한다. 먼저 김영환은 34개의 지방의료원을 대상으로, 공공병원에 적용할 균형성과표 모형을 개발하고 개발모형의 유효성을 실증적으로 검증하였다[16]. 이성욱은 생명보험회사 18개사를 대상으로 균형성과표의 성과지표간 상충관계 존재가능성을 검증한 결과, 성과지표들이 서로 상충관계에 있기 때문에 균형성과표 관점 중 좋지 않은 관점도 좋은 관점으로 나타날 수 있다고 주장하였다[17]. 하진환은 공기업 9개사와 민간기업 9개사를 대상으로 분석한 결과, 균형성과표의 도입이 일부 재무적인 성과지표에 영향을 미치는데 재무적인 성과지표만의 분석에는 역시 한계가 있다고 주장하였다[18]. 홍현기 & 오상영은 중소기업 중에서 제조업종을 영위하는 기업을 대상으로 성과평가를 하기위해 기준으로 삼을 수 있는 성과측정지표를 제시하였다. 연구 결과로 관리부서, 생산부서, 연구부서의 기준으로 제시되는 성과측정 지표가 매우 유효했음을 통계적으로 검증하였다[19].

균형성과표가 소개되고 기업에 도입되기 시작한지 적지 않은 시간이 흘렀다. 그러나 균형성과표와 기업 성과

간의 연구는 많지 않은 편이다. 특히 기업의 성과를 재무적 성과로 한정하지 않고 진행된 연구는 실험실 연구가 주를 이루고 있다. 이는 균형성과표의 도입이 기업 성과에 미친 영향을 파악하기 쉽지 않기 때문인데, 그 이유는 성공이나 실패를 구분하는 객관적인 척도를 설정하는 것이 어려울 뿐만 아니라[4] 객관적인 자료 확보도 쉽지 않기 때문이다. 따라서 본 연구는 균형성과표 도입의 성과 분석에 있어서 연구자에 의하여 임의대로 객관적인 척도를 규정할 필요 없는 객관적인 자료만을 활용할 수 있는 변수를 선정하여 자료를 수집하였다. 그리고 통계적으로 성과가 있는지, 그리고 그 성과에 시차가 있는지에 대하여 분석을 시도하였다.

3. 연구방법

3.1 변수의 선정

본 연구는 균형성과표의 네 가지 관점 지표에 시차적 효과가 존재하는 지를 분석하는 것이다. 따라서 우선적으로 균형성과표를 구성하는 네 가지 각 관점에서 변수를 선정해야 한다. 각 관점을 구성하는 변수는 다양하게 존재하나 본 연구에서는 다음과 같이 각 관점의 핵심 변수 하나씩을 선정하였다.

- 고객관점 : 시장점유율
- 내부프로세스 관점 : 종업원 1인당 부가가치
- 학습과 성장관점 : 종업원 1인당 매출액
- 재무관점 : 총자산영업이익률

각 변수를 선정한 이유에 대해선 이론적 배경에서 일부 밝혔지만 추가적으로 설명하면 다음과 같다. 우선 네 지표는 모두 객관적 계량지표이다. 균형성과표는 다양한 변수를 대상으로 하고 있으며 그 중에는 설문지나 면접 등을 통하여 수집해야 하는 지표도 있다. 본 연구에서는 객관적으로 존재하는 지표만을 대상으로 함으로써 연구 결과의 객관성을 제고하고자 하였다.

고객관점의 대표 변수로 시장점유율을 선정한 것은 고객만족이나 고객충성도 등 여러 측정 지표 중 최종적인 결과물이 시장점유율이며 가장 객관적인 지표이기 때문이다. 내부프로세스 관점의 대표 변수로 종업원 1인당 부가가치를 선정한 것은 내부프로세스의 우월성을 측정하는 데 있어 제품의 생산, 적시배송, 사후 서비스에 이르는 일련의 프로세스가 우수할수록 부가가치율이 향상될 것으로 기대되기 때문이다. 학습과 성장관점의 변수로 종업

원 1인당 매출액을 선정한 것은 동 관점에서 기존 연구에서 측정하고자 했던 학습이나 교육훈련 등은 본래 본 관점이 지향하는 인적자원의 역량에 관한 것으로서 종업원 1인당 매출액은 인적자원 역량 제고의 가장 직접적 결과물이기 때문이다. 마지막으로 총자산영업이익률은 영업이익을 총자산으로 나눈 값으로서 기업의 재무적 성과 측정치로 가장 유효한 재무비율의 하나이기 때문에 선정하였다.

3.2 자료와 분석방법론

본 연구의 표본은 2000년부터 2006년 사이에 균형성과표를 도입한 기업을 대상으로 하였다. 균형성과표 도입이 기업의 강제적 공시사항이 아닌 관계로 신문이나 해당 기업의 발표자료, 정보시스템 구축 관련 기업 등에서 기업을 탐색하여 선정하였다. 약 110여 개의 기업의 자료가 수집되었으나 자료 미비로 인하여 최종적으로 사용한 기업 수는 최초 기업보다 크게 줄어 15개 기업이다. 표본은 작은 편이다. 이는 중요한 변수 중의 하나인 시장점유율 자료를 수집하는 과정에서 자료의 누락이나 자료의 신뢰성 문제로 많은 기업이 표본에서 제외되었기 때문이다. 가장 객관적인 자료를 활용하기 위하여 표본의 수를 희생한 셈이다. 분석 자료는 KIS-Line에서 구하였다.

균형성과표 도입의 시차효과를 분석하기 위한 통계방법으로는 paired t-test와 상관관계분석을 하였다. 통계처리는 SPSS 12.0 프로그램을 이용하였다.

4. 연구 결과

4.1 균형성과표 도입의 단순 시차 효과 분석

먼저 균형 성과표 도입이 기업의 네 가지 관점 영역에 미치는 효과에 있어 시차적으로 어떤 효과가 있고 그 효과에 차이가 있는지를 분석하고자 하였다. 이를 위하여 네 가지 관점의 대표 변수에 대하여 균형성과표 도입 전년도를 기준년도로 하고, 도입 당해연도를 비교년도로 하여 그 효과를 paired t-test를 통하여 검증하였다. 그 결과는 다음 [표 1]과 같다.

[표 1]에서 I=0이라는 의미는 균형성과표를 도입 직후 그 효과를 분석하였으므로 시차(time lag)가 없다(0)이라는 것이며 [표 2]의 I=1은 도입 후 1년이 지났다는 의미이다. 예컨대 2005년에 도입한 기업의 경우 I=0은 2004년과 2005년의 값을 비교 검증했다는 의미이며 I=1은 1년이 지난 2005년과 2006년의 값을 비교했다는 의미이다.

[표 1] 균형성과표 도입의 단순 시차 효과 분석(t=0)

변수	차이값	t 값	유의도
종업원 1인당 매출액	74,747*	2.662	0.019
종업원 1인당 부가가치	51,805**	3.769	0.002
시장점유율	2.8253	1.518	0.163
총자산 영업이익률	4.6522**	6.463	0.000

주) **는 1% 수준에서, *는 5% 수준에서 유의적임

[표 2] 균형성과표 도입의 단순 시차 효과 분석(t=1)

변수	차이값	t 값	유의도
종업원 1인당 매출액	46,443	1.101	0.291
종업원 1인당 부가가치	1,127	0.139	0.892
시장점유율	0.8590	0.841	0.422
총자산 영업이익률	5.2801**	2.579	0.000

주) **는 1% 수준에서 유의적임

[표 3] 균형성과표 도입의 단순 시차 효과 분석(t=2)

변수	차이값	t 값	유의도
종업원 1인당 매출액	493,589	1.081	0.301
종업원 1인당 부가가치	18,244	1.549	0.147
시장점유율	1.1799	0.971	0.360
총자산 영업이익률	1.2478	0.686	0.506

[표 1]-[표 3]을 보면 균형성과표를 도입했더니 종업원 1인당 매출액과 종업원 1인당 부가가치가 개선된 것으로 나타나 도입 당해연도에 학습과 성장관점, 내부프로세스 관점 영역에서 성과가 개선되었음을 보여주고 있다. 그런데 이 효과는 도입 당해 연도에만 그 효과가 있는 것으로 나타났다. 반면 재무적 관점 변수로 채택한 총자산영업이익률은 도입 2년 후까지 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

결론적으로 균형성과표 도입은 기업의 재무적, 비재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예외적으로 고객 관점 영역인 시장점유율의 경우, 비록 통계적으로 유의적이지는 않지만 효과가 있는 것으로 추론할 수 있는 정도이다.

4.2 균형성과표 도입의 연쇄 시차 효과 분석

한편 일반적으로 BSC를 도입하면 그 효과가 있는 경우 학습과 성장관점 영역 개선, 내부프로세스 관점 영역 개선, 고객관점 영역 개선, 재무관점 영역 개선의 흐름을 따른다고 주장되고 있다. 이들 관점 중 재무적인 관점은 최종적인 결과물이다. 따라서 본 연구에서는 이들 각 재무적 및 비재무적 성과지표간에 시차효과가 존재하는지를 분석해보고자 한다. 즉 위의 결과를 봐서는 균형성과표 도입 효과의 연쇄시차 효과를 알 수 없기 때문에, 분석 변수를 선행하는 비재무적 변수와 후행하는 재무적 변수로 구분한 후 서로 다른 시점간 값을 대응하여 상관관계를 분석했다. 비재무적 변수인 시장점유율, 종업원 1인당 부가가치, 종업원 1인당 매출액의 경우엔 시점 0의 값과 총자산영업이익률의 1 시점의 값을 대응하여 상관관계분석을 한 결과는 [표 4]와 [표 5]와 같다.

[표 4] 균형성과표 도입의 연쇄 시차 효과(t=0)

	시장점유율	1인당 부가가치	1인당 매출액	총자산영업이익률
시장점유율	1	0.426	-0.024	0.475
종업원 1인당 부가가치		1	0.082	0.778**
종업원 1인당 매출액			1	-0.004
총자산영업이익률				1

주) **는 1% 수준에서, *는 5% 수준에서 유의적임

[표 5] 균형성과표 도입의 연쇄 시차 효과(t=1)

	시장점유율	1인당 부가가치	1인당 매출액	총자산영업이익률
시장점유율	1	0.254	-0.018	0.103
종업원 1인당 부가가치		1	0.143	0.958**
종업원 1인당 매출액			1	0.175
총자산영업이익률				1

주) **는 1% 수준에서, *는 5% 수준에서 유의적임

[표 4]와 [표 5]를 보면 특정 시점의 종업원 1인당 부가가치와 다음 시점의 총자산영업이익률 간에는 통계적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이는 두 기간 계속되고 있다. 다른 세 변수와 총자산영업이익률 간에는 특별한 상관관계가 보이지 않는다. 이는 균형성과표를 기업에 도입하면 내부프로세스가 개선되며 이는 재무적인 성과에 긍정적 영향을 미치되, 그 효과가 시차를

두고 계속되는 것으로 보인다.

5. 결론

균형성과표의 도입이 기업의 성과에 영향을 미치는지, 그리고 미친다면 내부 성과 요소 간에는 서로 시차 인과관계가 있는지를 분석하는 것이 본 연구의 목적이었다.

연구결과 균형성과표 도입은 학습과 성장관점 영역, 내부프로세스 관점 영역, 재무적 관점 영역에 통계적으로 의미있는 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 고객 관점 영역은 그 개연성 정도를 보였다. 특히 재무적 관점 변수의 경우 2년 정도 그 효과가 지속되고 그 이후에는 변화가 없는데 이는 균형성과표의 효과가 지속되지 않는다고 하기 보다는 재무적 관점 변수인 총자산영업이익률이 비율이라는 특성상 계속해서 값이 개선되기는 어렵기 때문으로 보인다. 즉 다시 나빠지지 않지만 해도 그 효과가 지속되고 있는 것으로 해석할 수 있다.

한편 기업성과지표로서의 균형성과표에서 학습과 성장관점, 내부프로세스 관점, 고객관점의 선행 지표와 후행지표인 재무적 관점으로 구분하여 선행 지표와 후행지표간의 시차 상관관계가 존재하는 지를 분석한 결과는 균형성과표 도입에 따라 내부비즈니스 프로세스가 우선적으로 개선되고 이러한 효과는 곧 재무적 성과에 긍정적 영향을 미치고 있음을 시사한다.

본 연구의 한계점으로는 무엇보다 자료 수집의 어려움으로 인한 적은 표본 기업의 수이다. 연구 결과를 일반화하기에는 표본의 크기가 다소 작다. 그러나 균형성과표에 대한 많은 연구가 1-2개 기업을 대상으로 하는 사례연구가 많다는 점, 실증 연구 중에서도 10여개의 표본으로 분석한 경우도 종종 있다는 점은 본 성과분석표 연구 영역의 객관적 자료 확보가 어렵다는 점을 상징적으로 보여준다고 할 것이다. 그럼에도 불구하고 향후의 연구는 표본의 수 확대와 연구기간의 확장, 그리고 객관적으로 수집 가능한 변수의 발굴 등의 방향에서 전개될 필요가 있다.

참고문헌

[1] Kaplan R. & D. P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance," *The Harvard Business Review*, pp.71-79, 1992.
 [2] Kaplan R. & D. P. Norton, "Putting the Balanced

Scorecard to Work," *The Harvard Business Review*, pp.134-147, 1993.
 [3] Kaplan R. & D. P. Norton (1996), "Using the Balanced Scorecard As Strategic Management System," *The Harvard Business Review*, 77-85.
 [4] 김정구, 균형성과표(BSC)가 기업성과에 미치는 영향, 홍익대학교 대학원 박사학위 논문, p. 13, 2005.
 [5] 김락상 & 오상영, "중소기업의 정부지원 정보화 정책 성과평가 시점 연구", *산학기술학회 논문지*, 제10권, 제4호, pp. 872-876, 2009.
 [6] 최수일, 균형성과정보의 확산 및 사용정도가 기업성과에 미치는 영향, 대전대학교 박사학위 논문, p. 24, 2004.
 [7] Kaplan R. & A. Atkinson, *Advanced Management Accounting*, 3rd edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998
 [8] Schneiderman, A. M., "Why Balanced Scorecard Fail," *Journal of Strategic Measurement*, January, pp. 6-11, 1999.
 [9] Olive, N., Roy, J. & M. Wetter, *Performance Drivers : A Practical Guide to Using the Balance Scorecard*, John Wiley & Sons, 1999.
 [10] Hendricks K, L. Menor & C. Wiedman, "The Balanced Scorecard : To Adopt or not to Adopt", *Ivey Journal*, pp. 7-9, November/ December 2004.
 [11] Atkinson, A. A., B. Ramji, B. Peter & M. C. Jane, "New Directions in Management Accounting Research", *Journal of Management Accounting Research* 9 pp.79-88, 1997
 [12] Hoque, Z. L. & W. James, "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance", *Journal of Management Accounting Research* 12, pp. 1-17, 2000.
 [13] Norreklit, H., "The Balance on the Balanced Scorecard - Critical Analysis of Some of its Assumptions", *Management Accounting Research* 11, pp.65-88, 2000
 [14] Hoque, Z. L. & W. James, "Associating Balanced Scorecard Performance Reporting with Size and Market Factors : Impact on Organizational Performance", *Working Paper*, Griffith Univ. 1998.
 [15] Davis S. & T. Albright, "An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance", *Management Accounting Research* 15, pp.135-153, 2004.
 [16] 김영환, 균형성과표를 활용한 공공병원의 성과관리 모형 개발 연구, 순천향대학교 대학원 박사학위 논문, 2006.
 [17] 이성욱, DEA를 이용한 BSC 성과관점 산출요소들의

상충관계에 관한 연구, 한양대학교 대학원 석사학위 논문, 2007.

[18] 하진환, 균형성과표의 도입이 기업의 재무성과에 미치는 영향, 한남대학교 대학원 박사학위 논문, 2008.

[19] 홍현기 & 오상영, “중소(中小)제조업의 성과평가를 위한 성과측정지표 설계 방법”, 한국산학기술학회논문지, 제10권 제4호, pp. 887-894, 2009.

정 기 만(ki-Man Jeong)

[정회원]



- 1987년 2월 : 성균관대학교 경영학과 (경영학사)
- 1989년 2월 : 성균관대학교 대학원 경영학과 (경영학석사)
- 1992년 8월 : 성균관대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 1996년 8월 ~ 현재 : 충주대학교 경영학부 교수

<관심분야>

경영정보, 재무정보, 경영관리