

전략지원회계시스템의 운영 방안

박진영 · 현대경제연구원 주임연구원

머리말

최근 비상 국면에 빠진 한국 기업은 보유 경영 자원을 어떻게 효율적으로 사용해야 할 것인가에 대해 과거 어느 때보다 더 심각하게 고려해야 한다. 원가 관리를 통한 원가 절감에 중점을 두고 있는 기존의 관리회계시스템은 이러한 기업의 절박한 노력을 지원하기에 적절하지 않다. 경영 자원을 효율적으로 수행하기 위해 원가 절감 방안도 중요하겠지만, 기존의 자원으로 최대의 이익을 창출할 수 있는 전략을 수립하고 원가 발생의 根源地¹⁾를 찾아내어 필요 이상의 원가를 근본적으로 줄이는 것이 더욱 효과적인 방안일 것이다.

극심한 불황 하에서 원가 절감과 이익 창출의 두 마리 토끼를 잡아야 하는 기업은 단순한 제품의 원가 관리 정보외에 전

략 결정 및 실행에 유용한 정보가 필요함을 인식하고, 이를 해소하는 방안으로 전략지원회계시스템의 활용을 고려해야 할 것이다.

전략지원회계시스템과 그 필요성

기존 관리회계시스템은 경영자들에게 원가 관리, 예산 관리 등에 관한 정보를 제공하였다. 그러나 전략지원회계시스템은 이러한 정보외에 경영 전략과 그 실행을 효과적으로 지원하는 회계 정보를 제공하는 시스템이다.

전략지원회계시스템의 발생 배경은 경영의 패러다임이 제품 지향 경영에서 고객 지향 경영으로 전환된 것에서 그 뿌리를 찾을 수 있다. 즉, 고객 만족을 위한 고객 지향의 경영에 따른 다품종소량생산시대

1) 이를 원가 동인(cost driver)라 함.

의 도래와 유연생산체제·공장 자동화 등 제조 환경의 변화는 생산량이나 조업도와 관계없이 발생하는 제조 간접비의 비중을 증가시켰다. 이러한 제조 간접비를 평균적으로 제품 원가에 배분하는 표준 원가 계산은 제품의 원가 정보를 제대로 알려주지 못하는 문제점을 안고 있다. 따라서 정확한 제품별 원가를 계산하여 합리적인 가격을 결정하는 것과 제품별·고객별 수익 정보를 바탕으로 가능한 이익이 많이 남는 제품을 만들고 경영 자원을 효율적으로 이용하도록 정보를 제공하는, 이른바 전략 지원의 회계시스템이 필요해진 것이다.

전략 지원의 회계시스템이 필요한 또 하나의 이유는 기존의 원가관리회계시스템을 기반으로 해서는 원가 절감의 노력마저 그 한계를 드러내고 있다는 것이다. 관리 회계 전문가들은 고정비와 변동비를 구분하여 손익분기점을 분석하는 방식이나 기간 이익 원칙에 따라 기간 비용을 계산하는 전통적인 방법 등을 제품 믹스 계획이나 국내외 생산지 결정 여부, 품질 관리(QC: Quality Control) 활동의 품질 비용 최소화 등에 다양하게 활용해왔다. 이

렇게 원가 개선 노력은 대부분의 부문에서 이루어졌기 때문에, 이제는 원가의 차이 분석보다는 원가 발생의 근원지를 찾아 이에 처음부터 원가 발생 및 비부가가치 활동을 줄여 원가를 절감할 수 있는 또 다른 노력이 필요했던 것이다.

전략지원회계시스템의 운영 방안

1) 전략 지원 회계 정보의 특징

고객 지향 패러다임 하에서는 고객 만족 경영을 지원할 새로운 회계 정보가 필요한데, 이러한 정보를 제공하는 것이 전략지원회계시스템이다. 전략 지원 회계 정보의 특성을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고객 만족 경영은 마케팅 담당자 1인이 수행하는 업무가 아니라 전사적인 차원에서 이루어지는 것이므로 전략 지원 회계 정보도 전사적인 성격을 띠게 된다. 고객 만족을 위한 관리 정보는 고객 수익성 분석, 제품 수익성 분석, 물류 비용 분석, 연구 개발 비용 분석 등 각 부문에서 제공되는 회계 정보를 필요로 한다.

둘째, 특정 전략 및 일반 경영의 의사 결정에 필요한 회계 정보를 포함한다. 이러한 의사 결정 지원 회계는 고객 만족을 추구하는 데 가장 중요한 전략이 무엇인지를 명확하게 명시해주고, 전략 목표 및 달성 지표의 재무적인 척도를 제공할 수 있어야 한다. 기존에 사용하는 발생주의 기준뿐만 아니라 현금주의도 고려한 회계 정보는 경영자에게 보다 정확하고 적절한 정보를 제공할 것이다.

의사 결정 지원을 위한 회계 정보의 예를 들면, 고객 기준 손익계산서에 나타나는 고객당 매출액 정보는 서비스 수준의 결정 등 고객 세분화(segmentation)를 어떻게 할 것인지, 그리고 세분화된 고객별로 제품 포지셔닝을 어떻게 할 것인지 결정하는 데 도움을 준다. <표>는 기존의 제품 기준 손익계산서와 고객 기준 손익계산서를 비교한 것이다.

셋째, 지속적으로 효율성을 제고하고 미래의 전략 결정을 위해 성과 평가 정보를 제공해야 한다. 기존의 회계시스템은 제품 중심의 예산에 기초하여 제품 중심의 실적을 평가하는 정보를 제공하였다. 그러나 고객 만족 경영을 지원하는 전략지원회계시스템은 전략의 주요 성과를 파악하고 제거되어야 할 비부가가치 활동 요소를 노출시키고 원가 동인에 대한 정확하고 시기 적절한 정보를 제공해야 한다. 이러한 성과 측정을 위하여 재무 지표와 비재무 지표를 균형있게 반영하는 전략적인 평가 기법으로 등장한 균형평가표(BSC: Balanced Score Card)를 활용하는 것도 가능할 것이다. BSC는 현금 흐름 등의 재무적인 관점, 신제품의 시장 점유율 등의 고객 관점, 생산성, 단위당 수율 등의 내부 비즈니스 관점, 숙련 훈련 기간 등의 학습과 성장 관점에서 평가할 수 있는 장점이 있기 때문이

<표> 제품 기준 손익계산서와 고객 기준 손익계산서의 비교(예시)

제품 기준 손익계산서	고객 기준 손익계산서
판매 수량	고객人數
제품 단위 원가	고객당 매출액
단위 변동비	고객당 변동비
단위 이윤	고객당 이윤

다. 고객 만족 경영 성과로는 외부 시장 기준 하의 소매 업자 점유율, 시장 점유율, 시장 개발 지표 등이 있을 수 있고, 내부 시장 기준으로는 판매 수량, 외상 거래, 소매 직거래 금액 등을 파악할 수 있을 것이다. 매출액 등의 손익계산서 데이터외에 단위 원가, 단위당 배송비, 단위당 변동비, 단위당 공헌 이익 등을 계산하여 실제 고객 경영의 성과를 평가하는 것이 가능하다.

2) 구성 시스템

이미 80년대부터 정보 기술과 결합되어 발전되어온 기존의 회계시스템은 재무제표 작성 및 원가 계산 중심이었다. 그러나 새로운 전략 지원의 회계시스템은 원가관리시스템외에 의사결정지원시스템, 성과평가시스템으로 구성된다.

첫째, 원가관리시스템의 경우 제품별 원가 파악뿐만 아니라 활동 기준 원가(ABC; Activity-Based Costing) 등을 활용하여 활동별 비용, 거래선별 비용이나 유통 경로별 비용 등을 적시에 분석하고, 그러한 비용 분석을 바탕으로 수익성 분

석, 비부가가치 활동 개선, 예산 관리 등에 활용할 수 있어야 한다.

둘째, 전략 지원의 회계시스템은 각 전략이 주요 회계 및 재무 지표에 어떠한 영향을 줄 것인가를 적시에 적절하게 추측하여 의사 결정을 도울 수 있는 의사결정지원시스템(DSS; Decision Supporting System)을 반드시 갖추어야 한다. 불확실성이 높은 환경에서 과거 데이터를 근거로 한 분석 및 정보에서 미래 예측적인 분석이나 정보로, 실제 업무를 수행하는 데 있어 사용자에게 의한 직접적인 분석이 가능하도록 중점을 두어야 한다. 이러한 종류에는 최고 경영자에게 필요한 정보만을 이해하기 쉬운 형태로 제공하는 중역정보시스템(EIS; Executive Information System)이나, 특정 영역의 전문가의 지식을 활용하는 전문가시스템(Expert System) 등이 있다.

셋째, 과거의 성과를 평가하여 전략의 실행 활동을 지속적으로 개선할 수 있도록 성과평가시스템을 갖추어야 한다. 이때 특정 부서의 원가 통제보다는 전사적인 차원에서 부서간의 원가 및 성과를 분석하고

비부가가치 활동의 관리를 통해 효율성을 제고해나갈 수 있다.

이외에도 각종 회계 정보를 수집·보관하고 재무제표 작성을 돕는 일반회계정보시스템(General Accounting Information System), 업무 생산성 향상을 위해 문서 작성이나 의사 소통을 촉진하는 사무 자동화(office automation) 등이 있다.

오늘날의 회계시스템은 많은 정보를 수집하고 분석하기 위해서는 정보 기술과 분리시켜 생각할 수 없다. 전략 지원의 회계시스템 운영을 가능하게 하는 주요 정보 기술로는 분산 처리, 네트워크화, 데이터베이스 기술 등이 있다. 특히, 고성능의 워크스테이션의 가격이 저렴해짐에 따라 종래에는 메인프레임급에서나 가능했던 원가 계산이나 예산 관리 업무를 개인용 컴퓨터급에서 수행할 수 있어, 회계 담당자나 업무 현장의 이용자가 분석이나 관리에 필요한 정보를 직접 수집하고 처리하는 것이 가능하다. 또한 인트라넷으로 활용되는 LAN이나 인터넷 등 네트워크 기술의 보급은 사내외 데이터 수집이나 분석을 신속하게 수행하는 도움을 주고

있다. 각종 회계 데이터 및 정보를 종합적으로 관리하는 데이터베이스의 구축은 기업 데이터의 중복 관리를 방지해 주는 이점이 있다.

3) 운영시 고려 사항

먼저 복수의 사업 분야를 추진하는 포트폴리오 전략을 취하는 경우, 장기적인 시각에서 어떻게 자본 및 자원을 효과적으로 배분할 것인지가 주된 관심사이다. 따라서 어떠한 전략 믹스 정책을 취할 것인지, 해당 기간 동안 주요 회계 및 재무 정보의 추이와 총수익의 예상 수준을 쉽게 파악할 수 있는 시뮬레이션 모델을 활용하는 것은 의사 결정 지원 차원에서 매우 유용할 것이다.

둘째, 전략 기획에 있어 비교적 가까운 장래의 수익성 지표와 장기적인 수익성 지표가 서로 다른 경우가 많다. 또한 특정 사업 부문의 이익을 최대화하는 것이 전사적인 발생주의 이익을 줄이는 경우가 적지 않다. 이렇게 단기 對 장기 이익, 부분 對 全社 이익은 상쇄(trade-off) 관계에 있

다. 전략 지원의 회계시스템은 경영자가 이러한 상쇄 관계의 회계 및 재무 정보를 동시에 만족시킬 수 있는 최적의 解를 찾도록 돕는 시스템이어야 한다.

셋째, 현금주의 기준을 사용해야 할 때 유의해야 할 것은 발생주의 회계 정보와 현금주의 기준 회계 정보와의 관계를 정확하게 이해해야 한다. 그 이유는 쉐기간에 걸쳐서는 수치가 일치하나, 실행 초기 단계에서 양자간에 큰 차이가 있을 수 있기 때문이다.

넷째, 정보 이용자의 요구를 정확하게 파악하여 정보를 제공할 수 있는 시스템이어야 하며, 기업간 혹은 기업내 교환되는 회계 정보를 유용하게 활용하기 위해서는 정보의 표준화를 꾀할 필요가 있다.

맺음말

모든 부문에서의 철저한 변신이 요구되는 최근 상황을 고려할 때 관리회계시스템도 예외일 수 없다. 원가 절감 노력도 중요하지만 이제는 이익 창출까지 바라볼 수 있는 관리회계시스템이어야 한다. 그러기

위해서는 의사 결정을 지원하고 성과를 평가하는 전략 지원의 회계시스템을 운영해야 한다. 이러한 회계시스템은 고객 만족 경영과 효율성 제고를 가능하게 하며, 나아가 기업의 성공 여부를 결정하는 중요한 열쇠가 될 것이다. ■

참고 문헌

- 신홍철(1995. 8), 「관리 회계의 혁신」, 경문사.
- 伏見多美雄(1998. 2), “戰術志向の管理會計から戰略支援の管理會計へ”, 「企業會計」, pp. 42~48.
- 伊藤 博(1998. 2), “製品志向から顧客志向の會計へ”, 「企業會計」, pp. 97~105.
- 清永 李(1997. 5), “戰略的 原價管理”, 「企業診斷」, pp. 54~61.