

■ 지적자본의 평가 방법 - 록위터사의 균형평가표

- 록위터사는 경쟁이 더욱 치열해지는 경영 환경 변화에 대응하기 위해 고객, 혁신 등 무형 자산을 중심으로 성과와 가치를 평가하는 균형평가표를 도입함
- 환경 변화에 맞추어 비전 및 전략 목표를 새로이 설정한 후, 재무·고객·내부 프로세스·혁신 및 성장 등 네 가지 관점에서 평가 지표를 선정함
 - 재무 관점에서는 투자자본수익률, 현금 흐름과 아울러 수익 예측 신뢰성, 수주 잔고, 프로젝트 수익성을 평가 지표에 포함시킴
 - 고객 관점에서는 가격 지수, 고객 만족도 및 고객 순위 지수, 시장점유율을 주요 측정 지표로 선정함
 - 내부 프로세스 관점에서는 프로젝트 수행의 다섯 단계별(파악, 수주, 준비, 수행, 종료)로 지표를 선정함
 - 혁신 및 성장 관점에서는 새로운 서비스에 의해 창출되는 수익의 비중, 개선 지수, 스텝 태도 조사 및 종업원 제안 건수 등을 포함시킴
- (시사점) 비전 달성에 직접적으로 연관이 있는 평가 지표를 선정하고, 자사의 업종, 조직 문화, 경쟁 환경에 맞게 고유의 균형평가표를 개발·적용해야 함

지적자본의 평가 방법 - 록위터사의 균형평가표 -

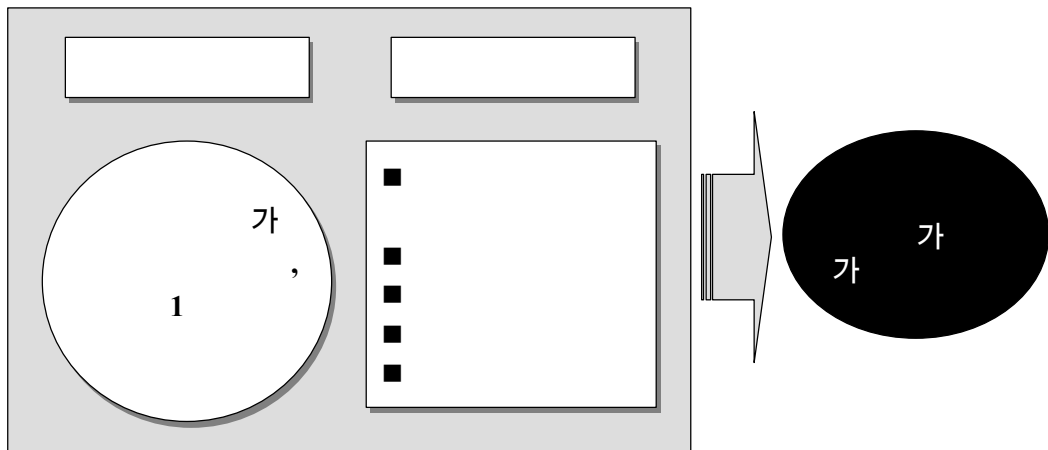
□ 록위터사의 균형평가표(BSC) 도입 배경

- 산업 내 경쟁 환경의 급격한 변화에 적절히 대응하고 살아남으려면 기업 전반에 걸친 근본적인 변화가 필요하다고 판단함
 - 수중(水中) 엔지니어링 및 건설 분야의 세계적인 기업인 록위터사는 경쟁이 점점 심화되고 경쟁의 초점도 고객 중심으로 바뀌고 있음을 인식함
 - 이러한 환경 변화에 대응하려면 과거의 관행과 모습을 떨쳐버리고 기업 전반에 걸쳐 근본적인 변화를 이끌어낼 필요가 있다고 판단함
- 록위터사는 균형평가표의 도입을 통해 고객, 혁신 등 무형의 요소 중심으로 목표를 수립하고 성과 및 가치를 평가함으로써 기업 내 변화를 유도함

□ 균형평가표 도입 과정

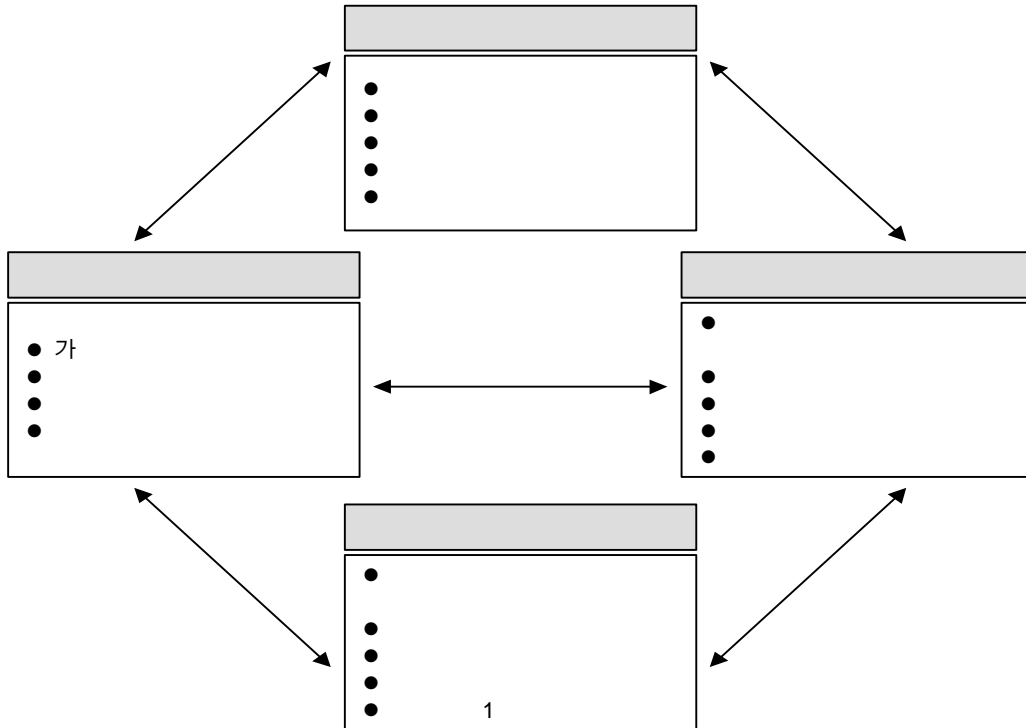
- 새로운 비전 및 전략 목표를 수립한 후, 이를 균형평가표의 네 가지 관점에 대한 평가 지표로 표현함
 - 록위터사는 새로운 비전 및 전략 목표를 재무, 고객, 내부 프로세스, 혁신 및 성장 등 네 가지 관점에 대한 세부 평가 지표로 변환함

< 록위터사의 균형평가표 도입 과정 >



□ 록위터社 균형평가표의 네 가지 관점별 주요 지표

< 록위터社의 균형평가표 >



자료 : "putting the balanced scorecard to work", HBR. Sep-Oct, 1993.

- 재무적 관점

- 단기 성과에 대한 평가를 위해 투자자본수익률(ROCE : Return on Capital Employed)과 현금 흐름(cash flow)을 포함시킴
- 성과의 불확실성을 감소시키기 위해 수익예측 신뢰성과 수주잔고를, 프로젝트의 계획과 통제를 용이하게 하기 위해 프로젝트 수익성을 추가함

- 고객 관점

- 록위터社는 고객을 단순히 가격만을 기준으로 공급업체를 선정하는 고객과 공급업체들과 밀접한 유대 관계를 맺기 원하는 고객 등 두 가지 유형으로 분류함
- 전자의 경우 경쟁 입찰을 요구하기 때문에 시장에서의 경쟁적 지위에 관한 최선의 정보를 제공해주는 가격 지수를 지표로 포함시킴
- 그러나 록위터社는 후자에 전략적 중요성을 부여하고 있었기 때문에, 정기적인 고객 순위와 고객 만족도 조사를 통해 후자와의 직접적인 유대 관계를 강화함

- 또한 고객 만족도 향상이 직접적인 수익 증가로 이어지는지의 파악을 위해 시장 점유율을 고객 관점에서의 주요 지표로 선정함

- 내부 프로세스 관점

- 록위터社は 프로젝트의 시작부터 종료까지의 수행 주기를 정의한 후, 프로젝트 수행 주기의 다섯 개 단계별(파악, 수주, 준비, 수행, 종료)로 지표들을 공식화함
- 파악 단계에는 잠재 고객과 새로운 프로젝트에 대해 논의하는 데 소비한 시간을 선정했으며, 수주 단계에는 입찰 성공률을 선정함
- 준비 및 수행 단계에는 고객 관계의 중요성을 고려하여 프로젝트 성과 지수를 개발하였으며, 안전 지표 및 재작업 건수를 주요 지표로 선정함
- 종료 단계에는 프로젝트 완료 기간을 포함시킴

- 혁신 및 성장 관점

- 새로운 서비스에 의해 창출되는 수익의 비중에 의해 제품 및 서비스 정도를 평가했으며, 개선 지수를 통해 업무 프로세스의 개선 수준을 평가함
- 스태프 태도 조사와 종업원 제안 건수를 통해 조직 내에 혁신을 위한 협조적 분위기가 제대로 형성되어 있는지의 여부를 평가함

□ 시사점

- 비전 달성에 핵심적인 가치를 부여할 수 있는 평가 지표를 선정해야 함

- 균형평가표가 제 기능을 발휘하려면 비전 달성이나 전략 수행에 가장 중요하다고 판단되는 유형 및 무형 자산의 가치를 평가할 수 있는 지표가 선정되어야 함
- 록위터社の 경우를 보더라도 먼저 비전과 전략 목표를 명확히 설정한 후 이의 달성을 위해 필요한 요소 파악을 통해 주요 평가 지표를 선정함

- 자사의 업종, 조직 문화, 경쟁 환경에 적합한 고유의 모델을 개발·적용해야 함

- 균형평가표를 도입하는 과정에서 타사의 균형평가표를 그대로 모방하여 활용하려 하면 애초에 의도한 효과를 전혀 보지 못할 수 있음
- 인쇄·제지·포장업체인 RCE社は 네 가지 관점이 자사의 문화에는 부적합하다고 판단하고 ‘주주’, ‘획기적인 성장’, ‘지속적인 개선’ 등 세 가지 관점을 적용함

■ 정기봉 주임연구원 kbj@hri.co.kr ☎724-4105