

기업 수명주기에 따른 균형성과표 성과지표 가중치 비교분석

손명호* · 유태우** · 김재구*** · 임호순**** · 이희석*****

A Comparative Analysis of the Weights of Balanced Scorecard Performance Measures According to Corporate Life Cycle

Myung Ho Sohn* · Tae Woo You** · Jae-Gu Kim***
Hosun Rhim**** · Heeseok Lee*****

■ Abstract ■

This paper investigates how the weights of performance measures vary depending on corporate life cycle, such as birth, growth, maturity, revival, and decline. Balanced Scorecard performance measures are employed for this investigation. Balanced Scorecard has been widely used for measuring a corporate performance by incorporating financial and non-financial measures simultaneously. Because these performance measures are related to the compensation and promotion of employees, research of weights of performance measures would be instrumental. Questionnaires from 218 companies are analyzed. Depending on the corporate life cycle, our survey results demonstrate that the weights of the business performance measures differ in the four perspectives - financial, customer, internal process, and learning/growth. Our results can be used for enhancing the quality of performance measurement systems.

Keyword : Balanced Scorecard, Corporate Life Cycle, Performance Measures

논문접수일 : 2002년 8월 5일 논문게재확정일 : 2003년 2월 21일

* 한국과학기술원 테크노경영대학원, 명지전문대학 경영학과

** 명지전문대학 경영학과

*** 명지대학교 경영대학

**** 고려대학교 경영대학

***** 한국과학기술원 테크노경영대학원

1. 서론

기업에 있어서 부서 또는 개인을 평가하는 데에는 다양한 평가 시스템이 활용된다. 이는 기업의 전략적 목표를 달성하기 위하여 성과에 대한 평가가 필요하고 이를 여러 분야에 활용하는 것이 필요하기 때문이다. 공정한 기준에 의한 객관적인 평가가 이루어지기 위해서는 평가지표를 올바르게 선정하는 것이 중요하다. 이렇게 충분히 검토된 성과평가 지표 선정을 통하여 성과평가 시스템이 운영되면, 이 시스템은 경영자와 조직 구성원에 대해 합리적이고 객관적인 보상을 결정할 수 있게 하여 수익성이나 생산성을 향상시켜 주며, 각자의 업무 개선과 기업 경영의 질을 개선함으로써 기업의 경쟁력을 높여주게 된다[35].

기존의 성과평가 측정 지표로는 당기순이익, 투자수익율, 자기자본 이익율 등의 재무적 측정 지표들이 사용되어 왔다[25]. 특히, 매출액이나 외형중시의 확대성장전략을 구사하는 경우에는 매출액이나 이익목표 등이 주된 성과평가의 지표로 선택되어 재무적 평가에 초점이 맞추어졌다[3]. 기존의 평가 방법은 과거의 매출과 이익 위주의 재무적 성과평가에 근거한 것이므로 단기적이고 과거지향적이며 조직의 미래 경쟁력을 정확히 표현하지 못하는 문제점들을 가지고 있다[25].

그러나, 최근 들어 지적 자산에 대한 개념이 응용되면서 많은 학자와 기업이 실제적인 지적 자산에 대한 평가지표와 적용 방법을 연구해 왔다[8]. 대표적인 예로 스칸디아 네비게이터를 필두로 한 지적 자산 연구를 들 수 있다[16, 27, 60]. 즉, 기존의 재무 중심의 성과평가 지표들을 보완하는 방법으로, 전략적 관리회계, 전략적 원가관리 및 비재무적 성과측정 등이 제안되어 왔다[35].

Kaplan & Norton[27]은 전통적인 재무적 평가방법의 대안으로 경영자들에게 전략적이고 종합적인 비전을 갖게 해주는 균형성과표(Balanced Scorecard : BSC)를 제안하였다. 균형성과표에는 재무관점 측정치들뿐만 아니라 고객관점, 기업 내부프로

세스관점, 그리고 조직의 학습 및 성장관점의 비재무적 측정 지표들도 포함되어 있다. 이는 비재무적 측정 지표들이 장기적으로 미래의 재무적 성과를 나타내는 동인이 되기 때문에 이들을 측정하지 않고는 올바른 평가가 되지 않는다고 생각했기 때문이다[2]. 이와 인식을 같이하여, 본 연구에서도 기존의 다양한 성과측정 지표들에 대한 통합적인 기준을 제시하여 보았다.

균형성과표에 의한 성과측정은 기업의 전략적 목표와의 연계성을 강조하고 있다. 이러한 성과관리를 통하여 기업의 전략적 목표와 기대가 조직내에 소통되게 되는 것이다. 또한, 성과측정은 보상 및 급여와 직접적으로 연계되고, 개발 및 문화 확산이 결정적인 역할을 하기 때문에, 기업내에서 모든 구성원들이 공감할 수 있도록 결정되어야 할 것이다[4]. 그러므로 성과측정에 있어서 효과적인 가중치의 결정을 위해서는 과학적 토대 위에 일정한 기준을 마련할 필요가 있다.

그런데, 균형성과표의 각 관점들이 기업이 추구하는 특정 전략 등 그 조직의 특성에 따라 그 강조점이 달라질 필요가 있다는 점에 대한 연구는 드물었다[46]. 예외적으로, Olson & Slater[46]의 연구에서는 이러한 기준을 기업 전략으로 보고 구체적인 방향을 제시하고 있다. 기업의 전략은 균형성과표의 네 가지 관점 모두 고르게 중요도를 가지고 결정되는 것이 아니라, 기업이 택하고 있는 전략 특성(공격적 전략, 방어적 전략, 분석적 전략)에 따라 중요도가 다르다는 것을 설명하고 있다. 그러나, 그들의 연구에서는 네 가지 관점에 대한 중요도를 상대적 평가가 아니라 절대적 평가에 의거하여 측정하였기 때문에 이를 바로 성과측정에 적용하기에는 한계가 있다. 각 부서 또는 개인을 상대적으로 평가해야 하는 성과측정 시스템에 적용하기 위해서는 각 관점의 상대적 중요도를 비교 평가함으로써 성과평가에 활용할 수 있는 가중치를 결정할 필요가 있기 때문이다.

조직이론의 연구 성과들에 의하면, 기업은 그 수명주기에 따라 기업전략을 비롯한 여러 조직적 특

성이 달라진다고 한다[42]. 그러므로 기업의 수명주기 각 단계별로 강조하는 성과목적이 달라질 수 있을 것이며, 성과측정에 있어서 각 관점별로 그 가중치가 달라질 것이다. 본 연구에서는 이러한 관점에 입각하여 기업이 처해 있는 기업수명주기 탄생기, 성장기, 성숙기, 부흥기, 쇠퇴기에 따라 균형성과표의 각 관점별 성과측정 지표에 대한 가중치가 어떻게 달라지는가에 대해 살펴보고자 한다. 이러한 분석은 기업들의 성과측정 지표에 대한 가중치 결정에 도움을 줄 수 있을 것이다. 본 연구는 이론적 배경과 가설, 본 연구에서 제안하는 기업성과평가 측정 지표, 조사방법, 분석결과, 그리고 결론으로 구성되어 있다.

2. 이론적 배경

2.1 성과측정 연구

적절한 성과평가 지표를 선택하고 결정하는 일은 기업의 입장에서 매우 중요한 과정이다. 동일한 기업활동의 경우에도 어느 지표를 기준으로 하느냐에 따라 성과에 대한 평가결과가 달라지기도 하기 때문이다. 또한, 사용되는 성과평가 지표가 무엇이나에 따라 조직 구성원들의 태도나 행동이 달라진다. 왜냐하면 선택된 성과평가 지표로 조직 구성원들의 성과가 표현되기 때문에 조직 구성원들은 그 성과평가 측정치로 표현되는 자신의 성과를 잘 나타내 보이려고 노력할 것이기 때문이다. 따라서 성과평가 지표를 잘 선정하면 기업의 목표가 보다 효과적으로 달성될 수 있을 것이다[1]. 마찬가지로, 이러한 성과평가 지표별로 적용되는 가중치 역시 동일한 중요성을 갖게 된다.

전통적으로 대다수 기업들은 성과평가 시스템의 구성요소로 당기순이익, ROI, 매출액과 같은 재무적 측정치를 이용하였다. 그러나, 최근 들어 지식정보화사회의 진전에 따라 지식이나 핵심역량과 같은 무형자산의 중요성이 더욱더 부각되고 있다. 향후 기업의 성패여부를 판단하는 기준이나 원천

은 무형자산의 우수성에 있다고 하겠다. 따라서 경영성과 측정에 있어서도 무형자산의 가치가 제대로 반영되고 피드백 될 수 있는 성과측정 지표가 새로이 개발될 필요가 있다.

비재무적 성과 측정에 대한 연구는 Hall[22], Kaplan & Norton[27], Saint-Onge[55], Roos & Roos[51], Stewart[59], Sveiby[60], Edvinsson & Malone[16], Brooking[9], Harvey & Lusch[23] 등의 연구가 있다. Hall[22]은 무형자원이 4가지 차별화된 역량에 영향을 미쳐 경쟁우위를 형성한다고 보고, 자원을 인간이 직접 보유하고 있는 기술과 인간으로부터 상대적으로 독립적인 자산으로 나누었다. Saint-Onge[55]는 고객 자산, 인적 자산, 구조적 자산으로 나누고 각각의 구성 요소를 정의하였다. Stewart[59]는 기존의 재무적 성과측정 방법에 비재무적 성과측정 방법을 접목시키면서, 이를 조직의 주요 성공요인과 연계 시키는 시도를 하였다. Roos & Roos[51]는 지식 자산을 측정할 수 있는 전체적인 가이드라인을 제시하였고, 지식 자산을 분류하는 방법과 자산 영향 요인, 가중치를 기업의 전략, 비즈니스 성격에 맞춰 설정할 수 있도록 하였다. Roos & Roos 연구의 가장 큰 공헌은 장기적인 기업 전략과 이를 수행할 수 있는 중요 성공 요인과의 관계를 찾아내고 지식 자산 인덱스를 개발한 것이다. Edvinsson & Malone[16]은 지적 자산 연구를 일찍부터 도입하고 있었던 스칸디나비아를 대상으로 지적 자산 분류법을 만들고 적용하였다. 특히 고객 자산의 역할을 강조하여 고객 관계를 측정할 수 있는 인덱스를 개발하고 조직의 가치 창출에 있어 고객의 중요성을 언급하였다. Sveiby[60]는 지식 자산의 범주를 역량, 내부구조, 외부구조로 나누고 이들 각각의 범주에서 성장 및 학습, 효율성, 안정성이라는 세부 지표 기준을 마련하여 무형 자산 모니터라고 지칭하였다. Brooking[9]은 지식 자산이 시장 자산, 인적 중심 자산, 지적 재산권, 인프라스트럭처 자산이 구성된다고 보았다. Harvey & Lusch[23]는 지식 자산을 유형자산처럼 자산과 부채 개념으로 파악하여 분류하였다.

이러한 재무적 성과와 비재무적인 성과를 통합적으로 관리하기 위한 성과평가 시스템들이 여러 가지로 제안되었고, Kaplan & Norton[27, 29]이 제안한 균형성과표는 대표적 통합 성과평가 시스템 중의 하나이다.

2.2 균형성과표

재무회계 측정 지표에 기초한 현재의 성과측정

방법이 진부하다는 판단 하에 제안된 균형성과표는 성과측정에 다양한 비재무적 지표를 활용하여 과거, 현재, 미래의 성과 및 가치를 평가한다. 또한, 무형자산의 가치를 성과측정에 반영하기 위해 다양하고 복합적인 비재무적 지표를 활용한다. 그리고 균형성과표는 현재의 경영성과 뿐만 아니라 미래의 성과를 향상시킬 수 있는 역량도 동시에 측정하고 평가하는데 활용되고 있다[27, 32].

〈표 1〉 기업성과측정 지표

BSC 관점	세부성과측정 지표	관 련 문 헌
재무관점	매출성장	Chow <i>et al.</i> [10], Lipe and Salterio[36], Mendoza and Zrihen[40], Najmi and Kehoe[44], Norreklit[45], Stewart[59]
	투자수익	Bach, <i>et al.</i> [7], Denton and White[12], Edvinsson and Malone[16]
	회사수익	Drew[15], Edvinsson and Malone[16], Hoffecker and Goldenberg[24], Johnson[26], Norreklit[45]
	자산활용	Alan <i>et al.</i> [5], Denton and White[12], Edvinsson and Malone[16]
	원가절감	Epstein and Manzoni[17], Johnson[26], Norreklit[45], Tsang[62], Ziegenfuss[65]
고객관점	고객수익	Johnson[26], Saint-ongle[55], Wachtel <i>et al.</i> [63], Ziegenfuss[65]
	신규고객획득	Deshpande <i>et al.</i> [13], Guthrie[20], Mendoza and Zrihen[40], Norreklit[45], Saint-ongle[55], Tsang[62]
	고객지속보유	Edvinsson and Malone[16], Guthrie[20], Petty and Guthrie[48], Roos and Roos[51]
	고객만족	Mendoza and Zrihen[40], Payne <i>et al.</i> [47], Stewart[59], Sveiby[60], Tsang[62], Ziegenfuss[65]
	시장점유	Najmi and Kehoe[44], Norreklit[45], Stewart[59], Sveiby[60]
내부프로세스 관점	제품/서비스개발	Guthrie[20], Hall[22], Harvey and Lusch[23], Kaplan and Norton[28], Martinsons <i>et al.</i> [38], Tsang[62], Ziegenfuss[65]
	신규시장개발	Denton and White[12], Kaplan and Norton[29], Kaplan and Norton[31]
	고객관리	Edvinsson and Malone[16], Guthrie[20], Lipe and Salterio[36], Norreklit[45]
	업무/작업공정	Hall[22], Johnson[26], Norreklit[45], Roos and Roos[51], Tsang[62], Walker[64], Ziegenfuss[65]
	업무환경	Johnson[26], Kaplan and Norton[32], Kaplan and Norton[33], Stewart[59], Walker[64]
학습 및 성장 관점	보유기술	Harvey and Lusch[23], Johnson[26], Kaplan and Norton[30], Lipe and Salterio[36], Martinsons <i>et al.</i> [38], Rahman[50]
	지식공유	Kaplan and Norton[31], Martinsons <i>et al.</i> [38], Mayo[39], Norreklit[45], Payne <i>et al.</i> [47], Petty and Guthrie[48]
	IT 기반시설	Edvinsson and Malone[16], Kaplan and Norton[30], Roos and Roos[51], Sveiby[60]
	IT 어플리케이션	Alan <i>et al.</i> [5], Kaplan and Norton[30], Lipe and Salterio[36], Martinsons <i>et al.</i> [38], Norreklit[45]
	기업문화	Deshpande <i>et al.</i> [13], Lipe and Salterio[36], Saint-ongle[55], Stewart[59], Tsang[62]

균형성과표는 재무관점, 고객관점, 내부 프로세스 관점, 학습 및 성장관점의 네 가지 구성요소가 특징이다[32]. 재무관점은 재무적 측정 지표들을 이용하여 성과를 측정하는 관점이다. 현금 흐름, 매출액 증가, 부서별 영업이익, 부문별 시장점유율, 자산 수익률, 투자 수익률, 경제적 부가가치(EVA), 수익성 등과 같은 기존의 재무 측정 지표를 사용한다. 고객관점은 목표로 삼은 고객과 세부시장을 규명한 후, 고객과 세부시장에 대한 목표와 측정 지표를 규정하며, 여기에 포함될 수 있는 대표적인 측정 지표로는 시장점유율, 고객 확보율, 고객수익성, 고객 유지율, 고객만족도 등이 있다. 내부 프로세스관점은 기업이 고객의 기대에 부응하기 위해 내부적으로 무엇을 해야 하는가를 측정한다. 내부 프로세스관점에서는 재무목표와 고객목표를 달성하는 데 초점을 둔다. 이의 대표적 측정 지표는 신제품 개발 및 신시장 개척 프로세스의 효율성, 프로세스 타임, 프로세스 품질, 프로세스 원가, 종업원의 능력, 생산성 등이 있다. 학습 및 성장관점은 장기적인 성장과 가치창조를 위해 필요한 목표와 측정 지표를 개발한다. 혁신하는 기업의 능력은 기업의 가치창조와 연결되기 때문에 학습과 성장관점은 중요한 요소이다. 학습 및 성장관점에서는 직원의 역량, 정보시스템 역량, 조직 역량 등의 세 가지 영역이 존재하며, 각 영역별로 세부적인 측정 지표들을 개발한다.

2.3 균형성과표에 근거한 기업 성과측정 지표

성과측정 지표 선택을 위한 일차 평가기준을 분류하면 다음과 같다. Kaplan & Norton[27, 29]이 제시한 재무적관점, 고객관점, 내부 프로세스관점 및 학습 및 성장관점의 측정치들을 1차 평가기준으로 정하고, 각 주 평가기준의 세부 기준들을 설정하였다. <표 1>에서 나타난 바와 같이, 이러한 기준 설정은 Kaplan & Norton의 분류기준을 중심으로 하되, 성과측정과 관련된 기존의 연구들을 참조하여 이루어졌다.

본 연구에서는 재무관점의 성과측정 지표의 세부 성과측정 지표로서 매출성장, 투자수익, 회사수익, 자산활용, 원가절감을 선정하였다. 고객관점의 세부 성과측정 지표로서는 고객 수익, 신규고객 획득, 고객 지속보유, 고객만족, 시장점유를 선정하였다. 내부 프로세스관점의 세부 성과측정 지표로서는 제품 및 서비스 개발, 신규시장 개발, 고객관리, 업무 및 작업공정, 업무환경을 선정하였다. 마지막으로, 학습 및 성장관점의 세부성과측정 지표는 보유기술, 지식공유, IT(information technology) 기반 시설, IT 어플리케이션, 기업문화를 선정하였다.

3. 연구 방법

3.1 연구 가설

본 연구의 주요과제는 기업수명주기가 균형성과표의 네 가지 관점에 유의적 영향을 미치는가에 대해 실증 분석하는 것이다. 이를 위해, Down[14], Adizes[6], Lyden[37], Scott[56], Greiner[19], Quinn & Cameron[49], Miller & Friesen[41, 42] 등의 연구를 종합하여 기업수명주기가 성과측정의 중요도에 영향을 미친다는 가설(즉, 기업성과측정의 가중치가 기업수명주기에 따라 다르다는 가설)을 설정하였다.

기업수명주기에 관한 연구들중에서도 특히 Miller & Friesen의 연구는 기업성장에 따라서 확연히 구분되는 5단계의 과정을 잘 설명하고 있으며, 각 단계마다 환경, 전략, 구조, 그리고 의사결정스타일에 있어서 기업이 어떻게 달라지고 있는가를 제시하고 있다. 이에 따라 본 연구에서는 성과측정이라는 관점과 잘 연계되는 Miller & Friesen의 연구를 활용하였다.

Miller & Friesen의 기업수명주기 이론에 따르면, 탄생기 단계 기업은 소규모 형태의 기업으로서 기업 소유자가 직접 경영에 참여하며, 조직이 비공식화된 특성을 가지고 있다. 이 단계에서는 권한이 중앙으로 집중화되어 있고 혁신에 적극적이며, 위

험을 회피하지 않고 적극적으로 기업을 운영한다 [63, 22, 54]. 이 단계에서는 일반적으로 기업이 서비스나 제품을 적극적으로 개발하게 된다[43].

다음으로 성장기 단계 기업은 규모가 중간 단계로 커지게 되며, 기업의 소유가 여러 사람들에게 분산되기 시작한다. 조직도 어느 정도 공식화되기 시작하며, 집중된 권한은 분산되기 시작한다. 이 단계에서는 시장이 적극적으로 다변화되기 시작하며, 높은 성장율을 보이게 된다[6, 17, 42]. 또한, 서비스나 제품의 혁신은 점진적으로 증가되는 단계이다[43].

성숙기 단계 기업은 규모가 일반적으로 커지며, 공식적인 조직을 가지고 관료적으로 변하게 된다. 내부 운영에서는 성장보다는 운영 효율성에 초점을 두게 되며, 성장속도는 둔화되기 시작하며, 시장 개척에 있어서 보수적 형태로 변하게 된다[3, 19, 56]. 이 단계에서는 제품이나 서비스의 혁신성은 다소 둔화된다[43].

부흥기 단계 기업은 환경이 매우 복잡한 상태이고, 성장 속도가 다시 빨라지기 시작한다. 이 단계에서는 위험을 감수하고 새로운 제품이나 시장을 개척하게 되며, 혁신에도 다시 초점을 맞추기 시작한다[19, 49, 56]. 이 단계에서 제품이나 서비스에 대한 혁신이 다시 증가함에 따라 제품의 종류가 다시 다양화되어진다[43].

쇠퇴기 단계 기업은 혁신성이 낮은 모습을 보이며, 판매 가격을 낮추는 전략으로 기업을 운영하게 된다. 기업환경이 단순해지며, 위험을 회피하고 성장 속도는 떨어진다[3, 14, 37]. 이 단계에서는 기존의 고객을 지속적으로 보유하여 단순하게 관리하는데 초점을 맞추게 된다[43].

이제 본 연구의 주 관심사인 성과측정 지표의 가중치 차이를 살펴보기 위하여 기업수명주기별 기업의 특징을 고려하여 균형성과표의 각 관점별로 정리해 볼 필요가 있다.

우선 재무관점에서 살펴보면, 탄생기 단계 기업은 제품 및 서비스 개발에 적극성을 띠고 위험을 감수하고 과감한 혁신에 주력하게 되므로[19, 43,

49, 56] 재무측면에서의 효과성은 아직 나타나기가 어렵고, 성과측면에서도 재무 성과를 상대적으로 덜 중시하게 되어 다른 단계 기업들보다 가중치가 낮을 것이다. 성장기에서도 서비스와 제품 혁신이 점진적으로 증가하고 시장다변화를 적극적으로 추진하게 된다[3, 14, 37, 43]. 그리고 성장의 모멘텀을 유지하기 위하여 높은 성장율을 위한 투자에 적극적으로 나서게 될 것이다. 따라서 성장기 단계 기업 역시 탄생기 단계와는 큰 차이가 없더라도 다른 단계 기업들보다 재무 성과를 상대적으로 덜 중시하게 되고, 그 가중치도 낮을 것이다.

반면, 성숙기 단계 기업은 성장보다는 운영 효율성에 초점을 두게 되며, 성장속도는 둔화되기 시작하며, 시장 개척에 있어서 보수적 형태로 변하게 된다[3, 19, 56]. 이 단계에서는 제품이나 서비스의 혁신성은 다소 둔화된다[43]. 따라서 이 단계부터는 재무 성과를 중시할 것이며, 그에 대한 성과측정가중치도 탄생기나 성장기 단계 기업에 비하여 높아지게 될 것이다. 부흥기 단계 기업은 다시 제품과 서비스 혁신을 증가시키고 제품 종류도 다양화시켜 나가나, 기업이 성숙기를 거치면서 둔화된 성장속도를 다시 가속하기 위한 것이므로[19, 43, 49, 56] 재무 성과에 대해서는 여전히 중시할 것이다. 따라서 부흥기 단계 기업들도 재무 관점에서의 성과측정가중치는 탄생기나 성장기 단계 기업에 비하여 높을 것이다. 끝으로 쇠퇴기 단계 기업은 성장속도가 낮아지는 가운데 위험을 회피하기 위한 경영에 전념하기 때문에[3, 14, 37] 재무성과를 대단히 중시할 것이다. 즉 쇠퇴기 단계 기업의 성과측정에 있어서 재무관점에 대한 가중치는 높을 것으로 추론할 수 있다.

이상의 논의에 따라 재무관점에서 기업수명주기를 보면, 탄생기와 성장기 단계 기업에 비하여 성숙기, 부흥기, 쇠퇴기 단계 기업의 재무관점 성과측정 가중치가 높을 것이다라는 가설을 세울 수 있다. 이를 검증하기 위하여 가설로 공식화하면 다음과 같다.

H_{A1} : 재무관점에서 기업수명주기별로 가중치 차이가 있을 것이다.

(귀무가설 : $\mu_{F1} = \mu_{F2} = \mu_{F3} = \mu_{F4} = \mu_{F5}$,
 μ_{Fi} : i 단계 기업수명주기의 재무관점 가중치, 1 = 탄생기, 2 = 성장기, 3 = 성숙기, 4 = 부흥기, 5 = 쇠퇴기)

H₁ : 성숙기, 부흥기, 쇠퇴기 단계의 재무관점 가중치가 탄생기, 성장기 단계의 가중치보다 크게 나타날 것이다 ($\mu_{F3} > \mu_{F1}$, $\mu_{F3} > \mu_{F2}$,
 $\mu_{F4} > \mu_{F1}$, $\mu_{F4} > \mu_{F2}$, $\mu_{F5} > \mu_{F1}$, $\mu_{F5} > \mu_{F2}$).

고객관점에서 살펴보면, 탄생기 단계 기업과 성장기 단계 기업은 제품 및 서비스 개발에 적극적이고 위험을 회피하지 않으며 특히 성장기 단계 기업은 시장다각화에 주력하게 되므로[19, 43, 49, 56] 성장속도가 둔화되는 성숙기나 쇠퇴기 단계 기업에 비하여 고객관점의 성과를 중시하고 그에 대한 성과측정 가중치가 높을 것으로 추론할 수 있다.

이러한 논의에 따라 고객관점에서 각 단계를 살펴보면, 탄생기 단계 기업과 성장기 단계 기업이 성숙기, 부흥기, 쇠퇴기 단계 기업에 비하여 성과측정 가중치가 높을 것이다.

H_{A2} : 고객관점에서 기업수명주기별로 가중치 차이가 있을 것이다.

(귀무가설 : $\mu_{C1} = \mu_{C2} = \mu_{C3} = \mu_{C4} = \mu_{C5}$,
 μ_{Ci} : i 단계 기업수명주기의 고객관점 가중치, 1 = 탄생기, 2 = 성장기, 3 = 성숙기, 4 = 부흥기, 5 = 쇠퇴기)

H₂ : 탄생기, 성장기 단계의 고객관점 가중치가 성숙기, 부흥기, 쇠퇴기 단계의 가중치보다 크게 나타날 것이다 ($\mu_{C1} > \mu_{C3}$, $\mu_{C1} > \mu_{C4}$,
 $\mu_{C1} > \mu_{C5}$, $\mu_{C2} > \mu_{C3}$, $\mu_{C2} > \mu_{C4}$, $\mu_{C2} > \mu_{C5}$).

내부 프로세스 관점에서 살펴보면, 탄생기 단계 기업은 소규모 형태의 기업으로서 기업 소유자가 직접 경영에 참여하며, 조직이 비공식화된 특성을

가지고 있다. 이 단계에서는 권한이 중앙으로 집중화되어 있고 혁신에 적극적이며, 위험을 회피하지 않으므로[19, 43, 49, 56] 내부업무처리 측면에서의 성과측정 가중치는 낮을 것이다. 또한 성장기 단계 기업도 이제 규모가 중간 단계로 커지게 되며, 기업의 소유지분이 여러 사람들에게 분산되기 시작한다. 조직도 어느 정도 공식화되기 시작하며, 집중된 권한은 분산되기 시작한다. 또한 이 단계에서는 시장이 적극적으로 다변화되기 시작하는 시점이므로 내부 업무 프로세스에 대한 관심이 탄생기에 비해서는 높더라도 아직 정비가 되지 못한 상태일 것이다[3, 14, 37, 43]. 따라서 성장기 단계 기업 역시 내부 프로세스 관점의 성과측정 가중치는 낮을 것이다.

기업이 성숙 단계에 들어서게 되면, 기업은 규모가 일반적으로 커지고 공식적인 조직을 가지고 관료적으로 변하게 된다. 그리고 성장보다는 내부 운영의 효율성에 초점을 두게 된다[3, 19, 56]. 따라서 이 단계에서는 내부 프로세스관점의 성과를 중시할 것이며, 그에 대한 성과측정 가중치도 탄생기나 성장기 단계 기업에 비하여 높아지게 될 것이다. 부흥기 단계 기업은 환경이 매우 복잡한 상태이고, 성장 속도가 다시 빨라지기 시작한다. 이 단계에서는 위험을 감수하고 새로운 제품이나 시장을 개척하여 다각화에 적극적으로 나서게 된다[19, 43, 49, 56]. 그리고 이를 위한 사업부제 조직 등을 채택하게 된다. 따라서 부흥기 단계 기업들은 이러한 시장다변화에 따라 내부 프로세스관점의 성과측정 가중치는 성숙기 단계 기업에 비하여 다시 낮아질 것으로 추론할 수 있다.

이러한 논의를 종합하면, 다른 단계에 비하여 성숙기 단계 기업의 내부 프로세스관점 성과측정 가중치가 높을 것이다.

H_{A3} : 내부 프로세스관점에서 기업수명주기별로 가중치 차이가 있을 것이다.

(귀무가설 : $\mu_{I1} = \mu_{I2} = \mu_{I3} = \mu_{I4} = \mu_{I5}$, μ_{Ii}
: i 단계 기업수명주기의 내부 프로세스관점

가중치, 1 = 탄생기, 2 = 성장기, 3 = 성숙기, 4 = 부흥기, 5 = 쇠퇴기)

H₃: 성숙기 단계의 내부 프로세스관점 가중치가 다른 단계의 가중치보다 크게 나타날 것이다($\mu_{13} > \mu_{11}$, $\mu_{13} > \mu_{12}$, $\mu_{13} > \mu_{14}$, $\mu_{13} > \mu_{15}$).

학습 및 성장관점에서 살펴보면, 탄생기와 성장기 단계 기업은 제품 및 서비스 개발에 적극적이고 위험을 회피하지 않으므로[19, 43, 49, 56] 성장속도가 둔화되고 위험을 회피하고자 하는 성숙기나 쇠퇴기 단계 기업에 비하여 학습 및 성장관점의 성과를 중시하고 그에 대한 성과측정 가중치가 높을 것이다. 결과적으로, 학습 및 성장관점에서도 탄생기와 성장기 단계 기업이 성숙기와 쇠퇴기 단계 기업의 성과측정 가중치보다 높을 것으로 예상할 수 있다.

H_{A4}: 학습 및 성장관점에서 기업수명주기별로 가중치 차이가 있을 것이다.

(귀무가설: $\mu_{L1} = \mu_{L2} = \mu_{L3} = \mu_{L4} = \mu_{L5}$,

μ_{Li} : i단계 기업수명주기의 학습 및 성장관점 가중치, 1 = 탄생기, 2 = 성장기, 3 = 성숙기, 4 = 부흥기, 5 = 쇠퇴기)

H₄: 탄생기, 성장기 단계의 학습 및 성장관점 가중치가 다른 단계의 가중치보다 크게 나타날 것이다($\mu_{L1} > \mu_{L3}$, $\mu_{L1} > \mu_{L4}$, $\mu_{L1} > \mu_{L5}$, $\mu_{L2} > \mu_{L3}$, $\mu_{L2} > \mu_{L4}$, $\mu_{L2} > \mu_{L5}$).

3.2 표본 및 설문구성

전국기업연감에 수록되어있는 2001년 5월말 현재 항시종업원 30인 이상 업체 기업들을 대상으로 무작위로 표본 선정하여 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 실제로 기업의 내부 및 외부적 환경에 정통하고 전략수립을 담당하는 팀장급 이상의 직원이나 최고 경영자들을 대상으로 하였으며, 기업당 하나의 설문조사를 실시하였다. 설문기간은 한국기업이 금융위기 이후 비교적 안정기에 접어들었다

고 판단되는 2001년 9월 1일 부터 12월 31일까지 총 4개월 동안 실시하였다. 설문 조사 방법으로는 직접 방문하여 인터뷰를 하거나, 방문이 어려운 경우에는 전자우편이나 팩스로 설문을 보내고, 전화로 설명한 후 설문을 받는 방법을 사용하였다. 설문 응답이 늦어지는 기업의 경우, Total Design Method에 의거 계획적이고 반복적인 접촉과 연락을 통하여 설문 참여하도록 유도하였다[18]. 전체응답 기업의 수는 278개 회사였다. 이중 설문 데이터 입력상의 미기재등을 제외한 나머지 업체는 266개였고, 이중 Saaty[53]의 비일관성 지수 0.1에 부합하는 218개 기업을 최종 선정하여 분석에 사용하였다.

설문은 다음의 3단계로 구성하였다. (1) 응답자를 대상으로 5단계 기업수명주기의 정의를 제시하여 각각의 회사에 맞는 수명주기를 선택하게 한다. (2) 응답자로 하여금 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장관점을 각각 이원비교(pairwise comparison)하도록 하여 각 관점의 가중치를 도출하도록 한다. (3) 기업성과평가 하위지표 부분의 설문에서 각 기업성과 측정 상위 지표당 5개씩 총 20개 지표에 대하여 이원비교를 수행하여 가중치를 산출하도록 한다. 각 성과평가 지표에 대한 가중치 계산은 AHP 기법을 활용하였다¹⁾. AHP 기법을 이용한 가치평가 요소들의 가중치를 산출하기 위하여 기업성과 측정 상위지표(재무관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점)에 대해 이원 비교하는 질문 6가지를 묻고, 이어서 각각의 기업성과 측정 하위지표를 이원 비교하는 질문 10가지를 제시하였다. 이원비교를 통하여 구해진 가중치의 논리적 모순성의 정도를 검증하기 위해 일관성 비율(consistency ratio)이 사용되어진다. Saaty[52, 53]는 일관성비율이 0.1이내이면 합리적 일관성을 갖는 것으로 판단했고, 0.2이내일 경우 용납할 수 있으나, 그 이상이면 일관성이 부족한 것으로 판단

1) 이러한 AHP 기법은 장기 계획, 포트폴리오 선택, 의사결정, 효율성분석, M&A, 투자 계획, 계획평가, 종업원 평가 및 최적자원배분 등 다양한 분야에서 활용되고 있다[52, 53].

했다.

기업수명주기에 따른 변수의 조작적 정의는 다음과 같다. 먼저, 기업수명주기는 응답자가 표준적인 전략유형 기술에 따라 직접 분류하는 자기 기술 방법(paragraph method)에 의하여 분류되었다. 이러한 자기 기술방법은 전략연구에 있어서 적합한 방법으로 인정되고 활용되어 왔다[58]. 기업수명주기에 대한 조작적 정의는 Miller & Friesen[42]의 연구에서 사용된 조작적 정의를 사용하였다.

성과측정항목의 조작적 정의는 <표 1>에서 언급한 바와 같이, Kaplan & Norton[27, 29]이 지적하는 재무관점, 고객관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점의 측정치들을 1차 평가기준으로 선정하였다.

4. 분석 결과

4.1 조사표본의 통계적 분포

산업구분은 King & Sabherwal[34], Teo & King [61]과 같이 석유화학/건설/엔지니어링, 제조, 공공기업, 도/소매업, 금융/비즈니스 서비스, 정보통신 등으로 구분하였다. 업종별 기업분포는 정보통신에 해당하는 기업들이 전체의 31.1%로 가장 높은 비중을 차지하였고, 그 다음이 제조업으로서 28%를 차지하였다. 기업수명주기 조사에서는 성장기 기업이 34.8%로 가장 높고, 성숙기 기업(27.9%), 탄생기 기업(15.6%), 부흥기 기업(11.9%), 쇠퇴기 기업(9.63%)이 그 뒤를 이었다.

기업수명주기에 따른 BSC 네 가지 관점의 가중

치에 대한 평균값은 이론적 배경 및 가설 검증에서 설명된 바와 같이, 재무관점의 가중치는 탄생기 단계에서 가장 낮고 성장기 단계와 성숙기 단계로 갈수록 점점 높아진다. 내부 프로세스관점에 대한 가중치는 탄생기 단계에서는 낮다가 성장기 단계에 가서는 최고값을 갖는다. 학습 및 성장관점에 대한 가중치는 기업의 탄생기가 가장 높고, 성장기와 성숙기 단계로 가면서 낮아지고 있다. 문제는 이러한 기업수명주기별 BSC 관점의 가중치 차이가 통계적 유의성이 있는지 여부이다.

4.2 가설 검증

기업수명주기간에 가중치의 차이가 있는지 분석하기 위해서는 다변량 분산분석(multivariate analysis of variance : MANOVA)을, 그리고, 두 기업수명주기 간에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 Fisher의 LSD(least significant differences)를 사용하였다[21]. MANOVA 분석에 앞서, Cooley & Lohnes[11]의 절차를 따라 Bartlett 테스트를 실시한 후, MANOVA를 수행하였다. 여기서 검정할 가설은 4가지 관점에 따른 가중치 평균 백타가 전략별로 차이가 없다는 귀무가설이다. 검정결과 MANOVA 통계량 - Pillai's trace, Wilk's Lambda, Hotelling's trace, Roy's largest root - 의 유의확률이 모두 매우 낮아, 귀무가설이 일관성 있게 기각되는 것으로 나타났다. 이는 기업수명주기별로 4가지 관점에 대한 가중치의 값이 차이가 있다는 것을 의미한다.

<표 2>는 각 관점별 가중치의 값이 기업수명주

<표 2> 기업수명주기에 따른 BSC 4가지 관점의 가중치 차이 세부분석

BSC 관점 가중치 구분	제 곱 합	자 유 도	평 균 제 곱	F	유 의 확 률
재무관점 가중치	0.449	4	0.112	4.079	0.003***
고객관점 가중치	0.036	4	0.009	0.384	0.820
내부 프로세스관점 가중치	0.115	4	0.029	4.447	0.002***
학습 및 성장관점 가중치	0.726	4	0.181	7.894	0.000***

주) *** p < 0.01

기별로 차이가 있는지에 대한 검정결과를 보여준다. 이 검정으로부터 재무관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점에 대한 가중치의 경우에는 기업수명주기별로 차이가 있고, 고객관점에서는 가중치의 차이가 없다는 결과를 얻었다.

다음의 <표 3>은 사후분석을 통하여 각 관점에 대한 가중치의 평균값에 대한 차이를 좀더 구체적으로 보여주고 있다. 먼저 재무관점에서는 탄생기, 성장기 단계 기업의 가중치가 다른 단계 기업의 가중치보다 유의하게 낮은 값을 가지는 것으로 나타났다. 이에 따라 본 연구에서 설정한 대립가설 H₁은 채택되었다. 한편, 고객관점에서는 가중치의 값에 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서

본 연구의 대립가설 H₂는 기각되었다.

그리고 내부 프로세스관점에서는 성숙기 단계 기업의 가중치가 탄생기, 성장기, 부흥기 단계 기업의 가중치보다 유의하게 높은 것으로 나타나서 가설과 일치하였다. 다만 쇠퇴기 기업의 가중치에 비하여 값은 높았으나 유의한 차이는 아니었다. 그러므로 대립가설 H₃은 부분적으로 채택되었다고 할 수 있다.

학습 및 성장관점에서는 탄생기 단계 기업의 가중치가 다른 모든 단계의 기업보다 유의하게 높았고, 성장기 단계 기업의 가중치는 성숙기 단계 기업과 쇠퇴기 단계 기업보다 유의하게 높은 값을 가지는 것으로 나타났다. 따라서 대립가설 H₄도 부

<표 3> BSC 4가지 관점의 가중치 평균값의 차이에 대한 사후분석

BSC 관점	기업수명주기별 가중치의 평균값					LSD 검정결과 (p < 0.05)
	탄생기	성장기	성숙기	부흥기	쇠퇴기	
재무관점	0.286	0.304	0.379	0.383	0.412	$\mu_{F3} > \mu_{F1}$, $\mu_{F3} > \mu_{F2}$, $\mu_{F4} > \mu_{F1}$, $\mu_{F4} > \mu_{F2}$, $\mu_{F5} > \mu_{F1}$, $\mu_{F5} > \mu_{F2}$
고객관점	0.255	0.277	0.252	0.241	0.254	
내부프로세스관점	0.064	0.095	0.134	0.096	0.109	$\mu_{I3} > \mu_{I1}$, $\mu_{I3} > \mu_{I2}$, $\mu_{I3} > \mu_{I4}$, $\mu_{I5} > \mu_{I1}$
학습 및 성장관점	0.394	0.324	0.236	0.280	0.225	$\mu_{L1} > \mu_{L2}$, $\mu_{L1} > \mu_{L3}$, $\mu_{L1} > \mu_{L4}$, $\mu_{L1} > \mu_{L5}$, $\mu_{L2} > \mu_{L3}$, $\mu_{L2} > \mu_{L5}$

<표 4> 검정결과 정리

항 목	가 설(HA)	검 정 결 과
BSC 4가지 관점 전체	H _{AT} : 기업수명주기별로 가중치의 차이가 있을 것이다.	가설 H _{AT} 채택
재무관점	H _{A1} : 재무관점에서 기업수명주기별로 가중치 차이가 있을 것이다. H ₁ : $\mu_{F3} > \mu_{F1}$, $\mu_{F3} > \mu_{F2}$, $\mu_{F4} > \mu_{F1}$, $\mu_{F4} > \mu_{F2}$, $\mu_{F5} > \mu_{F1}$, $\mu_{F5} > \mu_{F2}$	가설 H _{A1} 채택, 가설 H ₁ 채택
고객관점	H _{A2} : 고객관점에서 기업수명주기별로 가중치 차이가 있을 것이다. H ₂ : $\mu_{C1} > \mu_{C3}$, $\mu_{C1} > \mu_{C4}$, $\mu_{C1} > \mu_{C5}$, $\mu_{C2} > \mu_{C3}$, $\mu_{C2} > \mu_{C4}$, $\mu_{C2} > \mu_{C5}$	가설 H _{A2} 기각, 가설 H ₂ 기각
내부 프로세스 관점	H _{A3} : 내부 프로세스관점에서 기업수명주기별로 가중치 차이가 있을 것이다. H ₃ : $\mu_{I3} > \mu_{I1}$, $\mu_{I3} > \mu_{I2}$, $\mu_{I3} > \mu_{I4}$, $\mu_{I5} > \mu_{I1}$	가설 H _{A3} 채택, 가설 H ₃ 부분채택 ($\mu_{I3} > \mu_{I1}$, $\mu_{I3} > \mu_{I2}$, $\mu_{I3} > \mu_{I4}$, $\mu_{I5} > \mu_{I1}$)
학습 및 성장관점	H _{A4} : 학습 및 성장관점에서 기업수명주기별로 가중치 차이가 있을 것이다. H ₄ : $\mu_{L1} > \mu_{L3}$, $\mu_{L1} > \mu_{L4}$, $\mu_{L1} > \mu_{L5}$, $\mu_{L2} > \mu_{L3}$, $\mu_{L2} > \mu_{L4}$, $\mu_{L2} > \mu_{L5}$	가설 H _{A4} 채택, 가설 H ₄ 부분채택 ($\mu_{L1} > \mu_{L3}$, $\mu_{L1} > \mu_{L4}$, $\mu_{L1} > \mu_{L5}$, $\mu_{L2} > \mu_{L3}$, $\mu_{L2} > \mu_{L5}$)

분석으로 채택되는 결과를 얻었다.

따라서, 위의 통계분석을 통한 가설검증의 결과를 보면, 재무관점, 내부 프로세스관점, 학습 및 성장관점에서, 가중치의 차이가 있다는 대립가설이 지지되었다. <표 4>는 위에서 설명된 검증결과를 정리한 것이다.

4.3 세부측정 지표 검증결과

앞서 살펴 본 가설검증 결과에 따르면, 가설 H₁은 채택되었으나, 가설 H₂는 기각되었으며 가설 H₃과 가설 H₄는 부분적으로 채택된 것으로 나타났다. 이러한 결과들에 대하여 좀 더 세부적 검증을 해 볼 필요가 있다.

$\mu_i = i$ 단계의 가중치 평균벡터($\mu_{1i}, \mu_{2i}, \mu_{3i}, \dots, \mu_{20i}$)로 표시할 때, 첫 번째 검증할 귀무가설은 각 기업수명주기별 가중치 평균벡터가 동일한지를 검증하기 위한 것으로 다음과 같이 나타낼 수 있다.

H₀: 20개 세부측정 지표로 구성된 가중치 평균 벡터가 기업수명주기별로 차이가 없다.

$$(\mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 = \mu_5)$$

이 귀무가설을 검증하기 위하여 균형성과표의 4가지 관점에 속한 20가지의 세부 성과측정 지표에 대한 MAVOVA 분석을 실시하였다. 전체적인 검증 결과, MANOVA 통계량 - Pillai's trace, Wilk's Lambda, Hotelling's trace, Roy's largest root - 의 유의확률이 모두 0.000 이하로서 귀무가설을 기각으로 인한 제 1종 오류의 확률이 매우 낮게 나타났다. 이는 기업수명주기에 따라 20가지 세부 성과측정 지표의 가중치의 값이 전반적으로 차이가 있다는 추정이 통계적으로 뒷받침된다는 것을 의미한다.

그리고 <표 5>는 각 세부 성과측정 지표에 대한 가중치의 차이가 있는지에 대한 분석의 결과이며, 구체적인 가중치의 차이가 어떠한 전략간에서

나타나는지를 보여주고 있다.

4.4 분석요약

검정결과 투자수익, 고객보유, 고객만족, 시장개발의 4가지 지표에 대해서만 차이가 없을 뿐, 나머지 대부분 지표에 대해서는 기업수명주기별 가중치 차이가 있음을 보여준다. 따라서, 기업수명주기에 따른 가중치 차이가 세부 성과측정 지표에서도 나타나고 있음을 알 수 있다.

앞서 가설 검증결과에서 고객 관점에서의 가중치 차이는 “탄생기 단계 기업과 성장기 단계 기업이 성숙기, 부흥기, 쇠퇴기 단계 기업에 비하여 성과측정 가중치가 높을 것이다”라는 가설 H₂가 기각되어서 기업수명주기에 관계없이 고객관점의 성과측정 지표의 가중치는 동등한 것으로 나타났다. 그러나, 세부 성과측정 지표를 관찰해 보면, 고객수익, 신규고객획득, 시장점유의 세부 지표에서는 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 탄생기와 성장기 기업은 성숙기나 쇠퇴기 기업과 비교할 때 고객획득과 시장점유 지표의 가중치가 유의하게 높게 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 고객수익성 측면은 탄생기보다도 성장기에 접어들어서 중시하게 되는 것을 볼 수 있다. 한편, Moores & Yuen [43]의 주장대로 쇠퇴기 기업이 위험을 회피하고 기존의 고객을 지속적으로 보유하여 단순하게 관리하는데 초점을 둬므로 고객수익성에 대한 성과측정 가중치를 다른 단계의 기업들에 비하여 높게 갖는 것도 확인할 수 있었다.

내부 프로세스관점에서는 신규 시장개발 프로세스 지표를 제외한 모든 성과측정 지표에서 성장단계 간에 가중치의 값이 차이가 있는 것으로 나타났다. 가설 H₃에서 제시된 바와 같이 성숙기 단계 기업이 대부분 높은 가중치를 갖는 것으로 나타났다. 앞서 가설검증 결과에서 성숙기 기업이 쇠퇴기 기업의 가중치에 비하여 값은 높았으나 유의한 차이는 아니었는데, 여기에서도 같은 결과를 보이고 있다. 특기할 만한 사항으로 쇠퇴기 단계 기업이 다

〈표 5〉 세부 측정 지표의 가중치 차이에 대한 사후 분석결과

세부 성과측정 지표	기업수명주기별 가중치의 평균값					F	유의확률	LSD 검정결과 (p < 0.05)
	탄생기 (1)	성장기 (2)	성숙기 (3)	부흥기 (4)	쇠퇴기 (5)			
매출성장	0.076	0.100	0.083	0.113	0.036	4.680	0.001***	1 > 5, 2 > 5, 3 > 5, 4 > 1, 4 > 5
투자수익	0.054	0.054	0.060	0.066	0.051	0.549	0.700	
회사수익	0.079	0.072	0.111	0.114	0.177	12.049	0.000***	3 > 1, 3 > 2, 4 > 1, 4 > 2, 5 > 1, 5 > 2, 5 > 3, 5 > 4
자산활용	0.036	0.037	0.057	0.041	0.064	3.561	0.008***	3 > 1, 3 > 2, 3 > 4*, 5 > 1, 5 > 2
원가절감	0.042	0.041	0.069	0.050	0.085	6.008	0.000***	3 > 1, 3 > 2, 3 > 4*, 5 > 1, 5 > 2, 5 > 4
고객수익	0.031	0.051	0.040	0.042	0.078	3.998	0.004***	2 > 1, 5 > 1, 5 > 2, 5 > 3, 5 > 4
신규고객획득	0.058	0.054	0.037	0.047	0.022	3.102	0.017**	1 > 3, 1 > 5, 2 > 3, 2 > 5, 4 > 5*
고객지속보유	0.047	0.059	0.062	0.054	0.063	0.623	0.646	
고객만족	0.067	0.065	0.078	0.065	0.066	0.365	0.834	
시장점유	0.052	0.048	0.035	0.034	0.026	2.369	0.054*	1 > 3, 1 > 5, 2 > 3*, 2 > 5
제품/서비스개발	0.023	0.034	0.032	0.024	0.018	1.981	0.098*	2 > 5, 3 > 5*
신규시장개발	0.019	0.028	0.029	0.029	0.020	1.134	0.34	3 > 1*
고객관리	0.010	0.016	0.033	0.020	0.033	7.073	0.000***	3 > 1, 3 > 2, 3 > 4, 5 > 1, 5 > 2
업무/작업공정	0.008	0.011	0.033	0.017	0.027	4.837	0.001***	3 > 1, 3 > 2, 3 > 4*, 5 > 1, 5 > 2
업무환경	0.004	0.006	0.008	0.006	0.011	3.655	0.007***	3 > 1, 5 > 1, 5 > 2, 5 > 3, 5 > 4
기술	0.113	0.098	0.072	0.074	0.034	8.387	0.000***	1 > 3, 1 > 4, 1 > 5, 2 > 3, 2 > 4*, 2 > 5, 4 > 5
지식공유	0.083	0.073	0.058	0.060	0.045	2.986	0.020**	1 > 3, 1 > 4*, 1 > 5, 2 > 3*, 2 > 5
IT 기반시설	0.061	0.042	0.032	0.052	0.030	3.440	0.009***	1 > 2, 1 > 3, 1 > 5, 4 > 3*, 4 > 5
IT 어플리케이션	0.090	0.073	0.038	0.053	0.047	6.043	0.000***	1 > 3, 1 > 4, 1 > 5, 2 > 3, 2 > 5*
기업문화	0.047	0.039	0.036	0.041	0.069	2.633	0.035**	5 > 1*, 5 > 2, 5 > 3, 5 > 4

주) * p < 0.1, ** p < 0.05, *** p < 0.01

른 단계에 비해서 환경 지표에 대한 가중치 점수가 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과의 이유는 쇠퇴기 단계 기업이 일반적으로 위험을 회피하고 판매 가격을 낮추는 전략으로 기업을 운영하기 때문인 것으로 보인다. 그리고 기업환경이 단순해지며 기존의 고객을 지속적으로 보유하여 단순하게 관리하는데 초점을 맞추게 되므로 업무환경이 안정되어 있는 현상을 보여주는 것이라고 하겠다[6, 17, 42].

학습 및 성장관점에서는 5가지 세부 성과측정 지

표 모두 기업수명주기별로 차이가 있는 것으로 나타났다. 전반적으로는 탄생기, 성장기 단계 기업이 다른 단계 기업보다 높은 가중치를 갖는 것을 보여주고 있다. 앞서 가설검증 결과에서 성장기 단계 기업의 가중치가 부흥기 단계에 비하여 낮은 높았으나 유의한 차이는 아니었는데, 세부 측정항목에서는 종업원들의 보유기술에 있어서는 유의하게 높게 나타나는 것을 알 수 있었다. 부흥기 단계의 기업은 시장개척에 적극적으로 나서고 혁신에 초점을 맞추는 노력을 다시 하기 때문에 성장기 단계와

유의한 차이가 나타나지 않은 것으로 보인다. 한편, 조직문화 지표에서는 쇠퇴기 단계 기업이 높은 가중치를 갖는 것으로 나타났는데, 이는 쇠퇴기 단계 기업이 조직문화를 통하여 구성원들의 응집력과 사기를 높이고자 하는 노력을 반영하는 것으로 보인다.

끝으로 재무관점의 세부 측정지표의 가중치에서는 앞의 가설검증 결과와 마찬가지로 탄생기, 성장기 단계 기업의 가중치가 다른 단계 기업의 가중치보다 유의하게 낮은 값을 가질 것이라는 가설 H₁이 대체로 지지되는 것으로 나타났다. 회사수익, 자산활용과 원가절감 지표에서는 성숙기, 부흥기, 쇠퇴기 단계 기업들이 다른 단계 기업들보다 높은 값을 가지는 것을 확인할 수 있다. 다만, 매출성장 지표에서는 쇠퇴기 단계의 특성상 다른 단계 기업보다 낮은 값을 가지는 것을 볼 수 있다.

5. 결 론

본 연구는 기업의 성과를 측정하는 지표들을 기존의 재무적 측정방법 외에 균형성과표에 기초한 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장 등의 4가지의 유형으로 나누어 이들 각각의 유형과 유형에 해당하는 구체적인 세부 측정 지표들에 대하여 중요하게 생각하는 측정 지표들이 무엇이며 이들에 대한 가중치 차이가 기업수명주기에 따라 어떻게 다르게 나타나는지를 분석하는데 목적을 두었다. 이를 위해서 기업의 가치를 평가하는 재무적, 비재무적인 기준의 연구들을 종합하여 공통된 평가 지표들을 선정하여 기업수명주기별로 중요도를 묻는 설문문을 실시하였다. 따라서, 본 연구를 통해 도출된 재무 및 비재무 특성을 종합한 기업 성과측정 지표를 각 기업에 적용할 수 있을 것이다. 또한 기업수명주기별 성과측정 지표의 가중치에 대한 분석을 통하여 성과 측정시 반영되는 가중치는 자신이 속한 기업이 가지는 기업수명주기 특성에 근거를 두고 시행되어야 한다는 점을 감안하여, 각 기업이 기업수명주기 특성을 고려한 성과측정을 실시할 수

있을 것이다.

본 연구를 진행하는데 있어서의 한계점은, 기업마다 한 사람이 대표성을 가지고 응답하였기에 편향된 반응이 있을 수 있다는 점이다. 따라서, 한 기업마다 여러 사람이 응답하도록 하고, 그 후에 동의도를 분석하는 방법을 채택하여, 동의도가 낮은 회사는 제외시키는 방법을 사용하면 타당성을 높일 수 있을 것이다. 그리고, 기업수명주기 변수이외의 고려할 변수들이 존재한다는 것이다. 예를 들면, 환경 변수, 산업 특성 등도 고려할 필요가 있을 것이다. 이러한 추가적인 특성들을 연구하면 보다 합리적인 성과측정을 이룰 수 있을 것이며, 이러한 합리적인 성과 측정은 기업 구성원 모두가 공감하는 전략 수립과 성과 측정을 구현하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 김순기, 이건영, 「한국의 원가관리」, 홍문사, 1995.
- [2] 민재형, 이영찬, 정순여, “지식기반조직의 지식근로자 성과평가에 관한 연구”, 「한국경영과학회지」, 제25권, 제3호(2000), pp.137-154.
- [3] 이광현, 표정현, 「전략적 업적평가시스템」, 21세기북스, 1996.
- [4] 현대경제연구원 역, 「성과측정」, 21세기북스, 1999.
- [5] Alan B., S.R. Letza, and B. Neale, “Linking the Balanced Scorecard to strategy,” *Long Range Planning*, Vol.30, No.2(1997), pp. 242-253.
- [6] Adizes, I., “Organizational passage : diagnosis and treating lifecycle problems of organizations,” *Organizational Dynamics*, Vol.8, No.1(1979), pp.3-25.
- [7] Bach, N., P. Calais, and M. Calais, “Marketing residential grid-connected PV system using a Balanced Scorecard as a mar-

- keting tool," *Renewable Energy*, Vol.22 (2001), pp.211-216.
- [8] Bontis, N., "Intellectual capital : an exploratory study that develops measures and models," *Management Decision*, Vol.36, No.2(1998), pp.63-76.
- [9] Brooking, A., *Corporate memory : strategies for knowledge management*, International Thomson Business Press, 1999.
- [10] Chow, C.W., K.M. Haddad, and J.E. Williamson, "Applying the Balanced Scorecard to small companies," *Management Accounting*, Vol.79, No.2(1997), pp.21-27.
- [11] Cooley, W.W. and P.R. Lohnes, *Multivariate Data Analysis*, John Wiley & Sons, Inc, New York, 1971.
- [12] Denton, G.A. and B. White, "Implementing a Balanced-scorecard approach to managing hotel operations," *Cornell Hotel and Restaurant and Administration Quarterly*, Vol.41, No.1(2000), pp.94-107.
- [13] Deshpande, R., J.U. Farley, and F.E. Webster, Jr., "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms : a quadrad analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57(1993), pp.23-37.
- [14] Downs, A., The life cycle of bureaus, In Downs, Anthony, *Inside Bureaucracy*, Little Brown & Company and Rand Corporation, San Francisco, CA, 1967, pp.296-309.
- [15] Drew, S.A.W., "From knowledge to action : the impact of benchmarking on organizational performance," *Long Range Planning*, Vol.30, No.3(1997), pp.427-441.
- [16] Edvinsson, L. and M.S. Malone, *Intellectual Capital*, HarperCollins Publishers, Inc., 1997.
- [17] Epstein, M. and J. Manzoni, "Implementing corporate strategy : from Tableaux De Bord To Balanced Scorecards," *European Management Journal*, Vol.16, No.2(1998), pp.190-203.
- [18] Frankfort-Nachmias, C. and D. Nachmias, *Research methods in the social sciences*, New York, Worth Publishers, 2000.
- [19] Greiner, L.E., "Evolution and revolution as organizations grow," *Harvard Business Review*, Vol.50, No.4(1972), pp.37-46.
- [20] Guthrie J., "The management, measurement and the reporting of intellectual capital," *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2, No.1(2001), pp.27-41.
- [21] Hair, J.F. Jr., R.E. Anderson, R.L. Tatham, and W.C. Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall, 1998.
- [22] Hall, R., "The strategic analysis of intangible resources," *Strategic Management Journal*, Vol.13(1992), pp.135-144.
- [23] Harvey, M.G. and R.F. Lusch, "Balancing the intellectual capital books : intangible liabilities," *European Management Journal*, Vol.17, No.1(1999), pp.85-92.
- [24] Hoffecker, J. and C. Goldenberg, "Using the Balanced Scorecard to develop company-wide performance measures," *Cost Management*, Vol.8, No.3(1994), pp.5-17.
- [25] Ittner C.D. and D.F. Larker, "Are non-financial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction," *Journal of Accounting Research*, Vol.36(Supplement 1998), pp.1-35.
- [26] Johnson, S.D., "Application of the balanced scorecard approach," *Corporate Environmental Strategy*, Vol.5, No.4(1998), pp.35-41.

- [27] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "The Balanced Scorecard : measures that drive performance," *Harvard Business Review*, Vol. 70, No.1(1992), pp.71-79.
- [28] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "Putting the Balanced Scorecard to work," *Harvard Business Review*, Vol.71, No.5(1993), pp. 134-147.
- [29] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "Linking the Balanced Scorecard to strategy," *California Management Review*, Vol.39, No.1(1996a), pp.53-79.
- [30] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system," *Harvard Business Review* Vol.74, No.1(1996b), pp.75-85.
- [31] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "Having trouble with your strategy? then map it," *Harvard Business Review*, Vol.78, No.5 (2000), pp.167-176.
- [32] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, *The strategy-focused organization : how Balanced Scorecard company thrive in the new business environment*, Harvard Business School Press, 2001a.
- [33] Kaplan, R.S. and D.P. Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management : part I," *Accounting Horizons*, Vol.15, No.1(2001b), pp.87-104.
- [34] King, W. and R. Sabherwal, "The factors affecting strategic information systems application," *Information & Management*, Vol.23(1992), pp.217-235.
- [35] Lee, H., W. Kwak, I. Han, "Developing a business performance evaluation system : an analytic hierarchical model," *The Engineering Economist*, Vol.40, No.4(1995), pp. 343-357.
- [36] Lipe, M.G. and S.E. Salterio, "The Balanced Scorecard : judgmental effects of common and unique performance measures," *The Accounting Review*, Vol.75, No.3(2000), pp. 283-298.
- [37] Lyden, R.J., "Using Parson's functional analysis in the study of public organizations," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20(1975), pp.59-70.
- [38] Martinsons, M., R. Davison, and D. Tse, "The Balanced Scorecard : a foundation form the strategic management of information systems," *Decision Support Systems*, Vol.25(1999), pp.71-88.
- [39] Mayo, A., "The role of employee development in the growth of intellectual capital," *Personnel Review*, Vol.29, No.4(2000), pp.521-533.
- [40] Mendoza, C. and R. Zrihen, "Measuring up," *Financial Management*, Vol.79, No.3(2001), pp.26-29.
- [41] Miller, D. and P.H. Friesen, "A longitudinal study of the corporate life cycle," *Management Science*, Vol.30, No.10(1984), pp. 1161-1183.
- [42] Miller, D. and P.H. Friesen, "Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle," *Organization Studies*, Vol.4, No.4 (1983), pp.339-356.
- [43] Moores, K. and S. Yuen, "Management accounting systems and organizational configuration : a life-cycle perspective," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26(2001), pp.351-389.
- [44] Najmi, M. and D.F. Kehoe, "The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO

- 9000," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.21, No. 1/2(2001), pp.159-172.
- [45] Norreklit, H., "The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions," *Management Accounting Research*, Vol.11(2000), pp.65-88.
- [46] Olson, E.M. and S.F. Slater, "The balance scorecard, competitive strategy, and performance," *Business Horizons*, Vol.45, No. 3(2002), pp.11-16.
- [47] Payne, A., S. Holt, and P. Frow, "Integrating employee, customer and shareholder value through an enterprise performance model : an opportunity for financial services," *International Journal of Bank Marketing*, Vol.18, No.6(2000), pp.258-273.
- [48] Petty, R. and J. Guthrie, "Intellectual capital literature review : measurement, reporting, and management," *Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, No.2(2000), pp.155-176.
- [49] Quinn, R.E. and K. Cameron, "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness : some preliminary evidence," *Management Science*, Vol.29, No.1(1983), pp.33-51.
- [50] Rahman S., 2001, "A comparative study of TQM practice and organizational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.18, No. 1(2001), pp.35-49.
- [51] Roos, G. and J. Roos, "Measuring your company's intellectual performance," *Long Range Planning*, Vol.30, No.3(1997), pp. 413-426.
- [52] Saaty, T.L., "A scaling method for priorities in hierarchical structures," *Journal of Mathematical Psychology*, Vol.15(1977), pp.234-281.
- [53] Saaty, T.L., *Decision making for leader*, Wadsworth, Belm, 1982.
- [54] Saaty, T.L., "How to make a Decision : The Analytic Hierarchy Process," *European Journal of Operational Research*, Vol. 48(1990), pp.9-26.
- [55] Saint-Onge, H., "Tacit knowledge : the key to the strategic alignment of intellectual capital," *Strategy & Leadership*, Vol. 24, No.2(1996), pp.10-15.
- [56] Scott, B.R., *Stages of corporate development Part 1. Case No.9-371-294*, Intercollegiate Case Clearing House, Boston, MA, 1971.
- [57] Slater, S., E. Olson, and V. Reddy, "Strategy-based performance measurement," *Business Horison*, Vol.40, No.4(1997), pp. 37-44.
- [58] Snow, C.C. and D.C. Hambrick, "Measuring organizational strategies : some theoretical and methodological problems," *Academy of Management Review*, Vol.5(1980), pp.527-538.
- [59] Stewart, W.E., "Balanced Scorecard for projects," *Project Management Journal*, Vol.32, No.1(2001), pp.38-53.
- [60] Sveiby, K.E., *The new organizational wealth : managing and measuring knowledge-based assets*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1997.
- [61] Teo, T.S.H. and W.R. King, "Integration between business planning and information systems planning : an evolutionary-contingency perspective," *Journal of Management Information Systems*, Vol.14, No.1 (1997), pp.185-214.

- [62] Tsang, A.H.C., "Measuring maintenance performance : a holistic approach," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.19, No.7(1999), pp.691-715.
- [63] Wachtel, T.L., C.E. Hartford, and J.A. Hughes, "Building a Balanced Scorecard for a burn center," *Burns*, Vol.25(1999), pp. 431-437.
- [64] Walker, K.B., "Corporate performance reporting revised the balanced scorecard and dynamic management reporting," *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 96, No.3(1996), pp.24-30.
- [65] Ziegenfuss, D.E., "Developing an internal auditing department balanced scorecard," *Managerial Auditing Journal*, Vol.15, No. 1/2(2000), pp.12-19.