

지역농협의 BSC 성과관리모형*

심승만** · 김병수*** · 오현탁****

요 약

영리목적의 민간기업과는 달리 지역농협은, 조합원간의 상호부조적인 특성과 공익적인 특성을 가지고 있다. 본 연구에서는 최근 각 기관의 경쟁력을 향상시키기 위하여 영리기업 위주로 도입되고 있는 BSC를 지역농협에 접목시키는 방안을 탐색하고자 한다.

이를 위해 본연구는 Kaplan과 Norton(1992)에 의해 개발된 균형성과관리의 이론과 국내외 적용사례 분석을 통하여, 지역농협의 비전과 전략을 재정립함은 물론, 농협조직과 구성원, 지역농협 내 · 외부의 환경적 요인분석과 결합을 통하여 지역농협의 전략적 경영목표수립에 필요한 BSC 모형을 설계하고 조직의 전략목표의 설정 및 달성에 지침이 될 수 있는 전략지도를 개발하였으며, 각 부서별 전략목표를 제시하였다.

또한 농협조직과 구성원, 지역농협 내 · 외부의 환경적 요인분석과 결합을 통하여 지역농협의 전략적 경영목표수립에 필요한 BSC 모형을 설계하기 위해, 균형성과표의 네 가지 관점별 전략목적을 측정하는 핵심성과측정지표(KPI)와 이를 견인하는 선행 동인들의 인과관계모형을 수립하였다

핵심주제어 : BSC, Balanced Score Card, 균형성과관리, 균형성과표, 핵심성과측정지표, 농협, 지역농협, 경영전략, 경영목표수립,

* 논문접수일 2009년 12월 5일, 게재확정일 2009년 12월 17일

** 제1저자, 임실치즈농협 전무이사

*** 공동저자, 전북대학교 박사과정

**** 교신저자, 전북대학교 경영학부 교수

I. 서 론

피터드러커는 '우리가 측정 할 수 없는 것은 관리할 수 없다. 관리하기를 원한다면 반드시 측정해야만 한다'라고 역설한 바 있다. 이는 조직을 효과적으로 관리하기 위해서는 관리의 대상이 분명해야 하며, 그 대상에 대한 정확한 측정 기준을 가지고 있어야 한다는 것을 의미한다. 한국의 주요 기업과 공공기관 등이 이에 대한 적극적인 관심을 보이고 있으며, 선도적 기업들을 중심으로 균형성과관리(BSC:Balanced Score Card)를 구축하려는 실제적인 노력이 진행되고 있다.

농업협동조합(이하 농협이라 한다)은 농업 생산자 단체로서 농업 협동조합법의 적용을 받는다. 특히 지역농협은 이러한 농협조직의 근간을 이루는 조직으로서 농업인과 가장 밀접한 관계를 유지할 뿐만 아니라 농협의 정체성을 확보하는 가장 중요한 조직단위이다. 최근 세계경제의 급격한 환경변화는 기업경영의 주요 핵심내용을 가치경영의 방향으로 변화시키고 있다. 경영합리화를 위한 구조조정과 합리적이고 다양한 평가시스템을 통한 끊임없는 경영혁신과 변화를 요구하고 있다. 이러한 변화의 물결 속에 농협 또한 예외일수 없다.

가치경영의 중심에는 성과평가관리가 있다. 현재 우리나라 지역농협의 평가제도는 농협법 제142조 제2항에 근거한 종합경영평가와, 금융위원회의 상호금융업감독규정 제8조제2항 내지 제5항의 규정에 근거한 경영실태평가가 있다. 그러나 이러한 전통적 성과평가방식은 단기실적 위주의 재무평가로 되어 있으며 기업의 장기적 성장 동인이 되는 인적자원 및 지식기반, 고객만족, 제품의 품질, 비즈니스프로세스 등의 무형자산과 다양한 조직의 자원요소를 측정지표에 적용하는 새로운 균형성과관리제도와 많은 차이가 있다.(Kaplan & Norton, 2001).

BSC가 국내에 도입된 지도 10여년 이상이 지나 우리나라에서도 BSC를 적용한 성과분석 시스템을 도입한 기업이 증가하는 추세이다. 이러한 추세에 따라 우리나라 공공기관을 시작으로 많은 민간기업들도 적극적인 관심을 보이고 있고 한국통신(KT), 포스코(POSCO), 이랜드(ELAND) 등 선도적인 일부 기업들을 중심으로 BSC를 구축운영하고 있다.

BSC는 기업의 경영 중에서 부족한 부분을 즉시 발견하여 수정 적용 할 수 있는 피드백(feed back) 기능이 있어 CEO로부터 조직내부의 전 구성원이 조직 공동의 목표를 전사적으로 달성하기 위한 전략을 수립하고 커뮤니케이션 시스템을 활성화하여 목표의 달성을 촉진시킬 수 있다. 또한 재무성과 평가중심에서 재무·비재무성과를 모두 고려하고, 단기 성과관리에서 장·단기 성과관리를 동시에 행하며, 결과 중심에서 원인의 근본적 고찰이 가능하여 선행지표와 후행지표를 균형 있게 설정할 수 있게 함으로서 핵심성과지표마다 그 책임부서 또는 책임자를 명확히 구분 지을 수 있기 때문에 책임경영체제 구현이 가능하다. 아울러 핵

심성과지표, 목표설정, 피드백과 그 결과에 대한 평가와 보상의 기준이 구체화되어 있어 조직 구성원들의 자발적 변화를 유도함은 물론 이를 통한 조직변화를 촉진하여 내부적·전략적 역할 이외에 기업의 가치를 내외의 이해관계자에게 정확히 전달하여 기업의 신뢰도 확보를 통한 기업 가치를 극대화 시킬 수 있는 특징을 갖고 있다.

본 연구는 균형성과관리의 이론과 국내외 적용사례의 분석을 통하여 지역농협의 비전과 전략을 재정립함은 물론, 농협조직과 구성원, 지역농협 내·외부의 환경적 요인분석과 결합을 통하여 지역농협의 전략적 경영목표수립에 필요한 BSC 모형을 설계하고 조직의 전략목표의 설정 및 달성에 지침이 될 수 있는 전략지도를 개발·활용하는데 기여하고자 한다. 따라서 지역농협 특유의 경영합리화 추구라는 전략을 파악하고, 균형성과표의 네 가지 관점별 전략목적을 측정하는 핵심성과추정지표(KPI)와 이를 견인하는 동인들의 인과관계모형을 개발하여 지역농협의 운동체적 기능을 보완 하고 아울러 경영체적 기능을 더욱 강화함으로써 지역적 한계를 뛰어넘어 글로벌 경영환경에 능동적으로 대처할 수 로드맵을 제시하는데 목적이 있다.

이러한 목적을 달성하기 위하여 지역농협의 제한된 자원을 실질적이고 현장 중심적인 방향으로 집중화시킬 수 있는 전사적 관점의 전략을 수립하고, 이를 재무관점, 고객관점, 내부프로세스관점, 학습과 성장이라는 균형성과표의 네 가지 관점으로 전환하는 BSC 모형과 전략지도를 개발하고자 한다.

II. 지역농협의 목표와 전략

1. 지역농협의 설립목적 및 사업 분야

8·15광복 직후 전형적 농업국이었던 한국에서 농업협동조합의 설립은 농지개혁과 함께 국민의 큰 관심사였다. 오랜 논란 끝에 정부는 1958년 농업은행과 구 농협을 설립하였으나 활동이 미진하였다. 이 상황에서 5·16 군사정변 직후 국가재건최고회의는 1961년 6월15일 농업은행과 구 농협을 통합하여 같은 해 8월에 도지부 8개, 시·군 조합 140개(지소 383개), 특수조합 257개로 현재의 농협을 발족시켰다.

농협은 신용사업과 경제사업 뿐만 아니라 공제사업(1965.6 시작)·지도사업 등을 겸영하는 종합농협의 형태를 취한다. 설립 당시 농협은 이동(里洞)조합·시 및 군 조합·중앙회(3단계 조직)로 조직되었다. 당시 이동조합은 농촌지역이 자원이 부족한데다 조합 당 조합원수가 100명 정도로 영세하였기 때문에 독자적인 사업추진이 어려웠다. 따라서 1970년대에는 대단위

합병운동을 벌여 2만 1000여 개의 이동조합을 1,500여 개의 읍면농협으로 통합하였다. 1972년 12월에는 국제협동조합연맹(ICA)의 정식 회원국이 되었고, 1977년3월 농가소득을 위해 새마을소득종합개발사업을 실시하였다. 1980년대에는 시·군 조합을 중앙회에 흡수시키고 전문농협을 중앙회의 회원으로 하는 2단계 조직으로 개편하였다.

지역농협은 각 시군 또는 면단위 농업인들의 자주적으로 결성한 조직체로서 각 지역의 조합들은 사업계획 및 결산 등을 자체적으로 결정하는 독립된 법인으로 농업인 조합원의 교육 지원사업, 경제사업, 신용사업 등 각종사업을 겸업한다.

교육지원사업에서는 신지식 농업경쟁력 강화를 위하여 농업환경변화에 능동적으로 대응하고 농업경쟁력을 키울 수 있도록 신지식 농업인 육성, 농촌정보화사업 등 지원활동 다각화함은 물론 친환경 먹거리 생산지원차원에서 안전한 먹거리 공급을 위해 친환경농업 생태마을 조성, 친환경농산물 인증획득지원, 흙 살리기 운동 등 환경친화적 농축산물 생산지원에 적극지원하고 있다. 또한 농업인 실익증진을 위하여 농업인 무료법률 서비스, 농촌의료지원, 농업인 자녀장학금 지급 등 복지활동 전개함은 물론 각종 농정현안 및 정책대안 제시, 농업인 숙원사업 지원, 농업협상 대응·지원, 해외농업 관련 단체와의 협력 강화 등으로 농업인 권익대변에 앞장서고 있다.

경제사업에서는 지역농협의 농축수산업 등의 산업분야 및 지역별 특화산품을 대상으로 다양한 경제사업을 영위하고 있다. 경제사업은 영농준비에서부터 농산물의 생산·유통·가공·소비단계에 이르는 전 과정을 지원하는 사업을 총칭한다. 현재 지역농협이 영위하고 있는 주요 경제사업은 먼저, 농업분야로 소비시장중심의 산지 유통구조혁신, 고품질 쌀 생산·유통, 신속·정확한 농산물 유통정보 제공 등 시장 지향적 산지유통에 주력함은 물론 우리 농산물의 구입편의를 위해 소비자 판매망을 확충하고 사이버쇼핑몰을 운영하는 한편 식품안전센터를 설치하여 품질 및 안전성을 확보하고 있다. 또한 농업인에게 필요한 각종 영농자재와 생활용품의 안정적인 공급으로 영농비 부담절감은 물론 농업생산성 증대와 농촌물가 안정에 기여할 수 있는 등의 다양한 사업을 영위하고 있다.

축산업 분야의 경제사업은 축산사업기반 확립을 위해 한우사육기반구축, 신기술을 이용한 가축개량, 현장밀착형 컨설팅, 가축방역활동 강화 등 다양한 활동전개, 고품질 안전축산물 생산·브랜드화·축산물 유통구조혁신 등을 통하여 생산자와 소비자 모두 만족할 수 있는 시스템을 구축하고 있다.

한편, 품목별 경제사업 분야는 지역특산물 관련 생산·유통구조혁신 등을 통하여 생산자와 소비자 모두 만족할 수 있는 시스템을 구축하고 조합원들이 안정적인 소득을 올릴 수 있도록 120여개 가공공장에서 김치류, 음료, 장류, 쌀 가공품, 축산낙농 가공품 등 다양한 가공식품을 개발하여 내수는 물론 한국의 맛을 세계화하는데 앞장서고 있다.

신용사업은 농업자금의 조달·공급 및 농업인을 위한 각종 사업추진에 필요한 자금마련을

도와주는 사업으로, 현재 진행되고 있는 농협사업 중 가장 문제가 대두되고 있는 사업으로써 그 의미만을 살펴보면 좋은 취지의 사업이지만 각 농협들의 이윤획득을 위한 사업으로 변모되면서 진정한 의미의 신용사업이 제대로 이루어지지 않고 있다는 지적을 받고 있는 분야이기도 하다. 주요 신용사업으로 지역단위 및 품목단위별 지역농협을 중심으로 이루어지고 있는 조합원 맞춤형 금융서비스와 자동화 디지털 금융사업 등을 통하여 신뢰받는 민족은행으로 국가와 지역사회 발전의 중심역할을 담당하고 있다.

이처럼 농협은 농·축·어업인의 자주적인 협동조직을 통하여 조합원의 생활력의 증진과 경제적, 사회적 지위향상을 도모하기 위해 설립된 협동조합이지만 최근 들어 농협의 기본정신을 망각하고 농민을 위한 경영이 아닌 수익창출을 위한 신용사업 중심경영을 하고 있으며, 이러한 현상은 지방보다는 대도시 지역농협에서 더욱 큰 문제로 나타나고 있다.

2. 지역농협의 발전전략과 전략적 계획

1) 발전전략

우리나라의 지역농협은 지난 반세기 동안을 농·산·어촌의 직종별, 품목별 조합원의 경제적·사회적·문화적 지위향상을 위해 노력해 왔다. 하지만 1993년 우루과이(U·R)협상의 타결과 세계무역기구(WTO)체제의 출범으로 농산물 시장개방이 가속화됨에 따라 국내 농업생산은 점점 위축되고 국민경제에서 농업부문의 비중도 현격하게 감소하고 있다. 또한 IMF 구제금융 이후 계속되는 국내경기침체로 일부 금융기관의 퇴출과 합병 등 현재까지 지속적인 구조조정의 과정을 진행해 오고 있는 현실이다.

이와 같은 대내외적 정치사회 및 금융환경변화로 신용사업과 경제사업을 동시에 수행하고 있는 농협은 더욱 어려운 환경에 놓이게 되었으며, 특히 지역농협의 경우는 그 어려움이 중앙회에 비하여 더욱 심각한 지경에 놓여있다. 60년대 이후 우리나라는 1차 산업의 비중이 계속 감소하는 반면 2차, 3차 산업의 발전을 통한 고도성장을 발판으로 빠르게 도시화되어 수도권 범위가 더욱 광역화되고 서울을 둘러싼 경기도 지역은 점차 도시화의 기세에 밀려나게 되었다. 이로 인한 농지면적의 감소와 농민수의 감소현상은 더욱 두드러져 생산가능인구의 도시집중화 현상이 가중되고 있는 실정이다. 도시집중화 현상으로 인한 수도권 인구밀집과 교통, 주택문제를 해결하기 위해 정부는 정책적으로 서울근교 경기도 지역에 위성도시를 건설하는 등 농촌지역의 도시편입현상을 부추겼고 이와 아울러 행정복합중심도시, 각 지자체 권역별 혁신도시, 기업도시 건설정책 등은 탈농업화 단초가 되었다. 농촌의 도시화는 지역농협이 농촌형 농협에서 도시형 농협으로 변화하는 빌미를 제공하였고, 도시화로 인한

유동인구의 증가에 의해 준 조합원수가 큰 폭으로 증가함과 아울러 복수조합원 제도로 인해 농민수의 감소에도 불구하고 조합원수가 증가하는 기현상을 유발하였으나 실질적인 농민수의 감소는 결과적으로 지역농협의 실질조합원의 수를 감소시키는 주요 요인이 되고 있다.

이러한 현상은 지역농협에게는 다른 어떤 변화보다도 치명적일 수밖에 없을 것이다. 즉, 실질 조합원의 감소는 출자금의 감소로 이어져 지역농협의 신용사업에 문제가 될 수도 있는 것이다. 그러나 더욱 중요한 문제는 경제사업의 대상인 농민조합원의 감소로 경제사업의 기반을 잃을 수도 있고 더 나아가 조합원의 경제적·문화적·사회적 지위향상이라는 농협의 기본목적을 잃을 수도 있는 일이다.

지역농협은 대내외적 환경변화와 조합원의 요구에 눈높이를 맞추어 또다시 변신하지 않을 수 없게 되었다. 이를 위하여 농협중앙회는 지역 회원농협들의 운영조직과 경영활동을 지원하며 조합원들의 교육훈련과 권익증진을 위한 사업들을 시행하고 있으며 아울러 농축산 관련 신기술, 신상품 개발사업 등을 비롯해 조합원들의 생활개선 사업에도 박차를 가하고 있으며, 급변하는 정세 속에서 농업의 앞날이 불투명해지는 현재의 상황에서 농업인들에게 '희망찬 농촌 건설'이라는 새로운 비전을 제시하며 희망의 돌파구를 열어가고 있다. 이런 변화를 피하기 위해서는 우선 지역농협자체의 효율적이고 정확한 경영진단을 요구하게 하였고, 이러한 자체진단의 한 방법이 균형성과 관리를 통한 효율성 측정이라 할 수 있다.

따라서 지역농협의 특수성 즉, 다양한 투입요소에 의한 다양한 서비스를 제공하는 기업효율성 및 경영효율성 측정을 통하여 지역농협의 전체적인 효율성 상태를 분석하고 더불어 효율적·비효율적인 업무를 구분하여 각각의 조합 형태에 적합한 성과관리체제를 구축하는 것이 선진 지역농협의 성공모델을 구축하는 방안이라 할 수 있을 것이다.

2) 지역농협의 전략적 계획

지역농협은 지방에 뿌리를 둔 조직으로서 농협중앙회의 일반적인 전략을 따라가면서 지역적 특성을 최대한으로 살리는 방향으로 진행되어야 할 것이다. 지역농협은 해당 지역의 사회적, 산업적 환경을 고려하여 중장기 발전전략과 목표를 설정하고 이를 달성하기 위하여 지역산업별, 품목별 특화전략을 공고히 함으로써 분야별 경제사업 및 신용사업에 대한 지역적 비교우위 확보에 전념하여야 한다. 아울러 지역농협본부 및 품목별 지역농협 상호간 또는 비은행 금융기관과의 전략적 제휴를 통하여 지역적, 업무적 제약으로부터 탈피할 수 있어야 한다.

이와 같은 중장기적 비전을 실현하기 위해서는 개별농협들은 단기적으로 건전성과 수익성을 확보해야하며, 내부조직에 경쟁개념을 도입하여 달성 가능한 목표를 단계적으로 설정하고 평가하는 전략을 채택하는 것이 필요하다. 이를 위해 필요한 것은 무엇보다도 전략과 목

표달성을 위한 강력한 리더십과 실행력의 뒷받침이 중요한 요소가 되므로 그 수단인 BSC를 중심으로 기업운영프로세스를 관리함으로써 보다 나은 전략대안의 모색과 전략실행력 강화를 도모할 수 있는 강력한 리더십을 보유한 리더양성이라 할 수 있다.

대부분의 기업들은 실행력*이 기업성공의 가장 중요한 요소라는 사실에 동의하고 있다. 아무리 훌륭한 전략을 수립하였다고 해도 이를 제대로 수행하지 않는다면 아무런 소용이 없기 때문이다. 따라서 기업성공의 핵심은 무엇을 해야 하는지를 알고 있는 것이 아니라, 이미 알고 있는 것을 실행하는 것이라고 말할 수 있다. 그러나 아는 것을 실행하는 것은 말처럼 쉬운 일이 아니다. '왜 CEO들이 실패 하는가'라는 기사에 의하면 실패한 CEO들을 보면 그들이 똑똑하지 않거나, 비전이 없기 때문에 실패한 것은 아니다. 실패하는 CEO들의 약 70% 정도는 매우 단순하고도 치명적인 단 하나의 약점, 즉 실행력이 없었기 때문이라고 말하고 있다.**

Knowing-Doing Gap의 저자인 Pfeffer와 Sutton은 전략실행이 제대로 이루어지지 않는 가장 중요한 원인으로 아직도 많은 기업에서 행동보다 말을 중요시 하고 있다는 것을 지적하였다.*** 즉, 문제가 생기면 토론하고 결론을 내리며 행동 계획을 세우는 것을 문제의 해결로 착각한다는 것이다. 사실 지역농협들이 실행보다는 문제 분석과 방법 모색에 대부분의 시간을 할애하는 현상은 그리 드문 것은 아니다.

또한 조직 내에서도 실제 실행에 옮기는 사람보다 계획을 수립하고 화려한 말로써 이를 제시하는 사람이 높이 평가 받는 경우가 종종 발생한다. 이러한 경우 구성원들은 당연히 실행보다는 계획 수립이나 화려한 프레젠테이션을 중요시할 수밖에 없다. 그리고 실패의 두려움이나 과거의 경험이나 데이터에 얽매어 새로운 아이디어를 도출하지 못하는 것도 성공적 전략 실행의 걸림돌이라고 말할 수 있다.

성공적 전략 실행을 위해서는 명확한 전략 방향을 정립하고, 이를 중심으로 목표 수립, 점검, 피드백 등의 활동이 체계적으로 이루어지는 관리 시스템 구축이 필수적이다. 그런데 이러한 관리 시스템이 효율적으로 운영되기 위해서는 전략과 지표가 체계적으로 연계되어야 한다.

* 미국의 거대기업 GE는 리더의 조건으로 4E를 제시하고 있다. 즉, 강력한 열정을 의미하는 Energy, 목표를 달성하기 위해 다른 사람들에게 활력을 불어넣을 수 있는 능력인 Energize, 까다로운 의사결정 과정에서 yes와 no를 분명하게 말할 수 있는 Edge, 그리고 자신의 약속을 지속적으로 실행할 수 있는 Execute이다. GE는 처음에 Energy, Energize, Edge의 3E를 리더십의 덕목으로 설정하였다고 한다. 그런데 이러한 세 가지 사항을 만족시키기는 하지만 뭔가가 부족한 소수의 경영자들을 발견하게 되었고, 이러한 경영자들에게 부족한 것이 바로 주어진 일을 끝까지 수행하는 능력이라는 것을 알게 되었다. 따라서 Execute 즉, 실행력을 리더의 조건으로 새로 추가했다고 한다.

** 포춘지, 1999년 6월 21일자 참조 인용.

*** Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton, Doing Gap, Harvard Business School Press, 2001.

명확한 지표가 제시되면 지역농협 내의 구성원들은 자신들이 해야 할 일을 구체적으로 인식하고 이의 달성을 위해 보다 바람직한 의사결정을 내릴 수 있다. 그리고 일반적으로 성과 지표의 결과는 보상과 연계되기 때문에 구성원들이 주인의식과 목표 달성에 대한 동기를 보다 강하게 갖게 된다. 따라서 지역농협의 전략 방향과 연계된 지표를 설정하게 되면 지역농협의 목표 달성이 보다 용이해 진다. 반면 지표가 잘못 선정된 경우에는 지역농협 활동에 오히려 악영향을 미칠 수 있다. 예를 들어, 신제품 개발을 통한 제품 리더십 전략을 중시하는 기업에서 운영 효율성 및 통제 관련 지표만을 주로 활용한다면, 구성원들의 창의성 발휘가 어려워지고 획기적인 신제품 개발이 어려워질 수 있다.

또한 전략과 지표를 연계하는 경우 지표 점검을 통해 과연 지역농협이 추구하는 전략이 제대로 실행되는 지를 쉽게 확인할 수 있으며, 동시에 그러한 현상이 발생하는 근본 원인을 분석하는 것이 가능하게 된다. 물론 이러한 원인을 분석하기 위해서는 기존 관리의 중점인 재무 지표 이외에 그러한 결과를 발생시키는 원인을 파악할 수 있게 하는 선행 지표를 동시에 관리하는 것이 필수적이다. 이를 통해 단순히 결과만을 점검하는 것이 아니라 원인 분석을 통해 현재의 문제점을 인식하고, 이를 해결할 수 있는 방안 모색이 가능하게 됨으로써 보다 향상된 전략 실행이 이루어지게 되는 것이다.

BSC가 어떠한 점에서 전략실행을 용이하게 해 주는지에 대한 과정을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 적합성 있는 지표 선정이다. BSC를 활용함으로써 지역농협은 전략목표달성을 위해 필요한 활동들의 인과관계를 파악할 수 있게 된다. 일반적으로 BSC 시스템 구축 시에는 전략 맵을 구축하여 개별 활동의 연계성을 파악하게 된다.

전략 맵(Strategy Maps : 전략지도, 전략체계도)은* 기업의 전략목표달성을 위해 중점적으로 추진해야 하는 핵심과제와 이의 달성정도를 측정할 수 있는 지표를 재무, 고객, 내부프로세스, 학습 및 성장의 관점에서 설정하고 이의 상호연관관계를 나타낸 지도이다.**

* 전략지도는 BSC의 네 가지 관점으로 조직의 전략적 목표를 통합하여 시각적(화살표와 도표를 사용)으로 보여 주는 개념적 틀(framework)을 말하며 전략의 체계화와 전략 실행 사이에 연결이 끊어진 곳을 이어 주는 역할을 한다.(Robert S. Kaplan, David P. Norton, 『Strategy Maps』

** <http://blog.naver.com/hongjig/150019636950>.

〈전략지도의 기본 템플릿〉



<그림 1> 전략지도의 기본 틀

<자 료> <http://blog.naver.com/hongjig/150019636950>

한편, 지역농협은 단위농협별(품목별) 전략지도 작성을 통해 명확한 전략 방향을 설정하고 이러한 전략 목표 달성을 위해 관리해야 할 핵심성공요인과 이의 달성 정도를 파악할 수 있는 지표를 확인할 수 있다. 또한 구성원들도 전략목표와 자신들의 활동이 어떻게 연계되어 있는지를 인식하고 이의 달성을 위해 자발적으로 노력하는 마인드 형성이 가능하게 된다. 뿐만 아니라 관련 데이터의 축적과 분석을 통해 기존 전략 가설의 옳고 그름도 판단할 수 있게 된다. 이처럼 전략지도작성의 또 하나 장점은 전사적 목표부터 개인단위의 목표까지 체계적으로 연계하여 지표를 관리할 수 있어 지역농협 전체 활동의 정합성이 높아질 수 있

다는 것이다. 따라서 최고 경영층이 지향하는 바를 현장에서 일관성 있게 추구할 수 있게 되고 또한 실행여부를 지표를 통해 파악하는 것이 가능하게 된다.

둘째, 도전적 목표설정이다. 전략실행에 있어 가장 중요한 요소 중의 하나는 조직 및 구성원들이 최대한의 잠재적 역량을 발휘할 수 있는 도전적이면서도 달성 가능한 목표를 제시하는 것이다. BSC는 단순히 개인적 관점에서 목표를 설정하는 것이 아니라 지역능협이 미래에도 지속적인 성장을 위해서 재무적인 측면과 고객 측면에서 어떤 성과를 달성해야 하는가를 고민하여 목표를 설정하게 된다. Best Practice가 되기 위해 추구해야 하는 상위목표를 바탕으로 조직과 개인단위까지 목표가 부여되기 때문에 보다 명확하고 도전적인 목표제시가 가능하게 되는 것이다.

셋째, 새로운 프로세스의 인식이다. BSC의 활용은 경쟁력 확보에 필요한 새로운 프로세스를 인식할 수 있도록 해준다. 예를 들어 성공적인 영업 활동이 이루어지기 위해서는 목표하는 고객이 누구이고, 이러한 고객을 대상으로 한 지역능협의 Coverage와 이에 대한 성과 등을 확인할 수 있는 지표가 관리되어야 한다. 이러한 지표가 관리되지 않는 경우에는 지역능협의 기존의 영업활동을 다시 점검해 보는 계기가 될 수 있다. 이를 바탕으로 기존전략의 미진한 부분을 인식하고 이러한 전략적 목표달성을 위해 수행해야 할 프로세스나 활동들이 무엇인가를 체계적으로 분석할 수 있다. 또한 프로세스의 성공적 실행에 필요한 역량도 파악이 가능하게 된다.

넷째, 실행의 우선순위 설정이다. BSC는 개별 프로세스간의 실행 우선순위를 판단하는 기준을 제공한다. 전략의 성공적 실행을 위해서는 다른 프로세스보다 실행이나 자원 투입의 우선순위를 갖는 프로세스가 존재하기 마련이다. 따라서 자원이 제한된 경우에는 개별 프로세스들의 우선순위를 평가해야 할 필요성이 있다. BSC는 전략방향에 따라 보다 중점을 두어야 하는 프로세스를 인과관계에 따라 파악한다. 이를 통해 지역능협들이 전략실행을 위해 가장 중요한 프로세스에 보다 많은 인적자원 및 예산을 투입할 수 있도록 하는 가이드라인을 제공할 수 있을 것이다.

다섯째, 관리프로세스와의 통합이다. 전략을 성공적으로 실행하는 기업(Strategy-Focused Organization)들은 BSC를 중심으로 다섯 가지 원칙에 따라 기업의 전략을 적절하게 관리하고 있는 특징이 있다. <표 1>에서 보는 바와 같이 다섯 가지 원칙은 전략 형성, 의사소통, 프로세스 실행을 포함하는 광범위한 성과관리시스템을 구성하고 있다. 결국 BSC를 통해 기업은 비전 달성 및 전략 실행 점검을 위해 필요한 관리 지표의 도출, 전체 최적화 관점에서의 지표 관리, 결과 분석을 통한 학습 및 보상 등의 활동을 체계적으로 수행함으로써 성공적인 전략실행이 이루어지도록 할 수 있는 것이다.

<표 1> Strategy-Focused Organization

원칙 1	구성원들이 기업전략을 쉽게 이해할 수 있도록 전략을 운영상의 용어로 구체적으로 전환.
원칙 2	조직성과를 통합관리하여 전사 관점에서 시너지를 창출하기 위해 조직과 전략의 정합성을 확보,
원칙 3	기업전략과 구성원들이 수행하는 일상업무의 연계를 통해 전략을 전 구성원들의 일상업무로 만들고 있음.
원칙 4	전략과 예산의 연계, 전략에 대한 정기적인 점검, 학습 및 적절한 대응을 통해 전략을 지속적인 프로세스로 만들고 있음,
원칙 5	경영자의 리더십을 변화의 핵심 축으로 활용하고 있음.

4. 지역농협의 부서별 전략목표

1) 기획총무부(Planning & General Administration Dept.)

먼저 기획업무분야는 5개의 전략적 목적과 함께 이를 수행하기 위한 세부 활동목표를 제시하고 있는데 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 급변하는 경제, 사회적 환경변화에 능동적으로 대응하기 위한 경영전략의 연구·수립 및 조정기능을 강화하는 것이다. 이를 위한 세부 활동목표로는 규모의 경제를 위한 지역농협 간, 품목별 농협 간 통합 현실화, 자본시장 통합법에 의한 겸업화 등에 효율적으로 대비할 수 있는 역량 강화를 들 수 있다.

둘째, 최적의 재무구조 및 경영비율을 유지하는 것으로, 세부 활동목표로 매분기별 경영비율 달성도를 체크·분석함으로써 각 사업부별 부진사유에 대한 대책을 마련하여 실행하고 또한 자본확충을 통한 재무구조를 개선하는 것이다.

셋째, 경영혁신을 통한 미래 성장동력을 확보하는 것으로, 세부 활동목표로는 교차판매 활성화*, 수수료수입 확대, 인사·조직 등의 내부혁신, 지역 밀착화 강화를 통한 M/S 확대, 자금운용능력 제고 및 채널 다양화, 기본 영업전략의 심화·발전 등이다.

* 금융기관들의 대형화·겸업화 추세가 가속화되면서 나타난 현상 가운데 하나로, 자체 개발한 상품에만 의존하던 전통적인 수익 모델로는 더 이상 이윤을 창출하기 어렵다는 현실인식에서 등장한 새로운 유형의 수익 모델을 말함. 교차판매는 은행과 보험회사 등 부분적인 금융기관 사이의 합작으로 이루어지는 방카슈랑스에 머물지 않고, 은행·증권·보험·투자신탁운용 등 고객이 필요로 하는 각종 금융상품을 한 개의 금융회사 창구에서 모두 제공할 수 있는 원 스톱(one stop) 쇼핑 서비스를 아우르는 보다 적극적이고 거시적인 개념의 마케팅 전략이다.

넷째, 예산의 효율적 운용과 지역농협 전체의 생산성을 제고하는 것으로, 세부 활동목표로는 각 부서에서 추진하는 사업 중 불요불급한 사업은 적극 억제하고, 당초 예산에 없는 사업추진은 불허하여 무분별한 사업추진을 적극 통제하는 등 경비를 절감함으로써 생산성을 제고 하는 것이다.

다섯째, 경영성과에 따른 책임과 보상이 정확히 이루어지는 조직을 구축하는 것으로. 이를 달성하기 위한 세부 활동목표로는 이익 중심의 성과평가 추진, 경영성과와 연계한 임금인상, 인센티브 제도 확대 등을 들 수 있다.

다음으로 총무업무분야는 4개의 전략적 목적과 함께 이를 수행하기 위한 세부 활동목표들을 제시할 수 있는데 그 내용은 다음과 같다.

첫째, 생산성향상을 위한 인사제도개선 및 새로운 인사제도의 도입을 추진하는 것으로, 위한 세부 활동목표로는 객관적이고 공정한 인사고과제도 확립을 통한 성과위주의 인사제도 기반구축 및 급여체계 확립, 업무능력위주의 발탁 인사제도 도입, 조직성과와 개인인사고과의 연계를 통한 조직생산성향상, 인력의 선순환 구조정착을 위한 합리적인 인사시스템에 의한 상시 인력조정시스템 도입, 직급과 서열이 아닌 개인역량 및 시장가치에 따른 직무부여 등을 들 수 있다.

둘째, 상시학습체계 구축을 통한 조직역량을 강화하는 것으로, 세부 활동목표로는 각 직급별로 담당업무별 의무 연수시간을 할당하여 상시 학습체계 및 다양한 학습채널 구축, 직급별 연수이수 여부를 수시 체크하고 평가를 통하여 인사에 반영하고, MBA 등 전문연수과정을 확대하여 이론과 실무를 겸비한 글로벌 전문가 양성, 업무교육 강화를 통한 업무역량강화, 선진지 교육파견 등을 들 수 있다.

셋째, 노사협력증진을 통하여 생산성 향상에 기여할 수 있도록 대내외적으로 상생화합을 통한 무분규 유도, 경영상태 및 제반 여건 등을 감안한 상생적인 노사협력유도, 각종 복리후생제도를 발굴하여 일할 맛 나는 직장문화 조성 등을 들 수 있다.

넷째, 고정자산 취득의 적정성 및 관리의 효율성 향상을 위한 세부 활동목표로, 투자적정성을 감안한 선별적 사업추진, 불요불급한 고정자산의 취득억제, 유휴 부동산의 적정가 매각추진 등이다.

2) 영업부(Business Promotion Dept.)

영업부는 4개의 전략적 목적과 함께 이를 수행하기 위한 세부활동목표들을 사안별로 제시하고 있는데 그 내용 및 세부추진전략은 다음과 같다.

첫째, 고객세분화 및 고객차별화 전략의 효율적 수행을 위하여, 고객의 니즈에 부응할 수 있도록 맞춤형 상품과 서비스를 개발하고, 집중적인 섭외대상 고객 발굴을 통하여 미래의

기업매출에 기여할 수 있는 잠재고객을 발굴하고, 고객세분화를 위한 고객정보 D/B 체계를 구축하는 일이다.

둘째, 조합원과 지역사회, 지역주민, 지역기업과의 밀착화를 통한 지역 내 시장점유율을 확대하는 것으로, 세부 활동목표로는 다양한 사회공헌활동의 전개를 통한 이미지 구축을 강화하고, 조합원에 대한 자금지원 활성화, 지역내 오피니언 리더 및 유관기업 CEO로 구성된 비즈니스클럽결성 활성화, 실천적 CRM 체제구축을 통하여 고객과의 관계개선을 통한 밀착 영업 강화 등을 들 수 있다.

셋째, 지역대학, 공공기관의 고객유치를 위한 Community Business를 강화하는 것으로, 세부 활동 목표로는 도의원 및 시·군 의원과의 유대관계를 강화하고, 기관영업전담팀 구성·운영, 기관고객 데이터베이스 구축, 지역인재 우선선발채용을 통한 지역대학과의 유대강화 등을 들 수 있다.

넷째, 효율적인 점포네트워크 구축을 통한 생산성 제고를 위하여 지역특성에 적합한 점포 재배치 및 점포기능 재조정, 고객들의 접근이 용이하도록 기계화 점포 설치운영, 매출극대화를 위한 전국 권역별 거점점포 신설 등이다.

3) 생산부(Production Dept.)

지역의 특화품목을 주 영업메뉴로 하는 품목별 지역농협의 생산부는 3개의 전략적 목적과 함께 이를 수행하기 위한 세부 활동목표들을 사안별로 제시하고 있는데 그 내용 및 세부 추진전략은 다음과 같다.

첫째, 지역농협의 생산능력분석을 통하여 중장기적 생산계획에 준하여 해당 품목의 원활한 생산유통을 통하여 재고자산을 최소화할 수 있는 최적 환경을 조성하여야 한다. 이를 가능하게 하기 위해서는 일별, 주간별, 월별, 준기별, 반기별, 연별 생산계획 및 원자재 수급계획에 의거 자체 생산량을 유연하게 조절할 수 있어야 한다.

둘째, 생산능력의 산출은 매월 실 가동작업 일수 파악, 각 작업장의 투입인원 소요조사 파악, 각 설비별 생산능력 파악을 통하여 이루어지며, 부하량 산출은 제품별 생산계획서 작성, 공정, 설비 및 제품별 소요시간 산출 등을 통하여 생산능력과 부하정도의 평준화 관리가 요구된다.

셋째, 쾌적한 조업을 위한 작업환경 조성을 위한 세심한 배려와 청결한 작업장 관리 등을 통하여 생산제품의 전사적 품질관리를 실행함과 아울러 재고상품이 단기간 내에 소비될 수 있도록 마케팅부서와의 긴밀한 협력 체제를 유지하여야 한다.

Ⅲ. 지역농협의 BSC 성과평가 모형개발

1. BSC 성과 평가 모형과 관점의 설정

지역농협의 BSC 성과평가모형 개발을 위해서는 BSC 활용을 극대화시키기 위한 과제들을 구축시점과 구축이후 활용시점으로 나누어서 살펴볼 필요성이 있다.

1) 구축단계

(1) BSC 도입의 명확한 목표 설정

기업은 BSC구축 시에 자사의 전략달성과 연계된 명확한 BSC 도입목표를 설정해야 한다. 한 조사결과는 다수의 기업들이 자사의 비전을 수립하고 있지만, 실제로 전략적인 성공을 거두는 비율은 그다지 높지 못하다는 것을 보여주고 있다. 기업의 비전이 전략적인 성공으로 결실을 맺기까지는 기업 내 각 부서의 활동이 기업의 전략과 밀접하게 연계되고, 이의 실행이 이루어지도록 해야 한다. BSC 구축 및 운영의 가장 중요한 목표가 여기에 있다고 할 수 있다. 하지만, 기업들은 BSC의 도입을 단순히 지표를 신속하게 얻기 위한 IT시스템 구축, 또는 보상제도를 위한 수단으로 오해하고 잘못된 도입 목표를 설정하는 경우가 있다. 물론 BSC가 시스템 구축이나 보상제도와 전혀 무관한 개념은 아니다. 그러나 본질적인 BSC의 목표는 결코 아니라는 것이다.

많은 기업들은 BSC 지표관리를 위한 IT시스템이 구축되면 곧 성공적으로 시스템 도입이 완료된 것으로 생각하는 경우가 있다. 그러나 사실 BSC를 기업 운영의 중심도구로 활용한다는 컨셉서스가 없는 경우, 비싼 비용을 들여 구축한 IT시스템이 무용지물이 되는 경우가 종종 발생한다.

BSC 측정결과와 보상프로그램이 연계되어야만 구성원들이 보다 주인의식을 갖고 창의력을 발휘하며 노력을 기울이기 때문에 보상과의 연계는 필요하다. 그러나 보 자체가 BSC의 목표는 될 수 없다. 실제 보상과 관련해서 BSC를 추진하는 기업들은 BSC와 보상 간의 연계를 장기적인 대안으로 생각하고 있는 것으로 나타났다. 조사기업의 30%만이 BSC와 보상을 연계시키고 있으며, 연계한 경우에 실시 시기는 BSC 구축 이후 2년 후라는 응답이 81%에 이른다*. 보상과 연계시킴에 있어서 신중을 기해야 하는 이유는, BSC의 측정지표에 대한

* Balanced Scorecard Collaborative사의 조사에 의하면 기업들이 BSC를 수행하고 결과를 공유하는 도구는 오프라인 상의 문서가 36%, 기존 사내전산망이 25%, 전자우편이 19%, 신규 BSC 시스템이

인과 관계가 명확하게 규명되지 않고, 또한 구성원들의 인지와 공감대가 형성되지 않은 시행 초기부터 BSC의 구축 목표를 보상에 맞추는 것이 구성원들에게 혼란을 가중시킬 수 있기 때문이다.

(2) 통제 가능성을 고려한 필수 측정지표의 선정

BSC를 구축하는 기업들은 초기 측정지표의 선정 시 많은 어려움을 겪게 된다. 먼저, 다수의 지표 중 BSC 측면의 중요 지표와 그렇지 않은 지표를 구분해 내는 것이 결코 쉬운 일이 아니라는 것이다. 또한 적절한 관리지표의 수를 정하는 것도 쉬운 일이 아니다. 특히 측정지표를 과도하게 많이 책정할 경우, 지표에 대한 통제 자체가 불가능해지는 경우까지 발생할 수 있다.

필요한 모든 측정지표들을 활용해서 정교한 BSC를 구축하는 것도 대안이 될 수 있다*. 그러나 지표의 대표성이나 지표 간 인과관계 등을 고려해서 관리 가능 범위 내에서 적정지표의 개수를 결정하는 것은 현실적인 면에서 더 타당한 대안이 된다. 따라서 필수측정지표를 중심으로 BSC를 관리하고, 구성원들의 역량 및 필요성 등을 고려, 측정지표의 범위를 확장하는 전략을 고려할 수 있을 것이다**.

둘째, 측정지표의 선정에 있어서 지나치게 형식적인 면에 얽매이는 오류를 범할 수 있다. 그러나 BSC의 측정지표들이 배타적으로 한 시각만을 대변하고 있는지를 판단하기 어려운 경우가 종종 발생한다. 그러므로 형식에 치중하기 보다는 각 지표가 가진 의미를 파악해서 보다 유용한 정보로서의 역할을 할 수 있도록 하는 방안이 필요하다.

2) 운영단계

(1) BSC 측정지표의 의미 및 인과관계 파악

10%인 것으로 나타났다. 이는 BSC의 도입이 곧 기존 시스템의 BSC시스템으로의 대체나 혹은 신규 시스템 도입의 당위성을 의미하는 것은 아님을 나타내주는 것이다.

* American Productivity & Quality Center의 조사 결과를 보면 기업들은 평균적으로 10개 정도의 측정지표를 설정하고, 때로는 20개 정도까지 쓰는 경우도 있음을 보이고 있다. 이와 함께, 조사 결과는 지표 관리자가 10개의 측정지표를 동시에 관찰하는 것이 힘든 작업임을 보여주고 있다. BSC의 복잡성이 증가하고 지표의 수가 증가함에 따라 활용 측면의 효율성도 비례적으로 감소한다는 것이다.

** 일본의 자동차부품 제조업체인 Hoyo Seiki사는 고객만족, 종업원만족, 수익 증가율이라는 3개의 필수 측정지표를 중심으로 BSC를 관리하고 있다. 그리고 반도체업체인 Analog Device사의 경우는 수익, 수익증가율, 이익, ROA 등의 재무지표 외에 고객만족과 신제품개발이라는 두 개의 필수 측정지표를 중심으로 BSC를 관리하고 있다.

장시간의 노력을 들여서 측정지표를 선정한 이후에는, 지표가 뜻하는 의미에 대한 지속적인 검증 작업이 필요하다. 지표 결과에 대한 해석이 원활하게 이루어지지 못할 경우, 운영 초기에 구성원들은 지표 관리를 왜 하는지를 이해하지 못하고, 결국 기업 전략 수행에 제대로 활용할 수 없게 된다. 지표 결과에 대한 해석이 원활히 이루어지기 위해서는 각 지표 간의 인과관계 및 지표가 기업의 목표에 미치는 영향에 대해 전체적으로 분석하고 관리해야 한다.*

각각의 관리지표 간 인과관계를 밝히고 의미를 해석해서 그에 따라 전략을 구사하는 일련의 과정은 결코 단기간에 완성될 수 있는 단순한 작업이 아니다. 그러므로 장기적인 관점에서 지속적으로 지표결과의 해석이나 지표 간의 인과관계를 분석하고 파악해 나가는 노력이 필요하다.

(2) 구성원들의 공감대 및 신뢰 확보

BSC 운영 시 등장하는 또 다른 주요 과제는 구성원들의 공감대를 형성하는 것이다. 정확한 정보 취합, 측정지표 보완, 진행 상황 점검 등이 제대로 진행되기 위해 구성원들의 자발적인 동참이 필수적이기 때문이다. 이를 위해서는 첫째, 구성원들이 비재무지표를 보다 적절히 활용할 수 있도록 해야 한다. 이러한 면에서 비재무지표와 재무지표 간의 인과관계를 구성원들에게 이해시키는 과정이 BSC의 전면적 실시에 앞서 필요하다.

둘째로, BSC를 통해 얻게 되는 정보가 소수의 사람들에게 의해 독점되지 않도록 해야 한다.**

셋째, 구성원 개개인이 해당 지표가 내 것이라는 소유감을 가지도록 해야 한다. 그러나 아직도 다수의 구성원들은 자신이 하는 일이나 관련된 측정지표가 기업전체의 전략과 어떻게 연결된다는 것을 인식하지 못하는 경우가 많다. 따라서 기업은 교육, 세미나 등을 통해서 개개인의 업무수행이 바로 기업성과에 어떻게 연계되는지를 체계적으로 이해시켜야 한다. 또

* Analog Device사는 배달지연이 감소하는 시기에 주가가 하락하고 배달지연이 다시 증가하는 시기에 주가가 상승하는 현상이 발생하는 것을 발견하였다. 이는 기업의 일반적 예상과는 반대되는 결과였다. 7년여의 분석결과, 이러한 이유가 발생한 이유는 소비자들이 배달 지연의 감소라는 현상을 인지하고, 정시 배달이 지속되리라 확신해서 소비행태를 바꾸고 기업의 매출이 늘어나서 주가에 반영되기까지 적지 않은 시간간격이 존재했기 때문이라는 것을 알아냈다.

** Balanced Scorecard Collaborative사의 조사에 따르면, 조직내 BSC 결과에 대한 바람직한 공유정도에 대해, 경영자와 관리자만 공유 44%, 전 구성원 공유 40%, 경영자만 공유 11%, 5%는 공유하지 않는 것이 바람직하다고 응답한 것으로 나타났다. 많은 응답자가 다수구성원의 공유가 바람직하다고 말한 것은 BSC를 통해서 정보를 습득하고 활용하고자 하는 구성원들의 니즈를 반영하는 것으로 볼 수 있다.

한 기업내부구성원들의 공감대를 확보하고자 노력하는 동시에 기업외부의 이해관계자들의 신뢰를 얻고자 하는 노력도 함께 기울여야 한다.

(3) 경영환경 변화에 따른 업데이트 가능성의 고려

BSC는 일회성 프로젝트로 해결될 수 있는 과제가 전혀 아니며, 사내·외의 환경변화에 따라 기업전략은 언제든지 변경될 수 있고, 이에 따라 기업전략과 연계된 BSC의 목표 및 측정지표들도 항상 변경의 가능성이 있는 것이다. 그러나 외부전문가들을 활용하는 경우, 이들이 철수한 이후에 기업내부의 BSC 담당자들이 자체적으로 관리를 못하는 경우가 종종 발생한다. 따라서 구축 시부터 체계적으로 BSC 시스템 관리를 수행할 수 있는 기업내부의 자체 역량을 배양하는 것은 필수적인 과제이다.

이를 바탕으로 기업은 BSC 프로그램 자체의 개선, 측정지표들의 추가나 제거, 지표 간의 인과관계 및 중요도 조정, 지속적인 공감대 형성 및 참여 유도, 성과에 대한 장기적인 모니터링 및 보완 등을 체계적으로 수행해야 한다.

(4) 전사적 차원의 강력한 리더십 확보

BSC의 원활한 수행을 위해서는 전사적 차원의 강력한 리더십이 필수적이다. 그 이유는 첫째, BSC 운영 시에 구성원들이 변화를 받아들이고, 기업전략의 달성을 위해 각자 맡은 업무에 매진하도록 하는 데에는 리더십이 필요하기 때문이며, 둘째, BSC 운영 시 조직 간에 발생하는 크고 작은 문제들을 조정할 수 있어야 하고 셋째, 구성원들의 공감대 형성, 측정지표의 인과관계 보완, BSC 업데이트 등 BSC 운영상의 타 과제들은 모두 지속적으로 추진해 나가기 때문이다.

또한 경영자교체, M&A 등과 같은 전사적 차원의 조직변화에도 불구하고 BSC와 같은 장기프로젝트의 실행력을 계속적으로 유지하기 위해서도 전사적 차원의 리더십 확보가 필수적이다. 추진주체, 즉 리더가 명확하지 않은 상황에서 단기간에 가시적 성과를 낼 수 없다고 판단될 경우, 중단되거나 우선순위에서 밀릴 가능성이 크기 때문이다. 어떤 상황이 닥치더라도 BSC를 지속적으로 추진해서 성공시키겠다는 전사적 차원의 의지와 리더십이 없다면, BSC 구축은 처음부터 다시 고려되어야 할 것이다.

2. 지역농협 성과평가 모형 구축

지역농협은 지역별, 품목별 조합원 및 일반고객을 대상으로 경제사업과 신용사업을 주업

으로 하는 소매금융기관의 성격을 띤 협의의 소매금융기관이라 할 수 있다. 이러한 소매금융기관의 성과평가모형을 구축하기 위해서는 지역농협에 적합한 비전과 전략을 수립해야 한다. 이를 위해 먼저, 조합원들에게 최상의 금융 및 신용서비스를 제공함은 물론 다양한 경제 사업을 통하여 출자금에 대한 적절한 수익을 얻게 하고, 지역민을 포함 한 일반고객들에게는 최상의 금융 및 관련 서비스를 제공할 수 있는 상호 부조적 금융기관의 역할 수행이라는 비전과 전략을 수립하고 있다.

이러한 비전과 전략을 성취하기 위해서는 BSC 네 가지 관점의 목표와 측정지표로 전환시켜야 하며, 특히 전략에 기초한 인과관계를 분명히 밝혀야 한다.

1) 재무적 관점

조합원의 권익보호는 물론 출자금에 대한 최적의 수익을 얻게 하는 금융기관의 성격구축을 위해서는 재무적 목표를 설정하고 측정지표를 개발해야 한다. 이와 같은 재무적 시각에서의 전략적 논의는 먼저, 수입성장과 믹스, 원가절감과 생산성향상, 자산 활용율과 투자전략, 위험관리 등 전략계획의 입안이 필요하다.

재무적 목표항목으로는 ①출자자에게 최상의 배당이 돌아가게 하기 위하여 출자자 이익의 극대화라는 목표를 세워야 한다. 목표달성여부를 측정하기 위해서는 총 자산이익율, 자기자본 이익율, 매출액 이익율, 주당이익, 납입자본 경상이익율, EVA와 같은 기존의 재무적인 지표(후행지표)들을 사용할 수 있다. ②목표시장에서의 지속성장이라는 목표를 세워야 한다. 이는 일상의 고객을 만족시키는 제품(금융 및 경제사업 관련 제품)과 서비스를 창출할 뿐만 아니라 잠재고객과 특화 된 세분시장에 초점을 맞추어 제품과 서비스를 개발하여 수입원을 확대할 수 있도록 하여야 한다. 측정지표로는 성장성을 나타내는 매출액 증가율, 순이익 증가율 등을 사용할 수 있다. ③고객에게 제공하는 제품과 서비스의 원가를 절감하기 위해 다양한 유통채널을 통한 거래원가절감이라는 목표를 세워야 한다. 측정지표로 거래당원가절감율, 매출액 대비 원가절감율 등을 사용할 수 있다. ④자산·역량을 효율적으로 활용하기 위해 이에 대한 효율적인 활용이라는 목표를 세워야 하며, 측정지표로 총자산회전율을 사용할 수 있다. ⑤수입원의 다양성을 통한 안정성의 확보라는 목표를 달성하기 위하여 지역농협은 수입의 변동성에 따른 위험을 감소시키기 위해 금융사업 거래중심의 상품에 대한 의존도를 줄이고 수수료 위주의 서비스를 통한 수입을 증가시킴은 물론 지역농협의 주력 특화품목을 활용한 경제사업의 활성화하여 경영상의 위험을 분산시키는 재무적인 목표를 선택할 수 있다. 목표측정지표로 얼마나 수입원이 다양한 지를 나타내는 예대마진과 서비스수수료 비율, 경제사업의 활성화 척도 등을 활용할 수 있다. ⑥금융거래상의 부실여신 발생의 위험에 대처하기 위해 담보가 될 수 있는 자본 율을 유지하기 위해 자본의 적정성 유지라는

목표를 세워야 하며, 이의 측정지표로는 BIS기준자기자본비율, BIS기준기본자본비율, 단순자기자본비율 등을 사용할 수 있다. ⑦단기채무에 대한 지급능력을 강화하기 위한 적정 유동성 보유를 위하여 단기부채비율, 유동성 자산비율, 업무용 고정자산 비율 등을 사용할 수 있다.

2) 고객 관점

고객에게 최상의 상품과 서비스를 제공하기 위해서는 고객시각을 고려해야 한다. 이는 조합원이 지역농협의 수입 원천이기 때문이다. 이를 위해 목표고객과 세분시장을 파악해야 하여야 하며, 세분시장을 파악하고 목표시장 결정했으면, 그 시장에 대한 목표와 측정지표를 개발해야 한다.

이 측정지표는 ①고객만족도와 시장점유율과 같이 고객에게 전달된 가치를 통해 나온 결과물 측정지표(후행지표)이며 ②고객가치를 창출할 수 있게 해주는 가치명제를 포착하는 성과동인 측정지표(선행지표)이다. 이러한 목표의 달성을 위하여 첫째, 목표 시장에서 다른 기관(상이한 지역별, 품목별)에 비해 더 유리한 위치를 차지하기 위해 목표시장에서의 경쟁적 우위달성이라는 목표를 세워야 한다. 후행지표로는 목표시장 내에서 고객의 수와 판매량에서 목표시장점유율을 사용할 수 있다. 둘째, 상품과 서비스 및 조직구성원(종업원)을 통한 목표시장의 고객만족이라는 목표를 세우고, 이의 선행지표로는 신속한 서비스(리드타임), 사업장종업원의 친절함과 정보제공능력(창구서비스), 24시간 금융서비스 이용과 정보접근 용이성(자동화 코너, 무인점포) 등의 지표를 사용할 수 있다. 아울러 후행지표로는 가치명제 내의 구체적인 성과기준에 따라 고객만족수준을 평가하는 고객만족도 지표를 사용할 수 있다. 셋째, 기존고객과의 지속적 유대관계를 강화하기 위한 목표를 세워야 하는데, 이의 선행지표로 고객 우대서비스 내역을 활용할 수 있고, 후행지표로는 기존 고객과의 관계를 존속시키거나 유지하는 비율을 나타내는 고객유지율과 기존고객과의 사업 성장율을 나타내는 고객충성도를 사용할 수 있다. 넷째, 고객기반을 증가시키기 위해 신규고객 기반확대라는 목표를 세워 그 선행지표로 신규고객을 위한 광고나 선전 및 광고 선전비 등을 사용할 수 있다. 후행지표로는 새로운 고객이나 사업을 유인하거나 획득하는 비율을 나타내는 고객확보율을 사용할 수 있다.

마지막으로 수익성 있는 고객기반 강화라는 목표를 세워야한다. 이 목표를 달성하기 위해 고객의 순수익을 측정하는 고객수익성 지표나 신규고객을 대상으로 수익성을 측정하는 평생수익성을 사용할 수 있다.

3) 내부 프로세스 관점

내부 프로세스관점에서는 고객 및 재무적 시각의 목표들을 달성하기 위한 가장 핵심적인 프로세스를 개발해야 한다. 이를 위해, 첫째, 목표로 삼은 세분시장에서 고객욕구가 무엇인지를 알기 위해 고객의 욕구 파악이라는 목표를 세우고, 먼저 고객이 무엇을 원하는지 파악할 수 있어야 한다. 선행지표로는 고객욕구를 파악하는데 든 고객조사비용을 사용할 수 있다. 후행지표는 계속 개발되는 신상품 중 몇 어느 정도가 고객들에게 호응을 받고 있는지를 측정하는 신상품성공율을 사용할 수 있다.

둘째, 고객욕구에 부합하는 혁신상품개발이라는 목표를 세우고, 선행지표로는 신제품을 개발하는 데 필요한 시간을 나타내는 제품개발 사이클을 사용할 수 있다. 아울러 후행지표로 신상품이 얼마만큼 고객들에게 호응을 받고 있는지를 알 수 있는 신상품의 수입을 사용할 수 있다.

셋째, 지역농협에 대한 강력한 브랜드이미지 구축이라는 목표를 세워야 한다. 일반적으로 고객은 브랜드를 통해 상품 및 서비스에 대한 신뢰를 갖게 된다. 이는 브랜드는 기대되어지는 서비스와 품질의 수준에 대한 약속을 의미하는 중요한 역할을 수행하기 때문이다. 이러한 목표의 선행지표는 브랜드이미지를 강화하기 위한 광고 및 광고 선전비를 사용할 수 있으며 후행지표로 브랜드 인지율, 브랜드 회상율을 사용할 수 있다.

넷째, 비용대비효과가 높은 유통경로로의 고객이동 목표를 세울 수 있는데, 이는 수익에 비해 비용이 많이 드는 고객들을 보다 비용이 저렴한 유통경로로 전환하여 원가를 절감하려는 이유에서다. 이에 대한 선행지표로는 비용이 저렴한 유통경로인 ATM, ACH, POS서비스, 펌뱅킹, 홈뱅킹 등과 같은 EFTC(Electronic Funds Transfer System)기술수준을 사용할 수 있다. 다섯 번째 목표는 서비스의 신속한 대응성으로, 이의 선행지표는 서비스 실행절차를 사용할 수 있고 후행지표는 요청완수시간을 사용할 수 있다.

마지막 목표로 상품의 교차판매를 들 수 있는데, 이는 종업원들로 하여금 고객요구에 수동적으로 대응하는 자세에서 벗어나 적극적인 재무적 조언자로서의 판매원 역할을 하는 관계판매접근법을 창출하기 위한 것이다. 이의 선행지표는 고객과의 접촉시간을 사용할 수 있는데, 이는 관계 중심적인 판매접근법이 성공하기 위해서는 무엇보다도 고객과의 대면시간이 증가해야 하기 때문이다. 아울러 후행지표로는 가구당 판매된 평균상품수를 나타내는 교차판매비율을 사용할 수 있다.

4) 학습과 성장 시각

학습과 성장시각의 목표는 일곱 가지로 설정할 수 있다. 첫째는 종업원을 만족시킬 수 있는 분위기 조성이라는 목표로, 종업원은 고객을 가장 가까이서 대하는 지역농협의 얼굴이라 할 수 있다. 만일 종업원이 불친절하면 고객은 그 종업원뿐만 아니라 그 농협에 대해서도 부정적인 이미지를 갖게 된다. 따라서 종업원을 만족시키는 것은 고객을 만족시키는 데 중요한 영향을 미친다. 후행지표로는 종업원 만족도를 활용할 수 있다.

둘째, 종업원의 사기진작이라는 목표로, 이에 대한 선행지표로는 종업원 인센티브제도, 권한이양 등을 사용할 수 있고, 후행지표로는 종업원이 얼마나 동기부여를 받았는지를 나타내주는 종업원 1인당 수입증가율을 사용할 수 있다.

셋째, 종업원으로 하여금 조직의 일에 적극적으로 참여하게 하기 위해 종업원의 적극적인 조직참여라는 목표를 세울 수 있으며, 이의 선행지표는 종업원 제안의 이행건수를 사용할 수 있고 후행지표로는 종업원들이 얼마나 조직의 일에 관심을 가지고 참여하는 지를 나타내는 종업원 1인당 제안건수를 사용할 수 있다.

넷째, 지역농협의 비전에 맞춰 종업원들이 개인적인 목표를 세울 수 있게 하기위해 지역농협의 비전과 종업원 목표 정렬이라는 목표를 세워야 한다. 이 목표의 후행지표는 지역농협의 비전에 대한 종업원의 인식도 조사를 사용할 수 있다.

다섯째 목표로 숙련종업원의 유지를 들 수 있는데, 후행지표는 종업원 이직 율을 사용할 수 있다.

여섯째로 종업원으로 하여금 지역농협의 상품과 서비스에 대해 광범위한 지식을 가진 전문상담가가 되기 위해 폭넓은 기량을 습득하게 할 수 있게 하는 종업원의 역량개발이라는 목표를 수립하고 그 선행지표로 종업원을 교육시키는 프로그램의 내용이 얼마나 적절한지를 나타내는 종업원 교육프로그램의 적정성을, 후행지표로는 종업원이 고객에게 상품과 서비스에 대한 정보를 어느 정도 제공해 줄 수 있는 지를 나타내주는 종업원 정보제공조사를 사용할 수 있다.

마지막으로 종업원들이 고객에 대한 정보를 보다 쉽게 제공받을 수 있는 전략적 정보접근의 용이성 향상목표를 세울 수 있으며, 선행지표로 종업원들이 얼마나 쉽게 전략적 정보에 접근할 수 있는지를 종업원들을 대상으로 조사하는 정보시스템 접근 용이성 조사를, 후행지표로는 종업원이 통합고객파일과 같은 정보시스템을 이용하는 1일 이용횟수 또는 종업원이 요구한 정보를 제공하는 데 걸리는 시간인 1건당 정보제공시간을 사용할 수 있다.

<표 2> 지역능협의 성과평가모형

시각	목표	선행지표	후행지표
제무	1. 조합원 이익의 극대화		총자산이익율 자기자본이익율 매출액이익율, 주당이익 자본경상이익율, EVA
	2. 목표시장에서 지속성장		매출액증가율 순이익증가율
	3. 유통채널다양화 통한 원가절감		거래당 원가절감율 매출액대비 원가절감율
	4. 자산의 효율적 활용		총자산회전율
	5. 수입원다양화 통한 안정성확보		예대마진 서비스수수료비율
	6. 자본의 적성성 유지		자기자본비율 기본자본비율 단순자기자본비율
	7. 적정 유동성 유지		단기부채비율 유동성 자산비율 업무용 고정자산비율
고객	1. 목표시장에서 경쟁우위 달성		목표시장점유율
	2. 상품, 서비스 통한 고객만족	신속서비스(리드타임) 매장종업원 친절 창구서비스 24시간 서비스제공 정보접근용이성	고객만족도
	3. 기존고객과 유대강화	기존고객 우대서비스	고객유지율, 고객충성도
	4. 신규고객 기반확보	신규고객위한 광고	고객확보율
	5. 수익성 있는 고객기반 확보		고객수익성, 평생수익성
내부프로세스	1. 고객요구파악	고객조사비용	신상품성공율
	2. 혁신상품개발	제품개발사이클	신상품의 수입
	3. 강력한 브랜드이미지 구축	광고	브랜드인지율 및 회상율
	4. 비용대비 고효율유통경로로 고객이동	EFTC(ATM/POPS/홈뱅킹 등) 기술수준	유통경로믹스 변화
	5. 서비스의 신속한 대응	서비스 실행절차	요청완수시간
	6. 상품의 교차판매	고객과 접촉시간	교차판매비율
학습성장	1. 종업원 만족서비스제공		종업원만족도
	2. 종업원 시기진작	종업원 인센티브제도 권한이양	종업원1인당 수입증가율
	3. 종업원의 적극적 조직참여	종업원제안 이행건수	종업원1인당 제안건수
	4. 조합비전과 종업원 목표정렬		조합비전에 대한 인식도조사
	5. 숙련정업원의 유지		종업원 이직율
	6. 종업원 역량개발	종업원교육프로 적정성	종업원 정보제공능력조사
	7. 전략적 정보접근 용이성 확보	고객정보시스템 접근의 용 이성조사	정보시스템 1필이용횟수 1간당 정보제공시간

<자료> 위의 내용 요약 정리하여 제작성.

3. 지역농협의 전략지도

기본적으로 지역농협의 BSC 적용목적은 모든 구성원들이 조직사명을 달성하기 위하여 부서 단위전략을 어떻게 성공적으로 이행할 것인가에 초점이 있다. 비전과 전략을 BSC 모형의 네 가지 관점의 측정시스템으로 전환시키는 것은 지역농협의 목적과 목표를 효과적으로 전달하여 전략을 보다 완전하게 수행할 수 있도록 하기 위함이다. 지역농협의 전략을 효과적으로 BSC 모형으로 전환시키기 위해서는 상호연계 된 네 가지 관점의 핵심적인 동인이 무엇인가를 추출해야 하며, 이러한 활동이 지역농협의 전략적 목표를 달성할 수 있도록 투자와 이니셔티브, 활동 등으로 어떻게 정렬할 수 있는가를 고려해야 한다. 아울러 세분화된 부서 단위전략을 BSC 모형의 네 가지 관점으로 구축하는 것 또한 매우 중요한 일인데, 이는 전체 구성원들의 공통적 이해를 증진시키면서 조직의 미래비전을 설정할 수 있도록 포괄적인 설계도를 제공해 주기 때문이다.

이처럼 BSC가 조직의 핵심전략목적을 달성하는 포괄적 설계도를 효율적으로 제공할 수 있으려면 지나치게 많은 전략목적이나 성과측정지표를 도출하는 것을 지양하여야 한다. 그러므로 각 관점별로 3~4 항목의 핵심목적을 도출하고, 이를 측정하기 위한 성과측정지표를 10~20개 항목으로 집약하는 것이 바람직하다. 아울러 각 성과측정지표 결과의 원인이 되는 선행지표들의 인과관계를 검토하는 것도 필요하다.

기존의 선행연구(Zee, Jong, Align is not Enough)에 의하면 판매성장의 성과동인을 낮은 비용의 인식제고와 접근성 향상으로만 한정하고 있으나 이 전략지도에서는 최근의 글로벌 금융환경에서 매우 중시되고 있는 각종의 사고에 철저히 대비하는 보안의 중요성을 인식하고 저비용의 인식제고 대신에 보안의 중요성을 판매성장의 성과동인으로 설정하였으며, 아울러 지역특성이 강한 지역농협이 지역의 금고를 담당할 수 있는 전략적 기반을 조성하여야 한다.

이를 통하여 자금의 역외 역류현상을 최소화함으로써 지역민들이 많은 혜택을 얻을 수 있다는 인식을 제고시켜 저원가성 예금확대를 통한 판매성장전략을 제시하였다. 또한, 학습과 성장 측면에서도 현재의 고객정보를 최대한 이용하여 교차판매 할 수 있도록 직원들에게 교차판매의 중요성을 인식시켜 수입 수수료 등을 확대할 수 있도록 판매성장의 동인을 상정하였다.

다음으로 내부 프로세스관점에서도 선행연구에서는 인터넷 채널강화와 IT에 기반 한 비용절감을 중요전략으로 한정하고 있는데, 이 전략지도는 특히 보안에 대한 철저한 검증을 강화시킴은 물론 학습과 성장 측면에서도 생산 틀을 이용한 조직원 교육 강화와 IT중요성 인식제고로 한정하고 있는 선행연구와는 달리 고객 개개인에 대한 철저한 분석을 통하여 이들

과 밀접하게 관계를 맺을 수 있는 CRM을 통한 지역민과의 관계개선교육과 안정성 확보를 위한 보안교육 강화 측면의 역량강화를 통한 조직원의 생산성 향상에 중점을 두도록 하였다.

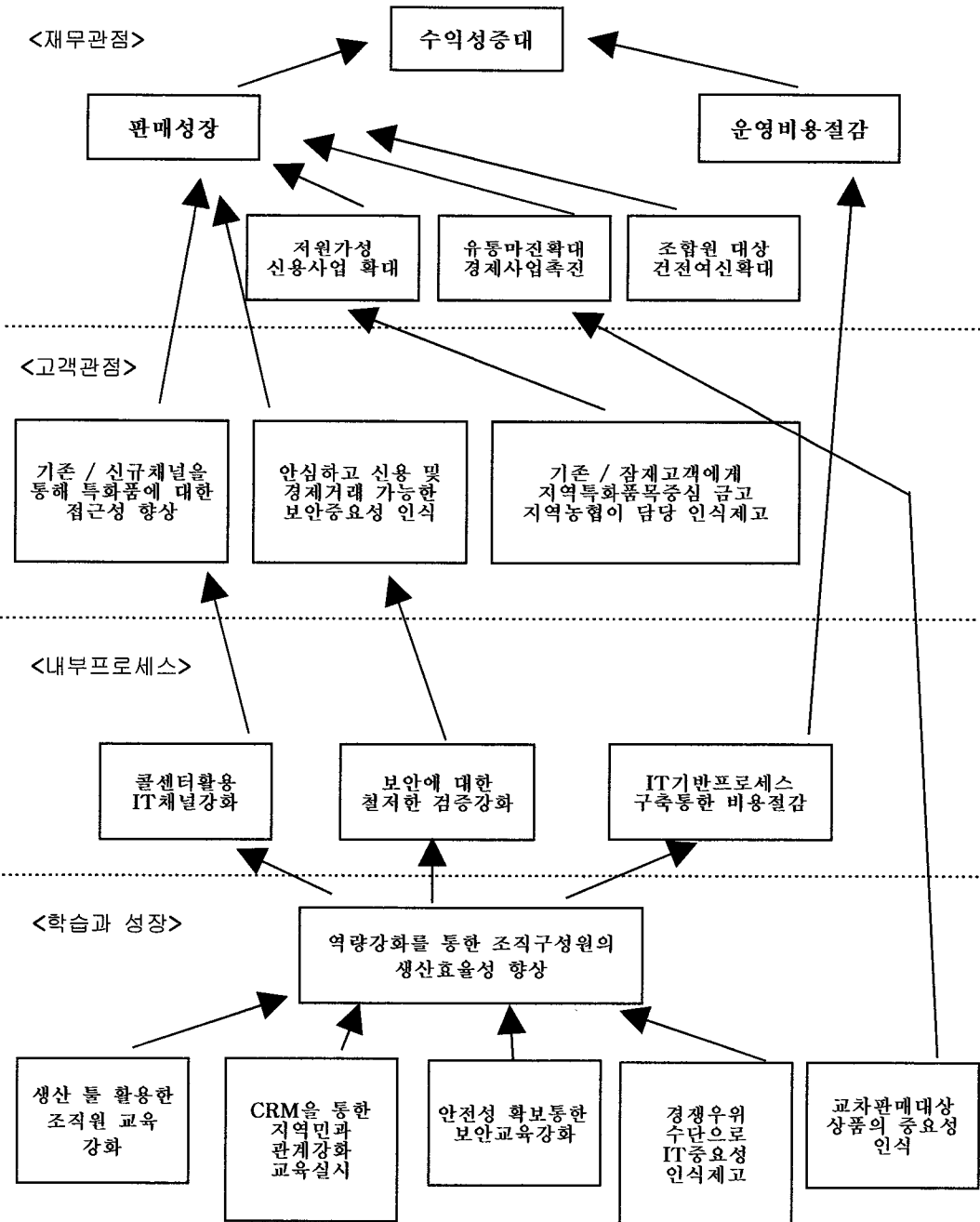
전략지도를 기반으로 지역농협의 목표달성을 위한 전략적 목적을 BSC모형의 관점별 요소로 전환하고, 원인과 결과에 따른 인과관계의 가설인 조건-결과(if-then)의 일반형태로 표현하면 첫째, 학습 성장의 관점에서 생산 틀/framework)을 활용한 조직구성원의 교육, CRM을 통한 지역민과의 관계 강화교육, 안전성 확보를 위한 보안교육, 경쟁우위수단으로서 IT 중요성 등을 고려한 전략실행은 조직구성원을 업그레이드 된 전문지식습득을 갖춘 숙련된 금융상품 전문상담사로 전환시킬 것이다.

이를 통하여 개개인의 역량강화가 이루어짐으로써 생산성이 향상되고, 이는 콜센터 활용 및 인터넷 채널을 강화시켜 보안대책을 강화하게 하고, 이어 IT기반 프로세스구축을 통한 비용절감으로 이어질 수 있을 것이다.

특히 콜센터 활용 및 인터넷 채널 강화는 기존 및 신 채널을 통해 생산 및 유통 제품에 대한 고객의 접근성을 향상시켜 판매성장의 동인이 됨은 물론 보안에 대한 철저한 검증강화는 고객들의 각종 위협에 노출되지 않고 안심하고 금융거래를 할 수 있는 보안 중요성을 인식시켜 판매 성장 동인을 증대시켜 IT 기반 프로세스구축을 통한 비용절감으로 이어지고, 이는 조직전체의 운영비용 절감효과를 가져올 수 있을 것이다.

둘째, 교차판매 대상상품의 중요성 인식은 수수료 수입확대 및 판매성장을 통한 수익증대의 동인이 된다. 셋째, 기존 및 잠재(미래) 고객들에게 지역금융로서의 자부심을 갖게 함으로써 저원가성 예금확대의 동인이 될 수 있음은 물론 건전한 여신확대와 함께 판매성장의 동인으로 이어져 지역농협 제품과 서비스의 판매성장과 운용비용 절감을 통한 수익성 증대의 동인이 된다.

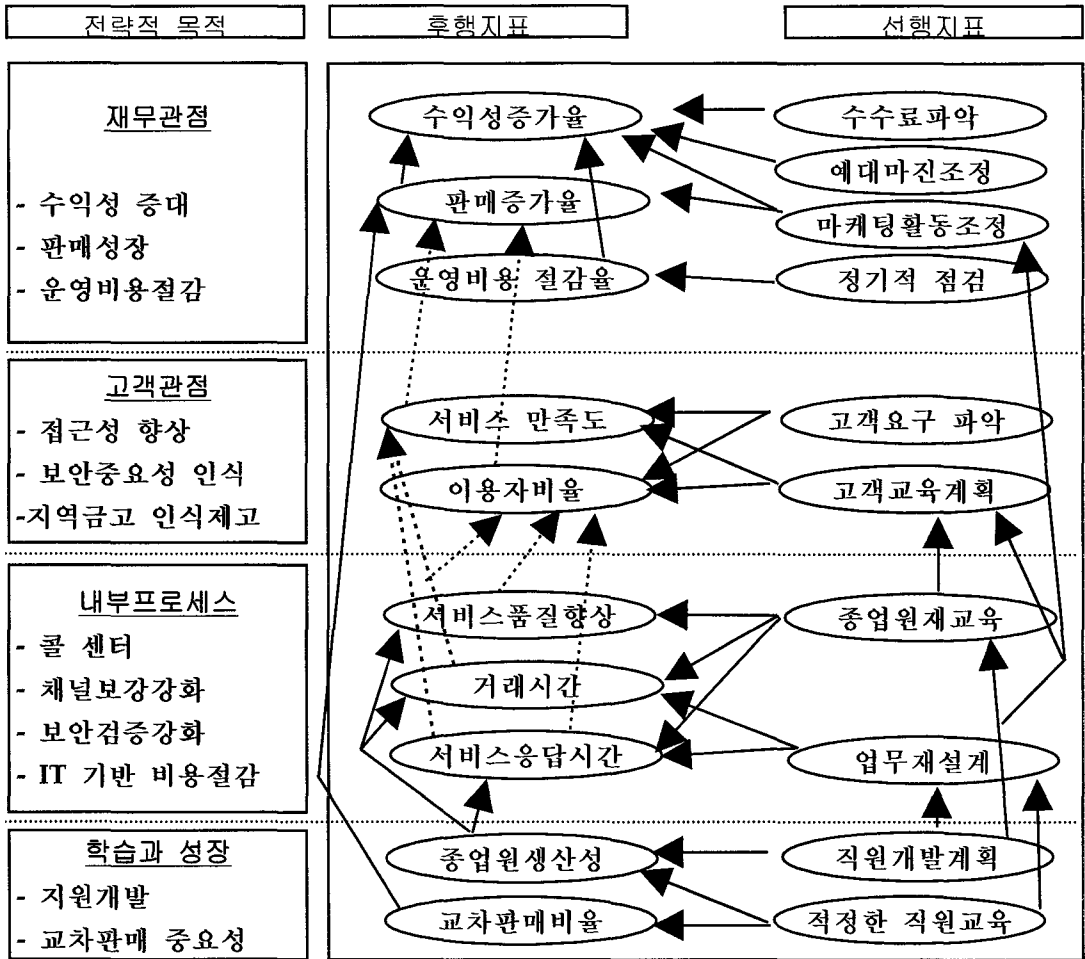
이상과 같은 조건 및 결과의 설정에 따라 구축된 BSC는 연속적인 인과관계로서 사업단위 전략에도 동일하게 적용될 수 있다. 실제적으로 성과측정시스템은 다양한 시각의 목표와 측정 지표들 간의 관계를 명확히 설정할 경우, 그 타당성을 높게 가질 수 있기 때문이다.



<그림 2> 전략지도

4. 지역농협 전략의 인과관계모형 개발

지역농협의 전략의 인과관계모형은 BSC의 각 관점별로 주요한 전략적 목적을 핵심적 요소인 3-4개 항목을 전환하고, 이들 목적의 성과측정지표를 실제 성과의 동인이 되는 선행지표와 최종 성과측정지표로 사용될 수 있는 후행지표의 관계로 나타냈다.



<그림 3> 지역농협의 전략과 인과관계모형

먼저, 재무관점의 전략적 목적은 수익증대와 판매성장, 운용비용 절감으로 요약할 수 있다. 이들 전략적 목적의 핵심성과지표로는 수익성 증가율이나 판매증가율, 운영비용 절감율을 상정할 수 있으며, 그 성과지표를 이끄는 선행동인으로 직간접 수수료과약, 예대 마진을 조정, 마케팅 활동증진, 정기적 점검 등을 들 수 있다.

다음으로, 고객관점의 전략적 목적은 기존 및 신규 채널을 통해 제품에 대한 접근성 향상, 안심하고 금융거래를 할 수 있는 보안중요성 인식, 기존 및 미래 잠재고객에게 지역농협이 지역금융의 역할을 담당하게 수행해야 한다는 인식제고로 요약할 수 있다. 이러한 전략수행의 핵심성과지표는 서비스 만족도와 이용자율 등을 상정할 수 있으며, 선행동인으로는 고객요구파악과 고객교육 등을 들 수 있다.

내부 프로세스관점의 전략적 목적은 고객 서비스 콜센터 활용 및 채널강화, 보안검증강화, IT 기반 비용절감 등을 상정할 수 있으며, 핵심성과지표로는 서비스 품질향상, 거래시간, 서비스 응답시간 등을 들 수 있다. 이러한 핵심성과지표를 이끄는 선행동인으로는 구성원(조합원, 임직원 등)의 재교육, 담당업무 재설계 및 조정 등을 들 수 있다.

학습과 성장관점의 전략적 목적은 구성원별 직무개발, 교차판매의 중요성 등을 설정할 수 있으며, 핵심성과지표로는 직원의 생산성, 교차판매비율 등을 상정할 수 있고, 성과지표의 선행동인으로 직원개발 및 계획, 적절한 직원교육 등이 있다. 이와 같이 전략지도는 전략적 목적과 인과관계 검증을 통하여 지역농협의 전략이 성과측정지표로 적합하게 전환되었는지를 검토하게 한다.

V. 결론 및 제언

현재 우리의 농·축산업은 UR 이후 한미 FTA, WTO 체제 등에 의해 많은 상처를 받고 있다. 한 나라의 경제가 발전되고 안정되기 위해서는 모든 산업의 기본이 되는 1차 산업이 안정되어야 하고, 농민이 안정되어야 한다는 말이 있다. 농민은 정부나 농협이 없다면 의지할 곳 없는 약한 존재이다. 무엇보다도 지역농협은 농민과 함께 숨 쉬는 기관이라 할 수 있다. 특히 지역농협은 본래의 뜻을 다시 되찾으려 노력하는 한편 농촌사회와 함께 발전해나갈 방안을 마련하여 농민과 모든 지역농협이 조화롭게 잘 살아가는 세상을 만드는데 앞장서야 한다.

본 연구는 이와 같은 지역농협의 순기능을 원활하게 수행할 수 있는 전략적 경영모델을 개발하기 위하여 Kaplan과 Norton(1992)에 의해 개발된 균형성과표를 활용한 지역농협의

성과관리모형개발에 관한 연구이다. BSC에 의한 균형성과관리는 기업의 경쟁력제고와 고객에 대하여 보다 나은 양질의 서비스 제공을 위한 결과중심의 경영패러다임 실현이라는 점에서 의욕적으로 추진되고 있다. 그러나 일부 새로운 성과관리제도들은 오히려 기업문화의 부조화, 제도의 비효율성, 구성원의 무관심 등의 이유로 비판을 받고 있기도 하다.

BSC는 영리를 목적으로 하는 민간기업을 위해서 개발되었으나, 그 활용범위에 대한 다양한 연구를 통해서 현재는 정부공공기관, 지역농협 등 공적목적을 수행하고 있는 조직에서도 다양하게 이용되고 있다. BSC는 기존의 재무회계시스템에서는 간과되던 기업의 무형 및 지적자산의 가치평가를 위해서 조직의 비전과 전략으로부터 도출된 네 가지 관점의 전략적 목표와 측정지표들을 통해서 조직의 성과를 전체적으로 조망할 수 있는 틀을 제공하며, 이를 통해 기업이 어떻게 현재와 미래 고객들을 위해 가치를 창조할 것인지, 그리고 미래성과를 향상시키는 데 필요한 인적자원과 시스템 및 프로세스에 대한 투자와 내부역량 등을 어떠한 방법으로 고양시킬 것인지를 측정한다.

지역농협에 있어 이러한 BSC는 100% 상업적인 경영형태를 갖고 있는 여타의 민간기업과는 다르게 혼합적 형태로 적용되고 있는데, 이는 각 업무 기관별 임무가 완전한 수익증대를 목표로 하지 않고 조합원의 상호부조적이고 공익적인 목적을 효과적이고, 효율적으로 수행되는 것을 목표로 하는 지역농협의 특성으로부터 비롯된다. 따라서 지역농협에서는 BSC를 적용할 때 이러한 점을 감안해야 하며, 성과관리의 도구로서 BSC활용 하고자 할 경우에는 다음 사항을 면밀히 검토하여 접근하여야 한다.

첫째, 평가위주의 시스템 도입은 사후처방에 불과하고 지속적인 성과관리가 불가능하기 때문에 성과평가에서 성과관리로 전환하는 것이 필요하다. 기존 시스템 하에서의 성과평가는 수립된 전략을 바탕으로 성과를 모니터하거나 측정하여 각 부서와 조직원의 성과를 평가하고 이에 따른 보상을 집행하는 단선적인 방식이 사용되고 있으나, 성과평가 결과를 지속적으로 피드백하고 이를 통해서 상황을 학습하고 더 나은 대안을 제시할 수 있는 방법으로 전환하는 것이 필요하다.

둘째, 단편적인 결과위주의 성과평가 도입으로 인한 조직원의 저항을 최소화하여 성과주의 문화를 정착시키기 위해 변화관리 차원의 접근이 필요하다. 많은 성과평가 시스템들이 제대로 사용되지 못하는 이유는 조직원의 저항과 평가결과에 대한 반발 때문이다. 성과평가 시스템을 일방적으로 적용할 경우에는 성과평가의 대상이 되는 업무만 가지적으로 수행되는 현상이 발생할 수 있으며 이러한 성과평가를 바탕으로 한 보상과 인사사고파는 바람직하지 않다. 따라서 자발적인 성과주의문화를 정착하기 위해서는 성과관리제도의 도입을 조직의 변화관리 차원에서 접근하여, 조직의 자발적인 참여와 수용을 통해 조직문화로서의 성과관리 정착이 필요하다.

셋째, 전략실행의 수단인 전략관리시스템으로서의 기능이 미비하고 성과목표와 지표들이

조직전체의 미션과 비전, 전략의 수행과의 연계가 미흡하기 때문에 이를 정렬시킬 수 있는 도구가 필요하다. 대부분의 성과관리시스템이 안고 있는 문제점 중의 하나는 성과에 대한 측정과 평가만 가능하지, 어떻게 전략을 실행하고, 관리해야 하는지를 보여주는 전략관리의 기능이 없어서 실제 수행되는 활동을 모니터링하고, 관리하는 것이 불가능하다는 점이다. 이를 극복하기 위해서는 전략의 해석을 통한 비전 장애의 극복과 조직의 목표와 개인의 목표 간의 정렬을 통한 인적 장애의 극복, 전략적인 자원배분을 통한 자원 장애의 극복, 전략적 학습을 통한 관리 장애의 극복 등이 필요하다.

앞에서 논의 된 주요전략을 중심으로 BSC 모형의 이론적 구조에 맞추어 네 가지 관점의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 재무관점의 전략적 목적은 수익증대와 판매성장, 운용비용절감으로 요약할 수 있으며, 이들 전략적 목적의 핵심성과지표로는 수익성 증가율이나 판매 증가율, 운영비용 절감율 등을, 성과지표를 이끄는 선행동인으로 직간접 수수료 파악, 예대마진을 조정, 마케팅활동 증진, 정기적 점검 등이 있다.

둘째, 내부 프로세스 효율성의 경우 전략적 목적은 콜센터 활용 및 채널 강화, 보안검증 강화, IT 기반 비용절감 등을 설정할 수 있다. 이들 전략적 목적의 핵심성과 지표로는 서비스 품질 향상, 거래시간, 서비스 응답시간 등을 설정할 수 있고, 성과지표를 이끄는 선행동인으로 직원 재교육, 업무 재설계 등이 있다.

셋째, 학습과 성장의 경우 전략적 목적은 직원개발, 교차판매의 중요성 등을 설정할 수 있으며 이들 전략적 목적의 핵심성과 지표로는 직원의 생산성, 교차판매 비율 등을 설정할 수 있다. 이들 성과지표를 이끄는 선행동인으로 직원 개발 등 계획, 적절한 직원교육 등이 있다.

넷째, 고객만족도와 관련하여 전략적 목적은 기존 및 신규채널을 통한 제품에 대한 접근성 향상, 안전한 금융거래를 할 수 있는 보안중요성 인식, 지역의 대표금고역할에 대한 인식 제고를 들 수 있다. 이들 전략적 목적의 핵심성과지표로는 서비스 만족도와 이용자율, 선행동인으로는 고객요구 파악과 고객교육계획 등이 있다.

다섯째, 지역농협의 인사관리에서는 BSC와의 연계성을 통해 조직의 변화관리 지원, 전략중심의 업무목표 수립지원, 전반적인 인사관리 체제의 변화 유발, 성과주의 HR시스템 강화 등의 개선효과를 기대할 수 있다. BSC는 성과주의 인사관리를 강조하여 기존 연공주의 인사관리 문화를 가지고 있는 지역농협에 성과주의 인사관리 마인드의 확산에 기여하며 BSC의 도입이 구성원들의 마인드 및 조직문화의 변화를 가져올 수 있다는 조직변화의 관점에서 적극적으로 검토되어야 할 것이다.

이와 아울러 지역농협 성과관리의 실질적인 집행에서 가장 큰 역할을 담당하는 예산과 인사부문을 BSC와 연계하는 방법도 고려하여야 한다. 예산의 측면에서는 BSC와의 연계성을 통

해 자원배분을 보다 효과적으로 할 수 있으며 능동적으로 역할을 수행할 수 있기 때문이다. 즉 BSC를 구축하는 과정에서 전략적 중요성을 갖는 사업들이 도출되므로, 이를 활용함으로써 예산배분의 효과성을 향상시킬 수 있으며, BSC의 활용을 통하여 예산집행결과를 전략적으로 관리하는 성과예산을 이룰 수 있을 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

- 권오돈·권태환(2004), BSC의 비재무적 성과측정의 구조적 관계, **경영연구**, 제19권, 제2호,, 한국산업 경영학회, 253-280.
- 권오준(2007), **공공부문 BSC시스템 수용에 관한 실증연구**, 단국대학교 석사학위논문.
- 기획재정부(2003), 재정사업 성과관리제도.(2004), **정책성과 중심의 프로그램 예산체계 도입**, 보도자료.
- 김원배(2007), **BSC모형의 비재무적 성과측정치와 재무적 성과측정치의 관계에 관한 실증적 연구**, 단국대학교 박사학위논문.
- 김종만(2007), **지방은행의 BSC 성과평가모형배발에 관한 연구**, 전북대학교 박사학위논문.
- 나 영(2003), BSC개념에 의한 정부투자기관 경영평가지표간의 인과관계, **회계저널**, 제12권, 제4호, 한국회계학회, 133-157.
- 민근홍(2007), **대도시 지역능협의 경영효율성 제고에 관한 연구**.
- 박희정·박해육(2003), **평가설계의 논리와 방법론**, 한국정책분석평가학회 **감사와 성과평가 방법론**.
- 유희경(2003), 균형성과표를 이용한 일반관리부문의 성과평가, **재무와 회계정보저널**, 제3권, 제1호, 한국회계정보학회, 33-52.
- 이남국(2003), 성과주의예산제도의 활성화 방안에 관한연구, **한국행정연구원**.
- 이범진·심태호(2004), BSC 발표자료, 딜로이트 컨설팅.
- 이윤식 외(2004), 국가평가인프라구축을 위한 통합적 성과관리체계에 관한 연구, **정책기획위원회**.
- 이재실·김선엽(2004), 지역은행의 BSC 도입에 관한 연구, **정책분석평가학회보**, 제14권, 제3호
- 이준배·손춘수 외(2007), **양돈 전업농의 표준경영진단모형 개발**, 농촌진흥청 농업경제연구 48-1.
- 이해신(2003), 균형성과표의 비재무적 측정치와 재무적 측정치간의 관련성에 관한 실증적 연

- 구, **국제회계연구** 제9권, 179-195.
- 임효창(2005), **BSC 이론**, SEM 연구회.
- 중앙인사위원회(2005), **BSC 도입시 직무성과계약 방법론**, 중앙인사위원회 홈페이지 정책자료실.
- 최형림(2007), **B2B e-마켓플레이스의 성과평가모형개발에 관한 연구**, 동아대학교 박사학위논문.
- 허종락·박무현(2004), BSC 성과지표간 인과관계 분석, **경영연구**, 제19권, 제1호, 한국회계학회, 187-213.
- Anthony A. Atkinson, John H., Robert B. Wells(1997), "A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement", *Sloan Management Review*, Spring.
- Banker, R. D., G. Potter and D. Srinivasan(2000), "An Empirical Investigation of An Incentive Plan on Nonfinancial Performance Measures", *The Accounting Review* 75(1), pp. 65-93.
- Chee W. Chow, Kamal M. Haddad, James E. Williamson(1997), "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies", *Management Account*, Aug.
- Malina, M. A.(2001), *Management Control and the Balanced Scorecard: An Empirical Test of Causal Relations*, Ph. D. Dissertation, the University of Colorado.
- Smith, R. E.,(2000), *Explaining Relative Firm Performance in the Personal Computer Manufacturing Industry: A Balanced Scorecard Framework*, ph. D. Dissertation, University of California.
- Sternier, P.(2001), *Business Value of Software Process Improvement*, ph. D. Dissertation, University of Calgary.

A Study on the Performance Evaluation Model of the Local Agricultural Cooperative Federation Using Balanced Scorecard

Sung-Man SIM* · Byung-Su KIM** · Hyeon-Tak OH***

Recently, the choice of performance evaluation system has become one of the most importance challenges facing corporate performance measurement system play a critical role in setting organization's direction, making strategic decision and achieving desired goals. Particularly, there are some companies implementing Balanced Scorecard(BSC) to improve their performance measurement and control system.

The main purpose in this paper is, by analyzing the whole procedure for implementing a BSC system in Korean Local Nonghyup Bank, to provide a best strategies. In order to fulfill the purpose, a Korean local agricultural cooperative(deal by the specialized local produce materials ; cheese, wine, traditional candy, Capsicum annum, wild vine etc), which is a credit & economy business can be well-defined mission statements and strategies that are aligned to and measured by Its BSC system.

The vision of local agricultural Cooperative are growth and development as first classic local credit & financial institution in 21c, so the strategies to accomplish vision are attainment of the futures' growth incentives through management innovations.

According to this study results, local agricultural cooperative shows the establishment of BSC model's casual relationship. Namely, a casual relationship of study & growth viewpoint, a casual relationship of process & consumer viewpoint, a casual relationship of financial viewpoint, a casual relationship of process improvement & consumer satisfaction, all these relationship are established meaningfully. Also, through inside process improvement for consumer, it means the facility improvement with increasing the number of consumer by improvement consumer satisfaction measurement through

* Doctoral student, Department of Business Administration, Chonbuk National University

** Doctoral student, Department of Business Administration, Chonbuk National University

*** Professor, Division of Business Administration, Chonbuk National University

inside process improvement for consumer.

In order hands, this study contributes to change segmented department strategy into several viewpoint of BSC and enhance goal establishment centered in a casual relationship of performance motives.