

관리회계정보와 기업전략의 관련성 탐색

이원기

국립경남과학기술대학교 상경대학

회계정보학과 교수

(leekieth@gntech.ac.kr)

I. 서론

전통적으로 상황이론(contingency theory)은 기업에 있어 계획수립, 성과측정, 성과보상 등의 주요기능을 수행하는 관리회계시스템을 구축, 설계하는데 있어 기초가 되어 왔다. 이러한 상황이론은 종전의 시스템이론을 대체하는 이론으로 기존의 시스템이론이 주로 조직을 폐쇄적인 체제로 보고 조명해 온 반면, 상황이론은 조직이 외부환경과 밀접한 관련성을 지니면서 존재한다는 개방적인 사고를 제시하고 있다. 즉, 상황이론은 시스템이론의 추상성을 극복하고 이를 조직이나 경영의 보다 현실적인 이론으로 변형시킨 것으로 볼 수 있다. 이와 같은 상황이론은 조직의 다변수적인 성격을 강조하여, 특정 환경과 다변수적인 조건하에서 조직이 어떻게 운영되는가를 이해하려는 것으로, 특정 상황하에서 가장 적합한 조직설계와 경영시스템을 제시하고자 하는 목적을 지니고 있다(추헌, 1993).

이와 같은 상황이론을 기반으로 한 연구들의 기본명제는 조직의 성과를 들 혹은 그 이상의 요인들간의 적합성(fit)에 따른 결과라는 것이다(Van de Ven & Drizin, 1985). 상황이론에 있어 적합성의 개념은 매우 중요한 개념이지만 지금까지 연구자에 따라 상이한 의미로 혹은 불명확하게 사용되어 온 것이 사실이다. 특히, Venkatraman(1989)은 적합성을 적합성의 개념화(conceptualization of fit)와 적합성의 영역(domain of fit)이라는 두 가지의 차원으로 구분하고, 적합성의 개념을 조절(moderation), 매개(mediation), 프로파일 편차(profile deviation), 조화(matching), 공변량(covariation), 통합체(gestalt) 등의 여섯 가지로 분류하고 각각에 대한 통계적인 검증방법을 제시하고 있다. 한편, Van de Ven & Drizin(1985)은 상황이론에 따른 적합성 개념을 전략과 관련한 연구에 적용하고, 이를 검증하기 위한 통계적인 검증방법으로 선택적(selection) 접근법, 상호작용(interaction) 접근법, 시스템(system) 접근법을 제시하였다. 선택적 접근법은 단순히 환경이나 기술, 규모 등의 상황요인들과 조직구조간의 상황적인 관계만을 가정하는 반면, 상호작용 접근법에서는 적합성을 다양한 상황요인

들과 조직간의 상호작용 효과로 해석하고 이러한 상호작용을 통하여 조직성과의 변화를 설명한다. 또한 시스템 접근법은 상황요인과 조직구조, 그리고 성과간의 인과관계에 대한 폭넓은 이해를 위해 여러 가지의 상황요인들과 조직의 구조적인 대안 및 조직의 성과를 총체적으로 고려하게 된다. 관리회계시스템이 제공하는 각종 정보는 기존의 많은 선행연구들에서 여러 가지의 형태로 분류되어 왔으나, 이는 정보원천(내부정보와 외부정보), 정보내용(운영지향 정보와 전략지향 정보), 정보형태(양적인 재무적 정보와 질적인 비재무적인 정보), 시점(과거정보와 미래예측정보), 요약정도(요약정보와 비요약정도) 등에 따라 분류될 수 있는데, 상황이론에 따르면 이러한 관리회계정보는 기업이 처해 있는 다양한 상황에 적합하게 제공될 때, 기업의 성과에 긍정적인 변화를 가져오게 된다. 이에 본 연구의 목적은 비록 탐색적인 수준이긴 하나 기업수명주기에 따른 경영전략에 적절하게 요구되는 관리회계정보 특성에 대하여 고찰 해 보고자 한다. 즉, 기업수명주기와 관련된 선행연구를 토대로 기업의 수명주기를 설립기, 성장기, 성숙기, 그리고 쇠퇴기로 구분하고, 각각의 단계에서 기업이 수행하게 되는 전략과 함께 이러한 전략수행에 필수적으로 요구되는 관리회계정보 특성을 문헌 고찰을 통해 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

기업수명주기와 관련한 연구는 주로 재무회계분야에서 이루어져왔으며, 주가에 영향을 미치는 주요변수의 역할이 기업수명주기에 따라 상이함을 실증적으로 분석한 Anthony & Ramesh(1992)에 의해 본격적으로 시작되었다. 이들의 연구결과에 따르면 기업수명주기에 따라 성장기의 기업의 경우에는 매출액 성장률과 자본적 지출의 증가가 주가에 영향을 미치는 중요한 요인으로 이들 변수들은 시장수익률과 양(+)의 관계를 갖고 있지만, 쇠퇴기로 접어들게 되면 그 관계가 점차적으로 미약해지고 있음을 보여주고 있다. 특히, 이들은 기업의 수명주기를 매출액 증가율, 자본적 지출, 배당성향, 기업연령 등 주로 재무적인 비율을 이용하였는데, 이후 이들 변수들은 관련 후속 연구들에서 기업수명주기를 측정하는 대용치(proxy)로 빈번하게 사용되고 있다.

국내 연구로 권영도(1996)는 Anthony and Ramesh(1992)의 연구와 유사하게 기업수명주기를 성장기, 성숙기, 쇠퇴기로 측정하고 각 수명주기단계에 따라 납입자본, 납입자본의 증가, 기초유보이익, 영업이익, 재무성과, 비경상적 성과, 법인세, 배당금 등의 장부가치 구성요소들이 주가 결정에 미치는 영향을 분석하였다. 연구결과, 성장기 기업의 경우에는 영업성과가 주가 결정에 가장 중요한 결정요인인 것으로 나타났으며, 성숙기와 쇠퇴기 기업의 경우

에는 유보이익이 주가 결정에 주요 결정요인인 것으로 나타났다. 또한, 최현섭·장지인·신상철(2006)은 기업수명주기를 매출액 증가율, 유형고정자산 증가율, 종업원 증가율 등을 이용하여 성장기와 성숙기, 그리고 쇠퇴기로 구분하고, 각 수명주기단계에 따라 주가에 대한 회계이익과 영업현금흐름의 상대적인 가치관련성을 분석하고 있는데, 이들의 연구결과에 의하면 성장기의 경우에는 회계이익이, 쇠퇴기에는 현금흐름이 보다 높은 가치관련성을 갖는 것으로 보이고 있다.

이와 같이 지금까지 회계학분야에 있어서의 기업수명주기와 관련한 연구는 주로 재무회계 분야에 주로 이루어져 온 것이 사실이며, 비교적 최근 들어 원가 및 관리회계분야에서 그 연구가 수행되고 있는데, 가장 최근, 고영우·권수영·황문호(2009)는 판매관리비의 하방경직성이 기업수명주기에 따라 서로 상이하게 나타나는지를 실증분석을 통하여 분석하고 있다. 즉, 이들은 성장기 기업은 시장을 확대시키려는 전략적 목표에 따라 투자 및 판매관리비의 지출을 꾸준히 증가시키는 경향이 있어 하방경직적인 원가행태가 두드러질 것인 반면, 성숙기나 쇠퇴기의 기업은 이익을 극대화시키고자 원가절감 전략을 전개하거나 기존자원에 대한 투자를 감소시키는 경향이 있어 판매관리비의 하방경직성이 약화되거나 나타나지 않는다는 것이다.

이들의 연구결과에 따르면, 성장기의 기업에서는 매출액 증가시의 판매관리비 증가폭이 매출액 감소시의 판매관리비 감소폭에 비해 두 배 가까이 높은 하방경직성이 나타나는 것으로 보고하고 있다. 반면에 쇠퇴기의 기업에서는 오히려 매출액 감소시의 판매관리비 감소폭이 매출액 증가시의 판매관리비 증가폭보다 큰 상방경직성이 나타나고 있음을 보여주고 있으며, 이는 판매관리비의 하방경직성이 성장기 기업에서 나타나는 차별적 속성임을 보여주고 있다. 또한 이들은 이러한 연구결과를 토대로 기업수명주기가 판매관리비의 비대칭적 원가행태를 결정하는 주요 요인임을 제시하고 있다.

III. 기업수명주기와 기업전략 및 관리회계정보의 관계

3.1 기업수명주기와 기업전략

기업수명주기의 개념은 기본적으로 제품수명주기이론에서 비롯된 것으로, 제품수명주기는 제품이 마치 사람과 같이 신제품으로 태어나서 소비자들에 의해 성장하고 성숙해지며, 점차적으로 소비자들로부터 외면되면서 쇠퇴해져 결국에는 그 수명을 다하게 된다는 것이다. 이러한 개념의 제품수명주기이론은 1950년대 경영학 분야에 소개된 이후 다양한 학문분야로

전파되었으며, 1968년 보스턴 컨설팅 그룹(Boston Consulting Group)은 제품수명주기를 기업에 응용하여 이를 응용하여 기업수명주기에 따른 전략을 제시하였다(고영우·권수영·황문호, 2009).

기업수명주기이론에 따르면 기업은 신제품을 도입하여 최초 시장에 진입하는 설립기를 거쳐 성장기를 맞이하게 된다. 그리고 성장기에는 기업의 제품이 소비자들에게 알려지면서 그 수요가 급격히 증가하는 경향을 보이거나 이후 수요의 증가가 완만해지면서 성숙기에 이르게 된다. 그리고 성숙기를 지나면서 제품에 대한 수요는 더욱 더 감소하게 되며 이에 따라 사업 규모가 축소되면서 쇠퇴기를 맞이하게 되는데, 이때 기업이 새로운 성장기회를 찾지 못하게 되면 결국에는 사라지게 되는 것이다. 기업수명주기를 기업 환경, 구조 및 전략적인 관점에서 보다 구체적으로 개념화하고 있는 Miller and Friesen(1984)은 실증분석을 통하여 기업이 수행하는 전략, 기업의 구조 및 의사결정형태, 그리고 기업을 둘러싼 환경 등이 기업수명주기에 따라 차별적 양상을 보이는지를 관찰하고, 이를 바탕으로 기업수명주기에 따른 기업의 특성을 제시하고 있다(김유정, 2008).

기업수명주기 중 설립기(start-up stage)는 기업이 최초 시장에 신제품을 소개하는 단계로서 생산설비의 확장, 적절한 유통경로의 확보 곤란, 소비자의 고정된 태도 등으로 손실이 발생되거나 이익이 발생된다 하더라도 매우 작은 수준을 보이게 된다. 이 시기는 제품의 가격이나 효율성보다는 소비자의 욕구를 파악하고 이를 충족시킴으로서 시장점유를 구축해 나아가는 것이 무엇보다 중요하다. 따라서 설립기에 주로 사용되는 전략은 시장점유율 구축(market share -building)전략으로서 현재의 이익보다는 미래의 이익을 기대하며 신제품 개발을 위한 투자활동을 확대하는 한편, 시장점유율을 확대하기 위해 다양한 마케팅 활동을 전개하게 된다. 또한 이 시기의 기업은 일반적으로 대규모의 자본을 내부적으로 조달할 수 없으므로 외부자금을 조달하기 위한 기업의 자금조달능력 또한 매우 중요하다고 볼 수 있다.

반면, 성장기(growth stage)에 있는 기업의 주된 과업은 기업의 현재 위치를 공고히 하는 한편, 앞으로도 계속기업으로서의 생존을 위한 기반을 확고하게 하는 것이다. 특히 이 시기의 기업은 설립 단계에서의 판매촉진활동과 유통경로개척 및 소비자들의 구전 등을 통해 기업의 인지도가 높아지고 산업수요가 급격히 증대되는 비약단계를 경험하게 되는데, 본 단계에서 기업이 추구하는 전략은 시장점유율 확대(market share-increasing) 전략으로 지속적으로 시장점유율을 증대시키기 위해 노력한다. 성장기의 경우도 설립기와 마찬가지로 생산설비 및 시설에 대한 투자와 유통경로의 확충 등이 요구되지만, 설립기와는 달리 급격한 수요증대에 따라 매출액이 급성장하기 때문에 점차적으로 많은 이익이 창출되게 된다. 따라서 성장기에 접어든 기업은 시장의 성장이 점차적으로 둔화되고 경쟁이 치열해짐에 따라 이를 극복하기 위하여 차별화 전략이나 원가우위 전략 등의 다양한 경영전략을 구사하게 된다.

한편, 성숙기(mature stage)에 이른 기업들은 치열한 경쟁을 통하여 시장점유율이 최고에 이르는 동시에 안정적인 시장점유율을 확보하게 된다. 그러나 이 시기는 성장기에 비해 매출액의 증가율이 점차적으로 둔화되기 시작한다. 따라서 성숙 단계의 기업은 산업 내의 경쟁기업들을 압도하기 위한 본원적인 전략을 추구하게 된다. 즉, 성장기의 기업들은 높은 시장점유율로 인하여 누적생산량이 증대되고 이에 따라 학습곡선(learning curve)효과로 인해 제품의 생산원가가 낮아지게 되므로 원가우위를 추구하는 전략을 전개하거나, 또는 기업이 기존의 제공하던 제품이나 서비스를 경쟁기업과 차별화함으로써 산업 전반에 걸쳐 독특하다고 인지될 수 있는 차별화 전략을 구사할 수 있다. 또한 기업은 이러한 두 가지 전략을 동시에 전개해 나아갈 수 있으나 이런 경우에는 특히, 원가-효익 분석(cost-benefit analysis)이 선행되어야 한다. 이 시기는 기존 제품의 매출증가율이 둔화되기 때문에 기업은 새로운 성장기회를 찾기 위해 꾸준한 유·무형의 투자활동을 수행해야 한다. 따라서 성숙기의 기업들은 본원적 전략과 함께 새로운 제품 개발을 위한 전략을 동시에 전개해 나아가야 한다.

성숙기에 점차적으로 둔화되기 시작한 매출액 증가율은 쇠퇴기(decline stage)에 이르러 확연하게 감소하게 된다. 이는 이 시기의 기업들이 경쟁기업들의 끊임없는 도전과 위협에 대하여 기업의 본원적 전략을 유지하지 못하는데 주요 원인이 있다. 즉, 기존 제품에의 차별화 실패, 시장 다변화에 따른 신제품 및 대체품의 개발부진, 시장 다각화 실패 등에 의해 시장에서의 수요가 극감하게 된다는 것이다. Hofer & Schendel(1978)에 따르면 이 시기의 기업들은 자산의 규모를 적절하게 축소하는 전략을 구사하게 되는데, 자산축소(asset reduction) 전략은 신규 투자를 가급적 줄이고 가능한 기존 투자를 통하여 고수익을 창출하고자 하는 것으로, 기존의 제품은 계속적으로 생산하면서 마케팅 활동 및 기업전략을 현 상태로 유지하거나 기업의 경영방침과 투자노력을 축소시킴으로써 현재의 이익을 극대화 시키고자 하는 것이다.

기업수명주기 단계 중 성숙기 내지는 쇠퇴기에 나타나는 한계를 극복하기 위하여 기업은 기존 제품을 개선하거나 제품의 새로운 용도를 고안해 내는 등 새로운 성장기회를 포착하기 위한 전략을 전개함으로써 제품에 대한 새로운 수요를 꾸준히 창출하여야 한다. 그러나 이러한 전략을 달성하지 못할 경우, 재무적인 어려움에 도달하게 되고, 결국 해당 기업은 해산기(disorganization stage)를 맞이하게 된다. 해산기의 기업은 이미 시장에서의 지위를 상실하여 시장점유율을 거의 잃어 시장에서 탈퇴하는 시기로, 이 시기에 접어든 기업은 이익이 발생하지 않거나 혹은 손실이 누적될 가능성이 아주 높다. 또한 비우호적인 기업환경으로 인해 자본조달 또한 제한될 뿐만 아니라 자본조달이 가능하다 할지라도 오히려 금융비용이 매우 높게 된다. 따라서 본 단계의 기업은 일반적으로 지금까지의 투자활동으로 인한 투하자금들을 회수하기 위하여 노력하는 한편, 회수된 자금과 기업의 자산을 처분함으로써 각종 채무를 청산(liquidation)하기 위해 노력하게 된다.

이상의 논의 내용을 토대로 기업의 각 수명주기에서의 시장지위, 투자활동, 수익성, 현금 흐름 등의 기업 특성을 정리해 보면 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 기업수명주기에 따른 기업 특성

특징 수명 주기	시장 지위	투자 활동	수익성	현금 흐름
설립 기	· 시장에서의 지위 구축 노력	· 주로 시장점유율 확대를 위한 광고나 판매촉진 및 유통채널 확보를 위한 투자가 이루어짐	· 매출액은 적은 반면, 초기 시장점유율 확대를 위한 투자비용이 많이 소요되어 일반적으로 손실이 발생하거나 이익이 극히 저조함	· 초기 대규모의 자금조달로 인하여 대규모의 현금유입이 있음 · 초기 활발한 투자활동으로 인하여 대규모의 현금유출이 이루어짐 · 특히 시장지위를 구축하기 활동에 많은 자금이 소요됨
성장 기	· 시장에서의 지위 확대 노력을 통해 시장장점유율이 증대됨	· 급격한 제품 수요 증대에 따른 생산 설비 및 시설에 대한 투자가 이루어짐	· 시장점유율의 확대로 인해 수요가 급격히 증감함에 따라 매출증가율이 급증하나, 상대적으로 이익 증가율은 크지 않음	· 제품에 대한 수요가 증대됨으로써 현금유입이 크게 나타나는 반면, 현금유출은 설립기에 비하여 상대적으로 적게 나타남
성숙 기	· 확고한 시장 지위를 구축함으로써 안정적인 시장점유율 유지 가능 · 원가우위, 차별화 전략 전개	· 기존 제품이나 서비스에 대한 투자는 감소하게 되나, 새로운 신개발 등에 대한 투자가 활발하게 이루어짐	· 기존 제품에 대한 꾸준한 수요와 원가절감 등에 따라 이익이 증대 · 점차적으로 경쟁기업과의 경쟁이 심화되고 매출증가율이 점차적으로 둔화하기 시작함 · 따라서 신제품 개발 및 기존 제품에 대한 새로운 시장기회 창출을 위한 전략이 요구됨	· 지속적인 시장수요로 인하여 현금입이 지속적으로 증대됨 · 현금유출보다 현금유입이 더 커 순현금유입이 나타남
쇠퇴 기	· 점차적으로 시장에서의 지위가 약화됨으로써 시장점유율이 감소하기 시작 · 새로운 시장기회를 창출하기 위해 노력하거나 해산을 위한 자산축소 전략을 구사	· 가능한 한 신규 투자를 억제하고 기존 투자에 대한 적극적인 회수를 위해 노력	· 매출액이 감소하기 시작함에 따라 이익이 급격하게 감소함 · 이에 따라 비용절감을 위해 노력하게 되며, 전반적으로 기업 활동, 특히 투자활동이 축소됨	· 새로운 투자활동에 대하여 소극적으로 대응함으로써 현금유출이 적음 · 또한 새로운 수요 창출을 위한 노력을 전개하지 않을 경우, 현금유출 보다는 현금유입이 더 큼
해산 기	· 시장에서의 지위를 거의 대부분 상실함으로써 시장점유율이 급감	· 투자 회수와 청산을 준비	· 매출액이 급감함에 따라 이익이 거의 발생하지 않거나 혹은 손실이 발생	· 기존의 투자활동에 대한 적극적인 회수에 노력함으로써 현금유입이 크게 나타나나 각종 채무상환으로 인해 현금유출 또한 크게 나타남

3.2 기업전략과 관리회계정보

경영학 분야에 전략개념이 도입된 이후 이와 관련한 많은 연구들이 수행되어 왔다. 그러나 전략 혹은 경영전략의 개념에 대한 일치되는 견해를 보이지 않고 있다. 이런 가운데 전략유형에 대한 커다란 이론적 토대를 마련한 Miles & Snow(1978)는 실증연구를 통하여 네 가지 전략유형을 제시하고 있다. 이들은 기업이 직면하고 있는 문제를 기업가적(entrepreneurial) 문제와 관리적(administrative) 문제 그리고 기술적(technical or engineering) 문제로 구분하고, 이러한 문제에 대하여 경영자가 어떻게 인식하고 이를 해결하기 위하여 어떠한 대안을 선택하는가에 따라 전략유형을 공격형과 방어형, 분석형 그리고 반응형 등으로 구분하고 있다(강호영·노정무·이원기, 2009).

공격형 전략을 전개하는 기업은 끊임없이 환경을 탐색하고, 환경 변화를 인지하는 한편, 환경변화에 대한 대응방안을 적극적으로 모색하는 경향이 있다. 따라서 본 전략유형의 기업은 새로운 시장기회를 포착하기 위하여 신제품 개발과 새로운 시장 개척 등에 초점을 두고 기존의 제품이나 시장을 면밀하게 관찰하고 평가하게 된다.

그러나 방어형(defender) 전략의 기업은 세분화된 협소한 시장에 대하여 안정적으로 제한된 제품과 서비스를 제공하고자 노력한다. 특히, 방어형 전략의 기업은 기존 시장에서의 안정적인 지위를 확보하기 위해 한정된 시장에서의 고객과 밀접한 관계를 유지하고, 품질향상 및 원가절감을 위해 노력한다. 또한 방어형 전략의 기업은 자신의 시장영역에 직접적인 영향이 없는 한 환경변화나 외부자극에 대하여 소극적으로 대응하는 경향을 보이게 된다.

공격형과 방어형, 각각의 이점을 추구하는 분석형(analyzer) 전략은 기본적으로 안정적이고 제한된 시장을 확보하고 경쟁기업들 대한 주도면밀한 분석을 통하여 전망이 있는 시장기회에 대해서는 비교적 신속하게 대응하는 전략을 전개한다. 반면에 반응형(reactor) 전략의 기업들은 불확실성과 환경변화를 인지는 하지만, 이에 대하여 대응할 수 있는 일련의 일관된 메커니즘이 결여되어 있어 효과적으로 대응하지 못하는 특성을 지닌다. 따라서 이러한 전략유형의 속하는 기업들은 일관된 전략을 유지하지 못하고 변화의 압력에 수동적으로 대응하는 경향이 있다.

관리회계시스템은 일반적으로 “기업의 제반 경영 계획 및 통제 활동 등에 유용한 정보를 산출, 제공하는 내부정보시스템”으로 정의할 수 있다. 따라서 기업이 수행하는 활동이 더욱 더 다양하고 복잡해지면서 기업내 부분상호간의 의존도가 높아지고, 점차 기업들이 분권화된 조직형태를 갖추면서 관리회계정보에 대한 수요는 증대되고 있다(Johnson and Kaplan, 1987). 특히, 관리회계정보는 최고경영자를 비롯한 기업내 모든 구성원들이 다양한 의사결정을 수행하고 문제를 해결하는데 유용한 정보를 제공하는 원천으로서의 역할을 하고 있다. 이러한 관리회계시스템이 제공하는 정보는 그 동안 많은 관련 선행연구들에서 다양한 유형,

즉 정보의 원천이나 내용, 형태, 시점, 통합 또는 요약 정도 등에 따라 분류되고 활용되어 왔으며, 최근에는 전통적인 관리회계시스템이 산출, 제공하는 정보가 지나치게 재무적인 측면의 성과정보에 의존함으로써 기업이 수행하는 전략과 연계되지 않는다는 문제점이 제기되면서 전략과 관련하여 다양한 연구들이 수행되어 왔다.

기업이 수행하는 전략과 기업의 경영통제시스템으로서의 관리회계시스템간의 관계에 관한 기존의 선행연구들은 대부분 상황이론(contingency theory)을 이론적인 토대로 하여 기업이 수행하는 전략을 관리회계시스템에 영향을 미치는 상황요인으로 고려하고 있다. 이러한 관련 선행연구들의 결과를 살펴보면, 전략과 회계시스템간에는 유의적인 관련성이 있으며, 전략유형에 따라 관리회계시스템이 제공하는 정보에 차이가 존재하는 것으로 나타나고 있으며, 전략과 관리회계정보간의 적합관계가 기업성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 따라서 기업의 수명주기에 따라 변화된 기업 전략에 적절한 관리회계정보는 기업의 수명주기를 더욱 더 길게 연장할 수 있을 뿐만 아니라 기업 성과를 증대시킬 수 있을 것이다.

Simons(1987)에 따르면 공격형 전략을 구사하는 기업들의 경우 회계통제시스템에 대한 이용정도가 높을수록 성과가 향상되며, 공격형 전략의 기업이 외부정보와 비재무정보 등과 적합성을 갖고 있다. Abernethy & Guthrie(1994)는 방어형 전략보다는 공격형 전략을 추구하는 기업들에서 비재무 성과정보와 미래예측정보, 외부정보 등 광범위한 관리회계정보를 선호하는 경향이 더 강하고, 전략과 이러한 관리회계정보간의 적합관계가 기업성과에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다.

또한 Shank & Govindarajan(1992)은 기업의 전략과 관련된 원가관리의 역할을 제고하기 위해서는 개별 기업들이 선택하는 전략유형에 따라 각기 다른 원가분석이 요구된다는 것을 제시하고 전략유형에 적합한 원가분석기법을 적용함으로써 기업의 성과가 향상됨을 제안하고 있다. Chenhall & Langfield-Smith(1998) 또한 전략유형에 따라 서로 다른 경영기법과 회계실무가 적용되어야 하며, 이때 경영전략과 회계정보와의 적합성이 성과증진에 기여하고 있음을 규명하고 있다.

특히, Govindarajan & Shank(1993)는 기업이 선택할 수 있는 전략을 기업수명주기와 유사하게 성장단계, 유지단계, 수확단계로 구분하고 각각의 단계별로 전략이 계획, 예산, 보상 측면에서 갖는 차별화된 특징을 제시하고 있다. 이들 연구에 따르면, 성장단계에서의 기업은 주로 새로운 제품을 보유한 기업이 선택하는 차별화전략으로 시장점유율 확대를 위해 노력함으로써 자본투자 및 설비확대, 연구개발비 등에 대한 지출 수준이 높게 나타난다.

따라서 이러한 단계의 기업들에 있어 중요한 정보는 주로 시장 확대를 위한 정보에 대한 요구가 증대되게 된다. 따라서 설립기에서 성장기에 있는 기업들에 적합한 정보는 시장 확장을 위한 제품 성능이나 내구성 등에 대한 고객만족, 제품 및 서비스에 대한 고객의 신뢰

성, 제품에 대한 고객 불만 등과 같은 고객 관련 정보가 유용하다고 할 수 있다. 또한 장기적 관점에서 지속적인 이익을 추구함으로써 단기적인 이익보다는 신제품 개발이나 새로운 시장개척 등에 초점을 두고 있기 때문에 작업폐물이나 재작업에 대한 원가정보, 반품 및 불량품에 대한 비율 등의 제품 품질에 관한 정보에 대한 요구가 증대되게 된다. 반면, 유지 및 수확 단계의 기업들은 어느 정도 성숙한 제품을 보유하고 있어 새로운 투자나 확장보다는 단기적인 관점에서 기존의 사업으로부터 보다 많은 이익을 창출하기 위하여 주로 원가절감에 초점을 두게 된다. 따라서 이러한 단계의 기업의 경우에는 제품의 원가정보나 ROI, ROE 등과 같은 재무적인 측면의 정보에 대한 요구가 증대되게 된다.

이상에서 살펴 본 바와 같이 개별 기업들은 계속기업으로서의 위치를 고수함과 동시에 지속적인 성장을 위하여 각 기업수명주기에 따라 서로 상이한 경영전략을 수행하게 되며, 관리회계시스템은 그러한 전략을 효율적이고 효과적으로 수행하는데 있어 필요로 하는 정보를 제시에 산출, 제공할 수 있어야 한다(이원기, 2005).

<표 2>는 각 기업수명주기 단계에서의 경영전략과 성공적인 전략실행을 위해 요구되는 관리회계정보의 특성을 요약한 것이다.

<표 2> 기업수명주기에 따른 관리회계정보 특성

특징 수명주기	경영전략	관리회계정보 특성
설립기	시장지위 구축전략 (공격형에 가까움)	<ul style="list-style-type: none"> · 비재무 정보 <ul style="list-style-type: none"> - 고객욕구, 불만 - 제품 관련 서비스 정보 - 시장점유율 · 재무 정보 <ul style="list-style-type: none"> - 자금조달 관련 현금흐름
성장기	차별화 또는 원가우위전략 (공격형 또는 분석형)	<ul style="list-style-type: none"> · 비재무정보 <ul style="list-style-type: none"> - 품질관련 정보(불량율, 작업폐물, 재작업비율 등) - 유연성 관련 정보(신제품 개발 속도, 제품개선 등) · 재무 정보 <ul style="list-style-type: none"> - 영업이익률, ROI, ROA, ROE 등 - 자산회전률, 매출채권회전율 - 매출액증가율, 자산증가율
성숙기	차별화전략 (분석형 또는 방어형)	<ul style="list-style-type: none"> · 비재무 정보 <ul style="list-style-type: none"> - 유연성 관련 정보(신제품 개발 속도, 제품개선 등) - 품질관련 정보(품질개선, 품질원가 등), - 시간관련 정보(작업준비시간, 납기, 리드타임 등)

		<ul style="list-style-type: none"> - 고객유지를 위한 각종 정보 (고객욕구변화 등) · 재무 정보 - 영업현금흐름, 운전자본 - 유동성, 재고자산회전 등
쇠퇴기	특별한 전략 패턴 없음	· 주로 투하된 자본회수에 초점을 두고 있어, 현금흐름에 관한 정보 요구 증대

V. 결론

본 연구는 기업수명주기이론에 따라 기업의 수명주기를 설립기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴 등으로 구분하고, 각각의 기업수명주기 단계의 기업들이 선택, 수행하게 되는 전략유형에 따라 요구되는 관리회계정보의 특성을 탐색적인 수준에서 고찰해 보고자 하였다. 특히, 본 연구에서는 지금까지 경영자의 다양한 경영의사결정에 유용한 정보를 산출, 제공하는 관리회계시스템을 설계, 구축하는데 있어 그 지침이 되어 온 상황이론을 토대로 기업수명주기에 따른 관리회계정보의 특성을 문헌고찰을 통하여 파악하고자 하였다.

연구결과, 기업수명주기 단계 중 설립기에 있는 기업의 경우에는 주로 시장에서의 지위를 구축하기 위하여 지속적으로 시장점유율 증대를 위한 전략을 수행하게 되고, 이에 따라 경영자는 이러한 전략수행을 위하여 고객과 관련한 정보 및 제품과 서비스에 대한 정보를 필요로 하게 된다. 또한 시장점유율 증대를 위하여 공격적인 마케팅 전략을 구사함으로써 이를 지원하기 위한 현금흐름에 관한 정보를 필요로 하게 된다. 성기 기업의 경우에는 계속기업으로의 기반을 확보하기 위하여 시장에서의 현재의 지위를 공고히 하기 위하여 제품차별화나 원가우위 전략 등을 구사하게 되며, 이를 위해 신제품 개발이나 기존 제품의 개선, 품질개선 등의 정보를 필요로 하게 된다.

특히 급격히 매출은 증대되나 이익이 상대적으로 크지 않기 때문에 수익성이나 활동성 및 성장성 등과 관련한 재무 정보에 관심을 갖게 된다. 또한 안정적인 수요로 인하여 성숙기에 접어든 기업의 경우에는 기존 시장에 대하여 다수의 경쟁자가 출현할 가능성이 다분히 높다고 판단하고 주로 제품차별화나 또는 신제품 개발 전략을 구사하게 된다. 따라서 성숙기 기업의 경우에는 다양한 측면에서의 정보가 요구되게 되며, 특히 품질이나 납기, 유연성 등과 같은 비재무적인 측면에서의 관리회계정보에 대한 요구가 증대되게 된다. 또한 새로운 시장 기회를 탐색하고 포착하기 위한 자금조달을 위해 현금흐름에 대한 정보 수요가 증대되기도 한다. 마지막으로 쇠퇴기의 경우에는 특별한 전략적 패턴이 없으며, 다만 기존의 투자 회수와 청산을 위하여 주로 재무적인 측면에서의 정보, 예를 들면 자산의 청산가치 등에 정보가

요구된다고 볼 수 있다.

지금까지 기업수명주기와 관련한 이론은 주로 재무회계 측면에서 다루어져 왔으며, 아직까지 관리회계 분야에서의 연구는 극히 미미하다고 할 수 있다. 이러한 측면에서 비록 문헌을 통한 탐색적인 연구이기는 하나 기업수명주기이론을 관리회계 분야의 주요 연구 중 하나로 볼 수 있는 연구기회를 제공하고 있다는 점에서 본 논문의 의의를 찾을 수 있을 것으로 판단된다. 다만, 본 연구가 탐색적인 수준에서 수행되었기 때문에 본 연구에서 제언하고 있는 기업수명주기에 따른 관리회계정보 특성간의 관계는 물론, 연구영역을 확장하여 각 기업수명주기에서의 기업성과에 대한 영향 등을 실증 자료를 통하여 규명되어야 할 것으로 생각된다.

참 고 문 헌

- 강호영·노정무·이원기(2009), 전략유형과 관리회계정보간의 상호작용이 기업성과에 미치는 영향. *국제회계연구*, 27, 59-77.
- 고영우·권수영·황문호(2009), 기업수명주기가 판매관리비의 비대칭적 원가행태에 미치는 영향. 한국회계학회 하계학술발표대회 논문집.
- 권영도(1996), 기업 라이프사이클과 장부가치 구성요소가 주가가격결정에 미치는 영향. *회계학연구*, 21(2). 45-72.
- 김유정(2008), 기업 라이프사이클 단계별 회계정보의 가치관련성에 관한 연구, 대구카톨릭대학교 박사학위논문.
- 이원기(2005), 첨단제조실무하의 관리회계시스템 특성과 학습촉진요인간의 상보성이 조직성과에 미치는 영향. *회계저널*, 14(4). 83-119
- 최헌섭·장지인·신상철(2006), 기업수명주기별 회계이익과 현금흐름의 상대적 가치 관련성에 관한 연구. *경영학연구*, 35(5). 1339-1360.
- 추 헌(2003), 경영학원론. 서울: 형설출판사.
- Abernethy, M.A., and C.H. Guthrie(1994), "An Empirical of the 'Fit' between Strategy and Management System Design", *Accounting and Finance*, 49-66.
- Anthony, J., and K. Ramesh.(1992), Association between accounting performance measures and stock prices: a test of the life cycle hypothesis. *Journal of Accounting and Economics* 15. 203-227.
- Chenhall, R.H., and K. Langfield-Smith(1998), "The Relationship Between Strategic Priorities, Management Techniques and Management: An Empirical Investigation Using a System

- Approach”, *Accounting Organizations and Society*, 23(3), 243-254.
- Govindarjan, V.J., and J.K. Shank. 1993.
- Hofer, C.W., and D.E. Schendel.(1978), *Strategy Formulation*, New York: West.
- Johnson, H., and R. Kaplan.(1987), *Relevance Lost: The Rise and fall of management accounting*. Boston. MA : Harvard Business School Press.
- Miles, R., and C. Snow(1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., and P.H. Friesen.(1984), A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30, 1161-1183.
- Shank, J.K., and V.J. Govindarjan,(1992), “Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective”, *Journal of Management Accounting Research*, 4(Spring), 179-197.
- Simon, R.,(1987), “Accounting Control Systems and Business Strategy”, *Accounting Organizations and Society*, 12(4), 357-374.
- Vav de Ven, A.H., and R. Drizin.(1985), “The Concept of Fit in Contingency Theory”, *Research in Organizational Behavior*, 333-365.
- Venkatraman, N.(1989), “The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence”, *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444.

A Relationship between Management Accounting Informations and Firm Life-Cycle Stages

Lee, Won-Ki* · Seo, Ran-Ju**

Abstract

This study examined the characteristics of management accounting informations according to the stages of Firm Life-Cycle based on Contingency Theory. This study divided Firm Life-Cycle into start-up stage, growth stage, mature stage and decline stage and investigates the business strategy related with each stage of Firm Life-Cycle. The types of business strategy regarded in this study are product differentiation and cost leadership. We find out there is a relationship between the stages of Firm Life-Cycle and the types of business strategies and it is necessary to provide different management accounting informations according to the selected strategy. This study proposes that management accounting informations have to be provided according to the firm's strategy and the stage of firm's Life-Cycle.

Keywords : Management Accounting Information, Firm Life-Cycle stages, Strategy

* Professor, Dept. Accounting Information, Gyeongnam National University of Science and Technology (E-mail: leekeith@gntech.ac.kr)

** Professor, Dept. Accounting, Daegu University (Corresponding author)

