

소기업의 관리회계 개발

Development of a Management Accounting for the Small Firm

강 희 수 (Kang, Hee Soo)*

< 개 요 >

관리회계가 소기업 내에서 연구할 수 있고, 전개할 수 있다는 관리회계에 대한 견해는, 그리고 그 과정의 이해는, 소기업에서 정책 결정을 디자인하기 위한 전제 조건이다. 이것은 소기업 관리를 위해 이용 가능한 회계정보를 개선할 때에 바람직한 결과를 얻을 것이다.

이러한 과정의 이해는 2가지 측면에서 살펴 볼 수가 있다.

첫째는 관리회계를 “도입하고 있는” 그리고 사용하고 있는 각 소기업에서 마이크로 사회를 이루고 있는 사람의 중요한 역할을 강조할 수 있다.

소유경영자의 이전의 개인적 경험, 외부의 관리회계 지식과 회계소프트웨어, 종업원의 이전 경험으로부터의 관리회계 지식은 소기업 내에서 관리회계 경로의 관습화, 객관화 된 관리회계 사실로 이어 진다. 조연자는 소유경영자가 관습화된 관리회계 경로를 인식할 수 있도록 도움을 주는 역할을 하여야 할 것이다. 이것은 조연자가 소유경영자를 만족시키는 것, 그리고 ‘마이크로 세계’의 관리회계 언어와 사용하는 개념들을 확실하게 하는 것을 도와야 한다.

둘째는 관리회계의 가능성을 제한하는 장벽을 소기업에서 종사하는 종업원을 대상으로 하여 조사하는 방법이다. 어떻게 정보가 단순화 될 수 있고, 어떻게 사용자에게 친근하게 표현할 수 있고, 어떻게 컴퓨터의 잠재력을 이용할 수 있는지 그리고 어떻게 정보의 해석을 가장 좋게 할 수 있는지의 문제들이다.

1. 서 론

소기업은 기업 수에서 방대한 대다수를 차지하고 있다(90% 이상). 그리고 고용인구에 공헌하고 있다(38% 이상). 경제적 중요성에도 불구하고 소기업의 관리회계 연구는 지금까지 유행하지 못하였다. 실증적인 관리회계 연구는, 특히 대기업들을 중심으로 기술적인 혁

* 제주대학교 경상대학 회계학과

신과 개발을 디자인하는 데에 집중되어 왔다(Kaplan 1994).

전문적 지식과 관리회계를 혁신하기 위한 능력이 존재할 것 같지 않는 소기업에서 연구자들은 그들의 목적을 추구하지 않고 있다.

소기업에 대한 정보서비스 부족으로 인하여, 소기업들이 터무니없는 비용을 부담하고 있다면, 어떻게 이런 문제들에 대처할 것인가, 유용한 실무가 어떻게 장려되어지고, 그리고 어떻게 이용 가능하게 되는가의 문제들은 정책수립자와 전문가에게 기본적인 것들이다. 만일 이러한 사항들이 바르게 언급할 수 있다면, 소기업에 상당히 경제적이고 사회적인 이익을 잠재적으로 가져다 줄 수 있다.

관리회계가 소기업 안에서 연구될 수 있고, 개발할 수 있다는 관리회계에 대한 견해는, 그리고 그 과정의 이해는 그것은 정책 결정을 디자인하기 위한 전제 조건이다. 이것은 소기업 관리를 위해 이용 가능한 회계정보를 개선할 때에 바람직한 결과를 얻을 것이다.

이러한 과정의 이해는 2가지 측면에서 살펴 볼 수가 있다.

첫째는 관리회계를 “도입하고 있는” 그리고 사용하고 있는 각 소기업에서 마이크로 사회를 이루고 있는 사람의 중요한 역할을 강조할 수 있다. 소기업에서는 존재하고 있는 ‘세계’의 사회적인 건설의 일부인 정보를 사용하고 있다. 그것은 통제와 의사결정 과정의 기초가 되고 있는 중요한 제도화된 일과에 있어서 역할을 한다.

새로운 개발은 참가자의 자기 자신의 관계에서, 즉 그 회사의 회계방식 개발을 기존의 사회적인 세계에서 맞는 방법으로 채택된다.

둘째는 관리회계의 가능성을 실현하는 그들의 능력을 제한하는 장벽을 소기업에서 종사하는 종업원을 대상으로 하여 조사하는 방법이다. 소기업을 서비스하고 있는 전문적 회계에 대한 중요한 교훈이 거기에 있다. 어떻게 정보가 단순화될 수 있고, 어떻게 사용자에게 친근하게 표현할 수 있고, 어떻게 컴퓨터의 잠재력을 이용할 수 있는지 그리고 어떻게 정보의 해석을 가장 좋게 할 수 있는지의 문제들을 설명할 필요가 있다. 특히 내부 회계 전문가 없이 이 마이크로 영업을 위해서, 이러한 문제들은 정보 사용에 대한 중요한 장애를 나타낸다.

II. 소기업 관리회계의 이전 연구

1970년대 후반에 회계에서 실증적인 연구의 단계와 더불어 불만이 늘어나고 있음을 볼

수 있다(예. Kaplan, 1986). 이 불만은 회계의 사회적이고 조직적인 상황에 관한 더 많은 연구를 요청하는 것과, 그리고 탐색적인 연구를 창조하는 그와 같은 연구의 '근본적인 가정'에 대한 논의와 결합되어진다. 20여 년이 지난 지금 그 결과로서 생기는 연구가 많은 분야에서 이루어져 왔음을 볼 수 있다(Laughlin 1995).

소기업에서의 관리회계에 관한 연구는 Burrell and Morgan(1979)의 개념적 틀에서 그 발자취를 볼 수 있고, 아직도 규칙의 사회학 내에서 폭넓게 자리잡고 있다. 즉 다시 말하면, 관리회계는 소기업이 적응과 생존을 하기 위한 기법으로 간주된다. 그러나, Perren 등(1998)은 소기업의 경영정보, 통제와 의사결정에 관한 연구가 모순된 것처럼 외형상 보이는 것을 확인했다.

몇 개의 연구는 소기업이 거의 경영정보를 갖고 있지 않으며, 약한 통제력과 그 의사결정이 특별하다는 것을 제의하였다(예. Nayak and Greenfield, 1994). 다른 조사에서는 소기업이 공식적인 수단을 통해서 효과적인 정보와 통제를 하는 것과 그리고 소기업의 의사결정은 정교하게 될 수 있다는 것을 제안하였다.

이 명백히 상반되는 모순은, 서로 다른 패러다임 관점을 갖고 있는 연구자들로부터 유래하는 것으로 나타난다. 일부 연구자들은 소기업 내에서 관리회계와 의사결정의 객관적인 표본에 집중했다. 그들 대부분은 외부의 구체화 된 관리회계 사고가 소기업 안에서 사용된 다라고 하는 정도에 집중한다. 예를 들면, Nayak and Greenfield(1994)는 존재하고 있는 전통 회계시스템(예: 코스트플러스 방식과 평균 매출 총이익율), 그리고 공식적인 전략적 계획 시스템을 조사하였다. 이런 유형의 연구는 소기업은 일반적으로 공식적인 시스템을 채택하는 것이 부족한 것을, 그 기업이 보다 커진 만큼 그 시스템이 보다 공식적으로 되는 것과 나타내는 경향이 있음을 주장하였다. 이 주제는, 조직의 크기가 그 시스템의 공식화의 수준의 중요한 변수일 것을 제안했던 Aston 연구로부터의 특별한 영향으로, 조직적인 이론의 1960년대 상황이론 학파로부터 시작되는 것처럼 보인다.

다른 연구자는 소유경영자의 비즈니스의 '마이크로 세계'에 집중하고, 더 주관적인 관점에 초점을 두었다. 그들 대부분은 소유경영자의 비즈니스에서 특별하게 만들어지는 관리회계에 집중한다. Curran 등(1997)은 소기업의 가격결정에 대한 연구에서 많은 경우 비전통적인 사례가 있었든 반면, 아주 정교한 의사결정이 지원되어진 사실을 알게 되었다. 소기업의 현금흐름 관리에 관한 Jarvis 등(1995)의 연구는 실무가 관습에 얽매이지 않고 있지만, 효과적인 것을 알았다. 이 연구는 종래의 모델들과 소유경영자의 '마이크로 세계'로부터 지식의 잠재적인 영향을 간주했던 것처럼 보이지 않는다.

Ⅲ. 사회적 건설 관점의 소기업 관리회계

이 절에서는 사회구조 관점에서 소기업의 관리회계의 개발에 대해 알아본다. 사회적인 건설 관점과 Berger와 Luckmann(1967)의 개념들의 유연한 적용을 가능하게 하고 있는 골격을 소기업 상황 안에서 관리회계를 연구하기 위한 개념적 틀에 대해 논할 것이다. 이 논문에 소개되는 개념적 틀은 소유경영자가 보다 넓은 사회의 관습 안에서 새로운 '마이크로-세계'의 관습을 창설하는 것으로 나타낼 수 있다.

이것은 소기업은 경영정보를 거의 갖지 않으며, 통제의 결여 그리고 특수한 목적의 의사결정의 결여를 한다는 (예. Nayak & Greenfield, 1994) 그리고 반대를 나타내는 연구자들 간의 명백한 반박(모순)을 조명함에 의해 시작되었다(Curran, T., Janris, R., Kitching, J. and Lightfoot, G, 1997).

위에서 기술한 바와 같이 소기업의 관리회계에 대한 상반되는 주장에 대해, 부정하기보다는 이들 상반되는 결과가 연구자의 패러다임이 상이한데서 유래할 것을 제안하면서, 혼란을 해결하는 것을 돕는다.

명백한 부정들은 연구자들로부터 유래한다. 다른 제도상의 수준들(사회적인 삶의 세계들)에 초점을 두는 것에서 유래된다. 그것들은 동시에 존재하고, 상호작용 하는 것이다. 그러나 특성에서 매우 다르다.(Berger, P.L, Berger, B and Kellner, H. 1974)

그것이 같은 순간에 존재할지도 모르는 사회적인 삶의 세계의 여러 가지 개념을 <그림 1>에 나타나고 있다(Berger, P.L, Berger, B and Kellner, H. 1974). 그것은 동시에 존재할 수도 있는, 그렇지만 그것들을 포함하는 통합된 의미의 순서 안에서 함께 걸리는 것이 필요하지 않을 개념을 지원한다.

주된 관점은 객관화(구체화), 관습화, 행동 주기의 작용을 통하여 형태를 이루는 관리회계의 창설자로서 소유경영자와 종업원의 개념이다.

이들 과정이 창설자의 통제에서 아직까지 남아 있고, 그리고 현실적으로 유연하다. 비즈니스가 성장하는 것에 따라, 이들 과정이 집중된 관리회계 "사실"로 분명하게 될 것이다. 그리고 외부에서 도입된 관리회계에 의해서 그들은 변화되어질 것이다.

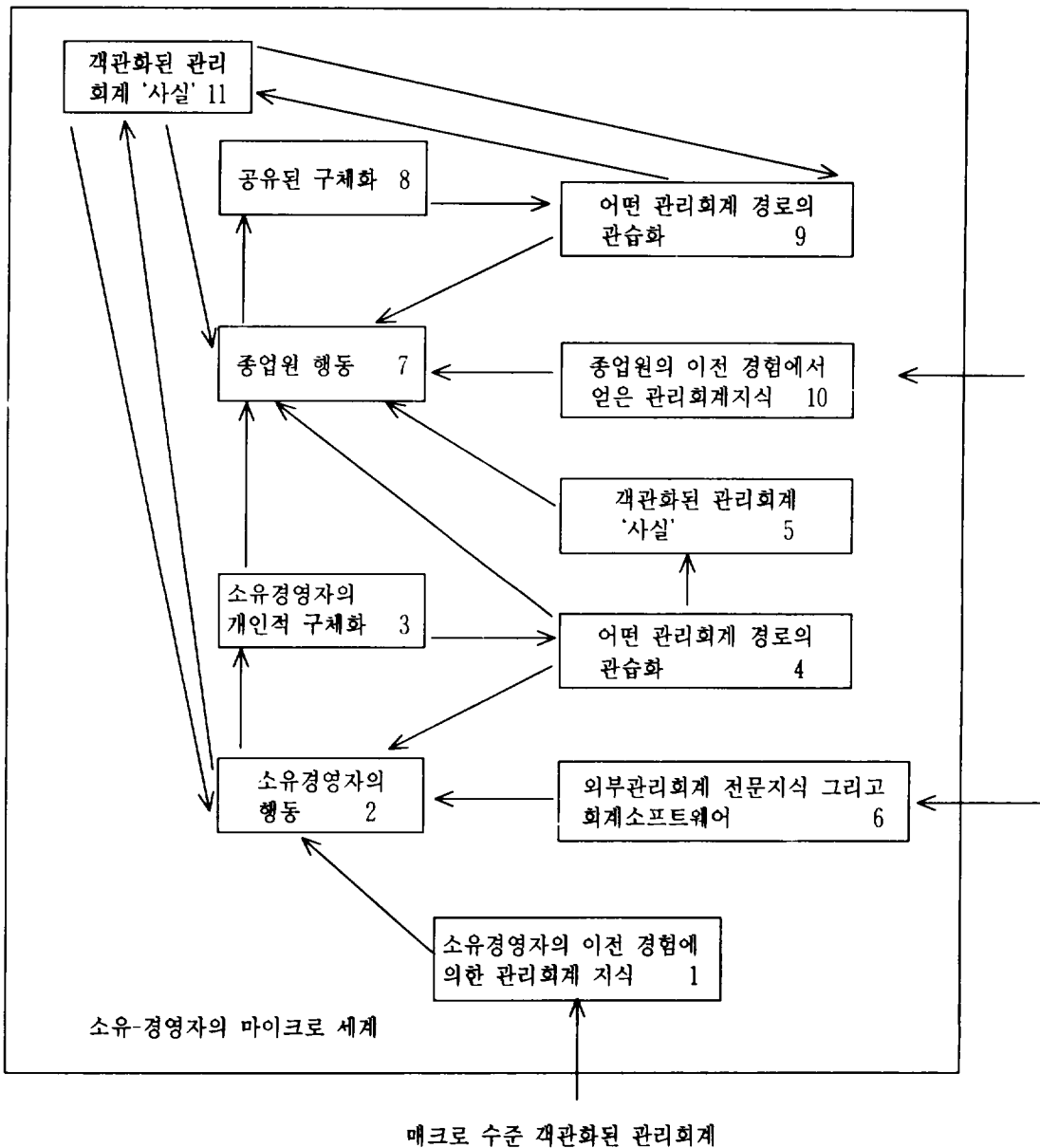
소유경영자의 소기업 내에서 '마이크로 세계' 특유의 관리회계와 거시적인 수준의 객관화된 관리회계 사고들의 가능한 영향의 발전에 대해 연구하려고 시도하였다.

이런 방법으로, 소기업 자체에서 특이하게 만들어졌던 관리회계와 객관적이고 거시적인

수준 관리회계 사고 양쪽 모두는 동시에 갖게 될 것이다.

Dirsmith(1998)는 Berger 와 Luckmann(1967)의 다른 조직 상황에서 관리회계의 개발을 시험하기 위한 지식의 사회구조적 개념의 사용을 제안하였다. Berger와 Luckmann(1967)에 의해 제안되는 사회적인 건설 개념적 틀은 유연한 패러다임적인 렌즈를 제공한다.

〈그림 1〉 관리회계의 사회적 구조



〈그림 1〉에 있는 개념적 틀은 Berger and Luckmann(1967)의 사회적 건설의 광의의 패러다임 렌즈를 사용하여, cross-case causal 네트워크를 개발하기 위한 분석을 요약하고 있다(Miles and Huberman, 1994).

〈그림 1〉은 비즈니스 시작 전의 거시적인 수준에서 객관화하게 된 관리회계 지식의 소유경영자의 경험(1), 관리회계 '사실'(5)로서 직원에 의해 받아들여지고 있는 소유경영자의 관습화하게 된 일과(4)와, 그리고 마침내 객관화된 관리회계 '사실'(11)로서 또한 해석이 될지도 모르는 그들 자신의 관리회계 경로(9)로부터 인과관계의 사슬을 추적하는 증거의 통합체를 제공한다. 이후의 연구에서 괄호 안의 숫자는 개념적 틀의 국면을 참조하기 위해 사용되어질 것이다. 예를 들면 종업원의 행동으로부터 기인하고 있는 어떤 관리회계 경로의 관습화를 설명하는 곳에는 9라는 숫자를 괄호 안에 표시할 것이다.

'마이크로-세계'는 좀더 넓은 사회에서 존재한다. 그리고 외부로부터의 논문들에 의해 영향을 받는다. 그러나 소유경영자는 이 외부의 논문들 중 그의 '마이크로 세계' 내에서 행동에 영향을 주느냐에 관해 궁극의 거부권 가진다.

3.1 '마이크로 세계' 외부로부터의 매크로 수준 객관화 된 관리 회계 지식(1,6,10)

소유경영자의 '마이크로 세계' 밖으로부터 매크로 수준 객관화 된 관리회계의 3개의 출처가 있었다:

소유경영자의 이전의 개인의 경험(1)

외부의 관리회계 전문적 지식과 회계 소프트웨어(6)

종업원의 이전의 경험으로부터의 관리회계 지식(10)

사례 B, C, D의 소유경영자는 이전의 다른 조직에서 경험했던 매크로수준의 객관화된 관리회계를 도입했다(1). 예를 들면 소유경영자 B의 경우 기초적이고 이용 가능한 시스템을 그이 이전 근무했던 기업으로부터 경험을 계승하였다(이들 시스템의 기능적 설명에 대해서는 부록A B1, B2, B3, B5, B6를 참조). 소유경영자 C의 경우 외부에서 구입한 소프트웨어를 사용하여 구매통제, 재고통제, 매출총이익 통제를 사용하고 있다(6). 매크로 수준 객관화 된 관리회계 지식이 소기업의 '마이크로 세계'로 도입될 수 있는 또 다른 방법은 종업원 개인의 이전의 경험이다(10). 소유경영자는 종업원 고용에 관한 통제를 하고 있다. 그리고 그들이 가지로 오는 새로운 지식이 행동으로 옮겨 질 것인지에 대한 통제를 하고 있다.

소유경영자는 '마이크로 세계' 밖의 지식을 여과할 때에 거부권을 행사할 지 모른다. 소유경영자는 외부의 지식이 행동으로 옮겨지는지 통제 할뿐만 아니라, 관리회계의 용어가 '마이크로 세계' 안에서 어떤 의미가 있는지에 대해 많은 통제를 한다. 새로운 종업원이 이전 경험에서 얻은 관리회계 지식(IO)을 가지고, '마이크로 세계'에 들어가는 때에는, 그 지식이 종업원의 행동(7)으로 옮겨지기 전에, 소유경영자는 그들에게 권한을 위임할 필요가 있다.

그들이 창조한 '마이크로 세계' 밖의 매크로 세계의 관리회계지식에 대한 소유경영자의 주도권은, 매크로 수준의 객관화된 관리회계가 항상 방해받는다라는 의미는 아니다. 다시 말하자면 외부관리회계의 전문적인 지식과 소프트웨어의 도입은 소유경영자의 주장에 따르는 것임을 의미한다.

Lew Perren and Paul Grant(2000)의 연구에서 객관화하게 된 관리회계 지식의 근원이 다음과 같음을 제시하고 있다. 소유경영자의 이전의 경험으로부터의 관리회계의 지식(1), 외부의 관리회계 전문적 지식과 회계 소프트웨어(6), 종업원의 이전의 경험으로부터의 관리회계 지식(10)

소유경영자 비즈니스의 '마이크로 세계' 안으로 도입을 통하여, 그 사회적인 건설에서 거시적인 수준의 객관화 된 관리회계의 확산을 계획할 수 있는 것에 대한 증거를 사례를 통하여 제시하고 있다(Falconer Mitchell, Gavin C.Reid).

사례는 거시적인 수준으로부터 객관화 된 관리회계 사고가 '마이크로 세계' 경계를 통해 삼투 과정의 증거를 제공한다.

소유경영자는 반드시 '마이크로 세계'로부터의, 객관화된 관리회계 혁신의 도입을 방해하지 않을 것이다. 소유경영자는 약간 비판적인 필터의 역할을 할 것이다.

만약 그들이 통제한다고 그리고 그런 생각이 그들의 '마이크로 세계'의 개념을 지원할 것이라고 느낀다면, 그들은 '마이크로 세계' 장벽을 넘어 관리회계지식이 보급되는 것을 허락할 뿐이다.

어떤 예에서는 종업원이 거시적인 수준과 '극소의 세계' 사이에 공통영역에 있다는 것을 보여준다(Lew Perren & Paul Grant, 2000).

종업원의 역할은 용어를 해석하고, 소유경영자는 받아들일 것이고, 그들 '마이크로 세계'로 도입하는 것을 허용할 것이라는 점에 기초를 두고, 객관화하게 된 관리 회계 지식을 채택하는 것이다.

그것이 행동하고 있는 2개의 세계의 경계에 위치해 있는 종업원에게, '마이크로 세계'의

상황으로 객관화된 관리회계를 단순히 도입하는 것뿐만 아니라, 거시적인 수준을 또한 재 해석하는 것으로 요구한다. 이것은 복잡하고 긴장이 많은 작업처럼 보인다.

소유경영자가 '마이크로 세계' 외부로부터 객관화 된 관리회계 지식을 받아들이기로 결정할 때, 소유경영자가 그것을 실행할 권한이 있고, 그리고 거의 저항에 직면하지 않는 것처럼 보이게 되는 것을 사례는 보여 준다(Lew Perren & Paul Grant(2000)).

예로서 구입된 새로운 소프트웨어에는 재주문, 소모품, 이익, 재고 등 여러 가지 관리 기능이 있는데, 소유경영자가 처음부터 재고통제시스템만을 사용한다면, 재고통제 이외의 잠재적인 관리회계지식은 '마이크로 세계'로 이전되지 않는다.

결국, 소유경영자는 '마이크로 세계'의 관리회계 지식, 그리고 많은 대화와 행동에 관해 거부권을 갖는다.

소유경영자 또는 종업원이 '마이크로 세계'에서 행동을 취하는 것(2,7), 그리고 그것은 '구체화되어 지고'(3,8), '관습화하게 되어지는 것'(4,9)에 대한 증거는 Berger와 Luckmann (1967)의 사회적인 과정의 개념을 지원한다.

비즈니스가 발달되어짐에 따라, 위에서 기술되어진 정보의 비공식 교환은 비능률적이게 되었다. 그리고 종업원에 의한 많은 독창력은 관습화하게 된 일과가 되었다(9). 그것은 '노력의 경제로 복제' 할 수 있다(Berger and Luckmann 1967).

2. 소유경영자 개인 행동의 순환주기(2,3,4)

실패에 대한 소유경영자의 두려움은 외부 관리회계 지식 또는 소프트웨어(2)를 도입하게 되는 주요한 동기인 것처럼 보인다. 그것은 소유경영자의 개인적 구체화(3) 그리고 어떤 관리회계 경로의 관습화(4) 되어지는 동기가 되어진다. 예를 들면 사례A의 소유경영자는 이전에 재정상 어려운 문제를 경험한 바 있다. 이것은 구매, 채권자, 개별원가, 이익과 채권 회수에 대한 신중한 통제를 하도록 하는 그의 행동(2)의 관점을 바꾸게 하는 동기가 되었다. 이는 현금흐름관리에서 회사를 보수적으로 운영하는 계기가 되었다. 사례B의 소유경영자 또한 과거의 비즈니스에서 재정상의 문제를 경험하였다. 이것은 소유경영자의 행동(2)에서 현금과 금융을 매우 신중하게 통제하였다. 이들 관습화하게 된 경로는 관리회계 '사실'로 관습화하게 된다(5).(이 시스템 이전의 기능적인 해석의 개요는 부록A 열 B2, B3, B5 참조)

3. 종업원 개인행동의 순환주기(5,7,8,9,11)

종업원이 행동을 취했던(7,8). 약간의 예가 사례에 있다. 그것은 관습화하게 된 관리회계 경로(9)를 가져왔다. 차례로 그것은 객관화 된 관리 회계 '사실'(11)을 가져왔다.

소유경영자는 어떤 관리회계의 관습화된 행동(9)에 대한 통제를 한다. 그러므로, <그림 1>에서, 소유경영자의 행동(2) 그리고 종업원 창설 객관화된 관리회계(11) 간에는 통제라인이 있다. 약간 더 큰 중소기업에서, 그런 통제가 반드시 존재할 것이라는 것을 여기서 제안하는 것은 아니다. 그러나 그것은 여기에서 조사되는 비즈니스의 안에 존재하는 것처럼 확실히 보였다. 사례 B의 예는 종업원 개인 행동의 주기를 설명한다. 첫 해 동안은 소유경영자는 비즈니스에 관한 개인의 지식을 통하여 통제를 하였다고 생각하였다(부록A C1, C2, C3 참조). 비즈니스가 발달했던 것에 따라, 위에서 기술되어진 정보의 비공식 교환은 비능률적이게 되었다. 그리고 종업원에 의한 많은 독창력은 '노력의 경제로 재생산할 수 있다' 관습화하게 된 일과가 되었다(9) (Berger and Luckmann 1967, p. 71). 다시 말해서, 비즈니스가 발달함에 따라 관습화하게 된 경로(9) 중 얼마는 객관화된 관리회계 '사실'(11)이 되어지는 것이다.

관리회계에 관한 소유경영자의 대화는 '경제 현실을 표현하고, 문제를 해결하는 것'에 대한 수단으로서 다음과 같이 보일 수 있다(Dirsmith, 1998).

"합리적인 실무의 위임"에 대해 상징적으로 분명히 하는 방법으로서, 그것은 또한 관리회계의 특성의 문제와 관련된 대화의 방법을 사용하고 있는 소유경영자의 예로서 볼 수 있다.

소유경영자는 외부의 관리회계 용어를 인용할지도 모른다. 그리고 그는 그 의미를 적용시키거나, 심지어 당해 기업의 관리회계 '사실'을 위해 소유경영자의 용어를 만들지도 모른다.(이것은 관리 어휘의 결여는 이해의 결여 또는 근본적인 개념들의 적용을 의미하지 않는다는 사실을 확인한 바 있는 Curran 등., 1997을 지원한다)

이 연구에서 소유경영자는 그들이 창설하는 그리고 그들에게 제공되는 어떤 지원은 그들의 용어가 될 필요가 있는, '마이크로 세계'에 대해서 지배권을 가지고 있다는 것을 제안한다.

소유경영자를 만족시키는 필요를 지원해야 하고, 필요로 하는 언어를 사용해야 할 것이다. 그들이 필요로 하는 것은 일반적인 훈련 프로그램 또는 세련되는 관리회계 기법들이 아니다. 그것은 그들의 상황에 잘 어울리지 않다. 그리고 그것은 '마이크로 세계'에 대한 위협으로 소유경영자가 인식되기 쉽다(이것은 최근의 연구에서 지지되었다. 예 Gibb,

1997). 이러한 소유경영자를 위한 지원은 어려울 수 있고, 그것을 준비하는데 비용이 많이 들 수도 있지만, 이것은 소기업에서 실제로 필요한 것임을 이 연구에서는 제안한다.

조언자는 소유경영자가 관습화된 관리회계 경로를 인식할 수 있도록 도움을 주는 역할을 하여야 할 것이다. 이것은 조언자가 소유경영자를 만족시키는 것, 그리고 '마이크로 세계'의 관리회계 언어와 사용하는 개념들을 확실하게 하는 것을 도와야 한다.

적시에 그런 조언을 하는 것이 중요할 수 있다. 표면화 되어질 관습화 된 관리회계 경로를 너무 일찍 강요하는 조언자는 그런 과정의 좋은 실무 또는 원인 공식화를 너무 일찍 무능하게 할지도 모른다.

유연한 그리고 재미있는, 관습화 된 관리 회계 경로의 특성은 변화의 저항을 줄이는 것에 의해 비즈니스가 발달하는 것을 도울 수도 있다.

N. 소기업 회계담당자와 관리회계서비스

소기업에서, 재무제표는 법령으로 정해진 요구에 충족하기 위해서 작성되어야 한다. 그러나 소유경영자가 그런 외부보고서를 통해서 의사결정에 대한 관련성을 찾기는 쉽지 않다. 이 재무제표는 외부이용자들을 위한 것이다. 그들이 제공받고 있는 정보는 의사결정에 부적당할 수 있다.

이에 대해 ICAS에서는 추가적인 정보 준비를 하도록 요구하였다.

그러나 그들의 제안은 내부의 사용자 필요에 초점을 모으지 않는다는 이유로 비판되었다. 현재의 재무보고서가 내부의 경영자의 필요에 합치하지 않는다는 사실에 대해서는 증명되어지고 있다. Marriott and Marriott(1997)는 전통적인 손익계산서는 소유경영자에 의해 사용되지 않고 있으며, 그 내용을 거의 이해될 수 없었다는 것을 확인하였다.

그러나, 소기업의 경우 이용할 수 있는 자원 부족으로 인해, 제공되어야 할 어떤 중요한 관리회계서비스의 일부는, 현재 법령에 의해 작성되어지고 있는 재무제표에 의거해야 할 것이다 예를 들면 연차 재무제표 정보의 대부분은 다음과 같이 수정될 수 있을 것이다:

- (a) 더 빈번히 제공되어지면서
- (b) 더 빨리 제공한다.
- (c) 제품 라인 또는 고객별로 구분하게 한다.

(d) 사용자에게 보다 친절하게 설명 그리고 소개한다.

이러한 관리회계서비스를 제공하기 위해서는 원가-효익 관계를 고려해야 할 것이다. 그것은 관리회계가 재무회계에 부수적인 것을 의미하지 않는다.

정보 기술의 발달과 그것을 사용하는 회계담당자 능력은 전통적인 재무 보고의 한계들에 반대되는 기회를 제공한다. 그리고 소기업의 소유경영자들에게 그들의 필요성들을 충족시키는 관리회계 서비스를 제공한다.

이 가능성의 범위는 이 서비스의 대가를 지불 할 소유경영자들의 관점에 의존할 것이다.

소기업 내부 관리회계 능력(IT에 기초하게 된 회계 시스템을 사용하는 범위), 회계담당자, 그리고 소유경영자의 회계 기법과, 회계담당자와 소유경영자의 관계 그리고 현재의 관리회계 정보 서비스에 대한 소기업 소유경영자들의 관점에 대해 연구하였다. 그 결과는 다음과 같다(Neil Marriott & Pru Marriott(2000)).

1. 내부 관리회계 능력

인터뷰한 모든 회사에서는 이들 회사들의 관리회계 정보를 산출하기 위해서 컴퓨터를 사용하고 있었다. 대다수(15개 회사 중 14개 회사)의 회사가 회계 패키지를 사용하였다. 그러나 사용의 범위는 다양했다. 6개의 회사가 청구서를 작성하는 것과 VAT신고 정보에 대해서만 그들을 사용했다. 7개의 회사는 봉급 지급 명세, 재고통제정보, 생산되어진 매월의 손익을 추정하는데 이용했다(부록B 1 참조).

현재 설치된 컴퓨터 시스템은 관리회계서비스를 용이하게 할 수 없었다. 이 IT 패키지는 단지 기초적인 수준에서 사용되어지고 있었다(예: 청구서 발행 그리고 부가가치세 신고 등). 그리고 회계 담당자는 IT 패키지 그리고 시스템 실행의 선택을 하지 않았다(부록B.2 참조).

2. 소유경영자와 회계담당자와의 관계

소기업 회사의 소유경영자와 그들의 회계담당자 간의 관계는 대다수의 회사가 그들의 회계담당자를 기업을 시작한 이후 장기간 유지하는 경향이 있었다. 3분의2의 소유경영자는 서비스의 품질에 만족했다. 그러나 관련된 금전의 가치에 해서, 그들은 회계담당자의 역할을 충분히 이해하지 못하거나, 또는 원가, 효익 비교를 할 수 없기 때문에 이에 대한 커멘

트를 할 수 없는 것으로 볼 수 있었다.

법령으로 강제되고 있는 재무보고 이외의 어떤 관리회계 서비스를 제공하는 회계담당자의 역할은 인식되지 않았다. 관리회계 정보는 법령에 따라 재무보고를 해야하는 부산물이다. 그리고 적은 비용으로 생산될 수 없었다. 관리회계 서비스를 그들의 회계담당자에게 요청하는 것을 소유경영자들에게는 마음이 내키지 않는 일이었다. 회사는 그들이 고려되어야 할 것들에 대한 회계서비스에 대해 높은 비용 부담을 지는 것을 원하지 않기 때문이다.

3. 소기업 관리회계서비스의 가능성

그들의 회계담당자에 의해 소유경영자에게 제공되는 정보의 의의는 꽤 다양했다. 그리고 이것은 미래에 관리회계 서비스의 그들의 필요성에 분명히 영향을 끼쳤다. 일부 소유경영자는 재무제표의 피상적인 분석을 보고 받았다. 그리고 소유경영자는 회계담당자에게 추가 분석 또는 구두로 설명을 할 것을 요청하였다.

소유경영자 대다수가 이들 정보는 추가하거나 더 좋은 품질 정보이어야 할 것이라고 말했다. 그러나 소유경영자들은 관리회계서비스를 요청하는 것을 싫어했는데 그 이유는 비용 증가를 가져올 수 있기 때문이다. 소유경영자에게 관리회계서비스의 준비는 별로 이득이 없는 회계 비용으로서 보였다.

어떤 소유경영자는 그들 회계담당자의 관리회계서비스 가능성을 깨닫지 못하고 있었다. 그리고 1명의 응답자는 비록 정보 그 정보가 회계담당자에 의해서 산출되어 질 수 있다고 하더라도, 추가 서비스를 위해 또 다른 조직을 사용하는 것이 필요하다는 견해였다. 재무제표(예, 대차대조표, 손익계산서)에 대해 이해를 하는데 한계가 있는 소유경영자들은 비율이나 그래프의 준비는 더 유용할지도 모른다고 생각하였다.

이러한 인식은 소기업을 위한 관리회계 서비스의 발전의 가능성에 대한 주된 장애이다. 회사에서 준비한 관리회계 정보는, 흔히 불완전하고 부정확했다. 컴퓨터화 되었던 회계 시스템은 전문적으로 인스톨되어 있지 않고, 시스템 안에서, 선택 또는 적합성에 관해서 확인할 수 있는 회계담당자의 조언에 의해 되어진 것이 아니었다(부록B 2 참조). 결과적으로, 현재 설치된 컴퓨터 시스템은 관리회계 서비스를 용이하게 할 수 없었다. 회사에 관리회계 정보는 법령에 따라 재무보고를 해야하는 부산물이다. 그리고 적은 비용으로 생산될 수 없었다.

회계담당자가 소유경영자에게 특히 요구하는 보고서는 그것을 작성하는데 시간이 소요

된다. 특히 예상되는 정보를 산출하는데 사용되어야 할 기초를 형성하는 데이터의 부족(결핍)이 있다. 만일 관리회계 서비스가 적절하였다면, 예상되는 정보의 산출로 비용을 절감할 수 있었을 것이다.

근본적인 문제는 소유경영자 또는 회계담당자의 회계에 대한 인식의 부족에서 유래한다. 결과적으로, 회계업무 정보는 일반적으로 지출되는 금액에 균형이 맞지 않는 가치로 간주되었다. 회계담당자들은 그들의 소기업 소유경영자의 재무상 인식을 증진시키는 역할이 있고, 관리회계 서비스를 그들의 필요와 능력에 맞게 제공할 수 있다.

만일 소유경영자가 회계담당자에 의해 제공되어진 관리회계정보를 사용한 결과 재무에 대한 통찰력을 늘릴 수가 있었다면, 소유경영자들은 정보가 포함하는 가치를 실감할 것이다. 그리고 소유 경영자는 관리회계정보를 산출하는 것에 관계하고 있는 일, 또는 서비스의 값을 치를 각오가 되어 있었을 것이다.

재무적인 인식이 별로 없는 소기업의 소유경영자들은 자료에 대해 그래픽에 의한 설명, 비율에 의한 설명을 지지했다.

소기업에서 정보 기술의 사용이 강화됨에 따라, 외부이해관계자를 위한 재무제표를 작성하는 그들의 능력은 증가할 것이다. 법령에 의한 회계 감사 면제가 확대되어지는 것에 따라, 어떤 소기업들은 정부 양식에 대처하기 위해 그들의 회계담당자를 사용할 뿐일 것인 것처럼 보인다. 그들은 시간, 의향 또는 완료하는 능력을 가지지 않는다.

소기업의 관리회계서비스는 회계 담당자에게 그 역할이 주어지고 있다. 그 역할은 규정에 의한 재무회계를 하는 것 보다 중요하지 않은 것으로 보일 수 있다. 그러나, 만일 회계담당자가 법령에 의한 재무보고사항에 기초를 둔, 기초적인 관리회계 서비스를 제공한다면, 소유경영자들은 산출되는 정보를 이해할 것이다. 그리고 비즈니스의 성과는 좋아질 것이다. 그것은 회계담당자들이 소유경영자들을 설득하여 관리회계 서비스를 채택하는 것을 고려하도록 하기 위해 사용 할 수 있을 것이다. 그런 채택은 또한 회계담당자에게 도움이 될 것이다.

V. 결 론

소기업의 관리회계연구는 인기가 별로 없다. 그러나, 위에서 살펴본 바와 같이, 이들 소기업으로부터 관리회계 개발의 기초에 관한 많은 것을 생각할 수 있다. 이 논문에서는 이

다소 소홀하게 되었던 소기업 분야에 관한 관리회계 연구를 위해 존재하는 가능성을 살펴 보았다. 이것은 이후 소기업관리회계 연구를 자극하기 위한 촉매로서의 역할을 할 수 있을 것으로 본다.

관리회계가 소기업 내에서 떠오르게 할 수 있고, 전개할 수 있다는 관리회계에 대한 견해는, 그리고 그 과정의 이해는, 소기업에서 정책 결정을 디자인하기 위한 전제 조건이다. 이것은 소기업 관리를 위해 이용 가능한 회계정보를 개선할 때에 바람직한 결과를 얻을 것이다.

이러한 과정의 이해는 2가지 측면에서 살펴 볼 수가 있다.

첫째는 관리회계를 “도입하고 있는” 그리고 사용하고 있는 각 소기업에서 마이크로 사회를 이루고 있는 사람의 중요한 역할을 강조할 수 있다.

소기업의 소유경영자와 종업원은 회사 안에서 존재하고 있는 ‘세계’의 사회적인 건설의 일부인 정보를 사용한다. 그것은 통제와 의사결정 과정의 기초가 되고 있는 중요한 제도화된 일과에 있어서 역할을 한다. 새로운 개발은 참가자의 자기 자신의 관계에서, 즉 그 회사의 회계방식 개발을 기존의 사회적인 세계에서 맞는 방법으로 채택된다.

이 연구는 소유경영자가 그들이 창설하는 그리고 그들에게 제공되는 어떤 지원은 그들의 용어가 될 필요가 있는, ‘마이크로 세계’에 대해서 지배권을 가지고 있다는 것을 제안한다.

소유경영자를 만족시키는 필요를 지원해야 하고, 필요로 하는 언어를 사용해야 할 것이다. 그들이 필요로 하는 것은 일반적인 훈련 프로그램 또는 세련되는 관리회계 기법들이 아니다. 그것은 그들의 상황에 잘 어울리지 않다. 그리고 그것은 ‘마이크로 세계’에 대한 위협으로 소유경영자가 인식되기 쉽다.(이것은 최근의 연구에서 지지되었다, 예 Gibb, 1997).

이러한 소유경영자를 위한 지원은 어려울 수 있고, 그것을 준비하는데 비용이 많이 들 수도 있지만, 이것은 소기업에서 실제로 필요한 것임을 이 연구에서는 제안한다.

조언자는 소유경영자가 관습화된 관리회계 경로를 인식할 수 있도록 도움을 주는 역할을 하여야 할 것이다. 이것은 조언자가 소유경영자를 만족시키는 것, 그리고 ‘마이크로 세계’의 관리회계 언어와 사용하는 개념들을 확실하게 하는 것을 도와야 한다.

둘째는 관리회계의 가능성을 실현하는 그들의 능력을 제한하는 장벽을 소기업에서 종사하는 종업원을 대상으로 하여 조사하는 방법이다.

어떻게 정보가 단순화될 수 있고, 어떻게 사용자에게 친근하게 표현할 수 있고, 어떻게 컴퓨터의 잠재력을 이용할 수 있는지 그리고 어떻게 정보의 해석을 가장 좋게 할 수 있는

지의 문제들이다.

많은 연구는 소기업 소유경영자가 법령에 정해진 재무제표에서 의사결정을 위한 도움을 받지 못하고 있음을 명백하게 하고 있다. 그리고 대부분의 소유경영자들은 재무제표에 포함하는 정보를 이해할 수 없는 것으로 나타났다. 그러나, 만일 회계담당자가 법령에 의한 재무정보를 가지고, 소기업에 기초적인 관리회계 서비스를 제공하였다면 소유경영자들은 산출되는 정보를 이해할 것이다. 그리고 기업의 성과는 좋아질 것이다. 회계담당자는 그들의 의뢰인들을 설득하여 관리회계 서비스를 채택하는 것을 고려하도록 하기 위한 기회가 될 것이다.

부록A ; 이전의 기능적 관점에서의 경영정보와 통제시스템 요약

기 법	사례A	사례B	사례C	사례D
A. 전략적 목표	*	*	*	*
B. 현금흐름 관리				
B1. 현금흐름 예측	*	*	*	*
B2. 구매 통제	*	*	*	*
B3. 외상매출통제	*	*	*	*
B4. 재고 통제	NA	NA	*	NA
B5. 채권 회수	*	*	NA	*
B6. 자금관리	*	*	*	*
C. 이익과 원가관리				
C1. 작업시간기록표와 작업원가	*	*	NA	*
C2. 가격결정과 marks ups	*	*	*	*
C3. 매출총이익 통제	*	NA	*	NA
C4. 손익분기 분석	*	*	*	*
C5. 이익-조업도-민감도	*	*	*	*
D. 경영통제				
D1. 기본예산 편성	*	*	*	*

D2. 손익계산서	*	*	*	*
D3. 대차대조표				
D4. 기본적인 차이분석	*	*	*	*
E. 고객 만족 조사	*	*	*	*

부록 B: 기업응답분석

주된 문제

1. IT 사용

회사는 컴퓨터화 된 회계원장 패키지를 사용하고 있다.

이 패키지는 단지 기초적인 수준(예: 단지 청구서 발행 그리고 부가가치세 신고에 한함)에서 사용되어지고 있다.

이 패키지는 보다 광범위하게 사용되어지고 있다.(예: 청구서 발행, 부가가치세 신고, 판매/구매 원장, 급여, 추정 손익계산서)

회사는 영업활동에서 컴퓨터를 완전 통합하고 있다.

2. IT 패키지 그리고 시스템 실행의 선택에 관한 조언

회사 회계담당자는 조언을 한다.

외부의 제3자로부터 조언을 받는다.

3. 회계담당자와의 관계

소유경영자는 회계담당자에 의해 제공되는 서비스에 만족한다.

소유경영자는 회계담당자에 의해 넣어지는 노력을 알고 있었다.

회사는 종업원으로부터 비용부담자에 대한 가치 이상의 효익을 얻고 있다고 느끼고 있다.

소유경영자는 재무제표가 감사가 되어지고 있는지를 알고 있다.

회계담당자에 의해서 산출된 정보는 소유경영자 보다는 제3자의 필요를 더 충족시킨다.

4. 소유경영자의 재무상 인식:

소유경영자는 재무제표의 상세한 분석을 선호한다.

5. 관리회계서비스의 준비

소유경영자는 재무제표의 상세한 분석을 선호한다.

소유경영자는 관리회계서비스를 알고 있었다.

소유경영자는 비율과 그래프의 준비가 유용할 것이라라고 생각했다.

참고 문헌

- Berger, P. L., Berger, B. and Kellner, H., 1974. *The Homeless Mind*, Penguin, Harmondsworth.
- Berger, P. L. and Luckmann, T., 1967 *The Social Construction of Reality*, Penguin, Harmondsworth.
- Burrell, G. and Morgan, G., 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann Educational Books.
- Curran, T., Janris, R., Kitching, J. and Lightfoot, G., 1997. The pricing decision in small firms: complexities and the deprioritising of economic determinants, *International Small Business Journal*, 15 (2), 17-32.
- Dirsmith, M.W. 1998. Accounting and control as a solution to technical problems, political exchanges and forms of social discourse: The importance of substantive domain.
- Gibb, A. A., 1997. Small firms training and competitiveness, building upon the small business as a learning organization, *International Small Business Journal*, 15 (3), 13-29.
- Jarvis, R., Curran, J., Kitching, J. and Lightfoot, G., 1995. Financial management strategies of small business owners: the case of cashflow management, presented to the 18th ISBA National Small Firms Policy and Research Conference, Paisley.
- Kaplan, R. S., 1986. The role for empirical research in management accounting, *Accounting, Organizations and Society*, 11(4-5), 429-452.
- Laughlin, R., 1995. Empirical research in accounting: alternative approaches and a case for 'middle range' thinking, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8 (1), 63-87.
- Lew Perren and Paul Grant, 2000. The evolution of management accounting routines in small businesses: a social construction perspective, *Management Accounting Research*, pp.391-411.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M., 1994. *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks.

California, Sage.

- Marriott, P. and Marriott, N., 1007. Small company auditing and reporting and reporting: an agenda for the future, *Certified Accountant*, April, 32-34.
- Monden, Y. and Hamada, K., 1991. Target costing and Kaizen costing in Japanese automobile companies, *Journal of Management Accounting Research*, 3, Fall, 16-34.
- Nayak, A. and Greenfield, S., 1994. The Use of Management Accounting Information for Managing Micro Businesses, in A. Hughes, D. J. Storey (eds), *Finance and the Small Firm*.
- Perren, L. J., Berry, A. and Partridge, M., 1998. The evolution of management information, control and decision-making processes in small growth orientated service sector businesses: exploratory lessons from four cases of success, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5 (4), 351-362.