

# IT BSC를 기반으로 한 IT 아웃소싱 성과측정

## 프레임워크 수립

서한준\*, 최문근\*\*, 손서영\*\*\*

\*Entrue Consulting Partners 전략그룹, \*\* Entrue Consulting Partners 전략그룹

\*\*\*한국과학기술원 테크노경영대학원

## Establishing IT Outsourcing Performance Measurement

### Framework through the IT BSC

Suh, Han Jun\*, Choi, Moon Kun\*\*, Son, Seo Young\*\*\*

Entrue Consulting Partners, Entrue Consulting Partners, KAIST

E-mail : hjunsuh@lgcns.com, mkchoi@lgcns.com, prenny@kgsm.kaist.ac.kr

#### 요 약

본 연구의 목적은 IT 아웃소싱의 효익을 정성적이고 정량적으로 측정가능하게 해 주고, 성과를 지속적으로 관리하게 해 주는 IT BSC 기반의 성과측정 프레임워크를 제안하고자 함이다. BSC는 전통적인 재무적 성과측정 방법에 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습과 성장과 같은 무형의 효익 보완해 준다는 측면을 가지고 있어, IT 성과를 측정하는데 적용되어 왔다. 본 연구는 IT BSC를 통해 비즈니스 전략과 연계한 성과를 측정하기 위해 지표의 도출, 측정 데이터의 수집에서, 분석 보고에 이르는 전 과정을 제시하고 있다. 이는 IT 아웃소싱의 성과를 정량적, 정성적으로 측정하는 것을 가능하게 해 주는 방법론의 제시라는 데 의의가 있다.

#### 1. 서론

IT는 전사적으로 공유될 수 있는 서비스를 제공하는 기능을 가지고 있으며 초기 고정투자 비용이 크지만, 기업의 핵심 역량과 관계가 깊지 않을 수 있고 기술력이 뛰어난 제 삼자에게 대행시키면서

대형 공급자가 갖는 규모의 경제의 이익을 얻을 수 있다는 점에서 아웃소싱의 형태가 각광을 받고 있다. 이에 따라 고객과 정보서비스 제공업체는 정보서비스의 성과에 대한 제재와 보상의 기준을 제공할 평가 방안과 관리할 수 있는 기준의 마련

에 대한 요구가 증대하게 되었다.

IT가 주는 효익에 대한 성과 측정의 이슈는 오랜 동안 학계와 비즈니스계의 주목을 받아 왔다. 그러나 IT가 주는 효익의 정량화가 어렵다는 이유로 재무적 성과측정 방법을 적용하는데 한계가 있다는 것이 현실이다. 실무적으로 아웃소싱 성과측정은 아웃소싱 서비스 업체와 이용업체의 협의에 의한 SLA 방식의 성과측정이 채택되어 왔다. 그러나 기존의 아웃소싱은 SLA 방식은 운영 측면의 성과만을 측정하는 단편적인 평가로 이루어져 있었다. 이에 대한 대안으로 기업의 전략을 실행하기 위해 유형 무형의 자원들에 대한 성과측정의 방법을 제공해주고 이를 기반으로 지속적 관리를 가능하게 하는 BSC를 IT 성과측정에 적용하고자 하는 많은 연구가 수행되고 있다. 이는 재무적인 효과 뿐 아니라, 기업의 전략적 목표를 유지하면서, 기업 내외부의 다양한 이해 관계자들의 시각을 여러 관점으로 측정해주고 지속적으로 관리할 수 있다는 점에서 IT의 성과를 측정하는데 적합하다고 판단되고 있다. 또한, IT BSC는 비즈니스 전략을 IT가 얼마나 잘 수행했는지에 대한 정량적이고 정성적인 성과측정 방법을 제공해 줄 수 있다.

## 2. 문헌연구

### 2.1 Balanced Scorecard(BSC)

Norton and Kaplan(1992년)은 전사적 차원에서 Balanced Scorecard(BSC)를 개발하였다. BSC의 기본 가정은 기업의 성과 측정은 재무적인 성과 측정에 국한되는 것이 아니라, 고객 만족, 내부 프로세스, 혁신과 같은 요소에 의해 보완되어야 한다는 것이다. 이러한 부가적인 관점의 영역에서 얻어진 결과들은 재무적인 결과를 확인해주고 네 가지 관점을 균형되게 유지하면서 조직의 전략적 목표를 달성하게 해준다. 각각의 관점은 미션, 목적, 지표로 구성되어 있다.

기업내에서 IT 조직은 제품과 서비스를 판매하

는 단위가 아니라 공유된 서비스를 제공하는 사업 단위이다. 공유된 서비스 단위가 외부경쟁자보다 우위에 있지 못하다면 회사는 이러한 서비스를 아웃소싱해야 한다. 아웃소싱을 함에 있어서 단순히 재무적 지표에 의존하기 보다는 BSC를 이용하여 공급 업체와 계약을 체결해야 자신들이 필요로 하는 가치와 서비스 수준을 획득할 수 있다. 이러한 공유 서비스의 BSC를 구축하기 위해서는 전사전략에서 상의하달식 전략 체계가 있는 것이 가장 바람직한 체계이다. 그러나 전사적인 BSC가 구축이 되지 않았다면 사업단위들은 자신의 전략과 전사의 우선순위를 반영하는 연계 BSC를 개발하고 활용할 것을 제시하고 있다.

이들의 연구는 기본적인 BSC 프레임웍에서 전략적 사업단위와 공유 서비스 사업단위에 이르기까지 BSC의 적용 범위를 확대해 주었고 필요성에 대한 타당한 근거를 제시하였다. 그러나 이들의 연구는 IT와 같이 공유된 서비스 단위의 BSC를 구축하기 위한 구체적인 프레임웍을 제시하지는 못하고 있다.

### 2.2 IT BSC

BSC를 IT 성과측정에 도입하기 위한 시도는 다양하게 이루어져 왔다.[10,11,12,13,16] 이들의 연구는 IT와 관련된 투자 수준이 기업의 생산성이나 수익성과는 직접 관련이 없다는 IT의 생산성 패러독스를 비즈니스와의 연계에 의한 IT BSC 구축이라는 방법으로 극복하고자 하였다. 즉 표준화된 IT BSC는 비즈니스 기여 관점을 통해 전사적인 BSC와 연계되어 성과를 측정하게 된다. 특히 Grembergen(2001년)은 비즈니스 BSC에서 IT 전략 그리고 개발과 운영에 이르는 단계적인 연계 BSC의 개발을 제안하였다.

이들의 연구는 비즈니스와 IT 전략의 연계 측면을 강조하여 단계적인 연계모델(Cascade Model)과 비즈니스가 IT로 전환되며 균형된 관점을 유지할 수 있도록 새로운 IT BSC의 관점-비즈니스 기

여, 사용자 중심, 운영 탁월, 미래 지향- 을 제시하였다. 그러나 이러한 연구 또한 IT 성과 측정을 위한 비즈니스와 IT전략의 연계를 구현했을 뿐 지표의 개발, 성과측정, 피드백에 이르는 전반적인 프레임워크를 제시하지는 못하고 있다는 한계점을 가지고 있다.

### 2.3 GAO의 IT 성과측정 방법론

미국의 회계감사원(GAO: General Accounting Office)에서는 기업의 전략과 연계한 IT 성과 분석을 위해 우수 기업과 정부기관의 BSC기반의 IT 성과측정 사례 연구를 통해 BSC 기반의 성과측정 프레임워크를 제시하였다.

GAO의 모델은 비즈니스와 IT 전략을 연계하는 것에서 출발하여, BSC 관점별 접근법을 따르고, 의사결정 계층별 지표와, 결과, 재무적 가치를 정하고, 전체적인 성과 측정, 데이터 수집, 분석 후 미션 성과를 개선시키기 위한 피드백을 통해 IT 프로세스를 강화하기까지의 일련의 과정의 효과적인 구축 방법론을 잘 제시하고 있다. 그러나 비즈니스와 IT 전략의 연계라는 부분에서 개념적인 접근만을 제시하고 있어 실질적인 구현상의 한계점을 가지고 있다.

### 2.4 IT 아웃소싱 성과 측정: SLA(Service Level Agreement)

성공적인 아웃소싱의 구축을 위해 다양한 요인에 대한 연구가 수행되었다.[16,17] 이들이 아웃소싱의 성공적인 수행을 위해 공통적으로 강조하는 부분은 성과측정을 위한 계약의 명시였고, 이는 SLA(Service Level Agreement) 형태로 구현될 수 있음을 보여주었다. 즉 양사 간의 책임의 할당, 서비스 제공자에 의해 제공되는 서비스와 장비에 대한 양자의 기대, 서비스 제공자와 회사 사이의 관계 관리의 방법에 대한 양자의 기대에 대한 규정이 명확히 이루어져야 한다. 이를 달성하기 위한 최고의 방법은 고객과 아웃소싱 서비스

제공 업체 사이에 SLA를 체결하는 것이다. 이는 아웃소싱 도입에 따른 기대효과를 목표치에 대해 정의함으로써 IT 서비스의 지속적인 향상을 가져올 수 있다는 것이다. 또한, SLA에 대한 합의와 평가 절차를 통해 고객과 IT 공급사는 효과적인 커뮤니케이션을 이룰 수 있으며 객관적인 측정과 명시적인 기준을 통해 평가된 서비스 수준은 고객과 IT 서비스 공급사간 분쟁을 해결해 주는 효과도 가져다 준다. SLA는 고객 비즈니스 측면에서 중요도를 평가하여 선정된 서비스 항목들에 대해서만 목표수준을 관리하므로 IT 서비스에 대한 효과적인 자원 분배와 효율적인 투자를 실현할 수 있다. 이런 효익에 반해, 적절한 SLA 측정항목 선정, 적절한 목표수준에 대한 정의 및 평가 기준 마련 등에 대하여 고객과 IT 서비스 제공자가 보는 시각이 다르기 때문에 합의에 이르는 과정이 어렵다는 문제점을 가지고 있다.

### 2.5 IT 성과 측정 지표: D&M IS Success Model

DeLone and McLean(1992년)은 총 180편의 연구를 종합하여 정보시스템의 성공에 영향을 미칠 수 있는 변수들에 대해 정리하였다. 이러한 변수는 크게 System Quality, Information Quality, Use, User Satisfaction, Individual Impact, Organizational Impact의 6가지 주된 영역으로 분류되어 이들 간의 상호 연계 모델을 제시하였다.[8] 후에 이에 대한 실증적 연구를 반영하여 DeLone and McLean은 재구성된 모델을 제시하였다. 즉 기존의 System Quality와 Information Quality 뿐 아니라 end user 개발자를 위한 지원을 제공하는 것에 해당하는 Service Quality가 추가 되어야 하고, 이들은 각각의 사용자가 사용하고자 하는 의도에 영향을 미치거나 사용자 만족에 영향을 미치고 둘 간의 상관관계가 존재할 수 있다고 주장하였다. 최종적으로는 사용자의 사용하고자 하는 의도나 사용자 만족도가 작게는 개인 사용자에서 사회적 효과로까지 긍정적, 부정적 영

향을 미치는 것을 합한 Net Benefit을 창출하는 것과 상호 연관되는 모형을 제시하였다.[9]

개선된 D&M IS Success Model이 실증적으로 입증되기 위해서는 많은 필드 연구가 지속되어야 하지만, 정보시스템의 성과 측정을 위한 변수의 범위를 좁혀 주요한 변수를 도출할 수 있는 기반을 제공하였다. 그러나 지극히 IT 자체의 성과측정에 국한되어 IT와 비즈니스의 연관관계를 설명하지 못한다는 한계점을 가지고 있다.

### 3. 본론

#### 3.1 IT BSC 기반의 IT 아웃소싱 성과측정 방법론

기존의 문헌 연구를 통해 살펴 본 바와 같이 현재까지 개념적인 IT 성과측정에 대한 다수의 연구가 진행되어 왔으나 이를 비즈니스와의 연계, 지표 개발, 측정, 성과 분석에 이르는 실행적인 수준의 IT 아웃소싱 성과측정 방법론은 부족한 상황이다. 본 연구에서는 BSC를 기반으로 IT 아웃소싱의 성과측정을 위해 비즈니스와 IT 전략 연계에서, 측정지표 개발, 베이스 라인 선정, 데이터 수집 및 측정, 성과분석 및 보고에 이르는 총 5개의 Stage, 14개 step의 성과측정 프레임워크를 그림 1과 같이 제시하고자 한다.

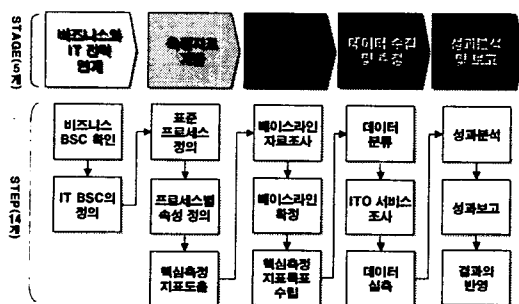


그림 1-IT BSC 기반의 IT 아웃소싱 성과측정 방법론

제시된 방법론은 IT 아웃소싱에 대해 고객사의 비즈니스 전략에 근거하여 정량적, 정성적으로 성과를 측정하고 지속적으로 관리할 수 있는 종합적

인 틀을 제시하였다. 기존의 IT 아웃소싱의 성과 측정이 SLA방식이 운영 측면의 국한한 방법론인데 반해, IT BSC를 적용하여 비즈니스 전략에서 단계적으로 연계하여 IT 아웃소싱이 수행해야 할 목표를 전략, 개발, 운영에 따른 종합적인 성과측정 방법을 제시하였다. 뿐만 아니라, 개발된 지표는 SLA의 목적과도 부합하므로 SLA에 적용가능하며, 이는 SLA 지표의 신뢰성을 높여 줄 수 있을 것이다.

단계별로 살펴 보면 첫째 비즈니스와 IT전략 연계 부분에서는 단계적 연계 모델(cascade model)을 적용하였다.[12] 즉 비즈니스 전략을 지원하는 IT 전략의 개발과 성과 분석을 위해 IT 전략에서 개발과 운영으로 단계적으로 연계하였다. 이는 비즈니스 전략을 IT가 지원한다는 가설에서 출발하여 IT BSC의 관점별 전략 목표의 연계로 이어져야 한다.

두번째 단계는 측정 지표의 개발 단계이다. 이 단계에서는 표준 프로세스를 정의하고 속성을 정의하여 핵심측정지표를 도출하는 단계로 구성되어 있다. 해당 지표를 매번 개발하는 것이 아니라 해당 지표 풀을 구성하였는데, 이는 기존의 D & M IS Success Model과 기존 SLA 지표, 기존 개발된 IT BSC 방법론의 지표를 토대로 재구성하였다. 특히 D & M IS Success Model에서 제시한 지표는 IT 시스템 중심으로 개발되었지만 처음부터 인과관계를 고려하여 개발되었다는 점에서 IT BSC에 적용하고자 하였다. 구성된 지표 풀들 중 해당 기업의 성과 측정에 적용하기 위해 본 연구에서는 SMART 모델을 적용하여 구체성(Specific), 측정가능성(Measurable), 실행가능성(Action Oriented), 관련성(Relevant), 시의적절성(Timely)을 기준으로 필터링하는 단계를 추가적으로 도입하였다.[14] 아웃소싱은 이용하는 기업과 수행하는 기업사이의 상호작용에 의해 발생하므로 이러한 지표 선정 작업은 객관적인 기준을 제시하고 해당기업의 동의를 얻어내기 위해 중요한 프로세

스이다.

세번째는 베이스라인 선정 단계이다. 이는 자사의 성과를 산업 기준이나 경쟁사와 비교하는 기준을 만들어 줌으로써 상대적 평가 기준을 제공하기 위한 것이다. 이는 자사 내부의 자료가 가장 중요한 근거가 되겠지만 객관적이고 상대적인 비교를 위해 산업평균 자료와 같은 외부의 벤치마킹 데이터를 획득하여 기준을 설정하는 것이 중요하다.

네번째 데이터 수집 및 측정단계에서는 핵심측정지표에 해당하는 산출식을 계산해내기 위한 데이터를 실제로 수집하고 측정하는 단계이다. 각 측정지표별로 정해진 주기에 따라 작업이 진행되어야 하며 지표의 성격에 따라 인터뷰나 설문 등에 의해 그 값을 측정할 수 있을 것이다.

마지막 단계에서는 비즈니스와 IT 전략의 연계와 이를 토대로 개발된 지표들의 인과관계를 통해 구성된 지표간의 전략체계를 일차적 기준으로 성과를 측정한다. 선정된 핵심지표들의 성과 측정을 통해 목표치와 차이가 존재한다면 그 원인이 무엇인지에 대한 근본원인 분석(Root Cause Analysis)이 되어야 할 것이다. 지표들은 인과관계를 가지고 구성이 되어야 하며, 데이터 수집 단계에서 측정된 성과를 통해 베이스라인에 이르지 못한 지표들을 중심으로 개선점을 제시하게 된다. 이상을 각 단계별로 자세히 살펴보기로 한다.

### 3.2 비즈니스와 IT 전략의 연계

대부분의 조직은 직접부문과 지원부문 혹은 웨어드 서비스 조직등을 포함하여 다양한 사업단위들로 구성되어 있다. 기업의 효율성을 극대화하기 위해서는 이러한 모든 사업단위의 전략과 전사적 BSC가 서로 연계되어야 한다.

IT 성과측정은 조직 목표와 IT 서비스의 인과관계를 거시적인 차원에서 규명함으로써 조직의 사업성과에 대한 IT 서비스 공헌도를 측정할 수 있는 근거를 마련하여야 한다. 해당 조직이 BSC가 구축이 되어 있는 경우라면, 기업의 핵심성공요인

을 측정 가능하게 해 주는 비즈니스 KPI가 존재할 것이다. 이는 IT BSC를 통해 궁극적으로 달성해야 할 목표와 중요한 연계점이 될 것이다.

IT BSC는 4개의 서로 다른 관점(IT 전략적 관점, IT 고객 관점, IT 내부 비즈니스 관점, IT 혁신과 학습 관점)을 가지고 있으며, 이를 통해 IT 서비스에 대한 성과측정을 균형있게 관찰할 수 있다. IT 서비스 목표는 비즈니스 전략 중 IT가 지원해야 할 부분을 단계적인 연계를 통해 도출한다. 즉 이미 정의되어 있는 비즈니스 BSC나 전략의 확인을 통해 IT가 전략(Stratgy) 레벨에서 지원하여야 할 목표와, 개발(Develop), 운영(Operation) 단계에서 지원하는 목표를 연계 모델(Cascade Model)에 의해 단계적으로 정의하여야 한다. IT 전략에 해당하는 부분은 Planning과 Organization 측면에서 고려해야 할 부분 즉 IT 전략 계획, 정보 아키텍처, 인력 관리 등에 대한 전략을 수행하는 목표를 개발하여야 한다. IT 개발 단계에 있어서는 Acquisition과 Implementation 차원에서 수행되어야 할 목표가 개발되어야 한다. 솔루션을 정의하고 애플리케이션을 획득하고 유지하거나 개발상의 이슈에 대한 부분이 해당한다. IT 운영 단계에서는 서비스 수준을 정의하고, 제 3자 서비스를 관리하거나, 운영을 관리하는 등의 Delivery와 Support 측면을 고려한 목표가 개발되어야 한다. 이는 비즈니스 전략에 근간해서 단계적인 IT BSC를 개발하게 해주며 단계별로 고려해야 할 요소를 간과하지 않도록 해준다는 점에 그 의미가 있다. 본 단계에서는 IT BSC 관점별로 IT 서비스 목표까지 설정하며 목표별 핵심측정지표는 다음 단계(3.3)에서 이루어진다.

### 3.3 측정지표의 개발

IT BSC가 제공하는 네 가지 관점에서 달성해야 하는 미션과 이를 달성하기 위한 목표가 정해지면 궁극적으로 조직의 사업 성과에 대한 IT 서비스 공헌정도를 파악하는 기준으로 활용하기 위한 핵

심 측정 지표를 개발한다. 세부적인 개발 과정은 IT 서비스 전략별로 핵심측정치표를 개발하고, 그와 관련된 세부 항목을 정의하는 것으로부터 출발한다. 다음은 핵심측정치표 산출을 위한 관련 데이터를 수집하고 재구성함으로써 핵심측정치표 산출 공식을 작성한다. IT 서비스의 성공적인 성과 측정을 위해서는 지표들간의 인과관계를 고려해야 하며, 풍부한 성과 동인을 개발하고, 재무적 지표와 반드시 연계시켜야 한다는 것이 전제되어야 한다.[11,12,13]

먼저 IT 서비스 전략별 목적에 따라 관련 측정지표를 개발해서 측정지표 풀을 구성한다. 도출된 측정지표는 비즈니스 전략과 연계된 IT 서비스 성과측정을 가능하게 해주기 위해 IT BSC를 12가지 attribute를 기준으로 균형있는 지표를 구성하여 비즈니스 KPI와 연계하고자 하였다. 또한 개발 관리 과정의 성과를 측정하기 위해서는 M&D IS Success 모델의 지표를 활용하고, 운영관점에서는 SLA 지표를 중심으로 도출하되 앞서 설정한 IT 목표와의 연계를 중시하였다. 이와 같은 풀을 적극적으로 활용해서 측정지표 도출을 위한 추가 작업을 최소화하고, 검증된 측정지표를 지속적으로 축적하는 것은 매우 중요한 작업이다.

아웃소싱은 서비스 업체와 이용 기업간의 동의에 의해 이루어지므로 양자간의 합의를 얻을 수 있는 지표를 도출해내는 과정이 중요하다. 본 연구에서는 이러한 요건을 만족시키기 위해 핵심측정치표에 대한 선정 기준으로 SMART 원칙을 적용하였다.[14] SMART란 구체화정도(Specific), 측정 가능성(Measurable), 실행 가능성(Action Oriented), 연관성(Relevant), 적시성(Timely)을 의미하는 것으로, 이것은 핵심측정치표 개발을 위해 조직이 어느 부분을 중요시 하는가를 반영해 준다. 핵심측정치표 선정기준 우선순위 및 등급 평가는 정기적인 검토시기의 환경변화에 따라서 그 결과가 달라질 수 있다. 그러므로, 지표를 지속적으로 관리하고 선정기준에 반영하는 노력이 요구된다.

이와 같은 일련의 과정을 거쳐 도출된 핵심측정치표는 IT BSC의 관점과 조직계층을 동시에 고려하여 구성할 수 있을 것이다. 관점별 분류를 통해 IT 서비스에 대한 균형잡힌 성과를 수행할 수 있으며, 조직 계층별로 분류함으로써 조직내 의사결정 레벨별로 관리할 수 있게 될 것이다. 이는 IT 운영성과 측정에 대한 전사적 이해도를 높이며 조직적 목표와 수직정렬을 가능하게 한다.

### 3.4 베이스라인 선정

선택된 핵심측정치표는 베이스라인을 설정함으로써 향후 성과 분석을 위한 상대적 평가 기준을 제공할 수 있다. 핵심측정치표에 대한 베이스라인 설정에 앞서 관련 조사를 통해 설정 근거를 확보한다. 이를 위해 해당 조직수준을 분석하고, 자료 수집범위를 한정함으로써 자료조사의 효율성을 높여야 한다. 베이스라인 설정을 위한 자료 수집은 그 출처에 따라 내부자료, 산업표준자료, 통계자료 및 벤치마킹 자료로 구분해서 수행한다.

특히 벤치마킹 자료 수집에서 중요한 것은 IT 조직을 다른 곳과 비교하는데 비중을 두기 보다는 IT 조직이 어떻게 비즈니스를 지원하는가에 초점을 맞춰야 한다. 베이스라인은 각 핵심측정치표에 대하여 고정된 것이 아니라 환경변화에 따라 유동적이다. 따라서 주기적인 자료조사와 이에 따른 핵심측정치표 베이스 라인 재설정 작업이 지속적으로 이루어져야 한다.

각 핵심측정치표의 베이스라인을 출발점으로 해서 연도별 목표를 설정하고, 각 연도별 목표에 대한 주기별 세부목표를 설정한다. 핵심측정치표 목표값을 설정하기 위하여 통계적 분석방법과 조직원의 협의를 복합적으로 활용한다. 핵심측정치표 목표설정은 일회성이 아닌 연속성을 갖게 하며 조직원들간의 공감대를 형성하여야 한다.

### 3.5 데이터 수집 및 측정

다음 단계는 핵심측정치표 현재값을 구하기 위

한 관련 데이터를 수집해서 조직의 IT 서비스에 대한 현재 성과를 측정하고, 사전 설정된 핵심측정지표 목표값과의 비교자료로 활용하는 것이다. 데이터는 형태에 따라 정량적 데이터와 정성적 데이터로 나눌 수 있으며 정성적 데이터의 경우 인터뷰나 설문에 의해 그 값을 측정할 수 있을 것이다.

핵심지표들에 대해서는 지표의 개념과, 측정 사용방법, 도구 프로세스 등에 대해 정의를 해주고, 지표값을 계산하기 위한 산출식, 계산 공식에 개발에 필요한 데이터 및 관련 소스, 측정 관련 책임 부서 및 담당자, 측정 주기와 보고 주기 등이 사전에 명확히 정의되어야 한다. 이와 같은 항목이 규정되면 핵심측정지표 정의서를 구성하여 실제 측정 작업을 수행하기 위한 스코어카드로 활용한다.

핵심측정지표의 산출방식을 종합적으로 분석하여 수집할 모든 데이터를 결정한다. 데이터의 실질적인 수집가능 여부를 판단하고, 수집이 불가능한 경우 핵심측정지표의 산출 방식 및 관련 데이터를 재검토한다. 수집 가능한 데이터가 결정되면 이에 따른 데이터 측정방법을 개발하고 실측과정을 거쳐 핵심측정지표의 현재값을 구한다.

### 3.6 성과분석 및 보고

마지막 단계는 핵심측정지표별 측정값을 바탕으로 목표 대비 실제 성과 차이(gap)를 검토하고, 그 발생 원인을 분석해서 IT 서비스 개선 계획수립의 방향성을 제시하는 것이다. 우선 IT 서비스 성과 분석에 앞서 측정결과의 타당성을 검토하여야 한다. 검토 결과 확정된 지표 측정치를 사전 설정 목표치와 비교하여 지표별 목표 달성 정도를 파악한다. 이때 핵심측정지표 측정값을 평가주기에 따라 설정된 해당 목표값과 달성치를 비교하여 성과를 확인한다.

측정된 성과 차이를 바탕으로 중점 개선 영역을 확인하고, 중점 개선 영역을 중심으로 성과차이의

발생 원인을 추적한다. 근본원인분석(Root Cause Analysis) 과정에서는 먼저 현업과의 지속적인 협업을 통해 지표별 성과 갭 발생 추이에 대한 원인을 도출하고 기 설정된 지표간의 인과관계를 적용하여 문제점 발생의 핵심 근본 원인을 추적하여야 한다. 이를 토대로 성과 및 원인 분석결과를 종합하여 성과보고서를 작성한다. 제시된 분석 방법은 기업의 비즈니스 전략을 유지하면서 IT 전략과, 개발, 운영 단계의 정량적 핵심측정지표를 선택하게 해준다. 즉 도출된 결과를 통해 IT의 성과를 비즈니스 관점에서 평가해 준다는 점에 의의가 있다.

### 3.7 단계적인 성과측정 방법론의 적용

지금까지 비즈니스와 IT 전략의 연계에서 성과측정과 분석, 보고에 이르는 IT BSC 성과측정의 프레임워크의 전 과정을 살펴 보았다. IT 서비스 핵심성과지표 개발시 가장 경계해야 할 것은 단번에 완벽한 측정지표를 선정하려는 것이다. 조직의 핵심측정지표 선정 및 관리는 순차적인 접근 방식이 요구된다. Software Engineering Institute의 Capability Maturity Model을 IT BSC에 적용하여 성숙도별 적용 모델은 대표적인 예이다.[12,13] IT BSC는 존재하지 않는 단계에서, 도입을 한 후 반복적인 실행을 거쳐, 잘 정의되고, 관리되어, 최적화되는 단계를 거쳐 회사 고유의 성과측정 프레임워크를 가지게 된다. IT BSC의 성숙도가 낮은 단계에서는 성과측정 결과가 목표치에 미진 수 밖에 없으며, 성숙도가 높아질수록 성과 목표치에 근접하게 될 것이다. 따라서 한번에 IT BSC가 모든 것을 해결해 준다는 생각을 버리고 지속적인 시행착오를 거쳐 최적화된 지표를 찾아내는 것이 중요하다.

## 4. 결론

본 연구에서는 IT 아웃소싱이 비즈니스 전략 관

점에서 기업에 주는 유무형의 이익을 IT BSC를 통해 정성적이고 정량적으로 측정할 수 있는 성과 측정 방법론을 제시하였다. 또한 개념적인 접근이 아닌 실제 구축과 적용에서 피드백에 이르는 전 단계에 걸친 프로세스를 제시하고 있다.

이는 아웃소싱 서비스를 제공받는 고객사에게 IT 서비스가 주는 비즈니스 측면의 영향을 논리적으로 이해할 수 있게 해주고, 비즈니스 목표와 연계된 IT서비스의 성과를 관리하고 측정할 수 있는 기준을 마련하도록 해 줄 수 있을 것이다. 더 나아가 IT 서비스의 중요성에 대해 사내 공감대 형성을 통해 IT 예산 산정의 합리적 근거를 확보할 수 있게 해 줄 것이다. 한편 IT 아웃소싱 서비스 제공업체에게는 IT 서비스와 사업성과 간의 연계성을 분석하는 기본 틀을 마련하고, 체계적인 방법론 제시를 통해 고객 신뢰성을 확보할 수 있게 해 줄 것이다. 본 연구 결과를 토대로 추후 실제 기업의 IT 성과측정 프로젝트에 적용하여 기업에 특화된 핵심성과측정 지표를 제시하고 구현 상의 이슈와 문제점을 제시하고자 한다. 또한 IT 아웃소싱의 비즈니스 지원 정도와 상관관계를 정량적으로 제시하고자 한다.

## 참고문헌

- [1] 김희경, 성은숙, "BSC 실천매뉴얼," 시그마인 사이트, 2002
- [2] 남기찬, "SLA/SLM의 효율적인 적용 방안," 2001
- [3] 로버트 S. 캐플런, 데이비드 P. 노튼, 송경근, 성시중 옮김, "전사적 전략경영을 위한 SFO," 한업, 2001
- [4] 로버트 S. 캐플런, 데이비드 P. 노튼, 송경근, 성시중 옮김, "가치실현을 위한 통합경영지표 BSC," 한업, 1999
- [5] 류현, "균형성과표를 활용한 IT의 성과평가," LG주간경제, 2002
- [6] 서한준 외, "IT 투자와 성과간의 상관관계에 대한 분석," SI 학회, June, 2003
- [7] Davenport, Thomas H., "The Business Value of IT," Harvard Business School Press, 1999
- [8] DeLoan, W. H. and E.R. McLean, "Information System Success: The Quest for the Dependent Variable," Information System Research, 3,1, 1992, 60-95
- [9] DeLoan, W. H. and E.R. McLean, "Information System Success Revisited," Hawaii International Conference on System Sciences, 2002
- [10] Der Zee, J.T.M. Van and Berend De Jong, "Alignment is not enough; Integrating Business and Information Technology Management with the Balanced Business Scorecard," Journal of Management Information system, Vol.16, Fall 1999
- [11] Grembergen, W. V. and I. Amelinckx, "Measuring and Managing E-Business Projects through the Balanced Scorecard," Hawaii International Conference on System Sciences, 2002
- [12] Grembergen, W. V. and Ronald Saull, "Aligning Business and Information Technology through the Balanced Scorecard at a Major Canadian Financial Group: its Status Measured with an IT BSC Maturity Model," Hawaii International Conference on System Sciences, 2001
- [13] Grembergen, W. V. and R. Van Bruggen, "Measuring and improving corporate information technology through the balanced scorecard technique," Proceedings of the Fourth European Conference on the Evaluation of Information technology, Delft, October 1997
- [14] Harbour, Jerry L., "The Basis of Performance Measurement," Quality Resource, 1997
- [15] Lacity, Mary C. and Willcocks P. Leslie, "Global Information Technology Outsourcing," John Wiley and Sons LTD, 2001
- [16] Willcocks, L. "Information management. The evaluation of information systems investments," Chapman & Hall, London, 1995
- [17] Williams, Oakie, "Outsourcing: A CIO's Perspective," CRC Press LLC, 1998
- [18] "Executive guide : Measuring performance and demonstrating result of IT investment," United States General Accounting Office, March, 1998
- [19] United States General Services Administration's Office of Governmentwide Policy, "Performance-Based Management"