

BSC와 PM 기법을 사용한 전략실행도 측정 방법론

How to Measure the Fulfilment of Strategy with BSC and PM

유명관*, 정병주**, 강창학***

* 연세대학교 정보대학원

** , *** Nokia tmc. 기획조정실 (byungjoo.jung@nokia.com)

Abstract

Inside the global management environment that is going through sudden changes, businesses are concentrating on putting in much hard work to establish the most competitive management strategy for its survival. As a executing tool and following the strategy establishment, BSC is being introduced and used by many businesses and public institutions, but instead of being used as a tool with the proper purpose of executing strategies, in reality, it is mainly being used to measure and evaluate outcomes. Of the several reasons why this is so, one important issue and its fundamental cause is that although BSC had been developed as a strategy executing tool, it is difficult to understand the degree of execution of strategies because the overall measurement of the KPI includes all the strategic and operational parts. Through case study, this article acts on presenting the methodology of measuring the degree of execution of strategies that apply the BSC and PM frameworks.

1. 서론

경영 전략이란 경쟁에서 승리하기 위한 또는 기업의 목표를 달성하기 위한 수단이며 다른 기업보다 유리한 상황에서 경쟁하기 위한 계획이다. 기업의 경쟁력 측면에서 지식자원, 그 중에서도 특히 조직 구성원과 정보기술에 대한 중요성이 날로 커져 가고 있는 상황에서도 기업들은 여전히 전통적인 재무회계 시스템을 주요 성과 측정 시스템으로 사용하고 있다. 전통적인 재무 회계 시스템 하에서는 조직 구성의 능력, 데이터베이스, 정보시스템, 고객 관계, 품질, 응답 프로세스, 혁신적인 제품 및 서비스에 대한 투자 등이 발생된 기간에 대한 비용으로 처리되므로 조직에서 무형자산의 역량 증가에 의해 창출된 가치 측정 및 관리에는 아무런 토대를 제공해 주지 못했다.

경영자와 조직 구성원들은 성과 측정의 대상이 되는 것에는 관심을 기울이지만 그 대상에서 제외 되는 것들은 잘 관리하지 않는 경향이 있다. 결국 경영자들의 관심과 노력은 단기적인 재무지표에만

지나치게 집중되어 미래의 재무적 성공의 토대가 되는 무형자산에 대한 투자나 관리에는 소홀해지게 되는 것이다. 개선된 성과 측정 시스템이 없다면 경영자들은 무형자산을 효과적으로 개발하여 활용할 수 없게 되는데, 이는 중요한 가치 창출 기회의 상실로 이어진다고 하겠다(Kaplan and Norton, 2003).

재무적 지표들을 유지하면서 비재무적 지표들과의 균형을 이루고 이러한 비재무적 지표들은 미래의 재무적 성과에 대한 동인, 즉 선행지표를 보여 주게 된다. 내부적으로는 가치 창출 과정의 본질이 유형자산에서 무형자산 쪽으로 무게 중심이 옮겨지고 외부적으로는 시장경쟁의 본질이 변화하는 과정에서 이러한 포괄적인 성과 측정 시스템(BSC : Balanced Scorecard)을 이용해서 '어떻게 새로운 전략을 수립 및 수행할 것인가?'의 해결에 적용하고자 한다.

BSC는 조직의 비전과 경영목표를 각 부문과 개인의 성과측정지표로 전환함으로써 전략 실행을 최적화하는 경영관리 기법이다. 성과측정 지표의 균형성에 중심을 둔 성과측정 도구에서 출발하여 기업 내 모든 구성원들이 기업의 전략을 성공적으로 실행에 옮기고 발전시켜 나아갈 수 있도록 방향을 제시하는 새로운 관리체계의 근간으로 발전하였고, 나아가 지표간의 인과관계 설정을 통해 전략을 구체적인 용어로 전환함으로써 조직의 하위 부문들간의 효과적인 의사소통 도구로도 활용되고 있다(Niven, 2003).

A사의 경우 다국적기업의 국내 생산 법인으로서 본사에서 내려오는 기존의 성과지표가 있었으며 이를 좀 더 효율적이고 체계적으로 관리할 수 있는 방법을 내부적으로 수립할 목적으로 2004년 하반기부터 BSC를 도입하게 되었다. 기존에는 경영 전반의 사항들을 정량적으로 표현 및 관리하고자 하여도 전략을 포함한 중요한 내용들 중 수치화하기 힘든 사항들이 많이 존재하였다. 이에 수치화 할 수 있는 중요 내용과 정량적으로 관리할 수는 없지만 전략적으로 중요한 CSF(Critical Success Factor)들에 대해서는 PM(Project Management) 개념을 적용하여 각각의 중요 내용들에 대한 진척도를 관리함으로써 회사의 성과 및 전략 관리와 더불어 내부 의사소통의 도구로 자리 잡게 될 것이며 이를 통해 전략 집중형(Strategic Focused Organization) 조직으로 변화하

고 있다.

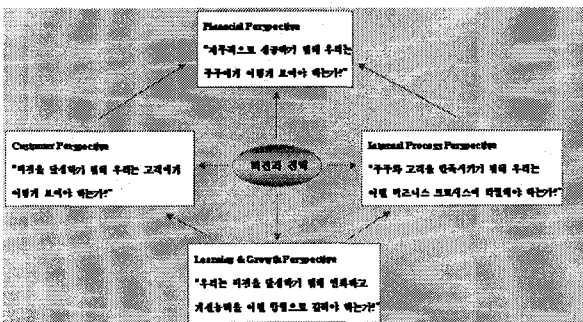
2. 구성 요소

2.1 BSC

1992년 하바드대학의 교수인 Robert Kaplan과 컨설턴트인 David Norton에 의해 균형성과지표(BSC)의 기본 개념 및 4가지 관점이 처음 소개되었으며(Kaplan and Norton, 1992), 1993년 관련 사례와 더불어 Growth 및 비전/전략 연계변화 관리를 강조하였다. 1996년에는 Learning & Growth 인과 관계, Managing process 및 프로젝트 진행 과정을, 1996년에는 선행지표, 후행지표에 대한 설명을 발표하였다(Kaplan and Norton, 1996). 또한 2000년에 전략체계도(Strategy Maps) 개념을 도입하는 등 지속적인 진화가 이루어지고 있는 경영전략의 관리 개념이다(Kaplan and Norton, 2004).

약 15년 동안 지속적으로 발전해 온 BSC는 점점 크고 뚜렷해지면서 재무 지표에 지나치게 의존하는 전통적 성과측정 시스템은 직원들의 노하우, 고객과의 긴밀한 관계, 혁신과 변화의 문화 등 무형자산으로부터 가치창출을 이끌어 내는 현재 비즈니스 세계의 요구를 충족시키기 어렵다는 인식 하에 발전하고 있으며 상이한 4가지 관점을 균형 있게 활용함을 특징으로 한다(Niven, 2006).

BSC의 바탕이 되는 대전제는 재무지표들은 항상 중요한 요소로 자리 잡을 것이나, 미래의 재무적 성공을 담보하기 위해서는 다른 지표들의 지원을 받아야 한다는 것이다. 이러한 목표를 가지고 Kaplan과 Norton은 [그림 1]과 같은 BSC 프레임워크를 개발했다.



[그림 1]

[그림 1]의 중앙에는 비전과 전략이라는 단어가 있다. 전통적인 성과평가 체계들이 중심에 재무 통계를 두는 것과 달리 BSC는 조직의 비전과 전략을 중심에 둔다. 그리고 BSC의 4가지 상호 연계된 각각의 관점(재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장) 별로 전략목표(CSF)와 성과지표(KPI)를 설정함으로써 조직의 비전과 전략을 구체적인 운영용어로 전환하여 비전과 전략을 효과적으로 실행하고 아울러 성공여부를 가늠할 수 있도록 한다(김희경&성은숙, 2001).

전략목표(CSF)들은 조직의 전략으로부터 개발되고 이러한 전략목표(CSF)들 사이의 관계를 파악함으로써 전략적 가정이나 질문, 전략목표 간의 상호 의존성을 빠르게 파악할 수 있을 뿐만 아니라 구성원들로 하여금 조직의 고유한 전략을 보다 쉽게 이

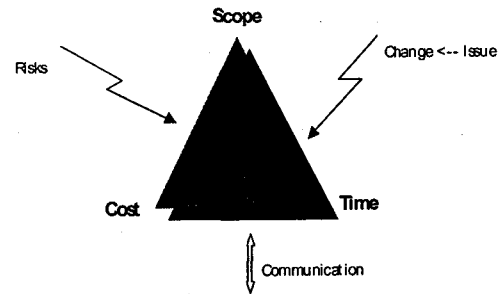
해할 수 있게 해주기 위해서 탄생한 것이 전략체계도이다.

모든 임직원들은 시각적으로 기술된 전략체계도를 통해 전략을 쉽게 이해할 수 있으며 조직이 무엇을 달성하려고 하는지에 대한 일종의 신호를 보내는 단순하면서도 포괄적인 도구이다.

2.2 PM

프로젝트란 대체로 반복성이 없고 단일한 종류의 일이며, 정해진 시간 내에 수행되고 일시적이다. 또한 본질적으로 복잡하고 지향하는 목표라는 특정한 결과를 성취하기 위해 관리된다.

프로젝트 관리에 있어 중요 항목으로 아래와 같이 세 가지로 함축할 수 있다. Scope은 일의 범위를, 시간은 프로젝트에 소요되는 일정, Cost는 프로젝트로 인해 발생하는 비용을 의미한다. 이 세 가지 항목은 프로젝트의 기본으로 계획시점부터 종결 때까지 내외부의 Risk 및 변경사항 등이 발생할 경우 이를 반영하여 지속적으로 유지, 관리해야 한다.



[그림 2]

프로젝트 진행 및 관리를 위해 크게 세 가지 기본 필요항목이 있다. 프로젝트를 관리, 진행할 수 있는 PM competence와 프로젝트의 시작과 종결 시점을 관리하는 프로젝트 Lifecycle, 그리고 마지막으로 프로젝트 관리를 위한 프레임워크에 대한 것이라 하겠다.

먼저 PM competence 영역의 경우, managing project work, managing the content 및 Leading people로 간략히 정리할 수 있다. 이러한 세 가지 competence를 제대로 갖추고 있는 Project manager의 경우 프로젝트를 보다 잘 수행할 수 있다(NOCOP).

앞서 언급했듯이 프로젝트는 시작과 종결 시점이 있으며 프로젝트 진행 중에도 의사결정권자에게 보고 및 결정을 받도록 구성되어 있다. 프로젝트 Lifecycle의 경우 의사결정권자 및 관련 stakeholder들에게 중간보고와 주요 의사결정을 받으면서 진행된다. 이러한 의사 결정을 할 수 있는 조직은 프로젝트 초기에 구성하여 프로젝트의 결정사항을 판단할 수 있는 communication channel을 구축해야 된다.

프로젝트 관리를 위한 프레임워크의 경우 프로젝트 관리에 대한 기본 지식, 즉 Planning, Monitoring, Change control, Communication, Cost management, Risk management, Quality assurance 및 documentation 과 프로젝트를 진행하면서 필요한 인원 및 각각의 책임과 권한, 원활한 진행을 위한 방법론, 즉

template, tools, terminology 및 guideline으로 구성된 다(NOCOP, PMBOK).

이러한 프로젝트 관리 및 진행에 대한 기반을 초석으로 사내 프로젝트가 원활히 진행될 수 있도록 지원 및 관리를 위해 A사에서는 PMO(Project Management Office)를 운영하고 있다. A사 내의 모든 프로젝트는 동일한 프로젝트 관리방법에 의해 관리되며, 전 사원에 대해 주기적인 교육을 통해 공통된 개념으로 적용되므로 PMO에서는 사내 프로젝트 프로세스 정립 및 유지 관리와 더불어 개별 프로젝트의 진척도와 issue사항들을 파악하여 종합 관리하고 있다.

3. 전략 실행도

일반적으로 BSC의 구축이 완료되면 기업은 비전, 미션 등의 상위 개념의 기업 목표와 전략 과제, CSF 등의 구체적인 전략 목표 등이 설정되며, 이에 따라서 전사, 부문, 부서, 개인 등의 구체적 KPI가 정해진다. KPI는 그 특성에 따라 정량적, 정성적인 목표치를 가지며, 이는 KPI를 수행하는 주체의 성과평가로 이어지게 되어 있다. 그러나 BSC가 기업 전체를 대상으로 하고 있으므로, 조직이나 업무의 특성에 따라 모든 CSF나 KPI가 회사의 전략적인 측면만을 고려할 수 없는 것이 현실이다. 따라서 BSC에서의 CSF나 KPI의 목표 대비 달성도가 그 기업의 전략 실행도를 순수하게 반영하고 있다고 볼 수 없다고 하겠다.

이러한 본질적인 문제로 인하여 BSC를 사용한 평가 결과가 기업 전체의 경영 품질이나 조직과 개인의 성과를 측정하는 도구로써 유용하게 사용되고 있지만, 전략의 실행과 평가를 위한 도구로서의 역할을 하지 못 하고 있다. 따라서 이를 위한 선행 작업으로 먼저 BSC에서 전략적인 측면과 운영적 측면을 분리하고, 이러한 전략적인 부분에 대한 측정을 통하여 전략 실행도를 측정해야 한다.

3.1 운영 CSF와 전략 CSF

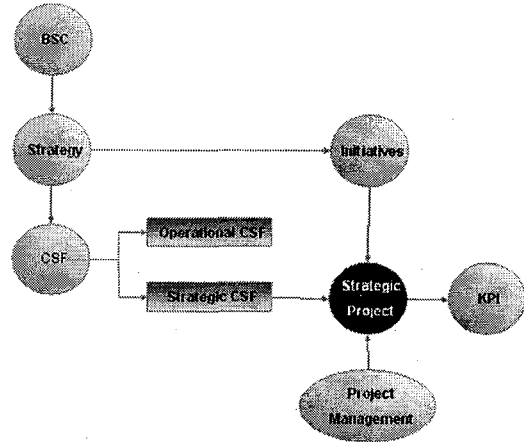
기업에서의 활동(Activity)은 크게 운영적(Operational) 활동과 전략적(Strategic) 활동으로 분류할 수 있다. 운영적 활동이란 기업의 주 사업의 지속적인 성과를 내기 위한 반복적, 지속적인 활동을 말한다. 예를 들어 제조업의 경우, 구매, 생산, 품질 활동 등의 기본적 활동을 운영적 활동이라 할 수 있다. 전략적 활동이란 일시적, 목표지향적 활동을 말하며, 신기술 개발, 시장 개척 등의 활동으로서 시간, 자원, 비용 등의 제한을 받으며 목표와 성과가 기업의 전략에 영향을 주고 있는 활동을 말한다.

이러한 분류 기준을 CSF에 적용할 경우, 운영적 활동에 관련되어 기존의 인력과 조직으로 목표 달성이 가능한 경우에 해당하는 CSF를 운영 CSF로 분류하고, 새로운 시간, 비용, 자원을 투입하여야 목표 달성이 가능한 CSF를 전략 CSF로 관리한다. 그러나 그 분류 기준이 모호한 경우는 KPI에서 동일한 개념을 적용하여 관리한다.

3.2 Initiative

기업이 BSC를 구축하여 CSF와 KPI를 설정한 후, 이를 관리, 측정하기 위해 선행 활동이 필요한 경우 Action Item을 수행하는데 이를 Initiative라고 한

다. 예를 들어 BSC 관점 중 ‘학습과 성장’에서 ‘지식 역량 강화’라는 CSF를 위해 먼저 지식시스템 구축이 필요하다면 이것이 곧 Initiative가 된다. 이와 같이 Initiative의 경우, 정보시스템 구축, 프로세스 개선, 조직 구성 등과 같은 일시적인 활동을 선행해야 관리체계가 확립될 수 있으므로 운영적 CSF나 KPI의 경우보다 전략적인 경우에 필요하다고 할 수 있으며 일시적, 목표지향적인 관점에서 주로 프로젝트의 형태로 이뤄지며, 프로젝트가 끝나는 시점에 상시적인 관리체계가 확립된다. 이러한 과정은 [그림 3]과 같다.



[그림 3]

3.3 전략 실행도 측정

[그림 3]과 같은 절차를 통하여 도출된 전략과 연계되어 있는 모든 프로젝트는 A사의 PMO에 등록되어 관리된다. 이러한 전략적 프로젝트는 BSC와의 연계성과 목표, 일정 등의 기본 사항과 종료 후에 반영 될 특정 CSF나 KPI에 따라 BSC 체계 하에서 연계되어 있다. 프로젝트가 종료 되어 더 이상의 Initiative가 필요하지 않은 경우, 관련 CSF는 운영 CSF로 분류된다. 결론적으로, PMO에서는 개별 프로젝트들이 추구하는 목적을 회사의 전략목표와 일치시키며 전략목표의 방향성과 일치하는 프로젝트들을 선별 한 후 PM에 의해서 프로젝트 진척도를 관리하므로써 전략적 CSF의 실행도를 측정한다.

이러한 각각의 전략적 CSF의 실행도로부터 기 설정한 중요도(weight)에 따라 전사적인 전략 실행도를 도출하게 된다. 이러한 각각의 전략 실행도는 전략의 개별적 관리에 중요한 역할을 하게 된다. 기업은 각각의 실행도에서 문제점을 파악하고 인력, 자원, 비용 등을 재분배하여 전체적인 전략 실행도를 향상시킬 수 있다.

4. 구축 사례

A사는 2004년 9월 임원 대상으로 경영전략 수립 및 BSC에 대한 교육을 시작으로 BSC 구축 작업이 시작되었다. 임원 교육에 이어 10월 팀장 대상으로 동일한 교육이 실시되었으며 교육을 진행하면서 회사의 미션, 비전에 대한 안들을 도출하게 되었다. 이와 더불어 11월부터 본격적인 환경분석 작업이

진행되었으며 교육에서 도출된 미션, 비전에 대한 안들과 더불어 사내 공모를 통해 수집된 내용들을 바탕으로 최종 미션, 비전이 12월에 완성되었다.

최종 결정된 미션, 비전을 바탕으로 그 동안 진행되었던 환경분석과 SWOT분석을 통해 SWOT 전략 수립을 및 CSF도출 작업이 진행되었으며 이러한 일들은 부문 대표(팀장급)들과 함께 진행되었다. 도출된 CSF와 전략체계도가 12월 말 최종 확정되었으며 부문별로 전사 CSF 및 전략체계도를 바탕으로 부문 전략 수립이 시작되었다. 부문별 작업에 앞서 경영전략 수립 및 BSC에 대한 폭넓은 교육의 요구 및 필요성이 제기되어 약 100명에 달하는 인원들에 대한 추가 교육을 진행하였다. 부문 전략 수립 시, 부문 내에서 정리된 내용을 바탕으로 BSC추진팀에서 최종 검토 및 수정, 보완이 있었으며, 전사, 부문 전략 및 BSC가 완성된 후 2005년 1월에 검토 및 보고서가 완료되었다.

2005년 3월 전사, 부문 전략에 따른 KPI 도출 및 수정이 시작되었다. 전략적 관점에서 도출한 CSF에 대한 적절한 측정 지표를 찾는 것이 매우 어려웠다. 심지어 KPI로 도출하지 못해서 사라지는 CSF들이 하나 둘 발생하면서 기존에 작성된 전략 체계도 또한 많은 변화가 불가피하게 되었다. 결국 KPI 도출 시작 때의 CSF 및 전략체계도와 도출 후의 전략체계도에 많은 차이가 있었으며, 차후에 누락된 CSF들에 대해 다시 고려하기로 했다. 전사, 부문 KPI 도출 및 target 설정 후, 향후 운영 프로세스에 대한 절차서 및 필요 양식을 작성하였다.

현재 구축된 BSC를 바탕으로 PMO에서 전략적 프로젝트를 파악하여 관리할 수 있는 체계를 구축 중에 있으며, PMO와 BSC추진팀과의 협업을 통해 2007년부터 전략 실행도를 측정 관리할 예정이며, 또한 이러한 운영과 전략의 구분을 통하여 R&R을 설정하고 향후 성과 급여시스템에서 인센티브에 반영하여 전략의 실행도를 향상시키려고 계획하고 있다.

5. 결론

기업환경이 급변함에 따라 각 기업은 효율적인 전략을 수립하기 위해 많은 노력을 기울이고 있으나, 적시에 최적의 전략을 수립하는 것은 기업의 역량과 정확한 예측이 필요하다 하겠다. 그러나, 수립된 전략의 실행은 전략의 효율성을 떠나 그 기업의 생존과 직결된 문제로서 무엇보다 중요하다. 따라서 기업의 전략이 전략적 CSF를 통하여 진척도와 계획 대비 실행도 등을 측정함으로써 현황을 파악하고, 문제 발생 시 원인을 분석하여 자원 배분 등을 통해 해결점을 찾을 수 있다는 것은 전략적 측면에서 매우 중요하다고 하겠다.

본 논문에서 제시하고 있는 방법론은 현재 진행 중인 사항으로 그 결과의 효율성을 파악하기 위해서는 추후 결과 분석 등을 통한 실효성에 대한 연구가 뒤따라야 할 것이다. 그러나 이러한 방법론을 통하여 BSC가 단순한 성과 측정의 틀로서 뿐만 아니라 본연의 목적인 기업의 전략 실행에 기여할 수 있다는 것은 갈수록 심화되는 경쟁 환경에서 가장 중요하다고 할 수 있을 것이다.

참고문헌

김희경, 성은숙. (2001) BSC 실천 매뉴얼. SIGMA INSIGHT.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)-3rd Edition / PMI.

Kaplan, R. & D. Norton (1992) Innovation & Learning. Harvard Business Review.

Kaplan, R. & D. Norton (1996a) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. Jan-Feb.

Kaplan, R. & D. Norton (1996b) Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. Jan-Feb.

Kaplan, R & D. Norton / 웨슬리퀘스터 역. (2004) Strategy Maps : BSC의 구축과 실행을 위한 전략체계도. 21세기북스.

Nokia Connecting Project (NOCOP) Management / NOKIA.

Paul R., NIVEN / 삼일회계법인 경영컨설팅본부 역.(2003) BSC STEP BY STEP ; 성과 창출과 전략 실행. 시그마인사이트컴.

Paul R., NIVEN / 신흥철, 서한준, 김태균 역. (2006) BSC 진단과 개선 : BSC 운영성과 극대화를 위한 실행지침서. 네모북스.