

Strategy into Action

BSC의 국내외 동향과 사례

2004. 5

AGENDA

1. 갈렙 ABC & BSCoI 소개
2. BSC 국내외 동향
3. Q&A

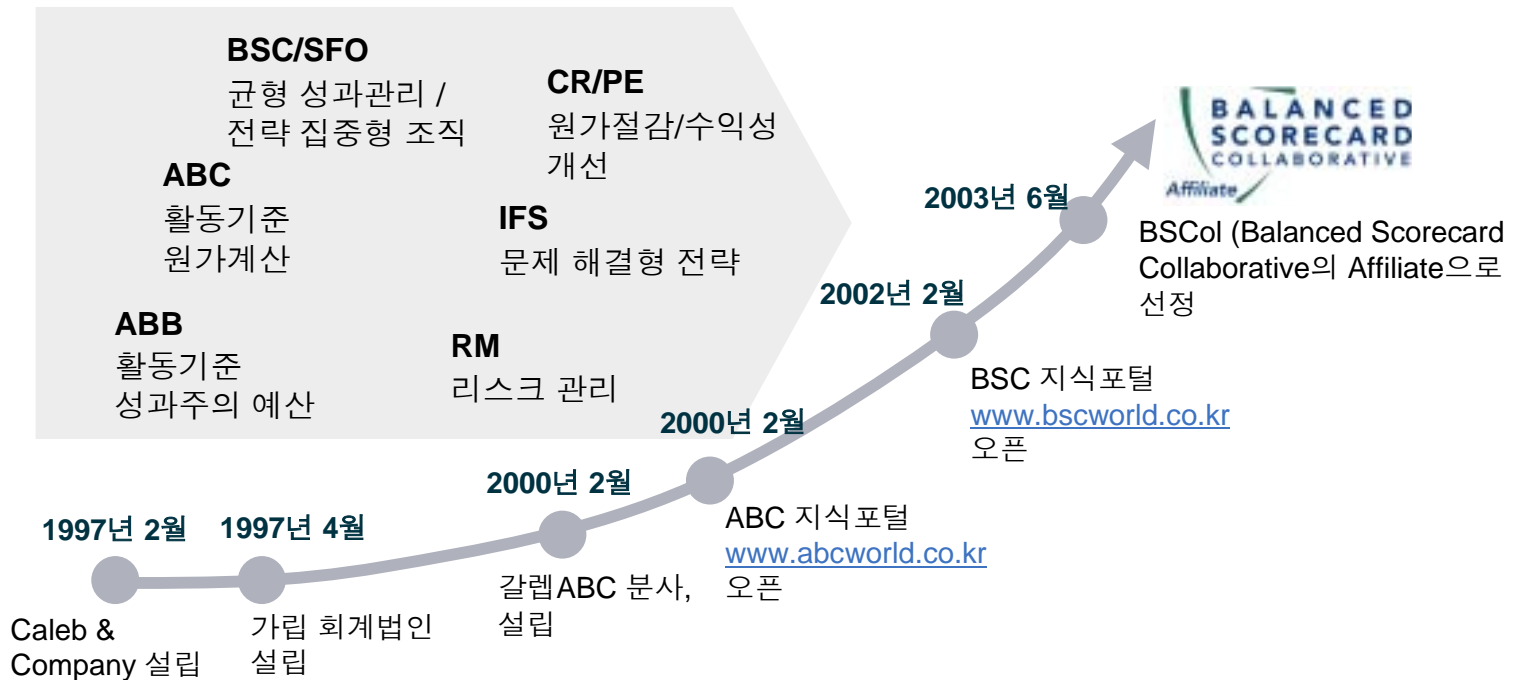
개요

CALEB갈렙ABC



갈렙 ABC는 Balanced Scorecard Collaborative 의 한국지사(Affiliate)로서 전략적 균형 성과관리 (Balanced Scorecard)를 통한 전략 집중형 조직 구축을 위한 컨설팅, 교육, 훈련 기업입니다.

갈렙ABC는 이 외에도 활동기준 성과주의 예산 (Activity-Based Performance Budgeting), 원가절감/수익성 개선, 문제 해결형 전략 (Issue-Focused Strategy), 활동기준 원가 계산 (Activity-Based Costing/Management), 기업 리스크 관리 (Risk Management) 분야에서도 선구적인 역할을 담당하고 있습니다.



Balanced Scorecard Collaborative는 BSC의 창시자인 Kaplan과 Norton 교수가 직접 설립한 회사이며 갈렙 ABC는 BSCol*의 아시아 최초 지사 (Affiliate)로 선정 되었음



Kaplan

- 하버드 비즈니스 스쿨(Harvard Business School)의 회계학 교수, 이 분야의 세계 최고 권위자
- BSC 창안자
- Balanced Scorecard Collaborative의 회장 겸 공동설립자
- 카네기-멜론 대학의 산업관리대학원 교수 및 학장 역임



Norton

- Balanced Scorecard Collaborative의 대표이사
- 로버트 캐플런과 함께 BSC 개념 공동 창안
- 놀런, 노튼 앤 컴퍼니(Nolan, Norton & Company)사의 공동 설립자



정 종 섭 이사

- Kaplan과 Norton의 첫번째 책 Balanced Scorecard를 감수하며 국내에 BSC 개념 최초 도입
- 전 대한민국 정부 성과주의 예산 자문위원
- 정보통신부, 보건복지부 등의 정부부처, 공공기관 및 민간기업에서 수 십회의 BSC 도입 추진
- 전략경영 및 전략적 성과관리에 관한 6권의 저서 및 역서 집필

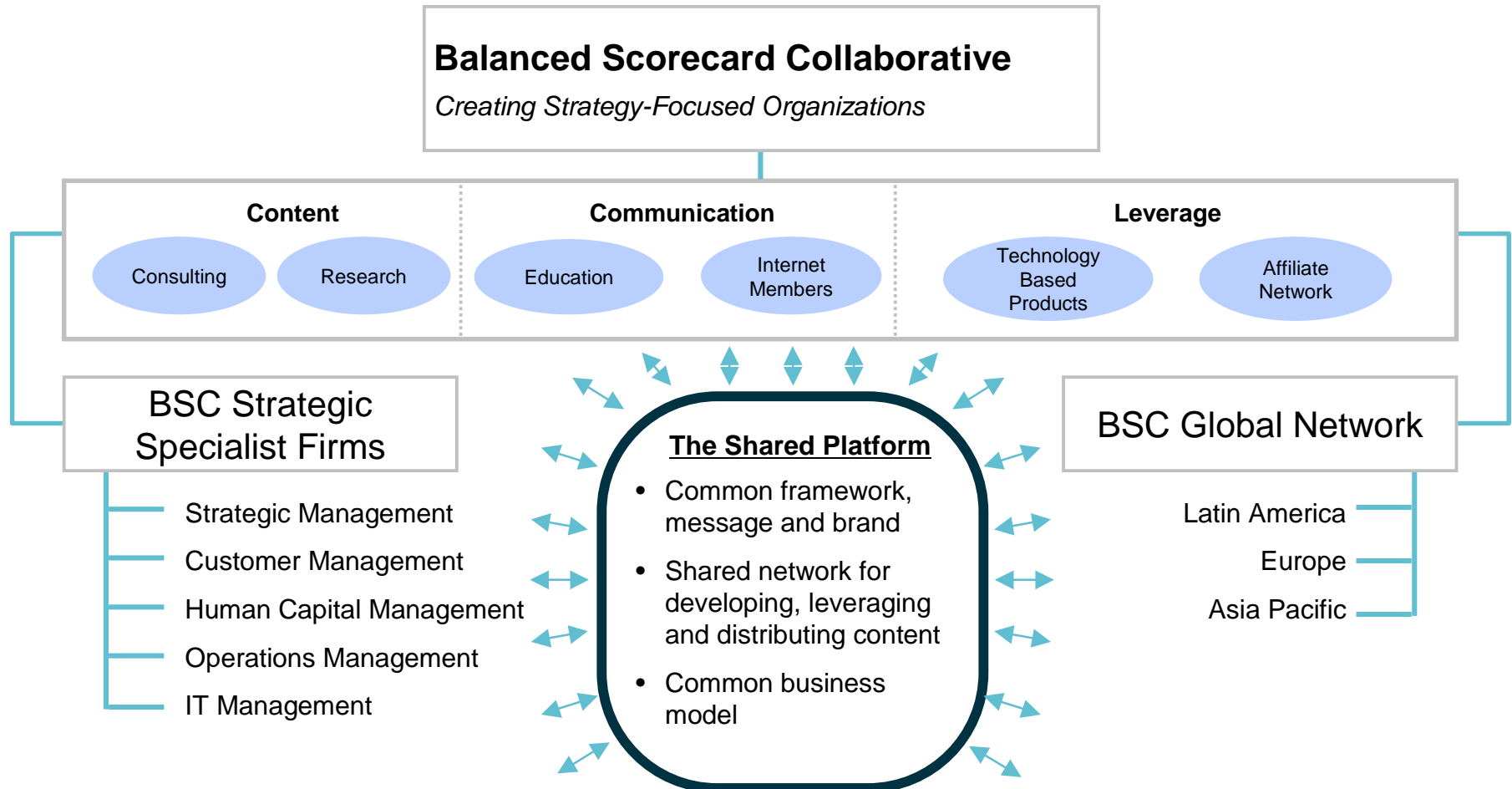
*BSCol = Balanced Scorecard Collaborative

BSCo은 갈렙 ABC외에도 세계 14개국에 지사망 (Affiliate Network)을 통해 지사간 정보 및 인적자원을 공유하고 있음



참고: BSCoI의 Organization Approach

A network of global organizations who tailor Balanced Scorecard solutions to local climates and cultures through brand management, synergy and leverage



BSCol*과 갈렙 ABC는 지적, 인적 자산을 완전히 공유하고 있으며 전략경영 지식 확산 및 창출에 공동의 노력을 기울이고 있음

지적 자산 공유

갈렙ABC는 BSCol의 지식 및 방법론을 적용.

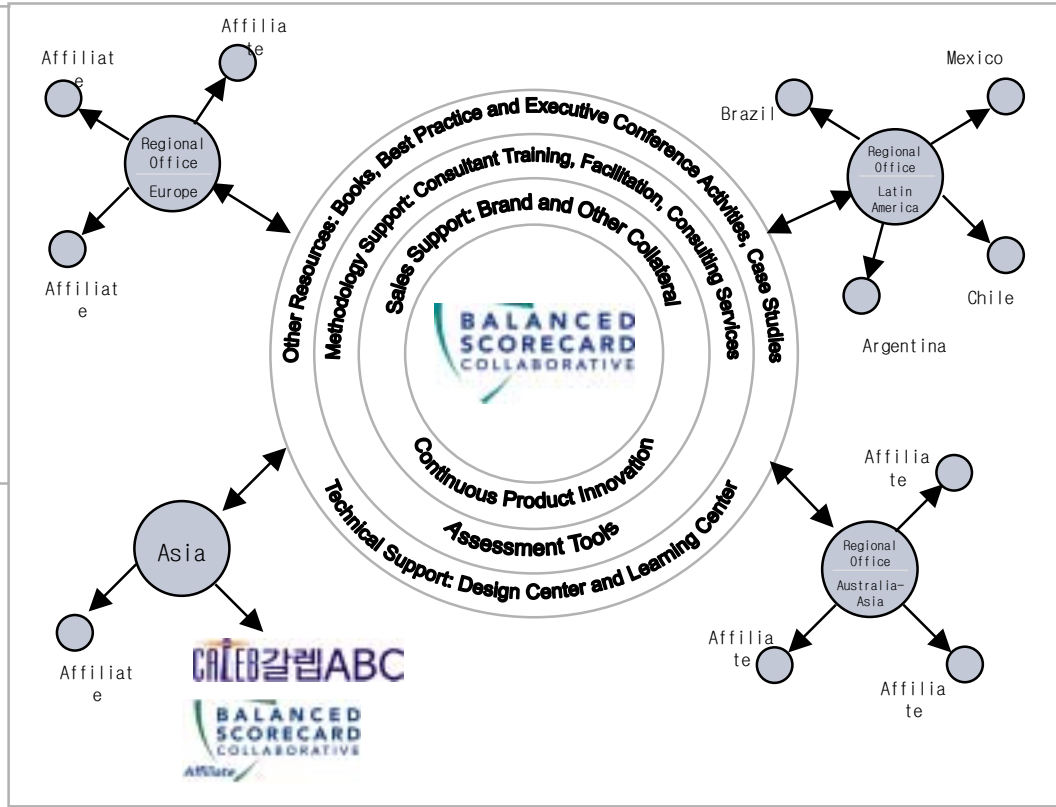
- BSCol의 전문 지식
- Best Practice 방법론(Methodology)
- 기술적 노하우

전략경영 지식 확산 및 창출 공동노력

갈렙ABC는 BSCol과 함께 Publication 등의 지식 확산 및 창출을 위해 공동으로 노력합니다.

- Education & Training
- Publication
- R&D Co-operation

BSCol Affiliate 네트워크 모델



인적 자원 공유

BSCol의 글로벌 전문가와 협력 체계를 유지합니다.

- BSCol 컨설턴트
- 분야별 전문가
- Affiliate 컨설턴트 트레이닝

공동마케팅

시장 창출 및 지배력 강화를 위해 공동으로 마케팅을 합니다.

- 공동 브랜드
- 공동 프로젝트 수행
- 세미나 및 컨퍼런스

* BSCol = Balanced Scorecard Collaborative

갈렙ABC는 수 십회의 국내 기업 BSC 컨설팅 및 자문 뿐만 아니라 약 600여 회의 BSC 교육 및 컨설팅을 통해 축적된 BSC의 SFO 구축 방법론 및 Case Study를 보유하고 있음

The collage displays various BSC-related content:

- 지표 Pool (Indicator Pool):** A table listing various performance indicators categorized by financial, customer, internal process, and learning/growth perspectives.
- 방법론 (Methodology):** A diagram titled 'How to Create Alignment: Three Linkage Mechanisms' showing the flow from vision to strategy to execution.
- Strategy Maps:** Two complex diagrams: 'Boston Lyric Opera Strategy Map' and 'DuPont Engineering Polymers Strategy Map', showing hierarchical goal structures.
- 임원 인터뷰 (Executive Interview):** Two articles, one titled 'How to Utilize Logic, Analytic Reasoning Using the Balanced Scorecard' and another 'Mobi's Growth and Productivity Strategy Field Process-Mode Flexibility'.
- Case Studies:** A list of featured articles on the website, including 'Case Study: Aflac Canada', 'Case Study: Coca-Cola Beverages Sweden', 'Case Study: DOE Procurement', 'Case Study: Mobil USM&R', 'Case Study: Mercedes', 'Case Study: Sears', 'Case Study: US Mirrors of Defense', and 'Case Study: Wendy's'.

Strategy Maps

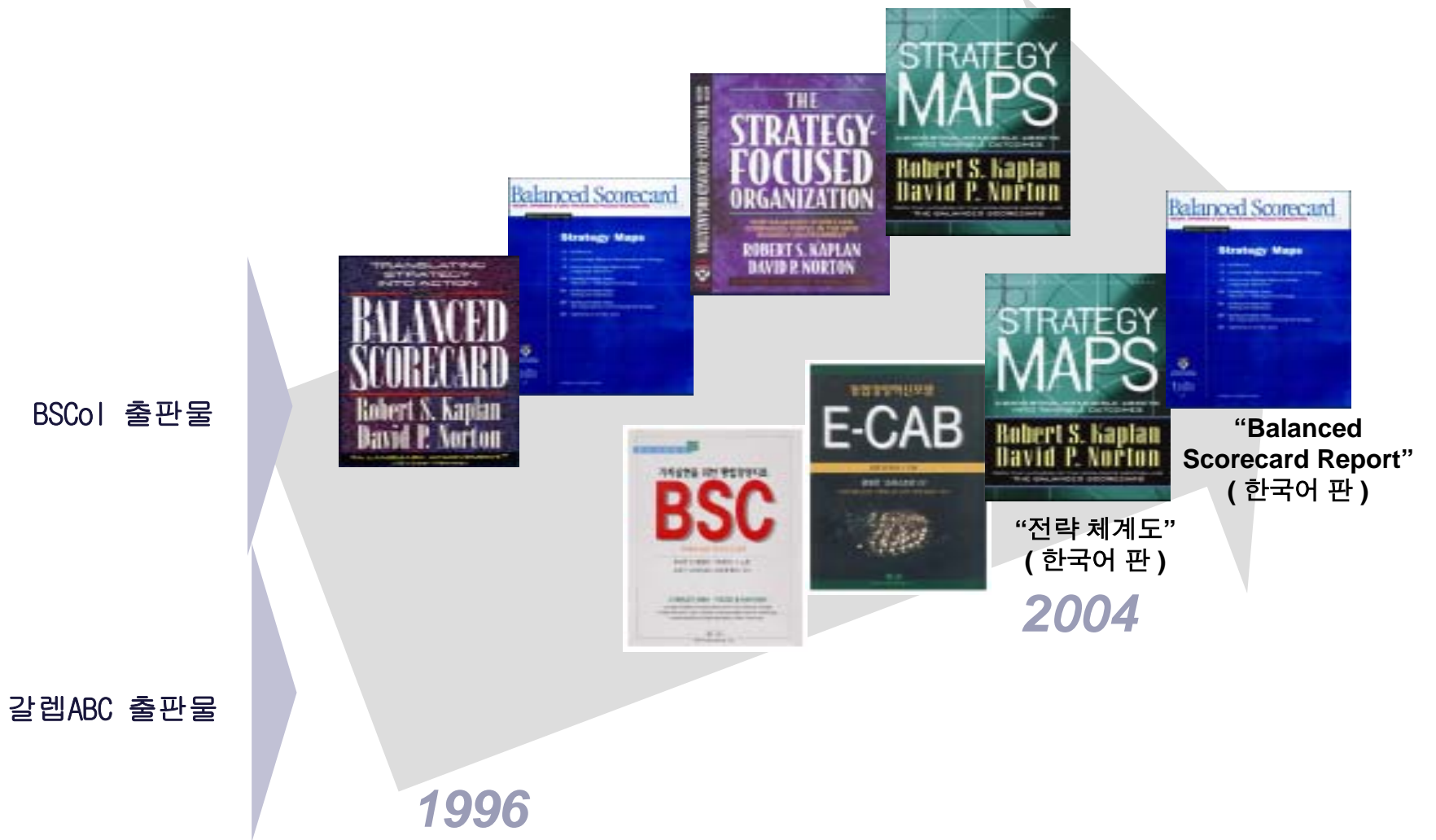
지표 Pool

방법론

임원 인터뷰

Case Studies

BSC이과 갈렙ABC는 캐플랜 교수와 노튼 박사의 지속적인 연구와 노력으로 BSC의 지식 체계를 끊임없이 발전시켜 나가고 있음



세미나 및 교육활동

- **2003년 9월 Global BSC Trend Seminar** (한국경제신문 후원)
장소 : 한국경제신문 다산홀
참석인원 : 150명

- **2004년 2월 BSC Conference 2004**
(Oracle, Hyperion, Cognos, Corvu 등 4개 솔루션업체와 공동 주최)
장소 : 롯데호텔 본점
참석인원 : 420명

- **2004년 4월 BSCoI How To Training Seminar**
(노튼과 캐플란이 개발한 BSC 지표 개발 전반에 대한 실습위주의 교육, BSCoI 전문가와 함께 진행)
장소 : 인터콘티넨탈호텔

갈렙ABC와 BSCoI의 주요 서비스 영역

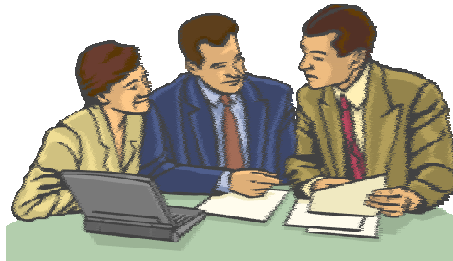
갈렙ABC는 BSCoI과의 제휴를 통해 검증된 BSCoI의 Education, Training, Consulting 서비스들을 제공함으로써 가장 신속하고 안정적으로 한국의 조직들을 전략집중형 조직(Strategy-Focused Organization)으로 변화 할 수 있도록 돕습니다.

1. 컨설팅

- 검증된 방법론
- 실현 가능한 전략 제시
- 최고 수준의 컨설턴트
- 관련 전문 지식
- 다양한 산업에서의 프로젝트 경험

보유

- SF0 Leadership Agenda
- Strategy Execution
- Operational Management
- HR and IT Management
- Organizational Communication



2. Training

- 내부 역량 강화
- 전략집중형 조직으로의 변화
- 조직의 환경에 상황에 맞는 다양한 서비스

- Center of Excellence
- Strategic Readiness Assessment
- In-House Training Workshops
- Coaching & Facilitation
- Online Tools & Resources

3. 교육

- 최고 수준의 전문가
- 글로벌 네트워크
- 수많은 교육 경험과 노하우

- Executive Conferences
- How-To Training Seminars
- Best Practice Conferences
- Geographical Industry Summits
- Balanced Scorecard Report

4. 온라인 서비스

- Anytime, anywhere
- 전문 지식 공유
- 노하우 공유

- Online Learning Center
- Design Center
- Design Center Express
- Online Library
- Case Studies

1. 컨설팅

CalebABC의 컨설팅 서비스는 600여회의 BSC 구축 경험에 의해 축적된 BSC의 검증된 구축 방법론, 지식 및 노하우 뿐만 아니라 BSC 전문가의 직접 컨설팅 참여로 고객사가 최고의 성과를 거둘 수 있는 전략 집중형 조직으로 변할 수 있도록 돕는데 중점하고 있습니다.

1 최고경영진의 리더십을 통해 변화를 이끌어내라

Strategic Readiness Assessment

2 전략을 실천적 용어로 구체화하라

Core BSC 구축, 이니셔티브 관리 프로세스

3 전략의 전사적 정렬을 통해 시너지를 창출하라

전략과 연계된 기능 BSC, 이해관계자 BSC구축, Cascading

4 전략을 모든 사람들의 일상 업무로 만들라

Communication, Performance Management, Personal BSC

5 전략을 지속적인 프로세스로 만들라

전략회의 운영방안, 예산수립 프로세스와의 연계

Strategy

참고: Strategic Readiness 평가

전략 수행을 위한 내부 역량의 현 주소를 파악하고, 향후 SFO 구현을 위해 개선방안 마련

Stage 1

Information Collection

- self assessment surveys 수행
- 경영층과 인터뷰 수행
- 전략 관리 프로세스, 서류 및 계획 리뷰

Stage 2

Analysis and Development of Recommendations

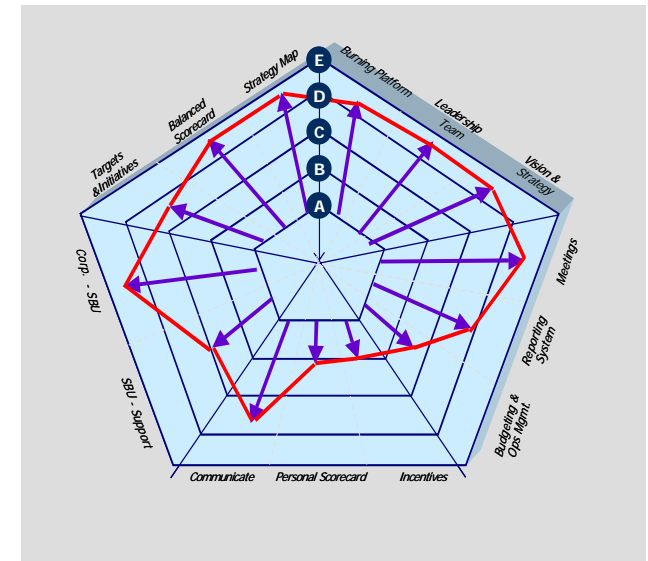
- 회사 현 수준을 Best Practice Database와 비교
- SFO 원칙별 세부 분석
- 성공적인 전략 실행을 위한 향후 계획 수립

Stage 3

Tailored Executive Briefing & Workshop

- 현행 전략관리 수준 보고
- 권고사항 리뷰
- 향후 실행계획 리뷰

평가결과 예시



SFO 각 원칙의 세부 항목별로 해당 산업 Best Practice 대비 AS-IS 비교평가

2. Training: In-House Training

전문 컨설턴트가 고객을 직접 방문하여 제공하는 Training 서비스입니다. 고객의 조직에서 BSC 프로그램을 계획하고 실행하는데 필수적인 관련 지식과 기술을 제공합니다.

Executive Overview

최고경영진을 대상으로 BSC의 개념과 효용에 대한 개괄적인 내용 전달에 초점을 맞추고 있는 과정

- 주요 내용
 - BSC의 기원과 발전
 - 성공적인 BSC
 - BSC의 기대효과

Education Seminar

BSC의 실행 프로세스에서 다양한 조직에 적용하는 방법에 이르기 까지 세세한 내용을 전달하는 심화 과정. 조직에서 BSC initiative를 시작하는 단계에 있는 경영진과 실무자들에게 필수적

- 주요 내용
 - BSC 개념과 예비 지식
 - 전사적 접근법에 따른 BSC 구축법
 - BSC의 실행
 - BSC project: 스케줄, 팀구성, 참여 수준

Skill Building Workshop

BSC를 구현할 때 요구되는 핵심적인 기술들을 사례 중심으로 배우는 집중 교육 과정.

- 주요 내용
 - BSC 개념과 프로세스에 대한 소개와 설명
 - 전략적 목표와 주제 및 관련 목표들을 정의
 - 성과 지표와 목표 설정
 - 전략적 이니셔티브 설계
 - 구현 계획 수립

실무 가이드

- Balanced Scorecard Practitioner's GuideBook™
- Balanced Scorecard Quick Reference™
- Balanced Scorecard Quick Summary™
- Best practice strategy maps collection™

※ 본 자료들은 갈렙ABC와 BSCoI의 전문가들이 주최하는 세미나와 워크샵에서만 독점적으로 제공합니다.

3. 교육: How To Training Seminars

정기적으로 갈렙ABC와 BSCoI의 BSC 전문가가 직접 개최 및 진행하는 Education program입니다. BSC에 관한 실무적 수준의 지식과 노하우까지 공유할 뿐만 아니라 사례를 실습함으로써 조직 내에 BSC와 SFO를 구축하는데 필수적인 살아있는 지식과 노하우를 습득할 수 있습니다.

Mapping Strategy with The Balanced Scorecard

BSC를 계획하는 단계에 있는 경영진들과 실무자들에게 적합한 Education program

- 주요 내용
 - Create a strategy map
 - Design a scorecard
 - Identify measures, targets, initiatives
 - Get executive buy-in
- 소요 시간 : 2일

Executing Strategy with The Balanced Scorecard

BSC를 구축하고 SFO 단계에 들어가는 단계에 있는 경영진들과 실무자들에게 적합한 Education program

- 주요 내용
 - Align your organization
 - Cascade your scorecard
 - Motivate to make strategy everyone's job
 - Link team & individual performance
- 소요 시간 : 2일

실무가이드

- Balanced Scorecard Practitioner's GuideBook™
- Balanced Scorecard Quick Reference™
- Balanced Scorecard Quick Summary™
- Best practice strategy maps collection™

※ 본 자료들은 갈렙ABC와 BSCoI의 전문가들이 주최하는 세미나와 워크샵에서만 독점적으로 제공합니다.

3. 교육: 출판 및 세미나

갈렙ABC와 BSCol은 또한 다양한 매체를 통한 출판과 세미나 활동을 통하여 BSC 개념

서적출판



Citations



News Releases



Nomination Executive Summaries



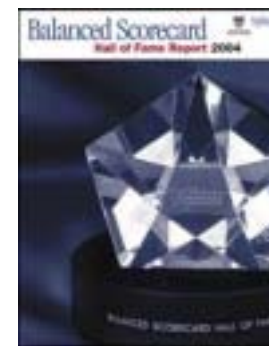
사례연구



Balanced Scorecard Report



BSC Hall of Fame Report



4. 온라인 서비스 : Customer Portal

BSCol의 지식포털 사이트는 이미 BP, Nextel, US Office of Personal Management 등의 민간 및 공공분야의 조직에 의해 성공적으로 구축되어 그 효과가 검증 되었음



4. 온라인 서비스 : Customer Portal - 1. Design Center

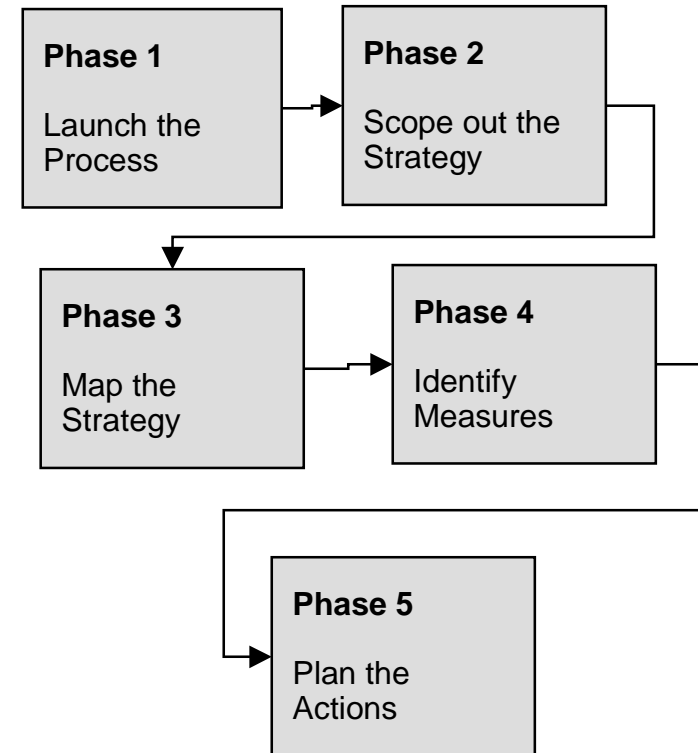
Design Center에서는 BSC 설계에 필요한 활동들을 단계별로 가이드라인을 따라 계획하여 온라인 상에서 BSC를 직접 설계하고 필요 문서들을 생성할 수 있습니다.

Design Center 사용자 인터페이스

The screenshot shows the Design Center web application interface. It includes a navigation menu on the left, a main content area with a 'Welcome to the Design Center' message, and a 'Current Activities' section. Four callout boxes provide details:

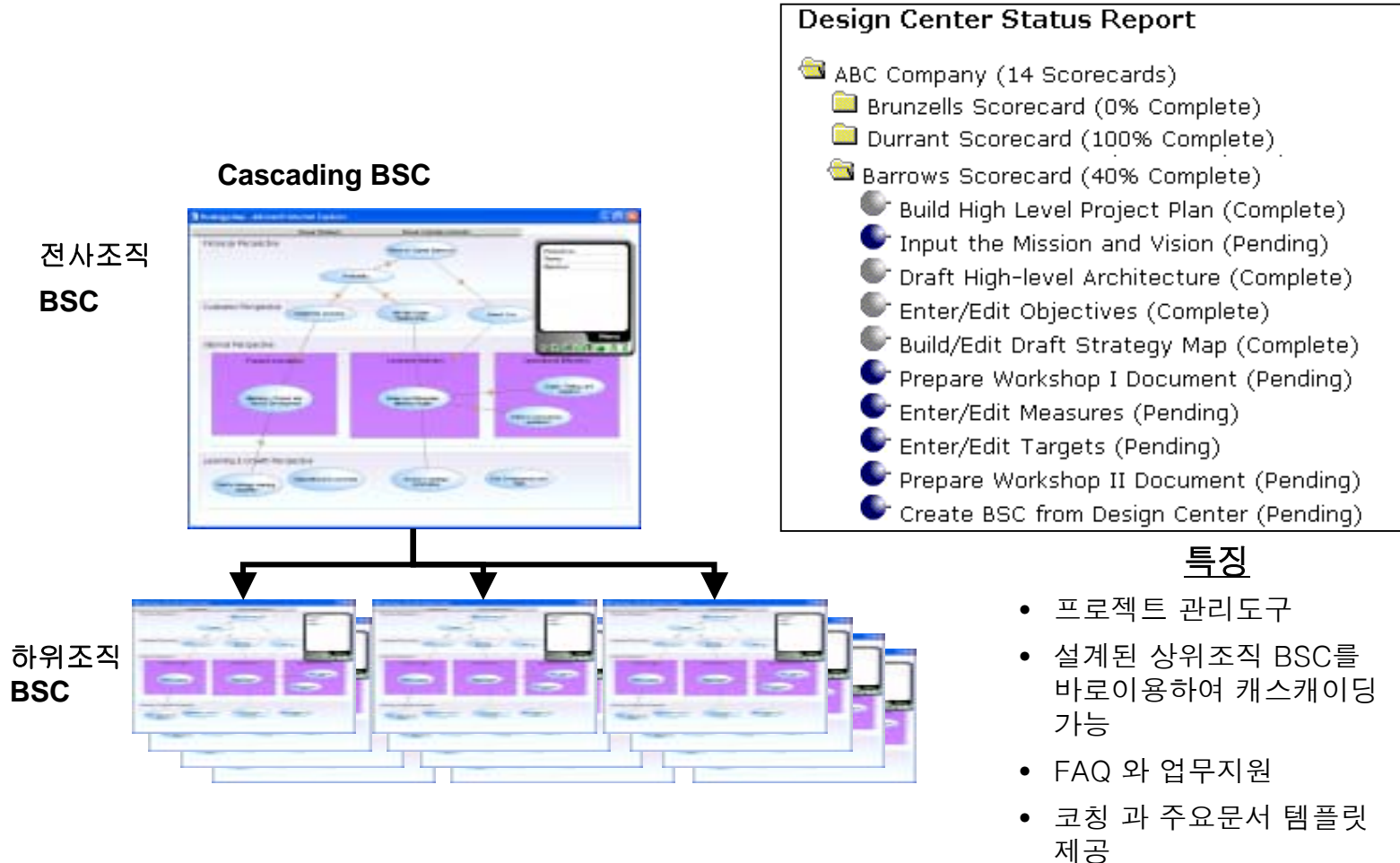
- 스케줄**: 설계된 활동들의 구체적인 스케줄 표시. (Schedule: Display specific schedules of designed activities.)
- 방법론 개요**: 5단계의 BSC 설계 방법론. 각 단계별로 상세활동이 표시되어 있음. (Methodology Overview: 5-step BSC design methodology. Detailed activities are shown for each step.)
- 문서 보관함**: 설계과정 중 생성된 문서는 이곳에 보관 (Document Repository: Documents generated during the design process are stored here.)
- 현재활동**: 현재 설계하고 있는 활동의 상세내역 표시. (Current Activity: Display detailed records of the activity currently being designed.)

Design Center의 5단계 BSC 설계 방법론



4. 온라인 서비스 : Customer Portal – 2. Cascade Center

Cascade Center에서는 조직적 정렬을 빠른 시간내에 달성할 수 있도록 전사 BSC를 하위조직으로 Cascading하여 전사전략과 정렬된 하위조직의 짧은시간 내에 BSC를 생성할 수 있게 있습니다.



4. 온라인 서비스 : Customer Portal – 3. 온라인 트레이닝

온라인 트레이닝을 통해 전체조직이 쉽게 BSC에 대한 지식과 이해도를 높일수 있도록 하고, 전략 실행의 중요성에 대해 공감대를 형성 할 수 있습니다.

The image shows a screenshot of a web-based training interface for the Balanced Scorecard. The interface includes a navigation menu on the left with various topics, a main content area with an 'Introduction' section, and a video player featuring a speaker. Several callout boxes highlight specific features of the training:

- 쉬운 단계별 자가학습 프로세스** (Easy step-by-step self-learning process): Points to the navigation menu.
- 용어정의 및 방법론 설명** (Definition of terms and methodology explanation): Points to the main content area.
- 오디오 및 비디오를 통한 학습 기능** (Learning function through audio and video): Points to the video player.
- 학습프로세스의 빠른 진행** (Fast progress of the learning process): Points to the bottom of the page.
- BSC 에 대한 지식과 이해도 테스트 기능** (Test function for knowledge and understanding of BSC): Points to the bottom of the page.

4. 온라인 서비스 : Customer Portal – 4. 온라인 도서관

온라인 도서관에는 BSC에 대한 최신 정보 및 베스트 프랙티스 자료들이 지속적으로 업데이트 되어있습니다.

The screenshot displays a search interface with a sidebar on the left containing a tree view of categories like 'Balanced Scorecard Lib', 'Case Studies', and 'Presentations'. The main area is titled 'Search for articles' and includes a search bar, a 'Search' button, and radio button options for 'Keyword search using All Words', 'Natural Language Query', and 'Specified Article ID Number'. Below this, a 'New Search' button and the text 'Search Results For : human resources' are visible. The main content is a table of 'Article Search Results' with columns for Rank, #, Article, and Modified. The table lists five articles related to human resources and business strategy.

Rank	#	Article	Modified
	72036	Aligning Human Capital with Business Strategy: Perspectives from Thought Leaders (BSR v4#3) (65.5 kb) Knowledge Base : Balanced Scorecard Library Measuring, Tracking, and Benchmarking the ROI of Human Capital Dr. Jac Fitz-enz, founder and chairman,...chairman, Saratoga Institute; author of The ROI of Human Capital ; and acknowledged as the father of...	9/25/2003
	72122	Strategy Map - Generic HR (107.7 kb) Knowledge Base : Balanced Scorecard Library Sustaining Culture Through Human Resource Information...L3 Under Construction Human Resources Strategy Map Human Resources Strategy Map	9/25/2003
	71953	How the Human Resource Function Can Create Value and Drive Strategic Success (BSR v2#2) (20.7 kb) Knowledge Base : Balanced Scorecard Library movement to reinvent the human resource function, which...strategies that align all resources of the organization,...human resources. Without this approach...	9/25/2003
	71993	The Strategic Impact of HR (BSR v3#3) (58 kb) Knowledge Base : Balanced Scorecard Library managers, and especially human resources professionals all struggle...knowledge-based economy it is human capital that leverages...appropriate, and specialized resources and capabilities that...	9/25/2003
	72030	Implementing BSC Software at Entergy (BSC v4#2) (33.5 kb) Knowledge Base : Balanced Scorecard Library all successful practitioners. This is a state-of-the-art, automatic, easy-to-use...	9/25/2003

검색창을 통한 편리한 Key Word별 자료검색 가능

BSCoI의 산업별 Clients(Partial)

Banking

- Chemical Bank
- Prudential Bank
- Bank of Montreal
- Fleet
- First Chicago Trust
- USF&G
- PNC Bank
- Citicorp
- Wells Fargo
- NatWest
- Mellon Bank
- Royal Bank of Canada
- FNB – South Africa
- MBNA
- Banco Central Hipotecano
- BancOne
- Banco Union Venezuela
- Canadian Imperial Bank
- Chase Manhattan Bank (UK)
- Lloyds TSB (UK)
- Barclays (UK)
- Union Bank (CH)
- Fokus Bank (Norway)

Service

- United Parcel Service
- Bowne
- Brown & Root
- Postbanken
- BBC (British Broadcasting)
- Swedish Post
- Best packaging
- Forbes Group
- Open Software Foundation
- Saatchi & Saatchi
- TOWER (Australia)
- Experian

Insurance & Financial Services

- Cigna P&C
- Metropolitan Life
- CAN
- Allstate
- Zurich American
- St. Paul
- American Express
- Skandia
- FannieMae
- Prudential
- Unum Life
- Scudder Kemper
- Winterthur (CH)
- Principal Financial Group
- Aetna
- Sun Life of Canada
- Grupo Financiero Mercantile
- Keycorp
- Citicorp Diners Club
- Yorkshire Building Society (UK)
- Nationwide Financial
- Royal Insurance (UK)
- Norwich Union (UK)
- GrupoBal

Telecom & Utilities

- British Telecomm
- BC Hydro
- Sprint
- ATT
- Nova Scotia Power
- ATT Canada
- BC Tel
- Bell Emergis
- South Carolina Electric
- Lucent
- Tele norNetl A/S (Norway)
- Western Power (Australia)
- Caradon Heating Europe
- Oklahoma Gas & Electric

Oil, Gas & Chemicals

- Mobil Oil
- Nova Corporation
- Tenneco Europe
- Texaco Natural Gas
- Amoco
- Lagoven (Venezuela)
- Siegfroid (CH)
- BP Chemicals (UK)
- Borealis
- Petroleos Venezuela
- Praxair
- Air Products & Chemicals
- Chevron Chemicals
- Dow Chemicals
- Shell Midstream Enterprises
- PIC (Kuwait)
- Saudi Aramco
- Tenneco
- Shell International
- ICI Australia
- BASF Australia
- Univar / Van Waters

Consumer & Retail

- Limited
- Sears
- Bulgari Watch
- Boots
- Nova Scotia Power
- PepsiCo
- Hallmark Cards
- Rich Products
- GAF Materials
- McNeil Consumer
- Ortho Diagnostics
- burger King
- Maplehurst Bakeries
- McGraw Hill Ryerson
- McDonalds, Norway

Technology & Manufacturing

- Analog Devices
- Varian
- Hewlett Packard
- Pitney-Bowes
- Caterpillar
- IBM
- Westinghouse Electric
- Xerox Canada
- ABB Sweden
- Electrolux
- GAF Materials
- Northrop Grumman
- Whirlpool Europe
- Allied Signal
- Rockwell International
- McDonnell Douglas aerospace
- Lockheed Martin Aircraft
- SKF Sweden
- Volvo
- GM Information
- Microsoft
- SunSoft
- FMC
- Acxiom
- Digital Equipment (Compaq)

Pharmaceutical & Agriculture

- Bayer
- Monsanto
- Smith Klein Beecham (UK)
- Eli Lilly
- Zeneca Agricultural Products
- AranciaCPC (Mexico)
- DowAgrosciences
- Solvay Pharmaceuticals
- Johnson & Johnson Medical (UK)

Government

- US Army
- Department of Energy
- Department of Veterans Affairs
- World Bank
- General Services Administration
- Educational Testing Service
- National Security Agency
- Washtenaw County Michigan
- National Reconnaissance Office
- National Renewable Energy Lab
- US Department of Transportation
- Veterans Benefits Administration
- United Way of America
- Air Force Centre for Quality
- US Coast Guard
- City of Charlotte
- County of Chesterfield
- Minnesota Department of Revenue
- State of Connecticut
- Arizona Game & Fish
- University California : San Diego
- BUPA (UK)
- NSW (Australia) Regional Dev't







Health

- Benedictine Health System
- Overlake Hospital Medical Center
- Mississauga Queensway Hospital
- Sunnybrook Health Science Center
- Lee Memorial Health System
- Dana-Farber Cancer Institute
- Cigna Healthcare of Arizona
- Heritage Provider Network
- Baylor Healthcare Systems
- OSF Healthcare System
- Vetter Health systems
- Advocate Health Care
- Sentara Health System
- Ottawa Civic Hospital
- Kings Healthcare UNS Trust (UK)

AGENDA

1. 갈렙 ABC & BSCoI 소개
2. BSC 국내외 동향
3. Q&A

BSC의 최신 동향 개요(1/3)

-  • 포춘지 500 대 기업의 45 % 이상이 BSC를 도입하고 있다고 주장 (5 년전 35 % 수준에서 향상)
-  • 네가지 관점의 지표 개발을 뛰어넘어 전략집중형 조직 구현을 향해 많은 노력이 기울여지고 있음
-  • 대부분의 조직들은 전략을 관리하고 의사소통하기 위한 수단으로 전략체계도를 사용
-  • 아태지역의 경우 민간과 공공 부문 조직에서 비슷한 수준으로 도입되고 있음
-  • 이전 보다 기능적 BSC(HR BSC, IT BSC, 이사회 BSC 등) 개발에 대한 관심이 높아가고 있음
-  • 예산과 전략과의 연계는 잘 이루어지고 있지 못하고 있으며 아직도 BSC 구현에 어려움을 겪고 있음

참고: Emerging Applications of the BSC

- 1 Executive Team Leadership to Mobilize Change → Board/Governance BSC
- 2 Translate the Strategy to Operational Terms → Strategy Maps
- 3 Link & Align the Organization Around Its Strategy → Alliance/JV BSC
- 4 Make Strategy Everyone's Job → Human Capital Readiness
- 5 Make Strategy a Continual Process → IT Balanced Scorecard

BSC 최신 동향 개요(2/3)

1. 공공/의료 부문에서의 BSC 도입 활발

- 11.3% from Government
- 9.0% from Healthcare

2. 중소기업에서의 BSC 도입 활발

- 49% from organizations less than \$100M in revenue
- Yet 23% are from organizations with more than \$1B in revenue

3. 기능적 BSC의 발달

- Governance(이사회) BSC
- HR BSC
- IT BSC

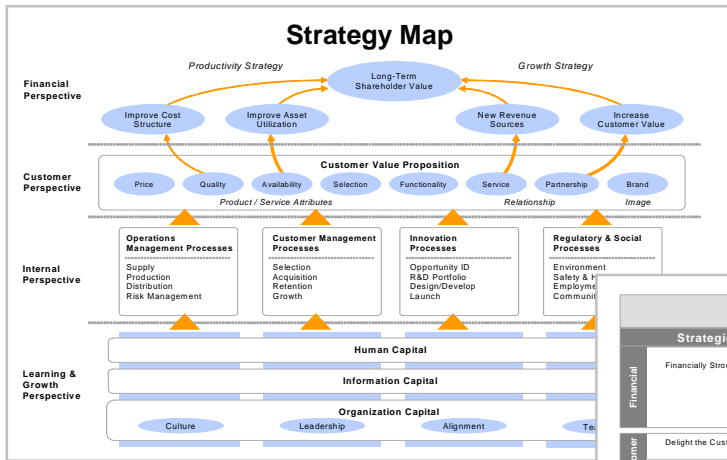
4. 변화관리(Change management) 도구로서 진화

- Strategy Focused Organization에 관심
- 지표 개발에 치우쳐 있는 국내 상황과는 달리 전략집중형 조직으로의 변화관리 Driver로서의 역할이 증대되고 있음.

Source: BSCol Survey 2002

BSC 최신 동향 개요(3/3): Hall of fame 조직의 세가지 ideas

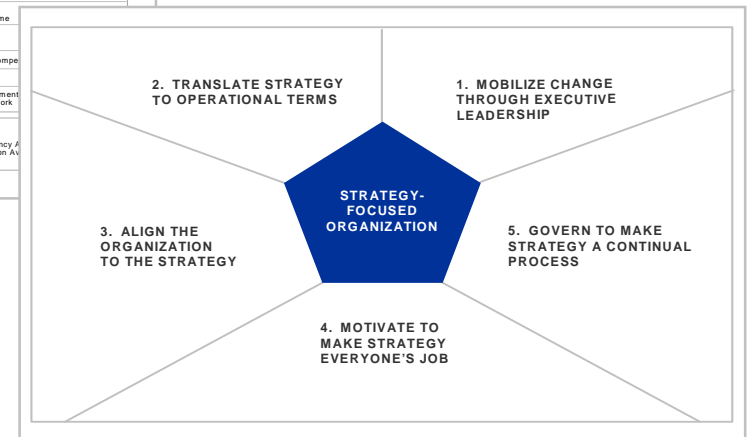
Describe the Strategy



Measure the Strategy

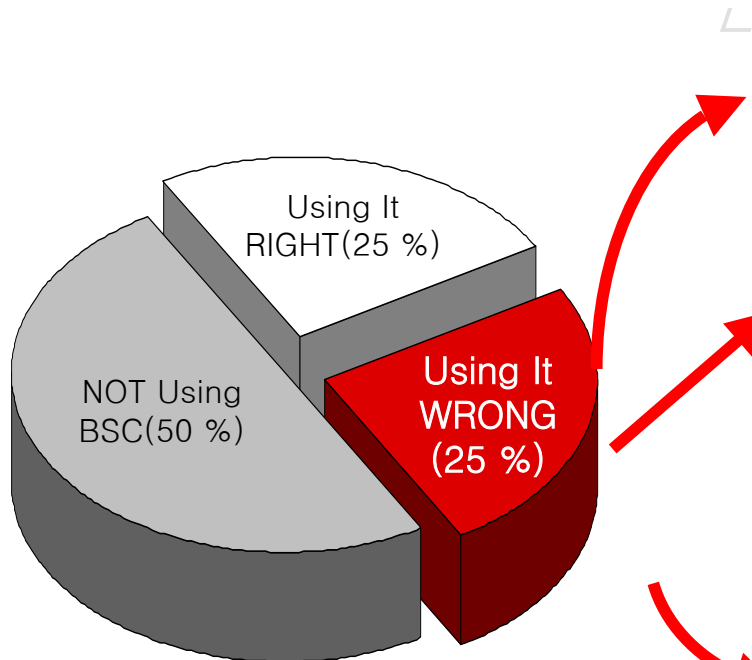
Balanced Scorecard			
	Strategic Themes	Strategic Objectives	Strategic Measures
Financial	Financially Strong	F1 Return on Capital Employed F2 Existing Asset Utilization F3 Profitability F4 Industry Cost Leader F5 Profitable Growth	ROCE Cash Flow Net Margin Rank (vs. Competition) Full Costigation (Delivered vs. Competition) Volume Growth Rate vs. Industry Premium Rate Non-Gasoline Revenue and Margin
Customer	Delight the Customer Win-Win Dealer Relations	C1 Delight Targeted Consumer C2 Improve Dealer Profitability	Share of Segment in Selected Key Markets Mystery Shopper Rating Dealer Gross Profit Growth Dealer Survey
Internal	Build the Franchise Increase Customer Value Operational Excellence	I1 Innovative Products and Services I2 Best-in-Class Franchise Teams I3 Refinery Performance I4 Inventory Management I5 Industry Cost Leader I6 On Spec - On Time I7 Improve Environmental, Health & Safety	New Product ROI New Product Acceptance Rate Dealer Quality Score Yield Gap Unplanned Downtime Inventory Levels Run-out Rate Activity Cost vs. Competitor
Learning & Growth	Good Neighbor Motivated and Prepared Workforce	L1 Climate for Action L2 Core Competencies and Skills L3 Access to Strategic	Perfect Orders Number of Environment Days Away from Work Employee Survey Personal BSC (%) Strategic Competency Assessment Strategic Information Availability

Manage the Strategy



BSC 도입조직의 한계 (1/2)

과반수 이상의 BSC 도입 조직들은 BSC 구축 후 충분한 기대효과를 거두지 못하고 있음.



(Source: BSCol Survey 2002)

- #1. No Executive Ownership
(중간 관리층 주도의 진행; 장기간의 개발 프로세스)
- #2. Scorecard Not Linked to Strategy (전략 체계도 미개발 - 단지 관점별 지표 개발; 대부분이 재무지표; 시스템 프로젝트로 인식; 보상 목적의 BSC 개발)
- #3. Scorecard Not Linked to Management Processes
(SFO의 다섯가지 원칙들이 실행되고 있지 않음; 전략경영관리 역량을 쉽게 보유할 수 있는 것으로 인식함- 관리 역량의 내부화 필요)

BSC 도입 조직의 한계 (2/2)

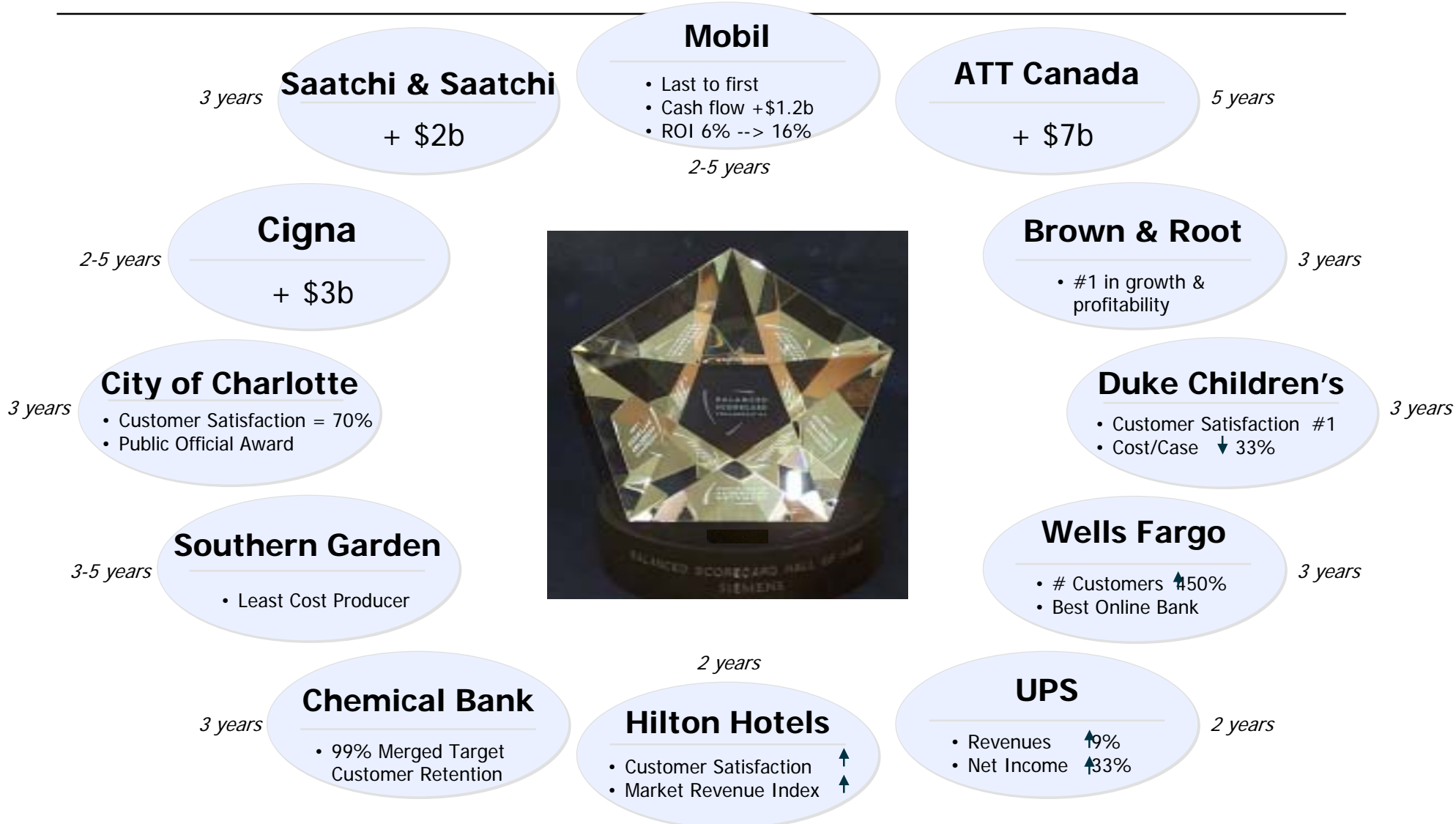
국내의 많은 조직들이 BSC를 성과평가 도구에 제한되어 적용함으로써 전략 실행력 강화에 BSC를 최대한으로 활용하지 못하고 있음.

BSC의 적용 용도	설명	대다수 BSC 구현한 국내 기업의 적용 여부
성과 평가 도구	과거의 운영 성과를 측정하며 미래의 성과에 대한 지표를 개발함	○
전략 구체화 도구	조직의 전략을 4가지 측면에서 구체화함	△
의사 소통 도구	최고 경영진이 설정한 경영 목표와 실제 업무를 담당하는 실무진 간의 의사 소통 Gap을 극복함	X
변화 관리 도구	조직의 변화를 실행하고 관리하도록 지원함	X

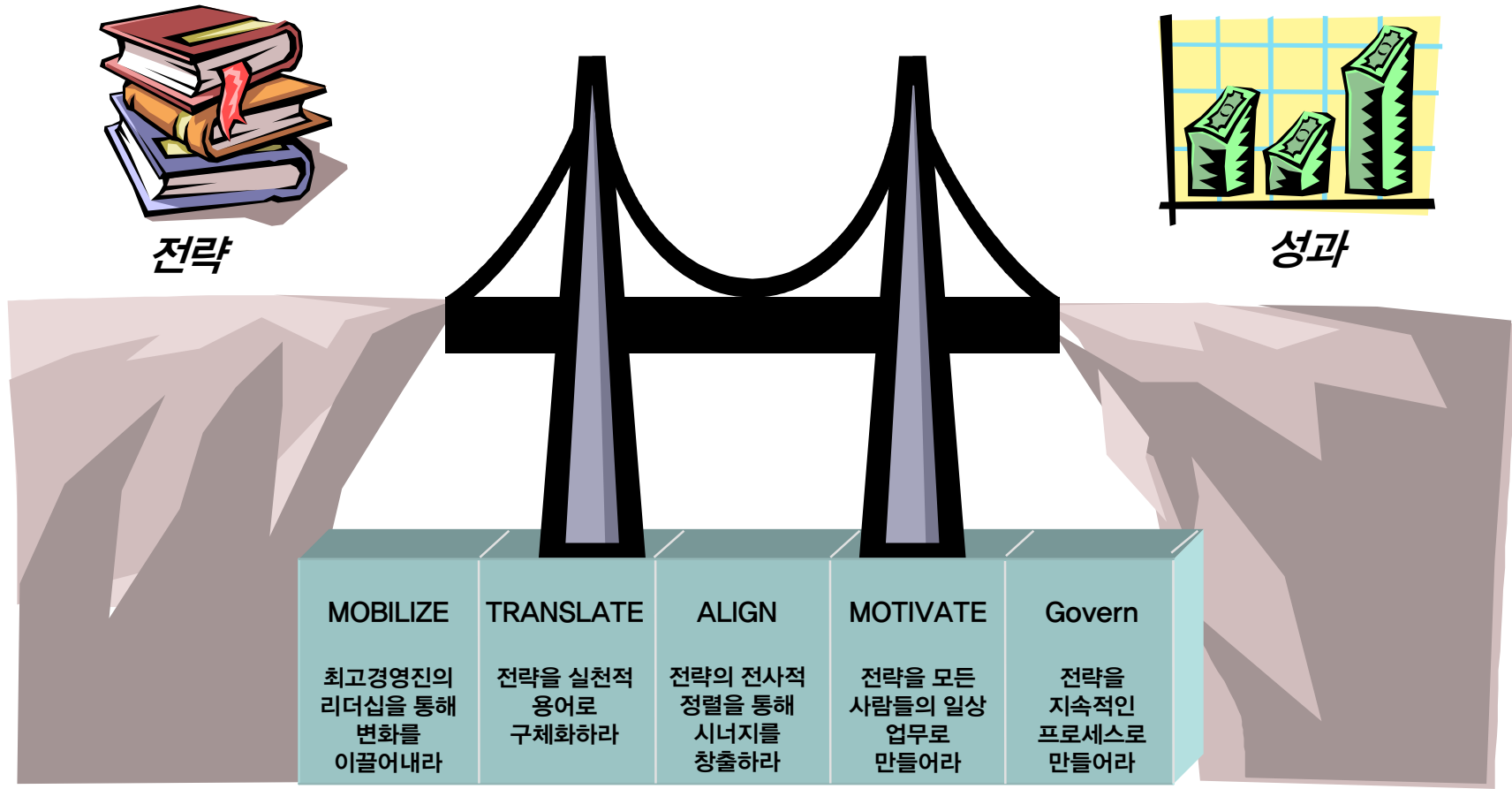
BSC를 통해 비약적 성과를 거둔 조직 – Hall of fame 조직



Hall of Fame 조직들의 비약적 성과 향상 결과



Hall of Fame 조직들의 공통점: 전략집중형 조직의 구현



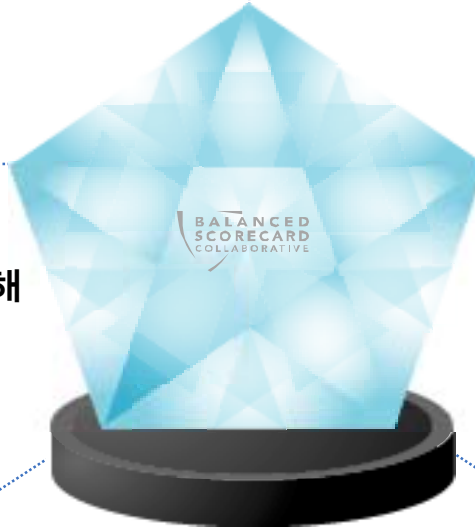
전략집중형 조직의 5 원칙별 Best Practice Benchmarks

TRANSLATE : 전략을 실천적 용어로 구체화하라

- Refresh Strategy
- Strategy Map
- Balanced Scorecard
- Set Targets
- Manage Initiatives
- Prioritize Initiatives

MOBILIZE : 최고경영진의 리더십을 통해 변화를 이끌어내라

- Sense of Urgency
- Case for Change
- Vision and Strategy
- Executive Team Alignment
- New Way to Manage
- Accountability
- Change Agents



ALIGN : 전략의 전사적 정렬을 통해 시너지를 창출하라

- Business Unit Alignment
- Support Unit Alignment
- Customer Alignment
- Board of Directors

GOVERN : 전략을 지속적인 프로세스로 만들어라

- Strategy Review
- Strategic IS
- Link BSC and Budget
- BSC Basis for Decisions
- Strategic Learning

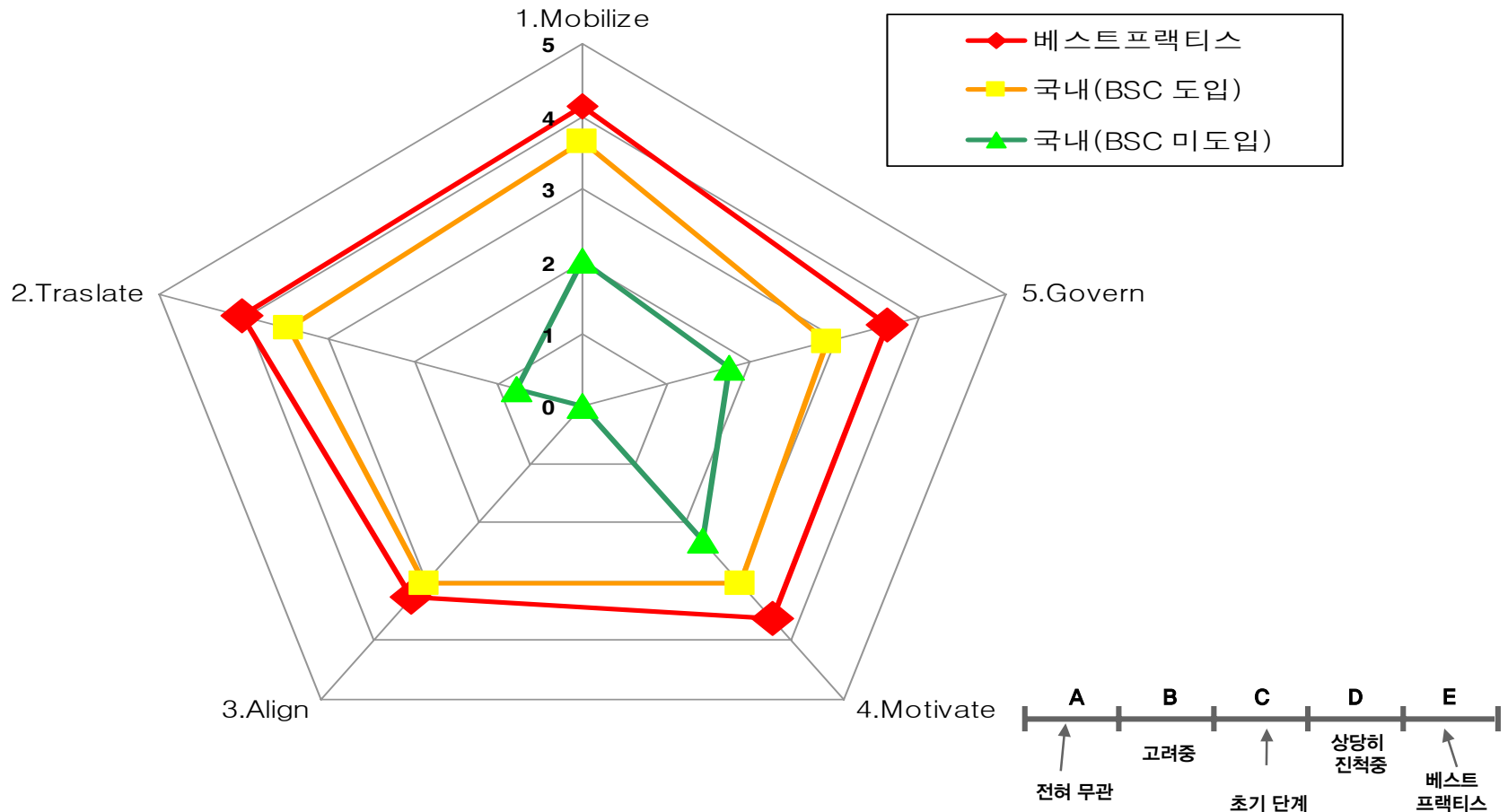
MOTIVATE : 전략을 모든 사람들의 일상 업무로 만들어라

- Strategic Awareness
- Communication
- Roles & Responsibilities

- Team/Individual Alignment
- Personal Development Plans
- Link to Compensation

전략집중형 조직의 5 원칙별 국내 조직과 해외 베스트 프랙티스 수준 비교

국내 BSC 도입 조직은 미 도입 조직에 비해 전반적으로 높은 수준이며, 전략 구체화 및 정렬 원칙에서 특히 높은 수준. 반면, 해외 베스트 프랙티스와 비교시 정렬 원칙을 제외하고는 전반적으로 낮은 수준을 보이고 있음



HOF 사례 : KT CEO 메시지

2003년 11월

갈렙으로 부터 BSC시스템 구축 컨설팅을 받은 KT가 BSCcoi 로부터 “Hall Of Fame” 수상



지난 4년간 KT는 뛰어난 재무적 성과를 달성하기 위해 모든 회사운영 방식을 합리화 해왔으며, 비즈니스 포트폴리오를 변환하였습니다. KT는 지난 3년간 순이익 (net income)이 5배 향상하였으며, 2002년 말 초고속 브로드밴드 인터넷 서비스 5백만 가입자를 돌파해 세계 최고의 브로드밴드 서비스 사업자로 거듭났습니다.

"Balanced Scorecard (BSC)"는 이러한 성과를 이루는데 중요한 역할을 했습니다. BSC는 KT직원이 균형 잡힌 관점으로 정확한 방향을 볼 수 있게 인도했습니다. KT직원들이 BSC에 초점을 맞추어 따라 KT는 회사의 자원과 능력을 중요한 기업전략을 수행하는데 효과적으로 집중할 수 있었습니다. 또한 Scoreboard가 성과 중심의 조직문화를 구축하는 기반이 된 것도 중요한 성과입니다.



KT는 여기서 한걸음 더 나아가 전략적 성과관리 시스템을 업그레이드하여 이상적인 '전략 집중형 조직'의 모델이 되기 위해 노력하고 있습니다. 이 상을 수상하게 되어 영광입니다. 아울러 이번 BSC 총회가 성공적으로 마무리 되기를 바랍니다.

HOF 사례 : KT



BSC 도입배경

- 1998년 당시 한국의 경제적 위기
- 저가 전략과 공격적 마케팅을 앞세운 신규 유선 사업자들의 위협
- 유선 서비스 보다는 무선 서비스에 대한 시장 수요가 커짐
- 탈규제 및 시장개방 정책에 따른 경쟁 가속화
- 인재 개발과 네트워크 투자, 기술 및 회사 이미지에 있어서 경쟁력 부족
- 관료주의적 기업 문화로 급변하는 시장 변화에 대한 효율적 대응이 어려움

BSC 도입과정

도입목적

- 비전과 전략을 60,000명 (1999년 당시)의 직원들과 효율적으로 communication
- 명확한 기준을 가지고 전략 실행 프로세스를 모니터
- 조직 문화의 혁신을 가속화
- 사업부 간의 내부 communication과 협력을 촉진

전략의 구체화: 비전과 전략이 철저하게 반영된 Strategy Map 구축

전략의 일상업무화: 개인 성과 incentive를 corporate BSC와 연결 다양한 채널을 통해 BSC에 대해 교육



조직정렬: 사업부와 기능 부서의 역할과 책임을 매트릭스화, Corporate BSC로부터 cross-functional BSC 구축

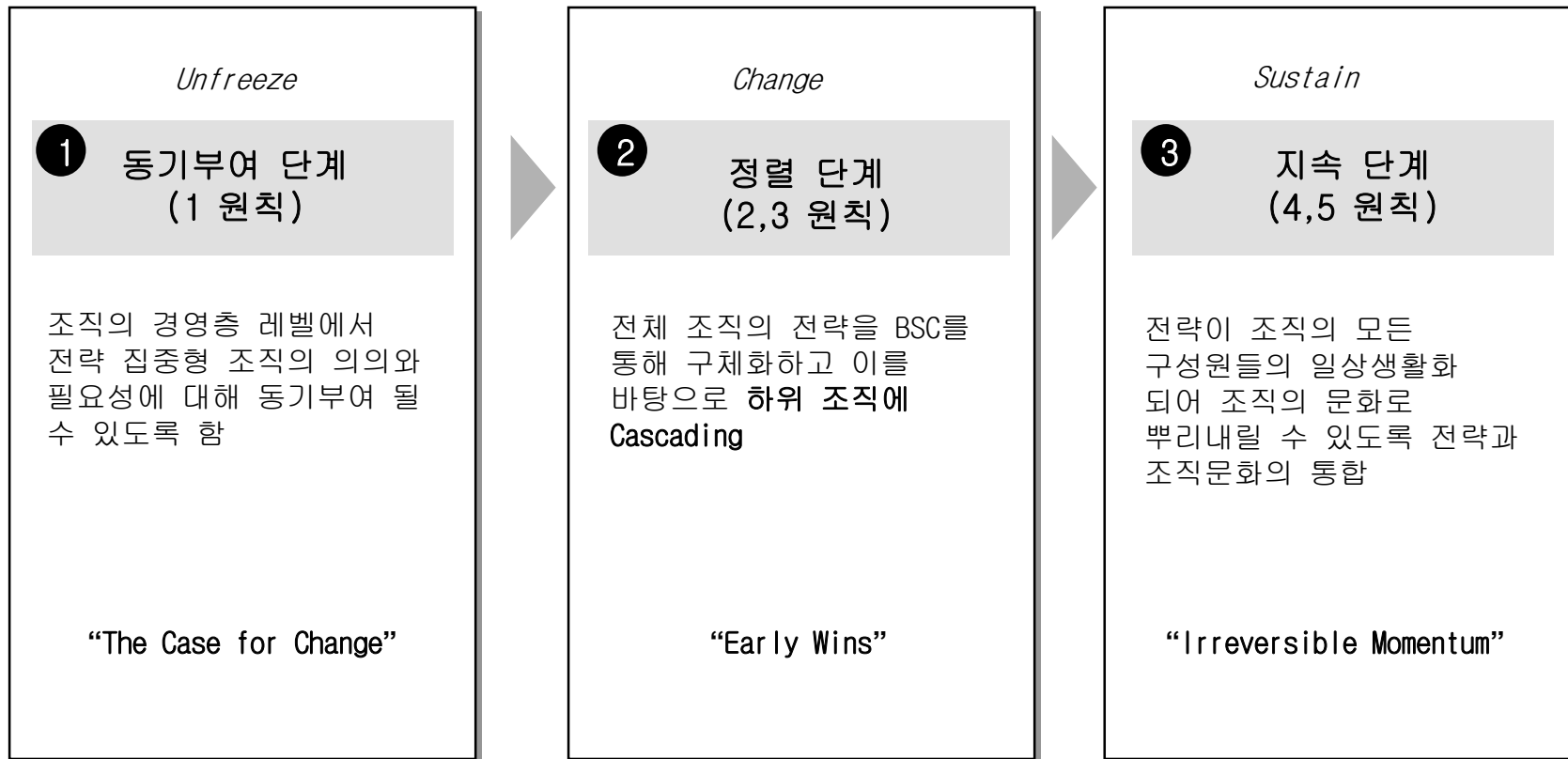
지속적 프로세스화: Web 기반 BSC 시스템 구축, BSC 모니터링을 중심으로 한 임원전략회의

도입 후 성과

- 순이익 4배 증가(US \$0.32 billion in 1999 -> US \$1.58 billion in 2002)
- EVA 흑자 전환(US \$ -0.38 billion in 1999 -> US \$0.13 billion in 2002)
- 매가패스 서비스 500만 가입자 달성
- 세계 최고의 브로드밴드 서비스 회사
- 유선 및 브로드밴드 서비스와, 신규 사업간의 매출 다각화

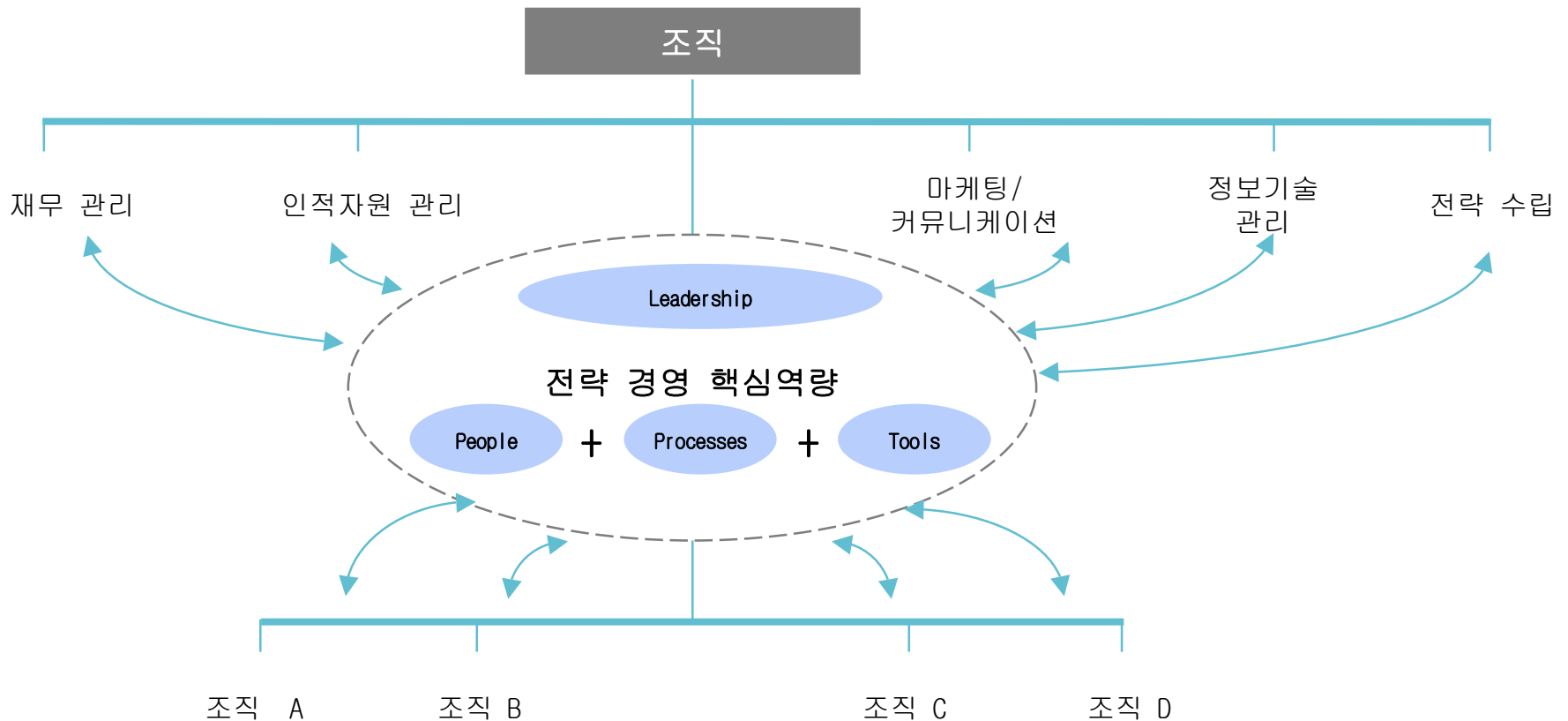
전략집중형 조직 구축 접근방법론

전략 집중형 조직 구현을 위해서는 동기부여, 정렬, 지속의 3단계를 거쳐 전략실행이 조직의 핵심역량으로 구축되어야 함



전략 실행을 조직의 핵심역량으로 만드는 능력이 필요

전략 실행을 조직의 영구적이고, 지속적인 핵심 역량으로 만들기 위해서는 리더십의 후원과 함께 People, Process 및 Tools을 잘 갖추어야 함



BSC Center of Excellence 구축

전략 실행을 위한 *Internal Center of Excellence* 구축 필요



BSC
Center of excellence 구축

핵심 역량의 내부화 구성요소:

People

- BSC missionary
- BSC T/F (Scorecard Facilitators)
- BSC Program office (Change Agents)



Processes

- Strategy map/BSC Design
- Cascading/Multi Communication plan
- Link to strategy management program



Leveraged Tools

- Training
- Web-based design and support
- E-coach

Q & A