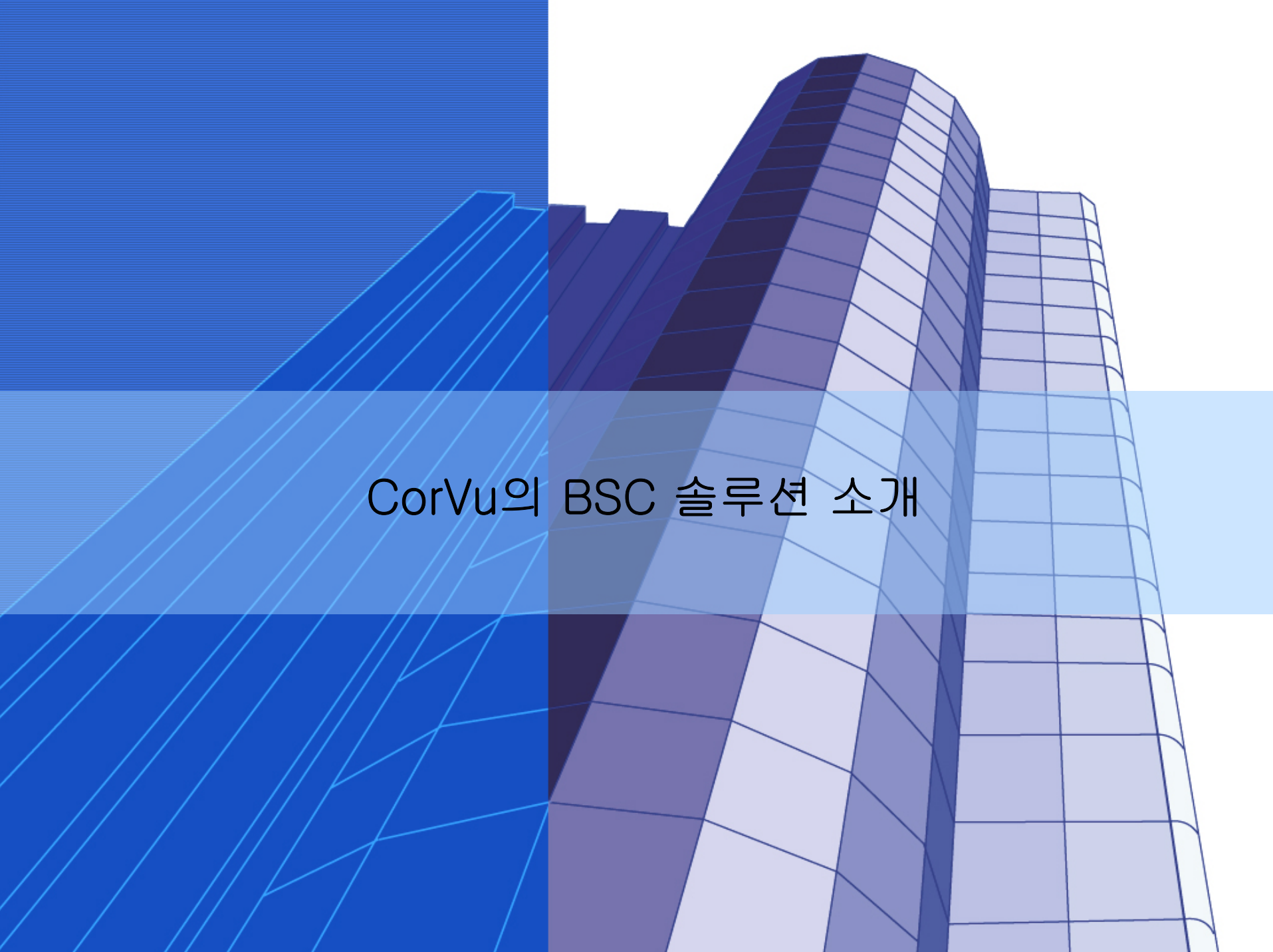


CorVu의 BSC 솔루션 소개

목 차

제 1 장 전략경영(SM : Strategy Management)과 SEM

제 2 장 BSC 와 SFO

제 3 장 BSC를 통한 전략경영(SM : Strategy Management) 구축

제 4 장 CorVu의 BSC 솔루션 소개

제 5 장 Demo

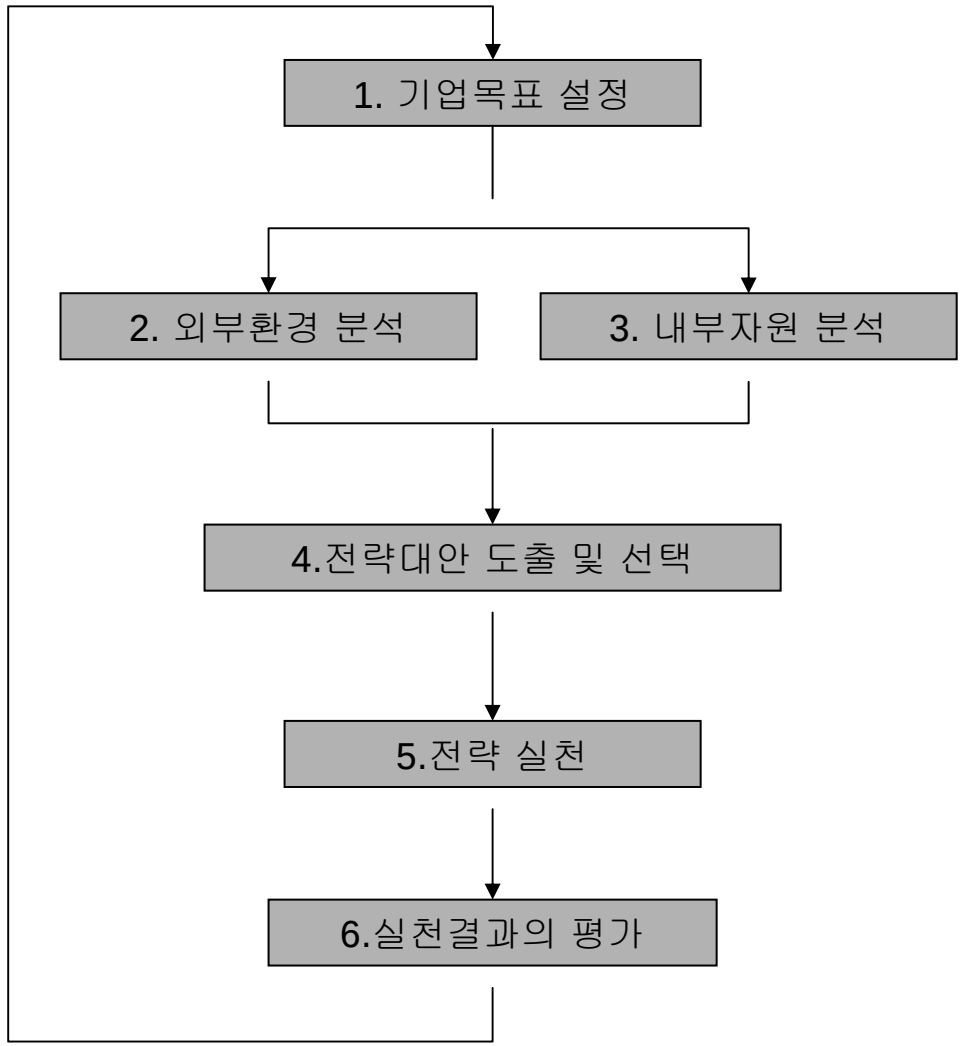
1.1 전략 경영 (Strategy Management) 이란?

일반적으로 기업목표를 달성하기 위하여 고안된 계획들을 입안하고 실천하기 위한 의사결정과 행위들의 집합

즉, 전략경영은 기업의 미래방향을 결정하고 기업의 중장기 목표를 달성하기 위해 내려진 의사결정들을 실천하는 것이라고 할 수 있다.

1.2 전략경영의 구성요소

- 기업의 사명과 목표 설정 (vision, mission)
- 환경분석(environmental scanning)
- 전략의 수립(Strategy Formulation)
  - 기업의 외부환경과 내부자원을 분석하여 적절한 전략을 선택하는 것
- 전략의 실천(Strategy Implementation)
  - 선택된 전략이 제대로 실천되도록 적절한 조직구조와 통제시스템을 설계하는 것
- 평가 및 피드백



16:29:17

1.3 SEM 이란?

세계적인 ERP 벤더인 SAP에서 출시한 Extended ERP 제품명에 의해 만들어진 일종의 마케팅 용어. (이후 Oracle 에서도 사용)

전략경영의 실천이라는 목표 아래 BSC를 포함한 여러가지 경영관리 모듈을 혼합한 Total 경영관리 시스템 (Suite)

SEM = CPM(Corporated Performance Management) = EPM (Enterprise Performance Management)

CorVu 의 관점

BSC = SM (Strategy Management) 솔루션

우선적으로 BSC를 제대로 실행하는 것이 SM(Strategy Management) 의 성공 여부를 좌우

93년 이래 10년이 넘도록 BSC 를 기반으로 한 전략경영 실천에 노력을 기울임

BSC를 제외한 경영관리 모듈은 상황에 따라 비즈니스적으로 연계하는 것이지 SM(Strategy Management)의 필수 요소는 아님

2.1 BSC

1992년 하버드 대학의 로버트 캐플란 교수와 데이비드 노튼 박사에 의해 새롭게 탄생 시킨 성과 관리 방법론으로 결과지표(**재무적 관점**)들의 성과에 대한 동인, 즉 선행지표가 되는 3가지의 부가적 관점(**고객관점, 내부프로세스 관점, 학습과 성장 관점**) 을 지표관리 체제하에서 균형을 이뤄 관리하라고 제안하였다.

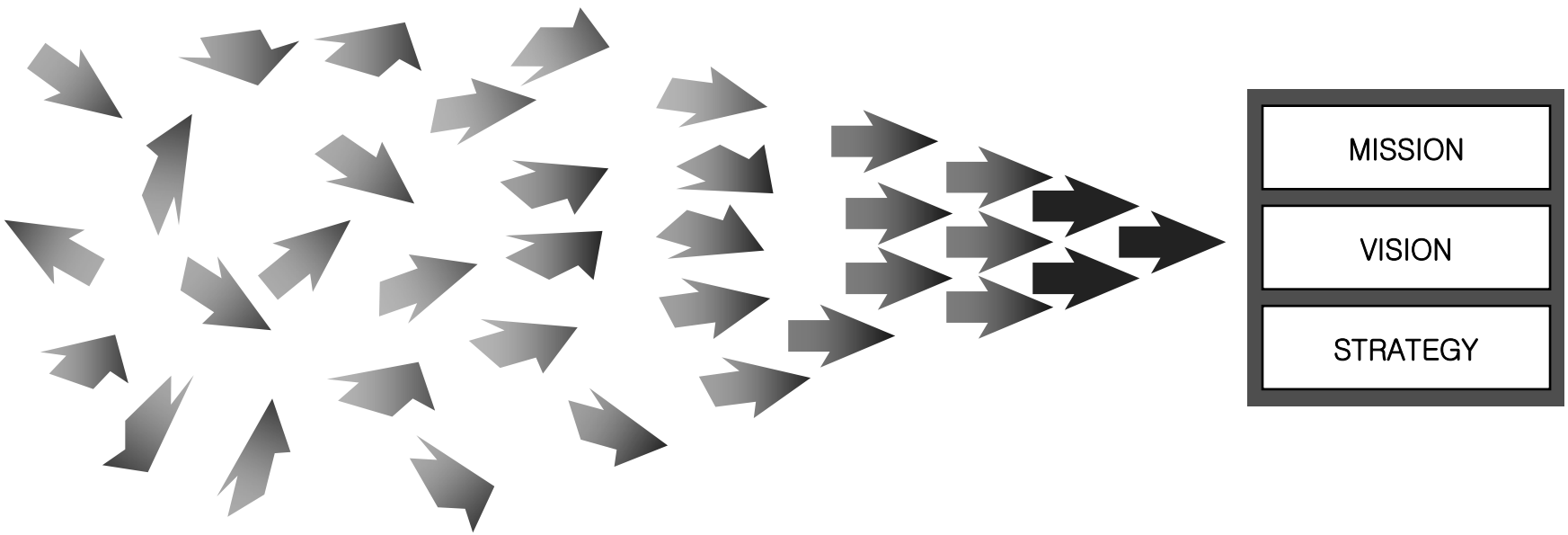
BSC (Balanced ScoreCard)

- 조직의 사명과 미션에서 파생된 전략을 측정, 관리하기 위해 재무와 비재무, 유형과 무형, 선행과 후행, 단기와 장기 등의 균형을 맞춘 측정 지표들을 만들어내어 관리하고자 하는 경영 성과관리 이론
- 전략수행을 위한 합리적 도구, 조직내부의 커뮤니케이션 촉진
- **SFO (전략 집중형 조직 : Strategy Focused Organization)의 중심**

2.2 SFO

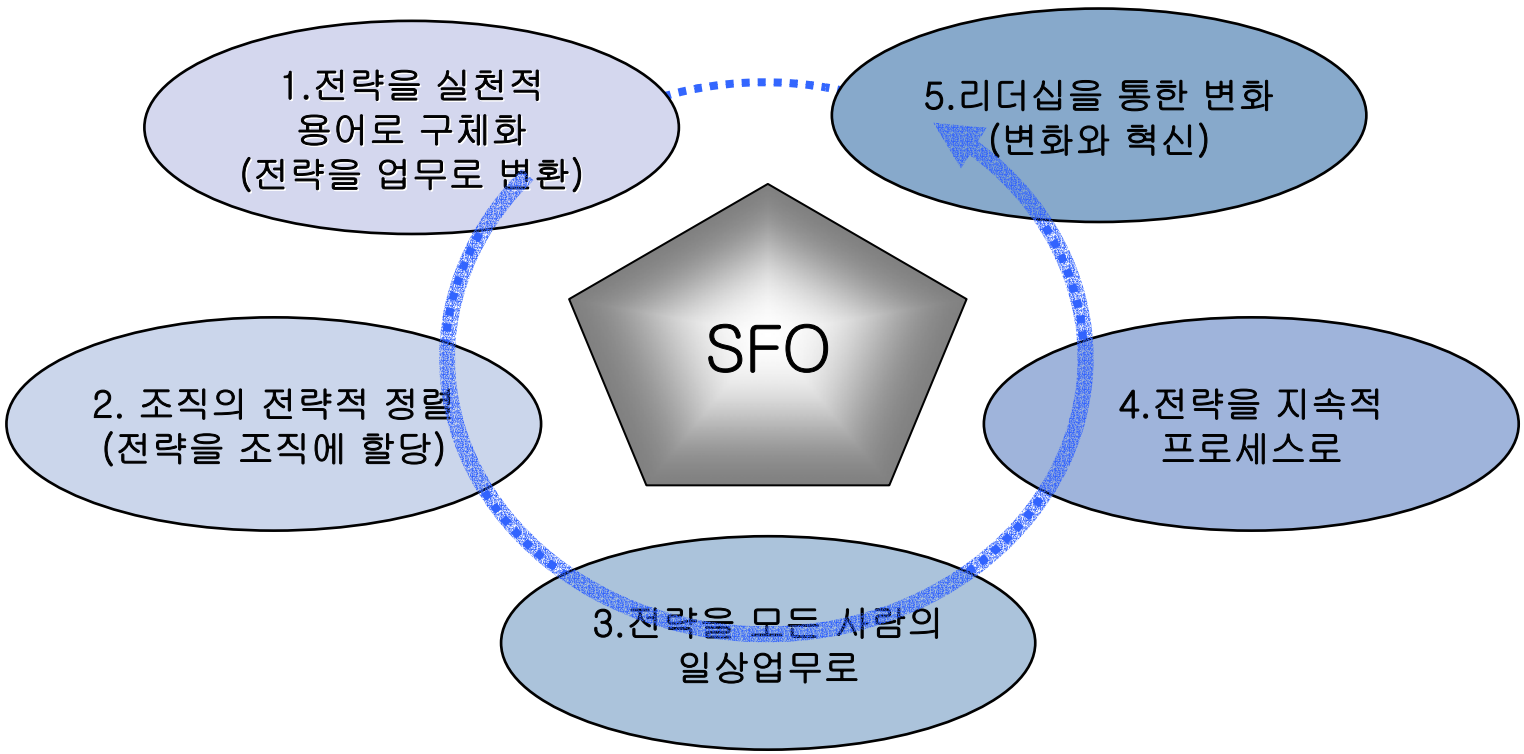
전략 실행에 맞게끔 자원을 집중하고 사업단위, 팀 및 개인에 이르기까지 전략을 정렬 시킴으로서 시너지를 창출한다는 이론이다.

이와 같이 집중과 정렬을 통해 전략의 실행력을 높인 기업들을 **전략 집중형 조직(Strategy Focused Organization : SFO)**이라 정의하고 전략경영을 위한 대안으로 전략 집중형 조직의 구축이 제시되고 있음.



2.3 SFO 구성의 5원칙

산업 및 부분별로 상이한 환경에도 불구하고 전략적 집중과 정렬을 창출함으로써 탁월한 전략집중형 조직을 구축하는 데에는 일관된 원칙이 존재

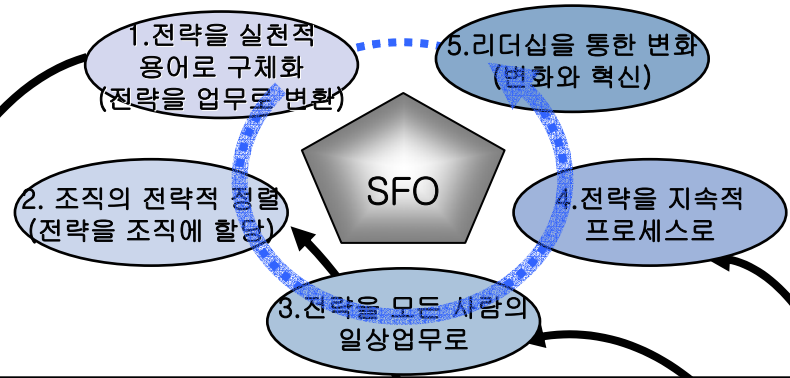


16:29:17

2.4 SFO와 BSC의 관계

SFO는 BSC를 기준으로 5단계 원칙을 순환하는

전략중심의 조직관리 개념입니다.



BSC구축 Flow

미션.비전

Strategy(전략수립, 목표설정)

Strategic Objectives(전략목표/성과목표개발)

Strategic Map(전략맵)

Measures(성과지표도출)

Initiatives(이니셔티브 설정, 전사단위➔부서(팀)단위 ➔ 개인단위

전략수행, BSC시스템 운영, 성과평가, 인센티브적용, 모니터링, 프로세스 개선

16:29:17

3.1 전략경영관점에서 본 SFO

SFO 는 전략경영의 목표

- 궁극적으로 전략에 집중된 조직이 전략경영의 시작점이자 목표이다.
- 전 조직원 하나 하나가 전략에 부합된 움직임으로 시너지를 발휘하여 조직이 경쟁우위를 가지도록 한다.
- 일부만의 머리속에서 그려지는 공허한 전략경영이 되는 실수를 범하지 않게 된다.

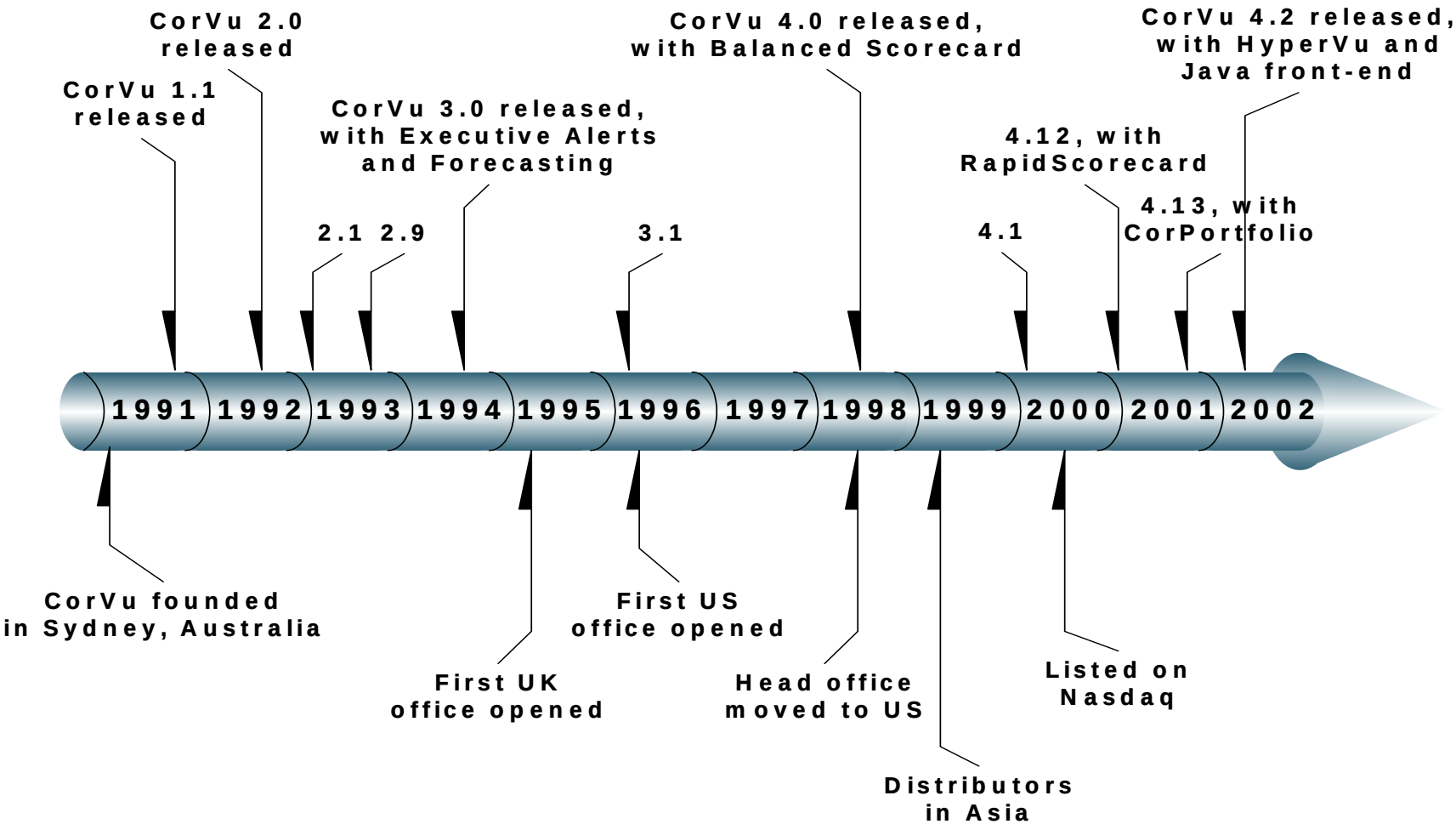
3.2 BSC를 통한 전략경영 구축 (결론)

전략을 실천으로 옮겨 전략의 실행력을 높인 성공적인 전략경영을 위한 대안으로 **전략 집중형 조직(Strategy Focused Organization : SFO)** 의 구축이 제시되고 있으며 이를 가능하도록 이끌어 주는 도구로서 BSC 를 채택

Global CPM Solution Provider

- Founded in 1990
- 4,000+ Customers, worldwide
- International Locations
  - The Americas (HO: Minneapolis)
  - Europe, Middle East, Africa (HO: London)
  - Asia Pacific (HO: Sydney)
- Comprehensive Partner Network
- Global Research & Development in Australia

Product History



16:29:17

CorVu Key Customers

The Americas

Prudential Financial — Growing and Protecting Your Wealth®
IBC BANK
MetLife®
citibank
Medtronic — When Life Depends on Medical Technology
MERCK
JPMorgan
Charles Schwab
U.S. ARMY
Wyeth
Hilton
ST. JUDE MEDICAL — Global Leadership in Medical Technology

EMEA

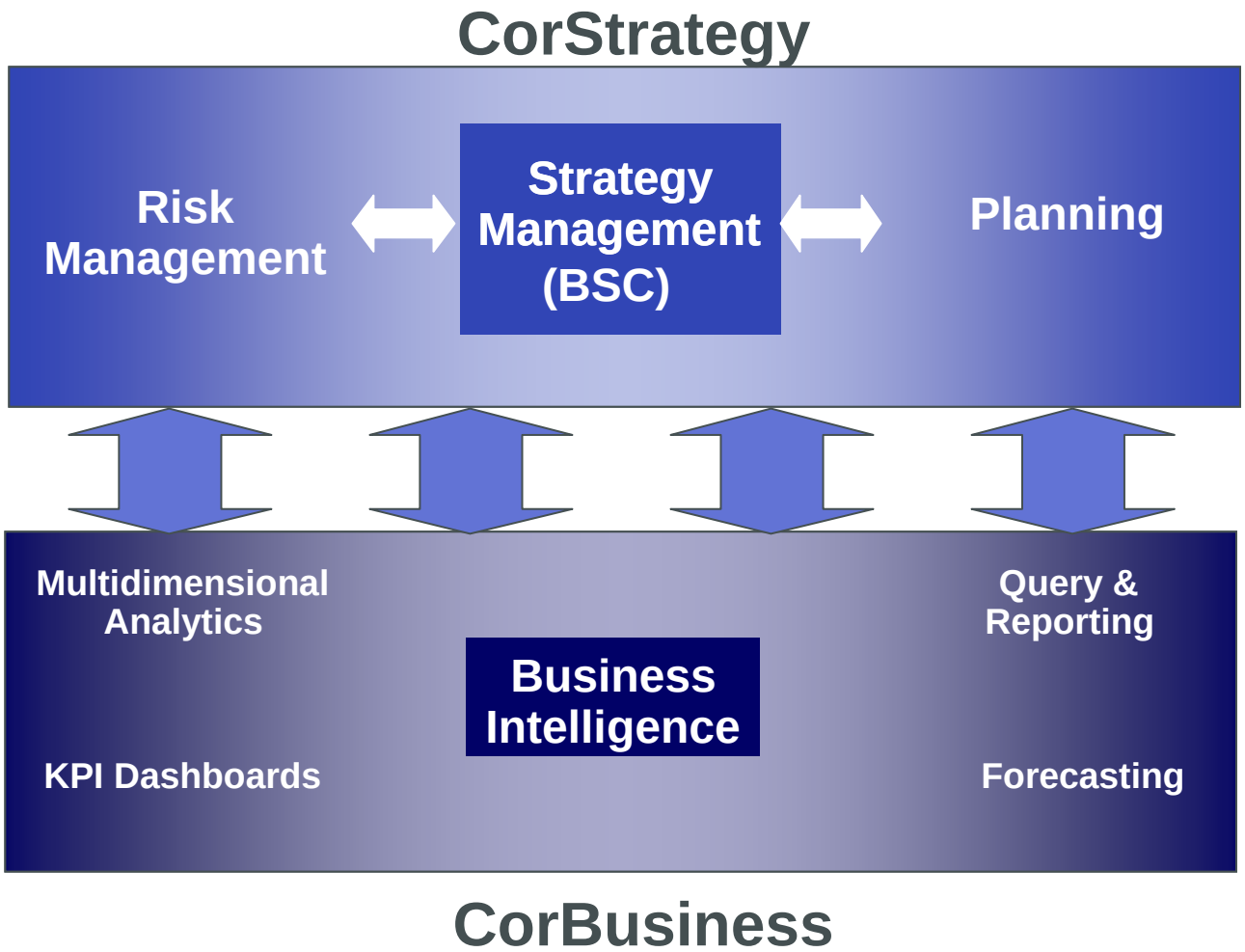
الاتصالات السعودية SAUDI TELECOM
SOCIETE GENERALE
BT
sanofi~synthelabo — L'essentiel c'est la santé.
PLIVA
UNDERGROUND
BOSCH
Skandia
CREDIT SUISSE | GROUP

Asia Pacific

AMP
Make it happen
State Government Victoria — Department of Treasury and Finance
SUNCORP METWAY
TARONG ENERGY
ETSA Utilities — Delivering energy to South Australians
TXU
AUSTRALIA POST
Delta electricity
PACIFIC POWER
Dalkia — Energy for life

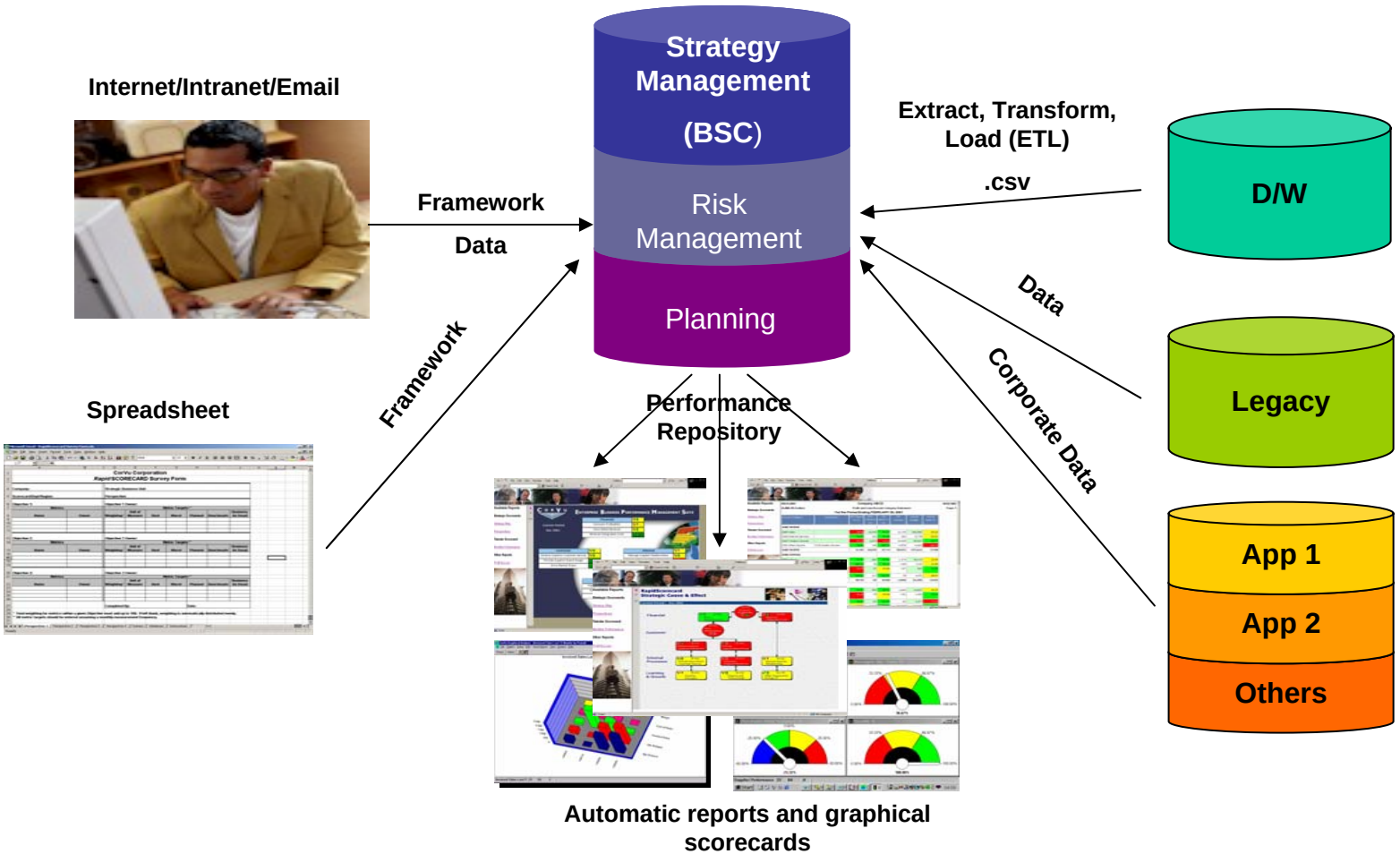
(4000+ Globally)

CorVu CPM Overview

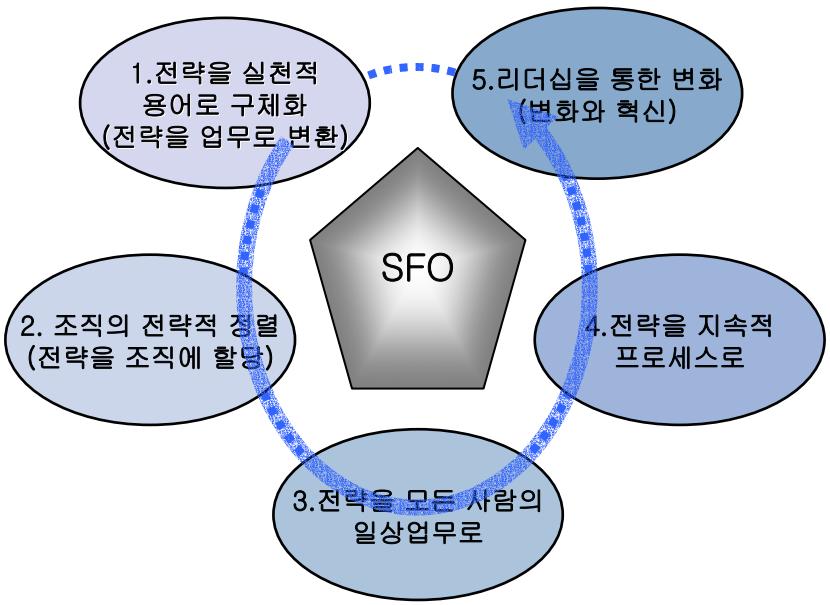


16:29:17

CorVu CPM Overview



4.1 개요



SFO의 5단계 중 1,2,5단계는 이미 보유했다는 가정하에 (제대로 안되었다면 나머지는 의미가 없어짐) 3,4 단계의 문제로 인하여 많은 기업들이 BSC 프로젝트를 실패하고 있음

CorVu 의 BSC 솔루션이 어느 정도 3, 4단계의 문제점을 보안하여 줄 수 있으나 어디까지나 활용상의 편의만을 제공 할 뿐이지 실제로 BSC 시스템이 살아있는 시스템이 되기 위해서는 비즈니스적으로 업무상의 활용도를 높여 지속적 프로세스로 관리되어지는 구체적인 룰이 있어여 함.

중요한것은 활용!! 활용!! 또 활용!!

4.2 단계별 상세 설명

1.전략을 실천적 용어로 구체화 (전략을 업무로 변환)

전략 집중형 조직들은 전략을 **전략 체계도(Strategy Map)와 KPI 중심의 BSC(Balanced Scorecard)**의 논리적인 구조로 전환, 전략을 실천적 용어(CSF)로 구체화시킴으로써 공통되고 이해 가능한 지침을 모든 조직단위와 구성원의 업무로 변환하고 있음

전략 – CSF – KPI – 이니셔티브 – 작업

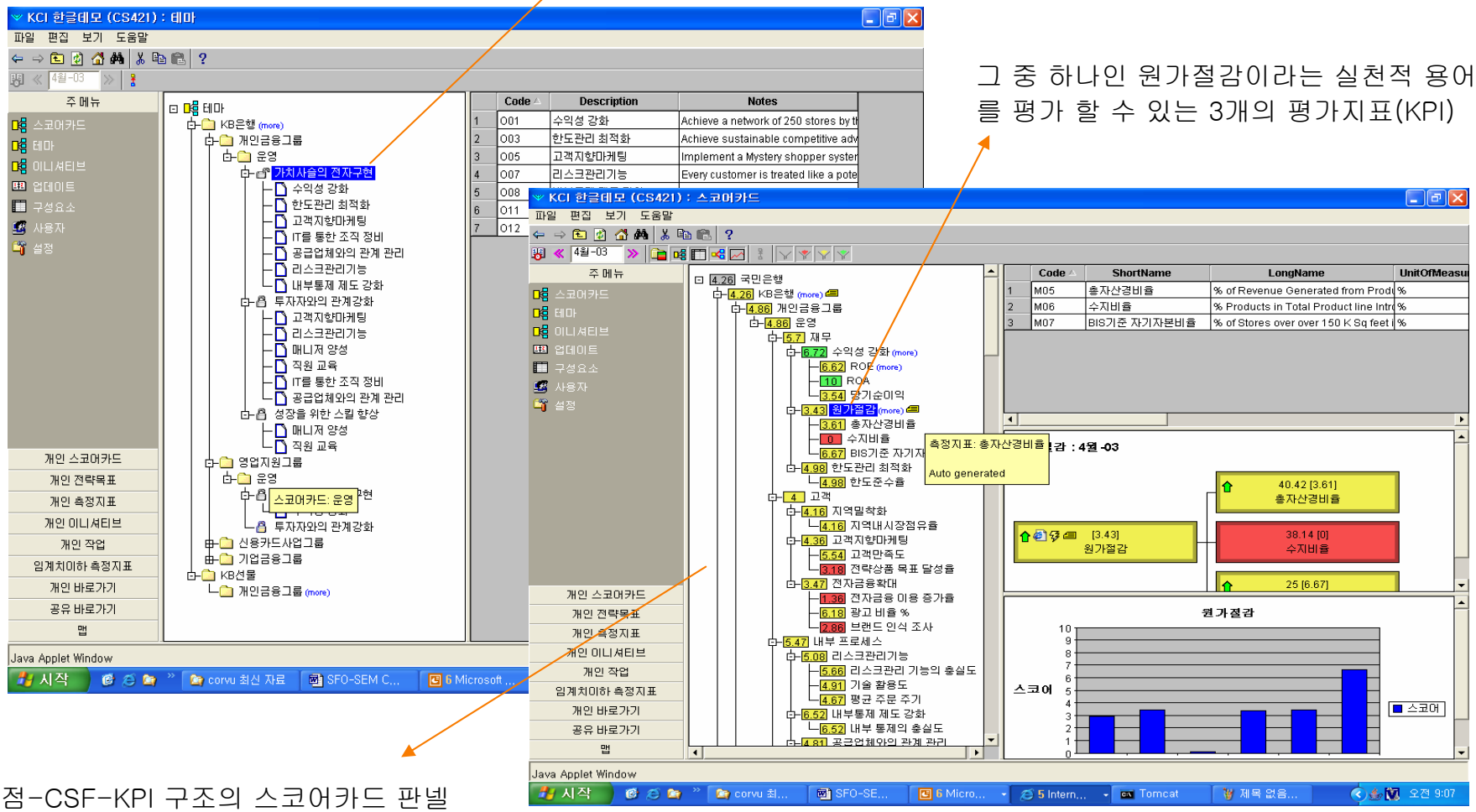
* KPI 의 성과를 향상시키지 위한 이니셔티브와 작업은 25 page 참조

16:29:17

•본 화면은 demo용 이므로 실제 지표가 아니기에 논리상 타당하지 않을 수 있음을 미리 말씀드립니다.

가치사슬의 전자구현이라는 전략적 테마를 7가지의 실천적 용어(CSF)로 구체화

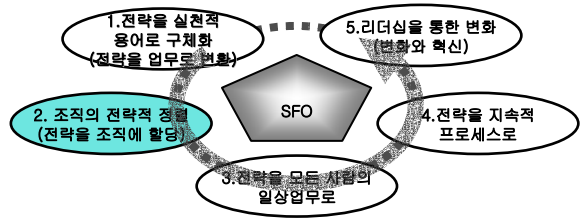
그 중 하나인 원가절감이라는 실천적 용어를 평가 할 수 있는 3개의 평가지표(KPI)



관점-CSF-KPI 구조의 스코어카드 판넬

* KPI 의 성과를 향상시키지 위한 이니셔티브와 작업화면은 25 page 참조

2. 전 조직의 전략적 정렬을 통해 시너지를 창출하라 (전략을 조직에 할당)

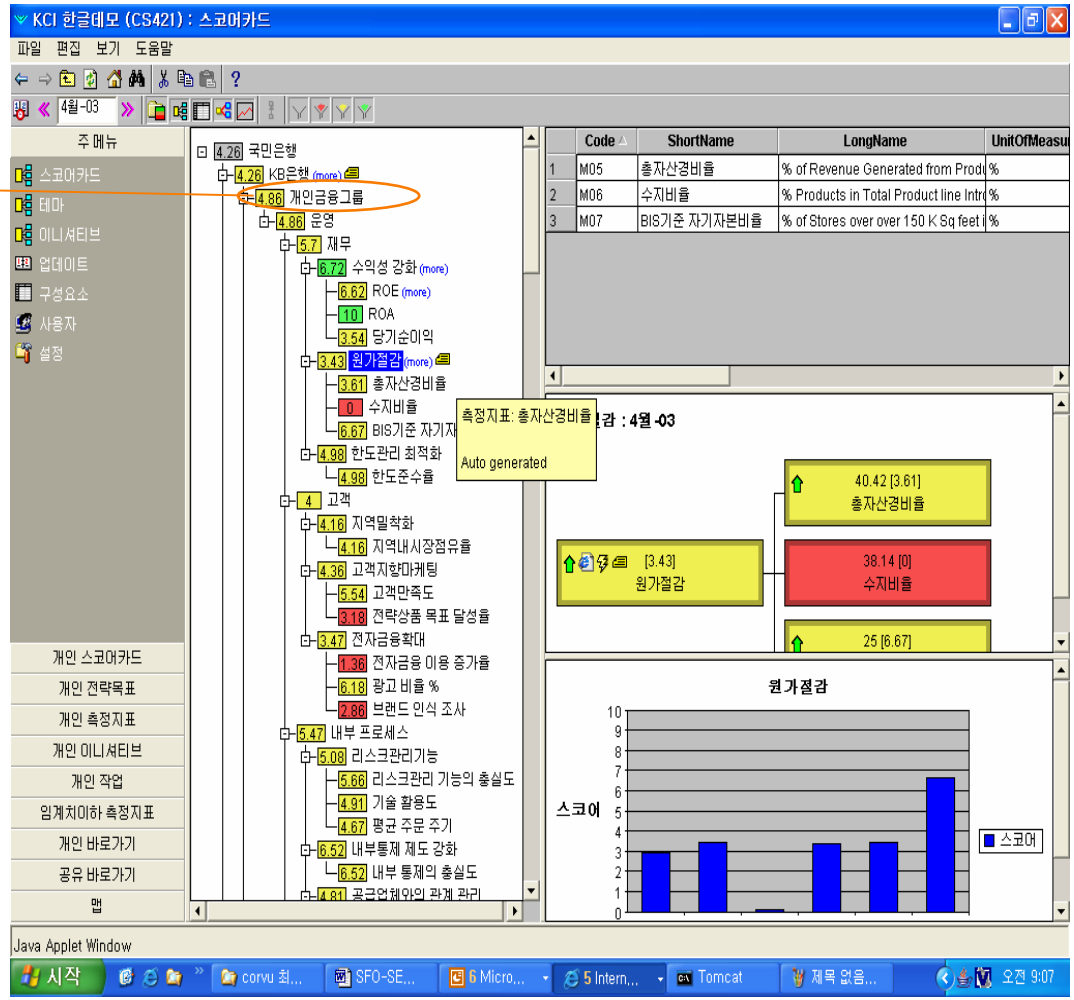


전략 실행의 효과성을 극대화 하기 위해서는 전사(Corporate)의 전략적 테마와 핵심과제(CSF)를 중심으로 **전사와 사업단위, 사업단위와 지원부문간의 전략과 KPI가 서로 정렬(align)**되도록 하는 것이 전략 집중형 조직들의 접근방법임. 이와 같이 KPI를 통한 전사, 사업단위, 지원부문간의 정렬은 분리되고 독립적인 사업단위들의 행동을 통합함으로써, 조직이 어떻게 시너지를 창출하는 가를 설명해준다.

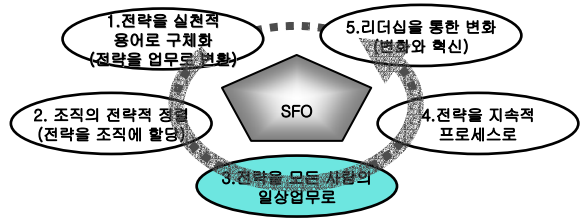
16:29:17

•본 화면은 demo용 이므로 실제 지표가 아니기에 논리상 타당하지 않을 수 있음을 미리 말씀드립니다.

간단한 방법으로 사업단위, 부서 생성을 통해 전사적인 전략과 KPI를 하위 조직에 정렬 시킬 수 있음



3. 전략을 모든 사람들의 일상 업무로 만들라



전략 집중형 조직들은 직원 모두를 전략의 수립과 실행에 개입시키고 전략에 따라 정렬되도록 하기 위해 다음과 같은 방법을 활용하고 있음

- 전략에 대한 커뮤니케이션 및 교육
- 개인 및 팀 목표로의 KPI Cascading
- KPI 성과와 연계된 인센티브 및 보상체계

"측정" 이라는 것은 강력한 동기부여 장치가 된다. 관리자나 조직구성원들은 지표가 무엇이건 간에 일단 그것이 선정되면 더 좋은 성과를 거두기 위해서 힘을 기울인다. 인센티브와 연관이 있다면 더욱 그럴 것이다.

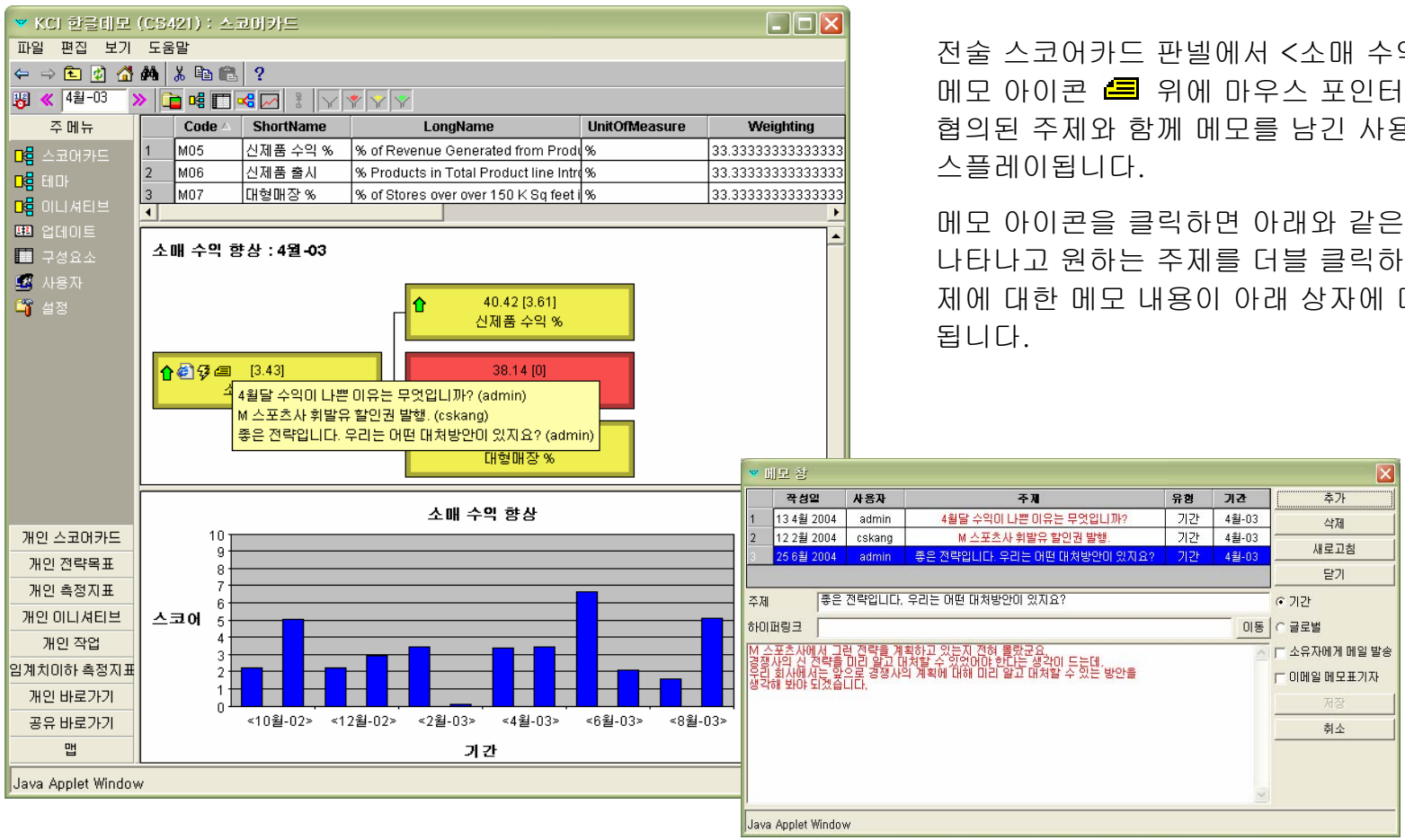
전략을 모든 조직원들의 일상 업무로 만들기 위해서는 위의 3가지 예와 같은 방법이 유용하며 좀 더 여러가지 방법을 찾는 길은 프로젝트 추진시 항상 염두에 둬야하는 사항이다.

이는 IT 관점에서 다가 갈 수 있는 한계가 있기에 도입 조직의 업무프로세스개선(일하는 방식이 BSC 를 중심으로 이루어져야한다)에 초점이 맞춰져야 함.

16:29:17

- **커뮤니케이션**

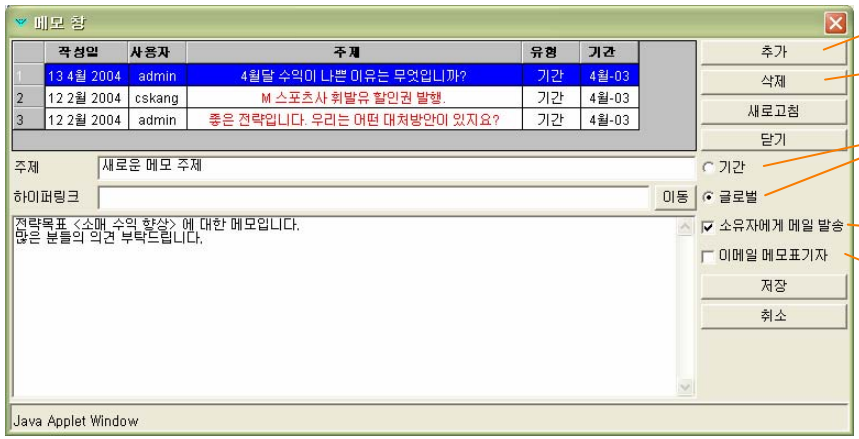
  사용자는 스코어카드의 모든 구성요소에 메모를 남겨 다른 사용자들과 해당 요소에 대한 커뮤니케이션을 할 수 있습니다.



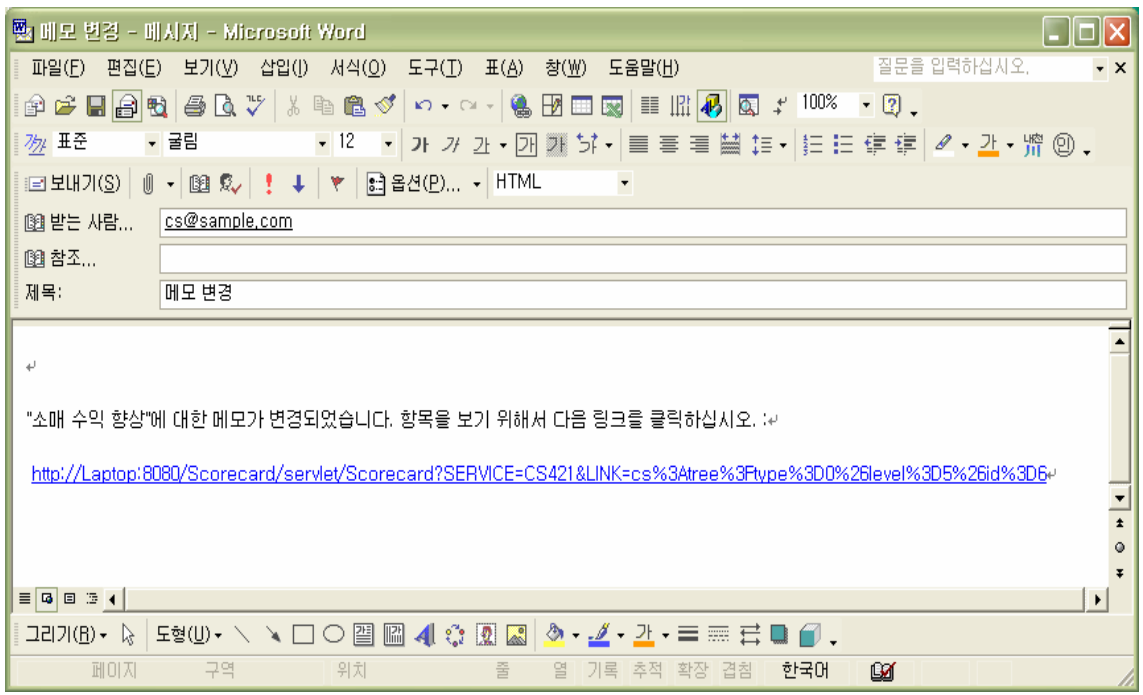
전술 스코어카드 판넬에서 <소매 수익 향상>의 메모 아이콘 위에 마우스 포인터를 올리면 협의된 주제와 함께 메모를 남긴 사용자 ID가 디스플레이됩니다.

메모 아이콘을 클릭하면 아래와 같은 메모 창이 나타나고 원하는 주제를 더블 클릭하면 해당 주제에 대한 메모 내용이 아래 상자에 디스플레이 됩니다.

•본 화면은 demo용 이므로 실제 지표가 아니기에 논리상 타당하지 않을 수 있음을 미리 말씀드립니다.



새로운 메모를 추가 합니다.
기존 메모를 삭제합니다.
메모 저장시 현재기간 / 모든기간에 적용됩니다.
메모 저장시 해당 구성요소의 소유자에게 이메일을 발송합니다.
메모 저장시 해당 구성요소에 메모를 남긴 모든 사용자에게 이메일을 발송합니다.



소유자에게 메일 발송 또는 이메일 메모표기자를 선택하면 좌측과 같이 사용자 PC의 default 메일 애플리케이션이 열리고 링크가 포함됩니다. 이메일을 수신한 사용자가 링크를 클릭하여 스코어카드에 로그인하면 메모가 추가 또는 수정된 구성요소로 바로 이동하여 사용자가 협의된 메모 내용을 볼 수 있게끔 합니다.

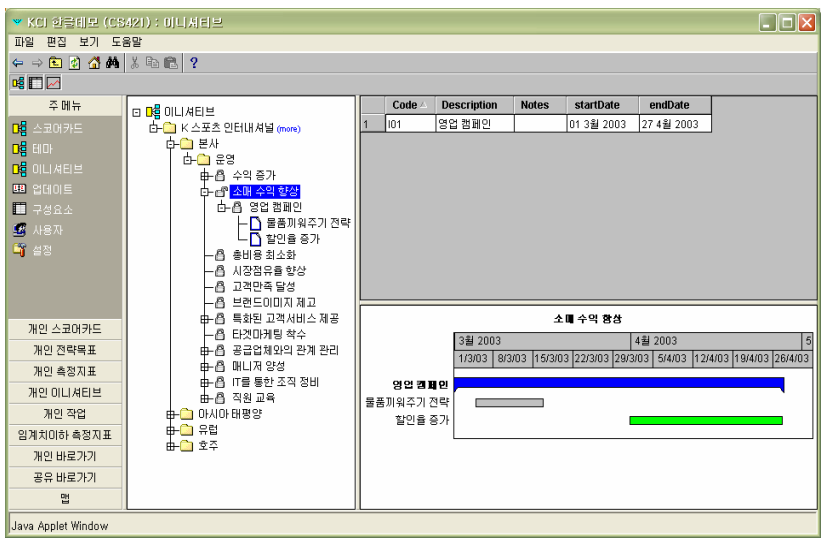
- 이니셔티브 관리

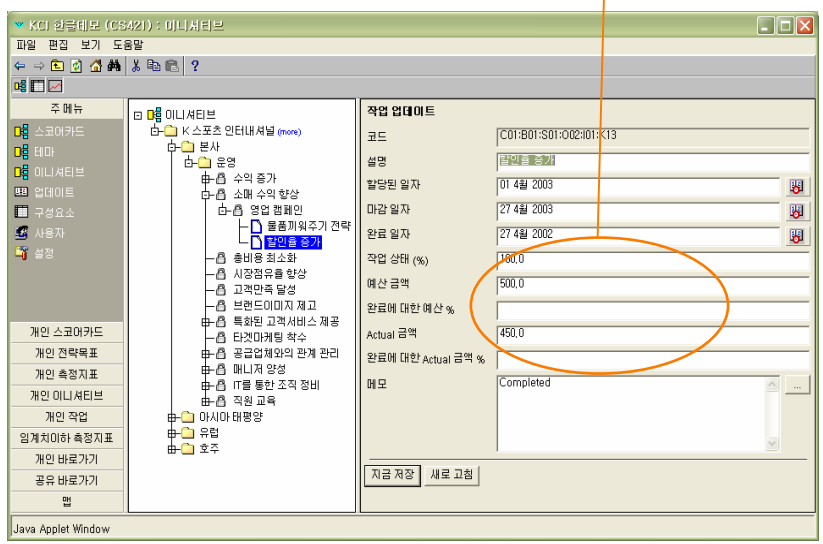
실천적 용어로 구체화 된 전략을 수행함에 있어 행해지는 액션 플랜으로서 전략을 일상의 업무로 좀 더 구체화 시키고 있다.

현재 전략목표 <소매 수익 향상>에는 <영업 캠페인> 이니셔티브와 <물품끼워주기 전략>, <할인율 증가> 작업(task) 이 할당되어 있습니다.

트리 판넬에서 전략목표나 이니셔티브를 클릭하면 테이블 판넬에서는 할당된 하위 이니셔티브, 작업의 세부 정보가 디스플레이되고, Gantt 챠트에서는 해당 이니셔티브와 하위 작업들의 진행상태가 디스플레이됩니다.

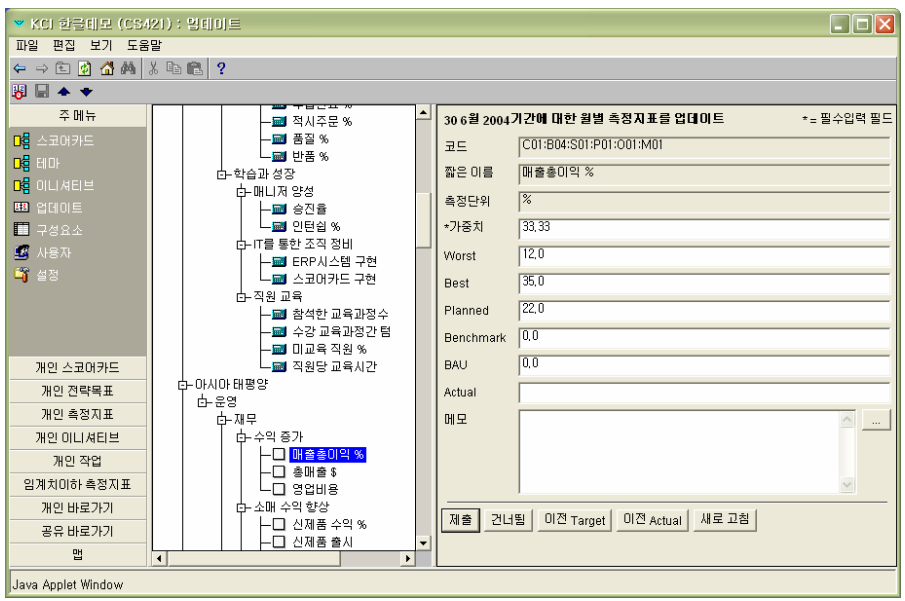
작업(task)을 선택하면 작업 업데이트 정보가 디스플레이됩니다. 권한이 부여된 사용자는 기간, 예산, 비용 등의 작업 세부 정보를 수정할 수 있습니다. **(전략과 예산의 연계)**

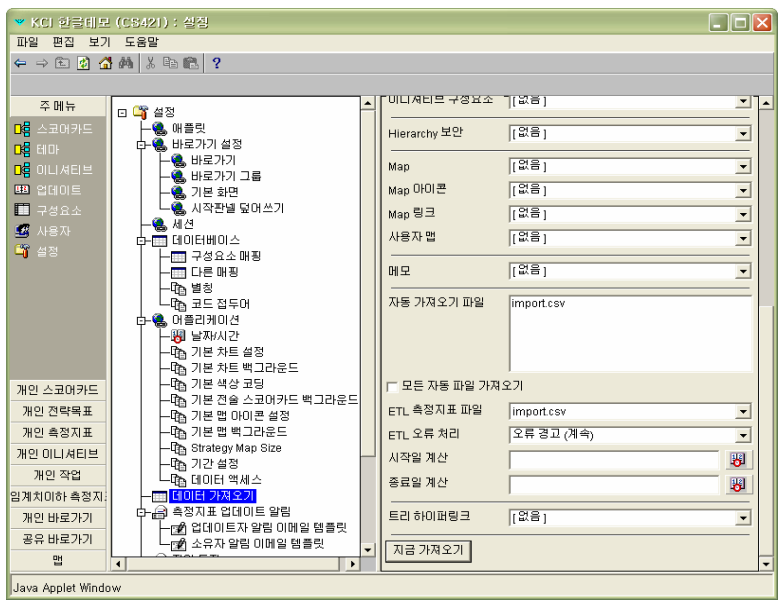




- 지표 업데이트

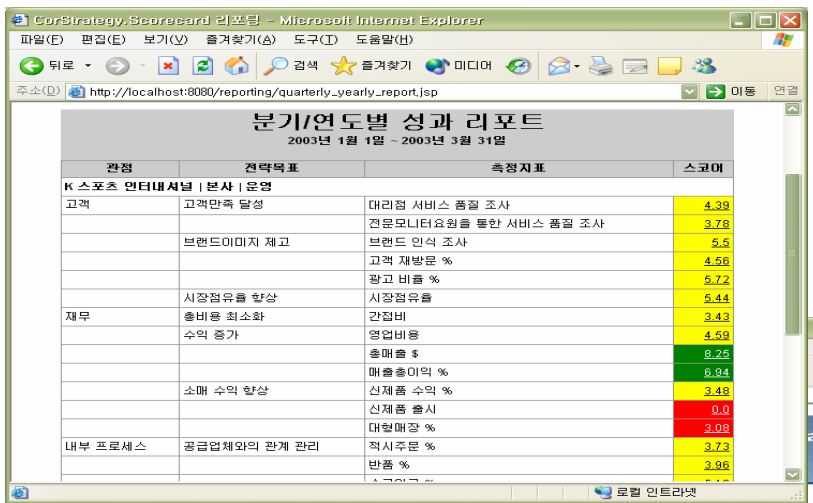
1. 업데이트 메뉴에서 사용자가 직접 업데이트할 수 있습니다.
2. 설정 -> 데이터 가져오기 메뉴를 이용해 기간 데이터를 콤마로 분리해 저장한 *.csv 파일을 import 할 수 있습니다.
3. CorStrategy.ScoreCard 에서 제공하는 배치파일을 이용해 기간 데이터를 콤마로 분리해 저장한 *.csv 파일을 원하는 기간마다 자동으로 import 할 수 있습니다.
4. CorStrategy.ScoreCard 에서 자동으로 발신되는 측정지표 업데이트 알림 이메일에 실제값을 입력해 회신함으로써 업데이트할 수 있습니다.





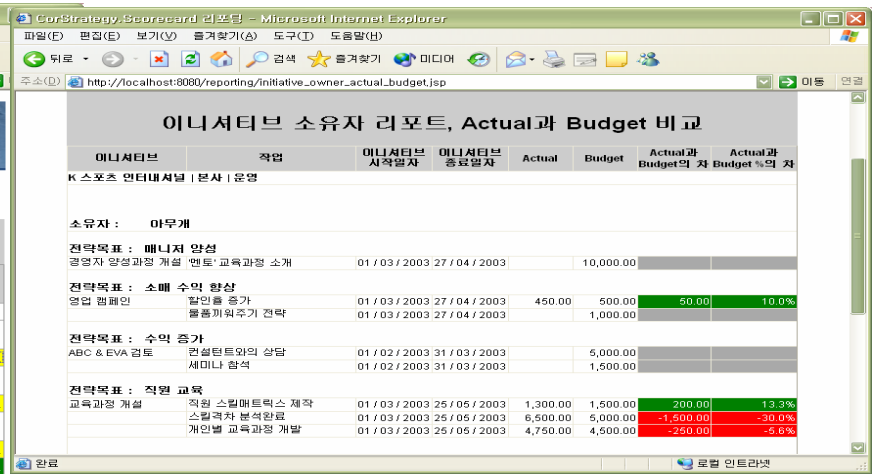
- 사용자별 View

1. 사용자 설정에 의해 보안을 다르게 하여 볼 수 있는 정보, 볼 수 없는 정보가 각기 상이하게 적용 할 수 있다.
2. 사용자 레벨 별로 이용하고자 하는 정보가 다르기 때문에 좀 더 상세한 정보를 구하고자 하는 이용자들을 위하여 link 를 이용해 BI Platform과 연동 시킬 수 있다.
3. 자주 이용하는 리포트를 기본적으로 제공하고 있다.

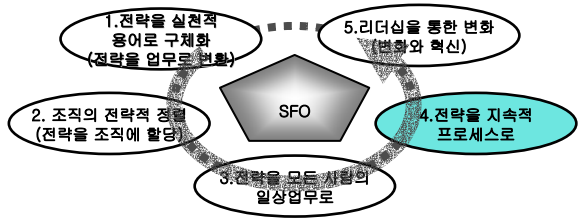


JSP 리포트의 예입니다.

원하는 항목, 기간의 데이터가 색상 코딩되어 리포트로 디스플레이되어 있습니다.



4. 전략을 지속적인 프로세스로 만들라

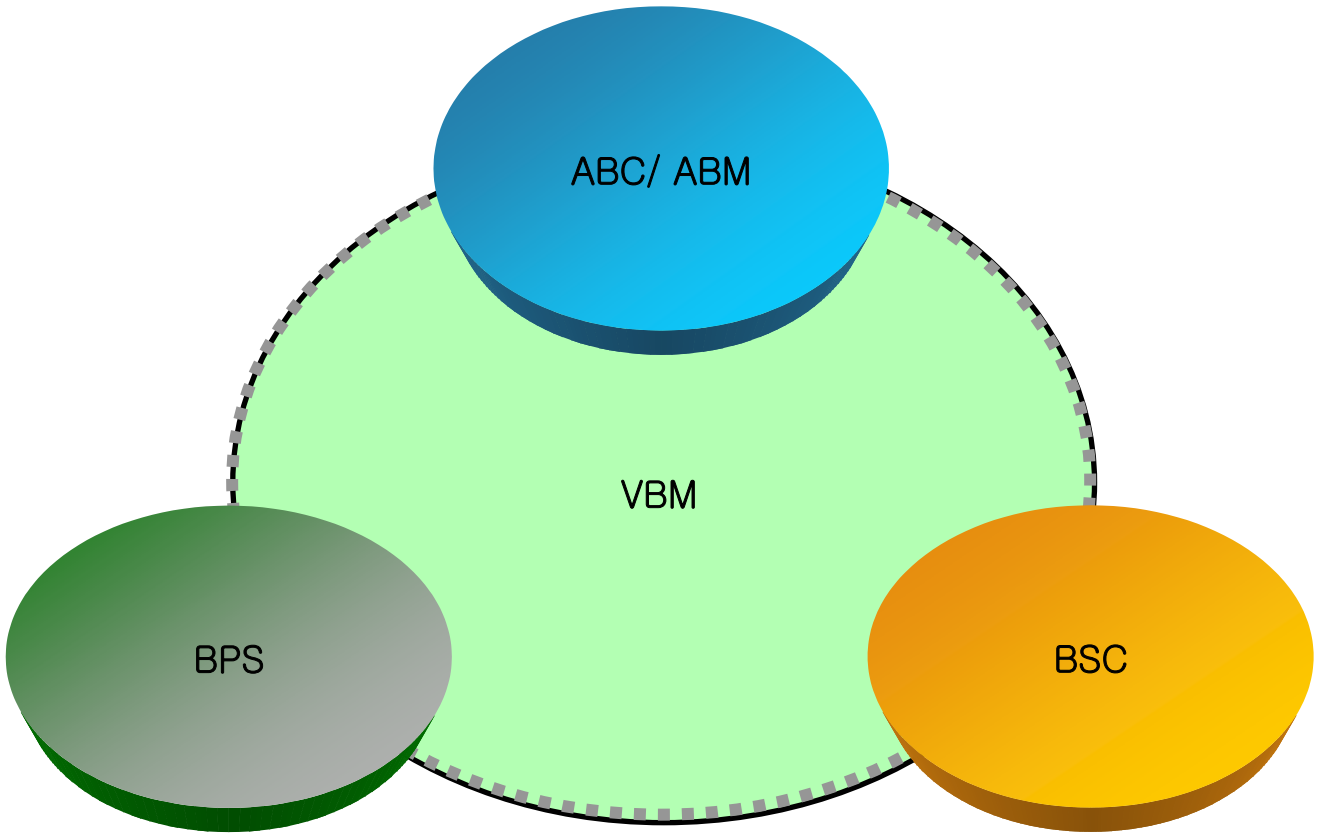


- **전략 경영회의 도구로 사용** : 전략적 테마별, 단위별 등 지속적인 경영회의를 통해 전략의 수립 및 실행을 측정, 관리함과 전략 수정, 이니셔티브.작업 설정 **(VBM 과 연계 가능)**
- **전략적 피드백 및 학습** : 전략적 학습을 강화하고 전략에 대한 지속저인 업데이트를 실시함 **(VBM 과 연계 가능)**
- **전략과 예산의 연계성 강화** : 전략으로부터 도출된 KPI와 그에 따른 이니셔티브를 통해 전략과 예산을 연계함 **(ABC/M, BPS 와 업무프로세스적인 연계 가능)**

= 변화관리의 도구로 활용하라

❖ BSC 시스템의 응용

시스템의 통합이 아닌 업무 프로세스간의 상호 연계가 우선



5. 최고 경영진의 리더십을 통해 변화를 이끌어 내라

- 전략 집중형 조직을 만들기 위한 이러한 변화는 관리기법이나 프로세스 이상의 것, 즉 최고경영진의 주인의식(ownership)과 참여가 필요함

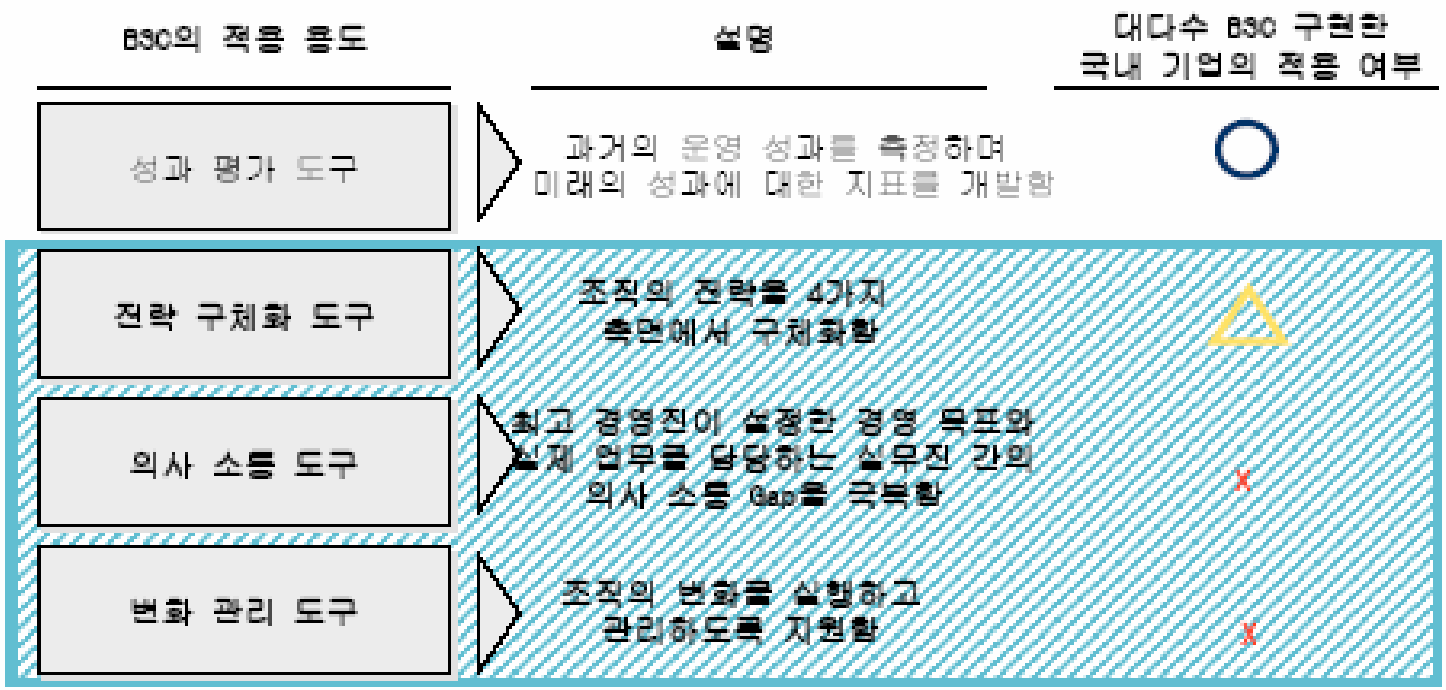
- 변화 관리(transformation) 프로젝트의 성공에 있어 10~30%가 체계적인 관리에 의해 영향을 받으며 70~90%는 리더십에 의해 결정된다는 통계에 비추어 볼 때 최고경영진의 리더십은 아무리 강조해도 지나치지 않음

- 전략 집중형 조직의 최고경영자들은 변화의 필요성을 모든 조직원들에게 역설하고 도전적인 비전과 목표를 제시함으로써 지속적으로 변화 프로젝트를 주도함

16:29:17

❖ BSC 도입 조직의 한계 (갈렙 ABC)

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



16:29:17

Demo

감사합니다

연락처 : 송명규

KCI Inc.

tel. 02-829-3332
h.p 011-9025-5458

mksong@kci.co.kr

www.corvu.com www.kcins.co.kr

16:29:17