

BSC와 전략경영

2006.9.16

김은

(한국전산원정보화성과평가단)

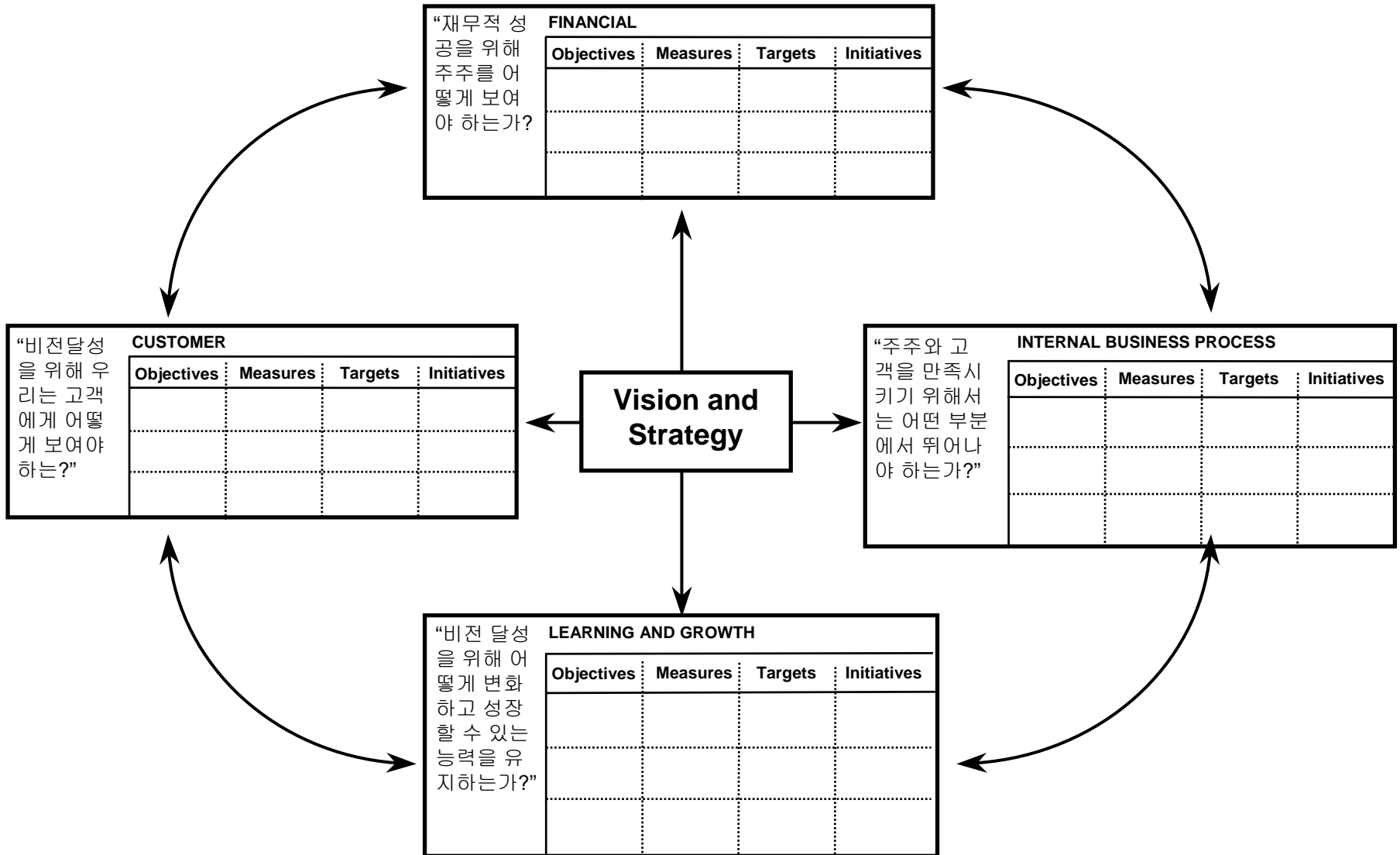
목 차

- BSC의 핵심내용
- BSC의 발전 및 도입 현황
- BSC에서 일차적으로 고려할 요인
(Stakeholder, 이해관계자)
- 비전 및 전략 (사례)
- 비전/전략 및 기타 계획과 BSC의 연계
- 전략경영이론과 BSC
- 부록: BSC의 도입효과

목 차

- **BSC의 핵심내용**
- BSC의 발전 및 도입 현황
- BSC에서 일차적으로 고려할 요인
(Stakeholder, 이해관계자)
- 비전 및 전략 (사례)
- 비전/전략 및 기타 계획과 BSC의 연계
- 전략경영이론과 BSC
- 부록: BSC의 도입효과

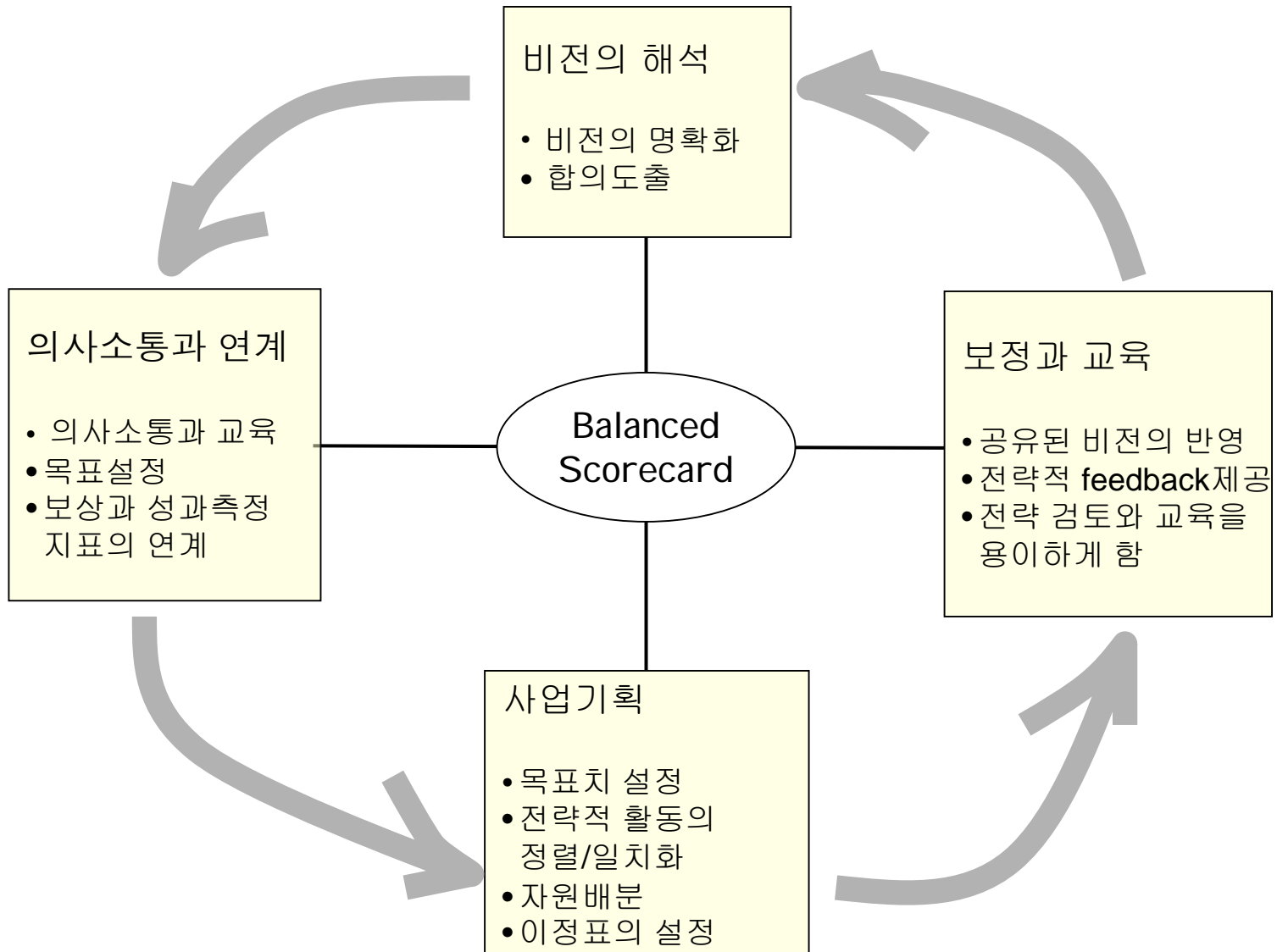
비전과 전략의 변환: 네 가지 관점



The Balanced Scorecard (예)

Strategic Theme: 내부 상품 개발					
	전략체계도	Objective/CSF	Measure/KPI	목표	Initiative
재무		<ul style="list-style-type: none"> • 신제품 매출 성장 	<ul style="list-style-type: none"> • 연 매출 성장 • 신제품 매출 성장 	+ 25% 30%	<ul style="list-style-type: none"> • xx • xx
고객		<ul style="list-style-type: none"> • 최첨단 기능에 대한 고객의 욕구 충족 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객유지 • 고객점유율 	<ul style="list-style-type: none"> • 80% • 40% 	<ul style="list-style-type: none"> • 관계관리 • 이윤 공유 프로그램
내부		<ul style="list-style-type: none"> • 신제품 개발의 가속화 	<ul style="list-style-type: none"> • 상품의 기능 • 시장 출시의 적시성 	#1 in indy. 9mos.	<ul style="list-style-type: none"> • 대학과의 협력/기술 이전
학습과 성장		<ul style="list-style-type: none"> • 전략적 기술의 습득, 개발 및 유지 	<ul style="list-style-type: none"> • 특화된 역량의 가용성 • 핵심 직원 유지율 	100% 95%	<ul style="list-style-type: none"> •역량 모델 •신규 직원영입 프로그램 •Supervisory 훈련 •복지후생프로그램

Managing Strategy: Four Process



BSC 도입 최우수 조직의 “best practices”



목 차

- BSC의 핵심내용
- **BSC의 발전 및 도입 현황**
- BSC에서 일차적으로 고려할 요인
(Stakeholder, 이해관계자)
- 비전 및 전략 (사례)
- 비전/전략 및 기타 계획과 BSC의 연계
- 전략경영이론과 BSC
- 부록: BSC의 도입효과

BSC의 발전과정

년도/발표형태	주제	추가내용
1992 (HBR)	BSC	기본개념, 4개 Perspective 제안, Innovation & Learning
1993 (HBR)		사례, Growth 언급, 비전/전략 연계변화관리 강조
1996 (HBR)	Using BSC as Strategic Management System	Learning & Growth 인과관계, Managing Process, Project 진행과정 관련 설명
1996 (CBR)	Linking BSC to Strategy	선행지표, 후행지표 설명
1996 (책)	BSC	
2000 (HBR)	Strategy Maps	Treacy/Wiersema concept영입
2000 (책)	SFO	5단계에 대한 설명, Strategy Maps 도입
2001 (IBJ)	SFO	큰 의미 없이 5단계에 대한 설명을 반복
2004 (책)	Strategy Maps	무형자산 변형 (인적, 정보, 조직자산)
2004 (HBR)	Intangible Asset	
2005 (HBR)	OSM	추진체계 정비

조직 별 성과관리 도입 현황 비교

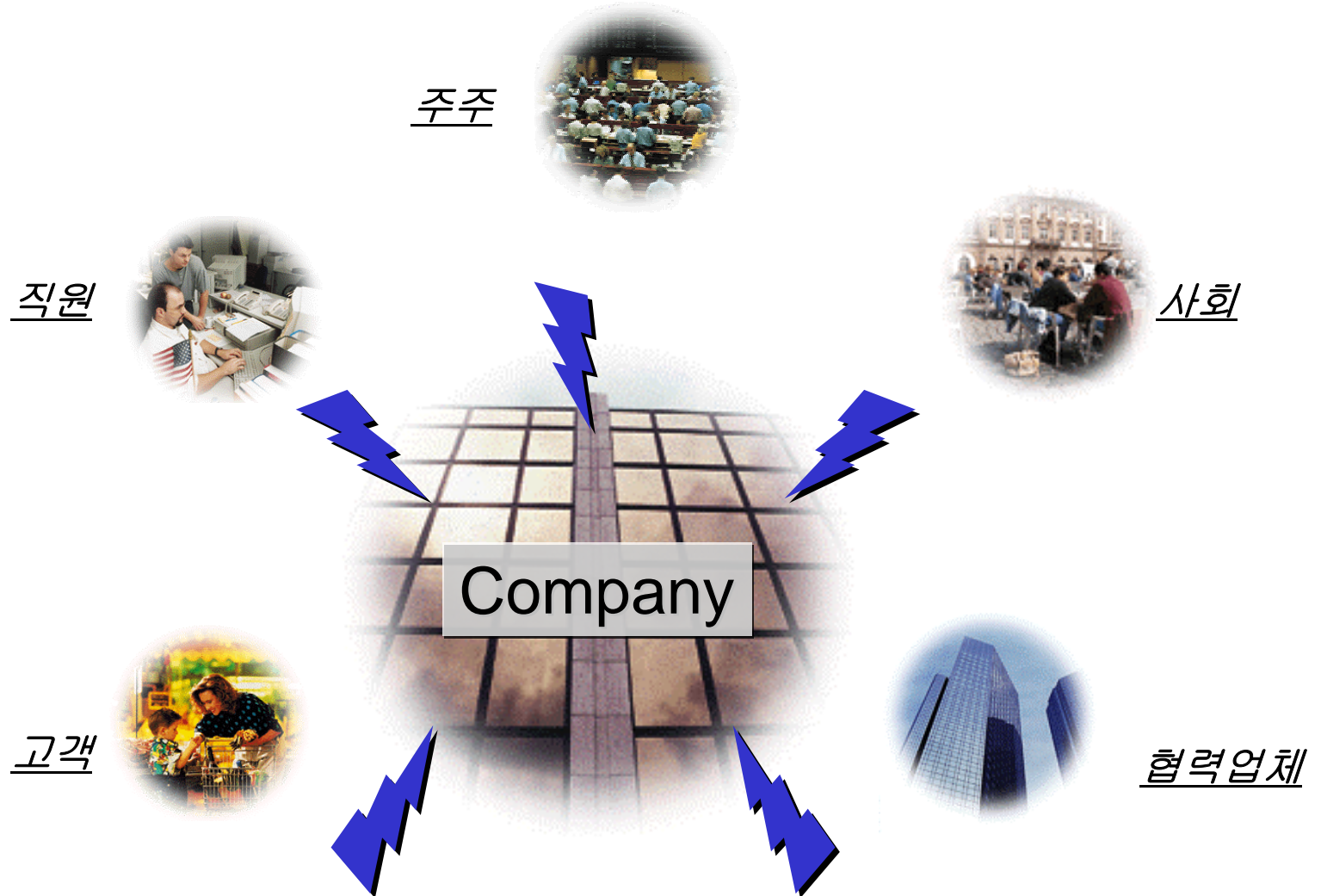
	'90	'92	'96	'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08
Kaplan/Norton의 연구결과															
성과측정 연구 시작															
		BSC 논문 4 관점 제안		BSC 에서 인과관계 Managing Strategy 제안					Strategy Map 논문 SFO 제안 책 발간				SM 책 발간 Intangible asset 논문 OSM 논문		
우리나라 민간 기업의 프로젝트 추진										BSC 프로젝트 시작: 성과측정/평가/지표관리 중심 경영계획/예산 연계 SFO/변화관리 6시그마 연계 리스크 관리 연계					
														BPM 연계 개인보상 연계	
우리나라 공기업															
										BSC 프로젝트 시작: 성과측정/평가/지표관리 중심 고객만족도를 고려한 CRM 연계 예산 연계 시도 전략적 인사관리					
우리나라 정부기관															
							MBO 시작								조직의 성과평가 시작 팀 보상 연계 시도

목 차

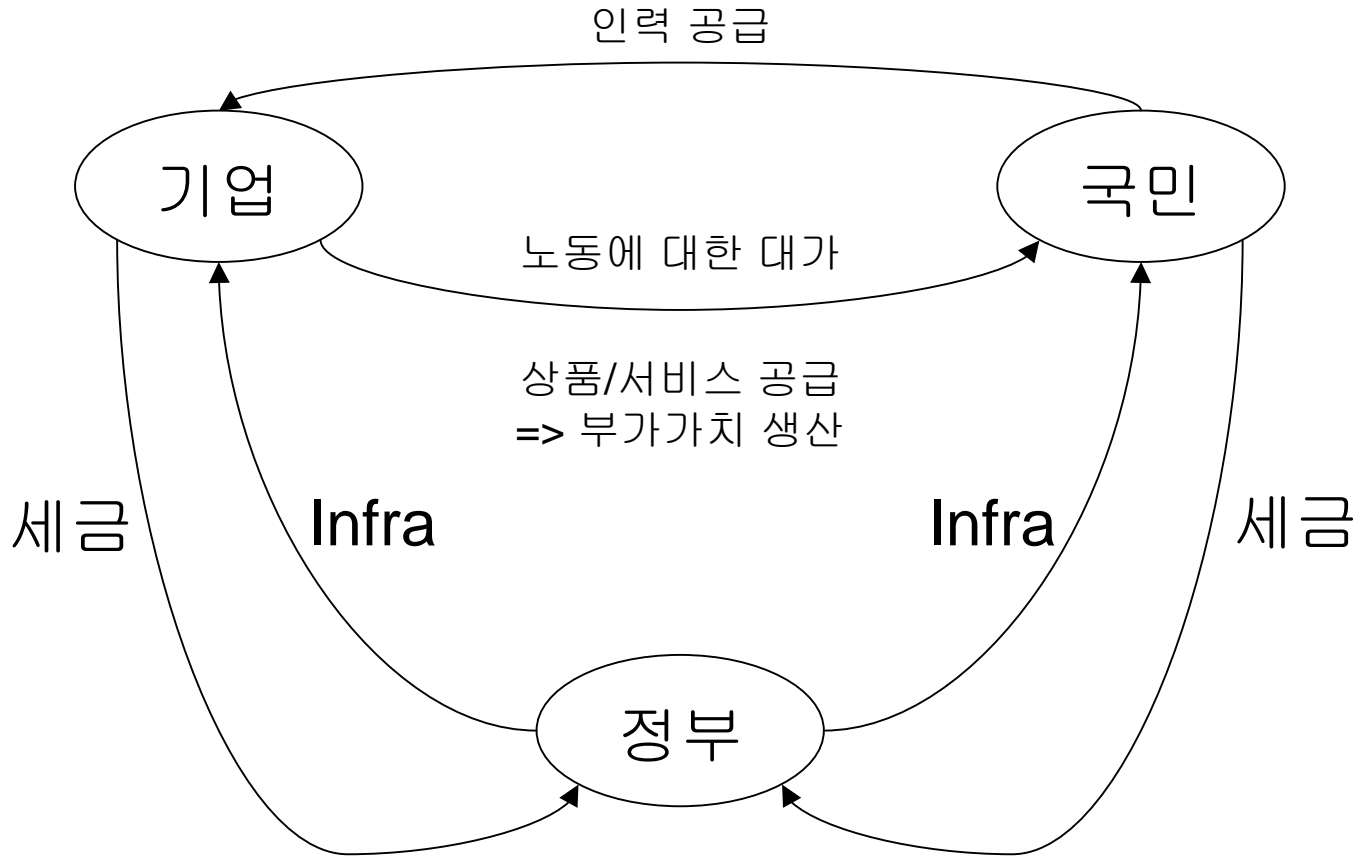
- BSC의 핵심내용
- BSC의 발전 및 도입 현황
- **BSC에서 일차적으로 고려할 요인 (Stakeholder, 이해관계자)**
- **비전 및 전략 (사례)**
- **비전/전략 및 기타 계획과 BSC의 연계**
- **전략경영이론과 BSC**
- **부록: BSC의 도입효과**

사업환경의 이해: 이해관계자 분석

- 프로젝트를 시작하기 전에 이해관계자를 분석해야 함
- 이해관계자의 분석을 통해 프로젝트의 목적과 범위를 명확히 할 수 있음



기업/국민과 정부의 상관관계



공사 전략수립 시 고려할 사항 (예: 철도공사)

규제
공공교통수단

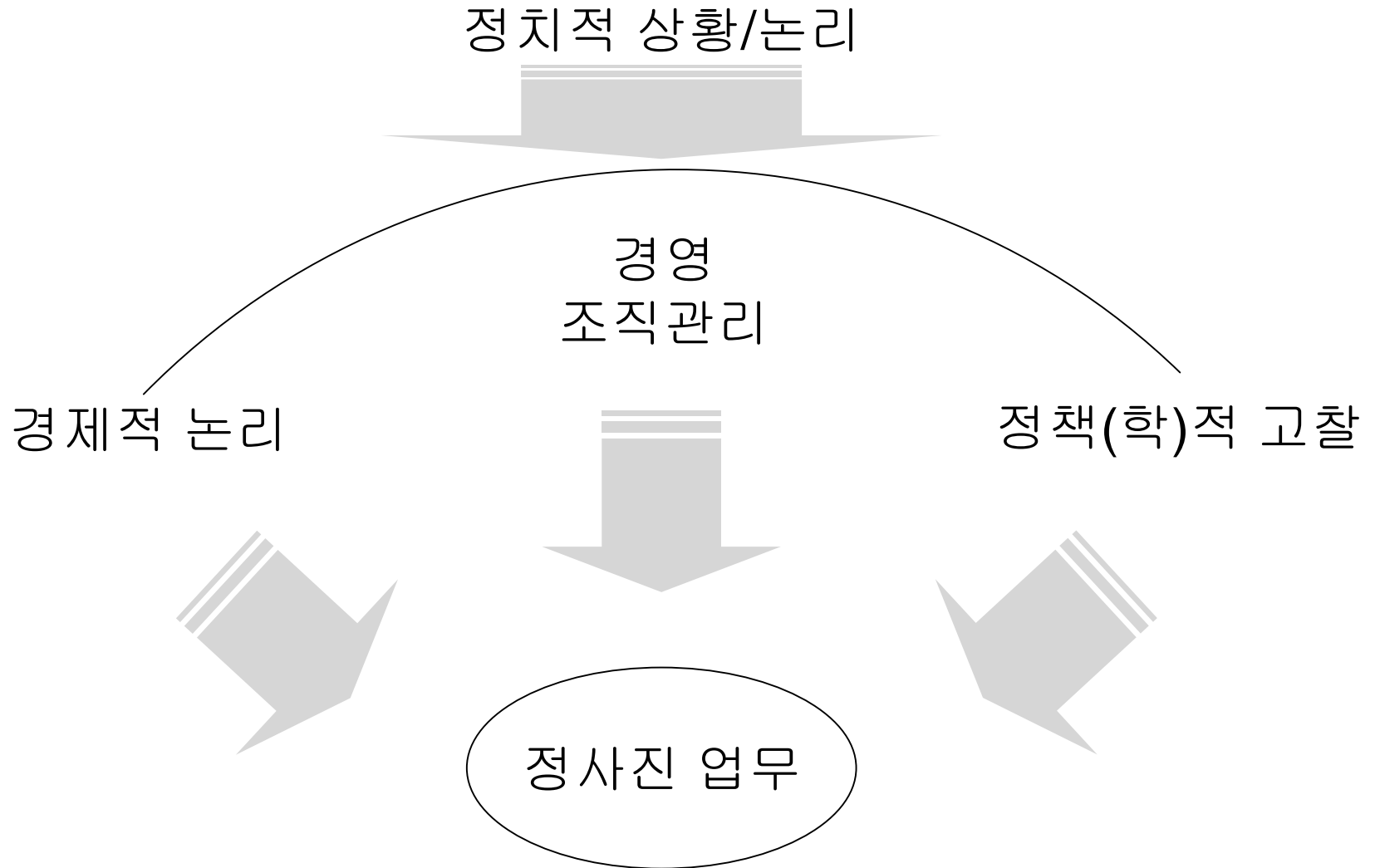
기업
경영

보편적 서비스
(철도운송)

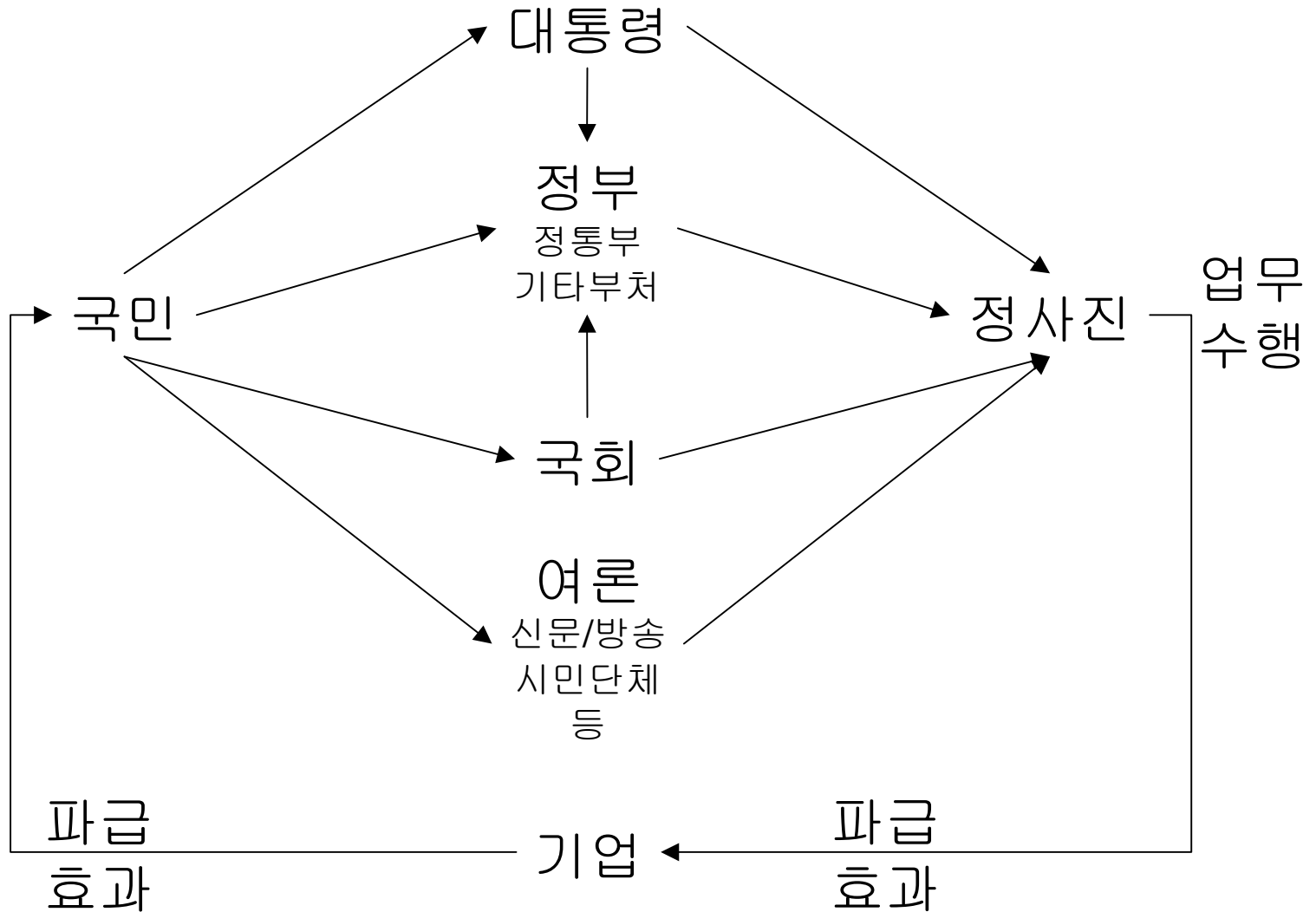
Infrastructure
(철로)

The diagram illustrates the relationship between infrastructure, business management, and public transport services. At the bottom center is the text 'Infrastructure (철로)'. Two large, grey, curved arrows originate from this central point. One arrow points upwards and to the left towards the text '규제 공공교통수단'. The other arrow points upwards and to the right towards the text '보편적 서비스 (철도운송)'. Above the central text, the text '기업 경영' is positioned between the two arrows.

한국정보사회진흥원 전략수립 시 고려할 사항



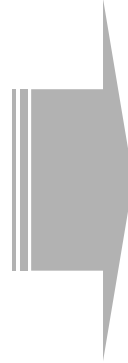
한국정보사회진흥원의 이해관계자



공사의 경우

서비스의 특성상

Innovation 가능성이 약함

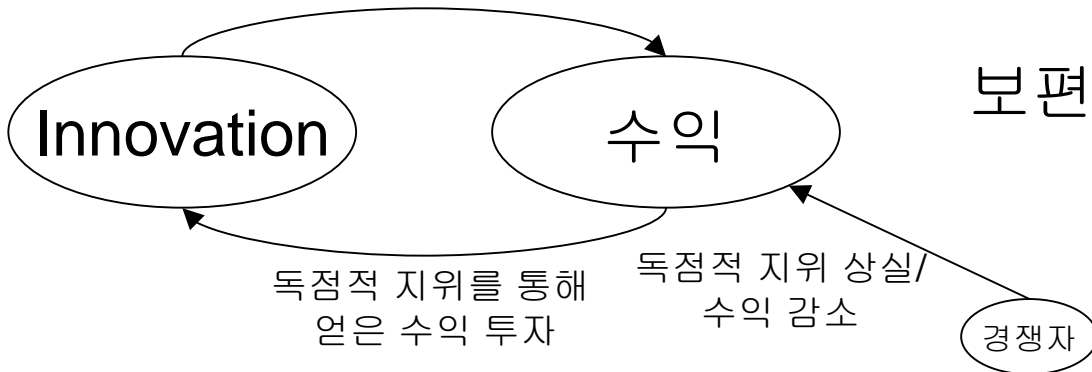


수익과 공공서비스



기업수익은 Innovation의 함수

Temporary Monopoly
(가격, 차별화)

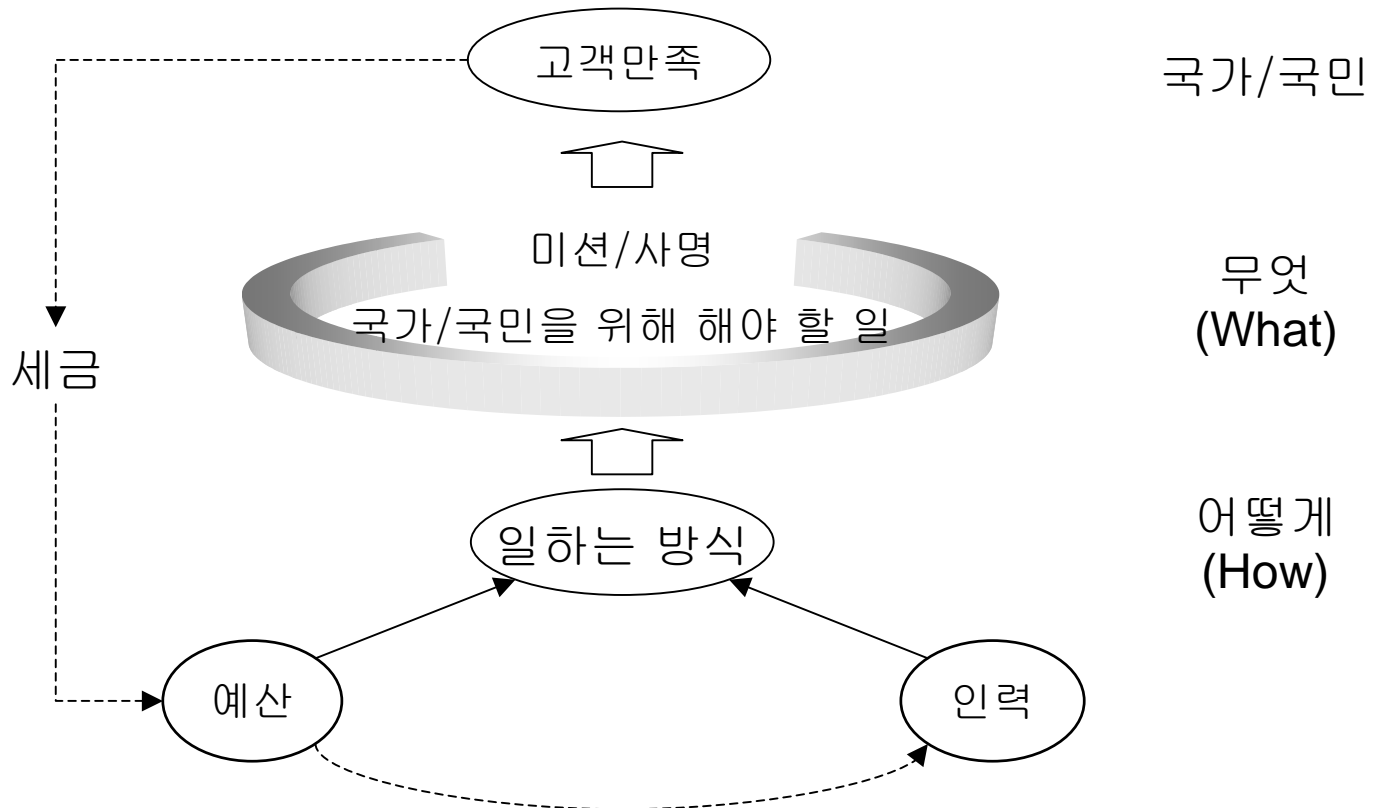


공사의 특성상

보편적 서비스를 고려해야 함

공공부문에서 달성해야 할 목표 및 수단의 인과관계

- 공공부문에서의 미션(해야 할 일)은 국가와 국민을 고객으로 보고, 고객 만족을 위해 일을 하는 것
- 미션을 달성하기 위해서는 자원, 즉 사람과 돈이 필요함
- 공공부문에서 재무적인 측면은 목표가 아니라 수단임. 예산과 인력을 투입하여 고객을 위해 무엇(what)을 어떻게(how) 하는 것이 핵심



목 차

- BSC의 핵심내용
- BSC의 발전 및 도입 현황
- BSC에서 일차적으로 고려할 요인
(Stakeholder, 이해관계자)
- **비전 및 전략 (사례)**
- 비전/전략 및 기타 계획과 BSC의 연계
- 전략경영이론과 BSC
- 부록: BSC의 도입효과

전략에 대한 정의

전략은

1. 장기적 목표, 실행 프로그램, **자원의 배분 우선 순위** 등과 관련하여 조직의 목적을 결정하고 표현한다.
2. 조직이 현재 수행하고 있거나 **미래**에 수행하고자 하는 사업을 선택한다.
3. 외부 환경에 영향을 받는 기회와 위협 및 스스로 보유하고 있는 조직의 강·약점을 활용하여 적절하게 대응하며 사업에서 **장기적으로 유지할 수 있는 경쟁우위**를 달성하고자 시도한다.
4. **전사, 사업부, 기능/부서** 차원에서 수행되는 업무 내역을 분류·정의한다.
5. 결합되고, 일치되고, **통합**된 의사결정이 이루어지는 모습이다.
6. 기업이 그들의 **이해관계자**에게 제공하고자 하는 경제적, 비경제적인 기여의 속성을 정의한다.
7. 조직의 전략적 의지(**strategic intent**)의 표현이다.
8. 기업의 **핵심역량**을 개발하고 육성하는 것을 목표로 한다.
9. 지속적인 **경쟁우위**를 보장하는 **능력**을 개발하기 위해 유·무형의 **자원**을 **선택적으로 투자**하는 것을 의미한다.

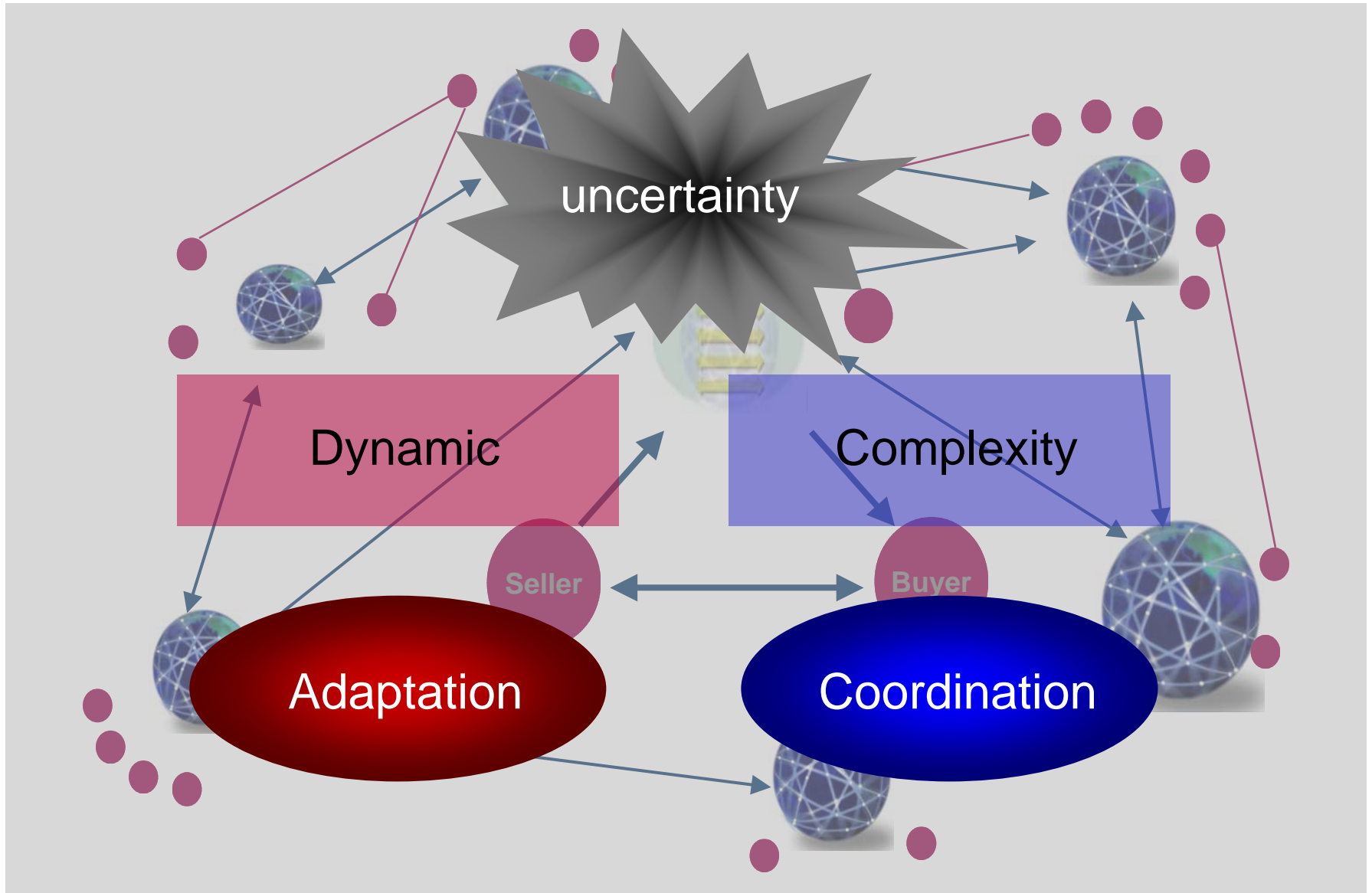
환경의 변화



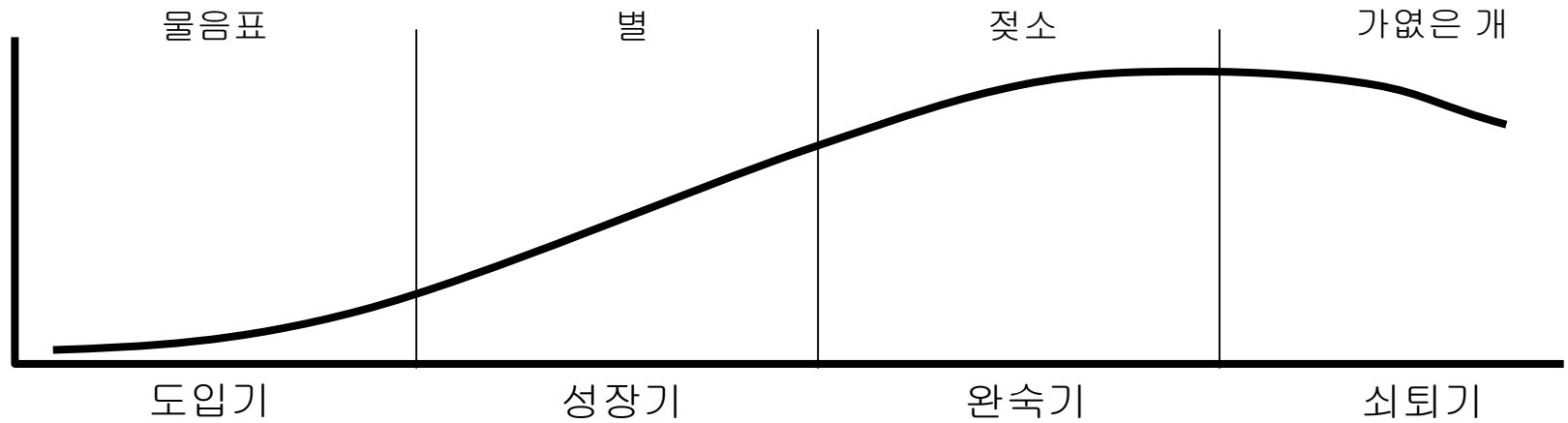
Dynamic

Complexity

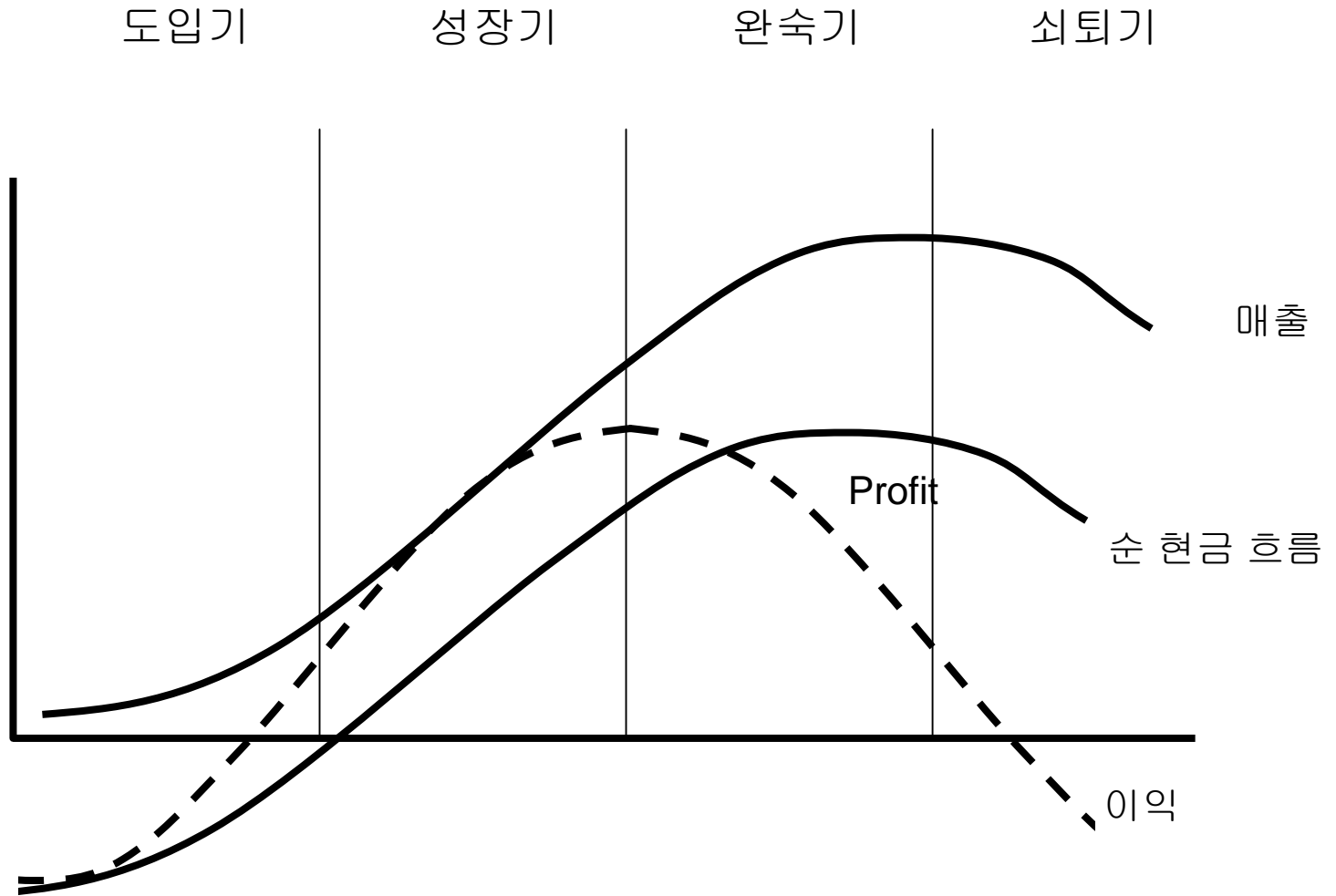
불확실성의 대응방안



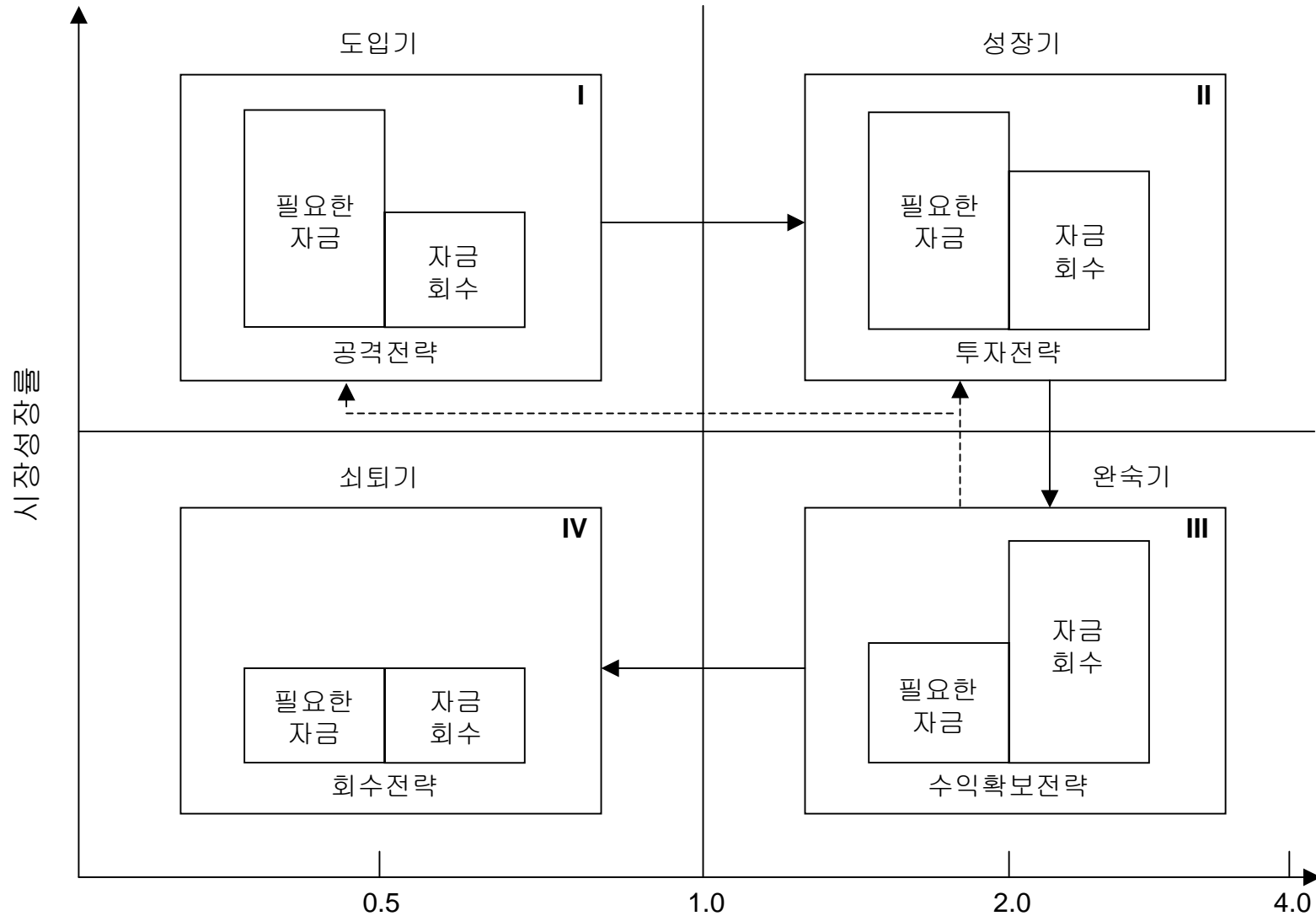
BCG Matrix와 상품의 단계(수명)



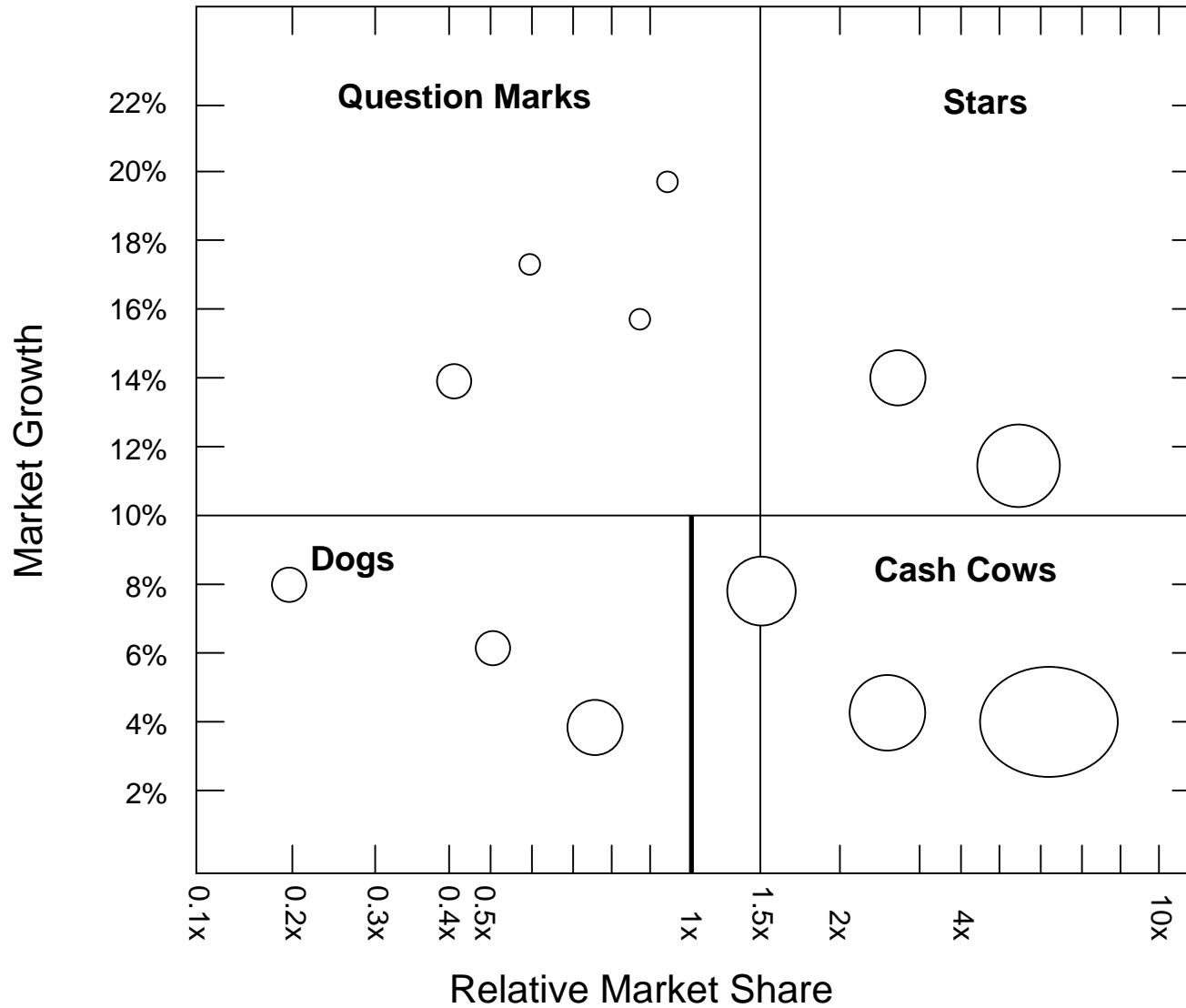
상품의 단계(수명)에 따른 매출, 현금흐름 및 이익



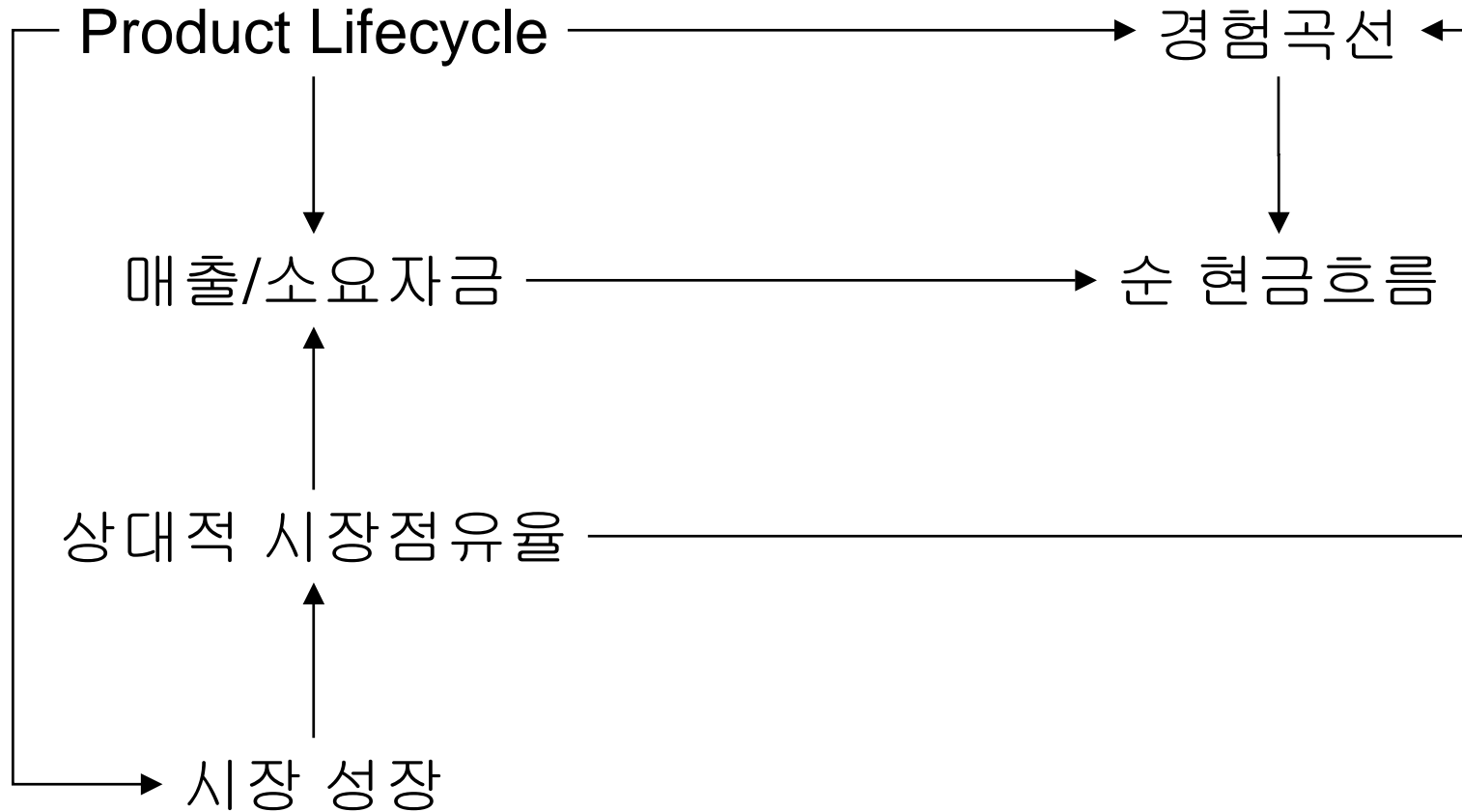
시장점유율 및 시장 성장 Portfolio에서 자금 수요 및 자금 회수



BCG Portfolio



BCG Matrix에서 CSF 간의 상관관계



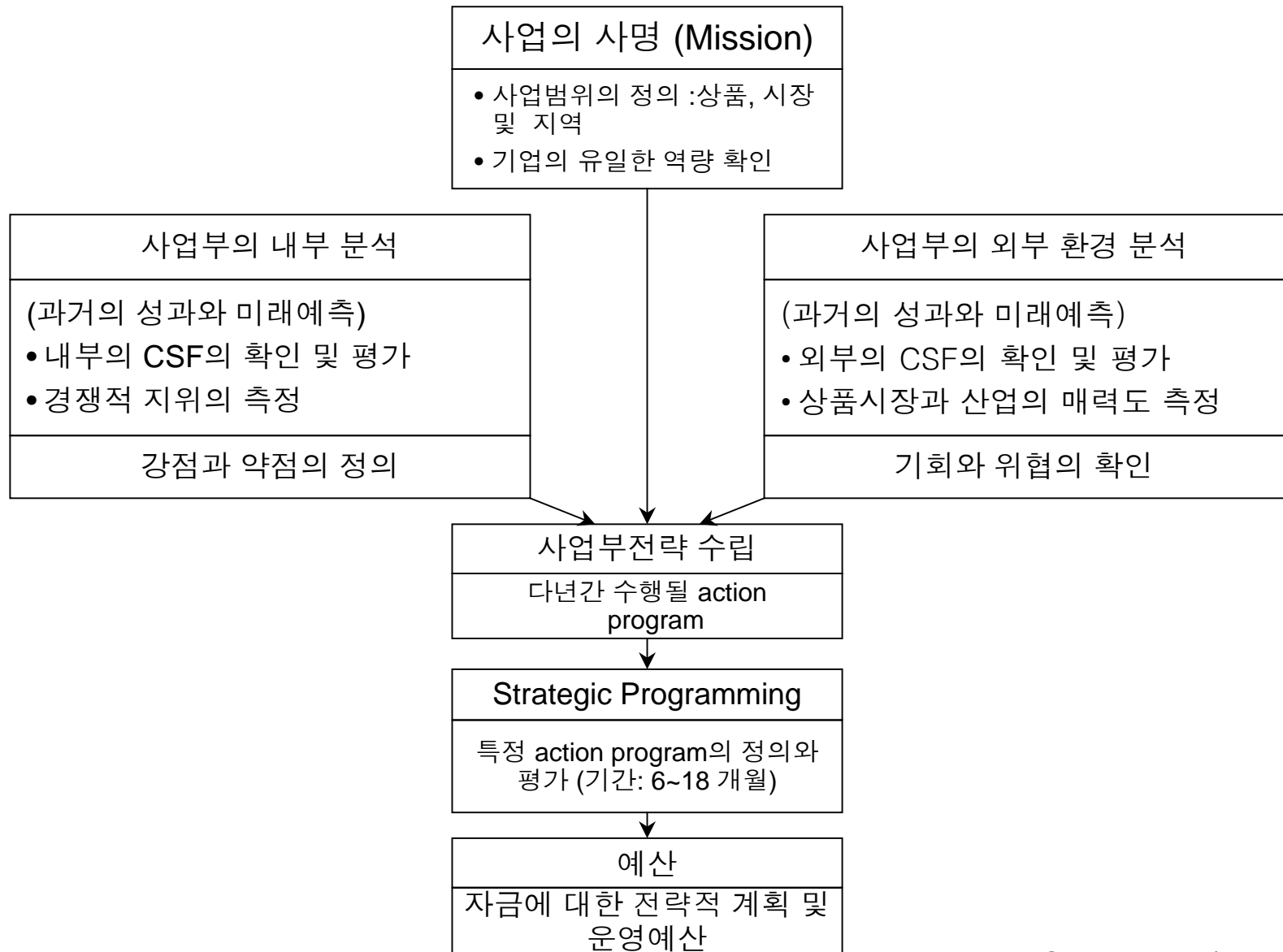
SBU 개념

- 다각화된 기업체의 뚜렷한 특징은
 - 연관사업들을 공식적으로 하나로 묶어서 **SBU (strategic business unit: 전략 사업단위)**나 또는 조직상의 한 기구가 충분한 동질성과 규모를 갖추게 해서
 - 그들이 운영하는 사업에 영향을 끼치는 거의 모든 요인들에 대해서 효율적인 조정능력을 발휘할 수 있도록 하는 것이다.
- **SBU 개념은 두 가지 구별되는 전략 수준을 인정한다:** 즉
 - 기업 전반의 형태와 방향에 영향을 끼치는 전사적인 결정과
 - 독자적인 여건에서 운영되는 개개의 **SBU**에게만 영향을 끼치는 사업단위조직의 결정이다.
- 그러므로 전략기획(**Strategic Planning**)은 개별 의사결정자에게 중요한 사항은 엮어놓은 것이며 전략개발(**Strategy Development**)은 운영관리(**Operating Management**)에 대한 명백한 책임으로써 전략이행(**Strategy Implementation**)과 연결되어 있다.

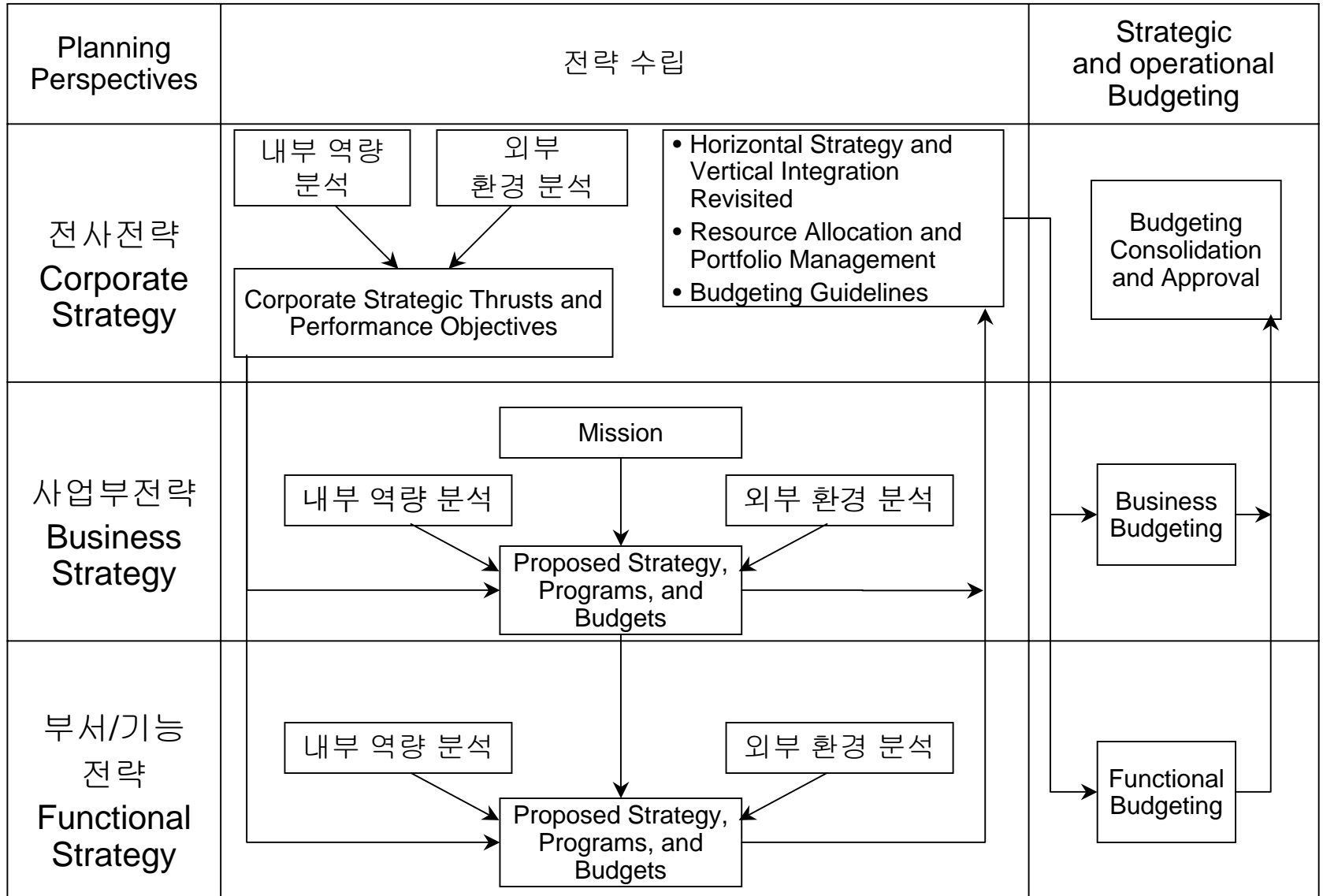
SBU의 조건

- 다른 **SBU**와 구분될 수 있는 독자적인 사업을 가져야 함
- 분명한 경쟁자를 가져야 함
- 시장에서 독자적인 능력을 가진 경쟁자로서 자격을 가져야 함
- 제품, 시장, 시설, 조직 등의 면에서 다른 **SBU**와 별개로 독자적이고 종합적인 전략계획을 수립할 수 있어야 함
- **SBU** 경영자는 기술, 생산, 마케팅, 자금 등의 수단을 사용하여 **SBU**사업의 성과를 올릴 수 있는 여건을 갖추어야 함

Business Strategy (사업부 전략)의 기본 요소



전략간 상관관계



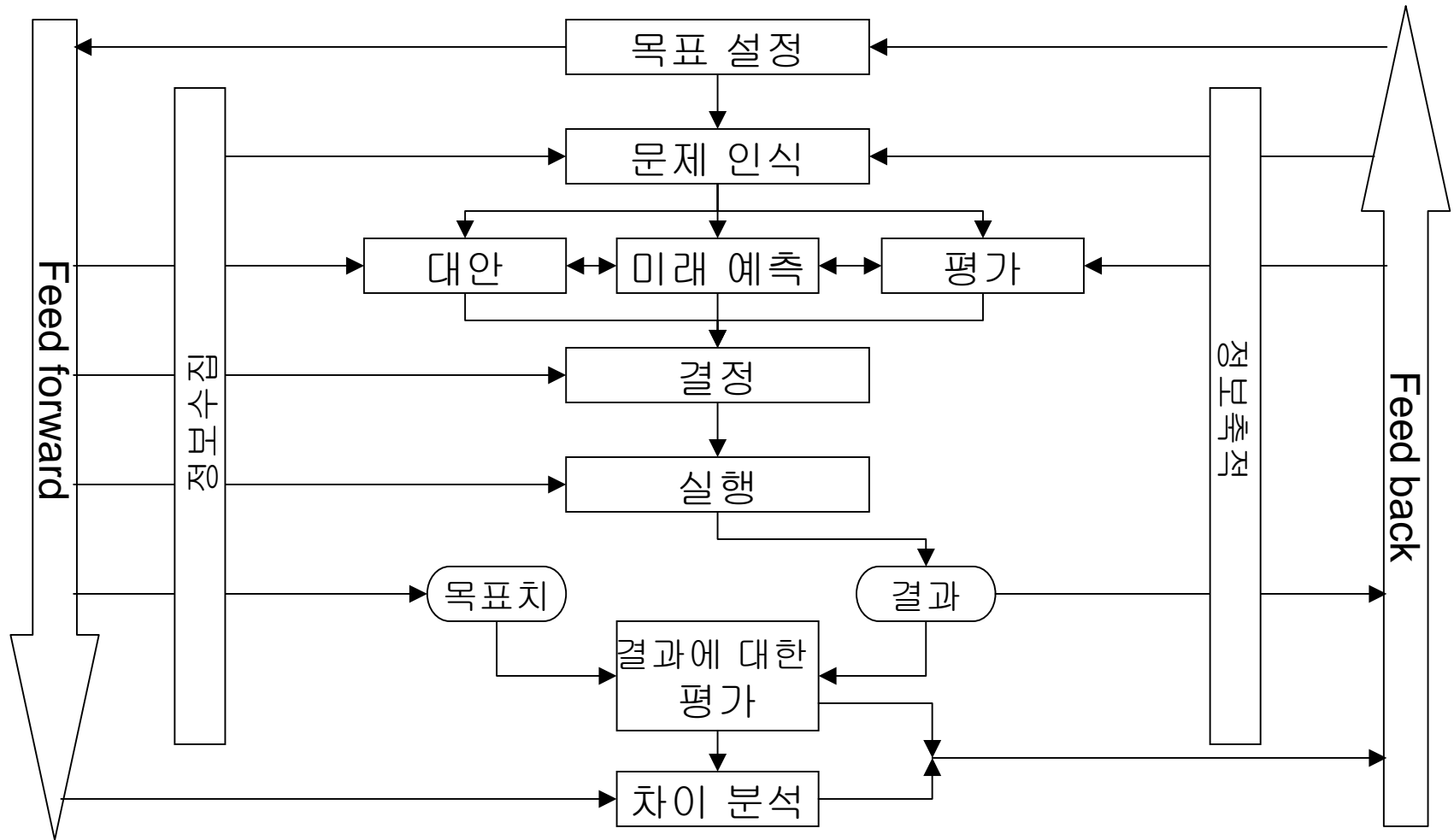
SBU 개념 활용의 제약

- 그러나 **SBU** 개념에는 제약이 있다.
- **Process industry**에서 수직적으로 통합된 여러 기업체들의 경우 여러 사업부문들이 회사의 중요한 자원들 - 판매, 제조, 연구 - 을 공유하고 있으므로 재량권을 가진 개별적인 사업단위 (**discrete business units**)로 적절히 분류될 수가 없다.
- 예를 들면 자동차 산업에서 물건을 판매하거나 브라질에서 회사의 기반을 구축하는 일과 같이 공통된 고객군의 수요를 충족시키기 위해서 몇몇 사업단위체가 공동노력을 벌일 것이 전략상으로 요구되는 상황도 있을 수 있다.
- 또한 몇몇 **SBU**가 갖는 구매력의 결합이나 혹은 하나의 사업으로부터 다른 사업으로 기술을 이전시킬 수 있는 것이 재량권을 가진 사업단위체에서 이윤지향적인 결정을 내릴 수 있는 기회보다 귀중한 경우도 있다.

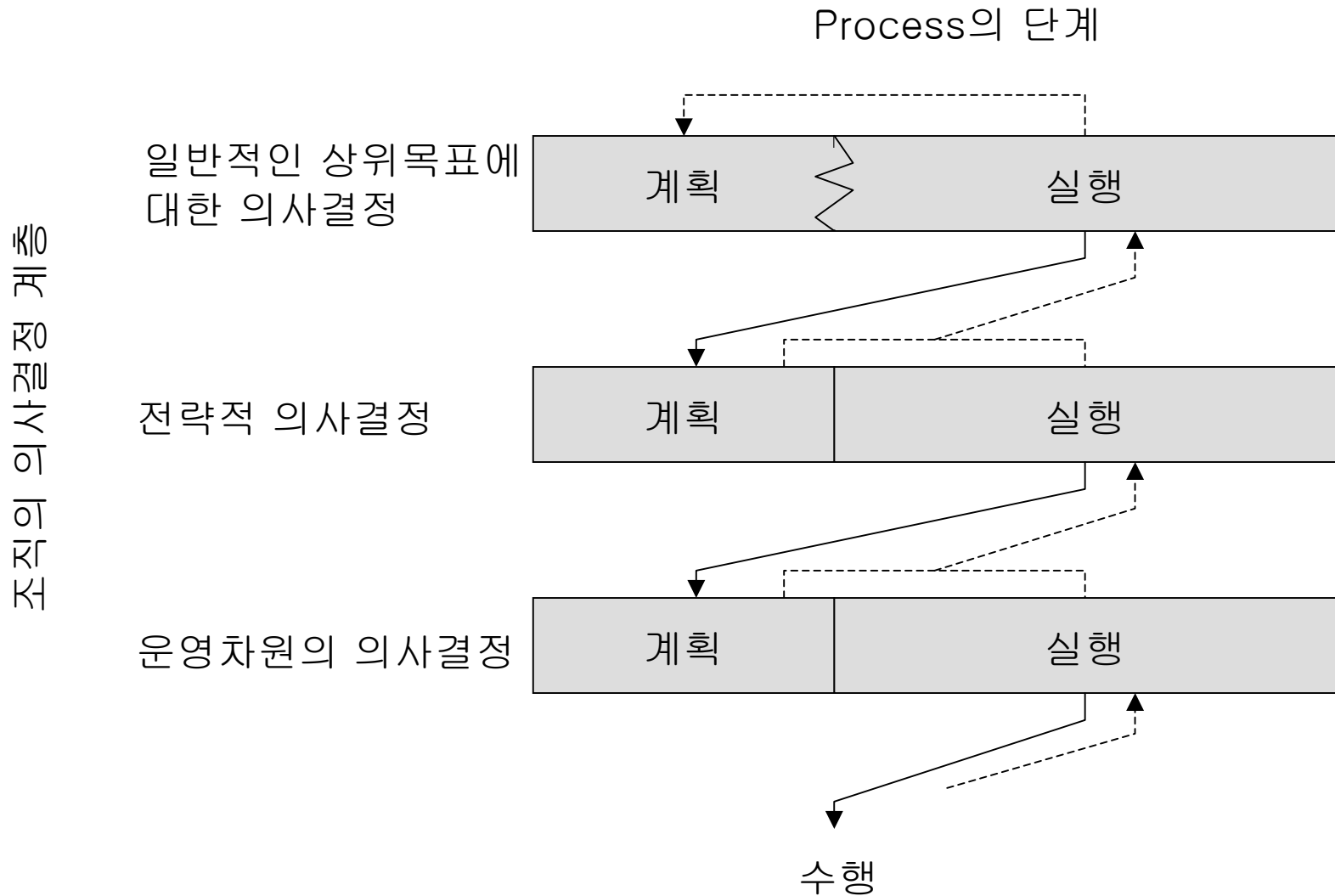
목 차

- BSC의 핵심내용
- BSC의 발전 및 도입 현황
- BSC에서 일차적으로 고려할 요인
(Stakeholder, 이해관계자)
- 비전 및 전략 (사례)
- 비전/전략 및 기타 계획과 **BSC**의 연계
- 전략경영이론과 BSC
- 부록: BSC의 도입효과

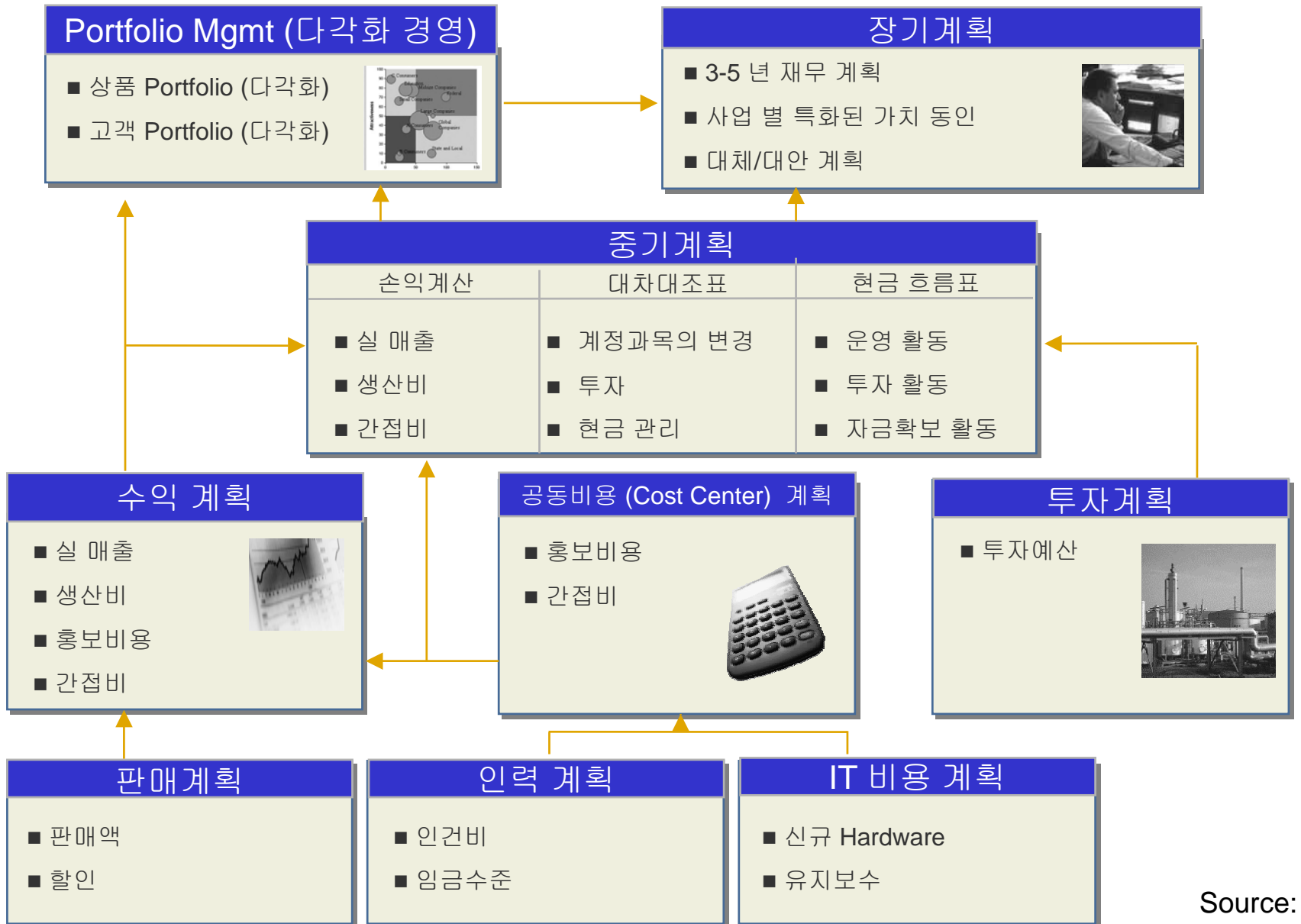
Management Cycle



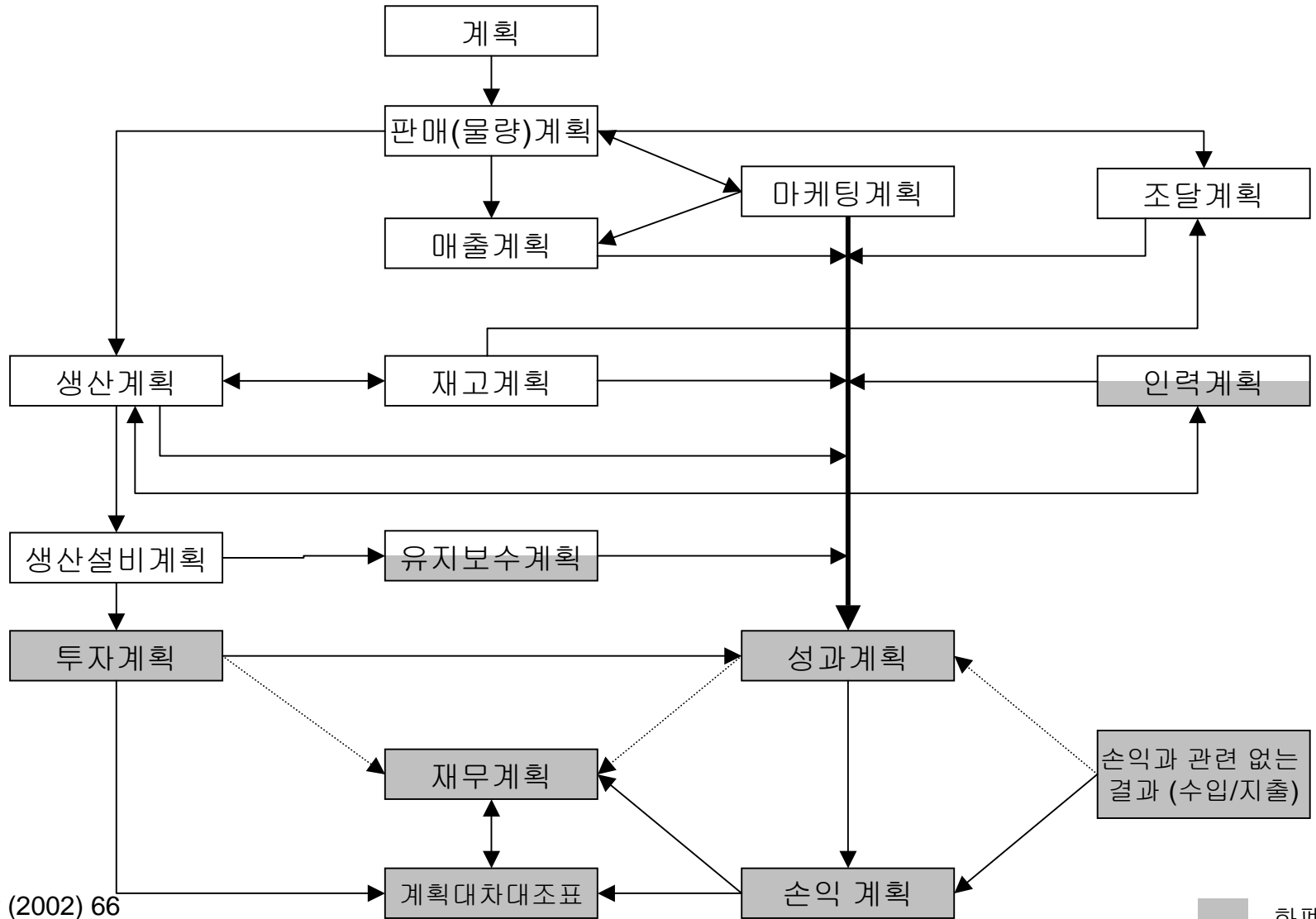
의사결정의 유형간 상관관계



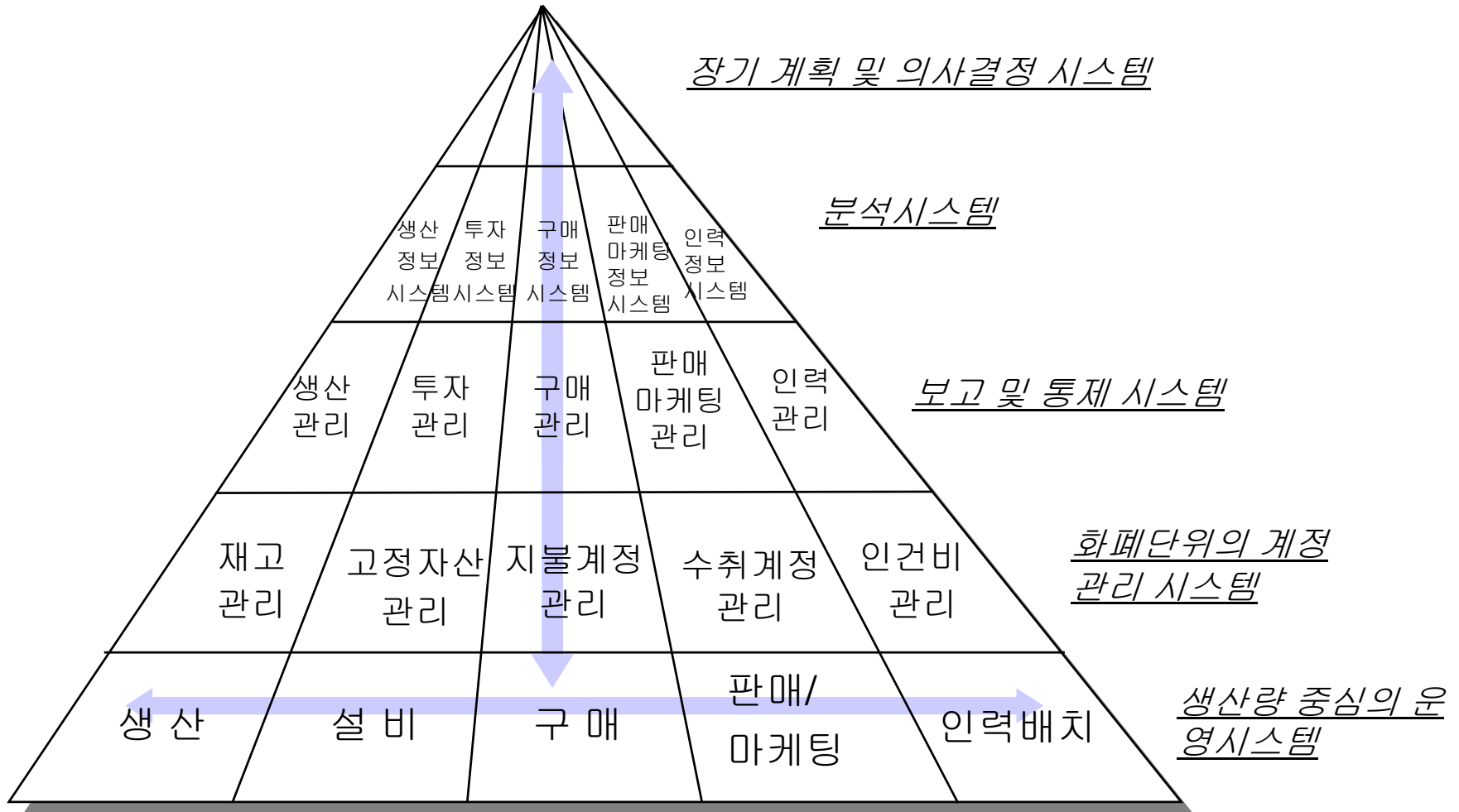
통합적으로 연계된 사업 계획



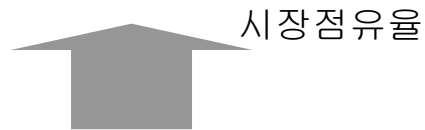
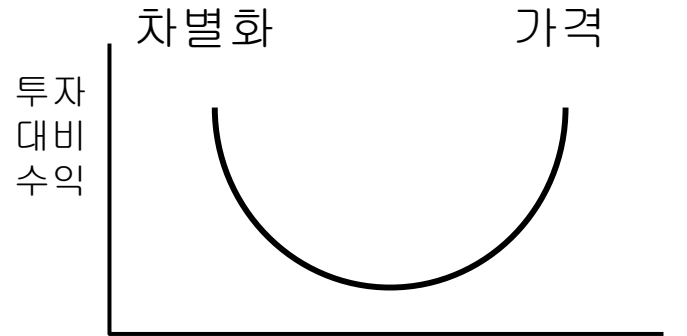
물량 및 화폐단위 계획



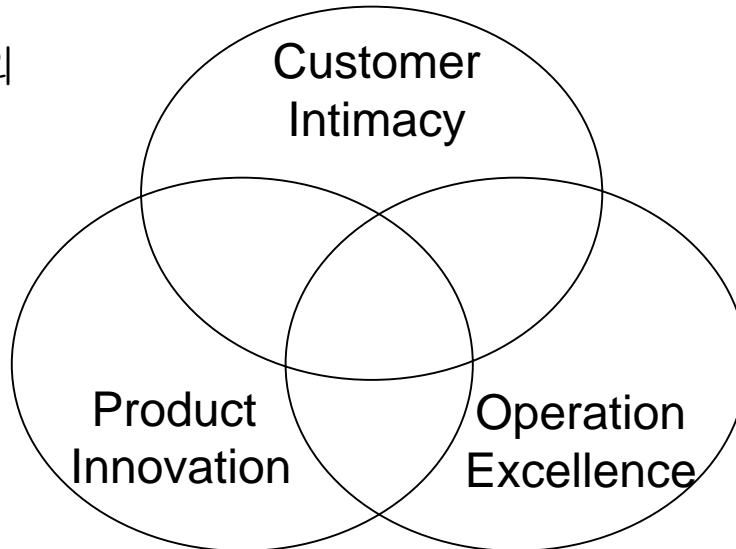
MIS (Management Information System)



고객 Perspective



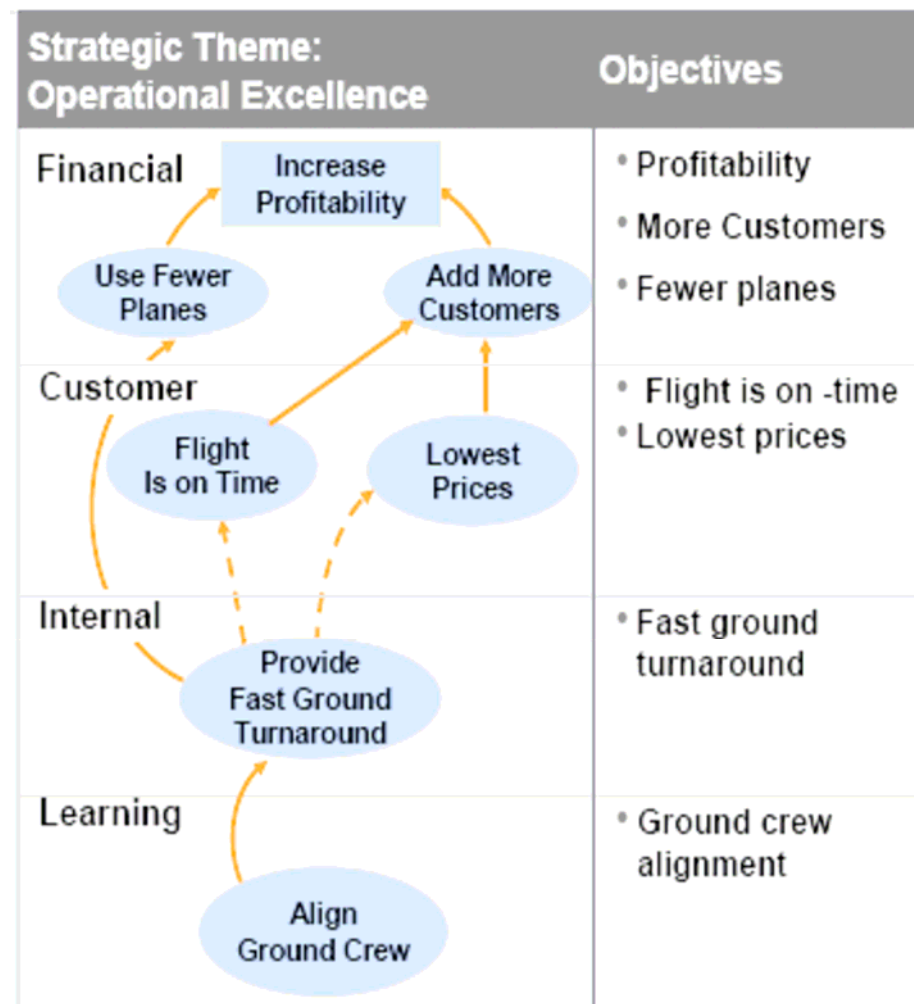
Treacy/Wiersema의
Value Discipline



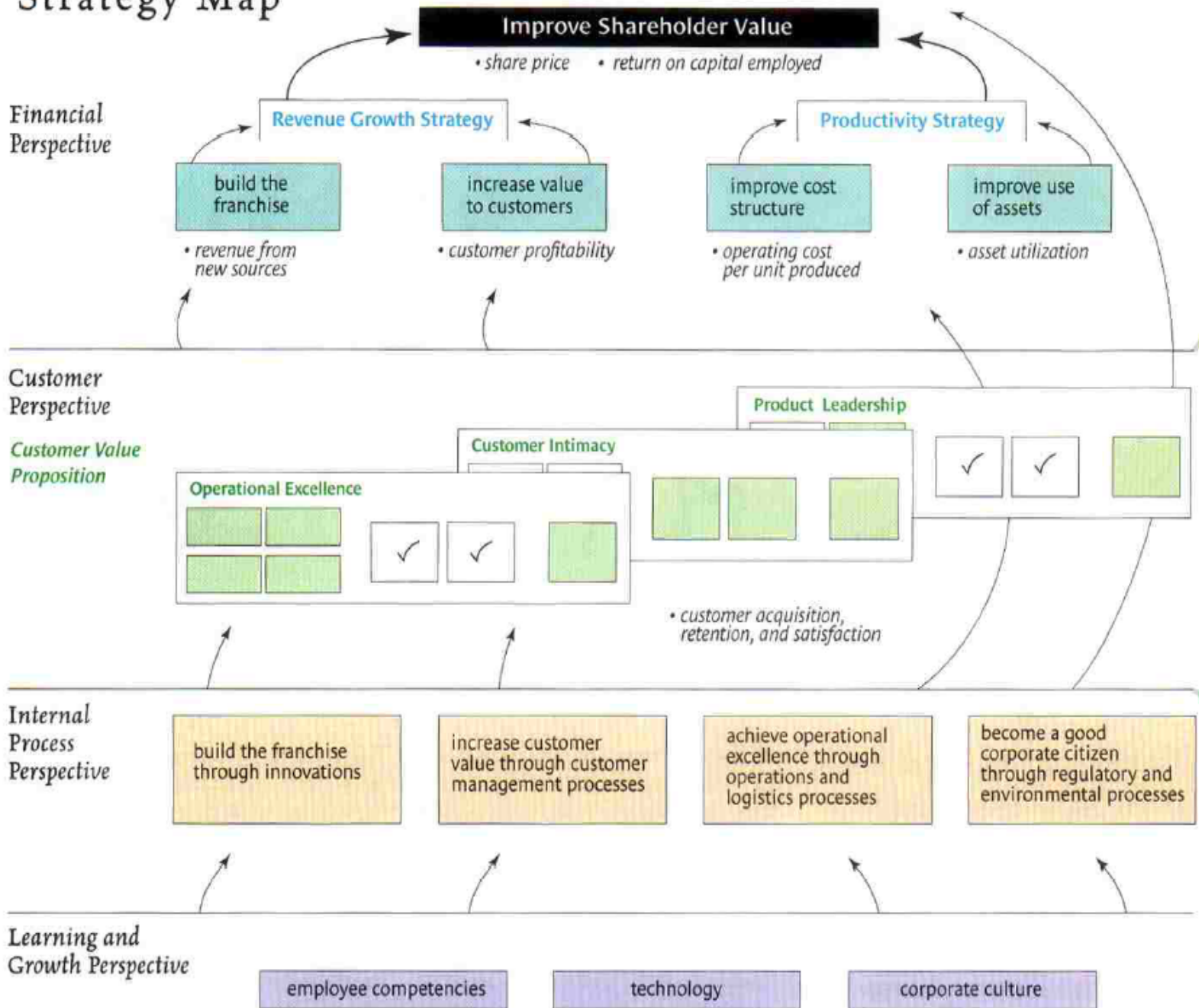
Kaplan/Norton의
Strategic Theme의 사례

Linked Strategic Objective Cross The Four Balanced Scorecard Perspectives

개별 Strategic Theme에 대한 “Cause and Effect” Model을 이용하여 “전략을 설명”



The Balanced Scorecard Strategy Map

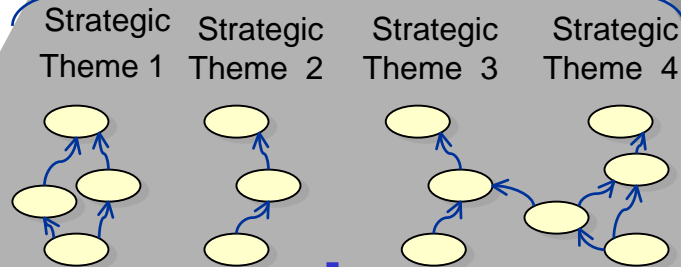


비전, 전략과 목표

비전

- 우리의 핵심역량은 무엇인가?
- 우리가 고객에게 제공하려고 하는 제품/서비스는 무엇인가?
- 우리가 목표로 삼은 시장은 어디인가?

경영전략



전략목표와 연결된 구체적인 성과지표

KPI	실적치	목표치
EVA	xxxx	xxxxx
DCF	xxxx	xxxxx
CFROI	xxxx	xxxxx
시장점유율	xxxx	xxxxx

기업이 추구하는 장기적인 목표와 바람직한 미래상 제시

- 비전을 전사원이 공유하고 전략과 전략목표를 정량화

비전 및 미션에서 지향하는 목표를 달성하기 위한 **Strategic Theme**의 도출

- 전략 목표와 KPI의 연계
- 목표와 실적의 모니터링

자원 배분 및 목표 설정

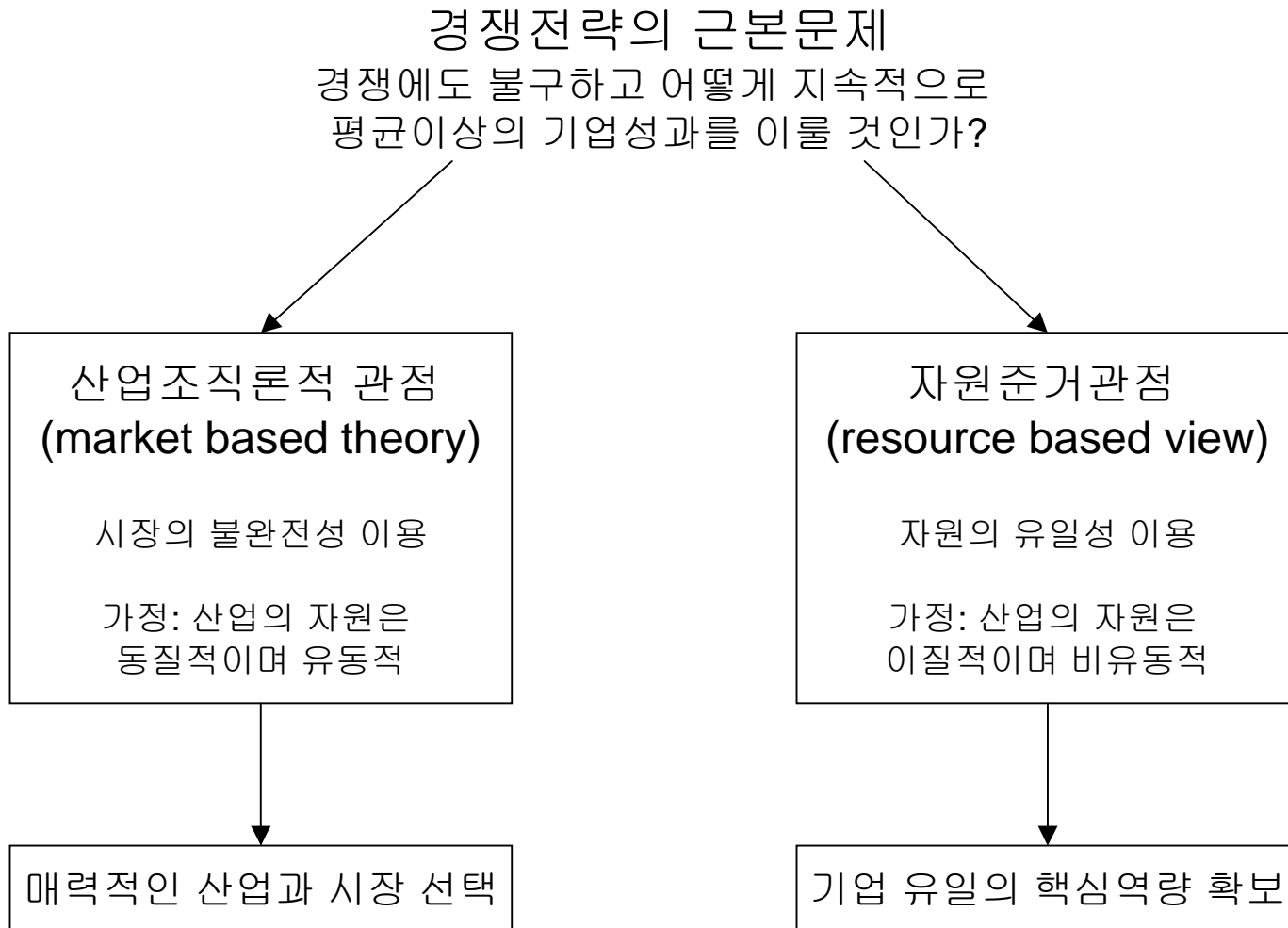
목 차

- BSC의 핵심내용
- BSC의 발전 및 도입 현황
- BSC에서 일차적으로 고려할 요인
(Stakeholder, 이해관계자)
- 비전 및 전략 (사례)
- 비전/전략 및 기타 계획과 BSC의 연계
- 전략경영이론과 **BSC**
- 부록: BSC의 도입효과

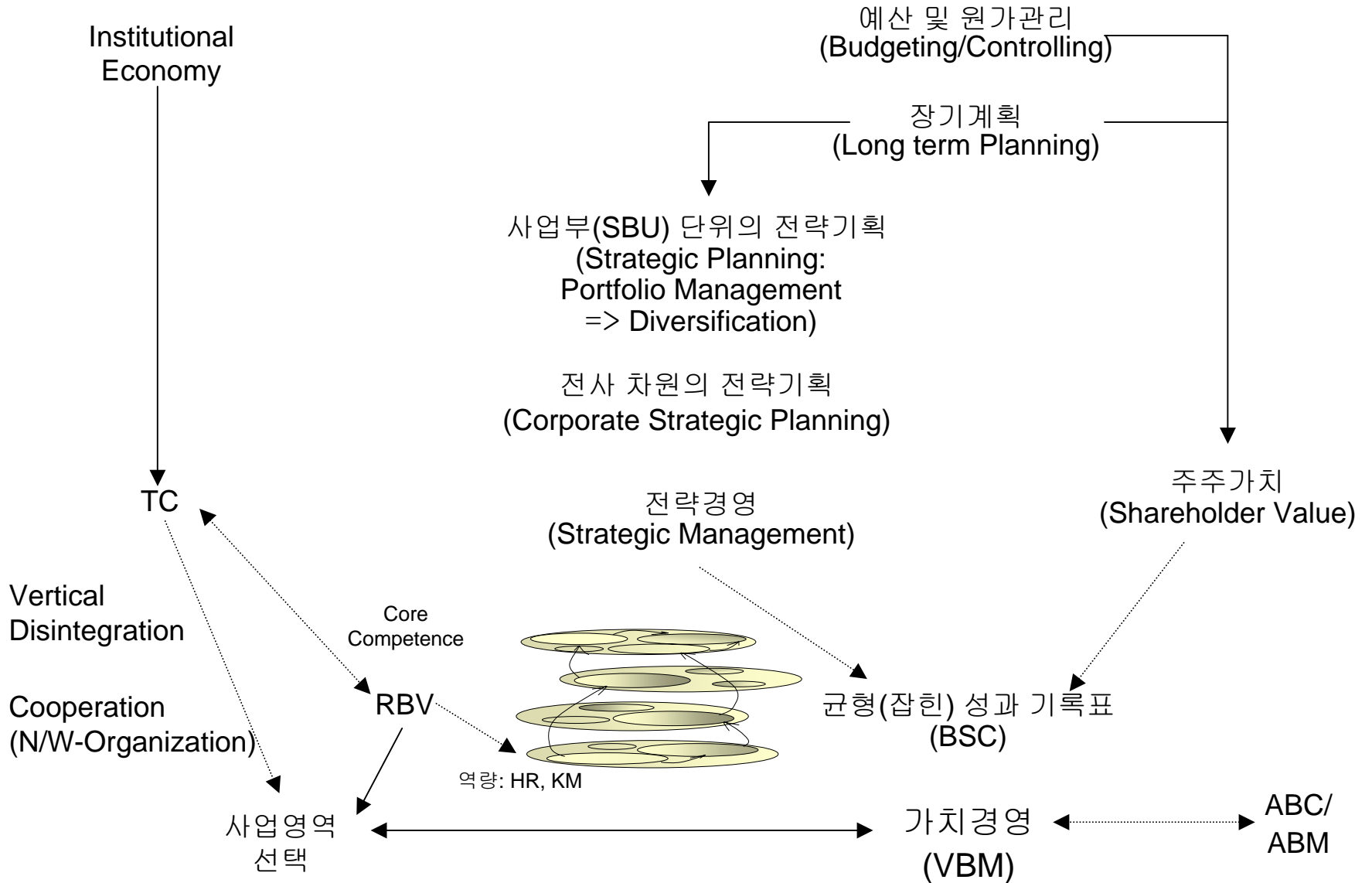
전략경영의 발전동향 I



기업전략의 근본문제 대한 접근방법의 차이



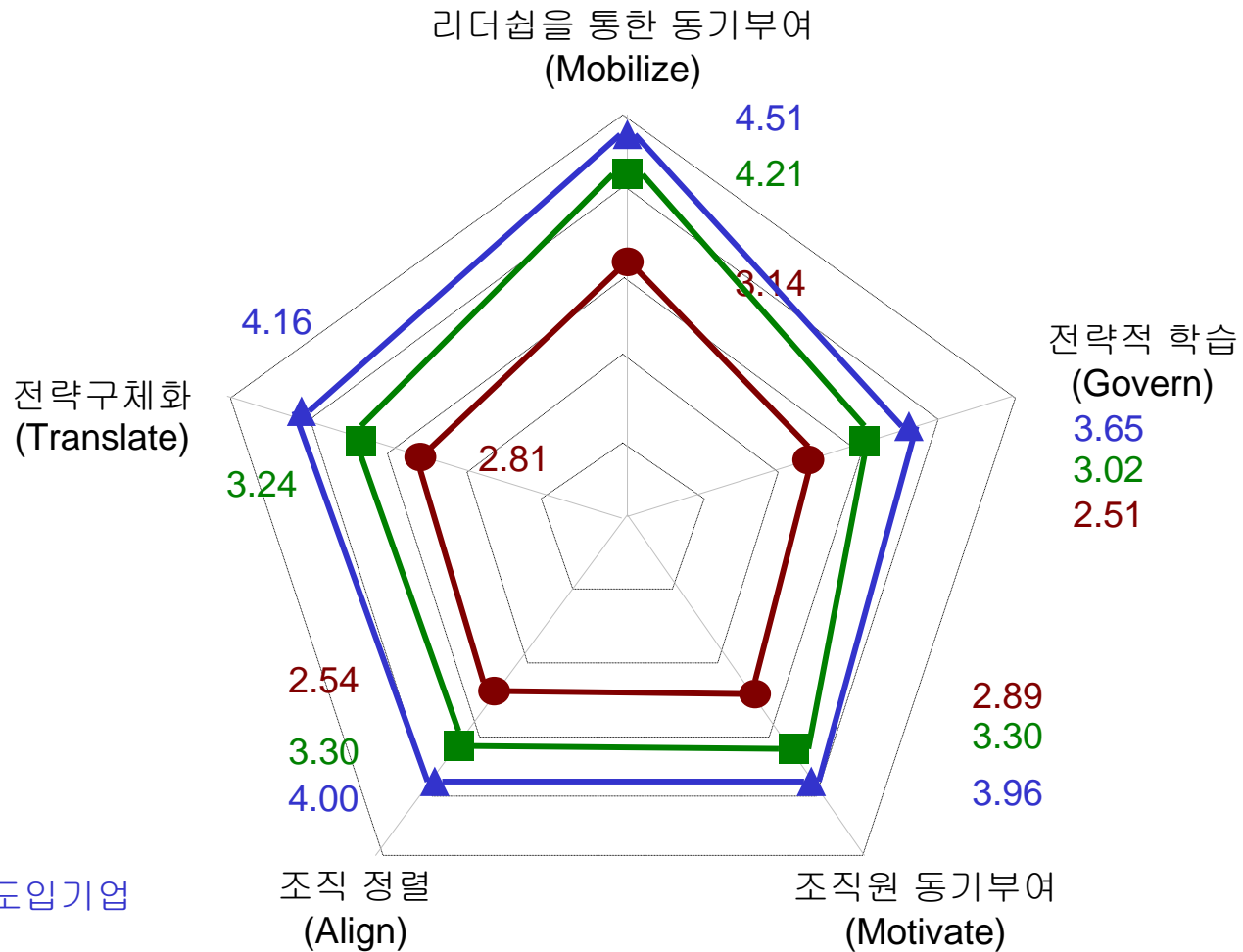
전략경영의 발전동향 II



목 차

- BSC의 핵심내용
- BSC의 발전 및 도입 현황
- BSC에서 일차적으로 고려할 요인
- (Stakeholder, 이해관계자)
- 비전 및 전략 (사례)
- 비전/전략 및 기타 계획과 BSC의 연계
- 전략경영이론과 BSC
- 부록: **BSC**의 도입효과

전략 실행력 수준 비교



- ▲ BSC 도입기업
- 다른 성과평가 도입 기업
- 성과평가 안 함

Source: 2005년도 BSC 도입현황 조사결과 (SEM연구회)