

# BSC와 전략경영

2006.9.16

김은

(한국전산원정보화성과평가단)

# 목 차

---

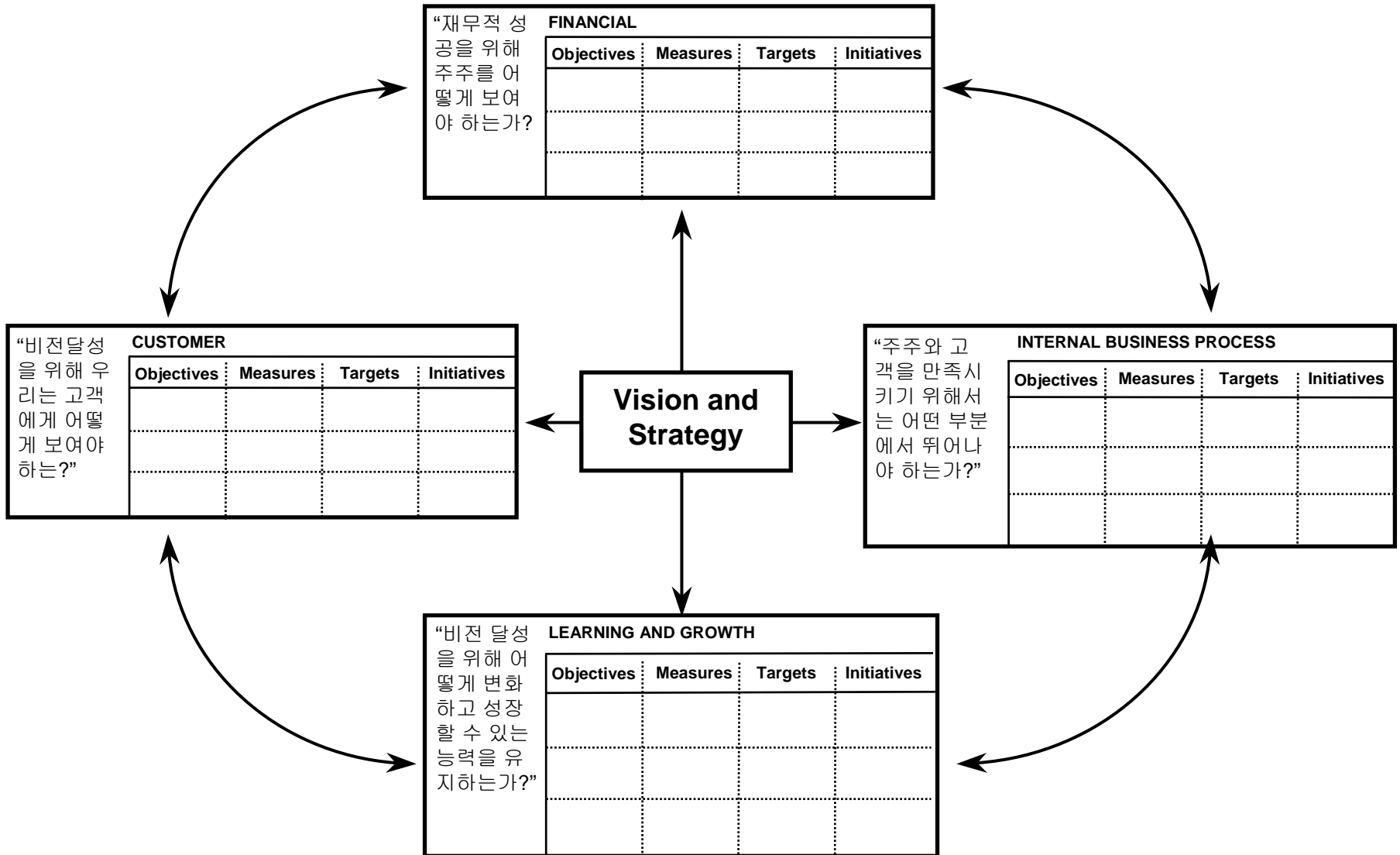
- BSC의 핵심내용
- BSC의 발전 및 도입 현황
- BSC에서 일차적으로 고려할 요인  
(Stakeholder, 이해관계자)
- 비전 및 전략 (사례)
- 비전/전략 및 기타 계획과 BSC의 연계
- 전략경영이론과 BSC
- 부록: BSC의 도입효과

# 목 차

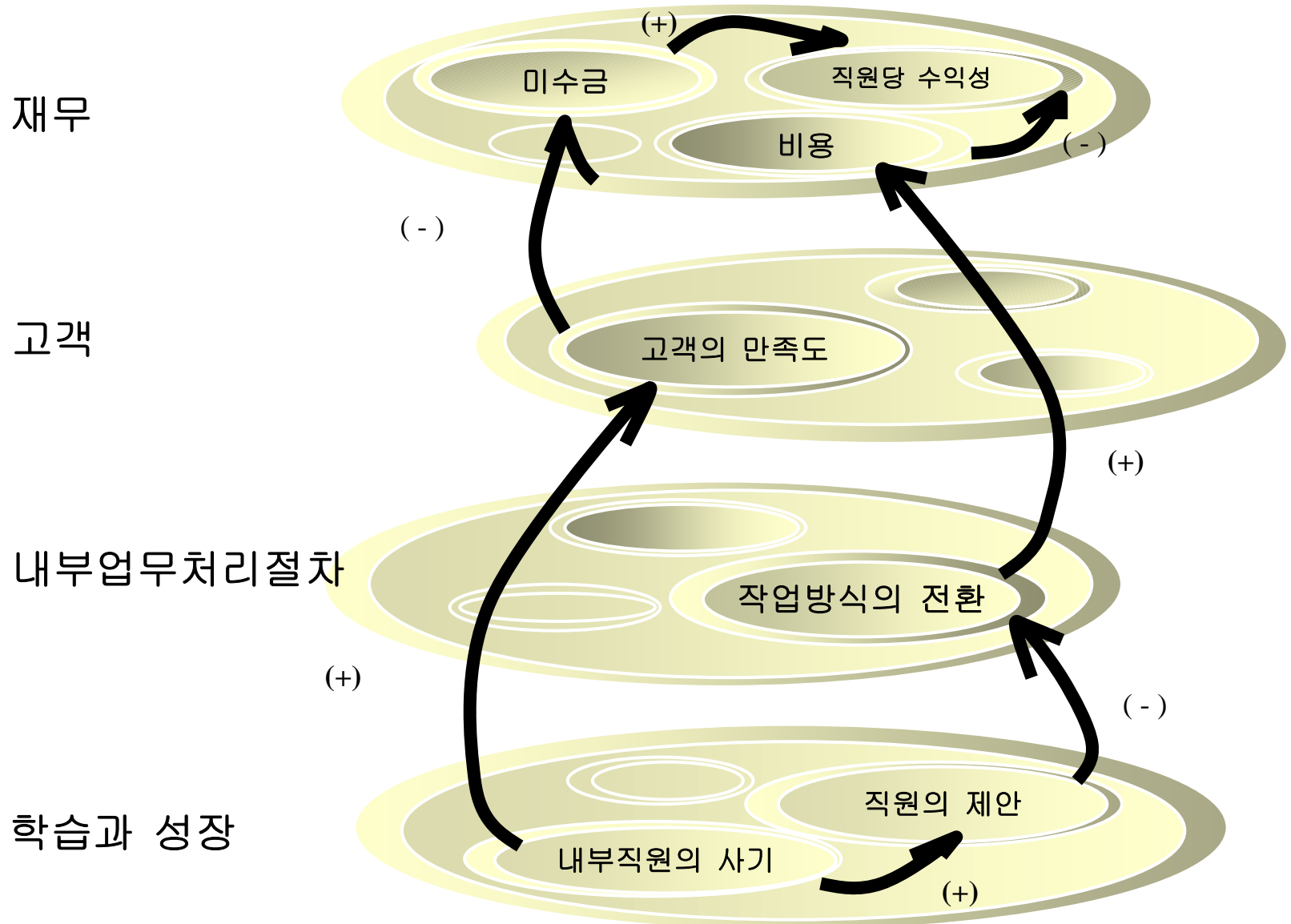
---

- **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



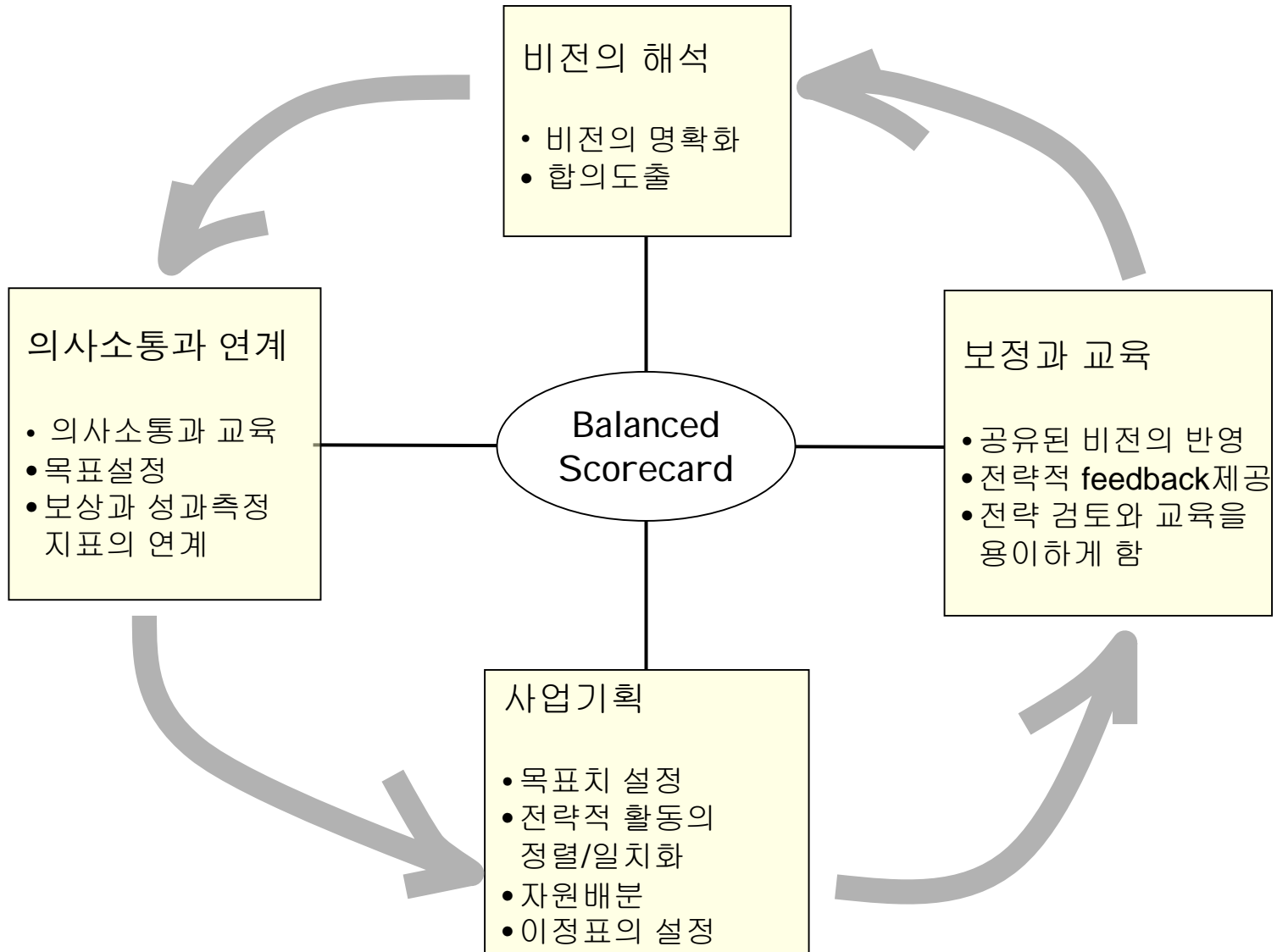
# Strategic Objectives 간의 인과관계



# The Balanced Scorecard (예)

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

# 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



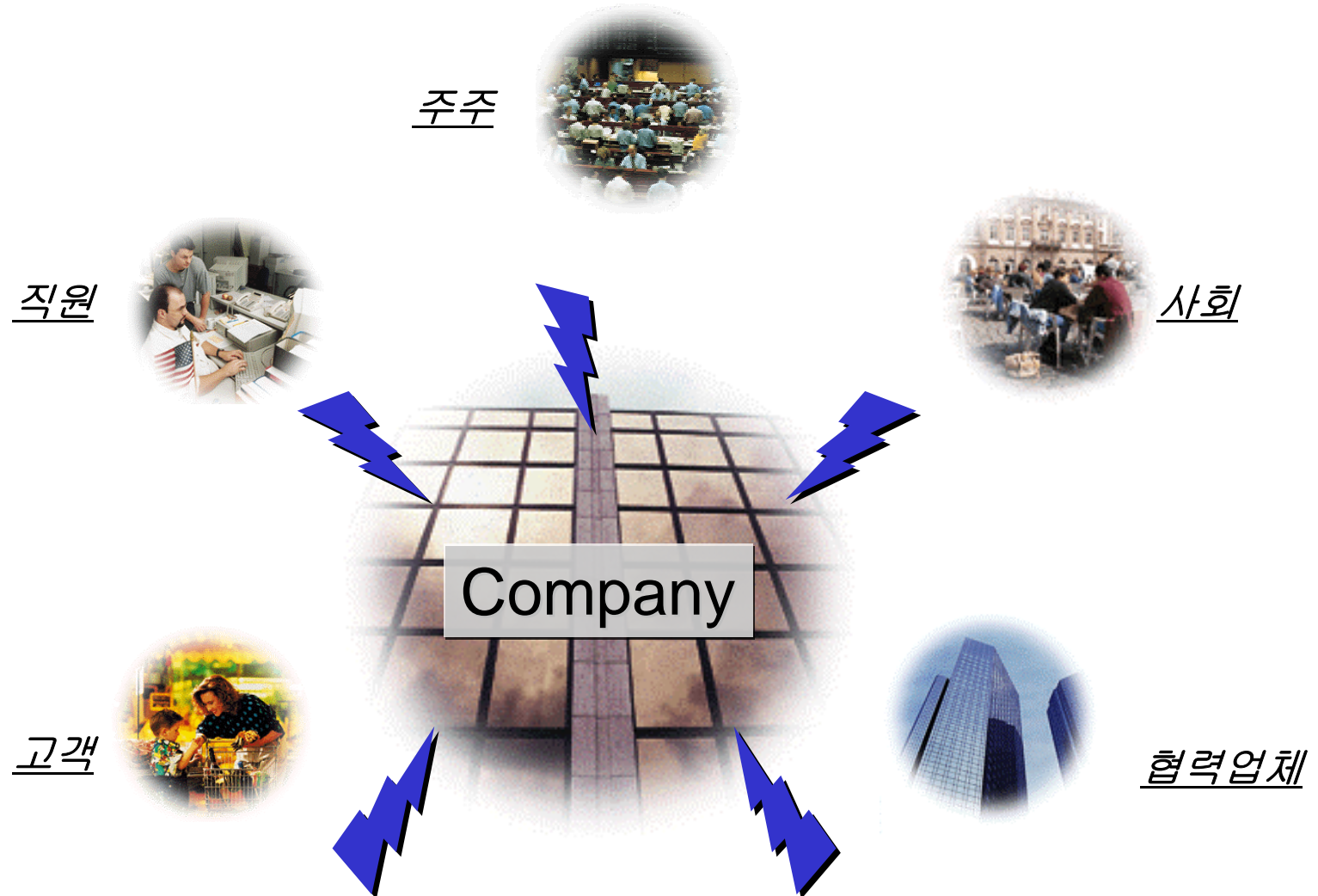
# 목 차

---

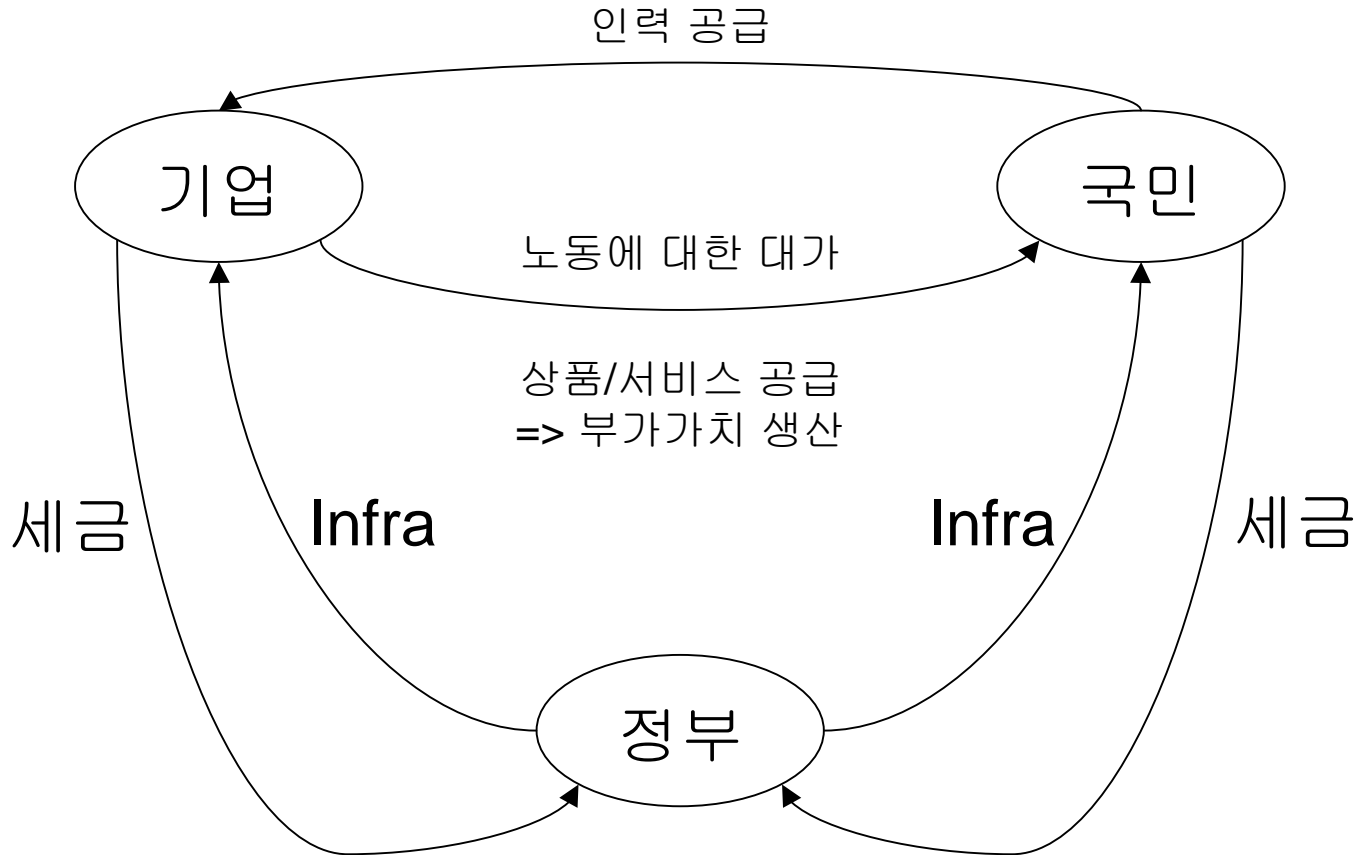
- BSC의 핵심내용
- BSC의 발전 및 도입 현황
- **BSC**에서 일차적으로 고려할 요인  
(Stakeholder, 이해관계자)
- 비전 및 전략 (사례)
- 비전/전략 및 기타 계획과 **BSC**의 연계
- 전략경영이론과 **BSC**
- 부록: **BSC**의 도입효과

# 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

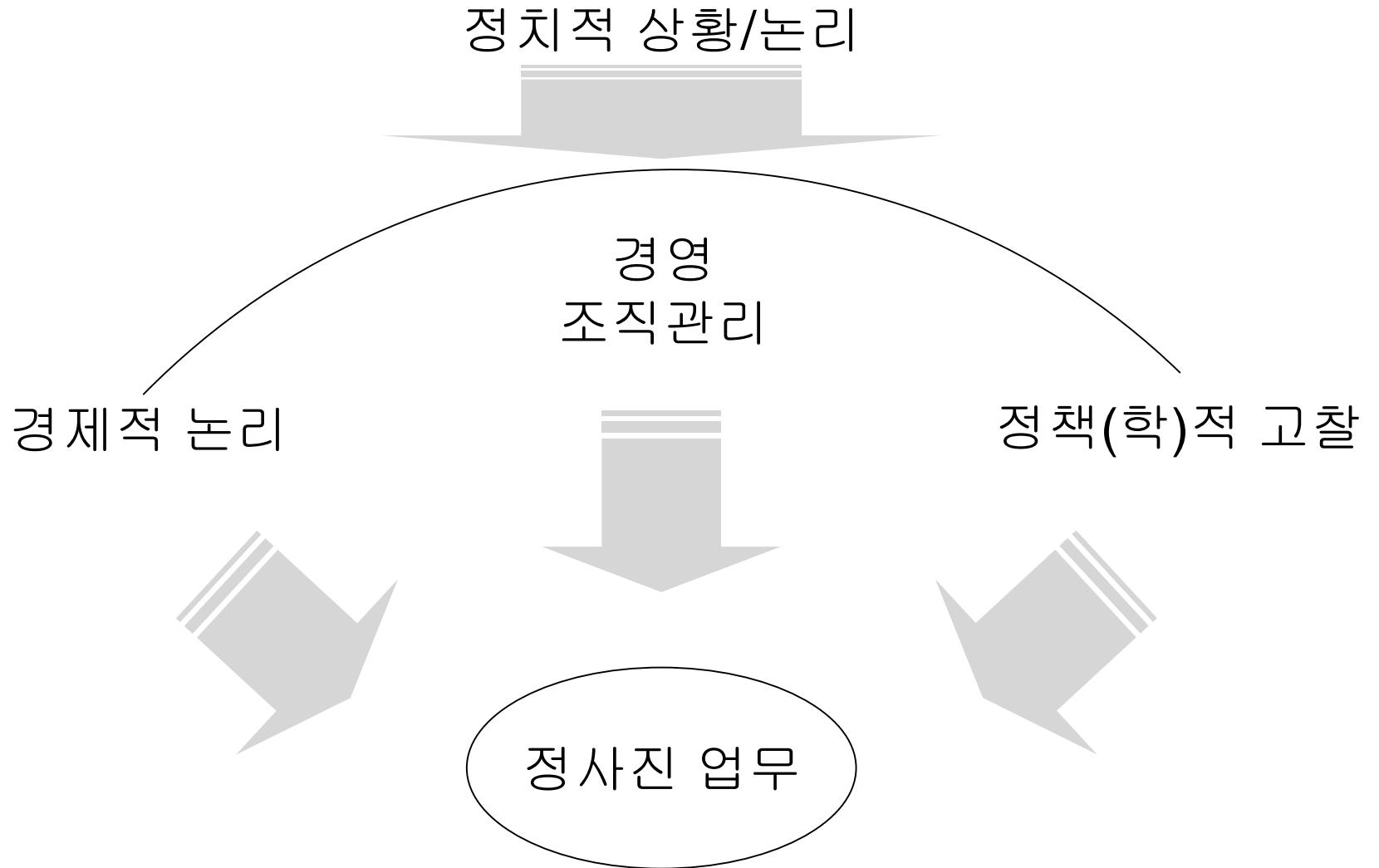
기업  
경영

보편적 서비스  
(철도운송)

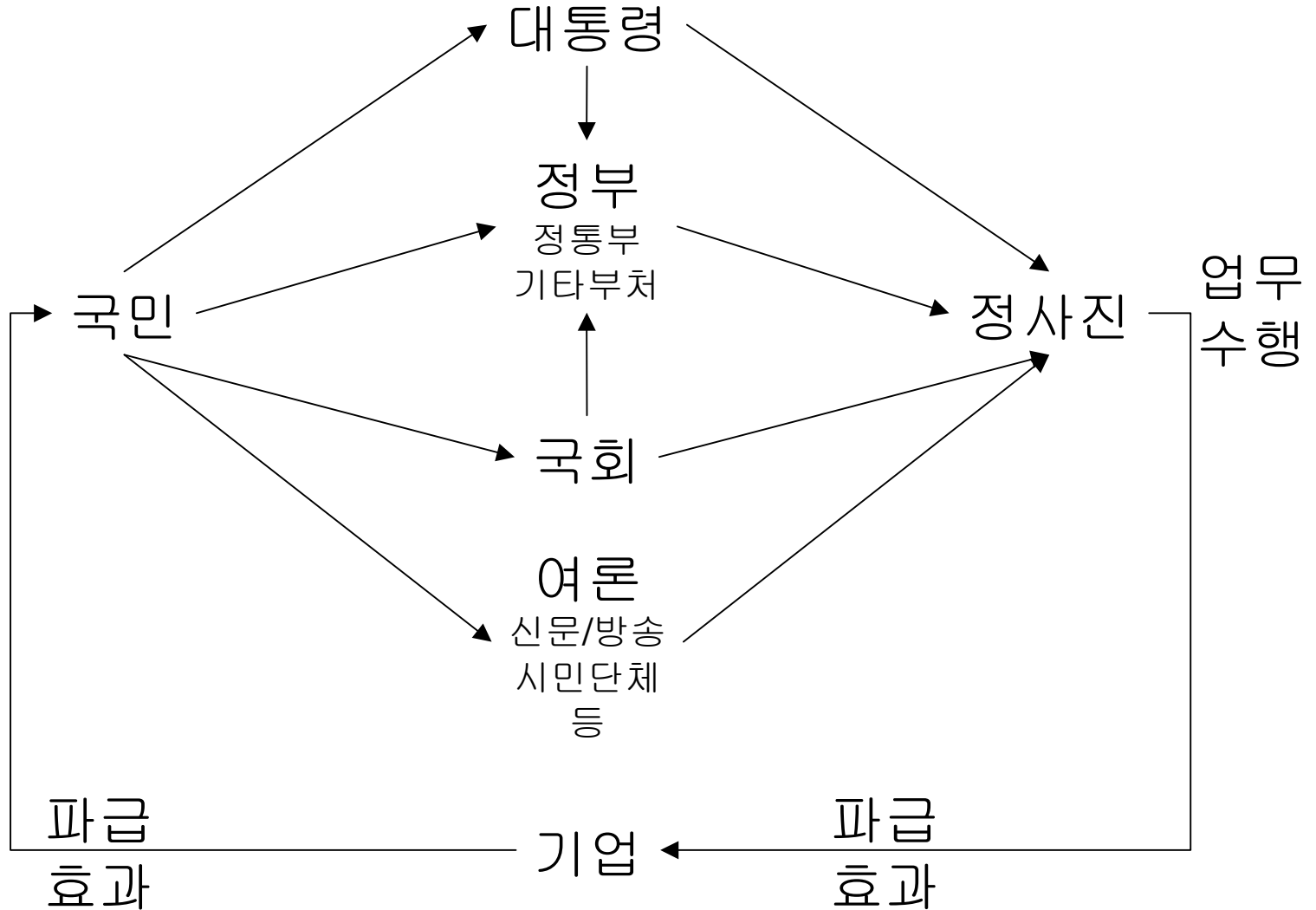
Infrastructure  
(철로)



# 한국정보사회진흥원 전략수립 시 고려할 사항



# 한국정보사회진흥원의 이해관계자



# 공사의 경우

서비스의 특성상

Innovation 가능성이 약함

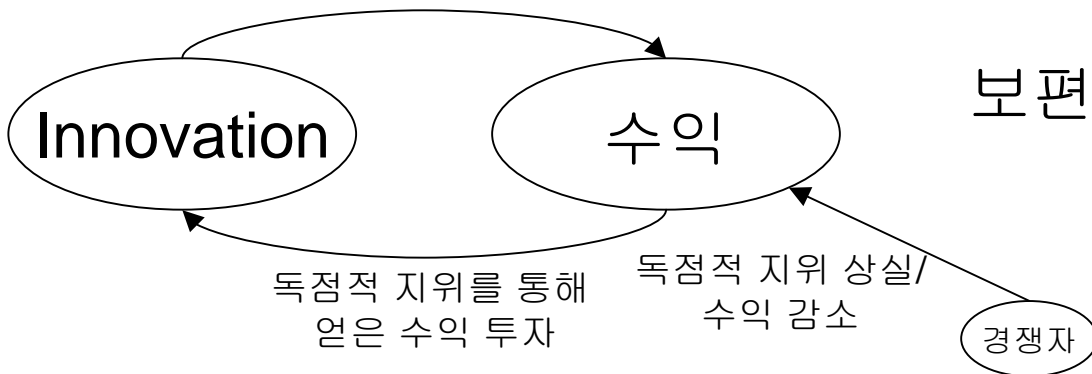


수익과 공공서비스



기업수익은 Innovation의 함수

Temporary Monopoly  
(가격, 차별화)

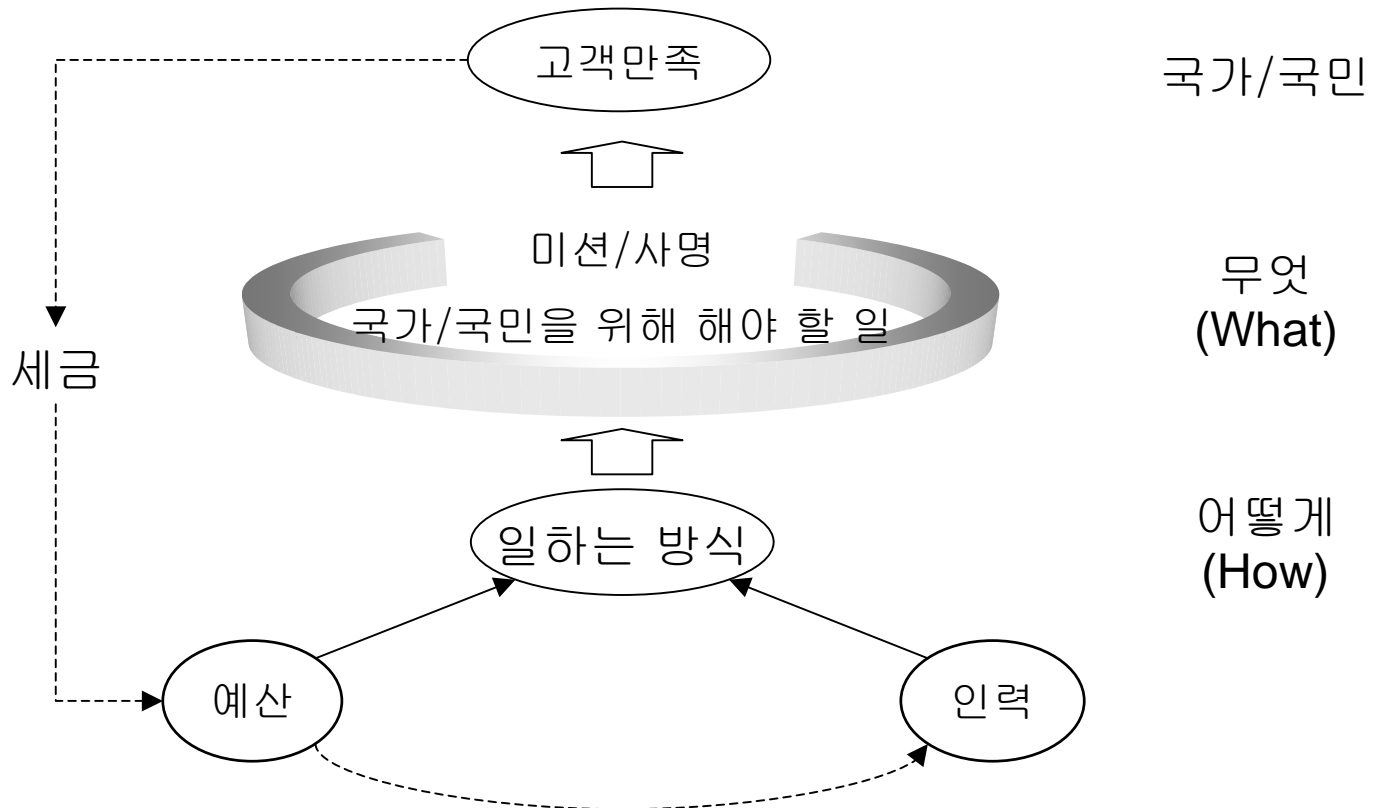


공사의 특성상

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

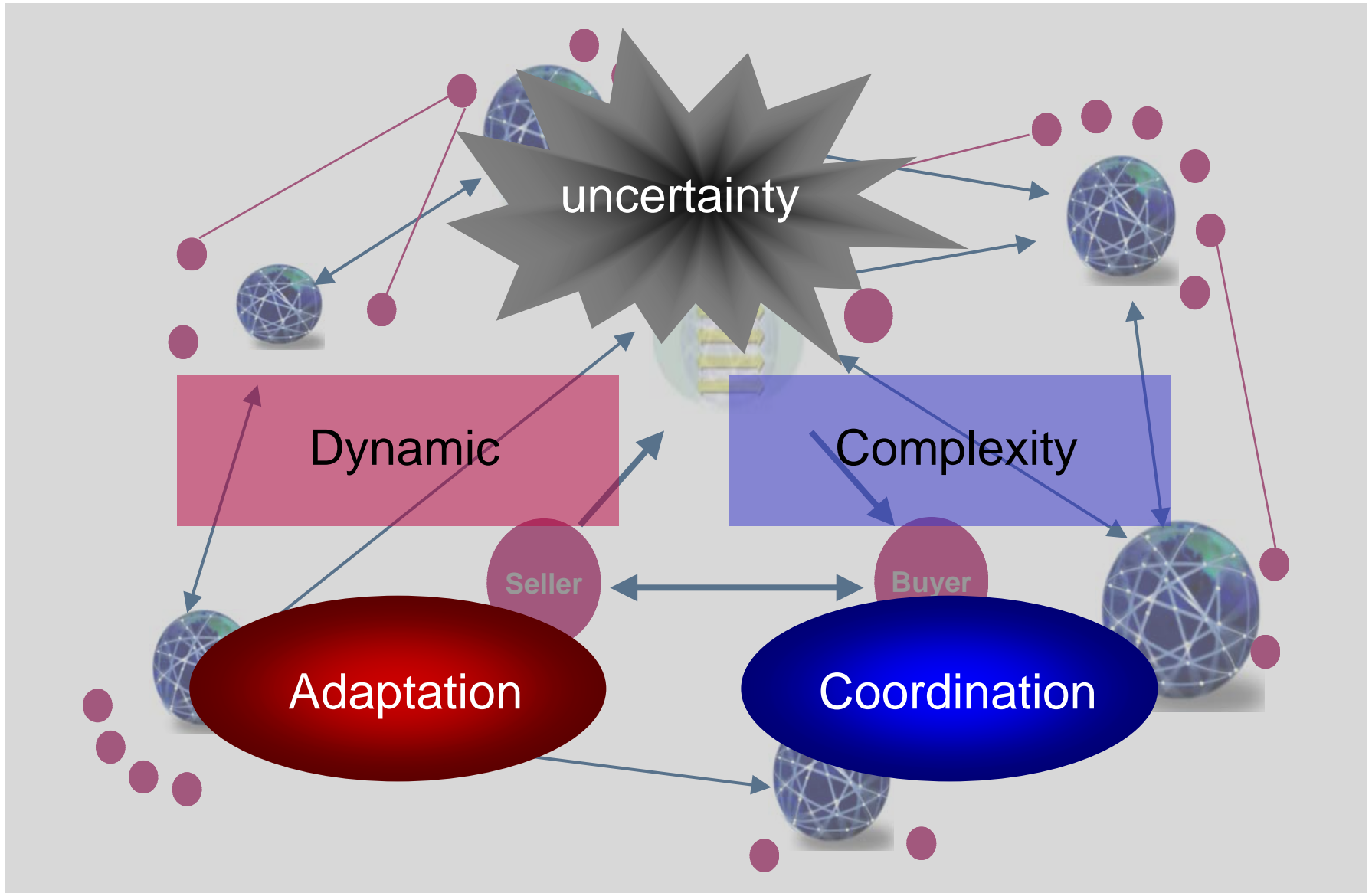
---



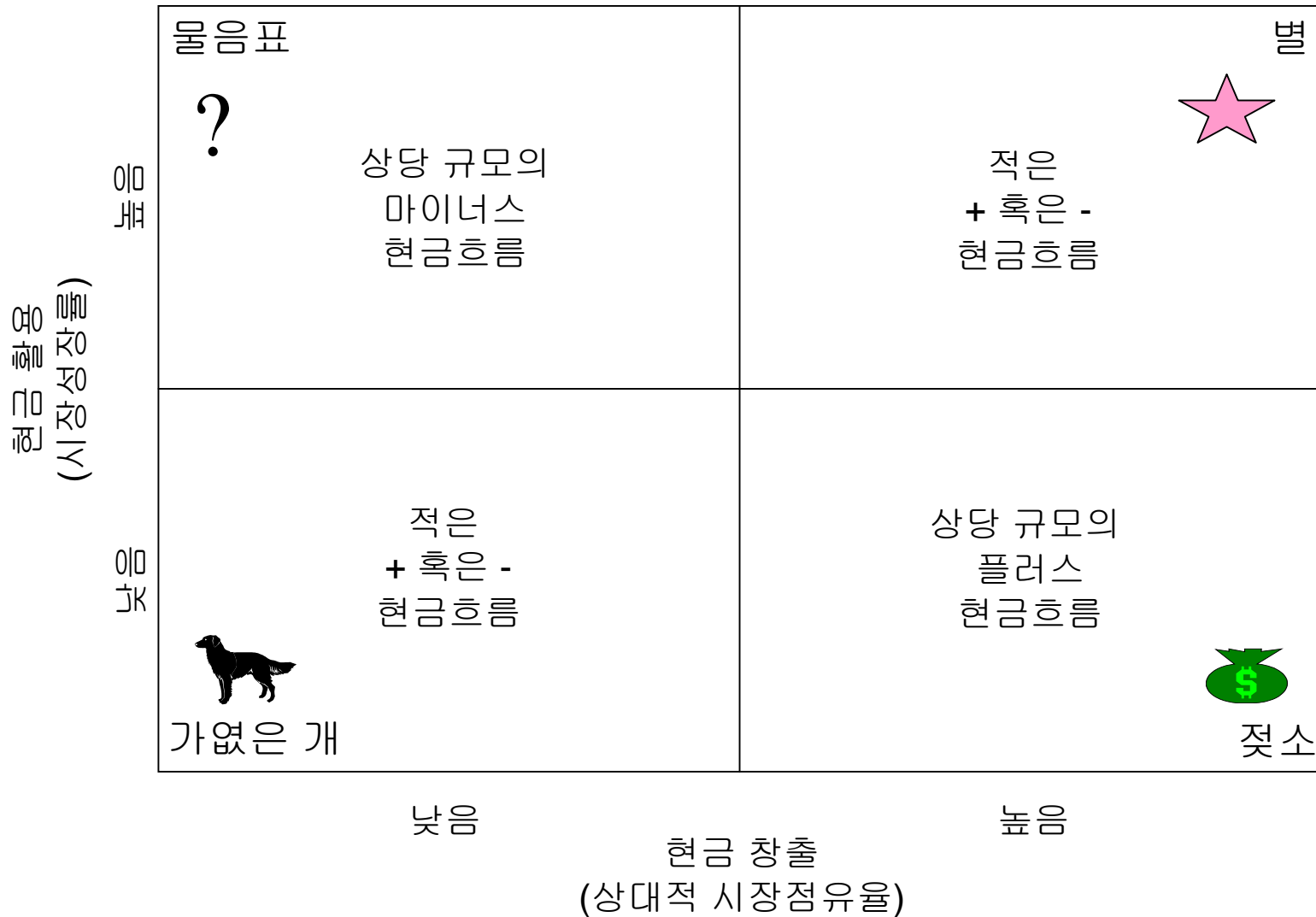
Dynamic

Complexity

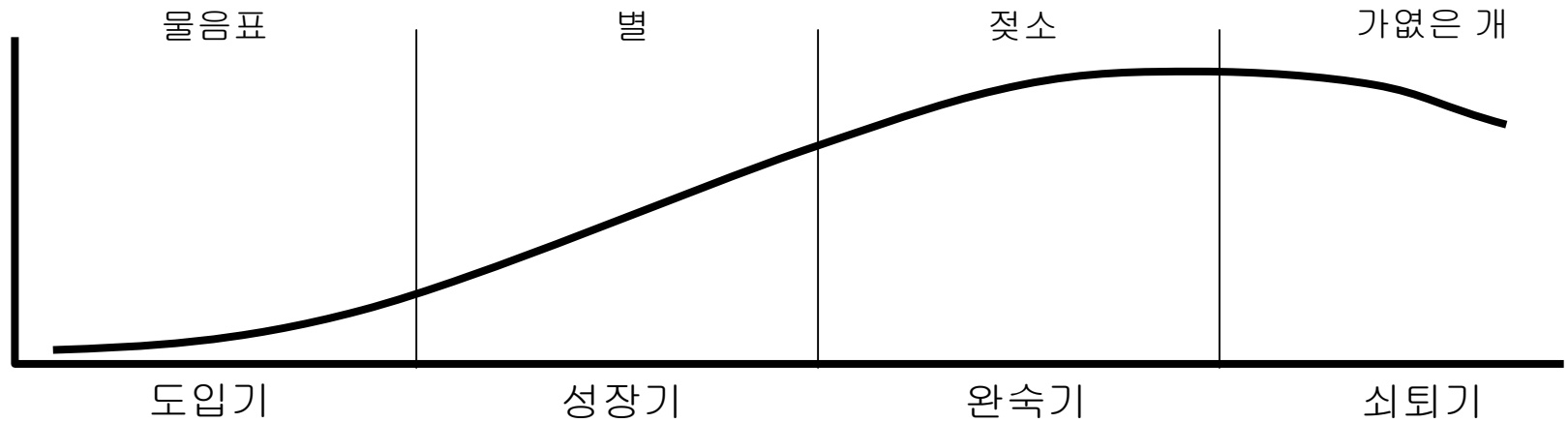
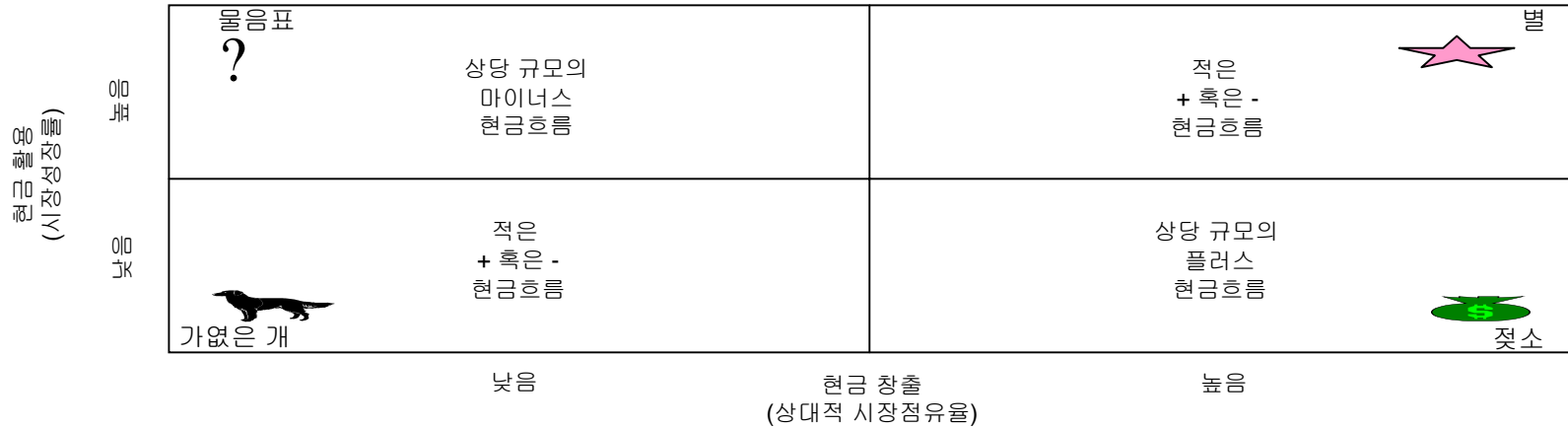
# 불확실성의 대응방안



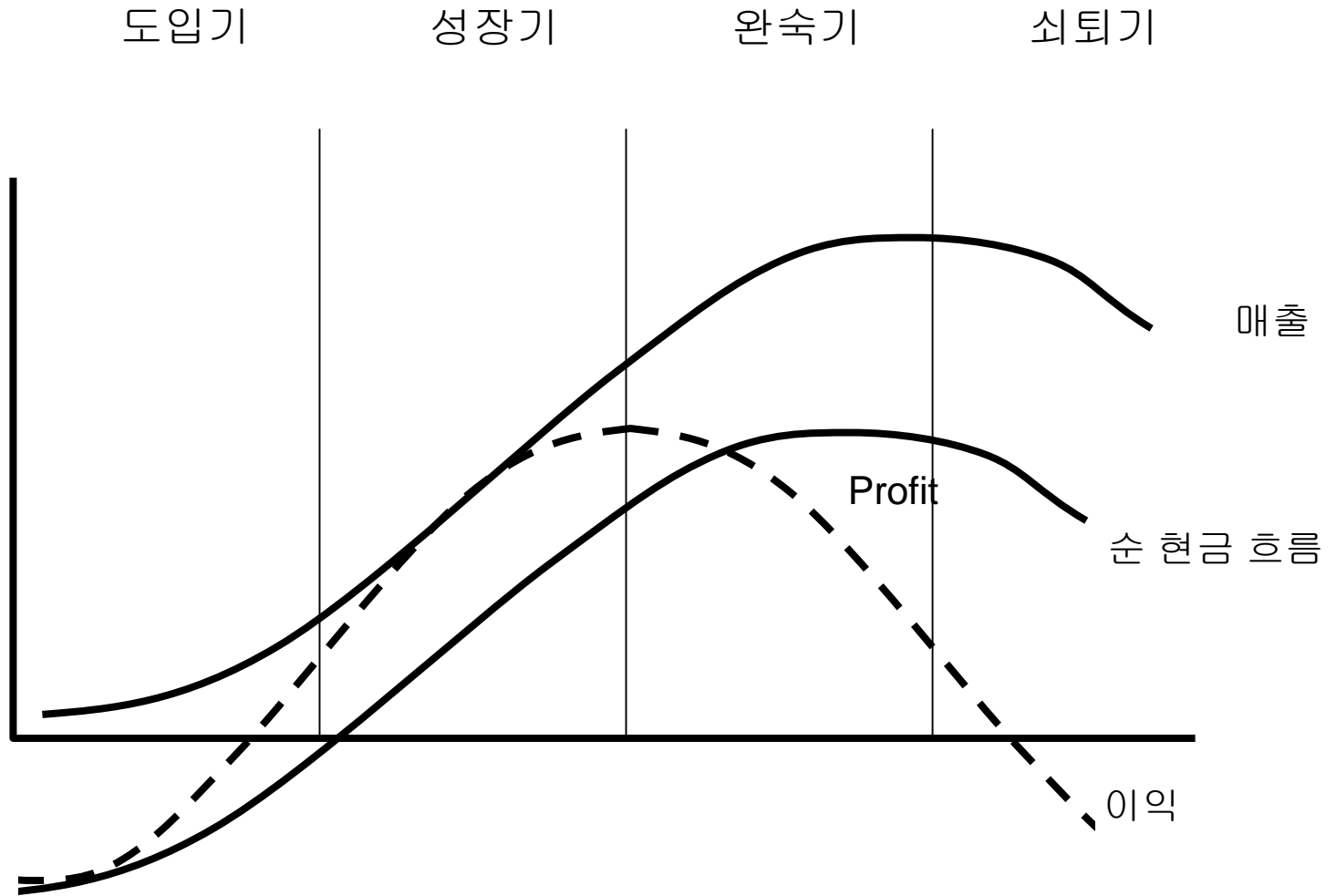
# BCG Matrix



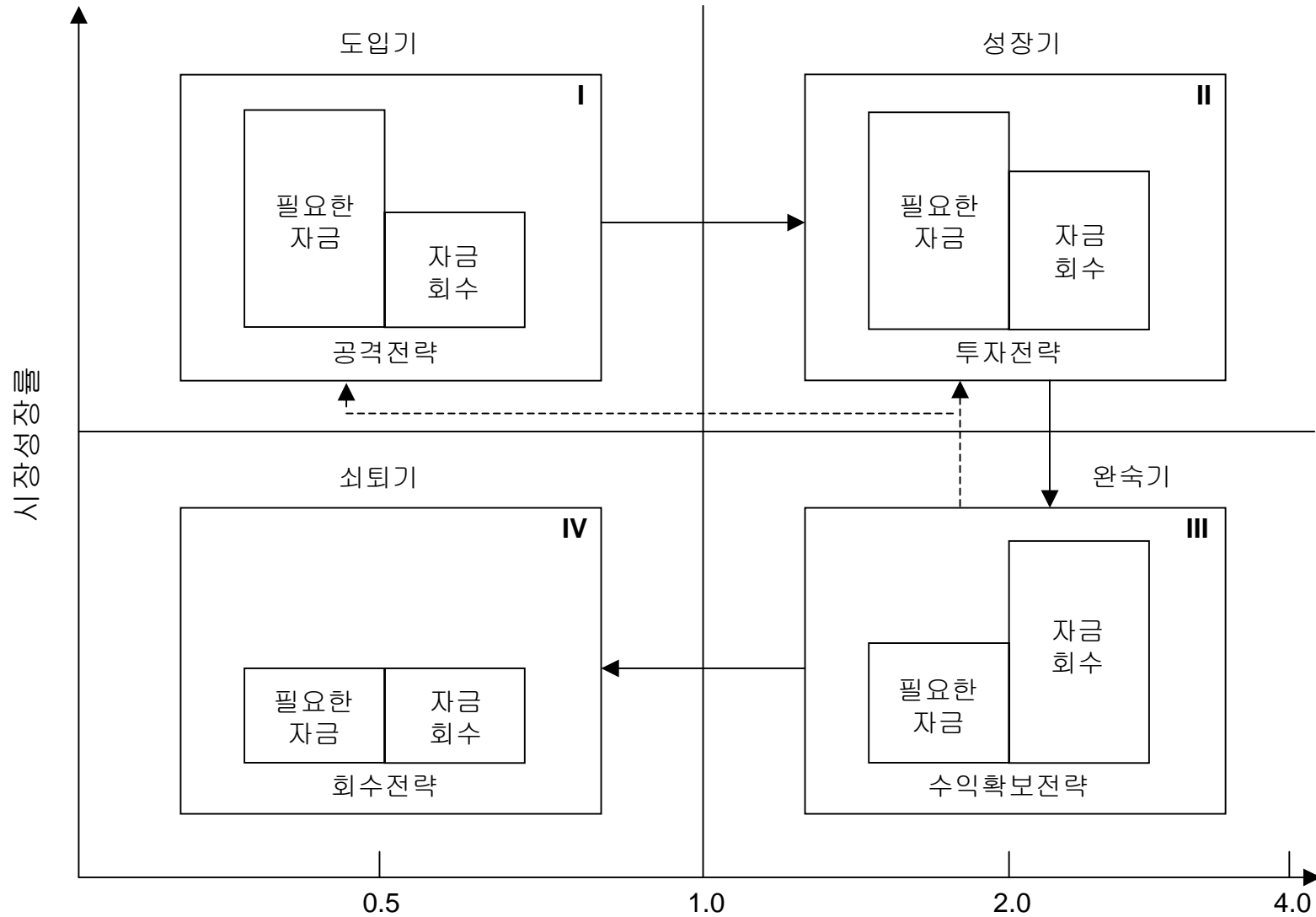
# BCG Matrix와 상품의 단계(수명)



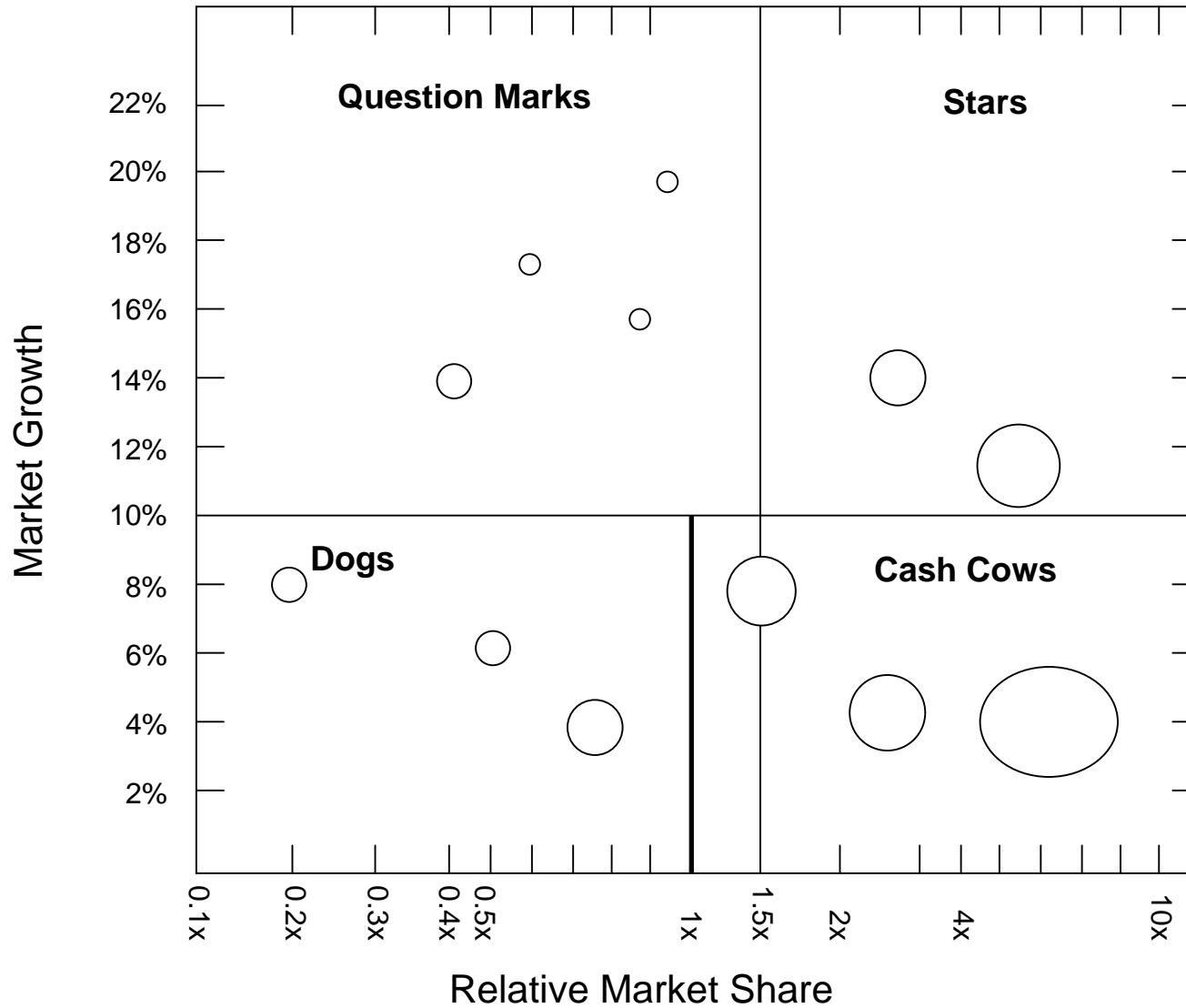
# 상품의 단계(수명)에 따른 매출, 현금흐름 및 이익



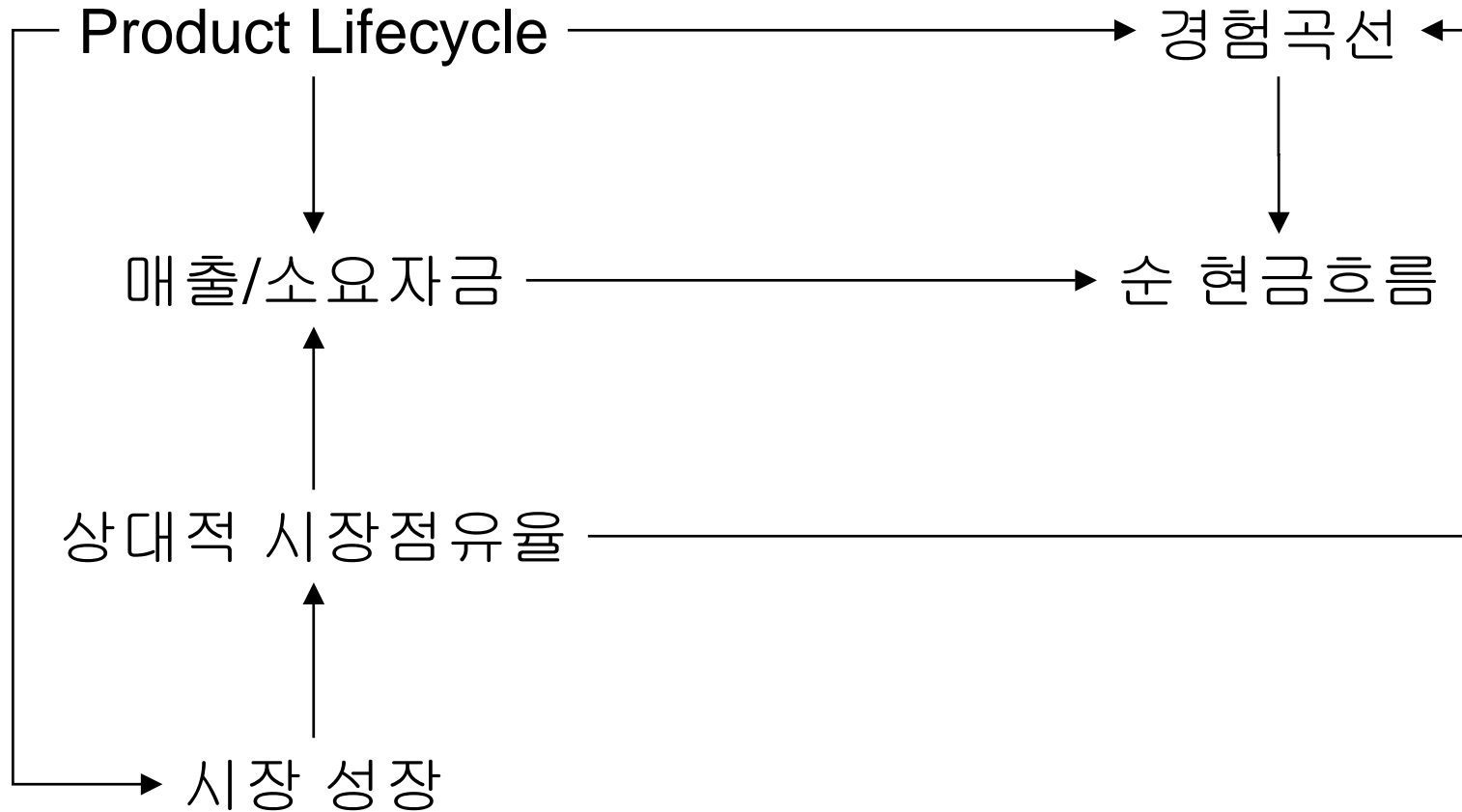
# 시장점유율 및 시장 성장 Portfolio에서 자금 수요 및 자금 회수



# BCG Portfolio



# BCG Matrix에서 CSF 간의 상관관계



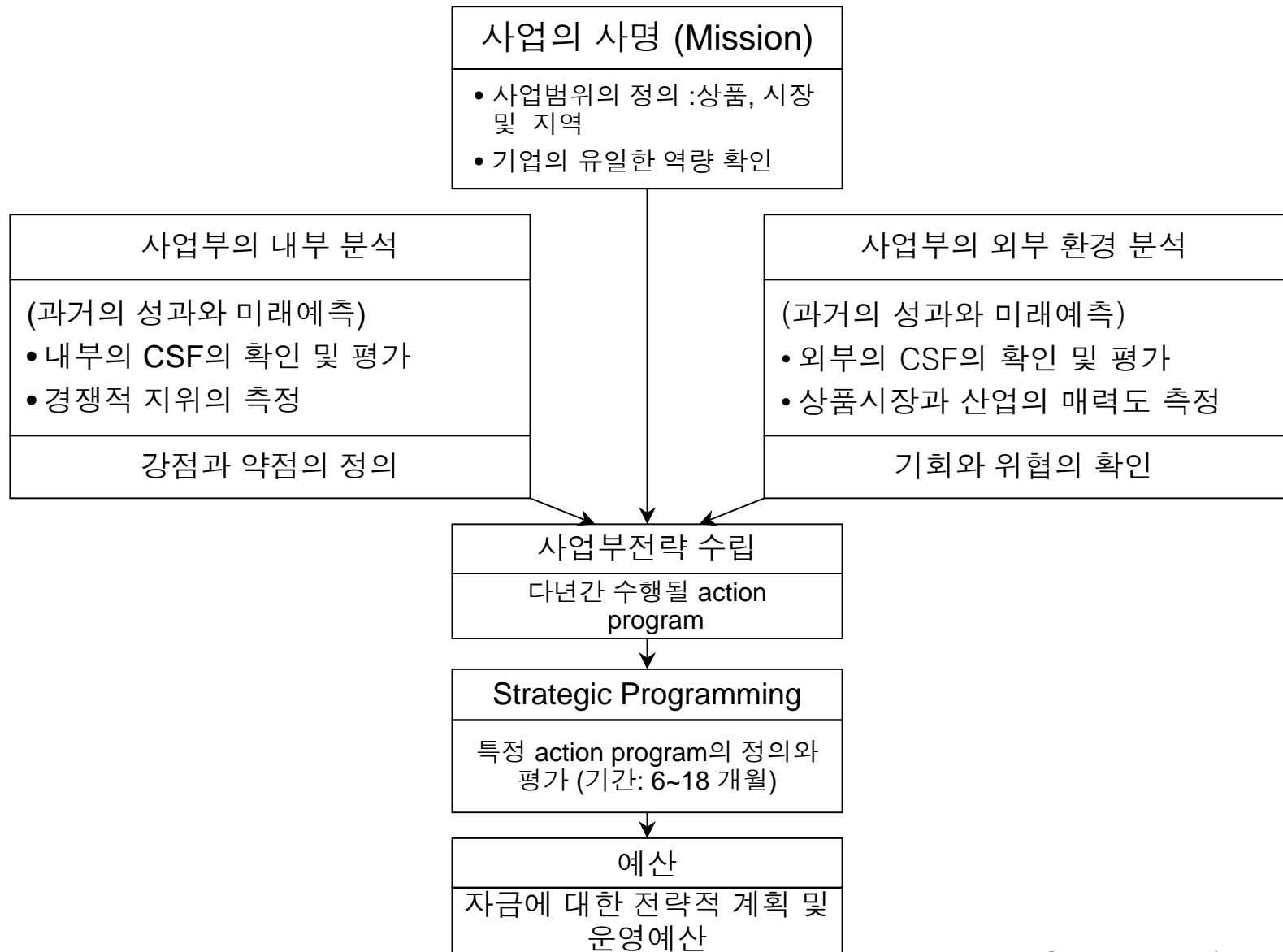
# SBU 개념

- 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.

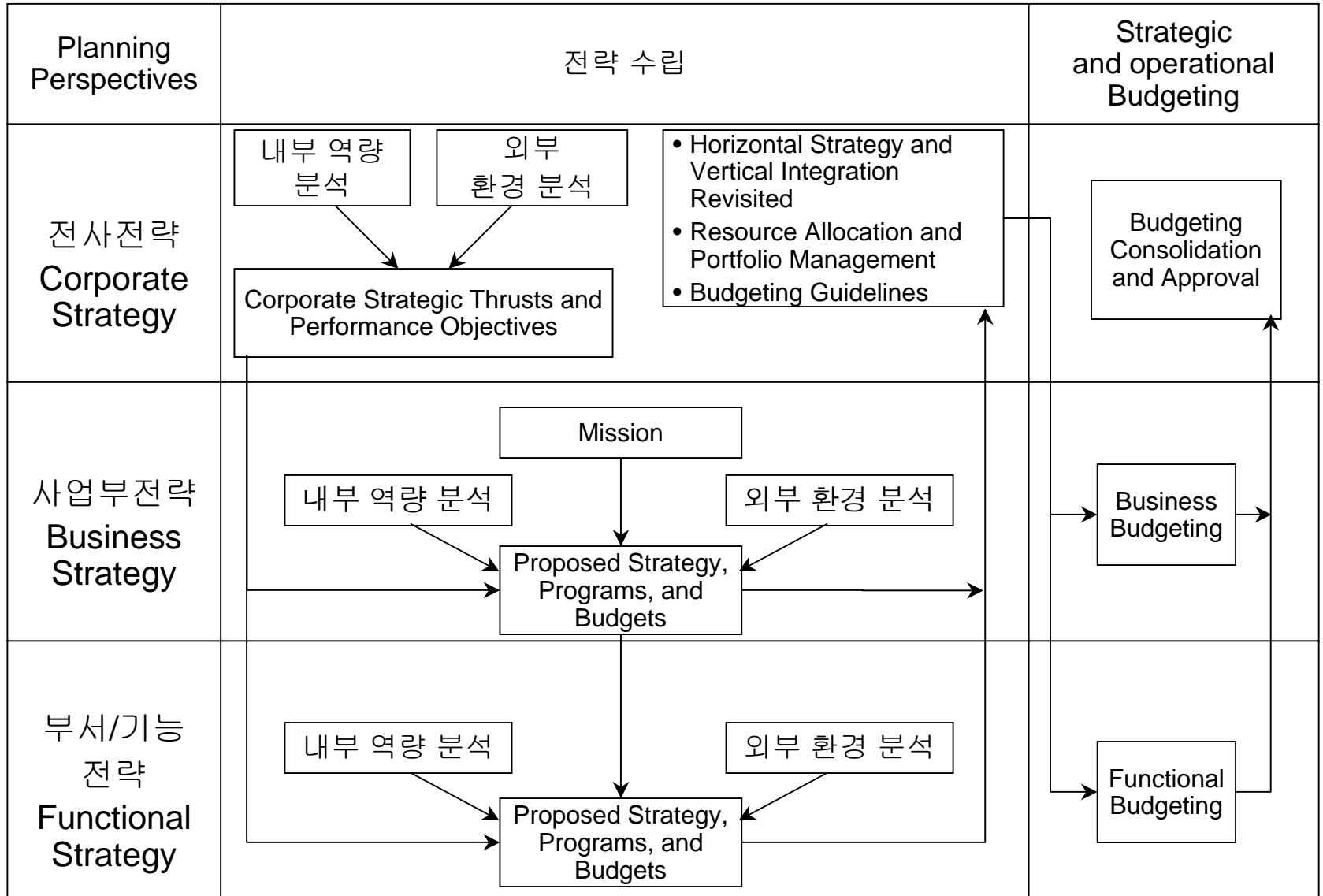
## SBU의 조건

- 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

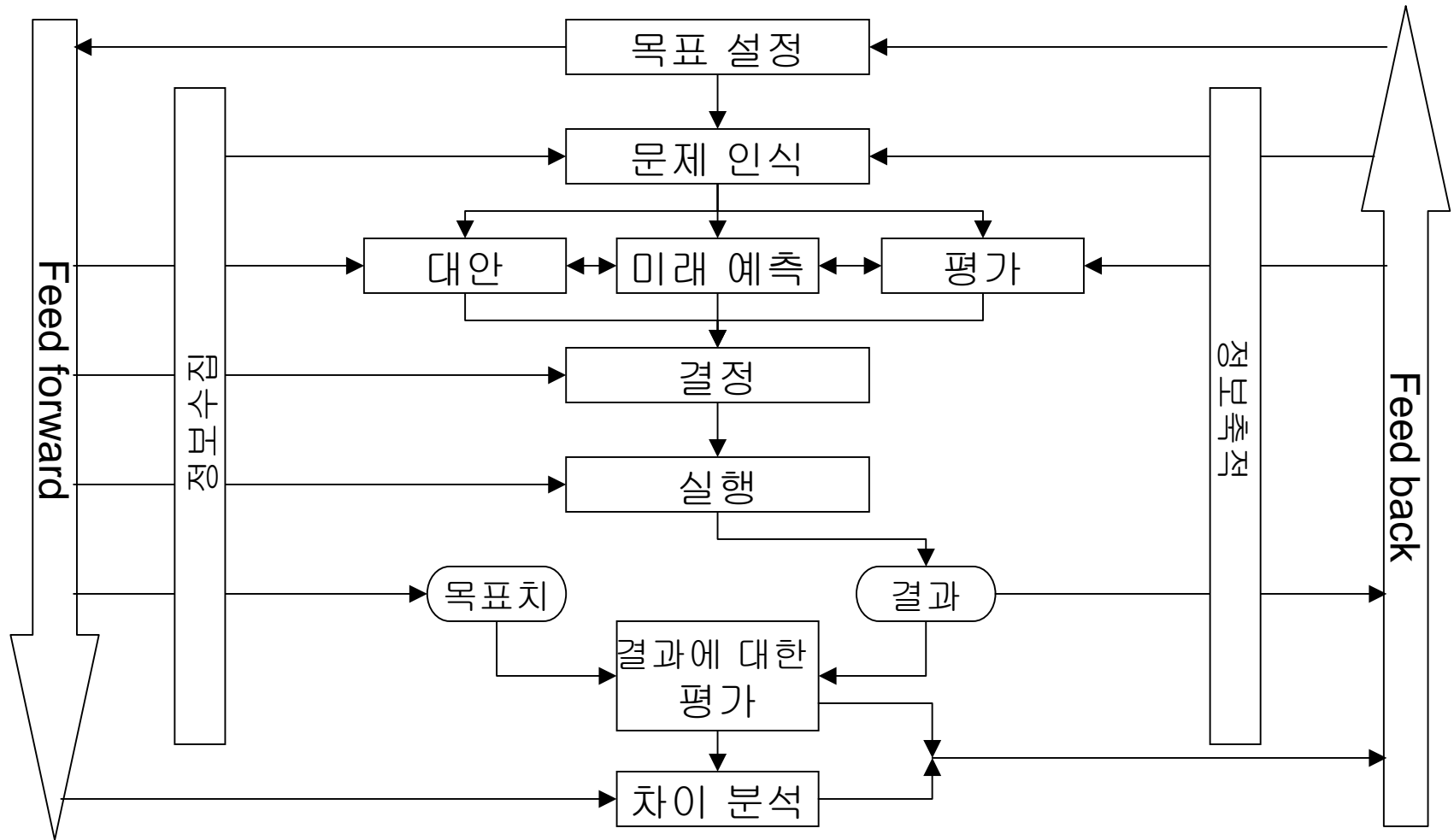
- 그러나 **SBU** 개념에는 제약이 있다.
- **Process industry**에서 수직적으로 통합된 여러 기업체들의 경우 여러 사업부문들이 회사의 중요한 자원들 - 판매, 제조, 연구 - 을 공유하고 있으므로 재량권을 가진 개별적인 사업단위 (**discrete business units**)로 적절히 분류될 수가 없다.
- 예를 들면 자동차 산업에서 물건을 판매하거나 브라질에서 회사의 기반을 구축하는 일과 같이 공통된 고객군의 수요를 충족시키기 위해서 몇몇 사업단위체가 공동노력을 벌일 것이 전략상으로 요구되는 상황도 있을 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

---

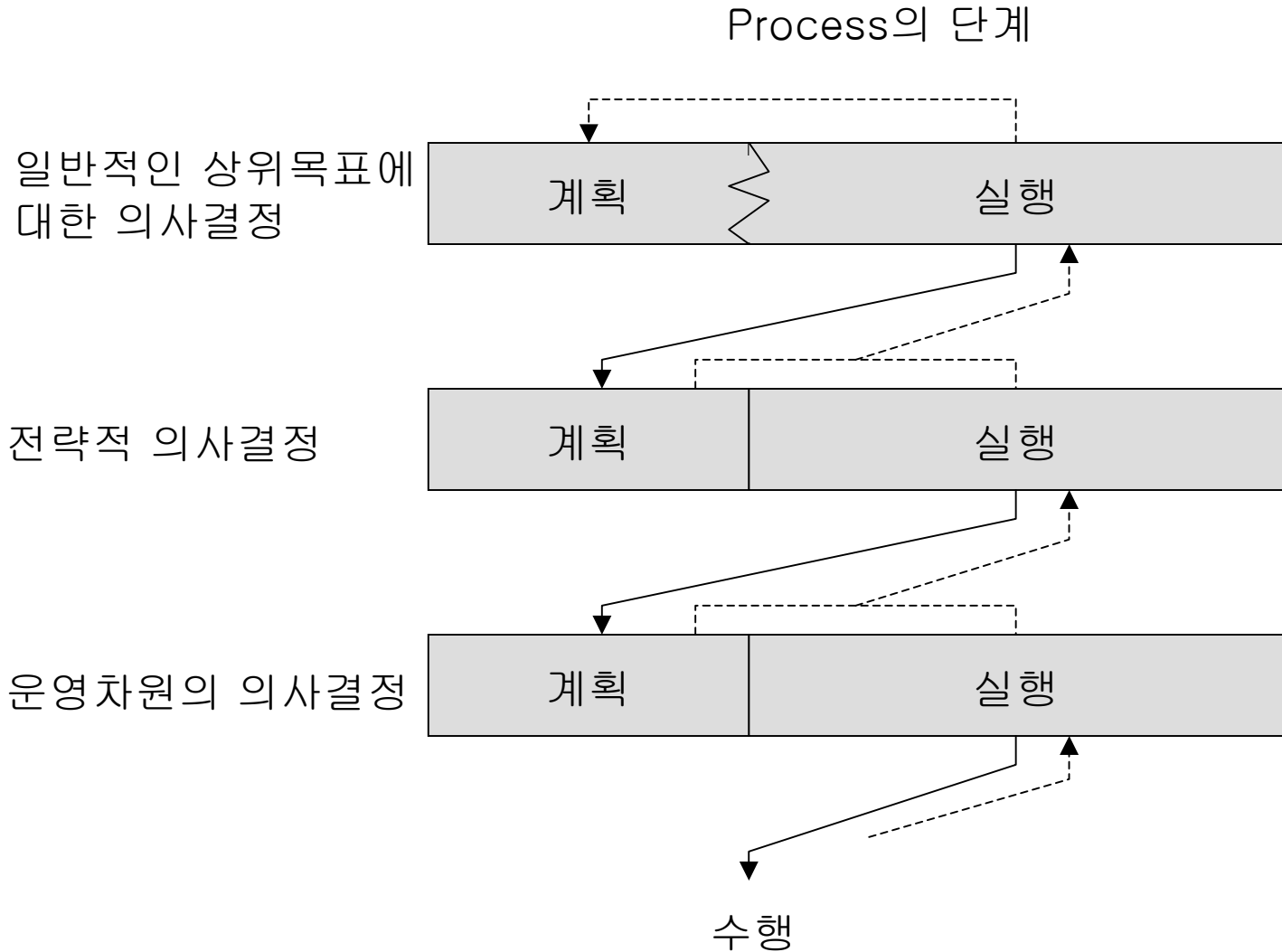
- BSC의 핵심내용
- BSC의 발전 및 도입 현황
- BSC에서 일차적으로 고려할 요인  
(Stakeholder, 이해관계자)
- 비전 및 전략 (사례)
- 비전/전략 및 기타 계획과 **BSC**의 연계
- 전략경영이론과 BSC
- 부록: BSC의 도입효과

# Management Cycle

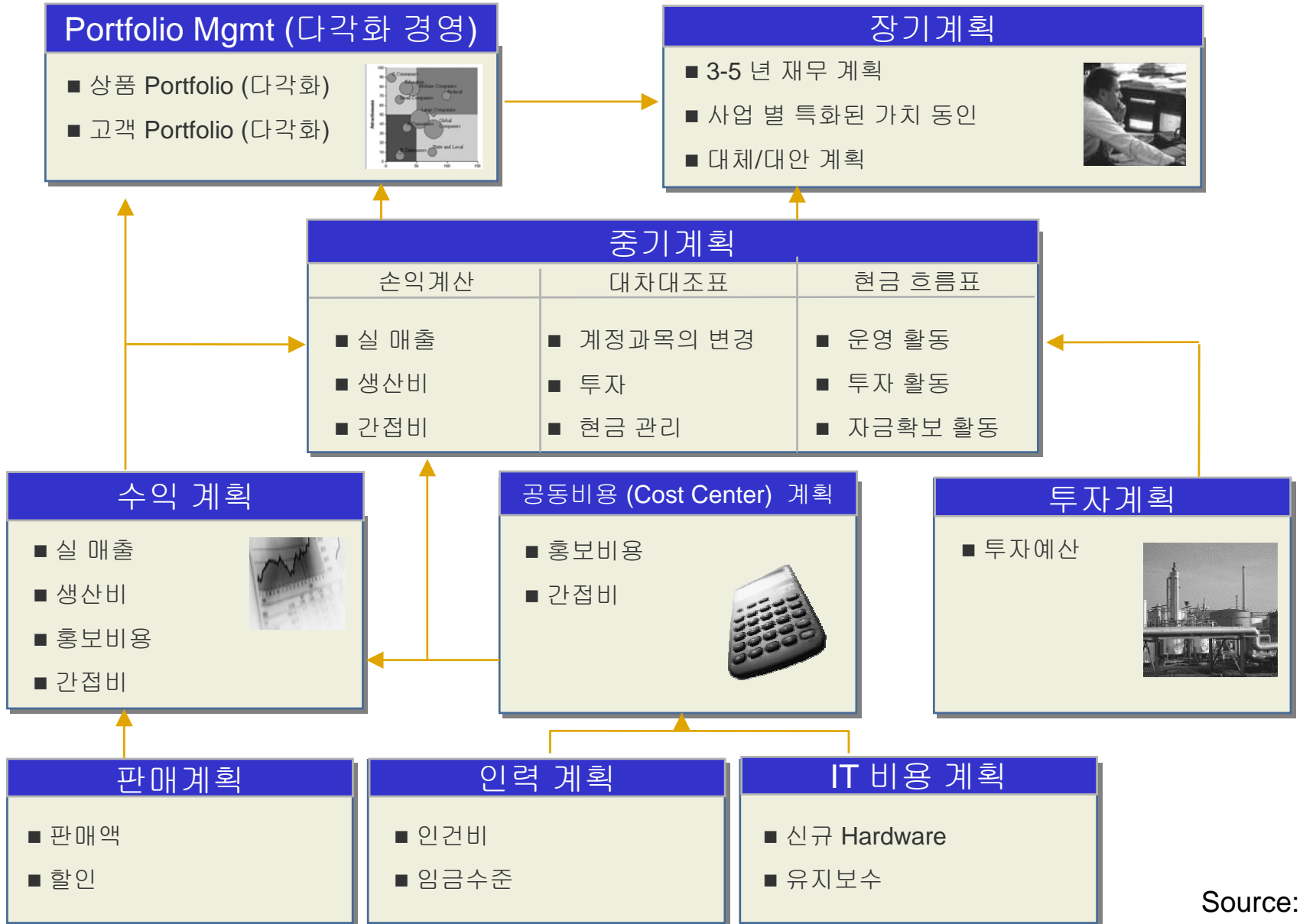


# 의사결정의 유형간 상관관계

조직의 의사결정 계층

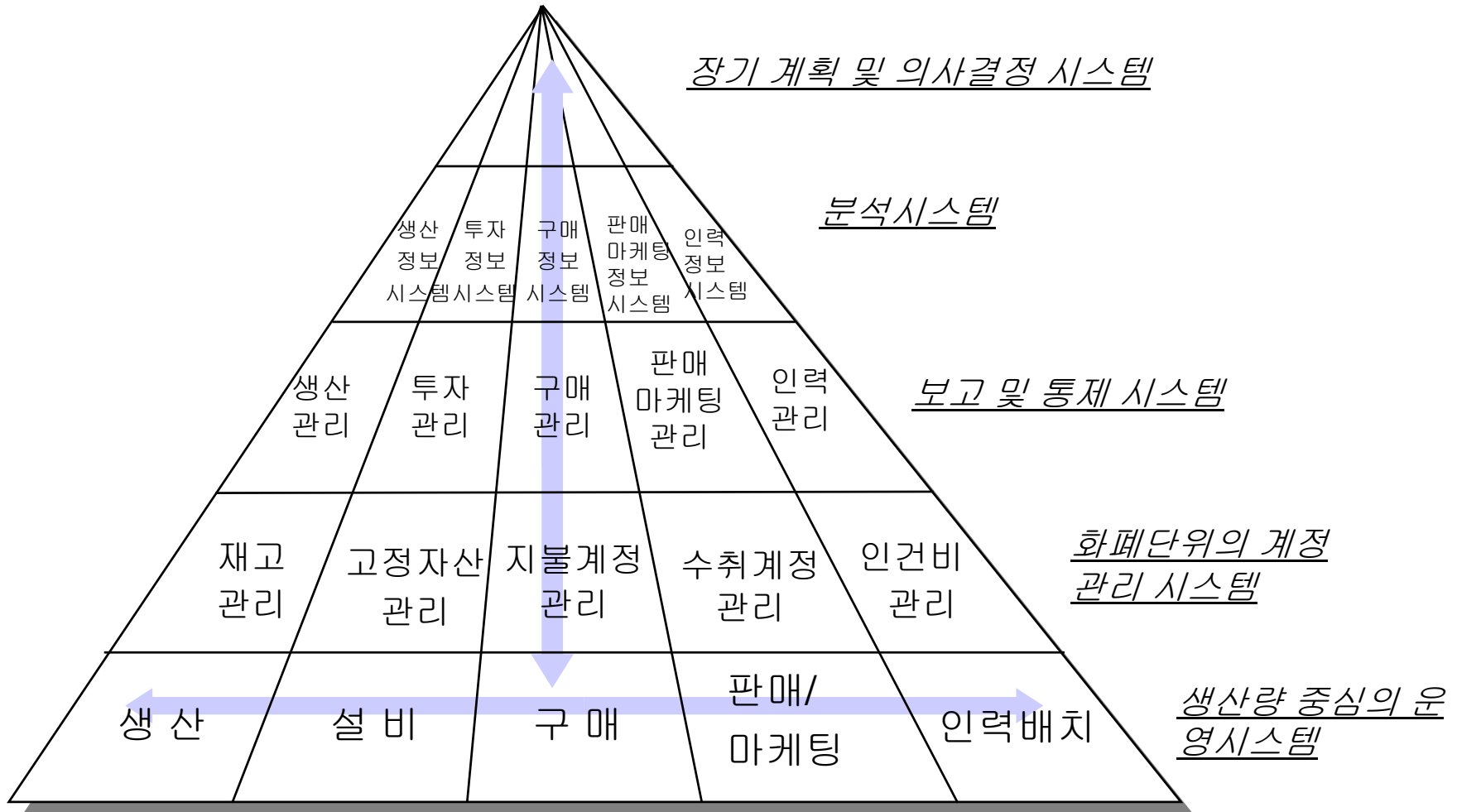


# 통합적으로 연계된 사업 계획

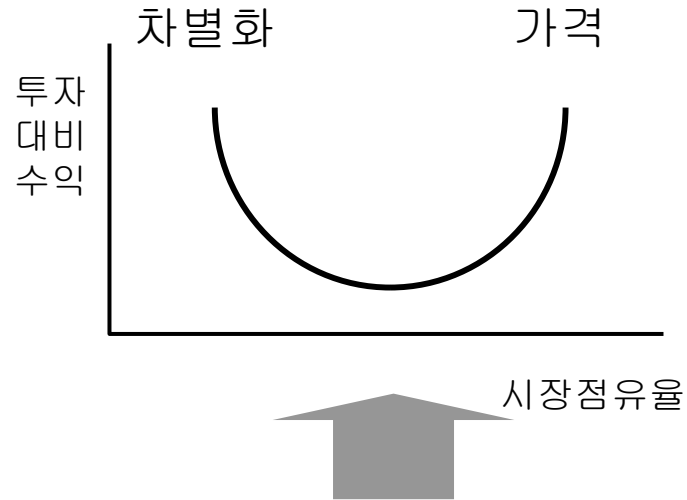




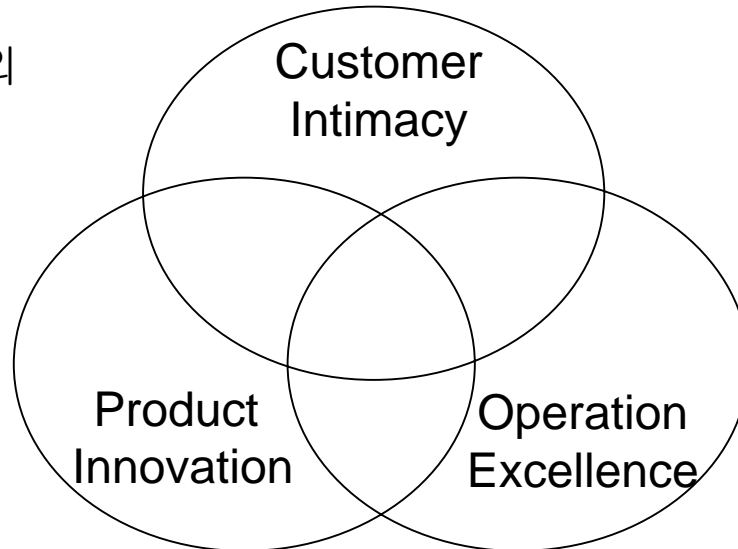
# MIS (Management Information System)



# 고객 Perspective



Treacy/Wiersema의  
Value Discipline



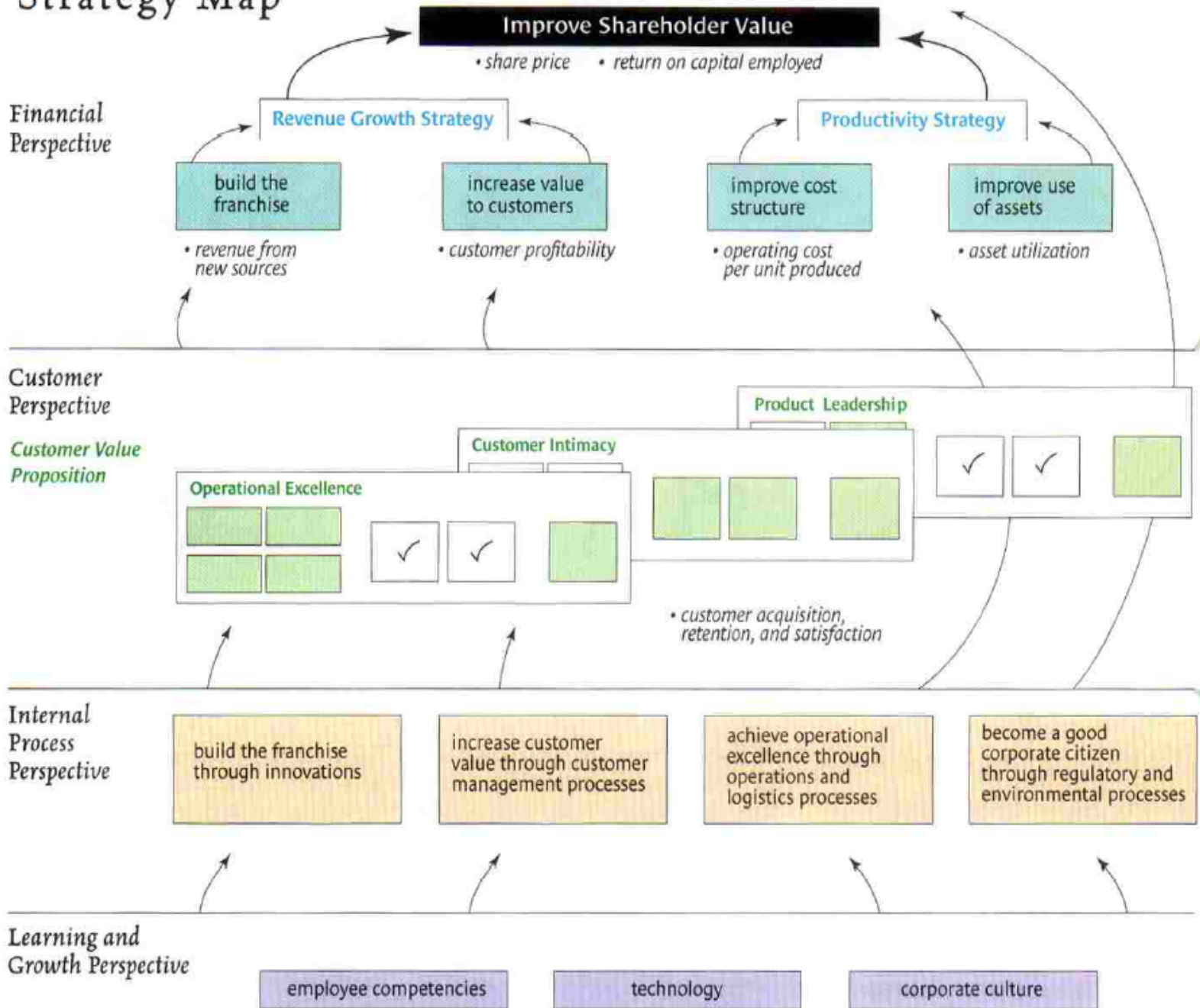
Kaplan/Norton의  
Strategic Theme의 사례

# 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

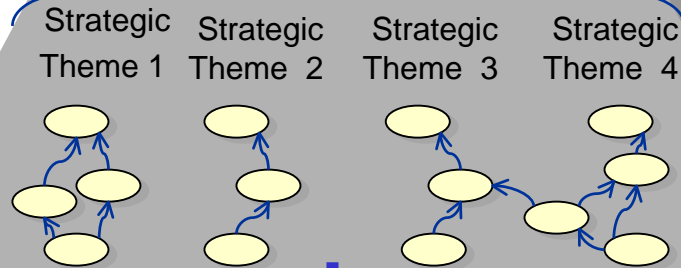


# 비전, 전략과 목표

## 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

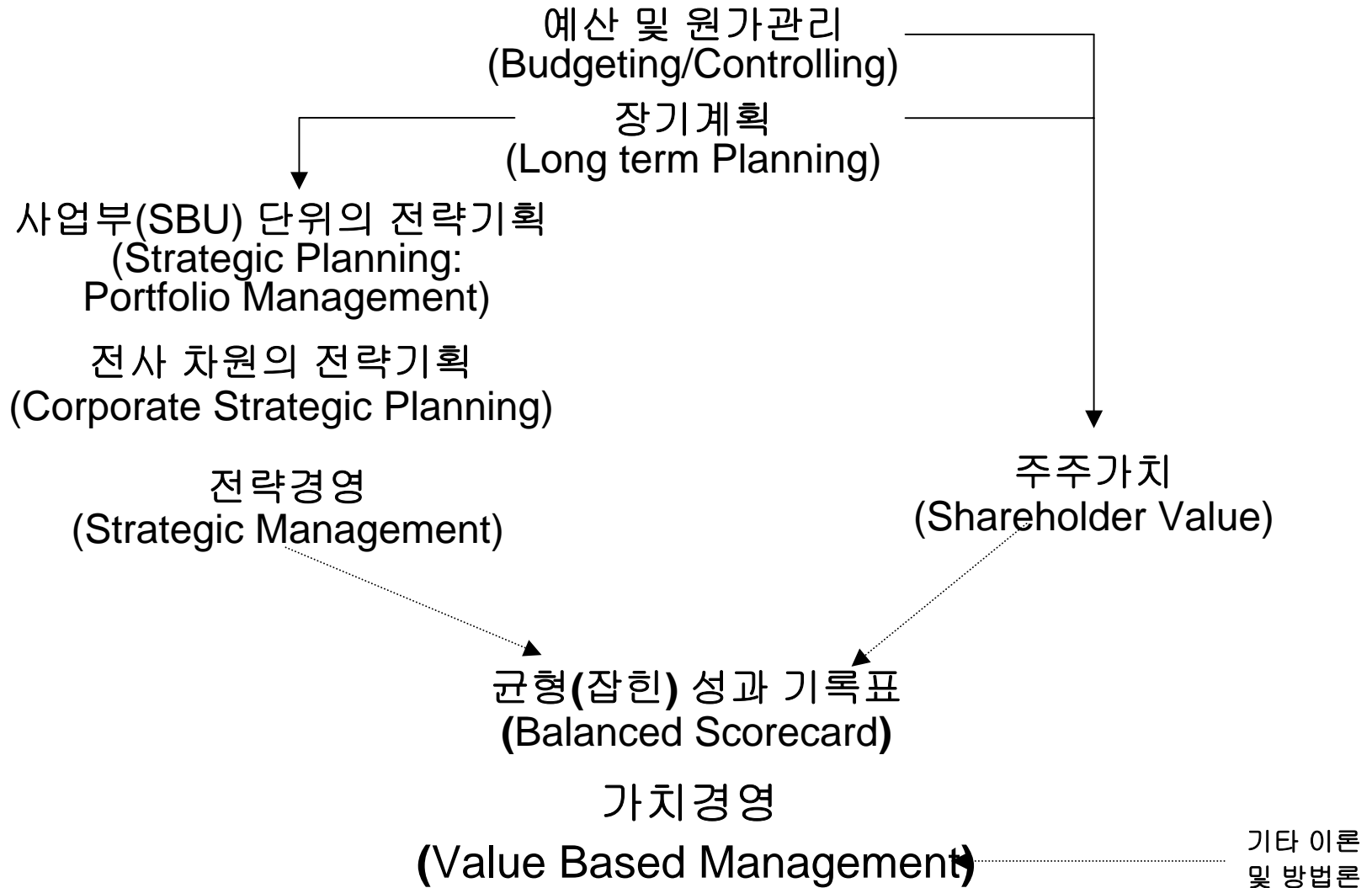
자원 배분 및 목표 설정

# 목 차

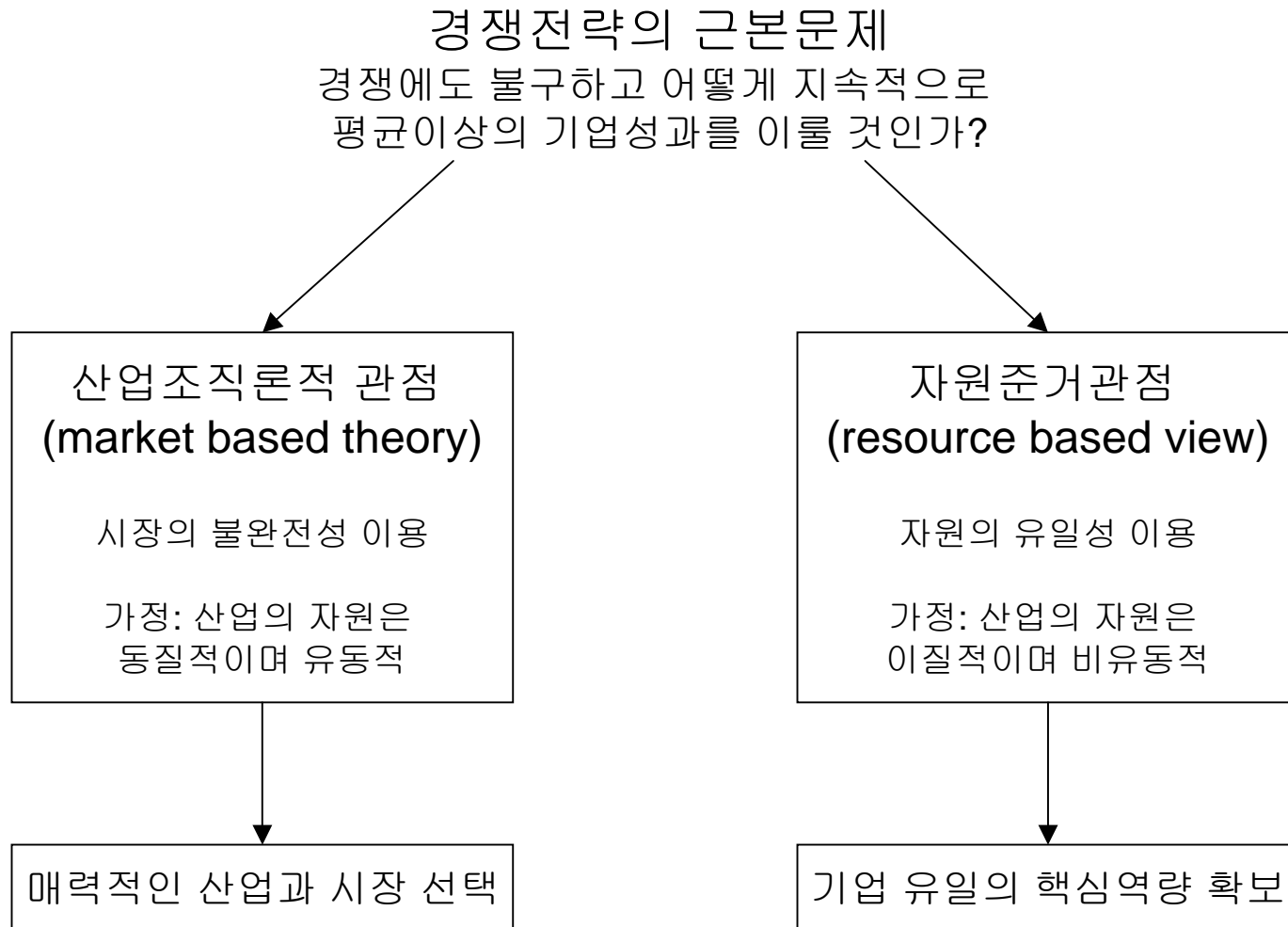
---

- 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

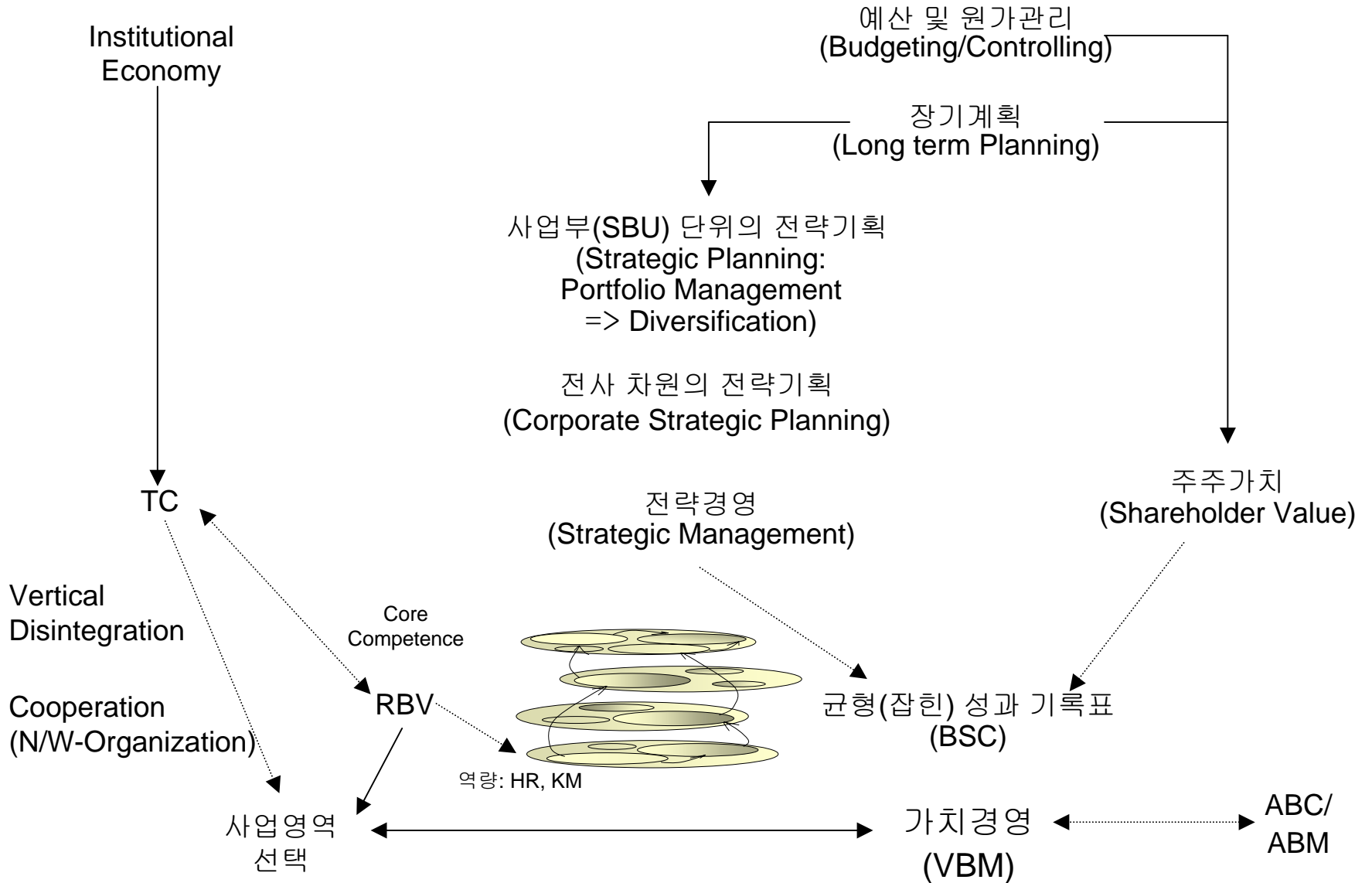
# 전략경영의 발전동향 I



# 기업전략의 근본문제 대한 접근방법의 차이



# 전략경영의 발전동향 II

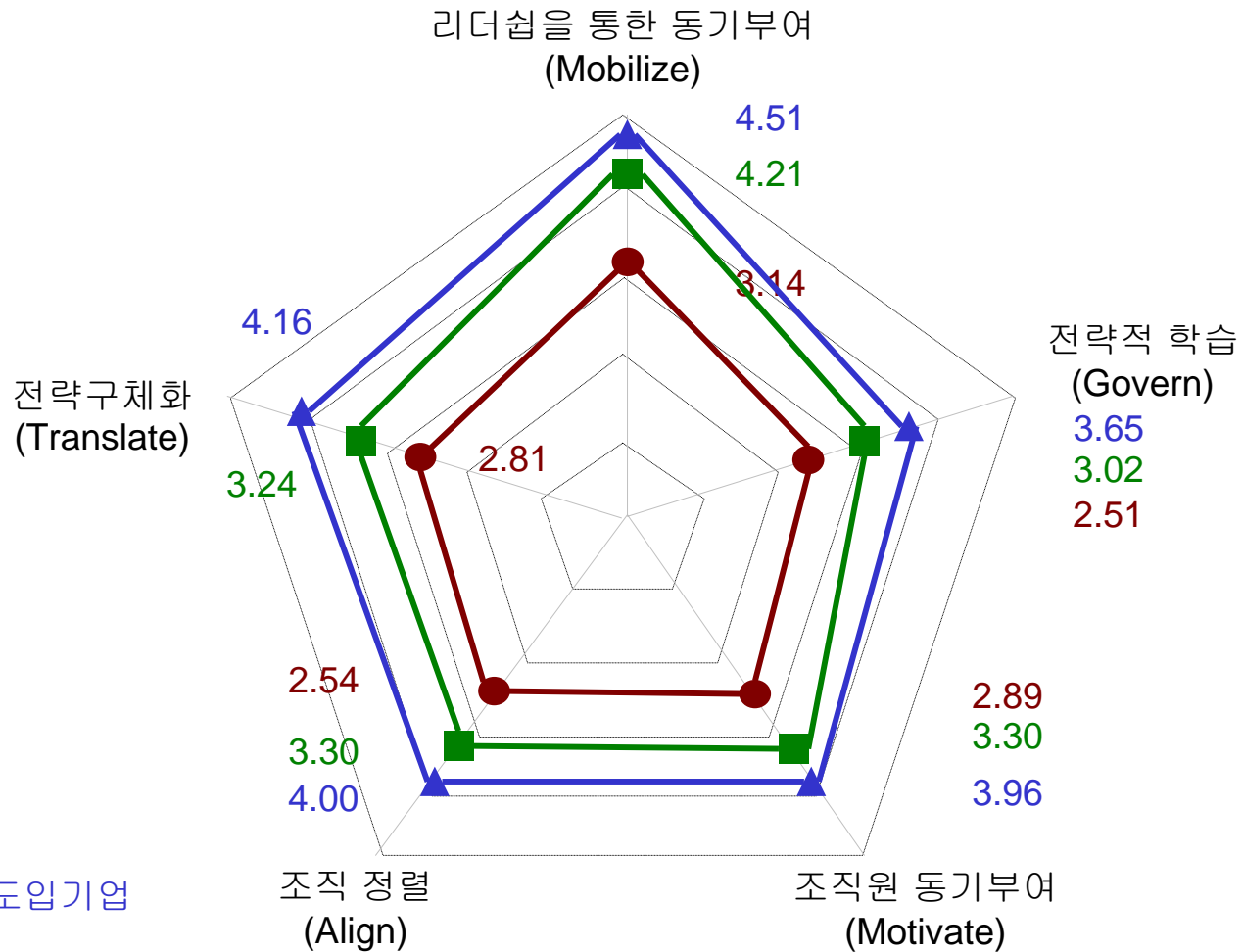


# 목 차

---

- 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)