

---

# 전략체계도·BSC·실천계획 작성

자료원 : Strategy Maps(HBSP, 2004)  
by Robert S. Kaplan, David P. Norton

<자료정리>

임 채완 이사

경영실무리뷰(MBR, Management & Business Review)

<http://www.mbr.co.kr>

[nimd121@naver.com](mailto:nimd121@naver.com)

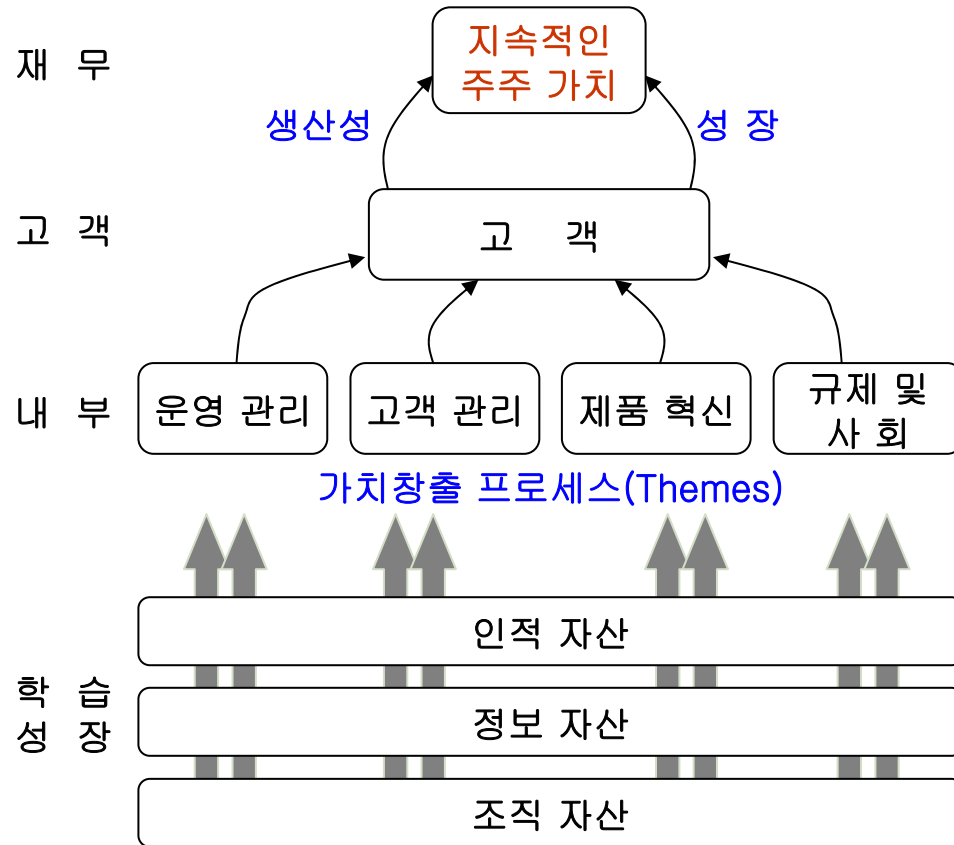
## 1. 개요

---

### ▶ 전략체계도의 인과관계 논리에 기초한 6단계 프로세스

- ① 이해관계자(주주) 가치 갭을 명확히 한다(Define the shareholder/stakeholder value gap) :
  - 스트레치 타겟과 완료되어야 하는 가치 갭을 설정한다
- ② 고객 가치 명제를 조정한다(Reconcile the customer value proposition) :
  - 고객 가치의 새로운 원천을 제공하는 가치명제와 타겟 고객 세그먼트를 확인한다
- ③ 일관된 결과를 위한 스케줄을 정한다(Establish the time line for sustained results) :
  - 가치 갭이 전 기획과정에 걸쳐서 어떻게 채워질 것인가를 보여준다
- ④ 전략적 주제를 확인한다(Identify the strategic themes<critical few processes) :
  - 가치 갭을 전략적 주제에 할당한다.
- ⑤ 무형 자산을 확인하고 정렬한다(Identify & align intangible assets) :
  - 인적, 정보, 조직 자산에서의 준비도 갭(readiness gap)을 정의한다
- ⑥ 전략 실천에 요구되는 전략적 이니셔티브를 확인하고 그에 투자한다(Identify & fund the strategic required to execute the strategy).
  - 전략에 투자한다

# 1. 개요



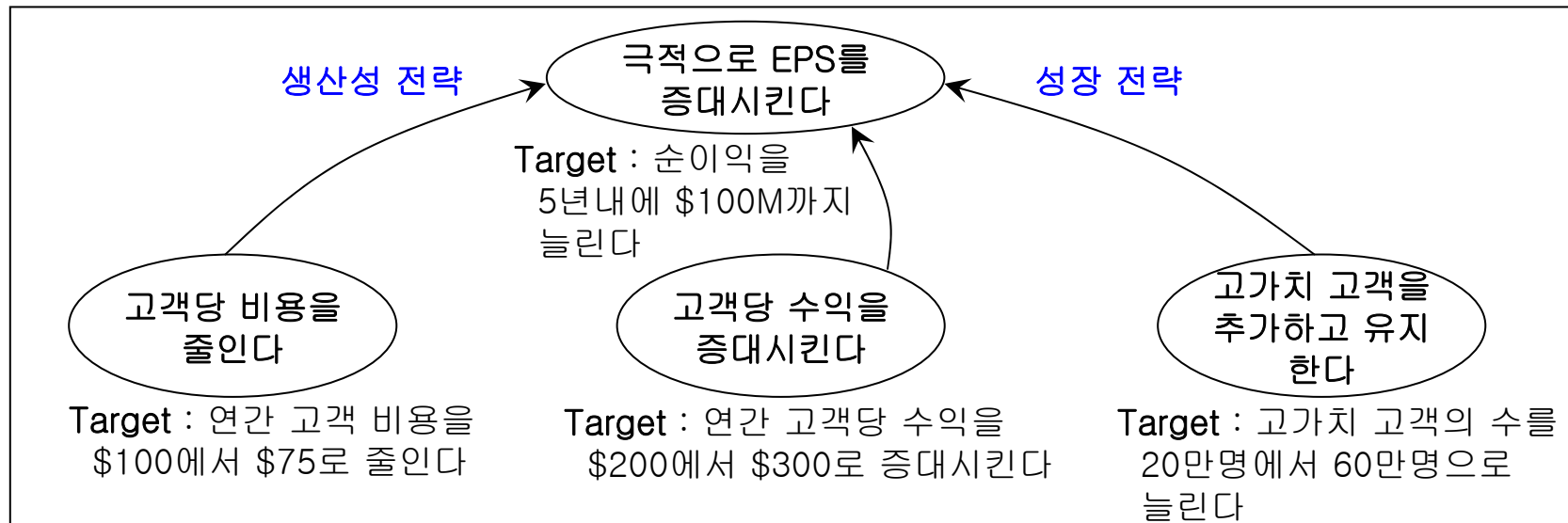
방법론
1. Define the shareholder/stakeholder value gap
2. Reconcile the customer value proposition
3. Establish the time line for sustained results
4. Identify the value-creating processes(Themes)
5. Create strategic asset readiness
6. Identify & fund the strategic initiatives

## Step 1 : 주주가치 갭(gap)을 명확히 한다

- 중요한 재무(혹은 미션) 목표 및 측정/성과 지표를 정의한다
- 타겟과 가치 갭을 정의한다
- 가치 갭을 성장 및 생산성 목표에 할당한다

- 재무적 관점에서, 전략 체계도는 2가지 재무적 전략적 목표를 통하여 주주가치를 창출하기 위한 전략적 목표로 시작한다.
  - 2가지 재무적 전략적 목표 : 장기 수익/매출 성장 요소 & 생산성 향상을 위한 단기 요소

### 【 소비자금융은행 사례 】



- 위의 그림은 Consumer Bank에서의 재무적 관점에서의 전략적 목표 사례를 보여준 것이다.
  - 주주를 위한 중요한 전략적 목표는 “주당 이익(EPS)을 극적으로 증대시킨다”이다.
  - 이러한 중요한 전략적 목표를 위한 Stretch Target은 “5년 이내에 순이익을 \$100M까지 증가시킨다”이다.
  - 그 Stretch Target은 “미래의 열망과 현재의 실제 사이의 차이”라는 가치 갭(value gap)을 만들어 낸다.

## Step 1 : 주주 가치 갭(gap)을 명확히 한다

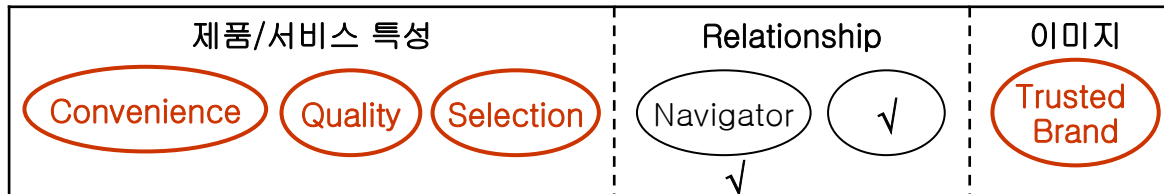
- 가치 갭의 크기를 설정하는 것은 일종의 예술(art)과 같다.
  - 경영자들은 주주 가치의 극적인 개선을 달성하려는 조직의 도전과 달성이 가능한 실제 사이의 균형이 이뤄지도록 해야 한다.
  - 달성이 불가능하여 Stretch Target이 되어 종업원들의 사기를 떨어뜨려서는 아니된다.
  
- 최초의 타당성 테스트는 경영팀이 서로 다른 재무적 측면에서의 하위 전략적 목표(sub-objectives)에 전체 가치 갭을 할당할 때 발생한다.
  - 앞의 Consumer Bank 사례에서, 3가지의 하위 전략적 목표는
    - .생산성 하위 전략적 목표 : 고객당 코스트(비용)을 줄인다
    - .성장 하위 전략적 목표 : 고객당 수익을 증대시킨다
    - .성장 하위 전략적 목표 : 고가치 고객을 추가하고 유지케 한다.
  - 각 하위 전략적 목표에 대한 Target은 다음과 같다.
    - .년간 고객당 비용을 \$100에서 \$75로 줄인다
    - .고객당 수익을 \$200에서 \$300로 증대시킨다
    - .고가치 고객의 수를 20만명에서 60만명으로 늘린다
  
- 만일 Consumer Bank가 이러한 재무적 측면에서의 하위 전략적 목표들에 대한 Target을 5년 동안에 달성할 수 있다면, 이는 “순이익을 \$100M까지 증대시킨다”라는 중요한 목표(goal)를 달성할 수 있게 되는 것이다.
  - 상위 수준의 목표를 하위 조직으로 Breakdown
  - Stretch Target의 달성 가능성 검토 및 수정
  - Stretch Target 달성을 위한 혁신적 사고 자극(조장) : 전사적 측면에서
  - 가치 갭 창출은 매니저들과 종업원들로 하여금 고객관계, 내부 프로세스, 종업원/정보/조직 자산을 극적으로 향상시키는 방법에 대한 아이디어를 이끌어 내도록 자극한다.

## Step 2 : 고객 가치명제를 조정한다

- 목표고객 세그먼트를 명확히 한다.
- 고객가치명제를 명확히 한다.
- 측정/성과지표를 선택한다.
- 고객 전략적 목표를 재무적 성장 목표와 일치시킨다.

### 【 소비자금융은행 사례 】

From(A)



- Operational excellence built around basic financial services
- Multiple offerings : divisions deal with customer in fragmented ways

To(B)



- A customer intimacy strategy
- Cross-sell multiple services
- Trusted adviser

**KPI**

- 고객만족도 서베이
- 타사대비 자사 카드 이용 점유율
- 고객 유지

고객 세분화		
세그먼트	Now	+ 5 Years
(A) Transaction	70%	30%
(B) Relationship	30%	70%

## Step 2 : 고객 가치명제를 조정한다

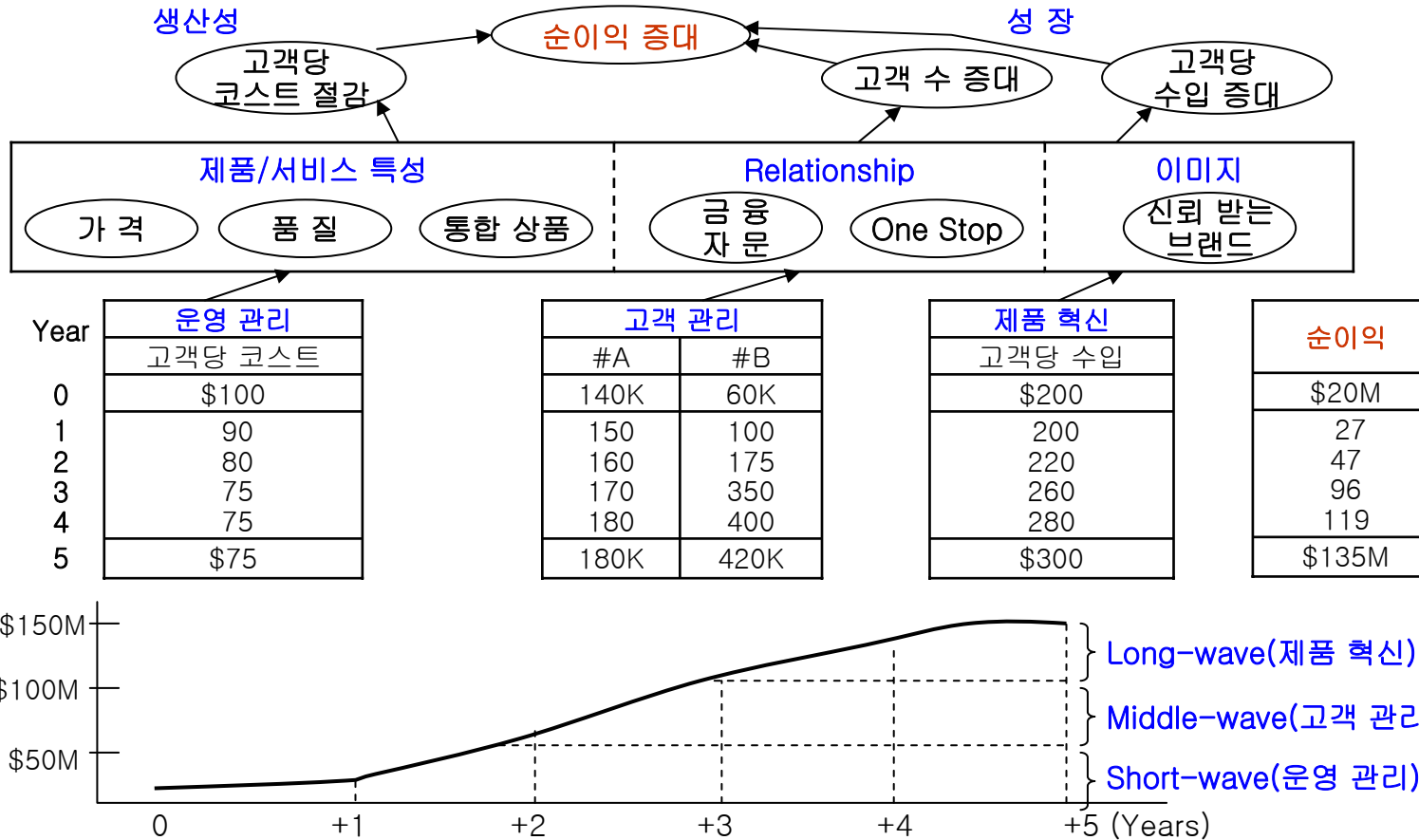
---

- 앞 페이지의 고객 가치명제 일치 그림은 Consumer Bank가 시도하고 있는 시장에서의 이동을 보여준다.
  - 고객당 수입 증가라는 목표 달성을 위해, 은행은 종업원들이 신뢰받는 금융 어드바이저가 되고, 고객들이 장기 금융 플랜을 개발하고 실천하는 것을 도와줄 수 있는 능력을 갖추도록 계획하였다.
  - 이러한 관계들을 구축함에 있어서, 은행은 개별 제품 및 서비스를 요청하기 위하여 고객들이 기다리던 과거의 접근 대신에, 고객에게 통합된 서비스를 맞춤 패키지로 미리 소개하였다.
  - 은행의 과거 전략은 필요할 때 은행 서비스의 단지 작은 부분만을 사용하였던 거래(transaction) (세그먼트 A) 고객의 흥미를 끄는 것이었다.
  - 그리하여 70%에 달하는 대부분의 고객들은 그들의 신용카드, 모기지, 투자, 퇴직 연금 및 보험을 위하여 다른 금융 서비스 제공자들을 사용하고 있었다.
  - 그러나 관계(relationship)(세그먼트B) 고객들에게 다수의 통합된 서비스를 교차 판매함으로써, 그 은행은 고객당 수입을 증대시켰다.
  - 은행은 5년 이내에 고객의 70%가 관계(relationship)라는 가치명제에 기초하게 한다는 목표를 설정하였다.
  - 새로운 목표 고객 세그먼트의 정의로 교차 판매(cross-selling)는 신뢰성과 효과성 모두가 증진될 수 있었고, 내부 및 학습·성장 관점에서 전략적 목표, 성과지표, 타겟, 이니셔티브에 집중이 가능하게 되었다.

### Step 3 : 가치창출 시간계획을 설정한다

- a. 결과에 대한 시간계획을 설정한다.
- b. 가치 갭을 서로 다른 전략적 주제에 할당한다.

#### 【 소비자금융은행 사례 】





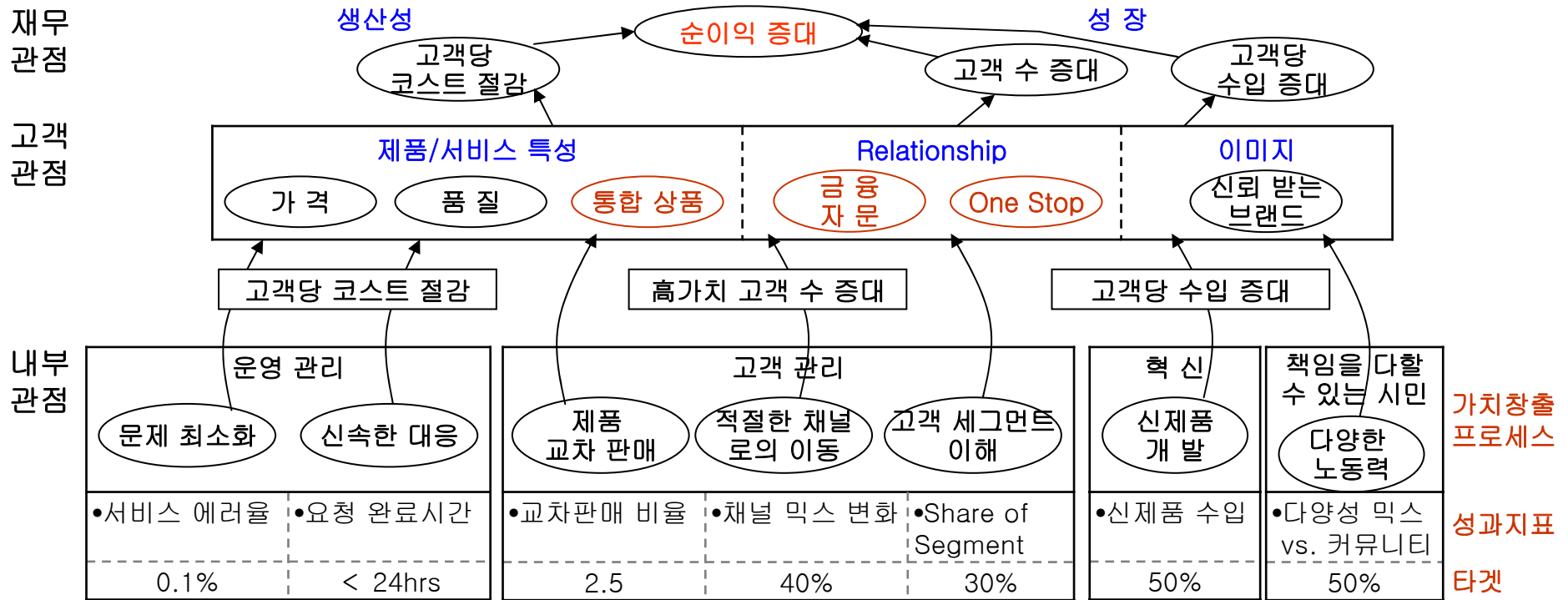
### Step 3 : 가치창출 시간계획을 설정한다

- 앞 페이지의 그림은 Consumer Bank의 가치 시간 계획(value time line)을 보여준다.
  - 가치가 서로 다른 내부 프로세스에 의해 어떻게 반복하여 창출될 것인가에 대한 시간계획
  - 전체 전략기간은 5년이다.
- 운영관리 프로세스(operation management processes)
  - 전략적 목표 : 고객당 코스트를 감축한다
  - 이 전략의 주요 영향은 고객당 코스트를 \$100에서 \$80로 떨어뜨린 처음 2년간에서 지각된다
  - 만일 이 목표가 달성된다면, 회사의 순이익은 처음 2년간 20백만 달러에서 47백만 달러로 2배 이상이 될 것이다.
- 고객관리 프로세스(customer management processes)
  - 전략적 목표 : 관계(세그먼트B) 고객의 수를 늘린다.
  - 비록 진전이 매년 이루어진다 해도, 주요한 성장은 3년차에서 이뤄진다. 즉, 순이익이 2년차 47백만 달러에서, 3년차에는 96백만 달러로 급증할 것이다.
- 혁신 프로세스(innovation processes)
  - 전략적 목표 : 고객당 수입을 궁극적으로 \$200에서 \$300으로 증가시킬 새로운 제품 및 서비스를 도입한다
  - 일반적으로 신제품 개발은 2~3년 걸리므로, 혁신 프로세스로 부터의 영향은 주로 3, 4, 5년 차에서 감지될 것이다.
  - 5년차까지 해서, 전략의 각 구성요소들이 확립되어, Consumer Bank는 순이익 100백만 달러 목표를 달성하고, 나아가 매우 공격적인 스트레치 타겟(stretch target)으로 처음에 보여져 왔던 순이익 100백달러를 초과하는 것도 가능케 될 것이다.
  - 독립된 내부 프로세스 집단(clusters)에의 이러한 스트레치 타겟 할당은 모든 사람들에게 그 타겟이 달성될 수 있으며 순이익 증대가 가능함을 알게 할 것이다.
- 상위 수준(조직)의 재무적 타겟을 특정의 내부 프로세스를 위한 타겟으로 breakdown
  - 상위 수준의 재무 목표를 하위의 내부 프로세스 타겟으로 연계
  - 이를 통하여 조직은 재무적 관점에서의 상위 수준의 타겟이 달성 가능한지 여부 혹은 그러한 상위 수준의 타겟이 낮춰질 필요가 있는가 여부를 이제 평가할 수 있다.
  - 경험으로 볼 때, 겉으로는 불가능 해 보이는 재무 타겟들은 내부 프로세스 수준에서의 타겟 합성을 통하여(through the compounding of targets) 종종 실현될 수 있다.
  - 재무 타겟들이 내부 프로세스 및 전략적 주제(strategic themes)-특정의 시간계획이 첨부된-를 위한 타겟으로 쪼개어 질 때에만, 조직 내 모든 사람은 전체 타겟의 실행이 가능하게 된다.

## Step 4 : 전략적 주제를 확인한다

- a. 가장 큰 영향을 주는 중요한 소수의 프로세스(전략적 주제)를 확인한다.
  - b. 성과지표 및 타겟을 설정한다.
- 고객 가치 명제는 기업이 고객을 위한, 향후에는 주주를 위한 가치를 어떻게 창출하는 가를 정의한다.
- 가치 시간계획은 이러한 가치가 4가지 내부 클러스터(운영,고객,혁신,사회및 규제)의 프로세스에 의해 기획 범위가 어떻게 발생할 것인가를 설명한다.
  - Step4는 고객가치명제 및 재무 생산성 전략적 목표에 가장 큰 영향을 줄 것으로 기대되는 중요한 소수의 가치창출 프로세스를 확인케 한다.
  - 중요한 내부 프로세스가 조직의 재무 및 고객 전략적 목표를 위한 타겟 달성에 정렬되도록 한다.

### 【 소비자금융은행 사례 】



## Step 4 : 전략적 주제를 확인한다

- 앞 페이지의 그림은 Consumer Bank에서 선택된 가치창출 프로세스의 요약이다.
- 회사는 기존 고객을 만족시키고 재무적 관점에서 계획된 생산성을 증대하기 위하여 2가지의 운영관리 프로세스를 선택하였다.
  - 신속한 대응(provide rapid response) : 요청 완료시간으로 측정됨. 웹기반 자동화 기술 활용
  - 문제 최소화(minimize problems) : 고객만족은 증대시키고 사고 및 에러 비용은 축소
- 고객관리 프로세스는 거래/편리성 쇼핑객(세그먼트 A)로 부터 고가치 관계 고객(세그먼트 B)으로 고객 기반을 이동시킨다. 회사는 3가지의 중요한 프로세스를 확인하고 있다.
  - 고객 세그먼트 이해<customer selection> : 고객가치명제를 명확히 하고, 시장을 세분화하고, 목표 세그먼트에서 잠재적 고객들에게 메시지를 전하는데 집중함
  - 적절한 채널로의 이동<customer acquisition> : 텔레마케팅 캠페인은 구시대의 bricks-and-mortar 은행업으로 부터 보다 비용-효과적인 bricks-and-clicks 접근으로 고객을 이동시킴
  - 제품 교차 판매<customer growth> : 고객당 제품 수로 측정됨. 보다 넓은 범위의 서비스를 고객에게 소개하는 관계 관리에 집중함
- 혁신 프로세스의 타겟(50%까지 고객당 수입 증대)은 대리점들이 타겟 관계 고객들에게 판매할 수 있는 추가적인 서비스를 회사가 창출함을 요구함
  - 신제품 개발 : 신제품으로부터의 수입으로 측정됨
- 규제 및 사회 프로세스의 전략적 목표 : 회사가 속한 커뮤니티내 인구통계학적 믹스에 영향을 주는 다양한 노동력 구축
- Step4는 순이익을 \$100M까지 증대시킨다는 회사의 전략이 7가지 가치 창출 프로세스로 어떻게 분류되는 가를 보여 준다.

## Step 5 : 전략적 자산 준비도를 창출한다

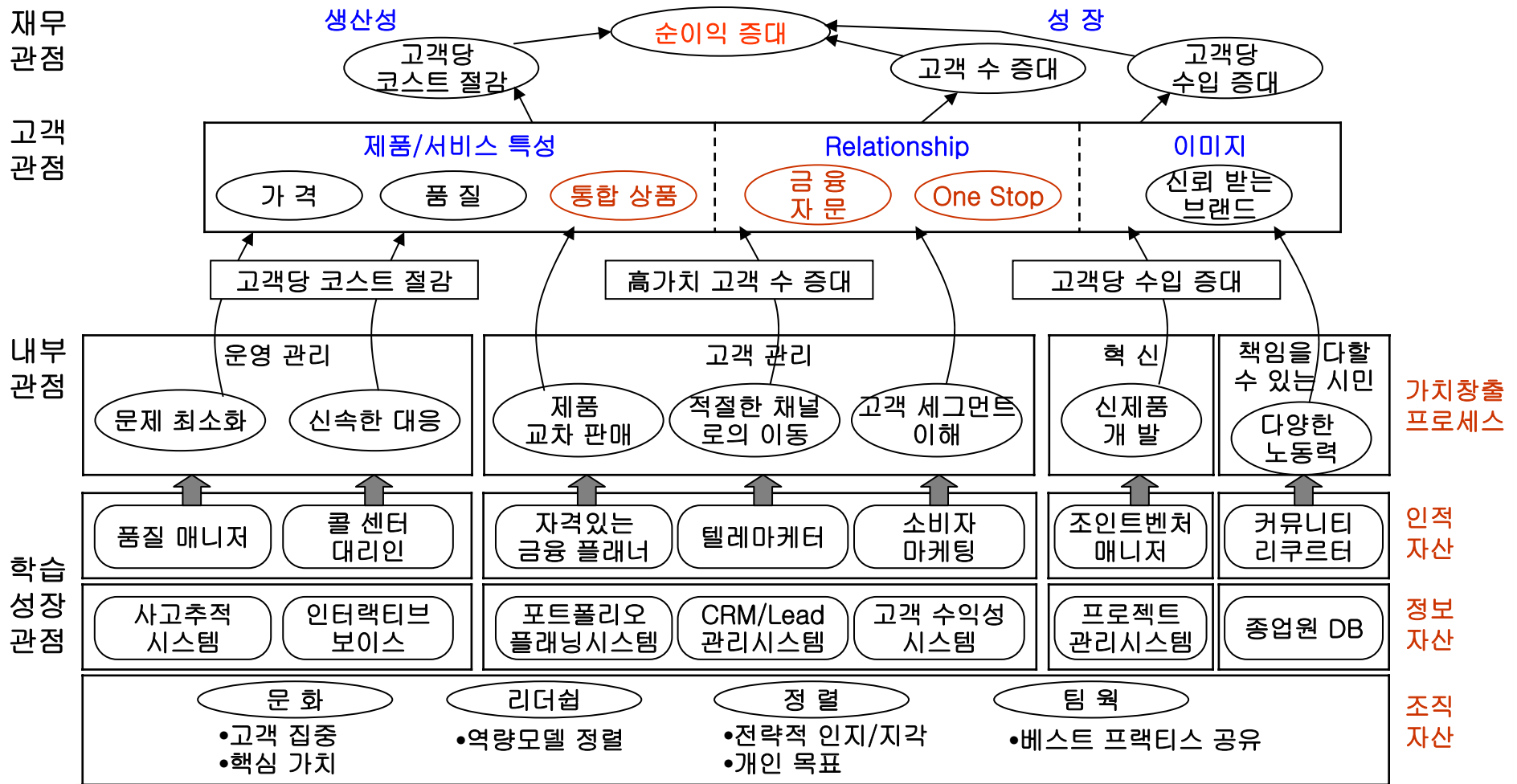
---

- a. 전략적 프로세스 지원을 위해 요구되는 인적, 정보 및 조직 자산을 확인한다.
- b. 전략을 지원하는 이러한 자산 준비도를 평가한다.
- c. 성과지표 및 타겟을 설정한다.

○ Step5에서, 조직은 인적, 정보 및 조직 자산(무형 자산) 준비도를 정렬하고 창출하는 학습 및 성장 전략적 목표(objectives)를 위한 타겟을 설정함

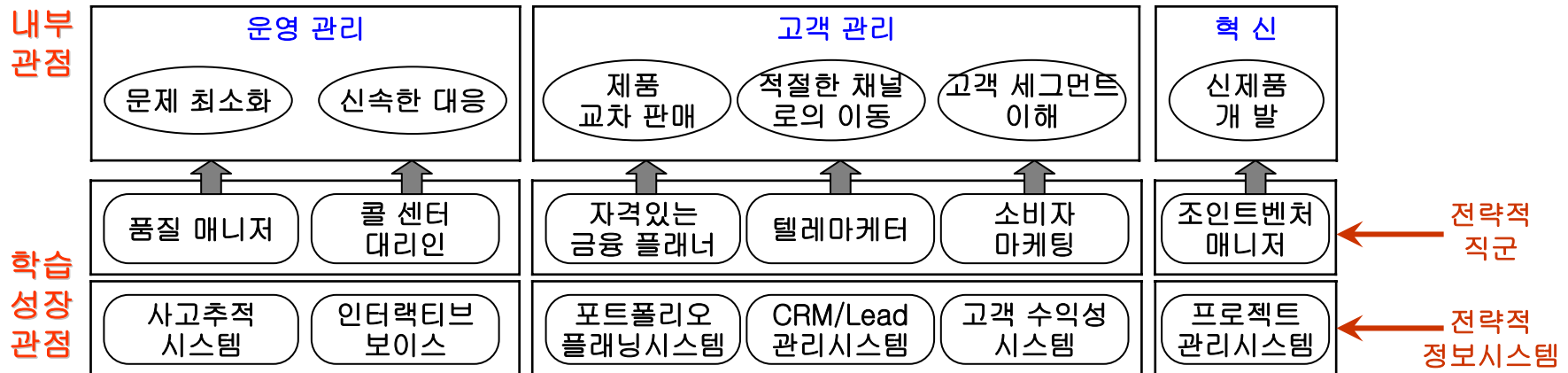
## Step 5 : 전략적 자산 준비도를 창출한다

### 【 소비자금융은행 사례 】



## Step 5 : 전략적 자산 준비도를 창출한다

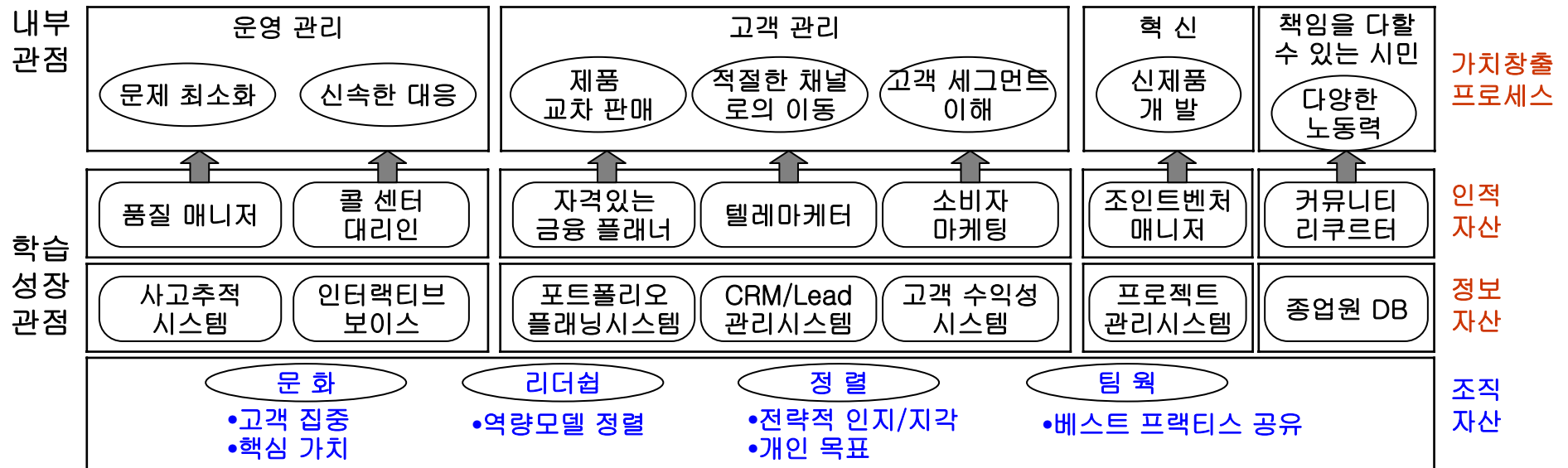
- 앞 페이지의 그림은 Consumer Bank의 **학습 및 성장** 관점에서의 전략적 목표를 설명하고 있다.
  - Step4에서 확인된 7가지 가치 창출 내부 프로세스 각각을 위하여, 경영관리팀은 2가지 질문을 하였음 :
    - ①어떤 **직군**이 이 프로세스 관리에 중요한가?
    - ②어떤 **정보 시스템**이 이 프로세스 개선에 중요한가?
- 경영팀(executive team)은 운영관리 프로세스에서의 “문제 최소화”라는 전략적 목적을 위한 전략적 직군으로 품질 매니저를 확인하였다.
  - 마찬가지로, 경영팀은 이 핵심 프로세스를 위한 전략적 IT 애플리케이션으로 사고 추적시스템을 확인하였다.



## Step 5 : 전략적 자산 준비도를 창출한다

- 조직 자산 : 문화, 리더쉽, 정렬, 팀웍
  - 4가지 자산 측면에서의 전략적 목표(Objectives) 설정

자 산	전략적 목표
문 화	•고객에의 집중, 은행의 핵심가치(core values)에의 헌신
리더쉽	•은행의 리더쉽 역량모델을 전략에 정렬
개 인	•전략적 인지 : 각 개인이 전략을 이해하는 정도 •개인 목표 : 개인 목 표가 BSC에 정렬된 정도
팀 워	•전조직에 걸친 베스트 프랙티스 공유



## Step 5 : 전략적 자산 준비도를 창출한다

### 【 소비자금융은행의 BSC 사례 】

관 점		전략적 목표	K P I	목 표
재무 관점		F1-주당수익(EPS) 제고 F2-高가치 고객 증대 및 유지 F3-고객당 수입 증대 F4-고객당 비용 감축	•순이익(계획 대비) •수입 믹스(목표세그먼트) •고객당 수입 •고객당 비용	+\$100M 30%(A);70%(B) \$300 \$75
고객 관점		C1-신뢰받는 금융자문자가 된다 C2-우월적 서비스를 제공한다	•고객만족(서베이) •Share of wallet •목표 고객 유지	90% 50% 90%
내부 관점	고객 관리	I1-고객 세그먼트 이해 I2-적절한 채널로의 이동 I3-제품 교차판매	•Share of segment •채널믹스 변화 •교차판매율	30% 40% 2.5
	제품 혁신	I4-신제품 개발	•신제품으로불의 수입비율	50%
	운영 관리	I5-문제 최소화 I6-신속한 응답	•서비스 에러율 •요청 완료시간	0.1% <24H
	책임있는 시민	I7-커뮤니티를 고려한 다양성 구축	•커뮤니티 對 다양성 믹스	1.0
학습 성장 시각	인적 자산	L1-전략적 직군 준비도 보장	•전략적 직군 준비도	100%
	정보 자산	L2-전략적 정보 이용 가능성 보장	•정보 포트폴리오 준비도	100%
	조직 자산	L3-고객 중심 문화 창출 L4-리더그룹 구축 L5-조직 정렬 L6-베스트 프랙티스 공유	•고객 서베이 •360도 서베이(리더쉽모델) •전략적 인지 서베이 •개인 목표의 전략에의 정렬 •KMS 활용	100% 70% 90% 100% 100%

※Share Of Wallet : 타사대비 자사 카드 이용 점유율(SOW)

※Share of customer : 특정소비자의 소비제품군 중에서 내제품이 차지하는 비중

※Cross-sell : 교차판매, 복합상품의 판매비율(은행들이 타금융기관이 개발한 상품을 함께 판매하는 것)



## Step 6 : 전략적 이니셔티브를 확인하고 자금(예산) 조달을 한다

---

- a. 프로세스를 지원하고 무형자산 개발을 위하여 요구되는 특정의 이니셔티브를 정의한다.
  - b. 자금조달을 명확히 하고 확보한다.
- 
- 전략 체계도는 전략의 논리를 설명하며, 일련의 핵심 프로세스 지원에 필요한 무형자산 뿐만 아니라 가치를 창출하는 일련의 핵심 프로세스를 명확하게 보여준다.
  - BSC는 전략 체계도에서 각 전략적 목표에 대한 측정지표와 타겟을 확인한다.
  - 그러나 전략적 목표와 타겟은 그들이 단지 확인되었다는 이유만으로는 달성되지 않는다.
  - BSC에 대한 각 측정지표의 경우, 매니저들은 타겟 달성에 필요한 전략적 이니셔티브들을 확인하여야 한다.
  - 그리고 그들은 각 이니셔티브를 성공적으로 완수하는데 요구되는 자원들(people, funding, capacity)를 제공하여야 한다.
  - 이니셔티브는 결과를 창출한다 ; 그것들은 성공적인 전략 실천의 기본이다.

