

조직 무형자산의 전략적준비도와 출연연구원의 적용방안

이홍섭*, 권철홍**, 정양헌***
영산대학교*, 한국에너지기술연구원**, 한국정보통신대학교***
cslee@ysu.ac.kr*, chkwon@kier.re.kr**, yhc@icu.ac.kr***

Strategic Readiness of Intangibles

Choongseop Lee*, Chulhong Kwon**, Yanghon Chung***
Yongsan Univ*., KIER**, ICU***

목 차

1. BSC와 전략체계도 (Strategy Map)
2. 전략수행을 위한 무형자산의 역할
3. 무형자산의 전략적준비도 (strategic Readiness)
4. 인적자원(HC)의 전략적준비도
5. 정보자원(IC)의 전략적준비도
6. 조직자원(OC)의 전략적준비도



BSC와 전략체계도 (Strategy Map)

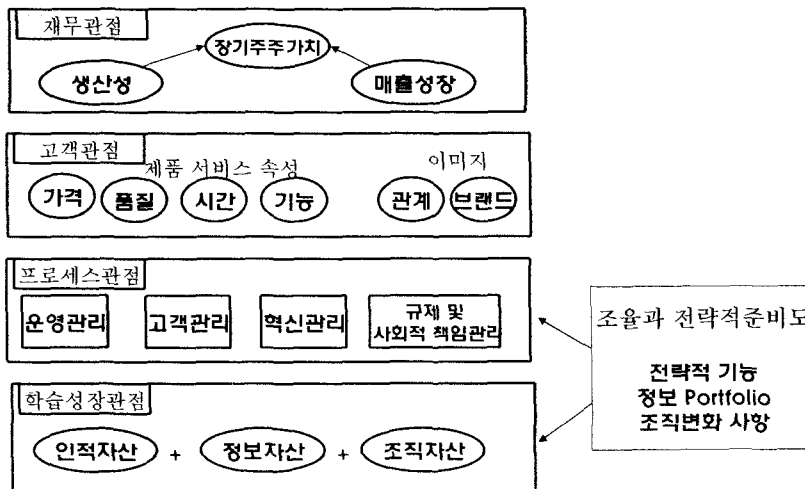
◆ BSC 개요

- 전략적 균형성과 모형
- 재무, 고객, 내부과정, 학습과 성장
- 선행-후행, 장기-단기, 재무-비재무 균형

◆ 전략체계도(Strategy Map)

- 전략수행을 위한 BSC관점의 연계성
- 재무관점: 구체적인 재무성과
- 고객관점: 가치명제의 규정
- 내부프로세스관점: 핵심 과정(Processes)의 파악
- 학습성장: 핵심과정을 위한 무형자산의 지원

전략체계도(Strategy Map)



무형자산과 전략수행

◆ 가치측정(계량화)문제의 원인

- 사람에 따라 다른 가치 부여
- 독립적인 가치창출 불가(다른 자산과 연계)
- 기업전략과 연계 필요
- 직접적인 재무성과 없음

◆ 가치측정방안

- 무형자산의 기업가치 부가방식의 측정
- 가치는 전략차원에 내재
- 전략을 통한 측정: 전략 수행의 조율 (Alignment)



전략적준비도(Strategic Readiness)

◆ 전략적준비도의 개념

- 학습과 성장관점에서 전략수행의 요인
- 인적자원(Human Capital)
- 정보자원(information Capital)
- 조직자원(organization Capital)

◆ 전략적준비도의 측정

- 핵심 내부과정과 학습과 성장관점의 연결
- 전략 및 성과와 관계되는 내부과정의 기반정도
- 전략에 관한 조율과 공헌도 측정



인적자원의 전략적준비도

- ◆ 전략기능의 도출(Job Families)
 - 성공적인 전략수행
- ◆ 전략기능의 필요사항 파악(Job Profiling)
 - Competency Profiling
 - Skill, Knowledge, Value
 - Interview
- ◆ 전략기능 필요사항의 준비도 측정
 - Competency Gap
 - State of Readiness

Human Capital Readiness

전략 과정	운영관리		고객관리		혁신		규제/책임
	문제 최소화	신속한 대응	교차 판매	담당자 연결	소비자 구분	신제품 개발	인력 다양화
전략 기능	품질 관리자	콜센터 관리자	자산 관리사	유틸리티 마케터	소비자 관리자	혁신 관리자	채용 담당관
필요 사항	6 시그마 문제해결 시스템	고객접촉 문제해결 시스템 팀 빌딩	Solution 판매, 관계관리, 제품지식, 전문자격	전화판매 제품지식 주문관리 시스템	시장조사 시장교류 교차사업	관계관리 협상 EC지식	지역기반 대중홍보 법체계
인원수	30	20	100	20	10	30	10
지표	100%	90%	40%	50%	20%	70%	80%

정보자원의 전략적준비도

- ◆ 정보 Application 규정
 - Transformation Application
 - Analytic Application
 - Transaction Processing Application
 - Workshop Team

- ◆ IT Infra의 필요사항 파악
 - Application에 필요한 Tech-Infrastructure

- ◆ Application과 Tech-Infra의 준비도 측정
 - Subjective Judgment - CIO 평가
 - Survey, Financial Analysis, Technical Audit
 - Portfolio Status Report(Numerical and Color)

Strategic Information Capital Portfolio

전략과정	운영관리		고객관리		혁신	
	문제최소화	신속한대응	교차판매	담당자연결	소비자구분	신제품개발
전략기능	품질관리사	콜센터관리자	자산관리사	콜레마케터	소비자관리자	혁신관리자
TA		Customer Self-Help 4	Customer Portfolio SM 4			
AA	Service Quality Analysis 2	최고사례집단 KM 3	소비자 수익력 3	최고사례집단 KM 3	소비자 수익력 3	최고사례집단 KM 2
TPA	Incident Tracking 6 문제관리 2	노무계획 3 문제관리 2	고객관계 파일 2	CRM/lead 6 CRM/order 2 CRM/sale 4	고객제안 2	과업 관리 2
T-Infra	Web Enabled 3 전화 전산통합 4	전화 전산통합 4 영상방 전화유대 3	CRM Package 2 Web Enabled 3	Web Enabled 3 전화 전산통합 4		CRM Package 2
통합지표	○	○	○	○	○	○

조직자원의 전략적준비도 I - OCL

- ◆ **Organization Change Agenda**
 - 전략수행을 위한 조직변화 사항
- ◆ **Culture**
 - 기업의 공통가치
 - 공유 개념, 가정, 가치 등
 - 현재의 조직문화에 대한 인식
 - 성과제도, 구성원의 능력 및 지원
 - 부서 또는 기능별 문화
- ◆ **Leadership**
 - 전략 수행을 위한 종업원 변화 파악 및 지원
 - 변화의 특성: 가치창출, 실행지원
 - Leadership Competency Model, 지도력 특성




조직자원의 전략적준비도 2 - ATM


- ◆ **Alignment**
 - 전략수행을 위한 조직 단위 역할의 조율
 - 상위 전략목표의 전달
 - 다양한 Communication 기법
 - 동기부여
- ◆ **Team work, Knowledge Sharing**
 - Knowledge Management System
 - Best Practice Community
 - 전략과 조율된 Knowledge Sharing
- ◆ **Measuring Readiness - 준비도 측정**
 - 종업원 설문조사
 - State of Readiness



Organization Capital Readiness Report

속성	전략목표	전략적 측정	목표	실적
Culture	전략실행 목적의 지각, 내재화 장려 - Mission - Vision - Core Value	소비자 중심 - Mission지각조사	80%	68% ○
		기타 핵심가치 (종업원 변화 설문)	80%	52% ○
Leader Ship	지도력 개발 - 모든 관리단계 - 조직 유통화	지도력 차이 - 핵심 지도속성 - 기준치	90%	92% ○
Align Ment	목표와 유인율 조 직의 전략과 조율 - 모든 조직단위	전략적 인식 - 전략 우선순위 지각 설문	80%	75% ○
		전략적 조율 - BSC와 연계된 목표와 유인	100%	60% ○
Team work	지(인)적자산 공유 - 전략적 잠재력	최고사례 공유 - 구성원 당 KM 접속수	5.0	6.1 ○

 Lee, Kwon, Chung Presentation, KOTIS 2005 13

- ### 출연연구원 적용방안
- ◆ BSC 접근방법
 - ◆ BSC 기반 성과평가모형 체계
 - ◆ 무형자산과 전략적준비도
 - ◆ 전략적 BSC 적용조건
-  Lee, Kwon, Chung Presentation, KOTIS 2005 14

BSC 접근방법 1

◆ 평가환경파악

- 공공연구회차원 현황파악 필요
- 현 평가제도의 개선 - BSC관점 도입
 - ◆ 연구회간 상이
 - ◆ 동일 연구회 내에서도 기관간 상이

◆ 비전 및 전략 도출

- 비전 [필수 중장기목표] 전략 ▶ [목표수행 수단]
- 현상진단
- 외부환경분석 [국제기술환경, 국내기술환경]
- 내부환경 [자원, 문화]
- 전략핵심요인 도출 [SWOT]
- 새로운 전략 도출 - 기술선도전략, 실용후원전략 등 (예)

◆ 관점 및 관점별 전략목표 수립

- 공익성 [수탁관점]
- 장기성[Longterm], 정성성[Qualification]



Lee, Kwon, Chung Presentation, KOTIS 2005

15

BSC 접근방법 2

◆ CSF - Critical Success Factor

- 관점 별 도출
- 고객분석 - 고객 니즈, 고객선택이유 분석
- 경쟁분석 - 경쟁유발동인, 경쟁강도, 경쟁우위방법
- 위원회 별로 공통적인 CSF개발필요

◆ KPI - Key Performance Index

- 성과평가지표로 수행관리 상태와 성과표시
- 조직, 고객의 입장고려
- 정량 및 정성 모두 포함
- 단순성, 통제가능성, 실천가능성, 신뢰성, 목적연계성 필요
- 실무자 및 관리자 모두 참여
- 관점 별 5개 내외 (Kaplan, 2004)

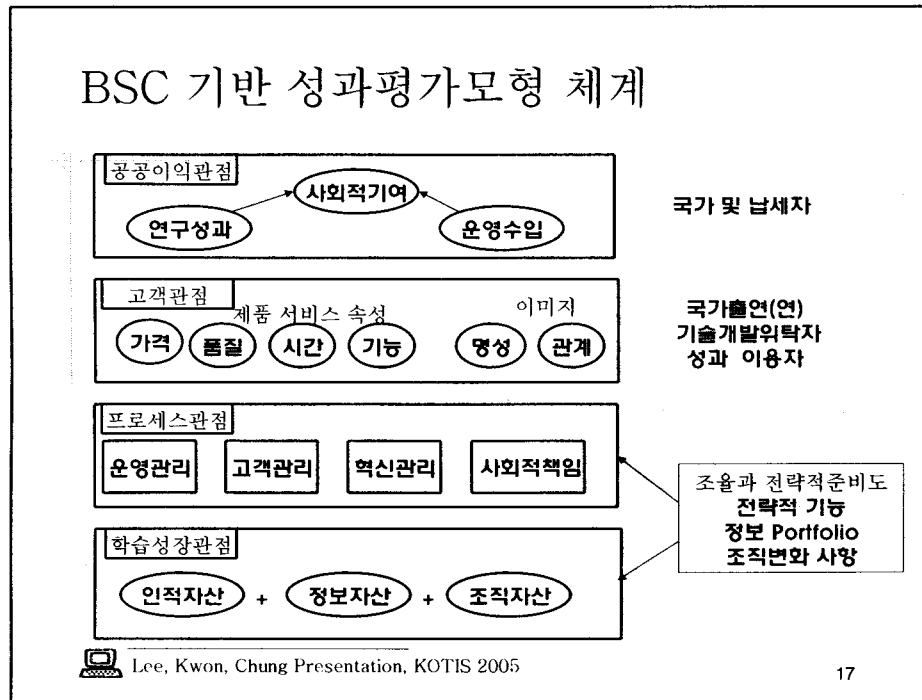
◆ Weight 부여

- 평가자 주관
- 심사위원회
- 실무자 및 관리자 면담 및 AHP기법 활용



Lee, Kwon, Chung Presentation, KOTIS 2005

16



- ### 무형자산과 전략적준비도
- ◆ **핵심 내부프로세스**
 - 전략연계성

 - ◆ **무형자산의 분석**
 - 무형자산의 평가
 - 무형자산의 확충 및 개발

 - ◆ **전략적준비도**
 - 무형자산과 내부프로세스의 조율
- Lee, Kwon, Chung Presentation, KOTIS 2005 18

전략적 균형성과 적용조건

- ◆ 기관평가와의 정합
- ◆ 경영자의 인식변화
 - 성과관리 없는 성장은 없다
 - 고객이 없는 높은 기술 vs. 고객이 원하는 일반기술
- ◆ CSF, KPI, 가중치의 개발
 - 구성원 모두의 참여가 필수
- ◆ 탄력적 적용
 - 처음 1 부서, 1 기능만 적용
 - 처음부터 Incentive와 연계는 곤란
- ◆ CEO의 계속된 관심
 - CEO의 관심이 없으면 시작 곤란
 - 구성원의 관심이 없으면 중단 및 종료, 피드백 곤란



Discussions

- ◆ Intangible Assets: Lead Indicator
- ◆ Strategy-Focused Organization

