1. 성공요소 및 성과목표 도출

가. 성공요소 및 성과목표의 도출

▪ CSF 및 KPI 도출 Framework

외부 및 내부환경 분석			CSF 및 KPI 도출		
산업환경분석	**시장&소비자 분석**	**제품&고객 분석**	**고객구매결정 요인분석**	**CSF도출**	**KPI도출**
• 거시환경의 트랜드가 사업에 영향을 끼치는 요소 • 산업 구조상의 핵심 및 특징적인 요소	• 시장 내 표준제품의 차별화 요소 • 시장 내 표준제품에 대한 고객 차별화 요소 • 소비자 소비패턴의 특징	• 거시환경과 산업환경 분석, 시장 및 소비자 분석의 핵심적인 요소와 실제 자사 제품 및 고객과의 연관성 분석	• 분석된 외부 및 내부 자료, 고객 설문조사, FGI 등을 통한 CBC 도출 • 도출된 CBC에 대하여 타당성 검토	• CBC와 Value Chain 연관관계 파악 • 각 Value내 구체적인 활동정의	• CSF별 세부적인 평가항목 도출 • 정성적 평가항목의 정량화 작업 • 항목별 가중치 및 평가 방법 결정 • CSF 및 KPI 타당성 종합검토

가. 성공요소 및 성과목표의 도출

▪ 산업별 CSFs 사례

자동차산업	철강회사	패션의류산업	항공사	백화점
▪ 연료효율 ▪ 회사/브랜드 이미지 ▪ 효율적 판매조직 ▪ 제조원가의 관리	▪ 규모의 경제를 통한 원가효율성의 증대 ▪ 저 원가 생산입지 확보 ▪ 수요변화에 따른 생산능력의 신속한 조정 ▪ 저임금 노동력의 확보 ▪ 특수강의 품질을 통한 차별화	▪ 유행 대응하는 신속성 ▪ 독특한 스타일 ▪ 소매상과 소비자의 지명도 ▪ 저임금과 낮은 간접비 수준 유지	▪ 경쟁력 있는 비행일정 ▪ 동적 예약 (Overbooking)관리 ▪ 항공기단(Fleet)의 현대화 ▪ 잘 훈련된 승무원 ▪ 잘 관리되는 정비체계	▪ 운영의 효율성 ▪ 효율성 높은 매장 ▪ 대규모 구매를 통한 교섭력의 극대화 ▪ 저임금 비용 ▪ 다양한 취급품목 ▪ 편리한 입지 및 주차공간
소프트웨어하우스	**인스턴트식품**	**세미나회사**	**전자제품회사**	**생명보험회사**
▪ 제품혁신 ▪ 판매품질 ▪ 제품별 고객수준 ▪ 세계적 마케팅/서비스 ▪ 제품사용의 편리성	▪ 광고의 효과 ▪ 건전한 유통 ▪ 제품혁신 ▪ 고객특성에 맞는 제품	▪ 훌륭한 강사 확보 ▪ 주제의 식별 ▪ 고객리스트 수량과 질	▪ 디자인 전문가 확보 능력 ▪ 정부의 R&D 지원 ▪ 새로운 시장 요구 식별 ▪ 제품의 기능 선도 ▪ 브랜드 인지도	▪ 대리점 관리요원의 개발 ▪ 효과적인 광고 ▪ 고객관리 시스템의 지원 ▪ 사무업무의 생산성 ▪ 설계사 리쿠르팅

나. 전략과 재무 측면의 균형 잡힌 성과목표

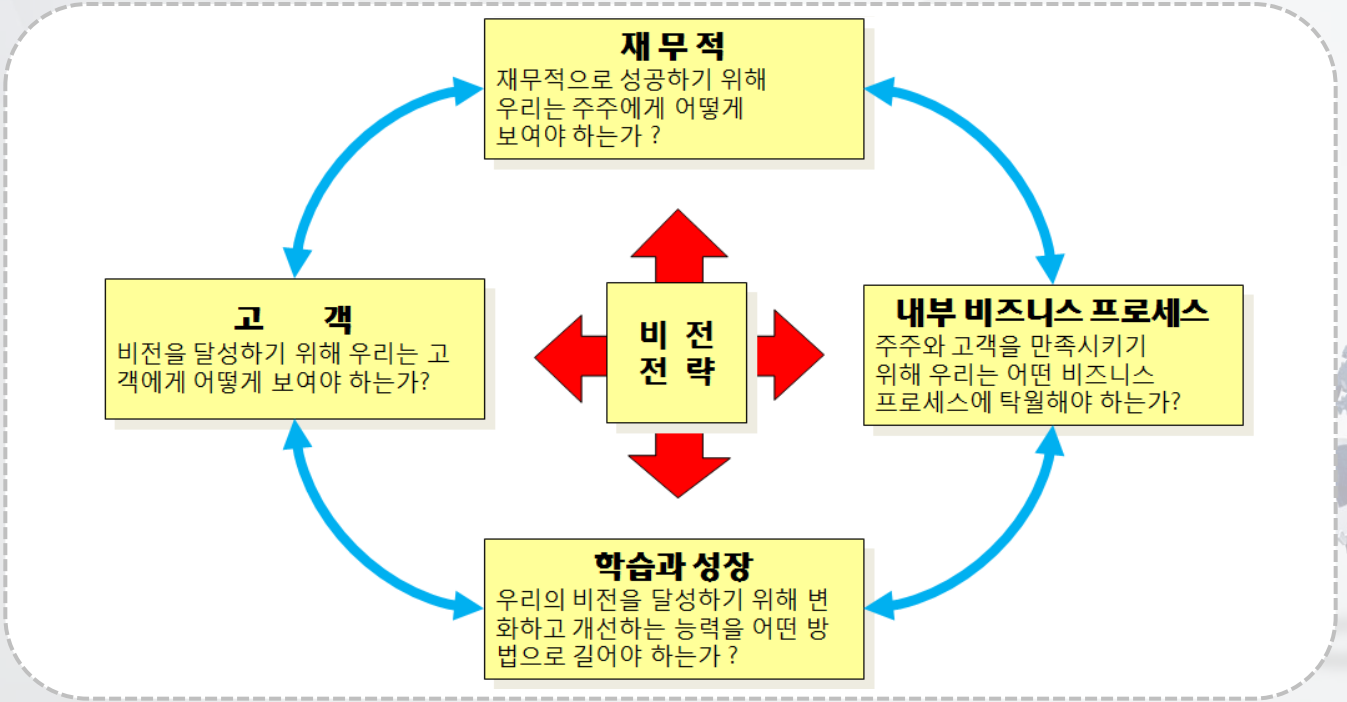
- BSC(Balanced Scorecard) 관점의 KPI

BSC?

재무적인 측면과 더불어 고객, 내부 비즈니스 프로세스, 학습과 성장 등 기업의 성과를 종합적으로 평가하는 균형 잡힌 성과측정기록표

나. 전략과 재무 측면의 균형 잡힌 성과목표

- BSC(Balanced Scorecard) 관점의 KPI



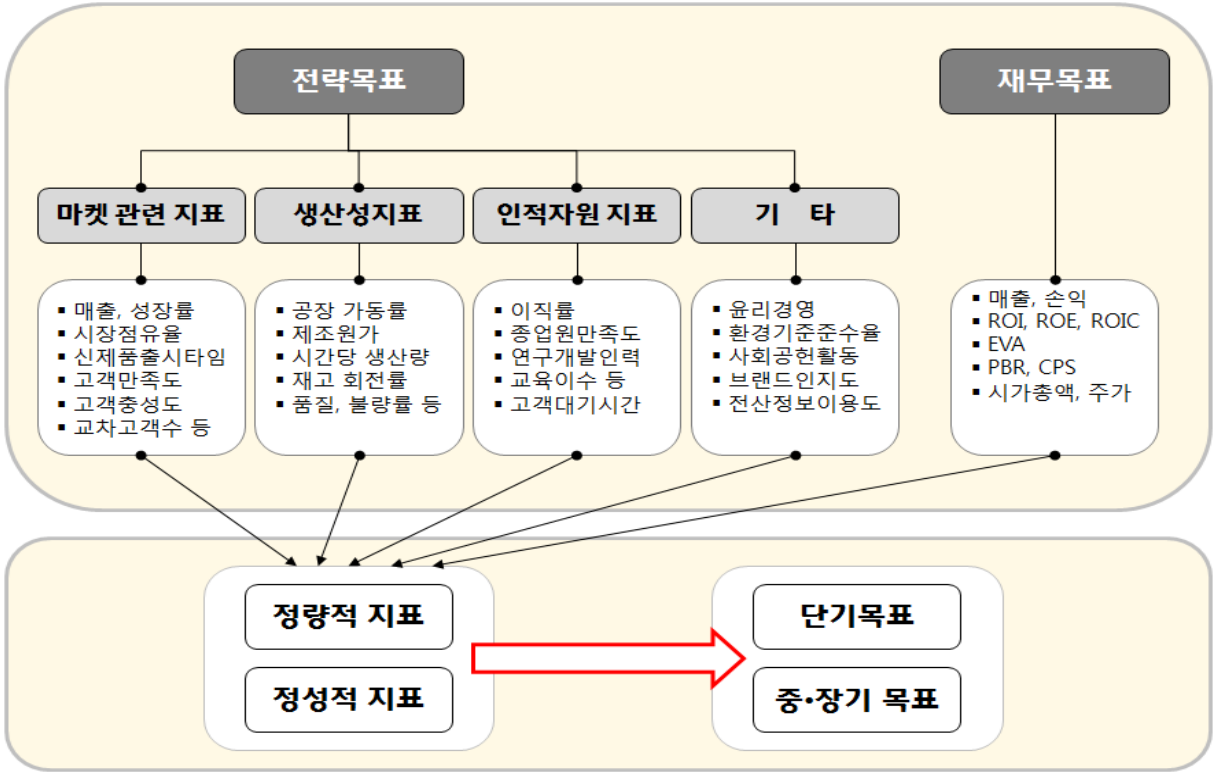
나. 전략과 재무 측면의 균형 잡힌 성과목표

- BSC(Balanced Scorecard)의 일반적인 지표

시 각	일반적인 측정지표
재 무	투자수익률과 경제적부가가치(EVA)
고 객	만족도, 유지율, 시장점유율
내 부	품질, 대응시간, 원가, 신제품의 도입
학습과 성장	종업원 만족과 정보시스템의 이용도

다. KPI 종합지표 및 정의서

▪ 성과목표(KPI) 수립 사례



다. KPI 종합지표 및 정의서

- KPI 정의서

KPI 정의서?

지표가 갖는 의의와 측정방법 및 주기, 측정 후 Feedback 이슈를 명료하고 객관화하여 정리한 표

다. KPI 종합지표 및 정의서

▪ KPI 정의서 사례

지 표 명	브랜드인지도
지 표 명	EVA(경제적부가가치)
지 표 명	상대적 시장점유율
지 표 명	서비스품질(Service Quality) 만족도

1. 지표정의	▪ 자사의 이미지, 고객니즈, 정보, 경험, 개인적 욕구 등에 의하여 자사가 제공할 것이라고 기대한 서비스와 제공받은 서비스에 대해 인지한 서비스를 비교한 것 ▪ 전사, 영업점, 상품(군)별 분석
2. 계산식	▪ 만족도설문조사점수 = (서비스품질 요인에 대한 인지점수-기대점수) * 서비스품질 5가지 요인 : 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성 * 각 항목 5가지 문항의 총 25문항
3. 측정주기	주 ☐ 월 ☐ 반기 ☑ 년 ☐
4. 보고시기	반기 결산 후
5. 실적집계	▪ 콜 센터에서 각 지점의 당기 서비스품질 만족도를 집계하여 취합 ▪ 전사, 지역본부, 지점별로 서비스품질요인과 상품(군)별 만족도 비교작성
6. 목표설정 및 평가	▪ 다른 지역본부 및 지점대비 서비스품질 만족도 변화추이(전기대비 비교)
7. 이슈	▪ 서비스 품질 Gap모형 분석을 토대로 원인파악 문제해결 방안 도출

2. 목표시장 선정과 경쟁우위 전략

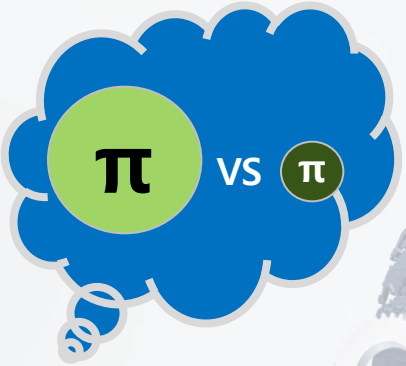
가. 목표시장 선정

- 목표시장 선정을 위한 3가지 주안점

1. 세분시장의 매력도를 평가하라!

2. 경쟁우위가 가능한가? 검토하라!

3. 자사의 목표와 자원이 이를 뒷받침 하는가?



나. CSF 경쟁우위 전략

▪ CSF 비교평가

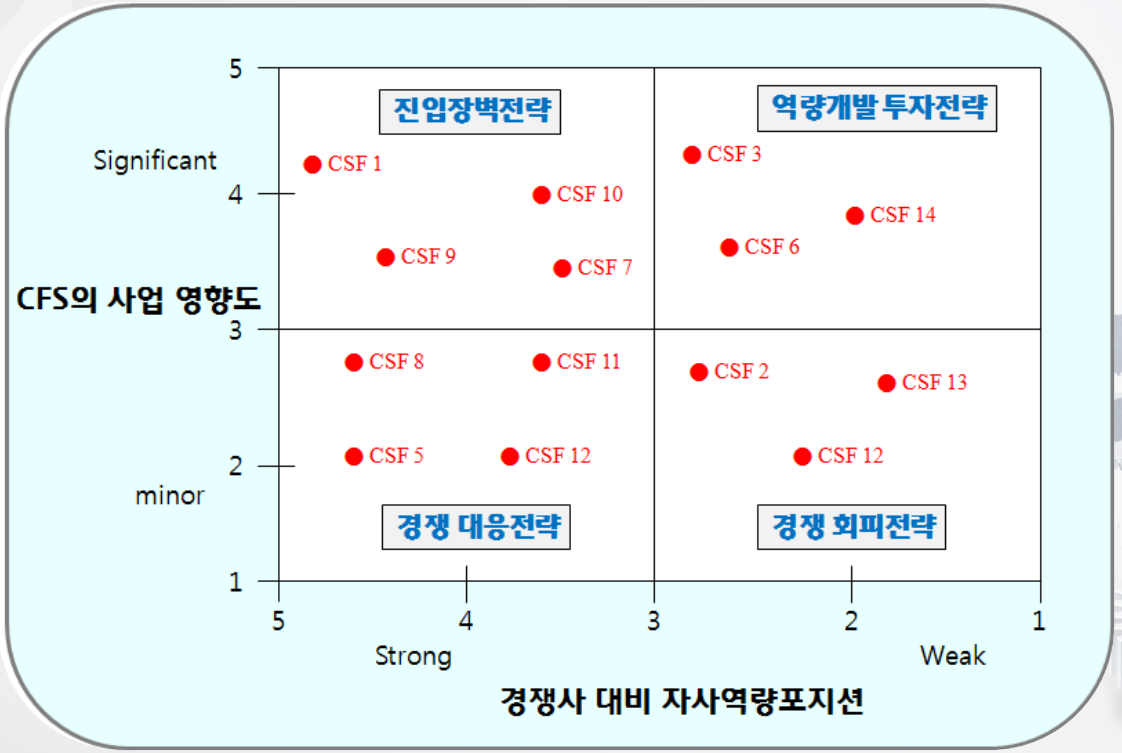
"핵심성공요소파악→경쟁자와 역량비교→자사 역량개발→진입장벽"

CSF 우선순위	경쟁A	경쟁B	경쟁C	자사	비교
1위 : 생산품질	+9	+7	+5	+7	업계평균
2위 : 핵심인력	+5	+6	+7	+6	업계평균
3위 : 입지조건	+8	+8	+6	+5	업계하위
4위 : 구매조건	+9	+7	+7	+9	업계상위
5위 : 상품홍보	+5	+9	+7	+8	업계평균
합 계	36	35	32	35	-

나. CSF 경쟁우위 전략

- 사업 영향도를 고려한 CSF 경쟁전략

사업영향도와 자사역량위치 분석을 통한 "경쟁전략 Matrix"



3. 하부조직 비전수립 실무

가. 하부조직 비전의 개념과 역할

▪ 전사비전과의 일관성

전사비전

우리 조직의 Vision은?

사업부, 영업점이나 부서(팀) 혹은 부서(팀)원이 미래의 일정시점 내에 달성해야 할 목표로 나타남

단기/중기의 목표로 정의, 1년~ 3년, 늦어도 5년 정도 안에 어떤 모습으로 보여지는 지에 대한 구체적 이미지

전 조직원이 공감할 수 있어야 하고, 단위 조직원이 진정으로 원하는 것에 부응해야 함

우리 조직의 Mission은?

- 우리 조직, 부서(팀)가 회사 혹은 상위조직에게 주는 존재 가치는?
- 우리 조직, 부서(팀)가 고객 혹은 소비자에게 주는 가치는?
- 우리 조직, 부서(팀)가 이웃한 부서에게 주는 가치는?
- 우리 조직, 부서(팀)가 내부 구성원에게 주는 가치는?

가. 하부조직 비전의 개념과 역할

- 조직 비전 창출을 위한 질문

Questions

1. 우리 단위조직이 회사 및 상위조직 목표 달성을 위해 할 일은?
2. 우리들이 원하는 대로 된다면 우리 조직은 어떤 모습일까?
3. 일정기간(1년~3년, 혹은 5년)이 지난 후 우리의 모습은 어떨까?
4. 우리들(구성원)이 진정 만들어내고 싶은 모습은 어떤 것일까?
5. 우리들이 해야 할 올바른 일은 무엇인가?

가. 하부조직 비전의 개념과 역할

- 비전 및 하위 항목의 의의

구 분	내 용
비전목표	일정 기간 안에 달성하고자 하는 구체적 단위조직의 이미지
미션	고객, 구성원, 또는 회사 및 상위조직에게 주는 가치
핵심가치	비전과 미션 달성을 위하여 구성원이 추구해야 할 판단기준이나 행동지침
실천과제 및 핵심역량	비전이나 미션을 달성하기 위한 보다 구체적인 실천과제와 과제 해결을 위한 구성원의 개인특성, 대인관계, 내/외부 조직시너지 역량, 업무능력 등의 역량으로 구분하여 정의

가. 하부조직 비전의 개념과 역할

▪ 비전수립을 위한 분석과제

회사 및 상위조직의 비전과 연계되어 있어야 하므로
비전 수립 시에는 반드시 회사 및 상위조직의 비전, 내/외부 환경분석
이슈들을 먼저 확인하고 단위조직의 비전목표

구 분	내 용
요구와 필요의 파악	고객 및 조직, 조직구성원 차원에서 바라는 것(욕구)과 바람직한 상태와 현실과의 차이(필요)를 파악
외부환경 분석	기업경영의 외적 환경, 회사 및 상위조직의 내부 환경, 고객 및 소비자 환경, 시장 및 경쟁자, 주변 상권의 현황
내부환경 분석	단위조직 및 조직원의 강점과 약점, 핵심역량, 경쟁원천, 개발해야 할 역량

나. 하부조직 비전 수립 실무

▪ 올바른 비전의 역할

- 구성원으로 하여금 조직에 몰입하게 하고 활력을 불어 넣는다.
- 구성원의 삶에 의미를 가져다 준다.
- 탁월성의 기준을 제시한다.
- 현재와 미래를 잇는 다리의 역할을 한다.

▪ 구성원간의 공유를 높이기 위한 비전의 조건

- 기간이 정해진 전망(Term-based Perspective)
- 전적인 몰입(Full commitment)
- 열정(Passion)
- 지식과 정보 추구(Knowledge and Information)적이어야 한다.

나. 하부조직 비전 수립 실무

▪ 단위 부서의 비전 수립 사례(영업기획팀)

상위조직 미션	마케팅부문은 회사의 비전을 달성하기 위하여 시장분석, 제품개발, 영업기획, 영업실행의 4가지 힘을 효율적이며 효과적으로 발휘함으로써 주주의 가치와 종업원 가치를 증진한다.
상위조직 비전	5년 내 글로벌 시장점유율 3위, 3년 내 국내 시장점유율 1위 달성
팀 미션	우리 영업기획팀은 ▶시장 지향적 마인드와 창의적인 아이디어를 통해 고객 및 소비자에게 부응하는 전략, 전술을 도출하며 ▶효과적이며 효율적인 실행 결과를 얻기 위해 과학적, 논리적 정보에 근거하여 실행 방안을 마련하고 ▶실행 부서와 긴밀한 협조체계, 부서원 간의 시너지 창출로 회사의 안정적, 지속적 발전에 기여 한다.
팀 비전	3년 내에 세계에서 가장 탁월한 시장지향적, 창의적, 과학적인 영업기획 그룹으로 성장
핵심가치	기술보다 시장을! 지시보다 창의를! 주먹구구 말고 과학적으로!
실천과제 및 핵심역량	▶시장 환경을 제대로 볼 줄 아는 통찰력→시장 분석 ▶실행부서 및 내부 부서원 간의 의사소통, 창의성→아이디어 창출 ▶구성원 각자의 통계분석 및 응용소프트웨어 활용능력→자료 분석 ▶시장에서 성과를 발휘할 수 있는 실행 중심의 영업기획력→기획

나. 하부조직 비전 수립 실무

- 조직 목표달성을 위한 3가지 차원의 실천역량

나. 하부조직 비전 수립 실무

▪ 조직원 개인 비전 수립 사례

팀 미션	우리 영업기획팀은 ▶시장 지향적 마인드와 창의적인 아이디어를 통해 고객 및 소비자에게 부응하는 전략, 전술을 도출하며 ▶효과적이며 효율적인 실행 결과를 얻기 위해 과학적, 논리적 정보에 근거하여 실행 방안을 마련하고 ▶실행 부서와 긴밀한 협조체계, 부서원 간의 시너지 창출로 회사의 안정적, 지속적 발전에 기여 한다.
팀 비전	3년 내에 세계에서 가장 탁월한 시장지향적, 창의적, 과학적인 영업기획 그룹으로 성장
자신의 비전	1년 내 우리 회사에서 엑셀 및 PPT 기능구현을 통한 영업기획력 및 문서작성 최고능력자
자신의 핵심가치	나를 지키는 것은 오로지 나 자신 뿐이다!
실천과제 및 역량개발	▶ 문헌정보 분석력 확대(논문, 연구보고서, 경쟁사 IR자료) ▶ 엑셀의 고급 분석기능 능력 개발 및 차트화 기술 공부 ▶ 대인관계 및 의사소통 기술, 문서작성(PPT) 능력