

경영전략과 BSC

2005.12.9

현대경제연구원

연세대학교 정보대학원 유명관

➤ 경영전략과 BSC

- I. 경영전략
- II. BSC 및 전략체계도
- III. KPI 선정

➤ BSC 도입 사례

- IV. 추진 전략
- V. 환경 분석
- VI. BSC 구축
- VII. KPI 도출 및 운영 체계
- VIII. 향후 추진 방향

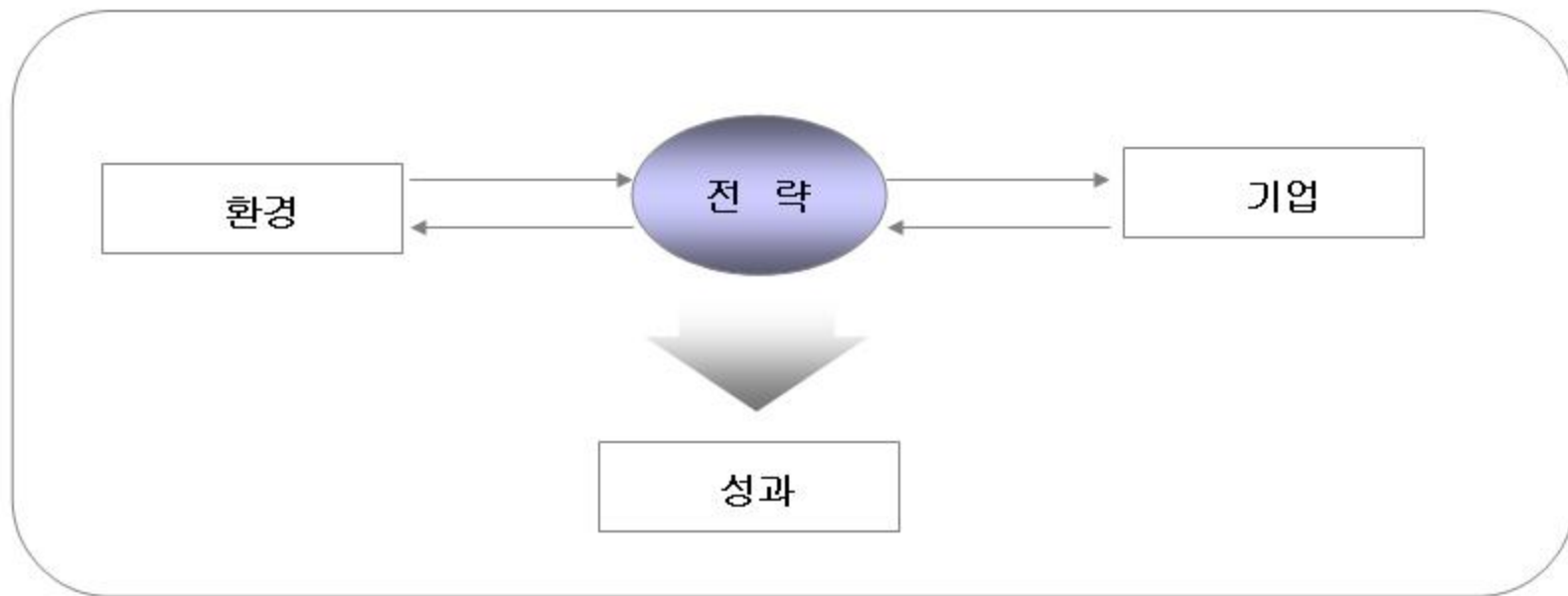
➤ Q & A

I. 경영 전략

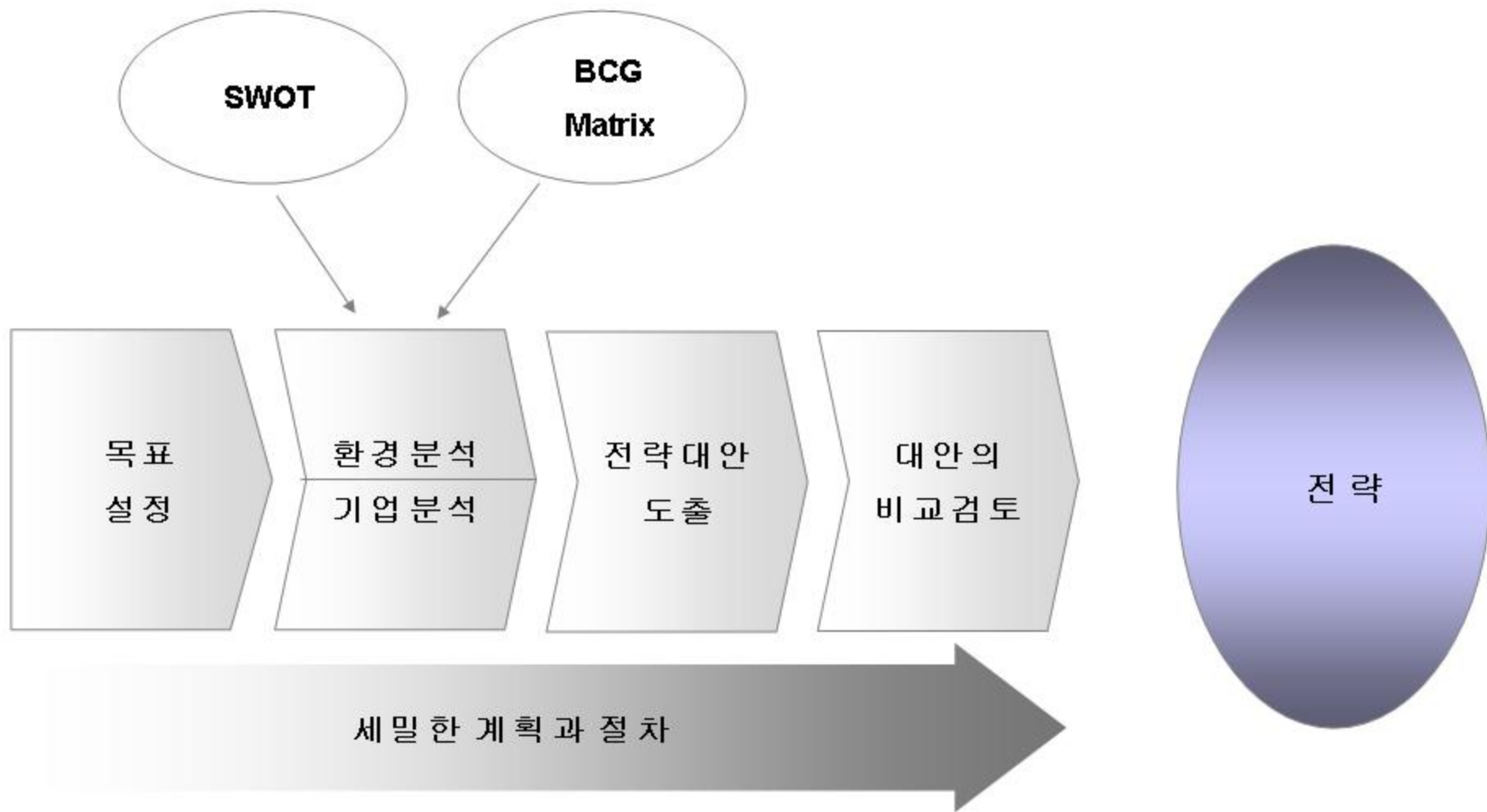
1. 경영전략의 의미

경영전략이란?

- 경쟁에서 승리하기 위한, 또는 기업의 목표를 달성하기 위한 수단
- 다른 기업보다 유리한 상황에서 경쟁하기 위한 계획

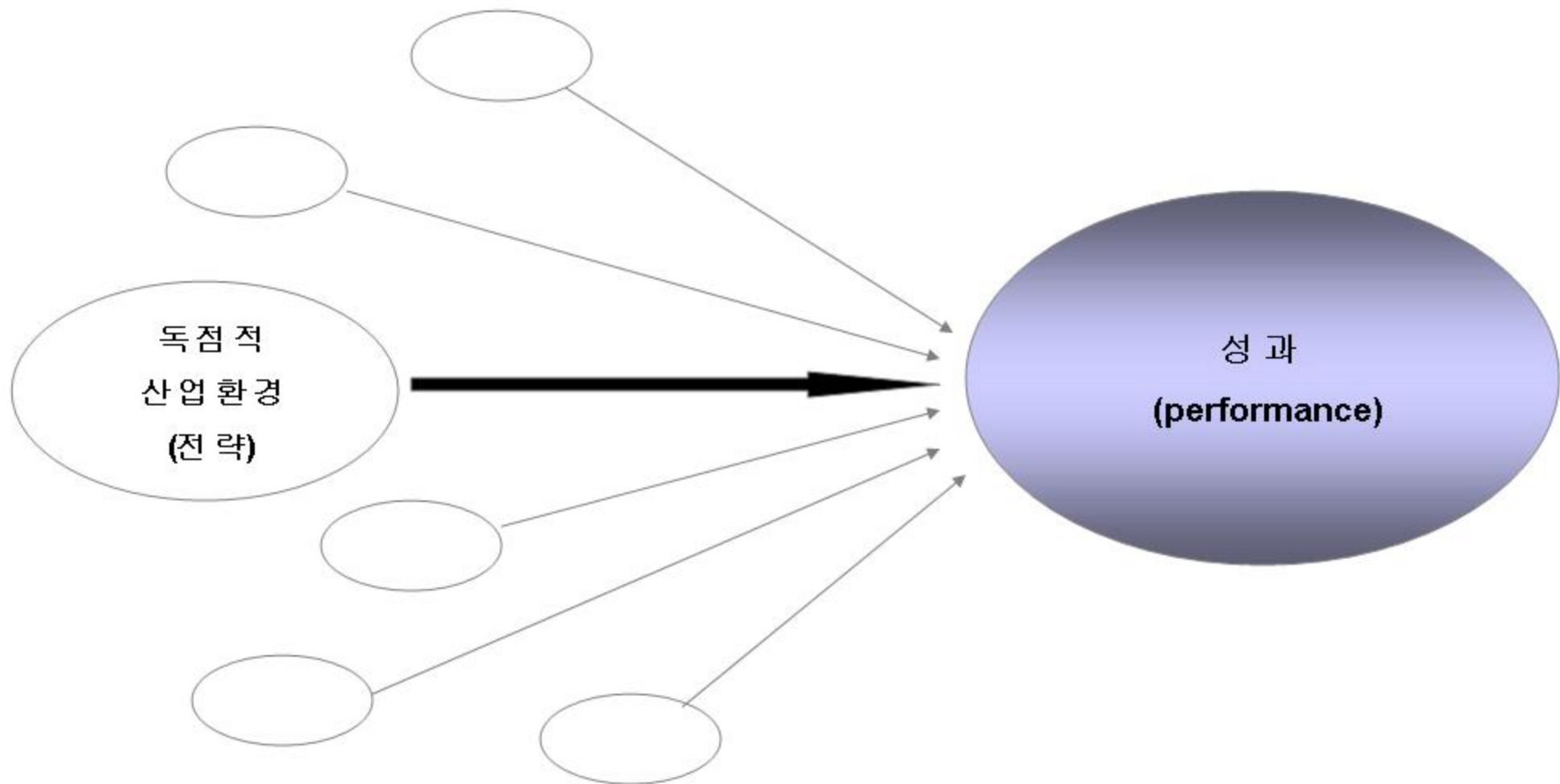


2.1 경영전략의 발전 - 1세대



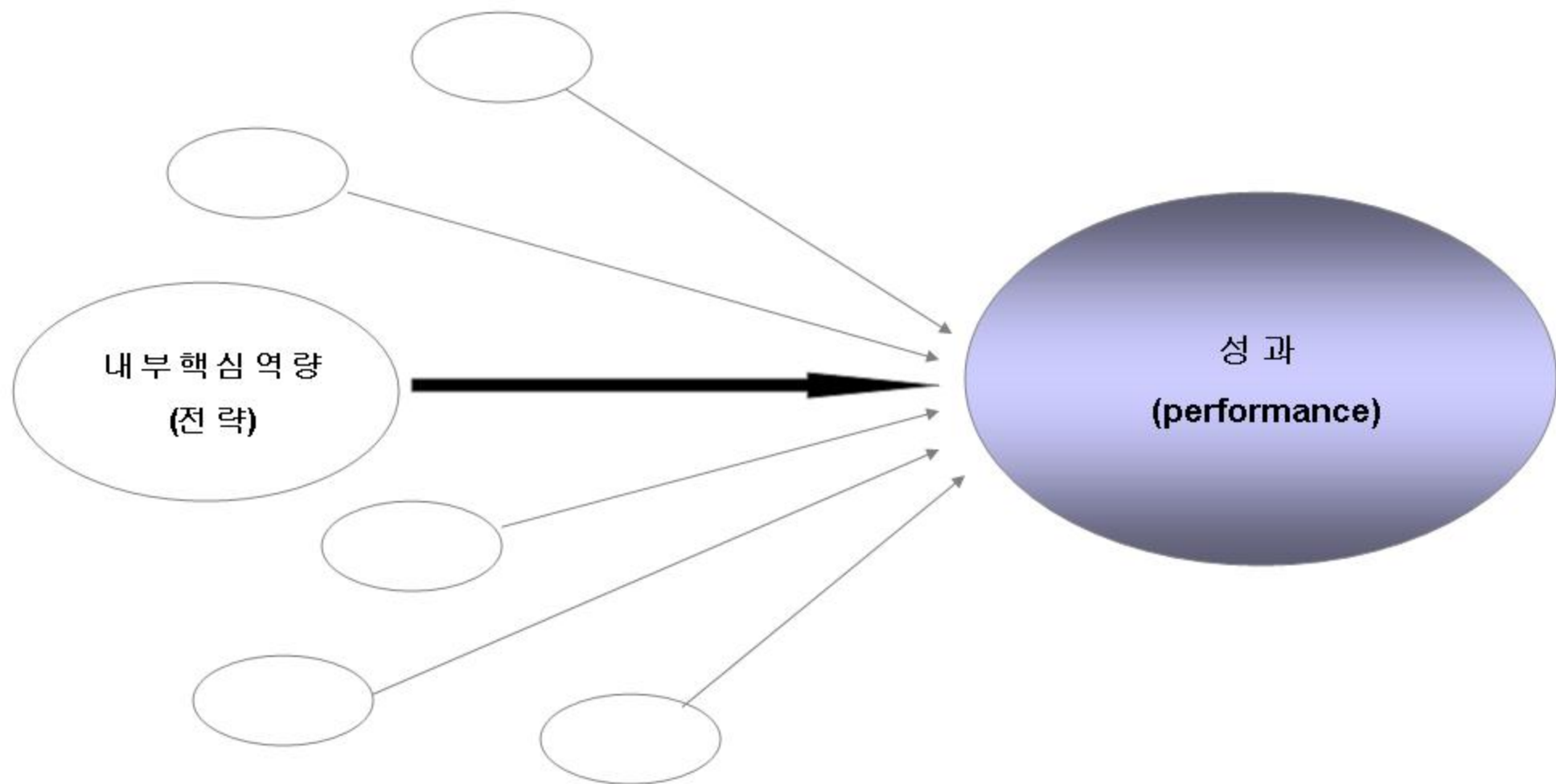
2.2 경영전략의 발전 - 2세대

독점적 환경에 위치하여 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위해 산업내의 높은 진입장벽을 구축

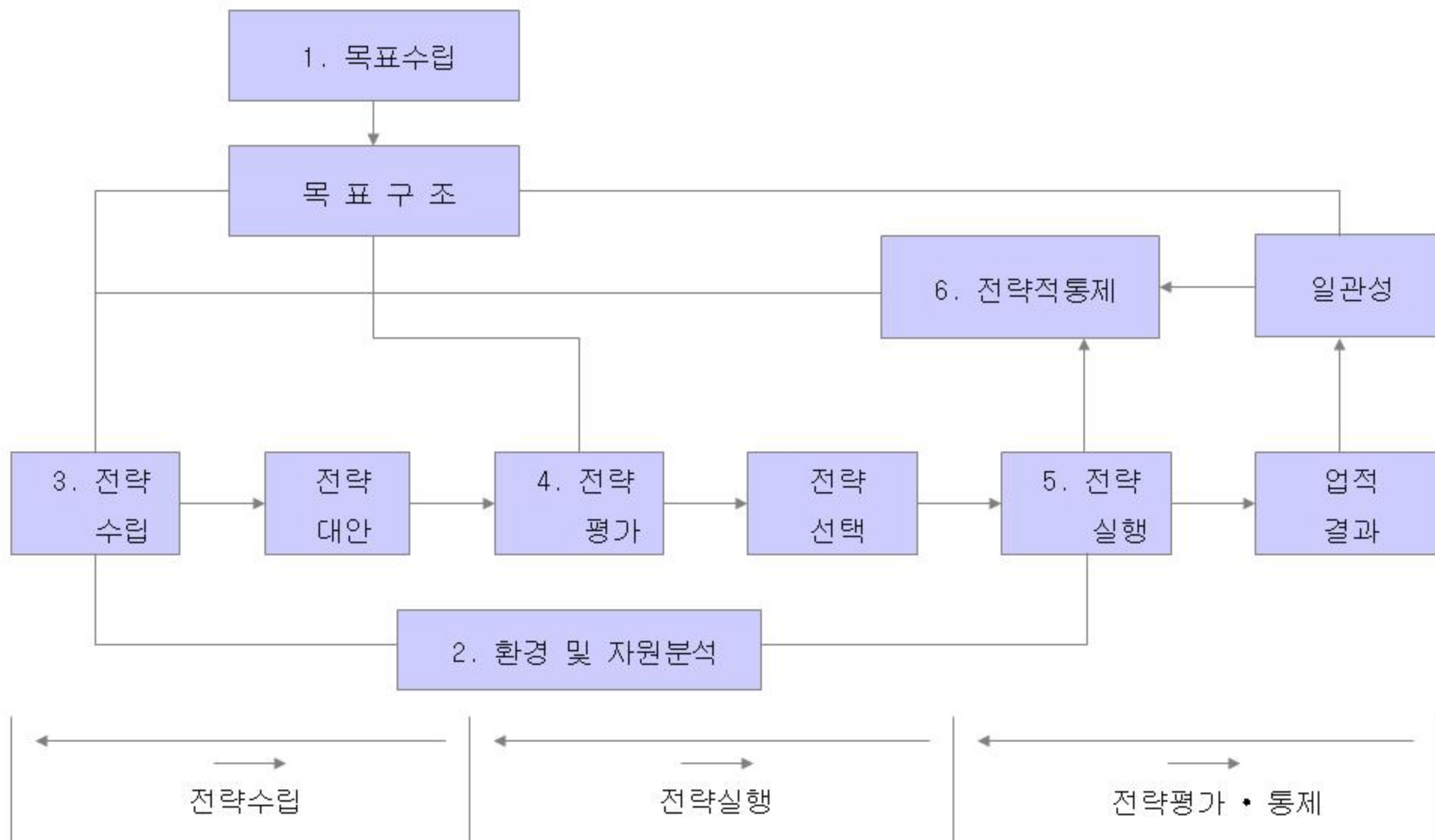


2.3 경영전략의 발전 - 3세대

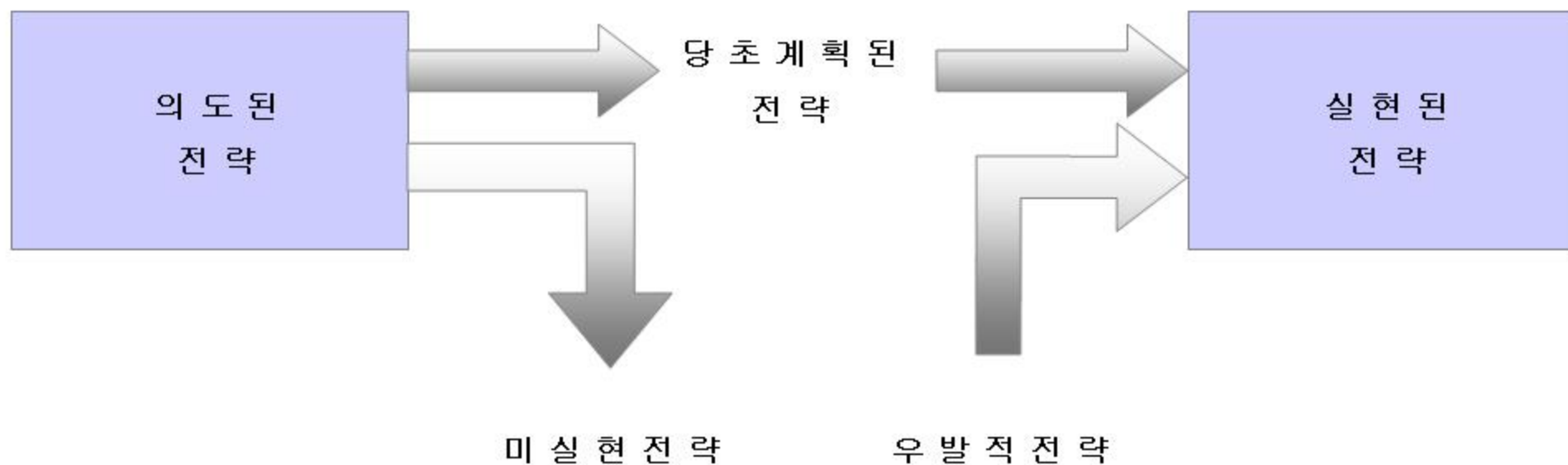
자원기준관점(Resource-based view)에서 기업이 보유하고 있는 내부역량을 이용하여 기업에게 경쟁 우위를 확보 시킴



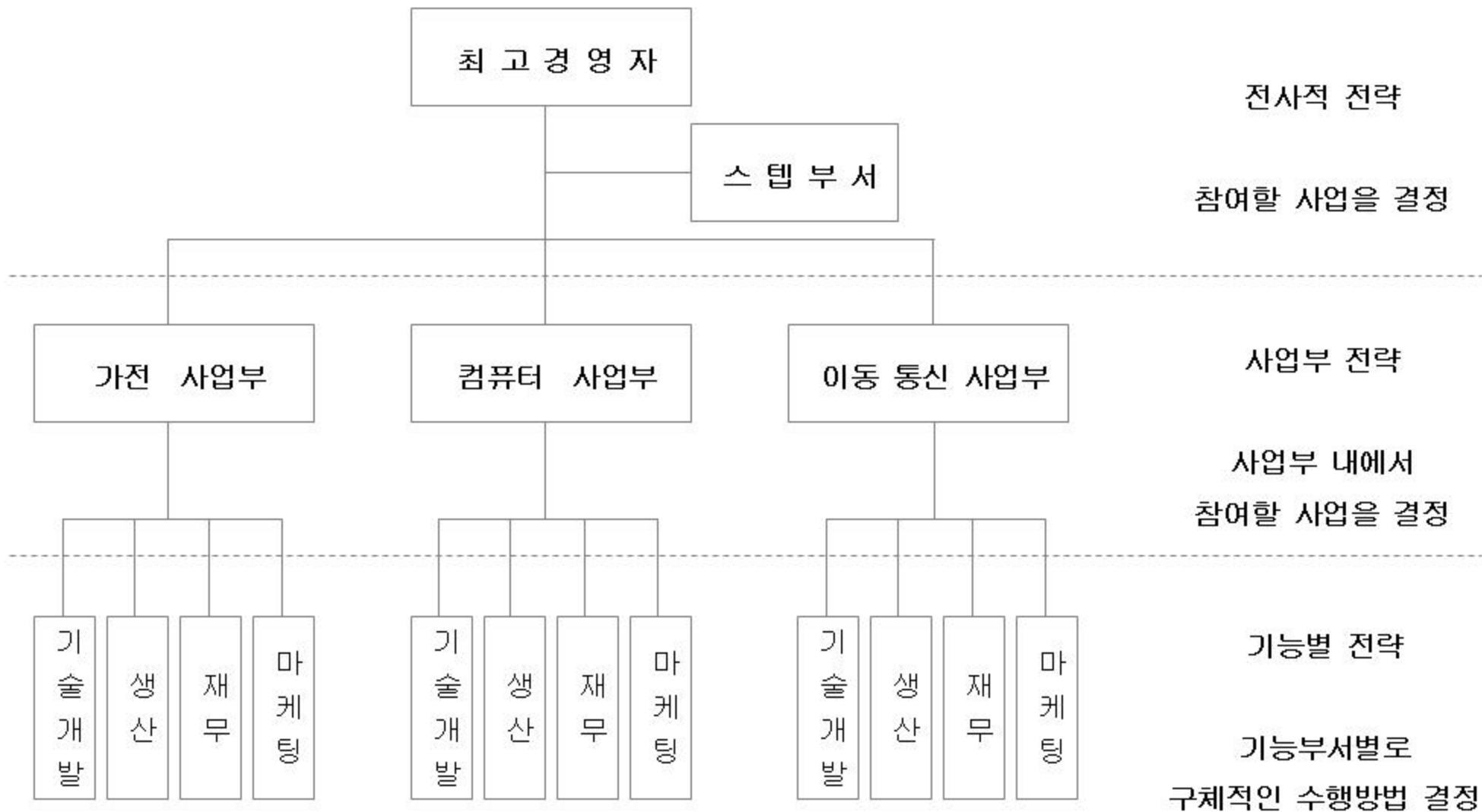
3. 전략적 의사결정의 과정



4. 실행과정의 유형



5. 전략의 수준



기업의 전략적 지향점을 나타내는 기본적인 목표와 철학
가장 우선적으로 결정되어야 할 바람직한 기업의 모습

기능적 효과

조직의 정체성 제공

조직가치의 중심점 제공

조직목표의 일관성을 평가하는 기준

전략수립과정의 기준을 제공

전략평가의 기준을 제공

자원의 배분과 활용의 기준

7. 비전의 개념

정의: 조직내의 모든 구성원들의 꿈과 의지가 내재된 미래의 모습을 이미지화한 것

역할

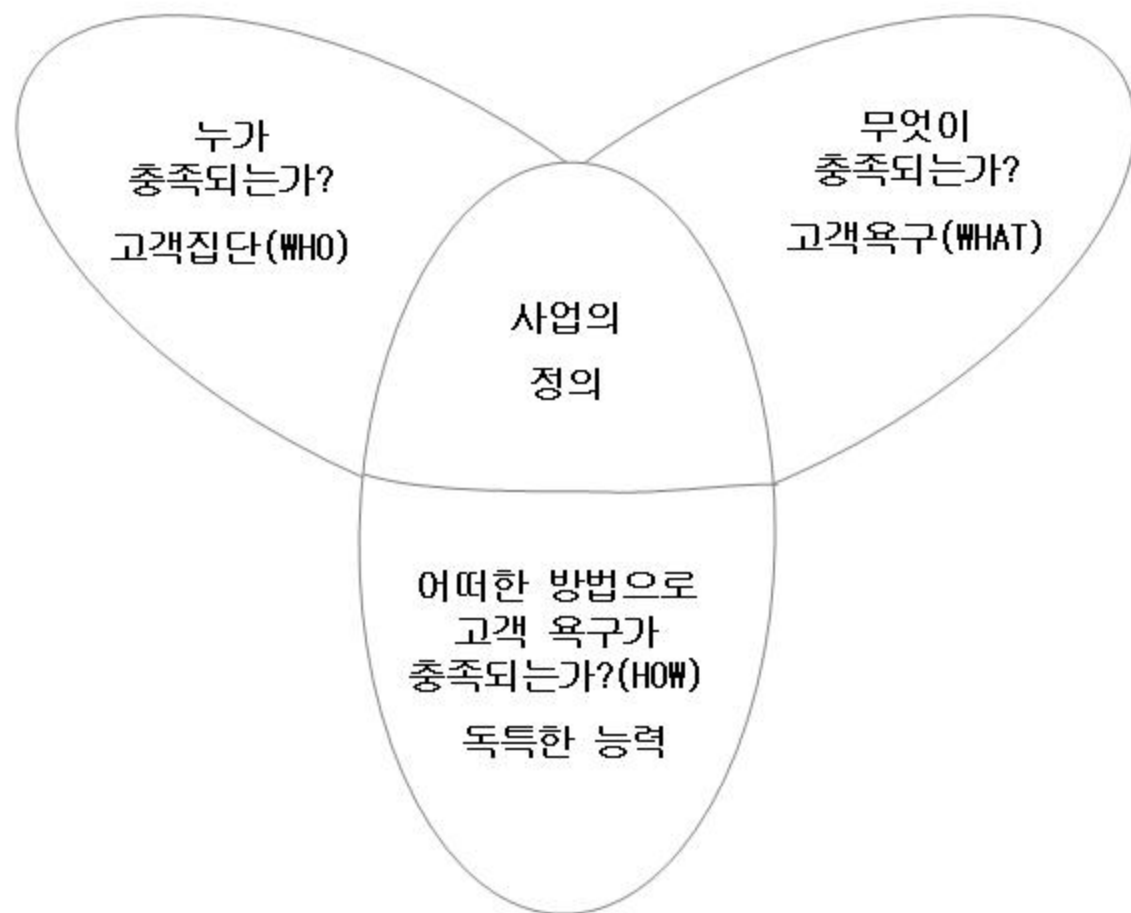
- 1) 기업구성원에게 기업의 미래방향과 기업이 바라는 것이 무엇인가를 전달
- 2) 기업의 경영혁신을 성공적으로 전개하고 바람직한 결과를 달성

사명과 비전의 차이

- 1) 비전은 현재보다 더 나은 미래의 상태를 의미하나 사명은 현재에 초점이 주어져서 특정시간에 구애 받지 않는 개념
- 2) 비전은 일단 성취되고 나면 그 의미를 상실하나 사명은 영속적으로 기업의 방향성과 활력을 제공하는 원천이 됨

비전 사례: 혼다의 “제 2의 포드”, Cannon의 “Beat Xerox”

8. 사업영역의 정의



9. 기업목표

정의: 사명이 수립된 후에 사명의 달성을 추구하는 과정에서 달성해야 할 결과를 구체화한 것

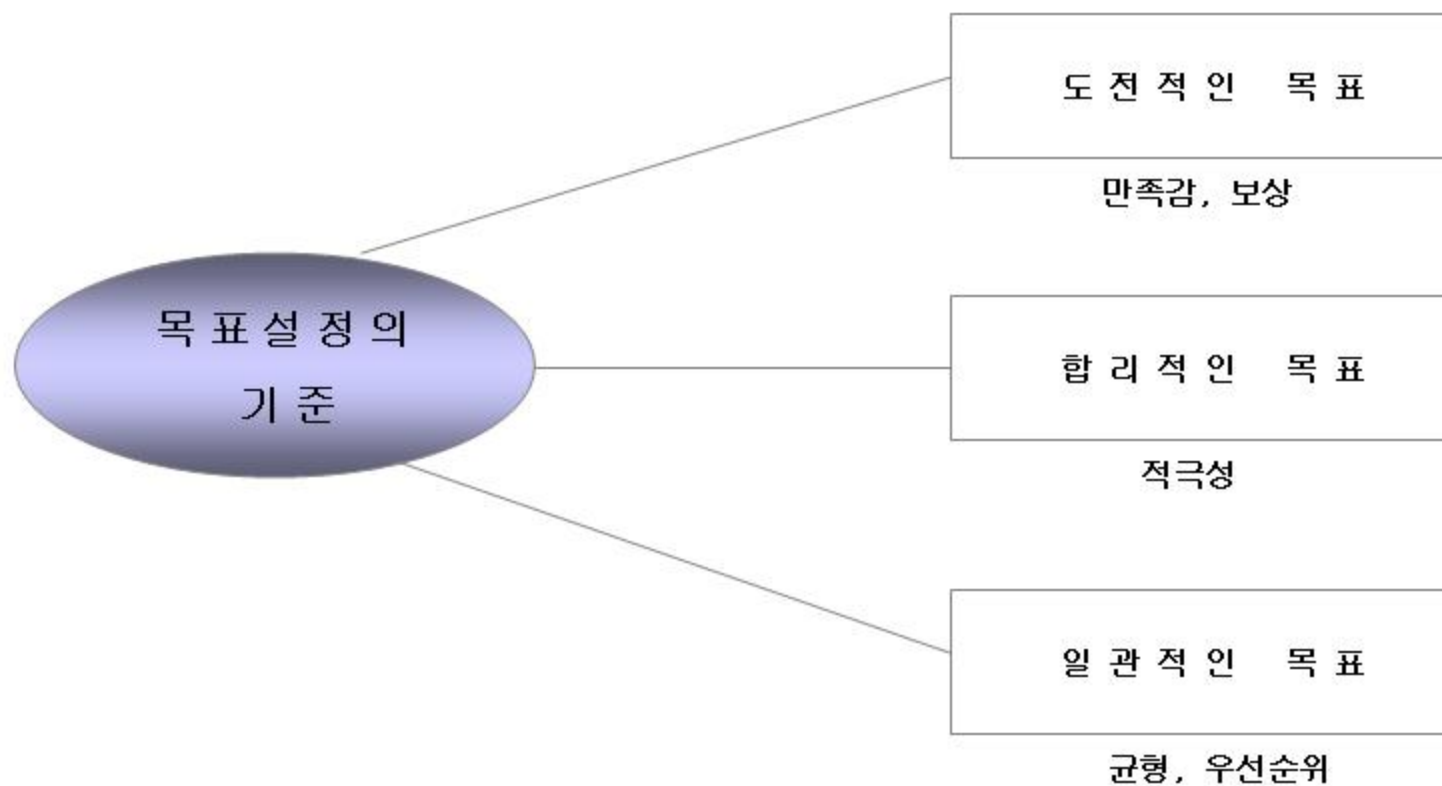
역할

- 1) 전략적 의사결정이 이루어지는 환경을 설정하고 이를 통해 전략적 의사결정에 대한 방침을 제공
- 2) 특정기간에 특정목표를 달성하는 성과에 대한 지표

목표 설정의 오류

- 1) 과거의 성과를 기준으로 목표를 설정 - 미래의 환경변화에 적응 불가
- 2) 불가능한 목표 설정 - 불가능한 목표에 대한 조직구성원의 적극성 상실

10. 목표설정의 올바른 기준



11. 목표의 유형

전략적 목표	재무적 목표
시장점유율의 증대	이익성장률 증대
품질의 제고	높은 배당금
제품라인의 확대	이익 마진의 확대
뛰어난 기업이미지	투자수익률 증대
탁월한 고객서비스	신용도 제고
기술과 제품혁신의 기업	현금 흐름의 증대
세계시장에서의 경쟁력 증대	주가의 상승
성장기회의 확대	이익기반의 확대
업계를 선도	불경기에 안정적 지위의 확보

12. 사명, 목표, 전략의 관계

사명 - 혁신적인 제품, 환경친화적인 면에서 세계적인 컴퓨터 회사가 된다.

목표 - A경영자: 아시아, 유럽, 미국에서 동등한 매출 달성할 것
B경영자: 폴리비닐 염화물 같은 플라스틱 사용량 60% 감축 제시
C경영자: 20% 시장 점유율

현실적인 문제에 직면

“어느 목표가 경쟁적인 시장에서 가능한가?”

달성가능성: 이익집단의 제약조건 고려 후 목표를 달성할 수 있는 전략을 경영자가 만들 수 있는가?

토론 후 C경영자의 목표를 채택

20% 시장 점유율 목표

결론: 신제품을 경쟁사보다 더 빨리 더 효율적으로 개발한다는 전략의 실행

II. BSC 및 전략체계도

1. BSC 개념

BSC(Balanced Scorecard)는 1992년 Kaplan 과 Norton에 의해 창안되었으며,
Fortune誌 선정 1000대 기업 中 약 40%가 도입하여 사용하고 있음.

BSC 란?

전략 및 목표가 제대로 수행되고 있는지를 관련된 핵심성과지표를 가지고 경영진이 판단할 수 있도록 정보를 제공하는 전략관리도구 임

기존 재무제표 중심의 성과관리 한계를 극복하고 회사의 전략실행에 필요한 다양한 정보제공을 목적으로 개발된 성과관리도구 임



[BSC Keyword]

BALANCE

(지표간 균형성)

STRATEGY

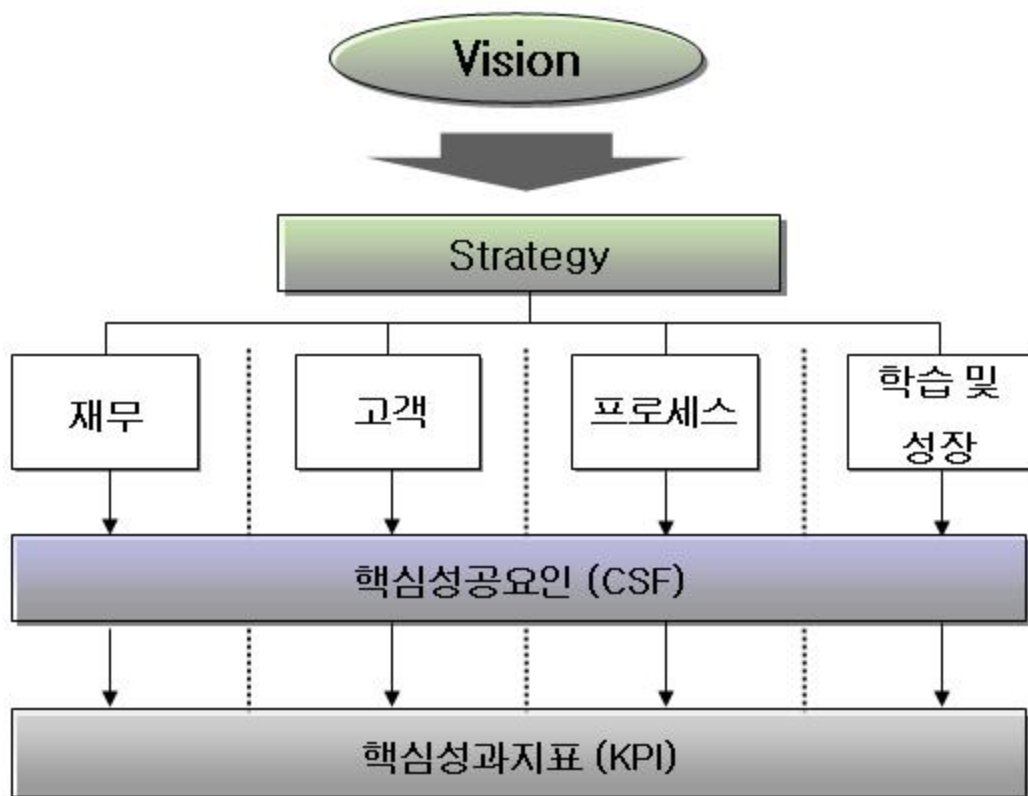
(전략 연계성)

COMMUNICATION

(전략 의사소통도구)

2. BSC 이해

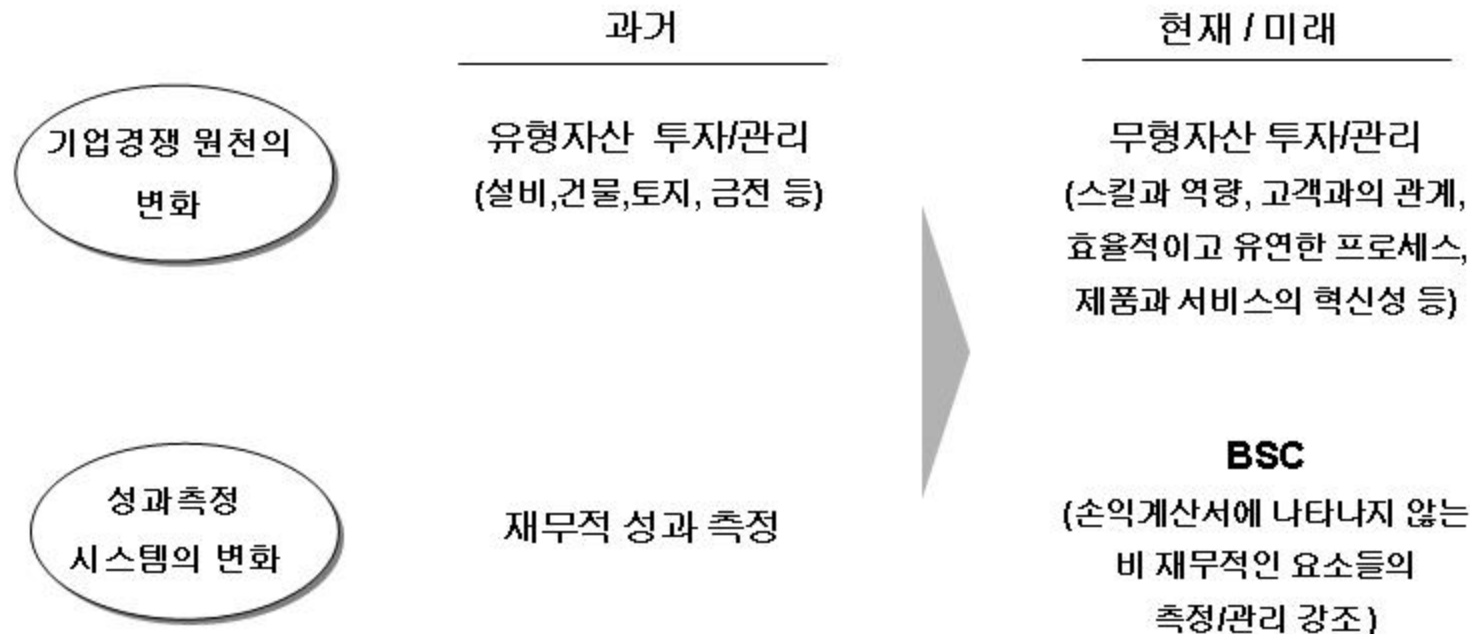
BSC는 기존의 재무적 관점뿐 아니라 비재무적 관점인 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장 관점에 대한 시각을 경영진에게 제공하여 효과적인 전략경영을 수행할 수 있도록 지원함.



- ① 재무 중심에서 장기와 단기, 재무와 비재무적인 측면으로 경영관리 시각의 균형화
- ② 조직의 전략을 측정할 수 있는 핵심성과지표를 도출함으로써 전략의 실행력 제고
- ③ 전략 연계성 및 지표간 상호관계를 고려하여 성과관리 지표의 체계화
- ④ 조직 내의 수직적 수평적 전략적 목표의 공유를 통해 전략 달성의 동기부여

3.1 BSC의 등장배경

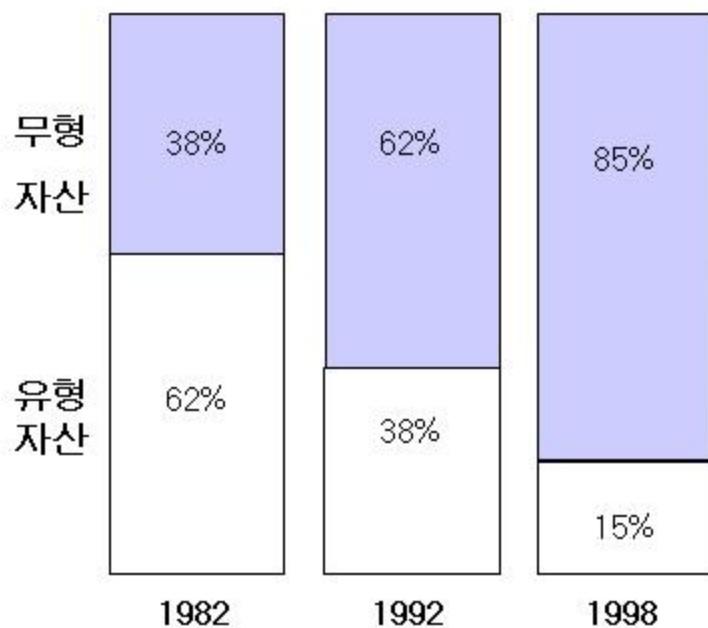
BSC(Balanced Scorecard)는 기업 경쟁의 원천이 변화함에도 불구하고 기업의 관리체계가 재무적인 지표에 치중하고 있다는 문제인식으로부터 출발한 개념으로, 비 재무적인 요소들을 측정하고 관리하기 위한 성과관리 모델로서 등장하였음.



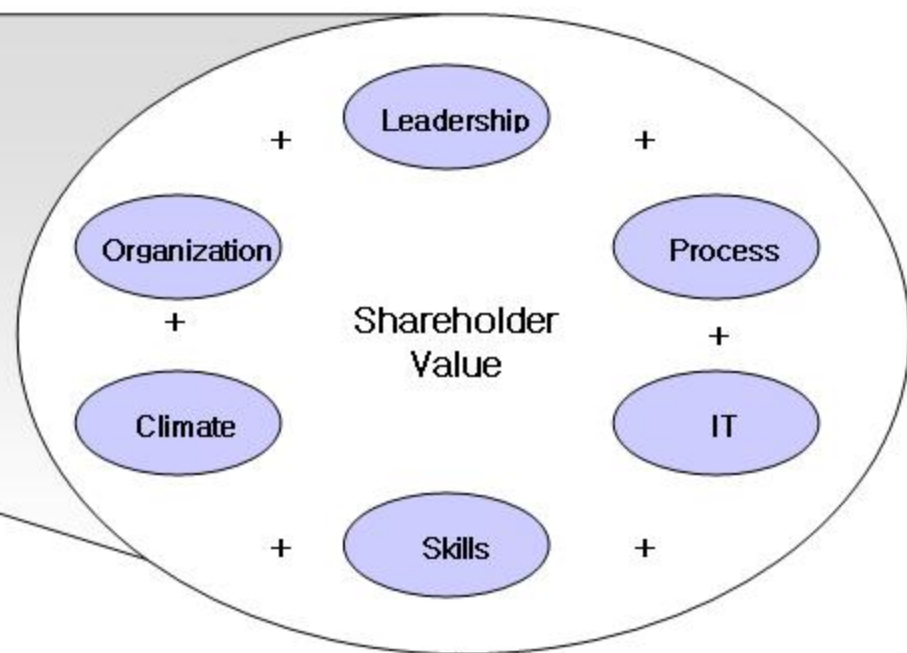
3.2 BSC의 등장배경- 기업경쟁 원천의 변화

기업경쟁의 원천으로서 무형자산의 비중이 커지고 있으며 기존과는 다른 요소들을 필요로 함.

시장가치와 자산 유형 관련 비율



Analysis of S&P500 companies



4.1 지표의 균형성 (Balance)

성과지표(Performance Measure)는 성과측정 도구 뿐만이 아니라, 경영진의 전략적 의사결정을 지원하는 경영계기판 (Management Cockpit)으로서의 역할을 위해 균형된 경영성과 정보를 포함하고 있어야 함.

어느 비행기에 탑승하시겠습니까?



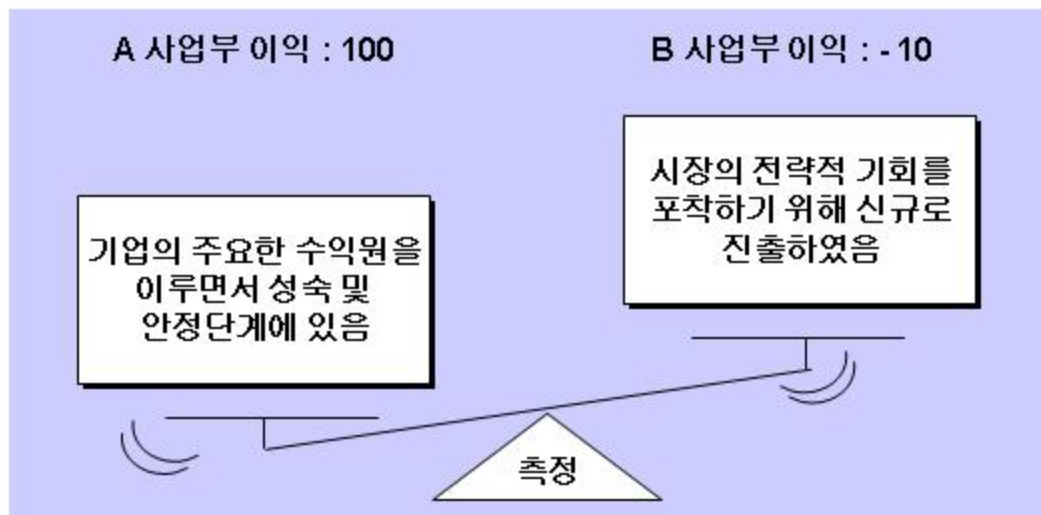
4.2 지표의 균형성 (Balance)

전략적 의사결정에 있어서의 균형성 확보 측면에서란? 오늘날 비 재무지표를 고려하는 것은 상식으로 받아 들여 지고 있으나, 어떠한 비 재무지표를 관리할 것인가에 대한 기준은 명확하지 않음.

“A 사업부가 올해도 이익을 가장 많이 창출 했지만...”

그럼 어떤 측면을 더 고려해야 하는가?

사업부
성과 측정



우리 기업의 가치는 과연 어디에서 나오는 것인가?

그 가치의 원천을 지속적으로 개발하고 유지시키고 있는가?

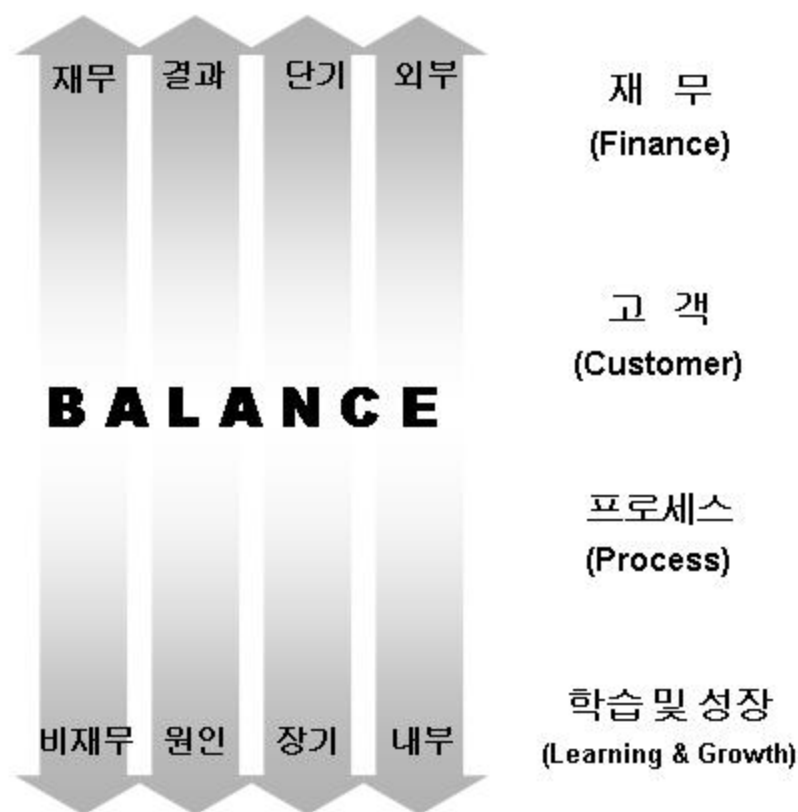
의사결정의
오류가능성

현재의 수익구조가 안정적이기 때문에 미래의 전략적 대비를 소홀히 할 위험

조직원의 동기유발을 막거나 새로운 시장에 진출기회를 잃게 되는 치명적 결과

4.3 지표의 균형성 (Balance)

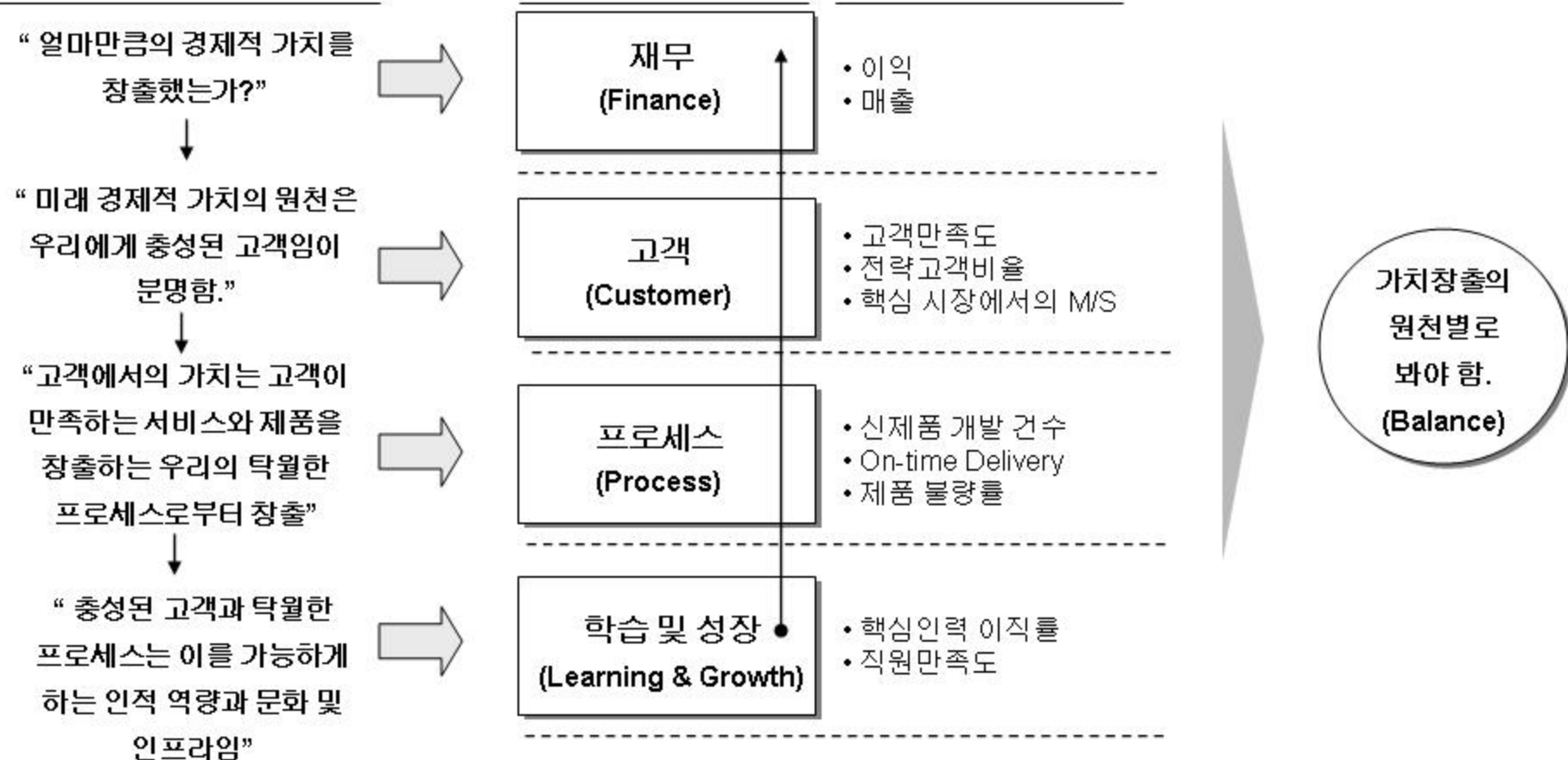
BSC는 재무와 비재무, 결과와 원인, 단기와 장기, 내부와 외부 관점의 성과지표를 고려함으로써, 조직의 장단기 경영성과를 균형되게 관리할 수 있음.



4.4 지표의 균형성 (Balance)

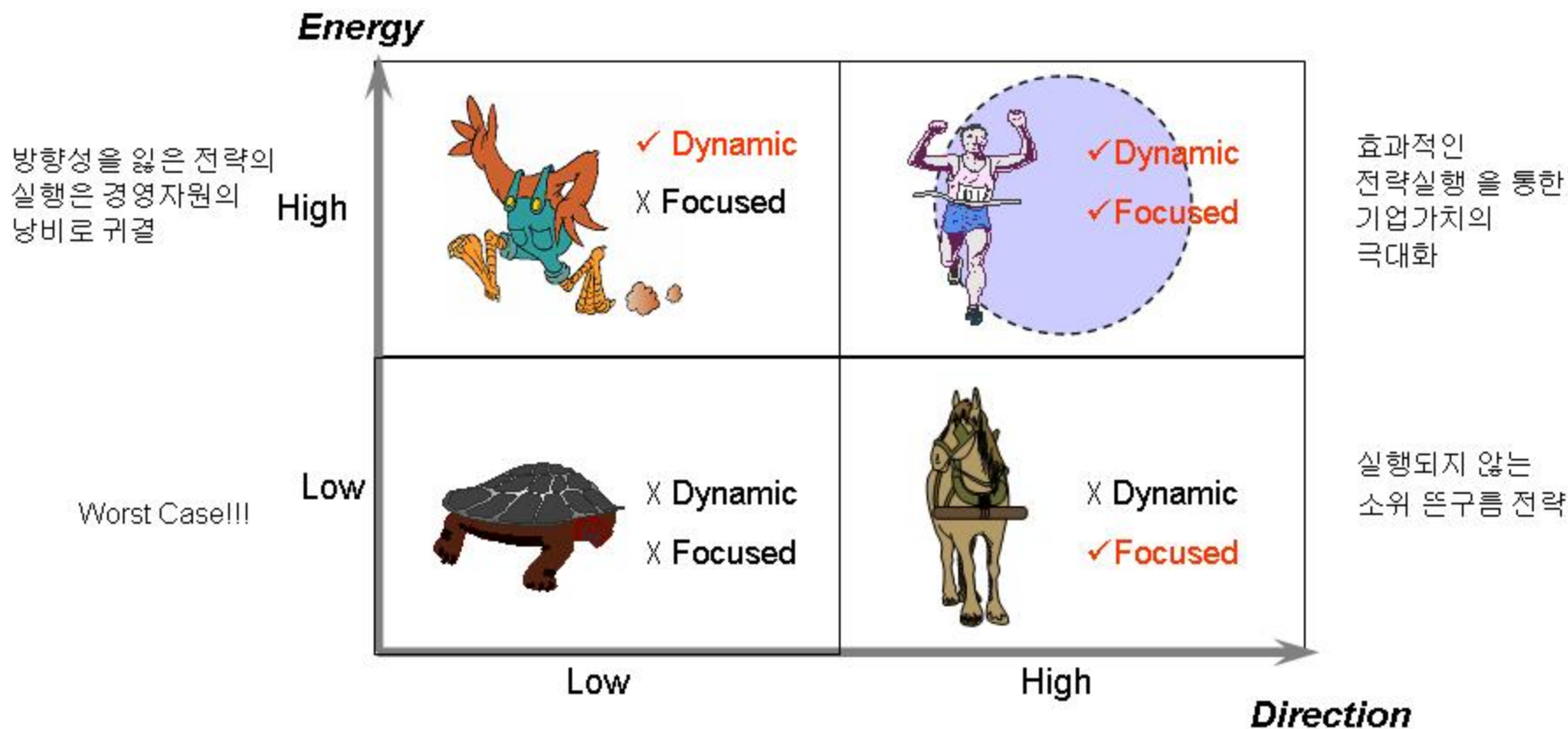
4가지 관점의 연결

왜 4가지 시각인가?



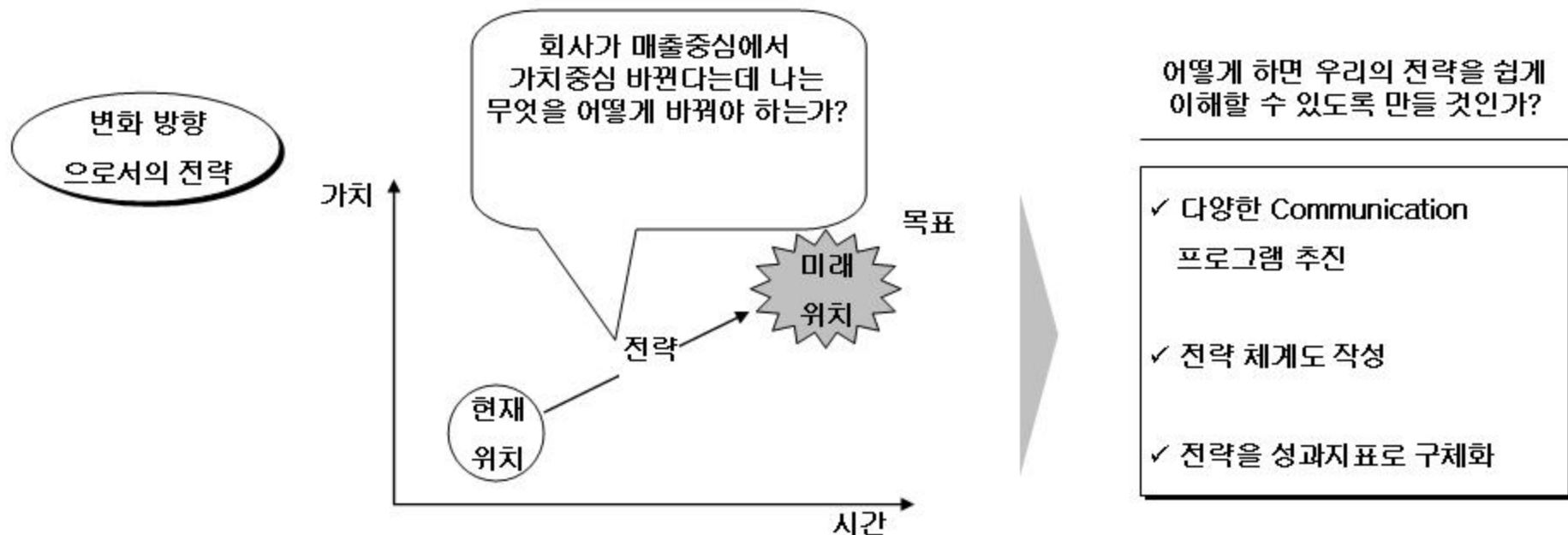
5. 전략에의 집중 (Strategy)

성과지표의 궁극적인 목표는 기업 내 모든 구성원이 기업의 전략을 성공적으로 수행할 수 있도록 방향을 제시하고 올바른 행동을 고무하는 것이라고 할 수 있음.



5. 전략에의 집중 (Strategy) – 구체성 확보

도전적인 목표와 함께 이를 달성하는 방법(전략)이 조직 구성원에게 명확하게 전달되어야 하며, 전략을 가장 쉽게 이해 시키는 방법은 이를 지표로 구체화 하는 것임.

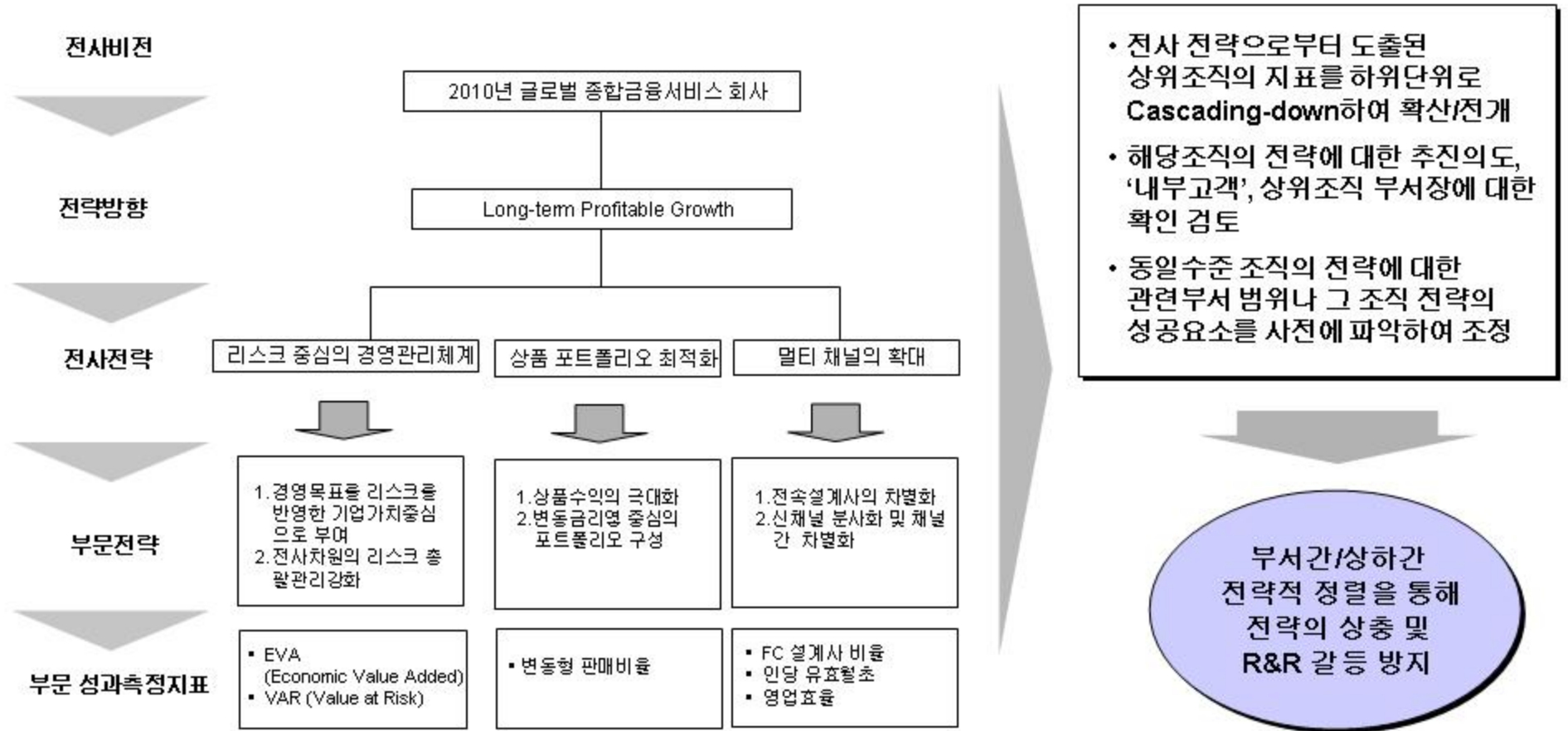


전략에 대한 오해

- 미래 목표달성을 위한 일련의 계획에 그침
- 대부분의 기업에서는 전략이 멋진 '말'로만 그치는 경우가 많음
- 또는 전략과제를 수행하는 일부 부서의 일로 오해 되기도 함

5. 전략에의 집중 (Strategy) – 사례

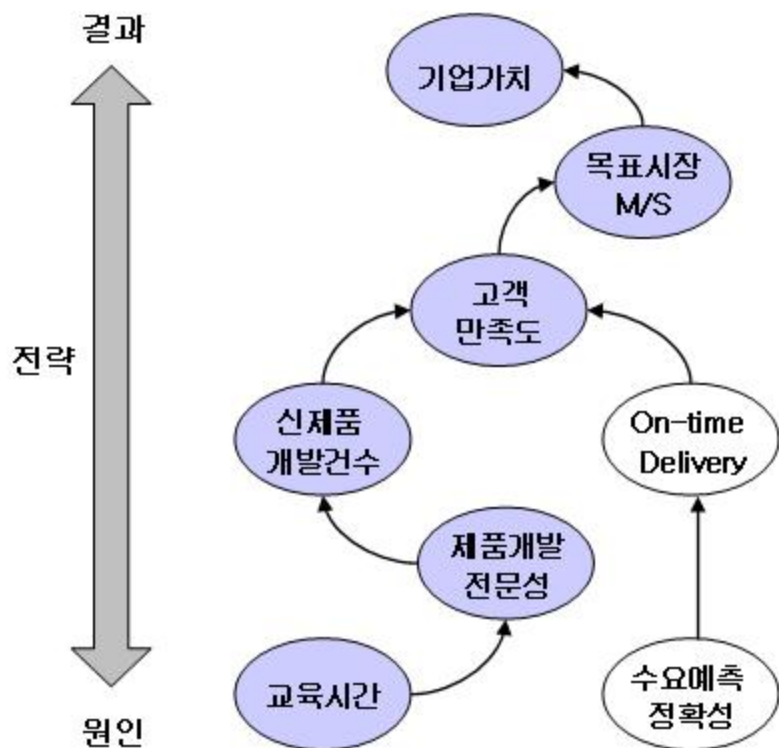
BSC는 기업의 상하위 조직간 전략적 정렬을 통해 상충관계를 방지하고 시너지를 유도하여 전사적 성과 최적화를 달성하도록 지원함.



5. 전략에의 집중 (Strategy) – 인과관계

전략은 한번도 가본적이 없는 길을 나타내기 때문에 가정일 수 밖에 없으며,
전략은 목표와 이를 달성하기 위한 동인과의 인과관계로 이루어져 있음.

BSC 에서는 전략이 내포하는 인과관계를 따라서
전략을 지표로 구체화함



인과관계를 통해서...

1. 자신의 행동이 기업의
가치향상에 어떻게 기여하는
지를 이해할 수 있음.

자신의 성과가 다른 성과에
어떠한 영향을 미치는 지를
알게 됨으로써 지표의 의미와
전략을 심도 있게 이해함.

2. 경영진은 전략 수행과정을
모니터링 할 수 있음.

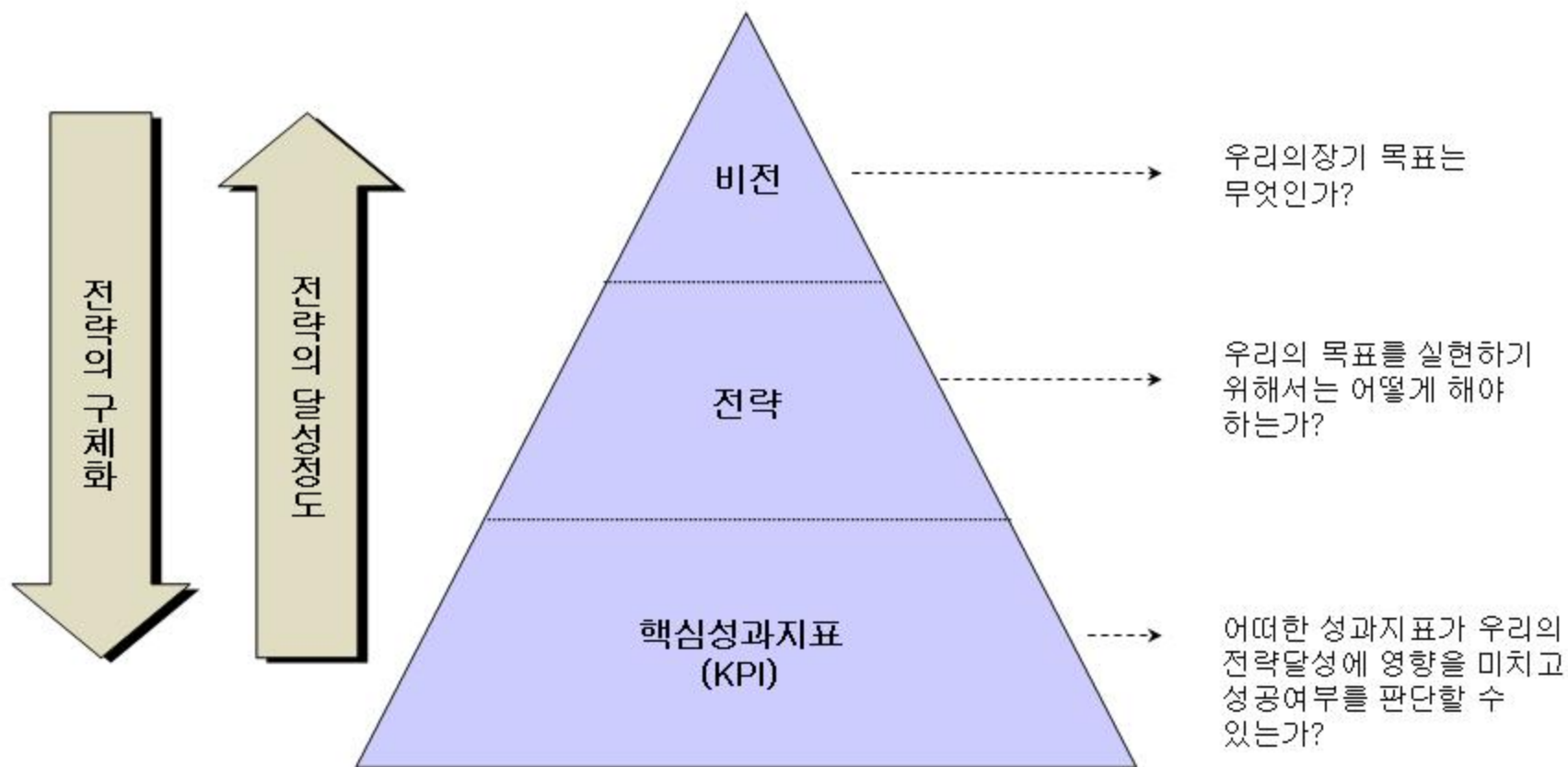
'매출감소 현상'에 대하여 그
원인을 인과관계에 따라
분석하여, 적절한 조치를
취할 수 있음.

3. 전략적 학습을 가능케 함.

On-time Delivery율이 상승하여도
만족도가 증가하지 않는다면
만족도에 영향을 미치는 다른
원인을 찾고자 하는 노력을 기울임.

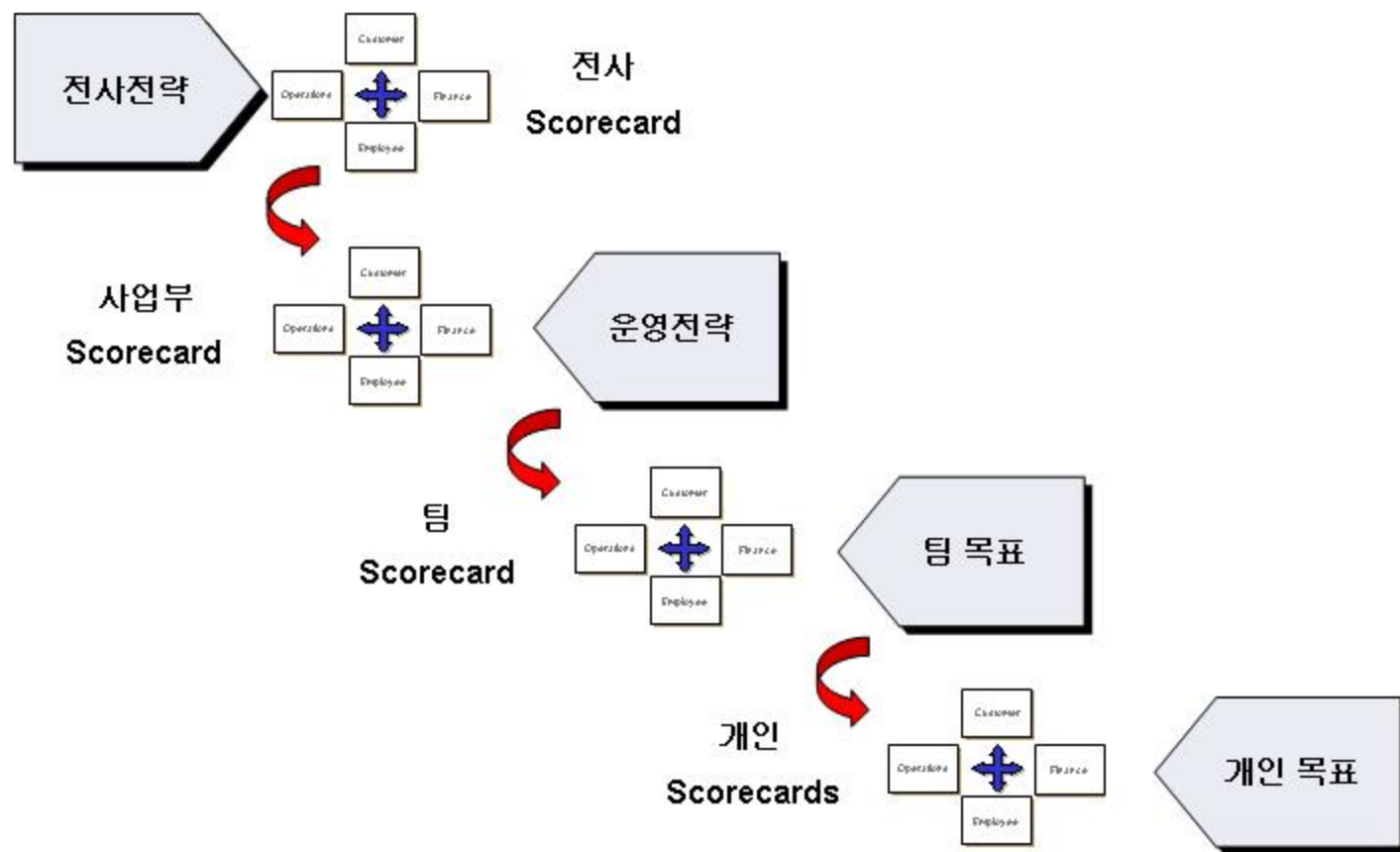
6. 커뮤니케이션 (Communication)

많은 기업에서 전략이 실제적인 이행으로 이어지지 못하고 구호로만 존재하는 이유는 전략을 구체적인 용어(Operational Terms)로 전환하지 못했기 때문이며 이를 보다 구체화하여 구성원의 전략적 커뮤니케이션을 제고해야 함.



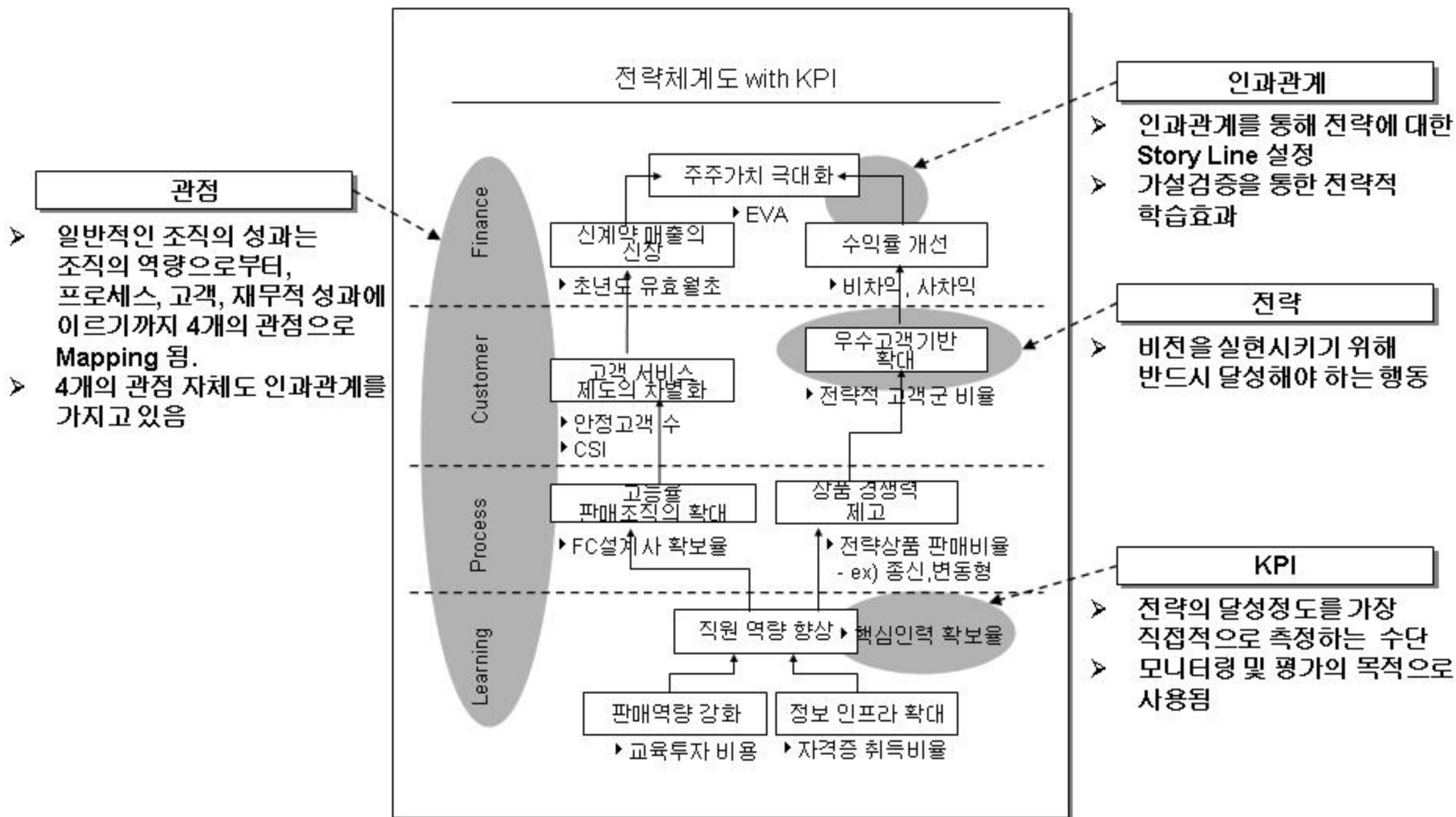
6. 커뮤니케이션 (Communication)

하위 조직으로의 BSC Cascading을 통해 전사전략이 모든 조직단위의 전략목표와 연계되도록 하여 조직의 역량이 전략 실행에 일관되게 모아질 수 있도록 함.



7.1 BSC의 구성요소

BSC의 최종 산출물은 전략체계도와 KPI이며, 전략체계도는 관점, 전략, 인과관계 등의 구성요소를 가짐.



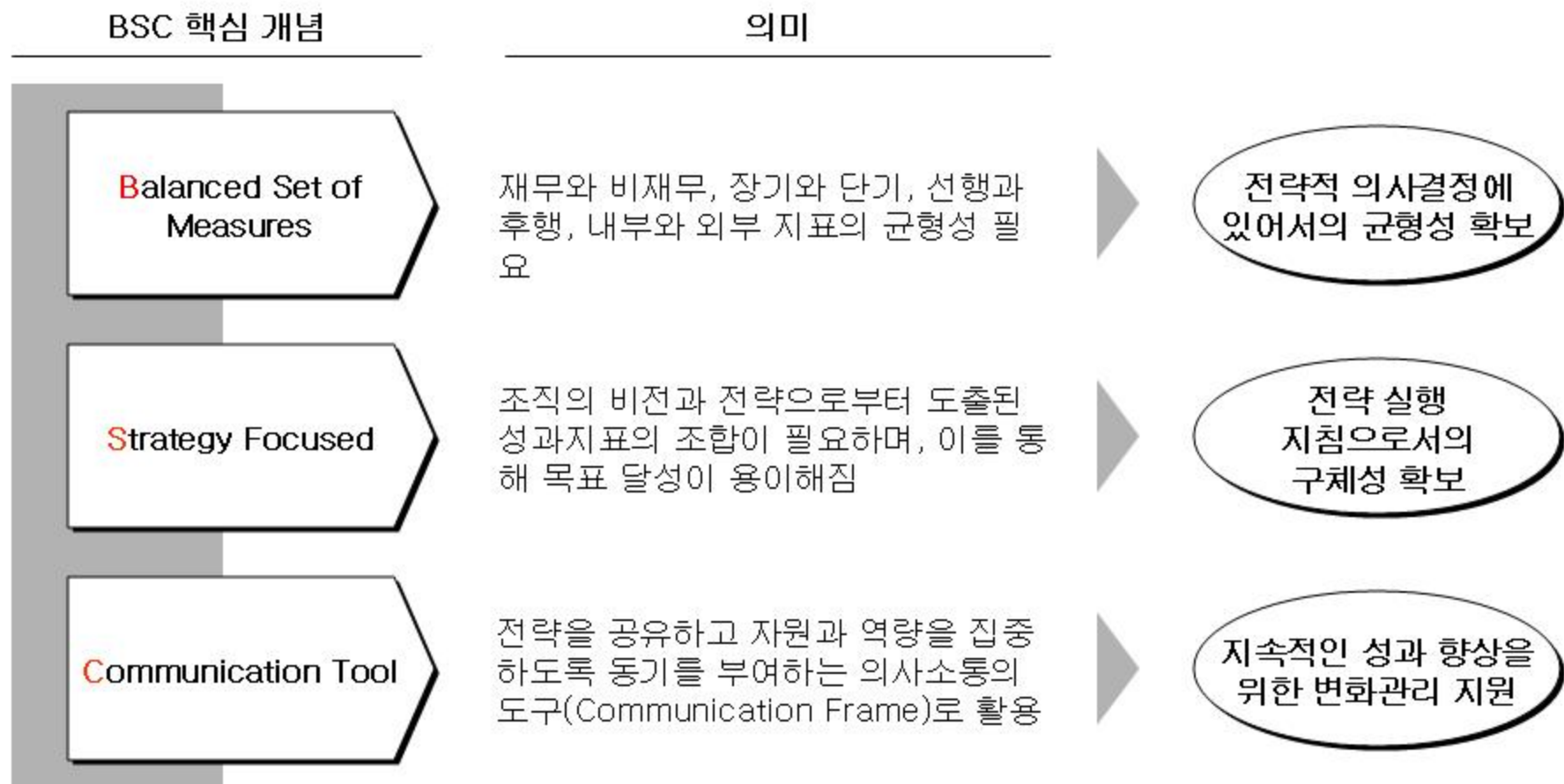
7.2 BSC의 구성요소 - 사례

전략체계도를 통해 전략, 균형성과지표 (KPI)가 작성되며, 이를 통해 목표치 설정과 구체적인 Action Plan을 수립하여 전략을 실행함.

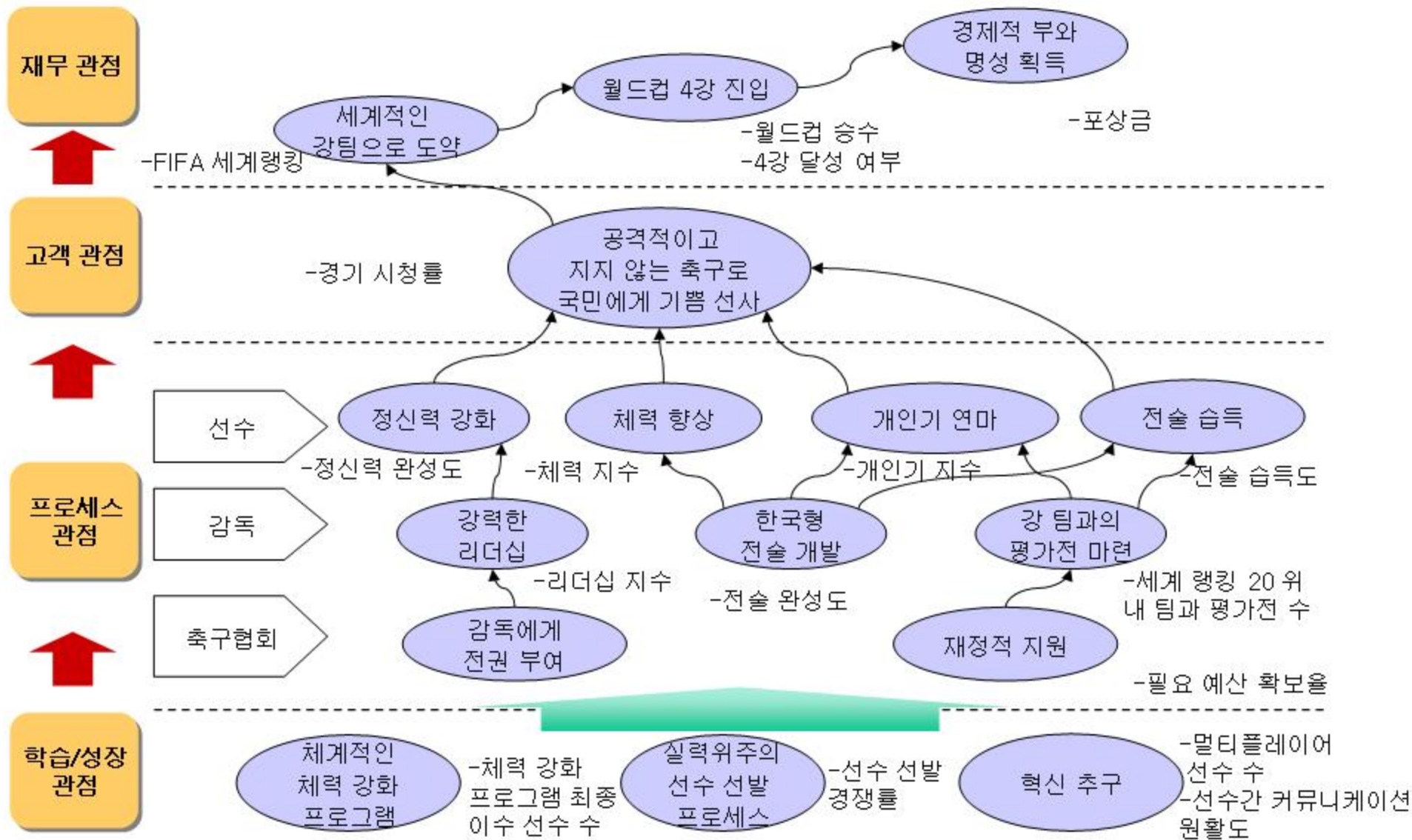
전략체계도 (Strategy Map)		KPI	Target	Initiative
재무		<ul style="list-style-type: none"> •순이익, ROA, ROE •수수료수익비율 •핵심예금비율 	7 %, 12 % 30 % 35 %	<ul style="list-style-type: none"> •통합리스크 관리체계 확립 •신규우수고객비중 확대 •수수료상품비중 증대
고객		<ul style="list-style-type: none"> •우수고객실적비율 •사업부별 고객만족도 	60 % 70 점	<ul style="list-style-type: none"> •교차판매 증대 •고객세문화에 따른 차별화
프로세스		<ul style="list-style-type: none"> •고객상담실적 •여신업무 처리 시간 •전략상품개발현황 	20% 1일 연간목표대비	<ul style="list-style-type: none"> •콜센터 기능의 정비 •상품개발력 강화 •CRM 패키지 도입
학습		<ul style="list-style-type: none"> •직원생산성 •직원만족도 •시스템 만족도 	2억 70 점 70 점	<ul style="list-style-type: none"> •직원 교육 강화 •다양한 직무능력의 배양 •내부고객만족도 조사 실시/반영

8. BSC를 통해 무엇을 얻을 수 있는가?

BSC의 구축을 통해 전략적 의사결정의 균형성을 확보하게 되고, 전략 실행 지침으로서의 구체성을 확보하며, 지속적인 성과향상을 위한 변화관리를 지원할 수 있는 기반을 마련할 수 있음.



9. 전략체계도 사례 - 한국 축구 대표팀

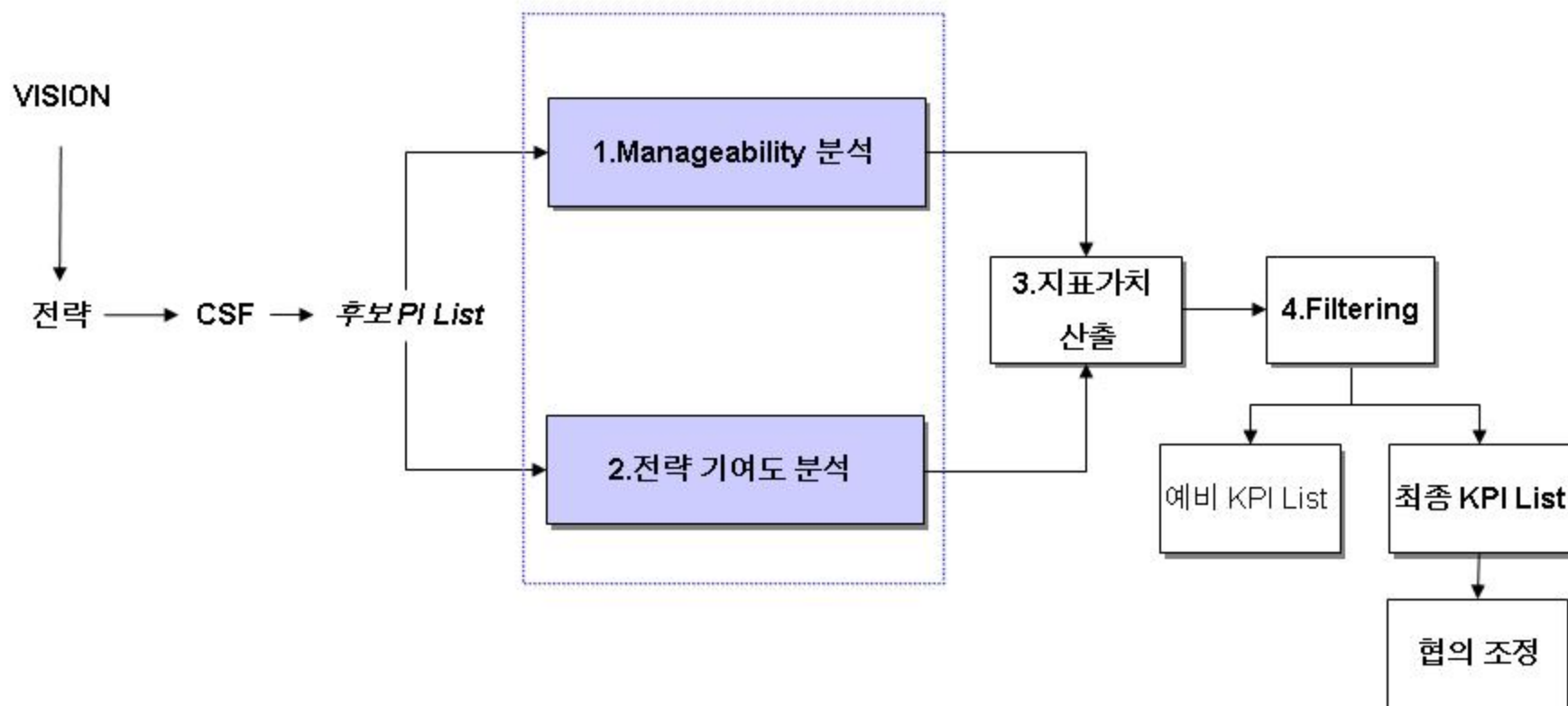


III. KPI 선정

1. KPI 도출

KPI Filtering은 전문가 그룹으로 선정된 평가자들이 현장의 경험과 지식을 바탕으로 Manageability 분석과 전략기여도 분석을 실시하여 수행함.

전문가 그룹 평가 영역



2.1 유효성 검증 – Manageability

Manageability 평가는 후보 PI 를 대상으로 KPI 가 갖추어야 할 핵심속성 들을 기준으로 평가하는 것임.

평가 Sheet	CSF	Criteria 후보 PI	Manageability Criteria							합	평가지수
			Measurability/ Quantifiability (측정 가능성/ 정량화 가능성)	Relevancy (적합성)	Validity (유효성)	Reliability (신뢰성)	Simplicity (용이성/ 이해 가능성)	Accountability (책임성)	Credibility (안전성)		
수익성 향상	세전이익	5	5	5	4	5	4	3	4	35	35/208
	매출액	5	5	5	4	5	5	3	5	37	37/208
	매출원가	3	4	4	3	5	3	3	3	25	25/208
	매출성장률	4	4	4	3	4	2	3	4	28	28/208
원가 절감	제조원가	3	4	4	3	5	2	2	5	28	28/208
	단위당 가공비	2	5	5	2	5	2	1	5	27	27/208

계									208	1	

분석 방법 및 척도

- 후보 PI별로 8개의 평가기준을 5 점 척도로 평가함



2.2 유효성 검증 - 전략 기여도

전략 기여도 평가는 후보 PI들의 전략에 대한 기여도 정도를 측정하는 것으로, CSF별로 전략에 기여하는 정도를 평가한 후, 동일 CSF의 해당 PI에 점수를 부여하는 방법으로 이루어짐.

평가 Sheet

전략		안정적인 수익구조 정착	생산구조 혁신	제품차별화 및 고급화	제조 경쟁력 강화	시장 대응력 강화	Sum	평가지수
CSF / 후보PI								
수익성 향상	세전이익	5	4	3	1	2	15	15/54
	매출액							
고부가 비중 확대	고부가 매출 비율	5	3	5	1	2	16	16/54
	고부가 수익율							
원가절감	제조원가	3	3	1	5	2	14	14/54
	단위당 가공비							
고객만족도 향상	고객불량율	1	1	1	1	5	9	9/54
	고객품질지수							
	CSI지수							
.....
계							54	1

분석 방법 및 척도

• CSF 별 전략에의 기여도 정도를 5 점 척도로 평가함



2.3 유효성 검증

지표가치 평가는 Manageability 분석과 전략기여도 평가 지수에 가중치를 부여하여 개별 PI 별의 지표 가치를 산정함.

지표 가치
산정 방법

• Manageability 분석에 70%, 전략 기여도 분석에 30%의 가중치를 부여

지표 가치 = (0.7 * Manageability 평가지수 + 0.3 * 전략기여도 평가지수)

CSF	후보KPI	지표의 가치		지표가치
		Manageability(+0.7)	전략에의 기여도(+0.3)	
수익성 향상	세전이익	$0.7 * 0.2 = 0.14$	$0.3 * 0.28 = 0.084$	0.224
	매출액	$0.7 * 0.18 = 0.126$	$0.3 * 0.28 = 0.084$	0.210
원가절감	제조원가	$0.7 * 0.13 = 0.091$	$0.3 * 0.26 = 0.078$	0.169
	단위당 가공비	$0.7 * 0.12 = 0.084$	$0.3 * 0.26 = 0.078$	0.162
고객만족도 향상	고객불량율	$0.7 * 0.15 = 0.105$	$0.3 * 0.17 = 0.051$	0.156
	고객품질지수	$0.7 * 0.15 = 0.105$	$0.3 * 0.17 = 0.051$	0.156
상품기획력 강화	자가기획 수주율	$0.7 * 0.21 = 0.147$	$0.3 * 0.13 = 0.039$	0.186
..

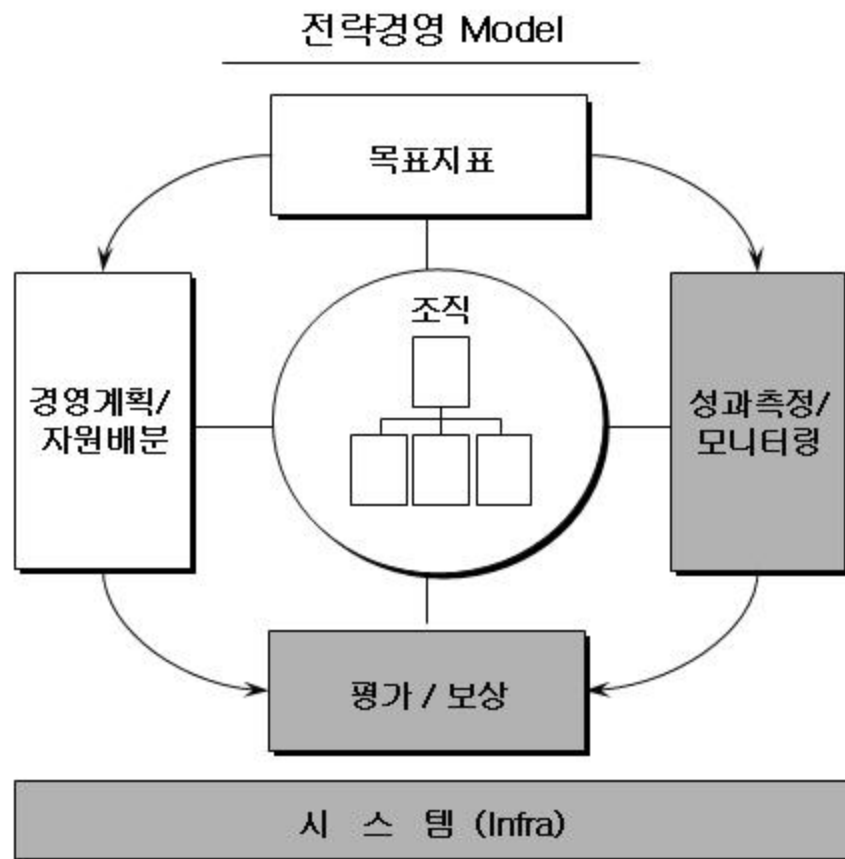
3. KPI 상세정의서

KPI를 확정하면, KPI 상세정의서를 작성하여 조직 구성원들간에 KPI에 대한 이해 수준을 공유해야 함.

K P I 정 의	전략		CSF		
	KPI 명				
	정의				
	계산식		측정단위	금액) 수량) %) 기타)	
			측정주기	년) 반기) 분기) 월) 주) 기타)	
	산출방법		인과 관계	선행 KPI	
	분석방법			후행 KPI	
	KPI 책임자		KPI 담당자		
	분석차원		데이터 소스		

4.1 지속적인 관리 - 변화관리

BSC를 통한 효과적인 변화관리 지원을 위해서는 신속, 정확하게 전략실행을 수시 이행 점검할 수 있는 시스템의 구축과 이를 기반으로 전략적 논의를 활성화할 수 있는 경영회의체의 구성 및 조직 구성원들의 동기부여를 위한 공정한 성과 평가 및 보상 등이 중요함.



시사점

- ✓ 수시 이행 점검을 위한 BSC 시스템 구축
- ✓ 전략테마형 경영회의 구축
- ✓ 공정한 성과 평가 및 보상 제도 구축
- ✓ 전략 경영 Model 완성

4.2 지속적인 관리 - 전략테마형 경영회의체 구축

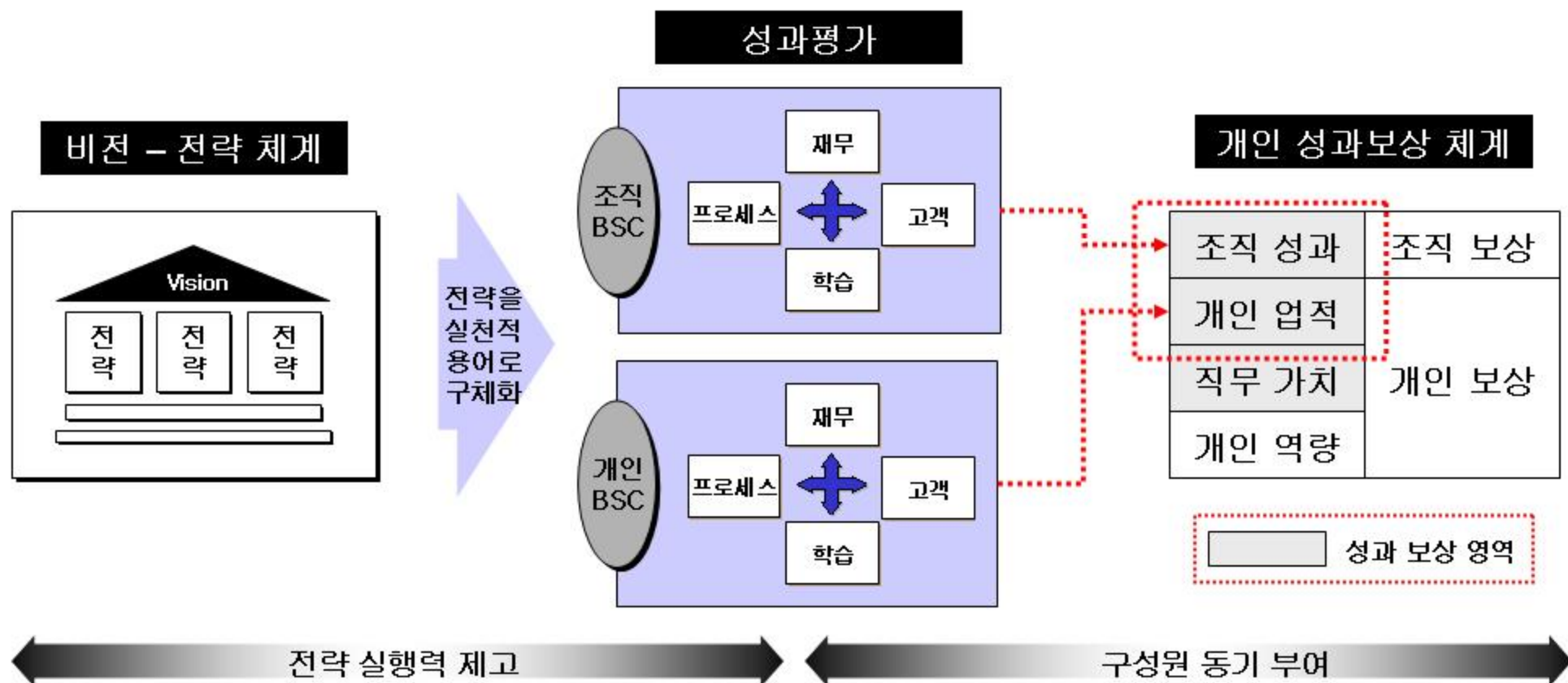
BSC 시스템의 지원 하에서 경영회의는 실적의 보고 보다는 전략성과에 대한 피드백을 바탕으로 기존의 전략에 내재된 인과관계를 재검토하는 전략적 학습의 장으로 활용되어야 함.

	현재 전략회의: 월별 성과보고		미래 전략회의: 분기 단위 전략회의
전략적 이슈검토	20%	<ul style="list-style-type: none"> 가장 최근에 작업 진행중인 전략 이슈에 대한 검토자료 제공 	60%
전략적 시사점 도출	40%	<ul style="list-style-type: none"> 과거 실적에 대한 토론 <ul style="list-style-type: none"> - 실적 초과 및 미달 현상 설명 - 해결방안 제시 차기 전략회의의 전략 이슈에 대한 확인 	
과거 실적 분석	40%	<ul style="list-style-type: none"> 과거 실적데이터 보고 	
			30%
			10%

4.3 지속적인 관리 - 공정한 성과평가 및 보상제도 구축

개인의 성과보상체계를 전략으로부터 도출된 KPI평가결과와 연계함으로써 개인 단위까지 강력한 전략 Focus와 Alignment를 달성할 수 있음.

성과 평가와 보상과의 연계를 통한 조직 구성원 동기 부여 및 전략의 실행력 제고 모델



5. BSC 활용 - 결론

‘측정할 수 없으면 관리할 수 없다’ - BSC는 전략을 측정할 수 있게 하여, 전략을 관리할 수 있도록 만들어 주는 전략관리 도구임.

1. 전략과 성과지표의 연계성 강화

- 전략으로부터 도출된 성과지표 도출을 통해 전략의 실행과 성과관리의 연계
- 전략을 달성하기 위해 중요한 동인들을 파악할 수 있으며 이들간의 인과관계를 포함한 상호작용을 이해할 수 있음.

2. 전략적 성과의 전사 최적화 유도

- 특정 부문에서의 성과향상 노력이 다른 부문의 성과 저하를 유도함으로써 발생하는 부문 최적화를 방지하고, 목표수준에 대한 적절한 조정을 통한 전체최적화를 유도할 수 있음.

3. 장단기 성과관리의 균형성 확보

- 단기적 성과개선 노력이 장기적인 기업가치를 저해할 수 있는 위험성에 대한 인식을 높이고, 이를 통해 경영자의 올바른 의사결정을 유도함.

4. 지표간 인과관계를 통한 전략적 학습

- 결과에 대한 선행 성과동인을 규명함으로써 성과지표간 인과관계를 확인
- 문제의 원인에 대한 단선적 해결을 지양하고 구조적인 원인에 대한 분석을 통한 전략적 학습기회를 제공함.

5. 전략의 전사적 공유 (커뮤니케이션)

- 전략으로부터 성과지표를 도출하는 과정에서 전략에 대한 경영진의 확인 및 합의, 성과 모델 작성시 실무진의 참여, KPI 확정을 위한 워크숍 등을 통해 전사적으로 전략과 KPI를 커뮤니케이션하며 이를 통해 전략에 대한 이해 및 공유를 증진함.

BSC 도입 사례

IV. 추진전략



1.1 BSC 프로젝트 추진 - 배경

A사 현황

- 조직구조
 - 다국적 기업 관리 필요
- 조직문화
 - 새로운 외부 변화에 적응해야 함.



외부 환경



- 경쟁 심화
 - 후발 업체의 도전
- 시장 변화
 - 신제품 요구
- 글로벌 스탠더드

컨설팅 (2명)

- BSC Framework에 대한 전문성
- 교육 및 변화관리 담당
- CSF와 KPI 도출에 대한 공정성

전략

+

경영

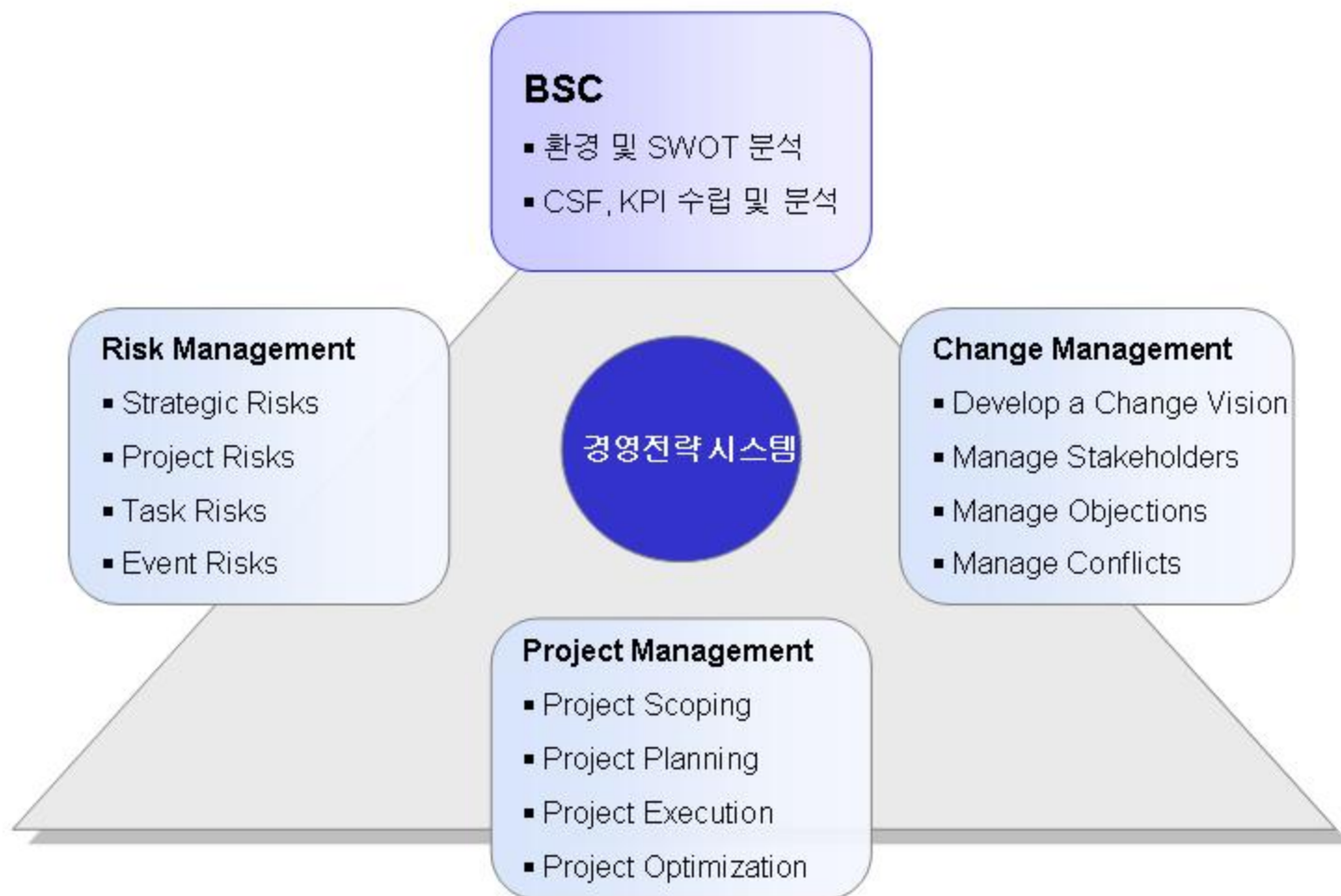
내부 전담 조직 (6명)

- 기획조정실내에 T/F 구성
- BSC 프로젝트 진행 담당
- 전략 - CSF - KPI
- BSC 적용에 따른 운영시스템 개발

BSC & KPI

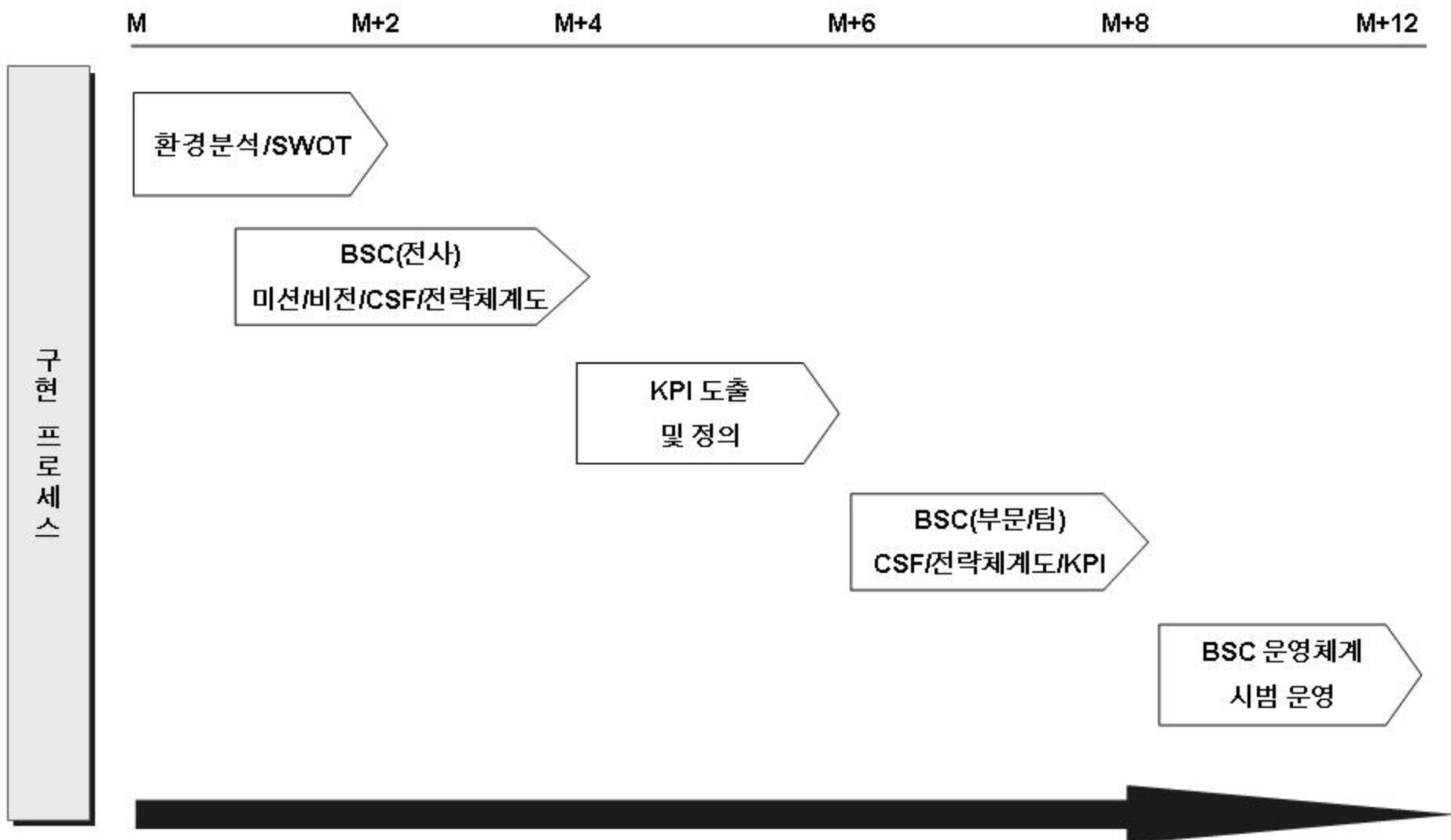
전략의 집중을 통한 새로운 패러다임

1.2 BSC 프로젝트 추진 - 개념





2. BSC 구축 단계



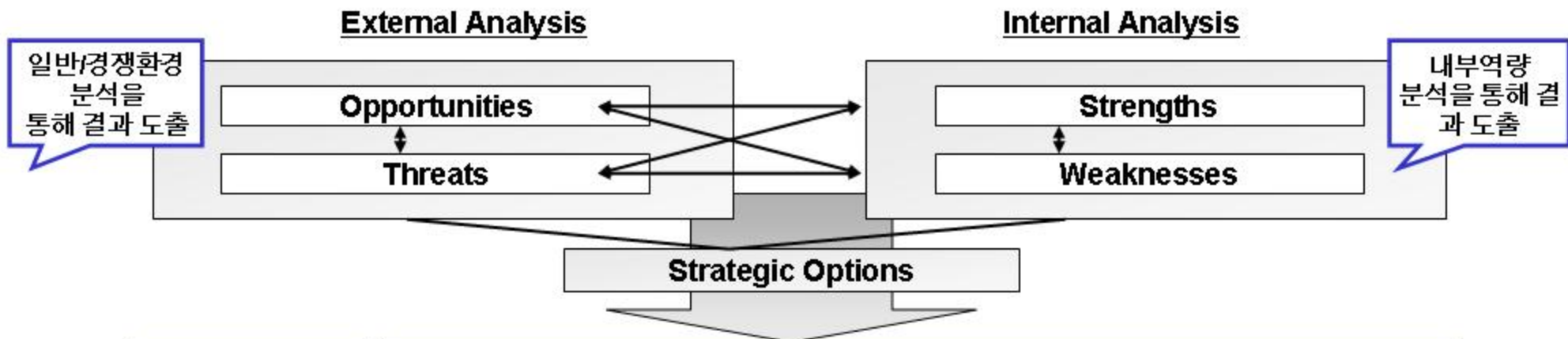
V. 환경 분석

1. 상세 단계

환경 분석은 내부역량과 외부 환경을 연결하는 경영전략의 가장 중요한 핵심이며, 정기적으로 관리되어야 하는 회사의 주요 자산임.

	Activity	수행내용
환경 분석	거시환경 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 정치/경제 • 사회 문화 • 과학 기술
	산업환경 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 세계 유사 산업 • 국내 유사 산업 • 전략 시장 동향
	산업 내 위상 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 매출 및 물량 추이 • Product Portfolio • 글로벌 전략 • Positioning 및 성공 요인
	내부역량 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 경쟁사 분석 • 경영자원 • 인적 구성

2. SWOT 분석

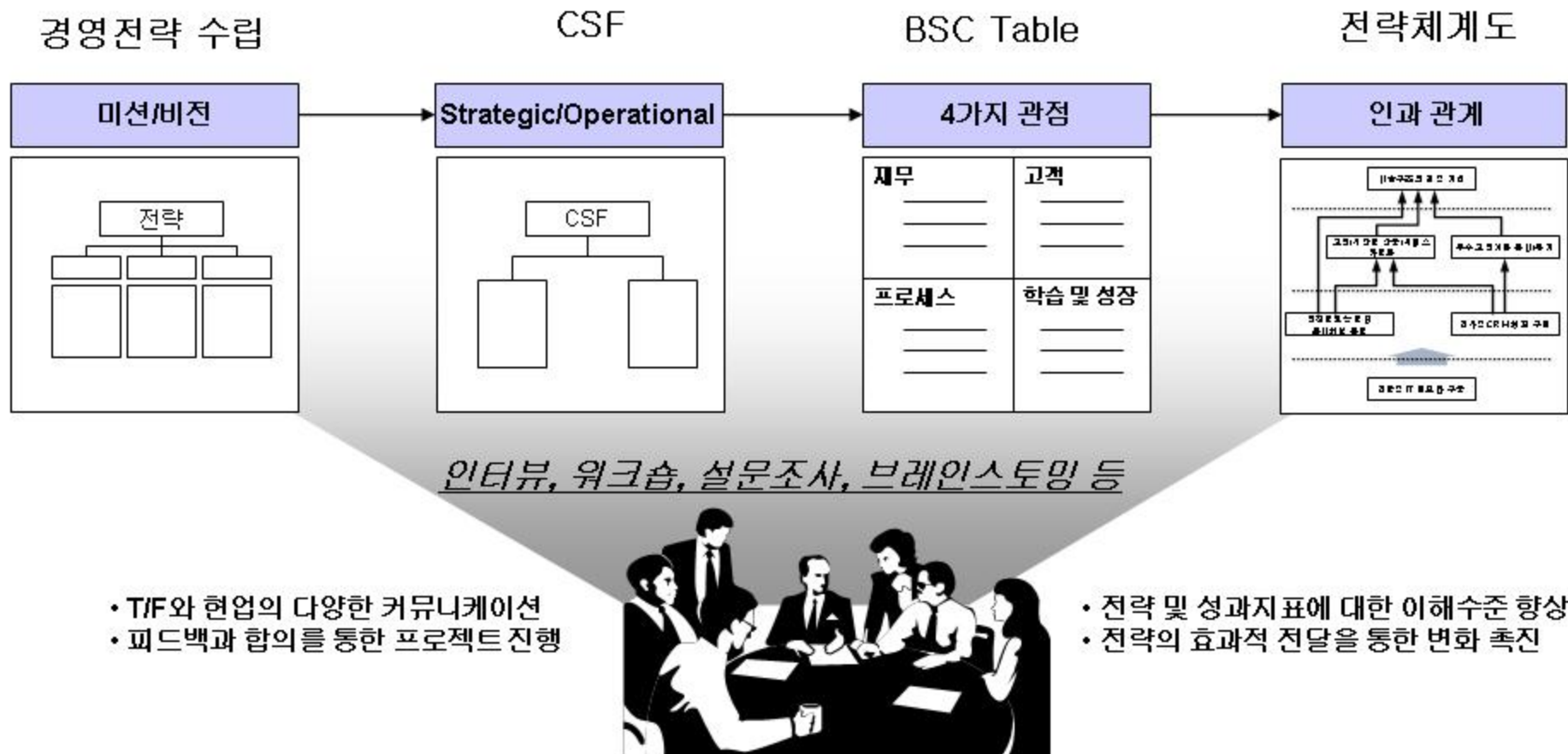


SWOT Matrix		외부 환경 요소	
		기회 (O) Opportunity	위협 (T) Threat
내부역량요소	강점 (S) Strength	SO 강점을 가지고 기회를 살리는 전략대안	ST 강점을 가지고 위협을 회피하는 전략대안
	약점 (W) Weakness	WO 약점을 보완해서 기회를 살리는 전략대안	WT 약점을 보완해서 위협 극복하는 전략대안

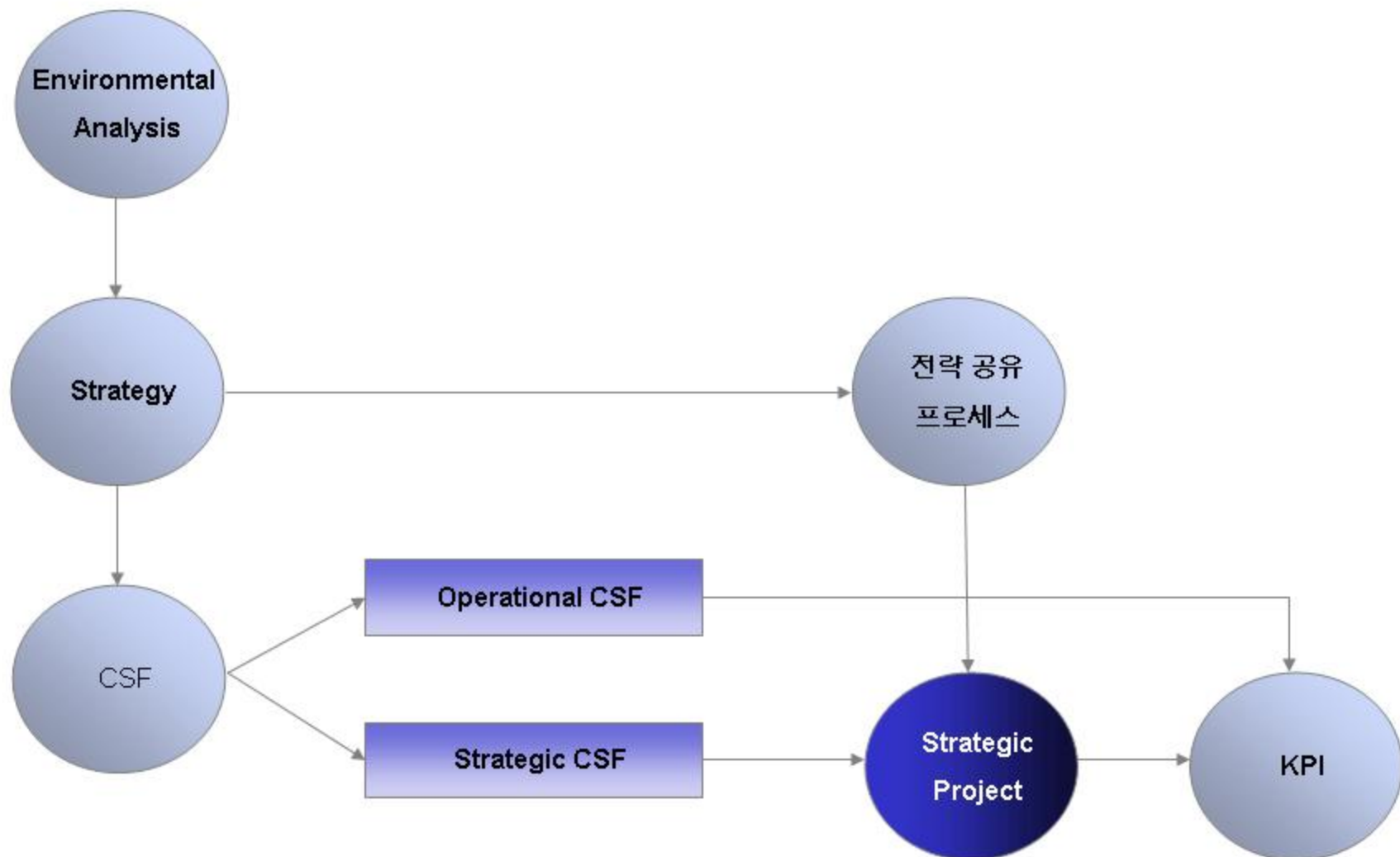
VI. BSC 구축



1. 상세 단계

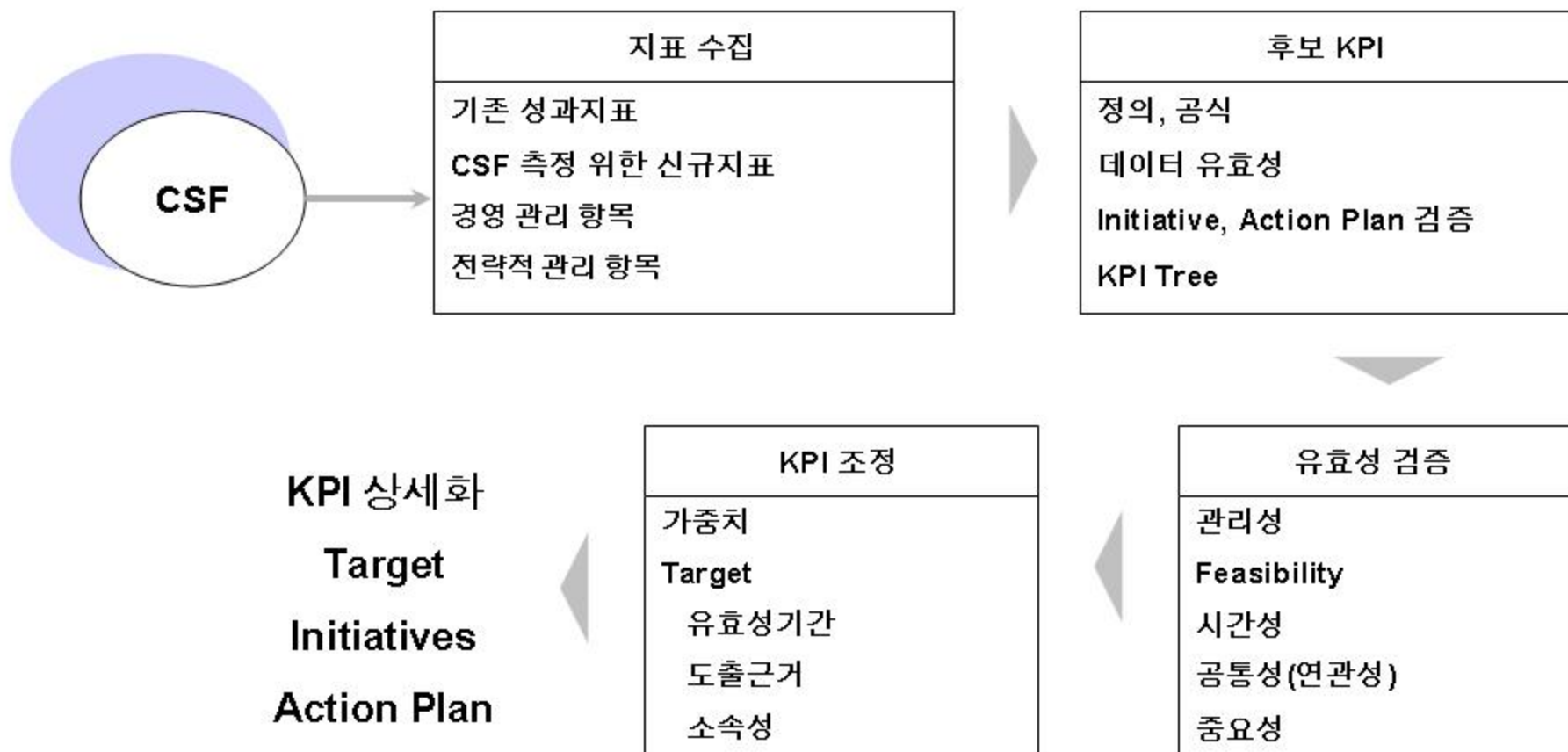


2. CSF 분류



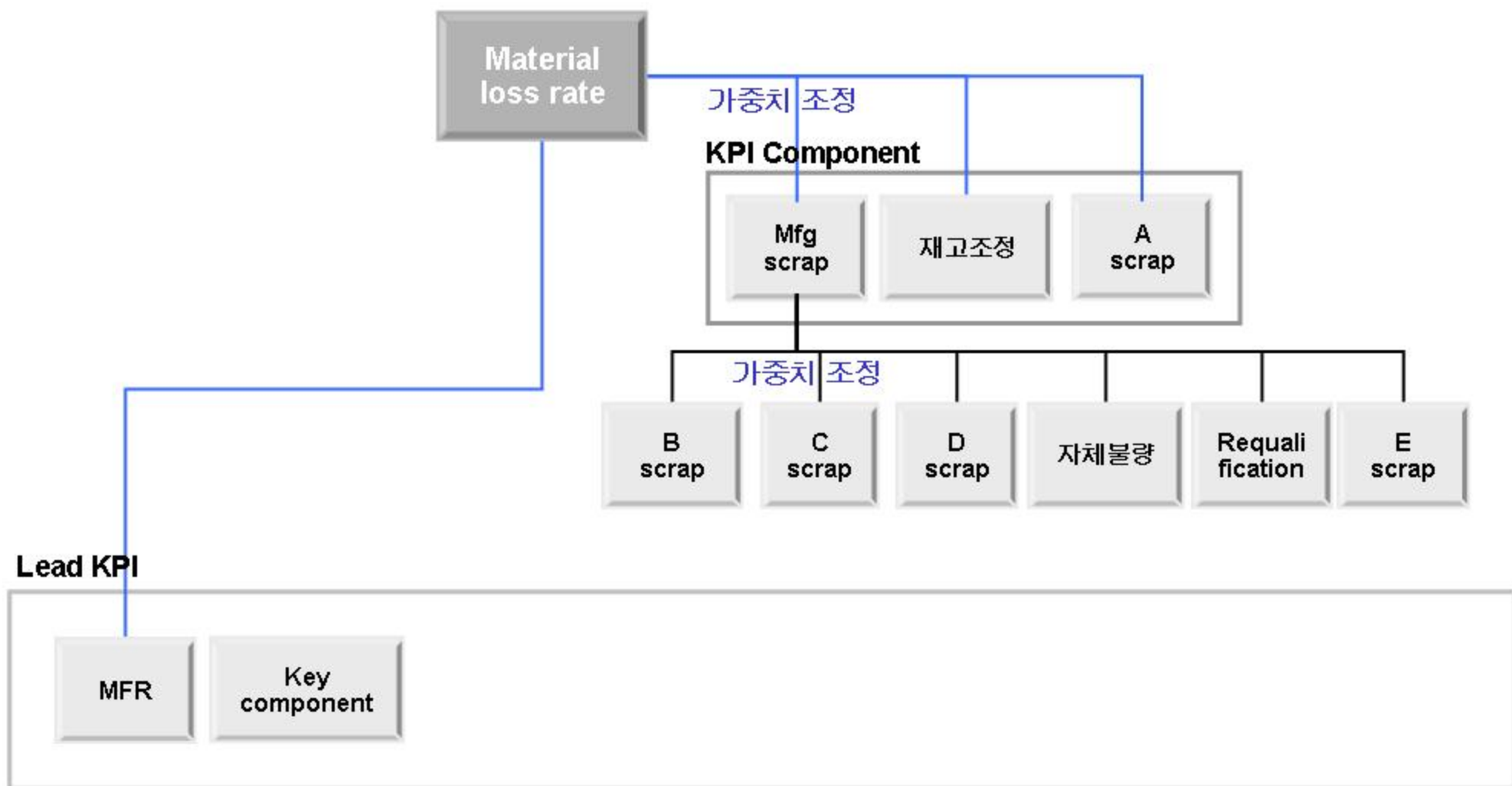
VII. KPI 도출 및 운영 체계

1. 상세 단계



2. KPI Tree - 사례

전사 KPI와 부문/팀 KPI 간의 관계를 나타냄.



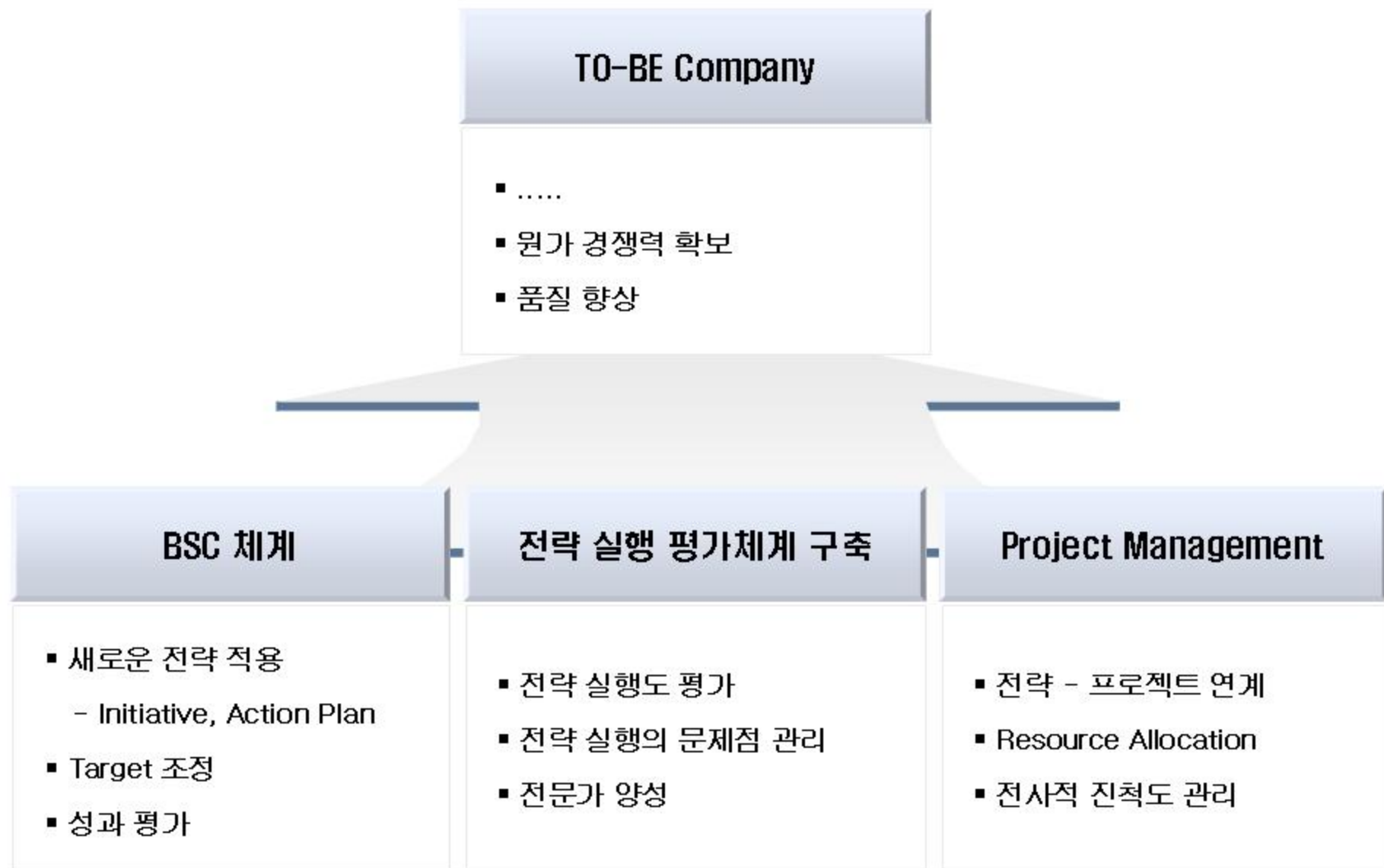
3. 운영계획

운영계획 단계는 도출된 BSC 작업결과를 수정 보완하고, BSC의 운영 방안 및 단계별 확산 방안을 수립하는 단계임

Activity	수행내용
BSC 프로젝트 절차서	<ul style="list-style-type: none"> • 각 단계별 주체 • 개념 • 실행 절차
BSC 운영 계획서	<ul style="list-style-type: none"> • 목적, 용어 정의 • 책임과 권한 – 조직, 담당 • 업무 절차 – 운영, 보고 시기/내용, Update 절차 • 정기 개정 절차 – BSC, KPI, Target

VIII. 향후 추진 방향

1. 전략과의 연계 - 경영전략을 통한 실행



Q & A