

# 더 나은 비즈니스 통찰을 위한 전략

CFO Research Services와 IBM Software  
Group의 공동 보고서



# 더 나은 비즈니스 통찰을 위한 전략

CFO Research Services와 IBM Software Group  
의 공동 보고서



## 목차

재무 담당 고위 임원들이 전하는 메시지	3
보고서 소개	3
어려운 비즈니스 환경에서 더욱 중요해지는 성과 관리	4
조직 차원의 공조 강화에서 가능성을 발견하는 재무 담당 임원들	6
더 폭넓은 정보와 분석으로 수익성 관리 개선	8
기업의 방대한 데이터 활용을 지원하는 프로세스 관리와 고급 기술	9
고급 기술 시스템과 더 나은 성과 관리 역량의 연관성	11
스폰서의 견해	13

수신: CFO Research Services  
발신: 고위 재무 담당 임원  
날짜: 2011년 가을  
Re: 성장 가능성

CFO Research Services 귀중,

최근 귀 기관의 “더 나은 비즈니스 통찰을 위한 전략” 설문에 대한 답변 내용이 당사가 향후 성장 전망을 밝게 예측하는 것으로 보일 수도 있습니다.

그렇다면 잘못된 해석입니다.

현실은 더 복잡한 상황입니다. 응답자 대다수가(52%) 향후 2년간 회사의 주요 비즈니스 목표가 “새로운 성장 기회 발굴”이라고 밝혔지만(그리고 “수익성 유지를 위한 비용 관리”가 가장 큰 목표라는 응답은 17%에 불과했지만), 이 긍정적으로 보이는 전망은 밝은 전망과 풍요로운 가능성에 대한 인식에서 나온 것이 아니라 필요성에서 비롯된 것입니다.

응답자의 절반, 즉 50%는 각자의 회사에서 “수익성을 유지하려면 매출을 늘려야 하고 비용 절감으로는 충분하지 않다”는 데 전적으로 공감합니다. 또 다른 30%는 앞의 주장에 다소 동의합니다.

뿐만 아니라 응답자의 83%는 경제가 성장했던 과거와 달리 향후 2년간 수익성을 유지하는 데 더 큰 어려움이 있을 것으로 생각합니다.

우리가 성장을 추구하는 이유는 그럴 수 밖에 없기 때문입니다. 더 이상 절감할 여지가 없으므로 매출을 늘려야 수익성을 유지할 수 있습니다. 수익성 저하 없이 새로운 성장 경로를 심분 활용해야 하지만, 이미 상황은 녹록하지 않습니다.

그리고 더욱 힘들어질 것입니다.

## 재무 담당 고위 임원들이 전하는 메시지

2011년 가을, CFO Research Services는 미국 전역의 대기업과 중견기업의 재무 담당 임원들을 대상으로 설문 조사를 실시했습니다. 그들이 현재 처한 비즈니스 환경에 대해 어떻게 생각하는지 알아보는 것이 조사의 취지였습니다. 이러한 환경에서 무엇이 요구되는가? 각 기업은 그러한 요구사항에 대처하기 위해 어떻게 준비하고 있는가? 특히 재무 팀은 그 대응 노력에서 어떤 역할을 할 것인가?

재무 담당 고위 임원들이 자신이 직면한 과제들을 문서화하여 전달했다고 가정할 경우, 설문 조사의 결과는 옆 페이지에 제시된 것과 같은 메모를 제안했을 것입니다.

그러나 재무 담당 임원이 전하는 이러한 “메모”는 출발점일 뿐입니다.

재무 담당 임원과 그 회사가 이례적인 변화와 위험 요인이 난무하는 이 시대에 성장의 문제를 어떻게 공략하고 있는가가 진정한 관심사입니다. 다행히도 세계 경제는 줄지는 않지만 대체로 꾸준한 회복의 징후를 나타내고 있습니다. 그러한 이러한 환경에서 확실한 성장 경로는 드물며, 이번 조사에 참여한 재무 담당 임원들은 단순히 성장을 위한 관리만으로는 충분하지 않다는 데 동의합니다. 지속 가능하고 수익성 있는 성장은 시대의 과제입니다.

재무 담당 임원은 성과 정보의 수집과 분석을 개선하고 그 분석 결과가 유효한 상태에서 의사결정권자에 의해 업무에 반영될 수 있게 함으로써 지속 가능하고 수익성 있는 성장에 기여할 것입니다. 이 보고서에서는 재무 담당 임원이 비즈니스에 대한 통찰력을 얻고 그 통찰력을 가장 필요로 하는 이들에게 전달하기 위한 정보 및 경영 전략을 설명하고자 합니다.

지속 가능하고 수익성 있는 성장은 시대의 과제입니다.

### 보고서 소개

2011년 가을, CFO Research Services는 미국 전역에서 연매출 1억 달러 이상인 기업의 재무 담당 임원들을 대상으로 설문 조사를 실시하여 현재 비즈니스 환경에서의 성과 관리에 대한 견해를 물었습니다.

총 184건의 완성된 답변서를 받았습니다. 응답자의 소속 회사 분포는 다음과 같았습니다.

연매출(미화)	
1억 달러 ~ 5억 달러	33%
5억 달러 ~ 10억 달러	15%
10억 달러 ~ 50억 달러	30%
50억 달러 이상	22%

### 직책

최고 재무 책임자(CFO)	32%
재무 담당 이사(Director)	16%
재무 담당 부사장(VP)	16%
회계 감독관(Controller)	14%
재무 관리자(Manager)	8%
재무 담당 임원	6%
회계 담당자	2%
CEO, 사장 또는 상무 이사	2%
재무를 담당하는 기타 C레벨 임원	2%
기타	4%

거의 모든 업종의 기업들이 포함되었습니다. 금융 서비스, 부동산, 보험, 제조업의 참여가 특히 두드러졌습니다.

참고: 반올림 때문에 비율의 합이 100%가 되지 않을 수 있습니다.

## 어려운 비즈니스 환경에서 더욱 중요해지는 성과 관리

날로 거세지는 지속 가능하고 수익성 있는 성장에 대한 요구는 기업의 성과 관리 우선 과제에서도 확인할 수 있습니다. 재무 담당 임원들이 자주 얘기하는 바와 같이, 각 회사에서는 더 효과적인 수익성 분석을 매우 중요하게 여깁니다. 응답자의 60%는 향후 2년간 수익성을 분석하고 이해하는 역량의 향상이 우선 과제가 될 것이라고 밝혔고, 절반 이상(53%)은 수익성 분석의 범위 확대를 우선 과제로 꼽았습니다. 의사결정권자에 대한 성과 보고 개선(60%)과 포커스팅 개선(58%)도 우선 과제에 포함되곤 합니다(그림 1 참조).

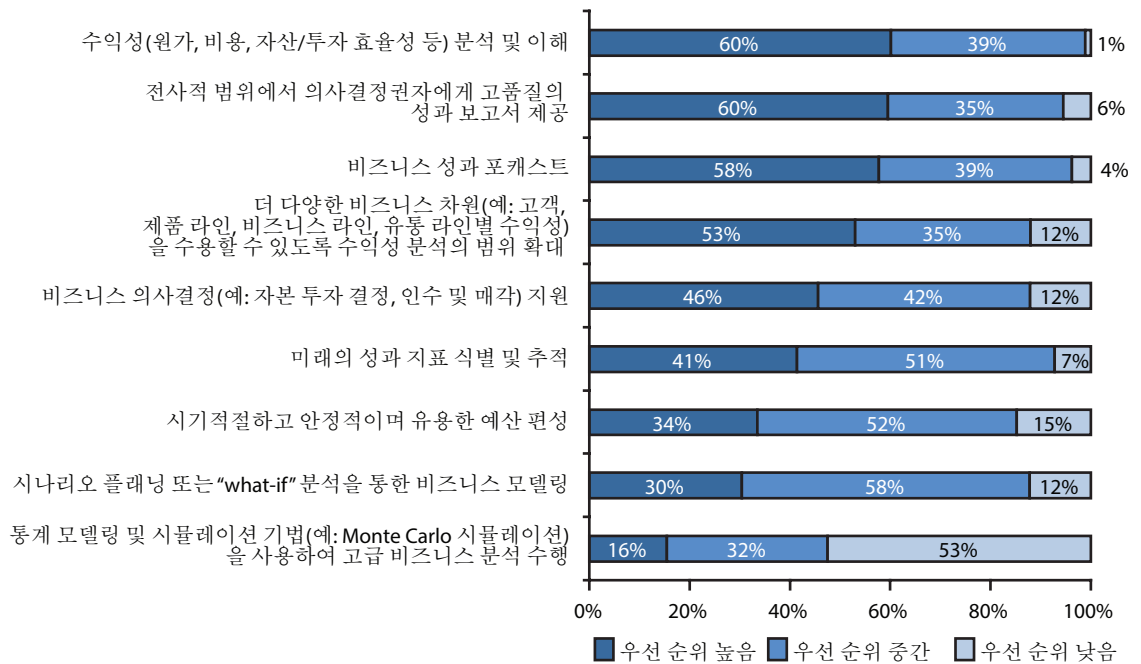
그러나 재무 담당 임원들은 더 정확하게 수익성을 파악하고 더 효과적으로 의사결정권자에게 보고하며 더 유익하고 시기적절한 포커스트를 작성할 필요에 동의하지만 핵심적인 성과 관리 활동이 향후 2년간 과거보다 더 어려운 과제가 될 것임을 인정하고 있습니다.

물론 이러한 난제 중 상당수는 효율성을 추구하는 시대 흐름과 날로 복잡해지는 세계 경제 환경에서 지속되는 불확실성 및 가변성과 연관되고 각종 비용 절감 노력과 맞물려 심화되고 있습니다. 재무 담당 임원들은 미래의 결과를 예측하고 변화하는 환경에 대처하는 것과 밀접하게 관련된 성과 관리 활동이 향후 2년간 더욱 어려운 과제가 될 것임을 자주 얘기합니다. 이를테면 응답자의 62%는 성과에 대한 위험 요인을 식별하고 줄이는 것이 향후 2년간 적어도 더 큰 도전적 과제가

그림 1: 재무 담당 임원들은 기업의 수익성을 분석하고 이해하는 역량 개선을 우선 과제로 여깁니다.

향후 2년간 귀사는 다음 개선 이니셔티브에 어느 정도의 우선 순위를 부여할 것입니까?

다음 역량 개선...



참고: 반올림 때문에 비율의 합이 100%가 되지 않을 수 있습니다.

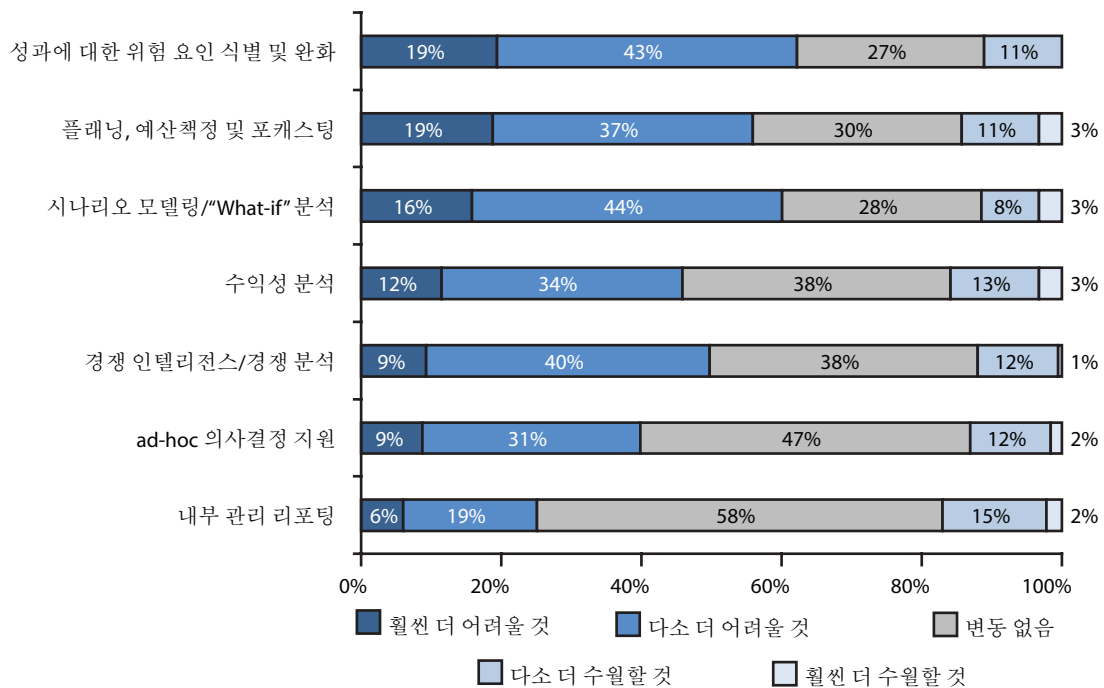
되리라고 내다봤습니다. 보안 위협을 식별하고 해결하는 것이 더욱 중요해졌습니다. 경기 침체가 계속되면서 각 기업에서 수익성을 지키기 위해 적극적인 비용 절감에 나섰고 그에 따라 오류 허용치는 더욱 축소되었습니다. 많은 기업에서 경제 위기에 직면하면서 위험 관리 기능을 강화했지만, 그 결과를 보면 당분간은 성과에 대한 위협 요인을 다루는 데 고전할 것으로 보입니다.

미래의 결과 예측 및 불확실성 관리와 관련된 또 다른 활동인 "what-if" 분석 역시 앞으로 더욱 쉽지 않은 과제가 될 것으로 보입니다. 응답자의 60%는 향후 2년간 what-if 분석이 더 큰 어려움을 수반할 것이라고 밝혔습니다. 한편 절반 이상(56%)의 응답자가 변화를 예측하고 대처하는데 핵심적인 재무 활동인 플래닝, 예산책정과 포캐스팅이 더 까다로워질 것이라고 대답했습니다(그림 2 참조).

수익성을 분석하고 이해하는 것이 우선 과제가 될 것입니다.

그림 2: 향후 2년간 핵심적인 성과 관리 활동에서 지난 경제 호황기보다 더 큰 어려움이 따를 것입니다.

향후 2년간 다음 성과 관리 활동을 수행하는 것이 지난 호황기에 비해 더 어렵거나 수월할 것으로 보십니까?



참고: 응답자 비율  
비율의 합이 100%가 되지 않을 수 있습니다.



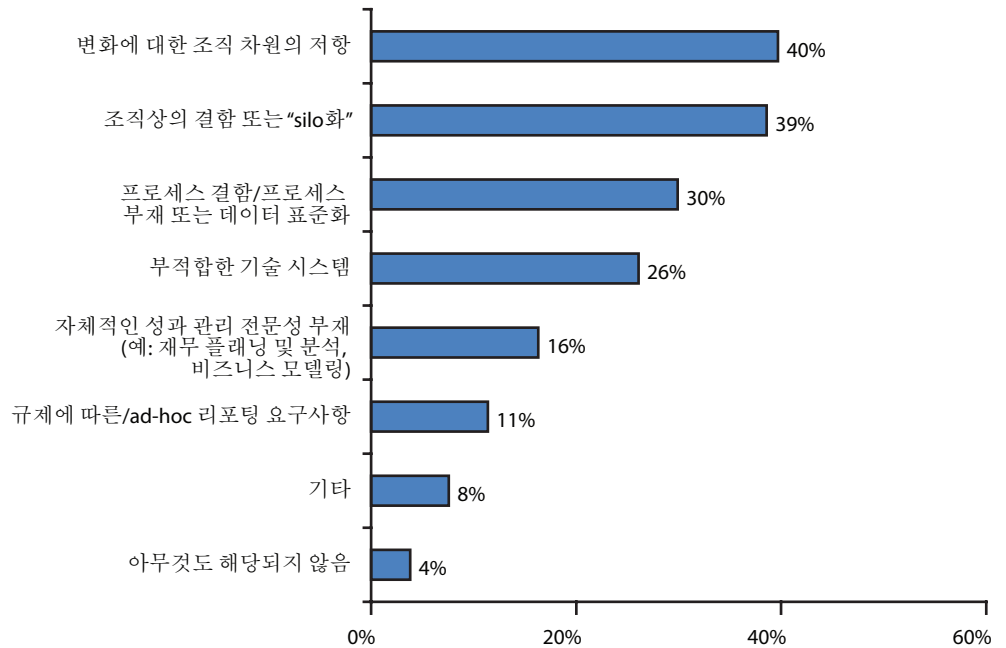
## 조직 차원의 공조 강화에서 가능성을 발견하는 재무 담당 임원들

“사람, 프로세스와 시스템”의 공식은 각종 시스템 구현 및 변경 관리 활동을 설명하는 데 사용할 수 있는 대표적인 패러다임입니다. 그러나 조직 차원의 지지를 확보하고 변화에 대한 참여를 이끌어내는 것이 이 개선 패러다임의 첫 단계라면, 많은 기업에서 갈 길이 멀다는 것이 이번 조사에서 확인되었습니다. 설문에 참여한 재무 담당 임원들은 조직 차원의 문제가 성과 관리 개선의 최대 장애물이라고 지적합니다. 응답자들은 각 기업에서 개선 활동을 저해하는 대표적인 요인으로 변화에 대한 조직 차원의 저항(40%), 조직상의 결함 또는 “silos 현상”(39%)을 가장 많이 꼽았습니다. 프로세스 결함/프로세스 부재 또는 데이터 표준화(30%)와 부적절한 기술 시스템(26%)이 그 뒤를 이었습니다(그림 3 참조).

조직 차원의 지지를 확보하고 변화에 대한 참여를 이끌어내는 것이 개선을 향한 첫 단계라면 대부분의 기업은 해야 할 일이 많습니다.

그림 3: 조직 차원의 문제가 성과 관리 개선의 최대 장애물입니다.

차원의 희소성을 제외할 경우 다음 중 어떤 문제가 귀사의 성과 관리 역량 개선에 가장 큰 장애물이 됩니까?



응답자 비율  
참고: 응답자는 최대 2개를 선택할 수 있습니다. 다중 선택이 가능하므로 비율의 합이 100%가 되지 않을 수 있습니다.

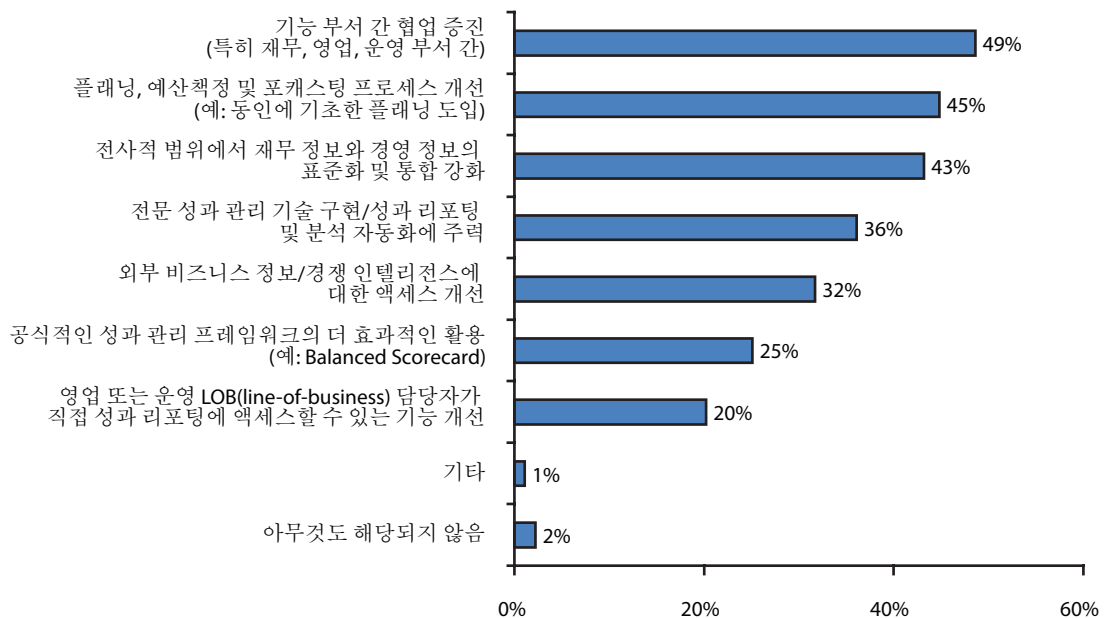
따라서 재무 담당임원들이 성과 관리의 우선 과제를 해결하는 데 더 효과적인 조직 운영(협업 증진, 더 강력한 정보 통합 포함)과 플래닝, 예산책정, 포커스팅 프로세스의 개선이 가장 중요하다고 강조하는 것도 그리 놀라운 사실이 아닙니다.

서로 다른 기능 부서 간의 협업 증진이 성과 관리 우선 과제의 해결에 가장 중요한 변화라고 말한 응답자가 가장 많았습니다(49%). 응답자의 45%는 플래닝, 예산책정, 포커스팅 프로세스 개선을 우선 과제의 해결에 가장 중요한 변화로 선택했고 그에 못지않은 수의 응답자(43%)가 전사적 범위에서 재무 및 경영 정보를 더 표준화하고 통합한다면 그러한 우선 과제를 더 수월하게 해낼 수 있다고 밝혔습니다(그림 4 참조).

서로 다른 기능 부서 간의 협업 증진이 성과 관리 우선 과제의 해결에 가장 중요한 변화 중 하나입니다.

그림 4: 고위 재무 담당 임원들은 기능 부서 간 협업을 활성화하는 것을 매우 중요하게 생각합니다.

다음 변화 중 어느 것이 귀사가 향후 2년간 성과 관리 우선 과제를 실현하는 데 가장 큰 도움이 되리라고 보십니까?



참고: 응답자는 최대 3개를 선택할 수 있습니다. 다중 선택이 가능하므로 비율의 합이 100%가 되지 않을 수 있습니다.

## 더 폭넓은 정보와 분석으로 수익성 관리 개선

조직 차원의 공조 강화가 더 나은 성과 관리의 선행조건 중 하나라면, 긴밀한 공조가 이루어지는 조직, 즉 전사적 차원에서 일관된 활동을 전개할 수 있는 기업이 지속적이고 수익성 있는 성장을 실현하기 위해서는 그 밖의 어떤 조건을 갖춰야 하나? 그러한 활동을 언제, 어디서, 어떻게 수행할 것인가를 제대로 알고 있어야 합니다.

이번 설문에 참여한 재무 담당 임원들은 주요 비즈니스 차원을 더 정확하게 분석한다면 가격, 변동 비용과 고정 비용, 판매량과 같은 수익 동인을 더 효과적으로 다룰 수 있다는 데 인식을 같이했습니다. 특히 고객 그리고 제품 또는 서비스 라인을 더 정확하게 분석할 수 있다면 상당한 도움이 될 것입니다.

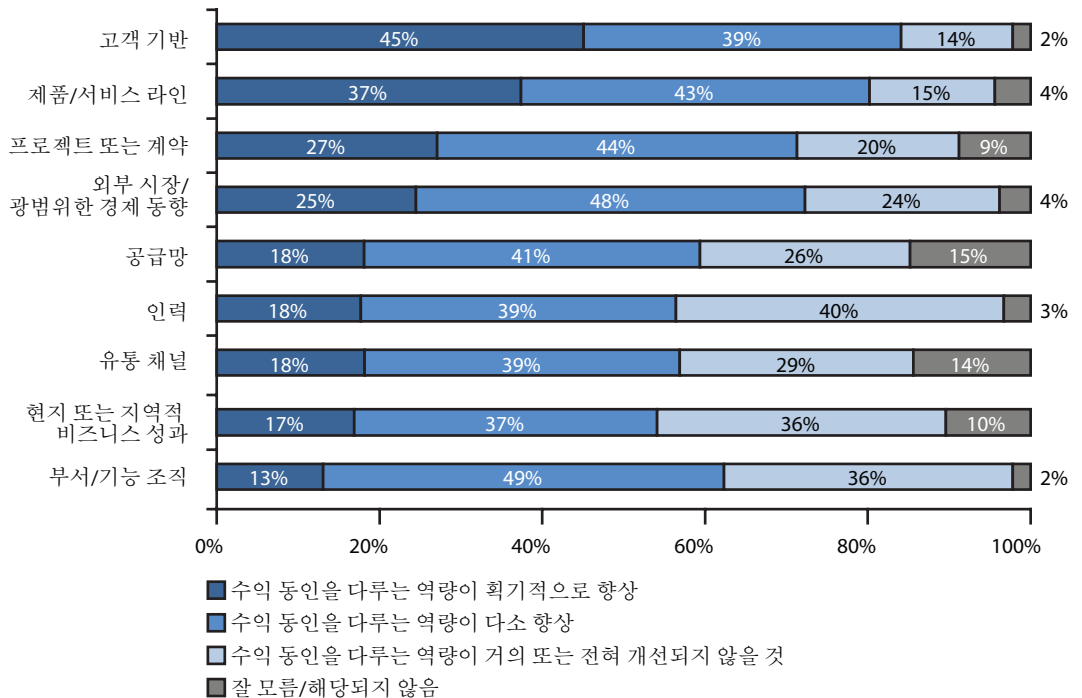
응답자의 45%는 고객에 대한 분석을 강화함으로써 수익 동인의 관리 능력을 크게 향상시킬 수 있다고 밝혔습니다. 제품 또는 서비스 라인에 대한 효과적인 분석이 큰 개선 효과를 가져올 것이라고 말한 응답자는 37%였습니다(그림 5 참조).

궁극적으로 각 기업은 수익을 내는 분야와 그렇지 않은 분야를 파악하는 데 주력하고 있습니다. 이를 위해 비용의 전 범위(판매, 생산, 납품, 서비스 비용 포함), 고객의 지출 행태와 요구사항까지 더 철저히 분석해야 합니다. 예를 들어, 어떤 고객 기반에서 주로 구매 능력이 있지만 제대로 서비스를 받지 못한 고객으로부터 성장 기회(및 경쟁적 취약점)를 발견할 수 있습니다. 어떤 제품 라인에서는 매우 높은 매출 총이익을 거둘 수 있지만, 더 면밀하게 조사하면 시간이 흐를수록 서비스 비용의 증가가 마이너스 요인으로 작용한다는 사실이 드러날 수도 있습니다. 고객에 대한 분석을 강화함으로써 이러한 유형의 기회, 취약점과 문제점을 밝힐 수 있습니다.

그림 5: 더 정확한 고객 기반 분석이 가능하다면 재무 담당 임원이 수익 동인을 다루는 데 가장 큰 도움이 될 것입니다.

다음 각각의 비즈니스 차원을 더 정확하게 분석한다면 귀하가 가격, 변동 비용과 고정 비용, 판매량과 같은 수익 동인을 더 효과적으로 다루는 데 얼마나 도움이 될 것입니까?

다음 항목에 대한 더 정확한 분석...



응답자 비율  
참고: 반올림 때문에 비율의 합이 100%가 되지 않을 수

그러나 이번 조사에 따르면, 기업의 수익성을 더 효과적으로 관리하기 위해서는 이와 같이 분석을 개선하는 것과 더불어 더 세부적이고 풍부한 정보에 대한 액세스가 필요합니다.

## 기업의 방대한 데이터 활용을 지원하는 프로세스 관리와 고급 기술

예를 들어, 성과 정보를 수집하고 분석하는 방법을 크게 두 범주로 나누어 즉 정보의 범위를 확대하여 더 탄탄한 의사결정의 토대를 구축하는 방법과 정보의 범위를 좁혀 분석의 속도와 대응력을 높이는 방법을 제시한다면 재무 담당 임원들은 확장의 방법을 선택합니다. 다수의 응답자(55%)가 수익성 관리를 위해 정보의 범위를 확대할 것이라고 밝혔습니다. 정보의 범위를 좁힐 것이라는 응답자는 31%에 불과했습니다(그림 6 참조).

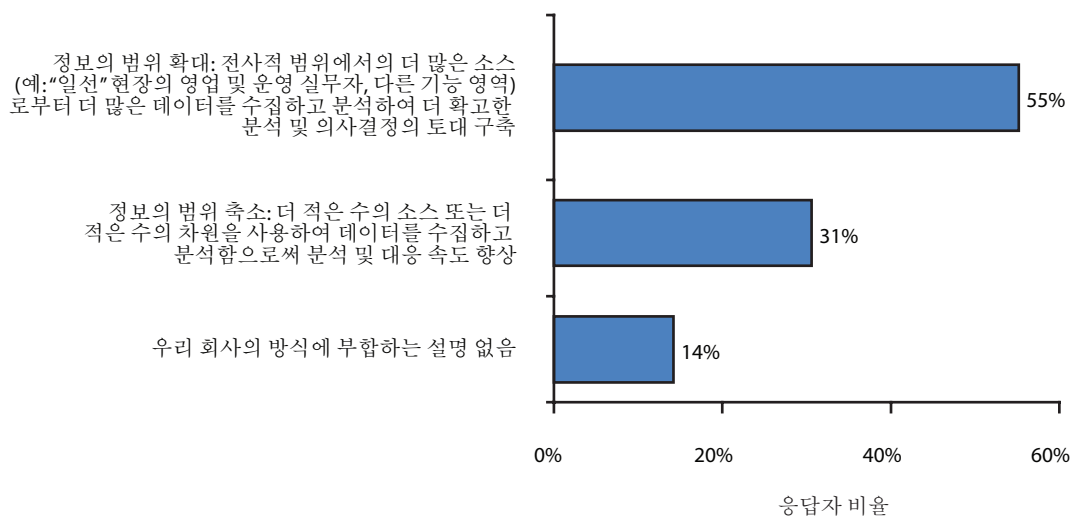
재무 담당 임원들은 전반적으로 (선택의 기로에 있을 때) 정보의 간소화보다는 정보의 확장에 더 관심을 기울이지만, 이 결과가 신속한 분석 또는 조치에 대한 반대로 해석되지는 않습니다. 재무 담당 임원과 그 회사는 정보를 관리하고 날로 증가하는 성과 데이터를 제어하기 위한 추가적인 전략을 수립하고 이행하려 합니다.

방대한 데이터를 제어하기 위한 전략 중 하나로 프로세스 관리(process discipline)가 있습니다. 즉 정보의 우선 순위를 정하고 그에 따라 모니터링 및 분석을 수행하는 것입니다. 일반적으로 가장 중요하고 변화가 심한 재무 및 경영 지표에 우선 순위를 두고 더 집중적인 관심을 기울여야 합니다.

성장 기회와 경쟁적 취약점은 주로 구매 능력이 있지만 제대로 서비스를 받지 못한 고객들로부터 발견할 수 있습니다.

그림 6: 각 기업은 더 효과적으로 수익성을 관리하기 위해 성과 정보의 범위를 확대할 가능성이 높습니다.

귀사에서 수익성 관리 역량을 개선하기 위해 다음 성과 정보 수집 및 분석 방법 중 어느 것을 도입할 가능성이 가장 높다고 보십니까?



## 더 나은 비즈니스 통찰을 위한 전략

각 기업은 얼마나 성공적으로 이러한 우선 순위를 정하고 정보 관련 활동을 집중하고 있습니까? 이번 조사에서는 엇갈리는 결과가 나왔습니다. 일반적으로 재무 담당 임원은 더 변화가 심한 지표와 안정적인 지표를 균형적으로 리포팅하는 능력보다는 가장 중요한 지표에 집중하는 능력에 더 자신감을 갖고 있습니다. 전체 응답자의 약 2/3(65%)가 가장 연관성 높은, 즉 “중요한” 재무 및 경영 지표를 평가하는 데 사실상 주력한다고 대답했습니다. 그러나 변화가 심한 지표와 안정적인 지표에 대해 리포팅 활동을 배분하는 것과 관련하여 상당히 균형적으로 배분한다는 응답이 그렇지 않다는 응답보다 약간 많았습니다(각각 45%와 42%)(그림 7 참조).

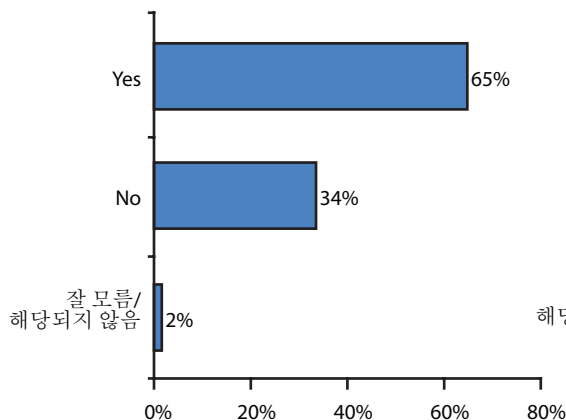
방대한 정보 저장소를 효과적으로 활용하기 위한 또 다른 전략은 기술 시스템과 분석 기술력의 연계입니다. 강력한 기술 시스템은 기업에서 가장 연관성 있는 데이터에

액세스하고 가장 변화가 심한 데이터를 면밀하게 모니터링하는 데 큰 도움이 될 수 있습니다. 실제로 (저장 용량 및 처리 능력 측면에서 비약적인 발전을 보여주는) 기술의 진보는 더 탄탄한 정보 기반에 대한 요건을 충족할 뿐 아니라 그러한 요건 증가에도 기여하고 있습니다. IT 혁명의 과정에서 기술 발전을 통해 더 많은 데이터를 더 안정적으로 수집하고 더 신속하게 정보를 분석하여 보고할 수 있게 되었습니다. 기술의 진보는 앞으로도 가능성의 경계를 넓혀 나갈 것입니다.

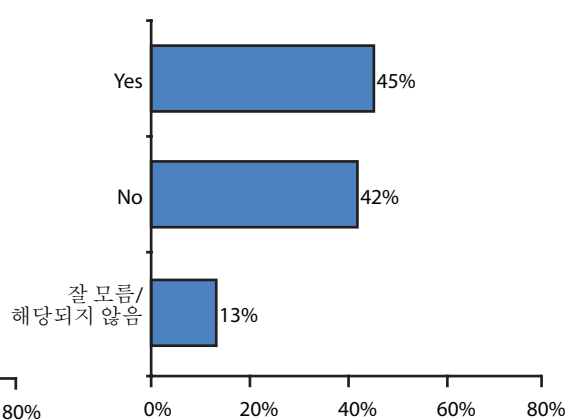
또한 이번 조사 결과에 따르면, 일부 기업은 다른 기업보다 더 효과적으로 기술을 활용하고 있습니다. 리포팅, 플래닝, 분석을 위한 고도의 “최상급” 기술 시스템 도입과 중요 정보에 대한 액세스 능력 간에 상관 관계가 있음이 확인되었습니다.

그림 7: 일반적으로 재무 담당 임원은 재무 및 경영 지표를 그 중요도에 따라 우선 순위를 정할 수 있음을 확신합니다. 성과 지표의 상대적 변동 가능성에 기초하여 리포팅 활동을 균형적으로 배분하는 것에 대해서는 다소의 구심을 갖고 있습니다.

귀사는 성과 모니터링 및 리포팅 활동에서 가장 연관성 있는, 즉 “중요한” 재무 및 경영 지표를 측정하는 데 주력한다고 보십니까?



귀사는 성과 모니터링 및 리포팅 활동에서 비교적 변동이 심한 성과 지표의 리포팅 빈도를 늘리고 더 안정적인 성과 지표의 리포팅 빈도를 줄이면서 균형적으로 작업을 배분한다고 보십니까?



응답자 비율

고급 기술 시스템은 더 나은 성과 관리 역량과 관련 있습니다.

리포팅, 플래닝 및 분석에 최고의 전문 기술 시스템을 사용할 경우 의사결정권자가 선행 성과 지표를 유익하게 활용할 가능성이 훨씬 높습니다. 성과 관리에 최상급 기술 시스템을 사용하는 응답자의 약 2/3(64%)는 의사결정권자가 유익한 선행 성과 지표를 꾸준히 참조한다고 밝혔습니다. 한편 ERP 시스템의 재무 애플리케이션 모듈을 사용하면 이와 같이 응답한 사람의

비율은 43%, 포인트 솔루션을 배치한 사용자에서는 38%, 스프레드시트와 수동 프로세스에 의존하는 사용자는 29%에 불과했습니다(표 1 참조).

표 1. 최상급 애플리케이션 사용자는 유익한 선행 성과 지표에 액세스할 수 있다는 응답이 더 많습니다.

시스템 유형	유익한 선행 지표에 지속적으로 액세스할 수 있다는 응답의 비율	전문 ("최상급") 애플리케이션과의 차이(% 포인트)
전문 최상급 성과 관리 애플리케이션(n=36)	64%	-0-
ERP 시스템의 재무 애플리케이션 모듈(n=63)	43%	-21% 포인트
포인트 솔루션(n=32)	38%	-26% 포인트
주로 스프레드시트와 수동 프로세스(n=46)	29%	-35% 포인트

표 2. 최상급 애플리케이션 사용자는 유익한 외부 정보(예: 벤치마킹 데이터, 경쟁 인텔리전스)에 지속적으로 액세스할 수 있다는 응답이 더 많습니다.

시스템 유형	유익한 외부 정보에 지속적으로 액세스할 수 있다는 응답의 비율	전문 ("최상급") 애플리케이션과의 차이(% 포인트)
전문 최상급 성과 관리 애플리케이션(n=36)	67%	-0-
ERP 시스템의 재무 애플리케이션 모듈(n=63)	62%	-5% 포인트
포인트 솔루션(n=32)	41%	-26% 포인트
주로 스프레드시트와 수동 프로세스(n=46)	49%	-18% 포인트

표 3. 최상급 애플리케이션 사용자는 기술 시스템이 수익성 관리 역량에 실질적으로 기여했다는 응답이 다른 사용자보다 많습니다.

시스템 유형	기술 시스템이 수익성 관리 역량에 실질적으로 기여했다는 응답의 비율	전문 ("최상급") 애플리케이션과의 차이(% 포인트)
전문 최상급 성과 관리 애플리케이션(n=36)	33%	-0-
ERP 시스템의 재무 애플리케이션 모듈(n=63)	19%	-14% 포인트
포인트 솔루션(n=32)	13%	-20% 포인트
주로 스프레드시트와 수동 프로세스(n=46)	4%	-29% 포인트

최상급 기술 시스템의 사용자와 의사결정권자가 유익한 외부 정보에 액세스할 수 있다고 밝힌 응답자의 사이에도 비슷한 추이가 나타났습니다(표 2 참조).

또한 기술 시스템이 기업의 효과적인 수익성 관리에 구체적으로 얼마나 기여했느냐는 질문에 기술 시스템이 실질적이고 긍정적인 기여를 했다고 응답한 비율이 성과 관리 전문 애플리케이션 사용자 집단에서 (다른 집단보다) 더 높았습니다(표 3 참조).

이번 조사에 참여한 재무 담당 임원들은 비용 절감을 통해 수익성을 향상시키던 시대는 끝났다고 확인했습니다. 새로운 성장 기회를 모색하는 것이 당면 과제입니다. 그러나 다시 성장에 초점을 맞추는 것만으로는 충분하지 않습니다. 각 기업은 성장 궤도뿐 아니라 이윤 실현에도 불리하게 작용하는, 급변하고 불확실하며 경쟁이 치열한 비즈니스 환경에서 지속적으로 수익성 있는 성장을 실현할 방법을 찾고 있습니다.

재무 담당 임원들은 조직 차원의 공조를 강화하고 정보 및 분석의 폭을 확대함으로써 가능한 기회를 심분 활용하여 수익성을 실현할 수 있다는 데 동의합니다. 하지만 이들은 (판매 일선과 현장에서 직접 실시간으로 정보를 수집하기 위해) 정보의 범위를 확대하길 원하지만 방대한 정보의 관리 작업에 프로세스 관리를 적용하는 것도 필요함을 지적합니다.

더 효과적인 정보 관리 및 더 강력하고 유익한 분석을 가능하게 하는 중요한 방법 중 하나가 기술 향상입니다. 이번 조사에서 재무 담당 임원들은 전문적인 최상급 성과 관리 시스템을 활용하는 것이 (특히 스프레드시트 및 수동 프로세스에 비해) 효과적인 수익성 관리에 크게 기여한다고 밝혔습니다. 또한 최상급 성과 관리 시스템의 도입과 유익한 선행 성과 지표 및 외부 정보(벤치마크 및 경쟁 관련 인텔리전스 포함)의 활용이 서로 관련 있다는 사실도 이번 조사로 확인되었습니다.

험난한 비즈니스 환경에서 재무 담당 임원들은 앞으로 극복해야 할 과제가 산적해 있음을 인정합니다. 그러나 이번 조사에서 재무 담당 임원들은 새로운 불확실성의 시대에 성공의 역사를 쓰는 데 도움이 될 조직, 프로세스, 기술 측면의 변화를 수용할 준비가 되었음을 보여 주었습니다.

## 더 폭넓은 협업, 심층적인 분석, 우수한 통찰력

비즈니스의 변화와 발전이 가속화되는 가운데 재무 담당 임원이 회사의 이윤 및 매출 증대 그리고 ROI 극대화를 위해 더 강력한 비즈니스 통찰력을 제공해야 하는 부담이 날로 가중되고 있습니다.

그러나 재무 담당 임원의 대다수는 위험 요인을 식별하여 해결하고 플래닝, 예산책정 및 포캐스팅을 수행하며 시나리오 모델링과 what-if 분석을 이용하여 그러한 통찰력을 개발하는 것이 향후 2년간 전례 없이 까다로운 과제가 될 것으로 예상합니다(5페이지의 그림 2 참조).

이 CFO 보고서는 성과 관리의 핵심 우선 과제를 달성하는데 가장 크게 기여할 3가지 요인을 제시합니다. 바로 1) 부서 간의 협업 활성화, 2) 핵심적인 플래닝, 예산책정 및 포캐스팅 프로세스 개선, 3) 전사적 범위에서 재무 및 경영 정보의 통합 강화입니다(7페이지의 그림 4 참조).

이번 조사에서는 전문 성과 관리 애플리케이션의 도입과 선행 성과 지표의 활용 능력 간의 연관성이 입증되었습니다. 전문 성과 관리 애플리케이션을 사용하는 응답자의 경우 기술 시스템이 수익성 관리 역량에 상당히 기여했다고 평가할 가능성이 스프레드시트와 수작업, 단편적인 포인트 솔루션, 심지어 ERP 모듈의 사용자보다 훨씬 높습니다(11페이지의 표 3 참조). IBM은 이러한 전문 성과 관리 애플리케이션과 관련 프랙티스를 “비즈니스 분석(business analytics)”이라고 부릅니다.

비즈니스 분석을 통해 더 강력한 통찰력을 얻으려는 기업은 어디서 시작해야 하나? IBM은 5가지 실용 단계를 제안합니다.

### 1) 성과 모니터링 자동화

효과적인 측정과 모니터링으로 “측정 지표를 반드시 관리”합니다. 효과적인 모니터링 솔루션은 다음 조건에 부합해야 합니다.

- 재무 및 경영 지표 작성을 자동화하여 오류와 수작업을 줄이고 데이터 거버넌스를 강화합니다.
- 후행 지표에 지나치게 의존하지 않고 선행 지표와 예측 지표를 측정 시스템에 통합함으로써 조직의 리드타임을 확보합니다.
- 통찰력 있는 의사결정을 위해 이러한 지표의 구체성과 가변성을 고려합니다.

- 지표의 갱신 비율을 시장의 가변성을 반영한 빈도와 연계하여 명확한 목표를 정의하고 수고를 줄입니다.
- 지표와 기업의 목표를 연계합니다.

### 2) 신속하고 믿을 수 있는 리포팅

거의 모든 조직에서 보고서를 작성합니다. 안타깝게도 그 보고서의 품질, 적시성과 유용성은 천차만별입니다. 바람직한 보고서의 조건은 다음과 같습니다.

- 적절한 수준의 재무 및 경영 정보를 제공합니다.
- 스코어카드, 대시보드를 포함한 다양한 형식으로, 웹, 전자 출판, 모바일 장치 등 다양한 매체를 통해 시기적절하고 중요한 정보를 제공합니다.
- 성과에 대한 모든 관점(이력, 최신 포캐스트-예산 계획, 현재의 목표)과 연계합니다.
- 요약부터 세부까지 모든 단계를 조정합니다.
- 변화하는 조직의 목표 및 비즈니스 조건에 즉시 대처합니다.

### 3) 플래닝을 문화의 일부로 정착

사용자가 개인 또는 부서 단위의 목표를 더 광범위한 기업 차원의 전략과 연계할 수 있어야 합니다. 베스트 프랙티스 플래닝의 속성은 다음과 같습니다.

- 재무 동인과 경영 동인을 연계합니다.
- 변화하는 조건에 대처하는 데 필요한 리드타임에 비례하는 rolling 관점을 실현합니다.
- 가변성과 구체성에 적합한 빈도로 계획을 수립합니다.
- 위험성과 불확실성을 다루는 광범위한 포캐스팅 및 시나리오 플래닝을 지원합니다.
- 자동화된 워크플로우 및 프로세스 관리를 통해 협업 플래닝을 지원합니다.
- 지속적인 측정 및 리포팅 시스템에 새로운 정보를 투입합니다.

### 4) 비즈니스 분석 및 이해

비즈니스에 영향을 미치는 동인, 가장 수익성 높은 고객과 제품을 더 면밀하게 파악합니다. 유익한 분석 기능은 다음과 같은 혜택을 제공합니다.

- 비즈니스를 모델링하고 여러 차원의 관점(예: 제품, 고객, 채널, 지역, 영업 대표, 비용 센터)을 정의합니다.
- 재무 및 경영 결과(현금 흐름, 고객 수익성, 제품 수익성, 매출 실적 등)를 모델링하여 투입과 산출을 정량화합니다.
- 비즈니스 조건이 바뀔 때 선택 가능한 사항을 조사하기 위한 what-if 분석을 실시합니다.



### 5) 위험 관리의 범위 확대

공급망 장애의 운영적 위험부터 수입, 대차대조표, 현금 흐름에 영향을 주는 재정적 위험까지 조직 전반의 위험 요인을 관리합니다. 효과적인 위험 관리는 다음과 같은 혜택을 제공합니다.

- 위험이 존재하는 영역을 파악하고 KPI 및 방지 또는 완화 전략과 연계된 위험 지표를 설정합니다.
- 분석 기술을 이용하여 위험 요인을 모델링하고 위험 지표와 확률을 실제 계획 및 포커스트에 연계합니다.
- 더 많은 사람에게 정보를 공개하고 숨겨졌거나 지금까지 담지되지 않은 위험성을 밝힐 수 있도록 개방적인 데이터 및 시스템을 배치합니다.
- 위험 요인을 모니터링하고 예방할 수 있도록 비즈니스 제어를 자동화, 개선하거나 확장합니다.

세계 경제의 위기로 인해 CFO의 역할이 전례 없이 큰 조명을 받고 있습니다. 다행히도 CFO와 재무 조직은 과거 어느 때보다도 우수한 도구와 폭넓은 검증된 베스트 프랙티스를 활용하여 현재의 경제 상황에 따른 어려움을 극복할 수 있습니다. IBM Cognos 및 IBM SPSS의 광범위한 제품 포트폴리오는 다음 솔루션을 제공합니다.

- 스코어카드 및 전략 관리
- 플래닝, 예산책정 및 포커스팅
- 수익 동인을 더 정확하게 이해하기 위한 재무 분석
- 연결 결산 및 전사적 리포팅
- 재무 및 경영 시스템의 전반에서 트랜잭션 정보의 분석
- 수익 및 성장 기회에 대한 새로운 통찰력을 확보하기 위한 예측 분석

이와 같이 다양한 고급 솔루션을 심분 활용한다면 어떤 재무 조직도 합리적이고 경제적인 방식으로 프로세스의 효율성과 비즈니스 통찰력을 강화하기 위한 여정을 시작할 수 있습니다. 그리고 IBM은 언제라도 도울 준비가 되어 있습니다.

### IBM Business Analytics 정보

IBM Business Analytics 소프트웨어는 의사 결정권자가 더 나은 비즈니스 성과를 거두는 데 필요로 하는 실행 가능한 통찰력을 제공합니다. IBM은 비즈니스 인텔리전스, 포커스팅 및 고급 분석, 재무 실적 및 전략 관리, 거버넌스, 리스크 및 컴플라이언스 그리고 분석 애플리케이션을 망라하는 포괄적인 통합 포트폴리오를 제공합니다.

IBM 소프트웨어를 선택한 고객은 트렌드, 패턴 및 이상 요인을 파악하고 “what if” 시나리오를 비교하며 잠재적 위험 및 기회 요인을 포커스트하고 주요 비즈니스 위험 요인을 식별, 관리하며 자원 플래닝, 예산책정 및 포커스팅을 수행할 수 있습니다. 전 세계의 IBM 고객들은 이 심층적인 분석 기술을 활용하면서 더 효과적으로 비즈니스 결과를 이해, 예측하고 실현할 수 있습니다.

### 자세한 정보

자세한 정보를 얻거나 담당자와 연락하시려면 다음 사이트를 방문하십시오. [ibm.com/software/kr/analytics/](http://ibm.com/software/kr/analytics/)

### 전화 상담 요청

전화로 상담하거나 질문이 있으면 다음 웹 사이트로 이동하십시오. [ibm.com/software/kr/analytics/](http://ibm.com/software/kr/analytics/) IBM 담당자가 영업일 기준 2일 이내에 연락 드립니다.

### IBM Corporation

135-270

서울특별시 강남구 도곡동 467-12, 군인공제회관 빌딩  
한국 아이.비.엠 주식회사 고객만족센터

IBM, IBM 로고, ibm.com 및 Cognos는 전 세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp., 의 상표입니다. 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 다른 회사의 상표입니다. 현재 IBM의 상표 목록은 웹 “저작권 및 상표 정보” [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 에 있습니다.

© Copyright IBM Corporation 2013







더 나은 비즈니스 통찰을 위한 전략은 CFO Publishing LLC, 51 Sleeper Street, Boston, MA 02210에서 발행합니다. Matt Surka((617) 790 3211 또는 mattsurka@cfo.com)에게 직접 문의하십시오.

CFO Research Services와 IBM은 이번 연구 조사를 위한 가설을 공동으로 개발했습니다. IBM이 이번 조사를 재정적으로 지원했습니다. 이 보고서에 제시된 의견은 보고서 작성자의 견해이므로, 반드시 IBM의 입장을 대변하지는 않습니다. IBM 및 IBM 로고는 미국 또는 기타 국가에서 사용되는 International Business Machines Corporation의 상표입니다.

CFO Research Services에서 Celina Rogers가 연구 조사를 지휘하고 보고서를 작성했습니다. CFO Research Services는 CFO magazine, CFO Conferences, CFO.com이 속한 CFO Publishing LLC 산하 스폰서 리서치 조직입니다.

2011년 11월

Copyright © 2011 CFO Publishing LLC에서 이 보고서의 내용에 대해 전적으로 책임을 집니다. All rights reserved. 서면 허가 없이 이 보고서의 일부도 복사하거나 검색 시스템에 저장하거나 어떤 형태와 수단으로도 전송할 수 없습니다.