

Financial Performance Management

IBM

Cognos
software

미래 성과에 대한 정확한 예측 방안

미래예측 능력의 중요성



미래 성과에 대한 정확한 예측 방안

미래예측 능력의 중요성

전 세계 동시적인 경제위기라는 혹독한 시련을 겪으며, 대부분의 기업들이 뼈저리게 느꼈던 것은 다름아닌 “미래성과 예측”에 대한 중요성이라 할 수 있을 것입니다. 미래 성과에 대한 정확한 예측 여부가 기업의 경쟁력 뿐만 아니라 생존을 결정지을 만큼 절대절명의 과제가 된다고 할 수 있습니다. 비단, 최근의 금융위기가 아니라도 우리는 글로벌 경제의 급속한 변동이 수요 예측을 얼마나 더 어렵게 하는지, 비즈니스 모델과 원자재가가 얼마나 급속히 변동하고 있는지, 그리고 급변하는 경쟁 환경으로 인해 비즈니스 사이클이 얼마나 빨라지고 있는지 알고 있습니다.

빠르게 변화하는 경영 환경에서는 빠르고 지능적으로 시장 변화를 감지하고 예측하며 준비하는 회사만이 생존하고 번영할 것입니다. 미래 성과에 대해서 계획이나 예측하지 못하는 기업은 시장위기나 변동 같은 새로운 리스크나 사건에 약점을 노출하기 쉬우며, 예견되지 않은 요소에 의해 악전 고투할 수 있으며, 이로 인한 기회 요인을 발굴하고 위협 요인에 신속히 대처할 수 있는 전략적 의사결정을 하지 못합니다.

미래와 과거를 동시에 주시하는 것이 필요합니다. 전통적으로, 회사들은 과거의 결과를 면밀히 조사 분석함으로써 그들의 성과를 관리해 왔습니다. 그러나, 그것만으로는 더 이상 충분하지 않습니다. 사건이 터진 후에는 성과를 변경할 수 없기 때문입니다. 사업을 수행하기 전에 계획할 수 있는 능력-미래를 견지하는 것이 필요합니다. 이것이 바로 사업계획과 예측이 중요해지는 이유입니다.

그러나, 불행히도 대부분의 경우 과거의 사업계획이나 성과관리 방법, 예측 등은 이러한 변화 요구에 부응하지 못했습니다. 아직도, 기업들은 아주 구시대적인 도구와 시스템 그리고 프로세스를 이용하여 역동적이고 광범위한 비즈니스를 계획하려고 시도하기도 합니다.

왜 Spreadsheet에서는 실패할 수 밖에 없는가?

많은 기업에서, 사업계획과 예측의 툴로써 스프레드시트를 선택합니다. 스프레드시트는 개인의 뛰어난 생산성 툴입니다. 그러나, 이 툴은 상당히 대규모적이고 복잡한 전사적 경영계획 및 Forecasting 프로세스를 적절하게 관리하는데 장애가 된다는 상당히 많은 단점을 가지고 있습니다. 본디 Spreadsheet는 개인 사용자를 위하여 설계/개발 되었으며, 따라서 대규모의 자원이 움직이는 거대 조직에서는 적합하지 않습니다.

- **스프레드시트는 2차원이다** - Best Practice 경영계획 및 예측은 본질적으로 다차원적입니다. 예를 들어, 고객별, 제품별, 월별, 버전별 매출 예산을 편성하는 경우입니다.
- **스프레드시트는 유지 관리하기가 어렵다** - 경영계획 및 예측 업무에서, 사업 환경의 변화에 발맞추어 신속하고도 쉽게 모델을 업데이트하는 것이 중요합니다. 부서 또는 비용 중심점의 신설 같은 단순한 변화라도 스프레드시트에서는 수백개의 워크시트와 매크로를 업데이트해야 합니다.
- **스프레드시트는 다른 시스템과 통합하지 못한다** - 회계와 생산 시스템 같은 다른 시스템에서 계획 및 예측 데이터를 불러 오거나 내보내려 할 때, 스프레드시트는 신속하고 효율적으로 이런 업무를 수행하도록 설계되지 않았기 때문에 통합하기가 어렵습니다.
- **스프레드시트 모델은 공유하기가 어렵다** - 스프레드시트는 본래 단일 사용자 용도로 만들어졌습니다. 다른 시스템과 데이터를 공유하기 어려울 뿐만 아니라, 다른 스프레드시트와도 데이터를 공유하기 어렵습니다. 여러 사용자로부터 입력 데이터를 취합하는 스프레드시트 기반의 솔루션을 구축하는 것은 상당히 시간 소모적인 일이며, 또한 구축한 뒤에도 모델을 변경하고 관리하기가 어렵습니다.
- **스프레드시트 모델은 이해하기가 어렵다** - 여러분이 누군가가 준비한 복잡한 스프레드시트를 사용해 본 적이 있다면, 모델의 원리, 임의적 조작법, 목적 등을 이해하기가 얼마나 어려운지 알 것입니다. 단지 하나의 공식을 이해하기 위해서 스프레드시트에 있는 참조 셀을 추적하면서 어려움을 겪었던 경험이 있을 것입니다.

기업이 일정규모 이상을 넘어서게 되면 모든 것이 상당히 복잡하게 변화되어 집니다. 그 중 특히 경영계획 및 예측 부분은 그 기초 자료의 방대함, 고려할 변수의 증가 등으로 인하여 다른 부분이 복잡하게 변화는 것보다도 훨씬 더 복잡한 과정을 양산해 냅니다. 그 이유로는 첫째, 조직의 기능 단위별로 기획 방법이 다르고 업무수행의 세밀함(어느 부분까지 하는가?)이 다르고, 또한 각각이 관리하고자 하는 관점의 차이로 인하여 그 혼란스러움은 더욱 증가합니다. 예를 들어 제조부분과 판매부분은 서로 다른 접근방법과 요구사항을 가질 수 있고, 따라서 이러한 개별 부분의 기획은 혼란스럽고 복잡한 과정을 거쳐 자주 조정되어야 하는 것입니다.

미래 성과에 대한 정확한 예측 방안

방안

여러 가지 요인들이 사업계획과 예측 시스템을 관리하는데 도움을 줄 수 있지만, 첨단적 전사적 경영계획 (Enterprise Business Planning) 시스템을 이용함으로써 예측의 정확도를 높이고, 또한 급변하는 시장의 변화에 신속히 대응할 수 있는 능력을 제공할 것입니다.

첨단의 EBP 솔루션을 통해 이러한 예측의 정확도를 높이는데 기여할 세가지 핵심 요소가 있습니다.

- 1) 경영계획 및 예측에 대한 정확성 향상
- 2) 핵심적인 사업동인을 이루는 자원과 그에 더불어 나타나는 제약조건에 공동으로 집중함으로써 조직이 전략적 목표를 달성할 수 있을지를 결정
- 3) 통제 불가능한 요인들이 기업의 목적을 위협할 때 조기 경보와 신속한 대응

1) 어떻게 EBP 시스템은 정확도를 향상시킬 수 있는가?

동인 중심의 계획 - 거대한 레스토랑 체인을 운영하고 있는 기업이라면, 현금 수입을 예측하기 위해서 레스토랑 관리자에게 직접 현금 수입 데이터를 요청하기 보다는, 단지 미래의 특정 기간의 고객 숫자에 대한 예측 데이터만을 통해 현금 수입을 예측할 수 있도록 EBP 시스템을 잘 개발하는 편이 더 낫습니다. EBP 모델은 공통의 사업 규칙에 따라 중앙에서 통제하게끔 되어 있습니다. 이 경우에, 평균 객 단가와 고객의 신용카드 또는 현금 지불 비율에 대한 가정(Assumption)을 적용함으로써 현금 수입을 예측할 수 있습니다. 레스토랑 관리자는 자기가 완전히 이해할 수 있는 변수 또는 동인에 대해서만 질문을 받기 때문에 예측의 정확도를 더욱 높일 수 있습니다.

현업의 참여가 높은 계획 - 미래의 운영 성과를 정확히 예측할 수 있는 최적의 사람들은 운영 활동에 가장 근접해 있는 사람들입니다. 이전에는, 계획 데이터를 올리고, 사용자를 교육하며 예측과 실적 데이터를 대조하는 것과 같은 실천적 업무의 제약 때문에 경영계획 프로세스에 대한 참여가 소수의 상위 수준의 관리자에게만 제한되어 있었습니다.

레스토랑의 사례를 보자면, 과거의 경영계획 프로세스에서는 개별 레스토랑의 관리자로부터 예측 데이터를 직접 받기 보다는 지역 관리자들이 각 매장의 데이터를 예측하는 과정을 통해 데이터를 집계해왔습니다. 이러한 중간 취합식(Middle-up)의 접근방법 때문에 경영계획 업무는 어렵직작 식의 형태를 띌 수 밖에 없어서 정확성이 제한되었습니다.

EBP 시스템에 고유한 웹 브라우저 기반의 계획 기능과 동인 기반의 계획 시스템의 등장으로 이러한 제약들이 제거되었는데, 이로써 정확하게 예측할 수 있는 사람들을 최적의 위치에 배치하고 경영계획에 참여하게 할 수 있게 되었습니다.

잡은 빈도의 예측 - 현재의 사업환경을 가장 잘 특징 지우는 불안정하고 급속히 변화하는 환경에서는 연간, 심지어 분기별 경영계획조차도 더 이상 충분하지 않습니다. 핵심 사업동인에 대한 예측은 주별, 일별, 심지어는 실시간으로 갱신할 필요가 있습니다. 훌륭한 EBP 시스템은 이것을 가능하게 하며 예측하고자 하는 시기별로 더욱 더 세분화하여 다양하게 예측할 수 있게 합니다.

예를 들어, 1년 후의 매출 예측은 영업사원의 수 및 영업사원의 판매효율성 등에 대한 개괄적인 가정에 기반해서 이루어지지만, 1개월 후에 대한 매출 예측은 파이프라인 안에 존재할 수 있는 거래에 기반해서 이루어질 가능성이 높습니다.

2) EBP 시스템은 어떻게 공동의 계획을 수립하도록 촉진할 수 있는가?

거의 대부분, 경영계획은 다른 기능 영역과 서로 분리된 채 다른 위치에서 수립합니다. 이러한 경영계획은 재무적인 숫자를 통해 나타나지만, 재무 데이터의 근간이 되는 가정과 로직에 대해서는 다양한 입장 차이가 발생합니다. EBP 시스템은 공동의 가정에 기반해서 사업 규칙을 적용하기 쉽게 하고 서로 다른 입력을 통해 단일의 계획 데이터를 생성함으로써 이러한 모순을 제거합니다.

레스토랑의 사례를 다시 한번 들어 보면 레스토랑이 호텔 내에 위치할 경우 어떻게 계획을 수립해야 할까요? 호텔 관리자가 예측한 점유율에 대한 기대치를 바탕으로 레스토랑 관리자가 객석수를 가정한다면 이치에 맞지 않는 것 아닐까요?

소비재 상품의 제조업체의 예를 들어 보면 공급망관리(SCM) 팀은 어떻게 미래 수요에 대해서 정확한 관점에 도달할 수 있을까요? 그들은 전통적으로 SCM 시스템을 통해 과거의 추세로부터 파생된 추정치에 의존해 예측합니다. 그러나 그들은 판촉 캠페인과 마케팅 부서의 신상품 출시 계획, 거대 유통업체의 특별 행사 계획 등을 고려할 필요가 있습니다.

이런 정보는 3개의 다른 시스템에 상주해 있을지도 모르지만 EBP 시스템은 다양한 소스로부터 데이터를 추출하여 다른 계획 버전과 연계하는 접속 능력을 갖기 때문에 완전하고도 지속적인 공동의 계획 수립을 훨씬 쉽게 합니다.

3) EBP 시스템은 어떻게 조기 경보와 신속한 대응을 촉진할 수 있는가?

위에서 언급한 기술은 경영계획의 정확성을 기하는데 필수 조건일 뿐만 아니라, EBP 솔루션은 또한 되도록이면 경영계획 수립 기간 동안에 가장 빠른 기회에 시나리오의 변경을 예측하고 처리할 수 있는 충분한 유연성을 보유하여야 합니다.

예측하지 못한 일이 발생할 경우, 그 기본 원인을 이해하고 대응 활동의 범위를 결정하는 위치에 있어야 합니다. 명확하게, EBP는 운영 데이터와 계획 데이터를 추적하고 중요한 편차와 추세에 대해 경고를 해주는 복잡한 Business Intelligence 기능과 통합해야 합니다. 그래서, 가장 빠른 기회에 예측하지 못한 시나리오의 변화에 대한 정보를 전달할 수 있어야 합니다. 동인 기반의 경영계획은 특히 무엇이 변화하고 있고, 변화의 이유가 무엇인지를 이해하도록 돕는 면에서는 더욱 중요합니다.

호텔 레스토랑의 사례를 다시 보겠습니다. 계획과 비교해서 현금 수입의 실적이 저조해지고 있습니다. EBP 모델은 그 원인이 객 단가가 감소해서가 아니라 고객수가 예측했던 것보다 감소했기 때문임을 보여줍니다. 그러면 모든 호텔 투숙객들에게 5달러짜리 레스토랑 이용권을 제공함으로써 사업을 활성화할 수 있는 판촉 계획을 검토할 수 있게 됩니다.

그러나, 미래의 수익과 현금 수입에 미치는 영향을 분석하기 위하여 사업규칙 모델을 변화시킬 필요가 있습니다. 이러한 변화는 EBP 시스템을 통해 신속하고도 손쉽게 수용할 수 있어야 합니다.

결론

경영 성과에 대한 최대의 레버리지를 갖는 요소에 대해 주의를 집중시키는 일을 과소평가하면 안됩니다. 측정할 수 있는 것은 관리하기가 훨씬 더 쉽기 때문입니다. EBP 시스템은 변수들과 변수 간 상관관계 등 복잡한 모델을 수용하고 보다 많은 관리자들로 경영계획에 관여하게 하며 그들을 통제할 수 있는 능력을 갖고 있습니다.

최상의 EBP 시스템은 또한 상위 수준의 전략적 목표와 세부적인 운영부문의 계획을 서로 조화시켜, 관리자들이 자기 목표를 확립하는 식으로 전체 조직의 공동 목표를 향해 협업할 수 있게 지원합니다.



© Copyright IBM Corporation 2010

(135-270) 서울시 강남구 도곡동 467-12
군인공제회관빌딩

한국아이비엠주식회사
고객만족센터

TEL: (02)3781-7114
www.ibm.com/kr

2010년 2월

Printed in Korea
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 미국 및/또는 기타 국가에서 IBM Corporation의 상표입니다. 이러한 상표 및 기타 IBM 상표로 등록된 용어가 이 문서에서 상표 기호 (® 또는 ™)와 함께 처음 나오는 경우, 이들 기호는 이러한 상표 및 용어가 이 문서가 발행된 시점에서 미국 등록 상표 또는 관습법 상표임을 가리킵니다. 이러한 상표는 다른 국가에서도 등록 상표 또는 관습법 상표일 수 있습니다.

IBM 상표의 최신 목록은 ibm.com/legal/copytrade.shtml의 "저작권 및 상표 정보"에서 제공됩니다.

기타 다른 회사, 제품 및 서비스 이름은 각 회사의 상표 또는 서비스 상표입니다.

본 자료에서의 IBM 제품 또는 서비스에 대한 언급이 IBM이 운영되는 모든 국가에서 해당 제품이나 서비스가 사용 가능하다는 것을 의미하지는 않습니다.