



2011년 4월

문서 L54

ROI 사례 연구 IBM COGNOS

개요

Nucleus Research는 Concept One Accessories의 IBM Cognos Express 사용을 조사하여 중견기업이 비즈니스 인텔리전스와 최종 사용자 중심의 보고 기능을 구축함으로써 얻을 수 있는 이익을 파악하였습니다. 분석 결과, 이 회사는 애플리케이션을 이용하여 관리자의 비용 분석을 개선하여 총 수익을 증대하고 인원을 감축했으며 인력 충원 없이 보고 기능을 향상시킨 것으로 나타났습니다.

ROI: 866%

투자 회수기간: 2개월

평균 연간 이익: 6억 8990만원

회사

Concept One은 남성, 여성 및 아동용 라이선스 액세서리를 공급하고 있는 업체입니다. 이 회사는 Sean John, Levi's Red Tab, United States Polo Association 등의 스포츠, 엔터테인먼트, 패션 액세서리 브랜드를 취급합니다. Concept One은 NFL(National Football League), MLB(Major League Baseball), NBA(National Basketball Association), NHL(National Hockey League) 등의 스포츠 브랜드와 라이선싱 계약을 맺고 있습니다. 엔터테인먼트 제품군에는 현재 활동하고 있는 밴드와 전설적인 록 밴드의 로고가 포함되어 있습니다. Concept One의 제품은 미국의 다양한 소매 매장에서 찾아볼 수 있습니다.

과제

2009년 말, Concept One은 관리자들에게 효율적으로 보고를 전달할 필요가 있다고 판단했습니다. ERP 시스템의 보고 기능이 제한적이었기 때문에, IS 책임자가 애플리케이션에서 데이터를 추출하고 12가지의 Microsoft Excel 기반 표준 보고서를 관리하고 LOB(Line Of Business)의 임시 보고서 요청을 충족하는 데 업무의 약 30%를 할애하고 있었습니다. 이 접근방식에는 두 가지 결점이 있었습니다. 첫째, 보고서 작성에 많은 시간이 소요되어 LOB가 기술을 더 효과적으로 이용할 수 있도록 충분한 지원을 제공할 수 없었습니다. 적시성 또한 문제였습니다. IS 책임자는 보고서 작성에 능숙했지만, 맞춤형 보고를 작성하는 데 며칠이 소요되곤 했습니다.

Concept One이 당면한 문제는 ERP 시스템의 자체 구축 보고 자산이나 보고를 이용하여 의사결정을 내리는 중견기업들이 공통적으로 겪고 있는 문제이기도 합니다. 관리자들이 데이터를 이용하여 더 나은 의사결정을 내리는 데 익숙해지면 점점 더 복잡한 유형의 보고서를 요구하게 됩니다. 이로 인해 IT 부서에 부담이 가해지고, 보고서 요청을 모두 해결할 수 없는 난처한 입장에 처할 수 있습니다.

주제

비즈니스 인텔리전스 & 분석

전략

Concept One은 자사의 ERP 애플리케이션을 기능이 더 우수한 애플리케이션으로 교체하거나, 비즈니스 인텔리전스(BI)를 배치하여 ERP 데이터와 통합하기로 했습니다. ERP 업그레이드에 지나치게 많은 비용이 소요된다고 판단한 이 회사는 몇 가지 이유로 IBM Cognos Express를 채택하기로 결정했습니다. IS 책임자와 주요 의사결정권자들은 다른 회사에서 IBM Cognos 소프트웨어를 성공리에 배치하여 사용한 경험이 있었습니다. 애플리케이션을 분석하고 중견기업 사용자들의 의견을 접한 후, Concept One의 IS 책임자는 IBM Cognos의 배치 복잡성이 낮고 비용도 많이 들지 않으며 최종 사용자들에게 분석 기능을 제공할 수도 있다는 것을 알게 되었습니다.

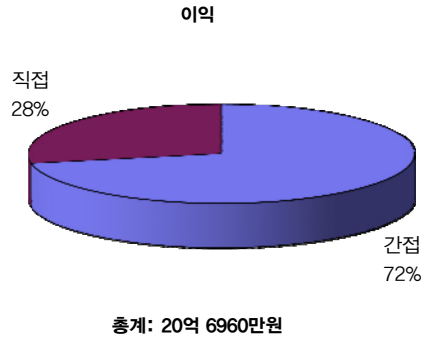
IBM Cognos Express는 2010년 초에 2개월 동안 IS 책임자와 IBM 파트너인 ISA Consulting의 두 컨설턴트 주도 하에 배치되었습니다. 이 팀은 우선 Microsoft SQL Server 데이터베이스를 구축하여 회사 ERP 시스템의 트랜잭션 데이터를 이식하고 이를 IBM Cognos Express와 통합하였습니다. 그런 다음 기존의 보고서를 IBM Cognos Express에 복제하고, 기존 보고 체계의 보고서와 비교하여 데이터의 정확성을 테스트하였습니다. 그리고 20명의 최종 사용자를 대상으로 보고서 액세스, 쿼리 실행, 임시 보고서 작성, 대시보드 생성 방법에 관한 교육을 실시하였습니다.

주요 이점

IBM Cognos Express를 채택한 Concept One은 신규 보고서 작성자 충원의 필요성을 배제하고, 총 수익을 개선하는 동시에 설계 인력을 감축할 수 있었습니다. 이 프로젝트의 이점은 다음과 같았습니다.

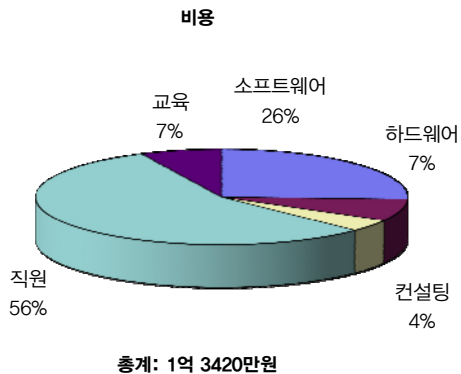
- 보고서 작성자 충원 필요성 배제: IBM Cognos Express를 도입하여 이 회사는 2명의 보고서 작성자를 충원하지 않고도 보고 목표를 달성하였습니다. 쿼리, 보고, 대시보드 생성의 자동화는 보고 업무에 두 가지 변화를 가져왔습니다. 첫째, IS 책임자의 수동 보고 프로세스가 사라졌습니다. 둘째, 의사결정권자들이 개별적으로 보고서를 작성하게 되면서 IT 직원의 충원 없이도 보고 자산의 양과 질이 현저히 향상되었습니다.
- 총 수익 개선: 비용 분석 능력이 향상되면서 Concept One의 총 수익이 개선되었습니다. 영업 관리자는 보고 및 쿼리를 이용하여 개별 영업 대표, 고객 또는 잠재적 신규 비즈니스의 총 수익 기여도를 분석하여 더 나은 의사결정을 내릴 수 있게 되었습니다. 라이선싱 계약에서도 마찬가지로 혜택을 누리고 있습니다. 각 라이선싱 계약의 총 수익 기여도를 파악하여 신규 라이선싱 계약 체결이나 기존 계약의 재협상 시에 더 나은 의사결정을 내릴 수 있게 되었습니다.
- 디자인 인력 감축: IBM Cognos Express를 이용하여 관리자들이 디자인 활동의 수익성을 분석할 수 있게 되면서, Concept One은 디자인 직원을 43% 감축하였습니다. 배치 전에는 디자이너들이 회사에 시장성이 있는 품목이 될 수 있다고 여겨지는 신제품을 개발하였지만, 배치 후에는 양상이 바뀌었습니다. Concept One은 현재 IBM Cognos Express에서 분석한 후에 수익성이 있다고 예측되는 경우에만 디자인 프로젝트를 수행하고 있습니다. 관리자들은 프로젝트가 제안되면 개별

제품군과 라이선싱 비용, 제품 타겟 매장에 관한 이력 데이터를 이용하여 분석합니다. 인력을 감축한 데에는 여러 가지 요인이 있었지만, 수익성이 결여된 디자인 프로젝트를 지양하여 디자인 부서의 업무 부하를 줄인 것이 가장 중요한 요인이었습니다.



주요 비용 항목

배치 비용에는 직원, 소프트웨어, 하드웨어, 교육, 컨설팅 비용이 포함되었습니다. 2개월의 배치 기간 동안 한 명의 Concept One 직원이 업무 시간의 60%를 할애했으며 ISA Consulting의 두 컨설턴트가 데이터베이스 구축, 데이터 품질 테스트, 사용자 허가 설정을 지원하였습니다. Concept One은 1개의 IBM Cognos Express Reporter Connector, 1개의 Cognos Express Administrator 라이선스 카피, 34개의 IBM Cognos Express Reporter 라이선스 카피를 구입하였습니다. 애플리케이션은 이 솔루션 구축을 위해 구입한 서버에 배치되었습니다. 정상 가동에 앞서 최종 사용자를 대상으로 8시간의 공식 교육이 실시되었습니다.



우수 사례

무엇보다도, IT 부서의 보고서 작성 부담을 덜어 준 것이 가장 큰 성공 요인이었습니다. 벤더 선정 및 배치 과정에서 이 회사가 세운 목표 중 하나는 최종 사용자가 스스로 보고하고 분석할 수 있는 기능을 제공하는 것이었습니다. 이 목표를 우선순위에 둔 팀은 기술적인 경험이 없는 사용자도 자신의 분석 및 보고 자산을 구축할 수 있는 IBM Cognos Express를 선택했습니다.

배치 팀은 의사결정권자를 대상으로 분석 자산을 구축하는 방법에 관한 교육도 실시하였습니다. IT 부서의 보고서 작성 부담이 줄어들면서 이 회사는 두 가지 이점을 얻게 되었습니다. 첫째, 보고 기능이 최종 사용자에게 이전되어 생산성이 향상되었습니다. 이들은 IS 책임자가 Excel에서 보고서를 작성하는 것보다 더 빨리 Cognos Express에서 자산을 구축할 수 있기 때문입니다. 둘째, IT 부서에 부담을 주지 않으면서 보고 품질을 개선할 수 있었습니다. 관리자와 여타 의사결정권자들은 IT 부서에 여러 개의 보고서를 요청하는 대신에, 필요한 분석 툴을 얻을 때까지 IBM Cognos Express를 이용하여 보고 자산을 신속하게 반복 생성할 수 있습니다.

ROI 산출 방법

Nucleus는 3년간 직원, 소프트웨어, 하드웨어, 교육, 컨설팅에 소모된 비용을 산출하여 IBM Cognos Express에 대한 Concept One의 총 투자비를 정량화하였습니다.

직접적인 이익은 보고서 작성 직원의 총원 회피 및 디자인 인력 감축을 포함하여 정량화하였습니다. 이는 총원이 불필요해졌거나 감축된 정규직원의 수와 평균 정규직원의 비용에 기초하였습니다. 간접적인 이익에는 회사의 총 수익 증대를 포함시켰습니다. 이는 LOB 관리자의 비용 및 가격 분석 능력 향상에 따른 총 수익 증대의 추정치와 회사의 평균 연간 매출에 의거하여 정량화하였습니다.

최소한 2억 7770만원에 달했을 것으로 추정되는 회사 ERP 시스템 교체의 회피 비용은 이익에 포함시키지 않았습니다. 이 비용 회피는 배치와 직접적인 연관이 없으며 IBM Cognos Express 투자에 대한 대안일 뿐기 때문입니다.

상세 재무 분석

요약(단위: KRW)

프로젝트:	IBM Cognos
연간 투자수익률(ROI)	866%
투자 회수기간 (년)	0.12
평균 연간 이익	689,876,955
평균 연간 총소유비용	44,736,079

연간 이익	도입 전	1 년차	2 년차	3 년차
직접	0	495,521,954	495,521,954	495,521,954
간접	0	194,354,999	194,354,999	194,354,999
기간별 총 이익	0	689,876,953	689,876,953	689,876,953

감가상각 자산	도입 전	1 년차	2 년차	3 년차
소프트웨어	20,823,750	0	0	0
하드웨어	0	0	0	0
기간별 총계	20,823,750	0	0	0

감가상각 명세	도입 전	1 년차	2 년차	3 년차
소프트웨어	0	4,164,749	4,164,749	4,164,749
하드웨어	0	0	0	0
기간별 총계	0	4,164,749	4,164,749	4,164,749

지출 비용	도입 전	1 년차	2 년차	3 년차
소프트웨어	0	4,581,225	4,581,225	4,581,225
하드웨어	9,995,400	0	0	0
컨설팅	5,553,000	0	0	0
직원	10,495,170	21,379,050	21,379,050	21,379,050
교육	9,461,201	0	0	0
기타	0	0	0	0
기간별 총계	35,504,771	25,960,275	25,960,275	25,960,275

재무 분석	도입 전	1 년차	2 년차	3 년차
세전 순 현금 흐름	(56,328,521)	663,916,680	663,916,680	663,916,680
세후 순 현금 흐름	(38,576,691)	334,040,715	334,040,715	334,040,715
연간 ROI - 직접 및 간접 이익				866%
연간 ROI - 직접 이익만 산정				614%
순현재가치(NPV)				822,279,355
투자 회수기간 (년)				0.12
평균 연간 소유비용				44,736,079
3년 IRR				865%

재무적 가정

모든 정부 세율	50%
할인율	8%