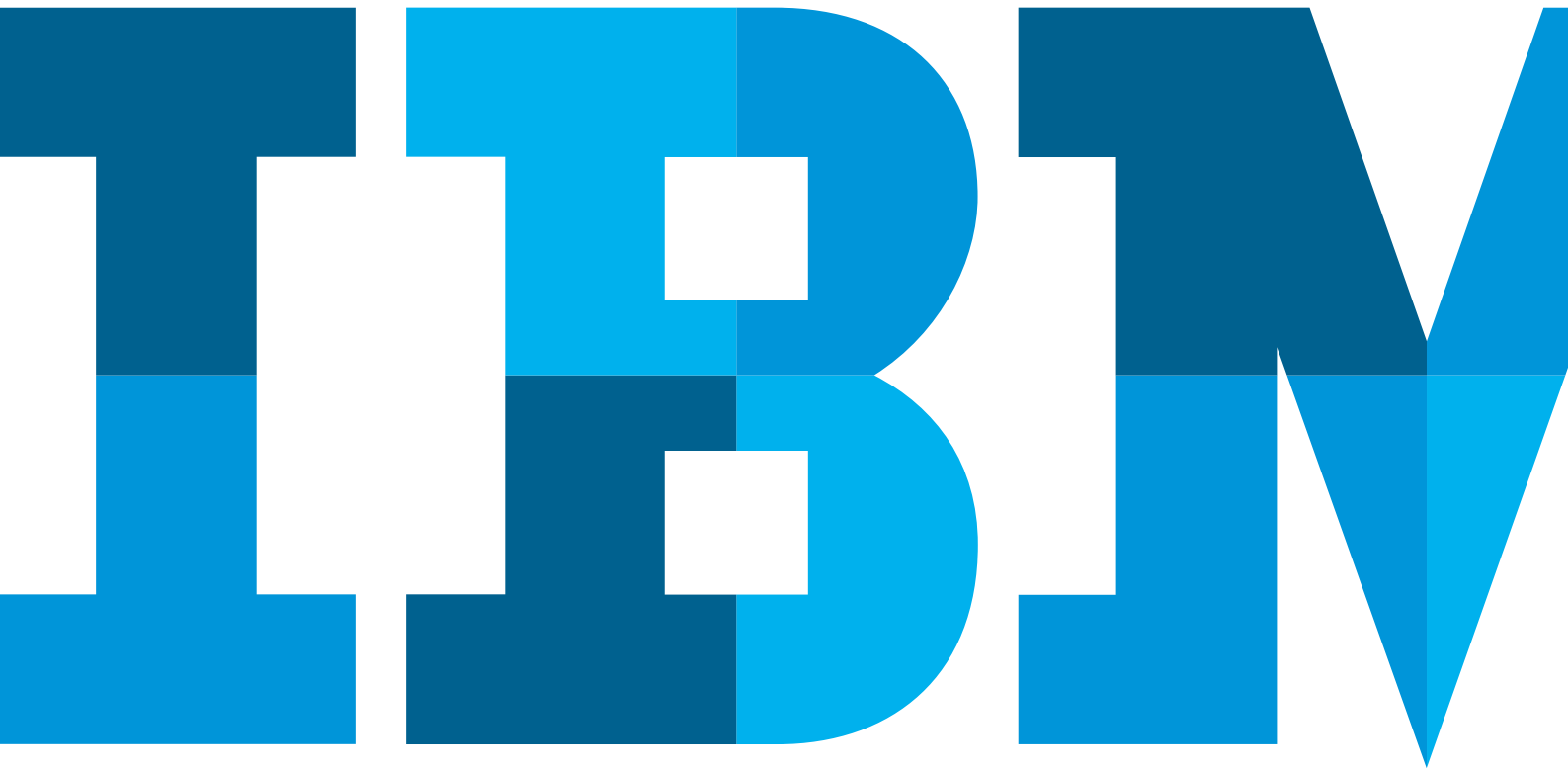
보다 견실한(Robust) 예측을 위한 다섯 가지 고급 프랙티스

저자 : Steve Player & Steve Morlidge, Beyond Budgeting Round Table



IBM

핵심 요약

최첨단 RF(Rolling Forecasting) 기능을 사용하는 재무 조직과 그 외 나머지를 차별화하는 요인은 무엇일까요?

예측 "리더들"은 보편적인 예측의 함정에 대처하고 건전한 프랙티스를 채택하는 것으로 시작합니다.

(자세한 정보는 이전에 게재된 본 연재물의 두 백서인 "예측 부실의 일곱 가지 증상"과 "비즈니스 예측: 건전한 예측을 위한 여섯 가지 설계 원리"를 참고하시기 바랍니다.)

그 다음에, 이러한 리더들은 데이터를 수동으로 수집, 준비하여 조정하는 등과 같은 저가치 활동에 소비하는 시간을 줄이고 다음과 같은 고급 활동에 더 많은 시간을 할애하려고 노력합니다.

- 성숙한 워크플로 수립
- 자사가 보다 현실적으로 "전망"하는데 유용한 도구를 이용
- 의사결정권자가 보다 효과적으로 비즈니스 성과를 예상하고 구체화할 수 있도록 위험과 기회에 대하여 조직이 보다 신속하게 대응할 수 있는 능력을 부여

종래의 예산 수립 프로세스의 시간 집약적이고 골치 아픈 까다로운 절차로부터 내부 자원을 자유롭게 함으로써, RF(Rolling-Forecast)를 갖춘 재무 직능은 자사의 성과를 한층 개선하는 다수의 고급 프랙티스를 추구할 수 있습니다.

취해야 할 주요 사항

1. 보편적인 비즈니스 예측의 함정을 해소하였으며 건전한 프랙티스를 이행한 기업들은 가치를 제고하는 고급 예측 프랙티스의 개발에 주력할 수 있습니다.
2. 아주 견실한 예측 기능을 갖춘 기업들은 일반적으로 한 가지 이상의 고급 프랙티스에 의지합니다: 예측 논리 다이어그램, 고급 측정, 시나리오 계획, Monte Carlo 시뮬레이션 및 고급 기술
3. 이 각각의 고급 프랙티스는 변화하는 비즈니스 여건에 경쟁사들보다 신속하게 대응하여 기업이 경쟁 우위를 점하는데 도움이 될 수 있습니다. 대응 시간이 짧을수록 위험 관리를 개선하고 상승 기회를 활용할 수 있습니다.

본 백서에서는 다섯 가지 고급 프랙티스의 구성요소와 혜택을 살펴봅니다.

- 예측을 위한 게놈 지도작성(Genome Mapping): 예측 논리 다이어그램
- "재무 MRI"의 사용과 이해: 고급 측정
- 처리 프로토콜: 시나리오 계획 (Scenario Planning)
- 예방 스크리닝(Preventative Screening): Monte Carlo 시뮬레이션
- 재무용 전자 의료 기록: 고급 기술

이러한 고급 프랙티스를 사용하는 다수 기업들은 또한 연간 예산이 필요 없는 운영으로 효과성을 제고할 수 있었습니다 (즉, Beyond Budgeting 구현자[1]가 되었습니다).

서론

계획수립(Planning)은 당장 무언가를 실행할 수 있도록, 미래를 현재로 가져온다.

– Alan Lakein, 작가 겸 개인 시간 관리 전문가

기업들은 앞선 예측 기능을 어떻게 개발하고 있을까요?

그 답에는 프로세스 개선, 지식 있는 직원, 지원 기술과 물론 헌신이 필연적으로 포함됩니다.

고급 프랙티스(비즈니스 예측 리더들을 나머지와 차별화하는 일종의 요소)의 구현은 일반적으로 기업이 예측 "과오"를 근절시키고 건전한 프랙티스를 채택한 후에야 이루어질 수 있기 때문에 헌신이 필요합니다.

그러한 토대를 갖춘 기업들은 경쟁사들에게 흔히 결여되어 있는 것을 충분히 갖추고 있습니다: 재무 애널리스트와 관리자들은 데이터 수집에 시간을 적게 소비하고 고급 예측 프랙티스를 이용한 부가가치 창출에 더 많은 시간을 할애합니다. 본 문서에서는 이 다섯 가지 고급 프랙티스를 살펴 봅니다.

- 예측을 위한 게놈 지도작성: 예측 논리 다이어그램
- "재무 MRI"의 사용과 이해: 고급 측정
- 처리 프로토콜: 시나리오 계획
- 예방 스크리닝: Monte Carlo 시뮬레이션
- 재무용 전자 의료 기록: 고급 기술

이 고급 프랙티스 중의 한 가지가 뛰어난 기업들이 반드시 모든 프랙티스에 뛰어난 것은 아니라는 점에 유념해야 합니다. 일례로, 일부 기업들은 견실한 고급 측정 전략을 채택하면서 Monte Carlo 시뮬레이션이나 예측 논리 다이어그램은 사용하지 않을 수 있습니다.

미래 대비

본 백서가 일부인 나머지 연재물과 더불어 본 서에 논의되어 있는 대부분은 IBM Cognos 성과관리혁신센터(Innovation Center for Performance Management)와 Steve Player 및 Steve Morlidge가 저술한 미래 대비: 비즈니스 예측에 정통해지는 방법(Future Ready: How to Master Business Forecasting; Wiley, 2010)에 영감을 받았습니다. 이 책의 전제는 간단합니다: 의사결정을 내릴 때, 조직은 일어난 일에 관한 정보에만 의존해서는 안 됩니다. 대신에, 기업에게는 자사의 관리자들이 일어날 수 있다고 여기는 것에 관한 정보, 즉 예측 프로세스를 통해 생성되는 정보도 필요합니다. 지금까지, 대부분의 비즈니스 예측 프랙티스는 비효율적이며 완전한 부실 그 자체였습니다. 어느 회사나 어느 개인도 완벽할 정도로 정확하게 미래를 예측할 수는 없습니다. 따라서, 비즈니스 예측의 목표는 "미래 대비"가 되어야 합니다. 기업들이 정보를 체계적으로 그리고 합리적으로 조합하여, 관리자들에게 가능성 있는 결과와 더불어 그 결과와 관련된 잠재적 손실과 기회 (즉, 위험)에 관한 전향적인 가시성을 제공하면 이것이 가능해집니다.

반면에, 어떤 회사는 견실한 시나리오 계획을 보유하고 있으면서 여전히 더 나은 지원 기술이 절박한 경우도 있습니다. 적합한 접근방식은 기업의 독자적인 요구사항에 따라 다릅니다.

대부분의 고급 비즈니스 예측 기능을 갖춘 기업들은 일반적으로 이러한 고급 프랙티스를 하나 이상 수용하여, 예측 부실을 제거하고 건전한 프랙티스를 수립한 후에 어떠한 순서로도 이행할 수 있습니다.

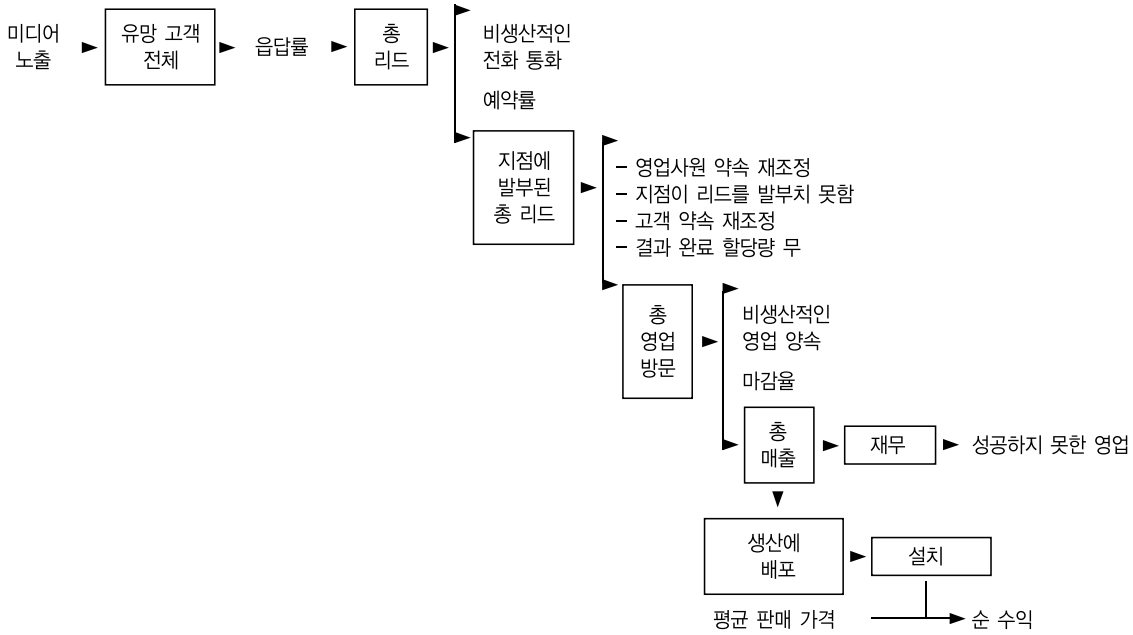


그림 1. PLD 다이어그램

예측을 위한 게놈 지도작성: 예측 논리 다이어그램

적절한 예측 기능을 갖춘 기업들과 고급 예측 기능을 갖춘 기업들 간의 주된 차이 중의 하나는 성과의 추이가 어디를 향하고 있는지 그리고 그 지식을 사용하여 현재의 성과에 영향을 미칠 수 있는 시간이 얼마나 있어야 하는지를 파악하는 시기는 언제인가라는 분석의 시기에 있습니다.

이 지식을 보다 신속하게(일부 경우에는 즉시) 습득하고 리드 타임이 더 많은 기업들은 미래의 성과에 더 큰 영향력을 발휘하는 편익을 누릴 수 있습니다. 하지만, 다수 기업들은 월 마감 후에야 유용한 통찰력과 권고가 구체화되는 예측 접근방식을 유지하고 있습니다. 또한 다수 재무 직능들은 앞을 내다보는데 투자하는 시간보다, 실제 성과가 과거의 추정치에서 변동된 이유를 찾으며 뒤돌아보는데 더 많은 시간과 노력을 소모하고 있습니다. 리드 타임은 미래를 전망함에 있어 중요한 개념입니다: 재무팀이 변화의 선행지수를 보다 신속하고 정확하게 간파할수록, 회사가 이러한 변화에 보다 신속하고 효과적으로 대응할 수 있습니다.

개인 성과 레벨에서, 앞으로 건강을 적극적으로 좋게 만들기 위해 식이요법, 운동 패턴 및 여타 중요한 결정요인을 조절함으로써 그 정보에 따라 조치를 취할 수 있는 시기에 중요한 유전 지표를 가지고 있는 것이 낫습니다. 다행스럽게도, 여러 프랙티스가 기업들이 현재의 성과에 영향을 미칠 수 있는 지침과 권고가 기초하는 통찰력을 적시에 개발하는데 도움이 될 수 있습니다.
예측 논리 다이어그램(PLD)은 그러한 분석도구 중의 하나입니다.

PLD는 어떤 경우에 관리자들이 구체적인 성과 결과를 도출하는 운영상의 결정을 재분석할 수 있게 하거나 "유도하는" 차트(그림 1)입니다. 이 다이어그램은 본질적으로 순수익과 같은 주요 성과 결과를 그 결과를 도출하기 위하여 어떤 순서로 발생된 모든 별개의 주요 활동으로 해체합니다.

여러 방식으로, 이 활동은 재무 관리자들이 운영 관리자들 이상으로 생각하고 행동하게 만듭니다. 실로, PLD는 재무 및 회계 관리자들이 이전에는 고려하지 않았던 활동에 주력하도록 고무합니다. 일례로, 어느 소비재 회사가 PLD를 이용하기 시작했을 때, 그 기업의 재무 관리자들이 종래에 주안점을 둔 미수계정과 재고 기간(Age)이 자사 "리드 뱅크(Lead Bank)"(유망 고객의 목록) 리드의 "기간"보다 중요하지 않다는 것을 발견하였습니다.

또한 PLD는 사실상 놀라울 정도로 유연한 도구입니다. 어느 회사가 운영 개선을 위해 투자할 수 있는 자금이 1백만 달러라고 가정합시다. PLD는 최고의/가장 신속한 회수를 위해 어디에 그 자금을 투자해야 할지를 파악하는데 유용합니다. 따라서, 재무 관리자가 PLD를 통해 매출 마감(때로는 리드에서 매출로의 전환률이라고도 함)이 병목임을 파악했다면, 현재 오래 끌고 있는 모든 리드를 회사의 리드 파이프라인으로 보다 신속하게 전환시키는데 유용한 영업 교육과 지원에 1백만 달러가 가장 적절하게 투자될 것입니다.

반면에, 이 1백만 달러가 마케팅과 광고에 투자되었더라면, 판매 리드를 신규 비즈니스 및 수익으로 전환시킴에 있어 여전히 동일한 병목현상에 직면해 있을 것이므로 그 수익은 낮을 것입니다 (또는, 최소한 실현에 훨씬 더 오랜 시간이 걸릴 것입니다). PLD는 재무 관리자들이 조직의 DNA를 들여다 보고 재무 성과의 선행지표를 파악하는데 유용합니다. 결과적으로 이는 회사가 대안을 평가하고 효과적인 실행이 가능할 만큼 리드 타임이 충분하도록 (향후) 성과를 즉시 예상하는데 유용한 통찰력을 재무팀이 도출하는데 유용할 수 있습니다.

"재무 MRI"의 사용과 이해: 고급 측정

최초의 MRI(Magnetic Resonance Image)는 1973년에 등장하였습니다. 그 후, MRI는 그 기술이 의사들에게 제공하는 명료성 때문에 필수적인 의료기기가 되었습니다. 인체의 현재 상태에 관한 확실한 정보의 산물인 명료성은 MRI 기술이 발생하는 신호에 의해 전적으로 생성됩니다.

이와 동일한 개념인 신뢰성과 신호 기반의 정보는 매우 견실한 비즈니스 예측 프로세스를 이루는데 유용한 고급 측정을 정의합니다. 실행 차트(Run Chart)와 같은 고급 측정은 신호와 잡음을 구분하는 것과 같이, 견실한 예측이 절대적으로 중요한 태스크를 가진 기업에 유용합니다. 이렇게 함으로써, 기업들은 예측의 안정성과 신뢰성을 적절하게 측정하고 그 예측을 개선하여, 미래에 대한 전망을 개선할 수 있습니다.

실행 차트는 예측 프로세스의 품질 평가를 시작하는데 유용한 고급 측정 도구입니다.

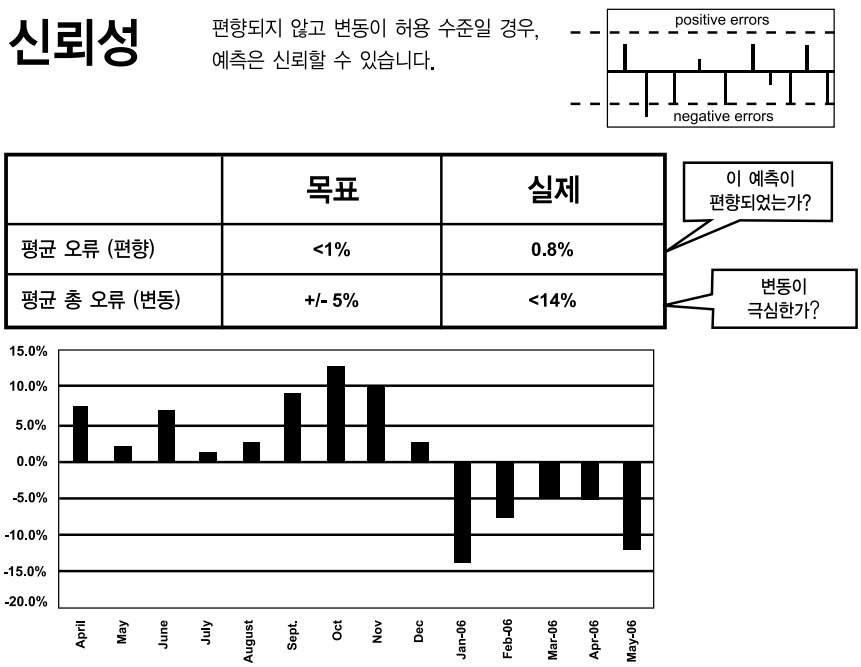


그림 2. 신뢰할 수 있는 통계

실행 차트는 다수 예측 측정 시도를 일상적으로 약화시키는, 불완전한 정보에 대한 과잉반응과 유용한 정보의 무시라는 두 가지 결함을 퇴치하는데 유용한 가치를 제공합니다. 이 그래픽 표현은 단순히 시간 상에 데이터를 좌표로 나타내며 스냅샷(또는 잡음)과 의미 있는 정보를 구분하는데 이를 사용하는 사람에게 유용합니다.

기업들은 시간에 따라 데이터를 추적하여 프로세스의 안정성(그 표준편차로 검출된)을 파악해야 합니다. 그 범위에 나타나는 측정은 정상적인 프로세스의 일부입니다. 기업이 그러한 개별 측정치에 반응할 경우, 유용한 신호가 아닌 잡음에 반응하는 셈이 됩니다. 대신에, 시간에 따라 전개되는 추이를 관찰해야 하며, 이는 성과의 향방을 보여주는 유용한 신호를 제공합니다.

이러한 이해는 재무 관리자들이 예측 프로세스의 안정성을 평가하는데 유용합니다. 이러한 이해를 갖춘 재무 관리자들은 품질(예: *예측의 정밀도를 개선할 수 있는가?*) 및 신뢰성(예: *예측 프로세스에 편향이 유입되었는가, 그렇다면 이 편향을 어떻게 제거할 수 있을까?*)에 관한 문제에 대처할 수 있습니다.

사실상, 예측 품질을 측정하는 경우는 드뭅니다. 그럴 경우, 측정은 단일 데이터 점이 유발하는 잡음 때문에 흔히 부정확합니다. 회사가 부정확한 예측 측정에 기초하여 중요한 프로세스를 정비하는 경우, 중단과 잘못된 추론에 기초한 신규 프로세스의 생성에 따른 두 차례의 곤란을 겪게 됩니다.

효과적이기 위해서는, 예측 측정이 다음과 같아야 합니다.

- 편향과 변동(통제 가능/통제 불가 변동 모두)을 포함한 예측 오류를 분석
- 일관된 측정 단위(시간, 예측 기간 및 리드 타임, 즉 예측에서부터 예측 기간의 시작에 이르는 경과 시간 포함)를 이용
- 예측이 실시되는 결정이 내려지기 전에 실시

고급 측정에는 변동성, 변화 분석, 편향, MAPE(Mean Aaverage Percentage Error), 포트폴리오 효과 등과 같은 다수의 중요하고 일부 경우에는 복잡한 개념이 수반됩니다. 따라서, 예측이 기업 행위에 어떤 영향을 미치는지를 염두에 두어야 합니다. 예측을 개발하면, 기업은 현재 계획과 가정에 기초한 성과 기대치를 생성할 수 있습니다. 이 때문에, 예측 성과의 고급 측정은 전사적으로 행위에 영향을 미칠 수 있는 강력한 수단이 될 수 있습니다. 통제 차트는 기업 행위에 영향을 미칠 수 있는 또 다른 고급 수단입니다. 통제 차트는 추이 선에 통계 분석을 적용하여 변화의 크기와 그 변화가 허용 범위 내에 드는지를 판단합니다. 이 정보는 관리자들이 통제를 강화할 수 있는 기회를 파악하는데 유용합니다.

마치 의사와 환자들이 MRI에 응하여 중요한 권고와 행동 조정을 하듯이, 마찬가지로 재무 관리자들과 운영 동료는 매우 확실한 예측에 응하여 중요한 조정을 합니다.

처리 프로토콜: 시나리오 계획

기업 재무 직능에 타격을 주고 회사를 저해하는 가장 몹쓸 악폐 중의 하나는 세 갈래의 "가정(what if)?" 오류로 이루어져 있습니다. 너무나 많은 기업들이 "만약?"의 경우를 물어보는데 실패하고, 시나리오 개발 시에 모든 필수적인 메트릭(과 여러 메트릭 간의 상호작용)을 고려하는데 실패하며 "예기치 않은 사건"이 발생할 경우에 시행할 수 있는 충분히 광범위한 비상대응 계획(Contingency Plan)을 수립하는데 실패합니다. 그 결과, 이러한 기업들은 위협과 기회에 즉시 대비할 수 없습니다. 변화가 급격하게 빨라지고 있다는 점을 고려하면, 이러한 단점은 위험을 키우게 됩니다.

의사들이 테스트 결과와 궁극적인 진단에 따라, 사전에 사용할 수 있는 여러 치료법을 준비하는 것과 같이, 마찬가지로 기업들은 시나리오 계획을 예측 프로세스에 통합해야 합니다.

시나리오 계획의 실제 사례

Dimensional Fund Advisors의 비즈니스 모델과 경영 철학은 2008–2009년의 경기침체기에 직원 감축을 피하는데 도움이 되었습니다. 시나리오 계획은 이 자산 관리 회사에 경제 위기를 벗어나는데 필요한 자신감과 명료성을 제공했습니다.[2]

"저는 종래의 예산 수립은 믿지 않으며, 예산을 수립하는 곳에서는 일하고 싶지 않습니다. 저는 늘 명백한 현재 예측의 생성을 신봉하였으며 가능하다면 그 예측에서 여러 시나리오를 도출하여 예기치 않은 사건으로 놀랄 일이 없게 한다"고 Dimensional Fund Advisors의 CFO 겸 부사장인 David Martin이 언급합니다.

경기 침체기에 Martin의 시나리오 계획에 대한 전반적인 접근방식은 다섯 가지 고급 단계로 이루어져 있습니다.

1. **목표 확인.** 재무팀은 이익률, 상여 목표, 대출 제한조항(예: 특정 이자 충당 비율) 등과 같이 매출 감소에 상관없이 회사가 달성해야 하는 성과 목표를 파악합니다.
2. **시나리오 개발.** 그러면 경영진은 매출과 기간에 중점을 둔 네 가지 "가정"을 생성합니다: *매출이 한 달 내에 25% 감소한다면? 매출이 15% 감소하고 12개월 간 그대로 유지된다면?* Martin은 본질적으로 현금 흐름이 0으로 감소하는 최악의 경우에 이르는 상황을 포함하여, 부정적인 시나리오 개발에 더 많은 시간과 노력을 투자할 필요성을 지적합니다.

(다음 페이지에 계속)

시나리오 계획의 목적은 "모든 가능한 미래에 그럴듯한 전략적 결정을 내리는" 것이라고, 장기적인 안목의 기술(The Art of the Long View) (Currency Doubleday, 1996)을 저술한 Peter Schwartz는 강조합니다. 널리 퍼진 오해에도 불구하고, 시나리오 계획의 목표는 특정 미래에 관한 예측에 대한 투기여서는 안됩니다.

어떤 상황이 벌어질 지를 상상해보면, 재무 관리자들은 현실화될 가능성이 높을지도 "모르는" 경우에 어떻게 대처할지를 파악할 수 있습니다 ("시나리오 계획의 실제 사례" 참조). 이는 효과적인 시나리오 계획에 여러 요소가 포함되는 이유를 설명합니다.

- 기회와 더불어 위험을 파악하는 시나리오 (또는 가능한 미래)
- 매출이 감소하더라도 다루어야 할 제약이나 목표의 목록 (예: 이익률, 대출 제한조항, 신용 조건 등)
- 각 시나리오의 시작을 암시하는 선행지표의 목록(과 더불어 이 지표들이 서로간에 어떻게 영향을 미치는지에 대한 이해)
- 원하는 성과 목표를 달성할 가능성을 제고하기 위해 회사가 각 시나리오에 대응할 조치를 파악하는 비상대응 계획

몇 가지의 시나리오를 파악해야 할까요? 적당한 범위는 4 ~ 7 가지입니다.

기업이 개발하는 시나리오의 수에 상관없이, 그 범위에는 극한이 포함되어야 합니다: *발생 가능한 최악의 시나리오는 무엇이며 최적의 향후 결과는 무엇인가?*

(계속)

3. **비즈니스 파트너와의 협력.** 재무팀은 각 비즈니스 그룹과 시나리오 및 목표를 공유하고 각 시나리오의 매출 감소를 상쇄할 수 있는 조치를 파악할 것을 요청합니다.
4. **반응 검토.** Martin은 자신의 집행 팀과 자리를 함께 하여 각 비즈니스 그룹의 반응을 검토하고 개별 그룹과 협력하여 그 반응을 완결하여, 그 계획에 잠재적인 문제가 없도록 하고 기업 전략과 연계시킵니다. "일례로, 어느 그룹에게 가서, '당신들의 계획에 85% 동의하니, 이 특정 시나리오를 20%가 아닌 17%로 줄여 주시오' 라고 요청한다"고 Martin은 설명합니다.
5. **각본 완성.** Martin과 그의 팀은 특정 시나리오가 발생할 경우 회사가 취할 일련의 여러 가지 비용 절감 조치를 파악하는, "각본"을 완성합니다. 일례로, 매출이 15% 감소할 경우, 출장과 회식 및 신규 채용을 제한하는 조치가 포함될 수 있습니다. 매출 급감과 같이 더 심한 시나리오에는 은행과의 대출 규제조항 협상을 요청할 수도 있습니다 (위반이 발생하기 전에, 회사에 더 많은 영향력이 있을 때).

"어떤 상황이 발생할지를 결코 정확하게 알 수는 없지만, 지속적인 계획을 통해 미래의 상황과 무관하게 보다 잘 대비할 수 있습니다. 시장이 나빠질 경우, 긴급회의를 소집하고 비용절감을 해야 할 곳을 찾는 난상 토론을 펼칠 필요가 없다"고 Martin은 첨언합니다.

이러한 극한을 파악하고 그에 대한 대응 계획을 수립하면, 재무 관리자들은 창의적인 사고를 촉진할 뿐만 아니라 극한의 결과가 결코 발생하지 않더라도 이행이 합당한 비상대응 조치나 계획을 파악할 수 있습니다. 일례로, 성과가 저조한 자산의 정리를 최악의 경우의(현금 흐름이 생존과 직결되는) 시나리오의 우선적인 조치로 여겼을지라도, 영리한 재무 관리자들은 성과가 저조한 자산의 매각에서 유입되는 현금을 고성장 이니셔티브에 투자하는 등과 같이, 보다 낙관적인 시나리오에서나 심지어 당장이라도 동일한 조치를 현명한 조치로 여길 수 있습니다.

종합적인 시나리오 계획은 최소한 세 가지 장점을 제공합니다.

- 회사가 전적으로 대참사를 피할 수 있도록 합니다.
- 경영진이 전개될 수 있는 상황에 민감하게 만들어, 결과적으로 시나리오 계획을 실행하지 않았을 경우보다 조기에 문제와 기회를 파악할 수 있습니다.
- 회사가 "만약에 대하여 취할 조치"를 충분히 생각하고 어느 시나리오가 현실화되었을 경우에 즉시 이행할 수 있는 계획을 수립하도록 박차를 가합니다.

예방 스크리닝: Monte Carlo 시뮬레이션

1960년대 중반에 기업 재무팀에 처음 도입되었던, Monte Carlo 법은 금융 서비스 부문이 투자 포트폴리오의 가치에 영향을 미칠 수 있는 불확도를 보다 효과적으로 평가하는데 주로 쓰였습니다.

통계 분석 소프트웨어 애플리케이션의 등장으로 보다 최근에는 Monte Carlo 시뮬레이션이 전 산업의 재무 애널리스트들에게 알려졌습니다. 이러한 재무 관리자들은 이 시뮬레이션에 의존하여 재무 모델링의 실효성을 강화하고 있습니다. 관리 팀이 한층 고급 수준의 위험을 평가하면서, 여러 변수에 영향을 미칠 수 있는 잠재적 상황을 파악하게 됩니다. 그 결과, 결과를 산출하기 위해 반복 무작위 샘플링에 의존하는 접근방식인, Monte Carlo 시뮬레이션에 의존하는 관리 팀이 점점 더 늘어나고 있습니다. Monte Carlo 시뮬레이션은 불확도가 심한 분야의 현상을 모델링(하고 가치를 평가)하는데 특히 유용합니다.

Monte Carlo 시뮬레이션은 "가정" 시나리오 계획에 대치되는 것으로 묘사되어 왔으며, 이는 유용한 설명입니다. "가정" 접근방식에서는, 변수가 "x"일 경우에 가능성 있는 효과는 "y"라는 각 추정의 결정론적인 모델링을 이용하여, 제한된 수의 단일점 추정을 평가합니다. 재무 관리자들은 발생 가능성이 높거나 낮은 시나리오를 선택합니다.

Monte Carlo 시뮬레이션을 이용하면, 무작위 샘플의 가능한 추정을 모델에서 산출하여, 수백 가지의 가능한 결과를 도출합니다. 이러한 결과는 여러 가능한 결과들의 개연성을 제시합니다.

Monte Carlo 시뮬레이션은 설정이 오래 걸리지만 한층 견실한 검토 결과를 제시합니다. 이러한 결과들은 경영진의 사고를 이전에 고려해보지 않았던 가능성을 포함하도록 확대시키는데 유용합니다.

시뮬레이션을 설계할 때, 재무 관리자들은 계산 시에 변수를 평가하는데 유의해야 합니다. 일례로 오일 비용의 영향을 검토할 때, 재무 관리자는 오일 가격의 상승이나 하락이 경제에 미칠 수 있는 경제 여건의 변화를 인식해야 합니다. 다수 분야에서, 그 결과에는 고려해야 할 다수의 방향이 있기 마련입니다.

글로벌 비즈니스 환경이 점점 더 복잡해지면서, Monte Carlo 시뮬레이션의 사용이 늘어날 것으로 보입니다.

재무용 전자 의료 기록: 고급 기술

최근에 시행된 환자보호 및 적정의료법(Patient Protection and Affordable Care Act)에 의거하여 성공을 거둔 미국의 의료보험 개혁은 전자의료기록(EMR)의 채택이 이루어져 비용 절감을 달성하기 위한 것입니다.

EMR의 목적은 간단하여, 각 환자들의 완전한 의료기록을 의사들이 즉시 이용할 수 있도록 하는 것입니다. 이 정보의 액세스는 진단을 강화하고 중복 테스트를 줄입니다.

고급 예측 시스템은 운영과 기업 비즈니스 환경에 대한 전체적인 안목을 제공하는 다수의 정보원과 연계되어 있기 때문에 환자 의료 기록고가 유사합니다.

고급 기술은 매끄러운 비즈니스 안목을 가져올 수 있습니다. 구체적인 혜택은 다음과 같습니다.

- 실제와 계획에 대한 접근이 용이하여, 가시성을 제고
- 운영 동인을 촉발하는 (예: 전문의 채용은 새로운 서비스 군의 성장을 촉발), 마케팅 이벤트와 같은 주요 활동에 연계된 운영 계획
- 경영진의 대응 시간을 단축하는, 내부 및 외부 소스의 데이터 통합
- 모두 부서가 그들의 결정과 조치가 다른 부서에 미치는 영향을 파악할 수 있음에 따른 협업 증대
- "여러 가지의 진실"을 낳는 경향을 극복하는데 어느 부서의 예측 비전을 사용해야 하는지에 대한 논쟁과 중복의 제거

고급 예측 시스템은 모든 부서의 정보를 단일 시스템으로 통합하므로, 공통된 용어의 정의와 일관된 비즈니스 시각이 필요합니다. 이 공통된 시각은 계획, 예측 및 보고 직능에도 공유되어, 필요 시 신속한 검토와 방향 수정을 촉진합니다.

비즈니스 운영의 주요 동인에 주력하면 지나친 세부 사항을 최소화할 수 있습니다. 주로 보고에 쓰이는 보다 상세한 시각은 동인 중심의 예측에 필요한 고급 시각으로 통합됩니다.

고급 예측 기술은 재무 관리자 및 애널리스트들이 자신의 계획 가정을 검증하는데 쓸 수 있는 심층 분석 능력을 제공합니다. 앞서 논의한 시나리오 계획과 같이, 여러 대안 전략의 검토를 위한 모델링 도구를 제공합니다. 여러 레벨의 참여를 허용하여 참여도 제고를 촉진합니다. 이러한 기여는 ERP, 마케팅 및 여러 스프레드시트 시스템을 포함한 여러 기본적인 운영 시스템 에서 다양한 형태로 나타날 가능성이 높습니다. 고급 기술은 그 비즈니스 모델의 명료도를 포착하여, 기업이 궁극적으로 정보를 체계화하여 이용할 수 있게 하는 방법에 기초하여 변화하는 비즈니스 여건에 보다 신속하게 대응할 수 있도록 합니다.

결론

회사의 수가 늘어나면서, 선호하는 비즈니스 모델은 PLD, 고급 측정, 시나리오 계획, Monte Carlo 시뮬레이션 및 견실한 지원 기술을 포함하는, 고급 비즈니스 예측 프랙티스가 뒷받침하는 모델입니다.

Dimensional Fund Advisors의 CFO 겸 부사장인 David Martin이 설명하듯이 ("시나리오 계획 실제 사례" 참조), 고급 예측 프랙티스는 종래의 예산 수립 프로세스의 고충을 안고 있는 기업들에 유용합니다. Martin이 언급하듯이, 종래의 프로세스는 "기껏해야, 시간 낭비일 뿐입니다. 또한 회사의 가치를 훼손시킬 수 있으므로, 훨씬 더 나쁩니다."

반면에, RF(Rolling Forecasts) 형태의 지속적인 계획과 여타 고급 프랙티스는 상당한 가치를 더 할 수 있습니다. 작가 겸 시간 관리 전문가인 Alan Lakein이 강조하듯이, "계획은 당장 무언가를 할 수 있도록, 미래를 현재로 가져오는 것입니다."

Beyond Budgeting Round Table 소개

BBRT(Beyond Budgeting Roundtable)는 자사의 성과 관리 모델을 변혁시켜 지속적이고 탁월한 성과를 이루는데 공통된 관심을 가진 회원사들의 국제적인 공유 학습 네트워크입니다.

BBRT는 회원사들이 전세계의 베스트 프랙티스에서 교훈을 얻는데 도움을 주고 정보와 과거의 성공 및 구현 경험을 공유하여 명령과 통제를 초월하는 것을 촉진하고 있습니다.

IBM Cognos 성과관리혁신센터(Innovation Center for Performance Management) 소개

IBM Cognos 혁신 센터는 입증된 계획과 성과 관리 기법, 기술 및 프랙티스를 발전시키기 위해 북미와 유럽에 설립되었습니다. 혁신센터는 일선적인 성과 관리 프랙티스를 기업들이 다음을 수행하는데 기여하는 "차세대 프랙티스"로 전환하기 위해 전념하고 있습니다.

- 비용 절감
- 프로세스 간소화
- 생산성 향상
- 기회에 신속하게 대응
- 관리 가시성 증대

전세계적으로 계획, 기술과 성과 및 전략 관리의 전문가들을 채용하고 있는 혁신 센터는 600여 IBM Cognos 고객, 학계, 산업 리더 및 기술 기반의 성과 관리 프랙티스의 채택을 촉진하고, 위험을 최소화하며 그 효과를 극대화하고자 하는 여타 분야와 협력하고 있습니다.

IBM Business Analytics 소개

IBM Business Analytics 소프트웨어는 비즈니스 성과 개선에 의사결정권자가 신뢰할 수 있는 일관되고 완벽하며 정확한 정보를 전달합니다. 비즈니스 인텔리전스, 고급 분석, 재무 성과 및 전략 관리와 분석 애플리케이션의 종합적인 포트폴리오는 현재의 성과에 대한 명확하고 즉각적이며 실행 가능한 통찰력과 미래의 결과를 예측할 수 있는 능력을 제공합니다.

풍부한 산업 솔루션, 입증된 프랙티스와 전문적인 서비스가 결합되어 있어, 모든 규모의 기업들이 최고의 IT 생산성을 추구하고 더 나은 결과를 가져올 수 있습니다.

추가 정보

추가 정보가 필요하시거나 영업대표에게 연락하시려면 다음 사이트를 참조하시기 바랍니다. ibm.com/cognos

방문 요청

방문을 원하시거나 질문이 있으시면, 다음 사이트를 방문하시기 바랍니다. ibm.com/cognos/contactus. IBM Cognos 영업대표가 영업일 2일 내로 요청에 답해드릴 것입니다.

© Copyright IBM Corporation 2011

(135-270) 서울시 강남구 도곡동 467-12
군인공제회관빌딩

한국아이비엠주식회사
마케팅총괄본부

TEL: (02)3781-7800
www.ibm.com/kr

2011년 3월

Printed in Korea
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 미국 및 기타 국가에서 International Business Machines Corporation의 상표 또는 등록 상표입니다. 상기 및 기타 IBM 상표로 등록된 용어가 본 문서에 처음 나올 때 상표 기호(®또는 ™)와 함께 표시되었을 경우, 이러한 기호는 본 문서가 출판된 시점에 IBM이 소유한 미국 등록 상표이거나 관습법에 의해 인정되는 상표임을 나타냅니다. 상표는 다른 국가에서도 등록 상표이거나 관습법에 의해 인정되는 상표일 수 있습니다. 현재의 IBM 상표 목록은 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml의 "Copyright and trademark information"에서 확인하실 수 있습니다.

이 문서에서 IBM 제품과 서비스를 참조한 경우에도 IBM이 비즈니스를 수행하고 있는 모든 국가에서 해당 제품과 서비스를 제공함을 의미하는 것은 아닙니다.

미주

[1] BBRT(Beyond Budgeting Round Table)는 계획, 예측 및 통제의 개선으로 전반적인 성과를 개선하는데 공통된 관심을 가진 회원사들의 네트워크입니다 (http://www.bbrtna.org/).

[2] 본 서의 Dimensional Fund Advisors 및 David Martin에 관한 모든 언급은 2010년 6월 3일 Player Group의 Steve Player가 Martin과 가진 인터뷰에 기초하였습니다.

P24836

재활용 하십시오.

Beyond Budgeting™

Business Analytics Software