

IBM 기업가치연구소

비즈니스 분석 및 최적화 전략을 통한 기업 혁신

New Intelligence, 엔터프라이즈 운영과 만나다.



IBM 기업가치연구소

IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 IBM 기업가치연구소를 통해 기업 경영진에게 중요한 공공 및 민간 부문의 문제에 관한 사실에 기초한 전략적 통찰력을 제시합니다. 본 보고서는 IBM 기업가치연구소 연구팀의 심층 조사 결과를 기반으로 작성되었습니다. 기업의 비즈니스 가치 실현에 기여하는 의견 및 분석 자료는 IBM 글로벌 비즈니스 서비스의 끊임없는 헌신의 일환으로서 제공됩니다. 자세한 내용은 저자들에게 문의하거나 이메일을 통해 iibv@us.ibm.com으로 문의해 주십시오.

저자: Steve Lavalle

우수기업의 경우, 비용 및 환경적 제약 상황하에서 어떤 시장을 공략할 것인지, 제품의 유형 및 가격, 그리고 보다 효율적인 성과를 낼 수 있는 최적의 사업영역이 어디인지 등을 결정하는 데에 있어 직관보다는 철저한 비즈니스 분석을 통해 해답을 찾고자 합니다. 그러나 기업 리더들이 New Intelligence의 효과를 진정으로 찾고자 한다면, 비즈니스 분석을 기업 전반에 걸쳐 도입할 필요가 있습니다. 선진 기업들은 비즈니스 분석과 최적화(BAO)의 비전을 실현하여 엔터프라이즈 전반에 걸쳐 의사 결정 과정을 주도하고 최적화된 비즈니스 성과를 창출합니다. 이를 위해 그들은 가장 효과적인 도구 집합, 거버넌스 및 변화 관리 실천법을 이용하고 있습니다.

오늘날 기업들은 새로운 경쟁 방식인 비즈니스 분석 및 최적화(BAO)를 보유하고 있습니다. BAO를 활용함으로써 기업들은 모든 산업의 비즈니스 현장에서 경쟁 업체들을 성공적으로 압도할 수 있게 되었습니다.

비즈니스 성과에 대한 기대가 커지고 있는 오늘날, 비즈니스에 바로 적용이 가능한 정보는 매우 많이 있습니다. 실시간으로 제공되는 방대한 양의 정보의 원천에서 기업들은 나무 뿌리가 물을 흡수하듯 많은 정보를 적극 수집합니다. 예를 들어, 기업 리더는 중요 자재가 어디에 있는지 정확히 알아야 합니다. 기업 리더들은 고객들의 구매 행태에 대해서 더 심도 있는 통찰력을 갖출 수 있기를 원합니다. 기업 리더들은 자신들의 비즈니스를 잘 이해하고 파트너 업체의 재정 상태 그리고 현재 비즈니스에 발생하는 사건 및 앞으로의 사건이 경제적, 환경적으로 어떤 영향을 미칠 것인가를 잘 파악할 수 있는 방법을 모색합니다.

직관보다는 인텔리전스를 바탕으로 비즈니스를 수행하는 기업들은 치열한 경쟁에서 살아남을 수 있는 신속성, 민첩성 및 정확한 타이밍을 확보할 수 있습니다. 이런 기업들은 여러 가능성을 분석하여 미래를 대비합니다.

또한 그러한 기업들은 고객이 원하는 것이 무엇인지와 공급망 제약 사항 및 경쟁 업체의 새로운 움직임에 대해서 그 누구보다 잘 알고 있습니다. 이런 기업들은 싸이클 경주의 우승자처럼 앞서 가는 선수를 추월하여 재빠르게 앞으로 나아갑니다. 앞서 가는 주자를 따라가며 도약을 위한 힘을 비축할 것인지 아니면 리스크를 무릅쓰고 앞으로 치고 나갈 것인지에 대한 결정을 신속히 내릴 수 있습니다.

2009년 4월 출판된 우리의 첫 BAO 연구 자료를 통해 우리는 기업 리더들이 자신들의 맹점(blind spot)을 인지하고 있는 상태에서 비즈니스를 수행하고 있었다는 것을 알게 되었습니다.¹ 중역 3명 중 1명은 중요 의사 결정에 있어 필요한 중대한 정보가 결여된 경우가 많았다고 응답했습니다. 2명 중 1명은 업무 수행에 필요한 정보에 액세스할 수 없었고, 비즈니스 목표를 달성하는 데에 있어 요구되는 정보가 부족한 상태였다고 응답했습니다.

앞선 연구에 이어 2009년 8월, 400명에 달하는 전 세계 기업 리더들을 대상으로 정보 및 비즈니스 인텔리전스 애플리케이션의 사용에 대한 설문 조사를 실시 하였습니다. 최고의 비즈니스 성과를 내고 있는 기업과 비교적 낮은 성과를 내고 있는 기업의 정보 이용 현황을 비교함으로써 정보의 효율적 이용이 기업 비즈니스 목표 달성을 좌우한다는 결론을 얻게 되었습니다.²

기업 혁신에 대한 BAO의 역할

우수기업 또는 혁신기업에서 비즈니스 분석은 어떤 역할을 하고 있습니까? 우선, 비즈니스 분석을 사용하면 현재 엔터프라이즈 내에서 발생하는 방대한 양의 정보 중 필요한 것만을 선별할 수 있기에 정보의 홍수로 인한 문제를 해결할 수 있습니다. 적절한 질문과 그 질문에 대한 해답을 찾아내는 기능을 갖추었기 때문에 방대한 양의 정보로 인한 기업의 정체를 방지하고 지속적인 발전이 가능하게 합니다.

예를 들어, 모바일 통신 서비스 제공업체의 경우 실제 통화 패턴에 대한 소셜 네트워크 분석을 기반으로 새로운 유형의 통화 계획을 만들어 어떤 고객이 다른 고객들에게 가장 큰 영향을 줄 수 있는지를 파악할 수 있습니다.

병원의 경우, 심박수 및 호흡 횟수 같은 생리학적 데이터와 침단 센서 및 전통적 모니터링 장치를 통해 수집되는 환경 데이터를 통합하고 분석함으로써 미숙아의 생존률을 높일 수 있습니다. 세부적인 생리학 데이터를 실시간 수집함으로써 감염의 진행 여부를 나타내는 패턴을 최대 24시간 먼저 탐지할 수 있습니다.

소비재 생산 업체의 경우, 이산화탄소 배출량을 줄임으로써 회사의 브랜드 인지도 및 판매량을 함께 향상시킬 수 있습니다. 물류 센터를 재구성하고 주요 간선 도로의 교통 흐름 패턴에 대한 예측 가능한 실시간 정보를 활용함으로써 배송 옵션을 분석하여 이산화탄소 배출량이 가장 적은 경로와 배송 수단을 선택할 수 있으며 동시에 재고 수준 및 고객 서비스 수준 또한 만족시킬 수 있습니다.

회사 전체가 혼연일체가 되어 협조하고 “혁신”을 위한 변화를 시도하는 경우에만 이런 통찰력의 산물인 의사 결정이 진정한 빛을 발할 수 있게 됩니다.

비즈니스 분석이란, 패턴을 찾고 새로운 가능성을 식별하며 시나리오를 생성하여 앞으로의 일을 예측하고 이에 적합한 조치를 결정하기 위해 정보를 활용하는 방법을 말합니다. 그러나 회사 전체가 혼연일체가 되어 협조하고 “혁신”을 위한 변화를 시도하는 경우에만 이런 통찰력의 산물인 의사 결정이 진정한 빛을 발할 수 있게 됩니다. 물론, 이런 변화가 단 번에 이뤄지는 것은 아닙니다.

궁극적으로, 기업은 실시간 패턴 기반 전략과 상황에 따른 정보가 통합되는 BAO 최고 단계인 “혁신(Breakaway)”의 수준에까지 올라갈 수 있기를 희망합니다. 이를 위해서는 기업 목표를 달성하기 위해 기업의 정보 관리 방법 및 적용 방법에 대한 지속적으로 변화시키는 과정이 선행되어야 합니다 (그림 1 참조).

또 하나의 중요한 요소는 최적화 전략입니다. 이는 기회 및 제약 사항을 분석하고 그 결과에 대한 의사 결정 사항을 기업 전체 조직에 전달하여 실천하도록 하는 프로세스입니다. 예를 들어, 은행의 경우 비즈니스 분석을 통해 특정 패턴을 발견하고 그것을 바탕으로 고객 전략 및 운영에 대한 새로운 의사 결정을 내릴 수 있습니다. 충성 고객들에게 불편을 주지 않으면서도 은행 수익에 큰 영향을 미치는 고객들을 우대할 수 있게 해주는 신기술이 구현될 수도 있습니다. 다음으로, 은행의 운영을 최적화하는 차원에서 사안의 특성을 따지게 됩니다. 은행은 예측한 결과를 바탕으로 특별 상품, 서비스 수준 등과 관련 인터랙션을 수정 및 변경합니다. 모든 프로세스는 고객 충성도 향상 및 고객 유지라는 기업의 목표를 달성하는 데에 있어 최상의 효과를 낼 수 있도록 설계됩니다.

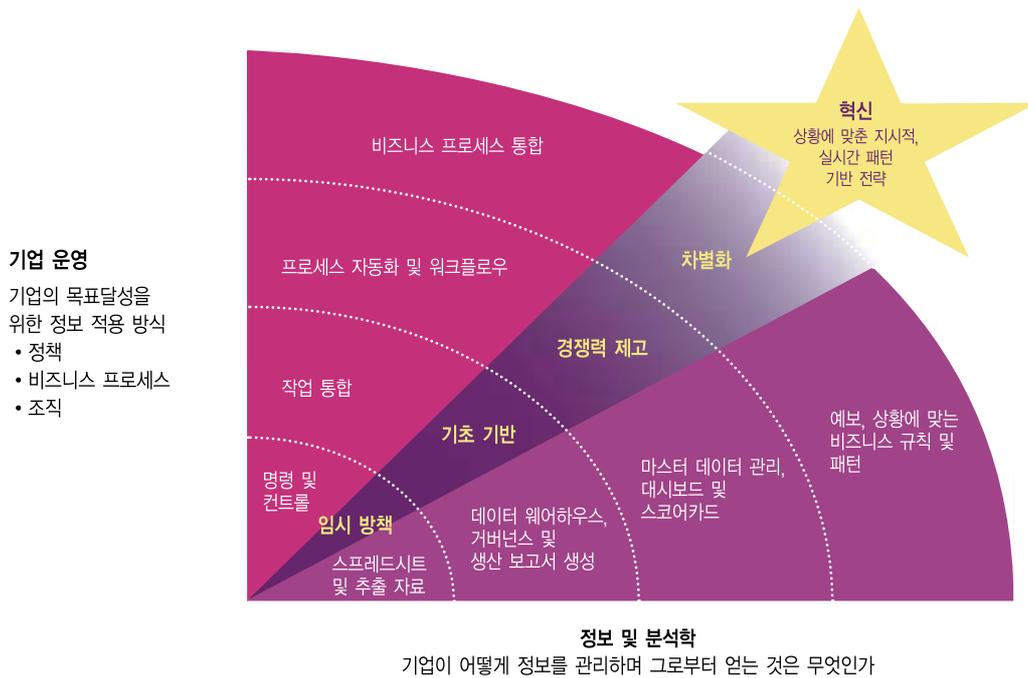


그림 1 : 비즈니스 분석 및 최적화(BAO) 성숙도 모델로 정보의 관리 및 적용 방법과 관련된 변화의 연속을 확인할 수 있다.

혁신 기업의 특징

우리는 첫 번째 연구를 통해서 정보를 최적으로 사용할 수 있게 해주는 환경에 대한 몇가지 특징을 발견했습니다. 이번 연구에서는 이전 연구를 통해 발견한 특징 중 필수적인 것이 무엇이며 어떤 것이 혁신을 주도하는지에 대한 심도 있는 연구를 진행하였습니다.

- **인지.** 엔터프라이즈의 내부와 외부에서 정보를 수집 및 사용할 수 있다.
- **정확.** 가장 관련성이 높은 정보를 정리하고 추출할 수 있다.
- **연계.** 정보를 비즈니스 목표에 맞춰 정리하고 전체 부서에 배포할 수 있다.

BAO 기초: 필수적이지만 충분하지 않다.

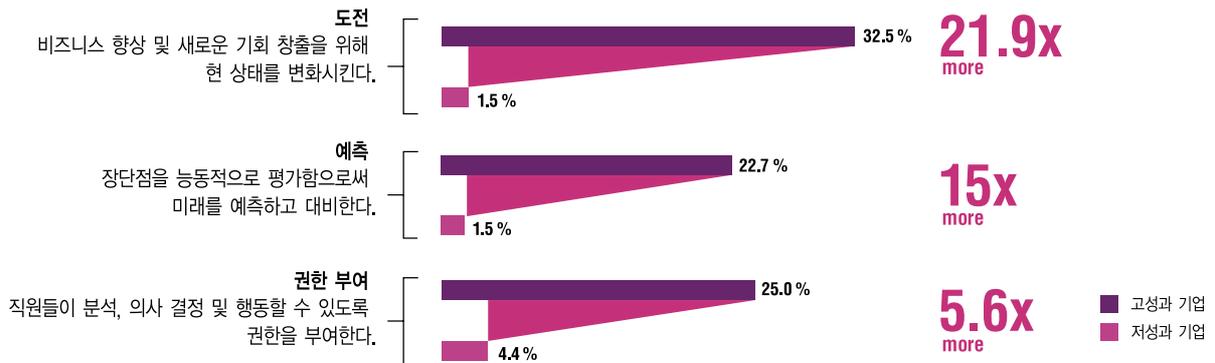
우리는 각 회사들이 동종 업계의 다른 회사들과 비교하여 자체적으로 제출한 사업 성과 자료를 기반으로 5분위 중 최상위 분위에 속하는 “고성과 기업”과 하위 2개 분위에 속하는 “저성과 기업”을 대조하여 조직 특성을 비교하였습니다. 그 결과, 고성과 기업들이 저성과 기업들에 비해 엔터프라이즈 인텔리전스를 지원하는 3가지 기본 특성을 2배 이상 습득하고 있다는 사실을 발견하였습니다.

이런 기본 특성들을 보유하고 있는 기업은 기업 운영 전반에 걸친 모든 정보 관리 및 적용 방법에 대해 정확하게 알고 있습니다. 이런 기업들은 위치, 구성 및 품질에 대한 정보를 제공하는 전자 태그가 부착된 공급망 구성 요소에서 수집되는 정보를 능동적으로 수집하고 모니터링하며 사용합니다. 이런 기업들이 여러 가지 정보의 소스 중에서 광범위하게 이용하고 있는 것은 웹 상의 소셜 네트워크입니다. 고성과 기업들의 또 다른 특성은 데이터 및 통찰력이 시의 적절하게 관리되고 전달된다는 것입니다.

혁신 특성: 기본을 넘어서다.

기본적 특성이 필수요소인 것은 사실이지만 그것만으로는 혁신을 실현할 수 없습니다. 고성과 기업들은 저성과 기업들과 비교하여 다음과 같은 3가지 부문에서 확연한 차이를 나타내고 있습니다 (그림 2 참조).

- **도전.** 기업에 변화를 일으켜 혁신을 실현하기에 적합한 환경을 만들고 새로운 통찰력 및 인텔리전스를 과감하게 적용한다. 고성과 기업들이 이 특성에 대해서 스스로를 최고 수준이라고 평가한 경우가 저성과 기업들과 비교하여 22배나 많았습니다.
- **예측.** 기업이 최적화 전략을 통해 새로운 목표를 달성할 수 있도록 비즈니스 결과 및 장단점을 능동적으로 평가함으로써 앞으로 일어날 일을 미리 예측하여 대비할 수 있다. 고성과 기업들이 이 특성에 대해서 스스로를 최고 수준이라고 평가한 경우가 저성과 기업들과 비교하여 15배나 많았습니다.
- **권한 부여.** 직원들에게 정보를 사용할 수 있는 권한, 의사 결정을 내릴 수 있는 권한, 변화를 주도하기 위하여 통찰력을 바탕으로 행동할 수 있는 권한을 부여할 수 있다. 고성과 기업들이 이 특성에 대해서 스스로를 최고 수준이라고 평가한 경우가 저성과 기업들과 비교하여 5.6배나 많았습니다.



주의: 응답자들에게는 "이런 분야에서 귀하의 회사는 어느 정도 잘 수행하고 있습니까?" 라고 질문했다. 이 도표에는 "매우 잘하고 있다." 라고 응답한 사람들의 비율이 표시되어 있다.

그림 2: 위의 3가지 혁신 특성은 고성과 기업들에서 훨씬 잦은 빈도와 높은 수준으로 나타났다.

이런 3가지 성과 촉진 요인들이 변화를 위한 기본적인 개방성 및 준비성을 구성합니다. 이런 개방성과 준비성을 통해서 새로운 업무 추진 방식과 제품군, 운영 및 비즈니스 모델의 혁신을 향한 새로운 접근법이 만들어집니다. BAO 기본 특성과 이런 3가지 성과 촉진 요인이 결합하여 기업 혁신을 위한 토대가 됩니다.

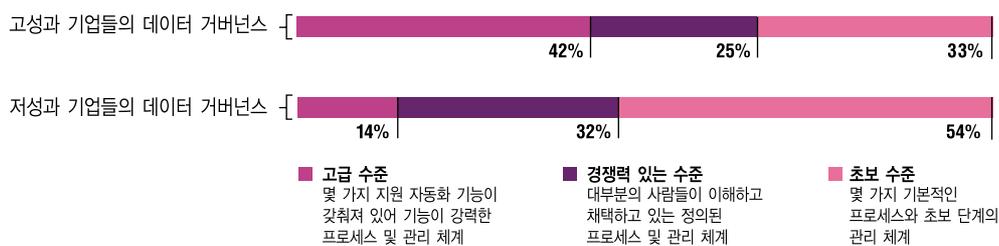
비즈니스 분석의 생산적 이용

혁신의 혜택을 누리기 위해서는 정보의 전략적 사용에 대한 비전이 있어야 합니다. 기업이 계획에 따라 구현하기 위해서는 신뢰할 수 있고 관련성이 높은 인텔리전스가 되도록 엔터프라이즈 정보 및 조직의 질서에 대한 우수한 데이터 거버넌스가 필요합니다. 효율적인 BAO를 위해서는 마스터 데이터 관리 및 데이터 거버넌스의 다른 측면 이외에도 New Intelligence와 통찰력에 대한 정보를 이해하고 공유 및 분석할 수 있게 해주는 최고의 비즈니스 분석 도구 및 프로세스가 필요합니다.

데이터 거버넌스 : 혁신 기업들은 뭔가 다르다.

토론의 규칙처럼 데이터 거버넌스는 기업의 모든 부서 및 동종 업계의 정보를 이해하고 그에 따른 행동을 취할 수 있게 해주는 공통의 언어를 제공합니다. 예를 들어, 여러 가지 그룹이 “고객”을 서로 다르게 정의한다면 의미 있는 대화를 나누는 것은 불가능하게 됩니다. 금융 관련 일을 하는 사람들은 현재 계약을 체결하고 있는 그룹에 대해 “고객”이라는 표현을 사용할 수 있습니다. 마케팅 관련 일을 하는 사람들은 자신들과 비즈니스 관계를 맺었던 모든 사람과 곧 제안서를 제출할 잠재 고객에 대해서 “고객”이라는 표현을 사용할 수 있습니다. 용어의 의미가 불명확하면 분석에 오류가 발생하며 비즈니스 목표도 수행할 수 없게 됩니다. 강력한 데이터 거버넌스 원칙을 세우면 기업이 더 신속하게 움직이고 엔터프라이즈 내에서 그리고 파트너 업체와 함께 더 쉽게 협력할 수 있습니다.

당연한 결과지만 우리는 데이터 거버넌스 수준에 있어서 고성과 기업과 저성과 기업 간에 큰 차이가 있음을 발견했습니다(그림 3 참조). 조직 정보를 거버넌하기 위한 고도의 접근법을 채택하는 경우가 고성과 기업들은 저성과 기업들과 비교하여 3배나 많았습니다(42% 대 14%). 가장 발전된 접근법을 채용한 기업의 경우에는 데이터 거버넌스 도구의 자동화를 포함하여 강력한 관리 체계를 갖추고 있었습니다.



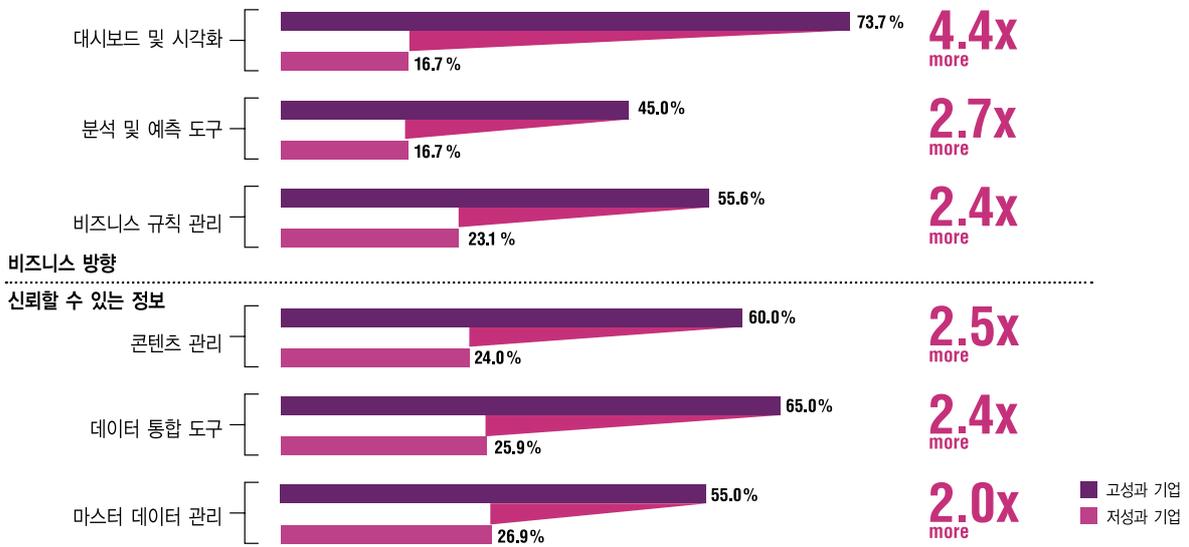
주의 : 응답자들에게 “귀하의 엔터프라이즈에서는 기업 정보가 얼마나 잘 관리되고 있습니까?” 라고 질문했다.

그림 3 : 고성과 기업들은 저성과 기업들과 비교하여 “고급” 데이터 거버넌스 시스템을 사용하는 사례가 3배 이상 높았으나 저성장 기업의 경우 절반 이상이 “초보적인” 접근법에 의존하고 있었다.

또한, 우리는 현재의 혁신 기업들도 아직 할 일이 남아 있다는 사실을 발견했습니다. 혁신 기업들은 최첨단을 걷고 있지만 관리 체계에 있어서는 걸음마 단계에 있습니다. 고성과 기업들 중 3분의 1은 거버넌스에 대한 초보적인 접근법을 갖고 있었으며 저성과 기업들의 경우에는 절반 이상이 초보적인 접근법을 갖고 있습니다. 방대한 양의 정보가 거버넌되지 않은 상태로 방치되고 있으며 혁신적인 비즈니스 목표를 달성하는 과정에 사용할 수 없는 상태로 남아 있습니다.

비즈니스 분석 도구의 중요성

변화의 특성을 고려하면 새로운 비즈니스 목표를 선언하는 것보다 실제 혁신 기업으로 되기까지가 더 많은 시간이 소요됩니다. 그러나 적절한 분석 도구를 사용하면 혁신 기업이 되는 데 소요되는 시간을 단축할 수 있습니다. 우리는 IT 리더들에게 자신들의 회사에 있는 다양한 BAO 도구 집합의 상태를 평가해 줄 것을 요청했습니다. 즉, 어느 정도의 최고 수준에 머물고 있는지를 물었습니다 (그림 4 참조).



주의: IT 리더들에게 "귀하의 기업에서 이런 도구의 현재 상태가 어떻습니까?" 라고 질문했다. 이 도표에서 1 ~ 5(5가 최고) 사이에서 자사의 BAO 플랫폼과 도구 집합을 "4" 또는 "5" 라고 평가한 응답자들의 비율을 확인할 수 있다.

그림 4 : 고성과 기업들은 지속적으로 자사의 BAO 플랫폼 및 도구 집합을 평균 이상으로 평가했다.

이어서 고성과 기업과 저성과 기업 간 비즈니스 분석 도구 사용에 있어서의 차이점을 분석하였고 다음과 같은 결과를 얻었습니다.

비즈니스 방향을 결정하는 도구. 기업은 어떻게 인텔리전스를 토대로 하여 현 상태를 변화시키는 방법을 깨우치게 되는가? 정보의 의미를 쉽게 파악할 수 있도록 도와주는 예측적 대시보드와 시각화 도구들의 우수성이 고성과 기업과 저성과 기업 사이의 가장 큰 차이입니다. 고성과 기업들이 최상의 도구를 이용하는 비율은 저성과 기업들에 비해 4배나 높았습니다. 또한, 패턴을 찾고 결과를 예측할 수 있도록 도와주는 분석과 예측 도구의 사용 여부가 비즈니스 정책 및 규칙을 구현하는 도구와 마찬가지로 두 그룹 간 큰 차이를 만들었습니다.

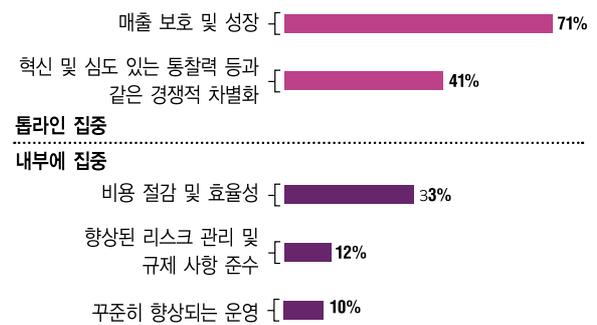
신뢰할 수 있는 정보를 위한 도구. 기업이 부서간 연계를 구축하고 다양한 정보 소스에서 수집되는 정보를 사용하기 위해 어떤 일을 해야 하는가? 정보의 품질과 사용성을 확보하기 위한 도구를 구현하는 작업의 경우 고성과 기업들이 저성과 기업들에 비해 2배 이상 중요한 작업이라고 판단하고 있습니다. 이런 도구를 사용하면 양식 및 정의에 추가적인 구조를 얻을 수 있기 때문에 다양한 콘텐츠를 관리, 분석하고 현 상태를 보여주는 공통의 하나의 View를 얻을 수 있습니다. 고성과 기업들은 콘텐츠의 분류 및 분배 작업을 관리하는 도구에 대한 투자 시 저성과 기업들에 비해 보다 공격적인 투자를 함으로써 적절한 정보를 적절한 사람에게 제공하였습니다.

새로운 기회 및 톱라인(top line) 성장의 중요성이
커지고 있습니다.

한 마디로, 효과적인 도구(콘텐츠 관리 도구에서 시각화를 위한 대시보드까지)는 혁신 기업이 되기 위한 노력에서 필수적인 요소입니다. 효과적인 도구를 사용하면 기업 전체가 미래를 예측하고 문제 해결을 위해 함께 노력할 수 있는 환경을 조성할 수 있고 동시에 효과적인 관리 체계를 위한 안 전망을 갖게 되는 것입니다.

최고의 BAO 활동을 위한 준비

기업이 공통의 목표를 달성하기 위해서 모든 구성원들을 잘 조율할 수 있는 역량을 갖춘 경우에만 분석학을 적용함으로써 조직 구조와 프로세스를 최적화하여 최상의 성과를 내게 할 수 있습니다. 우리는 BAO를 위한 환경을 구축하기 위해 필요한 2대 비즈니스 목표가 무엇인지 기업 리더들에게 질문했고 엄청난 경제적 압력 속에서도 비용 절감과 효율성이 3위에 올랐다는 놀라운 사실을 알게 되었습니다. 경쟁력 차별화와 매출 보호 및 성장이 각각 1, 2위에 올라서 새로운 기회에 대한 인지와 최고의 자리에 대한 집중의 중요성이 커지고 있음을 알게 되었습니다(그림 5 참조). 다른 한편으로, 3곳의 기업 중 한 곳 만이 비용 절감을 주요 목표로 응답한 것을 볼 때 효율성의 중요성과 새로운 진보를 위해서는 새로운 경영이 필요하다는 사실을 기업들이 이미 깨닫고 있으며 실제로 비즈니스에 적용하고 있다는 것을 알게 되었습니다.



주의: 응답자들에게는 "향후 2년 동안 귀사의 주요 비즈니스 목표는 무엇입니까? 두 가지를 선택하십시오." 라고 질문했다.

그림 5: 기업 리더들이 톱라인 성장에 주력하는 경향이 증가하고 있다.

보다 외부요소에 초점을 맞추므로써 미래의 기업으로부터 우리가 기대하고 있는 인텔리전스 유형에 대한 흥미로운 사실을 알 수 있습니다. 기업이 고객, 경쟁업체 및 파트너 등에 대해서 외부로 눈을 돌리게 되면 기업에서 수집하는 정보는 그 양이 방대해지며 심도 깊고 동시에 이종적인 것이 됩니다. 이렇게 수집된 정보는 새로운 비즈니스 분석법을 적용할 수 있는 튼튼한 기초가 됩니다. 또한, 방대한 양의 외부 데이터를 보유하게 되면 보다 심도있는 통찰력과 다양한 가능성을 갖추게 됩니다. 반면에 과거 데이터와 내부 정보를 기반으로 한 시나리오는 그 정보에 예상치 못한 이벤트에 대한 지표가 포함되어 있을 가능성이 낮기 때문에 기존의 추정 사항만을 더 강화할 가능성이 높습니다.

고성과 기업들이 중요시하는 비즈니스 목표를 살펴보고 그것을 고성과 기업들이 실제로 수행하고 있는 BAO 활동과 비교하여 이런 활동에 대한 초점이 어떻게 변화할 것인지를 예측할 수 있었습니다 (그림 6 참조).

초점을 유지한다. 여러 가지 활동(고객 분류, 수요 예측, 엔터프라이즈 목표 설정 및 리소스 배정)을 통해 얻을 수 있는 기본 혜택이 지속적으로 필요하다는 점을 바탕으로 우리가 기대하는 외부 초점 및 내부 초점을 지원하는 다소 혼합된 일련의 활동을 발견했습니다. 경제가 호황이든 불황이든 이런 활동은 항상 중요하며 주의를 기울여야 하는 것입니다. 현재 이를 수행하고 있지 않은 기업들은 그들이 현재 경제 상황을 어떻게 생각하느냐와 관계 없이 이런 활동을 수행해야 합니다.

초점을 확대한다. 기업들이 최고의 목표를 달성하는 데 도움이 되는 활동은 현재 널리 퍼져 있지 않습니다. 그러나 점차 일반화 될 것이라고 생각합니다. 예를 들어, 많은 기업들이 브랜드 인지도와 지명도 향상을 위한 분석학적 기능이 어느 정도까지 발전해 있는지를 이제 막 이해하기 시작했습니다. 이 기능의 많은 부분은 WWW에서 수집된 방대한 양의 고객 생성 콘텐츠를 기반으로 창조되었습니다. 그리고 한 브랜드가 유명세를 탈 때 그에 따른 영향은 쉽게 알 수 있지만 미래의 해당 브랜드에 영향을 미칠 새로운 경향을 미리 감지하는 것은 상당히 어렵습니다.

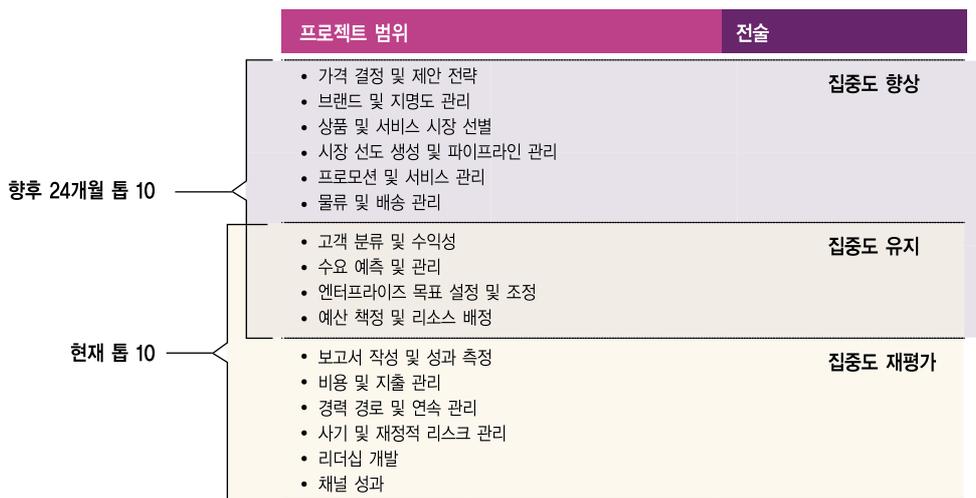


그림 6 : 향후 24개월 동안 프로젝트 범위는 새로운 비즈니스 목표에 맞추어 변화할 것이다.

우수기업에 영향을 미칠 비즈니스 분석 활동은 향후 2년 내에 보다 일반화될 것입니다.

가격 결정 및 제안 전략, 제품 및 서비스를 위한 시장 선택, 리드 생성 및 파이프라인 관리, 프로모션 및 제안 관리와 물류 및 배송 관리 등은 앞으로 더 많은 주목을 받게 될 것입니다.

초점을 재평가한다. 대부분의 역량을 내부에 집중하는 다른 그룹의 활동은 사라지거나 비즈니스 목표 달성에 더 큰 영향을 미치는 프로그램에 흡수될 것입니다. 이런 활동에는 보고서 작성 및 성과 측정, 비용 관리, 리스크 관리, 경력 및 인수 관리, 리더십 개발, 채널 관리와 비용 절감 등이 있습니다.

엔터프라이즈 커뮤니케이션의 가치

그림 6에 나열되어 있는 여러 활동들에 적용될 엔터프라이즈 인텔리전스의 인식 가치를 조사하는 과정에서, 부서별 리더 또는 동종 업계의 리더들이 모두 어떤 활동이 전체적인 관점에서 기업에 가장 큰 혜택을 제공하는지에 대한 의견이 엇갈렸습니다. 예를 들어, 인력 관리 및 재무 담당 리더들은 사기 및 재무 리스크 관리가 종합 관리 또는 운영 담당 리더들이 생각하는 것보다 더 큰 혜택을 기업에 제공한다고 생각합니다.

마찬가지로, 재무 담당과 인력 관리 담당 그리고 세일즈 담당, 공급망 및 운영 담당 리더들은 예산 편성 및 리소스 배정 활동이 기업에 더 많은 이점을 제공한다는 점에 대해서 총무 관리 담당 리더들보다 더 긍정적으로 생각했습니다. 이런 조사 결과를 볼 때, 한 기업 내의 여러 기업 리더들이 서로 연결되어 있지 않으며 공통의 비즈니스 목표를 성취하기 위해서 가장 중요한 활동이 어떤 것이냐에 대한 공통적인 합의 사항을 도출하지 못하고 있음을 알 수 있습니다.

그렇다면 기업 리더들은 그들이 지원하는 활동의 가치를 커뮤니케이션하는 데에 소홀했다는 것일까요? 아니면 그들은 회사에 가장 중요한 활동이 무엇인지에 대해서 다른 동료들이 어떻게 생각하고 있는지에 대해서 모르고 있는 것일까요? 둘 중 어떤 경우든, 기업 리더들은 기업 전체에 대해서 BAO 활동을 동기화하지 못하고 있다는 것만은 분명한 사실입니다. 우리의 첫 번째 연구에서 우리는 대부분의 기업들이 분석학적 프로젝트를 진행하고 있지만 모두 사일로화 되어 작업하고 있다는 것을 발견했습니다. 그러나, 최고의 성과를 내는 기업들은 저성과 기업들과 비교하여 엔터프라이즈 수준에서 비즈니스 분석 프로젝트를 구현하는 경우가 8배나 많았습니다.³

결론적으로 기업 리더들이 다음과 같은 행동을 실천할 때, 기업들이 BAO를 실행 가능한 것으로 만드는 데 가장 크게 일조할 수 있다는 것입니다.

- 자신의 부서 또는 동종 업계가 진행하는 비즈니스 분석 활동의 가치를 다른 부서와 커뮤니케이션하거나 다른 부서에서 진행하는 활동의 가치를 이해한다.
- 공통의 엔터프라이즈 목표를 지원할 수 있도록 정보 및 비즈니스 분석 활동을 디자인한다.

지식 작업자 및 정보 문화

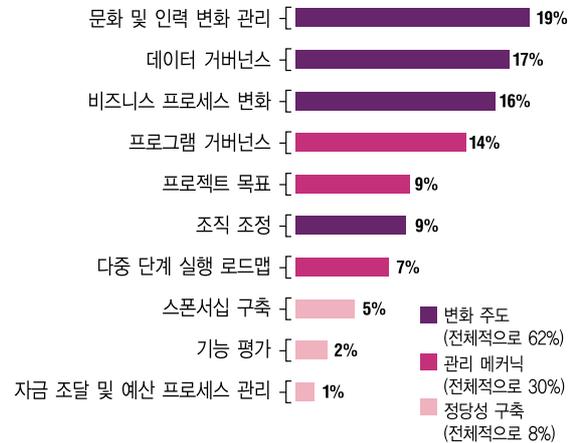
인텔리전트 엔터프라이즈의 세계에서는 모든 사람이 지식 작업자입니다. 사람들이 일하는 방식을 바꾸는 것도 결코 쉬운 일이 아니지만 지식 작업자의 전체적인 문화를 변화시키는 것은 더 어려운 일입니다. 인텔리전트 엔터프라이즈가 되면 비즈니스 목표를 달성할 수 있는 기회가 훨씬 많아지지만 그에 따른 문제점도 많이 늘어납니다.

콜센터 일을 예로 들 수 있습니다. 통화 시간과 문제 해결에 대한 메트릭은 기존 시스템에서도 이미 잘 알려져 있습니다. 그러나 새로운 BAO 프로그램의 경우 지속적으로 업데이트되는 고객에 대한 보기를 만들 수 있도록 음성, 이메일 및 문자 채팅 등에서 추출된 구조화되지 않은 정보를 수집, 분석하고 통합할 수 있어야 합니다. 이렇게 생성된 자료는 항상 최신 상태를 유지해야 하며 비즈니스 목표(세일즈, 마케팅, 제품 개발, 비즈니스 운영 및 재무)의 달성을 위해 필요한 경우 언제, 어디서나 이용할 수 있는 것이어야 합니다.

사실, 지식 작업자들이 정보가 기업에 실제적인 가치를 제공하며 결과적으로 그 정보를 제공한 사람에게도 혜택이 돌아갈 것이라는 사실을 믿지 않는다면 고객 정보를 통합하기 위한 새로운 프로세스가 사용되지 않을 것입니다. 기업 리더들은 정보 사용에 대한 자체적인 예를 설정하고 지식 작업자가 제공하는 가치를 반영한 인센티브, 측정 및 보상을 보장함으로써 지식 작업자들이 새로운 프로세스를 사용하도록 장려할 수 있습니다.

혁신을 위한 노력

우리는 기업들이 BAO를 최선으로 구현할 수 있는 방법에 대해 알아보기 위해서 변화에 대한 다양한 접근법의 영향을 살펴보았습니다. 우리는 혁신 성과에 가장 크게 기여하고 예측 가능한 활동을 결정할 수 있었던 기업의 성과 수준과 기업 리더들의 응답 내용을 비교, 분석하여 변경 관련 활동의 수에 대해 기업 리더들에게 질문했습니다 (그림 7 참조).



주의 : BAO 프로젝트 활동에 의해 예측된 최고 성과에 대한 기여도

그림 7 : 변화를 이끄는 자원 활동이 혁신적인 성과에 가장 크게 기여한다.

우리는 다음과 같은 사실을 발견했습니다.

- 새로운 프로젝트를 위한 건물 수정 활동(예산 편성 프로세스, 필요한 것과 보유하고 있는 것 사이의 차이를 평가하는 활동)이 가장 일반적인 활동 그룹이었습니다. 이런 활동은 필요한 것들이지만 고성능 기업들만의 특징은 아니었으며, 수행해야 하는 것들이지만 그렇다고 특별한 가치를 부가하는 활동은 아닙니다.

- 프로젝트의 메커니즘 관리 활동은 어느 정도 차별화 요소가 되었고 이에 집중하면 좋은 성과를 낼 수 있습니다. 현재 상태에서 원하는 상태로 진행하기 위한 로드맵, 가치 제안 세부 작업 및 프로젝트에 대한 거버넌스 구축 등과 같은 활동이 여기에 포함됩니다.
- 조정 및 메커니즘 관리에 초점을 맞춘 활동은 산업별 최고 성과 중 38%의 기여도를 나타냈습니다.
- 그러나 비즈니스에서 변화를 주도하기 위한 활동이 성과를 가장 잘 보여주는 예외였습니다. 이런 활동은 산업 최고 성과에 대한 기여도가 62%였습니다.

우리는 고객과 함께 프로젝트를 진행하면서 프로젝트 리더들이 기능을 평가하고 예산을 관리하기 위해서 열심히 일하는 것을 보게 됩니다. 그러나 이런 프로젝트 리더들이 프로젝트를 통해서 생성하고자 하는 실질적인 비즈니스 변경 사항이 무엇인지를 보지 못하게 되면 구조적 변화와 문화적 변화를 이행하기 위해서 필요한 추진력을 잃게 되는 리스크에 빠지게 됩니다. 장기적인 성공 가능성을 높이기 위해서 프로젝트 리더들은 비즈니스 목표와 활동의 균형을 맞추고자 세심한 노력을 기울여야 합니다. 그러기 위해서는 능동적인 변경 사항 관리, 데이터 거버넌스 및 조직 정비 작업이 요구됩니다. 프로젝트의 진전 상황은 재무적인 결과와 직원 채택을 및 행태적 변화를 기준으로 측정해야 합니다.

재무 상태 메트릭은 자체만으로는 충분한 자료가 되지 못하며 실제로 그것을 적용하는 데에 시간이 많이 소요됩니다. 재무 상태에 빨간불이 켜졌을 때에는 행태적 변화를 진행할 수 있는 기회가 이미 사라진 후일 수 있습니다.

인력, 비즈니스 프로세스, 조직 구조 및 관리 체계에 대한 변화를 주도하는 것에 초점을 맞추는 활동이 혁신적인 성과를 달성하는 데에 가장 큰 영향을 미칩니다.

분석 및 조직 구조의 최적화는 단순한 일회성 문제가 아니라는 점을 알아야 합니다. 조직과 관련된 환경이 변화하고 새로운 분석학적 도구를 통해서 점점 더 세부적인 패턴을 발견하게 되면서 기존 프로세스 배후에 있는 비즈니스 규칙을 재평가해야 할 필요성이 점점 더 커지고 있습니다. 미리 정한 일정을 따라 수행하는 상태 점검 작업과 동적인 피드백을 기반으로 한 교정 활동은 반드시 수행해야 하는 활동입니다.

혁신이 필요한 시기

과거에는 기업들이 ERP, CRM 등과 같은 애플리케이션에 광범위하게 투자했었지만 그러한 애플리케이션들을 서로 연결하지는 않았습니다. 애플리케이션과 데이터를 서로 연결함으로써 기존 투자를 활용하고자 하는 정보 활동을 위한 일정을 마련하는 것은 모든 BAO 프로그램의 기초입니다. 우수기업들은 BAO 전략, 유연한 정보 플랫폼 및 비즈니스 분석학을 비즈니스 프로세스에 적용할 수 있는 방법 등을 갖추고 있습니다. 그렇기 때문에 고성능 기업들은 기업 전체에 영향을 미칠 수 있는데 이것은 지금 같은 경제 상황 속에서 특히 중요한 것입니다.

이런 요구 사항을 해결하는 순서는 해당 기업의 비즈니스 목표, 정보 및 인텔리전스 배포의 역사, 조직 문화 및 경쟁 환경에 따라 달라집니다.

기업이 너무 복잡한 정보 환경 때문에 어려움을 겪고 있습니까?

이 문제는 일련의 기업 인수 또는 정보 프로젝트가 통일된 전략 없이 증식된 때에 발생할 수 있습니다. 그렇다면, 데이터와 분석적 환경을 간소화함으로써 큰 이익을 볼 수 있습니다. 제한적인 통합 노력을 통해서 얻은 효율성 및 기능의 향상도 미래의 분석적 프로그램에 도움이 될 수 있습니다.

정보가 일관적이긴 하지만 비즈니스 연관성이 결여되어 있습니까?

이런 기업은 정보 프로세스가 전체적인 비즈니스 프로젝트와 동종 업계 및 부서의 목표를 지원하는 방법을 결정해야 합니다. 효과적인 분석 파일럿 프로그램을 사용하면 현재 보유하고 있는 데이터에서 유용한 수정 사항과 가치를 발견할 수 있습니다.

**실행 계획은 없지만 엔터프라이즈 정보에서 파생되는 기회가
너무 많습니까?**

모든 프로그램을 관련된 비즈니스 목표에 묶을 수 있는 BAO 전략을 통해서 정보 유연성과 프로세스 최적화 문제를 동시에 해결하고 우선 순위를 지정해야 합니다.

**기업이 프로그램을 구현하기 위한 충분한 자금이 없는 상태에서
BAO 전략을 갖고 있습니까?**

다음 프로젝트에 자금을 지원하는 데 사용할 수 있는 하나 또는 두 가지 작은 범위의 프로젝트에서 가치를 뽑아내고 하나의 프로젝트에서 비교할 수 있는 프로세스, 정의 및 모범 사례를 추출하여 그것을 다음 프로젝트에 적용하십시오. 그러나 현재 적용하고 있는 정보에 대한 태도와 접근법이 잘못된 것일 수 있고 조직 문화에 깊이 박혀 있는 경우가 있을 수 있습니다. 변화를 위한 확고한 사례와 능동적인 프로그램 없이는 기존의 생각 및 행동을 바꾸는 것이 매우 어렵습니다. 그렇기 때문에, BAO를 가능하게 만드는 작업의 중요성에 대해서 기업 리더들과 커뮤니케이션 해야 하며 홍보해야 합니다.

결론

현재의 경제 환경 및 정보 환경은 비즈니스 분석 및 최적화를 위한 강력한 사례를 만들어내고 있습니다. 이전에는 너무 많은 양의 정보가 좋은 의사 결정을 내리는 데에 방해 요소가 되기도 했지만 현재의 기술과 분석학에 대한 전문 지식으로 인해서 방대한 양의 정보가 기업에게 큰 이익이 될 수 있습니다. 정보가 보다 조밀하고 다양할수록 기업들은 앞으로 일어날 일을 더 잘 예측할 수 있으며 예상되는 기회를 잡기 위한 조치를 보다 효과적으로 취할 수 있습니다.

더구나, 혁신 기업들은 현재 상태를 변화시키고자 하고 미래의 일을 예측하며 직원들이 효과적인 의사 결정을 내릴 수 있도록 정보 도구를 제공하는 일에 있어서 더 적극적으로 임합니다. 이런 도구를 사용하면 정보를 시각화할 수 있고 대체 시나리오의 결과를 예측할 수 있습니다.

마지막으로, 분석학 기법이 여러 측면에서 비즈니스 의사 결정을 지원할 수 있지만 BAO를 일상 업무에서 실천하고자 하는 기업 전체의 노력이 없다면 분석학 기법을 제대로 활용할 수 없습니다. 그러기 위해서는 리더십, 거버넌스 및 엔터프라이즈의 전사적인 대화가 필요합니다. 올바른 기초와 혁신 기술을 잘 조합하면 BAO의 실행은 물론, 지속적인 경쟁력 확보 또한 가능해집니다.

이 IBM 기업가치연구소 논문에 대해서 자세히 보시려면 저자에게 직접 문의하시거나 이메일(iibv@us.ibm.com)을 보내십시오. 우리 연구 자료에 대한 전체 카탈로그는 ibm.com/iibv를 참조하십시오.

관련 자료

LaValle, Steve. "Business Analytics and Optimization in the Intelligent Enterprise." IBM Institute for Business Value. April, 2009. www.ibm.com/gbs/intelligent-enterprise

IBM Corporation. "The New Voice of the CIO: The Global CIO Study 2009." IBM Institute for Business Value, September, 2009. www.ibm.com/voiceofthecio

IBM Corporation. "Balancing performance and risk with an Integrated Finance Organization: The Global CFO Study 2008." IBM Institute for Business Value. October 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008cfostudy.html>

Gonzalez-Wertz, Cristene. "The path forward: New models for customer-focused leadership." IBM Institute for Business Value. October 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/crm-path-forward-whitepaper.html?cntxt=a1005261>

IBM Corporation. "Unlocking the DNA of the Adaptive Workforce: The IBM Global Human Capital Study 2008." IBM Institute for Business Value. September 2007. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/2008ghcs.html>

IBM Corporation. "The Smarter Supply Chain of the Future: The IBM Chief Supply Chain Officer Study, 2009." IBM Institute for Business Value. February 2009.

저자 정보

IBM 서비스 파트너인 Steve LaValle는 IBM 비즈니스 분석 및 최적화 서비스 라인 내의 전략 서비스 담당 글로벌 리더입니다. 저자는 고객들이 통찰력의 적용, 분석학 및 비즈니스 프로세스 향상 등을 통해 프로젝트 수행 결과를 최적화할 수 있도록 일조하며, 전 세계 모든 지역과 산업에 관한 조언 서비스를 제공하는 컨설턴트 및 전문가들로 구성된 글로벌팀을 이끌고 있습니다. Steve는 IBM 비즈니스 분석 및 최적화 서비스 라인의 초기 멤버 중 한 사람이며, 와튼 스쿨에서 경제학 학사 학위를 취득하고 하버드 비즈니스 스쿨에서 경영학 석사 학위를 취득하였습니다.

도움주신 분들

Fred Balboni, 글로벌 리더, 비즈니스 분석 및 최적화
Steven Ballou, 박사겸 이사, IBM 기업가치연구소 허브
Kathryn Felker, 관리 컨설턴트 Deborah Kasdan,
커뮤니케이션, 전략 프로그램
Christine Kinser, 글로벌 리더, 커뮤니케이션, 전략 프로그램
Peter Korsten, 글로벌 리더, IBM 기업가치연구소
Brian Scheld, 파트너 및 수석 엔지니어, 비즈니스 분석 및 최적화
Theodore Strader, 수석 관리 컨설턴트

변화하는 세상에 대비하기 위한 올바른 파트너

IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 고객들과 협력하여 비즈니스 통찰력, 고급 연구 자료 및 기술을 개발하고 오늘날 빠르게 변화하는 환경 속에서도 고객들에게 다양한 혜택을 제공하고 있습니다. 우리는 비즈니스 디자인 및 실행에 대한 통합 접근법을 사용하여 전략을 실천할 수 있도록 일조합니다. 전 세계 170개국에 걸쳐 활동하며 17개 산업에 대한 전문 지식을 갖고 있기 때문에 고객들로 하여금 변화의 예측 및 새로운 기회의 확보를 가능하도록 합니다.

비즈니스 분석 및 최적화 서비스

IBM은 다음과 같은 서비스를 통해서 기업들이 현재의 정보 사용 방식을 바꿀 수 있도록 일조합니다.

- **비즈니스 분석 및 최적화 전략** - 식별된 정보에 적합한 조치를 보다 효과적으로 찾아낼 수 있는 방법을 파악하고 이를 구현하도록 함으로써, 최소 비용과 리스크로 비즈니스 목표를 더 신속히 달성할 수 있도록 합니다.
- **비즈니스 인텔리전스 및 비즈니스 성과 관리** - 보다 적절하고 실현 가능한 적시의 정보를 제공하여 의사 결정 능력을 향상시킵니다.
- **고급 분석학 및 최적화** - 분석학, 데이터 마이닝 및 통계 모델을 사용하여 운영 효율성을 향상시킵니다.
- **엔터프라이즈 정보 관리** - 비즈니스 프로세스, 의사 결정 및 종합적인 비즈니스 성과를 향상시키기 위하여 여러 가지 다른 시스템 간에 데이터 통합을 실현합니다.
- **엔터프라이즈 콘텐츠 관리** - 기술 및 프로세스를 통해 데이터 처리 시간을 단축하고 고객 서비스 및 규정 준수 수준, 민첩성 및 유연성을 향상시켜 구조화되지 않은 콘텐츠를 캡처하고 관리하여 저장 및 전달합니다.



© Copyright IBM Corporation 2010

한국IBM Global Business Services
(135-270) 서울시 강남구 도곡동 467-12
군인공제회관빌딩 5층

TEL: (02)3781-8000
www.ibm.com/kr

2010년 3월

Printed in Korea
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고, ibm.com은 미국 및/또는 다른 국가에서 IBM 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. 이런 상표는 다른 국가에서도 등록되어 있거나 관습법적인 상표일 수 있습니다. IBM의 최신 상표 목록은 ibm.com/legal/copytrade.shtml 웹 페이지의 "저작권 및 상표 정보" 부분에서 확인할 수 있습니다.

기타 다른 회사, 제품 및 서비스 이름은 다른 기업의 상표 또는 서비스 마크일 수 있습니다.

IBM 제품 및 서비스에 대하여 이 자료에서 참조한 내용은 IBM이 비즈니스를 전개하는 모든 국가에 해당되지 않습니다.

주의 및 출처

¹ LaValle, Steve. "Business Analytics and Optimization in the Intelligent Enterprise." IBM Institute for Business Value. April, 2009. www.ibm.com/gbs/intelligent-enterprise

² 우리가 수행한 차이 연구에서 응답자들은 5점을 만점으로 하여 동종 업체와 비교한 자신들의 성과에 대해 스스로 점수를 책정했다. 우리는 상위 20%("고성과 기업")와 하위 40%("저성과 기업")의 그룹을 식별하기 위해 자가 평가 성과 점수를 활용하였다. 이렇게 상위 20%와 하위 40%를 비교함으로써 양극단을 비교하지 않았고 결과적으로 의미 있는 비교 자료를 얻을 수 있었다.

³ LaValle, Steve. "Business Analytics and Optimization in the Intelligent Enterprise." IBM Institute for Business Value. April, 2009. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-business-analyticsoptimization.html?cntxt=a1008891>. 우리는 첫 번째 연구에서 경쟁 업체와 비교한 자가 평가 성과를 기반으로 최상위 5분위와 최하위 5분위를 비교하였다. 이 두 번째 연구에서는 다시 자가 평가 성과를 참고하여 상위 20%("고성과 기업")와 하위 40%("저성과 기업")를 비교하였다.