



# FINANCE FORUM

2009

## 예측 기반의 경영계획 및 성과관리

이성호 실장

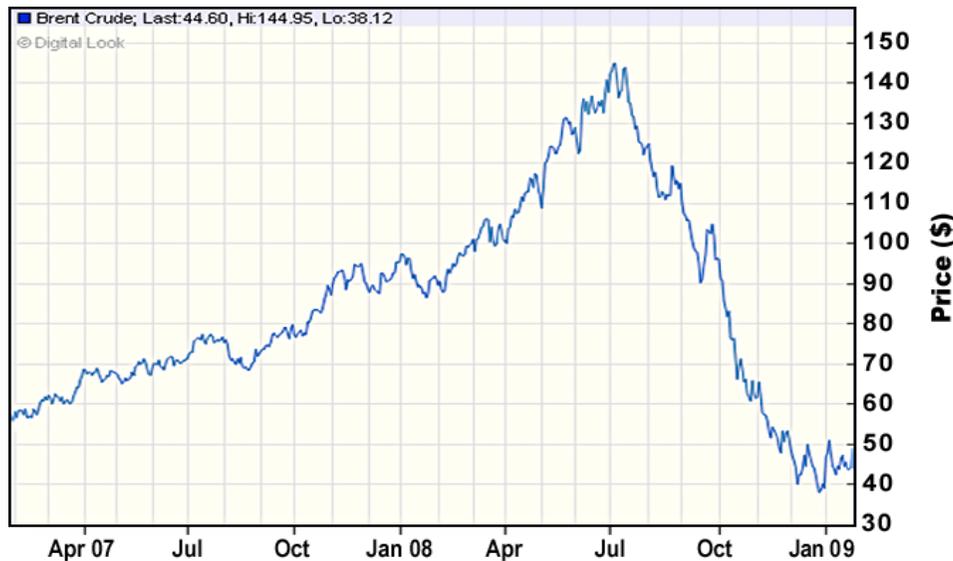
Cognos, IBM Korea



# 배경

- 변동성과 불확실성은 더 이상 기업의 경영 변수가 아니라 상수가 되고 있습니다.

## 오일가격 : 지난 2년간 (브렌트유)



The financial crisis obliterated corporate forecasts. Now, CFOs struggle to assess what lies ahead

CFO Magazine

December 1, 2008

## Top Internal Concerns

### What's on Your Mind?

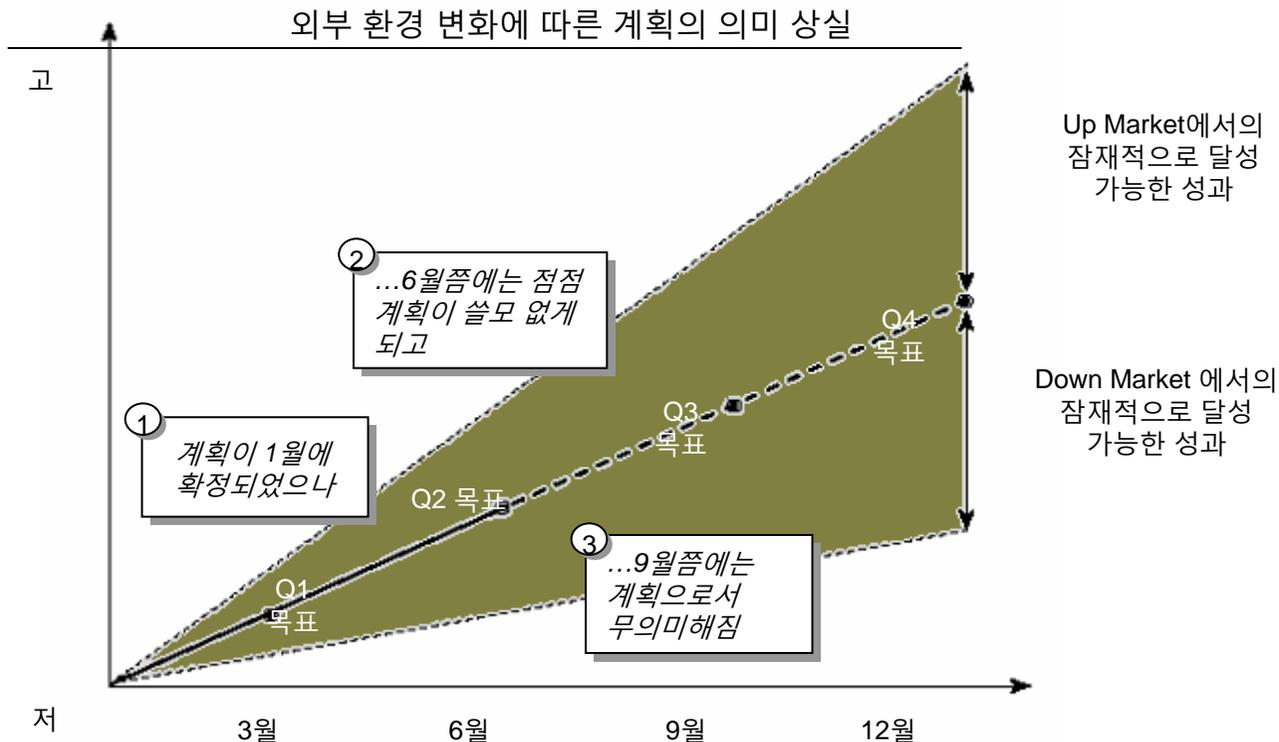
CFOs are thinking about the hunt for talent.

	Top internal concerns	Average importance score
1	Attracting/retaining qualified employees	1.34
2	Ability to forecast results	1.18
3	Cost of health care	0.83
4	Supply chain risk	0.63
5	Managing IT systems	0.61
6	Balance sheet weakness	0.47
7	Other	0.27
8	Protection of intellectual property	0.23
9	Data security	0.19
10	Personal job security	0.14

Source: Duke University/CFO Global Business Outlook Survey

# 예측 (Rolling Forecast)의 필요성

- 지금과 같은 격동의 시기에 계획으로서의 방향성이 상실될 수 밖에 없으므로, 외부 환경에 민첩하게 대응할 수 있는 Rolling Forecast의 도입이 그 어느 때 보다 필요합니다.



## 현황

- 불행하게도, 전통적인 예측 방법은 지금과 같은 격동기에 필요한 **가시성**을 제공하지 못합니다. 하지만, 그로 인한 영향은 엄청납니다.

**Apple shares drop after missed forecast**

Wed Jan 23, 2008 12:33am GMT

By Scott Hillis

SAN FRANCISCO (Reuters) - Apple Inc (AAPL.O: [Quote](#), [Profile](#), [Research](#)) on Tuesday forecast a quarterly profit below analysts' expectations and posted disappointing holiday-season iPod shipments, sending its shares down 11 percent in after hours trade on concern consumers were cutting spending.

**CFO.com**

Magazines Europe Topics A-Z Blog Careers Webcasts

Job Search Benchmark Your Salary All Careers Stories

**Earnings Misses Mean Big Career Risks for CFOs**

A new study finds that falling short of analysts' profits forecasts hits CFOs directly where it hurts: in their wallets and their chances of getting fired.

Vincent Ryan  
CFO.com | US  
Jan 18, 2008

**Dell shares suffer a blow after missed forecast**  
**Analysts watch discount maneuver closely**  
 BLOOMBERG NEWS  
 Wednesday, May 10, 2006

ROUND ROCK, Texas

Dell Inc. shares fell 4.7 percent yesterday after it said that first-quarter profit missed its forecast as revenue growth slowed to the lowest level in four years.

Shares of Dell dropped \$1.23 to close at \$25.20, the biggest decline in three months, at 4 p.m. in Nasdaq Stock Market composite trading.

# Forecast란 무엇인가?

미래 예측



사실 기반

유연성



리스크와 기회에 초점



# Rolling Forecast의 정의

- Rolling Forecast란 실현가능한 미래 성과를 예측하고 경영계획 목표와의 차이를 극복하기 위한 방안을 수립하고 환경변화에 따른 경영위험에 대처하는 예방경영을 실현하기 위해 수행합니다.

개념	Rolling Forecast란 회기년도를 초월하여 몇 개의 예측 기간마다 롤링 되는 프로세스
수행 목적	<p><b>1 Forecasting</b>      사업환경의 변화에 대한 가시성(Visibility)을 확보하여 시장변화에 신속히 대응하고 미래 지향적인 의사결정을 수행할 수 있음</p> <p><b>2 Gap Closure</b>      Target과 실적과의 차이를 주기적으로 Monitoring하고 목표 대비 실적에 대한 GAP을 해소하기 위한 구체적인 대응방안 마련하여 기업의 목표달성 능력 및 전략실행력을 강화함</p>
수행 기간	스피드와 민첩성이 핵심이기 때문에 3일 이내에 완료
수행 모습	

# Forecast의 기회 요인

- 제대로 된 Forecast를 통해 새로운 비즈니스 기회를 만들 수 있습니다.



명성



경력



경영 성과

- 장기간에 걸쳐 사업 예측이 정확한 기업의 주가는 일반 기업보다 훨씬 높으며,
- 경영계획 Best Practice 기업의 성과는 산업 평균보다 33% 더 높음

# 경영관리 추세의 변화

## 과거의 패턴

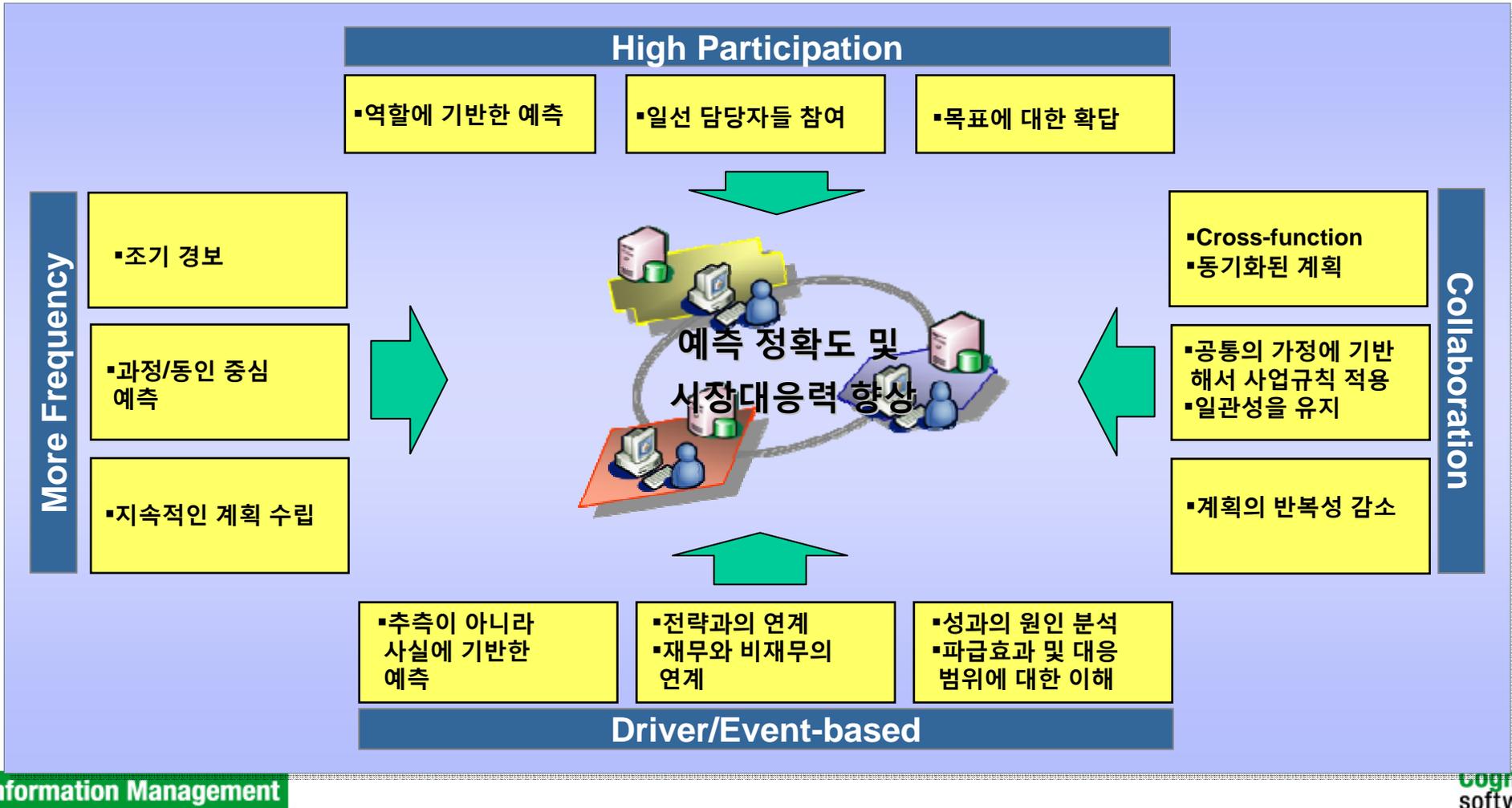
- 5개년 증장기 계획
- 연간 사업계획
- 분기별 회기년도 예측
- 월별 보고서
- 목표 대비 실적
- 개별 관점의 추정
- 시간 소모적 작업
- 스프레드 시트 중심

## 현재의 추세

- 휘발적인 사업 변동성의 증대
- 글로벌 상호의존성
- 더욱 짧아진(월/주) 롤링 예측
- 고객 중심
- 경쟁의 격화
- 통합 공급사슬 관점
- 동기화된 커뮤니케이션
- 기술적 진보의 활용

# 예측 정보의 관리 방향

- “예측경영이 성과관리의 기반입니다!”



# 예측 정보의 관리 방향 - High Participation

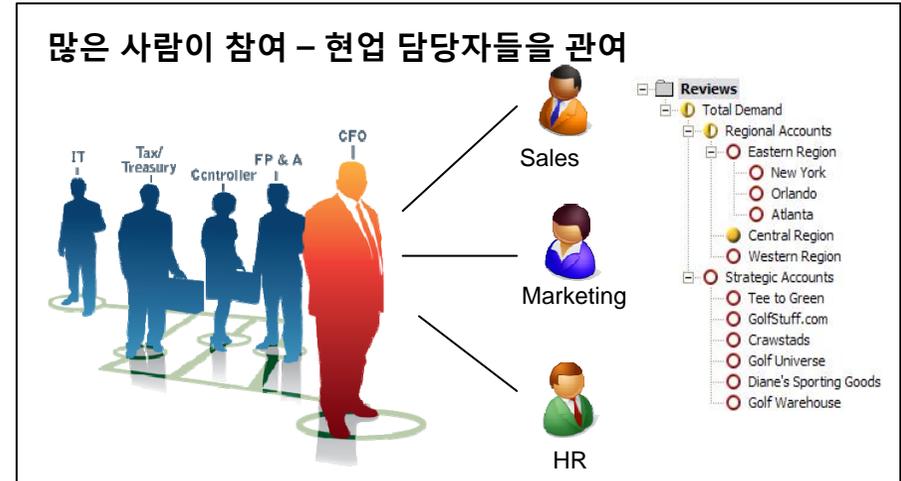
- 일선 관리자들이 자신의 Forecast 업무를 직접 수행함으로써, 기획 관리자들은 계획업무를 더욱 더 신속하고 효율적으로 수행 가능

## As-Is



- ❖ 기획 부서에 집중된 예측 업무
- ❖ 사업이 어떻게 진행되는지, 앞으로 어떻게 전개될 것인지에 대해서 가장 잘 아는 현업 담당자들이 예측에 참여하지 않음
- ❖ 예측 데이터에 대한 신뢰성 저하
- ❖ 따라서, 이들의 지식과 열정을 예측 업무에 끌어들이는 것이 핵심

## Best Practice



- ❖ 일선 관리자에게 계획 및 Forecast에 대한 더욱 더 많은 권한과 책임 부여
- ❖ 기획 관리자는 일선 담당자들이 제출한 Forecast 데이터를 분석하고 그것이 재무적으로 미치는 영향을 다시금 일선 관리자에게 피드백
- ❖ Forecast 절차의 품질과 정확도 향상
- ❖ 현업 사용자들이 손쉽게 자신의 역할에 기반해서 비재무적 업무를 중심으로 한 예측 모델 제공

# 예측 정보의 관리 방향 - More Frequency



- 전통적이며 정적인 예측은 사전에 결정된 방식에 의해 분기 또는 월 단위로 갱신됩니다.
- 전통적인 예측은 단지 회기 말까지의 성과에 대해서만 결과를 예측합니다.
- 그러나, 시간이 경과함에 따라 필요한 회기년도 이후의 예측정보를 확보하지 못합니다.
- 롤링 예측을 통해 회기년도 이후의 경영성과를 조망할 수 있는 기회를 확보할 수 있습니다.
- 따라서, 롤링 예측의 빈도는 비즈니스의 여건에 따라 더욱 빈번하게 수행할 필요가 있습니다.

# 예측 정보의 관리 방향 - Collaboration

영업의 파이프라인 증대를 위해 신제품 출시를 앞당기고 목표시장에 대한 판촉활동을 증대할 필요가 있어

CEO

공격적으로 시장을 공략 하자. 타겟 판촉을 통해 M/S를 확대하고 현금 보유를 늘려가자



마케팅

영역	추세 (과거 90일 기준)	상태
판매	5%	<span style="color: green;">●</span>
파이프라인	- 5%	<span style="color: orange;">●</span>
재고	+4%	<span style="color: orange;">●</span>
현금	0%	<span style="color: orange;">●</span>



재무

매출 채권은 목표대로 관리되는데, 매출 감소로 현금 관리에 적신호가 들어오고 있어

거래규모가 작아서 4Q 파이프라인목표가 미달 될 것으로 예정되니, Cross/Up 판매활성화 정책을 통해 거래규모를 확대해야 해



영업

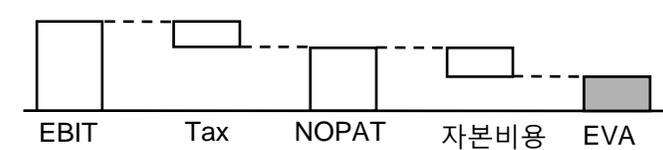
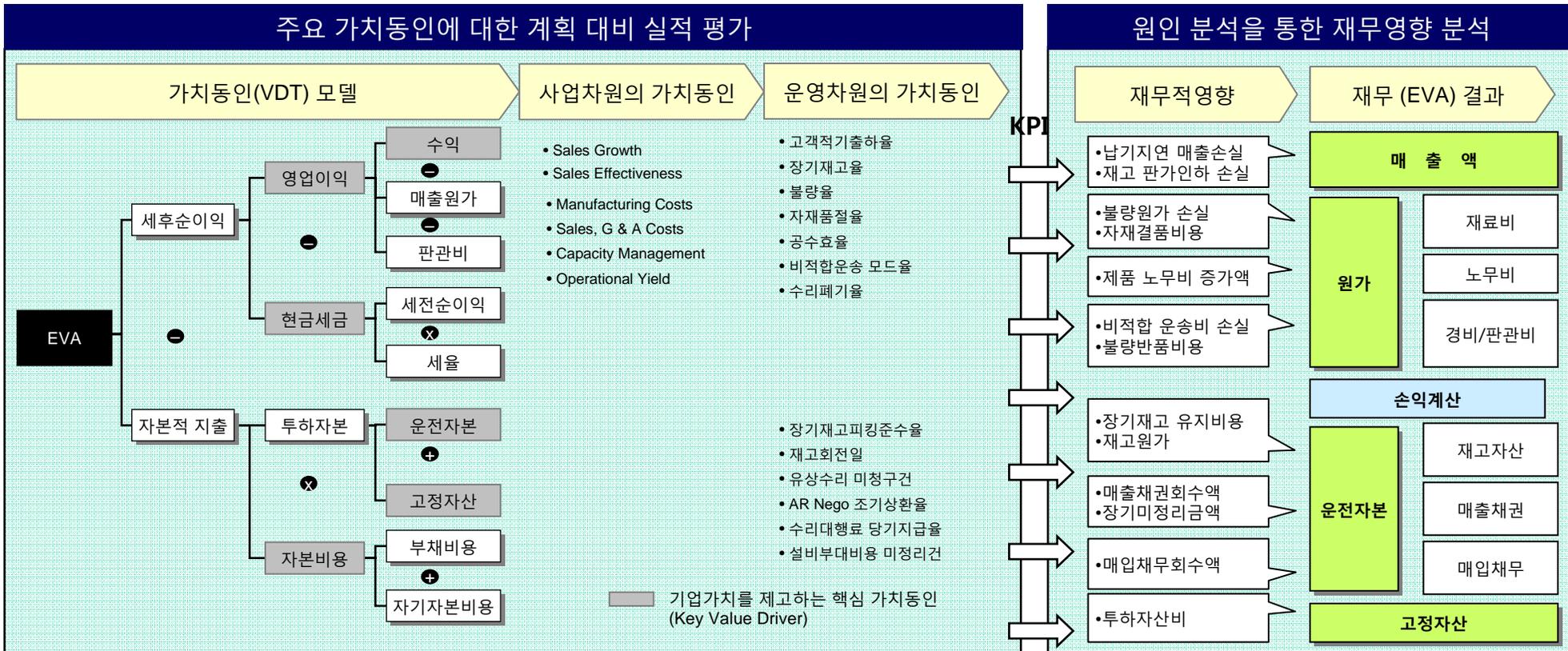


운영

매출 감소 추세와 영업의 판매예측 데이터가 부정확 해서 재고가 점차 늘고 있으니 영업의 판매예측을 실시간으로 공유하자

# 예측 정보의 관리 방향 - Driver-based

- 주요 경영변수를 중심으로 가치창출 인과관계를 구조화한 후, 논리적 인과관계에 의한 근본 원인 파악 및 가치동인의 영향도 분석을 통해 재무적 영향을 탐색합니다.



# 예측 정보의 관리 방향 - Event-based

- 과정 중심으로 성과를 예측하기 때문에 성과 Gap에 대해 원인 추적이 가능하고 이를 통해 성과 Recovery를 위한 실현 가능한 대응계획을 수립할 수 있습니다.

## 업적위주 성과관리

- 결과 중심의 성과 예측
- 과년도 Data에 의한 판매예측
- 년 기준의 개괄적 가정
  - 영업사원의 수
  - 영업사원의 판매효율성



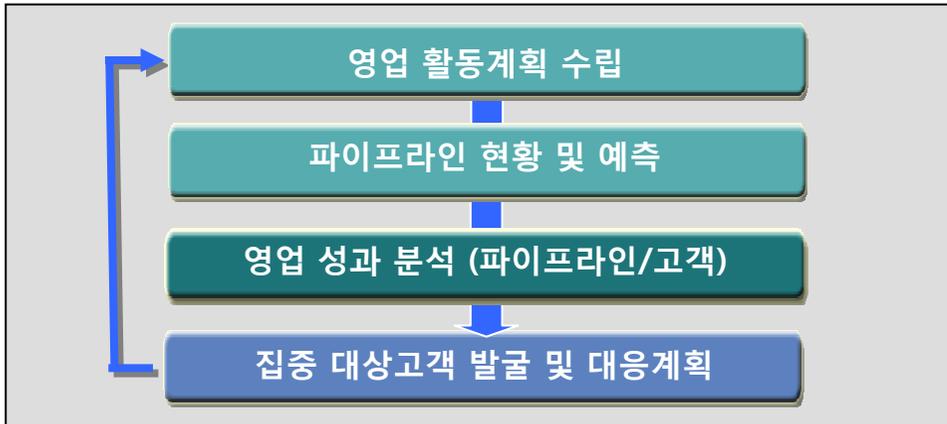
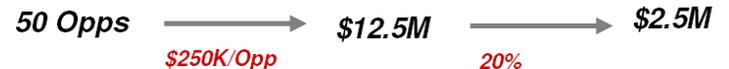
## 과정중심 성과관리

- 과정 중심의 성과 예측
- 1개월 후 파이프라인 판매예측
- 판매동인에 의한 주별 예측
  - 영업활동에 의한 영업기회 발굴
  - 파이프라인 고객 상태변화
  - 고객접촉, 지원, 집중대상 고객, 고객만족

Revenue planning - Telesales professional



Revenue?



- 예측 정확성 증대
- 시장대응력 강화

Information Management

# Best Practice 예측 기법

- Best Practice 예측 기법은 Technology Leverage를 바탕으로 빠르게 변동하는 경영환경과 이에 대한 전략적 대응을 주기적(월별)으로 신속히 반영하여 경영자에게 보다 미래 지향적인 정보를 제공하기 위한 업무적 관심에서 제시되었습니다.

20 : 80 Rule 적용	예측빈도 및 시간범위 조정	예측 방법의 선택
<ul style="list-style-type: none"> <li>가치가 높으며, 변동 폭이 커서 경영활동과 결과에 미치는 영향이 큰 20%의 동적인 요소를 식별하고 이에 Forecasting을 집중</li> <li>20%의 동적인 요소에 대해서는 예측 빈도를 증대하고 해당 성과에 직접적으로 관계가 있는 일선 관리자까지 확대하여 정확성 증대</li> <li>80%의 정적인 요소에 대해서는 통계적 기법에 의해 간소화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>계획 빈도의 설정</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>현행 업무 프로세스에 근거</li> <li>선행동인의 변화폭에 근거</li> <li>계획 대비 실적 편차에 근거</li> </ul> </li> <li><b>예측 시간의 범위와 집중</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>시간 대에 따라 자원투입 수준을 조정</li> <li>재검토, 계획 변경, 예외 관리와 같이 특정한 목적에 따라 시간대를 조정</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>통계적 기법</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>변화가 적고 가치가 낮은 요소에 대한 예측</li> <li>과거의 실적을 기준으로 통계 함수에 의한 예측</li> </ul> </li> <li><b>동인에 의한 예측</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>20%의 동적인 요소에 대한 예측</li> <li>해당 성과에 책임이 있고 전문성을 보유하고 있는 담당자들이 자신의 역할에 근거해 예측</li> </ul> </li> <li><b>전문가 분석</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>환율, 금리 등의 외생변수</li> </ul> </li> </ul>

## Technology Leverage

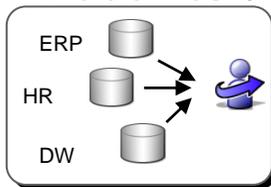
### 모델 개발

#### Best Practice



### 단일 플랫폼 운영 (데이터 수집, 리포트 생성, 유지보수)

#### 인터페이스 자동화



#### 데이터 집계 워크플로우



#### 자동 리포팅



#### 중량모델 관리의 유지보수



## Best Practice 예측 기법 - 20 : 80 Rule 적용

- 전략적으로 유의/중요한 20% 항목에 계획의 집중을 통하여 80%에 대한 통제 및 관리상의 효용을 실현 가능케 합니다.

- ❖ 20%에 대한 내부통제 가치동인 식별
- ❖ 핵심 외부통제 동인을 도출
- ❖ 제품수명주기 (신상품, 쇠퇴기 상품 등)에 의한 예외관리
- ❖ 계획의 변화가 많은 20%의 항목은 동인, 전문가의 조언, 계획 빈도의 증대가 필요
- ❖ 기타 80%에 대한 배부기법의 개발에 의한 지렛대 효과의 활용

경제적 적정성  
(80:20 Rule)

## Best Practice 예측 기법 - 예측빈도 및 시간범위 조정

- 전략적으로 유의/중요한 20% 항목에 계획의 집중을 통하여 80%에 대한 통제 및 관리상의 효용을 실현 가능케 합니다.

계획 요소	적용 전	적용 후	적용의 효과
평균적인 계획 작업	10	2	효율성 증가
# 집중하는 분기	1.5(1-2)	2.5(2-3)	적정성의 증가
# 계획의 분기 수	2.0(1-3)	6	가시성의 증가
자원의 투입	30	30	동일한 자원의 투입
%분석/참여	30%	70%	동기부여의 증가
부가가치	9	21	가치의 증대

# Best Practice 예측 기법 - 예측 방법의 선택

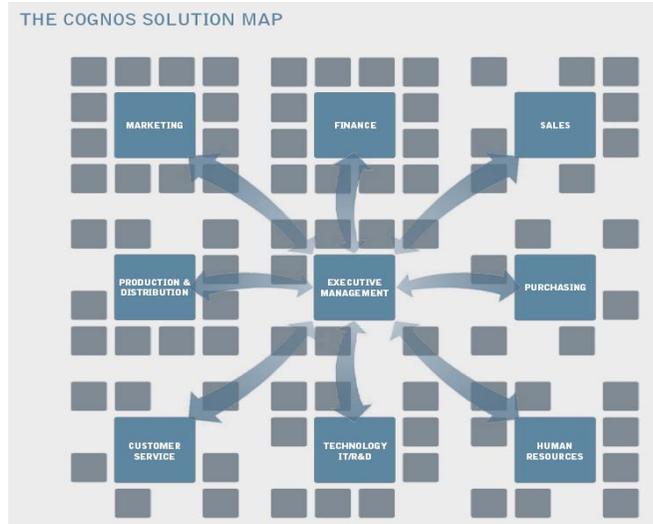
경제적 적정성	변화 (누적/평균)	예측의 기간범위/ 집중 (고, 중, 저)	업데이트 빈도/ 선행 동인 및 예실 편차 비율	테크닉/방법 (D=동인 S=통계 E=전문가 분석)
가치가 높음 (20% 아이템)	높음 (>20%)	Q 1-2 고	월별	월별 실행
		Q 4-6 저	선행동인 % 및 예실편차 %	With D + S + E (고)
	낮음 (<20%)	Q 1-4 고	분기별	분기별 실행
		Q 5-6 중	선행동인 % 및 예실편차 %	With D + S + E (저)
가치가 낮음 (80% 아이템)	높음 (>20%)	Q 1-2 중	분기별	분기별 실행
		Q 4-6 저	선행동인 % 및 예실편차 %	With D + S
	낮음 (<20%)	Q 1-4 중	반기별	분기별 실행
		Q 5-6 저	선행동인 % 및 예실편차 %	With D + S
예외 (신규)	높음 (>20%)	Q 1-2 고	월별	월별 실행
		Q 4-6 중	선행동인 % 및 예실편차 %	With D + S + E (고)
	낮음 (<20%)	Q 1-4 중	분기별	분기별 실행
		Q 5-6 저	선행동인 % 및 예실편차 %	With D + S + E (저)
예외 (쇠퇴)	높음 (>20%)	Q 1-2 고	월별	월별 실행
		Q 4-6 저	선행동인 % 및 예실편차 %	With S + E (저)
	낮음 (<20%)	Q 1-4 고	분기별	월별 실행
		Q 5-6 저	선행동인 % 및 예실편차 %	With S + E (저)

# Technology Leverage - Best Practice에 의한 모델 개발

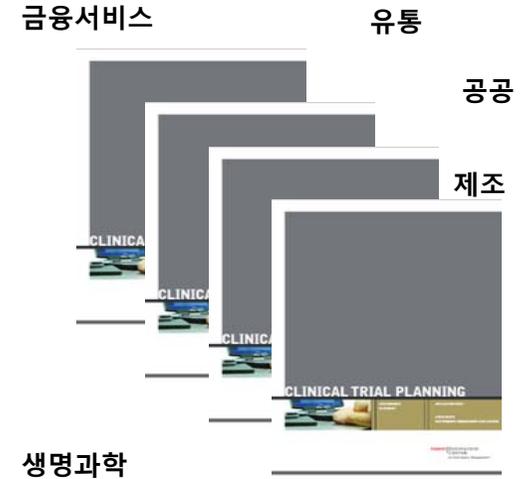
## 전체 비즈니스 모델

- 운영 계획과 재무계획의 연계
- Forecast에 대한 신뢰성 증대
- 산업별 성과 블루프린트를 통한 개발 기간 및 리스크의 감축

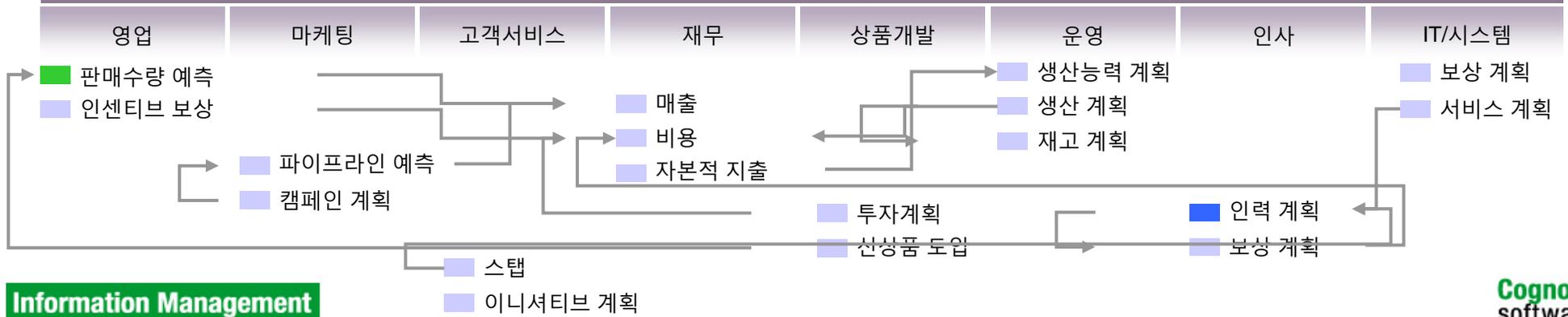
## Cognos 솔루션 맵



## 산업별 성과 블루프린트

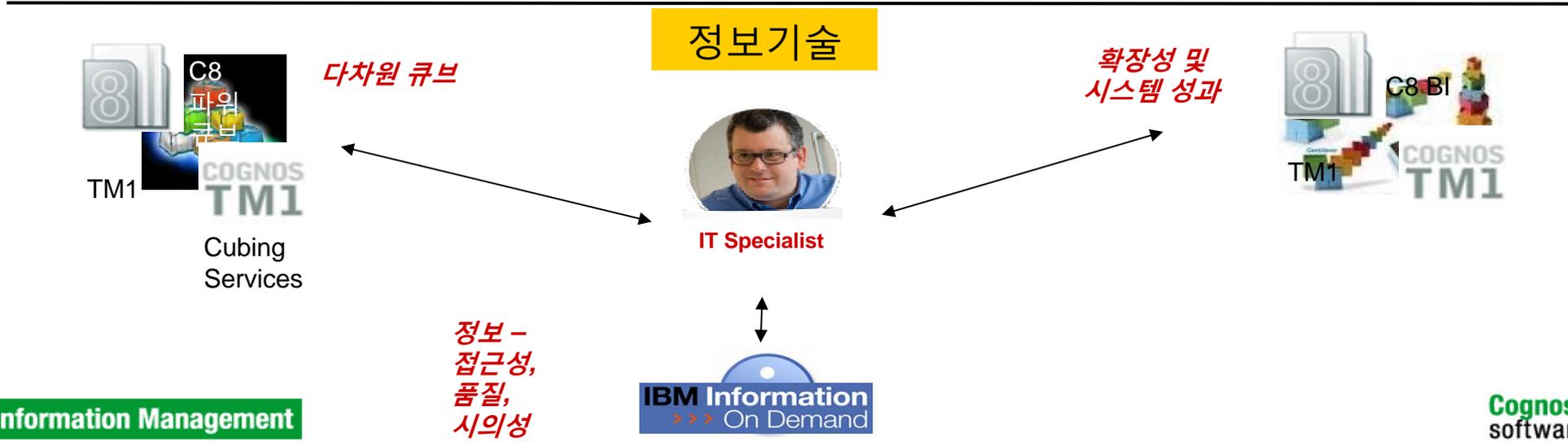
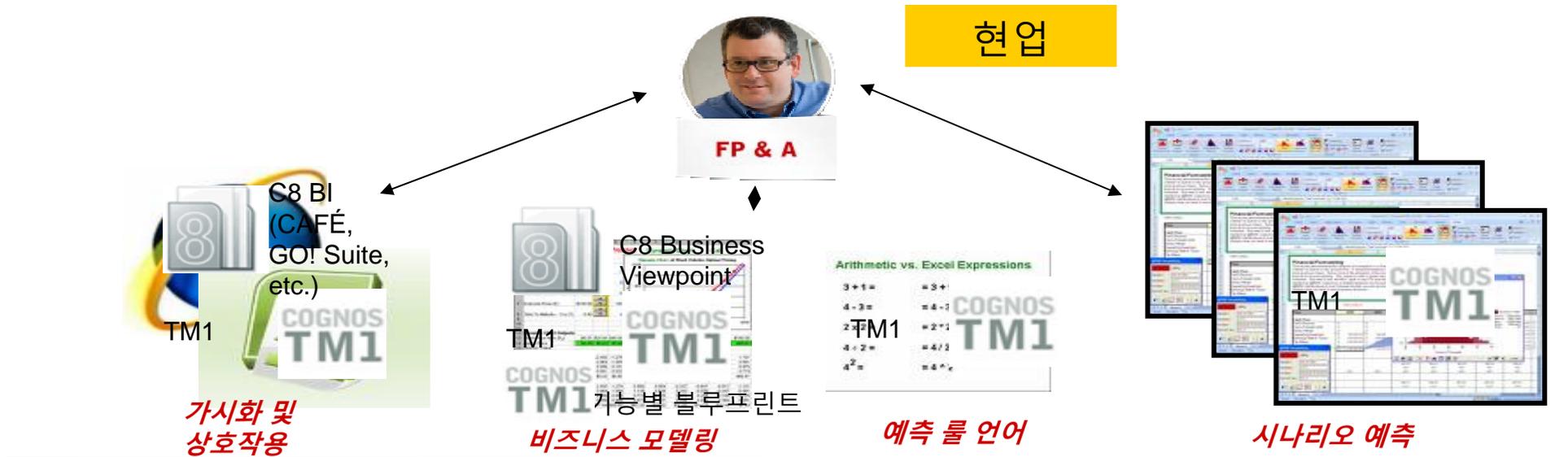


## 경영계획 및 예측 기능별 모델



Information Management

# Technology Leverage - 단일 플랫폼 운영



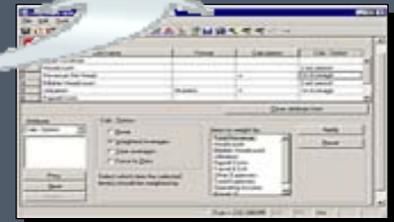
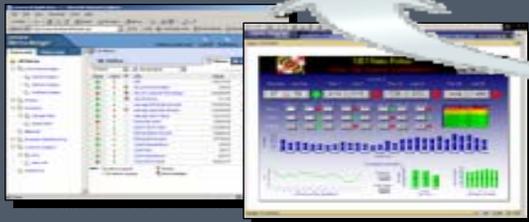
# 단일 플랫폼에 의한 Cognos 성과관리

어떻게 하고 있는가?

원인이 무엇인가?

앞으로 무엇을 해야 하는가?

## 전사 최적화를 위한 통합 성과 관점



### 성과 측정 및 모니터링

### 성과 리포팅 및 원인 분석

### 미래성과 계획 및 예측

영업

마케팅

고객서비스

재무

상품개발

운영

인사

IT/시스템

프론트 오피스 활동:  
 판매예측 개선, 파이프라인  
 리스크 관리, 운전자본 개선

재무 활동:  
 과잉 자원의 간소화 및 제거,  
 지속적인 재무 성과 관리

인사 활동:  
 핵심 인력 보유, 비핵심 인력의  
 유지 또는 제거

고객 활동:  
 수익성 있는 고객 유지, 비수익  
 고객 관리

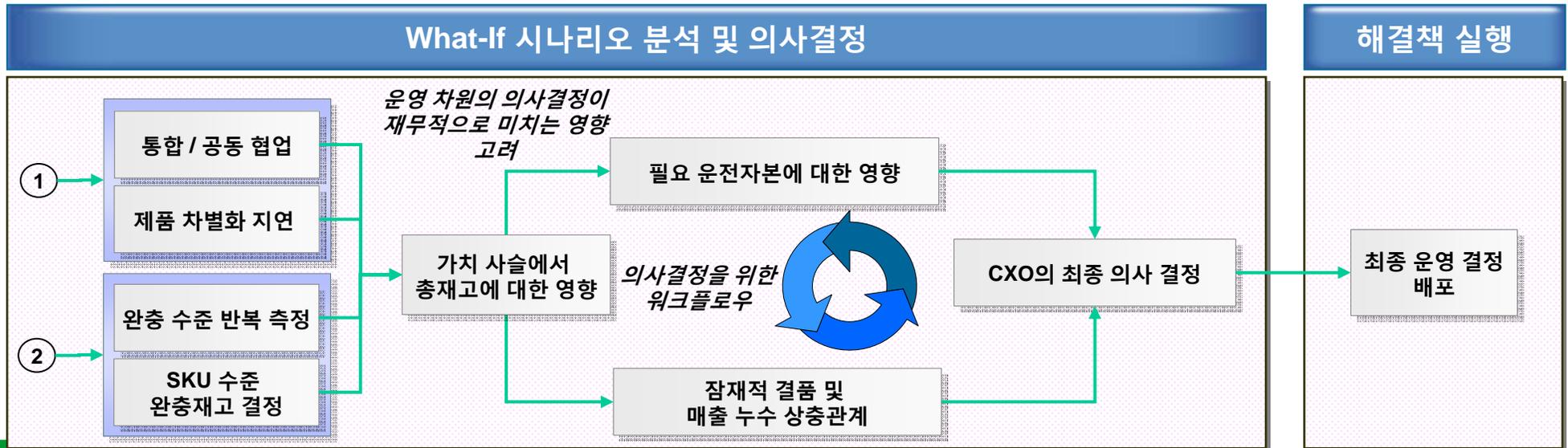
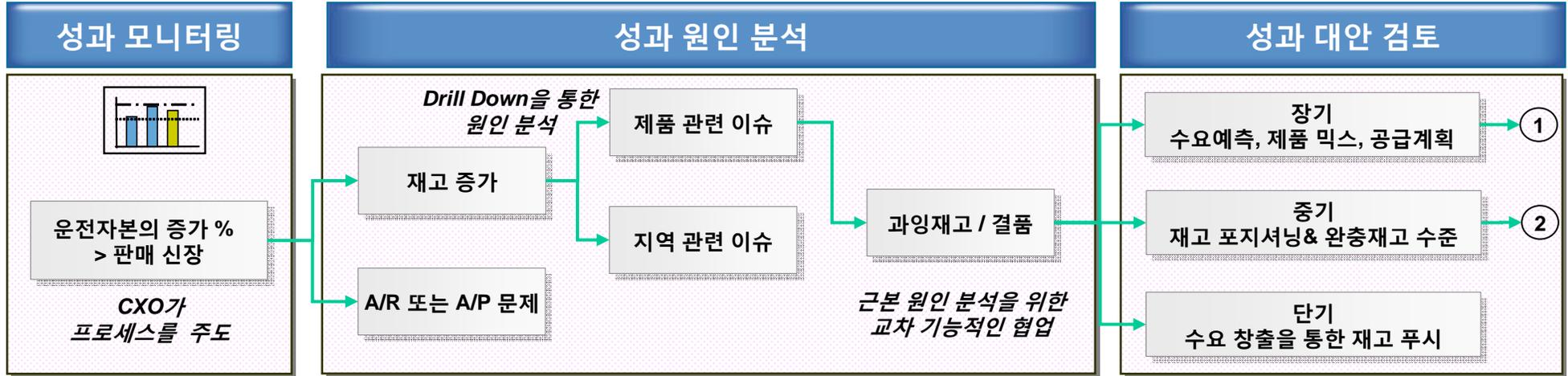
공급 활동:  
 최고 협력업체 양성화, 공급  
 리스크 관리

제품 활동:  
 비수익 제품 및 비부가가치 활동  
 제거

IT 활동:  
 과잉 프로젝트 제거, 빠른  
 투자효과 프로젝트 집중

### 전사 교차 기능(Cross-function) 영역

# 단일 플랫폼에 의한 Cognos 성과관리 - 예시





# FINANCE FORUM

2009

Information Management

Cognos  
software