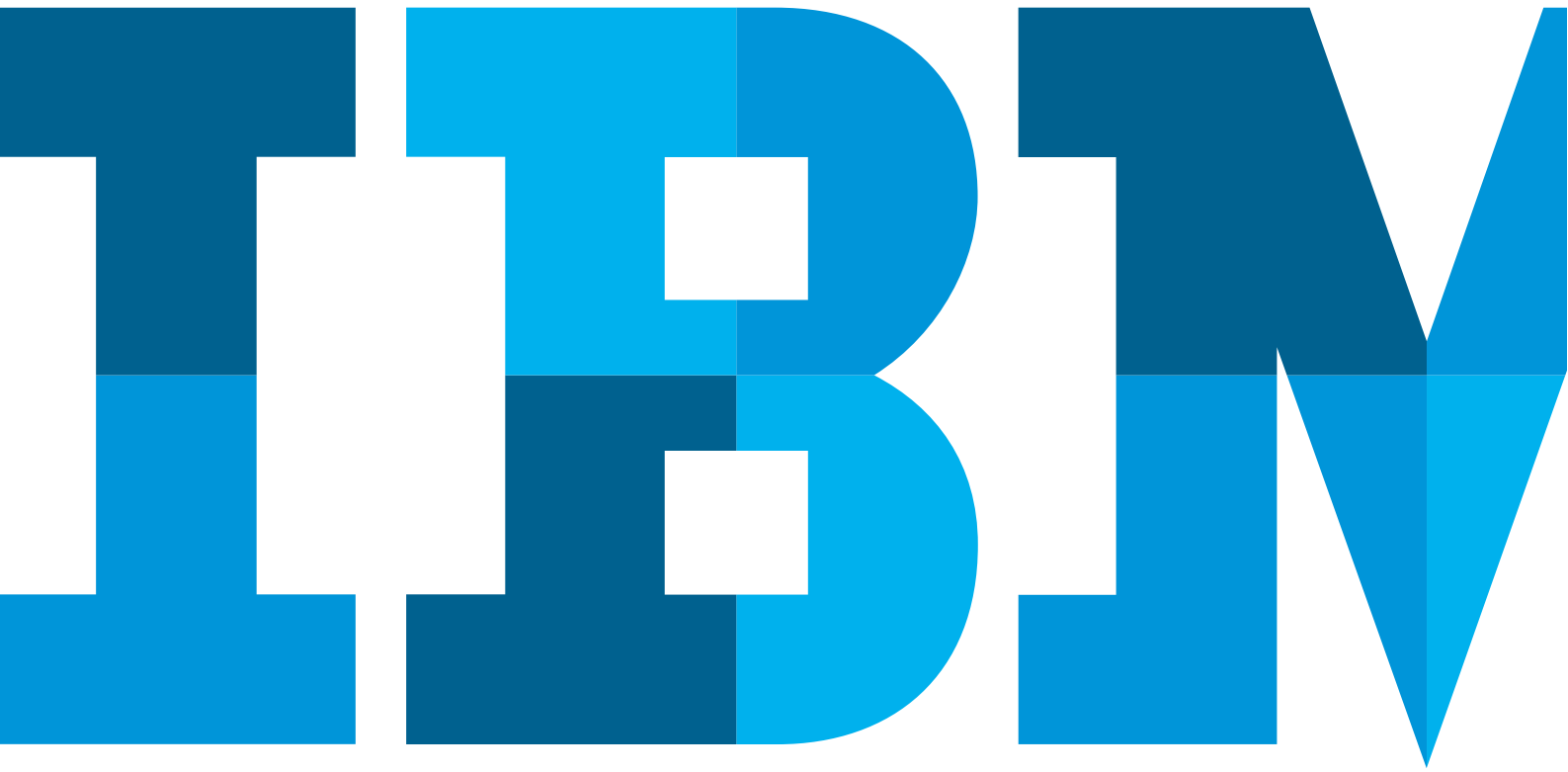
비즈니스 예측: 건전한 예측을 위한 여섯 가지 설계 원칙

저자: Steve Player 및 Steve Morlidge, Beyond Budgeting Roundtable



IBM

핵심 요약

장기적으로 견실한 성과를 달성하려면 기업들이 건전한 예측 프로세스를 개발해야 합니다. 본 문서에 제시되어 있는 여섯 가지 원칙을 준수하면, 예측 건전성을 개발하거나 복원할 수 있습니다.

건전한 예측 프로세스에 막 착수하려는 기업의 재무 관리자들은 본 비즈니스 예측 백서 연재물의 1회를 숙독해 보아야 합니다. 그 "건전성 부실의 일곱 가지 징후"라는 백서에서는 종래의 예산 수립 및 예측 활동을 공통적으로 저해하는 주된 악폐를 살펴보고 있습니다.

RF(Rolling Forecasting: 규칙적인 단계로 이루어진 예측) 접근방식을 성공리에 구현하려면 다음의 여섯 가지 원칙을 고려하여 실행해야 합니다.

- 건전한 예측 프로세스의 특성에 대한 이해
- 반응 시간의 영향을 인지
- 각 시스템을 적절하게 처리
- 활력 징후를 파악
- 조직체 내의 변화를 이해
- 건전하게 생활

본 서에는 성공적인 실제 RF 사례가 제시되어 있으며 각각의 여섯 가지 비즈니스 예측 원칙의 특질과 요구사항을 살펴봅니다.

취해야 할 요점

1. 종래의 예산 수립 및 예측 프랙티스는 흔히 성과 건전성 개선이 미흡합니다. 다수의 경우, 종래의 예산 수립 및 예측 프랙티스는 성과 달성 실패의 원인이 되고 있습니다.
2. 부실한 예측 프랙티스를 개선하는 것은 불가결하지만, 그것만으로는 충분하지 않습니다. 재무 관리자는 전략적 목표의 달성을 뒷받침하는 건전한 예측 프랙티스를 개발할 수 있으며 개발해야 합니다.
3. 본 문서에 언급되어 있는 여섯 가지 비즈니스 예측 원칙을 이행하면 재무 관리자들이 기업 전략과 연계된 예측 프로세스를 개발하고 이행하여, 기업 전략을 실행하는데 도움이 될 수 있습니다.

서론

결과에 치중한다면, 결코 변화할 수 없을 것이다. 변화에 주력한다면, 결과를 얻게 될 것이다.

– Jack Dixon (역사소설가)

건전성을 제고하는 첫 번째 단계는 부실의 요인을 파악하는 것입니다.

엘리트 운동선수들이 알고 있듯이, 뛰어난 성적의 관건은 예를 들어 정크 푸드를 섭취하는 것과 같은 나쁜 습관을 버리는 것입니다. 몸에 좋은 식이요법을 이행하고 따라야 합니다.

비즈니스 관점, 특히 예측, 계획 및 예산 수립의 분야에도 마찬가지입니다.

본 비즈니스 예측 백서 연재물의 이전 회인 "예측 부실의 일곱 가지 증상"에서는 재무 관리자들이 예측 프로세스를 공통적으로 부실하게 만드는 일곱 가지 문제를 간파하여 개선하는 방법을 보여주었습니다. 본 문서에서는 강건한 비즈니스 예측의 여섯 가지 설계 원칙을 살펴봄으로써 그 기초를 다지고자 합니다.

- 건전한 예측 프로세스의 특성에 대한 이해
- 반응 시간의 영향을 인지
- 각 시스템을 적절하게 처리
- 활력 징후를 파악
- 조직체 내의 변화를 이해
- 건전하게 생활

Future Ready

본 비즈니스 예측 연재물의 다른 백서와 더불어 본 백서에 논의되어 있는 대부분은 Future Ready: 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 "Future Ready"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.

원칙을 성공적으로 실천하는 방법

앞에 열거 되어 있는 원칙에 충실하면, 기업들은 장기적으로 자사의 일상 성과를 높일 수 있습니다. 일례로 Tw telecom은 최근 불경기에 접어들면서 회사가 공표한 직원 해고 지양이라는 결의를 달성하기 위해 이러한 원칙에 의지하였습니다.

2004년에 Beyond Budgeting 회원사가 된 tw telecom은 미국 전역의 다양한 기업과 단체에 매니지드 네트워킹 솔루션을 제공하고 있는 일류 공급업체입니다.

"우리가 직원들을 해고할 수 밖에 없었더라면, 이를 상당한 실패로 간주했을 것입니다. 그건 우리가 적절하게 계획을 수립하지 않았다는 의미니까요. '절대로 안된다' 라는 말은 결코 해서는 안되며, 우리가 직원들의 생산성과 사기 저하를 방지하고 경기 상승 시에 고도 성장으로 신속하게 다시 진입할 수 있는 역량을 유지하였기 때문에, 대규모 해고를 피할 수 있는 것이 실제로 유리하다"고 tw telecom의 선임부사장 겸 CFO인 Mark Peters가 회사의 결의를 말합니다.

Tw telecom은 경영진이 실행에 문제가 있다고 보았기 때문에 아주 상세한 스프레드시트 집약적인 연간 예산수립 프로세스를 대부분 6개월 간의 RF(rolling forecast)로 대체하였습니다. "[종래의 예산] 편성에는 3개월이 소요되며 편성을 마칠 때쯤이면 분명 지난 뉴스가 되어 있을 것이고, 민첩한 회사의 토대를 제공하지 않는다"고 Peters는 첨언합니다.

따라서, tw telecom은 변화에 주력하였습니다. 전사적으로 관리자들이 특정 예산 수치 달성에 대한 책임을 영업 및 운영 직원들에게 전가하는데 익숙해 있었으므로, Peters와 그의 팀은 책임성에 대한 적응성의 가치를 꾸준히 전파하였습니다. 특히, 종래의 예산 수립 프로세스를 통해 작성될 시점이면 이미 쓸모없게 되어버리는 수치에 직원들의 책임을 묻는 것이 헛됨을 강조하였습니다.

변화에 대한 노력이 커지면서 매출도 급상승하였습니다. 이 회사는 현재 연간 네 차례의 RF(Rolling Forecast)를 마무리하고 있으며, 이 프로세스는 예전의 연간 예산수립 프로세스에 비해 훨씬 더 적은 시간이 소요됩니다. 시간 절약으로 기업 재무 팀은 미미한 예산 변동에 초조해 하지 않고 전략적 관점에서 경영 지원에 더 많은 시간을 할애할 수 있게 되었습니다.

"우리는 2004년 말부터 이 RF(Rolling Forecast) 방식을 도입하였으며, 순조롭게 이루어지고 있습니다. 매번 정확도가 개선되고 있으며, 한층 정확해졌습니다. 아울러 고충도 그만큼 줄었다"고 Peters는 말합니다.

예측 관련 고충을 줄이고자 하는 기업과 관리자들은 다음 여섯 가지 원칙을 준수하는 것으로 시작할 수 있습니다.

원칙 1: 건전한 예측 프로세스의 특성을 이해

비즈니스 예측은 현재 상황(즉, 현실)에서 더 나은 미래(즉, 전략적 목적이나 목표의 달성)로 나아가는데 필요한 조치를 파악함으로써 기업의 전반적인 건전성을 개선할 수 있습니다.

비록 개선 프로그램을 시행하기 전에 계획을 수립하는 것이 이치에 맞지만, 기본적인 비즈니스 여건의 변화 때문에 원래의 계획(통상 "예산"으로 정의됨)은 흔히 그리고 즉시 쓸모 없게 됩니다. 이 때문에 성과의 향방을 예측하는 것이 더 타당합니다. 그럼으로써, 기업들은 그 정보를 이용하여 앞으로의 성과가 전략적 목표를 달성할 수 있도록 만드는데 필요한 시정 조치를 파악할 수 있습니다.

예측을 전개할 때, 관리자들은 "예측"(도달할 것으로 여기는 곳)과 목표(도달하고자 바라는 곳)를 구분해야 합니다.

최소한 적절한 시정 결정과 조치가 취해지기 전까지는, 예측과 목표 간의 격차가 존재하는 경우가 매우 흔합니다. 하지만 아주 안정적인 비즈니스 여건에서조차도, 그 후에 이 격차가 재현될 가능성이 높습니다.

이 때문에, 관리자들은 건전한 예측을 규정하는 품질을 이해해야 합니다. 건전한 예측이란 다음과 같습니다.

- **적시성.** 회사의 성과가 경고 징후를 보일 경우, 즉시 취해지는 임기 응변식의 예측이 시정 조치를 취하기에 너무 늦어지는 공들인 상세한 예측보다 훨씬 더 유용합니다.
- **실행 가능성.** 지나치거나 부적절하게 상세하면 예측의 실효성을 제한할 수 있습니다. 의사결정과 관련된 세부사항만이 포함되어야 합니다. 또한, 예측에는 예산에 수록된 것과는 다른 정보가 수록되어야 하는 점을 명심해야 합니다. 예측은 일반적으로 프로젝트와 이니셔티브에 관하여 훨씬 더 많은 정보(예: 신제품 출시의 영향)를 제공하며 "일상적인 업무"(예: 간접비)에 관한 정보는 훨씬 덜 상세합니다.
- **신뢰성.** 앞서 언급했듯이, 예측에는 가치 전달의 정확성이 요구되지 않습니다. 그렇긴 하지만, 예측은 의사결정을 뒷받침할 만큼 정확해야 합니다. 실제로, 예측은 편견이 없어야 함을 뜻합니다. 이는 성과급이 이익률과 연계되어 경우에 비용을 과다 추정하고 매출을 과소 추정하면서 성과 변동의 허용 범위를 기술하는 것과 같이, 결과에 영향을 미치거나 손상시키는 외부 영향으로 정의될 수 있습니다. 일례로, 매출 예측은 생산 계획에서 확정된 안전 재고 범위 내에 들어갈 경우, 신뢰할 수 있다고 간주됩니다. 매출 전망이 정확할수록 생산 계획이 더욱 정확해질 수 있는 것은 분명합니다. 이 계획들이 편파적이지 않다면, 4 ~ 6 분기와 같이 의미 있는 기간 동안의 초과달성 및 미달 수치와 범위가 대략 엇비슷할 것입니다. 신뢰할 수 있는 예측은 경영진이 확신을 가지고 행동하기에 "적합"합니다.
- **연계성.** 복합적인 건강 문제를 다룰 때, 의사들은 여러 약물과 치료의 상호작용을 평가하는데 시간을 할애합니다. 그 목적은 병용했을 경우에 약물의 안전성을 확인하기 위함입니다. 기업의 성과 건전성을 다루는 데에도 유사한 접근방식이 요구됩니다. 사내에서는, 여러 치료법이나 약물이 여러 조직이 흔히 이기주의적 이유로 퍼뜨리는 경쟁적인 여러 진실들에 해당합니다. 이러한 동기부여와 여러 성과 전망은 매우 부정적인 영향을 유발할 수 있습니다. 기업들은 예측을 개발할 때, 또한 재예측이 필요할 때 단일 요법을 정해야 합니다.
- **비용 효과성.** 모든 프로세스가 비용 효과적이어야 하지만, 이 특질은 종종 오인되며, 이유를 보증하는 극히 중요한 사양입니다. 첫째, 비용 평가에는 예측의 근본적인 목적에 관한 가치 있는 자기 성찰이 요구됩니다. 일례로, 예측이 결정을 가져오지 못할 경우, 재무 관리자들은 왜 조치가 취해지지 않았는지를 의심해야 합니다. 둘째, 비용 효과성 평가는 비즈니스 요구사항을 다루는 프로세스로 시작되어야 하며, 그 후 표준화 및 자동화를 통해 이 프로세스의 비용 절감에 대한 주력으로 전환되어야 합니다. 이는 지원 도구로 스프레드시트를 이용하여 비용 효과성을 제고하려는, 의도는 좋지만 그릇된 시도의 형태로 혼동이 종종 일어나는 경우입니다. 전적으로 스프레드시트를 이용하여 예측을 개발하면 장차 희생이 더 큰 문제를 종종 유발합니다. 스프레드시트는 개인 생산성 도구로서의 가치는 있지만, 동적인 전사적 협업을 요하는 비즈니스 프로세스를 뒷받침하기에는 종종, 그리고 때로는 현저히 부족합니다. 스프레드시트는 흔히 재무 및 계획 관리자들을 데이터 수집, 종합 및 정화에 대다수 시간을 소비하고 유용한 분석 수행에는 극소수의 시간을 할애하는 데이터 인력(data drone)으로 만듭니다. 건전한 예측 프로세스를 뒷받침하는 자동화의 가장 비용 효과적인 형태는 이 구체적인 목표에 알맞게 설계된 것일 가능성이 높습니다.

원칙 2: 반응 시간의 영향을 인지

의사들은 합당한 이유로 환자들의 반응 시간을 일상적으로 측정합니다. 환자들의 성과는 신속한 반응으로 개선됩니다. 신속한 반사작용은 운동선수들이 부상을 피하는데 유용합니다. 민감한 면역 체계는 질병을 방지하는데 도움이 됩니다.

유사한 맥락에서, 시간은 비즈니스 예측 프로세스를 설계하여 실행함에 있어 극히 중요한 건전성 요인입니다.

기업이 완벽한 정보를 갖추고 즉시 대응할 수 있다면, 예측이 필요치 않을 것입니다. 이는 사실이 아니기 때문에, 두 가지 질문을 해보아야 합니다. 첫째, 얼마나 멀리까지 예측을 해야 하는가? 둘째, 얼마나 자주 예측을 실시해야 하는가?

예측 기간에 관하여, 그 답은 결정을 내리기까지 얼마나 걸리느냐에 달려 있습니다. 이에 관한 전형적인 예는 초보 운전자가 받는 교습에서 찾아볼 수 있습니다. 운전 교습생들은 자동차 제동 장치가 안전하게 차를 정지시킬 때까지 자동차가 몇 피트를 주행하는지를 판단하는 수식을 배웁니다. 이는 주행 속도가 얼마나 빠르고, 위험을 얼마나 신속하게 인지하며, 뇌가 발을 가속 페달에서 제동 장치로 옮기도록 신호를 보내는데 얼마나 걸리며, 자동차의 제동 장치가 얼마나 신속하게 정지시킬 수 있느냐의 함수입니다. 보다 심층적인 이해에는 기존 도로 조건, 자동차 타이어의 상태, 자동차의 중량 및 여타 상세한 데이터 등이 복잡하게 얽혀 있습니다.

비즈니스 영역으로 되돌아와서, 이 예시는 RF(Rolling Forecast) 기간에서 기업이 얼마나 편익을 얻을 수 있는지를 보여줍니다. 여타 요인들 중에서도 회사의 독특한 구조, 의사결정 프로세스 및 응답성은 요구되는 예측 유형에 영향을 미칩니다. 중요한 방향 결정(예: 신제품 출시)에 12개월이 소요될 경우, 그 기업에게는 미래에 대한 12개월 간의 전망이 요구됩니다. 하지만 연말이 다가올수록 예측 기간이 줄어드는 종래의 연말 재무 예측은 향후 신제품 출시에 필요한 12개월 간의 전망을 제공할 수 없습니다. 이처럼, 종래의 연말 재무 예측은 앞이 안 보이는 커브 길에서 다른 차를 피해가는 것과 유사합니다. 회사의 관리자 및 임원들과 마찬가지로, 운전자는 자신의 결정에서 나올 수 있는 결과에 대한 시야가 없습니다.

예측 주기에 관하여, 그 답은 비즈니스 여건(과 그 여건이 영향을 미치는 전략적 목표)이 얼마나 빨리 변하느냐에 "달려 있습니다."

운전자는 한적한 시골길에서보다 러시아워의 간선도로 상에서 더 빈번하게 예측해야 합니다. 일례로, Southwest Airlines는 매출 예측은 일 단위로 업데이트하고 있지만 항공기 소유 비용(리스, 감가상각 등)은 분기별 1회 업데이트합니다.

	경제적 적정성	변동성	대응 속도	업데이트 주기	예측 기간
매출	고	고	고	일간	분기
인건비	고	저	중	월 2회	6개월
연료비	고	고	중	주간	분기
유지보수 비용	중	중	중	월 2회	분기
항공기 소유 비용	중	저	저	분기별	연간
공항 사용 및 수수료	중	중	저	주간	6개월
여타 운영	중	중	중	월 2회	분기

그림 1. Southwest Airlines의 사례에서 예시되어 있듯이, 예측 기간과 주기는 결정을 시행하는데 걸리는 시간과 비즈니스 여건이 변할 수 있는 속도에 달려 있습니다.

자신의 건강을 돌보는 운전자라면 누구나 알고 있듯이, 도로 전방의 가시성은 극히 중요합니다. 회계 기간의 말미는 예측의 시기를 결정하지 않습니다.

원칙 3: 각 시스템을 적절하게 처리

개인의 건강을 이해하려면 인체의 작용 원리를 이해해야 합니다. 이는 과학자와 의사들이 복잡한 인체를 주요 수행 기능(소화, 순환, 신경 등)에 따라 보다 관리가 용이한 시스템으로 체계화하는 이유를 설명해줍니다. 각 시스템은 특정 기능을 수행합니다. 하지만, 시스템은 또한 서로 상호작용도 합니다. 질병을 퇴치하거나 건강을 최적화할 방법을 확인할 때, 의사들은 왜 서로 다른 신체상의 시스템에 기능 장애가 일어났거나 차선으로 기능하는지, 시스템들이 얼마나 서로를 뒷받침하지 못하는지, 그리고 문제를 고치려면 무슨 조치를 취할 수 있는지를 파악해야 합니다.

비즈니스 예측 담당자들도 유사한 문제에 직면해 있습니다.

어떤 예측이든지 세상이 기능하는 방식에 관한 일련의 가정인 모델을 필요로 합니다. 이는 과거에 기초하여 미래를 추정하는 통계 모델이나, 주요 추이의 식별에 기초하여 미래를 설명하는 유발인자 모델이 될 수 있습니다. (후자의 기법은 종종 동인 기반 또는 수리 모델링이라고도 합니다.)

미래가 과거와 유사하다면, 이러한 종류의 모델이 매우 효과적일 것입니다. 그러나, 이 고도로 체계적인 접근방식들이 뛰어난 정확성을 제공하기에는 세상이 너무 복잡하고 비즈니스 여건이 급변하고 있습니다.

이러한 이유 때문에, 비즈니스 예측은 종종 판단에 의존합니다. 이는 "모델"이 비즈니스를 이해하고 있거나 시장에서 벌어지는 상황에 대하여 예리한 이해를 갖춘 다수 사람들이나 전문가의 지식(head)에서 나오는 경우입니다. 하지만, 사람의 판단은 오류를 범하기 쉬우며 관리자들은 흔히 난처한 예기치 않은 일을 피하거나 "요란스런 패배주의자"가 되지 않도록 예측을 조정해야 하는 부담을 느낍니다. 따라서, 판단에 의한 예측은 편향될 가능성이 높습니다.

예측 모델을 사용하는 경우, 그 목적은 가용 방법론의 범위를 파악하여 적절하게 선택하고, 약점을 완화시킬 조치를 취하는 것이어야 합니다. 일례로, 기업은 기준선이나 "일상적인" 볼륨 예측과, 상황의 향방을 변경하는 결정(예: 가격 변동)이 미치는 영향을 추정하는 정보에 입각한 판단에 적합한 통계 모델을 찾을 수 있을 것입니다.

원리 4: 활력 징후를 파악

건강을 매우 의식하는 사람들은 자신의 활력 징후를 주기적으로 측정합니다. 그들은 자신의 체중, 콜레스테롤 수치 및 혈압을 열심히 모니터링 합니다. 운동선수들은 자신의 칼로리 및 단백질 섭취와 훈련 중의 심박수를 예의 주시합니다.

이러한 측정치들을 시간에 따라 추적해보면 스냅샷보다 한층 종합적인 그림을 얻을 수 있습니다. 반복 측정은 식사 후에 먹은 아이스크림의 칼로리를 산정하지 않은 등의 일상 변동에서 유발될 수 있는 편향을 걸러내는데 유용합니다.

건전한 예측 프로세스에도 유사한 루틴이 존재합니다. 결국 회사가 결정을 내리는데 예측에 의존하는 경우, 예측을 생성하는 방식에 편향이 없어야 합니다.

유감스럽게도, 편향이 파악될 경우 신속하게 제거할 수 있도록 편향의 근거에 대하여 예측 프로세스를 모니터링 하는 간단한 조치를 취하고 있는 기업이 거의 없습니다.

편향을 모니터링 하려는 기업들은 종종 엉뚱한 시기에 엉뚱한 것을 측정합니다. 예측의 정보에 입각한 결정이 실시되기 전에, 예측 오류를 신속하게 파악해야 합니다. 이는 예측 정확도가 때로 혼동될 수 있는 경우입니다. 일례로, 예측의 조언 때문에 취해야 할 조치를 인지해야 하는 경우가 있습니다. 보행자가 전방의 충돌 가능성을 경고하면, 그 충돌을 피해 움직이기 마련입니다. 충돌이 확실하지 않았다면, 잘못되거나 부정확한 경고(일종의 예측)를 한 것일까요? 예측 행위는 미래의 결과를 바꿀 수 있다는 점을 명심해야 합니다.

불가피한 비체계적 오류(변동)와 체계적인 오류(편향)를 구분하는 것이 중요하기 때문에, 기업들도 빈번하게 예측을 해야 할 필요가 있습니다.

징후(긍정적이거나 부정적인)가 동일한 일련의 네 가지 오류는 가능성의 영향에서 편향을 확실하게 구분할 필요가 있습니다. (이 프로세스는 본 연재물의 다음 백서인 "보다 견실한 예측을 위한 다섯 가지 고급 프랙티스"에 논의되어 있는 실행 차트로 입수할 수 있습니다) 연간 목표에 대한 방향 조정을 위해 분기 예측만을 이용하는 일반적인 비즈니스 프랙티스는 회사의 성과가 난관에 부딪히기 전에 관리자들이 편향을 예측을 파악하여 시정하는 것을 불가능하게 만듭니다.

원칙 5: 조직 내의 변동을 이해

미래에 대한 유일한 확실성은 미래에 관한 예측이 틀릴 가능성입니다.

예측에 관한 내부 논의는 특정 전망이 정확한지의 여부가 아니라, 예측의 구성요소들이 얼마나 부정확한지 그리고 그런 상황이 발생하는 경우 얼마나 더 중대한지, 이러한 상황에 어떻게 대처해야 하는지에 건설적으로 초점이 맞춰져야 합니다.

특히, 추이에 대한 변화로 정의될 수 있는 "위험"과 불연속으로 유발되는 "불확도"를 구분하는 것이 중요합니다. 일례로, 위험은 5% 경제 성장의 예측이 실제로는 5% 이상이거나 이하(예: 4.5% 또는 5.2%)로 나타날 가능성입니다. 불확도는 한층 더 격렬하고 흔히 예측할 수 없는 결과를 의미합니다. 2009년 초에 재정적으로 매우 건전한 기업들조차 신용 시장이 경색될 가능성이 (그리스 경제 붕괴의 가능성과 마찬가지로) 불확도의 한 예입니다. 후자는 경영 개입의 결과일 수 있지만, 추이에 현저한 변화를 가져올 정도의 개입은 정확하게 예측하기 어렵습니다. 흔히, 불연속은 시장의 변화나 경쟁사들의 행위와 같은 외적 요인으로 유발됩니다. 불확도는 예측을 무효화하기 때문에 중요합니다. 따라서, 불확도 관리에는 다른 전략이 필요합니다.

중요한 불확도의 근원을 고려하지 않은 위험 모델에 지나치게 의존했던 대형 은행들이 최근의 글로벌 경제 위기의 주된 요인으로 드러났습니다. "일상적인" 접근방식을 따르면서, 다수 금융 기관들은 급격히 악화되고 있는 경제 여건에 대비가 되어 있지 않다는 점을 깨닫게 되었습니다. 이러한 회사들은 자신들을 둘러싼 비즈니스 세계의 변화 속도를 파악하지 못하고 있는 것처럼 보였습니다.

시장 리스크는 주의를 부르짖었지만 정보 시스템은 신속하게 노출의 정량화를 제시하지 못했습니다. 그 결과, 공항과 마비는 전세계에서 정부 개입을 유발하였으며, 결국 수많은 기업들의 대대적인 주주 가치 하락으로 이어졌습니다.

하지만 손실에도 불구하고, 소수의 기업들은 상당한 보상을 거두었습니다. 이러한 기업들은 잠재적 불확도를 명확하게 이해하고 있었으며 불확도가 가져온 기회를 활용하였습니다.

기업의 미래에 대한 무지가 어떤 형태이든, 예측의 편차를 신속하게 파악하여 진단하는 능력을 개발하고, 불필요한 고충을 겪지 않으면서 이러한 변화에 적응하는데 유용한 잠재적 대응의 각본을 작성하는 것이 중요합니다.

원리 6: 건강하게 생활

예측을 예술이나 복잡한 과학으로 보지 않습니다. 그 프로세스는 주로 적절한 양의 지식을 규범적이고 체계적인 방식으로 적용하는 것입니다.

일상 생활에서 우리가 접하는 건강식과 같이 비즈니스에서의 성공적인 프로세스는 최적의 결과를 가져옵니다. 바람직한 프로세스의 구축에는 일관된 방식(시간이 지나도 식이요법을 준수)과 적절한 순서(적절한 식품군에서 적합한 식품을 선정)로 적절한 조치를 취하는 것이 수반됩니다. 편향을 초래하는 요소(즉석 식품과 여타 건강에 해로운 일탈)는 프로세스에서 배제(식이요법을 재구성하거나 재조정)해야 하며, 프로세스의 결과(식이요양자의 체중, 콜레스테롤 수치 등)를 지속적으로 모니터링 하고, 사소한 결함이 분명해지면 이를 시정해야 합니다.

식이요법과 마찬가지로, 체질도 중요한 기능입니다. 프로세스가 잘못되었을 때 실패를 비난하는 것은 부실하고 심지어 부정직한 예측 프랙티스를 조장하는 확실한 방법입니다. 종래의 예산 수립과 같은 인접 비즈니스 프로세스와 연관된 행위에 의해 예측 프로세스를 개선하려는 노력이 저해될 수 있습니다.

종래의 예산 수립의 세 가지 단점

다음 세 가지 결점은 종래의 예산 수립이 건전한 계획 및 예측의 일부가 아닌 이유를 보여줍니다

1. 종래의 예산 수립은 목표와 예측을 혼동합니다.목표 미달이 부실한 성과나 "헌신의 결여"로 여겨지거나 또는 목표 예측 초과가 목표치 증대를 유발하기 때문에, 예측의 편향은 목표와 실제 성과 간의 격차를 해소하고자 하는 강한 욕망에서 종종 비롯됩니다.
2. 종래의 예산 수립은 회계연도에 의해 저해됩니다. 종래의 예산 수립은 그 범위가 (즉시 그리고 마지막에) 회계연도에 그쳐, 모든 활동이 좋든 (흔히) 나쁘든 회계연도에 결부되어 있기 때문에, 의사결정 리드 타임에 대하여 구축된 시간대 분석기법(rolling horizon)의 사용이 불가능합니다.
3. 종래의 예산 수립은 적응성을 제한합니다. 무엇보다도 임의의 연간 주기에 예산을 고정함으로써, 종래의 예산 수립 프로세스는 기업이 대응할 수 있는 능력을 제한하여 예측의 가치를 저해합니다. 관련 부서가 시장에서 일어나는 변화하는 여건에 대응할 "예산을 확보하지 못했기 때문에," 적시에 적절한 조치를 취할 수 없습니다.

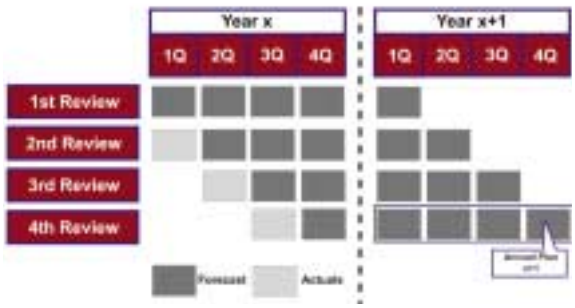


그림 2. 연례 재무 활동에서 한층 동적인 환경으로 이동하면서, 기업들은 5분기 예측과 같은 RF(Rolling Forecast)를 점점 더 채택하고 있습니다. 다수 경우에, RF는 분기 또는 월 단위로 업데이트되며, 보다 신속한 대응, 재편과 전사적인 준비도로 사이클 타임 단축을 촉진하고 있습니다.

결론

역사소설가인 Jack Dixon이 언급했듯이, 변화에 주력하면 결과를 얻을 수 있습니다.

본 문서에 기술되어 있는 원칙에 예측 개선 노력을 집중하면, 재무 관리자들은 비즈니스 예측에 대한 전사적인 이해를 변화시키고, 예산 수립에 대한 종래의 접근방식을 RF로 대체하는데 필요한 관점, 프랙티스, 정략 및 프로세스의 변화를 추진할 수 있습니다.

이러한 도약을 이미 이룬 tw telecom과 같은 기업들은 변화에 대한 상당한 동기를 부여하고 있습니다.

"우리는 민첩했다"고 Peters는 이전의 경기 침체 시에 직원 해고를 지양하겠다는 회사의 결의를 지키는데 도움이 되었던 tw telecom의 예측 기능을 설명하면서, "경쟁이 치열하고 경기침체가 매우 극심할 수 있는 여건 하에서는 상황이 급변하므로, 9개월 전도 아닌 2, 3개월 전에 작성된 예산만 보더라도, [종래의 예산 수립]은 아무 소용이 없습니다. 투자가 늘었거나 줄었으며, 무언가가 변했으며, 자신의 관점이 변했을 것입니다. 경제와 시장 또한 당연히 변했을 것"이라고 덧붙였습니다.

Beyond Budgeting Roundtable 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 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

tw telecom 정보에 관한 모든 언급은 Steve Player의 2010년 5월 5일자 Business Finance의 기고문인 "민첩한 자만이 살아남을 수 있다(Where Only the Agile Survive)"에서 발췌하였습니다; http://businessfinancemag.com/article/where-only-agile-survive-0505

Southwest Airlines에 대한 모든 언급은 Steve Morlidge 및 Steve Player의 저서 Future Ready: How to Master Business Forecasting (John Wiley, 2010)에서 발췌하였습니다.

P24702

재활용 하십시오.

Beyond Budgeting™