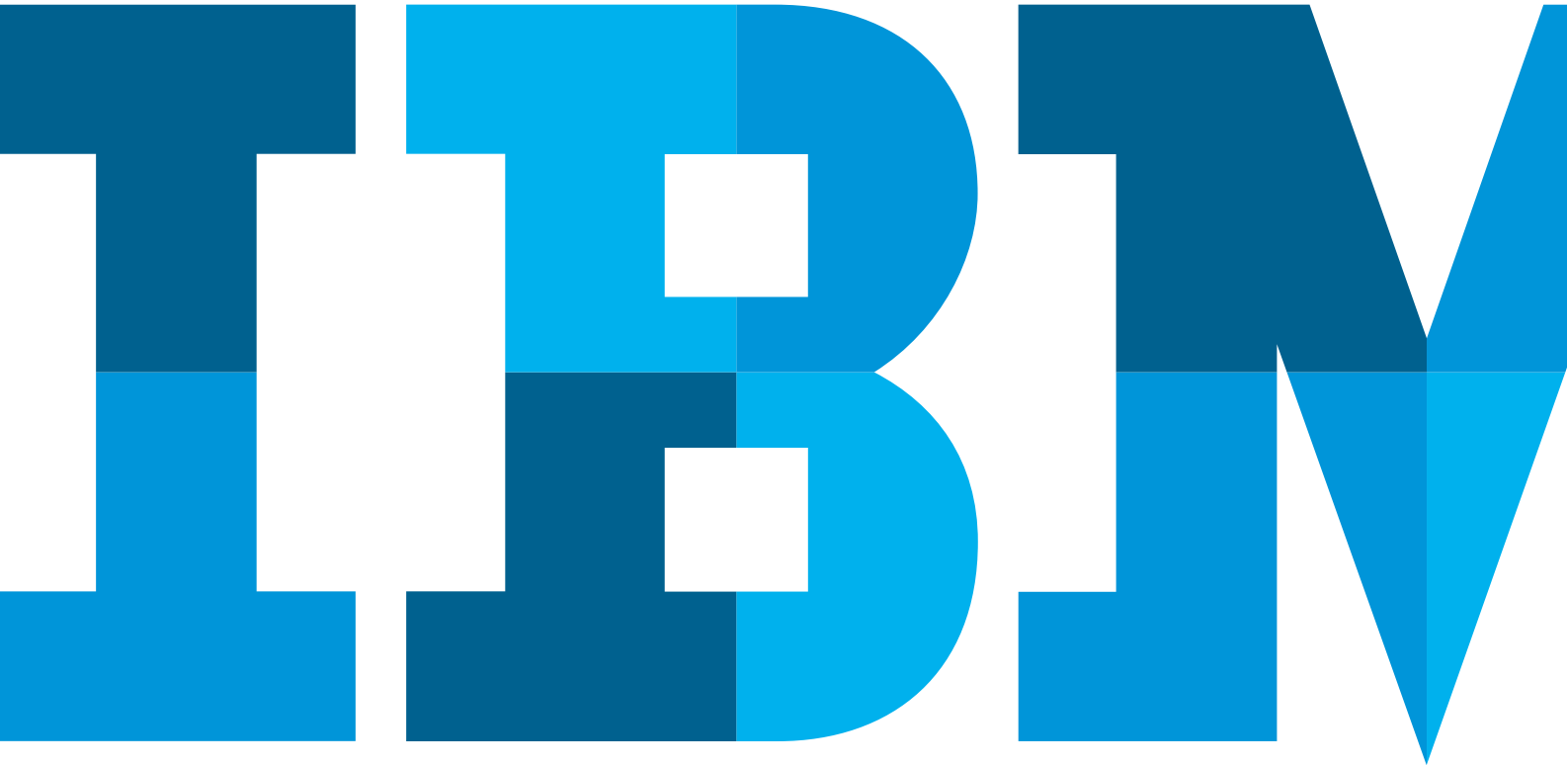


부실한 예측의 일곱 가지 증상

저자 : Steve Player, Steve Morlidge, *Beyond Budgeting Roundtable*



핵심 요약

재무 관리자들의 인지 여부와는 무관하게, 그들의 예측 프로세스가 기존 잘못된 관행에 빠져 어려움을 겪고 있을 가능성이 매우 높습니다. 시대에 뒤쳐진 프로세스와 시스템을 사용함으로써 인해 예측 정확도 및 품질에 관한 정합성을 의심하게 되고, 게다가 전세계의 대다수 예측 프로세스를 악화시키는 결과를 낳게 되었습니다.

이렇게 예측 경영이 제대로 되지 못하는 현상에 성공적으로 대처하기 위해서는 우선, 두 가지 단계가 필요합니다. 첫째, 재무 관리자들은 부실한 예측의 보편적인 증상을 파악하고 대처함으로써 부실의 원인이 무엇인지를 파악해야 합니다. 둘째, 그러한 이해를 갖추게 되면, 재무 관리자들은 보다 건전한 예측의 건전성을 제고할 수 있는 해결책을 이행하여, 궁극적으로 한층 유연하고 수익성 있는 조직으로 변모시킬 수 있습니다.

본 백서에서는 부실한 예측의 일곱 가지 기본적인 증상을 살펴보고자 합니다.

- 의미의 혼동
- 가시성 악화
- 정확도에 대한 착각
- 조직의 과부하
- 번영 신드롬
- 조정 결여
- 이기적인 행위

예측 건전성을 발전시키거나 회복하려면 프로세스와 그리고 대다수의 경우 기본적인 도구와 관련된 변화가 필요합니다. 또한 회사의 전반적인 예측 방침에 대한 새로운 처방이 필요합니다.

취해야 할 요점

1. 일반 비즈니스 관행(Business as usual)은 선택 사항이 아닙니다. “가시성 악화”에서 “정확도에 대한 착각”과 “이기적인 행위”에 이르는 부실한 예측 관행을 파악하여 해소해야 합니다.
2. 무분별한 예측 관행을 배제하면 비즈니스 가치를 창출하는데 도움이 됩니다.
3. 예측 부실의 대가를 고려해볼 때, 이를 재무 계획 및 분석 팀의 최우선순위로 삼아 해결이 필요합니다.

예측 부실: 예측 부실의 일곱 가지 증상

“미리 아는 것, 특히 미래에 대한 예측은 정말 어렵다..”

- Nils Bohr, 노벨 물리학상 수상자

건강을 유지할 수 있는 첫 번째 단계는 현재 나빠질 만한 가능성이 있는 곳을 아는 것입니다.

이 격언은 개인과 기업 모두에 해당됩니다. 건강이 나빠지고 나서야 그 중요성을 깨닫는 것과 마찬가지로, 기업 역시 실패하고 난 후에야 종종 평소의 관리의 중요성을 인식하게 됩니다. 우리는 예측이 다른 어떤 비즈니스 프로세스보다 중요하다는 것을 실패를 통한 고통으로 인하여 깨우치게 됩니다.

이제 예측 경영은 더 이상 선택 사항이 아닙니다. 예측을 잘 못하여 비즈니스에 심한 타격을 입는 예는 대부분의 회사에서 찾아볼 수 있습니다. 그리고 이러한 부실한 예측의 주 원인은 예측 프로세스에 주로 존재합니다. 기업 내 예측이 잘못 되었을 때는 단지 불안감과 초조함을 불러일으킬 뿐만 아니라, 조직의 존폐에 대한 위협이 될 정도로 큰 파장을 일으킬 때가 있습니다.

회사가 기업 전략에서 유래된 비효율적인 활동에 낭비되는 시간과 곤란한 재고목록 오류(제조 분야의) 및 주주가치에 막대한 타격을 입힐 가능성을 피하고자 한다면, 자사의 예측 프랙티스를 저해하는 요인 파악에 착수해야 합니다. 그러면, 예측 일곱 가지 보편적인 증상 중에서 한 가지 이상을 발견할 가능성이 높습니다.

본 문서는 독자들이 다음과 같은 예측 부실의 증상과 그 증상을 제거할 수 있는 개선방법을 파악하는데 도움이 될 것입니다.

- 의미의 혼동
- 가시성 악화
- 정확도에 대한 착각
- 조직의 과부하
- 번영 신드롬
- 조정 결여
- 이기적인 행위

미래 대비

본 백서가 일부인 나머지 연재물과 더불어 본 문서에 논의되어 있는 대부분은 Future Ready: 비즈니스 예측 마스터하기 (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.

예측 부실의 전염성

예측 부실은 실제 어떻게 나타날까요? 2001년 경의 Cisco Systems를 살펴 보면서 확인할 수 있을 것입니다.

닷컴 거품이 빠진 그 해, 이 네트워킹 회사는 22억 5000만 달러가 넘는 재고를 대손상각(write-off) 할 수 밖에 없었습니다. 하지만 경기 침체는 문제의 일부에 지나지 않았습니다. Cisco의 대손상각은 주로 엄청난 규모의 예측 오류에 기인한 것이었습니다. 회사는 매출 예측을 지나치게 낙관한 나머지 2001년 초에 통상적인 수준 이상으로 재고를 비축했던 것입니다. 2001년 5월에 이르자, Cisco의 가치는 세상에서 가장 가치가 큰 회사였던 시기인 2000년 3월에 비해 75% 하락하였습니다.

Cisco의 2001년 재고 대손상각은 회사를 예측 부실의 전형으로 전락시켰지만, Cisco는 대부분의 다른 회사들보다 예측 문제를 훨씬 더 빨리 간파하였습니다(그리고 지난 9년 간, Cisco의 재무 관리 역량이 현저히 개선되었습니다). 게다가, Cisco 뿐만이 아닙니다.

최근의 Business Finance 조사에 의하면, 재무 임원의 2/3는 2009년도 예산 목표가 최초 6개월 이내에 무용지물이 될 것으로 예측하였으며 더 심각한 점은, 이 동일 조사 응답자의 28%가 자사의 2009년도 예산 목표가 2009년이 시작되기도 전에 무용지물이 되었다는 점을 인정하였습니다.

북미에서 수립된 연간 예산의 거의 1/3이 시작 시점에 무용지물(dead on arrival)일 정도로, 예산 수립의 핵심 요소인 기업 예측의 전반적인 건전성이 매우 심하게 악화되었습니다.

일곱 가지 증상의 진단

다행스럽게도, 대다수 경우의 예측 부실은 그다지 어렵지 않게 진단될 수 있습니다. 어떤 증상과 잠재적 문제의 근원을 찾아야 하는지를 알고 있는 실천적인 임원들은 다음과 같은 불건전한 프랙티스를 따랐기 때문에 Cisco와 여러 다른 회사들이 겪었던 막대한 손실을 피하여 자사에 도움이 될 수 있습니다.

증상 1: 의미의 혼동

예기치 않았거나 달갑지 않은 예측 결과에 제대로 대처하지 못하고 있습니까? 그렇다면, 의미의 혼동이라는 증상을 보이는 것일 수 있습니다.

의미의 혼동은 여러 가지 방식으로 나타납니다. 일부 예는 다음과 같습니다:

- 관리자들에게는 “최상의 추정”이 요구되며 그 추정에 대하여 “책임을 지라는” 경고를 받습니다.
- 관리자들에게는 “업데이트”가 요구되며 이전의 예측에 대한 “변경”을 비난 받습니다.
- 관리자들에게는 고위 경영진이 “달가워 하지 않는” 예측과 “미래를 반영하지 않은” 예측을 내놓은 것에 대한 비난이 따릅니다.

의미의 혼동은 세 가지 유형의 조직상의 고통을 유발합니다.

- 예측 담당자는 상반된 요구 사이에서 골예를 해야 하며, 이러한 경쟁적인 요구들은 그들의 예측 활동의 본질에 큰 혼동을 초래합니다. (“무엇 때문에 이려고 있지? 정확한 추정을 내놓거나 고위 경영진이 기대하는 구체적인 목표를 제시하기 위해서?”라고 생각하게 될 것입니다.)
- 예측 담당자는 종종 이길 수 없는 상황에 내몰리고 있다는 느낌을 가지게 되어, 자신의 생산성이 저해되고 사기가 저하될 수 있습니다.
- 예측 담당자는 흔히 명시적으로나 묵시적으로 “예측이 어떤 것이기를 바라느냐?”는 질문을 함으로써, 의미의 혼동이 초래하는 불확실성과 스트레스를 완화시키려고 합니다.

의미의 혼동에 내재하는 문제는 결국 목표(또는 목적)와 “예측” 간의 경계를 흐리게 됩니다 (그림 1).

보편적인 착오 – 예측과 목표의 혼동



그림 1 – 증상 1: 의미의 혼동: 예측 대 목표

이 증상을 해소하려면, 예측 담당자와 고위 경영진이 회사가 나아가고자 하는 곳(예측)과 회사가 도달하려는 곳(목표) 간의 차이를 논의하여 이해해야 합니다. 회사가 예측과 목표를 식별하게 되면, 필요 시에 둘 간의 격차를 한층 좁힐 수 있게 됩니다.

효과적으로 그 격차를 좁히기 위해서는, 예측과 목표 간의 잠재적인 격차를 좁히는데 필요한 실행 계획, 비용 및 인적 자원 요구사항을 다루는 연관되고 유사한 솔직한 토론이 필요합니다 (그림 2).

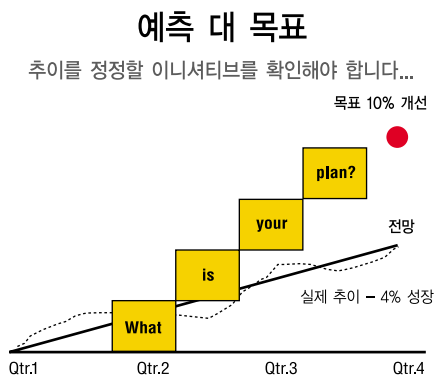


그림 2 - 예측 대 목표: 이니셔티브 확인

증상 2: 가시성 악화

다른 모든 것들을 제쳐두고 연말의 예측 수치에만 집착하고 있습니까? 신규 회계연도의 초기에 “예기치 않은 전개”로 가끔 당황하는 편입니까? 그렇다면, 가시성 악화의 증상을 보이는 것일 수 있습니다.

가시성 악화는 여러 가지 방식으로 나타납니다. 일부 예는 다음과 같습니다:

- 예측 기간이 항상 현 회계연도 말로 끝나, 점차적으로 예측 기간이 짧아집니다.
- 회계연도 말이 다가오고 있지만, 차기 년도에 대한 가시성이 거의 없습니다.
- 우수한 실적과 저조한 실적 모두를 관리자가 지각 형성의 일환으로서 “일시적”인 것으로 기술합니다. 실적이 저조한 직원들은 고위 경영진에게 만회할 수 있다는 인상을 심어주려고 합니다. 실적이 우수한 직원들은 목표치가 증가될 것이라는 염려 때문에 자신의 결과를 폄하하거나 감추려고 합니다.

가시성 악화는 세 가지 방식으로 고충을 유발합니다.

- 시야가 극히 좁은 조직들은 종종 연말이 다가오면서 실망스러운 1사분기를 감내해야 합니다. 왜 그럴까요? 회계연도 후반에 대한 가시성이 결여되어 있어, 변화하는 시장 변화를 일시적으로 깨닫지 못하기 때문입니다.
- 결과가 재무 목표 달성에 치중되어 있기 때문에 추이 분석을 이용한 모델링이 효과가 없습니다.
- 장애에 대한 예측이 단기적인 결과에 근시안적인 초점을 맞추게 되어, 장기적인 가치 창출을 저해합니다. 이제는 모든 월스트리트의 애널리스트가 수 년 연속 목표 달성을 공시했던 회사들이 흔히 주주 가치를 날려버리는 엄청난 실패가 수반되는 실적으로 이어진다는 것을 알고 있습니다.

가시성 악화에 내재하는 문제는 외부 시장의 변화하는 여건에 대한 유연성과 적응성의 결여입니다. 외부 변화를 보지 못하는 기업들은 이 새로운 현실에 맞추어 예측을 수정할 수 없습니다.

이 증상을 해소하려면, 기업들은 일관된 전망 기간이 포함되는 RF(rolling-forecast; 규칙적인 단계로 이루어진 예측) 접근방식의 채택을 고려해야 합니다.

증상 3: 정확도에 대한 착각

예측의 정확도에 집착하고 있습니까? 예측 정확도에 대가를 지불하고 있습니까? 그렇다면, 정확도에 대한 착각의 증상을 보이는 것일 수 있습니다.

정확도에 대한 착각은 여러 가지 방식으로 나타납니다. 일부 예는 다음과 같습니다.

- 관리자들이 완벽한 예측 모델의 개발하느라 과도한 시간과 에너지를 투자하고 있습니다.
- 예측을 정확하게 맞추는 것이 모두를 아우르는 목표가 되고 있습니다.
- 매출 또는 지출 수치를 정확하게 달성하는 (“돌연히 그만 두는”) 것과 같은 인위적인 조치가 실제 상황의 이해에서 비롯된 지식을 대체합니다.
- 승진과 장려금이 예측을 정확하게 맞추는데 결부되어 있어, 지나치게 낮은 예측과 결과를 조작하는 경향을 조장합니다.

정확도에 대한 착각은 세 가지 유형의 고충을 유발합니다 (그림 3).

- 예측 정확도에 대한 대가(장려금과 승진 기회) 지불은 관리자들이 성과를 적게 약속하고 초과 달성하여 보상을 부풀리려 하기 때문에 성과목표를 낮게 명시하게 됩니다.
- 내부적 관점(예측 정확도를 확보하기 위해 무엇이든 행함)이 외부 학습(새롭고 변화하는 시장 여건으로부터의)을 약화시키므로, 기업은 무엇이 가능한지에 대한 판단을 잃게 됩니다.
- 기업들이 내부 추정을 정확하게 맞출 수 있을지라도 예측 정확도가 아니라 시장 기회에 적응하는데 더 많은 시간과 노력을 기울인 경쟁사를 물리치는 것은 여전히 어려운 일입니다.

예측 정확도의 대가는 흔히 차선의 결과입니다.

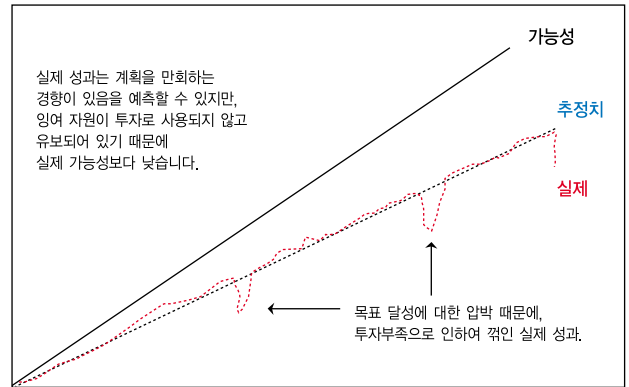


그림 3 - 정확도의 대가는 흔히 차선의 결과입니다

정확도에 대한 착각으로부터 발생할 수 있는 문제는 시장의 정상적인 변화를 인지하거나 고려하는데 실패할 수 있다는 것입니다. 이 실패로 회사는 위험을 관리하고 유연성과 적응성으로 기회를 활용하지 못하게 됩니다.

이 증상을 해소하려면, 예측 정확도를 더 자주 측정하여 정상적인 변화를 이해 (하고 내부 편향을 보다 제대로 간파)해야 합니다. 아울러, 고위 경영진과 중간 간부들이 외부 변화의 적응에 주안점을 두어야 하며, 그러면 예측 기간의 단축으로 시작할 수 있습니다.

증상 4: 조직의 과부하

예측이 지나치게 상세합니까? 보다 상세한 추가 분석을 제시해야 하는 압박에 끊임없이 시달리고 있습니까? 그렇다면, 조직의 과부하 증상을 보이는 것일 수 있습니다.

조직의 과부하 문제는 여러 가지 방식으로 나타납니다. 일부 예는 다음과 같습니다.

- 종종 예측으로 이식시켜야 할 상당한 양의 가정을 요하는 요구사항인 월 단위 회계 차트의 수준까지 보다 상세하게 예측을 주기적으로 확대합니다.
- 변동의 설명에 있어 보다 세부적인 것을 점점 더 요구하여, 재무 직원들이 별때와 같이 과거에 관한 시간을 낭비하는 질문(운영 관리자가 현재와 미래에 주력하는 것을 방해하는 질문)을 운영 동료들에게 퍼붓게 됩니다.
- 대량의 다루기 어려운 정도의 변동으로 설명이 구구해져, 보다 세부적인 사항에 대한 요구가 사태를 악화시키고 재무 직원들의 질문이 한층 더 늘어나게 됩니다.

이러한 문제는 여러 가지 고충점을 유발하며, 일부 예는 다음과 같습니다.

- 만성적인 경우에, 관리자들은 수많은 “데이터 잡음”에 달하는 점까지 세세하게 관리하고 실체가 지난 여름의 예측과 비슷하게 만들려고 하는 경향이 너무 잦습니다.
- 조금 가벼운 경우에는, 지나치게 상세한 분석이 간단하게 무시되어, 애널리스트의 수고를 헛되이 만들고 또한 차기 다운사이징에 취약해지게 됩니다.
- 이 엄청난 세부 사항은 회사가 주요 동인에 사실상 주력할 수 없게 만들어, 시장 여건의 변화에 적응하기 위해 회사가 언제 어떤 조치를 취해야 하는지에 대하여 광범위한 혼란을 초래합니다.

조직의 문제를 유발하는 예측 접근방식에 내재하는 오류는 항상 데이터는 많을수록 좋다는 것입니다.

이 증상을 해소하려면, 기업들은 성과에 실제로 영향을 미치는 소수의 핵심 동인으로 예측을 제한해야 합니다 (그림 4). 기업은 고위 경영진이 동인 중심의 예측 시스템에 쓰일 결정적인 요인들(예측 논리 다이어그램으로 예시될 수 있는)을 논의하고 파악하는 것으로 시작할 수 있습니다.

80/20 법칙.....

100여 가지의 동인 = 80% 데이터 수집 = 20% 분석

어느 것을 선택할 것인가?



주요 동인에 주력 = 신속한 데이터 수집, 산출 감소로 분석 시간 증대

20가지 동인 중의 5 = 20% 데이터 수집 = 80% 분석

그림 4 - “80/20 법칙”

증상 5: 번영 신드롬

업계 또는 기본적인 경제 여건에는 상관하지 않고, 낙관적인 성장을 반영하여 예측이 항상 상향세입니까? 그렇다면, 번영 신드롬의 증상을 보이는 것일 수 있습니다.

번영 신드롬은 여러 가지 방식으로 나타납니다. 예를 들면,

- 대부분의 예측이 성장에 치우쳐 있습니다. 예측 차트가 상향 기울기로, 보다 흔히 하키 스틱 모양을 형성하고 있습니다.
- 성장은 주로 매 분기마다 변함없는 성장을 보여야 한다는 주주, 애널리스트/여타 이해관계자들의 광범위한 압력에서 비롯됩니다. 하지만, 기본적인 산업 및 경제 여건이 급변하는 특성을 고려해볼 때 이러한 요구는 비현실적입니다.
- 이력 및 추이 선을 흔히 경시하거나 무시합니다.

번영 신드롬은 세 가지 유형의 고충을 유발합니다.

- 경쟁자로부터 시장점유율을 뺏아야만 성장할 수 있는, 성장이 멈추었거나 하강하는 산업에서는, 항상 신드롬에 빠진 기업들이 경쟁자로부터의 역공에 취약할 수 밖에 없어, 결국 전반적인 산업 수익성이 저하되는 결과를 초래합니다.
- 자사의 산업이 급성장 단계에 (영원히) 남아있는 지를 부정확하게 판단함으로써, 고위 경영진이 산업 수명주기의 현실을 무시하고 회사를 전략적 과실의 가능성에 노출시킵니다.
- 고객을 만족시키고 경쟁사에게 고객을 뺏기는 것을 방지하는 유일한 특성인 주요 전략적 차별화 요인을 무시합니다.

번영 신드롬은 관리자들이 성장에 대한 편견을 근본적으로 인지하지 못하는 데서 비롯됩니다.

이 증상을 해소하려면, 전반적인 시장 여건이 미칠 영향에 대한 고려를 포함하는 전체 산업의 예측으로 예측 프로세스를 시작해야 합니다. 또한 성장 예측은 예상되는 경쟁사의 광범위한 조치와 대응에 명시적으로 대처해야 합니다.

증상 6: 조정의 결여

여러 기업 직능의 예측과 관련된 시각이 상충, 혼돈과 지속적인 소방으로 규정 됩니까? 그렇다면, 조정의 결여 증상을 보이는 것일 수 있습니다.

조정 결여는 여러 가지 방식으로 나타납니다. 일부 예는 다음과 같습니다.

- 서로 다른 기업 직능들의 미래에 대한 견해가 다릅니다. 일례로, 영업 보고서 상의 매출 전망은 낙관적이지만 제조 부문은 그다지 밝지 않은 전망으로 자체 보고서를 조정합니다. 한편 재무 부문은 영업이나 제조 어느 쪽도 믿지 않고, 자체 예측을 작성합니다.
- 이 각 부문의 리더들은 미래에 대한 자신의 의견을 주장하며 자신의 관점을 증명하기 위한 자신만의 예측을 작성하여, 전사적으로 여러 다른 사실이 생성됩니다.
- “자신들의 시스템이 유일하게 신뢰할 수 있는 것”이므로, 서로 다른 기업 직능들이 직무 상의 요구사항을 뒷받침하기 위해 서로 다른 소프트웨어 도구를 사용합니다.

조정 결여는 다음으로 인하여 고충을 유발합니다.

- 예측 활동의 중복
- 전략 목표를 둘러싼 조직 상의 혼동
- 시각 차가 큰 여러 예측에 부응하기 위해 과도한 재고를 유지함에 따른 추가 비용 (제조 부문 기업의 경우)

조정 결여에 내재하는 문제는 통합의 결여입니다. 경영진은 회사 전체가 믿고 수용할 수 있는 예측 시스템을 구축하고 통합하는데 실패할 수 밖에 없습니다.

이 증상을 해소하려면, 기업들은 전사적으로 단 하나의 진실을 제시하는 단일 예측 시스템을 확보해야 합니다. 아울러, 고위 경영진은 의견이 다른 예측을 막을 것이 아니라, 관리자들이 그 의견을 분석하여 단일 예측 시스템에 어떤 영향을 미칠 지의 여부를 확인할 수 있는 길을 열어주어야 합니다.

증상 7: 이기적인 행위

심지어 명확하게 행해지고 있는 경우에도, 예측이 장기적으로는 회사에 대한 최선의 이익이 아니라고 일상적으로 조작하거나 왜곡하고 있습니까? 그렇다면, “속임수”, “건강 부회” 및 “술수 부리기(playing the game)”로도 알려진 이기적인 행위의 증상을 보이는 것일 수 있습니다.

이기적인 행위는 여러 가지 방식으로 나타납니다. 일부 예는 다음과 같습니다.

- 관리자들이 정보를 공개하지 않을 수 없을 때까지 주기적으로 지식을 보류합니다.
- 역습을 피하기 위해 점차 나쁜 소식을 “퍼뜨리는” 능력으로 가장 우수한 사람이라는 인정을 받는 게임으로 예측을 여깁니다.
- 고위 경영진은 자신의 “우수한 실적”에 대한 정확도를 과장하기 예측을 왜곡한 직원들에게 보상을 제공함으로써, 종종 무의식적으로 위에 언급한 행위를 지지합니다.

이기적인 행위는 세 가지 유형의 고충을 유발합니다.

- 실적이 뛰어난 직원보다 노련한 협상가와 속임수를 쓰는 직원에게 보상을 합니다.
- 장기간 시장의 문제와 기회를 숨겨, 위험을 완화하고 기회를 활용할 시간을 단축합니다.
- 스스로 자초한 상처 때문에 회사의 실제 잠재력을 끊임없이 약화시킵니다.

이기적 행위에 내재하는 문제는 차선의 의사결정이 체계화되는 점입니다. 경영진은 빈틈없이 술수를 부리는 직원에게 칭찬과 성과급이라는 동기부여를 하면서 실적이 우수한 직원들을 벌합니다.

이 증상을 해소하려면, 성과급과 예측(및 예산) 간의 고리를 없애는 것으로 시작할 수 있습니다. 기업들은 관리자와 직원들이 협상하는 목표보다는 그들이 창출하는 가치에 대하여 보상해야 합니다.

개선책

앞의 기본적인 문제들에 대한 논의에서 제시된 바와 같이, 기업의 예측 건전성을 개선할 수 있는 이러한 증상의 각각에 공통된 치유책이 바로 지식입니다.

비록 직원들을 재교육하거나 재집중시키고, 프로세스를 개조하고, 새로운 지원 기술을 구현하거나 기존의 기술을 보다 잘 활용함에 있어 합리적인 투자와 더불어 시간, 인내와 초점이 필요하지만, 치유책은 간단합니다.

회사의 건전한 대다수는 “허풍”이 횡행하는 예측의 시대에 변함이 없었습니다. 이제 우리는 실제 비즈니스 여건의 급변하는 특성을 반영하고 부응하는 예측 접근방식을 고안하여 이 시대를 뛰어넘을 지식을 갖추고 있습니다.

더욱이, 사내와 개별 직원들은 지식을 보유하고 있습니다. 보다 건전한 예측에 대한 비결과 그 예측이 가져올 모든 혜택은 지식과 그 지식을 최대한 신속하고 효과적으로 공유하는 결과입니다.

지양해야 할 그릇된 개선책

예측 부실은 전혀 새로운 것이 아니며, 여러 가지 치유책을 시도했지만 이 악폐를 근절하지 못했습니다. 다음과 같은 "그릇된 개선책"으로 시간이나 비용을 낭비하지 않아야 합니다.

통계의 재할

예측 부실을 통계적 결합으로 진단하여, 통계적 방법이 더 나은 치유책이라고 단정하는 경우가 매우 흔합니다. 이는 관리자들이 서로 다른 시각을 통해 동일한 이력 성과를 살필 경우 더 나은 정보를 이끌어 낼 수 있다는 인식입니다. 이 솔루션에는 세 가지 문제가 있습니다.

첫째, 아무리 가장 앞선 통계 알고리즘일지라도 더 많은 가치를 가져오지 않습니다. 비즈니스 예측을 연구하는 학계의 일치된 의견은 이동평균과 같은 비교적 기본적인 외삽법이 더 복잡한 기법보다 낫지는 않더라도 일반적으로 그 정도의 기능은 수행한다는 점입니다.

둘째, 개별 기업들은 거시경제 추이를 예측하는 자들이 할 수 있는 방식과 동일하게 이력 성과에서 미래의 추이를 수집할 수는 없습니다. 비즈니스 변화는 매우 잦고 지나칠 정도로 급변합니다. 또한, 조작(예를 들면, 매출을 슬쩍 앞으로 돌리거나 비용을 뒤로 보내는)이 쉬운 비즈니스 데이터의 신뢰성은 때로 모호합니다.

마지막으로, 무엇보다도 기업들은 이전에는 일어난 적이 없었던 추이나 여건에 영향을 받기 마련입니다. 이러한 미지수를 예측에 다루기란 지극히 어렵거나 불가능합니다.

스테로이드 주사를 맞은 스프레드시트

다수 회사들이 스프레드시트의 사용을 늘려 예측 부실에 대처하려고 합니다. 복잡한 계산과 연계된 엄청난 양의 세부 사항이 임포트되어, 사실상 스프레드시트에 "힘을 가합니다." 하지만 이 스테로이드 섭취는 거추장스러운 데이터 수집 활동, 시간을 낭비하는 조정, 감사의 어려움, 버전 관리 문제 및 여타 문제를 포함한 부작용을 유발합니다. 스프레드시트는 유용한 개인 생산성 도구가 될 수 있지만 예측 프로세스에는 예측 애플리케이션에서 흔히 볼 수 있는 전용 예측 환경을 필요로 합니다.

지나친 간소화

어느 회사에서 건전한 예측으로 여겨지는 것이 다른 회사에는 적합하지 않을 수 있습니다. 사례는 효과적인 프랙티스나 접근방식의 유용한 예시를 제공할 수 있습니다. 하지만, 각각의 프랙티스를 평가하여 자사에 맞게 고쳐야 할 필요가 있습니다. Southwest Airlines가 입증하듯이, 효과적인 예측의 특질 중의 하나는 자사의 문화에 연계된 접근방식입니다. 비록 예측 부실을 성공리에 개선하는데 필요한 유사 고급 단계가 소수라 할지라도, 각 기업들은 자사 프로세스, 인력, 기술 및 문화의 독자적인 측면을 뒷받침하는 접근방식을 채택해야 합니다.

결론

본 문서에 기술되어 있는 예측 부실을 파악하여 대처하면, 기업들은 구체적인 경우의 사례와 더불어 본 연재물의 추후 백서에서 논의될, 건전한 예측 접근방식의 혜택을 누릴 수 있습니다.

Nils Bohr가 설득력 있게 표현하였듯이, 미래의 예측은 항상 어려울 것입니다. 사실, 불가능합니다. 그러나, 기업들이 결합 있는 예측 프랙티스를 통해 불가능을 행하려 하지 않고, 미래가 어떨지에 상관없이 미래에 대비하는데 유용한 보다 건전한 접근방식을 채택할 경우, 자사의 성과 목표를 달성하기가 훨씬 용이해질 것입니다.

BBRT(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, 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. 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 재공함을 의미하는 것은 아닙니다.

P24552



재활용 하십시오.

Beyond
Budgeting™