

리스크 감안 수익성 분석 (RISK-ADJUSTED PROFITABILITY BLUEPRINT)



웹 기반
성과
관리
응용프로그램

IBM COGNOS PERFORMANCE
BLUEPRINT 구현 가이드라인

- 리스크 관리와 재무 계획 기능을 통합하여 리스크 감안 자본수익율(RAROC : Risk-adjusted Return on Capital) 극대화.
- 리스크 관리 및 재무 조직을 결합하여 기존 투자의 가치 확장.
- 여러 경영 시나리오의 리스크 조정 모델링을 통해 시장 역학의 변화와 경쟁 위협에 신속히 대응.
- - 대시보드, 보고 및 분석, 계획을 포함한 - 모든 성과 관리 기능을 지원하여 리스크 기반 수익성 관리에 대응.

서론

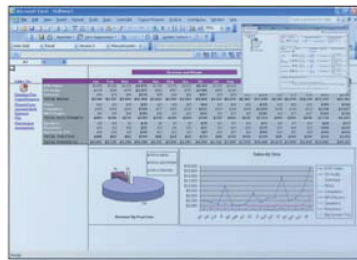
지난 몇 년 동안 금융 기관들은 기술에 많은 투자를 해 왔습니다. 샬비인 옥슬리, Basel II, 테러방지법(Patriot Act) 및 기타 연방 법안으로 인해 많은 기업은 외부적으로 강제되는 법규 준수 및 리스크 관리 요건에 보조를 맞추기 위해 끊임없이 지출을 하지 않을 수 없게 되었습니다. 이와 같은 모든 리스크 및 법규 준수 관련 지출로 인해 대부분의 금융 기관은 이제 리스크 및 법규 준수 정보와 새로운 리스크 모델링 기법 그리고 정보를 이해하기 위한 대시보드 및 보고서를 보관하는 커다란 데이터 웨어하우스를 갖게 되었습니다.

내부적인 이니셔티브 역시 은행이 기술에 더 많이 투자하도록 자극하는 요인이 되었습니다. 이 중 가장 강한 자극이 된 것은 아마도 고객 수익성과 비즈니스 계열 및 상품 수익성 그리고 채널 수익성을 개선하기 위한 수익성 관리 및 측정을 둘러싼 이니셔티브일 것입니다. 예산 및 통합 소프트웨어, 거래 기반 원가 산정, 고객 관계 관리, 그리고 수익성 모델링 시스템에 대한 투자는 수익성 관리의 정교함을 한 단계 더 끌어올렸습니다.

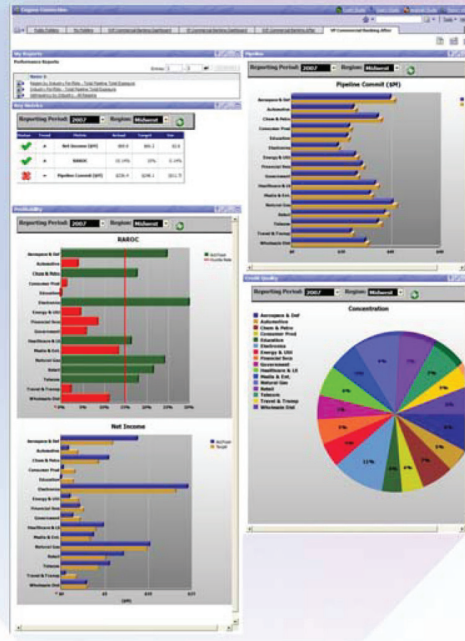
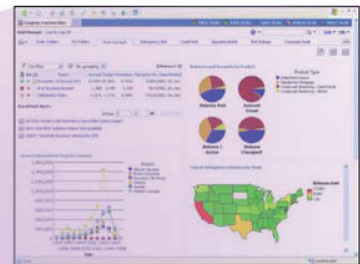
수익성 관리와 리스크 및 컴플라이언스 관리 분야에서 많은 발전을 이루었음에도 불구하고 중요한 문제가 남아 있습니다. 모든 외부 요건을 준수하고 내부 비즈니스 사용자의 요구사항을 충족하기 위해 서두르는 과정에서 이 두 가지 요소는 효과적으로 통합되지 못했습니다.

이와 같이 통합성이 결여됨으로 인해, 계획 및 전망에는 리스크 관리가 필요한 만큼 결합되어 있지 않습니다. 잘되는 경우라 해도, 이는 리스크 관리와 완전히 결합되지 못한 전망으로 이어져 부적절한 재무 계획과 재무 및 리스크 조직 간의 불협화음을 야기합니다. 최악의 경우, 계획은 회사의 신용 및 운영 리스크 수준을 크게 오도하여 예상한 결과와 실제 재무 실적이 크게 차이가 나게 됩니다.

계획



리스크 조종실



IBM Cognos Risk Adjusted Profitability Dashboard
(리스크 감안 수익성 분석 대시보드)

IBM COGNOS 솔루션

IBM Cognos Risk-Adjusted Profitability Blueprint는 통합 리스크 관리 및 재무 계획을 현실로 만듭니다. Blueprint는 기업이 소프트웨어 배포 속도를 높이고 투자 수익을 더 빨리 회수하는 데 도움이 되는 사전 정의된 데이터, 프로세스 및 정책 모델입니다.

Blueprint는 몇 가지의 필수적인 기능적 프로세스 영역과 함께 특정 산업의 고유한 요구사항에 대응합니다. 또한, 모든 Blueprint의 모델은 서로 연결이 가능하기 때문에 기업은 이를 통해 비즈니스 환경의 변화 속에서도 전략적 목표, 운영 계획, 인력 및 활동의 일관성을 유지하는 동적인 연결을 확립할 수 있습니다.

IBM Cognos Risk-Adjusted Profitability Blueprint를 통해, 금융 기관은 리스크 정보와 전사에 걸쳐 분산되어 있는 다음의 수익성 관리 프로세스를 통합할 수 있습니다.

- 아래의 리스크 지표를 사용하여 상품 레벨에서 다차원으로 통합된 리스크 조정 계획 및 전망.
 - RAROC (리스크 감안 자본 수익)
 - 경제적 자본
 - 부도 확률
 - 부도 시 손실
 - 기대 손실
- 주요 고객, 상품 및 비즈니스 부문에 대한 거래 활동 기반 관리 및 원가 산정 기능으로 가장 정확하고 신뢰도가 높은 계획 및 보고 데이터 제공. 이는 다음을 지원합니다.
 - 거래 활동 기반 원가 산정 기법을 결합한 리스크 조정 수익 및 지출 계획
 - 거래 활동 비용을 결합한 다차원 시나리오 계획. 사용자는 이를 통해 여러 비즈니스 가치동인이 재무에 미치는 영향을 비교하고 가장 수익성이 높은 조치를 취할 수 있습니다.
- Acorn Systems와 같은 파트너와의 공동 개발 노력으로 인해 모든 ABC/M(활동기반원가 및 관리) 시스템과 호환됩니다.
- 다차원적 리스크 관리 및 수익성 보고 및 분석. 금융 기관은 IBM Cognos Risk Cockpit 리스크 관리 보고 및 분석 솔루션을 이용하여 IBM 은행 데이터웨어하우스의 힘을 IBM Cognos 8 BI와 결합할 수 있습니다.
- IBM 글로벌 비즈니스 서비스가 제공하는 최고의 금융 서비스 분야에 관한 전문 지식.

IBM Cognos Risk-Adjusted Profitability Blueprint를 사용하는 금융 기관은 상품 레벨의 계획 및 전망을 수립하고, 거래 활동 기반 원가 정보를 통해 최고의 정확성을 보장하여 리스크 계산을 결합할 수 있습니다. 따라서, 은행은 보다 정확한 계획을 통해 수익성을 높이고 기존의 기술 투자를 활용하여 기술 ROI(투자수익)과 은행 전체의 ROE/ROA를 높일 수 있습니다.

IBM COGNOS RISK-ADJUSTED PROFITABILITY BLUEPRINT의 실제 이용 사례

다음 시나리오는 대규모 또는 중규모 은행이 어떻게 하면 최선의 작업 방식을 통해 새로운 사업을 시작하는 리스크를 전망에 포함시킬 수 있는지를 보여주고 있습니다. 이와 같은 방식에는 LOB(사업부문) 임원 및 지역 관리자, CFO, 그리고 CRO(최고리스크책임자) 또는 리스크 관리자 간의 공조가 필수적입니다.

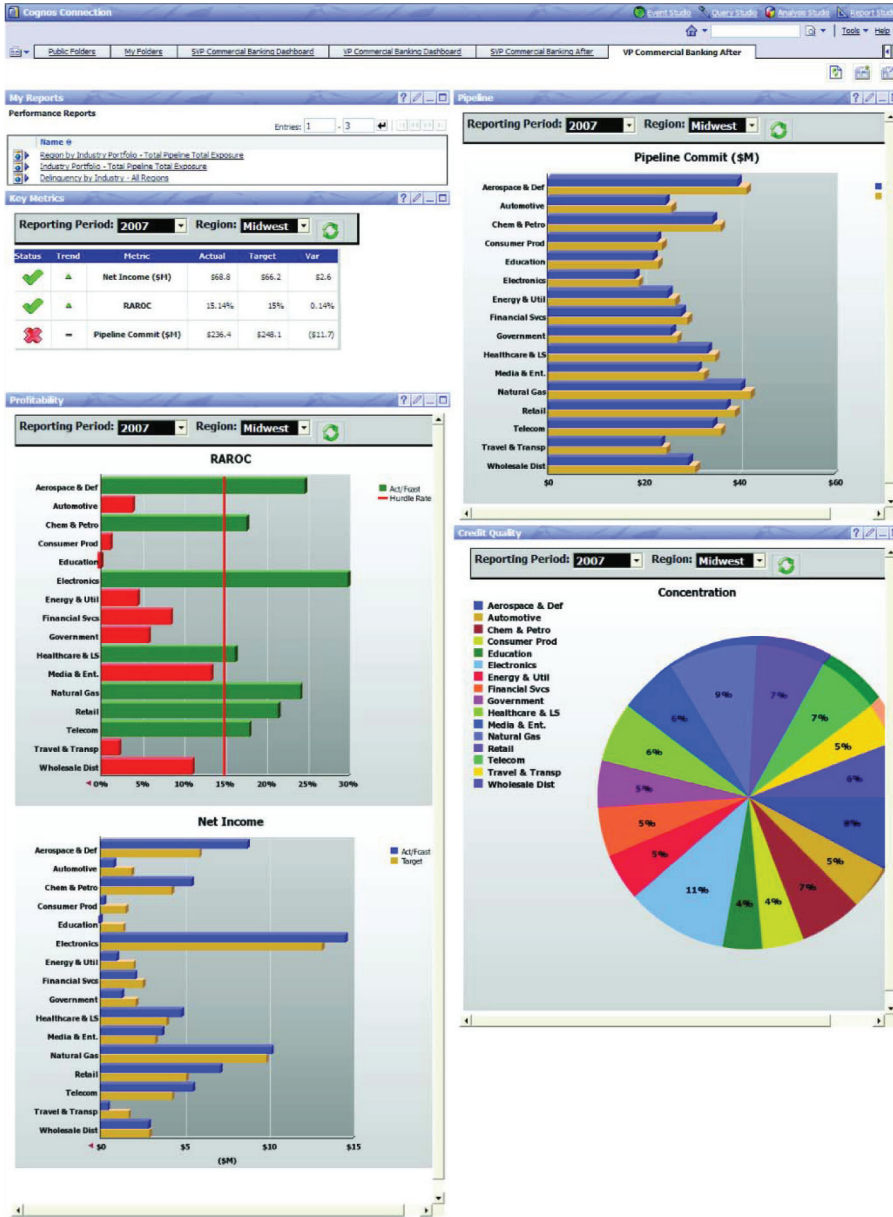
이 시나리오에서는 상업 은행 수석 부사장이 대시 보드를 사용하여 그가 담당하는 각 지역의 실적을 검토하고 있습니다. 이를 통해 부사장은 수익 및 순이익과 같은 재무 지표(metrics)와, 대출 집중도 및 연체율과 같은 리스크 지표에 대한 통찰력을 빠르게 얻을 수 있습니다. 그는 중서 지역의 연체율이 높아지고 RAROC가 목표수익률 밑으로 떨어져 신용 및 수익성의 문제가 있음을 간파합니다.

상업 은행 수석 부사장은 중서 지역 부사장에게 중서 지역의 실적이 떨어지는 이유를 물어보고 실적을 목표와 일치하는 수준으로 다시 회복하기 위한 계획을 세울 것을 요청하기로 합니다.

수석 부사장의 문의에 답하기 위해 중서 지역 부사장은 대시보드를 살펴봅니다. 그는 천연가스 산업 부문의 RAROC가 기대에 못 미친다는 것을 알게 됩니다.



그는 천연가스 산업 부문에 대한 측정값을 살펴보고 다른 어떤 잠재적인 위험에 노출되어 있는지를 확인하기로 합니다.



중서 지역 부사장은 담당 지역의 다른 산업 부문도 살펴보고 이것이 자신의 계획과 예측에 어떤 영향을 미칠 것인지도 파악하고자 합니다. 그는 산업별로 영업 파이프라인 전체 크기(Exposure)와 수주 가능성이 높은 파이프라인을 표시한 보고서를 살펴봅니다. 그 결과, 천연가스 산업이 파이프라인의 규모는 크지만 동시에 리스크 측면에서 문제가 있다는 사실을 확인합니다. 그는 천연가스 파이프라인을 살펴보고 이 중에서 그 크기를 늘려야 하는 것은 얼마나 되고 리스크가 상대적으로 낮은 수수료 기반 상품으로 구성된 파이프라인은 얼마나 되는지를 분석합니다.

또한, 그는 전자 산업이 파이프라인의 크기와 수주가능확률(과거 경험치 기준)을 볼 때, 상당히 높은 판매가능성을 가지고 있다는 사실을 포착하고 전체 산업 예측치에 미달하는 부분을 만회하기 위한 대안으로서 이 산업에 대해 조사하기로 결정합니다.

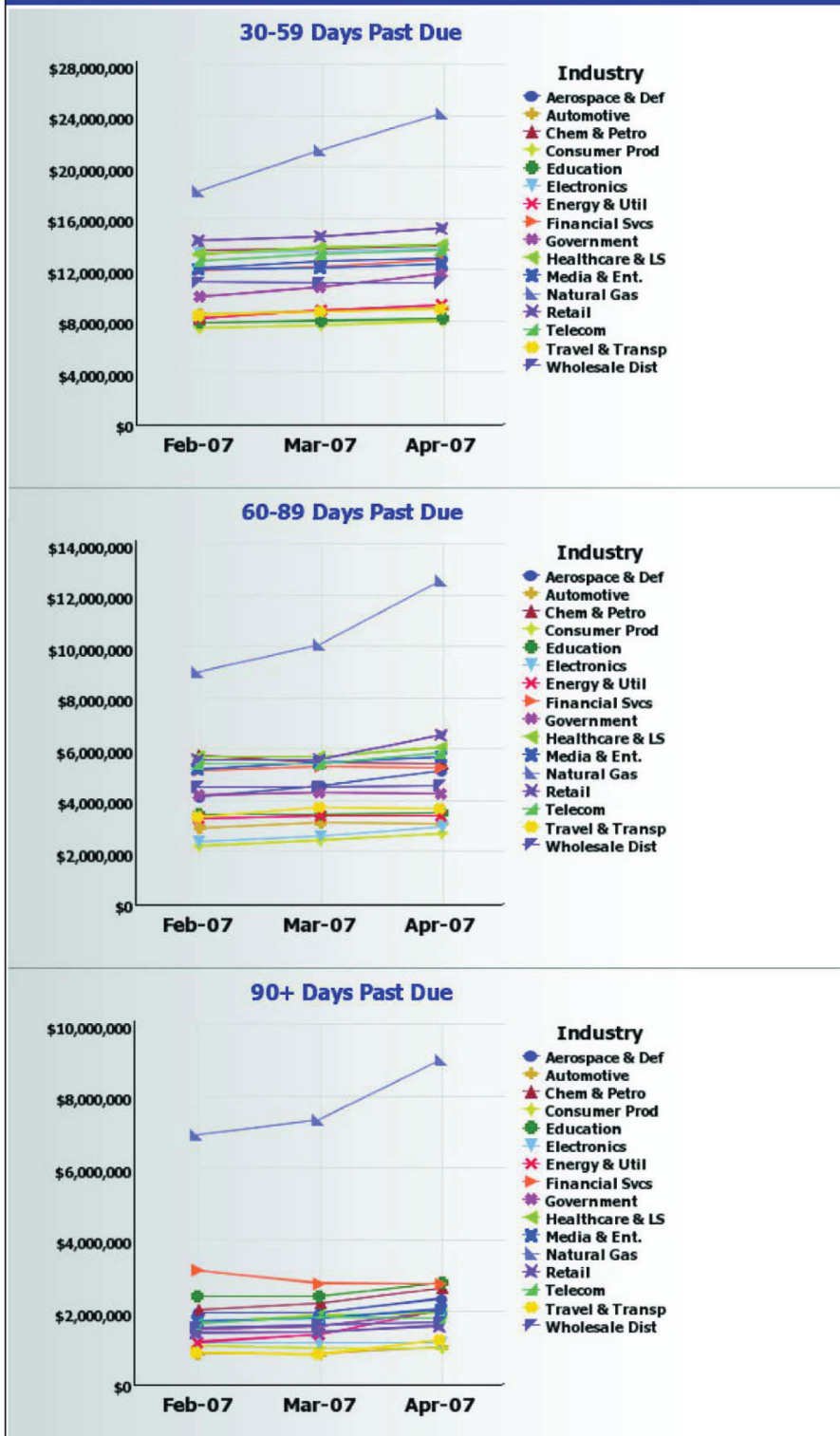
중서지역 - Industry Segment Performance Summary

	파이프라인규모	확정단계 파이프라인	수주가능확률	수주가능파이프라인
Aerospace & Def	\$176.7	\$19.9	72%	\$113.4
Automotive	\$108.0	\$12.4	45%	\$43.1
Chem & Petro	\$152.7	\$17.3	63%	\$85.1
Consumer Prod	\$99.8	\$11.5	42%	\$36.8
Education	\$96.2	\$11.1	40%	\$34.3
Electronics	\$176.7	\$9.2	87%	\$145.0
Energy & Util	\$110.2	\$12.6	46%	\$44.8
Financial Svcs	\$122.4	\$14.0	51%	\$55.1
Government	\$113.1	\$13.0	47%	\$47.2
Healthcare & LS	\$147.6	\$16.8	61%	\$79.7
Media & Ent.	\$138.0	\$15.7	57%	\$69.8
Natural Gas	\$179.8	\$20.2	74%	\$117.4
Retail	\$165.6	\$18.7	68%	\$99.9
Telecom	\$152.7	\$17.3	63%	\$85.1
Travel & Transp	\$103.4	\$11.9	43%	\$39.5
Wholesale Dist	\$129.5	\$14.8	54%	\$61.5
Total	\$2,172.5	\$236.4	57%	\$1,103.3

중서 지역 부사장은 CRO에게 천연가스 산업에 관한 문제에 대해 알립니다. 문제가 아직 CRO의 주의를 끌만큼 심각한 것은 아니어서 아직 CRO가 이에 대해 모르고 있을 수 있기 때문입니다. 또한, 그는 CFO(최고재무책임자)가 시나리오 분석을 통해 전자 산업의 판매가능성이 있는 파이프라인 중 이를 수주 확정단계로 파이프라인을 이동할 경우 전체 목표를 달성할 수 있을 것인지에 대해 확인해 주기를 바랍니다.

이에 관한 논의를 계기로, CRO는 천연가스 문제가 시스템 전체의 문제인지 아니면 지역의 문제인지를 판단하기 위해 모든 지역의 산업별 연체율을 표시한 리스크 보고서를 열어 봅니다. 그는 이 문제가 시스템 전체의 문제라는 판단을 내립니다. 다음으로, 그는 장기적으로 전체적인 상업 포트폴리오의 균형을 재조정하여 RAROC를 개선하기로 결정합니다. 그러나 그는 당분간 천연가스 산업의 파이프라인 크기를 늘리지 말 것을 권고합니다.

Delinquency \$ by Industry - All Regions



CRO는 IBM Cognos Planning을 열고 천연가스 산업의 부도 확률을 상향 조정합니다. 그 결과, 계획과 예측이 즉시 업데이트됩니다. 대손충당금이 증가하기 때문에 순이익은 감소합니다.

	최고리스크책임자	전자	천연가스
총목표 신용 포트폴리오	6,885,899,691	6,885,899,691	6,885,899,691
목표 리스크편중 한도	100%	8%	8%
목표 익스포져	82,630,796,298	6,610,463,704	6,610,463,704
할인율 (최저자본수익률)	15%	15%	15%
1년후 차주의 부도확률(PD)	0.03	0.03	0.04
부도시손실율(LGD)	0.75	0.75	0.75
부도시익스포져(EAD)	100%	100%	100%
기대손실율(EL) %	0.0229	0.0225	0.0277
최저자기자본비율	0.08	0.08	0.08
신용리스크 % (총익스포져 비중 %)	0.20	0.20	0.20
운영리스크 % (총영업수입 비중 %)	0.05	0.05	0.05
시장리스크	0	0	0

CRO는 중서 지역 부사장과 CFO에게 연락하여 중서 지역에서 더 이상 천연 가스 산업에서는 파이프라인을 늘리지 말고 대신 수수료 기반 상품으로 초점을 옮기는 것이 좋을 것이라고 권고합니다. 그는 전자 산업이 파이프라인을 늘릴 수 있는 좋은 대안이라고 제안합니다.

CFO는 이제 CRO가 권고한 변경사항이 은행의 재무 계획에 미치는 영향을 평가하고자 합니다. CFO는 CRO가 업데이트한 계획을 출발점으로 사용합니다. 그는 중서 지역의 순익 예측치를 보고 목표 대비 예측치의 부족분을 확인합니다.

이니셔티브 계획 기능을 통해, CFO는 순이익에 미치는 영향을 파악하기 위한 시나리오를 실행할 수 있습니다. 그는 수수료 기반 상품은 천연 가스 산업에서만 판매하고 대출 상품은 전자 산업에서만 적극적으로 판매하는 것에 대한 시나리오를 수립하고 그것이 미치는 영향을 분석합니다.

이니셔티브 가정			
이니셔티브		이니셔티브 계산	
이니셔티브		이니셔티브 활동시간 계산	
Rows:	Columns:		
[Initiatives]	[elist]		
	전자	천연가스	
이니셔티브 비용			
이니셔티브 유형	대출상품 SPIF	수수료 기반 상품 SPIF	
이니셔티브 상품	대출 및 금융상품	현금관리	
마케팅 매체 (이니셔티브별)			
TV 광고	0	0	
라디오 광고	0	0	
다이렉트 메일	0	0	
인쇄 광고	0	0	
지역 광고	0	0	
이메일	0	0	
계좌별 영업 인센티브 비용	100	100	
총목표 이니셔티브 취득가	1,750,000	1,050,000	
목표 이니셔티브 취득가/계좌	100	100	
이니셔티브 시작월	07-6월	07-6월	
이니셔티브 종료월	07-12월	07-12월	
지역	중서지역	중서지역	
목표 계좌수	2,500	1,500	
계좌별/월별 영업수입	55	168	
계좌별/월별 영업수입 - 수기조정	250	225	
계좌 수명	60	60	
평균 계좌잔액	4,500	3,500	
할당비용	44	45	
수익성 - 기간 선택			
수익성 분석을 위한 기간 선택	7	7	
수익성 분석 최종월	07-12월	07-12월	
선택 기간별 영업수입	17,500,000	9,450,000	
선택 기간별 이니셔티브 취득가	1,750,000	1,050,000	
선택 기간별 할당비용	3,080,000	1,890,000	
선택 기간별 이니셔티브 순이익	12,670,000	6,510,000	
선택 기간별 이니셔티브 투자수익률	262.32%	221.43%	
수익성 - 이니셔티브 수명			
수명 영업수입	262,500,000	141,750,000	
수명 이니셔티브 취득가	1,750,000	1,050,000	
수명 할당비용	46,200,000	28,350,000	

예상할 수 있는 신규 거래가 얼마나 되는지를 보기 위해, 그는 중서 지역에 대한 파이프라인 보고서를 열고 '판매 가능성이 있는 파이프라인'에 예상치를 입력합니다.

그는 천연가스 산업에서는 수수료 기반의 판매가능성이 있는 사업을, 그리고 전자 산업에서는 -대출을 포함한- 모든 상품을 대상으로 사업계획을 재조정하면 중서 지역이 목표를 달성할 수 있을 것임을 확인합니다.

중서지역 - Industry Segment Performance Summary

	파이프라인규모	확정단계 파이프라인	수주가능확률	수주가능파이프라인
Aerospace & Def	\$176.7	\$19.9	72%	\$113.4
Automotive	\$108.0	\$12.4	45%	\$43.1
Chem & Petro	\$152.7	\$17.3	63%	\$85.1
Consumer Prod	\$99.8	\$11.5	42%	\$36.8
Education	\$96.2	\$11.1	40%	\$34.3
Electronics	\$176.7	\$9.2	87%	\$145.0
Energy & Util	\$110.2	\$12.6	46%	\$44.8
Financial Svcs	\$122.4	\$14.0	51%	\$55.1
Government	\$113.1	\$13.0	47%	\$47.2
Healthcare & LS	\$147.6	\$16.8	61%	\$79.7
Media & Ent.	\$138.0	\$15.7	57%	\$69.8
Natural Gas	\$179.8	\$20.2	74%	\$117.4
Retail	\$165.6	\$18.7	68%	\$99.9
Telecom	\$152.7	\$17.3	63%	\$85.1
Travel & Transp	\$103.4	\$11.9	43%	\$39.5
Wholesale Dist	\$129.5	\$14.8	54%	\$61.5
Total	\$2,172.5	\$236.4	57%	\$1,103.3

이를 근거로, CFO는 중서 지역 부사장에게 연락하여 전자 산업의 모든 판매가능성이 있는 거래와 천연가스 산업의 수수료 기반 거래를 마감하면 계획을 달성할 수 있다고 말합니다.

중서 지역 부사장도 파이프라인 보고서를 봅니다. 그는 3-5 개 천연가스 및 전자 산업 고객사의 판매가능성이 있는 파이프라인을 수주 확정단계로 이동하는 방안에 대해 해당 고객의 영업 담당자와 논의합니다. 일단 사전에 설정된 영업 인센티브에 대해 영업 담당자와 합의에 이르게 되면 이 담당자는 거래를 성사시키기 위해 가능한 모든 조치를 취하게 될 것입니다.

천연가스 Industry Segment Performance Summary

	파이프라인규모	연체율 %	확정단계 파이프라인	수주가능확률	수주가능파이프라인	RAROC	당기순이익
Illinois Natural Gas	\$71,934,513	2.37%	\$8,099,956	88.3%	\$56,340,380	10.2%	\$3,666,215
OKNEAK, LLC	\$17,983,628	1.98%	\$2,024,989	22.0%	\$3,518,880	2.5%	\$916,553
Ozark Gas & Light	\$44,959,070	2.30%	\$5,062,472	55.2%	\$22,010,953	6.4%	\$2,291,384
Wisconsin Energy	\$44,959,070	2.10%	\$5,062,472	55.2%	\$22,010,953	6.4%	\$2,291,384
Total	\$179,836,281	2.19%	\$20,249,889	55.16%	\$88,031,843	6.4%	\$9,165,536

영업 담당자로부터 이 시기에 존재하는 위의 파이프라인을 최종 판매로 성공시킬 수 있다는 동의를 얻은 중서 지역 부사장은 CFO에게 연락하여 인센티브 계획을 실적에 대한 예측치로 변경하도록 합니다.

CFO는 이제 두 시나리오에 대해 각각의 이니셔티브를 선택함으로써 가정의 시나리오를 실적에 대한 예측으로 전환할 수 있습니다.

	2007년		
	실적/예측	목표	차이
-			
당기순이익	0	0	0
영업수입	524,420,331	0	524,420,331
익스포저	6,098,138,613	6,885,899,691	(787,761,078)
핵심성과지표:			
수주 확정단계 파이프라인	1,305,526,213	0	1,305,526,213
잔액신장률 %	0.0%	0.0%	0.0%
매출신장률 %	0.7%	0.0%	0.7%
수수료 수입 비중 %	27.5%	0.0%	27.5%
수익성 변동지표	1.09%	0.00%	1.09%
효율성 (비용 / 수입)	42.5%	0.0%	42.5%
인당 수입	0	0	0
인당 순이익	0	0	0
상근근무인원수	0	0	0

계획-실행-분석-조정하는 순환 관리 사이클을 통해, 다시 상업 은행 수석 부사장은 자신의 대시보드를 열어보고 중서 지역이 목표 선상에 다시 올라와 있음을 확인합니다.



요약

세계 500대 은행의 95 퍼센트를 고객으로 보유하고 있는 IBM은 은행 산업에서 평판을 검증 받았습니다. 창구 직원에서 인터넷까지 IBM은 신뢰할 수 있는 파트너입니다.

Cognos는 금융 기관에게 성과 관리를 위한 통합된 베스트 프랙티스 솔루션을 제공합니다. 1,000 개가 넘는 개인, 기업 및 투자 금융 기관은 Cognos 소프트웨어가 고객, 상품 및 채널 수익성을 높이고, 리스크를 관리 및 경감하고 컴플라이언스 문제를 해결하며 재무 성과의 예측가능성을 개선해 줄 것이라 믿습니다. 금융 서비스 산업을 선도하는 다음과 같은 여러 기업이 이미 Cognos를 선택했습니다.

- 유럽의 10대 은행 중 9개 은행
- 미국의 10대 은행 모두
- 전세계 10대 상업 은행 모두

IBM 계열사 COGNOS 소개

IBM 회사인 Cognos는 비즈니스 인텔리전스 및 성과 관리 솔루션의 세계적인 선두 기업으로서, 기업이 재무 및 운영 성과를 계획하고 이해하며 관리하고 최적화하는 데 도움이 되는 세계적인 수준의 전사 계획 및 BI 소프트웨어 및 서비스를 제공합니다. Cognos는 2008년 2월에 IBM에 의해 인수되었습니다. 자세한 내용은 <http://www.cognos.com>을 참조하십시오.

3,500 개가 넘는 금융 서비스 기업은 고객, 상품 및 채널 수익성을 높이고 리스크를 관리 및 완화하고 컴플라이언스 문제를 해결하며 재무 성과의 예측가능성을 개선하기 위해 Cognos 소프트웨어를 선택했습니다. 예를 들면:

- 유럽의 10대 은행 중 9개 은행
- 미국의 10대 은행 모두.
- 10대 아시아 은행 중 6개 은행.
- 10대 중국 은행 모두.
- 일본의 4대 은행 모두.
- 남아공의 4대 은행 모두.
- 세계 10대 투자 은행 모두.

? 추가 정보

금융 서비스 기업을 위한 Cognos 솔루션에 관한 자세한 내용은 www.cognos.com/banking를 참조하십시오.

☎ 통화 요청

통화를 요청하거나 질문을 하시려면 www.cognos.com/contactme를 방문하십시오. Cognos 담당자가 영업일 2일 이내에 귀하의 문의에 답해드릴 것입니다.

COGNOS INNOVATION CENTER FOR PERFORMANCE MANAGEMENT(성과관리혁신센터) 소개

Cognos Innovation Center(혁신 센터)는 효과가 입증된 계획 및 성과 관리 기법, 기술 및 실천방법에 대한 지식의 발전을 위해 북미 및 유럽에 설립되었습니다. Innovation Center는 일상적인 성과 관리 방식을 비용을 절감하고 프로세스 능력을 개선하며 생산성을 향상시키고 기회에 신속히 대응할 수 있도록 지원하고 경영의 가시성을 높이는 “차기 방식”으로 변화시키는 데 헌신하고 있습니다.

전세계의 계획, 기술, 그리고 성과 및 전략 관리 전문가를 채용하고 있는 Innovation Center는 기술 제품을 통해 구현되는 성과 관리 방식의 채택 속도를 높이고 리스크를 줄이며 영향력을 극대화하고자 하는 600이 넘는 Cognos 고객과 학원 및 산업 리더 등과 제휴하고 있습니다.