



DECISION
MANAGEMENT
SOLUTIONS

의사결정 중심 기업으로 거듭나기

James Taylor
CEO, 의사결정 솔루션

추가 정보:
www.decisionmanagementsolutions.com

**탁월한 의사결정 관리를
통한 효율성 및 효과성
극대화**

오늘날의 비즈니스 상황에서 기업은 여러 문제에 직면하게 됩니다. 의사결정에 따라 성공과 실패가 좌우되는 비즈니스에서는 프로세스 또는 기능 중심의 시스템으로 인해 효율이 저해될 수 있습니다. 따라서 기업은 비용을 관리하면서 비즈니스 생산성 개선을 위한 노력을 기울여야 합니다. 하지만 당면 과제에도 불구하고 자체 시스템의 신속한 변경에 어려움을 겪는 기업이 많습니다. 이러한 기업들이 성공을 거두려면 프로세스 및 기능 중심의 사고방식을 전환하여 의사결정 중심적인 조직으로 거듭나야 합니다.

©2011 Decision Management Solutions

Sponsored by



의사결정 중심

프로세스 및 시스템 중심

목차:

비즈니스 문제점 - 효과성, 효율성 및 민첩성 1

비즈니스 여건 - 점점 악화되는 문제점 3

CIO - 주목 받는 역할 5

의사결정 중심적인 기업 8

이점 - 의사결정 중심으로 거듭나야 하는 이유 12

결론 14

비즈니스 문제점

효과성, 효율성, 민첩성 등

“고객, 파트너, 직원들과 대화를 나누다 보면, 지속 가능하며 의미 있는 상호작용이 기업의 역량을 좌우한다는 점을 깨닫게 됩니다.”

Denise Shiffman, 'The Age of Engage' 저자

“효율성은 일을 제대로 하는 것이며, 효과성은 제대로 된 일을 하는 것입니다.”

Peter Drucker

오늘날의 기업은 여러 가지 새로운 문제에 직면해 있습니다. 적합한 방식의 비즈니스 운영과 비용 효과적인 비즈니스 운영 간의 균형을 취하면서, 비즈니스 효과성과 효율성을 달성해야 합니다. 또한 변화하는 비즈니스 여건에 신속하고 정확하게 대처할 수 있어야 합니다. 경영진은 자사의 운영이 복잡하게 분산되어 있더라도, 비즈니스 운영을 실질적으로 제어할 수 있어야 합니다. 또한 자사 직원들이 각자의 직무를 잘 수행할 수 있도록 직원들에게 권한을 부여하고 지원해야 합니다. 아울러 점점 까다로워지는 소비자 요구에 부응할 수 있도록 제품 및 서비스를 개개인에 맞춰 특화해야 합니다.

효과성을 겸비한 효율성

기업은 효율성(일반적으로 비용 절감의 형태)과 효과성(생산성 향상)을 동시에 고려해야 합니다. 효율성과 효과성을 절충할 수는 없으며, 운영 비용을 절감하면서 효과성을 제고해야 합니다. 비용 절감에만 주력했던 기업은 제품 품질 및 고객 서비스에 문제를 겪어야 했으며, 이에 따라 시장 점유율 또는 고객의 신뢰도 저하도 초래되었습니다. 기업은 비용 문제를 의식해야 하지만, 단순히 가장 효과적인 것에만 주력하는 것도 올바른 전략은 아닙니다. 이 두 가지 사이의 현명한 균형만이 장기적인 성공의 가능성을 가져옵니다.

비즈니스 문제점

비즈니스 민첩성

비즈니스 환경은 끊임없이 급변하고 있습니다. 기업은 이 변화하는 환경에 신속하게 대처할 수 있어야 합니다. 새로운 위험이 확인되는 즉시 대응 모델을 개발하여 배치해야 합니다. 또한 새로운 규제, 법정 판결 또는 WTO와 같은 글로벌 조직의 규칙을 신속하고 정확하게 이행해야 합니다. 소비자 행동을 분석하고 파악해야 새로운 마케팅 프로그램, 새로운 고객 서비스 및 제품 오퍼링을 제시하여 변화하는 소비자의 트렌드에 대응할 수 있습니다. 이러한 민첩성을 확보하지 못할 경우, 기업은 불이익을 받게 되고 기회를 놓치게 될 것이며, 신속하고 민첩하게 대응하는 경쟁사에 추월 당하게 될 것입니다.

비즈니스 통제

경영진은 자사의 비즈니스를 통제해야 합니다. 전략을 수립해야 할 뿐만 아니라, 이 전략을 효과적으로 이행할 수 있도록 운영을 엄격히 통제해야 합니다. 기업이 여러 위치 및 국가에 걸쳐 점점 분산되고, 하향식의 중앙 집중화된 조직이 비즈니스 네트워크 또는 협업 조직의 그룹으로 대체되어 가는 상황에서, 이러한 통제는 더 필요해지고 있으나 사실상 더욱 어려워지고 있습니다. 어떤 규모의 기업이든 운영을 통제하고 위험을 관리하며 기회를 활용하려면, 전사적으로 시스템을 통제할 수 있어야 합니다.

직원에 권한 부여

직원은 기업의 가장 중요한 자산입니다. 직원들은 기업의 성장과 운영을 체험하고, 실수와 성공에서 교훈을 얻으며, 효과가 있는 것과 그렇지 않은 것을 학습하기 때문에, 비즈니스 지식 자본과 경험의 중요한 저장소 역할을 합니다. 따라서 전문적인 지식을 갖춘 직원들을 지원하고 권한을 부여하여, 최고 가치의 태스크를 효과적으로 처리할 수

있게 하는 것이 매우 중요합니다. 인적 자원의 구성 수준이 제한되어 있으며 경험 있는 직원이 부족한 상황에서 사례를 관리하고, 중요하고 복잡한 태스크를 적시에 완수하기란 매우 어렵습니다.

소비자 요구사항

한편 소비자(또는 공공 부문의 경우 시민)는 익숙한 서비스에 만족하지 않는 경향을 보입니다. 소비자들은 더욱 더 개인화되거나 특화된 경험을 원하고 기대합니다. 이들은 기업이 상호작용을 통해 자신들을 이해하고, 고객 중심의 개인화된 오퍼, 솔루션, 제안 등을 제공하길 원합니다. 또한 개인화된 셀프서비스 애플리케이션을 원하며, 이것이 제공되지 않을 경우 기존 기업을 포기하고 경쟁사로 전환하거나, 오늘날 점점 이용률이 높아지고 있는 소셜 미디어를 이용하여 불만을 제기합니다. 기업은 이러한 요구에 적절히 부응할 수 있는 방법을 모색해야만 합니다.

최적의 상황에서도 이 모든 것을 구현하기란 어려운 일일 것입니다. 다음 절에 설명되어 있듯이, 지금의 비즈니스 여건은 매우 어려운 상황이며, 이 모든 요구사항의 전부 또는 개별적으로 대응하기란 결코 쉽지 않습니다.

비즈니스 여건

문제가 더욱 악화되고 있습니다

“지난 3차례의 글로벌 CEO 조사에 따르면, 변화에 대한 대처가 가장 시급한 당면 과제라는 것이 CEO들의 일관된 응답이었습니다. 2010년 조사에서는 복잡성이라는 새로운 도전과제가 대두되었습니다. CEO들은 매우 불안하고 불확실하며 복잡한 세상에서 기업을 운영하고 있다고 응답했습니다. 근본적으로 다른 방식으로 운영되고 있는 세상에서, 점진적인 변화만으로는 더 이상 충분하지 않다는 의견에 대다수가 동조했습니다.”

Capitalizing on Complexity, Insights from the Global Chief Executive Officer Study(IBM, 2010년 5월)

첫 번째 절에서 언급한 문제는 점점 악화되고 있으며, 기회와 경쟁우위의 확보는 점점 까다로워지고 있습니다. 기업은 이렇듯 매우 어려운 비즈니스 여건 하에서 운영되고 있습니다. 복잡도 및 규제가 증가하고, 변화가 점점 빨라지고, 베이비 붐 세대의 은퇴가 다가옴에 따라 이러한 상황은 더욱 심화되고 있습니다.

복잡도 증가

지금의 비즈니스 여건 하에서 살아남아 성공을 거두기 위해, 기업들은 더 많은 위험을 감수하면서 투자를 하고 있습니다. 이들은 고급화된 위험 대응 모델을 체계적으로 사용하여, 위험에 대해 정확하고 신속하게 평가할 수 있어야 합니다. 국경이 경쟁사에 대한 보루 역할을 하지 못하며 소비자들은 점점 현명해지고 경쟁은 날로 심화되는 오늘날, 고객 확보와 개발 및 유지는 더욱 어려워지고 있습니다. 분석과 세분화된 대상 마케팅의 광범위한 사용은 효과적인 대응 수단이지만, 비즈니스 운영의 복잡도를 증가시킵니다. 이제 수직 통합 운영을 대체하는 광범위하고 심층적인 비즈니스 웹과 새로운 비즈니스 모델을 채택할 필요성이 대두되고 있습니다. 지금의 비즈니스 환경이 한층 복잡해진 이유와, 이 환경에 새로운 종류의 시스템이 필요한 이유는 매우 명백합니다.

비즈니스 여건

규제 심화

대부분의 기업들은 이러한 규제를 시행해야 할 필요성을 인식하고 있습니다. 하지만 점점 심화되는 국제적인 규제로 인해 단일 국가 내에서의 운영조차 다층적인 규제의 지배를 받고 있습니다. 여러 국가에서 운영하는 기업들은 다수 조합의 규제를 시행해야 합니다. 지방 정치 단위, 중앙 정부, EU와 같은 다국적 조직, 세계무역기구(WTO)와 같은 여러 글로벌 조직들은 벌금과 규제 문제를 방지하기 위해 정확하게 파악 및 이행해야 할 규제를 갖추고 있습니다. 이러한 다층 규제의 확산은 규제가 늘어나고 있다는 단순한 사실만으로도 뚜렷해지고 있습니다. 새로운 위기, 새로운 국제 협약, 새로운 선거는 더 많은 규제를 낳고 있습니다. 기업이 이러한 환경에서 운영을 수행하려면, 준수 시스템과 준수 프로세스를 이행할 새로운 방안을 모색해야 합니다.

급격한 변화 속도

변화의 속도가 빨라지고 있다는 표현은 진부해 보일 수 있지만 사실입니다. 경영진들은 자사가 이전보다 더욱 치열한 경쟁 환경에 처해 있을 뿐 아니라 혁신의 속도와 가용 정보의 양이 모두 급증하고 있으며, 데이터의 경우에는 기하 급수적으로 증가하고 있다고 입을 모읍니다. 변화의 속도가 더 빨라지고 있는 가운데, 기업들은 지금의 비즈니스에서 요구되는 데이터의 양과 응답 시간을 처리할 수 있는 정보 시스템을 사용하거나, 직원들을 이용하여 자체 운영 여건의 전개 상황에 부응하는 유연성을 제공하려 합니다. 하지만 이 선택은 잘못된 것입니다. 시스템을 이용하여 비즈니스의 양과 속도를 처리해야 하는 동시에, 이 시스템은 변화의 속도에 견딜 수 있는 유연성을 갖추어야 합니다.

“베이비 붐 세대”

베이비 붐 세대가 정년에 도달하면서, 이들의 경험을 체계화하여 확보하지 못한 기업들은 매우 중요한 경험을 잃을 수 있는 위험에 처해 있습니다. 현재 기업의 구성원들 중에서 경험과 지식이 가장 풍부한 이 세대의 대다수가 조만간 자신의 지식과 함께 은퇴하게 될 것입니다. 지속적인 고용률의 위협에, 경험 있는 직원들의 경쟁사 이직과 평균 재직기간의 감소가 더해지면서, 기업들은 지식의 위기에 직면하고 있습니다. 이러한 위기를 겪고 있는 기업들은 지식 자본과 잠재적 경쟁 우위를 잃게 될 뿐만 아니라, 직무를 정확하게 수행할 수 있는 대체 인력의 확보가 어렵다는 것을 깨닫게 될 것입니다.

끊임없이 증가하는 가격 압력

마지막 문제는 기업 자체만큼이나 오래 존재하고 있는 운영 비용 절감의 필요성입니다. 민간, 비영리기구 또는 정부 등 운영 주체와는 상관없이, 모든 조직은 항상 예산 관리와 비용 통제에 주력해야 할 필요가 있습니다. 세상이 점점 더 상호연결되면서, 전문 아웃소싱 업체들은 모든 산업에서 성장을 거듭했습니다. 특정 업무를 아웃소싱하지 않는 경우에도, 제조 능력, 정보 기술, 콜센터 등을 배치할 최적의 위치를 논하는 것이 일반적인 비즈니스 주제가 된 상황에서, 전세계적인 커뮤니케이션을 사용하면 비즈니스의 모든 측면을 어디에서 운영할지 선택할 수 있습니다. 이는 운영 비용을 절감하면서 기업의 임무와 가치를 지속적으로 지원하는 방법에 관한 것입니다.

정도의 차이는 있지만, 모든 조직들이 이러한 문제에 직면해 있습니다. 지금의 조직들은 이러한 문제 해결을 지나치게 CIO에게만 의존하고 있습니다.

CIO

이러한 문제 해결의 중심에 있습니다

“조사에 따르면, CEO가 기술의 중요성에 대한 이해를 제고하게 되면서 CEO와 CIO 간의 새로운 연계가 화두로 떠오르고 있습니다. CEO들은 데이터를 유용한 정보로 전환하고, 정보를 인텔리전스로 그리고 인텔리전스를 더 나은 의사결정으로 전환하기 위해 점점 더 많이 CIO를 의존하고 있습니다.”

The Essential CIO, Insights from the Global Chief Information Officer Study(IBM, 2011년 5월)

지금처럼 급변하는 세상에서 기업은 그 자체가 시스템입니다. 고객 중심이 되고자 할 경우, 시스템이 그 중심에 있어야 합니다. 서비스 품질로 경쟁할 경우, 시스템은 직원들이 더 나은 서비스를 제공하거나 자동화된 채널을 통해 직접 적절하게 대응할 수 있도록 지원해야 합니다. 기업 외부와 내부의 사람들은 기업 정보 시스템의 행동을 기반으로 기업을 인식합니다. 하지만 대다수 기업들은 자체 시스템이 비즈니스 과제 해결에 도움을 주는 것이 아니라 장애가 되고 있다고 생각하고 있습니다.

기업과 그 시스템이 단절된 경우, CIO는 해결책을 모색해야 합니다. Society for Information Management가 실시한 2009년 추이 조사에서, CIO의 상위 4대 관심사는 다음과 같았습니다:

- 비즈니스 생산성 및 비용 절감
- IT와 비즈니스의 연계
- 비즈니스 민첩성과 출시 기간 단축
- 비즈니스 프로세스 리엔지니어링

이러한 관심사가 낯설지는 않을 것입니다. 앞서 설명한 비즈니스 문제와 거의 일치하기 때문입니다. 이 네 가지는 각기 다른 기술과 접근방식을 요하는 별개의 관심사로 여겨질 수도 있습니다. 그러나 의사결정 중심적인 접근방식을 채택한 CIO들은 4가지 모두를 일관된 통합 방식으로 해결할 수 있습니다. 이러한 접근 방식과 시스템의 부재는 기업의 우선순위에 부응하지 않으며, 비즈니스에 부담을 유발하게 됩니다.

CIO의 과제

비즈니스 생산성 및 비용 절감

CIO들은 최근 경기 침체에 접어들면서 생산성과 비용 절감에 주로 초점을 맞추어 왔습니다. 그러나 최근에는 그 초점이 비즈니스 비용 절감과 기술을 통한 비즈니스 생산성 향상으로 바뀌었습니다. 비즈니스 생산성 향상을 위해서 많은 기술들이 적용되었습니다. 개인 생산성 도구는 지식 근로자를 대상으로 하며, CRM, ERP, SFA(Sales Force Automation)와 같은 엔터프라이즈 애플리케이션은 기업 업무를 대상으로 합니다. 최근에는 워크플로우의 간편한 통합과 관리를 위해 비즈니스 프로세스 관리 도구가 채택되었습니다.

이러한 접근방식은 생산성의 향상을 가져 왔지만, 그 사용에 따른 이점을 얻기는 점점 더 어려워지고 있습니다. 데이터를 더 이상 여러 차례 입력하지 않아도 되고, 종이 서류가 필요 없어지고, 비즈니스의 기초를 이루는 데이터를 효과적으로 관리할 수 있게 되고, 더 이상의 생산성 향상이 어렵게 됩니다. 비즈니스 효율성과 비즈니스 효과성을 위해서는 비즈니스 생산성 및 비용 절감에 초점을 둔 더 나은 시스템이 필요합니다.

IT와 비즈니스의 연계

IT 부서와 비즈니스의 연계는 한때 CIO들의 관심 목록에 있었습니다. 기술과 접근방식이 변천을 거듭하는 와중에도 비즈니스와 IT는 여전히 서로 연계되어 있지 않습니다. 비즈니스 직원들은 자신들의 요구사항을 IT 부서에 설명하고, 현재 확보된 것은 무엇인지 파악하려 합니다. IT 부서는 자신에게 무엇이 필요한지를 모른 채 끊임없이 새로운 것을 요구하는 사용자들로 인해 좌절하고 있습니다.

애자일 방법론, 새로운 프로그래밍 언어, 모델 중심 아키텍처도 시도되었고, CASE(Computer Aided Software Engineering) 도구, 제3자가 진행하는 열린 토의 세션 등이 그 이전에 시도되어 여러 가지 결과를 얻을 수 있었습니다. 하지만 비즈니스와 IT는 여전히 분리되어 있고, 이러한 연계의 개선은 CIO들이 해결해야 할 문제입니다.

CIO들이 자신의 부서와 직원들을 자사의 비즈니스 단위와 연계시킬 수 없다면, 나날이 복잡해지는 환경에서 비즈니스를 통제하는 것은 점점 힘들어질 것입니다. 더욱이 이러한 프로세스를 실행하는 방법에 관한 지식이 비즈니스 부문에만 존재하고 있기 때문에 정보 시스템이 지식 집중적인 운영을 제대로 지원할 수 없을 것입니다.

비즈니스 민첩성과 출시기간 단축

오늘날 정보 시스템은 기업 그 자체라고 해도 과언이 아니며, 정보 시스템을 얼마나 신속하게 변경하느냐가 기업의 민첩성으로 이어짐을 CIO들은 알고 있습니다. 대부분의 경영진이 IT를 비즈니스 민첩성의 장애로 여기고 있는 상황에서, CIO들은 반드시 IT를 혁신해야 합니다. 비즈니스 직원과 IT 직원 간의 격차를 해소하고 연계성을 개선하는 것은 비즈니스 민첩성에 절대적으로 필요합니다. 하지만 이것만으로는 충분하지 않습니다.

비즈니스 사용자들은 전체 소프트웨어 라이프사이클을 거치기 전에 IT 부서의 협력 하에 자체 정보 시스템을 직접 변경할 수 있어야 합니다. 새로운 가격책정 방식, 새로운 규제, 새로운 소비자 세분화가 모두 신속하고 정확하게 적용되어야 합니다. 이러한 변경은 비즈니스를 운영하는 정보 시스템에 불안정을 야기하지 않아야 하며, 애자일 접근 방식에 기반을 둔 것일지라도 전체 소프트웨어 개발 라이프사이클의 적용 없이 변경이 이루어질 수 있어야 합니다.

CIO의 과제

비즈니스 프로세스 리엔지니어링

CIO의 상위 관심사 중 네 번째는 자사 조직과 비즈니스 프로세스의 리엔지니어링입니다. 최근 기업들은 BPM 기술 및 접근방식에 집중적인 투자를 해왔습니다. 이들은 린(Lean) 및 식스 시그마와 같은 기술을 구축하여 프로세스를 모델링하고 자동화해 왔습니다. 하지만 이러한 프로세스는 지나치게 많은 단계와 수동 검토를 거쳐야 하며, STP(Straight Through Processing)의 수준이 낮기 때문에 많은 운영 비용이 소요됩니다. CIO들은 이러한 프로세스를 단순화하여 더 똑똑하고 변경이 용이하게 만들어야 한다는 점을 알고 있습니다.

대다수의 비즈니스 프로세스는 예외가 많고, 이를 모델링하면 레거시 애플리케이션처럼 유지하기 어려운 복잡한 프로세스가 될 수 있습니다. 기업의 핵심 프로세스는 비즈니스 사용자들에게는 단순해 보이기도 합니다. 하지만 쉽게 이해할 수 있었던 프로세스 다이어그램도 의사결정과 예외 처리로 인해 분기 및 복잡도의 문제가 발생할 수 있습니다.

IT 부서와 CIO가 레거시 애플리케이션으로 설계된 고객 대응 프로세스를 리엔지니어링할 수 없다면, 비즈니스는 개인화된 제품 및 서비스의 약속을 지킬 수 없게 될 것입니다. 또한 비즈니스 프로세스를 근본적으로 재설계할 수 없다면 민첩성 확보가 어려울 것이며 효과성과 효율성의 균형을 이루기도 힘들 것입니다. 비구조화된 프로세스, 지식 작업은 이 분야에서 가장 복잡한 문제이며, 전문지식을 보유한 직원과 지식 프로세스에 큰 영향을 미치게 됩니다.

이러한 이질적인 문제의 해결에는 다수의 프로젝트나 광범위한 기술이 필요하지 않습니다. 다만 정보 시스템에 대한 새로운 집중이 필요합니다. 다음 절에서 알 수 있듯이, 의사결정에 대한 관심이 필요합니다.

의사결정 중심적인 기업

과제를 해결하기 위한 새로운 접근방식

“업무적 의사결정을 통제하는 것이 경쟁 우위 확보의 원천이 되고 있습니다.”

James Taylor 및 Neil Raden의 Smart (Enough) Systems,
Prentice Hall 2007년

“대부분의 의사결정 토론에서 고위 경영진에게 결정권을 주거나 이들의 의견만을 중시합니다. 이는 매우 위험한 실수입니다.”

Peter Drucker

이러한 문제의 해결에는 새로운 접근방식이 필요합니다. 즉 의사결정 중심적인 기업으로 거듭나야 합니다. 이는 조직을 뒷받침하는 프로세스 및 업무 애플리케이션 중심에서 벗어나 의사결정 관리 시스템으로 전환하는 것을 의미합니다.

의사결정은 늘 기업의 행동의 핵심이었지만, 너무 오랫동안 간과되어 기업의 업무 또는 비즈니스 프로세스의 일부로만 여겨져 왔습니다. 그렇게 간과된 의사결정은 효과적으로 자동화되고 개선되기가 어려우며, 의사결정의 명시적인 관리가 이루어지지 않을 경우 기업이 효과성을 극대화할 방법을 찾기가 힘들어지게 됩니다.

의사결정에 주력

의사결정 중심적인 기업의 가장 중요한 특징은 프로세스나 업무가 아닌 의사결정에 중점을 둔다는 점입니다. 기업이 내리는 의사결정, 즉 여러 대안 중에서 어떤 조치를 선택하는가는 매우 중요합니다. 의사결정은 전략을 실현하고 재무적인 성과를 이끌어냅니다. 기업의 최상위 레벨에서 규정된 전략의 이행은 파트너, 공급업체, 고객, 직원과의 상호작용 방법에 관한 의사결정으로 이어집니다. 전략을 실현하는 것이 바로 이 의사결정입니다. 비즈니스 메트릭과 핵심성과지표(KPI)는 고객 유지를 위해 제시한 오퍼,

의사결정 중심적인 기업

제시한 가격, 선정된 공급업체, 수여한 승인, 제기된 클레임 등 조직 전반에서 이루어진 의사결정으로부터 영향을 받습니다.

기업은 다양한 의사결정을 내리고 있으며, 이는 각 의사결정의 가치와 의사결정이 이루어지는 빈도에 의거하여 크게 3가지 범주로 분류됩니다. 아래에 나와 있는 것처럼, 의사결정은 전략적, 기술적 및 업무적 의사결정으로 분류될 수 있습니다.

차트의 오른쪽 하단에 있는 업무적 의사결정은 분량은 많지만 개별적으로 가치가 낮은 의사결정입니다. 의사결정 중심적인 기업의 주안점은 업무적 의사결정, 즉 비즈니스를 운영하면서 내리는 일상적인 의사결정에 있으며, 거래와 고객 상호작용을 촉진하는 적격성, 가격 책정, 위험 및 마케팅 의사결정 등이 그 예입니다. 이러한 의사결정의 작은 개선은 효과를 대폭 개선하여 큰 차이를 만드는 경우가 있으므로 비즈니스 운영 개선에서 핵심에 있다고 할 수 있습니다.

차트 가운데에 나와있는 기술적 의사결정은 빈도가 다소 낮지만 반복 가능성이 있습니다. 일반적으로 지식 근로자 및 관리자의 영역에는 운영상의 의사결정에서의 에스컬레이션과 운영상의 의사결정에 대한 예외가 포함됩니다. 복잡한 사례의 의사결정과 같이 구조화되지 않은 의사결정은 많은 기업에서 중요한 기술적 역할을 합니다. 기술적인 의사결정은 의사결정 중심적인 기업에서 매우 중요합니다. 이러한 의사결정은 자동화된 프로세스가 아닌 경우에 직원들이 관여해야 하는 부분을 나타냅니다. 또한 기술이 명석한 직원을 지원하고 경험의 가치를 배가하는 요인으로 작용할 수 있는 가능성을 의미합니다.

전략적 의사결정은 빈도가 가장 낮지만 고부가가치의 의사결정입니다. 이는 기업의 최상위 레벨에서 만들어지는 일회성의 임시 의사결정입니다. 전략적 의사결정은 큰 영향력을 가지며, 어느 기업이나 비즈니스에서 이러한 의사결정을 내리고 있습니다. 의사결정 중심적인 기업은 의사결정 방식이 아닌 의사결정을 이행하고 실현하는 방식에서 차이를 보입니다.

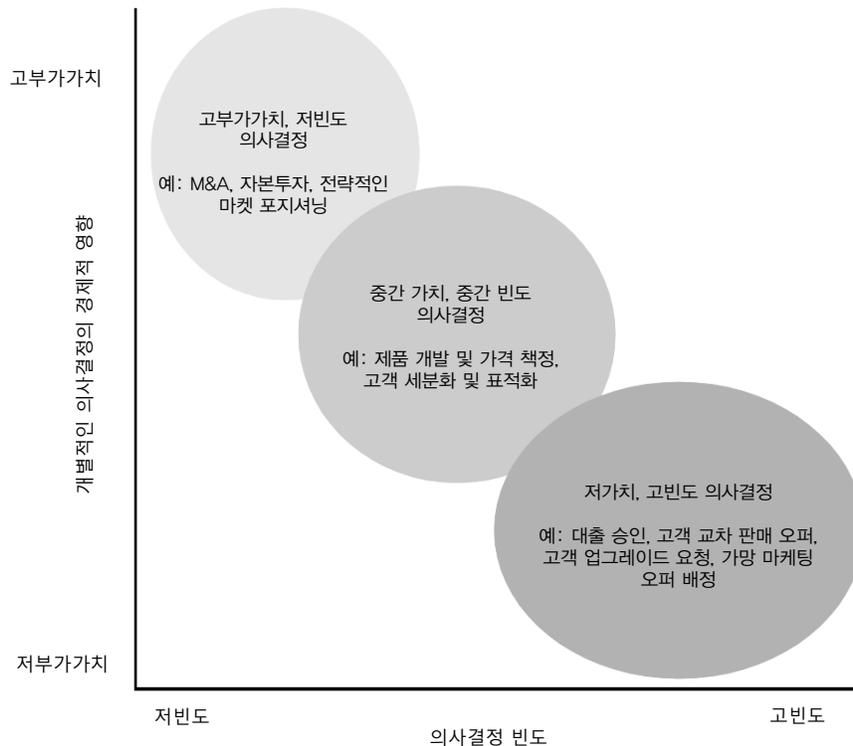


그림 1 - 여러 종류의 의사결정(Taylor & Raden, Smart (Enough) Systems: How to Deliver Competitive Advantage by Automating Hidden Decisions, 2007년)

의사결정 중심적인 기업

의사결정 관리 시스템

의사결정을 중심에 두려면 기업은 자동화에 대한 사고방식을 전환해야 합니다. 정보 시스템을 단순히 직원들이 사용하는 정보의 저장소로 여길 것이 아니라, 비즈니스 운영에 있어 행동 지향적인 파트너로 간주해야 합니다. 이는 필요할 때마다 의사결정을 신속하고 정확하게 수행할 수 있도록 의사결정을 최대한 자동화하는 것을 의미합니다. 비즈니스 지식, 준수해야 할 규제 및 정책 등을 정보 시스템에 캡슐화하면, 기업은 비용을 절감하고, 일관성을 향상시킬 수 있으며 직원을 고부가가치 활동에 투입할 수 있습니다.

업무적 의사결정을 100% 자동화할 수 있는 업체는 극소수에 지나지 않습니다. 사실 대부분이 100% 자동화를 원치 않을 것입니다. 기업은 수동 개입과 유연성에 대한 선택권을 직원들에게 제공하고자 합니다. 그러나 단순하게 권한을 직원들에게 이양하고 수동 상태로 돌아갈 수는 없으며, 의사결정을 신속하고 정확하게 내릴 수 있도록 직원들의 의사결정을 지원해야 합니다. 의사결정이 내려지는 즉시 시스템은 그 의사결정에 반응하여 나머지 조치가 자동으로 완료될 수 있는지를 즉시 파악해야 합니다. 완료 가능한 경우 직원의 개입을 요구하기 전에 나머지 조치를 최대한 실행해야 합니다.

이는 의사결정 지원 모델을 근본적으로 바꿉니다. 시스템이 기업의 의사결정권자를 수동적으로 지원하는 것이 아니라, 의사결정 관리 시스템이 자동으로 결정을 내릴 수 없는 경우에 명시적으로 직원의 도움을 요청합니다. 직원들은 시스템이 할 수 없는 의사결정을 내리고 시스템이 필요로 할 때 개입함으로써 시스템을 지원합니다.

표준 프로세스

다수의 기업들이 다양한 핵심 프로세스를 실행하고 있습니다. 동적 프로세스 또한 다양한 경로와 복잡한 라우팅으로 인해 복잡도가 높아질 수 있습니다. 이와는 대조적으로, 의사결정 중심적인 기업은 표준 프로세스를 실행합니다. 의사결정을 프로세스와 분리하면 프로세스가 한층 단순화되며 여러 유사한 프로세스와 복잡한 경로를 가진 프로세스가 필요하지 않게 됩니다. 의사결정을 분리하여 맨 앞에 두면, 프로세스 복잡도의 증가 없이 특정 고객, 사례 또는 트랜잭션이 중심이 되는 프로세스를 만들 수 있습니다.

의사결정 중심적인 기업은 조직의 핵심 기능을 수행하는 표준 컴포넌트, 서비스, 활동에서 한층 단순하고 표준화된 프로세스를 구축합니다. 이들은 다수의 프로세스 변형을 갖추는 대신에, 표준 프로세스의 맥락에서 적절한 활동 컬렉션을 결정하여 여러 유형의 고객, 다양한 제품 또는 서비스를 처리할 때 적절한 변형을 활용합니다.

이벤트 중심

기업들은 소비자와 시장의 행동을 이해하여 공급망 변화에 대처하는 등, 주변 상황에 실시간으로 대응하는 가치를 인식하기 시작하였습니다. 이러한 각 변화는 이벤트로 간주될 수 있으며 시스템은 전자 이벤트를 생성하여 특정 상황이 발생했음을 보여줄 수 있습니다. 이러한 이벤트를 실시간으로 수집하여 대처함으로써 기업의 대응력을 향상할 수 있습니다.

의사결정 중심의 기업은 프로세스 또는 업무 중심의 경쟁사에 비해 이벤트에 더 중점을 두는 경향이 있습니다. 의사결정에 중점을 둔다는 것은 기업이 외부 또는 내부 이벤트에 대응하여 적절한 조치를 취할 수 있는 방안을 가지고 있음을 의미합니다. 비즈니스 이벤트가 발견되는 경우, 의사결정 중심적인 기업의 다음 단계는 프로세스 개시가 아니라 가용 정보에 입각한 비즈니스 의사결정을 내리고,

의사결정 중심적인 기업

이 의사결정에 따라 조치를 취합니다. 이는 표준 프로세스의 호출, 정보를 처리하는 일련의 일반적인 활동의 조합 또는 효과적인 조치를 취하기 위한 추가 정보의 수집이 될 수 있습니다. 의사결정 중심적인 기업은 의사결정을 자동화하며, 수동 개입을 기다리느라 이벤트에 대한 응답성이 저해되지 않도록 이벤트 응답의 대부분을 자동화할 수 있습니다.

의사결정 중심적인 기업이 운영상의 의사결정, 전술적인 의사결정, 간단한 표준 프로세스의 개발, 이벤트에 대한 대응에 중점에 두면 어떤 이점을 얻을까요? 다음 절에서는 이러한 접근방식의 이점을 살펴보겠습니다.

이점

의사결정 중심이 될 경우의 이점

“고객에게 영향을 미치는 의사결정을 구체화하여 관리하면 증거를 가지고 의사결정을 추진할 수 있습니다. 그렇지 않을 경우에는 불가능합니다”

James Taylor, Decision Management Solutions의 CEO

“룰을 데이터에 적용하는 것만으로는 부족합니다. 의사결정이 이루어지는 맥락을 이해해야 하며, 룰과 그 맥락을 한층 통합된 방식으로 관리하여 여러 측면의 비즈니스에 걸쳐 의사결정을 일관성 있게 적용할 수 있어야 합니다.”

Phil Gilbert, IBM Software Group 비즈니스 프로세스 및 의사결정 관리 제품 부문 부사장

의사결정 중심의 접근방식을 채택하면 기업에 여러 가지 혜택이 주어집니다. 이러한 이점과 결과는 기업이 앞서 언급한 문제 해결에 도움이 됩니다. 의사결정 중심적인 기업은 STP(Straight Through Processing)를 극대화하며, 사용자 정의가 자유롭고 STP에서 사용자 개입으로 그리고 다시 원위치로 플로우를 쉽게 변경할 수 있는 소비자 및 정보 중심의 프로세스를 구현합니다. 이 접근방식은 IT 및 비즈니스 라이프사이클을 분리하고 민첩성을 제고하며 IT의 비용 및 복잡도를 현저히 절감합니다.

STP(Straight Through Processing) 극대화

표준 프로세스와 명시적인 의사결정 프로세스를 갖춘 기업은 업무 STP 비율을 높일 수 있습니다. 의사결정 관리 시스템은 항목을 작업 목록이나 작업 큐에 올리는 동안 프로세스 대기 시간을 단축해 줍니다. 명시적인 의사결정과 간단한 프로세스의 결합을 통해, 수동 개입을 요하는 경우를 제외하고는 트랜잭션을 계속 진행할 수 있습니다. 프로세스를 진행하기 위한 의사결정을 직원이 명확히 파악하고, 이에 따라 제어가 시스템에 반환되므로 수동 개입도 간소화됩니다. 효과적인 의사결정 지원으로 이러한 의사결정에 소요되는 시간을 최소화하면 전반적으로 수동 작업이 줄어들게 되며, 직원들이 고부가가치 활동에 주력할 수 있습니다.

의사결정 중심이 될 경우의 이점

정보 중심의 프로세스

의사결정 중심의 접근방식은 이벤트에 대한 기업의 대응성을 제고하며 소비자들이 기업의 프로세스를 따라야 할 필요성을 배제합니다. 이벤트가 발생하면, 일련의 의사결정 중심적인 애플리케이션이 가용 정보를 수집하여 대응에 필요한 조치를 결정합니다. 가용 정보와 발생한 이벤트는 사전 정의된 프로세스가 아닌 기업의 행동을 촉진합니다. 이는 소비자들이 기업의 내부 프로세스를 이해해야 할 필요가 없음을 의미합니다. 보유하고 있는 정보와 원하는 결과를 제시하면, 의사결정 관리 시스템이 이를 파악하고, 가용 정보를 통해 원하는 정보와 바람직한 결과를 도출합니다.

사용자 정의에 제한이 없는 프로세스

의사결정을 통해 프로세스를 촉진하고 새로운 룰이나 옵션을 관련 의사결정에 쉽게 추가할 수 있게 되면, 사용자 정의에 거의 제한이 없는 프로세스를 생성할 수 있게 됩니다. 이렇게 되면 의사결정이 한층 정교해지며, 특정 고객 세그먼트 또는 마이크로 세그먼트에 초점을 둘 수 있습니다. 또한 소비자 고유의 로직, 선호도도 포함시킬 수 있습니다. 기업의 행동은 현재 고객 또는 트랜잭션에 따라 바뀌며, 표준 프로세스는 특정 트랜잭션 또는 고객에게 개인화된 프로세스로 전환됩니다. 컴포넌트는 동적으로 조합되어 고유의 프로세스를 생성합니다.

사례 관리 향상

동적 프로세스는 사례 관리에 매우 유용합니다. 이는 표준 사례 관리 프로세스를 규정하는 대신에, 가능한 조치를 규정하고 의사결정을 이용하여 동적으로 조립합니다. 각각의 활동은 가용 정보의 양을 증가시키며, 각기 어떤 정보가 필요한지를 알고 있습니다. 사례가 전개되면 의사

결정 컴포넌트가 가용 정보를 사용하여 다음에 취해야 할 조치를 파악하며, 다음에 취해야 할 활동이 결정됩니다. 자동화에 중점을 두는 다음 조치는 가능할 경우 자동으로 완료되며, 그렇지 않을 경우에는 적절한 직원이 개입하게 됩니다. 추가 정보가 요구될 경우에는, 시스템이 소비자에게 직접 정보를 요청하거나 내부 사용자에게 추가 정보를 요청합니다. 정보가 수집되면 사례가 전개되며, 각 단계에서 적절한 조치를 취하기 위한 의사결정이 이루어집니다.

비즈니스/IT 수명주기 분리

더 이상 IT 라이프사이클이 비즈니스 라이프사이클에 제약을 가하는 것은 용인될 수 없습니다. IT 부서에 의존하여 비즈니스 수행 방식의 변경 시기를 미루어서는 안 됩니다. 의사결정 중심적인 기업은 IT 부서에 동일한 속도로 시스템을 변경할 것을 요청하지 않고도 비즈니스가 발전하고 적응할 수 있도록, IT와 비즈니스 라이프사이클을 분리합니다. 비즈니스 변경은 의사결정에 대한 새로운 행동을 요하며, 이러한 의사결정은 나머지 소프트웨어에서 추출되었기 때문에 전체 IT 라이프사이클을 거치지 않아도 변경이 이루어질 수 있습니다. 의사결정 중심적인 기업은 전체 IT 릴리스 주기를 거치지 않고서도 자체 시스템을 변경할 수 있는 권한을 비즈니스에 부여합니다.

간소화된 IT

마지막으로 의사결정 중심적인 기업은 IT 백본 자체와 그 관리를 간소화합니다. 의사결정 중심적인 기업의 IT는 표준화된 간단한 프로세스 및 애플리케이션에 초점을 맞추며 업무 컴포넌트 관리에 주력합니다. 의사결정을 규정하고 관리하는 비즈니스 중심의 환경은 IT 부서 시스템의 복잡도를 증가시키는 주된 요인을 제거합니다. 대부분의 복잡도는 비즈니스 측면에서 직원들이 이미 잘 알고 있는 비즈니스 복잡도이기 때문에, 결코 비즈니스에 전가되지 않습니다.

결론

지금 이 의사결정 중심의 기업으로 거듭날 때입니다

“이제 완벽히 개별적이며 고유한 영역에서 의사 결정을 해야 합니다”

Tom Davenport, “Make Better Decisions”, Harvard Business Review 2009년 11월

지금과 같은 비즈니스 여건 하에서 비즈니스 문제를 해결하려면, CIO가 앞장서서 의사결정 중심적인 기업으로 거듭나야 합니다. 의사결정 중심적인 기업만이 일관되고 통합된 방식으로 민첩성, 제어, 개인화, 의사결정 관리를 향상할 수 있습니다.

의사결정 중심적인 기업은 비즈니스를 수행하는 방식을 신속하게 변경할 수 있어 민첩성을 확보할 수 있습니다. 의사결정은 대부분의 운영에서 변경되기 쉬운 요소이며, 여기에 영향을 미치는 것은 프로세스나 기능이 아니라 급속하게 바뀌는 정책이나 규제, 경쟁의 압력입니다. 의사결정 중심적인 기업은 일상 업무를 추진하고 비즈니스 전략을 이행하기 위한 의사결정권을 경영진에게 제공함으로써 이들이 비즈니스 운영을 통제할 수 있도록 합니다. 규정을 이해하고 있는 사람이 IT와 비즈니스의 단절 없이 의사결정을 추진할 수 있으므로 이러한 의사결정은 규정을 준수할 수 있게 됩니다.

의사결정 관리 시스템은 고객과 내부 직원에게도 직접적인 이점을 제공합니다. 고객을 위해 제품이나 서비스의 개인화는 고객과의 상호작용 방식에 관한 고유한 결정을 내릴 수 있음을 뜻합니다. 의사결정 중심적인 기업은 직원들이 최고 가치의 업무를 효과적으로 수행할 수 있게 하여 직원들을 지원합니다.

의사결정 중심적인 기업은 조직 전반에 걸쳐 체계적으로 의사결정에 주력하며, 운영상의 이점과 경쟁 우위를 확보합니다.

인용 저서:

J. Taylor (2012). *Decision Management Systems: A Practical Guide to Using Business Rules and Predictive Analytics*. IBM Press

J. Taylor, N. Raden (2007). *Smart (Enough) Systems: How to Deliver Competitive Advantage by Automating Hidden Decisions*. New York: Prentice Hall.

의사결정 솔루션 소개

의사결정 솔루션은 예측 분석 모델을 신속하고 비용 효과적으로 운영 시스템에 배치하는 접근방식인 의사결정 관리를 전문적으로 다루는 일류 전문 서비스 회사입니다. 의사결정 관리 솔루션은 분석을 위한 비즈니스 사례를 작성하여 사기를 줄이고, 지속적으로 위험을 관리 및 평가하고, 유연성과 속도를 제고하여 고객 가치를 극대화할 수 있도록 지원하고 있습니다.

James Taylor는 의사결정 솔루션의 CEO 겸 수석 컨설턴트입니다. James는 비즈니스 룰 및 예측 분석과 같은 의사결정 관리 시스템을 사용하여 기업이 의사결정을 개선하고 더 똑똑하고 민첩한 프로세스를 개발할 수 있도록 지원하는 일류 전문가입니다. James는 20년 넘게 고객용 소프트웨어 및 솔루션을 개발해 왔으며 보험, 은행, 보건 관리, 통신 분야 일류 기업들의 의사결정 관리 활동을 주도해 왔습니다.

컨설팅 외에도, James는 웨비나, 워크숍, 교육 등을 제공하고 있습니다. 그는 ComputerWorld BI & Analytics Perspectives, Business Rules Forum, Predictive Analytics World, IBM의 Business Analytics Forum과 같은 컨퍼런스의 고정 기조연설 연사입니다. James는 근간 저서인 "Decision Management Systems: A Practical Guide to Business Rules and Predictive Analytics" (IBMPress)의 저자며 Neil Raden과 함께 저술한 "Smart (Enough) Systems: How to Deliver Competitive Advantage by Automating Hidden Decisions" (Prentice Hall, 2007)의 주 저자였습니다. 그는 "Applying Real-World BPM in an SAP Environment," "The Decision Model," "The Business Rules Revolution: Doing Business The Right Way," "Business Intelligence Implementation: Issues and Perspectives" 등의 다수 저서에 글을 기고하였습니다. James는 IIA(International Institute for Analytics)의 교수진입니다.

추가 정보는 다음 사이트에서 얻을 수 있습니다: <http://www.decisionmanagementsolutions.com>.
저희와 연락하거나 정보를 요청하려면, 다음 주소로 이메일을 보내주시기 바랍니다:
info@decisionmanagementsolutions.com.