

IBM 글로벌 비즈니스 서비스

IBM 기업가치연구소



비즈니스 분석 및
최적화

인텔리전트 기업을 위한 비즈니스 분석 및 최적화 컨설팅



IBM 기업가치연구소 (IBM Institute for Business Value)

IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 IBM 기업가치연구소를 통해 중요한 공공 및 민간 부문의 문제에 관한 사실에 기초한 전략적 통찰력을 기업의 경영진에게 제공합니다. 본 보고서는 IBM 기업가치연구소 연구팀의 심층 조사 결과를 기반으로 작성되었습니다. 기업의 비즈니스 가치 실현에 기여하는 의견 및 분석 자료는 IBM 글로벌 비즈니스 서비스의 끊임없는 헌신의 일환으로서 제공됩니다. 자세한 내용은 저자들에게 문의하거나 이메일을 통해 iibv@us.ibm.com으로 문의해 주십시오.



인텔리전트 기업을 위한 비즈니스 분석 및 최적화 컨설팅

-Steve LaValle 저

기업의 리더들이 자신의 경험이나 직관을 이제는 더 이상 기업의 최적화 도구로서 적합하지 않다고 생각하게 된 이유를 우리는 충분히 납득할 수 있습니다. 매 나노(nano)초마다 새로운 정보가 생성되고 있을 뿐 아니라, 날이 갈수록 세상은 좁아지고 평평해지고 있으며 아울러 새로운 경제 환경이 펼쳐는 복잡한 글로벌 요인들로 인해 지속적이고도 광범위한 변화가 일어나고 있기 때문입니다. 물론 날마다 똑같은 일상적인 일들도 계속되고 있지만, 다른 측면에서 보면 모든 환경이 너무도 달라져 때로는 낯설기조차 합니다.

전세계 225명의 비즈니스 리더들을 대상으로 실시한 한 조사에 따르면, 기업들이 생각보다 큰 맹점(Blind Spot)들을 안고 조직을 운영하고 있으며, 정확한 정보도 없이 중요한 의사결정을 내리고 있는 것으로 밝혀졌습니다. 그들은 고도의 비즈니스 '프로세스' 관리 역량과 더불어, 새로운 '분석력(Analytics)'이 그러한 격차를 좁히고 새로운 비즈니스 우위를 창출할 중요한 기회를 제시한다는 점을 인식하고 있습니다. '비즈니스 분석'이라는 새로운 접근법을 적용할 수 있는 비전을 가진 이들은 인텔리전트 기업을 구축하고 있으며, 머지않아 경쟁자들을 능가하는 비즈니스 성과를 보여주게 될 것입니다.

개요

끊임없는 눈보라와 홍수를 피해 은신처를 찾고 있는 해안 도시처럼, 현대의 기업은 자사가 처한 극한 상황을 극복하기 위해 고군분투하고 있습니다. 이들이 당면한 과제는 '정보'를 가지고 비즈니스 '가치'를 창출하기 위해 어떻게 '데이터'를 입수하고, 관리하며, 해석할지에 관한 문제입니다. 기업 리더들은 전통적인 기술을 계속 사용하더라도 이 난국을 타개할 수 있을 것인지에 대해 고민하고 있습니다.

과거와 유사성이 거의 없는 오늘날의 비즈니스 환경에서 전통적인 의사결정 및 관리 방식은 설 자리를 잃고 있습니다. 오늘날 리더들은 정보나 분석기법의 사용을 재검토할 수 있는 기회로서, 그리고 비즈니스 수행방식을 근본적으로 바꿀 수 있는 기회로서, 지금이 일종의 변곡점을 감지하고 있습니다. 오랫동안 고급 분석기법을 사용해 왔지만, 오늘날의 발전된 툴과 기법은 경영상의 의사결정 및 행동에 근거를 뒷받침해주는 훨씬 뛰어난 통찰력과 예측가능성을 제공합니다.

종래에는 학계에서만 다루었던 복잡한 알고리즘이 이제는 종래 처리하기 힘들었던 비즈니스 문제의 해결을 위해 사용되고 있습니다.

현재 지구상에서 일인당 10억 개 비율로 트랜지스터를 생산하고 있는데 이는 불과 몇 년 전만 하더라도 상상조차 할 수 없던 일입니다. 이제는 사람이 데이터를 입력하는 것뿐만 아니라, 사물에서도 자체적으로 디지털 신호/데이터를 전송함으로써, 이러한 트랜지스터 기반의 "기기(Instruments)"들을 통해 지금까지 유례없는 수준의 통찰력을 얻을 수 있습니다. 이는 기업의 경우 데이터를 성공적으로 분석할 수 있는 통찰력을 의미하기도 하지만, 또한 극복해야 하는 난관이기도 합니다. 그렇다면 기업들은 어떻게 사실상 양자 수준의 세밀함(Granularity)과 우주 수준의 광범위한 존재성(Ubiquity)을 동시에 갖춘 정보를 이해하여 의미 있게 변환시킬 수 있을까요?

인텔리전트 기업의 새로운 현실은 이렇습니다. 개인의 경험과 통찰력만으로는 더 이상 충분치 않습니다. 보다 나은 의사결정에는 새로운 분석 역량이 필요하고, 시간이 흐르면 이 경험들은 우리의 직감이나 본능적인 반응을 더욱 개발시키고 정확하게 만들 것입니다. '분석'을 사고의 핵심에 두는 것이야말로 실질적으로 우리를 더 똑똑하게 만드는 유일한 방법이기에 때문에, 이는 선택이 아니라 필수항목이 됩니다. 정보의 폭발적 증가가 인간이 세상을 경험하는 방식을 완전히 바꾸어 놓았습니다. 모든 사람과 사물이 실시간으로 데이터 흔적을 남기고 있습니다. 인텔리전스는 현재 점차적으로 사물들에 내장(Imbed)되어 가고 있으며, 하나하나의 개인들이 각각 별도의 세분시장이 되어 관리되고 있습니다.

그림 1. 인텔리전트 기업은 새로운 비즈니스 운영 방식을 채택합니다.



새로운 접근법은 현재 가용한 기능을 크게 확장하는 것이며, 교체하는 것이 아닙니다.

인텔리전트 기업을 위한 비즈니스 분석 및 최적화 컨설팅

과거와 유사성이 거의 없는
오늘날의 비즈니스 환경에서,
전통적인 의사결정 및
관리 방식은 설 자리를
잃고 있습니다.

정보 복잡성을 해결하기

불과 얼마 전만 해도 기업에서는 중요한 순간들을 재정의하고 그를 기반으로 효율성과 판매량을 제고하기 위해 ERP(Enterprise Resource Planning) 및 CRM(Customer Relationship Management)과 같은 신기술을 이용했습니다. 그러나 오늘날에는 비즈니스 프로세스뿐만 아니라 '정보'의 관리 역할이 향상되어, 이를 바탕으로 기업 및 그 직원들을 더욱 강력하게 할 수 있는 새로운 단계의 변화들이 추진되고 있습니다.

현대의 정보 환경은 이전과는 전혀 다릅니다. IBM은 이를 '3V'로 표현하는데, 정보량(Volume)은 방대해졌고, 정보 속도(Velocity)는 최고로 빨라졌으며, 포맷 또한 매우 다양(Various)해진 점에 초점을 맞추고 있습니다. GPS 로그, 블로그, 비디오, 팟캐스트 등 정보는 구조화된 데이터뿐만 아니라 비구조화된 콘텐츠 형태를 띠게 됩니다. 기업 내/외부에서 생성된 정보는 일 단위, 시간 단위뿐만 아니라 실시간으로 전달됩니다. 정보의 원천도 이제는 인터넷, 자동화 프로세스, 센서 장착 기기 등이 포함되었습니다. 이렇게 3V (Volume-정보량, Velocity-속도, Various-다양성)이 서로 조합되어 영향을 주게 되면서 그 복잡성이 높아져, 정보를 제대로 이용하는 것이 점점 어려운 일이 되고 있습니다.

양, 속도 및 다양성만으로도 충분하지 않은 듯, 더욱 세밀한 입도(Granularity)로 인해 이제는 더욱 정보의 깊이를 가늠할 수 없게 되었습니다. 예를 들어, 현재는 GPS 위치와 유전자형으로 개인을 식별할 수 있습니다. 그리고 지능형 객체(Intelligent Object)의 세상에서는, 추적성을 확보하기 위해 태그를 컨테이너 및 팔레트(화물 운반대)에 부착하는 것은 물론이고, 약병, 가금류, 멜론, 와인 병과 같이

한층 깊이 있는 수준까지 태그를 부착함으로써 정보 환경의 상세도를 심화하고 있습니다.

이제는 똑똑한 연결을 위한 기술과 기기(Instrumentation)를 훨씬 풍부하면서도 예전보다 비교적 저렴한 비용으로 이용할 수 있습니다. 그러나 이 정보를 새롭고 현명한 행동으로 전환시키려면 기업에서는 광범위하고도 일관성 있게 적용할 수 있는 뛰어난 분석력을 필요로 합니다. 단순한 정보에 컨텍스트(Context)를 부여함으로써 비즈니스 프로세스 관리에 통찰력을 갖추게 되면, 리더는 문제가 되는 이슈를 해결할 수 있습니다. 그러나 이를 위해서는 리더의 전략적인 의사결정 방식과 기업의 운영 방식에 상당한 변화가 선행되어야 합니다.

인텔리전트 기업을 통해 모든 소스에서 정확하고 연관성 있는 정보에 쉽게 접근할 수 있습니다. 즉시의 사결정을 내리고 적시에 행동을 취할 수 있도록 정보를 분석하고, 문맥에 맞는 설명을 제시하고, 구체화합니다. 새로운 수준의 인텔리전스는 정보 제공을 통해 기업이 직원에게 적절한 의사결정권을 부여할 수 있게 합니다. 특히 고객이나 공급업체와 가장 밀접한 관계를 유지해야 하는 직원에게 권한을 부여합니다. 오늘날 수직적 계층 구조를 갖고 있는 대부분의 기업이 정보를 통제 개념과 동일시한다는 점을 고려할 때, 기업은 파트너와의 정보 공유를 더욱 개선해야 하며, 이는 주요 시장 및 전 세계로 확장되어야 합니다.

인텔리전트 기업의 새로운 기회

요즘 자동차 운전자들은 차선을 변경할 때 어깨 너머로 교통 상황을 재빨리 확인해야 합니다. 사고를 방지하기 위해 사이드 미러를 사용하지만, 사이드 미러는 사각지대를 없애거나 최적의 전방 최적 경로

기업 리더 세 명 중 한 명은
필요한 데이터도 없이
중요한 의사결정을 내려야
할 경우가 종종 있습니다.

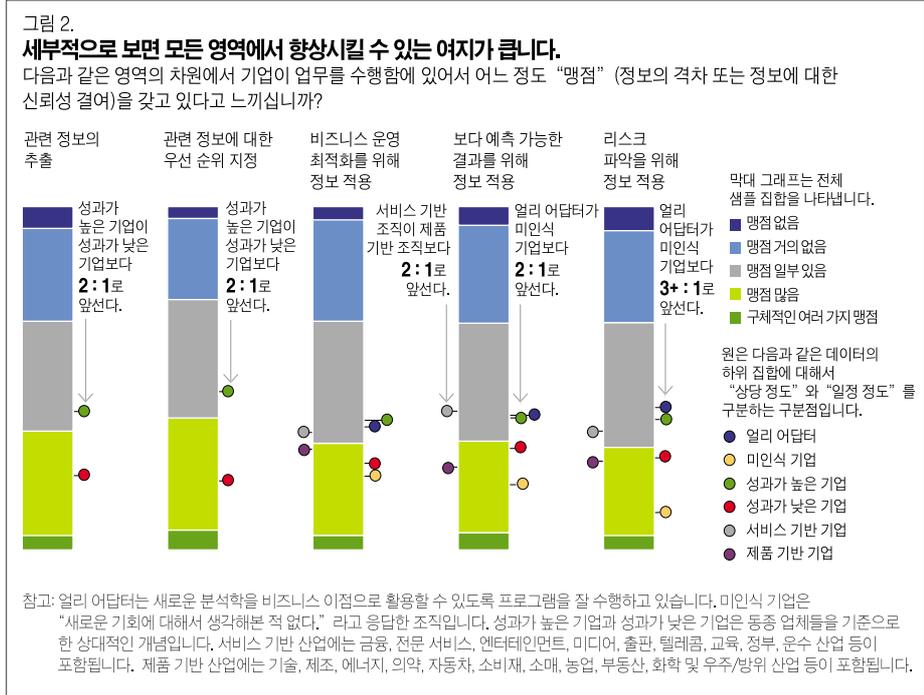
를 찾지는 못합니다. 잠시 눈을 돌려 일정 거리 내에 있는 다른 차량이나 물체를 식별하고 추적하여 속도와 방향, 노면과 기상 조건을 실시간으로 산출하는 똑똑한 자동차에 익숙해진 세대의 운전자를 상상해 봅시다. 똑똑한 분석으로 기업을 이끌고 최적화한다는 점에 있어, 우리는 이미 그 변곡점에 근접해 있습니다. (그림. 2 참조)

기업은 자사의 정보 격차가 미치는 영향력을 고려할 때 앞서 해야 할 일들이 상당히 많습니다. 기업 리더의 1/3 이상이 적절한 정보를 추출해 리스크를 정량화하고 발생 가능한 결과를 예측하기 위해 해당 정보를 사용할 때 상당한 어려움을 겪는다고 답변했습니다.

기업이 정보 기반의 비즈니스 기회를 인지하고, 그 격차를 좁히는 방법을 비교하면 유용한 정보를 얻을 수 있습니다. 얼리 어답터(분석 프로그램을 잘 수행하고 있는 기업)와 정보 개선이 우선순위가 아니고 주장하는 기업을 비교하면, 얼리 어답터가 리스크 파악에 필요한 정보 이용 속도는 3배 이상, 결과 예측에 필요한 정보 이용 속도는 2배 이상 능숙하다는 사실을 알 수 있습니다.

또한, 성과가 높은 기업(Outperformer)은 성과가 낮은 기업보다 관련 정보를 추출하고 우선순위를 정하는 작업에서 2배 이상 능숙합니다.¹ 그리고, 정보를 응용해 보다 예측할 수 있는 결과를 이끌어 내는 데에는 3배 이상 능숙합니다. 이 정보를 통해 기업에게 예기치 못한 사건을 예측하고 탐색하며 처리할 수 있는 기회를 갖게 됩니다.

그리고 평균적 성과(On-par) 기업은 영업과 마케팅을 개선하기 위해 정보를 집중적으로 이용하는 것을 제외하고는 현 상태를 그대로 만족하고 있거나 이미 확보한 정보 능력으로 비즈니스를 하려는 경향이 있었습니다. 이와는 대조적으로 성과가 높은 기업은 기능 부문 전반에 걸쳐 나타날 수 있는 개선의 가치를 깨닫고, 이들은 전반적으로 정보를 이용하여 더 많은 일을 하길 원합니다.(그림. 3 참조) 이러한 “정보 탐식가(Information Omnivore)”들은 지속적으로 제기되는 통찰력과 보다 분명하게 미래를 바라볼 수 있는 능력을 토대로 자신들의 기업을 혁신하고 철저하게 변화시킬 준비가 되어 있습니다.

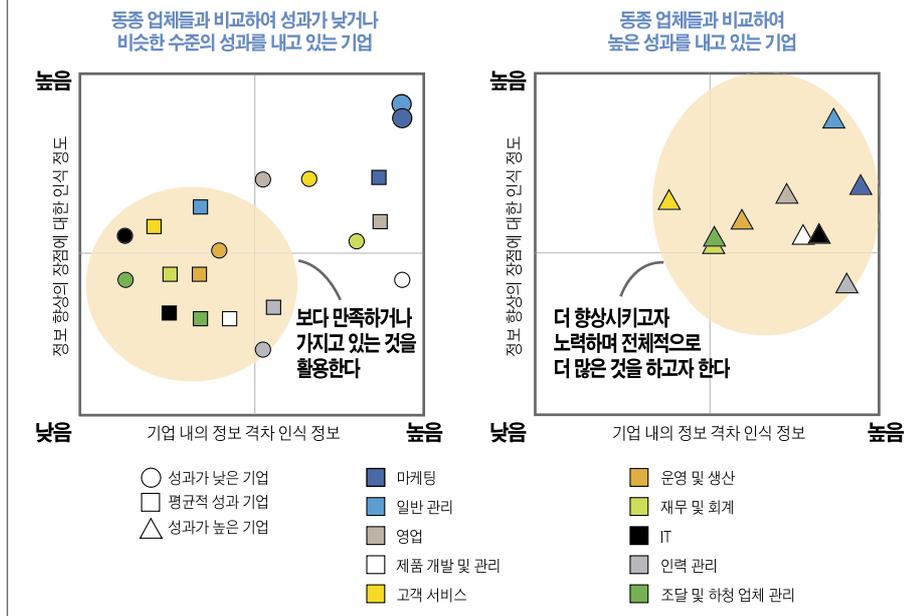


기업 리더 두 명 중 한 명이 직무 수행시 기업 전반에 관한 충분한 정보를 확보하지 못하고 있습니다.

예상했듯이 성과가 낮은 기업은 평균적 성과 기업보다 격차가 더 크다는 점을 인지하고 있습니다. 흥미롭게도, 성과가 낮은 기업은 다른 그룹보다 더 단편화되어 마케팅, 경영 및 영업은 크게 강조하는 한편 지원 기능에는 관심이 거의 없습니다. 전체 그룹 중 평균적 성과 기업이 뒤쳐질 위험이 가장 큰 것으로 보입니다. 상황을 변화시켜야 할 불가피한 이유가 없으므로 안도감에 빠져있기 때문입니다. 몇몇 기능적 역할을 담당하는 리더들이 변화를 모색하고는 있지만, 이러한 기업에서는 철저한 분석 전략의 이점을 인지하지 못합니다. 오히려 성과가 낮은 기업이 앞서 나감에 따라, 평균적 성과 기업들은 곧 자신들이 향후 성과가 낮은 기업이 될 것이라는 사실을 깨닫게 될 것입니다.

서비스 및 재화 기반의 기업들이 경합한 정보 격차를 통해서도 또 다른 관점의 비교포인트를 발견할 수 있습니다. 재화 기반의 기업에서는 공급망 정보의 필요성에 대한 인식이 널리 확산되어 있지만, 서비스 기반의 기업들이 정보 접근 능력과 예측 분석의 적용 능력에 있어 훨씬 탁월합니다. 서비스 기반 기업들은 심지어 어떤 범주에 대해서는 성과가 높은 기업을 능가하기도 합니다. 이는 서비스 기업이 본래 디지털 제품으로부터 정보 혜택을 누리고 있기 때문으로 추정됩니다. 하지만, 재화가 기화되어 전자 태그 및 센서를 부착하면서 제품 기반의 기업들도 분석을 통해 최적화하고 이점을 창출함으로써 동등한 기회를 획득하게 될 것입니다.

그림 3. 성과가 높은 기업은 기업 내에서 정보의 가치를 인식하고 더 향상시키고자 노력합니다.



오늘날 정보의 폭발적 증가로 인해, 많은 사람과 사물들이 실시간으로 데이터 흔적을 남기고 있습니다.

상호의존 및 최적화

인텔리전트 기업은 기업 전반에 첨단 분석방법을 채택하여 다음 세 가지 상호의존적인 비즈니스 특징들을 최적화시킵니다.

- 지능형 수익성장: 인텔리전트 기업은 고객 증대, 관계 개선, 신규시장 파악 및 신제품과 서비스 개발에 더 많은 기회를 갖게 됩니다.
- 비용절감 및 비용효율성: 인텔리전트 기업은 자원 및 자본의 할당과 배치를 최적화하여 효율을 높이고, 자사의 비즈니스 전략 및 목표와 일치하는 방식으로 비용을 관리합니다.
- 전향적 리스크 관리: 인텔리전트 기업은 리스크 이벤트를 예측 및 파악하는 능력과 더불어 이에 대비하고 대응할 수 있는 능력을 강화함으로써 취약성을 줄이고, 성과의 확실성을 높입니다.

이러한 각 특징은 최적화의 중요한 요소를 구성합니다. 이들 중 어떤 특징에 대해 어떤 의사결정 또는 행동을 수행하는 경우, 다른 특징에도 영향을 미치게 될 것입니다.

인텔리전트 기업의 특징

IBM 글로벌 연구, 폭넓은 고객 프로젝트 경험 및 기업 리더와의 토론에 근거하여, 당사는 최첨단 분석과 최적화 성능을 활용할 준비가 된 기업을 잘 묘사한 주요한 특징들을 추출해 보았습니다.

그림 4. 인텔리전트 기업은...





인식

인텔리전트 기업이 '인식' 한다는 것은 환경 내에 있는 모든 노드, 사람 및 센서로부터 구조화/비구조화 정보를 수집 및 감지하여 이용한다는 것을 의미합니다.

- 투자자가 모든 브로커의 전자 통신, 각 소비자의 공개 블로그 게시물과 다수 기업의 연차보고서를 동시에 입수할 수 있다면?
- 귀하가 살고 있는 도시가 위성 이미지를 판독하고, 교통 이력 데이터를 수집하며 움직이는 차량을 감지할 수 있는 능력이 실시간 교통 체증을 예측하고 방지할 수 있다면?

인텔리전트 기업은 자사의 직원과 파트너를 독려하여 항상 세상과 긴밀한 접촉을 유지합니다.

오늘날의 일반 기업	인텔리전트 기업
자체 트랜잭션 시스템의 데이터 및 내부에서 생성한 데이터를 수집	외부 소스, 신규 계층 데이터, 비구조화된 사회 데이터 등 모든 출처로부터 데이터를 수집하고 분석
다소 큰 데이터 베이스를 배치 단위로 처리하여 과거의 스냅샷 생성	필요시 엄청난 데이터량을 놀랄만한 속도로 처리
상세 수준이 제한되어, 직원과 부서에 따라 정보를 다르게 해석	전사적으로 "하나의 동일한 버전의 진실(One Version of Truth)"을 보유
정보 해석이 불가능하고, 파악하기 힘들며 궁극적으로 사용할 수 없는 다량의 정보를 만약에 대비해 보관	종전에는 정량화 및 사용이 불가능했던 데이터로부터 통찰력 확보



연계

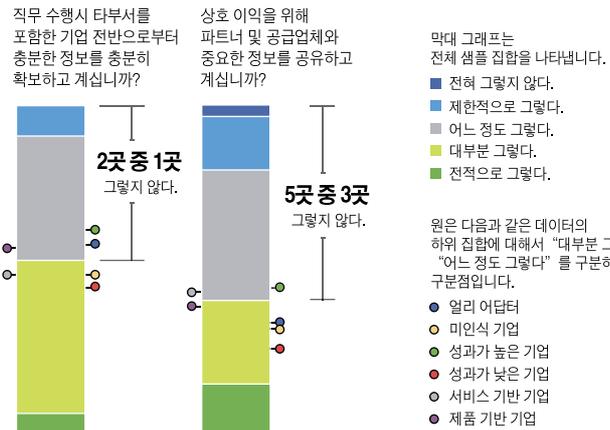
인텔리전트 기업은 바람직한 비즈니스 성과와 잘 정렬되도록 지역, 부서, 사업 단위 및 팀 전반에 내/외부 기능을 철저히 연계시킵니다. 서로 다른 집단들간에도 상호 이익을 위해 정보를 공유하고 활용합니다.

- 석유 굴착기가 제어실의 생산 감독관에게 공급망 계획 시스템에 무엇이 연결되어 있는지, 석유 시장에 무엇이 연결되어 있는지, 펌프에 무엇이 연결되어 있는지를 끊임없이 "말해줄" 수 있다면? 실제 석유 공급에서 나타나는 각 변화는 전체 가치 사슬(Value Chain)에 정보를 제공할 수 있습니다.
- 소매업자가 고객(우대) 카드 정보를 활용하여, 고객이 매장에 머무는 동안 이들을 파악하고, 보다 나은 가정살림에 필요한 개인적 요구사항을 충족하는 신선한 육류와 가공류 제품을 고객에게 알려 준다면?

인텔리전트 기업은 자사의 재능을 서로 외부 세상과 연계하여, 모든 가용 정보와 아이디어에 완벽하게 접근합니다.

오늘날의 일반 기업	인텔리전트 기업
소규모 지역 그룹과 협업하고 있지만, 업무는 끊임없이 "보이지 않는 벽에 걸려서" 다른 부서로 연계되지 않음	상호 이익을 위해 외부 업체와의 협업은 물론 기업 내에서 협업할 수 있는 전문가 그룹 동원
누가 정보를 알고, 가장 인접해 있는지에 근거하여 전문 기술을 갖추고 지식에 접근	규모가 더 크고 더 정교한 전문가 집단을 통해 새로운 유형의 공동 지식을 생성
정보를 관련 활동에 연계시켜 사용하는 데에는 주의를 기울이지 않고 당장의 해당 업무를 위해 정보를 이용함	연관성 있는 정보를 보유하고, 특정 부문의 적용을 뛰어넘어 가치 사슬 전반과의 연계성을 지님 (예: 공급업체-고객 흐름)
업무 경계를 초월한 작업에 어려움 호소	인력, 시스템 및 외부 업체와 연결하여, 서로 원활한 "소통"이 가능

그림 5. 두 기업 중 한 기업에서는 사내에서 정보를 연계하지 않을 뿐 아니라, 외부 파트너 및 공급업체와도 정보를 공유하지 않습니다.



참고: 열리 어답터는 새로운 분석학을 비즈니스 이점으로 활용할 수 있도록 프로그램을 잘 수행하고 있습니다. 미인식 기업은 "새로운 기회에 대해서 생각해본 적 없습니다." 라고 응답한 조직입니다. 성과가 높은 기업과 성과가 낮은 기업은 동종 업체들을 기준으로 한 상대적인 개념입니다. 서비스 기반 산업에는 금융, 전문 서비스, 엔터테인먼트, 미디어, 출판, 텔레콤, 교육, 정부, 운수 산업 등이 포함됩니다. 제품 기반 산업에는 기술, 제조, 에너지, 의약, 자동차, 소비자재, 소매, 농업, 부동산, 화학 및 우주/방위 산업 등이 포함됩니다.



정확성

인텔리전트 기업은 영향과 결과에 근접한 적시의 의사결정 및 행동을 지원하는 최적의 정보만을 이용합니다. 정보는 맥락(Context)으로 전달되어, 강력하면서도 의미 있는 방식으로 신속히 조치를 취할 수 있도록 합니다.

- 수천 가지 유형의 인텔리전트 그리드를 서비스하는 수리업체가 고장 및 비효율성을 감지하는 기기를 갖추고 있다면? 기술, 위치 및 가용성을 토대로 자동 경보가 발하고 배치되며, 필요한 모든 메트릭스(Metrics), 이력 및 솔루션을 제공받습니다. 구성도(Schematics)가 무선 장치상의 스크린에 비춰집니다. 이후, 이들의 행동 및 데이터가 전체 그리드의 종합 수리 이력에 추가됩니다.
- 대규모 차량 구입업체(Fleet Owner)가 고유의 차량 이력에 근거하여 정확한 유지보수 요건을 파악하여, 안전에 영향을 주지 않고 장시간 주행을 가능하도록 한다면? 이와 동시에, 과거 및 현재의 실시간 GPS 정보를 이용하여 서비스 수준을 저하시키지 않고도 유지보수 자원, 위치 및 장비를 통합할 수 있다면?

인텔리전트 기업은 지식의 폭(Bandwidth)을 재할당하여 직원들이 서비스, 혁신 및 미래의 개선에 전념할 수 있도록 합니다.

오늘날의 일반 기업	인텔리전트 기업
콘텐츠와 구조화된 정보를 서로 교류하여 사용할. 즉, 일차 목적으로 사용한 후 폐기하거나 보관	텍스트, 이메일, 음성, SMS, 이미지 및 비디오 등, 방대한 콘텐츠를 관리하고 분석
즉각적 필요에 의해 사용자가 정보를 검색해야 함	데이터 준비 및 자동화 분석을 통해 정보의 품질과 적시성 확보
직원에게 필요할 때 필요한 정보를 제공하지 않음	현재 다루고 있는 상황 문맥에 유용한 방식으로 정보 제공
상황 문맥과 동떨어져 있거나 조치 가능한 패키지로 함께 묶은 다량의 데이터를 전달	의사결정자의 필요를 적시에 충족하는 적절한 양의 정량화된 데이터, 정의, 지식 기반, 비구조화 데이터 및 전문가 네트워크 제공



문제의식

인텔리전트 기업은 현재의 상황들에 도전하여 새로운 기회를 창출합니다.

질의시 질의내용 그대로 채택하는 경우는 드물지만, 그 대신 새로운 기회를 제공합니다. 어떻게 더 빨리, 저렴한 비용으로, 고품질의 서비스를 제공할 수 있을까? 어떻게 고객을 더욱 행복하게 만들 수 있을까? 어떻게 더 안전하게 할 수 있을까?

- 자동차 제조업체가 대시보드에 장착된 컴퓨터로 운전 동작을 모니터링하고, 컴퓨터가 식별한 패턴을 분석하여 어떤 기능이 가장 높은 평가를 받을 수 있을지 파악할 수 있다면?
- 조달 전문가가 공급업체의 제안서가 “괜찮기는 하지만 과연 사실일까?”라는 의문을 가질 때, 업체의 환경 관행에 대해 비교 감사를 개시하여 감사 결과를 토대로 특정 지역에서의 신뢰할 수 있는 가격 책정 수준에 관한 새로운 지침을 마련할 수 있다면?

즉각적으로 해결해야 하는 ‘지금’ 당장의 임무를 완수하는 것들은 이제 더 이상 끝이 아니라, ‘내일’의 일과 상태를 알리는 수단이 될 것입니다.

오늘날의 일반 기업	인텔리전트 기업
당장의 임무 완수에 주력	당장의 임무 완수에 그치지 않고 여분의 시간을 두어 다음 작업을 고려하고 개선책 마련
혁신을 R&D 또는 생산 관리자의 영역으로 간주	모든 지식 근로자들에게 혁신 및 개선 장려
질의 및 조사를 사치로 여기고 시간적 여유가 있을 때만 장려	이의 제기 및 조사를 직원들의 업무의 일부분으로 포함시켜 이에 따른 보상책 마련
기대치 충족여부에는 관심이 거의 없고, 의사결정을 내린 후 실행	결과와 기대치를 비교 분석하여, 장/단점을 파악



권한 부여

인텔리전트 기업은 직원들의 기억력, 통찰력과 이해 범위를 확장하고, 의사결정 및 행동에 권한을 부여합니다. 자동화를 통해 일상의 의사결정을 점차 다루게 되면서, 직원들에게 더 중요한 의사결정권과 결정 내용의 실행에 권한을 부여하고 있습니다.

- 지난 주 두 차례 나쁜 경험을 가진 최우수 고객을 기쁘게 할 수 있는 방법으로, 일반 수준을 뛰어넘는 대응방식을 서비스 업체가 알고 있었다면?
- 다방면 전문가들로 이루어진 대규모 영업팀이 수 년 간의 복잡한 가격/자원 일람표를 재구성할 수 있어 수개월이 아닌 단 수 시간 이내에 수백만 달러에 달하는 향후 빅 프로젝트를 성사시킬 수 있다면?

직원 및 자동화 시스템을 갖춘 대리점에게 권한을 부여하려면 이들을 지속적으로 감독하는 분위기에서 신뢰와 지원(Enablement) 문화로의 전환이 필요합니다.

오늘날의 일반 기업	인텔리전트 기업
직원에게 더 많은 업무를 주고, 수요를 충족하기 위해 인원 충원	직원들이 새로운 미해결 사안과 기회에 집중할 수 있도록 일상 업무를 자동화하고 조정함
각 계층별로 경영진이 검토하고 승인하는 의사결정 시스템	의사결정 주체가 직원, 워크플로우, 정보탐색 프로그램(Bots) 고객이든, 상황에 가장 적합한 적임자에게 위임하여, 직원들이 즉시 현장에서 문제를 해결하기 때문에 경영 및 관리상의 감독을 많이 필요로 하지 않음
일을 얼마나 많이 했는지 또는 무엇을 생산했는지를 관련 지어 인센티브를 연계	인센티브를 똑똑한 결과와 연계하는 동시에 그 성과를 달성한 방법도 고려
정보를 검색하고 수집하지만 원하는 사실을 입수하기가 어려워 해결방안을 "추정"	자체적으로 선택한 채널 및 장치에서 사용자 친화적이면서 사실기반(Fact-Based) 툴에 액세스 제공



예측

인텔리전트 기업은 미래를 예측하고 준비합니다. 단순히 대응하거나 행동을 교정하는 것에 그치지 않고, 트레이드오프(Trade-off)를 조정하고 평가합니다. 과거 이벤트들의 풍부한 이력과 외부 통찰력을 토대로 미래를 모델링하고 시뮬레이션합니다.

- 국제 무역 업체가 글로벌 기후 패턴을 모델링하고 예측할 수 있는 능력을 바탕으로 선적을 재조정하고 동적으로 경로를 변경할 수 있다면?
- 인사관리 담당자가 갑작스러운 수요 변화에 대해서도 충분히 인력을 채용하고 훈련할 수 있는 능력을 가지고 있다면?

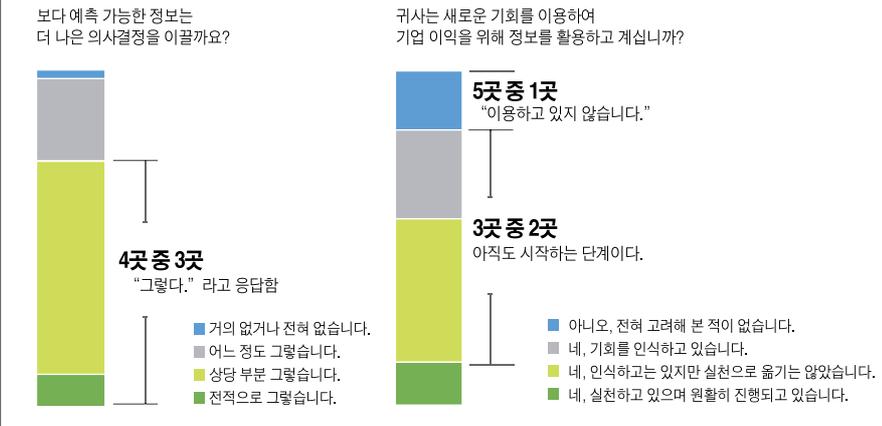
가능한 경로들을 예측할 수 있는 능력 때문에, 인텔리전트 기업은 새로운 상황이 전개될 경우 조치 방안을 잘 파악하고 있습니다.

지금까지 살펴본 6가지 특징들은 첨단 분석 전략 구축을 위한 시작점에 불과합니다. 기업은 저마다 독특하고 해당 산업 및 이해관계자마다 다른 요구사항이 있습니다. 위에서 제시한 특징들을 적절히 혼합하여 가장 설득력 있는 비전을 통해 기업을 최적화 상태로 이끄는 것이 핵심입니다.

오늘날의 일반 기업	인텔리전트 기업
개인의 경험 및 정보에 입각한 추정을 통해 의사결정	시뮬레이션과 모델을 구축하여 직관이 아닌 사실에 근거하여 대안에 대한 미래 전망 파악
“사후” 보고 및 추적에 이력 데이터를 이용함	기회 및 리스크가 발생을 감지 (심지어 발생하기 전에 미리 파악)
자신들만의 방법으로 이벤트를 인식하고 임기응변으로 대응	실시간으로 이벤트를 추적하여, 정교한 규칙에 적용하고 자동화 및 신속한 대응을 가능하게 함
성과 및 리스크를 미래의 변화와 기회와는 별개로 관리	기회 및 리스크를 주시하고 조치가 필요하기 전에 전술적으로 사건들에 대한 조치 사항을 파악

의사결정은 “직관적인 검토(Gut Checks)”에서 “사실 기반 검토 (Fact Checks)”로의 전환을 의미합니다.

그림 6. 대부분의 기업에서는 분석 기회를 인식하고 있지만, 채택은 매우 초기 단계에 머물고 있습니다.



최첨단 분석 및 최적화 시작하기

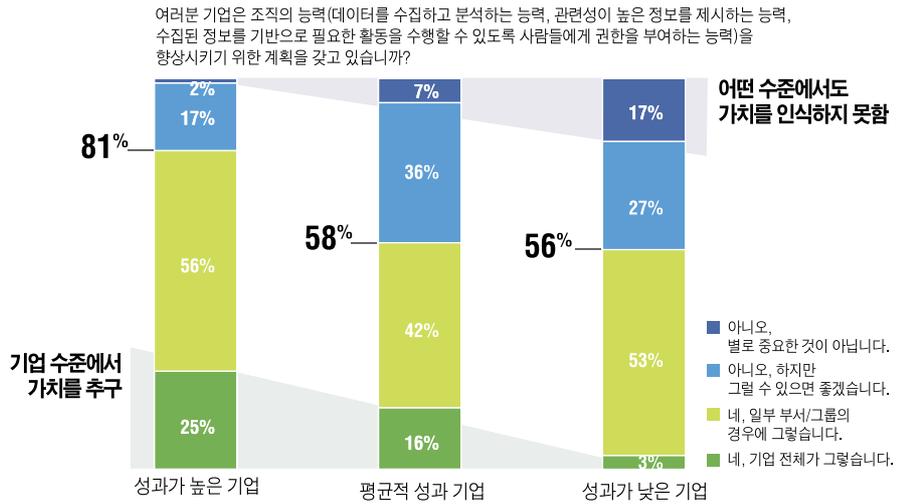
상당한 정보 격차를 인식한 기업 리더들은 이제 변화로 향한 준비를 갖추었습니다. 4명 중 3명이 보다 예측 가능한 정보를 통해 훨씬 더 나은 의사결정을 할 수 있을 것이라고 대답했습니다.(그림. 6 참조)

기업 리더들은 업무 방식에 근본적인 변화를 불러일으킬 만한의 준비가 되어 있고, 이는 “직관적인 검토”에서 “사실 기반의 검토”로 전환함을 의미합니다. 성과가 높은 기업 중 4/5 이상이 현재 새로운 분석

을 통해 이익을 추구하는데 반하여, 평균적 성과 기업과 성과가 낮은 기업은 3/5 미만 수준에 머물고 있습니다.(그림. 7 참조) 하지만, 극소수 기업만이 최적화에 이르는 최적의 방법을 이해하고 있습니다. 성과가 높은 기업의 1/4이 정보 수집, 분석을 통해 직원들이 정보를 활용할 수 있는 전사적인 계획을 이미 수립했습니다. 이와는 대조적으로, 성과가 낮은 기업의 1/4이 향후 계획을 수립할 예정이라고 답변 하지만 실질적으로 이 같은 계획을 수립하고 있는 기업은 없습니다.

똑똑한 분석을 통해
기업을 이끌고 최적화한다는
관점에서, 우리는 이미
변곡점에 도달해 있습니다

그림 7.
성적이 높은 기업들은 평균적 성과 기업과 성적이 낮은 기업과 비교하여 비즈니스 분석 및 최적화를 통해 얻을 수 있는 가치에 대해서 더 잘 인식하고 추구하고 있습니다.

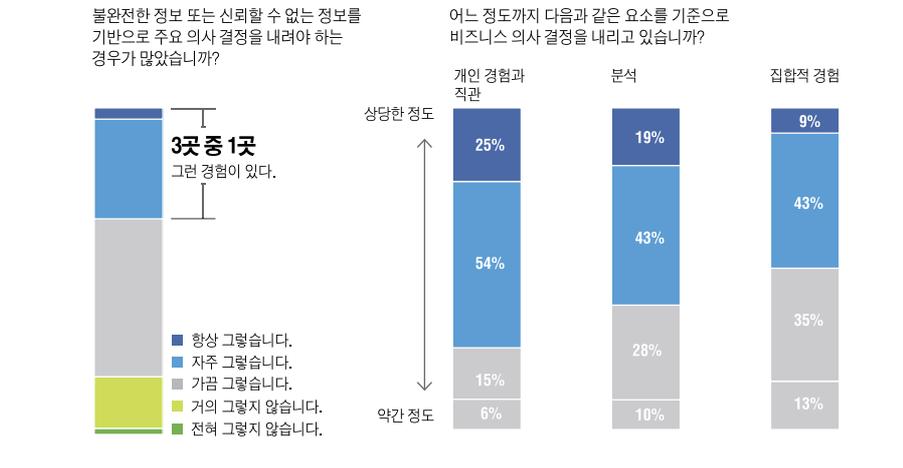


참고: 성적이 높은 기업, 평균적 성과 기업 및 성적이 낮은 기업은 동체 업체들을 기준으로 한 상대적인 개념입니다.

모든 기업이 최적화하고 차별화할 시간은 여전히 존재합니다. 기업의 2/3는 기회를 인식하고 비즈니스 이익을 위해 새로운 분석을 채택하기 시작했지만 이 중 1/8만이 해당 과정을 순조롭게 진행하고 있을 뿐

입니다. 하지만, 글로벌 변화 및 비즈니스 과제들과 끊임없이 맞서는 상황 가운데, 기업의 최적화에 새로운 분석을 채택할 가능성은 곧 가속화될 것으로 예상됩니다.

그림 8.
정보가 부족한 경우 의사 결정권자들은 자신들의 직관에 의존할 수밖에 없습니다.



결론

앞서 논의한 바와 같이 정보는 더욱 복잡해지고 있습니다. 급격히 정보량(Volume)이 증가한 사실 이외에도, 정보의 공유 속도(Velocity)가 가속화되고, 정보의 형태가 다양(Various)해지고, 그 정교함(Granularity)은 양자수준에 까지 이르고 있습니다. 전세계 기업의 상당수가 이 극심한 정보 환경이 초래하는 문제점들을 이해하고 있습니다. 더욱 중요한 사실은 일부 기업에서는 비즈니스 이익을 위해 이전에는 학문 영역에 속했던 최첨단 정보 분석기법을 비즈니스에 적용하여 기회를 포착하고 있습니다. 이러한 리더들은 정보 격차를 좁히기 위해 더 이상 직관에 의존하지 않습니다. 대신 새로운 '분석' 기법을 비즈니스 '프로세스' 관리의 전문 지식과 결합시켜, 예전과는 전혀 다른 방식으로 의사결정을 내리고 있습니다. 연관성이 높고 전후 맥락(Context)이 살아 있는 정확한 정보를 추출함으로써, 주요 의사결정 및 이벤트들이 가져올 수 있는 가장 정확도 높은 결과를 예측할 수 있습니다.

오늘날의 비즈니스 환경 속성을 고려해 본다면, 어느 기업도 이 같은 이점들을 더 이상 미룰 수 없을 것입니다. 전사적인 분석과 최적화의 이점을 능숙하게 채택, 통합, 배치할 수 있는 기업만이 자사의 미래를 실현할 준비를 갖추게 될 것입니다.

본 연구의 추가 정보를 원하신다면, 담당자(김은생 파트너, kimes@kr.ibm.com)에게 이메일을 보내시기 바랍니다.

ibm.com/gbs/businessanalytics

인텔리전트 기업 리트머스 테스트

다음과 같은 질문에 답변해 보고 고급 분석이 조직의 최적화에 도움이 될지의 여부를 신속하게 판단해 보십시오.

1. 블로그 및 트위터와 같은 사회적 네트워크 및 전자 태그 등의 다양한 정보 소스를 통해서 얻은 통찰력을 현실적으로 이용할 수 있습니까?
2. 조직 내에서, 그리고 상호 간의 이득을 위해서 비즈니스 파트너와, 시의 적절한 정보를 교환하는 것이 쉽고 비용 면에서 효과적입니까?
3. 정보가 주어진 업무에 대해서 연관성이 높으며 필요할 때 사용할 수 있고 정확합니까? 그리고 정보가 바로 사용할 수 있는 형태로 되어 있습니까?
4. 지금 사용하고 있는 업무 처리 방식이 비록 과거에 잘 운영되었더라도 더 나은 업무 처리 방식, 더 똑똑한 업무 처리 방식 및 비용을 절감할 수 있는 업무 처리 방식을 찾기 위해서 정보를 일관되게 사용하고 있습니까?
5. 직원들이 3년 전에 갖고 있던 의사 결정권보다 최소 2배 이상을 확보할 수 있도록 충분한 통찰력과 도구를 제공하고 있습니까?
6. 더 나은 예측을 위해 정보를 이용할 수 있고 의사 결정 및 전략 설정 시에 대체 방법을 고려하고 있습니까?
7. 기회에 대한 효율적이고 통합된 그리고 활동 지향적인 관점을 만들기 위해서 수집한 정보를 통합할 수 있습니까?

위와 같은 질문에 대해서 하나라도 "아니오"라고 응답한 경우 시급하게 비즈니스 분석과 최적화에 대해서 고려하시기를 권유합니다.

저자 소개

스티브 라벨 (Steve LaValle)은 IBM 글로벌 비즈니스 서비스의 비즈니스 분석 및 최적화 (BAO: Business Analytics and Optimization) 서비스라인 부문 'BAO 전략 서비스 영역'의 글로벌 리더입니다. 그는 통찰력, 분석 및 비즈니스 프로세스 개선의 적용을 통해, 고객이 비즈니스 성과를 최적화하도록 지원하는 업무에 주안점을 두고, 전 세계의 각 지역 및 산업 전반에 자문 서비스를 제공하고 있는 글로벌 팀을 이끌고 있습니다. 그는 "Advocacy in the Customer Focused Enterprise"와 "CRM Done Right"의 핵심 저자입니다

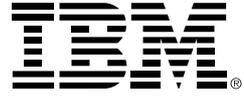
스티브는 프라이스워터하우스쿠퍼스 컨설팅사의 CRM 서비스라인의 창설 멤버였으며, 그 후 IBM 글로벌 비즈니스 서비스에서 고객중심전략 부문의 글로벌 및 아메리카 리더로 근무했습니다. 그는 와튼 스쿨에서 경제학 학사학위를 취득했고, 하버드 비즈니스 스쿨에서 경영학 석사학위를 취득했습니다.

변화하고 있는 세상에서의 최적의 파트너

IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 고객과 협력하여, 오늘날과 같은 급변하는 환경에서 고객에게 명확한 이점들을 제공하기 위해 비즈니스 통찰력, 첨단 연구 및 기술을 접목하고 있습니다. 비즈니스 설계 및 실행에 대한 통합 접근법을 통하여 IBM은 전략을 행동으로 전환하는 작업을 돕고 있습니다. 17개 산업 분야의 전문가와 170여 개 국가에 달하는 글로벌 역량을 갖춘 IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 고객이 변화를 예측하고 새로운 기회로부터 수익을 창출하도록 지원합니다.

참고

¹ 응답자들은 자사를 '성고가 높은 기업', '평균적 성과 기업', '성고가 낮은 기업' 등 3개 유형으로 분류했습니다.



© Copyright IBM Corporation 2009

Global Business Services, IBM Korea
(135-798) 서울시 강남구 삼성동 159-1 아셈타워 40층
Tel : 02-3781-8000

2009년 7월
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 미국 및/또는 기타 국가에서 IBM Corporation의 상표입니다. 이러한 상표 및 기타 IBM 상표로 등록된 용어가 이 문서에서 상표 기호 (® 또는 ™)와 함께 처음 나오는 경우, 이들 기호는 이러한 상표 및 용어가 이 문서가 발행된 시점에서 미국 등록 상표 또는 관습법 상표임을 가리킵니다. 이러한 상표는 다른 국가에서도 등록 상표 또는 관습법 상표일 수 있습니다.

IBM 상표의 최신 목록은 ibm.com/legal/copytrade.shtml의 "저작권 및 상표 정보"에서 제공됩니다.

기타 다른 회사, 제품 및 서비스 이름은 각 회사의 상표 또는 서비스 상표입니다.

본 자료에서의 IBM 제품 또는 서비스에 대한 언급이 IBM이 운영되는 모든 국가에서 해당 제품이나 서비스가 사용 가능하다는 것을 의미하지는 않습니다.