



© Copyright IBM Corporation 2012
 한국아이비엠주식회사
 (135-270) 서울시 강남구 도곡동 467-12
 군인공제회관빌딩

TEL : (02)3781-7500
www.ibm.com/kr

2012년 1월

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.
 해당 상표는 미국 외의 다른 국가에서도 등록 상표이거나 관습법적인 상표일 수 있습니다. IBM의 최신 상표 목록은 ibm.com/legal/copytrade.shtml 웹 페이지의 "저작권 및 상표 정보" 부분에서 확인할 수 있습니다.

기타 다른 회사, 제품 및 서비스 이름은 다른 회사의 상표 또는 서비스 표시일 수 있습니다.

이 문서에는 IBM 제품과 서비스를 참조한 경우에도 IBM이 비즈니스를 수행하고 있는 모든 국가에서 해당 제품과 서비스를 제공함을 의미하는 것은 아닙니다.



성공적인 분석 시스템 구축 및 확산을 위한 백서



성공적인 분석 시스템
구축 및 확산을 위한 백서



Contents

성공적인 분석 시스템 구축 및 확산을 위한 백서

01 왜 분석이 제대로 활용되지 못하는가

1.1 분석을 필요로 하는 업무는 일부가 아니다	06
1.2 DW/OLAP을 갖고 있으면, 분석 역량을 가진 것일까	07
1.3 어제의 정보를 이용해 오늘과 내일을 결정한다	08

02 성공적인 구축의 핵심 키워드

2.1 필요한 모든 정보를 수집하라	11
2.2 틀린 정보는 없느니만 못하다	12
2.3 공통의 지표를 활용하라	12
2.4 분석 요구도, 분석할 데이터도 늘어날 것이다	13
2.5 처음부터 완벽한 시스템은 없다, 그러나 보완할 수 있는 틀은 처음에 만들어야 한다	14
2.6 분석 환경은 공통용, 분석 업무는 개인을 고려해야 한다	15
2.7 활용을 위한 구축에 집중하라	15

03 성공적인 확산의 핵심 키워드

3.1 구성원이 쉽게 이해할 수 있도록 하라	17
3.2 분석의 근거를 보여줘라	18
3.3 분석 요구, 관점의 변화를 수용하라	19
3.4 분석 따로, 업무 따로? 분석을 고립시키지 마라	19
3.5 예측 정확도를 높여라	20
3.6 분석 노하우는 개인이 아니라 팀/조직에 쌓아라	21

04 기업의 분석역량 강화를 위한 조언

기업의 분석역량 강화를 위한 조언	23
--------------------	----



01 왜 분석이 제대로 활용되지 못하는가

- 1.1 분석을 필요로 하는 업무는 일부가 아니다
- 1.2 DW/OLAP을 갖고 있으면, 분석 역량을 가진 것일까
- 1.3 어제의 정보를 이용해 오늘과 내일을 결정한다



왜 분석이 제대로 활용되지 못하는가

다양한 산업의 기업 임원들을 대상으로 조사한 IBM의 자료(2011 IBM CIO Study, CMO Study)에 따르면, 최근 몇 년간 새로운 형태의 비즈니스가 나타나고 기존에 성공을 거두던 비즈니스 형태가 실패를 거듭하게 되면서 지금까지와 같은 방식으로는 기업이 지속적으로 성장하기에 어려움이 있다고 합니다. 또한 이미 거의 대부분의 기업이 분석계를 가지고 있고, 여러 차례의 차세대, 고도화 등의 프로젝트를 통해 어느 수준 이상의 솔루션 역량들은 보유하고 있는데도, 많은 기업의 경영진들은 자신들이 보유한 **분석계가 제대로 활용되지 못하고** 있으며, 적절한 의사결정을 하는데 충분치 못하다고 여기고 있다고 합니다.

특히 **고객에 대한 이해 부족**이 가장 큰 어려움이며 이를 극복하는 것이 최우선 과제라고 응답하고 있습니다. 이는 매출과 이익에 대한 고객의 영향도가 제품이나 기술, 상품에 비해 커짐에 따라서 많은 기업들이 공통적으로 가지게 된 요구입니다. 기존의 고객 접점에 해당되는 특정 업무가 아닌 다양한 업무의 담당자들 또한 고객에 대한 이해를 활용하고자 하며, 기업 내/외부의 비즈니스 개체들(시장, 상품, 상권, 제품, 서비스, 채널)과의 연관성을 파악하기 위한 분석 정보를 요청하는 업무 담당자도 많아지고 있습니다.

이렇게 새로운 요구들은 증가하고 있고, 많은 기업이 포괄적인 고객에 대한 이해를 제대로 업무에 활용해야 성공을 거둘 수 있다는 것을 알고 있는데도 현실적으로는 단편적이고 제한적인 고객에 대한 이해를 활용하고 있는 기업이 대부분입니다. 그 이유는 기존의 분석계가 이러한 **요구를 충분히 수용하기 못하기** 때문이며, 결과적으로 많은 기업이 분석계를 재구축하거나 강화하려는 계획을 세우게 되었습니다.

시장에서 제대로 활용되는 분석역량을 갖춘 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 성공을 거두는 사례가 거듭되고, **분석 역량이 기업의 비즈니스 성과에 미치는 영향**이 비즈니스 결과로 증명되면서부터 분석계의 재구축 혹은 강화를 위한 노력은 더 본격화 되었습니다.

IBM이 2011년 11월 발표한 "Analytics: The widening divide - How companies are achieving competitive advantage through analytics" (분석 기술 : 벌어지는 격차 - 기업이 분석 기술을 활용하여 경쟁 우위를 확보하는 비결)이라는 자료에서도 이러한 기업의 변화를 확인할 수 있습니다. 58퍼센트의 기업이 해당 분야에서 타 기업 대비 경쟁 우위 확보를 위해 분석 역량을 갖추었다고 응답하고 있으며, 이는 2010년 조사한 결과에서 37퍼센트였던 것에 비해 두배 가까이 증가한 것입니다. 이렇게 두배에 가깝게 많아진 조사 결과는 그만큼 많은 기업들이 분석 역량을 통해 그들의 **경쟁상대에 비해 지속적으로 더 나은 성과를 내기 위해 노력**한다는 것을 시사하고 있습니다.

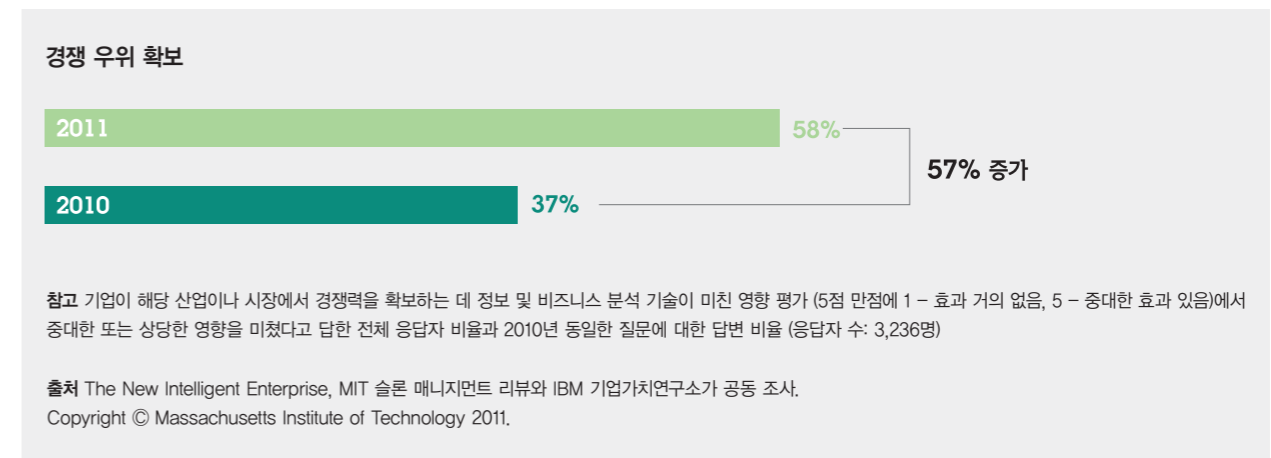


그림 1. 지난 12개월간 분석 기술을 활용하여 경쟁 우위를 확보한 기업이 급증했습니다.

그렇다면 왜 기존의 분석계가 기업의 비즈니스에 기여하지 못하고 있고 재구축이나 강화가 필요하다고 하는지, 몇 가지 원인을 정리해 보겠습니다.

"Analytics: The widening divide - How companies are achieving competitive advantage through analytics" (분석 기술 : 벌어지는 격차 - 기업이 분석 기술을 활용하여 경쟁 우위를 확보하는 비결)은 IBM과 MIT Sloan Management Review와 함께 2011년 120개 국가의 30개 산업 영역에 걸친 4,500명의 임원, 관리자, 데이터 분석 전문가 그룹을 대상으로 공동 연구 조사를 수행하여 2011년 11월 발표된 자료임



1.1 분석을 필요로 하는 업무는 일부가 아니다

분석역량을 보유하고 있는 기업이 여전히 부족함을 느끼는 첫 번째 이유는, **분석의 활용이 부분적으로만 이루어진다**는 데에 있습니다. 부분적이라는 것은 분석을 필요로 하는 모든 업무, 모든 부서가 아닌 일부 특정 부서만이 시스템적인 분석 역량을 활용하고 있으며, 그마저도 업무에 즉각 활용할 수 있는 형태로 제공받지 못하고 있다는 것을 의미합니다.

또한, 전통적으로 DW/BI는 운영 시스템과 별도로 구축하는 것이 자연스러워서 현업의 업무를 진행하는데 필요한 분석적인 부분은 개개인의 **경험이나 직관**에 의존하는 것이 일반적입니다. 따라서 원시 데이터를 추출하거나 임원용 보고서를 만드는 용도로만 DW/BI가 사용되고 있습니다.

IBM과 MIT Sloan research의 조사 결과에 따르면, 다른 기업군에 비해 3.4배 이상의 높은 성과를 거두고 있는 “Transformed(진보된)” 기업군에 속하는 **응답자의 70%가 분석을 기업 내 전략 및 운영과 밀접하게 연계시킬 것이라고** 대답했습니다. 즉, 혁신을 추구하는 기업일수록 ‘분석’을 전사적인 전략과 운영에 통합시킴으로써 그렇지 못한 기업들보다 현저히 높은 성과를 거두고 있는 것입니다.

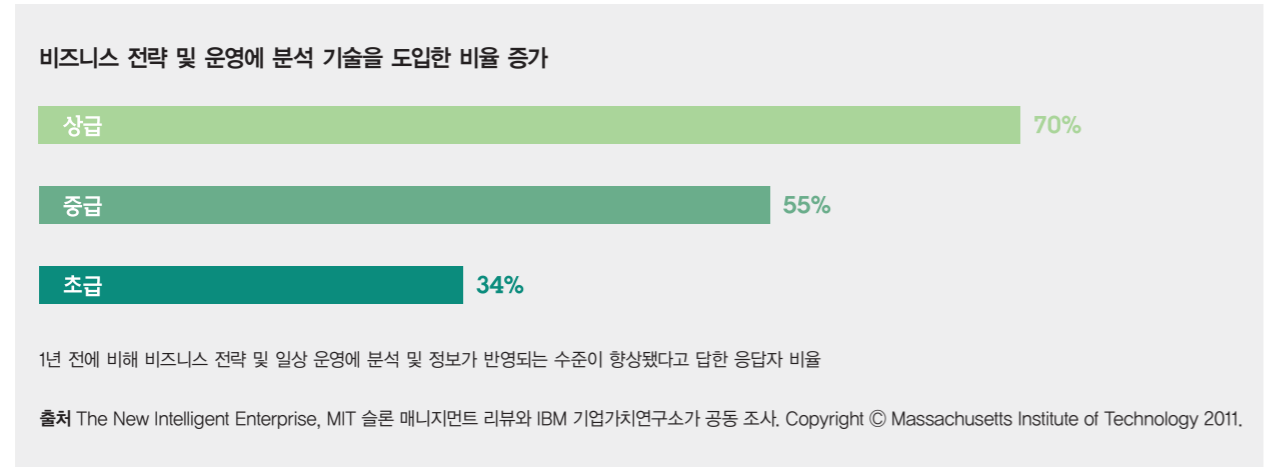


그림 2. 지난 12개월간 핵심 비즈니스 전략과 일상적인 비즈니스 운영에 분석 기술이 활용됐다고 답한 상급군과 중급군의 비율은 이 두 그룹과 초급군 간의 경쟁력 및 성과 격차가 갈수록 벌어지고 있음을 의미합니다.

분석 업무가 별도로 존재하는 것이 아니라 전략과 운영에 통합된다는 것은 매일 진행되는 현업 담당자들의 업무에 분석 역량이 제공된다는 것을 뜻하며, 보고를 위한 분석이 아닌 업무적인 결정과 판단을 위해 분석이 제공되는 것을 의미합니다.

그렇지만 **기존의 분석 시스템**은 여전히 전형적인 보고를 위해 쓰이는 것이 현실이고, 그마저도 **원시 데이터 추출의 소스로** 사용될 뿐 업무에 즉각적으로 활용될 수 있는 정보를 제공하지 못하고 있습니다.

그러나 그동안 분석 시스템의 주된 활용 용도였던 전형적인 보고 업무에도 변화가 생기고 있습니다. 영업 및 기획 부서 등에서 실적 결과를 관리자나 임원들에게 정기적(일/주/월/분기/반기 등)으로 보고하는 것이 보고 업무의 대다수였다면 이제는 비정기적으로 실적 결과와 함께 **예상되는 결과와 리스크**, 그에 따른 **대안** 그리고 **영향을 미치는 다른 사업부나 고객 사항**까지 보고해야 하는 경우가 증가하고 있습니다.

따라서 기업이 분석 역량을 제대로 활용해 보다 나은 성과를 얻기 위해서는 현업 개개인이 업무를 수행하면서 그들의 **경험/능력/직관과 함께 분석 정보까지** 활용할 수 있는 환경이 마련되어야 합니다.

1.2 DW/OLAP을 갖고 있으면, 분석역량을 가진 것일까

분석역량이 제대로 활용되고 있지 못하는 두 번째 이유는 기업이 보유한 분석 시스템의 수는 늘어나고 있지만 **증가하는 분석에 대한 다양한 요구**를 수용하지 못한다는 것입니다.

오늘날 기업 경영에서 경쟁의 범위는 기존의 산업 영역을 벗어나 국경이나 언어, 시간 등 물리적 제약조건을 초월하면서 단순하고 정확한 기본 데이터를 제때 제공해달라는 일반적인 요구보다, **포괄적이고 행동을 취할 수 있는 Intelligence를 제공해달라는 요구가 늘어나는 추세**입니다. 예를 들어, 다음과 같이 단순히 데이터의 수집과 취합, 요약만으로는 유추하기 힘든 통찰력이 요구되고 있습니다.

- ▶ 우리 제품의 시장 반응과 매출의 관계, 그에 따른 제품 구색 변화 및 성공 가능한 캠페인
- ▶ 시즌(계절, 사건), 상품, 고객, 지역의 매출 관계, 순의 변화와 그에 따른 매장진열, 가격책정, 재고보충 결정
- ▶ 물동량, 고객의 수요 등을 예측해 생산량을 결정하고, 환경과 사건 요인을 감안해 생산원가를 최적화하기 위한 원료수급계획 수정
- ▶ 주요 공정별 목표 대비 실적 현황 및 생산에 영향을 미치는 요소 간 상관관계를 분석해 생산 공정 최적화
- ▶ 기업 내 존재하는 각종 설비와 자산을 실시간으로 체크하고, 과거 패턴 및 각종 변수를 기반으로 중단율을 최소화해 업무 효율을 극대화

앞서 인용한 자료의 다른 조사 항목을 보면, 대부분의 기업들이 분석 역량을 빠른 의사 결정과 시장 변화에 따른 리스크 완화, 그리고 고객의 영역에 특히 집중하고자 한다고 답했습니다.

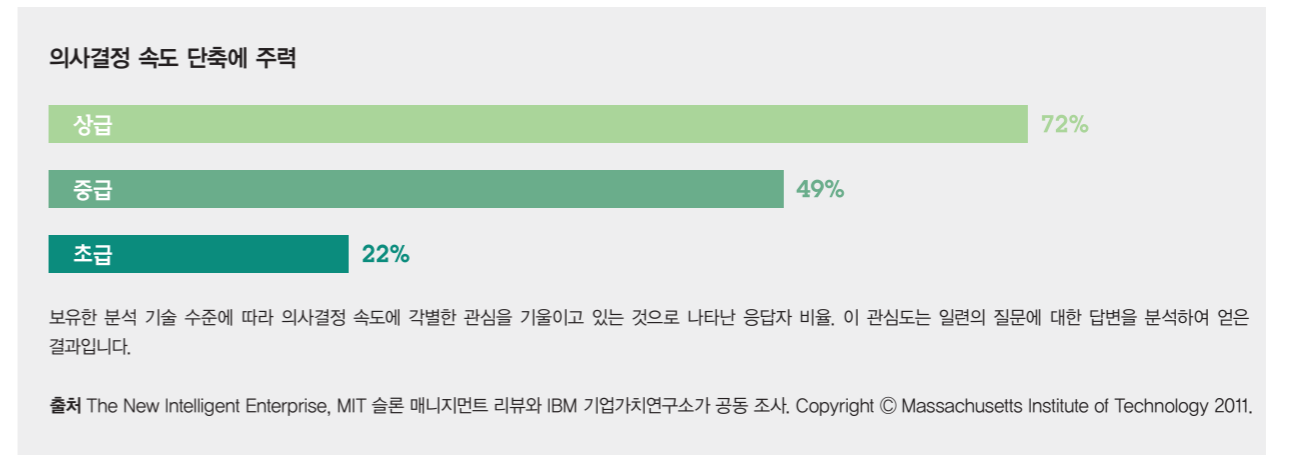


그림 3. 의사결정 속도는 상급 군이 분석 기술을 활용하는 데 있어 각별한 관심을 기울이는 분야입니다.



그림 4. 대다수 상급 군은 분석 기술을 활용하여 기업의 위험 부담을 보다 효과적으로 해소하는데 주력하고 있습니다.



고객 중심 마케팅



분석 기술을 활용하여 고객을 더 잘 이해하고 고객과 소통하는 데 각별한 관심을 기울이고 있다고 답한 응답자 비율. 이 관심도는 일련의 질문에 대한 답변을 분석하여 얻은 결과입니다.

출처 The New Intelligent Enterprise, MIT 슬론 매니지먼트 리뷰와 IBM 기업가치연구소가 공동 조사. Copyright © Massachusetts Institute of Technology 2011.

그림 5. 상급 준은 분석 기술을 이용하여 고객과 맞춤형된 관계를 구축하는 데 각별한 관심을 기울이고 있습니다.

D-1일의 자료를 기반으로 하루 이상의 시간을 투입해 자료를 만들고 그마저도 있는 데이터의 요약 정도에 그치는 정보로는 빠른 의사결정을 유도할 수 없습니다. 기업의 직접적인 행동을 유도할 수 있는 정보란, **인간의 직관과 유사한 수준의 정보**로 교통사고의 순간과 같이 위험한 상황에서 어느 쪽으로 핸들을 돌려야 생명을 지킬 수 있는지를 결정짓는 것입니다. 즉, 비즈니스의 의사결정을 유도하는 결정적인 정보여야 합니다.

이제 기업은 정보를 갖고 있다는 것만으로는 부족합니다. 기업은 정보에 기반해 **행동**으로 옮길 수 있어야 합니다.

1.3 어제의 정보를 이용해 오늘과 내일을 결정한다

“이게 최선입니까? 확실해요?” 어느 드라마의 한 장면에서 유행된 이 한 마디에서 우리는 과연 최선의 영업기획을, 그리고 그에 맞는 의사결정을 하고 있는지 자신을 돌아보게 됩니다. 개인 경험과 감각에 의존한 것이라면 과연 그것이 최선이라고 자신 있게 말할 수 있을까요? 여기에 분석이 제대로 활용되지 못하는 세 번째 이유가 있습니다.

분석 역량의 부족을 호소하는 기업들의 대다수는 그들의 업무가 **복잡**해지고 고려되어야 할 환경적인 요인이 너무 **다양**해져서, 개인의 경험만으로는 제대로 된 결정을 하기 힘들고 성과를 내기도 어렵다고 말하고 있습니다.

개인의 경험만큼 직관적이고 업무 노하우로 반영될 수 있는 것은 없겠지만, 점차 데이터가 다양하고 방대해지는 복잡한 업무 환경에서는 이러한 ‘개인의 경험과 직관에 준하는 분석 역량’ 을 제공해야 업무 담당자가 실제 업무를 개선할 수 있습니다.

2004년 IDC 연구보고서에서는 예측기술을 적용하지 않은 프로젝트의 평균 ROI(Return on Investment)는 89%인데 비해, 예측기술을 적용한 프로젝트의 **평균 ROI는 145%**에 달하는 것으로 나타났습니다. 그러나 대다수 기업의 예측기술의 비즈니스 적용 수준은 아주 초보적인 단계로서 축적되고 있는 정보의 분석 리포트를 통해 이슈를 감지하고, 그 이슈에 반응하는 식의 단순한 접근에 머물러 있습니다.

예를 들어, 고객 이탈, 금융 사기 현황, 마케팅 비용 과다 지출 등 이미 발생한 비즈니스 리스크를 파악하고, 앞으로 조직에 미칠 부정적인 영향을 최소화하기 위해 목표를 수립하는 방식 등이 그러합니다. 이렇게 단순히 이슈를 발견하고 이미 발생한 이슈에 대해 반응하는 수준을 넘어, 지금의 의사결정이 미래에 미칠 영향과 리스크를 사전에 **과학적으로 예측**할 수 있다면 변화하는 비즈니스 환경에 맞춰 최적화된 대응을 할 수 있을 것입니다.

현재 다양한 미디어 기술의 발전으로 고객과 기업, 기업과 기업이 다양한 채널을 통해 상호작용하면서 최적의 비즈니스 결과를 도출하는데 참조할 수 있는 정보가 홍수처럼 범람하고 있습니다. 한편으로 이러한 방대한 양의 데이터 처리 및 컴퓨팅 기술이 발전함으로써 그동안 학문적 영역에서 진보해온 과학적인 미래 예측들이 비즈니스 영역에서도 응용되고 있습니다. 비즈니스 목표를 최대화할 수 있는 **최적의 답**을 찾아주는 똑똑한 기술들이 등장하면서 이제 실제 비즈니스 환경에도 이를 쉽게 적용할 수 있게 되었습니다.

확률/통계학에 대한 깊은 지식 없이도 방대하게 축적된 ‘어제’의 정보 속에서 비즈니스 결과에 영향을 준 요인들과 그것들의 패턴을 인식할 수 있는 산업 지식만으로도 미래의 어느 시점에 주어질 환경을 예측할 수 있게 되었습니다. 즉, 기업은 그 환경에 적합한 최선의 전략 혹은 모범 답안을 쉽게 찾을 수 있게 된 것입니다. 바야흐로 ‘Consumable Analytics’ 시대의 도래입니다.

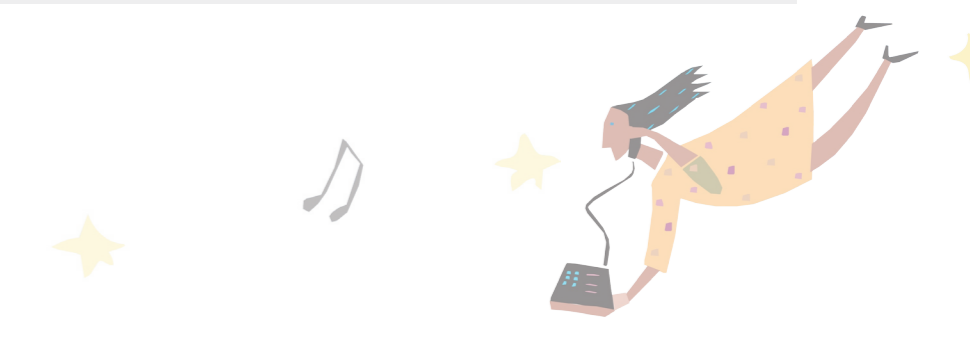
급속하게 변화하는 비즈니스 환경에서 기업이 살아남기 위해서는 이제 “이게 최선입니까?” 라는 경영자의 질문에 충분한 정보에 기반한 과학적 예측으로 **자신있게 “네”** 라고 대답할 수 있어야 합니다.

더 이상 개인의 직관이나 감각이 아니라, **신뢰할 수 있는 정보 기반의 과학적 예측**을 근거로 **의사결정** 할 수 있는 패러다임 시프트가 필요한 때입니다.

그럼 2장부터는 IBM이 많은 고객과 분석계 관련된 고민을 함께 하면서 얻은 경험을 바탕으로 제대로 활용되는 분석계를 위한 성공 전략과 방향성을 제시하고자 합니다.

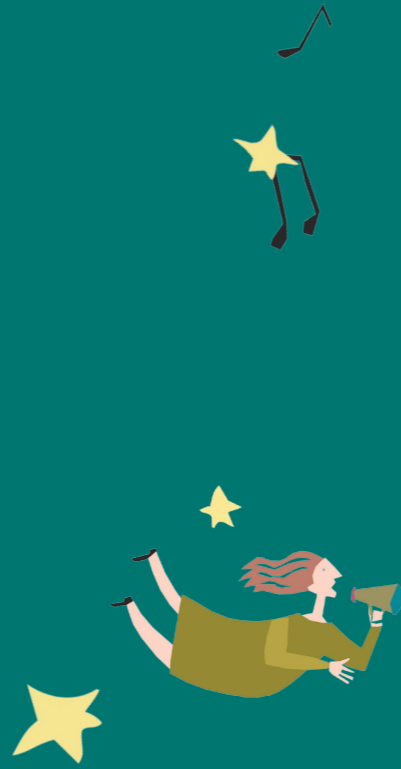
분석역량을 새로 도입하고자 하는 기업도 있겠지만, 기존에 존재하는 분석역량을 소수의 특정 업무/조직에서 대다수의 업무/조직으로 또는 관리자만을 대상으로 하던 것을 실무 업무 담당자에 이르기까지 **종횡의 확산**을 고민하고 있는 고객도 많이 보았습니다.

그래서 이 백서에서는 “**구축과 확산**”의 두 가지 범위에서 기업이 반드시 감안하고 실행해야 할 전략과 방향성을 제시하고자 합니다.



02 성공적인 구축의 핵심 키워드

- 2.1 필요한 모든 정보를 수집하라
- 2.2 틀린 정보는 없느니만 못하다
- 2.3 공통의 지표를 활용하라
- 2.4 분석 요구도, 분석할 데이터도 늘어날 것이다
- 2.5 처음부터 완벽한 시스템은 없다,
그러나 보완할 수 있는 틀은 처음에 만들어야 한다
- 2.6 분석 환경은 공통을, 분석 업무는 개인을 고려해야 한다
- 2.7 활용을 위한 구축에 집중하라



성공적인 구축의 핵심 키워드

2.1 필요한 모든 정보를 수집하라

국내 대부분의 기업은 분석 시스템 구축을 위해 다음과 같은 방법으로 필요한 데이터를 수집하고 있으며, 시간이 경과함에 따라 데이터의 양적 증가와 분석 요건의 변경에 대해 빠르게 대응할 수 있는 시스템을 필요로 하고 있습니다.

- ▶ **Daily 배치 처리** : 당일 발생 데이터에 대한 일괄 수집 및 요약, 집계 처리 과정을 수행하며 익일 업무개시 이전에 완료해야 합니다.
- ▶ **실시간 정보 수집** : 주로 경영지표 분석을 위한 실시간 집계 처리 요건으로, 분석대상은 기업 전반이 아닌 특정 범위로 제한 운영됩니다.
- ▶ **외부 데이터 입수** : 외부기관 또는 관계사로부터 전문, 파일 형태로 데이터가 주기적으로 입수되어 업무에 활용됩니다.

기업은 과거 및 현재 시점의 분석 뿐만 아니라 미래 예측을 위한 데이터웨어하우스 또는 목적별 마트를 마련하기 위해 물리적으로 분리된 다양한 업무 시스템 간의 데이터를 통합해 과거 시점 기준의 분석 시스템을 구축해 왔습니다.

하지만 대부분의 분석 시스템은 구축 완료 후에도 **실시간 분석 요건 및 미래 예측 등 비즈니스의 다양한 변화에 따른 요구사항이 증대**하고 있습니다. 이를 위해 데이터 수집 및 요약 절차에 대한 변경이 반드시 필요하며, 경우에 따라서는 분석 시스템을 위해 업무 시스템의 개편을 단행해야 하는 경우도 있습니다.

그러므로 분석 시스템을 구축하는 경우에는 다음 사항을 반드시 고려해야 합니다.

- ▶ **빠른 데이터 수집** : 다양한 업무 시스템으로부터 데이터를 수집해 요약하는 과정은 데이터가 증가함에 따라 점차 많은 시간이 소요되므로 선형적인 시스템 확장 및 아키텍처 변경을 최소화해 분석 시스템을 구축해야 합니다.
- ▶ **순쉬운 변경요건 적용** : 업무 시스템 변경과 분석 요건 변경에 따른 요약 및 집계 절차 변경을 손쉽게 반영하기 위해서 정형화되고 직관적인 개발 절차와 도구를 사용해야 합니다.
- ▶ **분석대상 시스템 확장** : 데이터 수집 대상 확장 시, 분석대상 업무 시스템 변경 및 부하를 최소화하는 방법으로 추가 및 확장할 수 있어야 합니다.





2.2 틀린 정보는 없으니만 못하다

* 응답자는 3가지 복수 선택이 가능했으며, 이중 최다 선택을 보인 5가지 응답을 표기함



그림 6. 기업이 의사결정 과정에 활용할 데이터의 신뢰성을 향상시키는 요건

IBM과 MIT Sloan Research의 2011년 조사 결과에 따르면, 기업은 의사결정 과정에 활용할 데이터의 신뢰성을 향상시키는 요건으로 60% 이상이 시기적절한 데이터의 보다 빠른 전달이라고 답했습니다.

다양한 경로를 통해 유입된 데이터와 업무 과정 중에 생성되는 데이터의 정확성을 유지하기 위한 방법은 다음 세 가지로 정리됩니다.

- ▶ **사전 검증 절차** : 주로 업무 적용 이전에 테스트 데이터를 사용해 오류를 검증하는 방법으로 금융계에서 많이 적용하고 있습니다.
- ▶ **사후 검증 절차** : 대부분의 기업이 수행하는 품질검증방법으로 미리 정의된 업무규칙에 위배되는 오류 데이터를 찾아서 수정하는 과정입니다.
- ▶ **실시간 검증 절차** : 데이터 유입 시점에 데이터를 검증해 입력 또는 변경되는 시점 에서 오류 데이터를 차단하는 방법입니다.

최근 데이터의 정확성을 유지하기 위해 데이터 품질관리 시스템을 구축하는 사례가 많이 늘고 있습니다. 하지만 대부분의 경우, 해당 프로젝트 종료 후에는 더 이상 데이터 품질관리 시스템이 발전되지 않아 그 사용률은 저조한 것이 현실입니다.

그렇다면 발전하는 데이터 품질관리 시스템을 갖추기 위한 요건은 무엇일까요?

바로 **데이터 거버넌스(관리정책)를 근간으로 시스템을 설계**하고 데이터 오류를 빠르게 인지할 수 있도록 **데이터 검증 주기를 최대한 단축**시키는 것입니다. 이렇게 된다면 기업은 의미있는 데이터를 적시에 활용할 수 있는 신뢰 가능한 업무 시스템을 구축할 수 있게 됩니다.

2.3 공통의 지표를 활용하라

기업의 단위 업무별로 개발된 제품/시스템들은 업무 영역간 정보의 일관성이 결여된다는 문제가 있습니다. 결국 정보의 활용은 단위 시스템에 한정될 수밖에 없기 때문에 중장기 사업을 위해서는 업무 시스템 확장보다 1년 6개월 이상의 시간이 소요되는 전면적인 시스템 개편, 즉 차세대라 일컫는 시스템 도입을 진행할 수밖에 없는 것이 현실입니다.

지난 2004년 차세대 시스템을 구축한 국내 금융회사가 최근 대규모 2기 차세대 시스템 구축을 시작하였다고 합니다.

막대한 비용과 인력, 더불어 장기간의 시간을 들여 구축한 **시스템의 생명주기가 짧은 이유**는 무엇일까요?

그리고 매년 전면적인 시스템의 재구축을 진행해야 하는 이유가 무엇일까요?

현재 차세대 시스템을 준비하고 있거나 특정 업무에 대한 시스템 개편을 계획하고 있다면, **글로벌 시장에서 검증된 논리적인 데이터 모델을 기반으로 확장 가능한 분석모델 및 마스터 모델을 활용해 시스템을 설계**해야 하며, 다음 사항을 기억해야 합니다.

- ▶ **검증이 되었는가?** : 전세계를 대상으로 하는 글로벌 기업의 비즈니스 영역별로 사용중인 검증된 논리/물리/개념 모델을 선택해야 하며, 각종 국제 규약 및 리스크 관리를 위한 모델 지원 여부도 확인해야 합니다.
- ▶ **변화를 수용할 수 있는가?** : 신규 업무 확장 또는 업무 요건 변화시, 현행 시스템 구조를 손쉽게 변경 또는 확장 가능해야 하며, 변화하는 글로벌 시장요건을 반영해 최신 비즈니스 동향 및 기술요소, 규제사항 등의 변경된 논리모델 내용을 쉽게 현행 시스템에 반영할 수 있도록 주기적으로 최신화된 모델을 제공해야 합니다.
- ▶ **이해 및 사용이 쉬운가?** : 개별 업무에 특화된 논리적인 아키텍처들을 연결해 업무간 다양한 교차 분석이 가능하도록 다각적인 뷰(view)를 구성해야 합니다. 따라서 비즈니스 유저들이 쉽게 이해하고 사용할 수 있는 공감 가능한 언어로 구성되어야 하며, 해당 비즈니스 영역의 베스트 프랙티스(Best Practices)를 제공해야 합니다.
- ▶ **공통지표 관리가 가능한가?** : 기업의 목표를 달성하기 위해 부서별/개인별로 공통된 지표를 활용한 업무 분석을 수행해야 하며, 지표를 구성하고 있는 기준 데이터의 명확한 정의 및 관리가 유지되어야 합니다.

2.4 분석 요구도, 분석할 데이터도 늘어날 것이다

현재는 인터넷, 스마트 기기, 소셜 미디어의 등장으로 데이터가 폭증하는 이른바 '빅 데이터' 시대라고 할 수 있습니다. **데이터의 증가와 더불어 더욱 중요해지는 부분은 '데이터를 어떻게 분석, 활용하느냐'** 입니다. '데이터 분석을 통한 경영' 이 비즈니스의 판도를 바꿔놓고 있기 때문입니다.

이와 같은 대용량 데이터 분석을 위해서는 단순히 분석할 수 있는 **인프라 제공을 뛰어넘어 보다 다양한 요구 사항들의 처리**가 가능해야 합니다. 따라서 기본적으로 다음의 4가지 측면의 사항들을 고려해야 합니다:

- ▶ **병렬 처리/빠른 성능** : 대용량 데이터를 보다 빨리 분석하기 위해서는 데이터를 효율적으로 처리하는 기능들이 필요합니다. 하나의 트랜잭션 요청에 대해서는 데이터 셋을 분할해 병렬로 처리하거나, 액세스되는 데이터 양을 최대한 줄여줌으로써 시스템 자원을 효율적으로 사용할 수 있도록 해야합니다.
- ▶ **단순함** : 이전의 전통적인 방식으로 서버, 스토리지, 소프트웨어를 별도로 구매해 시스템을 구현하는 방식은 시스템의 최적화 과정에 많은 시간이 필요합니다. 비즈니스 요건이 급변하고 이에 대한 대응을 발빠르게 하기 위해서는 보다 단순화된 시스템이 필요합니다. Appliance 제품과 같이 최적화된 하드웨어와 소프트웨어로 구성된 솔루션들을 통해 인프라 구현에 소요되는 시간을 줄일 수 있습니다.
- ▶ **확장성** : 비즈니스 환경에 따른 데이터 증가가 필수 불가결하고, 이에 대한 요구사항이 예측치를 초과하는 경우가 발생합니다. 데이터가 급격하게 증가하는 환경에서는 **업무적인 변동 없이도 동일한 성능을 보장**할 수 있는 확장성이 제공되어야 합니다. 무공유(Shared Nothing) 구조의 병렬 프로세싱 아키텍처는 데이터가 증가해도 선형적인 성능을 보장할 수 있게 해줍니다.
- ▶ **정보 생명주기 관리** : 데이터 증가와 더불어 액세스되는 데이터가 많아짐에 따라 지속적으로 시스템 성능이 저하되는 현상이 발생합니다. 이와 같이 대량의 데이터를 처리하는 시스템에서는 데이터가 액세스되는 패턴에 따라 기간이 오래된 데이터들은 저가의 하드웨어로 옮겨 시스템의 안정성을 높이는 동시에, 효율적인 비용으로 시스템을 구축하는 방안이 강구되어야 합니다.





2.5 처음부터 완벽한 시스템은 없다. 그러나 보완할 수 있는 틀은 처음에 만들어야 한다

조직 전체를 고려해보면, 부서별/업무별로 다양한 분석역량이 혼재되어 있으며, 특히 전사적으로 다양한 분석 요구를 지원하는 분석 시스템은 이러한 조직의 분석역량에 따라 다양한 형태로 구축되기 마련입니다. 하지만 성공적인 분석 시스템 구축을 위해서는 다음의 사항들이 반드시 고려되어야 합니다.

- ▶ **시작은 작게, 하지만 담고 있는 그릇은 크게** : 일반적으로 분석 시스템은 리스크를 최소화 할 수 있는 방향으로 구축 전략이 마련되기 때문에 성숙도가 낮은 조직은 초기에 구축되는 시스템의 범위가 상대적으로 얇은 형태의 분석을 지원하는 경우가 많습니다. 이런 경우는 조직의 분석 역량이 성장함에 따라 지속적인 변화를 요구받게 됩니다. 대부분의 비즈니스 사용자는 분석 시스템을 사용하면 할수록 더 많은 정보와 분석 기능을 원하며, 이러한 **요구 사항들이 유연하게 반영될 수 있도록 다양한 역량을 제공해 손쉽게 확장 가능한 형태의 시스템을 구축하는 것이 무엇보다 중요합니다.**
- ▶ **유연한 변화가 가능한 시스템** : 분석 시스템은 항상 변화를 전제로 해야 합니다. 신규로 도입된 시스템의 경우, 비즈니스 사용자가 기존에 사용하던 스프레드시트와는 다른 변화가 있을 수 있고 기존 분석 시스템의 실패로 인해 재구축되는 시스템의 경우에는 과거 시스템과 다른 변화가, 분석 환경의 변화로 인해 개선되는 경우에는 기존 분석 시스템에 변화가 생길 수 있습니다. 따라서 **변화를 수용할 때 쉽게 그 영향도를 파악할 수 있어야 하며, 비즈니스와 물리 계층을 분리해 구성하되 단일 메타를 사용자들에게 제공함으로써 변경 후 영향도를 최소화할 수 있어야 합니다.**
- ▶ **시스템 외적인 운영역량과 경영진의 강력한 의지** : 분석 환경 변화에 대한 요구사항을 따라잡지 못하는 시스템은 결국 사용자로부터 버림받게 되며 이러한 실패 사례는 쉽게 찾아볼 수 있습니다. 지속적인 변화의 수용은 단순히 시스템이 유연하다고 해서 확보될 수 있는 것은 아니기에 시스템을 활용하기 위한 다양한 역량이 필요하다고 볼 수 있습니다. 따라서 **지속적으로 분석 시스템의 활용도를 높이고 개선하기 위해서는 BICC 등의 가상 또는 물리 조직 체계와 관리체계, 임원진의 확고한 지원 등이 동시에 고려되어야 합니다.**

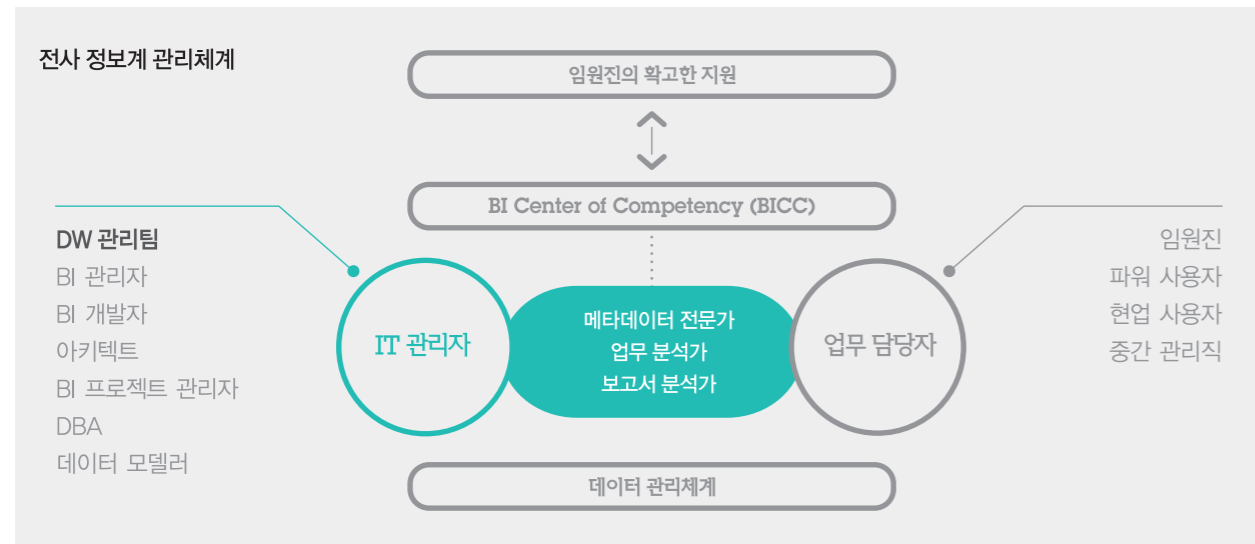


그림 7. Enterprise Governance Best Practice

2.6 분석 환경은 공통용, 분석 업무는 개인을 고려해야 한다

이제는 비즈니스 환경에서 누가 데이터를 많이 확보하고 있는지, 그리고 그 많은 데이터에 대한 정확한 이해를 바탕으로 전체 부서 조직원들의 Consensus를 거쳐 적시에 정확하고 똑똑한 의사결정을 내리는지가 가장 중요한 일이 되었습니다. 이는 누구나 보편적으로 공감하는 이야기이지만 대부분의 기업들이 자의적 또는 타의적인 이유로 이를 제대로 실행하지 못하고 있는 것도 사실입니다.

수십 년 동안 쌓아놓은 내부 데이터와 외부 데이터를 한 곳에 축적하고, 모든 부서의 사용자가 자유롭게 데이터에 접근해 원하는 보고서를 원하는 시간에 작성해 의사결정에 활용할 수 있는 환경이야말로 전 직원에게 공통적으로 제공되어야 할 분석 환경이라 할 수 있습니다.

이를 위해서는 앞서 언급한 바와 같이 전사적인 관점의 분석모델을 기반으로 한 표준화된 지표 개발이 필요합니다. 그리고 **모든 조직의 다양한 사용자들이 여러 종류의 디바이스를 통해 공통적으로 접속할 수 있고, 또 접속하여 나오는 데이터 결과도 동일해야 합니다.** 하지만 같은 데이터를 사용하더라도 그 데이터에 대한 관점과 판단은 부서나 조직원마다 다를 수 있다는 것을 간과해서는 안 되며, 그렇기에 **사용자의 용도, 목적, 수준별로 개개인에게 차별화된 맞춤형 분석 환경을 제공하는 것이 추가적으로 요구됩니다.** 따라서 동일한 시스템을 통해 동일한 데이터를 제공받지만, 차별화된 개인화 분석 포털을 개발해 제공해야 합니다.

2.7 활용을 위한 구축에 집중하라

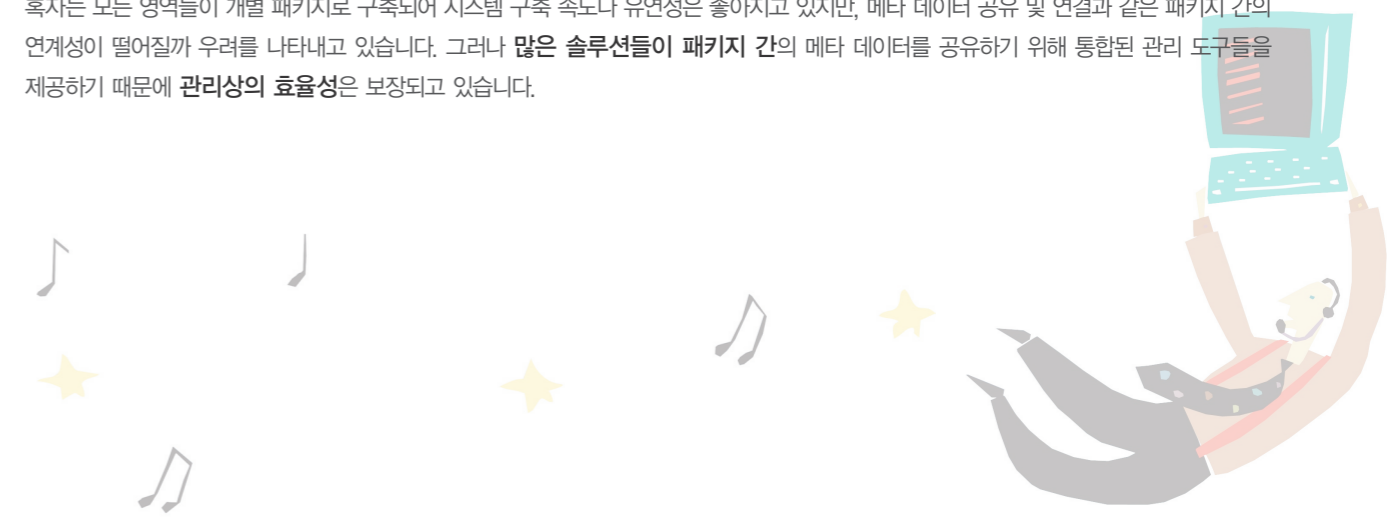
과거 기업은 하나의 시스템을 구축하는 과정에서 기업 스스로 해결하거나 전문가들의 도움을 받아야 했기에 적지 않은 시행착오를 겪어야 했습니다. 또한 그 구축 속도도 더더 프로젝트의 진행 기간이 절대적으로 길어질 수밖에 없었습니다. 기업은 현재의 부족한 점을 당장이라도 보완하기를 원하지만, 많은 시간과 노력을 들인 후에도 원하는 시스템을 손에 질 수 있는 환경이었습니다.

요즘같이 빠른 의사결정이 회사의 매출 증대, 더 나아가 회사의 존폐까지도 결정할 수 있는 상황에서는 **신속하고 정확하게 필요한 시스템을 구축하는 것이 경쟁력 강화의 핵심** 항목으로 자리매김했습니다.

이미 전통적으로 수행되었던 shell이나 C같은 수작업(Custom) 방식의 프로그램들은 검증된 솔루션들로 대체된 지 오래며, 기업들은 Appliance 기반 솔루션들을 도입해 소프트웨어뿐만 아니라 하드웨어조차도 그 성능과 확장성, 안전성 등에 대한 많은 고민 없이 빠르게 시스템을 구축할 수 있게 되었습니다.

수많은 업종별 서비스들이 전세계적으로 표준화되고 있고, 산업별로 특화된 데이터 모델까지 만들어져 공급되고 있습니다. 심지어 과거 모델 전문가들의 영역들조차 검증된 솔루션들로 대체되고 있는 상황입니다.

혹자는 모든 영역들이 개별 패키지로 구축되어 시스템 구축 속도나 유연성은 좋아지고 있지만, 메타 데이터 공유 및 연결과 같은 패키지 간의 연계성이 떨어질까 우려를 나타내고 있습니다. 그러나 **많은 솔루션들이 패키지 간의 메타 데이터를 공유하기 위해 통합된 관리 도구들을 제공하기 때문에 관리상의 효율성은 보장되고 있습니다.**



03 성공적인 확산의 핵심 키워드

- 3.1 구성원이 쉽게 이해할 수 있도록 하라
- 3.2 분석의 근거를 보여줘라
- 3.3 분석 요구, 관점의 변화를 수용하라
- 3.4 분석 따로, 업무 따로? 분석을 고립시키지 마라
- 3.5 예측 정확도를 높여라
- 3.6 분석 노하우는 개인이 아니라 팀/조직에 쌓아라



성공적인 확산의 핵심 키워드

3.1 구성원이 쉽게 이해할 수 있도록 하라

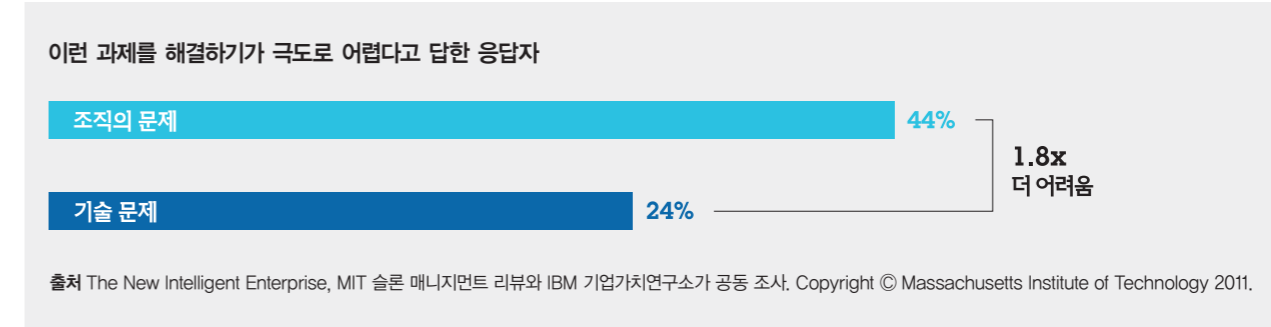


그림 8. 직원들이 서로 공조하고 소통하는 방식을 바꾸는 일이 사용하는 도구나 기술을 바꾸는 일보다 더 어려운 과제입니다.

앞서 인용한 자료의 조사 결과를 보면, 업무처리를 위한 과제 해결 과정 중 기술적인 문제로 인한 어려움은 24%인데 비해 조직 내 의사소통 문제는 44%를 차지하고 있습니다. 조직 내 의사소통과 기술적인 문제가 결합된다고 가정하면 이보다 몇 배 더 큰 어려움이 발생하게 됩니다. 기업 전략 및 목표에 따라 수시로 조직 구성원이 변경되고, 업무의 변화와 복잡성이 증가하며, 정부의 방침 변경이나 새로 증설되는 시스템이 생기는 등 빈번한 기업환경의 변화는 업무 시스템에 대한 변경 사항을 자주 발생시킵니다.

이러한 과정에서 부서 또는 개인이 관리하고 있던 업무 내용들이나 해당 업무 시스템의 운영에 대한 담당자의 축적된 노하우는 어떻게 전달되고, 어떠한 형태로 기록 및 저장이 될 수 있을까요?

데이터를 관리하기 위한 메타 데이터란 용어는 이제 일반화되어 있으며, 그림과 같이 분류할 수 있습니다.

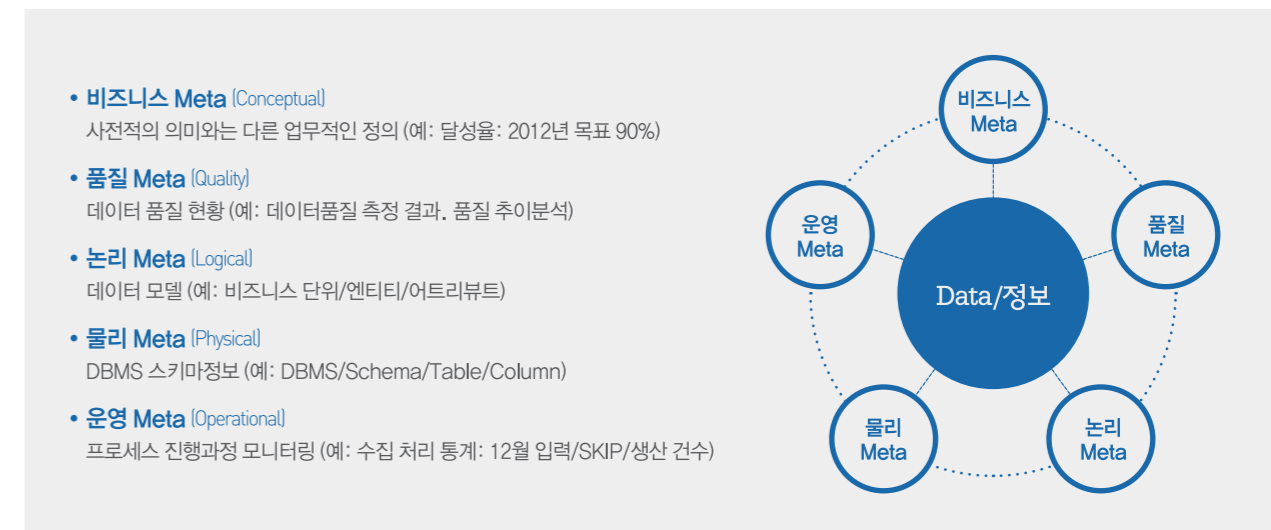


그림 9. 메타 데이터 용어 분류

이러한 메타 데이터는 기업 전반에 광대하게 펼쳐져 있고, 그 형태 또한 일관적으로 정리되어 있지 않기 때문에 자동화된 방법보다는 대부분 수작업으로 진행하고 있습니다. 소요되는 시간이 많을 뿐만 아니라 시점 차이에 따른 신뢰성 저하로 기업 전반의 메타 데이터 활용도가 저조하게 됩니다.

그러므로 메타 데이터 관리 시스템 구축이나 확장을 준비하는 기업은 메타 데이터에 대한 수집 방법 및 구축 요건을 정의하는 것뿐만 아니라 향후 변경되는 메타 데이터를 최대한 빠르게 반영할 수 있는 자동화된 방안이 포함된 아키텍처를 설계하는 것이 메타 데이터 관리 시스템의 신뢰성과 활용성을 최대로 높일 수 있는 방법입니다.

3.2 분석의 근거를 보여줘라

기업에서 사용하는 업무 매뉴얼은 주기적인 교육과 업무 지침 전달을 위한 목적으로 비교적 문서의 현행화가 잘 이루어져 있지만, 대부분의 IT 관련 문서는 시스템 구축 후 수정이 잘 되지 않는 것이 현실입니다. IT 관련 정보는 대부분 IT 직원의 PC에 존재하고 공유가 잘 되지 않고 있습니다. 그 이유는 IT 관련 최신 정보가 시스템에 존재하고 있어 즉시 조회해 확인하고, 필요에 따라 작성한 문서를 공유할 수 있는 환경이 마땅치 않기 때문입니다. 만일 데이터에 대한 처리 프로세스가 공유되고, 특정 데이터 변경에 따른 영향도 분석을 IT 직원 누구나 손쉽게 수행할 수 있으며, 업무 용어와도 연결이 된다면 많은 장점을 제공할 수 있습니다.

이러한 데이터 처리 프로세스 및 영향도 분석은 **최초 데이터 발생 시점부터 보고서가 생성되는 최종 단계의 데이터까지 End-to-End 의존도를 분석**할 수 있도록 데이터가 생성되는 전체 과정을 보여주어야 합니다.

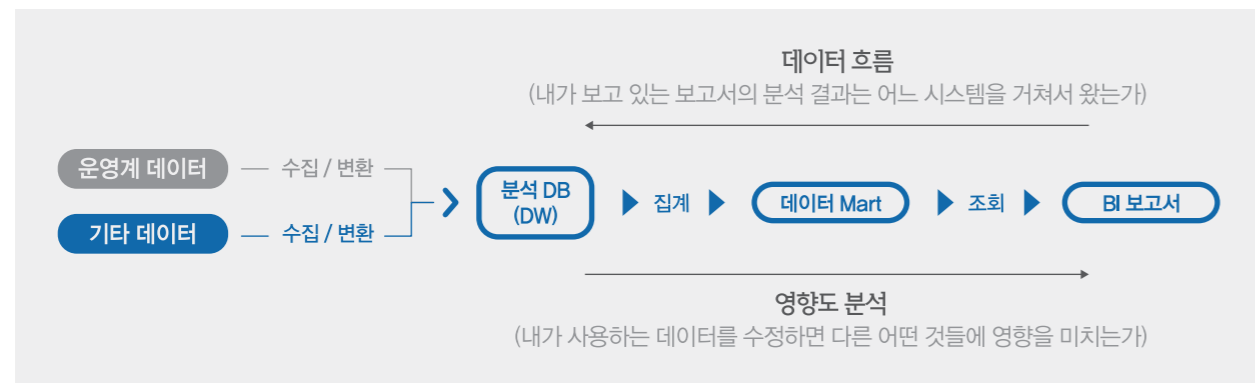


그림 10. 데이터 처리 및 영향도 분석 과정

하지만 현재 조회하고 있는 보고서의 내용이 생성되는 일련의 과정과 데이터 변경으로 인해 업무 간 영향을 미치는 범위를 정확하게 제공하는 것은 쉬운 일이 아닙니다. 이를 위해서는 데이터 흐름 변경시, 최대한 빠르게 분석 리포지토리에 반영할 수 있는 업무 프로세스와 더불어 데이터 흐름 자동 연결 및 연결 불가한 항목에 대한 쉬운 매핑 방법이 정의되어야 신뢰성 있는 데이터 흐름 정보를 활용할 수 있게 됩니다.

3.3 분석 요구, 관점의 변화를 수용하라

앞서 설명한 것처럼 변화하는 비즈니스 환경 속에서 비즈니스의 분석 요구나 관점이 변화한다고 매번 시스템을 교체해야 할 것인지는 고민해 보아야 할 부분입니다. 다양한 분석을 위한 데이터가 준비되어 있지 않은 경우, 현재의 시스템이 충분히 견고하고 안정되어 있다고 하더라도 시스템을 고물 취급해버리는 경향이 있을 수 있습니다. 만약 **분석 방법이나 관점 및 요구사항이 바뀌는 즉시 별도의 데이터를 준비하지 않고도 원하는 분석 데이터를 제공할 수 있다면** 구축된 시스템의 활용도가 100%를 넘어서는 놀라운 결과를 볼 수 있을 것입니다.

따라서 시스템에 변화된 분석 요구사항을 적용할 때는 **쉽게 변화를 수용하면서도 영향도를 최소화**할 수 있도록 다음과 같은 기능 요소가 고려되어야 합니다.

- ▶ **물리 테이블** : 수집 가능한 모든 데이터를 전사적으로 활용할 수 있도록 정규화된 형태로 수집되어야 합니다. 이때 방대한 데이터 양을 저장하기 위해서 최소의 저장 공간에서 관리할 수 있도록 압축과 같은 기능이 필요할 수 있습니다.
- ▶ **논리 뷰** : 필요할 때마다 새로 정의하고 만들어야 하는 물리적인 형태의 목적 테이블이 아니라 필요 시 논리적으로 정의해 사용할 수 있는 목적 테이블을 활용해서 요건 변화에 빠르게 대응할 수 있어야 합니다. 이때 최적의 성능을 보장할 수 있어야 합니다.
- ▶ **비즈니스 메타** : 분석 사용자가 사용하는 용어, 분석 관점을 공통(단일) 메타로 관리하고 제공함으로써 구성원 모두가 변화를 인지할 수 있게 해야 하며, 용어나 분석 관점의 변경이 분석 시스템 전체에 반영될 수 있어야 합니다.

기술이나 업무적으로 이런 변화를 수용할 수 있는 기능이 성공적인 확산의 세 번째 핵심 키워드가 됩니다.

3.4 분석 따로, 업무 따로? 분석을 고립시키지 마라

일반적인 업무 프로세스는 계획 수립, 수행, 결과 분석, 계획 보완 등으로 요약할 수 있습니다. 이런 업무 프로세스 내에 분석 시스템이 유기적으로 연계될 수 있어야 조직 내의 생산성 향상 및 효율화를 기대할 수 있습니다. 따라서 **계획, 수행, 분석, 예측, 보고, 계획의 수정 보완 등 전체 업무의 라이프 사이클이 원활하게 연결되어 진행될 수 있는 환경을 구축**하는 것이 성공적인 분석 시스템의 핵심 요건입니다. 이는 Gartner, Forrester 등의 주요 연구 기관에서도 분석 시스템의 역량으로 강조하고 있는 부분입니다.



그림 11. Gartner Corporate Performance Management

하지만 현실에서는 '분석은 분석, 업무는 업무' 라는 인식 때문에 분석은 업무와 유기적으로 결합되지 못하고, 고립된 형태로 진행되는 경우가 많습니다. 이는 기존 분석 시스템이 정보의 가시성에만 초점을 맞추고 있기 때문입니다. 이제는 확보된 가시성 위에 계획 수립부터 분석, 개선 작업까지 핵심 업무를 분석 시스템에서 포괄적으로 제공해야 합니다. 오픈된 기술 기반으로 분석 시스템을 제공해 다양한 조직 내의 시스템들과 유기적으로 연계, 사용할 수 있어야 합니다. **분석 시스템은 고립된 시스템이 아니라 모든 업무와 의사 결정의 출발점으로** 유기적으로 기업 내부에서 활용될 때, 비로소 제대로 된 가치를 발휘할 수 있습니다.



3.5 예측 정확도를 높여라

미래를 예측한다는 것은 신의 영역으로 현실적으로 쉽지 않은 것이 사실입니다. 그럼에도 불구하고 아주 오래 전부터 사람들은 미래를 예측할 수 있기를 희망해 왔습니다.

일반적으로 비즈니스 영역에서의 예측은 미래를 정확히 예측하기보다는 사전에 비즈니스의 위험성을 확인해 이를 방지하기 위한 목적이 더 크다고 할 수 있습니다. 더 나아가 기업의 수익에 영향을 주는 다양한 요소를 인지해 궁극적으로는 매출과 수익을 증대하는 것이 목적입니다.

이를 위해 많은 기업들은 최근까지도 현장의 경험과 직관에 기반해 예측을 수행해 왔습니다. 하지만 일부 예측이 가능했던 과거의 시장 환경과 달리 최근 몇 년간 빠르게 변하는 시장 환경과 관련 데이터의 홍수 속에서 경험과 직관만으로는 정확한 예측이 어려워졌습니다. 그만큼 기업이 가져가야 할 부담과 위험이 커지고 있는 것이 지금의 현실입니다.

예를 들어, 공정별 생산 효율화를 위해 수율을 관리하는 담당자의 경우, 과거에는 수율을 높이고 이를 예측하기 위해 단순히 자신의 경험과 직관으로 여러 변수들을 조정하고, 시행착오를 반복하는 형태로 업무가 수행되어 왔습니다. 하지만 과학화된 예측 기법을 도입하면 실제로 가장 큰 영향을 미치는 변수를 쉽게 확인하고, 각종 예측 알고리즘을 통해 보다 정량화된 수율 예측을 수행할 수 있습니다.

위 예에서와 같이 과학적인 예측 기법의 도입은 예측 정확도 향상 및 시행착오 최소화를 위한 해결책입니다. 예측하고자 하는 **예측값에 영향을 주는 다양한 영향 요인을 데이터화**해 이를 기반으로 보다 **정교한 통계적 기법과 데이터 마이닝 기법을 적용한 정교한 예측 분석 모델**을 수립하고, **지속적인 관리와 개선**을 통해 보다 정확한 예측을 수행합니다. 이에 더해 사용자의 경험과 데이터 상에 존재할 수 있는 **다양한 이상(異常)치와 오류를 보정함으로써** 예측 정확도를 향상시킬 수 있습니다.

예측 정확도를 높일 수 있는 또 다른 고려 사항이 예측 주기와 빈도입니다. 우리가 일 년 뒤를 예측하기는 쉽지 않지만 한 달 또는 일주일 뒤의 일은 그 보다는 정확한 예측이 가능합니다. 따라서 기업의 비즈니스에서 고려할 수 있는 **최단 주기와 일회성 예측이 아닌 반복 예측을 통해 예측 정확도를 높일 수 있습니다.** 이를 위해서는 사용자가 손쉽게 사용하고 이해할 수 있는 자동화된 예측 분석 도구가 필수적이라고 할 수 있습니다.



3.6 분석 노하우는 개인이 아니라 팀/조직에 쌓아라

조직이 갖고 있는 분석 역량은 학습 곡선을 따라 항상 발전하기 마련입니다. 초기 분석 시스템에서 정보에 대한 접근과 가시성 확보만으로 사용자가 만족할 수 있었다면, 조직의 분석역량이 증가하게 되면 점점 더 고급 분석을 원하게 되고, 기업의 지적 자산 중의 하나인 분석 보고서 등이 시스템에 쌓이게 됩니다.

하지만 분석 노하우가 시스템 내의 개인 폴더 안에서만 존재한다면 분석 시스템으로서의 기능을 50% 정도밖에 발휘하지 못하고 있는 것입니다. **분석 노하우가 개인이 아니라 조직 전반에 쉽게 확산되고 공유될 수 있는 체계가 같이 제공되어야 제대로 된 분석 시스템이라 할 수 있을 것입니다.**

또한 기업의 규모가 커질수록 부서간의 벽이 생기기 마련입니다. 영업 부문이나 생산 부문의 조직성과는 수치로 표현이 가능하기에 부서 간 경쟁이 심해질수록 벽은 높아집니다.

예를 들어 공정성을 위해 영업에 대한 보상을 담당하는 부문이 영업 부문과 별개라면 두 부문의 목표는 상충됩니다. 영업 부문에서는 매출 증대를 위해 상품을 더 많이 팔려고 하지만 보상 부문에서는 손해를 줄이려고 보수적인 태도를 보이기 때문입니다.

무엇보다 부서 사이에 벽이 높아지는 가장 큰 원인은 부서 간 소통이 원활하지 못하기 때문입니다. 부서 이기주의, 업무의 분업화, 타 부서에 대한 무관심, 성과주의로 인한 극심한 경쟁 등을 이유로 부서 사이에 소통은 어려워지고 갈등은 심화됩니다.

열린 조직은 계층/부서/사업 간 벽이 없는 조직입니다. 각 부서를 가로막고 있는 심리적 칸막이를 헐어낸 조직이 열린 조직이라 할 수 있습니다. 열린 조직은 각 부서의 업무가 주로 팀 중심으로 구성되어 활발한 소통과 상호 이해가 가능한 협업 구조로 조직 전체의 성과를 향상시키는 데 유리합니다. 열린 조직은 권한 이양이 많이 이루어지는 편이며, 부서 간 업무조정은 비공식적으로 이뤄지고, 개개인이 발휘할 수 있는 융통성의 폭이 커집니다. 이러한 열린 조직은 변화하는 환경에 더욱 잘 적응해 조직의 효율성을 높일 수 있습니다.

조직 내 각 개개인의 새로운 사고에서 새로운 사업기회와 혁신이 창출되기 때문에 데이터 속에 아직 발견되지 않은 가치를 정확하게 분석할 수 있어야 합니다. 또한 각 개개인의 분석된 결과를 서로 공유하고 협의할 수 있는 협업 환경이 뒷받침되어야만 합니다.

이를 위해서 기업 내 IT 환경은 단순한 개개인을 위한 분석, 의견 교류를 위한 이메일과 같은 커뮤니케이션 채널 제공이 아니라 **통합된 데이터웨어하우스 기반의 통합 데이터 분석을 통해 임원/현업/IT 부서간의 협업을 이룰 수 있는 통합된 업무 포털을 제공함으로써 기업 성장의 핵심이 되어야만 합니다.**





04 기업의 분석 역량 강화를 위한 조언

기업의 분석 역량 강화를 위한 조언

이 글에서 언급한 '구축과 확산'의 측면에서 분석 활용의 핵심은 여러 차례에 걸쳐 기업 내에 구축되고 투자되는 프로젝트들 속에서도 각 프로젝트의 실행에 일관된 추진 전략을 반영할 수 있어야 한다는 데 있습니다. 그러기 위해서는 각 기업이 각 프로젝트의 추진 전략뿐 아니라 모든 프로젝트를 아우르는 **전사적인 분석 역량 추진전략** 또한 마련해야 하고, 이 전략을 추진하기 위한 조직(위원회) 또한 구성해야 합니다.

이러한 추진전략은 기업의 시스템을 업무 단위가 아닌 정보의 흐름, 활용의 단위로 들여다 봄으로써 여러 업무에 공통으로 활용되는 정보 시스템을 구성하고 **모든 부서가 고급 분석 정보를 활용한** 업무를 수행할 수 있도록 하기 위한 것입니다.

IBM은 글로벌 기업으로서의 풍부한 경험을 바탕으로 기업이 업무에 제대로 활용할 수 있는 분석 역량을 키울 수 있도록 지속적으로 노력하고 투자하고 있습니다. 또한 기업의 분석 역량 활용을 최적화하는 전략을 마련하고자 인포메이션 아젠다 수립 서비스도 제공하고 있습니다.

아울러 기업의 운영 및 전략과 밀접하게 연계, 통합되는 분석 역량을 전사적으로 반영하기 위해서 단위 업무에 대한 접근이 아니라, 전사적인 최적화 레퍼런스 아키텍처를 구현할 수 있도록 도움을 주는 BAO(Business Analytics and Optimization, 비즈니스 분석 및 최적화) 레퍼런스 아키텍처도 제공하고 있습니다.

다음 호에서는 이 BAO(Business Analytics and Optimization, 비즈니스 분석 및 최적화) 레퍼런스 아키텍처에 대한 소개와 함께, 제대로 활용되는 분석 시스템 구축을 위한 IBM의 솔루션 역량을 소개해드릴 예정입니다.

다음 호에도 많은 기대와 관심 부탁드립니다. 감사합니다.