

예측 모델링을 통한 전략적 계획 수립

오라클 백서
2008년 7월 업데이트

책임 부인:

오라클의 Hyperion performance management 제품의 Oracle Fusion 에디션은 현재 Microsoft Windows Server 플랫폼상에서만 제공되고 있습니다. 본 자료에서는 오라클의 일반적인 제품 방향을 소개하고 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며 어떠한 계약에도 포함되지 않을 수 있다. 이는 그 어떤 자료, 코드, 기능 또는 플랫폼을 제공하는 데 그 목적을 두고 있지 않으며 이를 의존해 구매 의사 결정을 내려서는 안됩니다. 오라클의 제품과 관련하여 언급된 모든 기능, 특징 또는 플랫폼의 개발, 릴리스 및 일정은 오라클의 단독 재량에 따라 결정됩니다. 오라클은 향후 그 어떤 추가 플랫폼상에서도 논의된 기능 또는 제품을 릴리스하지 않을 수 있습니다.

예측 모델링을 통한 전략적 계획 수립

사용자들은 효과적인 전략적 계획 프로세스를 확립함으로써 프로세스 전 영역에 걸쳐 예측 가능한 결과를 시각화하고 예기치 못한 상황에 대비할 뿐만 아니라 성공적인 의사결정을 내릴 수 있게 됩니다.

들어가는 글

불확실성은 효과적인 전략적 계획 수립을 어렵게 만듭니다. 불확실성을 제거하거나 완화하는 것만으로도 무한대의 비즈니스 가치를 창출할 수 있습니다. 그러나 대부분의 기업들이 이와 같은 불확실성에 대응할 수 있는 전략적 계획 인프라를 보유하고 있지 않습니다. 다행스럽게도 이와 같은 불확실성을 극복하고 원하는 결과를 도출할 수 있도록 돕는 솔루션이 출시되어 있습니다.

오라클의 비즈니스 인텔리전스, 재무 회계 및 예측 모델링 툴은 기업이 예측 모델링 플랫폼을 설치하여 전략적인 의사 결정을 수행할 수 있도록 지원합니다. 뿐만 아니라 이들 솔루션을 통해, 기업은 비즈니스 가치를 창출하는 핵심 전제를 세부적으로 파악함으로써 정확한 의사 결정을 내려 예측 가능한 결과를 도출할 수 있습니다.

대부분의 기업은 불확실성의 영향력을 절감하고 있습니다.

BCG(Boston Consulting Group)의 *Innovation 2006* 보고서에 따르면 조사에 응한 임원의 72%가 2006년 상위 3대 전략적 수행 과제 중 하나로 혁신을 위한 투자를 꼽았으며 혁신을 위해 자본 지출을 늘려나갈 계획이라고 답했습니다. 그러나 이들 임원 중 52%는 혁신 투자에 대한 재정적 수익률이 불만족스러웠다고 답했습니다.

그 이유는 무엇일까요? 예기치 못한 불미스러운 일이 발생하여 임원의 의사 결정 수행 결과에 악영향을 미친 것일까요? 만약 그렇다면 투자 분석 및 기반 전제 계획 과정에서 이들이 간과한 부분은 무엇일까요? 이러한 투자 실패를 피할 수 있었을까요? 분명히 이들 기업은 투자에 대해 높은 수익률을 기대했지만 실패하고 말았습니다.

전략적인 비즈니스 향방을 계획할 때 귀사와 같은 기업은 주주들을 만족시킬 수 있는 수익률을 창출하기 위해 고군분투합니다. 미래의 불확실성을 파악하기 위해서는 전략적 계획 프로세스에 이러한 불확실성을 예측하는 방법과 그 영향력을 파악하는 방법을 반드시 포함하고 있어야 합니다.

정확한 의사 결정 수행을 위한 과제

정확한 의사 결정을 내리기 위해서는 향후 가능한 변화를 예측하고 계획할 수 있어야 합니다. 이러한 변화를 예측하기 위한 일반적인 접근법은 기업의 정보 내역을 분석하여 기업의 과거를 파악함으로써 기업의 현 상황을 우선적으로 평가하는 것입니다.

히스토리 데이터만론 미래를 정확히 예측하기 어렵습니다. 추가 분석 작업이 수반돼야 합니다.

그러나 때론 전례 내역이 전혀 남아있지 않을 수도 있습니다. 히스토리 데이터를 보유하고 있다 할지라도 미래를 정확히 예측하기 어렵습니다. 예를 들면, 귀사가 신제품 출시를 희망하거나 타 시장에서 경쟁하길 희망한다고 가정해봅시다. 귀사의 과거와 현재 상황을 파악하는 것은 향후 성과 예측을 위한 훌륭한 지표가 될 수 있지만 성공을 보장하는 것은 아닙니다.

정확한 의사 결정을 내리기 위해서는 추가적인 분석 작업이 반드시 필요합니다. 향후 가능한 변화를 예측하기 위해서 향후 가능한 결과와 관련된 질문에 답하는 작업이 우선돼야 하며 세부적인 질문은 다음과 같습니다:

- 가장 발생 가능성이 높은 전제는 무엇입니까?
- 가장 중요하게 여기는 전제는 무엇입니까?
- 기업을 위한 최선의 전제는 무엇입니까?

이러한 질문에 답하고 정확한 의사 결정을 계획하기 위해서는 향후 결과의 모든 가능한 측면과 실제로 발생할 각 결과의 가능성을 우선 파악해야만 합니다.



그림 1: 과거를 파악하는 것은 미래를 모델링하는 데 많은 도움을 줄 수 있습니다.

전략적 계획에 기반을 둔 전제 파악

각 전략적 비즈니스 의사 결정을 내리는 작업은 고질적인 위험 요소와 불확실성 문제를 가지고 있습니다. 정확한 의사 결정을 위한 전략적 계획 프로세스를 수립하기 위해서는 기본적인 모델링 전제를 보다 철저히 파악하는 데 주력해야만 합니다. 전략적 계획을 수립하기 위해 위험 요소와 불확실성을 제거할 수 있다는 전제를 근간으로 해야만 합니다. 전략적으로 우수한 전제를 수립하기 위해서 기업은 다음과 같은 3가지 주요 단계를 준수해야만 합니다:

- 현실적인 전제를 수립해야 합니다.
- 가장 중요시 여기는 전제를 파악해야 합니다.
- 조절 가능한 요소를 활용하고 조절 가능하지 않는 요소를 모니터링합니다.

실제 비즈니스 환경을 반영하지 못한 전제는 대부분 부정확한 결과를 도출하게 되며 부정확한 의사 결정을 초래하게 됩니다.

현실적인 전제를 수립해야 합니다

특정 기업이 향후 수년간 매 분기 4%의 매출 성장세를 보일 것이라고 전제하는 전략적 계획에 대해 살펴봅시다. 평균적인 내역을 기반으로 한 이 성장세 산출은 실제 성장세가 과거 지정된 기간 동안 4%를 넘나들었다는 사실을 간과하고 있습니다. 해당 기업의 향후 매출은 4% 이상 불규칙하게 오르내릴 수 있습니다. 만일 그렇게 된다면 4%의 성장률 전제는 향후 잘못된 결과를 초래할 수 있게 됩니다.

이제 향후 수년 동안 매분기 2~7% 사이의 매출 성장세를 보일 것이라는 시나리오의 전제를 가진 계획에 대해 살펴봅시다. 이러한 전제는 과거 성과 측정 지표를 분석한 통합 자료에 근거하고 있으며 향후 시장 성과에 대해 추정하고 있습니다. 불확실성의 범위 내에서 향후 매출을 예측했기 때문에 이러한 전제는 보다 현실적인 미래의 청사진을 제시할 수 있습니다. 판매 성장률 또는 매출 원가 등과 같은 모든 전제가 예기치 못하게 변경되고 여러 가치를 고려해야 하는 경우에 이렇다면 이러한 불확실성을 수용할 수 있는 전략적 계획을 고안해야만 합니다.

가장 중요시되는 전체 파악

신제품 출시를 고려하고 있는 기업이 있다고 가정해봅시다. 이 기업의 의사 결정에 있어 중요한 전제는 제품의 판매가, 자본 투자, 판매량, 매출 원가 및 시장 점유율을 기반으로 하게 됩니다. 대부분의 전략적 계획 수립을 위한 의사 결정은 중요시 여기는 핵심 전제를 기반으로 결정됩니다. 이러한 일련의 전제 하에서 예기치 못하게 변경될 수 있다고 가정한다면 각 전제는 귀사의 계획에 동일한 영향을 미치게 될까요? 아니면 일부 전제가 나머지 전제에 비해 보다 큰 영향을 미치게 될까요?

전략적 계획 프로세스를 수립하기 위해서는 가장 중요시되는 전제와 해당 기업에 가장 큰 영향을 미치는 전제의 우선순위를 파악하고 있어야 합니다. 사전 정의된 최상의 시나리오, 최악의 시나리오 및 가장 발생 가능성이 높은 시나리오에 임의로 기반한 전략적 계획을 수립하기 보다 가장 중요한 전제를 파악하여 전략적 계획 시나리오의 유형을 결정해야만 합니다. (그림 2 참조).

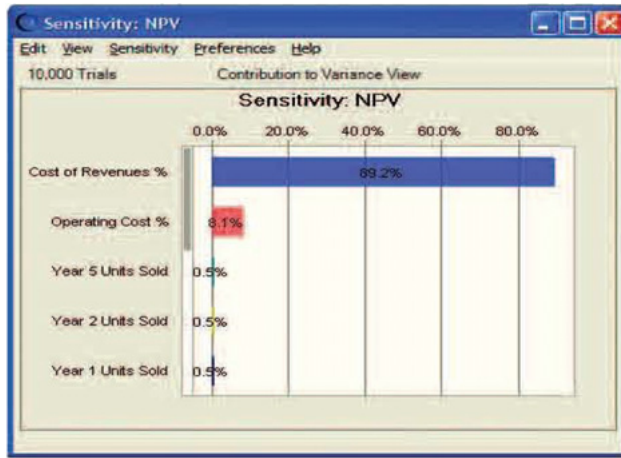


그림 2: 각 전제에 따른 영향력을 매핑한 예입니다. 모든 전제는 결과에 영향을 미치는 것을 알 수 있으며 매출이 가장 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났습니다.

조절 가능한 요소를 활용하고 조절이 불가능한 요소를 모니터링합니다.

핵심 전제는 대략 2가지 종류로 나뉘집니다: 조절할 수 있는 전제(예를 들면 판매가, 현금 지출)와 외부 요소(예를 들면, 이자, 물가)에 의해 결정되는 전제를 들 수 있습니다. 이러한 요소를 파악하게 된다면 조절할 수 있는 요소와 모니터링해야 하는 요소에 따른 영향력을 파악함으로써 보다 손쉽게 전략적 의사 결정을 수행할 수 있게 됩니다.

예를 들면, 희소 자원을 할당하기 위해 여러 전략적 프로젝트 중에서 선택해야 하는 상황이라고 가정해봅시다. 특정 프로젝트의 경우 고객 대출 금리가 가장 큰 전제로 작용하게 되고 다른 프로젝트의 경우 제품 가격이 프로젝트 성공에 주요하게 영향을 미치게 됩니다. 두 프로젝트 모두 회사에 부가 가치를 창출하는 데 기여할 것으로 보이지만 분명 한 프로젝트가 보다 조절가능한 요소(제품 가격)에 의존하고 있는 것을 알 수 있습니다. 따라서 조절가능한 요소와 조절 불가능한 요소 간의 상충관계를 파악하여 실행가능한 의사 결정을 내려야만 합니다.

예측 분석을 통해 전략적 계획 비즈니스 성과를 향상시킵니다.

예측 분석은 전략적 의사 결정을 수행하는 데 있어 위험 요소와 불확실성을 파악하고 평가하는 데 필요한 단계를 성공적으로 수행할 수 있도록 지원합니다. 예측 분석 기능을 사용함으로써 임의 추정치를 두고 논쟁을 벌이는 대신 결과에 중요한 영향을 미치는 핵심 전제에 대해 합의하는 과정을 거쳐 전략적 계획 프로세스를 수행할 수 있게 됩니다.

전략적 계획 비즈니스 성과를 효과적으로 관리하기 위해서는 보다 정확한 의사 결정을 내릴 수 있도록 지원하는 툴 및 정보를 제공하는 다음의 3가지 구성요소를 함께 활용해야만 합니다:

- 프로세스에 대한 사용자 확신
- 통합 모델링 및 분석
- 유연한 리포팅

대부분의 계획 세션은 추정치를 두고 논쟁을 벌입니다. 우수한 계획 세션은 핵심 계획 전제를 파악하는 데 주력합니다.

프로세스에 대한 사용자 확신

통합 재무 제표의 모델링 무결성 뿐만 아니라 기본 전제에 대한 위험 요소 및 불확실성 분석에 대한 확신을 가지는 것을 절대적으로 중요합니다. 따라서 완벽하게 표준화되고 사전 구축된 통합 재무 제표를 포함한 강력한 재무 분석 기능을 필요로 합니다. 또한 해당 전제의 변경 사항을 모델링하고 분석할 수 있는 시뮬레이션 기능과 최상의 의사 결정을 내릴 수 있도록 조절가능한 요소를 활용할 수 있는 최적화 기능을 필요로 합니다.

통합 모델링 및 분석

정교한 모델링 및 분석 기능을 수행하기 위해 품질 정보에 액세스하여 예상 결과에 대한 영향력을 파악할 수 있어야 합니다. 또한 대체 전제를 신속하고 손쉽게 파악할 수 있어야 함은 물론 결과에 가장 큰 영향을 미치는 전제를 기반으로 대체 시나리오를 생성할 수 있어야 합니다. 전략적 계획의 개별 구성요소(예를 들면, 제품 출시, 프로젝트 평가, 합병 및 인수)의 통합 및 분석을 용이하게 함으로써 모델링 기능은 완벽한 커스터마이제이션을 지원하여 전제가 결과에 정확한 영향을 미칠 수 있도록 보장해야 합니다.

유연한 리포팅

유연한 리포팅은 귀사 뿐만 아니라 전략적 계획 데이터의 여타 사용자들이 한발 앞서 동향을 파악할 수 있도록 지원합니다. 그래픽 대화형 대시보드는 기회를 신속히 활용하고 올바른 조치를 취할 수 있도록 지원합니다. 또한 개선된 리포팅 기능이 제공하는 사용이 손쉬운 직관적인 인터페이스를 통해 교육 요구를 최소화하고 리포팅 프로세스를 학습할 수 있도록 지원합니다.

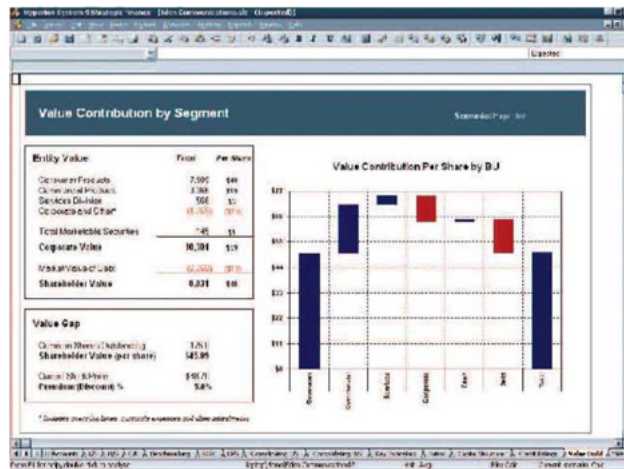


그림 3: Oracle Hyperion Strategic Finance 리포팅 대시보드.

정확한 의사 결정을 통한 높은 수익률 달성

오라클은 수천 개사의 기업이 전략적 의사 결정 및 계획 프로세스를 통해 비즈니스 성과를 향상시킬 수 있도록 지원해 오고 있습니다.

일례로 수작업 중심의 시스템 컴비네이션을 사용하여 전략적 계획 프로세스를 관리해 온 북미 제조 회사를 들어봅시다. 이 회사의 전략적 계획의 핵심 구성요소는 수백 개의 프로젝트의 영향력과 여타 기업의 인수에 따른 영향력을 평가하는 것이었습니다. 이러한 전략적 계획의 분석 및 평가를 지원하기 위해 이 회사는 여러 지역에 분산된 소스에 상주하는 재무 모델링 환경에 의존하고 있었으며 프로젝트 평가는 특정 지역에서 모델링되고 또 다른 지역에서 인수 분석을 수행할 예정이었습니다.

문제점은 실제 분석 작업 시간 보다 통합에 더 많은 시간이 소모된다는 점이었습니다. 오라클은 중앙집중식 환경에서 전략적 계획 프로세스를 표준화할 수 있도록 지원함은 물론 전략적 계획 전반에서 핵심 전제를 집중할 수 있는 유연성을 제공했습니다. 또한 오라클의 솔루션을 통해 기업 뿐만 아니라 개별 사업부 차원에서 기업에 가장 큰 영향을 미치는 전제를 완벽히 파악할 수 있는 가시성을 확보할 수 있게 되었습니다. 그 결과, 이 회사는 최적의 프로젝트 및 인수를 선택함으로써 수백만 달러를 절감함은 물론 비즈니스 성과를 향상시킬 수 있게 되었습니다.

결론

금융 기관의 경우 전략적 비즈니스 방향을 결정하는 데 있어 많은 위험부담이 따릅니다. 예기치 못한 상황은 불가피하며 막대한 손실을 입을 가능성 또한 큼니다. 이러한 불확실성을 미미한 수준으로 줄이거나 어렵짐작에 의존하는 것은 전혀 도움이 되지 않습니다. 그러나 귀사의 의사 결정을 위해 위험 부담 및 불확실성을 파악함으로써 발생 가능한 광범위한 범위의 사고 추이와 그에 따른 파급 효과를 보다 정확하게 평가할 수 있게 됩니다. 따라서 현명한 기업은 의사 결정 성공률을 최대화하기 위해 분석 작업을 수행하는 방식을 재평가하고 전략적 계획 프로세스를 개선할 방법을 적극 모색합니다. 다음의 기술을 성공의 견인차로 활용함으로써 많은 이점을 실현하게 됩니다.

- Oracle Hyperion Strategic Finance는 전략적 계획, 재무 및 기업 개발 분석을 위해 재무 제표 모델링 기능을 제공합니다. 패키지 재무 로직을 사용함으로써 최소의 모델 구축 노력과 IT 지원을 통해 생산성을 높이고 주주 이익을 파악하는 데 있어 보다 완벽한 분석 통찰력을 확보할 수 있게 됩니다.

- Oracle Hyperion Interactive Reporting은 전략적 대시 보드 용으로 현재 출시되어 있는 가장 직관적인 사용자 지정 질의 및 분석 기능을 제공합니다. 이러한 사용이 손쉬운 탁월한 인터페이스를 통해 자체 대시보드를 개발하여 엔터프라이즈 전반에서 공유할 수 있는 정보를 신속하게 모니터링하고 평가할 수 있게 됩니다.
- Oracle Crystal Ball는 가장 큰 영향을 미치는 주요 전제를 분석 및 이해할 수 있도록 지원하는 시뮬레이션 및 모델링 기능을 제공하는 예측 분석 애플리케이션입니다. 이러한 애플리케이션을 전략적 계획 프로세스로 효과적으로 통합함으로써 사용자는 가능한 결과를 전 영역에서 시각화하고 예기치 못한 상황에 대비할 뿐만 아니라 성공적인 의사 결정을 내려 최대한의 효과를 거둘 수 있게 됩니다.

전략적 계획을 지원하기 위해 이러한 기술을 채택하는 기업은 정확한 의사 결정을 내릴 수 있는 역량을 확보하고 비즈니스 성과를 향상시킬 수 있게 됩니다. 그러나 이와 반대로 이러한 기술을 외면하는 기업은 경쟁에서 낙오될 위험에 처하게 될 것은 자명한 사실입니다.



예측 모델링을 통한 전략적 계획 수립
2008년 7월

Oracle Corporation
본사
500 Oracle Parkway
Redwood Shores, CA 94065
U.S.A.

문의처:
전화: +1.650.506.7000
팩스: +1.650.506.7200
oracle.com

Copyright © 2007, 2008 Oracle. All rights reserved.

본 문서는 정보의 목적으로만 사용되며 일체의 내용은 고지 없이 변경될 수 있습니다.

본 문서는 오류에 대해 책임지지 않으며 특정 목적에 대한 적격성 및 적합성과 관련된 명시적 보증 및 계약 조건을 포함해서 명시적, 묵시적 기타 모든 보증 또는 계약 조건에 의해 구속 받지 않습니다. Oracle은 본 문서와 관련하여 어떠한 법적 책임도 지지 않으며, 본 문서로 인해 직간접적인 어떠한 계약 구속력도 발생하지 않습니다. 본 문서는 Oracle의 사전 서면 승인 없이 어떠한 형식이나 수단(전자적 또는 기계적) 또는 목적으로도 복제되거나 배포할 수 없습니다.

Oracle은 Oracle Corporation 및 그 계열사의 등록 상표이다. 기타 명칭은 해당 소유업체의 상표입니다.