

비즈니스 가시성 확보를 위한 데이터 애널리틱스

Data Analytics Bringing to Business Visibility

채수완 이사 Risk Advisory

머니볼(Money Ball)과 머니 데이터(Money Data)

2011년 개봉한 할리우드 영화 '머니볼'을 보면 메이저리그 만년 최하위 팀인 '오클랜드 애슬레틱스'의 단장 '빌리 빈'이 경제학을 전공한 '피터'를 영입, 데이터 분석에 기반을 둔 선수 운영 정책을 펼쳐 팀을 재건해 기적적인 승리의 드라마를 써 나가는 내용이 나온다. 머니볼은 빌리 빈이 창안한 이론이다. 그는 구단 전체 선수의 몸값이 부자 구단인 양키스의 스타선수 한 명의 연봉에 불과한 최약체였던 오클랜드 애슬레틱스의 단장을 맡아 4년 연속 포스트 시즌에 진출시킨

실존 인물이다. 머니볼 이론의 핵심은 몸값이 높은 스타선수의 명성에 의존하지 않고 철저한 데이터 분석을 통해 이기는 방법을 찾는 구단 운영 전략이다. 흔히들 야구는 데이터 게임이라고 한다. 매년 'FA 대박'이라는 제목으로 기사가 쏟아지고 있는데, 과연 자유계약선수(FA)로 시장에 나오는 선수들의 가치는 어떻게 매겨질까? 야구선수의 성과를 측정하는 수많은 지표들이 있다. 일반적으로 투수에 관해서는 방어율, 다승, 피홈런, 세이브 정도의 지표, 타자의 경우는 타율, 홈런, 장타율, 출루율, 안타 등의 지표가 알려져 있다.



실제로는 이외에도 OPS(출루율+장타율), BABIP(인플레이 타구가 안타가 되는 비율), WAR(대체선수 대비 기여승수), 타구처리율, 구질별 콘택트율, FIP(수비 무관 평균자책점) 등 야구선수를 평가하는 지표는 상당히 많다. 야구는 다른 스포츠에 비해 유난히 데이터가 많이 축적되었고, 상당히 과학적으로 지표들이 설계되어 있다. 감독의 능력 중 하나가 데이터 야구를 얼마나 체계적으로 하느냐일 정도니 야구에서 데이터의 중요성은 두말할 나위가 없다. 선수의 미래 가치를 평가하기 위해 과거 데이터를 활용하기도 하고, 타 선수와 비교하기도 한다. 그뿐만 아니라 트렌드나 상관관계를 보기도 한다. 감(feeling)으로 선수를 평가하거나 상대팀을 대응했다가는 낭패를 보기 쉽기 때문이다.

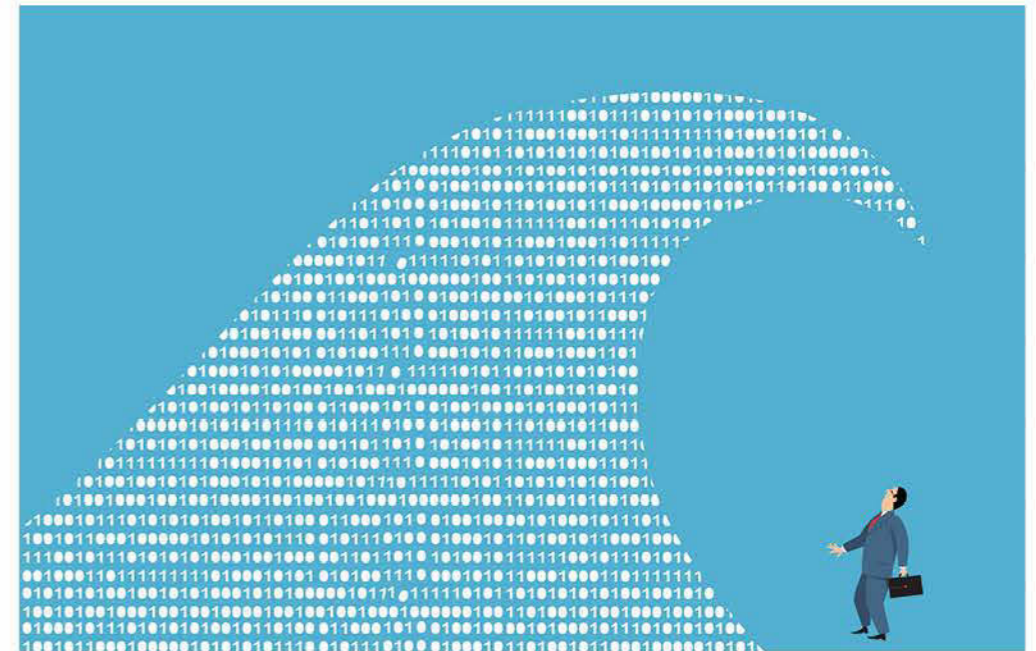
"It's unbelievable how much you don't know about the game you've been playing all your life(사람들은 평생 동안 해오던 게임에 대해서 놀랄 만큼 이해하지 못한다)."
-미키 맨틀(Mickey Mantle)

영화 '머니볼'의 오프닝 장면에서 메이저리그 역사상 최고의 스위치 타자였던 '미키 맨틀'의 말이 나온다. 비즈니스로 바뀌어 이야기해보면 평생 해오던 업(業)이나 경영에 대해 놀랄 만큼 이해하지 못하고 있지 않은가 자문해볼 필요가 있다. 여기서 말하는 이해는 경험과 노하우에 기반을 둔 감각의 경영이 아닌 분석에 기반을 둔 직관적이고 능동적인 의사결정이 가능한지 여부다. 스포츠도 마찬가지로 기업 활동은 더 안갯속 같은 불확실한 세상에서 이루어진다. 자동차를 운전할 때 내비게이션도 필요하지만 속도,

연료량, RPM 등을 보여주는 계기판도 반드시 필요하다. 내비게이션은 길을 찾아주지만 사고를 막아주지는 못한다. 하물며 비행기가 이착륙할 때는 어떨겠는가? 기업 경영에서 데이터를 관리, 해석, 활용하지 않는다면 안개가 자욱한 상공을 비행하는 비행기와 다름없다. 감에 의지한 기장이 될 것인가? 아니면 계기판을 보며 안전하게 이착륙 하는 기장이 될 것인가? 보이는 경영(visible management)을 할 것인가? 아니면 보이지 않는 경영(invisible management)을 할 것인가? 데이터 애널리틱스(data analytics)는 보이는 경영을 위해 반드시 필요한 기법이다. 올해 과연 어느 선수가 정말 100억 가치인지 예측해보아 데이터 애널리틱스의 맛을 느껴보면 좋을 것 같다.

기회의 바다 데이터 애널리틱스

미국 프로농구 NBA의 대표적 구단 '시카고 볼스' 농구단의 애널리틱스 담당 임원(analytics director)인 매튜 코비는 '소비자 인사이트(consumer insight)'를 활용해 구단 운영의 전략적 방향을 수립하는 것으로 유명하다. 소비자 인사이트란 팬의 시각에서 경기에 참여하는 심리적 요인을 분석해서 어느 부분에서 만족을 느끼는지, 개선이 필요한 부분은 무엇인지 등을 파악하는 활동이다. 시카고 볼스는 심층 분석을 위한 고객관계관리(CRM), 데이터 웨어하우스(DW) 등의 솔루션을 구축해 운영한다. 거래에 대한 관점에서는 티켓 판매와 프로모션, 유니폼 판매 등 모든 비즈니스 거래에 대한 분석을 통해 팬들과의 점점 최적화 작업을 지속적으로 수행한다. 또한 디지털 참여 관련 관점에서는 소셜 미디어를 통해 팬들이 매력을 느끼는 콘텐츠가 무엇인지 끊임없이 분석하고 전략 방향을 수립한다.



시카고 볼스의 이 모든 활동의 기반은 데이터 애널리틱스다. 아키텍처를 구축해 데이터를 생산, 축적하고 각각의 데이터를 연계한 후, 빅데이터를 분석해 의사결정의 도구로 활용하는 일련의 활동을 통해서 경기 승패 외에도 다방면에서 비즈니스 기회를 발굴하고 적극적으로 수익화하는 전략을 추구한다. 헤아릴 수 없을 만큼 자원이 풍부한 바다를 개척하고자 많은 나라들이 과거부터 지금까지 연구와 탐험을 계속하고 있다. 대륙 간 교류와 무역을 통한 부의 창출도 바닷길 개척을 통해 시작되었다. 이제는 과학기술 발전으로 우주로 눈을 돌려 화성 탐사선을 보내는 시대다. 미지의 세계인 심해와 우주의 알 수 없는 깊이와 범위, 보이지 않는 미개척 상태의 자원은 투자와 연구의 동기를 부여한다. 데이터도 마찬가지다. 기업이 매일 수없이 생산하는 자체 데이터, 외부 수집 데이터, 데이터 간의

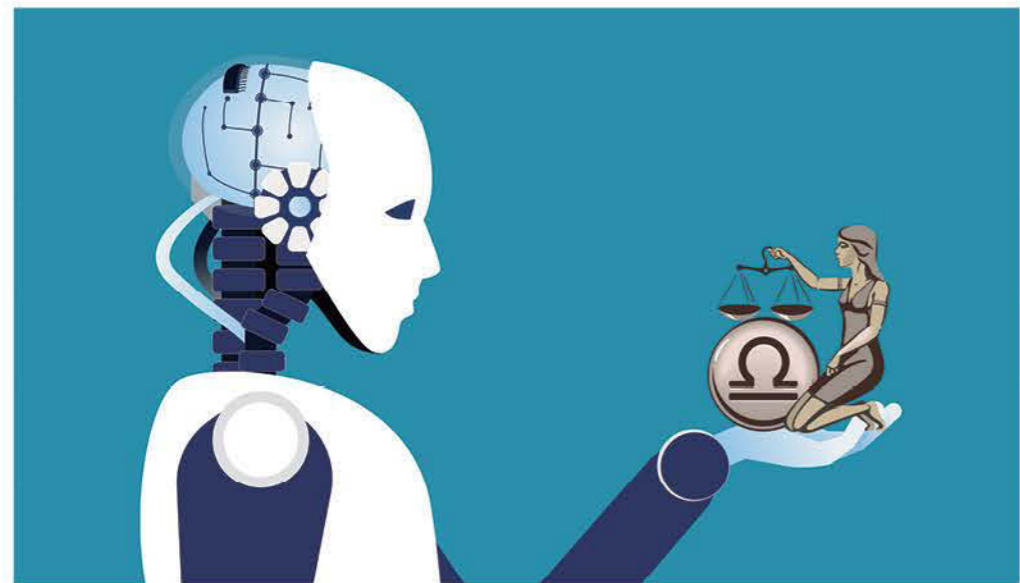
조합으로 재탄생되는 또 다른 형태의 데이터 및 각종 비정형 데이터들이 넘쳐난다. 과거에는 많은 데이터의 저장이 경쟁력이었다면, 이제는 방대한 데이터를 분산처리해 효율적인 데이터 검색과 관리를 가능케 하는 아키텍처가 중요해졌다. 기업들은 흔히 '위기 경영'을 이야기한다. 국내 경쟁을 넘어 글로벌 경쟁이 격화된 현재는 매 순간 위기 상황이 닥치곤 한다. '위기'를 한자로 풀이해 보면 위태로울 '위(危)', 기회 '기(機)'의 합성어로 위험과 기회가 공존하는 상황을 말한다. 즉, 위험한 상황도 위기이지만 기회의 상실도 위기로 본다. 글로벌 경쟁에서 위험한 상황에의 대처도 중요하지만 숨은 기회를 드러내 현실로 만드는 것 또한 경쟁에서 살아 남는 길이다. 그러한 점에서 데이터 애널리틱스는 복잡하고 난해한 수많은 데이터에서 기회를 가시적으로 포착하는 직관적 분석 의사결정의 유용한 도구가 될 수 있다.

애널리틱스(Analytics)와 점성술사(Fortuneteller)

우리나라에서는 해가 바뀌면 역학으로 사주팔자를 분석해 그 해 운세를 보거나 토정비결을 본다. 무속인의 감에 의한 점괘를 제외하면 보통 사주팔자와 토정비결은 철저히 분석적인 기법에 따라 그 해의 운세를 보여준다. 어떻게 먼 옛날부터 분석적 운세를 점치는 기법이 발달했을까? 사주팔자나 토정비결은 생년월일, 생시를 기본값으로 60갑자, 12지신을 연결해 봄, 여름, 가을, 겨울 운세를 점친다. 가령 봄에는 새로운 기운이 솟아나고 하고자 하는 일이 풀리기 시작한다거나, 여름에는 물이 위험하니 물가를 지날 때면 항상 조심하라거나, 가을이면 1년간 노력한 결실이 나타나기 시작한다거나, 겨울이면 건강을 조심하라는 식의 경험적으로 확률이 높을 수밖에 없는 운세가 기본적으로 나온다. 운세의 내용을 따져보면 옛날부터 축적된 나이별, 시기별, 계절별, 성별, 지역별 각종 정보가 조합되어 풀이된 것이다.

과거의 경험으로부터 미래를 예측해보고자 하는 노력이 그 옛날부터 이어져 온 결과라고 할 수 있다. 4차 산업혁명 시대를 맞이하는 지금은 어떤가? 과거를 학습하고 교훈을 얻는 데 그칠 것인가? 미래는 미스터리로 남겨 두고 경험에 의존할까? 최근 기업들은 빅데이터를 활용해 고객의 경험, 구매 패턴, 라이프 사이클, 관심사 등을 분석함으로써 '추천(recommendation)'이 아닌 '확신(certainty)'을 고객에게 제공한다. 새해를 맞이하며 사람들이 느끼는 불안감과 불확실성을 어느 정도 해소하기 위해 점괘를 풀이하던 점성술사가 활약하던 시대에서 이제는 인공지능(AI)과 로봇이 빅데이터를 분석해 '확실성'을 예측하고 '확신'을 심어주는 시대로 변화하고 있다.

2013년 옥스퍼드대의 마이클 오스본(Michael Osborne) 교수 연구팀이 발표한 논문 '고용의 미래: 일자리들이 컴퓨터화에 얼마나 취약한가(The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation)?'에 따르면, 702개의 직업군



중 '회계 담당자' 또는 '회계사'가 향후 20년 내에 컴퓨터화 또는 컴퓨터로 대체될 확률이 무려 94%에 달해, 전체 직업군 중 113위의 높은 대체 순위를 차지할 만큼 불안한 직업으로 꼽혔다. 이 연구가 처음 국내에 소개될 때는 자극적인 기사 제목을 뽑기 위해 '미래의 사라질 직업'이라는 식으로 보도되었다. 그러나 정확히 말하면 업무가 반복적이거나 절차가 정형화될수록, 로봇이나 컴퓨터의 발전에 따라 대체 가능성이 높아진다는 의미다.

날씨의 변화나 미래에 대한 예측을 하던 옛날의 점성술사가 현대에 와서 없어지지는 않았다. 날씨의 기상청의 슈퍼컴퓨터가 예측해주고, 반복적으로 일어나는 일들은 축적된 경험을 통해 예측하는 시대지만, 여전히 점성술사의 길흉화복 이야기에 귀를 기울이는 이들이 많다. 사라질 직업에 대한 두려움보다 분석을 통해 직관적인 의사결정을 돕는 애널리틱스에 데이터 분석과 각종 보고서 생성을 맡기고, 보다 창의적이고 생산적인 업무 영역의 개척이 필요하다.

빅데이터와 데이터 리스크

빅데이터 속에 오류가 있는 쓰레기 데이터가 포함되어 있는 경우를 상상해보았는가? 'Garbage in Garbage out'이라는 말이 있다. 쓰레기가 투입되면 쓰레기가 나온다는 뜻이다. 데이터도 마찬가지다. 오류투성이의 데이터를 처리해 생산된 정보는 큰 문제를 야기할 수 있다. 수요예측이 대표적이다. 생산관리 분야의 세계적 석학인 스탠퍼드대의 황승진 석좌교수가 주창한 채찍이론(Bullwhip Effect)에 따르면, 수요의 작은 변동이 공급사슬(supply chain)을 거슬러 올라가면서 점점 수요가 왜곡되어 공급사슬 전체의 재고 수준이 크게 증가하는 경향을 보인다고 한다. 전방에서

수요예측을 잘못할 경우 마치 채찍이 점점 큰 궤적을 그리며 움직이듯이 수요예측의 실패가 가져오는 영향이 기하급수적으로 커진다는 이론이다. 많은 기업들이 안정적으로 재고를 확보하고, 생산수율과 가동률을 높이기 위해 정확한 수요 예측(forecasting)에 노력한다. 그리고 분기 단위, 월 단위로 예측치를 보정(rolling)하는 작업에 인적, 물적 자원을 사용한다. 만일 실제 수요에 가깝게 예측이 가능하다면 어떨까? 재고 효율뿐만 아니라 생산성 향상, 재무적 개선 효과도 기대할 수 있다. 이를 위해서는 데이터 애널리틱스가 매우 중요하다. 빅데이터가 데이터의 규모 즉, 양적 크기에 초점이 맞춰져 있었다면 이제는 질적 중요성도 고려해야 한다. 데이터 품질에 따라 기업이 활용 가능한 정보의 수준과 그로 인한 전략적 의사결정의 성패가 좌우되기 때문이다.

가히 데이터 홍수의 시대라 해도 과언이 아닐 정도로 스마트폰, 노트북, 개인용 컴퓨터(PC)를 통해 얻을 수 있는 정보는 차고 넘친다. 그런데 과연 우리는 정보화 사회 이전에 비해 똑똑해졌는가? 정보를 취득하는 기술은 발전했지만, 수많은 잘못된 정보에서 유용한 정보를 걸러내고 다시 유의하게 분류해서 활용하는 데는 여전히 스마트하지 못한 세상이다. '애니멀호더'라는 말이 있다. 주인 없는 개나 고양이를 계속해서 데려다 놓고 방치하거나, 돌볼 여유가 없어도 무작정 데려와 짐착하는 사람들을 일컫는 말이다. 요즘 우리 사회에 '데이터호더'가 많아진 게 아닌지 되돌아볼 필요가 있다. 많은 기업들이 더 많은 데이터를 수집, 저장하려 한다. 쓸모와 가치를 생각하지 않은 채 무작정 많은 데이터를 가지려고 하는 데서 문제가 발생한다. 데이터는 시간이 지날수록 효용가치가 떨어지는 유통기한이 있다. 10년 전에 만들어진 자료를 보라.

당시에 멋진 차트와 도형으로 구성되고 유려한 문장으로 설명되어 있던 자료도 지금 보면 디자인이나 내용이 진부하게 느껴진다. 왜 그럴까? 데이터가 조합되고 유의미한 관계로 묶일 때 유용한 정보가 된다. 정보는 다른 정보와 연결되고 가공되어야 지속성과 유용성이 담보된다. 따라서 시의적절하게 신규 데이터를 더해야 하고, 갱신된 데이터의 조합으로 유용한 정보를 확대 재생산하는 과정을 거쳐야 한다.

경영의 기본, 측정의 기술

‘측정되지 않는 것은 관리되지 않는다’ 라는 말을 남긴 경영학의 대가 ‘피터 드러커’의 말처럼 경영의 기본은 관리이고 관리는 측정(measurement)을 통해 합리성과 객관성을 담보한다. 많은 기업들이 경영성과 측정을 위해 KPI(Key Performance Indicators)를 도입했고, 리스크 관리를 위해 KRI(Key Risk Indicators)를 식별해 관리한다. 그러나 적시에 객관적인 측정이 항상 쉽지만은 않다. 측정을 위해서는 비교 대상이 되는 개체(entity)가 있어야 하고, 객관적인 측정을 위해서는 숫자, 날짜,

크고 작음, 길이, 금액 등이 계산되고 집계되어야 한다. 하루에 수천, 수만 건의 거래, 생산, 업무 처리로 인해 생성되는 숫자나 문자 형태의 방대한 데이터를, 원하는 순간 집계해 직관적인 그래픽 형태로 볼 수 있다면 그 자체가 엄청난 경쟁력이 된다. 회계, 재무, 마케팅, 영업, 인사, 물류 등 경영의 어느 한 부분도 객관적인 측정이 쉽지 않다. 더군다나 숫자로 지표화하기 어려운 직원들의 근로 의욕, 의사소통, 정보기술(IT) 시스템 활용, 대내외 평판 등의 각종 정성적 평가가 필요한 분야는 여전히 객관적인 측정이 어렵다. 그럼에도 기업은 측정하고 관리하려는 노력을 게을리하지 않아야 한다. 이는 평가를 통해 줄 세우려는 목적이 아니고 현실의 파악과 미래 대응을 위한 예측의 도구로서 활용하기 위함이다.

데이터가 이야기하는 진실(Data Storytelling)

지금 벌어지는 현상을 파악하는 데는 관련자들의 진술을 청취하는 방법도 있고 각종 자료를 분석하는 방법도 있다. 거래와 업무 처리 과정을 통해 생산되는 데이터는 한 건 한 건을 따로 놓고

그림 1. A기업의 연도별 매출액·영업이익

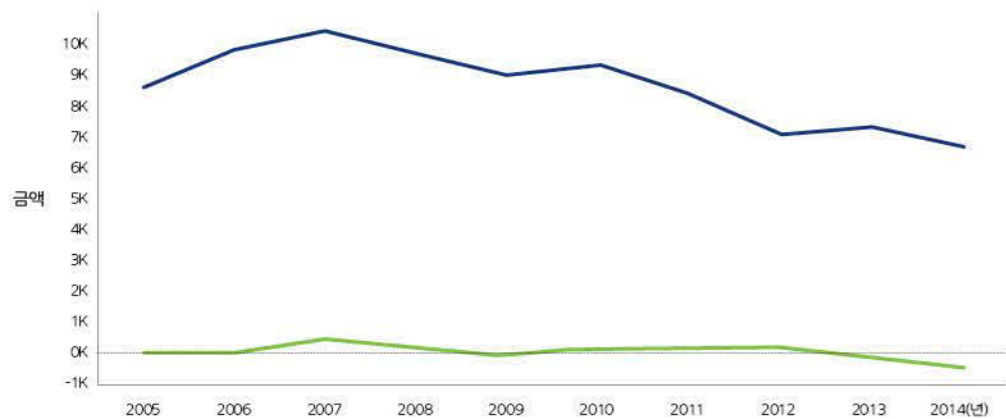


그림 2. A기업의 분기별 매출액·영업이익

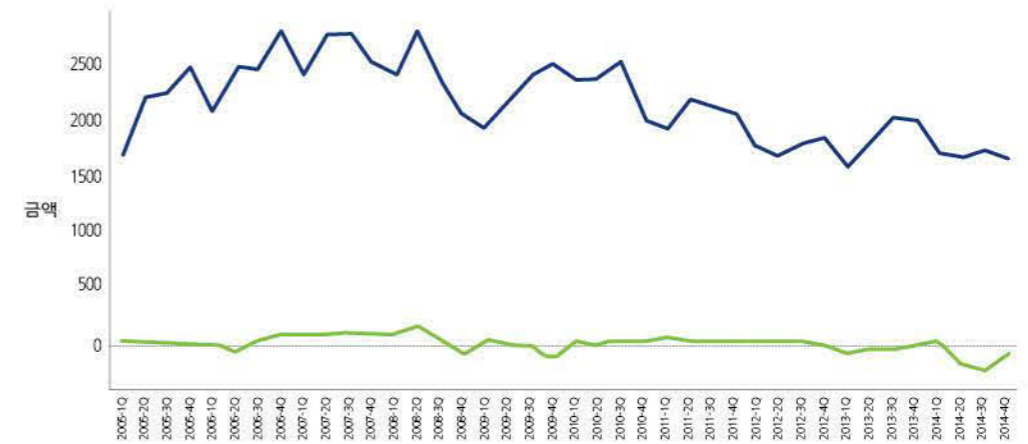
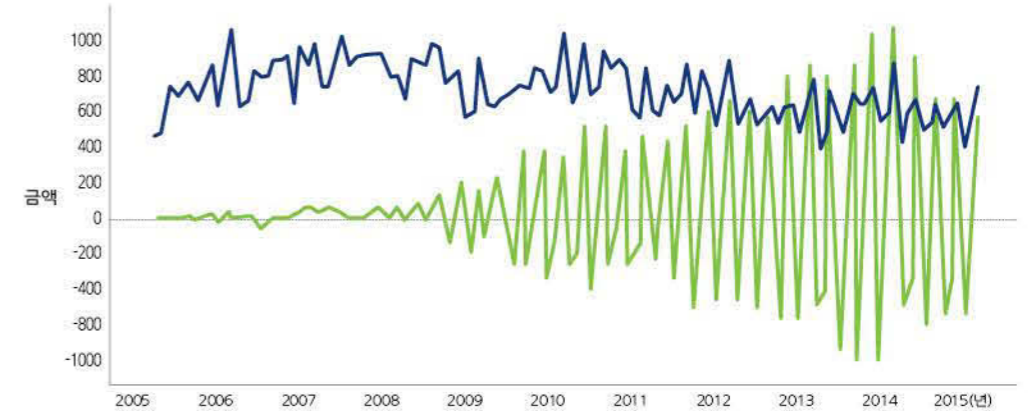


그림 3. A기업의 월별 매출액·영업이익



보면 특별한 힘을 갖지 못하지만 수개월, 수년간 축적되다 보면 데이터는 스토리가 생겨나고 진실을 이야기해주기도 한다. 그림 1·2·3은 A기업의 10년간 매출액과 영업이익을 분석한 그래프다. 각각의 그래프는 같은 회사의 같은 기간 동안의 매출액과 영업이익을 분석한 자료다. 연도별 기준으로 보면 매출액과 영업이익이 안정적으로 보이지만, 분기별, 월별로 세분화해 분석할 경우 변동성이 매우 심해지는 경향이 드러난다. 이처럼 같은 데이터를 가지고도 분석 목적과 기준에 따라

전혀 다른 해석을 하게 되고 상반된 의사결정이 가능해진다.

데이터를 지배하라

데이터를 다루는 것은 더 이상 IT 부서의 전유물이나 기술적인 영역이 아니다. 데이터는 기업 전반에 흐르는 혈액으로 모두가 공유하고 활용해야 하는 자원이고 경쟁력의 원천이다. 이러한 데이터를 지배하지 못한다면 글로벌 경쟁에서 생존과 번영은 난망(難望)한 일이 아닐 수 없다.

데이터를 지배하기 위해서는 애널리틱스 기법이 필요하고, 애널리틱스는 데이터 블렌딩(data blending)을 비롯해 데이터 큐레이션(data curation)이 필요하다. 이를 위한 8가지 원칙이 있다.



분산처리를 위한 빅데이터 솔루션과, 경영진을 위한 시각화 분석 도구(data visualization)가 많이 활용되고 있다. 분석에 기반을 둔 직관이 경영진 의사결정에 매우 중요한 도구로

활용되면서 데이터가 의미하는 바를 쉽고 빠르게 보여주는 기술이 각광 받고 있다. 여섯째 원칙은 스케치하라(Sketch it out)다. 데이터 분석을 거창하게 시작할 필요가 없다. 화이트 보드나 노트만 있어도 가능하며, 어떤 스토리로 분석하고, 차트는 어떻게 구성하며, 대시보드에 어떤 분석 결과를 배치할지 끊임없이 스케치하는 작업이 중요하다. 일곱째 원칙은 간단하게 하라(Keep it simple)다. 30초 내에 설명할 수 없으면 복잡한 것이라는 말이 있다. 애널리틱스의 기본은 설명력이다. 짧은 시간 내에 이해되고, 설명이 가능해야 효과적인 애널리틱스라고 할 수 있다. 여덟째 원칙은 참고 견디라(Be patient)다. 간단하게 설명하기는 매우 어렵다. 애널리틱스는 예술의 영역은 아니지만 다양한 관련자들로부터 비판을 수용하고 수정해 나가는 작업이 필요하다. **데이터가 곧 돈이 되는 시대** 데이터 관리의 중요성이 부각되면서 데이터베이스(DB) 개념이 생겨났고, 이를 통해 단순한 정보 수집을 넘어 데이터 간의 관계에 따라 효율적인 저장 방법을 고민하게 되었으며, 데이터 간의 연결을 통해 각종 정보를 생산, 분석해 경영에 활용해 왔다. 이후 전사적자원관리(ERP)

첫째 원칙은 분석된 데이터가 과연 누구에게 필요한가(Know your audience)다. 올바른 답을 얻기 위해서는 올바른 질문이 필요하다. 누가 어떤 목적으로 필요로 하는지에 따라 전혀 다른 분석 결과가 도출될 수 있다. 둘째 원칙은 데이터에 대해 이해하고 있는가(Know your data)다. 데이터의 구조, 유형, 범위, 측정 가능성 등에 대한 이해 없이 분석이 가능할 거라는 막연한 기대만으로는 원하는 유익한 답을 얻을 수 없다. 셋째 원칙은 전달하고자 하는 메시지를 이해하고 있는가(Know your message)다. 데이터 분석을 통해 어떤 스토리를 확인하고자 하는지 스스로 명확히 정의해보아야 한다. 영국의 경제학자 로널드 코스(Ronald Coase)는 “견딜 수 없을 만큼 오래 데이터를 괴롭히다 보면, 어느새 고백을 받게 된다(If you torture the data long enough, it will confess)”라고 했다. 그만큼 데이터를 통해 얻고자 하는 메시지를 끊임 없이 고민하고 정의해야 한다. 넷째 원칙은 머리를 써라(Use your head)다. 컴퓨터와 각종 분석 도구들이 빠르고 정확하게 분석을 수행하겠지만, 결국 분석 시나리오를 수립하고 해석하는 일은 사람의 영역이다. 데이터를 지배하기 원한다면 지속적인 고민과 새로운 분석 기술 습득은 기본이다. 다섯째 원칙은 효과적인 도구를 사용하라(Use effective tools)다. 최근에는 대용량 데이터의

운영에서 생긴 방대한 양의 데이터를 분석하고 업무에 적용하게 되었다. 데이터가 축적되고 이를 처리하는 기술이 비약적으로 발전함에 따라, 산업 관점에서 데이터를 수집하고 분석하는 마이크로 매니지먼트(micro management)까지 비즈니스의 데이터 활용 영역이 확대되었다. 최근에는 빅데이터에 숨겨진 의미를 찾고 비즈니스로 연결 짓는 ‘다크 애널리틱스(dark analytics)’까지 등장했다. 이렇게 ‘애널리틱스로부터 숨겨진 기회 찾기(Tapping the hidden opportunities from data analytics)’가 최근 경영의 화두가 되고 있다. 이제 현금 흐름, 재무 상태와 같은 회계적 관점의 경영을 넘어 데이터로부터 통찰력을 얻고, 기회를 포착해 수익을 창출하며, 리스크를 감지하는 데이터가 곧 돈이 되는 경영활동이 주목 받고 있다. 애널리틱스는 3가지 관점에서 진행되어야 한다. 첫째, 실적 관점에서 기업의 매출 트렌드와 특이점을 관찰해야 한다. 둘째, 프로세스 관점에서 데이터 흐름이 취약한 영역을 찾아내고, 병목 현상이 일어나는 부분을 확인하는 프로세스의 엑스레이 역할을 해야 한다. 셋째, 리스크 관점에서 이상징후를 파악하고 아웃라이어를 조기에 식별해 부정, 남용, 오용을 적시에 찾아내어 개선함으로써 수익성 개선을 통한 재무적 성과를 낼 수 있어야 한다. ERP 도입 이후 기업들은 끊임없이 프로세스 개선 및 최적화를 위한 노력을 기울여 왔다. 내부통제 관점에서의 프로세스 개선과 비즈니스 효율화를 위한 프로세스 최적화를 통해 표준화된 체계를 갖추어 가고 있다. 그러나 4차 산업혁명 시대는 비즈니스의 경계를 끊임없이 허물고 재설계하면서 유연하게 시장에 대응하는 민첩한 프로세스를 기업에 요구한다. 이를 위해서는 현재 상태(status)

분석, 시계열(time series) 분석, 미래 예측(proactive analysis for estimation)까지 종합적인 분석 역량을 키우고, 분석한 결과를 빠르게 시각화해 해석해서 의사결정 시간을 줄여야 한다. **선조들로부터 배우는 지혜** 조선의 가장 위대한 성군으로 불리는 세종대왕이 남긴 말이 있다. “사람들이 말하기를, 평화로운 세상에 어찌하여 성 쌓기에 급급히 구는가 한다. 하지만 나는 그렇지 않다고 생각한다. 편안한 때일수록 오히려 위태로운 것을 잊지 않고 경계함을 나라를 위하는 도리이다. 어찌 도적이 침범하여 들어온 후에야 성을 쌓을 이치가 있겠느냐?” 눈에 보이지 않는 도적을 경계하기 위해 평화로운 때에 성을 쌓았던 세종대왕은 잠재된 리스크를 보는 눈을 갖고 있었다고 볼 수 있다. 글로벌 경쟁하의 기업들은 양적 성장과 질적 성장이란 두 마리 토끼를 잡기 위해 경쟁력의 원천을 되돌아볼 필요가 있다. 양적 성장을 위한 숨겨진 기회의 포착과 실현을 위해서는 데이터의 숨겨진 스토리를 해석하고 활용하는 능력이 필요하고, 질적 성장을 위해서는 리스크의 적시 발견과 대응을 지원하는 데이터 애널리틱스의 활용이 필요하다. 성을 쌓듯 데이터를 모으고, 경계를 늦추지 않듯 데이터 분석을 끊임없이 수행하며, 부국강병을 통해 태평성대를 이루듯 적극적인 애널리틱스 활용을 통해 경쟁력을 갖춘 기업이 되어야 한다.

운영에서 생긴 방대한 양의 데이터를 분석하고 업무에 적용하게 되었다. 데이터가 축적되고 이를 처리하는 기술이 비약적으로 발전함에 따라, 산업 관점에서 데이터를 수집하고 분석하는 마이크로 매니지먼트(micro management)까지 비즈니스의 데이터 활용 영역이 확대되었다. 최근에는 빅데이터에 숨겨진 의미를 찾고 비즈니스로 연결 짓는 ‘다크 애널리틱스(dark analytics)’까지 등장했다. 이렇게 ‘애널리틱스로부터 숨겨진 기회 찾기(Tapping the hidden opportunities from data analytics)’가 최근 경영의 화두가 되고 있다. 이제 현금 흐름, 재무 상태와 같은 회계적 관점의 경영을 넘어 데이터로부터 통찰력을 얻고, 기회를 포착해 수익을 창출하며, 리스크를 감지하는 데이터가 곧 돈이 되는 경영활동이 주목 받고 있다. 애널리틱스는 3가지 관점에서 진행되어야 한다. 첫째, 실적 관점에서 기업의 매출 트렌드와 특이점을 관찰해야 한다. 둘째, 프로세스 관점에서 데이터 흐름이 취약한 영역을 찾아내고, 병목 현상이 일어나는 부분을 확인하는 프로세스의 엑스레이 역할을 해야 한다. 셋째, 리스크 관점에서 이상징후를 파악하고 아웃라이어를 조기에 식별해 부정, 남용, 오용을 적시에 찾아내어 개선함으로써 수익성 개선을 통한 재무적 성과를 낼 수 있어야 한다. ERP 도입 이후 기업들은 끊임없이 프로세스 개선 및 최적화를 위한 노력을 기울여 왔다. 내부통제 관점에서의 프로세스 개선과 비즈니스 효율화를 위한 프로세스 최적화를 통해 표준화된 체계를 갖추어 가고 있다. 그러나 4차 산업혁명 시대는 비즈니스의 경계를 끊임없이 허물고 재설계하면서 유연하게 시장에 대응하는 민첩한 프로세스를 기업에 요구한다. 이를 위해서는 현재 상태(status)

선조들로부터 배우는 지혜

분석, 시계열(time series) 분석, 미래 예측(proactive analysis for estimation)까지 종합적인 분석 역량을 키우고, 분석한 결과를 빠르게 시각화해 해석해서 의사결정 시간을 줄여야 한다. **선조들로부터 배우는 지혜** 조선의 가장 위대한 성군으로 불리는 세종대왕이 남긴 말이 있다. “사람들이 말하기를, 평화로운 세상에 어찌하여 성 쌓기에 급급히 구는가 한다. 하지만 나는 그렇지 않다고 생각한다. 편안한 때일수록 오히려 위태로운 것을 잊지 않고 경계함을 나라를 위하는 도리이다. 어찌 도적이 침범하여 들어온 후에야 성을 쌓을 이치가 있겠느냐?” 눈에 보이지 않는 도적을 경계하기 위해 평화로운 때에 성을 쌓았던 세종대왕은 잠재된 리스크를 보는 눈을 갖고 있었다고 볼 수 있다. 글로벌 경쟁하의 기업들은 양적 성장과 질적 성장이란 두 마리 토끼를 잡기 위해 경쟁력의 원천을 되돌아볼 필요가 있다. 양적 성장을 위한 숨겨진 기회의 포착과 실현을 위해서는 데이터의 숨겨진 스토리를 해석하고 활용하는 능력이 필요하고, 질적 성장을 위해서는 리스크의 적시 발견과 대응을 지원하는 데이터 애널리틱스의 활용이 필요하다. 성을 쌓듯 데이터를 모으고, 경계를 늦추지 않듯 데이터 분석을 끊임없이 수행하며, 부국강병을 통해 태평성대를 이루듯 적극적인 애널리틱스 활용을 통해 경쟁력을 갖춘 기업이 되어야 한다.



Contact
채수완 이사
Risk Advisory
02-6676-2959
sochae@deloitte.com