

**Improving Planning, Budgeting and Forecasting
: Best Practice and Case study**

2008.03.26

한 희영
Sr. Managing Consultant
IBM Global Business Services

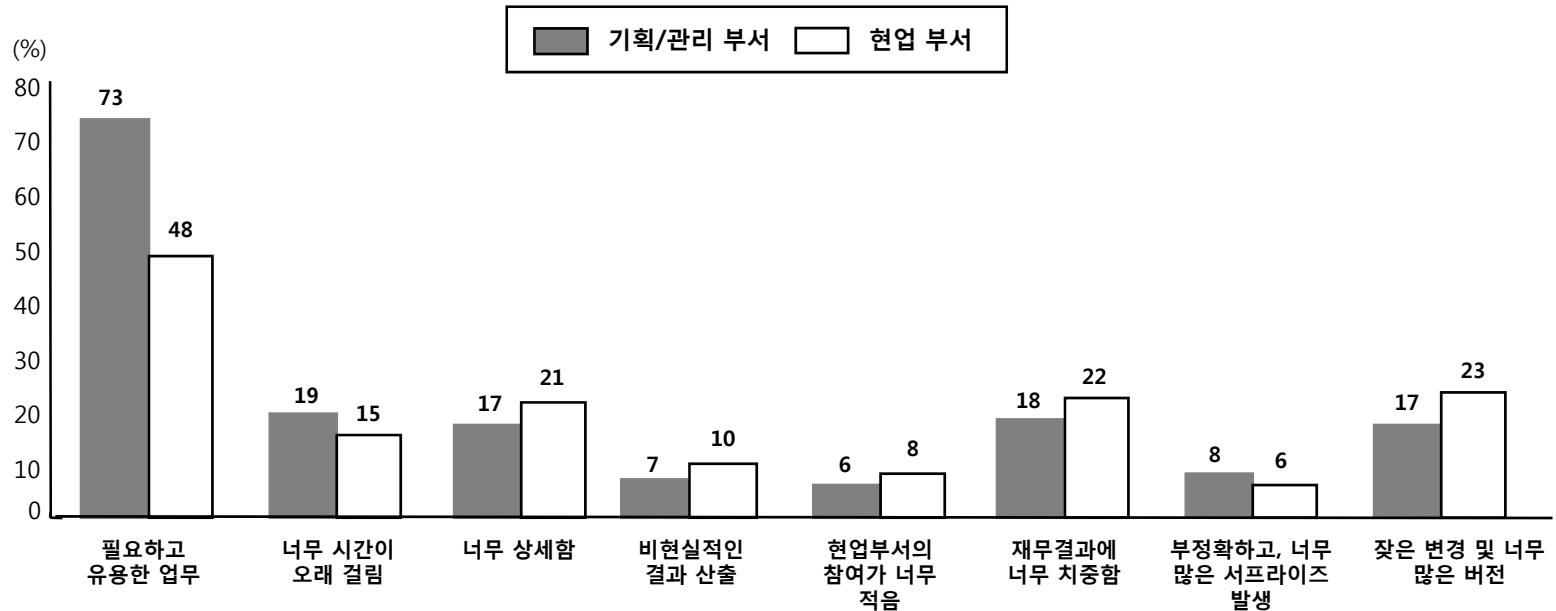
Table of Content

- I. Change Levers of PBF Process & System**
- II. Best Practices of PBF Approach**
- III. Case study**

I. Change Levers of PBF Process & System

경영계획은 반드시 필요한 업무이지만 너무 상세하고 잦은 변경으로 시간이 많이 소요되고, 유연하지 못해 개선의 여지가 많은 프로세스임.

경영계획 프로세스를 바라보는 기획/관리 부서와 현업 부서의 시각

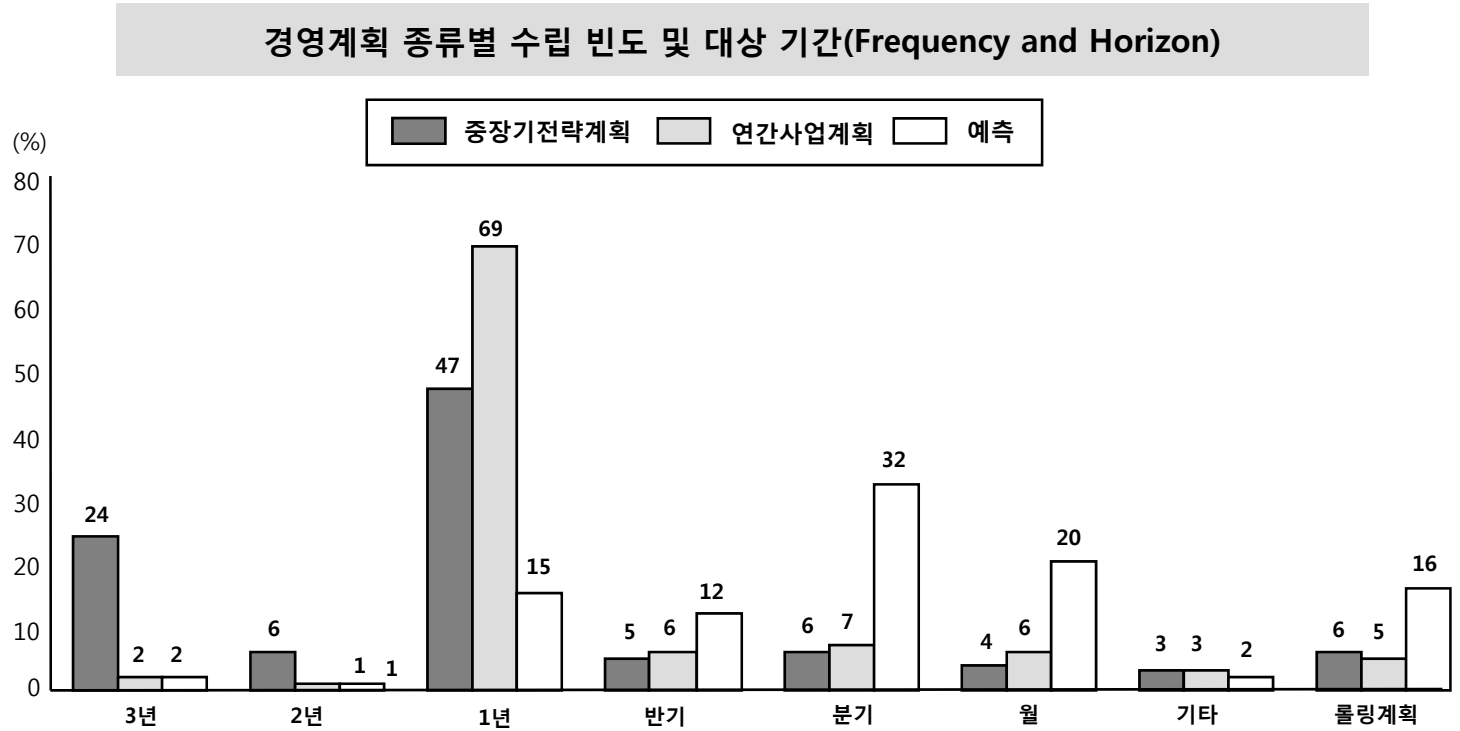


Source : "Planning, Budgeting & Forecasting Point of View", IBM Analysis



기획 및 관리부서는 계획 프로세스의 표준화 및 단순화를 통한 계획 프로세스 최적화를 추구하고, 현업 부서는 계획 프로세스를 통한 부가가치 산출물(관리 대상인 운영 계획)에 관심이 많음.

중장기 경영계획과 연간 사업계획은 매년, 예측은 분기 또는 월별로 수립하고 있으며, 재무 계획 수립 빈도 및 대상 기간은 회계연도와 맞추고 있음.



Source : "Planning, Budgeting & Forecasting Point of View", IBM Analysis

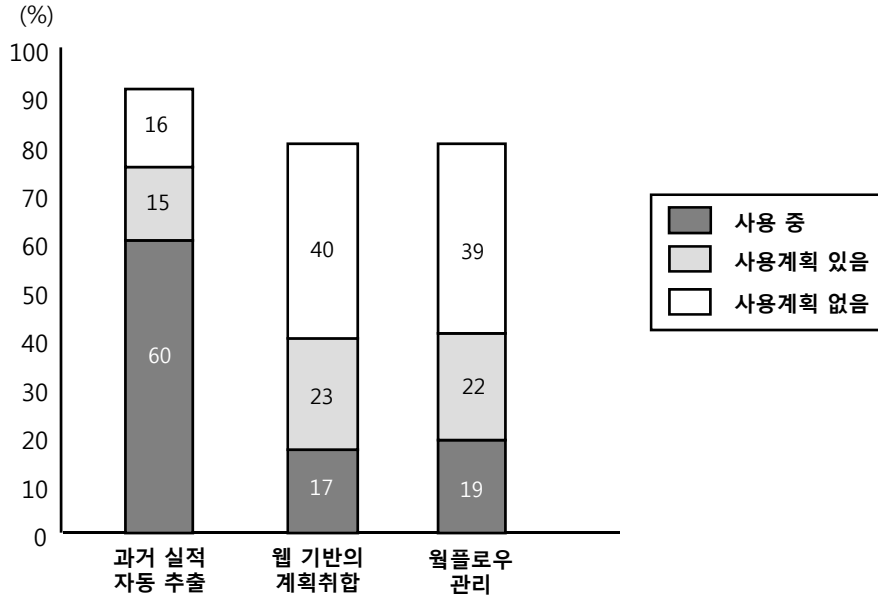


- 투자 수명주기, 제품/서비스 및 채널 등 사업 모델을 고려하여 계획 수립 빈도 및 기간을 결정해야 함.
- 환경 변화에 민첩하게 대응하기 위해 계획 수립 빈도가 증가하고 있으며, 이를 위해 계정별 수립 방식보다는 *Driver-based Model & Algorithms*을 활용한 수립 방식에 초점을 맞추어야 함.

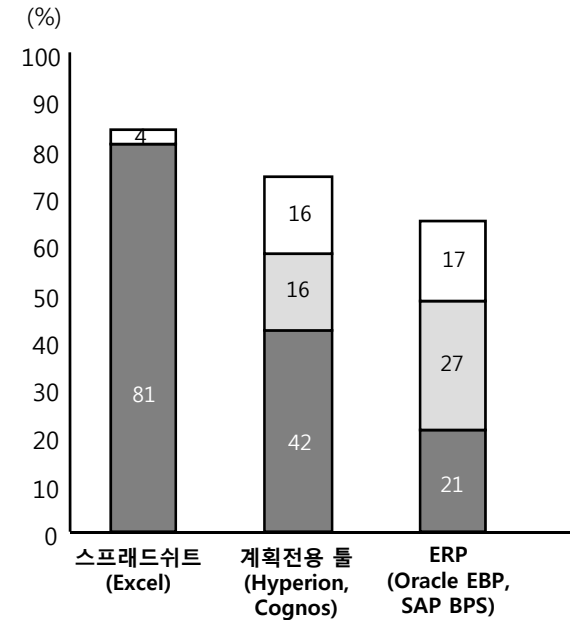
I. Change Levers of PBF Process & System

계획 수립에 필요한 과거 실적을 시스템에서 자동 추출하여 활용하고 있으며, 대부분이 스프레드시트를 사용하여 계획 수립을 하고 있음.

경영계획 IT Enabler



경영계획 수립에 사용 중/사용 예정인 시스템



Source : "Planning, Budgeting & Forecasting Point of View", IBM Analysis



- 웹 기반의 계획 취합 기능과 제출 및 승인 프로세스를 관리할 수 있는 워크플로우 기능을 통해 계획 프로세스 개선이 가능함.
- 45%이상이 계획 전용 툴이나 ERP를 활용한 계획 시스템 도입을 계획하고 있음.

I. Change Levers of PBF Process & System

경영계획 수립에 관한 Best practice를 가진 기업들은 다음과 같이 계획 업무를 수행하고 있으며,

Description	Median	Benchmark (상위20%)
매출 1천만 원당 계획 수립 투입 원가 (Total cost per one thousand US dollars of revenue)	40만원(\$0.40)	14만원(\$0.14)
운영원가 1천만 원당 계획 수립 투입 원가 (Total cost per one thousand US dollars cost of continuing operations)	70만원(\$0.70)	26만원(\$0.26)
연간 사업계획 소요기간 (Cycle time in days to complete annual budget cycle)	60일	25일
재무 예측 소요기간 (Cycle time in days to complete the financial forecast)	10일	3.47일
매출 1조당 계획 투입 인력 (Number of FTE's per 1 billion US dollar revenue)	7.22	2.97
계획 수립을 위해 소요된 총 투입 인력 (Total number of FTE days to complete the budget cycle)	60	15.8
계획 확정 전 작성된 버전의 수 (Number of budget versions produced before final approval)	4	3

Strategic Planning

- 58% of surveyed companies tie compensation to strategic plans
- 75% of strategic planning time and attention should be spent analysing customers, competitors, and capabilities

Planning/Budgeting

- *Best practice companies complete their budgets in 32 days*
- *Best practice companies consolidate fewer than 30 lines at the corporate P/L and B/S level*
- 40% of surveyed companies have automated budget consolidation
- 33% have fully integrated technology, i.e. budgeting, forecasting, reporting, G/L

Forecasting

- *Best practice companies complete their forecasts in 3 days*
- *It takes 2.7 FTE's per \$1 Billion in revenue for best practice companies to plan, budget and forecast*
- 22% of surveyed companies utilise a rolling forecast

Source : 2005 IBM Benchmark data

이러한 계획 수립 노력과 비용의 감소와 수립 소요 기간의 단축, 계획 수립 결과의 질 향상을 위해서는 새로운 계획 수립 접근법이 필요함

New Approach

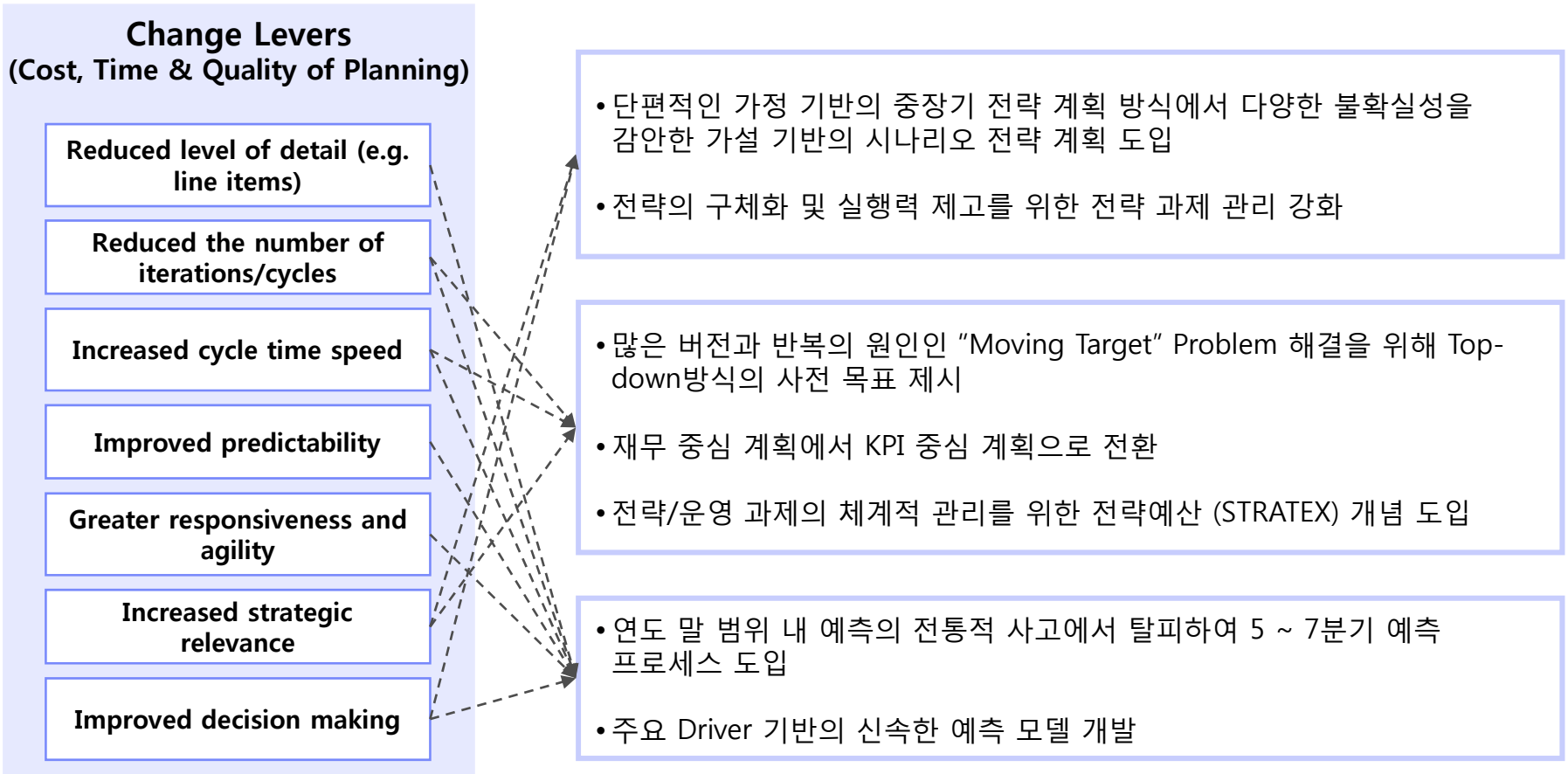


Table of Content

- I. Change Levers of PBF Process & System
- II. Best Practices of PBF Approach
- III. Case study

Best practice 기업들이 수행하는 계획 수립 방식 중 특징적인 것들을 살펴보면...

Best Practice of PBF

중장기
전략계획

- 시나리오 플래닝 기법 활용
 - 부서 예산과 전략 예산의 별도 관리
-

연간
사업계획

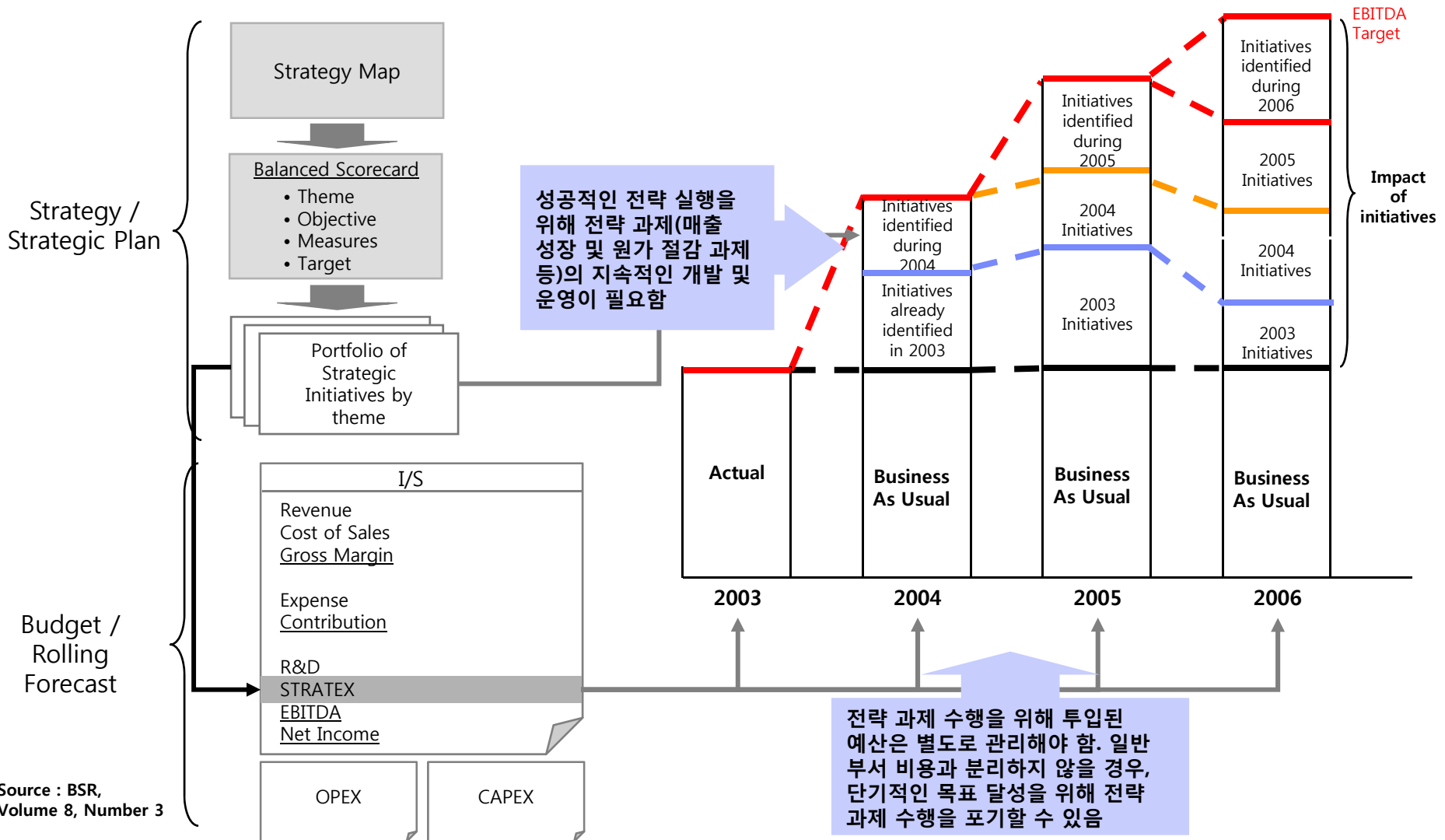
- Hybrid Approach (Top-down & Bottom-up)
 - KPI 중심의 목표 관리
 - 분기별 롤링 예측과 연계
 - 웹 기반의 취합과 비즈니스 룰, 워크플로우 기능을 제공하는 계획 시스템 활용
-

롤링 예측

- 분기별 5 ~ 7분기 예측
- Driver-based Model 활용

II. Best Practices of PBF Approach

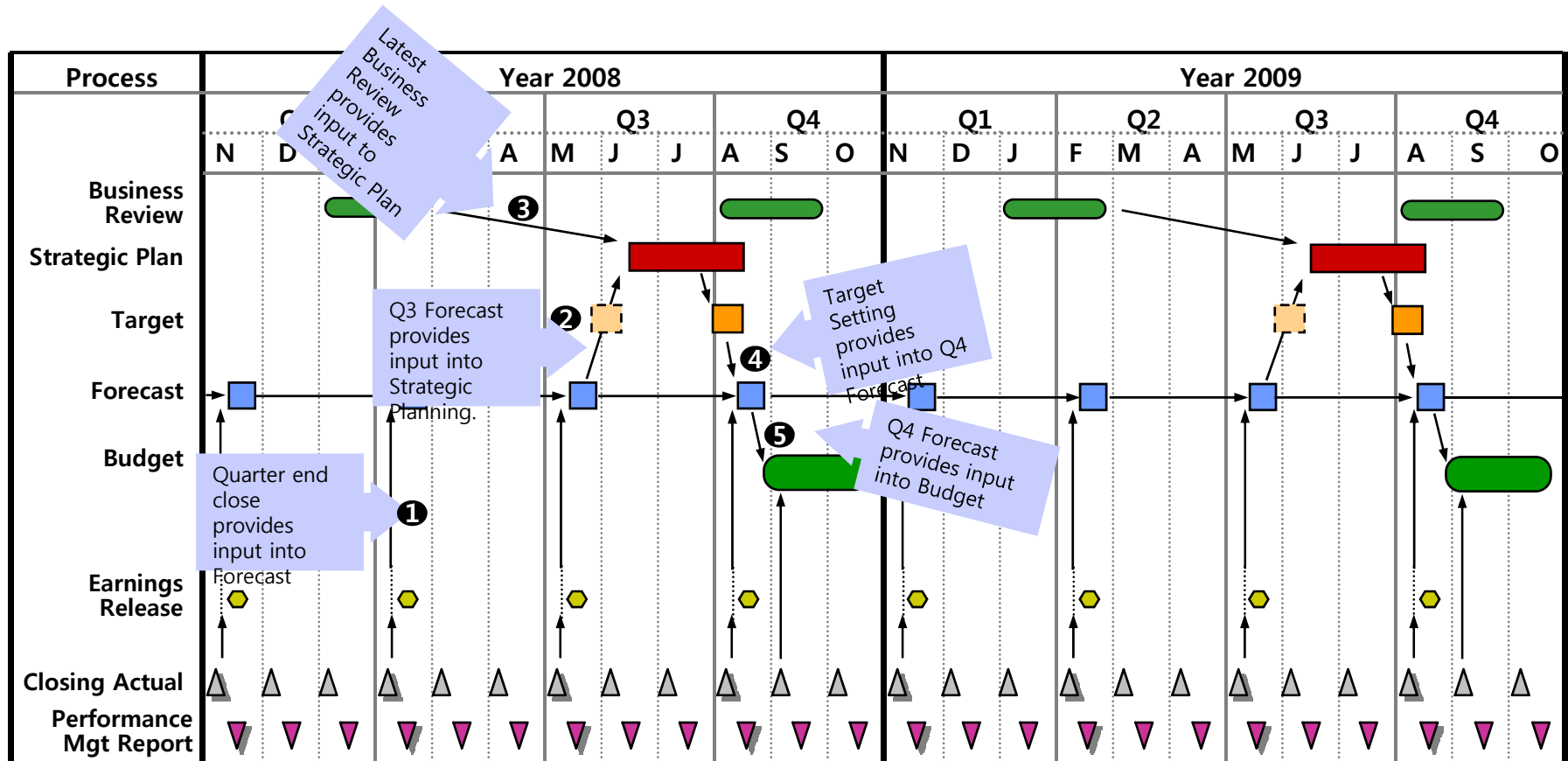
Linking the Budget to Strategy : 전략이 성공적으로 실행될 수 있도록 부서 비용(OPEX)과 별도로 전략 예산(STRATEX)이 관리되고 있음



Source : BSR, Volume 8, Number 3

II. Best Practices of PBF Approach

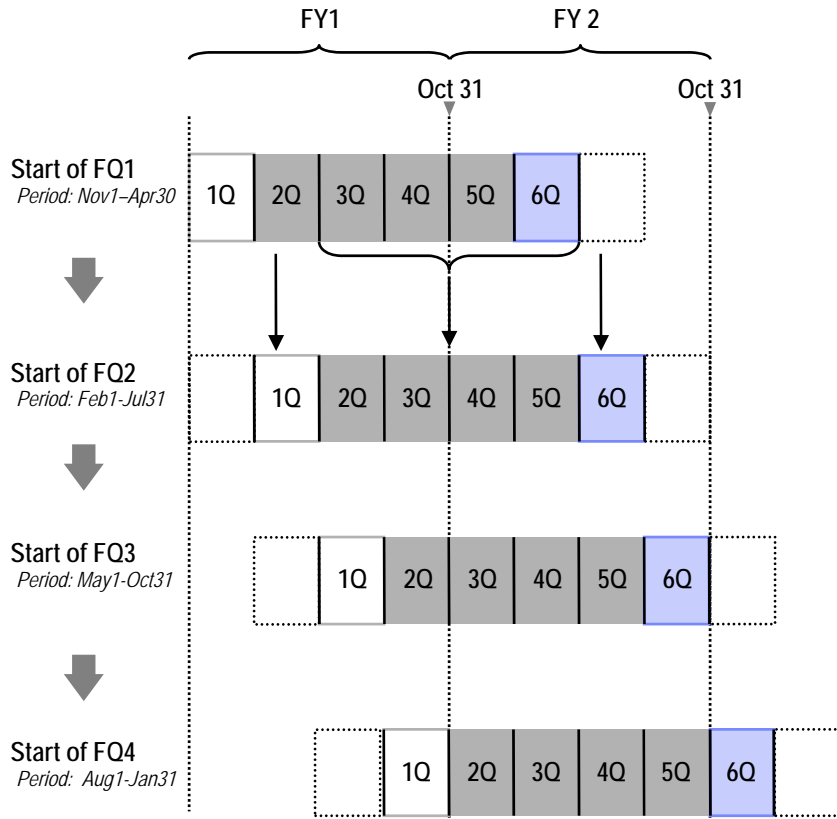
Integrated Planning Process : 전략계획, 연간사업계획, 분기별 예측 프로세스가 하나의 흐름으로 연계 고리를 가지고 수행되고 있음



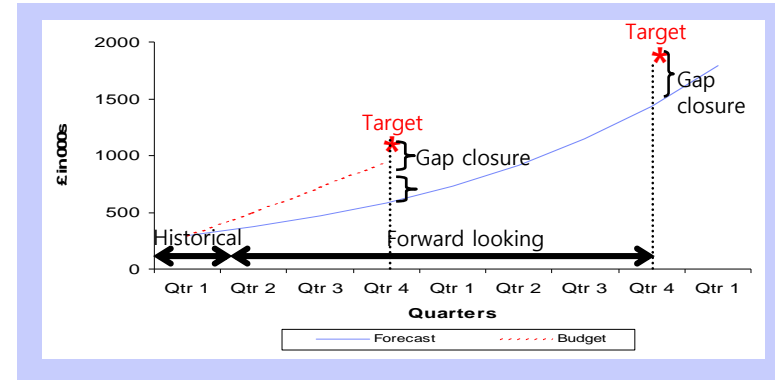
• Best practice 프로세스는 기 수립된 계획 output이 또 다시 다른 계획 input으로 활용되어 각 프로세스간 통합성이 강화되고 업무 부담이 감소하는 특성이 있음

II. Best Practices of PBF Approach

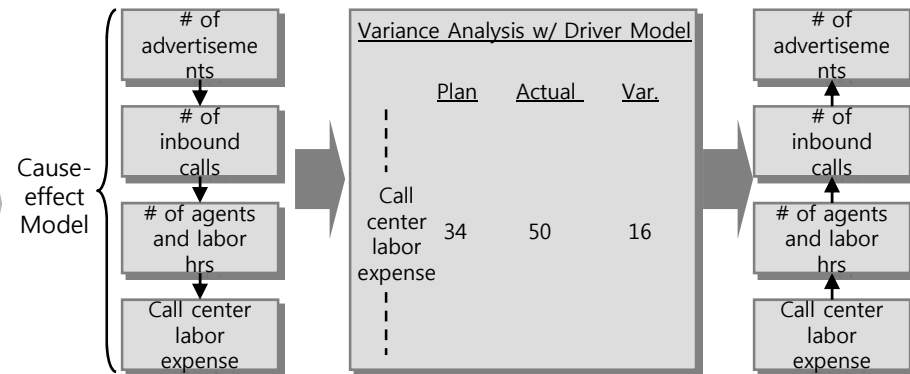
Quarterly Rolling Forecast : 연간 사업계획의 목표와 예측의 차이를 통해 잠재적인 기회와 위험 및, 개선 과제 발굴에 집중하고 있으며, 재무 성과에 영향을 미치는 운영 driver 관리에 초점을 맞추고 있음



- 연도 말 제한을 두지 않고 향후 5~7 분기 예측을 분기별로 수행함
- 이전 분기 예측 결과를 차 분기 예측 시 활용하여 업무 수행 부담을 감소시킴



- 목표와 예측의 차이 분석을 통해 잠재적인 기회와 위험 발굴, 운영 과제 개선 노력을 기울일 수 있음



- driver가 재무적 결과에 영향을 미치는 운영 업무가 무엇이며, 누가 책임지고 있는가를 관리할 수 있음
- Source : BSR, Volume 8, Number 5

Table of Content

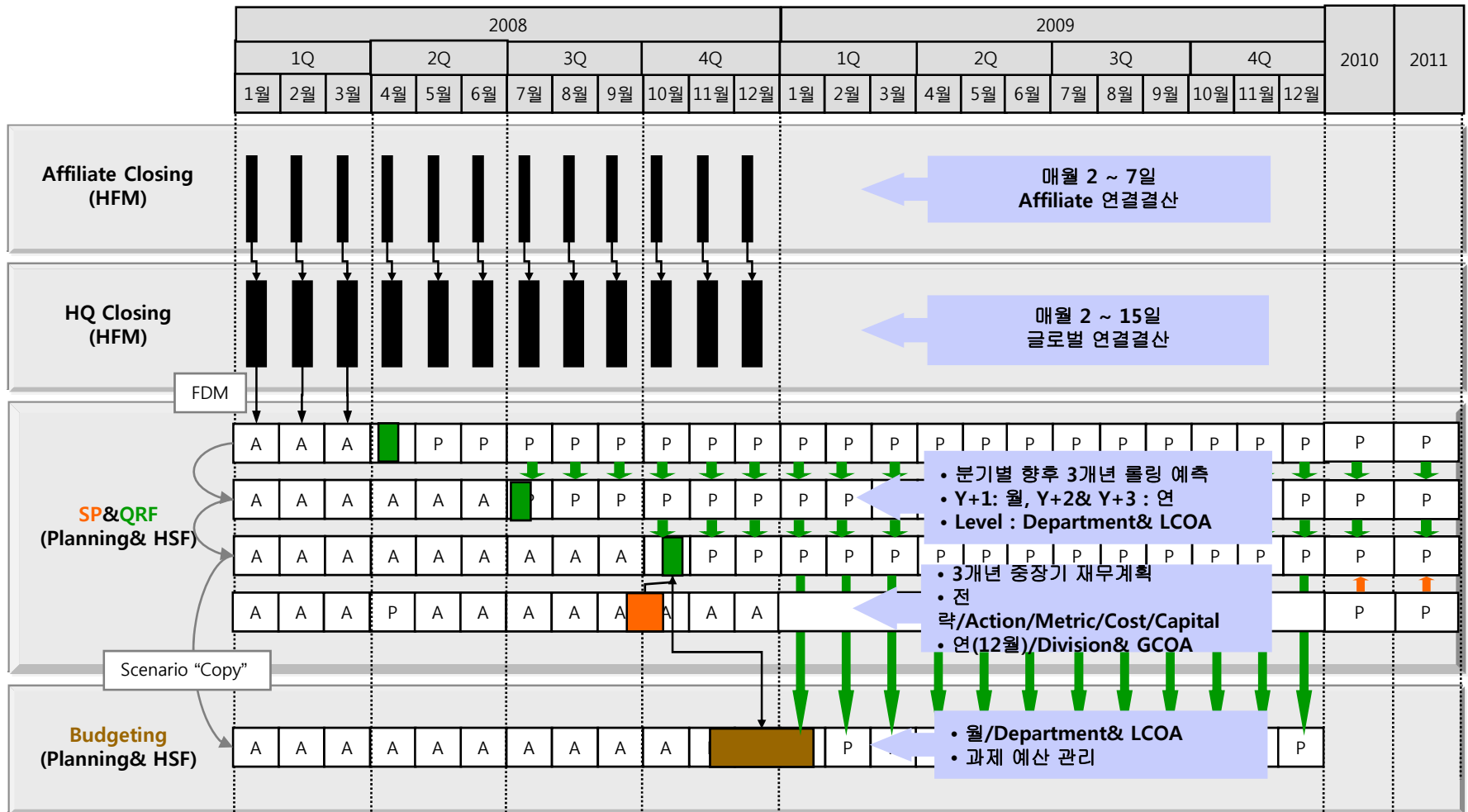
- I. Change Levers of PBF Process & System**
- II. Best Practices of PBF Approach**
- III. Case Study**

본 사례를 통해 얻을 수 있는 몇 가지 특징을 살펴 보면 다음과 같음

	What	How
Integrated Planning Process	<ul style="list-style-type: none"> • 전략 계획, 연간 사업계획 및 분기별 예측의 통합된 연계 프로세스 • 수작업 업무를 줄여줄 수 있는 방안을 모색함 	<ul style="list-style-type: none"> • 전 분기 예측 값은 다음 분기 예측 시 기준 값으로, 4분기 예측 값은 연간 사업계획 수립 시 기준 값으로 활용되어 재 입력 업무 감소(시나리오별 Copy)
Top-down & Driver-based Model	<ul style="list-style-type: none"> • 매출 목표 시뮬레이션 및 인원/인건비 계획용 Driver 도출 • Driver를 활용한 매출 및 매출이익 목표를 Top-down Target으로 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 기획/관리부서는 영업/마케팅 부서에 매출 및 매출이익 목표 제시 • 이후 영업/마케팅 부서는 엑셀 및 웹 폼으로 매출 계획 제출하여 반복 업무 감소
Global Standard COA & Initiative Management	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌 표준 COA를 정립함 • 글로벌 COA(GCOA)와 각 국가별 COA(LCOA)의 통합 작업 수행 • 부서 예산과는 별도로 전략 예산을 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 수립과 취합의 효율성을 위해 각 국가는 LCOA 수준에서 제출하면 HQ는 GCOA 수준에서 자동 취합됨 • 비용계획 수립 시 전략 과제별 별도 예산 수립
Integrated System Architecture	<ul style="list-style-type: none"> • Planning : 취합, 저장, 계산 & I/S 보고서 • HSF : B/S & C/F 계획 수립 • FDM : 데이터 매핑 & 검증 • MDM : 메타데이터 통합 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 계획 전용 패키지를 통해 통합 기능을 제공 • FDM& MDM의 중요성 인식
Other Process	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅&IT Activity에 대한 ABB 수행 • 연결 실적과 동일한 계획상 내부 거래 대사를 수행함 	<ul style="list-style-type: none"> • 부서별 Activity별 배부율 계획을 수립함 • HQ에서 내부 거래 대사 처리를 수행함

III. Case study

Integrated Planning Process : 전략 계획과 분기별 예측, 연간 사업 계획의 프로세스 연계 및 웹 기반의 통합 계획 시스템을 통해 업무의 효율성과 효과성을 달성함.

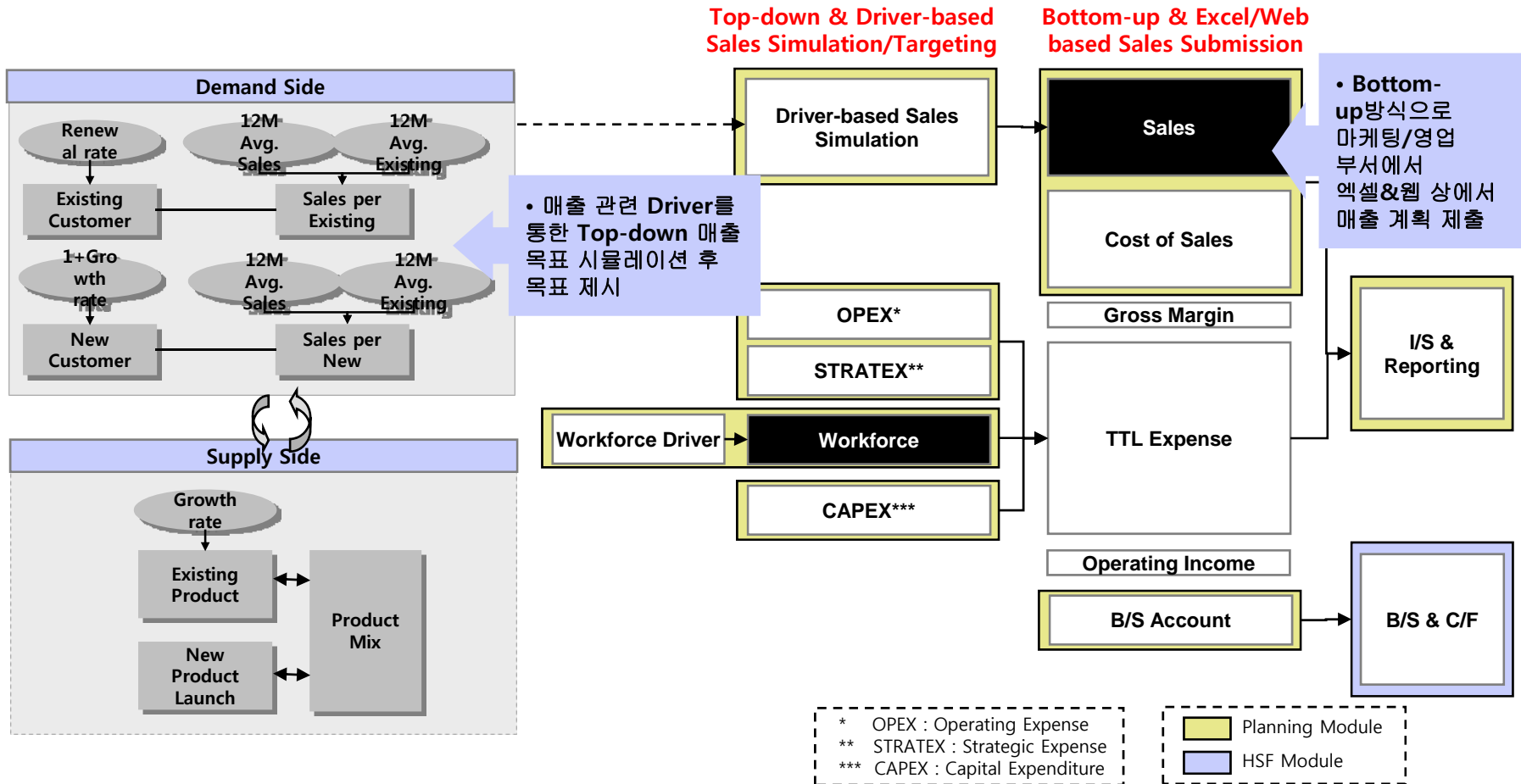


III. Case study

Top-down & Driver-based Model : Driver를 통한 계획 수립이 가능한 영역(매출 및 매출 이익 목표 시뮬레이션과 인원/인건비 계획)을 정의한 후 Driver-based model을 통해 Top-down 판매 목표를 제시함.

Driver-based models are created by determining the cause and-effect relationships among drivers, business activities, resource requirements, and financial outcomes.

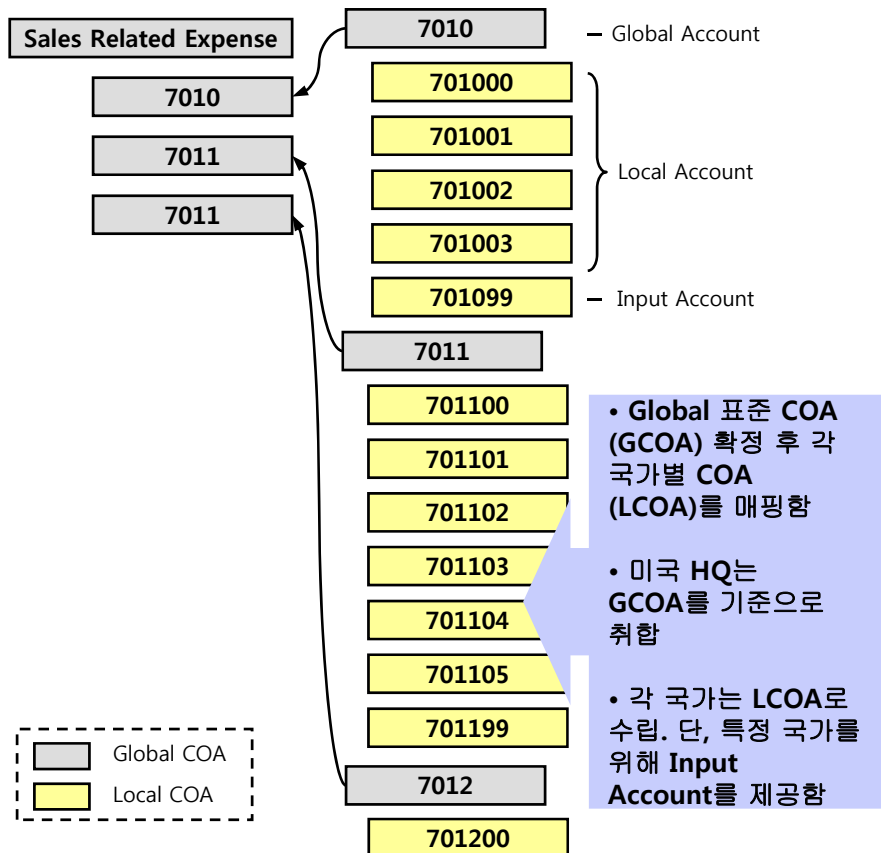
- Kaplan -



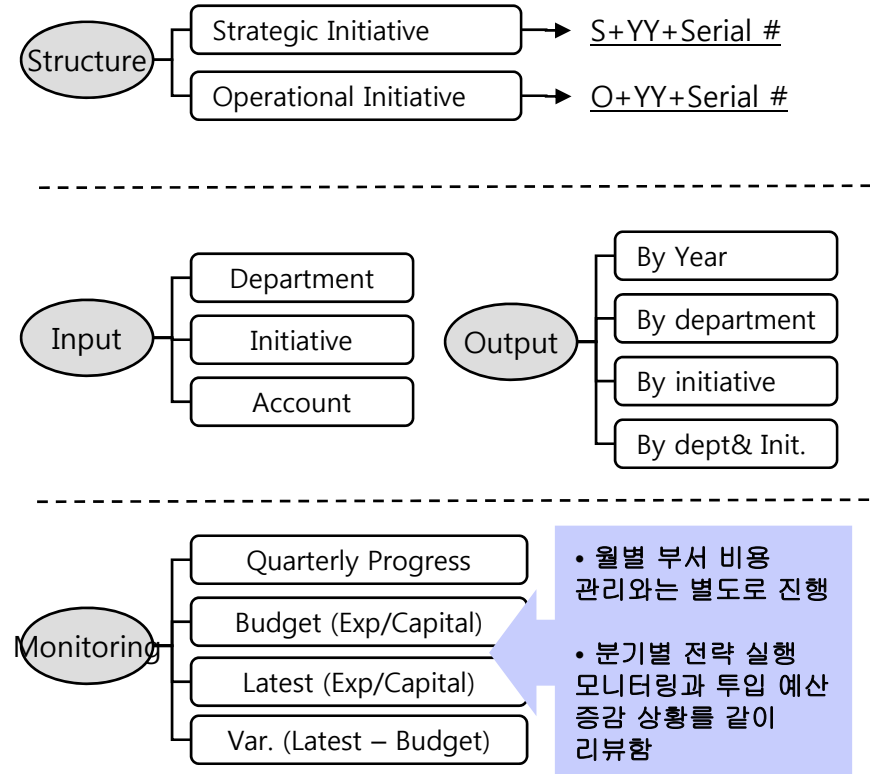
III. Case study

Global Standard COA & Initiative Management : Global COA의 정비를 통해 계획 취합 프로세스를 효율화시켰으며, 과제 예산 관리를 통해 전략 실행 모니터링 및 효과 분석을 지속적으로 수행함.

GCOA& LCOA



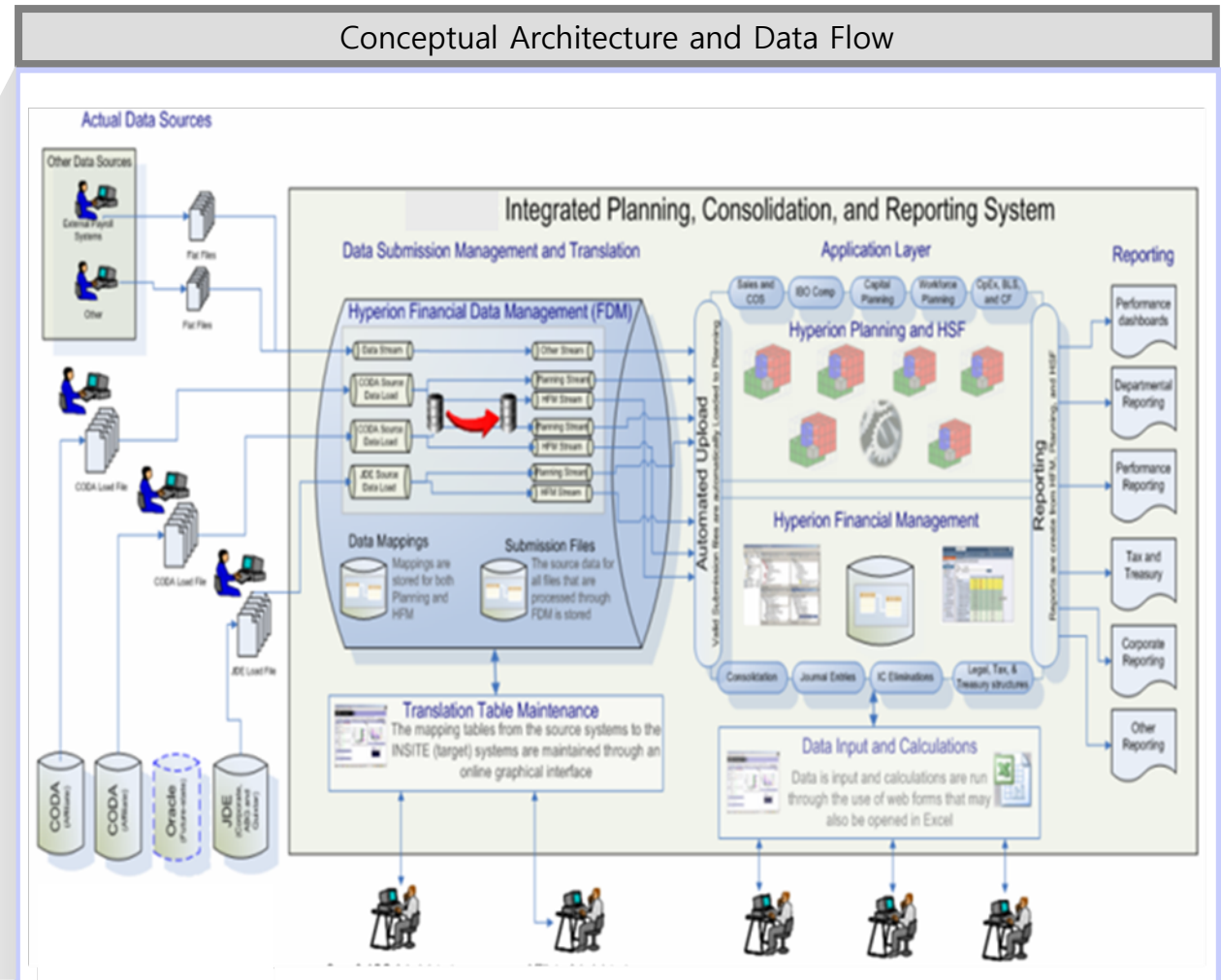
Initiative Management



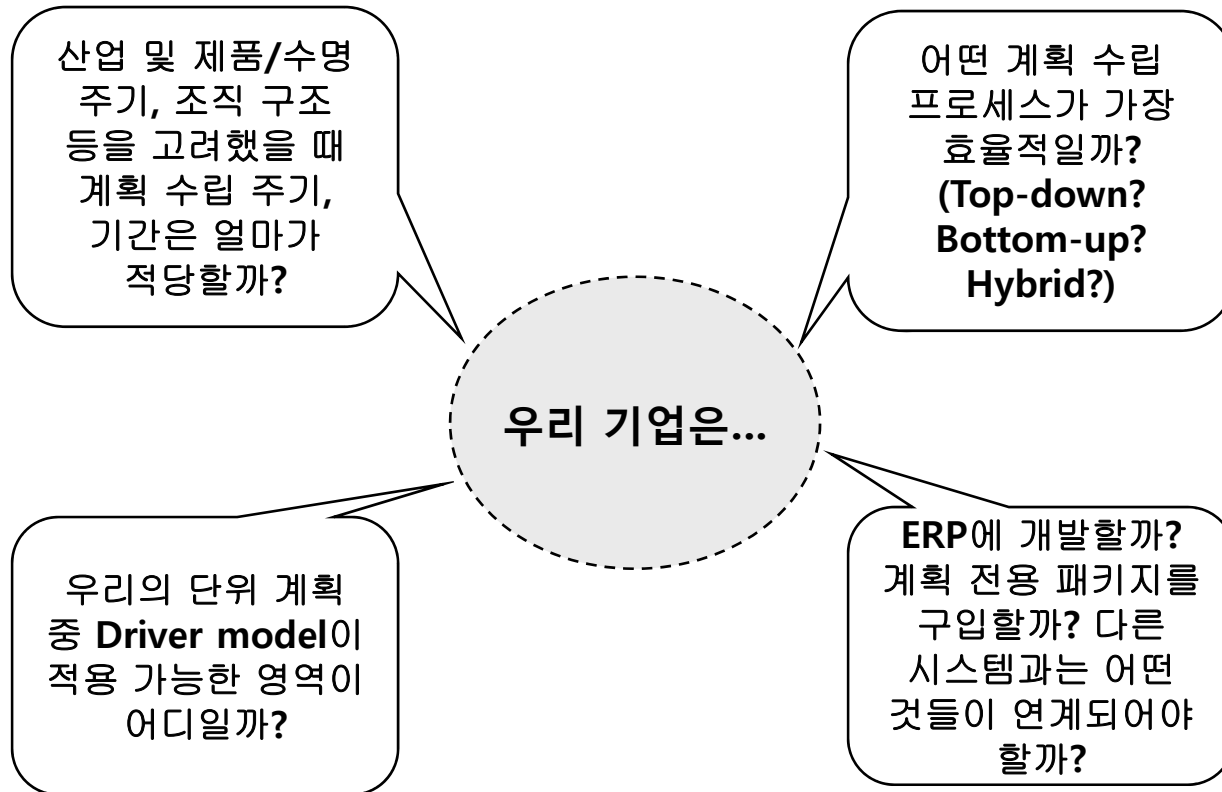
III. Case study

System Architecture : Planning을 통해 취합, 저장, 계산 및 보고서 작성을 위한 Global Common Model, FDM을 통한 실적 데이터 매핑과 검증 실시, MDM을 활용한 메타 데이터 통합 관리를 구현함

Business Module	Architectural Module
Data submission	FDM
Close and Consolidation	HFM
Sales and Cost of Sales Planning	Planning
Operating Expenses Planning	Planning
Workforce Planning	Planning
Capital Expenditures Planning	Planning
Cash Flow & Balance Sheet Planning	HSF
Metadata Management	MDM



모든 기업에 일괄적으로 적용 가능한 경영계획 모델은 없으므로, 각 기업이 처한 상황에 맞추어 선택 적용하는 지혜가 필요함



Any Questions?



IBM Korea, GBS
Heeyoung Han
hanhy@kr.ibm.com
010-3155-8229

End of Document