

Deloitte Newsletter



2013 년 12 월

! 딜로이트 주요서비스

재무선진화 서비스 (Finance Transformation Service)

기업은 설립 이후 환경변화에 적응하고, 또한 지속적인 존속과 성장을 이루기 위해 수많은 도전과제에 직면하고 있습니다. 특히, 한국채택국제회계기준(IFRS)의 도입으로 기업의 재무부문 및 CFO의 역할과 책임이 크게 변화하였으며, 이는 재무부문의 선진화로 접근해야 할 중요한 과제 중 하나입니다. 딜로이트는 '통합 재무 선진화 (Integrated Finance Transformation) 그룹'을 통해 기업의 재무, 원가, 경영관리 전반에 걸친 관리수준을 획기적으로 향상시킬 수 있는 전문화된 서비스를 제공하고 있습니다.



[Visit the website](#)

불확실성 시대의 새로운 도전을 위해, CFO 및 재무조직은 전통적인 역할(운영자 및 관리자)과 함께 기업을 능동적으로 변화시킬 수 있는 **Integrated Control Tower** 역할(전략가 및 촉매자)을 요구 받고 있습니다. 이에 딜로이트는 CFO 및 재무조직이 직면한 도전과제에 대한 새로운 솔루션으로 **Finance Transformation Service** 를 제공하고 있습니다.

Finance Transformation Service Overview

Finance Transformation 서비스는 CFO에게 기업 가치 증대에 기여할 수 있는 의사결정 정보를 적시에 제공하기 위한 통합경영관리 체계의 완성을 목표로 하며, 다음과 같이 3 가지 Tier로 구분할 수 있습니다.

Planning & Strategy	CFO가 변화 및 혁신의 리더로서 그룹의 가치창출에 기여할 수 있도록 계획 및 전략 등과 같은 목표운영 모델을 제시합니다
Performance & Monitoring	조직의 성과향상을 위한 전략적 성과관리체계의 마련 및 의사결정을 위한 정보시스템 강화를 지원합니다.
Operation	효과적이고 효율적인 거래 처리를 위한 프로세스 개선 및 경영관리 Tool을 제공합니다.



6 Value Drivers and 4 Enablers



6 Value Drivers and 4 Enablers

기업의 가치창출을 위해 CFO 및 재무 조직이 전형적으로 추구해야 할 6가지 기능을 의미하며, 일반적으로 개선의 목적임.

4 Enablers

CFO 및 재무 조직 Value Drivers를 원활하게 수행하기 위해 필요한 4가지 요소로서, 일반적으로 개선의 대상임.

① 재무전략 및 재무조직 설계 (Shared Service Center)

기업의 성장과 연계된 재무 기능 및 조직 구성을 실현하고, 이를 통해 실질적인 재무 업무를 강화합니다. 또한, CFO 산하 조직구성의 적정성 분석, 조직의 역할 정의 및 역량 분석 등을 통해 궁극적으로는 효율적이고 효과적인 재무 기능을 구현하고 지속적으로 성과를 향상시킬 수 있도록 서비스를 제공합니다.

② 사업·경영계획 시스템 구현

글로벌 통합 관점의 연결 사업계획을 수립하고, 다양한 관점으로 계획 대비 실적 차이에 대해 분석을 통해 지속적으로 사업계획을 Update 합니다. 또한 사업계획과 연계된 예산 수립 및 예산의 전용, 변경, 실적에 대한 모니터링 프로세스를 정립합니다.

③ 가치측정 및 시나리오 모델링

기업의 경영환경은 계속 변화하고 있으며, 경영진은 수많은 불확실성 하에서 합리적인 의사결정을 요구 받고 있습니다. 따라서 경영환경 변화에 효과적으로 대응하기 위한 Management 의사결정을 지원합니다. 또한 기업환경의 대내·외 변수에 대해 경영진이 선택 가능한 의사결정 시나리오를 사전에 정의하고, 이를 통해 변수가 실제 발생시 사전에 정의된 시나리오대로 의사결정을 유도하여 불확실성 하에서 가장 효과적인 경영 의사결정을 지원합니다.

④ 성과 및 리스크 동인관리 (Performance & Risk Driver Model)

조직의 성과 측정을 위한 핵심성과지표(Key Performance Indicator)를 정의하거나 고도화합니다. 통합 성과동인

관리체계구축을 통해 신속하고 정확한 그룹 경영의 의사결정 정보를 제공합니다. 또한 성과관리기반의 전사적 Risk 원인을 분석하고 성과 저해요인을 분석함으로써 선제적으로 대응할 수 있는 지표를 관리합니다.

⑤ 구분회계

기업의 책임경영을 위해 책임 단위별 (사업부, 팀 등) 재무제표를 산출하고, 책임 단위별 성과평가를 위한 평가지표(영업이익, 현금흐름, EVA 등)로 활용할 수 있는 방안을 도출합니다. 또한, 책임 회계단위 (사업, 프로젝트 등) 별로 목표를 설정하고 예·실 분석으로 사업별 예산관리를 강화하고 합리적으로 조직 예산을 수립할 수 있도록 지원합니다. 과거의 구분회계가 영업이익의 합리적인 산출이라면 현재는 투자수익률(ROI) 관리에 초점이 맞춰지며, 이를 위해 재무상태표 중심의 구분 재무제표가 중요하게 고려되고 있습니다.

⑥ 통합 정보분석(BI)

ERP를 구축한 많은 기업들이 '데이터의 홍수'에 빠져 있으나, 정작 경영의사결정을 위해 필요한 '정보'는 부족한 상황입니다. 따라서, 기업의 경영정보를 다양한 관점에서 상세한 분석이 가능하도록 데이터를 표준화하고, 의사결정 Tree를 중심으로 분석체계 (Dimension)을 정의하여 다양하고 자동화된 정보 제공 및 Deep Dive 분석을 지원합니다. 궁극적으로는 정보전달 활성화를 통해 업무 생산성을 향상시키고, 시스템간의 정보교환 (Interface)을 통해 데이터의 정합성을 향상시킵니다.

⑦ 연결 수익성 분석

기업의 그룹화 및 글로벌화로 인해 연결 단위의 재무정보가 중요한 의사결정 수단이 되고 있습니다. 이를 위해 Global 통합 기준의 원가관리 및 수익성 분석 체계를 마련하고 내부거래와 이윤이 제거된 Destination (판매처) 중심의 원가/수익성 정보를 제공함으로써 전략적 의사결정을 지원합니다. 이를 통해, 판매 채널 및 Customer 단위의 수익성 분석이 가능하고, Customer 별 최적 판매단가의 산정 및 생산법인별 생산량의 Allocation 등에 다양하게 활용할 수 있습니다.

⑧ 현금흐름 및 환 포지션 관리

합리적 수준의 Working Capital을 정의하고 현금흐름을 추정하여 자금의 예측정보를 제공합니다. 또한 기업의 환 포지션을 파악하고, 환위험 관리를 위한 대응방안을 수립합니다. 이를 통해 자금 유동성 계획의 정확성이 증대되고, 현금흐름 관리 체계의 개선을 통해 유동성 위험을 감소시킬 수 있습니다. 아울러 현금흐름과 환 포지션 계획의 효율성과 신속성을 증대시킬 수 있습니다.

⑨ 해외자회사 리스크 관리

해외 자회사의 재무상태를 지속적으로 모니터링 하기 위해 모니터링과 보고의 기능을 강화합니다. 또한 Risk 기반의 프로세스 개선 방안을 수립하고 자회사의 재무위험정보 관리시스템을 구축합니다. 이를 통해 경영성과 재무정보를 연계한 경영진의 의사결정을 지원하는 정보를 제공합니다. 또한 경영리스크에 대한 "Early Warning"을 강화하고 재무 위험정보 생성과 보고 기능 강화를 통한 관련 정보의 표준/ 데이터화로 신뢰성을 향상시킵니다.

⑩ 연결시스템 및 ERP 고도화

K-IFRS 도입에 따라 국내 상장 기업은 연결재무제표를 작성하고 공시해야 하지만 이를 위한 프로세스 및 IT Infra가 부족한 상황입니다. 이를 보완하기 위해, 연결결산 프로세스를 분석하여 To-Be 프로세스와 담당자

간의 **Role & Responsibility** 를 명확하게 정의합니다. 또한, **To-Be** 프로세스를 기준으로 연결시스템을 도입하고, 궁극적으로는 정확한 연결 및 주석정보를 공시일정에 맞춰 공시할 수 있는 체계를 구현하게 됩니다. 또한, 일부 기업들은 **ERP** 를 구축한 후에도 **Data** 의 정합성 부분에서 많은 의문을 제기하고 있습니다. 즉, 전사 관점의 유기적인 시스템 운영을 위해 **ERP** 의 고도화에 대한 요구 (예: 모듈간 **Data** 정합성 개선, 재무 vs 관리회계 손익비교 등)가 발생합니다. 이를 위해 전사 관점의 **ERP** 운영과 프로세스 검증을 통해 **ERP** 의 개선영역을 진단하고 실질적으로 **ERP** 를 개선하여, 궁극적으로는 업무 효율성을 향상시키게 됩니다.

⑪ One Structure 원가 관리

책임중심별 상세 원가를 분석하고 추적함으로써 건적 계획 목표 실적원가가 하나의 원가관리체계 (**One Structure Cost Management**)를 통해 산출되도록 관련시스템을 정비합니다. 많은 기업들이 실적원가중심의 사후 원가관리에 치우쳐 있으나, **One Structure Cost Management** 를 통해 정확하고 사전적인 원가정보를 바탕으로 선도적인 의사결정을 수행할 수 있도록 지원하며, 궁극적으로는 기획원가 및 목표원가의 체계를 정립하기 위한 기반이 됩니다.

⑫ 전사적 원가절감

원가절감이 필요한 기업에 대해 목표원가 **Simulation** 체계를 구축합니다. 즉, 책임중심정별 원가 절감요인을 분석하여 이를 반영한 원가체계를 목표원가로 정의하고, 이에 대한 달성도 및 실적과의 모니터링 체계(시스템)을 구현합니다. 또한, 목표원가는 제품기획 및 개발단계부터 전사 사업부 및 제품별 목표이익을 고려하여 정의할 수도 있습니다. 궁극적으로는 조직 및 원가 요소별로 목표원가를 정의함으로써 구체적으로 실행 가능한 원가절감 **Guide** 를 수립하고 정량적인 달성도 평가가 가능해집니다.

⑬ e-Accounting

기업의 규모가 증가함에 따라 회계처리를 위한 증빙서류 및 회계전표의 양은 기하급수적으로 증가하고 있습니다. 기업의 재무부문에서는 그 적정성을 검증하는데 많은 시간을 할애하고 있으며, 특히 기안서, 품의서, 증빙서류, 회계전표 등의 수많은 문서들을 체계적으로 관리하는 것은 더욱더 어려운 일입니다. 따라서 전자세금계산서 및 법인카드 활용을 증가시키고, 이를 통한 품의서 작성 프로세스를 개선하고 회계시스템과의 연동체계를 구축함으로써, 궁극적으로 **Paperless** 환경의 기업문화를 구현합니다. 회계 경리 조직이 비생산적인 업무에 투입되는 시간을 절감하고 보다 생산적인 업무 (재무정보 분석 등)에 충실하도록 합니다.

Contact Point

기업리스크자문본부(ERS) : 조남진 상무 | namcho@deloitte.com | 조성우 상무 | sungwcho@deloitte.com |

서울특별시 영등포구 여의도동 23 서울국제금융센터 One IFC 빌딩 4층~12층
딜로이트 안진회계법인 Tel. 02-6676-1000 Fax. 02-6674-2114 | 딜로이트컨설팅 Tel. 02-6676-3800 Fax. 02-6674-8700

© 2013. For information, contact Deloitte Anjin LLC & Deloitte Consulting Korea.

www.deloitte.com/kr www.facebook.com/DeloitteKorea