

# The New Value *Integrator*

전 세계 최고재무책임자(CFO)가  
제시하는 통찰력

**IBM**<sup>®</sup>

이 연구는 전 세계 1,900여 명의 최고재무책임자(CFO)와 나눈 대화를 바탕으로 한 것입니다.



**Mark Loughridge**

Senior Vice President  
and Chief Financial Officer  
IBM Corporation

## 동료 CFO 여러분께 드리는 말씀

전 세계 최고재무책임자(CFO)를 대상으로 조사를 진행한 지 2년이 지난 지금, 경제 환경은 많은 변화를 겪어왔으며, 이는 기업들에게 익숙하거나 새로운 방식의 도전이 되고 있습니다. CFO들의 책임은 더욱 무거워졌지만 한편으로는 기업 재무 조직의 사명을 재조명할 새로운 기회들 또한 주어지고 있습니다.

IBM의 관점에서, 격변의 시대는 항상 긍정적이고 혁신적 변화를 피할 수 있는 기회입니다. 이는 선도적인 기업들의 새로운 도약을 보여주는 이번 조사 결과에 고무되는 이유이기도 합니다. 이렇게 앞서 나아가는 기업들의 재무 조직은 높은 효율성과 충분한 역량을 갖추고 기업 전반적으로 발생하는 새로운 도전과 기회에 부응하는 의미 있는 비즈니스 통찰력을 제공합니다.

우리는 이러한 유형의 재무 조직을 가치 통합자(Value Integrator)라고 부릅니다.

불확실성이 만연한 요즈음과 같은 상황에서 가치 통합자가 속한 기업은 매출 성장률, EBITA, 그리고 ROIC와 같은 조사 대상이 된 모든 지표에서 동종업체를 능가하는 지혜를 보였습니다. 이러한 경쟁력을 가지는 이유는 이들이 전사적 차원에서 정보를 통합, 분석하여 이를 경쟁력 있는 자산, 즉 새로운 인텔리전스로 변환하는 데 앞서 있기 때문입니다. 이들의 미래 지향적인 리스크 관리 통찰력은 전략적 계획 수립에서 운영 최적화에 이르기까지 기업 전반에 걸쳐 적용되며, 리스크 관리, 비용 절감 및 새로운 기회의 포착에도 사용됩니다.

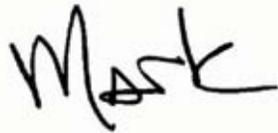
간단히 말해, 가치 통합자는 전사적 차원에서 이루어지는 모든 방식의 의사 결정을 보다 현명하고 신속하게 하여, 의도된 성과를 거둘 수 있도록 지원하는 새로운 역할을 담당하게 되었습니다. 이는 스마트 플래닛(Smarter Planet)이라는 이니셔티브가 불러온 가능성으로, 복잡하고 가변적인 환경에 적합한 정보를 활용하여 회사의 경쟁력을 높여주는 예측적 통찰력을 제공합니다. 하지만 우리의 연구 결과를 보면, 너무 많은 재무 조직이 아직 이런 기회를 잡지 못하고 있거나 스스로의 기대 수준을 충족시키지 못하고 있는 것으로 나타났습니다.

지난 10년 동안, 기업의 CFO들은 재무 조직이 그 동안 각종 거래 관련 단순 활동에 소비하던 시간을 분석 및 의사 결정 지원 등과 같은 영향력을 더 크게 발휘할 수 있는 활동에 할애하겠다는 포부를 밝혀왔습니다. 하지만 2003년 이후로 이 두 종류의 활동에 배분된 시간의 비율은 큰 변화가 없었으며, 재무 조직은 여전히 거래 처리에 업무 시간의 절반을 사용하고 있습니다.

이번 조사 결과, 양극화 현상이 나타남을 파악할 수 있었습니다. 즉, 일부 재무 조직들은 탁월한 효율성과 통찰력을 지니며 결과적으로 우수한 성과를 보이고 있지만, 이보다 훨씬 더 많은 재무 조직들은 기본적인 포부와 이를 실행하는 능력 간의 격차가 점점 벌어지는 현실에 직면해 있습니다.

이번 연구에 참여한 전 세계 1,900명 이상의 CFO들과 재무 임원들의 경험과 통찰력은 아직 준비되지 않은 재무 조직들과 가치 통합자들에게 새로운 역할을 부여한 앞선 재무 조직들 모두의 다가오는 미래에 큰 도움이 될 것임을 확신합니다.

이 기회를 빌어 이번 연구에 참여하면서 아낌없는 성원을 보내주신 모든 분들께 심심한 감사의 뜻을 표합니다.



**Mark Loughridge**

수석 부사장 겸 CFO  
IBM Corporation

전체 개요	6
<b>제 1장 기대수준과 실행력 간의 차이: 점점 커지는 격차</b>	<b>11</b>
<b>제 2장 승수효과(Multiplier Effect): 효율성과 통찰력</b>	<b>19</b>
<b>제 3장 통찰력으로 인한 가치 상승</b>	<b>25</b>
<b>제 4장 근간으로서의 효율성</b>	<b>39</b>
<b>제 5장 가치 통합자로의 변모</b>	<b>49</b>
연구 수행 방법	58
감사의 말씀	60
변화하는 세계를 위한 든든한 파트너	61
참고사항 및 출처	62
추가 정보	63

## 전체 개요

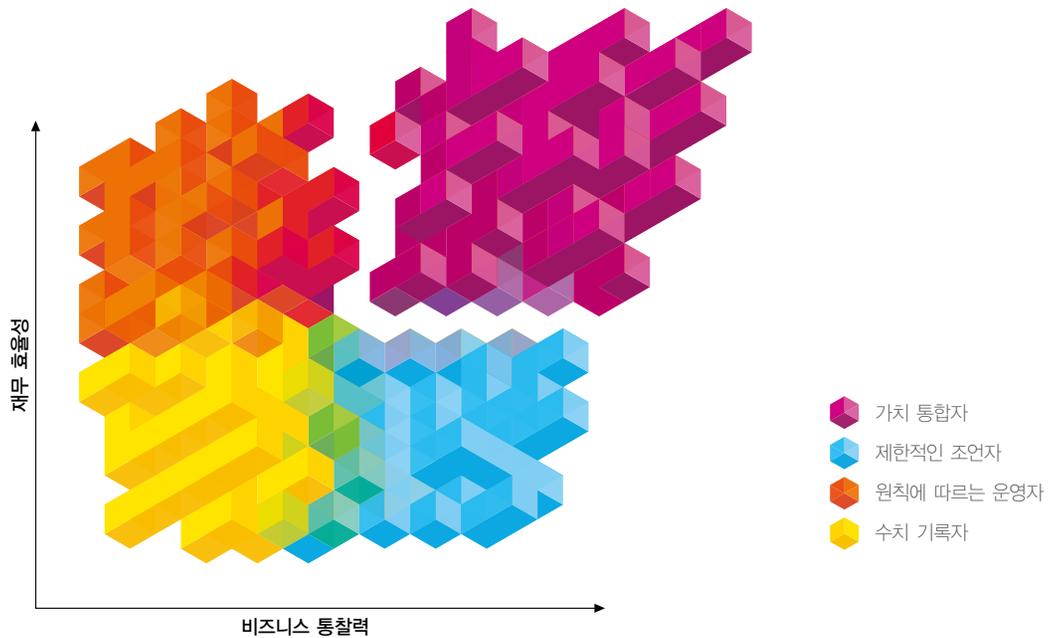
세계적인 경제 침체는 최고재무책임자들에게 중요한 전환점이 되었습니다. CFO와 그들이 이끄는 재무 조직은 눈부신 스포트라이트를 받으며 긴급한 자본 확보, 현금 흐름, 그리고 매출 성장 관련 문제를 다루어야 했습니다. 그러나 가변성과 불확실성으로 인해 재무 관계자들은 더욱 빈번하게 이사회의 회의실에서 공급망, 가격결정, 그리고 생산 등과 관련된 예측, 수익성, 리스크 관리, 그리고 전략적 의사 결정에 관한 영향력을 행사 할 수 있게 되었습니다. 결과적으로, CFO가 전사적 차원에서 전에 비해 훨씬 더 많은 영향력을 행사하게 된 것입니다.

전 세계 1,900여 명의 CFO와 재무 조직의 고위 인사들의 의견을 토대로 진행된 2010 Global CFO Study도 이러한 변화를 반영하고 있습니다.<sup>1</sup> 재무 조직의 기본적 책무가 지니는 의미와 중요성은 전혀 축소되지 않았지만, 전사적 관심사에 대한 CFO의 역할과 영향력은 현저히 증가했습니다. 간단히 말해, CEO와 이사회는 CFO가 객관적인 사실을 근거로 이성적인 판단력과 깊은 통찰력을 발휘해 줄 것을 기대하고 있습니다.

회사의 성공이 CFO의 결정적인 조연에 좌우될 수 있음에도 불구하고, 불행하게도 재무 조직의 효율성이 의사 결정에 미치는 영향력은 부족한 것으로 나타났습니다. CFO 중 45% 이상이 재무 조직이 전략, 정보 통합, 그리고 리스크 및 기회 관리 영역에서 효과적이지 못하다고 응답했으며, 이 결과는 2005년과 2008년의 연구에서도 제기된 문제였습니다. 실제의 효율보다 개대수준이 현저히 높아지면서, 재무 조직은 목표와 그 실행 능력 간의 격차가 점점 벌어지고 있는 문제에 직면하고 있습니다.

### 격차를 좁히는 가치 통합자

그러나 이번 연구를 통해 긍정적인 면도 발견할 수 있었습니다. 특정한 역량들이 잘 조합되어 있는 재무 조직의 경우, 다른 재무 조직보다 발군의 성과를 내고 있기 때문입니다. 우리가 가치 통합자라고 부르는 이들 조직은 기업 리스크 관리, 업무 성과 평가, 그리고 모니터링을 수행하고, 다양한 출처에서 온 통합된 정보로부터 예리한 통찰력을 이끌어내는 데 훨씬 앞서 있으며, 모든 평가 대상 영역에서 다른 조직보다 더 효율적인 것으로 나타났습니다.

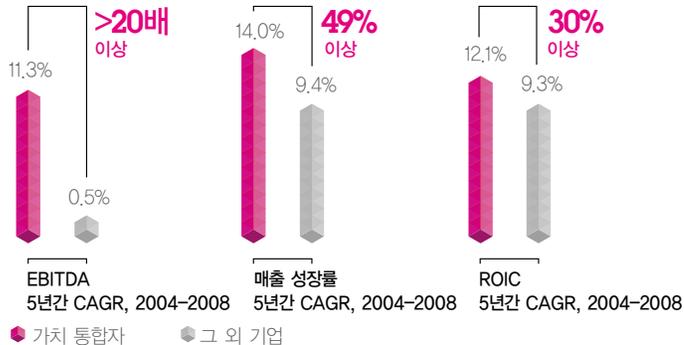


그러나 더욱 인상깊은 점은 가치 통합자들이 시장이 불안정한 시기에도 지속적인 비즈니스 실적을 이끌어내는 방법을 잘 터득하고 있다는 사실입니다. 매출과 순손익, 대차대조표, 현금 흐름, 경영 효율성 지표 등, 우리가 조사한 모든 재무 평가 지표에서 가치 통합자가 속한 기업들의 실적이 월등합니다(그림 1 참조).

그렇다면, 이러한 차이를 가져다주는 원인은 무엇일까요?

그림 1 가치 통합자는 일관되게 우수한 성과를 냅니다.

이들 기업은 EBITDA(이자, 세금, 감가상각비 차감전 이익)와 매출 성장률(CAGR)이 높을 뿐 아니라, 투자자본수익률(ROIC)도 높았습니다.



### 개별적 역량이 아닌, 역량들의 조합

가치 통합자는 재무 효율성과 비즈니스 통찰력이라는 두 가지 핵심 영역에서 탁월한 역량을 발휘합니다. 가치 통합자는 재무 업무의 복잡성을 줄이기 위해 보고서 작성 프로세스와 같은 재무 조직 전반의 공통 프로세스와 매출총이익의 구성 요소와 같은 데이터와 지표들의 표준화를 구현해왔습니다. 재무 효율성은 조직을 성장시키고 민첩하며 신속하게 만듭니다.

가치 통합자에게는 탁월한 비즈니스 통찰력도 있습니다. 그들은 이런 통찰력을 바탕으로 운영 효율을 높이고 시장 기회를 포착하고 비즈니스 환경의 변화에 더 빨리 적응하며 변화를 예측할 줄도 압니다. 이런 능력을 활용하기 위해, 가치 통합자는 기업 전반적인 정보 통합 수준을 증진시키고 비즈니스 조직과 효과적으로 협력할 수 있는 분석 능력을 보유하며, 통합적 계획, 예측, 시나리오 계획, 그리고 예측적 모델링과 같은 고급 분석 능력을 키웠습니다.

이런 각각의 능력은 개별적으로도 성과 향상에 도움이 되지만, 이런 능력들이 합쳐질 때 훨씬 더 큰 이점을 제공합니다. 가치 통합자는 자신의 핵심 재무 활동을 효율적으로 실행하는 동시에 비즈니스에 대한 중대한 통찰력을 절실히 필요로 하는 곳에 통찰력을 제공함으로써 회사에서 더 나은 결정을 내릴 수 있도록 지원합니다. 그들의 가치는 성과를 통해 확인됩니다.

이러한 결론에 도달하게 된 과정을 설명하기 위해, 아래 나열된 각 장에서 더 자세히 살펴보겠습니다.

### **기대수준과 실행력 간의 차이**

빠르게 확장되는 역할에 대한 재무 조직의 준비 상태

### **승수효과(Multiplier Effect)**

효율성과 통찰력의 결합으로 성과 향상 실현

### **통찰력으로 인한 가치 상승**

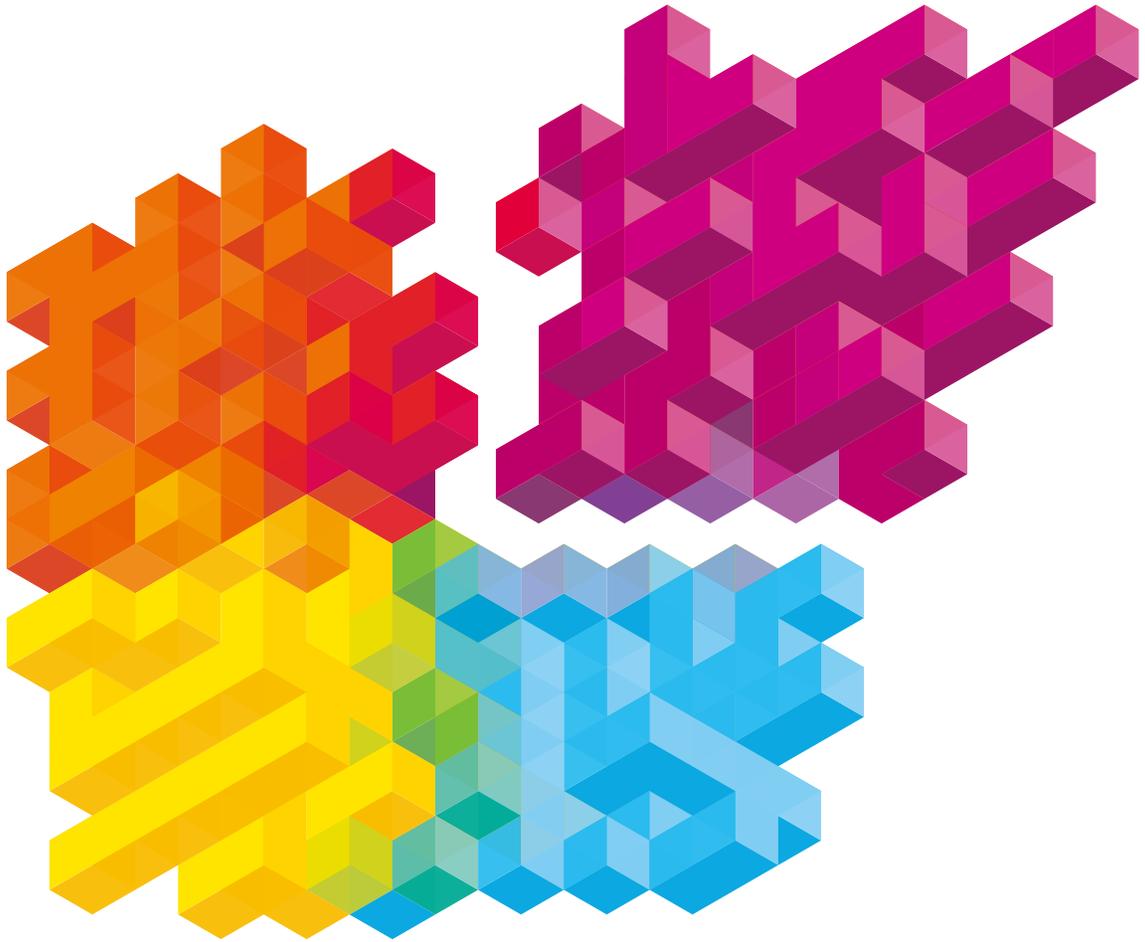
비즈니스 통찰력을 얻기 위한 노력과 조직의 분석 능력 강화 방법

### **근간으로서의 효율성**

재무 효율성이 더욱 중요해진 이유와 보다 신속하게 재무 효율성을 높이는 방법

### **가치 통합자로의 변모**

재무 조직에서 기업이 똑똑한 비즈니스 결정을 내리게끔 뒷받침할 수 있는 방법



기대수준과 실행력

# 점점 커지는 격차

극심한 세계적 경제 침체로 인해 기업에서 CFO의 역할이 커졌습니다.  
CFO와 재무 조직은 이런 기회를 포착할 준비가 되어 있을까요?

---

“지금 CFO를 둘러싼 주변 환경은 과거와는 다릅니다. 이제는 기술적인 회계 처리 능력은 그다지 중요하지 않습니다. 재무 조직은 목표 달성을 위해 비즈니스 조직과 더 가까워지고 함께 협력해 나가야 합니다. 또한, 재무 조직은 의사 결정 과정에서 견해를 당당히 밝힐 수 있을 만큼 충분한 확신과 자신감을 가져야 합니다.”

**Paul Whelan, CFO, Telefonica O2 Ireland**

---

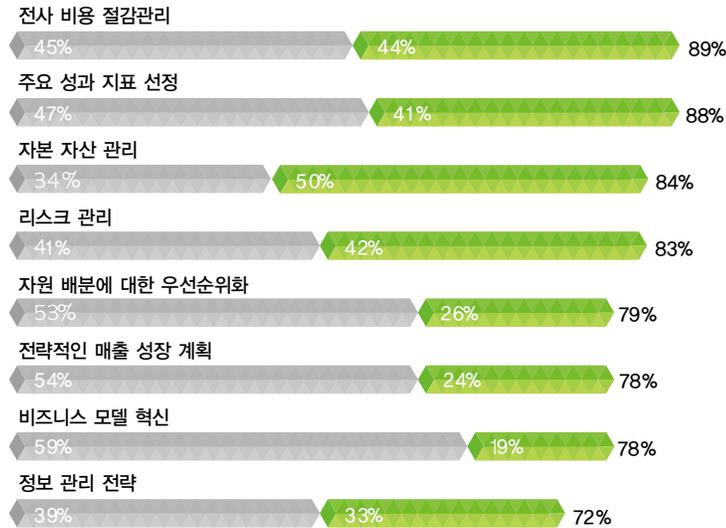
글로벌 경제 위기는 전 세계 기업과 정부에 지울 수 없는 상처를 남겼습니다. 그리고 CFO들은 앞으로도 가변성과 불확실성이 지속될 것으로 예상합니다. 미국의 한 CFO는 “현 경제 환경에 관해 내가 가장 두려워하는 것은 현재와 같은 상태가 얼마나 오래 지속될런지 알 수 없다는 점”이라고 밝혔습니다. 실제로 응답자 중 2/3 이상은 기업의 전체 비용을 줄이고 보다 빠르게 의사 결정을 내리며 외부의 이해 관계자들에게 투명성을 강화해야 한다는 기존의 거센 압박이 향후 3년간 더욱 더 증가할 것으로 생각하고 있었습니다.

이런 경제적인 혼란과 계속되는 불확실성으로 말미암아, 재무 조직의 대비 태세와는 무관하게 CFO의 역할에 대한 기대는 높아지고 있습니다. 이제 CFO는 CEO와 이사회에서 해결책을 기대하고 요구하는 회사의 핵심적 리더로 자리매김했습니다. 캐나다의 한 CFO는 “CFO의 역할이 회사에서 가장 중요한 시대가 되었다.”는 말로 이러한 상황을 잘 요약했습니다.

이런 변화가 미치는 영향은 이번 조사 결과에서 상당히 명확하게 드러났습니다. CFO 중 70% 이상이 기업의 리스크 완화, 비즈니스 모델 혁신, 그리고 전략 실행을 성과로 연결하는 주요 성과 지표 선정과 같은 분야에서 조언을 하거나 핵심 의사 결정자의 역할을 하고 있습니다(그림 2 참조).

그림 2 CFO는 전사적 차원의 의사 결정에 깊숙이 관여합니다.

CFO의 영향력은 전통적인 재무 관리 및 감독을 넘어 훨씬 확대되고 있습니다.



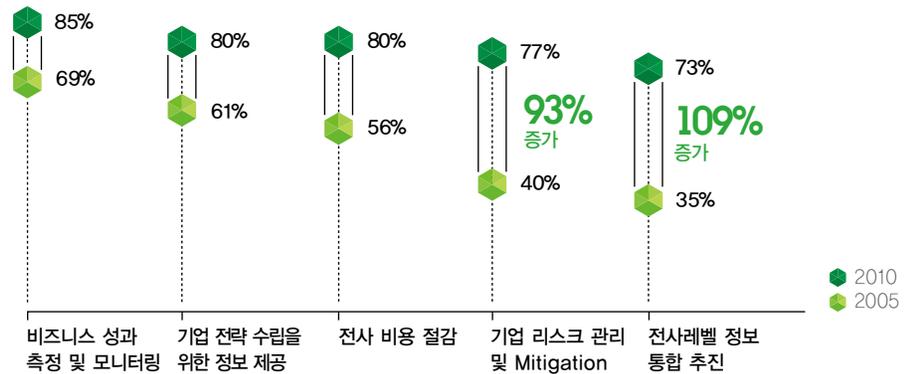
● 조언자 (예: 분석 및 통찰력 제공)

◆ 의사 결정자 (예: 계획 수립)

재무 조직의 활동 범위 확대는 CFO의 업무 우선순위에도 반영됩니다. 다양한 활동의 중요성에 대한 우선순위를 매겨달라는 요구에 CFO들은 기업 전략의 수립에 근거가 되는 정보 제공을 첫 번째로 꼽았습니다. 지난 5년간 기업에서 중점을 두는 모든 활동의 중요성이 높아졌지만, 일부 활동의 중요성은 현저히 높아졌습니다(그림 3 참조). 인도의 한 리더가 지적한 바와 같이, “불경기로 말미암아 재무 조직이 비즈니스에 대해 보다 폭넓게 이해해야 할 필요성이 크게 강조되었다.”는 점은 분명합니다.

그림 3 기업에서 CFO에 대한 관심은 5년 만에 크게 증가했습니다.

현재 CFO 중 70% 이상이 이러한 회사 차원의 활동이 매우 중요하거나 결정적으로 중요하다고 답합니다.



재무 조직의 주요 아젠다 중에서도 정보 통합과 리스크 관리라는 두 가지 활동이 눈에 띄게 부각되고 있습니다. 오늘날 기업 내부의 기하급수적인 정보량의 증가와 변화 속도가 잘 보여주듯이, 2005년 이후로 정보 통합의 중요성은 두 배 이상으로 높아졌습니다. 중국의 한 CFO는 “내게 완전한 선택의 자유가 있다면 정보의 통합을 가장 중요한 우선순위로 꼽을 것입니다. 불행히도, 현재로서는 IT 및 비즈니스 조직 간의 장벽이 너무 두텁습니다.” 라고 말했습니다.

통합된 정보는 뛰어난 비즈니스 통찰력의 근원이 되기 때문에 중요합니다. 확장된 역할에 대한 요구는 비즈니스에 대한 보다 깊고 넓은 이해를 필요로 하므로, 이를 증진시키기 위해 재무 조직은 재무와 경영 두 분야 모두에 대한 통합된 정보를 가지고 있어야 합니다. 직접 선정된 우선순위에서도 나타나듯이 CFO는 정보 관리라는 매우 중요하고 점점 어려워지는 과제를 인식하고 있을 뿐만 아니라, 이의 해결에 도움이 되어야 하는 자신들의 책임도 인지하고 있습니다.

CFO는 정보 통합뿐 아니라, 궁극적으로는 어떤 평가 기준이나 지표가 어떤 결과를 보여주는지, 더 나아가 매주, 매일, 매시간, 실시간으로 어떤 정보를 제공해야 하는지를 이해하는 데 중점을 둡니다. 본질적으로, 이는 중요한 정보를 공식적으로 관리하고 정보의 정확성에 대한 신뢰를 구축하는 능동적 데이터 거버넌스에 관한 것입니다.

CFO들 사이에서는 기업 리스크 관리 역시 2005년도 조사에 비해 거의 두 배에 달하는 관심을 얻고 있지만, 이는 최근의 일시적인 현상이 아닙니다. 2008년 연구에서는 CFO들이 리스크 관리 능력이 심각할 정도로 부족하다는 점을 깨달았습니다.<sup>2</sup> 매출액이 50억 달러를 초과하는 세 회사 중 두 회사가 지난 3년 이내의 시기에 중대한 위험에 처한 적이 있었습니다. 그들 중에서 42%는 제대로 준비가 되어 있지 않았다는 점을 인정했습니다.

리스크 관리의 중요성에 대한 인식이 이처럼 크게 높아진 것은 CFO의 역할 범위가 그만큼 확대되었다는 사실을 반증하는 것이라 생각합니다. 재무 조직의 리더들은 더 이상 재무상의 리스크에만 초점을 맞추지는 않으며, 그것이 전략, 경영, 지정학, 법률, 환경 등 어떤 것이 되었든 기업이 수많은 형태로 직면하는 리스크를 줄이려는 노력에 더욱 깊숙이 관여하고 있습니다. 결국 모든 형태의 리스크는 재정상의 영향으로 이어지고, 이것이 바로 CFO가 리스크 관리에 관여해야 하는 이유입니다.

---

“재무 조직은 조직의 현재 상황을 면밀히 이해하고 이렇게 얻은 통찰력을 효과적으로 전달할 수 있고, 필요 시 영향력을 행사할 수 있을 때 가장 큰 성공을 거둘 수 있습니다.”

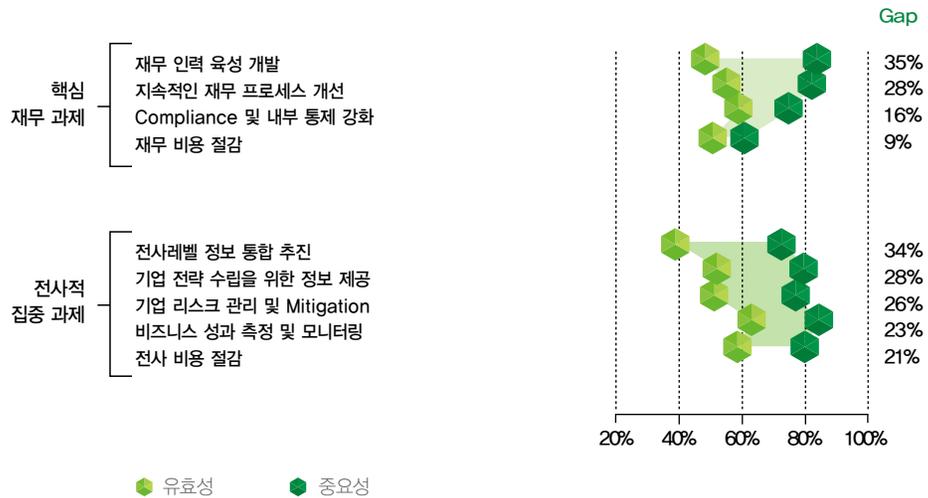
**Giulio Terzariol, CFO,**  
Allianz Life Insurance Company  
of North America

---

재무 조직에 대한 요구 사항이 빠르게 늘어나고 있다는 점은 분명합니다. 그러나 재무 조직에 대한 CFO 자신의 평가에 따르면, 이런 전사적인 차원의 영역에는 유효성이 부족합니다(그림 4 참조). 요구 사항이 계속 늘어남에 따라, 재무 조직이 기대수준과 이에 대한 실행력 사이에 점점 벌어지는 격차를 어떻게 좁힐 수 있을 지를 반드시 생각해 보아야 합니다.

그림 4 유효성이 중요성을 따라가지 못합니다.

재무 조직은 전체적으로 상당한 격차에 직면해 있지만, 특히 중요한 기업 간 활동에서 격차가 두드러집니다.



---

## 앞으로 나아가기 위한 과거 평가

John Percival 박사, Adjunct Professor of Finance

*The Wharton School, University of Pennsylvania*

오늘날의 CFO들에게는 서로 다른 두 방향에서 압력이 가해지고 있습니다. 한편으로는 앞을 내다보아야 하지만, 다른 한편으로는 과거에 대한 정확하고 유용한 정보를 제공하는 데 노력을 기울여야 하기도 합니다. 기업들은 성장과 미래에 관한 난관에 봉착해 있습니다. CFO는 회사나 비즈니스 부문의 다른 고위 관리자와 함께 논의하고 미래에 회사가 나아가야 할 전략적인 방향에 대한 전망과 그 근거가 되는 재무 관련 정보를 제공하는 데 있어 중요한 역할을 맡고 있습니다. 그와 동시에, Sarbanes-Oxley 이후의 비즈니스 세계에서는 과거에 어떤 일이 일어났는지 평가하기 위해 정확하고 유용하며 투명한 재무 정보를 제공하는 데 총력을 기울이는 것이 매우 중요합니다.

회사는 미래 전략을 세울 때 그들이 원하는 것이 성장인지, 아니면 수익인지 둘 중 하나를 결정해야 한다고 느낍니다. 하지만 재무 조직으로서의 비즈니스의 범용화에도 불구하고 성장과 수익의 두 마리 토끼를 모두 잡는 것의 중요성을 올바르게 전달하는 것이 중요합니다. 회사가 미래의 비즈니스 기회를 식별하기 위해 시나리오 작성과 같은 프로세스를 수행할 때 CFO는 고위 경영진으로 하여금 회사의 재정적인 면에서 가장 적절한 기회는 어떤 것인지를 이해하도록 도와주어야 합니다. 다른 회사들도 같은 기회를 보고 쫓아올 것입니다. CFO는 회사가 투자한 비용보다 많은 수익을 거둘 수 있도록, 경쟁 우위를 유지할 수 있는 정보를 제공하여 기회를 포착할 수 있도록 지원해야 합니다.

---



승수효과(Multiplier Effect)

# 효율성과 통찰력

재무 효율성과 비즈니스 통찰력은 각기 기업에 확실한 이점을 제공합니다.  
그러나 이 두 가지가 결합되면 어떤 일이 일어날까요?

---

“비즈니스에 관련된 올바른 정보와 통찰력을 바탕으로 분석 결과를 제공하여 기업이 리스크를 고려한 올바른 의사 결정을 적시에 내릴 수 있게 하는 것이 우리의 임무입니다.”

**Mark Buthman, CFO,**  
Kimberly Clark Corporation

---

CFO의 응답과 객관적인 기업의 재무 평가를 분석한 결과, 다음과 같은 두 가지 주요 역량이 성과의 초과 달성과 밀접하게 연관되어 있는 것으로 나타났습니다.

- **재무 효율성** - 재무 조직 전반에 걸친 프로세스 및 데이터 표준화의 정도<sup>3</sup>
- **비즈니스 통찰력** - 최적화, 계획 수립, 그리고 미래를 내다보는 통찰력 등을 제공하는데만 집중 할 수 있는 재무 조직의 인재, 기술 및 분석 능력의 성숙도 수준<sup>4</sup>

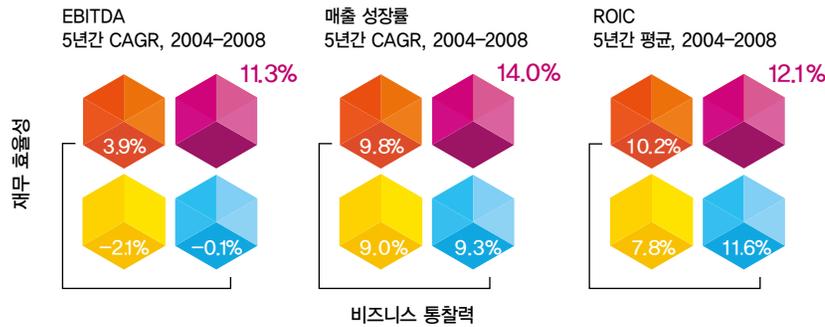
이번 조사 결과는 이전의 연구 결과를 한층 더 뒷받침합니다. 2005년과 2008년의 Global CFO Study에서는 높은 표준 채택 비율과 더욱 강력한 비즈니스 통찰력이 재무 조직의 유효성과 전반적인 기업의 성과 개선에 도움이 되는 것으로 밝혀졌습니다.

그러나 올해 연구 내용 중 가장 눈에 띄는 부분 중 하나는 이들 두 가지 역량 사이의 상호 작용을 확인하면서 드러났습니다. 이 두 가지 기준으로 응답자를 구분하여 어느 한쪽 영역이나 양쪽 영역 모두에서 탁월한 역량을 발휘할 때의 효과를 조사할 수 있었습니다.

이런 구분을 통해 재무 조직을 수치기록자, 원칙에 따르는 운영자, 제한적인 조연자, 그리고 가치 통합자라는 4가지 프로파일로 분류하였습니다. 이들 프로파일을 비교할 때, 가장 대조적인 점이 재무 분석에서 나타났습니다(그림 5 참조). 대차대조표, 손익계산서, 현금 흐름 등 우리가 조사한 각 재무 지표에서 가치 통합자가 이끄는 기업은 탁월한 성과를 냅니다. 지속적인 EBITDA 증가에서의 차이는 특히 큼니다. 그러나 어떤 단일 평가 지표에서의 성과 차이보다 더 중요한 점은 가치 통합자가 모든 평가 지표에서 탁월한 성과를 보인다는 사실입니다.

그림 5 가치 통합자가 속한 기업은 모든 재무 평가 지표에 앞서 있습니다.

특히 이들 기업은 응답자들이 가장 중요한 재무 지표 중 하나로 가장 자주 거론하는 EBITDA의 증가율이 높았습니다.



많은 요인들이 재무 성과에 영향을 미칠 수 있으므로 재무 조직의 업무 관행과 전반적인 비즈니스 성과 사이에만 인과 관계가 성립하는 것으로 가정하지는 않습니다. 그러나 조사 결과를 보면 재무 조직의 효율성과 비즈니스 통찰력이 성과에서의 차이를 가져온다는 사실을 엿볼 수가 있습니다.

가치 통합자들은 데이터 샘플을 다양한 측면과 기준에서 분석하여 비례적으로 표현하는 것을 즐기므로, 이들이 속한 회사의 높은 성과가 곧 업무 수행 방법의 정당성을 증명하는 것이라 확신합니다. 이것은 단순히 산업, 지리적 조건 또는 회사의 규모에 따라 나타난 결과는 아닌 것입니다. 재무 조직의 운영에는 전반적으로 더 나은 성과로 이어지는 현명한 의사 결정을 내리기 위해 여러 직무들의 통합을 장려하는 지배적인 기업 철학이 반영됩니다.

#### 불확실성의 시대에 더욱 돋보이는 가치 통합자

탁월한 재무 성과에 기여하는 것 외에도, 가치 통합자는 회사가 불확실한 경제 상황을 잘 헤쳐나갈 수 있도록 돕고 있습니다.

#### 4가지 재무 프로파일

##### 수치 기록자

- 데이터 기록
- 컨트롤러 역할 수행
- 다양한 측면의 "사실" 인정

##### 원칙에 따르는 운영자

- 재무 업무에 집중
- 정보 제공
- 성과 평가

##### 제한적인 조언자

- 분석에 집중
- 차선의 실행
- 단편적인 데이터

##### 가치 통합자

- 성과 최적화
- 예측적 통찰력
- 기업 리스크 관리
- 비즈니스 의사 결정

“우리는 기초가 제대로 다져져 있기 때문에 효과적으로 예측하고 대응할 수 있습니다. 재무가 비즈니스 안에 녹아있고 폭넓은 범위의 기능을 담당하고 있어, 전체적인 프로세스 개선과 강력한 프로세스 통합 및 관리를 실현할 수 있습니다.”

Iain Macdonald, Group Deputy CFO, BP

가치 통합자 중 75%가 자신의 회사가 외부 요인을 잘 예측하여 대응하고 있다고 응답했지만, 동일하게 확신이 있다고 응답한 제한적인 조연자와 원칙에 따르는 운영자는 각각 62%와 56%에 불과했습니다. 사실 가치 통합자는 재무 영역의 9가지 재무 아젠다 모두에서 더욱 효과적이지만, 특히 전략적이고 전사적인 활동에서 그런 강점이 더욱 두드러집니다(그림 6 참조).

정보 통합 추진이 이들을 성공으로 이끄는 주요 요인이며, 가치 통합자가 다른 영역에서도 이처럼 효과적인 주된 이유 중 하나입니다. 전사적인 차원에서 리스크 관리, 전체 비즈니스 최적화 등에 대해 높아지고 있는 요구 수준을 충족시키기 위해, 가치 통합자는 정보를 통합하고 분석 능력을 발휘하여 그로부터 통찰력을 이끌어냅니다.

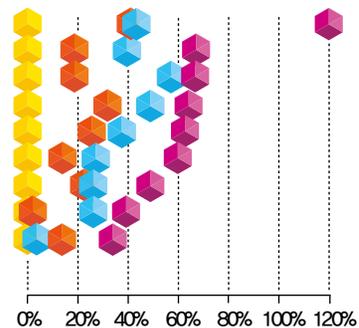
가치 통합자는 리스크 관리 영역에서도 현저히 앞서 있습니다. 가치 통합자 중 80%는 비즈니스 관련 의사 결정 지원 시 리스크에 높거나 매우 높은 관심을 둔다고 합니다.

그림 6 가치 통합자는 전체 재무 업무 범위에서 탁월한 성과를 냅니다.

가치 통합자는 정보 통합과 리스크 관리에서도 상당히 앞서 있습니다.

- 전사레벨 정보 통합 추진
- 비즈니스 성과 측정 및 모니터링
- 재무 인력 육성 개발
- 기업 전략 수립을 위한 정보 제공
- 지속적인 재무 프로세스 개선
- 기업 리스크 관리 및 Mitigation
- 재무 비용 절감
- 전사 비용 절감
- Compliance 및 내부 통제 강화

- 수치 기록자(기준선)
- 원칙에 따르는 운영자
- 제한적인 조연자
- 가치 통합자



그런데 제한적인 조연자와 원칙에 따르는 운영자의 경우 10명 중 6명만이 비슷한 수준으로 리스크에 관심을 기울입니다. 공교롭지 않게도 가치 통합자는 의사 결정 과정에서 경제 지표 및 경쟁사 정보와 같은 외부 정보에 크게 의존합니다. 가치 통합자는 점점 긴밀하게 연결되고 있는 세계에서 리스크에 대한 편협한 시각만으로는 충분치 않다는 점을 잘 이해합니다.

가치 통합자가 상당히 앞서 있는 또 하나의 영역은 지속적인 프로세스 개선 분야입니다. 가치 통합자는 주문 결제와 같은 프로세스 전반에 걸쳐 표준화를 추진하고 사실에 기반하여 얻어지는 통찰력에 기초하여 프로세스의 성과를 최적화합니다. 현금 관리 및 예측 능력의 개선은 이와 관련된 예라고 볼 수 있습니다.

다른 재무 프로파일이 가치 통합자에 근접한 유일한 아젠다 항목은 인재 개발 영역입니다. 가치 통합자와 마찬가지로, 제한적인 조연자는 비즈니스 통찰력 제공에 필요한 능력을 쌓는데 투자해왔습니다.

전체 아젠다를 통틀어 탁월한 유효성을 보이는 가치 통합자는 기업 내에서 엄청난 신뢰를 받게 됩니다. 따라서 그들의 조언에는 같은 내용이라도 더욱 무게가 실립니다. 또한 가치 통합자는 전략적인 부분에 더욱 기여할 수 있습니다. 결국, 영향력 있는 지위가 부여되는 것입니다.

#### 효율성과 통찰력의 조합을 통한 성과 차이 도출

재무 조직이 모든 비즈니스 부서와 지역에서 동일한 재무 프로세스 및 데이터 분석을 수행하고 공통의 재무 원칙에 따라 회사 전체를 운영함으로써 효율성을 거둘 수 있다는 점은 확실합니다. 그러나 재무 조직이 재무 정보만 제공하고 비즈니스 통찰력을 제공하지 않는다면 비즈니스에 미치는 영향력은 줄어들게 될 것입니다.

마찬가지로, 정교한 비즈니스 분석 능력과 서로 다른 직무 관련 정보를 해석하고 사용할 수 있는 인재를 갖춘 재무 조직은 비즈니스 성과의 평가와 개선에 도움을 줄 수 있습니다. 그러나 데이터 캡처 또는 정의 방법에 일관성이 없어 기본 데이터의 신뢰성이 의심스럽다면 그로부터 얻게되는 통찰력은 신뢰를 받지 못할 것입니다. 조사와 조정에 시간이 낭비되면 그 만큼 분석과 분석 결과를 바탕으로 실행에 옮길 시간이 감소하게 될 것입니다.

---

“재무 조직은 조연자로서의 역할을 강화하고 더 큰 가치를 추구해야 합니다. 통제와 정확성은 무엇보다 중요한 것이지만, 최소한의 데이터 처리보다는 분석과 통찰력을 더 많이 확보하여야 합니다.”

**Phil Coffey, CFO,**  
Westpac Banking Corporation

---



# 통찰력으로 인한 가치 상승

비즈니스 통찰력에 대한 필요성이 재무 조직에서 이를 이끌어내는 능력보다 훨씬 빠르게 높아졌습니다. 재무 조직이 단순히 재무 정보를 제공하는 데 그치지 않고 비즈니스와 관련된 조언을 제공하는 수준으로 도약하는 데 필요한 것은 무엇일까요?

---

“비즈니스 분석은 우리의 핵심 재무 업무 중 하나입니다. 이를 위한 적임자와 도구가 있어야 하고 비즈니스 조직과 매우 긴밀한 관계를 유지해야 합니다.”

**Mike Newman, CFO, Office Depot**

---

혹시라도 일부 리더들이 비즈니스 통찰력과 통찰력을 얻기 위해 통합된 재무 및 운영 데이터의 필요성에 대해 의구심을 가지고 있었다 해도, “새로운 기준”이 그런 의구심을 사라지게 했습니다. 기업과 정부는 점점 증가하는 복잡성, 불확실성 및 가변성과 일부 지역의 계속되는 성장을 저하에 맞서기 위해서 더 많은 첨단 데이터 분석 기법, 시나리오 계획 수립, 그리고 더 나아가 예측 능력이 필요로 하였습니다.

전체 최고경영진(C-Suite)이 받고 있는 압력은 명백합니다. 10명의 CEO 중 8명이 자신이 속한 조직이 외부적인 요인으로 인한 변화에 고전 중이며, 대부분은 변화에 적응하기 위해 몸부림치고 있다고 생각합니다.<sup>5</sup> 최고공급망책임자(CSCO)는 포괄적인 공급망 가시성과 리스크 관리를 2대 비즈니스 과제로 꼽습니다.<sup>6</sup> CIO 중 80% 이상이 비즈니스 인텔리전스와 분석 기술을 회사 경쟁력 강화를 위한 핵심 요소라고 평가합니다.<sup>7</sup> 모든 각도에서 볼 때, 기업은 통찰력의 폭, 깊이, 속도를 더욱 키워야 하며, 이런 무거운 부담이 그 어느 때보다도 재무 조직에게 가중되고 있습니다(그림 7 참조).

그와 동시에 사용 가능한 데이터의 양도 비교할 수 없을 만큼 많아졌습니다. 데이터는 방대한 파트너 네트워크를 포함한 다양한 출처로부터 쏟아지고 있으며, 가치 사슬 곳곳에 지능형 장치의 수를 늘리고 프로세스 자동화를 확대하고 있습니다.

이런 데이터의 상당 부분에 재무와 관련된 의미가 담겨 있으며, 통합 데이터 형태든 세부 데이터 형태든 상관없이 결국에는 재무상의 수치로 연결됩니다. 이는 재무 조직의 기능에 어마어마한 기회를 안겨줍니다. 프로세스, 기술, 인재 등 전반적으로 적절한 분석 능력이 있는 재무 조직은 이런 풍부한 재무 및 경영 정보를 비즈니스 통찰력으로 바꿀 수 있습니다.

재무 조직은 면밀한 분석 기법을 이용해 겉으로 보기에는 서로 무관한 정보들 사이의 상관관계를 규명하고 수작업으로는 거의 감지하기 불가능한 패턴을 찾아낼 수 있습니다. 이렇게 적절한 준비가 갖춰진 재무 조직은 기업의 가치 창출에 크게 기여할 수 있습니다.

많은 면에서 전략적인 조언자로서 재무 조직이 지니는 설득력은 탁월한 비즈니스 통찰력을 확보할 수 있는 능력에 따라 좌우됩니다. 필리핀의 한 CFO가 지적했듯이, “그저 숫자들을 나열하여 처리하는 것이 아니라, 당장 결정해야 할 사안에 더욱 밀접하게 연관되도록 보다 폭넓은 맥락에서 숫자들을 틀에 따라 구성하는 것”입니다.

그림 7 재무 조직은 면밀한 검토를 통해 얻은 통찰력을 제시해야 합니다.

이런 사례에서 보여주듯이, 비즈니스 통찰력은 리더로 하여금 과거의 성과를 최대한으로 활용하도록 지원하고, 정확한 정보를 바탕으로 미래에 대한 의사결정을 할 수 있도록 지원해야 합니다.

### 핵심 비즈니스 질문

<ul style="list-style-type: none"> <li>과거에 어떤 일이 있었습니까?</li> <li>얼마나 많이, 얼마나 자주 있었습니까?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>문제가 발생한 부분이 정확히 어디입니까?</li> <li>이런 추세가 계속된다면 어떻게 됩니까?</li> <li>어떤 조치가 필요합니까?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>다음에는 어떤 일이 발생하겠습니까?</li> <li>이런 추세가 계속된다면?</li> <li>어떠한 리스크 또는 기회가 있습니까?</li> </ul>
<p><b>과거 조명</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>대차대조표, 손익계산서, 현금흐름표</li> <li>매출 및 비용 변화 분석</li> </ul>	<p><b>현황 점검</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>고객, 제품 및 시장 수익성</li> <li>지출 최적화</li> <li>운영 자본 분석</li> <li>시장, 고객 및 채널 가격</li> <li>판매 및 공급망 유효성</li> </ul>	<p><b>미래 전망</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>현금 예측</li> <li>시나리오 기반 계획 수립 및 예측</li> <li>전략적 투자 결정 지원</li> <li>가변성 및 리스크 기반 예측 및 행동 모델링</li> </ul>

---

“다국적 기업의 경우, 규정 변화와 정치적 변화는 언제든지 발생할 수 있고, 이런 점은 전략 실행에 상당한 영향을 미칩니다. 결과적으로 계획은 빠른 적응 능력을 바탕으로 매우 다양한 시나리오를 사용하여 수립되어야만 합니다.”

**Markus Kistler**, CFO - North Asia and China, ABB

---

### 비즈니스 통찰력 역량의 차이

비즈니스에서 보다 폭넓은 역할을 수행하는 것이 지극히 중요한데도 불구하고, 재무 조직의 유효성은 여전히 뒤떨어져있습니다(그림 8 참조). 미국의 한 CFO는 “비즈니스 조직보다 반걸음 앞서기 위해 노력해왔지만, 현재의 변화 속도를 보면 반걸음으로는 부족합니다.” 라고 말했습니다.

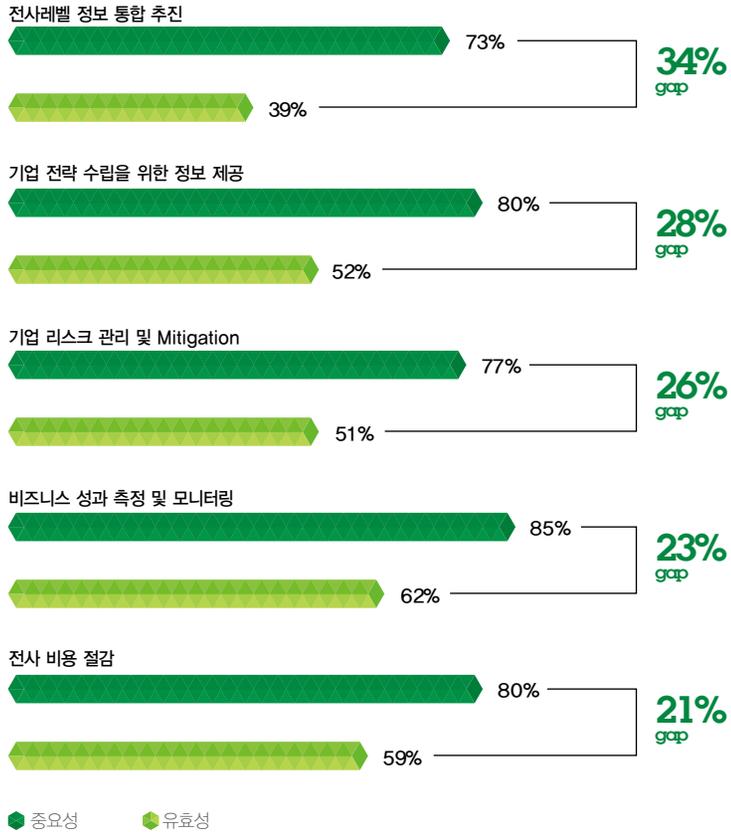
비즈니스 성과 모니터링에 있어 CFO들은 자신의 조직이 높은 수준의 평가 기준을 제시하는 데는 성공했지만 더 깊이있는 분석을 할 능력은 부족했다고 생각합니다. 그들은 비즈니스 성과 관리를 한 발 앞서 더욱 능동적으로 해야 할 필요성에 대해서도 언급했습니다. 스웨덴의 한 CFO는 “우리는 비즈니스 관리 수준을 높여주는 조기경보 시스템을 제공해야 합니다.” 라고 설명했습니다.

CFO들에게 가장 중요한 것이 무엇인지 물었을 때 기업 전략 수립을 위한 정보를 제공하는 것을 첫 번째로 꼽았지만, 재무 조직이 이 영역에서 효과적으로 대처하고 있다고 생각하는 사람은 그 절반에 불과했습니다. 많은 CFO들은 자신이 속한 조직이 “주도적인 혁신” 보다는 “수동적인 지원”에 더 익숙하다고 느낍니다.

일본의 한 CFO는 “우리 회사 재무 조직은 실제 데이터에만 의존합니다. 예측하는 데는 영 익숙하지 않아요.” 라고 인정했습니다. 물류 업계의 또 다른 재무 조직 관리자는 도전 과제에 대해 “재무 조직은 ‘우리가 경영에 어떤 역할을 할 수 있을까’ 보다 ‘우리가 해야 할 일은 무엇일까’ 라는 질문을 던져야 합니다. 이것은 완전히 다른 문제입니다. 예를 들어, 우리는 경영을 잘 하도록 뒷받침하는 데에는 뛰어나지만 수요의 탄력성이나 고객이 기꺼이 지갑을 열 것인지를 정확히 이해하고 파악하는 데에는 그다지 유능하지 않습니다.” 라고 언급했습니다. 이는 재무 조직이 공급망, 판매 및 마케팅, 기타 영역에서의 다양한 직무간 운영 기간간의 상호 작용을 더욱 정확히 이해하고 판매와 운영 계획을 재무 예측 영역에 포함시킬 필요가 있음을 의미합니다.

그림 8 광범위한 통찰력이 필요한 영역에서 유효성이 부족합니다.

일반적으로, 재무 조직은 전사적 차원의 활동들에 대해서 중요성을 유효성보다 높이 평가합니다.



CFO 중 3/4이 리스크 관리를 매우 중요하다고 평가하지만, 실제로 자신이 속한 재무 조직에서 이 문제에 효과적으로 대처한다고 생각하는 비율은 그 절반에 불과했습니다. 미국의 한 CFO는 “우리는 운영 리스크를 이해하고 이를 관리하는데 더 능숙해질 필요가 있습니다. 우리 회사의 이사회에서는 회사의 리스크 관리 프로세스에 대한 질문을 하고 있고, 평가 기관들도 현재 이 점을 지켜보고 있습니다.” 라고 설명했습니다.

재무 조직의 유효성 격차 중에서 가장 격차가 큰 곳은 정보 통합 추진 영역입니다. 사실상 비즈니스 통찰력의 모든 영역의 원천이 되고 있는 통합된 정보는 의심의 여지 없이 매우 중요한 것입니다. 그러나 그와 동시에 CFO의 반응은 정보 통합을 실현하기가 얼마나 어려운지 보여줍니다.

#### **비즈니스 통찰력 역량의 신속한 확립**



재무 조직의 업무 관행을 조사한 결과, 3가지 기본 요소가 비즈니스 통찰력을 얻는 데 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 그것은 바로 비재무적 데이터 표준화, 주요 성과 기준의 자동 생성, 그리고 비즈니스 분석 기술이었습니다.

#### *비재무적 데이터 표준화*

비즈니스 통찰력을 얻는 능력이 뛰어난 재무 조직의 경우, 전체 비즈니스에서의 동일한 언어사용이 다양한 직무간에 보다 나은 의사 결정에 기여한다는 것을 인지하고 있습니다 (그림 9 참조). 예를 들어, 각 사업부는 고객, 제품 및 채널 세그먼트에 대한 정의에 동의해야 합니다.

그림 9 **비즈니스 통찰력은 공통의 운영 데이터 정의에 좌우됩니다.**

통찰력 있는 재무 조직의 비율이 높으면 비즈니스 전반에 걸쳐 재무 외적인 데이터가 일관되게 정의됩니다.



캐나다의 한 재무 조직 리더는 공통의 기준이 없을 때의 결과에 대해, “우리는 고객으로부터 유발되는 기회를 제대로 관리하지 못합니다. 표준 프로세스가 없고 영업사원들도 데이터를 제각기 다르게 해석합니다.” 라고 언급합니다.

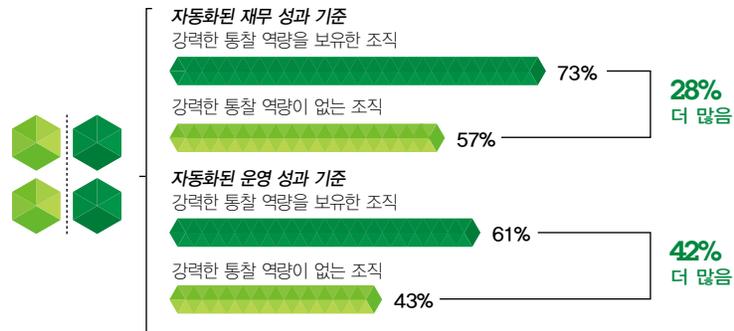
믿을 수 있는 통찰력을 얻으려면 재무 분야와 그 밖의 분야에서 얻은 데이터를 전체 사업부에 걸쳐 일관되게 정의하고 포착할 필요가 있습니다. 보건의료 분야의 한 CFO는, “데이터를 믿을 수 없다면 분석 결과를 어떻게 믿을 수 있겠습니까?” 라고 말했습니다.

### 주요 성과 기준의 자동 생성

비즈니스 통찰력을 이끌어내는 능력이 뛰어난 재무 조직은 주요 재무 및 운영 성과 기준, 즉 비즈니스 성과를 향상시키는 중요한 잣대를 자동화된 방식으로 더욱 자주 만들어냅니다(그림 10 참조). 예를 들어, 비즈니스 전반적으로 수집된 고객 수요 정보를 수동으로 통합하지 않고 공급망 시스템에서 얻은 데이터로부터 자동으로 예측되도록 합니다. 이와 같은 종류의 자동화로 의사 결정자들은 보다 신속하게 주요 정보를 받을 수 있게 되어 분석하고 조사하고 행동으로 옮기는 데 그 만큼 더 많은 시간을 할애할 수 있습니다. 뿐만 아니라, 자동화로 데이터와 계산에 비즈니스 규칙을 체계적으로 적용할 수 있게 되어 표준성과 일관성이 유지된 하나의 “진실”을 전달할 수 있습니다.

그림 10 자동화를 통해 비즈니스 통찰력을 보다 빨리 얻을 수 있습니다.

통찰력 있는 재무 조직의 비율이 높아지면 대체로 자동화된 방식으로 주요 재무 및 운영 성과 기준을 산출합니다.



하지만 자동화로 잘못된 프로세스를 교정할 수는 없습니다. 스웨덴의 한 CFO는 “우리에게는 계획 수립 소프트웨어가 있습니다. 그러나 그 소프트웨어를 잘 사용하지는 못합니다. 아직 공통의 계획 수립 프로세스가 없기 때문입니다.” 라고 설명했습니다. 보다 우수한 자동화와 더욱 정교한 분석 기법을 사용하기 위해서는, 재무 조직 역시 정보의 출처, 데이터 정의, 프로세스 흐름, 대시보드 경보, 그리고 수시 보고와 사전 정의된 보고 및 분석과 같은 의사 결정 지원 프로세스에 대한 기준에 동의해야 합니다.

또한 자동화로 비즈니스 조직의 낮은 이해도를 상쇄할 수 없습니다. 재무 조직은 기업 전반적인 가치와 리스크의 원인과 핵심 동인을 정의하고, 직무별 업무 단위와 각 사업부와 협력하여 주요 성과 기준 이면의 인과 관계를 정의해야 합니다. 기업 전체의 이해 관계자들은 이런 정의를 바탕으로 어떤 시점에 어떤 정보를 누구에게 전달해야 하는지 결정할 수 있습니다. 재무 조직은 내부 기준을 평가할 뿐 아니라, 미시적 및 거시적 관점에서 외부 시장 및 규제 대책을 적절히 이해하여 이들이 핵심적인 운영 및 재무 성과 기준에 미치는 영향을 평가해야 합니다.

### *비즈니스 분석 기술*

비즈니스 통찰력에 집중하다 보면 재무 조직의 수행 업무 내용에 상당한 변화가 일어나기도 합니다. 벨기에의 한 CFO는 “우리 직원들의 직무 능력은 더 많은 분석, 리스크 관리 그리고 통제 활동을 포함하는 신규 업무에 더 이상 적합하지 않습니다.” 라고 확인해주었습니다. 재무 조직에는 조사 결과를 해석하고 적절한 조언을 제시하기 위한 비즈니스 및 분석 지식뿐 아니라, 권고 사항을 설득력 있게 전달하고 비즈니스 의사 결정에 효과적으로 영향력을 행사할 수 있는 훌륭한 대인 관계 기술을 가진 직원이 필요합니다.

또한 이렇게 찾기 힘든 능력을 가진 인재를 확보하는 데에는 대체로 비용도 더 많이 듭니다. 응답자들 중에서 강력한 비즈니스 통찰 역량을 갖춘 54% 이상의 재무 조직은 높은 가치를 지닌 능력에 대한 필요성과 그 비용의 균형을 잘 맞추는 것이 효율적이고 강한 팀을 만드는 데 중요한 요소라고 지적합니다.

---

## 비즈니스 전반에 탄탄한 관계 구축

John Percival 박사, Adjunct Professor of Finance

*The Wharton School, University of Pennsylvania*

오늘날의 CFO는 전략적인 면모를 갖추어야 하지만, 모든 분야에서 풍부한 지식을 보유한 사람일 필요는 없습니다. 전략을 논의할 때, CFO가 부여할 수 있는 최고의 가치는 재정적인 전망입니다. CFO는 전략을 수립하는 과정에서 핵심적인 활약을 해야 그러나 훨씬 더 중요한 점은 전략을 실행하는 과정에서 믿을 수 있는 조언자가 되어야 한다는 것입니다. 전략의 수립과 실행의 의미를 논의할 때, CFO는 재무 이외의 분야에서 일하는 동료들이 이해할 수 있는 방식으로 재무 분석을 수행하고 원하는 재무 성과에 영향을 미치는 여러 요인들에 관한 논의에 더 긍정적인 기여가 되는 결과를 제시해야 합니다.

재무 분석에서는 주요 성공과 리스크 요인과 관련된 건설적인 논의가 이루어져야 합니다. CFO는 제안한 전략이 재무적으로 타당한가 하는 관점에서 본인의 의견을 다른 동료들에게 효과적으로 전달해야 합니다. '안 된다' 고 말하는 것은 CFO가 할 일이 아닙니다.

CFO와 비즈니스 부문 관리자는 비즈니스 관리자의 전략과 비전이 재무적 관점에서 볼 때 합당한지에 대해 CFO가 건설적인 질문을 편하게 제기할 수 있도록 유대 관계를 갖는 것이 절대적으로 필요합니다. 이런 일이 올바르게 실현되려면, 비즈니스 부서 책임자가 CFO를 매우 유용한 재무적 관점과 견해를 가진 믿을 수 있는 조언자로 여겨야 합니다. 이런 관계는 CFO가 협조적이고 건설적인 방식으로 분석할 때 더욱 발전될 것입니다. 분석은 최대한 간단해야 하고 전략의 성패에 가장 민감한 핵심 요인에 집중해야 합니다.

---

## 사례 연구

### **Malt-O-Meal: 전략적인 기준을 통해 성과 향상**

1919년에 창립하여 미니애폴리스에 본사를 둔 Malt-O-Meal Company는 미국에서 가장 빠르게 성장하는 시리얼 식품 회사 중 하나입니다. 지속적인 개선을 추구하던 Malt-O-Meal은 2007년에 종합적인 업무성과관리(BPM) 접근 방식을 통해 직원들이 일련의 공통된 핵심 목표에 집중하도록 함으로써 업무 수행 방식에 변화를 피하기로 결정했습니다.

변화는 회사의 전략에 따라 조정된 성과측정표를 고안한 담당 팀과 CEO의 전폭적인 지원을 받아 위에서부터 시작했습니다. Malt-O-Meal은 세부적인 BPM 평가 방법을 조직 하부로 계단식으로 확대하여 각 팀에 적합한 특정 성과측정표를 개발했습니다. 서로 다른 업무 특성에 맞추어, 이 회사는 여러 팀에 걸쳐 상호 이익이 되는 성과에 초점을 맞추는 여러 가지 “공유 성과측정표”를 마련했습니다.

이런 평가 기준은 조직 전반의 여러 직무 분야에서 도출한 운영 데이터를 사용하여 계산됩니다. 오늘날, Malt-O-Meal은 중앙 시스템을 통해 100개 이상의 팀과 개인에 대해 자동화된 성과측정표를 만들고, BPM 정보에 대해 “원스톱 슝”이라는 것을 마련했습니다.

회의실에서 생산 현장까지 완벽히 조정된 Malt-O-Meal은 훨씬 더 정밀하고 신속하게 성과를 관리합니다. Malt-O-Meal 직원들은 달성해야 할 목표를 잘 알고 있습니다. 관리자는 적시에 신뢰할 수 있는 정보를 이용해 객관적이고 현명한 의사 결정을 내리고 있습니다. 예를 들어, 생산 공장에는 생산량 및 장비 효율성 측정 기준과 경보 장치가 있어 필요할 때 시정 조치를 취할 수 있습니다. Malt-O-Meal은 기업의 목표 달성을 뒷받침하는 각종 프로그램에 자원이 적절히 할당되도록 계획 수립, 예측 및 예산 책정에 이 데이터를 활용합니다.

Malt-O-Meal에서는 다음 단계로 피드백 전달 경로의 단축, 평사원 수준까지 성과측정표 적용, 시스템 간의 통합을 추진할 예정입니다. 또한 이 회사는 중요한 고객 및 공급업체와 함께 공동 성과측정표를 작성하는 작업을 준비 중입니다.



## 사례 연구

### Bradesco: 통합된 재무 관리를 통해 비즈니스 통찰력 획득

Banco Bradesco는 총 자산 규모가 2,535억 달러에 이르는 브라질 최대의 프라이빗 은행 중 하나입니다. Banco Bradesco는 브라질과 해외 시장에서 모든 부문에 대하여 다양한 은행 업무를 수행하며 금융 상품과 서비스를 제공합니다. 비즈니스 통합 및 금융 스프레드 축소와 관련된 새로운 도전 과제로 인해, Bradesco는 기업의 성과에 대해 리스크를 감안하여 조정된 관점을 포함하여, 더욱 효과적인 재무 관리의 중요성을 인식했습니다.

2003년에 출범한 Bradesco의 금융 혁신 프로그램은 매입 채무 및 자산 회계와 관련된 성공적인 SAP 구현으로 시작되었습니다. 2005년, 새로운 운영 모델로 최적화된 조직 구조, 표준화된 회계 처리 프로세스 그리고 계좌 수를 80% 줄여 간소화된 계정과목표를 통해 재무 조직의 효율성을 높였습니다. Bradesco는 총계정원장을 포함한 5가지 다른 SAP 모듈을 구현하여 현재 모든 경비의 90%를 통합 관리합니다.

2007년에 시작된 두 번째 단계에서, Bradesco는 원가 회계, 계획 수립, 예산 편성, 예측, 자금 이체 비용, 위험 평가 및 통제를 포함한 여러 가지 비즈니스 통찰 역량을 키웠습니다. 이 회사는 다차원적인 수익성 정보와 리스크를 고려하여 조정된 성과 보고와 통합 예산 및 주요 동인을 바탕으로 한 예측 및 계획 능력을 모두 포함한 통합 기업 성과 모델을 설계하고 구현하였습니다. 그 결과, Bradesco는 대출 운영의 수익분석으로 정확도를 크게 높였고, Bradesco의 비즈니스 전반에 걸쳐 더욱 효과적으로 파트너들과 제휴 관계를 맺었으며, 계획 주기가 훨씬 단축되었습니다.

또한 이 모델에는 기업 전반적으로 통합관리 접근 방식에 초점을 맞추어 전체 업무에 대한 보고를 통해 전사적 차원의 성과를 평가하는 거버넌스 프레임워크도 포함하였습니다. 이를 위해 12가지 기업 구조에 걸쳐 다양한 역할을 정의 또는 재정의하고, 모든 부서 간에 책임 범위를 분명히 정하는 작업을 수행하였습니다.

## 고려해야 할 까다로운 문제들

고객 수요 및 단가와 같은 중요한 예측 정보가 얼마나 정확합니까?  
분석 결과가 의미하는 바와 그에 따른 조치를 논의하는 것과는 대조적으로, 분석의 타당성을 토론하는 데는 얼마나 많은 시간을 투자합니까?

CFO 중 41% 이상은 운영 및 재무 데이터 표준이 충분하지 않다고 하고, 45%가 이런 평가 기준을 수작업을 통해 만들어내고 있는 실정이라, 적당한 시점에 믿을 수 있는 비즈니스 통찰력을 이끌어내는 것이 상당히 어렵다고 답합니다.

회사가 비즈니스 성과를 진정으로 향상시키는 올바른 비즈니스 평가 기준에 주목한다고 확신합니까?

CFO 중 88%가 회사가 이런 주요 성과 지표를 선택할 때 재무 조직의 조언에 의존하고 있다고 답했습니다.

조직의 분석 능력은 충분합니까? 능력을 갖춘 인재는 어디서 찾을 수 있습니까? 중앙 집중화할 의사 결정 지원 프로세스는 무엇이고 비즈니스 부서 내에 두어야 할 프로세스는 어떤 것입니까?

현재, 전사적 차원의 의사 결정 지원을 위한 통합 핵심조직 CoE(Centers of Excellence)를 보유한 조직은 응답자 중 1/3 미만에 불과합니다. 재무 조직에서 의사 결정 지원을 위한 최적의 모델을 결정할 때는 회사 공통 적용 사항과 특정 지역이나 비즈니스 부문에 고유한 사항을 구분하여 고려해야 합니다. 예를 들어, 계획 프로세스 내에서 반복적인 규칙 기반 프로세스는 표준화하고 통합할 수 있습니다. 미묘한 차이에 따라 구분이 필요한 경우는 해당 비즈니스 부문 내에 그대로 유지시켜야 합니다.



# 근간으로서의 효율성

직관적으로, 재무 조직의 리더들은 표준을 확립하면 효율성을 높일 수 있다는  
점에 동의합니다. 그러나 전사적으로 표준을 이미 구현한 조직은 드뭅니다.  
재무 조직은 어떻게 효율성을 더 빨리 성취할 수 있을까요?

---

“재무 조직은 특히 웨어드 서비스 센터(shared service center)의 설립을 비롯하여, 성장을 뒷받침하기 위한 여러 가지 프로젝트에 착수했습니다. 이에 따라 우리는 훨씬 더 빨리 대응이 가능하고, 몇 주가 아니라 단 며칠 만에 완료할 수 있으며, 빠른 프로세스 변경을 수행하고 비용을 절감할 수 있었습니다.”

**Richard Yu, VP Finance,**  
Aviva-Cofco Life Insurance Co., Ltd.

---

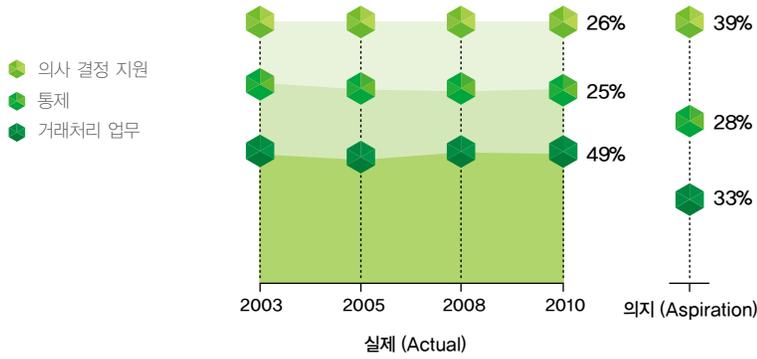
2008 Global CFO Study에서 우리는 전사적으로 공통의 프로세스 및 데이터 정의를 채택한 조직을 표현하기 위해 통합 재무 조직(IFO)이라는 용어를 만들어냈습니다.<sup>8</sup> 그 연구에서 IFO를 가진 회사는 IFO가 없는 회사보다 나은 재무 실적을 보였습니다. 2010년 연구의 조사 결과도 유사한데, IFO가 있는 기업들은 EBITDA의 5년간 평균 CAGR이 9.6%로 나타나, IFO가 없는 기업보다 10배나 높은 것으로 나타났습니다.

이런 장점이 있음에도, 대부분의 조직에서는 아직 모든 사업부와 지역에서 표준을 채택하지 못했으며, IFO로 분류되는 비율은 20%에 불과합니다. 게다가, 재무 조직 중 39%는 여전히 중요 재무 성과 기준을 수작업을 통해 선정합니다.

이런 조사 결과로 볼 때, 재무 조직이 거래처리에 업무 시간의 절반을 계속 할애하고 있다는 사실은 그다지 놀랄 일도 아닙니다(그림 11 참조). 2003년 이후로 CFO들은 분석 및 의사 결정 지원에 더욱 초점을 맞추는 방향으로 변화하려는 의지를 끊임없이 표명해왔습니다. 그러나 아직까지는 대체로 성공적이지 않습니다.

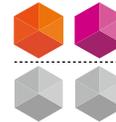
그림 11 거래처리가 여전히 재무 조직의 업무 중 가장 큰 비중을 차지합니다.

지난 4차례의 연구에서 CFO들은 업무 내용을 바꿔볼 의향을 가지기 시작했지만, 아직 실천하지는 못했습니다.



### 재무 효율성 향상

이런 조사 결과는 공통 프로세스와 데이터 정의를 확립하고 시행하는 것이 얼마나 중요하면서도 얼마나 어려운지 잘 보여줍니다. 그러나 연구 결과에서는 조직에서 표준 채택에 박차를 가하기 위해 프로세스 오너십, 공통 원장 및 표준 회계처리 어플리케이션, 그리고 대체 모델이라는 3가지 실행 방안을 사용 중인 것이 밝혀졌습니다.

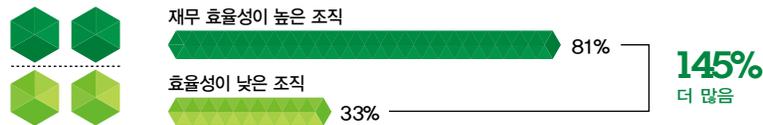


### 표준 채택을 주도하는 프로세스 오너

일반적인 재무 조직보다 효율적인 재무 조직 사이에서는 구매-결제, 주문-지불, 재무, 세금, 그리고 일반 회계와 같은 특정 프로세스에 대해 전사적 책임을 부여하는 것이 두 배 이상 일반적으로 행해지고 있습니다(그림 12 참조). 응답자들 중 프로세스 오너가 있는 경우 10개 중 8개의 조직에서 표준 프로세스를 전사적 차원에서 구현할 수 있었던 데 반해, 프로세스 오너가 없는 조직에서 이를 구현한 수는 10개 중 3개에 불과했습니다. 이와 유사하게, 프로세스 오너가 있는 10개의 조직 중 7개는 표준 데이터 정의를 개발했지만, 프로세스 오너가 없는 조직의 경우 10개 중 3개만이 공통된 재무 처리 기준을 가지고 있습니다. 결론적으로, 프로세스 오너십이 전체적 통합과 일관성을 가져다 주어 다양한 활동을 단순화 및 표준화하고 불필요한 중복을 없애며 오류를 줄입니다.

프로세스 오너십이 가진 힘을 과소평가하면 안됩니다. 이는 3차례에 걸친 Global CFO Study에서 해마다 확인된 일관된 메시지였습니다. 2008년, 가장 폭넓게 표준을 구현한 IFO가 다른 IFO보다 3.5배 더 자주 전사적 차원의 프로세스 오너를 정한 것으로 나타났습니다. 2005년에도 프로세스 오너십은 리스크, 성과 및 성장과 관련된 통찰력의 제공에 긍정적 영향을 미쳤습니다.

그림 12 **프로세스 오너십은 일반적인 재무 조직보다 효율적인 재무 조직에서 두 배 이상 일반적으로 행해집니다.**  
이와 같은 전사적 차원의 책임 운영으로 일관성이 강화되어 효율성 증대로 이어집니다.



구현의 관점에서 프로세스 오너를 지정해주는 일은 간단해 보일 수 있지만, 효과적으로 수행할 수 있도록 하는 것은 훨씬 더 어려운 일입니다. 프로세스 오너는 비즈니스 조직에서 의사 결정을 내리고 업무 운영을 관리하는 기능을 훼손시키지 않으면서 전체적인 직무간 통합이 가능한 솔루션을 찾아내야 합니다. 또한 프로세스 오너는 필요하다면 변화를 책임질 수 있는 충분한 조직적 영향력을 가져야 합니다.

각 비즈니스 부서가 변화된 환경에 적응하도록 만드는 공통 회계 어플리케이션

효율적인 재무 조직에서 90%정도의 채택률을 보이는 공통 원장 및 표준 회계처리 어플리케이션을 구현하는 것은 가장 자주 사용되는 효율성 향상 방법입니다(그림 13 참조). 그 공통된 부산물 중 하나가 표준 계정과목표입니다. 하지만 더 중요한 것은, 공통 시스템으로 이동하면 전체 재무 조직에서 프로세스 및 데이터 표준을 통일할 수 있는 기회가 생깁니다. 조사 결과, 공통 시스템을 갖춘 재무 조직은 표준 프로세스, 데이터 정의 및 계정과목표를 여타 조직보다 2-4배 더 자주 구현하는 것으로 나타났습니다.

그림 13 효율적인 재무 조직에서는 공통 플랫폼을 선호합니다.

공통 플랫폼은 전사적으로 더욱 훌륭한 프로세스 및 데이터 표준화를 구현하는 데 도움이 됩니다.

---

“향후 3년 내에, 가변적인 시장 상황으로 인해 의사 결정 지원의 중요성이 크게 높아질 것입니다. 따라서 개선된 프로세스와 더욱 적극적인 자동화로 거래 지원과 관리 활동을 수행할 더 나은 방법을 찾아야 합니다.”

**Bob Driessnack, CFO, Intermec Inc.**

---



### 조직의 표준화를 앞당기는 대체 모델(alternative delivery model)

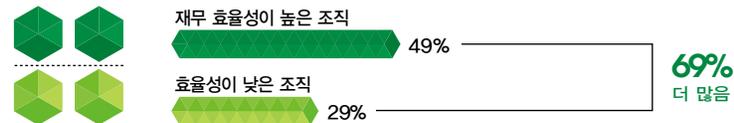
재무 거래처리를 위해 셰어드 서비스 센터(shared service center) 또는 아웃소싱과 같은 대체 모델을 사용하는 비율은 효율적인 재무 조직이 그렇지 않은 조직보다 69% 더 일반화되어 있습니다(그림 14 참조). 이는 회사가 표준 채택을 서둘러야 하는 당위성을 제공합니다. 예를 들어, 프로세스 일관성은 대체 모델을 사용하는 재무 조직들 사이에서 2배 더 일반화되어 있습니다.

각 조직에서는 각각의 상황에서 최상의 효과가 있는 재무 모델 구성을 결정해야 합니다. CoE(Center of Excellence)를 통해 내부적으로 제공할 기능과 아웃소싱을 통해 외부적으로 제공할 기능을 결정할 때, 회사에서는 단순히 각 대체 모델의 비용 절감 가능성 뿐 아니라, 각각의 비즈니스 성과와 아울러 관리 및 유연성 수준도 고려해야 합니다.

일부 회사들은 특정 재무 업무를 표준화하기에 앞서 아웃소싱을 통해 더욱 빨리 원하는 ROI를 달성했습니다. 이런 “출고 후 수정(ship then fix)” 접근 방식은 때때로 전사적 최적화에 방해가 되고 있는 내부적인 혼선을 정리하여 이익의 실현을 앞당길 수 있습니다.

그림 14 효율적인 재무 조직에서는 대체 모델을 더 자주 사용합니다.

이로 인해 일관된 프로세스를 추진할 수 있는 능력이 현저히 높아집니다.



## 사례 연구

### Unilever Europe: 효율성에 이르는 자름길

2005년, 소비자 회사인 Unilever Europe은 성장률과 시장 경쟁력을 높이기 위해 회사의 경영 합리화를 추진한다는 전략적 결정을 내렸습니다. 24개국 750명의 재무 조직 직원들이 18가지의 ERP 시스템을 함께 사용하는 이 회사는 제각기 다른 3개의 리더십 팀에서 관리하는 수백 가지의 서로 다른 재무 및 회계 프로세스를 사용함에 따라 데이터 중복, 높은 비용, 그리고 일관성 없는 품질로 인해 어려움을 겪고 있었습니다.<sup>9</sup>

One Unilever라는 대규모 혁신 프로그램의 일환으로, Unilever Europe은 재무 및 관리(Finance and Administration, F&A) 업무를 이 방면으로 전문적인 한 서비스 공급업체에게 아웃소싱하기로 결정했습니다. 회사는 이를 통해 비용 절감, 품질 개선 및 프로세스 일치에 기대했습니다. 목표를 달성하기 위해, F&A 전 범위에 걸쳐 프로세스와 시스템을 표준화하고 회사에 존재하는 많은 반복 요소를 통일하기 위해 혁신 기술을 기반으로 하는 솔루션이 배포되었습니다.

그 결과, Unilever Europe은 변화하는 비즈니스 요구에 맞춰 적응할 수 있는 유연한 모델 제공이 가능했을 뿐 아니라, 의사 결정과 지속적인 개선을 위한 정보에 보다 손쉽게 효과적으로 접근할 수 있게 되었습니다. 이러한 개선은 전체 One Unilever 프로그램으로 인해 나타난 7억 유로의 연간 비용 절감에 한 몫을 단단히 차지했습니다.

Unilever Europe은 F&A 업무 아웃소싱을 통해 매입 채무, 외근/출장 경비 보고, 고정 자산, 일반 회계 및 청구-결제 프로세스 내에서 연간 350만 건 이상의 거래를 관리합니다.

아웃소싱을 통해 Unilever Europe은 F&A 신속하게 달성 할 수 있으며, 이로써 과거의 사례로 볼 때 다른 회사들은 10~15년은 족히 걸렸을 혁신을 4년도 채 되지 않아 달성하는 기염을 토했습니다. 그 밖에도, Unilever Europe의 재무 조직은 아웃소싱을 통해 거래처리 업무에 사용하던 에너지를 회사의 핵심 비즈니스에 대한 전문성 강화에 집중할 수 있었습니다.



## 사례 연구

### LG전자: 글로벌 리더의 글로벌 통합

LG전자(LGE)는 세계 소비자 전자 제품, 가전 제품 및 이동 통신 분야의 선두 주자로, 연 매출이 450억 달러에 이릅니다. 10년 전, 이 회사는 글로벌 기업다운 경영을 하고 있지 못하다는 사실을 실감했습니다. 회사의 규모와 사업 범위를 보다 잘 활용하기 위해, LG전자는 재무 조직을 포함한 회사 전체를 대상으로 대대적인 혁신 프로그램을 가동하기 시작했습니다.

그 중에서 Finance 1.0 이니셔티브의 기본 목표는 글로벌 수준의 비즈니스 성과에 대한 비전을 제시하는 것이었습니다. 이 목표를 달성하기 위해, LG전자는 글로벌 계정과목표를 구현하고 회사 전체의 재무 프로세스를 표준화했습니다. Finance 1.0에는 공통적인 ERP 시스템도 포함되었으며, 이를 통해 LG전자는 80여 개에 이르던 회계 시스템을 단 하나의 글로벌 시스템으로 통합했습니다. 그와 동시에, LG전자는 예전에는 80여 군데에서 수행했던 재무, 세무 및 결산 업무를 보다 잘 처리하기 위해 지역별 본부와 연계되는 7곳에 중앙 웨어드 서비스 센터를 설립했습니다.

이제 전 세계에 걸쳐 통합된 재무 조직은 장부를 66% 더 빠른 속도로 통합하고 결산할 수 있습니다. 준비하는 데만 6주나 걸리곤 했던 전 세계 사업장의 수익성 분석이 이제는 단 5일 만에 이루어져 그 속도가 83%나 개선되었습니다. 반면에 시스템 유지 관리 비용은 36%나 줄었습니다.

재무 효율성의 효익이 중요한 만큼, LG전자의 재무 조직은 비즈니스 통찰 역량을 향상시켜 훨씬 더 많은 가치를 창출하고자 합니다. 출범한 지 얼마 안 되는 Finance 2.0 이니셔티브는 재무 조직과 비즈니스 조직의 관계를 더욱 긴밀하게 연결하여 더욱 능동적인 위험 관리와 의사 결정 지원을 할 수 있게 해줍니다. 분산화된 “BF(Business Finance)” 사업부는 분석 정보와 통찰력을 제공하고, 글로벌 웨어드 서비스 센터는 거래처리를 통합하여 정확도, 데이터 무결성, 그리고 속도를 개선할 것입니다.



## 고려해야 할 까다로운 문제들

재무 조직이 거래처리 장벽을 뛰어넘기 위해 할 수 있는 일은 무엇입니까?

2003 Global CFO Study 이후에도 재무 조직들은 거래처리에 업무 시간의 절반을 계속 투입해야 하는 상황에 봉착한 채 개선의 기미를 보이지 않았습니다. 이런 추세를 극복하기 위해, 미국의 한 CFO는 자신이 관리하는 팀에 끊임없이 “우리가 누구의 도움도 없이 과연 이 일을 할 수 있을까?” 라는 질문을 던집니다.

CFO가 재무 효율성 향상을 위해 성공적인 비즈니스 사례를 구현할 수 있는 방법은 무엇입니까?

매출액에서 재무 조직의 비용이 차지하는 비율은 보통 1~3%에 불과합니다. 따라서, 재무 조직이 이를 구현하기 위해서는 유연성, 운영 속도 및 잠재된 분석 기술과 재무적 진실로부터 도출된 믿을 수 있는 통찰력이 필요로 합니다.

때로는 매우 다른 성격의 다양한 비즈니스를 수행하는 기업에서 재무 조직이 프로세스와 데이터를 표준화 시키는 방법은 무엇입니까?

소비재 산업에 종사하는 한 CFO는 “우리의 성공 요인을 무너뜨리고 싶지 않습니다. 그 본질을 망치고 싶지 않은 거지요. 사업적 민첩성을 포기하지 않고 표준으로부터 가치를 얻는 방법은 무엇 일까요?” 라고 지적했습니다.







# 가치 통합자로의 변모

해당 기업들의 재무 실적과 더불어 1,900여 명의 CFO가 내린 솔직한 평가는 가치 통합자가 된다는 것의 “가치”를 증명해 줍니다. 그러나 지금 가치 통합자가 아니라면 가치 통합자가 될 수 있는 방법은 무엇일까요? 그리고 현재 가치 통합자라면 그 다음 단계는 무엇일까요?

---

“회사를 돋보이게 만드는 것은 비즈니스 모델 전체에 걸쳐 분석 기법을 사용하는 능력입니다. 회사 전체의 경영 상황을 더욱 투명하게 유지하는 것이 관건입니다.”

**Dennis Hickey, VP - Corporate Controller, Colgate Palmolive**

---

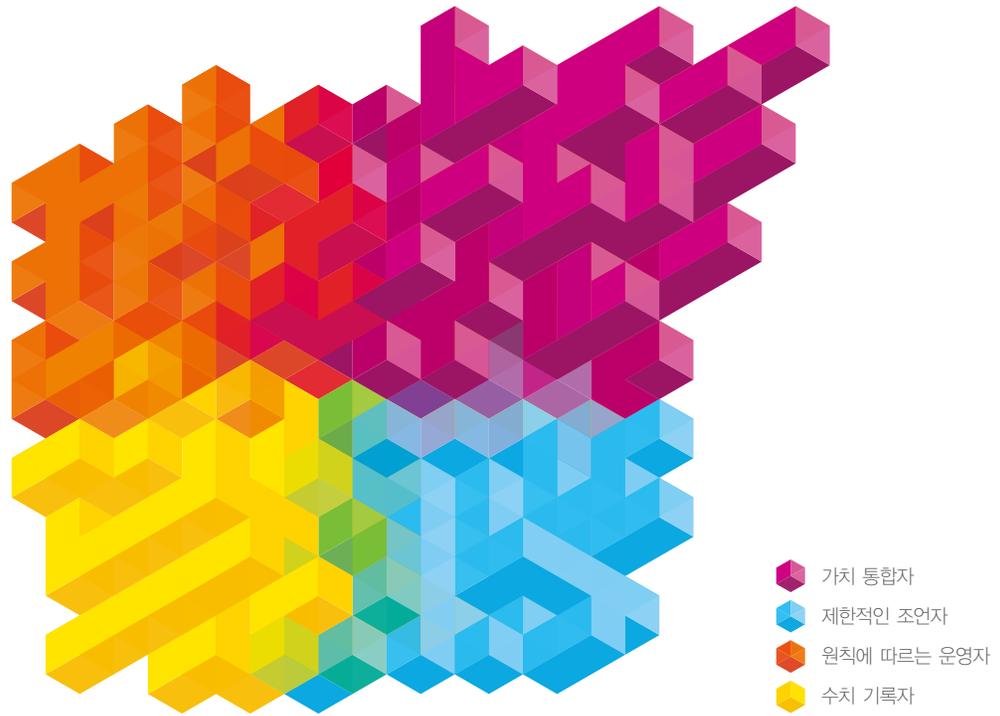
재무 조직에 대한 CEO와 이사회 의 요구 사항은 갈수록 늘어만 갑니다. 핵심적인 재무 활동에 탁월한 역량을 발휘하는 것이 더 이상 “충분히 훌륭” 것으로 간주되지 않습니다. 재무 조직은 전략 및 경영상의 문제에 대해서도 조언할 수 있어야 합니다. 회사가 보다 나은 의사 결정을 더 빨리 내릴 수 있도록, 재무 조직은 2가지 역할을 모두 훌륭히 수행해야 합니다.

그것이 바로 가치 통합자의 “통합자”가 진정으로 의미하는 바이며, 그 핵심에는 효율성과 통찰력의 통합이 있습니다. “통합자”는 비즈니스 전반에 걸쳐 다양한 정보와 프로세스의 통합이 갖는 중요성, 즉 지난 3차례의 Global CFO Study에서 뛰어난 성과를 보이는 조직에서 찾아볼 수 있는 공통적인 특징을 일컫는 말입니다.

그러나 가치 통합자에는 단순한 정보 센터 이상의 의미가 있습니다. 가치 통합자는 통합되지 못하고 고립된 환경에서는 거의 볼 수 없는 중요한 전사적 차원의 통찰력을 밝혀낼 수 있는 위치에 있습니다. 멕시코의 한 CFO에 따르면, 재무 조직의 사명은 회사가 “개별 영역이 아니라 전체 비즈니스를 바라보는 관점에서 생각”하도록 돕는 것이어야 한다고 합니다.

다른 어떤 재무 프로파일보다도 가치 통합자는 회사 전체를 아우르는 입장에서 조언할 준비가 되어 있습니다. 가치 통합자는 포괄적인 맥락에서 비즈니스 기회와 리스크를 평가하고 여러 사업부, 시장 및 업무 기능들 사이에서 어렵지만 필요한 타협을 이루도록 권장할 수 있습니다. 영국의 한 CFO는 이 기회를 이렇게 설명했습니다. “우리가 가지고 있는 데이터와 비즈니스에 대한 깊은 이해를 바탕으로, 재무 조직은 회사의 의사 결정에 있어 허브 역할을 수행할 수 있습니다.”

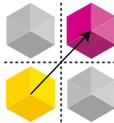
그렇다면 공공 및 민간 부문의 재무 조직은 어떻게 가치 통합자가 되는 방향으로 나아갈 수 있을까요? 전 세계 응답자들의 자체 평가 결과를 보면, CFO가 고려해야 할 미래의 행동에 대한 가치있는 전망을 엿볼 수 있습니다.



### 수치 기록자: 어디서부터 출발하시겠습니까?

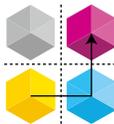
수치 기록자는 재무 데이터의 조정 및 통합, 결과 보고, Compliance 확인에 주로 집중합니다. 그러나 수치 기록자는 불충분한 표준과 자동화 수준 때문에 업무 처리 속도와 일관성 문제가 발목을 잡습니다. 뿐만 아니라, 비즈니스 통찰력을 제공하기 위해 필요한 요소도 부족합니다.

수치 기록자가 가치 통합자로 변모하려면 우선 재무 효율성에 중점을 두고 업무를 수행하거나 혹은 비즈니스 통찰 역량의 향상부터 피하거나 아니면 두 가지를 동시에 노리는 세 가지 길 중 하나를 선택할 수 있습니다.



재무 조직의 모든 것을 한 번에 변화시키면 두 가지 목표에 더 빨리 도달할 수 있을지도 모릅니다. 그러나 이런 식의 대대적이고 급진적인 변화는 더 큰 위험을 수반하므로 고위 경영진의 적극적인 지원과 집중적인 변화 관리 프로그램이 있어야 혼란을 피할 수 있습니다.

### 통찰력 추진



처음에는 비즈니스 통찰력을 추진할 때 몇 가지 즉각적인 효과를 볼 수 있고, 재무적으로도 그 타당성을 손쉽게 입증할 수 있습니다. 그러나 이 접근 방식은 몇 가지 불리한 면도 있습니다. 재무 프로세스와 데이터 표준이 없는 조직은 한 가지 버전의 진실된 재무 정보를 제공할 수 없게 됩니다. 결과적으로, 조정 과정을 거치다 보면 비즈니스 통찰력을 신속히 얻지 못하게 되어 의사 결정을 내리고 행동으로 옮길 시간이 줄어들 수 있습니다.

이런 결과 중 일부를 상쇄하기 위해, 이 경로를 선택하는 조직은 의사 결정 지원에도 같은 원칙을 적용해야 재무 효율성, 구체적으로는 프로세스 및 데이터 표준, 프로세스 오너십 및 공동 재무 플랫폼을 마련할 수 있습니다. 또한 이런 조직은 분석 능력을 발전시키고 적절한 분석 기술, 경영 데이터 표준 및 의사 결정 지원 프로세스를 마련할 필요가 있습니다.

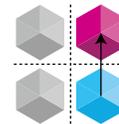
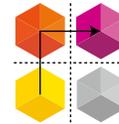
### 효율성 추진

재무 효율성 문제를 다루는 것은 언제나 상당히 도전적인 과제입니다. 그러나 이 문제를 먼저 해결하는 것이 장기적으로 볼 때는 고통과 낭비를 덜 수 있습니다. 통신 산업에 종사하는 한 CFO는 “불량 데이터를 분석하고 여러 출처에서 수집한 데이터를 통합하느라 너무 많은 시간을 쓰는 바람에 경쟁사보다 2~3년 정도 뒤처지게 되었다.” 고 경고 했습니다. 재무 데이터를 회사 전체가 한 가지 버전으로 통일해서 볼 수 있다면 비즈니스 통찰력에 대한 확신이 강해지고 생산성도 높아집니다. 효율적인 핵심 재무 기능의 확립에 사용된 방법과 그 과정에서 배운 교훈을 통해 의사 결정 지원을 위한 이러한 열쇠들을 원활하고 신속하게 구현할 수 있습니다.

효율성을 높이기 위한 여정은 종종 재무 조직에서 제공하는 서비스와 활동의 범위 및 업무 수행에 필요한 비용과 자원을 이해하는 공통적인 기준선에서 시작됩니다. 이를 통해 혁신 프로그램을 진행하기 위한 기반을 마련하는 데 필요한 구현 계획과 비즈니스 사례 및 재무 조직의 비전을 제시해 줄 단기, 중기 및 장기적 기회를 식별하고 우선 순위를 정할 수 있습니다.

### 제한적인 조언자: 우선 순위에 따라 표준 구축

제한적인 조언자는 강력한 분석 능력을 개발함으로써 가치 통합자를 향한 첫 발을 내딛습니다. 그러나 제한적인 조언자의 의사 결정 지원 프로세스는 불완전하고 일관성 없는 정보와 너무 많은 조정 및 수동 개입으로 인해 제약을 받습니다. 제한적인 조언자는 4가지 프로파일 중 최악의 운영 효율을 보이므로, 이 영역에서 재무 조직이 지닌 약점은 기업 전반에 걸쳐 그다지 효율성을 중요시하지 않는 증상으로 나타납니다.<sup>10</sup>



---

“재무 조직은 단지 정보를 처리하는 공장이 아닙니다. 우리는 예산을 현명하게 지출하고 정책 수행에 가까이서 관여하고 장기적 관점에서 주거 환경 부를 전략적으로 이끌어가기 위해 필요한 통찰력을 제공하는 것으로 주거 환경부에 기여해야 합니다.”

**Koen de Snoo**, Director Financial and Economic Affairs, Netherlands Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment

---

효율성 개선을 위해 제한적인 조연자에게 필요한 것은 표준입니다. 원본 데이터가 일치하지 않으면 제때에 믿을 수 있는 기업 차원의 분석 결과를 제공하기란 현실적으로 거의 불가능합니다. 그러나 표준화된 데이터 그 자체가 최종 목표는 아닙니다. 데이터 표준은 정보의 정확성을 뒷받침하고 비즈니스 의사 결정을 지원하는 수단으로서 중요합니다.

그 때문에, 회사의 핵심 비즈니스 주요 동인과 성과 관리 목표를 먼저 이해한 다음, 기본 데이터의 가용성과 공통성을 평가하는 것이 매우 중요합니다. 이런 비즈니스 요구 사항을 이해한다면, 보고의 속도와 인지되는 정확도는 서로 상반된다는 관점을 견지할 수 있고 정보 관리 방식을 알 수 있습니다. 데이터가 올바르게 정의되어 있다면 비즈니스 규칙 자동화를 단순화 및 가속화하여 수동 처리를 줄이고 결과를 더 빨리 제공할 수 있습니다.

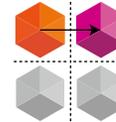
제한적인 조연자는 처음부터 종합적인 일련의 표준을 정립하려 하는 대신, 특정 영역에서 비즈니스 통찰 역량을 쌓아나갈 때 점진적으로 효율성을 높일 수 있습니다. 예를 들어, 제품군의 수익성 분석 능력을 개선하기 위한 프로그램을 통해 프로세스 및 데이터 정의의 일관성을 강화하고 관련 프로세스 및 데이터 소스에 대해 오너를 지정할 수 있습니다. 제한적인 조연자는 효율성과 통찰력을 동시에, 기능 하나하나, 프로세스 하나하나를 향상시킴으로써, 완전한 가치 통합자로 점차 변모해 갑니다.

### 원칙에 따르는 운영자: 분석 능력 강화

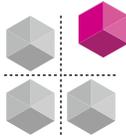
원칙에 따르는 운영자는 고도로 자동화되고 효율적인 방식으로 재무 관리 및 보고 활동을 수행합니다. 그 결과, 원칙에 따르는 운영자는 재무 정보와 조연을 시기 적절하게 제공하는 신뢰할 수 있는 정보 공급자가 됩니다. 그러나 이들은 교차 직무 분석 결과를 제공하고 전략적 경영 의사 결정을 지원하기 위해 필요한 역량은 아직 갖추고 있지 않습니다.

더 나은 비즈니스 통찰력을 제공하기 위해, 원칙에 따르는 운영자는 필요한 기술, 의사 결정 지원 프로세스, 원본 데이터 및 분석 기술과 같이, 분석 능력의 강화에 집중해야 합니다. “성공적인 결과”가 얻어질 때까지 핵심 재무 업무에서 적용하는 것과 똑같은 원칙과 정확성을 적용할 필요가 있습니다.

원칙에 따르는 운영자들은 회사를 위한 더욱 큰 가치를 발견하는 과정에서 계획 및 성과 관리 프로세스간의 땀레야 땀 수 없는 관계를 염두에 두어야 합니다. 그들은 핵심이 되는 기준과 균형 잡힌 성과측정표를 구현하고 이를 사용하여 전사적 업무 수행 능력 개선을 이끌 기회가 있습니다. 이러한 기준은 전략, 포트폴리오 및 운영 계획 주기를 이어주는 연결 고리의 역할을 합니다. 올바른 목표를 세우고 빠르고 현명한 방법을 통해 성과 격차를 좁혀 나간다면 비즈니스 전체가 전략에 따라 계속 앞으로 나아갈 수 있습니다.



### 가치 통합자: 두 가지 기준 모두 꾸준히 향상



가치 통합자들은 재무 효율성과 비즈니스 통찰 역량이라는 두 가지 면에서 이미 상당히 앞서 있음에도 불구하고 두 가지 모두 계속 발전시켜 나아가고 있습니다. 그들의 응답을 살펴보면 데이터 정확도를 더욱 높이고 정보 제공을 간소화하고 보다 풍부한 정보 기반과 보다 깊은 통찰력을 발전시키기 위한 기술 이용에 대한 관심이 높아졌음을 알 수 있습니다.

가치 통합자는 분석 능력을 가진 인재의 개발과 육성에 혼신의 노력을 기울입니다. 가치 통합자는 비즈니스 통찰 역량을 발전시켜 나가면 신선한 도전과 자극이 되어 부족한 분석 인력의 이탈을 막고 동기를 부여할 수 있으며 책임 영역이 확대되는 효과도 있다는 점을 잘 압니다.

예측의 정확도를 높이는 것 외에도, 가치 통합자는 정교한 시나리오 계획 및 예측 모델과 같이 더욱 완벽한 분석 기법을 개발하고 있습니다. 가치 통합자는 예측 능력이 높아짐에 따라 이런 예측 기능을 경영 시스템에 포함시켜 비즈니스 일선에서의 대응 능력을 제고하는 방안을 고려해야 합니다.

## 어떻게 대응하시겠습니까?

세계적인 경제 위기로 인해 CFO의 중요성이 부각되어 무대의 중심에 서게 되면서, 비즈니스에서 더욱 폭넓은 역할에 대한 권한이 부여되었습니다. 그러나 CFO가 이토록 높은 기대를 만족시킬 수 있을까요? 솔직히 말해, CFO가 그런 역할을 맡지 않을 수 있습니까?

CFO의 입장에서는 이보다 더 큰 압박과 의무감도 없을 것입니다. 회사의 재무 자원을 관리하는 최고 책임자로서, CFO에게는 궁극적으로 투자 보호와 투자 자본에 대한 최고의 수익을 거둘 책임이 있습니다. 막중한 책임을 수행하려면 강력한 통제 능력이 있고 정확하고 시기 적절한 보고가 이루어지고 재무 문제에 대하여 가치있는 조언을 하는 재무 조직이 요구됩니다.

그러나 기대를 만족시키려면 기업의 전반적인 상황을 수평적으로 바라보고 외부 환경까지도 함께 감안하여 깊이있는 통찰력을 발휘할 수 있는 재무 조직도 요구됩니다. CFO와 그가 이끄는 재무 조직은 기업이 마주한 가장 전략적인 결정에 대해 사실을 바탕으로 한 조언을 제시할 수 있도록 정교한 분석 및 모델링 능력이 뒷받침되는 유능하고 영향력 있는 존재여야 합니다.

전 세계 1,900여 명의 CFO가 응답한 내용은 명확한 한 가지 메시지로 귀결됩니다. 전사적 차원에서 가치를 통합할 수 있는 최상의 위치를 점한 조직이 재무 효율성과 비즈니스 통찰력에서 모두 탁월하다는 점입니다. 이것이 바로 회사가 현명한 의사 결정을 내리고 더 나은 성과를 달성하도록 이끄는 최상의 조합입니다.

밝은 미래를 위해 귀사의 재무 조직에 도움이 될 수 있기를 고대하겠습니다. 뉴질랜드의 한 CFO의 말을 빌리면 “지금은 CFO라는 사실이 정말 흥미진진한 시대”입니다.

이와 관련한 더 자세한 내용은 다음 웹 사이트를 참조하십시오. [ibm.com/kr/cfo](http://ibm.com/kr/cfo)

## 연구 수행 방법

IBM은 10여 년에 걸쳐 CFO와 재무 조직 앞에 놓인 주목해야 할 전략적 문제들을 밝히기 위한 주요 연구를 수행해왔습니다. IBM의 2005 Global CFO Study -민첩한 CFO(The Agile CFO)에서는 비즈니스 통찰력에 대한 필요성에 중점을 두었지만, 2008 Global CFO Study- 통합 재무 조직을 통한 리스크와 성과의 균형 강화(Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization)에서는 효과적인 의사 결정 및 리스크 관리를 지원하는 회사 전체 프로세스 및 데이터 표준의 중요성에 대해 설명했습니다.

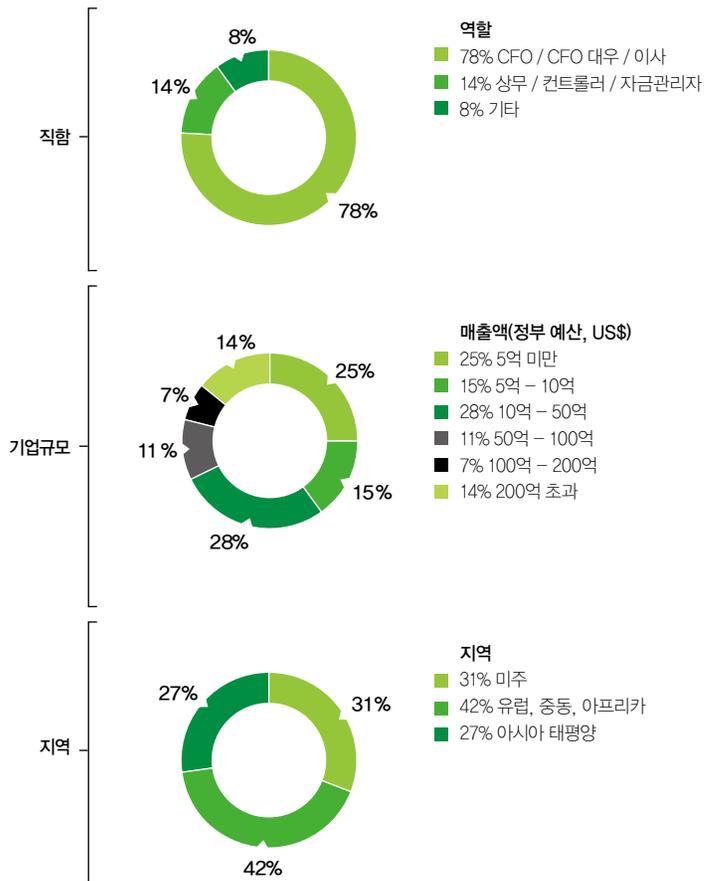
이 연구 시리즈 중 최대 규모로 알려진 2010 Global CFO Study에서는 81개 국가와 32개 산업의 CFO 및 재무 임원 1,900여 명을 대상으로 조사를 실시했습니다(그림 15 참조). 경험이 풍부한 IBM 임원진이 이들 재무 임원들 중 75% 이상을 직접 인터뷰했고, Economist Intelligence Unit이 나머지 인원에 대한 설문 조사를 수행했습니다.

올해 연구에서 우리의 중심 목표는 2005년 및 2008년 연구에서 소개한 주제를 더 심층적으로 탐구하고 선도적인 재무 조직의 다른 특성을 발견하는 것이었습니다. 특히, 우리는 CFO와 재무 조직이 새로운 경제 환경에서 해당 기업의 독특한 의사 결정에 어떤 도움을 주고 있는지에 대해 더 깊이 이해하고 싶었습니다. 기업이 경영 환경을 예측하고 그에 맞춰 대응하는 데 재무 조직이 도움을 주는 방법은 무엇입니까? CFO는 뛰어난 성과를 달성하는 데 필요한 능력들의 최적 조합을 어떻게 실현합니까?

연구의 일환으로, 재무 정보가 공개된 회사들의 재무 성과도 평가했습니다. 결론을 도출하기 위해, 응답자들이 가장 널리 사용하는 세 가지 재무 지표인 이자, 세금, 감가상각비 공제 전 이익(EBITDA), 매출 성장률, 그리고 투자자본수익률(ROIC)을 기준으로 삼았습니다.

그림 15 전 세계 다양한 규모의 조직이 이 연구에 참여했습니다.

응답자의 75% 이상은 해당 사업부나 기업의 재무 담당 이사 또는 CFO입니다.



## 감사의 말씀

**이번 조사에 응하면서 귀중한 시간과 통찰력을 아낌없이 나누어 주신 전 세계 1,917명의 CFO와 재무 임원들께 감사의 마음을 전합니다. 특히 이 보고서에서 핵심 주제를 강조하기 위해 인터뷰 내용 발췌를 허락하고 재무 관련 경험을 사례 연구로 제시해주신 분들께 특별히 감사 드립니다.**

IBM의 CFO 연구에 지속적으로 참가하여 공동 작업을 통해 소중한 의견과 전망을 제시해주신 펜실베이니아 대학교 와튼 스쿨 재정학 부교수인 John Percival 박사에게 특별한 감사를 드립니다.

또한 이번 Global CFO Study에 참여한 IBM 팀의 공헌에도 감사의 말씀을 드립니다.

리더십 팀 - William Fuessler(연구 책임 스폰서), Spencer Lin 및 Carl Nordman

프로젝트 팀 - Carl Nordman(연구 감독), Steven Ballou, Angie Casey, Rachna Handa, Rajeev Jain, Edwina Jon, Spencer Lin, Kathleen Martin, Arghya Mazumder, Ann Randall, Stephen Rogers, Raghuram Sudhakar

Global Study 책임자, 임원 및 전문가를 포함하여 CFO 인터뷰를 기획하고 실시한 전 세계 600여 명의 IBM 리더들이 자신의 경험과 전문 지식을 공유하고 이 보고서를 작성하는 데 도움을 주었습니다.

## 변화하는 세계를 위한 든든한 파트너

IBM은 고객과 협력하여 비즈니스 통찰력, 고급 연구 및 기술을 함께 도출하여 오늘날과 같이 빠르게 변화하는 환경에서 뚜렷한 이점을 제공합니다. 비즈니스 설계 및 실행에 대한 IBM의 통합적 접근 방법을 통해 전략을 실행으로 옮기도록 도와 드립니다. 또한 IBM은 17개 업종에서의 전문 지식과 170개국에 걸친 세계적 네트워크를 이용해 고객이 변화를 예측하고 새로운 기회로부터 이익을 창출할 수 있도록 지원합니다.

## IBM 기업가치연구소 소개

IBM 글로벌 비즈니스 서비스(IBM Global Business Services)에 속한 IBM 기업가치연구소(IBM Institute for Business Value)는 산업별 및 산업간 주요 이슈를 중심으로, 사실을 근거로 한 전략적 통찰력과 유용한 정보를 고위 경영진에게 제공합니다. 이 Global CFO Study는 지속적으로 연구를 진행 중인 C-Suite Study Series의 일부입니다.

## 참고사항 및 출처

- 1 이해를 돕기 위해 본 보고서에서는 이 전체 그룹을 "CFO"로 지칭합니다.
- 2 "Balancing Risk and Performance with an Integrated Finance Organization: Global CFO Study 2008." IBM Global Business Services, 2007년 10월.
- 3 재무 효율성 측을 정의하는 데 사용되는 기준은 재무 성과와 조사 응답의 통계적 상관관계에 의해 결정했습니다. 예컨대, 표준 재무 계정과목표, 공통 재무 프로세스, 공통 재무 데이터 정의 및 거버넌스, 회사 전체 정보 표준에 대한 기업 철학이 여기에 포함됩니다. 높은 효율성은 조직의 50% 이상에서 회사 단위의 권장 또는 필수 정보 표준뿐만 아니라 재무 계정과목표, 프로세스 및 데이터에 대한 기업 단위 표준이 채택되는 것으로 정의되었습니다. 효율적인 재무 조직은 표준 구현이라는 범위에서 통합 재무 조직(IFO)의 2008년 정의와는 약간 다릅니다. IFO는 75%의 기업 단위 채택률을 기록했지만, 효율적인 재무 조직은 50%였습니다. IFO는 회사 단위 정보 표준도 의무화하여 시행하는 데 반해, 일부 효율적인 재무 조직에서는 권장 표준의 구현에 관해 시범부 재량에 맡기기도 합니다.
- 4 비즈니스 통찰력 측을 정의하는 데 사용되는 기준은 재무 성과와 조사 응답의 통계적 상관관계에 의해 결정되었습니다. 예컨대, 경영 계획 및 예측 분석 능력에 대한 혁신, 재무 조직 내부 인력 개발의 유효성, 계획 플랫폼의 공통성 수준이 여기에 포함됩니다. 강력한 비즈니스 통찰력은 만족스러운 운영 계획 및 예측, 재무 조직 내부 인력 개발에 있어서의 높은 유효성, 공통 계획 플랫폼의 상당한 배포 수준으로 정의되었습니다.
- 5 "The Enterprise of the Future: IBM Global CEO Study," IBM Global Business Services, 2008년 5월.
- 6 "The Smarter Supply Chain of the Future: Global Chief Supply Chain Officer Study," IBM Global Business Services, 2009년 1월.
- 7 "The New Voice of the CIO: Insights from the Global Chief Information Officer Study," IBM Global Business Services, 2009년 9월.
- 8 IFO는 전사적인 표준뿐 아니라 기업의 최소 75%에 구현된 단일 계정과목표, 공통 프로세스, 표준 데이터 정의와 거버넌스를 의무화하고 시행한다는 기업 철학에 의해 정의됩니다.
- 9 "Unified Unilever Europe." FAO Today, 2008년 7월 / 8월.
- 10 참고로, 운영 효율성 비율은 매출액 중 판관비(SG&A)가 차지하는 비율로 정의됩니다.

## 추가 정보

이 연구에 대해 보다 자세한 정보가 필요하면 IBM 기업가치연구소(iibv@us.ibm.com)로 전자 메일을 보내거나 아래의 IBM 리더에게 문의하십시오.

북미 및 전 세계	<b>William Fuessler</b>	william.fuessler@us.ibm.com
	<b>Spencer Lin</b>	spencer.lin@us.ibm.com
북유럽	<b>Thomas Hillek</b>	thillek@de.ibm.com
남유럽	<b>Philippe Bellavoine</b>	philippe.bellavoine@fr.ibm.com
아시아 태평양	<b>Colin Powell</b>	colin.powell@au1.ibm.com
	<b>Prithwish Majumdar</b>	prithwish.majumdar@in.ibm.com
일본	<b>Mie Matsuo</b>	miematsu@jp.ibm.com
라틴아메리카	<b>Wander Lopes</b>	wlopes@br.ibm.com
IBM기업가치연구소	<b>Carl Nordman</b>	carl.nordman@us.ibm.com



IBM Institute for Business Value

