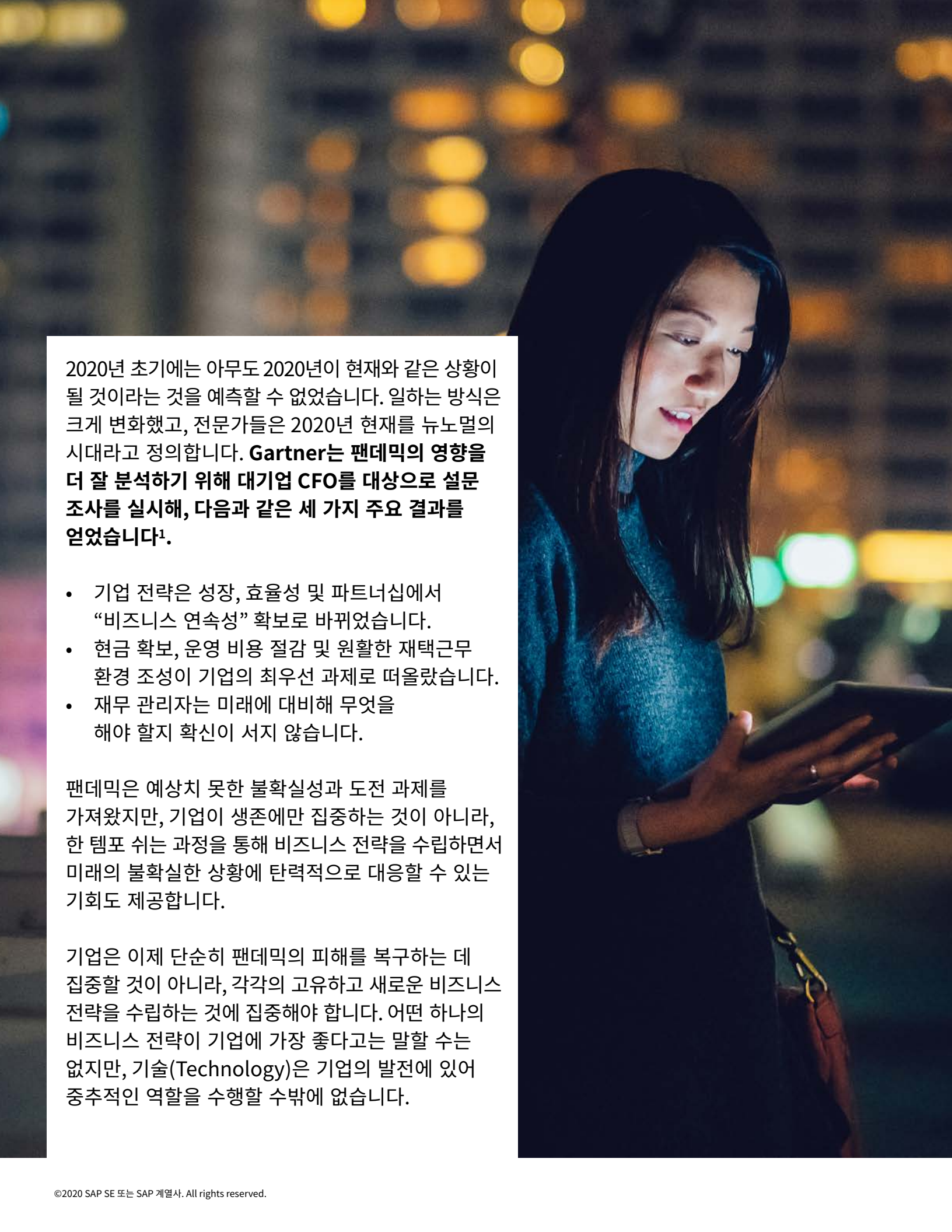




위기를 기회로 만드는 CFO의 재무 운영 전략



2020년 초기에는 아무도 2020년이 현재와 같은 상황이 될 것이라는 것을 예측할 수 없었습니다. 일하는 방식은 크게 변화했고, 전문가들은 2020년 현재를 뉴노멀의 시대라고 정의합니다. **Gartner는 팬데믹의 영향을 더 잘 분석하기 위해 대기업 CFO를 대상으로 설문 조사를 실시해, 다음과 같은 세 가지 주요 결과를 얻었습니다¹.**

- 기업 전략은 성장, 효율성 및 파트너십에서 “비즈니스 연속성” 확보로 바뀌었습니다.
- 현금 확보, 운영 비용 절감 및 원활한 재택근무 환경 조성이 기업의 최우선 과제로 떠올랐습니다.
- 재무 관리자는 미래에 대비해 무엇을 해야 할지 확신이 서지 않습니다.

팬데믹은 예상치 못한 불확실성과 도전 과제를 가져왔지만, 기업이 생존에만 집중하는 것이 아니라, 한 템포 쉬는 과정을 통해 비즈니스 전략을 수립하면서 미래의 불확실한 상황에 탄력적으로 대응할 수 있는 기회도 제공합니다.

기업은 이제 단순히 팬데믹의 피해를 복구하는 데 집중할 것이 아니라, 각각의 고유하고 새로운 비즈니스 전략을 수립하는 것에 집중해야 합니다. 어떤 하나의 비즈니스 전략이 기업에 가장 좋다고는 말할 수는 없지만, 기술(Technology)은 기업의 발전에 있어 중추적인 역할을 수행할 수밖에 없습니다.

“COVID와 같은 팬데믹을 경험한다면, 기업은 무엇이 중요한지, 무엇을 재조정해야 할지 반추할 수 있는 기회를 가지게 됩니다. 비즈니스를 운영함에 있어 어떠한 프로세스를 개선해야 하는지, 혹은 어떤 부분을 이전부터 개선했어야 했는지에 대한 아이디어를 얻을 수 있으며, 개선해야 할 부분에 좀 더 집중할 수 있게 됩니다.”

–Tom Lavin, SAP Concur CFO

CFO는 전례 없는 변화를 해결하기 위해 신기술 도입을 고려합니다.

이전부터 기업의 필수 과제였던 디지털 트랜스포메이션은 이제 경기가 좋건 나쁘건에 관계없이, 효율적인 현금 및 비용 관리를 위한 필수 전략으로 여겨지고 있습니다.

현재 너무나 남용되고 있는 디지털 트랜스포메이션이라는 용어는, 단순히 현재 유행하는 단어 그 이상의 의미를 함축하고 있습니다. 디지털 트랜스포메이션은 비즈니스 연속성을 확보하고 비즈니스 프로세스 및 수익을 구축하는 전략입니다.

디지털 솔루션은 기업의 최우선 과제를 지원할 수 있습니다. 예를 들어, Gartner는 예측 분석 기능을 갖춘 인공지능(AI) 솔루션이 현금 흐름에 대한 가시성을 높이고, 더 나은 운전 자본 및 현금을 확보할 수 있어, CFO가 중요한 의사 결정을 내릴 수 있는 데 도움이 될 수 있다고 주장합니다.²

또한, 이제 기업은 세금 계산서 처리 및 현금 지출의 인적 오류를 최소화하기 위해서, AR 및 AP 정책과 데이터 및 세금 계산서 처리 표준화에 집중해야 할 시기입니다.³

KPMG의 재무 혁신 부문 미국 리더인 Ron Walker는 최근 연구에서 다음과 같이 언급합니다. “...다수의 재무 고위 관리자들은 기존 솔루션 및 프로세스가 현재 처리해야 하는 업무에 적합하지 않다고 생각합니다.... 현재 이용하고 있는 솔루션은 예측에 반영되어야 하는 많은 새로운 외부 요인과 데이터 포인트를 신속하게 반영 및 처리할 수 없습니다.”⁴

Gartner의 연구에 따르면, 시장이 안정됨에 따라 비용 관리를 기업의 최우선 과제로 삼으면서도 지속적으로 투자를 진행한 기업들은 동종 기업들보다 월등한 성과를 내는데, 디지털 트랜스포메이션도 그 투자의 일부이었다고 합니다.⁵

아래 논의되는 세 가지 핵심 가치는 기업이 적합한 비즈니스 전략을 구상하는 데 도움이 될 수 있습니다.

Lessons Learned

“팬데믹 상황에서 생존하려면 빠르게 변화하는 비즈니스 상황에 대응할 수 있는 유연성과 민첩성이 필요합니다. 이를 위해 올바른 기술이 필요하다는 것을 깨닫게 됩니다.”

-Tom Lavin, SAP Concur CFO



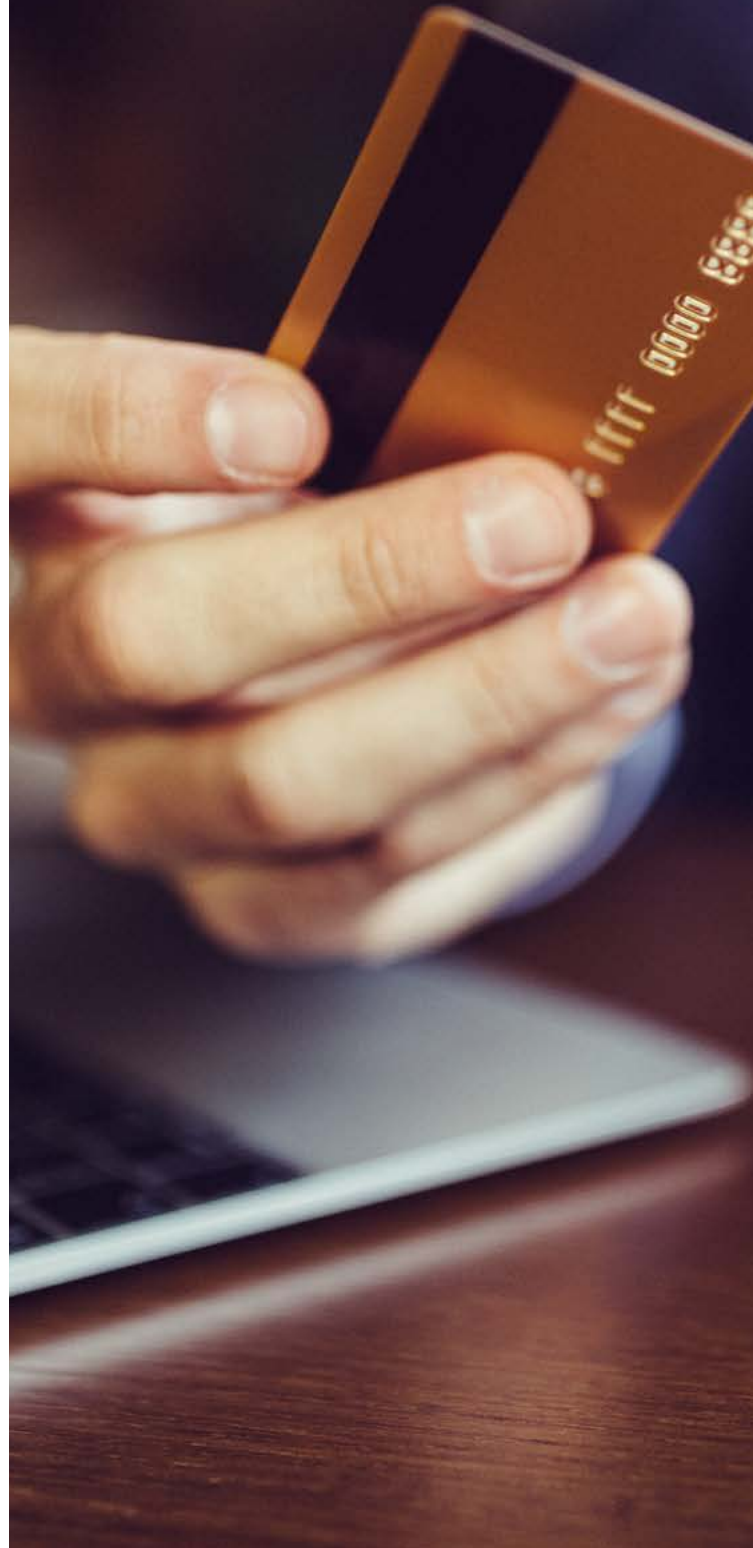
핵심 가치 #1:

일관되고 명확한 지출 정책 및 프로세스 수립

법인 카드, 가상 카드(Virtual Card), p-카드, 디지털 결제, 세금 계산서 및 경비 보고서에 이르기까지, 지출은 전사적으로 발생합니다. 그리고 이 모든 것을 관리하는 것은 기업의 업무입니다.

모든 지출 내역을 파악하고 관리하기 위해서는, 올바른 결제 방법 및 프로세스를 통해 규정에 맞는 지출을 유도해야 합니다. 그뿐만 아니라, 규정 이외의 지출도 포착할 수 있는 경비 관리 솔루션을 이용해야 합니다. 올바른 솔루션은 비용 관리를 자동화하는 심플한 디지털 워크플로우 세팅을 간단하게 설정할 수 있습니다. 예를 들어, 디지털 워크플로우의 한 부분으로서 간단한 사전 승인 단계를 추가할 수 있으면, 관리자는 지출이 일어나기 전에 지출 내역을 먼저 검토할 수 있게 됩니다. 또한, 경비 가이드라인을 시스템에 사전에 반영해, 임직원이 개인 카드를 통해 지출을 하는 항목 또한 회사 규정을 준수할 수 있도록 지원합니다.

더 나아가, 개인보호장비(PPE)와 같은 새로운 비용 항목을 지출 항목으로 쉽게 추가할 수 있는 솔루션은 비용 지출에 대한 가시성을 확보할 수 있고, 이를 통해 재택근무를 기반으로 발생하는 실제 비용을 추적할 수 있습니다. 이렇게 발생한 데이터를 바탕으로, 내년 예산 편성에 추가해야 하는 비용 및 제외해야 하는 비용을 식별할 수 있게 됩니다. 위에서 제시된 예시와 같은 설정이 가능한 솔루션으로는, 사내 지출 트렌드가 변화하더라도 지출에 대한 다양성 및 일관성을 확보할 수 있습니다.



핵심 가치 #2:

지출에 대한 완벽한 가시성 확보

최근 급격한 업무 환경의 변화 덕분에, 기업은 PPE와 같은 완전히 새로운 경비 항목을 추가하거나, 사무용품, 컴퓨터 장비 및 인터넷 접속과 같은 재택근무에 관련된 경비 항목을 늘리고 있습니다.

또한 빈번해진 재택근무 덕분에, 이미 증가 추세였던 디지털 결제가 점점 더 빠르게 증가하고 있습니다. 반면, 오프라인 컨퍼런스 및 미팅은 팬데믹으로 인해 취소되거나 지속적으로 줄어들고 있으며, 이는 가까운 미래까지는 출장 및 접대비가 감소할 것이라는 사실을 예측하게 해줍니다. 언제부터 또는 어떻게 출장이 재개 될지는 알 수 없지만, 출장을 다시 시작해도 상당한 변화가 예상되는 것은 쉽게 추측할 수 있습니다.

임직원의 구매 트렌드가 변화함에 따라, 지출의 가시성 및 투명성 확보는 그 어느 때보다 중요해졌습니다.

KPMG 리서치를 통해 살펴보면 “CFO는 기업이 현금 확보에 대한 완벽한 가시성을 가지고 있는지를 신속히 판단하고, 현금 수요를 파악, 일체의 부족액을 해결해야 한다”고 합니다.⁶ 특히, 기업은 지출에 대한 가시성을 확보해야 하며, 임직원, 관리자 및 재무팀이 회사 규정에 맞는 지출을 하고 있다는 확신이 있어야 합니다.

상세한 경비 보고서 작성 기능 및 분석하기 쉬운 대시보드는 기본 보고서에서 볼 수 없었던 숨겨진 지출을 발견할 수 있게 해줍니다. PO로 처리해야 할 공급업체 지불금이 경비 보고서에 반영되었는지, 개인 카드로 지출된 금액과 그 이유에 대한 확인, 그리고 비용 항목이 제대로 현재 지출 트렌드를 반영하고 있는지를 파악할 수 있어야 합니다. 더 나아가, 재무팀은 SAP Concur의 분석 전문가를 활용하여 어떤 데이터를 분석해야 하는지 조언을 받을 수 있고, 맞춤형 리포트 설계도 가능하며, 데이터가 무엇을 뜻하는지를 해석하는데도 도움을 얻을 수 있습니다.

Lessons Learned

“팬데믹 상황에서 회사 수익을 달성하기 위해서는 **지출 투명성을 강화해야 합니다**. 현재 줄일 수 있는 비용이 무엇인지? 그 비용을 낮추어 줄어든 수익을 상쇄시켜야 합니다. 비용에 대한 투명성은 어떤 항목에서 비용을 절감하고 **투자를 제한**해야 기업의 **혼란을 최소화**하는 지를 보여줍니다.”

-Tom Lavin, SAP Concur CFO



핵심 가치 #3: 프로세스 효율성 및 직원 생산성 향상

여전히 몇 명의 직원이 사무실로 복귀할 것인지, 언제 복귀할 것인지에 대한 명확한 판단은 서지 않지만, 재택근무자의 수가 팬데믹 이전보다 더 많아질 것이라는 사실은 기정 사실입니다. 최근 설문 조사에서, 글로벌 기업의 근로자 3/4는 팬데믹 상황이 종료돼도 때때로 재택근무를 하고 싶다고 밝혔습니다.⁷ 물론 업종에 따라 가능 유무가 갈리겠지만, 어디서, 어떻게 일할지는 아직 유동적이기 때문에, 경비 처리 프로세스를 최대한 단순화하는 것이 중요합니다.

지출 요청 사전 승인부터 경비 보고서 제출, 세금 계산서 승인에 이르기까지, 모든 지출 전반에 걸쳐 지속적이고 사용하기 쉬운 디지털 프로세스를 이용하면 임직원이 어디에서 근무하든 업무를 간소화할 수 있습니다. 간소화된 프로세스는 임직원이 쉽고 정확하게 경비를 처리할 수 있게 지원하며, 이는 재무팀이 정확한 데이터를 확보할 수 있게 하고, 기업은 더 많은 지출에 대한 가시성을 확보할 수 있게 됩니다. 효율적이고 장소에 관계없이 진행할 수 있는 프로세스와 자동 데이터 입력 (예: 캡처된 영수증을 이용하여 경비 보고서를 작성), 감사 및 승인 워크플로우를 지원할 수 있는 지능형 기술이 만나면, 그 효과가 증폭됩니다.

이를 통해 신뢰할 수 있는 더 많은 최신 데이터가 유입되고, 예산 관리자는 지출한 항목, 지출 보류 중인 항목 및 지출이 일어날 항목을 한눈에 파악할 수 있는 대시보드를 통해 확인할 수 있습니다. 이를 기반으로 기업은 우선순위로 지출을 진행할 수 있고, 이는 지출 가시성의 증대를 가져옵니다.



“COVID를 통해 배운 한 가지 교훈은 민첩성이 정말 중요하다는 것입니다. 모든 임직원이 사무실에서 일을 하고, 영업 사원은 고객을 만나고, 서비스 직원은 고객사에서 솔루션을 구현하다가, 이제는 모든 임직원이 재택근무를 하게 되었고, 이들은 회사와 다른 환경에서 일을 하며, 때로는 가족을 돌봐야 할 경우가 생깁니다. 이러한 업무 환경의 변화에서는 **민첩성이 정말로 강조**되며, 기업은 신속하게 새로운 업무 패러다임에 적응할 수 있어야 합니다.”

-Tom Lavin, SAP Concur CFO

디지털 전환을 최적화하는 방법

이제는 전 세계 기업의 장기적인 재무 건전성을 위협하는 위기 상황을 포착하여 이를 기회로 바꿀 때입니다. 올바른 디지털 트랜스포메이션은 기업의 비즈니스를 재창조하고 재구성하는 데 도움이 될 수 있습니다. 이를 통해 몰아치는 폭풍을 견뎌낼 수 있을 뿐만 아니라, 자신감과 수익성으로 무장하고 미래를 향해 나아가는 기업으로 성장하는데 도움을 줄 수 있습니다. 이러한 회복탄력성을 확보한 기업은 스마트 기술을 기반으로 구축될 수 있으며, 모든 지출 내역을 파악할 수 있게 됩니다. 한마디로, 보다 효율적인 프로세스를 통해 정확한 데이터를 확보할 수 있으며, 이를 기반으로 데이터 기반의 의사결정을 진행합니다.

이 시기에 Gartner는 재무 프로세스의 디지털 트랜스포메이션을 최대한 활용할 수 있도록 다음 지침을 따를 것을 권장합니다.⁸

- 현금 창출을 개선하고, 운영 비용을 절감하며, 재택근무 환경을 개선하는 이니셔티브의 우선순위를 정합니다.
- 주요 변경 관리가 필요한 이니셔티브를 연기합니다.
- 비즈니스 운영 중단 대비, 효율성 향상 효과를 평가합니다.
- 데이터 관리 및 프로세스 표준화 이니셔티브에 집중합니다.
- 새로운 이니셔티브의 비용을 검토하여 추가로 비용을 절감할 수 있는 항목을 파악합니다.
- 최근 위기의 경험을 바탕으로, 디지털 트랜스포메이션의 중요성에 대해 다시 한번 생각해봅니다.

디지털 트랜스포메이션이 제공할 수 있는 장기적인 이점을 놓치지 마십시오. 어느 CFO 기고에서는 다음과 같은 책무가 명확히 기술되어 있습니다. “CFO는 반드시 이 기간 동안 회사의 운영 방식에서 무엇을 변경해야 하는지, 그리고 어떤 기회를 포착할 수 있는지를 고려해야 합니다.”⁹ 단기적인 비즈니스 강화는 장기적으로도 견고한 기반을 구축하는 데 도움이 됩니다.

SAP Concur 솔루션이 기업 재무 영역의 디지털 트랜스포메이션에 어떻게 도움이 되는지 자세히 알아보고 싶으시다면 concur.kr을 방문하십시오.



SAP Concur 소개

SAP® Concur®는 세계 최고의 출장, 비용 및 세금 계산서 관리 솔루션 브랜드로, 일상적인 프로세스를 단순화하고 자동화하기 위한 끊임없는 노력을 기반으로 발전하고 있습니다. 많은 사랑을 받고 있는 SAP Concur 모바일 앱을 통해 임직원은 비즈니스 출장을 예약할 수 있으며, 지출 내역이 자동으로 경비 보고서에 업데이트되는 것을 경험할 수 있고, 세금 계산서 처리 자동화까지 지원받을 수 있습니다. 실시간에 가깝게 데이터를 받아보고 시를 사용하여 거래를 분석함으로써, 귀사는 예산의 잠재적 사각지대를 없애고 지출 가시성을 확보할 수 있습니다. SAP Concur 솔루션은 과거의 지루한 업무를 최소화할 수 있도록 도우며, 현재의 업무를 보다 쉽게 처리할 수 있는 환경을 조성하며, 기업이 매일 최상의 성과를 내도록 지원합니다. [Concur.kr](https://concur.kr)에서 자세한 내용을 만나 보시기 바랍니다.

¹⁻³Gartner, “Evaluating Your Finance Transformation Program During a Pandemic,” 2020년 4월 17일

⁴Ron Walker, KPMG, “COVID-19 and the CFO: Business planning and forecasting,” 2020년 4월 17일

⁵Nisha Bhandare, Gartner, “Evaluating Your Finance Transformation Program During a Pandemic,” 2020년 4월 17일

⁶KPMG, “COVID-19 and the CFO: Cash management challenges,” 2020년 4월

⁷⁻⁸Global Workplace Analytics, “설문조사 결과, 글로벌 사무실 근로자의 76%가 COVID-19 이후 재택 근무를 지속하고자 하는 것으로 드러남,” 2020년 6월 2일

⁹Sandy Cockrell III and Ajit Kambil, CFO, “Managing Through COVID-19: Six Imperatives for CFOs,” 2020년 4월 27일