

저성장 시대의 경영 계획

부제: Rolling Forecasting

KPMG 삼정회계법인
CS-ICS본부



Agenda

Global 100 대 기업의 Trend

기업 성장의 단계

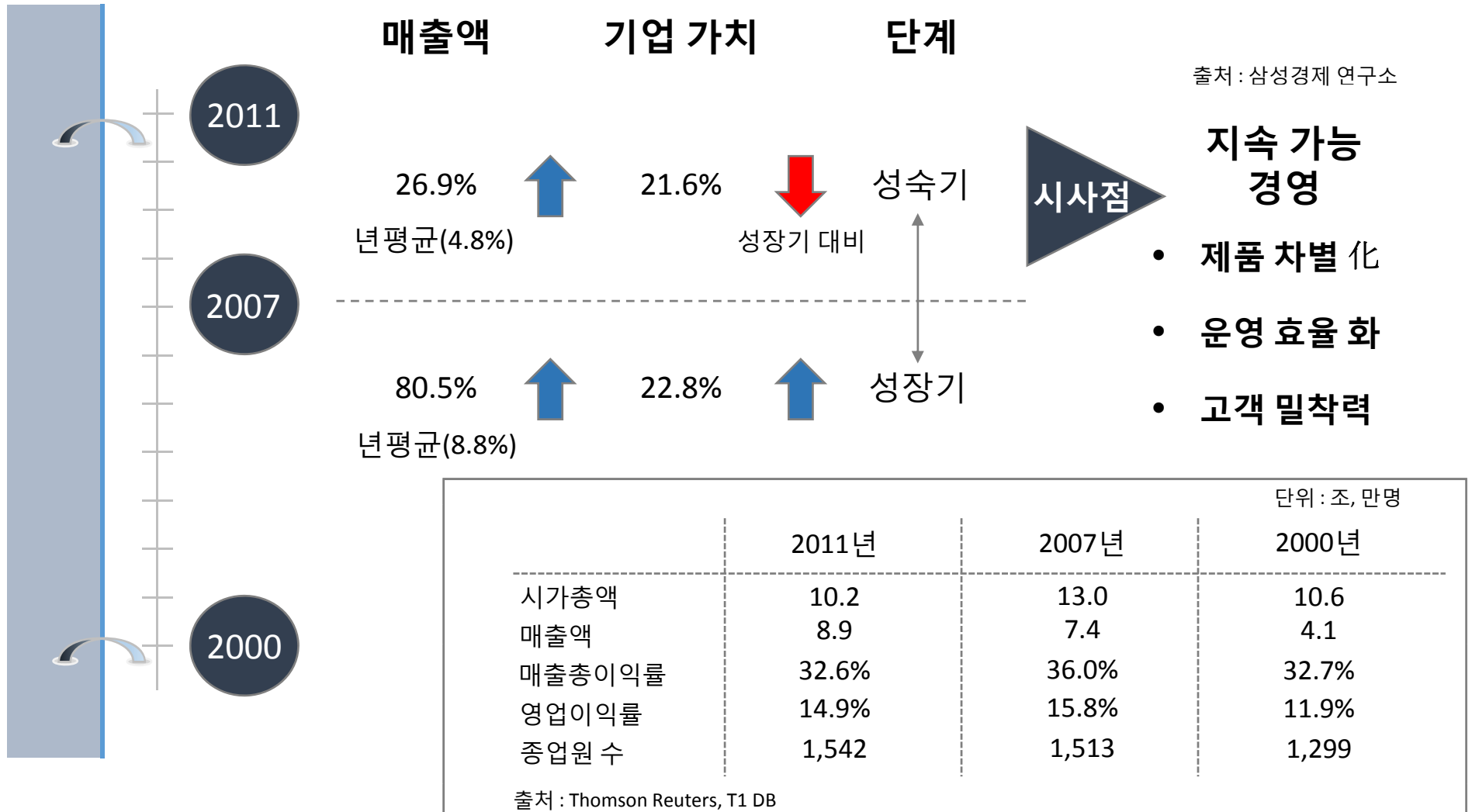
전략 계획과 경영 계획

Rolling Forecasting

A사 사례

경영 계획/Rolling Forecasting 시스템 구비 요건

Global 100 대 기업의 Trend

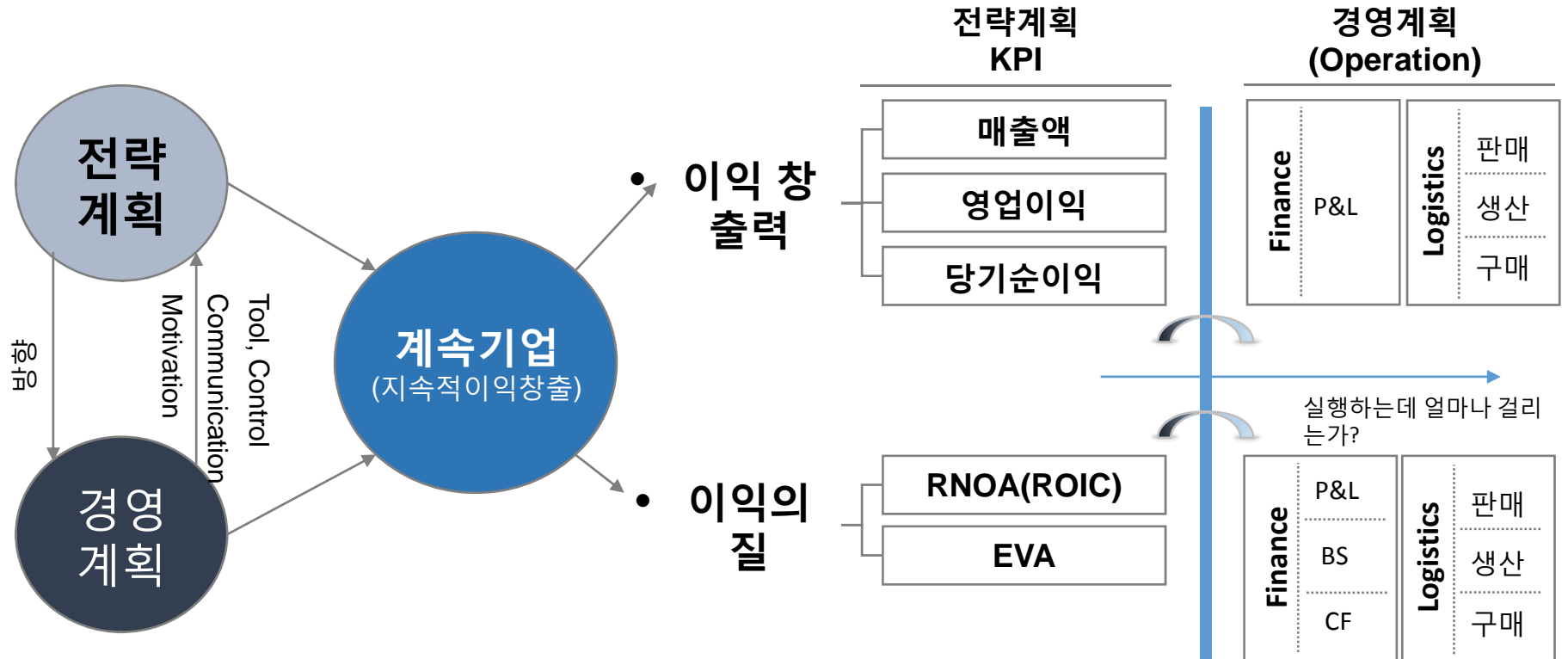


기업의 성장 단계

	제품	제품, 기능	제품, 기능, 조직	제품,기능,조직,고객
경영계획	<ul style="list-style-type: none"> 경영자 중심 Top-Down 협 	<ul style="list-style-type: none"> 경영자 중심 수직 계열화 Top Down 이브 Bottom- 	<ul style="list-style-type: none"> 목표기반-시나리오기반 예산의 통합 및 통제 Bottom-Up / Top-Down 협상-수 	<ul style="list-style-type: none"> 특정 이벤트 발생 시 수립 목표 기반 계획/예산 통합 및 통제
성장관점 (자산규모)	도입기, 성장기		성숙기, 지속경영	
모표	물류 중심	물류/재무 중심	성과와 무표의 연계	무표의 시차의 연계
소유자 생명주기	소유자, VC(벤처 캐피탈)		대기업, 사모펀드->저성장 관리	
자본 조달	자기자본 중심으로 사업은 판매, 생산, 구매에 중심		Rolling forecast	타인자본 중심으로 구조화된 재무 관리 중심 <small>Forecasting</small>
운영 중심	회전을->수익성		수익성 -> 가치화	
계획	사업 모델의 단순화로 인한 선지시 후 취합 형태		복수의 사업모델의 복잡성에 의한 계획의 양방향화	
기업무하	단기 성과 위주	재무 측정 성과 위주	전략과 Align	EVA,ROA,ROE
시장	소규모이며 사업에 있어서의 시장과의 연계는 미시적 부분이 주		대규모이며 사업에 있어서의 시장과의 연계는 거시적 부분이 주	
성과측정	재무 수치	재무 및 비재무적 수치(통합적이지 않음)	사업부제 성과측정(조직의 구분화)	기업 가치 KPI 고객 및 시장 지향 KPI

전략 계획과 경영 계획

전략 계획은 경영 계획의 방향 및 목적을 설정하고, 경영계획의 구체적 실행 목표를 정해주는 선순환 제도입니다.



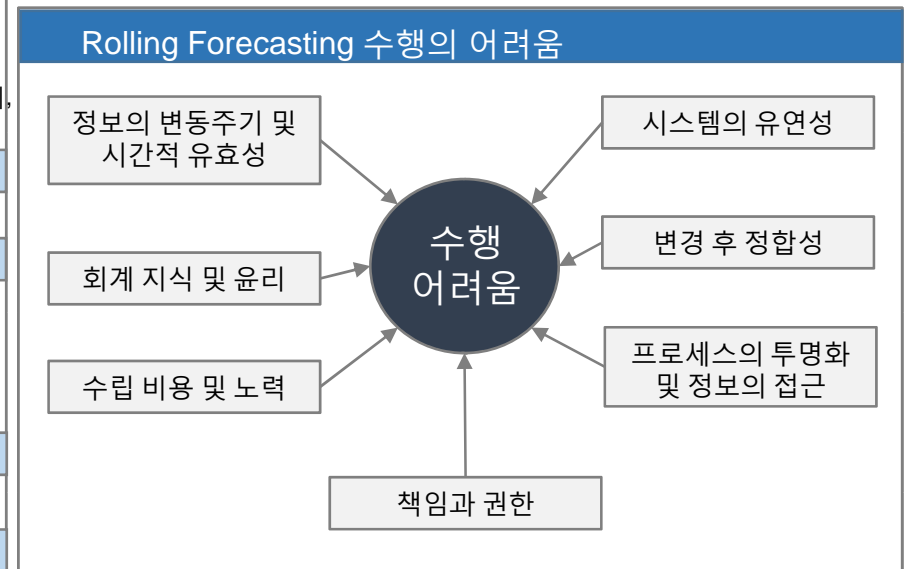
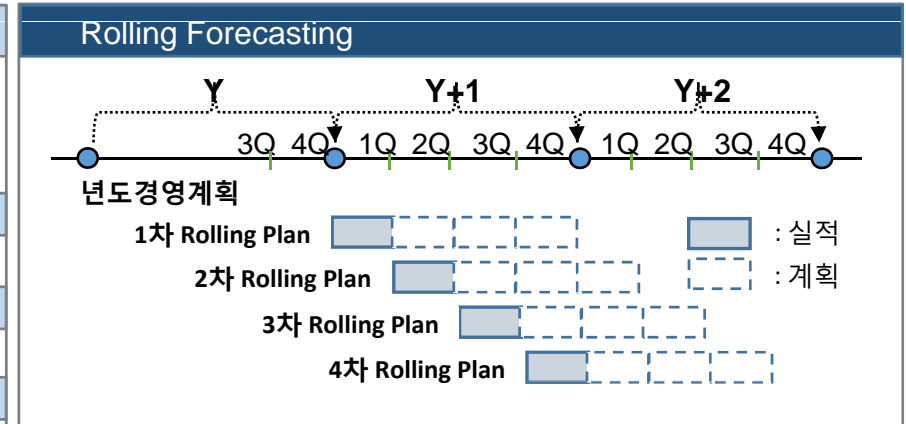
시사점

전략계획은 경영계획화(구체적인 수치) 되어 효율적인 생산과정 (영업자산과의 합목적화) 의 결과로 지속적 이익을 창출하는 기준입니다.

경영 계획의 Rolling Forecasting(1/2)

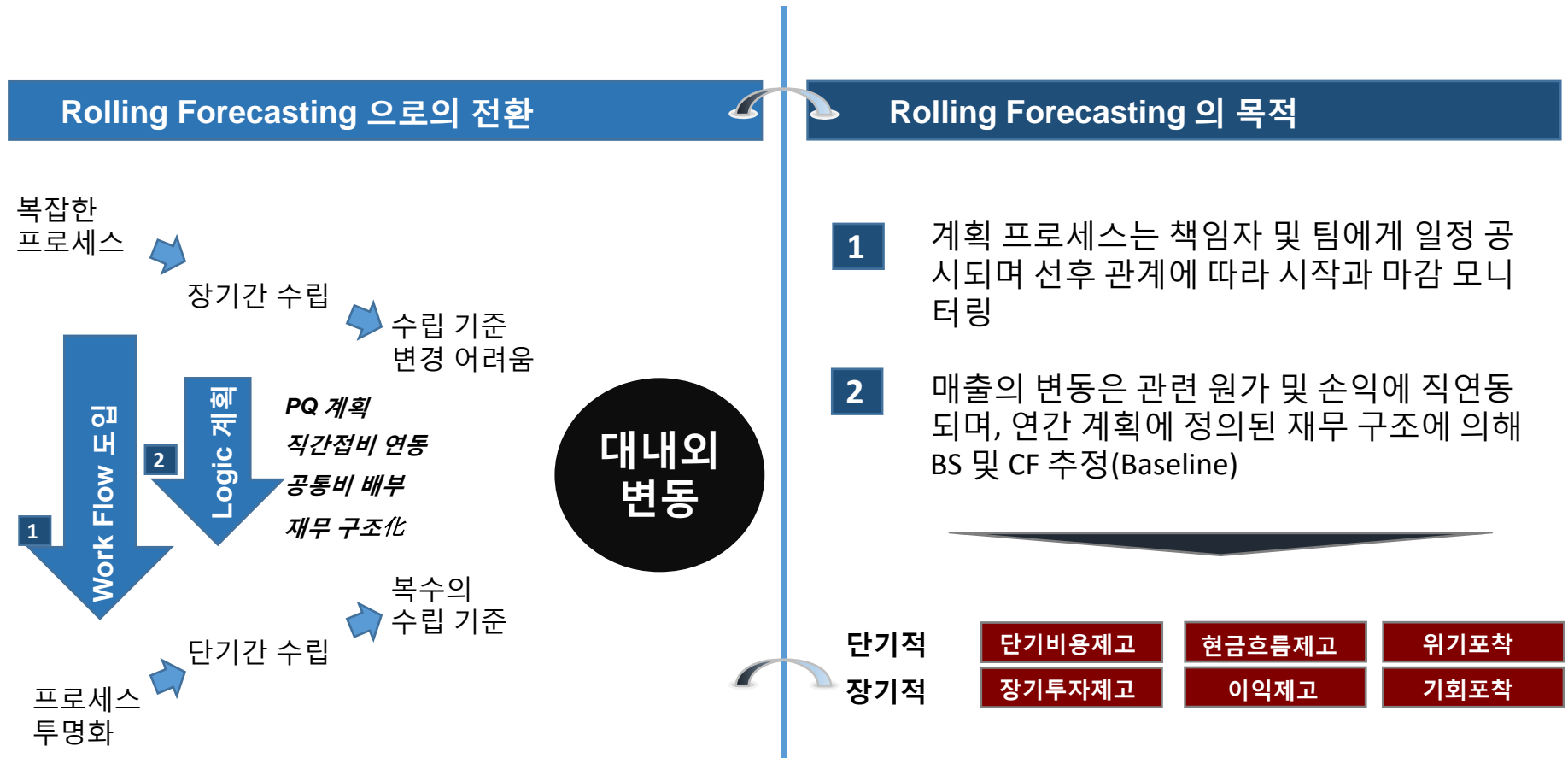
Rolling Forecasting은 년도 경영 계획의 시간적 유효성을 확보하기 위해 기 발생된 실적을 삽입하여 계획 revision 하는 것입니다.

1. 계획 항목 준비 1) 조직별 매출/원가현황(CC, PC, IC) 2) 제상품별 매출/원가현황(A, B, C) 3) 기간비용 현황(판매 관리비, 인건비, 감가상각비, 이자비용) 4) 영업외 수익비용 파악 5) 유동자산 현황(채권, 재고등) 6) 유동부채 현황(채무등) 7) 비유동 자산/부채 현황 8) 자본현황(자본금, 자본잉여, 이익잉여, 자본조정) 9) 현금 흐름 파악 10) 재무 지표 파악	4. 생산 계획 1) 제품 수량 대비 Capacity plan 2) 원자재 계획 3) 재고 계획
2. 과거 자료 분석 1) 매출 성장률 2) 매출원가 비율 3) 판관비 비율 4) 영업 이익 비율 5) 당기 순이익 비율 6) 회전율(채권, 채무, 재고, 유동자산부채)	5. 구매 계획 1) 구매 계획(원자재)
3. 매출 계획 1) 거시, 미시 매출 영향 factor 도출 2) 거래선별 제품(제상품) 계획 3) 계획 단가 결정(양산, 신제상품) 4) 다원화 계획(MS 산출)	6. 투자 계획 1) 투자 계획(CAPEX, OPEX)
	7. 비용 계획 1) 투자 비용 계획(CAPEX, OPEX) 2) 생산비용 계획(재, 노, 경) 3) 기간비용 계획(판관비, 인건비, 감가상각비, 이자비용)
	8. 손익 계획 도출 1) 공통비 배부(본사 비용)
	9. BS 계획 도출 1) 유동 자산 및 유동 부채 계획(AR/AP) 2) 비유동 자산 계획 3) 자금 계획(유동, 비유동 부채 및 자본 계획)
	10. CF 계획 도출 1) 간접법 CF도출
	11. KPI 도출



경영 계획의 Rolling Forecasting(2/2)

년도 계획은 장기간을 요하는 복잡다단한 프로세스 입니다. Rolling 계획으로의 전환은 **1)Process Flow 도입**과 **2) Logic 계획**이 필수 선결조건입니다.



Agenda

Global 100 대 기업의 Trend

기업 성장의 단계

전략 계획과 경영 계획

Rolling Forecasting

A사 사례

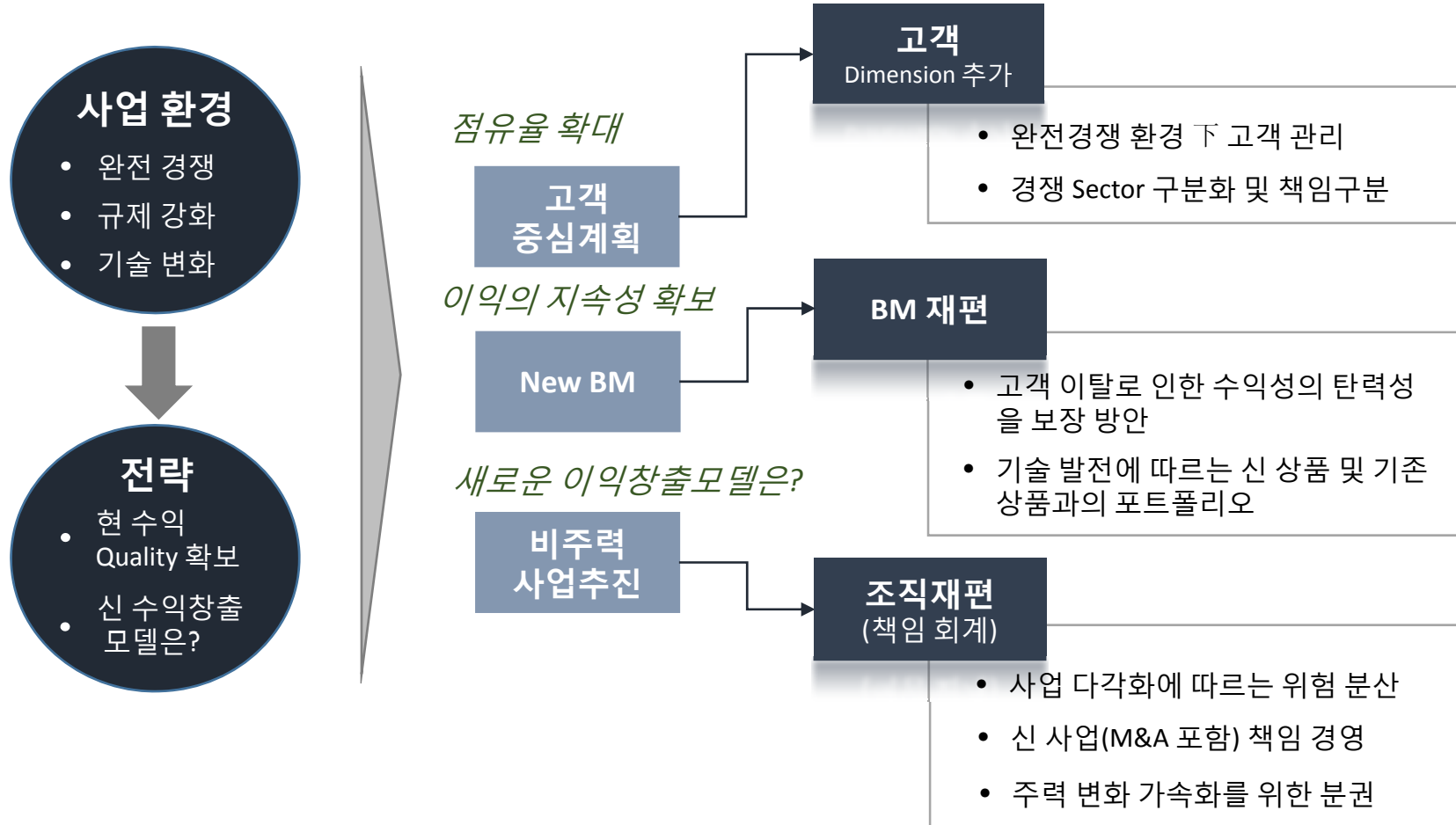
경영 계획/Rolling Forecasting 시스템 구비 요건

1) Baseline of Rolling Forecasting

	제품	제품, 기능	제품,기능,조직	제품,기능,조직,고객
경영계획 성격	<ul style="list-style-type: none"> 경영자 중심 Top-Down 협상 힘들 	<ul style="list-style-type: none"> 경영자 중심 수직 계열화 Top Down, 일부 Bottom-Up 	<ul style="list-style-type: none"> 목표기반-시나리오기반 예산의 통합 및 통제 Bottom-Up / Top-Down 협상- 수직 최적화 	<ul style="list-style-type: none"> 특정 이벤트 발생 시 수립 목표 기반 계획/예산 통합 및 통제 협상 - 수평 최적화 기업 가치 계획
목표 설정	<ul style="list-style-type: none"> 물류 중심 지시 중심 년간 계획 	<ul style="list-style-type: none"> 물류/재무 중심 부분 협상 년간 계획 	<ul style="list-style-type: none"> 물류/재무/비재무(고객) 성과와 목표의 연계 이상적 목표 제시(혁신유도) 	<ul style="list-style-type: none"> 목표와 시장의 연계 중장기 목표 Align
FCST (Forecasting)	<ul style="list-style-type: none"> 지시 후 반응 년 1회 혹은 2회 	<ul style="list-style-type: none"> 분기 수립 	<ul style="list-style-type: none"> Rolling financial forecast 	<ul style="list-style-type: none"> 잠재적 자산/부채 선계획화 시장 상황의 수요 및 공급의 변화에 따르는 Rolling Forecasting
Systems	<ul style="list-style-type: none"> 고립된 정보(비 시스템화) 제한적 통합(선 후 공정간 통합 미비) 	<ul style="list-style-type: none"> 고립된 정보(비 시스템화) 일부 선 후 공정간 연계 	<ul style="list-style-type: none"> 경영계획 시스템 도입 사업 모델 중심의 시스템 	<ul style="list-style-type: none"> 일류화
기업문화	<ul style="list-style-type: none"> 단기 성과 위주 	<ul style="list-style-type: none"> 재무 측정 성과 위주 	<ul style="list-style-type: none"> 전략과 Align 	<ul style="list-style-type: none"> 가치 전략 달성 위주 : EVA,ROA,ROE 기회포착
성과측정	<ul style="list-style-type: none"> 재무 수치 	<ul style="list-style-type: none"> 재무 및 비재무적 수치(통합적이지 않음) 	<ul style="list-style-type: none"> 사업부제 성과측정(조직의 구분화) 	<ul style="list-style-type: none"> 기업 가치 KPI 고객 및 시장 지향 KPI

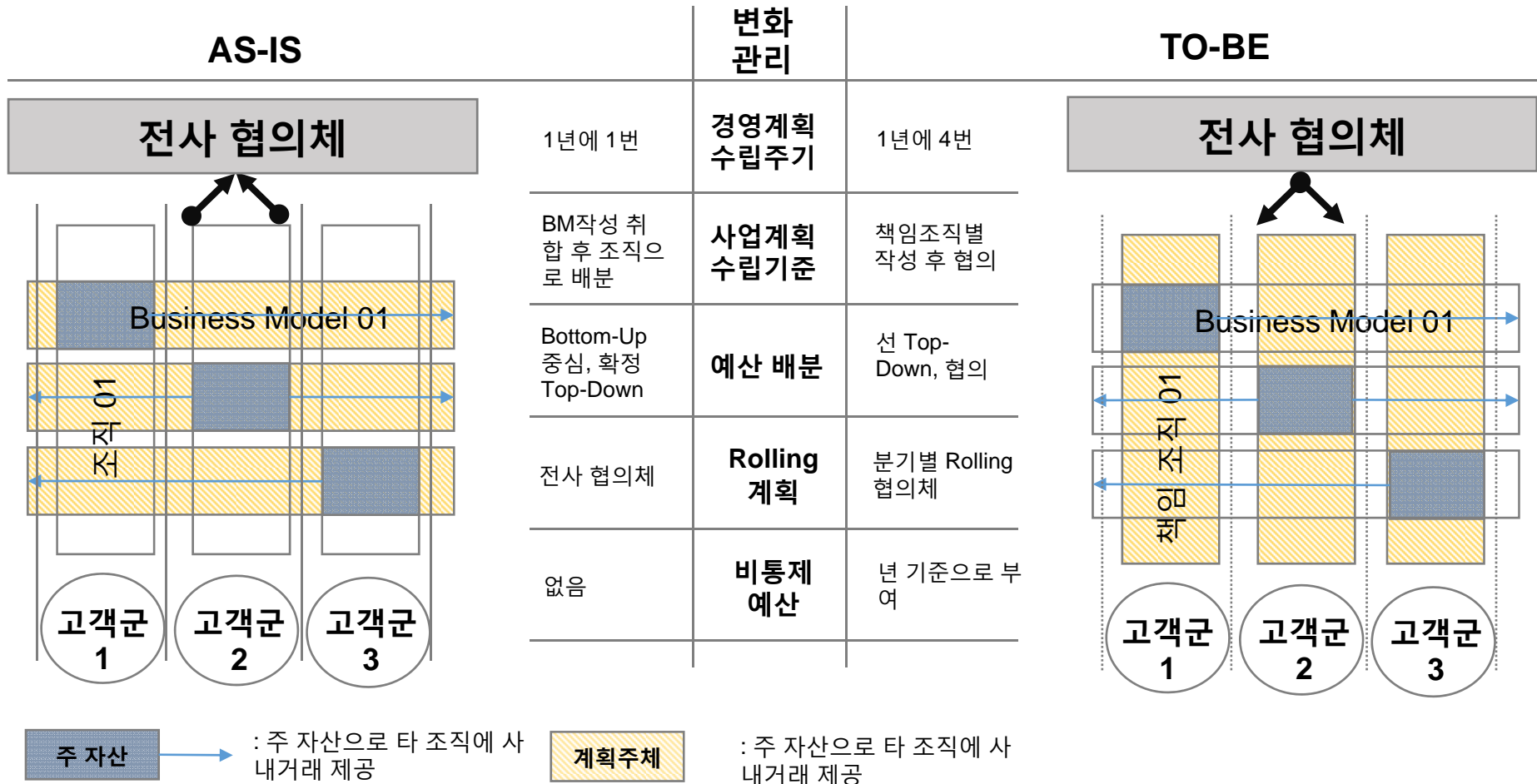
2) 사업 환경 및 추진 전략

사업 환경 분석에 따르는 전략 도출 후, 현 프로세스 및 시스템 To-Be의 Key Word는 1) 고객 중심, 2) BM 재편, 3) 조직 재편입니다.



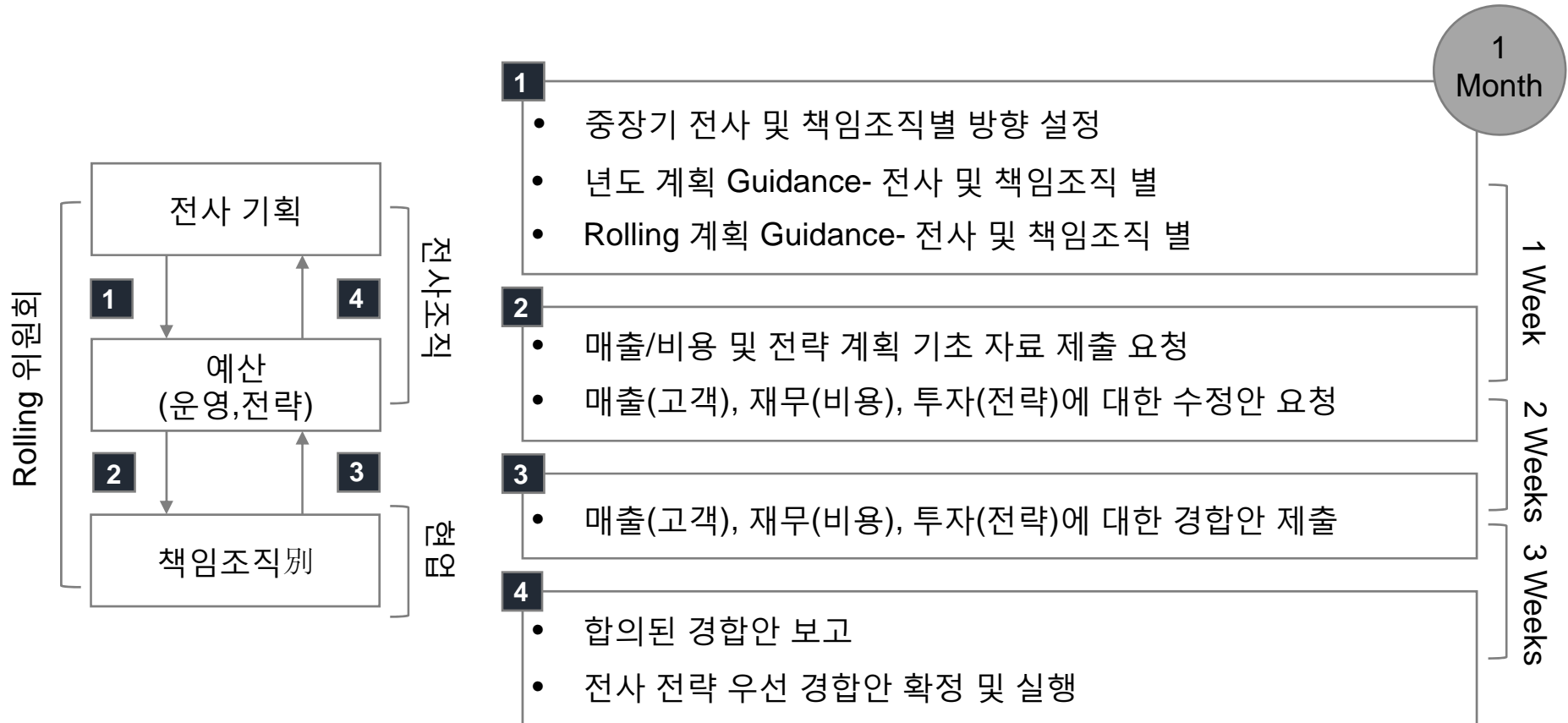
3) To-Be

A사 경영 계획은 BM別->조직別, 고객중심 조직으로 재편하고, 조직의 평가를 위해 책임회계를 도입하여, 정교한 PLAN, 자율경쟁적 DO, 이익창출기반 SEE 를 추구 합니다.



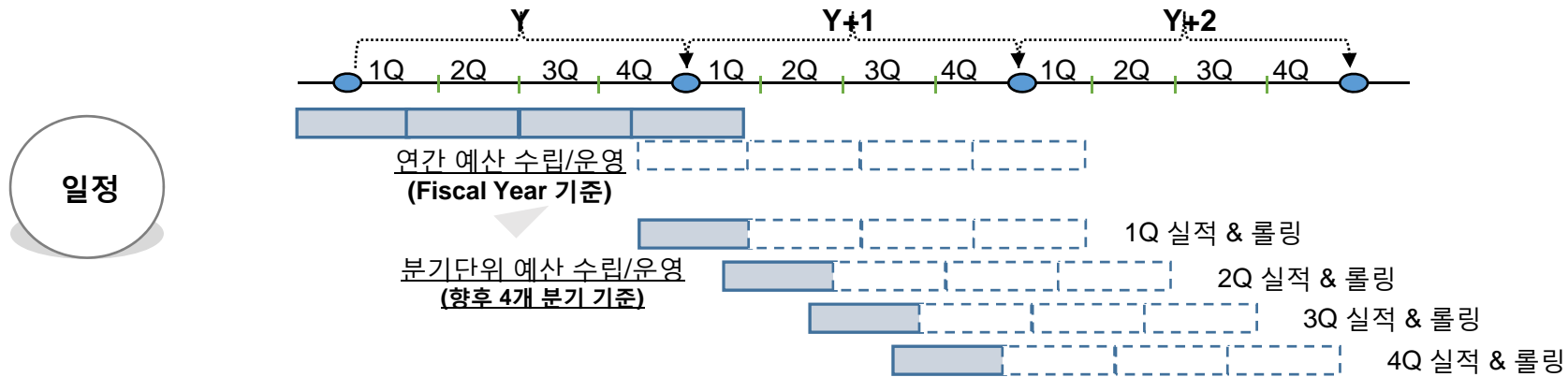
4) 실행 (Plan)

경영계획은 전사 조직 및 현업의 협업으로 수행되며, 그룹의 Vision 및 중장기에 맞는 연도 계획의 Guideline 을 제시합니다. Rolling은 실 조직 간의 위원회 성격으로 계획, 추진, 심의 합니다.



5) 실행 (Do-See)

Rolling으로 1) 고객 2) 재무 3) 투자의 관점에서 분기 실적을 기반으로 수정 계획을 이행합니다.



일정

내용

Rolling 요소

- 고객(매출)
- 재무(비용)
- 투자(전략)

상세 내용

고객 순증(신규, 유지, 해지) 실적 기반 12개월 전망
 분기 실적 기반 직접비 및 간접비 집계 후 수정 매출 계획에 Projection
 Prj 기성고 확인 및 목표 검토

심의

- ▶ 분기 실적 집계
- ▶ 분기 KPI
- ▶ 기 12개월 년도 계획

계획 예측 모델

- 차 분기 예산 확정
- Rolling Forecasting

Rolling KPI



Agenda

Global 100 대 기업의 Trend

기업 성장의 단계

전략 계획과 경영 계획

Rolling Forecasting

A사 사례

경영 계획/Rolling Forecasting 시스템 구비 요건

경영 계획(Rolling Forecasting) 시스템 구비요건

- **Workflow기반의 협업 기능**을 이용하여 광범위하고 세부적인 계획 및 예측을 위한 참여도를 높이고 실시간 자동 취합을 통하여 **계획 기간을 단축**해야 합니다.
- **Flexible 비즈니스 모델링**을 통하여 해당 기업의 고유한 프로세스를 따르면서도 Rolling Forecast 및 동인 기반 계획을 포함하는 **Logic 계획을 적용**할 수 있어야 합니다.
- **Allocation 을 자동화**하는 규칙을 적용하여 복잡도에 상관없이 대량의 데이터를 빠르게 조직, 상품 등으로 배부하여 **다양한 관점의 손익을 분석하고 계획**할 수 있어야 합니다.
- **Easy Simulation** 기반에서 계획을 수립함으로써 계획 수립 과정에서부터 **각 시나리오 별로 동인의 변화에 따른 영향도를 즉시 파악하고 예측**할 수 있어야 합니다.
- **Rolling Forecast**를 통하여 기업은 사업부, 제품 및 조직별 비용과 수익에 대한 가시성을 확보하고 **재무 목표에 따라 자원을 신속하게 조정**함으로써 지속적으로 시장의 변동에 따라가야 합니다.

End of Document

감사합니다.

© 2013 KPMG Samjong Accounting Corp., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Korea.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International Cooperative ("KPMG International").

본 내용과 관련하여 궁금하신 사항은 아래 담당자에게 연락 주시기 바랍니다.

서영훈 부장

CS-ICS / KPMG 삼정회계법인.

Tel : 02-2112-0406, 010-3641-1072

E-mail : younghoonsoe@kr.kpmg.com