

Chapter 2

06 재무의 미래 2025, 재진단

새로운 현실에 직면한 재무부서

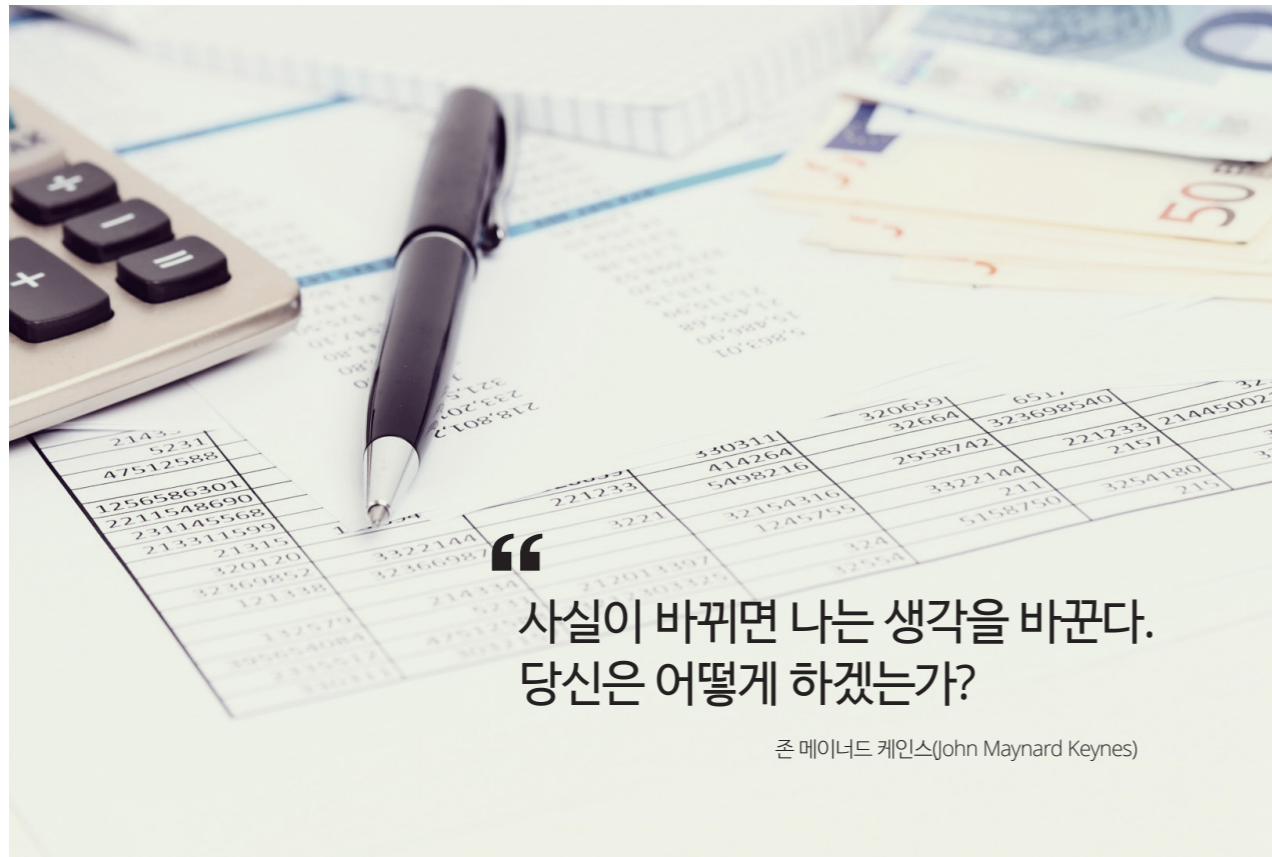
Mike Danitz 외 3인 | Deloitte Consulting LLP

COVID-19 팬데믹은 비즈니스 혁신을 가속화하는 한편, 100% 원격근무라는 개념을 스트레스 테스트 하였다. 2021년 1~5월 글로벌 인수합병(M&A) 규모는 2조 4,000억 달러라는 기록을 세우며, 산업 통합이 이뤄지고 있다.¹ 또한 지난 한 해 기업들의 자본조달 규모는 역대 최대 수준을 기록했다. 2021년 1분기 기준으로 S&P500지수 상장 비금융기업들은 2조 달러가 넘는 현금 준비금을 보유하고 있는 것으로 조사되었다.²

파괴적 디지털 혁신이 디지털 환경의 전환을 촉진하는 가운데, 딜로이트는 지난 2018년 '결정적 순간(Crunch Time)' 보고서 시리즈로 발표한 '재무의 미래 2025(Finance 2025)'를 통해서 8가지 기업 재무의 미래 추세를 전망한 바 있다. 그 이후 중간 시점에 이르러 COVID-19 등으로 인해서 모든 것이 바뀐 지금, 당초의 전망을 다시 한번 살펴보고자 한다. 이는 우리의 이전 전망이 얼마나 정확했는지 평가하기 위해서가 아니라 오히려 현 상황을 살펴보고, 이것이 미래에 무엇을 암시하는지 고찰하고자 함이다.

¹ Reuters, "Global M&A Surges to Record High for Third Straight Month," June 4, 2021.

² Bloomberg, "S&P 500 Firms Beef Up Their Cash Piles to Deal With 'New Normal,'" June 16, 2021.



“
사실이 바뀌면 나는 생각을 바꾼다.
당신은 어떻게 하겠는가?”

존 메이너드 케인스(John Maynard Keynes)

시작하기에 앞서

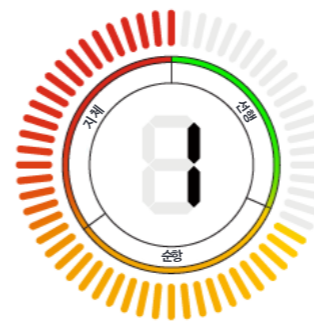
‘재무의 미래 2025’를 재진단 함에 있어서, 한 가지 분명한 점은 우리가 이전에 생각하였던 것보다 우리의 전망들은 더욱 상호 연결되어 있다는 것이다. 가령, 자동화는 새로운 운영모델을 지원하는데, 이러한 자동화는 전사적자원관리(ERP)의 업그레이드에 의하여 뒷받침받는다는 것이다. 또한 셀프서비스 및 보고 주기 단축에 따른 이점은 향후 재무의 역할을 바꿀 수 있을 것으로 기대되나, 이를 포함한 모든 변화는 양질의 데이터와 숙련된 인력을 확보하는 것에 달려있다.

최고재무책임자(CFO)에게 이는 무엇을 의미할까? 이제는 단순히 한두 가지 분야에서 특별히 성과를 거두는 데서 그치거나 고립된 상태로 일하는 것이 통하지 않는

시대가 됐다. 재무의 미래는 다양한 분야 전반을 관리하고, 각각의 역량 간 적절한 조합을 파악하고, 강력한 데이터 기반을 구축하는 것이다.

모든 분야에서 성과를 거두는 것이 무리한 요구라고 생각할 수도 있다. 하지만 이를 성취하는 것은 생각보다 쉬울지도 모른다. 어느 한 분야에서의 성과가 승수효과를 만들어 다른 분야의 진보를 촉진할 것이다.

수년 전 재무 동향에 대한 우리의 사고를 바꿔 놓았던 파괴적 디지털 혁신은 가속하고 있다. 불확실한 미래에 재무의 역할은 여전히 미지수이지만 나아가는 방향은 점차 명료해지고 있다.



전망 1 재무 자동화 | 순항

재무 자동화는 계속될 것으로 전망된다. 다만 이제는 자동화의 초점이 운영 개선에서 재무 통찰력을 얻는 방향으로 변화할 것이다. 또한 자동화는 특정 분야에서만 폐쇄적으로 나타나기보다는 다양한 비즈니스 영역 전반에 영향을 줄 수 있는 엔드 투엔드(E2E) 프로세스로 변화할 것이다. 블록체인 기술은 높은 비용과 입증된 활용 사례 부족으로 인해 당초 예상한 것처럼 빠르게 도입되지 않았지만, 신뢰도 높은 비접촉식 거래를 기록할 수 있다는 장점은 더욱 부각될 것이다.

2018년 시점의 예상

자동화와 블록체인 기술이 재무 운영에 더욱 광범위하게 활용됨에 따라 거래는 비접촉식으로 전환될 것임. 이에 따라 업무 프로세스가 간소화돼 사람은 더욱 큰 가치를 창출할 수 있는 자유를 얻게 됨. 비즈니스 관행은 자동화되며, 전통적 프로세스가 사라짐.

2021년의 현실

표준화된 프로세스 및 데이터 아키텍처 투자가 부족해 자동화로 전환은 속도가 둔화됐으나 여전히 빠르게 진행 중임. 개별 재무 활동의 자동화가 완료된 후 더욱 복잡한 프로세스의 자동화가 시작됨. 한편 블록체인은 여전히 기술 자체에 대한 회의론이 우세해 사용이 제한되고 있으나, 사이버보안 및 자동화에 따른 이점을 목격한 CFO들이 점차 블록체인 기술을 수용하고 있음.

2025년 전망 재진단

재무 자동화는 비즈니스 전략과 의사결정을 뒷받침하기 위해 빅데이터, 애널리틱스, 그리고 예측모델링에 더욱 초점이 맞춰질 것임. 반복적이며 일상적인 업무는 ERP 시스템 등을 통한 자동화를 통해서 업무수행이 더욱 용이해질 것임. 자동화의 영역은 반복적 및 일상적인 업무를 넘어서, 계획 및 예측 등 더 높은 가치를 창출하는 업무에도 적용될 것임.



시사점 및 제언

반복적이고 일상적인 업무를 자동화하는 것을 넘어서 재무 프로세스 자체를 E2E 방식으로 자동화함으로써 비즈니스 통찰력이 한층 강화된다. 그러나 여전히 비용 효율성을 달성하는 것이 중요한 과제로 남을 것이다. 자동화가 새로운 역할을 할 수 있도록 촉진하는 한편, 이를 구축하는 비용을 낮추도록 노력해야 한다.

- 비전략적 재무 업무를 100% 표준화하라. 자사 ERP나 재무 애플리케이션 등 맞춤형이 아닌 표준화된 도구를 사용하는 것이 이상적이다.
- 자동화의 가치를 증명할 수 있는 사례를 파악하고 이를 어떻게 적용할 수 있을지 구상하라.



전망 2 재무의 확장된 역할 | 순환

이전에도 예상되었듯이 재무는 서비스, 애널리틱스, 비즈니스 통찰력 측면에 더욱 초점을 맞출 것으로 예상된다. 이 같은 변화는 재무의 새로운 확장된 역할을 강화할 것이다. 최고경영자(CEO)들은 통합적인 비즈니스 성과를 파악하기 위해서 재무의 새로운 역할에 의존할 것이고, 이에 따라 재무 책임자들은 운영 요소들을 잠재적 매출 및 순이익 영향까지 평가할 수 있는 재무모델로 만들어내야 할 것이다.



전망 3 재무 보고 주기 단축 | 지체

비록 현재 시점에서 실시간 재무 데이터 생산은 여전히 요원해 보이지만, 투자자 및 경영진에게 분기별 보고의 의미는 점차 퇴색되어 갈 것이다. 향후 재무는 규정 상 필요한 주기적 보고와 실시간 보고 요구도 소화할 수 있도록 민첩성을 키워야 할 것이다.

2018년 시점의 예상

재무운영이 대부분 자동화됨에 따라 재무는 비즈니스 통찰력과 예측 및 시나리오 계획 등의 서비스 제공 역할이 강화됨. 의사결정에 필요한 정보가 적시에 제공되며 경영과정 에 완전히 통합됨.

2021년의 현실

COVID-19가 가져온 급격한 변화에 대한 민첩성과 적응력의 구비 여부가 승자와 패자를 나눔. 다양한 미래 시나리오에 대해서 준비해야 하며, 하나의 전략만을 고수할 수 없고 내외부 총체적 상황을 고려한 다각적 전략 필요.

2025년 전망 재진단

재무의 새로운 확장된 역할을 보강하기 위해서, 기존의 재무업무의 일부가 전문가 조직(center of excellence, COE) 및 아웃소싱 업체에 이전될 것임. 기술 발전 덕분에 실시간 정보가 현실을 보다 밀접하게 반영하며, 비즈니스 분석도 자동화됨에 따라 재무가 불확실성에 대응하고 가치를 제안하는 능력이 강화됨.

2018년 시점의 예상

재무보고는 실시간으로 전환됨. 필요할 때는 언제든지 실제 및 예측 정보가 생산됨. 전통적 보고 주기는 점차 의미가 퇴색될 것임. 재무는 여전히 주기적인 보고를 통해 외부 수요를 충족해야 할 것이지만, 월별 또는 분기별 주기가 아니라 실시간으로 이뤄질 것임.

2021년의 현실

기업들이 보고 주기를 앞당기기 위해서 노력을 하였으나, 여전히 월간 보고 주기가 최선의 상태로 남아있음. 지속적인 회계(continuous accounting)의 개념에 기반한 실시간 보고는 아직까지 추진력을 얻지 못하였음. 그러나 인메모리 컴퓨팅(in-memory computing)을 갖춘 클라우드 기반 ERP가 실시간 보고를 점차 실현할 것으로 기대됨.

2025년 전망 재진단

산업 융합이 이뤄짐에 따라 새로운 비즈니스 모델이 구축되고 팬데믹 이후 공급망, 기술, 인력 문제가 해결되면서 주기 외 보고(off-cycle reporting)에 대한 수요가 가속화될 것임. 재무는 주기적 보고를 효율적으로 제공하는 것과 동시에 비주기적 통찰력을 제공해야 할 필요가 있음. 기술이 재무의 새로운 역할을 보장하겠지만, 항상 성공하지는 않을 것으로 예상됨.



시사점 및 제언

재무는 민첩성을 유지하고, 다른 기능과 긴밀하게 통합되어야 하며, 그리고 무엇이 비즈니스를 주도하는지 파악해야 한다. 기술 발전은 재무가 이러한 새로운 역할을 수행하도록 기여할 것으로 예상된다. 아직까지 대부분의 과업은 제대로 실행되지 않고 있다. 비록 COVID-19 팬데믹으로 인한 재무 자동화의 발전은 근로자들이 원격으로 일을 하도록 기여하였지만, 예측적 애널리틱스를 생산하는 수준에는 아직 도달하지 못하였다.

- 재무가 확장된 역할을 수행할 수 있도록 적절한 데이터 기반, 기술 및 인재를 확보하라.
- 역동적 파트너 네트워크를 구축하여 급증하는 수요에 대처하고, 전문성을 추가함으로써 회사의 회복력을 강화하라.



시사점 및 제언

몇몇 재무 부서는 월간 보고에 점차 에너지를 덜 쏟고 있지만, 대부분의 경우 월간 보고는 여전히 많은 시간이 소요되는 일이다. 플랫폼, 데이터 기반, 재무 절차 등이 아직 준비되지 않아 실시간으로 기업의 성과 및 전망을 측정하는 것은 여전히 그림의 떡이다. 이에 따라 단기적으로는 실시간 통찰력을 얻기보다는 기업의 의사결정을 지원할 수 있는 전망 및 분석을 얻는데 더욱 초점이 맞추어질 것이다.

- 기업 성과를 좌우하는 지표를 파악하고 추적하라. 이러한 지표는 대부분 비금융 데이터 시스템의 상단에 존재할 가능성이 높다. 이후 이러한 지표가 재무에 왜 필요한지 입증하라.
- 자사의 보고 전략에서 환경·사회·지배구조(ESG) 공개를 간과하지 말라. 이는 회사 주가에 영향을 줄 수 있으므로, 실시간으로 보고할 필요는 없다.




전망 4 셀프 서비스 | 선행

재무에 셀프 서비스 데이터를 활용하는 것은 여전히 불안한 측면이 있지만, 재무는 보고 요건 및 특별 요구를 합리화하기 위해 셀프 서비스를 수용할 것이다. 재무는 셀프 서비스 도구와 기록 시스템 간 불일치를 맞추는데 더욱 많은 에너지를 쏟을 것이다. 트리거 기반 경고(trigger-based alert) 및 자연어 처리는 셀프 서비스에 애플리케이션의 공통적 사양이 될 것이다.

2018년 시점의 예상
예산 관련 질의와 보고서 생산 등이 자동화되면서 셀프 서비스는 하나의 표준으로 자리잡을 것임. 기업 구성원들은 재무에 관한 기본적인 질문에 대한 답을 스마트폰을 통해서 즉각적으로 얻을 것임. 나아가서 디지털 도우미(digital agents)는 정보를 선제적으로 전달할 것임. 스프레드시트는 더욱 접근성이 높고 활용이 쉬운 시각 정보로 대체될 것임.

2021년의 현실
미리 작성된 보고서는 스마트폰을 통해 확인할 수 있으나, 보고서가 사용자 맞춤형으로 제공되기 보다 사용자가 보고서 내에서 필요한 내용을 찾아야 함. "유럽 시장의 매출이 익률을 높이기 위해서 어떻게 해야 하지?"라는 질문을 던져 의사결정에 도움이 되는 통찰력을 즉각 얻는 것은 여전히 불가능. 사용자가 쏟아지는 정보 속에서 스스로 필요한 정보를 찾아야 함.

2025년 전망 재진단
셀프 서비스의 미래는 미리 작성된 보고서를 더 많이 다운로드하는 것이 아님. 이는 우리가 묻기 전에 우리가 무엇을 원하는지를 파악하는 푸시 기술(push technology)과 복잡한 데이터에서 의미를 찾을 수 있도록 돕는 시각 도구로 이뤄질 것임. 챗봇(chatbot)이 광범위하게 적용되는 시기가 머지않아 도래할 것이나, 다만 2025년까지는 재무 분야에서 보편화될 가능성은 낮음.



시사점 및 제언

셀프 서비스는 부가가치를 창출하지 않는 업무를 줄이는 데 기여할 것이다. 그러나 이는 데이터 해석과 자료 출처에 있어서 문제를 일으킬 소지를 가지고 있으며, 이로 인해서 재무는 검증되지 않은 데이터를 대중에 공개하는 것을 꺼리게 될 수 있다. 따라서 셀프 서비스가 광범위하게 확산되기 위해서 CFO는 어느 부분에 있어서 엄격한 데이터 거버넌스와 보고 표준화가 필요한지 결정해야 한다.


- 생산성과 비즈니스 인사이트에 초점을 맞춰라.
- 셀프서비스를 시범 도입해보라. 이를 통해 기술에 대한 확신을 가질 수 있으며, 더 많은 경영진이 이에 참여하게 될 것이다.



전망 5 운영 모델 | 선행

전통적으로 비용 절감은 재무 운영모델의 변화를 견인하였다. 그러나 새로운 운영모델이 재무의 핵심 역량뿐 아니라 다른 기능과의 파트너십을 통해 창출하는 가치를 확장할 방법을 모색함에 따라, 재무 운영모델의 초점이 점차 바뀔 것이다. 또한 팬데믹을 계기로 가치가 증명된 원격근무 방식이 지속될 것으로 예상되므로, 재무 조직도 이에 순응하는 방향으로 변화해야 한다.

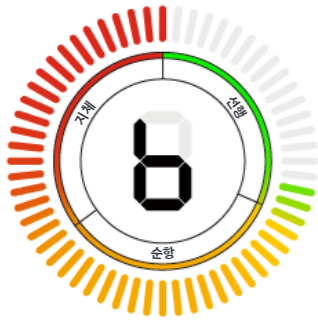
2018년 시점의 예상	2021년의 현실	2025년 전망 재진단
로봇과 알고리즘이 재무에 새롭게 적용되며, 새로운 형태의 서비스 제공 방식이 등장할 것임. 또한 기업들은 자동화를 기업 운영에 적용하는 것을 고려할 것임.	COVID-19 팬데믹 초기에 효과적인 협업 도구와 명료하게 정의된 업무 프로세스로 무장한 재무 인력이 (지리적으로) 분산돼 일하는 형태가 큰 장점을 드러냄과 동시에, 인력들이 기업의 정보 네트워크를 어디에서나 접속함에 따라서 정보보안의 중요성도 커짐. 한편 다수 기업들은 팬데믹을 벗어나면서 상근 상당 인력(full time equivalent, FTE)으로 급격한 성장을 감당하거나 기존의 채용 경로를 통해서 개방형 재무직 인력을 채우기에는 어려움이 있는 것으로 파악되었음.	인력이 광범위하게 분산됨에 따라 재무는 글로벌 인재풀 및 전문 인력을 활용하는 방식에 접근하게 될 것임. 이에 따라 프리랜서 및 킥(gig) 노동자의 활용이 증가할 것으로 전망됨.



시사점 및 제언

회계장부를 100% 가상으로 작성하는 등의 일이 가능하다고 생각한 CFO는 거의 없었지만, 이러한 가상 업무 형태는 이미 2020년에 대규모로 시험해 성공적이라 것이 입증되었다. 향후 재무 리더들은 근로자의 이동성에 대한 욕구를 충족함과 동시에 원격근무에 따른 비용 효율성도 계속 추구하려 할 것이다. 재무 부서 150명의 사람들을 한 장소에서 일하게 하였던 전통적 형태의 사무실 공간은 인력이 전 세계에 흩어져 일하는 현실 속에 점차 유명도시화할 것이다.

- 팬데믹 이후에 반사적으로 이전의 전통적인 업무형태를 복구하려 하지 마라. 오늘날의 기회를 활용하여 관리형 서비스나 차별적인 인재 모델 등 새로운 업무 방식을 고안해야 한다.
- 부서 간 협업 도구와 프로세스를 시행하라. 이를 통해서 재무 부서와 이를 지원하는 파트너들은 위기에 신속하게 올바른 정보에 기반한 의사결정을 내리는 데 기여할 수 있다.



전망 6 전사적 자원 계획 수립 | 선행

ERP 업체들은 인수와 기능 강화를 통해 전문화 애플리케이션 및 마이크로서비스(microservice)의 도전을 피해왔다. 앞으로도 대형 ERP 업체들은 첨단 역량들을 지속적으로 흡수하며, 원스톱(one-stop) 서비스 공급자로서 시장점유율을 높여갈 것이다. 한편 기업 내부적으로 모든 IT설비를 보유하고 관리하는 온프레미스(on-premise) 형태의 자원은 클라우드로 이관되며 점차 사라질 것이다.

2018년 시점의 예상	2021년의 현실	2025년 전망 재진단
ERP 업체들은 자사 제품에 첨단 기술을 적용할 것이나, 이는 ERP 플랫폼 상단에 자리 잡고 통합된 전문화 애플리케이션 및 마이크로서비스 등으로 무장한 새로운 시장 진입자와 경쟁을 막기에는 역부족일 것임. 한편, 클라우드 기반의 ERP 업체들을 활용하면 최신 시스템으로 지속적 업데이트가 가능.	전문화 애플리케이션 및 마이크로서비스가 더욱 첨단화됨에 따라 ERP 업체들은 새로운 기능을 추가하고 경쟁사를 빠르게 인수하며 경쟁력을 강화하고 있음. ³ 비재무 인력이 사용하기 쉬운 인터페이스를 제공하는 클라우드 기반 솔루션 부문에서 특히 경쟁이 치열해지고 있음. 시장을 지배하는 ERP 업체들은 매년 여러 차례 대규모 시스템 업데이트를 통해 센싱(sensing), 인공지능(AI), 머신러닝(ML), 로봇공학(robotics)과 같은 인지 기능을 자사 제품에 통합시키려고 노력 중임.	대형 ERP 업체들은 ERP 시스템에 첨단 역량들을 추가하고, 더 많은 데이터를 흡수할 것임. 이들은 블록체인 기술을 활용하여 사이버 공격에 대응하고 분산형 장부 기술(distributed ledger technology, DLT)을 재무 운영에 더욱 깊게 관여시키는 한편 이를 구축하는 비용을 낮출 것임. 한편, 클라우드 기반 재무 ERP는 지원부서 비용 부문에서 일선 경영 핵심부서로 비즈니스 가치 사슬에서의 위치를 전환할 것임.

시사점 및 제언

ERP는 재무 자동화와 디지털 전환을 지속적으로 견인할 것이다. ERP 시스템이 업그레이드되며 새로운 기능이 추가되었을 때, 대부분의 기업들은 이를 수용할 것이다. 하지만 ERP 업그레이드의 일환이 아닌 아예 새롭게 자동화 및 디지털 역량을 키우려는 기업은 줄어들 것이다. 검증되지 않아 실패할 수도 있는 무언가에 투자하기를 원치 않기 때문이다.

- 자사의 재무기술에 대해서 냉철하게 평가하고, 맞춤형 서비스가 절실한 분야를 결정하라. 대부분의 경우 미리 준비된 해법들이 존재한다.
- 클라우드 기반 ERP로의 전환을 가속화하라. 클라우드 기술은 지속적인 기술적 향상을 제공할 뿐만 아니라 E2E 프로세스를 표준화하고 주요 작업을 자동화하며 데이터 보안을 강화할 수 있는 기회도 제공한다.



전망 7 데이터 | 순환

데이터가 비즈니스 통찰력, 자동화, 비대면 운영의 기반이 되어가면서, 표준화된 고품질 데이터는 더욱 중요해질 것이다. 재무는 데이터를 통합하고 올바른 거버넌스 전략을 세우기 위해서 대규모 데이터 정리 작업에 대대적인 노력을 기울일 것이다. 많은 기업들이 데이터 아키텍처를 개선하기 위해서 클라우드 기반 ERP 시스템을 활용할 것으로 전망된다.

2018년 시점의 예상	2021년의 현실	2025년 전망 재진단
데이터 통합을 위한 노력을 펼치는 기업이 거의 없어, 2025년이 되어서도 데이터의 통합과 완결성 문제가 해결되지 않은 채로 남게 됨. 현재 애플리케이션 프로그래밍 인터페이스(API) 사용의 확산만으로는 문제를 해결하기 힘들며, 자동화 및 인지 도구 등이 도움이 되겠지만 데이터 통합은 여전히 지지부진한 일이 될 것으로 예상.	2025년이 되어서도 데이터 통합 문제가 해결되지 않을 것이라는 당초 전망이 맞을 것으로 예상됨. 좋은 데이터를 얻기 위해서는 프로세스와 조직의 변화 뿐만 아니라 리더십의 지휘가 필요하지만, 아직까지 대다수의 많은 기업들은 이에 착수하지 못하였음.	자동화된 인공지능 시스템이라고 해도 데이터 흐름이 올바르지 못하면 효율성 개선과 실질적 비즈니스 통찰력의 결과를 얻지 못함. 디지털 전환 목표를 실현하기 위해서, 재무는 이를 감독하는 강력한 리더십의 지휘 아래 기업 데이터 전략을 수립해야 함. 또한 데이터 처리 및 관리에 관한 기술을 더욱 정교화해야 함. 임시방편은 문제를 더 어렵게 만들 수 있음.

시사점 및 제언

재무가 비즈니스 의사결정을 주도하는 진정한 전략가 역할을 하려면 이윤 마진, 공급업체, 고객 수요 등에 대한 훌륭한 데이터 기반이 구축되어 있어야 한다. 그러나 이러한 데이터 관련 문제 개선은 기술 진보만으로는 해결되지 않을 것이며, 올바른 데이터 기반 위에 재무 주도의 논의가 필요하다.

- 거래 프로세스와 보고 요구 사항을 모두 충족하는 재무 데이터 모델을 정의하고, 분석 능력을 강화하기 위해서 운영 데이터를 분석에 포함시켜라.
- 데이터를 하나의 자산으로 인식하고, 자원과 시간을 투입하여 이를 개선하라. 이를 위해서는 재무가 핵심 역할을 하게 하고, 재무와 다른 부서 사이에 인센티브를 할당하고, 데이터 품질에 대한 책임을 최고 정보책임자(CIO) 외의 고위경영진에게 할당해야 할 것이다.

3 S&P Global Market Intelligence, "2021 Tech MA Outlook Application software," July 8, 2021.



전망 8 인력과 업무현장 | 순항

기업들은 전반적으로 데이터 과학자 채용을 늘리는 추세⁴ 이나 재무 부서는 예외다. 하지만 데이터 과학자들은 점차 데이터 통합 및 분석에 있어서 재무 부서와 긴밀히 협력할 것이다. IT 부서에 대한 의존을 줄이려면 재무 부서는 디지털 도구를 맞춤형으로 재구성해 비즈니스 통찰력을 이끌어 낼 수 있는 인재를 더욱 많이 고용해야 한다. 한편, 하이브리드 형태의 업무가 점차 보편화되면서 보다 많은 형태의 일들이 원격으로 수행될 것이다.

2018년 시점의 예상

재무 부서 인재관리 모델은 점차 데이터 과학자, 비즈니스 애널리스트 등의 가치를 더 높이 평가할 것임. 한편, 규칙을 따르는 일이 자동화되며, 비즈니스 분석과 조사에 더욱 초점이 맞춰질 것임. 예측 모델 수립, 셀프 서비스 보고, 디지털 도우미 등의 도구는 재무 부서의 전략적 조연자 역할을 강화할 것임.

2021년의 현실

재무 분야에서 사람이 핵심 실현 요소가 되며, 로봇공학, 커뮤니케이션, 프로세스 관리 등이 결정적인 필요 역량에 포함되어 갈 것임. 더욱이 기존의 모델을 파괴하는 사태들로 인해 새로운 사업 및 수익 모델이 등장하고 있으며 이러한 변화는 가속되고 있음.

2025년 전망 재진단

재무 부서는 여전히 전통적인 재무 및 회계 기술을 갖춘 인력을 필요로 할 것임. 그러나 이와 함께 운영, 기술, 공학 부문의 역량을 갖춘 인력도 필요하게 될 것임. 이들을 확보하기 위해서 재무 부서는 자신이 제안할 수 있는 가치를 더욱 정교하게 다듬고 인재 풀을 확장해야 함.

시사점 및 제언

지속적으로 진화하는 비즈니스 요구를 충족하기 위해서 재무 부서는 기업 전체의 비즈니스 통찰력에 영향을 미칠 수 있는 최고의 인재를 확보하는 동시에, 확보한 인력을 제공하는 역할도 해야 한다. 이는 일부 직무의 생애주기를 단축시킬 것이지만, 기업의 비즈니스 문제 해결을 위한 재무부서의 영향력을 확장할 수 있을 것이다.

- ☑ 재무 부서에 '최고인재관리자(chief people officer)'를 임명하여, 높은 수준의 재무 지식을 갖추고 혁신적이고 진화하는 기술에 최적의 대응이 가능한 인재를 확보하도록 하라.
- ☑ 재무 부서의 목적과 부서가 제공하는 가치를 평가하여 최고의 인재가 요구하는 조건과 현재 재무 부서가 제시할 수 있는 조건과의 간격을 줄여 나가도록 하라.



“미래는 우리가 예상한 것과 전혀 다른 모습으로 펼쳐질 것이다.”
요기 베라(Yogi Berra)

2025년이 다가오면서 우리는 우리의 '재무전망 2025'에 대해 더욱 강한 확신을 가지게 되었지만, 누구도 미래를 알 수 없다. 우리가 미래에 대비할 수 있는 최선의 전략은 일어날 가능성이 있는 것을 고려하고 이를 자사의 재무 비전 및 전략과 비교하는 것이다.

완벽한 결과를 얻지 못할까 봐 전전긍긍하기보다는 재무가 어떻게 하면 비즈니스 통찰력을 향상시키기 위해 제공할 수 있는 정보를 지속적으로 개선할 수 있는지에 더욱 집중하여야 한다. 지속적으로 향상될 수 있다는 태도를 가진다면, 크건 작건 간에 유의미한 변화를 만들 수 있는 방법을 찾을 수 있다.

기존 재무의 미래 2025 보고서의 결론처럼, 여전히 “남은 기간 동안 재무 부서는 기업을 위해서 더 많은 가치를 만들어 낼 수 있는 무궁무진한 가능성이 있다. 비록 순탄하고 쉽지는 않겠지만, 이는 매우 흥미진진한 과정일 것이다.” 우리는 그러한 점은 확신할 수 있다.

4 Forbes, "The Data Analytics Profession And Employment Is Exploding—Three Trends That Matter," June 11, 2021.

저자

Mike Danitz | mdanitz@deloitte.com

Principal,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: +1 206 716 6948

Dean Hobbs | dhobbs@deloitte.com

Principal, Consulting,
US Finance Strategy Leader
Deloitte Consulting LLP
Tel: + 1 201 845 6295

David Cutbill | dcutbill@deloitte.com

Principal,
Controllershship, Eminence Leader
Deloitte & Touche LLP
Tel: +1 213 593 4282

David Kim | bonkim@deloitte.com

Senior Manager,
Finance & Enterprise Performance
Deloitte Consulting LLP
Tel: + 1 415 783 2239