

Cash Flow 중점관리 시스템 모델

이영주*

*고려대학교 컴퓨터정보통신대학원 컴퓨터공학과

e-mail : izerozoo@korea.ac.kr

System Model for focused Management of Cash Flow

Yeong-Joo Lee *

*Dept. of Computer Engineering, Graduate School of Computer Information and Technology Korea University

요 약

기업의 올바른 경영과 꾸준한 성장을 위해선 원활한 자금흐름이 필요하다. 더욱이 장기간의 경기 침체와 급변하는 금융환경의 상황에서 기업은 자금에 대한 유동성 확보 및 향후 예측력이 필요하고 체계적으로 자금흐름을 관리하여야 한다. 즉 정확한 자금흐름을 예측하여 합리적 자금조달과 운용을 실시하며 그 결과에 대한 실적 및 분석을 통해 의사결정 정보를 적시에 제공함으로써 기업 경쟁력을 강화 시키기 위한 시스템이 필요하다. 따라서 본 연구는 Cash flow 중점관리라는 효율적인 자금관리 측면의 새로운 개념의 업무 개선 방향을 정립하고 자금수지관리를 체계화 시킬 수 있는 표준 자금수지 시스템 모델을 제시하여 향후 업무 자동화 및 그룹 업무 표준화를 이루고자 한다.

1. 서론

금융 환경의 불안전성과 국제금융환경의 급변 속에서 기업이 안정적인 성장과 발전이 이루어지려면 원활한 자금 흐름이 보장되어야 한다. 즉 자금사정의 호전을 기대하기 보다는 자금 발생 원천에 대한 철저한 관리와 자금 입금 및 지출에 대한 정확한 예측과 사후평가분석을 통해 체계적인 관리로 자금관리를 최적화한다면 기업의 가치를 극대화 시킬 수 있다. 그러나 대부분 기업의 자금관리 수준은 단순, 반복적인 부족 자금조달 및 운영중심의 업무수행과 담당자 판단에 의한 자금계획수립, 현행관리방식 답습, 업무의 복잡성 및 개선의지부족으로 체계적인 시스템 구축이 구현되지 않고 있다. 따라서 현시대의 경영환경변화에 대처하기 위하여 기존의 자금관리 방식을 탈피하고 새로운 측면에서 자금흐름을 관리 할 수 있는 체계를 정립하고 적극적인 개선 의지가 요구된다. 2 장 배경연구에서는 Cash flow 중점관리 개념을 정립하고, 3 장에서는 관리목적별로 자금수지관리의 체계를 구체화 시켜 자금수지시스템 모델을 제시하고, 4 장에서는, 제시한 모델을 적용한 시스템을 검증하고, 5 장에서는 시스템의 기대효과를 설명한다.

2. 배경연구

2.1 Cash flow 중점관리의 개요 및 현황

Cash flow 중점관리란 기업 활동의 성과평가를 종래의 손익 중심에서 현금흐름(cash flow)중심으로 전환함으로써 단기 업적 중심의 손익왜곡현상을 지양하고, 대차대조표(B/S), 손익계산서(P/L)와 연계된 현금흐름을 관리하여 그 정확도를 높이고 예측력을 강화하여 기업의 모든 활동을 현금흐름 중심으로 평가, 관리하는 것을 의미한다. Cash flow 관리체계에 따라 자금 계획을 수립하고 실적을 집계하며, 사업부별 자산운용에 대한 목표관리를 통해 적극적인 Cash 창출을 유도함으로써 자금의 적정 유동성이 확보되고 효율성이 제고되어 궁극적으로 기업의 가치가 극대화될 수 있다. 본 연구에서 살피고자 하는 Cash flow 중점관리의 체계는 크게 현금흐름관리 측면에서 자금수지계획 및 관리강화와 자산 운용측면에서 운전자금관리를 통한 Cash flow 영향분석으로 구분된다.

2.2 자금수지관리의 현황

현금흐름에 대한 전반적인 업무는 "자금수지관리"로 통칭되어 있기 때문에 현황조사는 주로 자금수지관리업무에 국한 되어 이루어졌다. 여러 면에서 문제점이 노출되고 파악할 수 있으나 종합적인 측면에서 보면 첫째, 계획 및 실적자료 작성 시 담당자의 자의적 판단이 개재되어 경리, 관리부서의 자료와의 불일

치가 발생된다. 자료의 신뢰성이 떨어지고 자금부서에서만 이용함으로써 활용도가 낮다. 둘째, 동일 자금수지표를 이용하여 모든 자금수지 계획 및 실적이 관리되고 있다. 자금 발생 기준의 자금수지표를 이용하고 있다. 자금수지계획의 목적이 불명확하고 사업부에서 이해하기 어렵다. 셋째, 대부분의 자료처리는 수작업으로 이루어지고 있으며, 전산시스템은 단순 자료를 취합하는데 이용되고 있으며 PC 소프트웨어(예: MS-EXCEL)이용비중이 월등히 높다 자료의 정확성 및 신속성이 떨어지고 타 시스템에서 발생한 자료도 수작업으로 처리한다. 넷째, 자금수지 계획대비 실적의 단순분석만이 실행되고 있다. 미래의 Cash flow 예측과 사업부별 평가 관리가 안되며 전산시스템 개발이 시급하다.

3. Cash flow 중점관리의 논리적 설계

3.1 Cash flow 중점관리 체계 제안.

Cash flow 중점관리란 기업의 경영 활동에 의한 현금흐름을 집중 관리함으로써 자금의 적정 유도성 확보 및 효율적인 자금운용을 목적으로 한다. 이러한 목적이 달성되기 위해서는 Cash flow 의 정확한 예측과 신속한 실적 집계를 관리하는 기능, 효율적인 자산 운영에 따른 현금 창출을 유도하여 미래의 현금흐름을 예측하는 기능, 이러한 관리에 따라 발생하는 여유 자금을 대한 적절한 투자 상품을 선정하여 미래의 수익 창출을 관리하는 기능이 필요하며 이를 대하여 세가지 구성 형태로 분류하여 각각의 특징 및 접근 방향을 제안한다.

3.2 자금수지 계획 및 실적관리

자금의 수입과 지출을 항목별로 추정, 집계하여 Cash flow 상태를 예측하고 관리함으로써 기업 활동을 계획, 조정, 통제하는 활동이다. 이에 본 연구에서는 정보 목적에 따라 년, 월, 일 자금수지 분류를 통한 차별화된 자금수지관리체계를 정립하고, 재무제표(B/S, P/L)와 연계된 현금흐름을 파악하기 위해 자금수지 정보 체계를 재정립한다.

3.3 운전자금관리

매출채권 및 재고자산에 대한 관리를 강화하여 기업 운영에 필요한 자금을 대한 유동성을 적정 수준으로 유지함으로써 기업의 효율성을 제고하는 활동이다. 유동자산과 유동부채 중에서 매출채권, 매입채무, 재고 자산 항목만이 운전자금이라 한다. 이러한 항목들은 기업 활동에 있어서 cash flow 에 상당한 영향을 주는 요소이다. 이런 관점에서 영업활동 현금 흐름에 대한 운전자금의 영향을 분석하여 미래의 현금 창출을 예측하는 것이 운전자금관리의 주목적이라고 할 수 있다.

3.4 여유자금 Portfolio 관리

자금의 입금, 지출을 정확히 예측하고 여유자금 발생 시 재무 투자에 따른 위험과 수익률 분석 및 부채 조 기상환의 기회이익과 비교 분석에 의한 현재와 미래

의 Cash flow 변동을 고려한 투자대상 자산(부채포함)의 합리적인 선택 및 분산관리를 통한 기간이익을 창출하는 활동이다. 이러한 기능이 원활히 실행되기 위해서는 금융정보의 축적, 전문적인 업무지식 및 안정된 금융 환경이 충분히 성숙되지 않았고 또한 일반 제조 회사에서 적극적인 재무투자활동에 대한 제한이 있는 만큼, 본 연구에선 제외 시켰다.

4. 시스템 구축 방향

4.1 시스템 목표

본 연구의 시스템이 수용하여야 할 목표 수준은 첫째, 자금데이터 발생원천인 관리의 경영계획 또는 실행계획시스템, 경리의 회계시스템 자금관리시스템내의 자금운영모듈과의 인터페이스를 통한 Cash flow 자료를 공유함으로써 자금수지계획 및 실적이 정확, 신속하게 집계될 수 있다. 둘째, 자금수지 계획 대비 실적 차이분석뿐만 아니라 운전자금 분석을 통한 Cash flow 영향분석 및 각종 지표관리 기능을 수용함으로써 전사 및 사업부 관련정보가 실무자 및 경영자에게 적기에 제공될 수 있다. 셋째, 사용자의 이용목적에 따라 간편한 화면조작으로 다양한 형태의 정보를 산출할 수 있는 기술 환경을 제공함으로써 업무 생산성 및 효율성을 높인다. 정보기술발전에 따라 Client/Server, R-DB, EUC, GUI 등 기술요소를 이용함으로써 시스템의 고도화 및 최적화를 유지하여 외부환경변화에 대한 유연성을 갖도록 한다.

4.2 타 시스템 인터페이스

업무의 논리적 설계에서 살펴보았듯이 자금수지관리는 경영활동에 의한 현금흐름을 집계하여 필요한 정보를 정확하게 산출하는 업무활동이다. 따라서 타 시스템과의 관계를 분석, 설계하는데 다음과 같은 기준을 정립하였으며 4.4 에서 자세한 내용을 살펴보겠다.

- 데이터 활용에 따라 참조(테이블 공유), 이체(테이블 별개) 두 가지로 분류
- 데이터 입수 주기를 년, 월, 일, 수시 단위로 분류
- 데이터 처리기준을 Batch, Real-time 두 가지로 분류

4.2.1 데이터 집계 및 가공처리

필요한 데이터를 집계하여 가공하는 일련의 처리보다 효율적으로 하기 위해 필요한 기능을 설계 시 반영한다.

■ Data pool 개념도입

Data pool 발생원천 시스템에서 발생 즉시 입수 가능하도록 Data Warehousing 개념에 의한 공동 Data pool 을 관리함으로써 동일 데이터의 중복입수를 배제하고 통합성을 강화시킨다.

■ 데이터 변환을 위해 항목 간 Matching table 관리

4.2.2 데이터 분석 기능

집계, 가공된 데이터로부터 필요한 정보를 추출하

는 기능으로서 다음과 같다.

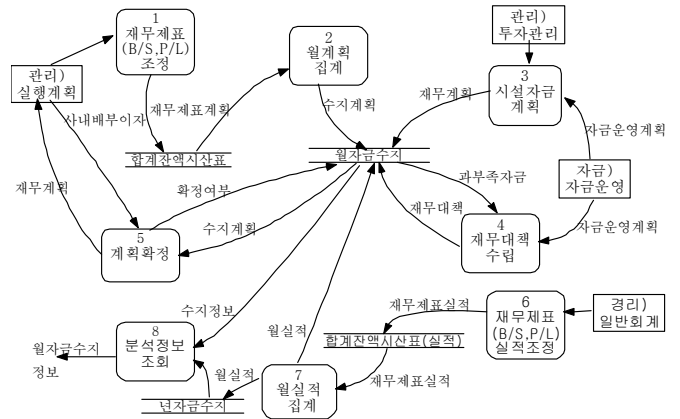
- User interface 설계 시 다양한 검색조건 및 Drill-down 식의 조회방법 수용
- EUC(End User Computing)환경을 제공하여 사용자가 직접 데이터를 추출, 가공하여 필요정보를 획득할 수 있도록 지원 (-MS-EXCEL, 그래픽 처리)
- OA 용 각종 소프트웨어와 인터페이스 환경지원

4.3 모델링

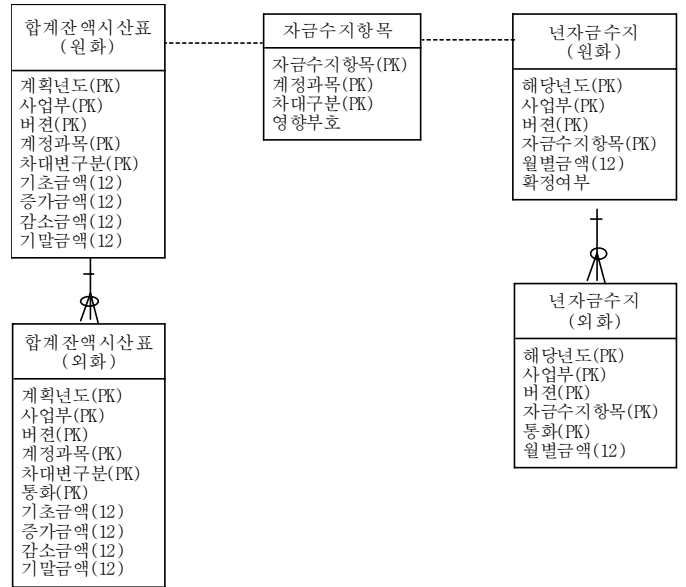
시스템 목표와 주요 성공요소를 바탕으로 이 장에 선 시스템 설계 시 중요한 요소인 프로세스와 데이터 모델에 대하여 정리하고자 한다. 업무분석 단계에서는 프로세스모델을 정보공학 방법론에서 제시하는 PDD(Process Dependency Diagram)을 이용하였으나, 현업 관계자들의 이해가 쉽지 않아 설계 시에는 DFD(Data Flow Diagram)을 활용하였고 데이터의 경우는 논리적 데이터 모델링기법을 이용하여 ERD(Entity Relationship Diagram)를 정리하였다.

4.3.1 프로세스모델

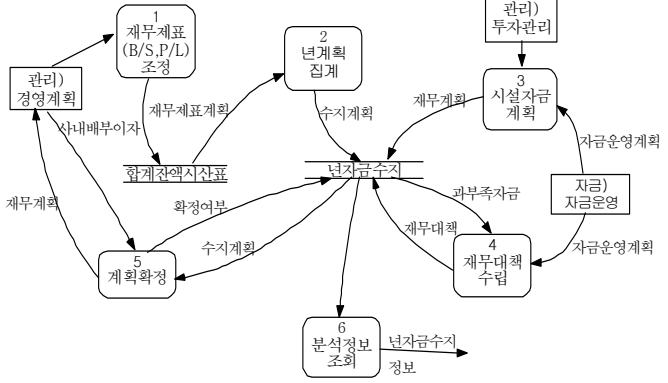
각 업무별로 주요 프로세스를 기준으로 모델링작업을 하였다(그림 1, 2). 년/월 자금수지에서 재무제표(B/S, PL)조정, 시설자금계획, 재무대책수립 프로세스가 동일하게 존재하고 있다. 실제로 데이터의 규모면에서 차이가 있을 뿐 처리절차는 똑같다. 따라서 이러한 부분에 대하여 프로세스를 모듈화 시켜 시스템 개발 시 재구성하고자 한다. 그림은 년, 월만 그렸다. (일일 자금수지와 운전자금은 제외시킴)



(그림 2) 월 자금수지 DFD



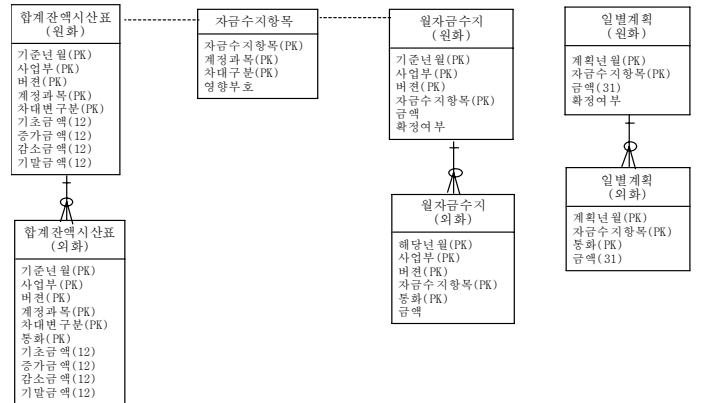
(그림 3) 년 자금수지 ERD



(그림 1) 년 자금수지 DFD

4.3.2 데이터모델

데이터 모델링은 프로세스 모델링과 병행하였고 양쪽의 모델링이 종료된 후, 상호 비교를 통한 검증과정을 실시하여 완성시켰다. 데이터 모델링 작업을 효과적으로 처리하기 위해서 데이터 모델링 Tool(ER-win)을 사용하였다. 각 업무별로 정보요건을 파악하여 필요한 실제 정의와 실제간의 관계를 설정하였고 속성을 찾아 정리하였다(그림 3,4). 여기에 수록된 ERD는 주요 실제만이 제시되었다.

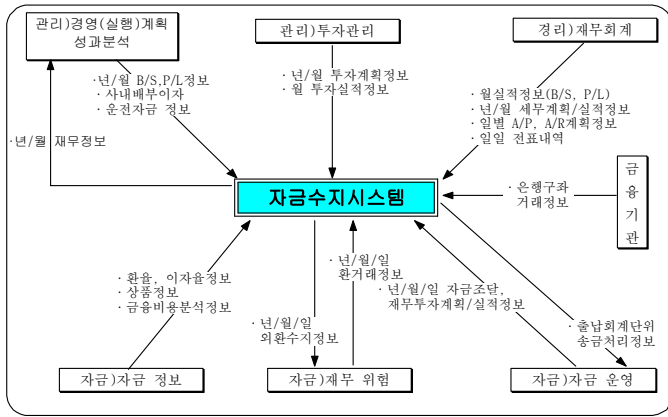


(그림 4) 월 자금수지 ERD

4.4 타 시스템 인터페이스 체계

자금관리수지는 경영 활동에 의해 발생된 데이터를 집계하여 목적에 맞는 정보를 추출하는 업무이며 이러한 데이터들을 관리하는 시스템과의 원활한 연결은 자금수지시스템 구축 시 반드시 해결되어야 할 기본적인 조건이다. 특히 계획 데이터의 정확성과 실적의 신속성을 유지하기위해 타 시스템과의 인터페이스 체계는 무엇보다 중요하다. 이 장에서는 자금수지시스템

과 연관이 있는 타 시스템을 살펴보고 자금수지시스템과의 관련된 타 시스템을 편의 상 두 가지 그룹(내부 시스템, 외부 시스템)으로 분류하였으며 (그림 5)는 자금수지시스템과 타 시스템들 간의 연관관계를 나타낸 것이다.



4.5 선진기업의 사례

첫째, 체계적인 Cash Budgeting/Forecasting/Position 관리를 통하여 Cash flow 관련 성과지표를 운용하고 B/S, I/S 를 연계한 계획수립 및 실적집계의 자동화를 구현한다. 둘째, 운전자금(Working Capital)에 대한 적극적인 관리를 통해 Cash flow 를 개선하여 핵심운전자금에 대해 Warning 정보를 제공한다. 셋째, 국제금융센터를 통한 해외계열사 잉여자금을 공동 관리한다. 넷째, 자금운영 조달의 본사 집중관리를 통한 유휴자금운용을 효율화함. 다섯째, 해외증시 상장 및 Credit Rating 에 적극적 관리이다.[7]

4.6 기대효과

환경 변화에 따른 업무 개선과 자금시스템을 구축함으로써 업무의 효율이 높아지고 기업 경쟁력이 제고되며 21 세기 선진시스템의 기반을 갖는다.

■ 업무측면

- 타 시스템과 완벽한 연계로 집계 된 데이터의 정확성이 유지되어 정보의 신뢰성이 제고됨.
- 수작업처리가 지양되어 원가절감 및 생산성이 향상됨.
- 각종 분석 정보가 의사 결정 시 제공됨으로 기업의 경쟁력이 향상됨.
- 자금수지표가 재무제표와 연계되어 작성되었기 때문에 사업부 관계자들이 쉽게 이해할 수 있고 Cash flow 의 중요성에 대한 인식 이 고취됨.
- 은행과의 전산망 연결로 자금 입, 지출 상황을 신속히 파악할 수 있음.
- 그룹 표준 모델 시스템으로서 시범사(모직, 전관) 적용에 이어 전 관계사에 적용됨으로써 업무 수준 이 평준화되고 데이터 형태가 통일됨.
- 자금수지계획이 정확히 파악 됨으로써 불필요한 외부 자금조달을 방지할 수 있어서 재무구조가 개선됨(금융 비용절감).

■ 정보시스템 측면

- 유지보수에 투입되는 노력이 절감됨.
- 신기술 접목으로 개발자 기술력이 향상됨.
- 최신정보기술 활용 및 통합 네트워크 구축으로 대내외적인 환경변화에 탄력적으로 대응할 수 있음.

5. 결론

지금까지 Cash flow 중점관리 체계를 기반으로 업무 개선 모델과 시스템 구축내용을 살펴보았다. 본 연구에서 기업의 자금흐름을 종합적으로 관리하여 기업의 가치를 극대화시킨다는 기본 목표 하에서 업무와 시스템 측면에서 구체적인 방향과 체계를 수립하여 살펴보고자 하였다. Cash flow 관리에 대한 새로운 패러다임을 설정하여 크게 현금흐름관리 체계와 자산에 대한 효율적인 관리측면에 초점을 두고 업무개선 방향을 정립하였다. Cash flow 관리의 중요성 및 목표수준을 정의하여 현금업무 개선점 분석을 통해 새로이 자금수지관리체계를 수립하였다. 자금계획 및 실적 관리를 목적별로 차별화를 두어 정보의 가치와 활용성을 제고 시켰으며 자금수지표에 대한 항목 체계를 새롭게 설정하여 작성 및 이해가 쉽고 정리, 관리정보와 일치성을 유지시켰다. 운전자금을 이용하여 자산 활용 측면에서 Cash flow 요소를 추출하고자 시도하였다. 이러한 업무 재정립을 바탕으로 자금수지시스템 구축 측면에서 시스템분석, 설계내용을 다루었다. 타 시스템과의 연계, 데이터의 집계 및 가공, 다양한 정보 산출 등 자금수지 시스템의 특징 면에서 시스템요건을 정의하여 각 시스템별 프로세스와 데이터에 대한 모델을 살펴보았다. 본 연구를 바탕으로 시스템 개발과 현업에 적용을 목표로 향후 시스템을 개발하고자 하는 바, 주요 성공 요인(critical success factor)으로는 시스템 측면에서 타 시스템 인터페이스 및 데이터 분석기능, 업무측면에서는 제도적인 뒷받침이 전제되어야 할 것이다. 또한 현업 담당자들의 개선의지도 필요하다. 따라서 이러한 점을 전제로 한다면 본 연구에서 제시한 Cash flow 중점관리를 위한 시스템 구축은 성공적으로 완료될 수 있다.

참고문헌

- [1] 서영식, "SAP R/3 시스템에서 ALE 를 이용한 회계 정보의 시스템간 데이터 인터페이스 구현", 서강대학교 정보통신 대학원 석사학위 논문, 2002
- [2] 조한숙, 효율적 자금관리 전산시스템의 설계, 한양대, 1995, pp 7~27
- [3] "알기 쉬운 재무회계" 삼일회계법인
- [4] "회계와 세무해설" 삼일회계법인
- [5] 박정식 "현대재무관리" 다산출판사
- [6] 조담, 윤순석, 정성창, 장국현 "경영분석론" 박영사
- [7] 김창규, <http://www.ezsigma.net>, 2005
- [7] 신재무추진팀 "그룹 신재무시스템 Master Plan", (도표 4) 선진기업에 대한 벤치마킹 결과