

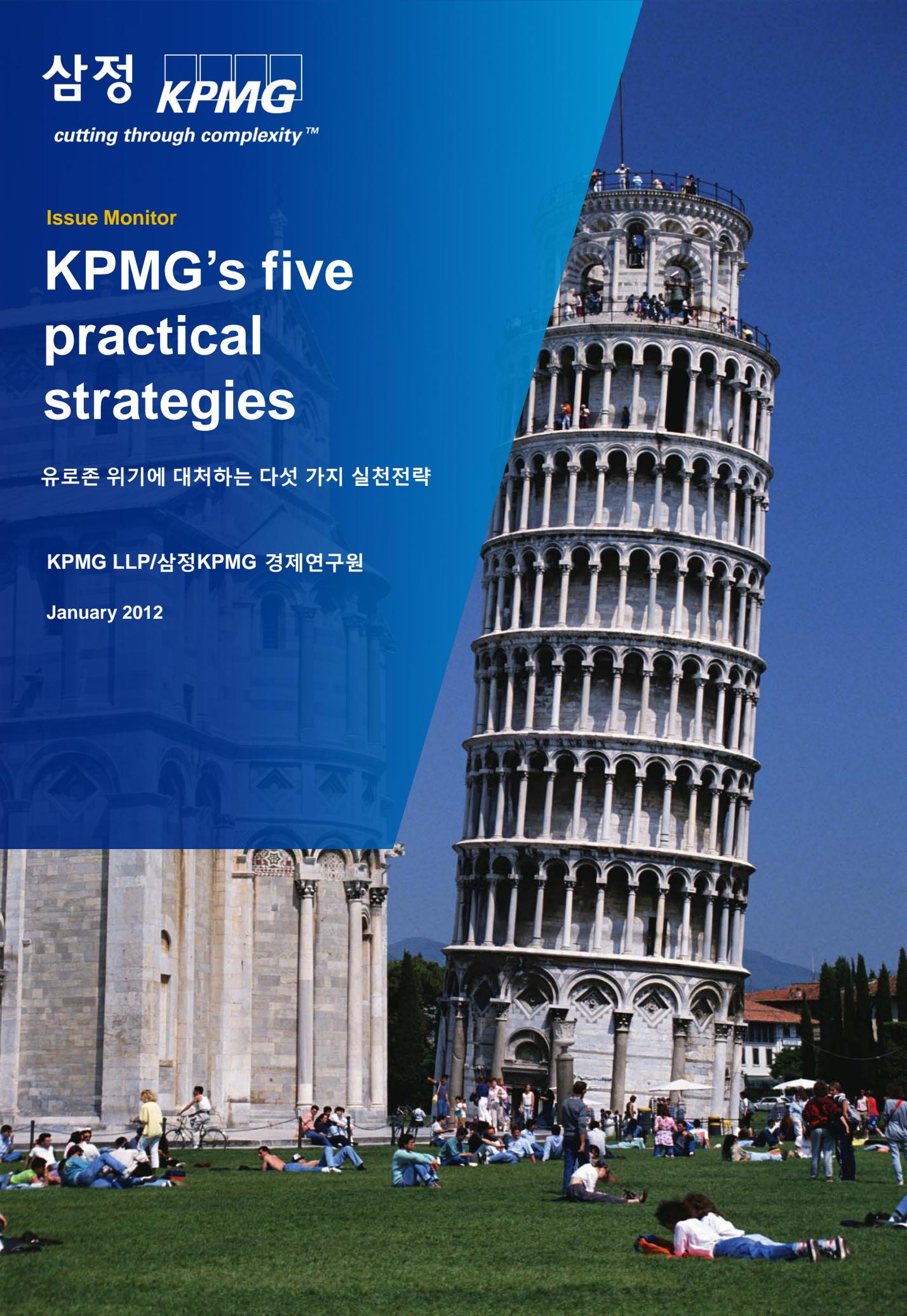
Issue Monitor

KPMG's five practical strategies

유로존 위기에 대처하는 다섯 가지 실천전략

KPMG LLP/삼정KPMG 경제연구원

January 2012



KPMG's five practical strategies

Eurozone crisis – five practical strategies

The contacts at KPMG in connection with this report are:

Roger Bayly

Euro Crisis Task Force
Lead Partner, KPMG LLP

Tel: + 44 20 7694 6424
roger.bayly@kpmg.co.uk

이광열

경제연구원
Partner, 삼정KPMG

Tel: + 82 2 2112 0062
Fax: + 82 2 2112 7441
kwangryeolyi@kr.kpmg.com

윤성빈

경제연구원
S. Manager, 삼정KPMG

Tel: + 82 2 2112 7448
Fax: + 82 2 2112 7441
sungbinyoon@kr.kpmg.com

김진영

경제연구원
Analyst, 삼정KPMG

Tel: + 82 2 2112 7490
Fax: + 82 2 2112 7441
jkim44@kr.kpmg.com

유럽 재정 위기의 영향

다섯 가지 실천 전략

■ Act Now

1. 즉각적인 대응 조치
2. 통화거래(trading)에 대한 즉각적인 대응

■ Plan Now

3. 지속적이고 즉각적인 위기 대응 방안 수립
4. 그룹 전반으로의 영향
5. 새로운 환경 하에서의 경영

Page

3
4
4
4
5
5
6
6

Disclaimer

본 보고서는 삼정KPMG 경제연구원과 관계회사(이하 삼정)가 수집한 자료 및 정보를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며 특정 시장, 회사, 자산, 또는 사업에 대한 삼정의 공식적인 견해를 나타내지 않습니다. 본 보고서는 독립적인 제3자에 의해 검토되지 않았으며, 삼정은 자료의 정확성과 완전성을 보장하지 않습니다. 삼정은 본 보고서에 포함된 어떠한 정보에 대하여 직접적 또는 간접적으로 보증이나 보장을 제공하지 않으며, 제3자에 대하여 어떠한 책임도 부담하지 않습니다. 원래 목적과 다른 목적 또는 의도에 따라 본 보고서의 일부 또는 전체의 사용은 엄격히 금지됩니다. 본 보고서는 삼정의 사전 서면 동의 없이 무단 배포, 인용, 발간, 복제될 수 없습니다.



유럽 재정위기의 영향

경제학자, 정치가, 각국 중앙은행장은 매일같이 '유럽지역의 국가부채를 어떻게 해결할 것인가'에 대해 고민하고 있다. 불확실한 현 상황에서는 어느 누구도 이 위기가 언제 끝날 지 예측하기 어렵다.

최근의 유럽 발 재정위기는 북유럽 국가들에게 남유럽 국가 구제금융에 대한 합의도출이라는 과제를 안겨주었다. 만일 구제금융에 대한 합의가 이뤄지지 않는다면 몇몇 남유럽 국가들은 디폴트 상태에 빠지거나 유로존에서 탈퇴 할 수도 있다. 두 가지 가능성 모두 우리가 원하는 결과는 아니다. 위기를 겪고 있는 국가들은 조금 더 강력한 긴축정책을 통해 최악의 상황을 피할 수 있을 것이다. 긴축정책을 통해 약간의 성장이라도 이룰 수 있는 가능성이 있기 때문이다.

이처럼 어려운 상황 속에 발생하고 있는 여러 상황들을 정리해보면 아래와 같다.

- 최근 금융규제기관은 은행에 유로존 붕괴와 같은 유럽 자본시장의 불안정한 상황에 대비하여 선제적인 비상대책 마련을 권유하고 있다.
- 위기를 겪고 있는 국가에서는 정부지출 및 소비자들의 구매행위에까지 영향을 미칠 수 있을 정도로 강력한 긴축정책이 시행되고 있다.
- 경기가 하강함에 따라 제조업계 활동상황을 보여주는 구매관리자지수(PMI, purchasing managers index)가 하락하는 등 실물경제지표가 악화되고 있는 상황이다.
- 유럽통화시장 예탁금의 국가간·은행간 이동이 계속되면서 동시에 보유량 또한 줄어들고 있는 실정이다. 더불어 경제상황에 대한 리스크도 지속적으로 높아지면서 예탁금은 더욱 안전한 곳으로 이동하고 있다.
- 재정 위기에 대한 유럽국가들의 리스크가 지속적으로 상승하고 있다. 이에 따라 많은 유럽기업들은 불확실성으로 인해 향후 1년 동안의 경영활동을 위한 유동성 확보 문제로 인해 금융기관 및 정부와 대립하고 있다.

유로존 내 거래처나 사업체 또는 중요한 공급처를 두고 있는 기업의 임원과 경영진은 현재의 위기에 대한 대응 방안을 마련해야 한다. 그리고 향후 발생할 수 있는 일들을 정의하고 그에 대한 대비책을 마련해야 할 것이다.

그렇다면 이러한 경제적 손실을 최소화 하기 위해서는 실질적으로 무엇을 해야 하는가?

KPMG는 이러한 도전과제에 직면하여 고객들과 함께 실질적인 위기 극복 방안을 연구해왔다.

대응방안 수립에 있어 중점을 두어야 할 한가지는 사업을 하는데 있어 자금과 현금을 '올바르게' 관리하는 것이다. 하지만 지금까지 대부분의 기업들은 유로존의 위기가 고객, 운영, 공급체인, 지원부서 등에 미칠 영향에 대해서는 크게 주목하지 않았다.

KPMG's five practical strategies

Eurozone crisis – five practical strategies

다섯 가지 실천 전략

우리는 크게 5개 분야에 대응해야 한다.

다섯 가지 실천 전략

Act Now – 즉시 실천해야 할 두 가지 전략

1. 즉각적인 대응 조치
2. 통화 거래(trading)에 대한 즉각적인 반응

Plan Now – 즉시 계획해야 할 세 가지 전략

3. 지속적이고 즉각적인 위기 대응 방안 수립
4. 위기에 따른 전사적 영향
5. 새로운 환경하에서 얻을 수 있는 이점

Act Now

1. 즉각적인 대응 조치

- 대규모의 채무불이행(디폴트) 사태 혹은 유로존 탈퇴 시나리오가 발생하는 경우를 대비하여 리스크를 최소화 하고 재무제표를 탄력적으로 관리하도록 한다. 여기에는 자금 조달 및 제공 상황에 대한 검토, 상대 리스크 분석, 변화로 인한 조세 영향 분석 그리고 계약조건을 개정하는 조치 등의 다양한 재무적 조치가 포함된다.

“은행 유동성에 대한 잠재적 영향 때문에 우리는 두 번째 신용 위기를 맞이하게 될 지도 모릅니다. 기업들은 소수 대출기관에 너무 의존하지 않도록 유동성 조달처를 다각화 해야 할 것입니다.”

Neill Thomas, KPMG Head of debt Advisory

- 국가와 소비자의 신용리스크 관리 및 투명성 제고를 위해 기업 경영 프로세스와 정책을 변경한다. 협력업체에 대해서도 위와 비슷한 조치가 필요하며 또한 신규사업을 계획 할 때는 공급업체 및 고객을 위한 계약 조건과 정책을 재검토 해야 할 것이다.
- 리스크 관리 실패에 대비해 주요 공급자를 재검토하고 리스크 완화 방안을 수립한다.
- 통제·관리 권한을 적절하게 수정한다. 불확실성이 증가함에 따라 규제강화, 건축의 장기화 등은 모두 부정·부패의 주요 원인이 된다.

“장기간의 혼란과 급격한 변화로 부정행위, 사기 및 실수의 위험성이 상당히 증가했습니다. 기업과 금융 기관은 다 함께 부정행위 방지에 특별한 주의를 기울여야 할 것입니다. 조직적이거나 우발적 범죄 행위는 모두 지금처럼 어려운 상황을 이용하려 하기 때문입니다.”

Charlie Patrick, KPMG Director

- 비즈니스 프로세스의 재정립이 필요하다. 이는 경영진이 현재 진행상황을 모니터링하고, 신속한 의사결정을 내릴 수 있도록 한다. 또한 기업 전반에 걸쳐 효율적인 의사소통을 이루기 위해서는 어떠한 경영프로세스가 필요한지 파악되어야 한다.
- 즉각적이고 지속적인 위기 대응 및 실행 계획을 준비한다. 이에 대해서는 뒤에서 자세히 다룰 것이다.

“기업들은 훌륭한 감시망과 의사결정 프로세스를 갖추고 있어야 합니다. 상황을 모니터링 하고 적기에 계획을 세움으로써 상황변화에 발 빠르게 대응해야 하기 때문입니다.”

Roger Bayly, KPMG Euro Crisis Task Force Lead Partner

“

지금 당장 취할 수 있는 조치는 무엇인가?

“

현재 시장에서 갖는
경제적 가치를
보존하기 위해
필요한 것은
무엇인가?

“

유로 존 탈퇴 혹은
디폴트 위기에
대처하기 위해 지금
세워야 할 계획은
무엇인가?

2. 통화거래(trading)에 대한 즉각적인 대응

- 현금흐름을 파악해야 한다. KPMG는 고객들에게 13주간 현금흐름 파악을 통해 유럽 위기 영향권에 있는 국가들의 현금 유입과 유출에 대한 최적의 전망을 제공하였다. 이것은 가능성 있는 옵션과 시나리오를 검토하는 데에 확고한 기반이 된다.
- 시장 상황변화에 대응하고 유럽 금융 위기 영향권에 속한 국가들에서의 현금흐름 및 수익률 보호를 위한 조치를 취해야 한다. 여기에는 시장진출경로 탐색, 고객과 공급자와의 비즈니스 규정 확립, 가격과 제품군의 변화를 이해하는 것들이 포함된다. KPMG는 2011년 여름 그리스 시장에서 활발하게 활동하는 고객과 함께 일했다. 이 기업은 자신의 고객들에 대한 공급과 계약 조건은 유지하는 한편, 시장경로를 바꿈으로써 신용위험을 근본적으로 감소시킬 수 있었다.
- 사업계획과 예산안에 대한 재검토가 시행되어야 한다. 사업계획안과 예산안에 기재된 지난 몇 달 사이에 발생한 변동사항은 현재 상황과 많은 차이가 있을 수 있기 때문이다. 예산안에서 벗어난 예산 관리를 하는 것은 기업에 도움이 되지 않을 뿐더러 주요 성과 지표 역시 변하게 된다. 따라서 사업계획과 예산안은 자주 확인하는 것이 필요하다.
- 이제 대응방안이 마련되었다고 해서 거래량이 줄어들 때까지 계획안을 그냥 내버려 두어서는 안 된다. '거래량이 5%, 10%, 20% 떨어질 때마다 로컬 및 그룹 전체의 경영관리는 어떻게 바뀌어야 할 것인가?' 등에 대한 대응방안을 마련해나가야 한다.

Plan Now

3. 지속적이고 즉각적인 위기 대응 방안 수립

- 최악의 상황을 염두에 둔 대응책을 세워두어야 한다. 위기대응 방안 및 실행 계획을 재검토 하면서 상황에 따라 수정하거나 새로 작성한다. 위기 대응 계획은 공급처와 배급처를 포함해 그룹 및 로컬 비즈니스 영역을 모두 포괄해야 한다. 만일 중요한 협력업체들이 지속경영계획을 가지고 있지 않다면 계획을 만드는 것은 무의미하다. 그럼 이제부터 자금 지급능력에 대한 이슈와 각각 다른 시나리오 하에서 어떤 식으로 사업자금이 마련될 수 있을 것인지를 고민해 보자.
- 즉각적으로 대응할 수 있는 비상 대응방안을 마련한다. 현 시점에서 향후 일어날 결과들을 예측해 비상대책을 세우는 것은 쉽지 않은 일이다. 따라서 KPMG는 사태에 대해 예측가능한 결과들을 아우르면서 전체를 통제할 수 있는 단일 비상대책안을 마련하는 방법을 추천한다. 이와 관련해 우리는 약 2주에 걸쳐 남유럽 국가에서 사업을 하는 고객에게 실행 가능한 계획을 제시해 주었다.
- 적절한 경영관리를 실행해야 한다. 여러 상황들을 모니터링하고 통제하는 의사결정 구조에 대한 관리는 자주 간과되지만 꼭 필요한 것 중 하나다.

"상황을 모니터링하고 계획을 실행하는 확고한 프로세스가 없다면 어떤 계획이라도 무용지물입니다. 우리 모두는 A라는 업무가 B라는 사람으로 하여금 C 업무를 하게 됨을 초래한다는 것을 알아야 합니다."

Jane Hurst, KPMG Euro Crisis Task Force Director



사업 전체에 대해 영향을 미칠 수 있다는 사실을 고민해본 적이 있는가?



새로운 환경을 어떻게 기업에 유리하게 만들 것인가?

- 의사소통 방안을 마련해야 한다. 고객, 공급처, 다른 주주들과 지속적인 커뮤니케이션을 통해 기업의 향후 계획을 이해시키고 현재 위기상황으로부터 안심시킬 수 있다.
- 실제 상황으로 이어질 가능성이 높은 이 시나리오들은 기업 차원에서 또한 개인적으로 당신과 당신 주변에 중대한 영향을 끼칠 것이다. 혼란한 시기 동안 급여, 향후의 기회, 지속성 유지에 관해 면밀히 검토하고 관리해야 한다. 해외 파견을 나가있는 직원들은 이에 대해 더 특별히 신경 써야 할 것이다.

4. 그룹 전반으로의 영향

- 유로존의 재정위기는 한 두 개 국가에 집중되어 나타난 현상이다. 그러나 그 파장은 실제로 기업의 모든 기능에 걸쳐 나타날 것이다.

그 예를 살펴보면 아래와 같다.

- 생산과 공급체인 - 수요와 여러 복잡한 상황에서 일어나는 근본적이고 급속한 변화는 판매·경영계획 수립, 그리고 생산능력에 대한 판단을 달라지게 한다.
- IT 시스템 - 어떤 시스템 변화가 필요할 지 이해해야 한다. 기존 시스템들이 변화하기 까지 어느 정도 걸릴 것이며, 이로 인해 새로운 통화에 대응할 수 있을 것인가? 변화하는 동안 유로존을 탈출하는 각국의 통화를 어떻게 보호할 것인가?
- 세금 - 사업을 재구성하는 것이 향후 세금(특히 부가가치세와 이전가격세제)에 미칠 영향에 대해 미리 파악하고, 국내 및 해외거래 상에서 효율적으로 세금공제를 받기 위한 계획을 세워야 한다.

5. 새로운 환경에서의 경영

- 유럽 재정위기가 지나간 후, 기업들은 기존의 경영전략과 사업운영 모델이 더 이상 적용 되지 않는 전혀 다른 새로운 환경에 처하게 될 것이다.
- 기업은 한 국가 내에서만 사업을 하거나 해외로 진출하는 결정을 할 수 있다. 아니면 반대로 위기를 통해 오히려 많은 기회들과 이점들을 얻게 될 수도 있다. KPMG는 현재 지역 경쟁업체를 인수해 시장점유율을 확대함으로써 작금의 어려운 시기를 기회로 만들고자 하는 고객과 일하고 있다.
- 긴축정책 성공(새로운 세금 조항, 세율 증가, 과세기준의 확장을 포함), 성장 촉진 정책 실행(영국의 CFC 개혁과 지적재산권 등), 그리고 유럽의 조세균형을 위한 움직임 등은 경쟁 위험(competing risk)과 기회를 창출함으로써 많은 변화를 가져올 지도 모른다.
- 다양한 시나리오 구성과 함께 협력 업체 및 경쟁자를 분석함으로써 더욱 포괄적인 투자 진단을 내릴 수 있을 것이다. 그렇게 함으로써 기업은 국내·외 사업에서 이윤을 확대할 수 있는 중요한 기회를 얻게 될 수 있다.

So what next?

이번에 다룬 주제는 거의 모든 기업이 현재고민하고 있는 사항 중 가장 기초적인 부분이다. 결과가 어떻든 해가 거듭할수록 위기로 인한 충격은 점점 무더질 것이다.

기업들이 유럽 재정위기로 인해 발생한 리스크와 운영 위험에 대응하기 위해 각자 노력하고 있다는 것이 명확해졌다.

우리는 기업의 가치를 최대한 보호하기 위해 기업들이 지금 행동 (acting now) 하고 계획(planning now)해야 한다고 믿는다.

Disclaimer

© 2012 Samjong KPMG Inc., the Korean member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity.

KPMG International Cooperative ("KPMG International") is a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent firms are affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.