

Growth Readiness Index

for emerging companies

**A Diagnostic and
Insights into your business
to help you focus on what matters**

kpmg.com/kr

seed2speedgri.kpmg.com

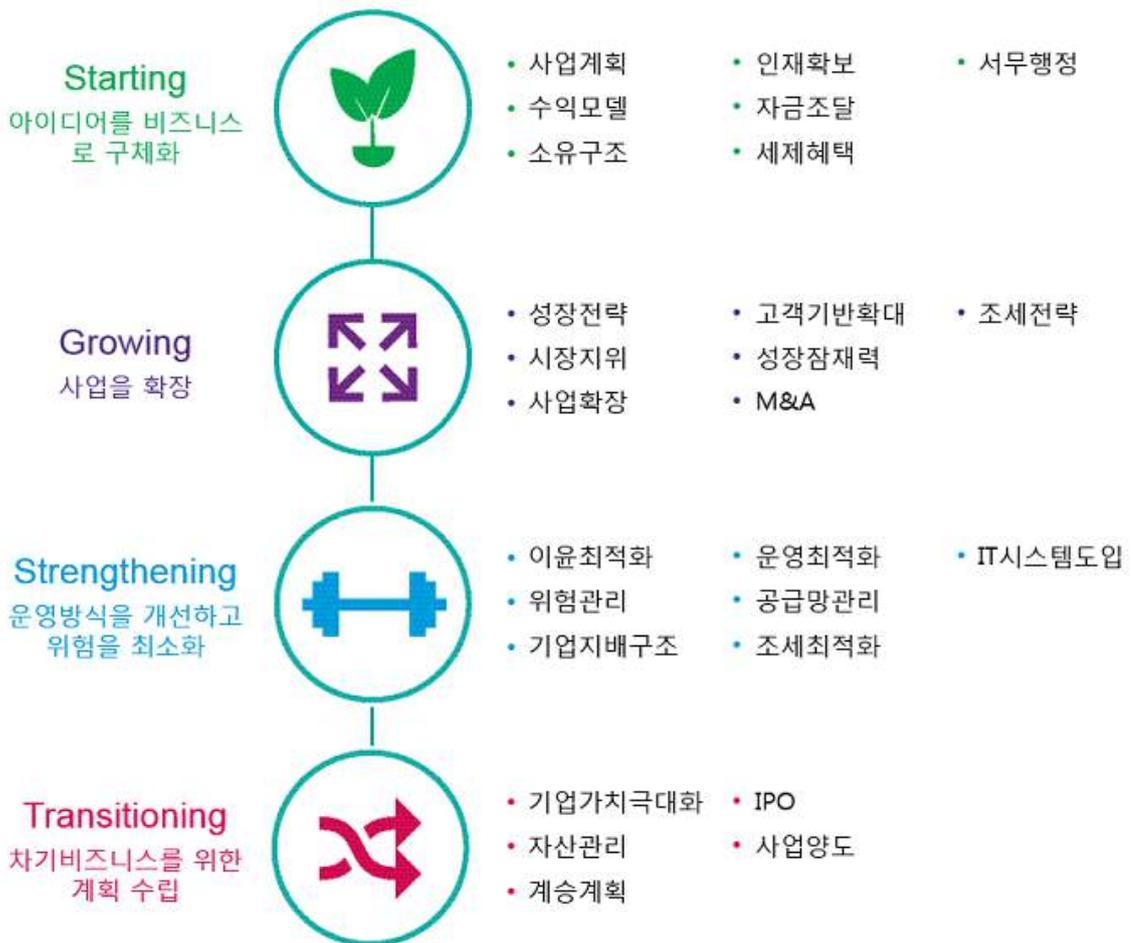


Contents

Six Key Areas.....	1
Financing	2
Customer Acquisition	8
Talent and Compensation.....	12
Information Technology.....	15
Governance	20
Expanding Globally	23

From seed to speed

We're here throughout your journey



KPMG 삼정회계법인은 공인회계사, 세무사, 경영전문가, IT 전문가, 관세사, 보험계리사, 변호사 등으로 구성된 전문가그룹으로, 기업들이 비즈니스 여정 중 마주치는 도전을 극복하고 기회를 성공으로 이끌 수 있도록, 전세계 155 개국, 17 만 4 천여 명의 KPMG 전문가와 함께, 기업의 동반자로서 함께하고 있습니다.

Introducing GRI

Growth
Readiness
Index

GRI는 KPMG Global Member Firm 들이 스타트업의 건강한 성장을 위해 필요한 6 가지 핵심 분야를 정의하고, 각 분야별로 기업이 갖추어야 할 역량을 총 52 가지의 질문 항목으로 구성한 것이다.

GRI는 공식 웹페이지(seed2speedgri.kpmg.com)를 통해 스타트업의 역량을 자가진단하고, 부족한 역량이 무엇인지 3 가지 관점(절대평가, 본인이 설정한 중요성과의 비교, 유사 단계에 있는 다른 스타트업과의 비교평가)에서 파악할 수 있도록 함으로써, 기업의 목표를 보다 효과적으로 달성할 수 있도록 도울 것이다.



1 단계 : 먼저 자신의 사업성장 단계(컨셉 단계, 시드투자 단계, 성장 단계, 엑시트 단계)와 사업의 복잡도(낮음, 보통, 높음)를 선택한다.



2 단계 : 52 개 항목에 대해, 각각의 역량이 자신의 사업에 얼마나 중요한지(1~5 단계), 현재 자신의 회사가 보유하고 있는 역량은 어느 수준인지(1~5 단계)를 평가한다.

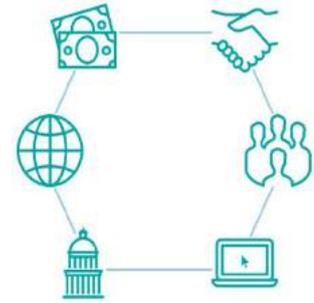


3 단계 : Milestone 을 달성하기 위해 시급히 개선해야 할 역량이 무엇인지 결정하고 실행한다. 필요시 멘토나 해당 분야 전문가의 조언을 구한다.

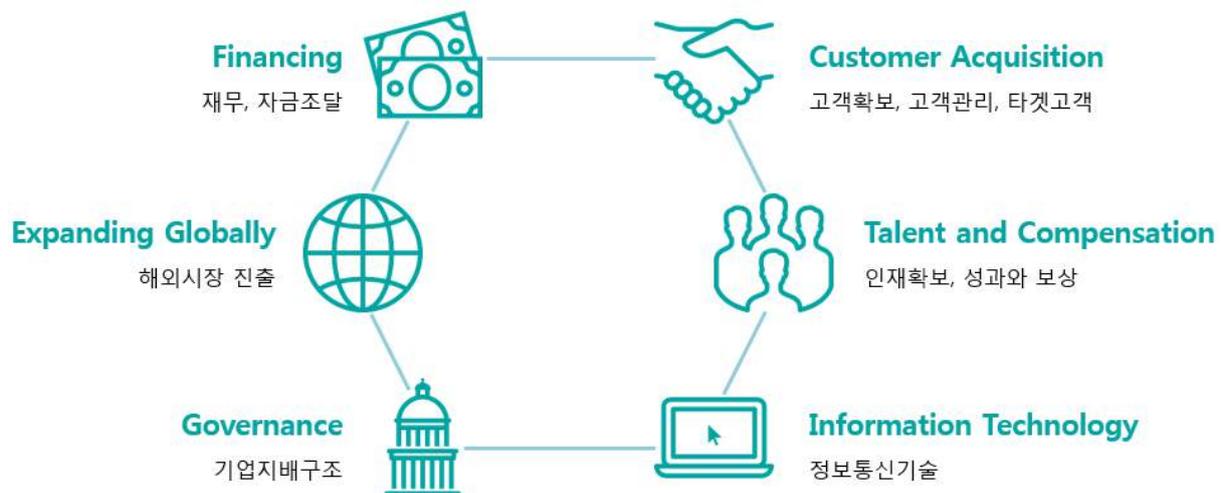


4 단계 : 정기적으로(예를 들어, Milestone 을 달성하고 난 직후) 재평가를 수행하고 직전 평가결과와 비교해 봄으로써, 기업의 성장을 스스로 판단해 보고 다음 Milestone 을 달성하기 위해 가장 효과적인 방법을 구상해 본다.

Six Key Areas



성공적인 비즈니스를 영위하기 위해 반드시 고려해야 할 여섯 가지 핵심 분야: 재무, 고객, 인재, 정보통신기술, 기업지배구조, 해외진출



Financing 나의 이 뜨거운 열정을 알아주오. 세상을 바꿀 아이디어가 있더라도 이를 실현할 자금이 없다면 이는 한낱 공상일 뿐

Customer Acquisition 나의 사랑은 오직 그대 뿐. 누구의 어떤 욕구를 충족시키고, 어떤 문제를 해결해 줄 것인가. 결국 '누구의 마음을 어떻게 사로잡을 것인가'의 문제

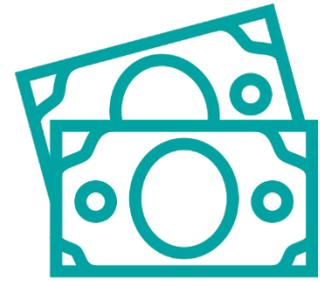
Talent and Compensation 외롭다. 조직은 개인의 한계를 초월하기 위해 존재한다

IT 접속. 정보란 그 어느 보석보다 값진 보물

Governance 평생을 바쳤건만 남의 것이 되었네. 소유와 경영의 분리. 기업경영은 냉철하게

Expanding Globally 천하가 나를 감당하지 못하는도다. 세상을 바꿀 만한 제품으로 우물에서 경쟁하기? 불필요한 경쟁은 세상을 바꾸지 못한다

Financing



세상을 바꿀 아이디어가 있더라도 이를 실현할 자금이 없다면 이는 한낱 공상으로 끝날 가능성이 크다. 아이디어를 구체화하여 제품으로 내놓기까지 필요한 자금을 조달하고 관리하는 일은 기업 생존의 핵심이다.

1. 예산과 현금소진율에 기초하여, 향후 12~24 개월 간의 자금수요를 충족시킬 수 있도록 자금조달계획을 수립하고 있다.

12 개월 혹은 24 개월 간의 계획이 있다는 것은, 그 기간 동안 사용할 현금을 보유하고 있다는 의미는 아니다. 연구개발 계획, 시제품 제작, 마케팅 활동, 양산, 제품유통 등 일련의 기업활동 과정에서 필요한 자금수요를 예측하고, 필요시점에 맞도록 어떻게 얼마만큼의 자금을 조달할지를 예상하는 것을 말한다. 이는 우리 기업이 '무엇을 언제 어떻게 왜 어디서 해야 하는지'를 명확히 알고 있음을 전제한다. 모든 활동은 비용을 수반하게 마련이므로, 비용 자체가 아니라 '활동' 자체에 초점을 맞춰야 한다. **활동의 목적과 방식, 그리고 시점이 정해지면 비용은 즉, 자금수요는 자연스럽게 결정된다.** 혹시 '당장 이번 달도 예측이 안되는데 향후 1~2 년을 어떻게 아냐'며 단기적인 관점에서 자금계획을 수립하고 있는가. 당신이 투자자라면, 앞날이 3 개월 밖에 보이지 않는 기업과 24 개월이 보이는 기업 중 어디에 투자하겠는지 자문해보자.

2. 잠재적 투자자(벤처캐피탈, 기업벤처캐피탈, 엔젤투자자 등)와 관련된 최신정보(산업선호도, 펀드의 가용자금규모, 담당자 등)를 지속적으로 업데이트 하고 있다.

"저희는 인간의 생명을 200세까지 연장시킬 수 있는 생명공학 기술을 보유하고 있습니다."

"저희의 미래를 보고 투자해주십시오."

"왜 아무 말씀이 없으시죠? 저희가 보유한 이 혁신적인 기술의 전망이 밝지 않다고 생각하시나요? 이 기술은 인류의 미래란 말입니다."

"....."

"....."

"아닙니다. 인류 발전에 필요한 매우 훌륭한 기술입니다. 다만, 저희는 천연자원 개발에 특화된 기업에만 투자하는 VC입니다."

3. 투자유치기간(투자유치를 위한 활동개시 시점부터 실제로 자금이 기업으로 입금된 시점까지의 기간)이 예상과 달리 길어질 경우, 사업을 영위하기 위한 비상계획을 구비하고 있다.

'완벽한 사업계획, 완벽한 팀, 예상보다 좋은 시장 반응. 이번 달 제품 출시를 위해 3 년간을 달려왔다. 이제 약속한 대로 다음 주에 자금이 들어오기만 한다면..... 어? 3 개월 뒤에나 들어온다고?'

일시적인 가용자금 부족으로 인해 투자펀드로부터 자금이 늦게 입금되는 경우가 발생할 수 있다. 혹은 예상치 못한 지출로 인해 일시적인 자금부족 상황에 놓일 수 있다. 최근의 시장은 '타이밍'의 가치가 몹시 중요하다. **예상치 못한 일시자금부족 상황으로 인해 최적의 타이밍을 놓친다면 사업 자체가 위기에 처할 수 있다.** Plan B 를 준비하고 있는가.

4. 정부 보조금 및 지원정책을 주기적으로 검토하고 있다.

정부의 중소기업 지원 조직은 1960 년 7 월 1 일 상공부 공업국 중소기업과로 출범한 이래, 명칭과 방법은 바뀌었어도 단 하루도 중단된 바 없다. 각종 보조금, 공모전, 연구용역 등을 선별하여 우리 기업의 목표에 맞게 잘 활용한다면 마케팅과 자금조달, 그리고 Milestone 으로서 스타트업의 활동에 유효한 역할을 할 것이다.

5. 자금조달을 위한 방법(자본, 부채, 또는 자본과 부채의 복합)에 관한 계획을 수립하고 있다. 동 계획은 기존 투자자에게 미치는(지분의 희석효과와 같은) 영향과 미래 현금흐름에 대한 검토를 포함하고 있다.

자금 조달의 방법에 대해서 이해하고 각 방법별로 회사에 어떤 영향을 미치는지에 대해서 미리 알아 둘 필요가 있다. 스타트업이 자금조달을 하는 일 자체가 굉장히 어려운 일이지만 그렇다고 무계획으로 자금을 조달하고자 해서는 곤란하다. 여러 상황들을 적절히 고려하여 창업자의 비전을 유지·가능케 하고 기업가치를 극대화시킬 수 있는 자본구조를 찾아야 한다.



첫째로, 정책자금대출·일반대출·사채발행과 같은 것을 타인자본조달이라 한다. 재무제표상 부채로 표시되며 일반적으로 약정된 이자를 지급하고 향후에 원금을 상환하는 현금상환스케줄을 가진다. 지속적으로 매출이 발생하는 상황이 아니라면 부채를 부담하는 것은 기업을 위험에 빠뜨릴 공산이 크다. 원리금 상환을 위해 본업 외의 일에 시간과 열정을 허비하는 상황이 발생할 수 있다.

둘째로, 엔젤투자자·벤처캐피탈·대기업 등 제 3 자로부터 주식을 발행하여 투자 유치하는 경우를 자기자본조달이라 하며 재무제표상 자본으로 표시된다. 이자지급 및 원금상환 의무는 없지만 신주발행으로 인해 기존 투자자의 지분이 희석되는 효과가 나타난다. 만일, 경영권 방어를 제대로 하지 못하는 경우 새로운 주주들이 경영에 간섭하여 창업자가 원하지 않는 방향으로 사업이 진행될 수도 있다. 스타트업 전문투자자들은 우선주 형태로 투자하는 것을 선호하는데, 주주로서의 의사결정 권한이 없는 대신 부채와 같이 상환을 청구할 수 있는 등 새로운 권리를 추가적으로 설정하기 때문에 기업 입장에서 불리할 수 있다. 따라서 기업은 주주들에게 배정된 지분율의 적정성 뿐만 아니라 추가적으로 설정된 권리에 대해서도 충분히 검토해야 한다. Term Sheet 를 작성하는 단계에 가서 이를 이해하려고 하면 투자유치에 급급한 나머지 제대로 된 검토가 이뤄지지 않는 수도 있으므로 미리 투자 사례를 확인하고 다양한 권리의 형태들을 이해해두는 것이 좋다.

셋째로, 전환사채나 신주인수권부사채와 같은 부채와 자본요소가 혼합된 자금조달수단이 있다. (벤처·창업 관련 법령에서는 주식과 무담보전환사채, 무담보신주 인수권부사채, 유한회사의 출자 인수를 투자로 인정하고 있으므로 스타트업은 이러한 형태의 자금조달이 가능하다) 다만, 향후 투자자가 권리를 행사시 기업소유구조를 변화시킬 수 있기 때문에 각별한 주의가 필요하다.

결론적으로, 회사와 기존 투자자 입장에서는 후속단계의 투자유치는 성장을 위해 필수적이므로 반가운 일이다. 다만, 기존 투자자의 지분희석효과 최소화 및 대표자의 경영권 방어 등을 고려하여 회사의 가치를 극대화 할 수 있는 적절한 선의 투자 유치를 고민해야 한다. 만약, 미래현금흐름에 대한 불확실성이 많이 해소되고 긍정적인 경우라면 타인자본조달을 통해 기업가치를 극대화하는 방향을 고려 할 수도 있을 것이다.

[참고] 새로운 투자방식

창업초기 기업들에 대한 기업가치 산정 어려움을 감안하여 한국에도 실리콘벨리 등에서 통용되고 있는 투자 방식이 도입될 예정이다.

우선, 교환사채(Exchangeable Bond)가 도입예정이다. 기존 벤처·창업 관련 법령에서는 주식과 무담보전환사채, 무담보신주인수권부사채, 유한회사의 출자 인수만을 투자로 인정하고 있었는데 정부에서 자율성 강화를 위해 교환사채를 추가적으로 투자로 인정할 예정이다. 교환사채란 피투자기업이 보유하고 있는 자기주식 또는 타사 주식을 투자자가 특정 가격에 교환 받을 수 있는 사채를 말한다.

또한 정부는 기업가치 산정이 어려운 창업초기 기업들의 자금조달에 도움을 주기위해 컨버터블 노트(Convertible Note)의 도입 방안을 검토할 계획이다. 이는 계약서상 약정 시점 또는 투자자의 전환권 행사 시점에, 원금으로 상환 받거나 주식으로 전환 할 수 있는 방식이다. 전환가격이 정해져 있지 않다는 점에서 전환사채(Convertible Bond)와 차이가 있다

6. 사업계획서와 발표내용을 주기적으로 검토하여, 변경사항과 최신동향을 반영·갱신하고 있다.

공진 방식의 무선충전기를 설치한 한 지역 주변의 식물들에서 수분 결핍으로 인한 성장저해 현상이 발표됐다. (설명의 편의를 위해 가상의 상황을 설정한 것임)

공진 방식의 무선충전기를 적용한 제품을 개발하던 스타트업이 벤처캐피탈 심사역 앞에서 상기 뉴스를 모른 채 피칭을 하고 있다고 가정해 보라. 이러한 극단적인 상황을 가정하지 않더라도, 투자자에게 '우리 기업은 최신 기술·규제 동향을 적절히 사업계획에 반영하고 있다'는 인식을 심어주는 것은 매우 중요하다. 간혹 뜻하지 않은 시간과 장소에서 투자자를 만날 기회가 생길 수도 있다. 지나칠 수 있는 기회들을 실현시키기 위해서도 사업계획을 최신의 상태로 유지하는 것이 필요하다.

7. 자금의 출처와 사용처를 추적관리하고, 월별로 이를 예산과 비교·검토하는 프로세스를 갖추고 있다.

일부에서 개인과 법인을 구분하지 못해 어려움에 처하는 상황이 발생하고 있다. 회사의 자금을 관리하는 계좌와 대표이사 개인의 자금을 관리하는 계좌는 반드시 분리되어야 한다. 뿐만 아니라, 회사의 계좌라 하더라도 자금의 출처와 용도에 따라 구분관리하여야 한다.

정부 보조금의 경우, 보조금의 사용처가 특정되어 있고, 이를 그 목적에 맞게 사용하였는지 입증해야 할 책임이 존재하기 때문에 자금의 출처에 따라 별도 계좌를 개설하여 관리할 필요가 있다. 자금소요계획에 따라 일반 운영자금과 목적별 자금을 구분하여 관리하게 되면 불필요한 낭비를 줄일 수 있고, 투자자의 신뢰를 얻는 데에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다.

자금소요계획과 실제 지출액을 매월 비교분석하고, 여기서 파악된 차이의 원인을 자금소요계획과 사업계획에도 반영하는 것은 매우 중요하다. 자금이란 단순한 현금의 유출입이 아니라, 기업활동의 결과라는 점을 명심하도록 하자.

8. 투자자들에게 한 약속을 이행하고 그들과 소통하기 위해, 현금흐름을 모니터링하고 재무상황을 예측하기 위한 프로세스를 갖추고 있다.

투자자를 설득하기 위해 기업은 향후 계획과 Milestone, 조달한 자금을 어떤 용도로 사용할 것인지를 약속한다. 특정 Milestone 을 달성하는 데 당초 계획했던 자금사용액과 실제 사용액의 비교는 투자자 입장에서 특별한 의미를 갖는다. 바로 투자수익률이다.

계획금액과 동일한 금액만을 사용하여 Milestone 을 달성했다면, 이는 투자자 입장에서 투자 시점의 예상수익률이 그대로 실현될 가능성이 높음을 의미한다. 계획금액보다 적은 금액으로

달성했다면 이는 더 높은 수익률이 기대된다거나, 반대로 더 많은 금액이 소요됐다면 더 낮은 수익률이 기대된다고 볼 수 있다. 어느 방향이건 계획과 다른 자금소요액은 투자자로 하여금 다양한 분석자료를 요구하게 만든다. 기대상황에 대한 확신과 함께 후속투자에 대한 의사결정을 하기 위해서다.

9. 국제거래로 인한 재무위험을 관리할 수 있도록, 헷지전략을 보유하고 있다.

재무란 자금조달과 현금흐름관리만을 의미하는 것은 아니다. 기업의 본원적 활동에서 얻은 이익을 보전하고 일시적인 영업부진으로 인한 충격을 완화하는 역할도 재무의 영역이다. 가장 대표적인 것이 바로 환위험 관리이다.



(*) 출처 : Naver 제공 KRW/USD 3 개년 환율차트

과거 3 년간 최저환율 1,007 원/달러과 최고환율 1,244.7 원/달러와의 차이는 23.6%이다. 이는 삼성전자의 2015 년 연간 영업이익률 9.91%의 2.4 배에 달한다. 1 년 농사를 환율 하나 때문에 망칠 수도 있다는 의미다.

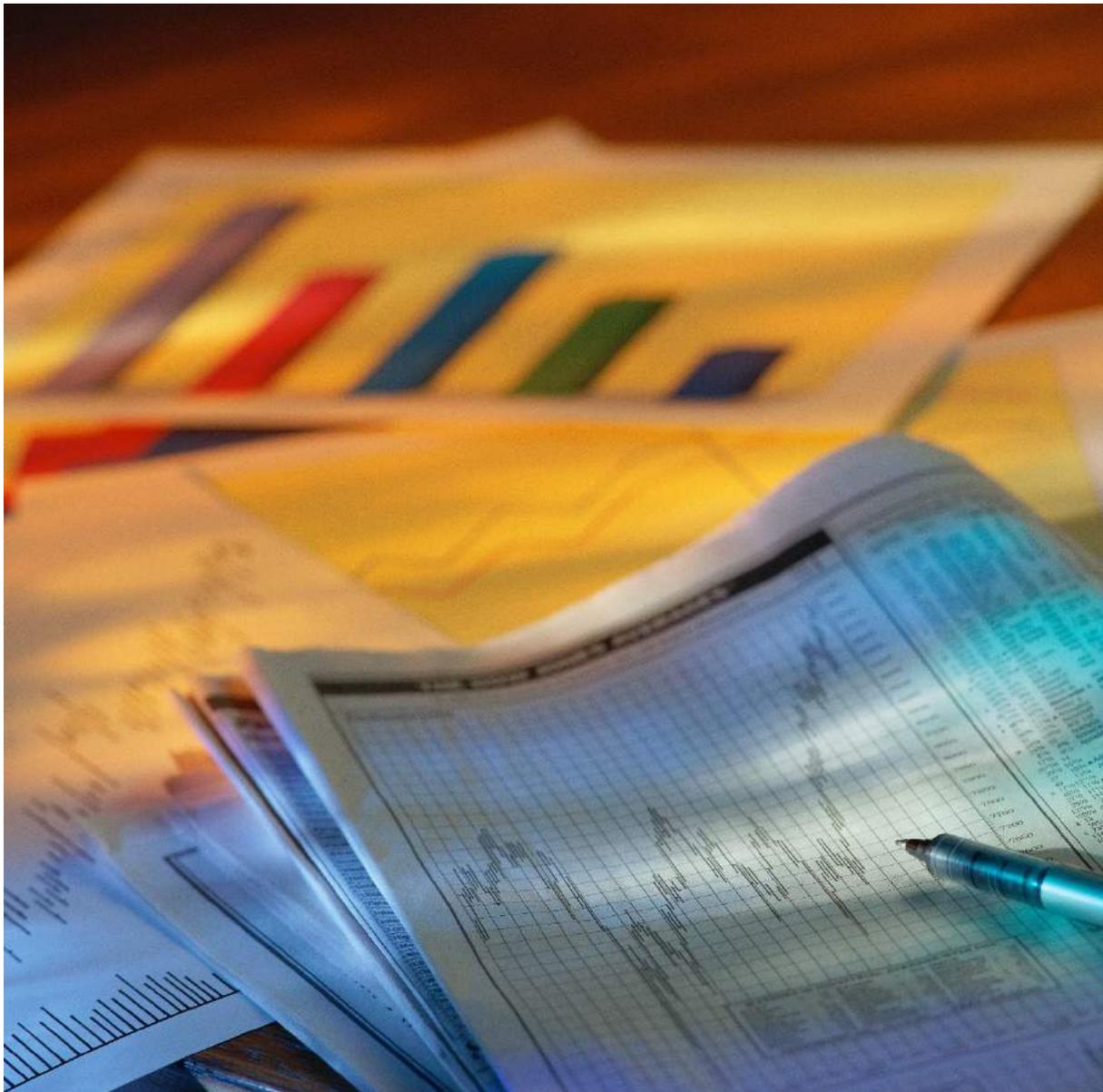
2014 년 7 월에 해외투자자로부터 1 백만불을 투자받고, 20 개월 뒤 상환하기로 하는 상환우선주를 발행했다고 하자. 이는 원화로 10 억 7 백만원의 투자를 받아 12 억 45 백만원을 상환해야 함을 의미하는데, 20 개월 간 23.6%를 초과하는 투자수익을 달성하지 못하면 기업가치는 추락할 수밖에 없는 상황에 놓이게 된다.

10. 재무계획에 운전자본 수준에 대한 모니터링이 포함되어 있다. 운전자본관리는 미래 성장을 위해 기업의 중간목표를 점검하고 자금을 활용하는 데에 사용된다.

운전자본은 일반적으로 기업의 영업활동을 위해 필요한 단기자본을 말하며 관점에 따라 다를 수 있지만 유동자산에서 유동부채를 차감한 순운전자본의 개념이 주로 쓰인다.

제조·판매사의 경우 원재료·부품 등의 매입대금을 선지급한 후에 매출채권 회수를 통해 자금을 보충하는 것이 보통이다. 이런 상황에서 경영자는 미래 매출 성장에 따라 필요한 규모의 재고자산을 보유하고 매출채권과 매입채무의 회수 및 지급시기를 적절히 고려하여 이로 인한 소요자본을 미래자금계획에 반영할 것이다. 이러한 일련의 활동을 '운전자본관리'라고 한다.

운전자본관리는 일상적이라는 점에서 쉽게 생각하거나 무시하는 경향이 있는데, 보다 치밀하게 계획·관리할 필요가 있다. 자금이 계획대로 회수·지급되는 이상적인 상황과는 달리, 매출액은 예상보다 적고 비용은 많으며, 매출채권은 늦게 회수되는 반면 지급해야 할 일자는 냉혹하리만치 정확히 돌아오는 것이 현실이다. 운전자본관리는 일시적 자금공백현상으로 우수한 기술과 비전이 묻히는 상황을 막아준다.



Customer Acquisition

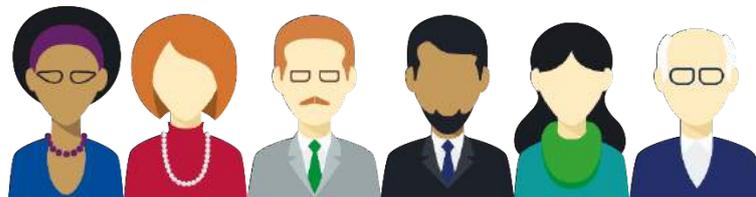


“기업의 목적에 대한 타당한 정의는 오직 단 하나뿐입니다. 기업의 목적은 고객을 창출하는 것입니다.” (피터 드러커)

대부분의 스타트업에서 가장 큰 위험은 아무도 원하지 않는 것을 만드는 것이다. 고객은 기업활동의 처음이자 끝이다.

11. 인구통계적 측면, 제품수요 측면, 구매형태 측면에서 목표고객을 명확히 정의하고 있고, 이러한 정의가 제품설계와 판매프로세스에 면밀하게 반영되어 있다.

인구통계적 측면이란 소득, 성별, 인종, 연령, 직업, 거주지역 등에 따른 분류를 말한다. 제품수요 측면은 생필품과 같은 필수재인지, 담배와 같은 기호품인지, 명품가방과 같은 사치재인지에 따라 분류될 수 있으며, 구매형태 측면이란 온/오프라인 구매, 방문판매 등 판매가 이루어지는 방식에 따른 분류이다.



스타트업의 비즈니스 방식 중 대표적인 것이 소수의 목표고객을 대상으로 작은 성공을 이룬 뒤, 이들의 피드백을 반영하여 보다 나은 제품을 출시하면서 목표고객의 범위를 넓혀가는 것이다. 초기 단계에 있는 스타트업일 수록 목표고객에 대한 정의가 매우 중요한데, 이는 어렵게 구한 자금을 가장 효과적으로 사용해야 하기 때문이다.

목표고객을 정했다면, 그 고객의 결핍을 해결해주기 위한 분야에 연구개발을 집중해야 할 것이다. 그리고 그들이 물품을 구매하는 방식에 맞게 제품을 출시하고 유통시켜야 함은 당연하다.

12. 수익을 창출할 수 있는 명확히 정의된 소구점(Appealing Point)이 있다. 이러한 소구점에 매력을 느낄 신규고객을 확보하고, 기존 고객의 재구매와 고급제품구매를 유도할 수 있는 계획을 수립하고 있다.

'특장점'은 단순히 장점이거나 특이한 점이어서는 안된다. 이를 보고 매력을 느껴 기꺼이 구매로 이어질 수 있어야 한다. 특장점은 고객이 지불하는 비용 이상의 가치를 제공하는 것이어야 한다. 소구점은 이를 고객에게 전달하는 것이며 충분한 규모의 고객이 이를 가치 있게 느껴야 한다. 단순히 특이하거나 우수한 제품은 기업의 자원을 고갈시킬 뿐이다. 많은 기업가들이 '제품 자체'의 우수성에 집착하는 모습을 보이는데, 이는 장인정신으로써는 바람직하지만 기업의 영속성 측면에서는 부적절하다. 기업의 영속성은 제품이 아니라 고객으로부터 도출되는 가치이다.

13. 입소문마케팅(고객추천)을 위한 프로그램을 보유하고 있다.

고객추천은 강력한 마케팅 수단이다. 특히, 새로운 것에 거부감이 강한 계층이 목표고객이라면 고객추천 혹은 입소문마케팅은 필수이다. 입소문 마케팅은 고객의 입장에서 상품의 가치를 다른 고객들에게 자발적으로 전파하는 것으로, 고객이 가치 있게 느낄 수 있는 소구점을 설계하고, 이를 쉽게 전파할 수 있도록 프로그램이 설계되어야 한다. 온라인 매장에서 사용하는 상품평(평판 시스템)은 대표적인 고객추천 프로그램으로 기업의 매출 증대에 큰 역할을 하고 있다. 다만, 고객추천 프로그램에 앞서 제품 및 서비스 자체의 품질을 확보하는 것이 선행되어야 함을 명심해야 한다.

14. 고객확보프로그램(혹은 판촉기획)을 평가하고 모니터링하기 위한 평가지표를 명확히 정의해 사용하고 있다. 동 평가지표는 기업의 장기수익창출능력 평가와 연계되어 있다.

기업은 고객을 확보하기 위해 다양한 판매촉진 프로그램을 운영한다. 이에선 사은품을 제공하는 것에서부터 특정 기간 동안 판매가격을 인하하거나, 판매금액의 일정율을 적립해서 현금과 같이 사용할 수 있게 하는 등 다양한 방법이 존재한다. 사은품을 제공하는 경우에는 기업의 비용이 추가로 발생하는 형태이고, 가격인하나 적립은 원래 발생해야 할 매출액을 포기하는 형태이다. 어느 형태의 판매촉진 프로그램이건 간에, 기업 입장에서는 추가적인 비용을 발생시키는 것이다.

판매촉진 프로그램별로 소요된 비용과 신규로 확보한 고객의 수 또는 매출증가액 정보를 수집해 분석함으로써, 어느 프로그램이 목적 달성에 효과적인지, 더 효율적인지를 파악할 수 있다. 이 결과를 토대로 향후 판매촉진 프로그램 운영방식을 수정함으로써 기업의 장기수익창출 능력을 증대시킬 수 있는 것이다.

15. 우리회사의 가격결정전략을 파악하고 있으며, 가격결정방식의 변화가 매출과 이익에 미칠 수 있는 영향을 이해하고 있다.

기업의 가격결정전략은 곧 시장점유율에 영향을 미치는 중요한 요소이다. 과거 산업화시대, 수요가 공급을 초과하던 시기에는 제품을 만들어내는 것이 관건이었다. 따라서 기업은 생산원가 이상으로 원하는 가격에 판매하는 것이 가능했다. 하지만 생산능력이 증가하면서 경쟁이 심화되었고, 기업은 원가만을 기준으로 하던 과거의 가격결정방식을 더 이상 사용할 수 없게 되었다.

가격결정은 생산/유통원가, 시장가격, 경쟁상황, 브랜드 및 품질 등을 분석하여, 목표수익율 기반 혹은 가치 가격 기반, 수요 가격 기반 등 다양한 가격 설정 전략을 바탕으로 결정하며, 결정 이후에도 할인/할증, 미끼전략, 고가격전략, 시장침투전략, 가격차별전략, 묶음가격전략 등 다양한 전략이 존재한다. 기업이 처한 경쟁환경과 제품 자체의 특성에 대한 깊이 있는 이해를 바탕으로 최적의 가격결정전략을 구현하여야 한다.

16. 기업은 소셜미디어를 활용한 마케팅·서비스 전략을 보유하고 있다.

SNS 마케팅은 낮은 비용으로 기업의 제품이나 서비스를 상세하게 알릴 수 있고, 비교적 소비자를 정확하게 파악하여 그들을 대상으로 맞춤형 광고를 제공할 수 있다는 점에서 선호되고 있다. 하지만 처음부터 우리 회사의 제품·서비스에 맞는 SNS 채널을 찾기는 여간 쉬운 일이 아니다. 따라서 여러 채널, 여러 유형의 콘텐츠에서 발생하는 광고효과를 검증한 뒤, 선택과 집중을 통해 효과를 극대화하는 방식이 바람직하다.



특히 고객과의 직접적인 커뮤니케이션을 통해 고객의 만족도와 불만및요구사항을 생생하게 저렴한 비용으로 파악할 수 있고, 고객으로부터 새로운 아이디어를 얻을 수 있는 필수 채널이다. 단순한 마케팅·홍보 채널로 운영하기 보다는 '소통'의 채널로서 전략적으로 활용하여야 한다.

17. 판매사원이나 대리점에 대한 성과보상체계는 현행 성과평가지표(KPI)를 적절히 반영하고 있다.

판매사원은 일반적인 피고용인과는 약간 다른 특성을 갖고 있다. 다른 피고용인들이 기업의 수익과 직접적인 연관이 없고, 있다 하더라도 그 연관관계를 계량화 해서 평가하기가 난해한 반면, 판매사원의 경우는 매출액, 고객상담건수, 유치한 고객 수 등 수익과의 연관성을 파악하기가 용이하다는 점이다. 판매사원을 동기부여 하고 기업의 가치를 높이기 위해서는 판매사원에게 지급하는 보상액을 순매출액 혹은 영업이익과 연계시킬 필요가 있다.

18. 고객응대와 제품수선을 위한 고객지원체계를 갖추고 있다.

매출은 기업활동의 끝이 아니다. 매출을 발생시킨 고객을 유지하고, 그들의 불만을 만족스럽게 처리함으로써 충성도를 올리고, 그 과정에서 제품·서비스를 개선하고, 만족한 고객을 통해 새로운 고객을 유치하여야 한다. 그러기 위해서는 고객의 소리를 들을 수 있는 창구를 열어두어야 한다. 단순한 수리센터가 아니라, 고객의 최초 불만 접수시부터 해결까지, 그리고 다시 맨 처음으로 돌아가서 제품설계상의 문제까지 파악할 수 있도록, 그 결과 제품의 전 수명주기에 걸친 수익성을 극대화시킬 수 있도록 프로세스를 수립해야 한다.

19. 고객이탈을 주기적으로 모니터링하여 고객유지를 위해 필요한 핵심 이슈들을 파악하고 있다.

신규고객 확보하는 것이 기존고객에게 다른 상품을 판매하는 것보다 6 배 가량의 마케팅 비용을 유발한다는 연구결과가 있다. 더욱이 기존고객이 유발하는 마케팅효과까지 감안하면 기존고객의 중요성은 그 이상이라 할 것이다.



기존고객의 이탈 정도를 파악하기 위해 흔히 쓰이는 것이 Churn Rate(고객이탈율)이다. 위 사례의 경우 Churn Rate 은 20% (= 2015 년 중 이탈고객 50 명 ÷ 2015 년 초 고객 250 명)으로 계산된다. 고객이탈율을 모니터링하는 것은 중요하지만, 보다 중요한 것은 그 수치 너머에 내재된 의미이다. 고객의 행동과 구매 및 재구매에 이르는 프로세스를 모니터링하고 지속적으로 데이터를 수집·분석함으로써 이탈의 원인을 파악하여 개선하여야 한다. 또한, 이러한 분석결과를 유지 고객에게 보다 나은 경험을 제공하는 데 활용함으로써 보다 높은 고객충성도를 이끌어낼 수 있다.



Talent and Compensation



어느 개인도 훌륭한 경영자이면서, 훌륭한 엔지니어이고, 훌륭한 인사 담당자이면서, 훌륭한 마케터일 수 없다. 하지만 기업은 이 모두를 동시에 요구받는다. 천재적인 경영자 한 명에 의지하고 있는 기업은 그 한 명의 부재시 무너질 수밖에 없다. 반면, 강력한 팀으로 유지되는 기업은 일부 구성원의 부재를 새로운 팀원으로 채우면서 시장에서의 막강한 영향력을 유지한다. 조직은 개인의 한계를 초월하기 위해 존재하기 때문이다.

20. 국내 및 해외에서 인재를 영입하는 것이 중요한 사안이다.

전세계를 무대로 활동할 것으로 목표로 삼고 있다면, 애초부터 다양한 국적을 가진 인원으로 팀을 구성하는 것이 좋다. 국내 거주 중인 해외 유학생을 영입하는 것 또한 글로벌 사업 진출 계획 시 도움이 될 수 있다. 한국 문화에 익숙한 외국인 유학생들은 국내 거주 경험이 없는 해외 인력 대비 문화적 차이로 인한 문제들을 일으킬 여지가 적으며, 현지 현황 및 트렌드에 밝아 글로벌 사업 진출 계획 수립에 도움을 줄 수 있다. 경우에 따라서는 다양한 국가에서의 경험이 있는 같은 국적을 가진 인원으로 팀을 구성하는 것이 더 효과적일 수 있다.

21. 주식기준보상(스톡옵션)이 창업초기 멤버들에 대한 보상방법 중 하나이다.

동기부여와 보상의 차원에서 스톡옵션을 활용하는 사례가 많지만, 입사 시점이나 직위 등 성과와 연계되지 않은 부여 방식은 향후 투자유치나 인력운영에 있어 부담이 될 수 있다. 스톡옵션의 부여 한도나 지급조건을 사업전략과 연계하여 전략적으로 운용할 수 있도록 계획하여야 한다.

22. 상여금 지급을 위한 전임직원의 성과평가를 매년 공식적으로 수행하고 있다.

고정급여의 지급은 기업을 운영하기 위해 필요하다. 하지만 성과급의 지급은 기업이 목표를 달성하도록 만들기 위해 필요하다. 그런데 성과급의 지급이 개인의 성과평가와 연계되지 않거나 투명하지 않다면 오히려 기업의 목표를 달성하는 데 장애요인으로 작용할 수 있다. 개인의 성과가 투명하고 공정하게 보상되지 않을 수 있다는 인식은 조직 전체를 병들게 만들며, 기업을 목표에서 멀어지게 만든다. 기업이 성장할 수록 전구성원이 인정할 수 있는 공정한 기준의 중요성이 더해지므로, 소수인원으로 구성된 사업초기부터 개개인의 성과를 정확히 파악하고 인력을 효율적으로 운영하는 노력이 필요하다.

23. 핵심인력에 대한 보상체계는 기업의 전략적 목표 달성에 연계되어 있다.

모든 임직원은 공정하고 투명한 성과평가와 그에 기초한 성과급의 지급이 필요하다. 다만 핵심인력이 일반 직원들과 다른 점은, 기업의 목표를 달성하기 위한 열쇠를 그들이 쥐고 있다는 점이다. 예를 들어, 기업의 Milestone 중 하나가 일본 시장 진출이고, 이를 담당하는 핵심인력의 성과평가 항목에는 일본시장진출과 관련된 항목이 없다고 하자. 이 직원은 자신의 성과급을 높이기 위해, 일본시장진출에 투입해야 할 시간을 성과평가 항목에 포함된 다른 업무를 하는 데 투입할 것이고, 기업을 목표에서 멀어지게 할 것이다.

24. 기업의 성장에 따른, '조직구조 및 인력에 대한 계획'과 '핵심 직무에 대한 인재육성계획'을 보유하고 있다.

1인 기업이라면 대표이사가 마케팅, 연구개발, 마케팅, 배송 등 모든 업무를 도맡아 할 것이지만, 일정한 규모의 조직이 되었다면 적절한 권한과 책임의 이양이 필요하고, 부서를 구분해서 관리할 필요가 생기게 된다. 또한 개인의 성장욕구를 채워주기 위해 직급체계를 도입하기도 하고, 핵심 보직의 결원을 메우기 위한 인재육성도 필요하게 된다. **자금소요계획과 마찬가지로 인력에 있어서도 각각의 Milestone에 걸맞는 조직의 구조와 인원 규모를 계획해야 한다.** 특히, 핵심 직무의 경우 대체인력을 육성하여 인력이탈로 인한 위험을 최소화해야 한다.

25. 현 임직원들은 사업확장에 따라 해외파견업무를 감내할 만한 의지와 역량을 갖추고 있다.

상당히 많은 기업들이 일단 국내에서 사업을 성장시킨 다음에 해외로 진출하면서, 해외사업은 현지에서 채용된 인원에게 위임하는 형태로 해외사업을 진행한다. 그런데 이 경우, 기업의 당초 목적이나 비전과는 다른 문화가 해외법인에 형성되어 장기적인 관점에서 기업의 성장에 악영향을 미칠 수 있다.

이러한 문제를 막기 위해서는 수 년간 동고동락해 온 현재의 임직원들에게 해외사업을 맡기는 것이다. 그러기 위해서는 현 임직원들이 이를 감당할 만한 의지와 역량을 갖추고 있을 필요가 있다. 이를 창업 후 채용된 인원의 교육훈련을 통해 준비할 수도 있고, 채용시부터 글로벌 경험과 경쟁력을 갖춘 인재를 채용해서 사업을 수행하는 과정에서 자연스럽게 준비할 수도 있다.

26. 외국인근로자 또는 전문계약직의 급여 지급시 원천징수와 체류기간 제한 등에 관해 숙지하고 있다.

외국인 근로자나 전문계약직에게 급여나 용역료를 지급할 때에는 원천징수 의무를 이행해야 한다. 원천징수세율은 당해 근로자 또는 전문계약직이 제공하는 서비스에 따라 달라지므로 사안에 따라 판단이 필요하다. 또 국내에서의 체류기간에 따라 거주자 또는 비거주자인지가 결정되고, 그에 따라 소득세의 처리방식이 달라지기 때문에 체류기간에 대해서도 고려하여야 한다.

27. 외국인근로자의 비자 확보가 중요한 사안이다.

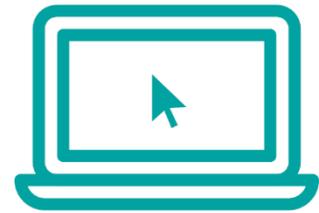
비자는 그 유형과 체류자격에 따라 체류할 수 있는 기간이 상이하므로, 외국인근로자를 채용할 때 반드시 이를 고려해야 한다. 최근에는 한국 스타트업의 글로벌 진출이 일반화 되면서 해외에 파견된 한국인의 진출국 비자 문제 또한 반드시 고려해야 하는 문제가 되었다.

28. 4 대보험과 퇴직금제도가 임직원에게 제공되고 있다.

극히 일부이지만 4 대보험(국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험)을 이용해 급여액을 속이는 일이 발생하고 있다. 또 하나 자주 등장하는 편법은 퇴직금 제도이다. 계속근로기간 1년 이상인 근로자에게 1년당 평균 30 일치의 급여를 퇴직시 지급하여야 하는 제도인데, 고용계약을 1년 미만으로 작성하는 방식으로 퇴직금 지급 의무를 회피하는 것이다. **4 대보험과 퇴직급여는 모든 임직원에게 기본적으로 제공해야 하는 사업주의 의무라는 인식이 필요하다. 가뜰이나 채용에 어려움을 겪고 있는 스타트업의 고용환경을 더욱 어렵게 만들기 때문이다.** 스타트업의 핵심 성공요인은 신뢰와 혁신, 그리고 빠른 대응능력이다. 이는 회사와 직원 상호간의 신뢰와 만족을 통해서만 가능하다.



Information Technology



정보기술(IT) 자체가 사업모델인 경우, IT가 서비스 제공의 핵심 매개체인 경우, IT가 사업활동에 필요한 정보를 단순히 저장만 하고 있는 경우 등 그 활용방식을 불문하고 이제는 IT를 빼고는 더이상 비즈니스를 논할 수 없는 시대를 살고 있다. IT 정책이 경쟁력이 될 수도, 기업을 위기에 몰아세울 수도 있는 시점이다.

29. 재난복구와 사업의 계속을 위한 IT 계획을 수립하고 있으며, 주기적인 테스트를 수행하고 있다. 동 계획은 현행 운영정보 뿐만 아니라, 과거 데이터의 유지·보관을 포함한다.

외교부는 2006년 미국 워싱턴에 미주센터 재난복구시스템을 구축했다. 이는 12,000km 거리의 한국과 미국의 대륙간 재난복구시스템이란 점에서 의의가 있다. 이번 재난복구시스템을 통해 외교부는 전체 DB를 실시간으로 한국에서 미국으로 전송하고 시스템다운 및 기타 재난 상황에서 실시간으로 미러링된 데이터를 즉각적으로 활용할 수 있게 됐다.

지진, 태풍, 화재, 해킹, 하드웨어 혹은 소프트웨어 오류, 정전 등으로 발생한 시스템 불능 상태. IT 측면에서의 재난 상황은 심각한 피해를 초래한다. 단순히 일시적인 불편을 겪는 것을 떠나서, 소비자 개인의 정보를 소홀히 하는 것 아니냐는 우려는 고객을 이탈하도록 만들기에 충분하다. 재난복구시스템은 기존 IT 시스템과 같은 구조의 시스템을 하나 더 구축하는 개념이기 때문에 비용문제로 이를 무시하는 경우가 많다.

하지만 클라우드와 가상화 기술의 발달로 인해 재난복구시스템을 갖추기 위한 비용이 획기적으로 줄었고, 데이터를 생성시기와 중요성에 따라 계층화 하여 적절한 관리수준을 설정함으로써 추가적인 비용절감이 가능해졌다. 사업운영에 있어서 IT에 대한 의존도가 점점 더 높아지는 만큼, 문제 발생 시 즉시 해결을 위한 매뉴얼을 갖추고, 주기적인 테스트를 통해 언제 발생할지 예측할 수 없는 상황에 대비해야 한다.

30. 사이버 위협을 예방하기 위한 통제절차나 시스템을 도입하고, 동 위협에 대한 자체평가를 규칙적으로 수행하고 있다.

한국인터넷진흥원은 2015년 말, '2016년 7대 사이버 공격 전망'과 '산업체가 주목해야 할 10대 정보보호기술'을 발표했다. 우리 회사의 시스템이 다음과 같은 사이버 공격에 노출될 가능성을 언제, 얼마의 주기로 평가하고, 어떻게 대응할 것인지 '평가-예방-대응' 프로세스를 수립하여야 한다. 정보보호기술 동향에 대한 파악은 기업에 적합한 방식과 비용에 대한 솔루션을 적용하는 데에 있어 인사이트를 제공해줄 것이다.

2016년 7대 사이버공격 전망

1) IT 인프라의 공격자원화	클라우드 C&C, DNS 기술 악용, 시간차 공격
2) 한국에 특화된 보안위협 가세	보안 인프라 정찰, 맞춤형 공격, 정보유출
3) 대규모 악성코드 감염기법의 지능화	광고배너 침투, 업데이트 서버 해킹, 소스코드 탈취
4) 악성코드 은닉기법의 다양화	파일리스, 분석우회, 암호화 통신
5) 랜섬웨어의 진화	변종 확대, 모바일 랜섬, 추적회피기법 다양화
6) 모바일 위협의 전방위적 확대	iOS 위협확대, 핀테크 위협, 표적형 모바일 공격
7) 사물인터넷 기기의 확산과 위협 증가	IoT 취약점의 상업화, 웨어러블 드론 위협 확대

산업체가 주목해야 할 10대 정보보호기술

국민안심	1) 개인정보 유출 불안 해소 - 이상행위분석기술
	2) 스미싱 피해방지 - 모바일 악성코드분석기술
	3) 안전하고 편리한 비대면인증 - 바이오 인증 등 패스워드 대체기술
기업보안	4) IoT 보안 취약성 제거 - 디바이스 및 소프트웨어 취약성 분석기술
	5) 지능형 사이버위협을 감지 - APT 이상공격징후 탐지기술
	6) 정보보호의 서비스화 - 클라우드 보안서비스기술
안전사회	7) 사물인터넷 보안의 핵심 - 보안게이트웨이 등 IoT 보안기술
	8) 사회기반시설 해킹방지 - 산업용 방화벽 등 접근제어 및 망분리 기술
	9) 초소형 기기 정보유출 방지 - 스마트기기 보안 OS 및 보안통신기술
	10) 차세대 이동통신 및 무선보안 - 4G/5G, WIPS 보안기술

31. 보유고객정보에 대한 적절한 보호조치를 취하고 있으며, 동 보호조치의 수준은 국내외 규제를 충족한다.

한국의 경우 개인정보보호법, 정보통신망법, 개인정보 안전성 확보조치 기준 등 관련 법규를 충족시켜야 할 의무가 존재한다. 특히 2014년 카드사 고객정보 유출사고 이후 개인정보보호와 관련된 사업자의 책임을 강화하는 방향으로 개정이 이루어지고 있어 더욱 주의를 요하는 부분이다. 이러한 규제의 범위와 방식은 국가별로 상이하므로, 진출국가별 의무를 통합적으로 충족시킬 수 있도록 이행(Compliance) 계획을 수립하여야 한다.

개인정보보호법

제 29 조(안전조치의무) 개인정보처리자는 개인정보가 분실·도난·유출·위조·변조 또는 훼손되지 아니하도록 내부 관리계획 수립, 접속기록 보관 등 대통령령으로 정하는 바에 따라 안전성 확보에 필요한 기술적·관리적 및 물리적 조치를 하여야 한다.

개인정보보호법 시행령

제 30 조(개인정보의 안전성 확보 조치) ① 개인정보처리자는 법 제 29 조에 따라 다음 각 호의 안전성 확보 조치를 하여야 한다.

1. 개인정보의 안전한 처리를 위한 내부 관리계획의 수립·시행
2. 개인정보에 대한 접근 통제 및 접근 권한의 제한 조치
3. 개인정보를 안전하게 저장·전송할 수 있는 암호화 기술의 적용 또는 이에 상응하는 조치
4. 개인정보 침해사고 발생에 대응하기 위한 접속기록의 보관 및 위조·변조 방지를 위한 조치
5. 개인정보에 대한 보안프로그램의 설치 및 갱신
6. 개인정보의 안전한 보관을 위한 보관시설의 마련 또는 잠금장치의 설치 등 물리적 조치

32. 시스템 운영방식에 대해 자체운영과 3 자호스팅 방식을 비교검토하였고, 3 자호스팅 솔루션을 도입한 경우 제어구조를 평가하는 등 신뢰도를 높이기 위한 다양한 방법을 고안하였다.

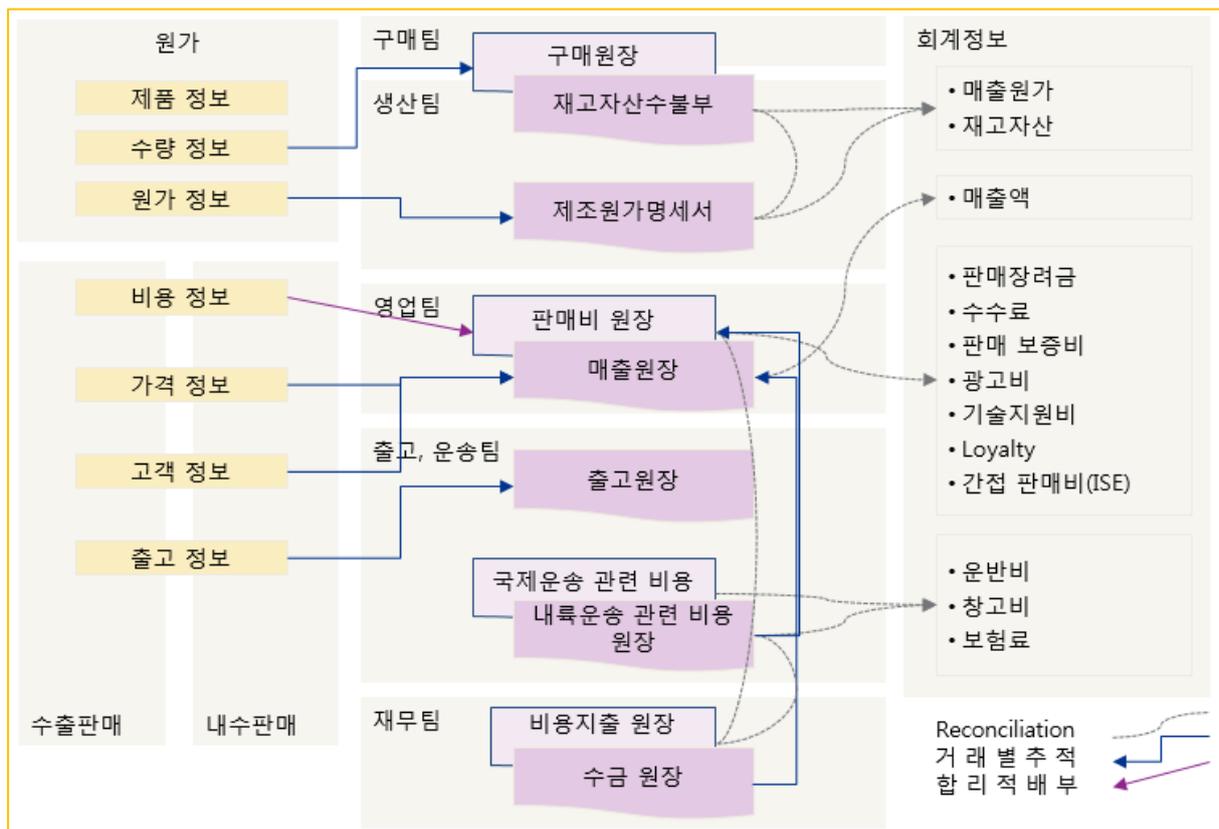
스타트업 입장에서 시스템을 자체 운영하기란 여간 어려운 것이 아니다. 고가의 장비를 직접 구매해서 운영하기 위해서는 자금 뿐 아니라 이를 구축하고 운영하기 위한 기술인력이 있어야 하기 때문이다. 최근에는 웹호스팅 비용이 연간 5만원 내외로 저렴하게 이용할 수 있으므로 자체운영보다는 3 자호스팅 방식을 사용하는 경우가 많다. 다만, 이 경우 서비스제공업체별로 보안정책과 서비스구조를 비교검토하는 과정을 반드시 거치고 신뢰할 수 있는 기업을 이용하는 것이 좋다.

33. 시스템 운영 및 유지보수와 관련하여 제 3 자로부터 발생하는 비용에 대해 규칙적인 모니터링을 수행한다.

소프트웨어는 사용자의 사고방식과 업무행태를 구체화하여 일련의 프로세스로 구축해놓은 것이다. 또한 소프트웨어가 다루는 데이터의 형태가 변함에 따라 소프트웨어도 계속해서 수정해주어야 생명력을 유지할 수 있다. 통상 시스템을 구축한 뒤 이를 폐기할 때까지 발생하는 유지보수비용은 구축비용의 약 60%라고 한다. 시스템 유지보수 활동이 발생했다는 것은 기업활동이 일시적으로 중단되었음을 의미하기 때문에, 유지보수 활동이 발생한 원인을 찾아내어 이를 개선하는 것만으로도 기업의 운영을 보다 효율적으로 개선할 수 있다.

34. 재무보고시스템을 구축하였고, 다양한 운영시스템으로부터 ERP 시스템에 이르기까지의 정보흐름을 구조화하였다. 또한 동 시스템은 기업의 성장에 따라 확장이 용이하다.

모든 기업활동은 결국 '금액으로' '일목요연하게' 표시되어야 한다. 금액을 떠나서는 비즈니스를 논할 수 없고 사방에 흩어진 정보는 의미를 갖기 어렵기 때문에, 재무보고 시스템을 통해 기업활동을 전세계 공통의 비즈니스 언어인 '회계'라는 방식으로 종합해서 정리하여야 한다. 기업 활동에 대한 충분한 이해를 바탕으로, 경영의사결정에 필요한 정보들을 관리할 수 있도록 재무시스템을 구축하여야 하며, 기업의 성장에 따라 유연하게 확장가능하도록 하여 시스템공백이 발생하지 않도록 하여야 한다.



35. 시스템 접속 상황을 모니터링하고 있으며, 시스템 접근권한의 적절성에 관해 규칙적인 평가를 수행하고 있다.

임직원의 권한과 책임 범위를 정의내리고, 각자의 역할에 따라 필요한 정보의 범위를 정하고 그에 국한해서 정보접근권한을 부여하는 것. 시스템접근권한의 관리는 정보보안의 영역이기는 하지만, 팀 또는 조직의 구조와 기능을 설정하는 단계에서 출발한다는 점으로 볼 때 인적자원관리의 영역이기도 하다.

36. 직원들에게 제공되는 전자기기(모바일, 컴퓨터 등)들을 관리하기 위한 정책 및 체계를 갖추고 있다.

사이버보안이 중요한 화두로 대두되면서 정작 사소한 곳에서 발생하는 보안위험을 간과하는 현상이 흔하게 목격된다. 악성코드, 바이러스 등에 대한 보안은 철저히 관리하면서 정작 락케이블 없이 방치된 노트북, 비밀번호 설정조차 되어 있지 않은 태블릿에는 주의를 기울이지 않는다. 택시에 실수로 두고 내린 태블릿, 회사 서버에 접근하기 위한 아이디와 비밀번호가 저장된 웹 브라우저를 통해 우리 기업의 기밀정보가 새고 있지는 않은지 점검해보아야 할 때이다. 락케이블, 로그인 암호설정, 웹브라우저 암호 저장기능 제한, 화면보호기 설정, 상용소프트웨어 설치 금지 등 전자기기 관리를 위한 정책이 필요하다.



Governance



소유와 경영의 분리. 이사회, 감사, 주주, 채권자, 직원. 기업의 운영에 영향을 미칠 수 있는 모든 것, 기업지배구조를 적절하게 설정하지 않은 기업은 산을 오르는 배와 같다.

37. 기업의 미션과 목표는 구체화 되어 있고 조직구성원들이 이를 충분히 이해하고 있으며, 핵심관리자들은 이를 달성하기 위해 노력하고 있다.

삼정KPMG의 사명(Mission)

한국이 삶의 질, 기업의 국제경쟁력, 자본시장 및 정부의 효율성 등 모든 면에서 실질적인 선진국으로 자리매김할 수 있도록 세계경제동향 및 질서의 변화를 정확히 파악·분석하여 효과적인 전략을 세우고, 새로운 목표와 환경에 맞는 사고 및 행동양식을 준비할 수 있도록 고객에게 자문한다.

Mission(사명)이란 기업의 경영이념이며, 기업의 존재 이유이다. 구성원은 이러한 사명감으로 사회에 기여하고 자긍심을 느끼며 일을 하게 된다.

삼정KPMG의 가치(Value)

솔선수범 Lead by example
존중 Respect the individual
협업 Work together
소통 Communicate openly and honestly
통찰력 Seek the facts and provide insight
공헌 Improve communities
정직성실 Act with integrity

Value(가치)란 기업의 행동규범이다. 기업의 구성원들이 업무를 수행하는 기본적인 방식이며, 고객과 사회에 대한 기업의 약속이다. 구성원들은 구체적인 가이드가 없는 문제 상황에서 이 가치에 입각하여 판단하고 행동한다.

삼정KPMG의 목표(Purpose)

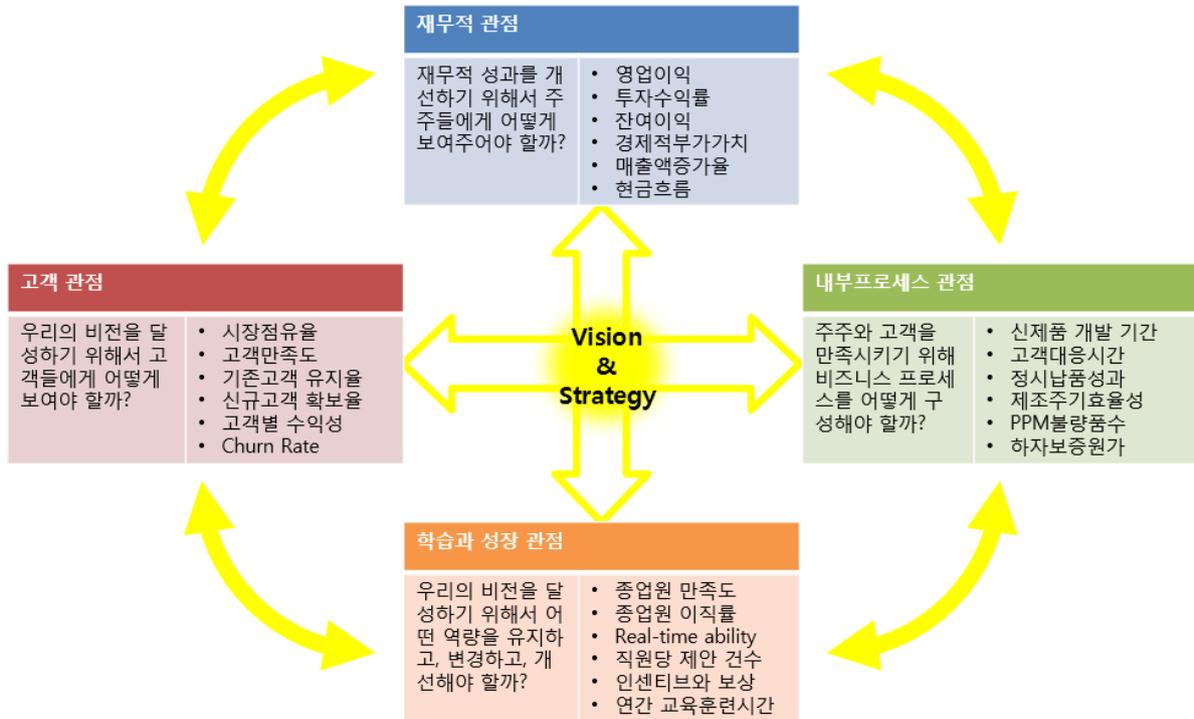
Inspiring Confidence, Empowering Change.

신뢰를 부여하고, 세상의 변화를 주도한다.

사명감을 가지고, 행동규범을 준수하면서 달성하고자 하는 목표.

38. 핵심성과지표(KPI)가 설정되어 있으며, 이들 지표는 기업의 전략과 목표를 달성하기 위한 진행상황을 모니터링하는 데 사용된다.

기업의 전략과 목표를 성공적으로 달성하기 위해서는 재무적인 성과 뿐 아니라 고객관점, 내부프로세스관점, 학습과성장관점에서의 비재무적인 성과도 측정해야 하며, 이들 간 상호 관계에 대한 이해를 바탕으로 성과지표 간 영향을 고려해야 한다.



39. 재무정보와 성과는 '축적(수집)-추적(분석)-보고-실행'의 과정을 거친다.

비즈니스는 결국 매출액과 이익으로 평가받는다. 매출액은 시장에서 차지하는 영향력의 크기를 의미하고, 이익은 주주에게 배당할 수 있는 과실(Fruit)이기 때문이다. 매출액과 이익 정보는 기간별로, 지역별로, 고객별로 수집되어 누적되어야 분석할 수 있는 데이터가 된다. 이들 데이터를 분석하여 이사회와 주주들에게 보고하고, 기업가치를 증대시킬 수 있는 방향으로 전략을 수정하여 실행하는 과정을 반복해야 한다.

40. 이사회 구성, 고문단의 필요성 등 기업경영구조의 합목적성을 정기적으로 검토하고 있다.

단순히 대표이사와 친분이 있다는 이유로 이사회 구성원이 된 사람이 있는가? 대표이사의 의사결정에 객관적인 조언을 해줄 자문단이 필요하지는 않은가? 이사회와 감사, 고문단은 개인기업이 범할 수 있는 오류들을 보정해주는 기능을 하므로 적절히 조직되고 운영되어야 한다.

41. 사업운영과 기업규모의 변화에 따라 달리 적용되는 규제(Tax Compliance, Regulatory Compliance 등)들을 정기적으로 검토하고 있다.

기업이 성장하게 되면, 각종 규제의 적용을 받게 된다. 당장 총자산이 120 억원을 초과하기만 해도, 주식회사외부감사에관한법률에 따라 법정감사를 받아야 한다. 비단 신규로 적용받게 되는 규제나 의무의 증가 뿐 아니라, 스타트업 입장에서는 기존에 받고 있던 혜택을 받지 못하게 되는 것도 같은 맥락으로 접근할 수 있다.

42. 핵심 인력들이 보유하고 있는 역량과 경험이 제대로 발휘될 수 있도록, 그들의 역할과 책임(R&R)을 검토하고 있다.

정부의 정책에 힘입어 스타트업 붐이 계속되고 있지만, 최근 불안한 조짐이 보이고 있다. 대기업을 떠나 도전과 창의적인 활동을 찾아 저임금과 열악한 복지수준에도 불구하고 스타트업을 선택했던 이들이 스타트업을 다시 떠나기 시작한 것. 스페셜리스트를 원했던 스타트업들이 시간이 지날 수록 잡부를 원한다는 것. 핵심 인력들이 보유하고 있는 역량과 경험이 제대로 발휘될 수 있도록, 정기적으로 R&R 을 검토하여야 한다.

43. 경영활동을 논의하기 위해 경영진회의(이사회, 고문단회의, 운영회의)를 정기적으로 개최하고 있다.

규모가 적은 초기 스타트업은 보여줄 성과가 많지 않다는 이유로 이사회, 감사, 고문단, 투자자들에 대한 보고를 외면하기 쉽다. 하지만, 법에서 정한 기관들은 저마다의 기능이 있고 이들이 제기능을 할 때 기업의 건강한 성장이 가능하다는 점에서, 주기적으로, 혹은 Milestone 을 달성할 때마다 보고함으로써 기업의 내외부 이해관계자들에게 신뢰를 주는 과정이 필요하다.

44. 기업의 현재 및 미래 지분 구조를 관리하기 위한 서류를 보유하고 있다.

정관, 이사회 의사록, 주주총회 의사록, 주주명부, 등기부등록. 이들이 생소하다면 큰일이다. 정관에는 회사가 발행할 주식의 총수, 금액, 회사설립시에 발행하는 주식의 총수를 필수적으로 기재해야 한다. 신주인수권부사채나 전환사채를 발행하기 위해서는 정관에서 이를 규정하고 있거나, 주주총회의 의결을 거쳐야 한다. 지분구조란 소유권 뿐 아니라 기업의 가치를 의미하므로, 그 관리에 상당한 주의를 요한다.



Expanding Globally



Born Global : 세상을 바꿀 만한 아이디어, 시작부터 글로벌 시장을 목표로!

45. 사업확장을 위해 주기적으로 해외시장을 검토하고 있다.

사업확장을 위해 해외시장을 검토하겠다는 의지는 모든 스타트업들이 가지고 있다 해도 과언이 아니다. 하지만 그러한 검토 활동을 주기적으로 반복해야 한다는 사실에 대해서는 별다른 인식이 없는 경우가 많다. '국내시장을 어느 정도 확보한 다음, 해외진출이 필요할 때 그 때 하면 되는 것 아닌가'라는 생각이다. 단언컨대, 이는 100% 잘못된 인식이다.

해외시장 진출은 완전히 새로운 사업을 시작하는 것 이상의 노력과 비용이 소요된다. 태어나서 20년 이상을 살아온 한국에서조차 사업을 개시하는 것도, 더군다나 성공하는 것은 더 어렵다는 사실을 잘 알고 있으면서도, 막상 해외시장 진출에 대해서는 쉽게 생각하는 경우가 많다. 한 번에 해결하려 들지 말고, 꾸준한 관심을 가지고 차근차근 알아나가는 노력이 필요하다.

46. 해외진출 차원에서의 목표들을 설정하고 이를 사업계획에 반영하였다.



협소한 국내시장의 한계를 극복하기 위해서는 창업 초기부터 글로벌화 전략을 염두에 두고 이를 사업계획에 반영하여야 한다. 한국시장에서 고속성장하는 스타트업들이 손익분기점 달성 이후 경험하게 되는 가장 큰 문제가 '성장의 한계'이다.

47. 해외진출을 위한 자금조달이 용이하다.

해외진출이 어렵다는 것은 단순히 '어려움'의 의미는 아니다. 막대한 자금이 소요됨을 의미한다. 해외진출시 발생하는 비용에는 크게 정보획득비용, 네트워크구축비용, 마케팅비용, 유통비용, 모니터링비용이 발생하게 되는데, 현지 법인 설립 전에 주로 발생하는 정보획득에만도 많은 비용이 소요된다. 소요될 비용과 시간을 계획하고, 국내외 투자 뿐 아니라 정부의 해외진출 지원사업을 활용하는 것도 한 방법이다.

48. 다양한 환위험 관리기법을 검토하였다.

다양한 환위험 관리기법이 존재한다. 흔히 범하기 쉬운 치명적인 실수는 환위험을 관리하던 담당자 혹은 CFO 가 환투기에 빠지는 상황이다. 기업의 목적은 비즈니스이지 투기가 아니다. 헷지는 영업활동으로 인한 수익을 지키기 위한 것이지, 투자수익을 벌어들이기 위한 것이 아님을 명심해야 한다.

환위험 헷지 기법	
리딩과 래깅(leading & lagging)	통화선도 거래
자산·부채 매칭(matching)	통화옵션/파생상품 거래
상계	환변동보험

49. 해외사업을 위해 현지법인을 설립·운영하고 있다.

해외진출의 형태로는 대표적으로 Branch 와 Subsidiary 가 있다. 독립적인 법인을 만들어 그 법인에 대한 지분을 가지고 운영하는 자회사(Subsidiary)와 별개의 법인이 아닌 하나의 조직으로서의 지점(Branch)은 각 나라별로 설립부터 세금의 종류, 청산까지 각각의 법이 다르게 적용되기 때문에, 어떠한 형태가 향후 사업운영에 타당한지 검토하여야 한다.

50. 영업팀이 매출을 실현한 수 있는 지역에 기업역량을 집중하고 있다.

막대한 자금력을 바탕으로 전세계를 동시에 석권할 수 있다면 좋겠지만, 현실은 제한된 자금력을 바탕으로 가장 효과적인 지역을 우선하여 진출해야 하는 것이 현실이다. 목표시장을 선정하고, 우선순위를 정하고, 기업의 역량을 선별적으로 집중해야 한다.

51. 관계사간 거래에 있어 동 거래가 공정한 가격에 거래될 수 있도록 적절한 이전가격정책을 수립해 운영하고 있다.

이전가격이란 관계사 간 국제거래에 있어 거래되는 재화와 용역의 거래가격을 의미하는 것으로, 동 가격을 낮추는 경우 수출국 입장에서는 이익이 감소하므로 법인세가 감소하게 되고, 반대로 수입국 입장에서는 매출원가나 원재료비가 감소하게 되므로 이익이 증가하여 법인세가 증가하게 된다. 반면, 관세 입장에서는 수입물품가격이 높아지므로 수입국의 관세 과세액이 감소하게 된다. 이 경우, 수출국 입장에서는 법인세 과세당국(국세청)은 조세수입이 줄어들게 되어 세무조사를 시행하려는 유인이 발생하게 된다. 수입국의 법인세 과세당국은 조세수입이 증가하므로 상관이 없으나, 수입국 관세당국은 관세수입이 줄어들게 되어 관세조사를 시행하려는 유인이 발생한다. **관계사간 국제거래가격은 입장이 상반되는 법인세 과세당국과 관세당국 사이에서 적절한 균형가격을 찾는 것이 중요하다.**

52. 지적재산권의 출원지와 이윤이 발생하는 관할지역에 관한 검토를 수행하고 있다.

BEPS(base erosion and profit shifting) 세제는 다국적 기업들 공격적 Tax Planning 을 통해 조세를 회피하는 것을 막기 위한 제도로, 양국간 정상가격 입증을 위한 이전가격보고서 뿐 아니라, 조세피난처, 조약남용, 고정사업장 등 국제조세 전반의 기초 정보를 담은 보고서를 강제제출토록 의무화(*)하여 주요 과세당국이 2016 년부터 동시 입법화를 추진하고 있다. 특히, Country-by-Country Report 를 신설, 국가별로 수행한 사업활동 내역에 따라 각 국가별로 창출한 부가가치에 맞게 이윤이 적절히 배분되었는지를 조사할 계획이다. 특허권은 이러한 사업활동과 부가가치 간 인과관계를 입증하기 위한 매우 유용한 수단이다.

(*) 개별법인 단위로 연간 매출액이 1 천억원을 초과하면서, 동시에 연간 특수관계자 거래액이 5 백억원을 초과하는 법인



Contact us

Yoon, Kwon-hyun

Partner, Start-up Innovation Center & Strategy Consulting Group

+82-2-2112-7495

kyoon@kr.kpmg.com

Park, Sang-won

Director, Start-up Innovation Center

+82-10-3360-4173

sangwonpark@kr.kpmg.com

Cha, Jae-seong

Manager, Start-up Innovation Center

+82-10-6368-3054

jaeseongcha@kr.kpmg.com

www.kpmg.com/kr

kpmg.com/socialmedia



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.

© 2016 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 and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.