

중소기업 구매프로세스의 전자상거래화

- (주) 일진코퍼레이션 사례 -*

박 철**

전자상거래는 중소기업에게 보다 많은 기회를 제공하고 있다. 본 사례는 최근 한 중소기업이 해외 자재 구매 프로세스를 전자상거래화 하기 위해 고민하고 하고 있는 문제를 정리한 것이다. 특히 중소제조업체가 대기업납품을 위해 수동적으로 전자상거래 프로세스에 편입되는 것과는 달리, 본 사례는 중소제조업체가 자신의 원자재 구매 프로세스를 효율화하고 거래협상력을 높이기 위해 전자상거래를 수용하는 과정을 담고 있다. 또한 본 사례는 전자상거래를 구축완결을 보여주려는 것이 아니라, 추진과정을 서술하고 있기 때문에 중소기업의 전자상거래 구축과 관련된 여러 가지 이슈들을 제기하고 있다.

▶ 주제어 : 전자상거래, 중소기업, 구매, 원자재 조달, 공급망관리, BtoB, 모피, 인터넷무역

I. 들어가면서

전자상거래(Electronic Commerce)는 기업거래의 대전환을 가져왔다. 24시간 세계 어느 곳에서는 열려있고 효율적인 정보검색이 가능한 인터넷의 특성으로 말미암아, 전자상거래는 기업의 거래프로세스를 획기적으로 바꾸고 있다. 대기업에 비해 열악한 비즈니스 환경에 있었던 중소기업도 전자상거래를 잘 활용하게 되면 구매와 판매 프로세스를 효율화시켜 기업의 경쟁력을 강화시킬 수 있게 된 것이다. 따라서 최근 정부에서도 중소기업의 전자상거래를 장려하고 있는데, 예를 들면 중소기업이 전자상거래를 통해 물품을 구매할 경우 구매금액의 0.5%를 소득, 법인세에서 깎아주고 있다. 그러나 중소기업의 경우에는 비용, 시간, 인력 등 여러 측면에서 인터넷 구매시스템을 개발하기에는 제약점이 많다 (박광호, 2001). 또한 다수 기업간의 인터페이스를 전제로 한 인터넷 무역은 대기업 중심의 주도세력에 의해 추진되고 있는 현실이다. 중소기업의 전자상거래를 위해 지역차단체, 또는 관련 무역협회 중심의 공동추진이 활발히 진행되고 있다 (최용선 2000)

한편 인터넷을 통한 소비자재의 구매조달이 우리나라 기업과 기관에서 활발해지고 있다. 연간 수천억에 이르는 비용을 절감하고 인력 재배치를 통한 조직운영의 합리화, 시간단축 등 실지효과

* 본 사례를 작성하는데 도움을 준 (주) 일진코퍼레이션의 김상희 대리께 감사드린다. 본 사례는 기본적으로 사실에 기초하고 있으나 사례목적에 위해 약간 각색된 부분도 있음을 밝힌다.

** 고려대학교 경영정보학과 부교수(제1저자)

가 나타나기 시작하면서 전자조달에 대한 인식이 저변으로 확대되고 있다. SK(주)도 현재 전자 구매를 위한 전용사이트(www.skebid.com)를 운영하면서 1,700개 품목을 구매하고 있다. 현재 SK(주)는 전체 자재 구매액의 50%를 전자구매로 하고 있으며 이 비중을 80%로 높일 계획이라고 한다. 인터넷 구매시스템은 국내공급업체로부터의 구매 뿐 아니라, 해외 협력업체로부터의 수입을 포함한 무역까지 확장된다. 특히 국내에서 원자재를 조달할 때보다 해외에서 원자재를 구매할 때는 보다 많은 참여자가 존재하므로 인터넷을 통한 프로세스 처리의 당위성이 내재하고 있다고 볼 수 있다 (박광호 2001). 전자조달(eProcurement) 시스템을 운용중인 LG화학, SK(주), 현대자동차 등은 영문사이트를 구축하고 원자재의 해외소싱을 전자조달로 강화하고 있다.

과거 산업재마케팅(industrial marketing)이라고 불리던 기업과 기업간(Business-to-business) 거래는 급속히 B-toB 전자상거래(Electronic Commerce)화되고 있다. BtoB 전자상거래의 규모는 BtoC와는 비교가 되지 않을 정도로 거대하나, 아직 중소기업에서 본격적으로 활성화 되고 있지 못하고 있다.

이러한 배경 하에서 본 사례는 (주) 일진코퍼레이션이라는 모피가공 제조업체의 구매프로세스의 전자상거래화를 다루고자 한다. 이 회사의 제품 원자재는 미국, 캐나다, 덴마크, 핀란드와 같은 해외시장에서 전량 수입하여 사용하고 있다. 그러나 원자재를 수입하기 위해 많은 시간과 인력, 자금이 낭비되고 있으며 이러한 문제점들을 전자상거래를 도입하여 해결하는 방안을 모색하고자 한다. 먼저 회사의 개요를 살펴보고, 현재 자재구매 프로세스의 문제점을 검토한 후, 전자상거래 방안과 기대효과를 제시한다. 그리고 전자상거래 구축과정에서 나타난 문제점들을 짚어보고 향후전망을 제시해 보고자 한다

II. 회사개요

(주) 일진코퍼레이션은 의류, 모피, 부자재 및 모피의류 전문 제조기업이다. 주로 가죽, 무스탕, 모피, 인조모피의 상품개발에 전문화하며 국내의 OEM 가공과 수출을 전문으로 하는 업체이다. 특히 야생 모피와 Fox 의류의 제조, 가공기술이 뛰어나며, 모피의류 및 모피 부자재의 품질고급화의 선두에 있는 업체이다.

1996년 4월에 (주) 일진모피로 설립한 이 회사는 모피와 피혁 전문업체로서 주로 밍크, fox, 토끼 등의 Lench 모피, 라쿤(Raccoon), 물개(Seal), 무스카라트(Muskarat), Weasel 등의 야생모피, 그리고 Pile, Bundding 등의 인조모피를 취급하였다.

1999년에는 사명을 (주) 일진코퍼레이션으로 변경하였다. 그 이유는 PRADA, DETA REVERSIBLE FUR GARMENTS와 WOVEN 의류(GARMENTS) 수출이 증가하면서 “모피”라는 명칭이 사업영역을 제한하고 인지도 제고에 걸림돌이 된다는 판단에서였다. 또한 자사상표인 “MIEU”를 등록하였다. 그리고 이를 토대로 백화점 유통에 뛰어들어 모피 악세사리와 모피의류를 본격적으로 판매함으로써 연매출액이 20억원을 초과하였다.

2000년에는 자사상표의 모피의류와 악세사리 매출액이 30억원에 달했다. 백화점 유통망을 다 변화하여 롯데백화점, 신세계백화점, 유트존 등의 매장에 입점하였다. 수출도 증가하여 30만불을 초과하였다. 모피수입성도 안정되어 힌길무역, 지우, 태인 등의 고정거래선이 확보되었다. 모피가공 협력업체로는 드레싱에 제일모피, 염색에 브니엘 모피와 제일모피가 주 거래선이며 임가공은 본사 자체공장에서 하고 있다. 2002년 5월에는 본사를 서울 구로동으로 이전하였다.

III. 자재구매 프로세스와 문제점

1. 해외 원자재 조달 프로세스

일진의 모피 수입은 모피 생산국의 공급업체들과의 직접거래를 통한 원자재 조달 방법과 국제 모피 경매에 입찰하여 낙찰을 받은 원자재를 수입하는 두 가지 방법을 병행하고 있다.

(1) 업체간 직접거래

업체간 직접 거래를 통하여 원자재를 조달하는 각국 현황은 다음과 같다.

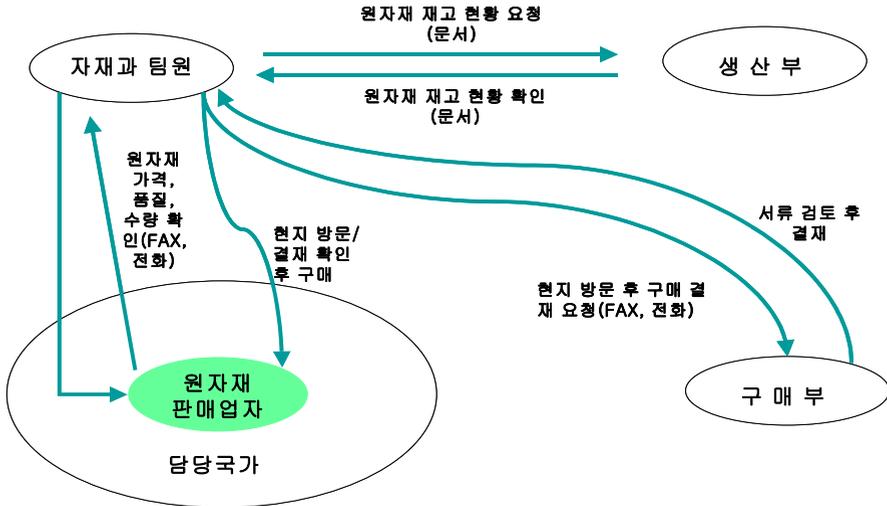
<표 1> 업체간 직접거래 현황

| 국명 | Brand | Item | Amount | 비고 |
|-----|-------------------------|--|-----------|---------------------|
| 유럽 | SAGA | Mink Fox | \$400,000 | 덴마크(코펜하겐), 스페인(헬싱키) |
| 미국 | BLACKGLAMA | Mink | \$200,000 | 미국(시애틀) |
| 미국 | AMERICAN ULTRA REGEN | Mink | \$100,000 | 미국(뉴욕) |
| 아시아 | | Raccoon Rabbit Weasel Muskrat Beaver Squirrel | \$200,000 | |

업체를 통한 직접 원자재 수입의 프로세스는 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

- ① 업체간 거래는 크게 미국, 유럽, 아시아로 나뉘어 진다.
- ② 자재과 직원은 생산부에 요청하여 현재 원자재의 재고량을 체크한다.
- ③ 원자재의 재고가 일정량에 미치지 못하면 자신이 담당하는 국가별 거래업체의 원자재 수급 가능량과 가격을 전화나 팩스 등을 이용하여 확인한 후 현지를 방문한다.
- ④ 원자재 공급업체가 제시하는 샘플을 참고로 품질을 확인한 후 수량에 따른 가격을 협상한다.

- ⑤ 협상된 가격을 본사에 전화나 FAX를 통하여 보고한 후 구매 결제를 요청한다.
- ⑥ 구매부의 구매 결제가 결정되면 현지 원자재 공급업체와 계약한다.



<그림 1> 업체를 통한 원자재 수입 흐름도

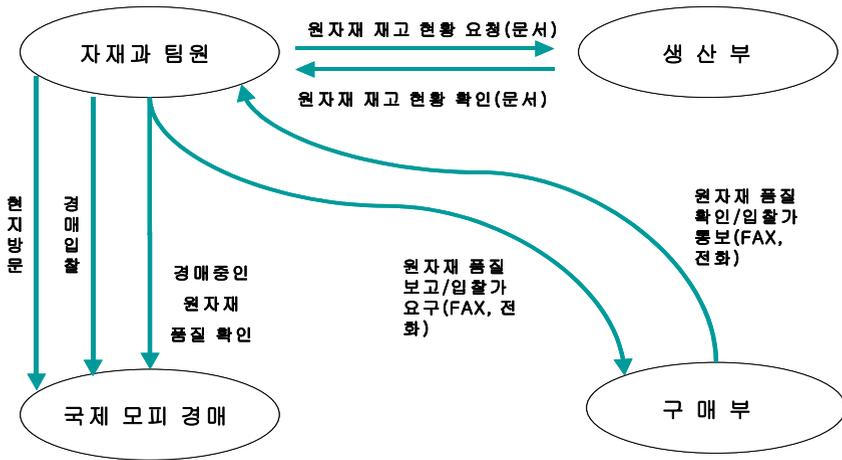
(2) 국제 모피 경매

전세계에는 다양한 모피경매가 열리고 있다. 다음은 2002년 국제 모피 경매 (Fur Auction) 스케줄이다.

<표 2> 2002년 국제모피 경매 스케줄

| 구 분 | | 1월 | 2월 | 4월 | 5월 | 6월 | 9월 |
|------------------------|-------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| 북미 <USA/ CANADA> | S.F.X <씨애틀> | - | [경매] 20~23 [경매] 24~27 | - | [검사] 18~20 [경매] 21~24 | - | - |
| | NAFA <토론토> | [경매] 11 | [검사] 14~16 [경매] 17~20 | - | [검사] 10~12 [경매] 13~17 | - | - |
| 유럽 (SAGA) | COEN <덴마크> | - | [검사] 2~4 [경매] 5~7 | [검사] 2~15 [경매] 6~19 | - | [검사] 5~9 [경매] 10~14 | [검사] 8/27~31 [경매] 1~5 |
| | HELSINKI <핀란드> | [검사] 26~29 [경매] 30~2/1 | - | [검사] 4~7 [경매] 8~11 | [검사] 27~31 | [검사] 1~5 | [검사] 8~10 [경매] 11~12 |

국제 모피 경매를 통한 원자재 수입 프로세스를 다음 <그림 2>와 같이 나타낼 수 있다.



<그림 2> 국제 모피경매를 통한 원자재 수입 프로세스

- ① 국제 모피 경매는 전세계 모피업체들이 참여하는 정기적인 경매 시장이다.
- ② 국제 모피 경매의 일정은 반년전에 짜여져서 공문형식으로 각 나라의 협회를 통하여 기업체로 전달된다.
- ③ 일진 역시 짜여진 일정과 담당 국가에 따라 자재과 직원이 현지방문한다.
- ④ 경매가 시작하기 몇 일전에 있는 검사일에 경매에 붙여질 원자재의 품질을 확인한다.
- ⑤ 구매부와 전화나 FAX를 이용하여 경매에 붙여질 원자재의 품질을 알려주고 입찰가격을 통보 받는다.
- ⑥ 입찰에 참가하여 낙찰된 자재를 수입한다.

2. 구매조달 프로세스의 문제점

(1) 원자재에 대한 불확실한 재고파악

원자재 공급업자에게 구매하기 이전에 생산부의 정확한 원자재 보유 현황이 파악되어야 한다. 그러나 생산부에서 잘못된 원자재 기록이나 장시간이 걸리는 모피 코트 제작의 특성으로 인해 생산 진행 중에 발생하는 불량 원자재의 경우 정확한 원자재 재고 파악이 어렵다. 또 생산라인에서 발생하는 불량 원자재와 잘못 재단하여 발생하는 재생 불가능 원자재의 양이 많아지게 된다. 이런 경우 제품의 완성단계에 가서야 재고파악이 가능해지는 문제점이 발생한다.

“재고파악요? 그 얼마나 큰일인데요...구매부에서는 재고자료를 내 놓으라 재촉하지만 생산라인에 깔려 있는 물량에 대한 정확한 파악은 불가능합니다. 오로지 그 일만 전담으로 하는 직원이 있으면 모를까...”(생산과장)

“생산부는 ‘제품만 잘 만들면 될거 아니냐로 밀어부칩니다. 회사전체의 원자재 관리에 대한 시야가

없죠 전사적 원가절감 이런 데에는 도통 관심이 없어 보입니다. 모피자재는 비싸기 때문에 재고파악만 정확하게 할 수 있어도 아마 우리회사는 때론 벌었을 겁니다(자재과 대리).

(2) 원자재의 급작스런 가격변동에 대한 재빠른 대응의 결여

모피는 전량 수입되는 특성 때문에 환율에 의한 가격변동의 폭이 심하고, 원자재 공급업체들이 제시하는 원자재 가격의 변화의 폭이 크다. 또한 계절적 요소에 의한 가격 변동과 한 해에 생산되는 원자재의 양에 의한 가격 변동에 대하여 미리 예측하기가 어렵다. 기존 구매프로세스는 이러한 가격변동 위협에 대한 전략이 결여되어 있다.

“수입원자재는 환율에 울고 웃습니다. 환율이 불안할 땐 환딜러 속타는 것 만큼 우리도 긴장합니다. 뿐만아니라 그쪽 모피 공급업체들이 워낙 파워가 세서 가격을 너무 맘대로 해요. 작우간 필요한 원자재 제때 좋은 가격에 잘 잡으면 우리회사는 비즈니스 반은 성공한 겁니다(자재과 과장).

(3) 국가별 현지방문에 따른 과도한 업무비용 지출

원자재 공급업체가 자국 내에만 위치하기 때문에 원자재 수급을 위해서는 현지를 방문하여 원자재의 품질을 직접 확인하여야만 한다. 1~2명의 자재과 직원은 각국의 원자재 공급업체를 직접 방문할 경우 항공료, 교통비, 숙박비 등으로 많은 지출이 발생하게 된다.

“자재과는 우리회사 해외관광과입니다. 해외출장이 저보다 더 많죠. 장사 잘되면 잘된다고 안되면 안된다고 유럽으로 미국으로 나다니니.. 회사돈이 샘이 솟는 것도 아니고.. 돈도 문제고 다른 과 직원들의 사기문제도 있고.. 작우간 자재과 해외출장을 좀 줄이는 방법 없을까요?” (대표이사)

(4) 여러 단계를 통한 결제시스템으로 인한 업무의 비효율성

자재과에서 원자재를 수급하기 위해서는 생산부의 재고현황에 대한 결제, 구매부의 품질확인 결제, 구입 가격 결제를 첨부하여 자재과 팀장의 자재부장의 결제 후, CEO의 결제를 받아야 한다. 이와 같이 여러부서의 결제 과정을 통한 원자재 수급의 결정으로 업무의 비효율성이 발생한다.

“자재과 업무는 동네북이라고나 할까요? 워낙 결제를 받아야 할 부서가 많아서 그 자체가 스트레스입니다. 요즘 패션제품은 유행사이클이 짧아서 스피드가 생명인데, 결제판 꼭 쥐고 행세하는 것으 참고 있으려면 화병이 다 걸릴 지경입니다.” (자재과 직원)

(5) 단순한 원자재 수입 경로로 인한 가격협상력 취약

원자재 수입량에 있어 중소기업의 형태를 벗어나지 못하고 있는 일진은 여러업체의 경쟁적 입찰에 의한 원자재 수급이 아닌, 현지 원자재 공급업체를 방문하여 가격협상에 의한 원자재 수급에 의존할 수 밖에 없다. 따라서 가격협상력이 취약하고 원자재 공급업체들의 경쟁을 유도하지 못하고 있다.

“우리가 엄연히 구매자인데도 모피공급업자들에게 질질 끌려 다니는 느낌입니다. 요즘은 고객이 왕이 라는데 우리가 가격협상에 있어서도 거의 공급업자의 ‘통보’로 끝나버리죠. 뭔가 시스템을 바꾸면 이러

한 비즈니스 방식은 개선될 듯한데...” (자재과 과장)

(6) 원자재 불량 시 대체 수입선 부재

수입된 원자재의 불량이 발생하면 똑같은 모질과 색깔, 크기의 제품을 구하기 위해서는 해외 원자재 공급업체를 직접 방문하여 원자재를 수입해야 하는 문제가 발생한다.

“항상 방문구매를 하다보니 원자재 불량 시에도 다시 나가서 같은 것을 구하기 위해 현지를 두지 않고 다녀야 합니다. 뭔가 이런 것은 비즈니스 프로세스를 표준화할 수도 있다는 생각이 들어요” (자재과 대리)

IV. 전자상거래 방안

1. 해외 원자재 조달 프로세스의 전자상거래화 방안

(1) 전자결제 시스템의 도입

해외 원자재 조달 프로세스를 전자상거래한다는 것은 일진이 본격적인 사이버 무역으로 뛰어든다는 것을 의미한다. 사이버 무역거래는 해외시장 및 거래선 정보수집, 거래 청약 및 승낙, 계약체결, 운송 및 보험, 무역서류, 그리고 대금결제에 있어 전통적인 무역거래 방식과 다르다. 전통적 무역거래와 사이버 무역거래를 비교해 보면 다음 <표 3>과 같다.

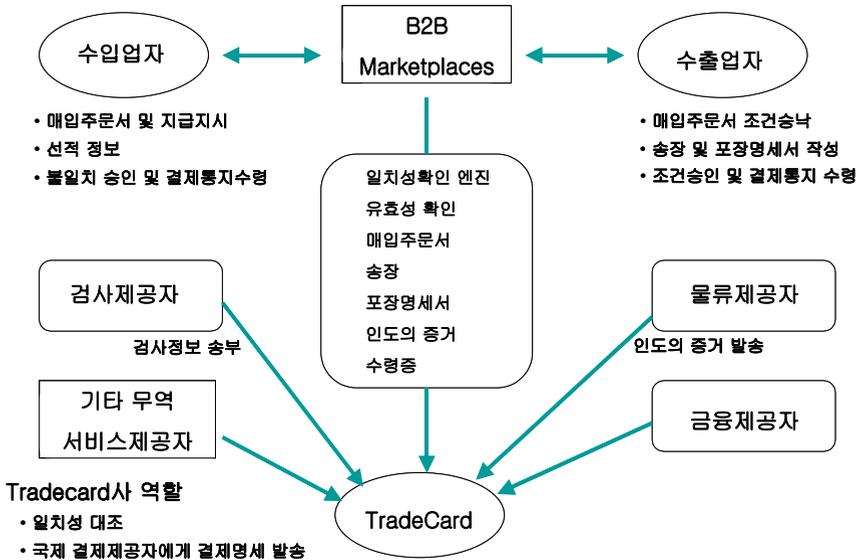
<표 3> 전통적 무역거래와 사이버 무역거래의 비교

| 거래 내용 | 전통적 무역거래 | 사이버 무역거래 |
|-------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 1. 해외 시장 및 거래선정보 | 간행물 이용, 방문, 매체광고 | 인터넷 활용, 홈페이지 구축 |
| 2. 청약 및 승낙 (의사표시) | 우편, 텔렉스, 전보, 팩스 | E-mail |
| 3. 계약 체결 | 서면 계약 | 전자상거래약정 / 교환약정 |
| 4. 국제물품운송 및 보험 | 해상·육상·항공운송중심 | 온라인 전송, 특사배달 증가, 운송물류망·보험망 활용 |
| 5. 제공서류 (인도의 증거) | 서면에 의한 운송서류·보험서류·상업송장 | 전자문서교환(EDI) |
| 6. 대금 결제 | 신용장, D/P·D/A, 송금환 | 무역카드, 전자자금이체, 전자수표, SWIFT L/C |

일진은 국제 모피 경매를 통한 원자재 조달은 업무의 특성상 기존과 같이 팀원의 현지방문에 의한 입찰에 의존하되, 다만 전자결제시스템을 활용하여 업무의 효율화를 꾀하여야 할 것이다. 따라서 해외 조달 프로세스를 전자상거래화 하기 위해서는 기업 내부에 전자결제시스템이 먼저 도입되어야 한다. 전자결제시스템이란 물품이나 서비스의 대가를 전자적 수단을 통하여 지급 및

결제하는 것을 말한다. 전자 결제시스템은 원자재 재고관리의 효율화와 결제의 신속화를 가능케 하여 본격적인 원자재 조달 전자상거래의 기반이 될 것이다. 일진의 국의 원자재 대금결제는 무역카드(Trade Card)를 이용한 대금결제시스템을 도입하기로 했다. 무역카드의 처리절차는 다음과 같다(그림 3참조).

- ① 수입업자 : 금융기관에 신용공여한도 설정한다.
- ② 신청은행 : 신용평가의 과정을 거쳐 신용공여한도 설정한다.
- ③ 수입업자와 수출업자는 무역거래조건을 협상 및 합의한다.
- ④ 수입업자는 POPFI(구매주문서/견적송장)를 작성해서 디지털 서명을 첨부한다.
- ⑤ 무역카드의 중앙처리장치(System Administrator : SA)로 전송한다.
- ⑥ 무역카드 중앙처리장치(SA)는 POPFI(구매주문서/견적송장)의 기재내용과 수입업자의 신용한도를 검토한 후 이를 수출업자에게 전송한다.
- ⑦ 수출업자는 이를 확인하여 전자서명을 하고 무역계약을 체결한다.
- ⑧ 수출업자는 무역카드 중앙처리장치(SA)에 선적 지시서를 발송한다.
- ⑨ 운송수선인에게 수출화물을 인도 운송수선인은 무역카드 중앙처리장치(SA)에 선적 지시서를 요청 접수 후 선박의 수배 등 선적을 준비한다.
- ⑩ 보험회사와의 업무를 처리, 화물을 선박회사에 인도한다.
- ⑪ 선박회사는 운송수선인에게 운송서류 초안을 발급한다.



<그림 3> 무역카드의 활용

이 과정은, 무역카드(Trade Card)의 통신망에서가 아니라 당사자간 EDI를 통하여 이루어지고 운송 주선인은 전자 서명된 최종 운송서류를 작성하여 Trade Card 시스템이나 EDI를 통해 Trade Card SA로 전송하게 된다. 무역카드 중앙처리장치(SA)는 운송서류를 비롯한 다른 전자식 서류들과 POPFI를 대조 점검하여 서류가 일치하면 신용공여기관에게 대금지급을 할 것을 수권하고 만일 기한부지급인 경우에는 해당 기간 동안 지급 지시를 보류하게 된다. 전자식 운송서류 및 보험증권을 수입업자에게 전송하면 신용공여기관은 수출업자에게 대금을 지급한다. 수입업자는 전자식 운송서류를 선박회사에 제시하여 수입화물을 인도 이후 수입업자가 수입대금을 신용공여기관에 상환하면 거래한도가 회복된다.

(2) 모피관련 인터넷 B2B 마켓플레이스 이용

해외 자재조달 프로세스를 전자상거래화하기 위해서 두 번째로는 모피관련 인터넷 B2B 마켓플레이스를 이용하는 것이다. 이들 마켓플레이스에 등록하면 24시간 항상 열려있는 거대한 모피 자재 시장에 언제든지 접근해서 공급업체를 찾고, 거래할 수 있다. 이렇게 하면 자신이 필요로 하는 자재를 세계의 어떤기업이 어떤 조건으로 공급할 수 있는가에 대한 정보를 얻을 수 있다. 그래서 국가별 현지방문에 따른 과도한 업무비용 지출을 줄일 수 있을 뿐 만 아니라, 가격정보를 항상 알 수 있어 가격협상력을 제고할 수 있게 된다. 또한 모피 B2B 마켓플레이스를 통해 경매에 응할 수도 있고, 수요업체들과 공동구매 방식으로 가격협상력을 갖출 수도 있을 것이다. 다음 그림은 대표적인 모피 B2B 마켓플레이스인 미국의 furcommission.com의 웹사이트이다.



<그림 4> 모피 B2B 마켓플레이스 furcommission.com의 웹사이트

여기서 주의할 점은 다국적 모피공급회사나 이 마켓플레이스에 종속될 가능성이 있다는 것이다.

(3) 인터넷 무역사이트 활용

세 번째로 고려해 볼 수 있는 것은 인터넷 무역사이트를 이용하는 것이다. 인터넷 무역사이트란 전세계 무역 바이어와 셀러를 연결시켜주는 무역거래 중개사이트이다. 대표적인 무역사이트로는 EC21을 들 수 있다. EC21은 무역업체의 정보인프라 구축에서부터 해외홍보, 거래선 발굴, 결제에 이르기까지 무역의 전과정을 온라인화하여 대내적으로는 One-Stop 온라인 무역지원 체제를 갖추고 있다. 또한 대외적으로 미국의 Meet World Trade와 함께 전세계 빅바이어들을 만날 수 있는 시스템을 구축하고 있다.



<그림 6> 인터넷 무역사이트: EC21.com

현재 EC21은 EC21.com, EC21.co.kr, MeetKorea.co.kr 등 3개의 웹사이트를 운영하고 있다. 영문 사이트인 EC21.com은 글로벌 e-마켓플레이스로서 30만여 건의 수출입오피를 검색하고 등록할 수 있는 Trade Opportunity 코너, 2만5천여 업체의 6만여 상품카탈로그를 검색할 수 있는 Product & Company 코너, 무역업체를 위한 웹메일 및 맞춤형 거래정보 제공 서비스, 전자카탈로그를 무역업체 스스로 관리하는 사이트 빌더 기능 등을 갖고 있다.

(4) 모피 역경매 웹사이트 구축

마지막으로 원자재 조달 프로세스를 전자상거래화 하는 방안으로는 역경매형 웹사이트를 개설하여 기업간 전자상거래를 강화한다. 즉 원자재 판매업체의 경쟁적 입찰을 유도하여 원자재 수

입선의 다변화와 가격협상력 제고에 의한 원자재 가격의 하락을 유도한다. 역경매형 웹사이트에 개설하고 구매하고자하는 모피의 종류와 품질, 납기일 등을 상세히 설명하고 원자재 공급업체들의 적극적 입찰을 유도한다. 이러한 역경매형 웹사이트는 일진 단독보다는 국내 중소기업체들이 공동 투자하여 구축하는 것이 효과 있을 것이다. 이렇게 함으로써 웹사이트 구축비용을 분담할 뿐만 아니라, 공급업체들의 관심도 높일 수 있다. 대략적인 모피 역경매 사이트의 구조를 나타내면 다음과 같다.



<그림 5> 일진의 원자재 구매 역경매 사이트 구조

2. 전자상거래 기대효과

(1) 신속한 원자재 재고파악

전자결제 시스템의 DB를 이용하여 매일의 원자재 재고파악이 정확하고 신속하게 된다.

(2) 수입선 다변화로 인한 원활한 원자재 수급

역경매 방식으로 인한 원자재 공급업체들의 경쟁적 입찰로 원자재 수입선의 다변화를 꾀할 수 있으며, 첫번째 낙찰자의 납품 불이행시 그 다음 낙찰자에게 납품 권한을 줌으로써 수입선 확보가 용이하다.

(3) 현지방문에 소요되는 업무비용의 절감

전자상거래 시스템이 체계화된다면 웹에서 영상을 통한 원자재 샘플을 평가하고 적정가격을 책정한 후 바로 결제와 수입에 필요한 절차를 진행시킬 수 있으므로 자재과 직원이 각국의 원자재 공급업체를 방문하여 원자재를 수급할 때 소요되는 비용을 절감시킬 수 있게 된다.

(4) 신속한 업무 결제

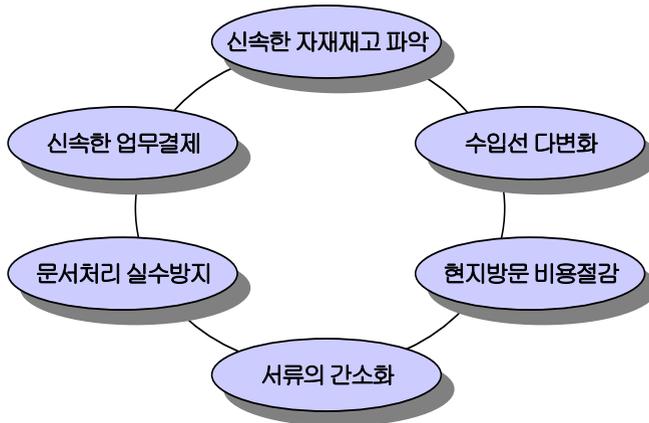
기업 내부에 설치된 전자 결제 시스템을 이용한 각 부서간 결제업무의 신속한 처리와 전달이 이루어져 문서상으로 결제되던 종래의 방식보다 업무의 효율성을 높일 수 있게 된다.

(5) 문서에 의한 업무처리로 발생하는 실수를 미연에 방지

문서에 의한 업무 처리시 오기록에 의한 업무상 실수들을 전자 결제 시스템을 이용한 업무처리로 업무상 실수들을 미연에 방지 할 수 있게 된다.

(6) 전통적 무역거래에서 발생하는 복잡한 서류의 간소화

전통적 무역거래시 필요한 주문서·송장·선적통지서등은 전자상거래시 무역카드를 활용하여 간단하게 해결할 수 있게 되며, 장시간이 걸려서 해결되던 수입업무가 단시간에 해결이 가능하게 된다.



<그림 6> 전자상거래화의 효과

3. 전자상거래 구축과정에서 나타난 문제점들

(1) 최고경영자의 미온적 태도

모든 시스템을 도입하기 위해서는 먼저 기업의 CEO가 새로운 시스템에 대한 이해력과 도입을 위한 아낌없는 지원이 필요하다. 이를 위해서는 CEO에게 도입하게 될 전자상거래 도입의 필요성과 장점, 효과 등을 설명하면서 CEO의 관심을 이끌어 내어 전자상거래 도입에 대한 아낌없

는 지원을 얻어내야 한다.

“제가 20여년 동안 사장님을 쫓 모셨는데 사장님은 한마디로 뭔가 새로운 방식을 도입하면 큰 혼란이 온다고 생각하시죠 사장님은 여태까지 해 왔던 사업방식을 고수하시려고 할 겁니다.” (기획실 과장)

“요즘 인터넷이니 전자상거래니 하면서 떠들고들 있지만 우리같은 중소기업에게 맞는 건지 영 판단이 안서 정말 전자상거래가 중소제조업체들에게 이익을 가져다 줄까? 대기업에 자동차 부품 납품하는 친구는 전자상거래 땀에 더 가격을 못 맞추겠다고 울상이던데.. 그리고 우리 중소기업들은 거래가 너무 투명해져도 먹고 살길이 막막해지지. 그리고 전자상거래 도입하는데 드는 비용도 만만치 않아 비용대비 효과가 얼마다 하고 눈에 딱 보이게 해준다면 몰라도 막대한 기대효과는 아무런 소용이 없지 좌우간 여태껏 해오던 방식에 큰 문제점은 없잖아?” (대표이사)

“한번 불러서 견적을 넣으러 방문해봤죠 가보니 회사 서버가 없는 것은 물론 경영관리의 전산화도 아직 초보적인 단계였습니다. 특히 사장님을 설득하기가 쉽지 않았는데요 IT쪽을 워낙 모르시니깐 어떻게 설명해야 할 지 난감했습니다 (한 SI업체 영업과장)”

(2) 직원들의 동요와 갈등

전자상거래 도입시 도입과정에서 현재의 업무방식으로 업무를 처리하며 동시에 전자상거래를 도입하면서 직원들의 동요가 일어날 가능성이 있다. 현재의 업무방식으로 원자재 수급 업무를 처리하면서 전자상거래 도입의 업무를 진행하게 되면 업무 처리에 있어 중복되며 혼동되는 문제가 야기된다. 이를 위해 현재의 방식으로 업무를 처리하면서 전자상거래를 도입하는 엔지니어에게 각 부서의 직원을 배정시켜 팀을 이루어 전자상거래화 함으로써 업무와 전자상거래 도입으로 발생하는 문제를 해결해야 할 것이다.

“업무 프로세스가 전자상거래화 되면 기존 업무처리방식과 마찰 중복이 될 분야가 많습니다 일단 매입관련 회계 구입장부작성 재고관리업무 결제관련 업무에서 혼란이 오거나 이중 기입될 가능성이 있습니다. 아마 IT를 잘 아는 직원들이 그렇지 못한 직원들의 가정교사 노릇을 상당기간 해야 할 것으로 보입니다.”(자재과 과장)

(3) 전자상거래에 거부감을 느끼는 직원들과의 마찰

오랜 기간 전통적 무역거래 방식으로 업무를 해온 직원들은 전자상거래 시스템의 도입에 대한 불안과 새로운 시스템에 적응해야 해야 한다는 부담감을 느끼게 되며 심한 거부감을 느끼게 된다. 이를 해결하기 위해 꾸준한 홍보와 적절한 교육으로 이들의 불안감을 해소시켜 주어야 한다.

“지금까지 잘해 왔는데 갑자기 뭘 다 컴퓨터로 한다는 거여? 나는 직접 만나 얘기 해야 하는데 이 기계덩어리와 뭘 한단 말이여?” (생산과 과장)

“자재팀이 해외출장 많다가에 좋아했는데 전자상거래로 하면 이제 외국물 먹을 기회도 없어지는 것 아닙니까?” (자재팀 대리)

“장사가 사람하고 하는거지 컴퓨터 잘한다고 잘 하는 건가요? 그리고 요즘 젊은 사람들은 컴퓨터에 능숙하지만 우리같이 40넘은 사람들에게는 무리죠 뭔가 퇴출 당할 것 같다는 불안감이 옵니다... 그래요 딱 까놓고 우리 노털은 지레 겁먹고 있습니다 그냥 했던 대로 합시다.” (총무과 과장)

(4) 전자상거래 도입시 발생하는 자금문제

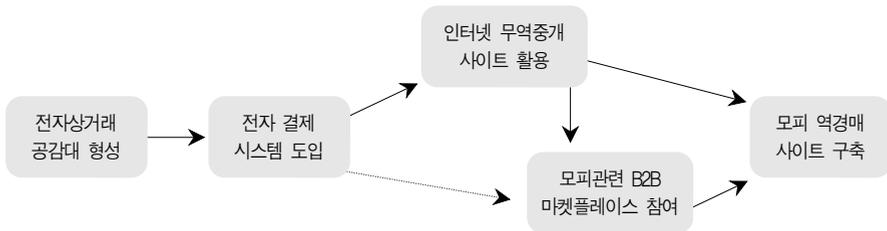
모든 사업의 선결조건은 자금조달이다. 자금 조달을 원활하게 하기 위해서는 CEO의 전자상거래 도입에 대한 필요성의 인식이 선결되어야 한다. 전자상거래에 대한 꾸준한 전자상거래에 대한 설명과 도입 효과 등을 강조하여 CEO의 지원을 얻어내 자금 문제를 해결해야 할 것이다.

“돈이 문제지. 우리같은 구멍가게 수준의 중소기업이 전자상거래하면 누가 공짜로 돈 보태줄니까? 사장님 말씀도 맞아요 바로 앞에 보이는 이익이 없는데 어떻게 거금을 투자합니까? 남들 장에 간다고 우리도 거름지고 장에 갈 순 없죠 남들보다 앞서기봤자 다 피곤한 일이에요.” (경리과 과장)

“정부에서 중소기업의 정보화 관련 기금을 내놓고 있지만 그걸 제대로 찾아먹을 수가 있어야지 뭘 어떻게 해야 하는 지 우리는 도통 몰라 (대표이사)”

V. 향후 전망

본 사례는 중소제조업체의 해외자재 조달 업무를 전자상거래화하는 과정에 대해서 서술하였다. 모피자재를 해외에서 조달하는 (주)일진 코퍼레이션의 사례를 중심으로 회사개요, 기존 자재 구매 프로세스와 그 문제점, 전자상거래화 방안, 기대효과, 그리고 구축과정의 문제점들에 대해서 제시하였다. 마지막으로 본 사례기업의 전자상거래화 방안을 단계별로 고려해 봄으로써 향후 전망과 토론과제를 제시해 보고자 한다.



<그림 8> 전자상거래 단계별 추진방안

가장 시급한 일은 전임직원이 원자재 구매조달 프로세스를 전자상거래화해야 한다는 것에 대한 공감대를 형성하는 일이다. 대표이사 이하 모든 임직원들이 전자상거래 도입의 필요성과 도입 효과에 대해서 공감해야 만이 효과적으로 업무프로세스를 전자상거래화 할 수 있다. 두 번째로는 가장 쉬우면서도 효과가 큰 '전자결제 시스템의 도입'이다. 이것은 현재 자재구매 업무를 기존과 같이 현지방문에 위해서 하되, 무역카드를 이용하여 전자결제시스템을 도입함으로써 업무 프로세스를 신속하고 정확하게 하는 것이다.

그 다음은 현재 현지출장에만 의존하고 있는 자재구매업무 일부를 인터넷으로 전환하는 것이다. EC21과 같은 인터넷 무역사이트를 통해서 먼저 전세계 모피자재 공급업자들을 검색하고, 희망하는 모피구매 아이템을 올려서 공급업체가 연락하도록 한다. 이렇게 인터넷으로 공급업자를 찾고, 연락하는 비중을 점차 늘려감으로써 인터넷 비즈니스에 익숙해지도록 한다.

인터넷 무역 사이트를 통해 모피공급업자를 찾는 작업에 성과 있다면, 그 다음 단계는 본격적으로 모피관련 B2B 마켓플레이스에 참여하여 적극적으로 모피자재 공급선을 만나는 것이다. 그래서 모피자재 관련 모든 구매업무를 인터넷을 통해서 실시하는 전자상거래 시스템을 확립한다. 인터넷 무역사이트와 B2B 마켓플레이스에서 경험이 축적되고 전자상거래에 익숙해지면 마지막 단계로 모피자재 관련 역경매 사이트를 국내 관련업체와 공동으로 구축한다.

하지만 세계 각국의 판매업자들이 일진처럼 중소기업체가 주도하는 경매형 전자상거래에 적극적인 참여하기는 어려울 것이다. 그러나 여러 업체들이 수요를 집적하여 공동으로 운영한다면 분명 관심을 보일 것이다.

참고문헌

- 박광호 (2001), “중소기업의 수입프로세스 혁신방안과 웹기반 수입정보시스템의 개발사례 연구,” *중소기업연구*, 23(2), 3-29.
- 안광호·김상용·김주영 (2001), *인터넷 마케팅원론*, 서울: 범문사.
- 정인근 (2001), “중소기업의 전자상거래 확산 요인,” *중소기업연구*, 23(2), 95-121.
- 최용선 (2000), “관내 중소기업 수출증진을 위한 인터넷 무역거래 알선 시스템의 개발,” *김해발전연구*, 제4호, 111-140.
- 한경석·이명진·전방남 (2002), “전자상거래 도입과 확산의 실증적 통합모형: 한국중소기업의 사례를 중심으로,” *중소기업연구*, 24 (2), 3-29.
- Poon, Simpson and Matthew Joseph (2000), “Product Characteristics and Internet Commerce Benefit among Small Business,” *Journal of Product and Brand Management*, 9 (1), 21-34.
- Strauss, Judy and Raymond Frost (2001), *E-Marketing*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Smith, PR and Dave Chaffey (2002), *eMarketing eXcellence*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- Stern, Jim (2001), *World Wide Web Marketing*, New York: Wiley Computer Publishing.
- Thong, James T.L. (1999), “An Integrated Model of Information System Adoption in Small Business,” *Journal of Management Information Systems*, 15 (4), 187-214.
- Wind, Jerry and Vijay Mahajan (2001), *Digital Marketing*, New York: John Wiley.

E-Commerce of Purchasing process for Small and
Medium Sized Firm
- A Case of Iljin Corporation -

Cheol Park *

<Abstract>

E-Commerce gives much business opportunities to small companies. This case examined the e-commerce process of a small and medium sized fur company, Iljin Corporation. The company has tried to turned its raw material purchasing process to e-commerce type and discussed some alternatives; e-payment systems, B2B e-marketplace, Internet trade systems, and reverse auction site. Although there expected many merits of e-commerce, some conflicts occurred; weak supports of CEO, employee resistances, and lack of cash flow. This case described the whole process and conflicts during introducing e-commerce in small company and suggested issues relating early stage of e-commerce in small company.

▶ Key words : e-Commerce, Small company, Purchasing, Raw material, SCM, BtoB, Fur, Internet trade

* Associate Professor of e-Marketing, Dept. of MIS Korea University