

e-Marketplace 중심의 유통산업 비즈니스 프로 세스 표준모형 개발 *

임춘성**, 홍정완***, 박윤정**, 김유석****

Development of Business Process Model based on the e-Marketplace in Retail Industry

Choon-Seong Leem, Jung-Wan Hong, Yoon-Jeong Park, Yu-Seok Kim

Abstract

The B2B e-Marketplace connected a number of suppliers and buyers offers the opportunity to form more flexible supply chain and requires to transform the business process of purchasing transactions between suppliers and buyers to new environment. So, firms in e-Marketplace will become increasingly aware of need to improve and extend their existing processes. In order to provide the reference model for these firms, we have developed a standardized model of business process for retail industry that incorporates several important features of purchasing process in e-Marketplace. The paper describes these features and discusses the use of the model in retail industry.

Key Word: Business Process Model, Retail Industry, Standardization, B2B, e-Marketplace

1. 서론

소비자에 대한 가치의 증대에 따라 소비자의 욕구와 시장의 변화에 빠르게 대응할 수 있는 비즈니스 프로세스의 필요성이 대두되었고, 비 표준화된 프로세스로 인한 중복 투자와 높은 거래비용을 제거하여 경영의 효율성을 높이고자 하는 관심이 고조되었다.

이는 유통산업도 마찬가지로, 정보화를 통한 유통산업의 경쟁력을 높이기 위해서는 유통업무의 각종 데이터, 서식, 서류의 분류 및 분석을 통한 통합화가 선행되어야 한다. 하지만 업체에 따른 기간업무별 표준화에 대한 기존의 연구는 미흡한 실정이고 바코드 및 POS 등도 원천 데이터의 수치적 표준화에 중점을 두고 있다.

* 본 연구는 산업자원부에서 시행한 '산업기반기술 개발사업'의 기술개발 결과의 일부분임.

** 연세대학교 컴퓨터산업시스템공학과

*** 한성대학교 산업시스템공학과

**** 유통정보센터

또한 국내 유통업무 특유의 기업 및 업무환경을 고려하지 않고 국제표준을 단순히 번역하여 도입하는 방식으로 기업의 프로세스 리엔지니어링이 수행됨에 따라, 국내 적용 및 보급에 한계성을 지니고 있다.

현재 국내의 비즈니스 프로세스 참조모형들은 외국의 모형으로서 국내 상황을 반영하는 데는 역부족이다. 따라서, 국내 고유 업무 특성을 반영할 수 있는 프로세스 정의, 언어 및 분석 기술의 확보가 향후 컨설팅 및 시스템 통합 분야의 경쟁력 확보에 중요한 요인이 될 것이다. 특히, 인터넷과 기업간 전자상거래의 활성화에 따른 유통산업의 B2B e-Business 추진을 위한 구체적인 비즈니스 프로세스 표준모형의 제시가 시급하다.

비즈니스 프로세스 표준화를 통해서 기업별로 다양하게 존재하는 문서양식에 표준 문서양식과 표준 프로세스 적용을 촉진할 수 있고, 그에 따른 확산을 기대할 수 있다. 그 동안 기업들간의 상이한 문서양식과 프로세스는 급격히 활성화되고 있는 B2B의 발전에 걸림돌로 작용해왔다. 따라서 기업간 문서와 프로세스의 표준화는 e-Business의 효율성을 극대화할 것이다.

본 연구에서는 비즈니스 프로세스 표준모형을 개발하기 위해 국내의 대표적인 유통업체를 실사 및 분석하고, 기존의 참조모형을 분석하여 업무 기능을 정리하고, 이를 바탕으로 프로세스를 도출하였다. 이렇게 제시된 프로세스들 중에서 유통산업의 핵심 비즈니스 프로세스를 크게 고객관리 프로세스, 구매관리 프로세스, 판매관리 프로세스, 물류관리 프로세스로 분류하여 AS-IS 모형과 TO-BE 모형을 구성하였다.

특히, TO-BE 모형의 e-Marketplace 구매 모형은 AS-IS 모형의 일반 구매 모형에 e-

Marketplace를 적용했을 때 기업 내부와 기업간 프로세스의 변화 모습을 보여주기 위해 유통산업을 위한 구매자 중심 e-Marketplace 프로세스 모형을 개발하여 적용하였다. 본 논문에서는 그 결과로 만들어진 e-Marketplace 구매 모형과 일반 구매 모형을 비즈니스 프로세스 표준모형으로 제시하였다.

본 논문의 구성은 2 장에서는 유통산업의 e-Marketplace를 살펴보고, 3 장에서는 일반 구매 모형과 e-Marketplace 구매 모형을 중심으로 비즈니스 프로세스 표준모형을 제시하고자 하였다.

2. 유통산업과 e-Marketplace

2.1 e-Marketplace 개요

e-Marketplace는 불특정 다수의 판매자와 불특정 다수의 구매자가 거래에 참여하고 거래에 필요한 여러 기능들을 서비스 제공 업체들이 인터넷 등 네트워크상에서 지원을 하는 가상 온라인 시장이다. 기존의 시장처럼 판매자와 구매자가 같은 시간에 동일장소에 모여 거래하는 개념에서 시간과 공간의 제약을 넘어선 새로운 형태를 갖는다.

e-Marketplace는 새로운 정보기술로서만 이해되기 쉽지만 이를 도입하게 되는 기업은 기업간 프로세스 변화 뿐 아니라 기업 내부의 프로세스의 변화를 맞게 되고, e-Marketplace에서의 원활한 거래를 위해서는 거래 참여 업체들이 내부 비즈니스 프로세스, 문서, 서식 등의 표준화가 이루어져 있어야 한다. 이를 통해 e-Marketplace에 참여하는 구매자는 거래관계의 투명성 증대, 구매비용 감소 및 낮은 구매 가격을 형성할 수 있고, 공급자는 거래 참여자와 거래량 증대에 따른 매출 향상 및 판매비용 감소 등의 혜택을 얻을 수 있다.

2.2 e-Marketplace 분류

e-Marketplace 의 분류는 일반적으로 거래 형태에 따른 시장 창출방식에 의해 정의 되는데, 여기에 참가주체, 사업영역 등의 기준을 추가해 분류해 보면 <표 1>과 같이 정리할 수 있다.

본 연구에서 개발한 유통산업 e-Marketplace 프로세스 모형은 유통산업과 제조산업의 거래 기능을 지원하는 수평형이고, 제조업체보다는 유통업체가 거래의 중심이 되는 구매 중심형이다. 그리고 백화점이나 할인점등의 유통업체에서 다루는 품목 특성상 시장창출방식에 의한 분류에서는 카탈로그형, 게시/검색, RFP, RFQ, 역경매형 네 개의 거래 기능을 지원한다.

<표 1> e-Marketplace 분류

참가주체별	구매 중심형	개별기업 또는 컨소시엄의 구매거래 지원
	판매 중심형	자사 제품의 판매거래 지원
	중개사 중심형	다수의 판매기업과 구매기업이 참여하는 구매 및 판매거래 지원
시장창출방식별	Catalog형	판매사의 상품가격 및 특징 등 판매정보 게시 후 구매사의 상품구매 지원
	게시/검색	구매의뢰를 공고하면 판매사가 검색 후 거래를 하는 일대일 거래 지원
	RFP/RFQ	구매자가 판매사를 지정, 참여한 판매사로부터 견적을 받아 거래 지원
	Exchange형	전통적인 주식시장의 거래방식과 같은 양방향 옥션 방식 거래 지원
	경매형	경매라는 메커니즘을 이용한 최적의 매칭거래 지원
	역경매형	경매형의 상반개념으로 구매기업의 선거래 조건 제시 거래 지원
사업영역별	수직형	특정산업 및 특정상품에 초점을 맞춘 거래 지원
	수평형	다양한 산업 및 상품에 걸쳐 동일기능 및 비즈니스 프로세스 제공거래 지원

2.3 유통산업 e-Marketplace 사례

세계 유통업계는 글로벌 e-Marketplace 의 구축을 본격화하고 있다. 2000년 3월 까르푸와 시어스가 공동으로 설립한 GNX(GlobalNetXchange)에는 미국의 크로거, 독일의 메트로 등이 잇달아 참여했고, 유럽지역의 어후드와 미국의 K 마트가 WWRE(World WideRetailExchange)를 구축했다. 세계적 유통업체인 월마트도 독자적으로 RMX(RetailersMarketXchange)를 구축했다.

이에 비해, 국내 유통산업은 중견기업들이 참여하는 형태의 e-Marketplace 가 주류이고, 아직은 초기 단계이다. 국내 대형 유통업체들은 개별적으로 온라인에서 상품판매를 위한 쇼핑몰과 협력업체들과의 구매프로세스 처리를 위한 인트라넷을 운영하고 있다.

국내외의 대표적인 유통산업 e-Marketplace 인 GNX 와 Foodmerce 를 통해 유통산업 e-Marketplace 가 가지는 특성을 살펴보고자 하겠다.

2.3.1 GNX

GNX(GlobalNetXchange)는 시어즈와 까르푸 중심의 소매업체 e-Marketplace 구축을 통하여, 기업간 비즈니스 프로세스의 유기적 통합을 통한 파트너쉽과 전세계적인 소싱(sourcing)을 통한 비용절감 및 거래업무 처리의 효율성을 도모하려 하고 있다. GNX 의 구성 및 특징은 <표 2>와 같다.

<표 2> GNX (GlobalNetXchange) 특징

참여업체 및 시장규모	<ul style="list-style-type: none"> • 시어즈, 까르푸, 오라클 등 8개업체 • 2,250억 달러
-------------	---

서비스 및 특징	<ul style="list-style-type: none"> • 5만여 공급업체 및 협력업체를 연결하는 세계최대의 소매부문 e-Marketplace 구축 추진 • 의류, 식품, 잡화 등 모든 소매물품을 취급 • 제조업체와 소매업체간의 도매거래 증대 • 인터넷을 통한 회원사들의 판매, 구매, 교환, 경매 활동을 지원 • 거래업체들과 비즈니스 프로세스 지원
특징	<ul style="list-style-type: none"> • 구매 비용 절감 • 거래업체들과 거래업무 효율성 제고 • 인터넷 브라우저나 표준화된 소프트웨어만 활용하여도 수요예측 등의 서비스 제공받을

2.3.2 Foodmerce

Foodmerce 는 식음료 사업 전반에 걸쳐 구매 및 판매를 대행하고, 물류업체와의 제휴를 통해 공통물류 서비스를 제공하는 B2B 식자재 e-Marketplace 이다. Foodmerce 의 추진배경 및 특징은 <표 3>과 같다.

<표 3> Foodmerce 의 특징

특징	<ul style="list-style-type: none"> • 우리나라 식자재 시장의 연평균 30% 이상의 성장율로 고성장 • 식자재 시장의 재료비 비중이 전체 매출원가의 70% 상회 • Major 업체를 제외한 나머지 식자재 업체의 구매 인력의 전문성 취약 • 식품자재 업체 내부 프로세스 효율화 요구 • 공동구매를 통한 원가절감 • 식자재업체 내부프로세스의 효율화 • 식품 산업내 정보교류의 활성화 • 유통구조의 합리화
참여 업체	<ul style="list-style-type: none"> • 식음료 제조업체: 풀무원, 매일유업, 샘표, 신라면과 • 구매업체: 아라코, 63 시티 • IT 업체: 링크웨어 • 물류업체: 엑스포레쉬 물류
사업 영역	<ul style="list-style-type: none"> • 직거래장터 • 종합위탁구매서비스 • 온라인판매대리점 • 구매중개서비스 • 소매점 구매서비스 • ASP 및 컨설팅서비스

2.4 유통산업 e-Marketplace 전략

‘유통산업 전자상거래 시범사업 ISP 결과 보고서(2000)’는 유통산업의 구성요소 사이의 비즈니스 프로세스를 통합하여, 누구하고도 즉각적으로 기업활동을 주고 받을 수 있는 비즈니스 네트워크의 채널로서의 역할 수행을 e-Marketplace 구축의 주요 방향으로 설정했다.

이를 위한 구체적인 구축방향으로는 거래 처리 프로세스의 개선 및 자동화, 수요예측, CPFR 등의 공급망 효율을 위한 기업활동 정보를 제공할 수 있는 비즈니스 및 정보시스템 통합을 통한 산업 협력(SC Collaboration) 추구, 전자 카탈로그를 활용한 상품 소싱(sourcing) 및 등록을 통해 공급업체가 만들어 높은 상품 정보(전자 카탈로그)를 통한 검색 및 상품 정보재활용을 통한 자사 시스템으로의 등록이 용이하게 하는 것 등이 있다.

궁극적으로 e-Marketplace 를 통하여 산업 협력의 대상인 구매자와 판매자의 내부 시스템간의 통합과 나아가 타 e-Marketplace 와의 통합을 달성할 수 있어야 한다.

또한 참여 방법별 기회 및 위협 분석을 통하여 ‘유통산업 e-Marketplace 를 주도할 수 있는 대기업 중심의 공동 구축과 이를 통한 중소기업 거래 환경개선’의 참여전략이 바람직할 것이다. 대기업의 경우 업계 공동구축을 통해, 거래 유동성의 Critical Volume 을 확보할 수 있고, 비용 및 위험을 분산함과 동시에 산업내 주도권을 확보할 수 있다. 중소기업은 기 구축된 e-Marketplace 에 회원의 형태로 참여 함으로써, 적은 비용으로 기업 프로세스 및 환경 개선과 보다 투명한 유통 및 판매경로 확보를 이룰 수 있다.

지금까지 제시된 사항들을 고려해보면, 전자 카탈로그를 활용한 상품 조달과 중소기업

을 위한 ASP 서비스 구축 후 산업간 협력(SC Collaboration) 기능을 확대하는 단계적 접근이 바람직 할 것이다.

3. 유통산업 비즈니스 프로세스 일반 구매 모형

본 연구는 비즈니스 프로세스 표준모형을 크게 세 개로 나누고 있는데, 유통산업을 위한 e-Marketplace 프로세스 모형, 유통산업 비즈니스 프로세스 AS-IS 모형, 그리고 e-Marketplace 를 고려한 유통산업 비즈니스 프로세스 TO-BE 모형이다. 이중 AS-IS 모형과 TO-BE 모형은 크게 판매관리, 구매관리, 물류관리, 고객관리 프로세스와 각 프로세스의 서브 프로세스와 액티비티로 구성되어 있다.

논문에서는 이 중 AS-IS 모형의 일반 구매 모형과 TO-BE 모형의 e-Marketplace 구매 모형을 중심으로 각 모형의 기능 체계도와 프로세스 흐름도, 각 서브프로세스의 특징 등을 살펴보도록 하겠다.

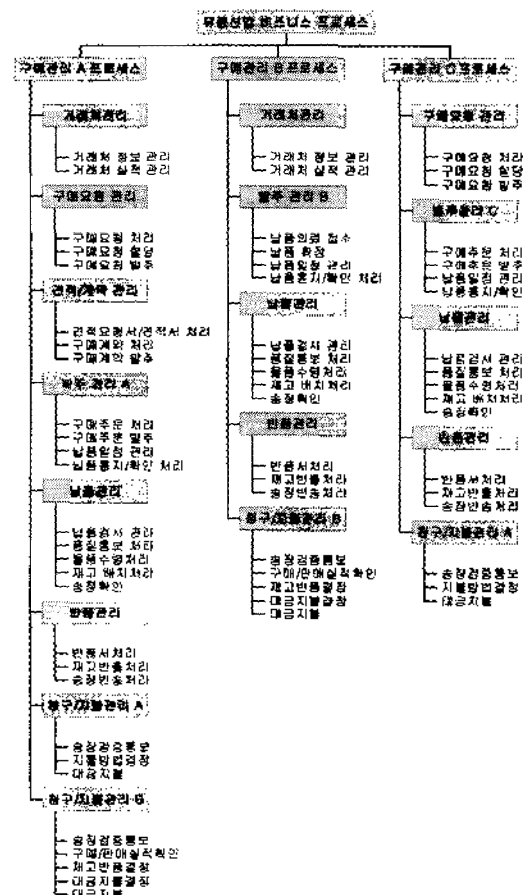
유통산업의 일반 구매 모형은 백화점이나 할인점등의 대형 유통업체의 현행 프로세스를 정형화 한 것으로 거래처 기본정보 및 실적 관리, 취급상품 종류 및 매장 종류(직영, 임대 등)에 따른 발주관리, 납품관리 및 반품관리, 청구 및 지불관리 등의 서브 프로세스를 갖는다.

3.1 구매관리 프로세스 체계도

구매관리 프로세스는 <그림 2>의 체계도에서 보여주는 것처럼 크게 세 개의 프로세스로 설명되는데, 이는 유통업체에서 품목과 매장 형태에 따른 다양한 발주 처리 방식을 정형화 해서 구분된 것이다. 직영매장의 품목에 대한 발주는 A, 임대매장에 관련된 발주는 B, 물류센터를 통하는 발주는 C로 구분하였다.

구매관리 A 프로세스는 직영매장의 품목에 대한 구매처리로, 백화점이나 할인점등의 유통업체에서 소비자가 요구하는 상품을 직접 특정상품의 거래처와 계약을 체결하고 상품을 매입하여 고객에게 판매하는 프로세스에 해당된다. 주로 공산품, 생식품, 주류 등이 이에 해당되고, 최근에는 백화점이나 할인점의 이미지를 고려하고 영업의 수익률을 극대화하기 위해 자체 개발한 브랜드(PB:Private Brand) 상품 등을 직매입하기도 한다.

구매관리 B 프로세스는 임대매장의 품목에 대한 구매처리로 의류, 잡화 등이 이에 해당된다. 이 경우 임대매장의 거래업체는 자체 판매예측을 통해 발주처리를 한다.

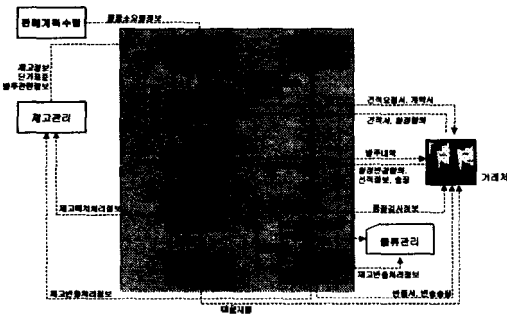


<그림 1> 일반 구매 모형 프로세스 체계도

구매관리 C 프로세스는 물류센터로 발주를 내는 품목에 대한 구매처리로 주로 직영매장의 품목들이 이에 해당된다. 이 프로세스에서 물류센터는 유통업체와는 독립된 업체로, 유통업체는 발주 및 대금지불을 거래처가 아닌 물류센터와 하게 된다.

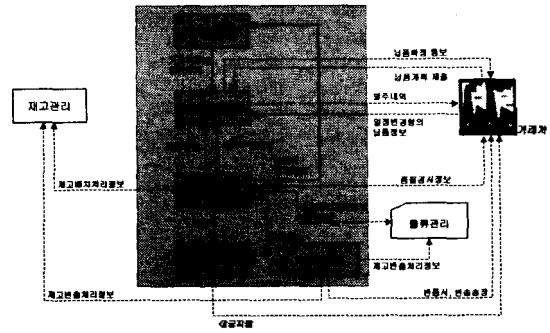
3.2. 구매관리 프로세스 흐름도

구매관리 A 프로세스는 각 매장별 구매요청과 판매계획정보 등에 의해 구매량을 결정하고, 견적 및 계약관리에 의해 거래처를 결정한다. 구매품목과 수량 거래처가 결정되면 발주를 처리하고, 납품검사를 통해 발주내용과 맞지 않거나 불량인 상품은 반품하는 프로세스 및 거래처에 대금을 지불하는 프로세스가 포함된다(<그림 2>참조).



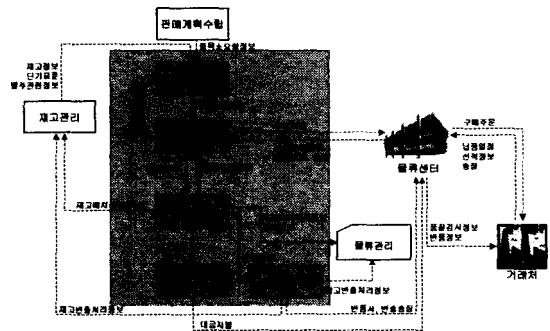
<그림 2> 구매관리 A 프로세스 흐름도

구매관리 B 프로세스에서는 임대계약을 맺은 거래처가 임대매장의 판매실적과 재고상태를 확인해 납품계획을 세워 납품의뢰서를 제출한다. 납품계획이 승인되면 납품일정을 정해 납품하고, 납품검사를 통해 이상이 있는 상품은 반품 처리하는 프로세스 및 유통업체가 거래처에 대금을 지불하는 프로세스가 포함된다(<그림 3>참조).



<그림 3> 구매관리 B 프로세스 흐름도

구매관리 C 프로세스는 물류센터로 발주를 내는 품목에 대한 구매 프로세스이다. 물류센터는 유통회사와는 독립된 업체로서, 유통업체는 발주 및 대금지불을 거래처가 아닌 물류센터와 하게 된다. 각 매장별 구매요청정보, 판매계획정보 및 재고상태 등에 의해 구매품목과 수량 등이 결정되면 구매담당자는 물류센터로 발주처리 한다. 납품검사를 통해 발주내용과 맞지 않거나 불량인 상품은 물류센터로 반품 처리하는 프로세스와 물류센터에 대금을 지불하는 프로세스가 포함된다. 물류센터와 거래처간의 거래업무 프로세스에 대한 정의는 포함되지 않는다(<그림 4>참조).



<그림 4> 구매관리 C 프로세스 흐름도

3.3 구매관리의 서브 프로세스

각 구매관리 프로세스의 서브 프로세스들을 살펴보도록 하겠다. 서브 프로세스는 다시 액티비티로 구성되어 있는데, 본 논문에서는 각 서브프로세스의 간단한 특징을 살펴보고, 서브 프로세스내의 액티비티의 흐름과 자세한 설명은 부록으로 첨부하였다.

3.3.1 거래처관리

직영 또는 임대 등 매장의 관리 방식에 따라 거래처에 대한 관리도 달라진다. 거래처관리 서브 프로세스에서는 이러한 거래처의 기준정보, 계약정보, 납품 품목정보 등을 관리하고, 납품실적과 임대매장의 경우 판매실적을 관리하게 된다. 직영의 경우 일반과 특징으로 구분될 수 있는데 이는 대금지불 방법에 따라 구분된다. 직영 일반의 경우는 송장을 수령 및 검증하고 송장에 따른 대금지불(청구/지불관리 A)을 하게 되지만, 직영 특징의 경우는 납품 받은 품목 중 판매가 이루어진 품목과 수량에 대해서만 계약조건에 따라 대금지불(청구/지불관리 B)을 하게 된다.

3.3.2 구매요청관리

유통회사의 직영매장에서 취급하는 품목에 대한 구매요청업무를 수행하는 프로세스이다. 공산품, 생식품, 주류 및 PB(Private Brand)상품 등이 이에 해당되는데, 각 매장별 담당자는 판매계획수량과 재고상태 및 재고목표 수량 등의 정보를 기초로 구매요청 수량을 결정하고 구매요청을 생성한다. 구매 담당자는 구매요청 정보를 확인 후 실제 구매발주를 생성하거나 견적을 통해 발주하게 된다.

3.3.3 견적/계약관리

유통업체 직영매장에서 취급하는 품목에 대한 구매요청 중 거래처에서 제출한 견적에 대해 구매 계약을 결정하는 경우에 대한 프로세스이다. 공산품, 생식품, 주류 및 PB(Private Brand)상품 등이 이에 해당된다. 구매담당자는 견적에 의해 적절한 상품과 가격을 결정할 필요가 있는 경우, 해당 품목에 대한 견적요청서를 작성해 거래처로 발송하고, 각 거래처는 견적서를 제출한다. 구매담당자는 견적내용을 바탕으로 가장 적합한 견적을 채택해 거래처와 구매계약 체결하고 해당 구매요청건을 발주 처리한다.

3.3.4 발주관리 A

백화점이나 할인점의 직영매장에서 취급하는 품목에 대한 발주 프로세스로 공산품, 생식품, 주류 및 PB(Private Brand)상품 등이 이에 해당된다. 각 매장별 구매요청 및 구매담당자의 구매계약이 완료된 견적으로부터 구매주문을 생성하거나 또는 구매담당자가 구매요청이나 견적과정 없이 직접 구매주문을 생성하여 거래처로 발송한다. 거래처와 발주 품목 및 수량에 대한 납품일정을 확인하고, 거래처로부터 납품통지 및 송장을 수령하는 업무를 수행한다.

3.3.5 발주관리 B

임대매장에서 주로 수행하는 발주 프로세스로 의류, 잡화 등이 대표적으로 해당되는 품목이다. 임대계약을 맺은 거래처는 해당 임대매장의 판매실적과 현 재고상태를 확인해 납품계획을 세우고 백화점이나 할인점 등에 납품의뢰서를 제출한다. 백화점이나 할인점의 구매담당자는 거래처의 납품계획에 대한 확정 여부를 결정한다. 납품이 확정되면 거래처와

납품일정을 합의하고, 납품통지를 수령하는 프로세스를 처리한다.

3.3.6 발주관리 C

유통업체에서 물류센터로 발주를 내는 품목에 대한 구매주문을 관리하는 프로세스로, 주로 직영매장의 품목들이 이에 해당된다. 각 매장별 승인된 구매요청 합계와 구매담당자의 판단에 의한 구매품목 및 수량을 추가해 구매주문을 생성하여 물류센터로 발송한다. 물류센터와 납품일정을 합의하고, 납품통지 및 송장을 수령하는 프로세스를 처리한다.

3.3.7 납품관리

거래처나 물류센터로부터 구매한 상품들이 도착했을 때 납품검사, 물품수령, 재고배치처리, 송장확인 등의 과정을 처리한다. 납품검사 결과인 품질통보서를 상품을 납품한 거래처나 물류센터로 발송한다. 납품검사결과 문제가 발생하면 반품관리 서브 프로세스를 통해 반품 처리된다.

3.3.8 반품관리

납품검사에서 납품된 물품 내역이 구매오더상의 계약조건과 맞지 않거나 기준 미달로 인해 수령하지 않은 경우, 또는 입고된 상품들 중에 품질에 문제가 생겨 상품을 거래처나 물류센터로 반품하는 과정을 지원하는 프로세스이다.

3.3.9 청구/지불관리 A

거래처나 물류센터로부터 구매한 상품들에 대한 대금을 지불하는 프로세스로, 주문한 내

용대로 납품이 되었는지를 확인하고 거래처로부터의 송장을 검증한다. 송장 확인이 끝나면 거래처별 지급방법을 결정하고, 대금지불을 시행한다. 거래처와 구매계약을 하는 시점에 대금지불 방법 및 대금지불 조건을 결정하고, 그에 따라 대금지불을 시행한다.

3.3.10 청구/지불관리 B

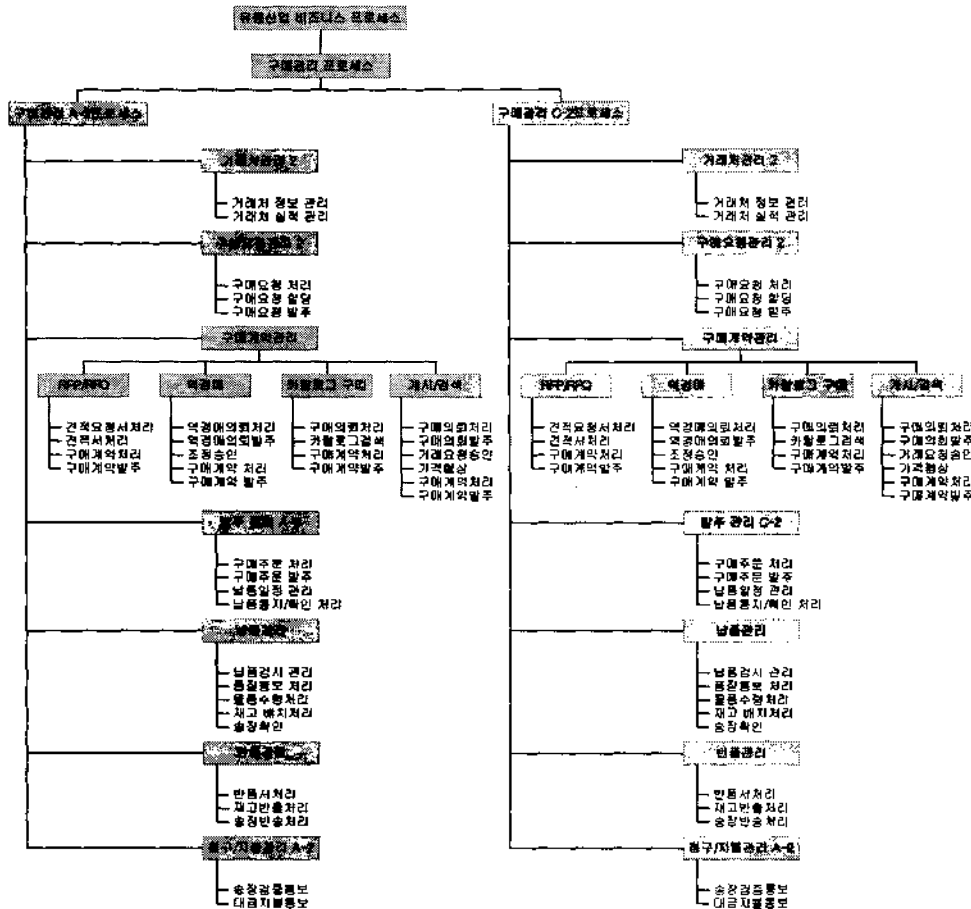
거래처로부터 구매한 상품들에 대한 대금을 지불하는 프로세스로, 주문한 내용대로 납품이 되었는지를 확인하고 거래처로부터의 송장을 검증한다. 이 경우는 거래처에서 청구한 금액에 대해 지불하는 것이 아니라, 거래처별 판매실적을 파악해 판매된 품목과 수량만큼 대금을 지불하게 된다. 거래처와 구매계약을 하는 시점에 대금지불 방법 및 대금지불 조건을 결정하고, 그에 따라 대금지불을 시행한다. 이에 해당하는 거래처는 직영의 특정 거래선과 임대거래선이 대표적이다.

4 유통산업 비즈니스 프로세스 e-Marketplace 구매 모형

유통산업 비즈니스 프로세스 TO-BE 모형은 AS-IS 모형에 e-Marketplace 를 고려해 구매 프로세스가 강화된 모형으로, e-Marketplace 구매 모형이 일반 구매 모형에 더해 e-Marketplace 에서 지원하는 다양한 구매활동을 통해 가격 경쟁력을 높일 수 있는 구매 프로세스를 지원한다. RFP/RFQ, 역경매, 게시/검색, 카탈로그 구매 등 e-Marketplace 에서 상품별 특성을 고려한 구매방식을 선택해 다양한 구매 활동이 가능하다.

4.1 구매관리 프로세스 체계도

유통산업 비즈니스 프로세스 TO-BE 모형의 특징은 e-Marketplace 구매 모형인데, 이는 일반 구매 모형과 마찬가지로 품목과 매장형태에 따른 구분이 다시 이루어진다. 논문에서는 TO-BE 모형 중 e-Marketplace 구매 모형만 다루기로 하겠다(<그림 5>참조).



<그림 5> e-Marketplace 구매 모형 프로세스 체계도

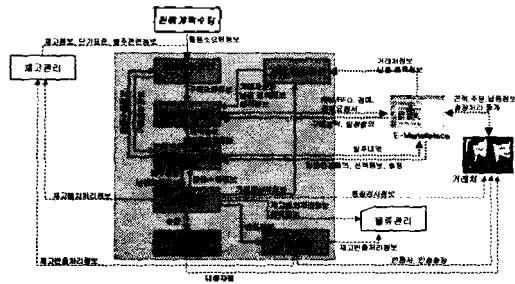
4.2 구매관리 프로세스 흐름도

구매관리 A-2 프로세스는 직영매장의 품목에 대한 구매처리로, 일반 구매 모형의 기본 프로세스를 포함하지만, 거래처관리, 구매계약관리, 발주관리 등은 e-Marketplace 를 통해

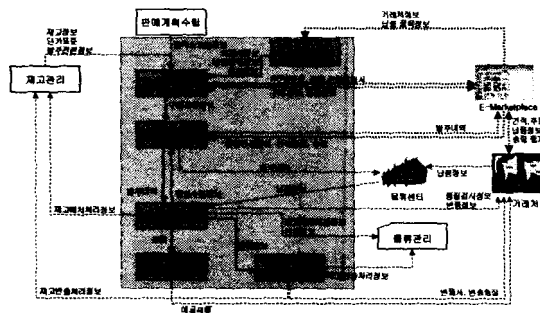
거래 프로세스를 처리하고, 납품 및 반품관리는 거래처와 직접 거래 프로세스를 수행한다(<그림 6>참조).

구매관리 C-2 프로세스는 물류센터로 발주를 내는 품목에 대한 구매처리로, 일반 구매 모형 기본 프로세스를 포함하지만, 거래처관리와 구매계약관리, 발주관리는 e-

Marketplace 를 통해서 거래 프로세스를 처리하고, 납품관리는 물류센터와 거래처간의 거래 프로세스가 진행된다. 이 외에도 반품관리 및 청구지불관리는 거래처와 직접 거래 프로세스를 처리한다(<그림 7>참조).



<그림 6> 구매관리 A-2 프로세스 흐름도



<그림 7> 구매관리 C-2 프로세스 흐름도

4.3 구매관리의 서브 프로세스

본 논문에서는 각 서브프로세스의 간단한 특징을 살펴보고, 서브 프로세스내의 액티비티의 흐름과 자세한 설명은 부록으로 첨부하였다.

4.3.1 거래처관리 2

e-Marketplace 를 통해 거래처를 지정하고 상품을 구매하는 경우의 거래처관리 프로세스이다. 이 경우 유통업체는 거래처 정보를 중개사로부터 받는다. 판매사는 중개사에게 등록요청을 하기 위하여 거래실적, 납품 품목 등에 대한 등록요청서를 보내고 중개사는 판매사의 등록요청서를 평가하여 등록을 결정한다. 등록된 거래처 정보를 DB 의 형태로 관리하게 되고, 구매사는 중개사에서 제공하는

거래처 정보를 인터넷을 통해 실시간으로 사용할 수 있다.

4.3.2 구매요청관리 2

구매요청관리 2는 일반 구매 모형의 구매요청 업무를 e-Marketplace 의 구매계약관리 (역경매, RFQ/RFP, Catalog 구매, 게시/검색) 형태를 통해 처리하는 프로세스이다. 해당 품목은 공산품, 생식품, 주류 등 직영 품목이다. 품목별 소요량에 대한 구매 요청을 생성한다. 구매담당자가 구매요청을 승인하고 우선순위를 결정한다. e-Marketplace 를 통해 구매하기 위해, 승인된 구매요청을 구매 우선 순위에 따라 발주 처리하거나 구매계약 처리한다.

4.3.3 구매계약관리-RFP/RFQ

구매사가 판매사를 지정하여 참여 대상을 제한한 상태에서 참여자로부터 견적을 받아 이를 평가하여 구매 대상 품목 및 조건을 결정하는 프로세스로서, 가장 일반적으로 사용하는 소싱 방법이다. RFQ/RFP 를 위해 RFQ/RFP 명, 제출기한, 대상 품목 및 사양 등을 포함한 의뢰서를 작성한다. 이때 견적의뢰 대상 업체 지정이 가능하다. 의뢰서를 중개사나 판매사에 송부하고, 판매사는 견적 의뢰를 접수하여 견적에 참여하거나 포기 결정한다. 견적에 참여하기 위해 품목별로 단가, 수량, 납품 계획 등을 입력해 견적을 작성해 구매사에 송부한다. 구매사는 견적을 평가, 선정할 품목에 대해서는 확정 수량 단가 등을 결정하여 판매사의 견적을 접수한다. 구매담당자가 견적정보를 바탕으로 구매계약을 체결 여부를 결정하고, 납품일정을 합의한 후 체결된 구매계약의 내용에 따라 발주처리 한다.

4.3.4 구매계약관리-역경매

구매자가 판매대상품목, 수량, 예정가격 등의 판매조건을 명시하여 공시하면, 판매를 희망하는 회사들이 판매조건을 명시한 입찰을 실시간 정보로 역경매를 시작하면 가장 적합한 조건을 제시하는 판매사를 선택하는 구매사 중심의 거래 프로세스이다.

구매자가 구매대상 품목, 수량, 예정 가격 등의 구매조건을 작성하여 중개사에 역경매를 의뢰하면 중개사는 구매사의 의뢰조건을 검토 후 승인하여 구매사의 구매조건을 판매사에게 발주한다. 또, 판매사가 입찰한 경매가를 통하여 역경매를 처리한다. 판매사가 중개사로부터 받은 구매조건을 통하여 구매사의 구매조건 검색한 후 희망하는 판매가격을 입찰한다. 낙찰된 가격에 대한 평가를 통해서 구매자와 판매자간에 가격조정 을 요청할 수 있다. 구매사가 승인한 낙찰가와 품목, 수량을 등 구매계약을 작성하고, 체결된 구매계약의 내용에 따라 발주 프로세스를 처리한다.

4.3.5 구매계약관리-카탈로그구매

중개자가 판매자의 상품 카탈로그를 기반으로 가격을 제시함으로 판매자와 구매자가 낮은 거래 비용으로 공급선 및 판매채널을 확보하는 거래 프로세스이다 판매사가 등록하고자 하는 제품과 서비스에 대한 카탈로그 정보를 중개사에 송신하면, 중개사가 이를 승인하고, 승인된 제품정보를 대분류, 중분류, 소분류의 체계로 구성된 효율적인 카테고리 분류체계에 의해 분류한다.

중개사가 카테고리별로 분류된 제품정보를 다수 코드 지원이 가능한 국제표준 상품 분류 코드로 분류하고, 표준코드로 분류된 제품정보에 제품속성, 특성, 이미지 정보를 추가하여 카탈로그 정보를 완성한 후, 완성된 카탈로그

정보를 판매사가 승인하면 중개사의 카탈로그 등록이 이루어진다.

구매자가 구매대상품목, 수량 등의 구매조건을 작성하고 카탈로그 검색 및 조회를 통해 원하는 상품을 검색한 후 구매를 원하는 상품에 대한 계약을 작성하고 구매를 요청한다. 판매사가 구매사의 구매요청을 접수하고 판매 승인한다. 구매자가 판매사의 판매승인 후 체결된 구매계약의 내용에 따라 발주 처리한다.

4.3.6 구매계약관리-게시/검색

구매 의뢰를 공고하면, 내용에 관심 있는 업체가 검색 후 거래를 하는 일대일 협상 형태이며, 가격노출의 우려가 적고 거래가 있을 때마다 사용하는 거래 프로세스이다. 구매사가 상품의 내용, 수량 등의 정보를 작성하여 중개사에 발주한다. 중개사가 승인된 구매의뢰를 공시하여 거래를 원하는 구매의뢰를 검색하여 판매사로부터 판매 의뢰를 요청 접수 받아 구매사와 판매사의 1:1 가격 협상이 이루어진다. 구매사는 협상된 가격으로 구매하고자 하는 제품을 결정하여 판매사에게 구매를 요청한다.

4.3.7 발주관리 A-2

발주관리 A-2 서브 프로세스는 일반 구매 모형의 발주관리 A 와 같은 내부 프로세스를 갖지만, 외부프로세스가 거래처에서 e-Marketplace 로 확장되었다.

각 매장별 구매요청 중 e-Marketplace 를 통해 발주할 건에 대해 중개사가 제공하는 e-Marketplace 에 구매주문을 입력하고, e-Marketplace 를 통해 견적 및 구매계약이 이루어진 건은 e-Marketplace 에서 구매발주로 전환한다. 거래처가 주문 품목을 납품하면서 발송한 출하문서와 송장을 중개사로 발송하고,

구매담당자는 구매주문에 대한 출하문서와 송장을 중개사가 제공하는 e-Marketplace 상에서 확인 할 수 있다.

4.3.8 발주관리 C-2

발주관리 C-2 서브 프로세스는 물류센터로 발주를 내는 품목에 대한 프로세스로 일반 구매 모형의 발주관리 C 와 다른 점은 e-Marketplace 를 통해서 거래가 이루어 진다는 것이다. 구매 승인된 구매요청 중 물류센터로 납품 받는 요청 건들을 정리해 구매주문을 생성하고 구매주문내역을 중개사로 발송하면, 중개사는 이를 접수하고 판매사로 구매주문을 중개한다. 판매사는 출하정보를 바탕으로 출하문서를 생성하여 중개사에 전달한다. 중개사는 이를 유통업체와 납품 받을 물류센터로 전달한다. 유통업체와 물류센터는 출하문서와 구매 품목의 납품정보 및 도착여부 확인하고, 송장을 수령해 유통업체로 전송한다. 유통업체는 물류센터의 물품수령정보를 확인하고 송장을 검증한다.

4.3.9 청구/지불관리 A-2

청구지불관리 A-2 서브 프로세스는 판매사가 오더 금액, 중개 수수료, 역경매 등의 운영 수수료를 청구하고, 할인점에서 이를 검증하여 지불요청을 하고 대금이 지급되는 프로세스이다. 판매사가 오더금액, 중개수수료 등의 청구 문서를 작성하여 중개사에 청구서를 통지하면 중개사가 판매사로부터 수신된 청구서를 구매사에 중개한다. 구매사는 청구서를 검증하고 이를 중개사에 통보하고, 중개사는 다시 청구서 검증 결과를 판매사를 중개한다. 판매사가 중개사로부터 수신된 청구서검증을 확인한다. 구매사는 청구서 검증 결과를 승인한 후 대금지불통보를 처리한다. 중개사가 구

매사로부터 수신된 대금지불통보를 판매사로 중개하고, 판매사가 지불통지를 확인한다.

4. 결론

본 연구에서 제시하는 비즈니스 프로세스 AS-IS 모형은 선진 ERP 패키지의 유통 분야 비즈니스 프로세스 참조모형을 근간으로 하여, 현 할인점의 선두 업체들(신세계 이마트, 코스트코 코리아, 삼성 테스코 등)의 비즈니스 프로세스를 반영하여 작성되었고, 논문에서는 일반 구매 모형을 중심으로 살펴보았다.

또한, TO-BE 모형에 반영된 e-Marketplace 는 유통업체의 구매 프로세스에 큰 영향을 미치게 되는데, 유통업체 실사과정에서 각 유통 업체들은 구매업무를 투명하게 하는 public e-Marketplace 의 도입에 긍정적이지 않다는 것을 알 수 있었다. 따라서 TO-BE 모형에서는 일반 구매 모형과 e-Marketplace 구매 모형 모두를 모두 표현하고자 했다.

본 연구에서 제시하는 프로세스 모형은 후발 업체들에게 비즈니스 프로세스 개선을 위한 벤치마킹 자료로 활용될 수 있다. 특히, 구매관리의 경우 할인점 등의 유통업체에서 사용되는 다양한 구매 형태를 모두 포함하고 있으므로, 각 업체는 자기 회사에 가장 적합한 구매 형태를 선택하여 반영할 수 있다. 특히, 기업과 기업간 또는 기업내부의 기능과 기능간의 업무 흐름에 중점을 두고 개발된 모형이기 때문에 유통 산업의 전자상거래 도입 시 각 기업간 또는 각 기능간의 비즈니스 프로세스 표준으로 활용 가능하다.

현재 유통산업은 ERP 등 통합정보시스템의 도입이 부진한 상황이고, 단위 업무들에 대한 프로세스 모형은 존재하지만 회사 전체 업무

에 대한 모형은 부족한 실정이다. 따라서, 본 모형은 유통산업에서 통합정보시스템 도입 시 회사 전체 업무의 통합 프로세스 모형을 구축하기 위한 참조모형이 될 것이다.

할인점 등 대형 유통업체 중심으로 개발된 모형이지만 본 연구에서 제시한 수준의 모형은 타 유통 업체(예 : 백화점, 편의점, 슈퍼마켓 등)에도 적용하는 데 무리가 없을 것으로 판단된다. 특히, 바즈니스 프로세스가 낙후되어 있는 슈퍼마켓이나 재래시장 등의 경쟁력 향상을 위한 BPR 참고자료로 활용될 수 있다.

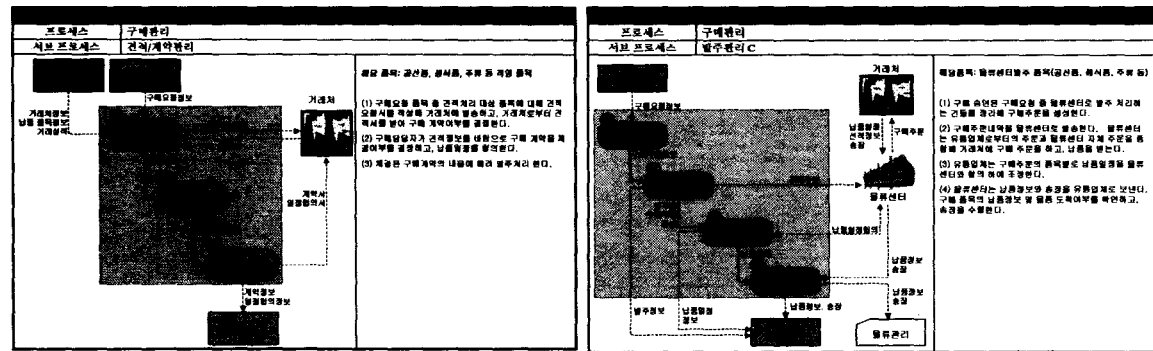
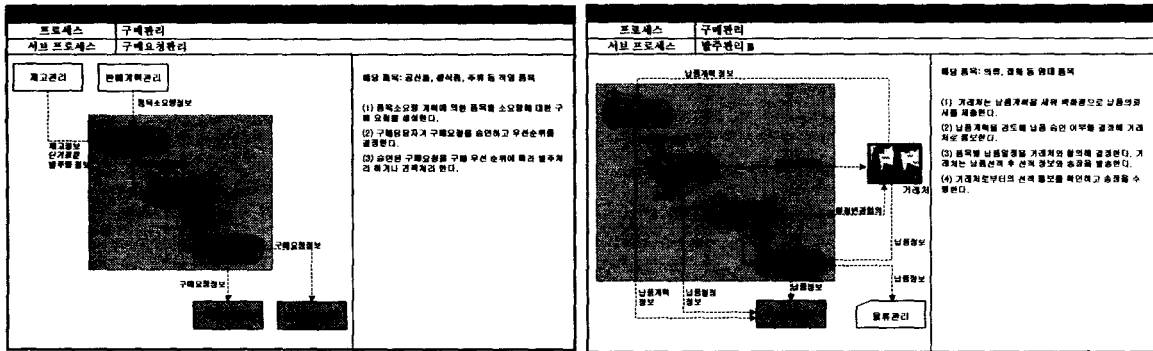
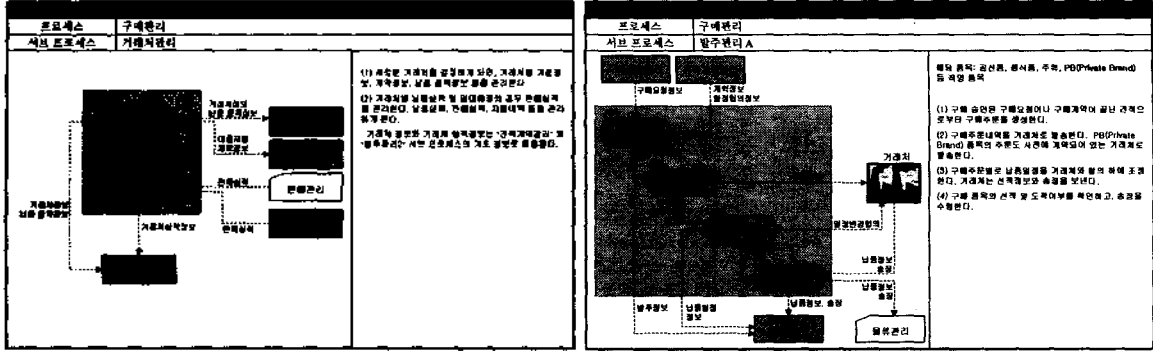
본 모형의 원활한 활용을 위해서는 향후 본 모형에서 제시한 정보의 흐름 뿐만 아니라 정보의 제공 형태(즉, 서식이나 장표)에 대한 표준 모형 개발이 필수적이다. 또한 본 연구에서 제시한 유통 산업 e-Marketplace 의 비즈니스 프로세스 모형은 현재 시행중인 '유통산업 B2B 시범사업'의 중점 추진 사항인 유통산업 e-Marketplace 의 표준 프로세스로 활용할 수 있다. 이를 위해서는 현재 개발 중인 전자 카탈로그 및 유통 EDI 망 표준화 사업 등과 연계하여 재검토해야 할 것이다.

참고문헌

- [1] 김형도, *B2B 전자상거래@XMML*, 배움터, 2000
- [2] 남중호, *전자상거래를 위한 제조 e 마켓플레이스 구현방안에 관한 연구*, 연세대학교, 2001
- [3] 아서 스킨리 외., *B2B 기업간 전자상거래 혁명*, 한국경제신문, 2000
- [4] 설봉식, *유통채널 Management*, 영진 Biz.com, 2001
- [5] 오세조, *유통관리*, 박영사, 1999
- [6] 윤석현, *건설 Cals 구축에 있어서 업무프로세스 표준화 및 시스템구축을 위한 기초연구*, 연세대학교, 석사학위논문, 1997
- [7] 이태영, *B2B e-Marketplace 거래형태에 대한 탐색적 연구: 사례연구를 중심으로*, 연세대학교, 2001
- [8] 지식정보화연구센터, *거래업무 프로세스 표준모델 개발 결과보고서*, 유통정보센터, 2001
- [9] 한국유통정보센터, *유통산업 전자상거래 시범사업 ISP 수립 결과 보고서*, 산업자원부, 2000
- [10] 한국유통학회, *한국유통학회 동계학술대회 발표논문집*. 2001년 동계.
- [11] Kalakota, R. and M. Robinson, *e-Business 2.0: Roadmap for success*, Addison-Wesley, 2001
- [12] Kaplan, S. and M. Sawhney, *B2B E-Commerce Hubs: Towards a Taxonomy of Business Models*, 1999
- [13] www.sap.co.kr
- [14] www.ibgen.co.kr
- [15] www.foodmerce.co.kr

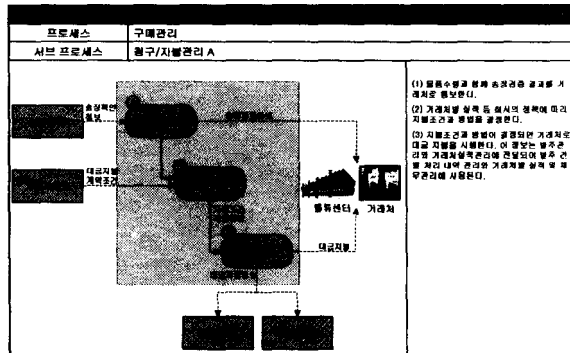
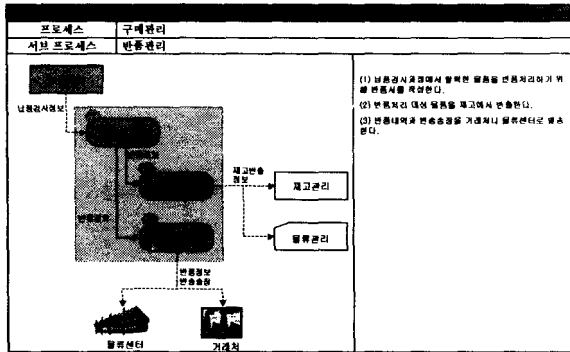
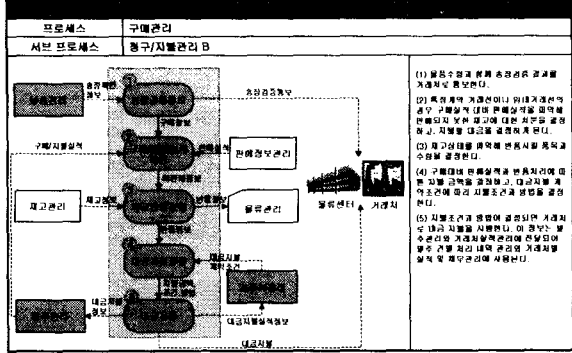
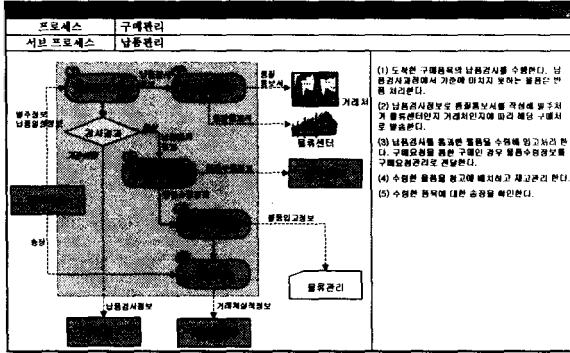
부록

1. 일반 구매 모형의 서브 프로세스 흐름도(1/2)



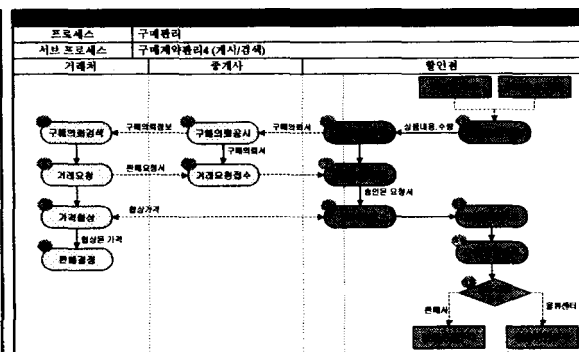
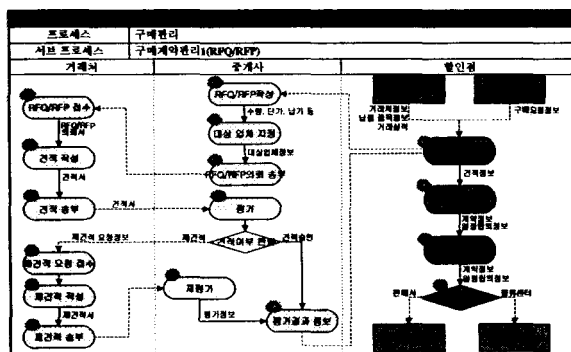
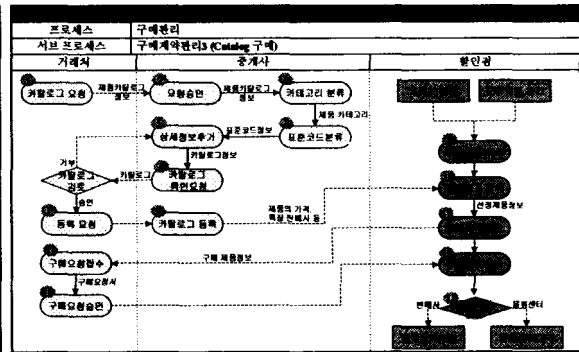
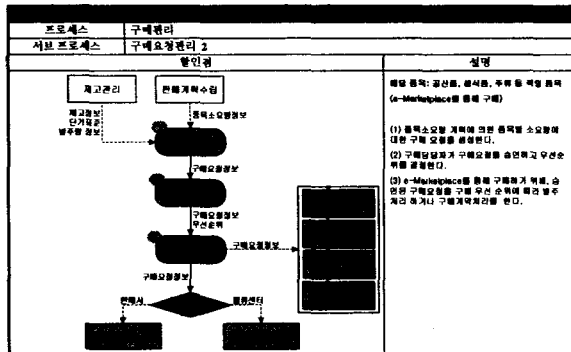
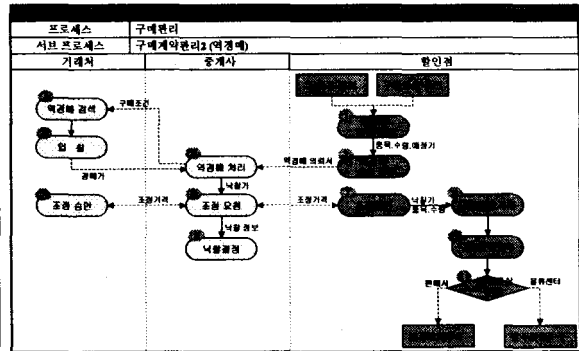
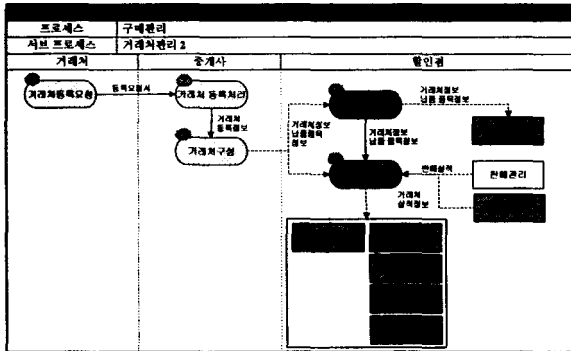
부록

1. 일반 구매 모형의 서브 프로세스 흐름도(2/2)



부록

2. e-Marketplace 구매 모형의 서브 프로세스 흐름도(1/2)



부록

2. e-Marketplace 구매 모형의 서브 프로세스 흐름도(2/2)

