

# B2B를 이용한 유통업체의 의류상품구매 사례연구

## A Case Study of Retail Fashion Buying through B2B

연세대학교 의류환경학과

석사 윤혜영

조교수 고은주

Dept. of Communication in Fashion Industry, Yonsei University

*Master : Yoon, Hei Young*

Dept. of Clothing & Textiles, Yonsei University

*Assistant Professor : Ko, Eunju*

### ◀ 목 차 ▶

I. 서론

II. 이론적 배경

III. 연구방법

IV. 연구결과

V. 결론

참고문헌

### < Abstract >

The purpose of this study was to examine the current situation of B2B fashion buying behavior (i.e., buying motives, product characteristics, buying processes), and to analyze the buying performance, buying problems and buying strategies. In depth, face-to-face interviews with structured questionnaire were conducted with three buyers and three vendors related to 18 buying items of C Company.

Results of this research were as following:

1. Buying motives were mainly reduction of buying costs, improvement of profits, and increased efficiency in buying process for retail buyers, while the selling motive was mainly improvement of market share for suppliers. Suitable items for B2B buying were basic items or bulk items. The B2B buying process included the following steps: selecting auction items, target prices, and suppliers; setting the product specification and bidding rules; training the suppliers for preparing the auction; proceeding the auction by internet.

2. The perceived B2B benefits for buyers were profit improvement and cost reduction while those for suppliers were time saving and market share improvement. The indicated buying problems were as poor product quality, low product image, and difficulty in partnership. For B2B buying strategies, a quality

Corresponding Author: Eunju Ko, Dept. of Clothing & Textiles, Yonsei University, 134 Shinchon-dong, Seodaemun-gu, Seoul 120-749, Korea Tel: 82-2-2123-3109 E-mail: ejko@yonsei.ac.kr

management system, various auction tactics based on items, and a supplier management system were recommended.

**주제어(Key Words):** B2B, 의류유통(fashion retail), 구매과정(buying process)

## I. 서론

세계 전자상거래 시장은 연평균 60.6%의 성장으로 2002년 6,077억 달러에서 2006년에는 6조 5,012억 달러의 매출이 예상되며, 최근에는 B2C에서 B2B 거래가 급성장하여, 2002년에는 4,958억 달러로 전체시장의 81.6%를 차지하였고, 2006년에는 87.6%의 시장 점유율로 성장할 것으로 전망하였다(전태호, 2002). 국내 전자상거래 규모는 178조원으로 전년대비 약 49%가 증가하였고, 이중 B2B 거래액은 156조원으로 전체의 87%에 이른다(이화석, 2003). 이렇게 B2B가 급성장하게 된 배경은, B2B가 기업들로 하여금 구매, 조달, 생산, 판매, 유통은 물론 고객관리 및 인력관리 등 비즈니스 프로세스 전반을 인터넷을 통하여 수행할 수 있는 기회를 제공함으로써 비용절감과 새로운 사업기회 창출 등의 다양한 효과를 제공하고 있기 때문이다(이옥연, 2001).

최근 B2B 관련 연구들이 진행되고 있는데, B2B 시장의 거래 형태에 대한 연구(이태영, 2000)와 국내의 B2B시장현황 및 사례연구(이옥연, 2001)가 있다. 또한 B2B 시장참여에 영향을 미치는 요인에 대한 연구(신봉섭, 2001)에서는, 기술적 혁신 특성 외에 조직간 관계 형성과 동기부여 요소가 B2B 시장 참여에 영향을 미치는 것으로 보고하였다.

원가 절감 및 공급사슬관리를 위해 B2B를 적극 활용하는 기업이 증가하고 있는 시점에, 최근 중요한 의류 유통채널로 인식되고 있는 할인점의 의류 상품구매에 대한 B2B 현황 연구가 필요하다고 사료된다. 할인점은 IMF 이후 합리적인 소비문화로 인하여 소비자에게 의류 판매자로서 부각됨과 동시에, 의류의 높은 마진률과 뚜렷한 상품주기와 패션 상품으로 인한 매장 분위기 연출과 새로운 고객의 창출 등으로 인해 의류 상품구성의 비중을 점차 높여가고 있다. 할인점 관련 연구는 할인점의 의류머천다이징 연구(하세진, 2000), 유통업체의 국제화 관련

연구(전유진, 2002) 및 섬유산업의 B2B 개념과 필요성(안미리, 2001)연구에서 B2B 사이트에 대한 소개와 B2B 사이트에 대한 활용도에 대한 조사가 이루어졌으나, 의류구매 프로세스연구는 물론 의류 B2B에 관한 구체적인 현황분석연구는 거의 없다. 특히, 초기 도입한 C사의 사례연구를 통해 의류상품의 B2B 구매 프로세스와 B2B 효과 및 문제점을 분석하여 향후 B2B 구매도입을 검토 중에 있는 의류업체와 유통업체에 필요한 기초정보를 제시하고자 한다.

따라서, 본 연구는 B2B 시장에 대한 고찰과 유통업체 의류 구매 프로세스에 대한 선행연구를 바탕으로 유통업체의 B2B를 통한 의류 상품 구매 사례를 조사함으로써 구매 프로세스현황(제품, 내용), 성과 및 문제점과 개선방안을 분석하여 효율적인 의류상품 구매전략 수립에 활용하기 위한 기초자료를 제공하는데 목적이 있다. 구체적인 연구목적은 다음과 같다.

첫째, B2B 의류구매 현황(구매동기, 제품특성, 프로세스단계)을 조사한다.

둘째, B2B 의류구매성과(구매효과, 만족/불만족, 업체 관계인지도, 구매이익)을 조사한다.

셋째, B2B 의류구매 시 문제점과 개선방안을 조사한다.

## II. 이론적 배경

### 1. B2B 시장 현황

기업간 전자상거래인 B2B는 전자적으로 이루어지는 모든 비즈니스로 정의할 수 있으며 물리적인 재화나 정보처럼 보이지 않는 서비스를 전자적으로 거래하는 것을 포함한다(박종익, 심은섭, 2001). B2B는 물품조달-생산-유통-판매 등 기업활동 전 과정

에 인터넷과 정보기술을 접목시켜 정보를 공유하고, 교환 네트워크를 구축하며, 기업과 산업의 생산성, 효율성, 투명성을 제고하는 새로운 비즈니스 모델이다. 즉, 기업의 가치사슬(Value chain)을 통해 공급자나 고객과의 거래를 온라인으로 수행하고 지원한다(박중의, 심은섭, 2001).

B2B 시장은 기업 조달 등 거래 규모가 방대하고 단일기업이 아닌 업종, 산업 전반에 걸친 거래범위를 갖는다는 점에서 전자상거래 시장의 가장 중요한 부분이다(Freeman, 1998). 또한, 수직적 산업내의 다양한 기능들, 예를 들어 구매, 조달, 생산, 판매 및 유통은 물론 고객관리와 인력관리 등 비즈니스들을 인터넷상에서 네트워크화 하여 거래의 장을 제공하고 있다. B2B 전자상거래를 이용한 기업들의 전체 매출은 99년 1,450억 달러에서 2001년에는 거의 3배 정도 증가한 39,500억 달러, 매년 2배 이상씩 증가하여 2004년에 이르면 7조 3,000억 달러로 확대될 것이라고 전망하였다(가트너그룹, 2003).

특히 B2B시장은 인터넷 상에서 다수의 구매자 또는 공급자들이 만나 협력관계를 구축하고 공급사슬(Supply chain)을 통합시킬 수 있는 새로운 패러다임으로 부각되고 있다(이태영, 2001). B2B 시장은 기존 1:1 혹은 1:N의 거래관계를 N:N의 복잡한 거래관계로 바꾸어 놓았을 뿐만 아니라 기존 시장처럼 판매자와 구매자가 같은 시간에 동일 장소에 모여 거래하는 개념에서 시간과 공간의 제약을 넘어선 새로운 형태의 시장으로서 그 범위를 확대하고 있다. 여기서는 경매·역경매, 거래소, 입찰(bidding) 시스템, 공동구매 등 다양한 상거래 기능은 물론 공급사슬관리, 공동 생산계획과 같은 지능적인 기능과 다양한 공급자 및 구매자 정보, 광범위한 상품 카탈로그 등 강력한 콘텐츠와 커뮤니티 서비스를 제공할 수 있다(김성홍, 2000).

B2B시장의 효과는 첫째, 구매업체는 기존 공급업체에 대한 접근 및 새로운 공급업체의 확보가 용이하며, 경쟁 입찰 등을 통해 저렴한 비용으로 물품을 구매할 수 있다. 또한, 판매업체의 경우 채널 확장이 가능하며 판매비용을 절감할 수 있는 장점이 있다. 둘째, 시장 중개자의 입장에서 보면 산업을 위한 새

로운 시장을 형성할 수 있으며, 이를 통해 지속적으로 새로운 수익원 창출이 가능하다(안경태, 2000).

국내 패션산업의 B2B 현황을 살펴보면, 초기단계인 2000년에는 22개의 섬유, 패션 B2B 업체들이, 2001년에는 약 50 개 업체가 타산업보다 적극적인 B2B시장에 진입하여 경쟁하였다(산업자원부, 2001). 그러나, 초기단계의 문제점으로 제시되었던, 비즈니스 모델의 한계, 운영방식의 문제, B2B 시장환경의 낙후, B2B 시장효과에 대한 검증부족, 참여업체의 정보화 마인드와 현황정보 부족 및 인력과 시스템 비용의 과다투자로 인한 자금부족 등으로 B2B시장이 활성화도 되기 전에 B2B 관련 업체들이 대부분 도산하거나 합병되었다(한국섬유산업연합회, 2001). 2003년 현재 활동 중인 업체는 극소수에 불과하고(어패럴뉴스, 2003. 2. 27), 대표적인 B2B 업체는 패션 및 관련업계 정보제공을 제공하는 IFNetwork로 패션정보제공 및 컨설팅 중심의 B2B 사업과 패션쇼 팜플을 통한 B2C사업을 수행하고 있고, Fatex.com은 초기 B2B 시장의 선두주자 중 하나였던 (주)버티컬코리아가 운영하는 온라인 사이트로서, Off-line과 연계된 B2B 사업을 추진하고 있고, 홍콩과의 무역 관련 B2B 사업도 수행되고 있다(전자신문, 2002. 1. 10). 또한 BtexB는 원사구매업무를 B2B로 추진하며 솔루션사업을 병행하고 있으며, 의류제품에 대한 B2B 구매에 대한 사례는 거의 찾아볼 수 없는 실정이다(어패럴뉴스, 2002. 3. 22).

이에 반해 타산업 분야의 경우 B2B 초기단계에서 B2B 적용효과와 B2B 프로세스에 대해 사전에 철저한 검토를 통해 장기적인 투자와 관리를 통해 2003년 B2B 성과를 내고 있으며, 이에 따라 B2B 시장규모가 점차 증대되고 있는 실정이다(Gartner, 2003; 강병준, 2003; 이종화, 2003). 따라서 본 연구는 B2B 초기단계에 패드처럼 일어났던 B2B 시장진입현상이 패션산업에는 적용하기 어려운 것으로 최근 몇 년 동안 평가되었으나, 최근 의류제품구매에 적용하여 성공한 구체적인 사례분석과 검증으로 패션산업에서의 B2B효과를 제시하여, 향후 B2B도입을 검토 중에 있는 업체에 구체적인 B2B 적용방법을 제시하고자 하였다.

## 2. B2B구매와 의류유통

B2B를 이용한 온라인 구매에 대한 정의를 살펴보면, Hokey & William(1999)은 구매 활동에 전자상거래를 이용하는 것이라고 하였고, Judith(1998)는 인터넷 환경을 이용하여 구매 요청, 승인, 주문, 운반, 결제 및 인도에 이르는 일련의 프로세스를 전략적으로 관리하는 것을 의미한다고 정의하였다. 즉, 주문에서 인도에 이르는 전체 구매 프로세스를 인터넷 환경 하에서 유기적으로 연계하고 동시에 구매사와 공급사간의 공조를 이루어서 구매 업무의 최적화를 도모하려는 전략적 기법이라고 하였다. B2B구매를 통해 기업들이 추구하는 목표는 구매 프로세스의 개선으로 구매 비용 절감과 납기의 단축 등의 목표 실현과 자사의 구매 시스템과 기존 운영 시스템 및 공급사 시스템과의 기능적 통합을 통하여 구매 업무의 효율성을 높이는 것이라 할 수 있다(Hokey & William, 1999).

B2B를 통한 구매는 더 많은 공급자에 대하여 효율적으로 접근할 수 있는 기회를 제공한다. 즉 B2B 시장을 통해 구매 할 때 이미 그 시장에 가입되어 있는 모든 사람을 대상으로 주문할 수 있으므로, 공급자에게 일일이 개별적으로 알아보는 것에 비해 구매 비용을 감소시킬 수 있다. 또한 구매 기업은 더 많은 공급자를 동시에 손쉽게 접할 수 있으므로 공급자들간의 경쟁은 자연히 가격을 낮추게 된다. 따라서 기업은 더 좋은 제품을 더 좋은 가격에 구입할 수 있는 가능성을 높일 수 있는 것으로 나타났다(LG 주간경제, 2000.7). 혁신적인 프로세스와 투명한 거래를 통해 거래 소요 시간 및 거래비용을 획기적으로 절감시킬 수 있는(김성홍, 2000) B2B구매는 국내외 유통업체에서 새로운 상품구매도구로 활용하고 있다.

특히, 신유통으로 부각되고 있는 할인점들은 식품류에 치중했던 과거와 달리 현재 패션 비중을 높이고 있다. 아직은 단품 위주지만 할인점을 메인 유통채널로 하는 전용 브랜드들의 수가 점차 늘고 있으며 이지 캐주얼을 중심으로 중저가 브랜드들의 할인점 입성도 활성화되고 있다. 또 백화점들이 실패

한 PB도 이마트를 중심으로 성공사례가 제시되면서 자사 상표 브랜드들의 수익성과 가능성에도 관심이 증대되고 있다(패션비즈, 2001. 9)

또한 할인점 유통업체는 바이어가 직접 상품 예산계획에 따라 상품 구성 계획을 수립하고 이에 따라 상품을 소싱하여 구매를 결정하는데, 특히 의류의 높은 마진률과 뚜렷한 상품주기와 패션 상품으로 인한 매장 분위기 연출과 새로운 고객의 창출 등으로 인해 할인점에서 의류 상품구성 비중을 높이고 있는 실정이다. 따라서 의류 상품은 높은 이익이 발생할 수 있는 상품인 만큼 품질이 좋은 상품을 저렴한 가격에 구매할 수 있는 방법으로 B2B를 의류 상품 구매에 활용하여 구매 프로세스의 개선으로 구매 비용 절감과 납기의 단축과 구매 업무의 효율성을 높이는 것은 물론 더욱 높은 마진을 추구하고자 한다.

## III. 연구방법

### 1. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 국내 대형유통업체 중 최초로 B2B 시장을 이용하여 다수의 공급업체들 간의 공개입찰 역경매 방식으로 가장 낮은 가격에 응찰한 공급업체를 낙찰자로 정하여 의류상품구매를 실시하고 있는 외국계 대형할인점 C사의 B2B 의류구매과정을 대상으로 하였다. 연구분석 범위는 C사의 의류 구매부에서 취급하고 있는 신발, 내의류, 외의류, 침장류, 유아용품 및 잡화류의 약 1500개의 아이템들 중 2002년 9월부터 2002년 11월 사이에 B2B 경매로 구매가 확정된 신발 3개 아이템, 외의류 11개 아이템과 잡화 4개 아이템 등 모두 18개 아이템을 대상으로 조사하였다.

조사방법은 주제별로 구성된 설문지를 이용하여 1:1 심층 면접법 형식으로 진행하였고, 조사시기는 2002년 11월 18일부터 12월 2일 사이에 이루어졌다. 심층면접을 위한 조사대상자는 B2B 구매를 경험한 의류류 담당 바이어, 신발 담당 바이어 및 잡화 담

당 바이어를 포함한 C사 바이어 3명과 B2B 의류경매 입찰경험이 있는 3개 공급업체 담당자 3명으로 구성되었다. 면접대상인 바이어의 성별은 남자 1명과 여자 2명, 공급업체 담당자는 모두 남자로 구성되었고, 3-5년의 의류구매 또는 공급 경력을 소유하고 있었다.

2. 조사내용

조사는 구조화된 설문지와 면접지로 구성되었으며, 조사내용은 크게 3개 주제로 분류되었다. 첫째, B2B 의류구매현황으로 구매동기, 제품특성 및 프로세스별 업무내용과 시간에 대하여 바이어를 대상으로 조사하였고 구매동기의 경우 공급업자를 대상으로도 추가 조사하였다. 둘째, 의류구매성과로 구매효과, 구매만족도 및 업체간 관계를 바이어와 공급업체 담당자를 대상으로 조사하였으며 구매이익은 바이어를 대상으로 조사하였다. 셋째, B2B 의류구매시의 문제점과 개선안에 대하여 바이어를 대상으로 조사하였다. 특히, 경매아이템(아이템명, 구매수량, 절감액), 구매 프로세스와 리드타임, 문제점 및 개선점을 조사하기 위해 표준화된 질문으로 구성된 면접지를 별도로 작성하여 조사하였다.

IV. 연구결과

1. B2B 의류구매 현황

1) B2B 구매동기와 제품특성

B2B 의류구매의 현황을 알아보기 위해 구매동기

와 B2B 구매대상 제품특성을 조사하였다. 첫째, 바이어들이 생각하는 가장 중요한 B2B 구매동기로는 구매이익 향상과 비용절감으로 나타났고, 공급자들은 신규거래와마켓쉐어(market share) 향상을 위해 B2B 경매에 참여한다라고 하였고 유통업체와 좋은 유대관계를 유지하기 위해서라는 응답도 있었다 (<표 1 참조>). 즉, 바이어관점에서는 이익과 비용절감 등 경제적 이익이 중요한 동기로 나타났고, 공급자관점에서는 이익보다는 관계유지와 거래처 확보 차원의 동기가 더 중요한 것으로 나타났다.

둘째, 현재 온라인 구매를 위한 의류제품의 종류 및 특성은 <표 2>와 같다. 온라인 구매 제품을 선정하는 기준은 유행에 민감하지 않은 베이직한 상품으로서, 상품 생산 시 디자인의 변형이나 공급업체간 품질 차이가 거의 없으며, 장기판매가 가능하고 또한 연간 판매량 및 매출액이 높은 아이템인 것으로 나타났다. 특히, 저렴하고 판매 수량이 많은 초특가 상품이나 스팟 상품 및 PB 상품 등이 온라인 경매로 구매하기에 적합한 아이টে으로 나타났는데, 이는 온라인 구매의 궁극적인 목적이 저렴한 가격으로 높은 구매이익을 올리기 위한 것으로서 가격적인 면이 우선적으로 부각되기 때문에 제품의 품질보다는 가격 경쟁력 있는 제품이 온라인 구매 아이টে으로 보다 적합하다는 것이다. 또한 저가의 제품들은 그 판매량에서도 수위를 차지하므로 대량구매로 인한 구매단가 인하요인과도 밀접한 관계가 있기 때문으로 해석된다. 또한 공급업체가 독자적으로 개발한 디자인의 제품을 온라인 경매로 한번 구매한 후 그 디자인을 다음 번 경매에 공개 입찰했을 경우 디자인 소유권에 있어서 분쟁의 소지가 있으

<표 1> B2B 의류구매동기

항목	바이어			공급자		
	A	B	C	D	E	F
구매동기	· 구매이익 향상 · 비용절감	· 구매이익 향상 · 비용절감 · 신규업체 소싱	· 구매이익 향상 · 비용절감 · 신규업체 소싱 · 프로세스 효율향상	· 마켓쉐어 향상 · 신규거래	· 마켓쉐어 향상 · 매출증대	· 유대관계 유지 · 신규거래 · 매출증대

〈표 2〉 B2B 구매 아이템 종류 및 특성

경매 시기	구분	아이템 이름	아이템 특성			
			디자인	컬러	사이즈	수량
1차	잡화	남성 스키 장갑	벨크로 밴드, 손바닥 그립, 손목 후크	3-5 컬러	대, 중, 소	5,000
		아동 스키 장갑	벨크로 밴드, 손바닥 그립, 손목 후크	3-5 컬러	대, 중, 소	15,000
2차	의류	남성 반팔 면 티셔츠	면 100% 라운드넥 기본 스타일	6 컬러	95, 100, 105	25,000
		여성 반팔 면 티셔츠	면 100% 라운드넥 기본 스타일	6 컬러	90, 95, 100	15,000
		초특가 남성 면바지	면 100% 투턱 기본 스타일	4 컬러	30~38	50,000
		초특가 여성 면바지	면 100% 투턱 기본 스타일	4 컬러	26~32	20,000
		초특가 남성 면 반바지	면 100% 투턱 기본 스타일	3 컬러	30~38	40,000
		초특가 여성 면 반바지	면 100% 노턱 기본 스타일	3 컬러	26~32	20,000
	잡화	남성 가죽 장갑	양가죽 기본 오지장갑	검정, 갈색	Free	16,000
		여성 가죽 장갑	양가죽 기본 오지장갑	검정, 갈색	Free	16,000
	신발	아동 실내화	하모니 기본 실내화	백색	155 - 255	300,000
	3차	의류	남성 면 트릴 반팔 셔츠	면 100% 버튼다운, 가슴 원포켓	4 컬러	95,100, 105
남성 옥스포드 긴팔 셔츠			면 100% 버튼다운, 가슴 로고 자수	4 컬러	95,100, 105	10,000
남성 옥스포드 반팔 셔츠			면 100% 버튼다운, 가슴 로고 자수	4 컬러	95,100, 105	18,000
신발		초특가 아동 조깅화	TPR장식 로고, 측면 고무패 몰딩, 벨크로	2 컬러	210 - 240	15,000
		초특가 남성 조깅화	메쉬, TPR장식로고, 끈묂음	3 컬러	250 - 280	25,000

므로 유통업체가 디자인 소유권을 보유하고 있는 PB 상품이 경매 아이템으로 적합하다고 할 수 있다.

## 2) B2B 의류구매 프로세스

C사의 B2B 구매 프로세스를 조사한 결과 6 단계를 거쳐 진행되며, 구매부서와 경매시스템을 지원부서의 주관으로 경매가 진행되었다(〈표 3 참조〉). 1 단계 아이템선정에서 경매종료까지의 프로세스는 약 42일이 소요되며, 이는 오프라인 구매 프로세스 시간의 80일에 비해 약 50%가 단축되었다. 이는 디자인과 품질을 확정하고도 가격 협상에 있어 여러 차례의 협의를 거치던 기존의 오프라인 구매에 비해 온라인 구매는 한번의 경매로 구매 가격이 확정되기 때문인 것으로 나타났다. 구체적인 6단계 B2B 의류구매 프로세스에 대한 설명은 다음과 같다.

### ①단계: 아이템 선정

B2B 경매를 통해 구매할 상품을 결정하는 단계로 경매 아이템에 적합한 상품에 대하여 조사 분석

한 후 담당 바이어와 부서장이 회의를 거쳐 아이템을 선정한다. 이때, 전년도 판매자료와 판매추이, 이미 수립된 매출계획, 매입예산 계획 및 상품구성 계획 등의 자료를 토대로 분석하는 것으로 나타났다.

### ②단계: 목표 설정

아이템이 선정되면 경매 목표 양식(Auction target form)을 준비하여 선정한 아이템이 기존에 판매되고 있는 아이템인가의 여부, 판매수량, 가장 낮았던 구매 가격 그리고 경쟁사 판매가격 등의 현재 상황에 대한 정보와 목표로 하는 적정한 구매 단가를 설정한다. 구매 단가에는 확보가격(Reserve price)과 목표가격(Target price)의 두 가지 가격대를 설정하는데, 확보가격이란 경매 진행 시에 목표 가격에 이르지 못하더라도 바이어 재량으로 낙찰 시킬 수 있는 가격을 의미 한다. 목표로 하는 구매 단가에 따라 구매 금액과 구매이익 금액을 산출한다. 경매 아이템 종류와 목표 구매단가, 매입 금액 및 예상 구매이익 금액 등이 확정되면 부서장의 결재를 거쳐

〈표 3〉 B2B 구매 프로세스

단계	업무	실행내용	주관자	기간
1	아이템 선정	- 판매 시기, 판매실적 검토 후 적합한 아이템 선정	바이어, 부서장	D-40 D-42
2	목표 설정	- 경매 체크리스트 작성(판매수량, 구매수량, 기존 구매가격, 현시장가, 목표가격) - 경매 목표가격 설정 - 구매전략수립(구매기간, 판매 및 구매수량, 구매이익, 판매이익)	바이어, 부서장	D-35 D-40
3	참여업체 소싱	- 신규업체소싱, 해외소싱, 기존 공급업체 참여 유도 (품질 협의, 견적단가 검토)	바이어	D-27 D-35
4	제품사양/ 경매규칙 확정	- 경매아이템의 품질 확정 후, 제품 사양서 작성(디자인, 품질, 포장방법 등) - 경매규칙서 작성(경매시작가, 낙찰자격, 입찰방법, 주문, 배송, 운송비용 등)	바이어	D-20 D-27
5	공급업체 등록 및 교육	- 경매 참여업체 등록(경매 아이디와 비밀번호 부여) - 경매 견적서와 견본품 확보, 품질사양확인, 견적이 검토 - 경매의 원활한 진행을 위한 교육(D-3~15) - 경매 목표가격, 제품 사양서, 경매 규칙서, 견적서, 견본품 확보 여부 최종 점검 (D-8~9) - 확정된 제품사양서와 경매 규칙서를 경매 참여 업체에 이메일로 송부, 확인작업(D-7)	바이어, 경매지원 부서	D-10 D-20
6	경매 진행	- 경매 시작 전 참여업체 및 진행사항 점검 - 경매종료 후 결과확인, 결과보고서 출력	바이어, 지원부서	D

(D= 최종 경매일, 예시: D-7은 경매 7일전)

경매 지원부서와 협의하여 경매 일정을 조정한다. 경매 일정이 확정되면 일정에 따라 진행사항을 점검한다.

#### ③단계: 참여업체 선정

기존 공급업체 참여 여부 확인, 신규업체 소싱 및 해외소싱 등을 통해 최저 4개 이상의 공급업체 참여를 유도하여야 한다. 경매참여를 희망하는 공급업체와 경매아이템의 디자인과 품질에 대하여 협의한 후 협의된 품질에 근거하여 견적 단가를 검토한다. 경매참여가 결정된 공급업체의 정보를 경매 지원부서에 통보하여 경매 참여 업체를 확정한다.

#### ④단계: 제품사양/경매규칙 확정

경매에 참여하는 각각의 공급업체와 제품의 품질에 대하여 확정된 후 확정된 품질에 근거한 자세한 제품 사양서를 작성한다. 제품 사양서에는 상품명과 원/부자재의 규격과 품질을 명시하고 디자인 스케

치나 사진 또는 제품 디테일에 대한 자세한 설명이 포함되어야 한다(〈표 4 참조〉). 그리고 컬러 개수 또는 컬러명, 사이즈, 포장 방법, 배송단위 및 판매 단위를 명시하고 제품 사양서에 제시한 품질 규격에 미달시 경매 취소가 가능함을 명시한 규격준수 항목과 불량 제품의 교환을 보장한 사후관리 항목이 포함된다. 제품사양서를 기본으로 한 제품의 견본품을 확보하고 확정된 제품 품질에 적합한 견본품의 품질을 확인하고 이를 토대로 준비된 견적서를 확보한다.

#### ⑤단계: 공급업체 등록 및 교육

공급업체 교육은 경매 진행을 원활하게 수행할 지원부서에서 바이어의 공급업체 정보에 따라 공급업체의 담당자에게 연락하여 경매 방법에 대하여 교육을 실시한다. 이 교육은 유선과 인터넷을 이용하여 실시한다. 경매의 준비, 설정 그리고 진행의 3

<표 4> 제품 사양서 예

남성 기본 면 반팔 티셔츠 제품 규격서										
MEN'S BASIC COTTON SHORT SLEEVE T-SHIRT SPECIFICATION										
상품명 (Item description)	남성 기본 면 반팔 티셔츠					Men's basic cotton short sleeve t-shirt				
원자재 (Fabric)	겉감	면 100% 20수 싱글 코마사				Shell	Cotton 100% 20's single comb yarn			
	중량	190 그램 이상				Weight	Minimum 190 gr			
색상 (Color)	흰색, 회색, 카키, 블루, 그린, 자주					White, Grey, Khaki, Blue, Green, Burgandy				
박스당 사이즈별 수량 (QUANTITY BY SIZE IN BOX)	95호	100호	105호	총		95ho	100ho	105ho	Total	
	9	12	9	30		9	12	9	30	
사이즈 스펙 (Size spec)	Size (cm)	95	100	105		Size (cm)	95	100	105	
	가슴	107	112	117		CHEST	107	112	117	
	어깨	47	49	51		SHOULDER	47	49	51	
	소매길이	23	24	25		S/LENGTH	23	24	25	
	헛기름	70	72	74		B/LENGTH	70	72	74	
	밑단	107	112	117		BOTTOM	107	112	117	
	소매부리	10	10.5	11		CLIFFS	10	10.5	11	
	밑줄	24	24.5	25		AH (straight)	24	24.5	25	
목넓이	17.5	18	18.5		NECK WIDTH	17.5	18	18.5		
목깊이	9.5	10	10.5		NECK DEPTH	9.5	10	10.5		
디자인 (Design)										
	왼편 가슴에 로고 프린트					Logo print on left chest				
부자재 (Accessory)	봉사: 60수 3줄					Thread: 60's 3p				
	리브: 스판 (30's x 70d)					Rib: 1 x 1 Span (30's x 70d)				
라벨 (Labeling)	어깨 보강테이프					Stretch tape				
	택	메인				TAG	Main			
		사이즈 (바코드)					Size (bar-code)			
		품질보증					Warranty			
포장 (Package)	라벨	메인 라벨				Label	Main label			
		세탁포시라벨					washing care			
		옷걸이					Hanger			
배송단위 (Delivery unit)	폴리백					Poly bag				
	박스					Box				
규격 준수 (Need of specification)	1 박스당 30벌					30 pcs / 1 Box				
규격 준수 (Need of specification)	최저 제시된 규격은 최소한 같거나 그 이상이어야 함. 규격에 미달할 경우에는 결격에 해당한 후라도 이를 취소할 수 있음					All of specification mentioned above is at least same as or above quality needed, otherwise, it can be cancel, event, award the auction.				
사후관리 (After service)	불량이나 하자가 있는 상품의 경우 교환 보장되어야 함					Should be guarantee exchange in case of defective goods				
기타 (Other specification)	일반 상거래 범위내 포함					Within the common knowledge boundary				



가지 단계는 경매를 진행하는데 필요한 시스템 상의 기술적인 방법에 대한 과정으로, 경매 관련 지원 부서에서 주로 담당하며, 인터넷 사이트상에서 이루어진다. 경매가 원활히 진행될 수 있도록, 바이어가 선정한 경매 참여 업체 명단을 등록하여 공급업체에 ID가 부여되도록 하고, 미리 작성한 제품 사양서와 경매규칙을 공급업체에 이메일로 송신하여 경매 참여 업체들이 충분히 숙지할 수 있도록 지원한다(〈표 5 참조〉).

#### ⑥단계: 경매 진행

경매 당일, 바이어와 경매 시스템 지원부서 담당자와 함께 진행한다. 시스템 지원부서 담당자는 인터넷 웹사이트 상에서 실제로 발생하는 경매 과정을 진행한다(〈그림 1 참조〉). 바이어는 경매 시작 전 경매 참여 업체와 미리 연락하여 준비시키고 경매가 진행되는 동안 유선상 연락하며 경매 진행을 돕고 필요한 경우, 낙찰 가격에 대해 판정한다.

## 2. B2B 의류구매 성과분석

### 1) 인지된 구매효과

B2B 의류구매성과로서 바이어와 공급업자가 인지하는 구매효과를 알아보기 위해 구매효과, 구매만족도 및 업체간 관계를 조사하였다(〈표 6 참조〉). 첫째, 바이어가 생각하는 중요한 구매효과로는 구매이익의 증가와 비용절감으로 나타났으며 그 외 구매프로세스의 시간절약과 상품공급기회의 확대가 있었다. 공급자 입장에서는 시간절약과 마케팅향상이 중요한 효과로 조사되었다. 특히 바이어들은 경매로 인해 모두에게 오픈된 공개 입찰 방식의 경매가 상품 공급 기회의 확대라고 인식하나, 공급자들은 전혀 잊점으로 인식하지 못하고 있는 것으로 나타났다.

둘째, B2B 의류구매의 만족도에 대한 조사에서 바이어들은 모두 구매이익과 비용절감에서 높은 만족도를 표시한 반면 공급자들은 경매로 인해 대부분 불만족이 높은 것으로 나타났다. 바이어관점에서는 구매이익이 만족요인으로 공급자관점에서는 판

매이익이 불만족요인으로 조사되어 상반된 견해를 갖고 있었으며, 바이어들은 모두 업체간 관계에 불만족하다고 답하였다. 즉, 단기적인 구매이익은 증가된 것으로 나타났지만 관계관리에 대한 문제점이 제기되고 있음을 알 수 있다.

셋째, 유통업체와 공급업체 간 관계 변화에 대한 조사에서 모든 응답자가 채널간의 갈등과 새로운 갈등이 발생했다고 하였다. 신뢰성 또한 대부분의 관계에서 감소한 것으로 나타났고, 이는 공급업체와의 지속적인 관계 유지 또한 어렵게 된다고 하였다. 즉, 기존의 프로세스의 변화에 따른 혼돈과 갈등은 초기단계의 B2B 의류구매에서 나타날 수 있는 현상이나, 지속적인 경쟁우위와 경쟁력 확보를 위한 수단으로써 활용하기 위해서는 전략적 파트너십의 구축이 필요하다고 사료된다.

### 2) 구매 이익

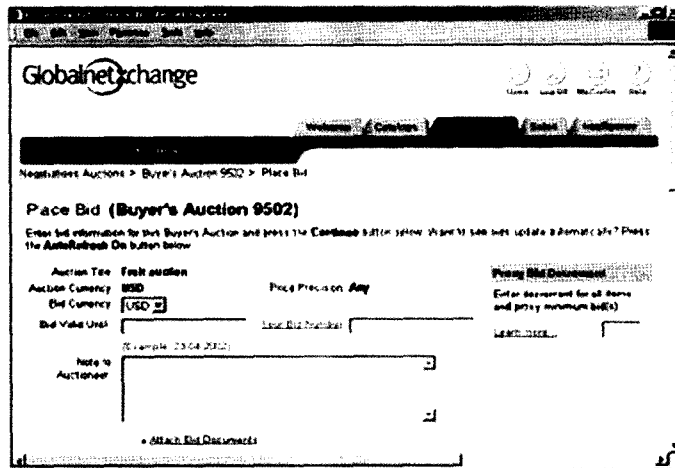
B2B 구매의 구매이익 조사결과 오프라인 구매시와 비교할 경우, 〈표 7〉의 아이템 별 구매이익 조사표에서 보여지는 바와같이, 조사 대상 18개 아이템 전체 합계 B2B 구매전 구매금액 대비 29.6%의 구매금액 절감이 발생하였다. B2B 구매 결과 약 648,842,000원의 구매로 인한 이익을 취득하였으며 의류나 신발 아이템들에 비해 패션 잡화 아이템들에서 높은 비율의 구매금액 절감이 발생하였다. 상품 부문별 구매이익은 다음과 같이 나타났다.

첫번째로 의류 아이템들의 낙찰 결과를 살펴보면 남성 반팔 티셔츠와 여성 반팔 티셔츠를 제외한 9개 아이템 전부 경매 목표가보다 낮은 구매단가에 낙찰되어 11가지 의류 아이템 전체 26.3%의 구매금액 절감이 발생하였다. 의류 아이템들 중 가장 많은 이익이 발생한 아이템은 초특가 남성 면바지로 기존의 구매단가 4,000원에서 경매 낙찰가 2,580원으로 낙찰되어 35.5%의 구매금액 절감을 가져왔다. 그 다음으로 초특가 남성 면바지와 초특가 여성 면바지로 기존 구매단가 각각 5,200원에서 경매 낙찰가 각각 3,680원으로 낙찰되어 29.2%의 구매금액 절감이 발생하였다. 의류 아이템들 중에서 가장 적은 이익을 발생시킨 아이템은 여성 반팔 티셔츠로 기존 구

<표 5> 경매 규칙서 예

남녀 기본 면 티셔츠 3 종류에 대한 경매규칙 Bidding rule for Men & Ladie's basic cotton t-shirt (3 kinds)

종류 - 남성 기본 긴팔 티셔츠	Item - Men's basic cotton long sleeve t-shirt
종류 - 남성 기본 반팔 티셔츠	Item - Men's basic cotton short sleeve t-shirt
종류 - 여성 기본 면 반팔 티셔츠	Item - Ladie's basic cotton short sleeve t-shirt
폐화만 통할할 수 있음	Bidding currency is Korean Won
품질: 제품규격서, 해당 한국법을 의함	Quality: Conform to Product specification document, Korean legal regulation
낙찰: 기본 면 긴팔 티셔츠 약 12,000장, 남성 기본 면 반팔 티셔츠 약 25,000장, 여성 기본 면 반팔 티셔츠 약 15,000장에 대해 최저 금액을 입찰한 1개의 공급업자가 모든 수량을 공급한다.	Auction award: Estimated quantity of 12,000pcs for Men's basic cotton long sleeve t-shirt, 25,000pcs of men's basic cotton short sleeve t-shirt and 15,000pcs of lady's basic cotton short sleeve t-sh to be awarded to one supplier who bids lowest price.
입찰: 반드시 총수량을 포함하여 입찰하여야 한다. 다른 수량은 배제된다.	Bids: must contain the whole volume. Any bid on a different volume will be eliminated.
경매 시작가:	Auction starting price is:
*남성 기본 면 긴팔 티셔츠 2,900원	*Men's basic cotton long sleeve t-shirt: 2,900 KRW
*남성 기본 면 반팔 티셔츠 2,500원	*Men's basic cotton short sleeve t-shirt: 2,500 KRW
*여성 기본 면 반팔 티셔츠 2,400원	*Ladie's basic cotton short sleeve t-shirt: 2,400 KRW
경매 최소가격: 소매업체는 경매최소가 가능한 가격을 미리 설정하며, 최종경매가격이 이보다 높을 경우에는 경매가 취소됨. 경매 시작 전에 경매최소가격이 제시된 파일이 보내지고 경매 취소시 이를 최저가로 입찰했던 공급업체만 열어 볼 수 있음	Reserve price: Retailer sets in advance reserve price per item and can cancel the auction when the result is higher than the reserve price. Reserve price is sent in a file before the auction and only the best bidding supplier will receive a password enabling him to open the file, if the auction is cancelled.
감액: 입찰은 3가지 아이템 중 적어도 한가지에 대해서 낮은 가격으로 입찰해야 하며, 각 아이템별 10원씩 감소해야만 하고 모든 인상은 배제됨. 따라서 각각의 아이템에 대한 세 입찰가는 현재 최고 입찰가보다 높아서는 안된다	Decrement: Bidder must decrease the price of one item at least, with a minimum decrement value of 10KRW for each items. All increasing bid will be eliminated. So the price of each item cannot be higher than current best bid
*남성 기본 면 긴팔 티셔츠 10원	*Men's basic cotton long sleeve t-shirt: 10 KRW
*남성 기본 면 반팔 티셔츠 10원	*Men's basic cotton short sleeve t-shirt: 10 KRW
*여성 기본 면 반팔 티셔츠 10원	*Ladie's basic cotton short sleeve t-shirt: 10 KRW
동일한 가격의 통찰 시는 첫번째 통찰 가격을 인정함.	Same level bids: In case of 2 equal bids, the first bid placed wins
입찰 후 20분 이내에 유효한 가격으로 세 입찰 하지 않으면 자동 탈락됩니다.	If a supplier doesn't place a winning bid during 20 minutes he will be eliminated from the auction.
가격: 모든 가격은 조건이 포함되지 않은 소매업체 순 배상비용이 각 스토어로 배송되는 통찰비는 업체가 부담하므로, 배상되는 단가에 포함된다. 리베어로는 단가에 포함하지 않는다.	Prices: All prices should be quoted with purchase price including delivery cost to each store, but excluding rebates
결제: 연간 계약에 준함(신규업체는 월 마감 후 65일 후 결제)	Payment terms: as agreed in national contract ( New supplier is 65days based on monthly closing)
주문: 소매업체 본사에서 각 소매업체 스토어에 필요에 따라 여러가지 길이 통찰을 발주한다.	Order will be made by the merchandise office according to store need
*남성 기본 면 긴팔 티셔츠 2003년 1월 20일	*Men's basic cotton long sleeve t-shirt: January 20th, 2003
*남성 기본 면 반팔 티셔츠 2003년 3월 20일	*Men's basic cotton short sleeve t-shirt: March 20th, 2003
*여성 기본 면 반팔 티셔츠 2003년 3월 20일	*Ladie's basic cotton short sleeve t-shirt: March 20th, 2003
배송기간: 경발 발주를 받아 발주 후 2일 이내에 전국매장에 직배송한다.	Deliveries: Direct delivery to all stores. Supplier has to deliver within 2days after ordering.
*남성 기본 면 긴팔 티셔츠 2003년 1월 22일 부터 시작	*Men's basic cotton long sleeve t-shirt: starts from January 22nd, 2003
*남성 기본 면 반팔 티셔츠 2003년 3월 22일 부터 시작	*Men's basic cotton short sleeve t-shirt: starts from March 22nd, 2003
*여성 기본 면 반팔 티셔츠 2003년 3월 22일 부터 시작	*Ladie's basic cotton short sleeve t-shirt: starts from March 22nd, 2003
품질 검사: 모든 제품은 한국법과 경제제출 규격에 부합해야 하며, 개별적인 품질검사가 발주 확정전에 이루어진다. 만약, 낙찰된 제품이 한국법과 경제제출 규격에 미달시, 한국 커브루는 이 경매를 취소하며, 구매를 할 의무가 없다.	Quality control: All products have to comply with the Korea government regulation and bidding product specifications. An independent control will be done before confirmation of the order. If winning product does not comply with Korea government regulation, Carrefour Korea will invalid this auction and will return these good to supplier and be under no obligation to purchase.
벌칙: 만약 낙찰 업체가 1)계약불안하거나, 2)경매 규칙(또한 제품 규격) 및 계약 사항을 위반하거나, 3)시전에 인도된 샘플과 배송된 제품이 상이할 경우에 해당업체는 발주 통찰액의 10%를 지불한다	Penalty: If the winner 1)does not make contract 2)does not respect bidding rule(and item specification) and contract terms 3)deliver different item from sample, a penalty of 10% of order amount will be given to the corresponding supplier
경매 낙찰 통보: 10월1일 경매확정통보 낙찰 업체에 통보한다.	Winner confirm: confirmation on December 1st
추가 규정: 상품 불량에 대해 입찰 업체에 반송 할 수 있다.	Additional rules: Defective item return should be accepted by the supplier.
기타: 한국어 설명이 영문 설명보다 우선한다.	Other: Korean is prevalent to English



<그림 1> 경매 시작 화면의 예 (<http://www.gnx.com>)

매단가 1,998원에서 경매 낙찰가 1,830원으로 낙찰되어 8.4%의 구매금액 절감 효과를 나타냈다.

두번째로 신발 아이템들의 낙찰 결과는 초특가 남성 조강화를 제외한 2가지 아이템이 경매 목표보

다 낮은 구매단가에 낙찰되어 3가지 신발 아이템 전체 23.5%의 구매금액 절감을 가져왔다. 신발 아이템들 중 가장 많은 이익이 발생한 아이템은 아동 실내화로 기존 구매가 1,550원에서 경매 낙찰가

<표 6> B2B 의류구매성과

항목	바이어			공급자		
	A	B	C	D	E	F
구매 효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비용절감</li> <li>· 구매이익 증가</li> <li>· 상품공급 기회 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비용절감</li> <li>· 구매이익 증가</li> <li>·마켓쉐어 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비용절감</li> <li>· 구매이익 증가</li> <li>· 시간절약</li> <li>· 구매관리 용이</li> <li>· 상품공급 기회 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>·마켓쉐어 향상</li> <li>· 상품공급 기회 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시간절약</li> <li>· 공급관리 용이</li> <li>·마켓쉐어 향상</li> <li>· 비용절감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 시간절약</li> <li>· 구매정보 개방</li> <li>· 매출증가</li> </ul>
만족	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 구매이익</li> <li>· 비용절감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 구매이익</li> <li>· 비용절감</li> <li>· 품질</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 구매이익</li> <li>· 비용절감</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· 비용절감</li> </ul>	
불만족	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 품질</li> <li>· 업체간 관계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 업체간 관계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 업체간 관계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 판매이익</li> <li>· 비용증대</li> <li>· 업체간 결과</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 판매이익</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 판매이익</li> <li>· 전반적 결과</li> </ul>
업체간 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 신뢰성 감소</li> <li>· 채널간 갈등발생</li> <li>· 새로운 갈등발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지속적 관계유지 어려움</li> <li>· 신뢰성 감소</li> <li>· 채널간 갈등발생</li> <li>· 새로운 갈등발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지속적 관계유지 어려움</li> <li>· 신뢰성 감소</li> <li>· 채널간 갈등발생</li> <li>· 새로운 갈등발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 신뢰성 감소</li> <li>· 채널간 갈등발생</li> <li>· 새로운 갈등발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 채널간 갈등발생</li> <li>· 새로운 갈등발생</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 신뢰성 감소</li> <li>· 채널간 갈등발생</li> <li>· 새로운 갈등발생</li> </ul>

〈표 7〉 아이템 별 구매이익

(단위 : 원)

구분	아이템 이름	경매전 구매가	경매 목표가	경매 낙찰가	경매전 구매액 (단위:천원)	낙찰 구매액 (단위:천원)	절감 구매액 (단위:천원)	절감 (%)
의류	남성 긴팔 티셔츠	3,100	2,500	2,430	37,200	29,160	8,040	21.6
	남성 반팔 티셔츠	2,800	2,000	2,090	70,000	52,250	17,750	25.4
	여성 반팔 티셔츠	1,998	1,800	1,830	29,970	27,450	2,520	8.4
	초특가 남성 면바지	5,200	4,455	3,680	260,000	184,000	76,000	29.2
	초특가 여성 면바지	5,200	4,455	3,680	104,000	73,600	30,400	29.2
	초특가 남성 면반바지	4,000	3,049	2,580	160,000	103,200	56,800	35.5
	초특가 여성 면반바지	3,600	3,049	2,580	72,000	51,600	20,400	28.3
	남성 면 트윌 긴팔셔츠	5,200	4,700	3,980	104,000	79,600	24,400	23.5
	남성 면 트윌 반팔셔츠	4,700	4,500	3,980	94,000	79,600	14,400	15.3
	남성 옥스포드 긴팔셔츠	6,200	5,800	5,050	62,000	50,500	11,500	18.5
	남성 옥스포드 반팔셔츠	6,200	5,500	4,650	111,600	83,700	27,900	25.0
소 계				1,104,770	814,660	290,110	26.3	
신발	아동 실내화	1,550	1,350	1,130	465,000	339,000	126,000	27.1
	초특가 아동 조강화	5,600		4,380	84,000	65,700	18,300	21.8
	초특가 남성 조강화	5,200		4,580	130,000	114,500	15,500	11.9
	소 계				679,000	519,200	159,800	23.5
패션 잡화	남성 스키 장갑	8,703	5,600	6,200	43,515	31,000	12,515	28.8
	아동 스키 장갑	5,614	3,691	2,800	84,210	42,000	42,210	50.1
	남성 가죽 장갑	1,0374	6,441	4,200	165,984	67,200	98,784	59.5
	여성 가죽 장갑	7,039	5,850	4,200	112,624	67,200	45,424	40.3
	소 계				406,333	207,400	198,933	49.0
합 계			2,190,103	1,541,260	648,843	29.6		

1,130원으로 낙찰되어 27.1%의 구매금액 절감이 발생하였다. 신발 아이템들 중에서 가장 적은 이익을 발생시킨 아이템은 초특가 남성 조강화로 기존 구매단가 5,200원에서 경매 낙찰가 4,580원으로 낙찰되어 11.9%의 구매금액 절감이 발생하였다.

세번째로 패션 잡화 아이템들의 낙찰 결과에서는 남성 스키장갑을 제외한 3가지 아이템이 경매 목표보다 낮은 구매단가에 낙찰되어 4가지 패션 잡화 아이템 전체 49.0%의 구매금액 절감이 발생하였다. 패션 잡화 아이템들 중 가장 많은 이익이 발생한 아이템은 남성 가죽장갑으로 기존 구매가 10,374원에서 경매 낙찰가 4,200원으로 낙찰되어 59.5%의 구

매금액 절감이 발생하였다. 패션 잡화 아이템들 중에서 가장 적은 이익을 발생시킨 아이템은 남성 스키장갑으로 기존 구매단가 8,703원에서 경매 낙찰가 6,200원으로 낙찰되어 28.8%의 구매금액 절감이 발생하였다.

### 3. B2B 의류 구매 시 문제점 및 개선안

#### 1) 제품

공급업체가 독자 개발한 디자인의 제품을 B2B 경매로 한번 구매한 후 그 디자인을 다음 번 경매에 공개 입찰했을 경우 디자인 소유권에 있어서의

분쟁의 소지가 있을 수 있다. 이에 대한 개선안으로, 디자인 소유권에 있어서의 분쟁의 소지는 디자인 소유권이 유통업체에 있는 PB 상품을 주 경매 아이템으로 선정함으로써 분쟁이 발생하지 않도록 할 수 있다.

또한, 경매의 지나친 입찰 경쟁으로 인하여 구매 단가가 지나치게 인하될 경우 완성 제품의 품질의 저하가 문제가 되는 것으로 나타났다. 따라서 구매 단가 인하로 인한 품질 저하를 개선하기 위하여 사후 제품 품질을 확인할 수 있는 시스템 제도를 구축하고 철저히 사후 관리 해야 할 것이다.

## 2) 가격

구매 단가의 인하로 인한 구매 이익 극대화에 초점을 맞춘 B2B 구매의 목적에 따라 저가 상품 이미지가 문제로 나타났다. 또한 공개 입찰 방식의 역경매 속성상 경매 참여 업체간의 경쟁적인 입찰 단가 인하로 인하여 낙찰된 공급업체의 손실이 많을 경우 품질저하와 지속적인 거래 유지가 어려워지고 이로 인해 경쟁력 있는 브랜드 공급업체와 거래 중지문제도 조사되었다.

이에 대한 개선안으로는 품질 경쟁력 보다는 저렴한 가격 경쟁력을 가진 초특가 상품을 주 경매 아이템으로 선정해야 할 것이다. 또한 지나친 경매 입찰가 인하 경쟁을 방지할 목적으로 비공개 경매 방식을 도입하거나 품질에 따른 입찰가 하한선 설정 및 품질 경쟁력을 가진 공급업체들 간의 경매 등 다양한 경매 방식을 도입해야 할 것이다.

## 3) 공급업체와의 관계

상호 신뢰성의 감소로 인해 공급업체와 파트너십을 유지하기 어려워지고, 우호적인 파트너 관계가 아닌 경쟁관계로 발전할 가능성이 커질 것이다. 또한 경쟁이 심화되어 공급채널간 갈등이 커져서 공급업체 관리가 어려워질 것이다. B2B 구매를 단지 비용절감을 위한 가격 협상의 도구로만 인식하여 지속적인 경매로 구매단가를 계속 인하하려고만 한다면 단순히 거래를 유지하기 위해 계속적으로 손해를 감수할 공급업체는 없을 것이다. 이는 공급업

체로 하여금 거래관계를 지속할 동기부여가 어려워져 오랫동안의 거래로 우호적인 관계를 맺어왔던 기존의 공급사슬이 위협 받을 수도 있다. 이를 위한 개선안으로, 경매 아이템을 신중하게 선정할 뿐 아니라 경매로 인한 B2B 의류 구매의 범위를 상세히 정하고 공급업체를 구분하여 관리해야 할 것이다.

## V. 결론

본 연구는 B2B 시장에 대한 고찰과 유통업체 의류 구매 프로세스에 대한 선행연구를 바탕으로 유통업체의 B2B를 통한 의류 상품 구매 사례를 조사함으로써 구매 동기 및 프로세스내용, 구매성과, 문제점 및 개선방안을 분석하여 효율적인 유통업체의 B2B 의류상품 구매에 활용하기 위한 기초자료를 제공하는데 목적이 있다. 본 연구는 패션 유통채널로 부상되고 있는 대형 할인 유통업체의 의류 구매 바이어와 의류공급업체를 대상으로 1:1 심층 면접 조사를 실시하여 B2B 의류구매현황(구매동기, 상품, 프로세스), 구매성과(구매효과, 만족도, 공급업체와의 관계, 구매이익)과 문제점 및 개선방안에 대하여 조사하였고 연구결과는 다음과 같다.

첫째, B2B 의류구매현황에서 먼저 B2B 의류 구매를 실시한 동기에 대한 조사에서 바이어들은 구매 이익 향상, 비용절감과 신규업체 소싱 및 구매 프로세스의 효율을 높이기 위해서 B2B 의류 구매를 실시하게 되었지만, 공급업체들은 신규거래와 마켓쉐어 향상을 위하여 B2B 경매에 참여 하였다. B2B 구매대상인 제품특성은 베이직한 디자인 이거나 한 번에 대량으로 구매되는 아이템으로서, B2B 구매 프로세스는 아이템 선정, 목표가격 설정, 참여업체 선정, 제품사양과 경매규칙 확정, 공급업체 교육 및 경매 준비, 경매 진행의 6단계로 구매가 확정되어 구매소요시간이 획기적으로 단축되었는데, 이는 디자인과 품질을 확정하고도 가격 협상에 있어 여러 차례의 협의를 거치던 기존의 오프라인 구매에 비해 B2B 구매는 한번의 경매로 구매 가격이 확정되기 때문인 것으로 사료된다.

둘째, 바이어가 생각하는 중요한 B2B 구매효과는 구매이익증가와 비용절감으로 나타났고, 공급자입장에서는 시간절약과 마켓웨어 향상이 중요한 효과로 나타났다. 특히 바이어들은 모두에게 오픈된 공개 입찰 방식의 경매가 상품 공급 기회의 확대라고 인식하나 공급업체들은 잊점으로 인식하지 못하고 있었다. B2B 의류구매 만족도 조사에서 바이어들은 구매이익과 비용절감에서 높은 만족을 나타내었으나, 공급자들은 경매로 인해 대부분 불만족 하는 것으로 나타났다. 또한 유통업체와 공급업체간 관계변화는 모든 응답자가 채널간의 갈등이 있는 것으로 나타나 장기적인 관계관리가 필요한 것으로 사료된다. 구매이익은 조사대상 18개 아이템에서 전체 29.6%의 구매금액 절감효과가 발생하였다. 그러나, 구매효과 조사에서는 바이어 측면에서 구매이익의 증가와 구매 프로세스 상 시간 절약과 같은 긍정적 효과 외에 제품 디자인의 법적 소유권 분쟁의 소지 및 제품 품질의 신뢰성 저하 등의 부정적 효과도 발생한 것으로 조사되었다.

셋째, B2B 의류 구매의 문제점은 제품에 관한 디자인 소유권에 있어서의 분쟁의 소지, 구매 단가 인하로 인한 품질 저하, 이로 인한 저가 상품 이미지 및 경쟁력 있는 브랜드 공급업체와 거래 중지가 있을 수 있으며 이에 대한 개선안으로 PB 상품이나 품질 경쟁력 보다는 가격 경쟁력을 가진 초특가 상품을 주 구매 아이템으로 선정하고 사후 제품 품질을 확인할 수 있는 시스템 제도를 구축하여 철저히 사후 관리하고 비공개 경매방식 도입 등과 같은 다양한 구매 방식의 도입이 있다. 또한 공급업체와의 관계 악화라는 문제점에 대한 개선안으로, 아이템을 신중하게 선정할 뿐 아니라 경매로 인한 B2B 의류 구매의 범위를 상세히 정하고 공급업체를 구분하여 관리해야 할 것이다.

B2B 의류구매는 문제점도 많이 도출되었으나 사례조사 결과를 종합 분석하여 그 문제점들을 면밀히 파악하고 장단점을 취사선택하여 의류 상품 기획에 활용할 수 있는 방안에 대하여 제안 해보고자 한다. 첫째, 제품의 경우, 가격 경쟁력이 필요한 대형 유통업체 의류 기획에 있어 소비자를 끌어 모을

수 있는 저렴한 가격의 스팟 상품이나 품질 경쟁력 보다는 저렴한 가격 경쟁력을 가지고 "everyday low price"를 실천할 수 있는 초특가 상품이나 유통업체 의류사업의 관건인 PB 상품 개발에 활용한다. 디자인 소유권이 유통업체에 있는 PB 상품을 주 구매 아이템으로 선정한다면 디자인 소유권에 있어서의 분쟁의 소지도 막을 수 있을 뿐만 아니라 주로 베이직한 아이템을 완사입으로 대량 구매하는 PB상품의 특성이 B2B 구매에 적합한 아이템의 특성에 부합하기 때문이다.

둘째, 구매 프로세스의 효율성을 활용해볼 수 있다. 비록 B2B 구매가 구매 비용 절감면에서 효과는 있었으나, 지속적으로 경매를 이용하여 구매 단가를 인하하면 경매에 참여하려는 공급업체를 선정하기도 힘들 뿐 아니라 기존의 공급업체와의 관계도 악화될 수 있다. 따라서 B2B 구매 결과로 인해 발생한 한두번의 비용절감에 의의를 두고, 지속적인 비용절감은 고려하지 않은 채 구매 프로세스 상에서의 시간절약 효과를 활용하여 가격 협상의 시간과 단계를 줄이는 위한 도구로 인식하고 재활용하는 방법을 생각해 볼 수 있다.

셋째, B2B 구매를 단순히 구매를 위한 가격협상의 도구로만 활용하기 보다는 더 나아가서 인터넷을 이용하여 신규 업체 소싱에서부터 구매, 운송, 재고 관리, 판매 및 고객관리에 이르기까지 적극적인 공급사슬 관리의 첫 단계로서 인식하고 활용해 나갈 수 있다.

본 연구의 초기단계에 있는 B2B를 이용한 의류 구매에 대한 현황조사연구로서 B2B 대상제품과 경매경험자의 충분한 샘플수를 확보하는데 어려움이 있었다. 따라서 후속 연구에서는 보다 많은 수의 B2B 구매 실시 기업과 대상자에 대한 조사분석이 필요하다. 또한, 조사 대상 기업이 B2B 의류 구매를 실시한 기간이 짧고 온라인 경매로 구매한 제품들 대부분이 2003년 봄/여름 제품들로 아직 입고 되지 않은 아이템들이 대부분을 차지하기 때문에 완성 제품의 품질 상태나 판매 추이를 분석할 수 없었다. 후속 연구에서는 보다 다양하고 많은 제품들에 대한 품질이나 판매 분석을 통한 실질적인 판매이익

에 대한 연구도 필요할 것으로 사료된다.

## ■ 참고문헌

- 가트너 그룹(2003). <<http://www4.gartner.com/Init>>
- 강병준(2003.11.12). 인터넷몰, 시장을 허무니 시장이 보인다. 전자신문. <<http://www.etnews.co.kr>>
- 김성홍(2000). e-마켓플레이스의 현황과 전망. 한국전산원. <<http://www.nca.or.kr>>
- 김종신(2001). 현대 유통관리. 삼영사.
- 김창호, 이래완(2001). 유통경로내 전략적 통합에 미치는 영향요인. 유통정보학회지, 2(3), 69-84.
- 박종익, 심은섭(2001). B2B 생존과 파워. 명진 출판사.
- 배재성(2002). 할인점 홈쇼핑 전성시대. <<http://lgeri.com>>
- 산업자원부(2003). 주요 업종별 국내 이마켓플레이스 수. <<http://www.mocie.go.kr>>
- 신봉섭(2001). B2B e-Marketplace 참여에 영향을 미치는 요인에 대한 탐색적 연구. 한국외국어대학교 경영정보대학원 석사학위논문.
- 아서 스킨리, 윌리엄 우즈.(2000). 안경태 옮김. B2B : 기업간 전자상거래 혁명. 서울: 한국 경제 신문.
- 안미리(2001). 섬유 B2B 사이트를 통한 섬유 e-비즈니스 활성화 방안에 대한 연구. 연세대학교 생활환경대학원 석사학위논문.
- 어패럴뉴스(2003.2.27). 섬유, 패션 B2B개점휴업.
- 어패럴뉴스(2002.3.22). 비텍스비 전자상거래 신바람.
- 이옥연(2000). 기업간 전자상거래 (B2B EC)의 e-Marketplace 구축 및 활용에 관한 연구. 한국외국어대학교 세계경영 대학원 정보관리학과 석사학위논문.
- 이종화(2003.11). B2B 최고거간꾼 나까마의 위력. I weekly, 176. <<http://www.jongang.com>>
- 이태영(2001). B2B e-Marketplace 거래형태에 대한 탐색적 연구 : 사례연구 중심으로. 연세대학교 대학원 경영학과 석사학위논문.
- 전유진(2002). 한국 패션유통의 국제화 방안 : 전략적 제휴를 중심으로. 서울여자대학교 대학원 의류학과 석사학위논문.
- 전자신문(2003). 한국을 B2B 허브로. <<http://www.entnews.co.kr>>
- 전자신문(2002.1.10). 섬유e마켓. <<http://www.entnews.co.kr>>
- 전태호(2002). 세계 B2B 전자 상거래, 2006년 87.6% 시장 점유율 기록. <<http://www.filebest.com>>
- 패션비즈(2001, 9). 13조 할인점 골든 마켓을 잡아라. <<http://fashionbiz.co.kr>>
- 하세진(2000). 국내 대형 할인점 의류 머천다이징의 현황 및 전략적 방안. 연세대학교 생활환경대학원 석사학위논문.
- 한국섬유산업연합회(2001). 섬유산업 e-biz환경 구축 모델 수립사업. 한국섬유산업연합회.
- Hokey, M. & William, P.G.(1999). Electronic commerce usage in business-to business purchasing. *International Journal of Operating & Production Management*, 19(19), 909-921.

(2003년 7월 31일 접수, 2004년 1월 8일 채택)