

수취계정에 대한 체계적 관리 및 프로세스 개선

최창환* · 이종환**[†] · 김태성** · 윤상한** · 박광희** · 이희천** · 서영복**

*(주) 세라젬 정보시스템
**금오공과대학교 컨설팅대학원

Improvement of the Systematic Control and Process on Account Receipt

Chang-Hwan Choi* · Jong-Hwan Lee**[†] · Tae-Sung Kim** · Sang-Han Yoon**
Kwang-Hee Park** · Hee-Chun Lee** · Yeong-Bok Seo**

*Ceragem Co, Ltd
**Graduate School of Consulting, Kumoh National Institute of Technology

This study looks at a company which introduced SAP program, one type of ERP systems, and how the firm copes with the problems which happen in business process. The research tried to solve the problem by IDEAL method of process software improvement methodology. As a result, receipt account program for credit sales could be developed; the program was applied to the actual business work and operated.

Keywords : SAP, IDEAL, ERP, Process, Account Receipt

1. 서 론

ERP 시스템은 생산, 자재, 영업, 인사 회계를 기업 전 부문에 걸쳐있는 인력, 자금, 자재, 시간 등 각종 자원을 하나의 체계 아래 통합 관리함으로써 기업의 생산성을 극대화 시키고 경영의 질과 속도를 증진시키는 BPR(Business Process Reengineering)에 대한 실천적인 도구로 인식할 수 있다[1].

본 연구는 ERP 시스템이 유기적으로 관리하는 영역 중에서도 영업에 주목하고자 한다. 영업, 판매는 기업의 이윤창출에 있어서 가장 핵심이 되는 부분이다. ERP 시스템을 이용한 영업, 판매 영역에 대한 선행연구는 대부분 회계모듈의 개선이나 혹은 판매와 채고부분을 중점으로 이루어져 왔다. 그러나 판매에 있어서

보다 중요한 것은 판매대금을 회수하는 것이다.

영업활동은 판매대금의 회수가 완료되었을 때 중요한 기본절차가 종결되는 것이며, 대금의 회수가 원활하지 못하게 되면 판매를 하지 않은 것만 못한 결과가 된다. 또한 기업경영 측면에서 보면 원활한 수금관리에 의한 상품대금 회전기간의 단축은 기업의 안정적 운영과 성장발전을 좌우하는 결정적인 요소가 된다. 이에 본 연구는 선행연구들과는 달리 영업에 있어서 판매대금의 회수에 주목하여 현재 거래 고객에 대한 여신 설정 및 전체 프로세스의 점검을 토대로 개선 사항을 도출 하여, 체계적인 외상 매출금의 관리와 질 높은 프로세스를 운영하기 위한 방안을 강구하고자 하는데 그 목적이 있다. 공동진[2]은 정보관리 측면에서 기업의 전 사적 프로세스를 일관되게 통합·관리할 수 있어야 한

논문접수일 : 2011년 03월 04일 게재확정일 : 2011년 03월 04일

[†] 교신저자 shirjei@kumoh.ac.kr

※ 본 연구는 금오공과대학교 학술연구비에 의하여 연구된 논문.

다고 했고, 최무진[3]은 ERP의 새로운 경영관리의 개념에 대하여 언급하였고, Davenport[4]는 기존 정보시스템의 역할을 넘어 경영혁신의 도구적 성격을 띠는 ERP에 대하여 설명하였다. 정현성[5]은 분산화 및 개방화된 시스템으로 운영되는 ERP 시스템을 오재인[6]은 ERP 시스템 중 필요한 기능만을 선별하여 현업에 맞도록 개발하는 것에 대하여 설명하였다. Davenport[4]는 기업의 조직관리 측면에서 합리적인 관리 시스템과 신축적이며 유연한 조직구조를 구축하는 방법론을 전개하였다. 정철호[7]는 어느 세계적인 경영환경에도 적용되는 ERP 시스템을 통한 세계시장 진출 가능성을 논하였다. 정현택[1]은 고정자산을 관리하는 자산관리 모듈은 패키지에 따라 재무회계 모듈에 포함되어 있는 경우도 있고, 하나의 모듈로써 분리된 경우도 있음을 보여주었다. ERP의 하부 시스템은 전체 업무 프로세스를 일컬으며, 각각의 하부 시스템은 다시 세부적 업무 기능을 수행하는 모듈로 분할 될 수 있다[8]. 손철희[9]는 원가처리 방법에 따라 계산할 원가를 분류하고 결합하여 원가의 구조를 파악하였다. 이정화[10]는 회계모듈을 중심으로 ERP 운용에 대한 분류를 전개하였다. 조환석[11]은 원가관리나 재고관리와 같은 업무에 있어서 ERP 시스템의 도입 시 해당 업무에 대한 표준화의 필요성을 언급하였다. 소프트웨어 프로세스 개선의 방법론 중 임기응변식의 성숙하지 못한 소프트웨어 관리를 탈피하는 CMM을 5단계 성숙도 수준(Maturity Level)으로 제시하였고[12, 13, 14], 김균명[15]은 공학적 측면에서 프로세스의 개선을 설명하였다.

전반적인 구성은 제 2장에서는 ERP 회계모듈에 대한 개념설명을 하였고, 제 3장에서는 수금관리 프로세스의 개선에 대하여 논하였고, 제 4장에서는 IDEA 모델을 적용하여 수취계정 개선 프로세스를 전개하였다. 제 5장과 제 6장에서는 프로세스 개선과정과 개선결과를 정리하였다.

2. ERP 회계모듈

본 프로세스 개선은 ERP 회계모듈에 대한 개선이다. 회계모듈이란 ERP 시스템에 있어서 회계처리에 관련된 하나의 프로그램 혹은 회계 관련 자료가 사용되는 프로그램의 영역으로 구분할 수 있다. 따라서 회계모듈이란 독자적인 회계처리만을 위한 작은 프로그램 혹은 회계 관련 프로그램의 모음으로 정의할 수 있다.

ERP 시스템의 회계모듈 내에서 하위모듈을 구성하고 있는 것을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 재무회계 모듈이다. 재무 회계모듈은 총 계정원장, 매출채권, 매입채무, 기타 보조부 등을 정의한 계정과목 목록을 가지고 자동으로 관리하고 외부보고목적의 재무제표를 산출하는 기능을 수행한다. 회계모듈에서 회계모듈의 기본 자료

의 대부분을 입력하는 기능을 수행하며 해당 자료는 다른 모듈과 공유된다는 점을 가지고 있다.

다음은 세무회계 모듈이다. 세무회계 모듈은 위의 재무회계 모듈에서 입력된 각종 자료를 토대로 부가가치세, 소득세, 법인세 등의 관련된 서류를 작성하고 관리하며 해당 신고서 및 제출 자료를 스스로 작성하는 기능을 수행하는 모듈을 관리하며 이중에 법인세 관련모듈의 기능은 그 성능이 일부 프로그램을 제외하고는 아주 미흡하다. 그 이유는 패키지가 원래 한계를 가지고 있다는 원인이 있고, 세법개정이 자주 일어난다는 이유를 들 수 있다.

고정자산 모듈은 말 그대로 고정자산을 관리하는 모듈이다. 주로 고정자산을 기록하고 분석하는 역할을 하고 감가상각비의 계산 및 투자안의 계획과 실행을 위해 자산계정에 반영한다.

관리회계 모듈은 회사가 이루어낸 경영실적을 평가하기 위해 산출하는 손익분석과 원가분석의 수치를 내는 기능을 한다. 부서별, 계층별, 제품별, 거래처별 등의 기준으로 손익분석 및 원가분석을 수행함으로써 경영실적을 제고하고 이익을 극대화하는 기능도 구축하고 있다. 이 모듈에서는 크게 코스트센터(Cost center)분석, 손익부서분석, 전체손익분석, 제조원가분석, 실제원가분석, ABC(Activity Based Costing)분석 등의 기능이 제공된다.

마지막으로 자금관리모듈은 유동성 관리기능으로 현금흐름의 유·출입과 자금잔액 등을 관리하는 기능을 한다. 그 내용에는 단기적인 현금관리, 장기적인 자금관리, 확장된 재무관리 등이 있다. 확장된 자금관리 모듈에서는 예산관리, 유동성관리, 금융상품 관리 등과 같은 자금위험관리기능을 한다.

본 프로세스 개선은 결국 ERP 회계모듈의 하위 모듈 중에서 자금관리모듈을 개선하여 이를 통해 자금관리를 원활하게 하고자 하는데 그 목적이 있다.

3. 수금관리 프로세스 개선 요구사항

A사가 영업을 통하여 물건을 판매하고 난 뒤에 판매대금을 외상 매출금으로 처리함에 따라 SAP 시스템이 영업(SD) 모듈에서 회계(FI) 모듈로 외상 매출금을 넘겨주는 프로세스가 가동되고 있었다. 그리고 거래 회사에서 외상 매출금에 해당하는 거래대금을 A사의 통장으로 입금하게 되면 회계(FI) 모듈에서 입금 처리를 하게 되는 프로세스가 이루어지고 있었다.

이 과정에서 A사가 지난 기간 동안 외상 매출금에 대한 현황을 분석하고자 보고서를 작성하는 도중에 금액의 규모가 맞지 않다는 것을 발견하였다. 실제로 입력된 영업판매량보다 회계모듈에 입력된 외상 매출금의 금액이 훨씬 많이 나타나 있었다.

상이한 외상 매출금의 상태가 나타난 원인을 살펴보면 다음과 같다.

- 외상 매출금에 대한 관심부족 : 영업담당자의 채권 관리 미흡, 외상 매출금의 수급상태나 미납상태에 대한 점검 불가
- 수급 관리에 대한 정확한 프로세스 부재 : 프로세스 운영에 대한 지식부족, 각 관련부서 간의 커뮤니케이션의 장애
- 수출관련 허브창고 관리 : 기존의 SAP 시스템이 국내거래일 경우 원활하게 가동되나 국외로의 수출의 경우 원활하게 작용되지 않음, 정확한 날짜에 수급이 불가능, 자재별/Invoice별 외상 매출금 확인불가, 허브창고 재고수량 파악 불가

4. IDEA 모델을 이용한 수취계정 개선 프로세스 적용 방법

업무에 개선된 수취계정 프로세스를 도입하는 과정과 그 방법에 대하여 IDEAL 방법론에 비추어 살펴보려 한다. 내용은 다음과 같다.

4.1 착수단계(Initiating)

본 프로그램이 도입되는 배경을 살펴보면, 회사의 외상 매출금을 점검하기 위해 보고서를 작성하는 도중, 손실이 발생하는 것을 발견하였고, 이에 회사차원에서 심각한 문제가 있다는 것을 인지하였다.

먼저 손실이 생기는 부분에 대해서 조사하였을 때 외상 매출금에 대해 관심이 부족하였던 영업부서와 이를 잘 처리하고 정보교환이 이루어지지 않았던 회계부서에서 문제가 생긴 것을 발견하였다. 그리고 기존에 회사에서 외상 매출금을 처리하던 프로그램을 담당하던 정보부서에서도 문제로 떠올랐다.

이에 따라 영업부서, 회계부서, 정보부서에서 임원과 직원이 따로 선발이 되어서 이 문제를 해결하기 위해 하나의 팀을 구성하였다. 그리고 이 문제가 개선될 수 있는 프로그램이 개발될 때까지 서로가 협력하고 지원하는 체계의 시스템을 유지할 수 있도록 회사에서 지시 및 지원이 이루어졌다.

4.2 진단단계(Diagnosing)

회사의 문제점이 정확히 어떻게 나타나고 있는 지에 대한 분석이 이루어졌다. 먼저 만기가 지난 외상 매출금이 약 75억 원으로 나타났고, 외상 매출금을 받지 못

한 고객사에서 부도가 나게 되어 회수하지 못하는 경우가 생기게 되었다. 또한 허브 창고에서 생기는 이익과 외상 매출금에 상이한 차이가 나서 많은 손실이 일어나고 있음을 진단하였다.

진단을 통해 드러난 문제는 영업부서에서 외상 매출금에 대한 관심이 부족하여 회수에 중요성을 느끼지 못하면서 외상 매출금의 회수가 되지 못했던 점이 문제점으로 부각되었다. 이것은 회계부서에서 영업부서로 제때 외상 매출금에 대한 통보가 이루어지지 않았던 탓도 있었다.

그리고 허브 창고에서도 출고시기와 수출 공장 입시기에 차이가 남에 따라 매출액과 입금시기가 상이하여 외상 매출금의 금액 산정과 회수가 이루어지지 않는다는 점이 또렷한 문제점으로 분석되었다.

영업부서와 회계부서 사이에 정보를 교류할 수 있는 프로그램이 도입되지 않고 있었으며, 허브 수출 창고에 있는 프로그램은 수출일자와 출고시기에 대한 정확한 계산 및 처리가 이루어지지 않고 있었다. 회사는 진단 결과 이러한 문제점을 가지고 있었다.

4.3 확립단계(Establishing)

개선할 프로그램에 대해서 먼저 정확한 외상 매출금에 대한 조치가 이루어질 수 있도록 계획하였다. 거래가 이루어지고 거기에 따른 외상 매출금이 확인이 되어야 회수를 할 수 있기 때문이다. 그리고 이러한 정보가 부서별 공유가 잘 이루어져야 한다는 계획을 수립하였다. 허브 창고에 대해서는 물품의 수출일자와 출고일자를 정확히 파악하고 이에 따라 금액부분에서 어떠한 계산이 되는지에 대한 정확한 계산이 이루어지는 프로그램의 개발이 필요하였다.

이를 위해 회사에서 기존에 쓰던 ERP 시스템의 교체 아닌 부분의 프로그램 개선을 통한 문제해결 방식을 추구하였다. 문제가 발생하는 곳만 개선을 이루어 문제점을 해결하겠다는 방향이다.

4.4 실행단계(Acting)

문제점 개선을 위해 시스템이 개발되었고, 개발된 프로그램이 기존에 사용하던 회사 내 ERP 시스템에 도입이 되었다. SBI Invoice Upload/조회, 자재/Invoice별 외상 매출금 조회, 허브 창고 재고현황을 조회할 수 있는 프로그램이 개발되어 배포가 되었다.

각 부서별로 사용자가 공유된 정보를 조회하기 쉽도록 따로 인터페이스를 제작, 배포하였고, 이에 대한 실제적인 사용이 이루어졌다. 허브 창고에서는 자사의 프로그램 및 고객과의 접촉을 통해서 프로그램이 구동될 수 있도록 하였고, 이에 따라 허브 창고의 자재가 입

고, 출고되는 시기에 대해 조회가 가능하도록 하여 고객사와의 협력이 이루어지도록 하였다. 그리고 협상과 재고에 따라 정확한 외상 매출금의 계산 값을 도출해주는 프로그램이 개발되어 현장에 투입되었다.

4.5 학습단계(Learning)

실행단계에서 배포된 프로그램의 실제 사용을 바탕으로 직원들의 피드백을 조사하였다. 그 결과 회사의 자금 회전율이 좋아지게 되었고, 외상 매출금의 회수 기한을 초과하지 않게 되어 회수율을 높이게 되었다. 그리고 불량채권에 대한 체계적 관리가 가능하였고, 기회비용이 감소되는 효과를 보았다. 또한 수금에 대한 정확한 프로세스가 프로그램으로 인하여 수립되는 효과도 있었다. 허브 창고에서는 불량이 발생하는 경우와 단가 네고로 인한 매출감소분에 대한 정확한 조회가 이루어졌다.

그리고 프로그램을 실제로 실행함에 따라 고객사에 대한 신용한도를 설정하도록 개선안이 마련되었다. 그리고 현재 허브 창고에서 발생한 재고에 대한 효율적인 처리가 될 수 있도록 프로세스 정립이 필요하다는 과제를 얻었다. 또한 매출에 대한 모니터링이 될 수 있도록 하게 하였고, 반품 및 단가 네고로 인한 매출감소의 처리 프로세스를 수립할 수 있도록 업무가 주어졌다.

5. 프로세스 개선과정

5.1 프로그램 개선 절차

전체적인 프로세스 개선 과정을 보면 먼저 문제제기 및 문제점 도출에서부터 시작한다. 회사의 외상 매출금에 대한 현황분석을 하기 위하여 보고서를 작성하는 도중 외상 매출금에 대한 심각한 문제점이 있다는 것을 발견하게 되었다. 문제점이 있다는 것을 발견한 즉시 현장 현황분석이 이루어졌고, Hub 창고 관리에 대한 현황분석도 동시에 이루어졌다. 그리고 모든 사원이 문제점에 대한 파악에 대해 주력하게 되었다. 문제점의 중심이 되는 외상 매출금에 대한 분석 또한 전체 사원이 참여하게 되었다.

이러한 문제점 현황 파악에 대한 노력이 끝난 뒤에 이러한 시스템의 문제점을 보완하기 위한 Hub 창고 관리방안을 모색하게 된다. 외상 매출금의 손실과 날짜에 대한 오류를 없애기 위한 관리방안 및 시스템 구현방향에 대한 의견을 보고서를 작성하여 모색하기 시작하였다. 그리고 각 영업 담당자별로 만기가 지난 외상 매출금에 대해 확인 작업과 취합작업이 이루어졌고 이 과정에서 나타난 문제발생업체를 선별하여 분류하였다.

현황 파악 단계가 끝난 뒤에 시스템 개발 협의와 확

정이 이루어졌고 이에 따라 프로그램이 개발되고 진행되었다. SBI Invoice Upload/조회, 자재/Invoice별 외상 매출금 조회, Hub 창고 재고현황에 대한 프로그램 구성이 그 내용이다. 프로그램 구성 중에 고객사와 당사의 외상 매출금 차이를 확인하는 대사 작업이 이루어졌다.

이렇게 완성된 개선 프로그램은 각 부서별로 공유되었다. 그리고 프로그램 개선에 따른 개선사항에 대한 보고가 이루어졌다.

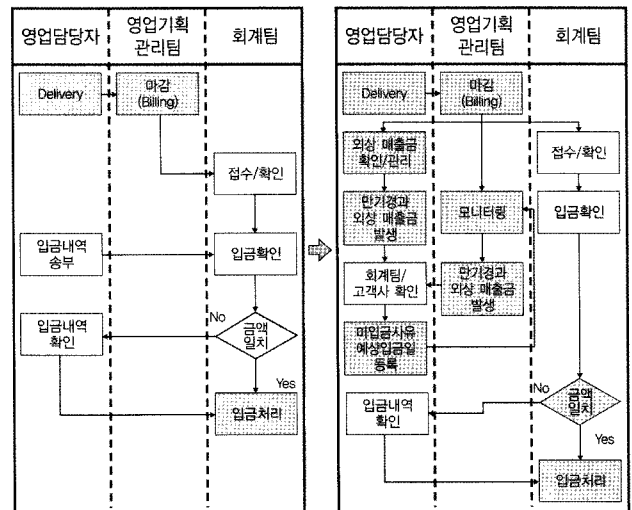
5.2 이전 프로세스의 문제점

이전의 프로세스에서의 문제점에 대해 분석해 보면 외상 매출금에 관심이 부족하고 이에 따라 수금관리에 대한 정확한 프로세스에 대한 부재가 외상 매출금 회수 업무에 크나큰 지장을 초래하고 있었다. 특히 만기일이 다가온 거래에도 부서 간의 공유가 되지 않음에 따라 외상 매출금의 회수가 되지 않았고, 상황에 따라 외상 매출금을 받지 못한 고객사가 부도가 나는 등의 사태가 발생하여 손해를 보는 경우도 생겨나는 상황이 발생하였다.

허브 창고의 프로세스도 기존의 프로세스가 수출입 관리에 있어서 물품관리에 관한 프로세스를 처리하지 못함으로 인하여 고객사와 당사의 외상 매출금의 금액과 상환기간의 차이가 생겨남으로 인해서 당사의 손해가 일어나고 있는 상황에 놓이게 된 것이다.

즉 기존의 프로세스는 외상 매출금에 대한 정확한 파악과 수출입 등과 같은 거래 상황에 대한 정확한 판단을 하지 못한다는 점이 큰 문제점으로 부각되고 있었다. 이를 표로 정리하면 아래와 같다.

이러한 문제점을 해결하기 위해서 프로세스의 개선이 시급하게 되었고, 그 결과 다음과 같이 프로세스를 개선할 수 있었다. 이를 그림으로 나타내면 다음 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 프로세스 개선도

<표 1> 이전 프로세스의 문제점

현황	문제점	내용
• 만기가 지난 외상 매출금 다액(多額) 존재	• 외상 매출금에 대한 관심부족	• 영업담당자의 경우 매출관리에 비해 채권관리에 대한 상대적 관심미흡 - 특히 개발팀에서 진행한 Sample 매출은 더욱 심각함
	• 수금관리에 대한 정확한 Process 부재	• 만기가 지난 외상 매출금 통보 불규칙(회계팀→영업팀) • 만기가 도래한 외상 매출금에 대해 공유가 안됨 - 수금관리(활동) 미흡
• 외상 매출금에 대해 실제와 장부의 차이발생	• Hub 참고 관리문제	• 매출금액과 입금시점 상이함 - 당사 매출관리 : Proforma Invoice 발행시점(선적시점) - 실제 매출발생 : SBI(Self Billing Invoice)발행시점(고객출고시점)
		• 노키아 이외에도 Hub 참고를 운용하는 고객사가 있으나 확인 및 부서별 공유가 잘 되지 않음(Motorola, LAIRD 등) - 입금 반제처리의 정확성 떨어짐
		• 반품, 단가 Nego 등 매출감소에 대한 관리 미흡

<그림 1>은 기존 프로그램에서 개선점을 추가한 새로운 개선 프로그램의 구성도이다. 세부내용을 살펴보면 먼저 프로세스의 정립을 시켰다.

영업담당자에게 수금에 대한 책임과 권한을 부여시키고, 영업기획 관리팀에서 항상 모니터링을 할 수 있도록 설계하였다. 그리고 이에 따른 수금관련 회의가 주 1회 실시되도록 하였다. 만약 외상 매출금과 실제금액이 불일치 할 경우 영업담당자 또는 영업기획 관리팀에게 문의가 될 수 있도록 하였다. 매출채권에 대한 부분은 영업기획 관리팀에서 조절 가능하도록 하였다.

다음은 시스템적으로 기능이 추가 구현되도록 한 부분이다. 업체별이나 Invoice별로 외상 매출금을 확인하는 프로그램을 개발하여 투입하였고, 만기경과사유 및 예상 입금일을 등록하거나 이를 관리할 수 있는 프로

그램을 개발하여 추가하도록 하는 구성을 가졌다.

개선된 프로그램은 기존의 프로그램이 가지고 있던 문제점을 보완하여 외상 매출금에 대한 정보와 매출, 그리고 Hub 참고에 대한 관리가 정확하게 되도록 구성되었다.

이러한 개선 전과 개선후의 차이점에 대해서 보다 면밀하게 살펴보면 다음 표와 같다.

외상 매출금의 정확한 확인을 위하여 외상 매출금의 정보를 장부상 외상 매출금과 실제 외상 매출금의 차이가 없도록 ERP 시스템에서 구현될 수 있도록 개선되었다. 그리고 단가차이로 발생하는 외상 매출금의 차이는 다시 시스템 상에서 자동으로 처리하여 그 금액의 차이를 바로 확인 할 수 있도록 구현시켰다. Hub 참고에 대한 시스템도 정비하면서 입출고, 재고, 재고회전 등의 사항이 고객사와 당사가 같은 정보를 얻을 수 있도록 개선시켰다.

<표 2> 개선전과 개선 후 프로세스 비교

항목	개선 전	개선 후
① 외상 매출금 정보	• 실제 외상 매출금과 정확한 입금시점을 알 수 없음 - 당사매출 : 당사 Invoice 기준(Billing 기준) - 실제매출 : Hun 참고 출고기준(SBI 발행 기준)	• 장부상 외상 매출금과 실제 외상 매출금이 동일하도록 ERP System에서 구현(입금시점/금액) - SBI 실시간 Upload(담당자 지정)
② Invoice별 매출 (외상 매출금) 관리	• 매출시점과 입출고 Lot의 차이로 Invoice별 외상 매출금이 실제와 상이하여 추적, 관리가 어려움 - 관리이유 : 고객사의 단가 Nego - 외상 매출금 과다계상, 실제 외상 매출금 관리의 어려움	• 각 Invoice별 단가차이로 인해 발생하는 외상 매출금의 차이금액을 System에서 확인 가능하여 관리가능 - 고객사 SBI 등록 후 System에서 바로 확인가능
③ Hub참고 재고관리	• 고객사 System에서만 조회가능(제한적) • 정확성에 대한 검증이 안됨 - 고객사 System에만 의존	• Hub 참고에 대한 정보 System 구현 - Invoice별 입출고, 재고현황 및 재고회전(보유)일수 - Material별 입출고, 재고현황 및 재고회전일수

6. 프로세스 개선 결과

6.1 정성적 지표

6.1.1 경영자 및 관리자의 관점

기존 불량 채권에 대한 사원들의 인식 부족을 개선함으로써 현금 흐름이 좋아지는 효과를 볼 수 있었다.

6.1.2 프로젝트 수행조직의 관점

매출 이후에 대한 인식이 없었으나 실제 내가 만든 물건이 어떻게 영업을 되어 납품이 되고, 입금이 되는지에 대한 인식을 각인 하였으며, 매출을 발생시킴이 다가 아니라, 입금이 완료되어 회사의 현금 사정이 좋아지고, 그로 인한 다른 사업 확장 및 직원들의 더 나은 복지를 위한 기틀을 마련할 수 있었다.

6.1.3 회계부서

회사의 자금에 대한 관리를 좀 더 철저히 했어야 했고, 실제로 가장 중요한 부분에 대해서 놓쳤던 부분을 알 수 있었고 차후부터 영업팀과 조율하여, 이에 대한 철저한 원인 분석과, 관리를 토대로 절대적인 관리를 계획할 수 있었다.

6.1.4 영업부서

영업 팀으로써 외상 매출금에 대해서 관리에 좀 더 관심을 두었어야 하나, 실제 대기업을 기준으로 거래가 많다 보니(대기업은 외상 매출금이 존재 하지 않음) 기타 영세 업체에 대해서는 관심을 못 가졌었던 것을 알 수 있었고 차후부터는 회계팀과 조율하여 외상 매출금이 발생하는 원인과, 발생치 않도록 개선 된 프로세스를 토대로 크로스 체크를 지속적으로 해나가야 함을 알 수 있었다.

6.2 정량적 지표

본 수취개선 프로그램의 목적은 외상 매출금을 줄이기 위한 방안이었고, 앞으로 이러한 상황이 발생하지 않게끔 하도록 하는 프로그램을 구축하는 것이 그 목적이었다. 그렇기 때문에 정량적 지표 분석의 요인에는 프로그램 개선 전과 후의 외상 매출금 회수율을 중심으로 분석하였다. 수취개선 프로그램이 금액에 초점이 맞춰져 있었기 때문에 회수기간에 대한 요인분석은 하지 않았다.

회사에서 상대하는 고객 중에 불량채권이 높은 10개 고객을 대상을 잡은 이유는 이들이 보유한 불량채권이 회사 운영에 큰 영향을 미치는 액수를 불량채권으로 보유하고 있다는 점을 감안하여 이들을 중심으로 정량적 분석에 임하였다.

회사의 현황 파악 단계에서 도출된 외상 매출금은 약 70억 원이 나타났다. 이 중 납기기한(Payment)이 지난 외상 매출금은 약 40억 원 정도로 약 50%가 넘는 금액의 외상 매출금이 납기기한을 지키지 못하고 있었다. 프로그램 개선 이후에 이러한 금액 중 약 20억 원의 금액이 회수되었고, 현금 회수율이 전체적으로 약 15% 상승 효과를 내었다. 그리고 평균 불량 채권율도 9%에서 5%로 변화되는 계기를 제공한 것으로 보였다.

그러나 이 같은 수치를 나타낸 정량적 분석을 통해 보면 아직 회수되지 않은 불량채권이 많이 존재하고 있고 이에 따라 완벽한 채권 회수를 위해서는 프로그램 개선에 대한 업무처리가 이루어져야 한다.

7. 결 론

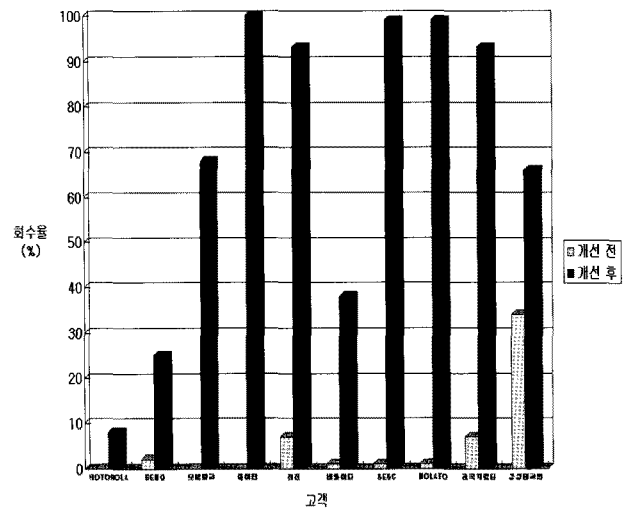
정보기술이 발달된 현대사회의 기업들은 경영의 효율성을 위해서 업무 프로세스를 전산으로 처리하는 ERP

시스템을 저마다 도입하여 사용하고 있다. 이에 따라 각각의 업무효능을 보이고 있으며 여러 가지 분야에서 효과를 보고 있다.

그러나 ERP 시스템을 도입하는 과정에서 대부분 패키지를 도입하여 이용하기 때문에 각각의 기업의 환경에 맞도록 설계되어 있는 것이 아니다. 이로 인하여 업무를 임함에 있어 충돌이 일어나기도 하고 피해가 발생함에도 불구하고 간과하고 지나치는 경우가 종종 있다.

본 연구에서는 이러한 문제점이 발생한 회사에서 이 문제점을 어떻게 풀어나가고, 어떠한 프로그램의 개선으로 문제점을 해결하였는지에 대한 분석을 해보았다. 연구의 대상으로 한 회사에서 외상 매출금과 불량채권에 대한 문제가 발생함에 따라 이를 개선하기 위한 프로그램을 개발하고 그것을 적용하기까지의 과정을 살펴보았다.

이러한 과정을 살펴보기 위해 프로그램의 개선 요구사항을 살펴보고, 프로세스의 IDEAL 모델을 기반으로 하여 과정을 고찰해보았다. 그리고 프로세스 개선점에 대해 자세한 과정을 살펴보았다.



<그림 2> 불량채권 상위 10개 고객 회수금액 변화 추이도

기존에 있던 프로그램은 외상 매출금에 대한 정보가 영업부서와 회계부서에서의 공유가 이루어지지 않아 외상 매출금의 회수가 잘 이루어지지 않았고, 이에 따라 회사의 현금흐름이 매끄럽지 못하다는 문제점을 도출하였다. 이를 해결하기 위해 정확한 정보가 산출될 수 있도록 프로그램 개선이 이루어졌고, 각 부서에서 정보의 이용이 용이할 수 있도록 사용자 인터페이스의 개선도 이루어졌다.

이 회사에서 사용하고 있는 허브 창고에서도 제품 수출시 관청에 신고 되는 날짜와 고객이 창고에서 출고하는 날짜가 상이하여 정확한 외상 매출금의 산출이 어려웠다. 그리고 불량반품, 재고 물품, 단가 네고에 의한 손

실이 정확하게 파악이 되지 않아 고객사에게 청구해야 할 외상 매출금이 당 회사와 고객사가 서로 상이한 결과를 보여주기도 하였다. 이에 따라 수출시 공장 납품 일자와 고객의 출고 날짜를 자동으로 계산하여 외상 매출금의 차이가 나지 않도록 개선하였고, 불량반품이나 재고 물품, 단가 비교에 의한 손실이 일어났을 경우 얼마나, 어떻게 발생되었는지를 정확하게 파악할 수 있게 하는 프로그램을 개발하였다.

이 프로그램이 실제로 업무에 투입되어서 사용되는 것을 살펴보고 이에 따라 회사에 현금 흐름이 유용해졌다는 장점과 정보공유가 활발해져서 각 업무 프로세스의 효율적인 운영이 가능해졌다는 사실을 알 수 있었다.

본 연구는 확립화된 ERP 시스템에서 각 회사의 환경에 맞게 프로그램을 개선할 수 있다는 것을 알 수 있게 하였고, 또한 이러한 방법으로 실제 업무에 도입하여 긍정적인 효과를 이끌어낼 수 있다는 것을 실제로 증명하게 된 점에 의의를 둘 수 있을 것이다. 그러나 이러한 개선 프로그램이 특정한 회사에 맞춰 개발되고 도입되었다는 점이, 다른 기업이나 단체에서는 이러한 방법이 맞지 않을 수 있다는 한계점을 가지고 있다는 것도 알 수 있었다.

참고문헌

- [1] 정현택; “ERP 내에서 회계 데이터의 효율적인 운용을 위한 시스템 구현 : 중소기업 사례를 중심으로”, 홍익대학교 대학원 석사학위논문, 2005.
- [2] 공두진; ERP 시스템의 성공요인이 재무적 성과에 미치는 영향, 전산회계연구, 2(2) : 135-161, 2004.
- [3] 최무진; 국내 EPR 연구에 대한 고찰과 과제, 한국경영정보학회 춘계학술대회발표논문집, 285-292, 1999.
- [4] Davenport, T. H.; “Putting the Enterprise into the Enterprise System,” *Harvard Business Review*, 76(4) : 121-131, 1998.
- [5] 정현성; 전사적 자원관리(ERP) 시스템의 도입과 활용성과간의 관련성 연구 : 중소기업업을 중심으로, 세무회계연구, 18 : 205-230, 2006.
- [6] 오재인; ERP를 통한 통합정보시스템 구현 전략 : A 기업의 사례, 경영과학, 15(2) : 83-90, 1998.
- [7] 정철호; “ERP 시스템 도입성도에 영향을 미치는 요인 : BSC 관점에서”, 충남대학교 대학원 박사학위논문, 2008.
- [8] 이정화; “중소기업형 ERP 시스템의 운용교육에 관한 연구 : 회계모듈을 중심으로”, 목원대학교대학원 석사학위논문, 2003.
- [9] 손철희; “ERP 도입의 재무성과에 관한 실증연구”, 인하대학교 대학원 석사학위논문, 2009.
- [10] 이정화; “중소기업형 ERP 시스템의 운용교육에 관한 연구 : 회계모듈을 중심으로”, 목원대학교대학원 석사학위논문, 2003.
- [11] 조환석; “회계담당자의 ERP 시스템 회계 모듈의 기능과 구성에 대한 평가분석”, 경원대학교 대학원, 박사학위논문, 2006.
- [12] 전지성; “CMM 적용을 통한 중소 소프트웨어 개발업체의 소프트웨어 프로세스 향상 방안”, 서강대학교 대학원 석사학위논문, 2004.
- [13] 김건식; “프로젝트 경영의 성숙도 모델에 관한 연구”, 한국과학기술원, 2001.
- [14] 김영미; “CMM Level 3수준을 위한 소프트웨어 개발 및 관리 프로세스 테일러링에 대한 연구”, 서강대학교대학원 석사학위논문, 2006.
- [15] 김균명; “소프트웨어 프로세스 개선의 핵심성공요인에 관한 사례연구 : CMM을 중심으로”, 동국대학교 대학원 석사학위논문, 2003.