

구매 및 판매 측면을 고려한 e-Business 구현모델에 관한 연구 -가구산업 중심으로-

이영민, 주상호

협성대학교 경영정보학부

요약

전자상거래산업의 시대적 추이를 감안할 때, 가구산업도 B2B 시장으로 진출을 서두를 필요가 있다. B2B 시장으로 진출하기에는 막대한 자금이 소요되기 때문에 개별기업에서는 쉽게 선택하기가 힘들다. 최근에는 동종업종이 연합하여 B2B 사이트를 구현함으로써, 상호 협력하는 전략을 채택하고 있다. 가구산업도 이같이 동종업종이 전략적으로 협력하는 형태로 진출하는 것이 효율적으로 보여진다. 개별 기업차원에서는 자사 제품을 홍보하기 위한 수단으로 인터넷을 적극적으로 활용해야 할 것이다. 이러한 가구산업의 산업전환기에서 e-비즈니스를 통하여 기업의 경쟁력을 확보하고, 내실을 강화하기 위한 방안을 모색하기 위하여 B사의 사례를 중심으로 현재의 문제를 점검해 보고, 이를 바탕으로 하여 가구산업의 e-비즈니스 구현모델을 제시해 보고자 한다.

1. 서론

흔히 인터넷 시장의 형태를 B2B, B2C, C2C, C2B 등 사업대상에 따라 몇 가지로 분류할 수 있다. 일반적으로 가장 많이 이야기되고 있는 분야가 일반 소비자를 대상으로 한 B2C(Business to Consumer)이지만, 사업의 발전 가능성에서는 B2B가 전체 전자상거래 시장의 70% 이상을 차지할 것으로 예상된다. 제조회사와 협력업체 또는 판매 회사와 구매 회사 등의 관계가 전통적인 상거래 방식에서 인터넷 기반의 거래방식으로 전환되고 있다. 전자상거래산업의 시대적 추이를 감안할 때, 가구산업도 B2B 시장으로 진출을 서두를 필요가 있다. B2B 시장으로 진출하기에는 막대한 자금이 소요되기 때문에 개별기업에서는 쉽게 선택하기가 힘들다. 최근에는 동종업종이 연합하여 B2B 사이트를 구현함으로써, 상호 협력하는 전략을 채택하고 있다. 가구산업도 이같이 동종업종이 전략적으로 협력하는 형태로 진출하는 것이 효율적으로 보여진다. 개별 기업차원에서는 자사 제품을 홍보하기 위한 수단으로 인터넷을 적극적으로 활용해야 할 것이다. 미국의 가구업체인 Ethan Allen사는 자사

의 홈페이지(www.ethan-allen.com)에서 주문을 받기도 하지만, 인터넷을 통해 미국 전역에 흩어져 있는 자사의 매장을 소개하며, 고객수준에 맞는 제품 및 제품할인 정보를 제공하고 있다. 즉 오프-라인의 매출증대를 위해 인터넷을 적극적으로 활용함으로써, 많은 효과를 얻고 있다.

이와는 다르게 한국의 가구산업은 가구제작용 원자재의 95% 이상을 동남아 등의 해외수입에 의존하는 실정이다. 소비자들의 구매형태도 기능성이나 품질도 중요시 하지만 디자인과 색상을 더욱 중요시하고 있는 추세이다. 이러한 요인에 대응하기 위하여 가구관련 기업은 핵심역량에 집중하고 경영효율성을 제고하기 위한 내외부적인 압력에 시달리고 있다. 이러한 상황을 극복하려고 일부기업의 경우만 산업구조 변화에 대응하고 있는 실정이다. 즉 고객취향에 맞는 제품을 서비스하기 위하여 디자인 향상에 노력하고 있으며, 철저한 품질관리를 바탕으로 한 아웃소싱, 구매·물류 개선에 의한 시장경쟁력 확보, ERP를 기반으로 한 e-비즈니스의 구현을 시도하고 있다. 그러나 가구산업의 전반에 걸쳐 e-비즈니스 구현의 제대로 된 체계를 갖춘 기업은 매우 부족한 실정이다.

따라서 본 연구에서는 이러한 가구산업의 산업 전환기에서 e-비즈니스를 통하여 기업의 경쟁력을 확보하고, 내실을 강화하기 위한 방안을 모색하기 위하여 B사의 사례를 중심으로 현재의 문제를 점검해 보고, 이를 바탕으로 하여 가구산업의 e-비즈니스 구현모델을 제시해 보고자 한다.

2. e-Business 모델의 고찰

현재 인터넷 비즈니스는 유통은 물론 금융, 주식 거래, 경매, 오락, 택배서비스 등 산업 전반으로 빠르게 확산되고 있다. 미국의 경우 주식거래의 50% 이상이 이미 인터넷을 통해 이루어지고 있으며, 온라인 경매 규모가 직거래의 80%까지 확대되어 인터넷은 급속도로 확산되고 있다. 전문가들은 지난 2-3년간 급속도로 성장해 온 인터넷 비즈니스 시장이 향후에도 지속될 것으로 전망하고 있다.

급격한 환경변화와 더불어 다양한 인터넷 사업 모델이 계속 새로 등장하고 있으며, 시장의 성숙에 따라 일부 사업모델은 수명을 다하고 새로운 모델에 의해 대체되거나, 변형된 형태로 발전하거나, 여러 유형의 모델이 합해져 다양한 새로운 모델로 다시 출현하고 있다. 어떤 새로운 인터넷 사업모델이 등장할 지는 관심의 대상이지만 인터넷 비즈니스 모델의 다양성과 변화는 앞으로도 사업성에서 논란의 대상이 될 것으로 보인다.

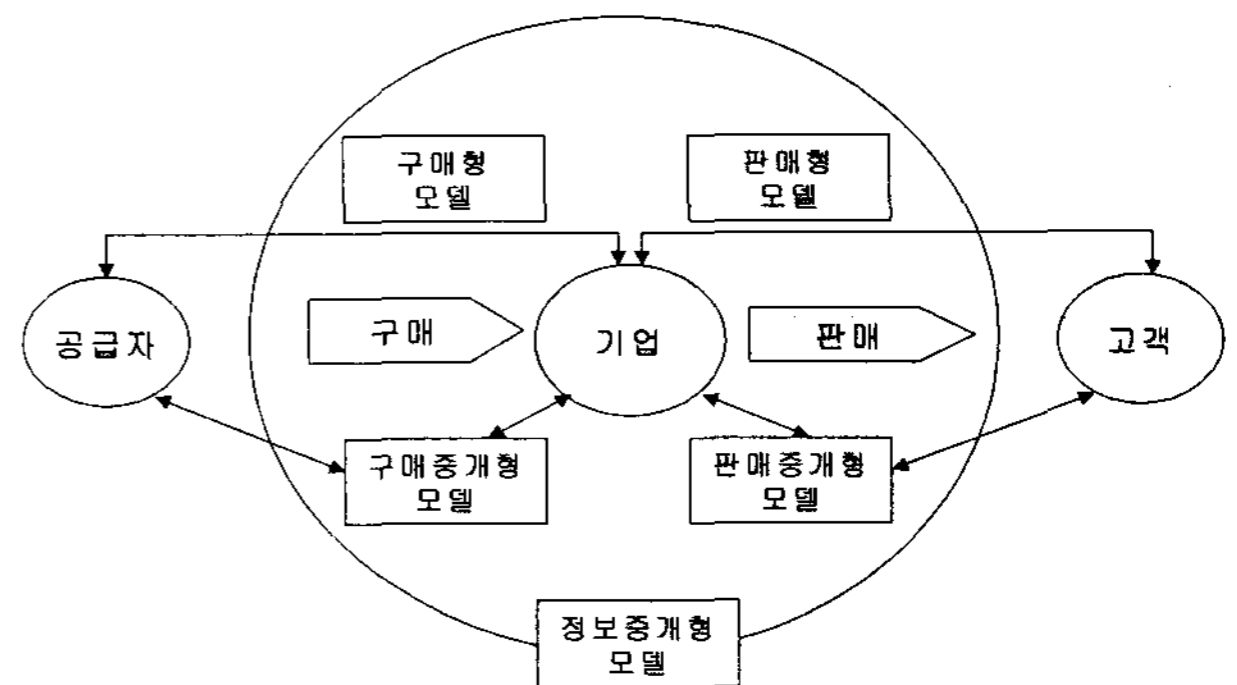
비즈니스 모델이란 기업이 수익을 창출하고 사업을 영위해 가는 방식을 의미하는 것으로 Contents, Commerce, Community의 세 요소로 구성되어 있다. Contents는 제품, 서비스, 정보의 내용과 그 흐름이 기술된 구조를 의미하며, Commerce는 비즈니스 사업행위, 즉 사업주체의 수익원천과 관련된 내용을 포함한다. Community는 비즈니스 모델에 참여하는 참가자들과 그들의 역할에 관한 규정 및 비즈니스 모델 참여자들의 잠재적인 효과와 관련된 내용을 포함하고 있다(김성희 & 장기진, 2001; 박기성의 2인, 2000).

가. 제조업의 e-비즈니스 모델

비즈니스 모델은 기존 기업의 가치사슬을 중심으로 하여 분류할 때, [그림 2-1]과 같이 구매형

모델 및 판매형 모델, 구매중개 모델, 판매중개 모델, 정보중개 모델 등 5가지로 구분할 수 있다 (Berryman & Harrington, 1999).

제조업인 경우 구매형 모델과 판매형 모델 모두를 적용하게 된다. 기존의 기업이 e-비즈니스 환경 하에서 더 많은 가치를 창출하기 위해서는 자사에게 가장 적합한 유형의 사업모델을 선택해야 한다. 이를 위해서는 먼저 자사의 구매 및 판매 프로세스를 분석하여, 어떤 부분에서 어느 정도의 비용절감 등 효율성이 기대되는지를 파악해야 한다. 그리고 자사가 취급하고 있는 제품이나 서비스와 관련된 전자상거래 시장의 발전속도를 고려해야 한다. 왜냐하면 발전속도가 빠른 분야일수록 시장의 선점효과가 커지기 때문이다. 그러나 실제의 경우 e-비즈니스 모델의 선택은 특정한 하나의 모델을 선택 적용하기보다는 구매하는 제품 또는 판매품목의 성격에 따라 모델을 적용하게 되는 경우가 일반적이라 할 수 있다. 어떤 비즈니스에 적합한지는 기업의 구매측면과 판매측면, 그리고 기업의 경쟁력이 어느 정도인가에 따라 달라지게 된다.



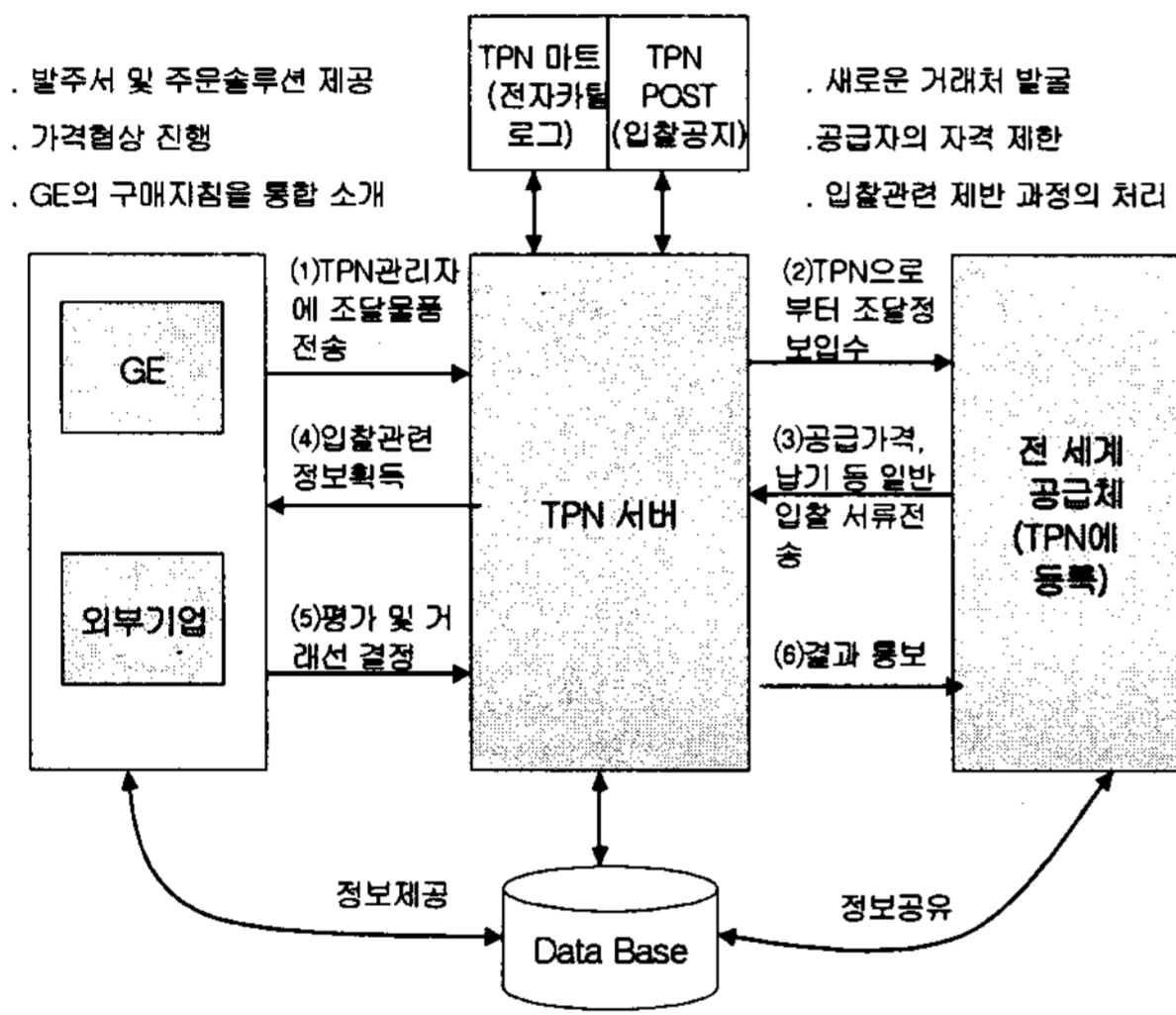
<그림 2-1> 비즈니스 모델 분류

자료원: Berryman & Harrington, 1999.

(1) 구매측면의 경우

우선 구매측면의 경우에는 자사의 구매규모와 공급자의 수를 고려하여 거래모델을 선택하도록 한다. 구매규모가 크고 공급자 수가 많은 경우에는 자사의 구매 협상력을 보다 높이기 위하여 중앙의 집중화된 구매 담당자를 이용하는 총괄 구매방식을 이용할 수 있다. 그러나 공급자 수가 많은 제품의 소량구매인 경우에는 공급자에 대한 접근이 용이한 비즈니스 몰(Business Mall: 여러 공급자가

모여있는 거래 사이트)이나 공급자간의 경쟁이 심한 경매사이트를 이용하는 것이 바람직한 모델이라 할 수 있다(박용찬, 2001). 그러나 소량구매인 경우에는 구매총괄자를 활용하는 것도 유용한 전략대안이 될 수 있다. 또한 다른 구매자와 협력하여 거래규모를 증대시킴으로써 공급자와 관계를 향상시킬 수 있다. 구매측면의 사례로는 GE의 경우를 살펴볼 수 있으며, [그림 2-2]는 GE의 TPN (Trading Process Network) 모델을 보여주고 있다 (<http://www.tpn.geis.com>).



<그림 2-2> GE의 TPN 모델

자료원 : <http://www.tpn.geis.com>

GE는 인터넷기반의 구매조달 시스템인 TPN Mart, TPN Post, TPN Register를 구현하여 효과적으로 활용하고 있다. TPN은 처음에는 GE 내부에서 구매조달 과정을 개선하기 위하여 개발되었으나, 현재는 이를 상품화하여 전 세계적으로 판매하게 되었다. 여기서 TPN Mart는 발주서 및 주문솔루션을 제공하고, 공급자와의 가격협상을 진행하며, GE의 구매 가이드라인을 통합하여 소개하는 역할을 담당한다. TPN Post는 개방형 통신망을 이용하여 새로운 거래처를 발굴하고, 공급자의 자격을 제한하며, 입찰과정의 처리를 담당한다. TPN Post는 GE가 중심이 된 인터넷기반 구매시스템을 통해 구매력을 향상시키고, 구매자중심의 모델성립이 되도록 주로 자체 카탈로그를 사용한다. TPN Register는 구매자집단이 중심이 된 인터넷기반 구

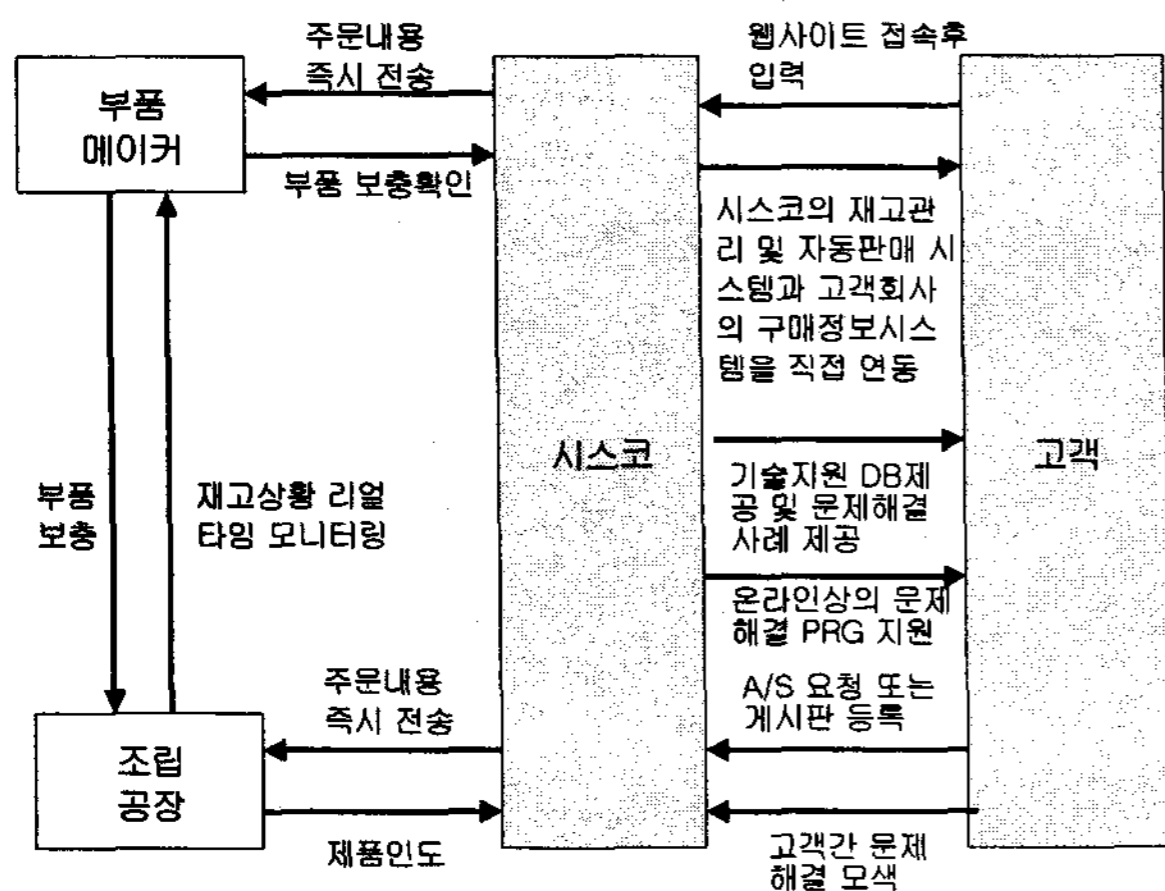
매시스템으로 독립된 제3자중심의 구매모델 성격이 강하며, 주로 마스터카탈로그를 사용하고 있다 (<http://www.tpn.geis.com>; 박용찬, 2001).

(2) 판매측면의 경우

판매측면의 경우, 거래모델을 선택하기 위해서는 제품 차별성과 브랜드 명성을 고려해야 한다. 경쟁사에 대한 제품의 차별성과 브랜드 명성을 고려해야 한다. 즉 제품의 차별성과 브랜드 인지도가 중요한 경우에, 자사의 웹사이트를 통해 직접 제품을 통해 직접 제품을 거래할 수 있도록 e-비즈니스 모델을 구현하는 것이 유리하다. 판매측면 모델에서는 시스코의 CCO 모델을 대표적인 사례로 들 수 있다. 시스코는 네트워크 장비의 선두주자로서 기존사업 전반을 e-비즈니스 화하여 큰 성공을 거두었다. 시스코는 자사제품의 차별화 정도가 높고 브랜드 명성이 높은 점을 활용하여 자사의 웹사이트와 홈페이지를 e-비즈니스를 구현하였다(Cisco, 1998).

시스코 e-비즈니스 모델은 제품사양 결정의 편리성, 고객과의 구매 정보시스템과 연계, 온라인상의 고객 커뮤니티 활성화 등의 특성을 가지고 있다. 구매자가 원하는 제품이나 서비스를 사전에 설계된 웹상의 프로세스를 통해 손쉽게 결정 주문하도록 유도하고, 제품가격, 납기, 선적형태 등을 확인 가능하도록 함으로써 제품사양 결정의 편리성을 강화하고 있다. 또한 온라인 상의 고객 커뮤니티를 활성화함으로써 고객이 게시한 문제점에 대해 시스코 기술자와 다른 고객들이 문제해결을 모색하도록 유도하고 있다.

시스코의 e-비즈니스 모델은 CCO(Cisco Connection Online)로 대표되는데, CCO의 구조는 [그림 2-3]과 같다. CCO는 초기에는 고객에 대한 기술지원을 목표로 구현되었으나, 현재는 온라인 판매, 협력업체와의 정보공유 등 그 활용범위가 매우 포괄적이다. 제품상의 우위와 더불어 인터넷 기반의 End-to-End Process 통합(eSCM, eCRM 등 활용)으로 대부분의 생산활동을 아웃소싱에 의존하고 있다(Cisco, 1998; 박종의 & 심은섭, 2001).



<그림 2-3> 시스코의 e-비즈니스 모델
 자료원 : Cisco. 1998.

3. 가구산업의 특성과 e-비즈니스 모델

가. 가구산업의 특성

국내 가구산업은 타 제조업의 발전에 비하여 현저히 떨어지고 있으며, 지금까지도 노동집약적인 생산구조를 벗어나지 못하고 있다. 다른 산업에 비하여 1995년 이후 장기적인 침체에서 벗어나지 못하고 있다. 즉 가구산업은 다른 산업과 비교해 노동집약적인 성격이 강하며, 몇몇 기업을 제외하고는 대부분의 생산업체들은 종업원수가 20명 이하로 매우 영세한 실정이다. 또 많은 업체들이 자가생산·자가판매 방식과 1개 업체에서 여러 종류의 가구를 생산하는 백화점식 제품생산 방식을 택하고 있어, 업체별 전문화와 분업화가 이루어지지 않은 상태다. 이는 제품품질 향상과 부품산업발전에 심각한 저해요인으로 작용하고 있다

(poscoweekly.posco.co.kr). 일반적으로 가구산업은 노동집약적 산업으로 성장하였으며, 기업 구조조정을 적절히 시행하지 못하여, 기업규모에 비하여 비효율적으로 운영되고 있으며, 시장 대응력은 낮은 반면에 제품가격은 높게 책정되고 있다. 지속적인 구조조정 및 분사활성화(Out-Sourcing)를 통하여 조직구조의 Slim화, 유연성확보, 비용절감이 필요하다. 생산현장은 생산인원의 고령화 및 여성화로 인하여 생산능력이 저하되고 있으며, 기존의 대량

생산체제에 적합한 조직구조 및 프로세스, 생산설비를 다품종 소량생산에 적합한 형태로 전환시켜야 한다. 전반적으로 프로세스간에 통합이 되어 있지 않아 관리정보의 신뢰성이 상당히 부족한 실정이다(가구저널, 2001. 10).

또한 기업 내부의 관리체계가 확립되어 있지 않아 경영자를 위한 의사결정지원 정보가 적시에 정확하게 제공되지 않고 있다. 제품별 사업부별 경영성과, 수익성, 생산 및 품질 등 관련정보가 축적되어 있지 않아 장기적인 경영전략의 수립 및 의사결정을 확실히 뒷받침하지 못하고 있다. 정보화 측면에 있어서도 조사된 B 가구사의 경우 연간 매출 대비 약 0.4% 정도만을 정보화 부분에 투자하고 있어 국내 타산업에 비하여 매우 저조한 투자예산을 집행하고 있는 실정이다. B사의 사례를 중심으로 현재의 구매측면과 판매측면에서 제기되는 특성을 살펴볼 수 있다.

(1) 구매측면(Buy Side)의 특성

구매측면에서의 가구회사는 가구제조를 위해 중요한 비중을 차지하는 원목의 95%를 해외로부터 수입을 한다. 대외 특정지역의 의존도가 높음으로 가격 및 원목의 공급시기 등에 있어, 구매자보다는 공급자의 논리에 따라 결정되는 상황이다. 또한 대체적으로 아웃소싱보다는 자체제작의 비중이 높은 편이며, 외부로부터 도입되는 자재의 경우에도 표준화가 부족하여 원가부담이 큰 편이다. 내부적으로 관련된 내부 프로세스가 표준화된 규정보다는 담당자의 경험에 의존하는 경우가 많아, 효율성이 부족하고 중복업무가 많이 발생하고 있으며, 업무부서간의 협조체계가 부족한 실정이다. 가구회사의 구매측면의 특성을 네 가지로 분류하여 다음과 같이 정리할 수 있다.

① 자재조달

긴급주문에 대한 대응이 어려우며, 부품정보 변경의 이력관리가 미흡하다. 원부자재의 품질이 낮고 보유재고가 과다하며, BOM 관리체계가 부족하고, 조달관련 정보의 축적 및 공유가 미흡하다.

② 공급업체 관리

자사의 일반적인 정보취득이나 정보제공만 이루어지므로 공급업체와의 시스템연계가 미흡하다. 공

급업체의 생산진도 관리에 필요한 실시간 정보제공은 물론, 해외구매의 경우에도 정보관리가 제대로 안되어 있다. 그리고 구매·자재관리에서 구매품에 대한 불량률 정보의 피드백이 미흡한 실정이다.

③ 구매관리

전반적인 관리체계가 담당자의 경험에 의존하는 경우가 많으며, 표준화된 프로세스를 보유하고 있는 사례를 찾아보기 어렵다. 이는 구매관리 측면에서 비효율적이고 구매업체에 대한 의사결정정보를 제대로 관리하지 못하게 된다. 즉 동일한 정보를 중복으로 여러 부서에서 관리하므로 이중입력 작업이 빈번히 발생한다. 업무별로 시스템이 분산하여 운영됨으로 인한 비효율성도 많이 발생하고 있다.

④ 재고관리

공급사슬 전체의 재고감축 및 재고 투명성의 확보가 타산업에 비하여 뒤떨어져 있는 실정이다. 대체로 2개월 분량의 과다재고를 보유하고 있으며, 재고금액 기준으로 볼 때 재정적 손실을 입히게 된다. 즉 정확한 재고금액의 파악과 장기재고를 줄이는 방안을 모색해야 한다.

(2) 판매측면의 특성

가구수요자의 특징은 2-30대 수요자의 인지도가 중요하며, 대개 이 시기에 결혼을 통하여 가구를 보유하게 되며, 이 시기의 인지도를 통하여 제품교체에 이르기까지의 선호도를 유지하게 된다. 따라서 개별고객의 고객정보 및 이력을 철저히 일대일 마케팅의 기초정보로 활용할 수 있는 체계가 필요할 것이다. 다만 실제 고객접점은 대체로 대리점을 통하여 이루어지게 되므로, 고객정보의 수집 및 고객서비스 체계를 위한 내부기반의 정비가 필요하다. 판매측면(Sell Side)의 내부는 전반적으로 관련 업무의 처리가 수작업으로 진행됨으로써, 주문요청 사항에 대해 Web기반의 정보교환이 되고 있지 않으며, 고객정보에 대한 분석 및 활용에 의한 차별화된 마케팅이 부족하다. 가구회사의 판매측면의 특성을 세 가지로 구분하여, 다음과 같이 정리할 수 있다.

① 소비자 특성

우리나라 가구 소비자들이 가구구매를 할 경우에는 실용성과 가격을 고려한다는 비율이 50% 이상이 되며, 가구대리점을 여러 곳 방문하는 가장 큰 이유는 가격과 품질의 우선인 것으로 조사된 바 있다. 또한 가구상표별 브랜드 이미지에 대한 독창성은 찾기 힘들며, 소비자들에게 있어서 타 회사끼리의 모방에 대한 반응도 매우 높은 것으로 나타났다. 가구를 구입할 경우 브랜드를 고려하기는 하나 동일한 수준의 업체간 차별화는 매우 약한 특징이 있다. 따라서 판매측면에서의 e-비즈니스 구현 시에는 이러한 소비자 특성을 고려하여 단기 및 중장기 방향을 설정하도록 해야 할 것이다.

② 판매 및 마케팅 체계

영업의 단기수주 및 고객예상 수요를 분석하여 생산계획에 반영하고 있으나, 신뢰도가 높지 않다. 판매 및 생산계획을 수작업으로 자료를 취합하여, 회의를 통하여 조정하고 있어 비효율적으로 운영되고 있다. 또한 주문정보가 제대로 확보되지 않아서 영업에 피이드백되는 시간이 많이 지연되고 있다. 출고정보가 정확하게 관리되지 않아 제품창고 및 대리점 등 보유재고를 정확하게 파악할 수 없으며, 주문에 대한 납기예측 역시 부정확하게 처리될 수밖에 없다. 영업과 회계시스템에 연계가 안되어서 회계정보의 공유가 불가능하며, 중복작업이 발생하는 경우가 많다. 영업실적 정보가 공유되지 않아 타부서와의 정보전달을 수작업에 의존하므로, 정보의 왜곡 가능성이 존재하며, 주문의 발생부터 납품 완료까지의 주문관리 기능이 취약한 실정이다.

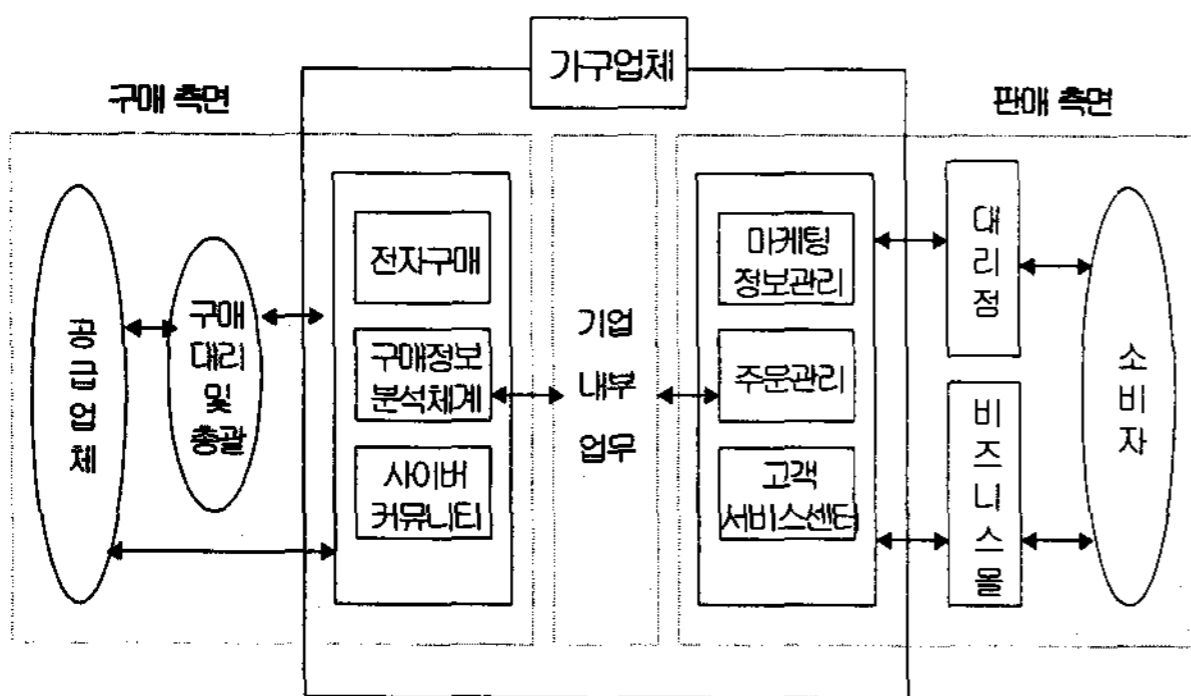
③ 서비스체계

서비스체계는 고객서비스를 효율적으로 처리하기 위한 인프라가 거의 갖추어져 있지 않은 실정이다. 대부분 자사의 홈페이지를 운영하고 있으나, 이를 통하여 고객의 요구를 제대로 제품에 반영하기에는 부족한 면이 많다. 고객서비스는 대부분의 경우 대리점을 통하여 전통적인 방식을 통하여 수행하고 있으며, 고객정보의 관리가 부족하여 서비스 관리가 제대로 할 수 없다. 이는 사전 예방적 서비스의 개념을 도입하지 못하고 사후처리 위주

의 고객 서비스에 치중하고 있는 낙후된 서비스체계를 유지하고 있기 때문이다..

나. 가구산업의 e-비즈니스 모델 적용

가구산업에서 e-비즈니스를 적용하기 위해서는 외부적으로 고객 및 공급업체와 Web 기반의 Collaboration체제 구현을 통한 고객서비스 향상 및 자재의 투명성을 확보하고, 내부적으로는 통합체제 구현을 통한 생산성향상 및 신속한 의사결정을 지원하는 Business 및 Information 통합모델을 지향하도록 해야 한다. 본 연구에서는 앞장의 이론인 근거와 선진 제조업체의 e-비즈니스 모델을 참조하여, 다음의 [그림 3-1]과 같이 가구산업의 e-비즈니스 모델을 구매 및 판매측면의 관점에서 제시할 수 있다.



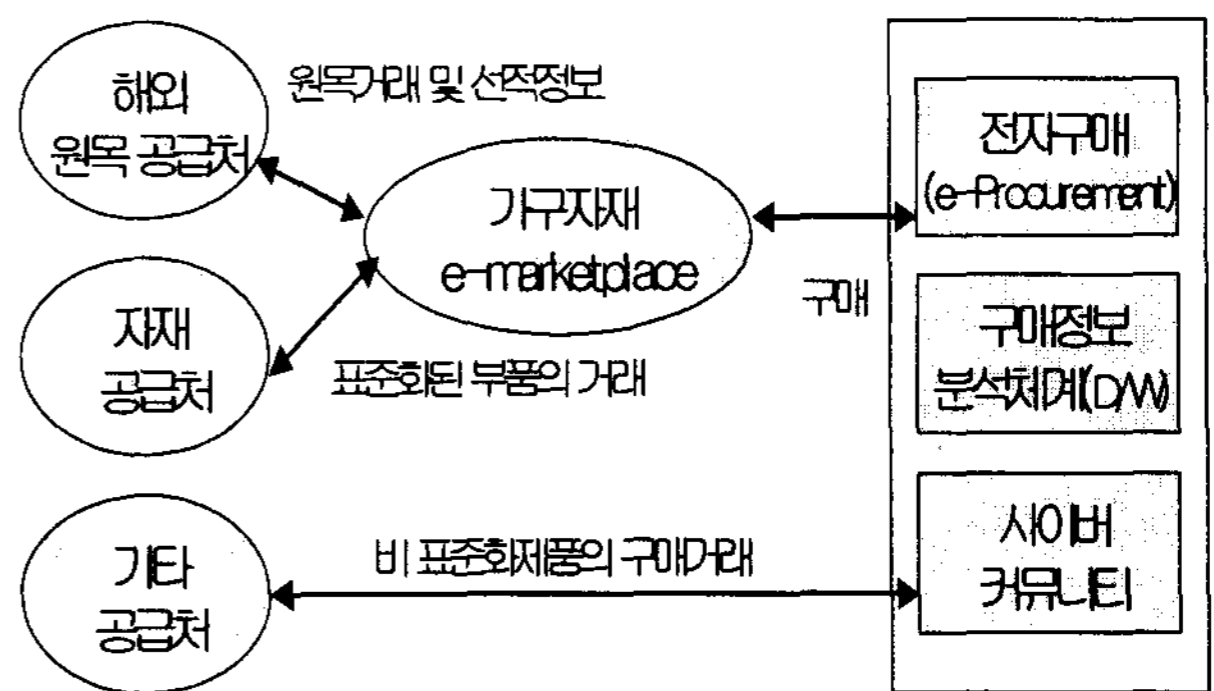
<그림 3-1> 가구산업의 e-비즈니스 모델

(1) 구매측면 모델

구매측면(Buy Side)은 효율적인 구매프로세스 체계를 구현하고, 구매조달에 인터넷을 활용하여 공급업체와의 Collaboration체제를 통한 전자구매(e-Procurement)를 구현하는 것을 기본방향으로 설정하였다. 구매측면의 e-비즈니스 모델설계시 고려할 점은 주요원자재인 원목의 95%를 해외로부터 수입하고 있다는 점이다. 해외로부터 원목을 들여오므로 도입기간이 장시간 소요되고 갑작스러운 절품 등의 사고에 충분히 대비할 여유가 필요로 하게된다. 이로 인하여 불필요한 재고를 부담할 수 있게 되므로, 원목을 필요로 하는 모든 업체를 통합하여 구매력을 키워서 협상에서 유리한 위치를 확보할 필요가 있다. 이는 구매대리인 또는 구매총

괄자의 역할을 가능하게 하는 프로세스의 확립이 필수적인 사항이라고 간주되며, 본 연구에서는 [그림 3-2]와 같이 가구자재 e-marketplace를 통하여 이를 수행하도록 구매측면의 모델을 제시하였다.

또한 가구산업은 타산업에 비하여 구조조정의 부진으로 아웃소싱의 비중이 낮고, 자체가공제작의 비중이 상대적으로 높은 편이다. 이를 극복하기 위해서 외주가공의 비중을 높이고 가구산업내 부품의 표준화를 통하여 효율성 향상 및 원가절감을 이행하도록 한다. 내부적으로는 전자구매 프로세스를 통하여 구매업무를 효율화시키고, 구매의사 결정의 합리화를 위한 구매정보 분석체계를 확립하고, 협력업체와의 전략적 파트너십 확보를 위한 사이버 Community를 구현하도록 한다. [그림 3-2]에서 제시된 주요 내용을 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있다.



<그림 3-2> 가구자재 e-marketplace

① 가구자재 e-Marketplace

가구자재 e-Marketplace는 앞서도 언급된 바와 같이, 가구업종의 중요자재에 대한 협상력을 제고하기 위하여 가구용 원목을 필요로 하는 가구관련 모든 업체를 위한 원목의 거래 및 가구업종 전반에 걸쳐 표준화된 부품을 공동구매하여 공급하는 기능을 수행하도록 한다. 이를 통하여 가구업종은 안정적인 자재공급 및 원가절감 등의 효과를 거둘 수 있게 될 것이다. e-Marketplace에서는 우선 원목의 경우에는 공동구매를 통한 협상력 제고에 최대한의 목표를 두고 체계적으로 구현해야 하며, 기타 자재의 경우에는 입찰방식을 도입하여 자재부품 업체간의 투명하고 공정한 공급프로세스를 구현하도록 하고, 업체간의 선의의 경쟁을 유도하

여 궁극적으로는 가구산업의 경쟁력을 향상시키는 데 있다.

② 전자구매 프로세스

전자구매(e-Procurement)는 효율적인 구매프로세스와 전략적 구매를 위한 분석 및 구현, 업체와의 Collaboration 체계구현을 목표로 한다. 이는 인터넷을 통해 공급자와의 협업관계를 강화하고, 계약부터 지불까지의 구매프로세스를 효율화하며, 전략구매를 위한 분석으로 전략적 의사결정을 지원할 수 있는 구매조달체계를 구현함으로써 구매업무의 획기적인 개선을 도모하게 된다. 사용자의 셀프서비스를 통한 구매요청부터 지불까지의 모든 구매프로세스를 능률화하고, 워크플로우를 통한 승인 프로세스의 효율화를 기반으로 불필요한 업무를 최소화하고 전략적인 업무에 보다 많은 시간을 투자할 수 있도록 전체 구매프로세스의 최적화를 목적으로 한다. 사용자 셀프서비스를 통한 분산화 및 자동화, 구매에서 지불까지 프로세스의 능률화, 승인 프로세스를 위한 워크플로우 통합, 구매·조달시스템과 관련시스템과의 통합을 구현하게 된다. 효율적인 전자구매를 구현하기 위한 프로세스를 다음과 같이 기술할 수 있다.

첫째, 구매요청 프로세스는 생산계획의 자재소요량 자동산정에 근거한 자동 구매요청 생성, 정확한 기준정보관리를 수행하도록 한다. 구매요청 부서의 셀프서비스에 의한 구매요청으로 생산 및 수급계획의 신뢰도를 향상하고, 자재소요 변경정보의 신속한 공유 및 구매진도정보를 관련 부서간에 효율적으로 공유·전달될 수 있는 관리체계를 구현한다. 둘째, 승인프로세스는 워크플로우 기술을 사용하여 구매에서 지불에 이르는 전체 구매프로세스를 자동화하여 승인절차의 지연 및 복잡성을 해소하고, 100% 라이프사이클을 자동화할 수 있는 기반을 구현하도록 한다.

셋째, 발주프로세스는 내부시스템의 통합 및 구매·조달 정보공유 체계 등으로 구매요청 프로세스의 개선과 워크플로우를 통한 승인프로세스 등의 개선을 바탕으로, 자동발주 체계를 구현하여 구매업무의 생산성향상을 실현한다.

넷째, 수입프로세스는 구매시스템에서 발생하는 품목에 대한 정보를 외자시스템 및 회계시스템과

연계하고, 관세청 및 은행과의 EDI 연계로 통해 처리하도록 한다. 즉 수입계약, L/C관리, 통과관리 및 제반경비내역 등의 구매발주에서 입고까지의 정보 및 제반비용을 효율적으로 관리할 수 있는 기반을 구현하게 된다.

③ 구매정보 분석 체계

인터넷의 이용과 통합시스템 구현을 통하여 구매관련 정보를 통합·관리하고, 다양한 다차원적인 분석을 통한 결과의 효율적인 활용으로 구매력을 제고하고, 전략적 의사결정을 지원할 수 있는 체계를 구현한다.

추진내용은 구매관련 정보의 다양한 분석 및 전략적 의사결정을 지원하는 Purchasing Intelligence 구현과 비정형화된 정보를 활용하고, 완벽한 구매 분석 수행 기반을 위한 Data Mart 구현 등이다.

㉠ Purchasing Intelligence

전략적 의사결정을 지원하는 Purchasing Intelligence는 구매 관련 KPI(Key Performance Indicator)에 대한 효과적인 관리 및 분석을 용이하게 하며, 다양하고 다차원적인 분석을 위한 Tool을 제공함으로써, 전략적 의사결정을 위한 근거를 제시하여 준다.

㉡ Data Mart를 활용한 전략구매분석 체계

향후 Data Mart를 이용하여 운영시스템에서 추출된 정보와 비정형화되어 있는 외부정보 등을 통합, 관리하여 이미 정의된 Reporting의 이용뿐만 아니라, 다양한 다차원적인 분석을 통하여 한층 더 전략적인 구매분석 체계를 실현하도록 한다.

④ 사이버 Community

인터넷을 이용한 가상공간을 통해 자사와 공급업체간에 가상 Community를 형성하여 전략적 파트너십 확보와 상호 상세정보를 효율적으로 공유할 수 있는 기본 인프라를 구현한다. 추진내용은 공급업체와의 정보공유가 용이한 Supplier Management Portal구현, 품목컨텐츠관리를 위한 eContent 관리, 인터넷을 이용한 가상 Community 형성을 위한 기반구현 등이다.

㉠ 공급업체 관계 관리

공급업체와의 Collaboration 체계를 통해 생산 및 구매·조달정보를 실시간으로 공유할 수 있도록

록 함으로써, Collaborative Planning을 실현하고 구매·조달체계의 혁신을 도모한다. Web상에서 공급업체가 접근할 수 있는 Supplier Management Portal구현 및 구매정보의 실시간 확보를 위한 통합된 시스템구현, 공유정보에 대한 지속적인 관리와 적시에 검색과 획득이 용이한 KM(Knowledge Management)활용 등을 추진한다.

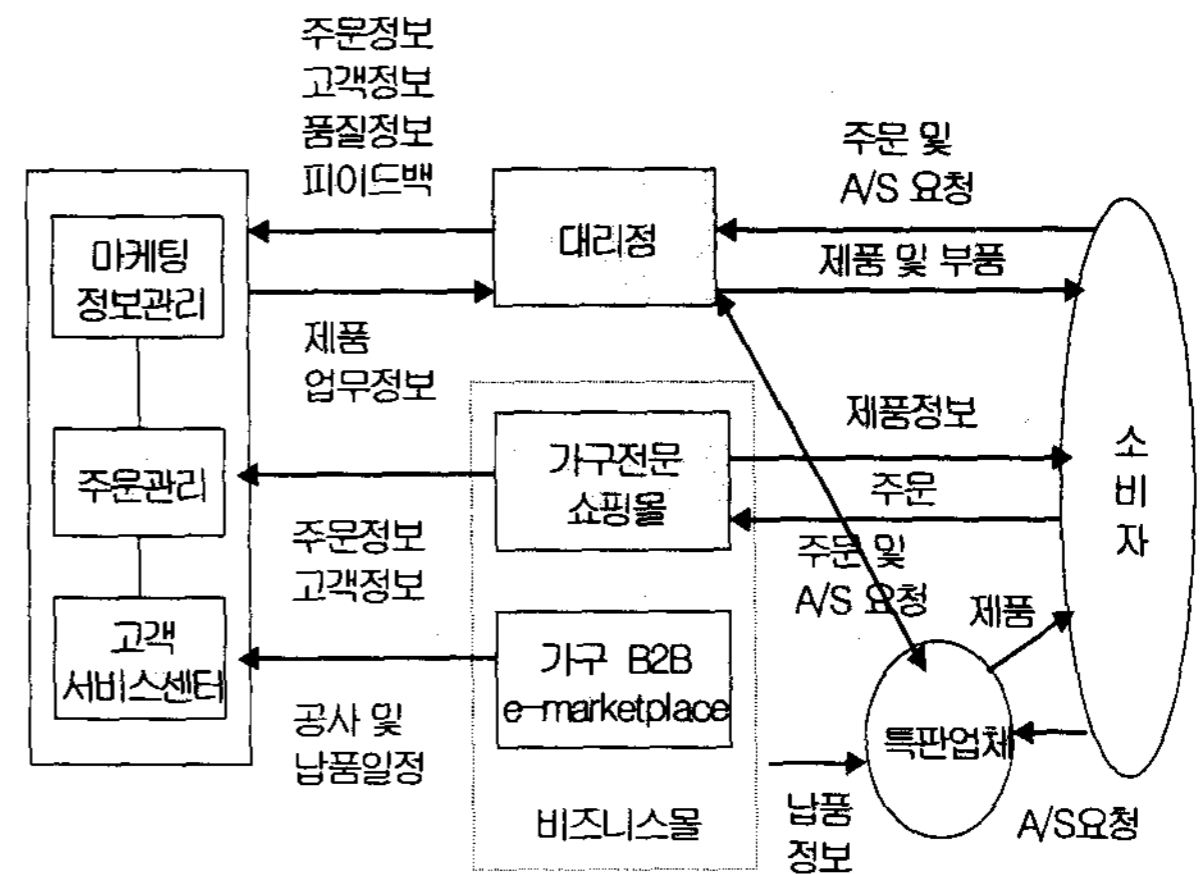
㉔ Web 기반의 품목컨텐츠 관리

공급업체로부터의 품목컨텐츠를 통합, 관리하여 제품정보를 표준화하고 분류하여 내부사용자의 품목검색을 용이하게 하며, 전자상거래를 위한 컨텐츠를 확보할 수 있는 기반을 구현한다. 즉 공급업체로의 품목정보를 표준화하고 분류하여 품목컨텐츠의 통합관리한다. 또한 Context 검색엔진 구현해야 하며, 다량의 품목컨텐츠 관리를 위한 호스트 구현을 추진한다.

(2) 판매측면 모델

앞 절에서의 가구산업에 있어 소비자특성을 논의한 바와 같이 소비자는 제품브랜드에 의한 구매 결정보다는 디자인과 품질, 가격 등이 주요한 의사결정 요인으로 간주하고 있다. 판매측면의 e-비즈니스 모델을 본 연구에서 나타낸 [그림 3-3]과 같이 비즈니스 몰 형태의 외부모델을 채택하고, 내적으로는 판매·마케팅 및 서비스체계를 효율적으로 구현하도록 설정하였다. 점차적으로 가구산업이 토탈 인테리어산업으로 변화하고 있으므로, 디자인 능력을 바탕으로 한 회사 브랜드가 중요한 구매의사결정 요인이 될 가능성이 존재한다. 그러나 판매측면의 e-비즈니스 모델을 설계시 고려해야 할 점은 디자인, 품질, 가격을 중요시하는 소비자 형태, 건설업체 특판을 간접 판매, 대리점을 통한 직판매 등의 요인을 고려하여야 한다.

이와 같은 모델을 바탕으로 가구업체는 고객의 새로운 요구사항과 비즈니스 환경변화에 능동적으로 대처하며, 차별화된 마케팅전략을 수립하고 이를 바탕으로 경쟁우위를 확보할 수 있는 기반을 마련하고, 최적의 서비스를 제공할 수 있는 유연한 업무 및 시스템의 하부구조를 구현하게 될 것이다. 판매측면의 e-비즈니스 모델을 크게 세 가지로 분류하여 정리하면 다음과 같다.



<그림 3-3> 판매측면의 e-비즈니스 모델

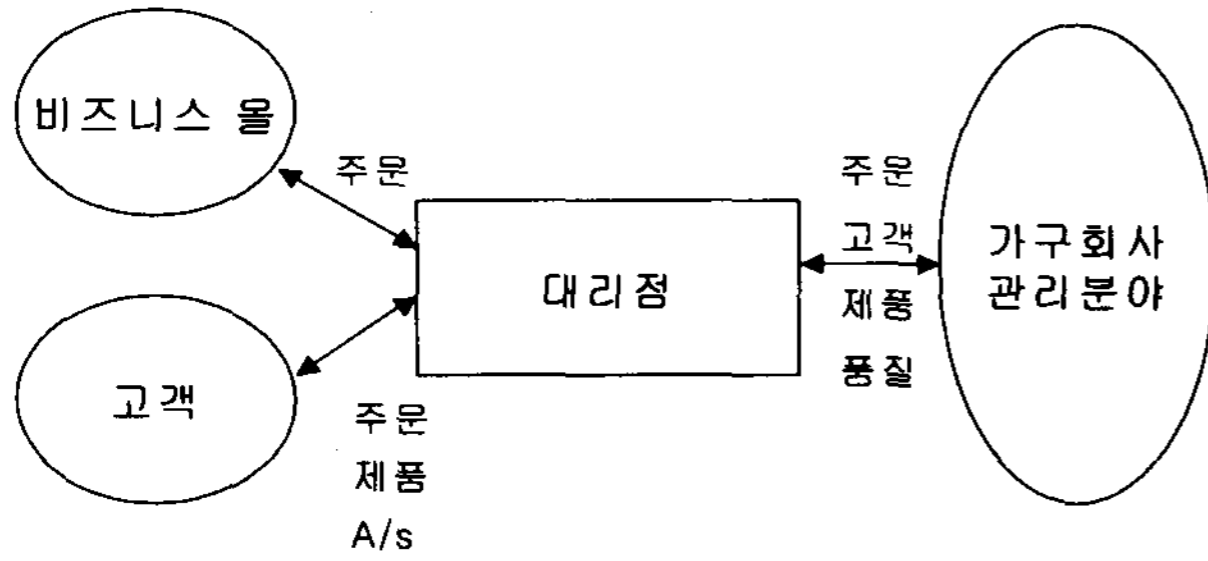
① 비즈니스 몰

비즈니스 몰은 기본적으로 인터넷 환경에서 제품판매 서비스를 제공하는 기능을 수행한다. 가구업종 특성상 건설업체에 대한 특판과 일반 고객을 대상으로 한 제품판매로 고객이 이원화되어 있으므로, 이에 대응하기 위하여는 제시된 바와 같이 쇼핑몰(B2C)과 e-Marketplace에 의한 고객관리가 요구된다. 비즈니스 몰에서는 일반적인 제품정보는 물론, 가구에 관련된 각종 전문화된 제품정보를 전자 카탈로그와 같은 디지털매체를 통하여 고객에게 전달할 수 있도록 해야 한다. 특히 e-Marketplace에서는 건설업체와의 긴밀한 정보전달 체계가 필요하게 되며, 가구업체 및 건설업체 모두 내부정보 체계의 안정화가 필수조건이 된다. 비즈니스 몰을 통하여 접수된 제품주문은 모두 내부 주문처리절차에 의하여 대리점으로 연결되고, 대리점을 통하여 실제 제품이 고객에게 전달되도록 프로세스를 정립한다. 또한 제품서비스에 관련된 기능은 별도의 고객서비스 센터를 통하여 집중 관리하여 통합된 체계를 유지하도록 한다.

[그림 3-4]는 비즈니스 몰의 논리적 체계도를 보여주고 있으며, 이럴 경우 대리점은 물류거점의 역할을 담당하게 되며, 향후 판매 비중에 있어 비즈니스 몰의 비중이 월등히 큰 비중을 차지하게 되면, 대리점 기능보다는 물류센터의 기능을 보다 더 효율적으로 수행할 수 있도록 프로세스를 정립하여야 할 것이다.

② 마케팅 정보관리 체계

체계적인 정보관리를 위해서는 정보획득을 위한 채널을 개발하고, 정보를 선별하여 분리 입력하고 현업의 정보요구에 대응할 수 있는 정보관리시스템을 구현하여야 한다. 마케팅활동 지원측면에서 제품별/지역별/고객별 마케팅전략수



<그림 3-4> 비즈니스 몰의 논리적 체계도

립, 고객 니즈(Needs)에 부합한 제품개발이 필수적이고, Qualification Process에 활용되도록 한다. 효율적이고 차별화된 영업채널 개발과 지속적이고 밀착된 고객관리를 통하여 영업활동 지원할 수 있도록 한다. 또한 내부 정보공유 체계를 바탕으로 고객과의 원활한 e-Marketing Channel을 구현하여, 마케팅 관련 정보를 활용하므로 고객 Promotion 관련 Data의 통합하고, 제품/생산의 정보공유가 가능해야 한다. 생산성/Spec 검토의 공유를 바탕으로 고객 Inquiry에 대해 신속히 대응하여, Presales 능력을 강화 및 지원하는 정보체계의 구현을 목표로 하는 것이다. 이를 통하여 영업능력 강화를 통한 고객유치가 가능하고, 사업장과의 원활한 Communication Channel 구현하여 능률적 마케팅 활동이 가능하며, 고객의 니즈(Needs)에 신속히 대응함으로써 고객만족 효과를 얻을 수 있다.

③ Order Management 체계

다양한 채널을 통하여 고객과 Order Process 및 Collaboration에 대응하고 주문에 대한 Life Cycle 관리 체계를 구현하여야 하며, Supplier와의 주문과 연계하여 Back Office 프로세스를 강화하도록 한다.

㉠ 주문검토 프로세스

Inquiry 접수로부터 Quotation을 주기까지 주문검토의 Cycle Time을 축소하여야 한다. 고객으로부터 접수받은 요구사항은 e-Mail을 통하여 담당

자에게 송부되고, 담당자는 지식관리시스템을 통하여 관련자료를 신속히 탐색하고 병렬로 평가하여 그 결과를 고객에게 신속히 전달될 수 있도록 지원한다. 이 프로세스는 전자결재와 Workflow를 통한 업무의 병렬처리, 고객의 기술적 요구사항에 대한 체크 리스트 개발, 지식관리시스템을 통한 관련자료의 탐색 등의 기능을 지원하도록 구현되어야 한다.

㉡ 실시간 납기 약속 체계

고객 주문시 제품에 대하여 자재의 가용성, 재고 현황 및 생산능력을 고려하여 납기 가능한 일자를 제시한다. 이는 ATP 결정 Logic의 확립과 생산, 재고 및 구매 모듈과의 통합을 전제 조건으로 하는 체계이다.

㉢ 주문 추적 관리체계

이는 다양해지는 고객의 취향에 따라 다품종 소량생산 체제하에서, 고객의 주문에 대한 Status와 진행정보를Back-end 시스템과의 통합을 통하여 실시간으로 제공하게 된다. 이를 통하여 고객주문 Status 파악 시간 단축하고, Status 파악을 위한 전화나 FAX등의 업무비용을 절감할 수 있으며, 고객서비스 증진 및 만족도 향상시키고, Data의 통합으로 업무 관련정보를 효율적으로 관리할 수 있다.

㉣ Sales Intelligence 시스템

축적된 정보의 활용은 고객의 특성을 이해하여 적절한 고객대응 전략을 구사할 수 있으며, 정보분석시스템은 경영자의 의사결정 도구로 활용 가능하게 된다. 즉 판매계획에 활용하기 위하여 제품생산 및 구매조달 체계가 연계된다. 또한 고객별 제품별 Historical Data 분석을 위해 자동적으로 원하는 분석보고서를 만들어 낼 수 있다. 이러한 영업/고객정보의 분석은 영업전략에 반영된다.

④ 고객 서비스센터 구현

고객과 인터넷을 기반으로 하는 One-to-One 서비스체계를 구현함으로써 고객접촉 채널을 확산 및 강화하고, 고객기술서비스 수준의 향상 및 신속한 Claim 처리를 통하여 고객만족도를 제고한다. 기본적인 추진방향은 Cyber 고객서비스센터를 구현하고, 이를 Enterprise Portal과 연계하도록 하며, 내부관리시스템 및 지식관리시스템과 연계하여 고

객서비스를 극대화하는 것이다.

㉔ Claim Management 체계 구현

시스템기반의 Claim 처리로 정보공유 및 승인을 위해 소모되는 인력 및 시간을 최소화하고, Claim 처리프로세스의 효율화를 통한 고객대응력 향상 및 고객만족도를 제고한다.

㉕ Web을 통한 고객별 품질정보 서비스

고객이 Web을 통해 제품 품질정보를 조회하거나 받을 수 있도록 하며, 서비스내역을 관리/분석하여 품질정보에 대한 고객의 요구에 능동적으로 대응하고, 궁극적으로 고객 만족도를 제고한다.

4. 결론

e-비즈니스는 비즈니스의 모든 구성요소 고객, 기업, 공급사, 협력사, 그리고 업무프로세스가 인터넷기반기술로 통하여 컴퓨터 네트워크로 연결된 새로운 비즈니스모델을 창출하는 것이다. 즉 이것은 특정산업 영역의 문제가 아니라 기업이 생존하기 위한 필수적인 인프라로 인식하여 구현하여야 한다. 기업에 어떤 e-비즈니스 모델이 적합한가는 기업의 입장과 여건에 따라 달라지게 된다. 즉 높은 브랜드 명성을 가진 기업은 자사의 웹사이트로 고객을 끌어들이 e-비즈니스를 추진하지만, 시장입지가 약하거나 브랜드 명성이 중요하지 않은 경우에는 접촉할 수 있는 고객의 범위를 확대할 수 있는 방향으로 비즈니스 모델이 선택되어야 한다.

본 연구에서는 가구산업의 e-비즈니스 모델을 구매측면(Buy Side), 판매측면(Sell Side)으로 구분하여 기본적인 모형을 분석하여 e-비즈니스 모델 적용을 제시하였다. 구매측면에서는 최적의 구매업무 프로세스를 구현하기 위해서 e-Procurement를 중심으로 연구하였다. e-비즈니스는 B2B, B2C, C2C 비즈니스 등 다양한 형태로 발전하고 있지만, 기업의 입장에서 본다면 그 출발점이 e-Procurement가 되어야 한다. 즉 원자재 및 기타 자원들을 공급하는 업체들과 자사의 기업간에 발생하는 거래가 온라인 상에서 발생되지 않는다면 외부 e-marketplace와의 연계는 사실상 불가능하게 된다. 판매측면에서는 인터넷 비즈니스 물의 구현과

고객정보관리 체계의 구현을 기본방향으로 제시하였다. 가구산업은 다른 산업에 비하여 소비자의 구매특성에 대한 브랜드의 중요성은 떨어지는 편이다. 따라서 제시된 모델도 이를 고려하고 있으나, 가구산업이 토탈인테리어 산업으로 변화하고 있으므로 브랜드의 이미지의 중요도가 증가하게 되며 차별화된 고객마케팅이 필수적인 사항으로 간주하게 된다. 따라서 단기적으로 개별화된 인터넷 판매환경보다는 인터넷비즈니스 물에 의한 비즈니스모델 정책을 취하면서 미래에 대한 고객관리 체계를 구현하여야 한다.

특히 본 연구에서 제시된 모델을 구현하기 위해서는 각 영역별로 올바른 정보시스템의 지원이 필수적인 과제라고 할 수 있다. 정보시스템의 구현에 있어서는 각 영역별로 적합한 솔루션의 선정이 중요하다. 즉 가구산업의 환경과 도입하고자 하는 개별기업의 특성에 타당한 전략적 의사결정 및 계획과 적합한 솔루션 선정 등의 과정을 거쳐야 한다. 그리고 시스템을 도입하면서 발생하는 다양한 변화에 대한 저항을 최소화하기 위한 변화관리 계획을 철저히 준비하여 효과적인 내부조직 체계를 정비하도록 한다. 결국 e-비즈니스의 성공을 위해서는 제품 및 서비스의 경쟁우위 확보를 기본으로 양질의 정보서비스를 통해 기반을 구현하고, 선진적인 비즈니스모델을 신속히 구현하는 것이 글로벌시대에 경쟁력이 있는 가구산업을 지향할 수 있다.

[참고문헌]

- [1] 공경태, "전자조달(e-Procurement)동향", 통신시장, 한국통신경영연구소, 2000. 3-4.
- [2] 김기홍, 전자상거래와 기업, 산업연구원, 1999.
- [3] 김성진 & 장기진, e-비즈니스 원론, 무역경영사, 2001.
- [4] 박기성의 2인, 디지털 시대의 e-비즈니스 전략, LG경제연구원, 2000.
- [5] 박용찬, e-비즈니스 파워, 시그마인사이트컴, 2001.
- [6] 박종의 & 심은섭, B2B 생존과 파워, 명진출판,

- 2001.
- [7] 양유석, 전자상거래 비즈니스 모델과 미국의 EC 동향, 삼성경제연구원, 2001 5.
- [8] 장경희, 정우양, "가구산업의 신제품개발 아이디어 평가모형에 관한 연구", 한국가구학회지, 제7권 1-2호, 1996. 12.
- [9] 장상삼, "가구산업의 현황 분석 및 발전방향", 한국가구학회지, 제7권 1-2호, 2000. 12
- [10] 주재훈, e-비즈니스, 비봉출판사, 2000.
- [11] 한국주요경제지표, 통계청, 2001.
- [12] Allen, L. E., "Electronic Commerce", Mortgage Banking 56 (10), 1996, pp. 101-102.
- [13] Anna Giraldo Kerr, "Insider : Business-to-Business (Fill in the Blank)? The New Mantra of Internet Success", Newsletter, IDC, 2000.1.
- [14] Cisco, "Cisco Fact Sheet-Cisco Systems is the Worldwide Leader in Networking for the Internet", Company Overview, Published by Cisco, 1998.
- [15] Berryman, K., & L. Harrington, Electronic Commerce: Three Emerging Strategies, The McKinsey Quarterly, No 1, 1999.
- [16] Dutta, S., "Business Transformation in Electronic Commerce: A Study of Sectoral and Regional Trends", European Management Journal. Vol. 16, No.5. 1998, pp.540-551.
- [17] Evans, J. R., and King, V. E., "Business-to-Business Marketing and the World Wide Web: Planning, Managing, and Assessing Web Sites", Industrial Marketing Management 28, 1999, pp.343-358.
- [18] Frank Gens, IDC Predictions 2000, IDC, 1999.12.
- [19] Friedman, A., "Will SET Secure Electronic Commerce or Lead to its Extinction", Bank Systems and Technology 33 (6), 1996, pp.58.
- [20] IDC Newsletter, " Insider : The Big Automakers Create a "Marketplace" but a Few Big Trees Does Not a Forest Make", IDC, 2000.3
- [21] Gartner Group Article, " Dynamic Pricing: Not Just a Fancy Name for B2B Auctions", Gartner Group, 2000.2
- [22] <http://www.cisco.com>
- [23] <http://cism.bus.utexas.edu/res/articles/commercial>
- [24] <http://www.ethan-allen.com>
- [25] <http://www.tpn.geis.com>
- [26] Jarvenpaa, S. L. and P. A Todd, "Consumer Reactions to Electronic Shopping on the World Wide Web", International Journal of Electronic Commerce, 1(2), 1997, pp. 59-88.