

실물흐름을 반영한 IT 기반의 자금관리시스템: 웹케시의 ‘브랜치 솔루션’ 사례

Treasury Management through Integrating Financial and Operational Flows by Information Technology

함 유 근 (Yukun Hahm) 건국대학교 경영대학 경영정보학과 교수, 주저자
이 석 준 (Seogjun Lee) 건국대학교 경영대학 경영정보학과 교수, 교신저자
권 택 근 (Taek Keun Kwon) 웹케시(주)
김 종 무 (Jong Moo Kim) 웹케시(주)

요 약

공급사슬관리의 발전을 위해서는 실물의 흐름을 반영한 자금의 흐름 관리가 중요해지고 있다. 공급 사슬은 일회성 거래가 아닌 기업의 일상적인 거래의 흐름으로 순환적이기 때문에 단순히 수동적인 입출금의 관리가 아닌 실물 경제에서 발생하는 자금의 수요와 공급 원천에 따른 능동적인 현금흐름의 관리가 필요하다. 하지만 현실적으로는 상거래에 수반되는 현금흐름을 파악하고 통제하는 것은 매우 어려운 문제이다. 이러한 문제를 해결하기 위해 국내 웹케시(주)는 “브랜치 솔루션”이라는 혁신적인 방법을 개발하였으며 국내 거의 대부분의 대기업들이 일상적으로 사용하고 있다. 브랜치 솔루션으로 ERP를 통한 회계상의 거래활동이 기업의 대금 지급 및 수납이 이루어지는 은행시스템과 직접 연결될 수 있어 기업들로서는 실제 자금 수요와 공급의 발생에 따라 능동적인 운전자금관리가 가능하게 되었다. 이 시스템은 기업이 원자재나 완제품 등 물품의 조달 및 판매 흐름에 맞추어 현금 흐름을 파악하여 능동적인 운전자금관리를 할 수 있게 해준다. 이러한 통합 관리의 효과로 기업들이 운전자금관리의 효율성과 가시성 등 공급사슬관리의 실제적 성과를 달성하고 있다. 본 연구는 공급사슬 프로세스 통합 관점에서 실물과 연계된 자금흐름관리 사례를 분석한다.

키워드 : ERP, 자금관리시스템, 금융공급사슬관리, 프로세스 연결(Process Integration)

I. 서 론

지금까지 많은 기업들이 비즈니스 리엔지니

어링이나 ERP(Enterprise Resource Planning) 도입 등을 위해 내부 프로세스 연결에 힘써왔으며, 공급사슬관리의 확산에 따라 이제는 외부 프로세스의 연결에도 노력하고 있다. 이와 같은 내부 및 외부 프로세스의 연결을 통한 혁신 중 하나가 바로 기업의 지급결제를 포함한 운전자금관

† 이 논문은 2011년도 건국대학교의 연구년교원 지원에 의하여 연구되었음.

리를 위한 관련된 프로세스의 연결이다. 물품, 자금, 정보 등 기업이 보유한 자원은 일견 개별적으로 존재하는 것처럼 보이나 이들의 증감은 상호 밀접히 연결되어 있다. 기업에서 물건이 판매되면 이에 따라 대금이 들어오듯이 실물과 금융 자원은 상호 밀접한 관계가 있음에도 두 부분의 흐름을 동시에 파악하고 관리하는 작업은 그동안 기업 내에서 크게 진전되지 않았다(Fairchild, 2005; Presutti and Mawhinney, 2007; Blount, 2008; Citigroup, 2008). 대부분의 기업에서 이들의 관리가 통합적이라기보다는 실물 따로, 자금 따로, 개별적으로 관리되어 온 것이 사실이다. 하지만 산업과 기업 내 정보기술의 발달과 확산으로 이 두 부분의 흐름을 가시화하고 연결한 통합관리가 점차 실현되고 있다(Dong *et al.*, 2009).

이를 공급사슬관리에 대한 연구 측면에서 보면 지금까지 주류를 이루었던 실물 중심의 공급사슬관리 연구가 한 단계 발전해야 한다는 의미이다. 즉, 실물의 공급사슬관리에 대한 연구는 많은 진전이 있었으나 실물의 흐름에 따른 자금의 흐름을 관리하는 부분에 대한 공급사슬관리 연구는 현재 초보적 수준이다. 다시 말해 공급사슬관리의 위험 요인과 성공 요인들에 대한 연구나, 물리적 제품인 원자재, 중간재, 완제품 등 실물의 흐름 관리 중심의 연구가 지금까지 일반적이었다(Chopra and Sodhi, 2004; Adobor and McMullen, 2007; Karimi *et al.*, 2007; Downing, 2010). 그러나 성공적인 공급사슬관리가 되기 위해서는 실물의 흐름을 반영하여 자금의 흐름을 관리하는 방안이 마련되어야 한다. 즉, 기업에게는 대금결제 및 파이낸싱 등 금융부분이 결합된 공급사슬관리가 요구되며 그 필요성과 중요성은 정보기술의 발전으로 실물의 흐름과 자금의 흐름을 파악하고 연결할 수 있게 되면서 더욱 중요해지고 있다(Marquez *et al.*, 2004; Fairchild, 2005; Hartley-Urquhart, 2006; AberdeenGroup, 2007).

본 연구는 공급사슬관리 구현 과정에서 실물과 자금의 흐름이 어떻게 연결되며 이로 인해

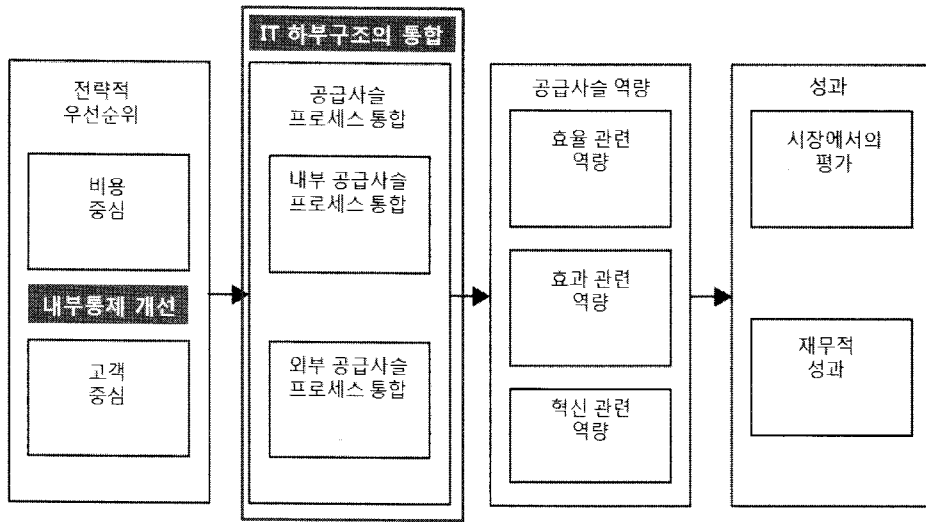
어떠한 성과를 얻는지를 이에 대한 국내 최초의 사례를 통해 분석한다. 다시 말해 경영성과를 높이기 위한 공급사슬 관련 프로세스의 연결을 단순히 몇 가지 주요 변수들을 중심으로 정량적 분석하는 것이 아니라 실제로 그러한 경영성과가 발생하기까지의 프로세스 연결 과정을 이해하기 위해 사례연구를 통한 정성적인 분석을 시도한다. 이를 통해 기업의 공급사슬과 같은 순환적 경영활동에서 정보기술이 물리적 자원뿐 아니라 금전적 자원의 통합관리를 위해 어떻게 활용되고 있는지를 파악하고, 그 효과 및 기업과 금융기관의 새로운 관계를 제시하고자 한다. 이러한 연구를 위해 먼저 공급사슬 프로세스의 연결로 어떻게 경영성과를 이루는지에 대한 이론적인 배경을 살펴본다. 그리고 자금관리 측면에서의 실물 흐름과 자금 흐름 통합의 이론적 필요성을 논의하면서 기업의 자금관리시스템을 정의한 후 국내 최초로, 그리고 지금까지도 거의 유일하게 국내에서 은행의 금융시스템과 기업의 ERP를 연결한 웹케시(주)의 “브랜치 솔루션”을 활용한 한 공공기관의 사례를 앞서 정의된 이론적 배경에 따라 분석한다.

II. 연구 배경

2.1 공급사슬관리

2.1.1 공급사슬 프로세스의 연결과 효과

공급사슬관리에서 연결(integration)과 그 효과를 분석하기 위한 틀을 정립하는 것이 본 연구를 위한 이론적 배경의 첫 단계라고 하겠다. 연결이라는 것은 여러 가지 의미로 사용되나 본 연구에서는 조직적이며 일관된 방식에 의해 업무상 관련 있는 조직 내부 부서들이나 외부 주체들 간에 정보의 흐름과 공유가 이루어지는 것을 말한다(Narasimhan *et al.*, 2010). Chen *et al.* (2009a, 2009b)과 Rai *et al.* (2009)에 따르면 공급사슬관리를 위한 흐름의 연결이 효과를 보려면



주: 진한색 박스가 기존 모델에 추가된 부분

<그림 1> 수정된 공급사슬 프로세스 통합 모델¹⁾

명확한 전략적 선택이 먼저 설정되어야 하며, 그 다음으로 IT 하부구조의 통합과 공급사슬과 관련된 내부 및 외부 프로세스의 연결이 따라야 한다(<그림 1>). 그리고 전략의 선택에 따라 적절한 IT 하부구조의 연결과 내·외부 프로세스들의 연결이 구축되면, 그 결과로 조직의 구조적인 조정과 효율 및 효과 그리고 혁신과 같은 조직 내 역량 제고가 발생하여 경영성과가 높아진다고 주장한다. 모델에 따르면 기업들이 공급사슬관리로 경영성과를 높이기 위해서 첫 단계로 프로세스 연결의 목적이 명확해야 한다. Chen *et al.*(2009a)은 이러한 전략적 목적으로 비용과 고객 측면만을 주장하였으나 자금의 흐름 관리 측면을 보면 추가적인 목적이 존재할 수 있다. 금융 서비스 산업에 특화된 조사기관인 TowerGroup은 B2B 지급결제를 위한 기업 내부 시스템과 외부 지급결제시스템의 연결이 구매자의 조달 활동과 외상매입금 처리 프로세스에서 일관성(consistency), 통제(control), 유연성(flexibility), 가시성(visibility) 등 네 가지 목적이 존재한다고 주장한다(Feinberg and Hines, 2011). 먼저 일관성은 지급결제 개시, 승인, 및 관련 정보 습득을 위한

프로세스의 표준화를 의미한다. 그리고 통제는 비즈니스 규칙과 한도 설정으로 ERP/회계시스템의 통제가 수월해짐을 의미한다. 유연성은 고객이나 자신이 원하는 여러 가지 방법과 비용 및 위험을 고려해 지급결제를 할 수 있음을 의미한다. 그리고 가시성은 한 화면에서 지급결제 상황 및 예외 상황, 대사의 확인 등이 가능함을 의미한다. 따라서 <그림 1>에서와 같이 전략적 우선순위에는 Chen *et al.*(2009a)이 주장한 비용과 고객 서비스 이외에 “내부 통제 개선”이 추가될 수 있다. <그림 1>에서 “비용”은 일관성, “고객”은 융통성, 그리고 통제는 “내부 통제 개선”, 그리고 가시성은 이 세 가지 우선순위와 모두와 관련되는 목적이라고 할 수 있다.

연결의 효과를 위한 두 번째 단계로는 명확한 전략적 우선순위를 바탕으로 한 IT 하부구조의 통합과 내부 및 외부 프로세스들의 적절한 연결의 완성이 필요하다(Grubic *et al.*, 2010; Mouzakitis *et al.*, 2010; Chen *et al.*, 2009a; Rai *et al.*, 2006).

1) Chen *et al.*(2009a)의 모델을 바탕으로 저자들이 수정 및 보완.

IT 하부구조는 공급사슬 프로세스의 연결을 위한 사전 조건으로 이는 데이터의 연결과 어플리케이션의 연결(Mouzakitis *et al.*, 2010)을 의미하는데 Rai *et al.*(2006)에 따르면 데이터의 일관성, 부서들 간의 어플리케이션의 통합에 따라 공급사슬관리를 위한 조직 내 IT 하부구조의 통합이 이루어진다. 내부 및 외부 프로세스 연결은 물리적 흐름, 정보의 흐름, 자금의 흐름 등 세 가지 측면이 있다(Rai *et al.*, 2006). 그리고 이들 각 흐름 내의 프로세스들이 상호 연결되는 것뿐 아니라 단순화되어야 연결의 효과가 나타난다(Chen *et al.*, 2009b). 앞서 언급한 것처럼 물리적 흐름과 정보의 흐름에 대한 연구가 이전 연구들의 주 관심사항이었다. 본 연구에서 집중적으로 논의하는 자금 흐름의 연결은 업무 흐름에 따라 자금 흐름이 이루어지고 파악되느냐가 관건이다. 이러한 연결이 없을 경우 기업들은 종종 공급사슬상의 하위 흐름 및 상위 흐름의 파트너들과의 재무적 상태에 대한 일관된 관리를 하지 못하는 경우가 발생한다. 외부 거래기관들과의 자금 흐름이 원활히 연결되면 정확한 시점 및 신속한 지급결제, 분쟁 해결, 대금청구 및 외상 매출채권 회수 사이클이 단축, 의사결정을 위한 재무 정보의 제공 등으로 운영자금 및 현금흐름

관리를 개선할 수 있다(Feinberg, 2007).

세 번째 단계로 이와 같은 IT 하부구조 연결과 내부 및 외부 프로세스 연결은 기업의 자원 활용 역량과 고객 만족 역량을 높여, 결과적으로 기업의 경영성과를 높인다. 즉 IT의 연결로 가능해진 프로세스의 연결로 인해 비용절감 능력이 나 신속하고 정확한 업무처리, 향상된 의사결정 능력, 고객 니즈에 대한 적절한 대응 능력이 나타나고, 그 결과 조직의 경영성과가 높아진다.

지금부터는 이러한 프로세스 연결 중 본 연구의 초점인 운전자금관리 및 이의 IT 하부구조가 되는 자금관리시스템, 그리고 관련 프로세스에 대한 이론적 배경을 살펴본다.

2.1.2 실물 경제와 금융 경제 통합 관리

공급사슬관리의 성과를 위해 자금흐름의 관리 필요성과 중요성이 가장 먼저 나타나고 있는 부분이 기업들이 거래은행의 도움으로 지급결제를 행하고 유동성관리를 하는 부분이다(Large and Large, 2009). 즉 자금의 지출과 수입 발생 원인을 파악하기 위해서는 자금의 흐름을 유발하는 실물의 흐름이 파악되어야 한다. 다시 말해 기업들이 은행을 통하여 자사의 자금흐름 정보들을 통합하고자 하는 요구가 높아지고 있는 배경을

<표 1> 실물 흐름과 연결된 자금관리의 주요 이슈들(IDC, 2002)

기업의 환경 변화 요인	주요 이슈들
운전자금관리	선진국 대기업 자금관리 초점이 거래로부터 수익을 창출하는 수익 센터에서 서비스 센터로 옮겨가고 있다.
공급사슬 통합	금융공급사슬의 통합뿐 아니라 물리적인 공급사슬의 통합과 이로부터 발생하는 정보의 통합이 필요하다.
글로벌화	다국적 기업들은 365일 24시간 운영할 수 있는 능력과 체제를 갖추어야만 한다.
정보 표준의 부조화	여러 은행들의 정보 표준이 각각 다르기 때문에 기업이 자금관리에 필요한 정보를 수집하는 데 있어 어려움이 발생한다.
기업 자원관리의 연동	기업 내부의 ERP 시스템과 자금관리 시스템의 연결, 그리고 파트너 은행과의 시스템 연결은 많은 비용이 소요된다.
자금관리 아웃소싱	최근에는 자금관리의 아웃소싱이 정보흐름 관리의 비용절감과 생산성 향상 수단으로 활용되고 있다.

보다 구체적으로 살펴보면 <표 1>과 같다. 지난 수년간 선진국 대기업들의 자금관리는 기업의 일상적인 운영에 필요한 자금을 관리하는 운전 자금관리에 보다 집중되고 있다. 운전자금관리의 중요성 증가는 은행의 입장에서 대규모의 투자성 대출 대신 기업들을 위한 자금관리 서비스를 통한 수익 창출이 중요해지고 있음을 의미한다. 기업들에게는 공급사슬 상의 복잡한 거래관계에서의 일시적인 유동성 부족이 치명적인 문제가 되며, 이를 해결하고 자금의 집중과 분산을 통한 수익창출이나 비용 및 위험 절감이 경영의 필수가 되고 있다.

운전자금관리가 기업 자금의 흐름을 관리하는 것이지만 실제로는 실물의 흐름에 영향을 받기 때문에 자금관리를 위해서는 자원계획, 구매, 생산, 영업/서비스, 물류와 같은 업무에서 얻어진 정보들과의 자금정보 통합이 필요하게 되었다. 미래 현금/자금 예측과, 거래처리 및 부채관리, 그리고 위험관리 등은 상호 관련성이 높고 이들을 종합적으로 수행할 필요성이 높아지고 있다. 이와 같은 요구 때문에 보다 많은 글로벌 은행들이 그들의 주 사업 영역의 하나로 기업자금관리 서비스를 주목하고 있다(Citigroup, 2007). 이들 글로벌 은행들은 고객에게 필요한 서비스를 제공하기 위해 “보다 쉽게 거래할 수 있는” 은행의 기능을 제공해야만 하며 기업들의 충성도를 유지하기 위해서 은행들은 고객 기업들이 자금관리를 쉽게 할 수 있도록 필요한 정보의 통합 서비스를 개발하고 제공해야만 하였다(Bergen, 2006; Fox-Green *et al.*, 2008).

기업과 은행의 이러한 새로운 요구를 충족시키는 방법 중 하나는 기업의 일상적인 업무를 관리하는 ERP 시스템과 대금 출납의 창구가 되는 인터넷뱅킹이나 펌뱅킹 등 은행의 금융시스템을 연결하여 자금관리 기능을 향상하는 것이다. 기업은 한 은행과만 거래하지 않기 때문에 기업이 필요한 은행 관련 자금관리 서비스는 모든 은행에 적용 가능해야 하며 기업의 현실을

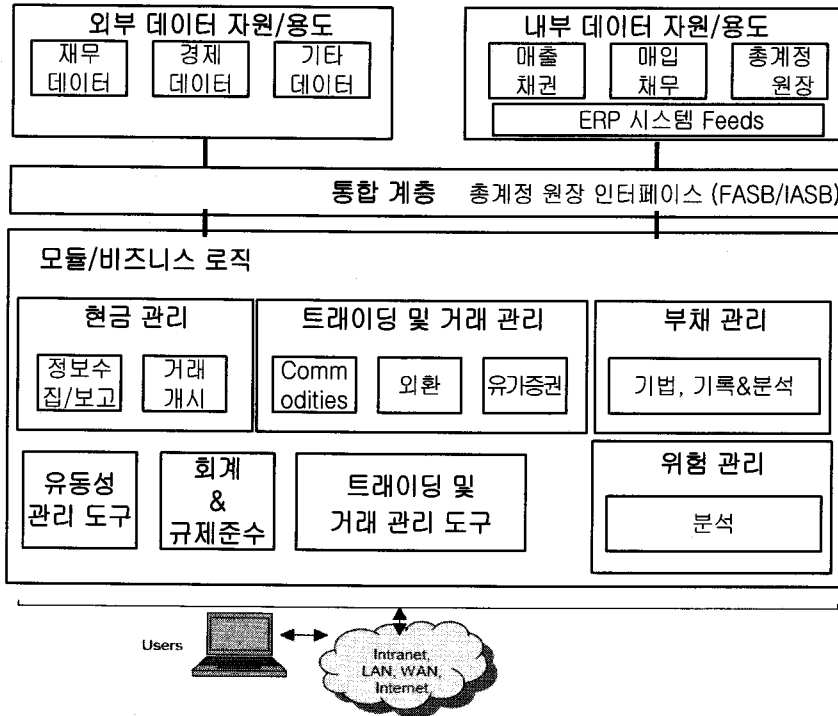
잘 이해하고 있어야 한다. 그리고 이러한 해결책은 높은 IT 지식과 기술이 필요하다.

2.2 자금관리와 EPR

2.2.1 자금관리시스템(TMS)

기업의 자금관리 업무(corporate treasury management)는 통상 현금관리(cash management), 금융 위험관리(financial risk management), 파이낸싱(financing), 은행 및 투자자 관계 관리(bank and investor relation) 등 4가지로 볼 수 있다(Deloitte, 2006). 현재 자금관리시스템(TMS: Treasury Management Systems)은 금융솔루션 전문기업들이 제공하고 있고, 현금관리시스템(CMS: Cash Management Systems)은 은행들이 제공하고 있다.

현금관리시스템(CMS: Cash Management Systems)은 은행의 기업에 대한 인터페이스이고, 자금관리시스템(TMS: Treasury Management Systems)은 기업 자신의 재무관리부분에 대한 인터페이스이다(Financial Insights, 2003; Financial Insights, 2005). 따라서 CMS는 TMS 위에 위치하며 TMS를 통해 은행과의 거래 정보가 입력된다. TMS는 기업의 ERP나 회계정보시스템 등의 위에 위치한다(<그림 2>). TMS는 단기와 장기 현금흐름, 투자, 부채, 금융활동의 위험 등을 보다 정확히 관리하기 위해 유동성관리와 운전자금 관리에 사용된다. 기업들은 은행의 현금 관리시스템을 통해 은행과 연결하여 은행의 당좌계좌 정보나 거래들을 파악한다. 또한 기업 활동과 관련된 각종 지급결제의 지시는 TMS를 통해 이루어진다. 무역거래의 경우에는 외환과 관련된 부분이 지급결제 기능에 추가되기도 한다. TMS는 기본적인 회계처리 기능 및 현금관리(cash management)와 위험관리(risk management) 기능 이외에 최근에는 실시간 유동성관리 (real-time liquidity management), 회계 감독 준수 관리(compliance management), 현금 흐름 모델링(cash flow modeling), 넷팅(netting), 위험 모델링(risk modeling)과 같은 분석 기능들



〈그림 2〉 자금관리시스템(Treasury Management Systems)의 다양한 기능(Financial Insights, 2003)

을 제공하고 있다(Sungard, 2008).

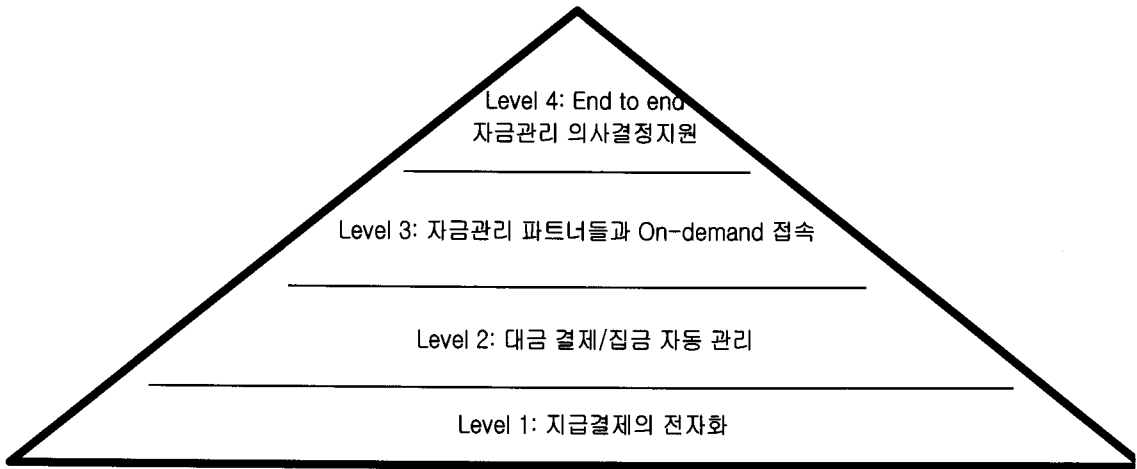
지난 20년간 자금관리시스템(TMS: Treasury Management System)의 많은 발전과 더불어 최근의 전사적자원관리(ERP) 시스템의 사용 확대보다 효율적인 자금관리가 가능해 졌지만, 기업 외부로부터 수집되는 재무 정보는 기업 내부의 비즈니스 프로세스와 완전히 결합되지 못하고 있다. 대부분의 기업에서 정보시스템이 사용되고는 있으나 정보입력을 위한 인터페이스의 상당부분이 수작업으로 이루어지고 있고 원활한 재무정보의 처리와 프로세스를 통합하는데 막대한 비용이 소요된다.

이러한 문제를 국내에서 제일 먼저 파악하고 해결한 곳은 은행이 아닌 웹케이(주)라는 벤처기업이었으며 이들이 개발한 것이 “브랜치 솔루션”이다. 이 기업의 설립자들은 일전에 은행 IT 부서에서 일하면서 이와 같은 기업들의 자금관

리 니즈를 인식하고 있었던 전문가들이었다.

2.2.2 자금관리시스템의 발전 단계

<그림 3>는 기업의 자금관리 솔루션의 단계를 보여주고 있다. 이러한 자금관리 솔루션의 발전은 앞서 살펴본 공급사슬 프로세스의 통합 모델에 따르면 자금관리가 명확한 경영목표에 따라 IT 하부구조의 연결과 비즈니스 프로세스의 연결을 이루어 조직의 능력이 갖추어 질 때 가장 상위 수준으로 발전할 수 있다. 가장 기본적인 단계는 구매자와 판매자 사이에서 기존의 화폐나 종이문서에 기반을 두고 지급결제가 이루어지던 것이 전자화되어 전자문서가 사용되기 시작하는 단계이다. 즉 기업에서 편뱅킹이나 인터넷뱅킹을 사용하는 단계라 하겠다. 그 다음 단계는 단순히 자금관리가 일회성 대금결제 중심에서 자금의 흐름을 조절할 수 있도록 자금이



〈그림 3〉 자금관리 솔루션의 기술적 발전 단계²⁾

한 곳에 모으거나 묶어서 자동화된 결제가 가능해지는 대금 결제/집금의 자동관리 단계라고 하겠다. 즉 IT 연결과 프로세스 연결이 처음으로 달성되는 단계이다. CMS도 일종의 이러한 단계이나 최근 들어 기업의 ERP 시스템이 은행시스템과 연계되면서 가상계좌 등 다양한 서비스가 등장하고 있다. 더욱이 이 단계에서는 대금청구서나 외상매출채권들의 할인이 조기에 자동으로 처리되는 단계이다. 그리고 3단계는 IT 연결과 프로세스 연결이 더욱 진전되어 기업들의 필요와 요구에 따라 온라인 파이낸싱이 가능해지는 단계이다. 국내에서도 기업이 사전에 약정한 조건에 따라 전자화된 채권이 발행되는 네트워크 론 등이 도입되어 사용되고 있다. 마지막 4단계에서는 연결의 결과에 따라 여러 가지 조직의 역량이 제고되는 단계로 자금관리를 위한 의사결정이 정보시스템에서 지원된다. 즉, 이 단계에서는 자금관리의 효율성과 효과성에 대한 평가나, 적절한 파이낸싱 시점이나 규모 등에 대한 정보 지원, 또는 적절한 모델에 따른 자금흐름 예측 등이 실현된다. 다시 말해 운전자금관리 측면

에서 공급사슬 프로세스의 연결이 완성되는 단계이다. 물론 1단계에서의 전자화된 지급결제와 자동화된 정보의 획득이나 작성, 그리고 교환은 자금관리의 시작이라는 점에서 매우 중요하다. 이 부분이 제대로 구현되지 않으면, 즉 예를 들어 구매자, 판매자, 금융기관이 상호 동일한 지급결제 정보를 공유하지 못하면, 위 단계의 솔루션들도 구현될 수 없다.

2.2.3 기업의 자금관리 관련 문제점

수작업에 의한 프로세스

그동안 자금관리 향상을 위한 기업들의 노력은 주로 은행과의 관계에 집중되어 왔다. 그런데 중요한 것은 종이서류가 아직도 사용되고 있는 부분이 존재하며 그 부분은 적시에 필요한 정확한 데이터가 없기 때문에 기업들이 어떤 일이 벌어지고 있는지 모르는 블랙박스와 같은 부분이라고 할 수 있다. 무언가 이 부분에서 자동화와 전자화를 했다는 것은 이(블랙박스 속)를 파악하기 시작했다는 것이다. 쉽게 보면 오류와 실수가 존재한다. 일반적으로 국내 대기업들은 공급자로부터 매 분기마다 2~3번에 걸쳐 원자재를 구매하며 대금지급은 거래 시 마다하는 것이 아

2) AberdeenGroup(2007)를 바탕으로 저자들이 수정 및 보완.

나라 분기 말에 한 번에 일괄적으로 결제하고 있다. 즉 상거래에 대하여 서류 작업 따로, 대금 정산 작업 따로 하는 것이 이전까지 일상적이었다. 이와 같은 문제들은 외국에서도 마찬가지이다(Hausman, 2007).

시기적절한 정보의 부족

관리자와 경영자의 입장에서 자금관리 문제점은 자금관리와 현황 파악을 위한 시기적절한 정보의 부족이다. 국내 기업들은 말할 것도 없고 대부분의 선진국 기업들도 상거래에 수반되는 현금 흐름에서 아이템의 번호나 수량, 그리고 주문 번호에 관한 충분한 정보가 붙어서 다니지 않는 것이 일반적이다. 이런 기업들은 수작업으로 일일이 상세 정보를 추적하고 확인하는 불필요한 노력과 비용을 들이게 된다. 특히 이런 방식은 규제감독 당국에 대한 보고의무나 내부적인 지출 통제 면에서 취약점을 드러내게 된다. 많은 기업에서 지출이 계획된 일정에 따라 집행되기 보다는 그때그때 상황에 따라 발생하기 때문에 기업의 지출 정책에 맞추어 실행하거나 모니터링하기 어렵다. 자동화된 프로세스 없이 회계 감사보고 의무를 준수하려는 기업들은 적은 규모의 구매에까지 손이 가는 비효율적인 상황을 맞게 된다. 결국 경영자들이 기업의 현재 취약점을 파악하는데 정보의 부족을 겪으며, 때에 따라서는 갑작스러운 유동성 문제가 발생하면 심각한 혼란에 빠지게 된다.

여러 부서, 프로세스, 참여자들 간의 연결 및 조정

위와 같은 시기적절한 정보의 부족으로 어려움을 겪는 관리자나 경영자들은 정보관리부서에 왜 자금관리를 한 눈에 파악할 수 있는 시스템이 없는지에 대해서 불만을 가질 수 있다. 그러나 정보부서 입장에서 보면 적절한 정보의 제공은 간단한 일이 아니다. 즉, 자금관리는 한 부서의 일이 아니라 기업 내 여러 부서와 프로세스,

그리고 외부의 파트너들 간의 유기적인 연계가 있어야 가능한 작업이다(Desai, 2008). 그렇기 때문에 어디에서 문제가 가장 크고 어디를 어떻게 개선해야 효과가 큰지 파악하기도 쉽지 않다. 단순히 정확한 외상매출채권 금액의 실시간 파악 문제도 이를 담당하는 부서만의 문제라기보다 재무부서나 조달부서, 그리고 공급업체와의 협력문제가 더 크다고 할 수 있다. 대부분의 기업에서 외상매입채권관리 기능이 원자재 구입부터 시작하여 이에 대한 대금의 결제까지의 프로세스 상에서 가장 중심적인 부분으로 인식하고 있지는 않다. 이 보다는 필요는 하지만 매우 일상적이고 단순한 업무일 뿐이라는 인식이 강하다. 따라서 기본적인 자금관리 업무인 대금청구서의 수취 및 처리, 대사 및 승인, 대금의 지급 스케줄링, 확인과 보고를 포함한 대금의 결제, 내부 및 외부 지원 서비스 등을 위해서도 조달 및 재무부서는 물론 은행 및 공급업체와의 유기적인 협조가 필수적이다.

더욱이 정보부서 입장에서 자금관리 시스템 구축의 이와 같은 여러 부서 및 특히 외부기관들과의 연결을 위해서는 전자문서 및 데이터와 통신의 표준화가 수반되어야 하기 때문에 더욱 기술적 어려움을 호소하게 된다.

현금흐름 예측 미흡

본 연구 과정에서 인터뷰한 국내 모 대기업 재무담당 임원은

“기업의 입장에서 현재 자금관리를 위해 가장 신경을 쓰는 부분은 ‘편리성’, ‘비용’, ‘부동자금(float)’ 등 세 가지이다. 우리는 은행들에 산재되어 있는 부동자금의 감소를 위해 적극적으로 넷팅(netting)을 하고 있다.”

라고 지적하고 있다. 다시 말해 기업들은 현금관리를 통해 안정적인 현금흐름을 예상할 수 있을 경우 단기자금 차입 비용을 최소화하고 단기자

금투자 수익을 극대화하는 유동성관리를 하게 되는데 이를 위한 자금집중의 효율성을 증시하는 경향이 있다. 유동성관리가 어떻게 보면 기업의 재무성과에 더 가시적인 영향을 미치므로 이는 당연한 행동이다. 다만 선진국 기업들은 이에 더해서 효과적인 유동성관리를 위해 정확하고 안정적인 현금흐름을 예측하고 운전자금관리에도 치중하고 있어 국내기업들과 다소 차별화되어 있다.

공급사슬관리는 운전자금관리와 현실적으로 매우 밀접히 관련되어 있으나 학술적으로 이를 연구한 경우는 매우 드물다. 그러한 배경에는 관련 사례가 그 동안 거의 존재하지 않은 이유도 있을 것으로 보인다. 아래에서는 공급사슬관리의 발전에 따라 실물의 흐름뿐 아니라 자금의 흐름을 위해 IT 하부구조의 연결과 프로세스의 연결이 이루어지고, 결과적으로 조직의 역량이 제고되어 경영성과를 도출한 과정을 사례를 통해 분석한다.

Ⅲ. 사례 분석

3.1 웹케시(주)

비상장사인 웹케시(대표이사: 석창규)는 1999년 7월 설립되어 ‘e-금융 IT서비스’, ‘금융연동 디지털 기업자금관리서비스’ 그리고 ‘컨설팅서비스’ 및 ‘정보구조화’, ‘전자세금계산서’ 등 금융과 IT가 결합된 사업을 전문으로 하는 컨설팅 및 솔루션 제공 업체이다. 웹케시는 국내 최초로 기업자금관리와 금융시스템을 연동한 서비스를 제공한 기업이다. 2009년에는 552억 원의 매출액을 달성했으며, 2009년 현재 자회사 직원들까지 포함하여 451명의 인력을 보유하고 있다. 금융과 IT 부문에 특화된 경쟁력으로 2008년에는 지식경제부로부터 “IT 이노베이션 대상” 대통령상을 수상하기도 하여 그 기술력을 대내외적으로 인정받고 있다. 웹케시는 e-금융 사업의 경우 국

내시장 점유율 1위이며, 기업 자금관리 서비스 역시 해마다 가파른 성장을 구가하고 있다. 2009년 이후에는 전자세금계산서 구축 사업을 본격적으로 추진하고 있다.

3.2 브랜치 솔루션

본 연구는 공급사슬 연결 과정에서 프로세스의 연결, 더 나아가 실물과 자금 흐름의 통합에 초점을 두고 있다. 웹케시 브랜치 솔루션은 비용과 내부통제개선이라는 두 가지 전략적 목적에 따라 내부 및 외부 기관과의 프로세스 통합을 위한 핵심적인 IT 하부구조라고 할 수 있다. *Rai et al.(2006)*이 지적한 것처럼, 웹케시의 브랜치 솔루션은 세 가지 흐름에서 자금의 흐름을 연결하기 위한 프로세스 통합 수단으로서 프로세스의 단순화와 연결성을 달성한다. 그리고 더욱 중요한 점은 자금 흐름을 중심으로 프로세스 연결이 내부에 머무르지 않고 기존 외부 금융망을 통해 외부와의 연결이 가능하게 되었었다는 점이 가장 큰 특징이다. 그 결과 IT 하부구조의 연결이 완성되고 실물의 흐름과 자금의 흐름이 통합되어 프로세스 연결의 효과가 실현된다.

브랜치 솔루션의 가장 큰 특징은 기존에 독립적으로 운영되었던 기업의 자금부서 자금관리와 ERP로 대표되는 기업의 일반/회계관리가 이 솔루션으로 통합관리가 가능해졌다는 점이다. 다시 말해 브랜치 솔루션은 실물관리에 바탕을 둔 자금관리를 가능하게 하는 국내 최초의 거의 유일한 솔루션인 것이다. 이러한 웹케시의 “브랜치 솔루션”의 등장으로 기업들은 실질적인 디지털화된 자금 흐름 관리가 가능하게 되었다. 기업의 자금 흐름이 현금으로 주고받는 경우 이외의 모든 자금거래가 인터넷 등 온라인망과 은행계좌로 이루어지기 때문에 기존의 자금관리 시스템을 통해 자금의 변동 결과를 수작업으로 시스템에 입력해 관리하는 방식으로는 자금흐름을 체계적으로 관리하기 어렵다. 브랜치를 통한 자

금관리 프로그램은 금융기관과 연동을 통해 기업이 실시간으로 자금 흐름을 관리할 수 있게 해준다. 이런 혁신적인 기술은 경영자가 미래의 현금 흐름을 한눈에 파악할 수 있도록 돕고, 실무자에게 계좌의 통합관리, 대금수납·지급, 법인카드 관리와 같은 기업의 모든 자금관련 업무 및 각종 보고서의 자동 생성을 가능하게 하였다.

“브랜치 솔루션”은 국내 기업들에게 은행들을 통해 제공되고 있다, 즉 은행들이 웹케시의 기술을 도입하여 자행의 서비스를 개발하였으며 이 서비스들을 기업 고객들이 자신의 자금관리를 위해 사용하고 있다. 이와 같이 웹케시는 은행과의 전략적 제휴를 통해 많은 기업들에게 자금관리와 관련한 여러 가지 서비스를 제공하고 있다. 브랜치 솔루션은 2010년 현재 3,500개 기업들이 사용하고 있다. 즉 이미 그 효용이 검증되어 대부분의 국내 대기업들이 사용하고 있는 시스템이다. 각 은행들은 이 기업의 ‘브랜치’ 솔루션을 자행에 맞게 재구축하여 ‘***브랜치’란 이름으로 마케팅하고 있다. 국민은행의 ‘사이버 브랜치’, 농협이 ‘하나로 브랜치’, 기업은행의 ‘e-branch’가 이에 속한다. 다음은 국민은행 ‘사이버 브랜치’ 서비스의 기능 및 내용을 살펴보면서 이러한 은행의 브랜치 서비스를 이용해 자금관리 업무의 능률을 높인 한 공공기관의 사례를 소개한다.

3.3 국민은행의 ‘사이버브랜치’

‘사이버브랜치’는 국민은행이 웹케시 솔루션을 바탕으로 자체 개발한 기업 통합자금 관리시스템으로 기업 내부 ERP와 연계하여 서비스를 제공한다. 그리고 이는 은행의 자금관리 모듈이 기업의 ERP 내에 상주하면서 자금관리 서비스를 제공하는 방식이다. 이 서비스는 매출 500억 원 이상인 중견 대기업 내에 사이버 지점을 설치하는 것을 말한다. 이들 기업 내 시스템을 은행 온라인과 연결해 기업 내 시스템에 은행 지점이 연결되도록 만들었다. 국민은행을 포함한

많은 은행들이 웹케시의 기술력과 안정성을 고려하여 브랜치 솔루션을 자행의 기업 자금관리 서비스의 일환으로 제공하게 되었다.

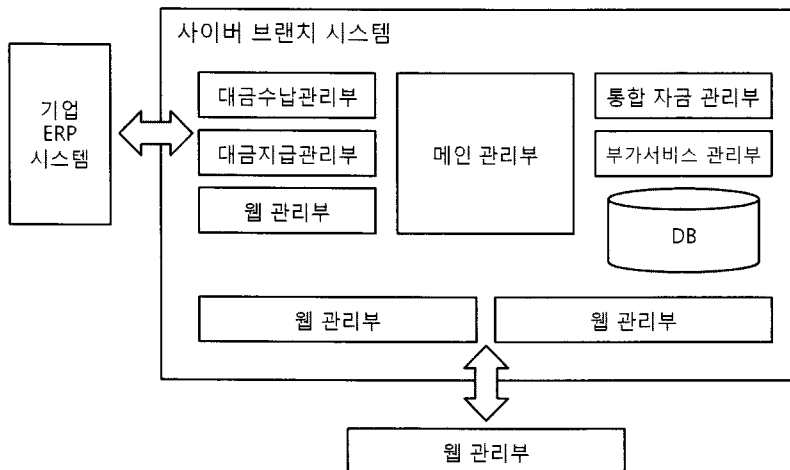
기업들은 자신의 ERP 시스템 내 국민은행의 사이버브랜치로 은행의 CD/ATM, 웹, CTI, 각 관리팀, 콜센터, 계정 서버 및 대외 연계 서버들과 연동이 가능하며, 인트라넷 또는 네트워크로 연결된다. 즉, 이 서비스는 기업 ERP 시스템과 상호 연동되어 정보의 취득과 DB관리 및 사이버브랜치 시스템 각 기능들의 제어를 수행한다. 사이버브랜치 시스템은 웹 서비스 기능과 통합자금관리, 대금수납관리, 대금지급관리, 외화/무역, 해외법인관리, 자금보고서, 그리고 부가서비스 등으로 구성되어 있다(<표 2> 참조).

기업 자금관리 담당자가 자사의 ERP 시스템에서 미리 정해진 마감시간 또는 관리자 지정시간에 사전에 등록시켜둔 계좌들에 대하여 자행뱅킹 시스템 및 스크린 스크래핑에 의해 자금 상황을 조회하고, 출금 내역 등을 정리하여 계좌들을 통합 관리한다. 그리고 ERP 정보와 각 계좌들의 입출금 내역 등을 매칭시켜 통합적으로 자금관리를 수행한다. 그 과정에서 각 지사나, 영업점, 유통점 등의 자금 배분 계획에 의거하여 자금 배분 파일을 등록하고 자금 배분을 실행하며, 그 자금 배분 결과를 조회할 수 있다. 또한 자금 배분에 의한 유지금액 이상의 금액들에 대해 자행 및 타행의 관련 계좌들로부터 주 계좌로 자금을 집금하도록 집금파일 등록 및 집금 실행이 가능하고, 그 집금 결과를 조회할 수도 있다. 이에 더하여 각 지사, 영업점 및 유통점 등의 자금 유지금액 정보와 각 계좌 정보들을 관리한다.

대금 수납 및 정보 매칭을 위해 동 시스템은 대금 수납 및 대금 지급 정보들과 기업 ERP 정보에 의한 거래처, 물품 매입/매출 등의 정보를 매칭시켜 데이터베이스로 저장, 관리함과 아울러 기업 ERP 시스템에서 반영하도록 정보 전송을 제어한다. 대금 지급 측면에서 동 서비스는

〈표 2〉 국민은행 ‘사이버 브랜치’의 주요 기능

구분	주요 서비스	서비스 내용
통합자금관리	<ul style="list-style-type: none"> 전은행계좌조회 전은행자금집금 제2금융권계좌관리 	<ul style="list-style-type: none"> 전 은행 잔액 및 거래내역 통합조회 본사/사업장 수납계좌 자금을 본사 모계좌로 일괄 집금 MMF, RP 계좌 등에 대한 평가금액, 거래내역 조회
대금수납	<ul style="list-style-type: none"> 전용수납계좌(가상계좌) 일반계좌(무통장입금) 받을어음 위탁/조회 	<ul style="list-style-type: none"> 가상계좌 자동집금 및 내부 ERP 연계 자동기표 무통장입금 내역 일괄 조회 및 ERP 연계 전국 사업장의 받을어음 통합 관리
대금지급	<ul style="list-style-type: none"> 현금이체(개별/대량) 급여이체 B2B 지급 예금주성명조회 	<ul style="list-style-type: none"> Real-Time 지급이체 및 내부 ERP 연계 자동처리 대량이체, 급여이체 자금의 예약 기능 부여 현금, 지로/공과금, B2B 등 다양한 지급 수단제공 입금계좌 예금주 확인 기능
외화/무역	<ul style="list-style-type: none"> 외화전계좌조회 외화송금/이체 수출/수입/무역금융 환위험관리 	<ul style="list-style-type: none"> 외화 수시입출금 전계좌조회 당행, 국내타행 외화이체 및 해외은행 송금 수출/수입/무역금융 관련 조회, 송금, 납부 환위험 노출현황, 적정 헤지 금액 및 한도 관리
해외법인관리	<ul style="list-style-type: none"> 해외법인계좌조회 해외법인계좌이체 해외법인자금집금 	<ul style="list-style-type: none"> 해외법인(지사) 계좌의 잔액 및 거래내역 조회 해외법인(지사) 계좌로부터 다양한 거래 상대방 계좌로 이체 지시 다수의 해외법인(지사) 계좌로부터 모계좌로 일괄 자금 집금 지시
자금 보고서	<ul style="list-style-type: none"> 시재관리보고 수납관리보고 지급관리보고 금융관리보고 	<ul style="list-style-type: none"> 일일자금시재, 그룹별 시재현황 등 시재관련 보고서 개인별/부서별/지사별 수납현황 보고서 이체내역, 거래내역 등 지급현황 보고서 자금스케줄, 자금수지조회 등 금융관리 보고서
부가 서비스	<ul style="list-style-type: none"> 법인카드관리 매출채권대사관리 환율 및 금리조회 기타 부가서비스 	<ul style="list-style-type: none"> 법인카드 승인/청구 정보 제공 법인카드 관련 부가가치세 환급 지원 신용카드 가맹점 입금예정 금액과 실제통장 입금액 대사 처리 대형유통업체 매출채권 관련 대사 처리 시간별 고시환율의 ERP 연계



〈그림 4〉 ‘사이버브랜치’의 구조

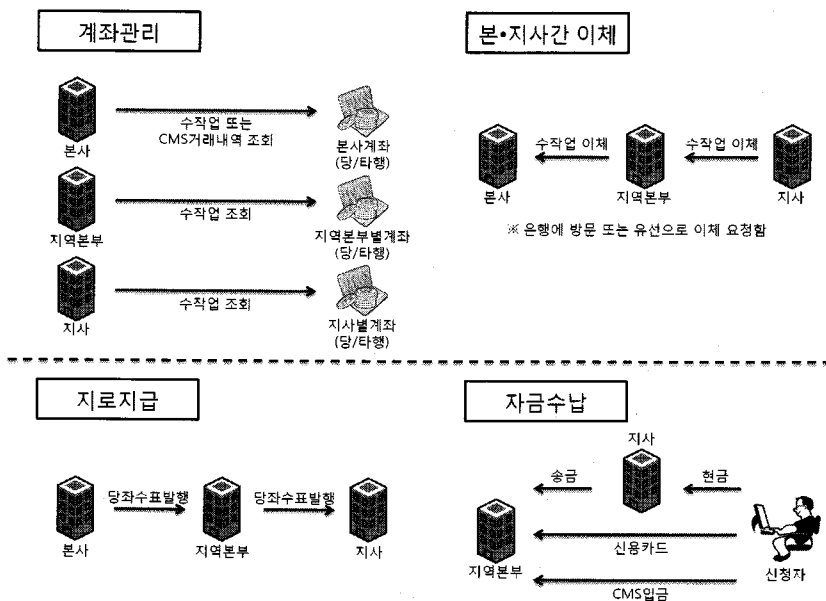
ERP 정보에 따른 현금 일괄지급과, 구매카드 일괄승인, 급여 일괄지급, 지로 일괄지급 등을 처리한다. 그리고 기업 ERP 시스템의 매입/매출 등에 관련하여 지정되는 건별로 계좌이체, 여러 계좌로의 이체, 구매 카드 건별 승인 등의 건별 지급 처리를 하는 기능도 있다. 여기에는 건별 지급처리부와 거래처 현황 정보에 의해 지로정보 관리를 하는 지로정보 관리부가 포함되어 있다.

3.4 '브랜치 솔루션'을 활용한 기업의 예: 대한지적공사 자금관리시스템

대한지적공사 자금관리시스템은 웹케시 브랜치 솔루션이라는 IT 하부구조 연결 수단을 기반으로 자금흐름에 대한 내부 및 외부 업무 프로세스를 실물 흐름에 맞추어 연결하였다. 공급사슬 프로세스 연결을 이루기까지 그 배경을 살펴보면 다음과 같다.

일제 강점기인 1938년 토지 소유권을 관리하기 위해 설립된 조선지적협회로 시작하여 1948년 대한지적공사로 개명한 동 기관은 1970년 지

적법에 의해 국가를 위한 지적측량업무 대행기관으로 지정되었고, 지적측량과 지적제도에 관한 연구를 수행하기도 한다. 대한지적공사는 2007년 3월 기관의 주 수익원인 측량업무를 관리하는 시스템의 재개발 일환으로 자금관리시스템 구축을 검토하였다. 그 중 지적측량업무 관리시스템 재개발의 주요 이슈 중 하나가 전사업장 보유계좌에 대한 통합계좌관리, 당좌수표 지급을 통한 전도금 운용폐지, 가상계좌 수납시스템을 통한 CMS 수납 및 일마감 체제 구축, ERP 시스템과 연계한 업무 자동화 등으로 동 기관은 통합자금관리 시스템 도입을 결정하였다. 쉽게 말해 이전에는 수작업에 의한 대금 지출 및 수납은 물론 공사의 사업장에서 보유한 현금이 얼마인지 조차 본사에서는 알 수 없었으며, 따라서 유휴자금의 유무에 따른 자금의 운용도 불가능하였다. 결국 이 모든 문제를 해결하기 위해서는 대한지적공사도 앞서 언급한 브랜치 솔루션의 특징인 자금관리를 ERP 운영과 연계하기 위한 것이 필요하게 되었다. 공급사슬 프로세스 연결 모델에서 첫 단계인 전략적 선택에서 내부통제



〈그림 5〉 브랜치 도입 전 업무흐름(자료: 웹케시(주), 2010)

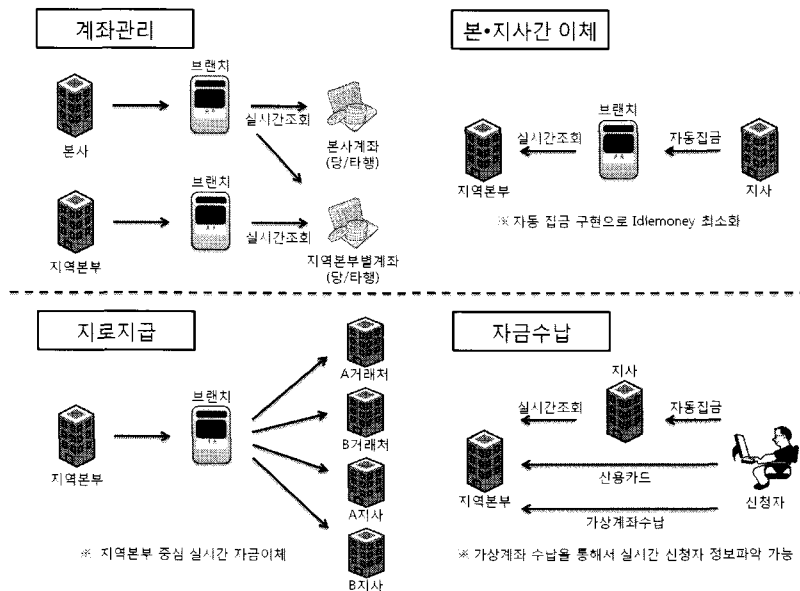
개선이라는 명확한 목적 하에 프로세스 연결이 시도되었다.

공사의 자금관련 대다수 업무는 수납관리와 자금관리를 통해 일어나며 이러한 정보는 총계정원장과 매입채무원장과 직접적인 연관이 있다. 대금이 지급되거나 수납된 후 해당 원장의 대사처리가 종결되면 분개 및 총계정원장에 반영되는, 다시 말해 ERP에서 처리되는, 절차가 이루어진다. 또한 자금입금과 자금배분, 그리고 현재의 금융자산 관리를 통해 총계정원장에 반영되며 관련 데이터의 연계도 필요하게 된다. 대한지적공사는 바로 이와 같이 자금관리를 ERP와 연계하는 작업을 브랜치 솔루션으로 완성한 것이다. 다시 말해 브랜치 솔루션 도입 자체가 내외부 프로세스 연결을 위한 IT 하부구조 통합의 해결책이 된 것이다.

자금관리 시스템 도입 이전 대한지적공사는 오프라인 대금지급 업무와 지역본부(14개), 지사(220개)로 분산되어진 약 1600여 계좌들의 관리에 어려움을 겪고 있었다. 또한 자금관리업무와 내부 ERP 시스템 간의 미연계로 업무 생산성이

저하되는 등 자금관리 업무가 원활치 못했고, 금융자산 활용의 비효율적 운용을 내재하고 있었다. 이 문제해결을 위해 대한지적공사는 거래 은행의 도움으로 브랜치 솔루션을 적용하여 본사 및 지역본부 14개, 지사 220여개의 대량 금융정보(이체, 거래내역 등)를 제공하는 시스템을 펌뱅킹 및 인터넷뱅킹 방식을 혼용하여 구축하게 되었다.

본사에서는 각 지역본부 및 지사에서 보유한 계좌 및 자금보유 수준의 파악이 전혀 되지 않고 있었으며, 사업수익의 70% 정도를 CMS를 도입하여 수납하고 있었으나 정확한 고객 확인이 어려워 연간 몇 십억 정도의 사업 수익금을 가수금 처리하여 이월하고 있는 실정이었다. 또한 각 사업장 전체가 대금지급을 위해서 출금전표를 발행하고 은행을 방문하여 출금하는 등 불필요한 자금업무가 과다하게 발생하였다. 그리고 일일 수입과 지출에 대한 내역을 관리하지 못하여 매월 마감 체제를 가지고 있었으며 이 또한 불필요한 행정업무로 인하여 자금담당자의 업무가 과중하였다.



〈그림 6〉 브랜치 도입 후 업무흐름(자료: 웹케시(주), 2010)

위의 문제들을 해결하기 위해 대한지적공사는 자금관리업무를 공사 내부의 ERP 시스템과 연계하여 실시간 예금주 조회, 대금지급 및 처리 결과를 바로 ERP 시스템에 반영하였다. 그리고 자동 전표 처리가 가능하게끔 업무흐름을 브랜치 도입으로 혁신하였다. 지역본부 및 지사에서는 각 은행 잔액/거래 현황, 계좌시재 일/월별 현황, 일자별 거래집계, 일자별 잔액 현황, 일별 보통예금 현황을 실시간으로 파악할 수 있게 되었고 ERP 연계를 통하여 수납 및 지급내역에 대해 자동 전표처리를 지원하였다. 본사에서는 대한지적공사 전 사업장에서의 자금 현황 파악이 가능하였으며 또한 지역본부 및 지사에 분산된 자금에 대해 집금기능을 구현하여 유휴 자금(idle money)을 최소화하였다. 또 매달 마감 업무의 어려움이 많았으나 가상계좌 시스템 도입 및 시재관리를 통하여 일 마감체제를 구축할 수 있게 되었다. 이로써 대한지적공사 내 전 사업장의 자금에 대한 통합관리 및 수납업무자동화 ERP 연계를 통한 전표 업무 자동화 등을 구현하게 되었다.

공사 입장에서는 이런 해결책은 생산과 영업 활동을 담당하는 전사자원관리(ERP) 시스템에서부터 재무회계시스템과 자금관리 시스템에 이르기까지 '돈'의 흐름을 하나로 연동한 시스템을 구축한 것이다. 이전에는 대금에 대하여 재무회계시스템 따로, ERP 따로 입력하고 관리해야 했지만, 이 솔루션은 업무 흐름에 따른 자금의 흐름 간에 연계점을 만들어 더욱 편리하고 보다 완벽하게 대금 지급과 집금을 자동화하도록 했다.

3.5 기업의 효과

앞서 <그림 1>의 모델에서 프로세스 연결의 효과로 시장 중심의 효과와 재무적 효과를 언급하였는데 본 사례에서는 아직 구체적인 효과가 나타났다고 결론내리기는 이른 감이 있다. 그러나 프로세스 연결로 조직의 역량 제고 면에서는

확실한 변화를 보여주고 있다. 그리고 전략적 목표의 비용적인 면과 내부통제적인 면에서는 분명한 개선 효과를 봤다고 할 수 있다. 실물의 흐름을 자금의 흐름과 연결하여 관리하는 브랜치 솔루션의 효과를 기업의 입장에서 보다 상세히 살펴보면 다음과 같다.

3.5.1 수작업에 의한 프로세스 제거/감소로 인한 업무 효율성 향상

대한지적공사의 경우 브랜치 솔루션 도입 이후 사업과 관련된 대금이 자금관리 측면에서는 물론 자원 및 회계관리 측면에서도 일괄 처리되고, 단 한 번의 입력으로 처리되어 업무 효율성이 크게 향상되었다. 출금전표의 발행이 없어진 점도 효율성 향상에 기여하였다. 통합수납과 지급, 그리고 카드관리는 매일 발생하는 업무들인데 시스템 개편 이후 은행시스템을 통해 본사와 지사를 연결하고, 이들이 ERP와 연결됨으로서 일단 대금의 수납과 지출이 발생하면 이후의 내부 업무처리는 연속해서 자동적으로 이루어져 생산성이 높아졌다. 그리고 월 마감 체제를 일 마감 체제로 변경할 수 있었다. 이러한 효과는 궁극적으로 사람의 손을 거치지 않고 거래의 발단이 되는 시점부터 기관 내 회계의 마감이 되는 전 프로세스가 자동으로 행해지는 일관처리(STP: straight through processing)의 초기 모습이 라고 하겠다.

3.5.2 시기적절한 정보의 제공으로 인한 의사결정 능력의 향상

국내 기업들은 말할 것도 없고 대부분의 선진국 기업들도 상거래에 수반되는 현금 흐름에서 아이템의 번호나 수량, 그리고 주문 번호에 관한 충분한 정보가 동반되지 않는 것이 일반적이다. 기업들은 수작업으로 일일이 상세 정보를 추적하고 확인하는 불필요한 노력과 비용을 들이게 된다. 특히 규제감독 당국에 대한 보고의무나 내부적인 지출통제 면에서 취약점을 드러내게 된다.

많은 기업에서 지출이 계획된 일정에 따라 집행되기 보다는 그때그때 상황에 따라 발생하기 때문에 자금관리를 기업의 지출 정책에 맞추어 실행하거나 모니터링하기 어렵다. 자동화된 프로세스 없이 회계감사보고 의무를 준수하려는 기업들은 적은 규모의 구매에까지 수작업 처리하는 비효율적인 상황을 맞게 된다.

웹케시의 브랜치 솔루션의 사용은 자금관리 정보가 ERP에 적시성 있게 반영되게 하여 자금관리 관련 의사결정의 질을 높이고 있다. 즉, 대한지적공사에서 이전에는 본사 자금 실무자가 현재의 시점에 가장 가까운 각종 실제 채무 및 회계 지표를 파악하기 어려웠고 지역본부나 지사와 같이 현장 담당자만이 자신들의 지역 내 정보를 적시성 있게 접하고 있었다. 즉 기관 전반적인 재무상태를 파악하는 것도 이전에는 분기별로 파악하고 있는 셈이었다. 그리고 재무적인 지표에 바탕을 두고 관리의 효율성을 향상시키기는 어려웠다. 그런 의미에서 브랜치 솔루션은 적시성 있는 정보를 기반으로 전사적 자금관리에 대한 판단을 보다 신속하고 정확하게 할 수 있게 하였다. 대한지적공사의 경우 브랜치 솔루션의 사용으로 돈이 왜 들어오는지와 왜 나가야 하는지가 더욱 명백해 졌으며 보다 그 내용을 상세히 파악할 수 있었다.

3.5.3 대금청구서 대사업무의 지연 방지

국내에서는 상거래 시 거의 사용되고 있지 않지만 미국과 유럽 기업들은 대금청구서, 구매 주문서, 선적 영수증 등의 상거래 관련 서류를 발행하고, 상호 확인하는 작업인 대사업무 자체가 기본적인 상거래 관행이다. 특히 대금청구서의 대사처리가 늦어짐에 따라 지급결제도 늦어지고, 또 결과적으로 운전자금관리에도 문제가 발생한다. 대한지적공사의 경우 측량 사업 등으로 돈이 들어와도 어떤 사업에서 발생한 무슨 돈인지 파악하는 것이 쉽지 않았다. 사업이 진행된 시점과 대금이 결제된 시점 간의 차이가 컸으며

돈이 입금이 되더라도 그 자금이 어떤 사업에서 발생되었는지를 반드시 반영하는 것은 아니었다. 실제 국내 제조업체에서도 이 같은 문제는 보편적이며 심지어 선진국의 첨단 기업에서도 발생하는 문제였다(Intel, 2007).

웹케시 브랜치 솔루션을 대한지적공사가 사용한 사례는 고객 기관이 은행의 도움으로 대사업무를 자동화한 것으로 기관의 ERP 시스템과 은행의 시스템이 연결되어 상거래 흐름이 파악되면서 자금관리가 이루어진다. 물론 아직까지는 실제 발생한 수익의 흐름을 반영한 정보가 생성된다기보다는 장부상의 거래를 반영하는 정보의 파악이 중심이 되고 있다. 이러한 문제도 은행의 CMS, 가상계좌, 그리고 전자세금계산서의 발행 등으로 점차 해결하고 있다. 결국 대한지적공사는 브랜치 솔루션을 통해 자금의 수입과 지출에 대한 내역(거래 정보)을 파악하여 가수금을 줄일 수 있었다. 다시 말해 대한지적공사는 대금 수납 및 대금 지급정보들과 공사의 ERP 정보에 의한 거래처 매입/매출 등의 정보를 매칭시켜 데이터베이스로 저장, 관리하는 효과를 보았다.

3.5.4 여러 부서의 연결 및 조정 향상

브랜치 솔루션의 도입은 자금관리가 한 부서의 일이 아니라 기업 내 여러 부서(본사의 여러 부서, 지역본부, 지사)와 프로세스 그리고 금융회사 등 외부의 파트너들 간의 유기적인 협력이 있어야 가능한 작업임을 보여주었다. 브랜치 솔루션은 그런 의미에서 Malhotra et al.(2007) 이 말한 표준화된 전자적인 비즈니스 인터페이스(standard electronic business interfaces)로서 여러 외부기관들로부터 정보의 집중화를 가능하게 한다. 그렇기 때문에 어디서 문제가 가장 크고 어디를 어떻게 개선해야 효과가 큰지 파악하기는 것이 초기에는 쉽지 않다. 단순히 정확한 외상매출채권 금액의 실시간 파악 문제도 이를 담당하는 지사나 지역본부만의 문제라기보다 본사의

재무부서나 영업부서, 그리고 고객 기업과의 협력 문제가 더 크다고 할 수 있다. 브랜치 솔루션을 통해 대한지적공사는 본사, 지역본부, 지사 간 자금 흐름 정보를 연결시켜 이들 간의 업무 연계와 협력을 높이고 자금관리와 영업활동의 조정 능력을 향상시켰다.

IV. 결 론

웹캐시의 브랜치 솔루션 사례는 정보기술의 발전에 따라 기업의 관리업무를 위해 실물의 흐름과 자금의 흐름이 어떻게 연계될 수 있으며 그 과정에서 은행의 역할과 기능이 무엇인지 잘 보여주고 있다. 이는 공급사슬관리의 이론적 측면에서는 명확한 전략적 선택에 따라 실물의 흐름과 관련된 IT 시스템과 자금의 흐름과 관련된 IT 시스템(즉, बैं킹시스템)을 브랜치 솔루션으로 연결하여 IT 하부구조 통합과 프로세스들의 연결을 이루어 자금관리의 효율성과 의사결정 능력이 제고되고 있음을 증명해 보이고 있다. 다시 말해 기업의 실물관리를 위한 ERP 시스템과 은행의 बैं킹시스템이 연결되었을 때 보다 효과적인 자금관리가 가능해짐을 보여주고 있다. 공급사슬 프로세스 연결 모델에서 제시된 것과 같이 기업의 자금관리 업무 고도화를 위해서는 금융기관과 기업 간의 연계가 업무흐름에 따라 보다 긴밀해질 수밖에 없다. 그 과정에서 기업은 자신이 모두 관리하고 처리할 수 없는 대금지출과 수납과 관련된 많은 부분을 은행의 프로세스와 연결했을 때 비로소 연결의 효과를 볼 수 있었다.

하지만 공급사슬의 연결 과정에서 기업들이 자신의 재무와 회계기능을 외부에 의존하게 되고 기업 기밀이 유출될 수 있어 거부감을 가질 수 있어 연결의 과정에서 신뢰라는 부분도 중요한 요인임을 사후적으로 알 수 있었다. 이러한 부분은 <그림 1>의 모델에서는 나타나지 않는 부분으로 어떻게 연결에 대한 상호 신뢰를 기술적으로 해결하는가도 공급사슬 프로세스 연결에

서 중요한 과제라고 하겠다. 국내 기업들이 자금의 흐름 관리를 위해 은행 등 외부기관과 연결한다고 했을 때 제일 민감하게 반응하는 문제가 자신의 수익구조나 비용구조 그리고 거래에 대한 상세한 내역이 외부에 유출되는 것이었다. 국내 기업들에게는 자금 및 회계정보의 유출은 사업의 최고 기밀이 유출되는 이상의 문제라는 인식이 아직도 있다. 브랜치 솔루션의 특징과 성공요인 중 하나는 바로 이러한 불신을 극복했다는 점이다. 기업들이 자신의 ERP 시스템 기능의 일부처럼 은행시스템과 연동하여 자금관리를 할 수 있도록 한 것이 브랜치 솔루션의 특징이다. 사용 기업들로서는 은행이 자금관리에 관여한다는 느낌이 들지 않고 기존의 펌뱅크이나 인터넷 बैं킹에 추가하여 대금지출 관리 및 다른 다양한 기능들을 사용하는 것이다. 즉, 웹캐시의 브랜치 솔루션이 각광받고 있는 이유는 이 시스템을 은행이 통제하는 것이 아니라 기업의 ERP 시스템 내에서 자신의 통제 하에 운영한다는 느낌을 주기 때문이다. 신뢰라는 부분도 남을 믿기 때문에 달성될 수도 있으나 남이 나의 민감한 부분에 관여하지 않고 그 부분을 자신이 통제할 수 있을 때 달성될 수 있음을 본 사례는 시사한다.

앞으로 보다 효율적인 자금관리를 위해서는 기업과 은행 간의 업무 연계가 더욱 높아질 가능성이 높으므로 공급사슬 연계를 위한 프로세스나 최적 모델에 대한 연구가 필요할 것으로 보인다(Tanriverdi *et al.*, 2007). 그리고 아웃소싱 연구 관점에서 국내 기업들이 앞서 말한 정보의 공개 등 위험요인과 대응전략도 향후 연구과제로 전망된다.

참 고 문 헌

- AberdeenGroup, "Technology Platforms for Supply Chain Finance", 2007.
- Adobor, H. and R. McMullen, "Supplier Diversity and Supply Chain Management: A Strategic

- Approach”, *Business Horizons*, Vol.50, No.3, May-June 2007, pp. 219-229.
- Bergen, J., “Cash Management Best Practice: Unlocking Working Capital”, *Money Management*, 2006.
- Blount, C., “Physical and Financial Supply Chains Meet”, *Commercial Lending Review*, May-June 2008, Vol.23, No.3, pp. 13-16, 46.
- Chen, H., P. Daugherty, and T. Lanryd, “Supply Chain Process Integration: A Theoretical Framework”, *Journal of Business Logistics*, Vol.30, No.2, 2009a. pp. 27-46.
- Chen, H., P. Daugherty, and A. Roath, “Defining and Operationalizing Supply Chain Process Integration”, *Journal of Business Logistics*, Vol.30, No.1, 2009b, pp. 64-84.
- Chopra, S. and M. Sodhi, “Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown”, *MIT Sloan Management Review*, Fall 2004, pp. 53-61.
- Citigroup, “Trends, Opportunities and Solutions for The End to End Supply Chain”, Global Transaction Services, 2007.
- Citigroup, “Optimizing Your Financial Supply Chain”, 2008.
- Deloitte, “2006 Treasury Management Systems Survey”, 2006.
- Desai, M., “The Finance Function in a Global Corporation”, *Harvard Business Review*, July-August 2008, pp. 108-112.
- Dong, S., Xu, S., and Zhu, K., “Information Technology in Supply Chains: The Value of IT-Enabled Resources Under Competition”, *Information Systems Research*, Vol.20, No.1, March 2009, pp. 18-32.
- Downing, C., “Is Web-Based Supply Chain Integration Right for Your Company?”, *Communication of the ACM*, Vol.53, No.5, May 2010, pp. 134-137.
- Fairchild, A., “Intelligent Matching: Integrating Efficiencies in the Financial Supply Chain”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.10, No.4, 2005, pp. 224-248.
- Feinberg, S., “So You Think You Understand Supply Chain Finance: A Primer on Innovative Working Capital Financing”, TowerGroup, 2007.
- Feinberg, S. and P. Hines, “Top 10 Technology Initiatives for Wholesale Banking in 2011”, TowerGroup, 2011.
- Financial Insights, “Forging the Links in the Chain: Integrating Accounts Payable”, #FIN1242, March 2003.
- _____, “Treasury Management Direction Shift”, #FIN1683, November 2005.
- Fox-Green, J., A. McCarthy, and P. Simone, “How US Banks Can Attract Middle-Market Customers”, *McKinsey Quarterly*, No.2, September 2008, pp. 10-15.
- Grubic, T., M. Bastlb, I. Fana, A. Harrisonb, and S. Templarb, “Towards the Integrative Supply Chain Model”, *International Journal of Logistics*, Vol.13, No.1, February 2010, pp. 59-73.
- Hartley-Urquhart, R., “Managing the Financial Supply Chain”, *Supply Chain Management Review*, September 2006, pp. 18-25.
- Hausman, W., “Financial Flows and Supply Chain Efficiency”, Visa, 2007.
- IDC, “The Role of Internet-Enabled EDI in the Development of B2B ePayments: Forecast and Analysis, 2001~2006”, 2002.
- Intel, “Supply Chain Innovation: trends, issues and future opportunities”, 2007.
- Karimi, J., T. Somers, and A. Bhattacharjee, “The Impact of ERP Implementation on Business Process Outcomes: A Factor-Based Study”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.24, No.1, Summer 2007, pp. 101-134.

- Large, J. and W. Large, "Financial Supply Chain Management: New Partnerships Show Future", *Euromoney*, March 2009, pp. 42-47.
- Malhotra, A., S. Gosain, and O. El Sawy, "Leveraging Standard Electronic Business Interfaces to Enable Adaptive Supply Chain Partnerships", *Information Systems Research*, Vol.18, No.3, September 2007, pp. 260-279.
- Marquez, C., C. Bianchi, and J. Gupta, "Operational and Financial Effectiveness of e-Collaboration Tools in Supply Chain Integration", *European Journal of Operational Research*, No.159, 2004, pp. 348-363.
- Mouzakitis, S., A. Sourouni, and D. Askounis, "Effects of Enterprise Interoperability on Integration Efforts in Supply Chains", *International Journal of Electronic Commerce*, Winter 2010, Vol.14, No.2, pp. 127-155.
- Narasimhan, R., M. Swink, and S. Viswanathan, "On Decisions for Integration Implementation: An Examination of Complementarities Between Product-Process Technology Integration and Supply Chain Integration", *Decision Sciences*, Vol.41, No.2, May 2010, pp. 355-372.
- Presutti, W. and J. Mawhinney, "The Supply Chain-Finance Link", *Supply Chain Management Review*, September 2007, pp. 32-38.
- Rai, A., R. Patnayakuni, and N. Seth, "Firm Performance Impacts of Digitally Enabled Supply Chain Integration Capabilities", *MIS Quarterly*, Vol.30, No.2, June 2006, pp. 225-246.
- Sungard, "Treasury Solutions Overview", 2008.
- Tanriverdi, H., P. Konana, and L. Ge, "The Choice of Sourcing Mechanisms for Business Processes", *Information Systems Research*, Vol.18, No.3, September 2007, pp. 280-299.

Information Systems Review

Volume 13 Number 3

December 2011

Treasury Management through Integrating Financial and Operational Flows by Information Technology

Yukun Hahm* · Seogjun Lee** · Taek Keun Kwon*** · Jong Moo Kim***

Abstract

Many business managers claim that treasury management is their leading concern. Managing cash flows is the center of treasury management. However, in reality, companies has experienced the difficulty in monitoring and controlling this flow initiated by business transactions. To resolve this problem, Webcash Inc. developed an innovative systems called Branch Solution. Branch Solution stands in between banking systems and a company's ERP system to connect them. This system provides the company with an ability to control the financial flow in accordance with the physical flow of materials. Due to this solution many companies accomplish a high efficiency and visibility in their cash management. This study analyses a treasury management case from the perspective of supply-chain processes integration.

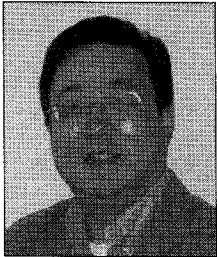
Keywords: *Supply Chain, Processes Integration, Cash Management, Treasury Management System, ERP*

* Konkuk University, College of Business Administration

** Konkuk University, College of Business Administration

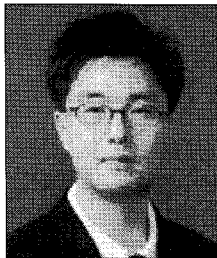
*** Webcash Inc.

◎ 저자 소개 ◎



함유근 (ykhahm@konkuk.ac.kr)

고려대학교 정경대학 통계학과 졸업 후 미국 Boston University에서 경영학 석사(MBA) 및 경영학 박사(MIS 전공)를 취득하였다. 한국금융연구원에서 연구위원을 역임하였으며 현재 건국대학교 경영정보학과 교수 및 삼성경제연구소의 초빙 연구위원으로 재직 중이다. 주요 관심분야로는 산업과 기업의 디지털화, 의사결정지원기술 등이다.



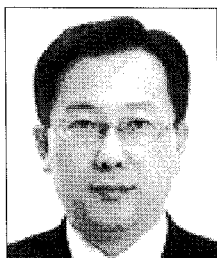
이석준 (seogjun@konkuk.ac.kr)

고려대학교 산업공학과를 졸업하고 동 대학원에서 석사를 취득하였고 University of Wisconsin에서 Decision Science로 박사학위를 취득했다. 현재 건국대학교 경영정보학과 교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 엔터프라이즈 아키텍처, 정보기술 관리, 정보시스템 평가, IT Economics 등이다.



권택근 (tkkwon67@gmail.com)

(주)키컴에서 재무 및 경영관리 등 기업정보화솔루션을 보급하였으며, 현재 웹케시(주)에서 NH사업본부 본부장으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 자금관리 업무 프로세스 개선, 글로벌 CMS, 컨버전스 बैं킹 등이다.



김종무 (jmkm@webcash.co.kr)

서강대학교 경영학과를 졸업하여 장기신용은행에 입행하여 투자금융업무를 12년 동안 담당하였다. 이후 웹케시(주)에서 IT기술과 금융정보를 결합한 금융 융합 IT Solution인 자금관리 Branch 시스템을 개발하고 관련 컨설팅 업무를 수행하고 있다. 현재 웹케시(주) 지식관리센터(Knowledge Management Center) 센터장으로 재직하고 있다.

논문접수일 : 2011년 04월 29일
1차 수정일 : 2011년 06월 20일

게재확정일 : 2011년 10월 07일