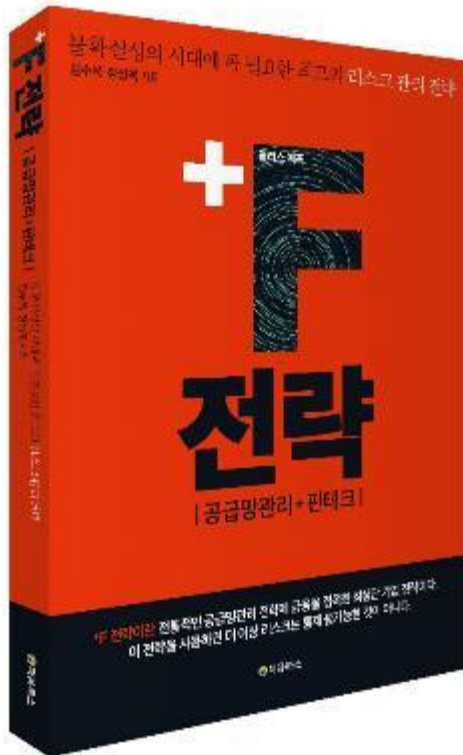




금융과 공급망 관리, 핀테크 융합에 관한 이야기

책 소개



“경영 환경은 그 어느 때보다 빠르고 급박하게, 예기치 못하게 움직이고 있다. 그런데 우리의 경영 전략은 예전 그대로의 상태에 머무르고 있다. 지금까지 많은 경영 전략이 나왔지만, 돈의 흐름, 즉 금융 자체에 초점을 맞춘 전략은 없었다. 금융은 전략의 한 부분을 자그마하게 차지했을 뿐, 전사적인 노력을 그곳에 쏟아 붓지 못했다. 그래서 외환위기, 자금경색 등 실제로는 금융이 야기하는 위기에 대처하지 못했다. 그래서 태어난 +F 전략은 기존의 공급망관리 기법에 핀테크를 접목함으로써, 현대의 위기 상황에 담대히 대처하는 최신 기업 전략이다.”

저자 소개

김 수 욱

- 서울대 경영학 학사 및 석사
- 미국 미시간주립대 경영학 박사
- 현 서울대 경영대학 교수
- 현 한국자동차산업학회 회장
- 현 한국 중소기업학회 및 품질경영학회 부회장

정 성 욱

- 서울대 화학생물공학 학사
- 미국 미시간대 경영과학, 금융공학 석사
- 서울대 경영학 박사 수료
- 전 삼성전자 메모리 사업부 근무
- 현 글로벌 금융 IT 솔루션 기업 뮤렉스 근무

목차 소개

머리말

1부 +F 전략의 탄생

1장 화이트 리스크란 무엇인가?

2장 기업 운영 전략

- 주요 기업 운영 전략

- 공급망 관리의 진화

3장 리스크를 화이트 리스크로 만드는 +F 전략

- 금융공급망에 대한 관심

- +F 전략

2부 +F 전략의 실행

1장 +F 전략에서의 파트너 선택

- 첫 번째 파트너 선택 - 금융 에이전시

- 두 번째 파트너 선택 - 공급자

- 세 번째 파트너 선택 - 구매자

2장 전략적 파트너십

3장 +F 전략의 뉴 펀딩 리소스

(1) 시장 P2P 펀딩

(2) 이커머스 펀딩

(3) 송장 금융(Invoice finance)

(4) 무역 금융(Trade finance)

(5) 공급사슬금융(Supply chain finance)

4장: 역팩토링이란?

- 역팩토링 프로세스

- 팩토링/역팩토링 국내 동향 - 외상매출채권 담보대출

- 역팩토링 실패

2부 +F 전략의 실행

5장 현금흐름 중시

- 운전자본 관리

6장 재고관리

- 재고 관리

- 재고 자산 과다보유 사례

- 재고 자산 과소보유 사례

7장 헤지란 무엇인가?

- 리스크 분류

- 리스크 관리 성공

- 리스크 관리 실패

+F 운영리스크

+F 평판리스크

+F 환율리스크

+F 전염리스크

+F 전략규제 리스크

3부 +F 전략의 완성

1장 +F 시스템

- 인적 인프라

- 전담 조직

- IT 인프라

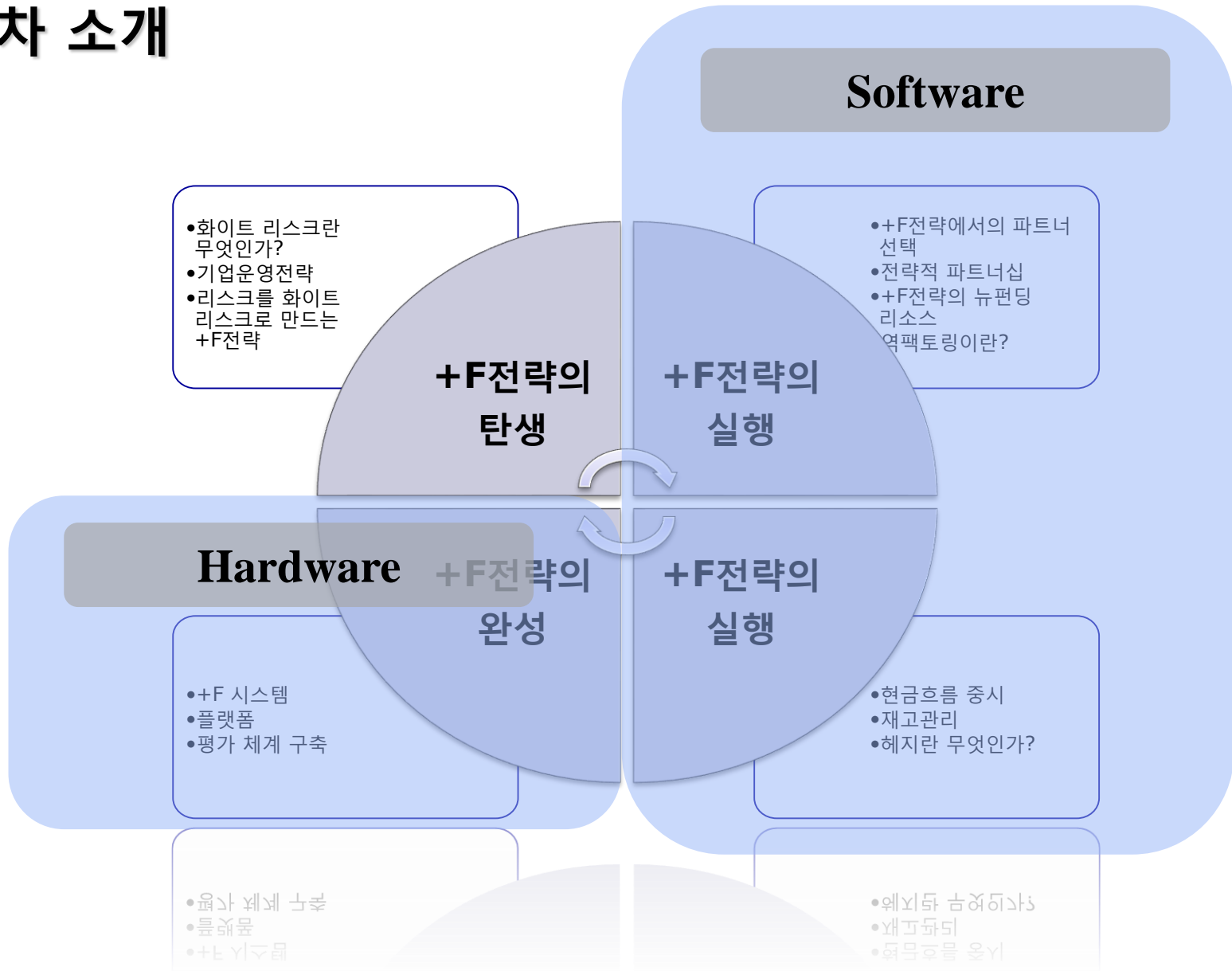
2장 플랫폼

- 핀테크 업체의 공급사슬금융 솔루션 예시

3장 평가 체계 구축

에필로그 뉴노말(New Normal), 새로운 비전을 제시하다

목차 소개





What is +F 전략?

+F전략?

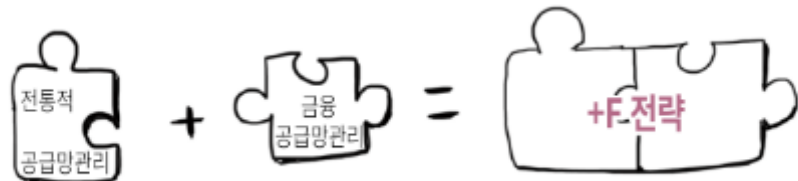
- 인사
- 재무 회계
- MIS
- 전략
- 마케팅
- 생산운영관리

통합된 백본시스템
통합된 의사결정 시스템



+ FINANCE

& + Fund, + Flow, + Fintech





Why +F 전략?

왜 '금융'을 고려해야 할까?

중견부품업체 A사

- 국내 중견 부품업체인 A사는 최근 모 대기업과 엄청난 규모의 납품 계약을 성사시켰다. 최고경영자 (CEO)를 비롯한 임직원들은 2017년 재무제표에 찍 힐 숫자를 예상하며 무척이나 만족하고 있다. 하지만 갑자기 현금 유동성 문제가 발생했다. A사가 대 기업으로부터 받은 어음은 3개월짜리 외상매출채권이다. 즉, 3개월 후 물품 납품에 대한 대가를 받을 수 있다. A사는 납품 계약을 성사시키기 위해 무리 해서 생산설비를 추가했고 홍보비도 과도하게 지출 한 상태다. 거래 성사로 매출액은 상승했지만 당장 보유한 현금의 거의 바닥났다.

글로벌 기업 B사

- B사는 중국에 생산공장을 운영 중이다. 임금이 싼 중국에서 제품을 생산해 한국과 미국에 완제품을 판 매하고 있다. 글로벌 공급사슬이 구축돼 있다 보니 B사에서 다루는 통화는 원화, 달러, 위안화 등 크게 3가지다. 생산공장이 중국에 있기 때문에 일부 원자 재는 중국 현지업체로부터 직접 구매한다. 당연히 결제는 위안화로 이뤄진다. 반면 미국에서 완제품을 판매할 때에는 달러로 결제가 이뤄지고 있다. 이렇 게 다양한 통화를 사용하다 보니 달러와 위안화 환율 변화에 따라 수익 구조 역시 매년 출렁거린다.

왜 '금융'을 고려해야 할까?



글로벌 공급망에서의 금융 이슈 예시들



+F 전략의 탄생

White Risk??

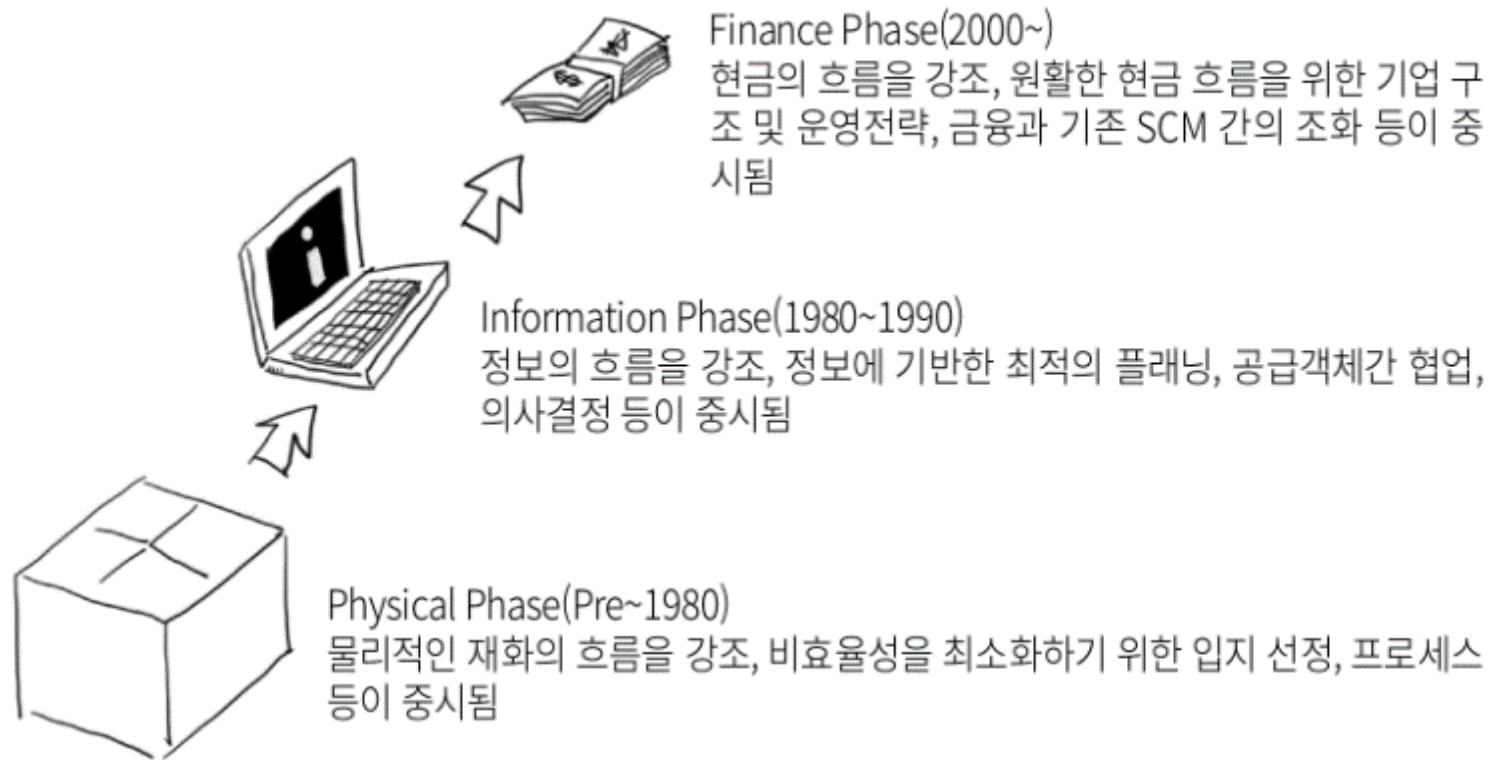


글로벌 공급망에 대한
체계적인 분석이 부족하다.

유동성 문제에 대한
관리가 부족하다.

리스크 분석이 체계적이지 못하다.
미래 위기에 대한 경각심이 부족하다.

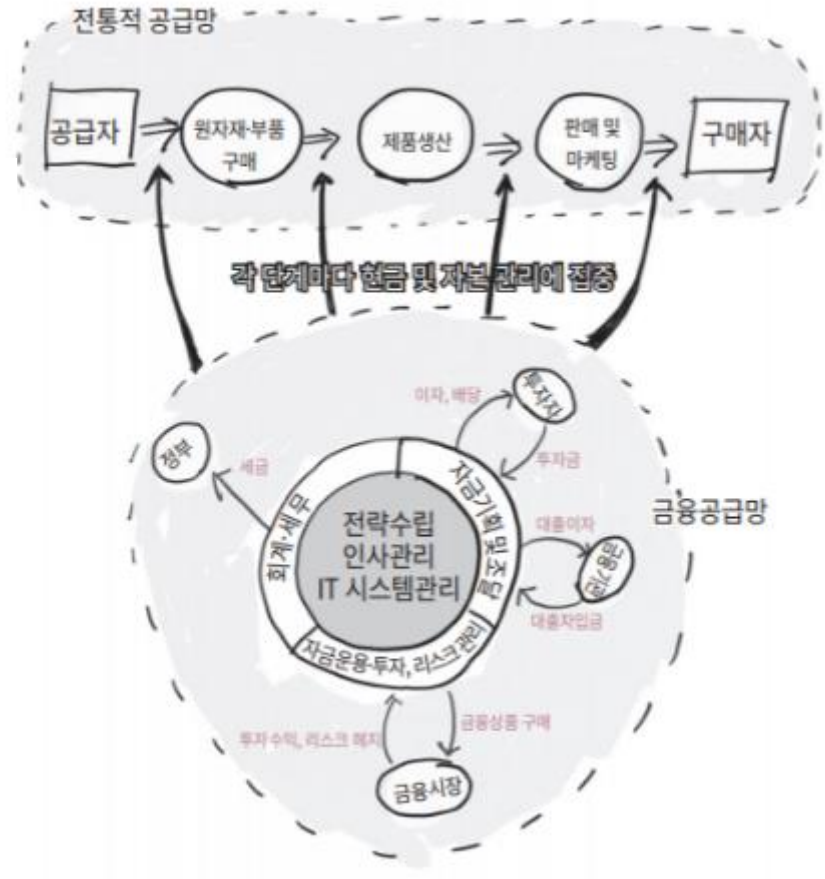
공급망 관리의 진화



+F 전략이란?

+F 전략을 통해 달성하고자 하는 바는 다음과 같다.

- (1) 공급망 운영 비용의 최소화
- (2) 운전자본 및 현금 흐름의 최적화
- (3) 자금의 적시 조달을 통한 미래성장기회 확보
- (4) 리스크 적시 대응을 통한 기업 생존력 향상
- (5) 금융·재무적 요인을 고려한 최적의사결정
- (6) '돈(금융)'을 중시하는 기업 문화





+F 전략 Business Case

MOTOROLA

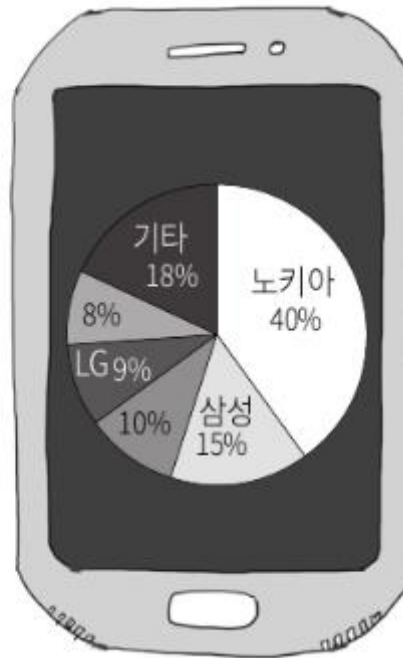


MOTOROLA



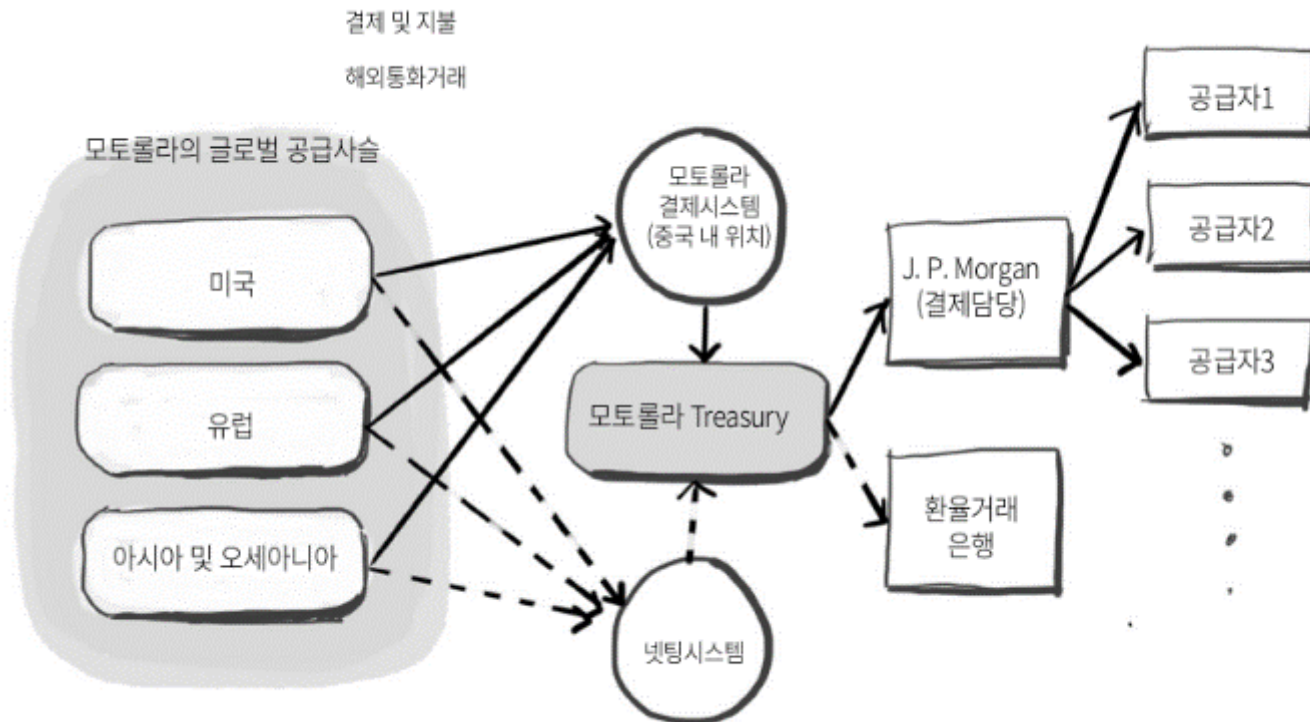
소니

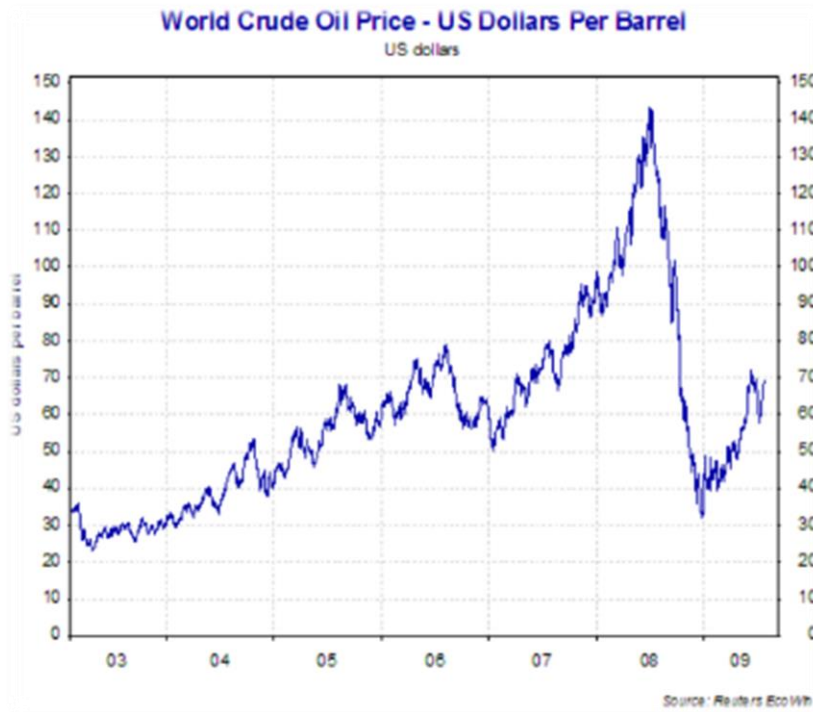
모토로라



[2008년 2분기 휴대폰 시장점유율 (출처: Business Wire)]

- 모토롤라 +F 전략 OVERVIEW





- 사우스웨스트 항공사는 항공유 가격에 대한 적극적인 헤지를 시행하여 2000년대 후반 큰 비용을 절감할 수 있었다. 사우스웨스트 항공사는 항공유의 가격 상승에 대비하여 원자재 가격을 미리 확정시키는 계약을 체결하였다.

- P&G(프록터 앤드 갬블, Procter & Gamble)는 미용제품, 유아용품, 구강청정제품 등을 생산하는 세계 최대의 소비재 기업이다.



Invoice Receipt Date



Invoice Readiness Date



- EBP and P&G will continue using existing process for submitting and processing invoices
- P&G instructs SCF bank to electronically pay the EBPs on the due date.
- EBPs is notified of the upcoming payment via email and a web-based system

~ +1 Day



- EBPs has the option to discount the underlying receivables to cash immediately after invoice approval, and up to the due date.
- EBPs will typically receive funds next business day into your existing bank account (electronic deposit)

Invoice Due Date

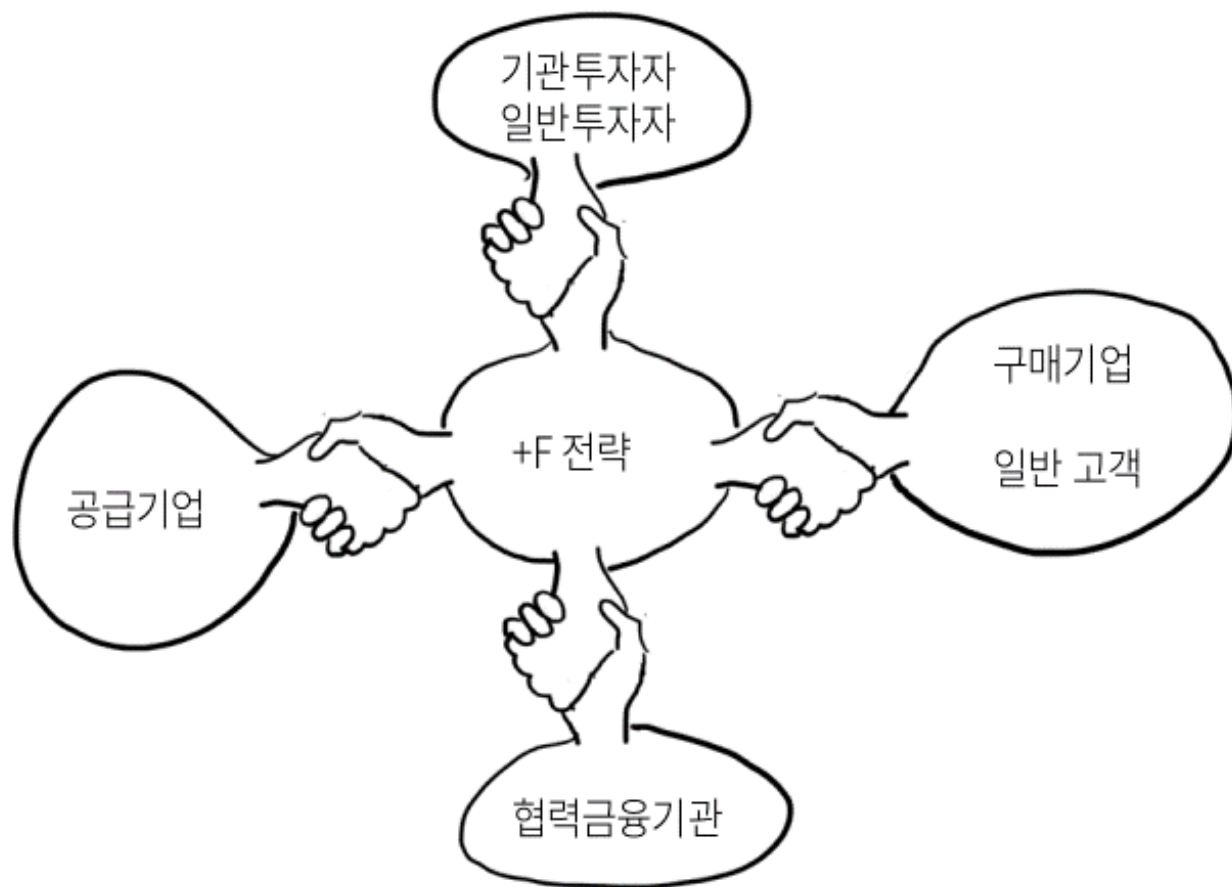


- P&G pays SCF bank on invoice due date
- Invoice due date is determined by the payment term that has been agreed between P&G and EBP



+F 전략 실행

+F 전략에서의 파트너 선택



+F 전략에서의 파트너 선택 - 금융에이전시

신용 등급

- 신용등급을 점검하기 위해서는 외부평가기관에 의해 시장에 공급되는 자료들을 참조할 수 있다.

채무 지표

- 채무지표에 대해서는 BIS 자기자본비율이나 총자산, 총자본, 총자산수익률(ROA) 등을 고려하여 점검할 수 있다.

수익률

- 수익률에 대해서는 은행이 최근 3 ~ 5년간 어떤 수익률을 달성해왔는지 여부와 수익률 변화 추세 등을 고려하여 판단할 수 있다.

+F 전략에서의 파트너 선택 - 공급자



+F 전략에서의 파트너 선택 - 구매자

철강 제품의 포장용
틀, 생산/포장 자동화
설비를 생산하는
시그노드
(Signode)사의 시장
세분화 예시

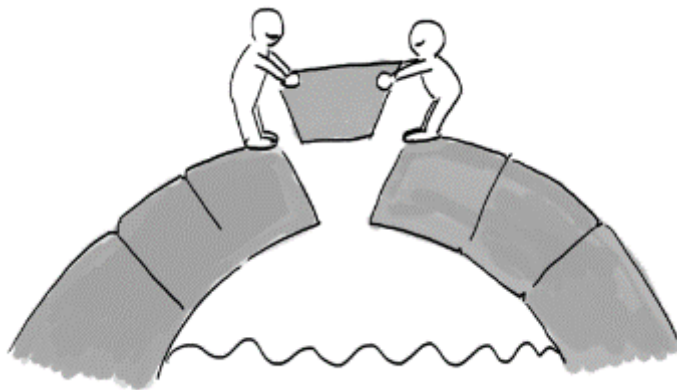
세분 시장	규모(백만 달러)	특성 및 주요 구매 기준
일상적 고객 (Programmed Buyers)	6.60	가격이나 서비스에 큰 관심이 없고 일상적으로 구매가 이루어짐. 구매 자체가 기업 운영에 크게 중요하지 않음.
관계적 고객 (Relationship Buyers)	31	시그노드와의 지속적인 거래 관계를 중요하게 여기며 무리한 가격이나 서비스를 요구하지 않음. 구매하는 제품이 기업 운영에서 중요함.
거래적 고객 (Transaction Buyers)	24	가격과 서비스와의 관계를 신중하게 고려하며, 서비스 보다는 가격을 좀더 요구함. 구매하는 제품이 기업 운영에서 중요함
가격지행적 고객 (Bargain Hunters)	23	보통 대량으로 구매하며 가격과 서비스 수준의 변화에 매우 민감함. 구매하는 제품이 기업 운영에서 중요함.

+F 전략에서의 파트너 선택 - 공급자·구매자

- +F전략에서는 이러한 전통적인 공급자·구매자 선택 기준에 더하여 공급자와 구매자의 재무 데이터를 추가적으로 고려할 것을 주문한다. 거래를 고려중인 공급자, 구매자의 재무제표에 나타난 다양한 재무 비율을 분석하여 현 재무 건전성을 파악해야 한다. 또한, 거래 기업의 수익 성장률, 투자 정도 등을 고려하여 미래의 재무 건전성을 파악해야 한다.



전략적 파트너십



Partnership?

하나의 조직이 혼자서 이룰 수 없는 것을 상호간의 이익과 성과를 위해
양립 가능한 목표의 공유, 높은 수준의 상호 의존성을 인정하는
독립된 두 조직 간의 의도적인 전략적 관계를 말한다.

Austin, J. E(2000), The Collaboration Challenge : How Nonprofit and Business
Succeed Through Strategic Alliances, San Francisco : Jossey-Bass Publishers

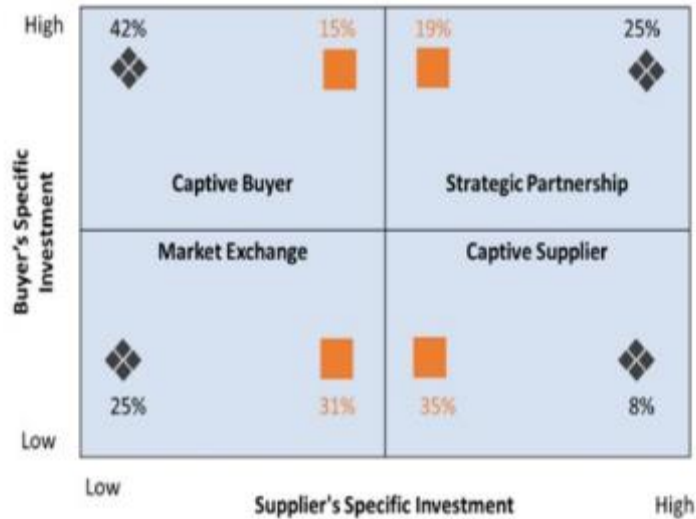
전략적 파트너십

장기적 파트너십

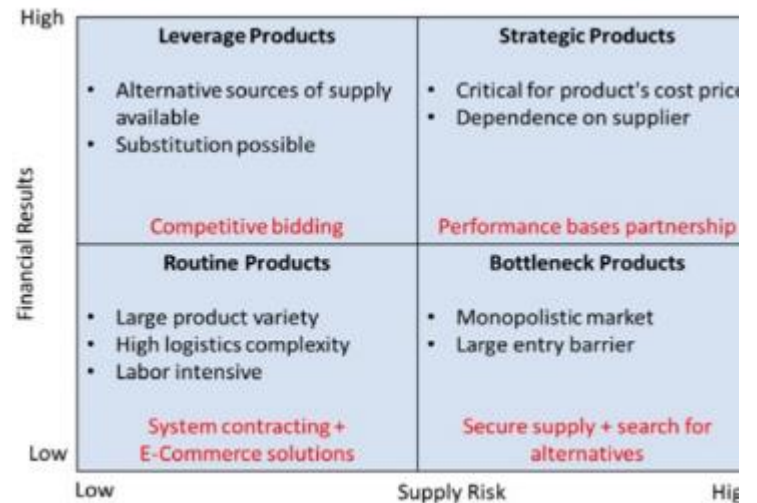
경제적 공급자 관계

장기적 경제적 거래 관계

Bensaou's Model



Kraljic's Model



+F 전략의 뉴 펀딩 리소스

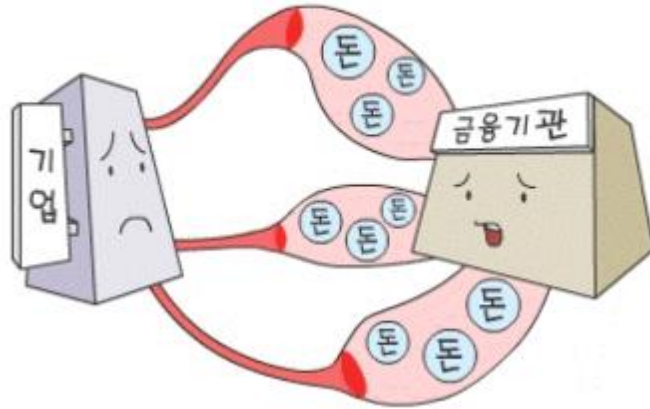
- 2014년 발표된 World Economic Forum “The future of FinTech ” 보고서에서 발췌

The Opportunity: FinTech as a Game Changer for SME Finance

In that time, financial technology has provided core innovations with the potential to significantly increase small businesses' access to finance. While the boundaries are sometimes fluid, five key products for funding small businesses are highlighted in this report:

1. Marketplace (peer-to-peer) lending
2. Merchant and e-commerce finance
3. Invoice finance
4. Supply chain finance
5. Trade finance

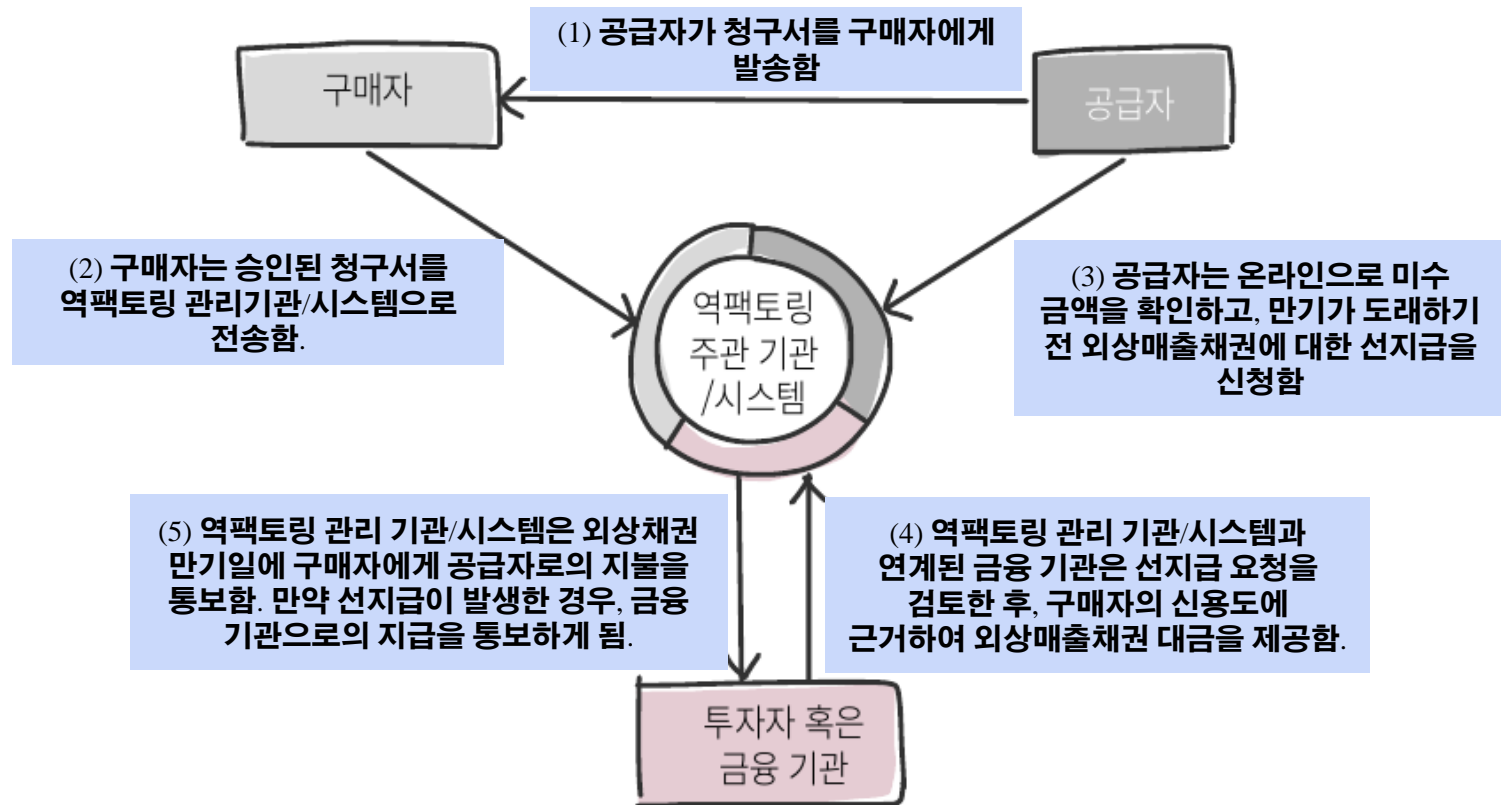
+F 전략의 뉴 펀딩 리소스



공급사슬금융의 종류



역팩토링이란?



역팩토링이란?

citi Consumer Businesses Institutional Businesses Media Investors About Us Stories of Progress Sign on to

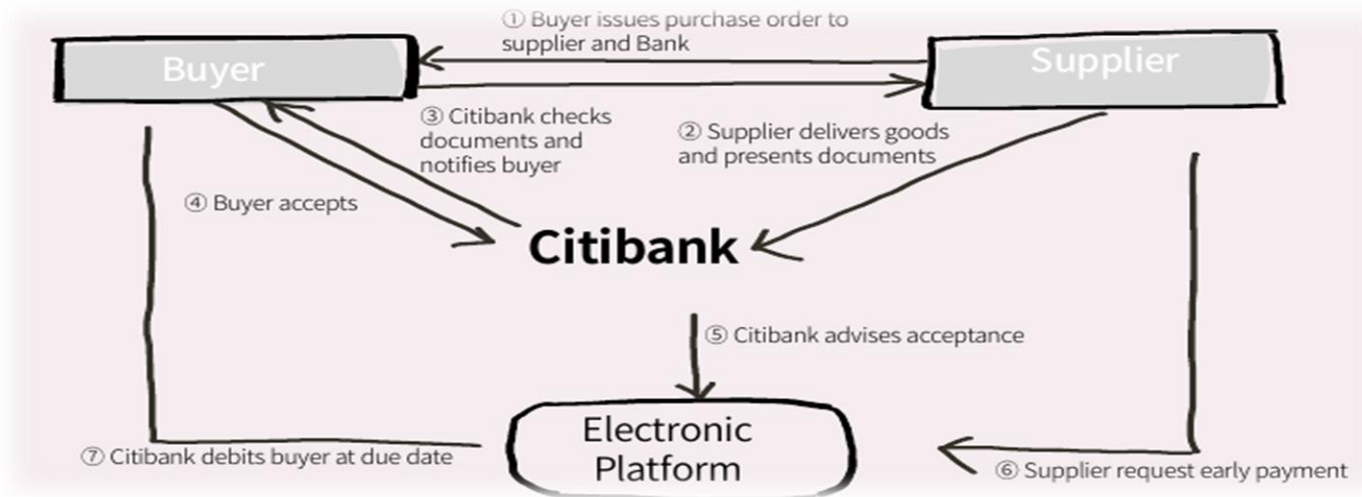
For Immediate Release
Citigroup Inc. (NYSE: C)

February 23, 2015

Citi and Etihad Airways Sign Supply Chain Finance Partnership

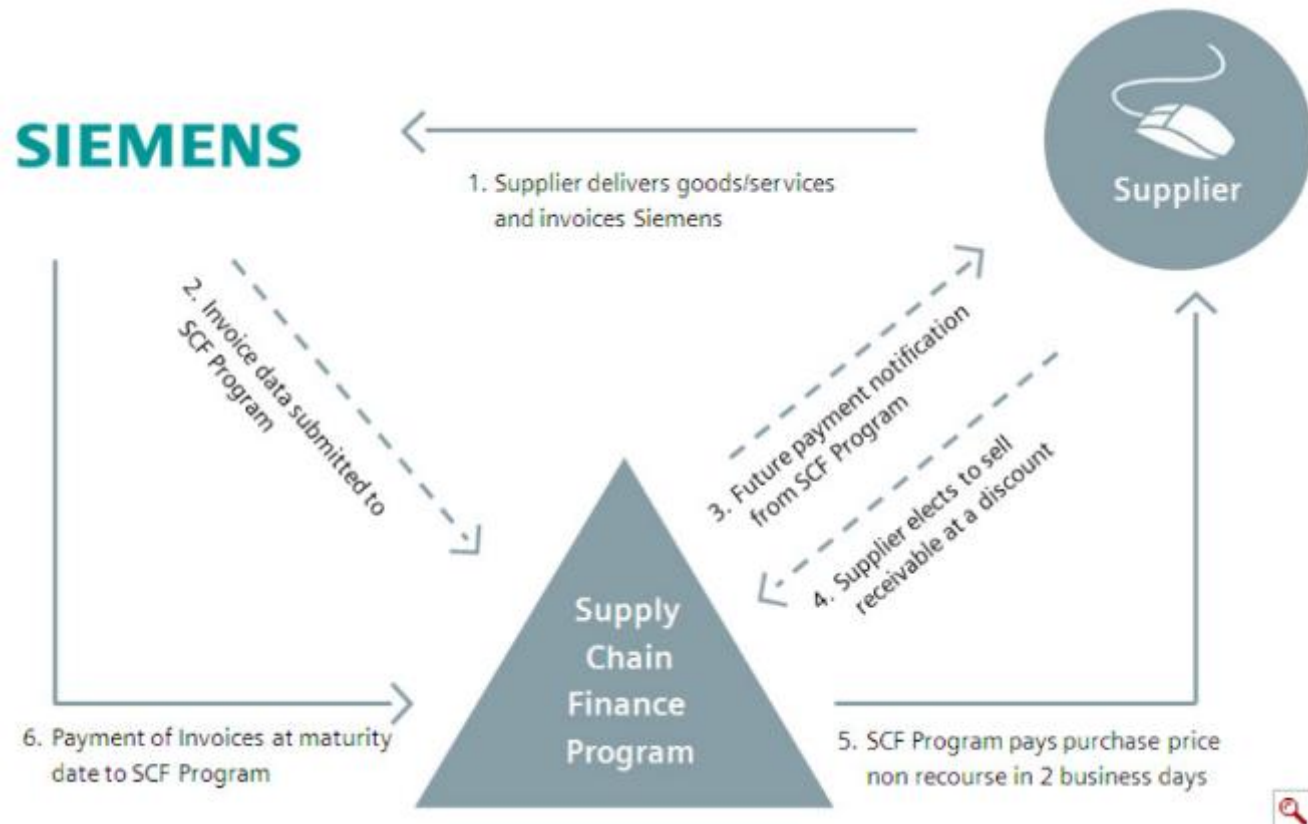
Program supports Abu Dhabi government's 2030 vision to improve access to finance for suppliers and strengthen the supply chain

- 세계 최대 투자은행 중 한곳인 씨티은행은 다양한 비즈니스 분야를 가지고 있는데, 공급사슬금융 솔루션 분야도 그중 하나이다. 씨티은행이 제공하는 솔루션은 7단계로 구성된다.



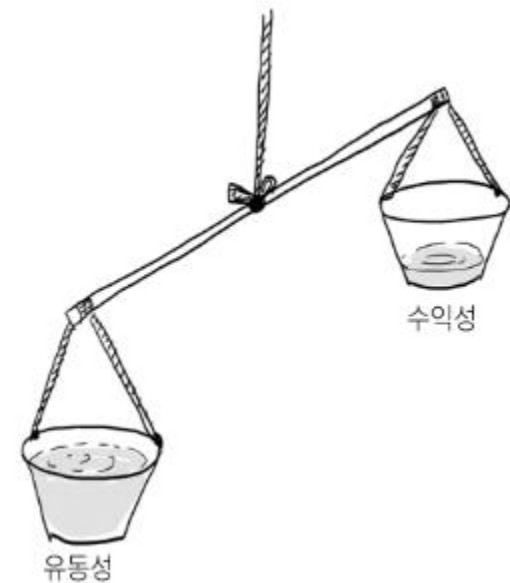
역팩토링이란?

- 2012년 SCF 전문 소프트웨어 회사인 오르비언(Orbian)은 금융 관련 전문 매거진인 글로벌 파이낸스(Global Finance)에 의해 '비은행 부문 최우수 공급사슬금융 제공업체(Best Supply Chain Finance Provider - Nonbank)'로 선정되었다. 오르비언(Orbian)의 솔루션을 이용하는 대표적인 클라이언트가 지멘스이다.



현금흐름 중시

- 기업들이 지나치게 현금을 보유하고 투자 활동을 억제한다면 현명한 기업 운영이 아니다. 투자 활동에 대한 억제는 기업의 미래 성장 동력에 대한 투자까지 위축시키게 된다.
- 현금관리를 위한 최적 방안은 적절한 현금보유량을 결정하고 이를 유지하기 위해 노력하며 초과 현금이 발생할 경우 적절한 곳에 투자하는 것이다.



현금흐름 중시

- 현금을 효율적으로 관리하기 위한 6가지 방안

1

기업들은 손익 계산서에만 기반하여 기업의 재무 상태를 평가하지 말라!

2

영업 직원들을 매출 실적에만 근거하여 평가하지 말라!

3

생산 과정에서 품질만을 강조하지 말라!

4

외상매출금과 외상매입금을 직접적으로 연결짓지 말라!

5

유동비율과 당좌비율에만 신경을 쓰지 말라!

6

자사의 현금 수준을 동종업계의 타 경쟁업체와만 비교하지 말라!



재고관리

- 전통적인 재고관리 방법 - ABC 분석

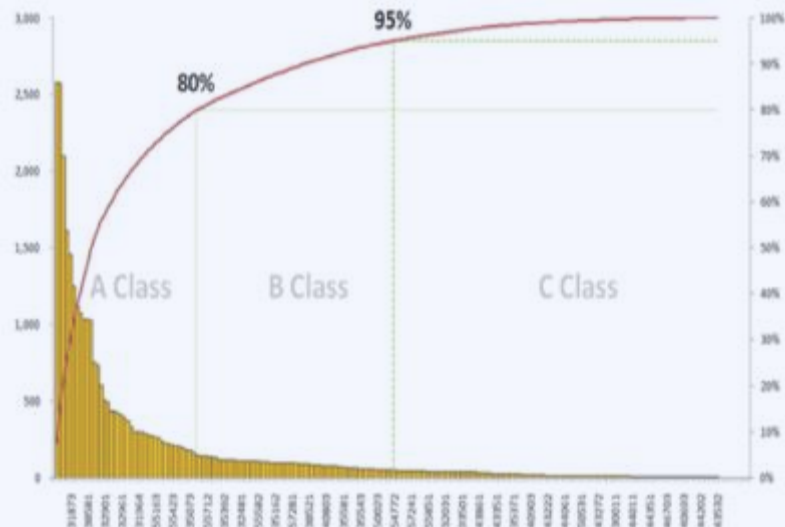
매출량 및 단가

품목번호	연간매출량 (소요량)	단가 (단위:천원)	연간매출액 (단위:천원)
1	1,500	5	7,500
2	6,450	20	129,000
3	5,000	45	225,000
4	200	12.5	2,500
5	20,000	35	700,000
6	84	250	21,000
7	800	80	64,000
8	300	5	1,500
9	10,000	35	350,000
10	2,000	65	130,000
11	5,000	25	125,000
12	3,250	125	406,250
13	9,000	0.5	4,500
14	2,900	10	29,000
15	800	15	12,000
16	675	200	135,000
17	1,470	100	147,000
18	8,200	15	123,000
19	1,250	0.16	200
20	2,500	0.2	500

매출순위 및 누적매출액 비율

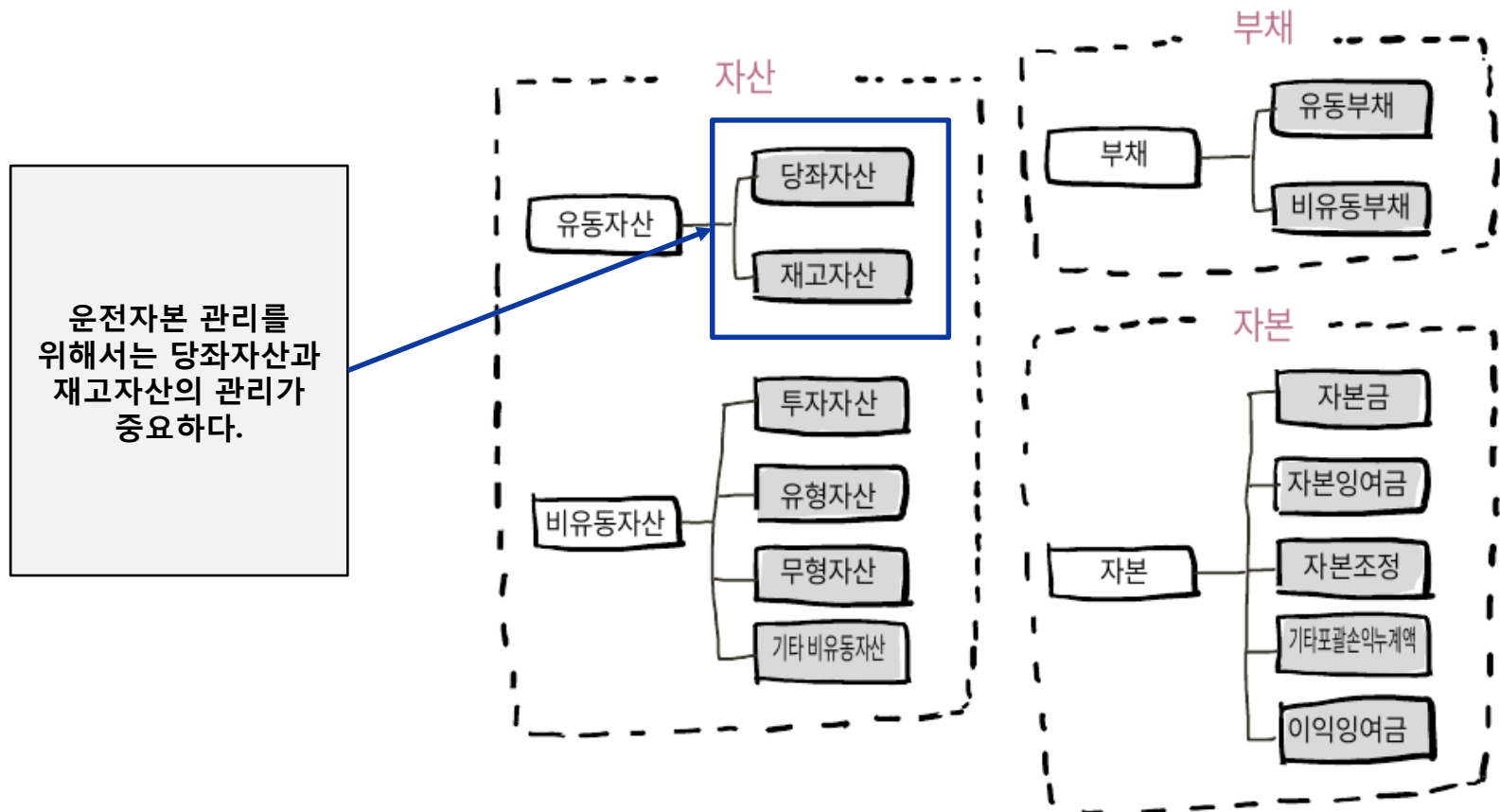
순위	품목 번호	누적 품목수	연간 매출액	누적 매출액	누적 매출액 비율(%)
1	5	5	700,000	700,000	26.8
2	12	10	406,250	1,106,250	42.3
3	9	15	350,000	1,456,250	55.7
4	3	20	225,000	1,681,250	64.3
5	17	25	147,000	1,828,250	70
6	16	30	135,000	1,963,250	75.1
7	10	35	130,000	2,093,250	80.1
8	2	40	129,000	2,222,250	85.1
9	11	45	125,000	2,347,250	89.8
10	18	50	123,000	2,470,250	94.5
11	7	55	64,000	2,534,250	97
12	14	60	29,000	2,563,250	98.1
13	6	65	21,000	2,584,250	98.9
14	15	70	12,000	2,596,250	99.4
15	1	75	7,500	2,603,750	99.6
16	13	80	4,500	2,608,250	99.8
17	4	85	2,500	2,610,750	99.9
18	8	90	1,500	2,612,250	99.9
19	20	95	500	2,612,750	99.9
20	19	100	200	2,612,950	100

파레토 법칙이 적용된다.



재고관리

- 운전자본은 유동자산과 유동부채의 차이로 인식된다.
- 재고자산은 유동자산의 하나이기 때문에 재고자산의 보유 수준은 운전자본의 수준을 결정짓는 주요 요인이 된다.



재고관리

- +F 전략에서의 재고 관리는 고객 만족과 비용 최소화를 동시에 고려해야 한다.
- +F 전략을 적용하는 기업들은 재고 수준의 증가에 따른 + 측면(유동자산의 증가, 고객서비스 수준 증가)과 - 측면(재고유지비용의 증가)을 모두 고려하여 신중하게 결정해야 한다.

재고 자산 과다보유에 따른 문제	재고 자산 과소보유에 따른 문제
자금 구조의 악화 - 운전 자금의 증가 및 자금의 고정화 - 차입금 증가 및 이자비용의 증가	납품 경쟁력 악화 - 제품 결함에 따른 납품 신뢰성 악화 - 납기지연에 따른 고객의 신뢰도 악화 - 수주생산기간 장기화에 따른 수주경쟁력 악화
재고 비용의 증가 - 재고관리 관련 인건비 증가 - 보험료, 창고비(감가상각비/임대료), 운반비 증가 - 악성/불용 재고 관리/폐기비용 증가	재고 비용의 증가 - 긴급조달에 따른 구매단가의 상승 - 긴급/수시조달에 따른 운반비의 증가
판매기회손실 증가 - 재고자산 진부화 등에 의한 부가가치의 감소 - 장기 재고에 대한 가격 인하로 이익 감소	판매기회손실 증가 - 결품/납기지연에 따른 판매기회손실 증가

재고관리

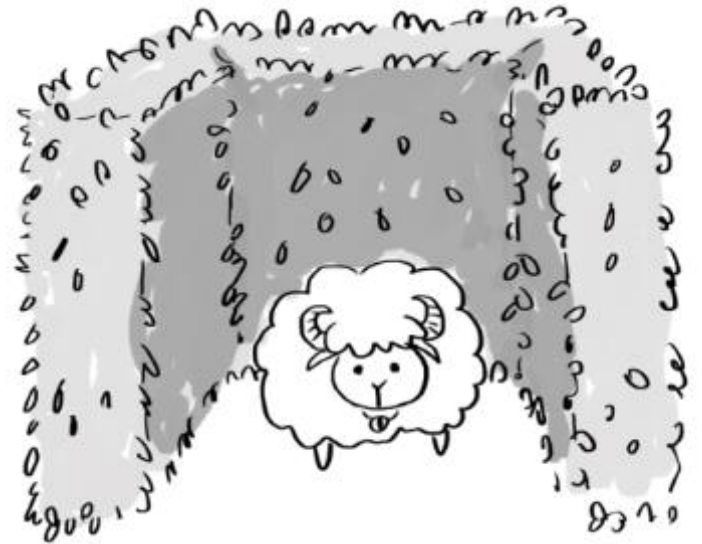


- 홈디포는 2000년 12월 Bob Nardelli를 새로운 CEO로 맞이하였습니다. GE의 부사장이었던 Bob Nardelli는 재고속도를 관리하고, 과다 재고를 처리할 것을 강하게 요구하였다.
- 잉여/과다 재고 처분은 홈디포가 2003년 40억 달러의 현금을 확보하는데 큰 도움을 주었다.
- 현재도 홈디포는 "Less is more."이라는 모토를 가지고 있다. 특히, 최근에는 온라인 구매가 증가하여 매장의 재고 수준을 재산정해야 한다.



헤지란 무엇인가?

- “헤지”란 일반적으로 금융업에서 사용되는 용어인데, 리스크 회피를 목적으로 취해지는 상쇄 포지션을 의미한다.
- 헤지라는 용어는 금융업에서 가장 빈번하게 사용되지만, 사실 이러한 위험 회피 전략은 여러 산업에서 광범위하게 사용되고 있다.
- +F 전략을 도입하는 기업들은 잠재적인 리스크를 분석하여 이에 대한 적절한 헤지 전략을 수행하는 것이 필요하다.



헤지란 무엇인가?

- 거버의 이유식에 유리조각이 섞였다는 뉴스가 보도되면서 거버의 브랜드 가치에 큰 타격이 발생하였다. 이 소동은 한 여성의 단순한 불평에서 시작하였는데, 뉴욕의 방송사가 공식적인 조사 결과가 나오기도 전에 이 여성의 불평이 사실인양 보도하여 미국 전역으로 확대되었다.



제품에 대한 정
밀 검사 의뢰



다양한 미디어
를 통해 검사결
과와 회사의 입
장을 적극적으로
밝힘



고객들에게 이
메일을 발송하
고 고객의 의문
에 직접 응답함



사고 발생 후 1
년이 지나지 않
아 시장 점유율
회복

헤지란 무엇인가?



- 대표적인 위기 관리 실패 사례는 2009년부터 2010년까지 발생한 도요타 리콜 사태이다.
- 도요타는 당시 글로벌 5대 자동차 기업에 뽑힐 정도로 품질과 기술을 인정받고 있었다.
- 하지만 2009년 8월 미국에서 렉서스 모델의 가속 페달과 관련된 설계 결함이 발견되어 2010년 1월 대규모 리콜을 단행한다.
- 도요타는 제품 결함으로 발생한 대규모 리콜에 대해 신속하게 대처하는 데 실패하였다.

헤지란 무엇인가?



헤지란 무엇인가?

운영 리스크

- 공급사슬 프로세스, 인적 및 시스템에 대한 부적절한(혹은 불충분한) 관리에서 비롯되는 리스크를 의미함. 공급사슬의 불충분한 생산 능력(Capacity), 불충분한 정보에 기인한 생산•운영 계획 수립, 시스템 및 운영 인력의 작동 실수 등이 주요 운영 리스크 유발 요인임. 관리 방안은 제품 및 시장 다변화, 제품 차별화 시점의 지연(유연화 전략), 품질 관리 기법 도입 등이 있음.

평판 리스크

- 기업의 평판은 기업 신용도와 직접적으로 연관됨. 기업의 평판이 좋지 못하다면, 적시에 필요한 자금을 조달하는데 문제가 발생할 수 있음. 관리 방안은 재무제표 등의 회계자료를 투명하게 관리, 부채비율 등 일부 재무제표를 개선하기 위한 무리한 회계 처리 지양, 세금과 대출의 적기 납부, 영업이익과 자기자본에 대한 관리, 타인자본에 대한 의존도 관리 철저 등이다.

환율 리스크

- 글로벌 공급사슬 구축에 따라 해외 통화 거래 발생. 이로 인해 환율 변동에 취약하게 됨. 관리 방안은 환율 변화에 대한 노출액(exposure)을 정확히 평가하고 선물, 옵션 등의 금융 상품을 이용한 헤지 전략을 실행

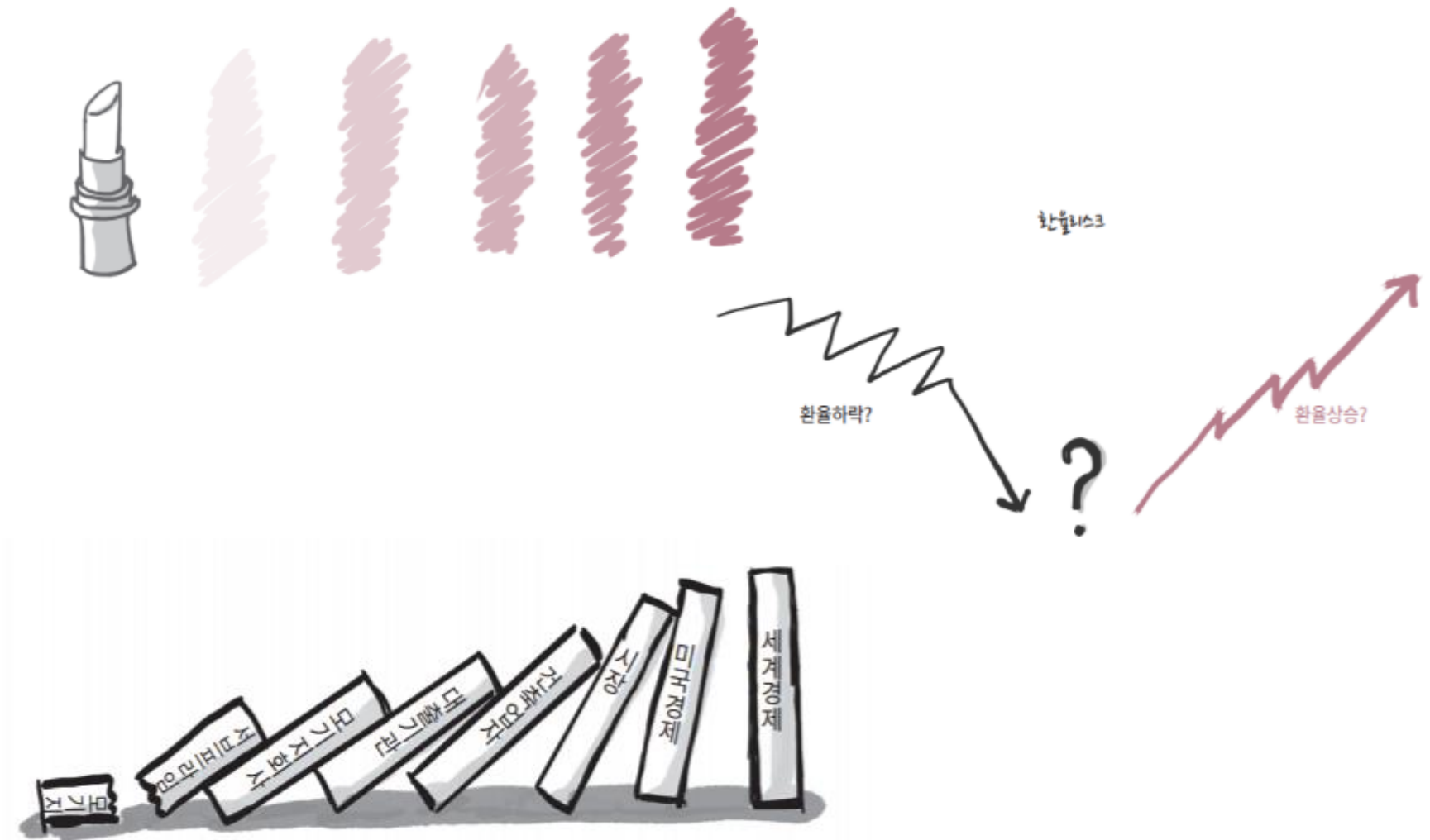
전염 리스크

- 한곳에서 발생한 위기가 다른 곳으로 빠르게 전파되거나 전파될 것이라고 두려워하는 리스크 최근에는 기업 계열사간 리스크 전염이 큰 이슈가 되고 있음. 관리 방안은 그룹 차원의 통합리스크 관리 시스템을 구축하는 것임. 각 계열사의 위험노출액을 산출, 합산하여 이를 통합적으로 관리한다.

규제 리스크

- 각종 규제를 지키지 못해 발생하는 불이익을 의미함. 최근에는 해외 시장 진출이 빈번해짐에 따라, 타국 정부에 의해 부여된 각종 규제를 준수하는 것이 핵심 이슈로 부각됨. 컴플라이언스 팀을 따로 구성하여 규제에 적극적으로 대응해야 함. 지적재산권, 공정거래, 인사, 정보 보호, 환경, 안전, 품질, 금융 등의 분야에 대한 관리가 필요함.

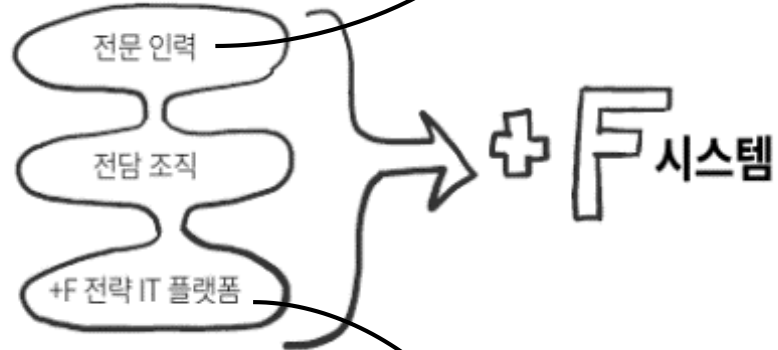
헤지란 무엇인가?



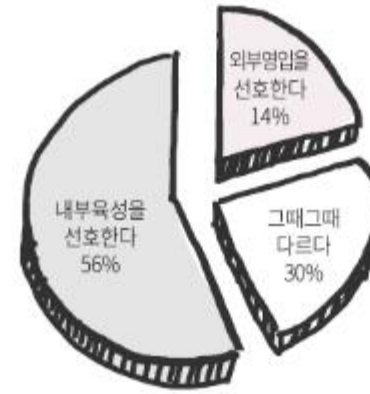


+F 전략 완성

+F 전략 시스템



A급 인재를 내부에서 길러내는 것과 외부에서 영입하는 것 중 어느 방식을 더 선호하십니까?



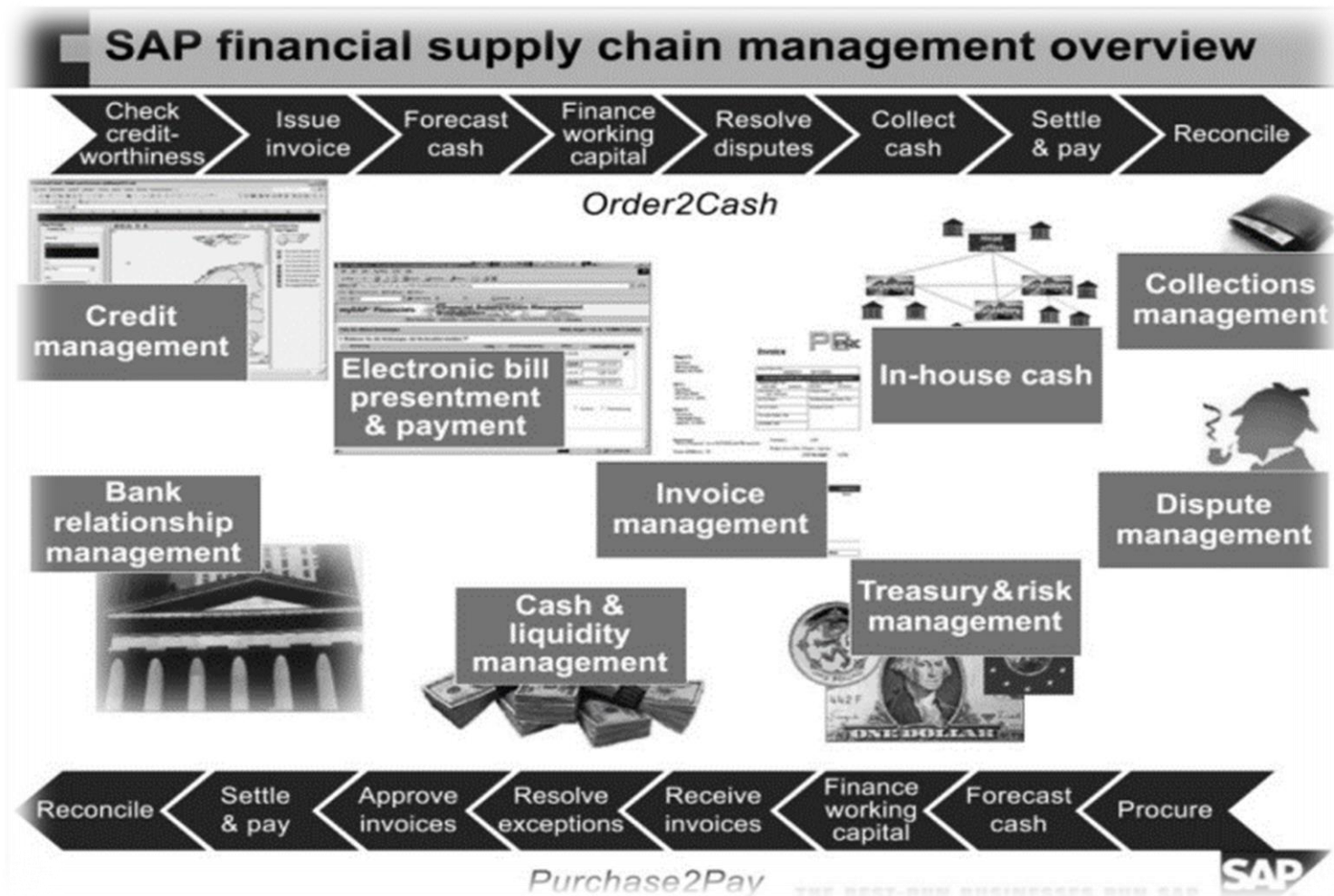
모듈 이름	표기
SAP Treasury and Risk Management	FIN-FSCM-TRM
SAP Biller Direct	FIN-FSCM-BD
SAP Cash and Liquidity Management	FIN-FSCM-CLM
SAP Collections Management	FIN-FSCM-COL
SAP Credit Management	FIN-FSCM-CR
SAP Dispute Management	FIN-FSCM-DM
SAP In-House Cash	FIN-FSCM-IHC

+F 전략 시스템

내부 육성 vs 외부 영입



+F 전략 시스템



플랫폼

- +F 전략 플랫폼이란 역팩토링을 비롯한 +F 전략 프로세스에 참여하는 모든 주체가 공유하는 하나의 IT 솔루션을 의미한다.
- 공급사슬금융 프로그램에 참여하는 모든 기업과 금융 기관이 하나의 솔루션(혹은 시스템)을 공유함으로써 보다 효율적으로 프로그램을 진행할 수 있다.



플랫폼

- World's Best Supply Chain Finance Providers 2017



The Magazine > February 2017 > World's Best Supply Chain Finance Providers 2017 Saturday, November 11, 2017

World's Best Supply Chain Finance Providers 2017

Global Winners

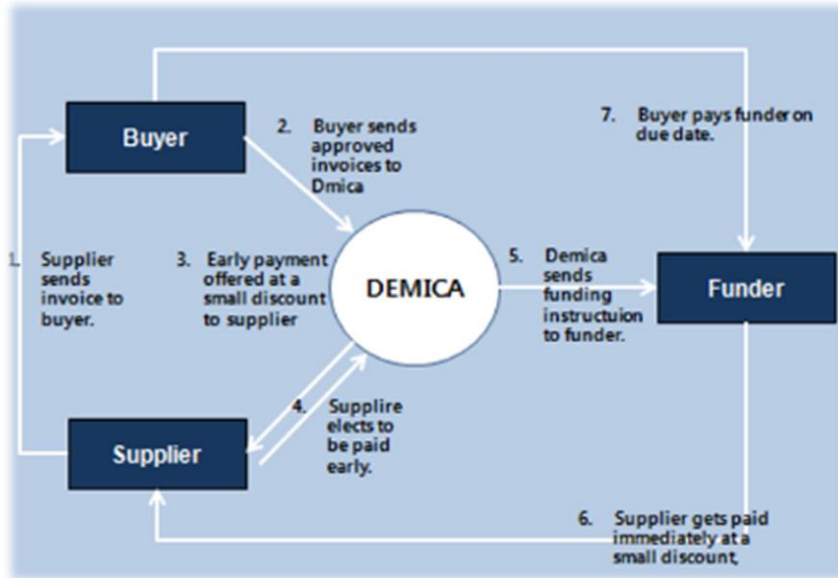
Best Supply Chain Finance Provider - Bank	Citi
Best Supply Chain Finance Provider - Nonbank	Orbion
Best Customer Implementations of a Supply Chain Financing Solution	BNP Paribas Supplier Credit Financing Deutsche Bank and Jumbo Supermarkten PrimeRevenue and AGCO
Best Platform Connecting Buyers, Suppliers and Financial Institutions	PrimeRevenue
Best E-Procurement	SAP Ariba
Best Analytics for Credit Scoring and Supplier Risk Assessment	Dun & Bradstreet
Best Invoice Discount Management	SAP Ariba
Best Integrated Trade, Supply Chain Finance and Cash Management Solutions	Citi
Best Web-Based Supply Chain Financing Solution	Basware
Best Pre-Shipment Financing Solution	BNP Paribas

Regional Winners

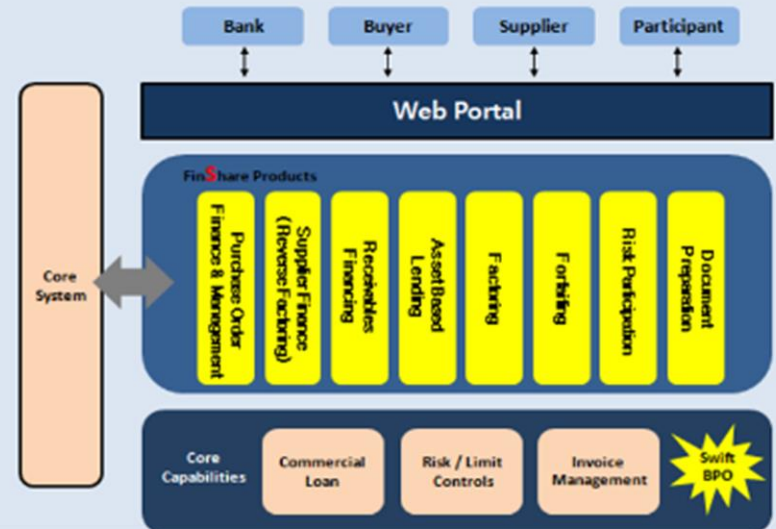
North America	Citi
Western Europe	BBVA
Central & Eastern Europe	ING
Nordic Region	Danske Bank
Latin America	Santander
Caribbean	Citi
Asia-Pacific	DBS Bank
Africa	Standard Chartered
Middle East	Abu Dhabi Commercial Bank

플랫폼

데미카



프리미엄 테크놀로지 - 핀쉐어

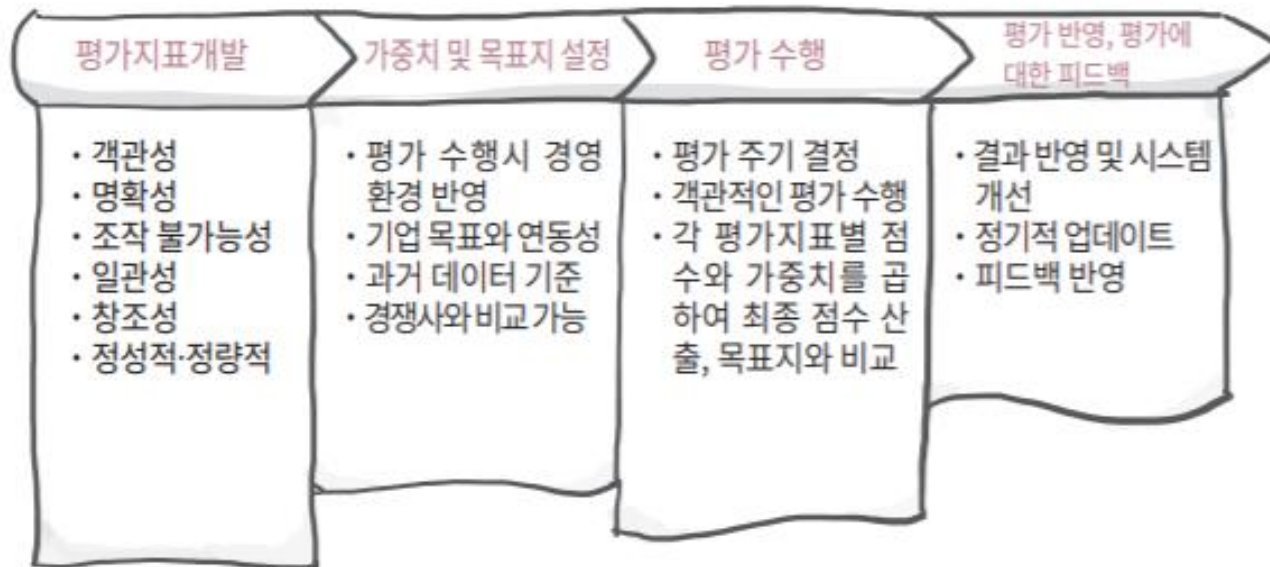


평가 체계 구축

1998년 미국 전략적 성과관리 위원회(Conference Board of Strategic Performance Management)의 보고서에 따르면 적절한 경영성과 평가시스템을 도입하고 있는 기업들은 그렇지 못한 기업에 비해 두배 가까이 변화에 잘 적응한다고 한다.

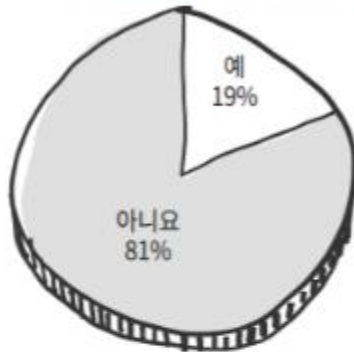


평가 체계 구축

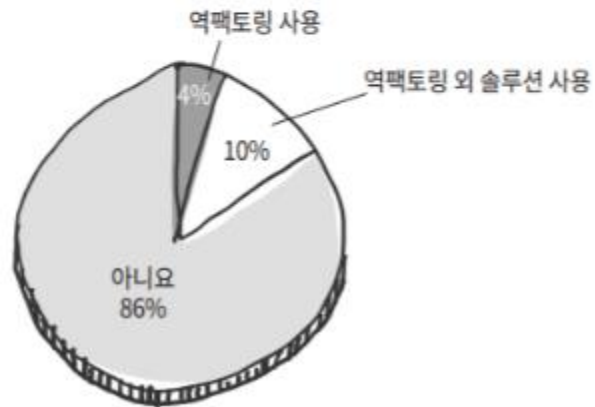


To be 뉴노말!

금융공급망에 대해 알고 있는가?



기업이 금융공급망을 관리하는가?



THIS IS THE
NEW NORMAL

감사합니다