

III. 購買 效率化를 통한 競爭力 強化 方案

- (購買의 重要性)
 - 企業 全體 費用 중 購買費의 比重은 적게는 60%에서, 많게는 80%에 달할 만큼 높음
 - 購買 活動 改善의 效果는 크고 短期間에 나타남
 - 購買 部門은 지금까지 改善의 對象으로 注目받지 못했기 때문에 改善의 餘地가 다른 部門에 비해 많음
- (購買 活動의 效率性 低下 原因)
 - 購買 部署는 傳統的으로 生産 支援 部署라는 認識이 강했으며, 最高經營者들의 關心도 다른 部門에 비해 낮았음
 - 購買間接費의 精確한 算定이 어렵고 購買 活動이 각 部門이나 支店 등으로 分散되는 경우가 많아서 浪費 要因이 많음
- (效率性 提高 方案)
 - 組織員들에게 購買의 重要性을 認識시키고 最高經營者들의 關心을 높여야 함
 - 購買 活動을 企業 全體的으로 統合 調整하고, 購買間接費의 精確한 算定을 통해서 浪費 要因을 除去해야 함
 - 供給者 管理의 再定立을 통해 自社의 狀況에 適合한 供給者 管理 政策을 選擇하여 供給者에 대한 交渉力을 높여야 함
 - 더 나은 條件의 供給者를 持續的으로 發掘하여야 하며, 새로운 購買 技法을 開發하여 購買 費用을 節減해야 함
- (提言)
 - IMF 時代에 購買의 改善은 迅速한 費用 節減을 可能케 함으로써 有用한 競爭力 強化 手段이 될 수 있음
 - 購買 部門은 더 이상 支援 役割이 아닌 競爭力 強化를 위한 戰略的 手段으로 開發되어야 함

購買는 지금까지 企業의 關心이 낮았던 만큼 改善의 餘地가 많은 部門임

○ 購買의 重要性

- 지금까지 구매 부문은 經營 革新이나 構造 調整 대상으로 주목을 받지 못하였기 때문에 개선의 餘地가 많음
- IMF 體制 하에서 기업들은 비용 절감을 위하

購買費는 企業 費用 構造 側面에서 높은 比重을 차지하고 있으며 費用 節減의 效果가 바로 純利益에 反影될 수 있음

購買 部門의 改善 效果는 크고 빠르게 나타나며 특히, 다른 構造 調整 過程에서와는 달리 副作用 發生 可能性이 적음

여 최소한의 낭비 요인까지도 찾아서 제거하려고 노력하고 있음

- 구매는 자재 調達, 外注, 物流, 공급자 관리 등을 포함하고 있으며 기업 생산 활동에 중요한 역할을 담당하고 있음
- 구매 부문은 개선의 여지가 많은 부문으로 構造 調整의 대상으로 再照明되어야 함

- 구매는 기업 비용에서 큰 비중을 차지하고 있음
 - 전체 기업 지출 중 구매 비용의 비중은 적게는 60%에서, 많게는 80%에 달하고 있음
 - 부품의 비중이 높은 소비재 산업은 70%, 자동차나 PC 산업에서는 80% 이상을 차지함
(자료원 : 매일경제신문 12.5日字 맥킨지보고서)
 - 그러므로, 구매 비용을 연간 5%만 節減해도 기업 전체의 비용이 3-4% 줄어들 만큼 그 효과가 큼

- 구매 관리 개선의 효과는 다른 부문 보다 크고, 비교적 단기간에 발생함
 - 구매 관리 개선 프로젝트의 사례를 분석해 보면 프로젝트 실시를 통해 구매 비용의 약 10%를 절감할 수 있는 것으로 나타남
 - 이 중에서 60% 정도가 구매 관리 개선 프로젝트 실시 후 1년 이내에 발생하였으며, 다음 해에는 추가로 20%의 효과가 나타났음

- 구매 업무의 개선은 다른 構造 調整 과정에서와는 달리 부작용이 발생할 가능성이 적음
 - 인력 감축, 조직 축소 등과 같은 구조 조정은 직원들의 사기 低下, 노조와의 葛藤, 기업 이미지 低下 등과 같은 부작용을 야기할 소지가 많음

- 그러나, 구매 부문의 개선은 비효율적인 업무의 개선과 숨어 있는 낭비의 제거를 추구하기 때문에 이러한 문제를 최소화하면서 기업 전체적인 비용 절감에 기여할 수 있음

○ 購買 活動의 效率性 低下 原因

購買 部署는 傳統的으로 企業 生産 活動을 위한 支援 部署라는 認識이 강했으며 最高經營者들의 關心도 낮았음

- 구매 부서는 생산 지원 부서라는 인식이 강했고, 최고 경영자의 관심도 타 부문에 비해 낮았음
 - 구매 활동은 기업의 생산 활동에 차질이 없도록 자재와 부품의 원활한 공급만 제대로 이루어지도록 하면 된다는 인식이 깊음
 - 기업들은 고객 서비스의 향상을 위한 노력은 활발하게 전개하고 있는 반면, ‘逆-마케팅 (reverse marketing)’, 즉 구매의 효율성에 대한 관심은 상대적으로 높지 않음
 - 일부 기업에서 조달이나 아웃소싱 비용 절감을 위한 일시적인 경영 혁신 활동을 벌이기도 하였으나 대부분 기대 이상의 성과를 얻지 못함

購買 間接費의 正確한 算定이 어려운 점과 統合 購買가 이루어지지 못한 점도 購買의 效率性을 低下시키는 原因이 됨

- 구매 간접비의 정확한 算定이 어렵기 때문에 낭비 요인이 많이 발생함
 - 구매 간접비는 전체 구매비의 30% 이상을 차지하고 있음
 - 이 중에서 品切 비용, 재고 비용, 품질 불량으로 생기는 비용 등과 같은 구매 간접비는 會計 帳簿상 正確한 追적이 어려움
 - 따라서, 구매 담당자들은 이러한 비용을 소홀히 하기 쉽고, 낭비 요인을 파악하기도 어려움
- 구매 활동이 각 부서나 지점 등으로 분산되어 있는 점도 구매 효율을 低下시키는 원인이 됨
 - 많은 기업들이 외부 조달 창구를 자재나 구매

부문만이 아닌 지점, 서무, 다른 부문 등에 분산시키고 있기 때문에 전체 구매 금액을 정확히 파악하기가 매우 어려움

- 또한 분산 구매로 인한 동일 부품의 중복 구매, 복수 공급자 관리, 동일 제품에 대한 구매 가격의 차이 등으로 인하여 구매 절차가 복잡하고 낭비 요인이 많이 발생함

○ 效率性 提高 方案

購買 活動을 새로운 價値 創出의 源泉으로 認識하도록 組織員들에 대한 持續的인 教育이 필요함

- 첫째, 구매 활동을 개선하려면 구매 활동이 단순한 지원 수단이 아니라 새로운 가치 창출의 원천으로 인식되어야 함
 - 우선, 구매 활동의 전략적 중요성에 대해 최고 경영자를 비롯한 전 직원들이 높은 관심을 갖도록 해야 함
 - 최고경영자는 구매 활동을 총괄하는 구매담당 책임자(CPO : Chief Procurement Officer)를 두어 기업의 구매 전략을 주도하고, 全社的인 구매 활동의 개선 방안을 창출하도록 해야 함
 - 직원들에게는 지속적인 교육을 통하여 구매 활동의 중요성을 인지시키고, 개선 방안을 도출하도록 해야 함

購買 活動을 全體的으로 統合·調整하여 重複購買를 防止하고 大量 購買에 따른 利點을 누려야 함

- 둘째, 구매 활동을 기업 전체적으로 統合, 調整하여 구매 절차의 간소화, 구매 가격 低下, 중복 구매 방지 등을 추진해야 함
 - 공급자 관리 체계의 일원화를 통하여 구매 절차를 간소화하고 공급자에 대한 交渉力을 높이도록 해야 함
 - 각 부문별로 원자재나 부품의 소요량을 정확하게 파악하여 불필요한 구매가 발생하지 않도록 해야 함

購買 活動을 再
評價하고 눈에
보이지 않는 購
買 間接費를 具體
化하여 줄여야
함

- 또한, 통합 구매 관리를 통해 중복 구매를 방지하고 대량 구매에 따른 低價 구매가 가능하도록 해야 함
- 셋째, 구매 활동과 절차를 再評價하고 구매 간접비를 정확히 算定하여 불필요한 비용을 절감해야 함
 - 구매 활동의 재평가를 통하여 불필요한 업무나 절차를 줄이도록 해야 함
 - 제품별로 차별화된 구매, 기업간 공동 구매, 最適 재고량을 고려한 구매 등과 같은 다양한 방안을 모색할 수 있음
 - 또한, 品切 비용 등과 같이 눈에 보이지 않는 비용을 計量化하여 줄이도록 노력해야 함

自社の 特性에
適合한 供給者
管理 政策을 수
립하여 供給者와
의 交渉力을 높
여서 有利한 條
件으로 去來하도
록 해야함

- 넷째, 自社の 제품이나 생산 공정에 적합한 공급자 관리 정책으로 구매 가격, 품질, 납기 조건 등을 유리하게 이끌어 가야 함
 - 自社와 공급자와의 관계는 競爭的 관계 또는 協力的 관계가 될 수 있음
 - 競爭的 관계는 구매자 측이 장기 계약보다 그때 그때 자체 수요에 맞추는 단기 계약을 선호하고 다수 공급자들을 경쟁시켜 가격을 최소로 낮추려는 전략임
 - 이 정책은 제품의 품질이 비교적 均等하며 다수의 공급자가 시장에서 경쟁하고 있는 경우에 사용할 수 있음
 - 상호 경쟁을 통해 공급업체의 지속적인 가격절감, 품질 향상 노력을 유도할 수 있으나 갑작스런 공급 중단 위험이 있음
 - 반면, 協力的 관계는 구매자와 공급업체가 장기 계약에 의존하고 상호 기술 지도, 정보 공유 등을 통해 상호 동반자적 관계를 유지하는 전략임

- 주로, 핵심 부품을 안정적이고 지속적으로 공급 받아야 할 때 사용할 수 있으나, 공급업체들이 成果 개선 노력을 기울리 할 수 있다는 단점이 있음
 - 이 두 가지 모두 장단점이 있으므로 自社의 제품이나 공정의 특성을 잘 파악하여 적당한 공급자 정책을 선택하여야 함
- 다섯째, 구매 기준을 정립하여 생산 계획이나 고객의 요구 수준에 맞는 원자재나 부품을 구매해야 함
- 구매시 자재와 직접적인 관련이 있는 기준에는 가격, 품질 수준 및 納期등이 있음
 - 이들 기준은 고객의 요구 사항이나 생산시스템의 요건에 부합하는 수준만 충족하면 되며, 무조건 高品質, 빠른 納期를 요구할 필요는 없음
 - 또한, 구매 기준으로는 공급업체의 기술 수준, 지리적 위치, 물류비 등과 같은 제품 외적인 요소들도 고려해야 함
 - 국내뿐만 아니라 외국의 유리한 조건을 갖춘 공급업체를 지속적으로 發掘함으로써 비용 절감과 품질 개선을 위해 노력해야 함
- 여섯째, CALS나 인터넷, 전자상거래 등을 활용한 새로운 購買 技法을 개발해야 함
- 정보 기술을 이용한 구매 기법은 절차를 간소화할 수 있고, 구매 관련 홍보비를 줄일 수 있으며, 구매의 투명성과 객관성을 높일 수 있음
 - 특히, 이러한 구매 기법은 외국 공급자에 접근하기 용이하여 글로벌 아웃소싱(Global outsourcing)을 위한 최적의 수단으로 될 수 있음

情報 技術을 이
용한 새로운 購
買 技法은 글로
벌 소싱을 容易
하게 하고 購買
間接費를 줄일
수 있음

○ 事例

最高經營者의 主
導하에 全 從業
員이 同參하여
購買 間接費 節
減 캠페인을 벌
여 費用 節減을
이룰 수 있었음

- American Express社의 구매 간접비 절감 운동
 - 90년대 초, American Express社는 기업 구조 조정의 중요한 조치로 최고 경영자의 주도하에 2년 동안 대대적인 구매 간접비 절감 캠페인을 벌였음
 - 부사장인 James Cracchiolo가 주도적인 역할을 수행하면서 전 직원들의 동참을 유도하였음
 - 이 운동을 통해 同社는 2년간 총 구매비의 약 10%를 절감하였음
 - 특히, 중요한 것은 이러한 비용 절감을 기존의 서비스나 품질을 低下시키지 않으면서 이를 수 있었다는 것임

情報 技術을 이
용한 새로운 購
買 技法을 開發
하여 購買 費用
節減에 寄與하였
음

- GM社의 정보 기술을 이용한 구매 기법 활용
 - 1989년, GM社는 경영 혁신을 위하여 구매 부문의 개선을 첫번째 목표로 선정하였음
 - 이를 위해, 구매 전문가 Lopez를 영입, 구매 담당 중역(CPO)으로 임명하여 구매 활동의 효율화와 구매비 절감에 주력하였음
 - 특히, 정보 기술과 전자상거래를 이용한 구매 기법을 개발하여 5년 동안 구매비를 약 10% 절감하였음

‘新 購買 代行 制
度’를 導入하여
購買 節次를 短
縮시키고 在庫를
줄여 費用 節減
을 誘導하였음

- 한솔제지의 ‘新 購買 代行 制度’
 - 한솔제지는 베어링 관련 제품과 부품 회전을이 높은 벨트류 품목 등에 대해 거래 형태에 따라 ‘적기생산방식(JIT)’과 ‘콕크(COCK)’라는 아웃소싱 구매 대행 제도를 시행하고 있음
 - JIT의 도입으로 전체 자재의 20%를 차지하는 베어링을 無在庫화했으며 구매 절차도 종전의 17단계에서 7단계로 축소하였고 納期の 단축

효과도 가져왔음

- COCK 시스템은 중요 부품을 대상으로 공급자가 항상 사용자의 창고에 적정 재고를 비치하면 사용자는 일정 기간의 사용량 만큼의 비용을 사후에 지불하는 제도로서 구매 절차를 50% 단축하는 효과를 가져왔음

○ 提言

購買 部門은 企業 價値 創出의 또다른 源泉으로 最優先的인 戰略的 手段으로 開發되어야 함

購買 效率化는 IMF 時代에 우리 企業들이 高費用 低效率 構造를 打破하고 競爭力 強化를 위한 效果的인 代案이 될 수 있음

- 구매 부문은 기업 가치 창출의 또다른 원천으로서 비용 절감과 업무 효율화를 위한 최우선적인 戰略的 手段으로 개발되어야 함
- IMF 구제 금융 시대에 비용 절감 方案의 하나로 구매 부문의 개혁은 우리 기업들의 競爭力 強化를 위한 效果的인 代案이 될 수 있음
 - 構造 調整 方案으로 우리 기업들이 취할 수 있는 조치는 인력 감축이나 사업 매각 외에는 그리 많지 않음
 - 이에, 구매 부문의 개선은 우리 기업들에게 高費用 · 低效率 구조를 타파하고 경쟁력을 회복하기 위한 신속하고 效果的인 代案이 될 수 있음
- 구매 부문의 개선 효과는 기업 전체를 대상으로 평가되어야 함
 - 구매 활동의 개선을 통해 각 부문별로는 비용 절감이나 절차의 간소화 등과 같은 개선이 이루어졌다고 하더라도 기업 전체적으로 비용이 더 든다면 이는 잘못된 것임

(윤성한 : ysh@cosmo.co.kr)