

중견/중소기업의 효율적인 구매전략

2012. 04



아이컴피아 정혜영대표

정혜영 프로필

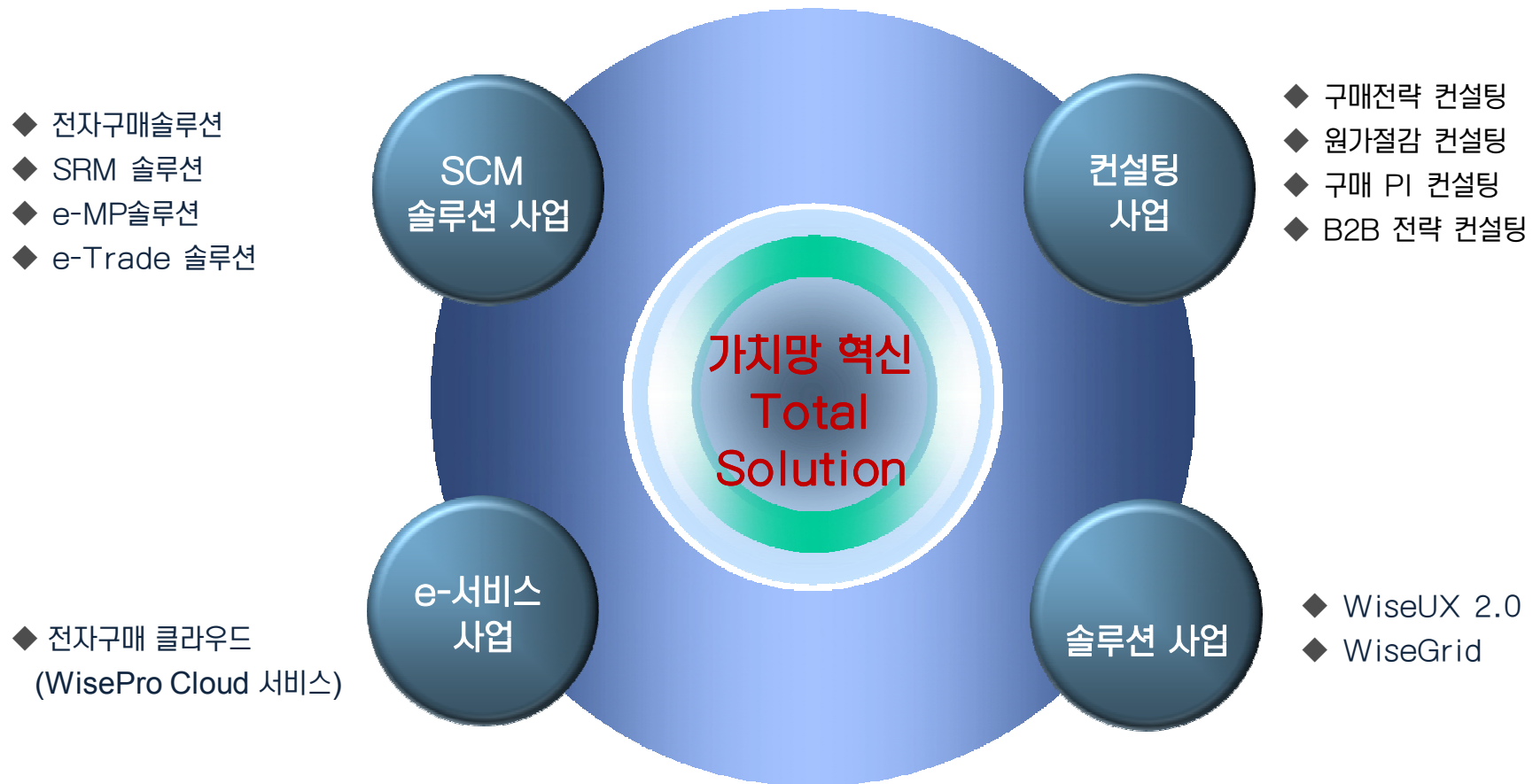


기간	근무처	주요 경력
1985.2	한국외대	무역학과졸
85.1~'00.2	삼성전자	구매전략팀
'85~'88	집중구매팀	<ul style="list-style-type: none"> - 전사 외자 집중구매 - 수입선 다변화 - IPO 기획/설립/관리
'89~'91	자재개발팀	<ul style="list-style-type: none"> - 자재 국산화 추진 - 글로벌 소싱 기획/추진 - 개발구매 조직/프로세스 도입 - IPO 운영확대 /자재 현지화 - 자재 국제화 기본계획 수립 - 협력사 동반진출 기획, 추진 - 생산법인 자재 현지화 추진
'92~'94	싱가폴 IPO	<ul style="list-style-type: none"> - IPO법인 설립 운영 (개발, 조달, 물류, 자금) - IPO ERP 설계, 구축(AS400)
'94~'95	통합구매팀	<ul style="list-style-type: none"> - 전사 설비 통합구매 - Bowlinggreen 대학 구매전문가과정(CPM 취득)
'95~'96	AST사 파견	<ul style="list-style-type: none"> - AST 경영혁신 (구매/SCM 혁신 T/F)
'96~'97	Glonets T/F	<ul style="list-style-type: none"> - Glonets HUB시스템 기획, 제안, 구축

기간	근무처	주요 경력
'97~'00	구매PI 그룹	<ul style="list-style-type: none"> - 전사 구매PI 총괄 - 글로벌 MDM 혁신 - Gloweb 구축(Web Appl) - 글로벌 EDI 확산 - 외자 물류 혁신 - 내자 조달 물류 혁신 - 개발구매 조직 혁신 - 설비구매 혁신 - MRO 구매 혁신 - SAP R/3 재구축 구매총괄 (본사/IPO/법인) - 글로벌 공급망 통합 시스템 아키텍처 구축
2000~	아이컴피아	창업 및 운영 <ul style="list-style-type: none"> - Web 기반 플랫폼 개발 - 웹기반 B2B 제품 개발 (e-Pro, e-MP, e-Trade) - 140여 기업고객에 공급
수상 - 삼성전자 경영혁신 대상(97~99년 3회 연속 수상) - SCM 혁신 대상(SCM학회) 등 다수		
기타 - 구매전문가협회(ISM Korea) 부회장 - 구매조달학회 이사 - CPSM 및 구매 전문 교육 강사 - 소프트웨어 기업협회 이사 등		

아이컴피아 소개

아이컴피아는 **e-Biz 솔루션, 컨설팅 및 서비스 및 UI 솔루션 사업** 등, 고객의 가치망 혁신을 위한 Total 솔루션의 연구 개발 및 발전에 관련된 사업에 집중하고 있습니다.



고객 기반

아이컴피아는 국내 140여 고객사에 전자구매 및 유통 솔루션 제품을 공급합니다.

유통	SHINSEGAE I&C 신세계I&C	HYUNDAI 현대H&S	LOTTE 롯데	iMarketKorea 아이마리아	KEP 리아e	NH무역 협무역	SPC그룹
공기업/ 연구기관	KOMSCO 한국조폐공사	신원기업 (주)한국인삼공사 한국인삼공사	한국전기연구원 KIST 한국과학기술연구원	TTA 한국정보통신기술협회 KRX 증권선물거래소	금융	우리은행 우리은행	신한카드 신한카드
전자	SAMSUNG 삼성전자	SAMSUNG 삼성코닝	삼성SDI 삼성SDI	LS LS전선	K-C-Tech 케이시	KTC 경신공업	JEL 주성지니어
자동차	현대자동차	KIA MOTORS 기아자동차	HYUNDAI MOBIS 현대모비스	Hyundai POWERTECH 현대파워	철강	현대제철 현대제철	HYSCO 현대하이스
석유/화학	S-OIL 에오일	TORAY BAEHAN INC. 도이새한	SEEETEC 현대석유화학	케이퍼메탈 ChemCress	중공업/ 트	SAMSUNG 삼성엔지니어링 삼성지니어	HYOSUNG 효성중공업
방산	SAMSUNG 삼성스	THALES	HYUNDAI ROTEM 현대로템	교육	woongjin 웅진통일	진크	터테인먼트
조선/건설	STX STX지주사	한진중공업 한진중공업	Kin KIN 한국해양건축사사무소 건원건축	식품	CJ 제일제당 CJ제일제당	CJ 프레시웨이 CJ프시이	해태제과 해태제과
IT	현대정보기술 현대정보기술	현대유엔아이 현대유아이	Dalim 다음커뮤니케이션	LG CNS LG CNS	CJ 시스템즈 CJ시스템즈	통신	KTF KTF



CONTENTS

1. 구매(공급관리)의 발전 동향

2. 구매혁신 동향

3. 중견 중소기업 구매의 현실적 문제

4. 중견 중소기업 구매혁신 방향성

1. 구매(공급관리)의 발전 동향

구매의 역사

◆ 구매(Purchasing)은 공급관리(Supply Management)로 진화

◆ 미국 NAPM → ISM으로 명 변경(2003년)

- BC13C - 고대 페니키아 무역상- “구매대리인” 기록
- 성경기록 - 구매자들은 도량형의 정직한 사용을 주문
- 로마의 시저 시대에 양피지에 쓴 발주서 발견 - 향아리, 술, 꿀

- ◆ 현재 미국내 40개 대학에서 구매학과 개설 운영중
- ◆ 1933년-최초 구매 교재 발간 하버드대 H.Lewis 교수
- ◆ 1917년 -하버드대 구매교육개설
- ◆ 1915년-NAPM(ISM)설립
- ◆ 1832년 - 교재에 구매 기술

- ◆ 2000년대 ~ 공급경영으로 발전
- ◆ 80~90년대 - 일본 경영기법도입 JIT, 개선, 품질
- ◆ 80년대 - MRP, 재고관리 전산화로 구매기능에 초점
- ◆ 70년대 - 조달/재고관리에 초점
- ◆ 60/70년대- 구매가격과 품질 예방에 초점

출처 : World class supply management – D. Burt / D. Dobler

구매란 무엇인가?

◆ ISM의 공급경영에 대한 정의

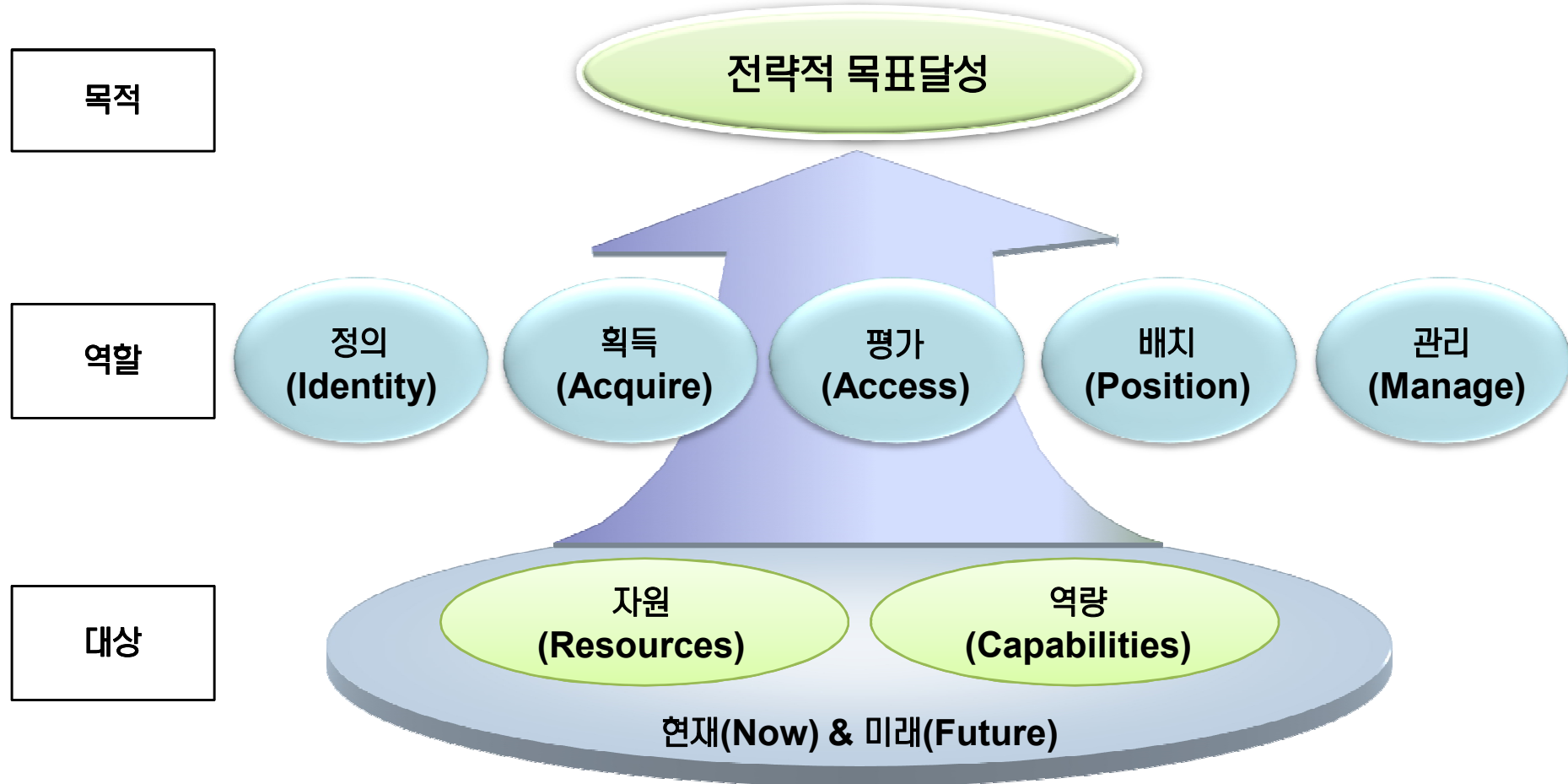
”The identification, acquisition, access, positioning, management of resources and related capabilities an organization needs or potentially needs in the attainment of its strategic objectives”

“기업의 전략적 목표 달성을 위해 현재 또는 미래에 필요한 자원과 역량을 정의하고, 획득하며, 평가, 배치, 관리하는 직무”



ISM : Institute for Supply Management - 미국 공급관리 협회

“전략 목표 달성을 위한 자원과 역량 조달”



목적

역할

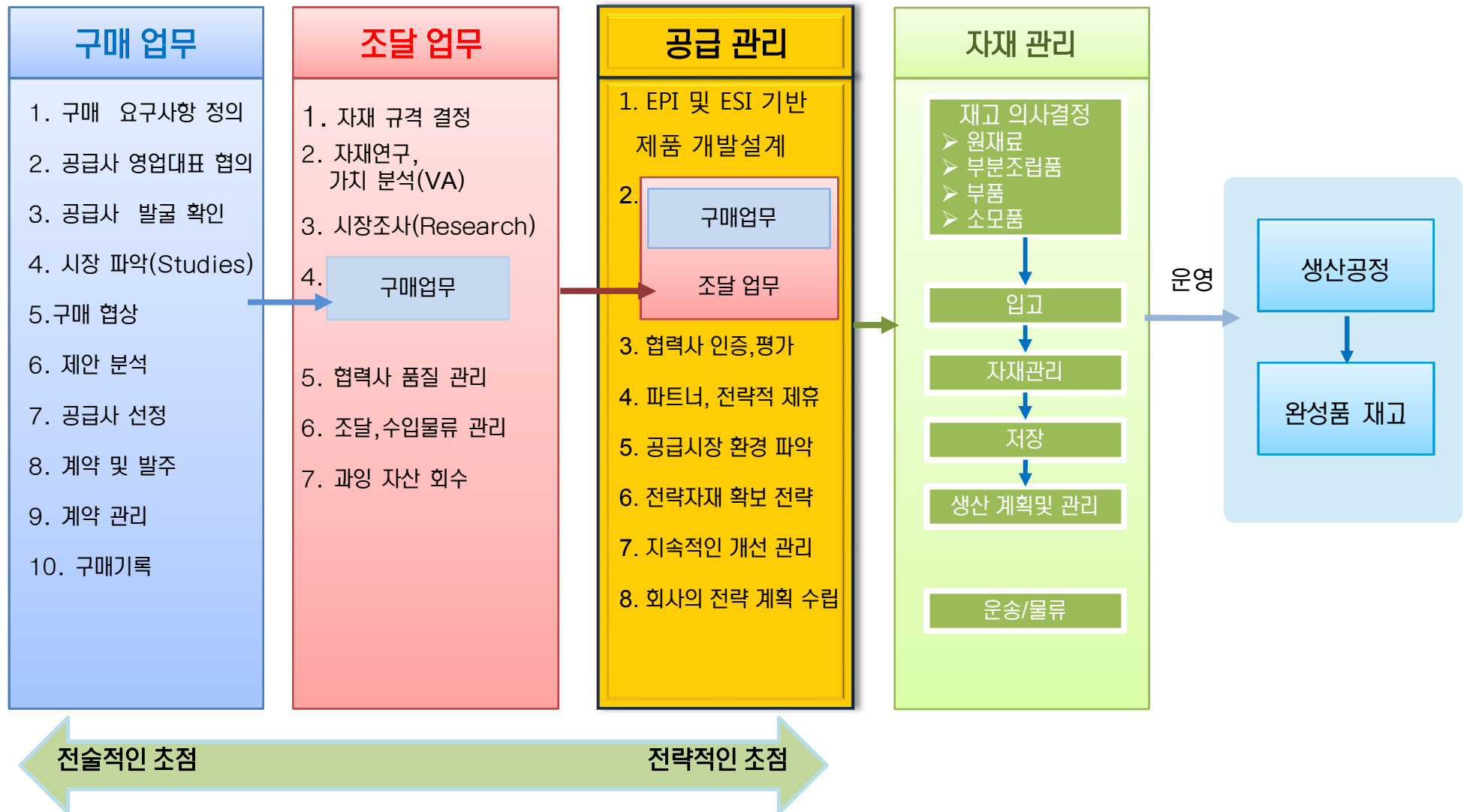
대상

ISM의
정의

“ 기업의 전략적 목표 달성을 위해 현재 또는 미래에 필요한
자원과 역량을 정의하고, 획득하며, 평가, 배치, 관리하는 직무 ”

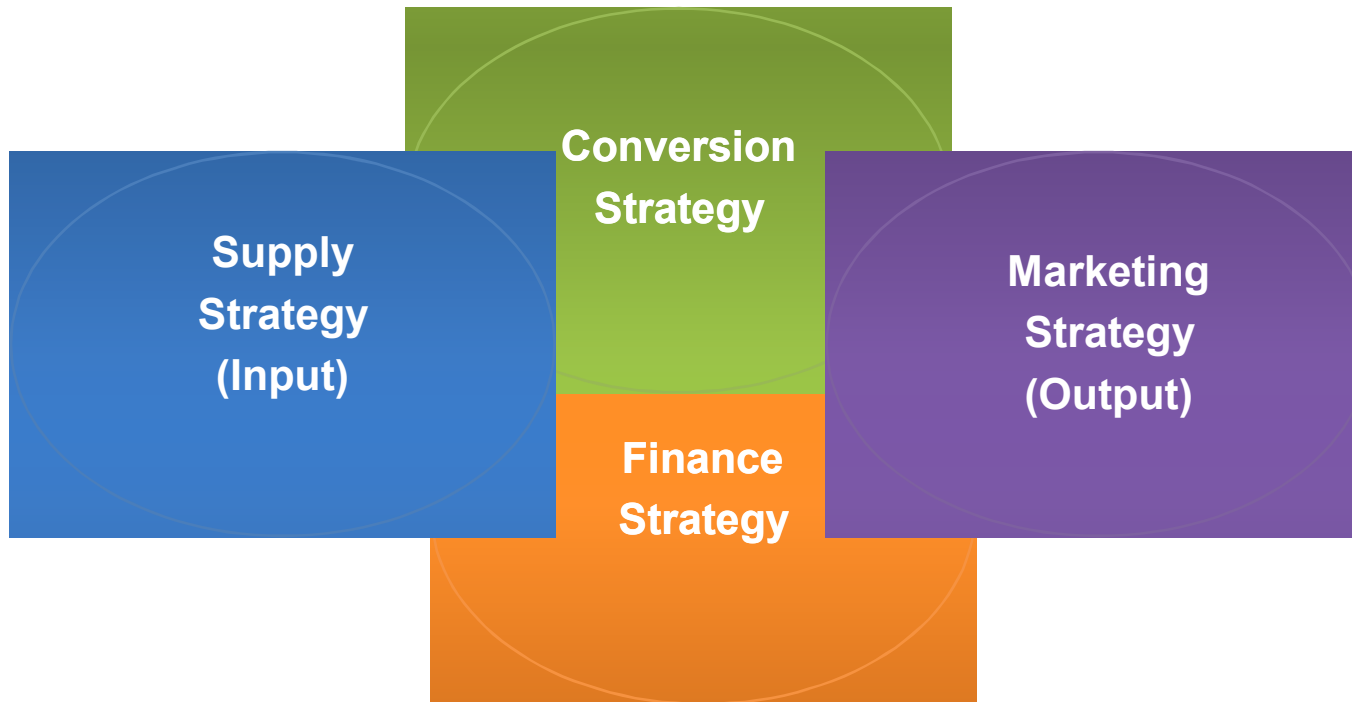
자재관리, 구매/조달, 공급경영

III. 자재관리, 구매 /조달, 공급경영



구매의 전략적 위치

- 구매는 기업의 4대 전략적 영역 중 공급 전략을 수행하는 업무 영역



출처 : World class supply management – D. Burt / D. Dobler

구매의 역할과 가치

- ① 구매의 역할은 조달의 기능적인 역할에서 **ROI 증대**라는 전략적 역할로 발전하고 있음
- ② 선진 구매의 역할 = 총원가 절감 + 매출 증대 + 자산 효율화 **ROI 증대**



출처 : World class supply management – D. Burt / D. Dobler

공급경영을 위한 5대 핵심 혁신 과제

◆ 공급경영으로의 발전을 위한 최근의 5대 핵심 혁신 과제는 다음과 같음

1. CFT(Cross Functional T/F) 기법의 도입과 확산

2. Supply Chains & Supply Networks (공급망 관리)의 혁신

3. 핵심 전략 협력사들과의 Supply Alliances (공급 제휴) 개발

4. Strategic Sourcing (전략적 소싱) 혁신

5. e-Procurement(전자구매) 시스템의 도입을 통한 정보인프라 혁신

출처 : World class supply management – D. Burt / D. Dobler

5대 핵심 혁신 과제 – 1. CFT 기법

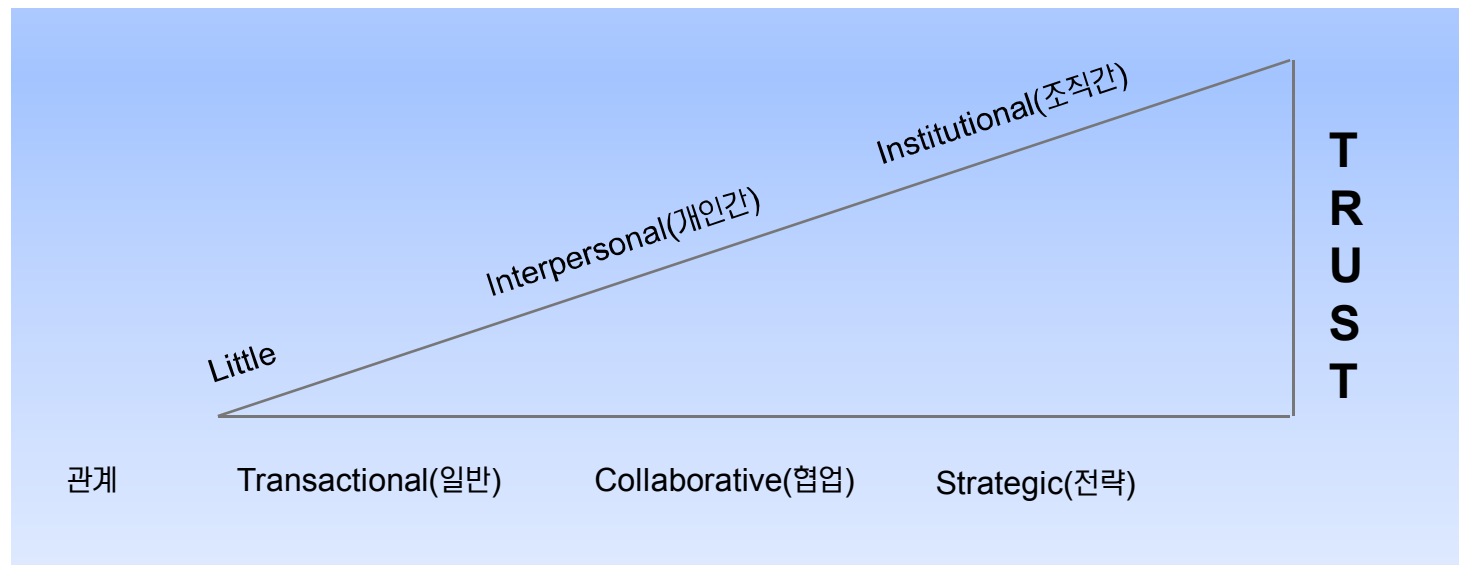
- 신제품 개발 경쟁력을 극대화 하기 위해서는 부품승인, 설계, 품질, 생산기술, 구매 부서가 공동으로 참여하는 CFT(Cross Functional T/F) 를 구성, 운영이 필요 함



5대 핵심 혁신 과제 – 2. 공급망 관리

1. Supply Chains & Supply Networks (공급망 관리)

- 공급관리에서 가장 어렵고 흥미있는 과제는 공급망 구축과 관리임
- 공급망 관계와 조직간 신뢰의 관계 – 조직간 신뢰가 바탕이 되어야 전략적 관계로 발전



- 공급망 관리에서 기술은 핵심적인 요소 – exponential cost 절감
- 공급망 전략에서 멤버간의 기술 로드맵에 대한 상호 교류 및 검토는 필수적임

5대 핵심 혁신 과제 – 3. 공급제휴 / 4. 전략소싱

Supply Alliances (공급 제휴)

- 전통적인 구매 – 판매기업의 관계는 Arm's Length 또는 Transactional 관계
 - Arm's Length 관계 – 불가근 불가치 관계 (필요할 때는 어깨동무)
 - 더 얻기 위해 협상시는 항상 적대적 : 다른 사람의 비용을 내가 더 얻는 제로섬 게임
- 협력사와의 관계 설정에서 어떤 관계가 적절한지 판단 필요
- 협력사 관계를 발전시키는 데는 기술적,사업적 능력 외에도 의사소통, 리더쉽 스킬이 중요

Strategic Sourcing (전략적 소싱)

- 최근 수년전부터 전략소싱이라고 하는 용어가 최신 기법으로 유행하기 시작
- 전략적 소싱의 4단계 프로세스
 - 1) **Research** (조사) – 품목별 시장에 대한 산업환경 및 흐름
 - 2) **Evaluate** (평가) – 소싱 전략과 협력사의 역량
 - 3) **Structure** (기획) – 공급망 관계 설정과 필요한 인프라 구축 계획
 - 4) **Implement** (구현) – 기획된 계획을 구현하고 지속적인 개선을 위해 조직화

5대 핵심 혁신 과제 – 5. e-Procurement

프로세스 및 IT인프라 혁신 : e-Procurement (전자구매) 구축

- 최근의 공급관리에서 가장 관심있는 과제는 단연 전자구매의 적용에 있다.
- 전자구매의 적용을 통해 구매 직원들은 사무적이고 비 부가가치 업무에서 좀 더 전략적이고 부가가치 있는 업무에 집중할 수 있게 됨.

➤ 구매 요구사항 개발에 조기 참여

생산자재, 간접자재, 설비, 서비스를 막론하고 구매 원가의 85%는 설계 단계에서 결정됨. 설계 및 구매 요구사항의 원류에서 참여하게 됨으로서 업무 성과 극대화.

➤ 전략소싱 / 공급기반 관리 강화

정기적인 협력사 평가 업무 또는 CFT 구성 및 리드 업무 수행

➤ 가격결정에 활용할 시간적 여유 확보

경쟁입찰, 원가분석 및 협상, 인터넷 역경매, 원가모델, 목표원가 등 다양한 기법 적용
- 조달 업무 – 전자구매로 자동화

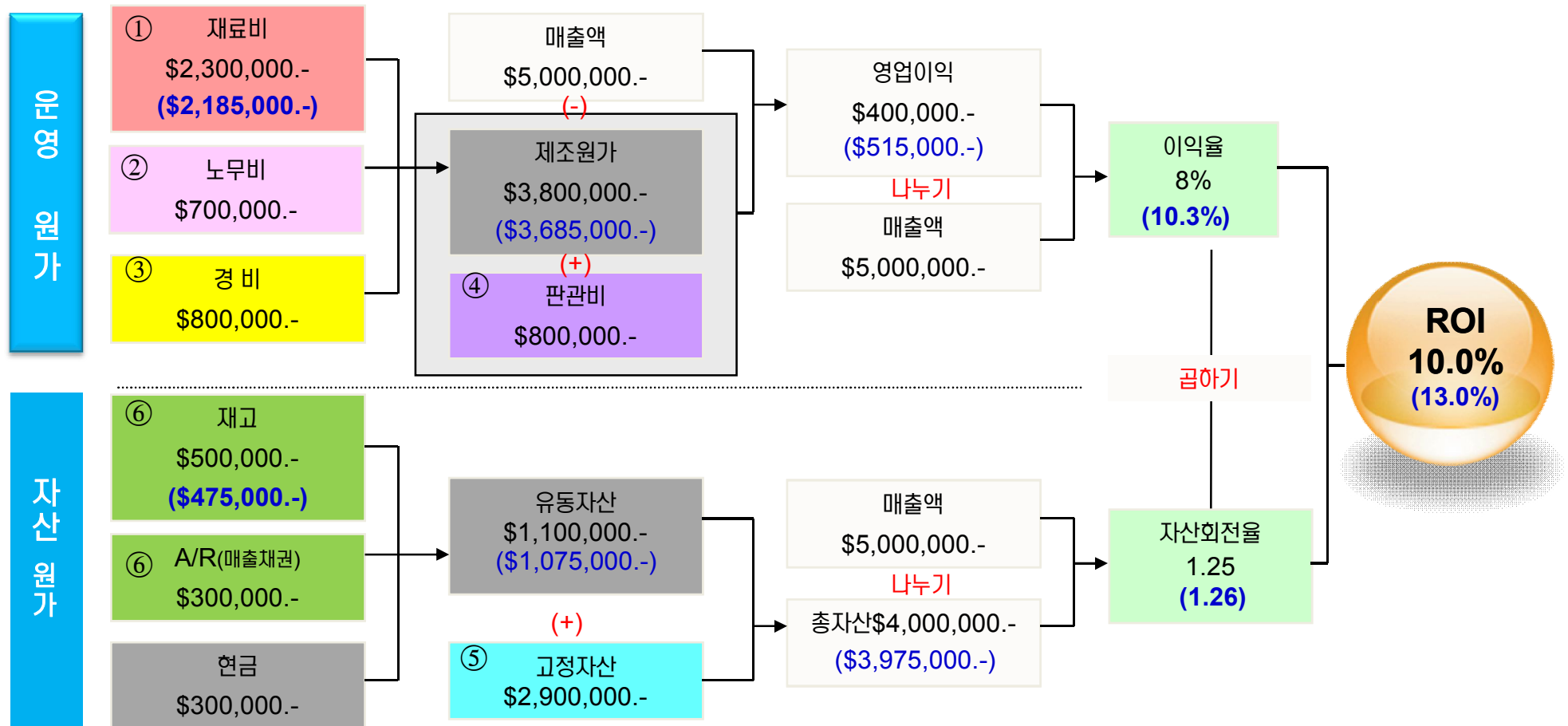
공급망 통합 솔루션 개념도



2. 구매혁신 동향

경영 원가 구성 영역과 ROI의 관계

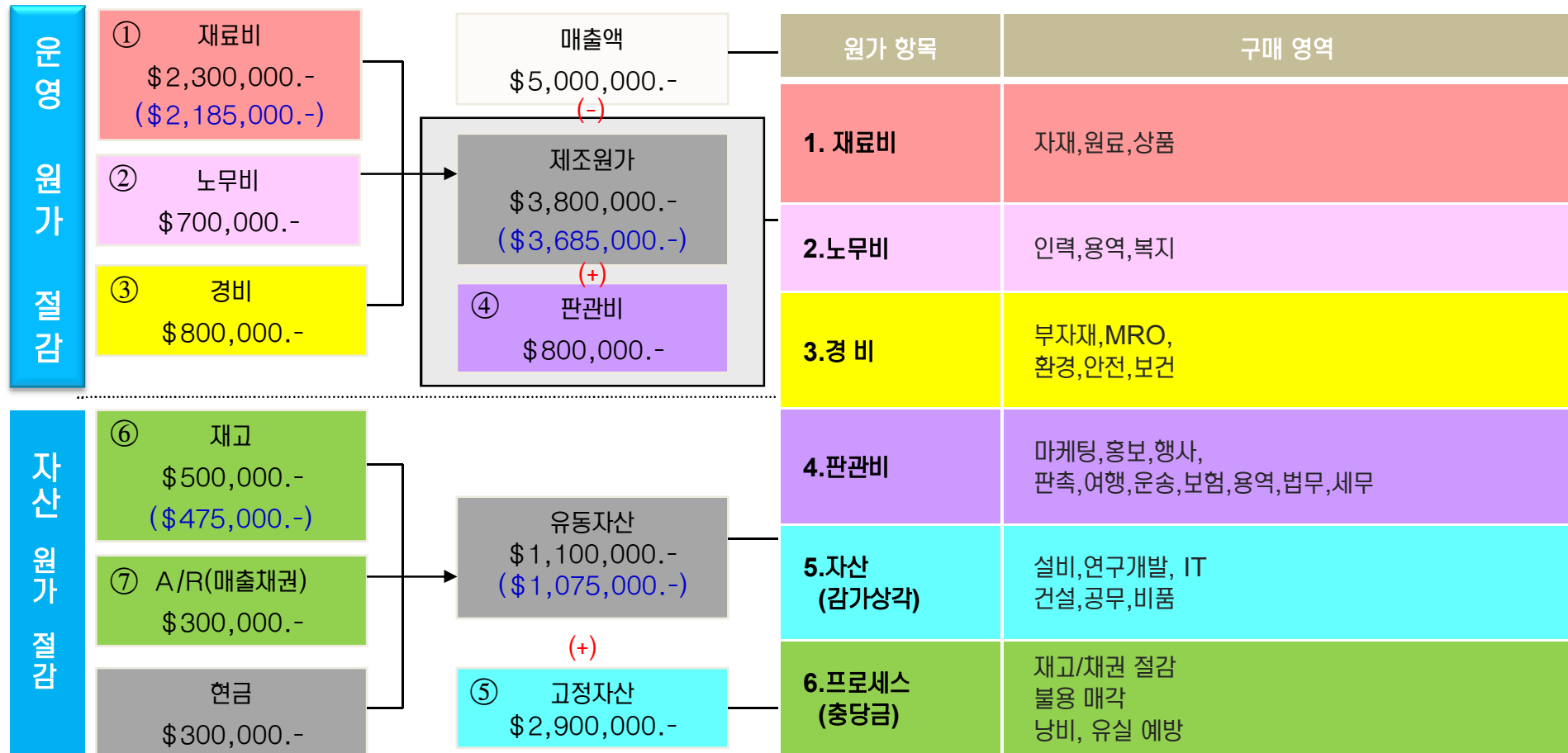
- 포괄적인 구매의 관리 영역에 해당되는 경영의 원가 영역은 6가지 분야이며
- 구매의 집중 관리 영역인 재료비와 재고를 각각 5%씩만 절감해도 ROI는 30%가 증가함.



출처 : World class supply management – D. Burt / D. Dobler

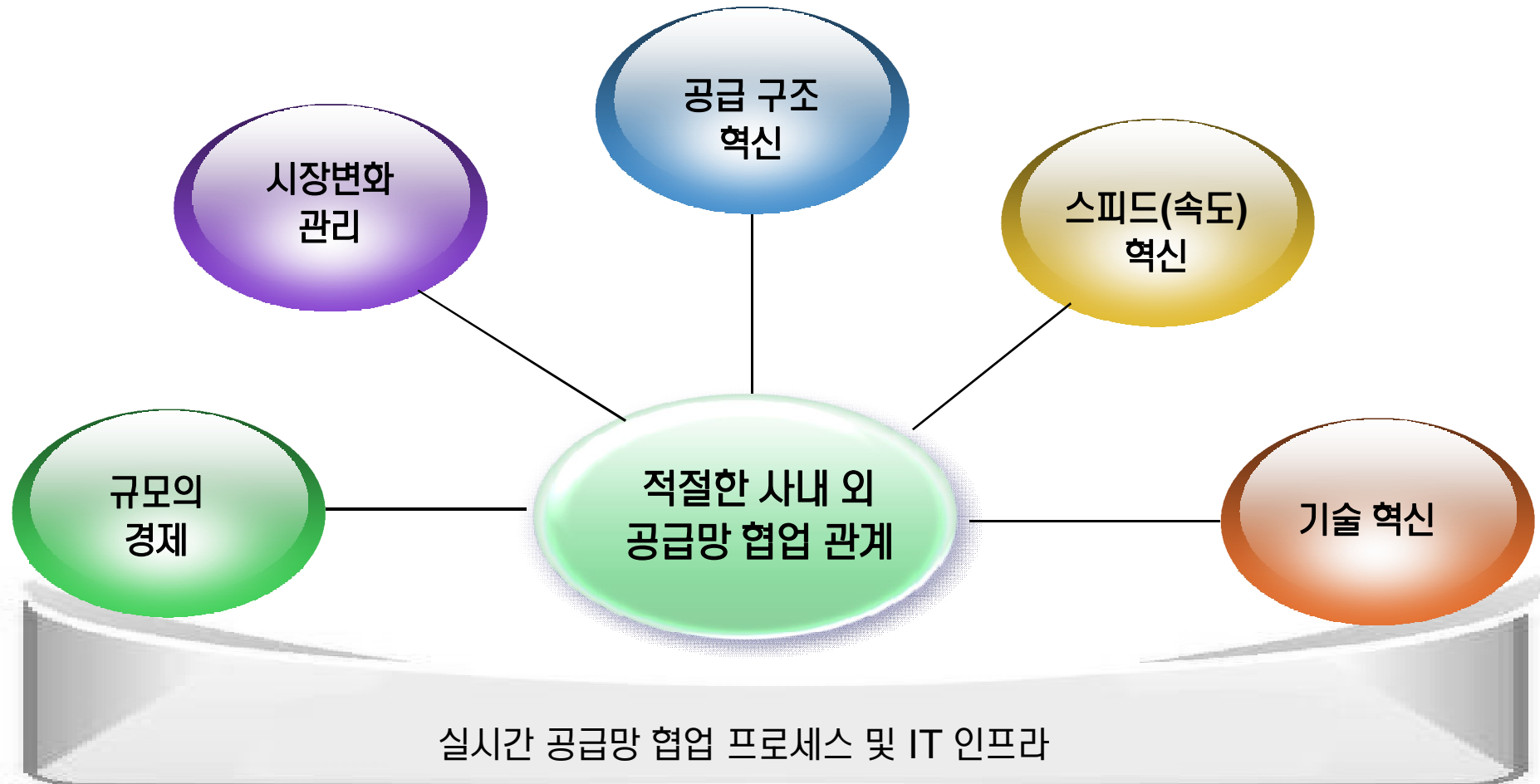
원가 영역과 구매의 원가 절감 영역

- 모든 원가 영역은 구매의 직무 영역에 해당되며 총원가 절감에 대한 포괄적이고 전략적인 접근이 필요함
- 원가 영역별 특성에 따라 총원가 절감을 위해 최적의 구매기법과 전략을 도입하고 업무 프로세스 정립이 필요.



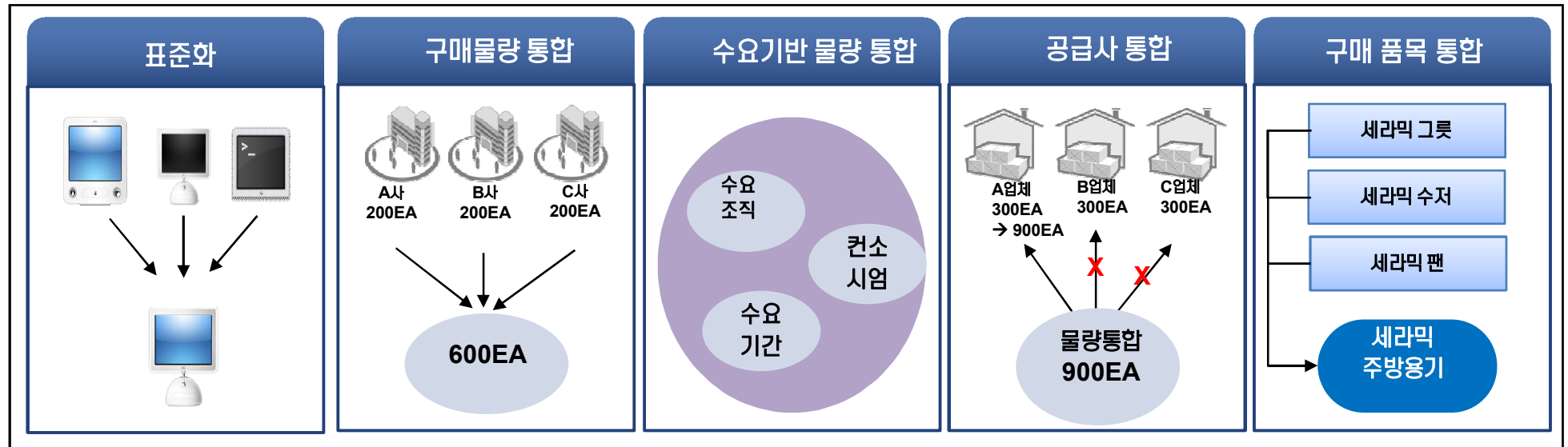
구매원가 절감 전략 포트폴리오

- ◆ 6대 경영원가를 절감하는 전략 방향은 다음의 5대 전략 방향으로 요약되며 이러한 5대 전략 방향은 좋은 내,외부의 공급망 협업 관계와 IT인프라를 기반으로 실행력이 확보됨.



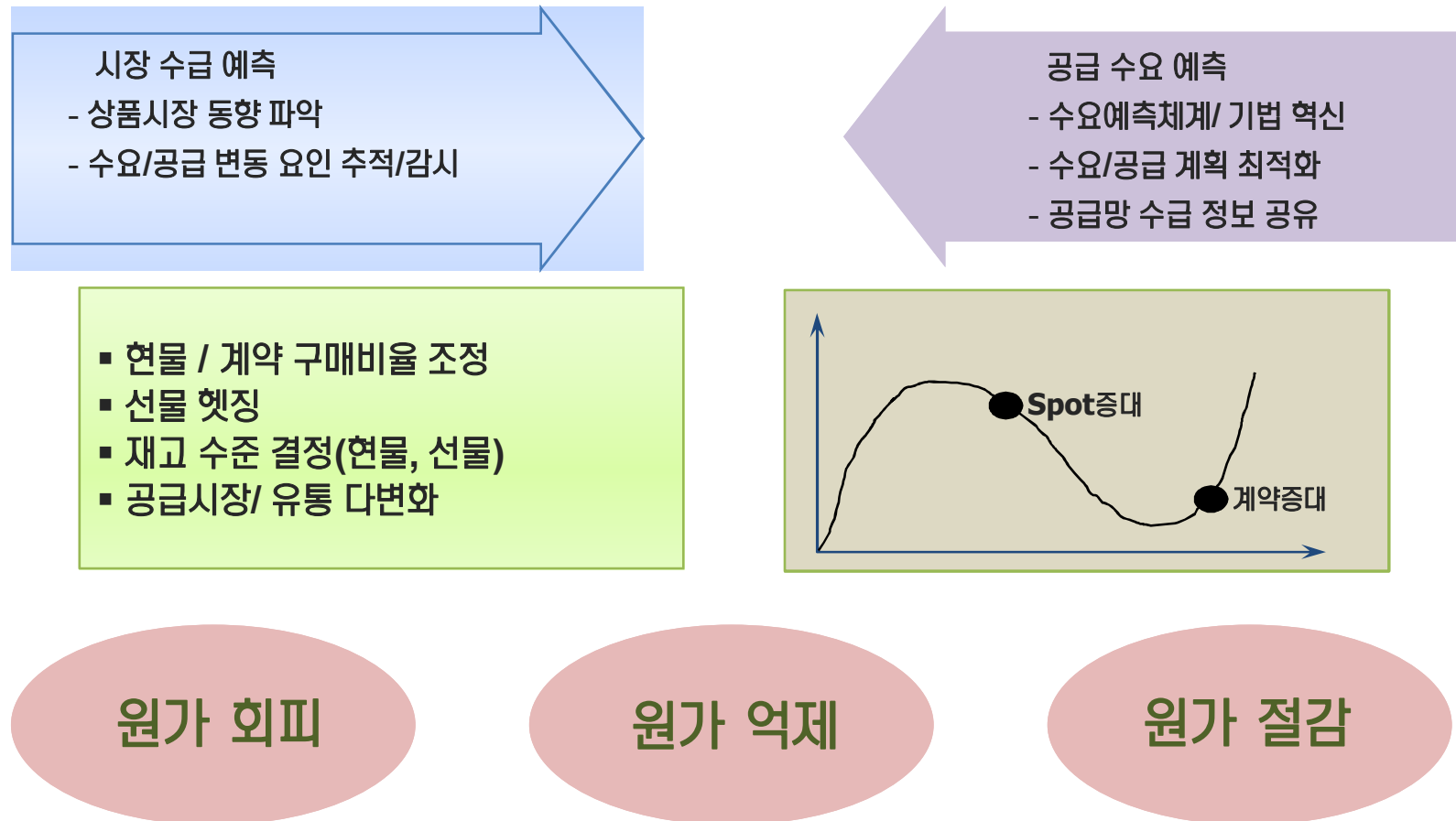
규모의 경제 실현

- ◆ 규모의 경제와 학습효과는 생산성 향상 및 원가절감의 가장 빠르고 효과적인 기법.
- ◆ 규모의 경제 실현을 위한 기법은 통합구매전략임 → 통합구매, 표준화, 구매물량 통합, 공급사 통합, 품목통합.



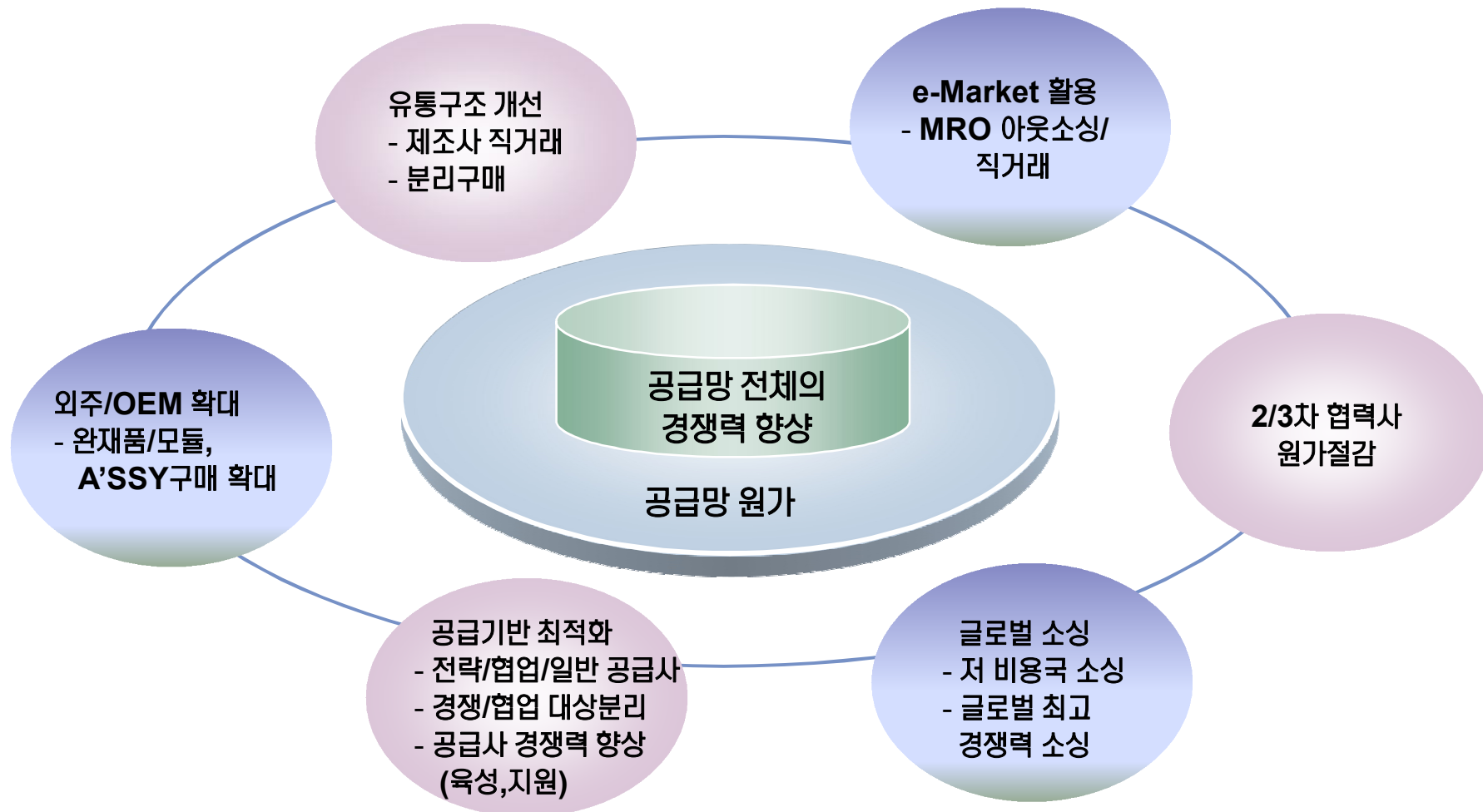
시장변화 관리

- ◆ 기초 원자재, 산업소재 등 표준상품은 글로벌 시장 수급 및 상황 변화에 대한 적시적 관리가 중요.
- ◆ 표준 상품 (Commodity)은 원가절감의 범위를 원가회피, 원가억제, 위험 헷징으로 확대 관리 필요.



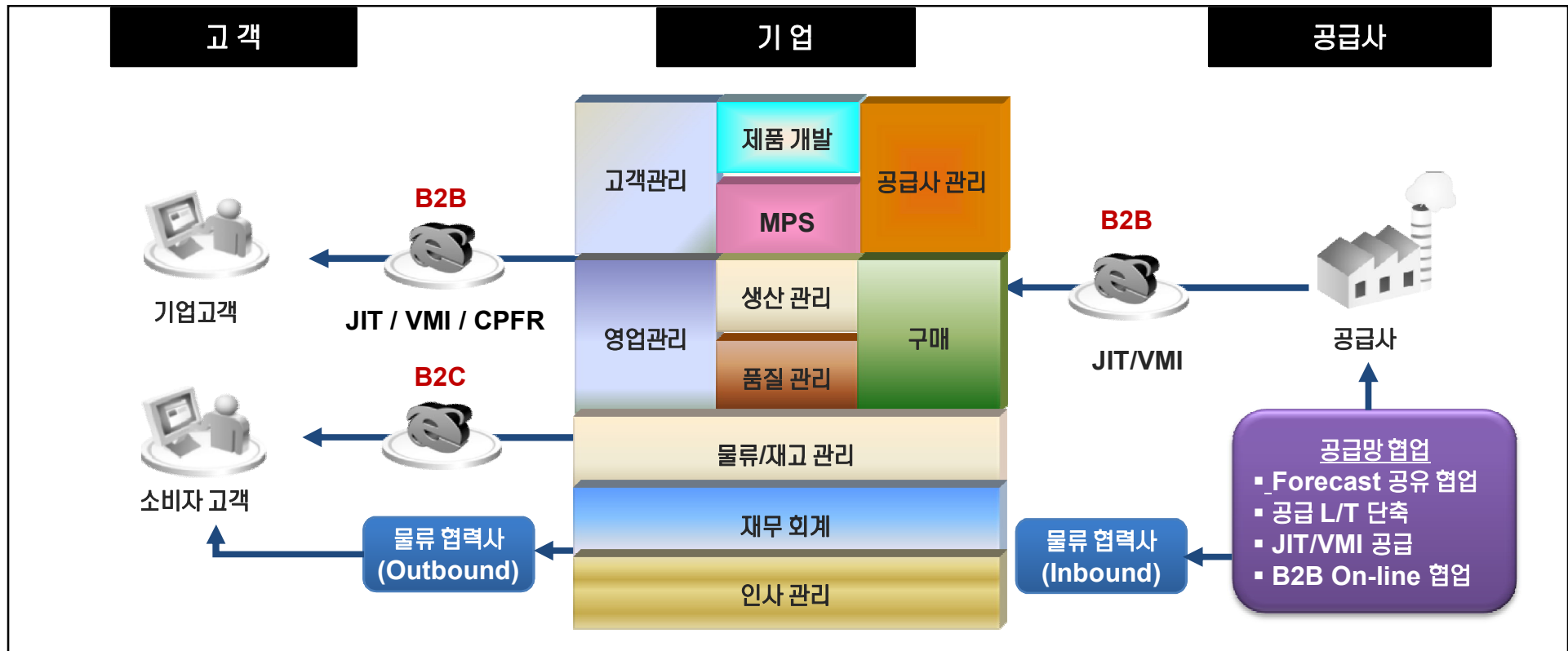
공급 구조 혁신

- ◆ 자원 채굴부터 소비자에 이르는 공급망 전체의 최적화를 통해 공급망 전체의 원가절감을 추구.
- ◆ 공급망 효율화와 글로벌 소싱, 국산화, 유통혁신 등의 전략구매 기법 적용.



스피드(속도) 혁신

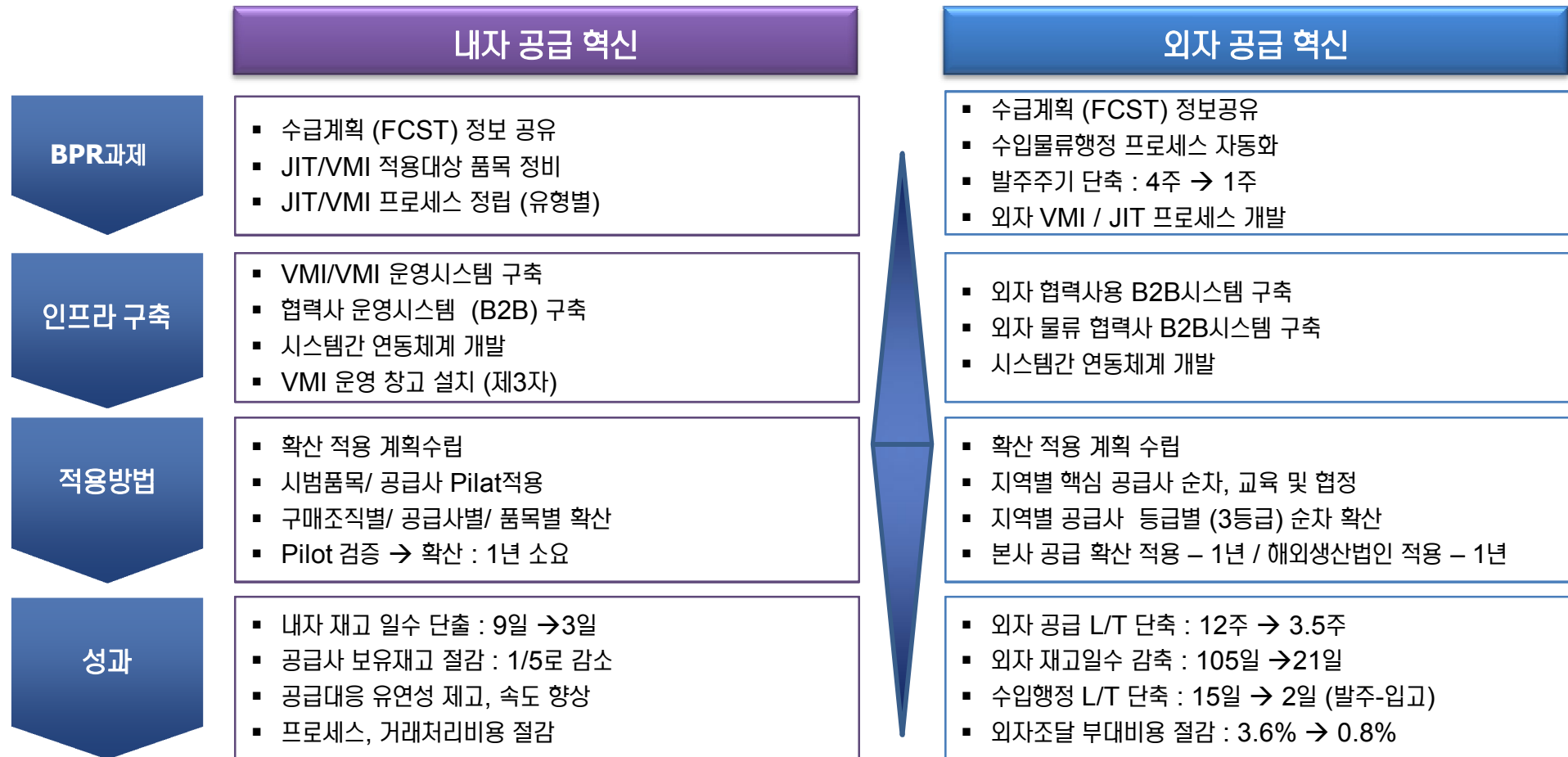
- ◆ 공급망 전체의 정보 유통 속도와 업무처리 및 실물 흐름 속도를 극대화 함으로써 재고와 낭비를 제거 / 최소화
- ◆ 기업 내부의 업무 프로세스 혁신 및 정보화는 물론 고객 – 유통기업 – 협력사 – 파트너사에 이르는 가치망 (Value chain) 전체의 혁신. → 재고 및 채권을 최소화하고 프로세스 비용, 공급망 전체의 비용을 최소화



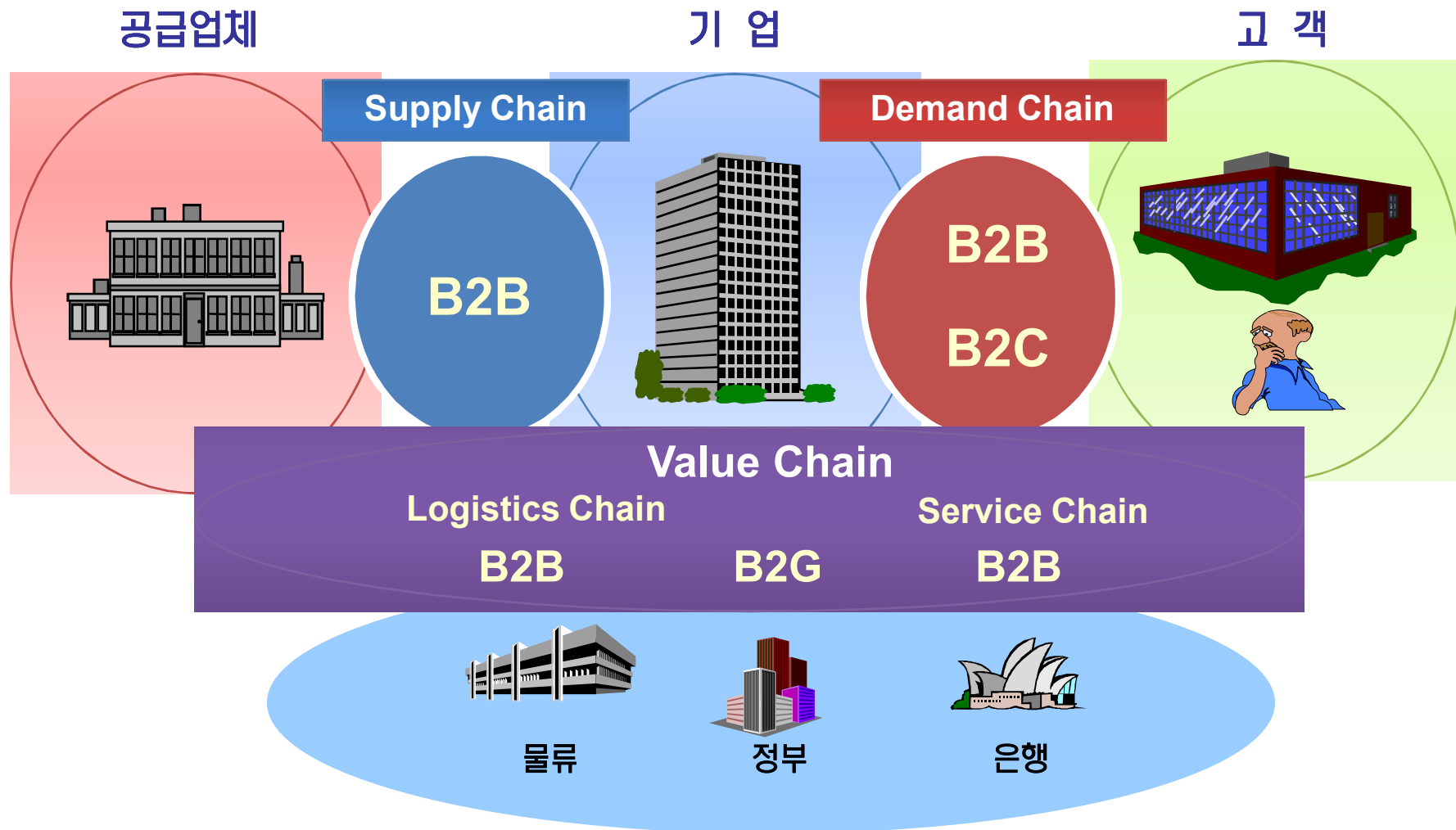
→ 스피드 혁신은 공급망 전체의 프로세스 혁신과 정보화 혁신을 통해 실현 가능한 과제임 !!!

스피드 혁신 사례

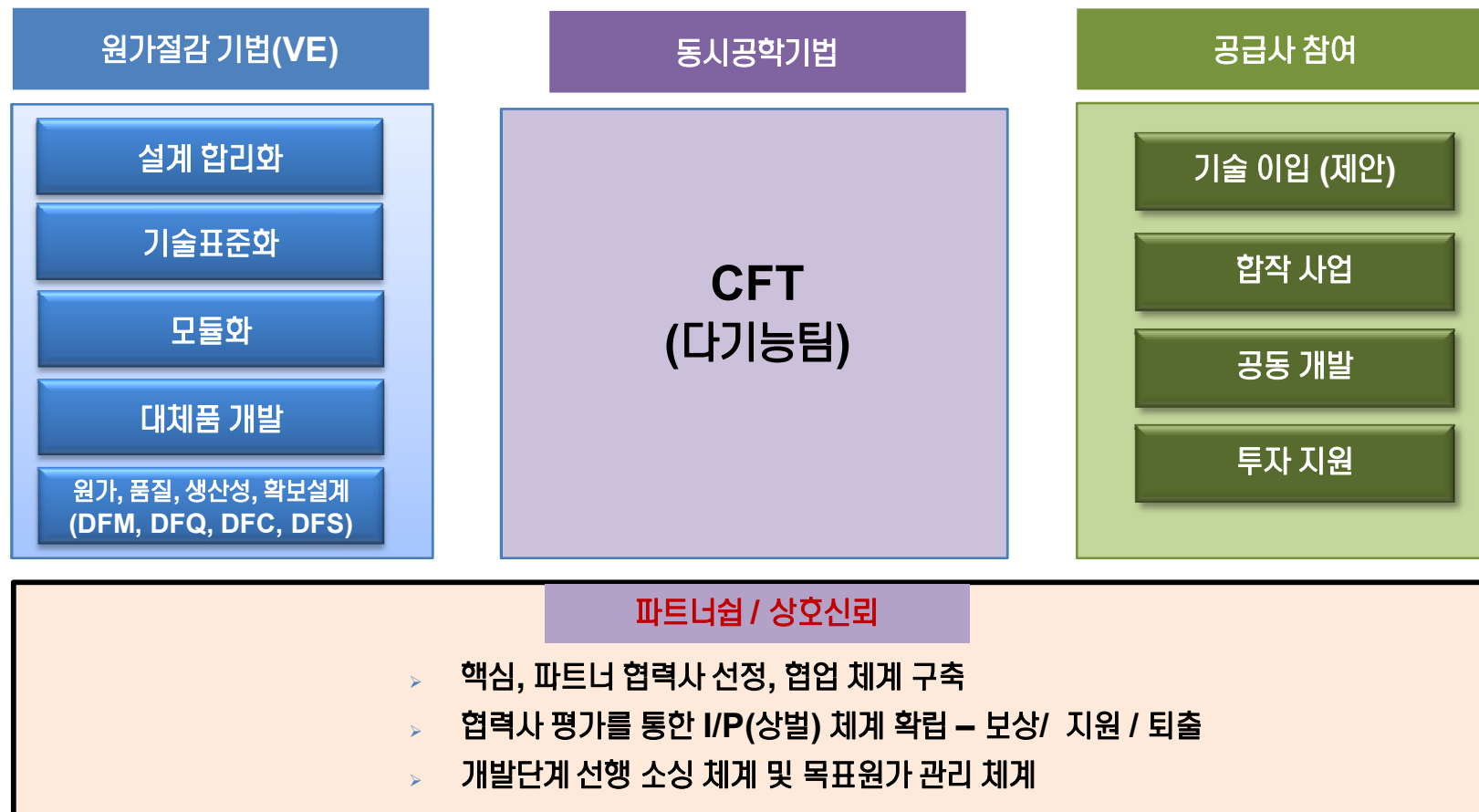
- ◆ 내자 공급 물류 혁신과 외자 공급 물류 혁신으로 추진.
- ◆ 내자 공급혁신 – 계획 정보 공유, JIT/VMI 프로세스 확대 적용.
- ◆ 외자 공급혁신 – 계획 정보 공유, 수입행정 자동화, L/T단축, 주 단위 발주, 외자재고 절감으로 추진.



가치망(Value Chain) 통합 이미지



- ◆ 원가경쟁력을 원천적으로 획득하는 가장 확실한 방법은 기술 혁신을 통한 원가절감과 가치혁신임.
- ◆ 상품의 기술혁신을 이루기 위해서는 상품기획 단계부터의 공급사, 구매의 기술과 가치 유입이 필요 → 개발구매



3. 중견 중소기업 구매의 현실적 문제

중견/중소기업 구매의 현실과 문제

험난한 경영환경

1. 주요고객사의 지속적인 가격인하 요구 및 경쟁 심화

- 주요 대기업/시장의 일방적인 가격인하→ 매출감소
- 중국 등 신흥 시장국들의 저가공세 및 경쟁심화

2. 국제원자재 가격 및 운영비용 증대에 따른 원가상승

- 국제원유가 및 기초원자재 가격의 지속적인 상승
- 고령화에 따른 평균임금 상승

3. 다국적,대기업,외자공급사,영세 국내공급사

- 가격협상력 저하
- 영세 협력사 운영에 의한 비효율

원가 절감의 스트레스



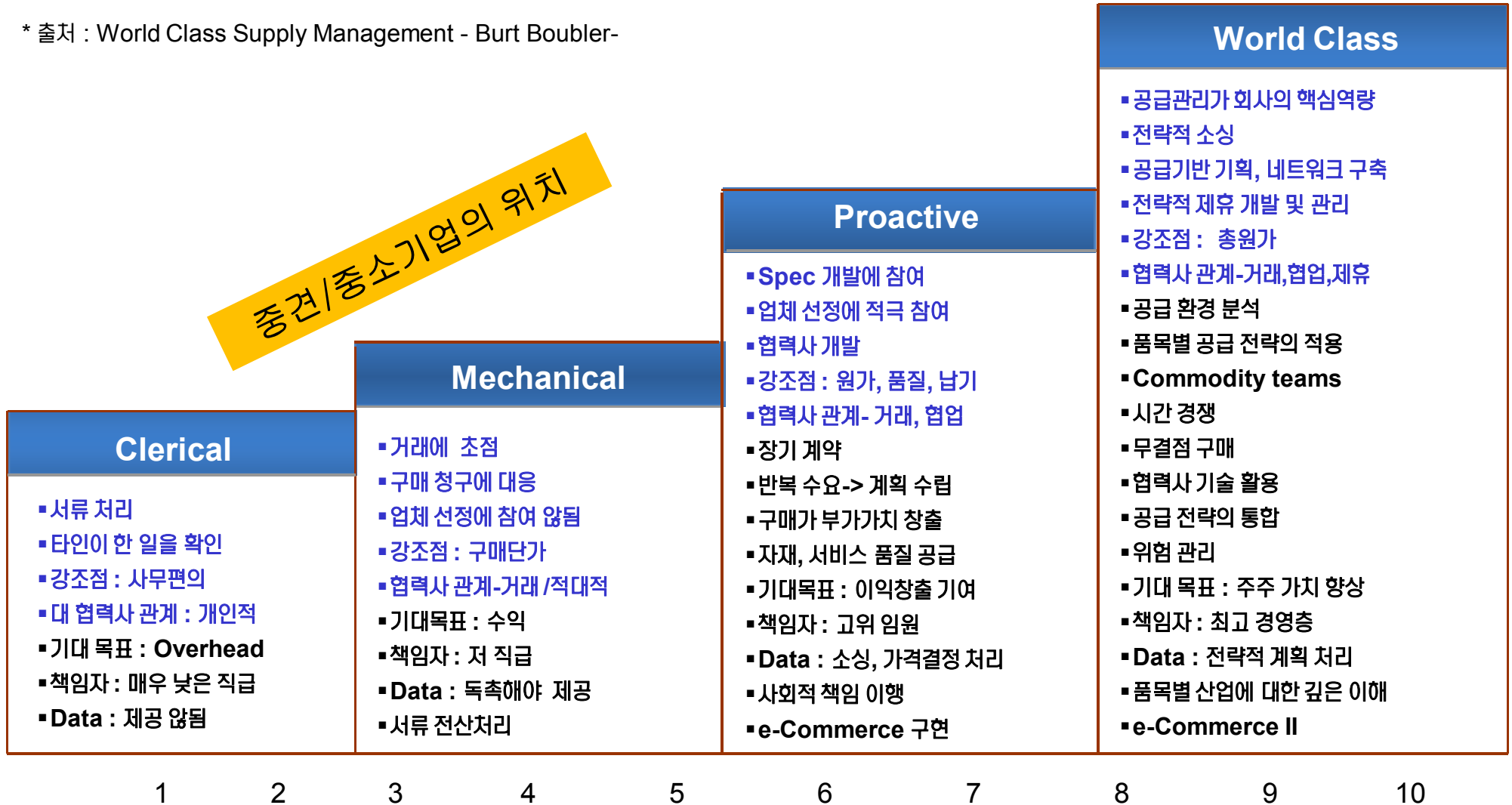
소수인력 구매조직의 한계

- 소수인력(2~10명) 구매조직으로 과다한 업무량 소화→ 시장변화 대응력에 한계/수급,조달업무에 치중
- 구매 체계 및 프로세스의 비효율성→ 원가절감 기회상실/낭비요인 발생
- 품목별 전문화 및 전문 소장 체계 미흡→ 효과적인 구매 전략 수립,실행 불가능

구매조직의 발전단계

* 출처 : World Class Supply Management - Burt Boubler-

중견/중소기업의 위치



구매의 4단계

1 Generation of Requirements (요구사항의 개발)

- 85%의 비용이 이 단계에서 모두 결정됨. 최적의 Design-in의 중요성
- 사용부서에서만 검토하는 단계는 가장 후진적임. 기획단계에서의 구매 참여 중요성

2 Sourcing(소싱)

- 적합한 협력회사의 발굴과 평가, 선정과정. 이 단계에서 원가, 품질, 기술, 적기성, 의존성, 사후비용, 위험요소, 서비스등 모든 것이 결정됨

3 Pricing(가격 결정)

- 고객에게 가장 경쟁력 있는 총 소유비용을 제공해 주면서 협력사에게는 협력사의 노력에 대한 보상이 적절하게 이루어질 수 있는 가격의 개발 과정

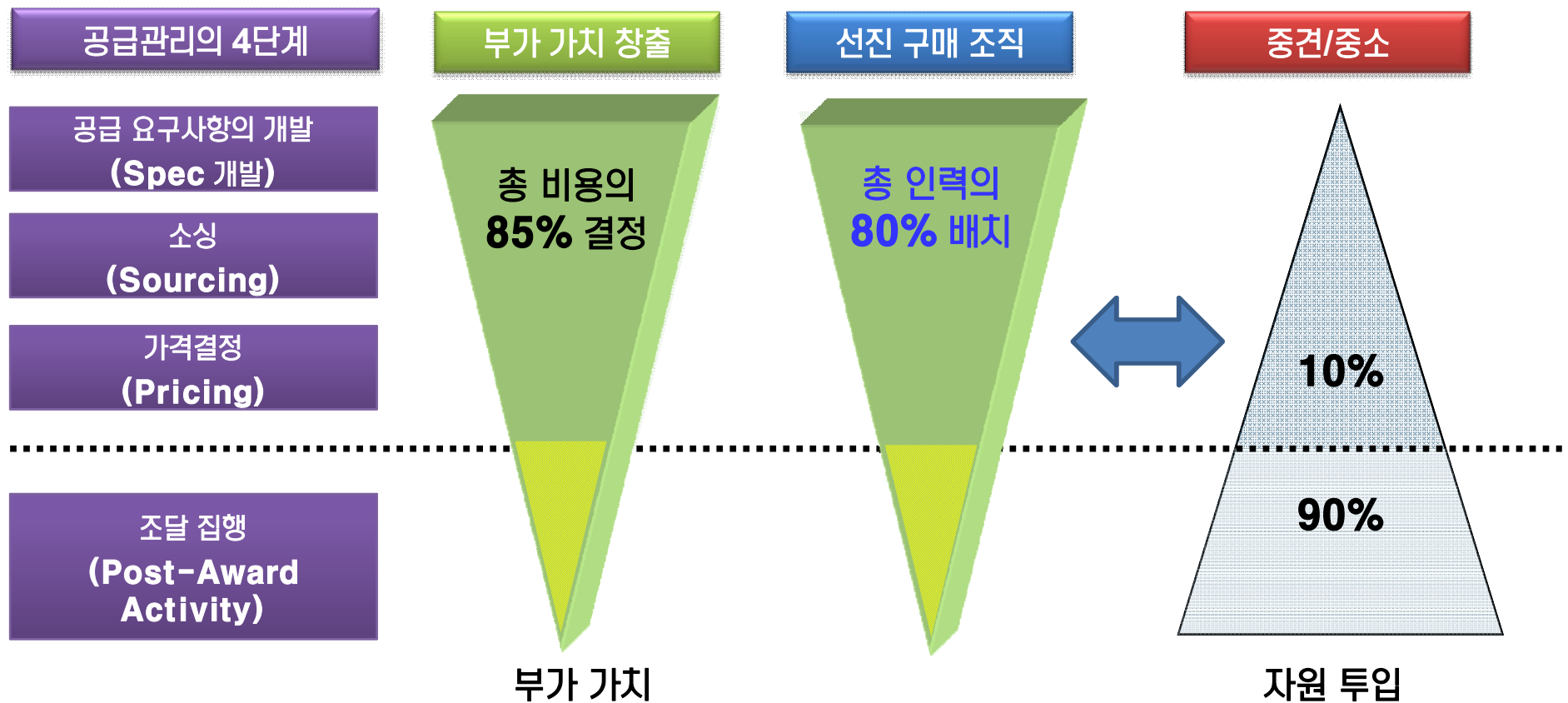
4 Post Award Activities(조달 집행)

- 위에서 결정된 가격과 품질로 적기에 정량의 납품이 이루어지도록 하는 과정.
- 협력사 개발, 기술지원, 문제해결, 계약 관리 및 관계관리 등이 중요한 과제임

출처 : World class supply management – D. Burt / D. Dobler

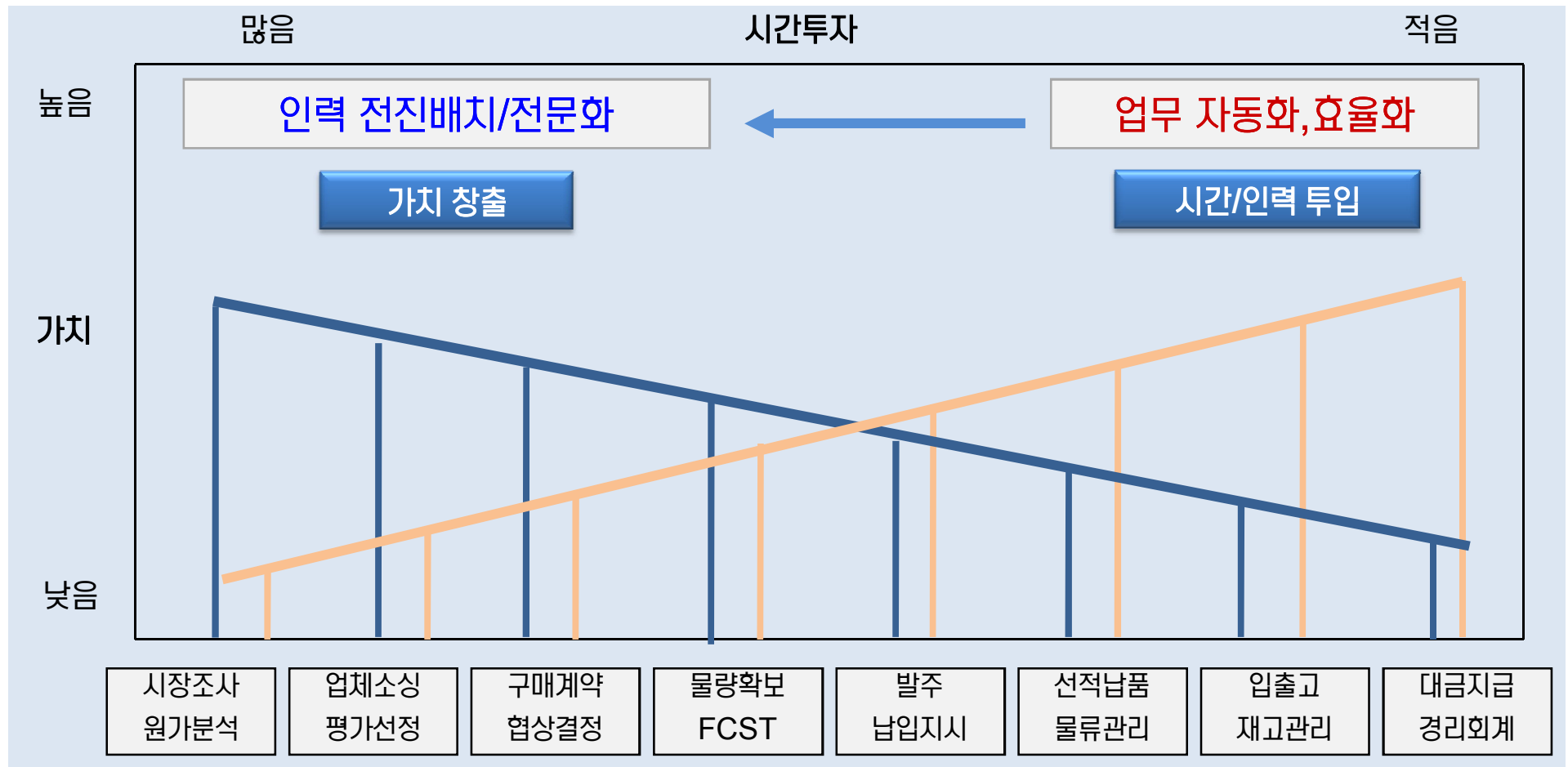
구매의 가치와 자원투자

- 가치의 창출은 자재와 업체의 결정까지 **80%** (선행 업무)
- 시간투자는 조달 물류 업무에 **60%~ 80%** 투자(사후 관리)
 - 조달 물류 분야의 업무를 정형화, 자동화하고 구매 인력은 소싱 분야로 증강



구매 혁신의 우선순위

- ◆ 구매혁신은 구매프로세스 전반의 업무 정형화, 표준화, 자동화, **Paperless**화를 통한 효율화를 추진하고
- ◆ 통합구매, 선행/개발구매, 전략구매 등 선진 구매 프로세스를 도입하여 가치 창출 극대화를 추진함.



ROI 증대를 위한 구매의 10대 전략과제

1. Environment Monitoring (공급 환경 분석)

- 공급 시장을 이해하고 기회와 위험요소를 파악
- 특히 품목별로 시장 품질(수요와 공급 분석) 예측 능력이 중요
- 법률, 제도적 환경변화 / 전쟁과 국제갈등 / 공급사들의 단합

2. Integrated Supply Strategy (공급 전략의 통합)

- 회사의 경영전략, 기술전략, 마케팅 전략, 생산전략등과 통합되어 수립되어야 함

3. Commodity Strategy (품목별 공급 전략)

- 품목별 공급 전략이 필요
- 품목 전략의 수정 - 공급 환경의 변화에 따른 위험/기회요소에 신속하게 대응
- 기술 접근 및 통제 -WC 기업들은 현재와 미래에 중요한 기술 로드맵 관리
- 공급 관리 조직 -공급관리 조직은 기획, 설계되어야 함
- 위험관리 -공급차질이나 가격 상승의 가능성을 예방, 최소화 하기 위한 전략

4. Data Management (정보관리)

- 공급관리, 재무, IT부서 공동으로 전략적 공급계획 수립을 위한 정보 관리
- 전략적 공급 계획은 전사적 차원의 과제. 전략적 파트너 협력사들과도 협업과제임

5. Corporate Strategic Plans (회사의 전략 계획)

- 공급관리는 기술, 마케팅, 운영 조직과 함께 회사의 전략 계획 수립의 핵심 조직
- 회사의 각 기능 부서의 전략 방향 변화 내용이 항상 실시간으로 파악되고 부서간 전략의 공조체제 유지가 생명

ROI 증대를 위한 구매의 10대 전략과제(계속)

6. Strategic Sourcing (전략적 소싱)

- 회사의 전략 목표에 따라 공급기반 확보 전략의 수립이 필요
- 핵심공급기반에 대한 정기 검토 – 현재와 미래의 공급 충족 여부, 기술 로드맵 확보
- 적절한 관계 설정 및 관리 – 품목별로 일반, 협업, 전략 거래선 구분 관리
- 공급기반의 최적화 – 아웃소싱, z기술소싱, 글로벌소싱
- ** 공급기반의 이율배반 – 협력/활용도 강화를 위한 공급기반 축소 vs 위험분산, 신기술 확보를 위한 공급기반 확대 필요성 상존

7. Strategic Supply Alliances (전략적 제휴)

- 전략적 공급 제휴는 회사의 가장 중대한 전략적 활동중의 하나임
- 전략적 제휴는 회사간 신뢰 확보가 열쇠임

8. Supply Chain / Supply Networks

- 공급망 관리와 공급망 네트워크 관리는 전략적 제휴만큼 중요하나 더 복잡함
- 정보기술과 관계관리 능력이 이 업무를 담당할 인력에게 가장 중요한 요구사항

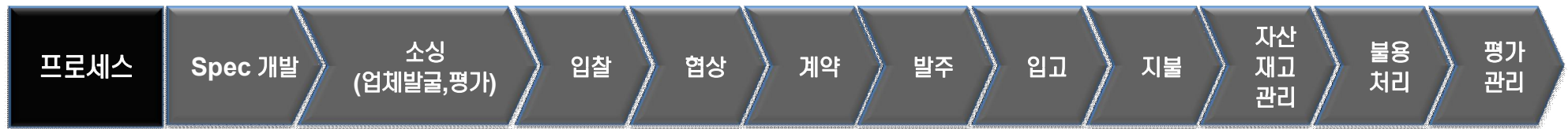
9. Social Responsibilities (사회적 책임)

- 환경보호, 소수, 장애, 여성 기업, 중소기업 보호등 사회적 책임 이행 프로그램 운영

10. Understand Key Supply Industries (핵심 공급 시장에 대한 이해)

- 공급 대상 품목/서비스의 산업과 시장에 대한 공부와 이해가 필수 조건임
- 공급 품목의 자재, 설비, 서비스, 원가구조, 기술, 경쟁특성과 상 관행에 대한 이해
- 지식만큼 일 잘할 수 있음 – “모르면 약도 없다?”

구매조직의 역할 혁신 사례



4. 중견 중소기업 구매혁신 방향성

중견/ 중소기업 구매혁신 과제 우선 순위

1 구매의 기본 프로세스 및 인프라 정비

- 구매요청→대금지급 과정의 기본 프로세스 시스템화
- 내부통제 / 위험관리 / 이력추적 등 사고예방 및 기본 절차 준수

2 마스터데이터 정비

- 품목, 공급사 기본정보 관리체계 및 내용물 정비(시스템 활용 수준)
- 핵심 경영 자원으로 인식 개선 필요(CEO/CFO)

3 구매인력의 전문화

- 구매 인적 자원에 대한 투자 → 전문화 / 지속적 교육 투자 필요
- 개발구매 인력 육성으로 발전

4 구매전략의 우선 순위 결정

- 공급확보 / 신제품 개발 / 원가절감 / 품질혁신
- 원가절감 전략의 우선 순위 결정 필요 → 효과 우선? 시스템 개선 우선?

원가절감 기법 및 과제의 우선순위

구매 자체 노력으로 성과도출 과제

- 공급사 축소
- 구매물량 통합
- 카테고리 통합
- 표준화
- 수요예측/계획 관리 강화
- 예산관리
- 제조사 직거래
- 구매 컨소시
- eMarket 참여
- 거래비용 절감
- 2차 협력사 원가절감
- 분리 구매
- 다변화
- 환율 헷징
- 저 비용국 소싱

통합 구매

수요관리

공급망
효율화

글로벌 소싱

개발 구매

- 합리화/표준화
- 기술 표준화
- 대체품 개발
- 표준품/사양품 구성 전략
- 모듈화
- 동시 공학 개발
- 장기 계약

프로세스 혁신

- 리드타임 단축
- 재고절감
- B2B 구매
- VMI/JIT
- 현장지원

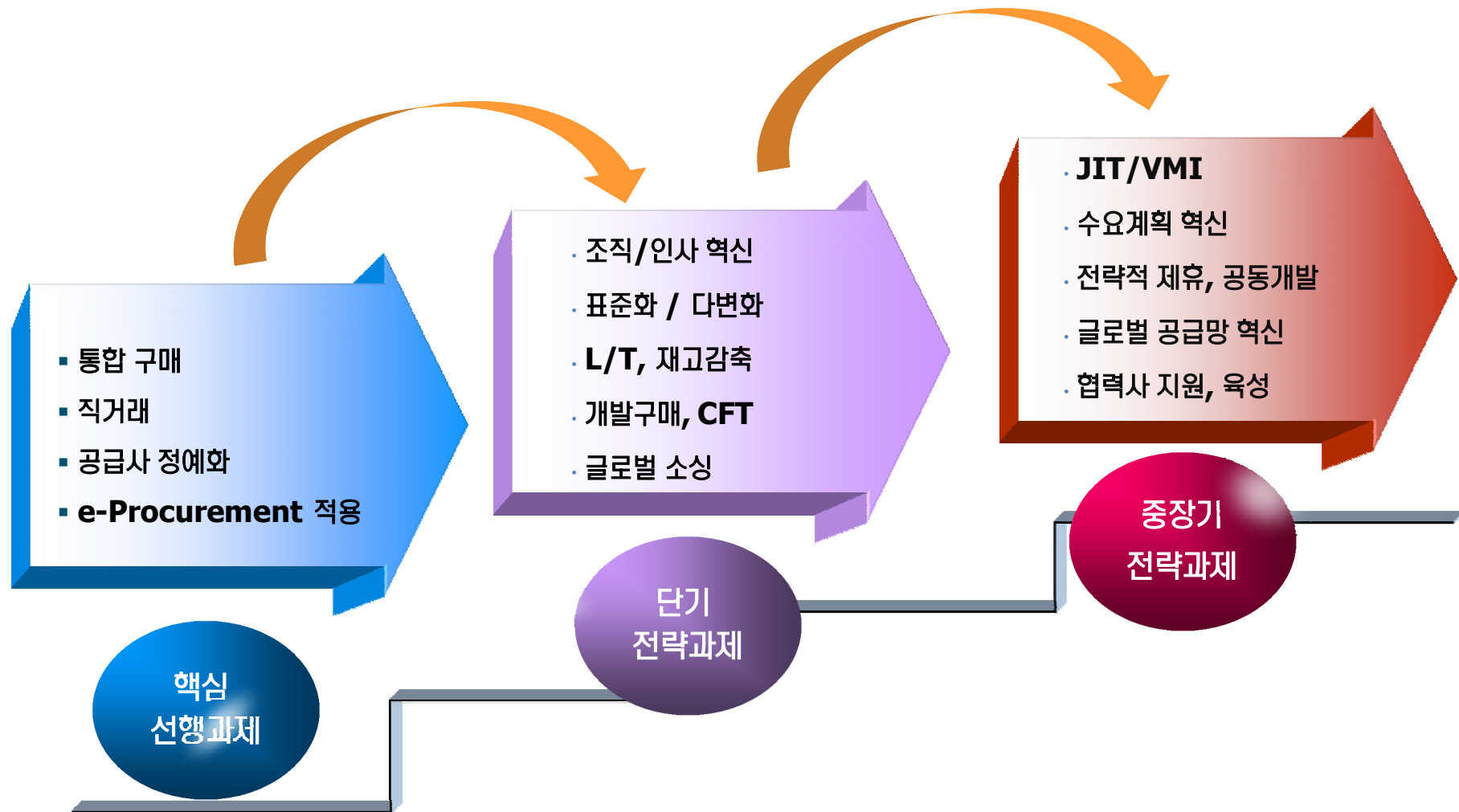
전략적 관계

- 파트너십
- 공동 개발
- eMarket 참여
- 합작사업
- 기술이입
- 투자지원
- 공동구매
- 제품수명계약

전사적인 공동 노력으로 성과도출 과제

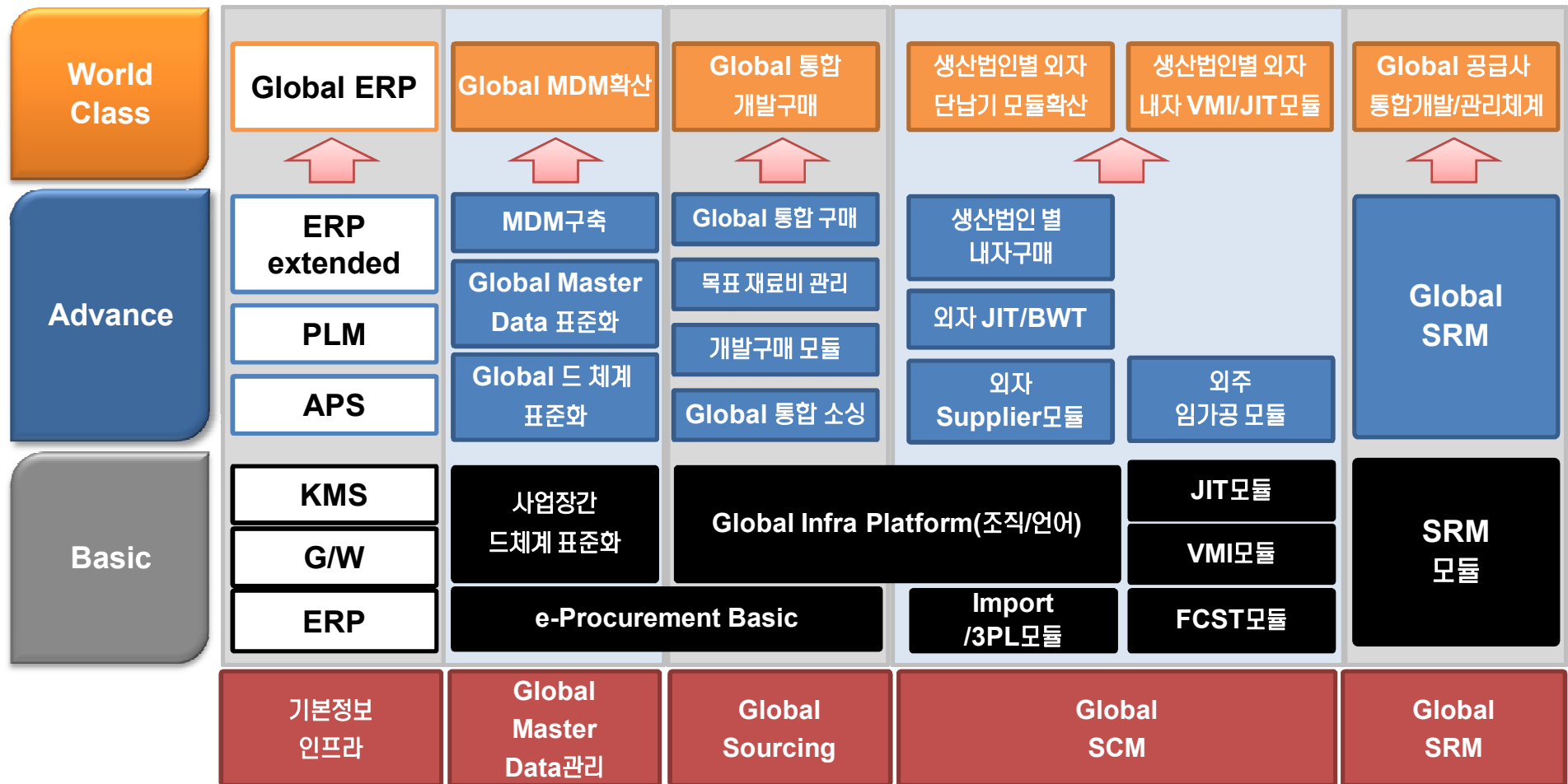
원가절감 : 단계별 추진과제

- 원가절감 과제 중 기대성과와 활동 기간 및 난이도에 따라 단계별 우선순위 과제로 분류.
- 핵심 선행 과제의 수행을 통한 단기 성과 및 조직 신뢰 확보, 전략과제 추진 역량 확보.



IT 인프라 발전 로드맵 사례

구매혁신 과제 Roadmap 예제 (아이컴피아 표준 성도 기준)



Thank you !

본 강의 자료는 (주)아이컴피아에서 저작한 산출물로서 모든 지적재산권은 (주)아이컴피아에 있으며 사전 서면 동의 없이 외부로 열람, 복사, 인용하는 것을 금지합니다.