



# 구매를 예술의 경지로!!!

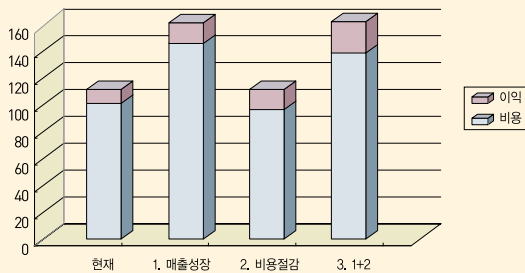
김현회 / 원칸네트웍스 사업총괄본부장

“구매의 예술화’란 말은 내가 직접 만들어낸 말이다. 이것은 아주 중요하며, 정확히 알고, 철저히 실천해야 할 개념이다. 조립 양산업은 원가의 80~85%가 구매원가이므로 협력업체를 지도, 육성해 질을 높여야만 경쟁력을 높일 수 있다.”

이건희 전 삼성그룹 회장이 신경영을 주창하면서 한 말이다. 자재 공급 협력 업체와 상생할 수 있는 관계 구축을 통해 양질의 자재를 싸고 신속히 조달할 수 있도록 구매를 예술의 경지로 끌어올려야 한다는 것이 핵심이다. 세계적인 경영 컨설팅 그룹인 액센츄어에 따르면 구매관리에 성공한 글로벌 제조기업들은 우수한 인재들이 구매 조직에 몰려 있고 이것이 한국기업과 다른 가장 큰

차이점이라고 한다. 선진회사들은 구매의 중요성에 대하여 오래 전에 눈을 뜨고 전략적 대응을 해 온 것이다. 인건비와 자재비가 전부라고 할 수 있는 설비건설업도 구매가 차지하는 비중은 조립 양산업에 못지 않다. 그동안 대수롭지 않게 생각하다가 원자재 급등으로 인하여 최근 들어 구매에 많은 관심을 두게 된 것은 다행이라고 할 수 있다.

기업의 수익을 높이는 방법은 크게 두 가지이다. 첫째는 매출을 높이는 것이고 또 하나는 원가 즉, 비용을 줄이는 것이다. 그런데 매출을 높이는 것보다 비용을 낮추는 것이 효과는 훨씬 크다. 물론 회사가 성장하려면 중장기적으로 매출을 늘려야 하지만 비상시에 그리고 비용 통제가 느슨했다면 우선적으로 비용에 관심을 뒤야 한다. 현재 연간 100억원의 매출을 올리고 있는 설비회원이 있다고 가정하자. 이익률은 단순 계산법으로 10%라고 하면 이 회사의 연간 이익은 10억원이다. 이 회사가 연간 5억원의 이익을 더 내는 방법을 생각해 보자. 우선 매출을 높이는 방법이 있다. 이익률이 10%이므로 5억원의 이익을 추가로 내기 위해서는 50억원의 매출이



“기업의 수익을 높이는 방법은 크게 두 가지이다. 첫째는 매출을 높이는 것이고 또 하나는 원가 즉, 비용을 줄이는 것이다. 그런데 매출을 높이는 것보다 비용을 낮추는 것이 효과는 훨씬 크다. 물론 회사가 성장하려면 중장기적으로 매출을 늘려야 하지만 비상시에 그리고 비용 통제가 느슨했다면 우선적으로 비용에 관심을 뒤야 한다. 앞으로 원가 절감에 대한 경쟁은 더욱 치열할 것이다. 치열한 저가 입찰 경쟁 상황에서 새롭게 수주하는 것도 어렵지만 기존의 구매 형태로는 회사에 이익이 거의 나지 않기 때문이다. 구매에도 전략이 필요하다는 것이다.”

“전략적 구매를 우리 설비업계에 맞춰 간단히 요약해 보면 첫째, 단순 가격이 아니라 최적의 총체적 비용을 고려해야 한다. 둘째, 글로벌 소싱(Global Sourcing)을 기반으로 비용절감 효과를 극대화해야 한다. 셋째, 구매자와 공급자의 관계 개선을 하라. 넷째, 구매자와 공급자가 공동으로 프로세스 개선을 해야 한다. 이 중 가장 중요한 요소는 상호 신뢰와 전문성이다.

자재 공급사를 신뢰할 수 있고 더구나 전문성마저 갖췄다면 초기 시공 단계부터 설비사는 자재사에 모두 맡길 수 있고 이는 바로 원가 절감으로 이어질 것이다.”

더 필요하다. 전년 대비 50% 성장한 150억원 매출이 되어야 한다는 결론이다.

또 하나의 방법은 비용을 줄이는 것이다. 자재비에서 연간 5억원을 절감한다면 매출이 제자리이더라도 이는 바로 이익으로 직결된다. 그런데 여기서 하나 더 짚고 넘어가야 할 것이 있다. 매출 증대를 통하여 150억원을 달성하면 10%의 이익률로 15억원의 이익이 나지만 5억원의 비용을 줄이면 100억원 매출에서 15억원이 이익이므로 15% 이익률이 된다. 이 회사가 매출 성장도 함께 이룬다면 150억원 매출시 15%인 22억 5천만원이 이익이 되는 것이다. 그래서 우리가 비용 절감에 애정을 가져야 한다는 것이다.

앞으로 원가 절감에 대한 경쟁은 더욱 치열할 것이다. 치열한 저가 입찰 경쟁 상황에서 새롭게 주주하는 것도 어렵지만 기존의 구매 형태로는 회사에 이익이 거의 나지 않기 때문이다. 구매에도 전략이 필요하다는 것이다.

삼성경제연구소 발표 자료를 보면 전략구매에는 SRM 개념을 반영하라고 이야기한다. SRM이란 Supplier Relationship Management의 약자로 초두에서도 이야기했듯이 외부 파트너인 공급사와의 관계를 개선하고 공급체인(Supply Chain)을 확장, 통합해 공급망 전체의 효율을 높이는 활동이다. 이를 반영한 전략적 구매를 우리 설비업계에 맞춰 간단히 요약해 보면

첫째, 단순 가격이 아니라 최적의 총체적 비용을 고려해야 한다는 것이다. 물품을 공급받는 가격뿐만 아니라 납기 준수와 서비스, 품질 등 비가격적 요소까지 고려해 어떤 방법으로 구매활동을 했을 때 총체적 비용을 줄일 수 있는지에 집중해야 한다는 것이다.

둘째, 글로벌 소싱(Global Sourcing)을 기반으로 비용절감 효과를 극대화해야 한다는 것이다. 우리로서는 아직 이른 감이 있지만 전 세계를 대상으로 가장 경쟁력 있는 공급업체를 선정해 최적의 품질 및 가격 조건을 유지하라는 것이다.

셋째, 구매자와 공급자의 관계 개선을 하라는 것이다. 구매자와 공급업체간에 제로섬 경쟁을 벌이는 게 아니라 서로에게 이익을 주는 플러스섬 관계를 맺게 해야 한다.

넷째, 구매자와 공급자가 공동으로 프로세스 개선을 해야 한다는 것이다. 구매자와 공급자가 상호 보유하고 있는 제조, 생산, 유통, 개발 능력 등을 공유해 상호이익을 극대화해야 한다는 것이다.

이런 기술적인 요소에 끝으로 추가하고 싶은 가장 중요한 요소는 상호 신뢰와 전문성이다. 자재 공급사를 신뢰할 수 있고 더구나 전문성마저 갖췄다면 초기 시공 단계부터 설비사는 자재사에 모두 맡길 수 있고 이는 바로 원가 절감으로 이어질 것이다. 🌐



**김현회(金炫會) 총괄본부장 프로필**

- 現 원켄네트웍스(구 설비넷) 사업총괄본부장
- 서울대 언론정보학과 졸(91년)
- 삼성그룹 공채 입사(91년, 삼성화재 발령)
- 홍보실 근무(사보, 사장단 연설문 작성, 사내방송PD, 언론·인터넷 담당 등)
- 삼성그룹디자인연구원 멀티미디어학과 및 UCLA Extension(뉴미디어, 스토리텔링 등) 과정 수료
- 시장개발 및 영업기획 업무 담당(PDA영업, 리플렛 기획 등)
- 인터넷사업팀 근무(삼성화재 전국애니카서비스망 구축, 전자 인터넷사업 기획 운영 등)