

제 3절 수주관리

1. 수주관리 개념

수주는 고객의 구매의사를 확인하고 구매를 결정한 고객으로 부터 구체적인 주문내역을 확인하여 고객이 원하는 조건과 납기에 맞추어 제품이 전달되도록 하기위하여 관련 과정을 관리하는 활동이다.

2. 수주관리 내용

- ① 견적: 수주는 구매를 결정한 고객의 주문을 관리한다. 견적활동은 수주 이전 단계로서 일반적으로 첫 거래이거나, 거래 물품의 시장가격의 변동이 있을 경우 진행된다.
- ② 수주: 수주는 구매를 결정한 고객으로 부터 구체적인 주문을 받는 과정이다. 수주 시 확인사항은 거래처, 물품 상세, 수량, 단가, 대금수금 조건, 납기, 납품처 등이다. 견적이 발행된 경우에는 견적내용 중 거래처, 물품 상세, 단가, 대금수금 조건 등의 확인에 중점을 두어야 하며, 이후 반복되는 거래과정에서는 주문수량과 납기를 중점적으로 확인한다.
- ③ 수주등록: 수주등록은 수주 후에 고객의 주문내역을 관리시스템에 등록하는 과정이다. 수주등록 후에는 고객에게 예정 납기를 통보한다. 이때 참조하는 재고 정보는 일자별 가용수량(cumulative availability to promise quantity), 약속 가능재고(availability to promise)이다. 현재 재고가 충분하여 즉시 출고가 가능하다면 고객과 협의하여 출고일을 결정한다. 현재 재고는 부족하지만 생산예정 수량이 있다면 수주를 등록한 후 생산완료 예정일자를 근거로 고객에게 납기를 통보한다. 만약 재고가 부족하고 예정생산량이 없다면 수주를 등록한 후 해당 제품의 생산계획일정을 확인하고 고객에게 납기를 통보한다.

3. 고객(거래처) 중점화전략

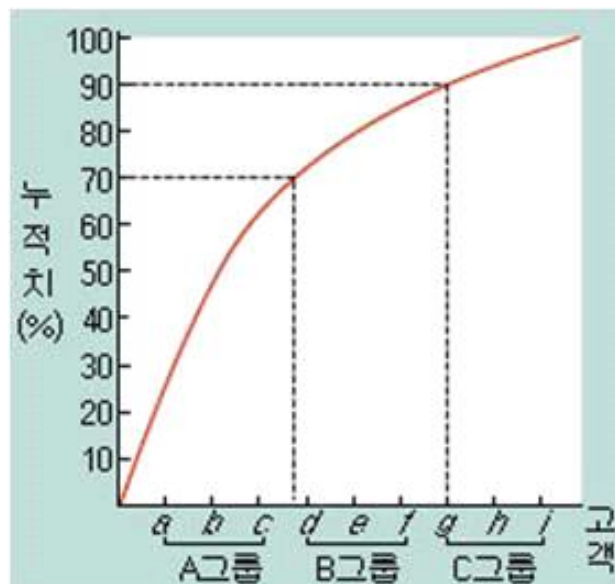
(1) 개념

우량 거래처나 고객이 시장점유율이나 판매목표 달성에 미치는 영향이 매우 크다. 중점화전략은 이러한 우량 거래처나 고객을 선정하기 위한 방법으로서 거래처나 고객을 일정한 기준에 따라 등급을 부여하고 기준에 따라 중점관리 대상이 되는 우량거래처나 고객을 선정하는 전략이다.

(2) 중점선정 방법

1) ABC 분석 (파레토분석)

매출액이 많은 순으로 거래처를 나열한 후, 총매출액에 대비한 고객별 매출 비율을 산출한다. 그리고 그 매출비율이 높은 고객부터 순서대로 누적하여 고객별 매출비율의 누적치가 전체 매출의 70~80%를 차지하며, 전체 거래처 수의 20~30%에 드는 거래처를 A그룹으로 분류하고 전체 매출의 80~90% 까지를 B그룹, 그 이상을 C그룹으로 분류한다. 고객 중점관리 절차는 먼저 A그룹을 고객관리의 주요 대상으로 하여 집중관리 방안을 수립하고 다음으로 B그룹과 C그룹으로 옮겨 간다. 한편 ABC 그룹의 비율은 업종이나 업태에 따라 다르게 설정하여 관리하기도 한다.



<그림1-3> ABC 분석 비율

2) 매트릭스분석

ABC 분석은 중점관리 대상인 우량 거래처나 고객을 선정하는 과정에서 거래처나 고객에 대한 과거 판매실적만을 가지고 분류하고 있으며, 우량 거래처나 고객으로서의 다른 조건들, 즉 기업경쟁력, 판매능력 또는 성장가능성 등의 다양한 요인들을 고려하지 못한다는 단점을 갖는다.

이 점을 보완한 분석방법이 매트릭스 분석이다. 이것은 우량 거래처나 고객을 선정하기 위해 고려해야 할 서로 다른 2개의 요인을 가로축과 세로축의 기준으로 이용하여 매트릭스(이원표)를 구성한다. 다음으로 대상 거래처나 고객을 각 축의 기준에 따라 평가하여 매트릭스(이원표) 내의 위치를 확인하고 이를 범주화하므로 우량 거래처 또는 고객군을 선정하게 된다. 이 방법은 대상 거래처나 고객의 특성을 평가기준에 따라 분명하게 범주화할 수 있어 중점화 목표에 대한 전략을 수립하기 쉽다는 장점을 갖는다.

3) 거래처 포트폴리오 분석

거래처 포트폴리오 분석이란 대상 거래처나 고객의 가치를 종합적으로 검토하여 핵심 거래처나 고객을 효과적으로 분류하기 위한 분석방법이다. ABC 분석이나 매트릭스 분석 등과 같이 1~2개의 요인만을 분석하지 않고 3개 이상의 요인을 가중치를 이용하여 결합하고 다면적으로 분석하여 일정한 기준에 따라 범주화함으로써 범주별로 최적의 전략을 적용하기 위한 방법이다.

제 4절 대금회수

1. 대금회수의 의의

기업의 경영활동을 영위하기 위해서는 많은 자금이 필요하다. 즉 제품을 생산하려면 공장건설, 기계설비 등이 필요하고 또 제품을 판매하려면 제품이나 재료도 보유하고 외상판매에 따른 매출채권도 발생되며 지급수단으로서의 현금 예금도 필요하다.

이와 같이 기업 경영활동에 필요한 자금이 많아지게 되면 기업의 원활한 자금관리를 위하여 철저한 자금회수가 필수적이다. 기업도산의 원인은 매출채권의 과대, 재고자산의 과대, 고정자산의 과대, 부채의 과대, 이익의 부족 등으로 자금조달이 악화되어 도산에 이르게 된다. 그러므로 기업은 수익성의 향상과 지급능력의 유지를 위하여 원활한 자금관리가 필요하다.

매출대금 회수가 악화되면 지급어음, 차입금 등의 부채가 많아지고 자금조달이 점점 어렵게 된다. 또한 자금조달금리가 높아지고 당기순이익에 영향을 미치게 된다. 따라서 적절한 매출채권의 관리를 위하여 거래처의 신용도 파악, 신용한도(여신한도) 설정, 외상매출대금 회수계획 및 회수관리 등의 활동이 매우 중요하다고 할 수 있다.

2. 신용거래와 신용한도

신용거래란 물품을 먼저 인도하고 물품대금은 일정기간 후에 결제하는 외상거래를 말한다. 기업은 매출채권의 원활한 회수관리를 위하여 거래처마다 외상매출을 허용할 수 있는 금액의 한도, 즉 신용한도를 부여하고 있다. 여신한도는 거래처에 외상매출할 수 있는 최고한도액으로서, 신용한도와 지급보증 받은 적격어음의 합계액을 의미하나 대개 신용한도와 동일하게 사용된다. 신용한도(여신한도)를 설정하는 것은 대금회수가 안전한 외상매출 금액의 상한과 허용기간을 정하는 것이다. 신용한도는 상한 범위의 금액까지는 외상매출을 하더라도 안전하다는 소극적인 의미와 이 금액까지는 판매가능하다는 적극적인 의미가 있다.

3. 신용한도 설정법

(1) 회사의 자금운용상의 설정법

자사의 연간 총여신한도액을 설정하기 위하여 회사의 자금조달기간을 이용하는 방법이다. <표1-3>의 예시를 통해 총여신한도 설정방법을 살펴본다.

<표 1-3> A 기업의 자금운용 현황의 예시

구분	금액	비고
매출액	365,000만원	
매출채권잔액	100,000만원	외상매출금잔액+ 받을어음잔액
매입액	182,500만원	
매입채무잔액	40,000만원	외상매입금잔액+ 지급어음잔액
상품재고잔액	16,500만원	

- 매출채권회수기간 = 매출채권잔액 / 매출액 × 365일 (일) = 100일
- 매입채무지급기간 = 매입채무잔액 / 매입액 × 365일 (일) = 80일
- 재고회전기간 = 상품재고잔액 / 매출액 × 365일 = 16.5일
- 자금조달기간 = 매출채권회수기간 - 매입채무지급기간 + 재고회전기간 = 36.5일
- 자금고정율 = 자금조달기간 / 365일 = 0.1
- 매출채권 한도액 = 매출액 × 자금고정율 = 36,500만원

매출채권회수기간은 매출채권회전율을 변환한 형태로서 매출채권을 회수하는 데에 평균 몇 일이 걸리는가를 나타내는 것이다. 매출채권회전율은 기말의 매출채권잔액이 1년 간의 영업활동을 통하여 현금인 매출액으로 회전되는 속도를 의미한다. 매출채권 회전율이 높다는 것은 매출채권이 순조롭게 회수되고 있음을 나타내며, 반대로 이 회전율이 낮게 되면 매출채권의 회수기간이 길어지므로, 그에 따른 대손발생의 위험이 증가하고 수익감소의 원인

이 된다.

유동자산의 총액에서 유동부채의 총액을 공제한 것을 순운전자본(= 유동자산 - 유동부채)이라고 한다. 순운전자본은 단기간에 상환을 고려하는 일 없이 운용할 수 있는 자본으로 자금의 유동성(지불능력)을 나타내므로 기업의 자금관리 측면에서 순운전자본의 관리를 매우 중시하고 있다.

따라서 <표1-3>의 A 기업에서는 매출채권 한도액이 36,500만원이므로 여신한도액이 순운전자본(유동자산 - 유동부채)보다 적게 되도록 설정되어야 한다.

만약 여신한도액이 순운전자본보다 많아지는 경우에는 다음과 같은 방법으로 운전자본을 확보한다.

- ㉠ 현금회수가능거래처 증대
- ㉡ 외상매출금이나 어음의 회수기간 단축
- ㉢ 상품재고 감소
- ㉣ 외상매출금 감소
- ㉤ 장기회수기간 거래처 감소
- ㉥ 현금지급을 어음지급으로 변경
- ㉦ 지급어음 기일연장

(2) 거래처(고객)별 여신한도 설정법

거래처(고객)별 여신한도는 거래처(고객)의 신용도, 판매능력, 담보 등을 종합적으로 판단하여 설정하여야 하며, 정해진 한도는 반드시 지켜져야 한다. 거래처(고객)별 여신한도는 다음과 같은 방법으로 설정할 수 있다.

① 타사한도액의 준용법

같은 업종의 다른 기업이 설정한 한도액에 준하여 설정한다. 이 방법은 다른 기업의 설정한도액을 구체적이고 충분하게 파악하기 곤란하다는 단점이 있다.

다른 방법으로 자사의 거래처나 고객 중에서 표준적인 거래처를 선정하여 그 거래처의 여신한도 설정액을 기준으로 하고 다른 거래처의 신용도나 판매능력 등을 비교평가하여 여신한도액을 정하기도 한다.

② 과거 총이익액의 실적 이용법

이 방법은 해당 거래처에 대한 과거 3~5년간의 총이익액의 누계실적을 구하여 그것을 한도로 한다.

■여신한도액 = 과거 3년간의 회수누계액 × 평균총이익율

■여신한도액 = 과거 3년간의 (총매출액 - 외상매출채권잔액) × 평균총이익율

③ 매출액 예측에 의한 방법

해당 거래처에 대한 매출예측액을 해당 거래처의 신용능력으로 보고 신용한도를 설정하는 방법이다.

■여신한도액 = 거래처의 총매입액 × 자사수주점유율 × 여신기간

□거래처의 총매입액 = 거래처의 예상매출액 × 매입원가율

④ 매출목표와 회수기간에 의한 방법

기존의 계속 거래처에 대하여 영업사원이 목표매출액과 목표회수액을 설정하고 부서의 상사와 협의하여 승인을 받아 신용한도를 설정하는 방법이다.

⑤ 경영지표에 의한 방법

거래처의 신용능력을 평가하기 위하여 수익성, 안전성, 유동성, 회수성, 성장성 등에 관련된 경영지표의 측정치를 고려하여 여신한도액을 설정한다. 관련 경영지표는 <표1-4>를 이용할 수 있다.

<표 1-4> 신용능력을 평가하기 위한 경영지표

	재무제표가 있는 경우	재무제표가 없는 경우
수익성	총자본대비 경상이익률 매출액대비 총이익률 매출액대비 경상이익률	수익의 정도
안전성	자기자본비율	자기자본(차입금) 비율
유동성	상품회전률 유동비율	지급상황, 자금수지 상황
회수성	매출채권회전률	-
성장성	-	매출액, 총이익액의 신장

4. 대금회수관리

일반적으로 기업은 외상거래를 전제로 하며, 거래처마다 일정한 날을 정하여 대금을 결제한다. 하지만 거래처마다 대금결제일과 회수조건이 다르므로 거래처별로 회수조건이 다르므로 단순하게 관리하기 어렵다. 그러므로 대금회수관리는 각 거래처별로 대금회수계획을 작성하고 세부화된 기준에 의해 관리할 필요가 있다.

(1) 대금회수시 고려사항

일반적으로 거래처별로 다음 사항을 확인한 후, 대금회수계획을 수립하게 된다.

- ① 당월 마감일
- ② 당월 지급예정일
- ③ 지급일이 동일한 거래처의 지역분포
- ④ 당월말 외상매출금 잔액
- ⑤ 당월 매출액
- ⑥ 당월 청구액 (회수목표)
- ⑦ 수금 내용 (현금, 약속어음)
- ⑧ 상채액 (매입금과 매출금과의 차액)
- ⑨ 여신한도액
- ⑩ 받을어음 지급예정기간

(2) 대금회수 관리법

매출대금의 회수는 주로 대금회수율이나 회수기간을 기준으로 관리한다. 대금회수의 기본적인 목표는 완전한 대금회수를 통해 기업의 자금운용을 원활하게 하고 수익성을 향상시키는 것이므로 회수율을 향상과 받을어음의 회수기간의 정확한 관리를 위한 노력이 필요하다.

1)회수율 계산방법

외상매출금의 회수율 계산방식은 다음과 같다.

① 일반적인 경우

$$\blacksquare \text{회수율} = \text{당월회수액} / (\text{전월말 외상매출금잔액} + \text{당월매출액}) \times 100\%$$

② 월말마감의 차월회수

$$\blacksquare \text{회수율} = \text{당월회수액} / (\text{전전월말 외상매출금잔액} + \text{당월매출액}) \times 100\%$$

③ 전월 마감일부터 당월 마감일까지의 회수 (예, 20일 마감의 차월 20일 회수)

$$\blacksquare \text{회수율} = [\text{전월21일~당월20일 매출대금 회수액} / (\text{전월20일현재 외상매출금}$$

$$\text{잔액} + \text{전월21일~당월20일 매출액})] \times 100\%$$

④ 월중 마감일이 있고 차월말에 회수 (예, 20일 마감의 차월말 회수)

$$\blacksquare \text{회수율} = [\text{당월 회수액} / (\text{전월20일현재 외상매출금 잔액} + \text{전월21일~당월 20일 매출액})] \times 100\%$$

이 경우 21일~월말까지의 매출액은 차월 20일 마감의 청구이므로 회수율은 100%가 되지 않는다.

2) 회수기간 계산방법

① 받을어음 회수기간의 측정

받을어음은 거래처별로 발행어음의 금액과 기간이 서로 다르므로 여신한도액을 고려한 자금의 원활한 운용을 위하여 매출액을 기준으로 받을어음의 회수기간을 측정할 필요가 있다.

■회수기간 = (각 받을어음 금액 × 각 어음기간)의 합계 / 매출총액

② 현금의 회수기간

대금회수는 어음이외에 일부는 현금으로 회수하는 경우가 있으므로 회수기간을 산출하는 과정에서 현금의 어음기간은 0으로 하고 계산한다. 현금이 포함된 회수기간의 계산방법은 <표1-5>와 같다.

<표 1-5> 받을어음 회수기간 계산 예

<표 1-5> 받을어음 회수기간 계산 예

회수유형	금액	어음기간	금액 × 어음기간
현금	50만원	0일	0
90일 어음	100만원	90일	9,000
120일 어음	150만원	120일	18,000
계	300만원		회수기간 = (0+9,000+18,000)/300 = 90일

③ 여신잔액에 맞추어 어음기간 조정

받을어음의 회수기간이 길수록 기업의 자금운용이 어려움을 겪게 되므로 회수기간의 단축을 위한 노력이 필요하다. 한편으로는 여신한도를 감안하여 현재의 받을어음의 기간을 조정할 수 있으며, 앞으로 받을어음의 기간을 여신잔액 범위 이내로 발행하도록 거래처와 협의할 수 있다.

■어음기간 = [(여신한도액 × 여신기간)-(현재까지 회수어음금액 × 동 어음기간)] / 외상매출금잔액

3) 회수관리방법

① 회수율 관리

외상매출채권의 회수율이 낮게 되면 외상매출채권의 회수기간이 길어지므로, 그에 따른 대손발생의 위험이 증가하고 수익감소의 원인이 된다 또한 불량채권 발생의 원인이 되며, 여신한도의 증가를 초래한다. 따라서 회수율을 향상 확인하여야 하며, 회수율이 낮을 경우 불량 외상매출채권의 발생 등을 조기에 발견하여 대처하기 위하여 거래처별로 다음과 같은 항목을 조사할 필요가 있다.

㉠ 외상매출금 잔액

㉡ 입금일 불규칙성

㉢ 당월의 미입금처

㉣ 반품 수량

㉤ 전액 중 일부금액 지급처

② 회수기간 단축

받을어음의 회수기간을 여신기준 내로 단축하기 위하여는 현금회수 비율을 높이거나 어음기간의 단축이 필요하다. <표1-6>은 <표1-5>의 어음기간을 단축시킬 경우 변동되는 회수기간의 단축효과를 보여준다.

<표 1-6> 받을어음 회수기간 재계산 예

회수유형	금액	어음기간	금액 × 어음기간
현금	50만원	0일	0
90일 어음	100만원	60일	6,000
120일 어음	150만원	90일	13,500
계	300만원		회수기간 = $(0+6,000+13,500)/300 = 65$ 일

③ 기타 과실

외상매출금 잔액이 외상매출금 대장과 차이가 나거나 또는 외상매출금의 회수가 지연되는 경우는 거래처의 사정 이외에 영업담당자의 과실에 의한 경우가 많다. 이 때에는 다음과 같은 사항을 확인하여 적절히 조치할 필요가 있다.

- ㉠ 에누리의 미처리
- ㉡ 단가수정의 미처리
- ㉢ 상품교환 또는 반품의 미처리
- ㉣ 거래처의 기장 오류의 미수정
- ㉤ 크레임 수량(금액)의 미처리
- ㉥ 강제판매에 의한 회수곤란
- ㉦ 위탁상품대금의 미회수