

PSM 프로젝트 성공 사례

By NOVOS Inc.,

2001년 08월

구매비용 절감의 효과적 방안으로 등장한 PSM (Purchasing & Supply Management) 방법은 두산그룹의 구조 조정과정에 적용됨으로써 그 효과를 입증하였다.

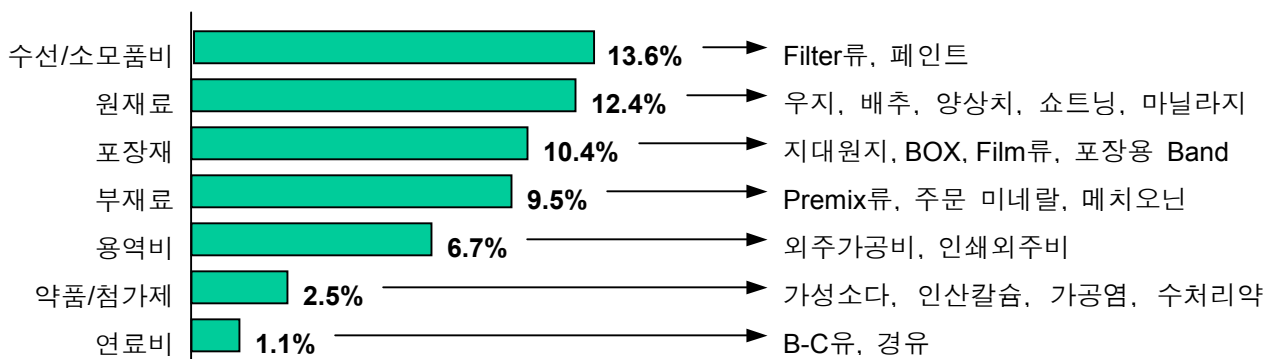
두산그룹이 자산/지분 매각과 외자유치를 통해 cash flow 창출 등 1,2차 구조조정 통해 외형적인 정리를 마무리한 1998년. 이제 두산이 획득해야 할 성공의 열쇠는 남아있는 주력사업/핵심역량을 최대한 강화하는 것이었다. 두산은 핵심방안으로 1999년 1월부터 총 19개월간 7개 계열사를 대상으로 맥킨지와 노보스의 PSM (Purchasing & Supply Management) 프로젝트를 실행하여 구매분야에서만 연간 126억 원의 비용을 절감하는 놀라운 성과를 거두었다.

두산 그룹의 구매 비용 절감 사례

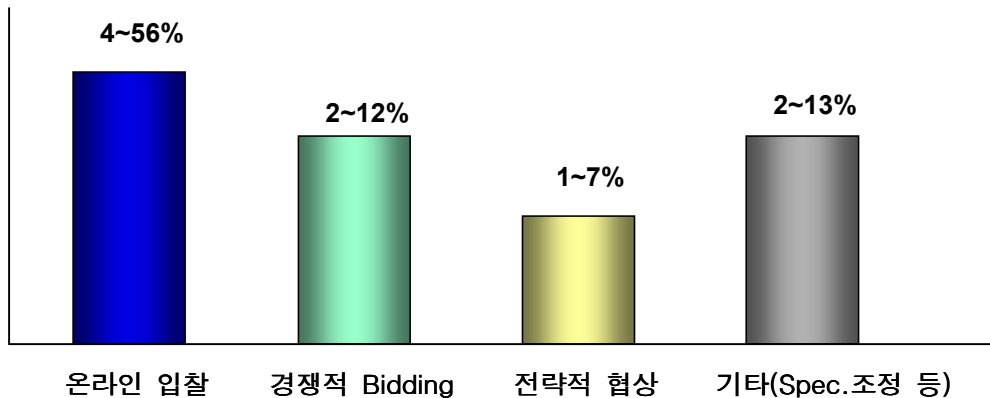
구매 비용 절감 프로젝트에서 단연 커다란 효과를 본 항목은 포장재 구입비와 수선/소모품비였다.

Filter나 페인트 구매와 같은 수선/소모품비 계정에서는 업체 통합을 통하여 Volume D/C을 유도하거나 동질의 저렴한 타사제품으로 교체함으로써 약 14% 가량의 비용을 절감하였다. 또한 포장비에서는 Spec.을 조정하고 단가인하를 유도를 통하여 10.4% 의 절감효과를 거두었다.

그러나 무엇보다 구매 비용에서 가장 많은 비중을 차지하나 제품 품질에 중요한 역할을 하므로 그만큼 까다로운 항목이 바로 원부재료 구입비. 두산김치의 경우 주요 원부재료인 배추와 고추가루의 연간 구매액은 약 33억원으로 높은 구성비를 가지고 있었으나, 산지별/구매 시점별로 물량 및 가격의 변동이 극심하였으며 거래처가 다수이다 보니 여기에서 발생하는 가격 불균형도 심하였다. 그러나 PSM 프로젝트를 통해 거래처를 통합한 후 구매 방식을 변경하고 가격 기준 개발을 통해 변동 요인을 최대한 제거함으로써 원가 절감과 원재료의 안정적 공급을 이룰 수 있었다. 이러한 방식으로 그룹 전체에서 약 70억의 원부재료 구입비용 절감을 기록하였다.



두산그룹의 PSM 프로젝트에서 가장 효과적이 구매비용 절감방안으로 입증된 것이 바로 온라인 입찰 시스템. 철저한 사전조사를 통해 선별한 공급업체만을 참여시킴으로써 제품의 품질 유지와 무려 평균 23%의 원가 절감이라는 두마리 토끼를 한번에 잡을 수 있었다.



삼양그룹의 구매 비용 절감 사례

최근 노보스의 PSM 컨설팅 프로그램을 받은 삼양그룹은 6개 계열사에서 연간 약 70억원의 구매 비용 절감을 실현하였으며, 자체적인 활동을 통해 약 30억원의 추가 절감 효과를 기대하고 있다.

삼양에서 PSM 프로그램을 실시하며 주력한 점은 각 계열사/사업장별로 분산되었던 구매 라인의 처리. 같은 물품이라도 계열사와 사업장에서 따로따로 구매를 하다 보니 물량의 분산으로 인해 할인폭이 현저히 적었고, 각각 보유한 품목 정보가 한정적이었으며, 내부 communication과 업무의 중복으로 인해 효율성이 떨어지는 등의 문제점이 발견되었다. 이 현상을 해결책으로 고안된 것이 각 계열사와 사업장별 구매 기능을 그룹 전체적으로 통합하는 통합구매실의 신설. 삼양은 이를 통해 volume discount에 의한 원가 절감 혜택 뿐 아니라 체계적인 Sourcing 전략을 수립하고 이를 실행함으로써 구매 업무의 효율성을 극대화할 수 있었다.

또한 수의계약/비공개 입찰/제한적인 nego 등을 시행해 오던 종전의 구매 프로세스를 sourcing의 투명성, 객관성 및 공정성을 가지도록 온라인 입찰 시스템을 적용하여 최적의 공급자와 경쟁력 있는 가격을 단기간에 확보하며 최대 28%의 구매비 절감 효과를 올렸다.

구매 품목 중에는 제한된 Spec.으로 인해 공급업체 변경이 어려운 품목도 상당 부문 있었다. 경쟁사의 사용 spec.을 벤치마킹하고 관련 부서와 협의하여 사용 원료의 spec.을 조정한 후 온라인 입찰을 실시한 결과 엄선된 업체들의 경쟁을 통해 13%의 단가 인하를 달성한 동시에, 최종 제품의 품질을 유지하면서 자체적으로 구매 원료의 spec.을 조정/관리하는 능력을 보유하게 되었다.

매일유업의 구매비용 절감 사례

고난도 전문 영역에 대해서는 전문 지식 활용 등의 체계적인 연구/실험적 접근을 통해 구매 비용을 절감하기도 한다. 작년 12월부터 올 3월까지 실시한 매일유업의 PSM 프로젝트에서는 기술적 한계로 소수의 제조업체를 가진 고가의 식품 용기를 사용하던 포장재 부문에 제조업체와 기술 협의를 하고 플라스틱에 대한 전문인력을 활용하여 샘플을 제작하는 등 과학적인 문제 해결 과정을 통하여 식품 안전성이 보장된 필름 spec.을 조정하고 원가 절감을 실현하였다.

기존 구매 자료를 효율적으로 분류/축적하고 보다 정확한 원가 분석과 정보 수집 능력을 확대하는 등 기존 관행을 탈피하는 구매의 전문성을 확대하는 프로세스 개선도 구매 비용을 절감하는 데 중요한 역할을 한다.

이러한 PSM 프로젝트 활동들을 통하여 매일유업은 곳곳에서 비용 개선을 하였으며 연간 6.4억원의 구매 비용 절감 효과를 거두었다.

PSM 프로젝트 실시하면서 체계적인 접근 방법과 문제 해결 tool을 통해 각 기업들은 눈에 보이지 않았던 구매 비용 절감 기회를 찾을 수 있으며, 프로젝트 수행을 통해 내부 인력에 대한 교육 효과도 발생하므로, 컨설팅이 종료된 후에도 자체적으로 활용방안을 수립하여 프로젝트 효과의 지속성을 꾀할 수 있다.

노보스(주)는 McKinsey가 개발한 PSM (Purchasing & Supply Management) 컨설팅을 통해 '98년부터 두산그룹 계열사, 삼양그룹, 매일유업 등에서 연간 233억의 구매비용 절감 효과를 실현하여 고객사 만족의 극대화를 추구하고 있다.

PSM의 주요활동은 1)분야별 절감 기회를 체계적으로 측정/분석하고 2) 항목별 최적의 구매전략을 수립하며 3)다양한 업체 평가 Tool을 통한 신규업체를 발굴하여 4) On-line Bidding 및 전략적/경쟁적 구매 기법을 통하여 원가 절감 및 구매 투명성을 향상시킨다.

[End of Document]

Copyright©NOVOS.Inc.

This document is solely for the use of training and reference. No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution for commercial purpose without prior written approval from NOVOS Inc.

본 문서는 NOVOS Inc.,가 고객의 교육 및 참고용으로 제공하는 자료입니다. 상업적인 용도로서 본 문서의 전부, 혹은 일부분이라도 NOVOS Inc.,의 사전 서면 허가 없이 무단으로 전제, 복사 및 유통을 금합니다.