

※ SPCl : Strategic Purchase Cost Innovation , 전략 구매 혁신

2016年 12月 12日

이성재



※ 본자료는 이하의 이용 조건을 확인하신 후 이용하십시오.

2. JMAC KOREA의 사전 서면에 의한 승낙을 받았을 경우를 제외하고 본자료의 일부 또는 전부를 복제, 전재, 전용,변안 하는 것은 금지되어 있습니다.

1. SPCI 추진 Frame

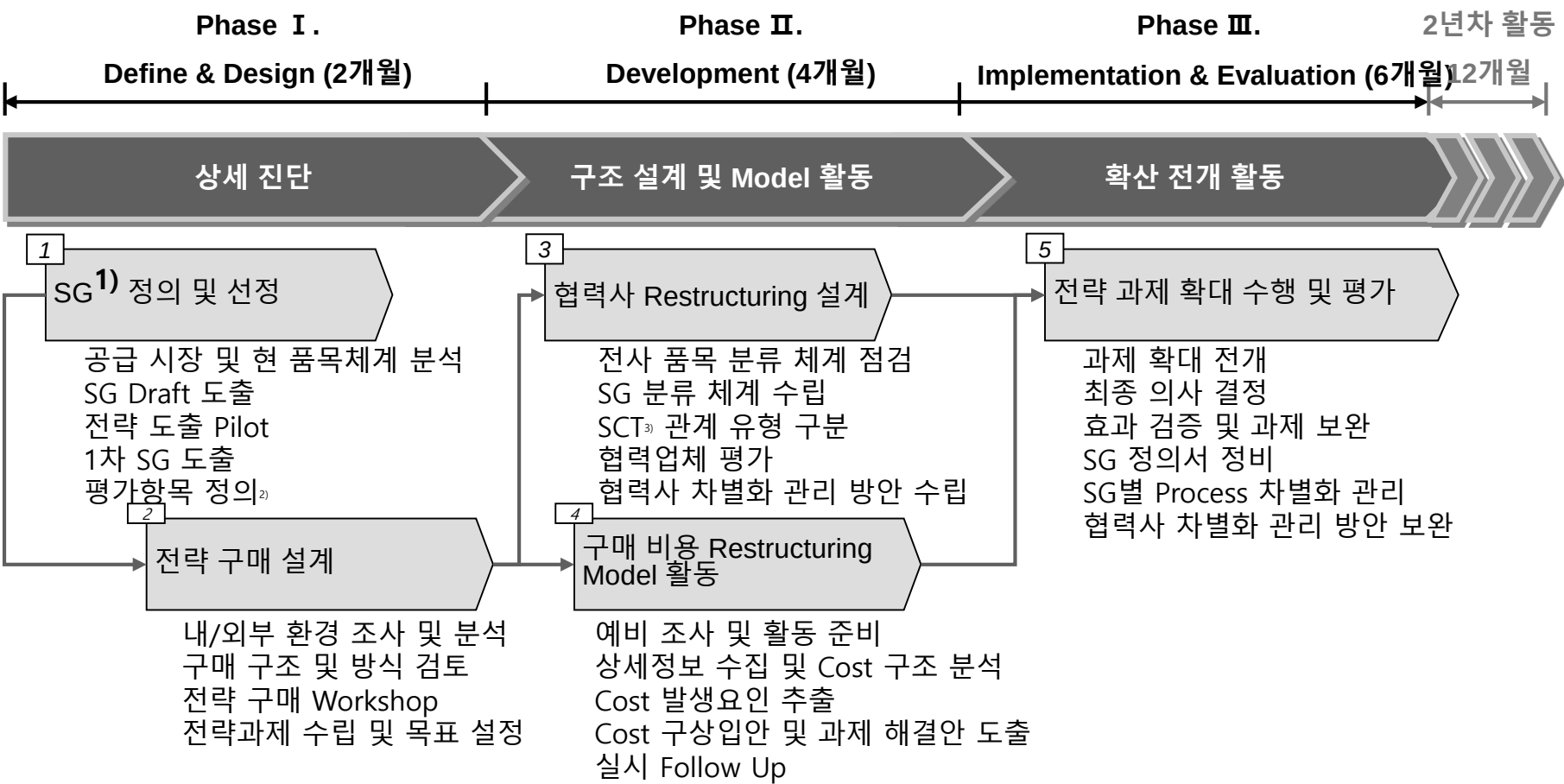
총 2개년의 일정으로 전체 품목을 대상으로 한 Cost 혁신 활동을 전개하며, 성공적인 성과 구현을 위하여 1차년도에는 전략구매 진단, 구조설계 및 Model 활동, 확산전개 활동으로의 3Phase 활동을 전개.

활동 구분		1차년도 활동 영역			2차년도 활동 영역
		Phase1. 전략구매 진단 (2개월)	Phase2. 구조설계 및 Model 활동 (4개월)	Phase3. 확산전개 활동 (6개월)	잔여 Model 활동 전개 (12개월)
기대 Out-put		혁신 활동 방향성 및 혁신 목표 구체화	Cost 혁신 성공 체험 및 활동 Process 명확화	주요 제품군(A Grade)에 대한 고도화 성과 구현	전체 품목(B,C Grade)에 대한 재료비 15% 절감
전략 구매 혁신	협력사 Restructuring	전략구매 진단 전략적 방향성 확립 (Work-Shop 운영) 과제 발굴 / 목표 수립	품목 분류 체계 점검 협력사 구조 분석/평가 협력사 차별화 관리 방안 수립	본격적 활동 조직 편제 / 계획 입안 과제 구체화 / 실행 성과 검증	확대 활동 조직 편제 / 계획 입안 과제 구체화 / 실행 성과 검증
	구매비용 Restructuring		우선 순위 평가 · 모델 제품군 선정 과제 구체화 / 실행 성과 검증 표준화 체제 구축		
활동 대상		- 진단 및 전략 수립 : 전체 품목 - 과제 실행 : A Grade 70% 품목			잔여 품목에 대한 활동 전개

2. SPCI 추진 Process

전략 구매 혁신 방안은 상세 진단, 구조 설계 및 Model 활동, 확대 전개 활동의 3개 Phase 및 총 5Step에 걸진 추진 방법론으로 진행.

SPCI 추진 Process

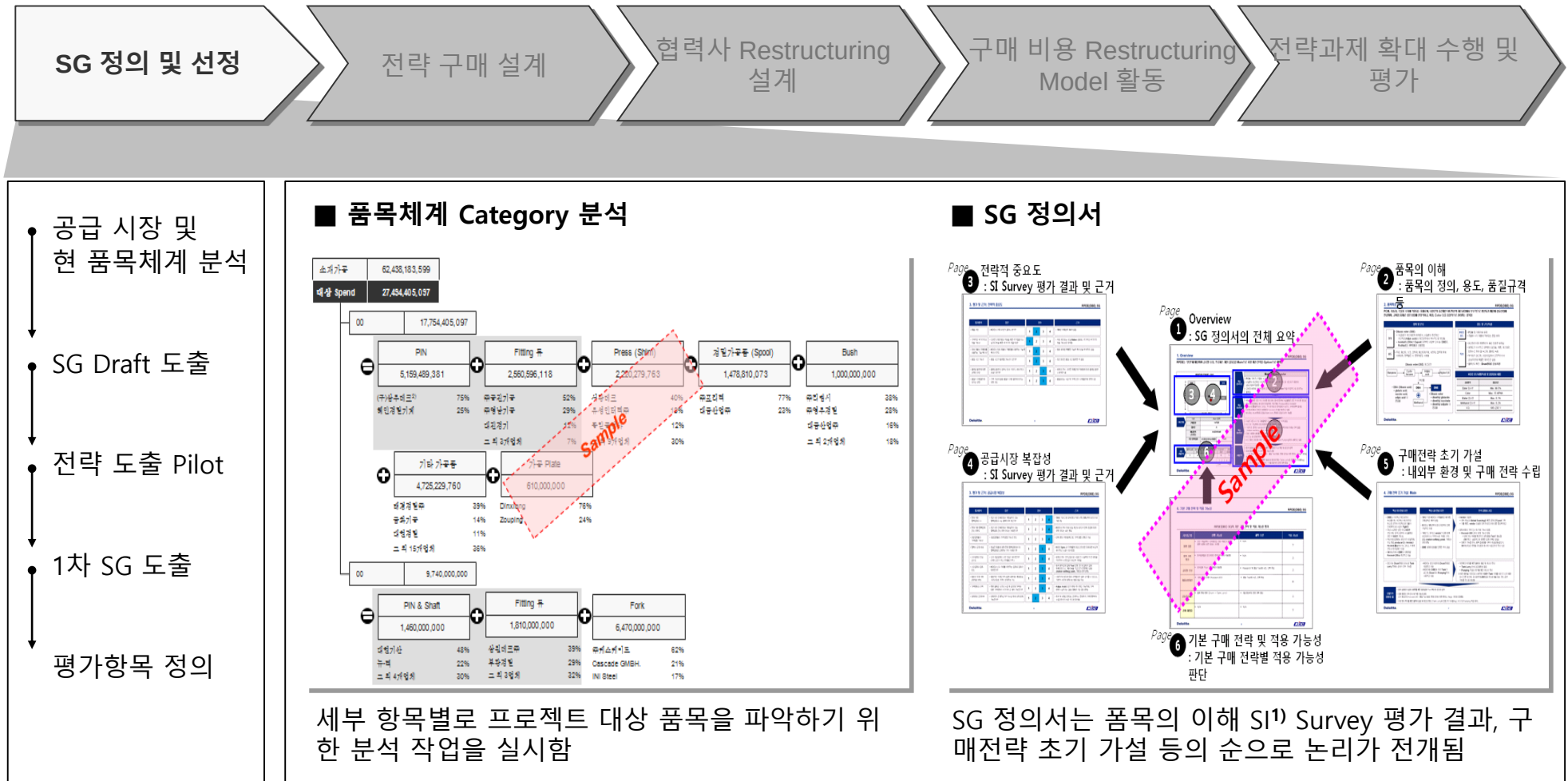


1) SG : Sourcing Group, 2) 우선순위 및 전략적 중요도 Survey 항목, 3) SCT: Strategic, Collaborative, Transactional 구분

3. SPCI Step별 상세 추진 방법

Phase I. 상세 진단

본 Step은 전략 구매 기반 구축을 위한 준비 단계로 현 품목 체계 분석, Sourcing Group 도출 및 정의를 통해 SG별 운영 전략 기본 방향 설계.

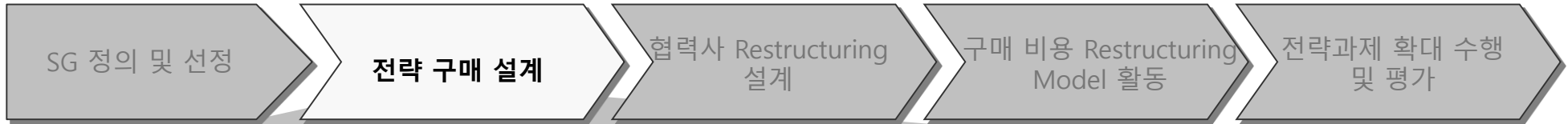


1) SI : Strategic Importance(전략적 중요도)

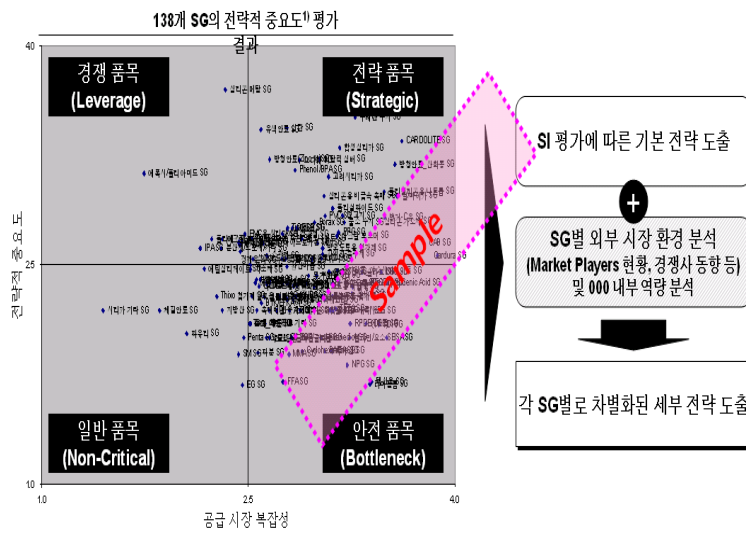
3. SPCI Step별 상세 추진 방법

Phase I. 상세 진단

Step1에서 검토한 프로젝트 대상 품목에 대해 전략적 중요도 평가를 실시하며, 이를 바탕으로 전략 구매 Workshop 진행을 실시하여 전략 구매 과제 및 목표를 수립.



■ 전략 구매 수립 Methodology



SG에 대해 전략적 중요도 평가를 바탕으로 내/외부 환경 분석을 통해 SG별 전략 구매를 정의함

■ 전략과제 수립 및 SG Matching

No.	전략	정의	관련 SG
1	물량 집중	경쟁력 있는 업체로 000 구매물량을 집중하여, Volume Discount 실현	PVC, 소디트, 가소제 등
2	개발 구매	신제품 개발 시, 신제품에 대한 목표가격을 설정하고, 이를 실현시키기 위해 신규원료소싱부터 경쟁력 있는 업체 및 원재료를 선정 (구매 초기 참여)	BYK/EFKA, 메탈릭 살베 등
3	선별	가격 변동이 큰 제품 및 원재료를 대상으로 선물시장을 활용한 Risk Management (가격의 고점화)	석고지, 방청안료(Zinc) 등
4	Formula	기간별 단기 경쟁 프로세스를, 양사가 합의된 Formula에 의한 단기 결정 프로세스로 변경함으로써, 경쟁 비용 절감 및 투명성 확보 단기 결정 Formula를 000 구매에 유관하게 협상하여 원가절감 실현	방커C유, 용제, 히이드로카본 등
5	원가 분석	자재 제조하는 품목의 원가분석을 통해 자재 제조와 외부 구매 간의 가치 결정 기준을 확보 협약시를 참여시켜 원가발생요인 분석을 실시하고, 이를 통해 원가절감 방안 도출하여 양사가 Profit Sharing ▶ VE 활동	폴리메스테로수지, 이크릴 수지 등
6	업체 경쟁	기준업체 및 신규업체 간의 경쟁을 유도하여 경쟁력 있는 단기 전략 확보	TI02, 페놀BPA 등
7	품목 통합	품목 중속(Variety)을 축소시켜, 본산권 구매 물량을 통합	본산제(소포제/기타, 현토나이트 등)
8	업체 정비화	소량 공급하는 다수의 공급업체를 평가하여 소수의 경쟁력 있는 공급업체로 선정 후 물량 집중	BYK/EFKA, 촉매, 카본블랙 등
9	국산화	물류비 및 Claim 대응에 일정한 외산업체를 국산화 지원하여 물류비 개선 등 원가경쟁력을 확보하고, 품질 및 납기 대응력 향상 도모	CARDOLITE, 이만철기재 등
10	대체 품목	기준 품목의 물성을 유사하게 구현하고, 가격 경쟁력이 있는 대안체의 대응품목으로 대체	TETA, 용제, 메스테로 기타 등
11	수급 안정성	시장의 수급 공급 Balance가 무너진 상황 및 Global 독점 구조인 품목일 경우에는 수급을 원활화할 수 있는 대안체 경쟁력 강화	세록시/폴리이미드, ECH 등
12	대체재	기준 품목의 물성을 유지하면서, 자기의 신규원료 및 공법을 통해 원가절감이 가능한 대체 신규 원료 검토	가소제, 방오도료를 첨가제 등
13	소싱	신규 업체를 조사하여 (Global Sourcing, Local Sourcing) Alternative Vendor 확보를 통한 협상 BATNA* 로 활용	PVC, 실리콘 메탈, 소디트 등
14	직거래	Supply Chain을 최대한 간소화할 수 있는 Maker 직거래로 유통 마진 최소화	Cyclohexanone 등
15	물류 개선	포장 및 물류 방법 변경을 통해 물류비 절감	RPDE (DBE)
16	비축 구매	시장 및 작황에 따라 가격변동이 큰 품목일 경우, 최저가격 시점에 비축하여 시세 Upturn 시 평가 절감 실현	메탄올, FFA, 유길용화학액 등
17	Big Deal	구매 물량이 크나, 구매 횟수가 분산되어 있는 업체를 한 곳의 협상Table로 유도하여 통합된 물량으로 협상력 강화 도모	PVC, 가소제, ECH 등

SG별로 수립된 전략을 Grouping하여 기본 전략 구매를 수립함

3. SPCI Step별 상세 추진 방법

Phase II. 구조 설계 및 Model 활동

협력사 Restructuring 설계는 크게 전사 품목 분류체계 점검, SG 분류체계 수립, SCT 관계 유형 구분, 협력사 평가, 차별화 관리 방안 수립의 5단계로 진행됨.



	전사 품목 분류 체계 점검	SG 분류 체계 수립	SCT 관계 유형 구분	협력업체 평가	차별화 관리 방안 수립
주요 활동	전사 코드체계 파악 및 SG 대상 범위 확정 분류 오류 및 중복 수정 신규 및 수정 담당 (조직) 및 프로세스 확정 연구소, 공장 등 코드 생성 유관 부서와 업무 협의의 Communication	품목 분류 및 협력사별 입고 금액 분석 전사 품목 분류 체계 및 품목 특성을 반영한 SG 분류 체계 수립 세부 code 단위의 SG Matching 작업 수행 → 품목 분류 체계 오류 발견 및 수정	SI/RA ¹⁾ 분석 항목 및 가중치 설계 각 담당자 별 해당 SG에 대한 SI/RA 분석 수행 전사 SI/RA 분석 결과 취합 및 Matrix 도출 SCT 관계유형 Matrix 도출	평가 대상 업체 선정 대상 업체의 주거래 사업장 파악 및 평가그룹(EG) 구분 시장 정보 조사 평가결과 도출 및 평가그룹별 특성 분석 후 보완점 도출	SCT 유형 구분 및 평가 결과 종합 후 차별화 관리 Matrix 도출 Matrix Segment 구분 및 Segment별 차별화 관리 방안 수립
결과물	전사 품목 분류 체계 신규 원료 등록 및 수정 프로세스	SG 분류 체계 SG와 Matching된 전사 Code List	SI/RA 분석 항목 및 결과 3대 Matrix ²⁾ SG별 SCT 구분 결과	평가 대상 업체 선정 기준 평가 대상 업체 List EG 및 EG별 평가체계 평가 항목 및 산식	차별화 관리 Matrix 차별화 관리방안

1) Strategic Importance(전략적 중요도)/Relationship Attractiveness(관계매력도) 2) 사업_공급시장 Matrix, Power Matrix, 관계유형 Matrix

3. SPCI Step별 상세 추진 방법

Phase II. 구조 설계 및 Model 활동

구매 비용 Restructuring은 원가발생 핵심 영역인 설계·구매·생산 및 원가결정 요소인 기술·구조·방식의 Matrix 조합을 통해 하기의 5단계 흐름으로 진행됨.

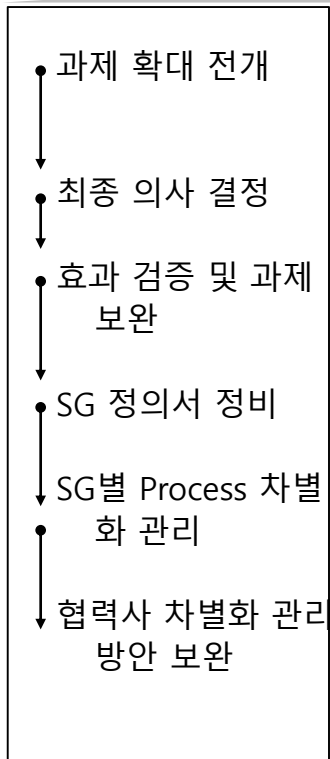
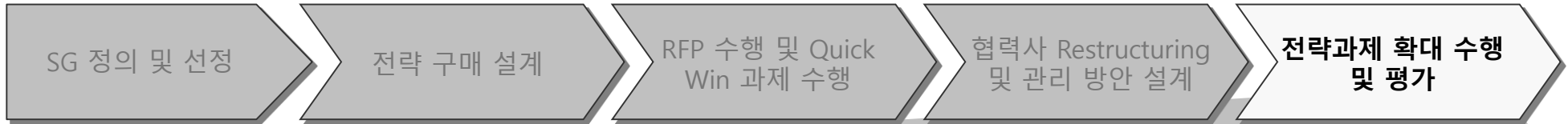


	예비 조사 및 활동 준비	상세정보 수집 및 Cost 구조 분석	Cost 발생요인 추출	Cost 구상입안 및 과제 해결안 도출	실시 Follow Up
주요 활동	활동 우선 순위 평가 Model 제품군 선정 목표 설정 원가혁신 운영 방침 설정 추진 조직 편성 활동 교육 etc	부품 특성 분석 제약 조건 분석 Cost 구조 분석 Supplier 견적 분석 설계/생산/구매 구조 분 석 etc	Cost 발생 현상 분석 : 발생·설정 Cost Cost 발생 요인 분석 : 기술/구조/방식 Cost 혁신 방향 설정 : 설계/구매/생산 혁신 etc	Cost 혁신 Scenario 설계 실현 과제 도출 과제 해결 방안 검토 과제별 Action Plan 효과 Simulation 효과분 운영 방침 검토 etc	과제 실행 실적 검토회 운영 Bottle Neck 해소방안 검토 및 추진 효과검증 및 표준화 구 축 Cost 혁신 Scenario 확 산 방안 검토 etc
결과물	활동 대상 및 목표 설정서 활동 추진 조직 활동 교육 Manual	부품 특성 분석 결과 제약 조건 분석 결과 비목/부품별 원가 구조 분 석 결과 etc	Cost 발생 현상 및 혁신 방향 설정 결과	Cost 혁신 Scenario 과제 해결 방안 혁신 Scenario 평가 과제별 Action Plan	과제 실행 결과 효과 검증 및 표준화 결과 Cost 혁신 Scenario 확대 전개 방향

3. SPCI Step별 상세 추진 방법

Phase III. 확대 전개 활동

SG별, 공급자별 협상 후 현업 부서와 해당 공급자간 구상안이 수행되도록 합의 및 인수 인계를 진행하며, 계획대로 업무가 추진 될 수 있도록 제반 관리체계를 설계 및 운영.



■ 현업 인수 인계서 (최종 의사 결정)

PSM 원가절감 활동 인수인계서

1 원가절감 활동 내용

- 포장재 수급 개선에 의한 원가 절감
- 매입원가 절감 및 과포장품질의 원상회
- 일부 품목의 포장방법 전환 (W-Box → C-Box)
- 입고포장 품질에 대한 도급비 인하

2 PSM팀 Comment (주요 Information, 추진일정 등)

- **과제목표**: 인화한 일괄 적용 후 제 계약
- **업계 제인 Business**에 대한 검토 및 실행여부 결정 (MSI Inventory Management Solutions) 협력사업
- Merchandising Biz. 협력사업

3 Est. Captured Saving : 4.6억/년

4 계산근거 및 산출식

- 포장재 절감액: 4.5억/년 (13.5% ↓, Est. '06 Spend: 27.9억/년)
- 3.8억/년: 목상자, 지상자, VCI Film 대인 15% 절감
- 0.7억/년: 포장방법 변경 (목상자 → 지상자)
- 입고포장 도급액: 0.1억/년 (5.0% ↓, 대상 Spend: 3.1억/년)

5 업무 인수부서 (실행부서): 부품센터 물류팀/사업관리팀

6 모니터링 책임자: 부품센터 사업관리담당

7 첨부물

- 업체 제안서: 이노코퍼레이션
- PSM WAVE-1 T/F TEAM 활동 효과분석

업무 인수자

부품센터 사업관리팀 부장
부품센터 물류팀 부장

모니터링 책임자

부품센터 사업관리담당 상무부

PSM Champion 상무
Date: 07-2005

업무 인수 인계서를 작성, 인수인계 함으로써 현업에서 Ownership을 가지고 실행하도록 유도함

■ 최종 효과 산출

SG	구매금액(대상금액)	원가절감 실행	절감 금액
	단위: 억 원		단위: 억 원
범커 C류		• RfX 진행을 통한 업체경쟁 유도 및 Formula 변경	
PVC		• 단가 Formula 재 협상 (현재 한화케미칼과 협상 진행 중)	
용제_하이드로카본		• 업체 물량 집중 및 RfX 진행을 통한 업체경쟁 및 Formula 계약	
매탄올		• RfX 진행을 통한 업체경쟁 및 Formula 계약	
가소제		• 물량 집중	
무기산/알카리		• 가중소다(87%) 품목의 물량 집중을 통해 (물량집중)	
부탄올		• 업체 간 경쟁을 통해 물량 확보	
SM		• 기존 NIC로 업체 다중화	
MDI		• 금호 미쓰이 동원 공장을 BASF로 업체 이원화	
전분		• 목재 시세 급등을 통한 단가 인상 억제	
석고보드용 응집제		• 플라스틱용 (19%) 시장에 신규업체 진입으로 기존업체 위협	
실리콘 메탈 외 6개 SG		• 수급상황 및 시간 상의 제약으로 프로젝트 기간 내에 RFP 성과가 미진한 Main SG를 대상으로 RfX 재수행	
Total			

Note: A large 'Sample' watermark is overlaid on the table.

1) 연화 용매
2) Toluene, Xylene, Koccol 100, 150, Technol 5
3) DOP (원화) 구매금액
4) 가중소다 구매금액
5) AAC 12052 품목 금액
6) ACU00086 품목 금액
7) 가중소다 구매금액
8) 가중소다 구매금액
9) 실리코네이션, 가소제, 페놀/BPA, 에폭시/올리마이드, 석고지, 용제, 에테르, ECH SG
10) 가중소다 RFP 수행 결과 평균 6% 원가절감 효과가 있으나, 보수적으로 50%만 반영함

과제 확대 전개 내용 및 최종 의사 결정 내용을 종합 정리하여 최종 효과 산출 및 검증 진행

End Of Document