

해외 의류 생산관리

한국SCM 학회 춘계 컨퍼런스
2017. 6. 2

SHINWOO TEXTILES INC.
대표이사 박 찬 호

의료 비즈니스의 3요소

Cost



원부자재 가격, 가공임, 목표이윤을 감안한 가격 Offer

Quality



품질관리가 동반되는 Production

Delivery



예정된 납기를 지킬 수 있는 계획성 있는 생산관리

I. Costing / Competitiveness

1. 가격구성

Material – 정확한 패턴개발, 경쟁력 있는 원단Sourcing – 원부재료 가격산출

Quality - 브랜드에 맞는 품질과 생산성을 반영한 Making Charge

Price Term - 가격에 포함되는 비용을 반영한 가격 (EXW, FOB, CFR, CIF, DDP)

Payment Term – 지급보증 여부에 따른 위험 예측. (L/C, T/T, OAT)

2. 가격변경 / Fit comment 의 정확히 이해 / 선적방법 변경

Fitting 시 원자재 소요량이 늘어나거나 줄어드는 경우 변경

Fitting 시 봉제 방법이 바뀌거나 , 공정이 추가되는 경우

Fitting 이 지연되거나, 소재의 변경에 따라 선적방법이 Boat에서 Air 로 바뀔 경우

I. Costing / Collection

1. L/C에 의한 방법



신용장 개설은행이 대금지급을 보증함

선적 후 신용장 개설은행이 대금 지급을 보증하는 조건 (at sight-즉시, Usance-외상)

L/C의 위험: 선적서류가 완벽하여야 함 (신용장조건과 맞지 않으면 효력을 잃게 됨)

2. T/T에 의한 방법



대금지급보증이 없음

CWO: Cash with Order, CAD: cash against Document.

제품에 하자가 발견되면 대금지급이 어려울 수 있으며, 다툼이 시작되면 더 어려워 짐.

3. OAT (Open Account Transaction)



대금지급보증이 없음

일종의 계약서로 선적 후 약속된 기간이 되면 지불하는 조건.

최근 미국의 80~90% 기업들이 OAT로 진행되고 있음.

대금지급의 위험을 감수하고 도전하는 기업에는 거래 확대의 기회가 될 수 있으나, 오랫동안 거래하여 신용이 있는 경우를 제외하고는 매우 위험한 거래임.

I. Costing / Material Sourcing

1. Fabric Sourcing

양질의 원단을 좋은 가격에 구매할 수 있도록 여러 경로로 원단가격을 파악할 것.

2. Fabric Defects

Nominate 된 원단의 경우 - 검사보고서를 원단업체(MILL)와 바이어에게 보내어 해결.

직접 구매할 경우 : 선적 전에 검사하여 품질 확인 - 문제가 있어도 다투지 말고 해결.

3. Import

L/C : 은행에 현금, 부동산, 신용보증서 등으로 지급보증 - 자금부담이 됨

T/T : 사전송금- 원단 계약 후 대금을 먼저 송금하고 수입하는 방법

사후송금- 원단을 수입한 후 즉시 또는 약속기간 후 지불하는 방법

4. 원자재 국내 구매 : Local L/C , 구매승인서

II. Production / Preparation

1. Fit Sample Approval

Sample이 Final Approve 될 때 받은 Comment를 충분히 이해한 후 본 생산 준비
불분명한 Comment는 메일로 문의하여 확실하게 메일로 확인 받아 놓을 것 (쌍방)

2. PP Sample Meeting (Pre Production Sample)

본 생산 들어가기 전 모든 Spec.과 Final Fit Comment를 반영하여 3pcs 샘플 제작
모든 자재를 본 생산에 사용 할 것으로 샘플을 만들어 문제가 없는지 확인

3. Cutting

PP Sample만들 때 사용한 패턴을 기준으로 그레이딩(Grading)하여 Full Spec과 비교
사이즈, 중간 사이즈 그리고 큰 사이즈를 소량 재단하여 봉제한 후 제품에서 그레이딩에 문제 확인

원단불량이 있는 경우 Shortage 여부 확인 후 재단 - 특정 사이즈가 재단되지 못하는 문제 예방

II. Production / Sewing / Quality

4. Bulk Production / Sewing

생산라인에 투입된 인원대비 생산성이 맞는지 점검 - 생산 스케줄이 밀리는지 확인하여 조치
생산 초기에 기계 조건이나 봉제 된 부품의 규격 맞는지 검사

In line Inspection: 생산라인에서 생산량에만 치중하지 말고 부품 및 조립품 검사

End line Inspection: 생산라인 끝에서 외관검사는 100% , spec 은 Random으로 검사

5. Final Inspection / AQL (Acceptable Quality Level)

품질기준은 회사마다, 브랜드마다 달리 적용하므로 품질기준을 정확히 알고 생산하여야 함

1) 샘플링 표에서 모집단으로부터 샘플링하는 수량이 몇 장인지 ?

2) AQL 표에서 허용되는 Major Defects 가 포함된 제품이 몇 개 까지 인지 알고 대비하여야 함

AQL 丑

검사기준: G II에 AQL 2.5인 제품검사에서 검사수량이 20,000 pcs일 경우

Sampling 수량은 ? 315 pcs

Defects 제품은 몇 개 이하까지 합격 ? 14 pcs

Lot size	Special Inspection levels				General Inspection levels		
	S-1	S-2	S-3	S-4	G I	G II	G III
2 ~ 8	A	A	A	A	A	A	B
9 ~ 15	A	A	A	A	A	B	C
16 ~ 25	A	A	B	B	B	C	D
26 ~ 50	A	B	B	C	C	D	E
51 ~ 90	B	B	C	C	C	E	F
91 ~ 150	B	B	C	D	D	F	G
151 ~ 280	B	C	D	E	E	G	H
281 ~ 500	B	C	D	E	F	H	J
501 ~ 1,200	C	C	E	F	G	J	K
1,201 ~ 3,200	C	D	E	G	H	K	L
3,201 ~ 10,000	C	D	F	G	J	L	M
10,001 ~ 35,000	C	D	F	H	K	M	N
35,001 ~ 150,000	D	E	G	J	L	N	P
150,001 ~ 500,000	D	E	G	J	M	P	Q
500,001 and over	D	E	H	K	N	Q	R

시료번호	시료의 크기	합격 품질 수준 (AQL)												비고		
		0.65		1.0		1.5		2.5		4.0		6.5			10.0	
		Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re	Ac	Re		Ac	Re
A	2	↓	↓	↓	↓	0	1	0	1	0	1	0	1	↓		
B	3															
C	5															1
D	8	↓	↓	0	1	0	1	1	2	1	2	2	3	3	4	
E	13															
F	20															0
G	32	↕	↓	1	2	2	3	3	4	5	6	7	8	7	8	
H	50															
J	80															1
K	125	2	3	3	4	5	6	7	8	10	11	14	15	21	22	
L	200	3	4	5	6	7	8	10	11	14	15	21	22	↑		
M	315	5	6	7	8	10	11	14	15	21	22					
N	500	7	8	10	11	14	15	21	22	↑						
P	800	10	11	14	15	21	22									
Q	1250	14	15	21	22	↑										
R	2000	21	22	↑												

III. Delivery

1. 납기가 늦어질 때의 문제점

자동창고시스템을 사용하지 못하고 사람이 분리하여 옮기는 경우 높은 비용을 요구함
Boat로 선적하려던 화물을 Air로 선적하여야 하므로 차액을 수출자가 부담 하여야 함
다음 선적되어야 할 제품이 연쇄적으로 늦어지게 되는 문제가 있음

2. 납기지연의 이유

미숙한 생산성 예측

자세한 공정분석을 통하여 예측하지 않고, 느낌으로 예측하여 늦어지는 경우
Fit comment에서 생산성에 영향을 미칠 때, 가격만 변경하고 납기는 변경하지 않은 경우

검사에 불합격되어 수정하거나 재검사

- 1) 실밥이나 실 끊어짐 등 완전하게 검사되지 않아 재검사
- 2) 부정확한 정보의 라벨이나 행택이 부착된 상태로 포장되어 재검사
- 3) 수량이 부정확하거나 포장방법이 잘못되어 재검사

3.납기지연의 결과

경제적 손실

1~2주 늦어지게 되는 경우

일반적으로 보트선적에서 항공으로 선적하게 되므로 운임의 차이를 수출자가 부담

3~4주 늦어지는 경우

약 20% ~ 30%정도의 Discount을 요구 받게 됨

4주 이상 늦어지는 경우

경우에 따라서 30%~50% 선적을 못하게 하는 경우도 있음.

신뢰도 손실

바이어와의 관계 악화로 비즈니스에 탄력을 잃게 됨

차기 오더 수주 시 저가격에 수주할 수도 있게 됨

공급과잉시대의 Buyer's Market에서 차기 오더 수주 시 줄거나,

반복하면 오더 우선배정에서 제외 되어 배제될 수 있음