

S&OP를 통한 향상된 비즈니스 관리

이엑스이씨엔티(주)

차재민 이사

jaemin.cha@execnt.com

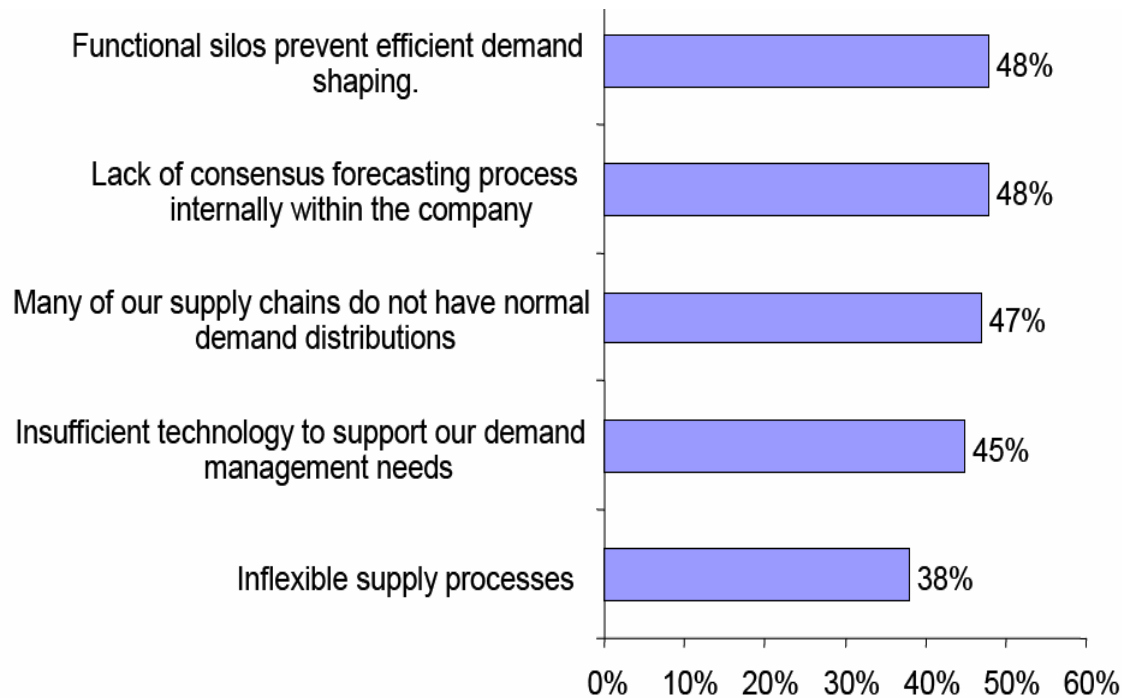
순서

- I. **Market Trend 및 Issues**
- II. S&OP개념 및 당위성
- III. S&OP솔루션의 개요
- IV. 주요 S&OP 구축사례

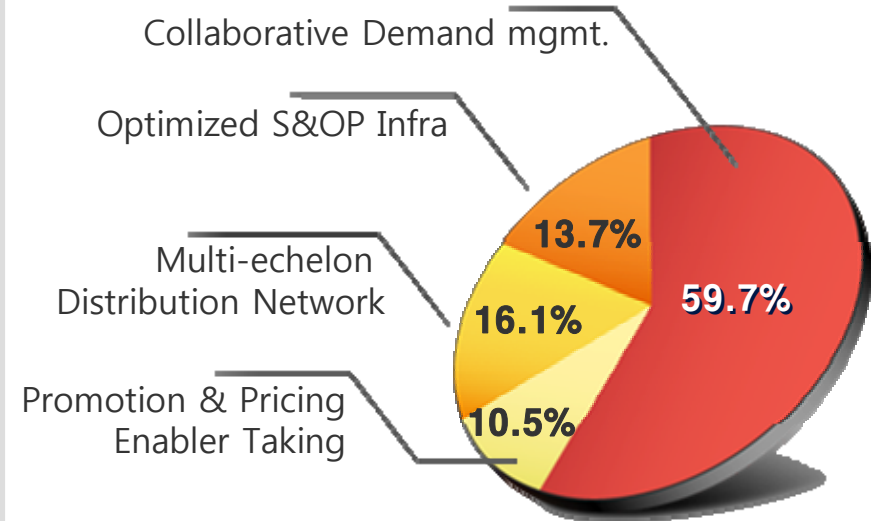
수요와 공급관리 Trend-수요측면

200여 미국 선진기업대상 조사 결과, 수요관리를 성공적으로 하고 있는 기업들은 조직간 단일 수요예측 체계하에 협업을 통해 공급계획과 동기화하고, 이의 성과를 측정하는 프레임워크를 보유하고 있습니다.

“수요관리를 저해하는 요소”



“수요관리 분야의 최대화두”

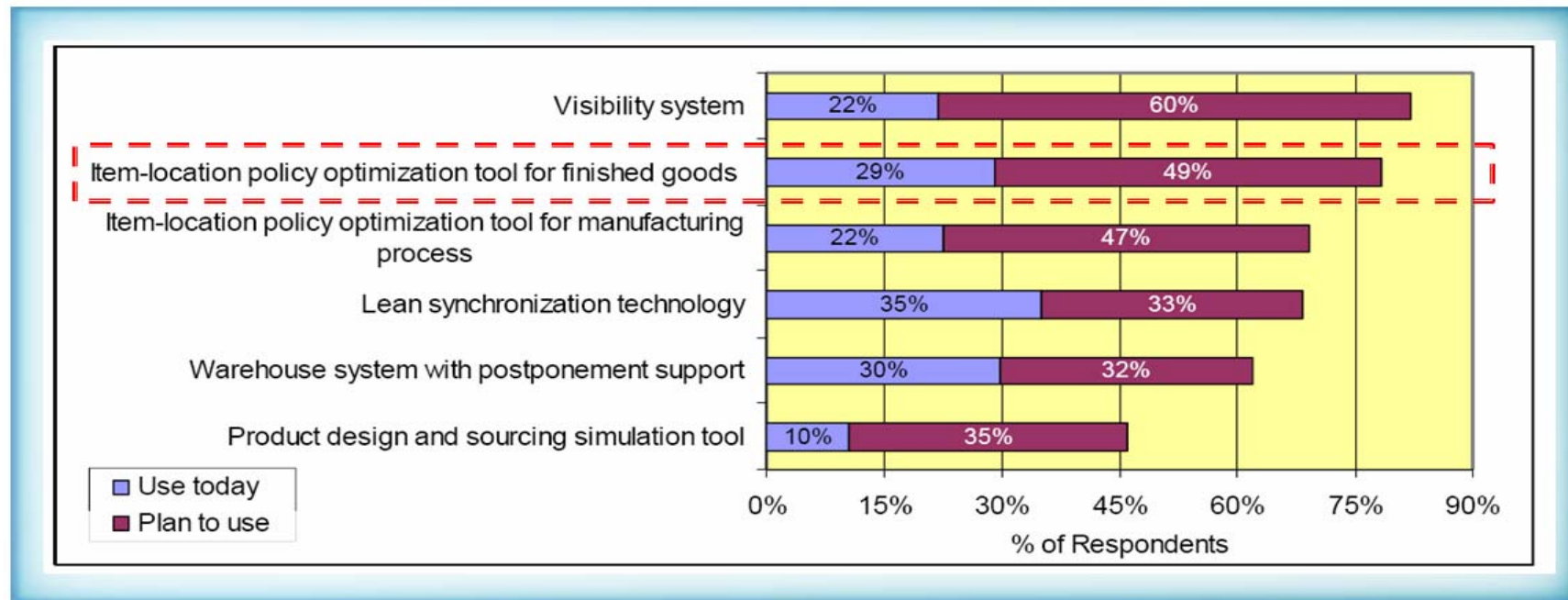


Source: Aberdeen 2006, Demand Management Best Practice Annual Report

“시장상황을 반영한 수요포착의 기민성과 내,외부간 협업 시스템 필요”

수요와 공급관리 Trend-공급측면

“수요에 의거한 공급(Supply)관리분야의 최대 화두는?”



Source: Aberdeen 2004, The Supply Chain Inventory Strategies Benchmark Report

수요에 대응하는 공급망 체제 및 프로세스에 대한 가시성과 이벤트 관리
유통소요계획과 재고에 대한 정책 최적화와 이에 근간한 생산관리

Going to DDSN..

선진기업들은 '수요(고객)중심의 공급망전략'이라 불리는 DDSN(DEMAND-DRIVEN SUPPLY NETWORK)전략을 이미 적극적으로 활용하고 있으며, S&OP는 DDSN전략의 핵심 구성요소입니다.

The Demand-Driven Supply Network



S&OP는 수요와 공급의 가시성을 증대 시켜서 주문 충족률을 높이고, 재고를 줄이고자 하는 수요기반 공급망 관리(DDSN)의 가장 중요한 시발점

순서

- I. Market Trend 및 Issues
- II. **S&OP개념 및 당위성**
- III. 선진S&OP프로세스
- IV. 주요 S&OP 구축사례

S&OP(Sales & Operation Planning)의 정의

판매&운영계획(S&OP)는 기업이 최적의 수요와 공급의 균형을 이루어 고객만족과 수익성을 향상하도록 도와주는 업무 프로세스입니다.

S&OP의 정의

- "Balancing Supply and Demand"
- "Synchronization of all operational plans"

S&OP는 기업내 각 부서간의 협의를 통하여 전사적 통합계획을 수립하는 프로세스로서 사업계획과 실행계획의 연계를 통해 공급과 수요의 균형을 도모

Key Outputs

- Consensus Forecast
- Production Capa with Distribution Planning

기본목표 : 생산 Output의 개략 수준을 설정. 고객 요구 수준 만족에 있어 작업인력의 큰 변동없이 안정적으로 유지하면서 재고와 주문잔고(Backlog)를 최소화

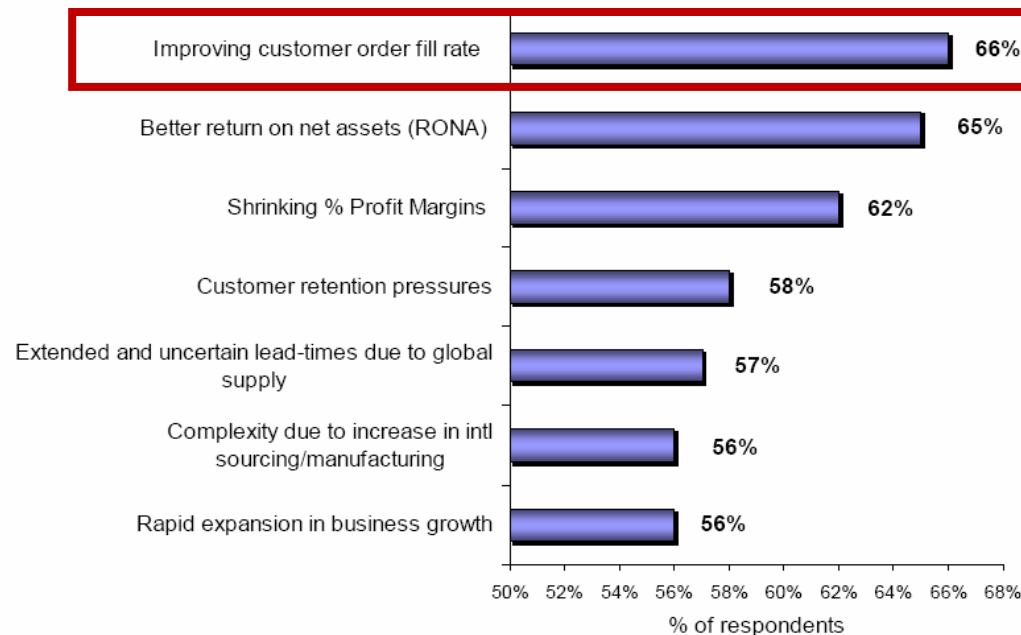


S&OP(Sales & Operation Planning)의 당위성

II. S&OP 개념 및 당위성

Aberdeen Group에서 S&OP를 시행중인 140개 기업들에 대한 벤치마킹 조사결과, 기업들이 S&OP 프로세스를 지속적으로 향상시키고자 하는 가장 큰 이유는 바로 고객주문 이행율의 향상입니다.

“왜 S&OP프로세스를 향상시키려 하는가?”



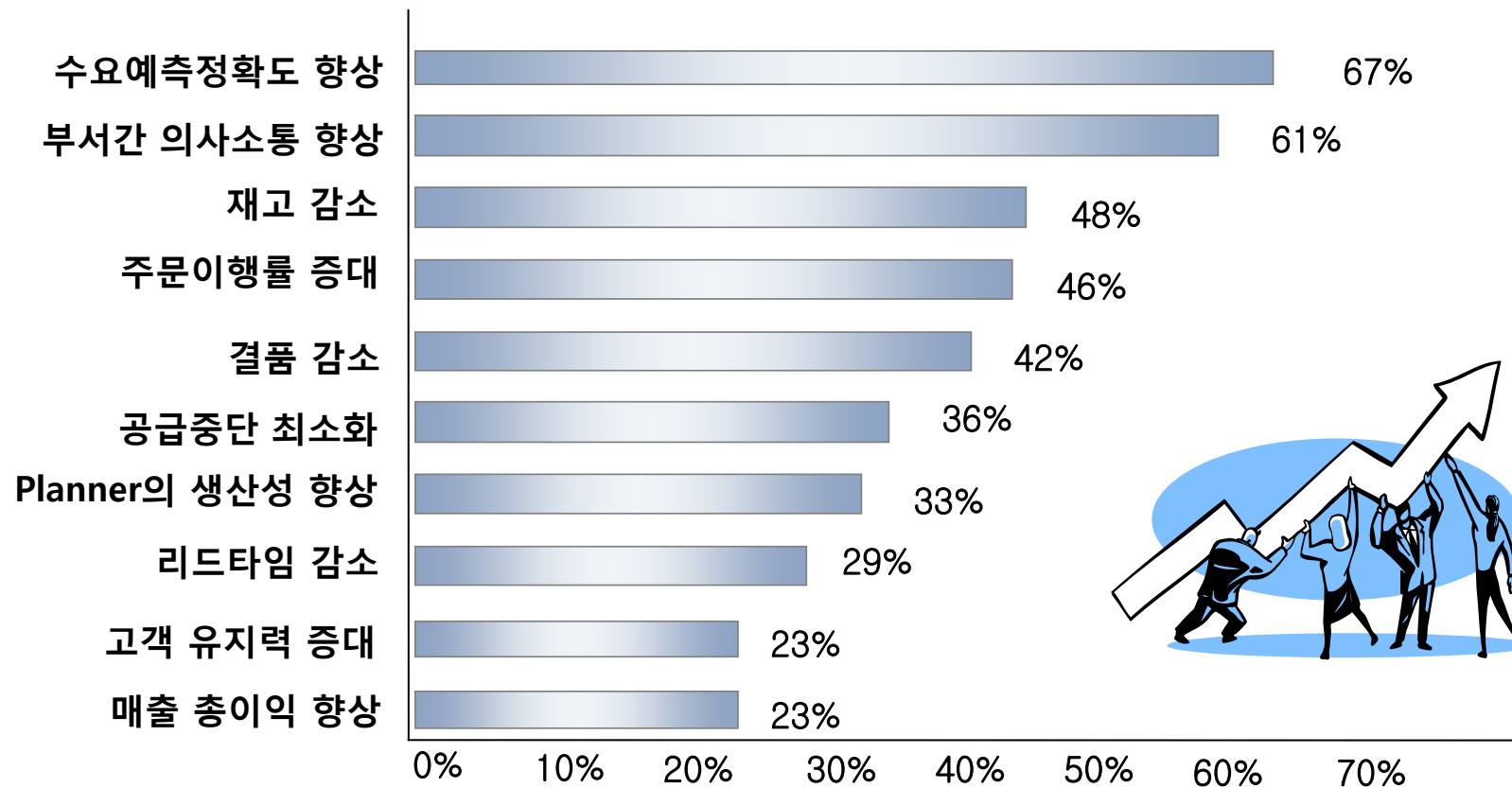
고객주문 이행율의 향상을 위해,
순자산 수익율(RONA)향상,
이익율(Profit Margin)감소로 인해,
고객유지 압박,
글로벌Supply로 인한 리드타임 증가,
글로벌 소싱/제조로 인한 복잡성 증대,
사업의 빠른 성장...

Source: AberdeenGroup, July 2006
:Top Pressures Driving Companies to Improve S&OP Processes

S&OP(Sales & Operation Planning)의 당위성

Aberdeen Group의 설문조사결과 기업들이 S&OP프로세스를 도입함으로써 얻은 가장 큰 이득은 수요예측 정확도 향상과 교차 부서간 의사소통의 향상, 재고 감소 및 주문이행을 증대입니다.

“S&OP프로세스를 통한 Benefits”



Source : The Technology Strategies for Integrated Business Planning Benchmark Report: AberdeenGroup 2006

기존S&OP vs. 고도화된 S&OP

오늘날 비즈니스 환경은 단순한 회의 이상의 효과적인 협업적 S&OP프로세스를 요구하며, 수요와 공급의 단순 균형이 아닌 최적대안을 지원할 수 있는 환경을 요구하고 있습니다.

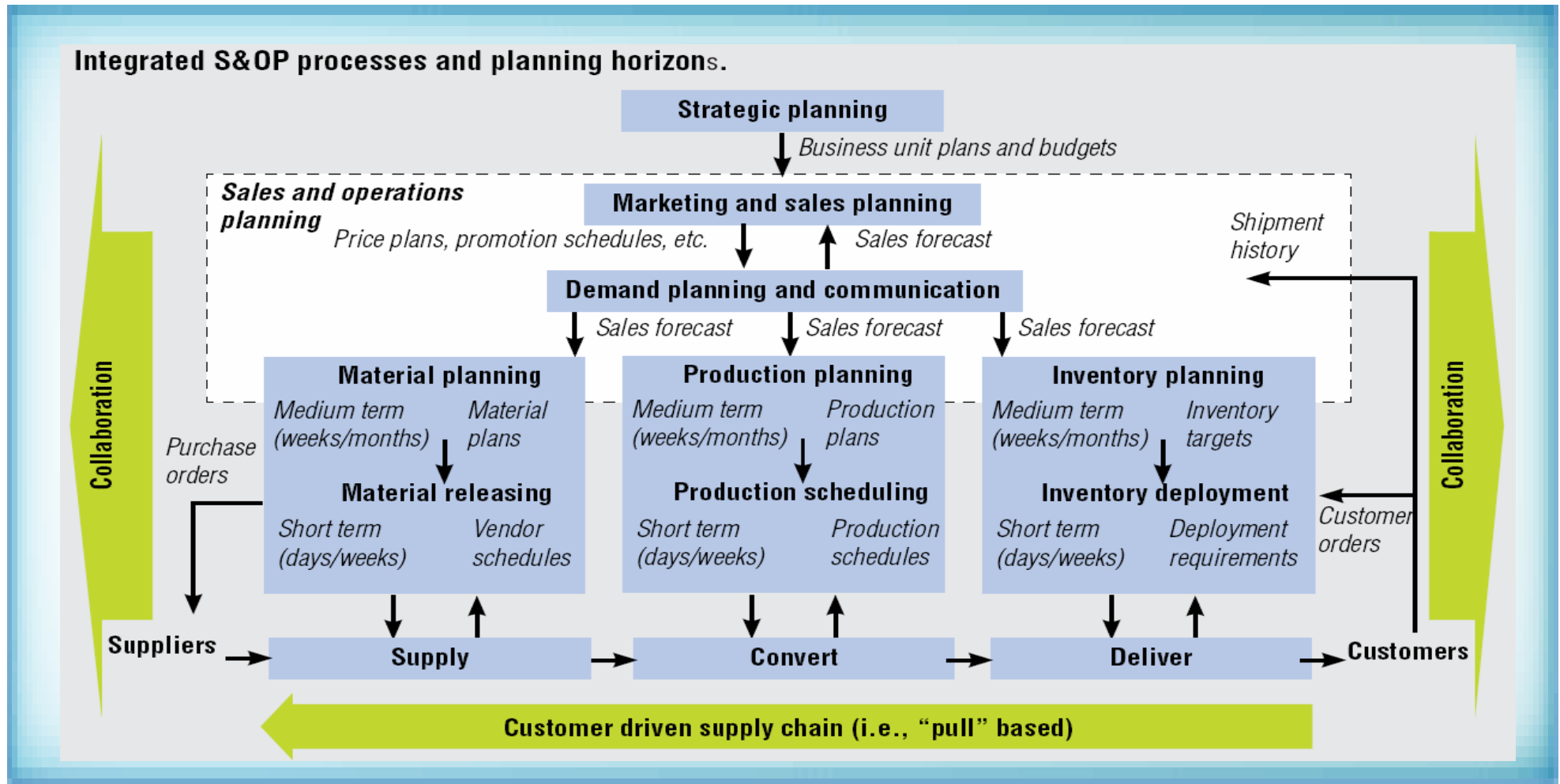
“전통적S&OP와 진화된 S&OP 특징 비교”

구분	전통적인 S&OP	통합된 Business Planning(진화된 S&OP)
사업목표	공급과 수요의 균형	단순히 수요와 고객필요충족을 맞추는 것이 아니라 복수의 대안을 고려하여 최적의 매출과 수익이라는 사업목표에 가장 근접한 최선의 대안을 선택.
프로세스	고정되고 규범적	프로세스가 보다 비즈니스 규칙(Rule)과 예외사항(Exception)에 기반
테크놀로지	시스템 미약. 비 통합적	Workflow를 통한 통합 프로세스를 가능케 하는 기술도입
빈번도	월 혹은 분기별	여전히 많은 경우에 월 기반으로 움직이나 예외상황 발생시 보다 빠르게 처리하는 능력
초점	내부 조직에 초점	협업적이고 보다 외부에 초점을 두고 진행

Source: Aberdeen Group, July 2006 - Top Pressures Driving Companies to Improve S&OP Processes

고도화된 S&OP 프로세스 Image

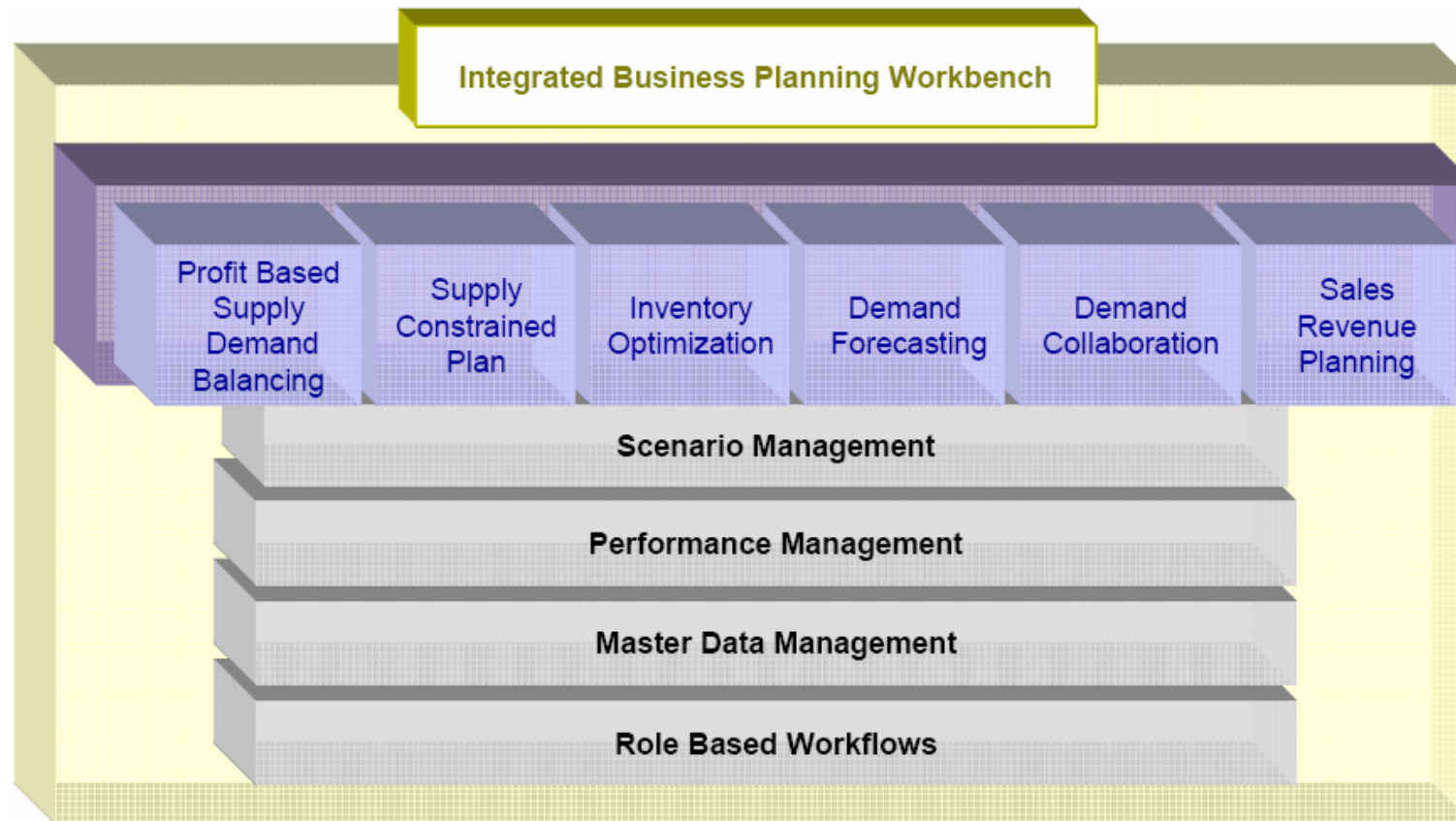
고도화된 S&OP 프로세스를 통해 기업은 수요와 공급을 결정짓는 각 자원의 제약조건과 흐름을 효과적으로 파악할 수 있습니다.



고도화된 S&OP프로세스를 위한 기술요소

진화된 S&OP프로세스에서는 수익기반의 수요와 공급의 균형과 제약조건기반의 공급계획, 공급망 전체의 현재고를 고려한 안전재고 최적화, 협업적 수요예측, 프로모션/판매계획 등이 유기적으로 연계됩니다.

“고도화된 S&OP를 지원하는 기술 구성요소들”



순서

- I. Market Trend 및 Issues
- II. S&OP개념 및 당위성
- III. 선진S&OP프로세스**
- IV. 주요 S&OP 구축사례

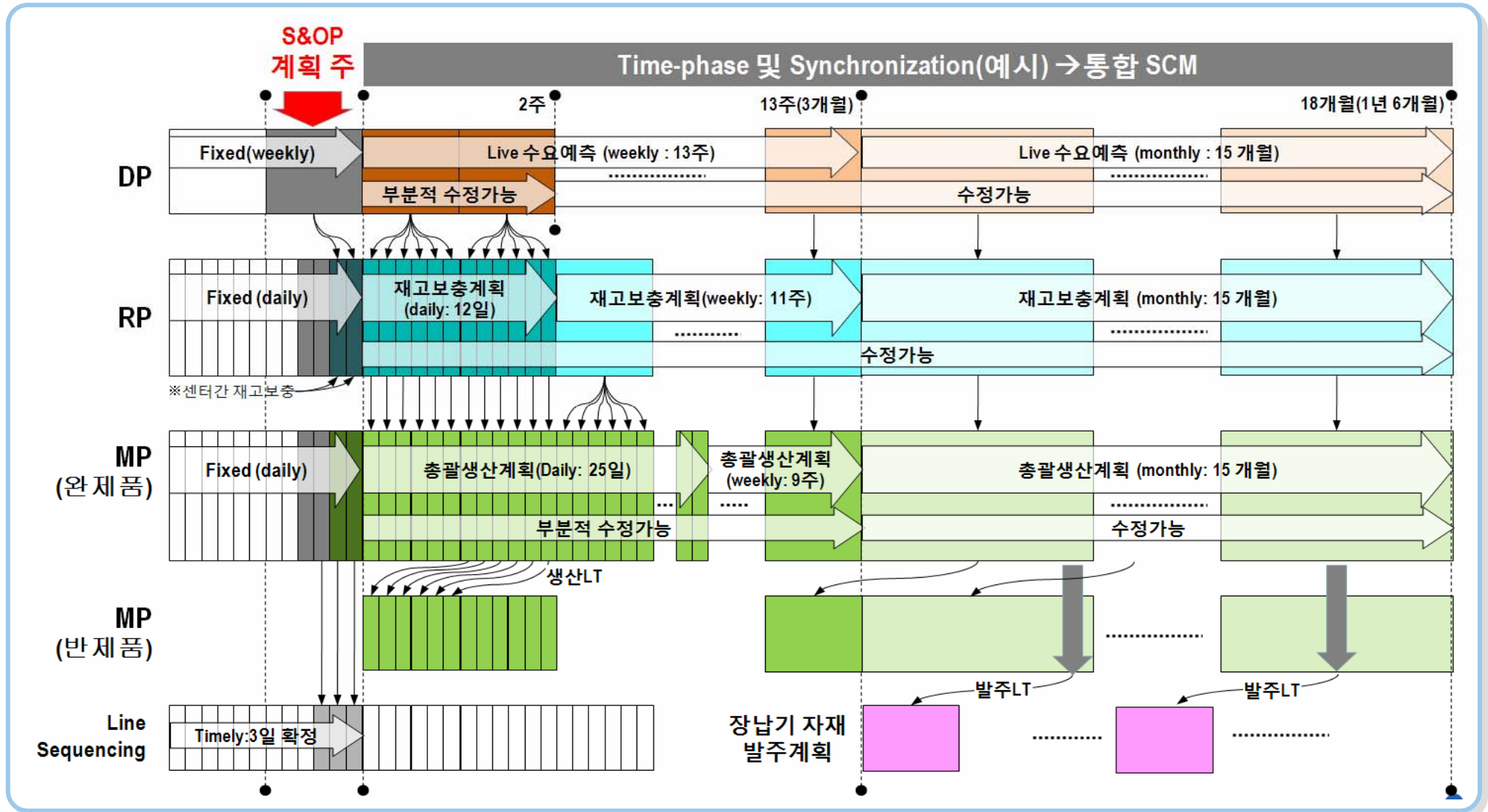
선진 S&OP 비즈니스 프로세스

선진 S&OP 비즈니스 프로세스

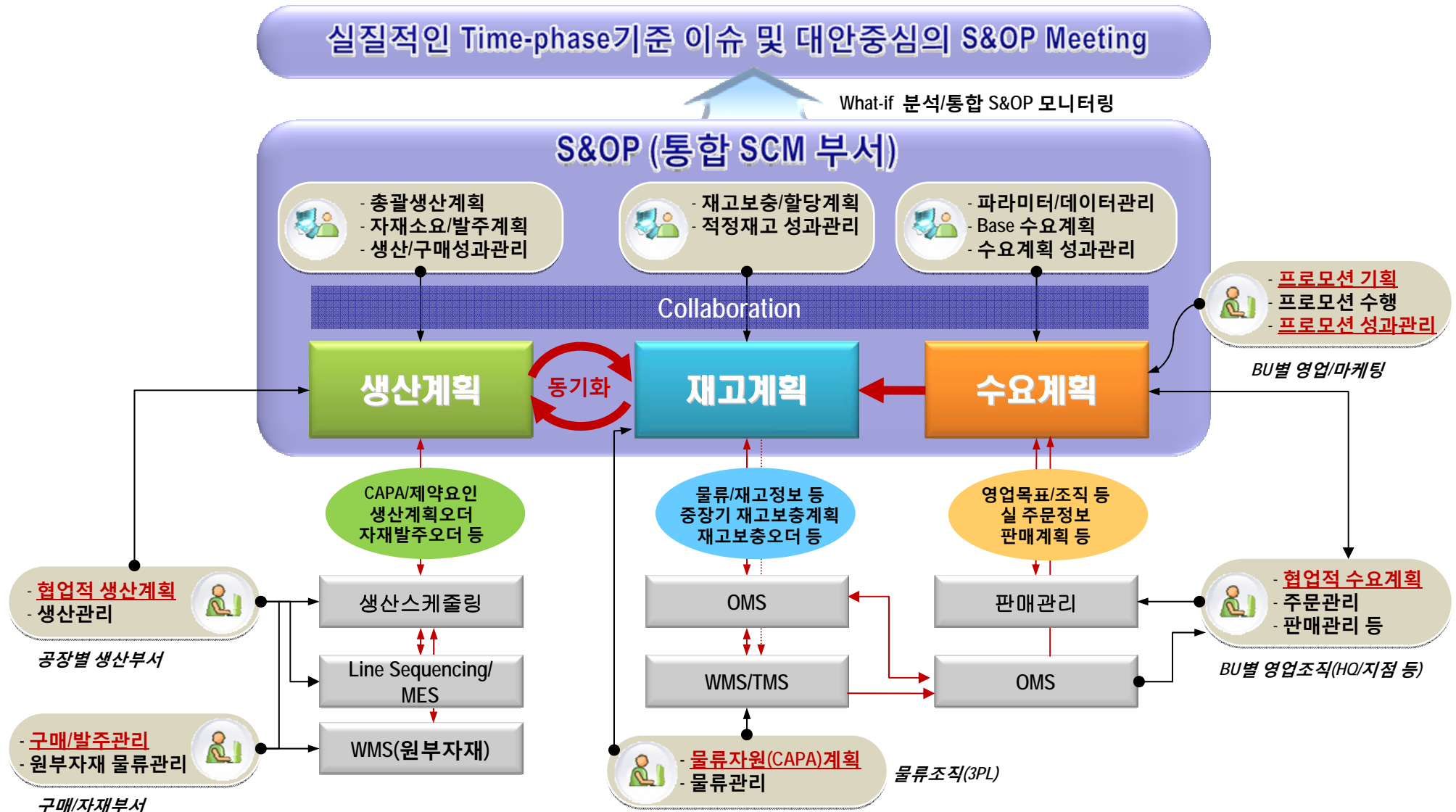


선진 S&OP를 위한 Time-Phase별 동기화

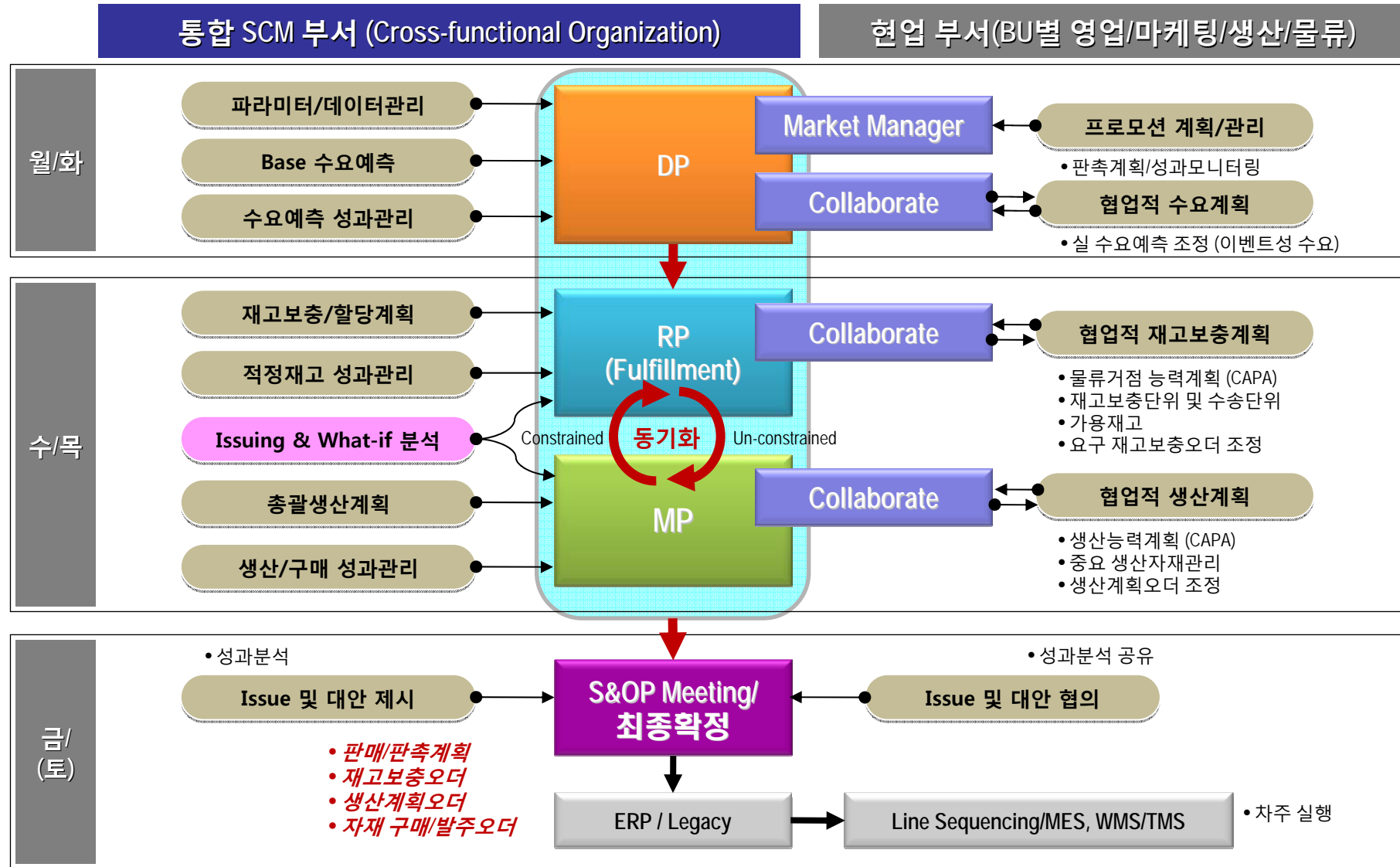
S&OP의 핵심은 각 비즈니스 프로세스의 Time-Phase별 업무에 대한 동기화입니다.



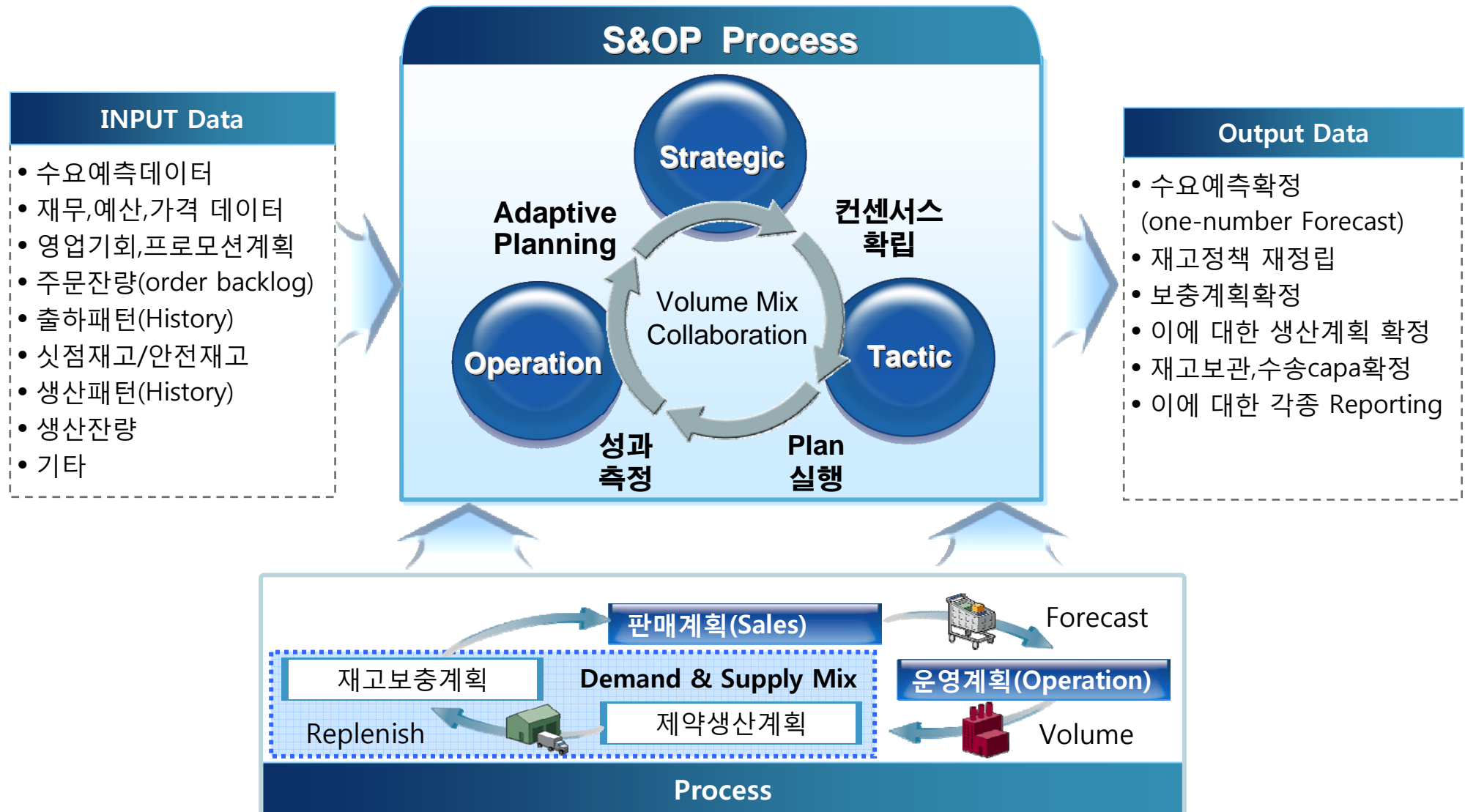
선진 S&OP를 위한 통합SCM조직



선진 S&OP를 위한 Weekly To-Be Model

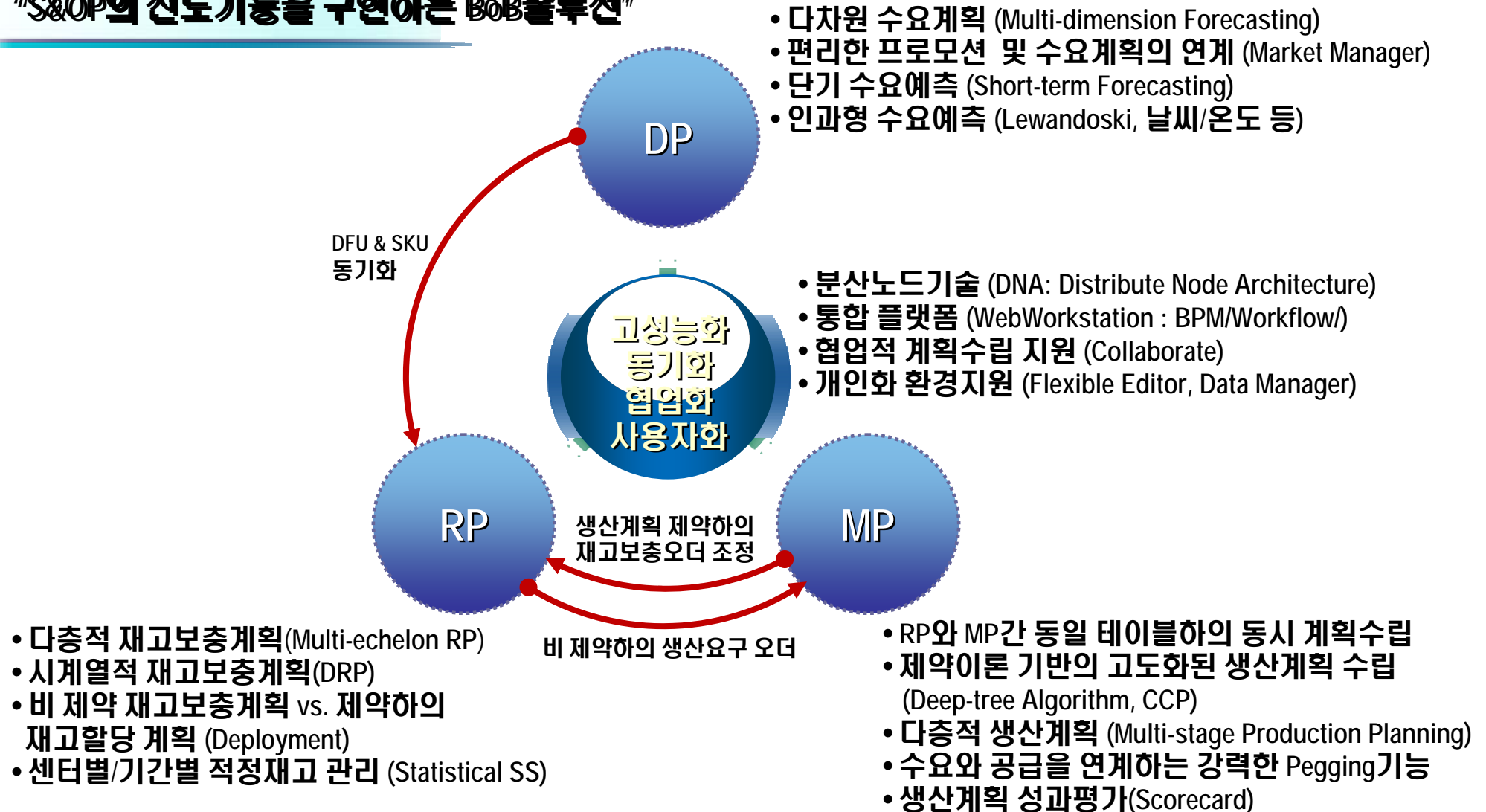


선진 S&OP를 위한 JDA S&OP 솔루션



선진 S&OP를 위한 JDA S&OP 솔루션 특징

"S&OP의 선도기능을 구현하는 B2B솔루션"



순서

- I. Market Trend 및 Issues
- II. S&OP개념 및 당위성
- III. 선진S&OP프로세스
- IV. 주요 S&OP구축사례**

Heinz 구축사례

IV. 주요 S&OP 구축사례

- 프로젝트 : Heinz 북미지역 APS 지원 체계 구축('04-05)
- 범위
 - 사업부 : 소비재, 푸드, 건조, 냉동식품, 수출/대체 채널
 - 제품 : 미국 내의 모든 완제품 및 반제품
 - 고객 : 25개 소비재, 7개 푸드 서비스 고객
- 내용 : 15~20 개의 공장, 35~40 개의 DC에 대한
제약 조건 감안된 27개월 주 단위 계획



글로벌 최대 식품 가공회사인 Heinz는 JDA 솔루션으로 APS를 구현하여...

Demand Forecasting	DRP	Inventory Planning	MPS	APS, KPI
<ul style="list-style-type: none"> • 전략적 예측 모델링 • 제품수명주기관리 • 프로모션 관리 	<ul style="list-style-type: none"> • 일일 재고보충, 출하계획 • 다수 Item/Site의 수송 적재계획 고려 • 수정 재고보충계획 및 ERP 반영 	<ul style="list-style-type: none"> • 익일기준 재고계획수립 • 오프라인 안전재고관리 통합 	<ul style="list-style-type: none"> • BOM기반 완제품/반제품 생산계획 • 대체자재, 자원제약하 부하 평준화 	<ul style="list-style-type: none"> • 다차원적 계획과 조회 • 계획정확성 분석 • 회계년도별 대비 실적 • 성과평가

주단위 수요예측 및 정확도 15-20% 향상, Planner 인력감축과 일단위 재고보충기반 성공적 APS 달성

Mars 구축사례

- 프로젝트 : 글로벌 차원에서의 수요 및 공급체인 구축
- 구축 내용
 - 계절성 지역성, Promotion 등을 대응하는 통합수요예측
 - 광범위한 다단계 SCM네트워크 구축을 통한 통합 재고보충
 - 다단계별 생산공정의 글로벌 모델링을 통한 통합 생산계획
- 범위
 - 전세계 60개국, 77개 공장, 175 Site



과거

JDA 구축 후



이익 2천8백만불증가, 재고 1억 1천만불 감소, 고객서비스 11% 향상, 완제품재고 13%감소

Nakatanien (永谷園) 구축 사례

Business Description

- 永谷園 은 1953년 설립 이후 お茶漬け (오차즈케),
ふりかけ (후리카케), おみそ汁(미소시루: 된장국) 등의
식품사업을 중심으로 일본 전역 및 수출.
- 연간 매출액 700억엔.

Business Solution

- 일본 내 식품가공 업계에 다수의 고객을 확보하고 효과가
검증된 Manugistics의 solution을 선택.
- Customizing을 배제한 솔루션 자체의 기능을 그대로
도입하기위해 Manugistics에 전적으로 위임.
- Nagatanien의 solution 구성.
 - NetWORKS Demand
 - NetWORKS Fulfillment

Business Opportunities

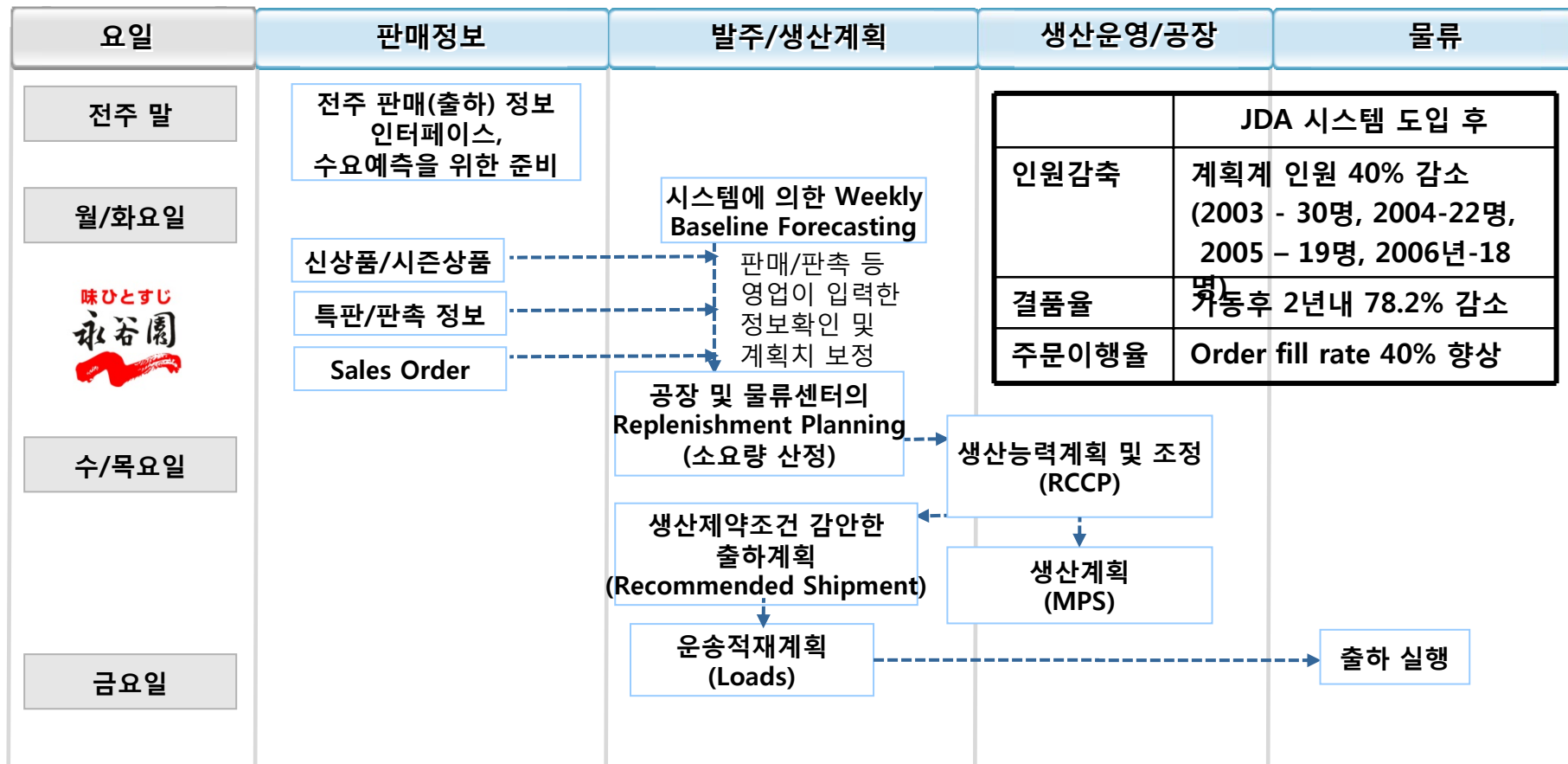
- 일부 히트상품에의 의존도가 높음
-> 일부 상품 의존 탈피를 위한 체질개선 및 강화 필요
- 높은 결품을 -> 필요한 제품의 적시, 적량, 적소의 공급을
통한 고객 만족도 향상 필요
- 변화에 유연하게 대응할 수 있는 생산.판매. 물류의 계획
기능 통합 필요

Business Benefits

- 도입 1년 후 결품을 전년 대비 40%로 극적인 감소.
- Planning Part 인원 8명 감소.
- Planning에서의 수작업 감소.
- 사내 및 사외를 통합한 광의의 SCM 체제 수립.
- 고객 만족도 향상

Nakatanien (永谷園) 구축 사례

종합 계획부의 Weekly Consensus Forecasting Flow



→ Nagatanien사는 변화적응력이 높은 주간 수요예측체제 구축 통해 제품 결품율이 구축 전 대비, 78.2%감소

S&OP 프로세스 고도화의 가치

S&OP Issues

Pull 방식의 SCM 체계로 전환

판매/물류/생산/구매계획의 동기화

S&OP 운영체계의 고도화/최적화

통합 SCM 관리체계 구축

SCM의 부서간 R.R 명확화

계획 대비 실행의 성과관리 강화

Bullwhip Effect "Zero화"

성공적인
S&OP
프로세스
구축

현재 글로벌하게 이슈로
부상하고 있는
**DDSN (Demand-Drive
Supply Network)**
체계의 전환필요

고도화된 S&OP 프로세스 도입 및 시스템 구축 개선효과

- 수요예측정확도 10-30% 증대
- 재고감소율 15-30%
- 재고회전율 40-60% 상승(물류센터)
- 고객 주문충족율 20-30% 상승
- 원부자재 및 WIP재고 감소 20% - 66%
- 생산 사이클타임 20% - 75% 증대
- 생산성 5% - 30% 증대
- 판매 3-5% 상승
- JDA 2005년 까지 CPG 산업 실 프로젝트의 Best Practice 사례 집계

감사합니다