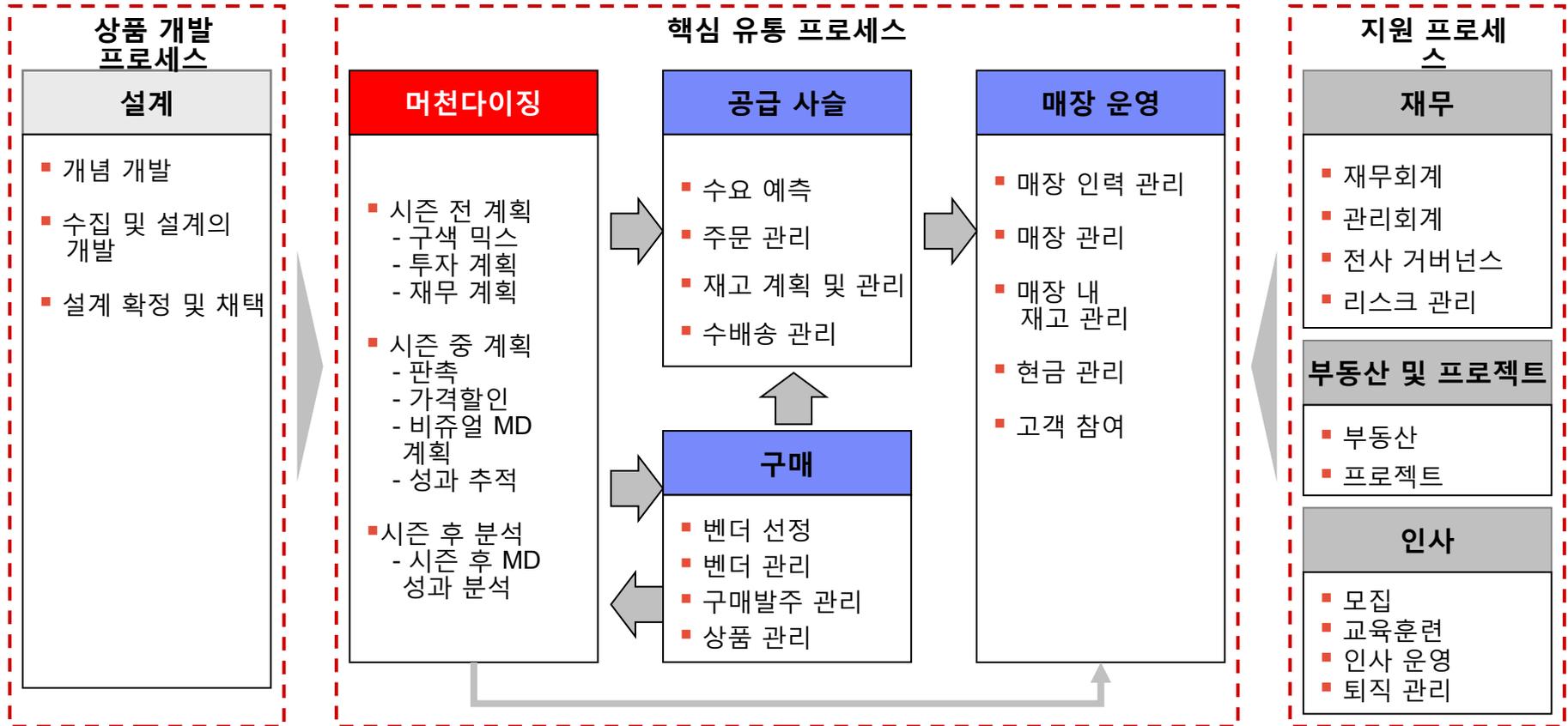




# 유통업 성과관리 프로세스에 대한 이해

유통업의 성과를 관리하기 위해서는 유통 프로세스의 관리가 필요합니다.



**유통업은 매우 프로세스 지향적인 사업이다.**

# 유통업 MD 현황

머천다이징(MD)이 고객수요를 충족하기 위해 최적화되지 않을 때, 유통업체와 고객 모두에 고충을 줍니다.

## 유통업체



- 잘못된 상품구색이 너무 많음
- 결품으로 인한 판매기회 상실
- 장기재고상품의 평가손
- 진열대/창고의 허비

- 운영상의 비효율성
- 공급 사슬의 혼란

## 고객



- 선택 상품이 요구를 충족하지 못함
- 선호상품을 추천하지 못함
- 원하는 상품이 결품됨
- 신상품/계절상품을 거의 제공하지 않음

- 고객 불만족
- 고객 로열티의 붕괴

- 매출 감소
- 빈약한 고객 만족
- 수익성 저하
- 시장점유율 잠식

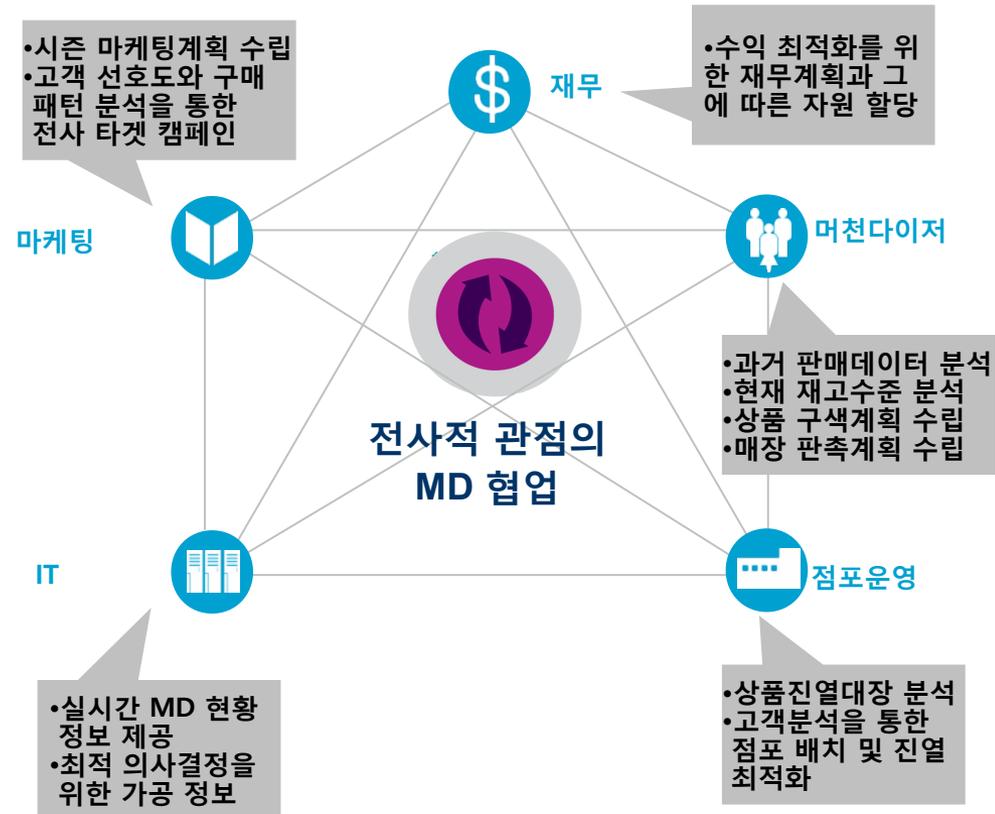
# 유통업 MD에 대한 이해

머천다이징은 예측 분석과 같은 과학적 방법에 의거하여, 수요 내용에 적합한 상품을 재고, 상품구색, 진열공간, 가격할인, 판촉 등의 수단을 통하여 적절한 시기와 장소에서 적절한 가격으로 유통시키기 위한 일련의 시책을 말합니다.

## MD 정의



## MD 프로세스



# 유통업 MD 이슈 및 개선 방향

## 문제점 및 핵심 이슈

### 엑셀 기반 수작업

- 부문, 매장간 상호 분절적인 엑셀 수작업 및 취합으로 인한 가공 공수 및 에러 증대
- 제한된 수준의 MD 계획으로 인한 예측 정확성 저하
  - 수립 주기 : 분기/월 -> 주 단위
  - 수립 단위 : 카테고리/상품군 -> SKU 단위
- 목표, 실적, 예측, 시나리오 등 다양한 버전관리의 어려움

### 과학적 근거 미흡

- 수립 근거를 제시하지 않고 주관적 경험이나 직관에 의존한 MD 계획 수립
- 기존 시스템과의 수작업을 통한 계획 기초 데이터 생성
- MD의 감각과 경험에 의존한 행사관리
  - 행사 효과에 대한 이력관리 미비
  - 직관에 의한 행사계획 수립

### 협업 체계 미흡

- 관련 부문간 협업 미흡 및 분절적 계획으로 인한 과잉재고 또는 결품의 발생
- 신상품도입/단종계획, 목표달성을 위한 판촉, 상품진열 변경 등 Action Plan의 공유 미흡

### 수익성 관리 미흡

- 매출 중심으로 MD 목표를 관리하고 수익 중심으로 관리하지 못함
- 전사적 수익목표와 연계하지 못하고 상품별 직접이익(DPP)을 관리하지 않음
- 상품군별 매입이익 MIX 분석을 통한 수익성 중심의 상품구색 관리 능력 필요

## 개선 방향

전사적 재무계획 및 자원 할당과 MD계획의 연계

빈번하고 신속한 MD 계획을 통한 경영환경 대응 능력 강화

고객 속성을 반영한 상품구색, 판촉, 가격, 진열 계획

MD 자산의 통합적 활용을 통한 판매 극대화

단일 버전의 수요예측 정보

부문간 정보의 공유를 통한 협업 계획

수익성 최적화를 위한 상품구색계획

수익성 중심의 MD 성과지표 개발

\* DPP : Direct Product Profit

# 똑똑한 유통업 MD 성과관리를 위한 질문

## 머천다이징 성과관리의 도전요인에 대한 질문에 초점을 맞추으로써 똑똑한 머천다이징을 개발합니다

어느 채널/지역/상점에 어떤 상품을 출시할지 어떻게 결정해야 하나?

어떤 상품(SKU)를 삭제하고 없앨지 어떻게 하면 더 잘 결정할 수 있을까?

프로모션 수행 시에 재고 부족이나 과다 재고의 위험을 피할 수는 없을까?



어떻게 하면, 상품 구색 계획에 계절적인 수요를 쉽게 반영할 수 있을까?

긴급 재고 보충에 따른 배송비용을 줄일 수는 없을까?

각 카테고리에 대한 상품 계획이 매출/재무 계획에도 반영이 되고 있는가?

배송센터로 반송되어 누적되는 미판매 재고분이 얼마나 되는지 알고 있는가?

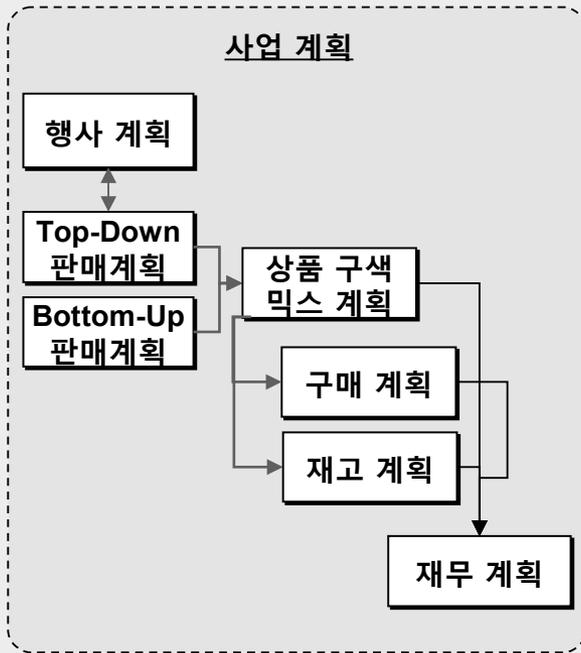
상품계획, 구색을 조정하고 빠르게 점포에 적용 할 수 있는가?

유통망에 특정 상품(SKU)을 확보할지 결정하는데 있어 어떻게 하면 적절한 의사결정을 할 수 있을까?

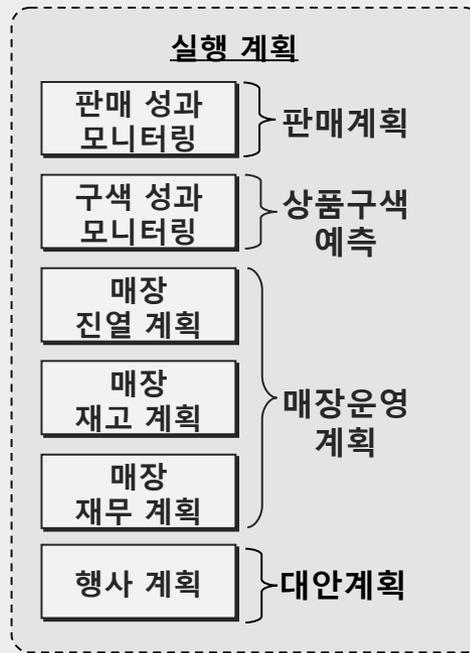
# 유통 MD 성과관리 프로세스

- |        |  |
|--------|--|
| 방<br>향 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• MD 업무에 대한 'Plan-Do-See' 기능</li> <li>• Top-Down 목표와 Bottom-Up 계획의 통합</li> <li>• 예측(Prediction)에 근거한 과학적 계획 수립</li> </ul> |
|--------|--|

## 시즌 전 사업계획



## 시즌 중 계획

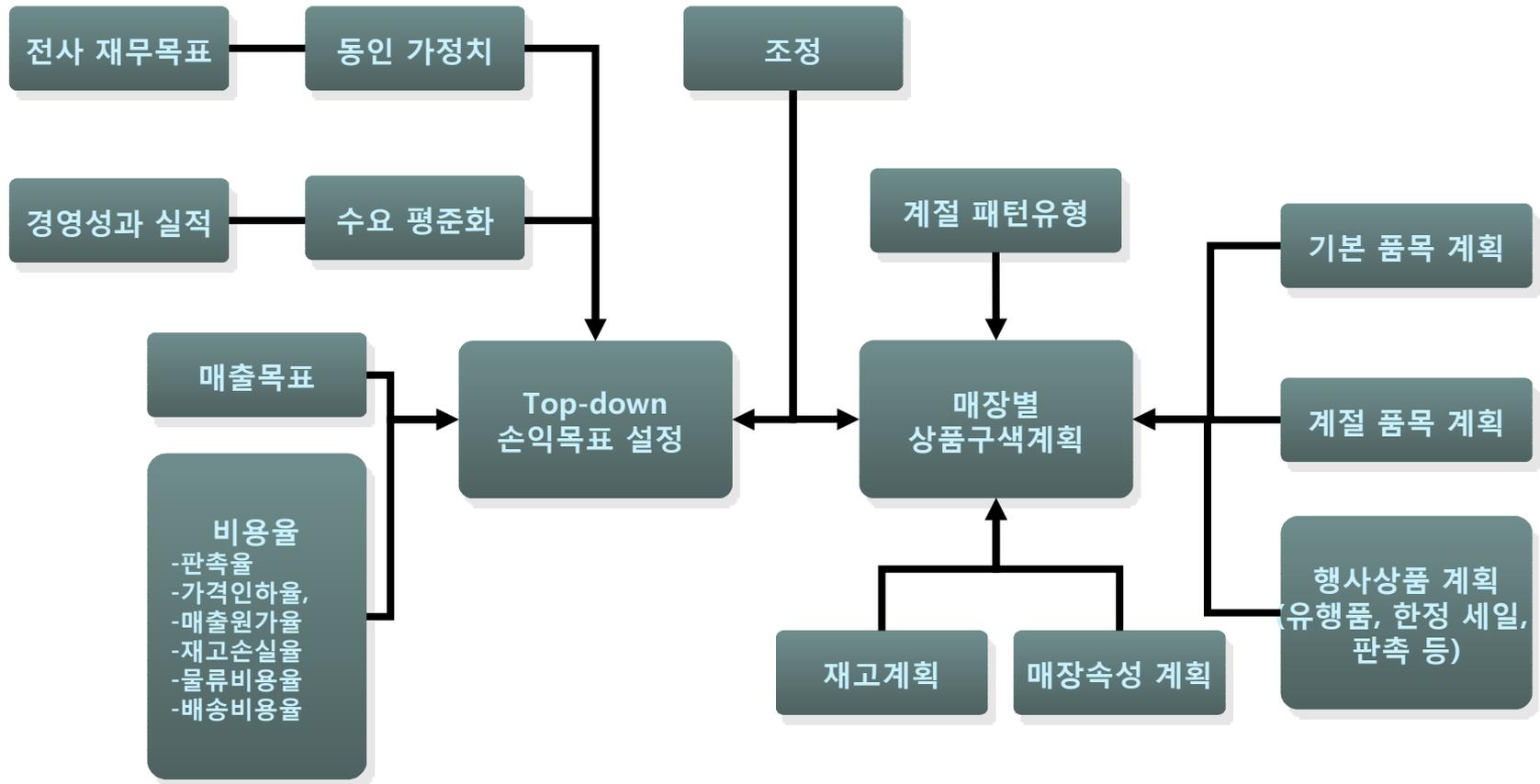


## 시즌 후 분석



# 시즌 전 MD 사업계획

매장별 규모, 유형, 고객유형 등 속성에 기반해서 고객 수요, 상품 계절성 및 구색 추천을 고려한 상품구색 계획을 수립합니다.



# 시즌 전 MD 사업계획 - 매장별 상품구색계획

## 판매 패턴 산출

### 계절 효과

계절 프로파일	증감율
신정	x.xx%
구정	x.xx%
발렌타인데이	x.xx%
삼일절	x.xx%
화이트데이	x.xx%
식목일_한식	x.xx%
석가탄신일	x.xx%
어린이날	x.xx%
스승의날	x.xx%
현충일	x.xx%
광복절	x.xx%

### 판매 프로파일

	1주	2주	3주	4주	5주
Profile	2	1	3	1	2

### 유행시즌 프로파일

	입학	여름휴가	계절과일	추석
Profile	2	1	3	1

Prediction 영역

## 상품 판매속성 정의

### 상품별 계절성 적용기간, 판매 패턴 유형



## 판매 패턴 적용

### 주별, 상품유형별 판매 프로파일 적용



Planning 영역

## 판매계획 수립

### 시기별 판매 패턴, 행사계획, 조정 등 계획 보정

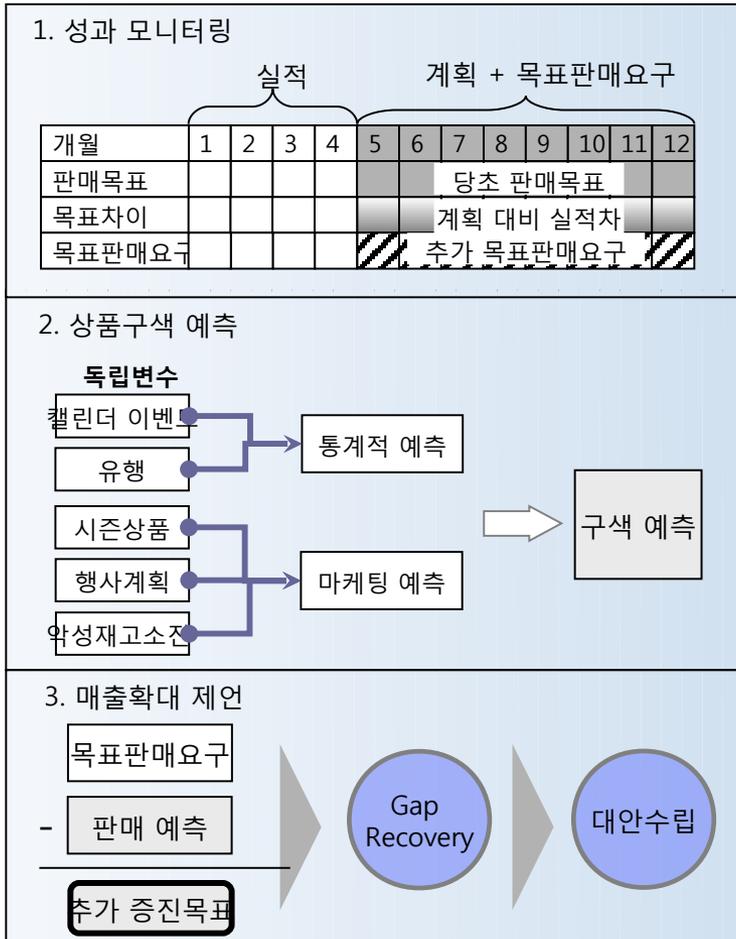
	1주	2주	3주	4주	...	1월계
프로파일	신정			구정		
전년실적	100	100	100	100		
계절효과	10%	-	-	10%		
행사유형	-	가경 할인	1+1			
행사효과		10%	5%			
조정				10%		
최종 계획	110	110	105	120		

# 시즌 중 실행계획

매월 목표 대비 실적과의 갭 분석을 통해 잔여기간 동안 어느 정도의 판매가 예측되며 이 차이를 극복하기 위해 어떤 대안이 필요한지 분석합니다.

## 실행계획 프로세스

## 내 용



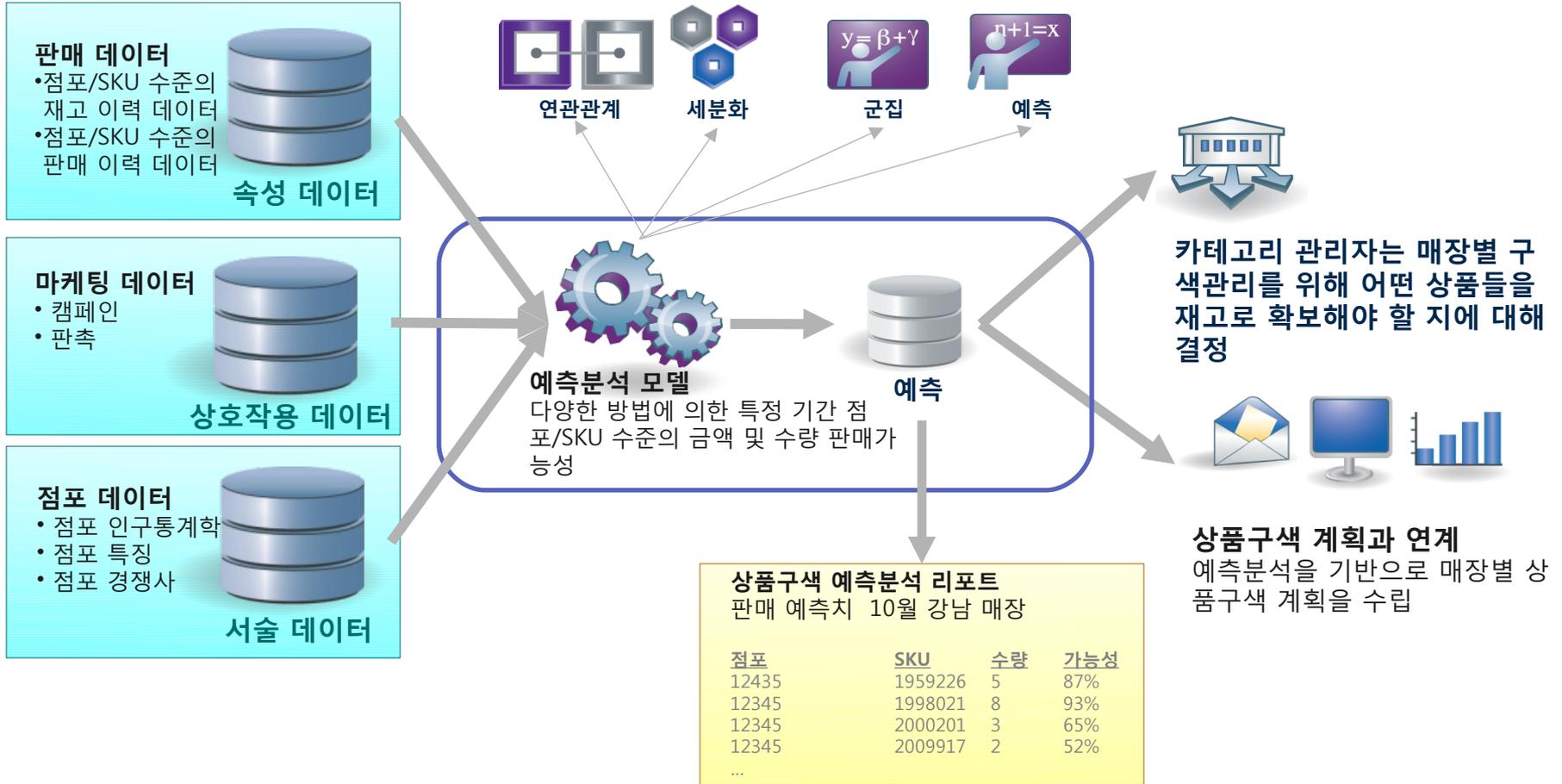
- 새로운 목표 판매요구액 산출
  - 목표 대비 실적과의 갭 분석
  - 목표 미달 금액의 산출
  - 잔여기간 목표달성을 위한 판매요구액 산출

- 계절성, 유행 등 선행효과가 있는 독립변수의 선정 및 데이터 확보
- 다양한 독립변수인 구색 예측지표를 통계적으로 분석하여 매장별 구색 예측
- 시즌상품 도입, 행사계획, 단종품 및 약성 재고품 소진을 위한 가격할인 정책 등 마케팅 활동의 판매예측 동시 반영

- 판매목표 달성을 위해 필요한 추가 증진목표 산출
  - 목표판매요구액 빠기 통계적 예측을 통해 집계된 판매 예측분
- 추가 증진목표 달성을 위한 대안 수립
  - 매입이익 믹스 조정을 통한 상품구색 계획
  - 상품 판매 증진을 위한 프로모션 계획

# 시즌 중 실행계획 - 상품구색 예측

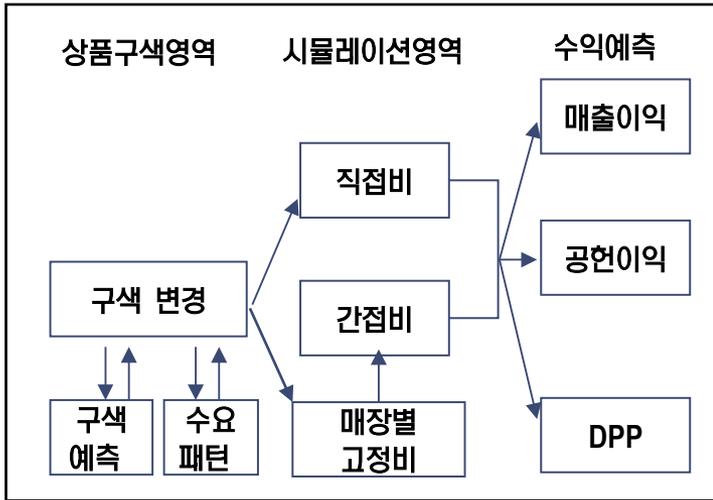
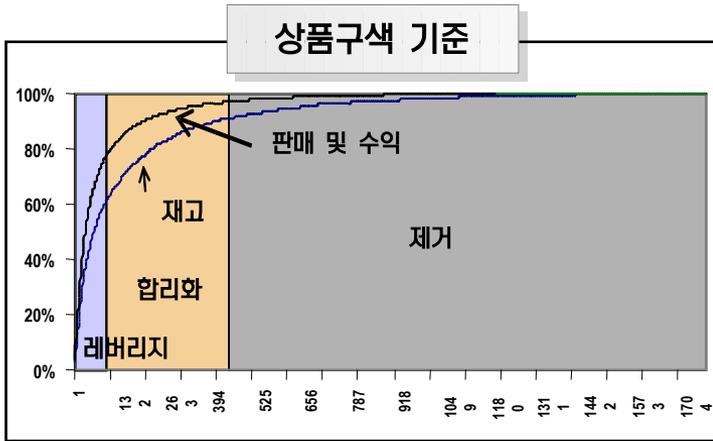
예측분석 기법을 이용하여 특정 기간 점포/SKU 수준에서 판매 가능성을 예측하고 고객의 요구를 충족시키기 위한 상품구색 계획을 수립



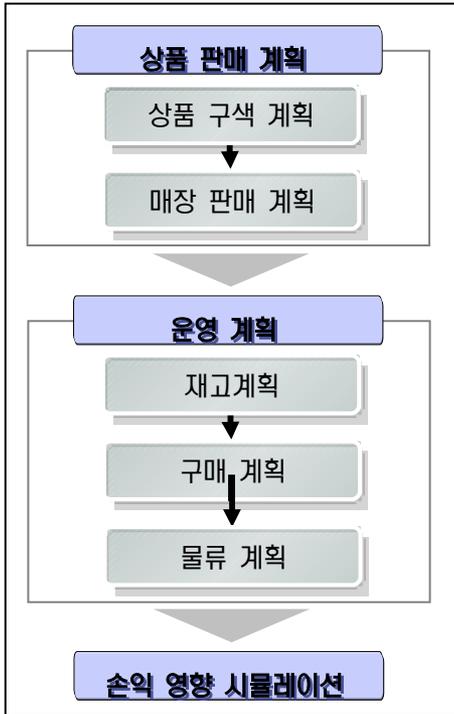
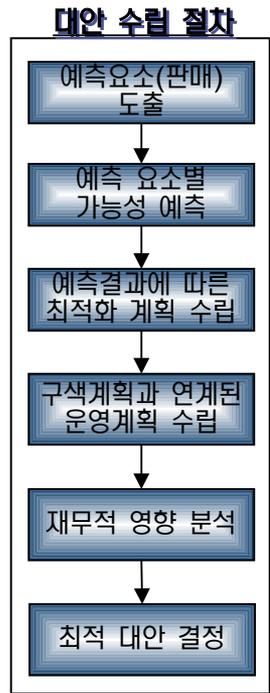
# 시즌 중 실행계획 - 매장운영 계획

매장 단위 상품구색 최적화를 결정하기 위한 예측분석을 바탕으로 매장별, 상품별 수익성 계획을 수립합니다.

## 매장 아이템의 판매 가능성 예측



## 매장별 상품구색 최적화 대안 수립



예측 결과

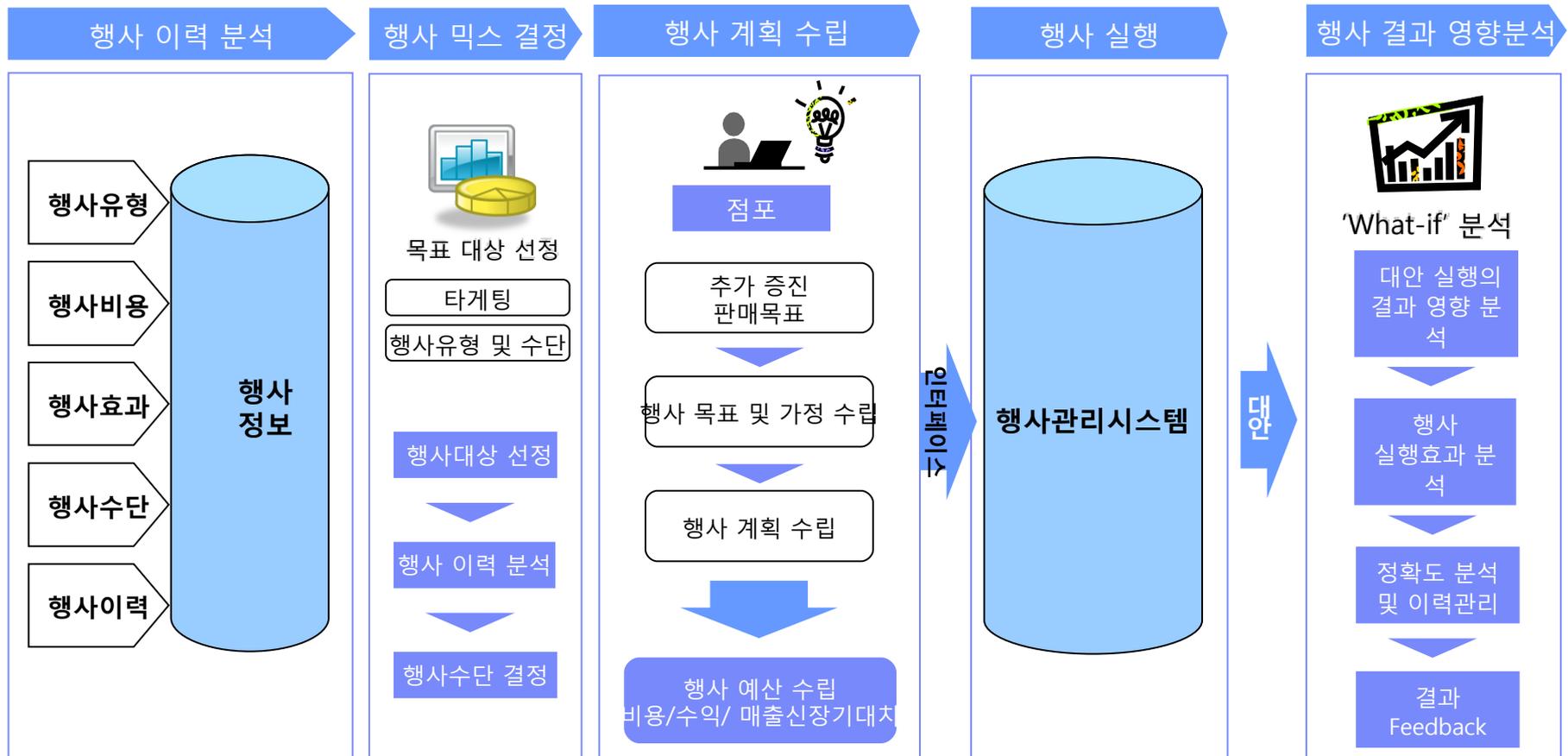
구분	계획	시나리오 1	시나리오 2
생산량	50,000	56,000 O	45,000 X
단가증감률	5.00%	10.00% X	6.00% X
판매량	1,000	1,300 O	1,200 O
재료비증감률	5.00%	15.00% X	3.00% X
인건비증감률	4.00%	6.00% X	0.00% X
제조경비증감률	3.00%	6.00% X	2.00% X
판매비증감률	2.00%	5.00% X	10.00% X
수입이자율	6.00%	8.00% X	3.00% X
수입이자율	4.00%	6.00% X	2.00% X
세율	0.00%	0.00% X	0.00% X
AR회전일	25	25 X	25 X
재고회전일	40	40 X	40 X

	계획	시나리오 1	시나리오 2
매출액	70,924,811	75,432,489	70,924,811
제품비용액	70,924,811	75,404,989	70,924,811
매출원가	27,425,563	31,660,000	28,652,054
제품비용원가	27,425,563	31,660,000	28,652,054
재료비	15,391,259	19,291,530	16,597,759
노무비	1,985,120	2,178,534	1,985,120
임금	638,466	715,982	638,466
상여금	201,203	225,947	201,203
제조경비	3,309,506	5,309,506	3,309,506
매출총이익	43,499,259	43,772,489	42,272,757
판매비와관리비	25,936,276	25,936,276	25,936,276
영업이익	17,562,982	21,836,213	16,336,481
영업외수익	671,493	695,692	794,272
영업외비용	445,195	565,205	536,522
법인세비용차감전순이익	17,789,259	22,126,699	16,604,231
법인세	3,236,622	3,236,622	3,236,622
당기순이익	6,548,637	12,690,077	7,367,609

Comment...

# 시즌 중 실행계획 - 대안 계획

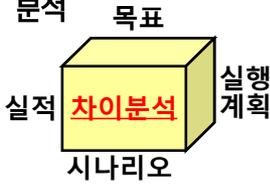
목표 Gap Recovery를 위하여 매출 및 수익 확대를 기할 수 있는 행사 계획을 수립하고 실행하며, 그 영향에 대해 사전/사후 분석합니다.



# 시즌 후 분석

## 주요 내용

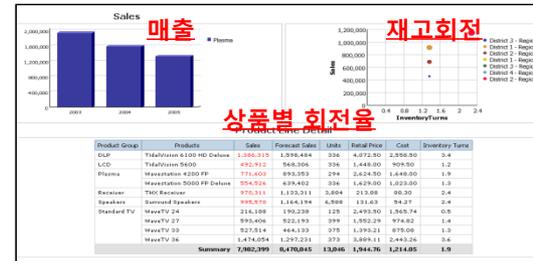
- 상품군·카테고리별, 판매방법별 (할인, 정상 등)로 매출구성비와 매출이익율을 통해 상품별 이익을 확보 결정
- 상품 구색 변동에 따른 매입이익 믹스 분석
- 행사수단별, 행사유형별 행사효과 분석
- 상품별 가격할인의 비중과 판매효과 분석
- 상품별 반품의 비중과 유형별 원인 분석
- 상품별 매출, 재고, 회전을 등 매장 상품 구색 운영에 대한 성과 분석
- 판매 회전을 증대를 위한 잘 팔리는 상품 반영
- 진열 Cross-Category 매출 효과 분석
- 진열 면적 대비 매출액/수량/이익을 분석, 진열 면적 대비 효율 분석 등
- DPP분석을 통해 상품의 매대 할당과 진열 위치의 변경 등 의사결정의 도구로 사용



### 매입이익 믹스

NO	상품	매출구성비	매입이익율	매입이익 MIX
1	상품 A	10%	30%	3.0%
2	상품 B	15%	20%	3.0%
3	상품 C	8%	45%	3.6%
4	상품 D	5%	10%	0.5%
5	상품 E	7%	25%	1.17%
6	상품 F	12%	20%	2.4%
7	상품 G	10%	40%	4.0%
8	상품 H	15%	50%	7.5%
9	상품 I	8%	35%	2.8%
합계	—	100%	—	28.55%

ITEM CODES	상품명	원산지	원산지	원산지	원산지	원산지
Wooden Coat/Beams	702800	0	0	14	50,207	.00%
Wooden Coat/Beams/H	393790	0	0	14	30,282	.00%
Wooden Coat/Beams	899000	0	0	14	64,216	.00%
Wooden Coat/Beams	491050	2	32,025	12	35,583	90.00%
Wooden Coat/Beams	1464990	2	107,500	12	104,081	103.28%
Wooden Coat/Beams	306340	1	23,120	13	21,796	106.12%
Fold Coat/Top	439280	1	26,900	13	21,588	91.52%
Fold Coat/Top/H	351900	1	20,700	13	25,477	81.25%
Fold Coat/Top	210000	1	7,500	11	16,409	40.74%
Fold Coat/Top	617500	2	22,500	12	39,375	57.14%
Fold Coat/Top	367500	2	52,500	11	23,864	220.00%
Fold Coat/Top	977990	3	79,807	11	67,143	138.85%



비율	상품별 진점이익
총매	322,000,000 / 23,657
내용	
부품매	137,046 / 138,309 / 137,046
직접노동매	34,137 / 34,370 / 34,137
제조경매	25,454 / 25,628 / 25,454
기타직접매	
유통매	2,924 / 2,943 / 2,924
재고유치매	6,099 / 8,258 / 20,864
광고매	9,844 / 11,418 / 12,992
배경매	5,000 / 5,000 / 5,000
기타배경 (ABC)	59,555 / 59,586 / 59,048
총매	280,060 / 285,510 / 287,565
영업이익	116,976 / 111,732 / 106,089



# 시즌 후 분석 - 유통업 MD 성과분석 KPI Pool

영역n	KPI 항목	Key Figure	목적	주기
머천다이즈 재무	매출	매장, 체인, 사업부문, 지역, 구역별 매출	일별, 특히 시즌별 판매변동성 추적 분석	일
	상품구매원가	판매를 위한 상품구매원가	상품구매원가 측정	주
	매출총이익	가격할인을 포함한 순매출 빼기 매출원가	판매상품의 수익 공헌도 측정	월
	머천다이즈 투자 대비 매출총이익율	머천다이즈 평균재고, 라인에 투자된 비용 대비 매출총이익	머천다이즈 구매 투자 대비 수익 공헌도 측정	월
	재고회전율	평균재고가치 대비 매출비율	재고의 판매 빈도 측정	월
	판매 이윤 %	구매가 대비 판매 이윤 비율	머천다이즈 손익 측정	월
	직접상품이익 (DPP)	매출총이익 - 직접상품비용	DPP적용을 통한 매대 생산성 향상	월
머천다이즈 운영	매출 대비 재고비용	총매출액 대비 재고비용	판매 지원을 위한 재고 비용. 인건비외 가장 큰 비용	월
	매출비중	머천다이즈 부서, 카테고리, 품목	머천다이즈 계층구조별 매출	월
	매출 대비 재고비율	매출 대비 보유재고 비율	재고최적화를 위한 적정보유재고 수준 측정	월
	매출 대비 반품율	부서, 카테고리별 매출 대비 반품 비율	상품손상 등 반품유형별 분석	월
	매출 대비 가격할인율	총매출 대비 가격할인 비율	계절성 등을 감안한 상품판매가 할인의 고착화 분석	월
	매출 대비 판촉가격할인율	총매출 대비 판촉가격할인 비율	판촉을 통한 임시적 상품판매가 할인 분석	월
	판매 및 구매 수량	개별 아이템별 판매 및 구매 수량	아이템 변경과 평균판매가 계산을 위한 수량 측정	월
	평균 판매단가	부서, 카테고리별 아이템 평균판매단가	최고 판매자, 최상 마진을 결정하기 위한 측정	월
	매출 대비 판촉 비용율	총매출 대비 할인, 구매공제 등 판촉비용	판촉, 중간상 판촉 등 판매를 위한 구매비용 측정	월
	매출 대비 물류 비용율	총매출 대비 출하, 창고, 유통비용 비율	매장, 사업단위 창고 등의 물류관련비용 측정	월
	매출 대비 공급 비용율	매출 대비 직접 공급 비용 비율	컨테이너, 포장 등 상품 공급 직접비용 측정	월

# MD 성과관리 시스템 도입의 기대효과

“계획- 분석-예측-대안수립” 흐름  
 의  
 머천다이징 업무의 시스템화를 통  
 해  
 급변하는 시장의 변동에 대처하고  
 전사적 수익성 목표를 달성

## 매출, 매출총이익, 재고회전을 증대

- 고객 수요 및 선호도에 맞춘 구색관리
- 목표 고객에 기반한 상품 선정 및 행사 제안
- 가격할인 남발의 억제, 고객 수요에 기반한 상품구색 및 재고 관리
- 시장 요구의 변화에 신속하게 반응하여 자원 할당
- 매장별 특색에 각 매장, 진열 공간, 수량에 대한 구색 계획을 계획 대로 실행

## 비용 감축

- 관련 부문간 긴밀한 협업을 통해 간접 지원 인력의 절감 – 상품구색 계획에 대한  
 수작업 조정과 그로 인해 하위 프로세스에 발생하는 재작업 감축
- 각 매장별 머천다이징 업무 흐름에 대한 더욱 시의적절하고 정확한 관리를 통해  
 매장  
 인력의 절감 – 반복적인 상품 처리 및 유입 작업 감축
- 더욱 정확한 상품구색 및 재고관리로 인한 물류 및 유류 비용 절감 – 운영 상품에