

**전사 최적화를 위한
동기화된 영업 및 운영 부문의 성과 관리
(COGNOS Sales & Operations Planning(S&OP)
Executive Review Performance Blueprint)**



목차

Cognos Innovation Center 소개	3
서론	3
엄격한 운영 및 재무 관리에 대한 요구	3
Cognos 영업 및 운영 계획 성과 관리 블루프린트	4
S&OP 스코어카드	4
COGNOS S&OP BLUEPRINT 프로세스 순서도	4
S&OP EXECUTIVE REVIEW BLUEPRINT의 실제 이용 사례	5
결론	7
요약	7
추가 정보	7
전화 요청	7

Cognos Innovation Center 소개

Cognos Innovation Center(혁신 센터)는 효과가 입증된 계획 및 성과 관리 기법, 기술 및 실천방법에 대한 지식의 발전을 위해 복미 및 유럽에 설립되었습니다. Innovation Center는 일상적인 성과 관리 방식의 비용을 절감하고, 프로세스 능력을 개선하고 생산성을 향상시키며 기회에 신속히 대응할 수 있도록 지원하고 경영의 가시성을 높이는 “차기 방식”으로 변화시키는 데 헌신하고 있습니다.

전세계의 계획, 기술, 그리고 성과 및 전략 관리 전문가를 채용하고 있는 Innovation Center는 기술 제품을 통해 구현되는 성과 관리 방식의 채택 속도를 높이고 리스크를 줄이며 영향력을 극대화하고자 하는 600개가 넘는 Cognos 고객과 학원 및 산업 리더 등과 제휴하고 있습니다.

서론

영업, 마케팅, 공급망, 제조, 그리고 재무를 긴밀히 연결하는 것이 가능하여 경영진이 계획이 재무에 미치는 영향을 쉽게 확인하고, 공급 및 수요 계획 간의 격차를 확인하고 실적을 재무 목표와 일치시킬 수 있다면 어떨까요? 의사 결정자는 계획을 앞두고 계속 수정하여 최선의 계획을 수립하고 비즈니스의 민첩성과 재무 성과를 크게 개선할 수 있을 것입니다.

이것-수요 및 공급계획, 그리고 재무 최적화를 일치시키는 것-이 바로 영업 및 운영 계획의 목적입니다. S&OP를 통해, 의사 결정자는 시장 점유율을 높이는 원동력이 되고 필수 자원의 균등한 배분을 통해 성과 목표를 달성하는 단일 운영 계획에 대한 합의를 도출할 수 있습니다.

안타깝게도, 이와 같이 각 부서간의 의견 일치가 이루어지는 경우는 드뭅니다. Ventana Research의 연구 결과에 따르면 “대부분의 기업(조사한 기업의 58%)은 수요와 공급을 점검하기 위한 공식적인 회의를 갖지 않으며 이와 같은 회의를 할 경우에도 여러 LOB 또는 브랜드를 통합, 조정하지 않고, 영업 및 운영 부문에 대한 전략적인 회의 의제를 가지고 있지 않습니다.”¹ 한편, Ventana의 연구에서는 최고위원 보고 프로세스의 일환으로 계획과 실제 결과를 비교한 보고서를 작성하는 등의 S&OP를 위한 간단한 조치를 취하는 기업은 총 이익이 “급격하게” 증가한 것으로 나타났습니다. 이처럼 최고의 성과를 거두는 기업은 계획을 매월 평가하며, 18개월 이상의 기간을 계획의 범위로 삼고 있습니다.

엄격한 운영 및 재무 관리에 대한 요구

계획은 전략과 실행을 연결하는 중요한 링크기 때문에 S&OP 프로세스의 개선은 조직의 성과와 경쟁력이 향상되는 결과로 이어질 것입니다. S&OP는 기업이 재무 관리 및 보고 시스템에 적용하는 것과 같은 수준의 엄격함과 철저함과 규율을 영업 및 마케팅, 공급망 그리고 운영까지 확대합니다.

S&OP에는 재무제표에 적용되는 것과 같은 규제의 틀이 없지만 여러 주식 애널리스트는 기업이 실적 전망을 발표할 때 기업의 S&OP 계획이 잠재적인 성과에 대해 무엇을 알려주는지를 묻기 시작하고 있습니다. 그럴 만한 이유는 충분합니다. 재무 목표와 S&OP를 일치시키려고 노력하는 기업이 목표를 달성하는 경우가 더 많기 때문입니다.

다행히 최선의 S&OP 실천 방법은 지난 20년에 걸쳐 성숙해 왔으며 전사에 걸친 S&OP를 지원하기 위해 사용되는 정보 기술도 최근 몇 년 동안 개선되어 왔습니다.

관리자에 따라서는 기존의 ERP, 공급망 및 수요 계획 솔루션이 수요 계획, 재무 계획, 공급 최적화, 그리고 공급 스케줄링과 같은 기능을 제공하는데 굳이 S&OP를 지원할 소프트웨어가 있어야 하는 이유에 대해 의구심을 가질 수 있습니다. 하지만 이와 같은 솔루션에는 모든 업무들을 하나로 묶어 통합적인 시각으로 볼 수 있게 해주는 “연결고리”가 없습니다. 이와 같은 시스템에 대한 투자 수익을 극대화하려면 경영진은 모든 직능 분야 및 LOB에 걸친 비즈니스 성과의 통일된 뷰와 함께 what-if 분석을 실시하고 가설을 검증하며 이러한 가정이 손익계산서, 대차대조표 및 현금흐름표에 즉각적으로 미치는 영향을 확인할 수 있는 능력이 필요합니다.

Cognos 8 Planning과 Cognos 8 Business Intelligence 같은 제품은 기존의 ERP 및 트랜잭션 시스템과 결합되어 반복 가능한 계획 수립 프로세스를 쉽게 확립할 수 있도록 도와주고 즉흥적인 “what if” 시나리오 계획 기능을 제공하고 일선 의사결정자들에게 대시보드, 경고 및 스코어카드를 통해 문제를 즉시 해결할 수 있는 힘을 부여하고 중장기적인 성과 목표 달성을 위한 비즈니스의 준비 상황을 평가합니다.

¹ “Sales and Operations Planning: Measuring Maturity and Opportunity for Operational Performance Management(영업 및 운영 계획: 운영 성과 관리의 성숙도 및 기회 측정),” 전체 개요, Ventana Research, 2006.

Cognos 영업 및 운영 계획 성과 관리 블루프린트

COGNOS는 best practices approach에 기반하여 사전 정의된 데이터, 프로세스 및 정책 모델을 결합한 성과 관리를 위한 Blueprint를 고객에게 제시합니다. COGNOS 고객이면 무료로 다운로드 할 수 있는 본 COGNOS Blueprints는 대시보드, 분석 보고서 및 사전 구성된 데이터 모델과 같은 즉시 사용이 가능한 기능을 제공하여 영업 및 운영 계획에 대한 투자분을 빠르게 회수할 수 있도록 지원합니다.

업계의 선두 기업 및 당사의 가장 성공적인 고객들과 협력하여 설계한 각 Blueprint는 Cognos 8 Planning 및 Business Intelligence를 사용하는 웹 기반 프로세스입니다. 모델 및 프로세스는 대부분의 제조업체에서 사용할 수 있도록 고안되었으며 대체 모델이 필요한 경우를 지원하고 모든 환경에서 계획 수립이 가능하도록 구성할 수 있습니다.

Blueprints에는 공통 운영 동인과 비즈니스 구조가 미리 입력되어 있으므로 이를 통해 새로운 성과 관리 프로세스를 도입하기 위해 필요한 시간을 크게 단축할 수 있습니다. 고객은 구현 시간과 리소스 투자를 크게 줄이는 효과가 입증된 모델 설계 방식의 혜택을 누릴 수 있습니다. 고객은 "처음부터 일을 다시 시작"하는 데 시간을 낭비하지 않고, 기초적인 프로세스 분석 및 기술 설계가 아닌 기술을 응용한 비즈니스 문제 해결에 집중할 수 있습니다.

S&OP 스코어카드

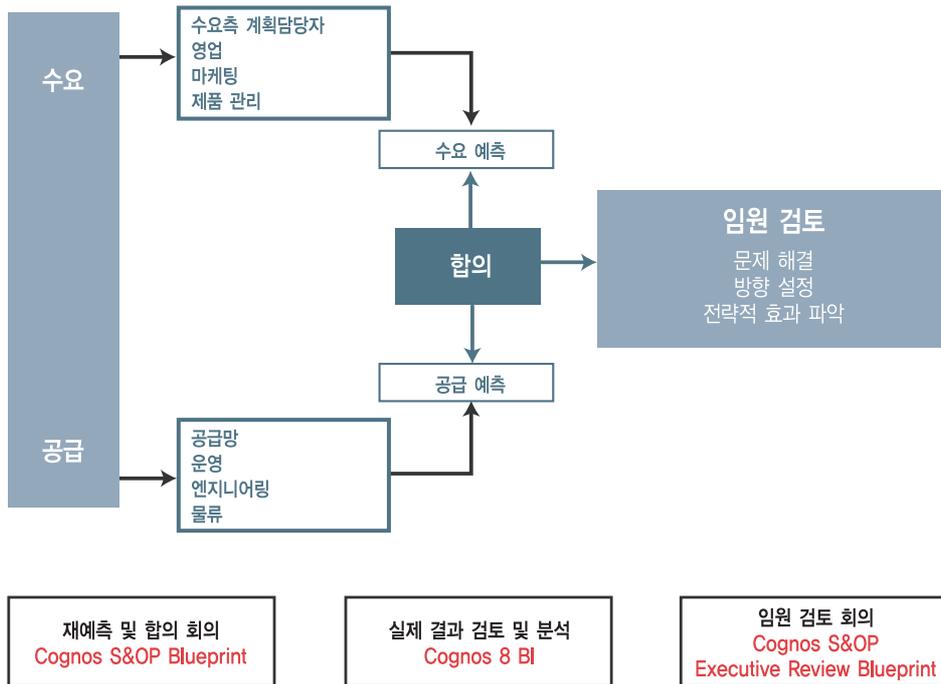
Ventana Research가 470개 제조 대기업을 대상으로 실시한 설문조사 결과는 다음과 같습니다.

- 대부분의 기업(58%)에게는 S&OP가 생소하며, 엄격한 프로세스가 없습니다.
- 정식 S&OP 프로세스를 갖춘 기업 중 65%는 이를 도입한 지 5년도 되지 않았습니다. 대부분은 이 프로세스를 공급이 아닌 수요에만 초점을 맞추는 단일 사업체나 단일 LOB의 단기 계획 수립에만 제한적으로 사용합니다.
- 여러 공장이나 지역별 운영 시설을 보유하고 있는 기업 중 상당수(42%)는 이러한 공장이나 운영 시설을 S&OP에 포함시키지 않습니다. 그리고, 대부분은 S&OP에 새로운 제품 출시 계획을 포함시키거나(57%), S&OP를 재무 계획을 조정하거나(60%) 전략적 이니셔티브 및 프로세스를 설명하기 위해(59%) 사용하지 않습니다.
- 임원이 S&OP를 검토하는 공식 회의를 갖는 기업은 더 적습니다(37%).

출처: "Sales and Operations Planning: Measuring Maturity and Opportunity for Operational Performance Management(영업 및 운영 계획: 운영 성과 관리의 성숙도 및 기회 측정)," Ventana Research, 2006.

COGNOS S&OP BLUEPRINT 프로세스 순서도

효과적인 S&OP 프로세스는 처음 수립한 영업 및 운영 계획과 주기적인 임원 검토를 결합합니다. Cognos는 다음과 같은 각 분야를 지원하는 2가지의 Blueprint를 제공합니다.



A. 수요 계획 모델

수요 계획 모델은 조직(영업 인력, 영업 매니저, 수요 계획담당자, 마케팅 플래너, 제품 관리자) 내 적절한 담당자에게 수요 계획에 대한 요약본을 제공하여, 각 지역 및 채널 별 기대되는 수요를 계획할 수 있게 합니다. 담당자들은 올해의 수요를 전년도의 수요 예측 및 실제 결과와 함께 보고 난 다음, 그들의 시장에 대한 지식 및 인사이트를 이용해 조정하여 예측합니다. 전사적인 차원으로 계획을 수행하는 담당자는 대략적인 가격 결정 및 기본적인 수준의 가정사항을 제공하고, 각 분야의 계획 담당자들은 그 기본적인 수준의 계획에 각자의 프로모션 플랜을 반영하여 계획을 수립하는 방식으로 계획 작업이 수행되며, 한 부분에 대해서 업데이트가 일어날 경우, 자동적으로 트래킹이 됩니다. 그리고 모든 담당자들이 워크플로우에 제시된 것에 컨센서스를 이룰 경우, 본 수요 계획은 생산 공급 모델과 연결됩니다.

B. 생산 공급 모델

생산 공급 모델은 multi-plant production 환경을 효과적으로 관리하고, 향후 기대되는 수요를 맞추기 위해서 쉽게 운영을 통제하는 기능을 제공합니다. High-level 생산 운영 계획 담당자는 생산 능력에 대한 다음의 세가지 주요 통제 자원에 대한 대략적인 값을 제시합니다. :

1. 주요 인력
2. 기계 및 보틀넥(bottleneck)
3. 원자재 (주요 통제 자원)

생산 공급 모델은 인력, 기계의 생산 능력, 그리고 원자재 필요량과 같은 것은 자원 관리 시스템과 연동하기 때문에, 생산 담당자의 수작업 입력이 거의 필요 없습니다. 중앙에서 통제되는 가정사항들로, 총괄 담당자는 각 공장 별 할당된 생산분에 대해서 분석할 수 있고 계획을 할 수 있으며, 고객의 수요와 전체 공장에서 나오는 공급량을 맞추기 위해서, 반복적으로 예측 작업을 수행할 수 있습니다.

일반적으로 월별 또는 분기별 순환 검토를 포함하는 연간 계획인 최초 S&OP 계획과 더불어 가장 효과적인 S&OP 프로세스에는 최고 경영진의 주기적인 S&OP 검토도 포함됩니다. 임원 검토(review)의 목적은 성과를 기존의 계획과 대조하여 평가하고, 계획 변경의 필요성을 제기할 수 있는 모든 비즈니스 또는 시장의 변화를 파악하고 필요한 조정을 하는 것입니다.

Cognos S&OP Executive Review Performance Blueprint는 이와 같은 주기적인 검토 작업을 용이하게 하도록 하기 위해 고안된 최고 경영진을 위한 도구입니다. 일반적으로, 생산 및 판매 수요는 매주 검토되며 공식적인 S&OP 임원 검토 작업은 매월 수행됩니다.

S&OP Executive Review Blueprint의 설계 목적은 다음과 같습니다.

- 정기 임원 S&OP 검토 회의를 지원합니다.
- 수요 및 공급 팀에서 합의 도출 프로세스의 원동력이 되는 영업 및 운영 계획 솔루션인 Cognos S&OP Blueprint와의 통합을 지원합니다.
- 실제 및 예상 수요, 공급 및 재고지표를 제품군 차원에서 수량 및 금액 기준으로 액세스 및 분석합니다.
- 가장 수익성이 높은 계획을 결정하기 위해 “what-if” 시나리오 분석을 실시합니다.
- 기업 전체가 같은 재무 목표와 사업 목표를 향해 노력하도록 일련의 통합 재무 계획(손익계산서, 대차대조표, 현금흐름표)을 제시합니다.

• 다음과 같은 구체적인 측정값을 통해 매출, 매출원가 및 매출총이익의 관점에서 계획의 재무 성과를 (계획과 실적을 비교하여) 측정합니다.

- 노무, 기계, 자재 및 공급자 제약의 요약
- 수익: 수량 및 금액 기준 계획, 실적, 기간 및 누적 계획 및 실적의 차이
- 매출원가: 계획 및 실적
- 재고: 계획, 실적, 편차, 재고일수
- 생산 일/월
- 일일 생산량: 계획, 실적, 기간 및 누적 기준 적용 시의 차이
- 대략적인 생산능력 계획 및 실적
- 주요 수요 및 공급 문제 수집
- 소요 자본
- 주요 재무지표, 비율 및 측정값

S&OP EXECUTIVE REVIEW BLUEPRINT의 실제 이용 사례

S&OP Executive Review Blueprint는 보다 상세하게 분석해 들어가고 여러 트랜잭션 및 계획 시스템에서 제공 받은 최신 정보를 포함시키는 기능을 통해 정보를 여러 가지 형태로 제시합니다. S&OP 임원 검토의 일부로서 Cognos는 의사결정 및 검토 프로세스를 이끄는 포털 및 대시보드를 제공합니다. 영업 및 운영 계획 포털은 의사결정자에게 제공되는 광범위한 차트의 사례를 제시합니다. 이 포털에서 관리자는 모든 광범위한 관련 측정값, 보고서, 다차원 분석 및 계획을 이용할 수 있습니다.



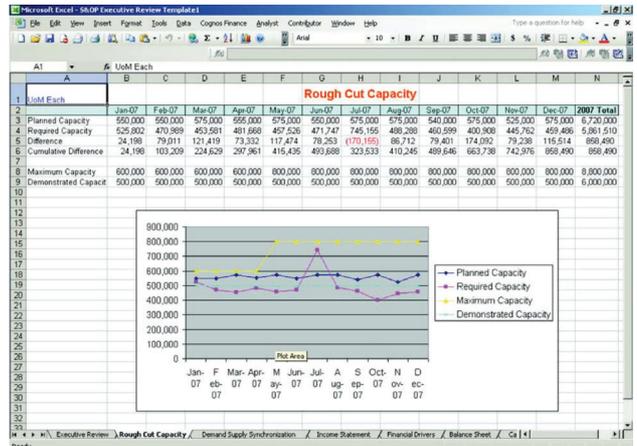
영업 및 운영 계획

임원에게는 계획에 대한 예의를 알리는 경보가 제공되며, 임원은 아래의 대시보드에서 볼 수 있는 것처럼 더 자세히 분석할 수 있습니다. 공급과 수요 계획과 실적 및 예측 수치의 차이를 즉시 확인할 수 있습니다.

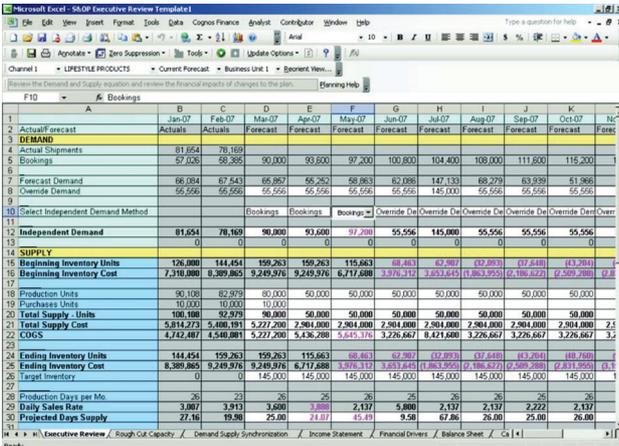


공급과 수요를 비교하는 대시보드

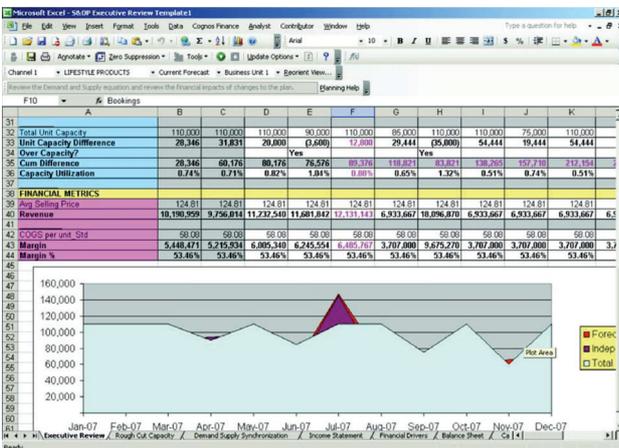
Cognos S&OP Executive Review Blueprint를 사용하여, 임원은 합의 계획을 수정하여 문제를 해결하고, 방향을 설정하고 이러한 변경사항이 전략에 미치는 영향을 파악할 수 있습니다. 수정 결과는 실시간 차트와 그래프, 그리고 손익계산서, 대차대조표 및 현금흐름표로 연결되는 링크를 통해 즉시 확인할 수 있습니다.



공급 및 수요 측정값의 변동에 따라 실시간으로 변경되는 차트를 포함한 개별 생산 능력 계획



채널, 제품군 및 여러 시나리오 별로 측정된 수요 및 공급 측정값의 개요를 포함한 Executive Review



실시간으로 업데이트되는 재무 측정값과 차트를 보여줌으로써 의사결정 프로세스를 지원하는 Executive Review

결론

Cognos S&OP Executive Review Performance Blueprint는 영업, 마케팅, 공급망 및 재무 성과에 대한 통찰력을 극대화하며, 의사결정자는 이를 통해 비즈니스 목표를 달성하는 계획을 수립하고 계속 개선할 수 있습니다. 이와 같은 운영에 관한 결정이 재무에 미치는 영향을 즉시 볼 수 있는 가시성은 계획의 원동력으로 사용할 수 있습니다. S&OP와 재무 목표의 조화가 개선되면 비즈니스 성과도 향상됩니다.

효과적인 S&OP는 수요에 대한 의견을 통일하고 하나의 합의된 공급 계획을 도출하는 데 도움이 됩니다. 각 부서는 공통된 정보를 사용하여 업무를 수행하지만, 정보는 해당 부서에 가장 의미 있는 방법(단위, 금액, 시간 등)으로 제시됩니다. 그 결과, 계획을 개선하고 성과와 비즈니스 환경의 변화를 더 자주 점검함으로써 협동과 의사 소통을 개선하고, 전체 공급망에 걸친 가시성을 개선하고 비용을 절감하며 공급망의 모든 측면에 걸쳐 연결을 강화하고 고객 서비스를 개선할 수 있습니다.

요약

Cognos는 제조 대기업에게 성과 관리를 위한 통합된 베스트 프랙티스 솔루션을 제공합니다. 20대 포장소비재(CPG) 제조업체 중 19개 업체와, 10대 하이트크 기업 중 9개 기업 그리고 10대 자동차 제조업체 전부를 포함한 제조업의 여러 선두 기업은 Cognos를 선택하고 있습니다.

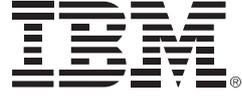
? 추가 정보

Cognos S&OP Executive Review Performance Blueprint 또는 기타 Blueprint에 대한 자세한 사항은

<http://www.cognos.com/innovationcenter>를 참조하십시오.

☎ 전화 요청

전화 요청 또는 질문 사항이 있는 경우, www.ibm.com/cognos/contactus를 방문하거나, syjung@kr.ibm.com에 메일을 주십시오. 영업일 2일 이내에 IBM Cognos 담당자가 고객의 요청이나 질문에 응대할 것입니다.



© Copyright IBM Corporation 2009

(135-270) 서울시 강남구 도곡동 467-12
군인공제회관빌딩

한국아이비엠주식회사
고객만족센터

TEL: (02)3781-7114
www.ibm.com/kr

2009년 3월

Printed in Korea
All Rights Reserved

이 문서에 포함되어 있는 정보의 정확성을 확보하기 위해 최선의 노력을 다했지만 오타 또는 기술적으로 부정확한 정보가 있을 수 있습니다. Cognos는 이 문서에 포함되어 있는 정보의 사용으로 인해 발생한 모든 종류의 손실에 대해서 책임지지 않습니다.

이 페이지에는 출판 날짜가 표시되어 있습니다. 이 문서에 포함되어 있는 정보는 사전 공지 없이 변경될 수 있습니다.

이 문서에는 소유권이 있는 정보가 포함되어 있습니다. 이런 정보는 저작권에 의해 보호 받습니다. 모든 권한 보유.

이 문서의 어떤 부분도 Cognos의 사전 서면 승인 없이 어떤 형태로든 복사, 재생산, 검색 시스템에 저장, 전송되거나 다른 언어로 번역될 수 없습니다.

이런 문서에서 토의된 제품 특성을 Cognos 소프트웨어 제품의 특정 버전 또는 업그레이드에 적용하는 것과 해당 버전 및 업그레이드의 출시 시기는 Cognos의 자체적 판단에 따라 정합니다.

미국 정부 제한 권리. 부속 자료는 제한적인 권리와 함께 제공됩니다. 정부에서 공개를 목적으로 사용, 복제하는 경우, DFARS 252.227-7013의 기술적 데이터 및 컴퓨터 소프트웨어에 대한 권리 조항의 하위 조항 (c)(1)(ii)에 명시된 제한 사항 또는 48CFR52.227-19에서 상업적 컴퓨터 소프트웨어 제한 권리의 하위 조항 (c) (1) 및 (2)의 제한 사항이 적용됩니다. 계약자는 Cognos Corporation, 67 South Bedford Street, Burlington, MA 01803-5164입니다.

이 버전은 2009년 3월에 출판되었습니다.