

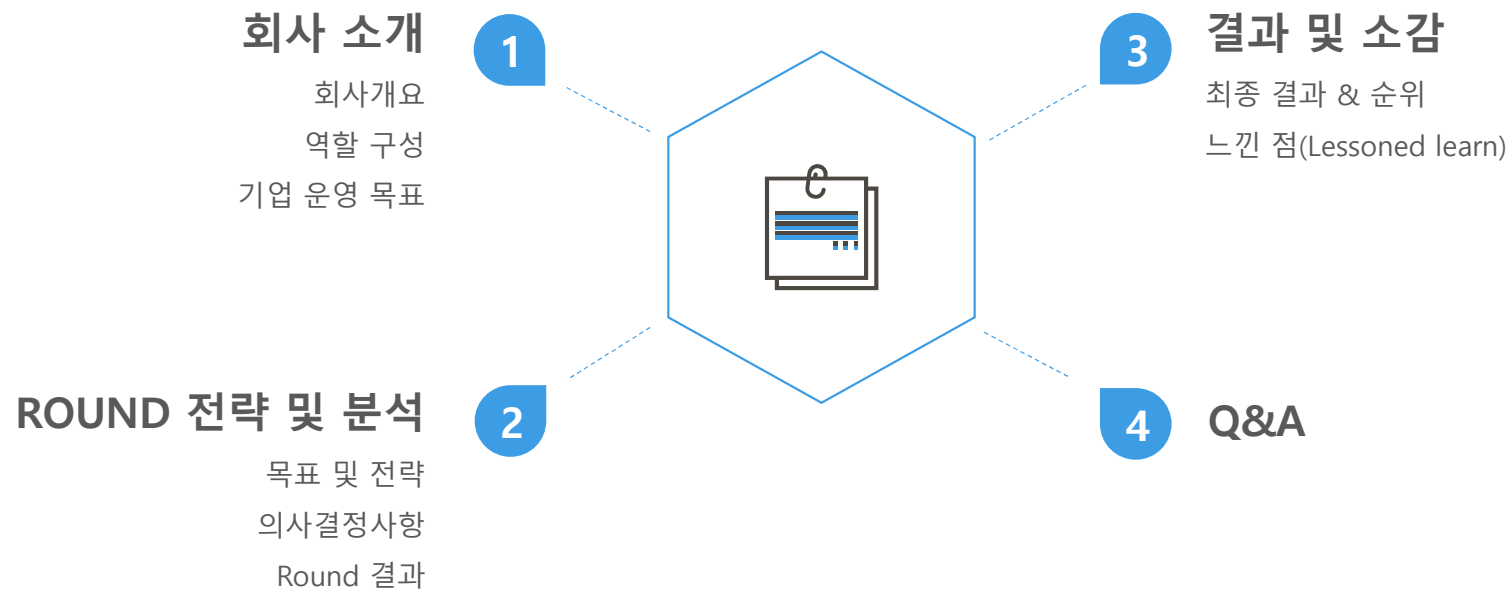
“FINHAlly, we made it happen!”

2021 한국 대학생 S&OP 경진대회



산업경영공학과 2학년

권구민, 김수형, 전호근, 황인근



The Fresh Connection

finHAlly?

침몰해가는 Fresh Connection사를 결국, 마침내(finally) 회복시킬 Team finHAlly

경영진들의 비전

Trade Off를 통한 유연한 대응과 협력으로 최고의 ROI 달성

경영진들의 전략

주어진 상황에서 최적의 선택을 통한 ROI의 지속적 성장



finHAlly

역할 구성



Productivity



전호근/생산



김수형/판매



Sales

Stock



황인근/SCM



권구민/구매

Cost



finHAlly

기업 운영 목표

투자 수익률(ROI) ↑

Purchasing

원자재 가용성 극대화

원자재가 좋은 품질로 즉시 쓰일 수
있는 상태를 보장

Sales

고객에게 높은 서비스 수준 달성

오로지 판매할 생각은 no!
고객이 원하는 것, 필요한 것!

생산계획 준수율 최대화

정해진 생산계획을 준수하여 제 시간에
완제품 생산

회의 방법

구매임원 ROUND 3

원자재 종류	합의된 납품신뢰성(%)	납품기간	거래단위
1L팩	95% → 96%	1일	팔레트
페트병	97% → 98%	2일	FTL
오렌지	97.5%	2일	탱크
망고	96% → 97%	2일	중급 벌크 컨테이너
비타민C	95% → 97%	1일	드럼

- 합의된 납품신뢰성 대체적으
- 구매가

원자재

원자재	안전재고 (변경 전)	안전재고 (변경 후)	변화량
1리터 팩	1.7	1.4	-0.3
PET	1.8	1.4	-0.4
오렌지	1.8	1.0	-0.8
망고	1.6	0.8	-0.8



문서1 - Word

문제점 : 창고의 활용률
금액 확보, 생산성 순위에 비해 그렇지 못한 순위

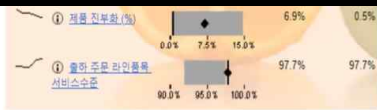
원자재 창고

- 팔레트 수
안전재고와 주문크기의 영향이 큼 (특히 주문크기)
: 4에서 3으로 중앙을 뺀(75리) -> 약 83리로 줄음
완충고치 - 10 -> 2 리터팩, pet -> 팔레트 위치 수 많이 차지
1050 중 734 69.9% 0.5초과
이번에도 안전재고, 주문크기 감소
이번에는 3에서 2 (리터팩, pet) -> 팔레트 위치 수 많이 차지
중급 벌크 컨테이너, 드럼 당 팔레트 1개 차지
-> 즉, 오렌지 망고 비타민C는 팔레트수를 크게 가져가지 않음
추정 600~700차지 -> 700 ~ 750까지 위치 수 줄임
- 정직원 수
근무시간 4시간 -> 청소, 창고 관리

1/3 페이지 2/236개 단어 영어(한국)

검색하려면 여기에 입력하십시오

21°C 맑음 9:31 2021.09.30



→ 생산계획준수율이 1위이므로 서비스수준도 그만큼 좋게 나

고객	달성된 계약 지수 (1)	서비스수준 (개수) (1)	서비스수준 (라인등록) (1)	서비스수준 (주문) (1)	즉시가용성 (OSA) (1)	종이역 (1)	선적 건수 (1)	주문 라인
Food & Groceries	1.049	98.6%	97.6%	95.9%	93.3%	51,902	24,919	8
LAND Market	0.971	98.5%	97.7%	96.1%	93.3%	24,583	10,799	5
Dominick's	1.036	99.0%	97.9%	97.3%	98.5%	27,356	12,852	4

1ROUND 목표 및 전략

구매

■ 주요 문제

- ✓ 공급업체의 낮은 납품신뢰성 (PET, Vitamin C)

■ 1ROUND 전략

- ✓ 신뢰성이 낮은 원자재의 '합의된 납품신뢰성' 높이기
- ✓ 대체적으로 구매계약지수 낮추기 위한 수치 조정

판매

■ 주요 문제

- ✓ 높은 패널티
- ✓ 완제품의 높은 진부화율

■ 1ROUND 전략

- ✓ 서비스수준 향상을 위한 수치 조정
- ✓ scm 임원에게 안전재고 감소 요청

생산/운영

■ 주요 문제

- ✓ 원자재/완제품 창고의 비효율성
- ✓ 낮은 생산계획 준수율

■ 1ROUND 전략

- ✓ 창고의 '실제 사용량'을 토대로 팔레트 개수 조정
- ✓ 생산계획 준수율 향상

SCM

■ 주요 문제

- ✓ 높은 원자재 재고수준 (팩, PET)
- ✓ 낮은 비타민 C 가용성

■ 1ROUND 전략

- ✓ 원자재 경우, 납품신뢰성이 향상 된 후, 재고수준 조정을 결정
- ✓ 완제품 경우, 결품에 대한 리스크 때문에 소극적인 방안 모색

1ROUND 결정사항

구매

• 원자재 합의 신뢰성 증가

- PET : 94% → 95%
- Vitamin C : 90% → 91%

• 대체적으로 계약지수 감소하도록 조정

	0R	1R	계약지수 증감
Mono Packaging	0.9940	0.9910	-0.0030
Trio PET PLC	0.9620	0.9606	-0.0014
Miami Oranges	1.0040	0.9996	-0.0044
NO8DO Mango	1.0580	1.0554	-0.0026
Seitan Vitamins	0.9658	0.9668	0.0010

생산/운영

• 교대근무 수 증가

- 2 → 4
- 생산계획 준수율 향상 목표

	0R	1R	증감
원자재 창고 팔레트 수	900	1000	100
완제품 창고 팔레트 수	1500	1300	-200
용기주입 교대근무 수	2	4	2

1ROUND 결정사항

판매

• 주문마감시간 변경

- Food&groceries 8pm → 5pm 으로 감소
- 서비스수준 향상을 위해 수요량 제일 높은 고객사 선정

• 재고부족시 분배규칙 매출액 높은 순서로 정리

고객 우선순위	고객
1	Food&groceries
2	Dominick's
3	Land market

SCM

• 원자재 및 완제품 안전재고 변경

- 낮은 비타민C 가용성에 대한 해결책 제시 (구매 납품신뢰성 향상 고려)
- 높은 진부화율에 대한 해결책 제시

원자재	0R	1R	증감
비타민 C	2.0	3.0	+1.0

완제품	0R	1R	증감
오렌지 1L	3.0	2.7	-0.3
오렌지/망고 1L	3.0	2.6	-0.4
오렌지/C-파워 1L	3.0	2.5	-0.5
오렌지 PET	3.0	2.7	-0.3
오렌지/망고 PET	3.0	2.7	-0.3
오렌지/C-파워 PET	3.0	2.9	-0.1

1ROUND 결과

ROI -3.29%

계약된 매출액		2,550,168
보너스 또는 벌금		36,474
직접자재비	904,638	
생산비	623,953	
매출원가(COGS)		1,528,591
총이익		1,058,052
간접비	321,030	
재고유지비	350,809	
자재취급비	189,246	
관리비	109,719	
물류비	192,114	
계약비용	0	
프로젝트 비용	0	
대금지급조건 이자비	26,928	
판매관리비		1,189,846
영업이익		-131,794
투자		4,001,565

구매

- 합의 납품신뢰성 증가 → 실제 납품신뢰성 증가
PET : 84.1% → 88.6%, Vitamin C : 81.5% → 83.7%
- 총 구매금액 €6,978 감소
- 앞으로는 구매비용을 줄이는 것보다 원자재 공급 능력 향상에 초점을 두기로 결정!

생산

- 창고들의 효율성 증가
- 교대근무 수 대폭 상승에 따른 생산계획 준수율 증가 및 주당 미사용 캐파와 생산비(노무비) 또한 증가

판매

- 높은 서비스수준 달성 → 36,474 보너스 발생
- 높은 진부화율 발생

SCM

- 비타민 C 가용성 84.3 → 90.6 향상
- 완제품 진부화율 0.5% 감소

2ROUND 목표 및 전략

구매

■ 주요 문제

- ✓ 여전히 낮은 원자재 납품신뢰성과 가용성

■ 2ROUND 전략

- ✓ 전체적으로 합의 신뢰성 높이기
- ✓ 구매 수량이 많은 PET 거래단위 증가 고려

판매

■ 주요 문제

- ✓ 높은 진부화율

■ 2ROUND 전략

- ✓ 각 변수 값마다 계약지수 변화에 영향을 미치는 정도 파악
- ✓ 진부화율을 고려한 유통기한 증감폭 설정

생산/운영

■ 주요 문제

- ✓ 너무 큰 미사용 캐파
- ✓ 원자재 창고에서의 초과창고 문제

■ 2ROUND 전략

- ✓ 생산계획 준수율의 눈에 띄는 향상 목표
- ✓ 창고 효율성 증가

SCM

■ 주요 문제

- ✓ 불안정한 원자재 재고 그래프 + 높은 평균 재고수준

■ 2ROUND 전략

- ✓ 원자재, 완제품의 불안정한 재고 축적 그래프의 안정화
- ✓ 지속적인 진부화 해결
- ✓ 완제품의 경우, 결품 위험이 크기에 안전재고 감소 X

2ROUND 결정사항

구매

- PET 거래단위 : 파레트 → **FTL**
 - 거래비용 감소 목적
- 가용성 증가 목표로 **원자재 합의 신뢰성 증가**

	1R	2R	증감
Mono Packaging	94.0	95.0	+1.0
Trio PET PLC	95.0	97.0	+2.0
NO8DO Mango	95.0	96.0	+1.0
Seitan Vitamins	91.0	95.0	+4.0

생산/운영

- 원자재 창고 초과창고 감소를 위해 **팔레트 수 증가**
- 미사용 캐파 감소를 위해 **교대근무 감소**
- 생산간격 감소 대비를 위한 **준비기간 단축행동 프로젝트 실행**

	1라운드	2라운드	증감
원자재 창고 팔레트수	1000	1050	+50
완제품 창고 팔레트 수	1300	1250	-50
준비기간 단축행동	-	O	-
교대근무	4	3	-1

2ROUND 결정사항

판매

- 모든 고객사 주문마감시간 2pm, 납품단위 팔레트로 통일
 - 계약지수 변화에 미치는 영향이 적으므로 우리에게 유리하도록 설정
- '전체 유통기한 20주 - (생산간격 주+안전재고 주+ 고객사 보유 주)'
 - 위 식의 결과가 0.5~0.8주의 여유를 가지도록 증감폭 설정

고객	유통기한		
	1R	2R	비고
Food&groceries	75%	79%	+4%p
Land market	75%	76%	+1%p
Dominick's	75%	76%	+1%p

SCM

- 전체 완제품 생산간격 감소 10 → 7
 - 현재 높은 창고 변동성에 대응
 - 전체적인 제품 재고수준 감소
- 주문크기 변경
 - 전체적인 재고수준을 낮추기 위한 해결책 제시
 - 값싼 비타민 C는 반대로 증가시켜 가용성 향상 목표

원자재	1R	2R	증감
1리터 팩	4.0	3.0	-1.0
PET	4.0	3.0	-1.0
오렌지	4.0	3.0	-1.0
망고	4.0	3.0	-1.0
비타민 C	4.0	4.5	+0.5

2ROUND 결과

ROI 2.33%		
(+5.62%p)		
계약된 매출액		2,682,328
보너스 또는 벌금		17,548
직접자재비	901,210	
생산비	535,848	
매출원가(COGS)		1,437,058
총이익		1,262,817
간접비	335,347	
재고유지비	314,347	
자재취급비	181,853	
관리비	110,121	
물류비	190,383	
계약비용	0	
프로젝트 비용	10,000	
대금지급조건 이자비	28,275	
판매관리비		1,170,326
영업이익		92,491
투자		3,959,827

구매

- 전체적으로 원자재 납품신뢰성 증가
 - Vitamin C : 83.7% → 93.5%
 - 원자재 가용성 증가로 이어짐!
- 총 구매금액 €3,428 감소 (구매수량 변동의 영향이 큼)

생산

- 원자재 창고에서의 초과창고 문제 해결
- 미사용 캐파의 증가와 생산간격 감소에 따른 작업변경시간 증가 억제
- 원자재 가용성 증가로 인한 생산계획 준수율 증가
- 교대근무 감소로 노무비 €100,000 감소

판매

- 높은 서비스수준 달성 → 17,548 보너스 발생
- 여전히 높은 진부화율 발생 → 6.9%(0라운드대비 -1.2%p)

SCM

- 재고비용의 감소 340,020 → 280,325
- 비타민 C 가용성 90.6 → 97.5 향상
- 원자재 가용성 KPI 99.5% 달성

3ROUND 목표 및 전략

구매

- 3ROUND 전략
- ✓ 원자재 납품신뢰성 높이기

생산/운영

- 주요 문제
- ✓ 여전히 높은 미사용 캐파
- ✓ 창고의 낮은 효율성
- 3ROUND 전략
- ✓ 창고에서 불필요한 팔레트 제거

판매

- 3ROUND 전략
- ✓ 진부화율을 고려한 유통기한 증감폭 설정 (전 라운드와 동일)

SCM

- 주요 문제
- ✓ 재고수준의 안정화와 재고수준 감축의 여지 존재
- ✓ 오렌지 1L의 높은 진부화율 : 9.1%
- 3ROUND 전략
- ✓ 과감한 원자재와 완제품의 재고수준 감소
- ✓ ROI의 공격적인 향상을 위해 판매관리비 감소

3ROUND 결정사항

구매

- 실현 납품신뢰성 증가 목표로 원자재 합의 신뢰성 증가
 - 안전재고 감소에 따른 대비책

판매

- '전체 유통기한 20주 - (생산간격 주+안전재고 주+ 고객사 보유 주)'
 - 위 식의 결과가 0.8~1주의 여유를 가지도록 증감폭 설정

고객	유통기한		
	2R	3R	비고
Food&groceries	79%	80%	+1%p
Land market	76%	77%	+1%p
Dominick's	76%	77%	+1%p

생산/운영

- 창고 크기 감소에 따른 각각의 창고 **정직원 수 감소**

	2R	3R	증감
원자재 창고 팔레트 수	1050	750	-300
원자재 창고 정직원 수	5	4	-1
완제품 창고 팔레트 수	1250	950	-300
완제품 창고 정직원 수	4	3	-1

3ROUND 결정사항

SCM

• 원자재

- 높은 재고수준 + 납품신뢰성 향상 기대로 **안전재고 과감한 감소 결정**
- 팔레트 위치 수와 초과율 감소를 위한 **주문크기 감소 결정**

			2R	3R	증감
원자재	안전재고	1리터 팩	1.8	1.4	-0.4
		PET	1.8	1.4	-0.4
		오렌지	1.8	1.0	-0.8
		망고	1.6	0.8	-0.8
	주문크기	1리터 팩	3.0	2.0	-1.0
		PET	3.0	2.0	-1.0

• 완제품

- 높은 생산계획 준수율을 바탕으로 감소하여 **재고수준 감축**
- 지속적인 진부화율에 대한 해결책 제시

완제품	2R 안전재고	3R 안전재고	증감
오렌지 1L	2.6	2.0	-0.6
오렌지/망고 1L	2.2	1.9	-0.3
오렌지 PET	2.3	1.7	-0.6
오렌지/망고 PET	2.4	1.8	-0.6

3ROUND 결과

ROI 4.94%		
(+2.61%p)		
계약된 매출액		2,719,171
보너스 또는 벌금		-27,797
직접자재비	882,980	
생산비	545,080	
매출원가(COGS)		1,428,060
총이익		1,263,315
간접비	343,435	
재고유지비	239,356	
자재취급비	148,733	
관리비	110,553	
물류비	190,383	
계약비용	0	
프로젝트 비용	10,000	
대금지급조건 이자비	28,178	
판매관리비		1,070,638
영업이익		192,676
투자		3,894,085

구매

- 구매수량의 감소 (안전재고 감소의 영향)가 비용의 감소로 이어짐
- 총 구매금액 €18,230 감소

생산

- 재고유지비와 자재취급비 감소 (€100,000)

판매

- 낮은 서비스수준 달성 → 27,797 패널티 발생
- 진부화율 평균이하로 감소 → 4.0% (-2.9%p)

SCM

- 원자재, 완제품의 재고수준 대폭 감소
- 원자재 재고 KPI 3.6 → 2.9
- 완제품 재고 KPI 2.9 → 2.3
- 재고 비용의 대폭 감소 280,325 → 215,880
- 폐기 비용 감소 36,918 → 25,556

4ROUND 목표 및 전략

구매

■ 주요 문제

- ✓ PET의 지속적인 불량률 문제

■ 4ROUND 전략

- ✓ PET의 품질 높이는 방안 결정
- ✓ 좋은 납품신뢰성 수준 확보 가능한 업체 탐색

판매

■ 주요 문제

- ✓ 낮아진 서비스수준

■ 4ROUND 전략

- ✓ 지불조건 감소 효과 파악

생산/운영

■ 주요 문제

- ✓ 여전히 높은 미사용 캐파
- ✓ 주문크기 감소를 따라가지 못하는 원자재창고의 팔레트 수 감소 → 낮은 활용률

■ 4ROUND 전략

- ✓ 원자재 창고 팔레트 수 계산
- ✓ 교대근무 감소로 미사용 캐파 감소
- ✓ 교대근무 감소에 따른 생산계획 준수율 감소 대응

SCM

■ 주요 문제

- ✓ 완제품 창고의 창고 변동성이 크고 결품의 위험 존재
- ✓ 원자재의 가용성 KPI 99.5 → 98.9 감소

■ 4ROUND 전략

- ✓ 완제품 창고의 결품과 서비스 수준 훼손의 방어책 마련
- ✓ 교대근무 수 감소로 완제품 재고수준에 대한 보수적 결정

4ROUND 결정사항

구매

- PET 품질 '낮음' → '높음'
 - 불량률 문제 해결방안

- Pack, Vitamin C 업체 변경

- 납품신뢰성과 가용성 고려 (계약지수는 최후 고려)
- 인증여부, 여유캐파, 리드타임 대조

기존업체	변경업체	변경 사유
Mono Packaging	Brit Pack	리드타임 ↓, 인증 O, 여유캐파 ↑
Seitan Vitamins	AIL Vitamins	리드타임 ↓, 인증 O

생산/운영

- 원자재 창고 팔레트 수 감소에 따른 정직원 수 감소
- 미사용 캐파와 노무비 감소를 위한 교대근무 수 감소
- 고장시간을 줄임으로써 생산계획 준수율 증가 기대

	3R	4R	증감
원자재 창고 팔레트수	750	550	-200
원자재 창고 정직원 수	4	3	-1
완제품 창고 팔레트 수	950	850	-100
완제품 창고 정직원 수	3	3	0
용기주입 교대근무	3	2	-1
예방정비	-	조금	
속도증대	X	O	

4ROUND 결정사항

판매

- Land market 지불조건 감소 (4주 → 2주)
 - 매출액 제일 적은 land market사를 통한 보수적 접근

SCM

- 생산확정구간 3(weeks) → 2(weeks) 감소 결정
 - 완제품의 낮은 재고수준은 유지하며 결품에 대한 위험성을 낮추기 위한 해결책
- 지속적인 원자재 안전재고 감소 결정
 - 높은 납품신뢰성 달성 + 재고수준 감축에 여지가 남아있기 때문

원자재	3R	4R	증감
PET	1.4	1.1	-0.3
망고	0.8	0.6	-0.2

4ROUND 결과

ROI 6.25%		
(+1.31%p)		
계약된 매출액		2,683,494
보너스 또는 벌금		-9,572
직접자재비	881,617	
생산비	472,893	
매출원가(COGS)		1,354,510
총이익		1,319,412
간접비	342,852	
재고유지비	243,349	
자재취급비	142,264	
관리비	110,563	
물류비	190,383	
계약비용	0	
프로젝트 비용	25,000	
대금지급조건 이자비	24,623	
판매관리비		1,079,033
영업이익		240,378
투자		3,845,577

구매

- 변경된 업체의 납품신뢰성과 원자재 가용성의 향상
- PET 거부율 소폭 감소 (5.9% → 3.7%)
- 총 구매금액 €1,363 감소(PET 구매량의 감소 원인)

생산

- 계산된 원자재 창고 팔레트 수 → 높은 초과창고비율
- 교대근무 감소로 인한 생산계획 준수율 감소

판매

- 낮은 서비스수준 달성 → 9,572 패널티 발생
- 지불조건 감소 → 영업이익: +933, 투자금액: -47,402 → ROI증가
- 진부화율 소폭 증가 → 4.4% (+0.4%p)

SCM

- 완제품 서비스 수준 96.0 → 95.5
- (5.8% 준수율 하락임에도 확정구간 감소로 성공적 방어)
- PET, 망고 재고 금액 감소
- (PET : 26,865 → 25,674, 망고 : 8,046 → 7,700)

5ROUND 목표 및 전략

구매

- 5ROUND 전략
- ✓ 구매비용 낮추기 vs 투자금액 낮추기

생산/운영

- 주요 문제
- ✓ 생산계획 준수율 감소
- ✓ 원자재 창고 활용률
- 5ROUND 전략
- ✓ Pet 부풀리기 사용
- ✓ 생산계획준수율 향상
- ✓ 서비스 수준을 올릴 수 있는 MCC창고 선택

판매

- 주요 문제
- ✓ 진부화율 문제
- 5ROUND 전략
- ✓ vmi 적용 고객사 선정
- ✓ 고객사별 판촉 압력과 사전예고기간 변경 고려

SCM

- 주요 문제
- ✓ 높은 완제품의 불량
- ✓ 오렌지와 망고의 낮은 가용성
- 5ROUND 전략
- ✓ 생산계획준수율 향상 기대로 완제품 재고 소폭 감축
- ✓ 원자재의 가용성 KPI 99% 대 달성 목표

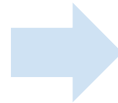
5ROUND 결정사항

구매

- Orange 지불조건 변경 (4주 -> 6주)
 - 투자액, 이자비용 이득으로 ROI 증가 목표
- PET 거래단위 감소(FTL -> 팔레트)
 - '페트병 부풀리기' 대비

생산/운영

- Pet부풀리기로 인한 팔레트 수 감소
- 원자재 가용성 증가를 위해 입고처리시간 감소
- 상대적으로 높은 불량률을 가진 팩 원자재 검사
- 서비스 수준 증가를 위한 mcc사용
- 용기주입 쪽에서의 비용 감소를 위한 멀티플렉스1 변경
- 생산계획준수율을 위해 예방정비대신 고장해결훈련 실행



	4라운드	5라운드	증감
원자재 창고 팔레트 수	550	180	-370
원자재 창고 정직원 수	3	2	-1
입고처리시간	5	4	-1
원자재 검사	-	팩	
완제품 창고 팔레트 수	850	외주창고 사용(mcc)	
용기주입 라인	스위스 필2	멀티플렉스 1	
예방정비	조금	X	
고장해결훈련	X	O	
Pet 부풀리기	-	O	

5ROUND 결정사항

판매

- Dominick's 판촉압력/판촉 사전 예고 기간 증가
 - 증가에 따른 예상 매출액 증가폭 1순위 고객사
 - PET류만 납품하기에 멀티플렉스와의 시너지 기대
- 매출액이 가장 큰 고객사에 vmi 적용, mcc 고려하여 서비스수준 설정

SCM

- 원자재
 - 높은 재고수준에도 다른 원자재보다 낮은 가용성을 보이는 오렌지, 망고에 대한 해결책 제시
- 완제품
 - 높은 납품신뢰성 달성 + 재고수준 감축에 여지가 남아있기 때문

원자재	4R	5R	증감	완제품	4R	5R	증감
오렌지	1.1	1.3	+0.2	오렌지 1L	2.0	1.9	-0.1
망고	0.6	0.8	+0.2	오렌지/망고 1L	1.9	1.6	-0.3
				오렌지/C-파워 1L	2.3	2.1	-0.2
				오렌지 PET	1.7	1.6	-0.1
				오렌지/망고 PET	1.9	1.8	-0.1
				오렌지/C-파워 PET	2.3	1.8	-0.5

5ROUND 결과

ROI 10.29%

(+4.04%p)

계약된 매출액		2,703,907
보너스 또는 벌금		33,408
직접자재비	685,069	
생산비	488,949	
매출원가(COGS)		1,174,017
총이익		1,563,297
간접비	341,871	
재고유지비	249,681	
자재취급비	91,030	
관리비	110,565	
물류비	192,101	
계약비용	0	
프로젝트 비용	107,300	
대금지급조건 이자비	19,284	
판매관리비		1,111,832
영업이익		451,465
투자		4,386,067

구매

- 페트병 부풀리기 영향으로 총 구매금액 €196,548 감소

생산

- 용기주입 라인을 교체함으로써 생산계획 준수율이 크게 증가
- MCC창고를 사용함으로 서비스 수준은 올랐지만 그 이상의 지출 발생

판매

- Mcc 사용으로 높은 서비스수준 달성 → 33,408 보너스 발생
- 진부화율 소폭 증가 → 4.6% (+0.2%p)
- Dominick's사 판촉 강함으로 매출액 증가

SCM

- 원자재 가용성 KPI 98.8 → 99.1 향상
- PET 부풀리기로 재고금액 대폭 감소
- (25,674 → 8,443)
- 완제품 재고 감소 결정에도 재고 수준 증가 (판촉 영향)
- 완제품 재고 불량 감소

6ROUND 목표 및 전략

구매

▪ 6ROUND 전략

- ✓ 4~5ROUND를 통해, 지불조건 변동으로 인한 계약지수의 손해에도 ROI는 증가하는 것을 확인

→ 지불조건을 늘리는 방안 실행

생산/운영

▪ 6ROUND 전략

- ✓ MCC 사용 취소로 인한 서비스수준 감소에 대한 대비책 모색

판매

▪ 주요 문제

- ✓ 진부화율 문제

▪ 6ROUND 전략

- ✓ mcc 미사용으로 인한 매출액 감소 대응 필요

→ 추가적인 판촉 강함 고려

- ✓ 추가적인 vmi 적용

SCM

▪ 주요 문제

- ✓ 원자재 재고수준 감소 여지 존재

▪ 6ROUND 전략

- ✓ 재고 감축 여지가 보임

→ 허나 높은 서비스 수준 달성을 위해 기존 재고 수준 유지

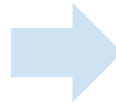
6ROUND 결정사항

구매

- Pack, PET 지불조건 변경 (4주 -> **6주**)

생산/운영

- 가용성 증가를 위한 **입고처리시간 감소**
- Mcc로 인한 서비스 수준 증가 이득보다 손해가 더 크므로, **외주창고 취소 및 그에 따른 팔레트 수와 정직원수 설정**
- 소비되는 금액을 줄이기 위해 고장해결훈련대신 **예방정비 실시**



	5R	6R	증감
원자재 창고 팔레트수	180	127	-53
원자재 창고 정직원 수	2	2	0
입고처리시간	4	3	-1
완제품 창고 팔레트 수	외주창고 사용 (mcc)	1087	
완제품 창고 정직원 수	-	4	

6ROUND 결정사항

판매

- Food&groceries 판촉압력/판촉 사전 예고 기간 증가
 - 증가에 따른 예상 매출액 증가 폭 2순위 고객사 선택
- 매출액 2순위 고객사 Dominick's 결정사항 변경
 - vmi 적용

SCM

- 원자재 1리터 팩 안전재고 0.1 소폭 감소
 - 넉넉한 재고수준과 가용성을 바탕으로 결정

원자재	5R	6R	증감
1리터 팩	1.3	1.2	-0.1

- 이외의 모든 결정사항은 5ROUND와 동일
 - 가용성의 훼손 방지와 서비스 수준 만족을 위함

6ROUND 결과

ROI 10.99%		
(+0.7%p)		
계약된 매출액		2,832,130
보너스 또는 벌금		-11,406
직접자재비	720,418	
생산비	512,760	
매출원가(COGS)		1,233,179
총이익		1,587,545
간접비	351,164	
재고유지비	202,512	
자재취급비	126,576	
관리비	110,530	
물류비	198,419	
계약비용	0	
프로젝트 비용	102,300	
대금지급조건 이자비	16,556	
판매관리비		1,108,058
영업이익		479,487
투자		4,361,186

구매

- 구매수량 대체적으로 증가 (판촉의 영향 등)
- 총 구매금액 €35,349 증가

생산

- 용기주입라인에서 가동시간이 증가함에 따라 초과근무가 발생
→ 생산계획 준수율이 낮아짐

판매

- 낮은 서비스수준 달성 → 11,406 패널티 발생
- 진부화율 증가 → 6.6% (+2%p)
- Food&groceries사 판촉 강함으로 매출액 증가

SCM

- 원자재, 완제품 모두 적정 수준의 재고 축적 그래프 달성
- 원자재, 완제품 재고의 소폭 증가로 재고 비용 증가
→ 오렌지 : 48,462 -> 50,649 / 오렌지 1L : 40,610 -> 43,256

finHally

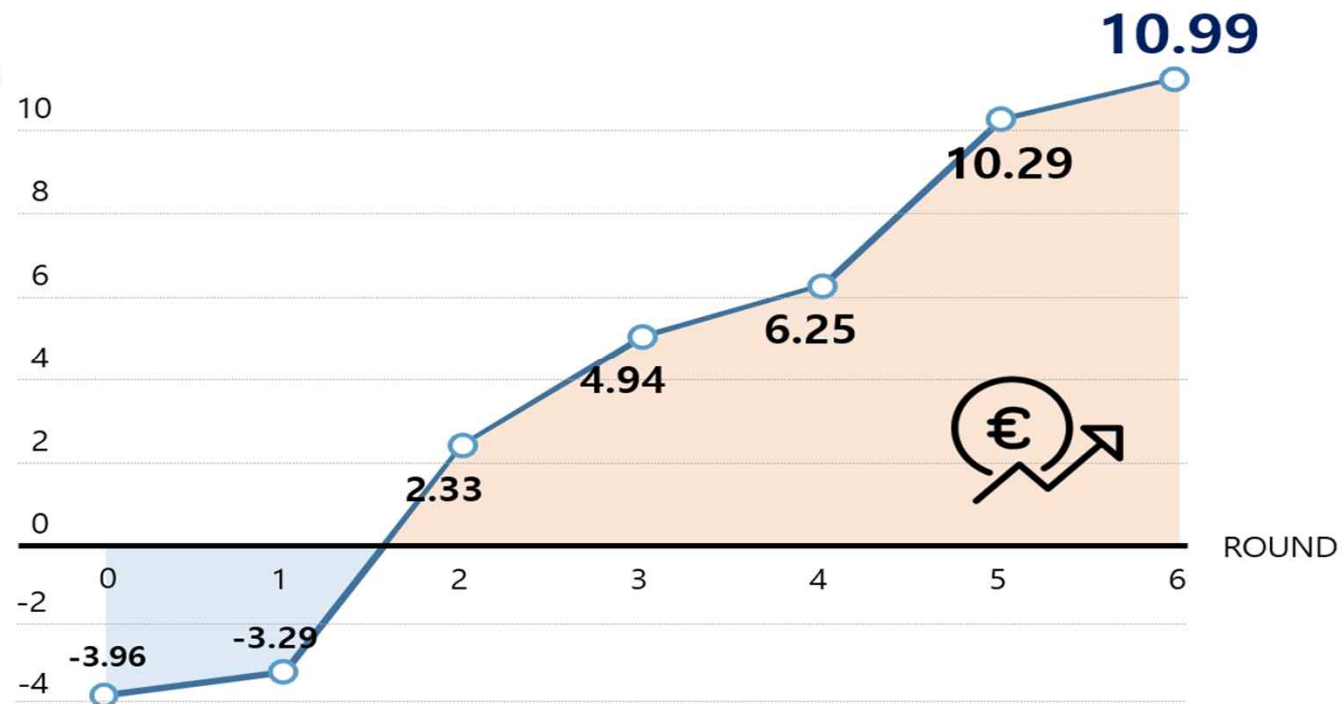
최종 결과 & 순위

순위

1R	2R	3R	4R	5R	6R
19	10	8	8	7	6

ROI

ROI(%)



느낀점 (*Lessoned learn*)



최적화

‘전체를 바라보는 능력’

팀워크

‘하나된 목표를 향한 협력’

분석

‘의사결정에 대한 확신’

Thank you

Q&A