

IBM Information
On Demand

2009

IBM

>>> Comes To You

전사 기업관리 사이클의 가시성 확보 및 최적화 구현을 위한 **IBM Cognos** 솔루션 및 선진사례 소개



INNOVATE.OPTIMIZE.
PERFORM.

Unlock the business value of your information.

이성호
한국 **IBM** 소프트웨어그룹

환경



경제

- 금융위기
- 신용위기
- 원자재 가격의 급등과 변동
- 환율 변동
- 시장성장률의 하락
- 환경/안전 문제



경쟁 및 규제

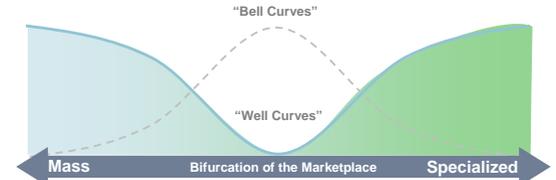
- 연결재무정보(IFRS)
- 신규 사업모델
- 보호주의

기업관리 최적화



기술

- IT에 투자부족
- 통합성 강화 및 모바일 장치
- 보안 및 통제



소비자

- 소비 감소
- 여러 채널을 통해 많은 정보 획득
- 직업에 대한 불안과 부동산가격 하락



Information On Demand

경쟁 우위를 확보하기 위해 정보의 비즈니스 가치를 끌어 냅니다.

고객과 상품의 수익성 증대 재무 리스크에 대한 통찰력 비즈니스 성과 관리 인력 최적화 다 채널 마케팅

기업관리 최적화

**향상된
비즈니스 결과**

**IBM Provides
End-to-End
Capabilities...**

**All
Focused on
Optimization**

COGNOS

Business Intelligence
& Performance
Management

비즈니스 성과를 더욱 잘 이해하고
최적화 하기 위한 정보 레버리지

Information Integration,
Warehousing
& Management

정보에 대해 정확하고 신뢰할 수 있는
견해를 구축하여 유지

기존 투자를 활용하기 위한 유연한 아키텍처

Transactional
Processes

Content-driven
Processes

Data Management

Content Management

기타 정보 및
어플리케이션 소스

정보의 효율 주기 동안
그리고 비즈니스 프로세스의
일부로서 정보를 관리

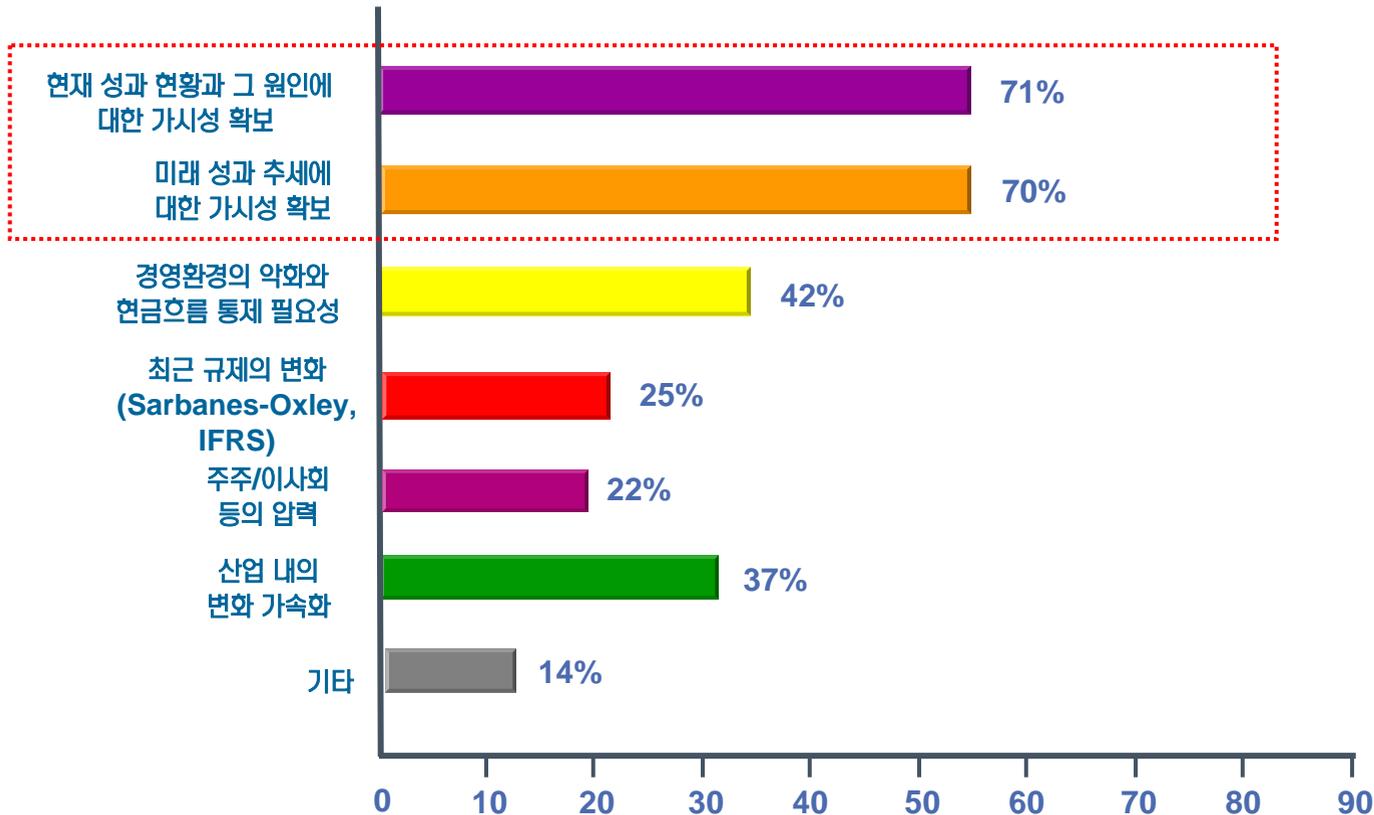


IBM INFORMATION ON DEMAND COMES TO YOU

INNOVATE. OPTIMIZE.
PERFORM

기업관리 최적화에 대한 CFO 요구

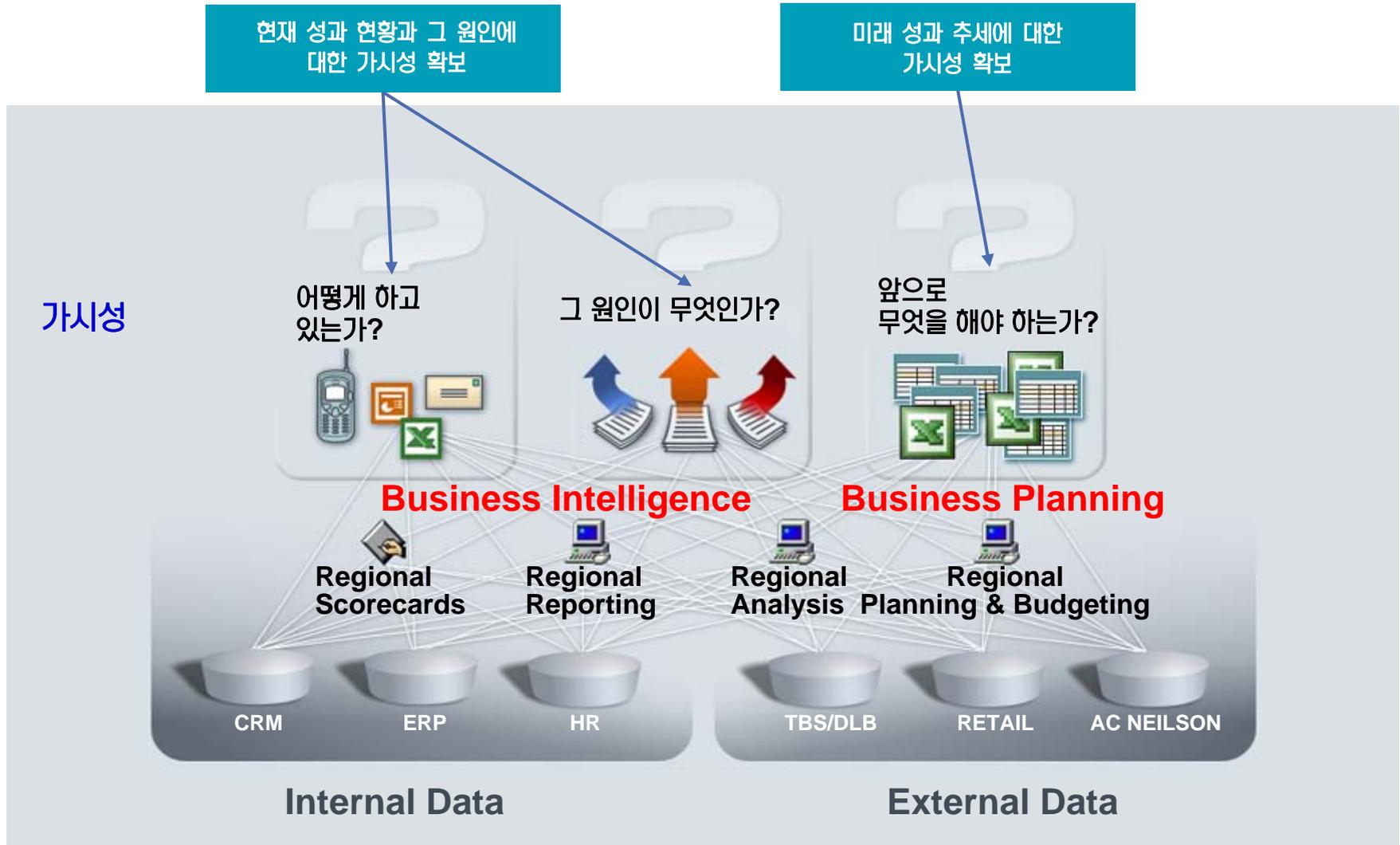
기업관리 최적화 요인들에 대한
CFO의 응답 비율



Source : CFO Research Services



현황



기업관리 최적화를 위한 표준 Framework

어떻게 하고 있는가?

원인이 무엇인가?

앞으로 무엇을 해야 하는가?

기업관리 최적화를 위한 통합 성과 관점

성과현황 모니터링

성과원인 분석

미래성과 예측

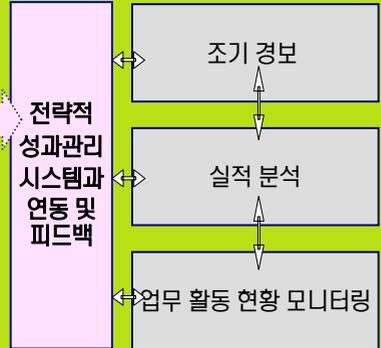
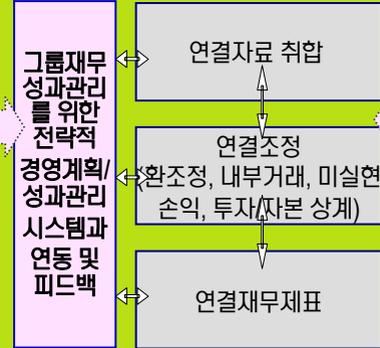
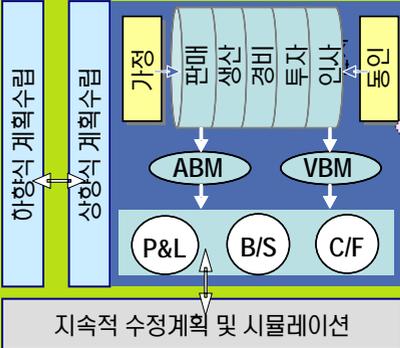
전략적 의사결정
(성과 포탈)

전략적 경영계획

전략적 성과관리(BSC)

Consolidation(연결 재무)

전략적 분석(EBI)



통합 데이터 시스템

업무영역

채널, 재무, 상품, 리스크/자본, 판매, 마케팅, 인사, 운영

DW & ODS



Operational System



IBM Cognos의 성과 포탈

전사 성과관리

- 전사 경영계획
- EPS, 시장점유율, 품질, 성장...
- 전사 리포팅 및 성과분석

전사

기능

전사 최적화를 위한
Cross-function 성과관리

구매	인사	판매	마케팅	재무	생산
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 파이프라인 ▪ 거래 규모 ▪ 교육훈련 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 판매예측 ▪ 파이프라인/마감 ▪ 가격할인 분석 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 현금흐름 ▪ 매출채권회전일 ▪ 결제조건 분석 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 재고수준 ▪ 수요 ▪ 생산계획
어떻게 하고 있는가?		2분기 지역1의 파이프라인이 목표에 미달	영업사원별 매출이 목표에 미달	3분기 현금흐름이 목표에 미달	평균재고수준 초과
원인이 무엇인가?		거래 규모가 목표에 미달	캠페인 활동이 저조	매출채권회전일이 목표일 초과	지역2의 수요가 비정상적으로 저조
앞으로 무엇을 해야 하는가?		교차판매기법을 포함한 1분기 교육 강화	목표시장에 대한 캠페인 증대	1분기 결제조건 조정	수요 재계획 및 생산계획의 조정



제조업 성과 포탈 Framework

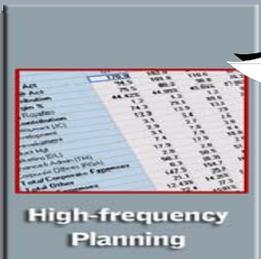
어떻게 하고 있는가?



원인이 무엇인가?



앞으로 무엇을 해야 하는가?

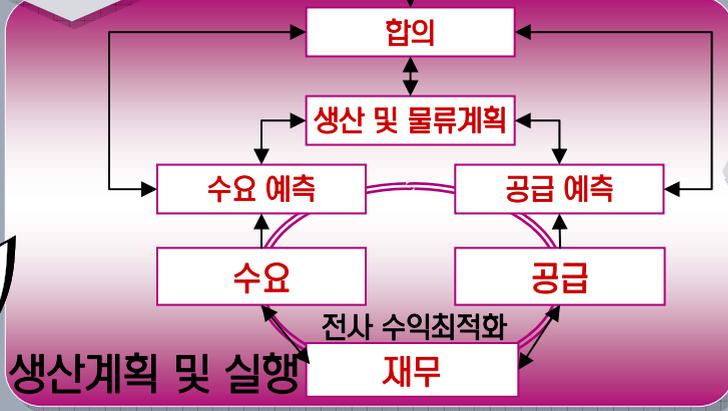


SCOR (Supply Chain Operations Reference)

SCOR (공급사슬 성과지표)

생산 및 운영성과 임원 검토
통합 재무계획

문제해결, 방향설정, 전략영향 결정



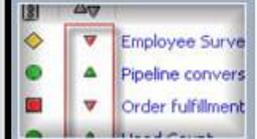
운영 데이터

- ERP
- 재고
- 공급사슬
- 물류 / 3PL
- 고객
- 소매유통 자료
- POS 데이터
- 판촉 결과

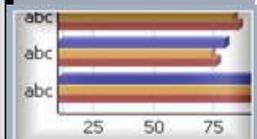
경영성과

Go! Mobile

스코어카드



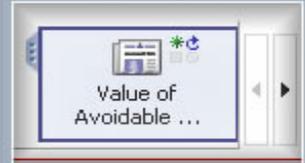
리포트 및 분석



대시보드



이벤트 통지

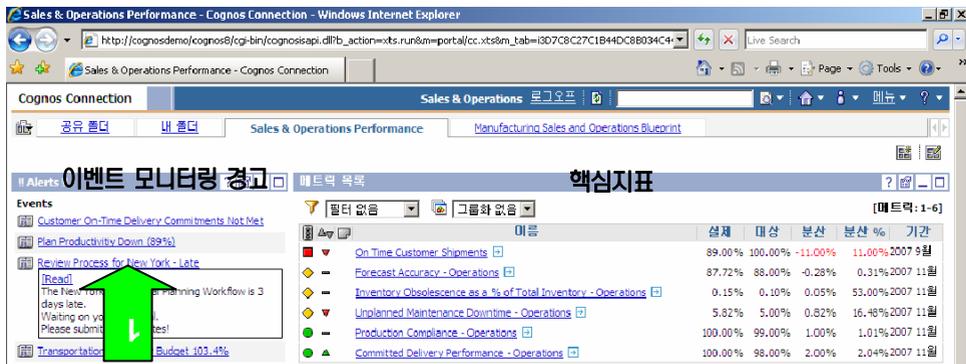


제조업 - 성과 현황 모니터링

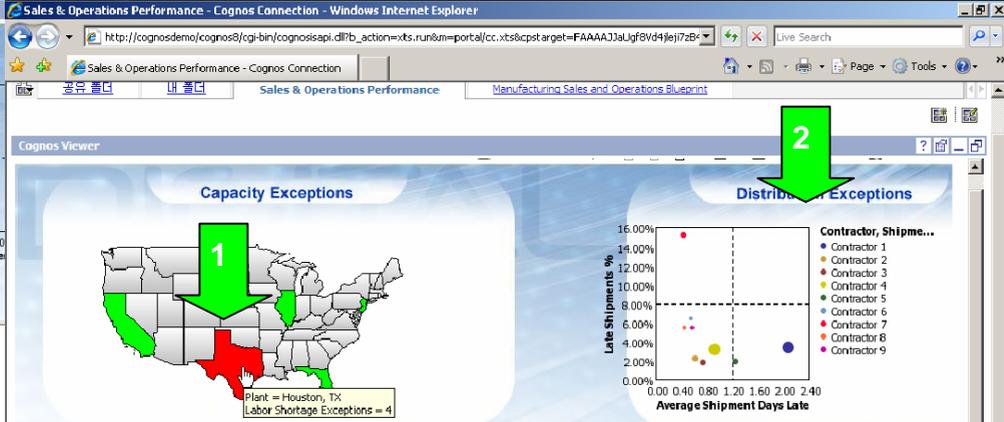
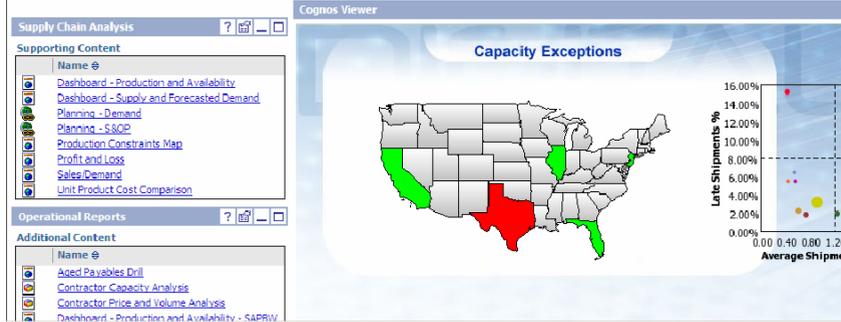
어떻게 하고 있는가?

무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?



- 공급사슬 관리 임원에게 판매 및 운영 성과에 대한 주요정보를 모니터링하는 대시보드
- 1. 즉각적인 조치가 필요한 이벤트에 대한 세부 정보를 확인하라는 경고 메시지
 - 고객에 대한 적기 출하 지표가 악화되고 있다는 메시지

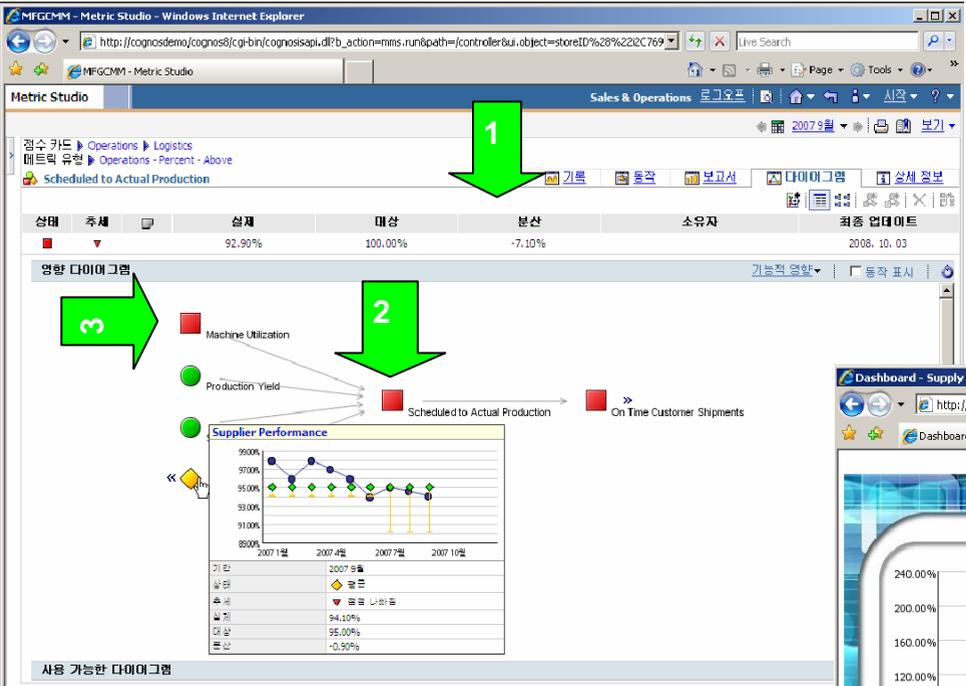


- 핵심지표에 대한 대시보드
- 1. 휴스톤 공장의 생산 캐파에 문제가 있다는 표시
- 2. 공급사별 출하지연 문제
- 3. 공장별 자재품질 문제

Plant	Component Name	Material Required	Total Material Ordered	Material Shortage Description
Houston, TX	Circuit Boards	22,825,208	43,074,732	
Jacksonville, FL	Computer Cases	12,783,836	40,521,303	
Master Planning	Electrical Connectors	89,655,906	199,800,000	
Moline, IL	Instrument Wiring	36,545,010	39,662,633	
Newark, NJ	Instrument Wiring	1,065,832	888,867	Yes
Santa Cruz, CA	LCD Monitors	0	41,544,732	
	Power Supplies	24,044,424	38,974,884	

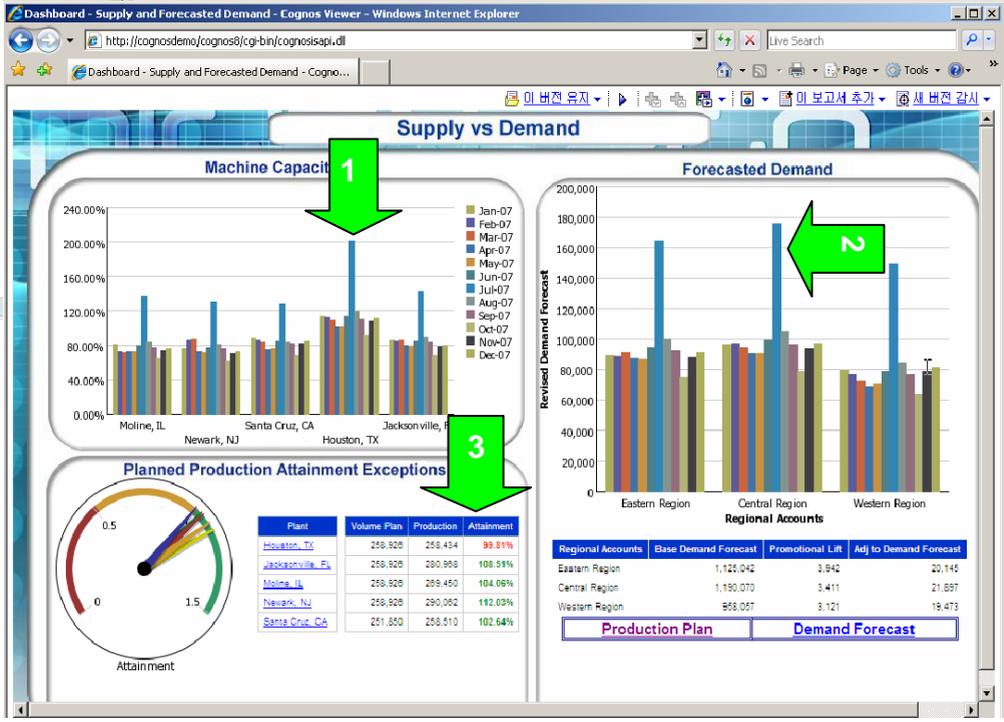


제조업 - 성과 원인분석



- 고객에 대한 적기 출하가 악화되고 있는 원인에 대한 인과관계 다이어그램
- 1. 고객 적기 출하가 악화 추세에 있음을 표시
- 2. 그 원인은 생산스케줄 대비 생산실적 미달에 있으며
- 3. 근본이유는 기계조업도가 떨어지기 때문인 것으로 나타남

- 기계조업도가 떨어지는 원인을 알기 위해 세부 리포트 정보 분석
- 1. 휴스턴 공장에 대한 7월 물량배정이 생산 캐파를 2배나 초과하기 때문임
- 2. 이는 또한 고객수요가 7월에 집중되기 때문임
- 3. 휴스턴 공장의 수급 균형이 맞지 않아 계획 대비 실적 달성도가 미달됨

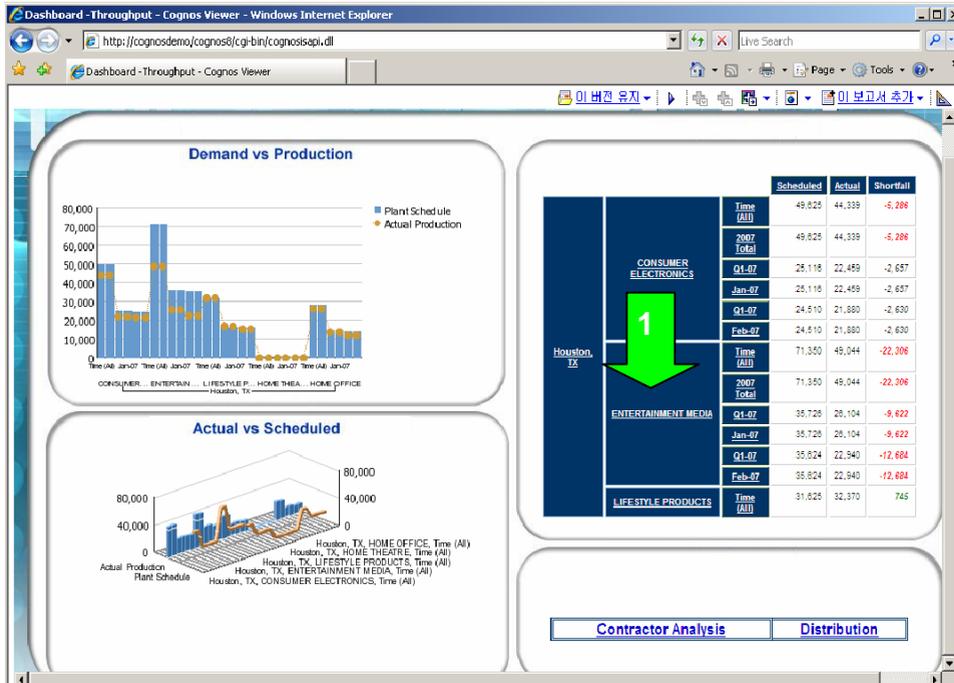


제조업 - 성과 원인분석

어떻게 하고 있는가?

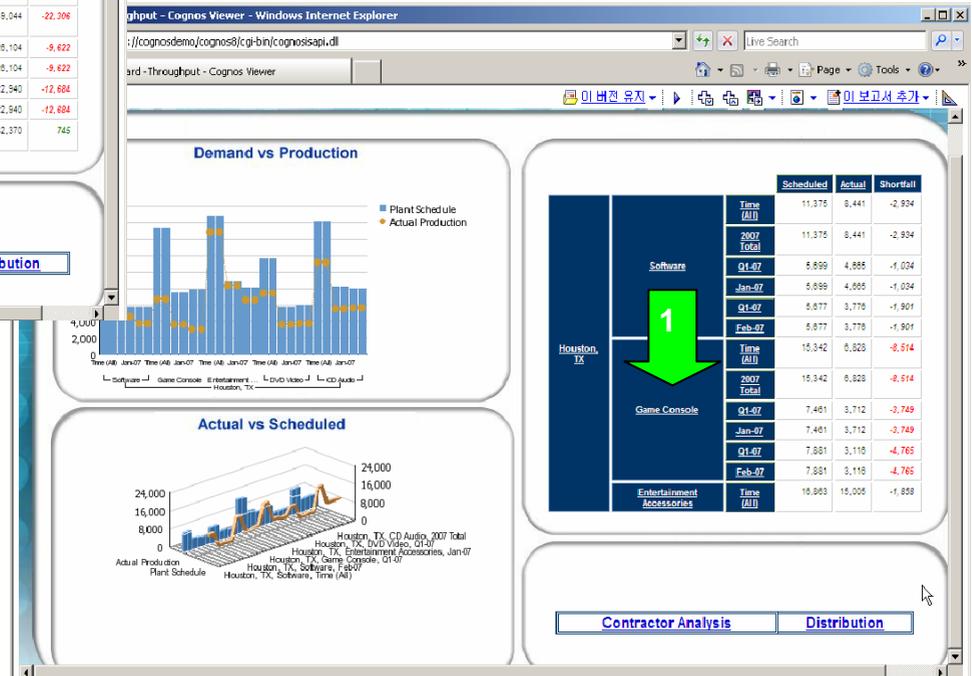
무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?



- 휴스턴 공장의 수급 상황에 대한 세부적인 정보 드릴 다운
- 1. 여러 제품 중 특히 오락매체 제품의 수급 불균형 문제

1. 오락매체 제품 중 특히 게임 콘솔 제품의 수급 불균형이 심각함

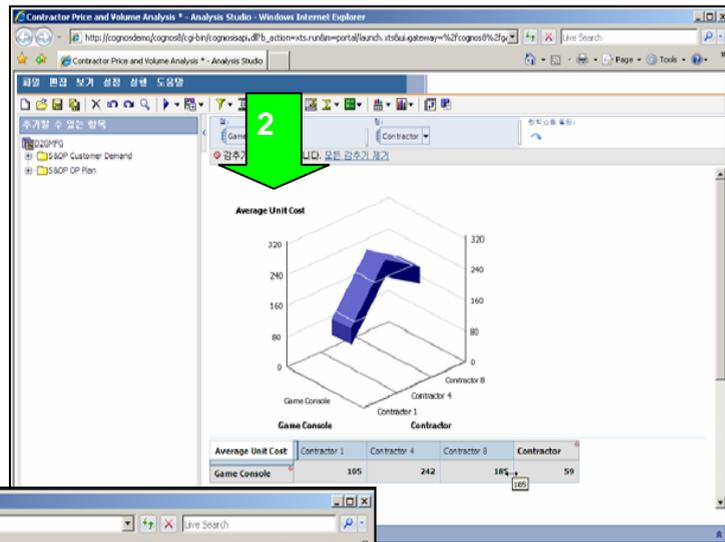
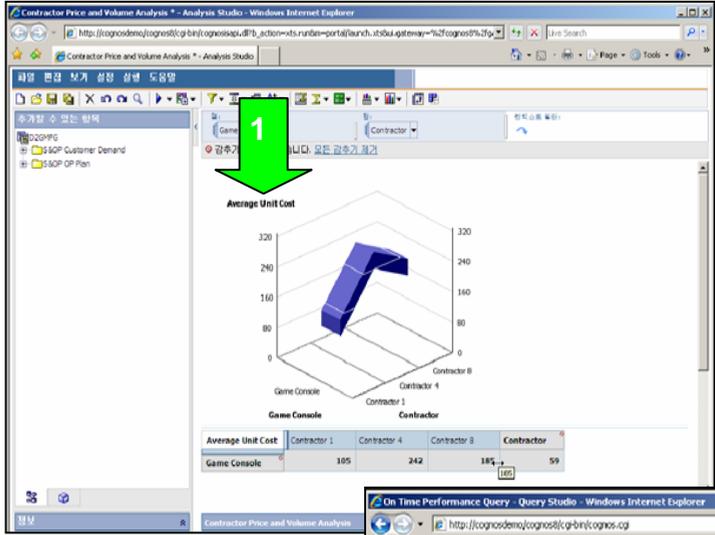


제조업 - 성과 대안분석

어떻게 하고 있는가?

무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?



Product Type	Contractor	Average Shipment Days Late	Late Shipments %	Balance Due
Game Console	Contractor 1	3.14	1.94%	₩385,888
	Contractor 2	0.00	0.00%	₩0
	Contractor 3	0.00	0.00%	₩0
	Contractor 4	0.29	2.79%	₩138,046
	Contractor 5	0.00	0.00%	₩0
Contractor 8	0.33	5.54%	₩52,232	
Game Console		1.05	2.66%	₩666,316
합계		1.09	2.66%	₩666,316

- 공급 능력 부족을 해소하기 위해 공급사에서 부족 물량 만큼 납품 받는 대안을 결정하고 어느 공급사로부터 공급받는 것이 최적인지에 대한 의사결정
- 1. 공급사별 납품단가 비교
- 2. 공급사별 생산능력 비교
- 3. 공급사별 납기준수를 및 매입채무 잔액 비교
- 상기 3가지 조건을 모두 충족하는 공급사1을 대안으로 결정



제조업 - 성과 개선계획 및 효과 분석

어떻게 하고 있는가?

무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?

		Jan-07	Feb-07	Mar-07	Apr-07	May-07	Jun-07	Jul-07	Aug-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07
Total Demand Volume	All Plants	5,375	5,745	6,360	6,960	8,012	8,829	11,583	10,817	7,895	6,960	8,012
	Moline, IL	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
	Newark, NJ	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
	Santa Cruz, CA	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
	Houston, TX	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Standard % to Plant	Jacksonville, FL	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
	Contractor	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	All Plants	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	Moline, IL	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Newark, NJ	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Adj to % to Plant	Santa Cruz, CA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Houston, TX	0.00%	0.00%	(20.00)%	(20.00)%	(20.00)%	(20.00)%	(20.00)%	(20.00)%	(20.00)%	(20.00)%	(20.00)%
	Jacksonville, FL	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Contractor	0.00%	0.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
	All Plants	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
Revised % to Plant	Moline, IL	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
	Newark, NJ	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
	Santa Cruz, CA	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
	Houston, TX	20.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	Jacksonville, FL	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Select Contractor	Contractor	0.00%	0.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
	All Plants	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	Moline, IL	1.075	1.149	1.392	1.392	1.602	1.766	2.317	2.163	1.57		
	Newark, NJ	1.075	1.149	1.392	1.392	1.602	1.766	2.317	2.163	1.57		
	Santa Cruz, CA	1.075	1.149	1.392	1.392	1.602	1.766	2.317	2.163	1.57		
Plant Volume	Houston, TX	1.075	1.149	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Jacksonville, FL	1.075	1.149	1.392	1.392	1.602	1.766	2.317	2.163	1.57		
	Contractor	1.075	1.149	1.392	1.392	1.602	1.766	2.317	2.163	1.57		
	All Plants	1.075	1.149	6.960	6.960	8.012	8.829	11.583	10.817	7.895		

- 휴스턴 공장의 생산 캐파 제약을 완화하기 위한 생산계획의 재수립
1. 휴스턴 공장에 할당된 생산물량의 감축 조정
 2. 휴스턴 공장의 물량을 공급사1에 배정
 3. 공급사1에 생산물량을 배정한 결과



- 성과개선계획에 따른 효과 분석
1. 휴스턴 공장에 과부하된 생산계획 물량을 조정하고 생산능력 대비 성과가 개선됨

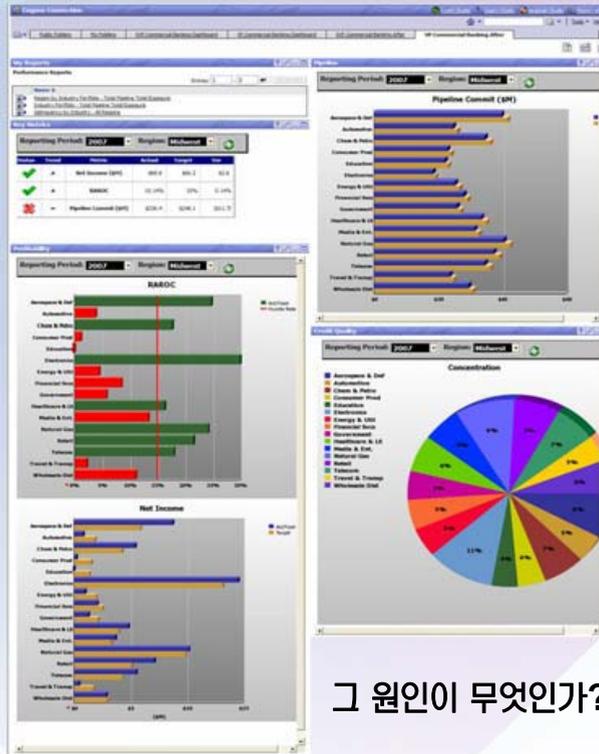
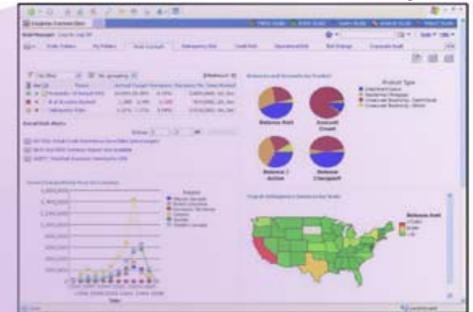
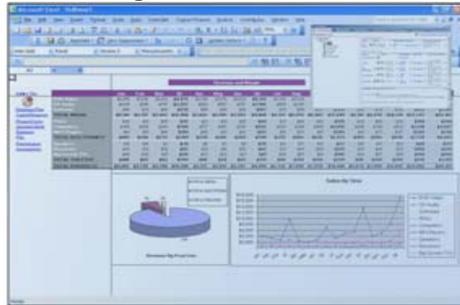


금융업 성과 포탈 Framework

어떻게 하고 있는가?

Risk Cockpit

Planning
앞으로 무엇을 해야 하는가?



그 원인이 무엇인가?

IBM-Cognos 리스크 감안 수익성 분석 대시보드



금융업 - 성과 현황 모니터링

어떻게 하고 있는가?

무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?



- 은행의 경영진이 대시보드를 사용하여 그가 담당하는 각 지역의 성과를 검토
- 1. 중서 지역의 RAROC(리스크 감안 자본수익률)이 최저요구 자본수익률 밑으로 떨어짐
- 2. 중서 지역의 판매 파이프라인이 목표에 미달
- 3. 연체율의 증가 추세
- 실적을 목표와 일치하는 수준으로 다시 회복하기 위한 계획을 세울 것을 중서 지역 관리책임자에게 요청

- 중서 지역 관리책임자는 대시보드를 통해 현황 분석
- 천연가스 산업부문 Segment RAROC이 기대에 못 미침을 보고 다른 어떤 잠재적인 위험에 노출되어 있는지를 확인

금융업 - 성과 원인분석

어떻게 하고 있는가?

무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?

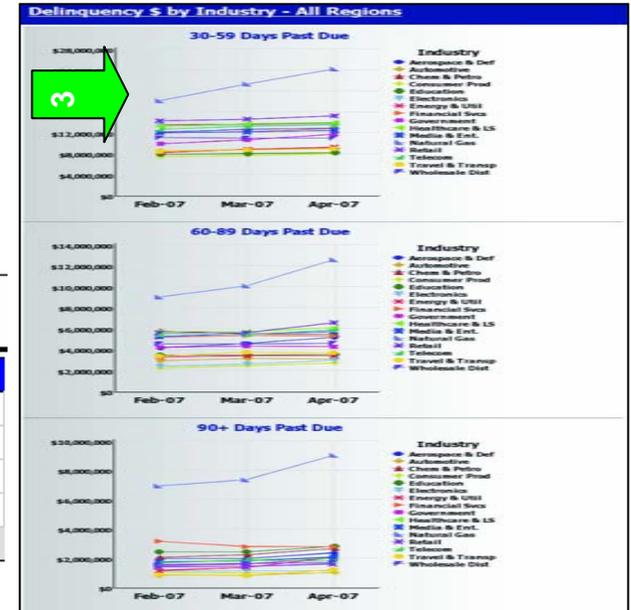
중서지역 - Industry Segment Performance Summary

	파이프라인규모	확정단계파이프라인	수주가능확률	수주가능파이프라인
Aerospace & Def	\$176.7	\$19.9	72%	\$113.4
Automotive	\$108.0	\$12.4	45%	\$43.1
Chem & Petro	\$152.7	\$17.3	63%	\$85.1
Consumer Prod	\$99.8	\$11.5	42%	\$36.8
Education	\$96.2	\$11.1	40%	\$34.3
Electronics	\$176.7	\$9.2	87%	\$145.0
Energy & Util	\$110.2	\$12.6	46%	\$44.8
Financial Svcs	\$122.4	\$14.0	51%	\$55.1
Government	\$113.1	\$13.0	47%	\$47.2
Healthcare & LS	\$147.6	\$16.8	61%	\$79.7
Media & Ent.	\$138.0	\$15.7	57%	\$69.8
Natural Gas	\$179.8	\$20.2	74%	\$117.4
Retail	\$165.6	\$18.7	68%	\$99.9
Telecom	\$152.7	\$17.3	63%	\$85.1
Travel & Transp	\$103.4	\$11.9	43%	\$39.5
Wholesale Dist	\$129.5	\$14.8	54%	\$61.5
Total	\$2,172.5	\$236.4	57%	\$1,103.3

- 중서 지역 관리책임자는 담당 지역의 다른 산업 부문도 살펴보고 이것이 자신의 계획과 예측에 어떤 영향을 미칠 것인지도 파악
- 1. 천연가스 산업 Segment가 파이프라인의 규모는 크지만
- 2. 동시에 리스크 측면에서 문제가 있어서 RAROC이 낮고
- 3. 이는 연체율이 높아지고 있기 때문임을 확인
- 4. 한편, 전자 산업 Segment가 파이프라인의 크기와 수주가능확률(과거 경험치 기준)을 볼 때, 상당히 높은 판매 가능성을 가지고 있다는 사실을 포착

천연가스 Industry Segment Performance Summary

	파이프라인규모	연체율 %	확정단계파이프라인	수주가능확률	수주가능파이프라인	RAROC	당기순이익
Illinois Natural Gas	\$71,934,513	2.37%	\$8,099,956	88.3%	\$56,340,380	10.2%	\$3,666,215
OKNEAK, LLC	\$17,983,628	1.98%	\$2,024,989	22.0%	\$3,518,880	2.5%	\$916,553
Ozark Gas & Light	\$44,959,070	2.30%	\$5,062,472	55.2%	\$22,010,953	6.4%	\$2,291,384
Wisconsin Energy	\$44,959,070	2.10%	\$5,062,472	55.2%	\$22,010,953	6.4%	\$2,291,384
Total	\$179,836,281	2.19%	\$20,249,889	55.16%	\$88,031,843	6.4%	\$9,165,536



2



금융업 - 성과 개선계획



DG2WBluePrintsWBanking Risk | Reviews | 최고리스크책임자 - Contributor

File Edit View Workflow Actions Help

시간 계산 : 리스크 가정 미니셔티브 가정 미니셔티브 미니셔티브 계산

Rows: [Risk Assumptions] Columns: [elist] Context: 2007년 [Months Timescale]

	최고리스크책임자	전자	천연가스
총목표 신용 포트폴리오	6,885,899,691	6,885,899,691	6,885,899,691
목표 리스크퍼증 한도	100%	8%	8%
목표 익스포져	82,630,796,298	6,610,463,704	6,610,463,704
합인율 (최저자본수익률)	15%	15%	15%
1년후 차주의 부도확률(PD)	0.03	0.03	0.04
부도시손실율(LGD)	0.75	0.75	0.75
부도시익스포져(EAD)	100%	100%	100%
기대손실율(EL) %	0.0229	0.0225	0.0277
최저자기자본비율	0.08	0.08	0.08
신용리스크 % (총익스포져 비중 %)	0.20	0.20	0.20
운영리스크 % (총영업수입 비중 %)	0.05	0.05	0.05
시장리스크	0	0	0

- 중서 지역 관리책임자는 CRO(리스크관리책임자)와 CFO에게 천연 가스 산업에 관한 문제에 대해 알리고 전체 목표를 달성할 수 있는 방안을 수립해 줄 것을 요구
- CRO는 천연가스 산업의 부도 확률을 상향 조정
 - 계획과 예측이 즉시 업데이트
 - 대손충당금이 증가하기 때문에 순이익은 감소

미니셔티브 가정 미니셔티브 미니셔티브 계산 미니셔티브 활동시간 계산

Rows: [Initiatives] Columns: [elist]

	전자	천연가스
미니셔티브 비용		
미니셔티브 유형	대출상품 SPIF	수수료 기반 상품 SPIF
미니셔티브 상품	대출 및 금융상품	현금관리
마케팅 판매 (미니셔티브별)		
TV 광고	0	0
라디오 광고	0	0
다이렉트 메일	0	0
인쇄 광고	0	0
지역 광고	0	0
이메일	0	0
계좌별 영업 인센티브 비용	100	100
총목표 미니셔티브 취득가	1,750,000	1,050,000
목표 미니셔티브 취득가/계좌	100	100
미니셔티브 시작월	07-6월	07-6월
미니셔티브 종료월	07-12월	07-12월
지역	중서지역	중서지역
목표 계좌수	2,500	1,500
계좌별/월별 영업수입	55	168
계좌별/월별 영업수입 - 수기조정	250	225
계좌 수명	60	60
평균 계좌잔액	4,500	3,500
할당비용	44	45
수익성 - 기간 선택		
수익성 분석을 위한 기간 선택	7	7
수익성 분석 최종월	07-12월	07-12월
선택 기간별 영업수입	17,500,000	9,450,000
선택 기간별 미니셔티브 취득가	1,750,000	1,050,000
선택 기간별 할당비용	3,080,000	1,890,000
선택 기간별 미니셔티브 순이익	12,670,000	6,510,000
선택 기간별 미니셔티브 투자수익률	262.32%	221.43%
수익성 - 미니셔티브 수명		
수명 영업수입	262,500,000	141,750,000
수명 미니셔티브 취득가	1,750,000	1,050,000
수명 할당비용	46,200,000	28,350,000

- CFO는 미니셔티브 계획 기능을 통해, 순이익에 미치는 영향을 파악하기 위한 시나리오를 실행
- 천연가스 산업에서는 리스크가 없는 수수료 기반의 미니셔티브 계획을
 - 전자 산업에서는 —대출을 포함한— 모든 상품을 대상으로 사업계획을 재조정



금융업 - 성과 개선계획 및 효과 분석



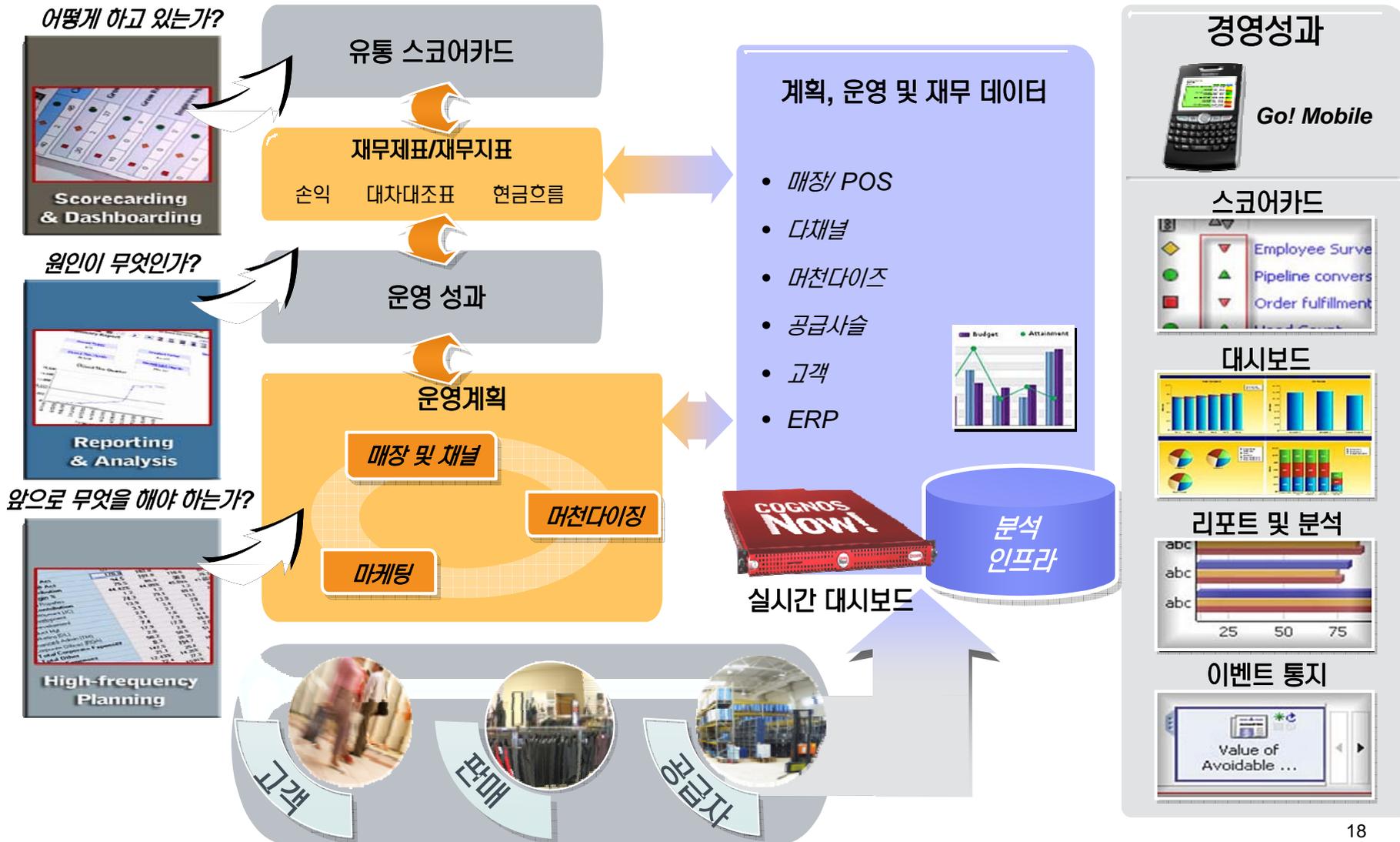
Risk Return Analysis		Profit & Loss Targets		Profit & Loss	
Total		Total Regions			
	Act/Fcst	Target	Gap	Act/Fcst	Jan-08
Contribution Margin	88,195,302	65,589,087	22,606,214	17.5%	
Revenues	119,708,940	114,033,650	5,675,290	22.8%	
Key Performance Indicators:					
% Balance Growth	2.1%	0.7%	1.4%		
% Revenue Growth	17.1%	2.8%	14.3%		
% of Income from Fees	60.7%	28.8%	31.9%		

- CFO는 사업계획을 재조정하면 중서 지역이 목표를 달성할 수 있음을 확인
- 1. 매출 및 수익성 부문에서 예측 결과가 목표를 상향 달성
 - 영업 담당자로부터 이 시기에 존재하는 파이프라인을 최종 판매로 성공시킬 수 있다는 합의를 도출하고 이니셔티브 계획을 실적에 대한 예측치로 변경

- 계획-실행-분석-조정하는 순환 관리 사이클을 통해, 은행의 경영진은 자신의 대시보드를 열어보고 중서 지역이 목표 선상에 다시 올라와 있음을 확인
- 1. 중서 지역의 RAROC이 최저요구 자본수익률 이상으로 개선
- 2. 중서 지역의 판매 파이프라인이 목표를 초과
- 3. 연체율의 감소



유통업 성과 포탈 Framework

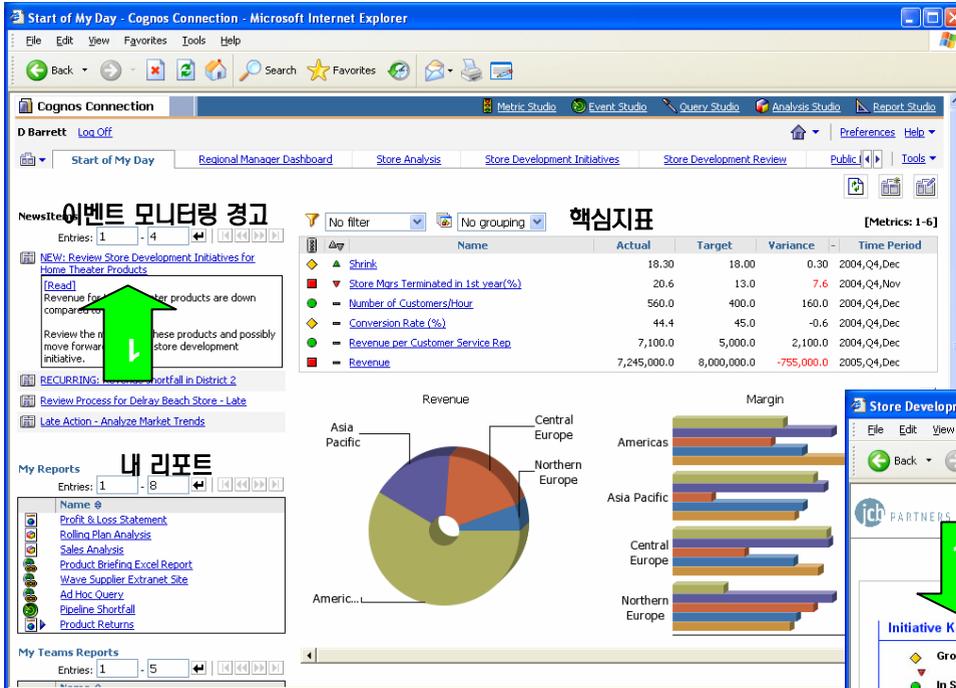


유통업 - 성과 현황 모니터링

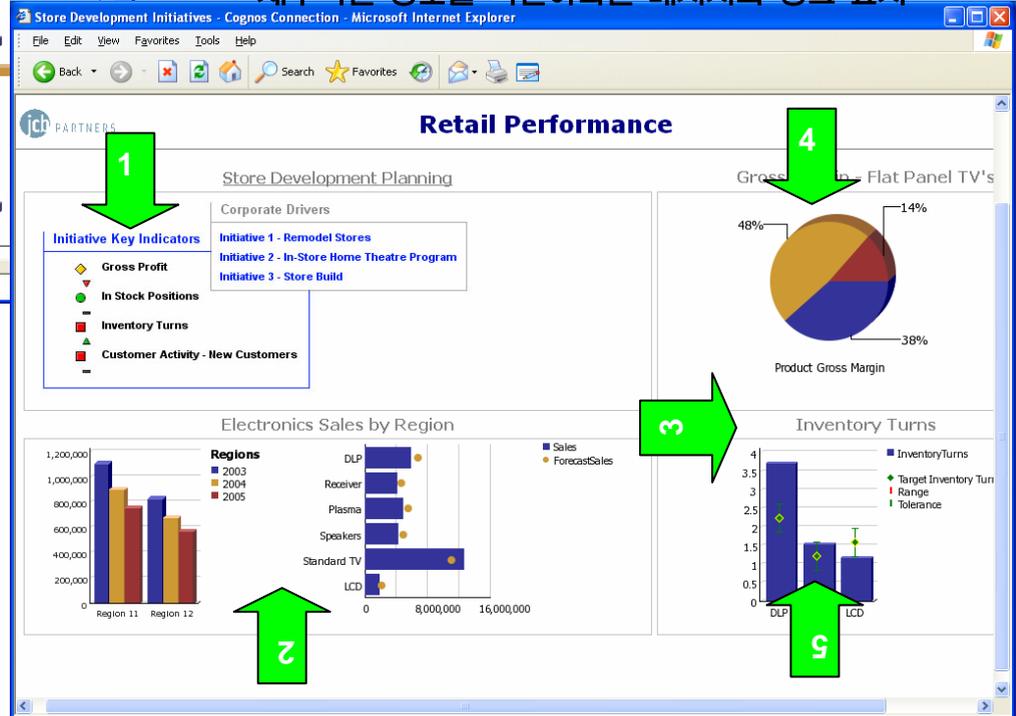
어떻게 하고 있는가?

무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?



- 재무담당 임원에게 매장 및 전사 성과에 대한 주요정보를 모니터링 하는 대시보드
- 1. 즉각적인 조치가 필요한 이벤트에 대한 세부 정보를 확인하라는 경고 메시지
 - 홈씨어터 상품 매출이 예측치 대비 하락
 - 매장 개발 이니셔티브 대시보드를 통해 이 제품에 대한 세부적인 정보를 확인하라는 메시지와 링크 표시



- 매장 개발 이니셔티브가 상품 매출 및 재고에 미치는 영향에 대한 세부 정보
- 1. 매출이익 및 재고회전, 신규고객 구매활동 지표가 악화되고 있고 이를 개선하기 위해 사용할 수 있는 이니셔티브에 대한 정보
- 2. 일반 TV 부문 이외에 예측 대비 실적 저하
- 3. 그로 인해 재고회전 악화
- 4. 플라즈마 TV 상품군 중 최상의 매출이익 상품 분석
- 5. 플라즈마 TV의 재고회전에 대한 세부정보 조회

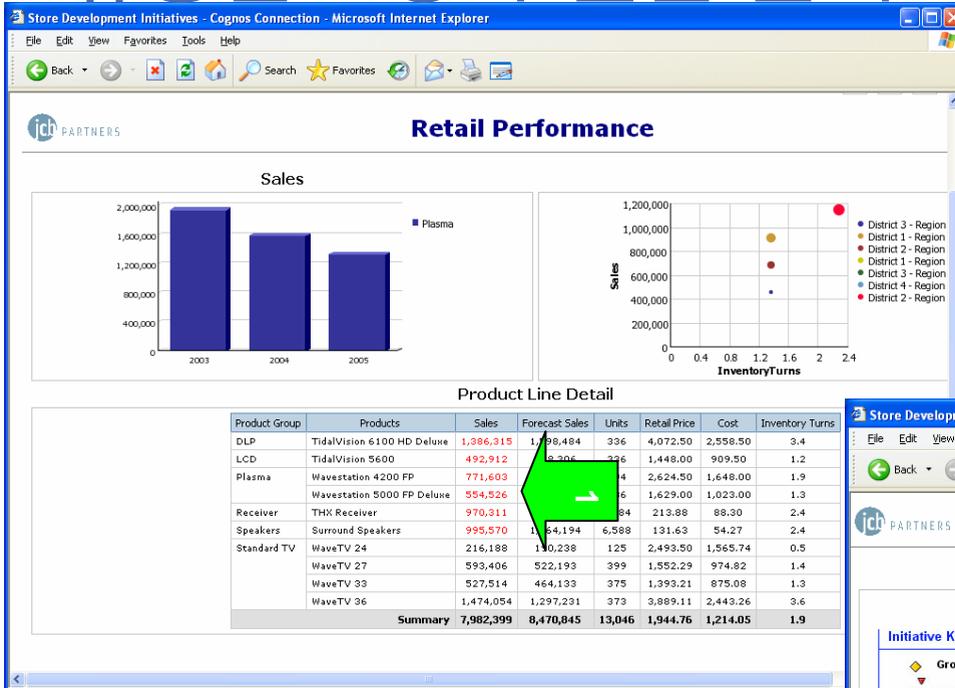


유통업 - 성과 원인 분석

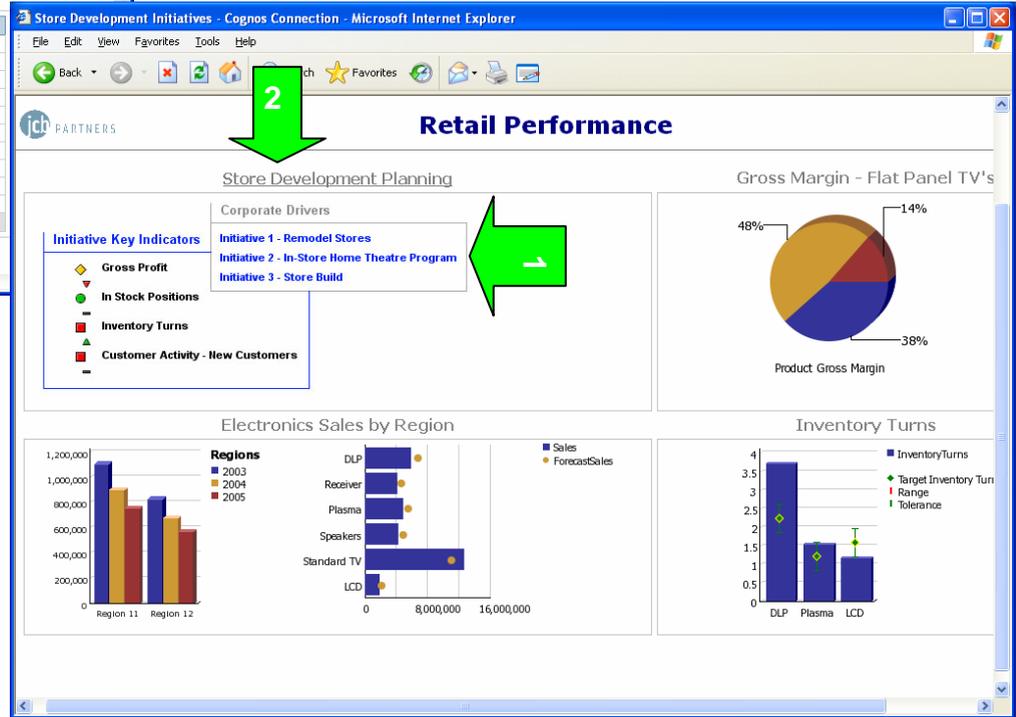
어떻게 하고 있는가?

무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?



- 핵심 성과 현황에 대한 상세한 원인 분석
- 1. 드릴 다운 기능을 통해 어떤 상품이 예측 대비 성과가 떨어지는지 상세 분석
 - 플라즈마 TV 상품군내의 단품별로 판매수량, 단가, 원가, 재고회전 등 세부 정보 분석
 - 예측치보다 성과가 떨어진 상품은 적색으로 표시



- 재무담당 임원은 성과가 나빠지고 있는 요인들에 대한 개선기회를 찾고자 함
- 1. 현재 회사에서 매장 리모델링, 매장 내 홈씨어터 판촉 프로그램, 매장 신축 같은 이니셔티브 계획을 수립 중
- 2. 재무담당 임원은 매장개발 프로그램 담당자가 홈씨어터 개발 프로그램에 대한 실행계획을 수립하도록 지시하고 그 결과를 검토하고자 함



유통업 - 성과 개선 계획

어떻게 하고 있는가?

무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?

Contributions

Reviews

- Total Stores Development Initiatives
 - Store Renovation
 - Natural Disaster Re-Build
 - Re-Facing Store Entrance
 - Total Store Upgrades
 - Add Home Theater Preview Center
 - Add Personal Shopper Kiosk
 - Add Day Care Center to Selected
 - Add Beverage Center to Selected
 - Total New Stores
 - New Store 1
 - New Store 2
 - New Store 3
 - Store Renovation

Name	State	Ownership	Reviewer	Last Data Change
Total Store Upgrades	Incomplete	Email All	Email All	12:26:30 AM - Sunday, May 07, 2006
Add Home Theater Preview Center	Work In Progress	D Barrett	Email All	12:26:30 AM - Sunday, May 07, 2006
Add Personal Shopper Kiosk	Not Started	D Barrett	Email All	12:26:07 AM - Sunday, May 07, 2006
Add Day Care Center to Selected Stores	Work In Progress	D Barrett	Email All	12:25:49 AM - Sunday, May 07, 2006
Add Beverage Center to Selected	Work In	D	Email	12:25:32 AM - Sunday, May 07, 2006

User Instructions

This is the Store Development Blueprint:

Retailers are continuously undertaking store development projects that require capital investments to support company business objectives, including:

- building new stores
- remodeling older stores to new format types and/or refurbishing selected stores that may have been sustained damage from fires, storms, etc.
- implementing new company-wide upgrade initiatives such as adding a new Beverage Center, upgraded fixtures to accommodate new product lines, new equipment to support products or menu items

The Store Development Blueprint is targeted at retail financial and operational decision-makers. It supports Cognos' focus on store operations as the primary point of entry for the retail go-to-market strategy and complements the first retail-specific blueprint, Store (P&L) Operations Planning.

Help is located throughout the application.

Welcome to the Store Development Blueprint

- 매장개발 프로그램 담당자가 관리하고 있는 여러 이니셔티브 계획에 대한 Work Flow
- 1. 이 중 홈씨어터 상품의 성과 개선을 위한 이니셔티브 계획을 수립

PROJECT OVERVIEW

	Original	Revised
Project Description	Add Home Theater Center	Add Home Theater Center
Apply to Store Type	City Center	City Center
Apply to Store Format		
Apply to District or Region		
Apply to Region		
District or Region Error		
Number of Stores Affected	7	7
Project Start Week-Year	Week 10 - 2006	Week 10 - 2006
Project Duration per Store in Weeks	4 weeks	4 weeks
Project End Week-Year	Week 38 - 2006	Week 38 - 2006
(Advance)/Delay in Weeks		4
New Project Start Week-Year		Week 14 - 2006
New Project End Week-Year		Week 42 - 2006
Risk	Medium	Medium
Required Return on Capital	10.00%	10.00%
Priority	High	High
Strategy Map	Grow Sales	Grow Sales

PROJECT IMPACT

	Original	Revised
Store Department Affected	Electronics	Electronics
Enter Cost Estimate per Sq Foot	20.00	20.00
Enter Square Footage	60,000	60,000
Total Sq Footage Cost Estimate	1,200,000	1,200,000
Enter Projected Comp Revenue Impact % or Enter Base Weekly Revenue Impact per Store	3.00%	3.00%
Total Weekly Revenue Impact	36,085	36,085
Enter Base Weekly Expense Impact per Store	3,600	3,600
Total Weekly Expense Impact	25,200	25,200
Impact Start Week-Year	Week 40 - 2006	Week 40 - 2006
New Impact Start Week-Year		Week 44 - 2006
Annual Growth	8.00%	8.00%

Enter the definition of the project and select the types of stores to apply to: Current owner: D Barrett

Required Return on Capital

Required Return on Capital	Value
High	14.00%
Medium-High	12.00%
Medium	10.00%
Medium-Low	8.00%
Low	6.00%

Assumption cube for setting required return on capital: Current owner: D Barrett

- 전사 지침 - 프로젝트 예상 리스크를 반영한 최저자본 수익률
- 순현재가치(NPV : Net Present Value) 계산에 사용

- 이니셔티브 프로젝트 속성 개정
- 프로젝트 기간의 재설정
- 이니셔티브 결과 예측되는 매출, 비용 등 산정



유통업 - 성과 개선 계획

어떻게 하고 있는가?

무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?

Retail Store Development | Contributions | Add Home Theater Preview Center - Cognos Planning - Contributor

File Edit View Tools Actions Help

Required Return on Capital Store Attributes Project Definition Store Selection **Resource Cost** Headcount Requirements Expenditures Project Expense Summary Project Summary

Bdgt High Internal Fully Loaded Cost 2006

	Permanent - Full Time	Permanent - Part Time	Graduate	Offshore
Business Development Manager	162,500	139,583	116,667	93,750
Real Estate Development Manager	125,000	108,333	91,667	75,000
Director Real Estate Development	137,500	118,750	100,000	81,250
Store Construction Project Manager	137,500	118,750	100,000	81,250
Director Store Planning and Construction	137,500	118,750	100,000	81,250
Cost Analyst - Store Development	150,000	129,167	108,333	87,500
Electrician	137,500	118,750	100,000	81,250
Mechanical Technician	162,500	139,583	116,667	93,750
Carpenter	137,500	118,750	100,000	81,250
Day Laborer	20,000	20,000		
Field Service Technician	150,000	129,167	108,333	87,500
Technician Manager	162,500	139,583	116,667	93,750
Project Manager	175,000	150,000	125,000	100,000
Senior Project Manager	162,500	139,583	116,667	93,750
Construction Manager	137,500	118,750	100,000	81,250
District Manager	150,000	129,167	108,333	87,500
Regional Manager	137,500	118,750	100,000	81,250
Administrative Assistant	100,000	87,500	75,000	62,500
Business Analyst	150,000	129,167	108,333	87,500
Financial Analyst	150,000	129,167	108,333	87,500
Accounting Manager	137,500	118,750	100,000	81,250
Computer Support Technician	112,500	97,917	83,333	68,750
Database Administrator	150,000	129,167	108,333	87,500
IT Director	175,000	150,000	125,000	100,000
IT Manager	162,500	139,583	116,667	93,750
IT Product Manager	162,500	139,583	116,667	93,750
IT Project Manager	150,000	129,167	108,333	87,500
IT Risk Manager	150,000	129,167	108,333	87,500

Corporate assumptions on fully loaded human resource costs.

이니셔티브에 따른 자원 비용 명세 테이블

Retail Store Development | Contributions | Add Home Theater Preview Center - Cognos Planning - Contributor

File Edit View Tools Actions Help

Store Attributes Project Definition Store Selection Resource Cost **Headcount Requirements** Expenditures Project Expense Summary Project Summary

Original Add Home Theater Preview Center Enter Details

	Role	Task	Per Store or Project Overhead	Resource Type	Status	FTE	Start Week-Yr	Duration per Store in Days	End Week-Yr
1	Business Analyst		Project Overhead	Bdgt High Internal	Permanent - Full Time	1.00	Week 18 - 2006	5	Week 19 - 2006
2	Senior Project Manager		Project Overhead	Bdgt High Internal	Permanent - Full Time	1.00	Week 18 - 2006	7	Week 19 - 2006
3	Project Manager		Per Store	Bdgt High Internal	Permanent - Full Time	1.00	Week 18 - 2006	2	Week 20 - 2006
4	Electrician		Per Store	Bdgt High External	Permanent - Part Time	2.00	Week 19 - 2006	9	Week 28 - 2006
5	Technician Manager	Manage Project	Per Store	Bdgt High Internal	Permanent - Full Time	1.00	Week 16 - 2006	2	Week 18 - 2006
6	Carpenter	Install Walls	Per Store	Bdgt Med Internal	Permanent - Full Time	2.00	Week 16 - 2006	4	Week 20 - 2006

Enter the headcount required for the project. Current owner: D Barrett

역할별 소요 인력과 투입시기 정의

Retail Store Development | Contributions | Add Home Theater Preview Center - Cognos Planning - Contributor

File Edit View Tools Actions Help

Store Attributes Project Definition Store Selection Resource Cost Headcount Requirements **Expenditures** Project Expense Summary Project Summary

Original Add Home Theater Preview Center

	Description	Expense Type	Item Amount	Store or Project Overhead	Total Amount	Purchase Week-Year	In Service Week	Warning
1	Prep Work	Architecture and Design	7,000	Project Overhead	7,000	Week 18 - 2006	Week 20 - 2006	
2	In Store	Store Construction	50,000	Per Store	350,000	Week 19 - 2006	Week 20 - 2006	
3	A/V Equip	urniture, Fixtures & Equipment - 05 Years	75,000	Per Store	525,000	Week 30 - 2007	Week 20 - 2006	Purchase Week After Project End
4	Couches	urniture, Fixtures & Equipment - 05 Years	7,000	Per Store	49,000	Week 13 - 2006	Week 20 - 2006	

Enter Capital Investment information, selecting from the asset class. Current owner: D Barrett

- 프로젝트에 따른 투자 및 비용 내역 및 구매, 서비스 시기 정의



유통업 - 성과 개선 계획

어떻게 하고 있는가?

무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?

Retail Store Development | Contributions | Add Home Theater Preview Center - Cognos Planning - Contributor

File Edit View Tools Actions Help

Store Attributes Project Definition Store Selection Resource Cost Headcount Requirements Expenditures **Project Expense Summary** Project Summary

Original Plan Add Home Theater Preview C

	MAR 06	APR 06	MAY 06	JUN 06	JUL 06	AUG 06	SEP 06	OCT 06	NOV 06	DEC 06	2006	JAN 07	FEB 07	4AR 07
Contractor														
Temporary														
Total Labor Costs		28,125	32,692	10,577							71,394			
Computers & Technical Equip Rental														
Office AV Studio Equip Rental														
Other Equipment Rental														
Total Equipment Rental														
Travel & Entertainment														
Professional Fees														
Telephone														
Office Supplies														
Legal														
Patents														
Other														
Total Other Project Expenses		28,125	32,692	10,577										
TOTAL PROJECT EXPENSES		28,125	32,692	10,577										
CAPITAL EXPENDITURE														
STORE CONSTRUCTION														
Site Selection														
Site Cost														
Site Prep														
Architecture and Design		7,000									7,000			
Store Construction			200,000								200,000			
Total Store Construction Cost		7,000	200,000								207,000			
Land														
Building														
Furniture, Fixtures & Equipment - 20 Years														
Furniture, Fixtures & Equipment - 15 Years														
Furniture, Fixtures & Equipment - 10 Years														
Furniture, Fixtures & Equipment - 05 Years		328,000									328,000			
Autos/Trucks/Forklifts														
Computer Software														
Computer Equipment														
Desktop														

Summary of the project with metrics

- 프로젝트 총비용 예측
 - 매장 개축 비용
 - 관련 인건비 및 제반 경비

Retail Store Development | Contributions | Add Home Theater Preview Center - ...

File Edit View Tools Actions Help

Expenditures Project Expense Summary **Project Summary**

Add Home Theater Preview C

	Original	Revised
Project Description	Add Home Theater Center	Add Home Theater Center
Project Start Week-Year	Week 10 - 2006	Week 14 - 2006
Project End Week-Year	Week 38 - 2006	Week 42 - 2006
Impact Start Week-Year	Week 40 - 2006	Week 44 - 2006
Number of Stores Affected	7	7
Risk	Medium	Medium
Store Department Affected	Electronics	Electronics
Total Detail Project Expenses	155,032	155,032
Total Detail Project Capital Expenditure	931,000	931,000
Total Detail Project Expenditures	1,086,032	1,086,032
Total Sq Footage Cost Estimate	1,200,000	1,200,000
Variance Detail Project Exp to Sq Ft Estimate	(113,968)	(113,968)
Headcount	52	52
Total Weekly Revenue Impact	36,085	36,085
Total Weekly Expense Impact	25,200	25,200
Total Revenue Impact	77,499,631	77,499,631
Total Expense Impact	60,688,258	60,688,258
Project NPV	10,282,046	10,290,288
No of Months to Payback From Project Start	26	26
No of Months to Payback From Project End	26	26

Current owner: D Barrett

- 홈시어터 프로그램 개정에 따른 영향 분석
 - 프로젝트 기간의 변동
 - 관련 비용 및 매출 영향
 - 프로젝트 NVP 결과
- 업데이트한 결과를 재무담당 임원에게 제출

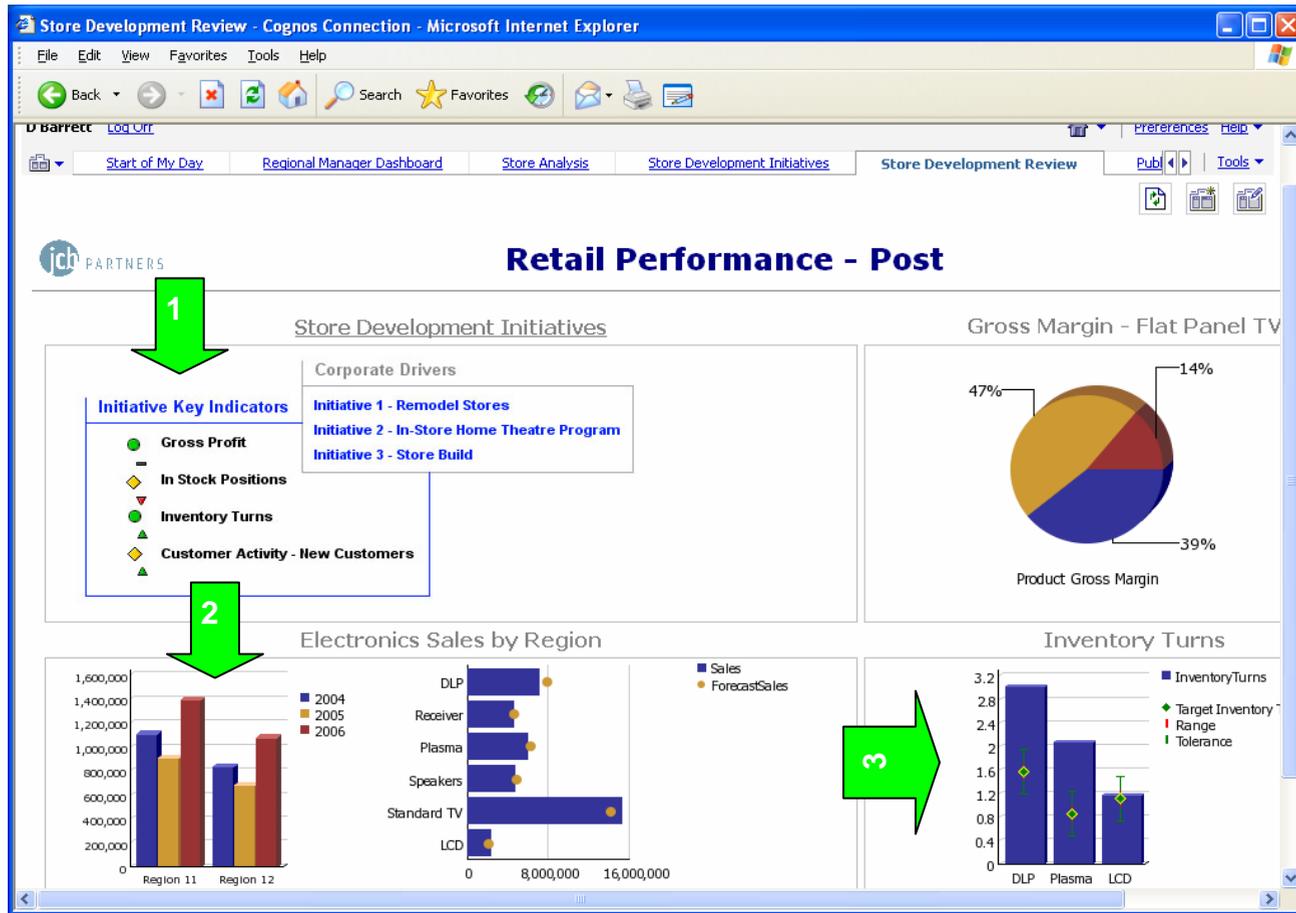


유통업 - 성과 개선 효과

어떻게 하고 있는가?

무엇을 해야 하는가?

그 원인이 무엇인가?



- 재무담당 임원은 홈씨어터 이니셔티브에 대한 실행계획 결과 개선된 성과를 확인
1. 매출이익, 재고회전, 신규고객 구매활동 지표가 개선되고 추세도 상승 중
 2. 매출의 개선
 3. 재고회전의 개선

