

Global 기업의 ERP 구축/운영전략 및 적용사례

박 정훈*, 손경준**

* LG CNS 솔루션부문 junghoonpark@lgcns.com

** LG CNS 솔루션부문 k yungjson@lgcns.com

Abstract

Global 경영환경이 가속화됨에 따라 기업은 해외 법인 설립을 지속적으로 추진하고 있으며 이에 따라 본사와 해외 법인간 효율/효과적인 collaboration 체계를 구축하고 해외법인의 경쟁력을 신속히 강화시키기 위해 해외법인에 ERP를 확산하고 있다. 본 연구에서는 전사 표준 process의 확산 및 유지, 전사 PI 추진, ERP 구축 및 운영에 따른 TCO의 최소화 관점에서 global 기업의 성공적인 ERP 구축전략(Global Single Instance 추진 전략)과 운영전략을 제시한다. Global 기업들이 본 연구에서 제시하는 방법과 전략으로 ERP의 성공적인 구축 및 확산과 운영에 대한 방향성을 얻을 수 있을 것으로 기대한다.

I. 서론

1. 연구의 동기

국내기업에 경영혁신의 도구로서 ERP가 도입된지 10여년이 지나 대다수 대기업들 뿐 아니라 중소기업들도 ERP를 구축하여 운영하고 있다. 이중 ERP 도입 당시 목표로 설정했던 업무개선과 경영성과 창출에 성공한 기업들은 국내에서의 ERP 성공경험을 global business 경쟁력 강화에 적용하기 위하여 해외법인에 ERP를 확산하고 있다. 그렇다면 global business 관점에서 해외법인에 전사 ERP의 성공적 구축 전략은 무엇이고 ERP 구축 후 국내에서의

ERP 성공경험을 어떻게 해외 법인에 효율적으로 전파할 수 있을까? 또한, global business 관점에서 효율/효과적인 ERP 운영전략은 무엇일까? 이 질문들에 대한 해답으로 국내 기업들이 ERP를 해외에 구축, 확산, 운영 시 전사 표준 process의 정립, 전사 PI 추진, ERP 구축 및 운영의 TCO 최소화를 달성할 수 있도록 추진 방법론을 제안하고 선진 기업의 적용 사례를 공유하여 기업들의 Global ERP 추진에 도움이 되고자 하는 것이 본 연구의 목적이다.

2. 문헌 연구

Global 경쟁에 따른 경영환경의 급격한 변화로 인해 기업들은 경쟁우위(competitive advantage)를 확보하기 위한 수단으로 ERP를 적극 활용하고 있다. 국내 대기업들은 물론, 중소기업들의 ERP 구축 및 운영하는 사례가 늘어남에 따라 하나의 site에 ERP 구축 시 최적화 방법에 대한 연구[4]나 ERP 시스템 도입 후 성과 측정에 대한 연구는[1][2][3][5] 다수 있었다. 그러나 global 시장 확대에 따른 global 경쟁력 강화를 위한 ERP 추진 전략에 대한 내용들은 기업들의 보안속에서 각 기업들 내부에서만 철저히 공유되었다. 본 연구는 global 기업으로 성장하려는 국내 기업들의 ERP 추진 전략에 지침서가 되도록 실제 global 선진 기업들의 ERP 추진 전략에 대해 분석 하였다.

3. 본 연구의 구성 및 특징

본 연구에서 제안하는 연구 결과, 추진 방법론 및 벤치마킹 사례들은 철저하게 실제 ERP 관련 프로젝트 결과와 기업들의 현황 분석에 기반하여 도출 되었으며 특히 본 연구에서 제시하는 추진 방법론은 실제 high-tech 산업의 global 선진 기업에 적용 했었다는 점에서 기업들이 global IT 전략을 수립하고 추진할때 많은 참고가 될 것으로 생각한다.

4. 논문의 구성

II장에서는 Real Time Enterprise(RTE) 실현을 위한 Global Single Instance(GSI)의 추진 개요와 현실성 있는 Instance 최소화 전략을 제시하고 ERP 운영의 효율/효과성을 극대화하기 위한 ERP upgrade 전략과 Global Shared Services Center 활용을 통한 ERP 운영전략을 제시한다. III장에서는 global 선진 기업들의 global IT 추진 사례를 공유하고 II장에서 제시한 전략과 방안을 실제 high-tech 산업의 global 선두 기업에 적용한 프로젝트 결과에 대하여 소개 한다. 마지막으로 본 연구를 통해 도출된 시사점들을 결론에서 정리한다.

II. Global 기업의 성공적인 ERP 구축 및 운영 전략

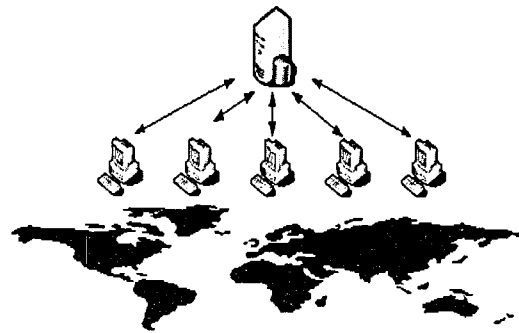
1. Global Single Instance (GSI)의 개요 및 ERP Consolidation 검토 배경

GSI는 Real Time Enterprise(RTE) 구현을 위해 전사적으로 표준화되고 통합된 process 모델을 정립하여 적용하는 것이며 기업이 GSI를 구축한다면 다음과 같은 이점을 얻을 수 있다.

- 전략적 통합(Strategic alignment) 측면: 전사 표준 process 정립 및 적용으로 ERP 최적화가 가능하다.
- Business process 향상 (Business process improvement) 측면: Instance Consolidation 추진

은 process 향상에 초점이 맞추어져 있으며 전사 best practice 발굴 및 확산이 용이하다.

아키텍처 측면 (Architecture): Master data의 통합을 통해 global architecture에 대한 청사진을 수립할 수 있으며 system interface에 소요되는 TCO를 제거할 수 있다.



[그림1 Global Single Instance]

위에 제시한 이점들을 고려한 ERP Consolidation에 대한 검토배경[13]들을 정리하면 아래 표1과 같다.

[표1 ERP Consolidation 검토 배경]

Distributed Multiple system	Motivation	Consolidated Instance
Local Instance · 기준정보의 중복 및 불일치 · Non-standard process · 수작업 정보의 통합 · Local upgrade · Local Support	→ 미래기술의 대응 (Real-Time Enterprise, E-Business, 협업, BI)	Single Instance · 기준 정보의 표준화 · Standard 프로세스 · 신속한 보고 · 한번의 Upgrade · 중앙집중적 Support
Local Process · 100% Local · Local Practice · 독자 Process	→ IT비용의 감소 (Hardware, Software, 관리비용)	Common Process · 80/20 Rule · Best Practice · Service 공유
Local Configuration · 지역적 IT 작업 · 지역적 문서화 · 지역적 IT 교육 · 지역적 IT 경험	→ 비지니스의 감소 (프로세스와 조직의 변화, Global Market)	Common Configuration · 전사적 IT 작업 (1회) · 전사적 문서화 · IT교육 용이 · IT 경험 전사공유

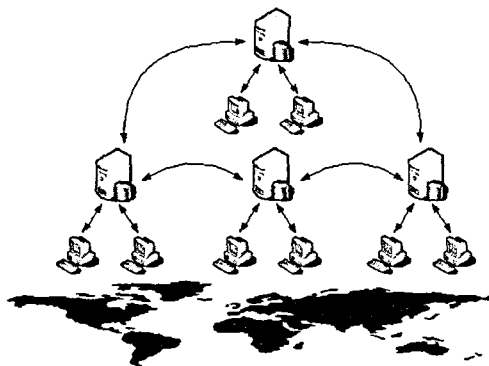
2. ERP Instance 최소화 전략

Global Single Instance(GSI)를 추진 시 일반적으로 기업에서는 다음과 같은 issue들이 있다.

- 다수의 데이터센터와 DB, 운영환경

- 어플리케이션, 플랫폼, 운영체계의 다양성
 - 다수의 지원그룹
 - 각 국가간, 사업부간 비즈니스 운영의 차이
- GSI를 구현하기 위해서는 데이터센터의 통합, 인스턴스, 프로세스, 서비스센터 등과 관련된 이슈의 검토가 필요하다.

앞서의 다양한 이슈해결을 고려할 때 GSI 구현을 big-bang으로 추진하기는 현실적인 어려움이 많으며 기업의 초기 투자도 매우 크다. 본 연구에서는 GSI의 이점을 최대화 할 수 있는 ERP Consolidation의 가장 현실적인 방안으로 Hybrid Instance Consolidation 방법[그림2]을 제안한다. Hybrid Instance Consolidation은 전사적 요구사항과 지역적 요구사항을 상호 고려한 최적의 process를 수립하고 지역별 Instance 간 data 교환과 통합도 높은 수준으로 구현하는 것이다[6].



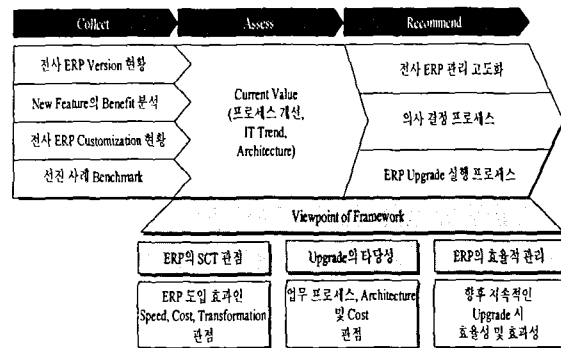
[그림2 Hybrid Instance Consolidation]

ERP Consolidation 전략은 프로세스의 표준화, 마스터데이터 표준화, ERP version 통일, data migration에 대한 전략으로 구성되며 이중 가장 기본 요소는 마스터데이터 coordination이다.

3. ERP upgrade 전략

전사 ERP의 성능 향상 및 새로운 기능 적용을 위해 지속적인 ERP version upgrade가 필수

적이며 ERP의 global 통합을 포함한 중장기 business application 전략에 부합하는 장기적 관점의 ERP upgrade 전략과 upgrade 실행 process의 정립이 필요하다. ERP upgrade에 따른 혜택은 version 통일을 통한 Instance Consolidation 기반 마련, 최신 소스 반영으로 ERP의 안정적 운영 관리, 새로운 기능 반영을 통한 업무 process 개선 및 customization 제거, open architecture 적용 등이 있으며 본 연구에서는 기업의 ERP upgrade 전략 수립을 위해 LG CNS가 사용하는 ERP upgrade 전략 수립 framework[그림3]을 제시한다.

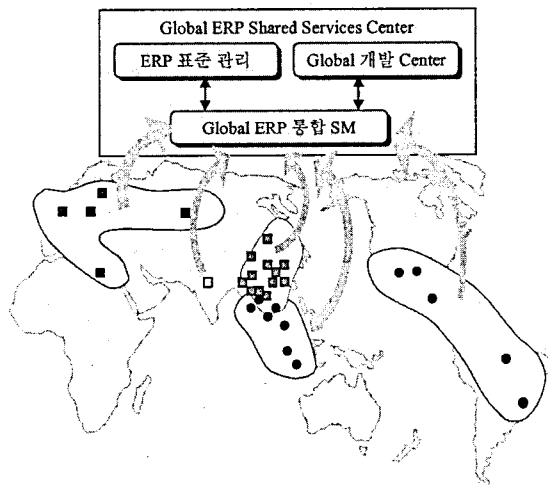


[그림3 ERP upgrade 전략 수립 Framework]

LG CNS의 ERP upgrade 전략 수립 framework를 통해 ERP vendor가 출시하는 새로운 new feature가 기업에 줄 수 있는 혜택과 기업의 ERP customization 현황 조사 및 ERP 고도화를 성공한 선진사례 등을 종합적으로 수집 후 process 개선, IT trend, architecture 측면에서 기업이 얻을 수 있는 value를 분석하여 전사 ERP 관리의 고도화 과제 도출, 의사 결정 process 정립, ERP upgrade 실행 process 정립 등을 통해 중장기적 관점의 ERP upgrade 전략을 수립할 수 있다.

4. Global Shared Services Center(Global SSC) 활용을 통한 ERP 운영 전략

글로벌 경영에 의해 기업의 지사/지점들이 여러 곳에 산재함에 따라 본사의 IT 인력과 해외 법인의 현지 IT인력의 중복성(IT 관리 비용 부담)이 발생하고 비 표준화된 business process 들과 지사/지점 간의 호환성이 없는 시스템들의 발생, IT 인프라의 중복(복수의 data center), 각 사이트별 임시적/자체적 개발 존재 등의 문제점이 발생하게 되어 점차 IT 서비스/운영 비용이 높아졌고 전체적인 IT cost의 증가률도 높아지게 되었다. 이런 문제점들을 해결하기 위해 본 연구에서는 global 기업의 ERP 운영을 위해 Global Shared Services Center(Global SSC) 활용[그림4]을 제안한다. 즉, 각 조직(본사/법인/사업부 등)별로 분산되어 수행되던 ERP 서비스 업무를 Global SSC로 통합, 운영하는 것을 말하며 중앙집중화와 분권화의 단점을 배제하고 장점만을 채택하여 책임 경영을 강화하고 지원기능의 전문화를 제고하는 것이다.



[그림4 Global ERP Shared Services Center]

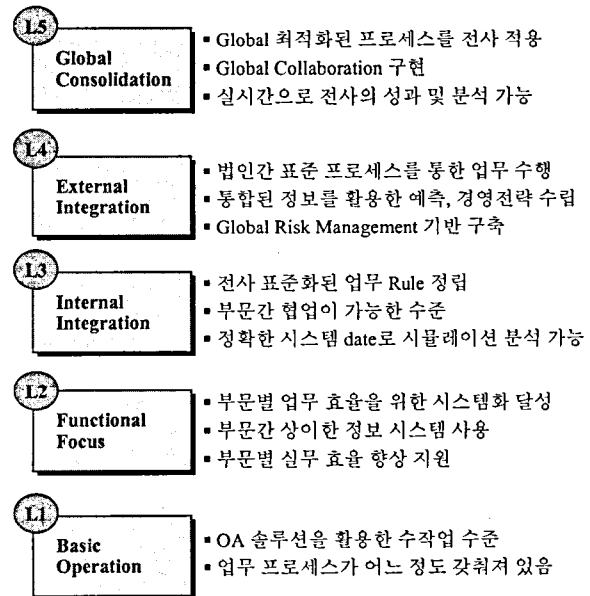
기업들이 Global ERP SSC를 활용한다면 PI를 통한 low cost, high quality를 추구할 시 기존에 분산 되어 있을 때보다 통합되어 있을 때가 보다 효율적이며 IT cost 감소 및 cost 증가 요인 억제, 표준 업무 process와 best practices의

공유, 일관성 있는 global 정보 유지 및 전사 ERP 서비스 수준의 상향 평준화를 달성할 수 있다.

III. 추진 사례

1. Global 기업의 ERP 추진 현황

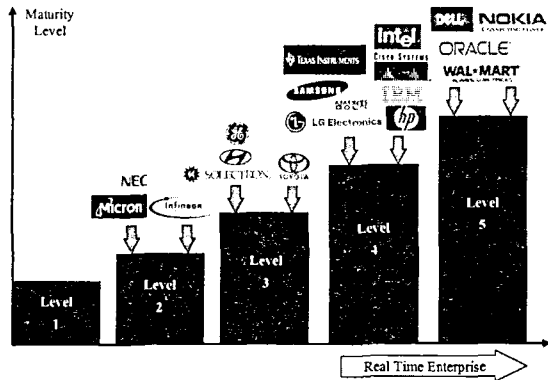
Global 선진 기업들은 Real Time Enterprise 실현을 위해 Global IT Consolidation을 추진하고 있으며 본 연구에서는 global 선진 기업들의 IT 현황과 ERP 추진 전략을 LG CNS의 Business Maturity Level 모델[그림5]을 적용하여 평가해 보았다.



[그림5 Business Maturity Level]

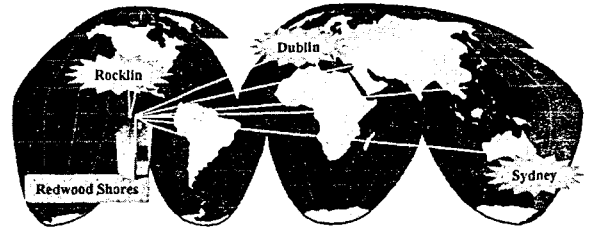
Business Maturity Level 모델을 적용하여 global 선진 기업들의 정보화 성숙도를 평가해 본 결과[그림6] Nokia, Oracle, Dell 등이 Global IT Consolidation을 구현한 것으로 분석되었다. 본 연구에서는 high tech industry의 global 선진 기업 3곳의 ERP Consolidation 추진 사례를 살펴 보겠다. 첫번째로, Nokia는 1995년에 SAP ERP 프로젝트를 kick off하여 1996년 1월에

ERP를 open 하였다. 1997년에 유럽 14개국 판매 법인에 ERP를 roll out 하였으며 2001년에 브라질 NMP 생산센터에 최종 ERP roll out을 하였다.



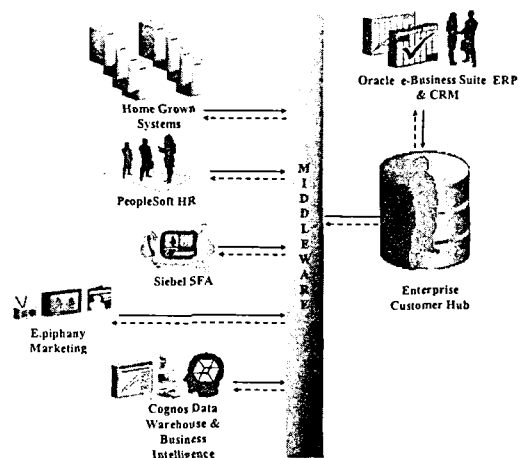
[그림6 Global 기업들의 정보화 성숙도]

현재는 Global ERP Instance 1개, Global HR Instance 1개로 ERP Consolidation을 구현하였고 data center는 Finland에 위치하고 미국에는 backup을 위한 data center가 있으며, Finland, USA, Singapore 등 3군데의 Global ERP SSC에서 Nokia 법인들을 지원하고 있다. 두번째 사례로 Oracle은 1997년에 존재했던 다수의 데이터센터와 약 70개의 applications 및 서버, 70여개의 instance들을 global single data center와 2개의 instance로 통합하였고 standard (common) business process의 정립 및 확산, application version 통일, SSC 운영을 통해 ERP Consolidation을 구현하였다. 2002년 5개 instance에서 2003년 2개로, 궁극적으로 1개의 instance를 지향하고 있으며, 전세계에 산재되어 있던 데이터센터들은 Redwood Shores 1곳으로 통합[그림7] 하였다.



[그림7 Oracle의 global single data center 및 SSC]

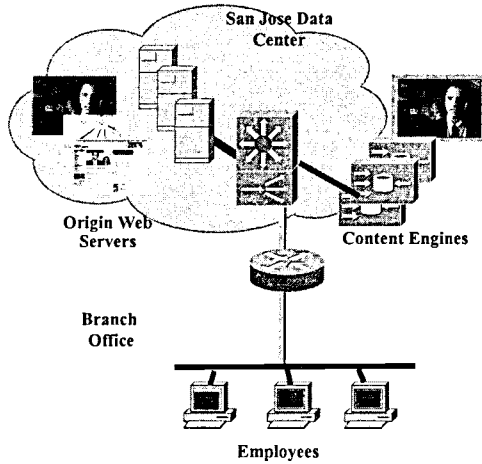
이 결과로 global하게 약 3500명의 동시사용자들이 사용하고 있는 application 서비스에 대한 기존 IT staff를 2300명에서 1600명으로 감축하였으며 IT cost 또한 약 2억5천만불을 절감할 수 있었다. 마지막으로 CISCO의 사례를 보면 기존에는 Oracle ERP(회계, 구매, 영업, 서비스 등), CRM, 마케팅, SFA, HR, BI 및 자체 Legacy 시스템 등에서 발생한 고객 정보를 Home Grown Customer Hub에서 관리하였으나 각 application들과의 interface 복잡성, data 오류, 중복발생 및 운영 비용 증가 등의 문제점을 해결하기 위해 새로운 simple architecture 구성으로 6개의 instance(ERP 및 기타 시스템)를 1개의 single database의 instance로 통합[그림8]하였고 4개의 data center들을 1개로 통합[그림9]하였다.



[그림8 CISCO의 global business process platform]

즉, Cisco는 application은 Oracle ERP와 Non-

Oracle business를 지원하는 2개의 Global Business Process Platform으로 통합하여 운영하고 있으며 고객 data 관리를 위한 TCA data model을 구축함으로써 Single Source of Truth를 실현하였다.



[그림9 CISCO의 global single data center]

Global 선진 기업들의 ERP 추진 사례에서 알 수 있듯이 기업의 정보화 성숙도가 4.5 이상인 기업들은 이미 Global ERP Consolidation에 대한 전략을 수립하여 진행 또는 완료하였다[표2].

[표2 Global 선진기업들의 ERP Consolidation 추진전략]

구분	Nokia	Oracle	CISCO
Global IT 전략	<ul style="list-style-type: none"> 하나의 DB로 IT 시스템을 global 통합 (GSI) 	<ul style="list-style-type: none"> 하나의 DB로 IT 시스템을 global 통합 (GSI) 	<ul style="list-style-type: none"> 하나의 DB로 IT 시스템을 global 통합 (GSI)
ERP Apps	<ul style="list-style-type: none"> Global ERP를 표준화된 1개의 SAP ERP로 통합 Non-ERP 시스템 (HR, SEM) 존재 	<ul style="list-style-type: none"> Oracle ERP로 Global 통합 70여개 DB를 1997년부터 통합을 추진하여 현재 2개의 DB로 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌 IT 시스템을 Oracle ERP & CRM으로 통합 Non-ERP 시스템 4개 (HR, SFA, 마케팅, BI) 존재
ERP 운영	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌 IT 지원 센터는 Finland, USA, Singapore 3곳에 위치하며 해당 지역별 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 글로벌 IT 조직인 SSC가 운영 Rocklin, Dublin, Sydney의 3개 SSC에서 해당 지역별로 지원 	<ul style="list-style-type: none"> Oracle ERP & CRM은 Oracle에 ITO Non-ERP 시스템은 4개의 DC에서 지역별로 지원
Data center	<ul style="list-style-type: none"> Finland DC에서 시스템 운영 Finland, USA 2곳 DC로 서버 통합 (USA는 backup) 	<ul style="list-style-type: none"> Redwood Shores DC에서 global 통합 운영 Redwood Shores 1군데 DC로 서버 통합 	<ul style="list-style-type: none"> 4개의 DC에서 지역별 서버를 통합 운영 산호세, 노스캐롤라이나, 네덜란드, 시드니 4개의 DC를 산호세 DC로 통합 추진 중

궁극적으로 Real Time Enterprise(RTE) 실현을 위하여 ERP와 다른 IT system(e.g. SCM, CRM, SEM 등)들과의 Consolidation을 최종 목표로 하고 있으며, 데이터센터의 통합을 첫 단계로 system 운영 조직의 통합 및 process의 표준화 등을 수행하였다. 다음으로는 국내 high-tech 산업의 선두 기업인 L사의 Global ERP 추진 사례에서 주요 issue 및 해결 방안을 살펴본다.

2. 적용 사례: L사의 Global ERP 확산/운영 전략 수립

2.1 프로젝트 개요

L사는 국내 high-tech 산업의 선두 기업으로 디지털 디스플레이, 디지털 어플라이언스, 정보통신 분야의 제품을 생산하며 연 매출 24조 7천여억원, 전세계 약 7만명의 임직원, 80여개의 법인으로 구성된 명실상부한 global 초우량 기업이다. L사는 국내에 ERP를 성공적으로 구축 후 ERP를 지속적인 PI(Process Innovation) tool로서 효과적으로 활용하고 있었으며 global 경쟁 시장에서 해외 법인의 역량을 단기간에 본사 수준으로 끌어올리고 법인간 협업 효율 극대화를 위해 해외 법인들에 Global ERP 구

축을 결정 하였다. 이에 따라 L사는 본사 전략에 적합한 Global ERP 확산 전략과 운영의 효율/효과성을 최대화하기 Global ERP 운영 전략을 수립하고 추진하였다.

2.2 결과 요약

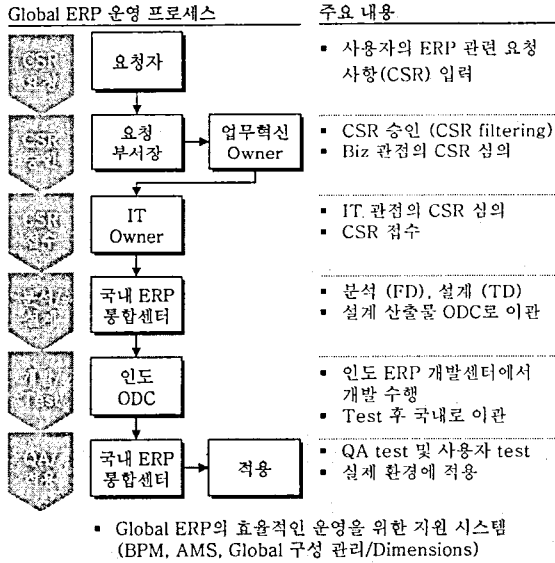
2.2.1 Global ERP 확산 전략

Global ERP 전략 프로젝트팀은 L사의 Global ERP 확산 전략을 Global Single Instance 구현, 해외 법인 business 및 IT 운영 현황, 현실적인 Infra 제약, 지속적인 Shared Services의 용이성 관점에서 수립하였다. 즉, Global Single Instance 구현을 최종 목표로 Global ERP를 구축하기 위해 전사적으로 ERP Instance의 최소화 방향성을 갖고 전사 표준 process의 정립, 해외 법인 localized process의 허용 범위, ERP upgrade의 용이성, 통합 server의 용량 및 위치, network 현황 및 유지보수 비용 등을 고려하여 L사는 Global ERP 확산의 1단계로 Hybrid Instance Consolidation을 추진하며 한국, 미주, 중국, 인도에 4개의 Instance를 구축하기로 하였다.

2.2.2 Global ERP 운영 전략

앞서 II.4에서 제시하였던 Shared Services Center(SSC) 활용의 관점에서 L사는 전사 best practice와 표준 업무 process의 신속한 global 확산, 일관성/신빙성 있는 전사 정보 추출, 전사 ERP 수준의 상향 평준화, IT cost 감소 및 cost 증가 요인 억제 등을 추구하기 위해 Global ERP 운영 전략으로 Global ERP 통합센터 및 개발센터를 활용[그림10]하는 전략을 수립 하였다. L사의 Global ERP 운영 process를 살펴보면 L사의 PI 활동, business 분석, 시스템 설계 등의 업무는 국내 ERP 통합센터에서 수행하고 국내 ERP 통합센터에서 설계 산출물을 이관하여 해외 ERP 개발센터에서 프로그램을 개발하는 과정으로 Global ERP 운영

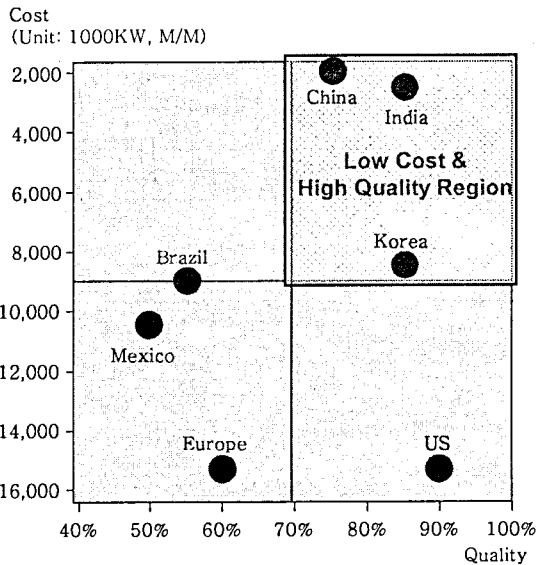
process를 수립하였다. 프로젝트팀은 L사 ERP 개발센터 위치 선정의 고려 factor로 'Low Cost & High Quality'에 1순위를 두었으며 추가 고려 factor로 global services 제공 경험이 있는지, 개발 spec에 적합한 인력 수급이 용이한지, IT 인력의 이직률 및 성실성, 비상 근무 가능여부 등을 선정하여 인도, 중국, 한국 중 최종적으로 인도에 ERP 개발센터(인도 ODC: Offshore Development Center)를 설립하기로 결정하였다 [그림11]. 인도 ERP 개발센터(ERP-ODC)의 인원들은 개발 인력 활용의 유연성을 위해 영역 별로 구분하지 않고 개발 인력 pool 형태로 구성하였다[그림12]. 또한 국내 ERP 통합센터와 인도 ERP 개발센터(ERP-ODC)간의 communication 장벽을 최소화하고 효율적인 collaboration을 위하여 BPM을 적용한 Portal 시스템을 구축 하였다. Portal 시스템은 고객의 요구 사항, 분석, 설계, 개발, test, 품질 검수, 구성 관리 등의 기능을 모두 포함하여 구현되었으며 BPM을 적용하여 단계별 진행 현황 check가 가능하게 구현되어 Global ERP 운영이슈 발생 시 상세한 단계까지 문제점을 즉시 알 수 있게 해준다. Portal 시스템의 구현으로 ERP 운영에 대한 KPI 관리를 상세하고 체계적으로 할 수 있었고 Global ERP 변경 발생 시 실시간 동기화를 안정적으로 할 수 있게 되었으며 무엇보다 설계 문서와 프로그램 source간의 불일치를 제거할 수 있게 되었다.



[그림10 L사 Global ERP 운영 process]

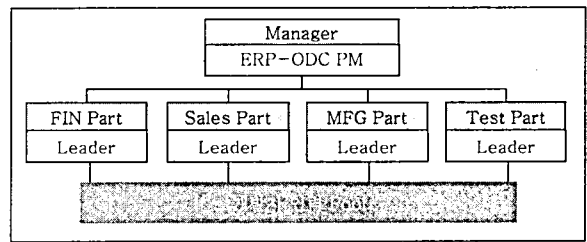
2.3. 프로젝트의 의의 및 향후 계획

L사는 Global Single Instance(GSI)에 대한 추진 전략 수립 후 체계적으로 단계별 추진을 수행하고 있어 Global 최적화된 process를 통한 Global Collaboration이 가능하고 통합된 정보를 활용한 예측 및 경영전략 수립, Global Risk Management를 실시간으로 수행할 수 있는 Business Maturity Level 5에 도달할 수 있으리라 예상한다.



[그림11 L사 Global ERP 개발센터 위치 검토 결과]

개발 인력 활용 효율화 방안



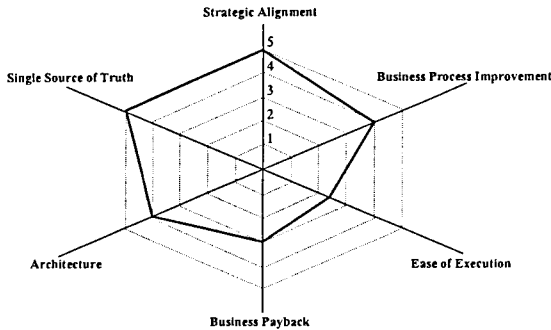
[그림12 인도 ERP 개발센터 조직 구성]

또한 통합된 Global ERP 운영의 Shared Services를 통해 전사 best practice와 표준 업무 process의 신속한 global 확산, 일관성/신빙성 있는 전사 정보 추출, 전사 ERP 수준의 상향 평준화, IT cost 감소 및 cost 증가 요인 억제가 가능하게 되었다. 무엇보다 ERP-ODC를 활용함에 따라 정량적으로 년 약 10% 이상의 ERP 운영 cost의 절감효과와 정성적으로 개발 process의 준수/일치, test 품질 향상의 효과가 있으리라 예상한다. L사는 ERP-ODC 활용의 극대화를 위해 중장기적으로 설계 업무까지 ERP-ODC로 이관하는 계획을 갖고 있어 추가적 비용절감 효과를 기대하고 있다.

IV. 결론 및 향후 연구 방향

지금까지 Global 기업의 ERP 구축/운영 전략과 실제 적용 사례를 살펴 보았다. 본 연구를 통해 Global Single Instance(GSI)는 Real Time Enterprise(RTE)의 구현을 위한 필수 요소이며, GSI 추진은 실행의 어려움과 단기적인 business payback에 대한 혜택의 미미함에도 불구하고 기업의 투명성을 강화시키기 위한 Single Source of Truth의 구현, 전략적 통합(Strategic alignment) 측면의 전사 ERP 최적화, 전사 best practice 발굴/확산의 용이성, 최적화된 global architecture의 구현효과 측면에서 추

진타당성[그림13]을 지니고 있음을 알 수 있다.



[그림13 Global Single Instance 추진효과]

이미 ERP를 도입하여 사용하고 있는 기업들이나 앞으로 ERP를 구축하려는 기업들은 GSI 구현을 최종 목적지로한 장기적 관점의 ERP 구축 전략을 수립하여 ERP upgrade 전략에 맞게 단계별 Instance 통합 전략과 Instance 통합 scenario를 추진해 나가야 하며 또한 반드시 ERP 운영 형태에 대한 마스터플랜을 수립해야 한다. 실제 GSI 추진 시 가장 큰 장애요소는 마스터데이터의 표준화, 프로세스의 표준화 추진 시의 현업의 변화관리이며 GSI를 추진하기 위한 주요 성공요소는 경영진의 전폭적인 지원, 전사 표준 process 정립 시 현업의 적극적인 참여, global 최적화 관점의 조직 재정비, 중장기(3~5년)적인 e-business vision 정립 및 단계별 추진, 각 단계별 KPI 측정 등이 있다. 또한 Global ERP 운영은 Shared Services 전략을 갖고 통합 운영해야 하며 해외 운영센터의 활용은 'Low Cost & High Quality' 측면에서 매우 커다란 benefit을 지니고 있다. 해외 운영센터 활용의 가장 큰 issue는 국내와 해외와의 communication 이며 이를 해결하기 위해 전사 공용의 communication tool 구축이 필수적이다. 결론적으로 국내 기업들이 global 경쟁 시장에서 지속적으로 경쟁 우위를 점해 나갈 수 있도록 기업들이 Global ERP 구축 및 운영 전략

을 하루빨리 수립하는 것이 필요하며 본 연구가 global 선진 기업들의 실제 추진 사례를 기반으로 이루어진 만큼 본 연구 결과가 기업들의 global 정보화 고도화 추진 시에 유용하게 사용되어지길 기대한다.

참고 문헌

- [1] Han S.W, "ERP-Enterprise Resource Planning: System Selection Process and Implementation Assessment", IEMS, Vol. 2, No.1, 2003
- [2] 임춘성, 홍정완, 김훈태, 황현철, 고동환, "ERP 적합화 방법론 구조 및 업무 진단 시스템 개발 연구", 대한산업공학회/한국경영과학회 '98 춘계공동학술대회, 1998. 4.
- [3] 안상형, 이창희, "ERP 시스템 도입성공에 영향을 미치는 요인에 관한 실증연구", 한국경영정보학회, 춘계학술대회, 2003
- [4] 김종형, 이영식, 류명환, "ERP 시스템의 구축 방안이 운영에 미치는 영향: Customizing과의 상관 관계를 중심으로", 한국SI학회 추계학술대회, 2003
- [5] 정사무엘, 서민호, 이승찬, "ERP 수준 평가 프레임워크 및 적용 사례", EJIT 제3권 제 2호, 2004
- [6] Hewlett Packard , "R/3 Basis/Technical Training", 2004
- [7] Industrial Management, "Shared Services(Is it for you?)", Sep-Oct 1998
- [8] Gartner, "Justifying an ERP Upgrade? Take a Longer View", 2004
- [9] Gartner, "Upgrading Your ERP Isn't a Simple Decision", 2004
- [10] Gartner, "No Two ERP Upgrades Are the Same", 2004
- [11] K.Steenstrup, Y.Genovese, D.Prior, B.Zrimsek, A.Panarella, L.Liu, "Global ERP II Deployment: Regional Issues Are Important", Gartner, 2002

[12] B.Zrimsek, "Enterprise Resource Planning TCO: More 'How' Than 'What'", Gartner, 2003

[13] 애플리케이션 Consolidation 방안(ERP 시스템 통합 중심), 삼성 경영혁신

감사의 글

Global ERP 구축/운영 전략 수립을 위해 global 선진 기업들의 ERP 추진 사례를 분석할 수 있도록 workshop에 참석해 주셨던 Oracle, SAP 와 인터뷰에 응해 주셨던 각 기업의 정보화 추진 담당자 분들께 감사 드립니다. 또한 본 프로젝트의 성공을 위해 전폭적으로 지원해 주셨던 L사 업무혁신팀장님과 LG CNS 전자사업부장님께 감사 드리며 마지막으로 함께 프로젝트를 수행하셔서 성공적인 결과가 나올 수 있게 해주신 L사 ERP 전략그룹장님 및 그룹원분들께 감사 드립니다.