

부록

# BPCS

## 안 상 영†

### ◆ 목 차 ◆

- |              |             |
|--------------|-------------|
| 1. 서 론       | 4. ERP 구축과정 |
| 2. ERP 도입배경  | 5. 결 론      |
| 3. Why BPCS? |             |

### 1. 서 론

변화하는 환경에 적응하지 못하거나 그 자체를 부정하는 것은 도태에 이르는 지름길이라는 사실을 우리는 인류사의 발전을 통해 확인해 왔다. 지금 세계는 국경없는 글로벌 마켓 시대라는 전 세계적 경쟁체제이다. 이 새로운 조류속에서 흔들림 없는 발전을 원한다면 탄탄한 정보인프라 구축을 통해 경쟁우위를 확보하는 것이 관건이다. 기업의 영업물류, 회계 및 생산을 통합하는 것은 물론 전자상거래, 전자문서교환 추진의 기본시스템이 바로 ERP이다. 따라서 21세기 기업경영 인프라의 핵심이 될 ERP를 구축하는 것이 치열한 경쟁체제에서 생존할 수 있는 유일한 대안이다. 한국 SSA(주) BPCS 도입을 통해 경영 혁신을 일궈낸 대우캐리어(주)의 사례를 통해 ERP 도입에서 활용까지의 전과정을 분석해본다.

### 2. ERP 도입배경

대우캐리어 (대표 토마스 데이비스)는 지난 1985년 세계 최대의 냉난방기 생산업체인 캐리어와 대우가 50:50의 비율로 출자, 설립한 조인트벤

처 회사로 1997년 캐리어가 75%의 지분을 확보하며 있다. 에어컨, 콤프레서 및 관련 시스템을 생산하고 있으며 생산 단지는 광주광역시에 위치하고 있다.

대우캐리어의 ERP 도입은 본사의 경영 혁신 프로그램의 순차적 결과로, 이는 캐리어가 다국적 기업으로 그 규모가 방대해지는데 따른 경쟁력 강화 방안의 일환이었다. 캐리어는 높은 시장 점유율로 인해 경쟁업체나 시장 환경, 경제 흐름에 따른 위기상황이 그리 많지는 않았다. 회사의 철저한 경기 분석과 시장 예측을 통한 점진적인 경영환경 개선의 영향도 상당했음을 보여주는 단적인 예이기도 하다.

때문에 대우캐리어의 ERP 도입은 외부적인 요인에 의한 수동적 프로젝트가 아닌 시대적 흐름과 시장 변화에 자생적 역량을 갖추려는 능동적인 움직임이었다. 이에 따라 대우캐리어는 자사의 몇가지 사업이슈를 기반으로 경영환경 개선을 위한 ERP 도입을 추진했다.

- ① 각 부서간의 의사소통 부재를 해결한 기능적인 통합 : 대우캐리어는 ERP도입 10년전부터 정보시스템 구축을 착실히 진행해 왔으나, 각 부서의 기능적 향상에도 불구하고

† 정회원 : SSA Korea 대표이사

업무적 통합 기능이 수행되지 않아 그 실효성이 점차 줄어드는 것이 문제점으로 지적됐다.

- ② 부서별로 수행되는 업무 한계의 명확성 결여 탈피와 예측 기능의 강화 : 보다 세분화되고 전문화 되어가는 시장 변화에 맞춰 각 사업 부서별로 업무의 명확성과 책임한계의 필요성이 요구된 것이다. 부서간 중복 업무를 최소화시키는 한편 전문화된 업무 프로세스를 도입함으로써 시장상황과 수요변화, 경기흐름 등 다방면에 걸친 예측기능의 활용도를 높이고자 했다.
- ③ 기업 전산환경의 효율성 증진 : 기존 시스템 유지 보수에 따른 비용 증가와 이중입력에 따른 비효율성, 정보수집 및 분석에 소요되는 시간낭비를 줄이기 위해서다.

### 3. Why BPCS?

대우캐리어는 이러한 자사의 사업 목표와 전략을 충실하게 소화해낼 수 있는 ERP패키지로 한국SSA(주)의 BPCS를 선택했다.

여기에는 소프트웨어의 기능 (구성모듈, 유연성)과 최신 정보기술 활용, 벤더의 사업성 (파트너쉽, 비전), 소프트웨어의 향후 전략 (신제품 계획), 사용의 편이성과 적용기간 등 나름대로의 선정 기준이 존재했다.

이중 가장 먼저 고려된 것을 대우캐리어의 특성, 곧 회사의 현 상태와 이를 최대한 활용할 수 있는 방법의 모색이었다. 이 때문에 미국 본사의 경우 타사의 제품이 상당히 긍정적인 평가를 받고 있음에도 불구하고, 대우캐리어의 ERP패키지 선정에 별다른 영향력을 행사하지 못한 것이다.

또한 BPCS가 여타 패키지보다 비용 부담이 적

다는 것과 전세계적으로 사용자 분포가 매우 넓은 점 역시 큰 장점으로 평가됐다. 이밖에 우수한 서비스/지원 능력과 회사의 매출 규모를 고려할 때 가장 높은 투자 효과를 얻을 수 있는 패키지가 BPCS였던 것으로 알려졌다.

결국 소프트웨어의 기능적 장점의 중요성보다 자사의 실정과 얼마나 잘 조화를 이룰 수 있는 소프트웨어나가 ERP선정에 절대적인 기준이 된 것으로 보여진다.

물론, 대우캐리어의 ERP 도입은 다국적기업의 경영환경 개선의 한 부분임으로 여타 생산 디비전의 움직임 역시 프로젝트 수행 시 고려됐다. 이와 관련 아시아 생산을 담당하는 싱가포르의 캐리어 본부는 동지역 ERP의 파트너로 SSA를 선정하였다.

대우캐리어에서는 BPCS의 장점을 다음과 같이 말한다. 동일한 데이터를 여러 부서에서 공유, 활용할 수 있기 때문에 관리 중복에서 오는 비효율성을 배제할 수 있어 업무 능력을 최상으로 유지할 수 있다. 또한 최소의 인원으로 전반적인 전산 업무 운영이 가능해 업무량 증가에 따른 현업 부서의 인원 증가를 억제할 수 있으며, 토탈시스템을 통해 업무 표준화와 관리 수준의 향상을 가져오는 것으로 인정되고 있다. 이러한 기능적인 면 외에 SSA가 다양한 사이트에서 쌓은 경험과 노하우를 바탕으로 실패 가능성을 최소화, 투자의 극대화를 꾀할 수 있다는 점도 주목할 사항이다.

### 4. ERP 구축과정

BPCS에 대한 신뢰는 빠른 시간 내에 ERP 구축을 완료할 수 있는 계기가 됐으며, 이는 프로젝트 추진 과정에서도 명확히 드러난다.

대우캐리어측은 ERP시스템 구축에 있어 BPCS

비즈니스 절차를 원칙대로 수용하는 한편 BPCS에 대한 어떠한 수정도 고려하지 않는 원칙을 고수하면서 수입관리 등 타 모듈과 통합이 가능한 시스템 구축을 시도했고, 자사의 비즈니스 환경에 적용할 수 있는 시스템 및 각 공장의 특성에 맞는 시스템 구축을 추진했다.

이와 함께 BPCS에서 제공하는 기능을 최대한 활용한다거나 사용자의 편리를 고려하는 등 다각적인 접근을 시도했다. 이같은 추진 방향 설정에 있어 무엇보다 우선 순위를 두고 결정할 사항은 프로젝트를 담당하는 팀에게 절대적인 권한과 책임을 부여한다는 것이었으며, 성공적인 ERP 구축의 중요한 요인으로 작용했다.

대우캐리어 BPCS 구축 프로젝트를 수행했던 한국SSA(주) 강신영 고객지원부 이사는 프로젝트의 성패를 가늠할 요건을 다음과 같이 밝힌다.

프로젝트 진행팀을 신뢰하는 최고경영층의 전폭적인 지원이 필요하다. 아울러 장기적인 효과 위주의 기대 효과를 설득해 나가는 기대 수준의 조절과 고정관념이나 기존 방식에서 벗어난 전사적인 효과 위주의 업무 개편 또한 중요하다. 소프트웨어 적용전의 업무 표준화가 선행되어야 하고 사용자 중심의 프로젝트 진행이 요망된다. 그리고 핵심 기능 위주로 적용 대상을 선정, 단계적으로 적용하여 사용자가 스스로 적용할 수 있도록 현실적인 적용 대상과 범위를 선택하는 것 또한 프로젝트 추진 과정에서 확인해야 할 사항이다.

도입 효과 분석 : 유,무형의 효과

대우캐리어의 ERP 구축은 상당히 성공적인 것으로 평가되며 크게 두가지 관점에서 예측과 평가를 내릴 수 있다. 먼저 눈에 보이는, 단편적으로 드러나는 성과이다.

- ① 조직의 변화 : ERP 도입으로 방대했던 조직의 슬림화가 이뤄진 것이다.
- ② 비즈니스 과정의 분산화 : 구매와 판매, 회계 등 각 부문의 철저한 독립성과 이를 통한 기능적 통합이 이뤄졌다.
- ③ 리드타임과 생산 기간의 단축 : 기존 30일 정도이던 리드타임과 생산기간은 절반 수준인 15일로 단축되었다.
- ④ 스케줄링 로드가 16시간에서 2시간으로 혁신적인 단축을 이뤘다.
- ⑤ 새로운 코아 시스템 구축으로 Y2K가 자동으로 해소됐다.

여기에 무형의 이익 역시 대략 다섯 가지 정도로 구분해 볼 수 있다.

- ① 통합효과 : 판매, 생산, 재무 등 각 부서간의 상호의존과 협조가 원만해지고 있다.
- ② 투명성 확보 : ERP 도입으로 기업 투자의 기본인 투명성을 제고, 본사와 협력업체들이 회사에서 발표하는 각종 데이터에 대한 신뢰성을 갖게 됐다.
- ③ 정보의 공유 : 각 부서들이 가지고 있는 정보를 상호 공유, 기업 환경 변화들에 있어 신속하고 결정력 있는 대처가 가능해진 것이다.
- ④ 정확성과 표준화 : 회사 전체가 보유한 정보와 데이터는 언제나 명확하게 존재하며, 일정한 형식을 유지하게 된다.
- ⑤ 마인드 향상 : ERP도입으로 인해 모든 부서의 사원들이 한결 높아진 업무 마인드를 갖게 됐으며, 이에 따른 시너지 효과가 발생했다.

이와 같은 유,무형적 효과를 얻을 수 있었던 가장 큰 배경은 ERP에 대한 환상을 버리고, 자사에 적합한 소프트웨어를 선정해 일체의 수정없이

필요한 프로그램을 추가하는 형식을 취했기 때문이다.

이를 위해 최고경영자의 강력한 추진 의지와 적극적인 인적, 물적 지원이 있었고 프로젝트에 참여하는 사원들과 경영층 모두에게 지속적이고 집중적인 교육과 훈련을 실시해 ERP 구축의 핵심이 자신들임을 인지시킨 것 역시 간과할 수 없는 성공 요인으로 꼽힌다. 뿐만 아니라 ERP 추진 방법론에 있어 BPR과 패키지를 동시에 추진한 것과 핵심 모듈 구축 후 단계적으로 확대한 것도 대우캐리어 프로젝트 실행 과정 중 특기할만한 부분이다.

ERP 도입에 있어 절대적인 성공 요인은 정확한 목표설정과 구축 전략, 기존 업무 형식에서 탈피하는 비즈니스 프로세스의 선행적 변화 그리고 유능한 컨설턴트의 기용이라고 할 수 있다.

## 5. 결 론

대우캐리어의 BPCS 구축 과정을 지켜보면서 ERP도입의 당위성은 충분히 설명되었으리라 판단된다. 환경의 변화에 능동적으로 대처하는 기업만이 시장의 새로운 선두 주자로 나설 수 있음이 자명해졌다. 다만 누구를 경영혁신의 파트너로 선정할 것인가가 기업에 남겨진 과제이다. 끝으로 대우캐리어 프로젝트 담당자의 말을 빌어 ERP가 갖는 의의를 되새긴다.

인터뷰 · 최삼기 대우캐리어 경영정보팀 부장

Q. 프로젝트를 진행하면서 직원들에게 가장 강조한 부분은?

A. 현실을 보지 말고 미래를 보자는 것이었

다. 근시안적인 사고로 좁은 안목으로 프로젝트 추진에 힘들어 하지 말고, 여유를 갖고 차분하게 업무에 임해줄 것을 당부했다. 본사가 다국적 기업의 특성이 있는 만큼 매니지먼트 마인드 또한 다른 기업들과는 차별화 되어야 한다는 생각에서였다. 그리고 경영 마인드는 단순히 최고경영층만이 가져야 할 것이 아니라, 사원 개개인이 인식해야 하는 전사적 마인드이기 때문이다. 다행히 적극적으로 동참해 준 덕에 큰 어려움 없이 프로젝트를 성공리에 마칠 수 있었다.

Q. 대우캐리어의 ERP 도입은 본사에서 어떤 의미를 갖는가?

A. 아시아 지역에서는 생산 디비전 중 최초로 ERP 구축을 완료, 다른 지역에 표준이 될 것으로 보여진다. 어차피 ERP 구축은 대우캐리어 자체로 얻는 효과보다 각 생산 공장이 모두 연결됐을 때 그 효과가 막대하기 때문에 이를 위한 전초적 역할을 수행한 것으로 생각한다. 이와 함께 현재 국제경쟁력을 최우선으로 세계 최고의 냉난방 회사를 표방하고 있는 캐리어의 21C 비전을 앞서 실천하는 의미를 갖는다. 다시 말해 고객, 주주, 종업원 모두를 만족시킬 수 있도록 깨끗하고 투명한 경영을 위한 기반을 다지고 있는 것이다.

Q. 향후 추진할 내용은 무엇인가?

A. 우선 ERP 모듈의 적용을 확대하는 것이다. ERP란 한순간에 완료되는 것이 아니기 때문에 지속적인 패키지의 확장에 따른 시스템 유지와 업무의 최소화를 이루는게 우선이다. 이밖에 ERP 시스템과 CAD

CAM/PDM과의 통합, ED/VAN/WEB 등을 이용한 통합물류시스템 구축 역시 적극 추진해야 할 부문이다. 이를 위해서는 기존에 바코드를 이용해 작업 중인 생산공정과 POP시스템과의 연계도 고려해야 할 것으로 보이며, 궁극적으로 CALS/EC 등의 기반을 갖추어야 될 것으로 판단된다. 뿐만 아니라 ERP 도입 효과의 극대화를 이루기 위해서 그룹웨어와 데이터 웨어하우징, 지식관리 등과의 연계도 빼놓을 수 없는 과제다.

<자료제공 : 월간 Web Business>

<한국 SSA(주) eBPCS>

System Software Associates Inc. (이하 SSA)는 범세계적 지원망을 갖춘 제조업체 전문의 ERP 업체로서 식음료, 자동차, 제약, 전기전자와 소비재 등 다양한 분야의 고객 특성을 고려한 비즈니스 솔루션을 개발, 구현, 통합하는 것을 목표로 한다.

1981년 설립 이래 BPCS로 성장을 거듭한 SSA는 전 세계 6,500여 우수업체를 고객으로 18,000 이상의 사이트를 확보하고 있다. 41개 SSA 사무소, 63개 파트너사, 96개 지원센터에서는 SSA의 2,200여 전문가들이 고객분위의 서비스에 만전을 기해 지난 1997년에는 US\$ 430.5 M, 1998년에는

US\$ 421M의 총매출을 기록했다.

끊임없는 연구와 개발을 통해 고객 만족을 실천에 옮기고 있는 SSA는 지난 3월, 고객 특유의 비즈니스 환경을 이해하고 고객이 필요로 하는 우수한 애플리케이션과 서비스를 신제품 eBPCS와 통합, 공급하는 것을 핵심으로 하는 SSA Portfolio 전략을 발표하면서 Enterprise Solution Provider로 탈바꿈했다.

1988년 쌍용정보통신과 삼일회계법인을 통해 국내 시장에 도입된 BPCS는 1992년 한국SSA 지사 단계에 이어, 1993년 한국SSA(주)가 설립되면서 식음료, 소비재, 제약, 전기전자 및 자동차 분야의 국내 제조산업계에 급속도로 뿌리내리기 시작해 국내 ERP 보급의 제1세대로 자리매김하게 된다. 현재 국내 70여 고객사에 분야별로 특화된 우수한 제품과 풍부한 구축 경험을 가진 컨설팅 인력을 바탕으로 ERP 구축과 관련된 토털 서비스를 제공하고 있다.

신제품 eBPCS는 기업활동의 모든 분야, 즉 영업물류관리, 회계관리 및 생산관리를 지원하는 통합시스템으로서 제조산업분야 전문의 ERP 솔루션이다. 유연하고 핵심적인 기업의 정보인프라에 적합하게 설계된 eBPCS는 고객의 비즈니스 환경 변화에 능동적으로 대처할 수 있다.