

포장업계 Global ERP 구현 및 운용

장성훈 / 울촌화학(주) ERP 프로젝트팀 대리

I. 서론

ERP(Enterprise Resource Planning)란 우리말로는 전사적 자원관리이며 표준화, 단순화, 통합화에 의한 시너지 효과를 증대하기 위한 업무 프로세스의 개선 시스템이다.

기업자원의 효율적 관리를 지원하며, 전 부문의 경영자원을 하나의 통합적 체계의 시스템으로 구축하는 것이 목표이며 이에 울촌화학에서는 2004년 2월부터 2005년 11월까지 약 2년동안의 ERP 프로젝트를 완결하였다.

ERP OPEN 이후 새로운 시스템의 도입으로 인한 다소 업무적인 혼선들도 발생하였으나 도입 첫 달부터 성공적으로 마감까지 완료되어 지금까지 큰 문제 없이 성공적으로 도입을 완수하였다.

현재는 ERP 시스템이 사내 업무 프로세스의 중심이 되도록 정착화하는 시점에 다다르고 있다. 일반적으로 타 업종에서의 ERP 구축작업과 포장업계에서의 ERP 구축작업에 있어서는 많은 차이가 있을 수 밖에 없다. Global ERP Package로 대변되는 ORACLE이나 SAP 등의 ERP Package는 그 사상적 근간이 서구의

Business Model을 바탕으로 하고 있어 그와는 본질적으로 다르게 형성되어 있는 대한민국의 환경에서는 간과하기 힘든 차이를 발견할 수 있다. 결국 성공적인 ERP 도입에 있어서 중요한 점이 우리의 환경에 적합하게, 포장업계의 환경에 적합하게 하면서도 서구 Business Model의 성공적인 면을 받아들이는 부분이 중요하다고 할 수 있겠다.

II. 본론

1. Global ERP Package 이해

일반적으로 ERP Package를 도입하여 시행하는 업체들은 많이 있다. 그러나 여기서 Global ERP Package라 함은 세계적으로 Leading Company들이 사용하고 있는 범용적인 ERP Package를 사용하였느냐의 여부로 필자가 정의하는 개념이다. 즉 세계적으로 사용하고 있는 User수에 따라 이것이 검증된 것이냐 아니냐는 다소 산술적인 정의이다. 그러므로 Global ERP Package가 국내에서 개발된 저렴한 ERP Package보다 항상 우수하다는 표현은 절대 아



님을 밝혀둔다. 하지만 세계화 시대에서의 적응성으로 볼 때 Global ERP Package가 나름대로의 적용범위가 넓을 수 있다는 점은 장점이 될 듯하다.

각 업무 Part별로 쪼개져서 관리되던 정보들은 ERP를 통해서 하나로 통합된다. 즉 여기저기 산발되어 의미없던 데이터들이 가공되어 눈앞에 도출된다.

여기서 현재의 시장상황에 대한 예측이나, 향후 판매전략, 신제품 개발전략들의 수행을 가능케 한다. 경영진은 회사의 현재에 대한 정확한 이해가 가능하다. 이러한 ERP 시스템은 사전검토, 분석(Analysis), 설계(Design), 구축(Construction), 구현(Implementation) 등의 단계를 거쳐 구축된다.

기존 시스템들이 대부분 자사의 특수한 환경에 대한 To-Be 설계를 중심으로 한 사용자의 편의성 중심의 업무 프로세스를 바탕으로 구축되어 졌다면 ERP Package의 도입은 ERP 자체를 지향해야 할 방향(To-Be) 및 목표로 정하고 시스템을 구축하기 때문에 ERP Package에서 구현된 업무프로세스에 맞추어 현행 업무와 조직을 바꾸는 BPR(Business 프로세스 Reengineering)이 자연스럽게 이루어질 수 있게 된다.

여기서 ERP 시스템은 구축이 시작되면서부터 끝날때까지 내부에서의 엄청난 저항에 부딪치고 이를 극복해 나가야 하는 과정을 수 없이 되풀이 해야 하며 이로 인해 고도의 전문적인 컨설팅을 요구하게 된다. 이와 함께 조직이 크면 클수록 경영진부터 말단 사원에 이르기까지 변화에 대한 관리를 잘 해야만이 ERP 시스템을

훌륭하게 구축할 수 있게 된다. ERP 구축 단계는 다음과 같다.

1) 사전검토

ERP를 도입하려는 목적과 ERP를 도입하여 이루어내야 하는 목표 등을 정의하며 어떠한 ERP Package를 도입할 것인지, 어느 정도의 범위를 구현할 것인지, 인력의 운용은 어떻게 할 것인지등 모든 부문에 걸쳐 면밀히 검토한다. 사전검토가 얼마나 면밀히 이루어졌느냐에 따라 실제 ERP 프로젝트 수행이 시작 되었을 시 프로젝트가 얼마나 효율적으로 단기간에 수행될 수 있을지가 여기서 결정된다고 할 수 있겠다.

2) 분석

현황파악(AS-IS 분석) 단계이며 무엇보다 자기 기업의 현주소를 명확히 알아야 하는 단계이다. 분석단계에서 현황파악을 하는데 있어서는 프로젝트팀(TFT : Task Force Team) 구성, 현재 시스템 문제 파악, 현업의 요구분석, 세부추진일정 계획수립, 경영 전략 및 Vision의 도출, 주요 성공요인 도출, 목표와 범위 설정, 시스템 설치 등의 작업이 이루어져야 한다.

3) 설계

분석한 결과를 구축시키기 위해 준비하는 과정이며 ERP 프로젝트의 핵심인 개선 프로세스(To-Be) 프로세스를 도출한다. 현재의 회사 업무프로세스와 회사 및 경영자, 현업부서에서 요청한 사항과 ERP Package에 구현된 프로세스를 잘 조화시켜야 한다. 이를 위해 To-Be 프로세스와 ERP 프로세스를 비교하여 차이점을 발견하는 GAP 분석을 하게 되며 ERP Package에서 소화하지 못하는 문제에 대한 해결방안 및 대책을 수립하고 기존에 사용하는 Application

이나 추후에 도입될 소프트웨어와의 인터페이스에 대한 문제 역시 설계단계에서 이루어진다. 설계단계에서는 TO-BE 프로세스 도출, GAP 분석(package 기능과 TO-BE 프로세스와의 차이 분석), Package 설치 및 Parameter 설정, 추가 개발과 수정보완문제 및 Interface 범위의 논의, 사용자 요구 대상 선정 Customizing 등이 있다.

4) 구축

분석 및 설계과정을 통해 이루어진 현황 파악 및 설정된 목표를 시스템적으로 구축하여 검증하며 회사의 모든 업무에 대한 재설계 결과를 ERP Package의 각 모듈과 비교하여 꼭 필요한 모듈만을 조합하여 시스템으로 구축시킨 후 테스트를 시행한다.

To-Be 프로세스에 맞게 모듈을 조합하는 Configuration을 진행하고 테스트는 각 모듈별로 테스트 후 통합 테스트를 진행한다. 추가개발 또는 수정기능 확정, 인터페이스 프로그램 연계 테스트, 출력물 제시를 시행한다.

5) 구현

의도된 시스템 구축을 끝내고 실제로 시스템을 돌려보는 단계이다.

본격적인 시스템 가동에 앞서 시험적으로 운영하는 과정으로 볼 수 있다. 실제 데이터를 입력시켜 시스템을 시험적으로 운영해 보고 문제점을 발견하면 다시 개선점을 찾아 구축하게 된다.

Data Conversion(기존 업무 시스템이 있었다면 필요한 데이터를 ERP시스템으로 전환함)과 시스템 평가 및 유지보수, 향후 일정수립이 수행된다.

2. 포장업계 ERP 도입 수행

ERP의 도입형태로는 Big Bang형으로 표현되는 전체 업무 프로세스의 일괄개선이 있고 기존의 시스템에 필요부분만을 선택하여 바뀌어가는 점진적인 추진방법이 있다. Big Bang형의 경우 기존의 것들을 버리고 새로운 업무 프로세스를 정의하여 전 업무를 동시에 새로 시작시키는 개념이므로 업무혁신을 기하기는 좋은 장점이 있으나 사용하는 당사자인 현업의 저항, 초기 비용 과다 등의 문제가 있다.

반면 점진적인 추진은 큰 저항감 없이 업무를 개선하기는 좋으나 ERP를 도입하면서 연고자하는 목적 중의 하나인 업무혁신에 있어서 큰 효과를 기대하기 어렵다는 단점이 있다. 그것은 일부 모듈의 도입시에는 나머지 업무들은 기존의 틀 안에서 움직이므로 그 기존의 틀 안에서 변화를 해야 한다는 태생적인 한계를 가지고 있기 때문이다.

규모가 그리 크지 않은 대부분의 포장재 생산 회사들에 있어서는 비용에 대한 부담이 많으며 이에 따라 Global ERP Package에 대한 도입보다는 저렴한 ERP Package를 선택하는 것도 좋으리라고 본다.

하지만 제품 생산수가 많아지고 더욱 공격적인 경영을 위해서 Global ERP Package를 도입하려 한다면 위와 같이 Big Bang형이든 일부 도입이든 해당 회사의 규모 및 도입 목적에 맞게 선택하는 지혜가 필요하다.

포장업계에서의 ERP 도입을 위해서 주의해야 할 부분은 포장재 생산 과정의 특수성이다.



범용적으로 생산하는 포장재(예로 포장용 필름의 경우)들의 경우 적정재고 관리를 통하여 판매에 주력할 수 있다고 할 때 Global ERP 도입시 업무적인 효율성에서 많은 혜택이 돌아갈 것이라는 예상을 해본다.

이러한 제품군은 MRP(Manufacturing Resource Planning) 모듈의 운용에 있어서도 원활한 흐름을 보일 수 있다.

그러나 대부분은 그렇지 않은 경우가 많은데 예로 인쇄가 들어가는 포장재의 경우는 납기가 매우 촉박한 경우가 많고 적정재고의 관리가 아닌 주문생산에 의한 일시적인 판매가 많다는 특수성이 존재한다.

제품을 생산하기 위한 공정 역시 비슷한 제품임에도 생산시 마다 달라질 수 있는 경향이 많으며 또한 제품의 가지수가 많아지므로 해당 제품(Item)의 생성수가 많아지며 이는 ERP에서도 가장 중요한 Point가 되는 기준정보의 관리가 많아지고 복잡해짐을 의미한다.

기준정보라 하면 제품을 구성하는 모든 정보가 되며 그 정보의 정합성은 결국 전체 ERP 시스템 결과물들의 정합성을 의미하게 된다.

ERP 이후의 예측 및 분석시 결과물들의 정합성은 사실 ERP가 성공했느냐 실패했느냐를 판가름하는 척도가 될 것이다. 그러한 점에서 포장업계에서 ERP를 구축하는데 있어서는 결국 이러한 점을 극복하느냐 마느냐의 관점이 남아있게 된다.

Global ERP Package의 현재는 그런 면에서 다소 어려운 점이 예상된다.

서구적인 관점에서의 영업과 생산 물류로 이

루어 지는 공정 프로세스의 흐름은 우리의 그것과는 매우 다른 점이 있으며 특히 포장업계에서는 더욱 그렇다.

영업과 생산과 물류가 하나의 흐름 속에서 이루어지는 Lot 개념보다는 영업과 물류에서 생산이 받쳐주는 개념을 형성한다.

이는 영업의 판매 행위 속에서 적정재고 관리를 진행하며 이에 따라 생산이 자동으로 뒷받쳐주는 Global ERP Package의 기본 사상을 따라 주기에 어려운 점이 있다는 것이다.

결국 이는 100%의 Global ERP Package 사용을 어렵게 하고, 일부 모듈 또는 업무를 3rd Party(Package인 경우도 있고 개발일 경우도 있음) 도입하여 ERP Interface를 통해 개발이 병행되어야 함을 의미한다. 그러나 많은 부분에 있어서의 3rd Party 도입은 최초의 목적을 퇴색시킬 수 있고 전체적으로 시스템을 무겁게 만드는 부분이 있으므로 최소화하는 노력을 경주하여야 한다.

이에 맞춰 도입한 ERP Package의 업무 프로세스를 과연 정말로 우리가 수행할 수 없는가의 물음을 수백번 던져보는 장고(長考)를 거친 후에 도입을 시행하여야 한다. 가능한 한 ERP Package의 업무 프로세스에 맞춰주는 것이 바람직하다는 생각을 가져야 한다.

3. 율촌화학 ERP 프로젝트

율촌화학의 ERP 프로젝트는 Big Bang형(사내 전체 업무 프로세스의 일괄 개선 방식)으로 추진되었으며 전사적인 방법을 택하였기 때문에

초기에 ERP에 대한 업무적 곤란이 예상되었으나 전사적인 위기 관리로 이를 조기에 극복하였고 현재 율촌화학의 모든 업무가 ERP 시스템을 통해 원활하게 운영되고 있다.

이러한 방법을 통해서 기존 업무의 불합리한 부분들이 효율적으로 개선되었고, ERP로 축적된 데이터들은 단순히 저장된 정보들이 아닌 가공이 가능한 정보로 활용되어 향후 Business Intelligence(BI) 환경 구현을 통해 경영 환경에서 신속한 의사결정과 정확한 판단이 가능하도록 지원할 수 있는 인프라가 구현되었다.

또한 Global ERP System Package (ORACLE)의 도입으로 Package 운영을 통한 전산비용 절감요인뿐만 아니라 향후 글로벌 시대에 대한 대응성을 강화하고 신규사업에 대한 신속한 대처가 가능하게 되었다.

율촌화학의 Global ERP 도입 프로젝트에는 WMS(물류출고), MES(생산), TRD(무역)의 3rd Party Package가 추가되었고 본래의 Oracle Package와 잘 융화되어 사용되고 있는 상태이다.

ERP 프로젝트의 종료 이후 율촌화학에서는 프로젝트에 참여한 PI(프로세스 Innovator)를 주축으로 하는 참여자들의 경험과 율촌화학에 맞게 정착되고 있는 ERP 시스템을 바탕으로 하여, ERP를 통해 구축된 업무 개선 프로세스들이 회사 전반에 뿌리내리도록 하고 EIS(Executive Information System) 구축, KMS(Knowledge Management System) 개선등의 新 경영환경 구축을 지속적으로 추진하여 경영의 효율성의 증대가 이루어질 수 있게 되었다.

III. 맺음말

그렇다면 ERP 구축이 완료되면 모든 부문에서 혁신이 이루어지느냐는 질문이라면 우문현답이 필요할 듯 하다. ERP가 도입, 구축되었다고 해서 당장에 기업의 경쟁력이 강화되고 이윤 극대화가 달성되고 고객만족이 이루어지는 것은 아니다. 어떠한 좋은 그릇을 사용해도 그 안에 담긴 음식이 맛이 없다면 결국 맛이 없는 것이다.

ERP Package의 성능이 아무리 많고 우수해도 사용하는 당사자들에 의해 잘 사용되지 못하고 배척된다면 결국 돈만 들이고 효과는 없는 ERP 시스템이 된다. 전사적으로 관심을 가지고 실천하는 시스템, 즉 경영진부터 말단 사원까지 ERP 시스템과 업무 프로세스 혁신을 위한 열망을 가져야 하며 이를 바탕으로 실천해가는 자세가 필수 이다. 최근에는 RTE(Real Time Enterprise, 실시간 기업)라는 ERP보다 진보된 개념이 발전 중이다.

이를 위해서는 ERP를 통해서 지속적으로 업무를 개선하고 시장환경의 흐름 속에서 더욱 효율적인 조직을 구축하여야 만이 가능하다.

또한 잘 구축해 놓은 ERP의 무궁무진한 정보를 Information이라는 햇빛 없는 정보로 가두지 말고 Intelligence라는 무한 가공의 정보로 활용해야 하며 이를 위한 노력은 ERP가 도입된 그 때부터 시작된 것이며 시작은 있으되 끝은 없는 것이다. ERP를 통한 각 기업들의 경영 혁신이 격화되고 있는 포장재 시장에서의 전반적인 혁신으로 이루어지는 계기가 되지 않을까 생각해 본다. ☐