



본사의 SAP도입 전략에 맞춰 시너지 효과 기대

글 이의철 한국코카콜라보틀링(주) CIO eric.lee@kor.ccamatil.com

세계는 디지털화의 가속으로 무한경쟁의 시대로 변화되고 있다. 이런 중요한 시기에 회사와 고객의 유대관계를 효과적으로 형성하기 위한 e-Business 시대에 대응하는 것은 무척 중요하다. 그 동안 코카콜라가 세계의 첨단 마케팅 기법을 도입하여 국내 기업들의 마케팅 능력을 동반 상승시켜 왔듯이 앞으로 오프라인뿐만 아니라 온라인을 통해서도 음료의 판매와 이익증대를 가져올 수 있고 사업 파트너로 동반관계를 유지해 준 고객들과도 실질적인 성장과 수익성을 나눌 수 있을 것으로 기대된다.

● 그동안 두산음료, 우성식품, 호남식품 및 범양식품에서 코카콜라를 생산 및 판매해왔으나, 1997년 IMF를 맞아 한국이 어려움을 겪을 때 외국 기업으로서 가장 많은 10억불(약 1조 2천억원) 이상을 투자하여 이들 보틀링 업체뿐 아니라 모든 임직원들을 승계하여 한국코카콜라보틀링(주)가 탄생했다. 현재 몇 명의 임원진을 제외한 2,500여 명의 한국 직원들이 근무하는 기업으로 국내에서 가장 많은 한국 직원을 고용한 외국 기업 중 하나다.

이제 세계는 디지털화의 가속으로 무한경쟁 시대로 변화되고 있다. 이런 중요한 시기에 회사와 고객의 유대관계를 효과적으로 형성하기 위한 e-Business 시대에 대응하는 것은 무척 중요하다. 그 동안 코카콜라가 세계의 첨단 마케팅 기법을 도입하여 국내 기업들의 마케팅 능력을 동반 상승시켜 왔듯이, 앞으로 오프라인뿐만 아니라 온라인을 통해서도 음료의 판매와 이익증대를 가져올 수 있고 사업 파트너로 동반관계를 유지해 준 고객들과도 실질적인 성장과 수익성을 나눌 수 있을 것으로 기대된다.

IT 전략 및 조직

IT 조직은 과거에 BIS(Business Information

Services)라고 불리다가 2년 전부터 'IS(Information Systems)'로 수정했다. 회사 내의 모든 조직 및 구성원들과 같이 IS의 역할도 매출 확대 및 창조, 고객 서비스 향상, 그리고 비용 절감에 초점이 맞춰져 있다.

IS의 전략은 이런 역할을 충실히 수행함으로써 주주 이익의 실현 및 극대화에 목표를 두고 수립되어 왔다. 우선 Core Business Application의 운영 및 개선을 본사의 SAP 도입 전략과 시간표에 맞춰 시너지 효과를 얻을 수 있도록 장기적으로 진행할 것이며, 궁극적으로 e-Business 구현을 위한 Seamless System의 중심에 합당하도록 개선될 것이다.

단기적으로 판매 증진 및 고객서비스 강화를 위한 현업의 요구를 적극 수용하고 비용 절감 및 정확한 효과 분석이 가능한 시스템들의 개발 및 보완에 역량을 집중할 것이다.

마지막으로 산만한 하드웨어와 소프트웨어들을 중장기적으로 통합해 운영비용의 절감을 기대하고 개발 등에 대하여 저비용, 신속성, 그리고 유연성을 기대한다. 이것이 전반적인 IS 전략의 근간이다.

한국코카콜라 보틀링 IS 조직의 전체 직원 수는 CFO에게 보고하는 임원인 CIO를 포함해 총 31명이고, 4개팀으로 구성되어 있다.

'Business Support' 팀은 전 세계 대다수 코카콜라 보틀러들이 사용하는 판매 및 배송 시스템인 BASIS(Beverage Advanced Standard Information System)와 Oracle Finance ERP 등을 관리하고 현재 SAP HR/Payroll 프로젝트를 진행 중이다.

'Business Support' 팀은 CRM과 SCM 성격의 업무들을 현업의 요청에 따라 개발하고 운영한다. 그 동안 대리점 관리, 콜 센터 그리고 BDS(Business Development System) 등을 개발하고 운영해왔으며 배달업무의 효율성 제고를 위한 PDA 중심의 관제 및 현장시스템을 계획 중이다.

'Business Process Innovation' 팀은 회사 전체의 업무를 분석하고 개선점을 찾아내 향후 사업계획에 반영하고 IT적인 접근 방식을 제안한다. 현재 영업에 중점을 두고 분석하는 중이다.

마지막으로 'Infrastructure' 팀은 서버와 OA, 그리고 Network 등 IT의 기간 시설을 관리하고 신규 업무 개발 및 운영에 시스템 설계자로서 지원한다.

〈표〉 BASIS의 주요 기능

- Sales and distribution package to handle not just sales transactions, but also consignments, transfers, and service transactions
- Equipment management
- Reliable credit control
- Inventory control for optimal warehouse utilization, to avoid out of stock situations
- Truck loading optimization
- Cold Drink
- Integrated subunit handling for the full service business
- Authority and security features cover all audit issues
- Real time processing

IT 개발, 구축내용

BASIS

BASIS(Beverage Advanced Standard Information System)는 코카콜라를 위해 개발되어 34년여 동안 전 세계적으로 사용하고 있는 전략정보시스템이다.

현재 110개국 이상의 나라에서 사용하고 있으며 실제 사용하고 있는 보틀러수는 이의 1.5배 이상이다.

BASIS는 IBM iSeries(AS/400)와 PC에서 실행되며 이 시스템을 사용함으로써 전 세계적인 경쟁력을 유지할 수 있는데 그 이유는 지금까지 관련된 문제들을 해결하면서 얻은 경험이 포함되어 있기 때문이다. 코카콜라 보틀러들의 요구를 완전하게 지원할 수 있는 다른 시스템은 현재로서는 없다.

• BASIS의 특징

사용자 환경에 맞도록 스스로 환경 설정을 할 수 있으며 분석보고서 등의 기능조차도 원하는 형태로 사용 가능하다.

따라서 BASIS는 전 세계 어느 나라의 요구에도 맞게 설정 및 지원이 가능하며 특히 모듈화, 통합성, 그리고 지역 패키지를 위한 편리성 등의 장점들이 있다. 그리고 현재 한국에서 사용하는 것과 같이 Mobile과 Interface를 지원함으로써 실시간 처리가 가능하다.

• BASIS의 도입

BASIS는 4개 보틀러 중의 하나였던 두산음료가

CCKBC (Coca-Cola Korea Bottling Company)로 통합되기 전에 한국 업계 최초로 도입하여 1995년부터 준비작업 등을 거쳐 1996년에 처음 사용하게 되었다.

3개의 보틀리(범양식품 제외)가 하나로 통합될 때 이미 사용하고 있던 BASIS를 전국에 설치하기로 결정했고, 팀이 구성되어 타 시스템 분석작업을 실시했다. 업무 표준을 만들고 교육안을 마련하였으며 단계별 실행계획 및 타 시스템의 데이터 이전 준비작업, 특히 완전히 통합되기 전까지의 병행처리 계획 등을 준비하게 되었다. 1999년 8월 (구)호남식품 지역인 제주지점을 끝으로 약 13개월에 걸쳐 전국에 BASIS를 설치 완료했으며, 1999년 말까지 Full-Service Vending 및 재고관리, Equipment System을 추가하고 2000년 Y2K 문제를 해결하면서 2000년부터 완벽한 BASIS를 전국에서 사용하게 되었다.

Oracle Finance ERP

제1기 IT 업무추진 목표는 1998년부터 약 2년간에 걸친 전산환경 통합이었다. 영업·물류·재정·회계부문에 역점을 두었고 Oracle ERP를 통해 재정·회계부문의 투명성과 신뢰성을 제공하고 성공적인 Y2K를 수행함으로써 2000년 새로운 도약을 위한 준비과정을 성공적으로 마무리지었다. 이때, 도입된 모듈은 GL, AP, PO,



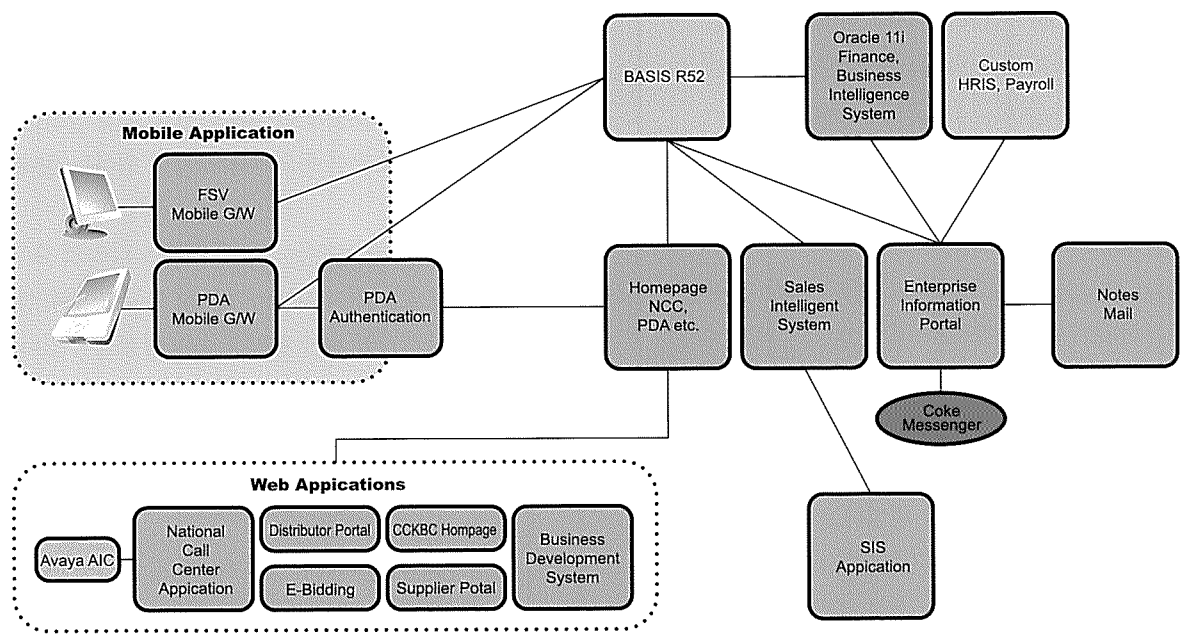
INV, 그리고 FA들이다.

2000년을 맞은 코카콜라 보틀링은 지역별로 산재된 영업지원 및 관리부서의 통합함 작업에 따른 부서간 업무협조의 극대화를 제2기 목표로 설정하고 Oracle 11i Web 기반으로 전환하여 동시에 다가오는 e-Business를 대비했다.

NCC(National Call Center)

기존의 브랜드 파워를 이용한 전통적인 영업방식은

<그림> CCKBC 구성도



우리에게 적지 않은 시련을 주었으며 앞으로도 상당 기간 지속될 것이다. 그러나 이러한 기간을 단축하고 업무 효율을 극대화 하기 위해 몇 가지 일을 계획했고 실행 중에 있다.

그동안 지역에 분산되어 단순한 전화시스템에 의존하여 운영되던 콜센터의 통합은 가장 절실하고 가능한 한 빠르게 추진되어야 할 과제였다. 중복 투자 방지 및 효율적 인력관리, 그리고 무엇보다도 표준화를 통한 대고객 서비스 향상은 매출과 손익에 반영되며 가치창조에 절대적인 요소이기 때문이다.

지난 2003년 전국적으로 분산된 콜센터를 서울 독산동으로 통합하는 작업을 시작했다. 장비는 여러 가지 선정작업을 거쳤으나 Global Standard에 따라 AVAYA 장비를 선정했으며 프로젝트는 Locus가 수행해 주었다.

가장 큰 문제는 인적자원의 현실적 통합이었지만 대부분 인원의 긍정적인 대처로 해결할 수 있었다. 당시 20여 명이었던 인원은 현재 60여 명으로 늘었고, 이는 코카콜라 보틀링의 많은 영업정책에 콜센터가 관여했음을 대변하는 증거라고 하겠다.

그런가 하면 현재 수수 중심의 운영을 앞으로는 소비자 불만 대응 및 서비스 지원 센터 등으로 업무영역을 확장, 통합하는 작업이 진행 중에 있다. 이러한 작업이 윤곽을 나타내는 2007년도에는 고객과 회사의 모든 통화를 관장하는 진정한 Customer Contact Center로 거듭날 수 있다고 본다.

BDS(Business Development System)

어떻게 하면 신발적으로 존재하는 고객 및 접촉이력 정보를 통합하여 관리하고 공유할 수 있을까 하는 문제를 해결하기 위해, 코카콜라 보틀링에서는 1단계로 CRM 프로젝트를 계획하게 되었고 그 결과 BDS 프로젝트를 추진하게 되었다.

우선 1단계로 Operational CRM에 초점을 맞추었고 그 안에는 다소의 MIS 성격도 배제할 수 없는 상황이었다. 그 이유 중 하나는 시스템 자체가 그들 업무의 중심에 있게 하기 위해서이며, 프로젝트 성패에 중요한 요인이라고 생각했기 때문이다.

이 시스템은 내근직 사원이 통합 정보 및 영업 모니터링 정보를 외근직 사원, 특히 Pre-Seller의 PDA와 연동시켜 정보를 실시간으로 공유할 수 있다는 점은 가장 큰 장점이다. 또한 고객과의 접촉 이력을 DB화 하여 담당자 또는 조직 변경에도 유기적으로 대처할 수 있게 되었다.

이 시스템을 통해서 Pre-Seller는 현장에서 장비 설치 신청, A/S 요청, 신규 거래처 생성, 신용거래 신청 등의 업무를 수행할 수 있게 되었으며, 이로 인해 신속한 서비스 지원과 업무 효율을 크게 진작시킬 수 있었다.

장기적으로 그들이 매일 귀사하지 않아도 되는 환경을 만들 계획이다. 우선 1단계의 CRM을 안정화하는 것을 올해의 목표로 삼고 있으며 이후에 Analytical CRM을 도입하여 실질적 매출과 이익에 기여할 계획이다.

기타 개발 및 구축 내용

1999년도에 Y2K를 해결하고 구형 장비를 교체할 목적으로 PDA의 전 모델인 넓은 화면의 HPC를 사용한 Pre-Seller용 SFA 도구가 개발되었다. 그때까지 단순히 주문



지표중심형 정보 제공과 Intelligence Report 지원은 SEM(Strategic Enterprise Management)과 BSC 형태로 계속 발전해 나아갈 것이다. 운영 및 분석 중심의 CRM 확장은 공격형 고객지원 및 성과분석을 통한 다양한 Sales Promotion 정책을 지원할 수 있도록 하며, Key Account 관리형 협업 체계하의 VMI, EDI, ASP 등은 보다 확장될 수 있도록 계속 추진할 것이다.

숫자만 기록하던 방식에서 주문금액과 영업이력을 현장에서 단말기 상으로 확인할 수 있게 된 것이다.

이 시스템은 2003년 PDA를 사용하여 Upgrade 되었는데 온라인 방식으로 바로 현장으로 출퇴근이 가능하여 업무효율 및 유연성을 제공했다. 뿐만 아니라 SFA에서 진일보한 CRM 도구가 새로운 기능들이 추가되었으며 메일 기능을 지원함으로써 영업조직 내의 커뮤니케이션을 강화했다.

Pre-Seller용 HPC를 개발한 다음해에는 자판기 관리를 위한 FSV 시스템을 역시 HPC를 바탕으로 개발하여 그때까지 복잡하게 BASIS에 입력하던 수고와 시간을 단축시켰다.

2002년에는 부서간의 업무간격을 좁히고 처리시간을 단축하며 지식관리를 통해 업무 품질을 향상시키기 위해 Notes 기반의 Information Portal을 개발하고 더불어 각종 결재 기능을 추가했다.

HOLAP 기반의 영업 보고서 시스템(SIS : Sales



Information System)을 개발하고 현업의 요구에 유연하고 신속하게 대처하여 현장의 필요성에 신속하게 대처하게 되었다. 이 시스템은 단순 사용자와 보고서 생성이 가능한 사용자를 구분하여 Client와 Web 형태의 환경을 제공하고 있다.

이밖에도 대리점과의 데이터 교환을 목적으로 하면서 대리점이 스스로 운영하는 데 필요한 전체 기능을 제공하는 대리점 관리 시스템이 있고, Supply Portal, e-Bidding 등 여러 시스템들이 개발되어 왔다.

향후 IT 개발 및 구축 방향

중요한 생산관리 시스템이 없는 등 기간계의 연결이 매끄럽지 못하고 많은 데이터들이 오프라인에서 생성 및 소멸되므로 개발 시 여러 제약이 있다. 새로운 개발 환경에 익숙하지 못한 직원들을 훈련시키고 사고를 전환시키는 일 또한 만만치 않다.

더구나 그동안 쌓아온 시스템들의 이질적인 모습은 개발 시 유연성과 내부 자원을 활용하는 데 많은 제약을 가져오고 장기적으로 비용 상승을 억제하는 데 실패할 것이다.

코카콜라 보틀링에서는 SAP의 도입과 일정 등 본사와의 관계를 고려하여 최대한 시너지 효과를 높일 수 있도록 추진할 것이다.

지표중심형 정보 제공과 Intelligence Report 지원은 SEM(Strategic Enterprise Management)과 BSC 형태로 계속 발전해 나아갈 것이다. 운영 및 분석 중심의 CRM 확장은 공격형 고객지원 및 성과분석을 통한 다양한 Sales Promotion 정책을 지원할 수 있도록 할 것이다.

또한 코카콜라 보틀링 실정에 맞는 Key Account 관리형 협업 체계하의 VMI, EDI, ASP(Advanced Schedule Planning) 등은 보다 확장될 수 있도록 계속 추진할 것이다.

무엇보다 미래에 IT 조직의 운영에 대한 유연성과 비용 절감을 목표로 한 Application Architecture와 Infrastructure의 통합 및 단순화도 중요하게 추진될 방향이다. Users