

# 국내 기업 사례분석을 통한 ERP 시스템 변화관리 전략

## (Change Management Strategies For ERP System Based on Domestic Corporation Case Analysis)

강태구\*, 한대문\*\*, 정선필\*\*\*

(Tae-Gu Kang, Dae-Mun Han, Seon-Phil Jeong)

**요 약** 최근 많은 기업들이 ERP 시스템을 도입하여 회사의 전체업무를 통합시키고 실시간으로 모든 업무를 동시에 처리함에 따라 경영환경과 정보기술의 급격한 변화에 대처하고 있다. 이미 많은 기업에서는 ERP 시스템을 도입하여 활용하고 있다. 기업들로부터 ERP 시스템 도입은 꾸준히 증가하고 있다. 그러나 많은 투자에도 불구하고 ERP 시스템의 도입이 기업의 경영성과에 항상 긍정적으로 작용하는 것으로 조사되지는 않았다. 성공적인 ERP 시스템 구축을 위한 방안에 대해서는 많은 연구를 찾아 볼 수 있다. 그러나 변화관리에 대해서는 그 중요성은 많이 강조되어 왔지만 연구 결과는 미비한 실정이다. 본 연구에서는 기존 변화관리에 관련된 논문들을 참고하여 ERP 시스템의 변화관리를 위한 방안으로 지속적인 변화관리를 통하여 ERP 시스템을 성공적으로 구축한 기업을 심도있게 분석함으로써 성공적인 ERP 시스템 구축을 위하여 구축 단계별 변화관리 주요 활동 사항과 산출물을 중심으로 효과적인 변화관리를 위한 시사점을 제시하고자 한다.

**핵심주제어** : ERP, 변화관리

**Abstract** Currently, many organizations introduce ERP system as a key enabler of business strategic accomplishment and it can improve productivity and efficiency of organizations by integration and managing enterprise resources. Already many organizations have introduced ERP system and the number of introduced ERP system is increasing steadily. Unfortunately, even though organizations have invested much money, previous studies showed the ERP systems had not always turned in good result. It is easy to find studies that suggest successful implementing strategies for ERP systems. Even if the importance of ERP change management has been emphasized, studies for change management are seldom. This study reviewed the previous literature on strategic use of change management in enterprise. In order to establish a successful implementation of ERP, this paper suggests proper solutions to conduct change management according to implementation phase with activity and output, especially analyzing successful organizations in implementing ERP system through consistent change management.

**Key Words** : ERP, Change Management

\* 충북대학교 경영대학 경영정보학과/BK21팀 경영학석사

\*\* 충북대학교 경영대학 경영정보학과/BK21팀 전임연구교수,  
교신저자

\*\*\* 충북대학교 경영대학 경영정보학과 강사

## 1. 서론

급격한 환경변화 속에서 국내 기업들은 기존의 경영체제로는 더 이상 경쟁력의 확보나 생존 자체가 어려워지고 있고, 이러한 변화에 적응하지 못하면 쇠퇴의 길을 걸을 수밖에 없는 처지에 놓이게 되었다. 따라서 기업들은 경쟁력의 확보를 위한 새로운 활로를 찾기 시작하였고, 이러한 움직임은 범세계적인 추세인 ERP 시스템 도입으로 이루어지고 있다. 이미 많은 기업에서 ERP 시스템을 도입하여 활용하고 있으며 기업들로부터 ERP 시스템 도입이 꾸준히 증가하고 있다. 그러나 많은 투자에도 불구하고 ERP 시스템의 도입이 기업의 경영성과에 항상 긍정적으로 작용하는 것으로 조사되지는 않았다. 성공적인 ERP 시스템 구축을 위한 방안에 대해서는 많은 연구를 찾아 볼 수 있다. 많은 기존연구문헌에서 ERP 시스템의 주요 성공요인으로 최고경영자의 의지 및 지원, 교육훈련, 변화관리와 문화 등을 지적했다. 그러나 변화관리에 대해서 그 중요성은 많이 강조되어 왔지만, 연구결과는 미비한 실정이다.

본 연구는 기존 변화관리에 관련된 논문들을 참고하여 ERP 시스템을 성공적으로 구축한 기업을 대상으로 심도 있게 분석함으로써 성공적인 ERP 시스템 구축 단계별 변화관리 주요 활동 사항과 산출물을 중심으로 효과적인 변화관리를 위한 시사점을 제시하고자 한다.

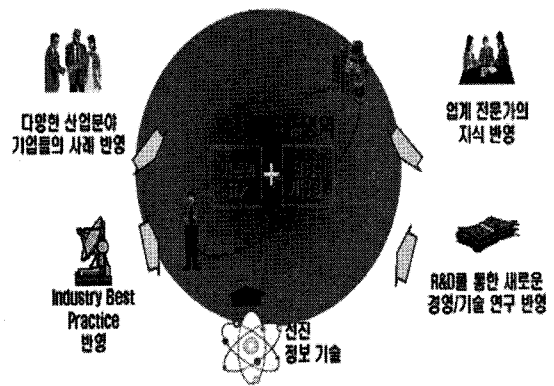
## 2. 이론적 고찰

### 2.1 ERP의 개념

ERP 관련 많은 연구에서 ERP 개념에 대해 광의적 의미로 '전사적 자원관리를 효율화하는 일종의 경영혁신 활동의 개념'으로 보고 있다. 즉, ERP는 기업의 모든 업무프로세스와 자원을 하나로 통합하여 최적으로 관리하자는 개념 혹은 그것을 가능하게 하는 경영관리용 통합소프트웨어 패키지를 말한다(마지마이치로, 1997). 또한 ERP는 생산, 판매, 인사, 회계 등 기업의 전반적인 업무 프로세스를 하나의 체계로 통합 및 재구축하여 관련 정

보를 서로 공유하고 이를 통해 관리자의 신속한 의사결정 업무 수행이 가능하도록 지원해주는 ERP 패키지 시스템이다(김영렬·한대문, 2006).

Davenport(1998)는 ERP 시스템은 '구매, 생산, 판매, 재고, 인사, 재무 및 회계 등의 다양한 기업 활동들을 하나의 업무 프로세스로 통합해주는 시스템'이라고 정의하고 있다. 이처럼 ERP 시스템은 다양한 기업 활동에서 산출되는 정보를 조직이 전사적인 차원에서 일원적으로 관리할 수 있게 해준다(Keller, 1994).



<그림 1> 확장된 ERP 개념

### 2.2 기업에서의 ERP 도입 현황

e-비즈니스 시스템 도입현황 조사결과에 따르면 가장 많은 기업이 도입하고 있는 시스템은 ERP이고 25.9%의 기업이 도입한 것으로 나타났다. 그 다음으로는 전자입찰시스템(13.3%), e-러닝 시스템(8.5%) 순으로 나타났다[표 1 참조].

업종별로 보면 통신업의 ERP 시스템 도입률이 81.0%로 가장 높았으며 전기·가스·수도업이 40.0%, 제조업이 35.1%로 ERP 도입률이 높게 나타났다. ERP 시스템 도입 기업들이 가장 많이 도입하고 있는 모듈은 회계/재무 모듈(90.7%)이었고, 다음으로는 인사/급여(72.4%), 자재관리(65.5%), 영업/판매(60.0%) 순으로 나타났다(김영렬·한대문, 2006).

<표 1> ERP 시스템 도입률

산업분류	응답기업(개)	도입기업(%)
대기업	374	57.2
중소기업	1,794	19.4
상장	192	63.5
비상장	1,976	22.3
전자상거래 시행기업	459	41.6
전자상거래 미시행기업	1,709	21.7
계	2,168	25.9

자료 : 한국전자거래진흥원(2005), "e-비즈니스 백서".

ERP 시스템 도입 후 활용하고 있는 기업 중 84.7%가 도입효과를 인정했으며(다소 효과 39.3%, 매우 효과 23.5%, 일부 효과 21.9%), ERP를 도입하고도 효과를 보지 못한 기업이나 오히려 문제점이 발생한 기업도 15%로 나타났다. 또 ERP의 활용도가 낮은 원인으로는 55개 업체 중 34.5%가 도입 시의 거부감으로 지적했고, 그 다음으로 ERP의 낮은 기능, IT업체 A/S 부족 순으로 뒤를 이었다(산업자원부, 2002). 이는 기업 내부의 변화에 대한 관리가 제대로 이루어지지 않았기 때문으로 판단되며 도입 후의 사후관리 또한 상당히 중요한 것으로 판단된다.

### 2.3 ERP 시스템 구축 성공요인 분석

성공요인이란 기업의 목표를 달성하기 위한 여러 요소 중에서 성공을 이끌어 내는 핵심요인으로 정의된다.

ERP 시스템이 가지는 가장 큰 장점 중 하나가 빠른 시간 안에 기업에 맞는 정보시스템을 구축할 수 있다는 점이다. ERP 시스템은 선진 기업의 오랜 노하우가 축적된 경영기법에 맞추어 기업 업무를 재설계하고, 시행착오를 끊임없이 거치면서 표준화시킨 업무절차를 정보기술에 접목시킨 것이다(서인원, 1998).

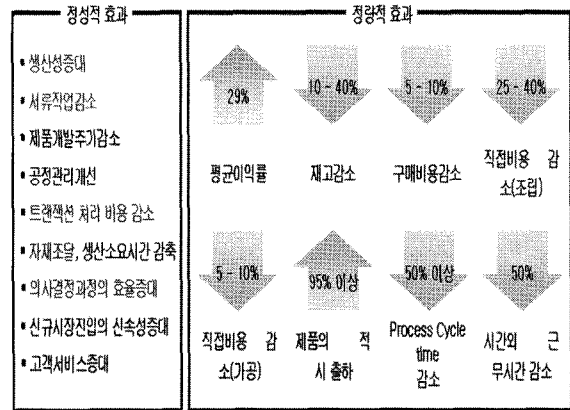
Gartner(2006) 그룹에서 성공적인 ERP 이행을 위한 핵심 요소로 수정회피, 임원급 관리진의 참여, 변화관리, 교육, 프로젝트 관리 및 프로젝트팀을 제시하고 있다.

Scott & Vessey(2002)는 ERP 시스템 구축에 성공한 기업과 실패한 기업을 비교하여 ERP 시스

템을 구축하는데 중요한 요인을 살펴보았다. 연구는 효과적인 변화관리, 프로젝트 계획, 전략적 접근, 강한 리더십, 추진력 등이 주요 요인이라고 제시하였다. 특히 이들 요인들의 상쇄관계를 강조하였다. 요인끼리 서로 영향을 미치기 때문에 한 요인을 잘 처리하면 다른 요인도 잘 극복 된다고 하였다.

### 2.4 ERP 시스템 구축 시 기대효과

미국생산재고관리협회(APICS)의 연구조사에 의하면 세계 각국에서 ERP를 성공적으로 적용한 1,480개 회사를 대상으로 조사 분석한 도입효과는 전체적인 업무 생산성 향상, 정보 통합에 따른 대기 시간, 건전한 재무비율 유지 및 고객 요구 사항에 대한 신속한 대응으로 나타나고 있다(한국후지쯔, 2005).



<그림 2> ERP 시스템 구축 시 기대효과

## 3. 변화관리에 관한 문헌 연구

### 3.1 변화관리의 개념 및 필요성

변화관리란 “변화노력을 이끄는 사람과 새로운 전략이 실행되리라고 기대하는 사람간의 대화를 관리하고, 변화가 일어날 수 있는 조직상황을 관리”하며, 변화의 성공에 핵심적인 감정을 관리하는 것으로 정의하고 있다(Duck, 1993).

ERP 시스템은 다른 어떤 정보시스템보다 많은

변화를 요구한다. 따라서 이러한 변화를 어떻게 잘 이끌어내고 구성원들이 받아들여지게 하느냐는 것이 매우 중요하다. ERP 시스템은 기업의 전체 프로세스와 맞물려 운영되는 시스템이기 때문에 변화 관리에 실패한 기업은 ERP 시스템을 제대로 사용하는 것은 쉽지 않은 일이다. 최근 학술 연구에서는 ERP 시스템 실패요인을 시스템 특성보다는 변화 관리 특성에 두고 있는 이유도 이와 같은 이유이다(Umble & Umble, 2002; 변지석, 2002). 따라서 ERP 시스템 구축 효과를 나타내기 위해서는 꾸준한 변화 관리에 대한 노력이 매우 중요하다.

### 3.2 변화관리 요인에 관한 연구

변화 관리는 현재의 상태를 기업이 목표하는 방향을 체계적으로 변화시키는 과정을 관리하는 것이다. 변화 관리의 방법으로 리더십, 종업원의 참여, 커뮤니케이션, 동기부여, 이정표, 문화 및 구조 변화, IT 변화 등을 제시한 바 있다(Stoddard, D. B. & S. L. Jarvenpaa, 1995). 관련 연구 검토를 토대로 변화 관리 요인을 정리하면 <표 2>와 같다.

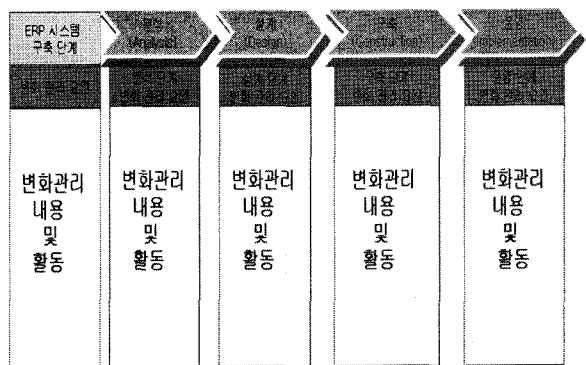
### 3.3 변화관리 프로세스 설계

ERP 시스템 구축을 성공적으로 하기 위해서 구축과정에서 가장 중요한 관리 영역인 변화 관리 영역에 대하여 변화 관리 요인을 적용시켜 ERP 구축 방법론을 근거로 구축 단계별 변화 관리 프로세스를 <그림 3>과 같이 제시하였다. 본 연구에서는 변화 관리 요인에 해당하는 리더십, 구성원 참여, 커뮤니케이션, 교육 및 훈련, 계획 및 목표 설정, 촉진과 지원, 조직변화를 분석하고 변화 관리를 통하여 ERP 시스템 구축에 성공한 기업 사례를 중심으로 변화 관리 프로세스에 적용하여 변화 관리 요인과 변화 관리 내용 및 활동을 살펴보고자 한다.

<표 2> 변화 관리 요인

요인	내용	연구자
리더십	· 최고 경영층의 리더십과 지원 · 팀장의 조정능력 · 외부 컨설턴트 지원	①,⑤,⑦,⑧,⑩,⑬,⑭,⑯,⑰,⑱
구성원 참여	· 최고경영자의 적극적인 참여 · 사용자의 변화 필요성 인식 · 시스템 개발에 대한 관리자와 사용자의 적극적 태도 · 조직구성원과의 정기적인 미팅 · 조직 내부직원 참여정도 · 격리된 팀으로 활동	③,④,⑥,⑦,⑪,⑫,⑯
커뮤니케이션	· 사용자의 요구사항 파악 · 원활한 의사소통	④,⑨,⑪,⑮,⑯
교육 및 훈련	· 시스템 접근에 대한 전산부서 구성원의 교육 · 사용자에게 공식적 교육프로그램 제공 · 대상(전사별, 직능별) · 인력개발주체(외부, 내부)	②,④,⑦,⑪,⑭,⑱,⑲
계획 및 목표 설정	· 구체적이고 명확한 목표 설정 · 적당한 계획시간의 허용	⑯
촉진과 지원	· 현문제가 있는 사용자를 돕도록 설계 · 새로운 대체 시스템의 고려 · 계속적 검토	④,⑪
조직변화	· 조직의 문화 및 구조 변화	⑯

\* 연구자 번호  
 ①Boeker(1997) ②Davenport(1993) ③Eisenstat & Spector(1990) ④Greiner(1972) ⑤Hall et al.(1993)  
 ⑥Ives & Olson(1984) ⑦Kettinger & Grover (1995)  
 ⑧King & Rodriguez(1981)  
 ⑨Kettinger & Schlesinger(1979) ⑩Kotter(1995)  
 ⑪Kotter & Schlesinger(1979) ⑫Lucas(1981)  
 ⑬Pfeffer(1993) ⑭Robey et al.(2002) ⑮Rosenthal & Wade(1993) ⑯Stoddard & Javenpaa(1995)  
 ⑰김재진(2000) ⑱이병곤(1999) ⑲황화정(1998)



<그림 3> 변화 관리 프로세스

#### 4. 사례 분석

최근 ERP 시스템에 대한 기업들의 관심은 증대되고 있지만 실제로 ERP 시스템의 성공적인 구축을 장담하기에는 많은 어려움이 발견되고 있다. 그러한 어려움을 해결하기 위한 선행단계로 ERP 시스템 구축 관련 제반 사항을 성공적으로 구축한 국내 기업을 대상으로 구체적인 변화관리 활동에 관한 분석을 하고자 한다.

S사의 경우 ERP 시스템 도입이 성공적으로 안착된 것으로 평가되고 있으며, 현재에도 수 많은 기업들이 ERP 시스템 구축에 많은 관심을 보이고 있으며, 활발하게 ERP 시스템 구축을 진행하고 있다. 아직도 ERP 시스템 구축에 막대한 투자비용, 효과의 불분명성 등으로 대기업을 중심으로 추진되고 있다.

S사의 경우 세계 최대 브라운관 생산업체이고, ERP 시스템을 성공적으로 구축했다. 특히 주문에서 출하까지 모든 업무를 1년이란 짧은 기간 내에 구축한 사례로 전 세계적으로 유례를 찾아볼 수 없어 해외에서도 주목을 받고 있다. 따라서 본 사례연구에서는 가장 초기에 도입하여 안착된 것으로 평가받고 있는 S사의 사례를 토대로 구체적인 변화관리 활동에 대하여 분석하고자 한다.

##### 4.1 S사 개요 및 ERP 시스템 구축 배경

S사는 1970년 1월에 창립되어 주요 생산 제품으로는 칼라브라운관 및 PDP 등을 생산하여 생산제품의 5.90%를 내수 시장에 판매하고 95.10%를 수출하고 있는 대형 업체이고, 2006년 9월까지 종업원 수가 10,578명으로 컬러브라운관 생산 세계 1위의 기업이다. S사의 ERP 시스템 구축 활동 배경에는 1995년도에 이르러 내부적으로 고조된 위기감이라고 보아야한다. 그간 양적인 성장에 비해 질적인 성장이 미처 따르지 못해 기술력 면에서 일본에 뒤지고, 인건비, 일반 관리비 등의 원가 경쟁력에서는 대만에 비해 뒤떨어지는 이른바 샌드위치의 상태에 놓여 있었다. 이와 같은 위기를 넘어서기 위해서 1995년 말부터 품질, 원가, 납기, 서비스 측면에서 세계적인 수준의 달성과 제품 차별화를 목표로 프로세스 혁신이 필요하였다. 이에 업무

프로세스를 재구축하기 위해서는 무엇보다 전사적인 차원에서 정보시스템의 재구축이 과제로 등장하게 되었고 그 일환으로 결정한 것이 ERP 시스템의 구축이었다.

<표 3> S사의 개요

S사의 일반 사항	
설립일	1970년 1월
매출구성 (2005년 12월 기준)	-컬러브라운관, PDP 47.60% -LCD, OLED, VFD 41.80% -전지, 임대수입 등 10.60%
시장구성 (2005년 12월 기준)	-수출 94.10% -내수 5.90%
종업원 수 (2006년 9월 기준)	10,578명

#### 4.2 변화관리 내용 및 활동에 관한 요인 분석

##### (1) 리더십

S사의 경우 ERP 시스템 구축에 따른 최고경영층이 강력한 추진의사를 갖고 직접 개입, 지원함으로써 프로젝트 재설계 및 ERP 시스템 구축에 따른 조직 및 업무 변화와 부서 간 이해관계 변화로 인한 조직구성원의 저항이나 갈등을 최소화 하고자 하였고, 한편 조직구성원을 스스로가 주인의식을 갖고 보다 적극적으로 프로젝트 추진에 참여할 수 있도록 하기 위한 여러 가지 변화관리 기법을 동원, 실시하였다.

##### (2) 구성원의 참여

변화관리 과정에서 조직원의 적극적인 참여가 이루어졌다. 사용자 변화필요성 인식 및 조직 구성원의 공감대 형성을 위하여 사내 직원들의 프로세스 혁신에 대한 공감대를 형성하기 위해서 직원들에게 선진기업의 프로세스 혁신을 소개하였으며 직원간의 그룹 토의를 유도하였다. ERP 시스템 구축·운영에 대한 호의적, 참여적 조직 분위기 조성과 조직구성원들의 ERP 시스템에 대한 수용자세, 즉 마인드 인프라를 공고히 하기 위한 제반 변화관리방법론 실행에도 큰 역점이 이루어졌다.

##### (3) 커뮤니케이션

ERP 시스템 구축 프로젝트 추진 전담부서가 대

표이사 직속으로 편성되었고 전담부서의 팀장은 임원으로 충원되었으며 전담부서 내부적으로는 정보전략, PI그룹 및 시스템 개발그룹 등 3개 그룹으로 구분되어 추진되었으며 크게 시스템 구축업무와 프로세스혁신활동, 변화관리, 인프라정비 등 4개 부문의 업무가 병렬적으로 진행되면서 프로젝트 추진과정에서 각 부문을 맡은 팀들 간의 원활한 의사소통과 조정에 역점을 크게 두었다.

#### (4) 교육 및 훈련

ERP 패키지의 기능 및 사용법에 대한 선수교육을 시스템 개발요원들과 PI요원들에게 실시하였으며, ERP 시스템 구축에 있어서 교육 및 훈련에 매우 큰 비중을 두어 프로젝트 전 과정을 거쳐 지속적으로 교육을 추진하였다. 공식적인 교육프로그램을 설치·운영하여 전 사원을 대상으로 체계적인 교육을 실시하였으며, 새로운 업무방식 및 절차나 용어를 해당 업무의 담당자가 보고 참조 할 수 있는 신 프로세스 및 실무 매뉴얼을 작성함과 동시에 이에 대한 사용자 교육을 추진하였다.

#### (5) 계획 및 목표 설정

명확한 도입목적 설정과 구축수단을 설정하였다. ERP 시스템 구축을 통해 품질수준 세계 1위, 판가 경쟁력 제고, 고객 즉시응답체계 구축, 리드타임 단축, 고객 서비스체제 확립 등 세계적 선진사를 능가하는 경영목표를 달성코자 하였으며, 이의 추진 일정도 1년 구축, 3년 내 완성을 목표로 조기에 가시적인 성과를 내는 것이 목표였다.

#### (6) 촉진과 지원

프로세스 혁신을 효과적으로 실현할 수 있는 정보시스템을 구축하기 위해서 세부적인 활동을 수행하였고 지속적인 검토를 통해 현문제가 있는 사용자를 돕도록 설계하였으며 새로운 대체 시스템을 고려하였다. ERP 시스템 구축을 위한 인프라의 사전 정비로 ERP 시스템이 성공적으로 구축·운영되기 위하여 Non-ERP 정보시스템과 ERP 시스템간의 인터페이스에 무리가 없도록 개방형 컴퓨팅환경을 지향한 통합적 정보기술 기반구조 구축을 추진하였다.

#### (7) 조직변화

기존의 기능중심의 수직적 조직구조를 재설계된

프로세스를 중심으로 한 수평적 조직, 즉 프로세스 조직으로 개편하여 각 프로세스 오우너를 임명하고 담당 팀원들을 구성한 후 이들에게 각 프로세스에 대한 전적인 권한과 책임을 부여함으로써 신 프로세스와 신 정보시스템이 조직 내에서 보다 효과적으로 실행될 수 있도록 하였다.

### 4.3 S사 사례의 변화관리 활동

<표 4>와 같이 S사의 ERP 시스템 구축 단계별 변화관리 프로세스 적용을 종합적으로 정리하였다. 본 사례연구를 수행한 결과 ERP 시스템 구축에 있어서 변화관리 요인 중 교육 훈련에 가장 큰 비중을 두었다는 특징을 가지고 있다. 그 뒤로 리더십, 구성원 참여, 계획 및 목표설정에 이어서 촉진과 지원에 비중을 두었다는 것을 알 수 있다.

<표 4> S사의 ERP 시스템 구축단계별 변화관리

S/사 ERP 시스템 구축 단계	변화관리요인	변화관리 내용 및 활동
계획 수립 및 준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 계획 및 목표 설정</li> <li>· 구성원의 참여</li> <li>· 리더십</li> <li>· 교육 및 훈련</li> <li>· 촉진과 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-구체적이고 명확한 목표 설정</li> <li>-적당한 계획 시간의 허용</li> <li>-사용자의 변화 필요성 인식</li> <li>-조직구성원의 정기적인 미팅</li> <li>-최고경영층의 리더십</li> <li>-시스템 접근에 대한 전산 부서 구성원의 교육</li> <li>-새로운 대체 시스템의 고려</li> </ul>
비저닝	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 계획 및 목표 설정</li> <li>· 커뮤니케이션</li> <li>· 교육 및 훈련</li> <li>· 구성원 참여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-구체적이고 명확한 목표설정</li> <li>-홍보활동</li> <li>-사용자에게 공식적 교육 프로그램 제공</li> <li>-사용자 변화 필요성 인식</li> <li>-내부직원 참여 정도</li> </ul>
프로세스 재설계 및 매핑	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 커뮤니케이션</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-사용자 요구 사항 분석</li> <li>-원활한 의사 소통</li> </ul>
적용준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육 및 훈련</li> <li>· 리더십</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-인력 개발 주체 (내부)</li> <li>-외부 컨설팅트 지원</li> </ul>
설치가동	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 교육 및 훈련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-대상(전사별, 직능별)</li> </ul>

ERP 시스템 구축 전반에 걸쳐 교육 및 훈련을 제외한 영역의 비중의 차이는 크지 않았다. 따라서 ERP 시스템 구축 시 발생하는 변화관리 요인들의 각 문제에 대한 해결 보다는 전체적인 관점에서 지속적인 변화관리가 요구된다.

## 5. 결론

본 논문에서는 ERP 시스템 구축 시 전제해야 할 요인들과 구축과정에서의 변화관리 기법적용 관련 연구들을 면밀히 검토하고 글로벌 경쟁력 확보를 위한 기업의 ERP 시스템 구축 시 발생하는 변화관리 요인에 해당하는 리더십, 구성원 참여, 커뮤니케이션, 교육 및 훈련, 계획 및 목표설정, 촉진과 지원, 조직변화를 분석하였다. 또 변화관리를 통하여 ERP 시스템 구축에 성공한 기업 사례를 ERP 시스템 구축과정과 연계하여 ERP 시스템 구축 단계별 변화관리 프로세스에 적용함으로써 효과적인 변화관리를 위한 방안과 변화관리 요인의 비중을 살펴보았다. 지금까지의 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 변화관리 요인의 선행연구들을 면밀히 검토 하여 본 연구에서는 리더십, 구성원 참여, 커뮤니케이션, 교육 및 훈련, 계획 및 목표설정, 촉진과 지원, 조직변화 7가지의 변화관리 요인과 내용을 재정리하여 사례기업을 통한 실질적인 변화관리 활동에 관하여 분석하였다.

둘째, ERP 시스템 구축 단계별 변화관리 방안을 ERP 구축 방법론을 근거로 단계별 변화관리 프로세스를 제시하였다. 변화관리를 통하여 ERP 시스템 구축에 성공한 기업 사례를 변화관리 요인인 리더십, 구성원 참여, 커뮤니케이션, 교육 및 훈련, 계획 및 목표설정, 촉진과 지원, 조직변화를 변화관리 프로세스에 적용하여 각 단계별 변화관리 요인을 도출하였다.

셋째, ERP 시스템 구축을 성공적으로 하기 위해서는 구축과정에서 가장 중요한 관리 영역인 변화관리 영역에 대하여 변화관리 요인을 변화관리 프로세스에 적용한 결과, ERP 시스템 구축 전반에 걸쳐 교육 및 훈련의 비중이 가장 큰 것으로 나타났다. ERP 시스템을 구축하는 것은 기업 환경에

영향을 줄 뿐만 아니라 이를 받아들이는 사용자들에게 큰 변화가 아닐 수 없다. 따라서 새로운 시스템에 익숙해 질 수 있는 교육이 뒤따라야 하며 이를 통해 자체인력을 보유 할 수 있어야 한다.

교육 및 훈련을 제외한 영역의 비중의 차이는 크지 않았다. 이러한 점에서 ERP 시스템 구축 시 발생하는 변화관리 요인들의 각 문제에 대한 해결 보다는 전체적인 관점에서 지속적인 변화관리가 요구된다고 볼 수 있다. 국내 ERP 도입기업 중에서 성공사례로 제시되고 있는 삼성 SDI 사례와 만도 사례에서도 변화관리를 가장 중요한 요인으로 제시하고 있고 구축 이후에도 지속적인 변화관리를 해야 할 것이다.

본 연구에서는 다음과 같은 한계점이 있으며, 향후 이를 개선한 연구가 이루어지기를 기대한다.

첫째, 현재 많은 기업들이 ERP 시스템을 구축하여 사용하고 있다. 한 기업만을 대상으로 한 연구이므로 기업의 특성이 반영될 가능성을 배제 할 수 없었다.

둘째, 변화관리 요인 도출을 위해 학위논문과 기타 연구논문들의 문헌연구, 사례연구 및 설문분석 방법을 통해 다양하게 수행되었지만, 이들 논문들이 연구수행을 위해 참조한 문헌들이 서로 중복되는 경우도 있어서 변화관리 요인 도출의 한계가 있다.

셋째, 변화관리에 따른 ERP 시스템 구축관련 전략 수립에 보탬이 되지만 성공기업의 사례를 중심으로 변화관리 요인을 도출하였다는 한계가 있다.

이상과 같은 분석 결과를 통해 향후 연구에서는 보다 다양한 사례를 비교분석하여 ERP 시스템 구축관련 변화관리에 대한 보다 객관적이고 추가적인 요인이 도출되어야 하며, 다양한 산업분야의 ERP 시스템 구축관련 변화관리에 관한 연구가 이루어져야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] 김영렬, 한대문(2006), “e-비즈니스 시대의 ERP & SCM”, 대경출판사.
- [2] 김영렬, 한대문(2006), “ERP 시스템 구축 관련 조직변화관리 지원을 위한 e-리닝 활용전략”,

한국산업정보학회 논문지, 11(5), pp. 132-140.

- [3] 마지이치로(1997), "SAP 혁명", 대청미디어.
- [4] 변지석(2002), "ERP는 효과가 있는가?: ERP 도입전략과 대응과제", SKT CEO report.
- [5] 서인원(1998), "전사적 자원계획 시스템 구현 전략에 관한 연구", 한국과학기술원 석사학위 논문.
- [6] 산업자원부(2002), "거래소 상장 및 코스닥 등록 기업에 대한 ERP 도입, 활용 실태조사".
- [7] 한국오라클, <http://www.oracle.com>
- [8] 한국전자거래진흥원(2005), "e-비즈니스백서".
- [9] 한국후지쯔(2005), "ERP 구축 성공 전략".
- [10] Davenport(1998), T. H., "Putting the Enterprise into the Enterprise System", Harvard Business Review, pp. 121-131.
- [11] Duck, J. D.(1993), "Managing Change: The Art of Balancing", Harvard Business Review.
- [12] Keller, E.(1994), ERP Key Issue : Defining the New Environment, CIM by Gartner, Key Issues.
- [13] Stoddard, D. B. and S. L. Jarvenpaa(1995), "Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change", Journal of Management Information Systems, 12(1), pp. 81-107.
- [14] Scott, J. D., & I. Vessey(2002), "Managing Risk in Enterprise System Implementations", Communication of the ACM, 45(4), pp. 74-81.
- [15] Umble, E. J. and M. M. Umble(2002), "Avoiding ERP Implementation Failure", Industrial Management, pp. 4-33.



한 대 문(Dae-Mun Han)

- 고려대학교 경영정보학(MIS) 전공 경영학석사
- 충북대학교 경영정보학(MIS) 전공 경영학박사
- 현재 충북대학교 경영대학 경영정보학과/BK21 팀 전임연구교수, 한국산업정보학회 이사



정 선 필(Seon-Phil Jeong)

- 충북대학교 경영정보학(MIS) 전공 경영학석사
- 충북대학교 경영정보학(MIS) 전공 경영학박사
- 현재 충북대학교 경영대학 경영정보학과 강사



강 태 구 (Tae-Gu Kang)

- 충북대학교 경영정보학(MIS) 전공
- 경영학석사
- 현재 동양시스템즈 SI본부/생명차세대팀 근무