

□ 부록 □

SAP R/3

황 성 영[†]

◆ 목 차 ◆

1. SAP R/3 구축사례
2. 삼성전관 SAP R/3 도입효과
3. 대응제의 ASAP 광범론

1972년 독일 만하임에서 통합 업무 솔루션용 표준 소프트웨어를 제작해 판매하기로 한 다섯 명의 엔지니어가 설립한 조그만 회사로부터 SAP는 출발하였다. 독일 발도르프에 본사를 두고 있는 SAP는 지난 27년간 전사적 자원 관리 (ERP) 분야에서 전 세계적으로 탁월한 인정을 받아 왔다. 세계 3위의 소프트웨어 공급 업체이며 기업 업무용 애플리케이션 분야 세계 1위인 SAP는 다년간 경험으로 ERP 시장 점유율 36%를 차지하고 있는 세계적인 소프트웨어 회사이다. 설립 이후 줄곧 ERP 분야의 한 길을 걸어온 SAP는 제너럴 모터스, 포드, AT&T, 제너럴 일렉트릭, 마이크로소프트, 인텔, 코카콜라 등 전 세계적으로 유수한 기업들을 중심으로 10,000여개 이상의 고객을 확보하고 있으며 매출액은 50억 달러에 이르고 20,000여 명의 종업원을 거느리고 있다.

SAP 코리아는 독일 SAP의 100% 출자회사로 1995년 11월 한국법인으로 설립되었다. 설립 이후 괄목할만한 성장세로 98년 시장 점유율 52%에 이르는 명실상부한 국내 제 1의 ERP 업체로 자리잡고 있으며 삼성전자, 삼성전관, 현대건설, SK 텔레콤, LG 칼텍스 정유, 대우 등 국내 대표적

기업들을 포함하여 60여 개에 이르는 고객들의 성공적인 기업활동에 이바지하고 있다.

(표 1) SAP 코리아의 대표적 국내 고객

LG 칼텍스 정유, SK 마그네틱스, SK 텔레콤, SK 텔레텍, 국민은행, 동양매직, 동산 C&G, 대우, 대응계약, 테이콤, 보성 어패럴, 삼성 SDS, 삼성물산, 삼성전관, 삼성전기, 삼성전자, 삼성항공, 삼보컴퓨터, 삼아 알루미늄, 새한, 새한 미디어, 연세대학교, 애경산업, 이수화학, 외환은행, 제일모직, 태평양, 한국통신 프리텔, 한 글라스, 현대전자, 현대건설, 화신

1. SAP R/3 구축사례

ERP 구축 사례들은 이미 국내에서도 여러 차례 소개되어 ERP 도입을 고려하고 있는 기업들에게 많은 도움을 주고 있으며, ERP 도입의 효과를 잘 보여 주고 있다. 국내 ERP 도입 초기에는 ERP에 대한 인식 부족, 숙련된 컨설팅 인력 부족, 체계적인 방법론의 부재 등으로 인해 많은 시행착오를 거쳤던 것이 사실이다. 그러나 현재는 국내 ERP 시장이 도입기를 지나 성장기에 접어들기 시작하면서 이러한 문제들은 차츰 해소되어가고 있으며 현재 대부분의 기업(물론 기업 규모에 따라 편차는 존재하지만)들은 6-10개월 정도의 짧

[†] 정회원 : SAP 코리아 이사

은 기간에 성공적으로 프로젝트를 수행하고 있다.

여기에서 소개하고자 하는 것은 삼성전관과 대응계약의 ERP 구축 사례이다. 이들 기업들은 도입시기가 비교적 빨라 그 도입 효과가 가시적으로 나타나고 있는 기업들로 삼성전관의 ERP 도입 효과와 대응계약의 ASAP (SAP의 ERP 구축 방법론) 을 통한 ERP 구축 사례를 살펴볼 수 있을 것이다.

2. 삼성전관 SAP R/3 도입효과

(표 2) 삼성전관 사례 정리

도입 배경	자체개발에 따른 시간 소요와 반복적 업그레이드를 피하고 초기에 목표 달성 많은 선진기업들이 이미 도입, 삼성전자의 경험 SAP의 R&D에 대한 투자 및 향후 지원에 대한 믿음
도입 모듈	재무회계 (FI), 관리회계 (CO), 자산관리 (AM), 판매관리 (SD), 구매관리 (MM), 생산관리 (PP), 품질관리 (QM), 설비관리 (PM), 인사관리 (HR)
도입 기간	서울 . 96.5.1 ~ 97.4.1 (10개월), 97.7.11 ~ 98.1.1 (6개월) 수원 . 97.11.1 ~ 98.10.4 (10개월)
도입 효과	(표 3)에 정리

(표 3) 삼성전관 ERP 도입 및 경영혁신의 결과

항목	96년	97년	98년 10월	비고 (97년 말)
신제품개발/양산	24개월	17개월	10개월	7개월 단축
제품개고 보유현화	16일	12일	3일	9일 단축
원자결산 일정	매월 10일	매월 10일	매월 5일	5일 단축
수주-출하 리드타임	약 40일	약 20일	10일 이내	10일 단축
신실라인 품질인경화	약 4-5일	약 3-4개월	1주일 이내	3개월 단축
Q-코스트 개념 도입	-	수원 24%	수원 11.4%	

삼성전관은 96년 초 프로세스 혁신을 시작하면서 전사 목표를 고객 만족을 위한 [품질수준 세계 1위], [5분내 고객응답], [수주출하 리드타임 단축(주문-출고 : 9일)], [제품개발 리드타임 단축(제품 개발기간 10개월)], [원가경쟁력 향상(경상

이익률 업계 최고 달성: 20%)], [전세계 24시간 내 애프터서비스 대응] 등으로 설정했다. 이 같은 전사목표의 달성 노력은 5개 분야에서 동시에 추진됐다. 첫 번째 BPR이며, 두 번째는 이를 구현할 시스템을 도입하는 것이었다. 세 번째는, 변화 관리와 교육을 전 임직원을 대상으로 강력하게 실시하는 것이었다. 네 번째, 인프라의 구축이다. 다섯 번째, 새로운 업무형태를 운영하고 완전한 혁신을 이루기 위해 프로세스형 조직을 구축하고 평가제도 개선에 나섰다.

삼성전관이 신명령을 달성하기 위한 도구로써 ERP 패키지를 선택한 것은 자체 개발에 따른 장기적인 시간 소요와 새로운 기술 접목에 따른 반복적인 업그레이드를 피하고 초기에 목표 달성을 해야 한다는 목적에서였다. ERP 패키지로 SAP R/3를 선택하는데 있어서는 많은 고민을 하지 않았다. 이미 선진 기업들이 SAP R/3를 도입해 활용에 나서고 있다는 점이 충분히 감안됐으며, 그룹 계열사인 삼성전자가 이미 SAP R/3를 도입하고 있었던 까닭에 어느 정도 R/3에 대한 이점을 인식하고 있었기 때문이다. 끊임없는 R&D 투자를 통해 새로운 정보기술을 고객에게 제공하는 SAP 사에 대한 믿음 또한 강했다.

삼성전관은 96년 5월에 프로젝트를 시작하여 1년 3개월만에 빅뱅방식으로 SAP R/3 전면 가동에 들어갔다. 삼성전관은 R/3적용으로 Y2K 문제, 유로화 문제를 자동으로 해결했으며, 개발 관련 간접 인력이 줄어들어 외주 개발이 없어져 정보 시스템실 개발 수준이 향상되어 연간 40억원을 절감하는 효과를 거두었다.

재무회계 (FI) 모듈의 경우만 보더라도 대금지불, 편평킹, 본사 및 지사 관리, 미착정산, 결산관리 등을 처리하는데 있어 기존에는 각각 5명에서 6명이 처리하던 것과 달리 각각 1명이 수행하거나 전혀 인원이 필요없게 되었다. 또 지난 98년 5월을 기해 자동적으로 MRP 발주가 가능해졌다.

부산공장의 예를 들면 이는 더 극명하게 드러난다. 500억원의 제품 재고비용을 줄임으로써, 1%의 이자만 계산해도 5억원의 이익을 내고 있어 1년이면 60억원에 해당한다.

98년 매출액 3조 3천억원. 이 중 90%를 해외에서 거둬들이고 있는 삼성전관은 외국인 지분이 40%를 유지하고 있으며 한국에 4개의 사업장, 해외에 8개의 사업장을 갖추고 있는 글로벌 기업 운영을 이루고 있는 대표적 기업이다. 삼성전관은 현재 국내를 포함 전세계적으로 18,000여 명의 종업원이 뛰고 있으며, 2,500개의 SAP R/3 사용자를 확보해 놓고 있다.

3. 대응계약 ASAP 방법론

(표 4) 대응계약 사례 정리

도입 배경	효율성 증대 경영의 투명성 제고 신속한 업무처리
도입 모듈	재무회계 (FI), 관리회계 (CO), 판매관리(SD), 구매관리 (MM), 생산관리 (PP)
도입 기간	97.9.23 - 98.4.1 (6개월)
기대 효과	1인당 매출 2억원 수준에서 65억원 경상이익률 15% 향상 핀메이인 100% 증가 원재품 재고회전을 30일 이하

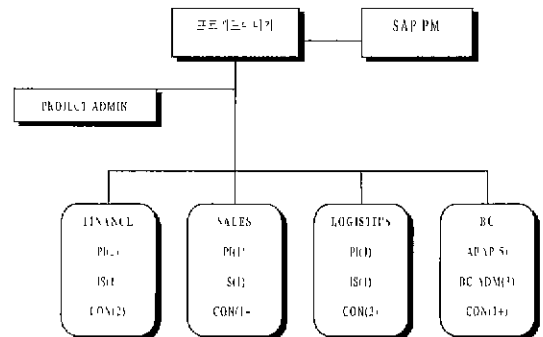
97년 대응계약은 의약품과 건강식품의 제조 및 판매가 중심이 되는 물류(Logistics)를 근간으로 재무 및 관리회계가 지원되는 비즈니스를 수행하기 위하여 SAP R/3의 5개 모듈 - 재무회계 (FI), 관리회계 (CO), 판매관리(SD), 구매관리 (MM), 생산관리 (PP) - 을 도입하였다.

대응계약이 ERP를 도입하고자 했던 목적은 효율성 증대와 경영의 투명성 확보, 그리고 신속한 업무처리 등을 기하기 위해서였는데 이를 위해 ERP 패키지 도입을 검토하던 중 다음과 같은 이유로 SAP R/3를 채택하였다.

- ERP를 도입하기 전 수행했던 BRP의 완성을 위해 제공되는 프로세스 혁신의 우수성
- ASAP 방법론 실현에 의한 구축 기간의 단축
- 커스터마이징의 우수성
- 세계 최대의 사이트를 보유한 애플리케이션으로서의 안정성과 고기능성
- 지속적인 업그레이드와 사후지원 제공
- 새로운 경영환경에 대한 시스템 대응 용이 및 확장성의 보장

프로젝트는 97년 9월말 킥오프미팅을 한 후 10월에 본격적으로 개시됐고, 프로젝트 팀원들은 이미 그 이전인 6월부터 3개월여에 걸쳐 SAP의 파트너 아카데미 교육을 모듈별로 이수하면서 자체 스터디를 통한 준비를 해나갔다. SAP의 고유한 ERP 구축 방법론인 ASAP을 활용함으로써 불과 6개월만인 98년 4월부터 SAP R/3를 본격 가동할 수 있었다.

프로젝트 팀원은 각 모듈별로 실무팀장급 1명과 정보기술팀원 1명, SAP사/ 외부컨설턴트 1명으로 프로세스팀과 별도의 시스템관리/개발팀을 구성하여 프로젝트에 착수하기 전 사전 교육을 시행함으로써 자체 능력을 강화하였다.



(도표 1) 대응계약 프로젝트 추진조직

대응계약이 6개월간이라는 짧은 기간에 성공적으로 SAP R/3를 구축할 수 있었던 요소들은 다

음과 같다.

- 경영진의 적극적인 지원
- ERP 도입에 대한 목표와 방향성을 분명히 함
- 프로젝트 팀원들의 오히려
- 현업 사용자들의 적극적 참여
- 신속한 의사결정
- 사전 교육
- 프로젝트 방법론으로서의 ASAP

특히 국내 최초로 ASAP방법론을 적용한 것은 대응계약이 6개월이라는 짧은 시간에 프로젝트를 성공적으로 완료할 수 있었던 커다란 원동력이었다. 대응계약의 프로젝트는 ASAP을 사용하면 시간과 비용 면에서 큰 이익을 볼 수 있다는 것을 증명하였다. 우선 시간면에서 SAP R/3 경험이 없어도 프로젝트 시작을 더 빨리 할 수 있으며 (프로젝트의 첫 주주/주개월간의 빠른 적용), 단계별로 제공되는 이정표를 통해 구현 속도를 유지할 수 있었다. 그리고 비용면에서 내부적으로 프로젝트를 수행할 수 있어 외부위탁 훈련비용과 구현 시간이 줄어들어 컨설팅비를 감소시킬 수 있었다.

구축효과에 대해 대응계약측은 먼저 회사조직을 수익센터화하고, 각 부서는 주별 업무를 자동 혹은 수동 집계하여 부가가치를 분석하고, 부서별 사업부제를 지향하여 수익/비용 자율관리가 가능하다는 점을 강조한다. 경영지표로 선정된 평가 지표 즉, 수금회전일과 재로회전을 등을 경영진에 제시, 조기경보화함으로써 해당지표와 관련된 업무혁신을 유도하고 있다.

또 매출중심의 영업활동에서 손익중심의 영업으로 전환해, 우선 순위에 따르는 영업활동이 가능해 졌으며, 부가가치를 극대화해 수익증대를 가져왔다. 제품관리자는 판매계획을 세워 생산비용 및 재고유지비용 등에 대한 비용계산을 제품의 재고 감소를 유도하고 있다. 영업사원별 손익보고도 파

악이 가능하여 가상 소기업 제도 실현을 할 수 있게 됐는데, 단순 영업액이 아닌 수익성에 따른 영업사원 인사고과 연계가 가능하다는 점이 특징적, 기존의 4개 그룹이 아닌 개별 제품별로 원가 계산도 할 수 있게 됐다.

대응계약에서 예상되는 생산성은 기존 1인당 매출액 2억원에서 6.5억원으로 증대될 것으로 기대되고, 경상이익을 15% 향상, 판매이익 100% 증대, 완제품 재고회전일 32일 이하(현재 45일)를 목표로 하고 있다.

대응계약은 세계 최대의 ERP 업체인 SAP의 제품 SAP R/3에 대한 기능 및 안정성에 대한 검증 확신을 통하여 도입하게 되었고, 향후 변화하는 경영환경에 대하여 적절한 지원을 받을 수 있을 것으로 보고 있다. 향후 기술력을 한층 강화하여 고기능의 업무 범월르 확대 운영함으로써 기술 및 솔루션의 선도적인 지위를 확보하여 사업영역을 확대할 계획이다.

매출증대 및 간접부문의 생산성 증대, 재고회전일 단축, 경영의 투명성 및 문제점의 조기경보 체제를 목표로 구축했던 SAP R/3 시스템은 현재 사내 곳곳의 비효율성을 제거하고 있다. 특히 마케팅에 있어서도 수익성을 반영한 평가 시스템으로 인당 매출액의 개선 등 가시적인 효과가 기대되고 있다.

황 성 영



서울대학교 사회학과 졸업
 1983년-1994년 한국 IBM 제조 솔루션 담당 부장
 1995년-1996년 LG-EDS 제조 영업 부장
 1997-현재 SAP코리아 영업담당 이사