

## 부록

# Baan ERP

## 합 재 경<sup>†</sup>

### ◆ 목 차 ◆

- |                    |            |
|--------------------|------------|
| 1. 서 론             | 4. 프로젝트 수행 |
| 2. 기존시스템의 문제점      | 5. 효 과     |
| 3. ERP 도입을 통한 향상방안 |            |

### 1. 서 론

하드 디스크 헤드 부품을 임가공하는 한국 아플라이드마그네틱스는 본사의 신기술개발지연으로 인한 매출의 감소로 1998년 들어 어려 환경에 처하게 되었다. 본사인 AMC(Applied Magnetics Corporation)는 이러한 어려운 경영 위기를 극복을 위한 핵심성공요인으로 신기술투자, 마케팅 능력 향상, 경영관리의 효율화를 선정하여 재도약을 발판으로 삼았다.

이러한 핵심 성공 요인을 실행하기 위해 신기술 투자를 위해 적극적으로 고급인력을 초빙하고, 마케팅 정책을 재정비했으며, 경영 관리능력 향상을 위한 도구로 1997년 8월부터 Baan사의 ERP 선정하여 1998년 9월부터 새로운 비즈니스 시스템을 운영하고 있다.

Baan사의 ERP 도입을 통해서 효율적 공급망 관리와, 본사차원의 Multi-site 계획, 각 사이트의 핵심 프로세스의 개선으로 사이클타임 및 재고비용 감소, 품질 및 생산성 향상, 고객 서비스 효율화를 기대하고 있다.

### 2. 기존시스템의 문제점

AMK는 AMC 본사의 주문에 따라 제품을 생산하는 매출액 300억원 대(올 회계년도 750억 예상)의 회사지만 다른 중소기업과 달리 선진 경영시스템을 가지고 있다. 표준원가제도와 목표원가관리를 이미 시행하고 있으며 주단위 생산주문마감, 분기단위 표준설정, 일마감/월결산 등의 본사가 가지고 있는 높은 수준의 관리제도를 시행하고 있는 것이다. 그러나 이러한 선진 경영시스템을 뒷받침할 수 있는 정보시스템 환경은 성숙돼 있지 않았다. AMK의 경우 생산과 회계시스템은 미국 본사의 솔루션을 사용했고 급여관리나 고정자산관리는 자체 솔루션을 사용하고 있었다.

이렇게 시스템이 혼재되다 보니 효율성이 떨어졌다. 예를 들면 생산부문의 작업을 할 경우 데이터를 엑셀 등에 저장해, 이를 온라인으로 본사의 CICS(생산시스템)로 보내 작업을 다시 하는 번거로움을 겪었다. 인사/급여 시스템은 더욱이 자체 솔루션을 사용했기 때문에 이를 본사의 시스템에 맞추기 위해 업로딩 시키는 등의 작업을 거쳐야만 했다.

당연히 효율성이 떨어질 수 밖에 없었다. 따라서 AMK는 물류, 생산, 회계 모듈을 중심으로

† 정희원 : 비안코리아 마케팅부장

ERP시스템을 도입하여 기존에 가지고 있는 높은 수준의 관리제도를 효율적으로 뒷받침할 수 있는 인프라를 구축하고자 하였으며 이를 위한 첫 단계로 AMK에 가장 적합한 패키지를 찾기 시작했다.

### 3. ERP 도입을 통한 향상방안

ERP 패키지를 선정하는 작업은 신중하게 이뤄져야 한다. 자기 회사의 비즈니스 특성과 핵심 프로세스는 무엇인지를 고려해서 선택해야한다. 슈퍼마켓에서 과자를 고를 때 TV 광고를 통해 눈과 귀에 익숙한 과자를 고르듯이 ERP 패키지를 고르는 CEO나 CIO는 없겠지만 체계적인 절차를 통해 ERP 패키지를 선택하는 CEO 역시 그리 많은 것 같지는 않다. AMC는 비교적 체계적으로 선정작업을 밟아갔다. 우선 핵심 프로세스를 규정하는 작업을 진행했다. 물론 다른 프로세스도 간과할 수는 없지만, 핵심 프로세스에 대한 규정을 근거로 좀 더 AMC에 적합한 패키지를 선정하고자 했다.

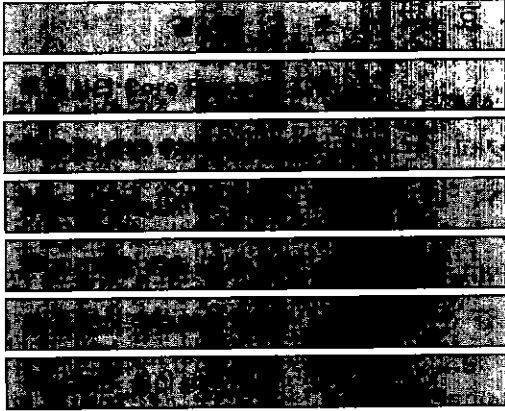
회계와 생산을 놓고 고민하다 최종적으로 생산 부문을 핵심프로세스로 선정하고 이를 잘 지원할 수 있는 패키지를 골랐다. AMK의 최정일 상무이사는 “핵심 프로세스의 개선이 없이 경영의 혁신을 이루는 것은 생각하기 어렵다”며 “따라서 패키지를 선정할 때도 핵심 프로세스를 잘 지원할 수 있느냐 하는 것이 중요한 관건이었다”고 설명했다. 또한 AMC는 사업장이 미국과 말레이아, 한국 등으로 나뉘어져 있기 때문에 멀티사이트 ERP구축 지원이 잘 되는 패키지를 찾는 것도 중요한 일이었다.

그리고 AMC에게는 구현기간이 중요했다. 경영 위기에서 서둘러 탈출하는 것이 중요했기 때문이다. AMC는 결국 가장 잘 받는 패키지로 바안사의 BaanIV를 선택했다. AMK의 정희선 과장은 “BannIV의 경우는 다른 패키지에 비해 상대적으로

로 최종사용자들이 사용하기에 쉬운 인터페이스를 가지고 있다. 예를 들면 구매담당자의 경우는 구매프로세스만 화면에 띄우고 이 기능들만 쫓아가면 된다. 이 때문에 사용자들에 대한 교육과 설득이 용이했다”고 밝혔다.

그러나 패키지 선정에 이르기까지 적지 않은 어려움이 있었다. AMK의 조완형 상무이사는 “핵심프로세스를 결정하는데 상당한 시간을 지체했다. 뿐만 아니라 악화된 경영을 신속히 회복시켜야 했기 때문에 시간적 제약이 많았다. 또한 경영 악화로 인한 해고 등으로 프로젝트에 투입되는 인력이 그리 넉넉지 못한 상태였다. 더구나 CIO는 프로젝트 실패에 대한 두려움으로 쉽게 의사결정을 내리지 못하고 있었고 경영진도 ERP투자에 대한 확신을 가지고 있지 못했다. 이런 고민들로 인해 패키지 선정 작업이 전반적으로 지연되는 어려움을 겪었다.”고 털어놓았다.

패키지 선정 후 구축작업에 들어갔으며 이 단계에서의 초점은 역시 프로세스개선에 모아졌다. 그러나 전통적인 프로세스 개선 방법에는 몇 가지 문제점이 있다. 전통적 BPR에서는 기업의 비전(전략)을 바탕으로 개선되어야 하는 프로세스의 범위가 결정된다. 그리고 이를 바탕으로 As-is(현재 기업의 업무 흐름)를 분석한 다음 To-be(개선된 프로세스)를 만든다. 그리고 그 후에 패키지를 선정하게 되는데 이때 미리 그려진 To-be 프로세스와 패키지의 프로세스가 맞지 않아 또 다시 손을 봐야 하는 상황이 발생하게 된다. 당연히 이럴 경우 구현기간도 길어지고 비용도 증가하게 되는 등 부작용이 적지 않다. 국내의 B 중장비 업체의 경우 이런 전통적인 BPR 방법으로 프로젝트를 진행하여 ERP 구현 기간이 1년 이상 지연되었을 뿐만 아니라 추가 비용도 적지 않게 들어갔다.



Baan 선정사유

그리고 현재까지도 정상적으로 시스템을 운영하고 있지 못한 형편이다. 이러한 전통적인 BPR의 대안으로 제시된 것이 Channeled BPR이다. 이 방법은 To-be를 그리기 전에 기업의 비전과 전략에 가장 적합한 패키지를 먼저 선정한다. (물론 이때 ERP를 이미 구축한 기업 중 경영환경, 비전, 전략 등이 유사한 기업을 참고하여 패키지를 선정하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다) 그런 다음 패키지의 프로세스를 함께 고려해 가면서 To-be를 그리게 된다. 따라서 전통적인 BPR처럼 To-be와 패키지 프로세스의 갭으로 인해 To-be를 다시 그리는 작업을 미연에 방지할 수 있는 것이다. AMK는 이러한 인식을 바탕으로 전통적 BPR 방법 대신 Channeled BPR(Package-based BPR이라고도 부르며, 현재는 ERP 구축 시 많은 기업에서 이 방법을 사용하고 있다) 방법을 사용하여 구현 기간을 6개월로 단축시킬 수 있었으며 아울러 비용도 절감할 수 있었다.

AMK의 또 다른 특징은 기존의 데이터를 ERP 시스템으로 가져오는 작업(Migration)에서 찾을 수 있다. AMK는 핵심 데이터(BOM, 계정과목 등)를 조기에 마이그레이션하여 구축기간을 크게 앞당겼다. 기존 데이터를 ERP 시스템으로 마이그레이션하는 것은 쉬운 작업이 아니기 때문에 문제가

종종 발생하게 되고, 이럴 경우 구축기간 지연으로 이어지기도 한다. AMK는 프로젝트 초기부터 핵심 데이터를 중심으로 반복적인 테스트 작업을 실시했다. 이를 통해 마이그레이션 단계를 쉽게 가져갈 수 있었으며 이로 인해 구축기간도 단축할 수 있었다.

AMK는 커스터마이징 작업도 적지 않은 신경을 썼다. 커스터마이징을 패키지의 기능을 크게 손보는 Customization과 가볍게 건드리는 Personalization으로 구분했다. 가급적 패키지의 주요 기능을 수정하는 작업은 피했지만 리포트 양식이 맞지 않는 등의 사소한 사항은 Personalization으로 분류하여 새로운 리포트 프로그램을 개발하는 것으로 해법을 찾아갔다. 바안 코리아 컨설팅 사업부의 윤용석 차장은 “이외에도 AMK는 리포트 작성을 위한 소프트웨어(Safari)를 별도로 구입하여 자기가 원하는 리포트 형식을 만들 수 있게 했다. 이를 통해 일정정도 커스터마이징 작업을 덜 수 있었다”고 설명했다.

#### 4. 프로젝트 수행

AMK의 ERP 도입은 미국의 AMC, 필리피나의 AMM과도 동시에 진행된 프로젝트이기 때문에 각각의 사이트에 대한 ERP구현도 중요했지만 이들 3사이트를 통합하는 작업 역시 간과할 수 없는 부분이었다. 따라서 이들 3사이트는 98년 5월 미국 AMC에 모여 3사이트에 대한 통합작업을 조율했다. 그러나 이러한 사전준비를 거쳤음에도 구축이 완료되고 실제 운영단계에 들어가게 됐을 때 문제가 발생했다. 모두 모아 놓고 모의 시뮬레이션을 했을 때는 문제가 없었으나 각 사이트로 옮겨 놓고 보니 무엇인가 제대로 작동이 안된 것이다. 속도가 가장 문제였다. 속도가 지연되는 것은 데이터 손실과도 관련되기 때문에 민감한 문

제이다.

예를 들면 MRP 관련 데이터의 경우는 그 양이 많기 때문에 속도가 느려지면 그 만큼 도중에 데이터가 훼손될 가능성이 높아지는 것이다. AMC는 이 문제를 해결하기 위해 두가지 방법을 검토했다. 첫째 방법은 각 사이트의 서버를 미국 본사로 옮겨 중앙에서 관리하는 것이다. 이를 통해 네트워크 속도를 증가시키고 관리의 효율성도 함께 얻고자 하는 것이다. 다른 하나는 WAN(Wide Area Network) 회선을 업그레이드시켜 네트워크 속도를 높이는 방법이다. 그러나 이 방법은 비용이 적지 않게 들기 때문에 현실적으로 어려움이 많았다. AMC는 결국 서버를 모두 본사에 모아 중앙에서 관리하는 방식으로 문제를 해결했다.

구축 사이트가 3개국으로 흩어져 있다보니 상호간의 이해관계로 인한 문제점도 발생하였다. ERP 도입에 대한 정책들을 서로의 경영환경에 유리하게만 가져가려고 했기 때문에 프로젝트가 신속하게 진행되는 데 장애요인으로 작용한 것이다. 이로 인해 특정 사안이 발생했을 때 의사결정이 늦어지고 서로 '우왕좌왕'하는 상황이 벌어졌다. 이러한 문제를 해결하기 위해 AMC는 이슈가 있을 때마다 각 사이트의 프로젝트 총괄담당자들이 서로 모여 의견을 조율했으며 여기서 결정이 이뤄지지 않으면 최종적으로 AMC에서 글로벌 정책을 근거로 의사결정을 내려 문제를 해결했다.

### 5. 호 과

AMC는 이러한 문제점들을 하나하나 해결해 나가고 있다. 그리고 지금은 ERP 도입으로 예전과는 다른 무언가를 느끼고 있다. 하나의 완제품이 생산되려면 제품이 AMM과 AMK를 오가면서 작업공정을 하나씩 밟아가야 했다. 따라서 ERP 도입 전까지는 어느 사이트에서, 어떤 제품이, 어느 정도 공정진척을 보이고 있는지를 파악하는 것이 쉽지 않았다. 그러나 지금은 ERP시스템을 통해 생산 공정의 흐름을 한 눈에 파악하고 있을 뿐만 아니라 각 사이트사이의 공급망 관리도 전보다 훨씬 용이해졌다.

멀티 사이트 기업으로서 경영의 효율성이 누구보다 강조되고 있는 AMC는 ERP 도입을 통해 기존의 관리제도를 더욱 효과적으로 운영하고 있는 것이다

97.8-98.3	98.4	98.5-98.6	98.7-98.9	98.10
AMG & AMM Start		3사	Customization	Go-Live
Package 선정, Team 교육		Multi-Site	Migration	
As-is 분석, To-Be Model		조율	End-user Training	
Mapping, Module Test	AMK Start			
	협교육, As is			

프로젝트 수행 과정

### 함 재 경

바안코리아 마케팅부장  
 1984년 연세대학교 기계공학과  
 1987년 Clarion Univ. of Penn  
 Computer Science  
 1988년 Pace Univ. (Computer  
 Science, Master)

1988년 Prodigy Services Company  
 1990년 IBM Kingston, USA  
 1991년 삼성SDS  
 1998년 쉐마이크로소프트  
 1999년 바안코리아 마케팅부장