



Pulmuone

Greenc  
그린체

## PI ERP 구축

# D-1 체제로 비즈니스 속도를 개선

**풀**

무원의 역사는 1981년 5월 12일, 서울 압구정동에 풀무원 무공해 농산물 직판장을 개설하면서 시작했다. '풀무'란 대장간에서 쇠를 뜨겁게 달구기 위해 바람을 넣는 기구로, 녹이 슬고 쓸모 없는 잡철이 풀무질로 단단하고 쓸모 있는 유용한 농기구가 되듯 인간 풀무질을 통해 사회에 필요한 사람을 만들겠다는 뜻에서 '풀무원'이라는 회사명이 탄생했다.

사진은 최진엽 상무

풀무원에서는 7월 1일 새로운 ERP 시스템을 오픈한다. 정보기술담당 최진엽 상무를 만나 PI를 기반으로 한 ERP 프로젝트의 추진 배경과 향후 ERP를 구축하려는 기업에게 도움이 될 수 있는 조언을 들었다.

### ERP 재구축 배경

1999년도에 FCM과 생산시스템 위주로 ERP시스템을 구축한 풀무원에서는 ERP를 구축한 이후 업그레이드가 없었다. 당시 현업 개발자들이 외부로 이동하는 바람에 시스템을 그대로 유지시켜 왔고, 변화하는 비즈니스 환경에 기능이 떨어지는 결과를 낳았다.

특히 풀무원은 신선식품을 고객에게 제공하는 회사이다. 기존의 시스템에서는 D-2(이틀전에 주문을 받아서 다음 다음날 납품)일 체제여서 유효기간이 최대한 짧아야 하는 신선식품 회사에는 적합하지 않았다. 따라서 Supply Chain을 혁신하여 D-1체제의 비즈니스 환경이 필요했다.

풀무원은 현재 지주회사체제이다. 풀무원 건강생활, 풀무원 녹즙, 풀무원 샘플 등 전사적으로 여러 계열사들의 경영정보를 통합해서 볼 수 있는 시스템이 필요하다는 경영진의 요구도 ERP를 재구축하게 된 배경이다.

프로젝트는 크게 3단계로 구분된다. PI를 통한 ERP를 구축하기 위해 먼저 PI MP작업(2004년 9월~2005년 12월)을 시작했다. 2단계(2005년 1월부터 2005년 9월까지)는 ERP 패키지와 컨설팅 업체를 선정하는 준비작업을 진행했고, 3단계(2005년 10월~2006년 6월까지)는 ERP 시스템을 구축하는 기간이었다.

프로젝트 인력은 현업 17명, 컨설턴트 15명, 개발자 20명, 기존 시스템 운영인력 10명 등 총 62명이다.

프로젝트 추진 목표에 대해 풀무원 정보기술담당 최진엽 상무는 크게 세 가지로 압축했다. 계획생산체제 하에서 Supply Chain을 구현, 리얼타임 엔터프라이즈로 발전하는 기반을 마련, 변화된 프로세스를 효과적으로 구현할 수 있는 ERP 구축이다.

이번에 구축된 ERP 시스템은 마케팅과 R&D분야를 제외하고 모든 업무 프로세스를 통합 구축했다. 구축범위는 재무회계, 관리회계, 원가관리, 인사관리, 물류, 영업, 생산부문 등이다.

프로젝트를 추진하면서 당면한 문제에 대해 최진엽 상무는 우선 패키지 자체에서 겪는 애로사항을 꼽았다.

“오라클 ERP패키지는 후발주자이기 때문에 경험이 풍부한 컨설턴트가 부족했습니다. WMS 패키지의 국내 레퍼런스가 부족하고, 경험이 많은 컨설턴트가 부족해 풀무원에서 구축하려는 프로

세스를 완전하게 담아내지 못했어요. 오라클 미국본사에서 WMS를 개발한 직원과 연락을 취하는 등 ERP 구축 후 한 달 동안 재정비 작업을 했습니다.”

최진업 상무는 ERP를 구축 시 자사의 업종에 노하우가 풍부한 업체의 선정과 인력투입의 중요성을 놓치지 않았다.

### 기대성과

풀무원은 이번 프로젝트로 물류센터의 운영 프로세스를 개선함에 따라서 재무결산일정을 D+5일에서 D+1일로 단축하고, 분기별로 비즈니스 환경을 예측하고 사업계획을 수립할 수 있게 되었다. 또한 무전표 무증빙 프로세스를 구축함으로써 전 직원들에게 법인카드를 부여하여 업무 상 필요한 물품 등을 법인카드로 사용하고, 전표는 카드사에서 일괄적으로 받아 처리한다. 특히 최진업 상무가 기대하는 성과가 몇 가지 더 있다.

“D-1체제의 성과는 고객에 대한 딜리버리 리드 타임이 38시간에서 14시간으로 줄어든다는 점입니다. 예를 들어 오늘 저녁 7시에 주문을 마감을 하면, 내일 아침 6시~9시 사이에 제품이 배송됩니다. 이러한 체제는 곧 제조생산성을 20% 향상시키는 결과를 가져옵니다. 또한 D-1체제로 가면, 물류센터에서 재고를 가지고 있어야 하는데, 이는 물류공간이 필요하다는 얘깁니다. 그러나 풀무

원에서는 식품을 신선한 상태에서 고객에게 배송해야 하기 때문에 물류공간이 없었습니다. 따라서 물류공간을 만드는 게 아니라 배송을 쪼개서 합니다. 이는 곧 물류의 자산 생산성을 높일 수 있죠. 이렇게 되면, 매장의 결품을 감소시키는 효과를 낳아 주문 충족률이 올라가게 되고, 운전자본 회전율이 30%로 단축되는 성과를 기대할 수 있습니다.”

최진업 상무의 설명을 한 마디로 요약하자면, 비즈니스에 대한 속도를 개선하는 데 프로젝트 성과가 있다는 것이다.

현재 풀무원의 식품부문에만 적용되는 ERP시스템을 올해 10월부터 다른 사업부에도 확산시켜 내년 4월에 사용할 수 있게 할 계획이다. 또한 미국법인인 PMO USA에도 2007년 7월부터 구축해서 2008년 1월에 오픈한다. 이렇게 되면, 풀무원의 큰 계열사들은 새로운 ERP 시스템으로 통합된다.

이번 프로젝트를 지휘한 최진업 상무는 “시스템 수준은 사람의 수준을 넘어갈 수 없다”고 설명한다. 즉 사용자의 시스템 사용능력이 중요하다는 것이다. 또한 이번 프로젝트를 진행하면서 개발자나 현업에서 네거티브한 생각을 버리고 긍정적인 마인드를 끌어내는 CIO의 세심한 리더십이 필요하다고 강조했다. **Users**

글 | 정윤희 편집장 unigood@paran.com

<그림> PI ERP 시스템 구성도

