

# 제6장

귀가 떨어져 나갈 정도로 왁자지껄하게 시끄러운 맥주집. 평소 이런 장소를 그다지 좋아하지 않는 新부장이지만 오늘은 이러한 시끌벅적함이 오히려 흥겹게 느껴진다. 간만에 대학 동기들과의 만남이어서 일까? 시계를 보니 약속 시간에서 벌써 2시간이나 지났다. 이크, 벌금을 각오해야겠는데...新부장은 걸음을 빨리 해 혼잡함 속에서 친구들을 찾기 시작했다.

“왜 이렇게 늦은 거야? 이야..新부장! 새로 옮긴 회사에서 부장 됐다고 벌써부터 유세하는 거지?”

“친구끼리 부장은 무슨 부장이냐? 아무튼 오늘은 많이 늦었으니 내가 한턱 낸다.”

좁은 자리를 비집고 앉아 서로간에 술잔부터 기울이기 시작한다. 다들 사회에서 저마다의 한몫을 톡톡히 해내고 있는 친구들은 얼굴만 봐도 정겹다.

“이상원, 자네 무슨 일 있나? 얼굴이 좀 상했네.”

新부장과 잉크테크의 이상원 부장은 가끔 퇴근 후 술자리를 같이 하며, 회사생활에서 겪는 고민들을 함께 나눌 정도로 유독 가까이 지내는 사이지만 최근 新부장이 세정제, 왁스, 윤활유 등을 제조하는 회사를 자리를 옮기면서 연락이 소홀했던 터다.

“1년 전 우리회사에서 구축하려다 실패한 ERP 시스템을 다시 시작하기로 했어. 최근 이와 관련해 TFT(Task Force Team) 팀장을 맡게 되었거든.”

“ERP..ERP라...맞다..작년에 자네 그것 때문에 무척 머리 아파했었잖아. 그나

# “기존관행 · 부서이기주의 버리면 ERP 성공합니다”

- 실패를 딛고 일어난 잉크테크의 ERP 프로젝트

저나 자네 회사 대단하군. ERP인지 뭔지 한다고 투자한 시간에다 돈이 얼마데 또 다시 그걸 한다고?”

이 부장은 지난해 상황을 떠올리기만 해도 끔찍하다는 듯 고개를 절레절레 흔든다. 2000년 12월 처음 시도했던 잉크테크의 ERP 프로젝트는 1992년 창사 이래 꾸준한 성장을 거듭해온 잉크테크에 유례없는 큰 실패로 기록되었다. 하지만 ERP 프로젝트가 실패로 끝난 지 불과 1년도 채 지나지 않아 또다시 새롭게 시작하기로 한 이상 지난 과오를 그냥 덮어둘 수는 없을 터다. 현재 자신이 팀장을 맡고 있는 TFT 또한 이러한 견지 하에서 재출발하고 있는 것이다. 주위는 현란한 불빛과 함께 시간이 흐를수록 시끌벅적한 소음이 끊이지 않고 있지만 이 부장은 잠시 지난해를 회고하며 자신만의 세계로 빠져들고 있었다.

## 新자원 부장의 고민은?



### ● 프로필

성명: 新자원  
나이: 42세  
직업: 기획마케팅 사업부장  
특징: 세정제, 왁스, 윤활유 등을 제조하는 회사에 근무

을 제조하는 회사에 근무

### ● 新자원 부장의 고민

- 다품종 소량 생산 방식으로 재고 관리가 어려움
- 타 부서와의 업무 이해 부족으로 기업커뮤니케이션 단절
- 기존 사업부 수익률 및 신규시장 개척 증대요구

## 1. 회사 내 유례 없던 프로젝트 실패...무너지는 시스템...

“따르릉...따르릉...”

아침부터 경영지원실 여기저기서 울리는 전화벨 소리에 이상원 부장은 양손으

로 귀를 틀어막았다. 며칠째 회사 각 부서에서 걸려오는 전화 때문에 거의 모든 업무가 마비될 지경이었다. 컴퓨터 시스템의 문제 해결을 촉구하는 전화들이었다.

“망할 시스템 같으니라구...” 자체 개발해 구축한 ERP 시스템이 문제였다. 소프트웨어 개발사인 Y사와 6개월여의 기간동안 함께 구축한 ERP 시스템은 가동을 시작하자마자 제대로 돌아가기는커녕 업무에 심각한 혼란을 가져왔다.

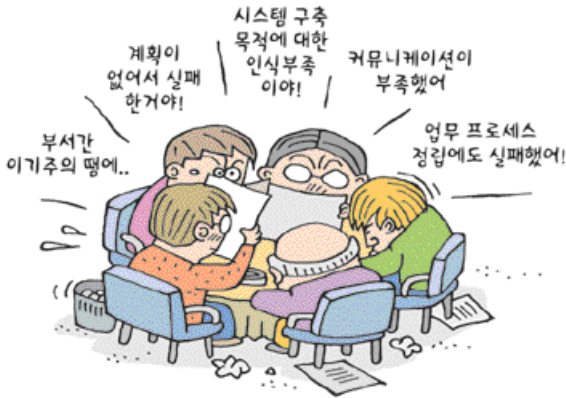
무엇이 문제였을까. 업무 효율성을 높이기 위해 구축한 시스템 때문에 업무가 마비될 지경이었으니 전사적으로 심각한 위기 상황이었다. 곧 CEO 아래 각 부서가 모여 이번에 도입한 ERP 시스템을 어떻게 할 것인가를 놓고 긴급 회의가 열릴 터였다. 아직 회의는 시작되지 않았지만 결론은 불을 보듯 뻔할 것이었다. 2000년 12월, ‘IT가 경쟁력이다’ 라는 CEO의 방침에 따라 의욕적으로 시작한 ERP 프로젝트에 작별을 고해야 한다는 것이다.

지난 6개월 동안 ‘하루하루가 전쟁 같다’ 라는 생각이 떠나지 않던 이 부장이었다. 본연의 업무와 함께 코스닥 등록, ISO 9001 인증을 위한 준비작업에 ERP 시스템 구축까지... 설새 없이 몰아치는 업무에 자신도 무척 힘겨웠는데 다른 직원들은 오죽했을까.

또한 각 부서들과 개발사간의 계속되는 마찰로 ERP 시스템 구축의 어려움은 더욱더 가중되고 있었다. 개발사는 방법론에 따라 시스템을 구축할 것을 제안했지만, 실무 부서에서는 기존 업무 관행에 맞춰 시스템을 구축해 달라고 요구하고 있었고, 또 개별적인 요구사항들도 많았다. CEO의 강력한 의지만 있었지 명확한 방향성이 설정되지 않았기 때문에 초래된 일들이었다.

자유롭고 개방적으로 의사를 개진하던 평소와는 달리 이번 회의는 침통한 분위기로 시작되었다. 다들 과중한 업무와 제대로 가동되지 않는 시스템에 지치고, 부서간 좋지않은 감정에 시달려 온 기나긴 6개월이었다. 하지만 1억여원이라는 순수 개발비에 내부 인력 투입, 그리고 시스템이 제대로 가동되지 않음으로써 발생하게 된 자원 낭비 등 무형의 비용까지 더하면 손실이 엄청난 터라 누구 하나 선뜻 이야기를 꺼내지 못하고 있었다.

“물론 지금까지의 비용 손실도 만만치 않은 규모지만 지금 상태 그대로 유지한



다면 더욱 더 많은 손실이 발생하게 될 겁니다. ERP 시스템... 정리하도록 합시다”  
정관준 CEO의 가라앉은 목소리가 무겁게 회의실에 울려 퍼졌다.

회의는 끝났다. 모두들 저마다의 책임을 통감하며 침울한 표정으로 회의실 문을 하나 들썩 나섰다. 이 부장 또한 육중한 회의실 문을 닫으며, 지난 6개월간의 상황이 전광석화처럼 머리 속을 스쳐 지나갔다.

‘그런데...그동안 우리가 ERP를 통해 얻고자 하는 것이 뭐였지?’

창 밖으론 숨 가뻐던 하루가 지나가고 있었다.

## 2. “ERP.. 다시 시작이다! 실패 원인부터 찾아라!”

시간은 벌써 자정에 가까워지고 있었다. 다들 술과 분위기에 기분 좋게 취한 듯 저마다의 얘기를 떠들썩하게 늘어놓고 있었다.

“차태현 맞아? TV 췌 때마다 나오는 자네 회사 광고 모델. 내 딸도 그 친구 좋아 하더라구.” 新부장이 이부장에게 술을 권하며 말을 건넨다.



### “정보를 공유하지 않으면 기업은 살아남지 못합니다”



정광춘 CEO

**Q. 한번의 ERP 시스템 구축 실패를 겪고 다시 시작한 계기는?**

세상이 변하면서 정보의 가치도 변하고 있다. 과거에는 CEO나 임원들만 주요 정보를 관리하면 됐지만 이제는 기업 내부에서 정보가 공유되지 않으면 살아남지 못하는 시대로 바뀌었다. 즉 조직간 정보를 정확히 전달할 수 있는 기업이 향후 살아남는 기업이 될 수 있다는 말이다. 기업의 시너지는 정보공유에서 나온다는 생각이다. 이번 ERP 시스템 구축 또한 최 대한의 정보공유를 하기 위한 하나의 과정이라 할 수 있다

**Q. ERP 첫 프로젝트가 실패한 요인은 무엇이라 보는가?**

회사 내부의 준비가 부족했다. ERP가 전사적으로 운영되는 시스템이라는 인식을 누구도 갖고 있지 않았다는 것이다. 특히 부서별로 자신들이 바뀌려는 노력은 하지 않고 기존의 업무 관행을 그대로 전산화하려고만 한 탓에 프로그램이 계속 변하면서 결국에는 누더기가 되어 주저앉고 말았다. 하지만 한번의 실패는 누구나 겪을 수 있는 것이다. 대신 철저한 문제점 분석을 통해 실패를 성공으로 이끌 수 있다는 정신과 실행이 중요하다고 본다.

**Q. ERP시스템을 도입하면서 기대하고 있는 것이 있다면?**

ERP시스템을 도입하는 과정에서 얻은 가장 큰 효과는 직원들간의 커뮤니케이션이다. 그동안 팀별 재량권과 신속한 의사결정 시스템은 인크테크의 빠른 성장의 요인이었지만 대신 직원들간의 의사소통 폭은 매우 좁았다. ERP시스템을 도입하기 위한 프로세스 정립과정에서 직원들은 팀별간의 이해의 폭을 넓힐 수 있었다. 향후 기대되는 효과로 기업방향을 결정하는 데 중요한 기여를 할 것으로 보인다. 회사 현황을 계량적으로 분석함으로써 향후 시장의 트렌드를 예측하는데 ERP를 활용할 것이다.

**Q. 인크테크는 정보화 도입에 매우 적극적인 듯 한데 매년 정해진 IT투자 비용이 있나?**

아직 적정기준을 정해 투자하고 있지는 않은 상황이다. 연초에 예산을 책정하기는 하지만, 지금 당장이라도 필요한 것이라는 판단이 서면 예산과 별도로 프로젝트를 진행시킨다. 비용도 비용이지만 기업에 있어 가장 중요한 것은 적절한 '시기'라 본다.

**Q. 아직도 대다수의 기업들은 정보화 도입을 기피하고 있다. 이유가 뭐라 보나.**

제조 및 여타 기업들이 정보화를 꺼리는 이유는 경영자가 투명성에 대해 불안을 느끼기 때문이다. 정보화 때문에 내가 갖고 있는 노하우를 훔치 뺏기는 것은 아닌지 하는 진부한 생각 말이다.

“그 광고 소비자 반응이 꽤 좋은 편이라 우리도 참 다행이야. 꾸준히 회사 매출도 늘고 있고, 광고 때문인지 우리 회사 이름도 많이 알려진 것 같아. 그나저나 지금 다니는 회사는 어때?”

“그동안 일했던 분야가 아니다보니 요즘은 업계 돌아가는 상황을 파악하느라 정신이 없어. 그리고 자네 회사와는 달리 업무 처리도 대부분 수작업에 의존하고 있고, 직원들 얘기로는 지금 사장님이 얼마 전에 새로 취임했는데 여러 가지 면에서 회사를 바꾸려고 노력을 많이 한다고 하더군. 하지만 아직 가야할 길이 멀어. 결재판에 도장이 찍히지 않으면 아무 일도 안되는 상황이거든.”

“정말 정신이 없겠군.”

“모든 기업이 마찬가지로겠지만 우리 회사도 현재로서는 수익이 제일 문제야. 그동안 생산해온 왁스, 윤활제 같은 생활용품, 그리고 자동차, 건물 관리 용품 등 주력 품목이야 시장 점유율이 높지만 전체 시장이 크지 않기 때문에 신규시장을 개척해야 하거든. 게다가 기존 사업부 역시 생각만큼 그리 수익률이 높은 것도 아니고. 아직 회사를 옮긴 지 얼마 안됐으니 좀 더 내부 사정을 파고 들어가봐야 하겠지만 일부 생산부분의 경우 비효율적인 요소가 많은 것 같아.”

“새로 회사를 옮긴 만큼 고민도 많고 책임감도 크겠구만. 나 또한 지난번 ERP 시스템이 실패한 프로젝트였기 때문에 이번 TFT에 대해서는 부담이 크지. 최근 시스템 구축 업체를 찾아다니면서 ERP를 공부하고 있는데 첫 단추를 잘못 끼웠다는 생각이 들어. 그리고 무엇보다 각 부서의 업무 프로세스를 바꿔야 한다는 것을 뼈저리게 느끼고 있지. 우리 회사의 체형에 맞는 좋은 옷을 제공할 수 있는 업체를 찾아야 할 텐데... 정말 고민이야! 고민.”

“그런데 말야” 고개를 가우뚱하며 新부장이 한마디 질문을 던진다. “대부분 어떠한 프로젝트가 실패하면 그 후엔 회피하거나 시간이 많이 흐른 뒤에 진행하기 마련인데, 어떻게 벌써 시작하게 됐나? ERP라는 게 그동안 가져다준 손실도 엄청난데 그걸 감수하고서라도 꼭 구축해야 할 만큼 그렇게 대단한 건가? 또 그 많은 비용과 인력을 투입하고도 결국에는 프로젝트가 실패한 이유가 뭐였나?”

### 3. “ERP..프로그램만 개발하면 되는 줄 알았습니다”

2002년 2월, 정광춘 사장은 ERP 프로젝트를 실패로 규정지은 지 채 1년도 지나지 않아 직원들에게 다시 한번 ERP 시스템을 구축하자는 말을 꺼냈다. 남들이야 한번 실패를 겪으면 다시는 뒤도 돌아보지 않는 경우가 대부분이지만 어차피 해야 할 일이라면 ‘한번 실패는 병가지상사’라며 다시 시작하는 것이 정 사장의 평소 지론이었다. 어찌 보면 이같은 정 사장의 지론 덕분에 잉크테크가 설립 10년만에 세계 100여개국에 자사 브랜드를 수출할 정도로 빠르게 성장할 수 있었을지도 모른다. ERP 역시 마찬가지였다. ‘오늘의 기술이 내일도 첨단일 수 없다’는 정 사장의 확고한 신념과 그동안 함께 생활하면서 실패를 두려워하지 않는 기업의 분위기로 ERP 프로젝트를 다시 시작하자는 정 사장의 제안에 대해 어느 누구도 주저하지 않았다. 한 가지 달라진 게 있다면 이번에는 실무자들로 구성된 TFT가 기획 단계부터 만들어졌다는 것.

정 사장은 우선 각 부서에서 핵심인력을 뽑아 TFT를 조직하도록 하고 TFT에 ERP 구축 전정 및 구축에 대한 모든 권한을 위임했다. 또 별도의 인사발령을 내 TFT에 참가하는 직원들이 ERP 프로젝트에만 전념할 수 있도록 했다. 대신 정 사장은 다음과 같은 특명을 TFT에 내렸다. ‘무엇보다 지난 ERP 시스템의 실패요인을 철저히 분석할 것.’

각 부서에서 차출된 인원 12명으로 구성된 TFT는 ERP 시스템 구축을 위한 스케줄을 관리하는 전략 분과와 잉크테크 자체 업무를 분석하는 실무 분과로 나누어졌다. 각 분과에는 각각 6명씩을 배치됐고, TFT의 선봉장으로는 경영지원실의 이상원 부장이 선임되었다.

TFT팀이 가장 먼저 해야 할 일은 ERP시스템에 대해 함께 학습하고, 과거의 실패요인을 분석하는 것이었다.

“다른 회사의 ERP 구축 실패 사례를 꼼꼼히 살펴보니 우리 회사 얘기랑 똑같더라고요”

“생각해보니 다들 ERP의 기본 개념조차 모르고 있었던 것 같아요..”

“ERP가 전사적 차원에서 프로세스 변화와 함께 진행되는 것이 아니라 프로그램만 개발하면 되는 줄 알았던 게 가장 큰 문제였던 것 같습니다.”

매일 오전 10시, TFT의 회의시간에는 이처럼 다양한 의견들이 자유롭게 쏟아져 나왔다. 끝나는 시간은 대중 없었고 연일 야근이 계속되었지만 12명의 목적은 하나였다. 이번 ERP 프로젝트는 반드시 성공시켜야 한다는 것.

평소 프리젠테이션에 대해 자신만만해 하던 이부장이지만 전직원 설문조사, 현업 직원 인터뷰, TFT내 구성원들 간의 자체 분석 등을 통해 일주일 만에 얻은 ‘잉크테크 ERP 시스템 실패 요인 분석’ 자료를 들고 주요 임원 앞에서 프리젠테이션을 마치고 나올 때는 저도 모르게 주머니에서 손수건을 꺼내 땀을 닦아야만 했다. TFT 팀원들의 열과 성을 다해 나온 자료라는 것을 이부장 스스로가 너무나 잘 알고 있었기 때문에 더욱 열정적으로 프리젠테이션을 할 수밖에 없었을 터다.

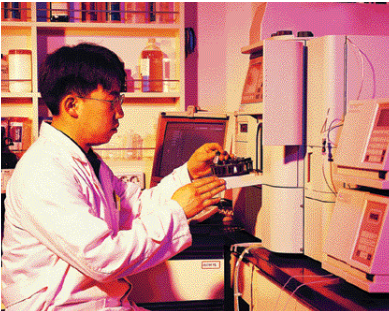
지피지기면 백전백승이라 했던가. 전사적 차원에서 ERP 시스템 구축 목적에 대한 인식 부족, 계획의 부재, 기존 업무 관행을 그대로 전산화시키려는 부서간 이기주의 및 커뮤니케이션 부족, 업무 프로세스 정립의 실패 등 철저한 실패 요인 분석을 통해 TFT는 내부 업무 분석 및 프로세스 정립에 적극 나서기 시작했다.

두달 여라는 짧지 않은 기간 동안 잉크테크만의 프로세스를 정립하고자 고군분투해온 TFT였지만 막상 분석이 끝나자 연습해오느라 불안감을 감출 수 없었다. 과연 그동안의 분석이 올바른 방향으로 가고 있는 것인가? 외부에서 바라보는 객관적 시각이 필요했다. 이러한 불안감을 해소하고자 TFT는 외부 컨설팅 업체를 통해 잉크테크 현상향에 대한 진단을 받기로 했다. 다행히도 컨설팅의 결과는 TFT가 설정한 방향성과 맞아떨어졌다. ‘우리의 일이 헛되지 않았구나’는 안도의 한숨이 저절로 흘러나왔다.

잠시 이야기를 멈춘 이 부장은 오늘은 유난히 술이 취하지 않는 날이라 생각하며 술잔을 짚욱 들이켰다.

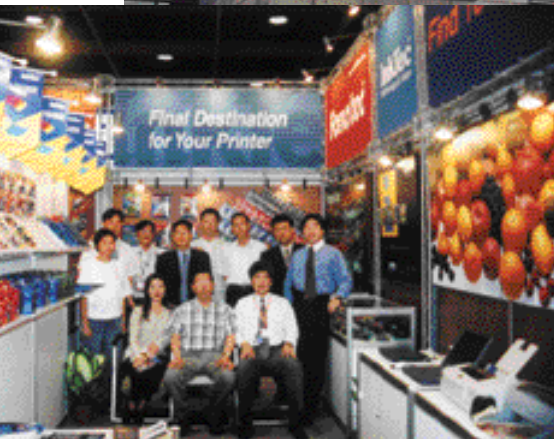
“기존의 업무를 분석, 재배치하는 과정은 꼼꼼함과 세밀함을 요구하기 때문에 생각만큼 쉽지는 않았지. 하지만 우리는 이러한 과정을 통해 매우 귀중한 것을 얻





- ① 신제품 개발을 위해 연구에 박차를 가하고 있는 잉크테크 연구소
- ② 고품질 제품을 만드는데 필수적인 정밀도 검사
- ③ 전 세계에 수출되고 있는 잉크테크의 제품들
- ④ 잉크테크가 매년 참가하는 'Computer Taipei TWIWAN'
- ⑤ 프린터 리필잉크 세계 최강기업 잉크테크 본사 전경





었다는 생각이야. 바로 직원들간의 커뮤니케이션이 시작되었다는 거지!”

“커뮤니케이션?”

“어떻게 보면 ERP 구축은 단순한 프로그램 개발이 아니라 내부 프로세스를 정립해 나가는 과정이라 할 수 있어. 우리 회사의 경우 기존엔 다른 부서에서 무슨 일을 하는지도 서로 모르고 있을 정도로 부서간 커뮤니케이션이 없었는데, 이번 과정을 통해 서로의 업무에 대해 이해할 수 있게 됐지. 물론 앞으로 본격적인 ERP 구축에 들어가면 더욱 많은 것을 얻겠지만.. 효율적인 재고관리나 품질관리의 향상과 같은 것들이지. 지금만 해도 회사 전체 조직과 분위기가 서서히 바뀌고 있거든.”

‘시스템을 통해 커뮤니케이션이 활성화되고 이를 통해 조직이 긍정적으로 변화된다고? 게다가 재고가 관리되고, 제품 품질관리를 효율적으로 할 수 있다니?’ 컴퓨터 갖고는 간단한 문서 작성이나 가끔 자료를 찾으러 인터넷을 검색하는 정도가 전부인 新부장에게 친구의 말은 사고의 혁신을 일으키는 말이나 다름없이 느껴졌다. 그 다음으로 친구의 입에서 나올 이야기는 또 어떤 것일까? 新부장은 서둘러 묻는다.

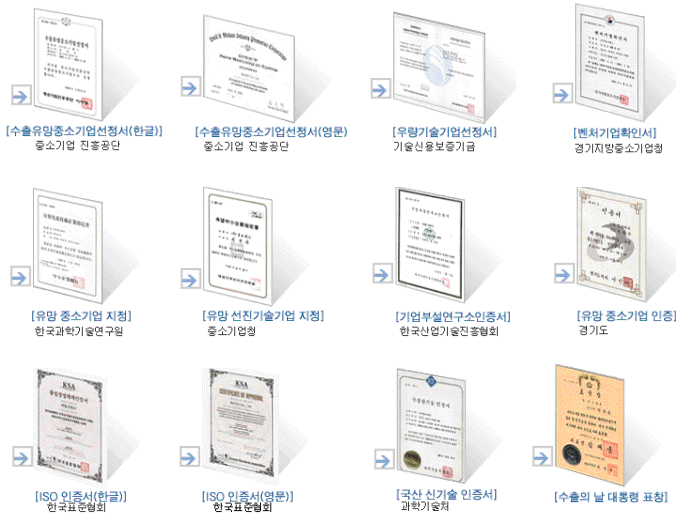
“그럼 컨설팅 업체의 진단이 끝난 다음엔... 그 후엔 어떻게 됐지?”

## 4. 직접 발로 뛰며 찾은 ERP 시스템 파트너

“귀사의 ERP 구축 사례를 통해 저희가 ERP시스템을 도입하는데 많은 도움을 얻고자 합니다. 시간을 잠시 내주신다면 저희가 직접 찾아가 뵙도록 하겠습니다.”

오늘은 S개발사가 구축한 ERP 시스템을 보러 한 신발 업체를 찾아가기로 했다. 이 부장 또한 참가하게 될 이번 방문은 전체 12명의 TFT 인원 중 4명이 선발돼 자체적으로 작성한 평가표에 따라 시스템 가동 상황을 눈으로 직접 보고 평가하게 된다. 이번 방문을 마지막으로 TFT팀에서는 향후 함께 일할 개발사를 선정하게 될 예정이다.

컨설팅이 끝난 후 ERP시스템을 선정하는 과정에서 TFT는 업체마다 제품 및



구축 방법이 다양한 만큼 모든 가능성을 열어놓고 시작하기로 결정했다. 국내에서 ERP를 구축한다는 업체라면 직접 만나보지 않은 업체가 거의 없을 정도였다.

자체 개발과 패키지 양자 사이에서 고심을 거듭한 TFT는 패키지를 선택하기로 결정했다. 자체 개발의 경우 제대로 개발하면 사용자 요구를 충실히 만족시키고 사내 보유인력을 활용할 경우에도 비용을 절감할 수 있지만, 많은 시간이 소요되고, 특히 기업의 독특한 업무 관행이 강한 기업일수록 그 관행에 휘둘러 기업 시스템이 좌지우지될 수 있다는 내부 판단 때문이었다. 외부 ERP의 경우 사내 프로세스를 어느 정도 변경해야 하는 번거로움이 있지만 표준화된 프로세스를 받아들이기 때문에 자연스럽게 기업 표준화를 할 수 있다는 장점이 있었다. 이러한 결정에는 자체 개발 실패라는 뼈아픈 과오도 한 몫을 했다.

최종적으로 A社, B社, S社 세 업체로 범위를 좁힌 TFT는 이들 회사를 직접 방문해 각 시스템의 장·단점 및 구축방법, 타 제품과의 비교우위 등을 평가했다. 또한 세 업체가 기존에 구축한 ERP 사례를 직접 방문해 현장의 목소리에 귀를 기울이는 것도 잊지 않았다. 물론 사례 업체 방문시에는 세 업체가 추천한 곳이 아닌 무작위로 선정해 방문했다.



## ◆◆◆ **신부장이 강조하는 ERP 구축을 위한 7가지 수칙** ◆◆◆

### **1. 사전 준비를 철저히 하라**

ERP를 효과적으로 구현하기 위해서는 데이터 및 업무의 표준화가 선행되어야 한다. 이에 대한 준비 없이 서둘러 구축하려 한다면, 잘못된 기초 데이터와 업무절차로 많은 시행착오를 겪게 될 것이다. 주변의 ERP 구축 성공 및 실패 사례를 사전에 숙지해 놓는 것도 한 방법.

### **2. 현재의 업무 방식을 그대로 고수하려 하지 말라**

기존 업무 방식을 그대로 유지하려 한다면 ERP에 많은 수정을 가하게 되는데, 이는 ERP 기능 향상을 저해하고, 유지 보수에도 많은 비용을 과다지출하게 되는 원인이 된다.

### **3. 구축 경험이 풍부한 개발업체를 선정하라**

패키지 개발의 경우 안정적인 제품을 가지고 빠르게 기업 환경에 맞는 시스템을 구축하는 것이 관건이다. 현업을 충분히 리드할 수 있는 경험이 풍부한 컨설턴트 및 제품을 보유하고 있으며, 향후 안정적인 형태의 협력 관계를 형성할 수 있는 업체를 선택하라.

### **4. 프로젝트 팀 구성원을 현업 경험이 풍부한 자질 있는 사람으로 꾸려라**

ERP 프로젝트가 단순히 전산시스템을 교환하는 정도로 끝나는 위험을 피하기 위해서는 현업 경험이 많고 현업을 리드할 수 있는 구성원을 주축으로 추진해야 한다. 특히 프로젝트 관리자는 프로젝트 팀의 핵심 요소이자 감독으로 경영진의 목표가 정확히 전달되고 그에 따라 구현되도록 보장해야 한다.

### **5. 성공의 열쇠는 CEO가 갖고 있다**

최신 IT 솔루션을 구축할 때 가장 중요한 요소는 최고 경영진의 확고한 신념이다. 최고 경영진은 프로젝트 팀에 100% 자원이 지원될 수 있도록 보장하고, 경영진이 원하는 바를 분명하게 정의함으로써 문제를 명확히 하도록 한다.

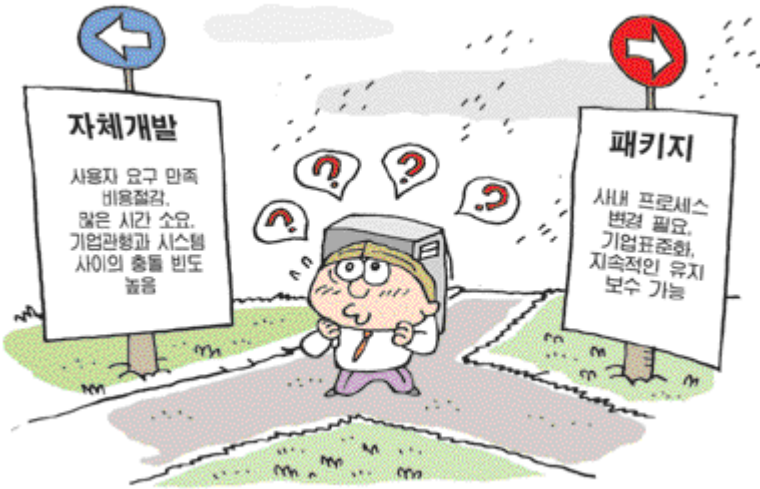
### **6. 현업의 문제를 ERP 구축팀에 전가하지 마라**

그저 개발회사가 알아서 다 해주길 바라지 말라. 조직의 문제는 현업에서 가장 잘 파악하고 훌륭히 해결할 수 있다. 특히 새로운 혁신 기법을 적용할 때는 기업 문화와 충돌할 수 있기 때문에 프로젝트를 담당하는 팀이 변화관리를 철저히 해야 한다.

### **7. 비현실적인 기대는 금물**

ERP를 설치하기만 하면 모든 것이 해결될 것이라는 기대는 하지 말라. 아무리 좋은 시스템이라도 사용자의 의식이나 활용수준에 따라 그 결과는 천양지차다. ERP 시스템은 구축 이전의 철저한 준비과정과 경영진의 강력한 리더십, 전사적인 의식개혁 및 성공 프로젝트 수행에 대한 확신과 의지가 매우 중요하다.





여러 개발 대상업체를 다니면서 TFT는 ERP가 전사적 프로젝트라는 것을 다시금 확인했다. 현장에서 ERP시스템이 잘 돌아가지 않는다고 이야기하는 곳은 대부분 개발업체에 모든 일을 아예 맡겨버리거나 회사 내 특정부서에서만 열심히 일 경우였다. 역시 두 손도 마주 부딪쳐야 소리가 나는 법이라는 걸 다시금 깨달은 TFT였다.

이 부장은 일요일이지만 일이 많아 내일도 회사에 출근해야 한다며 자리에서 일어났다. 그런 이 부장에게 아쉽다는 듯 新부장은 마지막 질문을 던졌다.

“최종 업체는 어디를 선정할 생각이야? 그리고 그 기준이 따로 있나?”

“물론이지. 내부에서 시스템이 안정적으로 가동되는가, 이용이 쉬운가, 또 우리 회사 업무 프로세스에 합당한가 라는 세 가지 선정기준을 두고 세 업체를 꼼꼼히 비교하고 있어. 세 업체 모두 저마다의 장단점을 갖고 있기 때문에 사실 고민에 고민을 거듭하고 있는 상황이지.”

거리는 한산했지만 新부장의 머리 속은 오늘 나눈 이야기를 정리하느라 복잡하게 움직이고 있었다. 마치 더 많은 숙제가 던져진 느낌일까. 하지만 귀중한 강의를 듣고 나온 것처럼 기분은 웬지 뿌듯했다. 나도 한번 ERP에 대해 공부해 보리

라. 아니 기업 정보화라는 것부터 알아봐야겠군. 집으로 향하는 新부장의 발걸음은 날아갈 듯 가벼웠다.

## 5. 전직원 합심으로 일궈낸 성공적인 ERP

“그 동안 잘 지냈지? 자네 회사 ERP 시스템은 잘 구축되고 있나?”

친구 이상원의 피식 웃는 소리에 新부장은 전화 수화기를 들자마자 다짜고짜 자신의 궁금증만 털어놓은 것 같아 다소 겸연쩍다. 그리고 보니 지난번 대학동기모임이 여름이었으니 벌써 6개월이나 지났다.

“자네 회사 ERP가 잘 구축돼야 하는데...앞으로 잉크테크를 벤치마킹하기로 했거든.”

“웬, 벤...치마킹? 자네 회사도 ERP시스템을 도입하기로 한 거야?”

新부장은 그간의 회사 상황에 대해 급하게 설명하기 시작했다. 新부장의 회사는 겉으로는 내수시장에서 수익을 내고 있는 것처럼 보였지만 경영방식 및 생산 관리의 문제가 심각했다. 다품종 소량 생산 방식인 탓에 재고관리가 어려웠고, 실재수량과 데이터간의 불일치는 30%에 육박했다. 또 비계획적이고 잦은 생산라인 교체로 인해 생산 비용이 갈수록 늘어나고 있었다. 게다가 부서간 커뮤니케이션 단절도 심각한 데다 마케팅 부서의 능력 부족으로 당장은 신제품 개발이 어려운 상황이었다. 수요시장이 크지 않다는 이점 때문에 당장은 경쟁사가 거의 없어 현상유지할 수 있다손 치더라도 향후 5년 후에는? 아니 5년 이내에 뭔가 새로운 돌파구를 모색하지 않는다면..... 新부장은 생각만 해도 아찔했다.

“말한 적 있지? 다행히도 새로 취임한 사장님이 상당히 개방적이고 열정적인 분이셔. 사장님과 함께 그동안 누적돼온 회사의 문제점을 개선하기 위해 몇 날 며칠을 회의했는지 몰라. 결국 꼭 ERP가 아니더라도 정보화는 필요하다는 데 의견일치를 봤지. 지난번에 슬쩍 듣기엔 자네 회사가 ERP 구축 뿐 아니라 소펑물도 운영하고 있는 중이라는 것 같은데... 그나저나 새로운 ERP 구축 프로젝트는 다 완료



(인크테크 ERP 구축 과정)

됐나?”

2002년 12월 13일, 인크테크와 구축사의 주요 임직원 및 담당자들은 인크테크 회의실에 모여 ERP 시스템 구축 완료에 대한 보고회를 가졌다. ERP 공급업체의 프로젝트 매니저 박기문 차장의 보고 발표로 시작된 회의는 시종일관 진지한 분위기 아래 진행되었다.

초여름답지 않게 무더위가 기승을 부리던 지난 6월, 인크테크의 ERP 구축업체로 선정된 S사의 박기문 차장이 시스템 구축을 위한 착수보고회로 출발선을 박고 달렸던 것이 바로 엊그제 같은데 완료 보고회라니... 회의에 참석한 사람들의 표정엔 저마다의 시원섭섭함이 농도를 달리한 채 조금씩 묻어나 있었다.

“인크테크 ERP프로젝트 구축의 첫 관문은 직원들이 ERP 패키지의 기능을 얼마나 잘 숙지할 수 있도록 하느냐에 달려있었습니다.” 일반적인 ERP 시스템 구축의 첫 단계는 개발 대상 기업에 대한 업무 분석으로 시작하지만, 인크테크는 이미 자체 TFT를 통해 이러한 과정을 모두 완료한 상황이었기에 곧바로 직원 교육에 들어갈 수 있었다는 것. 교육은 우선 TFT 및 인크테크의 업무를 가장 잘 이해하고 있는 경력자를 대상으로 진행되었다. ERP 솔루션 전문가들은 시흥의 중소기업 교육센터에 미리 ERP시스템을 경험해 볼 수 있도록 현업과 비슷한 시뮬레이션



(Simulation) 프로그램을 개발해 놓고 TFT 구성원들이 직접 이용해볼 수 있도록 했다. 3박 4일간 진행된 이 교육을 통해 TFT 구성원들은 그 동안 책이나 주위의 이야기를 통해서만 접했던 ERP시스템을 직접 경험하고, 충분히 이해할 수 있는 기회를 가졌다.

잉크테크의 ERP 시스템은 업무 프로세스 점검 및 예외 변수에 대한 여러가지 상황 도출 과정에서 시범운영을 통해 현장에 접목하는 것이 바람직하다는 내부 결론에 따라 프로젝트를 시작한지 2개월만에 3차에 걸쳐 단계적인 시범운영을 시행하게 되었다. 1차 시범운영을 조기에 실시하게된 배경은 비교적 간단한 인사/급여 프로그램의 안정적인 가동에 대한 자신감을 확보했기 때문. 물류와 자금흐름을 일치시키는데 중점을 두고 가동된 1차 시범운영은 축적된 정보를 바탕으로 10월 초 2차 시범운영 단계에 진입하였다. 2차 운영은 기존 모듈의 원가를 결합해 전 모

〈표〉 | 잉크테크의 ERP 구축 효과(정량화 예상효과)

세부영역	도입효과
인사/급여관리	-재직사원 기준으로 인사사항에 대한 기준 및 이력관리 -급·상여기준 및 지급·공제사항을 통한 급·상여 지급 실시 -퇴직자 중도정산 실시 및 퇴직충당금 현황 파악
회계관리	-회기 기초금액을 기준으로 한 회계 전표처리 -어음 및 예·적금, 차입금에 대한 관리 -고정자산 목록 작성 및 월 감가상각 작업 실시 -물류 발생 자동기표 실시(매출/매입/수금/수출입경비)
영업관리	-거래처별 수주, 출고, 매출 및 수금관리
생산관리	-제품별 BOM(Bill of Materials)에 대한 정보관리 -작업장별 작업일지 및 실적에 대한 정보 처리
자재관리	-내자에 대한 긴급 발주 수립 및 입고, 출고에 대한 수불관리 적용 -재고 실사를 통한 재고관리 적용 -외주가공품에 대한 사급자재 관리 및 지급결의 적용
재고관리	-입고 및 출고작업을 통한 현 재고 처리 -재고조사 계획 및 실적관리 -재고 마감 및 이월작업 실시
수출관리	-판매오더(sales order)부터 Nego 관리까지 적용
수입관리	-구매오더(purchase order)부터 통관까지의 정보관리 -접수품목에 대한 수입검사결과 처리
원가관리	-실제원가계산 구축

들을 가동해 보는데 초점이 맞춰졌다. 박 차장은 “실제 원가와 표준원가를 서로 맞추는 작업이 까다로운 일이지는 하지만, 잉크테크의 경우 항상 정량화되어 떨어지지 않고 손실부분이 발생하는 화학 분야의 특성상 원가 모듈을 적용하는 것이 더욱 까다로웠다”며, “프로젝트가 완료될 때까지 매일 밤늦게까지 실제 데이터를 입력해 시범 가동을 하는데 적극 협조해주신 잉크테크 직원분들께 감사 드린다”고 밝혔다.

3차 시범가동은 기본 ERP 패키지 솔루션 이외에 회사의 특성에 맞게 통신판매 및 SCM 솔루션을 추가 개발해 전 모듈을 운영하는데 중점을 두었다. 잉크테크 제품을 쉽게 접할 수 없는 고객을 위해 개설한 인터넷 쇼핑몰(www.itmart.co.kr)에는 고객들이 발주등록을 할 때 자동으로 ERP시스템과 연동되도록 CRM을 구축하



**ERP 시스템 정착으로 프린터 전문기업으로 위상 굳혀(Epilogue)**

1992년 당시 전량 수입에 의존하고 있던 전자 산업용 잉크 제조로 설립된 이후, 잉크테크는 지난 10년 동안 국내 대체 잉크류 시장을 선도해왔다. 이 회사가 잉크젯 프린터 제조업체들이 장악하고 있는 국내 잉크류 시장에서 선도기업으로 우뚝 설 수 있었던 이유는 ‘오늘 우리가 이룩한 첨단 기술이 내일도 첨단일 수 없다’는 사훈 아래 꾸준히 신기술을 연구하고 새로운 것을 받아들인데 주저하지 않았기 때문이다.

이제 막 ERP 프로젝트를 성공적으로 완료한 잉크테크는 ERP 시스템의 안정화와 직원들의 활용도 향상에 주력하고 있다. 이를 위해 매주 정기적인 ERP 시스템에 대한 개발업체와의 회의와 함께 전직원을 대상으로 한 교육 프로그램도 실시하고 있다. 또 ERP 시스템이 안정화되면 이를 기반으로 보유 기술을 활용한 신규 사업을 적극 개발하겠다는 야심찬 포부도 갖고 있다. 2001년부터 연구 개발한 섬유날염용(DTP, Digital Textile Printing) 프린터에 사용되는 잉크와 소재사업을 바탕으로 고객이 웹에서 스카프, 의류 등을 직접 디자인하면 면, 나일론 등 해당 소재에 제품을 출력해 소비자에게 전달하는 신 디지털 사업을 시작하겠다는 것이 3년 내 잉크테크의 목표다.

잉크테크 자체 브랜드로 세계 110개국에 수출되고 있는 잉크젯 프린터용 리필잉크 및 대체 카트리지 이외에도 레이저프린터용 토너카트리지, 다기능 이터셋 등 다양한 전산소모품 등 연구 개발에 꾸준히 나서고 있는 잉크테크는 세계적 기업으로 성장하고자 오늘도 그 한 걸음을 더욱 힘차게 내딛고 있다.

고, 외부 업체에서 납품할 사항이 있으면 이 또한 ERP로 자동연계 되도록 해주는 SCM도 함께 구축했다.

아직 시스템 구축이 완료된지 얼마 되지 않아 효과를 정량화해보기는 어려운 상황이다. 하지만 잉크테크가 ERP 구축을 통해 얻은 효과는 생산계획에 의한 재고 정보를 감안한 자재소요량 계산, 수주정보 관리 및 생산 계획의 연계, 입·출고 정보를 기초로 한 재고 처리, 통합 수출입 관리, 실제원가계산 구축 등 일일이 헤아릴 수 없을 정도로 많다. 최근 연말정산도 ERP 시스템을 통해 마무리지었다.

“잉크테크 ERP 시스템의 주된 성공 요인은 업무 프로세스 개선 및 효율화에 잉크테크 전 직원분들이 전사적으로 공감하고 적극적으로 임해주었기 때문이라고 생각합니다. 다시 한번 현업에서 잉크테크의 미래를 위해 땀을 흘리고 있을 직원, TFT 구성원, 정광춘 사장님께 감사드립니다.” 완료 보고회를 마치며 그동안의 노고에 대한 잉크테크의 감사패 전달에 화답한 박 차장의 말이다.

이 부장은 그간의 시스템 구축 진행 과정 및 완료 보고회에 대한 이야기를 이렇게 마쳤다.

“하지만 ERP 구축을 하기 전에 자네 회사 직원들이 모두 숙지하고 있어야만 하는 게 있어.”

“그게 뭐지?”

“ERP를 통해 우리가 얻고자 하는 게 무엇이나에 따라 철저히 계획을 세울 것.



#### 新자원 부장이 본 잉크테크는?

[www.inktec.co.kr](http://www.inktec.co.kr)

1992년 6월 설립된 (주)잉크테크는 연구개발 중심의 기업으로 출발한 전산소모품 전문회사입니다. 다른 한국의 군소 잉크 생산업체와는 달리 전세계 모든 프린터 기종에서 사용되는 400종 이상의 잉크를 생산하고 있으며, 국내 대체류 잉크 시장을 이끌고 있습니다.

과학기술처, 중소기업청 등으로부터 KT마크, 장영실상, 유망선진기술기업 지정을 받는 등 기술력을 인정받고 있으며, 해외 테스트 기관에서도 품질의 우수성을 인증받은 바 있다고 합니다.

잉크테크는 잉크젯 프린터, 레이저프린터, 대형 실사용 플로터에 이르기까지 프린터 소모품을 근간으로 다기능이어셋, USB 허브 등 'Fonotec' 브랜드를 신규 개발해 현대사회의 필수품으로 자리잡고자 집중 육성하고 있으며, 향후 DTP(Digital Textile Printing)용 소재, 잉크 및 신 날염방식 기술을 바탕으로 새로운 인터넷 비즈니스의 장을 열겠다는 야심찬 포부를 갖고 있습니다.

이러한 계획을 기반으로 사전 내부 프로세스를 정립할 것 등이야. 또 ISO 9001같은 인증을 거치고 난 뒤 ERP를 시행하면 더욱 효과적이야. ERP가 어떤 특정 기능을 프로그래밍하는 것이라고 생각한다면 오산이야. ERP는 회사 전반의 경영개선이자 비즈니스 목표를 명료하게 하기 위한 시스템화, 표준화라고 할 수 있거든. 만약 이에 대한 전사적 고민이 없다면 ERP는 실패할 수 밖에 없는 프로젝트라는 것을 CEO와 전 직원들이 인식해야 해.”

전화를 끊으며 新부장은 조용히 한숨을 내쉬었다. 친구가 이야기했듯이 들어만 봐도 쉽지 않은 작업이다. 하지만 이 시도로 인해 기업이 성장할 수 있다면? 내 자신이 변화함으로써 기업이 변화할 수 있는 초석을 만들 수 있다면? 新부장은 조용히 주먹을 불끈 쥐고 자리에서 일어났다. @

### 용어설명

#### ● SO 9001

국제 표준화기구(ISO)가 제정한 품질 보증 및 품질관리를 위한 국제 규격. 제조업, 서비스, 유통, 정보, 교육 등 산업 전반에 이르는 이 규격은 공급자와 수요자 모두에게 품질에 대한 신뢰감을 갖고 국가간에 상호인정할 수 있는 여건을 조성하고자 제정되었다.

규격의 종류로는 ISO 9001, 9002, 9003 세 가지가 있으며, 제품의 설계에서부터 출하까지 전 과정에 대한 체계적 인증이 필요하면 ISO 9001, 간단한 제품 출하시 확인 정도만 필요하다면 ISO 9003을 선택하면 된다. 일반적으로는 ISO9002 규격에 의한 인증이 가장 많다.

#### ● CRM (Customer Relationship Management : 고객관계관리)

고객과 관련된 기업의 내·외부 자료를 분석·통합해 고객의 특성에 기초한 마케팅 활동을 계획하고 지원, 평가하는 과정

#### ● SCM (Supply Chain Management : 공급망관리)

제품 생산을 위한 프로세스를 부품조달에서 생산계획, 납품 재고관리 등에 이르기까지 효율적으로 처리할 수 있도록 해주는 관리 솔루션

#### ● ERP (Enterprise Resource Planning : 전사적자원관리)

넓은 의미로는 기업 전체의 경영 자원을 효율적으로 활용한다는 관점에서 구매, 생산, 물류, 회계 등의 업무 기능 전체의 최적화를 도모하고, 경영의 효율화를 추구하는 개념. 이 개념은 1960년대에 탄생한 MRP(Material Requirement Planning)를 거쳐 발전했다. 좁은 의미로는 ERP 개념을 실현하기 위한 '통합형 업무 패키지 소프트웨어' 자체를 말하기도 한다.