

네트워크로 하나되는 나라

Let's **KT**

PI를 통한 ERP 구축 사례

2003.11.27

본 프로젝트 소개는 다음과 같은 순서로 진행됩니다

- 1. KT-ERP 프로젝트 개요
- 2. KT-ERP 프로젝트의 주요 특징
- 3. PI-ERP의 개념
- 4. 주요 변화모습
- 5. 변화관리
- 6. 기대 효과

KT 통합ERP 프로젝트

1. KT-ERP 프로젝트 개요

KT-ERP 프로젝트는 1998년 선진성과관리 혁신사업에서 부터 시작되었습니다.

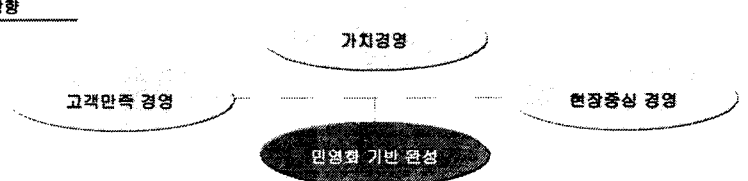
- > 선진성과관리 혁신사업 : 1998년 ~ 2001년
 - BSC, ABC, 재무ERP 구축
- > 물류 분야 BPR 실시 : 2001년
- > KT 통합ERP 구축 프로젝트 착수 : 2002.6 ~
 - 재무, 부동산, 구매/물류, 공사/시설 분야 전면 PI 및 ERP 도입
- > 정부 지분 완전 매각 통한 민영KT 탄생 : 2002.7
- > KT-ERP GO-Live(업무전환) 및 안정화 : 2003.10 ~ 12

KT 통합ERP 프로젝트

1. KT-ERP 프로젝트 개요

프로젝트는 다음과 같은 혁신적인 목표를 설정하였습니다.

KT 경영방향




가치경영
고객만족 경영 현장중심 경영
민영화 기반 완성

프로젝트 목표

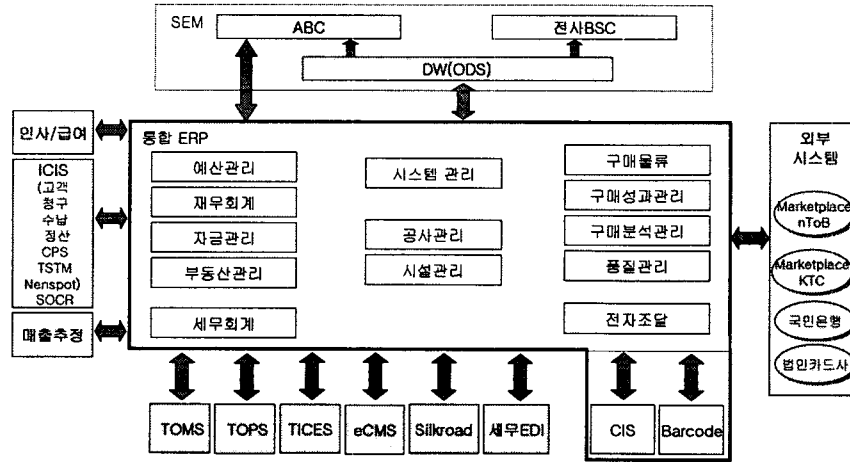
- 인사, 조달 등 프로세스 전면 개선
- 회계의 신속성, 투명성 강화
- 능력과 실적 위주의 평가보상
- 그룹경영 완전전환

프로젝트 추진전략

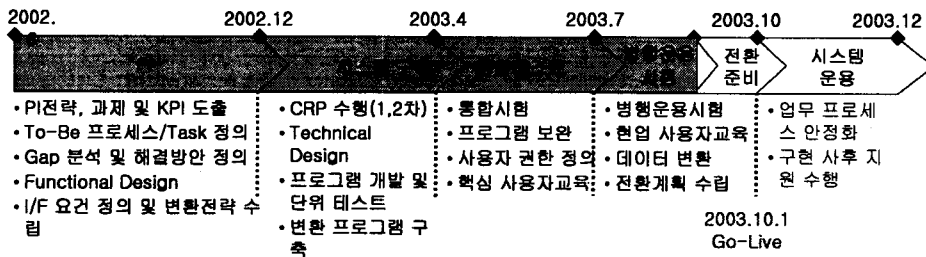


통합적 자원관리를 위한 경영정보 제공 Process Lead Time 단축 품질 향상을 통한 불량률 감소 경쟁우위확보를 위한 전략적 평가 절감

프로젝트 범위는 재무, 물류, 공사/시설, 표준화 부문에 대한 PI를 수행하고 이를 바탕으로 ERP를 구축했습니다.

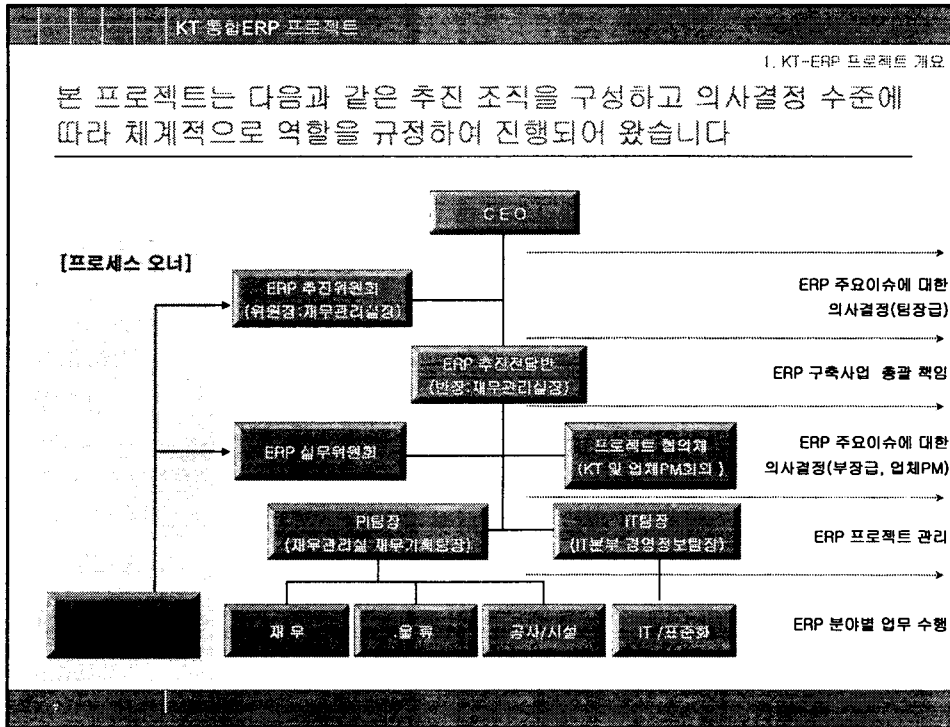


2002년 6월~2003년 12월의 일정으로 진행되고 있는 본 프로젝트는 2003년 10월1일 Go-live 이후 안정화중에 있습니다.



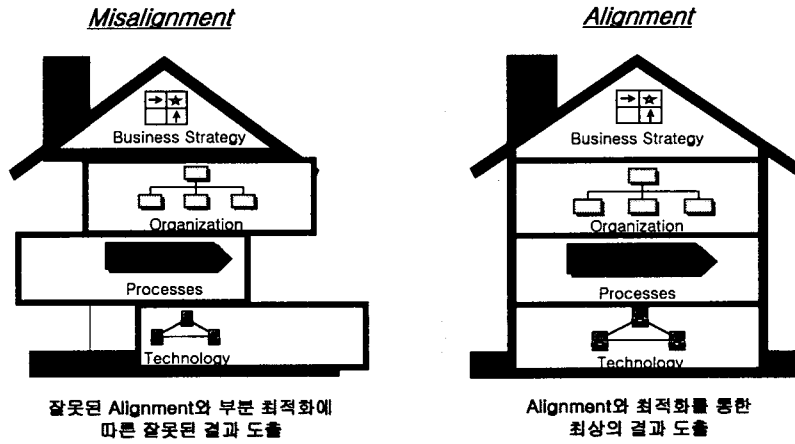
> 참여 업체 : KTI, HIT(SI), IBM BCS(PI), Oracle(패키지)

> 투자규모 : H/W, S/W 및 컨설팅 등 총 350억원 소요

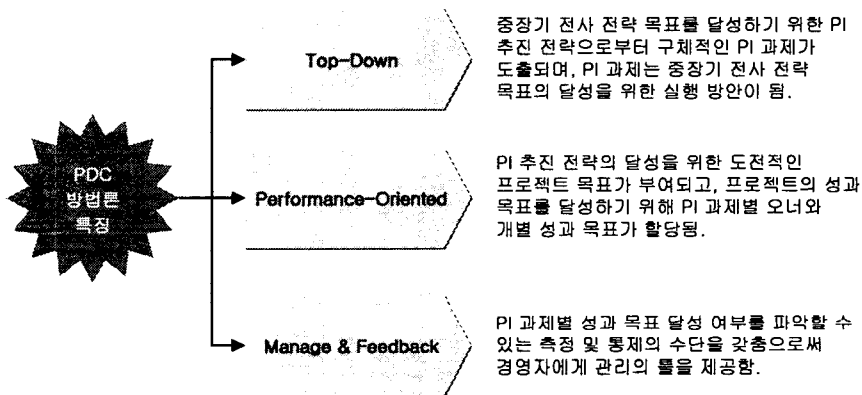


- KT 통합ERP 프로젝트
2. KT-ERP 프로젝트의 주요 특징
- KT-ERP는 사내 경영지원분야 전반에 걸쳐 짧은 기간 동안 PI를 통한 ERP를 구축하는 등의 특징을 지니고 있습니다.
- ▶재무, 구매/물류, 공사/시설 분야 전면 PI 통한 **Big bang approach**
 - ▶업무, 물자코드 등 분산된 관리체계의 완전 표준화 통한 ERP 도입
 - ▶전략, 조직, 프로세스, 시스템이 상호 유기적으로 연계된 변화 시도
 - ▶2002년에 시작된 식스시스마와 긴밀한 연계방식으로 추진
 - ▶적용사례가 드문 iP, EAM, CP 등의 모듈을 **Early Adopter**로서 과감히 도입

본 프로젝트는 PI를 바탕으로 한 ERP 구축을 통하여 프로젝트 성과 극대화를 목표로 합니다



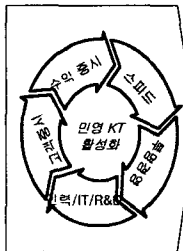
본 프로젝트는 PI의 성공을 위하여 PDC방법론에 따른 성과 중심의 혁신 방법론을 적용하고 있습니다



* PDC : Performance Driven Change

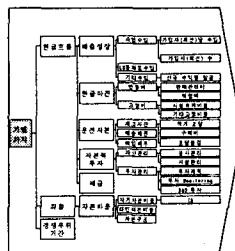
PI는 Top-Down 방식으로 전사 전략 및 가치 동인 분석을 통하여 도출된 중점핵심과제를 중심으로 추진되었습니다.

1. 전사 전략 검토



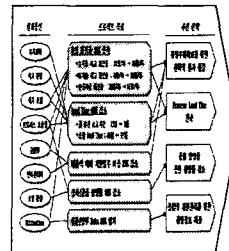
- 전사 전략에 기반 한 변화과제 연계도출을 추진함.

2. 사업 가치 동인 분석



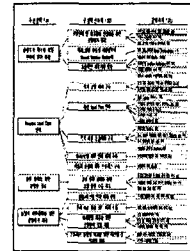
- 사업 성과를 좌우하는 핵심 가치 동인 관계 정의.
- 혁신을 위해 변화시켜야 할 8대 가치동인(변화동인) 선정

3. 성과목표와 변화전략 도출



- 변화동인의 성과목표(KPI 목표치)를 설정함.
- 변화의 성과목표 달성을 위한 PI 전략과제(중점핵심과제) 선정

4. 실행 과제 도출



- PI과제와 연계된 하위 실행과제를 도출함.
- 각 하위 실행과제별로 구체적인 KPI목표치를 설정하여 이를 추진함.

PI를 통해 도출된 과제의 효과적 달성을 위하여 해당 과제별로 책임자(프로세스오너) 및 KPI(성과목표)를 지정하였습니다.

실행과제 및 달성 방안

- 중점 핵심과제(13대 과제)별 세부 실행과제 및 달성방안 도출
- 실행과제 31개 (재무 10, 물류 11, 공사/시설 4, 종합 6)
- 달성방안 77개 (재무 22, 물류 24, 공사/시설 8, 종합 23)

실행과제별 KPI 및 목표치

- 각 실행과제에 대한 KPI 설정
- 총 31개 KPI 도출 (중점 핵심과제 KPI 포함)
- 안정화 단계 이후 5개년에 대한 기간별 KPI 목표치 설정
- Best Practice, 동종 업계 우량기업 수준 등 준용

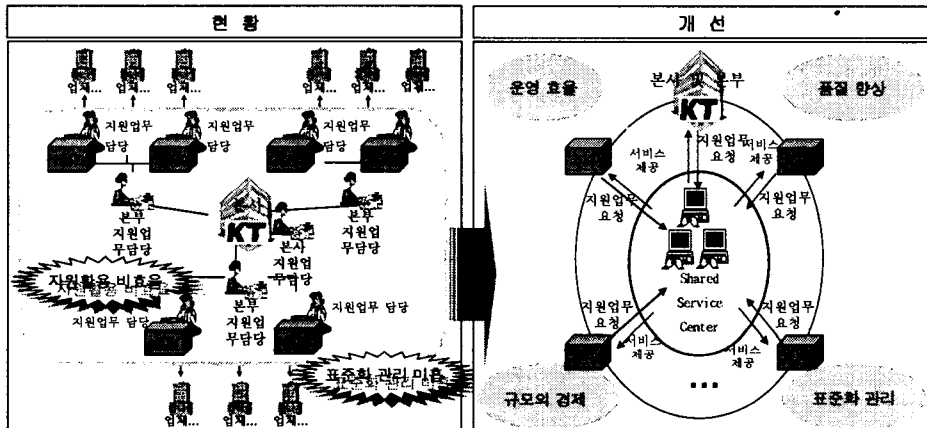
실행과제/KPI 및 달성방안 Owner

- 중점 핵심과제, 실행과제 및 세부 달성방안별 Owner 선정
- 중점 핵심과제 Owner : 임원급 (5명)
- Owner에게 과제 수행 및 KPI 목표 달성에 대한 책임 부여
- 실행과제 Owner : 팀장급 (13명)
- 달성방안 Owner : 부장(팀장)급 (20명)

PI 결과에 따라 도출된 과제들에 명확한 목표와 Ownership 부여를 통하여 프로젝트의 전사적인 참여를 가능케 했습니다.

중점 핵심과제(13)	KPI	As-Is	Target
조달전략 및 재고관리 선진화를 통한 조달원가 절감	•유지용 재고 회전율 •실례가 대비 구매 직접원가 비율	21회 / 100%	25회 / 96%
회계, 물류, 부동산 지원업무의 Shared Service Center화	•매출액 대비 지원업무 비용 비율	1.18%	0.69%
효율적인 재무지원 활용	•유휴 부동산 수익 공헌율 / 운전자금 회전율	51.5% / 39회	77.7% / 51회
품질 연관관리를 통한 조달 품질수준 제고	•우수 품질 공급사 비율	10%	20%
적기 조달 체제 구축	•적기 조달율 / 조달 Lead Time	59.5% / 45일	90% / 17일
결산 Lead Time 단축	•결산 소요 일수	15일	5일
적기 시설 공급체제 구축	•시설 적기 개통율	N/A	99.0%
공사/조달 계획 연계 체제 구축	•구매계획 대비 실 구매 비율	N/A	95% / 80%
사용자 중심의 재무 프로세스 구축	•예산 조정 건수	65,000건	5,000건
실물/시스템 연계 체제 수립	•실물/장부 일치율	N/A	99%
프로세스 통합성 제고를 위한 시스템 간 연계성 강화	•통합 연동 Solution 적용	개별연동	EAI 적용
전사 표준 물품 코드 체계 수립	•물품코드와 장비코드의 통합	개별코드	표준코드
의사결정 지원을 위한 조달분석 정보 제공			

ERP 시스템과의 시너지 효과 극대화 및 경영지원 업무의 효율성 제고를 위한 재무지원센터(SSC)를 도입하였습니다

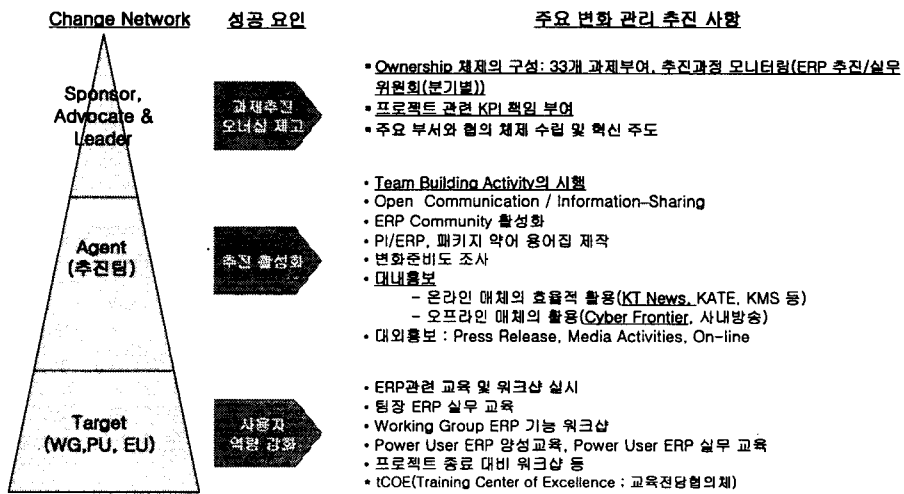


* SSC : Shared Services Center

KT는 ERP를 통해 다음과 같이 변해 나가고 있습니다.

- 부동산 정보 관리시스템 적용 통한 부동산 경영자원화 기반 마련
- 결산리드타임을 15일에서 5일로 단축
- 바코드시스템을 개발하여 물자 Life Cycle 관리 및 실물/장부 일치 구현
- E-Biz 기반의 공급사 협업체계(CP), 전자조달(IP) 체계 구축
- 체계적인 공정관리를 통한 현장재고 관리
- 지출결의서 등의 분야에 전자결재 전면 도입

변화관리를 위하여 이해관계자로 Change Network을 구성하고 각각의 성공요인에 따라 개별적인 변화관리 활동을 추진했습니다.



KT는 ERP 도입을 통해 정량적/정성적 효과를 기대하고 있습니다.

