

Case Study

CJ LION '경영계획시스템'



시나리오별 시뮬레이션으로 단기 경영계획 빨리 수립

경영계획솔루션 'Cognos Enterprise Planning' 도입
경영계획 수립기간 단축 등 효과

CJ LION은 기업성과관리(CPM) 솔루션 중의 하나인 경영계획시스템(Planning 시스템)을 도입해 경영관리 업무의 처리 시간 단축과 경영관리 업무의 품질 향상 등의 효과를 누리고 있다. 특히 목표와 실적간의 차이를 다차원적으로 분석해 정확한 해결방안을 수립하고, 여러 변수를 고려한 시뮬레이션으로 주요 변수가 전체 성과에 미치는 영향을 파악하는 시나리오 경영을 펼치고 있다.

시뮬레이션이 가능한 시스템 필요

CJ LION은 CJ 주식회사의 생활용품 사업부문이 2004년에 분사해 일본의 생활용품 회사인 LION과 합작해 설립한 생활용품 전문기업이다. 고농축 세제인 '비트'라는 브랜드로 유명한 이 회사는 라이스 샴푸 비누, 식물나라, 닥터세탁 치약 칫솔, 참그린 참숯 세정제 등 모두 36개의 브랜드를 보유하고 있다. 10월 현재 인력은 250명이며, 내년 매출목표는 1,600억원이다.

CJ LION의 성과관리 솔루션의 도입은 지난 2005년으로 거슬러 올라간다. CJ 주식회사의 생활용품 사업부문은 CJ 그룹에서 분사하기 전까지 CJ시스템즈가 자체 개발한 ERP 소프트웨어를 사용했다. 그러다가 합작사를 설립한 후 기존 ERP의 이런저런 문제의 해결책으로 2005년 7월부터 SAP의 ERP로 교체하는 프로젝트를 추진했다. CJ와 일본 LION사와의 기업 문화와 경영 방식이 달라 발생하는 문제의 해결책으로 새로운 ERP 시스템을 도입한 것이다.

CJ LION은 SAP의 ERP 프로젝트를 시작하면서 Planning 시스템도 함께 구축했다. CJ LION이 ERP를 구축하면서 Planning 시스템을 따로 구축한 것은 SAP ERP의 시뮬레이션 기능이 미약해 시나리오별 시뮬레이션으로 경영계획을 수립하고자 하는 프로젝트의 목표를 실현하는데 한계가 있었기 때문이다. CJ LION이 이 프로젝트를 추진하면서 세운 목표는 ▲시뮬레이션이 가능한 경영계획시스템의 구축 ▲경영계획 기간의 단축 ▲책임 경영체제 기반 구축 등이었다.

CJ LION 경영지원팀의 김명진 과장은 "SAP ERP로는 시뮬레이션을 하기가 힘들고, 데이터의 수집, 분석, 배포 등에도 어려움이 있었다"며 별도로 Planning 시스템을 도입한 이유를 설명한다.

SAP ERP와의 연동에 중점

CJ LION은 Planning 솔루션을 선정하면서 무엇보다 SAP ERP와의 연동에 주안점을 두고 검토 끝에 코그노스의 경영계획솔루션인 'Cognos Enterprise Planning'을 선정했다. 코그노스의 이 솔루션이 SAP ERP 등 기업의 여러 시스템과의 데이터 인터페

이스를 위한 기능을 지원하며, 원가/손익 등 다양한 시뮬레이션 기능을 지원하는 점을 높이 평가한 것이다.

CJ LION의 Planning 시스템 구축은 2005년 6월부터 시작해서 12월까지 진행했다. '경영계획 수립 프로젝트'라는 명칭으로 개발기획자 2명과 개발자 2명이 참여했다. 7개월의 프로젝트 기간 중 초반 3개월은 방향을 제시했으며, 후반 3개월 동안은 실전 테스트를 했다.

CJ LION은 'Cognos Enterprise Planning'을 도입해 SAP 기준 정보와 연동한 Planning Master를 구성하고, 점포별 손익/투자계획 및 매출계획과 연동한 생산계획, 자재 소요 계획, 제품 제조원가표 작성, SAP에서의 계획 대비 실적 조회 등의 업무에 활용하고 있다.

특히 시뮬레이션 기능을 이용해 경제성장률, 시장점유율, 가격의 변화, 판매량 변동 등 주요 변수가 전체 성과에 미치는 영향을 파악하고, 손익계산서, 대차대조표, KPI 등을 산출하고 있다. 최근에 KTF의 경영기획 부문에서 Planning 시스템을 도입하면서 CJ LION을 벤치마킹 했다고 한다.



김명진 과장/ CJ LION 경영지원팀 그룹 경영지원팀

“CJ LION은 경영계획솔루션의 도입으로 경영계획 수립 프로세스를 획기적으로 개선했다. 특히 시나리오별 시뮬레이션으로 단기 경영계획을 신속하게 수립할 수 있는 환경을 갖춰 결산과 손익 계산 시간 단축, 목표와 실적 간의 갭 분석 및 해결방안 도출 등의 효과를 거두고 있다.”

경영계획수립 프로세스 획기적 개선

CJ LION은 'Cognos Enterprise Planning'의 도입으로 경영계획 수립 프로세스를 획기적으로 개선해 예산 수립 기간 단축 등의 효과를 누리고 있다. 또한 월 단위로 손익을 추정하고, 목표와 실적 간의 차이를 다차원적으로 분석해 정확한 원인 규명과 해결 방안을 세워나가고 있다.

CJ LION은 외부 환경의 변화에 더욱 민감한 생활 제품 업종의 특성을 들어 한달에 2~3번의 시뮬레이션을 시행하고 있다. 김명진 과장은 "생활제품은 담, 경품, 할인율 등과 같은 변수가 많아 여러 번의 시뮬레이션이 필요하다"고 말한다. 실제로 CJ LION은 기존에 경험치를 가지고 손익 계산을 만들 당시에는 '담'이라는 변수 때문에 판매와 매출에 큰 갭이 발생했지만 Planning 시스템의 도입으로 매출 적중률을 크게 높였다. 또한 기존에는 결산과 손익계산을 하는데 많은 시간이 걸렸지만 솔루션 도입으로 시간을 단축했으며 더 나아가 시뮬레이션으로 미래 예측까지 가능해 경영계획 수립에 필요한 의사결정 시간을 대폭 단축했다. **CW**