

엔터프라이즈 애플리케이션 시장의 변화 – ERP 로드맵 조정의 적기인가?

-팻 펠란

클라우드로의 마이그레이션 압박으로 인해 IT 리더들은 애플리케이션 전략을 재고하고 있습니다 ‘기업이 클라우드로 옮겨 가고 있다’고 해서 ‘기업이 모든 ERP 애플리케이션을 SaaS로 옮기고 있는 것’은 아닙니다. ERP 로드맵의 방향을 재조정할 필요는 있지만 결국 이는 고객의 궁극적인 목표에 달려 있습니다.

고려해야 할 사항

- 클라우드 기술은 ERP 지평을 바꾸고 혁신을 위한 기회를 창출하지만 투자해야 하는 비용을 간과해서는 안 됩니다. ERP 로드맵 의사결정은 벤더의 최후 통첩 또는 클라우드 기술의 확보 및 설치의 용이성이 아닌 비즈니스 변혁과 현대화 혹은 비용 절감에 기반해야 합니다.
- 일부 애플리케이션을 클라우드로 옮기는 것은 타당할 수 있지만 대부분 기업의 경우 적어도 현재로서는 전체 ERP 애플리케이션 스위트를 클라우드로 옮기는 것은 현명하지 않습니다. IaaS로 클라우드 로드맵을 시작하며 데이터센터에서 벗어나는 것은 가장 비용 효율적이고 사업 지장을 최소화할 수 있는 클라우드 활용법 중 하나입니다. 고객, 임직원 또는 파트너와의 상호협력에 높은 영향력을 갖는 SaaS 기회를 식별하는 것이 좋습니다.
- SaaS ERP 시장이 성숙해지길 기다리며 기존 애플리케이션 라이선스와 사용자 개발에 투자한 것을 유지하시길 바랍니다. 동시에 핵심 ERP 기능을 확장하는 클라우드 옵션을 활용하여 혁신을 지속하시길 바랍니다.
- 엔터프라이즈 애플리케이션/ ERP 로드맵에 관해서 펀딩, 리스크, 지원 책임 및 역할을 살펴보고 로드맵 변경에 어떤 단점이 수반되는지 확인하시길 바랍니다.

목차

요약	3
고려해야 할 사항	3
엔터프라이즈 애플리케이션 시장의 변화	4
IT 리더들은 ‘클라우드로 옮기라는’ 압박을 받고 있지만 정확한 의미는 여전히 모호	7
고객의 궁극적인 목표에 따라 ERP 로드맵 방향 설정	10
로드맵 재설정 시 기회 비용을 고려해야	14
비고	16

요약

클라우드로의 압박은 IT 애플리케이션 리더로 하여금 애플리케이션 전략을 재고하도록 하고 있습니다. 하지만 ‘기업이 클라우드로 옮긴다’는 것은 꼭 ‘기업이 ERP 애플리케이션을 클라우드로 옮기고 있다’는 것과 일맥상통하지는 않습니다. ERP 로드맵 방향의 재조정엔 필요하지만 결국 고객의 궁극적인 목표에 따라 결정해야 합니다.

고려해야 할 사항

- 클라우드 기술은 ERP 판도를 바꾸어 혁신을 위한 기회를 창출할 수도 있지만 이에 수반되는 총 비용을 간과하기 쉽습니다.
 - ‘클라우드’는 ‘아웃소싱’의 또 다른 이름입니다. 일부 시나리오에서는 잘 되지만 다른 시나리오에서는 그렇지 않을 수 있습니다.
 - 디지털 여정에는 최소한 –머신 러닝, 블록체인, IoT 등 – 주요 3가지 클라우드 기술을 포함해야 합니다. 이를 통해 디지털 비즈니스 모델을 활성화하고 ERP 전략에 어떠한 영향이 가는지에 대해 알아볼 수 있습니다.
 - 벤더의 최후통첩, 클라우드 기술의 확보 및 설치의 용이성보다 비즈니스 변혁, 현대화, 비용 절감 등 비즈니스 목표에 따라 ERP 로드맵을 세워야 합니다.
- IT 리더는 ‘클라우드로 옮겨야 한다’는 압박을 받고 있지만 그 의미에 대해서는 다른 시각을 갖고 있습니다.
 - 벤더는 고객으로 하여금 클라우드로의 결정을 서두르게 하기 위해 시급성을 강조하며 따르지 않을 경우 지원을 잃을 수 있다고 협박합니다.
 - 일부는 애플리케이션을 클라우드로 옮기는 것이 타당할 수 있지만 대부분의 기업의 경우 적어도 현재로서는 전체 ERP 애플리케이션 스위트를 옮기는 것은 현명하지 않습니다.
 - 기존 ERP 솔루션과 SaaS(Software as a Service)를 통해 얻을 수 있는 내용이 기능적으로 동등해지기까지 수년이 걸릴 수 있습니다.
 - IaaS(Infrastructure as a Service)로 클라우드 여정을 시작해보세요. 데이터센터를 제거함으로써 가장 비용 효과적이고 사업에 가는 충격을 최소화하는 클라우드 행보를 시작할 수 있습니다.
 - 클라우드 마이그레이션 대한 상세한 요건을 세워야 합니다.

- 기존 애플리케이션 라이선스 및 사용자 개발에 투자한 부분을 지키는 동시에 SaaS ERP 시장이 성숙해지길 기다려야 합니다.
- 코어 ERP를 확장하는 클라우드 옵션을 사용하여 계속해서 혁신을 지속해야 합니다.
- 클라우드로 옮길 때 발생할 비용과 혁신을 위해 필요한 예산을 고려해야 합니다.
 - 혁신을 위한 자금을 확보하기 위해 ERP 운영 비용을 줄여야 합니다.
 - 엔터프라이즈 애플리케이션/ERP 로드맵 방향과 무관하게 자금, 리스크, 지원 역할/책임, 방향 전환에 따른 영향에 대해 고려해 봐야 합니다

엔터프라이즈 애플리케이션 시장의 변화

기업의 목표가 시스템 표준화 및 통합할 때 30년이 넘는 오랜 기간 동안 단일의 거대한 ERP 스위트를 사용했습니다. 하지만 오늘날 디지털 세상에서 경쟁하기 위해 비즈니스를 변화시키고자 하는 비즈니스 및 IT 리더에게 있어 효율성보다 비즈니스 민첩성, 혁신의 속도가 우선순위를 갖게 되었습니다.

우리는 클라우드 시대에 살고 있습니다. 클라우드 기술은 우리가 생활하고 일하는 방식을 바꾸고 있습니다. 또한 비즈니스 혁신을 견인하는 신규 비즈니스 모델을 활성화하고 있습니다. 수석 애널리스트이자 컨스텔레이션 리서치의 설립자 및 회장인 R. '레이' 왕은 "기술적인 관점에서 디지털 변혁의 시작은 클라우드입니다"라고 합니다.¹

그 중심을 살펴보면 클라우드는 또 다른 형태의 아웃소싱입니다. 일부 시나리오에서는 유효하지만 그렇지 않은 경우도 있습니다. 기업 거래 기반의 SOR(system of record) 기능을 하는 ERP 등 백오피스 엔터프라이즈 애플리케이션은 기본적으로 변화가 많지 않습니다. 이에 따라 클라우드로 옮기더라도 얻을 수 있는 혜택이 적습니다. ERP는 안정적이고 탄탄한 기업의 SOR로 역할을 수행하면서 동시에 변혁을 도모하는 클라우드 기술과 상호작용을 해야 합니다.

클라우드는 지역 특정한 요건 또는 기능에 초점을 맞춘 솔루션과 같은 사업 동력 요인이 기업 애플리케이션 지평에 변화를 일으키도록 합니다. 현재 하나의 거대한 엔터프라이즈 애플리케이션이 생태계로 전환되고 있는 현상을 목격하고 있습니다. 그 중심에는 기업 SOR(System of Record)과 많은 거래가 이루어지는 애플리케이션이 있습니다. 그리고 이러한 움직임의 중심에서 벗어나 기능을 확장하는 솔루션을 클라우드 SOE(System of Engagement) 대상으로 삼을 수 있습니다.

¹ "A Dynamics365 Conversation with R. 'Ray' Wang," Microsoft eBook, 2018, <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/EN-US-CNTNT-ebook-Ray-Wang.pdf>

세일스포스를 중심에 두고 여러 연결된 애플리케이션의 사용을 기능에 집중하는 SOE(System of Engagement)의 예로 들 수 있습니다. 각 조직의 세일스포스 시스템은 이에 걸맞게 맞춤화되었으며 공통된 기본 애플리케이션을 사용합니다. 유사한 예로, SOR(System of Record)을 보면 긴밀하게 통합된 ERP 스위트를 코어로 사용하며 자산 관리, 온라인 주문, 프로젝트 회계 등 유관한 애플리케이션을 사용할 수 있습니다.

소수의 대형 ERP 벤더가 시장을 장악하던 시대는 지나가고 있으며 이는 최적의 클라우드 네이티브 또는 클라우드 기반 ERP 솔루션을 제공하는 여러 벤더가 부상하고 있습니다. ERP 고객은 기존 ERP 소프트웨어 벤더가 클라우드 버전을 개발할 때까지 기다릴 필요가 없습니다.

특화된 클라우드 솔루션 중 다수는 대형 ERP 벤더의 대표적인 제품과 동등한 기능 수준을 달성하지 못하고 있습니다. 대형 벤더의 클라우드 제품군 역시 마찬가지입니다. 예를 들어 SAP, 오라클 물류 관련 모듈은 수백만 개의 코드에 달합니다. 최근 십 년 동안 이러한 모듈 코드를 성공적으로 다시 쓴 사례는 없습니다. 만약 대형 벤더가 현재 기류를 이어갈 경우 물류 또는 업종 특화된 기능을 배제하게 됩니다.

대형 ERP 벤더는 조직적으로 민첩한 솔루션 중심의 소프트웨어의 벤더가 아닙니다. 이에 따라 클라우드 제품의 성숙도가 뒤처지고 있습니다. 솔루션 중심의 벤더는 거대 ERP 벤더의 막강한 경쟁자로 거듭나고 있으며 거대 ERP 벤더들은 이에 대한 공격에 한층 더 박차를 가하고 고객을 락인 시키고자 노력하고 있습니다.

대부분의 기업들은 내부 구현 애플리케이션 및 클라우드 서비스로 구성된 하이브리드 ERP 환경을 갖게 됩니다. 원하는 최적의 솔루션의 제공하는 클라우드를 활용할 경우 기업의 민첩성을 향상하고 변화에 빠르게 적응할 수 있는 유연성을 제고할 수 있습니다.

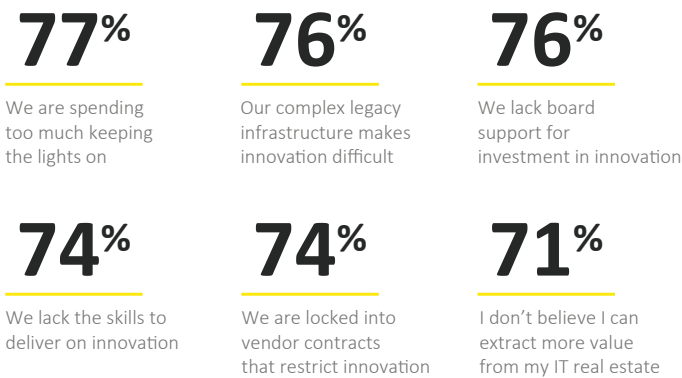
기업들은 ERP 솔루션을 교체하지 않고도 다양한 기술을 활용하여 디지털 변혁을 달성할 수 있습니다. 예를 들어 가축을 모니터링할 수 있는 스마트 센서가 장착되거나 학생 등록률을 제고하기 위한 자체 학습 알고리즘이 포함된 모바일 애플리케이션을 추가할 수 있습니다. 많은 경우 클라우드 기술은 ERP 전략에 큰 영향을 주지 않습니다. 하지만 머신러닝(ML), 블록체인, IOT 등 디지털 변혁의 최전선에 있는 세 가지 기술의 변모에 대해서 면밀하게 관찰해야 합니다.

- **머신 러닝(ML)**은 신규 비즈니스 모델의 근간이 되고 있습니다. ML이 대형 ERP 벤더의 클라우드 솔루션에 포함되긴 했지만 기존 ERP 솔루션에 임베디드되고 더 애드 온(add-on) 형태로 제공되고 있습니다. ML에 필요한 일부 데이터는 기존 ERP에 있지만 이는 새로운 통찰력 확보에 필요한 파급력이 큰 정보(빅데이터)라고 할 수는 없습니다. ERP 데이터와 기타 ML 구성요소와 결합시키기 위해 통합이 필요합니다.

- **사물 인터넷(IoT)**으로 불과 몇 년전 가용하지 않던 연결성 및 접근성이 가능해졌습니다. IoT는 ERP에 있어 인터페이스, 데이터, 보안, 지원 전략 등에 큰 영향을 줍니다.
- **블록체인**에 대한 관심이 증가하고 있으며 시장 잠재성은 막대하지만 비즈니스 리더들은 아직 관련 기술 및 변혁적인 기회에 대해 잘 이해하지 못하고 있습니다. 블록체인은 코어 ERP 솔루션 외부에 있겠지만 ML, IoT와 마찬가지로 ERP 통합, 데이터, 보안, 지원에 지대한 영향을 줄 것입니다.

이러한 요인을 종합적으로 보면 IT 리더 입장에서 상당히 혼란스러울 수 있습니다. 긍정적인 면에서 보면 비즈니스가 스스로를 재창조할 수 있는 이러한 기회가 지금까지는 없었다는 것입니다. 물론 기업들은 현재 일하는 방식에 대한 혁신을 구가하고 신규 기술을 활용하도록 압박을 받고 있지만 당장 변화를 일으킬 수 있는 것은 아닙니다. 누구나 IT 혁신에 어려움을 겪고 있습니다. 밴슨 본(Vanson Bourne)이 한 2018년 연구 “혁신의 현 상태(State of Innovation)”²는 IT, 재무 의사결정권자를 대상으로 설문조사를 수행하여 우선순위와 자금, 혁신에 대한 투자와 관련된 주된 도전과제에 대해 살펴보았습니다. 해당 연구는 혁신을 가로막는 여러 문제점들을 지적했습니다(수치1).

기업들의 주요 혁신의 걸림돌



수치 1. 혁신의 걸림돌

출처: 밴슨 본 2018년 6월

비즈니스 혁신은 대부분 엔터프라이즈 ERP 솔루션이 지원을 제공해주는 속도보다 빠르게 이루어지며 이에 따라 “ERP의 미래는?”이라는 질문이 떠오르게 됩니다. 프론트엔드에서 일이 빨리 진행되더라도 모든 기업은 여전히 기본적인 구매, 판매, 입고, 지불 등 기본적인 기능을 백엔드에서 수행해야 합니다. — ERP 솔루션 내에 여전히 긴밀하게 통합된 복잡한 기능이 필요합니다.

² “The State of Innovation,” Vanson Bourne, June, 2018 <https://www.riminstreet.com/the-state-of-it-innovation-priorities-and-challenges>

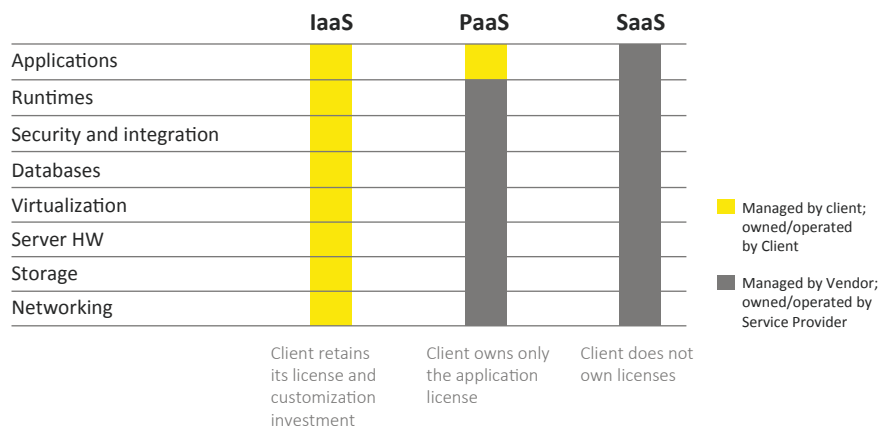
신규 기술 구현은 특히 통합이 필요하거나 ERP 솔루션을 신규 기술과 부합하도록 현대화해야 하는 것을 감안할 때 결코 싸지 않습니다. 혁신을 위한 자금을 펍퍍한 IT 예산에서 확보하기란 쉽지 않습니다. 가트너 2018년 IT 지표 설문조사³에 의하면 IT 예산의 90%는 지속적인 운영 및 개선에 들어가며 오직 10%만이 비즈니스 혁신 이니셔티브에 투자될 수 있습니다. 대부분 기업의 경우 ERP가 애플리케이션 포트폴리오의 큰 비중을 차지하며 다시 말해 90%의 큰 비중이 ERP에 들어간다는 것을 의미합니다. 기업들은 혁신을 위한 자금 확보를 위해 ERP 유지보수 비용을 줄일 수 있는 방법을 모색해야 합니다.

IT 리더들은 ‘클라우드로 옮겨라’는 압박을 받고 있습니다. 그것은 진정 무엇을 의미할까요?

‘엔터프라이즈가 클라우드로 옮긴다’고 해서 ‘기업이 ERP 애플리케이션을 클라우드로 옮긴다’는 것과 같은 의미는 아닙니다. 클라우드는 만병통치약이 아니며 ‘클라우드’는 여러 의미를 가질 수 있습니다. 밴슨 본(Vanson Bourne) 혁신 연구에 의하면 약 응답자의 2/3(63%)가 기존 소프트웨어 벤더에 얽매어 있는 것 같다고 답했습니다. 절반 이상(54%)은 현재 사용 중인 벤더의 클라우드 전략을 도입해야 한다는 압박을 받고 있다고 답했습니다. ERP 리더는 ERP 로드맵의 방향을 정할 때 클라우드 현실과 ERP 벤더의 마시팅 메시지를 구분지를 필요가 있습니다.

일반적으로 클라우드 시장은 운영을 위해 IaaS, 커스텀 개발을 위해 PaaS, 패키지드 애플리케이션을 위해 SaaS를 제시합니다. 또한 통합, 데이터 보안 보장, 클라우드 포트폴리오 관리 등을 위한 클라우드 관리 서비스를 포함합니다(수치 2).

소유권에 따른 구분



수치 2. 클라우드 시장

출처: 리미니스트리트 2018년 7월

³ "IT Key Metrics Data 2019: Executive Summary," Gartner Inc., December 11, 2018

기업들은 인프라 단위에서 (IaaS) 클라우드로의 움직임을 시작하고 있습니다. 이렇게 ERP 로드맵을 정하면 ERP 애플리케이션, 사용자 개발 코드와 인터페이스를 호스팅 서비스 (예: AWS 또는 마이크로소프트 Azure)로 이동함을 의미합니다. 또한 Database as a service로의 이동을 포함할 수 있습니다. 이를 통해 기존 애플리케이션 라이선스, 사용자 개발에 대한 투자분을 유지하며 기능적인 부분을 충족하면서도 애플리케이션 포트폴리오를 그대로 두고 기업이 아닌 제3자의 서버에 호스팅 함으로써 비용은 낮게 유지할 수 있습니다.

IaaS를 사용하여 데이터센터를 제거하는 것은 가장 비용 효율적이고 가장 중단 가능성을 줄이는 클라우드로의 이동입니다.

PaaS는 인터넷에 가용한 소프트웨어와 툴을 사용하여 커스텀 애플리케이션을 구축하고자 하는 기업들 사이에서 인기를 끌고 있습니다. PaaS는 현대화의 수단으로 활용되며 이때 핵심 ERP 솔루션은 그대로 유지됩니다(예, 내부 구현 ERP 솔루션과 데이터와의 실시간 또는 근 실시간적인 통합 웹 기반 선진 애널리틱스 구매 또는 구축).

PaaS의 경우 ERP 로드맵은 클라우드를 활용하여 코어 ERP 외적으로 혁신적인 솔루션을 사용하며 이를 통해 기존 ERP 솔루션의 수명을 연장할 수 있습니다. PaaS는 하이브리드 ERP 환경을 조성합니다. 통합, 민감한 데이터, 보안은 특별한 관심을 요하지만 PaaS 솔루션이 핵심 ERP 솔루션 외부에 있기 때문에 PaaS는 기존 ERP 투자 및 기능을 보존합니다.

대형 ERP 벤더는 독점적인 IaaS, PaaS 버전을 제공합니다. 특히 벤더의 장기적인 클라우드 맵을 따라가길 희망하지 않는 경우 ERP 벤더의 IaaS 제품으로 락인될 수 있다는 점에 유의해야 합니다. IaaS, PaaS에 특화된 벤더는 일반적으로 더 저렴한 비용에 더 탄탄한 서비스를 제공하며 계속해서 인프라 및 플랫폼에 심도 있게 투자하고 있습니다.

ERP 벤더들은 SaaS ERP를 강력하게 추진하고 있으며 매체에서는 복잡한 요구사항을 갖는 대형 기업에 걸맞다고 과장하고 있습니다. 지금까지 오라클 ERP, SAP 비즈니스 스위트 고객의 극히 일부만 진정한 의미로 SaaS ERP로 이동했습니다. 복잡한 요구사항을 갖는 대형 기업의 눈엔 SaaS는 여전히 미성숙하고 시범 사업 외에는 딱히 진행할 필요 없을 정도로 못 미칩니다. 입장에 따라 SaaS ERP의 활용도를 파악하기 위해 작은 부서 단위에서 시범 프로젝트를 시도할 수 있지만 대부분 기업의 경우 아직까지 구현할만한 타당한 SaaS ERP 옵션이 존재하지 않습니다. ERP의 백오피스 기능이 차별화되거나 경쟁우위를 더 개선해주지 않기 때문에 많은 기업들은 기존 ERP 솔루션의 전면 교체에 대해 회의적인 시각을 가지고 있습니다.

ERP 전체를 클라우드로 옮기기보다 많은 CIO들은 선택적인 접근을 취하여 경쟁 우위를 강화하고 최첨단 기술을 활용하고 있습니다. ERP 벤더가 사업에 필요하긴 하지만 가장 적합한 클라우드 솔루션을 제공하지 못하는 경우 클라우드 컴포넌트를 고려할 수 있습니다. 공급자와 고객 간 상호작용을 지원하는 SOE가 이에 가장 잘 부합할 수 있습니다.

벤더가 지원하는 기술적인 마이그레이션 툴을 떠나 쉽게 SaaS ERP를 구현할 방법은 존재하지 않습니다. 하나의 ERP 제품에서 다른 솔루션으로 전환할 경우 '전면 교체(rip and replace)' 작업이 필요하며 이로 인해 비용, 리스크가 발생할 뿐 아니라 기업 단위 프로젝트에 지장이 갈 수 있습니다. SaaS ERP로의 이동이 쉬운 것처럼 포장하는 벤더의 주장은 주로 기술 설치 활동에만 집중하며 여러 다양한 문제에 대해 언급하지 않습니다. 그 예는 다음과 같습니다.

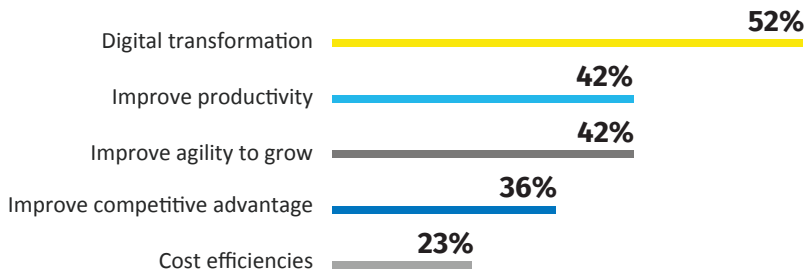
- **SaaS 제품에 맞추기 위해 비즈니스 프로세스, 구성, 데이터를 표준화해야 할 필요성:** SaaS의 근본 원칙은 여러 고객이 벤더의 표준 솔루션을 사용할 수 있다는 데 있습니다. 이 점이 유효하기 위해선 기업들은 기업이 추진하는 기준이 아닌 벤더의 기준에 따라 글로벌 표준 프로세스를 추가적으로 표준화해야 합니다. 커스텀 프로세스를 갖고 있는 기업의 경우 지난 몇 년간 사업 니즈를 가장 잘 충족하도록 설계한 프로세스를 이러한 표준 프로세스로 전환할 만한 가치가 있는지 확인해야 합니다.
- **연관성이 크게 없는 솔루션을 묶기 위해 통합 요건 강조:** 일부 SaaS 제품은 기존 ERP 솔루션만의 기능을 포함하지 않습니다. 대안 솔루션을 구축하거나 구매하여 추가 요건을 충족해야 하며 이로 인해 포트폴리오의 통합 필요성이 제기됩니다. 솔루션 포트폴리오 전반의 데이터 무결성 보장을 위해 통합 및 데이터 관리 전문가가 필요합니다.
- **필요하지만 SaaS 솔루션에 포함되지 않는 사용자 개발에 대한 합리화(및 교체):** 기존 사용자 개발의 식별, 이해 평가에 소요되는 노력과 시간은 갖고 있는 사용자 개발의 수와 직접적인 연관 관계를 갖습니다. 일부 기업의 경우 이는 문제가 되지 않지만 고도로 사용자 개발된 ERP 구현을 갖는 기업의 경우 해당 작업만으로도 SaaS ERP로 옮기는 게 버거워질 수 있습니다. 스탠더드 프로세스 질문과 마찬가지로 사업 요건 상 필요한 사용자 개발의 제거로 인한 영향을 평가하십시오. 물론 더 이상 적합하지 않은 사용자 개발 또는 사업 가치가 없는 사용자 개발은 로드맵 방향과 관계없이 제거되어야 합니다.

이는 수년간의 프로젝트 작업 및 특히 중단 대비 미미한 비즈니스 개선을 불러온다는 점을 감안할 때 현실적이지 않은 금전적 부담으로 이어질 수 있습니다. 결국 SaaS ERP로 성공적으로 이동하여 분개 정보나 직원 이동을 클라우드에 기록한다고 해서 기존 ERP 대비 생산성이 대폭적으로 개선되는 것도 아닙니다. 성공적이지 못한 SaaS ERP 구현 또는 SaaS ERP 마이그레이션 중도 포기는 '라이선스에서 구독 모델'을 택한 경우 라이선스를 잃게 되므로 큰 문제가 될 수 있습니다.

고객의 궁극적인 목적에 따라 ERP 로드맵의 방향 결정

벤슨 본 혁신 연구는 사업 변화를 가져오는 우선순위에 대해 면밀히 살펴보았습니다⁴. 가장 큰 3가지 요인은 디지털 변혁, 사업 개선, 비용 절감이었습니다(수치 3).

궁극적인 목표에 따라 ERP 로드맵 설계



수치 3. 목표에 따라 ERP 로드맵 설계

출처: 벤슨 본 2018년 6월

클라우드로의 이동이 사업 개선(생산성, 성장 또는 고객 충성 개선 등)에 초점이 맞춰졌더라면 SaaS ERP는 극히 제한적인 시나리오에서 합당할 수 있지만 현재로서는 대부분의 대형 기업들에 있어 시기상조입니다. 복잡한 비즈니스 요건을 갖는 여러 오라클, SAP 고객에게 있어 즉각적인 SaaS ERP로의 이동을 포함하도록 ERP 로드맵을 수정하기란 쉽지 않습니다. 이러한 고객의 경우 SaaS ERP로의 이동은 독특한 요구사항, 사용자 개발 제거 등 전면 교체를 의미하며 이에 대한 대안을 모색하게 되면서 SaaS로의 이동 비용을 전반적으로 상승시킬 수 있습니다.

SaaS의 장점은 초기 가격이 낮다는 것입니다. 하지만 많은 SaaS ERP 솔루션은 기능적으로 미숙한 상태입니다. 복잡한 요건을 SaaS 제품으로 억지로 충족하려 할 경우 가격이 급등할 수 있습니다. 이에 더해 전체 솔루션의 완전성을 손상시켜 감당할 수 없는 리스크를 유발할 수 있습니다. 일부 SAP, 오라클 고객의 경우 현재 벤더의 SaaS ERP 제품군에는 존재하지 않는 기존 ERP의 (업계 특화된 기능 등) 필수 기능을 사용하는 경우가 더러 있습니다. 일부 기능의 경우 SaaS 형태로 영영 제공되지 않을 수 있습니다. 뿐만 아니라 SaaS 솔루션의 경우 맞춤화시킬 여지가 더 적어집니다.

⁴ "The State of Innovation," Vanson Bourne, June, 2018 <https://www.riministreet.com/the-state-of-innovation-priorities-and-challenges>

SaaS 모델의 기능 범위 및 표준화에 대한 제한을 수용할 수 있는 기업의 경우 ERP의 전면 교체가 로드맵에 포함될 수 있습니다. 대부분의 기업들은 기존 ERP 솔루션에 상당한 투자를 해왔습니다. 구독 모델로 전환 시 현재 보유 중인 소프트웨어 라이선스는 반환해야 합니다. 또한 직접 고객이 보유하는 라이선스와 달리 구독을 끊을 경우 시스템으로의 접근을 잃게 됩니다. 구독 해지 시 보호 수단을 SaaS 구독 계약서에 포함하는 것이 중요합니다.

CAPEX, OPEX 모델로부터 벗어나는 것이 현명한 사업적인 조치일 수 있지만 이는 초기에 비용 투입이 필요하며 기존 ERP 구현의 경우 전환 기간 중 고객이 유지보수를 해야 합니다. 이러한 기술 전환은 실질적인 비즈니스 운영 개선으로 꼭 이어지지 않을 수 있습니다.

클라우드로의 전환이 디지털 변혁을 돕는 경우: 변혁을 도모하는 기업들로 신규 기술과 새로운 작업 방식의 도입을 빠르게 이행하길 희망합니다. 하지만 변혁을 비즈니스 목표 달성의 방법으로 생각할 경우 ERP 정의에 대해 다시 한번 생각하고 방법 역시 재고해봐야 합니다.

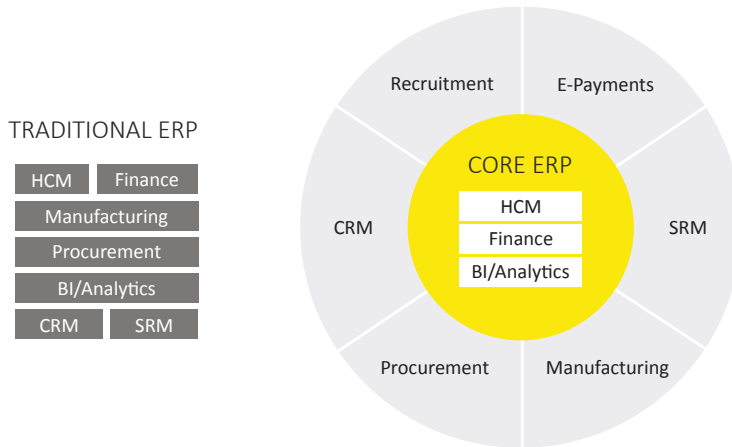
많은 기업의 경우 ERP는 모든 백 오피스 기능의 원스탑 창구로 여겨집니다. ERP 솔루션은 비즈니스 요구사항에 부합되도록 사용자 개발되었고 빠르게 변화하지 못합니다. 구현된 ERP 솔루션의 변화 또는 혁신에 벤더가 제공하는 기능은 극히 제한적입니다. ERP 솔루션을 활용하여 혁신을 도모할 경우 IT에 부담이 가게 되며 추가적인 사용자 개발이 이루어지게 됩니다. 이러한 부담을 고려했을 때 기업은 IT가 신규 역량을 구현할 때까지 기다리지 못하는 경우도 있습니다.

또한 모빌리티, 비즈니스 인텔리전스 같은 신규 역량을 도입하는데 기존 ERP 솔루션을 추가적으로 사용자 개발하는 것이 올바른 선택이 아닐 수도 있습니다. ERP 벤더가 일부 혁신적인 기능을 제공하더라도 이는 범위가 제한적이며 가장 잘 부합하는 옵션이 아닐 가능성이 높습니다.

임베디드 통합이 되면서 천천히 변화 할 수 있는 맞춤형 ERP 솔루션을 전사적으로 활용할 수 있게 해주는 기술 전략을 도입하여 이러한 문제를 해결하는 동시에 핵심 ERP 주변으로 혁신을 도모하시길 바랍니다(수치 4).

벤더 스택에 락인

최적의 옵션 활용



수치 4. 디지털 변혁으로 ERP 재정의

출처: 리미니스트리트 2018년 7월

PaaS 통합 툴을 통해 정적인 ERP와 역동적인 최신 기술을 합치시길 바랍니다. ERP외부의 차별화 및 혁신을 통해 얻은 비즈니스 유연성 대비 통합 비용 간의 균형을 잡는 것이 목표입니다. ERP가 여전히 하나의 솔루션으로 긴밀하게 통합되어 있기 때문에 예전의 베스트 오브 브리드 시절로 돌아가는 건 아닙니다. ERP의 라이트사이징(right-sizing)을 함으로써 기존 설계된 대로 기능할 수 있도록 하고 IT의 변화를 지원할 수 있습니다.

ERP 클라우드와 시장이 성숙해지기를 기다리는 동안에도 클라우드 전략을 여전히 채택할 수 있습니다. 앞서 언급된 IaaS 경로 또는 SOR(System of Record)인 ERP 대신 SOE(System of Engagement)를 위해 SaaS를 사용할 수 있습니다. 이러한 옵션으로 하이브리드 ERP 환경을 구축하여 ERP 솔루션을 계속 사용할 수 있습니다. 해당 옵션을 선택할 경우 인프라 비용을 줄이고 ERP 투자분을 더 오래 사용할 수 있습니다. 시간이 흐름에 따라 ERP를 현대화하여 ERP와 접점이 있는 클라우드 기술, 예를 들어 실시간 분석을 위한 데이터 가용성 등과 통합할 수 있습니다.

ERP 비용 감소가 기업의 우선순위일 경우: SaaS ERP를 통해 잦은 변경과 관련한 리스크를 줄일 수는 있지만 총 TCO(Total Cost of Ownership)를 줄일지에 대해선 의문이 남습니다. 특히 하이브리드 환경을 위해 통합이 필요한 경우 또는 적절한 기능에 도달하기 위해 사용자 개발이 필요한 경우 SaaS ERP 구현은 내부 구현만큼 비용이 많이 들어갑니다.

5-7년 사이 SaaS TCO는 기존 라이선스 및 유지보수 비용을 초과할 수 있습니다. 일부 벤더의 경우 다른 곳보다 더 비쌀 수 있습니다. 최근 파이프 제프리 앤 코(Piper Jaffray & Co.)의 기업 연구에 의하면 오라클 클라우드의 “HCM의 경우 경쟁사 대비 구현 비용이 2 배-3배 정도 되는 것으로 추정된다”라고 합니다.⁵ 허드(Mark Hurd)는 고객이 클라우드로 옮길 경우 오라클의 연 반복 매출(annual recurring revenue)이 3배 이상⁶ 증가할 것이라고 설명하며 투자자들에게 기업의 클라우드 움직임에 대해 정당화를 거듭하고 있습니다. SaaS ERP 벤더의 경우 쉽게 바꿀 수가 없기 때문에 갱신 시점에 SaaS ERP 벤더와의 협상은 라이선스 소프트웨어 협상보다 까다로울 수 있습니다.

SAP, 오라클 고객의 경우 라이선스 제품에서 클라우드 제품으로 옮길 경우 새로운 벤더 락인 리스크와 마주할 수 있습니다. OSC(Oracle Cloud Service), SAP HEC(Hana Enterprise Cloud)는 라이선스 소프트웨어에는 없는 새로운 유지보수 락인 현상을 유발합니다.

SAP의 경우 HANA는 기술 락인을 발생시킵니다. 또한 SAP, 오라클은 하드웨어를 바꿔야 하는 고객들을 겨냥하고 있습니다. 하드웨어 비용이 들지는 않지만 자체 클라우드 서비스에 영구히 종속되도록 하는 대안을 고객에게 제시하고 있습니다.

시중에 나와 있는 최적의 옵션을 특화된 기능을 위해 활용하는 방안으로 SaaS를 사용할 경우 벤더의 락인 효과를 피할 수 있습니다. 하지만 그 결과로 발생하는 하이브리드 ERP 환경 유지보수 비용은 올라갈 수 있습니다. SaaS 벤더가 일부 기술 서비스를 담당하더라도 신규 지원 요건을 내부 팀이 맡아야 합니다. 통합 지원, 서비스 관리 등 분야에서도 비용이 증가할 수 있습니다.

SaaS ERP를 고려하는 대신 벤더가 강제하는 업그레이드에서 벗어나 현재 보유하고 있는 ERP 자산의 가치를 극대화 할 수 있습니다. 업그레이드와 재구현은 비용이 높습니다. 오라클과 SAP가 프리미어 지원 정책의 종료일을 연장하긴 했지만 라이선스 기반 제품에 최소 수준의 기능 개선만을 제공합니다. 대부분의 R&D 투자는 클라우드 솔루션에 집중되어 있습니다. 업그레이드를 더 이상 원치 않을 경우 과연 ERP 벤더에게 지불하는 금액 대비 충분한 가치를 얻는지에 의문을 가져야 합니다.

ERP 소프트웨어를 내부적으로 관리할 경우 매니지드 서비스를 통해 비용 절감을 할 수 있습니다. 시스템 운영을 위해 제 3자 업체와 협력할 수 있습니다. 이를 통해 내부 자원을 혁신 작업에 투입하고 ERP 솔루션 교체로 인한 사업 지장을 피할 수 있습니다.

⁵ Piper Jaffrey & Co. company research note dated February 14, 2018

⁶ “Bold Claims In Oracle’s FY18 Q2 Earnings,” UpperEdge, Jan. 24, 2108 <https://upperedge.com/oracle/bold-claims-in-oracles-fy18-q2-earnings/>

로드맵 방향 재설정 시 기회 비용을 고려해야

엔터프라이즈 애플리케이션/ERP 로드맵을 정할 때는 자금, 리스크, 지원 역할 및 책임에 대해 살펴보고 방향 재설정 때 따르는 기회 비용에 대해 파악해야 합니다.

- 무엇을 언제 클라우드로 옮길지에 대해 결정을 내릴 때 ROI, 클라우드 제품의 완전성과 서비스 등 요인을 고려해야 합니다.
 - 의사 결정자는 클라우드로의 이동 압박과 클라우드 제품이 완전해지기를 기다리는 옵션에 대해 평가를 하고 어떤 쪽이 이로운지 판단해야 합니다. SaaS의 경우 클라우드 솔루션이 사업을 뒷받침할 정도로 성숙했는지 판가름해야 합니다. 이동을 연기할 경우 이후 제품이 성숙해질지에 대해서도 고민해야 합니다. 당장 클라우드로 옮기는 것이 추후 제품 릴리스에서 매꿔질 수 있는 기능의 부재를 고려할 때 과연 가치가 있는지 확인해야 합니다.
 - IaaS로 인프라를 옮기고 PaaS를 사용하면 '클라우드 이동'의 필요성이 충족되는지 파악해야 합니다.
- 클라우드/SaaS로 ERP 역량을 옮길 경우 민첩성이 높아질 수 있지만 그만큼 복잡해진다는 것을 고려해야 합니다. 벤더의 수가 증가하면서 고려해야 할 사안 역시 증가하고 있고 이 역시 계속해서 각 시스템 주기에 따라 변화합니다.
 - 전체 애플리케이션 아키텍처, 미들웨어, 인프라 솔루션 그리고 변모 사항을 관리하기 위해선 숙련된 지휘자가 필요합니다. 관련된 다양한 기술 및 서비스를 다루기 위해 솔루션 아키텍트의 역할을 확장해야 합니다.
 - 더 많은 솔루션이 포트폴리오를 구성하게 되면서 잘 조율된 통합의 중요성은 부각됩니다. 여기에는 데이터, 프로세스, 기기 통합 등이 포함됩니다. 자동화된 통합 툴 및 전사적인 통합 표준 및 절차가 필요합니다. 예를 들자면 이러한 활동을 지원하는 업체 물 소프트웨어(Mulesoft)를 생각해 볼 수 있습니다. 또한 통합 적격성 (integration competency) 센터를 세워야 할 수 있습니다.
- 적은 IT 예산을 가진 IT 리더들은 부족한 자금을 ERP 운영에 투입할지 아니면 혁신에 투자할지 결정해야 합니다.
 - 만약 자금 부족으로 인해 비즈니스 혁신 이니셔티브가 우선순위가 아니라면 ERP 비용 최적화(벤더 유지보수 비용 절감)를 통해 혁신을 위한 자금을 확보할 수 있습니다.
 - 또한 라이선스를 구독 형태로 전환할 때 그동안 라이선스에 투자한 가치를 잃게 된다는 것도 고려해야 합니다. 초기 클라우드 이동 시 드는 낮은 비용이 매력적으로 보일 수 있지만 혜택 대비 총소유비용(TCO)을 잘 따져봐야 합니다. 특히 SaaS의 경우 통합, 사용자 개발, 조직 변경 등으로 인한 추가 비용을 클라우드 TCO 계산에 포함시켜야 합니다.

- 혁신에는 인적자원이 필요합니다. 인력이 부족한 경우 IT 리더는 ERP 운영에 투입할 것인지 혁신 프로젝트에 할 것인지 결정해야 합니다.
 - ERP 비용 최적화는 다시 말해 내부 자원을 신규 이니셔티브에 투입할 수 있고 새로운 기술의 획득을 의미하기도 합니다.
- 로드맵 변경으로 하이브리드 ERP 환경이 생겨날 경우 일관된 지원 접근 대비 각개 컴포넌트를 개별 지원함으로써 오는 장점에 대해 분석해야 합니다.
 - 지원을 양분화해서 해야 할 가능성이 높습니다. - 핵심 ERP 솔루션을 위한 지원이 구조적으로 심도있게 바뀌어야 하며 혁신 솔루션을 위한 지원의 경우 민첩한 개발 모델을 따라야 합니다. 각 모드는 각각의 방법, 거버넌스를 갖고 있으면 필요한 스킬이 상이해집니다.
 - 매니지드 서비스는 서로 조화롭게 이루어져야 하며 내부적으로 구현된 솔루션을 지원해야 합니다. 일단 구축되면 통일된 지원을 통해 여러 벤더 및 서비스 업체에 걸쳐 보다 전체적이고 일관된 결과를 얻을 수 있습니다.

대부분의 경우 클라우드는 사업과 IT에 중요한 영향을 미치는 유일한 솔루션 같아 보입니다. 그러나 대안을 살펴보지 않고 단순히 클라우드로 이동할 때 드는 비용이 고려할 수 있는 기회비용보다 높을 수 있습니다. 클라우드를 유용하게 사용할 수 있는 각 분야를 면밀하게 살펴보고 시장이 성숙해질 때까지 기다리는 중단기 기간 동안 사용할 수 있는 대안 솔루션을 평가해야 합니다.

비고

주1: 머신러닝(ML)

알고리즘을 사용하여 데이터를 분석하고 학습한 뒤 이를 기반으로 결정 또는 예측을 하는 기술입니다. 그 예로 우버, 리프트는 ML을 사용하여 승차비를 책정합니다.

주2: 사물 인터넷(IOT)

가트너에 의하면 IOT는 내부 상태 또는 외부 환경과 의사소통, 감지 또는 상호작용을 하는 임베디드 기술을 담고 있는 물리적 사물의 네트워크입니다. 디지털 변혁의 사례로 던킨 도너츠는 IOT를 활용하여 지면 메뉴를 디지털 메뉴로 전환하여 실시간 마케팅을 각개 지역, 지역, 고객에게 맞춤화하여 전달할 수 있게 되었습니다.

주3: 블록체인

블록체인은 디지털 장부 기술로 해킹할 수 없거나 임의 조작이 불가능한 방식으로 트랜잭션을 저장 및 기록합니다. 모든 관련 의료 당사자들이 환자 전자건강기록(EHR)에 안전하게 접근할 수 있도록 해주는 블록체인 기반의 시스템을 예로 들 수 있습니다. 대부분의 기업의 경우 블록체인의 상업 가치는 기업들이 가치를 어떻게 사업 개선 기회로 전환할지에 대한 이해를 심화하고 시험하기 전까지 ML에 뒤처질 것으로 보입니다.

⁷ <https://www.gartner.com/it-glossary/internet-of-things>

전 세계 본사

우편번호 06164 서울특별시 강남구 영동대로 511

트레이드타워 27층

Tel 전화 +82-2-6007-2201

Fax 팩스 +82-2-6007-2703

enquirykr@riministreet.com

www.riministreet.com/kr