



# SAP-리미니스트리트 전략 평가

발루아(Valoir) 보고서  
2020년 7월

VALOIR

[www.valoir.com](http://www.valoir.com)

많은 SAP 고객은 전반적인 SAP 전략에 있어 의사결정을 해야 하는 기로에 서 있습니다. 이제 S/4HANA로 마이그레이션해야 할지, 그 시기는 언제가 되어야 할지 결정을 내려야 합니다. SAP 고객들은 S/4HANA를 평가하면서 사소한 결정이 아니라는 것을 깨닫습니다. S/4HANA로의 마이그레이션은 플랫폼 교체와 데이터베이스 마이그레이션을 포함하여 중요한 비즈니스 애플리케이션을 크게 변화시키는 과정입니다. SAP 마이그레이션 기한이 다가오고 있기 때문에 SAP의 타임라인에 맞출지, 자신의 속도에 맞추어 이 중대한 결정을 내릴지도 고민해야 합니다.

이러한 결정이 얼마나 중대한지 생각한 발루아(Valoir)는 SAP 고객의 전략을 분석한 결과, 대부분이 3자 유지보수 서비스를 사용하고 있거나 검토 중이라는 사실을 확인했습니다. 발루아(Valoir)는 3자 유지보수 서비스 전략을 더욱 명확히 파악하기 위해 다수의 SAP-리미니스트리트 고객을 대상으로 심층적 인터뷰를 진행했습니다.

리미니스트리트의 3자 유지보수 서비스로 이동한 고객들은 결정에 대한 시간적 압박을 덜고, SAP의 서비스와 로드맵을 꼼꼼히 평가해 기존 SAP 투자에서 가치를 극대화하는 데 필요한 시간을 확보할 수 있었습니다. 이들은 SAP가 원하는 속도를 그대로 받아들이지 않고 SAP 로드맵을 스스로 관리할 수 있게 되었습니다.

3자 유지보수 서비스를 사용하면 저렴한 비용으로 지속적 비즈니스 연속성을 보장하고 SAP 서비스에 리소스를 묶어두지 않아도 됩니다. 동시에 여유 있게 S/4HANA를 평가하여 앞으로의 중요한 엔터프라이즈 애플리케이션 마이그레이션이 비즈니스에 적합하고 시기도 적절한지 확인할 수 있습니다. 이 보고서에서는 S/4HANA에 대한 결정 과정에 영향을 미치는 요소와 SAP-리미니스트리트 전략의 구성 요소에 대해 평가합니다.

## SAP 고객 현황

1970년대에 첫 엔터프라이즈 리소스 계획(ERP) 애플리케이션이 출시된 이후, SAP는 복잡한 업무 프로세스를 지원하는 기능으로 전 세계적으로 30,000개가 넘는 기업 고객에게 채택되었습니다. 오늘날에는 이러한 고객 대부분이 중대한 결정을 내려야 하는 상황에 직면했습니다. 바로 S/4HANA로의 마이그레이션에 투자해야 할 것인지, 그렇다면 그 시기는 언제인지 결정하는 것입니다.

첫 번째, 'S/4HANA로 마이그레이션할 것인가?'라는 질문은 간단하지 않은 문제입니다. 많은 SAP 고객이 수년에 걸쳐 소프트웨어와 유지보수 서비스에 수백만 달러를 투자하였고 고유한 비즈니스 요구 사항에 맞추어 SAP를 설정했습니다. 고객에게 SAP는 재무 기록 시스템이고, 현재 대부분이 다양한 데이터베이스에서 실행되는 SAP 온프레미스 ERP 애플리케이션을 운영하고 있습니다. S/4HANA로의 마이그레이션은 단순 업그레이드가 아니라, 새로운 플랫폼과 데이터베이스로의 이동이 수반되는 새로운 구현 작업입니다.

발루아(Valoir)는 이 마이그레이션 작업이 업무 중단을 일으키는 데다, SAP 유지보수 서비스와 지원에 연간 100만 달러를 지불하고 있으면서도 추가로 S/4HANA 마이그레이션과 운영 비용으로



많은 SAP 고객이 SAP 투자와 관계 전반을 고려하면서 '업그레이드를 받아들이고 엔터프라이즈 애플리케이션을 S/4HANA로 마이그레이션할지, 더욱 신중한 전략을 취할지' 결정해야 하는 갈림길에 서 있습니다.

1,500~3,000만 달러가 지출될 것으로 예상합니다. S/4HANA에 능숙한 인력과 호환되는 서비스는 여전히 부족한 형편이어서 단기적인 구현 비용이 라이선스 구매 비용의 5~7배에 달할 가능성이 큽니다.

새로운 환경에 대한 투자 여부와 관계없이 고객은 ERP 애플리케이션 자체도 고민해야 합니다. 대부분의 경우, 고객이 SAP를 처음 도입한 당시에는 SAP만이 유일한 선택지였습니다. 그러나 지금은 SAP 고객이 대규모 SAP에 새롭게 투자할지 고민하면서 다른 여러 공급업체나 최신 애플리케이션도 고려 대상으로 떠올랐습니다.

두 번째로 고객이 자문해야 할 질문은 '그런 프로젝트를 추진하기로 한다면, 결행 시점은 언제가 좋을까?'입니다. S/4HANA는 로드맵이 개발 단계에 있는 비교적 새로운 애플리케이션으로, 기존 ERP만큼 기능이 안정적이거나 광범위하지 않습니다. 가까운 시일 내에 S/4HANA로 마이그레이션한다면 그 자체로도 중대한 프로젝트가 되겠지만, 동시에 SAP가 지금도 발전하고 있는 S/4HANA 로드맵을 약속대로 지켜낼지 내기를 거는 것과 같습니다.

당연히 SAP는 최대한 빠르게 고객을 새로운 플랫폼으로 마이그레이션하는 전략을 취할 것입니다. 2015년에 S/4HANA가 처음 릴리스된 이후로, SAP는 HANA 플랫폼의 개발과 혁신에 대부분의 리소스를 투자하였고 핵심 ECC에 대한 투자는 감소할 수밖에 없었습니다. 즉, 기존 ECC 고객을 위한 혁신이 줄어들었습니다.

또한, SAP는 2027년 말에 기존 애플리케이션에 대한 주요 유지보수를 중단하겠다는 발표를 하면서 솔깃할 만한 "한정" 상품이나 클라우드 크레딧 등의 여러 가지 상술을 동원했습니다. SAP는 S/4HANA 마이그레이션을 약속한 고객에게 더욱 유연한 유지보수 서비스 옵션을 제공하면서도 그렇지 않은 고객에게는 SAP의 유지보수 없이 업무에 중요한 애플리케이션을 운영할 위험이 있다고 말했습니다.

발루아(Valoir)에서 인터뷰한 결과에 따르면, 대다수의 SAP-리미니스트리트 고객은 여러 가지 선택지를 놓고 고민한 끝에 3자 유지보수 서비스를 이용하면 S/4HANA에 좀 더 신중하고 조심스럽게 접근할 수 있겠다는 결론을 내렸습니다.

*"당시 SAP S/4 [HANA]가 안정성이 부족하다고 느꼈고, 아마 지금도 우리에게 필요한 만큼 풍부한 기능을 갖추지 못했을 것입니다. 그 시점에 S4로 마이그레이션할 수는 없었고 우리는 늘 느긋한 마음으로 시장이 성숙해지기를 기다리겠다고 생각했습니다."*

*"프로세스를 개선하고, 합리화를 통해, 대대적인 혁신을 충분히 준비한 후에 새로운 플랫폼으로 이동할 시점을 결정할 시간적 여유를 가지고 싶었습니다."*

*"당시 안정성이 부족하다고 느꼈고, 지금도 우리가 일반적 ERP 플랫폼에 요구하는 수준만큼 풍부한 기능을 갖추지 못했습니다. 우리 회사는 전체 제품군을 사용하고 상당히 복잡한 모델로 운영됩니다. S/4는 아직 안정화된 수준이 아니라서 마이그레이션할 수 없었습니다."*



발루아(Valoir)는 기업들이 전체 SAP 전략에서 3자 유지보수 서비스를 어떻게 활용하고 있는지 자세히 알아보기 위해 다수의 SAP-리미니스트리트 고객을 분석했습니다.

## SAP 전략으로서의 3자 유지보수 서비스

발루아(Valoir)에서는 고객이 향후 SAP 전략 계획을 수립하는 과정에서 대부분 리미니스트리트와 같은 공급업체가 제공하는 3자 유지보수 서비스를 알아본 경험이 있다는 사실을 알아냈습니다. 3자 유지보수 서비스는 이제 전처럼 튀는 전략이나 단순한 비용 절약 전략으로 여겨지지 않습니다. 그보다는 혁신을 계속 추진하면서 동시에 지속적으로 발생하는 비용을 절약할 수 있는, 점차 인기를 얻고 있고 효과가 검증된 선택지로 자리 잡고 있습니다.

- 3자 유지보수 서비스 비용은 대개 공급업체에서 제공하는 연간 유지보수 비용의 절반도 미치지 않습니다. 발루아(Valoir)는 리미니스트리트 고객들이 유지보수 서비스 비용을 절감했을 뿐만 아니라, 업그레이드와 마이그레이션을 피하고 SAP 문제를 해결하는 데 투입되는 인력을 줄여서 연간 총 내부 지원 비용도 75%까지 절약했다는 사실을 확인했습니다.
- 3자 유지보수 서비스 모델은 대응 능력이 뛰어나고 포괄적인 지원을 보장하며(예를 들어 사용자 개발 코드), 이외에도 다양한 전략적인 서비스를 포함합니다. 따라서 기업 입장에서는 기존의 SAP 투자 상품으로부터 얻을 수 있는 가치를 극대화하는 동시에 비즈니스 지속성도 확보할 수 있는 선택지입니다.
- 3자 유지보수 서비스로 이동하는 SAP 고객들은 SAP가 정한 S/4HANA 마이그레이션 기한에 "압박을 받지 않고" S/4HANA가 안정화되는 동안 이를 평가하는 동시에, 자신에게 알맞은 (SAP 또는 다른 공급업체의) 새로운 ERP 솔루션이 나왔을 때 그에 맞게 이동을 계획할 수 있습니다.

SAP 고객들이 SAP 애플리케이션 수명 주기에 대한 통제권을 되찾고, 위험을 낮추고, 기존 SAP 투자에서 수익을 극대화할 방법을 모색하면서 3자 유지보수 서비스가 주류로 떠오르고 있습니다. 리미니스트리트는 SAP 3자 유지보수 서비스 시장을 선도하고, 15년 이상 모든 업종과 지역에서 포춘 500대 기업 200여 개를 비롯한 고객사 3,000개 이상에 유지보수 서비스를 성공적으로 제공해왔습니다.

## SAP-리미니스트리트 로드맵

발루아(Valoir)는 3자 유지보수 서비스로 이동한 SAP 고객의 경험을 분석하면서 이 고객들이 SAP를 외면하는 대신 오히려 기존 SAP 투자 가치를 극대화하면서 비즈니스 가치를 계속 창출하는 전략을 취한다는 것을 발견했습니다. 리미니스트리트가 SAP 고객이 세운 SAP 전략의 공통적 구성 요소에 다양한 도움이 된다는 것이 밝혀졌습니다. SAP 고객들이 세운 전략에는 S/4HANA 마이그레이션을 유예하고, 기존 SAP 투자를 활용하여 더 큰 혁신을 도모하고, S/4HANA의 제품과 가치 제안이 더욱 명확해졌을 때 SAP를 마이그레이션하는 전략을 계획했다는 공통점이 있었습니다.



많은 SAP 고객은 S/4HANA의 기능이 더 발전하고 마이그레이션 경로와 가치의 실효성이 검증될 때까지 중대한 이동을 미루고 기다리고 있습니다.

## S/4HANA 마이그레이션 유예

SAP-리미니스트리트 전략의 첫 번째 핵심 요소는 규모가 큰 투자와 업무 중단을 단순 연기하는 것입니다. 많은 SAP 고객이 단기적으로 리미니스트리트로 옮긴 덕분에 S/4HANA 마이그레이션에 대한 결정을 유예할 수 있었습니다. 이 고객들은 마이그레이션과 관련하여 대규모 투자를 하고 업무가 중단되더라도 이익을 얻을 수 있다는 것이 확실해질 때까지 기다리고 있습니다. 또한, S/4HANA(및 다른 옵션)가 개발되는 동안 이 제품이 비즈니스에 적합한 차세대 플랫폼이 될 수 있는지 평가할 시간 여유를 확보할 수 있습니다.

경쟁 공급업체의 솔루션을 평가 중인 SAP-리미니스트리트 고객들도 있지만, 대부분이 S/4HANA의 기능이 안정화되고 마이그레이션 과정이 좀 더 명확히 드러나 새로운 플랫폼으로 대규모 마이그레이션이 가능해질 때까지 기다리고 있는 경우에 해당합니다.

*"[S/4HANA 마이그레이션에] 무엇이 필요한지 살펴보았더니 수천만 달러의 비용을 투자해야 한다는 결론이 나왔습니다. 지금 수준의 기능으로는 그만한 비용을 투자할 타당성이 부족하고 얼마나 가치가 창출될지 알아내기도 어렵습니다. 기한 전까지 마이그레이션하기에는 비용이 너무 많이 들어서 포기하고 리미니스트리트에 문의했습니다."*

*"HANA가 진정한 업그레이드 방안이 아니라는 점은 알고 있었습니다. 처음부터 다시 시작하는 것이었죠. HANA를 도입할지 말지 결정하려면 아마 몇 년은 이르다고 봅니다. 사업 규모가 120억 달러에 달하니, 조금은 위험을 회피하는 태도일 수밖에 없죠."*

*"우리는 언제나 시장 흐름이 정해지기를 기다리는 편입니다. 유지보수 종료 활동이 끝나고 어느 정도 시간이 지난 뒤에 대응합니다. 사람들의 평가가 나오기를 기다리면서 조금하게 서두르지 않습니다."*

리미니스트리트로 이동한 고객들은 S/4HANA 마이그레이션과 관련된 결정을 유예하면서도 중요한 SAP 애플리케이션을 유지하고 비즈니스 사용자에게 (세금, 법규, 규제, 보안 및 기타 업데이트를 포함해) 이를 계속 제공할 수 있었습니다. 촉박한 기한에 대한 압박이 사라지자 새로운 업무 기능을 제공하고 비즈니스 연속성을 보장하면서도 리소스를 다른 투자로 활용할 수 있었습니다.

## 기존 SAP 투자를 혁신에 활용

SAP-리미니스트리트 전략의 두 번째 핵심 요소는 혁신에 시간과 리소스를 집중시키는 것입니다. 리미니스트리트로 이동하더라도 혁신을 멈출 필요가 없습니다.

많은 SAP-리미니스트리트 고객이 SAP가 S/4HANA를 통해 혁신을 제공하기를 기다리는 대신, 스스로 혁신을 도모하고 기존 SAP 투자에서 더 많은 가치를 창출하고 있습니다. 발루아(Valoir)는 리미니스트리트로 이동한 고객 대부분이 디지털 혁신을 지원하고



리미니스트리트로 이동하더라도 혁신이 끝나는 것은 아닙니다. 오히려 많은 고객이 혁신을 가속화하는 데 리소스를 전환하고 있습니다.

혁신 프로젝트를 가속할 예산과 SAP 리소스, 전문성을 확보한 것을 발견했습니다.

*“우리는 언제나 SAP 디지털 코어를 중심으로 한 혁신을 추구했습니다. SAP를 핵심으로 두고, 분석과 자산 유지관리, 성공 요소 관련 프로세스를 중심으로 다른 플랫폼을 알아보았습니다. SAP는 핵심적 트랜잭션 시스템이라고 생각하며, SAP를 기반으로 여러 서비스가 구축되어 있습니다.”*

*“사내 팀에서 사용하는 ABAP 코드로 Fiori 앱을 구축했습니다. Fiori 앱으로 현대화하면서 오래된 앱의 사용을 중단하는 과정에 있는데, 그 덕분에 계속 발전할 수 있었고 팀원들도 만족하고 있습니다.”*

*“유지보수 없이 기존 라이선스로 SAP를 꾸준히 확장했습니다. 새로운 국가에도 배포할 수 있습니다. 유지보수를 받지 못한다고 해서 돌아오기가 불가능하지 않습니다. 우리에게는 라이선스와 역량이 있었고, 리미니스트리트가 도움을 주었습니다.”*

추가적인 SAP ERP 라이선스를 구매하지 않았지만 다른 SAP 클라우드 애플리케이션을 구매해서 혁신을 지속하는 고객도 있습니다. 또한, SAP 코어를 보완하기 위해 다른 새로운 최신 클라우드 솔루션에도 투자했습니다. 예를 들어, 클라우드 인적 자원 관리(HCM), 경비 관리, 공급망 관리(SCM) 애플리케이션 등이 있습니다.

### S/4HANA 마이그레이션 계획

리미니스트리트가 지원하는 SAP 전략의 세 번째 핵심 요소는 S/4HANA 제품이 더욱 안정화되고 가치가 확실해졌을 때 마이그레이션할 계획을 세우는 것입니다. 고객들은 리미니스트리트로 이동하여 향후 S/4HANA에 투자할 리소스와 자금을 확보할 수 있습니다.

SAP-리미니스트리트 고객이 SAP와 다시 관계를 맺는 과정은 보통 세 단계로 나뉩니다. 처음에는 관계를 분리하여 소통이 거의 (또는 전혀) 없어지고, 그러다 다시 관계를 맺게 되면서 새로운 고객 담당자가 배정됩니다. 그리고 새로운 협상을 거치는 것입니다.

새로운 협상 단계에 접어드는 고객은 신규 고객으로서 자신에게 유리하게 마이그레이션 경로를 협상할 수 있었고, 대개 더 좋은 조건을 내세울 수 있었습니다.

*“저희는 아주 좋은 관계를 유지하고 있습니다. 매달 담당자와 회의를 하면서 새로운 기회는 어떤 것이 있는지 알아보고 상대의 의견에 귀를 기울이기도 하죠. SAP에서는 우리가 돌아오기를 바라고 있었는데, 저희가 다시 계약할 의사가 있는지, 있다면 어떤 방향이었으면 하는지 이야기를 해보라고 하더군요.”*

*“결과적으로, SAP에서 우리가 돌아오기를 바랐기 때문에 더 많이 소통하는 관계가 형성되었습니다.”*



고객들은 3자 유지보수 서비스로 이동한 덕분에 SAP와의 관계를 다시 설정하고 최종적으로 S/4HANA로 마이그레이션하기 위한 협상에서 더욱 유리한 위치를 점하는 효과를 얻었습니다.

"[새로운 담당자] 저희를 신규 고객처럼 대우해주었습니다. 거래처로서 저희 회사를 놓친 담당자가 다시 나온 게 아니고요. [협상] 성의를 보이더군요. 셀프웨어는 빼고, 서로 의견이 일치한 부분을 조정해주고 크레딧도 추가 적립해주기로 했습니다."

"SAP는 우리가 말하고자 하는 바를 이해해주었습니다... 몇 년 전에는 협상을 거절했죠. 우리가 3자 유지보수 서비스로 옮긴 것에 생각보다 크게 충격을 받았던 것 같습니다."

"SAP에서 거래를 제안했기에 다시 돌아왔습니다. [리미니스트리트로] 이동한 것이 추가적인 레버리지가 되었습니다. 우리가 돌아갈 당시 일부 고객들이 그런 전략을 시도하는 듯했습니다. SAP는 "두고보자"는 식으로 대응했습니다. 우리는 SAP 없이도 아무 문제가 없다는 것을 보여주었죠."

물론 SAP-리미니 고객 중에 S/4HANA로 옮길지 고민 중이거나 확실한 계획을 세워놓은 상태가 아닌 고객도 있습니다. 발루아에서 알아본 결과, 마이그레이션을 계획한 고객의 경우 SAP 로드맵에 대한 정보를 얻기 어려워진 다거나, 유지보수 비용을 소급적용 하거나 특정 날짜가 지난 뒤 기존 라이선스 크레딧 또는 혜택이 만료될까 봐 걱정했지만 결과적으로 이런 고민은 무의미했던 것으로 판명되었습니다. 사실 S/4HANA의 유익한 혜택은 앞으로도 계속 제공되며, 다른 공급업체에서 내놓는 제품이 확대되어 SAP와 맞대결하게 되면서 경쟁의 압박으로 인해 더 많은 할인 기회를 제시하게 될 것으로 전망됩니다.

## 미래에 대한 대비

많은 SAP 고객이 SAP 투자와 관계 전반을 고려하면서 '업그레이드를 받아들이고 엔터프라이즈 애플리케이션을 S/4HANA로 마이그레이션할지, 더욱 신중한 전략을 취할지' 결정해야 하는 갈림길에 서 있습니다. 발루어(Valoir)의 조사에 따르면, 많은 고객이 리미니스트리트로 옮긴 덕분에 엔터프라이즈 애플리케이션 전략에 대한 통제력을 확보하고 연간 유지보수 서비스 비용과 다른 관련 비용을 상당히 절약할 수 있었습니다. 따라서 혁신에 더 많은 리소스를 투자하고 자신의 상황에 맞추어 디지털 혁신을 계획할 수 있게 됩니다.

단기적으로 보면, 3자 유지보수 서비스로 이동한 덕분에 SAP와의 관계를 다시 설정하고 최종적으로 S/4HANA로 마이그레이션하기 위한 협상에서 더욱 유리한 위치를 점하는 효과가 있었습니다.

전략적 관점에서 SAP-리미니스트리트 고객들은 SAP가 정한 기간 및 마이그레이션과 무관한 로드맵을 계획해 중요한 애플리케이션과 시스템의 연속성을 보장할 수 있습니다. SAP와 다른 변모하는 클라우드 엔터프라이즈 애플리케이션 기능을 평가하고, 각자의 상황에 맞게 혁신을 도모하며, 위험과 잠재적 운영 중단에 대한 관리를 개선하여 비즈니스 중심적 디지털 혁신 계획을 세울 수 있습니다.



S/4HANA에 수반되는 매력적인 혜택은 앞으로도 계속 제공될 것이며, 올라클을 비롯한 다른 여러 공급업체에서 내놓은 제품이 확대되어 SAP와 경쟁하게 되고 결국 그 압박으로 인해 더 많은 할인 기회를 제시하게 될 것으로 전망됩니다.

발루아(Valoir)는 사람과 기술 사이의 관계를 중심으로 경영진에게 조사 및 자문 서비스를 제공합니다. 인사 앱, 사용자 도입, 생산성을 분석하고, 기본 조사 결과와 고유한 인사이트를 결합하여 고객들이 자신의 장점을 이해하고 목표에 가치에 충실한 전략을 실천하도록 지원합니다. 자세한 정보는 [www.Valoir.com](http://www.Valoir.com) 또는 1-617-515-3699를 통해 발루아(Valoir)에 문의하세요.