

CIO DECISIONS

미드마켓 엔터프라이즈에서 IT와 업무 부서 간의 긴밀한 연계 실현

SAP

다운 사이징 감행

복잡성과 비용으로 유명한 독일의 소프트웨어 강자가 소규모 기업들 사이를
비집고 놀라운 속도로 시장을 잠식해 나가고 있다.

필자: ELLEN O'BRIEN

우선 부정적인 부분부터 살펴 보자. SAP는 너무 거대하고 너무 비싸고 너무 복잡하고 너무 견고하고 너무 엄격하다. 너무나도 독일 다운 것이며 특히 발도르프에 있는 본사는 미국 고객으로부터 너무 멀리 떨어져 있다. 이러한 이야기는 여전히 투털거리는 일부 SAP 사용자들로부터 들을 수 있는 불만들이다. ■ 글로벌 R/3 업그레이드 동안 복잡한 라이선스 계약서를 밤 늦도록 읽으면서 야근하는 동안 첫 결혼이 실패하게 되었다고 주장하는 사람들을 볼 수 있다. 그들은 세계에서 3번째로 큰 소프트웨어 회사와 관계를 맺은 사람들에게 공통적인 고통과 불만을 호소하고 있다. 5-1-2가 우리에게 도움이 되는가? 버전 4.6c를 건너 뛰어야 하는가? 엔터프라이즈는 어떤가? 또 하나: NetWeaver는 도대체 무엇인가?

한 때 SAP AG는 녹아버린 초콜릿보다 더 아찔한 상황에 처해 있는 자신을 발견하도록 만드는 데 일가견이 있었다. 여러분은 SAP에 대해 말하면서 허쉬 푸드(Hershey Foods)를 언급하는 똑똑한 체 하는 사람을 여전히 발견할 수 있다. 1999년 세계적으로 유명한 사탕 제조업체의 CEO가 분석가들에게 자신의 새로운 엔터프라이즈 소프트웨어 시스템의 문제가 발생할 경우 주주들에게는 무시무시한 할로윈이 될 수 있음으로 지적했다.

사실, 픽션, 신화, 전설: SAP는 사실, 픽션, 신화, 전설 등을 가지고 2003년 미드마켓 시장에 뛰어 들었다. 바로 이 때 SAP는 최대 글로벌 고객의 워크로드를 수행할 수 있을 만큼 충분히 거대하고 강력했지만 가장 작은 매장도 수용할 수 있는 융통성을 갖추기 위해 스스로를 변모시키는 규모 조정 작업을 시작했다.

결국 SAP는 최후의 승자가 될 수 있을 것이다. 중요한 것은 실제로 성공하고 있다는 것이다. 오늘날 허쉬의 고객 레퍼런스뿐만 아니라 증가 추세에 있는 중소기업 매장으로 눈을 돌리면서 연 매출액이 100억 달러에 이르렀으며, ERP(Enterprise Resource Planning) 소프트웨어의 업계 리더로 인정을 받고 있는 SAP는 새로운 글로벌 경제에서 이들이 성장하고 경쟁하는 데 도움을 줄 영향력과 노하우를 겸비하고 있다.

이 업체는 연간 880억 달러의 매출을 올리는 Adidas는 물론, 연 매출 20억 달러 미만인 Jo-Ann Stores Inc. 등과 같은 널리 알려진 소기업, 유럽 확장 계획과 함께 6억 달러의 매출 달성 목표를 추진하는 여행용 가방 생산업체인 Tumi Inc.과 같은 회사, 5억 달러 미만의 매출을 올리면서 새로운 매출 흐름을 찾고 있는 신문사인 Seattle Times Co. 등과 같은 변화하는 회사들의 사업을 관리하고 있다. 뿐만 아니라 음식점 체인으로도 눈을 돌려 SAP는 적은 종자돈과

콩에서 양초를 만드는 레시피를 발판으로 5년 내에 100만 달러에서 2000만 달러의 매출로 성장시킨 Soy Basics LLC를 지원했다.

6월에 SAP는 중요한 이정표를 발표했다. SAP는 직원 수 250명 미만의 고객들을 위해 10,000여개의 사전 구성 소프트웨어인 SAP Business One 고객을 보유하고 있다. 8월에 회사는 목록에 다시 800 고객을 추가했다. 그러나 Business One은 중소기업(SME) 시장을 공략하는 SAP 전략의 일부일 뿐이다. SAP는 연간 매출액이 10억 달러 미만인 회사를 위해 미리 구성되고 수직적으로 설계된 소프트웨어 패키지 모음인 All-in-One도 제공한다. 세계 최대 기업들이 사용하는 완전히 성숙한 mySAP 제품과 마찬가지로 All-in-One 패키지는 SAP의 핵심 r/3 아키텍처를 기반으로 하고 있다. 영업의 핵심은 화장품에서 반도체까지 특정 업종의 고유한 요구 사항에 맞게 간소화하고 사용자 정의하는 것이다. 지금까지 SAP는 8,300여 All-in-One 고객을 확보했다. 물론 SAP이 자랑하는 제품인 mySAP Business Suite은 중소기업(SMB) 영역 중 높은 수준에 있는 고객에게 판매할 목적으로 만든 제품이다.

사실 SAP의 34,600여 글로벌 고객 중 2/3 이상이 이미 SAP이 연간 매출액이 10억 달러 미만이고 직원 수가 2,500명 미만인 회사로 정의하고 있는 미드마켓 범주에 포함되고 있다. 모든 거래가 성공적인가? 그렇지 않다. SAP의 규모와 위력에 두려움을 느꼈던 고객들을 SAP을 고려하고 있는가? 그렇다. SAP는 전세계 공급업체와 구매업체가 SAP를 인식하고 있으며 개발자와 파트너 네트워크에 참가했다는 사실을 알고 있는 중소기업 고객 기반에서 막강한 경쟁 우위를 확보하고 있는가? 당연히 그렇다.

“우리는 이 소프트웨어에 많은 비용을 투자했다. 소프트웨어를 가장 잘 활용하는 한 가지 방법은 권장하는 대로 사용하는 것이다.”

-TUMI INC.의 I.T. 부사장인 JIM WALSH

항공 여행객들을 위한 가볍고 내구성 있는 여행용 가방을 전문으로 하는 회사인 Tumi의 IT 부사장인 Jim Walsh는 “저는 하루 만에 홍콩에서 사무실을 개설할 수 있다.”라고 말했다. 지난 해 2억 달러의 판매고를 올렸고 영국 시장 개척에 나서고 있으며 아시아 시장은 2008년이면 3배로 성장할 것으로 예상하고 있다. 2001년 Tumi에 입사하기 전에 Bruno Magli에서 Walsh는 SAP를 경험했고 고급 여행 가방 회사로 옮길 무렵에 이 업체는 SAP에 투자 할 것인가를 결정하고 있었다. Tumi의 IT 구성에는 본사인 South Plainfield, N.J., 뉴욕시 디자인 센터, 유럽과 미국의 물류 및 수선 센터, 홍콩, 타이페이 및 대중의 지사, 65개 소매점, Nordstrom을 포함한 전세계 1,000개 이상의 딜러 등이 포함되어 있다.

Tumi가 전체 mySAP ERP 제품군(Walsh는 가격을 공개하지 않았음)을 구매했을 당시 회사는 전자 상거래와 영국으로의 확장 진출이라는 두 가지 큰 목표를 갖고 있었다. 또한 지나치게 많은 재고, 고객 주문 잔고 및 매출 예측을 위한 실시간 가시성이 부족하다는 많은 문제점들이 대두되고 있었다. 레거시 시스템으로 모든 업무를 처리하기에는 역부족이었으며 디자이너가 Fusion Z 마모 방지 직물 등과 같은 특허 받은 Tumi의 특징을 생각해 낸 후 시장 출시 시간을 단축한다는 목표가 있었다고 Walsh는 설명했다. Walsh는 영업 및 유통(SD), 창고 관리, 자재 관리(MM), 고객 관계 관리(CRM), 비즈니스 웨어하우징, 생산

계획(PP) 및 재무/제어(FI/CO)를 위한 SAP 모듈의 구현을 감독했다.

Walsh는 “실제 운영에 착수한 다음, 모든 사람들이 무엇인가 잘못되기를 기다렸다”고 설명했다. 그 이유는 그 동안 들었던 이야기, 그리고 엄청난 규모의 프로젝트 때문이었다. 항상 6개월 전에 수행된 프로젝트 목록을 갖고 있던 사내의 레거시 시스템을 제거하고 있었다.” 그리고? “아무 일도 일어나지 않았다”고 Walsh는 밝혔다. 사실 실제로 많은 일이 일어났지만 모두 계획된 것이었다. “우리는 첫 날 주문을 선적했다.”

현재 하나의 ERP 인스턴스를 실행하고 있는 Tumi는 SAP 이외의 ERP 공급자를 고려했지만 SAP는 유럽 확장의 청사진을 갖고 있었고 그 베스트 프랙티스에 Walsh는 깊은 인상을 받았다.

“우리의 모토는 이 소프트웨어에 많은 금액을 투자했기 때문에 이제 이를 활용해야 한다는 것이다. 활용할 수 있는 한 가지 방법은 권장하는 대로 사용하는 것이다.”라고 Walsh는 강조했다. 그는 허쉬를 본보기로 삼았다고 밝혔다. “우리가 배운 교훈은 직원들의 숙련도를 향상시킬 수록 더 많은 지원을 받을 수 있다는 것이다.”라고 덧붙였다.

Walsh는 재고를 30% 정도 줄이고 Tumi의 주요 창고를 보다 작은 설비로 이전할 수 있었던 반면, 판매량과 주문량이 25% 정도 증가했다. 그와 마찬가지로 많은 미드마켓 CIO들이 성장하는 중소기업이 필요로 하는 위성 지사나 해외 물류 센터의 표준화, 창고 비용의 절감 및 공급망에 대한 탁월한 가시성 등의 이점을 얻기 위해 소규모 기업에서 감당할 수 있는 것보다 더 많은 비용을 SAP에 투자하기로 결정하려고 있다.

마지 못하거나 경계심을 갖고 또는 용감하게, 미드마켓 CIO들이 점차 SAP를 받아들이기 시작했다.

규모의 오명

아이오와주 뉴 햄프턴의 콩깍질 양초 제조업체인 Soy Basics LLC의 사장인 Jon Nicolaisen은 사람들이 “자신감이 넘치거나 미쳤거나 둘 중 하나라고, 아니 둘 모두”라고 조롱당했다고 회고했다. 밀워키에 위치한 SAP 파트너인 et alia에 근무하고 있는 그의 형이 완전히 성숙한 mySAP를 구매하도록 조언했고 생물 분해성 양초에 대한 자신의 아이디어가 순식간에 퍼져 나간다면 300,000달러짜리 SAP 소프트웨어는 무한한 가치를 발휘하게 될 것이라고 확신했다. 당시 6명의 직원을 두고 있던 Nicolaisen은 전형적인 SAP 고객의 범주와는 상당한 차이가 있었다.

그가 시작할 때 많은 자본금을 갖고 있던 사업자인 Nicolaisen은 “많은 사람들은 매출액이 100만 달러도 되지 않으면 SAP를 배치할 생각도 하지 않다.” “그 중 상당 부분은 SAP에 대해 가지고 있는 고정 관념 때문이었다.”라고 설명했다.

Bill McDermott는 Nicolaisen의 주장을 분명하게

이해하고 있다. 그는 지난 해 31억 달러의 매출을 달성한 북미와 남미 그리고 캐나다를 총괄하는 SAP Americas의 사장겸 CEO이며 빠르게 성장하고 있는 매출의 기반으로 미드마켓을 꼽고 있다.

5년 동안 5명의 CEO가 교체된 후 2002년 SAP Americas의 CEO로 임명된 McDermott는 “우리는 미드마켓 시장에서 이미지 문제에 직면했다.”라고 지적했다. “SAP 하면 떠올려지는 연상은 실제로 ‘최고의 플랫폼’이었지만 중소 규모 기업에 필요한 인원보다 더 많은 인적 자원을 갖고 있는 대기업을 주로 겨냥한 것이었다.

McDermott는 “이렇게 생각하는 것도 무리는 아니다. 2년 전에는 현재보다 고객과 회의를 갖는 것이 매우 어려웠다. 2년 전까지 이러한 회의에서는 사람들의 마음을 변화시키는데 대부분의 시간을 보냈다. 이제는 단 몇 분이면 끝난다. 회의의 나머지 시간 동안 최고 기업을 만들어 나가기 위해 우리가 어떻게 해야 하는지에 대해 토론하다.”고 설명했다.

불과 얼마 전 까지만 해도 SAP가 Nicolaisen 같은 신생 기업들을 도울 수 있다는 아이디어는 웃음거리로 치부됐다. 이제 그가 즐겨 말하는 강한 중서부 지방의 근무 윤리와 SAP 소프트웨어를 사용하여 Nicolaisen은 미국의 꿈을 일궈나가고 있다.

Soy Basics의 콩깍질 양초의 총매출액이 100만 달러 미만이었다던 2001년 3월 이후로 회사는 그얼음 없는 콩깍질 기반 제품의 연간 매출액이 2000만 달러에 이르렀다. Nicolaisen은 소매 고객이 팔 수 있는 것보다 더 많은 테이지 또는 오토밀 쿠키로 어려움을 겪지 않도록 도움을 주었던 SAP를 굳게 신뢰하고 있다.

“단 하루 만에 홍콩에서 사무실을 개설할 수 있다.”

-JIM WALSH

Nicolaisen은 “얼마 전 재무 담당자가 내 사무실을 방문해 업무 운영에 대해 이야기를 나누었다. 우리는 SAP 없이는 현재의 업무를 처리할 수 있는 다른 방법은 없을 거라는 데 동의했다. 실제 우리는 엄청난 수의 수요 SKU를 보유하고 있으며, 3개 브랜드, 2,000개 SKU 및 6,000여 소매 고객을 관리하고 있다.”고 밝혔다. Soy Basics는 영업과 물류, 제조 및 재무용 SAP 모듈을 운영하고 있다.

그는 “이를 통해 실시간 주문 및 재고 보충이 이루어지고 있으며 필요하지 않은 양초는 생산하지 않고 있다. 우리는 완벽하게 예측을 기반으로 사업을 수행하고 있었다.”고 설명했다.

그러나 SAP는 최대 규모의 IT팀 조차도 기진맥진하게 만들 만큼 엄청난 IT 작업을 요구하는 것으로 유명하다. 이것은 어떻게 된 일일까?

Nicolaisen은 “한가지 말해 주고 싶은 것이 있다. SAP ASUG[미국의 SAP 사용자 그룹 컨퍼런스]에 갔을 때 사람들은 저마다 얼마나 성가신지에 대해 불평하고 있었다. 내 생각은 ‘불평만한다고 해서 이러한 상황을 어떻게 변화시킬 수 있는가’ 하는 것이다. 그 다음으로 ‘왜 한 곳에서는 잘 작동하는데 다른 곳에서는 그렇지 못하는가?’하는 의문이 들었다 그 이유는 그들은 지름길로 가기를 원했기 때문이다. 우리도 한 번 시도한 적이 있었다. 우리는 이해하지 못했기 때문에 시스템을 통해 주문을 처리하려고 했다. SAP를 이기려고 한 것이다. 정말 그렇게 해서는 안된다. 결코 성공하지 못할 것이다. 어느 누구도 SAP보다 더 많은 것을 알고 있지 않다.”고 지적했다.

분명한 것은 미국의 모든 영세 가게들이 SAP를 위해 수표장을 기꺼이 열 준비를 하고 있다는 것이다. 많은 소기업들은 틈새 사업자, 고유의 변경 주문 프로세스와 특수한 급여 처리 방식을 이해하고 있는 소규모 수직 산업 전문가들을 선호한다.

SME 네트워크에 끌어들이 수 백여 개 독립 소프트웨어 벤더의 도움으로 설계된 “사전 구성된 수직 솔루션”을 개발하는 All-in-One 전략을 지속적으로 추진하는 과정에서 SAP가 경쟁에서 물러쳐야 할 틈새 산업 소프트웨어 벤더인 토론토의 CMiC(Computer Methods International Corp.)를 이끄는 Gord Rawlins는 “우리는 거대 기업들과 맞서 경쟁하는 것을 적극 환영한다.”고 밝혔다.

건설 업계의 많은 대형 고객을 확보했으면 이제는 직원 수 5,000명 미만의 미드마켓 건설 회사를 주로 겨냥하고 있는 Rawlins는 “우리는 SAP를 거의 보지 못했다. 그 이유 중 하나는 SAP가 프로젝트 기반으로 소프트웨어에 대해 생각하려 하지 않기 때문이다. 여전히 프로세스 기반이다. 그리고 건설 회사는 대부분 프로젝트를 관리하고 있다. 오라클이 더 큰 위협이다. 오라클은 영업 프로세스에 있어 무엇이든 말하려고 한다. 이는 단지 내 경험일 뿐이다.”라고 밝혔다. (오라클은 이 기사에 대해 논평하기를 거부했다.) 확실히, SAP의 두 거대 ERP 경쟁사인 Microsoft와 오라클은 소규모 기업에게 SAP의 문호를 개방하는 데 주저하고 있는 것은 확실하다.

SAP: 시장 스냅샷

대형 엔터프라이즈 고객보다 소규모 기업과 관련한 시장 점유율 수치는 혼동스러울 수 있다.

먼저, 많은 벤더들은 중소, 중견 기업을 서로 다르게 정의하고 있으며 일부 경우에는 가장 유리한 형태로 데이터를 가공하는 경우도 있다.

SAP는 연간 매출액이 10억 달러 미만이고 직원 수 2,500명 미만인 회사로 정의하고 있는 중소, 중견 기업(SME) 고객과의 거래에 관한 매출 또는 판매 비율을 공개하지 않고 있다.

SME 시장에서 SAP의 발전을 따라가는 한 가지 방법은 소규모 기업을 위해 특별히 지원하는 제품의 연간 매출액을 지켜보는 것이다. 예를 들어, 직원 수가 250인 미만인 회사를 위해 사전 구성된 Business One 패키지가 이제 10,800여 고객을 자랑하고 있으며 SAP에 따르면 지난 해에 비해 54%의 성장을 기록했다.

더 큰 미드마켓 회사들은 SAP가 전세계 파트너와 함께 개발한 SME를 위한 수직 특정 패키지인 완전히 성숙한 mySAP Business Suite 또는 All-in-One을 선택했다.

직접 판매 확대

SAP의 SME 영역을 개척하기 위한 판매 전략은 지금까지 IBM과 Hewlett-Packard 같은 회사와의 파트너 관계를 포함한 강력한 리셀러 채널을 회사의 직접 영업 사원을 결합하는 하이브리드 모델이었다. 현재 SAP Americas CEO Bill McDermott는 “우리는 직접 채널을 확대해야 한다. 그 이유가 무엇인건 SAP와 직접 작업하는 것을 좋아하는 많은 고객이 있다.”고 지적했다.

그러나 미드마켓에서 널리 받아들여지고 있는 “리셀러가 왕”이라는 전제에 대해서는 어떻게 해야 할까?

AMR Research의 수석 부사장인 Jim Shepherd는 “핵심은 기존 사고 방식에 반하는 것으로 리셀러가 미드마켓의 문제”라고 답변했다. “SAP 소프트웨어에 관심을 가지고 있는 구매자들은 방 안에서 SAP 직원을 만나길 원한다. 이들은 무엇인가 잘못될 경우 Joe’s Computers가 아니라 바로 SAP에 연락할 수 있는지 알고 싶어 한다.”고 밝혔다. Shepherd는 많은 지사와 위성 사무소를 보유한 일부 소규모 업체들도 지역 리셀러 접근 방식에 대해 그다지 흥미를 느끼지 못하고 있다고 지적했다.

SAP는 SME 영업 실적을 최대 경쟁사인 오라클 및 Microsoft와 비교하기를 원한다. SME 영역에서만 최대 벤더를 살펴보면 SAP는 36%의 시장 점유율을 갖고 있으며 오라클은 24%, Microsoft의 23%, Sage Software Inc.는 17%를 각각 차지하고 있다고 밝히고 있다.

그러나 이 스냅샷은 현재 4개 공급자 중 하나만 사용하는 SME 고객만을 대상으로 한 것이다. 많은 고객들과 많은 알려지지 않은 고객은 제외된 수치이다. 캘리포니아 버클리에 위치한 Enterprise Application Consulting의 설립자인 Joshua Greenbaum은 이에 대해 다음과 같이 지적했다. “여기에는 최대 경쟁사가 빠져 있다. ‘이 시장은 고도로 세분화되어 있다. SMB는 지리적으로, 수직 산업별로 분할되어 있다. 그 중 상당수의 SMB들이 빅 3인 Microsoft, 오라클 또는 SAP를 사용하고 있지 않다.’” -E.O.

Microsoft와 관련하여 SAP는 경쟁뿐만 아니라 공동 개발한 SAP 및 Microsoft Office 간의 인터페이스인 Duet 등과 같은 프로젝트 대신 “협력경쟁(coopetition)”에 대해 자주 언급하고 있다. 그러나 이러한 훌륭한 접근 방법을 계속할 수 있을지는 분명하지 않다.

캘리포니아 버클리의 Enterprise Application Consulting의 Joshua Greenbaum은 “최근 SAP에 대해 우호적으로 말하는 Microsoft의 직원을 최근 만나기 상당히 힘들었다. [CEO Steve] Ballmer는 보스톤의 Microsoft 파트너 쇼에서 몇몇 계약을 체결하는 과정에서 SAP를 어떻게 물리쳤는지에 대해 설명했다. 그들은 이에 관한 짧은 영화를 상영했다. Microsoft가 SAP를 비난하는 것은 흔히 볼 수 있지만, 그 반대의 경우는 거의 볼 수 없다. 레드몬드에서의 2회전이 길게 진행되지는 않을 것이며, 머지 않아 끝나게 될 것이다.”

반면, SAP와 오라클은 계속 서로 격렬하게 싸우고 있고 McDermott는 고객과 언론을 상대로 할 때 자신이 맡은 일은 “세련된 자세를 유지”하는 것이라고 밝혔다.

그는 SAP의 신뢰성에 대한 오라클의 공격에 대해 언급하며 “그들[오라클]은 고객에게 환상을 심어주기 위해 어떤 일도 서슴지 않을 것이다. 지금까지 겪은 가장 큰 어려움은 신뢰성에 대한 공격의 소용돌이에 빠지지 않는 것이다.”라고 지적했다. 지난 해 ROI에 관한 최고의 시장 조사 수치를 누가 보유했는가에 대해 이 두 회사가 공개적으로 격돌한 바 있다. 오라클이 *Wall Street Journal* 독자들에게 SAP의 고객이 경쟁사들보다 낮은 수익을 올렸다는 전면 광고를 냈을 때 정점에 이르렀다. (두 회사 밖에 있는 모든 사람들이 동의하는 것은 ERP 고객에 대한 유형(有形)의 ROI는 시간이 오래 걸릴 수 있으며 두 업체 모두 최소한의 지원과 유지 관리 비용을 원하는 고객을 확보하기 위해 경쟁하고 있다는 것이다.)

AMR Research는 전 세계적으로 SAP가 오라클의 ERP 매출과 시장 점유율보다 2배나 높은 기록을 달성하면서 2005년을 마무리했다고 밝혔다. 북미에서 Forrester Research는 최근 SAP의 시장 점유율이 약 38%이고 오라클은 33%라고 예상하고 있다. (경쟁 구도와 SAP의 미드마켓 영업 전략은 왼쪽의 “SAP: A Market Snapshot” 참조)

두 업체는 대부분의 미드마켓이 개척되지 않은 상태로 남아 있으며 대부분의 대형 엔터프라이즈가 이미 ERP 제공자를 선택한 상황에서 이와 같이 상당한 가능성이 있는 영역에서 이제 새로운 라이선스 매출을 이끌어 내야 한다는 것을 인정하고 있다. 그러나 소규모 기업의 CIO들은 많은 소규모 벤더 중에서 선택할 수 있다.

보스톤에 위치한 양키 그룹의 SME 전문 분석가인 Sanjeev Aggarwal은 “[잠재적인] Business One 고객들이 제품을 구매할 때 종종 SAP의 제품을 Microsoft 또는 NetSuite 제품과 비교한다”고 설명했다.

Aggarwal은 SAP가 Business One을 본사에서 SAP를 이미 실행하는 고객에게 판매할 때 유리하다고 지적했다. (SAP는 10,800 Business One 고객 중 150개가 자회사에 Business One을 배치한 대기업 고객이라고 밝히고 있다.)

Aggarwal은 “MS와 비교했을 때 또 다른 경쟁 이점은 Business One이 통합된 기능이라는 것이다. MS로 이러한 목표를 달성하기 위해서는 여러 조각, 다양한 볼트온을 [통합]해야 한다. 여기에는 회계, 전자 상거래 및 재고 관리 등이 포함된다. MS에서 이러한 모든 기능을 확보하기 위해서는 여러 다른 패키지를 구입해야 한다.”고 설명했다.

그는 다른 영업 포인트는 Business One이 SAP의 독점 ABAP(Advanced Business Application Programming) 언어로 작성되지 않았고 SAP는 Business One에 기능을 추가하는 인수에 대해 공격적이었다고 설명했다. 예를 들어, 7월에 SAP는 Praxis Software Solutions Inc.를 인수하여 전자 상거래와 웹 기반 CRM 기술을 추가했다.

여전히 Aggarwal은 SAP Business One은 최상의 선택이 아니라고 말하는 일부 고객을 보유하고 있다. Aggarwal은 “매우 많은 모바일 직원이 있는 경우, 온디맨드 모델을 제공한다든 점에서 NetSuite이 보다 나은 솔루션을 보유하고 있다.”고 밝혔다.

이점 실현

5명의 전 IBM 직원들이 1974년 설립한 SAP는 현재 34,600여 글로벌 고객을 보유하고 있다. (이는 원래 데이터 처리의 시스템, 애플리케이션, 제품으로 번역되는 Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung의 약어이다.) 2010년 SAP는 전 세계 고객이 100,000여 개사로 성장하고 SME 사업으로 신규 주문을 현재 30%에서 최소 40%로 높이는 데 그 목표를 두고 있다.

SAP 전문가, 노력한 만큼 대가를 거둘 수 있다고 지적

CIO BILL YEAROUS는 SAP 구현에 얼마나 많은 비용이 소요되는지 알고 있다.

Seattle Times Co.의 부사장겸 CIO인 Yearous는 “여러분은 믿을 수 없을 정도로 많은 시간을 일하고 있다. 사람들은 아마도 평상시보다 열심히 일하고 있을 것이다.”라고 토로했다.

미디어 회사에서 Yearous는 7개의 전담 팀 구성원으로 SAP 프로젝트를 시작했고 도중에 모두를 잃었다. 그 중 일부는 SAP에 대한 노하우를 축적하고 직장을 옮겼지만 나머지는 대부분 “소진”되었다. Yearous는 이에 대해 만족하고 있다. Yearous는 “실제로는 의도하지 않은 축복이었다. 우리는 SAP 환경에서 작업하는 데 익숙한 사람들을 영입할 수 있다.”고 밝혔다.

Yearous는 많은 SAP 사용자처럼 전체 mySAP Business Suite를 보유하고 있지만, 아직 사용되지 않고 있는 모듈이 있는 신문사가 소프트웨어의 무한한 잠재력 활용할 수 있도록 돕기 위해 채용했다.

그는 CIO로서 SAP에 관한 이전의 경험을 통해 노력한 만큼 가치가 있는 소프트웨어라는 것을 믿을 수 있게 됐다. 1994년에 Yearous는 IT 이사였던 반도체 회사에서 근무하면서 SAP를 접하게 됐다. 2000년 당시 연 매출 2억 7000만 달러 규모의 소비자 회사(낙시 도구)의 프로젝트 관리자로 Yearous는 12개 이상의 국가 내 14개 위치에 SAP를 구축했다.

18개월 간의 프로젝트가 마감될 때까지 Yearous는 평균 2~3시간 밖에 잠을 지지 못했다고 회상했다. “할 일이 산적해 있다. 구현 방법을 검토해 보면 실제로 해야 할 일이 정말 많다.”며 문제를 심각하게 만드는 가지 확실한 방법은 차선책을 고안하는 것이라고 지적했다. 그리고 Yearous는 SAP가 너무 엄격하다고 말하는 사람들의 말에 동의하지 않는다. “예를 들어, 수표를 발생하려는 경우, 일반적으로 많은 옵션을 선택할 수 있다. 문제를 발생시키려면 베스트 프랙티스를 벗어나서 무언가를 시도하는 것이다.”

SAP 구현에 대한 한 가지 주요 불만 중 하나는 ABAP(Advanced Business Application Programming), 개발자 직원이 필요하다는 것이다. (ABAP는 SAP에서 개발한 언어이다.) 비상장 기업인 Seattle Times Co.에서 Yearous는 SAP 개발 작업 비용을 줄이는 한 가지 방법은 재무/제어(FI/CO) 같은 모듈을 위한 많은 ABAP 작업을 해외에서 수행하는 것이라는 것을 발견했다. “인도의 FI/CO 유형을 변경하는 인력 자원은 매우 훌륭하고 역량이 뛰어나다.” 그러나 그는 덜 성숙한 SAP 모듈인 SAP의 Human Capital

Management에 대한 구성 작업을 해외에서 수행해서는 안 된다고 경고한다. Yearous는 “그렇게 되면 재난에 직면하게 된다. 절대로 해외에 맡겨서는 안 된다.”라고 강조했다.

SAP의 HCM 및 재무 모듈을 구현하는 그의 목적은 OM/PA(Organization Management/Personnel Administration), TM(Time Management), 급여 및 FI/CO는 모두 고유한 인터페이스를 요구하는 10가지 다른 애플리케이션 시스템을 사용하고 있던 2,000명의 직원을 위한 통합 시스템을 갖는 것을 의미했다. Yearous는 지금 현재 “직접적인 절감 효과는 유지관리 계약의 감소와 다양한 하드웨어와 소프트웨어 벤더에서 실현되고 있다.”고 밝혔다.

그리고 SAP 표준화는 재무 보고를 훨씬 간단하게 만들었다.

“여러분은 믿을 수 없을 정도로 많은 시간을 일하고 있다. 사람들은 아마도 평상시보다 열심히 일하고 있을 것이다.”

**-THE SEATTLE TIMES CO
BILL YEAROUS**

그는 “이전에 우리는 여러 시스템에서 정보를 가져와야 하며 연중 이러한 일을 유지하기 위해 매우 많은 노력이 필요했다.”라고 밝혔다. 또한 기업 전반의 정보 흐름도 개선되었다. “이제 추적할 능력이 없었던 정보를 추적하기 때문에 모든 직원이 휴가 은행 수당이 얼마이며, 질병 수당은 얼마인지 알 수 있으며 휴가를 온라인으로 요청할 수 있다.”

물론 미디어 아울렛의 IT 리더가 될 위험이 있다. 5월 *Seattle Times* 블로그, 기술 및 비즈니스 전문 필자인 Brier Dudley는 SAP 백엔드 시스템을 Microsoft Office 프런트 엔드 제품에 연결하는 Microsoft-SAP의 공동 프로젝트인 Duet의 출시에 대해 논평했다. 그는 “이 신문이 Duet을 사용하여 Microsoft 인터페이스를 SAP 지출 관리 시스템에 추가하기를 희망하고 있다. SAP 인터페이스는 매우 낡고 서툴기 때문에 수 개월 동안 지출을 자제했으며, 이 때문에 내게 온 기회를 경쟁사에게 뺏기는 일이 발생했다.”

Yearous는 이러한 사실을 인정했다: 새로운 사용자나 자주 사용하지 않는 사용자에 대해 “SAP를 적극 지지하고 있지만 인터페이스에 불만이 있다는 것을 알고 있다. 여러분의 직무를 수행하는 데 중요한 것이라면 이는 상당할 것이다. 그러나 지출과 같이 1년에 5~6회만 수행하는 명령을 기억한다면 불평의 소리를 듣게 될 것이다.”라고 지적했다.

SAP가 Duet으로 전환하게 된다면, 그는 “내년을 고려해 볼 수 있다.”고 밝혔다. -E.O.

신규 고객으로 남부 애팔래치아 산맥에 있는 2억 5000만 달러 매출의 비상장 커스텀 캐비닛 제작 회사인 Wellborn Cabinet Inc. 딜러 네트워크를 들 수 있다. Wellborn은 SAP의 r/3 버전 4.6c를 실행하며 앨러배마주 에실런드 본사에서 일년 전 18개월 이상 구현했다. CIO인 Stanley Ezzell은 자신과 Wellborn의 시간, 비용 및 창고 공간을 절약할 수 있는 방식으로 제품 주문과 구매를 추적할 수 있도록 솔트레이크에서 스크랜튼까지 수 많은 딜러들에게 Business One에 투자하도록 설득하는 임무를 수행했다. 6개월의 노력 끝에 Ezzell의 노력으로 딜러들은 SAP 소프트웨어에 약 20,000달러를 투자할 참가자를 끌어모았다.

SAP가 800파운드짜리 고릴라 이미지를 바꾸기 위해 노력하면서 Ezzell은 왜 Wellborn 딜러가 Business One을 구입해야 하는지 이유를 설명하기 시작했을 때 문제에 봉착했다. Ezzell은 “처음부터 명확하게 했다. SAP Business One은 엔터프라이즈 제품이 아니다. 많은 독일적인 생각과 프로세스가 포함되어 있지 않다. 소규모 기업을 알고 있는 사람들이 설게했다.”라고 설명했다. “SAP 로고가 그 위에 있지만 그것 뿐이다.”

Ezzell은 사전 판매 과정에서 많은 우수한 질문을 받았다. 그는 몇몇 사람들은 Mercedes와 BMW에서 이를 구현할 것인지 질문 했다고 웃으면서 회상했다.

Ezzell은 SAP의 기능을 추천하는 데 있어 전혀 망설임이 없었다. Ezzell은 “우리의 관심은 기술 쪽에 있는 것이 아니었다. SAP와 협력한 경험은 확실했다. SAP가 이들 딜러들과 관계를 체결하기에는 너무 덩치가 크지 않은지에 대한 고민은 선택 과정에서 그다지 중요한 문제가 아니었다. 우리는 연 매출 50만 달러 규모의 회사에 SAP가 딜러십을 부여하는 데 대해 논의하고 있었다.”

Ezzell은 2개월 내에 Business One을 설치한 딜러 중 하나가 판매 비용을 6% 절감했다고 보고했다고 말했다. “그들은 바코드 스캔과 물류 창고에 대한 가시성 측면에서 효율성을 확인하고 있다.”

Visual Composer, SD, MM, PP, Project Systems, HR, 급여 및 FI/CO를 갖춘 r/3인 중소기업 Wellborn 같은 완전히 성숙한 SAP 구현은 결코 끝이 나지 않는 프로젝트이며 현업에 적용되기 전에 일부 IT 직원이 떠나는 결과가 발생하고 있다. 이와 달리 Ezzell은 그의 딜러가 착수에서 완료까지 14일만에 구현을 완료할 수 있었다고 밝혔다.

SAP를 구매한 이후로 Wellborn은 너무 많은 직원을 추가하지 않고도 40%의 성장률을 지원할 수 있었다고 Ezzell을 말했다. “우리 업종에서 과제 중 하나는 제품 파잉이다. 소비자는 녹색 캐비닛이 달린 노란색 문을 원하다. 레거시 시스템에서 이것을 하려면 3개월에서 4개월이 걸렸다. SAP를 사용하여 일주일 만에 일을 끝낼 수 있다.”

“SAP가 미드마켓에 적합한지 묻는다면 그렇다고 생각한다.”

-JO-ANN STORES INC.의 CIO KEVIN STACK

초보자들이여, 사내에서 이를 시도하지 말라

SAP가 미드마켓을 겨냥하여 진지하고 인상적인 방식으로 많은 노력을 기울이고 있다는 사실을 부인하기는 어려울 것이다. 또한 SAP 설치를 원하는 사람을 찾는 것도 어렵다. (“SAP 전문가, 노력한 만큼 대가를 거둘 수 있다고 지적” 참조) SAP의 팬조차도 소프트웨어의 기능이 유별나다고 말할 것이다. 비교해 보면 SAP에는 40,000개의 테이블이 있다. 예전 JD Edwards 사용자는 약 2,000개로 작업했다고 말할 것이다.

연 매출 19억 달러 규모의 Jo-Ann Stores Inc.의 CIO인 Kevin Stack은 “항상 구현은 어렵다.”라고 토로했다.

지난 해 오하이오주 허드슨에 있는 직물 및 재봉 소모품 소매업체인 Stack은 현재 설치된 SAP 모듈의 “커스터마이징된 작업을 해체”하는 어려운 작업을 수행하고 있다.

Stack은 “Jo-Ann Stores는 SAP를 설치했으며, 앞서 배치된 비즈니스 프로세스를 지원하기 위해 대폭적인 수준의 커스터마이징이 이루어졌던 것을 기억하고 있다.”고 밝혔다. “이제 내 임무는 SAP의 커스터마이징 작업을 해체하고 다시 SAP 기능으로 돌아가는 것이며 이는 상당한 성과를 거두게 될 것이라는 사실을 확신한다.”고 밝혔다.

Stack은 이에 앞서 OfficeMax 사업부의 CIO로 일했으며 일부 mySAP 모듈의 설치를 관리했다. 그는 SAP가 권장하는 베스트 프랙티스의 규모와 범위를 본 후에는 너무 많은 회사들이 SAP에 대한 우회책을 시도한다고 밝혔다. Stack은 SAP으로 비용을 절감하고 장기 ROI를 달성하기 위해서는 새로운 SAP 프레임워크에 맞게 기존 비즈니스 프로세스를 다시 작성하는 것이라고 밝혔다. 즉, CIO들은 새로운 전략적 방식으로 자사 비즈니스와 IT 목표에 대해 심사 숙고해야 하는 것이다. 항상 가장 쉬운 길은 없으며, 성과를 거두기 위해서는 이러한 원칙에 충실해야 한다고 지적했다. Stack은 SAP에 대해 낙관적이며 중소, 중견 기업들의 기업수지가 향상되는 결과를 도출하게 될 것이라고 확신하고 있다.

그는 “SAP가 미드마켓에 적합한지 묻는다면 그렇다고 생각한다.” 그 규모에 관계 없이 중요한 것은 소프트웨어의 유연성이다.”라고 밝혔다. “그리고 SAP가 바로 그와 같은 역량을 갖춘 회사이다.” ■

Ellen O'Brien은 CIO Decisions의 수석 편집자이다. 연락처는 eobrien@ciodecisions.com이다.

Information CIO Decisions의 허가를 받아 재인쇄, 2006년 9월.

© 2006 TechTarget. All Rights Reserved FosteReprints: 1-866-879-9144