

한국 IT Service 기업의 Offshore Delivery Center 추진 전략에 대한 연구

유진호, 김웅, 김태균, 정재호, 안용현
SK C&C

The Study of Offshore Delivery Center Establishing Strategy for Korean IT Service Players

Yoo Jin-ho, Kim Woong, Kim Tae-gyoon, Chung Chae-ho, Ahn Yong-hyun
SK C&C
E-mail :jhyoo@skcc.com

요 약

‘03년~‘08년 동안 국내 IT 서비스 시장의 연평균 성장률은 약 4.9%로 한국의 IT 제조업이 세계적인 경쟁력을 갖추고 빠르게 발전하고 있는 데 반해 IT 서비스 산업은 상대적으로 느린 속도로 발전하고 있다. 이에 따라 국내의 IT 서비스 기업들은 기존 사업의 혁신, 신규 사업 및 해외 사업 진출 등을 통하여 신성장 동력 발굴에 매진하고 있다. 이와는 대조적으로 글로벌 IT Service 기업, 인도 IT Service 기업과 더불어 최근에는 중국 IT Service 기업들도 ODC (Offshore Delivery Center) 혹은 GDC (Global Delivery Center)의 설립/운영을 통하여 연평균 30% 이상의 고 성장을 이루어내고 있다. 본 논문에서는 Offshore Delivery Center (이하 ODC) 추진 전략에 대한 연구를 통하여 한국 IT 서비스 기업의 바람직한 ODC 추진 전략을 제시하고자 한다.

1. 서 론

글로벌 기업, 글로벌 IT Service 기업, 인도 IT Service 기업들은 ITO (IT Outsourcing)와 BPO (Business Process Outsourcing) 사업 수행을 위해 주요 거점 지역에 ODC를 설립하고 그 운영 규모를 확대하여 왔다. 최근에는 중국 IT Service 기업들도

ODC 사업에 적극적으로 뛰어들고 있으며 선도 기업들은 연평균 30% 이상의 성장을 이루어내고 있다.

ODC 사업에서의 Leading 그룹은 글로벌 기업 군과 IT Service 기업 군으로 분류할 수 있다. 글로벌 기업 군 중 선도 기업들은 금융, High-tech, 통신 산업 군의 기업들이며 Citigroup, HSBC (이상

금융), Texas Instruments, Intel (이상 High-tech), British Telecom, Verizon (이상 통신) 등이 대표적인 예이다. IT Service 기업 群은 IBM, HP, Microsoft, Oracle과 같은 글로벌 IT 기업, Accenture, Bearing Point와 같은 글로벌 IT Consulting 기업, TCS, Infosys, Wipro와 같은 인도 IT Service 기업이라고 할 수 있다. Forbes 2000 기업 중 ODC를 설립하고 운영하고 있는 기업의 수는 '06년 기준으로 120여 개에 달하는 것으로 알려져 있으며 현재 인도에는 약 500여개의 Captive Center가 운영 중인 것으로 추산된다.[1]

선진 기업들이 이와 같이 ODC를 설립/운영하는 주요 목적은 첫째는 비용 절감, 둘째는 품질 혁신, 셋째는 성장을 위한 전략적 필요성 때문이다. 본 논문에서는 ODC 추진을 위한 주요 단계와 각 단계별 고려 사항의 분석을 통하여 한국 IT Service 기업에 있어서 바람직한 ODC (Offshore Delivery Center) 추진 전략에 대하여 검토하고자 한다.

2. ODC 추진 전략

ODC 설립 추진을 위한 주요 단계는 다음의 4단계로 정리할 수 있다.

- ODC 입지 선정 검토
- ODC 구축 옵션 검토
- ODC 운영 전략 수립
- Go Global을 위한 준비도 평가

다음 장에서부터 각 단계별 고려 사항 분석을 통해 장점과 단점, 기회와 위험 요인들을 파악하여 한국 IT Service 기업에 주는 시사점을 제시하고자 한다.

3. ODC 입지 선정

3.1 입지 선정 평가 기준 및 결과

'08년 12월 가트너는 다음의 10가지의 평가 기준으로 미주, APAC, 유럽 권역의 Top 30 Offshore Service 입지(국가)를 선정하였다.

- 언어 - 주요 Target 시장을 위한 언어 능력
- 기업 유치를 위한 정부 지원 정책
- 인력 Pool의 품질과 규모
- 전력, 통신, 물류 등의 Infrastructure 수준
- 대학/IT 전공 졸업자 규모 등의 교육 체계
- 인건비, 부동산, 통신 등 제반 비용
- 정치/경제 환경의 안정도
- 문화적 친밀도 및 접근성 (시차 등)
- Global化 수준 및 법적 성숙도
- 정보/특허/상표 등 지적재산권 보호 및 보장

한국과 가까운 APAC 권역의 평가 결과를 보면 인도가 가장 유리한 입지이고 중국이 뒤따르는 것을 알 수 있다. 필리핀, 베트남 등은 정치/경제 환경은 불안정하지만 비용 측면에서 매력 있는 지역으로 나타난다.[2] (<표 1> 참조)

<표 1> 아시아-태평양 지역의 ODC 입지 평가

평가 항목	인도	중국	말레이시아	필리핀	베트남
언어	●	●	●	●	●
정부 지원	●	●	●	●	●
인력 Pool	●	●	●	●	●
인력	●	●	●	●	●
교육 체계	●	●	●	●	●
비용	●	●	●	●	●
정치/경제 환경	●	●	●	●	●
문화적 친밀도	●	●	●	●	●
법적 성숙도	●	●	●	●	●
지적재산권	●	●	●	●	●

국가 차원의 입지 선정 검토를 마무리한 후에는 국가 내의 운영 지역(도시) 선정을 검토해야 한다. 입지 조건 평가 기준은 <표 1>과 유사하며

대부분의 선진 기업들은 Top Tier 도시에서 운영을 시작하여 비용 절감 효과를 확대하기 위해 단계적으로 2nd, 3rd Tier 지역으로 운영 규모를 확대한다. 인도의 도시별 ODC 분포는 방갈로어 (72.3%), 뭄바이 (37.1%), 첸나이 (28.1%), 델리 (27.1%), 하이드라바드 (24.9%) 순이며 중국의 경우는 북경 (39.4%), 상해 (35.2%), 심천 (7.6%), 대련(5.5%) 순으로 나타났다.[3]

3.2 한국 IT Service 기업에게 적합한 입지

가트너의 평가 항목 중 언어, 인력 Pool, 문화적 친밀도 항목에서 한국어 가능한 IT 인력, 지리적 접근성 (Travel Cost), 시차 등을 고려한다면 한국 IT 서비스 기업에 있어서 인도와 중국의 평가 결과는 다른 양상을 보이며 ODC의 입지 선정은 Target 시장에 의해 결정될 수 있다. 예를 들면 북미/유럽 시장 진출을 위해서는 인도가 타당하고, 중국, 일본 및 한국 시장 진출을 위해서는 중국이 적합하다고 할 수 있다.

최근 중국 정부는 제조업 중심의 산업에서 서비스업 중심으로 산업을 재편하고자 많은 노력을 기울이고 있다. 특히 공해가 없고 많은 인력 고용을 창출하는 IT 서비스 산업에 대해서 적극적인 지원이 이루어지고 있으며 이에 힘입어 중국 IT 서비스 기업들도 인도 기업들을 모델로 매우 빠르게 성장함과 동시에 관련 Infra도 갖추어 가고 있다.[4]

4. ODC 구축 옵션

ODC 구축은 단독 설립, 현지 파트너 ODC 활용, 현지 업체 인수의 3가지 옵션으로 검토할 수 있다.

4.1 ODC 단독 설립

글로벌 IT 기업, 글로벌 IT 컨설팅 기업, 인도/

중국 IT 서비스 기업 등의 IT 서비스 기업 群은 대부분 자사의 ODC를 독자적으로 설립/운영하고 있다. 또한, 미국 통신 기업인 Verizon社와 같은 기업도 1991년 인도에 ODC를 설립하여 현재 약 4,000명 규모로 운영하고 있다. ODC 단독 설립의 옵션은 다음과 같은 기대효과와 Risk가 존재한다.

- 기대 효과

- 단계적인 투자 집행 가능
- 본사와 동일한 HR 체계 운영을 통한 일체감 조성 용이
- Captive 업무의 100% 자사 매출화
- 데이터 보호에 대한 우려 불식
- 현지 파트너와의 갈등이나 기존 조직 합병에 의한 조정 필요 없음

- Risk

- 초기 투자/운영 비용 증가
- ODC 사업 역량 확보에 장기간 소요
- 초기 운영 경험 부족과 현지 조직의 안정화 미흡 및 Visibility 제공 Infra 등의 운영 환경 확충이 어려워 프로젝트 Risk가 높음
- 이로 인한 프로젝트 품질 또는 고객 불만 발생 시 운영 확대가 어려움

4.2 현지 파트너 ODC 활용

대다수 Global 기업은 비용 절감 극대화를 위해 파트너 ODC를 활용하고 있다. 이 옵션의 기대효과와 Risk는 다음과 같다.

- 기대효과

- 기 역량 확보 업체 ODC 활용을 통해 단기간 내 안정적인 운영 가능
- 최소의 투자를 통해 Offshoring 운영 역량 개발에 집중 가능

- Risk

- 제휴 파트너의 자사 이익 극대화를 위한 제휴 파기나 자사 매출 집중 등으로 인한 장

기간 관계 지속이 어려울 수 있음

- 기업의 Intangible Assets, 고객 데이터에 대한 기밀 유지 취약 가능성 존재
- 필요한 인력에 대해 다른 고객과의 경쟁
- 파트너 중심의 Delivery 역량 축적

파트너 ODC 활용 방안 중 가장 일반적인 사항은 인력/공간을 임대하는 Dedicated ODC 방식이며 그 외 방식으로 Joint-Venture와 최근 부각되고 있는 BOT (Build-up, Operate, Transfer) 모델이 있다.

BOT 모델은 파트너와 공동 투자 형식으로 ODC를 설립하고, 일정 기간 운영 (2~3년)을 통해 수익을 배분한 뒤, 인력을 포함하는 모든 자산을 고객에게 양도하는 모델이다.

4.3 현지 업체 인수

경우에 따라서는 현지 업체를 인수하는 옵션도 검토할 수 있다. 인도와 중국에서는 중소기업의 기업간 인수/합병을 통해 대규모 기업으로 성장하는 활동이 활발하게 이루어지고 있다. 이 경우의 기대효과와 Risk는 다음과 같다,

- 기대효과
 - 최단 기간 내 Big Move 가능
 - 본사와 동일한 Identity로 Offshore Delivery 제공 가능
 - 기 구축된 역량과 고객의 단기간 확보로 현지 및 Global 시장 조기 진출 가능
- Risk
 - 현지 업체들에 대한 정확한 정보 및 경영진에 대한 충분한 정보 없이 진행될 경우, 실패 가능성이 높음
 - 높은 인수 가격으로 투자 회수에 장기간 소요 가능성 존재
 - PMI (Post Merger Integration) 실패 시 기업 내 갈등으로 급속한 인력 유출이나 역량 약화 가능

5. ODC 발전 전략 수립

ODC 구축 옵션에 대한 검토와 더불어 고객 기반, Service Offering 확대 방안을 고려한 ODC 발전 전략을 수립해야 한다.

5.1 고객 기반 (Captive/Non-captive)

ODC는 주요 고객을 기준으로 Captive Center와 Non-Captive Center로 구분할 수 있다. Captive Center는 주로 비용 절감을 위해 본사 업무를 중심으로 운영하며 Non-captive Center는 적극적인 영업 활동을 통해 다양한 외부 고객의 업무를 수행한다.

Captive Center로 운영할 경우에는 비용 증가 가능성 (Partner ODC 대비 5~15%)이 높기 때문에 운영 계획 수립 단계에서 낮은 수준의 운영 비용 유지를 위해 다음의 Captive Center 운영 시 발생 가능성이 높은 사항들을 고려해야 한다. [4]

- 비교적 많은 고비용/고직급 관리자 채용
- 높은 사무실 투자 비용/임대비 지출 가능성
- 상대적으로 높은 급여와 이직율
- Partner ODC와 계약 관계와 유사한 Volume Discount 또는 재계약을 통한 단가 인하의 어려움

따라서, ODC 설립 초기에는 안정적인 운영을 기대하기 어렵기 때문에, 일정 기간 동안 안정적인 매출과 Offshoring 서비스 역량 축적이 가능한 본사의 Captive 업무 수행이 필요하다. 그리고, 이렇게 축적한 역량을 기반으로 점진적으로 Non-captive 고객을 확보해 나가는 것이 바람직하다고 할 수 있다. 고객 기반 확대를 통하여 ODC는 규모의 경제를 이루어 운영 비용 절감 및 이익을 확대하는 효과를 달성할 수 있다.

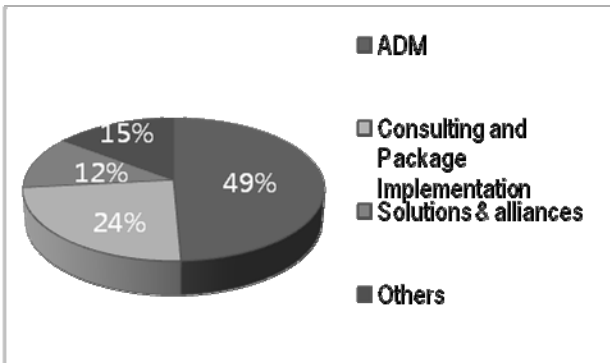
5.2 Service Offering

인도 IT 서비스 Big 3 기업 중 하나인 Infosys의 사례를 통해 ODC의 Service Offering이 초기 단순 업무에서 점진적으로 전문성이 요구되는 업무로 진화하는 것을 알 수 있다. (<표 2> 참조)

<표 2> Service Offering 진화 사례

History	Service Offering
1981	<ul style="list-style-type: none"> • Software Re-engineering • Application Development & Maintenance
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise Solutions • Tech-enabled BPR • Technology Consulting • Independent Validation
2001	<ul style="list-style-type: none"> • System Integration • IT Outsourcing • Business Process Mgmt
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Consulting

'07년 Infosys의 사업 포트폴리오를 살펴보면 Application Development & Maintenance의 비중이 49%로 전문성이 요구되는 영역으로 사업 전환이 이루어졌음을 확인할 수 있다. [5] (<그림 1> 참조)

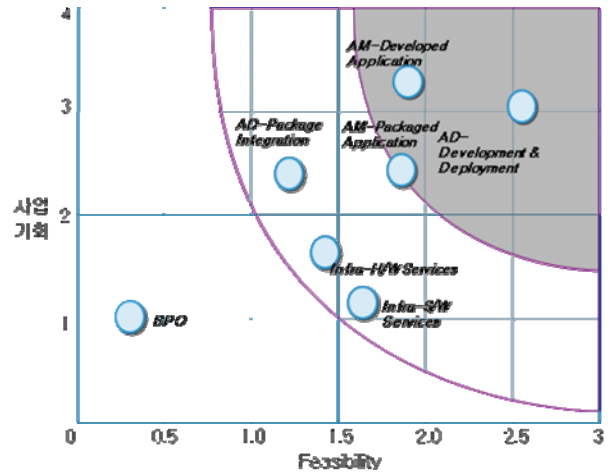


[그림 1] Infosys 사업 포트폴리오 ('07년)

최근에는 RIM (Remote Infra Management) 서비스와 같은 IMS (Infra Management Service) 사업도 ODC의 주요 Offering으로 부상하고 있다.

이러한 사례와 동향을 근거로 사업 기회와 가능성 측면에서 Service Offering 영역을 단계별로

계획하여 확대할 수 있다. ([그림 2] 참조)



[그림 2] 단계별 Service Offering 확대 영역

6. Go Global을 위한 준비도 평가

글로벌 사업 전략이 모두 실행에 성공하는 것은 아니기 때문에 전략 수립이 완료되었다면 실행 준비도를 평가해야 한다. 평가 항목을 만들어 각 항목별 점검을 통하여 전략의 실행 가능성과 효용성 및 보완점을 검토해야 한다. <표. 2>는 Globalization 전략에 대한 일반적인 평가 항목으로 ODC 추진 전략에 대해서도 동일하게 적용 가능하다. [6]

<표 3> Globalization 전략 평가 항목

평가 항목	Check
잠재적인 이익에 대한 정확한 이해	
• 재무 손익에 언제/어떻게 반영되는가?	<input type="checkbox"/>
• 경제적 기대 가치는 무엇이며 개별 항목에 대하여 얼마나 상세하고 확고하게 이해하고 있는가?	<input type="checkbox"/>
• 유사한 환경의 다른 회사가 실제 경제적 이익을 달성한 근거가 있는가?	<input type="checkbox"/>
실행에 필요한 관리 역량 준비도	
• 실행에 필요한 관리 역량은 무엇인가?	<input type="checkbox"/>
• 이러한 역량에 대해 명확한 실적/경험을 가지고 있는가?	<input type="checkbox"/>
• 과거의 실적/경험을 기반으로 필요 역량을 어떻게/얼마만큼 향상시켜야 할지 알고 있는가?	<input type="checkbox"/>

투자 비용 대비 효과	
• 관리 기간, 비즈니스 프로세스 투자 측면에서의 비용은 얼마인가?	□

7. 결론

본 논문에서는 ODC 추진을 위한 주요 단계와 각 단계별 고려 사항의 분석을 통하여 한국 IT Service 기업에 있어서 바람직한 ODC (Offshore Delivery Center) 추진 전략에 대하여 연구/검토하였다. 본 연구를 통해 한국 IT 서비스 기업에게 적합한 전략은 다음과 같이 요약할 수 있다.

● ODC 입지

- Target 고객에 따라 입지를 선정하되, Captive Center를 고려한다면 중국이 적합

● ODC 구축 옵션

- 투자 대비 효과를 높이기 위해 소규모 독자 설립, 전략적 제휴사와의 파트너쉽 활용 방식이 적합
- 초기 전략적 제휴사와의 파트너쉽에서 독자 설립의 형태로 발전시키는 방안도 대안이 될 수 있음

● ODC 운영 전략 수립

- Captive에서 Non-captive Market으로 고객 기반 확대
- 단순 업무에서 전문 영역으로의 점진적인 프로세스 Disciplined Service Offering 확대
- 운영 프로세스, 조직/R&R, 기술 Infra 등의 운영 Infra 구축

● Go Global을 위한 준비도 평가

- 재무/인력 측면에서의 Global Management Infra. 구축을 통해 관리 비용 최소화

국내 IT 서비스 기업에 있어서 ODC는 비용 절감, 품질 혁신, 성장을 위한 전략적 필요성에 있어서 모두 의미가 있다. 글로벌 시장으로 나가기 위해서는 원거리에서도 프로젝트 수행이 가능한 글로벌 스탠다드 프로세스의 내재화가 필수적이다. 이런 관점에서 ODC는 이런 역량을 쌓아갈 수 있는 플랫폼임과 동시에 글로벌 시장 진입을 위한 플랫폼의 역할을 할 수 있다. 따라서 글로벌 IT 서비스 Player로 성장을 원하는 기업에게는 ODC는 선택이 아닌 필수라고 할 수 있겠다.

[참고문헌]

- [1] Stephanie Overby, *Total Cost of Ownership: Comparison of Outsourced Versus Captive Solutions for Capturing Outsourcing Value*, CIO Magazine, 1 November 2007
- [2] Jim Longwood, *Gartner's 10 Leading Locations for Offshore Services in Asia/Pacific for 2009*, Gartner, 10 February 2009
- [3] Meera Rajeevan, Manish Subramanian, Pramod Beilgere, Rohini Williams, *Research study of captives in India and China: A majority of parent organizations also rely on third-party relationships*, Infosys Whitepaper, June 2007
- [4] 유진호, 권용민, 이윤성, “한국 SI 산업의 Offshore Outsourcing 가능성 검토 - 인도/중국 사례 비교”, 한국 SI 학회지, 2005년 11월 (4권 2호)
- [5] Infosys 홈페이지, www.infosys.com
- [6] Marcus Alexander and Harry Korine, *When you shouldn't go global*, Harvard Business Review, December 2008