

Oracle \$1 Billion Story

리더십에서 얻을 수 있는 교훈

원문_오라클 PROFIT 매거진 "The Executive's Guide to Oracle Applications"

오라클은 훌륭한 비즈니스 프랙티스와 안전한 전략 계획을 모델링한다.

목표가 글로벌 리더가 되는 것이라면 지원 역할을 추구하는 것은 반직관적인 것처럼 보일 수 있다. 하지만 오라클에게는 아주 일상적인 일이다. 고객들이 우수한 성능을 얻을 수 있도록 지원하는 방식을 혁신하는 것은 고객 위주의 패러다임 그 이상이다. 기본 비즈니스 모델이자 오라클이 세계 최대의 엔터프라이즈 소프트웨어 공급업체가 될 수 있는 이유다. 고객 중심 정책은 하향식 지원을 받는 스크립트로서 매일 기술 혁신을 주도한다. 하지만 기술혁신만으로는 충분하지 않다. 오라클의 접근 방식은 기업이 고객 성공을 뒷받침할 수 있도록 지원하는 모범 사례에 초점을 맞추고 있다. 이러한 모범 사례의 개발과 구현이 오라클의 강력한 성장의 원동력이 되어왔다. 전 세계적으로 고객이 320,000명에 이르며 산업과 기업 규모와 상관 없이 고객층이 늘고 있다. 매출은 2004년 \$10,150,000,000에서 2008년 \$22,400,000,000로 성장했고 지난 15년 동안 회사의 운영 수익률은 14.4%에서 40.8%로 가했다. 오라클의 IT 인프라는 내부 사용자 85,000명, 외부 사용자 400만 명 이상을 지원하고 매일 100만 건이 넘는 전자메일을 처리하고 oracle.com에서 하루 200,000 페이지가 작동하도록 유지한다.

단계 설정

오라클 성공의 근원은 기술혁신과 변화이지만 어느 누구도 기업의 비전을 수정한 적이 없다. 기업의 비전은 바로 고객 요구에 맞는 완전 개방형 통합 제품 솔루션을 공급하는 것이다. 이는 첫째, 애플리케이션, 데이터베이스 솔루션, 미들웨어로 구성된 종합 기술 스택, 둘째, 타사 제품과 성공적으로 통합된 제품 모음, 셋째, 함께 작동해 구현 간소화와 운영비 절감을 보장하는 응용 프로그램을 공급하는 것을 의미한다.

오라클의 부사장이자 COO인 Jeb Dasteel은 "오라클은 우리 업계에서 고객 피드백을 가장 적극적으로 요청하는 기업 중 한 곳입니다. 우리는 지금까지 고객 중심의 프로그램을 개발하면서 고객 성공과 장기적 관계를 추구하는 데 투자하는 기업 문화를 조성하고 있습니다. 고객들은 오라클 비전의 핵심입니다."라고 말한다. 고객 피드백이 물론 가장 중요하지만 오라클은 내실을 기하기 위해 제품의 강점을 평가한다. Jeff Henley,

오라클 회장은 "오라클 소프트웨어를 사용하는 것은 항상 중요한 원칙입니다. 어느 기업 고객과 마찬가지로, 우리도 우리 솔루션을 사용하는 것에서 최고의 가치를 이끌어 내야 할뿐만 아니라 고객 피드백을 이용하는 것과 동일한 방식으로 개발팀에 아이디어를 제시해 오라클 제품을 개선할 수 있도록 협력해야 합니다."라고 말한다.

1999년, 오라클은 엄청난 작업에 착수했는데, 이를 위해 자체 제품을 활용해 역량을 극대화해야 했다. 오라클은 운영 개선을 통해 \$1,000,000,000를 절감하겠다는 목표를 세웠다. 첫 번째 단계는 자체 최고의 도구를 중심으로 비즈니스를 키우는 것이었다. 여기서 말하는 최고의 도구란 Oracle Database와 Oracle E-



오라클 부사장이자 COO인 Jeb Dasteel은 "우리는 고객들에게 필요한 전문 소스를 적시에 지원하기를 원합니다."라고 말한다.

Business Suite였습니다. 2년 내에 오라클은 첫 번째 목표를 달성했고 향후 몇 년간 운영 개선에 계속 초점을 맞춘 결과 전례 없는 운영 효율성과 지속적인 비용 절감 효과를 경험하게 되었다. 오라클은 정보 시스템을 간소화 했는데, 40개 데이터 센터를 2개로 통합하고 65개가 넘는 재정 정보원을 단일 재정 애플리케이션 인스턴스로 교체했다. 일관적이지 못했던 로컬 비즈니스 프로세스를 표준 글로벌 프로세스로 전환해 대부분을 자동화했다. 그리고 고객, 벤더, 직원 및 재정 데이터를 표준화했다. 또한 공유 서비스 모델을 이용하기 때문에 비용이 낮은 국가로 이동했고 고객, 벤더 및 직원들과 함께 일상 작업 시 이용할 수 있는 셀프 서비스를 구현해 관리자들이 좀 더 전략적인 활동에 주력할 수 있도록 지원했다. 이러한 업적들이 모여 고객들에게 차세대 공약을 안내해 줄 변혁을 일구어 냈으며 새로운 비즈니스 변혁, 현재로서는 관리 효율성 개선을 촉진하고 있다.

오라클 엔터프라이즈 시스템 부사장인 Mark Field는, "과거에는 운영 효율성만으로도 기업들이 경쟁 우위를 점할 수 있습니다. 하지만 기업들이 BI를 구현하고 실제 비즈니스 데이터를 얻기 시작하면서 자연스럽게 다음 단계 즉, EPM (Enterprise Performance Management)으로 전환하기 시작했습니다. 우리는 EPM을 '목적에 있는 BI'라고 하는데, 그 목적은 비즈니스의 사전 관리입니다. 오늘날 가치가 높은 목표는 관리 팀들이 필요할 때 변경을 가하거나 효율성이 입증된 경로는 그대로 유지할 수 있도록 정보를 확인 및 이용 가능하도록 만드는 것과 주로 관련이 있습니다. 기업들은 효율성과 유연성을 높이고 보다 효과

전략에서 가장 중요한 요소 중 하나는 하나 하나의 거래가 모두 보완 방식으로 전체 전략에 더해져야 한다는 것입니다. 그 래야만 인수 전에 두 기업이 개별적으로 보장했던 것보다 인수 후에 두 기업이 함께 훨씬 더 강력하고 나은 미래를 보장할 수 있다는 것을 고객, 파트너 및 직원들이 즉각적으로 알 수 있기 때문에 성공률을 높일 수 있습니다. 우리는 새로운 산업과 제품 세그먼트에 중대한 전문 기술과 이미 입증된 가능성을 추가하는 것을 비롯해 우리의 엔터프라이즈 소프트웨어 스택 전체에 걸친 패키징 통합을 통해 제품 소유 비용을 낮추고 있습니다.”라고 말한다.

오라클이 같은 해 여러 차례 인수 작업을 시작해 폭 넓게 운영 방식을 개선한 것은 결코 우연의 일치가 아니다. 오라클의 어느 직원에게 ‘그렇게 많은 인수 작업을 어떻게 처리하느냐?’를 물어보더라도 대답은 한결 같을 것이다. 1999년부터 2004년까지 정말 열심히 일했기 때문이라는 것이다. 오라클이 인수 작업을 대부분 90일 이내에 완료할 수 있었던 것은 글로벌 단일 인스턴스 조성, 시스템 및 프로세스 모음 구축, IT 인프라 강화 덕분이다. Henley는 “25년이 지나서야 이런 성장 방식을 취할 준비가 갖추어졌고 그 결과도 훌륭했습니다. 오랜 기간 인수 작업에 착수하지 않았던 것은 이전에는 통합 도구가 없었던 것이 한 원인이었습니다. 하지만 우리는 고객들이 동급 최강의 소프트웨어를 원하고 있다는 사실을 알게 되었습니다. 그래서 우리는 충분한 시간을 갖고 인재를 고용하면 우리가 직접 그러한 소프트웨어를 개발할 수 있을 것이라 생각했습니다. 그러던 중에 소프트웨어 선도 업체들을 인수할 기회를 포착하게 되었습니다. 우리는 그 당시 고용하거나 성장시키기 어려운 지적 자본을 얻고 있었습니다. 시장에 보다 일찍 진출해 고객들에게 보다 우수한 혜택을 제공할 수 있으려면 우리의 기술과 애플리케이션 포트폴리오를 가속화해야만 했습니다. 그 결과, 현재는 고객들에게 엄청난 추가 기능을 제공할 수 있게 되었습니다.”라고 말한다. 하지만 전략적 인수를 통해 오라클 고객들에게 계속해서 보다 나은 가치를 제공할 것이다. 이 기간, 오라클은 개발 노력에 약 \$100억을 쏟아 부었고 Applications Unlimited 프로그램의 일환으로 새로운 ID 관리, 시스템 관리 및 분석 기능에서부터 Enterprise 2.0이 주도하는 새로운 기능에 이르기까지 새로 출시하는 솔루션에 모두 혁신 기술을 반영했다. Dasteel은 “고객의 의견이 기술혁신과 미래의 제품 강화를 이끌고 있습니다. 조직적 성장 또한 인수를 통한 성장만큼이나 중요하기 때문에 우리는 지속적인 개발에 주력하고 완전한 동급 최강의 솔루션을 제공하고 있습니다.”라고 말한다.



Mark Field, 오라클 엔터프라이즈 시스템 부사장은 “경쟁 우위의 새로운 영역은 분석 기술의 발달로 인해 드러납니다.”라고 말한다.

친환경 전략

오라클의 성장은 새로운 에너지 요구에 불을 붙였고 운영 예산과 환경적 영향 모두에 영향을 미치게 되었다. 오라클만 그런 것이 아니다. 전세계 컴퓨터 및 통신 업체들이 배출하는 CO₂ 양은 전세계 배출량의 2%에 이르며, 이는 항공 산업의 에너지 사용량과 거의 같은 수치다. Mark Sunday, 오라클 부사장이자 CIO는 “IT는 아주 큰 역할을 담당하고 있습니다. IT 그룹은 자체 CO₂ 배출량을 줄이는 데 많은 신경을 쓰고 있지만 전세계 CO₂ 배출량의 나머지 98%에 대해서는 딱히 할 수 있는 일이 없습니다. 그저 우리가 할 수 있는 일이라고는 우리가 하는 모든 일을 보다 효율적으로 수행하는 것입니다.”라고 말한다.

에너지 소모 감소, 자원 재사용 및 재활용, 친환경 비즈니스 프랙티스 촉진, 이 세 가지 핵심 목표를 성공적으로 달성했기 때문에 오라클은 업계 최고의 친환경 기업이 될 수 있었다. 오라클은 재생 가능한 에너지 사용, 요구에 맞게 조절할 수 있는 자체 관리식 에어플로우 시스템, 보온 기법, 물 재활용 등 작은 것에서부터 시작했다. 하지만 문제가 클수록 큰 솔루션이 필요하기 마련이다. 오라클의 내부 데이터 센터 요구사항과 주문형 고객의 요구를 모두 만족시키는 오스틴 데이터 센터가 좋은 예다. 이 시설은 에너지 효율성 측면에서 업계 최고의 시설 중 하나이며 장비 전력 사용량 1kWh마다 보조 전력을 0.5kWh도 채 사용하지 않는다. 이는 업계 평균보다 50%나 낮은 놀라운 수치다. 좀 더 인상적인 것은, 오라클은 과거 몇 년 동안 적극적으로 장비를 개장하고 가상화를 활용하며 계속해서 운영 효율성을 높임으로써 커지는 기업의 요구를 지원하면서 오스틴 데이터 센터에서 전력 소비량을 그대로 유지할 수 있었다.

오라클의 차세대 데이터 센터 Oracle Utah Compute Facility도 효율성과 전력 면에서 계속 최고의 성능을 유지해 나갈 것이다. 유타주 솔트레이크시티 근방의 56에이커에 이르는 부지에서 에너지 소모를 최소화하도록 지어질 이 시설은 단계별로 모듈식으로 지어지고 있어서 Sunday가 ‘효과적인 친환경’이라고 부르는 것을 이룰 수 있을 전망이다. 모듈식 설계란 각 건설 단계가 오라클의 필요에 따라 진행된다는 것을 의미하며 새로운 각 모듈마다 미래에 개발될 기술과 비용 절감 프로세스의 혜택을 받을 수 있다. 이 모듈성은 또한 IT 서비스 요구가 높아짐에 따라 각 데이터 센터 모듈을, 개별적으로 업그레이드하거나 개장할 수 있다는 것을 의미한다. 하지만 Sunday는 그것만으로는 부족하다고 말한다. “그러한 프랙티스의 영향을 크지만 실제 생산 방식의 영향 때문에 그 효과가 반감됩니다. 가상화나 그리드 관리와 같은 오라클의 기술을 활용함으로써 전체적인 에너지 사용 및 비용 절감 효과를 몇 배나 개선할 수 있습니다. 우리의 목표는 단지 컴퓨터와 스토리지를 갖춘 효율적인 건물을 갖는 것이 아니라 근본적으로 그

사용법을 혁신하는 것입니다.”

‘최소 자산의 최대 활용’이라는 최적화가 Sunday의 IT 목표의 핵심에 있다. 그는 “이 시설에서 이루어지는 모든 컴퓨팅 작업을 최적화할 수 있습니다. 개발 팀의 지원을 받든, 사내 비즈니스 시스템을 운영하든, 주문형 고객들을 지원하든 상관 없습니다. 우리가 정말 바라는 것은 물리적 환경에서 애플리케이션 환경을 분리할 수 있는 기회입니다. 그런 기회를 통해 민첩성과 가용성을 높이고 오라클과 고객층의 모든 비즈니스를 아우를 수 있을 것입니다.”라고 말한다.

에너지 의식은 비단 Oracle Utah Compute Facility나 Austin Data Center에 국한되지 않는다. 오라클은 환경적 영향을 최

소화하면서 기술 리소스를 최적화하는 수단으로써 제품 라이프사이클 관리에도 주력하고 있다. 처음부터 친환경 프로세스에 의지해 재활용, 디스크 어셈블리, 폐기물 관리, 포장 요건 최소화 등과 같은 사항을 관리할 수 있는 제품을 개발하고 있다. ‘지속성 대시보드’는 오라클과 고객들이 모든 인프라 및 운영 레벨에서 환경에 미치는 영향을 보다 쉽게 이해할 수 있도록 지원한다. Henley는 “지속성이란 그 밖의 어떤 것입니다. 가능할 수 있는 것은 개선할 수 있는 것입니다. 따라서 우리는 우리 자신과 고객들에게 종대한 친환경 이점을 제공하기 위해 노력하고 있는 것입니다. 이는 일시적인 유행이 아닙니다. 매우 현실적인 문제이며 앞으로도 계속 존재할 것입니다. 이사회, 경영층 및 이해관계자들은 이 분야에서 효율성을 높여야 한다는 일종의 사명에 대한 의무를 깨닫고 있습니다. 전혀 새로운 것이 아닙니다. 오라클은 다년간 지속성 조치에 초점을 맞추고 있으며 그러한 조치 때문에 실제로 비용을 절감하면서 사회를 위해 올바른 일을 하고 있는 것입니다.”라고 말한다.

사전 계획

오라클이 성공할 수 있었던 근본적인 원인은 바로 기술혁신인데, 기술혁신이란 곧 위험을 의미한다. 오라클과 같은 기업은 ‘죽기 아니면 살기’ 식의 요구를 어떻게 관리하는가? 그 대답은 회사의 지속적인 운영 효율성 개선 추구에 있다. 오라클 비즈니스 평가 및 감사 부사장인 Scott Rae는 “위험 관리의 측면에서 볼 때, 운영하고 있는 기술/ERP 인스턴스가 많을수록 위험도 커지고 이러한 위험을 관리하기 위해 수행해야 하는 감사도 많아집니다. 비즈니스 운영 투명성도 떨어질 수 있습니다. 글로벌 프로세스 관리 기능이 있어야 비즈니스 및 핵심 프로세스에 보다 효과적으로 액세스하고 그에 대한 주요 지표를 보다 잘 관리할 수 있습니다. 어디서 환경과 규정이 변화하고 있는지 이해하고 핵심 규정이나 요건을 준수하면서 기업을 운영할 수 있는 역량을 평가할 수 있다면 어느 정도 인텔리전스를 구축할 수 있어 보다 빠른 의사결정, 성과 차이 및 비즈니스 위험 파악, 실시간 문제 해결 등을 보장할 수 있습니다. 유효기간이 지났거나 해당 사항이 없는 정보를 이용한 후에 과정을 바로잡으려고 하는 것보다 훨씬 효과적입니다.”



Mark Sunday 오라클 CIO는 전세계 CO2 배출량을 줄이는 데 IT가 큰 역할을 담당하고 있으며 효율성이 대대적으로 높아진 덕분에 오라클이 친환경 정책의 선도 업체가 될 수 있었다고 말한다.

라고 말한다. Oracle Business Intelligence Suite에 구축한 분석 기능 즉, Enterprise Edition Plus는 Rae와 같은 사람들에게 새로운 도구를 지원하고 있다. 바로 2009년 초에 출시한 Oracle GRC Manager이다. 종종 말하지만 오라클 자체가 최초의 사용자 중 한 명이다. Rae는 “이것은 미래의 물결입니다. 기준과 정보를 갖는 전체적인 이유는 신속하게 행동하기 위한 것입니다. 이 제품으로 인해 관리자들은 감사 프로세스보다 높은 단계에서 위험 관리를 주도할 수 있습니다. 문제를 해결하는 데 걸리는 시간도 줄고 공개 사안을 실시간으로 처리하면서 최후의 잔여 위험을 평가하는 것도 가능합니다. 우리가 초점을 맞추어야 하는 위험을 관리할 수 있는 역량을 보장하기

때문에 우리의 접근 방식을 완전히 바꿔 버렸습니다.”라고 말한다.

고객을 위한 기반

하지만 고객들에게는 어떤 의미가 있는가? 오라클이 다년간에 걸쳐 운영 효율성 개선 작업에 착수하면서 회사에 있는 모든 사람들에게 영향을 미쳤는데, 회사가 고객 위주의 기업으로 변모할 수 있는 방법을 인식한 사람들은 얼마 되지 않았다. 그리고 그와 같은 노력은 오라클의 모든 직원과 고객들에게도 영향을 미쳤다. 오라클은 자사 운영 방식에 일반 비즈니스 원칙을 주입하려고 했는데, 오라클의 현재 운영 방식은 주로 잘 정비된 기업들의 표준 절차를 반영한 것이다. Henley는 “통합, 단순성, 프로세스 표준화, 데이터 표준화, 사전 통합 등 모든 원칙은 고객과 동조되고 있는데, 그러한 원칙이 합리적인지는 고객들이 잘 알기 때문입니다.”라고 말한다. 또한 좀 더 전문적인 비즈니스 프로세스도 있다. 하지만 이러한 프로세스는 처음에는 특정 산업 내 기업들만 알 수 있기 때문에, 오라클은 제품 개발 프로세스에 고객들을 참여시켜 고객들이 직접 필요한 제품 기능과 특징을 반영할 수 있도록 노력했다. Dasteel은 “우리의 목표는 특정 고객과의 관계에 대해 단일화 된 접근법을 개발하는 것입니다. 고객과 회사를 연결하는 연락 지점이 아무리 많더라도 상관 없습니다. 오라클은 고객이 소프트웨어를 구입하든, 구현하든, 유지관리하든 아니면 기술 로드맵을 계획하든 상관 없이 고객들에게 적시에 올바른 전문 리소스를 제공하기를 원합니다.”라고 말한다. 그는 “끊임 없는 대화를 통해 고객 관리와 고객 피드백이 회사의 전략과 교차할 수 있습니다. 고객들은 결코 수줍어하지 않습니다. 싫고 좋음을 분명히 전달합니다. 따라서 우리는 고객들의 요구에 맞춰 끊임 없이 모범 사례를 가다듬고 조정할 수 있는 것입니다.”라고 말한다.

>> FOR MORE INFORMATION

The Oracle Story
oracle.com/corporate