

우리 IT서비스업의 중국 아웃소싱 전략

김진형*, 이동희**, 이기호**, 이진환**

*KAIST 전산학과, **삼성SDS

Korean IT Service's China Offshoring Strategy

Kim Jin Hyung*, Lee Donghee**, Lee Giho **, Lee Jinwhan**

*KAIST, **Samsung SDS

E-mail : jkim@kaist.edu, {donghl.lee, leegiho, jinwhan.lee}@samsung.com

요 약

외국 IT선진 기업들은 비용절감, 우수인력 활용, 전략 시장에서의 접근 등의 목적으로 해외 IT 아웃소싱은 물론, Business Process Outsourcing(BPO)도 활용하고 있다. 선진 글로벌 기업들은 이미 우수인력을 선점하여 글로벌 차원에서 경쟁력을 유지하고 있다. 비록 늦었지만 최근 우리나라 IT 서비스 기업들도 해외에 개발센터를 설립하여 중국인력을 활용하기 시작하였다. 개발 인건비 절감이 주 목적이거나 분산 원격개발의 프로세스를 정립하고 훈련하는 것도 부수적으로 기대하고 있다. 중국시장을 접근한다는 장기적 전략으로 현지회사와의 M&A, 교육 및 보상체계 제공, 사용 언어의 다변화 등을 통하여 우수인력의 적극 확보하는 것이 요구된다.

1. 서론

아웃소싱이란 기업의 일부 기능이나 업무를 외부 서비스 기업에게 의뢰하여 수행하는 것을 일컫는다. 아웃소싱 중에서도 해외 기업에 위탁하는 경우에 이를 해외 아웃소싱(offshoring)이라고 한다. 이미 제조업은 중국 등 인건비가 저렴한 곳으로 생산기능을 이전하고 선진국에서는 제품의 기획이나 설계, 품질관리 등의 핵심기능만을 수행하는 것이 보편화되었다. 해외로 아웃소싱을 하는 이유는 비용절감, 우수 인력의 활용뿐만 아니라 핵심 역량에 집중, 위험 분산, 전략 시장에 접근하고자하는 의도도 있다[1].

통신시스템이 전세계 컴퓨터를 연결하고 워크플로우 소프트웨어의 활용으로 업무처리가 정형화

됨에 따라 IT서비스나 SW개발은 물론, billing, 구매, 인사관리 등의 일상적인 업무의 해외 아웃소싱도 더욱 활성화되고 있다.

늦었지만 최근 우리 IT서비스 기업들도 해외로 아웃소싱을 시작하였다. 국내 시장이 협소하고 잠재적 성장가능성이 부족할 뿐 아니라 발주관행 등 업 환경이 기업친화적 못한 것이 한 이유라면 높은 인건비와 훈련된 전문가를 구하기 힘든 것도 국내 기업의 해외 아웃소싱을 촉진하는 원인이 되고 있다.[2] 우리나라 기업들은 지리적 이점과 문화적 동질성, 언어 문제 때문에 세계의 아웃소싱 시장의 50% 이상을 점유하고 있는 인도보다는 중국을 선호한다. 또한 현지 회사에 일을 맡기기 보다는 중국 인력을 채용하여 개발센터를 직접 운

영하는 것을 선호한다.

본 논문에서는 우리나라 기업들의 아웃소싱 기지로서 중국의 환경과 능력을 점검한 후, 중국에 진출한 우리 기업의 현황을 앞서가는 다국적 기업과 비교하여 바람직한 중국 진출 전략을 도출하고자 한다.

2. IT 아웃소싱 기지로서의 중국

중국은 저렴한 인건비와 풍부한 인력 풀을 바탕으로 2006년 616억불의 세계 ITO-BPO 시장에서 10%를 차지하고 있다. McKinsey보고서에 의하면 중국은 이 시장에서 2015년까지 560억불 매출을 목표로 한다[3]. 정부의 적극적인 지원으로 소프트웨어 및 IT서비스 산업은 1997년 이래 5년간 년 42%씩 성장했다. 32개 거점대학에 소프트웨어대학을 설립하고 10개 아웃소싱 핵심기지, 100개의 다국적 기업 유치, 1000개 중국기업을 육성한다는 목표로 10-100-1000 프로그램을 추진하였다. 기업에게 Offshore Software Engineering Model 교육을 실시하고 인증하는 등 중앙정부와 지방정부가 합심하여 아웃소싱 산업을 키웠다.

이에 호응하여 130개 이상의 대형 다국적 기업이 R&D센터를 중국내에 설치하여 아웃소싱 계약 체결의 통로 역할을 하였다. 대부분의 과제가 해외시장에서 직접 수주한 과제가 아니고 중국 R&D센터나 중국지사에서 하청을 받은 것들이다.

풍부한 인력과 함께 저렴한 통신 인프라, 국내 제조업에 대한 지식이 또한 중국이 아웃소싱 기지로서의 장점이다. 중국 동북지방은 일본어나 한국어 구사하는 중국인이 200만명이나 되어서 IT-BPO 서비스의 Near-shoring 기지로서 각광을 받고 있다. 인도의 IT-BPO 수주는 67%가 미국, 유럽이 25%인데 반하여 중국은 59%가 일본, 홍콩이 11%, 그리고 미국과 유럽은 합하여 23%이다. 중국은 앞으로 일본과 한국의 반도체, 가전 HighTech 회사들의 Engineering Outsourcing기

지나 R&D Hub의 역할을 할 가능성이 크다[4].

한편으로 중국은 세계의 아웃소싱 기지가 되기에는 많은 약점을 갖고 있다[3]. 비록 2007년의 평균 임금이 년 3000불이지만 년 평균 19%의 임금 인상률은 가격 경쟁력에 적신호를 보낸다. 더구나 최근 신노동법으로 인한 비용 상승도 부담이다. 영어 능력이 제한되어 있고, 직장에 대한 충성심이 낮아서 년 이직률이 20%에 이루어 미국의 14%보다도 훨씬 높다. 또한 스타트업이나 직원교육프로그램 등 인센티브 제도가 자리잡지 못하여 직원의 능력 신장의 동기부여가 부족하다.

8000개 이상의 SW및 서비스 회사가 있으나 대외적을 알려진 대형 SI업체는 적다. 직원이 2000명 이상인 회사가 5개 밖에 안되고 인도 회사에 비하여 기술 수준이 낮다. Top 30개 회사 중 6개만이 CMMI level 4나 5를 획득했다. 또 중국회사들은 특정 산업에 특화된 지식이 부족하고, 고객을 대하는 기술 수준이 낮으며 고객의 지적재산권 보호에 대한 인식이 낮은 것도 큰 약점이다. 아직 고객에게 장기적으로 가치를 제공하기보다는 프로젝트 단위로 영업하는 수준이다. 최근 인도의 대형 SI회사들이 중국회사를 흡수하며 진출하고자 하는 전략은 관심을 끈다.

3. 글로벌 기업의 성공적 중국 아웃소싱

IBM은 일찍이 글로벌 통합운영을 목표로 생산, 구매, 개발, 판매, 지원 업무를 글로벌 차원에서 최적화를 추구하고 있다. 이런 전략의 일환으로 일찍이 1995년에 Research Lab, 1999년에 Global Delivery Center(이하 GDC), 2005년에 System Center, 2006년에는 Global Procurement Center를 중국에 설치하거나 옮겨옴으로써 중국에만 16,000명의 직원을 유지하고 있다. 현재, IT서비스 아웃소싱 및 BPO를 목적으로 심천, 상해, 대련, 청도에 설립하여 5000명의 직원을 확보한 GDC는 2009년 중반까지 9000명으로 확장할 계획을 갖고 있다.

각 GDC는 지역적 특색에 맞추어 특화된 서비스를 제공한다. 홍콩에 가까운 심천GDC는 금융서비스에 특화하여 서비스 아웃소싱, 콜센터 등에 집중하고 있으며, 상해GDC는 일본, 미국, 유럽, 중동과 중국 내 고객을 중심으로. SAP과 같은 패키지와 제조업 역량을 갖고 있으며, 대련GDC는 제조업과 보험업을 전문영역으로 일본과 한국을 대상으로 ITO 및 BPO 서비스를 제공한다. 또한 IBM 내부를 위한 개발역량 유지와 함께 응용서비스, 테스트 서비스를 제공하고 있다. 최근 설립된 청도GDC는 IBM 내부를 위한 개발과 일본과 미국 고객을 대상으로 한다.

인력구성을 볼 것 같으면 68%가 학사학위, 30%가 석사학위 소유하였으며, 이들은 34%가 web 기술, 18%가 Mainframe, 20%가 Package전문가로 분류된다. 우수한 중국 인력을 SW패키지와 특정 산업분야의 전문지식을 연계한 전문가로 양성하고 있다.

IBM은 이제 낮은 인건비보다는 우수인력을 확보할 수 있다는 점에서 중국에 매력을 갖고 있는 것 같다. 중국의 우수대학 출신 인력과 해외에서 온 IBM 직원이 하나의 팀으로 운영되는 것이 보통이다. 이렇게 양성된 전문가는 범세계적 차원에서 활용된다. 이를 위하여 사내에서 영어는 물론 일어 및 한국어 훈련과 함께 관리자 교육도 병행하여 중국인 직원들에게 Career 비전을 제공하고 있다.

IBM은 우수 인력을 확보하기 위하여 우수대학들과 산학협력 프로그램을 운영한다. 년 800명의 대학 졸업생을 채용하는 대련GDC는 20개 대학과 40개의 프로그램, 100개의 공동 랩을 운영한다. 대련이공대에게 교과과정, 취업 전 언어교육을 포함하는 3개월 인턴과정, 12주 SW개발 프로젝트과정을 제공하는 등 산학협력이 활발하다.

4. 우리 IT서비스 대기업의 중국진출 사례

IT서비스 대기업인 A사는 2007년 북경에 중국

개발센터 설립하여 시범과제를 시작하였고 2008년부터는 250여명의 직원이 본사에서 제공한 과제를 수행하고 있다. 인력의 대부분이 학사학위자이며 상당수가 석사학위자, 과반수가 3년미만의 경력자이다. 대부분이 Java와 VC 인력, 그리고 약간명의 .Net, ABAP, QA 전문가로 분류된다. 이 중 15%는 조선족, 78%는 중국인이다. 입사후 3주의 입문교육과 프로세스/방법론 교육을 받는다. 센터에서는 그간 개발인후라와 보안인후라를 구축하는 등 관리체계를 확립하고 한국과 중국간의 협업프로세스를 정립하였다. 이 회사는 여타 한국계 대기업 SI회사와 마찬가지로 중국GDC 운영을 통해서 분석/설계와 개발 공정을 분리하는 제도 및 조직의 정착을 이루고자 한다.

자체 평가에 의하면 권리비용 포함 중국인력의 평균 운영단가가 국내의 60% 수준이다. 중국인력의 생산성을 제고하는 것을 단기 목표로 한다. 이를 위하여 본사 직원을 파견하여 업종지식을 교육하며 PM/PL, 혹은 품질전문가로 양성하고 있다. 센터에서 사용하는 언어는 중국어이고 본사 직원과 중국인 직원간의 대화는 조선족의 통역, 영어 등에 의존하고 있다.

이 센터는 그룹사의 시스템통합과 ITO을 시작으로 궁극적으로는 중국 내에서 수주한 SI사업으로 확장하려는 비전을 갖고 있다. 이를 위하여 매년 300명의 직원을 추가로 확보할 계획을 갖고 있다.

이 센터는 IBM GDC에 비하여 석사학위자의 비율은 떨어지나, 3년 이상 경력자를 삼분지일 확보하고 있으며 신입직원의 모집에 문제가 없는 점 등으로 미루어 볼 때 인력을 확보하는데 있어서 다국적 기업에 상응하는 이미지를 중국 내에서 확보한 것으로 유추된다. 다만 년 평균 20%에 이르는 중국IT인력의 직장이동 추세 속에서 어떻게 중국직원들에게 Career 비전을 보여서 장기근속을 유도하고 지속적으로 우수 인력을 흡수할 수 있는가가 관심 사항이다.

5. 중견 IT서비스 기업이 중국 진출 사례

중견 IT서비스기업인 B사는 국내 개발자 부족 현상을 타개하고 인건비 절감을 통하여 대내외 IT사업의 경쟁력을 확보할 목적으로 대련에 진출하였다. 이 회사는 궁극적으로 중국에서 수주한 SI사업에 나서고자 하는 의도를 갖고 각 지역의 IT기반기술과 전반적인 산업 인프라를 검토한 끝에 대련을 선택하였다고 한다. 물론 근접성과 조 선족을 매개로한 의사소통의 가능성도 크게 작용 하였다.

B사는 조선족이 운영하던 150명 규모의 일본 아웃소싱 전문회사를 M&A하여 그 회사의 영업을 지속하고 있다. 또한 20층의 건물을 구입하여 한국에서 진출하는 IT기업들에게 임대사업도 준비 하고 있다. B사는 한국형 IT인재 50명을 양성하여 자사의 국내외 개발사업에 투입하여 훈련을 시 킨다. 단기적으로는 이들을 중심으로 언어소통의 문제를 해결하되 궁극적으로는 중국의 타지역으로 진출하여 중국인을 중심으로 자사의 전문영역인 증권시스템 솔루션 및 SI사업의 전문기업으로 성장하고자 한다.

6. 바람직한 중국 진출 전략

중국에 진출하는 우리 기업이 추구하는 단기적 이익은 낮은 인건비에서 나온다. 하지만 중국의 인건비는 매우 빠른 속도로 증가하고 또 환율변동, 신노동법의 발효로 부담이 늘고 있다. 특히 우리나라에서 접근하기 쉬운 해안지역의 도시 인건비 수준은 이미 우리나라에 근접하고 있다. 아마도 우리 기업들의 중국GDC가 정착하는 4, 5년 후에는 인건비 절감 효과는 상당부분 상쇄될 것이다. 우리기업들이 GDC를 추가할 때 이점을 고려하여 지역을 선택해야 할 것이다.

따라서 인건비 절감이 단기적 이점이라면 장기적으로는 중국 시장을 접근한다는 전략적 측면에서 중국 GDC 운영이 바람직하다. 중국 내에서 우리 기업의 전문성을 바탕으로 중국인력을 활용하

는 사업을 활성화하는 전략을 제안한다. 이를 위하여는 기존의 중국 회사를 흡수 합병하는 것도 한 대안이 될 것이다. 중국인 직원들에 Career비전을 제공하고 주인의식을 갖고 장기근속하도록 하는 보상체계도 요구 된다.

중국인 직원과의 소통의 문제는 큰 장애요인이다. 우리 기업도 국제화를 위하여 장기적으로는 영어를 회사내 공용어로 사용토록 하여야 할 것이다. 그래야만 러시아, 동구, 동남아시아를 아울러 전 세계적 차원에서 통합운영을 최적화 할 수 있다. 그러나 단기적으로는 우리말을 하는 중국인을 활용하는 것이 대안일 수 밖에 없다. 이를 위하여 일찍부터 대학과의 산학협력 등을 통하여 조선족 학생들의 기본 소양과 IT능력의 신장에 투자하여야 할 것이다.

7. 결론

우리 IT서비스기업들이 중국에 진출하여 분산 개발 역량을 키우는 것은 글로벌 경쟁력을 확보하고 세계시장을 개척하여 글로벌 회사로 성장하는 계기가 될 것이다. 곧 다가올 남북협력 시대는 준비된 우리 IT서비스기업들에게 다시 한번 도약의 기회를 제공할 것이다.

[참고문헌]

- [1] ACM Report, "Globalization and Offshoring of Software," Feb. 2006
- [2] 지은희, "소프트웨어의 글로벌화와 새로운 국제분업", SW Insight 정책리포트, 소프트웨어진흥원, 2008년 3월.
- [3] Giuseppe De Filippo, et al., "Can China compete in IT services ?" The McKinsey Quarterly, Nov. 2005.
- [4] Enrico Benni and Alex Peng, "China's Opportunity in Offshore Services", The McKinsey Quarterly, May. 2008.