

중소기업 경영지원과 애로해소를 위한 이론 습득 및 사례연구



제출일자	2022. 3. 25.	교육기관/학부	단국대학교 죽전캠퍼스/ 경영경제대학
소속/직급	중소벤처기업부/ 공업주사보	성명	김태연

【 목 차 】

I . 서론	1
II . 본론	
1. 경영이론의 이해	
가. 경영기초와 마케팅	2
나. 생산운영관리와 품질경영	33
다. 소비자 행동의 이해와 적용	52
라. 인적자원관리와 노사관계	60
2. 국내·외 기업사례 연구	
가. 쿠팡의 마케팅 사례	70
나. 미국의 대표 ott서비스, 넷플릭스	89
다. 로레알의 글로벌 인적자원관리	102
라. 기타 사례조사	105
III . 결론	119
IV . 참고 문헌	121

서론

1) 경영의 기본개념

기업경영의 정의

기업경영은 기업의 3대 자원(인적자원, 물적자원, 정보자원)을 구입 및 투입하여 제품이나 서비스를 생산하고 판매하는 과정을 통해 부가가치를 창출하는 것이다. 소비자에게 높은 가치의 제품이나 서비스를 제공함으로써 기업은 부가가치를 제공하고, 소비자들의 요구를 만족시킨다.

기업경영의 기능

기업 경영에는 4개의 관리기능과 7개의 업무기능이 있다. 관리기능 4가지는 계획, 조직화, 지휘, 통제이다. 기본적으로 기업의 모든 활동에는 계획, 조직화, 지휘, 통제가 반복된다.

* 관리기능 4가지 : 계획, 조직화, 지휘, 통제

또한 특정 영역에 대한 전문적인 기능이 필요하기 때문에 세부 업무기능들이 있다. 아래 업무기능 7가지의 수행과정에서 계획, 조직화 지휘, 통제가 일어난다.

* 업무기능 7가지

- 인적자원관리 : 사람의 선발, 교육, 배치, 과업 부여 및 평가
- 생산.운영관리 : 제품이나 서비스의 생산 또는 창출
- 마케팅관리 : 제품이나 서비스의 홍보, 판매
- 재무관리 : 조직이 필요한 자금의 조달 및 운용
- 회계 : 기업활동을 수치로 요약, 정리
- 경영정보시스템 : 경영의사결정을 돕기 위하여 구축된 정보시스템
- 경영전략: 기업의 외부환경에 적합한 내부역량을 통해 경쟁우위 구축

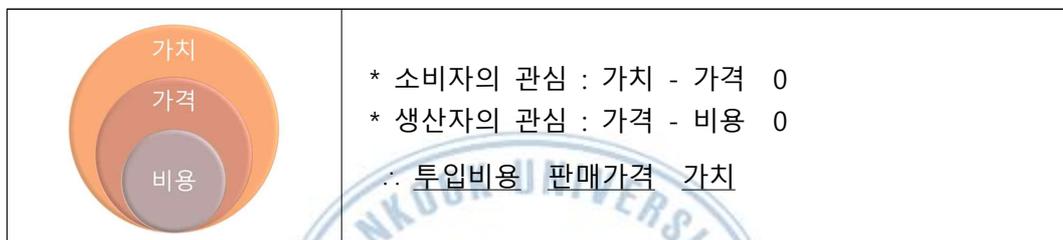
결국 기업의 주 활동 2가지는 생산 및 운영관리와 마케팅이라 할 수 있다. 인적자원, 물적자원, 정보자원이 투입되며, 생산 및 운영관리와 마케팅이 진행되는 과정에서 경영전략이 조정되어야 하는 것이다. 이에 따라 본 보고서에서는 기업 경영의 핵심이 되는 이론들을 정리하고, 국내외 기업들의 경영사례를 조사·연구하였다.

본론

가. 경영기초와 마케팅

경영학의 학문분야와 경영의 원리

소비자 입장에서는 가치를 올리거나 가격을 낮추어 가치에서 가격을 뺀 값이 0보다 커야(소비자 잉여가 있어야) 해당 제품이나 서비스에 대해 관심을 갖는다. 생산자의 입장에서는 판매가격과 생산비용의 차이가 0보다 커야(생산자 잉여가 있어야) 생산하고자 할 것이다. 즉 비용보다는 판매가격이, 가격보다는 가치가 커야한다.



그러나 소비자는 가격이 무조건적으로 낮아지며 가치까지 하락하는 것은 원하지 않는다. 결국 기업은 생산 및 운영관리를 통한 '원가우위', 그리고 마케팅을 통한 '차별화 우위'를 동시에 가져가는 것이 중요하다.

또한 인적자원관리, 재무관리, 회계, MIS, 경영전략 등이 뒤따라야 하는데, 인적, 물적자원에 더하여 정보자원의 중요성이 점점 더 커지고 있다. 구글, 마이크로소프트 같은 성공한 기업들에서도 인적, 물적자원의 활용이 적절히 이루어지면서, 정보시스템을 통해 소비자 요구를 파악하고 있다.

제품/서비스 수명주기

제품/서비스 수명주기란, 상품이 시장에 도입되어 쇠퇴하기까지 일련의 사이클을 일컫는다. 인간의 수명주기를 영아기, 유아기, 소년기, 청소년기, 장년기, 노년기와 같이 세부적으로 나눌 수 있는 것처럼, 제품과 서비스 또한 그 단계가 있는 것이다. 서비스의 수명주기는 도입기, 성장기, 성숙기, 쇠퇴기의 4단계로 나뉜다.

수명주기별 전략

도입기의 경우 낮은 경쟁, 낮은 마진, 적자, 세분시장 미구분의 특성이 있다. 따라

서 고객참여 유도, 초기 수용자 반응 확인, 촉진 유인물 제공 등의 전략이 필요하다. 성장기에는 신규기업의 진입 등 경쟁이 급격히 증가한다. 또한 마진이 높고 흑자를 내기 시작하며 세분시장이 명확히 구분된다. 따라서 이때에는 다른 기업들과의 경쟁에 있어 우위를 가질 수 있는 전략과 브랜드의 선호 유도, 서비스 충성도 제고, 반복구매 유도 등의 전략이 필요하다. 성숙기는 경쟁이 극심하며, 역시 세분시장이 명확하다. 시장의 성장속도가 점차 둔화되고 부실기업들이 퇴출하기 시작한다. 성숙기에 적절한 전략은 영업비용을 최대한 감소시키고 특정 세분시장에 집중하는 것이다. 또한 보조서비스를 추가하고 설득형 광고를 사용하는 전략을 세울 수 있다.

마지막으로 쇠퇴기에 있어서는 경쟁이 감소하고 현금흐름도 적다. 기업의 이윤이 감소하며 시장의 성장속도도 계속해서 감소한다. 그렇기 때문에 쇠퇴기에는 사업 철수와 수확, 제거, 영업비용 절감, 재활성화 등에 집중하는 전략이 필요하다.

서비스 프로세스 매트릭스

제조업이 형태에 따른 분류를 갖고 있는 것처럼, 서비스 또한 마찬가지로 특정 기준에 따라 서로 다르게 분류될 수 있다. 서비스 프로세스 매트릭스에 의하면 서비스의 노동집중도와 고객과의 상호작용의 높고 낮음에 따라 아래와 같이 서비스 팩토리, 서비스 샵, 대중서비스, 전문 서비스 4가지로 분류될 수 있다.

서비스 프로세스 매트릭스

		고객과의 상호작용	
		낮음	높음
노동집중도	낮음	서비스 팩토리	서비스 샵
	높음	대중 서비스	전문 서비스

서비스 포지셔닝 실천방법

포지셔닝이란 선택된 표적시장의 고객에게 자신의 제품을 자리매김 하는 것이라고 할 수 있다. 서비스 포지셔닝의 일반적 방법으로는 아래의 6가지(서비스 속성, 서비스 등급, 서비스 용도, 서비스 이용자, 가격 대 품질, 경쟁자)가 있다.

서비스 품질 5가지 차원

1. 신뢰성 : 믿을 수 있고 정직한 임무 수행
2. 응답성 : 즉각적 서비스 제공의 의지로 차별화
3. 확신성 : 서비스 제공에 있어 신뢰와 보증이 중요한 기업에 효과적 (능력, 공손함, 안정성)

4. 공감성 : 고객을 개별화시켜 이해하려는 노력(접근 용이성, 의사소통, 고객 이해)
5. 유형성 : 물적 요소의 외형을 통한 차별화

ERP, SCM, CRM

디지털 기업의 3대 요소 ERP, SCM, CRM이 서로 연동되어 실시간 데이터를 활용하게 한다. 이러한 시스템의 도입은 기업에 경쟁우위를 가져다줄 수 있다.

- * ERP : 회계, 마케팅, 재무 등의 데이터를 한 곳으로 모아 통합 처리하는 것으로 기업 내부의 인적, 물적, 정보자원을 통해 주 활동이 유효적절하게 진행 되도록 돕는 시스템이다.
- * SCM : 내부 ERP와 공급자 측의 ERP를 연결하는 시스템으로 관계자들이 하나의 공급사슬로 연결된다.
- * CRM : 고객에서 발생하는 것들을 처리하는 시스템이다.

RTE

기업의 경영 의사결정에 인터넷을 기반으로 실시간 데이터를 사용하는 기업을 RTE(Real Time Enterprise)라고 한다. 이를 처리하기 위해 필수적인 것이 기업 내부에서는 ERP, 고객과의 관계에서는 CRM이며, 공급자 관리 측면에서는 SCM인 것이다. 이러한 시스템이 서로 연동되어 데이터를 주고받고 기업의 경영에 사용할 수 있게 하는 것이다.

Business Intelligence

ERP, SCM, CRM 등이 효율성에 적합한 시스템이라면 시시각각 변하는 환경에서는 BI(비즈니스 인텔리전스)의 개념이 등장하게 된다. 비즈니스 인텔리전스는 데이터웨어하우스에 저장된 통합데이터의 분석을 통해 의사결정에 유용한 정보를 생성하는 것을 목적으로 한다.

- * BI 1.0 : 운영BI에서 내외부정보가 수집·통합되고, 분석BI에서 데이터웨어하우스, 데이터마트, OLAP 등의 기법을 통해 분석하여 전략BI에서 의사결정 시스템(DSS)나 SEM을 통해 기업의 경영진에게 전달되는 개념이다.
- * BI 2.0 : CEP(Complex Event Processing)으로 데이터의 처리속도를 좀 더 끌어올리며, 최종적인 결과를 경영진 뿐 아니라 전 사원에게 전달되는 개념이 추가되었다.
- * BI 3.0 : 기업내부와 고객, 공급자의 데이터뿐만 아니라 대량의 비정형데이터까지 수집·통합되며, 최종결과가 불특정 사용자에게 전달되기도 한다.

디지털 경제와 스마트 비즈니스

디지털경제의 의미

인터넷비즈니스는 기업 내부의 페이퍼리스 업무처리라고 할 수 있으며, 초기의 E-커머스(전자상거래)에서 개념이 확대된 것이다. 인터넷 환경은 크게 3가지 정도의 하부요소를 가지고 있다. 각종 정보와 PC, 모바일기기 등의 컴퓨팅 기기, 정보통신 인프라가 결합되며 빠른 속도로 데이터의 변혁을 가져오게 되었다.

3차 산업혁명은 컴퓨터와 인터넷 혁명이며, 4차 산업혁명은 인공지능을 비롯한 유비쿼터스 컴퓨팅 분야로의 혁명이다. 즉 정보화혁명의 중심에는 컴퓨팅 장비가 있었으며, 4차 산업혁명 중심에는 인공지능, 빅데이터가 있다. 3차와 4차를 이어주는 역할을 한 것이 바로 인터넷이다. 디지털경제의 도래는 데이터의 파급효과를 폭발적으로 일으키게 되었다.

이러한 디지털경제는 2000년 정도에 이루어진 것으로 이미 과거에 확립된 개념이다. 하지만 지나온 역사를 통해 각종 기술의 발전방향과 비즈니스의 변화양상을 예측할 수 있다는 점에서 그 의미가 있다.

디지털경제의 특징

정보통신기술(ICT: Information Communication Technology)이 발달하고, 컴퓨터, 통신 인프라, 정보가 융합되며, 인터넷을 통해 급속도로 발전하였다. 방대한 양의 정보가 인터넷을 통해 효율적으로 배분되어 막대한 부가가치가 창출되고 있다. 현재는 대부분의 거대기업들이 구글, 마이크로소프트, 페이스북, 트위터와 같이 정보를 다루고 있다는 것을 알 수 있다. 애플과 테슬라의 경우에도 하드웨어 생산기업이긴 하지만, 시대적 흐름과 고객의 욕구를 반영하기 위해 하드웨어 안에 들어있는 소프트웨어의

개발에 힘쓰고 있다.

개별 소비자들은 디지털경제의 도래로 예전과 달리 시장에서 물건을 사지 않고 전자상거래를 통해 쇼핑이 가능해졌다. 기업 내 업무처리 부분에 있어서는 원자적 경쟁(Atomistic Competition) 체제로 재편되어 기업이 잘하는 업무만 내부 담당부서에서 처리하고, 일부는 아웃소싱하며 그에 따른 관리가 편리해졌다.

IT산업에 대한 대규모 투자는 생산성 향상과 경제성장을 유발하였으며 산업과의 디지털 경제(Economy of Network)로 인해 네트워크 비중이 높아지면서 생산성 증가가 경제전반에 파급효과로 나타났다. 2차 세계대전 이후 주요 강대국이었던 미국이 3차 산업혁명 이후 일본과 중국에게 그 자리를 빼앗기는 상황을 맞았다. 그러나 미국은 디지털산업으로 옮겨가며 구글, 트위터 등의 기업을 필두로 한 IT 기업들이 급격히 팽창하면서 이에 맞섰다. 또한 IT산업에서는 수확체증의 법칙이 나타나는 특징이 있다.

- * 수확체증의 법칙
: 투입을 기준보다 조금만 늘리더라도 산출이 급격하게 치솟는 현상

디지털경제의 변화와 혁신

디지털 경제는 산업적 혁신뿐만 아니라 사회경제의 변화와 혁신까지 이끌어냈다. 변화 및 혁신의 내용은 아래와 같다.

- * 창조경제 : 지식기반서비스 경제로의 전환이 가속화되고, 이를 활용하는 기업과 활용하지 못하는 기업, 소득 계층 간 차이가 확대되었다.
- * IT산업 혁신 : 전통산업들은 IT화 없이는 살아남기 어려워졌다. 택배사 등 서비스업, 자동차 제조업도 IT와의 융합을 통해 발전하고 있다.
- * 디지털 기업 혁신 : 글로벌 네트워크형 기업 등 새로운 비즈니스 모델이 많이 등장하고, 기업 간 신속한 정보공유, 업무협조를 통해 부가가치를 창출해내고 있다.
- * 디지털 정부 혁신 : 국민청원, 실시간 의견청취 등을 진행하고 있다.
- * 디지털 커뮤니티 혁신 : 커뮤니티에서 집단지성을 발휘하며, 각종 관심사에 대한 정보 수집 및 그에 따른 유대가 강화되었다.

디지털기술의 특징

디지털기술은 단일성, 무한 반복 재현성, 조작의 용이성의 3가지 특징이 있다.

- * 단일성 : 각종 신호와 자료를 전송, 저장하더라도 자료는 일치한다.
- * 무한반복 재현성 : 반복 사용과 복사를 거치더라도 자연신호의 훼손이 없다.
- * 조작의 용이성 : 가공과 변형이 쉽다.

디지털경제에서의 비즈니스 변화

정보의 확산 속도가 변화되면서 비즈니스 방식 또한 변화되었다. 디지털 환경이 기업 활동을 구성하고 있는 고객, 공급업체, 종업원, 외부 파트너와의 관계가 새롭게 변화되었다.

대표적인 사례로 우리나라의 LG, 삼성디스플레이의 TV 제품을 국내에서 구입하지 않고 해외직구를 하는 현상이 나타난 것이다. 이는 국내 디스플레이 제조 기업들이 해외 수출용 제품은 국내 판매용 제품과 달리 불필요한 기능을 없애고 가격을 저렴하게 책정하여 수출하고 있다는 정보를 고객들이 인지하여 오히려 해외로부터 역수입하는 것이다.

정보 전달과 확산의 속도가 더욱 고속화됨에 따라 비즈니스 의사결정 및 고객에 대한 대응이 빨라지는 속도전의 양상을 보이고 있다. 고객 불만이 제기되었을 경우 발 빠른 대처를 하지 않으면 디지털 커뮤니티 등을 통해 급격히 확산되어 기업의 브랜드 이미지가 훼손되기까지 오랜 시간이 걸리지 않는다. 고객은 풍부한 정보에 무제한적으로 접근할 수 있기 때문에 더욱 더 많은 요구사항을 쏟아 낼 것이다. 또한 언제, 어떠한 맞춤형 서비스를 요구할지 조차도 가늠하기 힘든 상황이다. 그렇기 때문에 기업은 더 이상 지식자산을 영업권의 범주로 생각하지 않고, 기업의 경쟁력 이자 핵심자산으로 인지하여야 한다.

아날로그 시대에서 디지털 시대로 넘어오면서 기업, 고객, 공급자, 중개업체, 종업원의 개념이 달라졌다. 기업은 국내뿐만 아니라 글로벌 개념으로 확장되었고, 고객과 기업 간 직접적인 접근과 참여가 가능해졌다. 공급업체의 경우에도 각종 시스템으로 밀접하게 연결되어 있고, 중개업체의 경우 독립적이고 분리된 프로세스에서 확장, 공유 개념의 프로세스로 변화되었다. 내부 종업원에 대한 수직적, 기능적 관리에서 권한을 이양하고, 네트워크가 활성화되었다.

이에 따라, 디지털 환경에 맞게 기업의 방향성을 재정립해야 한다. 기업의 생존이 유와 궁극적인 목표를 장기적 관점에서 고민할 필요가 있다. 기업별 핵심역량에 기

반한 경쟁우위 전략을 실행해야 한다. 기업이 가장 잘하는 것에 선택과 집중을 함으로써 가치를 창출해내야 한다. 현재까지 많은 변화가 있었지만 아직까지도 전통적 기업문화나 관행에 머물러 있는 기업들이 있다. 수직적 통제에서 벗어나 수평적이고 구성원과 고객이 기업과 함께 원하는 목표를 달성할 수 있는 방향으로 조직체제를 디지털화할 필요가 있다.

기업의 변화모델

기업의 변화모델의 가장 상위에는 기업의 비전과 미션이 있다. 또한 이를 위한 경쟁우위전략(원가우위, 차별화우위)이 있으며, 경쟁우위 확보를 위한 프로세스가 그 아래에 있다. 이렇게 3가지가 기업 변화모델의 상중하에 위치해있고, 하부에는 이러한 것들을 잘 실행하기 위한 기업문화와 조직주요, 디지털 인프라 등이 있다. 상부에서는 비전 및 미션, 경쟁우위전략, 관리 및 운영프로세스의 방향으로 점차 변화하고, 하부에서는 그에 맞는 디지털 인프라, 기업문화 및 조직구조의 순으로 점차 변화한다.

- * 상위 : 비전 및 미션 → 경쟁 우위 전략 → 관리 및 운영프로세스
- * 하위 : 디지털 인프라 → 기업문화 및 조직 구조

전통기업의 디지털화

기존 전통적 기업들의 디지털화는 4가지 축을 기준으로 일어난다. 먼저 '제품의 디지털화'이다. 카세트테이프를 MP3가 대체하고, MP3를 스마트폰이 대체하는 것과 같은 변화이다. 두 번째는 '디지털 활용의 강화'이다. 예를 들면 구글 플레이와 같이 디지털화 된 정보를 활용하는 것이 강화되는 것이다. 다음은 '디지털 사업영역 확대'이다. 아마존의 경우 책 판매에서 시작하여 여러 가지 제품을 판매하는 플랫폼으로 확대되었다. 마지막으로 '조직 내외간의 디지털화'이다. 조직 내의 정보 교류가 원만하고 네트워크가 강화되는 것을 뜻한다.

- * 전통기업의 디지털화(4가지 축)
- 제품의 디지털화, 디지털활용의 강화, 디지털 사업영역 확대, 조직 내외간의 디지털화

전통기업은 브랜드, 자금력, 콘텐츠, 영업/유통 등 아래의 다양한 내부자원을 보유하고 있다. 그 중에서도 우위를 선점하고 높은 부가 가치를 창출하기 위해서는 '기술력 관련 다각화'가 매우 중요하다. 내부자원별 역할은 아래와 같다.

- * 유통망·영업력 : 기존 오프라인의 유통망을 e비즈니스(전자상거래)로 활용
- * 기술력 : 보유기술을 바탕으로 다양한 회사들과 기술적 합병을 통해 공급체인 (Supply Chain)형 제조 이행 가능
- * 자금력 : 자금력을 기반으로 다수의 온라인 회사 및 M&A에 투자
- * 콘텐츠 관련 : 풍부한 콘텐츠를 기반으로 유무선 포털 사이트 운영

비즈니스 모델의 조건 및 성공요인

디지털 기업으로 넘어오면서 가치제안, 목표고객, 수익흐름, 가치체인, 전달방식의 규정이 중요해졌다. 대표적인 예로 오버추어라는 기업을 들 수 있다. 포털사이트 검색광고에서 비즈사이트, 파워링크 등에 기업들의 상품 정보 등을 노출시키는 서비스를 하였다. 제품들이 광고 상단으로 검색되었을 때 상품의 판매가 이뤄질 가능성이 크기 때문에 광고횟수나 판매횟수에 따른 수수료로 수익을 냈다. 작은 기업에서는 좋은 제품을 판매하는 문제에 앞서 제품을 알릴 수 있는 수단이 부족하기 때문에 가치체인이 만들어진 것이다.

- * 가치제안 : 어떠한 가치, 솔루션을 가지고 있는가?
- * 목표고객 : 누구를 대상으로 하는가?
- * 가치체인 : 어떻게 연계성을 창출할 것인가?
- * 전달방식 : 전달방식을 어떻게 설계할 것인가?
- * 수익흐름 : 어떻게 기업의 수익으로 연결할 수 있는가?

이처럼 비즈니스 모델을 정의하고 이것이 성공으로 연결되기 위해서는 아래와 같은 요인들이 필요하다. 앞서 언급한 오버추어의 경우 수익창출이 가능한 모델이었음에도 규모가 큰 기업들이 우회 특허를 내면서 수익을 빼앗기는 상황에 처했다. 이 사례에서 비즈니스 모델에 대한 규정 이후에도 지속적인 차별화 노력, 특허 선점 등이 얼마나 중요한가를 알 수 있다.

- * 차별화된 스마트한 콘텐츠
- * 지속적인 수익창출력
- * 고객의 관점에서 출발
- * 스피드로 기회를 선점
- * 비즈니스 모델 특허

디지털 환경과 컨버전스, 융합기술의 확대

디지털 환경에서는 노년층, 싱글족, No-Kids족 등이 증가하면서 핵가족의 재분열이 일어나는 특성이 있다. 이에 따라 개인주의 및 개성 중시 경향이 커지고 있으며, 소비자 니즈가 더욱 다양화, 고도화 되고 있다.

미래 사회의 변화에 맞추어 다양한 융합기술들이 등장하고 있다. 현존하는 기술의 재조합, 창의적인 아이디어의 도출, 스마트 기기로의 비즈니스 융합, 제품과 제품간, 네트워크와 서비스 간, 사물과 인간 간, IT와 산업간 융합, 산업간 융합 등 미래사회에 복합적으로 서비스를 제공함으로써 새로운 가치를 창출하는 것이 필요하다.

제품, 서비스 간 융합 예시

- * 제품과 제품 간 융합 : 프린터 복합기(프린터, 복사기, 팩스, 전화 등),
스마트폰(전화, 카메라 등)
- * 제품과 서비스 간 융합 : 정수기(정수기 렌탈, 설치, 유지보수), e-book(책, 지식서비스)
- * 서비스와 서비스 간 융합 : IPTV(인터넷, TV, 쇼핑 등), 방카슈랑스(은행, 보험)

IT와 산업간 융합 예시

- * 자동차와 IT : 스마트카, 자동차 원격진단서비스
- * 교육과 IT : E러닝
- * 건설과 IT : 유비쿼터스 도시, 3D 가상건설

융·복합시대의 롱테일법칙

롱테일 법칙은 팔레트 법칙과 반대되는 개념으로 인터넷시장에서 가장 인기 있는 상위 20%에 해당하는 상품의 총매출보다 그 외 80%의 상품의 총매출이 훨씬 더 컸다는 사실의 개념이다. 예시로 오프라인 서점의 경우 무조건 많은 물량의 책을 진열하고 팔 수 없는 공간적 한계가 있기 때문에 상의 20%의 상품을 가져다 놓는 것이 매출을 올리는 데 도움이 될 것이다. 그러나 아마존과 같이 온라인 플랫폼을 활용하여 책을 판매하는 기업이라면 실제적으로는 가장 인기 있는 상위 20% 책보다 그 외 80%에 해당하는 제품 판매액의 총합이 더 크다는 것이다.

롱테일 시대에서는 모든 구성원들이 고객 중심으로 행동하고, 고객들과의 접촉을 통해 현장의 목소리를 듣고 각종 문제를 해결하려고 노력하여야 한다. 롱테일은 향후 새롭게 부상하는 사회경제적 현상을 이해하기 위한 중요한 열쇠이며, 인프라의 변화와 더불어 다양성을 추구하는 소비자들의 구매행동은 꼬리부문의 성장을 더욱 가속화할 것이다.

스마트 비즈니스

시대 변화의 흐름에 맞추어 기업은 기업경영을 스마트화하고, 소비자의 변화를 빠르게 읽으며, 다양한 변화에 맞게 지속적인 변신을 추구해야 한다.

2. e-비즈니스 정의 및 특징

1) 새로운 기업환경 변화

마이클 포터의 5대 경쟁세력 모형은 기업에 영향을 주는 가장 근접한 영향요소에 대한 정의이다. 먼저 5가지에 대한 개념은 아래와 같다.

신규진입의 위험

기존에는 공급측면의 규모의 경제, 수요측면의 규모의 이익이었으나 고객의 전환 비용이 낮아지고 시장 진입 자격요건이 완화되었다. 11번가, G마켓 등 유통경로가 다양해지고 접근이 용이해졌다. 선도기업 우위 또한 낮아졌다. 네트워크 효과* 등을 통해 선도기업 우위를 지속적으로 유지할 수 있다.

* 네트워크 효과 : 네트워크가 형성되면 선도기업의 우위를 오래 유지할 수 있으며, 1등 기업이 거의 대부분을 독점하는 현상이 나타난다. 예로 SK와 KT 등 통신사에서 제공하는 여러 가입자가 하나의 통신사로 묶어서 가입하게 되면 무료가입 혜택이나 할인혜택을 제공한다.

공급자 협상력

공급자란 기업에 원료, 중간재, 서비스 등을 공급하는 사업 파트너, 외부 역량을 총칭 '공급량'과 '공급기준'이 작거나 클 경우, 협상력에 차이가 발생한다. 연 판매량이 큰 기업에 대량주문에 따른 가격인하를 요구할 경우, 다른 고객들이 차지하는 비중이 크고 수요가 충분하기 때문에 이를 거절할 수 있게 된다. 하지만 공급량이 작은 기업의 경우에는 연 판매량의 10%를 구매하려는 고객이 요구하는 가격인하에 대해 고민하게 될 것이다.

공급자 협상력은 산업의 수익성을 변화시키는 잠재적 경쟁 요인이며, 공급자들의 힘이 강해지면 원료나 중간재에 보다 높은 가격이 매겨진다. 글로벌 기업들의 경우 안정적인 사업을 위해 자사의 비즈니스 생태계에 공급자들을 편입시켜 관리하기도 한다.

구매자 협상력

구매자가 최종 소비자인 경우, 즉 B2C의 형태인 경우에는 안정적인 관계가 필요한 것이 아니다. 지속적인 거래가 아니므로 한번 구매할 때 저렴한 가격의 제품을 원하고 언제든지 구매의사가 달라질 수 있다. 고객은 품질/서비스의 다양한 개선 요구를 통해 산업 참여자간 경쟁을 유도하는 등 고객 참여 범위가 확대되고 있다. 기업은 정보 생성, 유통 도구의 진화를 통해 구매자 협상력 강화로 이어진다.

대체재의 위협

대체재는 기존 기업의 제품을 위협하는 제품(서비스)이다. 융합의 시대에서는 대체재 위협이 다양해지고 예측이 어려워졌다. 대체재 탐색비용이 매우 낮아져 소비자의 구매패턴과 라이프스타일이 시시각각 변화하고 있는 상황이다.

기존 기업 간 경쟁

E-비즈니스는 기존보다 경쟁우위를 창출하기 위한 기업의 운영방식을 변경시키는 것이다. 그렇지 않게 되면 시장에서 도태되기 때문이다. 같은 시장에서 유사한 방식으로 제품, 서비스를 결합하는 경쟁기업을 뜻하며, 가격이나 신제품 출시, 광고 등의 형태로 나타난다. E-비즈니스 시대에서는 신규진입자, 공급자와 소비자, 대체재 등 광범위한 영역에서 경쟁이 늘어나면서, 기존 기업 간 경쟁의 상대적 비중은 낮아질 것으로 판단된다. 그러나 기존 기업 간 경쟁은 기업의 수익을 결정하는 가장 크고, 직접적인 요인이라는 점에서 중요하다. 즉 기존 기업 간 경쟁 또한 증가하고 있지만 다른 요소들이 더 많이 증가한다는 의미이다.

E-비즈니스 환경에서의 5대 경쟁세력 변화 사례

먼저 경쟁사나 대체재 산업이다. 대표적인 예로 디지털카메라와 스마트폰을 예로 들 수 있다. 스마트폰이 나오기 전에는 전화 기능이 주였다. 그러나 스마트폰의 등장으로 전화, 카메라, 음악재생 등의 다양한 기능을 통합한 기기로 고객들의 선택을 받게 된다. 즉 스마트폰이 디지털카메라의 대체재로 작용한 것이다. 고객층이 오프라인이 아닌 인터넷을 통해 구매를 하게 되면서 전통적 산업에 영향을 미쳤다. 공급사 측면에서는 E-비즈니스를 얼마나 빠르게 도입하느냐에 따라 기존 기업환경에 영향을 미친다. 잠재적 경쟁사(신규 진입자)의 경우 기존 진입장벽의 변화로, 동종 산업에 경쟁자들이 급격하게 늘어날 수 있다.

e비즈니스의 발전단계

▶ 1973년~(EDI, EFT)

E-비즈니스는 전자상거래에서 확대된 개념이므로 상거래부터 시작된다. 상거래의 3요소는 계약, 결제, 물류이다. 이중 계약을 전자적으로 처리한 것이 EDI, 결제를 전

자적으로 처리한 것이 EFT이다. 물류는 상대적으로 전자적 처리가 어렵기 때문에 계약과 결제 부분에서 전자적 처리가 발달했다. EDI는 동일업종 내 기업 간 거래를 처리하는 시스템으로 폐쇄된 네트워크이며, 제품을 모두 표준화(코드화)하여 관리하였다. EFT는 은행계좌와 보유현금 현황에 대한 공증시스템이 있는 FAX를 통해 주문과 결제가 이루어졌다. 이후 거리적 한계 등으로 매번 거래할 때마다 결제하지 않고 장부에 기록하여 한꺼번에 처리하였다. 즉시 전자결제가 구현되지 않았기 때문에 은행 등 관련기관 간 감시체계가 존재했다.

▶ 1984년~(CALS)

미국 군수물자를 표준화하여 조달 프로세스에 전자상거래를 이용하였다. 미국에서 군수물품을 납품하기 위해서는 CALS를 이용하도록 하였다. 폐쇄된 네트워크라는 점에서는 EDI와 큰 차이가 없지만 전 산업 내 표준화를 이뤘다는 점에서 차이가 있다. 또한 납품하고자 하는 기업들, 그 기업들과 연관된 기업들이 연결되면서 확대된 개념이 인터넷이다.

▶ 1995년~(인터넷)

개방형 인터넷이 등장하면서 일반 대중들을 대상으로 하는 전자상거래가 등장하였다. 이로써 개인과 기업의 거래가 주를 이뤘다. 그러나 정보흐름과 자금흐름이 불일치하였다.

▶ 1999년~(전자상거래)

이후 등장한 전자상거래는 표준화된 코드가 만들어지고 인터넷 기반의 소액형태의 지불이 가능해졌다. 기업과 고객 간의 거래에서 기업과 기업 간의 거래까지 확산되었다. 전자상거래는 거래처리비용이 낮아지는 효과가 있어, 고객입장에서는 가격도 저렴해지고 구매가 편리해졌다.

▶ 2000년~(E-비즈니스)

전자상거래를 기업 내부까지 확대하는 것이다. 기업 내에서 발생하는 업무처리를 전자화하였다. 이를 통해 각종 업무 처리과정에서 '종이가 없는 사무실'이 되었다. 정보의 흐름과 화폐의 흐름, 기업 간 업무처리 흐름들이 하나의 시스템을 통해 처리되기 때문에 종이문서가 필요하지 않게 되어 비용이 절감되고, 시간이 절약되었다.

▶ 2010년~(모바일 비즈니스)

스마트폰이 탄생한 시점이 아닌, 이후 스마트폰의 보급이 획기적으로 일어난 시점에서 모바일 비즈니스 개념이 등장한다. 유선으로 처리되던 것이 무선처리로 변화되고, 개인이 본인이 소유한 기기를 통해 전자 지불 및 비즈니스가 가능해졌다.

E-비즈니스의 정의

E-비즈니스에 대한 정의는 다음과 같이 다양하다. 가장 중요한 내용을 정리하자면, 기업 업무 전체의 정보를 전자적 정보화하고, 이의 전략적 사용을 통해 조직의 경쟁력을 향상시키고자 하는 것이라고 할 수 있다.

- * Bound&King(1999) : 전자적 비즈니스란 기술, 프로세스, 그리고 경영 관행들을 포괄하는 것으로 전자적 정보의 전략적 사용을 통해 조직의 경쟁력을 향상시키고자 하는 것
- * 가트너 그룹(2000) : 전자상거래가 기존 산업 및 일반기업의 활동 자체에도 영향을 미침으로써, B2B, B2C, B2E 등을 포함한 핵심 기업 활동이 인터넷 비즈니스화 되는 것
- * IBM(2000) : 인터넷 기술의 사용을 통한 주요 비즈니스 프로세스의 변형, 즉 비즈니스 파트너와 통신하고, 후방 DB시스템과 연결하며, 상거래를 수행하기 위해 웹을 사용하는 것
- * PWC(2000) : 전통적 비즈니스 방식을 향상, 발전시키고 때로는 대체하기 위해서 웹, 인터넷, 새로운 컴퓨팅, 통신기술을 적용하는 것
- * Papazoglou&ribbers(2006) : 사고, 파는데 관련된 정보 교환뿐만 아니라 고객서비스, 비즈니스파트너, 배송, 공급자와 협력을 포함하는 것

E-비즈니스의 거래유형

E-비즈니스가 가능한 거래유형으로는 B(기업), C(고객), G(정부) 간 발생하는 9가지 거래유형이 있으며, 표시형식의 좌측은 공급자, 우측은 수요자가 된다.

- * B2B : 기업과 기업 간의 거래
- * B2C : 기업과 소비자 간의 거래
- * B2G : 기업과 정부 간의 거래
- * C2B : 소비자와 기업 간의 거래(일반적으로 노동)
- * C2G : 소비자와 정부 간의 거래(일반적으로 노동)
- * C2C : 소비자와 소비자 간의 거래(P2P)
- * G2B : 정부와 기업 간의 거래
- * G2C : 정부와 소비자 간의 거래
- * G2G : 정부와 정부 간의 거래

E-비즈니스 모델

E-비즈니스 모델은 거래에 관여한 당사자들과 각각의 역할을 포함해 상품, 서비스

와 정보의 흐름을 표현하는 구조이며, 거래에 참가하는 당사자들에게 주어지는 편익이자 수익원에 대한 정확한 묘사이다. E-비즈니스를 활용하게 되면 전자적으로 정보를 주고받음으로써 거래를 하고, 업무를 좀 더 효율적으로 처리하면서 기존에 없었던 새로운 형태의 비즈니스가 생겨나고 신 부가가치가 창출된다. E-비즈니스 모델의 구분은 다음과 같다.

* e-비즈니스 모델의 구분

- 비즈니스 참여자 구분 : B2C, B2B, C2C
- 사업모델의 주 수입원 : 광고형, 수수료형, 회비형
- 거래에 참여하는 당사자들의 상호작용 : 1대1, 1대 다수(1:N), 다수대 다수(N:N)
- 비즈니스 방식 : 소매형, 경매형, 역경매형, 포털형, 카탈로그 판매형, 주문판매형
- 순수 인터넷의 모델, 기존의 모델이 인터넷에 의해 변형된 모델

Cross Functional E-비즈니스

e-비즈니스 상에서 앞에서 언급한 경영의 7대 업무영역*이 서로 유기적으로 연결, 조율되어 원활이 이루어진다.

- * 기업의 7대 업무영역 : 생산 및 운영관리, 고객관리 및 마케팅, 인적자원관리, 재무 및 회계관리, 데이터관리(정보자원관리 : MIS, ERP), 경영전략

경영전략 및 가치체인

전략혁신의 의미와 성공·실패 요인

기업은 끝없는 혁신을 통해 시장에서의 경쟁력을 유지해야한다. 인터넷이라는 매체의 발전 등 환경 변화 혁신에 얼마만큼 빠르게 적합한 전략을 수립하는지에 따라 기업의 경쟁력 우위 여부가 결정된다. 혁신은 기업의 자원과 역량을 결합시켜 기업 전체가 나아갈 방향을 제시한다. 전략적 혁신이란 새로운 블루오션 전략으로 할 수 있으며, 운영상 개선보다는 전략적 혁신으로 기업의 가치를 증대시키려는 노력이 필요하다. 이와 관련한 성공과 실패사례는 다음과 같다.

* 성공사례 : 애플은 핸드폰, PDA 등 기존 여러 산업군을 융·복합하여 스마트폰을 만들어내고 '앱 스토어'라는 플랫폼을 만들어 수수료를 통한 끊임없는 수익창출을 하는 경영모델까지가 애플의 전략혁신이라고 할 수 있다.

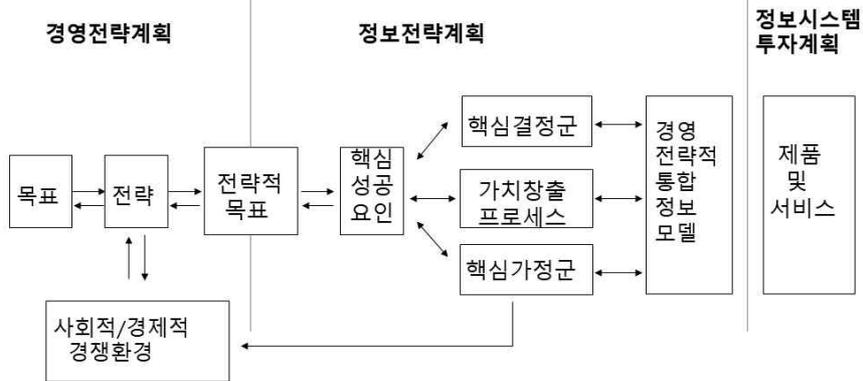
* 실패사례 : 컴퓨터를 최초 상용화한 IBM은 초기 PC시장을 주도하였으나 CPU는 인텔에, 운영체제는 마이크로소프트에 넘긴 이후 주류시장에서 혁신을 하지 못해 도태되었다.

전략혁신의 실패요인으로는 경쟁기업에 비해 우위를 가지고 있다는 확신으로 인해 변화에 무뎌지고 전략적 혁신에 둔감해지는 것을 들 수 있다. 반면 성공요인으로는 변화에 대응하기 위한 새로운 형태의 전략을 세우는 것이다. 애플이 제시한 '스마트 폰', '앱 스토어'는 환경 변화에 따른 새로운 전략이라고 볼 수 있다. 지금 시점에서 보았을 때, 코로나19라는 큰 변화에 기업들이 대응하여 새로운 전략을 세우지 못한다면 시장에서 경쟁력을 잃고 도태될 수 있다.

경영전략과 정보전략

현재 정보기술의 시대적 환경을 분석하면 변화의 속도가 매우 빠르며, 글로벌화 되고, 새로운 정보들이 끊임없이 파생된다. 이러한 근본적인 변화 양상에 적합한 e 비즈니스 전략을 세우는 것이 기업 경쟁력의 핵심이다.

정보기술전략과 경영전략은 긴밀한 관계에 놓여있다. 경영전략은 환경변화에 적합한 전략을 세우는 것으로 전략적 목표를 달성하기 위한 핵심성공요인(Critical success factor)를 달성하면 경영전략을 달성하게 된다. 정보전략계획에는 핵심결정군, 가치창출프로세스, 핵심가정군이 있는데 위와 같은 정보기술전략과 경영전략을 통합한 것이 '경영전략적 통합정보모델'이다. 이 모델에서는 정보자원에 대한 적극적인 관리를 통해 전략적 목표 달성이 가능하며, 기업은 이에 적합한 다양한 투자 계획 등을 구축해야 한다.



기업을 둘러싼 환경과 포터의 경쟁세력 모형

기업을 둘러싼 환경은 크게 미시환경, 거시환경 2가지로 나누어진다. e-비즈니스 시스템은 이러한 환경변화를 감지하고 대응하기 위해 중요한 정보자원을 수집하고 의사결정에 도움을 주어야 한다.

- * 미시환경 : 신규 진입자의 위협, 기존 경쟁자간 경쟁, 공급자의 교섭력, 구매자의 교섭력, 대체제의 위협 5가지 요소가 있으며, 변화의 속도가 빠르고 강도가 세지만 회피가 가능하다.
- * 거시환경 : 정치, 경제, 사회, 문화, 기술 5가지 요소로 구성되며 변화의 속도는 느리지만 회피가 불가능한 것이 특징이다

기업환경을 가치체인을 설명하는 이론 중 대표적으로 포터의 경쟁세력 모형이 있다. 이 모형은 미시적인 환경을 설명하는 이론으로 기업 내부요소의 파악을 중요시한다. 기업의 가치창출 원천을 파악하고 가치활동을 통해 경쟁우위를 창출한다.

일반적인 가치체인과 가치체인분석

일반적인 가치체인 모형은 마이클 포터의 이론을 기반으로 한다. 포터의 이론에서 가치체인 모형은 크게 본원적 활동과 지원활동으로 나누어진다. 두 활동은 사슬처럼 서로 묶여 이윤을 창출하고 위 활동을 통해 핵심 성공요인에 해당하는 기업의 강, 약점을 파악한다.



가치체인 분석은 회사 전체의 비즈니스 프로세스, 활동을 연구하는 것으로 각 부분이 비용, 속도, 효율성 측면에서 최적으로 운용되고 있는지 검증한다. 가치체인 분석은 기업을 둘러싼 거시환경, 미시환경 분석 등을 통해 이루어지고 이 분석에서도 출된 결과로 회사의 경쟁우위를 평가한다. 현재 가치체인은 디지털화, 세계화, 탈 규제화 등으로 굉장히 빠르게 변하고 있다. 인터넷 발달 이후 1년의 정보량이 과거 선사시대부터 인터넷 발달 이전까지의 정보를 합한 것보다 많은 것과 같이 현재는 빅데이터 시대이며 국가 간의 구분이 사라지고 있다.

가치시스템의 성공 요인과 공급체인

가치시스템이 성공하기 위해서는 가치활동이 어떻게 경쟁우위를 만들어내는지 파악하는 것이 중요하다. 가치시스템 상에서 정보기술을 적극적으로 활용하여 시스템

의 최적화를 이루어내야 한다.

ex) 네이버 지식인 : 다양한 사람들이 지식을 제공하며 데이터가 구축됨
 유튜브 : 만들어진 영상물과 제품 등이 융합되는 등으로 광고수익을 창출함

공급체인은 직간접으로 고객요구를 충족시키는데 필요한 모든 단계의 구성으로 업스트림과 다운스트림이 모두 포함된다. 공급체인 관리의 기본개념 구성은 원재료 공급업체 → 부분 조립업체 → 제조업체 → 도매 → 소매 단계로 나눈다.

ex) BMW, 벤츠, 아우디의 핵심부품 공급업체가 모두 독일에 있음
 테슬라의 네바다 사막 공장은 전통적인 공급체인에 대응한 새로운 공급체인 형태

가치 시스템의 변화

가치시스템은 진화 단계를 거치는데 단계별로 하나의 점만 거치는 Nod, 다양한 공급업체와 제조업체가 있는 Connection, 고객, 소매업체 등등 모두가 연결되는 Community 단계가 있다. 즉, 가치시스템의 변화는 다양한 정보의 공유를 기반하는 디지털 가치시스템 형태로 나타났다. 이 시스템의 특징으로는 고객주도형, 가상통합, 전문화된 네트워크기업의 등장 등이 있으며, 각 분야에 특화된 기업들이 네트워크로 통합되고 여기에는 통합의 주도자가 존재한다.

ex) 의류업체가 중국 제조업체에 제조를 맡기고, 제품만 물류업체에 넘기면 물류업체는 그 제품을 시장에 판매한다. 이 과정에서 각 단계의 거래가 인터넷을 통한 전자상거래를 기반으로 하여 직접 대면의 필요성이 사라져 국가 간의 경계가 허물어진다.

스마트비즈니스 시대의 특징

스마트비즈니스는 인터넷 활용을 기반으로 시장이 확장되어있기 때문에 다양한 경쟁자의 등장이 나타나는 만큼 경쟁자의 위협도 크게 증가한다. 또한 가격 압력이 증가함에 따라 고정비에 비해 변동비의 비중이 낮아진다. e비즈니스가 가치체인, 외부 환경요소 등으로 전략을 세운다는 것은 전통 산업과 다르지 않지만 빠른 변화를 읽기 위해 거시, 미시적 환경요인과 가치체인 요인을 기반으로 전략수립, 분석을 할 필요가 있다.

지식경영시스템 아키텍처

여러 데이터 지식 소스는 기업의 인트라넷이나 그룹웨어 플랫폼을 통해 모이게 되며, 지식서비스를 통해 콘텐츠와 협력, 컴퓨팅에 따라 지식의 검색과 분류 등이 가능하다. 이후 지식경영 프로세스 서비스에서 지식이 조직화되어 공유, 활용할 수 있게 된다. 지식포탈, 푸쉬서비스 등 개인화 서비스도 가능하다.

KMS(지식경영시스템) 기능적 특징

- * 네트워크 및 개방성
- * 분산 가능한 구조
- * 보안 및 평가기능
- * 다양한 저장소로부터 효율적인 검색이 중요함
- * 직원간 지식을 공유, 전파하기 위한 협업과정이 중요함
- * 조직 내 지식유통의 가용성을 확대시킬 수 있는 시스템

기업의 KMS 모델

개인이 가지고 있는 데이터들을 공유, 저장, 활용, 학습을 통해서 공유지식을 넓혀 고객의 기업, 파트너, 경쟁사에게 다양한 정보를 제공해 줄 수 있는 비즈니스 프로세스이며, 기업의 효율성을 극대화 시키는 모델이다. 즉 기업 내부 직원끼리만 공유하는 것이 아닌 외부와 주고받을 수 있는 형태이다.

지식경영과 기존시스템 연계

지식경영은 어떤 하나의 시스템을 칭하는 것이 아닌, 기존에 사용하던 시스템을 사용하면서 기업이 복합적으로 하고 있는 업무를 뜻하는 것이다. 그렇기 때문에 지식경영은 다음과 같이 다양한 기존시스템들과 연계가 되어 있다.

- * 인터넷, 인트라넷, 엑스트라넷
- * 데이터베이스
- * 전자문서관리시스템
- * 검색 및 검색엔진
- * 협업
- * 보안
- * 기업지식포털
- * 데이터웨어하우징과 데이터마이닝

경제의 3주체는 B, C, G이다. 이는 기업, 가게, 정부이다. 이러한 주체들 간 거래유형은 다음과 같다.

- * B2B : 기업과 기업 간의 거래
- * B2C : 기업과 소비자 간의 거래
- * B2G : 기업과 정부 간의 거래
- * C2B : 소비자와 기업 간의 거래(일반적으로 노동)
- * C2G : 소비자와 정부 간의 거래(일반적으로 노동)
- * C2C : 소비자와 소비자 간의 거래(P2P)
- * G2B : 정부와 기업 간의 거래
- * G2C : 정부와 소비자 간의 거래
- * G2G : 정부와 정부 간의 거래

인터넷 쇼핑물의 환경

기업과 소비자간 거래유형의 대표적인 모델은 인터넷 쇼핑물이다. 인터넷 쇼핑물을 20년 정도의 역사를 가지고 있으며, 현재 약 100조원 규모의 시장으로 성장하였다. 대형쇼핑물과 오픈마켓의 성장이 꾸준히 증가하고 있다. 대형쇼핑물은 쇼핑환경을 제공해주는 수준에서 멈추지 않고 계약 거래 등을 직접 한다. 즉 업체가 대형쇼핑물의 하부구조처럼 움직인다. 이에 반해 오픈마켓은 시장 상인이 모여서 마켓을 형성하는 것으로 두 유형은 차이가 있다.

인터넷 쇼핑물은 좋은 품질의 제품을 저가로 판매, 구매할 수 있기 때문에 시장이 계속적으로 성장하고 있다. 특히나 모바일이 가세하면서 인터넷 쇼핑물이 오프라인을 대부분 대체할 것으로 예상하고 있으며, 이마트의 경우 올해 최초로 적자를 기록하는 등 오프라인 환경이 많은 타격을 받고 있다.

인터넷쇼핑물의 흐름도

인터넷 쇼핑 과정에서 소비자와 인터넷 사업자(판매자) 사이에 거래인증 및 사용자 인증을 위한 인증기관이 존재한다. 또한 상품대금의 지불을 돕기 위해 은행이나 카드회사가 존재한다. 현재는 이러한 인증 및 대금 지불을 위한 수수료가 굉장히 저렴해졌기 때문에 인터넷 쇼핑이 좀 더 활성화 되었다.

쇼핑물과 오픈마켓의 비교

구분	쇼핑몰	오픈마켓
운영주체	쇼핑몰 운영자가 직접 상품 판매	판매자가 시스템을 이용하여 판매
제품구성	다양한 품목에 한 가지 제품만 판매함	여러 판매자가 다양한 품목에 같은 제품을 판매함
구매자입장	운영자가 상품의 종류, 품질, 배송, 문의, 교환, 반품 등을 직접 관리	판매자별로 상품의 종류, 품질, 배송, 문의, 교환, 반품이 다르게 적용
판매자입장	신용도, 품질, 구색 등의 허가 필요 (입점절차)	필요한 정보 제공, 사업자 증명 후 판매 가능(가입)
마케팅	운영자가 홍보를 담당	판매자가 직접 홍보
판매관리	운영방침에 따라 판매	개인판매자의 노하우 발휘

전문쇼핑몰과 오픈마켓의 운영비교

구분	전문쇼핑몰	오픈마켓
사업자등록 및 통신판매업 신고	필요	필요
사이트 제작	필요	불필요
도메인 등록	필요	불필요
웹 호스팅	선택 (자체독립형 솔루션만 필요)	불필요
보증보험 가입	필요	불필요
상품 등록비용	없음	무료~기간별로 차이 (건당 몇백원~몇천원대)
판매수수료	카드 결제 건에 한하여 약 1~2%적용	모든 판매 건에 약 5~12% 적용
광고홍보	검색엔진 키워드 광고, 지식쇼핑 등 필요	오픈마켓 내 광고 및 저가전략을 통한 판매 확대

인터넷쇼핑몰 구축기획

인터넷 쇼핑몰을 직접 구축할 경우, 웹사이트 판매주제, 대상층 분석 및 영역 확정부터 제품 및 디자인 구성 및 페이지 구성 및 플로차트 제작, 시스템 테스트 등 전반적인 모든 작업을 직접 해야 한다. 그에 비해 오픈마켓을 구축하는 경우에는 개인 및 사업자 회원으로 가입하고, 대상층과 제품영역을 확정하여 정해진 템플릿에 따라 하기 때문에 상품관리 및 주문관리에 집중할 수 있다. 앞으로는 개인쇼핑몰을 만들어 판매하는 것은 감소할 것으로 전망되며, 아마존과 같이 이미 구축되어 있는

사이트에 상품을 등록하여 판매하는 형태가 주를 이룰 것으로 예상된다.

일반적인 쇼핑몰의 구성요소

- * 상품 : 전시항목의 카테고리, 상품상세, 상품검색, 메인화면
- * 주문 : 장바구니, 관심상품 등록, 결제, 주문내역 및 배송 조회
- * 사이트이용 : 회원가입, 이용약관, 주문/결제/배송/반품/교환 방법, 고객센터 안내, 회사소개, 개인정보보호정책 등
- * 커뮤니케이션 : 문의(배송, 반품, 교환 등) 게시판
- * 기타 콘텐츠 : 사용후기, 운영자 일기, 매거진 등

인터넷 비즈니스 결제시스템

인터넷 비즈니스 결제시스템은 크게 신용카드 결제 흐름과 계좌이체 흐름이 있다. 신용카드의 경우 고객이 인터넷지불 의사를 표현하면 쇼핑몰이 페이먼트사와 신용카드 회사에 매입요청을 한다. 이 때 수수료가 발생할 수 있다. 고객은 매입요청 처리된 금액에 대해 신용카드사에 추후 대금을 납부 한다. 계좌이체 흐름의 경우에는 주문의사를 표현하고 대금결제를 요청하면 페이먼트 게이트웨이에서 고객의 출금은행에 이체를 지시하고 이것이 처리되면 그 결과가 쇼핑몰로 통보된다. 현재는 이 두 가지 흐름 외에도 삼성페이, 카카오페이 등 페이먼트사의 경쟁이 심화되고 있다.

인터넷비즈니스 에스크로우 서비스

구매자와 판매자 사이에 거래되는 상품의 대금을 구매행위가 종료될 때까지 임시로 보관하는 서비스라고 생각하면 된다. 이는 구매행위의 안전장치로서의 역할을 하며, 신용카드사나 페이먼트 게이트웨이를 끼는 형태가 아니므로 비용이 절감될 수 있다.

인터넷 쇼핑몰의 장점

기본적으로 인터넷 쇼핑몰은 거래 처리를 위한 비용이 비교적 저렴하기 때문에 사용한다. 그러나 그 외에도 무한한 전시공간, 용이한 제품선택, 풍부한 제품정보, 충분한 사전조사 가능, 상품 구매를 위한 소비자의 교통 불편 해소, 비교구매의 편리함 등의 장점이 있다.

기업과 소비자 간의 비즈니스 모델

- * 포털 : 네이버, 다음, 구글 등은 다양한 콘텐츠를 통합한 포털의 형태로 정보의 검색 및 제공이 주 서비스이다. 일반적으로 광고나 가입비 등이 수익모형
- * 상점 : 가상판매자, 카탈로그 판매자, 제조자 직접 판매 등 판매 매출이 수익모형
- * 거래중개자 : 숙박중개 및 항공예약 중개 등으로 거래수수료가 수익모형
- * 콘텐츠제작 및 제공 : 조선일보, 동아일보 등, 광고 또는 거래수수료가 수익모형
- * 시장창출 : 이베이, 지마켓 등 오픈마켓 비즈니스로 거래수수료가 수익모형
- * 서비스 제공 : 서비스 자체를 판매하는 것으로 판매 매출이 수익모형
- * 커뮤니티 제공 : 페이스북, 트위터 등 정보공유 기능을 하며 광고나 가입비 등이 수익모형

기업 간 상거래의 배경

기업 간 거래는 일반적으로 거래 규모가 가장 크다. 기업들은 인터넷을 통해 구매, 조달, 생산, 판매, 유통, 고객관리, 인력관리 등을 수행하고 있다. 기업은 중간상인을 거치지 않고 고객기업에게 판매함으로써 유통비용을 절감하고 고객과 직접 대화를 한다. EDI나 엑스트라넷, Web-EDI를 통해 거래되던 상당부분이 e-마켓플레이스로 변화되고 있다. 따라서 오프라인의 대형 제조업체들을 중심으로 거대 규모의 업종별 e-마켓플레이스가 등장하고 있다.

전통적 상거래와 인터넷 기업 간 상거래

전통적 상거래는 각각의 협력업체와 개별적인 연계를 위해 다양한 기준을 따라야 한다. 따라서 지속적인 유지관리가 필요하고, 협력업체별로 개별적 기술충족이 필요했다. 이에 비해 인터넷 기업 간 상거래에서는 표준이 생성되었다고 할 수 있다. 하나의 마켓플레이스에 접속함으로써 모든 협력업체와 연계가 가능하며, 보안, 검색, 카탈로그 등 모든 기술적 필요를 해결할 수 있으며 구매자와 공급자간의 즉각적인 상거래가 가능하다.

기업 거래시장의 기능

e-마켓플레이스는 수많은 판매자와 수많은 구매자가 연결된다. 기능은 구매자와 판매자를 연결하고, 거래를 촉진하며, 제도적 인프라 구조이다. 구매자와 판매자를 연결함으로써 제품정보 및 가격정보를 공개하고, 입찰 및 교환이 체계화되면서 해외 고객사와 거래도 쉬워진다. 에스프로 등을 통해 평가, 신용정보 등을 제공하여 신뢰도를 향상시킬 수 있다. 또한 관련된 법률 및 규정 및 시장정보를 제공한다. 이는 구매자 입장에서, 판매자 입장에서 합리적인 구조라고 할 수 있다.

전자조달

전자조달은 회사가 필요로 하는 상품이나 서비스를 구매하는 것으로, 대개 구매

에이전트(대행자)가 수행한다. 구매기능은 전체 공급체인에서 처음으로 이루어지기 때문에 구매기능의 성과향상은 기업경쟁력 확보에 중요한 역할을 담당한다. 구매부서는 외부적으로 공급업체와 공식적인 창구역할을 수행함은 물론이며, 내부적으로는 연구, 생산, 품질, 자재, 자금 부서등과 밀접한 연결고리를 형성한다.

전자조달은 e마켓을 통한 새로운 기회 모색, 경쟁심화에 따른 비용절감 요구, 글로벌 소싱의 필요성 증대, 전략적 구매의 필요성 증대, 핵심공급업체와의 전략적 제휴 필요성 증대 등으로 인하여 확산되었다. 이에 따라 어떻게 비용을 절감하고, 경쟁력을 강화하기 위한 수단으로 효율적으로 활용할 것인지에 대해 전자조달 구매 담당자의 역할 또한 커졌다.

전자교환과 수직·수평적 E-마켓플레이스

다양한 B2B거래를 위해서는 물건을 사고 판매하는 주체뿐만 아니라, 관계된 이해관계자 모두(정부, 협회, 연구소, 대학 등)과 같은 허브를 이루고 커뮤니티를 형성하는 것이 중요하다. 전자교환의 분류에서 수직적 e마켓플레이스는 특정 산업과 관련된 관계 축진이 목적으로 산업에 대한 깊은 이해가 필요하다. 수평적 e마켓플레이스는 산업 경계에 국한되지 않고 프로세스 중심의 횡적인 마켓플레이스로, 산업계에 공통적으로 존재하는 프로세스를 중심으로 형성된다.

협업상거래

그러나 이러한 커뮤니티의 형성이 수직적, 수평적으로 끝나는 것이 아니라 모두를 위한 협업상거래가 대세를 이룬다. 협업상거래란 기업 간 단순거래의 최적화뿐만 아니라 이해관계자 모두의 기회와 이익을 극대화하는 체계를 웹상에서 구축하는 것이다. 그룹웨어, 전자우편, EAI 등의 기술을 활용하여 인프라를 만들고 그 인프라는 파트너들과의 인터페이스를 용이하게 하여 협력적 상거래가 진행되도록 하고 있다. (SCM의 확대) 협력적 상거래가 가능해지면 그 안에 있는 수많은 기업들의 운영의 효율성이 증대되고, 스피드가 향상되고 시장의 불확실성이 감소되는 효과를 가져온다.

MRO(MAINTENANCE, REPAIR AND OPERATION)

원부자재를 제외하고 기업 활동에 부가적으로 필요한 여러 설비 등을 관리하는 것들 또한 B2B 상거래 형태로 옮겨져 왔다. MRO의 특성과 예시는 다음과 같다.

유형	특성	예
Maintenance	정기적인 교체작업이나 일정계획에 따라 구매되는 품목	기계부품, 페인트, 밸브, 전시스위치, 청소용품, 윤활유 등
Repair	기계고장 등에 의해 발생한 긴급구매 품목	기계부품, 스프링, 베어링 등
Operation	기업의 비즈니스 운영을 지원하기 위해 정기적으로 구매되는 품목	사무가구, 사무기계, 컴퓨터 등 전산장비, 기타 사무용품

위와 같은 MRO의 구매 프로세스 또한 인터넷 쇼핑몰의 형태를 활용하면서 그 절차가 편리해졌다. 구매요청자가 사이트에서 제품을 선택한 카탈로그가 구매업체 서버의 인증을 거쳐 공급업체 서버에 전달되며, 공급업체 거래시스템에는 주문실행을 위한 정보가 전달되는 프로세스이다. MRO는 전자카탈로그와 상품 DB의 구축과 표준화에 성공하며 비계획적인 구매에 효과적으로 대응할 수 있었다. 공급업체에 대한 관리 및 보안체계 강화, 결제수단 확보 등을 통해 성공할 수 있었다.

정보기술과 프로세스 환경

2000년대 이후 기업들은 E-비즈니스를 하고 있으나, 과거 프로세스와 환경에 현재에 이르기까지 어떤 변화를 겪었는지 알 필요가 있다. 1950년대~2000년대까지 50년의 시간동안 급격한 변화가 있었으며, 그 중 가장 큰 변화가 바로 정보기술의 변화이다. 1950년대 컴퓨터가 만들어지기 시작하여 60년대에 활용되고, 70년대에는 그 활용도가 높아지기 시작했다. 90년대 인터넷이 도입되고, 2000년대에는 모바일 혁신이 있었다. 이러한 변화를 겪으면서 점점 업무처리를 과거의 방식으로 할 필요가 없어진 것이다.

즉 급변하는 기업환경에서 지속적인 혁신이 요구된다. 과거에 큰 규모의 회사들도 현재 사라지기도 하였으며, 현재 영향력 있는 기업들도 과연 계속 지속될 것인가에 문제에 있어서는 장담할 수 없는 것이다. 기업의 사업전략부터 정보기술전략, 사업 인프라스트럭처, 정보기술 인프라스트럭처의 균형 있는 혁신이 필요하다. 따라서 기업이 살아남기 위해서는 정보기술전략과 비즈니스전략을 연계해서 수행하려는 경영자의 의지가 필요한 것이다.

프로세스

비즈니스 프로세스가 변화한 것을 보험 가입을 예로 들어보자. 90년대 후반만 하더라도 보험설계사가 직접 고객을 찾아 방문하여 상담한 후 회사에서 보험을 설계하여 제시하고, 가입자의 의견을 다시 반영하기 위해 다시 회사에 가는 시간과 절차가 길었다. 그러나 2000년대 초반에는 노트북을 가지고 다니면서 보험 가입을 제안하였다. 그러나 수정된 내용은 그 자리에서 반영하지 못하고 최종적인 상품 안만

가져오는 형태로 절차가 줄었다. 그러나 현재는 보험 가입이 필요한 사람이 직접 사이트에 접속하여 필요한 정보를 입력한다. 추천 상품이 제안되고 가입도 간편하다. 보험회사 입장에서든 인건비가 절감되며, 가입자 입장에서든 가입까지 걸리는 시간이 상당히 단축된 것이다. 정보기술이 도입되면서 업무 프로세스가 획기적으로 변화하고 단축한 것이다.

기업의 프로세스 구성

기업의 프로세스는 기업 구성원의 모든 요소가 집결되는 곳이며 집결체이다. 인력 채용 및 관리 프로세스, 생산프로세스, 구매조달 프로세스, 배송프로세스, 전략/기획 프로세스 등과 같은 수많은 프로세스의 연쇄에 의해서 기업이 운영된다고 할 수 있다. 그렇기 때문에 정보기술을 접목하여 이러한 프로세스의 혁신을 이뤄내는 것은 그 기업의 제품과 서비스의 품질 향상에도 도움이 되며 이는 곧 타사 대비 경쟁력이 된다.

BPR

1990년대 초에 마이클 해머는 BPR이 경쟁우위 확보를 위해 기업의 핵심부문에서 비용, 품질, 서비스, 스피드와 같은 요인의 획기적인 비즈니스 향상을 위해, 프로세스를 근간으로 비즈니스 시스템을 근본적으로 재설계하여 극적인 성과를 추구하는 것이라고 정의했다. 예를 들어 종이 기반의 시스템을 컴퓨터를 통해 정보를 공유하고 의사결정을 하는 시스템으로 완전히 탈바꿈하는 것이다. 즉 BPR은 기본적으로 근본적이고 극적인 개선을 위해 프로세스를 완전하게 재설계하고자 한 것이라고 할 수 있다. 아무리 정보기술이 발달하더라도 업무 프로세스가 그대로라면 아무 의미가 없다. BPR은 '발달된 IT기술과의 유기적 결합'을 통해, '업무프로세스를 획기적으로 재설계'한다는 측면에서 생각해야 한다.

프로세스의 기본적인 목표는 고객이다. 프로세스는 조직을 뛰어넘어 수행되며, 조직 간의 연계가 쉬워야 한다. 또한 시작부터 끝까지 전체적인 최적화를 추구해야 한다. 현재 SCM, CRM, ERP 등이 등장하여 대부분의 기업이 활용하고 있는 상태이지만, 정보통신기술은 계속해서 발전하고 있고 미래에 획기적인 기술과 시스템이 나오면 프로세스는 그에 맞게 다시 바뀌어야 할 것이다. 그렇기 때문에 프로세스가 가지고 있는 성격을 알 필요가 있으며, 미래에 새롭게 등장할 기술이 접목될 경영 혁신에 대한 해답이 과거 제시된 BPR의 실행절차와 업무재설계의 원칙에서 찾을 수 있다.

- * BPR의 실행절차 5단계
 - 1) 경영비전과 프로세스 재설계의 목적 설정
 - 2) 경영혁신 프로세스 재설계의 목적 설정
 - 3) 기존 프로세스의 이해와 평가
 - 4) 필요 정보기술의 파악
 - 5) 새로운 프로세스의 프로토타입 설계 및 시범운용
- * 업무재설계의 7가지 원칙
 - 1) 총체적인 업무흐름과 결과에 초점을 두고 조직화하라.
 - 2) 가능한 한 업무 결과를 이용하는 사람이 해당업무를 수행하라.
 - 3) 정보발생(생성) 부서에서 정보처리도 함께 수행하라.
 - 4) 지역적으로 분산되어 있는 자원이라도 중앙에 모여있는 것처럼 취급하라.
 - 5) 병행처리 업무는 결과의 통합이 아닌, 처리과정 중에 조정하라.
 - 6) 업무수행 측에 책임과 동시에 통제기능 권한을 부여하라.
 - 7) 정보를 발생지역에서 한번만 처리하여 중복된 자료 입력 및 작성을 피하라.

BPM

효율적인 IT자원관리와 시스템 활용으로 관리용 소프트웨어 및 방법론이 주목 받기 시작했다. 앞서 BPR을 도입한 기업들이 막상 활용을 잘 하지 못하는 것을 인지하고, 기업의 자원과 다양한 애플리케이션을 프로세스 중심으로 묶어 연결시키는 역할을 수행한 것이 바로 BPM이다. 프로세스가 인적자원과 그들의 업무를 직간접적으로 지원하는 업무용 솔루션들의 물리적, 논리적인 백본 역할을 하도록 조정하는 것이다.

BPR이 한 번에 조직을 재설계하는 것을 목적으로 한다면, BPM은 지속적인 업무 프로세스 관리를 목적으로 한 것이다. 비즈니스 프로세스의 목표와 성과를 측정하여 아래 세 가지 기능을 수행하여 업무 프로세스의 자동화, 업무 프로세스의 개선, 새로운 업무 프로세스의 생성의 기능 정도로 프로세스를 조금씩 개선하고자 하였다. BPM의 비즈니스 프로세스를 모델링하기 위해서는 효율성 모니터링 소프트웨어, 워크플로우 소프트웨어, EAI 도구가 필요하다. 각 모델기능에 대한 설명은 다음과 같다.

구분	기능	주요업체
효율성 모니터링 소프트웨어	비즈니스프로세스를 흘러가는 데이터를 추적하는 도구	아젠티스, 코머스웨스트, 사주스
워크플로우 소프트웨어	직원들에게 비즈니스 프로세스에 대해 안내하는 도구	파일럿, 메타스톰, 페라시스템즈, 사비온, 핸디소프트, 멀티머스
EAI (Enterprise Application Integration) 도구	미들웨어 애플리케이션에 대한 사용자 인터페이스 제공	IBM, BEA, SAP, CA, MS, Oracle, 피플소프트, 시비온드, 팁코, 웹메소드

BPM을 도입함으로써 얻게 되는 효과들은 다음과 같다. 찾아가는 업무에서 찾아오는 업무처리로 바뀌게 되므로 빈틈없는 업무처리가 가능해졌다. 신규 업무가 담당자 업무 목록에 자동으로 등록되고 통지되기 때문에 일이 사람을 찾아오는 형태가 된 것이다. 또한 프로세스 중심으로 시스템 연결이 되어 있어서 각 프로세스를 처리할 때 필요한 화면이 BPM 상에서 편리하게 제공된다. 업무처리 시 지켜야 할 규칙 또는 절차가 표준적으로 제공되어 일관된 업무처리가 가능해지고, 업무 처리 현황파악이 쉬워졌다. 병목현상 등 문제 발생 시 현상을 파악할 수 있으며, 통계 및 분석기능이 있어 개선이 가능하다. 마지막으로 업무 자동화당 기능이 더해져 효율적인 자원배분이 가능하다.

E-매뉴팩처링

E-매뉴팩처링은 정보기술을 활용하여 제품의 발주, 수주, 구매, 설계, 생산, 유통, 폐기까지의 전 과정에서 생성되는 데이터를 표준화된 형태로 디지털화하고 조직관 교환, 공유가 가능한 환경이다. 이러한 E-매뉴팩처링의 개념은 구체적인 시스템을 통해 구현되었으며, PDM과 조금 더 확장된 개념인 PLM이 있다.

PDM

PDM은 제품의 설계도나 부품구성도, 각종 규격서 및 설계분석서 등 제품 수명주기 동안 발생하는 제품 데이터를 통합하여 관리하는 시스템이다. 기능 중심의 각 부서에서 독립적으로 관리하는 제품 데이터들과 기업의 각종 응용시스템(CAD/CAM, EDM, MRP, Workflow/ Groupware 등)을 효과적으로 연결하여, 필요한 데이터를 필요할 때 네트워크 기반으로 즉각 확인할 수 있다.

PLM

PDM에서 조금 더 확장된 개념이 PLM이다. PDM은 회사 내에 동일한 데이터베이스에 자료가 저장되는 것이며, PDMⅡ의 경우 데이터를 내부에서만 확인하는 것이 아니라 관계회사끼리도 확인할 수 있도록 표준화 된 시스템이다. PLM은 ERP, SCM, CRM 어디서든 활용할 수 있는 데이터로 바꾸는 것이다. PLM은 CAD, 가시화 기술(Visualization), DMU(digital mock up), 레거시 시스템과의 연동, 보안관리 기능, 데이터베이스관리시스템(DBMS) 기술들을 활용해서 기업에서 발생하는 데이터가 공급자, 구매자에 관계없이 모두 표준화된 데이터로 언제 어디서나 사용될 수 있는 구조로, 제품수명의 전 주기에 걸쳐 관리해주는 시스템이다.

MES(Manufacturing Execution System, 제조실행시스템)

MES는 주문의 시작에서 최종제품에 이르기까지 생산 활동에 가장 효과적으로 활용할 수 있는 정보를 제공하는 시스템이다. 공장이 발생상황에 중점을 두어 실시간 현황 파악과 작업의 수행관리, 품질관리 등을 함으로써 실제 이익을 측정할 수 있는 시스템이다.

ERP(Enterprise Resource Planning)

자재구매, 생산관리, 물류, 판매, 회계 등 기업의 모든 활동 전반에 걸친 업무를 통합한 정보시스템이다. 즉 기업의 업무를 전산화한 시스템으로 최고경영자를 포함한 의사결정자들에게 유용한 정보를 적시에 제공하여 결과적으로 기업의 자원을 최적으로 활용하여 생산성을 높일 수 있도록 의사결정을 지원하는 정보시스템이다.

사실상 ERP는 90년대부터 시작되었지만 그보다 과거인 70년도와 80년대에 ERP의 전신이 되는 모델이 있었다. 그것이 MRP와 MRPⅡ이다. ERP의 발전과정을 시대 흐름별로 정리하면 다음과 같다.

- ▶ 70년대 : 생산중심의 소품종 대량생산체제 - MRP
 - 자재수급관리인 MRP(자재소요량계획)는 제품을 구성하는 모든 요소에 대한 자재 수급계획과 생산관리를 통합시킨 최초의 체계적인 제조정보 관리기술이다.
- ▶ 80년대 : 다품종 소량생산체제 - MRPⅡ
 - 고객지향의 업무체제로 수주관리, 판매관리, 재무관리, 스케줄링 알고리즘 시뮬레이션 등의 관리와 컴퓨터 네트워크의 출현으로 MRPⅡ가 탄생하였다.
- ▶ 90년대 : 글로벌 경영체제 - ERP
 - 생산, 인사, 회계, 영업 등 경영관점에서 전사적 자원의 효율적 관리를 위한 ERP가 등장하였다.
- ▶ 2000년대 이후 : SCM, CRM과 연계된 타입의 시스템(ERPⅡ라고 불리기도 함)
 - 기업 구조적 관점에서 불확실성의 최소화 및 응용시스템과의 연계 필요성 증가로 SCM, CRM과 연계된 타입의 시스템이 등장하였다. 서버가 회사 내부에 존재하지 않고 클라우드 상에 존재하는 소프트웨어를 빌려서 사용하는 타입이 대부분이다.

ERP의 주요 특징은 다음과 같다.

* 모듈화, 통합성, 실시간 처리, 업그레이드 용이성, 글로벌 지원 기능, IT기술 활용

ERP의 목표와 성과측정지표는 다음과 같다.

- * 재무적 관점
 - 목표 : 매출 신장, 이익 극대화
 - 측정지표 : 매출 증가율, 순익 증가율
- * 고객관점
 - 목표 : 고객 만족, 고객과의 관계
 - 측정지표 : 제품 불량률, 거래 처리의 정확성, 납기 완료기간
- * 내부프로세스 관점
 - 목표 : 업무 효과성, 유연한 조직구성
 - 측정지표 : 재고 보유기간, 생산계획 소요기간 단축 등
- * 미래지향적 관점
 - 목표 : 조직구조 개혁
 - 측정지표 : BPR

ERP시스템을 성공적으로 구축하게 되면 업무의 재설계, 시스템 구성, 프로젝트 관리 측면에서 효과적인 업무체계가 개발되고, 사용자 위주의 업무처리 설계 및 체계적인 프로젝트 관리가 가능하다. ERP는 BI 등과의 연계를 통해 확장될 것으로 전망되며, 해외 사업장간의 시스템 및 프로세스가 통합될 것이다. 핵심영역 지원을 위한 개별 모듈의 도입이 필요하며, SOA(서비스 지향 아키텍처) 구조로의 변화도 예상된다.

기업의 통합업무환경(EAI)

통합업무(EAI)란 비즈니스 프로세스를 중심으로 기업 내 각종 어플리케이션 간 상호연동이 가능하도록 통합하는 솔루션이나 방법론을 의미한다. 인터넷을 기반으로 ERP, SEM, CRM 등을 통합적으로 설계하여 의사결정을 한다.

* 기업 내부 : ERP, 기업 간 : SEM, 기업과 고객 : CRM

EAI가 중요한 이유는 개발목적에 맞게 만들어진 시스템을 산발적으로 움직이게 하지 않고 하나로 묶는 시스템으로 여러 시스템의 각 영역을 통합하기 때문이다. 이때 Point to Point 방식으로 일일이 어플리케이션을 연계하는 방법은 불가능하기 때문에 각 어플리케이션의 중간에서 통역자의 역할을 하는 미들웨어 방법을 사용한다.

SOA를 통한 비즈니스 프로세스 혁신

초창기에는 이질적 프로그램들의 전체적인 통합이 어려워 그 기능을 미들웨어로 제공했던 게 EAI이나, EAI는 정보가 많아질 경우 부하가 걸려 단기간 내 문제해결이

어려운 문제점이 있었다. 최근 빠르게 변화하는 환경에 기업이 효율적으로 대응하기 위해 IT 기술을 기반으로 한 서비스 기반 아키텍처(SOA)가 등장하였다. SOA는 EAI와 달리 중간 통역자 역할을 하는 미들웨어가 없고 데이터 표준구조를 정리하여 결과물을 주고받는다라는 특징이 있다.

EKP의 개념과 등장배경

EKP는 기업 내 시스템, 정보를 통합하여 단일 접점을 웹, 앱 환경에서 구현하여 업무 효율성의 증가를 기대한다. 쉽게 말해 지식포털에 접속을 하면 모든 정보가 통합되어 나타난다. EKP 도입 절차 및 성공요인은 다음과 같다

- * 1단계 : 조직의 비전과 전략을 토대로 지식경영활동의 목표를 정하라
- 2단계 : 목적에 부합되는 핵심역량과 필요지식을 확인하라
- 3단계 : 핵심역량과 필요지식 확보를 위한 실천전략을 수립하라
- 4단계 : 실천전략에 의거해 단계별 지식활동을 추진하라

실시간 기업시스템(RTE)

RTE(Real Time Enterprise)란 기업 내·외부를 포함하는 전체적인 관점에서 지속적인 프로세스의 개선 및 정보의 실시간 전달을 통해 업무 지연요소를 최소화하고 의사결정의 스피드를 높여 경쟁력을 극대화한 기업을 의미한다. 기업의 최종 목표가 RTE라고 할 수 있다.

RTE의 비즈니스 아키텍처

RTE 시스템은 외부의 이벤트를 신속히 인지(Monitoring) → 분석(Analysis) 및 의사결정 (Decision) → 신속하게 실행(Action)하는 과정을 거친다. 이 때 RTE의 즉각적인 의사결정은 주먹구구식이 아닌 데이터를 기반으로 하여 하는 것이기 때문에, 데이터의 근간인 데이터 웨어하우스가 가장 중요하다고 할 수 있다.

Business Intelligence(BI)

BI는 기업이 전략을 세우는 데 필요한 데이터를 수집하고 가장 효율적인 방법으로 데이터를 이용하여 적절한 의사결정을 내리도록 도와주며, 경영상의 다양한 위협이나 위험을 자동적으로 알려주는 시스템이다. BI의 프레임워크는 기업 내외부에서 나오는 정보를 데이터웨어하우스에 축적하고 이러한 방대한 데이터를 바탕으로 의사결정을 한다.

전략 인텔리전스(SEM)

SEM은 경영자가 가치 창출에 집중하도록 비전, 목표, 전략을 정렬하고 전략, 운영

을 연계하여 수익성을 제고하는 개념적인 모델이며 특징은 아래와 같다

- * 차별적인 전략의 수립, 실행을 통해 기업의 지속적인 경쟁우위를 가능케 함
- 의사결정 지원의 효과성을 제고
- 전략경영 사이클을 효과적으로 지원

SEM은 가치중심경영(VBM), 균형성과관리(BSC), 활동기준관리(ABM)으로 구성되어 즉각적인 경영성과 모니터링이 가능하도록 한다.

- * VBM : 가치창출 활동과 사업에 자원을 집중
- BSC : 전 및 전략의 실행관리, 단기 및 중장기에 걸친 경영성과 관리
- ABM : ABC를 통한 수익성 분석을 기반으로 전략적, 운영적 의사결정 지원

제일 중요한 벨류를 VBM을 통해 찾고 그에 대한 평가는 BSC로 한다. 이 과정에서 Action이 제대로 작동하는 지는 수시로 ABM을 통해 체크한다. 이 때 제대로 작동되지 않게 하는 제약조건이 있는지 TOC 등을 통해 확인하여 최종적으로 최고경영자가 갖는 방향으로 직원들이 일사분란하게 움직이게 한다.



나. 생산운영관리와 품질경영

생산운영관리의 주요용어

'3정5S'는 정품, 정량, 정위치(3정)과 정리, 정돈, 청소, 청결, 습관화(5S)를 의미하며, 이를 준수함으로써 기업의 생산 환경을 개선하고 생산성을 향상시킨다. SQC는 관리도와 같은 통계기법을 활용하여 품질을 개선하는 활동이다. 활동기준원가(ABC)는 원가가 발생하는 실제 활동을 기준으로 배분하여 어떠한 상황에서 어떻게, 얼마만큼의 원가가 발생된다는 것을 알 수 있기 때문에 원가 절감이 가능하다. 벤치마킹은 단순 모방이 아닌 모방을 통한 재창조를 의미한다. BPR은 부가가치가 없는 조직을 과감히 없애고 조직 및 프로세스를 재구성하는 기법이다. MRP(자재소요량 계획)이란 70년대에 개발된 컴퓨터 기반의 재고관리 시스템이며, 현재는 생산, 인사, 재무, 마케팅 등 모든 기능을 하나로 통합한 ERP(전사적자원계획)에 흡수되었다. TPS는 도요타 생산시스템으로 모든 것을 문서화, 표준화 하는 방식에 초점이 맞춰져 있으며, JIT(적시생산시스템), TPM(전사적 생산보전), TQC(전사적 품질관리) 등이 있다. CIM은 컴퓨터의 지원으로 생산성을 향상시키는 제조시스템이다.

생산운영관리의 중요성

생산운영관리는 기업의 가장 기본적인 활동으로 생산, 연구개발, 재무, 마케팅 등의 각 기능이 상호보완적으로 운영되어야 수익을 극대화할 수 있다. 생산운영관리의 원칙(3S)는 표준화, 단순화, 전문화의 원칙이다. 이 세 가지 원칙에 따라 최소 비용으로 효과를 극대화할 수 있다.

경쟁력과 생산운영관리

생산성이 곧 기업의 경쟁력이다. 경쟁력을 향상시키는 요소에는 비용, 품질, 시간, 유연성 네 가지가 있다. 고객이 원하는 제품을 원하는 가격에 제공해야 하므로 부가가치를 내지 못하는 조직을 축소, 폐지하는 결단도 필요하다. 낭비를 최소화하며, 프로세스를 표준화하여 생산성을 향상시켜야 한다. 투자구매현상과, 제품수명구매현상에서 알 수 있듯 고객이 품질을 결정한다. 또한 제품과 서비스의 품질이 가장 중요한 '품질신시대'이다. 품질은 반드시 설계단계에서부터 도입되어야 하고, 일관되면서도 고성능의 제품을 만들어 내야한다. 유연성은 제품유연성, 물량유연성, 공정유연성이 있다. 인적자원의 교육훈련이나 설비자원의 개선으로 유연성을 향상시킬 수 있다. 마지막으로 제품의 높은 개발속도와, 빠른 생산, 납기 내 배달 등 시간이 경쟁력이 된다. 이를 향상시키기 위해서는 허슬전략에 따라 조직의 신속한 환경 적응, 수평화, 분권화, 유연성 등이 필요하다.

생산운영관리의 정의

일반적 정의는 '제조활동에 대한 관리, 유형재화의 생산이나 무형재화인 서비스의 공급을 담당하는 생산시스템의 관리'이며, 5요소(5M)은 사람, 기계, 방법, 자원, 자금(재원)이다. 생산운영관리의 내부환경으로는 시스템, 인적, 물적 자원 등이 있으며, 외부환경으로는 경쟁자, 고객, 법, 제도 등이 있다. 생산운영관리의 목표는 미리 규정한 품질의 제품을 가장 낮은 가격에 기한 내 생산하는 것이다. 구체적으로는 생산성, 품질, 경쟁력, 시장점유율, 고객서비스 등이 기업의 목표이다.

생산운영시스템

투입물이 변환되는 각 과정에서 적절한 통제를 통해 목표하는 산출물이 생성되도록 하는 시스템이다. 모든 투입물의 가치를 합한 것보다 높은 가치를 지닌 산출물이 생성되도록 해야 한다. 생산시스템은 기업의 가장 하위 시스템이며, 개방적 시스템이다. IO 시스템이라고도 하며 효율성과 효과성을 중시한다. 서비스 업체의 경우는 투입물과 산출물이 고객이거나 고객과 관련하여 처리되는 정보나 제품이라는 점에서 차이가 있다.

생산관리의 확립기 (테일러의 「과학적 관리방법」, 포드의 「이동조립법」)

19세기 말은 기본적인 의·식·주가 어려울 정도로 공산품 생산량이 적었다. 이는 작업자가 하루 과업을 완성하면 그 즉시 하루 일과를 마무리하고 남은 근무시간 동안 태업하는 등의 사유로 전체적인 생산량이 늘지 않았기 때문이었다. 따라서 테일러는 시간, 동작 연구를 기초로 노동의 표준량을 설정, 임금을 작업량에 따라 지급하는 방안을 제시하였다. 생산량에 따라서 하루의 과업량을 달성한 사람에게는 고임금을 지급하고 과업량을 달성하지 못한 사람에게는 낮은 임금을 지급하는 차별적 성과급제를 도입하여 기업 전체적으로는 인건비를 절감하는 고임금 저노무비를 실현하였다. 테일러 과학적 관리의 의의는 계획, 지시, 통제라는 관리개념을 명확히 한 것이다. 다만 인간을 너무 임금이라는 전제하에 편협하게 보는 등 인간에 대한 이해가 결여되었다는 비판이 있었다.

포드의 이동조립법은 생산 시스템 기계화를 통해 대량생산의 기반을 마련하였다. 그는 기업의 사회적 책임을 강조하였는데, 제품을 소비자에게 낮은 가격으로 판매하여 사회적 책임을 다하는 것을 목표로 하였다. 제품 생산 시 컨베이어 시스템 등 자동화 시스템을 도입하여 능률을 높이고 대량생산이 가능해졌다. 이를 통해 원가를 절감하여 소비자에게 낮은 가격으로 제품을 제공할 수 있었다. 대량생산을 위한 전제조건으로 제품의 단순화, 부품의 규격화 등이 있었는데, 일련의 모든 조건들을 충족하여야 했다. 이동조립법의 의의는 자동화시스템을 통한 동시관리를 가능하게 하고 이를 통해 대량생산체제를 구축하였다는 것이다. 테일러 시스템이 과업관리를 통한 개인의 능률 향상을 목표로 하였다면, 포드는 동시관리를 통한 전체 작업능률 향상을 목표로 하였다는 것이 가장 큰 차이점이다. 다만, 인간을 기계의 예속시키고 초기 설비투자비용이 크게

들어가며 유연성이 떨어져 소비자 수요에 딱 맞는 제품을 제공하기 어렵다는 비판이 있었다.

현대적 생산관리는 1931년 통계품질관리기법을 시작으로 하여 컴퓨터에 의한 자동화 시스템이 도입된 것으로 이어진다. 대표적인 사례로는 CAD, CAM이 있다. 현대 생산 운영관리모형에서 나오는 생산성은 시간, 비용, 품질, 유연성 등의 다양한 혁신기법들을 활용, 통합하여 만들어지는데, 내·외부고객과 이해관계자들을 만족시켜 이들의 가치를 극대화한다. 여기서 나오는 이익의 일부는 사회적 책임으로 기여하고, 남은 이익은 재투자하여 기업의 경쟁력을 향상시킨다.

생산관리의 최근동향 : 서비스 산업 중심

최근 생산관리의 가장 중요한 이슈는 기술발전, 자동화가 인간에 미치는 영향이다. 과거 기술이 인간의 근육(노동력)을 대체하였다면, 현재 테슬라의 무인자동차 등의 기술발전은 인간의 뇌까지 대체한다고 볼 수 있다. 즉 기계의 등장으로 인간의 일자리가 상실될 우려가 있으나, 일상의 육체노동을 기계의 맡기고 문화 생활 등 창조적 행위에 인간이 집중한다면 삶의 질이 향상할 것이라는 '기술유토피아'의 개념도 있다.

현 시대에는 서비스 산업이 급속도로 발전하여 '생산 운영관리'라는 개념이 발전하였다. 이는 생산관리와 서비스관리가 합쳐진 개념으로, 과거 제조업 중심시대에서는 생산관리만 했다면 현재 서비스 산업시대에는 서비스 관리의 중요성이 점차 증가하고 있다는 것을 의미한다. 서비스가 급격히 발전함에 따라 제품과 서비스 영역이 융합되고 서비스의 규모가 점점 커져 서비스 생산량이 증가한다. 제품, 서비스의 융합 사례로 무인택시를 들 수 있는데 자동차 자체는 제품이지만 자동차를 움직이게 하는 것은 서비스라고 볼 수 있다.

소득수준이 향상되면 제조업에 비해 서비스 산업이 발달하는데 이는 포춘지 글로벌 500대 기업 상위 순위에서 2016년 1위를 차지한 기업은 서비스기업 월마트였다는 것을 통해 알 수 있다. 우리나라 역시 2001년 기준 서비스업이 GDP의 65%를 차지하였으며, 현재는 70%수준까지 상승하였다. 다만, 우리나라는 선진국에 비해 부가가치가 낮은 업종(음식점 등)에 집중되는 등 서비스선진국에 비해 서비스업종의 기업규모가 작다. 이를 해결하기 위해 정부는 개방정책, 규제완화 등을 추진하여 한국의 우수한 자원을 최대한 활용할 필요가 있다.

생산운영 관리의 최근 동향 : 정보기술의 발전, 통합 및 파트너십의 중요성 등

정보기술의 발달은 생산관리의 구성 요소에 외부 고객까지 통합할 수 있는 기회를 제공하였다. 즉 구성 요소간의 통합을 가능하게 했는데 대표적인 예로 ERP 시스템, E-커머스 등이 있다. 인터넷의 발달은 협소한 국내시장에 국한된 경영이 아닌 글로벌 시장으로 고객을 확대하였으며, 주먹구구식 경영이 아닌 데이터 기반의 합리적인 경영을 가능하게 하여 경영효율을 증가시켰다. 다만 시장의 영역이 넓어지면서

경쟁이 심화되고 범죄에 가까운 모방이 증가하였다는 단점이 있다.

조직이 확대되며 효율적 경영을 위해 각 부서를 통합하는 등 통합의 의미가 중요해졌다. 예를 들어 IBM은 전 세계에 흩어져 있는 서비스 조직을 IBM 글로벌서비스를 설립하여 인터넷 기반으로 통합, 경영성과 달성을 가능케 하였다. 또한, 생산을 포함한 공급업자, 고객 등 모든 물류관계를 통합한 SCM(공급사슬관리)의 중요성이 커졌다. 이는 물류의 흐름을 IT를 활용하여 시스템적으로 통합하여 중복의 비효율성을 제거하는 것이다. 이를 통해 시간을 절약하고 시장 수요에 즉각적으로 대응할 수 있다. 제품의 신선도가 중요한 맥주회사 아사히가 자사 시스템 슈퍼넷을 구축하여 제품 납입일을 10일에서 4일로 단축한 것이 SCM을 활용한 사례다.

SCM에서 환경요소가 추가된 SCEM, 생산라인의 비용 절감을 목표로 하는 JIT시스템에서 발전된 개념으로 조직 전체의 비용 절감을 목표로 하는 린 시스템, 부족한 자원으로 인해 잘하는 부분에 포커스를 맞추고 아웃소싱을 적극적으로 활용하는 초점 경영 등을 생산운영 관리의 최근 동향으로 볼 수 있다.

기업의 사회적 책임과 친환경 생산운영관리

최근 경영패러다임은 이익 극대화를 기본으로 사회적 책임까지 다하는 것으로 변화하였다. 기업은 사회 환원을 통해 정부와 국민에 기여하는 상호관계를 형성한다. 기업은 수익창출 뿐 아니라 친환경경영, 사회적 책임 이행을 통한 지속가능한 기업으로 발전한다. 또한, 기업의 사회적 책임 이행만으로는 복지증진에 한계가 있어 적극적인 복지형태인 사회적 기업이 등장하였다. 사회적 기업은 목적은 비영리 조직이지만 이를 수행하기 위한 수단으로 영리기업의 형태를 추구한다. 최근에는 CSR(사회적 책임)에서 한 단계 발전한 CSV(공유가치 창출)의 개념이 발달하였다. CSR이 기업의 일방적 기여인 반면, CSV는 경영활동이 소비자에게도 도움이 되는 쌍방향적인 활동이라는 것이 차이점이다.

또한, 경제적 수익성과 환경적 지속 가능성을 동시에 추구하는 환경경영의 개념이 발전하였다. 환경경영은 비즈니스와 환경을 시너지 관계를 발휘하는 것으로 인식하는 지속가능경영을 추구한다. 친환경생산은 분해, 조립 등 공급 사슬의 모든 부분에서 친환경적인 요소가 포함되어있다. 환경경영의 관점에서는 재무적 수익 극대화만 추구할 시 기업 경영은 실패할 수 있다고 본다.

생산운영 전략과 경쟁능력의 차원

삼성전자는 평택공장에 100조를 투자하는 등 경쟁사보다 발 빠른 투자를 진행하였는데, 이를 통해 메모리반도체 1위를 유지하는 등 경쟁사를 압도할 수 있었다. 이는 변화무쌍한 IT 환경에서 과감하고 신속한 투자의 필요성을 중요시한 전략적 의사결정에서 비롯된 결과이다. 이뿐만 아니라 이케아의 저가전략, 스타벅스의 고급화 전

략 등 전략을 어떻게 세우고 의사결정을 하느냐에 따라 기업의 성패가 갈린다.

전략이란 기업이 목표 달성을 위해 수행할 활동을 정의한 계획으로 기업의 의사결정 위에는 기업의 목적, 목표가 있고, 조직이 추구하는 가치와 욕망인 비전이 있다. 이러한 기업의 비전과 목표를 바탕으로 기업전략이 만들어지고, 생산기능전략이 만들어지는 것이다. 전략적 의사결정의 체계는 최고경영자의 지시와 가치창출 시스템으로 구축되는 기업 의사결정, 비즈니스 의사결정, 기능부문 의사결정으로 구성된다. 다만 비즈니스 의사결정은 단일영역에서만 활동하는 경우 기업 전략과 동일하다.

생산운영전략, 기업전략의 설계

생산운영전략이란 제품·서비스의 생산량을 높일 수 있는 전략으로, 생산운영시스템의 경쟁력 향상을 목표로 한다. 이를 위해 관리적 측면에서의 노력이 필요하며, 비전과 사명을 바탕으로 전략적 계획을 통해 일관성 있게 추진하는 것이 필요하다. 여기서의 전략이란, 조직의 장기적인 목표를 달성하기 위해 수행해야 할 활동들을 정의한 계획으로, 간단히 말해 무엇을 하고 무엇을 안 할 것인가를 결정하는 것이다. 예를 들어 같은 항공사라도 중점적으로 두는 가치에 따라 선택·전략이 달라지는데, 대형항공사는 비행기 항공료가 아닌 수준 높은 서비스에 중점을 두며, 저가항공사는 수준 높은 서비스보단 저렴한 항공료에 중점을 둔다. 이와 같은 경영전략을 통해 핵심 경쟁력을 제고할 수 있다. 기업을 둘러싼 미시·거시적 환경 분석, 기업의 비전·사명 분석, 경쟁력 분석 등을 기초로 기업전략이 수립된다. 전략에 대한 대표적인 성과관리 방법으로 BSC(균형성과지표)가 있다. BSC는 4가지 관점(재무, 고객, 학습 및 성장, 내부)을 통해 기업 전략을 모니터링한다.

운영전략, 제품계획, 기업전략

운영전략이란 기업의 장기적 경쟁전략을 가장 잘 지원하기 위해 기업의 자원을 이용하기 위한 광범위한 운영정책과 계획을 수립하는 것이다. 운영전략의 체계는 기업전략 → (제품계획 → 경쟁우위 → 흐름전략) → 설계 및 의사결정으로 되어있다. 제품계획은 제품 수명주기별 특성을 고려하여 설정한다. 진입, 철수 시점을 결정하는 진입-철수 전략이 있는데, 이는 제품의 수명을 고려해야 한다. 예를 들어 빠른 생산, 늦은 철수 전략을 택했다면, 소량 유연생산체제에서 대량·저비용 생산체제로의 전환을 계획한 것이다.

흐름전략에는 라인흐름전략, 중간흐름전략, 유연흐름전략이 있다. 라인흐름전략은 표준화된 제품을 대량생산하는데 적합하며, 유연흐름전략은 대량 생산이 아닌 소규모 생산, 주문생산 방식에 적합하다. 중간흐름전략은 두 전략의 장점을 합친 전략이며 재고를 모아뒀다가 고객의 주문이 들어오면 맞춤형 생산을 하는 방식이다.

최종적인 기업전략은 '우리가 어떤 비즈니스 영역에서 활동할 것'인지를 정하는 것

으로, 일반적인 세가지 패턴이 있다. 서로 무관한 비즈니스 영역으로 다각화하는 '비관련다각화', 연관된 비즈니스 영역으로 다각화하는 '관련다각화', 두 가지 방식을 혼합한 '사업부화' 방식이 있다.

기능부문 전략, 경쟁우선순위, 경쟁우선순위 관계 이론

기능부문전략은 비즈니스 전략의 하부 기능 전략으로, 비즈니스 전략에 의해 결정된다. 즉, 비즈니스가 진행되기 위한 기능적 영역을 어떻게 지원할지 결정하는 것으로, 부분최적화가 아닌 전체최적화를 목표로 한다. 기능부문전략 수립을 위해 조직의 기능부문이 서로 연계되는 구조를 이루는 부문연계팀, 수평적 의사결정, 팀 구조를 바탕으로 한 매트릭스 조직 구조를 활용한다.

생산운영시스템이 경쟁력을 갖추기 위해 중점을 두어야 할 영역을 '경쟁우선순위'라 하는데 크게 비용, 품질, 유연성, 시간이 있다. 먼저 비용은 저렴한 비용으로 제품·서비스를 창출하는 생산성 영역이다. 생산성을 향상시키는 방법으로 대체, 낭비제거와 같은 고전적 방법뿐만 아니라 수요관리, 규모의 경제 등의 방법도 있다. 품질은 우수한 품질의 제품·서비스 제공을 통해 시장을 점유하는 것으로, 높은 성능을 만들어내기 위한 설계가 중요하다. 유연성은 변화에 효율적으로 대응할 수 있는 능력으로 유연성을 높이기 위해선 설비나 기계의 유연성뿐만 아니라 작업자의 유연성도 높아야한다. 네 번째는 시간으로, 경쟁에서 살아남기 위해 신속한 제품혁신, 빠른 개발속도 등이 필요하다.

경쟁우선순위 관계이론은 크게 세 가지가 있으며, 상쇄관계이론, 누적이론, 주문자격-주문획득 요소이론이 있다. 경쟁우선순위와 생산운영전략의 연계 사례로 미국의 맥도날드를 들 수 있다. 표준화, 단순화를 추구하는 메뉴를 대량생산, 작업방법을 대량생산에 적합하게 단순화, 표준화 하여 값싸고 균일한 품질의 햄버거를 빠르게 제공하여 성공을 거두었다.

생산운영 전략의 구성과 실행

생산운영전략의 초점은 고객의 욕구를 만족시키는 제품/서비스를 지속적으로 제공하는 것이다. 생산운영전략의 목표는 품질, 비용, 유연성, 시간 등 경쟁 능력의 차원에 초점을 맞추고 비즈니스 전략에 부합해야하며 고객욕구충족과 시장지향적인 조달, 변환, 제품과 서비스의 배달이 이루어지도록 노력해야 한다. 생산운영관리는 어떠한 전략에 초점을 맞춰야 할까? 시장지배적 전략이란 시장(고객)의 욕구(유연성)에 초점을 맞춘 생산운영전략이며, 자원기반 전략이란 우리 회사가 보유한 자원에 초점을 맞춘 생산운영전략이다. 슬랙과 루이스는 가시적인 자원과 비가시적인 자원, 고객 욕구를 충족시키는 전략 중 어느 한 쪽에도 치우쳐서는 안 된다고 하였다. 너무 고객욕구 충족에만 신경 쓰거나 자원범위 내에서만 생각하지 않고 두 가지 전략을 결합하여 지속 가능한 전략을 운영해야 한다는 것이다.

생산운영 전략의 의사결정

생산운영의 구조적 의사결정은 비교적 큰 틀에서의 의사결정이다. 한정된 자원으로 최대 효과를 얻기 위해서는 구조적 의사결정이 중요하다. 이는 비용과 직결되어 회사의 존폐에 영향을 미치기도 한다. 하부구조 의사결정은 운영에 대한 의사결정이다. 즉, 어떻게 종업원 관리하고 생산설비를 보전하는지 등에 대한 구체적 계획에 대한 의사결정이라고 할 수 있다. 생산계획 및 통제선택, 품질보증의 선택, 종업원 관리방침의 선택, 보전관리의 선택이 중요하다.

품질경쟁력(품질경영)

품질이란 고객이 제품을 사용할 때 사용목적이 성공적으로 달성되는 정도이며 사용 적합성이다. 품질에 대한 견해는 다양하다. 선형적 접근(소비자 경험, 소비자 마음), 제품 중심적 접근(제품의 구성요소 및 특성), 사용자 중심적 접근(소비자 욕구 만족도), 제조 중심적 접근(제품 규격의 합치), 가치 중심적 접근(가격 대비 만족)이 있다. 가치 중심적 접근이 가장 높은 수준의 접근이다. 품질은 시대에 따라 의미가 변화(작업자품질관리-직장에 의한 품질관리-검사품질관리-통계적품질관리-종합적품질관리-품질경영)하였다. 설계품질은 곧 제품이 실제로 생산되기 이전에 결정되는 성능이다. 기업이 목표로 하는 품질의 목표, 소비자의 요구로부터 도출되며 프로세스에 의해서 유지된다.

설계품질, 제조품질, 사용품질, 시장품질, 사회품질, 시그마품질

설계품질은 기업이 목표로 하는 품질의 목표로 소비자의 요구로부터 도출된다. 설계품을 높이기 위한 설계기법으로 CE(Concurrent Engineering)이 등장하였는데 전 부서의 참여를 통해 시간, 비용을 최소화하여 처음부터 최고의 품질을 만들어낸다. 제조품질은 생산자 관점에서의 정의로 제품을 완벽하게 설계대로 만들어내면 적합 품질이라 한다. 품질을 높이면 원가는 상승하나 가격은 원가와 비례하여 상승하지 않아 이익 등을 고려하여 품질을 설계해야 한다. 반면 사용자품질은 소비자의 기대와 욕구를 충족시키는 제품과 서비스의 품질, 즉 소비자관점의 품질이다. 예를 들어 아무리 비싸고 고급스러운 옷이라도 부유층에게는 품질이 놓지만 중산층에게는 그다지 소비자 품질이 높지 않은 제품이다. 또한 시장품질은 품질을 제품과 서비스의 총체적인 특성으로 보고 사회품질은 품질이 안 좋을수록 사회에 더 큰 해를 입힌다고 본다. 마지막으로 시그마품질은 수익성과 고객만족을 동시에 추구하는 관점으로 완벽한 품질은 고객가치를 극대화하여 고객 수요가 증가하며 증가한 수요를 통해 비용을 절감하여 수익을 극대화한다.

품질 선구자들의 개념과 철학 : 데밍의 연쇄반응과 다쿠치의 QLF 모형을 중심으로

현대 품질관리의 아버지라 불리는 데밍은 공정과 생산시스템을 분석하며, 이를 개선하기 위해 통계적 기법을 활용해야 한다고 하였다. 그의 품질관리 이론은 통계적 품질관리에 기반하였으며, 품질과 생산성의 상반관계를 부정한 '연쇄반응'이라는 개념을 제시하였다. 연쇄반응이란, 모든 연쇄반응의 출발점은 품질에서 시작하며 품질이 향상되면 효율적 자원사용으로 비용이 감소하고, 비용 감소는 생산성을 향상시키고 이는 낮은 가격을 통한 시장경쟁력을 향상시킨다고 보았다. 또한 시장경쟁력 향상을 통해 기업경쟁력을 향상시켜 결과적으로 일자리를 창출한다고 보았다.

데밍의 품질관리 시스템은 PDCA 사이클을 기초로 하는데, 이는 통계적 품질관리의 아버지 슈와르트가 개발하였으며 데밍이 개선하였다. 이 사이클은 계획(Plan), 실행(Do), 확인(Check), 조치(Action)의 반복으로, 도출된 결과를 반드시 새로운 표준으로 설정하여 지속적으로 개선하는 '재설정단계'를 핵심으로 한다.

이 외 일본의 품질향상에 지대한 영향을 한 쥬란은 데밍과 달리 품질관리의 경영적 측면을 강조하여 경영자와 시스템이 품질향상에 1차적인 책임이 있다고 보며 품질삼분법을 제시하였다. 이는 계획, 통제, 개선의 3요소가 서로 상호작용하여, 초기 20%의 불량률이 품질개선으로 5%까지 낮아지고 그 과정을 새로운 품질계획에 반영하는 반복되며 품질을 향상시키는 이론이다.

다쿠치는 품질을 사회에 대한 손실이라는 관점으로 해석하였는데, 이는 좋지 않은 품질일수록 사회에 많은 해를 끼치므로 기업은 사회에 손실을 끼치지 않아야 한다는 의미이다. 전형적인 QLF(Quality Loss Function)은 제품이 품질 규격의 상, 하한선 안의 범위에 있으면 정상이나, 다쿠치의 QLF는 상, 하한선은 불필요하며 품질규격이 상, 하한선 안의 허용단계에 있더라도 목표 값에서 떨어진 정도 즉, 0에서 멀어질수록 비용이 증가한다고 보았다.

서비스품질과 측정

서비스 품질이란 자신의 정보, 경험 등에 근거하여 기업이 제공할 것이라고 기대한 서비스와 자신이 제공받은 서비스의 과정 및 성과에 대해 자신이 인식한 서비스를 가지고 있는 평가기준으로 비교한 것이다. 이는 서비스 자체의 품질과 서비스 전달 과정에서의 품질로 구성된다.

서비스 품질의 결정요소는 1985년 유형성, 신뢰성, 반응성, 신용성, 안전성, 능력, 예의, 고객이해, 접근성, 의사소통의 10가지로 구성되었다. 하지만 이는 1988년 기준 유형성, 신뢰성, 반응성 3가지와 신용성, 안전성, 능력, 예의를 합친 보증성, 고객이해, 접근성, 의사소통을 합친 감정이입 등 총 5가지로 압축되었다.

Parasuraman이 개발한 SERVQUAL 모형은 서비스 품질을 기대에서 인식을 뺀 값으로 계산하였으나, Cronin, Taylor가 개발한 SERVPERF 모형은 기대와 인식을 나누지 말고 성과만을 가지고 측정한다.

JIT 시스템의 특징 및 실행을 위한 구성요소

JIT(Just In Time)는 일본의 조선업계에서 시작하여 도요타에서 개발, 확립한 것으로 낭비를 제거하여 생산성과 품질을 향상시키기 위한 체계이다. JIT의 목적은 모든 낭비를 꾸준히 제거하여 지속적으로 품질을 향상시키고 비용절감, 재고감소, 품질향상을 통한 수익을 증대시키는 것이다. 낭비를 줄이는 방법을 현장의 생산체계에서 찾기 때문에 현장중심적, 경험중심적이라는 특징이 있다. 전통적 생산방식에서 다양한 제품을 중심으로 하는 것과 달리 JIT는 자동차, 가전제품 등 제한된 제품 및 옵션에 활용하기 좋다는 차이점이 있다.

JIT 실행을 하기 위한 구성요소는 필요한 부분에 집중하여 공정의 복잡성을 최소화하기 위한 초점화 공장이 필요하다. 또한 동일, 유사한 기계나 작업을 그룹화하여 시간단축을 하는 그룹 테크놀로지, 설비 보전을 미리 하는 TPM, 적시에 정량의 부품만을 수령하기 위해 장기적인 유대관계의 신뢰도를 중요시하는 JIT 구매 등이 있다.

JIT를 실행할 시 단순재고의 감축은 납품의 지연과 기계 이용률의 저하만 야기하기 때문에 프로세스 개선이 전제되어야한다. 또한 공급업체에 적시에 정량을 납품하는 과정에서 과도한 요구로 갈등을 야기할 수 있기 때문에 충분한 소통이 필요하다.

JIT2

JIT2는 발주회사와 공급업체를 하나의 가상기업으로 인식하여 중복업무와 비능률을 제거한다. 이를 통해 원가절감과 업무처리 속도 단축을 꾀하며, 1986년 미국의 보스사가 최초 도입하였다. JIT가 공급업체에 적기 공급을 요구하는 등 희생을 강요하였다면, JIT2는 발주회사와 공급업체의 파트너십을 바탕으로 발주회사의 구매담당자와 공급업체의 영업담당자가 같은 업무를 하는 개념으로 본다. 이를 통해 개발시간과 주문시간을 단축한다.

린 생산의 정의와 JIT와 비교

JIT에서 발전된 개념인 린 생산은 대량생산을 하되 모든 것(자재, 비용)을 적게 사용하여 낭비제거를 하는 생산방식이다. 이는 고객이 요구하는 소량제품을 만드는 장인생산방식과 원가를 절감하는 대량생산방식의 장점만을 혼합한 방식이다. 이 방식은 고객관점에서 가치창출과 전체 프로세스 흐름의 최적화에 초점을 맞추었으며

조직 전체 시스템의 낭비를 제거하는 조직의 가치를 추구한다.

JIT 생산은 생산 현장 차원의 최적화를 통해 경험중심의 낭비요소 제거 등 실행측면을 강조하였다면, 린 생산은 조직전체 시스템적 관점에서 공정의 혁신을 통한 생산성 향상을 추구한다. 이는 린 경영이라는 기업경영 전체의 시스템으로 확대되었는데 이는 경영을 생산, 물류 등 조직경영 시스템 관점에서 접근한 개념이다.

린 생산은 Pull시스템으로의 혁신인데 본래 TPS(토요타 생산방식)은 전 공정에서 후 공정으로 밀어내는 Push 시스템이었으나 린 생산은 후공정에 필요한 양만큼 전 공정에 요구한 Pull 방식이다. 이를 통해 고객의 욕구를 파악하고 최적량만 생산하여 낭비를 최소화한다.

린 생산을 활용한 도요타자동차의 사례는 “마른수건도 짠다”라는 말로 설명된다. 그 과정은 불필요한 과잉생산을 억제하여 철저한 원가절감을 실현하고, 이를 통해 재고 및 자본회전율이 향상되어 금융비용이 감소한다. 또한 재고비용이 감소하여 과다인력, 과다설비 등 구조적 낭비요인이 제거되어 또 다시 원가절감이 되는 선순환 구조로 이어진다.

총품질코스트 곡선과 통계기법(기본적 7QC 도구)

총품질코스트 곡선은 품질 코스트를 낮게 하는 불량률을 찾는 것으로, 총 품질코스트는 실패코스트와 통제코스트의 합이다. 실패코스트가 낮아질수록 통제코스트는 증가하는 반(-)의 상관관계를 가진다. 과거 품질코스트는 0%의 불량이라는 것은 없다는 전제로 곡선이 0%에 접하지 않는 U자 형태였다. 그러나 새로운 총 품질곡선은 최저점이 0%의 불량률과 일치할 수 있는데 이는 신기술의 발달로 원자재와 부품의 수준이 높아지고 로봇, 자동화 등으로 실수를 방지하기 때문이다. 따라서 새로운 품질코스트 곡선은 0%선에 닿는 V자 형태를 띤다. 품질과 코스트의 실제관계를 볼 때 실패코스트의 감소는 전체적인 시그마 수준의 향상을 의미하며 시그마수준이 높아지면 품질비용 및 불량률도 감소한다.

Ishikawa는 품질교육의 기본적인 과정으로 기본적 7QC 도구를 주장하였는데 모든 품질문제의 95%는 7QC 도구로 해결이 가능하다고 보았다. 7QC 도구는 먼저 원인(4m : 원자재, 작업방법, 설비, 작업자)과 결과로 파악하는 특성요인도, 집단을 세분하여 원인을 분석하는 층화기법, 관찰자료의 빈도를 체크하여 분류하는 체크시트, 연속된 변수의 도수분포를 나타내는 히스토그램, 80/20의 법칙을 활용하여 80%의 문제는 20%의 요인에 의해 일어나기 때문에 핵심문제 파악의 중요성을 이야기하는 파레토분석, 마지막으로 원인과 결과사이의 그래프를 그리는 산점도, 마지막으로 자료의 통계적 특성을 상자를 이용하여 보여주는 도표로 상호비교에 유용하게 쓰이는 상자도표가 있다.

새로운 7QC도구와 검사방법, SQC

새로운 7QC 도구는 연관된 원인관계를 파악하는 상관도표, 유사한 내용끼리 그룹핑, 문제를 1,2,3차 요인을 통해 중요도를 판정하는 체계적 도표, A와 B의 상호연관성의 정도를 파악하는 매트릭스 도표, 매 상 관련도를 정량화하는 매트릭스 데이터 해석법, 프로세스를 해결해나가는 PDPC, 업무의 순서를 화살표로 나타내는 화살도표가 있다.

검사는 제품 및 품질이 이전에 미리 설정한 품질규격에 적합한 지를 결정하는 것으로 특히 품질 보증에 중요하다. 검사의 종류는 제품 전체를 검사하는 전수검사, 샘플을 추출하여 검사하는 샘플링 검사, 임의적으로 일정부분을 추출하여 검사하는 스팟체킹 검사가 있다.

SQC란 고객의 요구하는 제품을 가장 경제적으로 생산하기 위해 통계기법을 이용하여 제품이나 서비스의 품질을 관리하는 기법이다. 가장 뒤떨어진 기업은 생산 후 샘플링 검사를 하는 것이며 가장 바람직한 기업은 프로세스 속으로 품질을 주입하여 지속적으로 개선하는 것이다. 즉 세계적 기업들은 프로세스에 품질을 설계할 것을 강조한다.

관리도와 샘플링검사, TQM

관리도는 중심선을 기준으로 3시그마를 더하고 빼서 한계값을 나타내는 관리상한선, 관리하한선이 있다. 중심선 상에서 큰 변동이 없는 관리가 안정된 공정이다. 관리도의 종류는 관찰값이 계량치로 관리될 때 사용하는 계량치(형) 관리도가 있다. 그리고 정성적인 지표를 종합적으로 판단하는 계수적 관리도가 있다.

샘플링 검사는 샘플링 검사 결과를 가지고 모집단의 합격 여부를 판정하는 것으로 샘플에서 발견된다. 불량개수가 허용범위를 초과하면 불합격 처리를 한다. 샘플링 검사를 위한 전제조건은 제품을 로트로 처리 가능해야하며, 무작위로 추출해야하고, 판정기준이 명확해야 하며, 로트의 품질 특성치가 정규분포여야 한다는 것이다.

TQM(Total Quality Management)은 고객의 욕구를 만족시키기 위해 전사적으로 자원의 효과적인 이용과 지속적인 개선을 추구하는 기업의 전략적이며 통합적인 철학이며 원리이다. 기본적인 특성으로 품질의 전략성, 고객우선주의, 종업원의 참여, 최고경영자의 강력한 리더십, 내부고객(종업원) 만족, 프로세스의 지속적인 개선이다.

조직혁신과 S곡선

자전거계의 인텔이라고 불리는 '시마노'의 성공요인은 끊임없는 혁신적 사고에 기반하여 역발상을 장려하는 기업문화이다. 예를 들어 산에서 타는 자전거라는 상식 밖의 아이디어는 MTB 자전거의 성공을 이끌었다. 이처럼 혁신에서 새로운 아이디어가 발생하는 경우는 펩시콜라에서도 나타나는데 펩시콜라는 여성을 주요 고객으로 타겟팅하고 콜라뿐만 아니라 스포츠음료, 시리얼까지 생산하여 코카콜라의 매출, 시가총액, 순이익을 뛰어넘었다. 조직혁신은 다양한 방법으로 일어날 수 있지만 새로운 제품 개발, 새로운 고객가치 창출이 주요 초점이 되어야 한다.

S곡선은 리차드 포스터가 비용과 성과와의 관계를 표시한 곡선으로 비용을 투자할 수록 성과가 증가하다가 성숙기에 다다르면 성과가 증가하지 않는다. 여기에 새로운 S곡선을 추가한 제임스 어터백은 기존 제품 성과의 고점에서 새로운 제품을 개발하여 기존 제품을 대체하는 것을 통해 지속적인 성과를 이뤄낼 수 있다고 본다. 삼성의 창조경영을 예로 들 수 있는데 초기 삼성의 흑색TV가 최고 성과점에 있을 때 컬러TV라는 새로운 제품을 출시하여 기존 제품을 대체하였고 지속하여 대체S커브를 끊임없이 개발하여 성과의 상승선을 지속적으로 만들어냈다.

제품설계와 설계명세서, 설계전략

제품에 대한 아이디어를 바탕으로 실제 생산이 가능한 제품으로 전환하는 것이 제품설계인데, 제품 생산비용의 최대 80%가 이 과정에서 결정된다고 볼 수 있을 정도로 수익성에 큰 영향을 미친다. 즉 기업의 생산성, 경쟁우위는 제품 개발과정에서 이미 결정된다고 볼 수 있다. 제품설계에서 가장 중요한 것은 설계명세서로 이는 제품 아이디어를 실제 생산이 가능한 제품으로 전환하기 위해 제품의 특성을 정의하는 것을 말한다. 아이디어 착상, 제품 선택, 예비설계, 최종설계, 공정설계의 단계를 거친다. 이 과정이 중요한 이유는 '10의 법칙'으로 설명할 수 있는데 설계단계에서 오류를 시정하면 1원이 소요되지만 생산단계는 10원, 판매 후에는 100원이 소요되는 등 단계에 따라 비용이 각각 10배, 100배 증가한다.

제품개발방법 - 동시공학적 제품 개발, 동시공학 활용기업, QFD, 품질의 집

동시공학적 제품개발(CE)는 설계 초기부터 원자재 공급자, 고객 등 모든 사람들이 공동 설계하여 오류를 최소화하는 방법이다. CE의 효과는 신속한 제품소개, 개발비용 감소, 팀워크 증진, 품질향상, 설계변경 감소, 재공품 감소 등이 있으며, CE의 성공요건인 최고경영자의 적극적 참여와 협조, 고객욕구 파악 등이 있다. 동시공학을 활용한 기법으로 제품을 보다 경제적이고 용이하게 생산할 수 있도록 제품을 설계한 '제조를 위한 설계(DFM)', 주요 오류를 파악하는 '파레토 기법', 제품의 가치를 증대시키고 생산비용을 감소시키는 '가치공학과 가치분석' 등이 있다. 여기서 가치분석은

경제적인 면을 중시하고 가치공학은 기능적인 면을 중시한다는 측면이 있다. 두 개의 공통점은 원가절감과 개치개선을 목적으로 도입한 기법으로 불필요한 원가요인을 제거하여 소비자가 요구하는 다양한 기능을 설계에 반영하는 개념이라는 것이다.

품질기능전개(QFD)는 고객의 욕구(소리)를 제품의 특성(기능)으로 전환시키는 기법으로 목적 달성을 위해 조직내의 마케팅, 설계부서, 생산부서가 제품을 설계하는 초기단계부터 협조하여야 하는데 협조를 이끌기 위한 체계적인 기법이다. 품질의 집은 부서 간 의사소통을 원활히 하고자 하는 수단을 제공하는 방법으로 일종의 개념적 지도이다. 작성목적은 제품개발, 마케팅, 생산 담당자 등이 서로의 관점을 조화롭게 하며 전체적인 관점에서 제품개발에 관한 의사결정을 가능하게 한다.

프로세스 설계와 절차

고객이 원하는 제품과 서비스를 만들기 위해 어떤 프로세스를 설계하고 효율적으로 운영할 것인지에 따라 기업의 성공과 실패가 결정된다. 독일의 지멘스사는 청주 스마트공장에서 바코드 인식기술을 활용한라인프로세스를 운영하며 다양한 제품을 생산한다. 또한 등산화 제작에서 의류까지 영역을 확장한 트랙스타가 아웃도어 업계 1위로 등극한 비결은 차별화된 아이디어를 바탕으로 제품의 설계에서 프로세스 설계까지 연계를 한 것이다.

여기서 프로세스의 의미는 투입물을 산출물로 변환시키는 과정이며, 프로세스 설계에서 가장 중요한 것은 고객이 원하는 제품을 가장 경제적으로 만들어 내는 것을 고민하는 것이다. 프로세스 설계 시 가장 중요한 것은 제품의 생산량에 맞는 프로세스 설계이고 그 외 품질수준, 기계의 유형 등을 고려한다.

프로세스 설계의 절차는 제품설계기사와 프로세스설계기사간 협조 → 생산량, 품질수준, 기계유형의 결정 → 자체생산/구매에 대한 결정 → 경제적 생산방법 결정 → 공정순서 결정이다.

프로세스의 유형과 기계

제품의 유형에 따라 프로세스의 유형이 구분되는데 크게 단속프로세스, 라인프로세스, 프로젝트가 있다. 단속프로세스는 유사한 기능을 수행하는 기계 또는 작업장을 함께 그룹화하는 직능별 배치로 다양한 제품을 소량(잡숍) 또는 중량생산(배치숍) 할 때 사용된다. 다양한 제품을 생산하는 범용기계를 사용하기 때문에 작업자의 기술수준이 높다. 이는 주문생산에 적합하며 제조업보다 서비스업에서 많이 사용한다.

라인프로세스는 기계, 작업장을 특정제품을 생산하는 경로의 흐름에 맞춰 배치한

형태로 표준화된 생산을 대량으로 생산하기에 적합하며 작업자의 기술수준은 낮은 편이다. 라인프로세스는 제품지향적인 연속프로세스, 단속 프로세스와 연속 프로세스의 중간형태를 취하는 반복프로세스로 구분된다.

마지막으로 프로젝트는 대규모 작업이므로 작업자나 설비를 생산장소로 이동하여 작업하는 형태로 규모가 큰 주문생산형태이다. 조선업체가 큰 배 한척을 만드는 것 프로젝트의 예라고 볼 수 있다. 프로세스의 유형에 따라 기계를 선택하는데, 다품종 소량생산을 하는 단속 프로세스에 적합한 범용기계, 한정된 제품을 생산하는데 적합한 특수기계가 있다. 범용기계는 고정비(초기투자비용)는 낮지만 변동비는 높으며, 특수기계는 고정비(초기투자비용)는 높지만 변동비는 낮다. 생산량이 많은 경우 특수기계를, 적은 경우 범용기계를 사용하는 것이 비용을 절감할 수 있는 선택이다.

고객의 주문유형에 따른 유형과 제품-프로세스 매트릭스, 서비스 매트릭스

고객의 주문유형에 따른 생산 유형으로 재고생산(Make to-Stock), 주문생산(Make-to-Order), 조립주문생산(Assemble-to-Order)이 있다. 재고생산은 고객의 주문에 상관없이 수요예측을 통해 대량으로 제품을 생산하고 창고에 보관, 판매하는 것으로 생산계획에 의해 운영되는 Push system이다. 반면 주문생산은 고객의 주문에 의해서만 생산을 하는 Pull system이다. 마지막으로 조립주문생산은 두 생산방식을 혼합한 것으로 구성품은 수요예측으로 재고생산을 하지만 최종 완성품은 주문 생산을 한다.

목적(제품)과 수단(프로세스)이 적합해야하는데 이를 위해 제품-프로세스 전략을 세워야한다. 생산량, 제품설계, 프로세스 사이의 관계를 나타내는 제품-프로세스 매트릭스는 제품과 프로세스를 연결하여 어떠한 프로세스를 선택할지에 관한 의사결정에 도움을 준다. 일반적으로 매트릭스의 대각선에 프로세스가 위치하지 않는다면 그 프로세스는 적합하지 않음을 의미한다.

서비스프로세스는 제조프로세스와는 다른 기법이 필요한데 Schemenner는 고객의 접촉정도와 주문화, 노동집약형태에 의해 서비스를 4가지 형태(서비스 공장, 서비스 숍, 대량 서비스, 전문서비스)로 분류한 서비스 매트릭스를 개발하였다.

프로젝트 경영의 체계

프로젝트란 일정기간 내 완수해야 하는 1회성의 고도로 고객화된 단일산출물을 생산하는 과정이다. 반복적인 과정을 거치는 생산관리와는 달리 프로젝트는 1회성의 반복하기 어려운 중요한 사업 시 활용한다. 1회성의 어려운 업무 특성상 실수를 바로잡는데 많은 비용이 들어 업무를 바르게 수행하여야 한다. 프로젝트 경영은 1회성의 활동을 대상으로 범위가 일정 및 예산에 관해 이해당사자가 규정한 조건들을 충

족시키거나 초과달성 할 수 있도록 이를 계획하고, 조직하며, 일정을 수립하고, 지휘하며, 통제하는 것이다. 프로젝트 경영은 프로젝트의 목표를 설정, 필요활동 규명, 조직구성을 하는 '계획수립'과, 활동별로 필요 인원, 예산, 물품 등을 할당하는 '일정수립', 투입자원, 비용, 품질, 예산 등의 추적과 시간, 비용측면의 요구충족을 위한 계획, 보완, 변경 등을 하는 '통제' 등 총 3가지로 구성된다.

프로젝트 계획수립 시 팀 구성은 관리자를 선정하고 목표를 선정하며 프로젝트를 세분화하는 작업 분할구조 작성 과정을 거친다. 프로젝트 일정수립은 프로젝트를 구성하는 세부적인 활동에 대해 연결 순서를 정하고 시간을 할당하는 과정으로 간트차트, PERT/CPM 등의 방법이 있다. 마지막으로 프로젝트 통제는 보다 중요한 곳에 한정적인 자원을 집중하는 것이다.

프로젝트 경영의 실행

프로젝트 경영을 실행할 때는 세 가지의 과정이 필요한데, 경로들 중에서 소요시간의 합이 가장 긴 경로인 핵심경로 규명, 핵심경로의 단축활동, 비용초과의 원천을 제거하는 핵심사슬 프로젝트관리이다. 핵심경로의 규명을 위해 다양한 시간 측정치를 산출하는 방법을 사용한다. 대표적인 측정치로는 먼저 선행활동들의 최단 종료시간들 중에서 최대치로 결정하는 '최단시작시간', 주어진 활동을 가장 빨리 완료할 수 있는 시간인 '최단종료시간', 후행 활동들의 최장시작시간들 중에서 최소치로 결정하는 '최장완료시간', 가장 늦게 활동할 수 있는 시간에서 활동소요시간을 뺀 '최장시작시간' 등이 있다.

여유시간은 최장시작시간-최단시작시간 또는 최장완료시간-최단완료시간으로 핵심경로를 구성하는 활동들은 모두 여유시간이 0이다. 따라서 복잡한 프로젝트라도 여유시간이 '0'인 활동들을 연결하면 핵심경로 규명이 가능하다.

프로젝트 단축과정은 프로젝트 총비용(간접비용, 직접비용, 배상비용)과 완료시간과의 관계를 분석하여 합리적인 단축일정을 마련하는 것이다. 단축을 통해 기대되는 직접비용의 증가와 간접비용 및 배상비용의 감소를 비교분석하는데 간접비용과 배상비용의 감소가 이루어지기 위해서는 프로젝트 완료시간이 단축되어야 한다. 따라서 프로젝트 완료시간의 길이를 결정하는 핵심경로가 단축 대상이다.

핵심사슬 프로젝트 관리

핵심사슬 프로젝트 관리란 프로젝트 단축보다 가치사슬을 적절히 관리하는 것이다. 기업의 목표달성을 저해하는 제약조건을 적극적으로 관리하는 노력에 초점을 맞추는

TOC(Theory of Constraints)를 프로젝트 관리에 응용한 개념이다. 핵심경로 대신 핵심사슬을 관리하며, 제약요소(불확실성)를 제거한 후 실제소요시간 위주로 분리하며, 시간추정치(예상소요시간)와 불확실성이 존재하는 경우 일시적으로 데이터를 저장하는 창고인 버퍼로 별도관리하며, 활동의 조기완료 사실을 보고토록 장려하고 멀티태스킹 제거를 유도한다. 이를 기존 프로젝트 관리기법이 가져오는 바람직하지 못한 효과를 개선한다.

공급체인 관리의 환경 및 정의

공급체인은 원재료 공급자로부터 생산, 제조업체, 물류센터와 유통업체, 최종소비자에 이르는 물류 흐름상의 각 주체와 협력업체 및 거래선의 연결 부분을 통합한 전체적인 물류 흐름의 네트워크를 뜻한다. 공급체인에는 정보의 흐름, 물류의 흐름, 현금흐름의 3가지 흐름이 있다.

이 세 가지 흐름의 과정을 모두 최적화하는 것을 공급체인 관리라고 한다. 공급체인관리는 고객과 공급자 사이의 전 프로세스에 걸친 가치체인을 최적화 하는 것으로, 각 흐름에 수반되는 가치의 흐름을 통합, 연계하여 전체적인 시스템으로 이해하고 분석하는 것이라고 할 수 있다. 독일에 고가의 자동차 회사들이 여러개 밀집되어 있는 이유도 공급망으로 설명할 수 있다. 제조사뿐만 아니라 자동차에 부품을 공급하는 부품 회사들 간 공급체인이 형성되어 있기 때문이다.

공급체인 관리의 연계도

상품의 공급까지는 원재료 공급업체, 제조업체, 물류업체, 유통업체를 거쳐 고객까지 간다. 공급체인이 관리되지 않을 경우 고객의 정보는 유통업체만, 유통업체의 정보는 물류업체만, 물류업체 정보는 제조업체만, 제조업체 정보는 원재료 공급업체만 갖고 있게 된다. 이렇게 각자 바로 앞 단계의 정보만 가지고 있게 되면, 후방으로 갈수록 안전재고량(불확실성)이 점점 늘어나게 된다. 그렇기 때문에 공급체인 전체가 서로 정보를 공유하는 체계를 구축해야 하는 것이다.

공급체인의 네트워크 구조도

우리나라 현대자동차나 삼성전자와 같은 큰 회사를 중심기업으로 하였을 때, 중심기업들을 기준으로 제품의 생산에 소요되는 각종 자재와 부품 공급업자들이 서로 연결되어 정보를 공유하는 구조가 되어가고 있다.

이렇게 연결된 회사와 공급업자, 고객은 중심기업 공급체인의 구성원이라고 할 수 있다. 공급체인 구성원은 원산지에서 소비지에 걸쳐 공급체인의 중심기업과 직간접적으로 상호작용하는 모든 기업과 조직을 포함하나, 관리상의 편의를 위해 주요구

성원과 보조 구성원으로 분류된다. 네트워크 구조는 수평구조, 수직구조로 구분할 수 있으며 때에 따라 기업의 수평적 위치를 설명하기도 한다. 프로세스 형태의 관점에서 보면 관리프로세스(통제), 관찰프로세스(현황공유), 비관리 프로세스(통제대상으로 보지 않음), 비구성원 프로세스(데이터 프로세스 대상 아님)로 분류할 수 있다.

공급체인의 경영 프로세스

공급체인의 경영 프로세스는 공급체인에서 공급업자부터 구매, 자재관리, 생산, 배송, 마케팅/판매, 고객에 이르기까지 정보의 흐름을 함께 공유함으로써 실행된다. 공급망 내의 모든 구성원이 정보를 공유하여 상품의 흐름뿐만 아니라 고객관계관리, 고객서비스관리, 수요관리, 주문출하, 생산흐름관리, 조달, 상품개발 및 상품화, 회수까지의 프로세스가 진행된다.

SCM의 애플리케이션 흐름

제조업체부터 물류센터, 유통업체, 소비자에 이르기까지 다양한 애플리케이션이 활용된다. 각 애플리케이션에 대한 설명은 다음과 같다.

1) CAO(Computer Assisted Ordering)

: 자동발주 시스템으로서 고객에 대한 반응과 효율적인 상품보충 측면에서 상당한 잠재적인 개선이 일어난다. 수작업을 하게 되면 사람이 고객 주문에 따라 재고를 확인하고 주문서를 넣어 승인해야 하지만, 이를 자동화하여 데이터를 기반으로 최적의 시기에 최적의 주문량을 처리할 수 있게 된다.

2) CRP(Continuous Replenishment Programs)

: 재고보충 시스템으로 상품 판매데이터와 판매예측을 근거로 한 소비자 수요에 기초하여 상품보충이 자동적으로 이루어지게 해준다. 소매점포 단계에서 역순으로 제조업체로 상품보충을 요청하는 형태가 아닌, CRP의 성숙단계에서는 제조업체, 물류센터 유통업체, 소매점포 등이 정보흐름을 함께 공유하여 각 단계에서 적당한 재고를 유지함으로써 유지비용을 제품의 가치하락을 최소화할 수 있다.

3) 크로스도킹(Cross Docking)

: 창고나 물류센터로 입고되는 상품을 보관하는 것이 아니라, 즉시 소매점포로 배송하는 물류시스템을 뜻한다. 판매량을 예측할 수 있어 굳이 창고에 보관하는 것이 아니라 실시간 주문 및 입고상황에 따라 그대로 분류하여 출고하는 것이다.

4) ASN(Advanced Shipping Notice)

: 제조업체와 도매업체가 상품을 실제로 창고에서 출하한 시점에서 그 상품에 관한 자세한 정보를 전용하는 것이다.

5) VMI(Vender Management Inventory)

: 소매업의 점포관리를 소매업체를 대신해서 공급자인 제조업과 도매업이 하는 것이다. 예를 들어 대형마트에 판매되는 물건이 100 종류가 있다고 했을 때 SCM으로 연결하여 납품한 업체에서 상품의 판매현황을 확인하고 관리할 수 있도록 하고 판매량이 재고량을 넘지 않도록 관리를 맡기는 것이다. 또한 어떠한 가격으로 얼마나 팔렸는지에 대한 통계 확인이 가능하여 가격 조정을 하여 이익을 추구할 수도 있다.

6) CPFR(Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)

: 유통과 제조업체가 정보교환 협업을 통해 하나의 정보에서 수요예측과 효율적 공급계획을 달성하기 위한 기업 간 인터넷 워크플로우이다.

QR(Quick Response)

1985년 미국의 섬유업계를 중심으로 저가 외국산 제품의 시장점유 증대 및 제조업 공동화 현상이 발생하면서 소비자 요구에 신속하게 대응하고 민첩하게 대응하기 위함에서 시작되었다. 이에 따라 생산, 유통관계에서 거래 당사자가 협력하여 소비자에게 적절한 시기에 적절한 양을 적절한 가격으로 제공하는 것이 중요해졌다. 소비자의 개성화나 가격지향 시대에 적응하기 위해 기업의 거래선과 공동으로 실시하는 리엔지니어링을 가리킨다. 자재 공급업체, 제조업자, 도소매업자가 전략적으로 제휴함으로써 소비자 선호도를 즉각 파악하여 시장변화에 신속하게 대응하는 체계를 일컫는다. 유니클로, 자라와 같은 Fast Fashion을 예로 들 수 있는데, 다양한 공급업자에게 다양하나 종류의 상품을 납품하도록 하여 매장에 진열한 후 판매량을 지켜보다가 소비자의 선택을 받은 동일한 제품을 다시 여러 공급업자에게 생산하도록 하는 것이다. 이는 공급체인 간 QR 체계로 변화하면서 가능해진 사례라고 할 수 있다. QR은 소매업자, 제조업자, 소비자 및 시스템 측면에서 매출 및 수익증대 및 유지비용의 감소, 고객서비스의 개선, 유연생산의 가능, 품질의 개선, 자산회전율 증가, 효율성 및 신속성 증가 등의 활용 효과가 있다.

ECR(Efficient Consumer Response)

소비자의 변화가 공급망 전체에 걸쳐서 빠른 속도로 전달되고, 소비자가 원하는 제품이 시장에 나와야 한다. 종래의 유통시스템의 경우 소비자의 발주서, 청구서와 같은 전표가 일정기간 쌓이면 이것이 소매처, 도매처를 거쳐 메이커로 전달되기까지 상당한 시간이 걸리게 된다. 이러한 문제를 해결한 것이 ECR에 의한 유통시스템이라고 할 수 있다. ECR의 구현전략은 효율적 보충, 효율적 진열, 효율적 판매촉진, 효율적 상품개발이며, ECR의 구현 도구에는 CAO, EDI, 크로스도킹, 가치체인 분석, 활동원가회계, 카테고리 관리, 연속적인 제품보증, 배송상품의 순서 선정 등이 있다.

ECR을 활용하면 매장의 상품구색과 제품보증, 판촉활동, 신제품 평가를 최적화할 수 있다는 면에서 이점이 있다. 해외 구축사례로는 델 컴퓨터와 월마트가 있다. 델 컴퓨터는 부품회사와 정보시스템 연계로 재고관리에 대한 부담이 경쟁사에 비해 약 1/7로 감소하였으며, 월마트는 공급자와의 파트너십 관계를 형성하여 약속과 신뢰를 중요시 하는 체계를 구축함으로써 협력사와의 유대를 강화했다.

바코드와 POS시스템

SCM에서 가장 중요한 것이 상품분류이다. 공급체인 상에서 유통되는 상품에 대한 명확한 코드부여와 ADC 기술을 이용한 상품코드의 신속, 정확한 인식은 SCM을 위한 필수 불가결한 전제조건이라 할 수 있다. EAN표준과 바코드 스캐닝은 SCM에서 상품보충과 카테고리 관리 등에서 매우 중요한 요소이다.

바코드를 인식하여 판매데이터를 처리하는 시스템이 POS 시스템이다. POS 시스템의 구성은 소매점에 설치된 터미널을 통해 데이터가 입력되면, 점포사무실에 설치된 스토어 컨트롤러에 저장되고 본사 호스트컴퓨터로 연결된다. 이러한 POS시스템의 장점은 매상 등록시간이 생략되어 고객의 대기시간과 계산대 수를 줄일 수 있다. 또한 판매원에 대한 교육 및 훈련이 간단해진다. 잘 팔리는 상품과 팔리지 않는 상품을 구분하여 단품관리를 할 수 있으며 EOS와 연계하여 신속하고 적절한 구매 요구, 재고의 적정화가 가능하다.

바코드의 도입효과는 정보처리의 정확성이 증가하고 데이터 입력이 신속해지며 작업장의 제한을 받지 않게 된다는 점이다. 또한 기존 시스템을 변형할 필요가 없어 운영에 숙련이 불필요하고, 고장이 적으며 각종 유지비를 절감할 수 있다.

SCOR(Supply Chain Operation Reference) 모델

SCOR 모델은 공급체인 성과를 측정하여 최적의 업무처리 방식을 표준화 한 것이다. SCOR 모델을 활용하면 계획, 조달, 제조, 배송, 반품의 전 단계를 원활하게 처리할 수 있다.

다. 소비자 행동의 이해와 적용

고객(소비자)란?

고객은 기업에게 끊임없이 아이디어를 제공해주는 원천이다. 즉 사업의 기본적인 정의이자 가장 중요한 구성요소라고 할 수 있다. 21세기로 접어들면서 정보통신업이 발달하고, E-비즈니스화됨에 따라 많은 정보가 공개되었다. 기업들은 고객의 소리를 듣고 고객이 요구하는 바를 파악하기 위한 노력을 지속하고 있다.

고객단계의 유형

기업의 관점에서 거래기간과 충성도에 따라 고객을 다섯 가지의 유형으로 분류할 수 있다.

- * 예상고객 : 첫 거래를 하지 않은 상태에서 상품구입 가능성이 높거나 스스로 정보를 요구하는 유망고객(고객이 될 가능성이 높은 예상고객), 유망고객을 잘 식별해낸 후에 개인적 접촉이나 우편발송, 텔레마케팅 등이 가능함
- * 고객단계 : 예상고객이 첫 거래를 한 이후의 단계, 할인쿠폰 발급, 마일리지 프로그램 등을 통한 마케팅이 가능함
- * 단골단계 : 불만족이 생기지 않는 한 한 점포 또는 하나의 브랜드만 구매하는 단계, 심리적 유대관계를 강화하는 정책이 필요함
- * 옹호자단계 : 자기만족을 넘어 다른 사람에게 적극적으로 권장하는 단계
- * 동반자단계 : 기업과 고객이 완전히 융합된 유형

고객의 패러다임 변화와 새로운 과제

컴퓨터와 인터넷 기술의 발달로 고객에 대한 마케팅 방식이 기존 패러다임에서 뉴 패러다임으로 변화하였다.

- * 메스마케팅 → 소비자 요구의 정교화 및 다양화 → 마이크로마케팅(초세분화, 1:1마케팅)
- * 교환마케팅 → 상품개발 참여 및 고객니즈 반영 → 협력마케팅(오픈이노베이션)
- * 프리미엄마케팅 → 영리해진 고객의 뚜렷한 효율 추구 → 가치마케팅(가치평가 및 혁신)
- * 체험/경험마케팅 → 감각 및 욕구 충족 → 이벤트 및 체험 마케팅
- * 온·오프라인마케팅 → 온·오프라인 교감의 소비성향 → 융합마케팅

CRM의 등장배경

이러한 시대변화에 따라 CRM이 등장하였다. 비즈니스의 경쟁적 상황에서 지속적인 성장우위 유지를 위해 수익성이 높은 고객을 파악하고 획득하여 유지하는 일련의 활동으로 정의된다. 이는 어떠한 특정 프로그램을 뜻하는 것이 아닌 이러한 프로세스 전체를 뜻한다. 전사적인 경영혁신(BPR)과 연동하여 기업 활동의 중심에 고객을 두어 우량, 우수, 충성고객을 보다 많이 이끌어내고 고객을 기업자산으로 평가하자는 데 목적이 있다.

CRM의 기본요소

- * Know : 시장과 고객에 대한 이해
 - 수익성 높은 고객과 낮은 고객을 분류, 고객 데이터웨어하우스를 구축하고 데이터마이닝을 통해 고객가치를 관리
- * Target : 최적서비스 개발
 - 어떤 고객에게 어떤 제품과 서비스를 어떤 채널로 판매할 것인가에 대한 것을 고민
- * Sell : 고객 유치
 - 영업자동화시스템(SFA), 캠페인관리시스템을 이용하여 고객을 식별, 유치
- * Service : 기존 고객의 유지
 - 고객의 충성도를 창출하고, 유지하기 위한 고객서비스를 수행

CRM의 정의

CRM은 전사적으로 고객관리를 하기 위해 고객정보에 대한 마인드를 바꾸고 개선하여 정착단계를 실현하기 위한 목적을 지닌다. 고객, 정보, 사내프로세스, 전략, 조직 등 경영전반에 걸친 관리체제를 바꾸는 것이며, 이를 정보기술의 인프라로 구성하는 것까지를 CRM의 도입으로 본다. 고객의 평생가치를 중요시하며 고객접점 등을 활용하여 니즈를 파악하고 1:1 차별화 마케팅을 실시할 수 있다. 이러한 마케팅은 지속적인 관계유지를 통해 평생고객으로 유치하기 위해 실시된다. 정리하자면 CRM은 전략적 측면에서 신규고객 획득, 우수고객 유치, 고객가치 증진, 잠재고객 활성화, 평생고객화 전략이라고 할 수 있다.

고객만족도와 충성도에 따른 고객 분류

고객만족도와 충성도에 따라 고객을 네 가지로 분류할 수 있다. 기업은 결국 고객들을 사도(로열)고객으로 끌어올리기 위한 노력을 하게 된다.

- * 사도(로열고객) : 고객만족도 ↑, 충성도 ↑
- * 용병고객 : 고객만족도 ↑, 충성도 ↓
- * 인질고객 : 고객만족도 ↓, 충성도 ↑
- * 테러리스트고객 : 고객만족도 ↓, 충성도 ↓

CRM 구조

CRM은 각종 전송매체(인터넷, 전화, CTI, 전자우편, 인터넷 등)들과 고객서비스, 데이터 분석과, 데이터웨어하우스(기업의 내·외부에서 발생하는 데이터를 통합하여 분석이 가능한 분석기반데이터베이스로 만든 것)와 기업의 내부처리시스템(ERP, SCM, PDM, MIS 등)과 연계되는 구조를 갖는다.

고객데이터의 수집 및 분석과정

고객 데이터 웨어하우스는 기업의 내부와 외부에서 발생하는 데이터를 통합하여 분석이 가능하도록 한 분석기반 데이터베이스를 의미한다. 고객의 개인정보는 고객의 주문 및 거래과정에서 획득될 수 있다. 고객의 데이터 웨어하우스를 중심으로 고객 데이터 수집, 등록, 활용, 1차 분석, 보상을 통한 활용, 2차 분석, 피드백 등의 분석과정을 거치게 된다.

CRM의 5가지 주요 수행기능

CRM을 구축했다는 것은 고객을 잘 분석하여 마케팅 및 고객응대 등으로 우수고객을 많이 유치하기 위함이라고 할 수 있다. CRM의 주요 수행기능은 다음과 같다.

- * 고객분석 : 고객 세분화, 이탈고객 분석, 고객 가치 분석
- * 캠페인 관리 : 캠페인 계획부터 캠페인 효과의 분석까지 수행
- * 고객응대 : 콜센터, 영업자동화 및 고객지원센터, 텔레마케팅
- * 고객정보 : 데이터웨어하우스, 데이터마이닝 등 분석작업 수행
- * 컨설팅/통합 : 고객 데이터 분석의 기반이 되는 전략 컨설팅과 시스템 통합

CRM의 솔루션 구성

1. 운영 CRM : CTI, TC(텔레마케팅 센터) 등, 이 과정에서 쌓인 데이터들이 추출, 통합 등을 거쳐 데이터웨어하우스에 저장됨
2. 분석 CRM : OLAP, 데이터웨어하우징 툴 등이 있음, 데이터웨어하우스에 저장된 데이터를 분석하여 소비자 구매경향 등을 파악
3. 협업 CRM : 고객과의 협업 솔루션(고객은 정보를 제공, 기업은 맞춤형 혜택 제공)

CRM이 성공하기 위한 조건

CRM이 성공적으로 도입되기 위해서는 고객전략이 먼저 수립되어야 한다. 기업의 고객전략에 맞춘 기술적 수준으로 구축하여 조금씩 정교화, 고도화시키는 것이 관건이 된다. 또한 고객관리 활동이 스토킹의 형태로 고객에게 부담이 되지 않도록 유의해야 한다.

e-비즈니스 통합 및 평가방법

소비자 구매의사결정 과정

《구매의사결정 과정》

- 어떠한 상품이나 상표를 구매하기 위해 거치는 심리적, 행동적 과정
- 문제인식, 정보수집, 대안의 평가, 구매 및 구매 후 행동

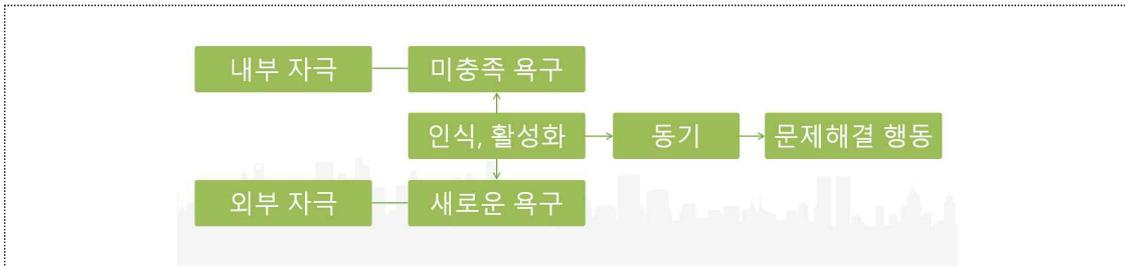
1. 문제인식

- 소비자 욕구가 환기되는 단계
 - 소비자가 충족되지 않는 욕구를 인식하거나 새로운 욕구가 생길 때 나타남
 - ① 내부자극(생리적 신호)
 - ② 외부자극(광고와 마케팅 자극, 타인, 환경적 영향)
 - 현재 상태와 이상적인 상태 간의 괴리가 크거나 중요한 경우 일어남
 - 활성화된 욕구는 동기화 되어 행동을 유발함
- 소비자 문제인식을 야기하는 요인 : ① 제품 사용상황의 변화
 - ② 소비자 내적 욕구의 변화

③ 외부적 요인 등이 있음

- 소비자 의사결정 동기의 유형 : ① 본원적 구매동기
- ② 선택적 구매동기
- ③ 이성적 구매동기
- ④ 감성적 구매동기

표1 문제인식 과정



2. 정보탐색 단계

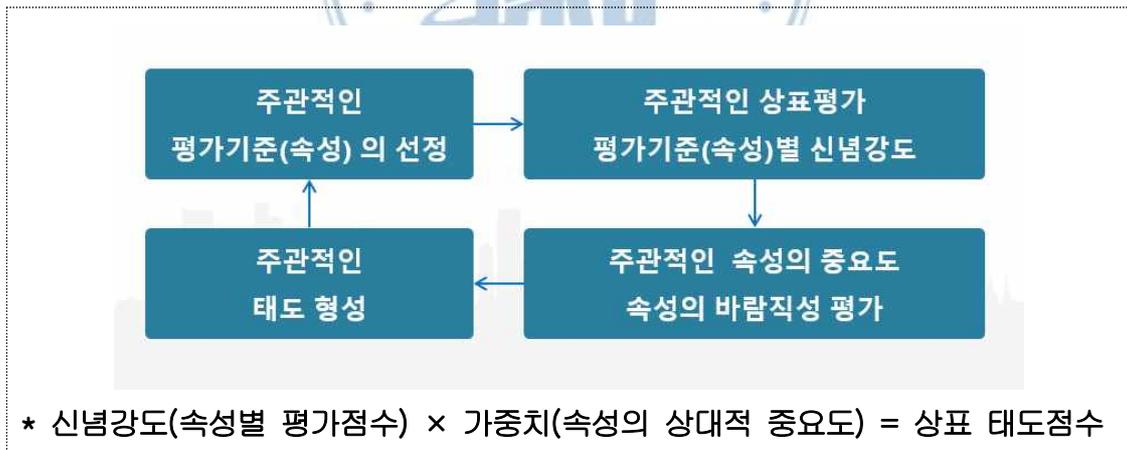
- 문제해결을 위한 최적대안을 찾기 위해 정보를 탐색, 수집하는 단계
 - 대안이 될 수 있는 상표에는 어떤 것들이 있는가?
 - 어떤 기준(속성)으로 상표를 비교할 것인가?
 - 어떤 기준(속성)이 가장 중요하게 평가되는가?
 - 각 상표의 속성별 평가점수는?
 - 언제, 어디서, 어떻게 구매할 수 있는가?
- 구매 의사결정을 위한 정보의 원천
 - 내적탐색과 내부 정보원천
 - 외적탐색과 외부 정보원천
 - ① 인적원천 : 가족, 친구, 이웃 등
 - ② 상업적 원천 : 기업이 제공하는 광고, 판촉물, 포장, 판매원 등
 - ③ 공공적 원천 : 비상업적 매체, 소비자 보고서, 소비자 관련기관, 정부 등
 - ④ 경험적 원천 : 직접 시승, 시식 등 시험사용
- 정보탐색 행동에 영향을 미치는 요인
 - ① 제품의 특성 : 소모품내구재(정보탐색의 양)
 - ② 소비자의 특성 : 정보처리능력, 학력수준 등
 - ③ 구매상황 : 충동구매와 계획구매
 - ④ 의사결정문제 유형 : 일상적 문제제한적 문제확장된 문제(정보탐색의 양)

- 정보탐색 방식
 - ① 속성별 탐색 : 한 가지 속성으로 여러 상표 정보 탐색 후 다음 속성 탐색
 - ② 상표별 탐색 : 한 가지 상표에 대해 모든 속성 탐색 후 다음 상표 탐색
 - ③ 혼합적 탐색 : 속성별로 탐색하며 마음에 드는 상표만 탐색(나머지 중단)

3. 평가와 선택

- 기억으로부터의 '환기 상표군'에 외부탐색을 통한 '고려 상표군'을 포함하여 종합적인 평가를 통해 최종안을 선택하는 단계
- 평가와 태도형성 과정
 - 내·외부 정보원으로부터 정보 탐색하여 필요정보를 인출 또는 획득하고 나면 정보를 주관적으로 해석하고 종합하여 대안의 우열 평가
 - 상표별 평가기준에 대한 평가, 평가기준에 대한 평가(신념 강도, 만족도), 각 속성에 대한 평가(가중치, 중요도)를 주관적으로 평가
 - 각 상표(대안)에 대한 태도가 형성되면 태도(태도 점수)를 기준으로 선택

표2 대안평가 과정



- 평가기준(속성)
 - 평가기준(속성) : 핵심제품, 실체제품, 확장제품의 3차원 구성요소
 - 평가기준(속성)의 수 : 관여도가 높을수록 많아지는 경향이 있으나, 일반적으로 9개 이하를 사용함
- 신념과 신념강도(만족도)
 - 신념 : 어떤 대상에 대해 소비자가 갖고 있는 주관적인 평가
 - 신념강도 : 특정 상표의 특정 속성(평가기준)에 대한 만족도를 평가한 결과

- 속성의 상대적 중요도(바람직성, 가중치)
 - 평가기준(속성)의 중요도(바람직성)이 높을수록 태도형성과 선택에 미치는 영향력(가중치)가 높아짐
- Fishbein 모델
 - 여러 가지 속성을 평가기준으로 적용하는 경우 모든 속성의 평가점수가 종합적으로 반영되는 모델
 - * 확장된 Fishbein(사회적 영향 고려), 비보상적 모델(결정적 속성 보유)도 있음

4. 구매 단계

- 평가와 선택과정에서 상표가 선택된다 하더라도 구매를 포기하거나 다른 상표를 구매하는 경우도 발생함(상황적 요인, 부수적인 의사결정 문제)
- 상황적 요인(예시)
 - 정보탐색과 대안평가 과정에서 적합한 상표를 발견하지 못한 경우
 - 해당제품의 가격이 변동된 경우
 - 해당제품이 품절된 경우
 - 새로운 정보를 알게 된 경우
 - 주변사람들이 만류하는 경우
 - 개인적으로 긴급한 사건이 발생한 경우 등
- 구매와 관련된 부수적인 의사결정 문제
 - 구매자 : 의사결정을 내린 주체와 구매주체가 다를 수 있음
 - ① 제안자 : 구매 필요성 인식, 구매 제안
 - ② 영향자 : 정보의 흐름 통제, 의사결정에 영향
 - ③ 의사결정자 : 최종 구매의사결정
 - ④ 사용자 : 구매제품을 실제로 사용
 - 구매할 상점 : 상점과의 물리적 거리, 판매원의接客 태도 등
 - 지불조건 : 구매자의 경제적 상황, 무이자 할부 가능여부 등
 - 관련된 제품이나 서비스 : 보완제품 또는 부속품 등

5. 구매 후 행동 단계

- 제품에 대한 사용경험을 바탕으로 나타나는 심리적, 행동적 반응
 - 심리적 반응
 - ① 인지부조화 : 선택한 대안이 선택하지 않은 대안에 비해 가지는 열등한 점을 생각함으로써 발생하는 심리적 불편감 또는 후회감
 - ② 구매만족, 불만족

표3 만족·불만족 과정



- ③ 기대불일치에 대한 지각 : 동화이론, 대조이론, 동화-대조이론, 심리적 일관성 이론, 귀인이론 등을 통해 기대불일치를 해소하는 과정에서 불일치의 차이 정도를 확대 또는 축소하여 인지함

- 행동적 반응

- ① 만족행동 : 우호적인 신념 및 태도 강화, 재구매 의도 및 확률 증가, 타인에게 긍정적 구전, 상표충성도 증가 등
- ② 불평행동 : 불만이 내적 귀인이 아닌 의적 귀인(판매자, 제조업자, 광고 등) 하는 경우에 불평행동을 할 수 있음
 - * 사적인 불평행동(부정적 구전, 재구매 포기 등)
 - * 공적인 불평행동(교환, 환불, 소비자 고발, 손해배상 청구 등)

라. 인적자원관리와 노사관계

인적자원의 채용(모집과 선발관리)

1. 내부모집과 외부모집의 장·단점

- 내부모집
 - * (장점) 내부인 사기양양, 능력개발, 모집비용 절감, 평가의 정확성
 - * (단점) 모집범위 제한, 탈락자 불만, 과잉경쟁, 이동시 교육비용
- 외부모집
 - * (장점) 새로운 분위기 유발, 특수한 인재 채용, 교육·훈련비 절감
 - * (단점) 적용기간 소요, 내부인 사기저하, 평가의 부정확

2. 선발의 3가지 원칙(약술)

- 선발의 3가지 원칙은 효율성(비용수익), 형평성(동등한 고용기회), 적합성(목표 및 분위기에 어울리는 사람)이다.

3. 합리적인 선발도구란?

- 합리적인 선발도구란 정확한 측정을 통한 신뢰도, 정확한 평가요소를 통한 타당도, 시간과 비용 측면에서의 경제성을 갖춘 선발도구라고 할 수 있다.

업적의 평가

1. 인사평가제도의 합리성과 객관성을 제고하기 위해 관리기준을 충족해야 합니다. 각 관리기준의 증대방안을 약술하세요.

- 인사평가제도의 관리기준으로는 타당성, 신뢰성, 수용성, 실용성이 있으며, 이 네 가지를 증대시키기 위한 노력이 필요하다. 먼저 타당성 증대를 위한 방안으로는 목적별 평가, 평가집단의 세분화가 있다. 신뢰성 증대방안으로는 상대평가와 절대평가의 적절한 사용, 평가결과의 공개, 다면평가 등이 있으며, 수용성 증대방안으로는 평가요소 및 방식 결정에 대한 사원참여, 사원 교육·훈련, 평가자와 피평가자로부터의 피드백이 있다. 마지막으로 실용성 증대방안으로는 적절한 투자, 평가의 분별력, 쉽고 짧은 평가가 있다.

2. BSC 평가법에서 의미하는 균형이란 어떤 의미를 내포하나요?

- BSC(Balanced Score Card)에서 말하는 균형이란, 재무적 성과평가중심에서 재무

적·비재무적 성과를 모두 균형 있게 고려한다는 것이며, 단기 중심적 성과관리에서 장·단기 성과관리를 동시에 관리한다는 의미를 내포한다.

3. 다면평가제도가 확산되는 배경은 무엇인가요?

- 다면평가제도가 확산되는 배경으로는 조직구조와 직무 변화로 인해 상관 한명의 판단과 평가에 한계가 있고, 보상제도가 연공서열 위주에서 능력과 성과 위주로 변화하였으며, 사원들 개개인 역시 본인의 평가결과를 확인하고 피드백 받기를 원하며, 고객과 사회 분위기가 수직적 구조에서 수평적 분위기로 변화하며 고객과 하급자에게도 평가권한을 주어야 할 필요가 생겼다는 점 등을 들 수 있다.

인적자원의 육성과 개발

1. 교육훈련의 필요성이 확대되는 이유

- 교육훈련의 필요성이 확대되는 이유는 인간의 개발 가능성, 기술과 환경 변화, 지식 사회의 전문가 필요, 지식 반감기의 가속화, 상호 협조이다.

2. 직장 내 교육(OJT)의 장·단점

- OJT의 장점은 교육과 직무가 동시에 수행 가능하며 상사 및 동료와 커뮤니케이션이 가능하고 비용과 시간이 절약되며 교육이 구체적이고 현실적이라는 점이다. 단점은 현장 상사의 교육 전문성의 한계, 작업 및 실무에 지장 초래, 다수 사원 교육 불가, 비숙련자의 사고 위험 등이 있다.

3. 교육훈련의 효과를 평가하는 기준

- 교육훈련의 평가기준 다섯가지는 교육실시자, 피교육자, 교육방법, 교육비용, 교육 내용이다.

경력개발계획과 학습조직화

1. P. Senge의 학습조직화를 위한 5가지 조건

- 학습조직의 개념을 대중화한 생계에 따르면, 다음과 같은 5가지 조건이 지속적으로 고민되고 실행되어야 한다. 그 5가지는 시스템 사고(전체를 보고 전체를 이루는 부분간의 순환적·동태적 인과관계를 이해하는 문제해결 수단), 개인적 숙련(본질적인 가치를 추구하기 위해 자기능력을 심화시켜 나가는 행위), 사고 모형(인간이 경험하는 현상들을 이해하는 체계, 인간의 철학적 기반), 공유 비전(조직이 추구하는 방향과 그 중요성에 대한 구성원들의 공감대 형성), 팀 학습(바람직한

결과를 얻기 위해 의도적, 체계적으로 지속하는 학습행위)이다.

2. 경력단계별 특징

- 경력단계는 탐색단계, 사회화단계, 확립단계, 유지단계의 4개의 단계로 구분 지을 수 있다. 탐색단계에서는 자신의 적성에 맞는 분야를 찾기 위해 여러 직무정보를 수집하고 다양한 직무를 이동하면서 시행착오를 겪는다. 사회화단계에서는 특정 분야를 택하여 안착하고 기대차이를 극복·수용하면서 이동을 금한다. 또 분야에 익숙해지기 위한 노력을 하며 사회화, 순응, 동화한다. 확립단계에서는 그 분야에 숙달, 몰입하여 전문가가 되고 목표 달성과 성과 창출을 통해 승진을 하기도 한다. 유지단계에서는 조직의 충고자, 관리자, 지원자 역할을 담당하게 되며 경력 발달을 위한 노력은 멈춘다. 다만 노후화되지 않고 현상을 유지하기 위해 재훈련 등을 한다.

임금 관리

1. 임금의 개념

- 근로기준법 상 '임금'의 개념은 사용자가 근로의 대가로 근로자에게 임금, 봉급, 그 밖에 어떠한 명칭으로든지 지급하는 일체의 금품이다.

2. 보상 공정성의 의미(약술)

- 보상 공정성은 고용상태를 교환행위로 보았을 때 불리함이 없이 공정해야 한다는 것을 의미하며, 옆 사람 또는 타 회사와 비교하였을 때 보상의 크기가 적당하지에 대한 '배분 공정성'과 임금 측정기준의 투명성이나 수정 가능성, 의견 참여 가능여부 등에 관한 '절차 공정성'이 있다.

3. 생존비설 이론이란?

- 노동자에게 임금을 어느 정도 주는 것이 적당할지에 대하여 여러가지 주장이 있으며, 생존비설 이론은 이러한 주장 중 고전적 주장에 해당한다. 생존비설 이론은 노동을 자본가와 거래하는 경제적 거래 상품이라는 관점에서 보는 주장으로, 임금수준이 노동자가 생존할 수 있는 수준이면 된다는 것이다. 우선적으로 생존이 가능해야 회사에 노동력을 제공할 수 있기 때문이다. 또한 임금이 생계비보다 더 많이 지급되거나 적게 지급되면 노동시장에 수요와 공급이 변화하면서 임금수준 또한 변동되면서, 결국 장기적으로는 생계비 수준에 머무르게 된다는 것을 의미하기도 한다.

인적자원관리의 내·외부환경

1. 노동조합이 인적자원관리에 미치는 영향

- 일반사원들의 모임인 노동조합은 경영진에게 작업조건, 임금수준, 사원복지 등의 문제에 대해 개선을 요구하고, 노동쟁의 수단을 통해서 위협하기도 한다. 때문에 비교적 강력한 노조가 있는 기업은 임금수준이나 작업환경이 더 개선된다. 이와 같이 물적 자원과 달리 인적자원 관리는 그 대상이 되는 사원들이 능동적 주체이기 때문에, 사원들의 단결 정도와 노조 활동의 전개에 따라 직접적인 영향을 받을 수밖에 없는 것이다.

2. 국제화의 개념

- 글로벌 경제시대에서 대부분의 기업들은 국적을 불문하고 인력을 채용한다. 해외에 지점 및 공장을 세워 현지인을 채용하여 운영하는 상황도 많이 있기 때문에 인적자원관리자는 나라별 고용 법률, 경제 수준, 문화 등을 잘 알고 있어야 할 것이다.

3. 기업의 경쟁우위로서의 인적자원이 포함하는 의미

- 과거에는 원료, 설비 등과 같은 물적 요소가 기업의 경쟁우위를 좌우했다면, 이제 그러한 요건들은 자본만 있다면 어느 기업에게나 평등해지고 있다. 따라서 오늘날 기업의 경쟁우위를 좌우하는 것은 사람자원이다. 이 말은 그저 많은 양의 노동력이 기업의 경쟁우위라는 것이 아니며, 팀워크를 이루면서도 타 사의 경쟁 제품 모방능력과 자사제품에 대한 모방 방어능력이 강하고, 성실하고 스마트한 인적자원이 기업의 경쟁우위의 관건이라는 의미이다.

노사관계의 기본개념

노사관계라 함은 일반적으로 노동자 및 노동자단체와 사용자 및 사용자단체, 그리고 정부 간의 노동의 거래를 중심으로 형성되는 수평적·수직적 관계라 규정될 수 있다. 이러한 노사관계를 좀 더 세분화하여 살펴보면, 개별 근로자와 사용자간 관계(개별적 노사관계)와 노사협의회 및 노사공동위원회 등의 근로자 집단이나 노동조합과 사용자 간에 형성되는 관계(집단적 노사관계)로 나눌 수 있다. 즉, 노동조합이 조직되어 있지 않은 사업장에서도 노사관계는 존재한다. 한편, 노사관계의 기본구조는 정부가 조정권을, 근로자는 노동3권을, 사용자는 경영권을 갖고 상호 영향을 주고받는 3자의 관계로 인식되고 있다. 크게 3개의 축이 바로 노사관계의 당사자인 것이다. 노사관계는 임금이나 생산성, 근로조건 등을 포함한 '산업전반의 문제에 있어서 사용자와 노동조합이 대등하게 교섭하는 거래관계'라고 할 수 있다. 예로 노사가 합의하여 급여를 인상하는 경우, 자연스럽게 제품의 가격 또한 인상되고 이러한 영향력은 결국 산업전체에 미치게 되므로 노사관계는 산업전반에 영향을 끼친다고 볼 수 있다.

노사관계 시스템을 살펴보면, 기업 내부 및 외부환경의 다양한 영향요인과의 상호작용을 통해 기업의 경영목표 및 전략과 노동조합의 노동운동 목표 및 전략이 수립되고, 단체교섭, 정보공유, 노사협의, 경영참가 등과 같은 제도적 프로세스를 통해 노사가 설정한 목표가 성취된다. 이 과정이 성공적으로 이루어지면 노사관계 측면에서는 산업평화, 노사협력 등의 성과가 발생된다. 조직차원에서는 생산성 증대 및 품질 향상, 그리고 고용안정과 근로자의 삶의 질 향상 등이 가능하다.

기업성장과 노사관계

1) 기업과 노동자의 사회적 책임

먼저 기업의 사회적 책임(CSR)이다. 이는 기업의 이해 당사자들이 기업에 기대하고 요구하는 사회적 의무들을 충족시키기 위해 수행하는 활동으로, 기업이 자발적으로 사업 영역에서 이해관계자들의 사회적 그리고 환경적 관심사들을 분석하고 수용하여 기업의 경영 활동에 적극적으로 적용하는 과정을 통해 이해 당사자들과 지속적인 상호작용을 이루는 것이라고 정의할 수 있다.

기업의 사회적 책임에 대하여 윌리엄 워서(WilliamWerther)와 데이비드 찬들러(DavidChandler)는 '과정'인 동시에 '목표'라고 정의했다. 이는 기업의 재정적인 이익뿐만 아니라 관련된 이해 당사자들과 이들이 생활하는 사회조직에 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. 따라서 기업의 사회적 책임을 수행하기 위해 사회와 기업 이해 당사자들의 광범위한 고려 사항들을 인식하고, 경영활동이 그것들과 연관될 때 기업은 사회적 선(善)과 공공의 이익에 가장 잘 공헌할 수 있게 되는 것이다.

한편, EU 집행위원회는 기업의 사회적 책임에 대해 다음과 같이 정의하고 있다. 기업의 사회적 책임은 기업들이 자발적으로 그들의 사업 영역에서 이해관계자들의 사회적 그리고 환경적 관심사들을 수용해 적용함으로써 이해 당사자들과 지속적인 상호작용을 이루는 것이라고 정의했다. 즉, 유럽연합 집행위원회는 기업의 사회적 책임은 기업의 사업 관련 활동과 기업 이해 당사자들이 가지고 있는 관심사가 결합된 형태라고 정의하고 있는 것이다.

위 두 가지 정의에서 알 수 있듯이, 기업의 사회적 책임은 기업 경영 활동에 매우 유익한 전략 중 하나로, 기업의 비전과 목표 설정 과정에 포함시켜 적극적으로 활용할 필요가 있다. 또한 기업의 사회적 책임은 기업의 목적이나 비전과 경쟁 관계에 있는 것이 아니라, 기업의 임무 수행을 위한 상호 보완적 관계라고 할 수 있다. 기업이 어떤 외부의 압력이나 요구에 의해 마지못해 실행하는 활동이 아닌, 자발적

으로 실행되는 것이다. 기업들은 전략적인 기업의 사회적 책임 활동을 수행하는 과정에서 반드시 법률적인 요건을 충족해야 하며, 사회 구성원 모두에게 유익한 공공선(公共善)의 달성을 목표로 두어야 한다. 기업의 자발적인 CSR 계획과 활동들은 기업의 내적, 외적 이해관계자들(예컨대 소비자, 주주, 사원 등)에게 강력한 긍정적인 영향을 미친다. 따라서 기업들은 기업의 사회적 책임이 기업 이익에 직접적인 영향을 미친다는 사실을 인식하고, 전략적인 CSR 계획의 수립과 실행 방안 개발에 적극 나서야 할 것이다.

다음은 노조의 사회적 책임이다. 노조의 사회적 책임(Union Social Responsibility: 이하 USR)이라는 용어는 기업의 사회적 책임과 비교하였을 때 다소 생소하게 느껴진다. USR의 시작은 자기비판에서 시작되었을 가능성이 있다. IMF 경제위기 이후 크게 벌어진 노동계층 내부의 격차 문제와 사회양극화 문제에 있어서 보다 적극적인 자세를 보이지 못하였다. 한국노동연구원은 노동조합이 높아진 사회적 위상에 걸맞은 역할을 제대로 수행하기 위해 제안되었을 것으로 예상하였다. LG전자의 노동조합이 USR을 실천할 것을 공표하면서 사회적인 관심이 크게 증폭되었다. 그럼에도 불구하고 아직까지 USR이 무엇인지, 즉 노조가 사회적인 책임을 다한다는 것이 구체적으로 무엇을 의미하는지에 대한 합의가 사회에서는 물론 노조에서도 명확히 이루어지지 않았다.

아직까지 국내에서는 사회적 책임을 전문적인 수준에서 본격 분석한 사례는 거의 발견되지 않고 있다. 우선 노동조합의 사회적 책임에 대해 동의하는지 여부를 둘러싸고 부정적 신중론과 긍정론으로 구별된다. 부정적 신중론을 주장하는 이들은 과거 기업으로만 향해 있던 사회적 책임의 무게가 경우에 따라 오히려 노동조합이나 정부, 시민단체 등으로도 향할 수도 있다고 우려하는 입장이며, 반면 긍정론은 한국의 노동조합운동이 조직률이 한 자릿수 미만에 머무르는 등과 같은 위기에서 벗어날 수 있는 방편 중의 하나가 노동운동의 사회적 책임을 수행하는 것이라 하였다. 그 가운데서도 특히 비정규직 노동자를 포용하는 노동운동을 전개하는 것이 사회적 정당성과 여론의 지지를 되찾기 위해 중요하다고 주장한다.

2) 협력적 노사관계의 구축

노사협력은 노사 간 공동의 이해관계의 존재를 인정하고, 신뢰에 기반하여 공동목표 달성을 위해 협력하여 노력해 나가는 과정이다. 노사협력은 모든 노사 간 갈등의 해결책으로 보는 것이 아닌 조정해 나가는 과정 그 자체이다. 따라서 양측은 이러한 협력적 노사관계를 바르게 이해하고 성실한 소통의 자세를 갖추어야 한다. 노사협력의 실질적인 이행단계를 살펴보면 휴전단계, 공동노력단계, 노사협력단계가 있다. 휴전단계에서는 노사 간 상호불신이 내재된 상태로 사용자는 노조에 대한 부

정적 인식, 노조 또한 사용자에게 적대적 감정을 가지고 있는 단계이다. 이때 당사자들은 상대적 힘에 기초하여 이견 조정을 단체교섭에 의존한다는 특징이 있다. 두 번째로, 고용노력 단계는 노사 양측이 인식 차이나 갈등이 존재하지만 타협과 협력의 필요성을 인지하는 단계이다. 즉 자신의 이익향상을 위해 토의나 협상에서 적극적인 자세를 가지게 된다.

협력적인 노사관계에서는 비로소 노사 상호 간에 대한 신뢰와 존중이 형성되고, 조직 성장을 위한 문제점을 공동으로 파악하여 해결하는 등 조직적 공동책임을 갖는다. 탄탄한 신뢰를 기반으로 노사협력을 하는 것이 양측 모두에게 이익이 된다는 확신을 갖게 되는 단계라고 할 수 있다. 이것이 이행되기 위해서는 상호협력을 위한 행동의 변화와 성과축적 경험이 필요하며, 노사협력을 위한 구체적 제도의 필요성이 강조된다. 기업이 성장할수록 노동자와 사용자가 긴밀한 소통과 협력을 통해 조직의 지속성장에 기여할 수 있어야 한다.

3) 원원교섭의 올바른 이해

우리나라는 노사 간 교섭 시 당사자의 입장에 치우친 교섭방식에 머무르고 있어, 일방적 입장표명이 난무하기도 한다. 또한 단체교섭에 대한 기본적인 이해가 부족하다. 상대를 불리한 입장으로 몰아세워 합의를 받거나 자신의 요구사항을 관철하기 위한 절차로 잘못 이해하는 경우가 많다. 교섭전략의 부재로 터무니없는 양보가 이루어져 노조가 강압전략을 택하게 만들고, 정부 또한 노사문제를 정치적으로 타결하거나 수시로 노동정책을 바꾸어 노사 간의 자율해결을 저해한다. 결국 자신의 입장만을 생각하면 당사자들의 궁극적 관심사에 집중할 수 없고 진정한 의미의 합의가 이루어지기 어려울 것이다.

이러한 문제점을 해결할 수 있는 교섭방식이 원원교섭이다. 원원교섭은 노사가 문제를 함께 해결해나가는 과정이라 할 수 있다. 전통적인 교섭방식은 고정된 가치를 분배하려는 상황을 전제로 하는 분배적 교섭에 기초하는 반면, 원원교섭은 노사 간 협력에 의해 가치가 새롭게 창출될 수 있다는 통합적 교섭을 근거로 한다. 즉 이는 협력을 통한 갈등해소 방식을 택하며, 한쪽의 이익이 충족되지 않으면 나머지 한쪽의 이익도 실현될 수 없다는 전제에서의 이익을 찾아 실현시키는 것이다. 자신의 주장을 일방적으로 주장하는 것이 아니라 서로의 관심사항과 이해관계를 자세히 파악하고 이를 충족시킬 대안을 개발하여 선택하는 기법이다. 기업이 성장하는 과정에서 원원교섭은 중요한 과제이며, 원원교섭을 먼저 사람과 문제를 분리하고, 입장이 아닌 이해관계에 중점을 두며, 상호이익이 되는 대안을 개발한 후, 마지막으로 객관적 기준에 의해 최선의 대안을 선택하는 과정으로 진행해야 한다. 또한 배분할 수 있는 자원이 한정되어 있는 것이 아닌 팽창 가능한 것으로 보고, 서로의 이익

모두를 극대화할 수 있는 대안을 찾는 것이 중요하다.

4) 비정규직 제도의 정비

기혼여성은 경력단절이나 자녀 보육병행 등의 이유로, 청소년은 경력축적과 청년 취업 문제로, 고령자들은 금전적 문제해결 및 직업 활동의 유지를 목적으로 비정규직을 많이 선택하고 있다. 또한 국내외 경쟁 심화 및 수요의 불확실성 증가로 인해 유연한 인적자원관리를 목적으로 비정규직 제도를 운영하기도 한다. 마지막으로 노동조합의 존재를 부정적으로 인식하여 노조 가입대상에서 제외되는 비정규직 근로자의 사용을 증가시키기도 한다.

4차 산업혁명에 따라 기업의 사업영역이 다방면으로 확장되고 있는 상황에서 비정규직은 더욱 확산되고 있는 추세이므로, 이러한 과정에서 발생하는 다양한 문제점을 해소하기 위한 노력이 필요하다. 기업은 단순히 비용절감을 위한 비정규직 전략이 아닌, 통합적 인적자원관리 전략을 수립함으로써 정규직과 비정규직의 차별적 처우를 개선하기 위한 노력이 필요하다. 노동조합의 입장에서는 비정규직을 포용하는 노동조합 운동을 하고, 기업 또한 주요 선진국의 차별금지제도를 적극 도입하여 균등한 제도 운영이 요구된다.

디지털 기술이 노동에 주는 영향

긍정적 영향

4차 산업혁명 기술의 핵심이라고 할 수 있는 디지털 기술은 노동에 어떠한 영향을 미칠까? 먼저 긍정적인 영향에 대해 살펴보자. 기업의 입장에서는 플랫폼 노동¹⁾을 활용하여 적은 비용으로 적기에 인력을 활용할 수 있을 것이다. 임금과 근로시간에 있어 유연한 관리가 가능하고 고용에 따른 보험료 등 고정비용을 부담하지 않을 수 있다. 인력고용의 규모 또한 경기변동 상황에 맞춰 쉽게 증감시킬 수 있을 것이다. 노동자 입장에서의 장점은 원하는 장소와 시간에 구애받지 않기 때문에 자율성과 유연성을 가질 수 있다는 것이다. 또한 새로운 일자리 기회의 확대, 업무경험을 축적할 수 있다는 장점이 있다.

부정적 영향

부정적인 측면도 있다. 기업은 인력관리의 유연성을 확보하지만 그와 동시에 사용종속관계가 약하기 때문에 직접적, 전속적, 체계적인 관리는 어렵다는 단점이 있다.

1) 플랫폼 노동(platform work) : 인터넷과 사회관계망 등 온라인 플랫폼을 활용하여 특정 서비스 수행을 위해 수요자 및 공급자를 연결해주는 디지털 플랫폼에 소속되어 노동을 제공하는 것

노동자 입장에서든 고용과 소득이 불안정하다는 단점이 있다.

4차 산업혁명에서 적합한 노사관계 형태

1) 협력적 노사관계의 구축

노사협력은 노사 간 공동의 이해관계의 존재를 인정하고, 신뢰에 기반하여 공동목표 달성을 위해 협력하여 노력해 나가는 과정이다. 노사협력은 모든 노사 간 갈등의 해결책으로 보는 것이 아닌 조정해 나가는 과정 그 자체이다. 따라서 양측은 이러한 협력적 노사관계를 바르게 이해하고 성실한 소통의 자세를 갖추어야 한다. 노사협력의 실질적인 이행단계를 살펴보면 휴전단계, 공동노력단계, 노사협력단계가 있다. 휴전단계에서는 노사 간 상호불신이 내재된 상태로 사용자는 노조에 대한 부정적 인식, 노조 또한 사용자에게 적대적 감정을 가지고 있는 단계이다. 이때 당사자들은 상대적 힘에 기초하여 이견 조정을 단체교섭에 의존한다는 특징이 있다. 두 번째로, 고용노력 단계는 노사 양측이 인식 차이나 갈등이 존재하지만 타협과 협력의 필요성을 인지하는 단계이다. 즉 자신의 이익향상을 위해 토의나 협상에서 적극적인 자세를 가진다. 최종단계인 노사협력단계에서 비로소 노사 상호 간에 대한 신뢰와 존중이 형성되어 노사 간 적극적인 협력이 이루어진다. 조직 성장을 위한 문제점을 공동으로 파악하여 해결하는 등 조직적 공동책임을 갖는다. 탄탄한 신뢰를 기반으로 노사협력을 하는 것이 양측 모두에게 이익이 된다는 확신을 갖게 되는 단계라고 할 수 있다. 이러한 세단계가 성공적으로 이행되기 위해서는 상호협력을 위한 행동의 변화와 성과축적 경험이 필요하며, 노사협력을 위한 구체적 제도의 필요성이 강조된다. 4차 산업혁명에서도 노동자와 사용자가 긴밀한 소통과 협력을 통해 조직의 지속성장에 기여할 수 있어야 한다.

3) 근로자이사제의 활용

근로자이사제도는 근로자를 대표하는 이사를 선임하여 이사회에 공식적으로 파견하는 제도이다. 유럽연합 대부분 국가에서 보편화된 제도이나, 최근에는 제도 도입을 강화하는 국가와 축소하는 국가로 나뉘고 있다. 프랑스는 2015년 민간부문으로까지 확대하였다. 미국의 경우에도 노사 합의된 기업에 한해 자율적으로 운영중이며, 우리나라의 경우 서울특별시에서 운영하고 있다. 근로자이사제도는 노사 간 정보공유로 정보비대칭 문제를 감소시키며, 기업의 현상유지만을 생각하여 혁신능력을 방치하는 경영진에게 자극이 되는 효과가 있다.

다만, 근로자이사제의 한계점으로 근로자 소수참여에 따라 영향력이 미미하고, 근

로자의 관리역량 부족으로 인한 문제, 근로자이사가 노조의 관심사항에만 초점을 두게 될 수 있다는 문제점이 있다. 이러한 한계점을 극복하기 위해서는 제도적 보완과 꾸준한 소통을 통해 근로자이사의 올바른 역할을 확립한다면 해소될 수 있는 가능성이 있다. 결론적으로, 국내에서 근로자이사제도를 적절히 보완하여 기관 및 민간으로 확대한다면, 최근 발생하고 있는 임원진의 비윤리적 행위 등으로 발생되는 기업 신뢰 및 경쟁력 추락을 극복할 수 있는 하나의 대안이 될 것이다.

4) 워라밸(work-life balance) 확산

최근 우리사회는 워라밸(일과 삶의 균형)이 상당히 강조되고 있다. 이는 조직에서의 성공뿐만 아니라 노동자 개인 삶의 중요성이 강조되고 있는 현상이다. 무한경쟁 사회에서 노동자의 계속되는 야근이나 과중한 업무로 주말까지 일을 하기도 하는 것이 현실이다. 또한 ICT 기술의 발달로 인해 언제 어디서든 업무처리를 할 수 있게 되면서 오히려 퇴근 후 시간에 업무환경에 노출되기 쉬워졌다고도 볼 수 있다. 이러한 결과로 많은 노동자들이 번 아웃 증후군을 경험하기도 하는데, 이럴 경우 개인의 삶의 질이 저하되고 기업의 생산성에도 영향을 미칠 수 있다.

이러한 문제를 예방하기 위해 조직에서 운영하는 제도 중 하나가 휴일 및 휴가 제도와 유연근무제도이다. 이러한 제도를 도입하여 운영하는 것을 넘어서 적극 활용토록 하는 분위기를 조성하여 노동자들이 업무시간 외에 충분한 휴식을 취할 수 있게 하여야 한다. 워라밸 문화의 확산은 4차 산업혁명에 조직의 지속적인 발전과 더불어 개인의 삶의 의미와 가치를 동시에 추구하는 방안이 될 수 있다.

2. 국내외 기업 사례연구

가. 쿠팡(사례연구①)

1) 경영 형태 및 사훈

쿠팡은 내가 잘 사는 이유'라는 슬로건을 내세워 2010년 8월 오픈한 소셜커머스 기업으로, 기업가치가 1조원 이상인 비상장 스타트업을 뜻하는 국내 최초 유니콘기업이다. 여기서 '사는'이라는 단어는 비용을 지불하고 물건을 사는 행위(buy)와 잘 사는 행위(live) 의미 두 가지를 중의적으로 표현한 것이다. 2014년 로켓배송이 출범하며 온라인을 기반한 리테일 사업모델로 전환하며 새로운 쇼핑 플랫폼을 탄생시키는 혁신적인 기업으로 성장하였다.

모회사는 쿠팡LLC이며, 최대 주주는 일본 소프트뱅크이다. 미국에 쿠팡의 지분 100%를 가진 쿠팡LLC라는 본사가 있으며, 이 회사는 소프트뱅크 비전펀드의 일본, 중동자금(사우디아라비아 국부펀드)으로 운영하는 회사이다.

2) 사업장 위치

본사는 서울특별시 송파구에 위치하고 있으며, 미국 (뉴욕, LA, 시애틀), 중국(베이징)에 지사가 있다. 광주(곤지암), 덕평 등 18개의 HUB(주문받는 물건을 집하하여 만드는 곳), 택배 서브 터미널 기능을 하는 64개의 캠프로 구성 되어있다.

3) 역사적 배경

쿠팡의 경영방식은 기존의 상품 유통방식을 쿠팡의 방식으로 재편하는 것이며 이는 엄청난 비용투자와 함께 과감한 결단이 필요하다. 기존의 대기업 계열사조차 해내지 못한 것을 쿠팡이 시작하며 한국의 유통시스템에 큰 변화를 불러왔고 이런 변화는 당일배송을 비롯한 배송문화부터 시작해 유통의 모든 부분에 새로운 혁신과 변화를 주고 있어 소비자로부터 긍정적인 평가를 받는 것이다.

4) 기업의 미션

쿠팡의 영업 전략은 '아무도 가지 않은 곳을 위해 새로운 길을 개척하는 개척자' 전략으로, 고객 감동을 위한 기술과 인프라에 공격적으로 투자하였다. 전국 각지에 쿠팡의 물류센터를 구축하였고 고객의 구매 이력 등의 DB를 가공·분석 물류센터에 선배치하였다. 이는 현재 쿠팡의 기업 정체성과도 같은 '로켓배송'을 성공적으로 안

착하게 된 주요 성공요인이다.

환경분석

1) 소비자 분석

(1) 구매자는 어떤 사람인가?

쿠팡의 사용자 비중(표1)을 살펴보면 성별 기준 남성(32.2%)보단 여성(67.8%)이, 연령 기준 30대, 40대(각각 32.0%, 31.5%)가 주 사용자로 볼 수 있다. 다만, 위 조사가 안드로이드 사용자 기준으로 집계되어 20대 사용자 비중이 높은 앱스토어(애플) 집계까지 추가할 경우, 20대 비중이 현재(13.5%)보다 늘어날 수 있다.

다만 스마트폰 보급이 확산됨에 따라 연령별 이용비율의 편차가 보다 완화되고 있다. '19년 기준 50대 14.2%, 60대 3.4%였던 비중이 올해는 50대 16.4%, 60대 4.3%로 각각 2.2%p, 1.1%p 증가하였다.

표1 : 쿠팡의 성별, 연령별 사용자 비중 ('20)



※ 출처 : 모바일 인덱스 / 안드로이드 사용자 데이터만 취합 ('20.1.1~'20.6.24)

(2) 어디에서 구입하는가?

쿠팡 사용자의 앱 사용 장소(물건 구매 장소)는 후단(4, 언제 구입하는가?) 앱 이용 시기와 연결된다. 사용자의 대부분이 급하게 물건이 필요할 때, 심심할 때 주로 쿠팡을 이용한다. 따라서 쿠팡 사용 장소는 집 안, 회사, 학교, 지하철, 버스 등

장소의 제약이 없는, 인터넷이 가능한 모든 장소라고 볼 수 있다. 특히 쿠팡이 자체적으로 구축한 물류센터를 통해 제주도를 포함한 전국 각지에 로켓배송이 가능하며, 수도권 밀집현상 역시 보다 완화된 경향을 보인다.

(3) 어떻게 구입하는가?

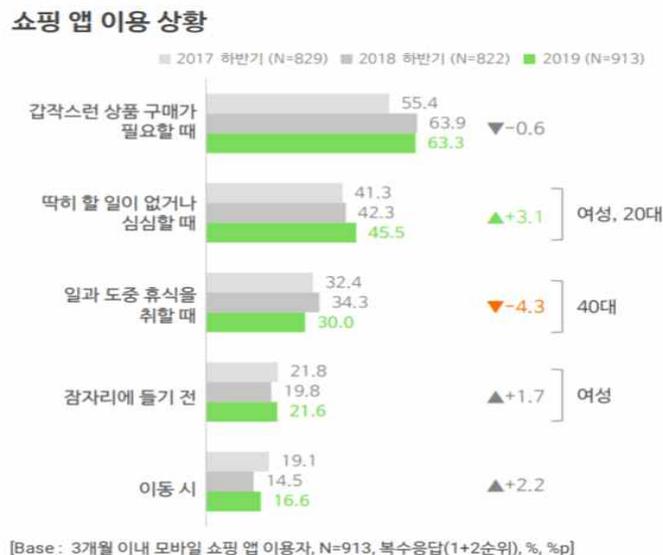
쿠팡 사용자는 PC, 모바일 모두를 이용하여 쿠팡에 접속하고 구매와 결제를 할 수 있다. 다만, 쿠팡의 편리한 원터치 결제 시스템과 소비자 맞춤형 물품 추천 등이 모바일에 보다 특화되어있어, 모바일 이용 비중이 높다. 통계청에 따르면, 올해 1분기 국내 온라인쇼핑몰의 거래액 36.8조 원 중에서 모바일 쇼핑이 24.8조원으로 약 67.3%를 차지한다. 여기서 쿠팡과 같이 출발이 소셜커머스인 기업의 모바일 매출비중은 이보다 더 높을 것으로 업계는 추산하고 있다.

(4) 언제 구입하는가?

'19년 모바일 쇼핑 트렌드 리포트(표2)에 따르면 갑작스런 상품 구매가 필요할 때 (63.3%), 딱히 할 일이 없거나 심심할 때 (45.5%) 이용 빈도가 높았다. 특히 심심할 때 쇼핑 앱을 이용하는 사람 비중 ('17. 41.3% → '18. 42.3% → '19. 45.5%)이 매년 높아지고 있다.

즉, 쿠팡 사용자들은 인터넷이 사용 가능한 곳이라면 시간·장소의 제약 없이 언제, 어디서나 사용하고 있다.

표2 : 쇼핑 앱 이용 상황



※ 출처 : '19년 모바일 쇼핑 트렌드 리포트

(5) 어떠한 것을 구입하는가?

쿠팡에서 판매하는 품목은 총 300만 가지로 다양하다. 품목별 판매량을 조사 하였을 때, 생활 및 주방용품이 61.0%로 가장 많으며, 식품(43.7%), 의류 및 패션잡화(34.0%) 순 이었다. 쇼핑 앱 이용자 수 2위 앱인 네이버쇼핑의 주 판매 유형이 의류 및 패션잡화(64.9%), 생활 및 주방용품(49.0%) 순인 것과 일부 차이가 있다. 오프라인 대비 온라인/모바일 구입이 가장 많이 증가한 품목이 가정용 생활용품(39.8%)인 것을 감안하였을 때, 쿠팡이 소비자의 구매를 효율적으로 이끌어 내기 위해 생활용품을 다양하고 저렴하게 준비를 해두어야 할 것이다.

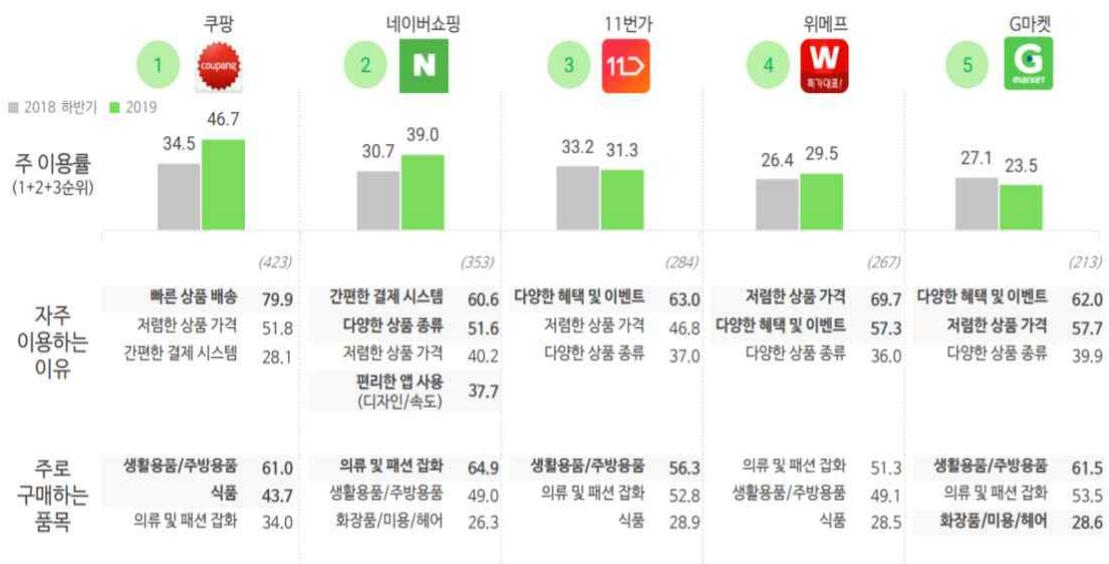
(6) 얼마나 구입하는가?

필요하면 그 때 물건을 소량씩 구매하는 비중이 69.0%(표3)로 '17년(65.7%) 대비 3.3%p 증가하였다. 즉 물건을 필요할 때 필요한 만큼 구입하는 비중이 증가하였음을 알 수 있다.

(7) 구매동기는 무엇인가?

모바일 쇼핑 트렌드 2019(표3)에 따르면, 쿠팡 주 이용자의 79.9%가 쿠팡을 주로 이용하는 이유로 빠른 상품 배송, 즉 쿠팡의 정체성이라고 불리는 '로켓배송'을 꼽았다. 당일 밤 12시 전에 주문하면 다음날 새벽 바로 받을 수 있는 빠른 배송이 소비를 이끌어낸 가장 큰 유인이었다. 이는 쇼핑앱 2위 네이버의 주된 구매동기가 간편한 결제 시스템(60.6%), 3위 11번가의 주된 구매동기가 다양한 혜택 및 이벤트(63.0%)인 것과 확실히 다른 부분이다.

표3 : 모바일 쇼핑 상위 5개 앱의 주 사용 이유 및 주 구매 품목



[Base: 브랜드별 1~3순위 주 이용자, 복수응답(1+2+3순위), %] * 초록색 원 숫자: 주 구매율 순위

※ 출처 : 모바일 쇼핑 트렌드 리포트 2019

(8) 이상의 구매행위나 특성이 미래에는 어떻게 변화할 것인가?

1인 가구 비중이 증가('17. 28.5% → '19. 29.8, → '27(예상) 32.9%, 통계청 장래 가구 특별 추계)하여 소량 구매가 증가할 것이고, 코로나19 등의 이슈로 모바일을 활용한 비대면 쇼핑이 증가하면서 쿠팡의 성장이 가속화될 수 있는 기회에 놓여있다. 또한 쿠팡은 간편결제 시스템 '쿠팡페이'의 성공적인 구축을 통해 2위 기업 네이버와의 경쟁에서 한 발 앞서나갈 수 있을 것이며, 빠르고 편리한 배송은 지속적으로 소비자를 유인할 수 있는 원동력이 될 것이다.

2) 경쟁자 분석

(1) 경쟁사는 구체적으로 누구인가?

쿠팡의 전통적인 경쟁사는 국내 3대 소셜커머스 기업이라고 꼽히는 티몬, 위메프였다. 다만 쿠팡이 종합 온라인 쇼핑몰 쪽으로 확장됨에 따라 지마켓, 11번가 등 오픈마켓 역시 유의미한 경쟁사로 볼 수 있다. '20.5월 기준, 쿠팡의 소셜커머스·오픈마켓 앱 점유율은 71.2%로 1위이며, 2위 11번가(34.2%), 3위 G마켓(19.4%)를 크게 앞서고 있다. (표4).

표4 : 상위 7개 소셜커머스·오픈마켓 앱의 사용자 점유율 ('20.5)

앱	쿠팡	11번가	G마켓	위메프	티몬	옥션	인터파크
사용자 수(만명)	1,387	665	477	377	351	258	112
비중(%)	71.2	34.2	24.5	19.4	18.0	13.3	5.8

※ 출처 : 모바일 인덱스 / 두 개 이상 앱 사용시 중복 체크

수많은 경쟁자가 있지만, 유료 멤버십을 제공하는 점에서 공통점이 있는 이베이코리아(지마켓, 옥션), 모바일쇼핑 앱 2위 네이버와 비교 분석을 하는 것이 적절할 것이다.

(2) 경쟁자의 특성

가. 마케팅 프로그램

먼저 이베이코리아가 제공하는 유료멤버십 '스마일클럽'은 저렴한 가격을 강점으로 하고 있다. 이를 위해 카드사와 제휴(현대카드, 스마일카드)하여 유료 멤버십에 더한 추가 할인혜택을 제공하는 등 공격적인 가격마케팅을 한다.

반면 네이버는 간편결제 '네이버페이'와 연계하여 추가적립 및 우대이율을 적용하는 '네이버통장'과 '네이버멤버십' 등을 연계 홍보한다. 국내 1위 포털사이트 업체답게, 네이버 접속자에게 자연스럽게 배너 홍보를 하여 소비자의 구매를 유도한다.

나. 경쟁전략

이베이코리아는 유료멤버십에 가입하면 제공하는 가입자 전용 가격할인 쿠폰을 중심으로 홍보한다. 초기 가입비용이 부담될 수 있지만(연회비 38,000원), 이베이를 꾸준히 이용한다면 연회비 이상의 혜택을 받을 수 있다고 홍보한다. 네이버는 종합 포털 서비스답게 '네이버 멤버십'을 출시(20.5)하여, 멤버십 가입 시 쇼핑 추가 적립 뿐 아니라 네이버가 제공하는 서비스(웹툰, 네이버뮤직 등)을 할인 제공하는 등 종합적인 혜택을 제공하는 방법으로 경쟁력을 키우고 있다.

다. 경쟁자의 자원

설립이 20년이 넘는 이베이코리아 자산 규모가 총 5조원이며, 20년간 쌓아온 노하우는 국내 타 업체와 비교가 불가능하다. 네이버 또한 쿠팡과 비교하였을 때 막강한 자본력과 규모를 가지고 있는데, 총 자산은 '19년 기준 12조원 규모이며 42개의 계열사를 가지고 있다. 이에 네이버는 IT기업 최초로 대기업 집단이 되었다.

(3) 경쟁사의 주요 강점 및 약점

이베이의 유료 멤버십은 '스마일클럽'(연회비 3.6만원)은 멤버십 이용자에게 일반 고객보다 상품 할인 쿠폰을 제공하는 등 '저렴한 가격'이라는 강점이 있다. 또한 첫 가입 시 앱 내에서 사용할 수 있는 전용 포인트를 연회비만큼 지급하여, 멤버십 가입에 대한 소비자의 부담을 보다 덜었다. 이러한 장점으로 유료 멤버십 가입만을 한정하였을 때 '스마일클럽'의 점유율이 46.1%로, 쿠팡의 유료 멤버십 '로켓와우' 점유율(38.6%)보다 높게 나타났다(모바일 쇼핑 트렌드 2019). 다만, 쇼핑앱 이용자의 가장 많은 이용시점이 갑자기 필요한 물건을 구매할 때로 답한 것을 보았을 때, 빠른 배송 측면에서는 쿠팡에 비해 경쟁력이 부족하다.

쇼핑앱 2위 네이버의 가장 큰 장점은 '간편결제 네이버 페이'이다. 소비자는 간단한 생체인식으로 1초 만에 상품 결제를 할 수 있다. 또한 네이버는 금융부문으로 투자를 확대하여 '네이버 통장' 서비스를 출시, 네이버페이 이용 금액의 일부를 네이버 통장에 추가 적립하여 현금화 할 수 있게 한다. 다만, 네이버는 쿠팡과 같은 자체 물류시스템 없이 판매자-구매자의 중개 기능만을 제공하고 있다는 단점이 있다.

(4) 미래의 경쟁 유형

다만, 거대 자본을 활용한 대기업이 인수 합병 등을 통해 시장에 등장할 수 있다. (실제 롯데에서 '17년 11번가 인수를 진행하다 무산되었으며, 티몬 인수를 검토하고 있다는 주장도 나왔음), 대기업뿐만 아니라 새로운 기술을 활용한 스타트업(식재료 등을 새벽배송 하는 마켓컬리 등)이 등장함에 따라 현재보다 보다 다양하고 강력한 경쟁자가 등장할 수 있는 가능성 역시 높다.

3) 외부환경 분석

(1) 경제여건과 경기 동향

국제통화기금(IMF)은 지난 4월, 세계 경제성장률을 -3.0%, 한국의 경제성장률을 -1.2%로 발표하며 전 세계의 마이너스 성장을 전망하였다. 이처럼 코로나 19로 인해 경제성장률이 마이너스로 전망되고 소비심리가 위축되고 있으나, 역설적으로 쿠팡과 같은 비대면 기반 쇼핑 플랫폼은 성장 가능성이 보다 높아지고 있다. 대형마트 등을 통해 오프라인 구매 비중이 높았던 사람들이 온라인 구매 비중을 점차 높이고 있으며, 실제 쿠팡은 코로나19 확산 이후 일 평균 200만개였던 배송량이 300만개 이상으로 급증하였다. 유통업계는 온라인 주문 증가분의 절반에 가까운 물량을 쿠팡이 가져갔다며 소비자들의 쿠팡 의존도가 높아졌음을 말하고 있다.

(2) 정부규제, 정책방향

쿠팡과 같은 소셜커머스, 오픈마켓 등 온라인 쇼핑 플랫폼의 발달에 큰 영향을 준 것이 「전자금융감독규정 시행세칙」 개정('14)이다. 온라인 결제의 편리성을 높여 온라인 시장을 활성화하기 위해 카드 결제 시 공인인증서 의무사용을 폐지하였다. 이를 바탕으로 간편한 결제방식들이 새롭게 도입되었으며, 쿠팡 역시 앞서 언급한 '쿠팡페이'라는 자체 결제 시스템을 개발·운영하고 있다.

앞으로도 지속적인 온라인 쇼핑 플랫폼의 성장이 예상됨에 따라, 정부는 다양한 물건을 플랫폼 내에 담을 수 있도록 대기업의 물품 뿐 아니라 영세소상공인, 자영업자의 쿠팡 등 온라인 쇼핑몰 입점에 지원을 점차 늘려가고 있다. 소상공인 소관 부처인 중소벤처기업부는 소상공인의 온라인 시장 진출을 지원하기 위해 별도 조직을 신설('20.6)하는 등 소비자의 온라인 구매 비중이 높아지는 것에 대응하기 위한 정책 방향을 수립하고 있다.

(3) 환경, 안전, 소비자운동

최근 쿠팡의 가장 큰 이슈는 부천 물류센터 내 코로나19 감염에 따른 소비자의 불안감 확산으로 볼 수 있다. 올해 5월 인천 학원강사의 거짓 진술 여파로 쿠팡 부천물류센터의 코로나19 집단 감염 사건이 발생하였다(6.19 기준, 관련 감염자 152명). 비록 확산의 시작이 쿠팡과 관계는 없었지만 물류센터 내 열악한 근무환경, 쿠팡의 안일한 방역이 수면위로 노출되었고, 소비자들은 쿠팡에서 배송되는 물건의 코로나 19관련 안정성에 의문을 제기하였다. 실제 쿠팡 집단감염 이후 경쟁업체는 SSG닷컴의 매출이 40%이상 증가하는 등 코로나 특수를 가장 많이 누린 쿠팡의 성장속도가 위 사건 이후 주춤해졌다는 평가가 주를 이루고 있다.

(4) 기술변화

앞서 언급한 「전자금융감독규정 시행세칙」 개정으로 쿠팡 이용자들은 보다 간편하게 결제를 할 수 있다. 또한 IT 기술, 빅데이터 기술의 발달로 소비자들의 구매 패턴, 이용 빈도, 이용 상황 등을 분석하기가 보다 용이해졌기 때문에, 맞춤형 서비스 제공 마케팅이 가능하다는 것도 쿠팡의 성장 잠재력이 크다는 것을 의미한다.

(5) 정치적 분위기

정부와 여당은 코로나 19 이후 비대면 경제 활성화를 위한 각종 정책들을 집행, 추진 중에 있으며 이에 따라 온라인 시장의 규모가 보다 커질 것으로 예상된다. 올해 3차 추가경정예산안 중 디지털 분야 정책에 2조 7천억 원을 반영하는 등 앞으로 도 정부 지원 정책이 보다 강화되고 국회의 관심 역시 증가할 것으로 예상된다.

4) 내부환경분석

(1) 마케팅 능력

쿠팡은 초기 톱스타를 활용한 마케팅을 하였으나, 2014년 로켓배송 시작 이후 2015년부터는 별다른 스타마케팅은 진행하지 않았다. 하지만 마케팅 전문가는 신입, 경력 구분 없이 꾸준히 채용하고 있다. 쿠팡의 마케팅은 기본적으로 데이터를 기반으로 한다. 소비자가 구매에 이르기까지의 행동 하나하나를 데이터로 남기는 '클릭 스트림 데이터'를 이용하여 소비자의 행동 패턴을 분석하고, 그 결과에 따른 맞춤형 상품을 자연스럽게 노출하여 구매를 유도하는 등 데이터 중심 마케팅을 진행한다.

다만, 초기에 톱스타 전지현 등을 활용한 스타 마케팅과 유사하게, 최근 새롭게 출시한 음식 배달 서비스 '쿠팡이츠'의 초기 홍보를 위한 스타마케팅 (한소희, 부부의 세계)을 진행하고 있다.

(2) 서비스능력

쿠팡의 마케팅, 서비스 능력은 기본적으로 쿠팡이 막대하게 투자한 기술적 능력과 연관된다. 소비자에게 제공하는 맞춤형 마케팅, 타 배송에 비해 경쟁력을 가지고 있는 로켓배송은 쿠팡이 그만큼 큰 적자를 감수하고 기술 발전에 아낌없는 투자를 한 것의 결과물이라고 볼 수 있다.

(3) 재무적 능력

쿠팡의 '19년도 매출액은 7.9조원으로 '18년 4.4조원 대비 44.3%(+3.5조원) 증가하였으며, 지속적으로 매출규모가 성장하고 있다(표5: 쿠팡의 요약 재무제표). '19년에 눈여겨볼 만한 항목은 쿠팡의 '영업 손실액'인데, 매년 증가('17. 6,388억원 → '18. 1조 970억 원)하다가, '19년 7,205억 원으로 감소하였다. 쿠팡은 이 같은 성과를 고객('19년 회원 수 2,500만 명으로 추정)이 증가하여 구매단가가 감소하면서 물류 효율성이 증가한 것을 원인으로 분석하였다. 쿠팡은 본래 물건 판매가 증가할 경우 적자규모가 커지는 구조였는데, 쿠팡의 김범석 대표는 이를 쿠팡이 성장해 나가기 위한 하나의 과정이라 설명하였다.

쿠팡의 요약 재무제표

단위 : 백만원

	자산총계	부채총계	자본총계	매출액	영업이익	당기순이익
'19	3,061,575	3,012,363	49,212	7,153,094	-720,529	-723,240
'18	1,873,633	1,834,531	3,102	4,422,788	-1,097,037	-1,113,085
'17	1,072,615	1,333,682	-261,067	2,684,630	-638,897	-673,513

※ 출처 : 캐치 (m. catch.co.kr) - 쿠팡 요약재무제표

(4) 기술적 능력

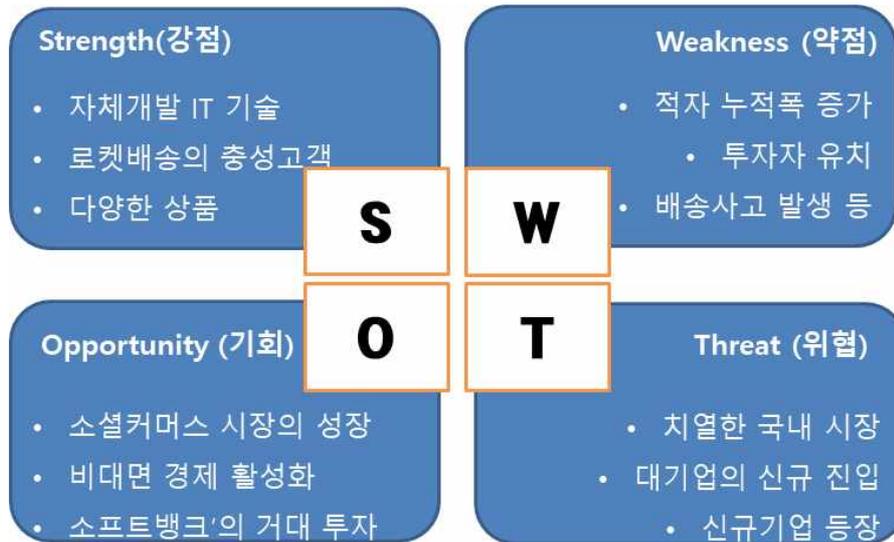
쿠팡은 기술 쪽에도 아낌없는 투자를 하여 성과를 나타내었는데, 자체 IT 기술을 활용한 간편결제 시스템(쿠팡페이), 그동안 축적된 DB를 분석하여 효율적으로 구축한 전국 물류센터 시스템이 그 성과물이다. 또한 위 기술을 활용하여 쿠팡이츠(음식배달), 로켓프레시(식재료 배달) 등 까지 서비스를 확장하고 있다. 쿠팡의 김범석 대표는 "로켓배송의 빠른 속도는 그동안 누적된 고객의 데이터를 활용하여 미리 로켓배송 센터에 물건을 준비해두는 것을 통해 가능한 것이다"라고 답한 바 있다.

(5) 인적자원능력

쿠팡은 최첨단 서비스를 설계하는 AID 엔지니어부터 지역 특산품을 발굴하는 브랜드 매니저, 배송 인력은 쿠팡맨과 쿠팡플렉스 등 다양한 인력으로 구성되어있다(아시아투데이, 2020). 특히 인재 확보를 위한 투자를 아낌없이 진행하고 있으며 이는 쿠팡의 높은 평균 급여로 확인할 수 있다. '17년 기준 쿠팡의 1인당 연봉은 9,170만원으로 경쟁사인 이베이(6,850만원), 티몬(4,600만원), 위메프(3,650만원)보다 월등히 높은 수준이다.

5) SWOT 분석

쿠팡 SWOT 분석 개요표



(1) 강점 (Strength)

앞서 언급한 것과 같이 쿠팡의 가장 큰 장점은 자체 개발 IT 기술을 활용한 '로켓배송'이라고 볼 수 있다. 소비자는 로켓 배송을 통해 빠르면 주문 당일에서 다음 날 새벽, 늦어도 다음날에는 주문한 물건을 받을 수 있게 있다. 실제 쿠팡은 전체 주문의 99.6%를 24시간 내에 배송한다. 이러한 편리함은 재주문으로 이어지며 로켓 배송 이용 고객의 충성도를 높이고 있다. 이를 증명하는 수치로, 로켓 배송을 위한 유료멤버십 '로켓와우'는 '18년 10월 서비스를 출범하였는데, 출범 이후 단 7개월 만 가입자가 250만 명까지 늘어났다.

월등한 유료 멤버십 고객 수를 기반으로 이용점유율 1위를 기록할 만큼 다양한 고객 수요가 발생하는데 쿠팡은 이를 위해 약 300만개의 상품을 구비하고 있어 이 역시 경쟁사 대비 강점으로 꼽힐 수 있다.

(2) 약점 (Weakness)

쿠팡의 영업 손실 폭이 줄어든다 해도 아직은 쿠팡의 적자규모가 매우 큰 편이다. 쿠팡은 자체 물류 시스템을 구축하였기 때문에 매출액이 증가할수록 그에 대한 유지비의 증가 비용인 필연적인데, 이와 같은 지속적인 비용 증가를 감당하지 못하고 지금과 같은 투자유치를 지속할 수 없다면 자본 경쟁에서 뒤떨어질 수 있다.

또한 쿠팡의 빠른 배송, 새벽배송은 필연적으로 배송 노동자의 노동 강도가 증가로 이어진다. 실제 얼마 전, 쿠팡 배송기사가 근무 중 사망하는 등 노동자들을 위한 안전망이 제대로 구축되지 않는다면 쿠팡의 빠른 배송의 원동력을 잃게 된다.

(3) 기회 (Opportunity)

스마트폰의 확산 보급을 통해 전 연령대의 모든 사람들이 쿠팡에 대한 접근성이 높아진 것은 기본이며, 경기침체와는 역설적으로 소셜커머스와 같은 온라인 시장의 성장속도는 점차 빨라지고 있다. 그 기회를 현 시점에서는 쿠팡이 가장 잘 잡았다고 할 수 있다. 또한 비대면 경제 활성화를 위해 정부 지원이 확대되고 있어 성장 동력을 더욱 얻을 수 있다. 소프트뱅크에서 추가로 투자한 2.2조원은 쿠팡의 성장 잠재력이 높다는 것을 증명하는 것이기도 하다.

(4) 위협 (Threat)

비록 현재는 압도적인 시장점유율 1위지만, 초기 3대 소셜커머스 기업이었던 위메프와 티몬이 쿠팡을 쫓는 후발주자 역할을 하고 있다. 최근 티몬과 위메프 모두 3,000억원 규모의 신규 자금 조달을 추진하고 있으며, 인수 합병 등을 통한 사업 확장도 추진하고 있다.

또한 SSG닷컴의 SSG배송 역시 로켓배송과 같은 새벽배송을 진행하는 등 대기업의 시장 진출 역시 가속화되고 있으며 이들이 막강한 자본력을 가지고 공격적인 투자와 마케팅을 진행한다면 쿠팡의 큰 경쟁자가 될 것이다. 또한 기술 중심업종의 특성 상 다양한 아이디어를 가진 스타트업이 등장할 수 있는데, 스타트업 회사 마켓컬리의 경우 식품 배송 측면에서 큰 강점을 지니고 있으며 오히려 쿠팡의 로켓프레시가 마켓컬리의 후발주자라고 평가할 수 있다.

마케팅목표

1) 구체적인 마케팅 목표는 무엇인가?

현재 쿠팡은 온라인상에서 구매 비중이 높았던 생활용품, 의류뿐만 아니라 쿠팡이츠, 로켓프레시 등에 대한 마케팅을 강화하며 이에 대한 전례없는 공격적인 투자를 진행하고 있다. 이를 통해 쿠팡의 이용 고객이 '쿠팡 없이 어떻게 살았을까' 라고 떠올리게 하는 것이 쿠팡의 구체적인 마케팅 목표이다.

마케팅 전략 분석

1) 시장세분화

가. 시장의 크기 및 잠재력

통계청의 발표에 따르면, 2017년 기준 온라인쇼핑 시장 규모는 78.2조원으로 '05년 10조원에서 7.3배, 연평균 약 20% 성장하였다. 국내 온라인쇼핑 시장은 5년 주기로 약 2.3배씩 성장하고 있다. 또한 최근 5년간의 연 평균성장률인 19.4%를 적용할 시 2022년의 시장 규모는 189조원까지 확대된다. (정보통신정책연구원 발표, '17)

나. 세분시장의 특성 및 크기

2019 모바일 쇼핑 트렌드에 따르면, 온라인쇼핑 시장 중 대다수가 사용하는 모바일 시장을 분석하였을 때, 전반적으로 94%의 높은 이용률을 기록하고, 모바일 쇼핑앱 이용자 수는 약 1,900만 명이다. 이용자 중 여성 비중이 높으나 그 격차가 완화되고 있으며 연령별 격차 역시 줄어들고 있다. 또한 오프라인에 비해 필요한 만큼만 소량만 구매하며, 가격 비교 등을 통해 저렴한 가격을 검색하는 비중 역시 높아지고 있다.

다. 시장세분화 기준에 따른 시장세분화는?

제주도 등을 포함한 전국 각지에 쿠팡의 물류센터가 구축되어있기 때문에, 국내 지리적 구분은 크게 실효성이 없다. 다만 소량을 합리적인 가격으로 구매하는 사람들이 점차 늘어나고 있는 것은 세분화의 기준으로 삼을 수 있다.

2) 목표시장 선정

가. 어떤 기준에 따라 세분시장이 평가되었는가?

쿠팡의 주 이용방법이 모바일이라는 것을 기준으로 쿠팡 모바일 사용자 데이터를 기반으로 세분시장을 평가하였다. 주 이용고객은 30~40대 여성이지만, 성별, 연령의 격차가 해를 거듭할수록 완화되고 있다. 쿠팡의 로켓배송이 타 배송과 차이를 두는 것은 유료 멤버십 비용 (월 2,900원)을 지불하면 전국 어디든지 당일 무료배송을 제공하는 것이다. 소량 구매 시 소비자가 일반적으로 배송비 지출이 있었던 것을 줄여주기 때문에, 합리적인 금액으로 그때그때 필요한 만큼만 구매하는 현 트렌드에 정확히 부합한다.

나. 어떤 마케팅전략으로 표적시장을 선정하였는가?

연령별 격차가 완화되었다고 해도, 여전히 쿠팡의 주 고객은 30대 여성이다. 쿠팡의 로켓배송이 빠른 배송 외에 가지고 있는 또 하나의 강점은 '안정성'이다. 쿠팡의 배송기사 쿠팡맨은 쿠팡의 유니폼을 입어 1차적으로 고객에서 신뢰를 제공하고 배송 완료 후 결과를 사진으로 찍어 고객에게 전송한다. 기존 택배 배송에서 간간히 제기되었던 택배 안정성은 주로 젊은 여성에게 큰 문제점으로 다가왔었는데, 쿠팡에서는 크게 문제가 되지 않는다. 가격도 합리적이고 배송비도 무료인데 그 택배가 집 앞까지 안전하게 배달되기에 소비자는 쿠팡을 계속 이용하게 되는 것이다.

3) 포지셔닝

가. 서비스 포지셔닝

쿠팡을 통해 고객은 언제, 어디서나 원하는 물건을 간단하게 구매할 수 있다. 이 과정에서 기존 온라인 쇼핑이 가지고 있었던 문제인 '배송기간'을 단축시켰다. 오프라인 쇼핑의 최대 강점은 원하는 물건을 직접 보고 당장 구매할 수 있는 것인데 쿠팡은 이 강점을 당일배송, 새벽배송을 통해 일부 가져왔다. 특히 대형마트가 닫은 시간인 시간에도 당일배송이 가능하다는 것은 소비자가 쿠팡이 가지고 있는 서비스를 지속하여 소비할 수 있도록 자리 잡았다.

나. 서비스 콘셉트

쿠팡은 오프라인 소비보다 온라인 소비의 비중이 높은 고객에게 물건의 양, 구매 금액과 관계없이 당일 배송하는 서비스를 제공한다. 서비스를 제공받은 고객은 빠르고 안전한 배송은 '로켓배송'이라는 인식을 자연스럽게 가지게 된다.

마케팅 믹스분석

(1) 서비스상품

가. 핵심서비스, 가치지원서비스, 가치증대서비스는 무엇인가?

쿠팡의 핵심 서비스는 온라인을 통한 물품 구매이다. 물건 구매를 촉진하기 위해 반드시 필요한 가치지원 서비스가 배송 서비스다. 이 배송 서비스의 가치를 증대하고 경쟁사와 차별점을 두는 것이 당일 배송, 새벽 배송을 가능하게 하는 로켓배송이다.

나. 어떤 서비스상품으로 분류되는가?

쿠팡은 상품 판매에서 배송까지의 서비스를 종합 제공하는 기업이다. 경쟁업체는 물건 판매 서비스만을 제공하고, 배송은 물류 회사와의 연계를 통해 제공한다는

면에서 일괄 지원을 하는 쿠팡과 차이점이 있다.

다. 서비스수명주기별 전략은?

현재 쿠팡은 적자를 감수하여 제공하였던 로켓배송 도입기를 거쳐 스타트업, 대기업 등 다양한 신규기업이 진입하는 성장기에 놓여있다. 따라서 기존의 로켓배송 전략은 유지하되, 새로운 서비스(쿠팡이츠, 로켓프레시) 등을 제공하며 쿠팡의 자체 판매(PB) 상품(탐사수 생수 등)을 확대하여 매출원 가를 절감하고 있다. 이를 통해 적자규모를 점차 완화하며 공격적인 투자를 유지하며 경쟁사의 추격을 막아내고 있다.

라. 서비스브랜드는 어떻게 관리되고 있는가?

쿠팡의 로켓배송은 소비자의 구매 패턴을 분석한 데이터를 기반으로 국내 어느 곳에서나 당일 배송을 받을 수 있도록 구축한 전국 각지의 물류센터를 기반으로 운영된다. 다만, 요즘 쿠팡 물류센터에 코로나19 집단감염이 시작된 이후 소비자의 불안감을 없애기 위해 방역 부분에 있어서도 철저한 투자를 하고 있다.

마. 경쟁사와 비교하여 어떻게 브랜드를 차별화하고 있는가?

쿠팡의 경쟁력은 월 2,900원 유료 멤버십을 가입한다면 구매금액, 수량에 관계없는 당일 무료배송을 제공한다는 것이다. 초기 고객을 유치하기 위해 1개월 무료 혜택을 제공하는데, 로켓배송을 경험한 무료 고객은 경험한 고객이 기꺼이 유료 멤버십 비용을 지불함으로써 지속적인 고객 유치를 이어가고 있다.

바. 서비스신상품기획은?

막대한 비용을 투자하여 구축한 전국 당일 무료배송 시스템을 통해, 신선도 문제로 인해 오프라인 구매가 주를 이뤘던 신선식품 배송(로켓프레시)에도 쿠팡은 진출하였다. 또한 음식 배달 서비스(쿠팡이츠)를 출시하여 배달의 민족 등 기존 배달 앱과의 경쟁도 이어나가고 있으며, 자체 판매상품을 점차 확대하여 물류비 등을 절감하고 있다.

(2) 서비스가격

가. 어떠한 요소를 고려하여 가격을 결정하였는가?

쿠팡의 유료 멤버십 비용 월 2,900원은 1회 배송료와 비슷한 금액이다. 2,900원만 지불한다면 횟수, 구매수량, 액수와 관계없이 당일 무료배송을 받을 수 있다는 점은 소비자에게 충분한 지출유인이 된다. DMC 미디어의 보고서('17)에 따르면 월 평균 온라인 구매횟수는 5.1회로, 쿠팡의 유료 멤버십 비용은 충분히 가격 경쟁력이 있음을 알 수 있다.

나. 가격 차별화 전략은?

이처럼 쿠팡이 저렴한 금액으로 유료 멤버십을 제공하며 적자규모는 줄일 수 있었던 이유는 '규모의 경제'에 성공하였기 때문이다. 쿠팡 측은 '로켓배송 생활권' 소비

자가 '14년 259만 명에서 '20년 기준 3,400만 명까지 늘어났으며 일평균 배송량 역시 300만개까지 증가하였다고 밝혔다.

다. 경쟁자의 가격 위협에 어떻게 대처하였는가?

스타트업 회사(마켓컬리)가 신선식품 배송에 강력한 경쟁 업체로 등장하였으며, 신선식품 새벽배송에 한정하여 '19년 기준 신선식품 배송 시장을 양분하고 있다. 무료배송을 4만 원 이상 구매 시 제공하는 마켓컬리에 비해 쿠팡은 유료멤버십 가입자는 구매 금액 관계없이 무료배송이 가능하다. 또한 전국 각지에 있는 인프라를 기반으로 수도권 위주의 서비스를 제공하는 마켓컬리에 비해 비수도권까지 서비스를 제공할 수 있다는 강점이 있다.

라. 구매자가 가격을 얼마나 중요시 하였는가?

모바일 쇼핑 이용자의 약 72%는 가격비교 사이트를 통해 제품을 구매한다.(모바일 쇼핑 트렌드 리포트, 2019). 즉, 쿠팡이 무료로 당일배송을 한다 해도 배송비를 포함한 전체 지불 금액에서 메리트를 가지고 있지 않다면 소비자의 구매로 연결되기는 어렵다는 것을 의미한다. 특히 소비자가 급하게 필요한 물품이 아니라면 무료 당일배송의 강점이 상당 부분 퇴색될 수 있다.

(3) 서비스채널

가. 서비스채널의 유형은?

쿠팡은 온라인 채널(PC, 모바일)을 통해 소비자에게 쇼핑 플랫폼을 제공한다. 특히 모바일 접속 비중이 높은 만큼 모바일 인터페이스 개선에 투자를 아끼지 않았다.

나. 서비스채널의 전략은?

소비자가 필요한 물품을 편하게 구입하기 위해 구매이력 분석, 맞춤 상품 연계 등을 제공한다. 이는 자체 IT 기술을 기반으로 한 빅데이터 분석 능력을 보유한 쿠팡이 제공하는 가장 큰 장점 중 하나다.

다. 효율적인 채널관리를 위해 어떻게 실행하는가?

서비스 채널 전략과 이어지는 부분인데, 쿠팡은 큰 규모의 적자를 감수하더라도 엄청난 규모의 기술투자를 진행하였다. 관계자의 언급에 따르면, 오히려 쿠팡이 보유한 엄청난 규모의 물류센터는 그 구축비 자체는 많은 비용이 들어가지 않았다고 한다. 오히려 적절한 입지를 찾는 과정에서 많은 데이터 분석이 필요하였고, 이 과정에서 더 많은 투자비용이 지출되었다.

(4) 서비스촉진

가. 촉진예산의 적정규모는 얼마인가?

현재 쿠팡의 가장 큰 소비자 유인 방법은 무료 멤버십 1개월 제공이다. 쿠팡 가입자 1,387만 명 중 유료 멤버십 이용 고객은 250만 명인데, 이는 약 1,000만 명을 유료 멤버십 가입자로 유입가능하다는 것을 의미한다. 즉 무료 멤버십 1개월 비용 2,900원을 1,000만 명에게 제공하는 것이 가장 효율적인 서비스 촉진 방법인데 이를 계산하면 약 290억 원의 투자비용이 발생할 수 있다는 것을 예측할 수 있다.

나. 수요를 자극함에 있어서 판매촉진, 광고, 인적판매의 현황과 효과는?

유료 멤버십 가입자 수 증가가 결국 쿠팡의 적자폭 감소와 매출 증가로 이어져 로켓배송의 품질이 향상하는 결과로 이어졌다. 가장 효율적인 광고 방법이 TV 광고 등이 아닌 무료 체험이라고 판단한 쿠팡은 스타를 활용한 광고는 지양하고 있는데, 이 전략을 통해 250만 명의 유료 고객을 유치했다.

다. 촉진믹스는 어떻게 결정하였는가?

온라인 쇼핑 이용자는 합리적인 가격, 빠른 배송이 주 이용 요인이다. 따라서 TV 광고는 초반 브랜드 이미지에 필요하고 지속적인 서비스를 제공하기 위해서는 큰 실익이 없다고 쿠팡은 판단했다고 볼 수 있다.

라. 촉진수단별 효율성은 어떠한가?

무료 멤버십 제공은 초기 투자비용은 TV 광고 등 보다 많이 들어간다고 볼 수 있다. 다만, 지속 구매로 이어지는 비율이 높고 이를 통해 고객의 구매 데이터가 누적되어 질 좋은 서비스를 지속하여 제공하는 장점을 보유하고 있다.

(5) 서비스사람

가. 내부마케팅은 어떻게 실행되었는가?

직원을 내부 고객으로 인식하여 배송인력 '쿠팡맨'을 정규직으로 고용하고 업계 평균보다 높은 임금과 복지를 제공한다. 또한 개별 직원을 개별 업무의 '리더'로 지정하여 업무에 대한 책임감을 높이고 성과에 대한 보상을 철저히 한다.

나. 조직의 구조는 어떤 형태로 갖추어졌는가?

많은 IT 신생기업의 조직구조와 같이, 쿠팡 역시 수평적 조직구조를 중심으로 운영된다. 개인의 창의성을 극대화하기 위해 직원에게 가급적 많은 자율성을 부여하여 '로켓배송'과 같은 서비스를 만들어 냈다고 할 수 있다. 「쿠팡, 우리가 혁신하는 이유」(문석현)에 따르면, 쿠팡이 '2016 세계 50대 스마트 기업(MIT 테크놀로지 리뷰)'에 선정된 유일한 한국 기업인 이유는 수평적인 조직 문화를 통해 직원 개개인이 중요하고 위대한 일을 하고 있다고 느끼게 만드는 것이라고 평가하였다.

다. 고객과의 관계구축을 위한 단계별 관계마케팅전략은?

초반 고객을 유치하기 하기 위해서는 가격 경쟁력이 있어야 하는데, 쿠팡은 유료 멤버십을 1개월 간 무료 시범제공하는 방법으로 고객을 유치한다. 이 후 고객의 구매정보를 통해 맞춤형 서비스를 제공하는 방법으로 고객의 충성도를 높여 쿠팡의 가격 경쟁력이 일부 떨어진다 하더라도 지속해서 쿠팡을 소비하도록 연결을 강화한다.

(6) 서비스 물리적 증거

가. 서비스가 제공되는 물리적환경은 어떻게 구축하였는가?

쿠팡의 로켓배송이 정상적으로 운영되기 위해 가장 중요한 것이 적절한 위치에 구축된 물류센터와 그 물류센터에 주문 전 미리 구비 된 물품의 양이다. 앞서 언급한 것과 같이 쿠팡은 고객의 구매 정보를 활용하여 최적의 입지에 물류센터를 구축하고 적재적소에 필요한 물건을 물류센터 내에 선배치하여 당일배송 시스템을 구축하였다.

(7) 서비스프로세스

가. 기업과의 관계에서 고객의 참여행동은 어떠한가?

고객은 물품을 고르고 구매하는 과정에서 자연스럽게 쿠팡에 데이터를 제공하고, 쿠팡은 이러한 데이터를 가공·분석하여 활용한다. 이러한 데이터는 고객이 쿠팡에 재접속할 경우 보다 편리한 쇼핑환경을 제공하는데 쓰인다.

나. 기업이 고려하는 고객의 역할은?

고객 수가 많이 확보되어야 쿠팡이 계획한 규모의 경제가 실현될 수 있다. 따라서 한명 한명의 고객이 로켓배송 시스템을 구성하는 유기체이다.

다. 서비스구매과정(구매전관리, MOT관리, 구매후관리)에 따른 관리방식은?

구매 전 쿠팡은 고객맞춤형 추천을 통해 물품 검색 시간을 절약해주고, 간편결제로 결제 시간마저 단축시킨다. 또한 고객 접점이라 볼 수 있는 배송과정에서 시간에 구매 받지 않는 당일 배송과 철저한 배송 과정 관리로 소비자에게 배송의 안정성을 담보한다. 또한 쿠팡의 강점이라고 볼 수 있는 것이 '무료환불'인데 소비자는 구매 물건이 마음에 들지 않을 경우, 별도 비용 지출 없이 무료 환불을 제공하는데 환불 방법 역시 쿠팡맨이 집 앞까지 와서 직접 수거해가는 편리한 방식이다.

마케팅성과

(1) 매출액 및 시장점유율은?

로켓배송을 시작한 2014년 이후 쿠팡의 매출 규모는 급속하게 성장하고 있다.

2014년 3,485억을 시작으로 '15년 1조 1,338억 원, '17년 2조 6,814억 원을 지나 '19년에는 7.9조원까지 기록하였다. 이 수치는 '14년 대비 무려 21.7배 증가한 것으로, 전례 없는 성장속도를 쿠팡이 보여주고 있다. 하나금융투자(20.4)는 쿠팡이 '규모의 경제'에 성공함에 따라, 쿠팡의 적자규모가 점차 감소하여 '23년에는 흑자 전환이 가능할 것으로 전망하였다.

앞서 언급한 소셜커머스·오픈마켓 범위에서 전체 쇼핑앱까지 시장점유율을 확장해서 보더라도 쿠팡은 올해 1월 기준 59.3%로, 2위 11번가(27.0%)와 2배 이상 차이를 보이며 1위를 기록했다. 눈여겨볼만한 부분은, 전체 앱 점유율에서도 쿠팡은 13위를 기록하였는데, 이는 삼성페이(14위), 넷플릭스(34위)보다 높은 순위이다. (모바일 인덱스 점유율 기준)

(2) 기업이미지 및 서비스에 대한 이미지는?

쿠팡의 기업 이미지는 '로켓배송'이라는 서비스를 기반으로, 다양한 물건을 신속하게 배송하는 회사이다. 소비자는 배송을 떠올릴 때 가장 먼저 로켓배송을 떠올리며, 급하게 구매해야 할 물건이 있을 때 망설임 없이 쿠팡을 택한다. 앞서 쿠팡에서 언급한 것과 같이 대한민국 내에서 '쿠팡 생태계'가 조성되고 있는 것이다.

(3) 촉진활동에 대한 인지도는?

'대일밴드'가 반창고의 대명사, '호치키스'가 스테이플러의 대명사가 된 것처럼, 현재 대한민국에서 '로켓배송'은 당일배송, 새벽배송 등과 같은 단어의 대명사로 꼽힌다. 또한 로켓배송을 담당하는 쿠팡의 배송기사는 기존의 택배기사가 아닌 '쿠팡맨'이라는 명칭으로 특화된다. 이처럼 쿠팡의 공격적인 신속하고 안전한 로켓배송 마케팅은 물건구입과 배송 모두 쿠팡이 1위라는 인식을 소비자에게 각인시키고 있다.

미래의 마케팅 전략

쿠팡의 현재 시장점유율을 보면 압도적인 1위 기업이다. 하지만 경쟁 업체들의 공격적인 M&A 등을 통한 성장, 대기업의 막강한 자본을 기반으로 한 시장 진출, 색다른 아이디어로 무장한 신생 스타트업 기업들의 거센 추격이 예상된다. 따라서, 경쟁력 우위를 지속적으로 선점하기 위한 차별화 된 전략이 필요한 시점이다.

먼저 쿠팡이 가지고 있는 가장 큰 장점인 엄청난 데이터를 기반으로 한 전국 각지의 물류센터는 지속해서 운영, 확대해야 한다. 쿠팡의 물류센터는 현재 어느 정도 안정기에 접어들었으므로, 대기업이 막강한 자본력을 기반으로 진출한다 하더라도 경쟁력을 확보할 수 있다. 다만 최근 불거졌던 쿠팡 배송자의 노동 강도 문제, 내부

방역 문제 등을 개선하여 소비자에게 로켓배송은 안전한 배송이라는 것을 다시 한번 각인시켜야 할 필요성이 있다.

또한 쇼핑 플랫폼의 본질적인 영역인 판매 상품 다양화를 위한 노력도 필요하다. 지속적으로 입점 점포를 확대하기 위해 구매 고객 외에 입점 점포에도 다양한 메리트를 제공하여 쿠팡을 지속적으로 이용할 수 있게끔 해야 한다. 현재 쿠팡이 새롭게 서비스를 확대한 자체 판매상품(PB) 역시 물품 구색을 활성화하기 위해 질 좋은 상품을 구비하기 위한 적극적인 노력이 필요하다. 다만 이때 입점 점포의 불만이 증가할 수 있으므로 이들의 불만을 해소하기 위한 노력도 병행하여야 한다.

마지막으로 현재 쿠팡이 공격적으로 투자 중인 로켓프레시, 쿠팡이츠의 성공 여부 역시 대한민국 쿠팡 생태계를 조성하는데 중요한 역할을 할 것이다. 로켓프레시는 막강한 경쟁업체가 존재하는 상황이고 쿠팡이츠는 배달의 민족이라는 사실상 독점 업체가 있기 때문에 성장이 쉽지 않다. 이를 위해 로켓배송과 연계하여 소비자의 부담을 줄여주는 노력이 필요한데 쿠팡이츠의 경우 로켓배송 물품과 배달 음식을 함께 배송하여 소비자의 지출 금액을 최소화 하는 전략을 고려할 수 있다.

2006년 첫 등장하여 서비스 시작 6년 만에 이용자 수 1억 명을 돌파한 트위터는 당시 정치, 경제 등 사회 전 분야의 이슈를 끌어 모으는 가장 강력한 SNS 수단 중 하나였다. 그러나 경쟁 회사(페이스북, 인스타그램 등)의 성장 전략에 즉각적인 대응을 하지 못하면서 페이스북(이용자 약 15억 명), 인스타그램(이용자 약 3억명)에 비해 경쟁력을 잃었다. 이로 인해 '트위터의 몰락'을 맞고 있다. 이처럼 쿠팡도 경쟁사의 등장에 발 빠른 대응책을 세우지 못한다면 업계 1위의 점유율을 점점 잃어 '쿠팡 없이도 살 수 있는 사회'를 가져올 것이다.

나. 넷플릭스(사례연구②)

1) OTT 서비스란?

'Over The Top'은 방송 프로그램이나 영화 등과 같은 미디어 콘텐츠를 인터넷을 통해 제공하는 서비스이다. 'Top'이란 TV 셋톱박스를 의미하여, 셋톱박스가 불필요하여 이를 넘어선다는 의미를 지니고 있다.



그림 출처 : The Pandora Times

2) 서비스 등장배경

초기 OTT서비스는 셋톱박스로 방송 서비스를 제공하는 것이었지만, 인터넷과 이동통신이 발달하고 스트리밍 서비스가 가능해져 PC와 스마트폰 등 다양한 기기에서 이용 가능하도록 영역이 확장되었다. 서비스 이용이 가능한 단말기는 무수히 많아졌으며, 보급이 확산되고 있는 스마트 TV는 그 자체로도 OTT 서비스의 구현이 가능하다. 관련 공급업자들이 TV에 연결만 하면 서비스를 받을 수 있는 다양한 셋톱박스를 개발하면서, 시청하는 소비자들은 업체만 선택하면 셋톱박스까지 제공받을 수 있게 된 것이다. 또한 과거에 PC로만 시청했던 동영상을 스마트폰, 태블릿, 게임기, TV 등과 같이 다양한 단말기에서 제공받을 수 있게 기술이 발달되었다. 그동안 각종 미디어의 주요 단말 매체는 텔레비전이었으나, 게임 콘솔, 블루레이 플레이어 등이 진화하면서 OTT 서비스를 제공하는 가정용 스마트 기기로 발전된 것이다. 이러한 스마트 기기들이 사용자 경험과 인터페이스 환경 개선으로 어플리케이션 형태의 서비스를 제공할 수 있게 된 것이 OTT 서비스가 자연스럽게 정착할 환경을 제공했다고 할 수 있다.

다음은 스마트폰 보급률이다. 스마트폰은 실시간 스트리밍 서비스의 이용이 가능한 장치 중 이동성이 가장 자유로운 단말기이다. 한국의 경우 전 세계에서 스마트폰 보급률이 가장 빠르기 때문에 OTT 환경에 긍정적으로 작용했다고 할 수 있다. 국내 스마트폰 보급 대수가 4000만 대를 넘어섰으며, 네이버 TV캐스트와 같이 쉽게 접근할 수 있는 포털 사이트 서비스 역시 OTT 서비스 확산에 기여하고 있다.

또한 OTT 서비스는 각종 콘텐츠를 인터넷을 통해 제공하는 방식이므로 별도 인프

라에 대한 투자 없이 서비스 사업 시장에 진입할 수 있다. 기존의 방송시스템과 달리 네트워크에 대한 투자를 생략하기 때문이다. 송신탑을 세우거나 케이블망을 설치하는 등의 절차가 필요 없다. 인터넷에 콘텐츠 서버만 확보한다면 기본적인 네트워크 인프라를 갖추는 것이다. 이렇게 기존 방송 방식에 비해 소규모 투자로도 서비스 제공이 가능하기 때문에 다양한 OTT 서비스 사업자들이 시장에 쏟아져 들어왔다. 기존 방송과 거의 비슷한 수준의 콘텐츠를 공급하지만, 규제와 문턱이 상대적으로 낮다는 장점도 OTT 서비스의 확산에 기여했다. OTT 서비스의 콘텐츠 제공 방식은 일반적인 방송과 다르게 데이터 전송 방식을 이용하기 때문이다.

물론 기술적인 발전이 바탕이 되었기에 서비스의 구현이 가능했지만, OTT 서비스가 이토록 급격히 확산되도록 한 주요 동력은 다른 데 있다. 바로 소비자의 니즈(needs) 중심의 서비스라는 점이다. 기존의 방송 서비스가 소비자들의 변화하는 요구를 제대로 충족시키지 못한 것이 해당 고객층이 OTT 서비스로 이동하는 속도를 가속화시켰다. 일반적으로 지상파나 케이블 방송사는 시청자 개개인의 취향과는 상관없이 일방적인 프로그램 제공 형태를 가져 소비자는 주어진 편성 프로그램을 확인하며 제한적인 채널 선택권만을 가지게 된다. 접속 시간대에 제공되는 프로그램을 보거나 원하는 프로그램이 상영되는 시간까지 기다리는 것이다. 이에 대응하며 자신이 원하는 콘텐츠만 보려는 TV 수요가 증가했다. OTT 서비스에서는 고객 개개인이 자신에게 필요한 것을 골라 보기 때문에 기존 방송 서비스보다도 훨씬 더 소비자의 욕구를 충족시켜주며, 시공간의 제약 없이 이용 가능하게 해준다. 개별 프로그램 선택권을 보장하여 편성권이 소비자 개개인에게 있는 것과도 같다. 소비자는 어디서 언제 어떤 콘텐츠를 이용할지 스스로 결정한다. 굳이 시간에 얽매어 일명 '본방 사수'를 할 필요가 없어진 것이다. 이는 개인화된 시청 소비 습관을 가진 현대인에게 적합한 맞춤형 서비스이다.

3. OTT 서비스 시장 분석

1) 국내외 시장 현황

방송통신위원회 발표 자료에 따르면, 국내의 OTT 시장의 규모는 지속적으로 확대되고 있으며, 2012년 1,085억 원에서 8년만인 2020년 현재 7,801억 원으로 급성장하고 있는 시장인 것을 알 수 있다.

글로벌 시장 규모 역시 2021년 327억 달러를 예상하고 있다. 릴서(ReelSEO)라는 미국의 온라인 비디오 마케팅 매체는, 현재 세계에서 총 17억 대 이상의 OTT 단말기가 사용되고 있다고 하였다. 또 라이트먼리서치의 2014년 보고서에 따르면 미국 전 가정의 49%가 스트리밍 셋톱박스를 통한 인터넷 TV를 보유하고 있다. 각종 스마트 기기를 가구들이 늘어나면서, 서비스를 이용할 수 있는 사람 수도 증가했다.



출처 : (원) 방송통신위원회, (오) PwC

OTT 서비스의 시발점이라 할 수 있는 초기 인터넷 동영상 서비스는 사용자가 상업적 의도 없이 제작한 UCC이다. 이후, 메이저 방송사들은 채널의 확장과 수익 증대를 위한 전략으로 최신 콘텐츠를 먼저 자사 채널로 방영한 이후에 2차적으로 인터넷을 통해 유통시키며, 이것이 OTT 시장이 급성장하는 계기가 되었다.

새로운 콘텐츠 채널을 찾던 지상파 방송사나 업자들도 OTT 서비스 출시에 따라 나서고 있다. 태블릿, 스마트폰 같은 기기가 확산되면서 소비자들이 주문형 멀티미디어 소비에 친숙해지고 있다. 이에 따라 시장 주도권을 지키기 위해서는 필수적으로 주문형 서비스를 제공해야 하는 상황에 이르렀다.

미국 뿐만 아니라 국내 방송사들도 OTT 사업자와 제휴는 물론이고, 아예 직접 OTT 사업에 뛰어들어 콘텐츠를 제공하고 있다. 그간 킬러 콘텐츠였던 지상파 방송 콘텐츠를 OTT 서비스로 시청할 수 있게 되면서, OTT 시장의 콘텐츠는 소비자들이 기꺼이 이용료를 지불하고 가입할 만큼 굉장히 풍부해졌다.

2) 주요 글로벌 OTT 서비스 기업들

□ 넷플릭스(Netflix)

미국의 가장 대표적인 동영상 서비스 제공 기업으로 최대의 글로벌 엔터테인먼트 서비스 기업이다. 모든 온라인 스크린에서 폭넓은 장르의 콘텐츠를 제공하며 190여 개국에서 1억 1700만 명이 넘는 회원을 보유하고 있다.

□ 아마존 비디오(Amazon Video)

온라인 서점을 시작으로 점차 서비스 영역을 넓혀 Amazon Prime Video 서비스를 제공하고 있다. 기존 아마존닷컴과 같은 서비스와 통합하여 Prime 서비스에 가입하면 배송, 음원 혜택까지 받을 수 있다. 이를 통해 지속적인 회원을 유치하여 약 1억 명을 보유하고 있다.

□ 훌루(Hulu)

NBC, 포스엔터테인먼트, 디즈니 그룹의 합작으로 설립된 기업으로, 글로벌 OTT 3위 기업이다. 설립 당시에는 광고 기반의 서비스를 제공하였으나, 현재는 정액제 기반의 서비스를 꾸준히 제공하고 있으며, 약 5400만 명 수준의 시청자를 보유하고 있다.

넷플릭스 서비스 소개

인터넷과 영화를 합친 이름을 갖는 넷플릭스(NET+Flicks)는 글로벌 최대 유료 동영상 스트리밍 서비스다. 영화나 드라마를 인터넷으로 보는 회원제 주문형 비디오 서비스로, 처음에는 1997년 DVD를 인터넷 우편으로 대여해주는 서비스에서 시작했다. 인터넷 스트리밍으로 사업을 확장한 2007년 당시에는 비디오 대여 체인 1위 블록버스터가 미국에만 점포 5500곳이 있을 정도로 시장에서 우위를 점하고 있었다. 하지만 넷플릭스는 기존 블록버스터의 운영 방식과 반대 방식을 생각해냈다. 연체료를 받는 대신 구독료를 통해 비디오 대여사업을 시작하면서 엄청난 성장세를 기록하였고 결국 블록버스터는 2013년 파산했다.

올해 미국의 OTT 서비스 구독자는 1억 8,250만(명)으로 전체의 53.3%에 달할 것으로 추정하고 있다. 넷플릭스 구독자는 1억 5,880만(명), 점유율은 87%로 예상된다. 넷플릭스는 한국형 오리지널 콘텐츠를 강화하며 국내 가입자 수가 2018년 12월부터 약 1년 만에 사용자 수가 70%나 증가하였다. 넷플릭스는 사업 초기부터 지금까지 배급환경의 개선과 카탈로그의 시각적 요소, 유용한 정보의 조화, 간편한 주문과정 등 고객의 감정을 사로잡기 위한 맞춤형 서비스를 제공하기 위해 노력해왔다.

이와 같이 넷플릭스는 고객 편의성에 차별성을 두고 철저하게 유저 중심의 최적 인터페이스를 제공하는 기업이다.



넷플릭스의 브랜드 차별화 전략

1) OTT 시장에서의 브랜드 차별화 필요성

오늘 날 미디어 시장에서는 시공간에 제약을 두지 않고 콘텐츠를 자유롭게 시청할 수 있는 OTT 서비스가 구현되면서 미디어 이용자들의 콘텐츠 소비는 더욱 능동적으로 변화하고 있다. 이를 지속적으로 충족시키기 위해서는 이용자의 요구와 편의를 모두 고려해야 한다. 즉 미래의 미디어 사업은 고객에게 콘텐츠를 일방적으로 제공하는 방식은 통하지 않는다는 것을 의미하기도 한다. 콘텐츠와 서비스에 있어서 타 기업의 플랫폼과 차별화하는 전략을 반드시 모색해야 한다.

OTT 서비스를 대표하는 넷플릭스가 이룬 폭발적 성장은 전 세계적으로도 미디어 시장에 변화가 찾아왔음을 나타낸다. OTT 서비스를 이용하는 사람이 증가하고 시장의 사이즈가 커지는 요인이 단순히 콘텐츠적인 측면만은 아니라는 점을 알아야 한다. 시공간의 제약에서 자유롭다는 서비스 특성으로 인해서 고객들의 소비 행태나 이용 의도가 달라지면서 나타나는 현상일수도 있고, OTT 서비스가 갖는 사회적 영향력이나 기술을 받아들이는 개인별 성향, 또는 OTT 서비스들이 갖는 각기 다른 특성들로 인해 나타나는 현상일 가능성도 있다.

2) 넷플릭스 서비스 마케팅 관리

▷ SWOT 분석

Strength : 강점

① 넷플릭스 오리지널 콘텐츠의 제작

- 넷플릭스는 2013년부터 콘텐츠 공급 문제로 인해 직접 자체 오리지널 시리즈 제작을 시작했다. 당시 제작한 House of Cards의 성공은 넷플릭스의 오리지널 사업의 가능성을 보여주었다. 2018년 기준 \$70억 수준의 제작비용을 소비하였다.
- 자사의 강점 중 하나인 빅데이터 추천 시스템을 기반으로 하여 주 고객층들이 원하는 장르의 오리지널 콘텐츠를 제작하였다. (고객지향적 콘텐츠 제작)
- 2017년까지 제작된 오리지널 콘텐츠는 31개의 TV 시리즈 및 24개의 장편영화 등으로 구성되어 다양한 장르 안에서의 선택폭을 고객에게 제시하였다.

② Cinematch 추천시스템 구축

- 넷플릭스는 축적된 고객 데이터를 기반으로 개인 고객의 취향에 알맞은 콘텐츠 자동으로 추천하는 시스템을 구축하였다.
- 고객 데이터가 지속적으로 증가하면서 초기의 알고리즘으로 고객에게 정확한 추천을 하지 못하게 되자, 집단지성의 활용(Wisdom of crowd)을 통해 이를 해결하고자 하였다.

※ 추천 알고리즘 개선을 위한 NETFLIX Prize 대회 개최

- RMSE수치(추천 알고리즘 정확도 판별 수치)를 10%대까지 상승,
기업 인지도 개선 및 브랜드 이미지 개선을 통해 재무적 성과 개선

Weakness : 약점

① 공급업자에 대한 의존성

- 오리지널 콘텐츠 제작을 통해 이러한 의존도를 해소하려 하고 있지만 궁극적인 대안이 될 수 없다.

② 높은 콘텐츠 비용

- 콘텐츠 공급업자에 대한 의존성이 매우 높기 때문에, 콘텐츠를 구매하는 비용의 증가는 필연적인 결과가 된다.

③ DVD by mail 서비스 구독자의 감소

- 주 사업영역인 웹기반 스트리밍 서비스 이전의 본연의 서비스였던 DVD by mail은 구독자가 지속적으로 감소할 수밖에 없다. 해당 서비스를 사용하면서 동시에 스트리밍을 이용하는 구독자가 존재함에 따라 매출 대비 순이익률이 비교적 낮은 DVD by mail서비스 사업을 유지하고 있다.

④ 가격상승의 비유연성

- 사용료를 인상하려는 시도는 꽤 있었으나, 해당 시점마다 고객들이 심하게 반발하였고, 주식시장에서도 부정적 영향이 있었다.

Opportunity : 기회

미개척 해외 시장으로의 진출

- 해외시장 진출은 유럽시장처럼 정책적 규제나 마케팅 비용의 과도한 사용 등으로 인해서 단기적으로는 약점이 될 수 있다. 하지만 아직 미개척한 시장인 아시아의 일부 국가나, 오세아니아 지역처럼 아직 가입자를 만들 수 있는 시장이 남아있다. 다양한 서비스 제공 플랫폼과 기술력을 성공적으로 선보인다면 북미를 넘어 아마존, Youtube와 같은 거대 글로벌 기업으로 성장할 수 있을 것이다.

Threat : 위협

① 경쟁 업체의 증가

- 스트리밍 시장은 급격한 변화가 이루어지고 있기 때문에 지속적인 경쟁과 시장 점유율의 변동 폭이 심하다. 경쟁기업은 대표적으로 Hulu, Amazon Prime가 있으며, 국내에도 Pooq이나 Tving 등과 같이 다양한 IPTV의 형태로 존재한다.

② 신규 스트리밍 기업의 등장

- 디즈니는 넷플릭스의 주요 공급자였지만 이제 직접 스트리밍 서비스를 개시하기 위한 계획을 세우고 있다. 이외에도 주 공급자이던 FOX network도 스트리밍 서비스를 계획하며 신규 스트리밍 기업들이 끊임없이 등장하고 있다.

▷ 서비스 마케팅 믹스(7P)

① 서비스상품(Product)

가. 핵심, 가치지원, 가치증대서비스

- 핵심서비스 : 미디어 콘텐츠 스트리밍 서비스 제공
- 가치지원서비스 : 최초 가입 무료이용 서비스, 회원제 서비스 운영
- 가치증대서비스 : 오리지널 콘텐츠의 제작, 콘텐츠 자동 추천 기능

나. 서비스 상품의 분류

- 넷플릭스는 온라인 플랫폼을 기반으로 한 비대면 서비스 상품이다.

다. 서비스 수명주기별 전략

- 서비스 상품이 시장에 도입되어 쇠퇴하기까지 일련의 사이클을 서비스의 수명주기라고 한다. 인간의 수명주기를 영아기, 유아기, 소년기, 청소년기, 장년기, 노년기와 같이 세부적으로 나눌 수 있는 것처럼, 제품과 서비스 또한 그 단계가 있는 것이다. 넷플릭스의 4단계 수명주기별 전략은 아래와 같다.

- * 도입기 : 고객참여 유도(무료이용체험), 소비자 반응 확인 등
- * 성장기 : 반복구매 유도(정액제), 브랜드 선호 유도 등
- * 성숙기 : 영업비용 최소화, 특정 세분시장 집중, 보조서비스 추가
- * 쇠퇴기 : 사업 철수와 수확, 제거, 영업비용 절감, 재활성화 등 집중

라. 서비스 브랜드의 관리(차별화)

- 넷플릭스는 역 브랜드 기법을 이용하여 기존의 틀을 깨며 새로운 수익 구조를 형성하였다. 연체료를 기반으로 수익 구조를 형성하던 동종 업계와 차별성을 두어 구독료라는 개념으로 수익을 창출하기 시작했다.
- 인터넷과 영화에서 이름을 따 만든 넷플릭스는 소비자들에게 세계적으로 최

대 규모를 갖는 유료 동영상 스트리밍 서비스로 각인되었다. 이 브랜드명은 독특성, 연관성, 기억용이성, 유연성 등을 고루 갖춘 브랜드명이다.

마. 서비스 신상품 기획은?

- 넷플릭스는 자체적으로 제작한 '넷플릭스 오리지널'시리즈를 선보임으로써 새로운 매니아 고객층을 형성했다.

② 서비스 가격(Price)

- 넷플릭스는 가격 인상 때마다 후폭풍을 맞기도 하였는데, 최근에는 가격이 인상되기 한참 전부터 인상에 대한 이야기를 미리 알리고, 실제 인상분은 고지 내용의 절반으로 하면서 불만을 최소화하였다.

③ 서비스 채널(Place)

가. 서비스채널의 유형

- 넷플릭스는 온라인 채널을 통해 소비자에게 제공되는 미디어 스트리밍 플랫폼을 구축하였다.
- TV나 스마트폰, 비디오게임 등 특정기기나 회사에 종속되지 않는 서비스를 제공함으로써 1000개가 넘는 기기와의 호환성을 보장하며 소비자의 접근을 용이하게 하였다.

나. 서비스채널의 전략

- 넷플릭스는 수많은 기기와의 호환성을 갖는 플랫폼 구축을 위해 노력하고 있으며, 고객이 느끼는 '편의성'을 서비스의 최우선 가치로 여기며 이용이 편리한 채널을 만들기 위해 노력하고 있다.

다. 효율적인 채널관리를 위한 실행방안

- 넷플릭스는 온라인 채널의 효율적인 관리를 위해 빅데이터의 수집과 분석, 프로그램 자동 추천 시스템 운영, 집단 지성을 활용한 시스템 개선 등을 추진하고 있다.

④ 서비스 촉진(Promotion)

- 넷플릭스는 가장 먼저 DVD 대여 및 판매사업과 제휴를 맺으며, 홍보를 시작하였다. 서비스 무료체험을 통해 서비스의 이용을 촉진시키고자 하였으며, 이후에는 정액제를 활용하여 고객이 비디오를 대여할 고민을 할 필요가 없이 구독료를 내고 마음껏 콘텐츠를 이용하도록 했다.

⑤ 서비스 사람(People)

- 내부적으로는 '직원을 어른으로 대하면 직원들도 어른답게 행동할 것이다.'라는 모토를 기반으로 자유와 책임을 강조하는 서비스 사람관리(내부 마케팅)를 실행했다. 또한 정책이 없는 휴가 정책을 운영하며 구성원들이 얼마의 기간을 일하느냐가 아니라 얼마나 많은 것을 이뤄내는가 하는 것을 중요한 가치로 두었다.

⑥ 서비스 물리적 증거(Physical evidence)

- 넷플릭스는 서비스가 제공되는 물리적 환경에서 고객 취향에 따라 같은 작품에도 서로 다른 포스터가 보여지도록 한다. 예를 들어 로맨틱코미디 영화의 포스터를 표현할 때, 기존 데이터를 기반으로 하여 로맨스를 좋아하는 사용자라면 로맨틱한 장면을, 코미디 영화를 주로 시청하던 고객임이 인지되었다면 웃긴 장면을 해당 작품의 포스터로 노출하는 것이다.

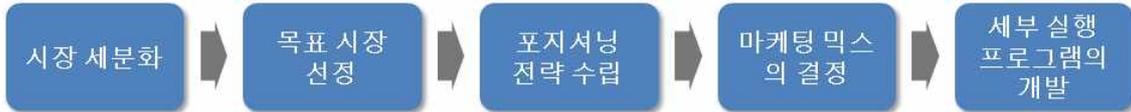
⑦ 서비스 프로세스(Process)

- 넷플릭스 스트리밍 서비스는 특정 기기나 인프라에 종속되지 않는 서비스로 매우 폭넓은 장치에서 호환이 이루어져 접근이 용이하다. 또한 시청 환경에 인터넷 연결만 되어 있다면 사용자는 특별한 대기시간 없이 즉각적으로 이용이 가능하다.

▷ S-T-P 분석

- (정의) 소비자 욕구의 이질성, 다양화, 차별화에 따라 동질적 개인의 집합으로 전체 시장을 여러가지 세분시장으로 나누고, 최적의 표적시장을 선정하고, 경쟁사 제품과 차별화된 위상을 구축하는 것을 의미한다.

- (필요성) 마케팅 활동의 경제성과 차별화된 고객의 욕구를 동시에 충족시키기 위해 필수적이라고 할 수 있는 분석기법이다.



① 시장세분화(Segmentation)

- 라이프스타일에 의한 시장세분화
 - * 영화나 드라마 등을 보기를 원하는 사람들(취미)
- 사용상황에 의한 시장세분화
 - * 집에서 시청을 원하면 TV 기반, 실외 어느 공간에서든 편리하게 이용하길 원한다면 모바일 등 인터넷 기반 비스 제공

② 표적시장 선정(Targeting)

- 다양한 VOD를 시청하는 다양한 고객집단에 선택적 전문화 실시

③ 포지셔닝(Positioning)

- 사용상황 포지셔닝 : 모바일을 이용해 언제 어디서나 시청 가능하다는 점에 포지셔닝(출근길 등)

5) 넷플릭스 브랜드 차별화 사례 정리

앞서 진행한 넷플릭스 SWOT 분석과, 서비스 마케팅 믹스, STP 전략 분석을 거치면서 넷플릭스가 가져야 할 차별화 전략이 무엇인지 알 수 있었다. 정리하자면 넷플릭스의 핵심전략은 아래의 3가지이다.

① 넷플릭스의 콘텐츠 추천 알고리즘

넷플릭스를 이토록 성공으로 이끄는 요인중 하나는 바로 콘텐츠 '추천' 알고리즘이다. 영화를 시청하고 나면 넷플릭스는 사용자가 좋아할 것으로 생각되는 콘텐츠를 추천한다. 이 알고리즘은 총 매출의 절반이 넘는 수익을 만들어내는 넷플릭스의 핵

심 기술이다. 이는 영화의 종류를 7만 여개의 방법으로 분류하여 추천한다. 영화내용과 사용자의 취향이 얼마나 일치하는지를 백분율(%)로 표시하며, '모델 기반 협업 필터링'을 사용한다. 기존 항목 간 유사성만을 비교하는 것에서 나아가 자료 안에 내재된 패턴을 이용하는 기법이다. 넷플릭스는 끊임없이 해당 추천 알고리즘 개선에 투자하고 있다. 넷플릭스는 'Netflix Prize'를 통해 외부 전문가들 중 넷플릭스의 알고리즘을 10%의 개선하면 100만 달러의 상금을 수여하는 개방형 혁신을 추진한 바 있다. 알고리즘의 정확도가 높은 이유는 넷플릭스가 자체 운영하는 마이크로 장르 시스템 때문이다. 넷플릭스는 각 영화별로 입력된 메타데이터를 기반으로 다양한 약 77,000개에 이르는 장르를 만들어 내는 것으로 알려져 있다.

② 독보적 수준의 빅데이터 기술 투자와 관리

위에 언급한 콘텐츠 추천을 위해 활용되는 빅데이터에 대해서 구체적인 내용은 공개하지 않았지만, 데이터 담당자가 분석한 내용을 보면 매우 다양한 데이터가 활용되는 것을 알 수 있다. 일시정지나 되감기 등을 실행한 2,500만 명 이상의 이용자들의 패턴을 포함하여 하루 평균 3,000만의 재생기록, 근 3개월 동안 재생된 20억이 넘는 시간동안의 동영상 시청 기록이 포함되어 있다. 이렇듯 넷플릭스는 가입자의 콘텐츠 기호 파악을 위해 빅데이터 분석을 하여 다른 콘텐츠 제작에도 상당한 기여를 하고 있다. 또한 가입자들로부터 얻어진 어마어마한 양의 데이터를 기반으로 '넷플릭스 퀴텀 이론(Netflix Quantum Theory)'을 활용한다. 내부적 평가 및 분류기법에 의해서 영화별 DB를 만들고, 이름 그대로 콘텐츠를 구성하는 '양자'를 파악한다. 경쟁사인 아마존에 비해 적은 콘텐츠 라이브러리로 높은 매출과 가입자 만족도를 이끌어낼 수 있는 요인이 바로 넷플릭스만의 추천 분석 시스템인 것이다.

③ 자체 제작 콘텐츠 '넷플릭스 오리지널'의 배급

본래에는 영상 스트리밍 서비스만 제공하던 넷플릭스가 직접 드라마 제작에 뛰어 들었다. 이로써 '넷플릭스 오리지널(Netflix Original)' 시리즈가 탄생했다. 여기에는 유명 감독 데이빗 핀치가 제작에 참여했고, 케빈 스페이시 등 유명 배우들까지 캐스팅되면서 할리우드로부터 주목을 받았다.

보통의 방송사들이 신규 방송 때 시청자를 확보하기 위해서 막대한 초기 광고비를 투자하는 데 비해, 넷플릭스는 빅데이터 기법을 이용하여 잠재적 시청자들에게 콘텐츠를 추천해 보임으로써 사실상 엄청난 광고 효과를 얻는다. 콘텐츠 수급의 일환으로 자체적으로 제작하고 투자한 '하우스 오브 카드'라는 드라마가 있다. 1억 달러의 제작비가 든 이 드라마는 2013년 미국 상반기를 휩쓸며, 65회 에미상에서 3관왕

을 차지하는 등 그 작품성을 인정받았다. 이후 못말리는 패밀리, 오렌지 이즈더 뉴 블랙등 자체 제작 드라마 시리즈는 계속해서 돌풍을 일으키며 타사와 차별화된 강점이 되었다.

넷플릭스가 서비스를 특성화한 방식은 비즈니스 모델의 성공적인 변화를 이끌어낸 전략으로 평가받고 있다. 인터넷 스트리밍을 통해서 소비자들에게 다양한 콘텐츠를 제공하면서도 독자적인 오리지널 프로그램에 적극적으로 제작, 투자하며, 자체 제작한 콘텐츠는 전 에피소드를 한꺼번에 공개하면서 수용자들의 '몰아보기' 문화를 주도하기도 하였다. 이외에도 빅데이터를 통한 영상 추천과 같은 차별성을 통해 글로벌 스트리밍 시장에서 제일 많은 이용자를 확보하고 있는 것이다.

결국 미래에는 각종 미디어 콘텐츠 제공기업의 경쟁력은 '많은' 콘텐츠를 제공하는 것이 아니다. 얼마나 양질의 작품들을 효율적으로 추천하느냐에 따라 결정될 것이다. 넷플릭스도 현재는 사용자가 과거에 어떤 특징의 영화를 좋아했는지, 또는 영화의 내용 정보와 같이 불변 데이터만 사용하여 추천 서비스를 제공하고 있다. 하지만 앞으로는 날씨가 어떻고, 누구와 함께 있고, 어디서 시청할 것인지, 언제 볼 것인지와 같은 상황인지 정보를 활용하도록 진화할 전망이다. 이러한 상황 인지 정보는 스마트폰과 각종 웨어러블 디바이스의 발달에 따라 과거에 비해 훨씬 간편하고 정확하게 수집, 분석될 수 있다. 다만, 이러한 상황인지 정보는 개인 프라이버시와 연관되어 있으므로, 이를 서비스로 반영하기 전 상황인지 정보 활용에 대한 유저의 인식을 개선하여 거부감을 낮추고, 정보 유출에 대한 우려 등을 해소하기 위한 노력도 필요하다.

앞으로의 빅데이터는 데이터 자체가 스마트화 되면서 IoT를 통해 생산량이 급격히 증가될 것이다. 따라서 영화산업에 다양한 온라인 서비스 스트리밍 업체들이 빠르게 기술개발을 하고, 시장에 뛰어들 것이다. 기술적으로는 인공지능과 알고리즘이 발달하며 빅데이터의 처리 기술의 발달은 가속화 될 것으로 전망된다. 개인정보 보호 문제 해결과, 미디어 및 IT 업계의 협력을 통한 빅데이터 관리 전문 인력 확보가 선행되어야 할 것이다. 인력 측면에서는 데이터 사이언티스트나 알고리즘리스트 같은 전문직이 부상할 것이다. 이에 빅데이터 관련 우수인력의 확보와 전문성을 보유한 인력 육성이 요구될 것이다.

다. 로레알(사례연구③)

2. 로레알 소개 및 기업환경

1907년 프랑스의 화학자가 염모제를 개발하면서 설립된 로레알은 화장품과 미용 분야로 사업을 확장해 나갔다. 사실 1970년대까지의 화장품 시장에서 로레알은 샤넬이나 크리스찬 디올과 같은 브랜드 상품과 비교되지 못하는 낮은 등급의 화장품으로 여겨졌었다. 그러나 1980년대 이후부터 헬레나루빈스타인, 비오템, 메이블린 등 브랜드 매수 전략을 펼치면서 화장품 시장의 세계 톱 기업으로 성장시키는 성과를 이뤄냈다.

현재는 세계 130여개 국가에 제품을 판매하고 있으며 매출은 약 150억 유로로 글로벌 시장 점유율 1위를 꿰차고 있다. 로레알 코리아 역시 설립 이후 약 10년 동안 인사규모와 매출에 있어서 1000%가 넘는 폭풍 성장을 이뤄내면서, 로레알 그룹의 10대 전략국가 중의 하나로 '한국'이 선정되기도 하였다. 로레알 코리아는 1993년도에 60명의 직원으로 시작하여, 설립 첫 해 매출은 87억의 매출을 기록하였는데 현재는 약 870여명의 직원을 보유하고 약 1600억 원의 매출을 내는 한국 화장품 시장 점유율 3위의 대규모 기업으로 성장하였다.

한국에는 1993년도에 법인을 설립하면서 본격적으로 진출하게 되었다. 로레알은 세계화와 동시에 현지화에도 능한 기업이다. 로레알이 새로운 시장을 공략할 때 먼저 대표 브랜드인 '랑콤'을 앞세워 백화점을 선점한다. 어느 정도의 인지도를 높였다고 판단되면 '메이블린'이나 '로레알 파리' 같은 브랜드를 통해 대중성을 확보한다. 마지막으로 그 지역의 소비자들이 원하는 제품을 내놓거나 현지의 유망기업을 인수하여 시장을 석권하는 방식을 통해 성공적인 해외진출을 하였다.

3. 로레알 인적자원관리 특징

로레알은 기본적으로 '아름다움에 대한 열정과 혁신, 질 좋은 제품의 제공'이라는 목표 하에 그에 맞는 투자를 아끼지 않는다. 그 중 인적자원에 대한 투자는 로레알에게 있어 무엇보다 중요한 가치이다. 따라서 로레알은 그 어떤 기업들보다도 까다롭고 독특한 인사 제도를 기반으로 체계적인 시스템을 구축하고 있다.

또한 로레알 코리아의 경영을 위해 본사 직원을 보내거나 권역 내 채용을 시도하기도 하였고, 현지상황 이해도가 높은 한국 경영인을 배치하기도 하였다. 이제는 세계 전역을 단일 인적자원관리의 범위로 보아 EPRG 중 '세계중심(Global)' 인적자원관리를 실행하고 있다.

트렌디한 인재상 보유

로레알이 추구하는 인적자원을 표현한 단어는 FACE이다. 약자를 풀어 해석하면 사고의 유연, 기업가 정신, 의사표현, 열정의 4가지로 구성된다. 즉 다양한 사람과 상황에 대해 열린 마음으로 받아들이고, 주도적으로 일하며, 자신의 의견을 논리적, 합리적으로 표현해야

한다. 또한 제품에 대한 관심과 애정이 있어야 한다고 로레알의 정신을 대변하고 있다.

또한 로레알의 창립자는 “농부의 밭은 언제나 땅에 닿아 있다. 그들은 열심히 일하며 현실적인 문제들을 잘 알고 있다. 반면 시인들은 언제나 꿈을 꾸며, 머리는 늘 갖가지 상상으로 가득 차있다.”라고 말하며 ‘시인과 농부’같은 사람들이 조화를 이뤄 가치를 창조하는 것이 로레알이 추구하는 모습이라고 말했다.

독특한 글로벌 채용시스템의 운영

로레알의 독특한 글로벌 인력 채용시스템 중의 하나로 Marketing Award를 소개하고자 한다. Marketing Award는 전 세계 대학생들을 대상으로 마케팅 능력 및 창의력을 평가하는 글로벌 대회이다. 참가자는 로레알 기업의 실무를 사전에 경험하고 세계적인 경쟁 속에서 많은 전문가들과 함께 상호 피드백을 교환한다. 대회가 종료되고 성적이 우수한 이들은 입사 특전을 얻게 된다. 이러한 획기적인 시도를 통해 기업 입장에서는 입사를 원하는 청년 인력들에게 발전기회를 제공함을 물론 기업에 도움이 되는 우수인재를 효과적으로 선발할 수 있게 하였다. 또한 이 대회는 제휴를 맺은 대학들과 함께 진행하기 때문에 양측의 유대 관계를 돈독하게 하기도 한다. 이를 통해 추후 다른 방식의 인력 채용 시에도 좀 더 다양한 우수 인력이 유입될 수 있다.

Management Trainee 과정 운영

로레알에 입사한 사람들이라면 공통으로 3~12개월의 기간 동안 로레알 그룹과 로레알이 소유한 브랜드 관련 세미나에 참가하고, 각 브랜드에서 현장영업 및 마케팅 인사와 재무 업무를 경험하게 된다. 신입사원들이 입사 초기 제품이 시장에서 판매되는 과정과 소비자들을 현장에서 충분히 체험하여, 후에 사무실에서 근무를 할 때 영업 일선 상황을 이해하며 실질적인 업무를 수행해야 한다는 취지이다. 이 기간이 끝나면 실제 직무로 배치되면 가장 먼저 각자 자신의 프로젝트를 직접 기획하여 책임지고 진행하게 한다. 물론 이 기간 동안은 멘토를 지정해 기초적인 것들과 실무 지도를 받긴 하지만 이는 앞서 언급한 로레알의 인재상 중 기업가 정신의 함양을 위한 것으로 생각된다. 해외 진출 시 이러한 교육훈련 과정은 로레알의 가치와 방향성을 기술적, 인지적 수준이 모두 상이한 구성원에게 전달하기 위한 효과적인 방법이 될 것이다.

4. 로레알의 인적자원관리 영향요인

로레알과 같은 글로벌 기업의 인적자원관리에 영향을 미치는 요인은 매우 다양하다. 기존에 접해보지 않은 새로운 시장을 개척하여 성공적으로 정착하기 위해서는 진출하는 국가에 대한 파악, 그리고 그에 맞는 대응이 필요하기 때문이다. 사업영역을 국외로 확장할 때에는 그 나라의 법률, 환경, 문화, 소비 특성 등을 종합적으로 고려한 전략이 요구된다. 브랜드의 정체성은 일관되게 유지하더라도 각각의 시장별로 맞춤형 제품을 선보여야 하는 것이다.

예를 들어 한국의 소비자들은 피부에 가장 먼저 바르는 기초 화장품을 중요시한다. 반면

에 미국 소비자는 색조 화장품을 가장 선호한다. 로레알이 전 세계에서 동일한 브랜드 정체성을 보유하고 있다고 할지라도, 중국·미국·러시아 각 국에서 판매하는 제품들은 조금씩 다르게 구성한다. 특정 국가나 지역의 특성과 요구를 반영하기 위해 지역별로 연구소를 두어 제품 개발과 생산을 나눠 진행하기 때문이다. 로레알은 프랑스, 미국, 일본 등 7개국에 지역 연구소를 운영하고 있다. 지역 연구소는 나라별로 화장품을 사용하는 습관, 피부 특성 등을 토대로 세부적인 연구를 진행한다. 브라질의 여성들이 헤어 컨디셔너를 사용한 후 헝귀내지 않는다는 사실을 파악함으로써 씻어내지 않더라도 가벼운 머릿결을 만들어주는 제품을 개발한 것이 그 예이다.

로레알이 여러 국가에 성공적으로 진출하며 규모를 키울 수 있었던 이유는 환경에 적합한 인적자원관리가 뒤따랐기 때문이다. 대기업은 해외 진출 시 법률 전문가를 통해 그 지역 법률을 준수하는 데 있어서는 비교적 수월할 수 있겠지만, 기업이 주체적으로 문화적 차이의 극복을 위한 적극적인 의사소통 및 제도 개선을 실행해야 한다. 우리나라의 99%를 차지하고 있는 중소기업들 또한 좋은 제품 하나만으로는 해외 진출에 성공할 수 없다는 것을 명심해야 할 것이다. 어디든 법률, 소득 및 생활수준, 기술수준이나 노동숙련도, 문화와 관습에 있어 차이가 있기 때문에 그에 적합한 경영방침, 인사평가, 보상체계, 의사소통과 국적 관리가 따라야 한다. 글로벌 환경에서 국제 인적자원관리는 이제 모든 기업에게 선택이 아닌 필수이다.



라. 기타 사례조사

원가주도전략 서비스기업 사례 1. '최저가에 대한 믿음, 코스트코(Costco)'

1983년 창고형 매장으로 오픈한 코스트코는 현재 대표적인 글로벌 유통회사로 성장했다. 코스트코는 미국, 한국, 일본, 영국, 캐나다 등 11개 국가에 매장을 보유하고 있으며, 매장 수는 746개에 이른다. 미국에 518개 정도로 대부분의 매장이 있으며, 캐나다에 37개, 한국에 13개, 일본에 26개를 보유하고 있다. 코스트코 매장을 가보면 매장의 디자인이 눈에 띈다. 고객과 커뮤니케이션을 가장 효율적으로 할 수 있도록 설계되어 있으며 고객에게 큰 사이즈의 패키지 상품을 제공함으로써 경제적 편익을 느낄 수 있도록 구성해 놓은 것이 특징이다.

코스트코는 원가주도전략 중심의 서비스 기업이다. 품질 좋은 제품을 싼 가격에 제공하는 '고객중심 지향' 전략을 최우선으로 하고 있다. 마진을 적게 설정하는 대신 많은 고객을 확보하는 것이 코스트코의 목표이자 생존법이다. 경쟁사의 절반 수준으로 마진을 남기더라도, 소비자가 최종적인 구매가 결국 코스트코에서 일어나도록 만드는 것이다. 매장의 거의 모든 제품이 최저가이기 때문에, 고객들은 오랜 기간 코스트코에서 쇼핑을 하면서 자연스럽게 '가장 싼 가격으로 판매하는 매장'으로 믿을 수 있게 하였다. 저렴한 가격에 있어서만큼은 고객들의 신뢰를 얻게 된 것이다.

코스트코 매장에서는 제품군별로 진열하는 제품의 종류를 최소화한다. 즉 하나의 제품 카테고리 안에 소비자가 선택할 만한 품질 좋은 제품만 진열하여 판매하는 '가장 좋은 제품만, 가장 싼 가격에'라는 컨셉을 갖고 있다. 이는 또한 저렴한 가격과 우수한 품질 두 가지를 핵심으로 여기고 이러한 전략을 유지하기 위해서 직원의 고용은 최소한의 서비스를 제공할 수 있을 정도로만 하고 있다. 또한 코스트코는 저렴한 가격으로 제품들을 제공하면서도, 주요 타겟층은 부유층으로 하고 있다. 코스트코를 방문하는 회원제를 운영함으로써 고객들이 그 멤버십에 가입하고 싶도록 하였다. 이러한 회원제 운영은 고객 충성도를 더욱 강화시켰고 그에 따라 오랜 기간 안정적인 수익을 유지해왔다.

그러나 코스트코에게도 약점이 있다. 앞서 언급한 것과 같이 가격을 낮추는 데 집중하다보니 그 외의 서비스를 위한 투자는 거의 이루어지지 않고 있다. 원가주도전략이 코스트코를 글로벌 유통 서비스기업으로 이끌었다고는 하나, 저렴한 가격만을 중시하는 것은 되려 코스트코의 발목을 잡을 수도 있다. 오늘 날 급변하는 환경에서 기업이 꾸준한 성장을 이루기 위해서는 반드시 '혁신'이 필요하다. 만약 코스트코보다 좀 더 다양한 편익을 제공하는 기업이 나타났을 때에는 시장에서 밀려날 수 있다. 예로 아마존과 같이 수많은 충성고객들을 보유한 거대 유통플랫폼 회사들이

일부 오프라인 매장을 운영하면서 코스트코에 위협으로 작용하고 있다.

결론적으로 코스트코는 원가주도전략을 실행함으로써 유통업계를 장악하였다. 이를 위하여 제공하는 카테고리 별 제품의 종류를 특정하고, 고객과의 직접적 컨택을 최소화하는 등 서비스 제공과정에서 일어날 수 있는 각종 비용을 절감하였다. 좋은 품질의 제품을 최저 가격에 더 많은 고객에게 판매하는 성공적인 전략이었다. 그럼에도 불구하고 코스트코가 지금보다 성장하기 위해서는 변화하는 고객의 요구와 경쟁사 분석을 철저히 하여 미래를 대비한 새로운 혁신이 함께 뒤따라야할 것으로 생각된다.

원가주도전략 서비스기업 사례 2. '국내 저가항공사, 제주항공'

제주항공은 국내 3위 규모의 항공사이자 저비용항공사 중에서는 매출 1위를 기록한 항공사이다. 제주항공은 중국, 일본, 러시아, 동남아 등과 같은 중단거리 비행 상품을 주력으로 하고 있으며, 싱가포르, 인도네시아까지의 확장계획을 갖고 있다.

가장 먼저 제주항공은 저가항공에 대해 소비자들이 갖는 이미지의 개선을 위해 노력하였다. '저가항공사를 이미 많은 사람들이 이용하고 있다.'는 메시지를 주기 위해 100만 번째, 200만 번째 탑승객에게 경품과 해외 가족왕복할인권을 증정하는 등 저가항공에 대해 낯설게 느끼거나 꺼려하는 고객들을 위한 마케팅 활동으로 저렴한 비행 상품에 대해 소개하고 탑승객들의 신뢰감을 형성하고자 하였다.

제주항공은 효율적인 운영시스템과 최소한의 인건비로 저가정책을 유지해왔다. 비행기 도입 원가를 낮추기 위해 노력하는 한편 품질과 서비스를 최소한으로 유지하는 등 시스템의 효율적 관리와 비용누수 방지전략을 핵심전략으로 도입하였다. 기존 항공사와 차별점으로 제주도 항공운임을 보다 저렴하게 제공하였다.

각종 비용을 절감하는 한편, 제주항공 또한 새로운 수익 창출도 필요했다. 부가서비스를 확대하기 위해 유료 멤버십 'J Pass'를 출시하고 멤버십 가입자에게 우선수속, 좌석지정 등 다양한 혜택을 제공하고 있다. 유료 멤버십 제도는 수익창출과 더불어 충성고객을 확보를 위한 전략이기도 하다. 이로써 직접적인 항공서비스 외에 매년 부가 서비스로 1000억 원에 달하는 실적을 내고 있다.

제주항공은 항공업 외에도 사업의 확장을 시도하기도 하였다. 항공업의 특성상 국제유가, 환율 등에 대비가 필요하기 때문에 사업구조 다변화를 꾀한 것이다. 작년인 2019년에는 호텔사업을 시작했고, 국내 최초 항공기 정비 전문 업체 설립을 위해 한국 항공우주산업, 한국공항공사, BNK 금융그룹 등과 함께한 바 있다.

제주항공의 위협요소는 어떤 것들이 있을까? 저가항공 시장 내에서 제주항공과 경쟁사인 진에어는 늘 1위 자리를 다두고 있다. 다수의 항공기를 보유한 제주항공이 진에어보다 매출은 높지만 순이익은 적다. 또한 진에어는 대한항공의 계열사로서 마케팅 비용의 측면에서 제주항공에 비해 유리한 위치에 있으며, 제주항공은 출범 6년 만에 흑자전환을 하였지만 진에어는 출범 3년 만에 흑자전환을 하였다. 외국 저가항공과의 가격 경쟁 또한 치열해지면서 LCC 항공에서 가능한 새로운 부가가치 창출 요소를 고민하고 있다.

올해 전 세계를 강타한 코로나19 바이러스로 인한 여행객 감소와 출입국 제한 등으로 여러 글로벌 항공사들이 손실을 면하지 못하고 있다. 제주항공은 이러한 변화에 대응하기 위해 착륙을 하지 않고 하늘 위에서 여행을 하는 '비행관광' 상품을 출시하여 운영하고 있다. 저가항공사가 가진 최대 장점은 저렴한 가격이다. 이 부분에 있어서 경쟁력을 잃지 않고 유지하면서도, 다른 경쟁사들과 차별화된 서비스를 고민해야 하는 것이 가장 큰 숙제일 것이다.

원가주도전략 서비스기업 사례 3. '고객을 위한 최고의 천원, 다이소'

다이소는 1992년 설립된 (주)아성산업에서, 1997년 아스코이븐프라자 1호점, 이후 일본의 다이소산업과 합작하여 현재의 (주)아성다이소에 이르고 있다. 한국의 다이소는 일본 다이소가 지분의 일부를 갖고 있지만 경영과 매장 운영 등은 독립적으로 이루어지고 있다. 다이소는 올해 좋지 않는 경기상황에서도 매출 2조 3000억을 기록하였다.

다이소의 성공비결은 '소비자 중심'의 경영이다. 소비자의 최대 만족을 '저렴한 가격'으로 보고 상품을 기획할 때부터 고객의 시각으로 판매가를 가장 먼저 책정한다. 재료와 원가, 마진 구조 등을 따진 후 판매가를 정하는 방식이 아닌 것이다. 또한 가격 경쟁력을 갖추기 위해 기존의 유통단계를 1~2단계 정도 대폭 줄였다.

매장은 앞서 언급한 코스트코(카테고리별 제품 진열을 최소화한 매장)와는 달리 주방, 욕실, 리빙, 문구, 완구, 인테리어 등 20여 가지의 카테고리과 3만여 종에 달하는 다양한 상품에 매월 500가지가 넘는 신상품을 출시한다. 고객은 다이소만 방문하면 원하는 대부분의 상품을 매우 저렴한 가격에 편리하게 구입할 수 있다. 다이소와 비슷한 형식의 다른 저가품 매장이 등장했었지만, 보통 팔리지 않은 제품 위에 먼지가 쌓여있는 풍경 대신 다이소 매장은 깔끔하고 정돈된 매장을 갖추으로써 고객들이 찾아오고 싶도록 만들었다. 건물통째를 꽉 채운 다이소 매장은 다이소백화점이라고 불릴 정도이다.

소비자는 저렴한 제품을 선호하지만, 수준이 향상되어 품질이 좋지 않은 상품은 가격이 싸다고 하여 무작정 구매하지는 않는다. 그렇기 때문에 다이소는 국내 500개가 넘는 협력업체들과 20년 이상 거래하며 품질관리에도 힘쓰고 있다. ㈜아성다이소 박정부 회장은 “싼 게 비지떡”이라는 선입견을 없애겠다. 전체 제품 가운데 1%에서 불량품이 나와도 소비자 입장에서는 100% 불량품처럼 느껴질 것이다.”는 경영기조를 내세웠다.

이러한 노력으로 다이소는 2001년 100개 매장에서 2009년 500개, 2018년 1300개에 이르는 매장을 보유하게 되었다. 올해 매출이 2조를 넘겼지만 영업이익은 760억 정도로 매출에 비해 작은 편인 이유는 사업 특성상 마진을 많이 남기지 않는 구조이기 때문이다. 박 회장은 한 매체와의 인터뷰에서 ‘마진을 늘리고자 생각하는 순간 고객은 돌아설 것이라고 말하기도 하였다. 다이소가 흔히 말하는 가성비 상장이 되면서 소비자 불황에도 ‘나홀로 호황’을 기록하였다는 평가도 있다.

기업의 성장과정에서 다이소가 주의할 것은 매장확대에 따른 인건비 등의 각종 비용부담의 증가, 그리고 정부의 규제와 반대여론이 될 것이다. 정부가 전통시장과 골목상권을 살리기 위한 정책을 시행하고 있으며, 다이소가 골목상권을 침해한다는 여론이 거세지면서 각 지역 전통시장 등에서 사업조정을 신청하는 사례들도 있다. 다이소의 규모가 커지면 커질수록 이러한 논쟁은 심화될 것으로 예상된다. 이에 따라 각종 제반비용의 최소화를 위한 지속적인 노력과 품질경쟁력이 중요할 것이며 가격규모가 커질수록 골목상권과의 상생할 수 있는 방안을 찾는 것도 불가피 할 것으로 생각된다.

차별화 전략 서비스기업 사례 '내일의 장보기, 마켓컬리'

마켓컬리는 2015년 출범한 식품 배송서비스로, 배송 지역의 확장과 많은 량의 주문을 소화해내기 위해서 물류시스템에 적극 투자하였다. 이로써 출범 이후 매년 1.5배~2배 가까이 상품 출고량이 늘어나는 성과를 거두고 있다. 출범한 당시 마켓컬리는 국내 최초로 신선한 식품을 새벽배송해주는 '샛별배송' 서비스를 선보이며 이목을 끌었다. 이러한 마켓컬리의 전략은 빠른 배송을 식품에 적용하는 차별화전략임과 동시에 식품 분야만 주력으로 하는 집중화전략이라고도 할 수 있을 것이다. 사실상 식품 분야에 '선택과 집중' 하는 전략을 선보인 것은 쿠팡과 같은 새벽배송 서비스와의 차별점으로 작용하게 되었다.

시장에서 식품 배송의 경쟁력을 확보하기 위해 가장 먼저 실시한 것은 국내 유일한 온도유지 시스템, 풀 콜드체인인 구축이다. 모든 새벽배송 차량을 냉장 차량으로 운영하여 산지에서 시작된 배송이 고객에게 도달하기까지 가장 신선한 온도를 유지하고 있다는 점이 타사의 새벽 배송서비스와 차별화 요인이다.

또 한 가지 주목해야 할 점은 1인 가구를 위한 판매 전략을 고민했다는 점이다. 마켓컬리에서는 각종 식자재를 판매할 때 상품들을 최소 단위로 구매할 수 있도록 하고 있다. 보통 1인 가구에서는 식자재 배송을 시키게 되면 오래 사용하지 못하고 상한채로 버려지는 경우들이 있다. 마켓컬리는 단 한 끼를 위한 쇼핑도 가능하도록 소량의 식자재도 배송해준다는 점에서 1인 가구들의 선택을 받고 있다.

소비자의 마음을 사로잡은 요인으로 입점 상품을 선택하는 간단한 내부기준도 한 몫 한다. 매주 마켓컬리는 김슬아 대표를 포함하여 MD, 에디터, 마케팅 담당, 물류 담당자들이 한데 모여 입점상품 선정을 위한 상품위원회 회의를 열어 직접 맛보고 제품을 심사한다. 반려동물을 위한 식품 또한 먹을 수 있는 수준이라면 먹어볼 정도이다. 이러한 사실이 외부 언론을 통해 알려지면서 해당 서비스에 대한 고객들의 신뢰가 쌓여가고 있다.

마켓컬리는 유통과정에서 환경 및 동물보호를 위해 노력하는 기업으로도 알려져 있다. 환경보호에 앞장서기 위해 제품과 함께 들어가는 친환경 아이스 팩을 연구하여 운영하고 있으며, 작년부터 스티로폼과 같은 포장 재료를 사용하지 않고 포장 박스와 테이프 등을 100% 종이로 전환하였다. 판매하는 식품들도 동물복지 식품들을 위주로 선보이고 있어 고객들에게 좋은 평을 받고 있다. 자사의 PB브랜드인 '컬리스'를 통해 동물복지 식품들을 출시하면서 친환경적인 식품 유통회사로 인식되고 있다.

서비스가 출범한지 그리 오래되지 않아 매우 영향력 있는 기업으로 성장할 수 있었던 것은 이러한 차별화, 집중화 전략 때문일 것이다. 1인 가구 비중이 증가('17. 28.5% → '19. 29.8, → '27(예상) 32.9%, 통계청 장래가구 특별 추계)하여 소량 구매가 증가할 것이고, 코로나19 등의 이슈로 모바일을 활용한 비대면 쇼핑이 증가하면서 성장이 가속화 될 전망이다. 그럼에도 불구하고 이커머스의 특성상 거대 자본을 활용한 대기업이 인수 합병 등을 통해 시장에 새로운 경쟁자로 등장할 수 있으며, 빠르게 변화하는 고객욕구를 파악하여 이에 맞는 차별화 전략을 실행해 나가야 한다.

집중화 전략 서비스기업 사례 1. '단거리 저가 상품에 집중, 사우스웨스트항공(Southwest Airlines)'

사우스웨스트 항공은 미국 최초의 저비용 항공사로 알려져 있다. 현재의 많은 저가 항공사들이 사우스웨스트 항공을 성공모델로 삼기도 한다. 과거 미국의 항공 산업은 어떤 모습이었을까? 유나이티드항공, 아메리카항공 2개의 항공사가 1위를 다투는 구도였다. 이러한 이유로 대기업 사이에서 이리 치이고 저리 치이는 위태로운 상황을 겪었으나, 위기 속에도 저비용 단거리 위주의 항공사로 탈바꿈하며 기존 항공 산업의 틀을 깨게 되었다.

사우스웨스트 항공의 전략은 오직 단거리 노선을 이용하는 고객을 타깃으로 하는 집중화 전략이면서도 저렴한 가격으로 다투는 원가주도전략 두 가지에 모두 해당할 것이다. 그러나 팔기 위해 낮추는 단순한 가격적인 정책이 아닌 사우스웨스트 항공이 전략적으로 표적시장을 선정하고 선택과 집중을 통해 정확한 포지셔닝에 성공했다는 것에 주목할 필요가 있다. 포인트 투 포인트, 이 방식은 사우스웨스트 항공의 집중화 전략을 잘 살펴볼 수 있는 부분이다. 포인트 투 포인트 방식이란 경유를 하지 않는 승객들만을 대상으로 단거리만 운행하는 것을 의미한다. 대부분의 항공사들이 바퀴살 모양을 가진 '허브 앤드 스포크' 노선을 이용하였지만 이러한 관행적 요소들을 무시하는 새로운 시도를 하였으며, 마침내 틈새시장 공략에 성공하였다.

또 다른 특징은 비행과 비행사이의 준비시간이 굉장히 짧다는 것이다. 창립자인 허브 켈러히는 '비행기는 하늘에 떠 있을 때 수익을 낸다'며 확고한 비즈니스 철학을 내세웠다. 단순하게 바라보면 저비용으로 운영하기 때문에 운행횟수로 승부를 본 것이라고도 할 수 있겠다. 착륙에서 다음 비행까지 발생하는 준비시간을 무려 10분으로 줄였다. 10분의 짧은 시간동안 객실 승무원과 조종사는 기내 청소와 더불어 손님맛이를 할 수 있도록 철저한 교육이 이루어졌다.

시장세분화를 통해 경유 없이 단거리를 이동하는 고객을 주요 타겟층으로 설정하

여 포지셔닝 한 것은 결정적으로 매우 성공적인 집중화 전략이었다. 사우스웨스트 항공사가 타깃으로 한 고객들은 실제로 장거리를 이동하는 고객들과 다르게 엄청난 서비스 수준을 원하지도, 넓은 자리를 원하지도, 식사 제공을 원하지도 않았다. 불필요한 부가적 요소들을 제외하였기 때문에 저비용으로 운행이 가능했던 것이다. 고객의 요구와 기업의 전략이 정확히 맞아든 사례라고 할 수 있다. 단거리 전용의 저렴한 상품으로 단거리 시장에서 80~90%를 점유하며 독점적인 니치마켓(Niche market)을 구축했다.

사우스웨스트항공의 최근 주요 동향은 코로나19에 따른 새로운 위기를 맞았다는 것이다. 코로나19 바이러스 사태가 장기화되면서 어느 하나의 항공사만의 문제는 아닌 상황이다. 많은 글로벌 항공사들이 대규모 적자를 기록하며 구조조정이 불가피해졌다. 사우스웨스트항공 또한 3분기 순손실 12억 달러(1조 4000억원)로 역대 최대치를 기록하며 직원의 약 28%가 휴직 또는 이직 등을 신청하였다. 집중화 전략은 어느 한 표적시장에 집중하는 전략이기 때문에 얻는 강점이 있지만, 위기상황에서 대안이 부족하다. 많은 항공사들이 여객기 화물운송을 하고는 있지만 대안으로 부족하다. 새로운 사업영역이 아니더라도 같은 영역 내 새로운 수익구조 창출을 위한 고민이 필요하다.

집중화 전략 서비스기업 사례 2. '모바일 뱅킹에 올인, 카카오뱅크'

대부분의 은행들이 기존 오프라인으로만 운영되다가 온라인 서비스를 병행하고 있을 때, 각종 지점 및 영업점 운영 없이 오직 모바일에서만 서비스하겠다는 기업이 나타났다. 바로 '카카오뱅크'이다. 카카오뱅크는 타 금융서비스와 다르게 오직 모바일 시장에만 뛰어 들었다는 점에서 대표적인 집중화 전략 사례로 꼽을 수 있다. 또한 기존 은행들의 관행에서 벗어나는 시도로 새로운 인식을 갖도록 한 차별화 전략 사례로도 볼 수 있을 것이다.

은행 산업은 성장세가 매우 둔화되어 더 이상 나아갈 곳이 없는 모습을 보이고 있었다. 그러나 오늘날 모든 제조 및 서비스에 IT가 접목되지 않으면 살아남기 어려워졌다. 또한 시간이 지나면서 각종 IT기술이 빠른 속도로 터져 나오고, 스마트 기기를 사용할 줄 아는 사람이 늘어나면서 기존 은행들에서는 텔레뱅킹, 온라인뱅킹에서 모바일뱅킹까지 나아갔다. 카카오뱅크가 등장한 것은 2017년 7월로 아주 짧은 시간동안 굉장한 성과를 냈다. 지난해 말 카카오뱅크의 전체 고객 수는 1,128만 명, 수신액과 여신액이 각각 20조 7000억 원, 14조 9000억 원에 이른다.

사실 모바일 중심의 서비스 형태는 카카오뱅크보다 앞선 선두주자가 있었다. 바로 케이뱅크이다. 그러나 카카오뱅크가 훨씬 빠르고, 크게 성장할 수 있었다. 두 기업

모두 집중화 전략을 시도했다. 두 회사의 운명을 가른 차이점은 무엇일까? 케이뱅크의 주주는 무려 22곳으로 구성되어 있어 유상증자하려면 22개사를 접촉하고 협의해야 하는 문제가 있다. 이에 비해 카카오뱅크는 단순한 지배구조를 갖고 있어 중대한 의사결정이 신속히 이뤄지고 있다. 또한 카카오뱅크는 모든 자원을 모바일에 집중함으로써 사용자 위주의 서비스 개선 고민이 지속적으로 이루어져 더 많은 고객들의 선택을 받게 되었다. 물론 최대주주인 카카오의 브랜드 파워 또한 무시할 수 없다.

카카오뱅크는 집중화 전략을 펼치면서도, 해당 시장에 자리 잡은 것에 안주하지 않고 시장의 트렌드를 읽고 혁신을 거듭나가며 모바일뱅킹 부문에 있어 리딩뱅크로 우뚝 섰다. 카카오뱅크는 기존 은행들이 해왔던 관행의 필요성을 본질적으로 따지며 가장 간편한 서비스 구현을 목표로 공인인증서를 폐지하는 등 보수적인 금융 산업에서 혁신을 지속했다. 또한 고객 유입을 위해 각종 상품을 출시하였는데, 특히 카카오뱅크의 대표 상품인 '26주 적금', '모임 통장'은 출시 2달여 만에 각각 50만개의 계좌가 개설되었다. 잔돈 모으기 서비스 '저금통'은 출시 13일 만에 가입자 100만을 돌파하는 기록을 세웠다.

이러한 카카오뱅크 사례를 통해 집중화 전략을 실행하고 있는 기업들이 유의해야 할 점이 있다. 바로 타 기업, 타 서비스와의 차별점을 만들어내는 것이다. 카카오뱅크와 같이 빠르게 변화하는 수요자 요구에 대한 철저한 분석을 통해 고객이 원하는 서비스를 제공하기 위한 개선 노력이 있어야 한다. 특정 고객집단이나 특정 시장을 집중 공략하는 기업이 그 분야의 리딩기업으로서 자리매김한 순간, 또는 그 이후에는 비즈니스의 다각화를 고민하지 않거나 과거에 형성된 고객의 유지만을 기대한다면 언제든지 1위는 뒤바뀔 수 있다. 즉, '차별화에 의한 집중화 전략'을 실행하는 것이 필요하다.

집중화 전략 서비스기업 사례 3. '중고거래 전문 콘텐츠 서비스, 당근마켓'

당근마켓은 2015년 출범한 중고거래 서비스이다. 서비스명은 '당신 근처의 마켓'의 줄임말로, 자신의 거주지를 인증하는 절차를 통해 이웃 간 중고거래를 할 수 있도록 한 서비스이다. 지금까지 중고거래 서비스의 고질적인 문제점은 중고거래 사기였다. 원거리에서 중고거래를 하면서 물건을 보내도 입금이 되지 않거나, 선입금을 요구한 뒤 물건을 보내지 않는 익명성의 중고거래가 사실상의 문제였다. 이러한 문제점을 해결하기 위해 당근마켓은 '믿을 수 있는 동네이웃간의 거래'라는 개념에서 착안된 것으로 출시 5년만에 2만명 가까이의 사용자 수를 보유하고 있다.

초기 당근마켓에 대한 기사를 접했을 때 과연 해당 서비스를 사용하려는 사람이

많을 것인가에 대해 생각해본 적이 있다. 중고거래에 대한 신뢰가 낮았던 탓에 개인적으로는 확신이 들지 않았던 것 같다. 이러한 이유는 아마도 해당 서비스가 일부 고객의 구매특성이 반영된 서비스이기 때문이 아닐까? 중고거래 자체에 대한 거리낌이 많이 사라졌지만, 아직도 꺼리는 사람들이 있다. 그러나 반면에 좋은 것을싼 가격에, 새것이 아니더라도 시중에서는 아주 비싼 가격에 판매되는 고급제품을 조금이라도 낮은 가격으로 구매하고자 중고거래를 찾는 사람들도 많아졌다. 즉 당근마켓의 전략은 이러한 소비자 집단을 공략하는 것이다.

또한 당근마켓 사용자를 빅데이터를 통해 분석한 결과 주 이용자는 30대부터 50대까지의 여성이다. 성별 비율만 보더라도 남성은 33.9%, 여성은 약 66.1%로 여성 사용자 수의 비율이 더 높다. 또 남성의 연령대 비율은 비교적 비슷하게 분포되어 있는 반면 여성은 3-40대에 사용자 수가 몰려 있었다. 이는 2-40대 남성이 주 사용자인 '중고나라', 10-20대 사용자 위주의 '번개장터'등과는 확연한 차이를 보이고 있다. 필요한 특정 상품을 검색하여 구매하는 것이 아닌 지역을 기반으로 하는 플랫폼 안전한 거래특성이 여성 사용자들의 신뢰를 얻은 요인일 것이다. 이러한 여성 고객의 특성을 반영하여 앱을 마치 '인스타그램', '페이스북'의 피드를 구경하듯 구현해 놓았다. 이는 마치 동네에 시장이 서면 구매의사와 상관없이 구경하고 싶은 우리의 모습을 모바일로 재현한 것이라 할 수 있다.

당근마켓은 중고거래 시장의 고객층을 확대하고, 중고거래 서비스의 역할 외에 집중화 전략을 보완할 수 있는 다양한 시도를 하고 있다. 기본적으로 거래가 아닌 하나의 커뮤니티의 역할을 다하기 위해 과외 등 지역주민이 이용할만한 서비스를 연계해주고, 슬리퍼와 세권의 합성어로, 슬리퍼를 신고 걸어갈 수 있는 거리에 쇼핑몰, 영화관, 은행 등의 편의시설이 있는 주거 입지를 의미하는 '슬세권' 내에서의 거래를 위해 동네범위를 점차 좁혀가고 있다.

해당 서비스와 관련하여 최근 문제가 되었던 것이 키우던 강아지를 무분별하게 무료로 분양하거나, 신생아를 비밀리에 입양하려 시도했던 사례들이다. 따라서 실제 거래를 하는 서비스가 아닌 콘텐츠 제공 서비스라 하더라도 기술개발을 통해 자동 필터링 및 모니터링 기술을 반드시 도입해야 할 것으로 보인다. 사회적인 문제로 확대되어 비즈니스에 막대한 영향을 미칠 수 있으므로, 즉각 대응이 필요하다고 생각한다. 또한 현재까지 업계 1위와 사용자 수를 비교하였을 때 절반 수준에 그치고 있어 좀 더 큰 폭의 성장을 이루기 위한 고민을 해나가야 한다.

통합자의 플랫폼 모델(intergrator platform model) 사례 : 네이버웹툰

‘웹툰’은 인터넷 공간을 의미하는 Web과 만화 Cartoon이 조합된 용어로, 초기 인터넷 공간에 올라가는 만화들을 모두 일컬었다. 이후 모바일 콘텐츠의 소비가 지속적으로 증가함에 따라, 웹툰 시장도 꾸준히 성장하고 있다.

네이버웹툰은 2017년에 설립된 웹툰 콘텐츠 제공 플랫폼 기업이다. 네이버 포털 기반의 플랫폼으로 고객들이 쉽게 접근할 수 있는 플랫폼이다. 모바일용 어플리케이션도 운영하고 있다. 네이버웹툰은 작가지망생 등이 플랫폼에 쉽게 접근하도록 하고, 자체적인 선발시스템을 거쳐 플랫폼에 등재할 작품이 결정된다. 이렇게 선발된 작품들은 네이버웹툰 플랫폼을 통해 매주 한 화씩 고객들에게 제공된다.

네이버웹툰은 콘텐츠 플랫폼을 통해 창작자, 즉 만화가들은 작품을 해당 플랫폼에만 단독으로 제공하고, 결제 건 등에 비례한 수익배분 체계를 마련하여, 직접 통제하고 있다. 네이버웹툰의 다소 독특한 수익체계를 소개하고자 한다. 그것은 바로 ‘기다리면 무료’라는 점이다. 예를 들면 네이버웹툰에서 많은 사랑을 받는 인기작품의 경우 이미 다음 화 콘텐츠가 등재되어 있지만, 모든 고객에게 곧바로 공개하지 않는다. 다음화가 궁금한 고객이 금액을 지불하고 공개되지 않은 다음 화를 미리 볼 수 있게 하고 있다. 만화라는 영역 자체의 마니아층이 두터울 뿐만 아니라, 한번 미리보기를 실행한 고객은 그 다음 주에도 콘텐츠를 하나 먼저 보기 위해 계속해서 구매행위를 하게 된다. 이러한 체계의 도입으로 플랫폼과 작가들 간 수익분배의 기반이 되었다.

또한 네이버웹툰은 댓글평점시스템을 운영한다. 아이디어를 가진 사람이라면 누구나 ‘도전만화’ 탭에 작품을 게시할 수 있으며, 그 중 댓글평점 등을 통해 고객들에게 인정받은 작품들이 ‘베스트도전’ 탭, 최종 웹툰으로 승격되는 시스템이다. 이러한 플랫폼의 형태는 외부 혁신가인 창작자들에게 기존 만화시장과는 비교할 수 없는 기회가 된다. 이러한 기회로 웹툰시장에 발을 디딘 작가들은 네이버웹툰 소속 작가로 일하기도 한다.

최근에는 영화, 드라마, 연극 등 웹툰을 원천콘텐츠로 한 2차, 3차 창작물 제작이 성행하고 있다. 오픈된 플랫폼을 통해 신생 작가가 그린 만화를 수많은 고객들이 쉽게 접할 수 있듯이, 영화 또는 드라마 제작사에서도 해당 플랫폼에서 새로운 영감을 받는 것이다. 이는 국내뿐만 아니라 해외에서도 적용된다. 네이버웹툰에서 10년 넘게 연재된 웹툰 ‘신의 탑’이 작품성을 인정받아 미국과 일본자본의 합작을 통해 애니메이션으로 탄생하기도 했다.

그러나 네이버웹툰은 포털 기반의 플랫폼이기 때문에, 레진이나 투믹스, 탑툰과 같은 유료 웹툰 플랫폼에 비하면 수익구조가 상대적으로는 불안정하다고 할 수 있다. 그렇기 때문에 고객들이 네이버웹툰을 위해 기꺼이 비용을 투자할 수 있을 만큼의 플랫폼이 주는 가치와 효과에 대해 고민하고 이를 극대화하기 위한 노력이 필요하다고 생각한다.

제품 플랫폼 모델(product platform model) 사례 : 오쿨러스의 VR와 게임유통 플랫폼 '스팀'

제품 플랫폼 모델이란, 외부 혁신가들이 혁신으로 나온 결과물을 고객에게 판매하는 것이다. 이는 플랫폼 소유자가 직접 판매를 하는 통합자의 플랫폼 모델과 차이가 있다. 통합자 모형에 대비하여 외부 혁신자가 큰 통제력을 보유하고 있다. 이러한 제품 플랫폼 모델의 예시로 페이스북의 오쿨러스 VR기기와 거대 게임유통 플랫폼 '스팀'의 관계를 들 수 있다. VR 사업은 HMD 기기가 개발된 후, 이러한 기기에 출력할 게임, 영상 등의 콘텐츠가 반드시 필요하기 때문에 페이스북은 글로벌 게임 콘텐츠 유통 플랫폼인 '스팀'과 자사의 HMD를 연동하여 고객에게 제품으로서 제공한다.

오쿨러스는 VR 콘텐츠 기기를 제작하는 기업이다. VR 콘텐츠를 일반 사용자가 접할 수 있게 하기 위해서는 영상출력장치가 필요하며, 보통은 HMD(머리에 착용하는 VR 영상출력장치)가 시장의 주를 이룬다. 오쿨러스 또한 이러한 HMD를 개발하는 기업이었으며, 현재는 페이스북에 인수되어 사업을 지속적으로 확장해 나가고 있다.

글로벌 게임콘텐츠 유통 플랫폼인 에서 올해 11월 공개한 '스팀 하드웨어 및 소프트웨어 이용량 조사'에서 스팀 VR 콘텐츠 유저들이 평소 어떤 기기를 사용하여 콘텐츠를 플레이하고 있는지에 대한 지표를 확인할 수 있다. 여기서 오쿨러스가 페이스북의 신형 VR HMD, '오쿨러스 퀘스트2'의 영향으로 큰 점유율을 기록하고 있다. 오쿨러스의 VR HMD 라인업이 스팀 플랫폼의 전체 VR 점유율의 과반수를 넘긴 53%를 기록했다. 올해 9월경 실시했던 조사에서 이미 오쿨러스 리프트S가 HTC 바이브를 제치고 '스팀에서 가장 많이 사용되는 VR HMD'가 됐지만, 그 당시에는 오쿨러스의 점유율은 절반에 미치지 못하였다. 그러나 현재는 오쿨러스는 스팀 전체 점유율의 50% 이상을 차지하게 됐고, 비로소 대다수의 스팀 유저들에게 선택을 받은 최고의 VR 헤드셋 제조사가 됐다.

이렇게 스팀이라는 게임 유통 플랫폼은 VR사업을 함에 있어서 다양한 기업에서 발매한 HMD 기기와 연동되어 제품이 되어 시장에 나온다. 즉 플랫폼이 보유한 다양한 게임 콘텐츠들과 수많은 형태의 HMD기기가 결합되어 소비자가 구매할 수 있도록 하는 형태이다. 이는 외부 혁신가들의 혁신의 결과물이 고객에게 판매되는

제품 플랫폼 모델이라고 할 수 있다.

현재 오쿨러스 퀘스트2가 출시되면서, 저렴한 40만원 초반대의 타사 대비 저렴한 가격으로 고객들에게 많은 사랑을 받고 있다. VR, AR과 같은 첨단기술 분야에 대한 지속적인 연구가 있는 만큼 오쿨러스도 VR 기술의 한계점을 극복하기 위한 보완작업을 해나갈 것이다. VR 기술이 발달될수록 VR 콘텐츠의 수요가 함께 증가할 것이며, 이에 따라 스팀과 같은 콘텐츠 유통 플랫폼 간의 경쟁도 치열해질 것이라 생각한다.

양자 플랫폼 모델(two-side platform model) 사례1. 유튜브(크리에이터-고객)

양자 플랫폼 모델은 외부 혁신가와 고객이 플랫폼 소유자와 협의를 통해 거래하는 형태이다. 플랫폼은 외부혁신자의 특정기술에 대하여 교감할 수 없지만 외부 혁신가와 고객 간의 거래 및 상호작용을 원활하게 이끈다. 또한 플랫폼 소유자는 다양한 규정을 두어 외부 혁신가에 대하여 일정 수준의 통제를 가할 수 있다.

양자 플랫폼 모델 사례로 소개하고자 하는 것은 유튜브이다. 유튜브는 구글의 동영상 공유 서비스이며, 사용자가 동영상을 업로드하고 시청하며 사용자 간 공유가 가능한 플랫폼이다. 유튜브는 크리에이터(영상 콘텐츠를 업로드 하는 사람)와 고객(시청하는 사람) 간의 상호작용을 원활하게 이끈다. 또한 크리에이터에게 동영상 게시 부분에 있어서는 명확한 지침을 부여하고, 게시된 동영상을 평가하여 부적절한 게시물의 경우 플랫폼 자체에서 임의적으로 삭제처리 하는 등 일정 수준의 통제를 가하고 있다.

유튜브라는 서비스 명칭은 당신과 브라운관의 합성어이다. 구글이 2006년 10월 유튜브를 인수한 후부터 국가별 현지화 서비스를 신속하게 진행했다. 한국 서비스는 2008년 1월부터 시작되었다. 현재는 55개 이상의 언어를 지원하는 글로벌 서비스이며, 동영상이나 사용자에게 댓글을 달고 소통할 수 있다는 점에서 소셜 미디어 서비스의 특성도 갖고 있다. 보통 유튜브에 업로드 하는 사용자는 개인이지만, 모바일 기기의 발달과 새로운 콘텐츠 수요 증가로 인하여 유튜브 서비스 이용자가 지속적으로 증가하자 방송국 등에서도 유튜브와 제휴하여 영상을 업로드하고 있다.

영상 업로드 방식은 다음과 같다. 먼저 비디오 클립이나 뮤직 비디오, 학습 영상 등과 같은 동영상 파일의 업로드만 가능하고 음성 파일은 업로드 할 수 없게 되어 있다. 특히나 동영상 시청 시에는 회원 가입이 불필요하지만, 동영상을 게시하는 사람은 개인정보를 공개하고 회원가입 절차를 거쳐야 한다. 먼저 회원이 자신의 채널을 편집하고 설정할 수 있도록 하지만, 게시된 동영상을 평가하고 재생 기록 등을

기반으로 추천 동영상으로 표시한다. 각 영상물들은 용량 2GB, 길이 15분 29초 분량을 업로드 할 수 있으며, 지침 위반이 없는 회원의 경우 신청 및 인증을 통해 12시간 길이까지의 동영상 파일을 게시할 수 있다. 다만 지침을 위반한 회원에게는 동영상 게시 권한 정지 등 조치가 취해진다.

최근 유튜브는 대부분의 수익이 광고에서 발생하지만, 수많은 동영상이 공유되는 플랫폼인만큼 짧은 영상 하나를 보기 위해 과도한 광고를 봐야하는 것에 대해 고객들의 불만이 컸다. 때문에 광고를 보지 않는 만큼 돈을 내는 형태의 수익구조를 생각해 현재도 계속해서 유료화 작업 중에 있다. 2015년에 이미 월 9.99달러에 전혀 광고가 없고 모바일 환경에서 백그라운드 재생과 오프라인 재생이 가능하도록 지원하는 유튜브 레드(Red) 서비스를 발표하였으며, 2018년 유튜브 레드를 폐지하고 유튜브 프리미엄(Premium)이라는 이름의 서비스를 새로 발표했다. 유튜브 프리미엄은 월 일정한 금액을 결제하면 광고 없이 동영상을 감상할 수 있을 뿐만 아니라 영상의 저장이 가능하고, 화면 잠금 시나 다른 앱을 사용하는 동안에도 재생할 수 있다.

양자 플랫폼 모델(two-side platform model) 사례2. 에어비앤비(호스트-고객)

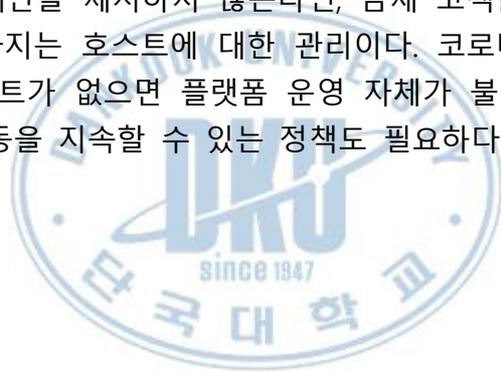
2008년 8월 등장한 세계 최대의 숙박 공유 플랫폼 '에어비앤비' 또한 양자 플랫폼 모델의 사례라고 할 수 있다. 에어비앤비를 통하면 자신의 방이나 집, 별장 등 사람이 지낼 수 있는 모든 공간을 임대할 수 있다. 2013년 기준, 192개국 3만 4800여 개 장소에 대한 숙박을 중개하고 있으며, 2013년 1월 국내에 진출했다. 즉 플랫폼에서 호스트와 고객 간의 거래가 이루어질 때 플랫폼 소유자인 에어비앤비는 일정 수수료를 챙기는 구조이다.

플랫폼 모델에 맞게 설명하자면, 외부혁신가를 호스트로 볼 수 있다. 호스트는 집을 내어주는 집의 주인을 뜻하며, 호스트가 되는 방법은 매우 간단하다. 오픈되어 있는 에어비앤비 플랫폼에 회원으로 가입 후 보유한 숙소의 형태, 수용가능 인원, 편의시설 등을 등록할 수 있다. 프로필에 올라갈 숙소의 사진을 올리고, 기타 특징과 근처 관광지 정보, 게스트 이용수칙 등을 정하여 최종적으로 등록한다. 숙박요금 설정방식에는 2가지가 있다. 첫 번째는 호스트가 직접 설정하는 방식이며, 두 번째는 일정 범위만 제시하면, 에어비앤비 시스템에서 자체적으로 비슷한 사이즈나 위치의 숙소들의 평균 수입을 분석하여 가격이 조정된다.

게스트들이 호스트가 제시하는 이용수칙을 준수해야 하는 것처럼 호스트 또한 에어비앤비 플랫폼에서 규정하는 것들이 있다. 먼저 필수 구매품목과 가구, 전자제품의 목록이 있다. 화재가 발생할 경우를 대비하기 위해 소화기, 화재감지기, 랜턴(방

마다) 등을 의무적으로 비치해야 한다. 또한 에어비앤비 서비스 자체가 전혀 모르는 사람에게 내 공간을 내어주는 서비스이기 때문에 어느 정도의 신뢰를 담보로 한다. 단순히 사람의 선의를 믿는 정도로만 짜여 있다면, 이를 사용하기 꺼려질지도 모른다. 그렇기 때문에 고객은 숙소를 예약할 때 에어비앤비를 통해 숙박 대금을 지불하고, 호스트는 체크인을 기준으로 24시간 후에 에어비앤비를 통해 숙박 대금을 받는 것으로 규정하고 있다. 또한 에어비앤비 보호 프로그램을 운영하여 호스트가 절도와 기물파손으로 인한 피해를 입을 경우 최대 10억원까지도 보상받을 수 있다.

에어비앤비는 양자 플랫폼 모델로서, 호스트와 숙소를 필요로 하는 고객들을 연결해준다. 수익 분배에 있어서 수수료 책정에 대한 통제권한이 있으며, 호스트에게 특정 범위 내에서 준수해야 할 규정도 마련해 두었다. 이러한 양자 플랫폼 모델을 중심으로 한 숙박 중개 플랫폼의 큰 숙제가 남아있다. 바로 호스트와 고객 사이에 발생할 수 있는 문제들을 사전에 방지할 수 있는 방안을 고안하는 것이다. 최근 에어비앤비 숙소 내부에 불법촬영 카메라가 설치된 사건 등을 보았을 때, 이러한 문제를 정확히 해결하고 대안을 제시하지 않는다면, 금세 고객들에게 외면 받을 수 있기 때문이다. 또 한 가지는 호스트에 대한 관리이다. 코로나19로 호스트들이 매우 어려운 상황이다. 호스트가 없으면 플랫폼 운영 자체가 불가하기 때문에 에어비앤비의 외부혁신가로 활동을 지속할 수 있는 정책도 필요하다고 생각한다.



결론

경영플랫폼 모델 이론의 보완

기존 경영플랫폼 모델 이론과 다른 형태의 '오픈 네트워킹 플랫폼' 이론을 소개하고자 한다. 기존 플랫폼 모델과의 비교를 위하여 먼저 기존 플랫폼 모델 유형에 대하여 간략히 정리하였다.

[기존 3가지 형태의 플랫폼 모델]

1. 통합자의 플랫폼 모델

: 플랫폼이 외부 혁신가와 고객 사이에 낀 형태로, 기업은 외부혁신을 통합시키고 최종 생산물을 고객에게 판매한다. 플랫폼의 소유자가 고객에게 판매를 하고, 기업은 통제 권한을 지닌다.

2. 제품 플랫폼 모델

: 외부 혁신가들이 혁신의 결과물을 고객에게 판매한다. 플랫폼 소유자가 핵심기술을 보유한 경우에는 통제권을 사용할 수는 있으나 효과적이지 않다. 통합자의 플랫폼 모델에 비해 외부 혁신자가 큰 통제력을 갖고 있다.

3. 양자 플랫폼 모델

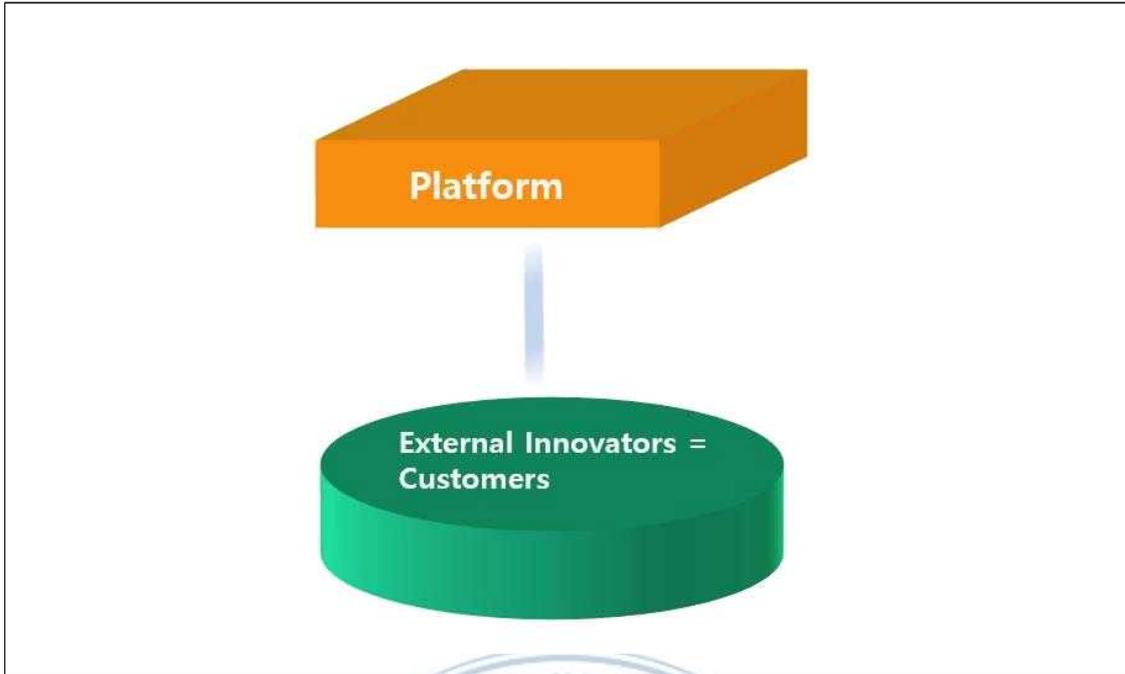
: 플랫폼이 외부 혁신가와 고객 사이에 낀 형태로, 기업은 외부혁신을 통합시키고 최종 생산물을 고객에게 판매한다. 플랫폼의 소유자가 고객에게 판매를 하고, 기업은 통제 권한을 지닌다.

위 세 가지 모델과 조금 다른 형태의 모델을 고민하였으며, 그 결과 아래와 같은 구조의 모형으로 표현할 수 있었다.

[오픈 네트워킹 플랫폼 모형]

그림을 보면 External Innovators(외부 혁신가)와 Customer(고객)을 하나의 집단 내에 '등호'로 표현하고 있다. 즉 외부 혁신가들이 곧 고객이고, 고객이 외부 혁신가로서의 역할을 하는 플랫폼의 형태이다.

예를 들어, 오픈되어 있는 네트워킹 플랫폼이 구축되어 있다면, 외부 혁신가들이 해당 플랫폼에 들어와 그 플랫폼의 메인 콘텐츠(각종 노하우와 경험, 지식)들을 만들어 내게 될 것이다. 그렇다면 고객은 누가 될까? 다른 플랫폼 모델들과 마찬가지로 특정할 수 없게 된다. 특정할 수 없다는 의미는 외부 혁신가들도 그 고객집단에 포함될 수 있다는 점을 시사한다.



위 플랫폼 모델은 얼핏 보면 양자 플랫폼 모델과 유사하게 받아들여질 수 있으나, 외부혁신가가 제공하는 특정기술 또는 서비스가 고객에게 전달되는 단방향성이 아닌, 서로가 서로에게 공유를 하는 양방향성을 띠는 점에서 차이가 있다. 오픈 네트워킹 플랫폼이 제공하는 가장 큰 가치는 '공유'이다. 내가 갖고 있지 않지만 상대방이 갖고 있거나, 또는 상대방이 알지 못한 것을 내가 알고 있을 수 있다. 이러한 무형적인 정보들을 나눌 수 있는 플랫폼이라면 플랫폼 차원에서 외부 혁신가가 곧 고객이고, 고객이 외부혁신가가 되는 것이다.

IV. 참고문헌

1. 서적

김종철 외 4인, 「고용노사관계론(2판)」, 한경사, 2020.

이병훈, 「4차 산업혁명과 노사관계」, 한국사회정책, 2018

이승계, 「플랫폼 노동 종사자의 법적 지위와 권리보호 방안」, 경영법률, 2019

Mayer-Schönberger, Viktor & Cukier, Kenneth. 이지연 옮김. 빅데이터가 만드는 세상 . 서울: 21세기북스, 2013

김성희 외, 「e-비즈니스.com(제3판)」, 청람, 2013

라이터스, '로레알, 세계화 현지화로 일군 화장품 왕국', 2006

문석현, 「쿠팡, 우리가 혁신하는 이유」, 갈매나무, 2017.

2. 논문

손보람 외, 「OTT서비스의 콘텐츠 추천 기능 사용자경험 개선 연구-넷플릭스(Netflix)와 왓챠(Watcha)를 중심으로」, 종합학술대회 논문집, 한국콘텐츠학회, 2019.

최혜선 외, 「국내외 OTT서비스의 사용자 경험 연구」, 박사 논문, 홍익대학교, 2020.

최선영 외, 「넷플릭스 미디어 구조와 이용자 경험」, 방송문화연구, KBS 공영미디어 연구소, 2018.

김현희 외 2인. 「국내 소셜커머스 시장의 변천 및 기업의 진화 - 쿠팡, 티몬, 위메프를 중심으로」, 「경영사학」 제32집 제4호, pp. 135~154, 2017

이장원, 노조의 사회적책임 논의의 현황 및 발전전망, 한국노동연구원, 2011.

곽관훈, 기업의 사회적 책임(CSR) 논의의 최근 동향, 경영법률학회, 2017.

3. 인터넷 및 기타자료

박재환, Platum.kr, '넷플릭스(Netflix)를 통해 살펴보는 가격정책의 중요성',
<https://platum.kr/archives/20767>.

나무위키, 쿠팡, <https://namu.wiki/w/%EC%BF%A0%ED%8C%A1>

시사인, 이 주의 그래픽 뉴스, <https://www.sisain.co.kr/news/articleView.html?idxno=42340>, 2020

오픈서베이, 모바일 쇼핑 트렌드 리포트 2019, www.opensurvey.com

모바일 인덱스, www.mobileindex.com

캐치 - 쿠팡 기업분석 리포트

<https://m.catch.co.kr/Comp/AnalysisCompView?ID=801>

아시아투데이, [단독]온라인몰 수요 급증... 쿠팡, 상담서비스 24시간 확대
<https://www.asiatoday.co.kr/view.php?key=20200520010011074> , 2020

박종형, 성장과 분배에 대한 답답한 논쟁, 뉴스프리존(칼럼), 2019. 7. 13.
<http://www.newsfreezone.co.kr/news/articleView.html?idxno=120068>

서울시, '노동권 짓밟힌 乙' 위한 소송 직접 나선다 / 연합뉴스(2016.4.27)
<https://www.yna.co.kr/view/AKR20160426176400004?input=1195m>

SBA-서울신용보증, 근로자이사제 도입 / (2017.3.21)

https://newsis.com/view/?id=NISX20170320_0014776555&cID=10801&pID=10800