

# 온라인 협동조합의 공생마케팅 전략

- 웹기반 사진앨범협동조합 (주)와이드스쿨 사례 -

김 창 호

남서울대학교 국제경영학부 부교수

## 요약

본 연구는 기본적으로 온라인과 오프라인의 통합마케팅을 설명하고 이에 관한 경험적 사례를 개발하기 위한 목적으로 진행되었다. 앨범서비스 영역의 공생적 기반 위에 전개되는 온-오프라인의 경험적 사례를 개발하고 바람직한 마케팅방향을 방향을 제시하였다. 본 연구는 문헌연구와 사례연구를 병행하여 연구를 진행하였다. 사례는 인터넷 기반의 앨범서비스를 제공하기 위한 (주)와이드스쿨이다. 온-오프라인의 협력적 통합마케팅의 전략을 전개하기 위해서는 무엇보다도 온-오프라인의 뚜렷한 목표를 설정하고 성장방향에 대한 비전을 공유하고 나아가 온-오프라인의 사명을 감당하는 것이다. 즉, 실천적으로는 ①항상 고객(customer)기반의 의사결정을 이루며 ②철저한 협력적 돕는경쟁(competition) 의식과 ③구성원 자신의 일에 대한 자신감(confidence)을 지니고 ④실천을 위한 용기(courage)를 가지고 ⑤혁신하여 변화(change)를 선도하는 것이다. 온라인(on line)으로 표현되는 인터넷환경은 모든 영역에 변화를 요구하고 있다. 온라인에 관한 연구는 크게 온라인시장의 경쟁(competition)에 관한 연구와, 온라인 소비자(consumer)에 관한 연구 그리고 온라인 시장 참가기업(company)에 관한 연구로 구분된다(이석규, 2001). 이중 기업에 관한 연구의 중심에는 e-biz의 수의 모델에 관한 연구가 주류를 이루고 있다(David et al, 1999) 특히 오프라인기업의 경우 어떠한 형태, 방법으로 온라인 환경에 부응하며 기존의 마케팅활동과 연계할 것인가는 매우 중요한 문제다. 즉 기존의 오프라인기업이 온라인도구변화에 적응하고 이를 전략적으로 활용하기 위해서는 무엇보다도 오프라인과 온라인의 통합에 관한 형태와 전략 등을 명확히 이해하고 적용하는 것이 중요하다.

## 서론

디지털기술은 인간의 오감(五感)에 노출된 세상을 묘사하고 있다. 특히 눈에 비친 세상을 현실과 가깝게 표현하여 기존의 아날로그와는 다른 가치를 창조하고 있다. 이를테면 아날로그 사진기와 인화장비를 통한 음영사진 시장에서 디지털 사진으로 시장과 경쟁이 변하고 있다. 과거 졸업앨범은 학교마다 구매방법, 앨범규격, 가격 등에 표준과 기준이 없어 많은 문제점을 노출시켰다. 학교, 학부모, 업계의 의견을 수렴하여 정부차원에서 중소기업 보호육성 및 유통질서 확립, 그리고 거래와 제작에 문제점을 개선하고 적정가격으로 공급한다는 취지에서 1987년 「단체수의계약」 품목으로 지정된 후, 정책수행을 위해 업계는 전국 13개 시도에 협동조합을 결성 조합원들로 하여금 이듬해부터 정부조달물자로 오늘까지 전국의 각급 학교에 공급해 왔다.

2002년 현재 사진 스튜디오는 전국적으로 2만여 곳에 이르며 기존의 조합원 뿐 아니라 일반 사업자도 사진앨범을 제작하여 공급하고 있다(한국사진앨범협동조합, 2001). 특히 디지털 카메라와 스캐너 등 디지털 장비들이 속속 보급되면서 디지털 사진을 인터넷을 통해 전송, 보관, 인화해 주는 디지털 이미지 서비스가 확대되고 있다. 더욱이 디지털 기반의 경쟁적 가격전략과 기존의 종이앨범을 대체하는 CD앨범과 같은 디지털서비스를 통하여 위협하고 있어 협동조합의 존립을 위협하고 있는 실정에 있다.

본 연구는 공생기반의 협력체인 한국사진앨범협동조합이 인터넷기반의 온-오프라인 통합마케팅을 전개한 경험적 사례를 소개하고 바람직한 협동조합의 발전을 위한 온-오프라인 공생마케팅 전개방향을 제시하기 위한 목적에서 진행하였다. 연구목적의 달성을 위해 문헌연구와 사례연구를 병행하였다. 연구는 크게 4부분으로 구성되었다. 2장은 협동조합과 공생마케팅에 관한 이론적 기초를 검토하고 사례분석을 위한 구조를 제시하였다. 3장에서는 인터넷 기반의 앨범조합을 선언한 한국사진앨범조합의 사업모델 (주)와이드스쿨 사례를 제시하였다. 마지막 4장은 온-오프라인의 협력적 통합마케팅의 전략을 평가하고 바람직한 공생협력의 방향을 제시하였다.

- 
- 1) 공공기관이 단체수의계약물품(중소기업청장 지정 공고)을 구매할 때에는 중소기업협동조합과 수의계약 방식으로 중소기업제품을 구매토록 하여 다수 중소기업의 판로확보와 경영안정을 지원하고, 조합을 통한 중소기업 자조조직을 육성하는데 있다.
  - 2) (주)와이드스쿨은 2002년 5월 조합원의 경쟁력 강화를 위하여 설립한 온라인 졸업앨범 전문기업이다. 졸업앨범을 온라인으로 서비스함은 물론 조합원의 정보화 마인드 구축과 관련 아이템의 온라인사업화를 목표로 설립한 순수한 조합원의 회사이다. 또한 학교/학생중심의 온라인 커뮤니티를 통하여 함께 하는 동업자적 차원에서 모든 서비스를 진행 중에 있으며, 추후 사진관련 포털서비스를 통하여 조합원의 부가적인 수익창출에 기여하고 있다.
  - 3) 각급 학교 졸업앨범은 통상 시중거래상품이 아니라 청소년기 학생들의 확장시절을 한 권의 사진앨범으로 영상/기록화 하는 소중한 학생개인의 기념물로서 우리 업계에서는 최소한 1년의 사진촬영 및 편집 작업을 하여 예술작품을 완성하는 공정으로 제작 납품하고 있다.
  - 4) 조합은 크게 4가지로 분류되는 바, 협동조합(전국조합, 지방조합)과 사업협동조합(사업협동조합, 시장사업협동조합, 상가진흥사업협동조합, 전문상가단지사업협동조합), 협동조합연합회(업종연합회, 지역연합회), 협동조합중앙회 등이다.
  - 5) 단체수의 계약의 법적근거 : 국가를 당사자로 하는 계약에 관한 법률 제26조 제1항 6호 나목, 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률 제9조 헌법 123조(농어촌종합개발과 중소기업의 보호-육성), 중소기업기본법 7조(판매촉진)/ 중소기업협동조합법 31조(업무) 제35조(단체수의계약) 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률 제9조(구매의 중대) 9조의2(구매대상물품지정) 물품목록번호(7690-007), 표준산업분류번호 (22219101) 물품명: 졸업사진앨범

## 한국사진앨범협동조합과 온-오프라인 통합마케팅

### 1. 한국사진앨범협동조합

협동조합이란 '공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업조직을 통하여 공동체 경제적·사회적·문화적 욕구를 충족시키기 위하여 자발적으로 결합한 자치적인 인적 결합체이다.

협동조합의 기본원칙은 자립·민주주의·평등·공평·단결의 기본적 가치와 정직·공개성·사회적 책임·타인에 대한 배려의 윤리적 가치를 중요시한다. 한국사진앨범조합연합회<sup>3)</sup>는 중소기업협동조합<sup>4)</sup> 산하조직으로 서울특별시를 비롯하여 전국 13개 지방에 조합을 두고 있으며 지방조합은 각 시도를 행정구역으로 관장하여 현재 1,300여명의 졸업앨범제작 사진관업체 및 인쇄업체가 조합원으로 소속되어 있다. 이들 조합원은 5,000여 초, 중, 고등학교 졸업생들에게 매년 졸업사진앨범을 제작 공급하고 있다. 정부는 졸업앨범의 계약과 제작·배포에 관한 특수성을 감안하여 이를 단체수의계약 품목<sup>5)</sup>으로 정하고 권역별로 조합원들이 중심이 된 협동조합을 결성하여 운영하고 있다.

〈표 1〉 조합원 현황 및 분포

(단위:명)

채널	시/도 별 분포												
	서울	부산	대구	인천	광주 전남	대전 충남	울산 경남	경기	강원	충북	전북	경북	제주
1,301	117	102	93	64	86	105	174	209	97	64	56	109	25

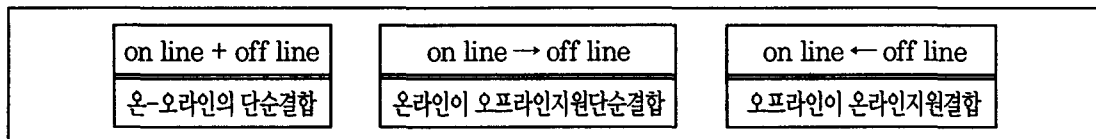
1987년 이후 조달계약에 의한 공급방법에 있어 변화가 나타나기 시작했다. 즉, 자율경쟁을 위한 규제완화와 경제성의 논리를 기반으로 사진앨범 제작의 보급제도에 문제를 제기하는 비조합원의 주장과 더불어 소비자의 사회-문화적 욕구가 다양화되고 사진기술과 컴퓨터기반기술의 보편화로 인해 기존의 단체수의 계약을 기반으로 형성된 사진앨범조합은 붕괴 위기에 직면하였다.

### 2. 온-오프라인의 통합과 공생마케팅

일반적으로 온라인과 오프라인 거래의 특성을 시간과 공간, 시장 및 기업경쟁, 자산활용 등 다양한 차원에서 특성을 지니고 있는 바, 온라인 거래의 특성은 오프라인 거래의 특성에 경쟁에 있어 개방과 무한성, 나아가 무형성의 자산 등에 대한 특성을 지니고 있다. 온라인환경에 대한 대응은 온-오프라인의 통합을 의미하며 이들의 전략적 통합은 단순한 기능부가 이상의 효과를 얻을 수 있기에 때문에 진행된다. 기본적으로 온라인마케팅은 마케팅을 수행하되 인터넷을 중심으로 한 모든 전자적 수단을 통합하여 사용하는 것을 말하며(김정구, 2000) 온-오프라인의 통합은 문자 그대로 인터넷과 오프라인의 마케팅 자원과 활동을 모두 포괄하는 의미를 지닌다. 개념적으로 온-오프라인 통합마케팅은 오프라인 마케팅과 온라인 마케팅의 중간에 있으며 일상의 마케팅과 온라인 마케팅의 특성을 모두 포함하는 의미로 이해 할 수 있다. 정리하면 '온-오프라인의 통합마케팅은 온라인과 오프라인의 마케팅 자원 및 활동을 모두 포괄하는 마케팅'을 의미하나 오프라인기반에 온라인 수단을 부가하여 전개되는 것이 일반적이다.

온-오프라인 통합마케팅은 크게 3가지 현상으로 분류할 수 있다(이석규, 2001). 첫째는 새로운 온라인 마케팅활동과 오프라인 마케팅활동을 개발하여 상호 유기적으로 조화시키는 것으로 고객가치 제 공에 필요한 가치사슬 전반을 변형시켜 기업자체를 e-biz화하는 것이다. 이를테면 Cisco Sytems 혹은 Dell Computer의 온라인 전개방식이다. 둘째는 새로운 온라인 마케팅 활동이 기존의 오프라인 마 케팅활동을 지원하는 형태의 닷컴기업(예, Barnes & Nobles의 bn.com)과 같은 형태다. 즉, 핵심프로 세스를 인터넷 기반으로 전환하여 기존사업과 관련된 비용을 절감, 서비스 질 제고, 시장점유율 증대 등을 추구하는 방식이다. 마지막으로 새로운 오프라인 마케팅 활동이 기존의 온라인 마케팅 활동을 지 원하는 형태를 들 수 있다.

〈그림 1〉 온-오프라인 통합 마케팅의 3가지 현상



일상의 온-오프라인의 통합은 주로 오프라인상의 마케팅 자원이나 활동을 공유하여 시너지 효과를 추구하는 것으로 통합을 기반으로 시너지효과를 창출하기 위한 것이다. 넓은 의미로는 협력하여 함께 살아가기 위한 공생마케팅(symbiotic marketing)의 하나로 이해 할 수 있다(전유현, 2001). 개별기업 은 필요한 온라인과 오프라인 마케팅의 활동을 모두 내부에서 획득할 수 없는 바, 해당자원이나 활 동을 보유하고 있는 다른 조직에 의존하게 된다(resource dependence theory). 따라서 오프라인기업은 온라인의 기능을 새로 구축하든지 아니면 외부로부터 통합시켜야 한다.

시장수요의 급변과 기술혁신, 경기변동, 경쟁심화와 같은 환경에서는 기업간의 공생과 협력이 매우 중요하다. 협력은 모든 생명체에 있어서 보편적 생존원리이며 모든 생명체에 적용된다. 협력의 근거는 시너지(synergy)<sup>6)</sup>에 있으며, 이같이 상호협력을 기초로 이루어지는 마케팅을 공생마케팅(symbiotic marketing)<sup>7)</sup>으로 설명하고 있다. 공생마케팅을 제안한 Adler(1966)이후 많은 학자들이 이의 활용에 대해 관심을 가졌으나 연구성과는 Varadarajan(1985) 이후에 이루어졌다. 그는 공생마케팅의 전략개 발의 중요성을 언급하면서 동료 Rajaratnam(1986)와 심비오틱의 범위와 내용적 분류를 실시했다.<sup>8)</sup>

본래 공생마케팅 개념은 유통경로관리에서 수평적 갈등(horizontal conflict)을 통제하기 위한 방법 으로 제안된 마케팅시스템(horizontal marketing system)으로 이해하고 있다. 넓은 의미에서 기업 간의 관계는 공생관계라 할 수 있다. 유통경로에 있어서 제조업자, 도매상, 소매상간의 상호호혜적 관

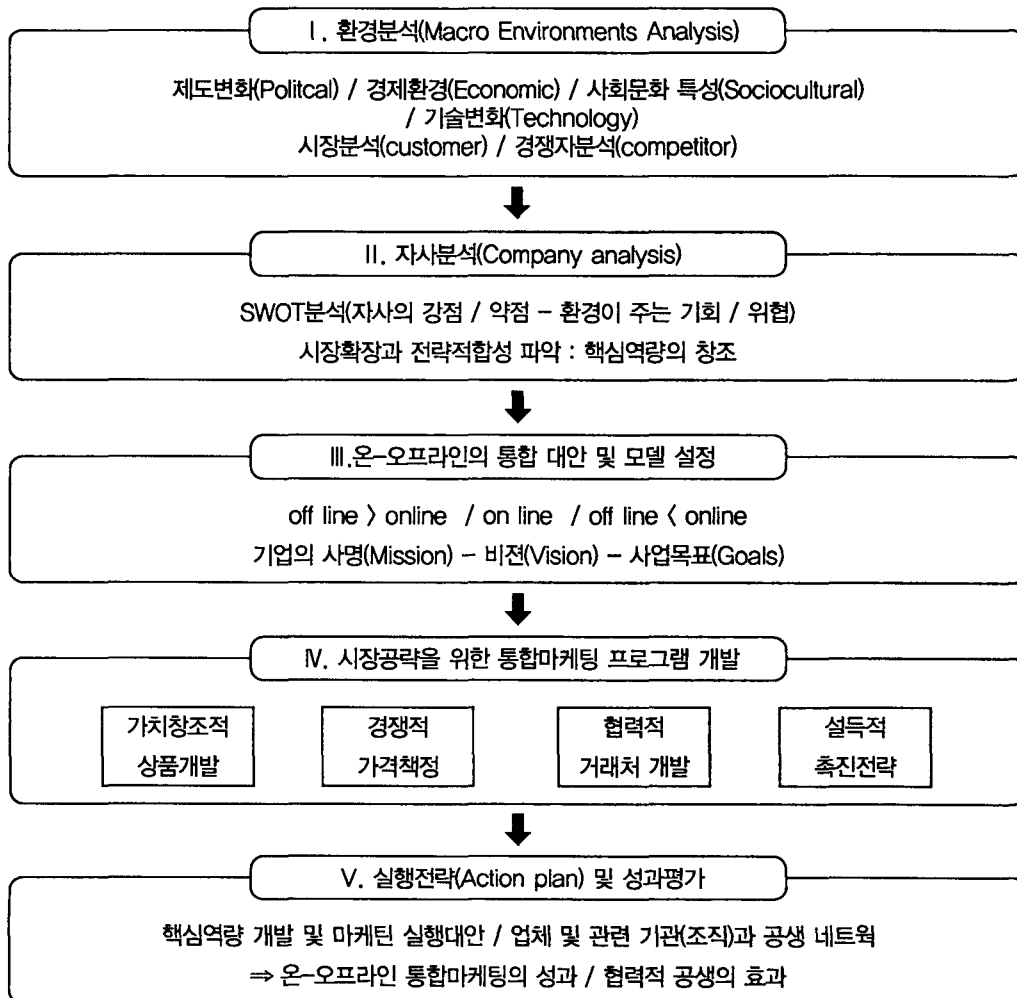
6) 시너지(synergy)란 본래 생리학용어로 "둘 이상의 근육 및 신경의 움직임이 결합되어 일어나는 반응(결합관련작용)"을 말한다. 일반적으로 둘 이상의 제품이나 사업을 동시에 병행함으로써 얻는 상승효과를 의미한다.  
 7) Adler(1966)는 고차원적인 상호협력(mutual cooperation)으로 "둘 이상의 독립된 조직간에 각 조직의 마케팅 잠재력을 개선시킬 의도로써 자원 또는 프로그램을 결합하는 것(an alliance of resources or programs between two or more independent organizations, designed to improve the marketing potential of each)"을 공생마케팅(symbiotic marketing)이라 했다. 공생마케팅과 호환 적인 용어로는 전략적 파트너십(strategic partnership), 협력관계(collaboration), 연합팀구축(teaming up) 등이 있다. 심비오틱마케팅으로 부르기도 하지만 협력기업간 실질적인 독립성을 유지한다는 점에서 매수(acquisition)또는 합병(merger)과 구별된다(박철 1988).  
 8) 지분포지션(equity position), 라이선싱(licensing), 기술교환, 콘소시움, 공동제품개발, 공동기술개발, 마케팅협정, 제조협정, 유통시설공유, 공동판매조직, 공동서비스, 공동광고(tie-in advertising), 공동판매촉진, 프랜차이즈(franchising) 등이다.  
 9) 둘 이상의 독립된 조직간에 각 조직의 마케팅 잠재력을 개선시킬 의도로써 자원 또는 프로그램을 결합하는 것 (an alliance of resources or programs between two or more independent organizations, designed to improve the marketing potential of each)을 말한다.

계는 전형적인 공생관계(symbiotic relationship)이다. Adler(1965)는 이러한 범위를 벗어난 보다 고차원적인 상호협력(mutual cooperation)의 유형을 제시하면서, 이를 공생마케팅(symbiotic marketing)<sup>10)</sup>이라고 했다. 온라인의 주체와 오프라인의 주체가 각기 다른 경우 이들의 협력은 공생의 기초에서 전개되는 공생마케팅이다. 하지만 특정기업의 오프라인 기반에서 온라인 수단의 기능적 추가는 단순한 통합의 의미를 지니고 있는 바, 오프라인의 개별업체들이 상호협력을 기반으로 온라인 수단을 통합하는 것은 공생마케팅의 기반에서 이해해야 할 것이다.

### 3. 온-오프라인 통합마케팅 사례분석의 구조

드러커(P.F. Drucker, 1945)에 따르면 모든 기업은 자신이 처한 환경(environment)을 명확히 파악하고 존재이유(mission)를 분명히 하고 자신의 존재가치를 실현하기 위한 핵심역량(core competence)을 확보해야 한다고 주장했다.

〈그림 2-3〉 온-오프라인 통합 마케팅 전략분석 구조



마케팅관리과정을 유형화하고 마케팅계획수립의 중요성을 주장하고 있는 Kotler(2000)에 따르면 특정기업의 마케팅관리는 자원할당(resources allocation)이 중심이 되는 전략개발에 있다고 하였다. 즉, 자원할당을 위해서는 기업이 처한 대내-외적 환경을 명확히 인식하는 것이며 또한 객관적으로 환경을 분석해야 한다는 것이다. 그가 제시한 기업의 마케팅 전략계획수립 과정을 응용하여 온-오프라인 통합마케팅 전략계획의 과정을 <표 2-3>과 같이 유형화 할 수 있다. 마케팅관리과정은 크게 4단계로 구성된다. 먼저, 기업의 사명을 분명히 규정하고 성장목표를 결정하는 것이다. 다음으로는 사업의 포트폴리오를 구성하고 기업의 상황분석을 기반으로 마케팅전략을 구체화하는 것이다. 즉, 시장을 세분하고 표적시장을 선정한 후, 자신의 위치를 소비자에게 바로 알려 포지셔닝하는 것이다. 이후에 소비자에게 제시할 가치묶음(bundle of values)를 구성하는 마케팅 믹스를 조합하여 이를 실행하고 환원하는 과정을 거치게된다.

이와 같이 온-오프라인 통합마케팅의 통합전략 분석을 5단계로 유형화할 수 있다. 먼저, 기업의 환경분석으로서 거시환경과 기업대내-외적 환경을 분석하고 온라인환경의 명확한 이해를 통해 특정기업의 온-오프라인의 통합마케팅 대안과 모델을 설정하는 것이며 다음으로 기업의 통제가능 변수인 마케팅믹스를 구조화하고 나아가 실행과정을 위한 실천전략과 성과를 평가하는 내용으로 구조화 할 수 있다.

환경분석은 거시환경과 기업환경으로 구분하여 평가할 수 있다. 거시적으로 제도적(P) 측면과 경제적(E), 사회-문화적(S), 기술적 환경(T)을 평가하고 과업환경으로서 기업의 상황을 SWOT 분석을 기초로 핵심역량을 평가하고 전략방향을 개발하기 위한 대안을 평가했다. 다음으로 온-오프라인 통합마케팅의 적합한 모델을 선정과 통합모델의 구체적 사명과 비전, 단계별 목표를 평가했으며 온-오프라인 마케팅프로그램을 위한 믹스의 내용을 평가했다. 즉, 여기에는 소비자에게 제공되는 상품가치와, 가격에 있어서의 경쟁력과, 온-오프라인을 통합한 경로관리에 참여하는 거래처들의 협력과 나아가 촉진활동을 평가했다. 마지막으로 실천계획과 이들의 마케팅 성과를 평가하는 방법으로 사례를 분석하였다.

## 웹기반 졸업앨범서비스 : (주)와이드스쿨<sup>10)</sup>

### 1. (주)와이드스쿨의 배경과 설립과정

한국사진앨범조합은 사진앨범 제작과 보급의 근간인 단체수의계약품목에서 제외될 가능성이 노출되면서 커다란 변화가 시작되었다. 자율경쟁과 규제완화를 요구하는 사진업계와 인터넷 기반의 사회-문화적으로 소비자 욕구가 다양하게 표출되면서 더욱 가속되었다. 특히 디지털 사진기술과 인터넷의 확산으로 커다란 위기에 직면했다. 조합 내적으로 사진앨범조합의 붕괴위기현상이 나타나 서울지역의

10) (주)와이드스쿨 2002년 5월 한국사진앨범조합연합회가 조합원의 경쟁력 강화를 위하여 설립한 온라인 졸업앨범 전문기업으로 www.schooljoy.com의 도메인으로 운영하고 있다.

11) 2002년 5월 한국사진앨범조합연합회가 조합원의 경쟁력 강화를 위하여 설립한 온라인 졸업앨범 전문기업으로 www.schooljoy.com의 도메인으로 운영하고 있다.

경우, 조합원이 이탈하고 비조합원의 경쟁에 참여하기 시작하면서 더욱 가속되었다. 이러한 현상은 지역별 협동조합의 운영성과 차이로 나타났으며 수도권과 대도시를 중심으로 15년 이상을 지탱해온 단체수의 계약의 유지 의문과 조합의 붕괴 가능성이 현실로 나타났다.

비조합원(사진앨범 사업자)과 일부 학부모, 학교당국은 자율경쟁을 요구하면서 조합의 무용론을 주장하기에 이르렀으며 그동안 조합 본연의 사업개발이 전무하고 디지털기술의 조직적 대응을 하지 못했던 조합의 안이한 자세는 산업개입으로 인한 현 조합의 사업유지와 경쟁적 핵심역량의 한계를 드러내고 있었다.

조합의 이사회는 경쟁자가 제공하는 CD앨범으로 인해 기존의 종이앨범시장이 무너지고 있으며 디지털기술과 원가이하의 공격에 대응해야 하기 위한 논의를 시작했다. 유일한 대안은 1,300여 조합원이 제작하고 있는 졸업앨범을 온라인을 통해 제공하는 서비스를 마련하는 것이었다. 기업설립형태를 확정하고 및 준비위원회 구성하였다. 기업형태는 조합내부에서 출자하는 독자개발방식(ownership)을 선택하고 연합회장을 중심으로 지역별 이사장을 중심으로 준비위원회를 결성하였다. 다음으로 설립자본<sup>12)</sup>의 조달방식을 모색한 바 지방조합과 참여 조합원을 대상으로 구성하기로 하고 단계별 조달계획을 확정하였다.

조합의 경쟁환경을 이해하지 못한 조합원의 이해와 설득은 순조롭지 못했다. 조합원들의 참여를 독려하기 위한 노력은 4개월에 걸친 전국 순회 교육을 통해 진행되었다. 현실적 조합원의 업체운영과 경쟁환경을 고려한 독자적 솔루션개발을 결정하고 2002년 5월 6일 설립되었다. 준비대로 가장 중점을 두고 시작한 사업이 웹기반 사진서비스를 위한 웹사이트를 개발하는 것이었다. 자체 웹사이트 개발에 주력하고 이를 기능적으로 뒷받침할 연계업체의 제휴를 모색하였다. 수차례의 시행착오를 경험하면서 오프라인기반의 종이앨범을 온라인으로 서비스하는 온-오프라인 통합 마케팅을 진행하였다.

## 2. (주)와이드스쿨의 온-오프라인 통합마케팅전략

시장경쟁원리에 따른 조합원들의 업권 유지의 어려움과 치열한 경쟁은 조합의 새로운 돌파구를 모색하기에 이르렀다. 즉, 아날로그 기반의 종이앨범 기반을 중심으로 전개한 사진앨범조합은 온라인 기반의 조합운영이 유일한 대안이었다. 조합원의 협력적으로 설립한 (주)와이드스쿨은 오프라인 기반의 종이앨범을 보호하고 유지하기 위한 웹기반 사진앨범 서비스는 위기를 기회로 반전시키고 On line과 Off line을 통합하여 조합의 경쟁력을 더욱 강화하는 혁신적 대안이었다.

### (1) (주)와이드스쿨의 경쟁환경

디지털기반 CD앨범을 제작하여 경쟁을 과열시키고 비조합원들의 진입으로 인해 업계의 질서가 혼란해 지면서 단체수의 계약의 해지 가능성은 위협요인으로 대두되었다. 여기에 자본과 경영의 웹기반 앨범공급업체의 진입가능성과, 소비자의 온라인 욕구에 대한 변화는 조합운영의 커다란 위협으로 나타났다. 여기에 나날로그 경영방식과 책임경영의식이 없었던 조합 지도자들과 영세한 규모로 비과학적 업체운영은 합리적이고 과학적 경영관리를 표방한 비조합원에 상대적인 약점으로 평가할 수 있다.

12) 총 4억 3000만원이며 지방조합(10,000,000원/조합 \* 13 = 120,000,000)과 조합원이 출자하는 방법(1,000,000원/조합원 \* 900명) = 300,000,000)으로 계획하였으나 2003년 2월 현재 4억 6000으로 확정되었다.

〈표 2〉 (주)와이드스쿨의 경쟁분석

위협요인	기회요인
단체수의계약 해지가능성 시장 자율경쟁요구 디지털기술기반 웹기반앨범 제공가능성 거대자본의 경영진출가능성 소비자 욕구변화와 다양성	변화에 대한 의식 공유 조합운영의 온라인 기회의 적합성 기록 자료의 축적과 공유가능성
강 점	약 점
단체수의, 조달계약 수혜 협동조합 풍부한 경험과 know-how 확보 조직적 대응과 대정부 관계관리 동일업종 국내최대 협업네트워크	아날로그경영 및 책임경영부재 규모영세성 및 비과학적 운영 시장경쟁에 대한 대응력 부재 자원의 제약성 경영관리 전문인력 부족 지역별 know-how의 공유부재

그러나 외부환경변화에 대한 의식의 공유와 조합운영에 있어 인터넷 적용에 대해서는 상대적인 기회로 평가되고 특히 조합원들이 지니고 있는 사진자료의 축적과 공유가능성은 온라인 사업전개의 커다란 기회요소라고 할 수 있었다. 여기에 동일업종으로 국내최대 협업네트워크인 사진앨범조합의 공동체는 남다른 강점이었으며 그동안 단체수의계약과 조달계약 수혜 협동조합으로서 풍부한 경험과 know-how를 확보하고 있다는 측면과 조직적 대응과 대정부 관계관리에 있어 그동안의 누적된 경험은 경쟁자가 보유하지 못한 강점이었다.

**(2) 온-오프라인 통합을 마케팅 모델과 사업내용**

인터넷 기반의 졸업앨범 서비스를 표방한 (주)와이드스쿨(schooljoy.com)은 오프라인의 조합의 위기를 극복하고 종이기반의 앨범서비스를 온라인환경에 적용한 공생적 협력은 사업모델이다. 와이드스쿨의 온라인 웹사이트는 소비자 개인의 졸업앨범을 제공(동영상, 최근사진, 스냅사진)하고 커뮤니티(졸업생, 재학생, 교사, 학교 등) 활동을 제공하고 ASP(Web Mail, 홈페이지, 게시판, 채팅, 아바타 등)의 내용을 기반으로 추가적인 수익모델을 개발, 확대하고 있다.



〈표 3〉와이드스쿨의 제공서비스

서비스	내 용
앨범 서비스	졸업앨범, 포토앨범, 베이비앨범, 웨딩앨범
이메일 서비스	(ex. mail전송, 무료 e-mail계정.)
커뮤니티 서비스	특화된 학교 커뮤니티, 일반 커뮤니티
온라인 인화 서비스	조합원과 결합된 서비스 지향
기타 콘텐츠	아바타, 교육, 엔터테인먼트 관련 콘텐츠
ASP 서비스	학교관련 ASP 솔루션 개발

와이드스쿨의 사명은 온라인 사진앨범 전문기업으로서 학교, 학생, 교사, 학부모 중심의 운하며 비전은 세계최고의 온-오프라인 통합 앨범서비스업체로서의 위상을 지향하며 이를 달성하기 위해서 기본적으로 B2C 사업을 전개한다. 즉, 구체적 목표를 온라인 졸업앨범의 활성화를 기하고 나아가 웹사이트의 커뮤니티를 활성화시켜서 안정적 수익모델 창출함과 동시에 조합원간의 커뮤니케이션 공간으로서 기능(B2B)의 기반의 모델을 고려하여 전개하고 있다.

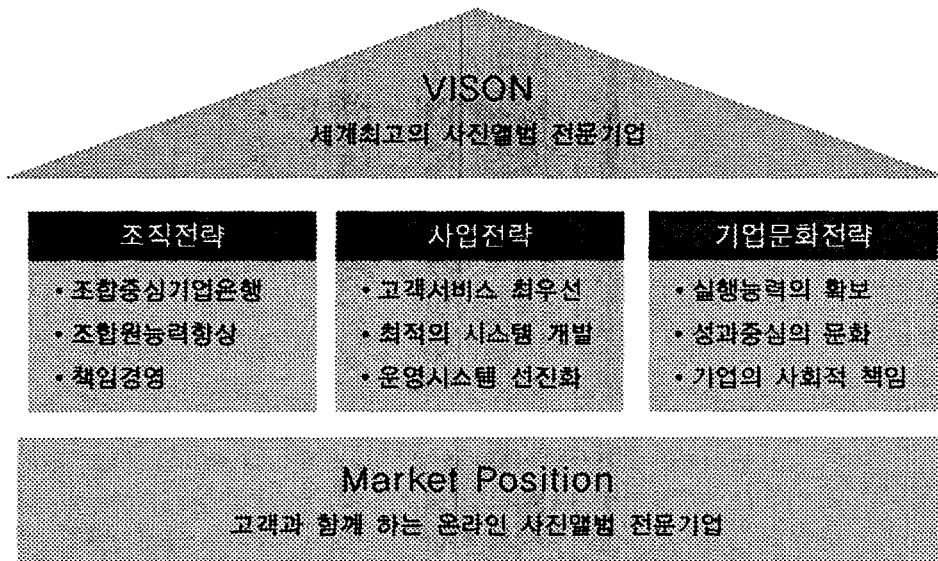
〈그림 3〉(주)와이드스쿨의 서비스화면



### (3) 혁신적 온-오프라인 마케팅프로그램

와이드스쿨은 세계최고의 온라인 사진앨범을 전문기업의 비전을 가지고 조합원 중심의 협력적 경영을 표방하고 졸업앨범을 보호하고 성장시키기 위한 목적을 지니고 있다. 고객요구에 부응하며 최적의 시스템을 개발 운영의 효율을 달성하기 위한 노력을 전개하고 있다. 성과중심과 사진앨범을 통한 기록문화의 창달과 업계발전을 위한 노력을 경주하고 있다.

〈그림 4〉 (주)와이드스쿨의 경영전략



가. 상품개발과 차별적 가치 제공

웹기반 졸업앨범 서비스는 CD형태의 앨범뿐 아니라 모든 사진 및 관련자료를 서버에 저장되고 있어 CD 방식으로도 졸업앨범을 볼 수 있으며, 같은 내용을 인터넷으로도 볼 수 있는 장점이 있다. 또한 서버에 저장된 모든 자료들은 데이터베이스화되어 있어서 영구적으로 자신의 졸업정보는 물론 자신의 사진자료들을 업데이트 함으로써 일회성 앨범이 아닌 영구적인 앨범의 성격을 지니고 있다.

〈표 4〉 기존 CD앨범과의 비교

	schooljoy.com의 CD 앨범	기존 CD 앨범
안전성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 스토리지 서버에 저장</li> <li>- 수시로 제작 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제작 후 자료 폐기</li> <li>- 다시 제작 불가능</li> </ul>
확장성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사용자 중심의 제작 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 확장 불가능</li> </ul>
접근성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인터넷으로도 볼 수 있음</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CD로만 가능</li> </ul>
호환성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 모든 PC, OS에서 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제작당시 PC사양, OS만 가능</li> </ul>
편리성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일반 사용자도 제작 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문가용 개발툴</li> </ul>

CD앨범 제작 또한 언제 어디서나 인터넷만 연결되어 있으면 제작이 가능하며, 사진관이 직접 제작하는 것은 물론 학교에서도 직접 제작이 가능하도록 되어 있다. 또한 학생 개개인의 자신만의 졸업앨범 제작도 가능하여 개성이 강한 신세대에게 강하게 어필할 수 있도록 개발되었다. 기존의 디자인 중심의 CD앨범에서 탈피하여 정보중심의 CD앨범 제작에 중점을 두었으며 실제로 기존의 CD앨범은 디자인과 정보를 충족시키지 못하지만 schooljoy.com의 CD앨범은 디자인과 정보를 동시에 충족시킬

수 있도록 하였다.

2003년 하반기부터 긍정적 수익창출 기대하고 있는 바, 온라인 광고, 콘텐츠 판매(아바타), 웨딩/베 이비 포토앨범 서비스, 온라인인화 서비스등을 통해 온라인 수익을 실현하고 학교를 대상으로 한 ASP(Application Service Provider) 서비스를 제공하여 수익을 실현하기 위한 노력을 하고 있다. 여기에 B2B사업을 전개하여 조합원들로 하여금 정보기반의 사업진행을 위한 지원을 하고 있으며 기자 재와 재료 등의 공동구매를 통해 저원가 경영을 실현하기 위한 노력을 하고 있다.

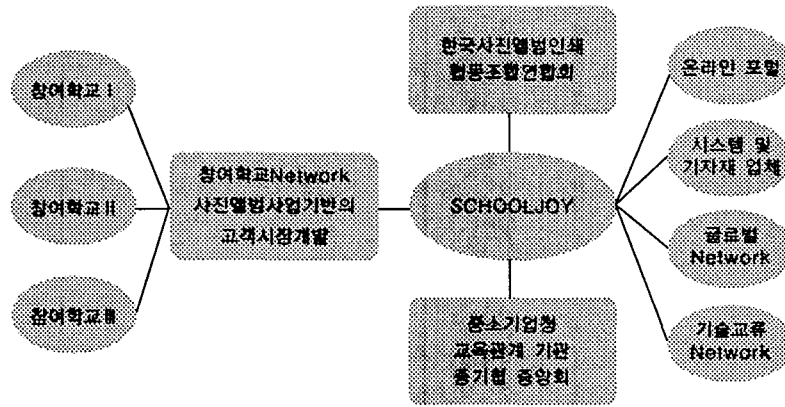
#### 나. 웹기반 서비스로 차별적 가치창조

본래 (주)와이드스쿨은 오프라인의 기반의 종이앨범을 보호하고 조합원들의 사업경쟁력을 제공하기 위한 노력이었다. 온라인 웹사이트의 고객은 소비자인 졸업생이다. 조합원이 제작한 초등학교를 비롯한 중학교, 고등학교에 이르기까지 다양한 학생소비자들이 자유스럽게 오가는 공간으로 구성되어 있으며 이들의 가입권한은 바로 오프라인 기반의 종이앨범을 구매한 자로 한정하고 있다. 따라서 종이앨범을 구입하지 않은 학생의 경우는 온라인에서 자신의 앨범서비스를 제공받을 수 없으며 중장기적으로도 여기에 가입을 원하면 졸업앨범을 구입해야만 한다. 따라서 웹기반 서비스는 오프라인 졸업앨범의 경쟁력을 제고하고 있으며 일반 사업자들이 제공하는 CD앨범으로 인한 시장잠식(cannibalization)의 위험도 사라진다. 특히 시·공간을 초월하여 앨범을 볼 수 있도록 제공한 것은 새로운 가치를 제공하여 종이기반의 앨범구매를 더욱 촉진하는 계기를 마련하였다.

#### 다. 협력적 거래처구축 및 관계개선

온라인을 통하여 기존의 거래처와 관계를 새롭게 한 것은 또 다른 조합경쟁력을 확보한 것이다. 웹기반 서비스를 통하여 참여학교를 확대하고 기존의 단체수의 계약을 관리하고 감독해온 중소기업협동조합 중앙회를 비롯하여 조달청과 관계구축이 용이해 졌으며 데이터가 축적됨으로 인해 온라인포털업체와 사진기자재와 시스템 공급업체들과의 교류에도 경쟁력을 확보하였다. 특히 일본을 비롯한 대만의 사진앨범협동조합에 당 시스템을 소개할 수 있는 기회를 확보하고 이를 세계화 할 수 있는 긍정적 가능성도 얻었다. 특히 온라인을 통한 관련업체들과의 기술동향을 공유하기 위한 체제를 구축하였으며 고객관계의 구축을 통한 커뮤니티 구성은 가장 커다란 성과라고 할 수 있다. 웹기반 기업(조합)의 전략적 제휴 및 협력적 네트워크를 다음과 같이 유형화 할 수 있다.

〈그림 5〉 웹 기반 기업(조합)의 전략적 제휴 및 협력적 네트워크



라. 설득적 커뮤니케이션

본 사업을 알리기 위한 촉진프로그램은 크게 3가지 영역으로 구분된다. 첫째는 정부의 주무부서와 관련기관에 긍정적인 관계를 구축하기 위한 노력을 투여하였다. 이를테면 중소기업청, 중소기업중앙회에 협력적 온-오프라인 통합을 위한 정책적 지원을 호소하였다. 특히 협업화, 정보화에 대한 지원정책을 요구하여 현실적 지원을 의식전환을 통한 자생적 노력을 전개하였다. 둘째는 언론에 대한 기업활동의 소개를 적극적으로 진행하였다. 공중파 방송과, 전국기반의 신문, 관련잡지 등에 홍보기사를 노출시키기 위한 노력을 전개하며 소비자와 관련기관 나아가 조합원의 긍지를 고양하는 노력을 게을리 하지 않았다. 마지막으로 관련 학술단체와 학술회의를 통하여 온-오프라인의 협력적 모델을 위한 노력을 통하여 전문가들의 관심을 유도하였다. 또한 (주)와이드스쿨과 직접 관계에 있는 기자재 업체와 관련기관의 촉진노력에도 관심을 지니고 전개하였다.

(4) 사업성과와 앞으로 계획

2002년 11월을 기점으로 서비스를 시작한 (주)와이드스쿨은 이미 40여만의 회원을 보유하고 있는 웹사이트로 위치를 확보했다. 무엇보다도 와이드스쿨의 성과는 웹기반 졸업앨범 서비스를 통하여 조합이 활성화되고 개별 조합원들에게 경쟁력 있는 사진업체를 유지하게 했다는 점이다. 조합차원의 성과와 개별업체의 성과를 구분하여 다음과 같이 평가할 수 있다. 먼저, 조직적 차원에서의 성과는 다음과 같다. 기본적으로 협력조직인 한국사진앨범협동조합의 성장과 발전에 기여하고 조합의 공동협력을 통한 단체수의계약을 유지하고 구성원의 협력을 강화했다는 점이다. 특히 웹기반 서비스를 통하여 조합의 이미지를 향상시키고 고객서비스를 향상시켰다는 점이다. 여기에 인터넷 정보화를 통한 관리효율화 및 공동구매 및 정보교류를 확대하고 데이터축적에 따른 관리 및 생산성 향상에 기여하면서 조직 활성화 및 기술보급과 조합유지에 기여하고 있다고 할 수 있다. 다음으로 개별 업체의 경우 디지털환경에 변화하여 정보기반의 경영관리에 대한 의식이 성숙해 졌다는 점이다. 또한 이를 적용하여 거래처인 학교관계와 소비자 관계를 통해 경쟁요소를 확보했다는 점이다. 즉, 새로운 디지털기반의 경쟁환경

에 부응하고 경영능력을 향상하고 있다는 점이다. 재 조합원의 40%가까운 업체가 웹 기반 서비스에 참여하고 있으며 이들은 온라인을 통해 실질적인 협력을 이루고 있다. 여기에 B2C 사업전개로 2003년 말에는 100만 가까운 졸업앨범 자료를 보유하고 또다른 사업기회를 탐색하고 있다.

### 온-오프라인 통합마케팅의 전략방향

한국사진앨범협동조합의 온-오프라인 통합마케팅은 기본적으로 공생마케팅에 기반을 둔 온라인기술의 차별적 적용을 통한 경쟁력 확보라고 할 수 있다. 다양한 구성원의 위기를 공감하고 조직이 처한 협력적 대응의 일환으로 인터넷 기반의 경쟁수단을 이용하여 웹기반 사진앨범서비스를 제공하여 오프라인 사업의 경쟁력을 창출하고 강화한 것이다. 오프라인의 양장앨범을 제공하기 위한 협력사업을 전개하기 위한 것이며, 그 기본이 단체수의계약을 통한 앨범사업의 분배를 통하여 조합원의 권익을 보호하기 위한 것이었다. 이에 반해 온라인기반 (주)와이드스쿨은 웹기반 앨범서비스를 통하여 디지털 경쟁력을 확보하고 조합원들의 사업경쟁력을 제고하고 조합의 권익을 보호하기 위한 노력이다

〈표 5〉 사진앨범인쇄협동조합의 온-오프라인 통합가능

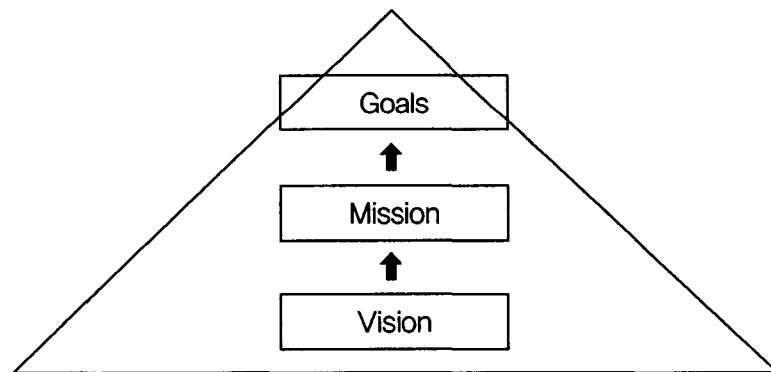
구 분	온라인 : (주)와이드스쿨	오프라인 : 한국사진앨범인쇄협동조합
사업목표	웹기반 앨범서비스를 통한 온라인 사진앨범협동조합의 실현	협력을 통한 단체수의계약 사업유지
목표고객	1차 목표(조합구성원) 2차(소비자)	앨범 소비자(학생)
사업형태	온라인 사진앨범 서비스 및 인터넷 조합 포털	단체수의계약 - 조달계약
제휴형태	인터넷 제휴업체, 금융, 물류업체	인쇄업체, 기기 공급업체
제공 value	구성원 : 차별적 서비스를 통한 경쟁력확보, 정보기반 사업운영 소비자 : 인터넷 앨범이용	구매교섭력 확보, 가격 경쟁력
주요 수익원	웹기반 서비스로 가치창출 시스템 및 솔루션 판매 협력경영을 통한 시너지	조합원 운영비
전략방향	공동협력, 제휴네트워, b2b, b2c 인터넷 포털, 신규시장창출	협업화를 통한 사업유지

온-오프라인의 통합을 기반으로 (주)와이드스쿨은 현재 40만 이상의 회원을 확보하고 오프라인 앨범조달계약의 5000여 학교의 졸업앨범을 제작 공급하고 있다. 전국에 산재한 13개시도의 1,300여 조합원의 실질적 공동협력을 이루고 있으며 웹기반 앨범서비스를 통해 개별업체와 협동조합의 경쟁력을 강화하고 있다.

공동협력을 통한 마케팅의 성공을 위해서는 구성원의 공생의식을 확립하고 공생범위를 결정하여 실천적 공생 프로그램의 개발과 적용이 중요하다(김창호, 1997; 1998). 특히 온-오프라인의 협력적 통합

마케팅의 전략을 전개하기 위해서는 무엇보다도 3가지의 실천적 지침을 제시할 수 있다. 첫째는 온-오프라인 통합마케팅의 뚜렷한 목표를 설정하고 이를 실천하기 위한 방안을 제시하는 것이다. 앞에 제시한 바와 같이 1단계 사업목표는 웹기반의 시스템과 이의 확산을 위한 노력이다. 이를 기반으로 2단계의 사업을 전개하기 위한 실천적 방안과 시간계획을 명확하게 제시해야 할 것이다. 이를 통하여 구성원들의 신뢰를 유도할 수 있으며 정부지원 관련업체들과의 협력을 유도할 수 있을 것이다. 둘째는 본 사업의 실질적 주체인 조합원의 욕구에 부응하는 성장비전을 구체화하여 제시해야 한다. 비전 제시를 위해서는 무엇보다도 이를 선도하는 경영자의 리더십이 무엇보다 중요하다. 조합원의 사업현장을 이해하고 구성원들의 협력을 유도하기 위한 능력을 소유하고 성장비전을 공유하기 위한 노력이 수반되어야 할 것이다. 이를테면 온-오프라인 통합마케팅을 통한 '웹기반 사진앨범협동조합'을 실현하고 기술기반의 경쟁력 있는 업체로서 중장기 비전을 제시하는 것이 무엇보다 중요시된다. 마지막으로 온-오프라인 통합으로 실질적 조합의 사명을 수행하는 것이다. 특히 앨범사업의 정체성을 인식하여 기록문화 제공하는 존재이유를 명확히 하는 것이며, 지역경제 활성화의 주역으로서 역할을 명확히 하는 것이다. 특히 자율경쟁과 규제완화의 환경에서 진행되는 사진업체의 경쟁력을 확보하기 위한 유일한 대안으로서 역할을 다하는 것이다.

〈그림 6〉 공생협력의 온-오프라인 통합마케팅 구조



이와 같은 사명아래 온-오프라인의 성장비전을 공유하고 단계별 목표를 실현하기 위해서는 다음과 같은 실천적 과제가 요구된다. 첫째는 항상 고객(customer)기반의 의사결정을 이루어야 한다는 점이다. 드러커에 따르면 사업이란 고객을 창조하고 유지하는 활동(business is to create the customer and to keep its)이라고 말하고 있는 바, 온-오프라인의 통합적 마케팅의 근간에도 고객중심의 의사결정이 이루어져야 한다. 특히 상품개발과 매장운영 및 가치제공을 위한 유통서비스에 있어서 반드시 고객을 기반으로 이루어져야 한다. 둘째는 철저한 협력적 의식과 돕는경쟁(competition)사고를 기초로 경쟁을 받아들이고 이를 실천하는 것이다. 과거와 다르게 경쟁패러다임은 플러스섬(positive sum)의 사고를 지녀야 한다. 조합원의 협력경영에는 타인에 대한 배려와 상대에 대한 도움이 우선시 하는 실천적 노력이 온-오프라인의 통합 마케팅에 중요한 가치라고 할 수 있다. 셋째는 조합구성원이 기록문화의 전문가로서 자신의 일에 대한 긍지(confidence)와 자신감을 지니고 사업에 임해야 한다는 점이다. 가업과 생계유지를 위한 앨범제작이 아니라 직업의식과 자아실현의 성직으로 사업에 임해야 할

것이다. 넷째는 꾸준한 교육참여와 배움을 실천하기 위한 용기(courage)를 지녀야 한다. 환경변화와 업체경쟁을 더욱 확대되고 있으며 지식과 정보기반의 근로자를 요구하는 현실을 감안하여 배움과 실천에 게을리 하지 않아야 할 것이다. 마지막으로 끊임없이 혁신하여 변화(change)를 선도해야 한다. 온라인 환경을 넘어 통신과 전자도구의 융합은 더욱 새로운 변화를 만들어 가고 있다. 변화를 거부하거나 수동적이기보다는 능동적으로 변화에 적응하면서 적극적으로 변화를 선도하는 노력이 요구된다.

## 참고문헌

- 김정구(2000), 「미래형 e마케팅」, 영진biz.com
- 김창호(1997), 「유통시장개방에 따른 슈퍼마켓 경영실태와 대응전략」, 「21C 유통경영자의 역할과 과제 특별세미나 발표자료」, 아주대학교 경영대학원
- (1998), “The Construct and Propositions about Symbiotic Marketing in Retail Business –Ethnographic Interview Approach–”, 「한중국제학술대회 발표 논문집」, 연변대학교 상경대학, 1998, pp. 28-42
- (1998), “중·소유통업체의 공동화 실태와 발전방향”, 「물류학회지」 제8호, pp. 123-140
- 이석규(2001), “온라인과 오프라인 통합 마케팅전략에 관한 문헌고찰”, 2001년 한국마케팅 학회, 춘계학술대회 발표논문집
- 전유현(2001), “온라인과 오프라인의 통합마케팅 전략-통합마케팅네트워크 BizModel을 중심으로-”, 2001년 한국마케팅 학회, 춘계학술대회 발표논문집
- 한국사진앨범협동조합(2001), “웹기반 앨범조합에 관한 연구”, 한국사진앨범협동조합
- (주)와이드스쿨(2002), “와이드스쿨 사업모델”, 한국사진앨범협동조합
- 대한사진영상신문(2003), “(주)와이드스쿨 대표 인터뷰”, 126호, 130호
- David Henry, et al, *Emerging Digital Economy II*. US Department of Commerce, June 1999.
- Kotler, Philip(2000), *Marketing Management : The Millenium Edition*, 10th ed., Prentice Hall.
- Lee Adler(1966), “Symbiotic Marketing”, *Harvard Business Review*, No44(Nov.-Dec.), pp.59-60.
- P. Rajan Vradarajan & Daniel Rajaratnam(1986), “Symbiotic Marketing Revisited” *Journal of Marketing*, Vol.50(Jan) p.8.
- P. Rajan Vradarajan(1985), “Joint Sales Promotion: An Emerging Marketing Tool”, *Business Horizons*(Sep-Oct) pp.43-45.
- P.F. Drucker(1945), 「기업의 개념 The concept of the Corporation」, 로버트헬러. “피터 드러커”, 황금가지, 2000년.
- <http://www.schooljoy.com>