

# 리크루팅 산업에서의 중개현상 변화추세에 대한 탐색연구

- 한국구인구직시장을 중심으로 -  
Intermediation Trend in Korea Recruiting Industry:  
An Exploratory Approach

박기호\*, 김연정\*\*

## 목 차

- |                    |                  |
|--------------------|------------------|
| I. 서론              | IV. 연구방법         |
| II. 이론적 배경         | V. e-리크루팅 중개현상   |
| 1. 정보기술과 중개현상      | 1. 온라인 리크루팅 사례기업 |
| 2. 전자적 시장과 중개산업    | 2. 리크루팅 중개 추세변화  |
| III. e-리크루팅 산업과 특성 | VI. 시사점          |
| 1. 국내 e-리크루팅 시장    | VII. 결론 및 논의사항   |
| 2. 리크루팅 산업의 특징     |                  |

**Key Words** : Intermediary, Disintermediary, Reintermediary, e-Recruiting, Media richness, Media reach

## Abstract

Under the internet age, the competition among recruiting intermediaries including online and offline players has been intensified for several years. Therefore, their business processes or business models have also been transformed to be able to earn the competitive advantages. For these reasons, the traditional players like offline-based recruiting companies have willingly or unwillingly experienced the competitive disadvantages on the recruit battle ground.

The online recruiting intermediaries, who newly participated in this industry and based on the internet environment, however, seized on the competitive advantages with the richness and the reach traits of online media. Under this context, the offline traditional intermediaries, who have been threatened by new online entries, must make a replacement of traditional trading mechanisms with alternative trading mechanisms like IT-enabled intermediaries.

In this study by exploratory approach, we investigate the phases of transformation of the traditional recruiting intermediaries, changes in business strategies of offline-based firms, and impacts of online media in e-recruiting industry.

\* 호서대학교 디지털비즈니스 학부 교수, khpark@office.hoseo.ac.kr, 016-9780-5467

\*\* 호서대학교 디지털비즈니스 학부 교수, yjkim@office.hoseo.ac.kr, 011-348-4957

## I. 서론

오프라인 기반의 헤드헌터나 리크루팅 중개기업들은 전자적 기반의 온라인 리크루팅 기업의 등장으로 비즈니스 전략수정이 불가피 하게 되었다. 예컨대 전통적인 한국의 대표적인 오프라인 중심 리크루팅 기업으로 KK컨설팅(주), 유니코서치, 탐경영컨설팅 등은 잡코리아, 잡링크, 인크루트, 휴먼피아 등의 온라인 리크루팅 중개기업자들의 등장에 의해 구인구직 시장에서의 경쟁력이 약화되는 모습을 보였다. 그러나 이들 오프라인 리크루팅 중심의 사업자들은 인터넷 환경을 이용한 경쟁력 향상을 위하여 매진하는 경향을 보여왔다.

본 연구는 리크루팅 산업내에서 정보기술의 발달이 오프라인 중심의 기업들에게 어떤 영향을 미치고 있는지?, 그들 기업들이 이 같은 환경 변화에 어떻게 대처하고 있는지?, 현재까지의 리크루팅 산업내 중개기업들의 시장입지가 어떻게 형성되어 있는지에 대해 탐색적 사례연구를 실시하였다. 인터넷 기반의 신생기업과 기존 중개기업간 정보기술 발전에 따른 산업구도 변화를 관찰하고, 이를 통해 디지털시대의 기업 경쟁력 향상을 위한 전략수립에 시사점을 줄 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 정보기술과 중개현상

전자거래시대 이전의 전통적인 중개업은 정보

기술의 급속한 발전에 따라 비즈니스전략 수립에 많은 영향을 받아왔다. 즉, 순수 전자적 기반의 상거래 업체와 전통적 중개업체간 경쟁이 격화되면서 시장구조와 경쟁구도를 변화시켰다. 즉, 전자적 시장은 구매자와 공급자간 직접적인 연결고리를 제시할 수 있도록 하였다 (Pralhad, 1998; Tapscott, 1996).

정보통신 기술을 활용한 e-기반의 기업들은 시장점유율을 넓혀가고 있는 반면 전통적 기업들은 상대적 경쟁열위에 의해 점차 시장지배력을 상실하는 듯하였다 (Chircu and Kauffman, 2000). 그러나 경쟁열위를 보이던 오프라인 기반의 중개업자들은 전자적 기반의 중개업 형태로 재무장하여 비즈니스 모델을 재정비하였으며, 잃어버렸던 시장입지를 탈환하기 위해 적극적인 활동을 보이는 기업들도 있었다 (Easterwood and Morgan, 1991; Chircu and Kauffman, 2000; Gellman, 1996). 또한 새로운 형태의 전자적 중개시장을 사이버미디어리(cybermediary)라고 부르기도 한다 (Sarkar et al., 1995). 여기서 전통적인 중간상들이란 기존 시장체제하에서 공급자와 구매자간 연결역할을 하는 중간상으로 정의할 수 있다. 그리고 전자적 기반의 중개업자란 전자적 매체를 기반으로 인터넷 인프라를 고객과의 커뮤니케이션 수단으로 활용하고 있는 중간상으로 정의한다 (Chircu and Kauffman, 2000).

디지털 기술로 재무장한 전통적 중개업자들은 온/오프라인 중개업을 동시에 진행하는 경향을 보이고 있다. 한국시장에서 순수 전자적 기반의 리크루트 중개업자들중 대표주자로는 잡코리아(www.jobkorea.co.kr)와 인크루트(www.incruit.com)를 들 수 있다.

반면 오프라인 기반으로부터 온라인 기반으로

재무장한 리크루트 산업의 대표적 기업으로는 코리아리크루트(www.recruit.co.kr)를 들 수 있다. 해외 업체들중 순수 전자상거래 기반의 중개업자의 대표적 예는 아마존닷컴(www.amazon.com)이며, 전통적 중개업자가 전자적 환경에서 중개업화 한 예로는 반스앤노블의 자회사인 반스앤노블닷컴(www.barnesandnoble.com)을 들 수 있다.

## 2. 전자적 시장과 중개산업

정보기술의 발전으로 전자적 시장에 진출하기 위한 기업은 세 가지 전략적 단계, 즉 전자적 거래기반 중개(intermediation), 중개배제(disintermediation), 그리고 전자적 기반의 재중개(reintermediation) 과정을 거친다.

전자적 거래 기반의 중개형태로서의 '전자적 기반중개'는 전형적으로 전자적 채널 혹은 정보 중심의 중개전략에 초점을 둔다(Kauffman et al., 2000). 이는 기술혁신에 의해 전통적인 중개업자들이 접근하지 못했던 방법으로 제품 혹은 서비스를 시장에 공급하고, 가치를 창출하는 역할을 담당하였다. 1980년대와 1990년대에는 이 같은 형태의 많은 사업자들이 출현하였다. 즉 정보기술의 도입으로 주식거래, 도서판매, 보험, 자동차 판매, 부동산 거래 등등의 많은 산업에서 전자적 기반의 중개업자들이 등장하였다. 이 단계에서는 인터넷이라는 것이 전통적인 비즈니스 대비 중요도가 높지 않은 상황이었다. 그러나 인터넷의 사용이 용이해지고, 비즈니스 분야에서의 중요성이 증가함에 따라 상당수의 산업에 있어서 중개배제 현상을 보였다. 전자적 중개시장의 초기 진입자들은 순수 전자거래 기반의 중개업자인 자신들이 기술혁신의 당사자들로서 시장

에 가치를 제공할 수 있는 역량을 보유하고 있었다. 반면에 기존의 기업들은 전자기반 중개업자에 비해 인터넷 상에서 새로운 사업기회를 발굴하는데 민첩하지 못하였다. 따라서 순수 전자거래기반 중간상들이 변화를 주도하는 양상을 보였다. 나아가서 기존의 비전자적 기반의 중간상을 시장에서 배제시키고 자신들의 시장점유율을 높이기 위한 전략을 구사하였다.

디지털기반의 중개형태의 새로운 시장에 대하여 기존의 강한 힘을 보유하고 있던 산업에 속한 기업들은 이 같은 새로운 경쟁 환경에 대응하기 위하여 나름대로의 전략을 수립하고 실행계획을 개발하기 시작했다. 이와 더불어 정보기술력을 보유하고 있던 전자적 기반의 중간상들은 전통적인 중개기업들을 대상으로 정보기술관련 솔루션을 제공하여 기존의 기업들이 전자시장에서의 경쟁우위를 확보할 수 있도록 지원하였다. 결과적으로 그들은 정보기술표준의 개발과 솔루션 공급에 의해 높은 수익을 올릴 수 있는 새로운 기회를 포착하게 되었다. 따라서 점차적으로 순수한 전자기반 중개업과 강력한 역량을 보유한 전통 기업간 경쟁의 결과가 불투명해지는 양상을 보였다. 그러나 모든 전자적 기반의 기업들이 특정 산업에서의 기술제공자 역할로 전환한 것은 아니었다. 새로 진입한 기업들 예컨대 아마존닷컴이나 E\*Trade등과 같은 기업들은 이미 전자거래시장이나 인터넷 시장에 참여한 전통기업들의 압력에도 불구하고 지속적인 혁신과 거래비용의 절감을 위한 규모의 경제를 실현하면서 나름대로의 시장지배력을 형성하였다. 동시에 전통적 기업들은 인터넷을 새로운 유통채널화해 나갔고, 잃었던 시장점유율을 회복하기 위한 노력을 집중하였다. 그 결과 전자적 기반으로 무장하여 재중개업의 단계(reintermediation

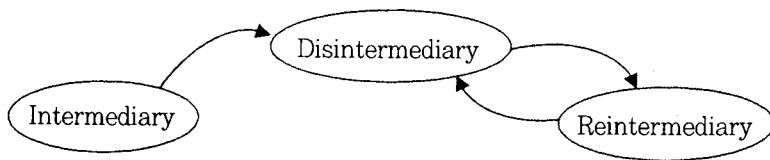
phase)로 자리매김하였다.

Chircu 와 Kauffman(2000)에 의한 전자적 기반의 중개(intermediation)-중개배제(disintermediation)-전자적 기반으로 재무장한 재중개(reintermediation) 프레임워크는 디지털 시대의 산업내 시장구도와 기업전략 변화의 당위성을 설명하고 있다. 전자거래분야가 새롭게 혁신이 될 때마다 IDR과정은 반복될 것이며, 시장참여자들은 경쟁우위의 원천을 찾기 위해 지속적으로 노력한다(Chircu & Kauffman, 2000).

중개배제와 재중개화가 반복되는 사례는 최근 국내 옥션사이트를 인수한 바 있는 미국의 eBay(www.ebay.com)의 경우를 통해 알 수 있다. eBay는 골동품이나 수집품, 그리고 비생활용품의 재화를 저렴한 가격으로 경매가 성사될 수 있도록 하여 시장에 높은 가치를 제공해왔다. 지금까지는 이들 제품들은 지역에 기반을 둔 경매시장이나 수집가들이 주축이 되는 전시회나 박람회, 또는 중간딜러들에 의해서 거래가 이루어져 왔다. 많은 사람들이 관련 시장의 선두주자로서의 경쟁우위를 강화해 나갈 것이라고 생각했으나 점차 인터넷 상에서의 순수 전자거래 기반의 중간상들인 옥션 워치닷컴(www.auctionwatch.com), 루비라인(www.rubylane.com) 등의 중개업자에 의해 강

한 도전을 받게 되었다(Mach, 1999). 이들 후발 기업들은 보다 나은 정보기술 혁신, 즉 검색엔진, 지식에이전트 소프트웨어, 그리고 경쟁사이트 정보링크서비스("deep linking") 등의 기술을 개발하여 eBay에 도전장을 던질 수 있게 되었다. 이에 대응하여 eBay는 법적 대응을 통하여 방어하고자 하였다. 이러한 상황에서 나타난 강력한 경쟁자가 페어마켓닷컴(www.fairmarket.com)이다. 1999년 9월 이전까지 e-auction관련 솔루션 공급자로서의 유명세를 타고 전자경매시장에서 eBay와 경쟁에 돌입하였다. 이처럼 타 시장에서도 이와 비슷하게 신규 진입자들이 중개배제를 주도한 사업자를 다시 중개배제하는 양상이 나타났다. 이처럼 중개배제와 재중개 현상은 기술혁신에 의해 반복적으로 나타날 수 있다.

일단 시장에서 중개배제 현상이 발생하면 기존의 전통기업들은 자신들의 전략을 신속하게 변경함으로써 시장에서의 지위를 회복할 수 있다. 중개배제와 재중개 현상은 중개기업들의 시장점유율의 변화를 야기하며, 기존의 전통기업들은 재중개화 할 수 있는 전략적 기회를 포착할 수 있다. 그러나 때로 이들 기업 중에는 시장 내에서의 주도적 위치를 회복하지 못하는 경우도 발생하며, 나아가 산업구조 변화와 경쟁구도의 변화를 초래하게 된다.



〈그림 1〉 e-여행 중개현상 (Chircu & Kauffman, 2000)

### Ⅲ. e-리크루팅 산업과 특성

#### 1. 국내 e-리크루팅 시장

국내 e-리크루팅 혹은 온라인 리크루팅(online recruiting) 시장은 1997년 IMF관리체제하에서 성장하기 시작하여, 1998년을 기점으로 성장의 속도를 더하고 있다. 최근 실업률의 증가와 취업난의 여파로 e-리크루팅 산업은 더 더욱 활기를 띠고 있다. 이는 리크루팅 산업의 특성이 경제상황과 기업경영환경에 따라 민감하게 영향을 받는다는 특성을 반영하는 것이다. 또한 실업자의 증가는 사회적 이슈이며, 정치권의 과제로 부각되어 있다. 그 밖에도 일반 인터넷 콘텐츠서비스의 경우는 콘텐츠 확보의 주체가 사업자인데 반해 온라인 리크루팅의 경우는 커뮤니티적 성격이 강하여 사이트에 가입한 기업 혹은 개인회원들에 의해 콘텐츠가 생성되기 때문에(member-generated contents) 콘텐츠 확보가 용이하다는 특징이 있다(Hagel III & Armstrong, 1997). 아울러 구인구직 수요의 증가에 따라 비교적 안정적인 수익모델인 것으로 평가받고 있다.

리크루팅 시장이란 광의의 범주로 볼 경우 인적자원 중개시장으로 정의하며 이와 관련한 상품/서비스는 온라인 리크루팅, 헤드헌팅, 인재 파견, 아웃소싱, 채용대행으로 구분된다. 1998년부터 실질적으로 시작된 국내 온라인 리크루팅 시장은 온라인 네트워크 환경 및 인프라의 급속한 확대를 기반으로 한다. IMF 체제하의 고실업이라는 사회경제적 환경요인이 인력자원의 구매 주체인 기업과 구직인력의 적극적인 기술 수용 및 시장참여를 유발시켜 매년 2배 이상의 시장

확대를 거듭하고 있다.

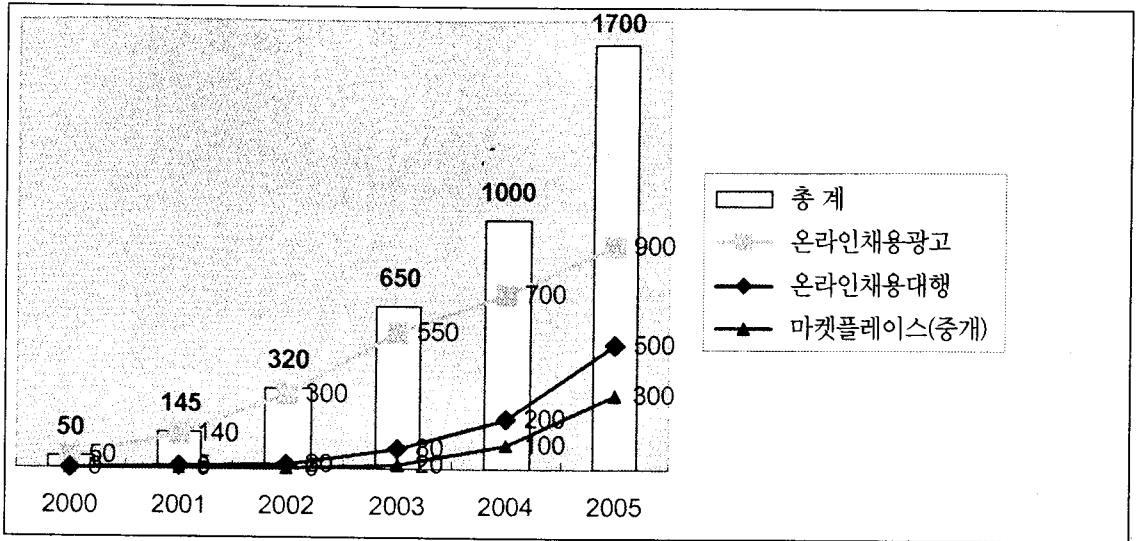
또한 온라인 리크루팅 시장의 확대는 기존의 오프라인 채용시장(신문광고 및 헤드헌팅 에이전시)을 온라인으로 흡수 통합하는 형태로 발전하고 있으며, 초기 온라인 리크루팅 기술 이해력과 수용도가 용이한 IT업종에서 시작하여 전 업종으로 신속하게 확산되어 2005년에는 온라인 리크루팅 시장의 매출규모가 1,800억 규모의 시장을 형성할 것으로 전망된다.

#### 2. 리크루팅 산업의 특징

##### 1) 디지털 리크루팅

인터넷 웹사이트를 통한 리크루팅 서비스는 기존의 오프라인 중심의 서비스에 비해 많은 차별점을 제공하고 있다. 불특정 다수를 겨냥하는 기존의 구인구직 광고에 비해 e-리크루팅서비스는 데이터 기반의 인력매칭을 가능하게 하였다. 즉 인력자원의 수요자와 공급자의 요구사항에 부합하는 인력을 검색하여 상호 매칭이 가능하게 되었다. 또한 구인 구직 당사자에게 신속하게 결과여부를 이메일이나 모바일 통신을 이용하여 문자메시지를 제공할 수 있어서 결과에 대한 고객들의 만족도를 증대할 수 있다. e-리크루팅 웹 사이트를 구성하고 있는 데이터베이스는 리크루팅의 수요공급자에 의해 생성됨으로 데이터베이스 구축을 위한 별도의 기업자원 투입이 불필요하다는 특징이 있다.

최근에는 고객관계관리시스템(CRM, customer relationship management system)을 활용하여 개인의 희망사항에 최적의 대안을 제시할 수 있고, 시스템에 의한 실시간 서비스가 가능하게 되어 개인화된 서비스의 영역을 확장하였다.



〈그림 2〉 온라인 리크루트 시장성장 추이(출처: 잡코리아 인터넷 공적기술서, 2004)

또한 구인과 구직 당사자들이 실시간으로 상호작용을 하거나 e-리크루팅사이트를 구성하고 있는 누적된 콘텐츠들이 지식중심의 콘텐츠(knowledge-based contents)화 하여 인력 매치메이킹의 신뢰도를 제고하였다.

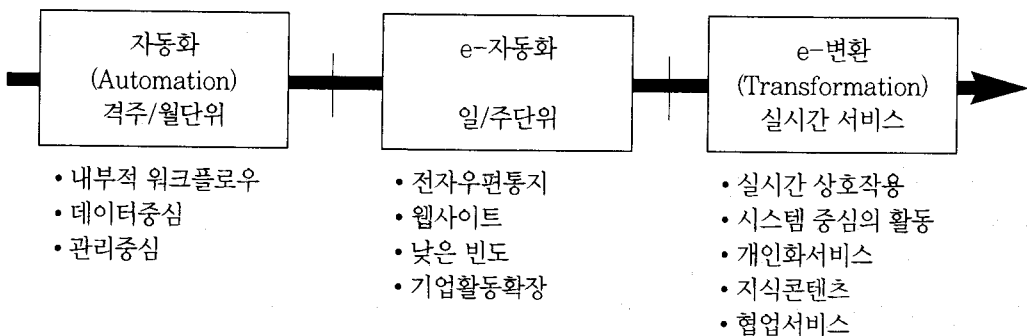
## 2) 공익사업

리크루팅 서비스는 기업의 수익 외에 공익성을 띠고 있다. 왜냐하면 실업율의 증가는 경제상황의 바로미터의 역할을 하며, 국가 혹은 기업의

신용도에 지대한 영향을 미친다. 또한 사회문제가 된 실업률 감소를 위한 다양한 아이디어 창출 및 사업의 시행과 국가 정책적인 방향성에 영향을 줄 수도 있다.

## 3) 동태적 경쟁

2002년경 잡코리아, 인크루트, 스카우트의 빅 3 체제에서 잡코리아, 다음취업, 인크루트로 선두기업군의 변화를 통해 시장경쟁 환경이 재편되는 과정을 거쳤다.



〈그림 3〉 e-리크루팅 산업의 발전(출처: Gartner Research)

그러나 최근 금융감독원(dart.fss.or.kr)의 공시자료에 따르면 2004년 상반기의 경우 잡코리아가 매출 47.5억, 인크루트가 23억, 다음취업이 17억, 그리고 스카우트가 15억 정도(추정)로 집계되었다. 또한 온라인 리크루팅 시장의 선두 그룹에 이은 후발기업 및 신생기업들의 추적이 만만치 않은 상황이다.

우수한 인적자원 혹은 기업에 적합한 인적자원 발굴을 위한 기업의 노력과 경제난 속에서 취업 희망자의 증가로 리크루팅 산업의 연간 시장 규모는 확대되고 있다. 따라서 다음커뮤니케이션의 다음취업센터, 네이트 취업센터 헬로우잡, 네이버 취업 등의 국내 대형 포털사이트 들과 (주)한국취업정보, 투잡코리아 등의 기업들이 온라인 리크루팅 시장에 진출하고 있다. 또한 리크루팅 각 산업분야별 전문 리크루팅 업체들의 참여도 활발한데 미디어 산업의 리크루팅 서비스로 미디어잡, 게임 산업의 게임잡, 의료산업의 메디컬잡, 건설산업의 워커, 악기관련 산업의 악기랜드 등의 전문산업분야를 대상으로 하는 리크루팅 서비스 업체들도 시장에 속속 참여하고 있다.

#### 4) 리크루팅 방식변화

기존의 리크루팅 방법은 신문, 잡지, 정기간행물 등의 인쇄물에 의한 접촉이 대부분을 차지하고 있었다. 일부 헤드헌팅 기업의 경우 회원고객 및 기업과의 거래관계를 통해 인력수급 중개활동을 하였다. 그러나 인터넷에 의한 디지털시대의 도래로 개인화된 리크루팅 서비스가 가능하게 되고, 1대1 리크루팅서비스가 가능하게 되었다. 또한 인터넷매체의 등장은 기업 혹은 개인에게 공개채용 과정에서 비용 절감을 가능하게 하였다.

## IV. 연구방법

본 연구를 위해 주로 인터넷 홈페이지와 정기간행물, 혹은 주요 일간지에 보도된 2차 자료를 활용하였으며, 잡코리아 등 일부 온라인 기업과 오프라인 기업의 핵심인력을 대상으로 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 결과는 내용분석법(contents analysis)을 이용하여 핵심사항을 정리하였으며, 정기간행물등의 자료는 사례기업의 전략적 방향성과 기업간 경쟁상황, 기업의 대고객 및 서비스 전략등에 대하여 면밀하게 분석 과정을 거쳤다.

연구 대상으로 선정한 주요 사례기업으로 1개의 오프라인 기업(C기업)과 2개의 온라인 기업(A,B기업)으로 선정하였다. 사례연구를 위한 선정기준으로는 1개의 오프라인 기업은 1980년도 초반부터 각종 리크루팅 관련 정기간행물과 취업박람회 등의 실시하였고, 1990년대 중반부터 인터넷 기반의 리크루트 포스팅 서비스를 시작하였다. C기업은 오프라인 리크루트 포스팅 사업을 시작하여 온라인 기반으로 포스팅 서비스를 제공하는 형태의 사업발전 과정을 보이고 있다. 따라서 기존 오프라인 중심의 중개사업으로부터 전자적 기반의 온라인 사업으로 재무장한 기업이다. 반면 온라인 기반의 2개의 기업들은 1990년대 말경 순수 인터넷 기반의 온라인 리크루트 포스팅 서비스를 제공한 기업이다.

사례기업으로 선정한 오프라인 기업과 온라인 기업의 경우 회사설립 시점은 많은 격차가 있으나 온라인 기반의 사업시작 시점은 1997-1998년도로 비슷하다. 또한 사업의 성격상 오프라인 기업은 각종 출판물이나 오프라인 이벤트를 통하여 포스팅 서비스를 진행해 오다 온라인 사업

으로 재진입한 기업으로 연구의 특성에 적합하다. 또한 온라인 기업들의 경우는 서비스 시작 이후 7년째 사업년도로 접어드는 기업들로 시장의 입지를 다져가고 있는 기업이므로 Case study의 비교연구 대상으로 적합하다고 판단하였다.

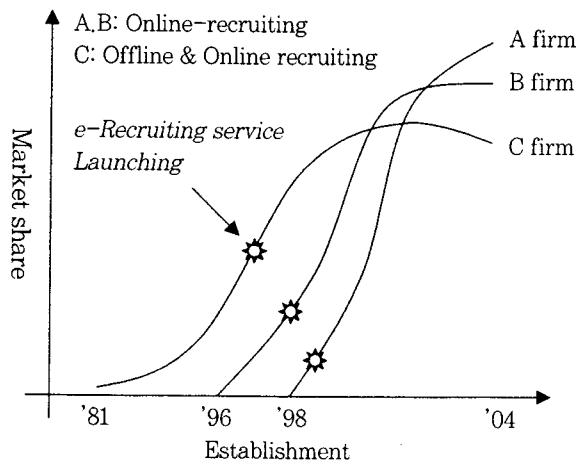
## V. e-리크루팅 중개현상

### 1. 온라인 리크루팅 사례기업(A,B기업)

A기업은 1998년 9월, 취업 메타검색엔진 서비스를 시작으로 1999년 4월에 자체 리크루트 포스팅 사업을 시작하였다. 2004년 2/4분기 현재 국내 시장점유율을 40%이상 차지하고 있으며, 초기 리크루트 포스팅 서비스 제공시 건당, 일일/일주/일월당 과금 등의 독특한 수익모델을 개발하였다. e-리크루트 서비스 제공 인터넷 취업포탈 서비스와 헤드헌팅 서치펌 컨설팅, 경력자 중심의 헤드헌팅 e-마켓플레이스, 채용 정보 통합 검색 엔진, 그리고 채용대행 솔루션 ASP

서비스 등을 주력상품으로 하고 있다. 2004년 5월 현재 총 회원 약 235만 명에 63만여 기업회원과 172만여 명의 개인회원의 이력서를 확보하고 있으며, 특정일 현재 모집 중인 채용공고 수가 10만여 개를 보유하고 있다(NCA, 2004; JobKorea, 2004).

B기업은 1996년에 설립하여 1998년 6월에 인터넷 기반의 리크루트 포스팅 서비스를 시작하였다. 온라인리크루트 포스팅 서비스로 출발하여, 인적자원 관리 및 개발(Human Capital Management-HRM & HRD), HR Media Service Provider, 나아가 Global Standard Media Group으로의 성장을 목표로 하고 있는 기업이다. 주요 서비스 내용으로는 온라인 리크루트 포스팅서비스, 온라인 광고서비스, 온오프라인 헤드헌팅서비스, 기업대상의 솔루션 사업인 미디어 서비스, 인적자원 발굴을 위한 ASP사업 등이다. 2004년 2/4분기말 국내 시장점유율은 약 20%대를 유지하고 있으며(금융감독원, 2004), 온라인 리크루트 포스팅 사업으로 시작하여 오프라인 헤드헌팅 사업을 병행하고 있다.



〈그림 4〉 e-리크루팅 서비스 시작시점



C기업은 1981년 종합 취업 정보제공을 위한 월간지 발간사업으로 설립되었다. 온라인 리크루트 서비스는 1992년 PC통신망인 전화망과 Hitel망을 이용하여 리크루트 정보서비스를 제공하기 시작하였다. 1994년에는 나우콤(Nowcom) PC통신, 리크루트넷(Recruit-Net)을 개통하여 본격적인 온라인 리크루트 시장을 준비하였다. 1997년에 현재의 인터넷 웹 기반의 리크루트 포스팅 서비스를 시작하였다. 2005년 현재 A,B기업 대비 e-리크루팅시장에서의 두각을 나타내지는 못하고 있으나 일반인의 인지도는 상위권을 유지하고 있다. 주요 서비스로는 온라인 채용정보 제공, 헤드헌팅, 채용대행, 인/적성검사, 시험문제 출제대행, 서적 발간, 대학 취업전산망 운영 및 각종 채용박람회, 사이버박람회, 기업 취업설명회 등이 있다.

## 2. 리크루팅 중개 추세변화

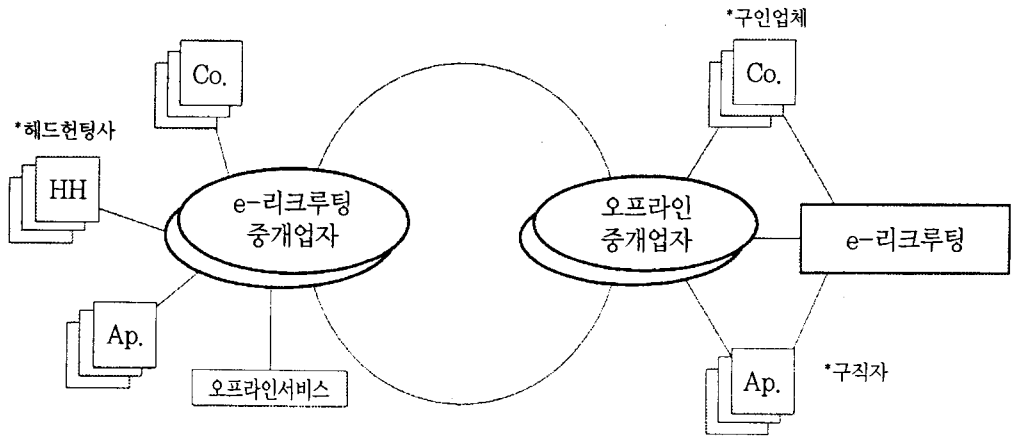
기존의 신문, 잡지, 또는 정기간행물을 이용하여 인적자원의 수급에 대한 정보가 제공되었으나

인터넷 시대의 도래로 리크루트 정보유통 매체도 월드와이드웹기반으로 이동하고 있다. 따라서 전통적 리크루팅 시장과 IT기반의 온라인 리크루팅 시장이 혼재되어 산업을 형성하고 있다.

전통적인 채용시장에서 오프라인 매체를 통하여 리크루팅 정보를 제공하거나 채용대행을 해왔던 헤드헌팅 업체들중 발빠르게 환경변화에 대처한 기업들은 인터넷 기반의 온라인 채용시장으로 진입하였다. 그러나 규모가 영세하거나 외국자본에 의해 운영되던 기업들의 경우는 IT기반의 리크루팅 사업으로 확장하지 않고, 후발주자인 온라인 중심의 사업주들과 전략적 제휴를 통하여 인력데이터베이스를 공유하거나 온라인 중심의 리크루팅 기업의 멤버십을 가지고 Agent역할을 하는 기업들도 생겨났다. 기존의 오프라인으로 시작하여 온라인 서비스를 제공하고 있는 기업은 오프라인 사업의 핵심역량, 즉 기존 확보된 개인 및 기업고객망, 리크루트 관련 콘텐츠, 시장특성에 대한 노하우 등의 차별화 포인트를 가지고 경쟁우위 유지를 꾀하고 있다.

〈표 1〉 리크루팅 사례사이트 비교

사례기업		설립년도	주요 서비스종류	경쟁우위	차별화 요소
IT-기반	A	1998	리크루트 포스팅 서비스 개인적성검사서비스 리크루트 ASP서비스	●	풍부한 콘텐츠 보유 메타검색 기술 3대 서비스(고,급, 일반, 저가)
	B	1986	포스팅 서비스 아르바이트정보 직무교육서비스	◐	풍부한 콘텐츠 보유 온라인기반 서비스 조기시작 매체솔루션 개발기술보유
오프라인 기 반	C	1981	온/오프라인포스팅서비스 인턴십 포스팅서비스 리크루팅 매거진발행	◑	오프라인 고객충성도 온/오프라인 고객보유 리크루트관련 출판사업역량



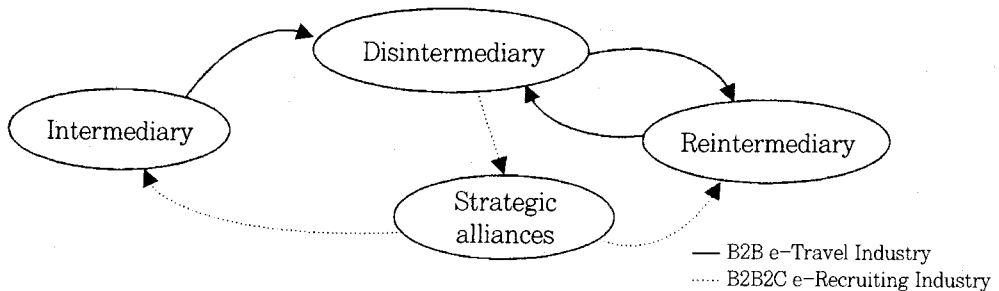
〈그림 5〉 리크루팅 산업의 비즈니스 구조 (HR Conference, 2003)

\* 부분수정

반면 온라인 중심의 리크루팅 서비스를 제공하고 있는 기업들은 구인 혹은 구직 당사자들 간의 중개목적 이외에도 기존의 헤드헌팅을 대행하는 Agency들에게 정보를 제공하는 장으로 활용되기도 한다. 또한 온라인 리크루팅 사업과정에서 발생하는 오프라인 헤드헌팅 서비스에 대한 사업도 병행하고 있다. 정보기술의 발전은 리크루팅 정보제공을 위한 포털사이트의 등장을 촉진하였고, 구인을 위한 기업이 의뢰하는 배너광고, 인력자원의 검색, 풍부한 콘텐츠의 확보 및 제공(Rich contents)을 가능하게 하였다. 또한 리크루팅 에이전시 들을 중심으로한 리크루팅 커뮤니티의 생성을 유도하였다. 최근에는 CRM

기술을 적용하여 이메일 혹은 모바일 메시지를 통한 개인화된 서비스를 실시간으로 제공함으로써(Reachness) IT기반의 1:1 서비스를 제공하고 있다(HR Conference, 2000).

따라서 전통적 리크루트 중개업 혹은 리크루트 채용대행 사업자들의 일부는 온라인 중심의 사업자의 등장으로 중개시장에서 경쟁력이 다소 위축되는 듯 하였으나 온라인 사업자들과의 제휴를 통하여 중개시장에서의 입지를 유지하고 있다. 또한 종합 리크루팅 서비스를 지양하고 전문분야별 특화된 분야의 리크루팅 서비스 업체로 변신을 하는 기업들도 생겨났다.



〈그림 6〉 e-여행과 e-리크루팅 산업의 비교

## Ⅵ. 시사점

본 연구는 정보기술이 리크루팅 산업의 중개전략 변화에 미치는 영향에 대하여 탐색적으로 연구하였다. 연구의 결과로부터 몇가지 시사점을 찾을 수 있었다. 첫 번째는 인터넷 인구의 증가는 기존의 오프라인 리크루팅 기업으로 하여금 새로운 경영환경에 걸맞는 전략을 모색할 수 있도록 하였다. 따라서 리크루팅 기업 뿐만 아니라 타 산업에 속한 중개기업들에게 새로운 전략 모색을 위한 시사점을 제공할 수 있다. 두 번째는 순수 전자기반의 중개업자 들에게는 기존의 오프라인 중개기업의 재무장 현상에 대한 전략적 경쟁우위 유지를 위한 노력이 지속적으로(seamlessly) 필요하다. 세 번째는 순수 인터넷 기반 리크루팅 중개업자 들의 경우 기존 오프라인 중심의 기업들에게 핵심적 사업들에 대한 분석을 통하여 사업 영역의 확장을 꾀할 필요가 있다.

## Ⅶ. 결론 및 논의사항

정보기술의 발달과 인터넷 사용인구의 증가로 인력채용 산업구도에도 많은 변화가 일어났다. 기존의 오프라인 기반의 리크루팅 기업들은 전자적 기반의 리크루팅 서비스를 제공하는 e-리크루팅기업의 등장으로 경쟁력에 치명적인 영향을 받게 되었다. 전자적 기반의 신규 진입기업들은 기존의 오프라인 중심의 리크루팅 기업들의 경쟁력을 역화시키면서 시장내에서의 중개력을 배제하는 추세를 보였다. 그러나 중개배제 된 것처럼 보였던 기존의 오프라인 리크루팅 기업들

은 전자적 기반의 서비스로 무장하면서 다시 중개업자의 입지를 굳히는 전략을 구사하였다. 결과적으로 전자적 기반의 재중개기업으로 시장 경쟁력을 회복하는 결과를 보여 주고 있다. 그러나 본 연구의 결과 선행연구에서 여행업에서의 중개배제에 이은 재중개 형태의 중개업의 발전 형태가 리크루팅 산업에서는 다소 예외의 경우를 보여 주었다. 즉 기존의 중개업자가 반드시 IT기반으로 재 무장하는 것이 아니라 IT기반의 온라인 중개업자와의 전략적 제휴를 통하여 인력DB를 공유하는 등의 형태로 전략을 수정하는 경우도 있었다.

본 연구는 인터넷 시대에 리크루팅 산업에 속한 기업들의 중개전략의 변화추세에 대한 탐색적 연구를 실시하였다. 그 한계점으로는 리크루팅 산업에 참여중인 몇몇 기업에 대한 질적연구를 실시하여 연구결과의 일반화에 약점을 안고 있다. 또한 리크루팅 산업에 속한 기업들의 중개 전략 변화추세 파악을 위한 기초자료로서 2차 자료만을 활용하였기 때문에 다소 데이터의 newness가 미약하였다. 마지막으로 연구결과가 자료에 근거하여 연구자의 판단에 의존하여 논리가 전개됨으로써 연구자의 주관에 지나치게 의존하여 결론을 유도하였다는 한계점을 가지고 있다.

이상과 같은 한계점의 극복을 위하여 향후 추진연구 과제로는 리크루팅 선두기업들의 key informants들을 대상으로 in-depth interview를 실시하여 보다 현실에 가까운 현상을 파악하고자 한다. Interview를 통한 질적연구를 바탕으로 연구의 일반화를 위해 실증적 연구를 진행할 것이다.

본 연구는 중개업 산업에 속하는 리크루팅 분야에서 인터넷 시대의 비즈니스 전략을 재조명

해 볼 수 있는데 그 의의가 있으며, 인터넷 환경에 적합한 비즈니스 전략이 필요함을 기업들에

게 알림으로써 기업경쟁력 향상을 위한 시사점을 제공할 수 있다.

## 참 고 문 헌

1. Bower, J.L. and Christensen, C.M., "Disruptive technologies: Catching the Wave", Harvard Business Review, 73, 1, Jan./Feb., 1995, pp.43-53.
2. Chircu, A.M. and Kauffman, R.J., "Reintermediation Strategies in Business-to-Business Electronic Commerce", International Journal of Electronic Commerce, 4, 4, Summer, 2000, pp.7-42.
3. Easterwood, J.C. and Morgan, G.E., "Eroding market imperfections, reintermediation, and disintermediation", Journal of Financial Research, 14, 4, Winter, 1991, pp.345-358.
4. Evans P. and Wurster T. S., BLOWN to BITS, Harvard Business School Press, 2000.
5. FSS(Financial Supervisory Service), 2004, <http://www.dart.fss.or.kr>
6. Gellman, R., "Disintermediation and the Internet," Government Information Quarterly, 13, 1, 1996, pp.1-8.
7. HR Conference, "New Paradigm in e-HR", Proceedings of 1st HR Conference, April, 2002.
8. HR Conference, "New Paradigm in e-HR", Proceedings of 2nd HR Conference, March, 2003.
9. Incruit, 2005, [www.incruit.com](http://www.incruit.com)
10. JobKorea Performance Report, 2004 KMBA Internet Award: JobKorea Performance Report, KMBA, 2004.
11. JobKorea, [http://www.jobkorea.co.kr/service\\_JK/Company/History\\_2005.asp](http://www.jobkorea.co.kr/service_JK/Company/History_2005.asp), 2005
12. JobKorea, 2005, [www.jobkorea.co.kr](http://www.jobkorea.co.kr)
13. Korearecruit, [www.recruit.co.kr](http://www.recruit.co.kr), 2005.
14. NCA, "e-Business Success Story: Case Studies-JobKorea (written by Kiho Park)", 2004.
15. Prahalad, C.K., "Managing discontinuities: The emerging challenges.", Research Technology Management, 41, 3, 1998, pp.14-22.
16. Sarkar, M.B., Butler, B., and Steinfeld, C., "Intermediaries and cybermediaries: A continuing role for mediating players in the electronic marketplace", Journal of Computer-Mediated Communication, 1, 3, December, 1995.
17. Tapscott, D., The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence, New York, McGraw-Hill, 1996.