화훼소매점의 온라인 유통서비스 진화에 따른 정보기술서비스 전략

- A Typhoon Positioning Strategy를 중심으로 -

이 승 창*, 안 성 혁**, 이 숭***

국문초록

인터넷은 기업의 운영과 경쟁방식을 송두리째 바꾸어 놓고 있다. 특히, 화훼유통 서비스를 급격히 진화시켰을 뿐만 아니라, 화훼소매점간 경쟁방식 자체를 변화시켰고 IT 서비스 제공자간 경쟁도 치열해지고 있다. 본 연구는 화훼소매점이 IT 서비스를 통해 화훼유통 서비스의 비즈니스 측면과 정보기술 측면에서 어떻게 진화하고 대응했는지 살펴보고자 한다. 또한, IT 서비스 제공자 측면에서 IT 서비스 위치 선정을 TPS(Typhoon Positioning Strategy) 관점에서 살펴보고자 한다.

IT 서비스 제공업자는 높은 IT 역량을 기반으로 서비스 위치가 고객의 핵심 비즈니스(core business)에 위치하고 솔루션 수준에서 제공해야 높은 비즈니스 가치를 창출할 수 있고 지속적인 서비스의 제공이 가능하게 된다. IT 서비스 위치화 전략인 Typhoon Positioning Strategy(TPS)는 화훼유통 서비스의 비즈니스 진화방향, IT 서비스 트렌드, 그리고 사용자의 IT역량 수준을 고려해서 Business Process-Service Model을 가지고 IT 서비스 위치를 선정해야 한다는 것을 말하고 있다. 즉, IT 서비스 제공자는 자사에 적합한 IT 서비스 위치를 선정함에 있어서 먼저 고객의 핵심 비즈니스를 파악하여 솔루션 수준에서 IT 서비스를 제공해야 한다. 물론 솔루션 사용자의 IT 역량을 고려한 서비스 수준도 고려해야 할 중요한 요소이다. TPS 관점에서 고려해야 할 원칙으로 4가지를 제시했다. 원칙1: 제공하는 IT 서비스의 Solution Map 보유, 원칙2: 제공하는 IT 서비스가 고객의 핵심비즈니스를 지원, 원칙3: 제공하는 IT 서비스는 단위기능 수준이 아닌 솔루션 수준, 그리고 원칙4: 사용자(즉, 화훼소매점)의 IT 역량을 고려한 차등화 서비스 제공 등이다.

주제어 : IT 서비스 전략, 화훼소매점, 온라인 유통서비스, 위치화 전략, Typhoon Positioning Strategy

Ⅰ. 서론

(주)뉴런시스템이 1999년 서비스 시작 이래 10년 동안 꾸준한 성장하면서 화훼소매점들이 가장 많이 사용하고 있는 IT 서비스 업자로 성장했다. 화훼소매점에 IT 서비스를 제공하면서 그동안 화훼유통 서비스는 많은 변화가 있었다. 화훼소매점의 가입자 수는 매출과 직결되는 문제인데 금융위기 이후 화훼소매점의 가입자 수가 줄어들고 있는 상황이다. 여기에 화훼소매점의 요구사항의 수준 또한 높아지고 있고 다양해지고 있으며, 화훼유통 서비스는 계속해서 진화하고 있다. 그리고 정보기술이 빠르게 발전함에 따라 새로운 정보기술로 무장한 경쟁자가 속속 출현하기 시작했다.

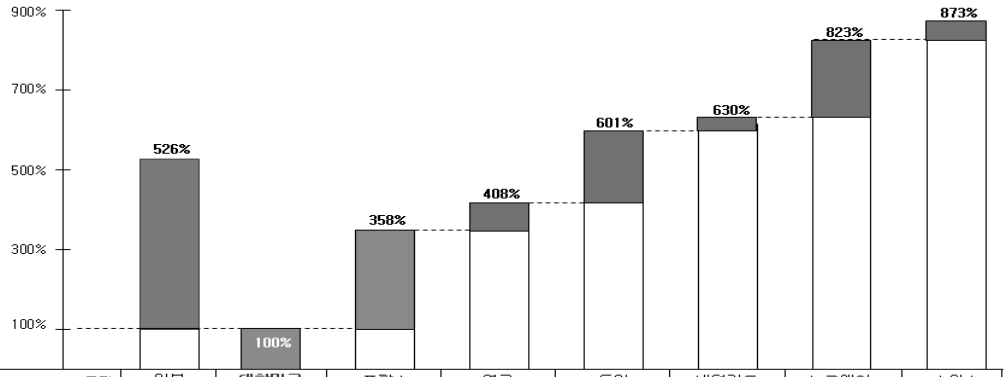
이러한 상황은 우리가 향후 비즈니스 모델과 함께 정보기술 서비스 위치화(positioning) 전략을 어떻게 가져 갈 것인지에 대해 진지하게 고민하기 시작했다. 이에 본 사례연구에서는 이러한 변화가 어떠한 동인에 의해 진화되어 왔는지 비즈니스와 정보기술 측면에서 살펴보고, 이러한 변화에 IT 서비스가 어떻게 대응했는지 알아보고자 한다. 이를 기반으로 IT 서비스 제공자 측면에서 서비스 위치를 선정함에 있어서 TPS(Typhoon Positioning Strategy) 관점에서 살펴보고, 이때 고려해야 할 원칙들을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 화훼유통 서비스 시장의 이해

화훼는 식량이나 식품 등과는 달리 “인간생존”에 필수적이라기보다 “인간생활”의 정서에 필요한 것이라고 할 수 있다. 1995년 TV 홈쇼핑이 출범한 이래 국내 온라인 유통시장은 종합쇼핑몰과 전문쇼핑몰을 거쳐 오픈마켓으로 성장했다(이동일, 2006). 2009년 통계청 전자상거래 및 사이버 쇼핑 동향 보고서를 보면, 화훼상품의 온라인 거래규모는 2001년도 약 210억 원 정도이었던 것이 2009년도 약 570억 원으로 약 3배가 증가했다(통계청, 2009). 거래되는 주요 화훼 상품은 과거에는 관혼상제와 축하선물 용도로 사용되었던 것이 이제는 밸런타인데이, 성년의 날, 부부의 날 등 각종 이벤트를 위해 주문되고 있다. 이전에 비해 가정의 관상용으로도 개발된 상품도 많이 판매가 되고 있다. 꽃 소비는 한국을 100으로 보았을 때 일본은 525로 우리보다 약 5.2배가 많다. 꽃의 나라로 불리는 네덜란드는 약 6.3배, 세계에서 제일 지출이 많은 스위스와는 약 8.7배 차이가 난다. 그 원인은 국내는 관혼상제 중심의 소비 및 기념일, 행사 등 선물용을 위해 꽃을 구매하고 있지만, 유럽 국가들은 관상용 또는 취미용으로 구매하기 때문이다.

선물용으로 주로 구입하다보니 국내 소비자들은 점포에 가서 직접 구매하기 보다는 온라인 유통채널을 통해 이미 규격화된 제품을 구매하고 있다(이승창, 안성혁, 2009). 즉, 국내 화훼 구매 형태는 경조사 및 선물용으로 규격화된 꽃들을 구매하기 때문에 구매가 편리하고 거래비용이 낮은 온라인 채널로 급속도록 전환하고 있는 상황이다. 선물용 및 행사용으로 소비되고 있는 국내 꽃 소비문화는 동일한 상품을 만들 수 없는 꽃 상품을 어느 정도 형태상 규격화가 되고 지역별로 비슷한 가격을 형성하게 되었다. 이로 인해 온라인 유통채널을 통하여 판매가 가능해 졌으며 거래가격이

* 중소기업진흥공단 중소기업연수원 교수, 주저자, E-mail: lee_seungchang@yonsei.ac.kr
** ㈜뉴런시스템 연구소 소장, 공동저자, E-mail:ash@newrun.co.kr
*** ㈜뉴런시스템 시스템개발팀 팀장, 교신저자, E-mail:ls@newrun.co.kr



국가	일본	대한민국	프랑스	영국	독일	네덜란드	노르웨이	스위스
1인당 구매 금액(₩)	88,349	16,808	60,165	68,569	101,039	105,910	138,380	146,784
인구(명)	126,288,000	47,817,000	60,496,000	59,668,000	82,689,000	16,299,000	4,620,000	7,252,000
비율(%)	264.1	100	126.5	124.8	172.9	34.1	9.7	15.2
1인당 국민소득($)	38,410	18,401	37,234	39,881	35,594	42,950	71,396	58,329
국가별 비율(%)	208.7	100	202.3	216.7	193.4	233.4	388.0	317.0

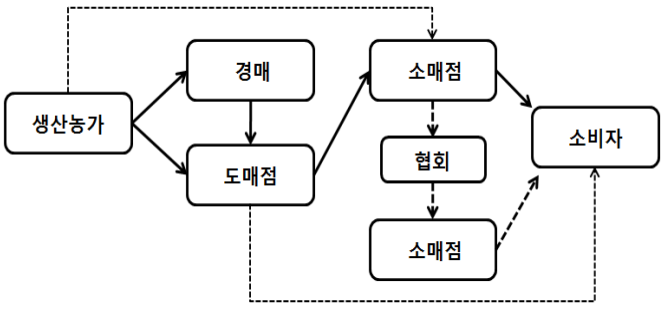
출처 : 농촌진흥청 (2009년)

<그림 1> 국가별 1인당 꽃 소비액 비교

상품을 구매 하는 데에 있어서 중요한 역할을 하게 되었다.

인터넷이 처음 등장하면서 거래가 활성화될 때 많은 연구자들은 공급자와 소비자 중간단계에 있는 유통 중개상들이 소멸 즉, 탈중개화(dis-intermediation)할 것으로 예상했다. 하지만 화훼유통 채널은 제품 특성으로 인해 오히려 중개기능을 보다 강화하면서 새로운 중개상이 재출현(re-intermediation)하게 되었다. 이에 화훼유통 서비스가 온라인으로 전환되면서 많은 변화와 진화가 이루어졌다. 2001년에는 소비자들이 전문쇼핑몰에 대한 신뢰가 낮았기 때문에 포탈(야후, 네이버, 다음 등)과 종합쇼핑몰 중심으로 구매를 했었다. 그러나 최근 전문쇼핑몰에서 구매가 증가하고 있는 것은 제품 가격이 저렴하고 다양한 제품이 구색되어 있기 때문인 것으로 판단된다. 이는 다른 제품과 분명하게 다른 추세로 움직이고 있는 온라인 화훼 유통에서 특징적인 현상이다.

그러나 특이한 점은 2001년도와 2007년도 화훼소매점과 종사자 수를 보면 큰 변화가 없다. 즉, 화훼소매점의 수가 2001년도 14,774개, 2009년도 16,364개로 큰 변화가 없으나 온라인 거래규모가 약 3배 가까이 증가한 이유는 온라인 거래 활성화, 화훼소매점의 다양한 상품 개발, 그리고 정보시스템의 도입으로 급격하게 증가한 거래 및 운영업무를 원활하게 처리할 수 있었기 때문이라고 생각된다.



(.....: IT 서비스 제공 이후 나타난 유통채널)

<그림 2> 화훼상품의 유통구조 개념도

화훼유통서비스는 다른 유통서비스시장과 달리 독특한 형태로 발전하면서 많은 변화를 가져왔다. 정보기술과 인터넷 발전으로 인해 생산자와 소비자가 직접 연결되어 유통구조가 단순화 되는 것이 아니라 오히려 유통 도소매점의 역할이 시장효율화를 할 수 있게 되어 오히려 강화 되었다. 화훼상품의 특성상 택배를 이용한 배송의 어려움으로 화훼소매점 간의 거래량이 증가하였고 상품을 중개하는 협회가 등장하였다. 생산자인 농가가 경매 또는 도매점으로 상품을 공급하여 소매점으로 전달되는 전통적인 구조였으나 이젠 도매점도 인터넷을 통해 최종 소비자에게 직접 공급하는 형태로 전환되어 도소매점간의 구분이 모호해 졌다(<그림 2> 참조). 통계청(2009) 보고서에 따르면 2007년 국내 화훼유통시장에 참여하는 업체는 19,559업체이다. 도매업체는 3,195개이고 소매업체는 6,364개이다. 사업형태로는 개인사업자가 19,409업체이고 법인사업자가 111개 업체이다. 화훼경매는 농수산물 유통공사의 화훼공판장에서 1991년 6월 처음 절화류 경매가 시작했다. 이후 1997년 4월 난류, 1998년 3월에 관엽류 경매를 시작하였다. 2008년 말 출하농가 수는 16,000여명, 출하단체는 330여개, 중도매인은 370여명으로 일일평균 경매금액이 약 2억 원 정도로 화훼상품이 거래되고 있다. 또한 2개의 경매 자동화 시스템을 이용하여 경매를 실시하고 있다. 이처럼 화훼유통에서 정보기술과 인터넷은 소매업뿐만 아니라 도매업에도 많은 변화를 가져다주었다(<그림 2> 참조). 이 중 화훼소매점 약 3,000여개 화원이 협회를 통하여 원격지 배송에 참여하고 있고, 약 40여개 협회가 활동 중이며 약 20여개 협회만이 200~1,200 정도의 많은 회원을 확보하고 있는 상황이다. 대부분의 회원들은 한 협회만 가입한 것이 아니라 여러 협회에 중복 가입되어 있다.

Ⅲ. 화훼유통 서비스의 진화

1. 정보기술 발전과 화훼유통서비스 진화

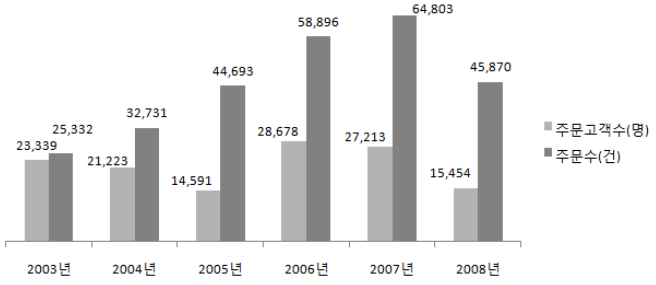
화훼소매점이 정보기술을 도입해서 활용되기 시작한 것은 1990년대 말이다. 그 전에는 취미 수준이거나 소규모 영세 화훼소매점

으로 거래업무를 처리 또는 관리하는 비즈니스 프로세스와 정보시스템도 존재하지 않았다. 화훼소매점이 위치한 지역에서 자동차로 약 30여분 이내의 배송이 가능한 근거리 지역으로 영업 범위가 한정되어 있었다. 화훼상품의 용도가 주로 관혼상제, 선물용도이다 보니 상품과 함께 보내는 사람의 간단한 메시지가 동봉된다. 이때 리본제작을 수기로 작성해야 하는 문제가 화원에게는 가장 큰 애로사항이었다. 매번 붓글씨로 작성해야 했으며 붓글씨의 품질 여부로 상품이 평가되곤 하였기 때문이었다. 화훼소매점을 시작하려면 붓글씨 학원과 한문학원을 먼저 다녀야 할 만큼 화원에게는 붓글씨 작성 능력이 중요하였다.

화훼소매점에 고객 및 매장관리를 할 수 있는 정보시스템이 존재하지 않았고 관리수준 또한 미비한 수준이었기 때문에 화훼유통서비스가 발전하는데 한계가 있었다. 주로 부부간으로 구성되어 있는 모습을 보였으며 전문 경영 관리자 또는 영업 담당자는 존재하지 않았다. 영업범위 또한 제한적이었다. 고객이 주문한 상품을 자신이 배송가능한 지역 이외의 배송지로 배송을 요구할 때 원활히 처리할 수 있는 화훼소매점 상호간의 네트워크가 존재하지 않았기 때문이다. 화훼상품은 제품 특성상 원거리 배송이 불가능하다. 유통기간이 하루 정도이며 온도 및 습도에 민감하고 택배업체 등을 이용한 배송시 상품의 변형 등으로 상품가치가 떨어지기 때문에 원거리 배송은 사실상 불가능했다. 이러한 이유로 지역적으로 소규모의 모임으로 유대관계를 맺어온 화훼소매점 끼리는 상호간 거래가 가능하였지만 상호간의 의사소통 및 결제대금의 처리 등 문제가 있었으며 대부분의 화훼소매점은 원거리 배송 자체가 불가능하였다. 고객과의 의사소통도 대부분 전화로 이루어지는 상황이었다.

이런 상황에서 1999년부터 (주)뉴런의 화훼전용 리본프린팅 솔루션이 제공되어 누구나 손쉽게 리본제작이 가능하게 되었다. 화훼소매점의 가장 큰 애로사항이 해결되는 시점이었다. 리본출력 자동화의 의미는 화훼소매점에게는 상당히 커다란 영향을 주었다. 화훼리본출력은 주로 사장이 수기로 작성하였는데 언제 주문이 들어올지 모르기 때문에 항상 매장에서 대기해야 하는 상황이었다. 리본프린팅 솔루션으로 인해 화훼소매점의 핵심역량은 이젠 리본 수기제작이 아니라 영업능력으로 바뀌게 되었다. 이 시점을 기준으로 화훼소매점들은 매장관리 및 고객관리에 신경을 쓰기 시작하였고 본격적인 영업활동을 시작하였다.

일부 화원들은 주 고객이 개인고객에서 법인고객을 바꾸기 시



<그림 3> (주)뉴런시스템의 연도별 주문 고객수 및 주문건수

작했다. 법인고객 중심으로의 변화는 1인당 주문건수가 높아지는 충성도가 높은 고객들로의 재편 효과를 가져 왔다. 이로 인해 이들은 소규모 점포에서 대형 점포로 발전했다(<그림 3> 참조). 대형 점포들의 특징은 텔레마케터, 배달원, 플로리스트, 영업사원, 그리고 웹마스터 등 기업형태의 체계적인 조직 구조를 갖추기 시작하고 매출규모도 급신장했다.

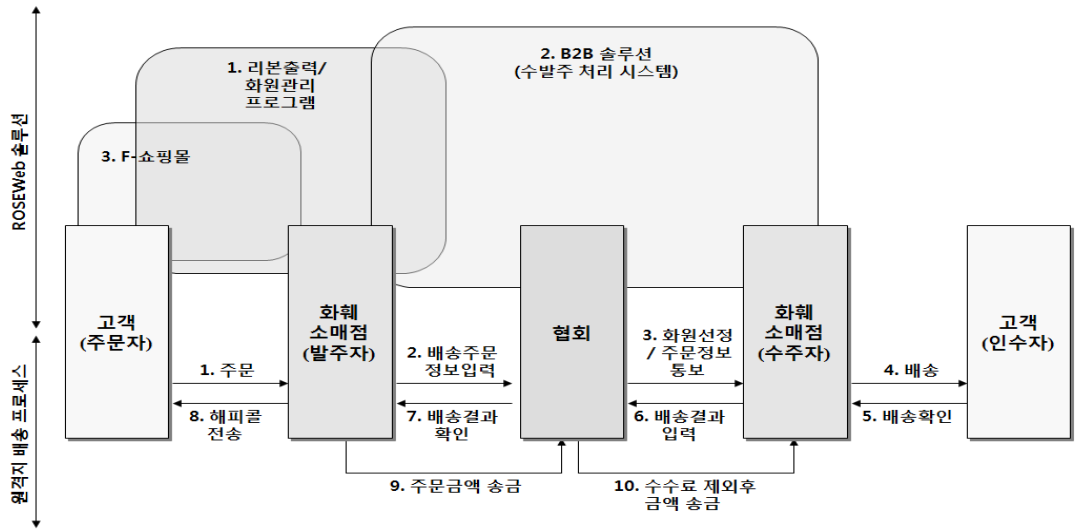
인터넷의 급격한 성장은 주문 채널을 전환하게 했다. CPC(Cost Per Click, 클릭당 비용)[1] 광고 등을 통하여 온라인 주문이 증가하여 일부 화훼소매점은 고속 성장을 하였다. 주문방식이 오프라인 거래에서 온라인 거래로 전환되었다. 그러다 보니 주문의 대다수는 배송지가 자신의 매장영업권이 아닌 타 지역인 경우가 많이 발생하였다. 화훼상품의 특성상 배송지에서 인접한 화훼소매점에서 주문과 동일한 상품을 배송하는 것이 가장 효율적이다. 이 때 타 지역으로의 주문을 위한 화훼소매점의 연결과 상호간에 발생하는 주문 중개, 의사소통문제, 결제대금 문제 등을 해결해 주는 협회가 등장하였다(이승창 & 안성혁, 2009).

협회는 전국의 화훼소매점을 대상으로 상호간의 원활한 주문처리와 결제대금 정산이 주 업무이다. 이제 화훼소매점은 타 지역으로의 배송 문제를 걱정할 필요 없이 협회를 통하여 주문을 의뢰하고 처리한다. 인터넷을 통한 온라인 거래는 화훼라는 제품의 특성 때문에 그 어떤 제품보다도 거래위험과 품질위험이 높은 분야이므로 협회의 신뢰도가 온라인 거래의 활성화를 위해 가장 중요한 요소라고 볼 수 있다. 화훼배송에서 신뢰의 구조는 화훼소매점간 신뢰관계와 협회와 화훼소매점간 신뢰관계로 구분할 수 있다. 발주화훼소매점은 수주화훼소매점에 대한 자세한 정보를 가지고 있지 않기 때문에 제한된 신뢰관계를 가지고 있다. 이런 거래관계에서 화훼소매점간 신뢰관계를 형성하는 것이 필요한데, 이러한 신뢰 관계는 화훼소매점과 협회 사이의 강한 신뢰관계를 통해 보완될 수 있다. 협회가 화훼소매점과 화훼소매점을 연결시켜주는 중개자 역할을 수행함으로써 정보와 재무의 흐름이 효율화되었다. 협회의 등장으로 화훼소매점간의 협력강화로 근거리 배송에서 원거리 배송이 가능해졌다. 이로 인해 일부 화훼소매점은 더욱 대형화되어 기업형태로 전환되기 시작했다. 지금은 더 나아가 특정 화훼상품만을 취급하는 전문화되어지는 추세이다.

(주)뉴런시스템은 인터넷 인프라 보급이 활성화됨으로 화원 상호간에 연결성이 중요하게 될 것이고 업무에서 쓰이는 다양한 솔루션들이 상호 의사소통이 가능한 형태로 구축할 필요성이 있겠다는 판단을 하고 기존 화원관리 및 리본출력 프로그램과 원활하게 연동될 수 있도록 개발했다. 다시 말해, ASP(Application Service Provider) 서비스를 통해 많은 화원들이 사용하고 있는 화원관리 및 리본출력 프로그램이 고객이탈방지(Lock-in) 효과와 네트워크 효과가 나타나 원격지 배송을 위한 수·발주 시스템을 성공적으로 판매할 수 있었다. 이렇게 해서 (주)뉴런시스템은 ROSEWeb 솔루션을 개발하게 되었고 화원들은 이제 더 이상 원격지 배송에 대한 제한을 받지 않고 원하는 시간, 날짜에 정확한 배송이 가능해졌다. ROSEWeb 솔루션 등장 이후 기존 화원들은 오프라인보다는 온라인을 통한 주문에 주력하게 되었다.

원격지 배송프로세스는 배송지를 기준으로 시작되는데 해당 업무를 통괄 처리하는 협회로 의뢰만 하면 처리가 가능하다. 협회는 전국에 있는 화원과 연결이 되어 있는 허브 역할을 수행하기 때문이다. 협회로 배송의뢰 정보를 전달하면 협회는 해당 배송지에 제일 적합한 화원을 선정하여 해당 주문을 통보한다. 협회를 통하여 수주 받은 화원은 주문 사실을 확인 후 상품제작, 배송을 시작한다. 배송 완료 후 배송과 관련된 정보(인수자, 배달시간, 배달상품 사진 등)를 협회에 등록한다. 등록과 동시에 원 주문자에게 해당 내역이 자동으로 통보된다. 결재관계는 월별로 이루어지며 월간

1) Yahoo의 오버츄어, Google의 애드센스, 애드워즈로 검색시 노출된 광고 클릭시 과금하는 광고방식



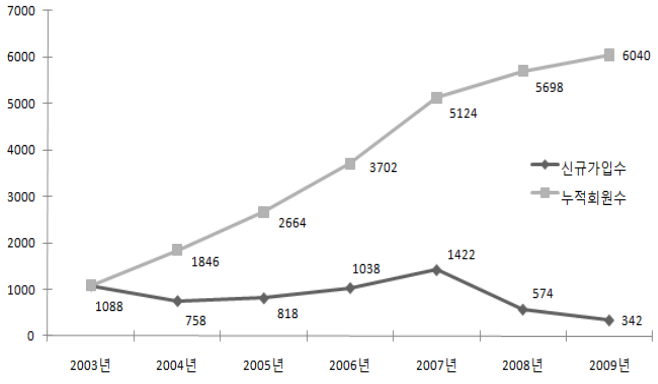
<그림 4> ROSEWeb 솔루션과 원격지간 배송 프로세스

거래에 관한 송금내역을 협회로 송금하면 협회는 수수료를 제외한 금액을 배송화원에게 지급하는 프로세스를 지니게 된다(<그림 4> 참조).

(주)뉴런은 화훼소매점의 가장 큰 애로사항인 리본출력 프로그램을 ASP 형태로 제공하였으며 인터넷 쇼핑몰 등 다양한 인터넷 기반 솔루션들을 화훼소매점에게 기존 단위기능 업무지원에서 솔루션 형태의 정보시스템을 제공하였다. ROSEWeb 솔루션은 고객 및 판매 관리기능과 인터넷 기반의 원거리 배송이 가능한 배송 기능을 지원하며 전국 및 해외 화훼소매점간의 원거리 배송이 가능하게 하는 솔루션이다. ROSEWeb 솔루션을 통해 각각의 솔루션들 간의 seamless한[2] 프로세스 통합과 데이터의 전송으로 화원의 업무처리가 유기적으로 연동될 수 있도록 화훼소매점의 정보시스템 인프라를 지원하게 되었다.

(주)뉴런의 회원 가입자 현황을 2003년부터 2009년까지 7년간 분석해보면 <그림 5>와 같다. <그림 5>에서 볼 수 있듯이 화훼유통 서비스의 변화에 따른 IT 서비스 대응에 따라 가입률과 가입자 수가 변화하는 것으로 보이고 있다. (주)뉴런이 IT 서비스를 단순히 기능 개선 및 유지보수를 했을 때는 회원 가입률이 떨어지고, 유통서비스 변화를 적극적으로 파악하고 대응하기 위해 전체 시스템을 업그레이드 했을 때 가입률과 가입자 수가 증가하는 것으로 파악되었다. 2003~2005년에 WebFax 시스템 등 서버인프라 구성을 위한 시스템에 집중하였을 경우, 화훼소매점 입장에서의 가입률이 둔화되었다. 그렇지만 협회 등장으로 협회와 관련된 솔루션 제공 및 시스템과의 연계를 할 때는 가입률이 증가하였다. 최근 몇 년간 시스템의 유지보수 및 기능개선 기간 동안에는 가입률이 떨어지는 현상이 보여 진다.

고객의 핵심 비즈니스를 지원할 경우 가입자 수는 증가되었고 그렇지 않을 경우 가입률은 감소하는 현상이 나타났다. 따라서 비즈니스 환경변화에 IT 제공자가 그에 따른 정보기술 대응을 어떻게 하느냐에 따라 고객과 IT 서비스 제공자의 비즈니스 성과와 매우 밀접한 관계가 있는 것 같다. 다시 말해, 비즈니스 환경이 빠르게 변화하고 있는 상황에서 IT 서비스 제공자가 단순히 기능개선과 유지보수에만 치중하게 된다면 경쟁사와 기술격차가 줄어들어 차별화가 없어지고, 이러한 IT 서비스를 제공받은 화훼소매점은 최종 고객의 요구에 적절하게 대응하지 못하기 때문에 이탈하게 되는 것이다.



<그림 5> (주)뉴런의 ROSEWeb 솔루션 회원 가입현황

2. 화훼 유통서비스 진화 3단계

본 사례연구는 화훼유통서비스 진화를 3단계로 구분했다. 각 단계는 화훼유통서비스와 IT 서비스 측면에서 유통서비스의 진화를 비교하여 화훼유통 서비스에서의 IT 서비스 진화를 크게 3단계로 구분했다(<표 1> 참조).

1단계(1999~2002년)는 단위기능 자동화(Localized Automation) 단계로 화훼소매점은 수작업으로 수행했던 단위기능을 자동화한 것이다. 주요 거래채널은 전화이고 주요 거래관계는 화훼소매점과 고객이다. 이때는 제공한 IT서비스는 Stand-alone 방식으로 주로 리본프린팅 솔루션이다. 2단계(2003~2005년)는 내부통합화(Internal Integration) 단계로 주요 거래채널은 팩스시스템이고 거래관계는 화훼소매점간 거래이다. 3단계(2006년~현재)는 업무재설계(Business Process Redesign) 단계로 주요 거래채널은 인터넷이다. 주요 거래

2) seamless : 이용자 관점에서 애플리케이션을 사용할 때 입력한 데이터 또는 정보의 흐름이 별도의 작업 없이 서로 다른 시스템 및 최종 시스템에 끊김없이 전달되는 형태

관계는 화훼소매점-협회-화훼소매점이다. 각 단계별 세부 설명을 하면 다음과 같다.

<표 1> 화훼유통 서비스 진화 3단계

단계구분		거래관계	주요 거래채널	유통서비스 제공범위	IT 서비스
1단계 (1999~ 2002년)	단위기능 자동화 (Localized Automation)	화훼소매점 - 고객	전화	매장 영업권	단위 기능중심의 개별 서비스
2단계 (2003~ 2005년)	내부 통합화 (Internal Integration)	화훼소매점 - 화훼소매점	FAX	일부 지역적	업계특성에 적합한 인프라 지원
3단계 (2006년~ 현재)	업무재설계 (Business Process Redesign)	화훼소매점 -협회- 화훼소매점	인터넷	전국적	서비스간 통합된 솔루션

1) 1단계(1999~2002년): 단위기능 자동화(Localized Automation)

1999년 대다수의 화훼소매점들의 업무는 모든 작업을 수기로 작성 관리하였다. 그러다보니 리본글씨는 주로 화훼소매점 사장이 담당하였는데 사장님이 부재중이면 작성이 불가능한 것이었다. 그래서 화훼소매점 사장은 항상 점포에 대기해야 하기 때문에 영업활동에 한계가 있었다. 리본글씨 작성에 애로사항을 느낀 화원사장은 리본글씨를 자동으로 출력하는 시스템이 있냐는 질문에 (주)뉴런이 화훼소매점 IT서비스 시작하는 계기가 되었다.

당시에 천 재질로 되어있는 리본에 글씨를 자동으로 인쇄하는 것은 현수막 등을 출력하는 시스템이 일부 존재하기는 하였다. 하지만 사용용도가 대형의 인쇄물 대상이며 출력 장비인 플로터장비 또한 상당히 고가였다. 당시 플로터의 가격은 프린터가격의 약 20배에 달했다. 따라서 현수막 출력시스템을 화원에 적용하기는 다소 무리가 있었다. 때마침 당시에 잉크젯 프린터가 막 보급되기 시작한 시점이었다.

잉크젯 프린터를 사용하여 리본출력을 하는 아이디어로 시작하여 솔루션을 제공하기 시작하였다. 플로터에 비해 상대적으로 저가인 잉크젯프린터를 사용하면 손쉽게 출력이 가능하였기 때문이다. 레이저 프린터 및 도트프린터도 존재 하였지만 레이저 프린터는 열전사 방식이라 인쇄 시 품질은 좋으나 열로 인하여 리본의 형태가 변형되는 현상이 발생하였고 도트프린터는 출력 시 소음 및 장시간 출력의 경우 헤드의 핀이 망가지는 현상이 발생하여 잉크젯프린터의 선택이 최상의 해결책이었다.

하지만 의외의 어려움 또한 존재하였는데 작업환경의 특성상 물이 많이 취급되는 곳에서 리본출력이 제작되다 보니 출력된 글씨가 번지는 현상이 발생하였다. 그리고 리본의 재질문제[3]로 출력이 원활하게 되지 않는 현상 또한 발생 하였다. 잉크의 번짐 현상은 종이에 출력할 때도 마찬가지였다. 이에 프린터 제조사에서의 번지지 않는 잉크의 출현으로 의외로 자동으로 해결할 수 있었고 리본 재질 문제는 리본제작 업체와의 공조로 잉크젯프린터 잉크의 흡수가 잘되는 형태로 리본을 제작하여 자재를 원활하게 시장에 공급할 수 있었다. 자체적인 기술력으로는 해결할 수 없었던 어려운 문제를 쉽게 해결할 수 있던 운 또한 존재하였다.

또 다른 문제는 출력할 때 사용하는 글꼴과 연속출력 문제였다. 리본은 주로 세로쓰기 형태를 갖추고 있는데 컴퓨터용 글꼴은 모두 가로쓰기 기준으로 제작되어 있다. 따라서 출력 시 글자의 정렬상태가 맞지 않는 문제가 발생하였고 세로쓰기 전용 및 한자, 모양 또한 다양한 형태의 서체를 준비하여 공급하기 시작하였다. (주)뉴런은 현재 뉴런궁서체, 뉴런란체 등 30여종의 리본전용 글꼴을 공급하고 있는데 반해 경쟁사들은 평균 10여개 이내로 공급하고 있다. 이러한 문제를 해결하지 못한 IT 서비스 제공업자들은 시장에서 퇴출되기 시작했다. 프린터는 A4 용지를 기준으로 용지공급 및 출력을 위한 기본개념으로 디자인되고 설계되어 있다. 이 프린터를 가로 5~20센티미터, 길이 30센티미터에서 4미터 길이로 인쇄하는 소프트웨어적 기능과 종이대신 리본이 프린터로 잘 공급되도록 하는 프린터가이드를 개발하여 공급하였다. 일반 용도로 제작된 장비를 특수용도에 맞게 기술적으로 해결한 장점이라 할 수 있다.

2000년대 초반 많은 화훼소매점들이 리본출력의 어려움이 해결되자 매장관리 및 고객관리에 관심을 갖기 시작했다. 화훼소매점에 고정화 되었던 사장들이 활동이 가능한 상태가 되어 본격적으로 영업활동에 뛰어들기 시작한 시기였다. 화훼소매점의 핵심관심사인 리본출력이 정보시스템으로 인하여 하나의 루틴(Routine) 업무로 핵심 비즈니스 위치가 바뀌었다. 이제 화훼소매점들의 핵심관심사는 매장관리 및 고객관리였다.

화훼소매점들은 DM, 전단지 등 기본적인 방법을 통하여 홍보 및 영업활동을 했다. 이런 방법을 보다 활용하기 쉽도록 기능을 추가하였으며 화원 내에서 수행할 수 있는 최대한의 효과를 발생하게 하기 위하여 기능을 개선하였다. 예를 들어, 고객을 대상으로 DM 발송시 다량의 우편물을 우편번호순으로 주소와 바코드를 출력하여 발송하면 우편요금을 할인해 주는 제도를 활용하여 우편번호순으로 출력하는 기능을 제공함으로써 발송비용을 절감시킨 기능이다. 또한 반송된 우편물을 정리하기 편리하도록 바코드를 이용하여 반송되어온 우편물의 주소지를 확인하기 용이하도록 한 기능은, 작지만 고객에게 편리함을 제공하여 이익이 돌아가도록 한 부분이다.

화훼소매점의 매장 및 고객관리는 사용자의 IT 역량과 업무역량에 따라 사용빈도 및 활용빈도에 많은 차이가 존재한다. 이에 ROSEWeb 솔루션은 화훼소매점 모두 사용이 가능하도록 역량수준별로 차별화하여 구성하였다. 정보시스템은 사용자의 관점에서 사용하기 쉽고 꼭 필요한 기능을 제공 하여야 한다. 그래야만 화훼소매점들이 관심을 보이기 때문이다. CIO 기사(2009년 6월 29일)에 실렸던 소규모 프랜차이즈로 ERP 시스템을 구축해 화제를 모았던 총각네야채가게의 실패사례가 있다. 총각네야채가게의 ERP 도입은 SAP코리아[4]가 대대적으로 홍보한 대표적 중소 ERP패키지 솔루션 공급 사례다. 하지만 총각네야채가게 한 관계자는 “총각네야채가게의 유통이 비교적 단순한 반면, SAP 패키지 솔루션의 사용 환경은 복잡하게 돼 있다”며 “도입 후 사용자 요구사항이 많았으나, 이러한 부분이 잘 이뤄지지 않았다”고 설명했다. 도입 이후 1년 정도 사용하다 사용을 중단하고 자체적으로 시스템을 개발하기로 했다는 것이다. 이 사례에서 볼 수 있듯이 사용자 IT 역량을 고려한 IT 서비스 제공이 얼마나 중요한지를 반증하는 사례라고 할 수 있다. 그래서 (주)뉴런은 업무처리에 관련된 사항을 표준화

3) 리본의 재질 문제 : 폴리우레탄 재질로 된 리본에 프린터로 출력시 잉크가 번지는 현상

4) ERP, 재무회계, CRM등 기업 솔루션을 세계 120여국에 공급하는 독일 글로벌 솔루션 기업

하여 손쉽게 정보를 입력하고 처리할 수 있고 다양한 부가업무를 수행할 수 있도록 했다. 이는 IT역량과 업무 역량이 낮은 화훼소매점도 사용할 수 있게 되어 (주)뉴런은 화훼소매점에 널리 보급하게 되었고 시장점유율도 높일 수 있게 되었다.

2) 2단계(2003~2005년): 내부통합화(Internal Integration)

1999년경 Stand-alone방식[5]의 IT 서비스 지원을 시작으로 인터넷이 보급되면서 IT 서비스도 많은 변화를 하였다. 보다 매장관리 및 고객관리에 집중한 화훼소매점들은 인터넷을 이용하여 매출이 증대되었다. 인터넷 주문은 불특정 다수의 주문형태이고 배송장소가 전국적이다. 이에 따라 화훼소매점은 지역별로 주문을 처리할 수 있는 화훼소매점간의 네트워크가 필요하였다. 화훼소매점들은 나름대로의 네트워크를 구축하기 시작하였으며 이때부터 화훼소매점간의 상호 의사소통이 활발해 지기 시작했고 매체 또한 전화에서 팩스로 전환했다. 대화보다는 문서로 남는 팩스를 이용하여 의사소통을 하기 시작하였다. 지금 화훼소매점의 팩스 보급률은 100%에 달하고 있다. 주문이 증가함에 비례해서 의사소통 수 또한 증가하리라는 예상에 (주)뉴런을 포함하여 많은 업체들이 팩스 전송 시스템을 제공하였는데 경쟁사들은 데이콤, 롯데정보통신 등에서 제공하는 WebFax 시스템을 이용하였다. 이들의 WebFax 시스템은 동보통신(同報通信) 개념의 서비스이다. 즉, 하나의 송신 장치에서 여러 개의 수신 장치로 동시에 같은 내용의 정보(문서)를 보내는 통신 방법으로 정보를 대량으로 짧은 시간 안에 보내는 부가 가치 통신망의 중요한 서비스 가운데 하나이다. 주로 공지사항 또는 홍보용을 목적으로 만들어진 시스템이다. 그러다 보니 팩스 전송에 많은 시간이 소요되곤 했는데 전송한 팩스가 다음날에 전송되는 경우도 발생하곤 하였다. 실시간으로 서로 다른 메시지를 1대1로 보내는 화훼소매점에는 적합하지 않은 시스템이었다.

(주)뉴런은 화훼업계에 적합한 팩스 전송 시스템 개발을 경쟁업체와의 차별요소로 인식하여 자체 개발하기로 결정하였다. (주)뉴런이 자체 개발 한 FAX 시스템은 Point to Point 방식[6]의 팩스 전송 시스템으로 동보개념이 아닌 1대1 방식의 전송 시스템이다. 거래명세표, 세금계산서, 주문서 등을 각 단위작업 종료 시 자동으로 상대방에게 전송하는 실시간 개념을 도입하고 전송결과를 실시간으로 확인이 가능하다. 흑백인 팩스에 칼라로 되어있는 상품 사진 등을 Grayscale[7]하여 전송도 가능하다. 주문서 등에 상품사진이 같이 전송되어진다. 1시간에 팩스를 약 4,000여 통을 보낼 수 있게 되었고, 동시에 200여 곳에 서로 다른 문서를 보낼 수 있는 시스템이다. 또한 통신요금의 절감 및 데이터의 연동을 위해 일반 전화망이 아닌 VoIP[8]에서도 사용이 가능한 시스템으로 처음부터 설계되고 제작되었다. 문자메시지 전송시스템과 휴대폰을 이용하여 쇼핑몰의 주문을 바로 확인 가능한 WAP(Wireless Application Protocol) 서비스 또한 제공하였는데 이러한 서비스는 경쟁사들은 제공하지 않는 (주)뉴런만의 독특한 서비스였다. 이는 주문의 실시간 통보 수단이 중요한 비즈니스에서 고객과 화훼소매점, 화훼소매점과 화훼소매점간의 의사소통을 위해 자체 기술력으로 시스템을 구축하여 서비스를 제공한 (주)뉴런과 그렇지 못한 경쟁사들 간의 가장 큰 기술적 차별점이라 할 수 있다. 이 서비스로 인해 많은 경쟁사로부터 탈퇴하고 화훼소매점들이 (주)뉴런에 가입하면서 다른 몇몇 경쟁사들은 시장에서 퇴출되었다.

인터넷거래의 활성화는 화훼상품의 표준화를 가져왔다. 제품특성상 플로리스트가 제작하는 화훼상품은 화훼소매점마다 동일할 수 없다. 플로리스트의 감성과 선호하는 소재 및 스타일이 다르기 때문이다. 하지만 전국적으로 상품을 배송하려면 전국 어느 화훼소매점에서도 제작이 가능한 형태의 상품을 판매해야만 했다. 이 때문에 자연스럽게 전국적으로 상품이 표준화 되는 현상이 발생하였다. 자신만의 특징을 살린 특정제품만 판매하던 일부 화훼소매점은 퇴출되는 기현상이 발생하기도 하였다. 전국적 화훼소매점간의 연결이 본격화 되면서 “3시간 전국 꽃배달”이라는 슬로건이 이때 모든 화훼소매점에 걸리기 시작했다.

3) 3단계(2006년~현재): 업무재설계(Business Process Redesign)

화훼소매점간의 거래가 증가하자 이때 화훼소매점간의 전국적 네트워크를 연결하는 협회가 등장하기 시작하였다. 협회 등장은 화훼소매점간의 네트워크가 보다 전국적(읍·면·동 단위)으로 그물망처럼 연결되었고 업무처리의 효율화 및 일부 발주만 전문적으로 하는 화훼소매점의 출현을 의미한다. 협회의 등장, 인터넷 주문 증가, 그리고 법인고객을 통한 주문체계의 재편 등은 대량의 주문처리에 필요한 시스템간의 통합을 필요로 한다. 시스템간의 통합은 seamless한 데이터의 흐름 및 프로세스를 전제로 한다. 이를 위해서는 해당기능을 지원하는 인프라 시스템의 구성이 상호 연계성을 고려한 구조로 설계되어야 한다. 소프트웨어 또한 단위기능 지원이 아닌 상호간에 연결되고 통합된 솔루션이어야 한다. 이에 ROSEWeb 솔루션은 매장관리, 협회솔루션, 쇼핑몰 등의 데이터 흐름을 통합함으로써 상호 연결된 시스템으로 진화하였다. 쇼핑몰에 들어온 주문이 자동으로 매장관리에 입력되며 필요시 협회로 전송하여 타 지역으로 배송을 의뢰하고 배송결과가 자동으로 매장관리에 업데이트되어 고객에게 해피콜까지 이어지는 프로세스를 간단한 클릭만으로 수행이 가능하다. 이처럼 주문 처리속도가 빨라짐에 따라 업무 효율성을 극대화할 수 있었다. 또한 쇼핑몰 서비스는 고객의 접점을 확대시키는 역할을 했다. 즉, 전국을 대상으로 전화 및 DM 등을 통한 마케팅 활동을 할 수 있게 되어 영업권을 확대할 수 있었다. 이에 표준화된 꽃 제품을 판매하는 화원에게 자기 쇼핑몰 사이트에 충실한 콘텐츠를 제공하는 것은 매우 중요해지기 시작했다(이승창, 안성혁, 2009).

증가하는 주문량을 처리하기 위한 (주)뉴런의 서버시스템은 OSS(Open Source Software)를 활용해서 개발했다. OSS 사용의 의의는 기술적 관점과 재무적 관점에서 볼 수 있다. 국내외 IT 벤더들이 제공하는 서버솔루션을 사용할 경우 기능적으로는 안정되어 있지만 도입비용이 높고 원천기술 확보가 어려운 점과 벤더에 기술적으로 종속되는 점을 들 수 있다. OSS는 그와 반대로 도입비용은 낮으나 다수의 개발자가 참여한 시스템으로 기술적 지원을 받기가 어려운 점이 있다. OSS는 소스코드가 공개되기 때문에 일정한 기술력만 있으면 소스코드를 수정하여 자신에 맞는 시스템을 구축할 수 있는 장점 또한 존재한다. 해외에서는 OSS 도입의 성공사례가 많이 있지만 기술적 지원의 문제와 신뢰성 문제로 국내에서는 많은 기업들이 OSS 도입을 망설이는 이유이기도 하다. 이에 (주)뉴런은 화훼유통 서비스에 적합한 시스템이 없고 변화하는 비즈니스에 능동적으로 대처하기 위하여, 화훼유통 서비스 특성을

5) 서버 없이 PC등을 이용하여 사용자 독자적으로 시스템을 사용하는 방식
6) 송신자와 수신자 1:1로 연결하여 각기 다른 정보를 실시간으로 교환하는 접속방식
7) RGB 형태의 칼라이미지를 다단계의 흑백이미지로 변환하는 이미지필터링 기술
8) Voice over Internet Protocol, 인터넷망을 사용하여 음성을 전달하는 기술(예, 인터넷폰)

반영하면서 비즈니스 요구사항을 신속하게 반영하기 위하여 오픈 소스(Open Source) 기반으로 벤더 독립적인 정보시스템을 구축하였다.

이는 TCO(Total Cost of Ownership : 총소유비용) 감소를 가져옴과 동시에 직원들의 기술력 내재화 효과도 함께 가져왔다. 서버에 사용되는 소프트웨어는 일명 LAMP라 통칭되는 Linux(OS), Apache (Webserver), MySQL(Database), PHP(Webscript)와 서버부하 분산에 필요한 LVS(Linux Virtual Load Balancing System), 소스코트의 변경을 관리하기 위한 형상관리시스템인 SVN(Subversion, Configuration management Tool)등의 도입으로 보다 신속한 개발과 효율적인 관리가 가능하였다. 제품이 솔루션화 되면서 단위기능의 서비스들의 통합과 연계가 중요해졌다. 단위 기능들 간의 인터페이스는 WebService[9]를 이용하여 표준화 시켰으며 데이터는 XML[10]로 처리하여 단위기능을 통합 하였다. 또한 정적인 인터넷 환경을 사용자의 만족도와 생산성을 높여주는 풍부하고 매력적인 RIA[11]를 사용하여 친근감과 편리성을 부여하였다.

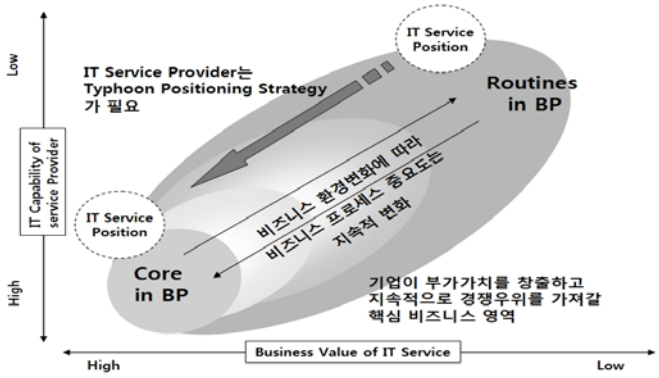
최근 몇 년간 금품수주를 노린 악의적 해커들의 DDoS(Distributed Denial-of-Service, 여러 대의 컴퓨터를 일제히 동작하게 하여 특정 사이트를 공격하는 악의적 행위) 공격으로 금융권 및 상업용 웹사이트가 마비되는 사태가 벌어졌었다. (주)뉴런에도 이러한 현상이 발생하였는데 (주)뉴런은 외부의 불법적 침입에 대비하여 통합보안장비(UTM; Unified Threat Management) 도입과 서비스데스크를 운영하여 불법적 침입과 DDoS 공격에 이미 대비했었다. 다행히도 (주)뉴런의 고객은 2009년 9월 27일 국내 DDoS 공격에 별다른 피해를 입지 않고 원활히 서비스를 수행할 수 있었다. 하지만 이에 대비하지 않고 보안장비가 없던 경쟁업체에 가입한 화훼소매점들은 DDoS 공격에 노출되어 업무가 마비되곤 하였다. 이에 일부 업체들이 (주)뉴런으로 서비스를 전환하는 경우도 있었다.

IV. IT 서비스 전략: Typhoon Positioning Strategy

1. Typhoon Positioning Strategy 개념

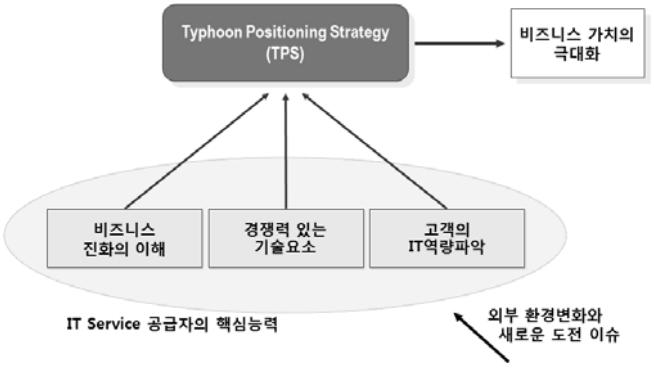
지금까지 화훼유통서비스 진화과정을 살펴보면서 연구자들은 IT 서비스 제공자는 제공하는 IT 서비스 위치가 고객의 핵심비즈니스(Core Business)에 위치하여야 높은 비즈니스 가치를 창출할 수 있고, 지속적인 서비스 제공이 가능하다는 판단을 내렸다. 핵심(core)의 사전적 정의는 어떤 것의 핵심적이고 중심적인 부분을 말한다. 그래서 핵심비즈니스는 기업이 부가가치를 창출하고 지속적으로 경쟁우위를 가져가는데 있어서 중심에 있는 비즈니스 영역을 의미한다. 비즈니스 환경변화에 비즈니스의 중요도는 지속적으로 변화한다. 리본출력, 매장관리, 협회 등장 등 시간에 따라 화훼소매점의 핵심 관심사가 변하였듯이 화훼소매점의 핵심비즈니스도 지속적으로 변화했다.

그래서 본 연구는 IT 서비스 제공자는 변화하는 핵심 비즈니스를 지원하기 위해서는 Typhoon Positioning Strategy 관점에서의 접근해야 한다고 생각했다. 제공하는 IT 서비스의 위치가 핵심 비즈니스에 위치할 경우, 사용자 입장에서는 IT 서비스의 중요도가 높아질 것이며 IT 서비스 사용빈도 또한 많아질 것이다. IT 서비스가 개별적이며 보조적 역할을 수행하는 루틴(Routine) 비즈니스에 위치하게 되면 고객은 언제라도 망설임 없이 비용이 저렴하거나 편리한 다른 IT 서비스 제공자가 등장하면 바로 전환할 것이다(<그림 6> 참조>).



<그림 6> Typhoon Positioning Strategy 개념도

IT 서비스 위치화 전략 구현 시 다음과 같은 사항에 대한 이해가 선결되어야 한다. 첫째, 서비스를 제공하고자 하는 비즈니스의 진화과정에 대한 이해와 지속적 인지가 필요하다. 화훼소매점의 애로사항 및 관심사를 지속적으로 파악하고 기술적으로 대응했듯이 해당 비즈니스에 지속적인 관심과 기술개발에 노력을 기울여야 한다. 둘째, 해당 비즈니스에 맞는 서비스를 제공하기 위한 경쟁력 있는 기술요소를 보유해야 한다. 팩스전송 시스템 경우와 같이 경쟁자들과 차별요소로 가져가야할 핵심기술은 타 솔루션에 의지하지 않고 자체개발을 통해 기술적 내재화와 역량강화 요소로 가져가야할 부분이다. 마지막으로 해당 서비스를 사용할 사용자의 IT 역량에 대한 충분한 이해가 필요하다. 총각네야채가게의 사례처럼 아무리 좋은 제품이라 할지라도 사용자의 요구와 역량에 맞지 않으면 사용자는 외면한다. 처음 개업하는 화훼소매점과 역량이 갖추어진 대형 화훼소매점간의 요구사항과 관심사가 다르기 때문이다. 이 세 가지 요소를 포함한 위치화 전략은 해당 비즈니스의 비즈니스 성과를 극대화시킬 것이며 경쟁자와의 경쟁에서 우월한 위치에 설 수 있는 가장 강력한 무기가 될 것이다(<그림 7> 참조).



<그림 7> TPS 수립시 고려해야 할 요소

9) 컴퓨터와 컴퓨터 간의 상호작용을 위한 통신수단

10) Extensible Markup Language, 주로 다른 시스템, 특히 인터넷에 연결된 시스템끼리 데이터를 쉽게 주고받을 수 있게 하여 HTML의 한계를 극복할 목적으로 만들어진 언어

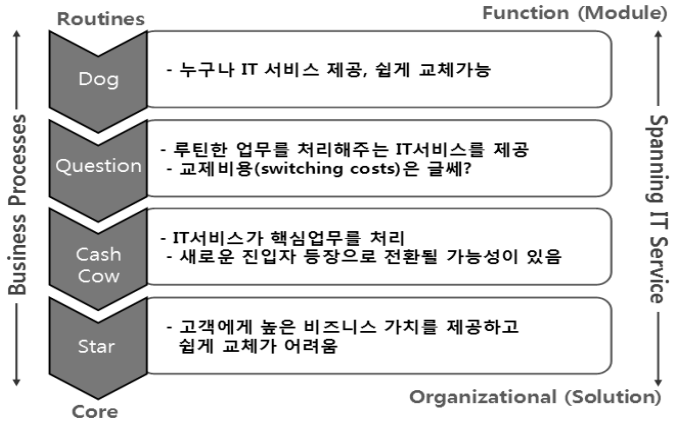
11) Rich Internet Application : 보다 나은 인터넷 접근환경을 제공하는 도구, 대표적으로 화면의 Refresh 없이 데이터의 변경을 표현

2. Business Process-Service Model

IT 서비스 제공자 관점에서 Business Process-Service(BPS) Model은 사회-기술적 관점(Socio-Technical View)에 접근했다. 사회-기술적 관점을 채택하면 단순히 기술적 관점에서만 IT 서비스에 접근하는 것을 피하게 해준다(Laudon, 2007). 조직에서 정보시스템을 성공적으로 도입하기 위하여서는 기술적 체계[12](Technical System) 뿐만 아니라 사회적 체계[13](Social System)을 반영하여 시스템을 설계하여야 한다(Bostrom & Heinen, 1977a; Bostrom & Heinen, 1977b).

Business Process-Service(BPS) Model은 비즈니스 프로세스와 IT 서비스 관점에서 유형을 구분했다. 비즈니스 프로세스는 다시 Core Business Processes(BP)와 Routine Business Processes(BP)로 구분했다. Core BP는 기업의 부가가치를 생산하는 직접적인 활동으로 생산, 입고, 유통, 마케팅, 판매 후의 지원과 서비스 등을 의미한다. 화훼소매업의 경우 리본출력, 주문판매관리 및 매장관리 등이 해당된다. Routine BP는 일상적인 업무활동과 주 활동의 지원하는 활동을 의미한다. 예를 들면, 경영관리 활동, 해피콜, 그리고 배송자 관리 등이 해당된다. 다른 한 축은 IT 서비스 범위로 단위업무를 지원하는 모듈단위와 여러 프로세스와 데이터의 흐름이 연결되고 통합된 솔루션 형태로 구분하여 볼 수 있다(<그림 8> 참조). 따라서 IT 서비스 제공자는 사용자의 역량에 따라 제공하고자 하는 IT 서비스의 범위를 설정하고 고객에게 비즈니스 가치를 제공할 수 있는 IT 서비스 모델로 접근해야 한다.

우선 무엇보다 중요한 것은 IT 서비스 제공자는 지속적으로 자사의 IT 서비스가 어느 위치에 있는지 인식하고 있어야 한다. 그런 다음 자사의 IT 서비스가 STAR에 위치하기 위한 TPS 접근 방법을 고민해야 한다. 비즈니스 환경변화와 정보기술이 빠르게 변화하고 있는 상황에서 자사의 IT 서비스가 우월한 위치에 있다고 할지라도 자칫 자사의 IT 서비스가 위치화 전략에서 실패할 경우 급격하게 위축될 수 있다는 것을 알아야 한다.

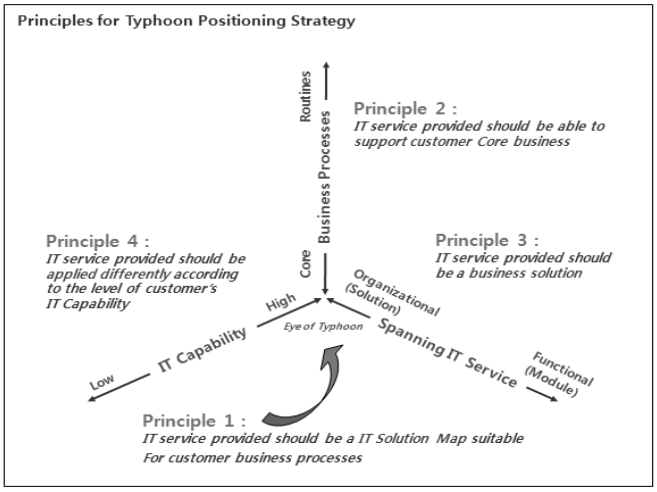


<그림 8> Business Process-Service(BPS) Model

12) 입력물을 산출물로 변화하는데 필요한 프로세스, 업무, 기술
13) 인간의 특성(태도, 스킬, 가치관), 인간간의 관계성, 보상체계, 권한구조

Ⅴ. Typhoon Positioning Strategy 4원칙

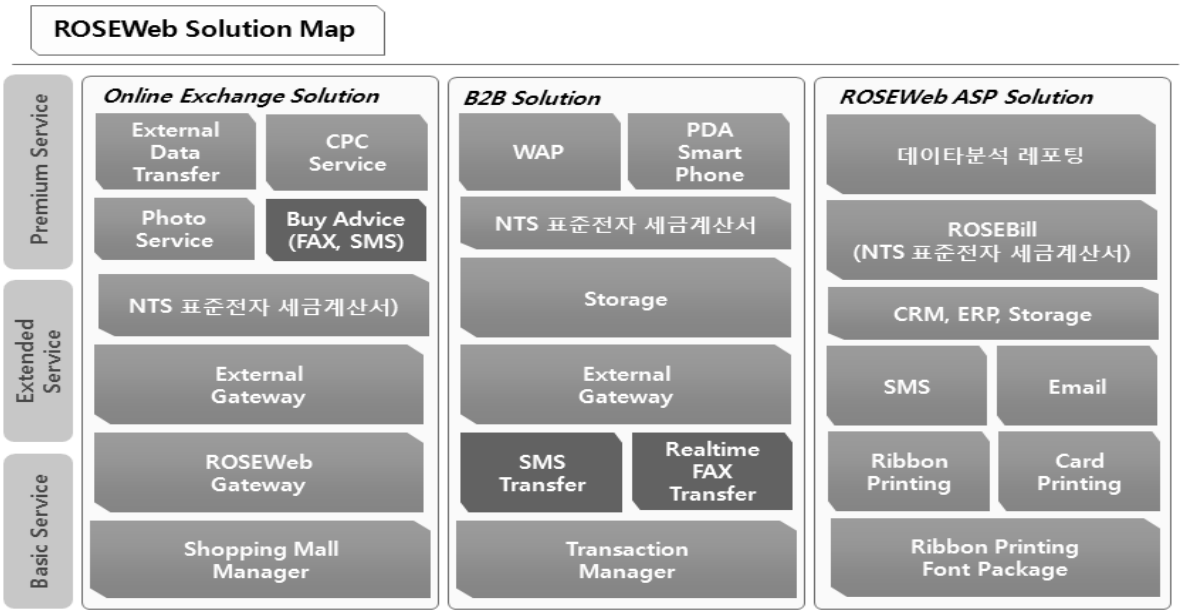
본 연구에서는 지금까지 유통서비스 진화와 IT 서비스 제공을 경험을 토대로 IT 서비스 제공자 관점에서 제공하고자 하는 IT 서비스가 고객의 핵심비즈니스를 지원하는 위치에 있기 위한 4가지 원칙을 제시하고자 한다. 우선, 비즈니스에 맞는 서비스의 Solution Map이 존재하여야 한다. 또한 제공하려는 서비스가 고객의 핵심비즈니스를 지원해야 하며 형태는 솔루션의 형태를 갖추어서 사용하는 사용자의 IT 사용역량에 맞추어 서비스를 하여야 한다(<그림 9> 참조). 4가지 원칙을 바탕으로 IT 서비스를 제공하면 <그림 9>에서와 같이 최적의 위치에 위치할 수 있으며 그곳이 바로 태풍의 눈이다. 제공하는 IT 서비스가 태풍의 눈에 위치하여 있으면 안정적으로 고요하고 편하게 있을 수 있지만 태풍의 눈 이외의 장소는 비바람이 몰아치며 불안정하여 험난한 과정을 겪게 된다. 태풍의 눈 이야말로 IT 서비스 제공자 입장에서는 최적의 장소이며 최종 목적지인 것이다. 하지만 태풍은 계속 이동함으로 주기적 관심과 대응으로 자리를 지켜나가는 노력을 해야 한다.



<그림 9> ASP서비스의 공급자 관점의 성공적 접근 원칙 개념도

1. 고객에게 적절한 솔루션 맵을 가지고 IT 서비스 제공

IT 서비스 제공자 입장에서는 자사 IT 서비스에 대한 솔루션 맵(solution Map)을 가지고 있어야 한다. 우선 솔루션 맵을 만들기 위해서는 해당 비즈니스에 대한 깊은 이해가 전제되어야 한다. 또한 해당 비즈니스에 IT 서비스 제공한 경험이 축적될수록 완성도 있는 솔루션 맵을 완성할 수 있다. 또한, 솔루션 맵에는 제공하고자 하는 서비스가 타 서비스와의 연계성을 고려되어 제시해야 한다. 솔루션 맵은 업무역량 및 사용범위에 따라 단계별로 작성되어야 한다. 그 이유는 특정 서비스를 받기 위해서는 사전에 필요한 서비스 및 환경을 인지시켜주며, 제공받고 있는 서비스로 인하여 추후 어떤 서비스를 받을 수 있는지 서비스간의 상호관계를 명확하게 제시하여 주기 때문이다. IT 서비스의 역량은 제시한 각 서비스 단계를 뛰어넘어 상위단계에 있는 특정 서비스만을 이용할 수 가 없다. 그 이유는 IT 역량 또한 업무역량과 마찬가지로 단계별로 발전하고 상위서비스 이용에 따르는 기반 데이터와 정보 있어야 하기 때문이다. 솔루션 맵에서 제시한 가장 기반이 되는 서



<그림 10> (주)뉴런의 ROSEWeb 솔루션 맵 예시

비스를 시작하여 업무역량이 올라감에 따라 사용이 가능한 IT 서비스를 제시하여야 사용자 입장에서는 현재의 위치와 다음 단계 서비스를 예측가능하기 때문이다.

솔루션 맵은 시스템의 전반적인 데이터의 흐름과 프로세스별 어플리케이션의 모습을 보다 효율적이고 통합적으로 보여주는 역할을 한다. 이것이 존재하지 않으면 설계도 없이 집을 짓는 것과 다름없다. 예로 뉴런의 솔루션 맵을 <그림 10>에 제시했다. <그림 10>에서 볼 수 있듯이 솔루션 맵으로 하단의 Basic Service에서 상단 Premium Service 까지 제공되는 서비스를 표시하고 있다. 솔루션 맵 구성은 홈페이지 쇼핑몰을 지원하는 Online Exchange 솔루션, 협회 업무를 지원하는 B2B 솔루션, 그리고 리본출력 및 매장관리 기능을 지원하는 ROSEWeb ASP 솔루션 3가지로 구성되어 있다. 각 솔루션은 단계별로 구성되어있어 별도로 서비스가 가능한데 상위 Premium Service를 지원받을 경우는 높은 수준의 IT 사용역량이 필요하다. 처음에는 Basic Service로 시작하여 어느 정도 업무성숙도 및 IT 사용역량이 증가하면 그에 합당한 업무처리가 가능하도록 서비스를 차등화 하여 공급하고 있다. 이는 사용자 입장에서는 필요한 서비스만 공급 받음으로써 비용이 절감되고 공급자 입장에서는 고객의 관심사에 적합한 서비스를 제공함으로써 고객이 운영업무를 효율적으로 활용하고 전략적으로 IT를 활용하기 위함이다. 부가적으로 공급자 입장에서 고객의 이탈방지 효과를 얻을 수 있다. 또한, 업무 처리 역량이 강화되면 다음에 제공받을 수 있는 서비스를 제시할 수 있음으로 고객 및 공급자간의 의사소통에도 편리함을 제공한다.

2. 고객의 핵심 비즈니스를 지원하는 IT 서비스 제공

고객의 핵심 비즈니스에 IT 서비스를 제공해야 한다. 고객의 경쟁우위 또는 차별화를 할 수 있는 핵심 비즈니스에 IT 서비스를 제공해야 고객의 요구(needs)를 충족시키고 수요(demand)를 발생시킬 수 있기 때문이다. 핵심비지니스는 고객의 주 관심사이며 애로사항일 경우가 많기 때문이다. 이러한 문제를 해결하면 신규 IT 서비스 제공자 경우는 고객의 마음을 사로잡아 신속한 시장진입을 가능하게 한다. 사용자는 이러한 서비스를 자신의 애로사항 및 업무처리 효율을 높여주는 시스템으로 인식하여 많은 관심과 사용의지를 보이게 된다. 이는 Lock-in효과와 전환비용을 높이는 효과를 발생하게 되며 기업에 IT서비스가 핵심으로 위치하게 되는 것이다.

또한, 제공하는 IT 서비스의 위치가 고객의 입장에서 핵심 비즈니스를 지원하는지에 대해 주기적인 확인이 필요하다. 핵심 비즈니스는 시간의 흐름과 비즈니스 환경에 따라 계속 변하기 때문이다. 예를 들면, 화훼소매점에서 초기에는 리본출력이 핵심 비즈니스이었지만 매장관리 및 주문관리, 인터넷의 등장에 따른 영업권의 확대, 그리고 협회의 등장에 따라 업무의 효율성 증가 등 시간이 지남에 따라 핵심 비즈니스는 변하였다. 이런 변화과정에서 당시 상황에 맞는 적절한 기능을 지원하는 솔루션 제공으로 IT 서비스 위치를 제대로 선정했다면 IT 서비스 제공자는 지속적인 서비스를 제공하고 생존할 것이다. 예를 들면, 현재까지 쇼핑몰을 구축해서 서비스간 통합이 핵심비즈니스였다. 그러나 이 서비스가 계속해서 핵심 비즈니스에 위치하지 않을 것이다. 점점 화훼소매점들에게는 표준화된 꽃 제품을 판매하는 화원에게 자기 쇼핑몰 사이트에 충실한 콘텐츠를 제공하는 것은 중요해지고 있다(이승창, 안성혁, 2009). 제품 차별화가 어려운 표준화된 제품을 판매하는 인터넷 쇼핑몰은 가격민감도를 낮추기 위해서 다양한 상품을 갖추는 것뿐만 아니라 풍부하고 정확한 상품 정보 및 최신 정보의 업데이트를 통한 충실한 콘텐츠를 제공하는 것이 소비자의 가격탐색을 감소시킬 수 있기 때문이다(오정은, 이승창, 이호근, 2002). 또한 인터넷 쇼핑몰에 관한 광고에 소비자들이 많이 노출될수록 소비자들의 브랜드 친숙도는 높아져 가격의 상대적인 중요성이 감소될 수 있다고 말하고 있다. 따라서 이제 IT 서비스를 화훼소매점에게 이러한 문제를 해결해주는 것이 핵심비즈니스로 등장할 수 있을 것이다.

3. 단위기능 지원이 아닌 솔루션 형태의 IT 서비스 제공

제공되는 IT 서비스는 단위기능 지원이 아닌 솔루션의 형태를 갖추어야 한다. 솔루션은 몇 가지 차원에서 정의될 수 있는데 비

즈니스 또는 고객의 문제점을 해결할 수 있는 제품이나 서비스와 같은 조합을 말한다. 또한, 다양한 사용자의 요구사항을 수렴하고 인프라 수준 단계에서부터 내부 단위 어플리케이션의 통합된 seamless한 데이터의 흐름과 프로세스를 지원하는 IT 서비스라고 정의할 수 있다. 과거와 달리 현재는 다양한 단위 비즈니스가 수시로 통합되고 재조합되어지며 새로운 비즈니스가 출현하고 있다. 비즈니스 라이프사이클 또한 짧아지고 있다. 이런 비즈니스 환경을 처리하기 위하여 IT 서비스가 이용되는데 IT 서비스 또한 이런 비즈니스 문제를 처리하기 위하여서는 단위기능 지원만을 위한 구성이 아닌 유기적으로 연결되고 재구성이 가능한 솔루션 형태로 제공되어야 원활한 기능을 제공할 수 있다. (주)뉴런의 ROSEWeb 솔루션은 쇼핑몰의 주문, 오프라인의 주문 등 초기주문단계에서 입력된 주문자료(주문자, 배송처, 상품정보 등)가 협회를 통하여 타 지역의 화훼소매점에게 까지 가공 없이 전달되며 배송완료시 배송정보(상품수령자, 수령시간 등)주문자에게 피드백 된다. 이러한 데이터 흐름을 토대로 업무프로세스가 진행되며 이 프로세스는 현재 화훼유통 서비스 시장에서 de facto standard[14]로 자리 잡고 있다.

4. 사용자의 IT 역량을 고려한 차등화 서비스 제공

이제 화훼유통서비스에서 정보기술은 크게 영향을 미치고 있다. 비즈니스 성공을 위해서는 정보기술을 단순 기능수준에서 자동화가 아니라 차별적이고 전략적 우위를 차지할 수 있는 도구로 정보기술을 사용하고 있다. 그러나 정보기술에 의한 높은 잠재적 편익(potential benefit)을 얻기 위해서는 그만큼 높은 수준에서 조직 및 비즈니즈 변화가 뒤따라야 한다(Vankatraman, 1994). Vankatraman(1994)는 선택한 비즈니스 비전을 가지고 자사의 조직 역량과 정보기술 역량 간의 동적인 정렬(dynamic alignment)을 계속해서 적응(adapt)시켜야 한다고 말하고 있다. 그래서 IT 서비스는 사용자의 IT 역량에 맞게 차등화하여 제공해야 한다. 즉, 자사에 맞은 IT 서비스를 선택해야 한다.

화훼소매점의 요구가 다양하듯이 사용자의 IT역량 수준 또한 다양하다. 따라서 솔루션 사용자의 정보기술 역량과 비즈니스 비전을 고려해서 IT 서비스를 제공해야 한다. 업무 역량 수준이 낮고 소규모 화훼소매점과 새로 창업한 화훼소매점은 홍보와 고객확보에 집중되어 있다. 반면 대형 화훼소매점과는 비즈니스 비전과 조직 역량 수준이 다르다. 정보기술 역량이 낮은 화훼소매점에게는 고객 분석과 매출분석 보다는 기본적인 리본프린팅, 고객확보, 고객관리, 업무처리에 관련된 단위업무 기능을 집중 지원하여 IT 서비스 제공해야 한다. 반면 IT역량이 높은 대형 화훼소매점의 경우는 고객 분석을 통한 통계자료 제공, 타 지역 발주시스템 등 보다 높은 수준의 정보기술 기능을 지원함으로써 각각의 요구사항을 충족시켜야 한다. IT역량이 다른 화훼소매점의 관심사 및 업무처리 방식에 따라 기능을 차별화하여 맞춤방식으로 제공하는 서비스가 중요하다고 할 수 있다.

VI. 결론 및 시사점

지금까지 화훼유통 서비스 진화과정에서 인식할 수 있듯이 정보기술과 인터넷은 화훼유통 서비스를 급격히 진화시켰을 뿐만 아니라, 화훼소매점의 운영과 화훼소매점간 경쟁방식을 바꾸었다. 그리고 화훼유통 구조에도 많은 변화를 주었고 새로운 IT 서비스 제공자들이 계속해서 등장함에 따라 경쟁도 치열해지고 있다. 이에 본 사례연구는 화훼소매점 IT 서비스 사례를 통해 화훼유통 서비스의 비즈니스 측면과 정보기술 측면에서 어떻게 진화하고 대응했는지 살펴보았다. 이를 기반으로 IT 서비스 제공자 관점에서 IT 서비스 위치 선정함에 있어서 TPS(Typhoon Positioning Strategy) 관점에서 BPS 모델과 이를 토대로 고려해야 할 4가지 원칙들을 제시했다. IT 서비스의 비즈니스 가치는 높은 IT 역량을 기반으로 제공하는 서비스 위치가 고객의 핵심 비즈니스에 위치하여야 높은 비즈니스 가치를 창출할 수 있고 지속적인 서비스 제공 가능하게 된다. TPS는 화훼유통 서비스의 비즈니스 진화방향과 IT 서비스 트렌드, 그리고 사용자의 IT 역량 수준을 고려해서 Business Process-Service 모형을 가지고 IT 서비스 위치를 선정해야 한다고 말했다. 4원칙은 다음과 같다. 원칙1: 고객에게 적절한 솔루션 맵을 가지고 IT 서비스 제공, 원칙2: 고객의 핵심 비즈니스를 지원하는 IT 서비스 제공, 원칙3: 단위기능 지원이 아닌 솔루션 형태의 IT 서비스 제공, 그리고 원칙4: 사용자의 IT 역량을 고려한 차등화 서비스 제공 등이다.

본 사례연구의 의의는 중소규모의 화훼유통 서비스 시장에서 화훼소매점들이 정보기술을 도입하게 되면서 유통서비스 진화가 어떻게 되었고 이에 따른 IT 서비스 위치 선정을 하기 위한 방안을 살펴보는데 있었다. 그동안 ROSEWeb 솔루션은 화훼업계에 당면한 비즈니스 문제를 기능중심의 기술적 접근으로 해결하였다. 그에 따르는 핵심 경쟁요소인 기술력 확보를 위해 서비스의 핵심 기술을 자체 개발함으로써 기술적 경쟁우위에 설 수 있었다. 하지만 기술 또한 발전하므로 현재 서비스 중인 기능중심의 서비스는 결코 경쟁우위에 설 수 있는 기술력이라고 할 수 없다. 본 사례연구에서 제시한 TPS 개념과 BPS 모델 등은 지속적인 검증을 위한 실증연구를 통해 일반화할 필요가 있다.

화훼유통 서비스 시장은 이제 또 새로운 방향으로 변화하고 진화하고 있다. 화훼산지에서 최종 고객까지 거래 효율화를 위해 모든 거래가 온라인으로 전환되고 있다. 화훼산지에서 도소매점까지가 오프라인이었지만 이 부분이 온라인 거래로 전환되기 시작하면서 전체 화훼유통 흐름은 더욱 효율화되고 유통구조도 크게 변화할 것으로 예상된다. 최근 일부 대형 화훼도매점은 온라인 거래가 활성화됨에 따라 온라인 유통서비스에 참여하고 있거나 준비 중에 있다. 반면 화훼소매점은 특정 상품만을 전문으로 취급하는 형태로 변경되고 있다. 예를 들면 난류 또는 화환류 제품만 취급하여 전문성을 높이고 원가우위를 확보하려는 대형 화훼소매점이 나타나고 있다. 화훼도매점은 인터넷과 CPC 광고를 통하여 손쉽게 최종 고객을 확보하여 거래주문을 처리할 수 있게 됨에 따라 화훼소매점간의 경쟁이 치열해 지고 있다. 이처럼 화훼소매점과 화훼도매점간의 영역구분이 모호해지고 있다.

발주 화훼소매점은 협회를 통하여 타 지역 배송 건을 처리하는 수주 화훼소매점의 유통서비스능력 및 서비스 품질을 어떻게 평가하여 거래를 할 것 인가에 대해 고민하기 시작했다. 고객은 주문할 때 배송을 담당하는 수주 화훼소매점을 인식하지 않고 주문하기 때문에 수주 화훼소매점의 역할은 매우 중요하다. 즉, 배송되는 상품의 품질 및 배송자의 복장, 행동, 언행 등이 발주 화훼소매점의 서비스 품질로 이어지기 때문이다. 수주 화훼소매점의 불친절한 행동은 발주 화훼소매점의 신용을 악화시키는 요인으로 작용한

14) 업계에서 경쟁을 통해서 시장의 대세를 장악한 비공식적인 사실상의 표준

다. 따라서 배송 자체를 처리하던 수준에서 배송자 서비스 품질을 요구하기 시작한 것이다. 수많은 화훼소매점의 서비스 품질을 어떤 기준으로 평가할 것인지에 대한 고민이 시작된 것이다.

마지막으로 이러한 비즈니스 변화에 IT 서비스 제공자에게는 이전 보다 seamless한 데이터의 흐름과 프로세스의 흐름이 될 수 있도록 요구하기 시작할 것이다. 이러한 요구사항을 어떻게 대응할 것인지가 (주)뉴런의 새로운 고민이기도 하다. 또한, 모든 거래가 온라인화되어 이루어질 경우 해킹, 재난, 자연재해 등의 이유로 인한 비즈니스 중단 없는 비즈니스 연속성계획(BCP; Business Continuity Planning)이 필요하다. BCP는 화훼소매업, 협회, 그리고 IT 서비스 제공업자 모두 필요한 계획이며 특히 IT 제공업자에게는 중요성이 더욱 더 강조되고 있다. 비즈니스 연속성은 (주)뉴런의 DDoS 공격에 대비한 UTM 도입의 사례에서 알 수 있듯이 비즈니스가 중단되면 고객은 전환비용과 상관없이 대체재로 전환하는 특성을 보인다. 따라서 BCP의 확립은 다른 IT 서비스 제공자로부터 경쟁우위를 확보할 수 있는 중요한 핵심성공요소이다.

지금까지 현재 화훼유통서비스에서 새롭게 등장한 도전과제를 살펴보았다. 이처럼 사용자의 요구는 계속 다양해지고 복잡해지고 있기 때문에 공급자 중심 즉 기능 중심적 서비스보다는 사용자 중심 서비스관점에서 접근해야 한다. 우선, 화훼도소매점을 매출규모, 업무역량, 조직, 인원 등을 기준으로 고객군을 세분화해야 한다. 각 고객군별 요구하는 IT 서비스에는 많은 차이가 있기 때문이다. 각 고객군의 다양한 요구를 재정의해서 수용하고, 유통서비스 진화와 도전에 대응하기 위해서는 IT서비스 위치화 전략은 더욱 중요하다.

Christensen(2003; 2004)이 말한 파괴적 혁신이 필요한 시기이다. 다시 말해, 끊임없는 기술개발로 기존 제품에 보다 많은 기능과 서비스의 품질을 개선하는 존속적 혁신(Sustaining Innovation)으로 잠시 동안은 경쟁우위에 설 수 있겠지만 새로운 경쟁업체의 도전과 인터넷 포탈업체들의 시장진입 등으로 위협 받고 있기 때문이다. 경쟁의 원천적인 변화를 초래하는 파괴적 혁신(Disruption Innovation)이 필요한 시점이다. 따라서 (주)뉴런은 Typhoon Positioning Strategy 관점에서 각 서비스별로 서비스 위치를 어떻게 선정해서 IT 서비스를 제공할 것인가는 추후의 논의 대상으로 여겨진다.

논문접수: 2009. 09. 20
수정완료: 2009. 10. 20
게재확정: 2009. 11. 16

참고문헌

오정은, 이승창, 이호근(2002) “인터넷 서점유형의 선택에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 연구,” *Information Systems Review*, 제4권 제2호, 133-153.

이동일(2006), **SERI 연구에세이-온라인 유통시장이 진화한다**, 삼성경제연구소.

이승창, 안성혁(2009), "비즈니스 모델과 화훼 유통 서비스 전략: ROSEWeb 솔루션 사례," *유통과학연구*, 제7권 제1호, 5-34.

통계청(2009), **전자상거래 및 사이버 쇼핑 동향**, 통계청.

Bostrom, Robert P. J. & Heinen, Stephen(1977a), "MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective", Part I : The Causes, *MIS Quarterly*, 1(4), 11-28.

Bostrom, Robert P. J. & Heinen, Stephen(1977b), "MIS Problems and Failures: A Socio - Technical Perspective", Part II : The Application of Socio-Technical Theory, *MIS Quarterly*, 1(4), 11-28.

Christensen, Clayton M. & Anthony, Scott D. Roth(2004), *Seeing What's Next-Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*, Perseus Distribution Services.

Christensen, Clayton M. & Raynor, Michael E.(2003), *The Innovator's Solution-Creating and Sustaining Successful Growth*, Perseus Distribution Services.

Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P.(2007), *Management Information Systems*, Prentice Hall.

Vankatraman, N.(1994), "IT-Enabled Business Transformation : From Automation to Business Redefinition", *Sloan Management Review*, Winter, 73-87.

Abstract

IT Service Strategy on Development of Online Floral Distribution Service : A Typhoon Positioning Strategy

Lee, Seung-chang*, Ahn, Sung-hyuck**, Lee, Soong***

The internet has dramatically changed a way of business management and competition in the business environment. Especially, it stimulated not only to evolve online floral distribution service but also to change a phase of competition among floral retail stores in industry. And that also led to keen competition among IT service providers as well. This study is to examine how floral retail stores have been evolved and competed with the radical situation of the floral distribution industry through IT service in the aspect of business and information technology. In addition, the Typhoon Positioning Strategy(TPS), a strategy for the IT service positioning, is introduced from IT service provider's perspective.

For IT service providers to create high business value and continuous service providing, IT service should be positioned on the customers' "core business" and developed to the level of "solution." The Typhoon Positioning Strategy(TPS) is a strategy for the IT service positioning, indicating that IT service should be positioned according to a Business Process-Service model with the consideration of business development direction, IT service trend, and user's IT capability. That is, IT service providers should find out customers' "core business" area first to provide a right IT service to the company, and the IT service provided should meet to the level of business solution. The capability of the IT solution users is also an important factor to be considered for the advanced IT service. There are four principles of the Typhoon Positioning Strategy(TPS). Principle 1) IT service provided should be an IT solution Map suitable for customer business processes. Principle 2) IT service provided should be able to support customer core business. Principle 3) IT service provided should be a business solution. Principle. 4) IT service provided should be applied differently according to the level of customer's IT capability.

Key words : Floral Retail Store, Online Floral Distribution Service, IT Service Positioning Strategy, Typhoon Positioning Strategy, Business Process-Service Model

* Professor, The Small Business Training Institute, Small & Medium Business Corporation

** Manager, The Research Center, Newrun system

*** Manager, The technological Development, Newrun system