

CEO의 리더십과 전략적 정보화 시스템의 구축: 더페이스샵 코리아 사례를 중심으로

The Leadership of CEO and the Building up of Strategic Information Systems: THEFACESHOP Korea Case

이 미 영 (Miyoung Lee)	건국대학교 경영대학 경영정보학과 교수, 주저자
박 양 규 (Yang-Kyu Park)	건국대학교 경영대학 경영학과 교수, 교신저자
김 우 봉 (Woo-Bong Kim)	건국대학교 경영대학 경영학과 교수
안 지 현 (Ji-Hyun Ahn)	건국대학교 일반대학원 정보통신경영학과 조교

요 약

국내 중소기업의 정보화는 정부의 지원정책에 의존하고 있는 것이 현실이다. 그러나 이런 상황에서 중소기업에서 정보기술의 성공적 도입이 이루어고 있는 경우가 있다. 그 성공의 주요한 요인으로 고려되는 것이 CEO의 정보화에 대한 축적된 지식과 강력한 리더십이다. 본 연구는 국내 중소기업 정보화의 성공적 사례 중의 하나인 더페이스샵에 대한 심층적 사례분석을 시도한다. 더페이스샵의 CEO는 기업의 목표달성을 위해 정보화에 대한 해박한 지식을 토대로 CEO가 시스템 구축을 위한 강력한 리더십을 발휘하였고 의사결정 기구로서 이사회가 이를 효과적으로 지원하고 종업원들의 주도적인 참여로 성공신화를 이루었다. CEO의 강력한 리더십하에 모든 정보시스템의 구축이 만족화되고 효율화되었으며 현업과의 연계를 통해 조직과 시스템의 경쟁력 강화를 이끌었다. 특히, 더페이스샵은 경쟁력을 강화하기 위해 세 가지 단계로 접근하였다. 첫째, 업무효율성과 사무자동화를 위한 ERP와 같은 기본 시스템을 구축하였고, 둘째, 고객지향성과 마케팅효과를 극대화하기 위한 분석 CRM 시스템을 완성하였으며, 셋째, 타겟 마케팅의 반응을 향상과 점주들의 수익개선을 위한 운영 CRM 시스템을 구축하였다. 이런 체계적인 노력을 통해 기업의 성과가 크게 개선되었다. 결과적으로 더페이스샵은 자기만의 차별점, "Natural Story"와 가격경쟁력이라는 매력을 가지고 화장품 업계에서 창사 2년 만에 국내 화장품업계 3위, 브랜드샵 화장품 업계 1위라는 성과를 일구었다. 그 바탕에는 여타 중소기업에서 업무를 못내고 있는 체계적인 정보시스템에 대한 투자 있었고 이를 가능하게 한 전문지식에 입각한 CEO의 강력한 리더십이 있었다.

키워드 : CEO리더십, 정보기술, 정보시스템, ERP, 성과

† 본 논문에서 활용한 모든 표와 그림은 사내 내부 자료를 활용하였음.

I. 서 론

중소기업의 성공은 가격경쟁력이 있는 제품이나 서비스의 공급에 달려있다. 따라서 시장에서 살아남기 위해서 시장변화에 기민하게 대응하고 외부 시장 환경과 고객의 다양한 요구조건을 신속하게 수용하고 적절하게 대처하는 신속성과 유연성이 요구된다. 그러나 대기업에 비해 적은 인원으로 많은 직무들을 수행해야 하는 중소기업은 인적자원에 대한 의존율이 높음에도 불구하고 이직이 빈번한 실정이다. 더욱이 업무와 복잡성과 과부하 그리고 업무에 대한 낮은 숙련도는 중소기업의 경쟁력을 저해하고 있다. 따라서 중소기업이 시장에서 살아남을 수 있는 방법은 정보시스템을 도입함으로써 인적자원에 대한 의존도를 줄이는 동시에 기업의 신속성과 유연성을 높이는 것이다. Cunningham과 Froschl(1999)는 기업이 인적자원, 자금, 자재, 기계를 통합적으로 관리하여 시너지 효과를 창출하고, 이를 통하여 고객만족을 달성하는데 그 목표가 있음을 분명히 하고 있다. 기업에서 효율적이고 효과적인 서비스나 제품의 생산을 위해 정보시스템은 긍정적인 영향을 미치고 있다. 특히, 김병권과 오재인(2002)은 관련 산업 내 기업 간의 경쟁강도가 높을수록 ERP 시스템을 성공적으로 구현 할 수 있음을 보여주고 있다. 실제로 산업의 경쟁정도가 심할수록 정보시스템을 제대로 구현하고자 하는 기업의 의지가 정보시스템의 성공적 구현에 영향을 준다고 알려져 있다(Gatignon and Robertson, 1989; Hwang, 1991).

특히, ERP, SCM과 같은 정보시스템의 도입은 외부환경에 대한 민첩한 대응뿐만 아니라 신속성과 업무생산성의 증가를 유발하여 중소기업에게 비용절감효과를 높일 수 있다. Adam과 Seddon(2000)은 이러한 정보시스템 도입에 의한 효과를 계획 주기단계, 납기시간 단축, 생산시간 단축, 낮은 재고수준, 납기지연감소, 그리고 생산성 측면에서 그 효과를 실증적으로 보여주고 있다. 이

렇게 정보화가 중소기업에 중요함에도 불구하고 국내에서 발표된 기업정보화의 성공사례는 주로 대기업에 치중되어 있다(박광호 외, 2006; 양동구와 김기윤, 2006). 그 이유는 재무구조가 열악한 국내 중소기업에게 정보화는 매출에 직접적인 영향을 주는 요인으로 고려되지 않고 있다. 특히, 국내 중소기업의 정보화는 대부분 기업의 자체적인 요구에 의해 이루어지기 보다는 대부분 정부의 지원정책에 의존하고 있는 것이 현실이기 때문이다. 그러나 이런 상황에서도 중소기업에서 정보기술의 성공적 도입이 이루어지고 있는 경우가 있다. 그 성공의 주요한 요인으로 고려되는 것이 CEO의 정보화에 대한 의지와 지지이다(Runge, 1985; Grover, 1990; 김병권과 오재인, 2002). 따라서 본 연구에서는 국내 중소기업에 대한 사례연구를 통해 정보시스템을 성공적으로 도입한 중견기업에서 주요한 성공요인으로 고려되고 있는 CEO 리더십과 정보시스템의 구축을 중심으로 논의를 전개해 보려 한다. 사례연구의 대상기업은 최근에 화장품 산업에서 대기업과 어깨를 나란히 하며 굳건히 자리매김하고 있는 더페이스샵이다. 본 연구에서 사례연구를 위해 Yin(1999)이 정의한 네 가지 사례연구의 모형 중 전형적 사례(Representative/typical case)를 활용하고자 한다.

II. 사례연구: 더페이스샵

저가격 고품질로 화장품 업계의 블루오션이었던 저가화장품 시장은 낮은 진입 장벽으로 인해 이미 레드오션이 되었다. 국내 화장품산업에서 가격이 비싸고 고급 이미지일수록 잘 팔린다는 것이 통념이 되어 왔다. 그래서 국내의 화장품 업계에서는 가격을 포함한 고급이미지를 부각시키는 마케팅으로 시장을 공략하여 왔다. 그러나 더페이스샵은 이런 상식을 깨고 다양한 유통채널로 인한 가격불신을 해소하기 위한 방안으로 브랜드샵을 만들었다. 이 기업은 새로운 판

매기법을 통해 고품질의 자연주의 화장품을 합리적인 가격에 제공함으로써 기업의 브랜드 인지도를 성공적으로 끌어 올렸고 극심한 경쟁을 성공적으로 헤쳐나가고 있다. 더페이스샵의 성공요인으로 시대적 흐름에 맞는 컨셉과 이미지, 업무프로세스와 유통의 혁신 그리고 브랜드샵의 효율적 운영을 들 수 있다. 이런 요인들은 결국 CEO의 강한 정보화 의지와 정보기술에 대한 지식을 토대로 정보화를 위한 강력한 리더십 발휘와 전사적인 정보시스템의 구축을 통한 프로세스의 혁신 노력으로 요약될 수 있다.

2.1 더페이스샵의 환경

2.1.1 기업현황

2008년 10월 현재 직원수 260명의 중소기업인 더페이스샵은 2003년 더페이스샵 코리아로 출범, 그 해 12월 명동 1호점을 개설하였다.

더페이스샵의 제품 중의 70%는 OEM을 통해 공급받고 있으며 자체생산은 하지 않고 있다. 더페이스샵은 런칭 때부터 단독 브랜드샵의 형태로 화장품 시장에 진출한다. 창업주인 정운호 회장이 15여 년간 화장품 업계에서 쌓은 다양한 유통채널의 노하우를 바탕으로 소비자에게 ‘고품질의 자연주의 화장품을 합리적인 가격에 제공한다.’는 브랜드 철학을 알리고자 브랜드샵을 열었다. 당시 화장품업계는 인터넷과 백화점, 전

문점, 방문판매 등 유통채널에 따라 화장품 가격이 다른 데 대한 소비자의 불신이 매우 커서 더페이스샵은 전국 어디서나 동일한 제품을 동일한 가격, 동일한 서비스에 제공하는 새 유통채널인 브랜드샵을 만들어 유통혁신을 이루게 된다.

2.1.2 국내 화장품 시장

국내 화장품 산업은 내수경기의 영향을 직접적으로 받는 전형적인 내수업종이다. 국내 경기 침체로 가계소득이 줄어들었던 2003~2004년 화장품 산업은 마이너스 성장세를 보였으며 2005년 이후 국내 경기가 회복 국면에 접어들면서 경제성장률과 유사한 5%대의 성장세를 유지하고 있다. 화장품 시장 내 제품군 또한 내수경기 침체로 가계소득이 위축된 시기였던 2003~2004년에 더페이스샵, 미샤 등의 초저가 화장품이 새로운 블루오션을 형성하기 시작하면서 하락곡선의 저점을 지나 상승곡선으로 돌아섰다. 한편 국내 화장품 시장은 프리미엄 화장품과 저가화장품 간의 상품 이분화 구도가 지속되고 있다. 이런 추세는 국민소득이 증가하고 화장품에 대한 소비자의 취향 및 소비패턴이 변화함에 따라, 제품별 양극화 현상으로 이어지는 것으로 보인다. 경기 침체기였던 2003~2004년에 등장한 브랜드샵 위주의 초저가 화장품은 가격대비 품질을 선호하는 합리적인 소비자들의 수요 증가로 안정적인 성장세를 보이고 있다. 또한, 유통경로도

〈표 1〉 더페이스샵의 기업개요

기업명	(주)더페이스샵코리아	사업개시일	2003년 12월 6일
주요사업	화장품 제조, 더페이스샵 브랜드샵 설립 및 운영	주요 제품	스킨케어, 바디케어, 헤어케어 등 1,000여 품목
순매출	2,097억 원(2007년 기준)	순이익	286억 원(2007년 기준)
본사	서울 강남구 역삼동 706-1 데이콤빌딩 14층	본사 조직	국내영업본부, 해외사업본부, 지원본부, 마케팅본부, 기술연구소, 물류센터 등
기타	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 2004년 11월 해외시장 첫 진출 ◦ 2005년 12월 브랜드숍 화장품업계 1위, 전체 화장품업계 매출 3위 달성 ◦ 화장품 신소재관련 18건의 특허 취득(2008년 10월 현재) 		

다양해지고 있다. 과거 화장품 시장 내에서 큰 비중을 차지하였던 전문점을 통한 유통은 2000년대 초반을 기점으로 지속적으로 감소하고 있으나 브랜드샵 형태의 전문점은 안정적인 성장세를 보이고 있다.

2.1.3 경쟁기업

2003년 8월, 에이블씨엔씨의 미샤 브랜드의 프랜차이즈 사업을 시작으로 더페이스샵, 도도클럽 등이 가세하면서 저가 화장품 브랜드샵은 빠른 속도로 시장 점유율을 높여가고 있다. 이러한 초저가 화장품의 급성장 배경은 유통혁신을 통해 비용을 최소화하여 가격의 거품을 철저히 뺐다는데 있다. 특히, 아모레퍼시픽의 “에뛰드하우스, 이니스프리 허브스테이션”이나 LG생활건강의 “비온드” 같은 굴지의 기업(대기업)들이 저가 브랜드를 런칭하고 있는데서 저가 화장품 업계의 경쟁구도가 더 치열해지고 있다. 더페이스샵, 미샤를 선두로 한 저가 브랜드샵은 진입장벽이 낮기 때문에 스킨푸드, 뷰티크레딧(소망화장품), 에뛰드하우스(아모레퍼시픽), 이니스프리 허브스테이션(아모레퍼시픽), 토니모리, 잇츠스킨(한불화장품) 등 각종 후발 브랜드샵이 진출했다. 따라서 저가 화장품 업계의 경쟁구도가 더 치열해지고 이제 가격차별화 전략은 한계에 도달한 실정이다. 각 업체는 이러한 어려움을 극복하기 위해 브랜드마다 추구하는 이미지, 제품의 원료 및 품질 등의 차별화 전략을 통해 성장발판을 마련하고 있다. 최근 에이블씨엔씨 미샤는 저가 화장품의 3위 자리를 내주며 매출 감소를 보여주고 있는데 그 이유는 초기 성공 신화에 안주하다가 제품이나 마케팅 부문에서 차별화에 실패했기 때문이다. 또한 본사의 일관성이 없는 체인점 정책도 초저가 브랜드샵 정체를 부채질하고 있다(이근 외, 2008).

후발 브랜드샵 중 하나인 스킨푸드는 2004년 10월 저가 브랜드샵 시장에 진출한 이후 푸드를 원료로 사용해 화장품 원료 차별화의 새로운 영

역을 열었다. 이와 같은 원료 차별화 전략은 성공적으로 이루어져 2007년 매출액은 2006년 대비 44.7% 상승한 782억 원을 달성하였다. 그리고 영업이익은 전년대비 6.6% 증가한 63억 원을 기록하며 후발 저가 브랜드샵의 선두업체로 자리매김 하여 더페이스샵에 도전하고 있다. 고객별 취향 분석과 소비 주기 관리가 어떤 산업보다도 절실한 화장품 업계, 특히 한국 화장품 업계의 1, 2위를 차지하고 있는 기업은 고객관계관리(CRM) 도입에 적극적이다. 아모레퍼시픽은 한국IBM에 인프라와 애플리케이션 유지보수를 아웃소싱하고 있지만 CRM은 정보전략실에서 직접 관리하고 있다. CRM을 통해 직영점과 대리점, 일반 유통매장 및 인적판매로 세분화되는 유통경로와 브랜드별 고객정보를 분석하고 있다. 과거에 아모레퍼시픽은 영업역량 강화에 집중했지만 최근에는 CRM이 전사적 과제 가운데 최우선 순위를 점하고 있다. LG생활건강은 2004년부터 사업부장 아래 마케팅과 영업조직 외에 CRM 조직을 별도로 운영하고 있다. CRM 운영은 화장품 업계에 있어서는 ‘상시 프로젝트 체제’라고 해도 과언이 아니다. 고객을 보다 세밀하게 알고자 하는 노력이 지속되는 한 화장품업계의 CRM 투자는 지속될 것이다. 이는 화장품 업계가 그저 마케팅에만 치중하고 있는 것이 아니라 정보화, 즉 시스템 구축에도 힘을 쓰고 있다는 반증이다.

2.1.4 마케팅 전략

더페이스샵은 인터넷과 백화점, 전문점, 방문판매 등 유통채널에 따라 화장품 가격이 다른 데 대한 소비자의 불만을 해소하기 위해 전국 어디서나 동일한 제품을 동일한 서비스, 동일한 가격에 제공받을 수 있는 새 유통채널인 ‘브랜드샵’을 만들어 유통혁신을 이뤘다. 과감한 유통혁신과 차별화된 마케팅 전략을 통해 급성장을 이루었다. 더페이스샵의 성장을 위한 마케팅 전략을 살펴 다음과 같다.

<표 2>의 전략 수행을 통하여 얻어진 더페이

〈표 2〉 더페이스샵의 성장 추진 마케팅 전략

가격대비 높은 품질력 추구 전략	<ul style="list-style-type: none"> • 세계적으로 공인된 OEM업체에서 대량 생산함으로써 가격대비 높은 품질력 보유 • ‘씨보나 좋더라’는 입소문과 함께 꾸준한 재구매로 이어지는 품질력 • 2005년 말부터는 자체 기술연구소를 설립 • 현재 기술연구소에서는 총 60여 건의 특허를 출원, 이 가운데 18건의 특허를 취득 완료
차별화된 자연주의 컨셉 채택 (특화 전략)	<ul style="list-style-type: none"> • 꽃, 곡물, 식물, 과일, 천연수, 한방 등 다양한 자연 원료를 중심으로 제품을 개발 • 자연주의 컨셉을 부각시키는 깔끔하고 차별화된 디스플레이 전략을 시도 • 인테리어 및 VMD를 포함해 마케팅 및 영업전략도 일관되게 자연주의 컨셉을 접목
핵심 매장 전략	<ul style="list-style-type: none"> • 단기간에 매출과 인지도를 높이는 중요한 역할을 하는 로드숍(가두점)과 백화점, 마트, 지하철 등 요소요소에 매장을 여는 영업 전략 • 강력한 영업 조직을 통해 국내외 매장들을 직영점처럼 밀착 관리해 고객 만족도를 높이고 있음 • 2008년 상권별로 특화된 대응전략(제품, 프로모션 등)을 펼침
차별화된 이벤트 전략	<ul style="list-style-type: none"> • ‘고급스러운 자연주의’ 철학을 강화하기 위해 차별화된 마케팅 전략의 하나로 다양한 마케팅 및 사회공헌활동을 펼쳐 옴 • 2007년에 최고의 자연 미인을 뽑는 ‘내추럴뷰티선발대회’를 개최해 높은 호응 얻음

스샵의 성장 동력은 유통채널의 혁신과 차별화된 마케팅이라고 볼 수 있다. 더페이스샵은 고급스러운 자연주의 이미지로 백화점 및 면세점 등에도 입점해 있으며, 로드샵은 물론 대형 마트와 지하철 환승역 매장 등을 운영하는 차별화된 입점 전략으로 업계 1위를 굳건히 지키고 있다. 더페이스샵은 현재 국내 600여 개와 해외 19개국에 200여 개, 미국 월그린스에 6,000개, 대만 왓슨스에 400개 매장을 보유하고 있다. 더페이스샵은 현재 대만에만 30여 개의 매장을 보유하고 있으며 미국, 호주, 캐나다, 도미니카 공화국, 요르단, 브루나이 등에도 진출해 높은 호응을 얻고 있다. 특히 2008년에는 주요 국가인 미국과 중국

에서 공격적으로 사업을 확장하고 있다. 미국의 경우는 양대 홈쇼핑 채널 중 하나인 HSN에 런칭 방송을 했으며, 8월부터 미국 내 최대 트럭스토어 유통체인 월그린스에 입점해 6,000여 개 매장에서 마스크시트와 기초 스킨케어 제품을 판매하고 있다.

더페이스샵은 2005년에 매출액 1,501억 원을 달성해 아모레퍼시픽과 LG생활건강에 이어 창사 2년 만에 국내 화장품업계 3위로 올랐다. 더불어 2006년에는 창사 3년 만에 영업이익 300억 원을 돌파했으며 2007년에는 창사 4년 만에 처음으로 매출 2,000억 원(2,097억 원)을 돌파했다.

〈표 3〉 더페이스샵 매장수 현황

(연도별 누계)

	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년	2008년
국내	5	228	410	520	570	약 600
해외	0	4	84	140	170	약 6,600
Total	5	232	494	660	740	약 7,200

〈표 4〉 더페이스샵 연도별 매출액

(단위: 억 원)

	2003년	2004년	2005년	2006년	2007년
매출액	29	615.3	1,501.2	1,816.5	2,097
영업이익	0.3	94.4	224.1	312.9	394
당기순이익	-	58.5	167.4	218.9	286

2.2 기업의 성공요인

2.2.1 CEO의 리더십

중소기업의 성공은 CEO의 리더십에 있다고 보고되고 있다(Jeffrey F. Rayport, 2000). 기업의 정보화 수준은 업종별 특성에 따라 큰 차이가 존재하고, 특히, 기업의 자금력, CEO의 IT에 대한 인식 등 상황적 특성에 따라 차이가 있다(허영, 임세현, 2006). IT프로젝트의 성공은 최고 경영진의 관심과 지원에 의존한다는 사실 또한 잘 알려져 있다(David et al., 2002). 이런 관련 연구들은 기업의 정보화의 성공이 CEO의 IT에 대한 인식과 리더십에 달려 있음을 보여준다. 최고 경영자는 ERP의 역할과 효과를 반드시 이해해야 한다. 이런 측면에서 더페이스샵은 최적의 환경을 가지고 있다고 볼 수 있다. 더페이스샵의 최고경영자 송기룡 사장은 2006년도 12월에 더페이스샵의 일원이 되었다. 그는 삼성전자 미주 법인장 등 삼성에만 약 30년 간 재직했고, 더페이스샵에 오기 직전에는 반도체 핵심부품을 제조, 판매하는 코스닥 벤처기업인 엠케이전자에 재직하는 이력을 가지고 있었다. 그는 정보화에 대한 의지가 강하고 정보화에 대해 누구보다도 전문가적 견해를 가지고 있었다. 이런 이유로 더페이스샵의 정보시스템 구축과 프로세스 혁신을 위해 리더십을 발휘하였다. 그는 인터뷰에서 다음과 같이 말한다. “삼성전자 미국 지사에 나가 있을 때, 삼성에서는 일찍부터 정보화가 진행되고 있었습니다. 그런데, 막대한 예산을 들여 정보화, 그러니까 그때는 전산화라고 불렀습니다만, 그렇게 많은 예산을 들였음에도 불구하고 그 실

적이 제대로 나타나지 않더군요. 또한 그 안에 들어가는 솔루션들도 다 외국 제품들인데 ‘엄청난 외화를 낭비하면서 이렇게 쓸데없는 전산화가 왜 필요한가?’라고 생각했지요. 하지만 이왕에 돈도 엄청나게 들어갔으니 ‘어떻게 이런 시스템을 제대로 사용해서 효과를 볼 수는 없을까?’ 하는 고민 때문에 정보화에 대해 연구를 좀 해 보았습니다. 그런데 정보화가 가지고 있는 이면의 생각은 매우 좋더군요. 그리고 이론적으로 그리고 장기적으로 정보화가 상당히 중요할 것이라는 생각이 들었습니다. 특히, 글로벌 경쟁에 뛰어들기 위해서는 더욱 필수적이라고 생각했지요. 아시다시피 뛰어난 글로벌 경쟁력을 가진 GE 등이 정보화의 선두주자라고 하지 않습니까? 그래서 생각해 봤지요. 이런 사상 위에 구축된 정보화 시스템들이 왜 제대로 사용되고 있지 않은지 그리고 왜 별로 효과를 내고 있지 않다고 느껴지는 지를 말입니다.” 결국 그가 생각한 정보화의 문제는 비즈니스, 즉 회사 내의 업무 프로세스와 각자가 맡은 직무의 내용과 시스템의 구조가 일치하고 있지 않다는 것이었다. 그리고 각 프로세스가 궁극적으로 필요로 하는 결과를 시스템이 산출하지 못하고 있다고 생각했다. 그의 결론은 처음부터 전체 업무의 프로세스를 제대로 정리하고 시스템에서 얻고자 하는 목표를 분명히 해서 전체적인 재설계를 실행하는 것이었다. 그는 다음과 같이 말을 이었다. “물론 시스템을 재구축하게 되면서 예전의 시스템 구축에 쓴 비용을 그냥 소비하게 된 거죠. 어휴, 그때 제게도 그에 대한 리스크가 컸습니다. 하지만, 이런 과정이 꼭 필요하다고 믿었죠. 그런데, 이

런 작업을 하다보니 프로세스를 정리하게 되고 그러다 보니 불필요한 업무과정과 내용 그리고 비효율적인 부분이 제거되어 결국 업무 자체의 효율화도 가져왔습니다.” 이런 경험을 토대로 그는 더페이스샵에 와서도 강한 리더십을 발휘하여 정보화에 대한 자신의 의지를 관철시켰고, 결과적으로 더페이스샵의 가격경쟁력을 강화시켰다. “한 번 돌아보시면서 우리 업무프로세스를 파악해 보시면 아시겠지만, 저희 회사는 업무 프로세스가 어느 회사보다도 효율적으로 돌아간다고 봅니다. 또 이런 프로세스는 매장관리도 포함됩니다. 그러다 보니 비효율적인 프로세스와 매장관리, 물류관리, 뭐 이런 데서 새어나가는 비용이 절약되는 것이죠. 물론, 제품의 제조업체를 선택하고 관리하는 것도 큰 역할을 하는 것은 사실입니다만. 아무튼, 그럼에도 불구하고 저희는 계속적으로 고객의 선호도나 고객이 원하는 제품을 고객이 원하는 형태로 제공하기 위해 현재 분석 CRM 구축도 끝냈습니다.”

정보시스템은 정보흐름의 투명화, 정보공유로 인한 업무의 효율화, 전체 자원 흐름의 가시화 등 많은 장점을 가지고 있지만, 시스템을 설계하고 운영하고 발전시킬 인적 자원이 받쳐주지 못한다면 무용지물이나 다름없는 시스템이 되고 만다. 또한, 일회성의 구축으로 끝나는 것이 아니라 지속적으로 업무 프로세스의 개선과 인적 자원 역량의 강화에 따라 업그레이드가 요구된다. 이런 이유로, 더페이스샵은 “ERP 시스템 정착(2007년)” 및 “글로벌 수준의 시스템 정착(2008년)”이라는 경영방침 아래 최고경영진의 강력한 리더십을 발휘하여 인적자원의 동기유발, 그리고 업무 프로세스에 따른 시스템 구축 및 조직구성원들의 가치관 변화등 여러 요인들을 조화시켜 성공적인 정보화시스템 구축을 이루어가고 있다.

2.2.2 정보화 요구사항

더페이스샵은 기업 규모의 성장에 따른 시스템의 확장성 및 안정화에 대한 필요성이 대두되

면서 다음과 같은 문제점이 발생하였다. 첫째, 매장이 급격히 늘어나면서 매출이 증가하고, 내부 조직의 규모가 커지면서, 기존의 시스템에서 업무를 처리하는데 부하가 생기고, 업무 및 데이터 처리의 효율성이 떨어지는 이슈가 발생하였다. 둘째, 기존시스템을 통한 다양한 사용자의 욕구 만족에는 한계가 있었다. 즉, 여러 시스템을 사용하면서 시스템 간의 데이터 공유가 부족하여 통합이 필요하게 되었다. 셋째, 매장 점주들의 불편사항으로 세금계산서의 발생시점부터 수령 시까지 기간이 많이 걸리고, 세무서 신고시점까지 보관하면서 발생하는 분실로 인한 재요청 등 업무의 중복처리로 인해 생산성이 저하되었다. 더페이스샵은 이런 문제의 극복과 성장에 따른 정보처리수요를 충족시켜 줄 운영시스템의 마련이 필요하다고 느꼈다. 이전에는 특정 부서에서 정보시스템에 대한 요구가 있을 때만 그에 대응한 개발 노력이 전개되었다. 그러다보니 한 부서를 위해 개발해 준 시스템과 타부서의 시스템이 서로 자료를 공유할 수 있는 체제가 마련되지 못하였고, 동일한 내용의 정보가 여러 시스템에 중복 저장되어 있기도 하는 등 많은 이슈를 초래하였고, 무엇보다도 기업의 규모가 매출, 조직 등 여러 관점에서 급성장하면서, 다양한 업무처리를 위한 여러 가지 개선이 필요하게 되었으며 이에 따라 아래와 같은 이슈가 도출되었다.

더페이스샵은 이러한 이슈를 해결하기 위해서 혁신적인 변화와 업무 프로세스 개선의 필요성을 지각하였다. 또한 효율적인 업무 개선을 위해서 정보시스템의 적극적 활용이 요구된다는 것을 파악하게 되었다. 이와 같이 더페이스샵은 정보기술의 적극적 활용에 따른 성과를 극대화하기 위해서 업무 재설계와 전산화를 병행하여 추진하였다.

2.2.3 정보화전략수립

이 장에서는 더페이스샵이 어떻게 업무 프로세스를 개선했는지 또 이와 관련하여 어떤 정보

<표 5> 정보화와 관련된 이슈들

업 무	이 슈
생산관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 제품 개발 및 생산과정의 통합적인 관리 시스템의 부재로 원료 관리 및 발주, 처방전 관리, 생산이력관리 및 원가 계산 등이 개개인이 엑셀프로그램 통해 관리함으로써 정확성과 효율성이 떨어지는 문제점 존재 ○ 원료발주 시스템이 구축 되어있지 않아 원료 발주 시 명세표 수기발행 및 업체별 거래명세표도 수기발행으로 받아, 원료 입고 및 마감 결제 시 오류 발생률이 높음
경영 및 인적관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ ERP 시스템의 확장성 및 안정화에 대한 필요성 대두 ○ 경영자원을 효과적/효율적으로 이용하기 위해 회계/물류/구매/판매 등 모든 업무의 통합적 관리 ○ 경영 상태를 실시간으로 파악하며 정보를 공유함으로써 빠르고 투명한 업무처리 프로세스 확립 필요 ○ 개인별 성과관리(MBO)를 Off-line으로 진행함에 따라 개인별 목표에 대한 체계적인 관리의 어려움 ○ HR 관련 요청문서를 Off-line 문서로 진행됨에 따라 직원들의 불편과 소모성 비용 발생 ○ 사내 정보 공유 및 커뮤니케이션 채널로 여러 채널(이메일, e-HR 등)을 사용해야 함에 따른 불편함
회계 관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 세금계산서 관련 업무 진행시 Off-line 형태의 종이 세금계산서의 발행, 전달 및 접수 업무의 수작업으로 인한 업무의 생산성 저하 ○ 본사와 매장간의 수금현황 파악의 어려움 및 입금내역을 일일이 확인하여 직접등록(수작업)으로 인한 업무 과중(생산성 저하)
영업, 구매, 인테리어 관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 영업 목표 대비 실시간 실적관리의 어려움 ○ 납품처 별 또는 제품별 원가관리와 제품관리의 어려움 ○ 협력업체와의 거래내역에 대한 거래명세서의 Off-line 업무처리로 인한 업무 과중 및 마감시간 지연 ○ 매장 인테리어와 관련된 A/S 문의/접수를 다양한 채널(전화, 이메일, 팩스 등)로 접수 받음으로써 신속하게 대응하기가 어려움 ○ 매장 판매 직원의 신규 입사에 따른 인테리어 A/S 처리 방법에 대한 체계적인 교육의 어려움
물류 및 재고 관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 제품별 매장 재고 현황 파악을 위해서는 영업사원 또는 매장에서 직접 수량을 파악해야 하는 불편함 ○ 물류 창고 내에서 제품의 Picking 작업 시간을 줄이고, 오배송을 감소시키며, 배차의 효율성 증대를 위한 업무 프로세스의 개선 필요
고객관리	<ul style="list-style-type: none"> ○ 멤버십 회원에 대한 회원 서비스 만족도 향상 필요 ○ 홈페이지 방문자들의 콘텐츠에 대한 접근 용이성 및 참여 공간 마련을 통한 커뮤니티 활성화 필요

시스템을 구축하였는지 알아보기로 한다. 정보화는 기존에 비용절감이라는 단순한 목적 하에 운영되고 개발되던 정보시스템의 성격을 벗어난 지 이미 오래다. 정보시스템은 조직목표를 효과적으로 달성하거나 경쟁기업에 비해 전략적 우위를 점하기 위해 요구되는 중요한 자원이 되었

다. Dong(2001)은 기업의 프로젝트 추진에서 사용자와 관리자의 공유 비전이 성공적인 경영혁신과 경쟁우위 확보에 중요한 요인이라고 주장하였다. 마찬가지로, ERP 시스템의 성공적 구축을 위해서 관리자와 사용자사이의 비전의 공유가 또한 중요한 요소로서 고려된다.

(1) 갈등과 해법

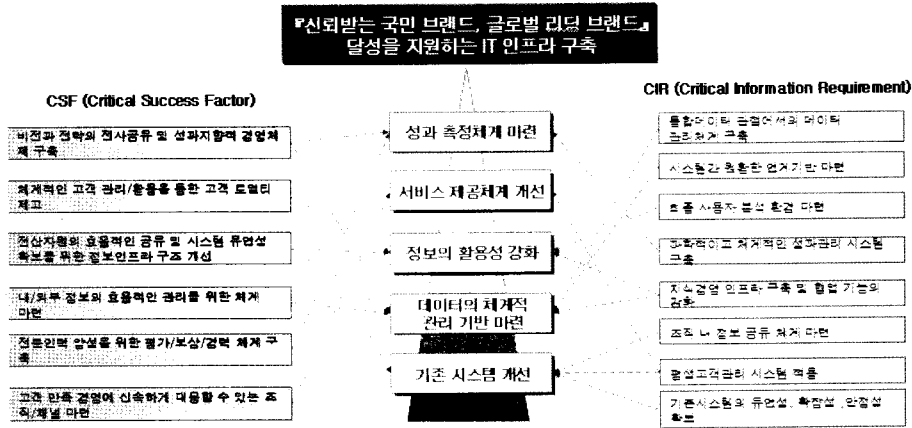
많은 기업들이 정보화를 추진하였지만 ISP나 BPR 및 정보화 교육 등 사전 준비 없이 ERP 등의 정보화 솔루션 도입을 추진한 경우 여러 가지 부작용을 낳고 있다. 더페이스샵의 경우는 선택이 아닌 필수로 정보화를 통한 관리의 효율성을 추구하였고 최고경영자 또한 전폭적으로 지원하였지만 업무 프로세스의 개선 과정에서 마찰이 없었던 것은 아니다. 예를 들면, 더페이스샵이 부서별 업무 프로세스를 재설계하는 과정에서 주문 업무 프로세스에 대해 문제가 발생하였다. 그것은 매장에서 제품 “주문”과 본사에서 “할당” 업무를 물류부서에서 영업부서로 이관하면서 생긴 부서 간 갈등이었고, 그 내용을 들여보면 다음과 같다.

업무 재설계 전에는 매장에서 제품 주문을 하고, 주문에 대한 승인 및 할당 업무를 물류부서에서 관리함으로써 배송 업무와 주문, 할당 업무를 처리하는데 업무가 과중하였고 매장 관리, 통제가 어려웠다. 또한 영업부서로의 업무 이관은 매장관리를 위해 현장에서 영업활동을 하는 영업담당자가 즉각적인 업무 대응을 어렵게 하고 영업담당자에게 추가되는 업무로 인해 업무 과중을 유발하였다. 이런 문제에 대하여 영업부서에서 대안으로 모든 영업담당자에게 PDA를 지급하고 매장관련 각종 업무를 PDA를 통해서 처리하자고 제시하였다. 그러나 영업담당자의 즉각적인 업무 대응이 얼마나 어렵고 업무 공백의 정도가 어느 정도 인지 명확하게 산출하기 힘들었기 때문에 모든 영업담당자에게 PDA 지급 투자에 대한 기대효과를 예측하기 어렵다는 문제에 봉착했다. 이에 따라, 매장에서 주문 시 영업담당자에게 SMS를 자동 전송하고, 영업담당자의 업무 공백 시 영업지원 부서에서 역할대행이 가능하도록 업무 프로세스를 정하여 업무지연을 최소화함으로써, 매장 현황을 잘 아는 영업담당자는 매장을 더욱 효과적으로 관리하고, 물류부서에서는 물류 본연의 업무에 집중함으로써 업

무의 효율성을 가져올 수 있었다. 고객의 욕구를 파악해야 하는 것이 화장품 업계의 중요한 전략이 아닐 수 없다. 이에 더페이스샵은 CRM을 구축할 때도 치밀한 계획을 세우기 위해 요구사항을 철저히 연구하였다. 2006년 무렵 더페이스샵은 150만 명의 회원, 즉 고객 정보를 확보하고 있었다. 그러나 그 정보를 가지고 막상 회사의 전략과 마케팅에 활용하려고 하니 데이터의 품질에 문제가 있었다. 이는 회사 내에서 고객 분석을 위해서만 사용하는 정보였다. 그럼에도 불구하고 고객과의 약속을 지켜야 하겠기에 기존의 데이터는 과감히 무시하고 분석 CRM 시스템 구축과 함께 고객관리 프로세스를 확립하여 데이터 품질을 향상시키고 시스템을 통하여 분석하며 마케팅 전략에 반영하게 된다. 2003년에 설립된 기업으로서 3년이나 실행차이를 한 후에 제대로 고객관리를 하게 된 것이다. 그렇지만 2006년 새로운 고객 정보를 15만 명 이상을 확보하고, 이를 극복하기 위한 CRM을 구축하기 위해 더욱 노력하고 있다.

(2) 정보화 비전

정보화 시스템 구축은 근본적으로 비즈니스 지향적이어야 한다. 즉 사업부의 요구내용이나 코스트 효과분석, 달성코자하는 목표까지 지원해야한다. 먼저 더페이스샵이 IT 비전을 어떻게 설정하였는지 살펴보자. 더페이스샵은 실제로 정보시스템이 경영방침 및 조직업무 등과 분리될 수 없음을 인식하고 있었다. 과거의 유통생산에만 급급했던 조직의 업무를 총괄적으로 분석한 다음 정보흐름을 파악하여 조직에 알맞은 정보구조를 새로이 도출하였다. 시스템을 직접적으로 사용하는 부서의 요구를 만족시켜 나가기 위해 새롭게 도출된 정보구조를 바탕으로 전사적 정보시스템 계획을 수립하였다. 이에, 비전과 사업 목표를 달성할 수 있는 정보화 목표를 설정하였다. 그리고 아래와 같이 사업의 성공요소를 달성하기 위한 활동들을 효과적으로 지원하



〈그림 1〉 더페이스샵의 IT 비전

는 정보시스템을 구현하기 위해 정보화 추진 전략을 수립하게 되었다.

더페이스샵은 핵심성공요소(CSF)와 핵심정보요구(CIR)를 도출하여 위와 같은 인프라 구축을 통해 국민브랜드 달성을 지원하기 위한 IT 비전을 만들어냈다. 더페이스샵은 자사의 핵심성공요소(CSF)를 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 비전과 전략의 전사적인 공유 및 성과 지향적 경영체계 구축, 두 번째 체계적인 고객 관리 그리고 이를 활용함으로써 고객 로열티를 제고할 수 있게 하는 것, 그리고 세 번째로는 전산자원의 효율적인 공유와 시스템의 유연성을 확보하기 위해 정보 인프라 구조를 개선하고 내·외부 정보의 효율적인 관리를 위한 커뮤니케이션 체계를 마련하는것, 이렇게 세 가지를 성공의 핵심요소라고 인식했다. 또한 전문 인력 양성을 위한 평가, 보상, 경력 체계 구축, 고객만족경영에 신속하게 대응 할 수 있는 조직과 채널을 마련하는 것이 성공을 위한 가이드로 제시하였다. 이와 함께 우선적이며 핵심적으로 요구되는 정보들도 도출되었는데, 먼저 통합데이터 관점에서의 데이터 관리체계를 구축하는 것과 시스템 간에 원활한 연계기반을 마련하는 것이 시급했다. 그 밖에도 최종 사용자 분석을 위한 정보 인프라 마련, 체계적인 성과관리 시스템, 협업 기능의 강화 및

조직 내 정보 공유 체계 마련이 요구되었다. 더페이스샵은 먼저 형식적으로 이용되던 기반 시스템 인프라 개선을 시작으로 화장품 회사의 생명인 고객 데이터를 체계적으로 관리하는 기반을 마련하여 정보의 활용성을 강화하고 이를 통해 서비스 제공 체계를 개선하여 ‘신뢰받는 국민 브랜드, 글로벌 리딩 브랜드 달성을 지원하는 IT 인프라 구축’이라는 IT 비전을 제시했다.

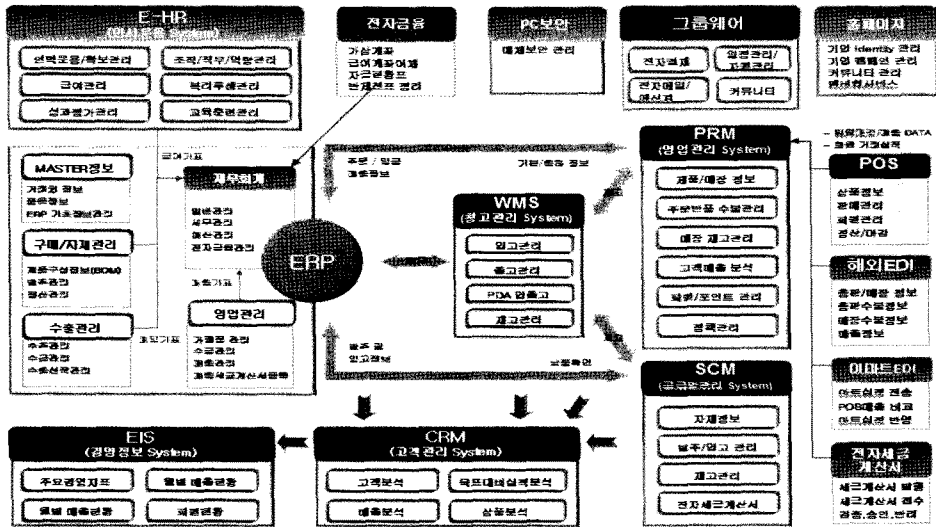
2.2.4 정보시스템의 구축

(1) IT TO-BE Image

더페이스샵은 현 프로세스의 문제점들을 바탕으로 선진사례를 분석하고 이를 벤치마킹을 함으로써 향후 가야할 방향을 설정하였다. 더불어 이렇게 개선된 모델이 IT 정보화 추진 전략 하에서 정보시스템의 활용을 통해 조직 목표를 효과적으로 달성하고 경쟁기업에 비해 전략적 우위를 차지할 수 있도록 전사 차원의 ‘IT TO-BE Image’를 설정하였다.

(2) 정보시스템 구축단계

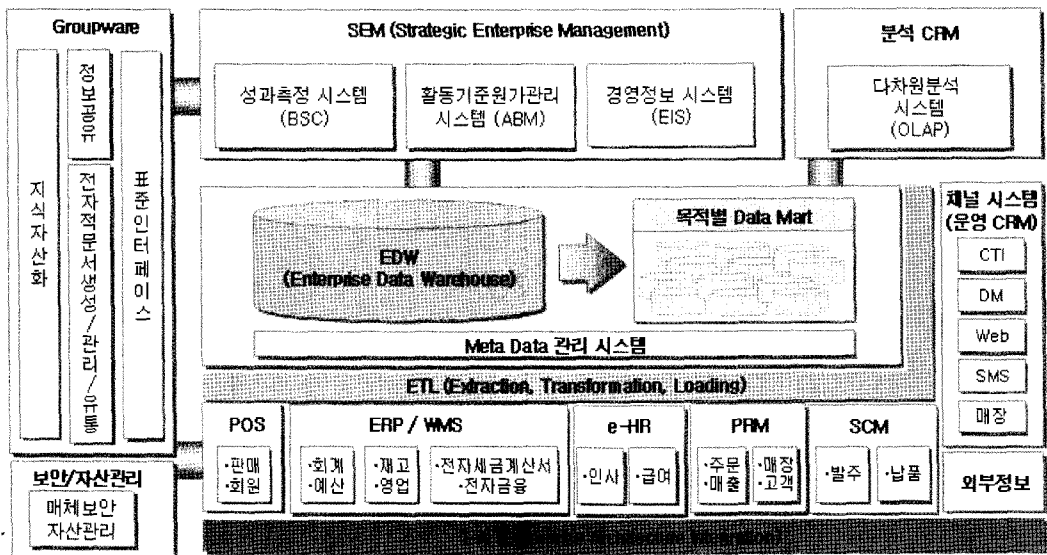
신뢰받는 국민 브랜드, 글로벌 리딩 브랜드 달성을 지원하기 위한 IT 인프라 구축이라는 IT-비전을 제시하고 이를 바탕으로 더페이스샵은 자사가 모델로 삼은 ‘IT TO-BE Image’에 따라 2006



〈그림 2〉 현 더페이스샵의 IT 시스템 현황

년에는 본격적인 통합 시스템을 구축하기 시작하였다. 이는 2008년 현재까지 이어져 지속적으로 시스템을 업그레이드함으로써 업무 프로세스의 개선효과를 보여주고 있다. 이 장에서 정보시스템을 어떻게 구축하였는지 각 단계별로 설명하기로 한다.

• 2006년: 도약의 기반 구축단계
 더페이스샵은 급속히 성장하였기 때문에 성장 관점에서 이후 5년을 예상하는 전사적 차원의 통합 시스템이 필요하게 되었다. 이에, 신 성장 동력의 확보와 지원을 위한 운영 시스템(POS, ERP, PRM, SCM) 기반을 마련하게 된다.



〈그림 3〉 IT TO-BE Image

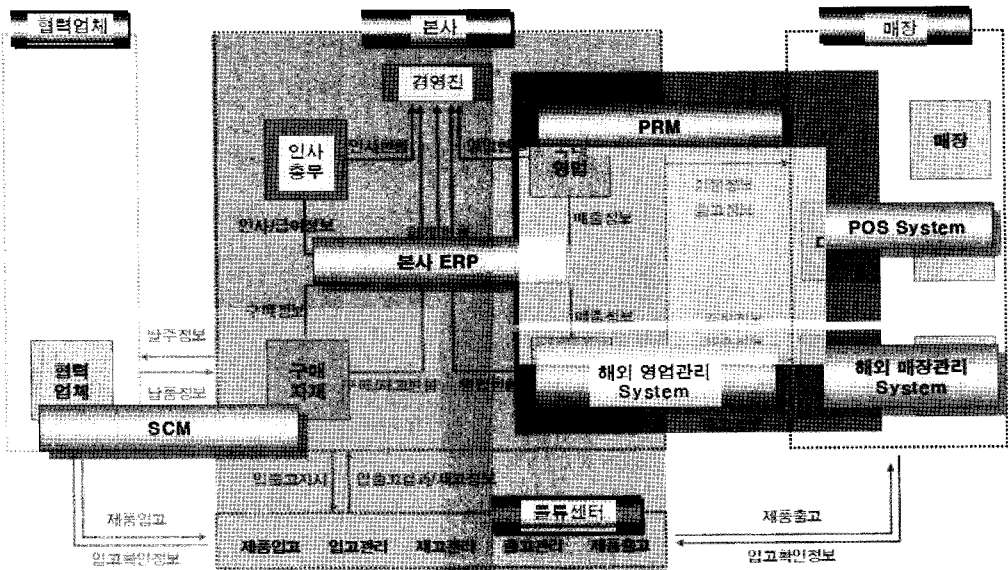
<표 6> 통합 정보(운영)시스템 주요기능

구축 시스템	역할
POS(Point Of Sales)	유통점에서 판매 정보를 실시간으로 처리하여 재고, 매출 등 유통 경제를 종합적으로 관리하는 시스템
ERP(Enterprise Resource Planning)	기업 내의 모든 경영자원을 효율적으로 계획하고 관리하는 시스템
PRM(Partner Relationship Management)	고객의 만족도와 매출을 높이기 위해 파트너(유통망)와의 효율적인 협업을 위한 시스템
SCM(Supply Chain Management)	화장품 생산에 필요한 원/부자재 수급을 위한 공급망 관리 시스템
전자세금계산서	세금계산서의 발행 및 전달, 접수 업무를 전자적인 ON-LINE 처리 하는 시스템
전자금융	금융거래 정보를 온라인으로 실시간 처리/관리 하는 시스템

2006년의 통합시스템 구축을 위한 기반을 확립함으로써 많은 업무 개선이 가능하였다. 기업 규모가 성장함에 따라 전사적 시스템의 규모도 확장해야했고 그 기반 위에서 안정화에 대한 필요성이 대두되었다. 따라서 경영자원을 효율적으로 이용하기 위해 회계, 물류, 구매, 판매 등의 모든 업무 프로세스를 통합적으로 관리하는 ERP를 구축하고 이를 통해 경영 상태를 실시간으로 파악할 수 있게 되었고 정보를 공유하게

함으로써 빠르고 투명한 업무처리 프로세스를 확립하게 되었다.

그 내용을 좀 더 자세히 들여다보면, 첫째, 더 페이스샵은 기업 내에서 세금계산서와 관련한 업무를 진행할 때 필수적으로 발생하는 계산서 등이 있었는데 이들을 기존에는 OFF-LINE 형태로 관리하고 있었다. 때문에 계산서 처리가 용이하지 못했고 또 분실의 위험이 항상 산재해 있었으며 인쇄 및 우편 비용도 만만치 않았다. 이



<그림 4>통합 정보(운영)시스템 구성도

에, 기존에 종이로 발행되었던 세금계산서를 전자적인 ON-LINE 시스템으로 전달하고 접수하는 업무를 처리하게 하고 ERP와 연동함으로써 완벽한 ONE-STOP 업무 체계를 정립하여 업무프로세스를 개선하게 되었다. 결과적으로, 기존에 전체를 수작업 하던 결산처리를 시스템화 함으로써 결산 마감 시간을 15일 이내에서 5일로 단축시키게 되었을 뿐 만 아니라, 각 해당 부서에서는 전표가 발생할 때 마다 바로 등록을 함으로써 월말에 발생하는 업무의 과부하 현상을 개선할 수 있었다. 즉, 기존에 각자 엑셀로 관리하던 각종 장부를 전산으로 통합 관리할 수 있게 된 것이다.

두 번째, 거래처별, 월별, 연별 목표에 대한 영업 목표에 대한 계획수립을 통합관리하고 그에 대한 실적을 실시간으로 모니터링 할 수 있게 되었다. 그 결과, 각 매장을 독려하여 매출을 증가시킬 수 있었고 이를 구매계획과 연계함으로써 제품 재고 비용을 감소시킬 수 있었다. 더욱이 담당자별로 목표대비 실시간 실적 관리를 할 수 있게 되어 매장 관리의 효율성도 향상되었다.

세 번째, 기존에는 영업 담당자가 본사와 매장간의 거래내역을 수기로 분석하고 관리하여 세금계산서가 발행 될 때는 일일이 그 매출내역을 입력하고 우편을 통해 세금계산서를 발송하였다. 그러다보니 수금관련 사항을 영업담당자가 직접 확인하기가 힘들고 재정팀을 통해서만 확인이 가능하기 때문에 수금현황을 파악하는데 어려움이 있었다. 특히, 입금내역을 일일이 확인해서 수작업으로 직접 등록을 해야 했기 때문에 업무가 비효율적이고 과중하였다. 그러나 2006년도의 시스템개선을 통해서 전자세금계산서와 전자금융 시스템을 이용하게 되면서 PRM/ERP 시스템 상의 가맹점별 매출내역을 기준으로 세금계산서 정보를 일괄 생성하고 자동으로 기표처리/관리하게 됨에 따라서 입금내역을 영업담당자나 매장에서 실시간으로 확인하는 것이 가능하게 되어 업무처리시간을 단축할 수 있었을

뿐 만 아니라 업무의 효율성 및 생산성도 증대되었다. 즉, 매장의 매출정보 분석, 세금계산서 발행, 회계매출전표 작성 그리고 입금내역등을 일괄 생성하고 처리함으로써 업무처리시간을 10일 이내에서 1일로 단축시키는 효과를 낳았다.

네 번째, 구매 팀에서 사용하던 기존 시스템에서는 발주 시 제품의 생산 프로세스별 개별적인 발주처리로 인해 발주정보의 누락과 부자재의 B.O.M 구성을 세밀하게 다루지 못한 점이 있었다. 그러나 ERP 시스템과 SCM 시스템을 이용함에 따라 납품처에 대한 선택폭이 다양해지고 B.O.M 관리도 보다 세분화 하게 되어 제품별 원가관리와 제품관리의 효율성이 증대되었다. 물론 구매팀에서도 협력업체와 거래를 하는데 있어서 전자로 거래명세서와 세금계산서를 발행하게 하고 매월 일어나는 마감업무가 효율적으로 처리될 수 있도록 업무 프로세스를 개선할 수 있었다. 따라서 마감업무가 10일 정도 소요되었지만 현재는 4일 정도로 단축되었다.

다섯 번째, 구매팀의 경우에 물류센터의 재고 현황 등은 파악할 수 있었지만 제품별 로 매장 재고 현황을 파악하기 위해서는 영업사원이 직접하거나 또는 매장에 요구하여 수량을 파악하고 이를 수기로 관리해야 했기 때문에 제품 생산과 구매 관리를 하는데 어려움이 있었다. 정보화 후에 시스템으로 관리하게 됨으로써 보다 효율적이고 계획적으로 제품의 구매·발주 및 라이프 사이클을 관리하게 되어 비용절감을 가져왔으며 재고회전을 산정을 통한 발주로 인하여 부진재고 품목이 감소하게 되었다.

여섯 번째, 연구본부의 경우, 기존에는 제품 개발과 생산과정을 통합적으로 관리하는 시스템이 없어서 원료 관리 및 발주, 처방전 관리, 생산 이력관리 그리고 원가 계산 등을 개개인이 엑셀 프로그램을 통해 관리했기 때문에 정확성과 효율성이 떨어지는 문제점이 있었다. 이에 원료, 원가, 발주, 생산 관리 등을 데이터베이스화하여 부서 간에 유기적이고 일괄적으로 처리하고 관

〈표 7〉정보화 진행 이후의 경영 성과

(단위: 억 원)

지표명	성 과		
	2006년	2007년	증감률
매출액	1,817	2,097	15.2% 증가
영업이익	313	394	25.1% 증가
당기순이익	219	286	30% 증가

리하게 함으로써 업무의 효율성과 생산성을 개선하고 체계적인 관리 프로세스를 확립하게 되었다. 이로써 자주 발생하는 원료의 가격 변동 시 제품 원가 계산에 소요되던 시간이 기존의 4일에서 현재는 1일로 단축되었다. 또한, 기존에는 원료발주 시스템이 구축되어 있지 않아서 원료를 발주 할 때 마다 명세표를 수기로 발행하고 업체별로 거래명세표도 수기로 발행받아, 원료의 입고 및 마감 결제시 오류 발생률이 높았다. 그러나 시스템구축으로 인해 전산으로 발주, 입고, 거래명세서를 발행 할 수 있게 되어 오류 발생을 방지할 수 있었고 데이터의 신뢰성을 확보할 수 있었다. 월말 비용처리 마감에 소요된 시간은 기존에 7일에서 3일로 단축 되었다.

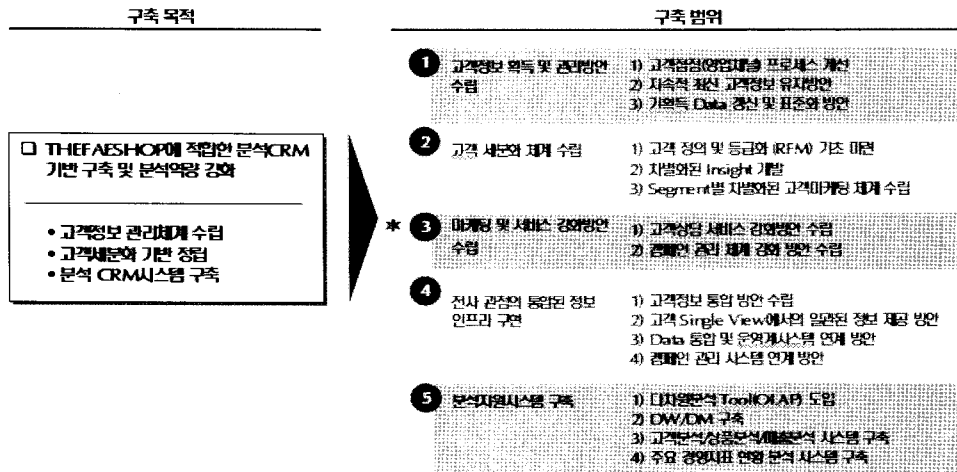
마지막으로 시스템 구축 후, 매장 인터리어와 관련된 A/S 문의/접수를 PRM의 게시판을 통해서 받게 되고 본사 담당자는 모니터링을 통해서 이에 대해 신속하게 대응함으로써 매장 만족도를 높이고, 매장과 본사의 커뮤니케이션 활성화를 가져왔다. 이로 인해, 과거에 매장에서 다양한 채널로 접수되던 A/S 신청업무를 일원화하게 됨에 즉각적인 A/S 대처가 가능하게 되었고 A/S 처리일을 10일에서 5일 이내로 단축시켰다. 또한 기존에는 책자로 제공되던 인터리어 A/S 및 관리 가이드를 시스템에서 제공함으로써, 신규 입사하는 판매직원이 매장에서 A/S 관련 업무 처리를 쉽게 진행할 수 있도록 업무 프로세스를 개선하였다. 결과적으로 가맹점 동향보고서에 기재되는 인터리어 관련 건의사항이 현격히 줄

어들과 매장의 만족도도 향상되었다. 더페이스샵은 2006년에 기존의 내부 시스템을 개선하고 데이터의 체계적 관리 기반 마련을 통한 시스템 혁신으로 창립 4년 만에 1,800억 원을 돌파함으로써 화장품 업계 3위를 굳건히 지킬 수 있었다.

• 2007년: 정보화 파트너십 구축단계

더페이스샵은 정보시스템의 성과를 마케팅에 쉽게 활용할 수 있도록 시스템의 영역을 고객을 만나는 접점과 고객까지 확장하는 것을 큰 과제라고 생각했다. 그래서 '고객 성향 마케팅 접목'을 최우선 전략으로 삼고 고객별 취향을 분석하고 소비 주기를 관리하기 위해 2007년은 고객관계관리(CRM) 도입에 적극적으로 나섰다. 2007년 말 완성을 목표로 CRM 시스템을 개발 하고 이를 BI와 연계한 분석 CRM 도입을 진행했다. 기존에는 단순히 고객 DB 차원이었던 것을 시스템 도입을 통해서 고객의 성향과 특징을 파악하고 이를 마케팅과 영업에 접목시키는 CRM 체계를 갖출 수 있게 된 것이다. 더페이스샵 마케팅 관계자는 "화장품 가격이 낮은 데도 구매금액이 높은 것은 더페이스샵 고객층의 특징으로 파악되고 있다"면서 "고객들이 계속 매장을 찾아주는 등 고객 충성도가 높아 이들을 대상으로 영업과 마케팅 역량을 집중하기 위해서는 이들의 데이터를 분석할 수 있는 CRM 도입이 필수적"이라고 설명했다.

이런 분석 CRM을 통해 고객의 특성을 분석하기 위한 기반을 조성하고 분석역량도 한 층 업

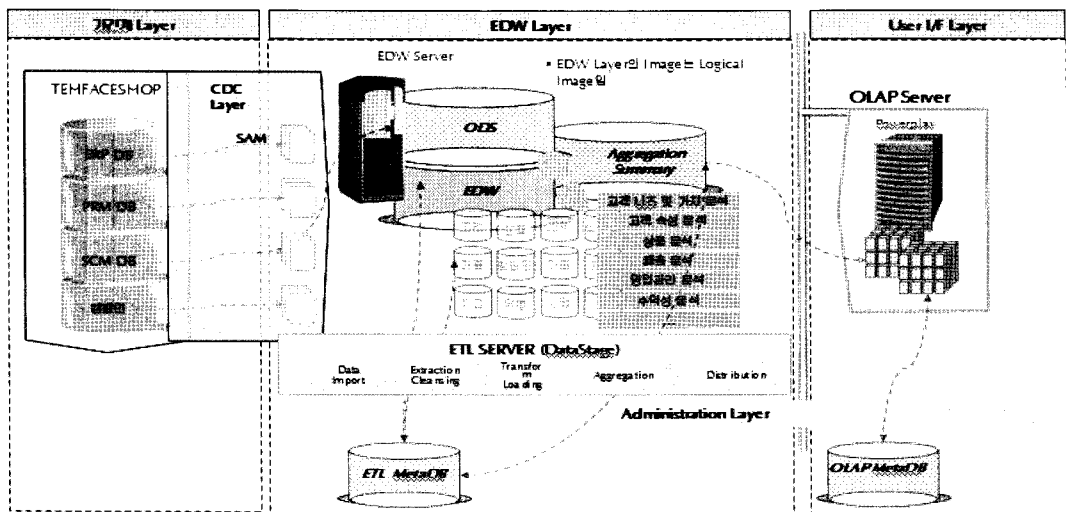


〈그림 5〉 분석 CRM 구축 목적 및 구축 범위

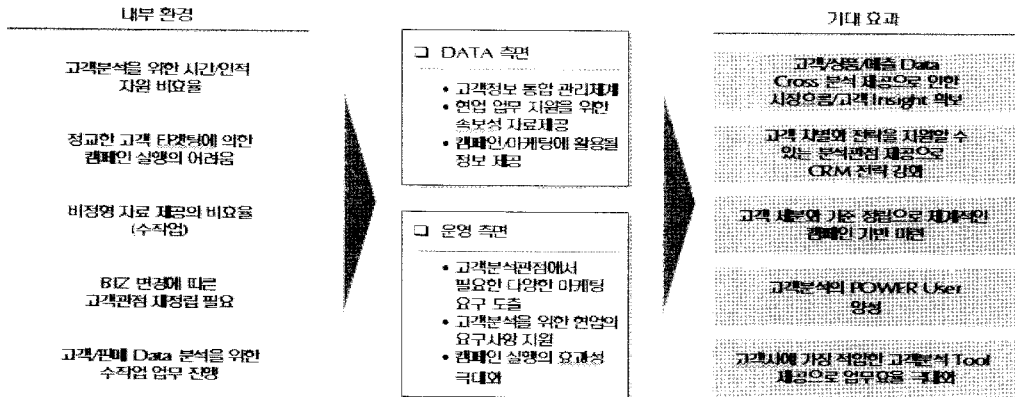
그레이드함으로써 지속적인 경쟁력을 확보할 수 있었다.

2007년에 시스템 구축과정에서는 조직구성원들 사이에서 마찰도 있었으나 이를 해결하면서 시스템을 개선하게 되었다. 이러한 노력으로 더페이스샵은 다음과 같은 시스템 개선 효과를 보게 되었다. CRM팀의 경우에 매장을 통해서 고객정보를 획득하고는 있었지만 관리 프로세스의 부재로 인해 정확한 데이터를 확보하지 못하고

있었다. 따라서 고객 분석을 통한 타겟 마케팅을 할 수 없었음은 당연하다. 그러나 분석 CRM을 도입함에 따라 실명인증, 필수정보입력 등 체계적인 고객정보 획득 프로세스를 확립하게 되었다. 또한 고객정보 관리규정(관련, 전 직원의 고객정보 보호서약서 작성(매장 직원 포함), 개인정보의 시스템 노출 제한, 가입신청서 회수 프로세스 등)을 만들어 시행하였다. 이에 따라 2008년 6월부터 2008년 말에는 약 70만 명의 신규 회



〈그림 6〉 분석 CRM의 시스템 구성도



〈그림 7〉 분석 CRM의 개선내용과 효과

원 획득을 예상하고 있으며 고객식별이 가능하여 최신 연락처 정보를 획득할 수 있게 되었다.

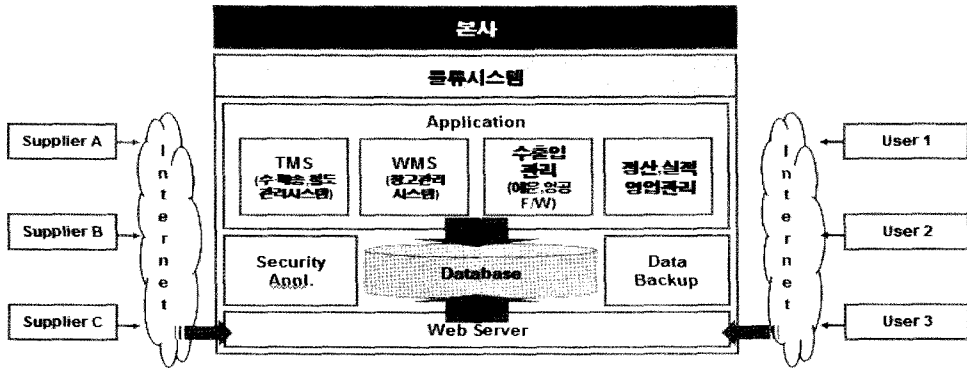
- 2008년: 선택과 집중 단계-WMS/운영 CRM 시스템 구축

더페이스샵은 2006년의 통합적인 시스템 구축과 2007년의 CRM 구축을 통해 기반 시스템 인프라를 개선하기 시작하여 고객 및 업무 데이터

의 체계적인 관리 기반을 마련하고 이런 정보의 활용성을 강화한다는 IT 비전에 따라 정보화 인프라를 구축하였다. 그러나 2008년부터 더페이스샵은 내/외부 커뮤니케이션 강화를 위해 고객과 기업의 접점에 초점을 둔 시스템 개선과 더불어 지속적으로 기존 시스템을 재구축하고 있다. 더페이스샵은 WMS 도입을 통해 제품, 창고의 효율적인 관리가 되도록 운영방법을 개선하

〈표 8〉 WMS(Warehouse Management System)구축 범위

구분	내용
전략/Rule-base 관리	Rule-base Operation을 지원하여, 적치, 할당, 작업지시 등 물류 운영에 맞는 전략 구성
입고관리	입고예정정보를 근간으로 입고 시 검수항목 지정 및 LOT 관리(선입/선출)
적치관리	적치 로직과 사전에 설정한 적치 전략을 통해 시스템 가이드에 의한 적치를 편리하게 작업
재고관리	모든 재고현황, 수불현황, 이력현황을 통합된 View에서 확인 및 재고정확도를 향상
할당 및 출하계획	출하계획 전략에 따라 출하 오더 그룹핑, 작업지시를 생성하여 우선순위에 맞는 피킹 작업 수행
피킹 및 동선 관리	제품과 피킹 대상의 로케이션 제약 조건을 고려한 최적의 자동 동선관리
포장관리	피킹 이후의 작업이 순차적으로 지시되어 패키징업무의 효율성 향상
재고 보충	보충존 설정, 보충량 산정, 보충 작업 지시 생성 등 보충 프로세스와 출하금지를 위한 재고 보류 기능 지원
크로스도킹	크로스도킹 프로세스를 통해 작업의 편의성을 극대화한 출하체계 마련
작업생산성 관리	PDA를 활용한 작업량, 투입공수 등의 실적을 집계하고 생산성을 분석하여 인력배치계획, 물동량 대비 소요인력 계획 등의 기반 마련

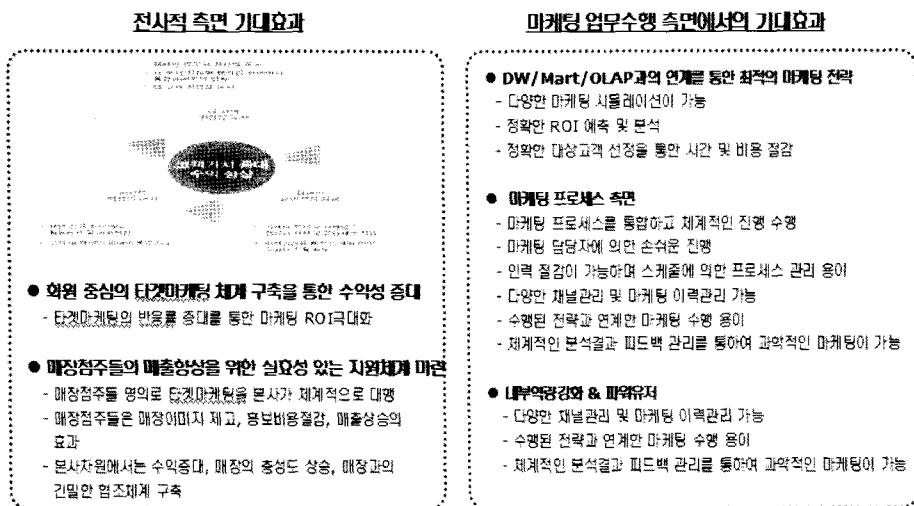


〈그림 8〉 WMS(Warehouse Management System) 구성도

고 있으며, 창고의 통합 모니터링, 프로세스 변경에 따른 물류센터의 관리/운영 생산성의 증대를 예상하고 있다. 즉 물류센터의 업무개선을 통해 물류업무의 효율성을 향상시키고자 하였다. 창고 내 전체 재고 현황을 감안하여 시스템이 자동 계산 후 작업을 지시함으로써 작업 횟수가 감소되고 Free Location 보관규칙을 개선함으로써 보관 효율성이 증대되어서 작업 및 보관의 전체적인 효율성을 증가시켰다. 특히, 출고정보와 TMS(자동배차) 연계를 통한 배차업무의 효율이 향상되어 최적 배송 Route를 통해 물류비

를 절감하였다. 또한, 단순 아르바이트 작업자의 경우도 PDA 등 모바일 장비와 시스템의 지원을 통하여 전문화된 작업자와 비슷한 수준의 작업 효율성을 발휘하며, 작업량이 집중되는 피크타임 시 보다 효과적으로 인력을 운용할 수 있게 되어 작업 인력의 숙련도 요구를 감소시킬 수 있을 것으로 예상하고 있다. 이런 WMS 구축 범위는 다음과 같다.

더페이스샵은 2007년의 분석 CRM 도입에서 그치지 않고 2008년에는 WMS 도입과 운영 CRM(캠페인 관리시스템) 시스템을 구축하기에 이른



〈그림 9〉 운영 CRM(캠페인관리시스템) 시스템 구축 기대효과

〈표 9〉 CRM 도입효과

1) 분석 CRM 도입효과(DW, MART, OLAP)

- 획득된 고객정보를 기반으로 연령대, 지역별, 채널별, 회원등급별, 상품별(브랜드, 분류), 회원들의 구매패턴(구매금액, 구매건수, 객단가, 구매수량, 구매단가, 구매주기, 회원등급 변화, 포인트 사용현황 등) 변화를 원하는 기간별로 분석할 수 있게 되었음.
- 이러한 분석결과를 캠페인 기획 수립/실행, 상품기획, 매장 디스플레이, 판촉계획 수립, 상권별 영업정책 수립 등의 마케팅, 영업 프로세스에 신속, 정확하게 반영할 수 있게 되었음.
- 특히 분석CRM을 통해 파악된 고객 구매패턴 분석 결과를 기반으로 캠페인 기획(대상자 선정, OFFER 선정, 사은품 선정, 접촉채널 선정 등)을 함으로써 캠페인 반응을 및 고객 만족도를 증대할 수 있음.

2) 운영 CRM 도입효과(캠페인관리 시스템)

- 수작업 대비 보다 많은 캠페인을 신속, 정확하게 실행하여 본사 및 매장매출 증대에 기여할 수 있음.
- 대상고객 추출, 반응을 산출, 대상고객의 중복방지 등에 소요되는 시간이 기존 수작업 대비 50% 이상 단축됨.
- 고객에 대한 접촉 정보 및 반응 정보를 체계적으로 관리해 새로운 캠페인 기회를 창출할 수 있음.
- 분석 CRM과의 연계를 통해 마케터가 직접 다양한 결과 분석을 용이하게 수행할 수 있음.

고객(회원)중심의 프로세스 개선활동	기대 효과
<ul style="list-style-type: none"> • 고객중심의 상품 기획/마케팅 프로세스 개선 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 고객 분석을 활용한 마케팅 전략 수립 지원 (우수고객 관리, 상품기획) • 고객 세분화에 의한 계층별 차별화 전략 수립 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 최우수 고객군: 평생 고객화, RETENTION 강화 ◦ 우수고객군: 상승판매를 통한 구매단가 증대 ◦ 일반고객군: 교차판매를 통한 구매빈도 증대 ◦ 저가치고객군: 교차판매, 상승판매를 통한 구매 단가 및 빈도 증대 ◦ 저빈도 고객군: ROI 분석을 통한 선택적 관계 형성 • 고객에 대한 SINGLE VIEW를 통해 각 채널에서 일관된 고객대응 체계 수립 • 매장의 고객관리 프로세스 강화 <ul style="list-style-type: none"> ◦ 매장 단위의 우수고객, 휴면고객 정보 제공 등을 통한 고객 관계 구축 및 응대력 강화 • 마케팅활동에 대한 정확한 평가 및 효율적 실행 체계 확립 	<ul style="list-style-type: none"> • 매출증대 • 판촉비용 절감 • MARKET SHARE 증대 • 캠페인(프로모션) ROI 증대 • 우수고객 비율 증대(경쟁사로의 이탈 방지) • 고객정보의 효율적 획득/관리 및 채널간 고객 정보 공유 • 고객에게 차별화된 서비스 제공 • 고객 이탈을 감소

다. 분석 CRM 시스템을 통하여 CRM 도입에 대한 타당성을 검토한 후 CRM 추진을 위한 기초업무설계와 기반데이터 체계를 수립하여 본격적인 마케팅 활동에 CRM을 적용하기 위해서 캠페인 시스템의 도입이 필요함을 지각하고 현재 추진 중에 있다. 운영 CRM 시스템의 구축 목적은 캠페인 관리 시스템 구축과 분석 CRM 시스템의 고

도화를 추진하여 회원 중심의 분석기반체계를 완성하고 체계적이고 신속한 타겟 마케팅 수행체계를 마련하여 CRM 수행을 위한 내부역량을 강화하는 것이다. 이는 분석 CRM 시스템을 기반으로 캠페인 실행전략을 수립하도록 한다. 물론, 고객세분화, 분석 CRM 시스템 고도화, 캠페인 관리 시스템 구축까지도 고려하였다. 더페이스

얇은 운영 CRM(캠페인 관리시스템) 시스템 구축과 분석CRM 시스템 고도화를 통해 분석역량을 한 층 업그레이드할 수 있게 되고, 캠페인 관리 시스템의 도입으로 체계적이고도 신속한 타겟마케팅 체계를 구축하여 경쟁우위를 확보할 수 있게 되었다.

더페이스샵은 “고객가치 증대”라는 목적을 달성하기 위해 운영 CRM(캠페인관리시스템) 시스템을 구축하였으며 이 시스템을 통해 수익을 향상시키는 효과를 기대하였다. 이러한 기대효과를 달성하기 위해서 매장은 매출 향상을 위한 실효성 있는 지원체계를 마련하고 있다. 마케팅 업무 측면에서는 데이터 웨어하우스, 데이터 마트, OLAP 및 캠페인관리시스템과의 연계를 통해 다양한 마케팅 시뮬레이션이 가능해지고 정확한 ROI 예측과 분석이 가능해지면서 최적의 전략 수행이 가능해졌다.

이제 2008년에 시작된 시스템의 재구축을 통한 더페이스샵이 경영측면에서의 효과를 정리해보면 다음과 같다. 먼저, 홈페이지 리뉴얼을 통해, 방문자들의 정보습득을 용이토록 구성하여 콘텐츠의 접근성을 향상시키고, 커뮤니티 활성화 및 이벤트를 통하여 회원 참여 공간을 마련하며, 회원 정보 획득 채널로써 홈페이지를 활용하고 있다. 또한 멤버십 서비스를 운영함으로써 Off-line 회원들의 마일리지 조회 등 회원 서비스에 대한 만족도를 높이고 커뮤니티 활성화 및 온라인 이벤트를 통해 방문자들의 참여 공간을 마련하였다. 한편, 물류측면에서 창고 내 전체 재고현황을 감안하여 시스템이 자동 계산하여 작업을 지시함으로써 제품 Picking의 작업횟수를 줄이고, 출고정보와 자동배차를 연계하여 배차 업무의 효율성을 높였다. 단순 작업자의 경우도 PDA를 활용하여 전문화된 작업자와 비슷한 수준의 작업효율을 발휘함으로써 Picking 작업시간을 단축하고, 오배송을 감소시키며, 작업량이 집중되는 피크 타임시 효과적인 인력 운용이 가능하도록 업무 프로세스를 개선하였다. 결과적으

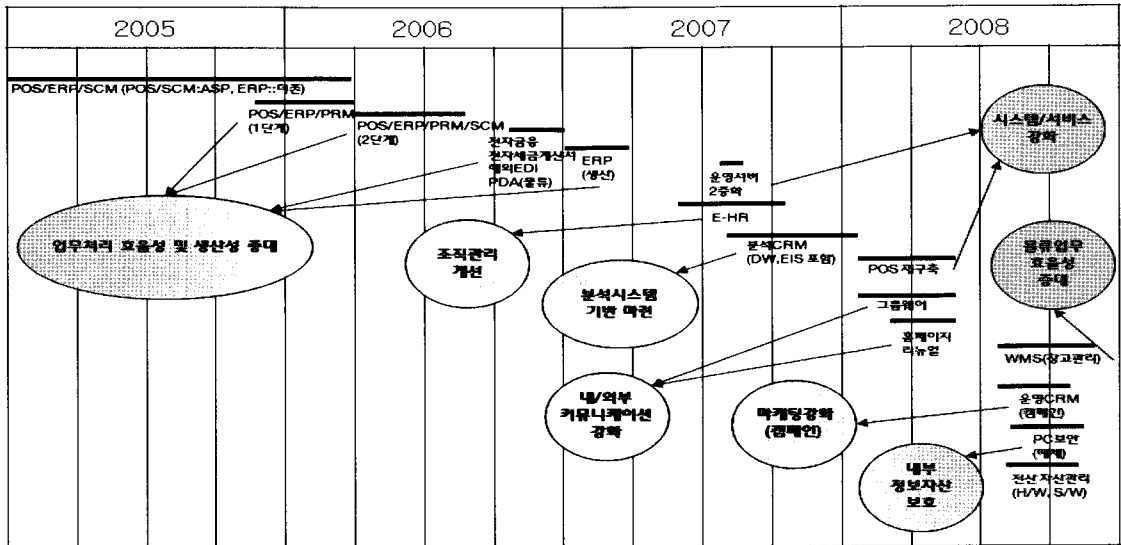
로 인적자원의 작업손실을 줄이고 활용도를 높이는 효과를 낳았다. 특히, 입고검수, 할당, 적치 작업시 PDA를 활용하여 Realtime으로 재고관리를 함으로써, 재고현황 파악 시에 2~3시간의 공백을 줄일 수 있었으며 단순작업자도 PDA를 활용하여 고정인력이 아닌 센터 내 인적자원을 상시로 활용 가능하게 되었다.

분석 CRM 시스템 및 2008년 캠페인시스템을 구축 완료 한 후, 2009년에는 캠페인 실행을 통해 소비자 매출 25억 창출을 기대하고 있다. 또한 매장점주들 명의로 타겟 마케팅을 본사가 체계적으로 대행하여 매장점주들은 매장이미지 제고, 홍보비용 절감, 매출상승의 효과를 보고 본사차원에서는 수익증대, 매장의 충성도 상승, 매장과의 긴밀한 협조체계가 확립됨으로써 기존의 수작업 대비 캠페인 실행기간이 50% 단축될 것으로 예상된다.

III. 결 론

더페이스샵이 성공적으로 정보화를 이룰 수 있었던 가장 핵심적인 이유는 어디에 있을까? 더페이스샵의 성공적인 정보화는 관련 연구에서 알 수 있듯이 CEO의 정보화 마인드와 정보화 노하우에 입각한 강력한 리더십이 만들어 낸 산물이다. <그림 14>에서 볼 수 있듯이 더페이스샵의 CEO는 2006년도에 최고 경영자의 자리에 오르면서 다각적인 정보화 시스템 구축을 위해 강력하게 리더십을 발휘하고 있다.

POS, ERP, PRM, SCM, CRM, WMS 등 IT 시스템은 더페이스샵으로 하여금 빠르게 변해가는 시장 변화에 대한 기민한 대응을 가능하게 하는 또 다른 핵심요인이다. 2005년부터 2006년까지 업무 프로세스에 힘을 들였다면 2007년부터 2008년은 이익 산출을 위한 시스템 구축이 이루어지고 있다. 더페이스샵은 BPR을 통해 구조의 개념도를 만들기 시작하였다. ERP를 구축해 가면서 점차 현업의 자발적인 참여에 의해 시스템



〈그림 10〉 더페이스샵의 연도별 시스템 구축 내역

이 만족화되어 가고 있다. 또한 더페이스샵의 70%에 달하는 더페이스샵의 최대주주들은 이사회를 통해 실질적인 제안을 하고 이를 사업에 반영하고 있다. 이는 시스템 구축에 발생할 수 있는 거품을 제거하는 결과를 낳고 있다.

기업의 목표달성을 위해 정보화에 대한 해박한 지식을 토대로 CEO가 시스템 구축을 위한 강력한 리더십을 발휘하고 있고 의사결정 기구로서 이사회가 이를 효과적으로 지원하고 종업원들은 주도적으로 참여하고 있다. 결과적으로 모든 시스템의 구축이 만족화되고 효율화되었으며 현업과의 연계를 통해 조직과 시스템의 경쟁력의 강화를 이끌고 있다. 즉, 더페이스샵의 ERP 구축의 시사점은 성공적인 ERP 시스템의 구현을 통한 기업의 경영성과 개선과 관련된 훌륭한 가이드라인을 제공하고 있다는 것이다. 더페이스샵은 자기만의 차별점, “Natural Story”와 가격경쟁력이라는 매력을 가지고 화장품 업계에서 창사 2년 만에 국내 화장품업계 3위, 브랜드샵 화장품 업계 1위라는 성과를 일구었다. 그 바탕에는 여타 중소기업에서는 엄두를 내지 못하고 있는 체계적인 정보시스템에 대한 투자가 있었고

이를 가능하게 한 전문지식에 입각한 CEO의 강력한 리더십이 있었다. 따라서 더페이스샵은 효율적인 정보시스템 구축을 위한 좋은 벤치마킹 사례로서 그 가치가 있다고 판단된다.

참고 문헌

- 김병권, 오재인, “ERP패키지의 성공적인 커스터마이징 전략”, *경영정보학 연구*, 제10권, 제3호, 2000, pp. 121-143.
- 김병권, 오재인, “ERP 시스템의 성공적 구현에 영향을 미치는 요인”, *경영정보학연구*, 제12권, 제2호, 2002, pp. 137-162.
- 더페이스샵, 「정보화 현황」(미발표자료), 2008.
- 더페이스샵, “더페이스샵과의 인터뷰”, 2008.
- 박광호, 김상수, 김호택, “모기업 주도적 협력업체 정보화 사업성과에 관한 연구: 삼성전자 사례”, *Information Systems Review*, Vol.8, No.3, 2006, pp. 225-259.
- 박광호, “협업 IT화 산업에 있어 협력업체 ERP 활용수준에 영향을 미치는 요인: 삼성전자 사례”, *Journal of the Society of Korea Industrial*

- and System Engineering*, Vol.30, No.3, 2007, pp. 71-81.
- 삼성경제 연구소, 「화장품 시장전망」, 2007.
- 양동구, 김기운, “통계적 기법을 이용한 정보기술 서비스 수준관리: H 기업사례”, *Information Systems Review*, Vol.8, No.2, 2006, pp. 211-234.
- 이 근 외, 기업간 추격의 경제학, 21세기북스, 2008.
- 임규찬, 김영수, “ERP 시스템의 사용자 참여와 ERP 품질과의 관계”, *대한회계학회*, 제11권, 제1호, 2007.
- 허 영, 임세현, “중소기업 정보화 지원 대상 선정을 위한 모델 개발에 대한 연구”, *유통정보학회지*, 제9권, 제2호, 한국유통정보학회, 2006, pp. 135-154.
- 허정화, “화장품업계 CRM 도입 가속도”, 2007, *매디컬신문*.
- Adam, F. and P. O’Doherty, “Lessons from enterprise resource planning implementations in Ireland-towards smaller and shorter ERP projects”, *Journal of Information Technology*, Vol.15, No.4, 2000, pp. 305-316.
- Cunningham, P. and F. Froschl, Electronic business revolution: opportunities and challenges in the 21th centry, *Springer*, New York, 1999.
- Jeffrey, F. R., Case in e-commerce, *McGraw-Hill/Irwin*, 2000.
- Dong. L., “Modeling top management influence on ES implementations”, *Business process Management Journal*, Vol.7, No.3, 2001, pp. 213-250.
- David, A, K. Thomas, and H. Mark, “ERP critical success factor: an exploration of the contextual factors in public sector institutions”, *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, 2002.
- Gatignon, H. and T. S. Robertson, “Technology diffusion: empirical test of competitive effects,” *Journal of Marketing*, Vol.53, No.1, 1989, pp. 35-49.
- Grover, V., Factors influencing adoption and implementation of customer based inter-organizational systems, unpublished Ph.D. dissertation, University of Pittsburgh, 1990.
- Hwang, K. T., Evaluating the adaption: implementation, and impact of electronic data interchange systems, unpublished Ph. D. dissertation, State University of New York at Buffalo, 1991.
- Runge, D. A., Using telecommunications for competitive advantage, unpublished Ph. D. dissertation, Oxford University, England, 1985.
- Yin, R., Case study research: design and methods, 2nd ed., Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1994.

The Leadership of CEO and the Building up of Strategic Information Systems: THEFACESHOP Korea Case

Miyoung Lee* · Yang-Kyu Park** · Woo-Bong Kim*** · Ji-Hyun Ahn****

Abstract

In general, the introduction of information technology to domestic small and middle size firms is depending on the governmental supporting policy. However, even under this situation there is also a case that the building up of information technology is initiated by the management of small and middle size firms. An accumulated know-how for information technology and powerful leadership in such firms are considered as success factors. This study attempts to analyze a case for 'THEFACESHOP', in which MIS is successfully built. To achieve corporate goals, the CEO of THEFACESHOP based on the extensive knowledge of information technology drove to build up information system. Also, the board of directors supported him, and employees committed to their organization. Through the strong leadership of the CEO, the information system of THEFACESHOP became sufficient and efficient. And it led the organization and the information system to be competitive. In particular, the systematic approach of THEFACESHOP reinforcing its competitiveness can be summarized as follows: First, it tried to construct basic information systems as like ERP etc. to increase work-efficiency. Second, it completed CRM related systems for analysis to maximize its customer orientation and marketing effect. Third, the last step can be stated as the building up of operation related CRM systems to improve the responsiveness of target marketing activities and the profitability of its agencies. Such endeavors of THEFACESHOP contributed to increase productivity and performance of the organization.

* First Author, Associate Professor, School of Business, Konkuk University

** Corresponding Author, Associate Professor, School of Business, Konkuk University

*** Professor, School of Business, Konkuk University

**** Research Assistant, Graduate School of Information/Communication Management, Konkuk University

As a result, THEFACESHOP has had its own 'Natural Story' and price competitiveness. For that reason THEFACESHOP became the best of brand-shop cosmetic firms. This success based on the strong leadership and the systematic investment on the information system.

Keywords: CEO Leadership, Information Technology, MIS, ERP, Performance

◎ 저 자 소 개 ◎



이 미 영 (yura@konkuk.ac.kr)

현재 건국대학교 경영정보학과 부교수로 재직중에 있으며, 서울대학교 이학사를 받고 미국 퍼듀(Purdue)대학에서 이학박사를 받았다. 주요 관심분야는 기술·정보 정책, 데이터마이닝, 수리적모델링, 시뮬레이션, 정보기술 성과평가 등이다.



박 양 규 (drykpark@konkuk.ac.kr)

현재 건국대학교 경영학과 부교수로 재직 중에 있고, 서강대학교에서 문학과와 경영학 석사를 받고 독일 파더본(Paderborn)대학에서 경영학 박사를 받았다. 관심 분야는 직무/조직재설계, 보상시스템 및 Performance Management System 설계/운영, 역량중심의 선발/경력관리시스템구축/운영이다.



김 우 봉 (wbkim@konkuk.ac.kr)

현재 건국대학교 경영학과 교수로 재직 중이고 eBusiness, MIS, 경영과학, SCM 전자 상거래, 기업과 공공기관의 eBusiness, ICT, BT, 문화 콘텐츠 등 산업분야의 성장 및 경쟁전략, 벤처business 행태 등의 강의와 연구에 관심을 가지고 있다. 서울대학교 경영학과(학사), 한국과학기술원 산업공학과(석사)를 마치고 UC Berkeley에서 MBA, Ph.D(경영학)를 얻었다. 건국대학교 내에서는 대학원장, 경영대학원장 및 학장, 경제경영연구소장, 정보통신대학원장, 창업보육센터장 등의 업무 맡았고, 학교 외 에서는 한국데이터베이스학회 회장, 한국경영학회 부회장, 한국경영과학회부회장, 정보통신부정책심의위원, eBusiness대상심사위원장, eBusiness통계위원장, 기술혁신경영대상 심사위원장 등의 역할을 수행하였다.



안 지 현 (vetali@paran.com)

현재 건국대학교 일반 대학원 정보통신경영학과 석사 과정에 있으며 협성대학교에서 MIS를 전공으로 학사를 취득하였다. 주요 관심 분야는 정보기술 수용 모델, 정보시스템 도입 및 성과 평가, 정보통신 기술의 수용과 전파, 그리고 성공에 대한 개인적, 기업 사례를 통한 요인 등에 관심을 갖고 연구하고 있다.

논문접수일 : 2009년 06월 04일
1차 수정일 : 2009년 07월 06일

게재확정일 : 2009년 08월 03일