사례 분석을 통한 제조업의 서비스화 : 한샘 가구제조기업에서 인테리어 서비스 회사로의 변환

A Case Study of Manufacturing Company's Servitization Process : Hansam's Transition from Furnitture Manufacturing to Interior Serive

이준기(Zoonky Lee)*, 우경아(Kyung Ah Woo)**, 박 용(Yong Park)***

초 록

현대 제조기업들은 효율성이 높은 제품의 생산 활동만으로는 시장에서 차별성을 얻기 어렵다는 것을 이해하고 있다. 이에 과부화 된 시장에서 제품에 서비스를 부가함으로써 또 다른 가치를 창출하여 경쟁우위를 가지려고 노력하고 있다. 하지만 서비스화의 유형과 그 방법의 다양성, 서비스 영역의 선정, 고객의 요구 사항을 반영한 서비스화 전략 개발, 기업의 조직적 변화 등에 대한 고려가 필요하기 때문에 제조기업의 서비스화는 풀어가야 할 많은 문제가 존재한다.

본 연구는 탐구적 연구로서 심층 사례 분석을 통하여 서비스화의 과정에 대해 관찰하고, 이에 대한 기업의 대응 방안에 초점을 맞추어 그 시사점을 도출해 보는데 그 목적이 있다.

본 연구를 통해 도출된 조직직인 측면에서 이슈는 조직 내의 갈등, 기존 채널과의 갈등, 조직 역량에 대한 문제로 종합되었으며, 실제로 가구 제조기업인 '한샘'의 사례를 통해 서비스업에 맞는 고객상대 비즈니스 프로세스 구축, 기존 대리점 중심 유통 채널 혁신 시도, 새로운 모델실행을 위한 인적 자원 마련 등의 구체적인 해결방안이 제시되었다.

ABSTRACT

Currently many companies have realized that producing efficient product does not guarantee the market differentiation. Realizing the problem, those companies are actively pursuing the servitization strategy. However complexities in selecting the right service areas among many choices along with in developing service strategies and organizational structures remain unsolved to many manufacturing companies. This paper is about an exploratory study in which, through in-depth case analysis, we observed how a manufacturing company successfully managed to transform to the service company. Through this study, we have found that successful transformation needs to resolve many conflicting issues such as channels among existing and new sales front, organizational restructuring due to conflicting in evaluation and human resource requirements required

* 주저자, 연세대학교 정보대학원 교수
** 교신저자, 연세대학교 정보대학원 석사과정
*** 서강대 경영전문대학원 박사과정, 동아일보 미래전략연구소 기자
2011년 01월 21일 접수, 2011년 02월 09일 심사완료 후 2011년 02월 15일 게재확정.

for responding to customers in the field. This 'Hansam' case study provides managers with some guidelines as to how to transform to the service company.

키워드 : 서비스화, 제조기업, 기업혁신, 기업조직
Servitization, Manufacturing Company, Service Innovation, Organization

1. 서 론

제품개발 및 생산 효율에 치중하던 많은 기존 제조기업들은 제품생산만으로는 갈수록 수익성이 악화되어 성장을 지속하기 어려운 상황을 직면하고, 과열된 시장 상황 속에서 경쟁우위를 차지하기 위해 차별화된 전략을 모색하고 있다. 제품의 차별화에 한계를 느낀 기업들은 점차 제품과 관련된 서비스 활동을 통해 새로운 이익 창출의 기회를 모색하고 있으며[5, 18], 단순히 고객에게 서비스를 제공하는 영역을 넘어 고객의 궁극적인 욕구를 충족시켜 주기 위한 서비스화로의 전환을 꾀하고 있다[11].

제조업자들은 생산하는 제품에 서비스라는 형태를 더함으로써 부가가치를 창출할 수 있으며, 이를 통해 제품이 상품화된 이후에 경쟁적인 우위를 가질 수 있다는 사실을 인식하고 있다. 또한, 부가적으로 제품의 지원을 위해 만들어진 새로운 서비스 사업을 통해 오히려 더 많은 수익을 얻을 수 있다는 사실도 깨닫게 된다. 하지만 기존에 다른 사업 분야에서도 선구적인 기업조차 서비스 사업에서 수익을 얻기까지는 매우 힘든 과정을 경험하게 된다[19]. 많은 제조기업은 어떻게 서비스를 기존 제조업에 접목하는가에 관한 고민을 하고 있으며 새로운 서비스 사업에 맞추어 어떻게 자원과 조직능력을 함양할 수 있는가가 조직의 중요한 이슈로 떠오르고 있다[8].

제조 기업들이 이러한 필요성에도 불구하고 서비스화에 적극적으로 나서지 못하는 것은 제조업이 서비스로 전환하는 일련의 과정에 있어 외적인 혹은 내적인 여러 문제가 있기 때문이다. 먼저 전략적인 관점에서 제조기업들은 명확한 전략적 의도를 갖지 않고 서비스업으로 진출함으로써 성공하지 못한 결과를 낳고 있다. 서비스업으로 진출하기 위하여서는 전략적인 두 가지 선택을 먼저 하여야 한다. 첫째로 서비스업의 진출이 기존 상품라인을 강화하거나 보호하기 위한 것인가(상품위주) 아니면 서비스업을 새로운 성장 동력으로 새로운 수익을 창출할 것인가를 선택하여야 한다. 둘째로, 서비스업으로 진출한다면 규모의 경제를 이룰 것인가 아니면 기술위주의 사업(즉, 특정한 기술이나 지식을 갖고 시장에서 경쟁하는 것)을 할 것인가를 결정하여야 한다[4]. 이것이 명확하지 않은 기업은 여러 가지 문제점에 직면하게 되는데 예를 들면 서비스업에서 새로운 수익창출을 원하며 한편으로는 기존 상품을 서비스로 강화하려 하다가 두 부서간의 충돌을 일으킬 수 있다. 조직 내에서도 기업은 서비스 부서와 기존의 제품 부서의 권한과 통제를 어떻게 할 것인가, 조직 내에서의 서비스 판매에 관한 보상시스템을 어떻게 구성할 것인가의 복잡한 문제가 생긴다. Zeithaml[3]은 제조기업이 서비스업으로 진출하

는데 있어서의 리스크를 통제할 수 있는 조직 능력이 있는가, 조직이 두 가지를 잘 조화시킬 수 있는가, 직원들에게 충분한 보상시스템이 만들어져 있는가, 시장이 새로운 서비스를 필요로 하는가, 서비스화를 통하여 새로운 수익을 창출할 수 있는가를 생각해야 한다고 하였다[20].

본 연구에서는 제조업이 서비스로 전환하는 데 있어 어떤 서비스 사업에 진출할 것인지 정해졌을 때 조직을 성공적으로 전환하는 방법에 대한 문제 즉, 내적인 문제에 집중하고자 한다. 현재 제조기업의 서비스화에 대한 다양한 연구가 이루어지고 있으나, 대부분 이론적 접근을 통해서 연구가 이루어져 서비스 전환 문제에 관한 실증적 연구는 부족한 실정이다. 특히, 국내의 경우 제조 기업들이 서비스화 접근을 시도한 경우가 최근의 일이기 때문에 이에 대한 국내 제조기업의 서비스화에 관한 문헌적 연구는 앞으로 많이 진행되어야 한다. 또한, 최근 제조기업의 서비스화를 위한 실질적인 활동들이 이루어지고 있는 가운데, 성공적인 서비스화를 실현시키는데 있어 기존 정의되지 않았던 새로운 문제들에 대한 구체적인 정의에 대한 연구가 필요한 시점이다.

본 연구는 탐구적 연구로서 심층 사례 분석을 통해 어떻게 제조기업이 서비스화를 성공적으로 이루어 가는가를 심층적으로 관찰하고, 기업 내부의 조직적 문제와 이에 대한 기업의 대응 방안에 초점을 맞추어 그 시사점을 도출해 보고자 한다. 또한, 구체적으로 조직 내에서 어떠한 갈등이 발생하고 조직이 그것을 어떻게 풀어나가야 하는가에 대한 조직적 측면에서의 문제와 그 해결 방향을 제시하는 연구하는 것이 본 연구의 목적이다.

2. 이론적 배경

제조업의 경쟁력 강화를 위한 방안으로써 제조기업의 서비스화에 대한 다양한 연구가 이루어지고 있다. 특히 제조기업의 서비스화에 대한 관심이 고조됨에 따라 서비스 기업으로 전환을 위한 다양한 방법론과 성공 사례들에 대한 연구가 이루어지고 있다. 대표적인 성공사례로 GE는 기존의 보유한 사업부문에서 서비스 사업의 영역을 확장하고 지속적으로 사업 구조에 변화를 주어 서비스 중심의 사업 포트폴리오를 구성하였다[3].

하지만 서비스화의 유형과 그 방법이 무척 다양할 뿐 아니라 서비스 사업영역의 선정, 고객의 요구를 반영한 서비스화 전략 개발, 그에 적합한 기업의 조직적 대응 등을 어떻게 실행할 것인지에 대한 과제에 당면하게 되기 때문에 제조부문에서 핵심적인 역량을 보유한 제조기업이 서비스 부문에서도 경쟁우위를 차지하는 것이 쉽지만은 않다[3]. 서비스의 유형에 관한 연구로는 Sawhney, Balasubramanian, Krisnan[16]이 서비스-기회 매트릭스(service-opportunity matrix)를 통해 시간적 확장, 공간적 확장, 시간적 재배치, 공간적 재배치의 네 가지 서비스화의 유형을 범주화하였다[16]. 또 다른 연구로는 Wise and Baumgartner[18]이 내재 서비스, 종합 서비스, 통합 솔루션, 유통 통제를 포함하는 네 가지의 유형의 비즈니스 모델을 제시한다[18].

또한 실제 서비스로 전환하는 동안 기존의 조직에서 새로운 조직으로 변환하는 데 따라 발생할 수 있는 외부적, 내부적 문제점에 대한 연구는 이제 막 시작 단계에 불과하다. 본 논문의 이론적 배경에서는 제조기업의 서비스

화 및 신규 사업전환에 따른 문제점에 관한 기존 연구를 조직 내의 갈등, 기존 채널과의 갈등, 조직 역량의 관점을 통해 분류해 보고, 더불어 성공적인 서비스화를 위한 대응과 해결에 대한 기존 연구도 살펴보고자 한다.

2.1 조직 내의 갈등

서비스화가 제조기업에 미치는 부정적인 영향으로 조직의 갈등을 들 수 있다[10]. 핵심 제품과 서비스를 결합하는 것은 경영자원을 분산시켜 제품 또는 서비스 분야로 각각의 자원 투입이 필요하게 된다. 서비스 사업에서는 사람을 중요시하는 조직문화가 중요한 반면, 제품사업에서는 기술혁신과 제품가치를 중시하는 조직문화가 필요하다는 점에서 큰 차이점을 갖는다. 이로 인해, 제품과 서비스의 사업방식 차이에서 기존 제품에 익숙해진 기업문화가 서비스 사업의 다른 문화를 수용하지 못해 조직구성원 간의 갈등을 유발할 가능성이 크다. 즉, 서비스 사업은 제품 사업과는 다른 조직프로세스, 문화, 리더십, 조직구조와 조직 문화를 요구한다[17]. 성공적인 서비스기업은 일관된 서비스 규범과 가치를 통해 서비스를 개발하고 품질을 유지한다[15].

또한 서비스화 초기 단계에는 많은 제조기업이 제품사업과 서비스사업을 통합하는 형태로 조직을 구성함에 따라 제조기업이 서비스사업으로 진출하면서 내부 혼란이나 긴장, 또는 심한 경우 조직구성원 간에 갈등을 유발하게 된다. 갈등이 심화되면 조직구성원의 동기부여나 노력이 급격히 감소하고, 자원 활용이나 생산성이 떨어질 뿐만 아니라 자원배분과 자원배치에 대한 의사결정이 왜곡된다[10].

2.2 기존 채널과의 갈등

기업의 서비스화를 위한 조직의 변화나 구조조정은 필수적이다. 그러나 제조기업이나 유통업체가 자사의 내부적 판단에 따라 기존의 오프라인 유통단계를 생략하거나 축소하면서 비롯되는 조직 구조조정은 기존 채널과의 갈등을 유발할 수 있다[2, 7].

유통 경로의 수직적 통합은 이해관계자 사이의 의사결정 권한, 감독 및 통제의 범위 등에 영향을 줄 수 있다[6]. 따라서 수직적 통합의 수준이 변하게 되면 거래 협력자의 의사결정 범위와 자율성의 수준도 동시에 변경되게 된다[9].

유통경로 구성원들은 서로의 역할을 수행하면서 상호 의존관계에 놓이게 되지만 각각의 경로 구성원은 자신의 이익을 극대화하고자 노력한다. 즉, 유통경로 전체의 효율성과 구성원들 간의 협조의 필요성을 인정하지만 아울러 자신의 개인적 목표달성을 추구하게 되며 이러한 관계는 경로 상에서 갈등을 유발하게 된다. 일반적으로 이러한 유통경로의 갈등은 유통경로의 효율에 부정적인 영향을 초래한다[13]. 비슷한 연구로 Robicheaux and El-Ansary[12]은 갈등이 유통 경로 내의 특정 구성원이 다른 구성원을 통제하는 힘의 수준에서 기인될 수 있다고 주장하였다. 각 채널 구성원들은 각 영역에서 독립적인 활동의 보장을 원하지만, 만약 힘의 수준이 높은 공급자가 소매업자의 의사결정을 통제하였을 때, 소매업자는 자신의 독립적인 영역을 침범당하고 있다는 상실감으로 인해 두 이해관계자 사이에 갈등이 유발될 수 있는 것이다[7, 12].

2.3 조직역량

제품의 생산과 판매에 익숙해진 조직문화에서는 전혀 새로운 역량을 요구하는 서비스 사업에의 진출을 기피하는 경향이 크다. 서비스는 제품에 비해 고객의 욕구가 훨씬 까다롭다. 제품부문에 역량을 가진 제조기업이 까다로운 고객의 욕구를 충족시키기 위해서는 핵심제품과 관련된 서비스로 진출하는 것이 바람직하다. 서비스 사업과 제품사업은 이질성이 높기 때문에 제조기업이 서비스에서 역량을 갖추기가 쉽지 않다[19].

서비스의 중요한 특성 중 하나인 직접대면을 예로 들면, 제조기업이 제품의 생산과 판매에만 전념할 경우에는 그 제품을 수요하는 고객들과 직접 대면할 필요가 별로 없지만, 서비스를 함께 제공하는 경우 대면의 필요성이 커지게 된다. 그러나 제조기업의 경영자원과 역량은 이러한 직접대면에 취약한 것이 일반적이다.

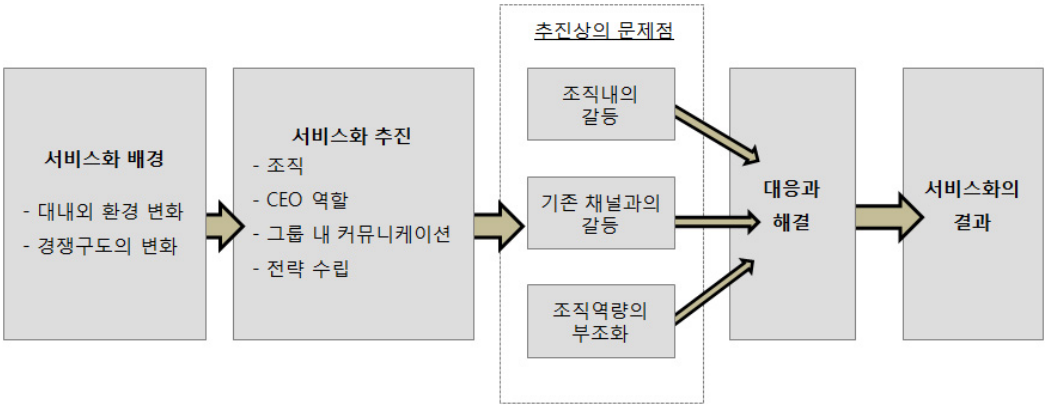
핵심제품사업에 치중하던 제조기업이 서비스 사업으로 사업영역을 확장하는 것은 생각만큼 쉽지 않고 많은 위험이 수반된다. Sawney, Balasubramanian, and Krisnan[16]는 이러한 위험을 기업 내부의 경영자원 관점에서 본 능력상의 위험이고, 고객의 관점에서 본 시장위험, 사업모델 관점에서 본 재무위험으로 구분하였다. 제조기업이 핵심제품 관련 서비스분야로 진출함에 있어 제공하는 서비스가 조직의 능력과 조직문화의 범주를 벗어나게 되면 문제가 발생한다. 이를 능력상의 위험(capability risk)이라고 한다. 제조기업의 서비스화에 수반되는 두 번째 위험은 시장위험이다. 시장위험(market risk)이란 제안된 서비스를 고객들이 채택하지 않거나 채택을 하더라도 최소효율규모에 도달하는 데에 매우 오랜 시간이 소요되어 자금조달에 애로가 발생하는 경우를 뜻한다. 서비스화에 수반되는 세 번째 위험은 재무위험(financial risk)이다. 재무위험이란 제공하는 서비스가 수익창출에는 기여하지만 이익창출에는 기여하지 못하는 경우를 뜻한다[16].

2.4 서비스화를 위한 대응과 해결

Reinartz and Wolfgang[19]은 많은 제조기업이 상품 외에 부수적인 서비스를 제공함으로써 차별화될 수 있는 전략을 사용하고 있으며, 실제로 이를 통해 수익을 내기 위해서는 발생할 수 있는 많은 문제에 해결해 나가야 한다고 주장하고 있다. 특히 서비스를 통한 수익을 만들기 위해 집중해야 할 핵심적인 질문과 성공목표를 네 가지 단계를 통해 제시하고 있다.

첫 단계는 제공 서비스와 서비스를 통한 수익에 대한 파악 등을 통해 서비스를 제공하고 있는 기업임을 인지한다. 둘째 단계는 서비스 프로세스의 개발과 지원을 위한 백오피스를 구축한다. 셋째 단계는 서비스 판매 노하우의 전달이나 인센티브를 통해 서비스 영업부를 형성한다. 넷째 단계는 주요 고객의 관심사 및 고객에게 발생할 수 있는 문제점에 대한 진단과 파악을 위해 고객 관점의 프로세스에 집중한다. 이렇게 총 네 단계의 순차적 과정을 통해 기업은 서비스를 통해 새로운 수익을 얻을 수 있게 된다[19].

Sandra[14]는 서비스를 통한 지속적 성장을 위한 Gage Products, PPG Industries, Xerox



〈그림 1〉 연구설계 프레임워크

의 서비스화 사례를 통해 성공적인 서비스화와 전환과정에서 직면하게 된 저항과 도전과제들에 대해 분석하였다. 또한, 이러한 변화를 관리하는 성공기업의 전략을 여섯 가지로 일반화하여 제시하였다.

첫째로 현재 기업이 보유하고 있는 강점을 기반하여 서비스를 확장한다. 둘째로 공급자와의 관계에 있어서 서로에게 이익을 줄 수 있는 메커니즘을 위해 수익의 기반을 연결한다. 셋째로 변화에 대한 저항을 줄이기 위해 새로 도입된 비지니스 모델의 개념을 전달하고 그에 대한 조직 내의 원활한 커뮤니케이션이 이루어져야 한다. 넷째로 기존 제품 판매 중심의 성과보수 구조가 아니라 새로운 서비스 모델에 적합한 보상 체계가 마련되어야 한다. 다섯째로 좀 더 깊은 고객 프로세스의 이해와 새로운 고객 관리 기술의 습득을 위해 새로운 역량이 획득해야 한다. 여섯째로 고객의 실리적인 이익 외에 환경적인 이점에서의 가치를 강조하여 고객에게 성공적으로 다가갈 수 있는 기회를 모색해야 한다[14].

3. 제조업에서 서비스업체로의 변화 : 한샘의 사례

3.1 연구의 방법

제조업의 서비스화는 비교적 새로운 현상이며, 아직 많은 실증적 연구가 이루어지지 않았기에 우리는 심층사례 분석의 연구로 서비스화에 관한 우리의 이해를 넓혀가기로 하였다. 우리는 먼저 사업의 여러 분야에 걸쳐 국내외 사례를 수집하였으며, 이 사례를 통하여 기업들과 3차례의 워크샵을 진행하였다(2009년 07월~2009 8월). 각 워크샵에는 총 63개 기업의 담당임원이 20~30여 명 참석하였으며, 사례의 발표 후 각각의 서비스화의 이해도와 진행사항에 관한 의견수렴을 하였다. 사례수집 연구에서 많은 기업의 사례가 보고되었으며 서비스화 추진의 규모와 범위, 기업의 규모, 정보획득의 가능성을 고려하여 한샘의 사례를 좀 더 심층적으로 분석하기로 하였다.

케이스 연구는 기업에 관한 기본 재무 자료, 서비스화 추진에 따른 기업 다큐멘터리를 모은 후 간단한 인터뷰 질문내용[부록]이 담당 임원에게 전달된 후 답변을 서면으로 받고 추가 질문과 함께 진행되었다. 기본적으로 인터뷰는 담당직원, 임원 등 10명을 대상으로 1차 진행되었으며 후에 CEO와의 인터뷰가 이루어졌다. 기업을 기본적으로 이해한 후 문헌연구를 통하여 다음의 연구설계 프레임워크가 만들어졌으며 인터뷰는 각각의 내용을 채워가는 것으로 진행되었다. 인터뷰 후 새로운 자료에 관한 추가 요청을 하였고 '고객라이프스타일을 고려한 77개의 설문항목' 등의 자료를 추가로 전달받았다.

3.2 서비스화의 배경

1970년 부엌가구 전문회사로 출발한 한샘은 입식 부엌의 개념조차 낯설었던 시대에 새로운 현대식 부엌을 소개하면서 국내 시장을 이끄는 선두기업으로 자리 잡았다. 싱크대라 통칭되던 부엌가구 시장에 '시스템 키친', '인텔리전트 키친'이라는 용어를 처음 도입하여 비약적 성장을 이루었다. 2002년 매출액 4,700억 원을 돌파하여 최대 호황을 누렸으나 그 후 건설경기의 후퇴, 경쟁의 심화 등은 2005년 매출액이 3,885억 원으로 줄어드는 결과를 초래하였다. 이에 한샘은 건설업체와의 제휴하에 신규아파트에 공급되는 부엌의 내장형 모델을 주 사업으로 하였다. 그러나 이러한 규칙화된 제조업 위주의 사업에서 벗어나 각 가정고객이 원하는 맞춤제작 된 가구를 공급하며 각 가정에 맞는 인테리어까지 설계 및 공급할 수 있는 서비스업으로의 변화를 꾀하게 된다.

대외적인 시장 상황과 고객의 변화 또는 한샘으로 하여금 서비스화를 추진하는데 한 몫을 담당하게 만들었다. 당시 국내 부엌가구 시장은 1조 5,000억 원 정도로 추산되고 있었는데 85%의 시장은 지역기반 영세 사업자의 비 상표 제품에 의하여 장악되고 있었다. 그들은 특별한 마케팅이나 영업비용을 지불하지 않고도 지역기반 아파트 주민을 상대로 중저가 부엌가구를 공급하고 있었으며 그들은 대기업이 비용을 투자하여 새로운 디자인을 개발하면 곧 비슷한 비 브랜드 저가제품으로 경쟁함으로써, 한샘 같은 대기업의 입장에서는 상품의 수명주기가 점점 짧아지고 주어진 기획 디자인으로 충분히 시장에서 수익을 만들 수 없는 구조로 시장이 나아가고 있었다.

또한, 고객은 소득수준이 늘어남에 따라 남과 같은 부엌가구보다는 나의 스타일과 나의 기호에 맞는 좀 더 고급스런 가구에 대한 열망을 높이고 있었으며, 단순하게 부엌가구만 자신에 맞는 것으로 교체하는 것에 만족하지 않고 전반적 인테리어를 재설계하는 욕구를 늘려갔다. 대량생산 기반의 대기업보다는 지역기반의 인테리어 사업자들은 자연스럽게 고객과의 접촉창구가 되었고 지역기반 시장의 규모는 더 커지고 있었다.

3.3 한샘의 대응

건설업체를 통하여 내장형 가구를 공급하는 모델과 각 가정 고객에 맞추어 맞춤제작된 인테리어를 디자인하여 주는 사업모델은 근본적으로 차이가 있다. 먼전 빌트인 모델에서의 고객은 건설업체로서 이들이 요구하는

모델은 원가절감이 주목표일 수밖에 없다. 또한, 빌트인 모델은 근본적으로 제조업 모델로서 시장에 제품이 출시되는 순간, 한샘의 입장에서는 가구를 공급하는 순간 그들의 주 역할은 끝나게 된다. 이것은 상품이 고객과의 교류와 직접상대로 소비되며 상품이 인도되는 서비스 모델과 차이가 있다. 하지만 서비스 모델에서는 고객의 요구를 듣고 같이 맞추어진 상품을 디자인해야 하며 마지막에 주어진 실내장식만이 아닌 요구를 특정화시키며 고객요구를 충족시키는 고객경험 모두가 고객입장에서는 상품이 됨으로 각 고객마다 모두 다른 상품을 갖게 된다.

이러한 근본적인 제조업과 서비스의 차이는 기업의 운영에도 많은 변화를 주어야 한다. 먼저 제조업의 모델인 빌트인 모델에서는 가격흥정을 통하여 건설업체와 접촉하여 나가는 것이 가장 중요한 프로세스가 되지만 인테리어 모델에서는 각 고객의 요구를 구체화시키는 과정이 중요하게 되면 이러한 프로세스는 고객을 만족시키면서도 운영의 효율을 최우선으로 해야 하는 전혀 다른 비즈니스 프로세스를 요구한다. 따라서 한샘의 입장에서는 어떻게 효과적으로 고객과 접촉을 하면 그들의 요구사항을 최대한 효과적으로 운영체제를 만들어 지원을 할 것인가의 도전에 처하게 되었다. 또한 제조비용의 측면에서도 기존의 소품종 대량생산의 모델에서 각 고객에 맞추어진 다품종 소량생산으로의 전환이 필요하며 기존의 고객밀착형 주변 인테리어 업체와 경쟁을 하기 위하여서는 원가경쟁을 위하여 새로운 제조시스템으로 최대한 효율적으로 변환할 필요가 있었다. 기본적으로 대량생산을 통한 원가경쟁력을 경쟁우위의 원천으로 갖고 있던 한샘에게 이러한 변화는 단순하게 제조공정만을 바꾸어 이룰 수 있는 문제가 아니었다.

이러한 배경에서 한샘은 먼저 세 가지 중요한 전략적 선택을 하고 시행해 나가기 시작한다. 첫 번째는 중저가 시장의 진출이다. 시장의 80%를 차지하고 있던 영세 사업자들의 중저가 시장에 대응하기 위해 질과 가격을 낮춘 '밀란'과 '네오밀란' 등의 중저가 제품을 내놓고 판매를 시작하였다. 두 번째는 인테리어 시장에의 진출이었다. 시장의 새로운 요구를 파악한 한샘은 2004년 '인텔'이란 상품을 출시하여 기존 대리점 유통망을 통하여 지역 인테리어 전문점과의 본격적인 경쟁 관계에 돌입하였다. 세 번째는 조직 내부의 변화이다. 새로운 서비스화에 대응하기 위하여 서비스 문화를 정착시키고, 새로운 서비스 인적자원을 구성하기로 하였다.

하지만 이러한 세 가지 시도 모두 평탄하게 진행되지는 못하였다. 먼저 중저가 시장의 진출은 초기에는 매출이 증가하는 것처럼 보였으나 시장에서는 한샘의 고급 브랜드 이미지에 혼선을 주기 시작하였다. 또한 대리점의 이윤이 보장되는 모델이었으므로 근본적으로 고객 주변에서 바로 공략하는 지역기반 중저가 시장과 경쟁하는 것은 쉬운 일이 아니었다. 조금 올랐던 중저가 시장의 매출은 꺾이기 시작하였으며 기존의 고급 브랜드 이미지를 훼손하는 경향이 나타나기 시작하였다.

인테리어 사업의 진입도 많은 초기 문제를 안게 되었다. 초기 대리점 위주로 진행된 인테리어 사업은 가격경쟁력에서 밀렸다. 한샘은 여기서 지역 인테리어 사업자와 제휴하여 대리점을 통하지 않고 직접 인테리어 사업으

로 들어가는 모델로 변환하였다. 하지만 한샘과 제휴 인테리어 사업자 간의 역할 문제와 소통이 원활하지 않았으며 근본적으로 고객 대응의 비용은 통제하기가 쉽지 않았다. 한샘의 자체 연구에 의하면 한 고객의 인테리어를 디자인하기 위한 고객 상담 프로세스는 6단계로 나누어져 있었고, 고객의 요청부터 고객 부엌 치수 측정, 설계도 작성, 고객과의 설계 상담 등의 프로세스를 위하여서는 최소 고객, 인테리어 사업자, 한샘의 영업사원이 5~6회 만나야만 되었고 이러한 과정도 10일 이상 걸리는 고비용 프로세스로 이루어져 있었다. 또한 기존의 대리점을 우회함으로써 대리점과의 채널갈등을 빚게 되었다. 수익성이 좋은 2,000여 개의 대리점이 동요를 보이기 시작하였으며, 일부 대리점주들의 불만은 고조되고 있었다[1].

마지막으로 서비스 위주의 마인드와 인력 확보도 단 시간 내에 이루어질 수 없는 문제였다. 기업도 이것을 깊이 인식하였으나 기본적으로 다른 제조업의 마인드를 갖고 있던 한샘에게 이것은 쉬운 변화가 아니었다. 기업의 최고 경영층은 서비스마인드로의 변환을 요구하고 있었지만 전환이 쉬운 일은 아니라는 것 또한 경영진도 깨닫고 있었다.

> *"우리 회사에서 제일 중요한 말은 '고객중심'이다. 고객접점에서 최고의 서비스를 제공하려고 노력하고 있다. 제조업은 이 '고객중심' 마인드가 없다. 한샘은 오랫동안 조직문화에 서비스를 이식하는 작업을 해왔다."*
>
> – (주)한샘 최양하 회장

3.4 도전과 변화

3.4.1 서비스업에 맞는 고객상대 비즈니스 프로세스 구축

제조업에서 서비스업으로의 변환을 시도하고 새로운 서비스 상품(인테리어 디자인, 맞춤형 가구 등)을 시장에 내놓았으나 기본적인 비즈니스 프로세스가 연결되지 않을 때는 많은 문제점을 나타낸다. 한샘의 경우에도 과도한 고객 상담 프로세스 등은 서비스업의 효율성과 중저가 시장의 가격경쟁력을 담보하지 못하였다. 한샘으로서는 기존 대리점을 우회하여 지역기반 인테리어 사업자와 제휴하는 나름 획기적인 프로세스를 구현하였으나 근본적인 서비스 영업 프로세스의 문제점까지 해결하지 못한 한계점을 안고 있었다. 이 부분까지 혁신하기 위해서는 더욱 큰 조직의 변화가 필요하였다.

한샘은 제품생산, 가격 뿐만 아니라 영업, 유통, 고객서비스 전반에 걸친 변화의 필요성을 깨닫고 프로세스를 변화해 나갔다. 한샘에 있어서 맞춤화된 가구를 공급하되 중저가의 가격경쟁력을 위하여 IT는 중요한 역할을 하였다. 우선, 정보시스템을 도입하여 모든 부엌가구 세트를 표준화하고 데이터베이스화하여 다양한 부엌 크기에 따라 맞게 이미 설계된 부엌가구 세트 전체를 고르는 식의 세트 모듈로 설계와 견적을 단시간 내에 끝낼 수 있게 고객 상담 프로세스를 구성하였다. 고객 상담부터 생산까지의 모든 프로세스를 서비스 데스크 및 ERP와 같은 IT 인프라를 통해 정보자원이 저장되고 처리되어 고객 서비스 정보부터 생산까지의 그 흐름이 일관적으로 연결될 수 있게 된 것이다. 생산에도 부엌 세트 모

듈의 종류를 기본 20가지의 종류로 단순화하여 생산효율성을 높이면서, 최소한의 변경이 가능하도록 하여 다양한 요구사항에도 대응할 수 있게 생산 프로세스를 혁신하였다. 또한, 디자인 부분에서 손잡이나 마감재와 같은 부분 없이도 실용성과 심미적 기능을 모두 갖춘 디자인을 새롭게 고안함으로써 생산 소요 시간의 단축, 원가절감 효과와 동시에 시공시간을 획기적으로 줄여줌으로써 통해 고객 만족도까지 향상되는 결과를 얻었다.

서비스 후의 프로세스에 관하여서도 일대 변혁을 갖고 왔다. 기존의 제품을 소비자에게 넘기면 끝나는 제조업 모델과 달리 서비스 모델에서는 직접 상대를 하며 고객을 만족시켜야 했으며 만족한 고객이 재방문하거나 다른 고객을 소개하여 입소문으로 진행되는 프로세스가 한샘으로서는 아주 중요한 영업전략이 되었다. 한샘은 우선 AS 등의 만족도를 고객으로부터 평가하게 하여 서비스 직원을 평가하였다. 이러한 평가 항목은 인센티브와 직원의 업무 평가에 반영이 되도록 하였다. 초기의 직원 반발과 시스템과 관한 불완전성(예를 들어, 상품에 관한 만족도와 서비스의 만족도를 어떻게 분리할 수 있는가)이 점차 보완이 되면서 이 시스템은 한샘 직원뿐 아니라 대리점 직원까지 그 범위를 넓혀 갔다.

한샘은 또한 '연고소개매출'이란 개념을 도입하여 소비자의 소개로 인하여 이루어지는 매출을 계량화하고 이것을 직원평가와 성과보수시스템에 반영하게 하여 단순한 고객 만족뿐만 아니라 고객 만족이 직접적으로 매출에 영향이 미치는 프로세스를 정형화하고 관리하게 되었다.

3.4.2 기존 대리점 중심 유통 채널 혁신 시도

한샘은 채널에서 기존의 대리점과 충돌이 발생하였다. 초기 한샘은 기존의 핵심역량인 대리점을 이용한 시장진출을 꾀하였으나 실패한 후 직접 지역 인테리어와 제휴하는 모델을 실행하였는데 이것은 기존 대리점과 갈등을 일으켰다.

한샘은 이러한 유통채널 내의 이해관계자 사이의 이익관계를 적절하게 분배하여 갈등의 양상을 조절하고 통제하는 노력을 기울이게 된다. 우선 자사의 브랜드를 가격적인 측면에서 중저가와 고가의 브랜드로, 주요 고객층을 연령대별로 세분화하여 이를 각 유통채널과 연결시켜 채널 내 이해 관계자들의 이익관계가 상충되지 않도록 하되 채널관계자의 장점을 최대화할 수 있게 하였다. 예를 들어, 한샘의 고가 브랜드인 '키친바흐' 제품은 기존 대리점에서 취급하게 하여 고급 브랜드의 이미지를 유지하게 하였다. 반면, 새로 입주하는 주거공간의 토탈 인테리어를 많이 필요로 하는 젊은 연령층의 신혼부부들은 인테리어 가구 대리점으로 연결하여 주방 외에도 다른 상품판매와의 연계 수익기회를 찾을 수 있게 하였다. 또한, 홈쇼핑 채널을 통해 확보된 고객을 대리점으로 연결함으로써 기존 대리점과의 갈등에 대응할 수 있었다. 결과적으로 반발이 거셌던 대리점과 서비스화로 진화하고자 했던 한샘의 이익을 연결해 줄 수 있는 매커니즘, 즉 상호이득을 도모할 수 있는 유통 프로세스의 구축을 통해 양자간의 수익을 모두 높일 수 있었다. 더불어 이전보다 더 깊은 신뢰와 협력의 관계를 가지게 되었다.

3.4.3 새로운 모델실행을 위한 인적 자원 마련

많은 기업이 자사가 보유한 인적 자원을 기반으로 운영되고 있으나 서비스화로 진화하는 기업들은 그 특성에 맞는 새로운 역량이 요구된다. 한샘의 경우에는 고객 프로세스에 대한 깊은 이해와 새로운 고객 관계에 대한 기술적 역량을 확보할 필요가 있었다. 이를 위해 한샘은 기존 인력 양성 시스템에서 제공하는 교육 외에 서비스적 마인드를 발전시킬 수 있는 서비스 역량 재교육을 실행하였다. 이를 통해 기존 인적자원의 능력을 바탕으로 하되, 새로운 서비스 모델 실행을 원활하게 하기 위한 서비스 역량을 증진시키는데 집중하였다. 예를 들어, 일관성 있는 서비스 품질 유지와 관리를 위한 인재교육과정, 고객 서비스 강화를 위한 KD코스, 인테리어 코디네이터 코스 등 내부교육과정 등이 개설되었다.

〈표 1〉 인적자원 육성을 위한 한샘의 프로그램

목적	프로그램
고객 이해와 서비스 마인드 배양	사무직 입사사원의 IK영업 1년 의무화
우수한 인적자원의 확보	디자인 관련 직군은 1개월의 인턴쉽 과정을 거쳐 선발
내부 인적자원의 역량 강화	KD코스, 인테리어코디네이터 등 내부 교육과정 개설

새롭게 영입되는 인적자원은 개인적 역량 및 경험을 배양하기 위한 1년의 과정을 의무적으로 거치게 함으로써 고객 서비스의 영역에서 실제로 수행하게 될 실무적 서비스 역량을 강화시키고, 인재 양성 단계에서부터 서비스 모델과 고객 프로세스를 이해할 수 있도록 하였다.

또한, 한샘의 디자인 영역에서의 경쟁적 우위는 제품의 효율적인 생산뿐 아니라 서비스의 향상까지 가능하게 하였으며, 이러한 디자인 영역의 우수한 인재 확보는 필수적이었다. 한샘은 핵심 인적자원의 마련을 위해 디자인 인턴제도를 실행하여 디자인 역량을 더욱 강화하였다.

4. 연구의 함의

서비스모델은 직접 고객과 상대를 한다는 데 있어서 제품을 만들고 유통을 통하여 고객에게 전달하는 제조모델과 근본적으로 다르다. 모든 고객은 원하는 것이 다르므로 서비스를 제공하는 데 있어 각 고객의 만족을 도모하여야 한다. 하지만 여기에는 필연적으로 비용이 뒤따른다. 결국 어떻게 개별 고객을 만족시키며 비용을 최소화하여야 하는 문제가 제기된다. 변화를 원하는 기업은 이 문제를 비즈니스 프로세스와 조직에 관한 평가시스템을 재구축함으로써 해결할 수 있다.

많은 제조기업이 서비스화로의 진출을 고민하고 있다. 하지만 아직 어떠한 유형의 제조기업이 어떠한 서비스사업으로 나아갈 때 어떠한 전략을 취하여 하는 것에 관한 일반적인 이론이 적립되지 않았고 실질적인 연구가 많이 진행되지 않았다. 우리가 아직 많은 것을 모르고 있을 때 이론을 만드는 것보다는 자세하게 관찰하고 현상을 이해하려고 먼저 노력을 하여야 한다. 여기서 제시된 논문은 한샘이란 다소 성공적이라 평가할 수 있는 제조기업의 서비스화 사례를 심층적으로 분석하

였다. 우리는 이 사례 분석을 통하여 제조업의 서비스화가 결코 단시간에 이루어질 수 없다는 것을 보았다. 또한 성공적인 변환을 위하여서는 조직구조, 사업전략, 직원의 평가와 보상 뿐만이 아닌 외부적인 유통 채널, 기존 협력업체 그리고 경쟁관계에 있던 지역 상점까지도 변환의 대상으로 두어 새로운 전략하에 새로운 구도를 만들어 가야 함을 보았다. 특히 기존 연구에서 조직, 역량을 문제를 많이 거론하는 것에 비해 대기업이 서비스화를 중저가 시장을 통하여 진출할 때에는 소비자와 밀착관계에 있는 지역 거점 중소기업과 협력하는 것도 중요한 전략이 될 수 있음을 보여주었다. 한샘의 사례에서는 이런 지역기반 중소업체와의 협력이 기존의 판매채널에 어떠한 막대한 영향을 미쳤으며 제조기업의 서비스화에 채널, 협업 전략이 중요한 고려사항이 되어야 함을 보여주었다. 또한, 새로운 서비스 사업의 성장동력이 될 수 있는 핵심적인 인적자원을 마련하고, 기존 인적자원의 역량을 더욱 효과적으로 발전시킬 수 있는 지속적인 제도의 개발도 필요함을 보여주었다. 비록 하나의 사례여서 모든 것을 일반화 시키는 것은 힘들겠지만 이러한 성공사례 분석을 통하여 향후 서비스화를 고민하는 다른 기업들에게 참조가 될 것이다. 앞으로 이런 이해의 바탕 위에 서비스화의 유형에 따라 조금 더 일반적인 이론을 도출할 수 있는 연구가 진행될 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

[1] 박 용, 이준기, “제조-서비스 양 날개로 5000억 원의 덫을 넘다”, 동아 비즈니스 리뷰, 제64권, 2010, pp. 80-87.

[2] 안일태, 강준모, 김재홍, “유통채널 갈등 현황 및 대응방안 연구”, (01-01)정보통신 일반정책연구(정보통신정책연구원), 2001, pp. 142-143.

[3] 한국산업연구원, 서비스화를 통한 국내 신성장전략, 2008, pp. 32-78.

[4] Auguste, B., Harmon, E., and Padndit, V., “The Right Service Strategies for Product Companies,” McKinsey Quarterly, No. 1, 2006.

[5] Bowen, D. E., Siehl, C., and Schneider, B., “A framework for analyzing customer service orientation in manufacturing,” Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 4, 1989, pp. 12-16.

[6] Boyle, Brett, and Robert, F. Dwyer, Robert, A. Robicheaux, and James T. Simpson, “Influence Strategies in Marketing Channels : Measures and Use in Different Relationship Structures,” Journal of Marketing Research, Vol. 29, 1992, pp. 462-473.

[7] Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., and A. I. El-Ansary, Marketing Channels, 6th ed., 2001.

[8] Day, G., “Achieving Advantage with a New Dominant Logic,” in Invited commentaries on “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing,”Journal of Marketing, Vol. 68, 2004, pp. 18-19.

[9] Dwyer, F., Robert, Paul, H. Schurr, and Sejo Oh, “Developing Buyer-Seller Rela-

tionships," Journal of Marketing, Vol. 51, 1987, pp. 11-27.

[10] Fang, E., Palmatier, R. W., and Steenkamp, J. E. M., "Effect of service transition strategies on firm value," Journal of Marketing, Vol. 72, 2008, pp. 1-14.

[11] Howells, J., "The natureof innovation in services," In Innovation and Productivity in Services(Paris : OECD), 2001, pp. 55-79.

[12] Robicheaux, Robert, A., and Adel I. El-Ansary, "A General Model for Understanding Channel Member Behavior," Journal of Retailing, Vol. 52, 1975~1976, pp. 13-30, pp. 93-94.

[13] Rosenbloom and Bert, "Conflict and Channel Efficiency : Some Conceptual Models for the Decision Maker," Journal of Marketing, Vol. 37, No. 2, 1973, pp. 26-30.

[14] Sandra Rothenberg, "Sustainability through servicizing," MIT Sloan Management Review(Winter 2007), 2007, pp. 83-91.

[15] Schneider, B. and Rentsch, J., "Managing climate and cultures : A future perspective," Futures of Organizations, 1988.

[16] Sawhney, M., Balasubramanian, S., and Krisnan, V. V., "Creating Growth with Services," MIT Sloan Management Review (Winter), 2004, pp. 34-43.

[17] Vargo, S. L. and Lusch, R. F., "Evolving to a new dominant logic for marketing," Journal of Marketing, Vol. 68, 2004, pp. 1-17.

[18] Wise, R. and Baumgartner, P., "Go downstream : The new profit imperative in manufacturing," Harvard Business Review (September-October), 1999, pp. 133-141.

[19] Werner, Reinartz. and Wolfgang, Ulaga, "How to sell services more profitably," Harvard Business Review, 2008, pp. 91-96.

[20] Zeithaml, "The Service Infusion Continuum," MSI Conference, Service Innovation, London., 2010.

〈부록〉 인터뷰 질문내용

1. 한샘의 우수한 제품을 만드는 지금까지의 노력 이외의, 부엌용 맞춤형 가구라든지 제품과 더하여 제공되는 서비스에 관하여 말하여 주십시오(예 : 아파트 시공업체와 공동으로 진행되는 새로운 모델 등).
2. 새로운 서비스 모델을 만들어 내는 과정에서 아이디어 도출의 배경은? 그리고 서비스 개발 프로세스 전담부서나 프로세스가 있는지
3. 이런 서비스 모델의 개발에 있어 가장 힘든 점은 무엇입니까?(예 : 제조업 중심에서 서비스의 모델을 기안하는 인력/기술 부족 또한 조직간의 문제 등)
4. 서비스화에 성공한 서비스 모델이 있다면 어떤 것이 있고 그 모델의 경제적, 비경제적 효과는 어떻습니까?
5. 서비스를 통해 얻은 수익이 제품의 판매 수익에 비하여 어느 정도의 비중을 차지하고 있습니까?

저 자 소 개

이준기 (E-mail : zoonky@gmail.com)
1985년 서울대학교 전산통계학과 (학사)
1991년 카네기메론대학 사회심시학과 (석사)
1999년 남가주 대학교 경영정보학과 (박사)
2004~현재 연세대학교 정보대학원 교수
관심분야 Web2.0 and business, Service science, Value innovation, E-Transformation, Dynamic pricing, KM, Open Innovation

우경아 (E-mail : woooka@gmail.com)
2007년 한국외국어대학교 정보통계학 (학사)
2010년~현재 연세대학교 정보대학원 석사과정
관심분야 Service science, E-business strategy, Open Innovation, Enterprise System Architecture

박 용 (E-mail : chuyohan@gmail.com)
1991년 서울대 사회학과 (학사)
2005년 핀란드 헬싱키경제대 경영학석사 (EMBA)
2010년 서강대 경영전문대학원 서비스시스템경영 전공 (박사과정)
관심분야 서비스 시스템 혁신, 미디어 경영, 지식집약서비스 기업