

4차 산업혁명 시대 정보통신기술(ICT)이 가져온 네트워크 마케팅의 현재와 미래 - 한국암웨이 사례 연구 -

박소진* · 오창규**

〈 목 차 〉

I. 서론	3.2 모바일앱의 도입과 활용
II. 이론적 배경	3.3 사례기업과 인터뷰
2.1 직접판매의 개념과 유형	3.4 모바일앱과 한국암웨이의 변화
2.2 다단계판매의 특징	IV. 토의 및 결론
2.3 국내 다단계판매 현황	참고문헌
III. 한국암웨이 모바일앱 활용 사례	<Abstract>
3.1 한국암웨이 개요	

I. 서론

영업사원을 이용한 방문판매 방식은 역사가 가장 오래된 무점포 소매업으로서, 한물간 구식 영업방식으로 간주되었으나 최근 방문판매의 시장규모가 날로 커지고 있다. 무점포 직접판매 방법(direct selling)을 이용하는 대표적인 회사는 화장품 회사, 가정용 학습교재 회사, 다단계 판매 회사 등을 들 수 있다. 판매원이 소비자를 직접 찾아가는 방문판매는 소비자 입장에서 직접 매장을 찾아가는 비용을 줄여줄 뿐만 아니

라 '1대1 서비스'가 가능하고 다양한 샘플과 고객맞춤 상품이 제공되는 이점이 있다. 또한 기업의 입장에서 불경기로 구매력이 약해진 소비자들을 상대로 얼굴을 맞대고 설득하므로 다른 어떤 마케팅 커뮤니케이션 수단보다 효과가 높으며 단골고객 확보로 안정적인 매출성장을 꾀할 수 있다.

공정거래위원회에 따르면 회원 직접판매 방문판매 시장 규모는 2015년 14조 1,382억원으로 전년 12조 7,166억원보다 11% 증가했다(매일경제, 2017.04.11). 방문판매가 주력인 화장품업체는 물론 홈쇼핑과 은행까지 방문판매에

* 경남대학교 경영학부, sjcabin@uok.ac.kr(주저자)

** 경남대학교 경영정보학과, cgoh@uok.ac.kr(교신저자)

가세하고 있다(조선일보, 2015.12.15). 아모레퍼시픽은 1964년 방문판매를 도입하여 2016년 3월말 현재 ‘아모레 카운슬러’라는 이름으로 3만 6,000여명에 이르는 방문판매조직을 유지하고 있다(조선일보, 2016.9.30). 최근 공정거래위원회가 공개한 후원방문판매업자 주요정보 공개에 따르면 아모레퍼시픽이 매출 1위를 차지하고 있으며 2016년 방문매출이 1조 797억원에 달한다. 아모레퍼시픽은 2016년 3월 기준 3만 6,000여명에 이르는 방문판매조직을 유지하고 있다(조선일보, 2016.9.30). 2위 업체인 LG생활건강은 2002년 방문판매 사업을 시작하여 2016년 기준 2만명의 방문판매조직을 가지고 있으며(조선일보, 2016.9.30), 2016년 관련 매출은 6,631억원에 이른다(서울경제, 2017.09.21). 한국야쿠르트사는 1969년부터 방문판매를 시작하였는데, 1995년 9,000명이었던 ‘야쿠르트 이쭈마’는 현재 1만 6,000명이 되었고, 이 회사 매출의 95%에 기여하고 있다(조선일보, 2015.12.15). 그리고 11년째 성장세를 이어가는 다단계판매기업인 한국암웨이의 지난해 매출은 1조 1,276억원으로 전년보다 5% 상승했다. 등록된 사업자는 120만여 명에 달한다(매일경제, 2017.04.11).

이렇듯 가장 오래된 소매 유통업의 한 형태인 직접판매 방식이 온라인 쇼핑몰의 등장으로 한물간 구식 판매 방식이라 여겨졌던 과거를 탈피해서 다시 성장하고 있는 이유는 무엇일까? 정보통신기술(ICT) 환경이 발전하면서 직접판매업체들도 변화를 거듭하고 있는데서 해답을 찾을 수 있다. 예를 들면, 국내 학습지 시장의 70%를 차지하는 교원·웅진·대교 빅3 업체들은 학령인구가 감소하면서 매출이 감소하자,

종이교재에 스마트 기기를 결합하여 사업 다각화와 고급화에 나서고 있다. 예를 들면 교원은 종이 교재에서 문제를 풀다가 의문점이 있을 때 스마트 펜으로 터치하면 강의와 첨삭 문제 등 디지털 콘텐츠를 태블릿 PC가 찾아 준다(조선일보, 2017.08.16). 아모레퍼시픽은 모바일 앱 ‘뷰티 Q’를 도입하여 방문판매고객에게 다양한 정보와 혜택을 제공하고 있다. 방문판매에 관심이 있지만 이용 방법을 몰라 망설였던 고객들은 앱을 이용하여 영업장 정보를 확인할 수 있고 신용카드결제도 가능하게 되었다(조선일보, 2017.06.08). 이와 같은 사례들은 전통적인 대면판매방식에 ICT 기술이 융합됨으로써 새로운 수요를 창출하고 있음을 보여준다.

2016년 세계 경제 포럼(WEF: World Economic Forum)에서 정보 통신 기술(ICT) 기반의 새로운 산업 시대를 대표하는 용어인 ‘제4차 산업혁명’이 최초로 언급되었다. 인공 지능(AI), 사물 인터넷(IoT), 빅데이터, 모바일, 클라우드 컴퓨팅 등 지능정보기술이 기존 산업과 서비스에 융합되어 경제·사회 전반에 혁신적인 변화가 나타나는 차세대 산업혁명으로서 실세계 모든 제품·서비스를 네트워크로 연결하고 사물을 지능화한다.

기존의 다단계판매 방식은 대면 판매방식으로서 네트워크 확산에 한계가 있었으나, 제4차 산업혁명 시대의 다단계 방식은 사람과 사람 간의 연결을 넘어서 초연결(hyperconnectivity)을 가능하도록 만들고, 사람과 판매하고자 하는 제품에 대한 지식(knowledge)에서 사람과 사물의 초지능(superintelligence)을 특징으로 하기에 기존 비즈니스 방식에 비해 더 넓은 범위(scope)에 더 빠른 속도(velocity)로 크게 영향

(impact)을 끼칠 수 있다. 아주 단편적인 예로써, 종전에는 신규가입자들에게 자신의 회원번호를 일일이 불러주고 회원가입을 하도록 요청해야 했으나 카카오톡을 이용하여 링크를 보내면 신규가입자가 스스로 가입하기 때문에 상대방에게 회원가입을 권유해야 한다는 심리적 불편함이 감소된 사실로부터 ICT가 만들어 낸 변화를 충분히 감지할 수 있다.

특히, 다단계판매, 즉 네트워크마케팅은 이름 그대로 소셜 네트워크(social network)를 이용한 판매이다. 즉 광고를 하는 대신에 상품을 사용해보고 만족한 소비자가 주변 사람들에게 긍정적인 구전을 함으로써 판매가 이루어지기 때문에 네트워크의 구축과 유지가 매출과 직접적인 관련이 있다. 그동안 ICT의 발달과 더불어 네트워크마케팅은 변신을 거듭해왔으며, 최근 모바일 어플리케이션의 도입은 후원자(sponsor)와 일반소비자, 그리고 자영업자(다단계판매원)들에게 비즈니스 플랫폼(business platform)을 제공하게 되었고 다양한 각도에서 시너지효과를 창출하고 있다.

하지만 기존의 어플리케이션 및 ICT 기기활용의 긍정적인 효과에 대하여는 많은 연구가 수행되었으나, 대부분 판매자와 소비자가 분리된 관점으로 기술수용 측면에서의 연구가 이루어져 왔다(e.g. 김희웅 등, 2011, Taylor and Leving, 2014; 장현용, 고준, 2017). 이에 본 연구는 판매원이자 소비자인 다단계판매라는 특수한 영역에 어플리케이션의 효과를 탐구한다는 점에서 기존 연구와 차별성이 있다. 아울러, 가장 오래된 판매방식에 가장 최신의 ICT가 융합됨으로써 발생하는 긍정적인 효과를 탐구하고, 제4차 산업혁명시대의 네트워크마케팅의

발전 방향에 관하여 제언하고자 한다.

‘방문판매 등에 관한 법률’에 따르면 후원방문판매와 다단계판매를 구분하고 있는데, 본 연구는 방문판매방식 중 다단계판매에 연구의 주안점을 두고자 한다. 다단계판매방식이란 상품을 사용해 보고 이에 만족한 소비자가 스스로의 의사로 판매원이 되어 주위사람들에게 상품의 사용을 권하며, 이들이 다시 판매원으로 전환되는 과정이 반복됨으로써 상품의 판매범위가 넓어지는 무한연쇄 소개판매 유통기법이다(안광호 2017, p.443).

본 연구는 다단계판매회사 중에서 대표적인 한국암웨이를 대상으로 ICT 활용사례를 분석하고자 한다. 한국암웨이는 다단계판매에 대한 국내 부정적인 인식을 극복하고 최근 7년간 연속성장을 이루고, 2014년 매출 1조원을 돌파하고 국내 1위 직접판매업체 자리를 25년간 유지하고 있는 기업이다(조선일보, 2016.04.27). 암웨이는 2015년 sABN 모바일 어플리케이션의 도입하여 일반 소비자들이 쉽고 편리하게 회원으로 가입할 수 있게 되었고 이를 통해 암웨이 사업자와 소비자의 연결성을 증대시키고 있다. 이에 본 연구는 한국암웨이 사례를 중심으로 모바일 어플리케이션이 가져온 네트워크 마케팅(network marketing)의 변화를 직접적인 심층 인터뷰 조사를 통하여 탐구하고자 한다. 이를 통해 제4차 산업혁명 시대를 대비하여 ICT가 가져온 직접판매업의 변화를 고찰하고 네트워크 마케팅의 미래 방향을 제시하고자 한다.

Ⅱ. 이론적 배경

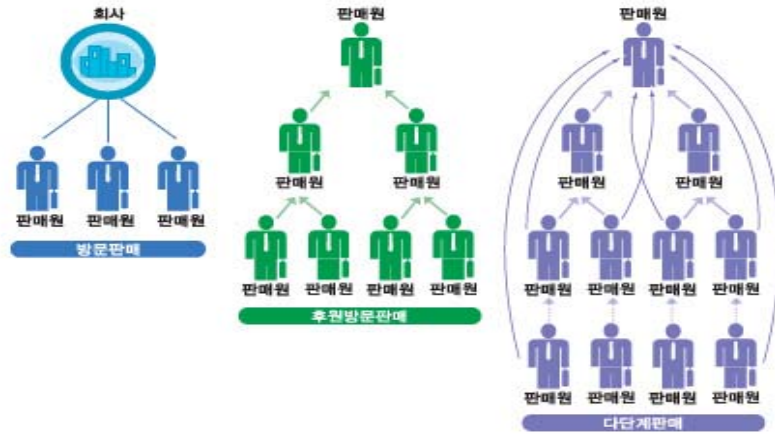
2.1 직접판매의 개념과 유형

직접판매(direct selling)는 방문판매원을 이용하여 제품을 판매하는 방식으로서 역사가 가장 오래된 무점포형 소매상의 한 형태이다. 무점포 직접판매방법의 대표적인 회사로는 화장품회사, 가정용 학습교재회사, 그리고 다단계판매회사를 들 수 있다.

국내 ‘방문판매 등에 관한 법률’에 의하면 방문판매와 후원방문판매, 다단계판매를 다음과 같이 구분하고 있다. 방문판매란 재화 또는 용역의 판매를 업으로 하는 자가 방문의 방법으로 그의 영업소·대리점 기타 총리령이 정하는 영업장소 외의 장소에서 소비자에게 권유하여 계약의 청약을 받거나 계약을 체결하여 재화 또는 용역을 판매하는 것을 말하며, 이 때 사업장 외의 장소에서 총리령이 정하는 방법으로 소비자를 유인하여 계약의 청약을 받거나 계약을 체결하는 경우도 포함한다(방문판매 등에 관한 법률 제2조 1항).

다단계판매란 판매업자가 특정인에게 일정한 이익(소비자에게 재화 등을 판매하여 얻는 소매이익과 다단계판매원에게 지급하는 후원수당)을 얻을 수 있다고 권유하여 판매원의 가입이 단계적(판매원의 단계가 3단계 이상인 경우)으로 이루어지는 다단계판매조직을 통하여 재화 등을 판매하는 것을 말한다(방문판매 등에 관한 법률 제2조 5항). 잘 알려진 다단계판매 기업으로는 국외 브랜드로서 암웨이, 허벌라이프, 뉴스킨 등이 있고 국내에는 에터미 등이 있다.

한편, 후원방문판매란 특정 판매원의 구매·판매 등의 실적이 그 직근 상위판매원 1인의 후원수당에만 영향을 미치는 후원수당 지급방식을 가진 경우를 말한다(방문판매 등에 관한 법률 제2조 7항). 즉, 후원 방문 판매는 다단계판매와 유사하지만 수당을 직하위 판매원에게서만 받을 수 있다는 점이 다단계판매와는 다르다. 후원방문판매는 일반적인 방문판매와 달리 판매원이 다른 판매원(직하위판매원)을 모집하고, 해당 직하위판매원의 실적에 따라 후원수당을 받을 수 있는 조직형 방문판매를 말한다. 모든 판매원이 꼬리에 꼬리를 물듯이 다른 판매원을 모집해나가기 때문에 구조상으로는 다단계판매와 유사하지만 수당을 직하위판매원(2단계판매원)에게서만 받을 수 있다는 점이 다단계판매와는 다르다. 방문판매와 다른 점은 판매원 모집을 할 수 있다는 점이며, 다단계판매와 다른 점은 수당을 무한대로 받는 것이 아니라 본인이 데리고 온 판매원으로부터만 받는다는 점에서 구별된다(넥스트이코노미, 2012). 국내 후원방문판매업체로는 아모레퍼시픽, LG생활건강, 코웨이, 웅진신크빅, 풀무원생활건강 순으로 매출 순위를 기록하고 있으며, 2016년 기준 후원방문등록업체가 2777개에 달한다. 시장 매출액 규모는 3조3417억원으로, 2013년 2조321억원, 2014년 2조 8283억원, 2015년 2조 8806억원을 기록한 이후 해마다 늘고 있다. 이 중 상위 5개사 본사와 소속 대리점 매출이 2조 4681억원으로 전체 시장 매출의 73.9%를 차지하고 있다(해럴드경제, 2017.09.20). 이에 대해 <그림 1>과 <표 1>과 같이 요약할 수 있다.



<그림 1> 방문판매, 후원방문판매, 다단계판매의 비교

<표 1> 방문판매, 후원방문판매, 다단계판매의 비교

구분	방문판매	후원방문판매	다단계
도입 시기	1960년대	2010년대	1980년대
판매원	방문판매 업무를 수행하는자(판매행위)	방문판매 업무를 수행하고 회원 직접판매조직에 판매원으로 가입한 자	회원직접 판매조직에 판매원으로 가입한자(가입여부)
	판매원 각자는 일반 소비자와 구별되는 전문적인 판매원	판매원 각자는 일반 소비자와 구별되는 전문적인 판매원	소비자가 소비를 하면서 동시에 판매원이 되는 구조
조직 구조	판매회사가 전담하는 중앙집권적이고 일원적인 조직	판매회사의 중앙집권적 조직이면서 판매원과 직하위 판매원의 1차 관계 단위로 분절된 조직	각 단위에서 수행되는 분권적이고 다원화된 조직
보상 제도 (수당)	방문판매업자의 판매 행위 대행에 대한 판매 수수료	본인 또는 하위 판매원의 판매 실적에 의한 보상	본인 또는 하위 판매원의 판매 실적에 의한 보상
법적 규제	방문판매 등에 관한 법률	방문판매 등에 관한 법률	방문판매 등에 관한 법률
	공제조합 가입 권고사항	공제조합 가입 의무사항	공제조합 가입 의무사항
	청약 철회(14일)	청약 철회(소비자: 14일, 판매자: 3개월)	청약 철회(소비자: 14일, 판매자: 3개월)
	후원수당 지급 제한 없음	후원수당 지급제한(총 매출액의 38% 이내)	후원수당 지급제한(총 매출액의 35% 이내)
	판매상품 가격 규제 없음	판매상품 가격 160만원 초과 금지	판매상품 가격 160만원 초과 금지

출처 : 조혜정, 김경희, 2016

2.2 다단계판매의 특징

다단계판매방식이란 상품을 사용해 보고 이에 만족한 소비자가 스스로의 의사로 판매원이 되어 주위사람들에게 상품의 사용을 권하며, 이들이 다시 판매원으로 전환되는 과정이 반복됨으로써 상품의 판매범위가 넓어지는 무한연쇄 소개판매 유통기법이다(안광호, 2017 : p.443). 다단계판매방식은 합법적인 판매방식임에도 불구하고 이에 관한 학술적 연구가 미흡한 것은 다단계판매에 대한 부정적인 시각 때문이다. 많은 소비자가 다단계판매와 피라미드판매를 같은 것으로 인식하고 있고, 언론 매체를 통하여 피라미드판매의 폐해에 대한 이야기를 듣게 되므로 다단계판매에 대하여 부정적인 태도를 가지고 있다(서미혜, 이승신, 2012). 다단계판매가 방문판매와 다른 점은 판매원이 동시에 소비자가 된다는 점에서 차이가 있고, 피라미드 판매와 다른 점은 상품을 구입해 본 후 만족하여 주위사람들에게 권유한다는 점에서 차이가 있다. 피라미드판매의 가장 큰 특징은 상품의 품질이 좋아서 다른 사람을 소개해 주는 것이 아니고 돈을 벌기 위한 목적으로 주위사람들을 끌어 모으는 것이다. 피라미드 판매는 정상적 제품이 아니거나 통상적 유통마진보다 높은 마진을 책정하여 상품을 판매한다. 피라미드판매는 금전배당조직에 다단계판매를 응용하여 발생한 것으로 양자 구분의 핵심은 취급하는 상품에 있다. 즉, 상품 또는 용역의 거래를 전제로 하지 않은 금전배당조직이 상품 또는 용역의 판매를 위장하려할 때 취급하는 상품은 사실상 효용가치가 없는 것이거나 소비자가격보다 높은 가격으로 판매하는 것이 대부분이다. 둘째,

피라미드판매는 일상적인 소모품이 아닌 고가의 내구재를 취급한다. 다단계판매조직이 계속 유지되기 위해서는 일상생활에서 늘 사용하는 소비재이어야 하며 이 경우에만 반복구매가 이루어져 판매원의 수익이 보장된다. 하지만 대부분의 피라미드조직은 단기간에 수익을 증대시키기 위하여 고가의 내구재를 판매하고 있다. 셋째, 피라미드판매 조직은 사람을 가입시키는 행위만으로도 수익이 발생한다. 피라미드 조직은 가입시 고가의 상품을 강제로 구매하도록 유도하거나, 가입비 교육비 시설사용료 등의 명목으로 고액을 요구하며, 이렇게 얻어진 마진을 끌어들이는 사람들에게 배당하므로 사람을 끌어들이기만 하면 많은 수익이 발생하는 구조를 가지고 있다(서봉철, 김근배, 1997)

다단계판매는 제품판매와 새로운 판매원을 모집하는데서 모두 수익을 얻는다. 다단계판매원들은 독자적인 판매권을 가지고 생산자인 기업으로부터 제품을 구매하며, 이를 다른 소비자들에게 판매한다. 다단계판매원들은 그들이 모집한 새로운 회원으로부터 생성되는 매출수수료뿐만 아니라 새로운 회원이 모집한 다른 사람들도 매출 수수료를 받는다. 따라서 다단계판매원은 다른 수백 명의 회원들로부터 수수료를 받을 수도 있다(Sparks and Schenk, 2006).

판매원의 보상시스템은 금전적 보상과 실적에 따른 승급제도로 구성된다. 금전적 보상시스템은 업체마다 차이가 있으나, 소매이익금, 직접판매장려금, 교육후원장려금으로 구성된다. 소매이익금은 판매원이 권장한 소매가격으로 판매하고 이의 일정비율을 판매원의 수익으로 할당하여 얻어지는 수익으로 대략 권장소비자

가격이 30%내에서 이루어진다. 직접판매장려금은 자신이 직접 타인에게 상품을 판매하는 것을 촉진하기 위해 만들어진 특별장려금으로 정해진 비율의 이익금을 추가로 지급하는 제도(업계에서는 이를 point value 라 한다)이다. 판매원의 실적은 각 품목마다 다르기 때문에 매출액을 대신하여 실적을 계산하기 위해 사용된다. 교육후원장려금은 자신의 하위에 다른 판매원을 양성하고 교육 및 지원을 통해 총 매출에 기여한 노력의 대가로 지불하는 수당이다. 직접판매장려금과 교육후원장려금은 판매원 실적이나 등급이 높을수록 높은 비율이 적용된다. 이러한 등급을 나누는 것이 실적에 의한 승급제도이다. 등급이 높을수록 높은 비율의 장려금을 주기 때문에 승급제도와 이에 따른 장려금 지급차이가 다단계판매원의 독특한 유인구조로 작용한다(서봉철, 김근배, 1997).

다단계판매원은 독립적인 사업자로 간주되지만, 다른 사업자와 독립적으로 사업을 운영하지 않는다. 실제로 다단계판매회사들은 회원이 서로 가이드와 리더십을 받도록 정교한 지원시스템을 갖추고 있다. 이러한 조직의 지원시스템에서 중요한 두 가지 요소는 회원들 간의 관계에 많은 영향을 미친다. 첫째는 스폰서와 자영사업자(recruit, 업계에서는 파트너(partner)라고 부른다)의 관계이다(Sparks & Schenk, 2006). 스폰서는 기존회원이며 사업자에게 판매를 권유한다. 모든 다단계판매원은 새로운 회원에게 참여를 권유하므로 스폰서이자 사업자가 되는 것이다. 둘째, 스폰서가 만든 다단계판매원들의 비공식적인 그룹이다. 이러한 판매팀을 통해서 회원들은 정보 및 아이디어교환(판매팀) 및 공유된 기회(판매워크샵) 생성, 서로

에게 아주 유용한 형태의 도움을 얻을 수 있고 판매원들은 이 팀에서 정기적으로 만나다. 비록 회원들은 독립적인 사업자이지만, 이러한 팀은 새로운 회원을 모집하고 소속감을 유지하고 단결심을 양성하고 서로 이로운 정보를 제공함으로써 가시적인 조직의 특징을 갖게 된다. 이러한 팀은 회원 간 사교의 수단으로서 역할을 하고 스폰서의 리더십이 효과가 나타나는 공간이 되기도 한다(Sparks and Schenk 2006; 김상덕 등, 2013).

2.3 국내 다단계판매 현황

우리나라에 다단계판매방식이 도입된 시기는 대략 1980년대 초이다. 1991년 암웨이, 썬라이더, 포에버리빙 등의 외국계 네트워크마케팅 회사가 진출했으며, 1995년 개정된 방문판매 등에 관한 법률로 인하여 법적지위를 확보한 다단계판매업은 본격적인 발전을 거듭하게 되었다. 이후 1997년 외환위기로 인한 경기침체와 업체의 난립으로 인한 경쟁심화, 피라미드사비와 산업의 윤리성 문제로 다소 위축되었다(서봉철, 김근배, 1997).

인터넷이 보급되면서 네트워크마케팅 업체들이 전자상거래 방식의 인터넷쇼핑몰로 변화하였다. 미국암웨이는 1999년에 북미 지역의 온라인 비즈니스를 활성화하기 위해 퀵스타(Quixtar Inc.)를 설립하였다. 국내 다단계업체들은 1999년 하이리빙이 그 해 10월 첫 온라인 사이트(hiliving.co.kr)를 개설한 이래 한국암웨이(abnkorea.co.kr), 엘트웰(altwell.co.kr) 등의 업체들이 인터넷쇼핑몰을 개설하였다(매경이코노미, 2002.10.30). 인터넷의 보급은 네트워크

크마케팅 전체 시장 규모를 크게 확대시켰다. 2002년 네트워크마케팅 전체시장규모는 최소 4조 5,000억원(서울시 기준)이었고, 이것은 98년 4,250억원 규모에서 4년 동안 10배 이상 성

장한 것이다(매경이코노미, 2002.10.30). 인터넷 쇼핑몰이 개설됨에 따라 판매원이 제품을 팔러 다니는 게 아니라 소비자들이 자신들에게 필요한 생활용품을 안방에서 클릭하여 쇼핑할

<표 2> 최근 5년간 다단계판매업체 시장 추이

연도	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년
매출액	3조2,936억원	3조9,491억원	4조4,972억원	5조1,531억원	5조1,306억원
업체 수	94개	106개	109개	128개	124개
판매원 수	470만명	572만명	689만명	796만명	829만명
후원수당 수령 판매원 수	118만명	126만명	134만명	162만명	164만명
후원수당 총액	1조668억원	1조2,926억원	1조4,625억원	1조6,775억원	1조7,031억원

출처 : 넥스트이코노미, 2017

<표 3> 상위 10개 업체 정보

순위	업체명	매출액	당기순이익	자산	부채	매출액 순이익율	부채 비율
1	한국암웨이(주)	1,237,401,326,502	49,453,732,855	283,254,839,025	201,125,106,170	4.00	244.89
2	에터미(주)	778,478,959,585	81,618,332,962	227,698,285,611	57,118,390,537	10.48	33.48
3	뉴스킨코리아(주)	531,788,823,801	23,171,951,085	161,609,401,527	76,885,676,842	4.36	90.75
4	유니시티코리아 (유)	316,136,196,836	5,475,681,263	70,323,699,237	41,621,671,864	1.73	145.01
5	한국허벌라이프 (주)	257,344,516,129	1,420,821,452	67,480,478,065	16,878,641,695	0.55	33.36
6	(주)봄코리아	130,380,731,419	-806,651,205	32,454,704,726	3,829,409,952	-0.62	13.38
7	시크릿다이렉트 코리아(주)	116,170,337,404	14,468,667,921	78,403,562,617	48,572,489,698	12.45	162.83
8	에이씨앤코리아 (유)	100,652,990,694	-2,233,236,796	35,559,747,879	24,758,963,151	-2.22	229.23
9	(주)에이플	78,360,872,324	5,142,050,985	31,324,489,317	22,505,075,360	6.56	255.18
10	(주)아프로존	77,808,441,363	2,626,248,027	45,512,272,131	22,777,360,327	3.38	100.19

출처 : 넥스트이코노미, 2017

수 있게 된 것이다. 하지만 네트워크마케팅 쇼핑몰이 일반 쇼핑몰과 다른 점은 회원 가입할 때 후원자를 입력해야 된다는 점이다. 이에 최근 다단계판매업체의 시장 추이를 요약하면 <표 2>와 같다.

국내 다단계판매시장의 상위 3개 업체는 한국암웨이, 애터미, 뉴스킨코리아가 차지하고 있으며, 이들 업체의 매출액은 약 2조 5476억원이고, 1위 한국암웨이의 매출이 2위 애터미의 매출보다 약 1.6 배 가량 높음을 알 수 있다(<표 3> 참조).

Ⅲ. 한국암웨이의 모바일앱 활용 사례

3.1 한국암웨이 개요

암웨이는 1959년 미국 미시건주에 리치 디보스와 제이 밴 앤텔이 설립한 회사이다. 이들은 성공하고자 하는 자들에게 스스로 사업을 할 수 있는 기회를 주고자 당시에 획기적인 회원 직접 판매방식의 사업모델을 개발하였다. 암웨이는 현재 전세계 80여 개국에서 영업을 하고 있다. 1987년 외국 투자법인 설립을 신청한 한국암웨이는 1988년 정식으로 설립되었고 1991년부터 본격적인 영업을 하고 있다. 한국암웨이는 건강기능성식품, 화장품, 생필품 등 500여종의 우수한 품질의 제품을 소비자에게 공급하고 있으며, 원 포 원 프로젝트와 파트너십을 통해 국내 우수기업의 제품을 판매하고 있다(출처 : 한국암웨이 홈페이지).

암웨이 회원은 두 가지 종류인데 멤버회원은

사업 및 후원활동을 하지 않고 자가소비를 목적으로 제품을 구입하려는 소비자를 대상으로 하며 구입실적에 따라 적립 포인트를 제공한다. 암웨이사업자라고 일컫는 ABO(Amway Business Owner)는 암웨이 제품을 판매하고 다른 사람에게 암웨이 사업 기회를 소개하는 자영업가를 의미하며 암웨이 제품을 판매하고 일정 실적 달성시 보너스와 기타 보상프로그램을 제공 받는 회원이다. 어떤 형태의 회원가입이든시간에 반드시 후원자(sponsor) 정보가 필요하다. 현재 등록된 ABO는 2016년 기준 118만여 명이다(출처 : 공정거래위원회 홈페이지).

암웨이는 사업자(ABO) 자신이 제품을 판매한 실적뿐만 아니라 사업자가 후원하는 ABO가 제품을 판매하고 비즈니스 체계를 구축하도록 후원하면 이에 대하여 보너스, 인센티브 여행, 자격인정 등의 보상을 지급한다. 암웨이의 보상 체계는 매우 체계적으로 구성되어 있는데, 개인 그룹에서 1000만 PV이상을 달성하면 실버프로듀서(SP: silver producer)가 되고, SP자격을 1년 이내에 6개월 이상 유지하면 플래티늄 자격이 되어 비로소 자영업체의 사장과 같은 자격을 얻게 된다. 플래티늄에 이어서 루비, 플래티늄, 사파이어, 에머랄드, 다이아몬드, 크라운 등의 순으로 자격이 부여되며 이에 따른 보너스와 인센티브 여행이 주어진다.

3.2 모바일앱의 도입과 활용

한국암웨이는 모바일앱인 sABN(Amway Business Network)을 도입하여 일반 소비자와 암웨이 사업파트너(ABO, Amway Business Owner)에게 비즈니스플랫폼을 제공하고 있다.

비즈니스플랫폼이란 비즈니스에서 여러 사용자 또는 조직 간에 관계를 형성하고 비즈니스적인 거래를 형성할 수 있는 정보 시스템 환경을 말한다. 자신의 시스템을 개방하여 개인, 기업 할 것 없이 모두가 참여하여 원하는 일을 자유롭게 할 수 있도록 환경을 구축하여 플랫폼 참여자들 모두에게 새로운 가치와 혜택을 제공할 수 있는 시스템을 의미한다(정보통신기술 협회, 2017).

Boudreau and Lakhani(2009)는 플랫폼에서 수익을 내기 위해서는 어떤 유형의 비즈니스 모델이 적합한지 고려해야 하며, 플랫폼 비즈니스 모델을 통합자 플랫폼(integrator platform), 제품 플랫폼(product platform), 양면 플랫폼(two-sided platform) 등과 같은 세 가지로 정리하였다. 통합자 플랫폼은 사업자가 ICT와 같은 외부 혁신을 자신의 플랫폼에 통합해서 고객에게 제공하는 것이다. 제품 플랫폼은 자사의 플랫폼을 외부에 제공하여 외부 혁신자가 ‘그 위에(on top)’ 제품이나 서비스를 탑재하여 고객에게 제공하는 것이다. 양면 플랫폼은 외부 개발자와 최종 소비자가 플랫폼 사업자의 중재하에 자유롭게 직접적인 거래를 수행하는 형태의 비즈니스 모델을 의미하며, 대표적인 예로 페이스북이나 카카오톡을 활용한 비즈니스가 이에 해당될 수 있다.

한국암웨이의 모바일앱은 양면 플랫폼 형태라 볼 수 있다. 즉, 기존 사업자인 후원자와 신규사업자인 파트너 또는 일반소비자가 모바일 앱을 통하여 자유롭게 직접적인 거래를 수행하는 비즈니스모델이다. 그동안 암웨이 제품을 구매하고 싶었던 소비자들은 주변의 암웨이사업자들에게 제품구입을 부탁하거나 직접 암웨이

인터넷쇼핑몰에서 구입해야 했었다. 소비자들은 암웨이 인터넷쇼핑몰에서 제품을 구입할 수 있지만 어느 경우에도 후원자의 정보를 알아야 했기 때문에 번거로움이 있었다. 그러나 모바일 앱을 통하여 일반소비자들이 쉽게 회원가입을 할 수 있게 되었다. 예를 들면, 한국암웨이는 2017년 8월부터 암웨이 회원 대상 공식 비즈니스 사이트인 ABN에서 카카오톡 등의 소셜네트워크서비스로 공유 가능한 URL을 통해 회원으로 가입할 수 있는 간편가입 서비스를 도입했다. 암웨이 사업 파트너들은 이 서비스를 사용해 수신자의 휴대폰 번호만 입력하면 간단하게 회원가입 링크를 생성해 고객에게 전달할 수 있다. 또한 이 링크로 접속한 고객들은 간소화된 절차로 회원가입을 완료할 수 있다. 이와 같은 간편가입서비스는 ABO들이 보다 쉽게 소비자들과의 연결고리를 생성하는 한편 소비자들로 하여금 암웨이를 경험할 수 있는 진입장벽을 낮춰 더 많은 사람들이 암웨이의 다양한 브랜드와 제품을 체험하는 계기를 제공하고 있다(파이낸셜뉴스, 2017.08.07). 또한 후원자(기존 사업자) 입장에서 모바일 앱을 통하여 자신의 네트워크를 관리할 수 있고, 교육 자료로 활용하고, 사업장에 직접 가지 않아도 제품을 구매할 수 있게 되었다.

암웨이는 사람과 사람의 관계를 통해 비즈니스를 하도록 구성되어 디지털 플랫폼의 구축이 사업확대의 기반이 되고 있다. 네트워크마케팅은 기본 개념은 소비자가 자신이 소비한 직접 경험을 다른 사람에게 전달하는 것인데, 최근 인터넷과 모바일 환경의 변화, 소셜미디어의 확산 등으로 인하여 네트워크마케팅의 성과가 증폭되었다고 볼 수 있다.

3.3 사례기업과 인터뷰

본 연구의 목적을 달성하기 위해 다양한 원천으로부터 자료를 수집해서 내용 분석을 수행하였다. 우선 한국암웨이 출간 보고서 및 온/오프라인 교육 자료 등을 토대로 전반적인 네트워크 마케팅을 이해하였다. 그리고 구성원들의 경험 자료 및 직무 수행 과정에 대한 관찰을 통해 비정형화된 정보를 획득할 수 있었다. 특히, 본 연구는 암웨이 사업주들과의 심층 인터뷰 조사를 통하여 모바일 앱과 관련 ICT 등이 매출성과뿐만 아니라 기업 전반에 미치는 효과가 존재함을 탐구하였다.

심층인터뷰는 2017년 9월 19일부터 10월 23일까지 서울지역 거주자 두 명과 경남 지역 거주자 두 명을 대상으로 수행되었다. 본 연구는 다단계구조의 다양한 계층에 속해있는 판매원의 의견을 청취하기 위해 멤버십회원부터 다이아몬드까지 서로 다른 핀레벨의 사업자를 연구 대상으로 선정하였다.

서울지역의 인터뷰 대상자는 15년 경력의 핀레벨 다이아몬드인 남성 사업자와 7년여 경력의 핀레벨 루비인 여성 사업자였고, 암웨이플라자 강남점에서 5시간에 걸쳐 심층 인터뷰가 이루어졌다. 경남지역의 인터뷰 대상자는 10년 경력의 에메랄드 여성 사업자와 암웨이 멤버십은 5년 전 가입했으나 핀레벨을 획득하지 못하고 제품소비만 하고 있는 남성 멤버십회원이고 경남지역 K대학 연구실에서 세 차례에 걸쳐 두 시간씩 이루어졌다.

심층인터뷰에 앞서 다양한 문헌조사를 토대로 질문 내용을 구성하였으며 수차례 이메일과 전화를 통하여 암웨이 회사와 다단계판매에 관

하여 의견을 청취하였다. 이와 같은 자료에 기초하여 인터뷰 대상자에게 다음과 같은 질문을 하였다. “sABN 어플리케이션의 사용하기 전과 후가 어떻게 달라졌습니까?,” “어플리케이션의 다양한 활용에 대하여 자유롭게 말씀해 주십시오,” “sABN 어플리케이션을 직접 사용하면서 느낀 점을 말씀해 주십시오,” “암웨이 사업의 미래는 어떻게 변화할 것 같습니다?,” “판매업을 수행하면서 정보통신기술(ICT)의 어떤 변화를 체험했습니까?” 등이었고, 연구자의 정형화된 질문 이외에도 자신의 경험담 등 생각나는 것을 자유롭게 표현하였다.

이 때, 인터뷰 내용은 모두 녹음하였고, 그 내용은 필사함으로써 기존 심층 인터뷰를 수행하여 비즈니스 생태계를 연구한 주재훈 등(2014)의 연구 절차를 준수하였다. 본 연구의 심층 인터뷰는 서울과 경남 지역의 사업자를 포함함으로써 지역적 한계를 극복하고자 하였고, 남성과 여성 사업자를 고루 연구대상에 포함하였으며, 사업을 하지 않고 제품을 구매만 하는 멤버십 회원부터 루비, 에메랄드, 다이아몬드 사업자에 이르기까지 다양한 직급을 포함함으로써 네트워크 계층에 따른 서로 상이한 관점의 함의를 도출하기 위해 노력하였다. 특히, 사람의 개인적 관점이나 의견과 같은 주관 연구에 유용한 방법인 Q 방법론에서 활용되고 있는 진술문에 대한 카드 작업을 병행하였다. 이를 통해 인터뷰 내용에 대한 요인구조를 파악함으로써 내용 타당성을 확보할 수 있도록 노력하였다.

3.4 모바일앱과 한국암웨이의 변화

본 연구는 심층인터뷰를 통하여 모바일앱의

도입과 ICT 환경의 변화에 따른 한국암웨이의 변화를 신입회원의 증가, 고객과의 커뮤니케이션 용이, 업무효율성 증대, 조직에 대한 신뢰 증가, 사업자교육환경의 변화, 소셜미디어 활용 증가 등의 다섯 가지로 요약할 수 있었다.

3.4.1 신입회원증가

한국암웨이 인터넷쇼핑몰이나 오프라인사업장에서 제품을 구매하고자 하는 소비자는 반드시 후원자 정보가 있어야만 구매가 가능하다. 그런데 모바일앱의 도입으로 일반소비자들이 간편하게 회원가입을 할 수 있게 되었다. 암웨이 사업자들은 ABN에서 카카오톡 등의 소셜네트워크서비스로 공유 가능한 URL을 이용하여 수신자의 휴대폰 번호만 입력하면 간단하게 회원가입 링크를 생성해 고객에게 전달할 수 있다. 종전에는 신규가입자들에게 자신의 회원번호를 일일이 불러주고 회원가입을 하도록 요청해야 했으나 카카오톡을 이용하여 링크를 보내면 신규가입자가 스스로 가입하기 때문에 상대방에게 회원가입을 권유해야 한다는 심리적 불편함을 감소시킬 수 있다. 한편, 이 링크로 접속한 고객들은 후원자 정보를 일일이 입력하지 않아도 회원가입을 완료할 수 있고 타인의 권유가 아니라 스스로 약관을 읽고 회원가입을 하였으므로 네트워크마케팅 구성원으로서 일종의 책임감도 느끼게 되는 효과가 있다. 다음은 인터뷰 내용의 일부이다. 인터뷰 내용 뒤의 괄호는 성명, 나이, 암웨이사업연수, 핀레벨을 나타낸다.

젊은 소비자들은 앱(App)을 통해서 회원가입하고 제품을 구매합니다. 또 암웨이 자영사업자

(ABO)가 되지 않아도 주변에 암웨이 제품을 사용하고 싶은 분들은 가입시켜주기도 합니다. 그래서 몇 만원에서 몇 십만 원 추가수입이 만들어지기도 합니다. (이○○, 여 49세, 7년9개월, 루비)

암웨이회원가입은 일반소비자인 멤버회원과 자영사업자(ABO)회원으로 구분됩니다. 그런데 암웨이 자영사업자(ABO)의 전체 회원수는 크게 증가하지 않은 것으로 알고 있어요. 왜냐하면 구매실적이 6개월에서 1년 없으면 자동 탈퇴되거든요. 하지만 신규 가입이 아주 쉬워졌기 때문에 전체 회원가입자 수는 증가한 것은 맞습니다. 나로부터 시작한 나의 네트워크도 한 달에 몇 십 명씩 늘어납니다. 탈퇴되는 회원도 있지만 신규 가입이 더 쉬워지고 많아졌으니 점점 네트워크가 커지는 거겠지요 (이○○, 여 49세, 7년9개월, 루비)

스마트폰으로 회원가입이 무척 간편해졌습니다. 예전에는 회원의 신분증을 복사하고 서류를 제출했어야 했어요. 그런데 이제는 모바일로 쉽게 가입할 수 있게 되었습니다. (최○○, 남 57세, 15년, 다이아몬드)

스마트폰으로 인해 젊은 세대들이 회원으로 많이 들어옵니다. 예전에는 40-50대 사람들이 가방을 들고 다니면서 제품 시연하고, 서로 만나야만 회원가입이 되어서 확산이 늦었습니다. 그런데 요즘은 어플로 쉽게 가입합니다. 왜 요즘에는 주민등록번호도 잘 안 가리켜 주잖아요. 회원가입하려는 친구에게 카톡으로 암웨이앱을 전송해줍니다. 그러면 친구가 스스로 가입합니다. 결과적으로 확산이 빨라졌습니다. (오○○, 여 50세, 10년, 에메랄드)

3.4.2 고객과의 커뮤니케이션 용이

암웨이사업은 소비자가 자신이 소비한 직접 경험을 전달하는 것이 기본 개념이다. 내가 직접 소비한 경험을 전달하려면 제품에 관한 정확한 지식과 경험이 절대적으로 필요하다. 과거에는 직접 견본품을 들고 다니면서 제품을 시연하거나 제품 카탈로그를 들고 다녀야 했다. 그러나 모바일앱이 도입되면서 직접 고객과 대면하는 자리에서 제품에 관한 정보를 찾아 고객에게 전달할 수 있게 되어, 판매원의 핵심역량이라고 할 수 있는 전문성과 신뢰성이 증가하게 되었다. 다음은 인터뷰 내용의 일부이다.

스마트폰이 생기면서 고객에게 제품정보를 전달하기가 매우 편리해 졌어요. 예전에는 고객을 직접 만나서 제품을 설명하고 사용법을 알려주었는데 이제는 고객이 보는 앞에서 스마트폰 앱을 이용하여 제품을 설명합니다. (이○○, 여 49세, 7년9개월, 루비)

예전에는 고객을 만나려면 제품정보를 프린트해서 가져가고 고객이 보는 앞에서 제품의 사용법을 알려주곤 했죠, 그런데 이제는 그럴 필요가 없어졌어요. 앱을 통하여 암웨이 비타민의 제조 과정을 보여주니 고객이 제품을 더 신뢰하는 것 같습니다. (오○○, 여 50세, 10년, 에메랄드)

모바일을 이용하니 고객에게 제품설명하기가 쉬워졌습니다. 온라인과 오프라인정보를 비교하기도 쉬워졌고요. 예전에는 고객에게 프린트물을 전달하거나 본사에 전화를 해서 제품이 있는지 문의했었는데 스마트폰 앱을 이용하니 간편해졌습니다. (최○○, 남 57세, 15년, 다이아몬드)

암웨이 제품은 제대로 쓰지 않으면 좋은 줄 모르거든요. 그런데 스마트폰으로 제품관련 동영상 보여주면서 이 제품이 왜 좋고 어떻게 사용해야하는지를 알려주면 쉽게 이해합니다. 동영상상이 아주 잘 되어있어요. (강○○, 남 45세, 4년, 멤버십회원)

3.4.3 업무효율성 증대

암웨이 사업자들은 소비자이자 판매원이다. 암웨이 사업자들은 독립적인 자영업자이며 자신이 구축한 네트워크의 판매실적에 따라 보상을 받는다. 모바일앱의 도입으로 사업자들은 자신으로부터 시작한 네트워크의 판매 상황을 시간과 장소에 구애받지 않고 확인할 수 있게 되었다. 또한 현재보다 얼마만큼의 매출을 달성해야 핀레벨을 올릴 수 있는지 등을 어플을 통해 알 수 있게 되었다. 다음은 인터뷰 내용의 일부이다.

우선 내 비즈니스 상황을 스마트폰으로 컨트롤 할 수 있어 아주 좋아요. 예전엔 컴퓨터가 있는 장소로 이동했어야 했는데, 지금은 컴퓨터에서 해야 할 모든 작업이 스마트폰으로 되니 훨씬 편리해 졌어요. 이 사업은 매장이 없고 영업시간이 따로 있는 게 아니어서 스마트폰이 아주 유용합니다. 만남이 이루어지는 어떤 장소 어느 시간에도 제약 받지 않고 세일즈와 리쿠르팅이 가능해졌기 때문이죠. 앱과 모바일환경 덕분에 바로 그 현장에서 회원가입도 구매도 가능해졌고 내 그룹 매출 현황도 실시간 확인할 수 있기에 영업하기에 아주 좋습니다. (이○○, 여 49세, 7년9개월, 루비)

스마트폰앱을 이용하여 나의 네트워크 판매 상황을 언제든지 확인할 수 있습니다. 예전에는 본사에 문의해서 판매상황을 알아보고 회원 명

단을 길게 프린트하기도 했었지요. (최○○, 남 57세, 15년, 다이아몬드)

예전에는 제품정보를 알리기 위해서 회사나 제품에 관련된 자료를 모아서 복사하고 파일로 정리하곤 했었죠. 그런데 이제는 스마트폰으로 가능하니까 시간이 많이 단축되었습니다. 그런데 한편으로는 정보가 너무 많아졌다는 단점도 있죠. (최○○, 남 57세, 15년, 다이아몬드)

이 사업의 특성이 스마트폰으로 활성화될 수 있는 특징이 있습니다. 네트워크마케팅은 사업장비를 따로 구비할 필요가 없는 사업입니다. 어플이 있으니 회원가입도 용이해지고 제품구매도 쉬워지고 고객들에게 제품의 특징을 객관적으로 설명하기도 쉽고 등등 스마트폰이 이 사업의 특성과 잘 맞아 떨어져 크게 성장한 것 같습니다. (강○○, 남 45세, 4년, 멤버십회원)

어플의 ‘비즈니스’ 메뉴를 보면 나의 네트워크의 판매량을 비롯하여 고객이 몇 명이고, 반품이 얼마나 있고, 내가 어떤 보너스를 받을 수 있고, 얼마를 더 구매하면 등급이 상승되는지 등등을 알 수 있어요. 정말 어마어마하게 변했지요. (오○○, 여 50세, 10년, 에메랄드)

3.4.4 조직에 대한 신뢰 증가

모바일앱의 이용자들이 소비자이자 판매원이기 때문에 나타나는 특이한 성과는 조직에 대한 신뢰의 증가이다. 애플이 사업자들은 독립된 자영사업자임에도 불구하고 회사가 이들의 사업 확장을 위하여 우수한 모바일앱을 개발하여 경쟁자보다 빠르게 그리고 무료로 제공해 준 점에 대하여 강한 신뢰감을 형성하고 있었다. 미국 애플이 본사는 1999년 인터넷쇼핑몰을 구축할 때도 경쟁자보다 빠르게 대응하였으

며, 모바일 환경 변화에도 적극적으로 대처함으로써 구성원들의 신뢰를 형성하였다. 다음은 인터뷰 내용의 일부이다.

애플을 제외한 다른 다단계 회사의 사정은 잘 모르지만, 애플이 앱(App)은 2015년에 한국 기업 중에서도 제일 발 빠르게 준비했고, 앱의 인터페이스도 다른 어디와 비교해도 뒤처지지 않아요. 쇼핑 비즈니스 교육 모두를 앱을 통해 가능하게 해냈거든요. 이런 것들을 보면 역시 애플이구나. 하는 생각이 들어요. 이렇게 편리한 플랫폼을 개발하여 사업자에게 무료로 사용하게 해 주었으니까요. (이○○, 여 49세, 7년9개월, 루비)

저는 대학에서 컴퓨터 프로그래밍을 전공했습니다. 애플이쇼핑몰은 컴퓨터나 모바일에서 똑같은 화면이 보입니다. 그리고 어디에 무엇이 있는지 찾기도 쉽습니다. 이런 시스템을 만들기 기술적으로 쉽지 않아요. 그래서 더욱 회사에 믿음이 갑니다. (최○○, 남 57세, 15년, 다이아몬드)

애플이 실험정신이 강한 회사라고 생각합니다. 새로운 기술이 나타나면 바로 수용합니다. 인터넷쇼핑몰도 모바일 쇼핑환경도 발 빠르게 구축했습니다. (최○○, 남 57세, 15년, 다이아몬드)

어플리케이션을 통해서 나의 사업 성취도를 파악할 수 있어요. 나는 돈 한 푼 안들이고, 이런 어플리케이션을 본사에서 다 만들어주고 너희는 제품 써보고 광고만해라 하니 우리는 아주 좋지요. 사용료도 전혀 안 받고 애플이 이윤을 남기려는 회사하고는 완전 달라요. 성공을 꿈꾸는 모든 사업자들에게 기회를 준다는 창업주의 컨셉이 느껴져요. (오○○, 여 50세, 10년, 에메랄드)

3.4.5 사업자(ABO) 교육 환경의 변화

암웨이 사업자들은 오프라인교육을 통하여 서로간의 유대를 형성한다. 암웨이의 보상시스템은 제품 매출과 동시에 안정된 네트워크를 형성해야 진급이 가능하게 설계되어 있다. 그러므로 사업자들 간의 오프라인 미팅과 교육이 중요하다. 오프라인교육은 크게 시스템교육, 성공자강의, 제품교육으로 구분할 수 있는데 모바일 앱의 도입으로 제품교육의 형태가 달라졌다. 사업자들을 위하여 제품을 소개하는 어플리케이션이 별도로 있으며, 이를 이용하여 제품교육이 가능해졌으므로 과거 교육장에서 진행되었던 제품교육 시간이 줄어들며 효과를 가져왔다. 다음은 인터뷰 내용의 일부이다.

스마트폰이 이사업 하면서 가장 도움이 되는 건, 질 좋은 교육과 정보를 공유하는 것입니다. 암웨이 앱은 쇼핑, 비즈니스, 아카데미로 구분됩니다. 아카데미 메뉴에서 제품에 관한 설명을 들을 수 있습니다 또한 sABN 이외에도 사업자들이 사용하는 어플리케이션이 더 있습니다. 예를 들면, ‘암웨이라운지’ 앱은 암웨이제품과 브랜드, 비즈니스에 관한 콘텐츠가 있어요. 어플을 통해서 제품에 관한 정보를 얻고 서로 공유합니다. ‘암웨이고’는 사업자를 위한 소통형 교육어플리케이션입니다. 암웨이는 교육으로 시작해서 교육으로 끝나는 사업입니다. 암웨이는 세미나를 비롯하여 수많은 전통적인 오프라인 교육 시스템이 있습니다. (이○○, 49세, 7년 9개월, 루비)

암웨이의 사업자 교육은 크게 시스템교육, 성공자강의, 제품강의로 나눌 수 있습니다. 1개월에 보통 15-20시간 정도의 오프라인 교육이 있습니다. 이러한 교육을 통하여 세상의 변화를 실

시간 느끼고 많은 분과 소통하는게 가장 좋습니다. 앱을 통하여 교육을 하기도 하지만 오프라인에서 지속적으로 만나는 것이 관계강화에 더 도움이 됩니다. (오○○, 여 50세, 10년, 에메랄드)

예전에는 제품에 관한 교육을 교육장에서 하곤 했어요. 그런데 요즘에는 스마트폰 제품정보가 아주 잘되어있어서 교육장에서 제품교육을 할 필요가 없어졌어요. (오○○, 여 50세, 10년, 에메랄드)

사실 인터넷쇼핑몰이 1999년에 생겼으니까 그때부터 달라지긴 했어요. 그때는 노트북을 들고 다녔지요, 그런데 스마트폰이 생기면서 너무 간편해졌어요. 스마트폰이 생기고는 제품관련 교육도 줄어들었습니다. 스마트폰으로 제품관련 동영상을 볼 수 있기 때문이죠. (오○○, 여 50세, 10년, 에메랄드)

3.4.6 소셜미디어의 활용 증가 (암웨이 어플의 다양한 소셜미디어 활용)

모바일환경의 변화로 암웨이앱(sABN)뿐만 아니라 다른 소셜미디어의 활용이 증가되었다. 사업자들은 카카오톡이나 밴드를 통하여 제품 정보를 전달하거나 그룹미팅을 주선할 수 있게 되었다. 암웨이사업은 구전을 통하여 소비자가 자신이 소비한 직접 경험을 전달하는 것인데, 소셜미디어는 제품 지식과 경험을 공유하기에 좋은 매체이다. 특히, 소셜 미디어의 사용은 사회적 자본 형성에 긍정적인 역할을 수행한다. 이 때 사회적 자본은 개인이 사회적 관계를 통해 획득하게 되는 일련의 가치나 자원 등을 포괄적으로 의미한다(황윤용 등, 2015). 다음은 인터뷰 내용의 일부이다.

스마트폰이 이 사업 하면서 가장 도움 되는 것은 질 좋은 교육과 정보를 공유하는 것입니다. 카톡이나 밴드를 이용하여 서로 의사소통하지요. 소셜미디어를 이용하여 구성원들과 팀워크를 다지고 중요한 정보를 실시간 정보를 공유할 수 있어 좋습니다. (이○○, 49세, 7년9개월, 루비)

IV. 토의 및 결론

가장 오래된 판매방식인 직접 판매의 일종인 네트워크마케팅은 정보기술환경의 변화에 따라 변신을 거듭하였다. 1999년 인터넷쇼핑몰을 개설하면서 대면 판매방식에서 인터넷 비즈니스로 변신하였으며, 스마트폰의 등장으로 매출 증대와 네트워크 확산 효과를 가져왔다. 본 연구는 암웨이 사업가들과의 심층인터뷰를 통하여 모바일앱을 비롯한 ICT 환경의 변화가 신입회원의 증가, 고객커뮤니케이션 용이, 업무효율성 증대, 조직에 대한 신뢰 증가, 사업자 교육환경의 변화, 소셜미디어의 활용 증가라는 긍정적인 효과를 창출하였음을 발견하였다. 본 연구는 이를 토대로 제4차 산업혁명 시대에 네트워크마케팅이 어떻게 변화할 것인가와 향후 보다 높은 성장을 위한 미래 전략을 제시하고자 한다.

첫째, 충성도 높은 회원의 유지 및 관계를 제고하는 것이다. 본 연구의 심층인터뷰 결과 모바일앱의 도입으로 조직에 대한 신뢰감이 증가되었음을 알 수 있다. 암웨이 사업자들은 충성도가 매우 높다. 자신의 소비경험을 이웃에게 전달하는 것인 네트워크마케팅의 기본이므로 본인이 직접 소비한 경험을 전달하려면 스스로

먼저 소비해야 한다. 암웨이의 취급제품은 대부분 생필품으로서 반복구매가 이루어진다. 암웨이 사업가들과 심층인터뷰 결과 이들은 비타민을 비롯하여 휴지, 세제, 샴푸 등의 생활용품 한 달에 60~80 만원 정도 소비한다. 이들이 자사제품을 애용하는 이유는 품질이 좋아서이기도 하지만 사업적인 관점에서 볼 때 그것이 자신의 사업 아이템이기 때문이다. 암웨이는 사업자교육을 통하여 생필품을 암웨이 마트에서 구입하도록 교육한다. 암웨이 사업자들은 자신이 소비하거나 판매한 실적뿐만 아니라 자신들이 구축한 네트워크의 실적을 통해 인세수입을 얻기 때문에 새로운 네트워크를 구축하고 지속적으로 제품을 구매하게 된다. 사업가들을 위한 보상시스템은 사업가들에게 동기부여가 되도록 사업가들을 위한 보상체계의 검토가 요구된다.

공정거래위원회 정보공개자료에 따르면 2016년 한국암웨이의 등록 판매원은 118만여 명이지만 이중 후원수당을 받은 사업자는 53만 여명에 불과하다. 또한 사업자 중 상위 1% 는 연간 평균 2,800만원, 월 233만원 정도의 수입을 얻지만, 100만 명이 넘는 99%의 사업자는 월수입 10만원 정도밖에 되지 않는다(공정거래위원회 참조). 상위 사업자와 하위 사업자의 소득격차는 한국암웨이 뿐만 아니라 국내 다단계 판매업계에서 공통적으로 나타나고 있다(넥스트이코노미, 2017.07.31). 공정거래위원회가 발표한 2016년 다단계판매업체 주요 정보 공개를 보면 전체 다단계판매원의 80%가 수당을 한 푼도 받지 못했고 실적 상위 판매원에게 수당이 집중되는 현상이 더 심화한 것으로 분석됐다(연합뉴스, 2017.07.19). 또한 방문판매등에 관한 법률 제20조에 따르면 다단계사업자가 다단

계판매원에게 지급할 수 있는 후원수당은 판매 금액의 35%로 제한하고 있다. 일반적으로 후원 수당을 총매출액의 50%까지 허용하는 외국기업들과 달리 한국에서만 35%로 제한하고 있어 다단계판매기업의 이익만 증가시킬 뿐 판매원에 대한 일종의 인권침해라는 논란이 가중되고 있는 실정이다. 따라서 법적 규제의 완화와 보상시스템의 검토가 필요하다.

둘째, 중소기업과의 상생을 제고하는 것이다. 한국암웨이는 1998년부터 원포원 프로젝트를 실행하고 있는데, 이는 미국 본사의 제품 하나를 출시할 때마다, 국내 우수한 제품 하나를 출시한다는 취지를 담고 있다. 한국암웨이는 규모는 작으나 품질이 좋은 86개의 제품 커피, 생리대, 라면 등의 국내 기업 제품을 판매하고 있다. 앞서 언급했듯이 암웨이 사업자들은 충성도가 매우 높으며 다양한 제품 범주의 신제품이 나오면 언제든지 구매할 준비가 되어있다. 제품공급자 입장에서 본다면 일단 제품의 품질을 인정받으면 암웨이 네트워크를 통해 빠르게 매출을 올릴 수 있기 때문에 매력적인 시장이 될 수 있다. 다단계판매와 회사와 중소기업간의 상생은 다단계판매회사에 대한 부정적인 시각을 완화해 줄 것이다. 한편, 방문판매등에 관한 법률 제 30조에 따르면 다단계판매상품의 가격이 부가세 포함 160만까지 허용하고 있다. 그러나 이 법조항도 최근 논란의 여지가 되고 있어 향후 어떻게 변화될지 주목되고 있다. 만약 이 가격 제한이 없어진다면 다단계판매회사가 판매할 수 있는 제품의 범주가 확대되고 제휴 기업도 확대될 것이며, 이에 따라 전반적인 매출이 증가할 것으로 보인다.

셋째, 빅데이터의 활용이다. 이는 비즈니스

애널리틱스 측면으로서 기존의 데이터 분석과는 분명한 차이가 존재한다(장영재, 2015). 본 연구의 인터뷰 결과 모바일앱으로 인하여 암웨이 사업자들은 다운라인 소비자들이 어떤 제품을 얼마나 구매하는지 한눈에 파악할 수 있게 되었고 업무의 효율성이 증대되었음을 알 수 있다. 또한 암웨이 사업자들은 스스로가 충성도 높은 고객이며 일상적으로 소비하는 생필품을 반복구매하므로 이들의 소비패턴을 파악하여 신제품 개발에 적용하거나 고객맞춤상품을 개발하는데 이용할 수 있다. 예를 들면 암웨이는 건강기능식품으로 잘 알려진 회사인데, 고객의 건강상태에 맞는 건강기능식품을 제공할 수 있을 것이다. 최근 한국암웨이는 스마트오더 프로그램을 운영하고 있는데, 이것은 한 번의 스마트 오더 만들기로 매월 자동 결제 및 배송이 이루어지는 서비스이다. 정기적으로 스마트오더를 이용하는 고객에게는 추가적인 포인트(PV/BV) 혜택을 주고 있어 사업자나 기업에게 서로 이득이 되는 프로그램이라 할 수 있다.

넷째, IoT 비즈니스 모델 창출이다. 최근 가전 기기에 탑재된 IoT 기능이 점점 증가되고 있다. 이 때, 표방하는 목표가 삶의 질 제고에 맞추다 보니 제품에 대한 본원적 기능이 아닌 지원 기능에 치중함으로써 기능적 필요성 보다는 마케팅적 필요성에 초점이 맞춰지고 있다. 예를 들어 인공지능(AI) 음성인식 플랫폼을 탑재한 공기청정기, 정수기, 밥솥 등이 출시되고 있다. 공기청정기는 실내 공기 질이나 오염도를 실시간으로 분석하고 맞춤형 필터를 추천하고 교환 시기를 알려주고 있으며, 정수기는 스마트폰 앱을 통해 모니터링 가능하며, 밥솥은 청소, 세척, 교환 시기 등을 자동적으로 고객에게 알려주고

있다. 이렇듯 IoT가 가전 기기까지 접목됨으로써 제4차 산업혁명 시대를 맞이하여 IoT의 적용 도메인은 매우 광범위한 것처럼 보이지만 비즈니스 측면에서 중대한 문제점이 잠재되어 있다.

IoT를 비즈니스 측면에서 바라볼 때, 특정 비즈니스 모델을 탐색하기 용이하지 않은 구조를 가지고 있다. 특히 IoT와 같은 혁신 기술을 적극적으로 수용하려는 경향이 커질수록 오히려 해당 정보기술에 대한 부정적인 측면 또한 커지게 된다(최상민, 김기홍, 2017). 또한 이러한 구조는 서비스 프로바이더와 고객 측면에서 살펴볼 수 있다. 우선 서비스 프로바이더 입장에서 기존 고객으로부터 부가적인 서비스에 대한 사용료를 부과하기에는 한계가 존재할 수밖에 없다. 고객의 측면에서도 마케팅적 필요성에 기반을 둔 보조 기능에 의한 것이므로 본원적 기능에 대한 인식이 결여되어 있기에 과금에 대해 부정적인 측면을 가질 수밖에 없다. 그렇다고 IoT를 구성하는 M2M (Machine to Machine) 통신으로부터 창출되는 수익은 절대로 클 수 없는 현실적 한계까지 존재한다. 따라서 비즈니스 모델 측면에서 IoT 서비스는 서비스 프로바이더가 기존 정보통신 아키텍처를 사용해서 서비스 전송에 대한 비용 구조를 구축하기 힘든 구조에서 출발할 수밖에 없다.

Chan(2015)과 Khan(2017)은 IoT 수익화를 위한 4 가지 비즈니스 모델을 제안하였다. 우선 에코 시스템에 의한 수익화(ecosystem monetization)로서 가장 기본 형태의 비즈니스 모델이며, IoT를 어떻게 연결할지에 대한 수단을 제공함으로써 수익화를 달성할 수 있다. 둘째, 데이터에 의한 수익화(data monetization)로

서 수집한 데이터를 다양한 기업에 판매함으로써 수익화를 달성할 수 있다. 셋째, 서비스에 의한 수익화(service monetization)로서 특정 기업으로부터 획득한 데이터를 사용해서 새로운 서비스를 전개하는 수익화 모델이다. 예를 들어 특정 자동차 회사에서 IoT를 활용한 자율주행차 서비스를 제공하기 위해 미쉐린으로부터 데이터를 획득하는 것이다. 넷째, 디바이스에 의한 수익화(device monetization)로서 하드웨어 제조를 통한 수익화를 달성하는 것이다.

향후 암웨이의 경우 구매의 소비자이자 판매자인 충성도 높은 ABO들로 구성되어 있기에 IoT로부터의 비즈니스 모델을 창출할 수 있을 것으로 기대된다. 우선 ABO들이 자신들의 디바이스, 애플리케이션, 그리고 네트워크로부터 데이터를 수집하여 분석한 이후 타사 분석 플랫폼이나 고객에게 제공할 수 있음으로써 데이터에 의한 수익화가 가능하다. 그리고 고객 맞춤형 비타민, 첨단 스마트 기기를 활용해서 고객의 혈압이나 체온 등을 측정하여 고객 맞춤형 건강식 등을 제공함으로써 서비스에 의한 수익화도 달성 가능하다.

끝으로, O2O 플랫폼 비즈니스 구축이다. Boudreau and Lakhani(2009)는 플랫폼에서 수익을 내기 위해서는 어떤 유형의 비즈니스 모델이 적합한지 고려해야 하며, 플랫폼 비즈니스 모델을 통합자 플랫폼(integrator platform), 제품 플랫폼(product platform), 양면 플랫폼(two-sided platform) 등과 같은 세 가지로 정리하였다. 통합자 플랫폼은 사업자가 ICT와 같은 외부 혁신을 자신의 플랫폼에 통합해서 고객에게 제공하는 것이다. 제품 플랫폼은 자사의 플랫폼을 외부에 제공하여 외부 혁신자가 ‘그 위

에(on top)' 제품이나 서비스를 탑재하여 고객에게 제공하는 것이다. 양면 플랫폼은 외부 개발자와 최종 소비자가 플랫폼 사업자의 중재하에 자유롭게 직접적인 거래를 수행하는 형태의 비즈니스 모델을 의미하며, 대표적인 예가 페이스북이나 카카오톡을 활용한 비즈니스가 이에 해당될 수 있다.

현재 암웨이와 같은 오프라인 기반의 방문판매 기업이 모바일과 ICT가 결합됨으로써 양면 플랫폼을 용이하게 구현할 수 있는 토대가 마련되어 있다. 2017년 9월부터 암웨이 플라자를 통한 간편 선물 서비스가 하나의 예가 될 수 있다. 이는 암웨이 사업 파트너들이 카카오톡과 같은 모바일을 통해 손쉽게 암웨이 제품을 소비자들에게 전달하고, 이를 활용해 오프라인에서 제품 교환 및 재구매 등을 가능하도록 만든 신개념 서비스이다. 특히, 향후 기존 O2O 비즈니스 생태계의 변화가 예측되고 있다. 즉, 제4차 산업혁명에 힘입어 AI 기술을 기반으로 등장한 IoT 시대이다. 해당 기술을 바탕으로 로봇과 자율주행 자동차가 보편화 되면, 기존의 스마트폰에 전적으로 의존하는 생활에 큰 변화가 일어날 것이다. 이미 2017년 한국암웨이는 제2의 도약을 위한 미래 비전을 선포했다. 제4차 산업혁명 시대를 대비한 감성지능 기반으로 사업자 지원에 역량을 결집하는 동시에 디지털 플랫폼 강화, 온오프라인 융합, 사업자 보상강화, 전문영역 리더십 확대를 사업 비전으로 내세웠다. 최고 경영자의 의지, 양면 플랫폼을 보유한 비즈니스 모델, 높은 회원 충성도 등은 O2O 비즈니스 플랫폼 시대에 유연하게 대처함으로써 4차 산업 혁명 시대를 앞두고 ICT 발전에 따른 직접 판매업의 미래 방향이 될 수 있다.

참고문헌

- 김기진, 변광인, 양정미, “스마트폰 외식관련 어플리케이션의 사용용이성이 이용의도에 미치는 영향에 관한 연구: 친숙도와 유용성의 매개효과를 중심으로,” 호텔경영학연구, 제20권, 제6호, 2011, pp. 61-81.
- 김상덕, 강인호, 한부길, 송철, “다단계판매원의 조절초점에 관한 연구: 스폰서의 변혁적 리더십, 그룹 인화력, 모집 매출과의 관계”, 마케팅관리연구, 제18권, 제2호, 2013, pp. 73-95.
- 김희웅, 이현령, 최수진, “모바일 앱 구매 결정에 끼치는 영향요인: 탐색적 연구,” 한국전자거래학회지, 제16권, 제4호, 2011, pp. 1-23.
- 서미혜, 이승신, “다단계판매 구매경험자의 소비자인식기에 관한 연구,” 소비자학연구, 제23권, 제3호, 2012, pp. 97-117.
- 서봉철, 김근배, “국내 다단계판매의 운영실태와 소비자 만족도에 관한 탐색적 연구,” 유통연구, 제2권, 제2호, 1997, pp. 7-25.
- 안광호, 고객지향적 마케팅, 북넷, 서울, 2017.
- 장영재, “빅데이터, 비즈니스 애널리틱스, IoT: 경영의 새로운 도전과 기회,” 정보시스템연구, 제24권, 제4호, 2015, pp. 139-152.
- 장현용, 고준, “고령자의 스마트폰 활용행동에 영향을 미치는 요인: 통합기술수용모델(UTAUT)을 중심으로,” 정보시스템연구, 제26권, 제1호, 2017, pp. 143-169.
- 조혜정, 김경희, “다단계판매 기업과 중소기업

- 과의 상생실태 현황 및 동반성장 방안 제언,” 유통연구, 제21권, 제4호, 2016, pp. 141-156.
- 주재훈, “기업 경쟁력의 새로운 원천으로서 비즈니스 생태계와 사회적 자본의 역할,” 정보시스템연구, 제23권, 제4호, 2014, pp. 93-117.
- 최상민, 김기홍, “디지털제품의 기술혁신 정체에 관한 연구: 소비자의 기술이해도를 중심으로,” 한국산업정보학회논문지, 제22권, 제1호, 2017, pp. 89-104.
- 황윤용, 이기상, 최수아, “SNS(social network service) 활용에 대한 세대별 차이 연구,” 한국산업정보학회논문지, 제20권, 제1호, 2015, pp. 63-77.
- 공정거래위원회 홈페이지 사업자 정보공개, <http://www.ftc.go.kr>, 2017.
- 넥스트이코노미, “단계 감시자, 후원수당 규제는 판매원 억압 주장,” 2009.11.05.
- 넥스트이코노미, “후원방문판매시대 열린다,” 2012.04.25.
- 넥스트이코노미, “후원방문판매, 다단계판매보다 후원수당 적어,” 2015.11.26.
- 넥스트이코노미, “다단계판매, 정체가 들어서 나,” 2017.07.31.
- 매경이코노미, “네트워크 마케팅 대변신, 인터넷 매출 급증...비중 70% 넘기도,” 2002.10.30.
- 매일경제, “방문·직접판매 나홀로 호황,” 2017.04.11.
- 서울경제, “‘똑똑똑’...3조 넘어선 방문판매 시장, 2017.09.21.
- 연합뉴스, “다단계판매원 후원수당 얼마나 받나,” 2017.07.19.
- 조선일보, “만나면 통해요...방문판매 시장 13兆 육박”, 2015.12.15.
- 조선일보, “5만명 화장품 방문판매원의 진화... ‘물건과 情을 함께 팝니다’”, 2016.9.30.
- 조선일보, “글로벌 1위 제품으로 한구 시장서 ‘활짝’”, 2016.04.27.
- 조선일보, “‘저출산위기’ 교원·응진·대교, ICT 접목 ‘스마트 학습지’로 활로 찾는다”, 2017.08.16.
- 조선일보, “방문판매에 IT기술 융합... 다운로드 100만건 눈앞”, 2017.06.08.
- 파이낸셜뉴스, “암웨이 회원가입, 모바일로 쉽게”, 2017.08.07.
- 한국암웨이, <http://www.amway.co.kr>, 2017
- 한국정보통신기술협회 정보통신용어사전, <http://terms.tta.or.kr>, 2017.
- 해럴드경제, “후원방문판매업체 2777개... 지난해 매출 3조3417억원” 2017.09.20.
- Boudreau, K. J. and Lakhani, K. R., “How to Manage Outside Innovation,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 50, No. 4, 2009, pp. 68-76.
- Chan, H. C. Y., “Internet of Things Business Models,” *Journal of Service Science and Management*, Vol. 8, 2015, pp. 552-568.
- Khan, IoT Monetization, 2017, <http://www.licensinglive.com/blog/category/iot-monetization/>
- Sparks, John R. and Schenk, Joseph A., “Socialization Communication, Organizational Citizenship Behaviors,

and Sales in a Multi Level Marketing Organization,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, No. 2, 2006, pp. 161-180.

Taylor, D.G. and Levin, M., “Predicting Mobile App Usage for Purchasing and Information Sharing,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 42, No. 8, 2014, pp. 759-774.

박 소 진 (Park, So-Jin)



서울여자대학교 경영학사와 석사, 전북대학교 경영학박사를 취득하였다. 오클라호마주립대학에서 한국연구재단 박사후 연수를 거쳐, 현재 경남대학교 경영학부 부교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 심적회계 이론, 계층적성격 이론, 묶음판매, 보상판매, 다양성 추구행동 등이다.

오 창 규 (Oh, Chang-Gyu)



부산대학교에서 상학사(경영학 전공, 전자계산학 부전공), 동 대학원에서 경영정보시스템 전공으로 석사 및 박사 학위를 취득하였다. 현재 경남대학교 경영정보학과 교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 조직내 정보기술의 수용, IT Happiness, e-비즈니스 모델링 및 전략 등이며, 특히, 맞춤형 교육과정 개발 및 운영에 정보 시스템을 활용하는 방안에 관심을 가지고 있다.

<Abstract>

The 4th Industrial Revolution's Impact on Network Marketing - Focused on ABN Korea Case -

Park, So-Jin · Oh, Chang-Gyu

Purpose

The purpose of this study is to investigate the effects of ICT on multilevel marketing organizations (MLMs) whose members are both salespeople and consumers. This study explores the effects of the latest ICT convergence on the direct selling, which is the oldest sales method, and suggests the direction for the development of network marketing. Therefore, we will propose the changes in direct sales brought by ICT and predict the future direction of network marketing in preparation for the 4th Industrial Revolution era.

Design/methodology/approach

Exploratory case study was the methodology selected for this paper. The case study enables the use of multiple methods for data collection and analysis. This study applies qualitative case-study methodology on Amway Korea, which is the top seller of MLM organizations, to better understand the impact of ICT. This study conducted an in-depth interview with four different levels of MLM members (e.g. membership, ruby, emerald, diamond) which are based on the qualification system of MLM organizations and observed their behaviors.

Findings

This study revealed that the ICT impact on network marketing organizations(MLMs) could be summarized as follows : new membership growth, easier communication with customers, increase in work efficiency, increase in organizational trust, change in educational environment, and increase in the use of social media. Based on the interview, we propose the changes of network marketing organizations in the fourth industrial revolution era and the future strategy of Amway Korea as follows: (1) retention of royal ABOs, (2) harmony with SMEs, (3) utilization of Big Data, (4) creation of IoT business model, and (5) construction of successful O2O business platform.

Keyword: Multilevel marketing organizations(MLMs), Network marketing, The 4th Industrial Revolution, Exploratory case study, Amway Korea, ABO

* 이 논문은 2017년 11월 9일 접수, 2017년 12월 2일 1차 심사, 2017년 12월 15일 게재 확정되었습니다.