

서비스사이언스 관점에서 소개하는 우리나라 결혼시장의 IT기반 사업모델 사례

김성현* · 조영호*

Introducing an IT Based Business Model in Korean Wedding
Service Market from the Viewpoint of Service Science*

Sung-Hyun Kim** · Yung-Ho Zo***

■ Abstract ■

Korean wedding service market is composed of various interlinked service elements that must be carefully managed in detail. This thesis introduces a new IT based business model which has been operating in this complex wedding service market for the past ten years. By introducing how each business model has been applied to Service Science, it will set a good example for the subsequent research in the similar fields by providing business's actual operation model and examples. Furthermore, this thesis will contribute to the development of both new study of Service Science and a new business model by illustrating how they beneficially affected each other and advanced as a result of applying outcomes of each business model to the development of the current business model.

Keyword : Interactive Market Place, SST, SCM, CRM, KMS

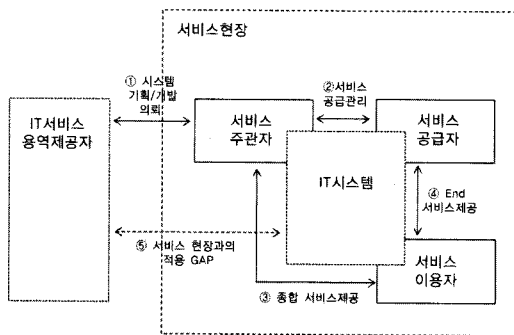
1. 서론

1.1 연구의 배경

최근 몇 년 동안 각 분야에서 개별적으로 진행되어 오던 서비스업의 전략수립, 모델구축, 마케팅, 품질관리, 생산성 향상 등의 체계화에 대한 노력들이 서비스사이언스라는 학문분야로 통합되고 있는 경향이 학계와 산업계에서 나타나고 있다[1].

개별 이론들이나 모델들에 초점을 맞춘 각론적 연구는 각 분야에서 그 동안 이루어진 성과들을 기반으로 서비스업에 특화시켜 응용하고 발전시키는 방향으로 이루어지고 있고, 개별 서비스업분야와 관련해서는 IT컨설팅과 시스템구축을 사업 분야로 하고 있는 기업이나 연구자들이 본인들의 고객사를 대상으로 시스템을 구축해 주는 용역제공자의 입장에서 IT 아웃소싱(IT Out-sourcing)의 관점으로 연구와 개발이 이루어지고 있다.

다음 [그림 1]은 서비스 현장에서 일반적으로 이루어지는 IT 아웃소싱의 과정을 보여 주고 있다.



[그림 1] 일반적인 IT 아웃소싱 운용과정

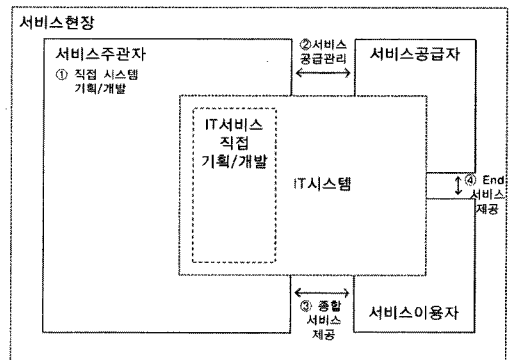
두 경향 모두 다른 신생학문분야들에서도 전형적으로 나타나고 있는 현상이지만, 서비스업의 경우 사업 분야나 개별 업체의 사업모델에 따라 그 구체적인 형태가 많이 다르고, 영향을 미치는 요소들과 고려되어야 할 변수들이 복잡하며, 사업 환경과 고객 요구의 변화가 매우 빠르기 때문에, 시스템을 구축해 주는 용역제공자의 입장에서 고객

사의 사업모델이나 요구를 유연하고 완벽하게 수용하고, 나아가 해당 고객사가 IT 시스템을 도입함으로써, 단기적인 사업 효율을 높이고 장기적으로는 해당 사업모델을 혁신적으로 발전시키는 토대를 제공하기에는 근본적인 한계가 있다.

따라서 IT용역 서비스를 제공하는 기업들을 중심으로 서비스업의 각 분야에 대해 이루어진 연구와 개발의 결과물들은 IT기술에 대한 전문성은 높아도, 개별 서비스업 분야에서의 현장 적용성은 상대적으로 떨어지는 것이 현실이다.

1.2 연구의 내용과 목적

본 연구는 시장 환경, 시장참여자들의 이해관계, 고객의 요구 등이 복잡하고 빠르게 변하며, 유통되는 상품과 서비스의 구성과 제공 프로세스가 복잡하여 서비스업에서 고려되어야 하는 거의 모든 요소들이 세밀하게 관리되어야 하는 우리나라 결혼시장에서 지난 10여 년 동안 IT를 기반으로 구축되어 운용되고 있는 새로운 사업모델에 대한 개괄적인 소개를 하고, 서비스사이언스의 각 연구분야들이 해당 사업모델에서 IT서비스를 직접 기획/개발하는 IT인소싱(IT In-sourcing)의 관점에서 적용되고 있는 사례를 소개함으로써, 서비스사이언스의 각 연구분야들에 현장감 있는 근거자료와 사례를 제공하여 해당 연구분야들의 발전에 일조함과 동시에 각 연구분야들의 결과물들을 본 사업모델



[그림 2] 서비스주관자의 IT인소싱 운용과정

의 지속적인 발전에 활용하여, 신생 학문분야와 신생 사업모델이 서로 상호작용하여 상승작용을 일으키며 발전하는 계기를 마련하고자 한다.

[그림 2]는 서비스 주판자가 직업 IT서비스에 대한 기획과 개발을 직접 수행하는 IT인소싱의 운용과정인데, 시장 환경의 변화에 대한 보다 빠른 대응이 가능한 장점이 있다[6].

2. 본론

2.1 우리나라 결혼시장의 현황

국내 결혼시장은 우리나라 결혼 문화의 특성상 행사 자체보다는 상품과 서비스의 소비에 초점이 맞춰져 있고, 시장의 규모가 부동산을 제외하고 연 10조원 안팎에 이르는데도, 체계적인 서비스 플랫폼 없이 영세사업자들 위주의 소규모 ‘부티크비즈니스(boutique business)’의 형태로 운영되고 있어 산업화의 정도가 미흡하다.

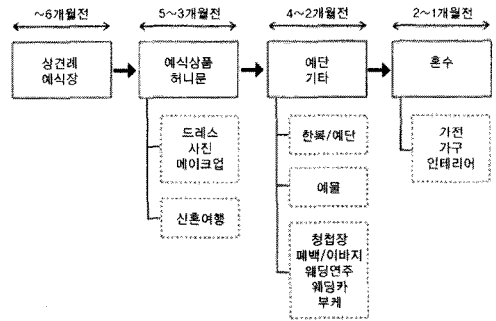
하지만, 전기한 바와 같이 시장 규모가 크고, 단위 서비스들의 복잡도가 높으며, 단위 서비스들 간의 관계성을 고려한 종합적인 서비스 관리가 필요하기 때문에, 대표적인 고부가가치 지식서비스 산업으로의 발전 가능성이 아주 큰 시장이다.

2.2 상품과 서비스의 구성과 소비패턴

결혼과 관련된 상품과 서비스들의 성격은 예식장, 드레스, 사진, 메이크업, 한복, 예물, 신혼여행 등 각 상품과 서비스에 따라 다양하며, 각각의 상품과 서비스들은 이해관계가 다른 개별 서비스제공자들이 공급하고 있다.

[그림 3]과 같이 상품과 서비스가 소비되는 패턴도 특정한 시기에 한 번에 일어나는 일회성이 아니라 일정한 기간을 두고 순차적으로 소비되는 형태인데, 그 과정에서 각 상품과 서비스의 성격도 다르고 개별 상품 공급자 간의 이해관계도 서로 다르지만, 각 상품들끼리 유기적인 연계가 이루어

져 소비자에게 공급되지 않으면, 소비자가 원활하게 전체 서비스를 이용할 수가 없는 구조이다.



[그림 3] 결혼관련 상품과 서비스의 소비패턴

2.3 결혼시장의 기존 사업모델과 한계

앞 절에서 기술한 결혼관련 상품과 서비스의 복잡한 구성과 소비패턴으로 인하여, 우리나라 결혼 시장에서 나타난 대표적인 사업모델이 ‘웨딩컨설팅’ 모델인데, ‘웨딩컨설팅’ 모델은 결혼 준비의 전 과정을 ‘웨딩플래너’라고 하는 전담자가 본인의 경험과 지식에 의존하여 각 사례별로 소비자의 소비 과정에 개입하는 사업모델이다.

그 과정에서 객관적이고 정확한 지식을 기반으로 많은 데이터들이 체계적으로 관리되어야 하고, 소비자와 개별 상품 공급자들과의 원활한 커뮤니케이션이 이루어져야 하며, 모든 과정의 신뢰성이 필수적으로 확보되어야 하는데, 거의 모든 과정이 ‘웨딩플래너’ 개인의 역량과 경험에 의존하여 이루어지기 때문에, 서비스 내용의 일관성을 갖추기 어렵고, 서비스 품질도 개인의 역량과 상태에 따라 편차가 심하게 나타날 수 있다.

더 근본적으로는 서비스 노하우의 축적과 발전이 개인 단위로 이루어질 수밖에 없어, 해당 사업 모델이 ‘부티크비즈니스’의 형태를 벗어나 고부가가치 사업모델로 체계를 갖추지 못하는 결정적인 원인이 되고, 결혼시장 자체도 산업화되지 못하는 한계를 가지는 근본 원인이 된다.

2.4 IT기반 사업모델의 탄생배경

기존 사업모델의 한계를 극복하기 위해서 ‘웨딩 플래너’ 개인의 역량을 체계적으로 관리하는 방법도 생각해 볼 수 있지만, 그 방식은 기존 사업모델이 가지고 있는 문제점의 개선은 어느 정도 가능하겠지만 근본적인 한계를 극복하기는 어렵다. 따라서 기존 사업모델의 근본적인 한계를 극복하기 위해서는 전혀 다른 관점에서 접근한 혁신적인 방식이 필요하다.

앞서 기술한 바와 같이 결혼과 관련된 상품과 서비스는 성격이 다양한 여러 상품과 서비스들을 이해관계가 다른 다수의 공급자들로부터 공급 받아 각 상품과 서비스들을 소비자의 요구에 맞게 조합하고 상호 간의 관계성을 고려하여 체계적으로 소비자에게 제공되어야 하는데, 그 과정에서는 ‘수많은 데이터들의 정확한 관리’가 필요하고, ‘서비스주관자, 서비스공급자, 서비스이용자 간의 원활한 커뮤니케이션’이 필요하며, ‘관련 지식과 경험에 대한 체계적인 축적’이 필요하다[5].

전기한 세 가지 필요조건을 만족시키기 위해서는 제반 IT기술들을 활용하는 IT기반 사업모델의 수립은 자연스러운 접근 방식이라 할 수 있다.

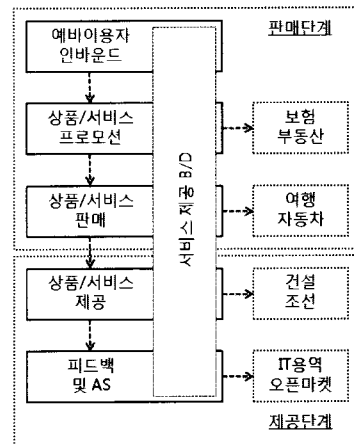
2.5 사업모델과 IT시스템의 구성

본 사업모델은 크게 서비스 제공과정과 서비스 판매과정의 두 단계로 나뉘어 구성되는데, 서비스 제공과정은 앞에서 기술한 결혼과 관련된 상품과 서비스의 특성을 고려하여 각 단계에서 개별 상품과 서비스들이 소비자에게 원활하게 공급되는 과정이 구동되는 부분이고, 서비스 판매과정은 예비 소비자를 대상으로 상품과 서비스를 이용할 수 있도록 프로모션이 이루어지는 부분이다.

서비스 판매과정은 다른 일반적인 상품들에 비해 상대적으로 복잡한 상품들인 자동차, 여행, 보험, 부동산 등의 판매모델을 결혼과 관련된 상품과 서비스에 맞게 변형하여 구성하였고, 서비스 제공과정은 IT용역, 건설, 조선 등 프로젝트 단위

로 업무가 수행되는 분야의 일반적인 프로젝트 관리 기법과 모델들을 결혼과 관련된 상품에 맞게 변형하여 구성하였다.

[그림 4]는 본 사업모델이 대상으로 하는 서비스의 제공 단계별 사업모델의 구성을 개괄적으로 표시하고 있다.



[그림 4] 서비스 단계별 사업모델 구성

사업모델의 기반과 도구가 되는 IT 시스템(‘with’)은 여러 채널을 통해 접수되는 예비 소비자들의 요구 사항을 접수하고 취합하여, 개별 서비스 담당자들에게 배분하고, 담당자들이 예비 소비자들을 대상으로 프로모션을 전개하며, 서비스 제공과정에서 필요한 커뮤니케이션 기능을 담당하는 CRM(Customer Relationship Management) 부분과, 서비스 공급자인 각 분야의 협력사를 발굴하고, 발굴된 협력사에서 개별 상품과 서비스를 조달하며, 조달된 상품과 서비스를 개별 서비스 이용자의 요구에 맞게 조합하여 제공되는 과정을 관리하는 SCM(Supply Chain Management) 부분, 서비스 제공 과정과 사업모델의 운용과정에서 생기는 경험과 지식들을 체계화하여 정리하고, 필요한 지식정보들을 서비스 주관자의 내부 담당자들과 서비스 공급자인 각 협력사가 공유하게 하는 기능을 하는 KMS(Knowledge Management System)부분으로 구성되어 있다.

<표 1>과 같이 각 부분의 개별 기능들은 결혼

과 관련된 상품과 서비스의 특성과 서비스 이용자들의 소비 패턴, 서비스 공급자들의 이해관계와 업무 처리 관행, 그리고 각 서비스들 간의 관계성을 고려하여 최적화되었다.

〈표 1〉 IT시스템('with')의 기능

구분	기능	
'with'	CRM	<ul style="list-style-type: none"> 예비소비자 요구사항 접수 및 취합 요구사항 데이터 배분 및 할당 예비 소비자들 대상 프로모션 전개 관련 커뮤니케이션 기능
	SCM	<ul style="list-style-type: none"> 각 분야 서비스공급 협력사 발굴 개별 상품과 서비스 조달 상품과 서비스 조합 상품과 서비스 제공과정 관리
	KMS	<ul style="list-style-type: none"> 경험과 지식 체계화 및 정리 내부 담당자 및 협력사 지식 공유
⇒ 결혼 관련된 상품과 서비스에 맞춰 최적화		

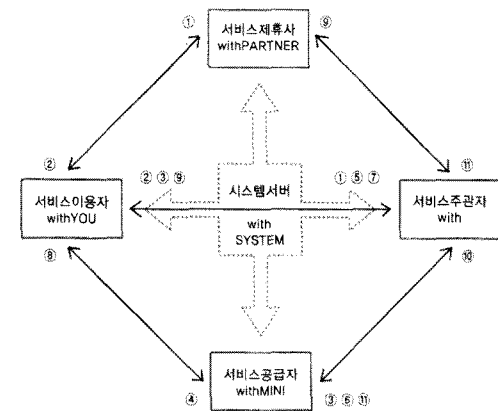
시스템은 서비스 주권자가 사용하는 메인 시스템인 'with', 서비스 공급자들이 사용하는 'with MINI', 서비스 이용자들이 사용하는 'with YOU', 서비스제휴사들이 사용하는 'with PARTNER'로 구성되어 있으며, 각각은 시스템서버의 상품과 서비스에 대한 데이터들과 서비스 이용자들의 데이터들을 관련자들의 역할에 따라 공유하고, 단계별로 관련자들 간의 상호 커뮤니케이션이 원활하게 이루어질 수 있도록 구성되어 있다.

[그림 5]은 구축된 IT 시스템('with')을 통해 서비스공급자가 공급하는 결혼과 관련된 상품과 서비스들이 서비스 이용자에게 전달되는 프로세스를 보여준다.

2.6 사업모델의 운용

사업 모델의 운용은 구축된 IT 시스템을 기반으로 SST(Self-Service Technology)의 관점에서 서비스 공급자, 서비스 소비자가 기본적으로 직접 참여하며, 서비스 이용자의 최초 문의 채널에 따라 서비스 제휴사가 선택적으로 참여하는 방식으로 이루어진다. 서비스 주권자는 모든 참여자가 생성하는 관련 데이터들을 통합하여 총괄 관리하고, 서비스제공 단계별로 필요한 커뮤니케이션들이 원활하게 이루어질 수 있도록 환경을 구축하고 지원하는 역할을 수행한다[3].

개별 서비스 이용자들의 요구사항 및 상품과 서비스 제공 현황에 대한 일상적인 피드백은 상황이 발생할 때마다 실시간으로 이루어지며, 서비스공급자, 서비스 제휴사, 서비스 주권자의 업무처리 현황과 성과에 대해서는 1일, 1주일, 1개월, 3개월을 단위로 집계하여 피드백(Feedback)이 이루어지고, 사업모델과 IT 시스템 자체의 기능, 구조, 성능에 대한 평가와 수정은 필요한 상황이 발생하면 주기에 관계없이 수시로 이루어진다.



START. 서비스 구성 및 안내

- ① 서비스 요구 사양 및 이용의사 전달
- ② 상품별 서비스 사양 및 가격 안내
- ③ 이용자 방문 스케줄 안내 및 공급자 통보
- ④ 분야별 서비스 공급자 방문 및 개별상품 상담
- ⑤ 이용 개별 상품 선택 및 계약
- ⑥ 개별 상품 발주 및 고객 정보 안내
- ⑦ 서비스 상품 대금 결제(계약금/중도금/잔금)
- ⑧ 개별 서비스 상품 제공
- ⑨ 서비스 제공 내용 피드백
- ⑩ 서비스 내용 보고, 서비스 내역 청구
- ⑪ 개별 서비스 대금 일괄 결제

END. 이용 후 A/S 및 후방위 서비스 연계

[그림 5] 서비스제공 프로세스

2.6.1 서비스 전략

본 사업모델의 서비스 전략은 개인의 지식과 경

험에 의존하는 기존의 ‘웨딩컨설팅’ 사업모델이 가지고 있는 문제점들을 IT 시스템을 활용하여 해결하는 차원을 넘어, IT를 기반으로 구축된 서비스 시스템이 서비스이용자에게 새롭게 제공할 수 있는 효용과 가치에 초점을 맞추는 적극적인 관점으로 구축되었다.

서비스 이용자들에게 제시되는 서비스 전략의 핵심 키워드는 ‘편리한’, ‘경제적인’, ‘안정적인’ 서비스인데, 각 키워드들이 IT를 기반으로 구현되는 현황을 정리하면 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 핵심 키워드의 IT기반 구현

키워드	IT기반의 서비스 구현
편리한	<ul style="list-style-type: none"> 다양한 커뮤니케이션 툴 이용자 요구에 대한 실시간 응대 객관적이고 방대한 서비스 데이터
경제적인	<ul style="list-style-type: none"> 큰 고객풀 기반의 낮은 조달비용 낮은 서비스 조합 및 전달 비용 분업화로 인한 높은 서비스 효율
안정적인	<ul style="list-style-type: none"> 신뢰도 높은 정확한 데이터 관리 공급자 주관자 간의 유기적 협업 객관적이고 정교한 보증 체계

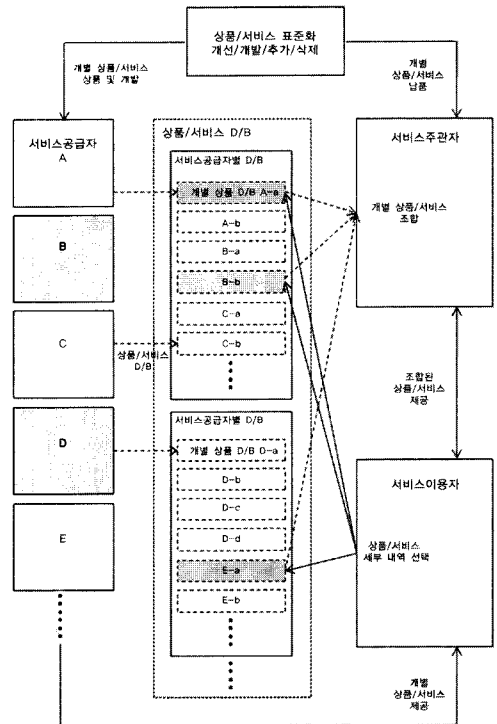
서비스 이용자가 얻을 수 있는 효용과 장점을 극대화함으로써, 결과적으로 서비스 주관자는 고부가가치를 창출 하는 새로운 사업모델을 완성하고, 서비스제공자는 안정적이고 효율적인 영업 채널을 확보하는 것이다.

2.6.2 서비스 공급자 및 상품 관리

개별 상품과 서비스를 공급하는 각 분야의 서비스공급자들은 서비스주관자가 전략적으로 강화되어야 할 분야라고 판단되는 상품이나 서비스를 기획하거나, 서비스 이용자의 요구사항을 주기적으로 취합하여 필요한 상품이나 서비스 내용을 추출하고, 기획되거나 추출된 내용을 토대로 해당 분야의 시장현황과 개별 서비스 공급자들의 상품경쟁력 및 서비스 경쟁력을 종합적으로 평가하여 선정된다.

선정된 서비스 공급자는 서비스 주관자가 설정해 놓은 분야별 상품 및 서비스 관리규격에 맞춰 본

인들의 상품과 서비스 사양을 정비하고, 정비된 상품과 서비스의 내역을 서비스 주관자가 공급하는 시스템의 D/B에 등록한다.



[그림 6] 서비스 공급자 및 상품 관리 프로세스

서비스 주관자는 서비스 공급자들이 D/B에 등록된 상품과 서비스를 서비스 이용자가 쉽게 선택할 수 있도록 각 상품과 서비스의 특성을 고려하여 온라인과 오프라인으로 전시하고, 서비스 이용자가 선택한 개별 상품과 서비스들을 서비스 이용자의 요구에 맞게 조합하여 판매한다. 판매된 내역을 서비스 공급자에게 발주하면, 서비스 공급자는 발주된 상품과 서비스를 서비스 이용자에게 제공하며, 서비스 제공과정에서 발생한 문제점들이나 서비스 이용자의 추가요구사항들은 서비스주관자가 취합하여 서비스 공급자에게 전달하거나, 문제점이 반복적으로 발생하는 서비스 공급자는 공급을 중단시키는 등의 조치를 취한다. 서비스 주관자로부터 전달받은 문제점이나 요구사항들은 서비

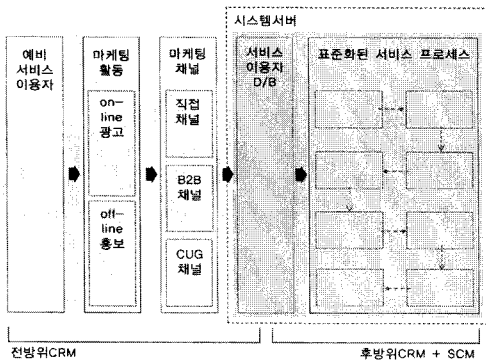
스공급자가 본인들의 상품과 서비스 D/B를 업데이트하는 것으로 시스템에 적용된다.

2.6.3 서비스 마케팅 및 '전방위 CRM'

예비 서비스 이용자들을 대상으로 한 서비스 마케팅은 IT기반 사업모델이 가지는 장점을 기반으로 서비스이용자들이 얻을 수 있는 효용과 이익을 부각하는 것을 중심으로 이루어진다. 주요 인바운딩(In-bounding) 채널들이 온라인에 구축되어 있고, 예비 서비스 이용자들의 최초 문의가 주로 온라인으로 접수되기 때문에, 온라인 광고를 중심으로 오프라인 홍보를 병행하며 마케팅활동을 진행한다.

일련의 마케팅 활동을 통해 서비스 주관자는 예비 서비스 이용자의 서비스이용 접수를 받는데, 서비스 주관자의 자체채널을 통한 서비스 이용 접수뿐만 아니라, 포털사이트, 신용카드사, 보험사 등 자사 회원들에게 웨딩서비스를 제공하고자 하는 기업들의 B2B 채널로도 서비스 이용 접수가 이루어지고, 특정 그룹이나 단체를 대상으로 하는 CUG(Closed Users Group)채널을 통해서도 접수가 이루어진다.

각 채널들을 통해 접수된 서비스 이용문의는 시스템의 고객 D/B에 통합 저장되고, 저장된 데이터는 문의 내용과 유형별로 분류되어 개별 서비스이용자 단위로 서비스 주관자에 속한 서비스 담당자가 각각 지정되어 '전방위(前方位)CRM'이 마무리되고 '후방위(後方位) CRM'과 상품 및 서비스 제공 단계로 넘어가게 된다.

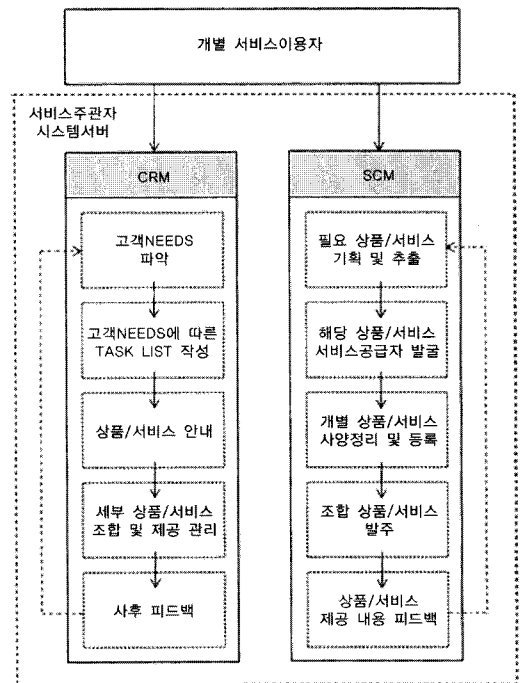


[그림 7] 서비스 마케팅 및 '전방위 CRM'

2.6.4 '후방위 CRM'과 상품 및 서비스 제공

제 2.2절에서 기술한 바와 같이 결혼과 관련된 상품과 서비스는 각각의 상품과 서비스들이 일정한 기간을 두고 순차적으로 소비되기 때문에, '전방위 CRM 단계'까지는 선형적으로 프로세스가 진행되지만, '후방위 CRM'과 상품과 서비스의 제공 과정에서는 개별 상품과 서비스들이 필요 시기와 상호 관계성에 따라 순차적으로 제공되며 그 과정은 반복적, 순환적인 프로세스로 진행된다.

'후방위 CRM'과 서비스 제공 과정에서 서비스 이용자의 요구를 만족시키기 위해 서비스 주관자와 서비스 공급자가 수행 하게 되는 모든 업무들은 '테스크(task)'단위로 나뉘어 관리된다. '테스크'는 서비스주관자가 체계적인 내부업무 처리와 서비스 제공자, 서비스 제휴사 등과의 외부 협력체계 구축을 위하여 해당 업무에 최적화 하여 자체적으로 정의한 개념으로, 모든 업무의 최소단위이다.



[그림 8] '후방위 CRM'과 서비스 제공 프로세스

'전방위 CRM 단계'에서 넘어온 예비 서비스 이

용자의 서비스 요구 데이터를 토대로 서비스 이용자의 환경적, 심리적 상황을 파악하고 서비스 이용자의 요구를 실현하기 위한 계획을 수립하게 되는데, 그 과정은 서비스 담당자의 경험과 직관을 통해 이루어지는 것이 아니라, 서비스 이용자의 상황에 따라 필요한 '테스크'리스트가 서비스 이용자 단위로 시스템에서 자동으로 생성되면서 수립된다.

'테스크'는 '[대상자]고객님 최초 컨택', '[대상자]고객님 한복 안내', '[대상자]고객님 메이크업 상담 일정 예약', '[대상자]고객님 드레스 확정 발주' 등의 제목으로 생성되며, 자동생성 된 '테스크'를 토대로 서비스 담당자가 필요에 따라 각 '테스크'들을 최적화하여 처리하면서 서비스가 제공되는데, 그 전체적인 프로세스는 [그림 8]과 같다.

〈표 3〉 '테스크'의 구성요소

구성요소	정의 내용
제목	테스크의 내용을 대표하는 명칭
내용	테스크의 구체적인 내용
대상일시	테스크의 목표 처리 일시
처리주석	처리 결과에 대한 메모
처리상태	완료, 취소, 연기, 전달
처리일시	테스크가 실제 처리된 일시
작성자	테스크의 생성자(시스템 or 담당자)
처리자	테스크를 처리한 담당자
대상자	테스크의 대상, 서비스이용자 또는 프로젝트

2.6.5 서비스 품질관리

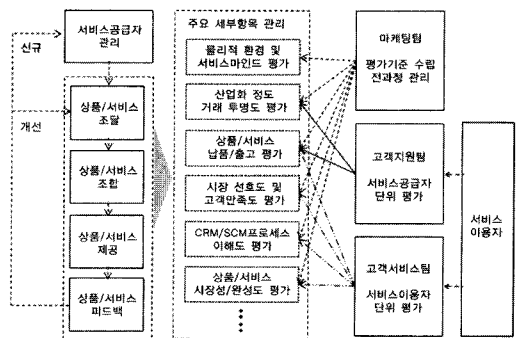
결혼과 관련된 상품과 서비스의 품질요소들은 다른 분야의 상품이나 서비스보다 상대적으로 더 복잡적이다. 상품 자체의 복잡성에도 원인이 있지만, 서비스이용자가 최종적으로 경험하게 되는 품질수준이 상품의 물리적인 효용뿐만 아니라, 그 상품을 소비하는 과정 자체에서 얻게 되는 심리적인 효용이 차지하는 비중이 다른 분야의 상품들보다 더 크기 때문이다. 거기다가 서비스 제공 과정이 서비스 공급자와 서비스 주관자가 일방적으로 서비스 이용자에서 서비스를 전달하는 형태가 아

니라 서비스 이용자가 서비스 제공과정에 직접 참여하게 되는 비중이 다른 분야의 상품들보다 월등히 높기 때문이기도 하다[2].

따라서 본 사업모델의 서비스 품질관리는 서비스이용자가 최종적으로 소비하게 되는 개별 '상품과 서비스 자체의 품질을 관리하는 부분'과 상품과 서비스가 서비스 이용자에게 정확하고 편리하고 나아가 심리적인 만족까지 충족시키며 '제공되는 과정을 관리하는 부분'으로 나뉘어 이루어진다.

전자는 서비스 공급자의 물리적인 상품경쟁력 자체를 관리하는 것이기 때문에, 서비스 이용자의 요구와 취향의 변화를 파악하여 시장의 수요에 맞는 사양과 스타일의 상품을 공급하는 서비스공급자를 체계적으로 발굴하고, 서비스 이용자의 요구에 맞게 해당 서비스 공급자의 상품과 서비스를 미리 정의된 사양에 맞게 최적화하여 정의된 사양의 상품과 서비스들이 정확하게 서비스 이용자에게 제공되는 것을 관리하는 것이고, 후자는 서비스 제공 과정에서 각 단계별로 개별 상품과 서비스들 간의 관계성을 고려하여 각 상품과 서비스 고유의 품질을 확보하면서 연관 상품과 서비스들과의 조화를 이룰 수 있도록 미리 정의되어 있는 품질요소들의 수행 완성도를 관리하고, 서비스주관자, 서비스 공급자, 서비스 이용자들 간에 상호 관련된 커뮤니케이션이 원활하게 이루어질 수 있도록 관리하는 것이다.

구체적인 품질관리 활동들은 서비스 주관자 내



[그림 9] 서비스 제공 단계별 품질관리프로세스

부 조직과 서비스 공급자가 참여하여 상품 및 서비스 조달의 각 단계와 제공의 각 단계별로 정해진 역할에 따라, 서비스 이용자의 피드백 자료를 기준으로 [그림 9]와 같은 프로세스로 이루어진다.

2.6.6. 성과 및 효율 관리

본 사업모델의 성과와 효율관리는 ‘전방위 CRM 단계’, ‘후방위 CRM 단계’, ‘상품/서비스 제공단계’로 나뉘어 진행된다.

<표 4>와 같이 ‘전방위 CRM’ 단계에서는 각 마케팅 채널별로 투입된 마케팅 비용과 로드에 대비하여 유입되는 예비 서비스이용자의 숫자와 충성도를 관리하고, ‘후방위 CRM’ 단계에서는 유입된 예비 서비스 이용자가 실제 서비스 이용자로 전환되는 비율을 서비스 담당자 그룹과 각 서비스 담당자별로 구분하여 관리하며, ‘상품/서비스 제공단계’에서는 각 서비스 이용자별 이용하는 상품과 서비스의 숫자와 전체 이용 금액을 측정하여 관리하고 있다.

<표 4> 단계별 성과 및 효율 관리 내용

서비스 제공단계	관리 내용
전방위 CRM 단계	마케팅 비용 대비 인바운딩 숫자/충성도
후방위 CRM 단계	예비 이용자 대비 실제 서비스 이용자
상품/서비스 제공	서비스 이용자별 이용 상품 숫자/금액

각 단계별 세부적인 관리요소들은 계절적으로 순환하게 되는 결혼과 관련된 상품과 서비스의 소비 특성으로 인하여 상황 변화에 따라 시기별로 조정되고 있으며, 시장 환경 변화와 서비스 이용자의 요구 변화가 다른 분야와 비교하여 상대적으로 빠르기 때문에, 관리된 결과 데이터들을 기반으로 주기적인 조정이 이루어지고 있다.

2.6.7 사업모델과 시스템의 수정 및 확장

본 사업모델은 초기 모델 수립과 시스템 개발에 서부터 현재까지 10여 년의 운용기간 동안 서비스

이용자와 서비스 공급자들의 요구와 이해관계 변화, IT환경의 기술적인 변화 등 외부 시장 환경 및 기술 환경의 변화와, 서비스 주관자의 시행착오, 경험 축적 등 내부적인 변화로 인해 많은 수정과 확장이 이루어져 왔으며, 현재 단계에서도 아직 이상적인 형태의 사업모델이 완성된 것이 아니기 때문에, 사업모델과 시스템의 수정과 확장은 서비스 주관자의 관점에서 보면 일상적으로 이루어지고 있는 주요업무이다.

서론에서 기술한 바와 같이 서비스 주관자가 시스템의 운용뿐만 아니라 기획과 개발까지 총괄하고 있기 때문에, 본 사업모델과 시스템의 수정과 확장은 시스템의 기획, 설계, 개발, 수정이 동시에 이루어지는 ‘패스트트랙(fast-track)’ 방식에 가깝게 이루어지고 있다. 시스템의 일상적인 수정과 업그레이드는 운용부서 담당자가 개발부서 담당자에게 해당 ‘테스크’를 생성하여 수정을 요청하고 개발부서의 담당자는 수정 완료된 사항을 시스템 운용 매뉴얼에 업데이트하여 공지하는 방식으로 간단하게 이루어지며, 특정 부분에 대한 전체적인 수정과 보완은 책임부서에서 해당 부분의 업그레이드를 위한 ‘프로젝트(project)’를 출범시키고, 각 부서에서 그 ‘프로젝트’의 기획에 참여할 담당자들을 선발하여 ‘테스크포스(Task Force)’를 구성하여 추진하는 방식으로 이루어진다.

전체 사업모델과 시스템에 대한 전략적인 수정과 확장은 외부 시장 환경의 변화와 내부적인 실행전략 및 업무체계의 변경이 크게 일어났을 때 전사적인 차원으로 이루어지며, 이전까지 운용되었던 결과 데이터들을 기반으로 하여, 1년에 2회 내외의 주기로 이루어진다.

3. 결 론

본 연구에서 소개한 사업모델은 IT기술과 인터넷에 기반 한 사업모델들이 비이성적으로 과도하게 대중들에게 각광 받던 2000년도에 수립되어, 그 당시 수립된 사업모델들이 냉정하게 현실적인

평가를 받으며 무너져 가던 시기를 거치며 발전되어 왔다. 사업모델 운용 초기에는 서비스 주관자의 시장에 대한 이해와 경험이 부족하고, 시스템 구축과 사업모델 운용에 대한 완성도도 떨어졌으며, 서비스 공급자와 서비스 이용자의 이해도와 참여도도 낮아, 사업모델이 원활하게 운용되지 못하고 사업모델의 장점이 발휘되지 않아, 시장에 미치는 영향과 창출되는 부가가치가 미미했다.

하지만, 사업모델의 근본적인 틀은 지키면서 서비스 이용자의 요구사항에 맞춰 사업모델과 시스템을 정교하게 보완하고, 시장 환경과 서비스 공급자의 이해관계를 수용하고 조정하는 등의 제반 활동을 통해 2006년부터는 사업모델의 특성에 맞게 서비스 이용자와 서비스 공급자를 리드하며, 의미 있는 부가가치를 창출하는 단계에 이르렀고, 지금까지 각 분야별로 500여 곳의 서비스공급자와 함께 4만여 쌍의 서비스 이용자에게 서비스를 제공해 오고 있다.

서비스 공급자 관점에서 수립된 사업모델과 구축된 시스템은 사업모델의 수립에 고려되어야 할 요소들에 대한 폭넓고 깊은 이해와, 주요 요소들 간의 관계성 및 중요도의 판단에 대한 정밀한 감각, 지속적으로 꾸준히 자체적인 수정과 확장이 가능한 환경을 갖추고 있어, 기술적인 부분에 초점 맞춘 연구나 컨설팅 용역 수행의 관점에서 이루어지는 전문가의 연구에 비해 현장 적용성과 유연성은 높지만, 개별 기술 분야에 대한 지식과 노하우가 상대적으로 부족하고, 시스템의 전체적인 틀이 미리 확정된 상태에서 일괄적으로 구축된 것이 아니기 때문에 개별 기술과 분야별 완성도가 비교적 낮으며, 전체 시스템의 일관성도 떨어질 수밖에 없다.

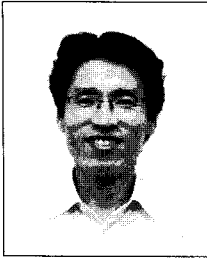
따라서 서비스사이언스 각 분야에서 활발하게

이루어지고 있는 연구결과들을 본 사업모델의 각 부분에 적용하여 사업모델과 시스템의 효율과 완성도를 높이는 노력을 함과 동시에, 서비스사이언스 각 분야의 연구자들에게 지난 10년 동안 사업모델의 운용을 통해 쌓아온 사례와 축적된 서비스 데이터들을 제공하여 연구의 현장감을 높이는데 일조하는 것은 학계와 산업계 간의 상호 발전을 위한 모범적이고 생산적인 협력의 좋은 모델이 될 수 있을 것이라고 생각한다.

참 고 문 헌

- [1] 고봉수 외 21, 「과학이 서비스를 혁명한다! 서비스사이언스」, 초판, 한국IT서비스학회 서비스사이언스연구회, 매일경제신문사, (2006), pp. 42-67.
- [2] 이순철, 「서비스 기업의 운영전략」, 초판, 삼성경제연구소, (1997), pp.111-140.
- [3] Baltzan, P. and A. Phillips, 「비즈니스정보시스템」, 생능출판사, 2008.
- [4] Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMBOK Guides, Pennsylvania, 2008.
- [5] Lovelock, C., J. Wirtz, and P. Chew, *Essentials of Service Marketing*, Pearson Education, New Jersey, (2004), pp.196-275.
- [6] Gronroos, C., *Service Management and Marketing : Customer Management in Service Competition*, Wiley, New York 2007.
- [7] http://www.ibm.com/developerworks/spaces/ssme?pageid=801&S_TACT=105AGX01&S_CMP=LP, IBM.

◆ 저 자 소 개 ◆



김 성 현 (thor@iwedding.co.kr)

서울대학교 공과대학 건축학과를 졸업하고, 동 대학원에서 건설경영(Construction Management) 전공으로 석사학위를 취득했으며, 대림산업(주)에서 건설프로젝트관리 업무를 수행하였다. 현재 (주)아이웨딩네트웍스의 대표이사로 재직하고 있으며, 2000년부터 다른 분야의 프로젝트관리 기법을 국내 결혼시장에 접목한 IT기반의 사업모델을 구축하여 운용해오고 있다.



조 영 호 (yungrack@iwedding.co.kr)

승실대학교 건축공학과를 졸업하고, 2005년부터 (주)아이웨딩네트웍스의 「with」시스템 기획과 구축에 참여하고 있으며, 현재 동사의 연구개발팀장으로 중소기업기술개발지원사업 서비스 연구개발과제 「Mass Customization (MC) 기법을 활용한 결혼시장의 품질-원가 통합관리시스템 개발」 등의 프로젝트를 수행 중이다.