



# 소프트웨어와 서비스의 Smart Convergence 전략

김용진 교수  
서강대학교 경영대학

# Agenda

1. 컨버전스 트렌드
2. SW시장의 컨버전스 현황과 전망
3. 서비스 시스템에 대한 이해
4. Smart Convergence 전략

# 컨버전스 트렌드

## IT 중심의 컨버전스

### ❖ IT 제품간 컨버전스

- 카메라폰의 비중 확대
- MP3폰의 비중 확대

### ❖ 신제품 경쟁력확보를 위한 제품과 서비스 컨버전스

- 닌텐도 Wii

### ❖ 방송통신 컨버전스

- 모바일 방송
- 인터넷 TV

## 산업간 컨버전스

### ❖ IT와 BT·NT간 컨버전스

- IT/NT 컨버전스 특히 증가

### ❖ 전통산업과 IT 컨버전스

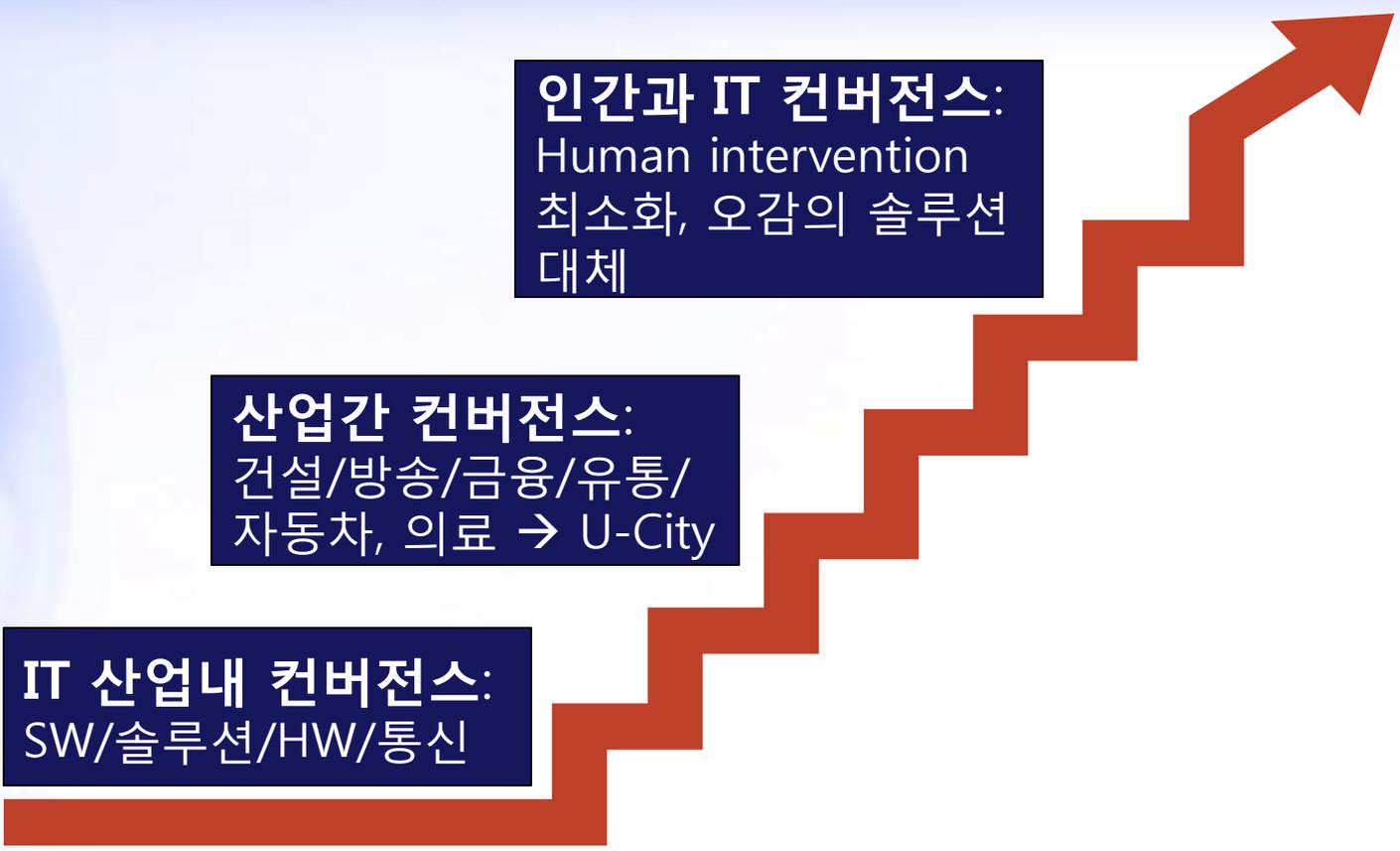
- 자동차와 IT 컨버전스 특히
- 나이키와 애플 아이팟 결합
- 건축과 IT 컨버전스

### ❖ 문화적 컨버전스의 등장

- 쇼핑몰의 복합 문화 공간화

# 컨버전스 트렌드

컨버전스 단계



**인간과 IT 컨버전스:**  
Human intervention  
최소화, 오감의 솔루션  
대체

**산업간 컨버전스:**  
건설/방송/금융/유통/  
자동차, 의료 → U-City

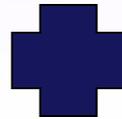
**IT 산업내 컨버전스:**  
SW/솔루션/HW/통신

# 컨버전스 트렌드

## 컨버전스 확산의 배경

### 소비자 욕구의 변화

- ❖ 소비자 욕구의 다양화 및 고차원화
  - 안전한 삶
  - 편안한 삶
  - 즐거운 삶
  - 개성이 존중되는 삶
- ❖ 시간절약에 대한 욕구 증가
  - 다양한 업무의 동시 수행
- ❖ 여유시간 활용 욕구 증가



### 사업환경의 변화

- ❖ 기업간 경쟁의 심화
  - 상품의 차별화와 고부가가치화 추구
  - 비용의 절감
- ❖ 기술수명의 단축
  - 기존 기술 및 상품의 조합
  - 혁신적 기술개발 정체
- ❖ 디지털 기술 확산 및 규제완화
  - 기기의 소형화/디지털화

# 컨버전스 트렌드

## 소비자 욕구와 히트상품

최근 5년간 국내 히트상품으로 본 소비자 니즈(2002~2006년)

소비자 니즈	히트상품	
시간절약(速)	· 지하철신문 (2003년 8위)	· 테이크아웃점 (2002년 7위)
편리함(便)	· 슬림휴대폰 (2006년 2위) · 내비게이션 (2005년 8위) · 복합기능 휴대폰 (2004년 2위) · 디지털포토(카메라폰) (2003년 1위) · 신가전 (2003년 3위) · 주상복합아파트 (2002년 4위)	· 위성DMB폰 (2005년 3위) · 블로그 (2005년 10위) · 대용량 MP3 (2004년 5위) · 지식검색 (2003년 9위)
즐거움(樂)	· 비보이 (2006년 8위) · 이종격투기K-1 (2005년 5위) · 싸이월드 (2004년 1위) · 월드컵 (2002년 1위)	· 평판TV (2006년 10위) · 카트라이더 (2005년 7위) · 로또 (2003년 2위) · 홈시어터 (2002년 5위)

자료: 최병삼, 컨버전스 성공의 조건, 삼성경제연구소, 2007

# 컨버전스 트렌드

## 컨버전스의 유형

### 컨버전스 대상 중심 분류

#### ❖ 상품 컨버전스

- 한 상품의 기능이 다른 상품에 더해져 신상품 창출

#### ❖ 기술 컨버전스

- 한 기술이 타분야에 사용되어 신기술 및 신제품 창출

#### ❖ 시장 컨버전스

- 시장의 특성이 유사해지는 현상

### 컨버전스 단계 중심 분류

#### ❖ 지식 컨버전스 단계

- 상이한 지식들의 융복합화

#### ❖ 기술 컨버전스 단계

- 융복합 지식을 활용한 기술 혁신(기술/자원 사용상 제약 완화)

#### ❖ 융합기술의 응용

- 융복합 기술을 활용한 제품 혁신(범용자원 및 기술 활용)

#### ❖ 산업융합

- 전략적 제휴, M&A를 통한 조직구조 혁신(산업간 경계 약화)

# 컨버전스 트렌드

## 컨버전스의 특징

- ❖ 기존의 지식을 재활용하여 부가가치를 높일 수 있는 기회 증가
- ❖ 기존 기술이나 자원상의 제약이 완화됨
- ❖ 특화된 자원이나 기술의 범용성 확보를 통해 제품개발의 범위가 넓어짐
- ❖ 기존 시장내 경쟁강도가 높아지고 시장 성숙도가 증가, 시장 수익성이 약화되고 시장내 혁신에 대한 요구가 증가
  - 기존의 기술/자원과는 전적으로 다른 자원을 사용하는 신규시장 진입자를 양산
- ❖ 산업간 경쟁이 아닌 비즈니스 모델간 경쟁으로 전환

# SW 시장의 컨버전스 현황과 전망

- 소프트웨어 시장
  - Systems Integration Service
  - 컨설팅 서비스
  - 아웃소싱 서비스
  - Internet Data Center Service
  - Application Service Provider
  - 패키지 솔루션
  - B2B E-Commerce

# SW 시장의 컨버전스 현황과 전망

Systems Integration Service

- ❖ 금융, 제조, 공공 등 업종 중심의 프로세스 통합에 초점
- ❖ 2002년 이후 EP시장의 확대로 컨버전스 가속화
- ❖ 공공기업의 경영혁신과 맞물려 보다 세분화된 분야에서 SW 컨버전스 진행
- ❖ 순수 SI시장의 소멸과 패키지 기반의 SI시장 성장
- ❖ 웹기반 SI의 경우, 포털을 중심으로 한 웹서비스 시장 성장

# SW 시장의 컨버전스 현황과 전망

컨설팅 서비스

## ❖ 직무 컨버전스

- 부족한 컨설팅 인력 확보 및 양성을 위해 SI·SM 분야의 업종 경험인력을 활용

## ❖ IT 컨설팅과 비즈니스 컨설팅의 경계가 없어짐

## ❖ 이비지니스 성장에 따른 솔루션 기반의 컨설팅 시장 급격한 성장을 통한 컨버전스의 진행

# SW 시장의 컨버전스 현황과 전망

아웃소싱 서비스

- ❖ 그룹사 소속 IT서비스 회사들 제공하는 SM서비스 아웃소싱이 주류
- ❖ 그룹사의 IT인프라 통합을 통한 효율성 확보 및 비용절감
- ❖ EP 중심의 그룹웨어 솔루션을 통한 커뮤니케이션의 컨버전스
- ❖ 정보와 지식의 컨버전스를 동반
- ❖ 솔루션 시장의 컨버전스 가속화

# SW 시장의 컨버전스 현황과 전망

Internet Data Center

- ❖ IDC업체의 급격한 증가에 따른 가격경쟁의 심화
- ❖ 속도와 면적 중심에서 고객 요구를 수용하기 위한 상품세분화
- ❖ 새로운 부가서비스와 컨설팅 도입을 통한 컨버전스 확대
- ❖ SLA(service Level Agreement) 개념 확산 및 적용
- ❖ 보안 및 백업 서비스로의 컨버전스 확대

# SW 시장의 컨버전스 현황과 전망

## Application Service Provider

- ❖ 소프트웨어 유통·판매 방식이 SaaS방식으로 전환 중
- ❖ On Demand 소프트웨어 업체들의 강한 ASP에 대한 압박
- ❖ ASP의 SaaS로의 진화 가속화 및 새로운 비즈니스 모델 창출

# SW 시장의 컨버전스 현황과 전망

패키지 소프트웨어

- ❖ EP(EIP, EKP)를 활용, '개인화와 통합'을 추구하는 컨버전스 진행
- ❖ 소프트웨어간 경계 무력화
- ❖ 고객들의 경우, 다양한 솔루션을 단일 플랫폼으로 제공하는 업체 선호
- ❖ 전략적 파트너십과 소프트웨어 업체간의 제휴 활발

# SW 시장의 컨버전스 현황과 전망

B2B eCommerce

- ❖ 온라인과 오프라인(유통, 광고, 미디어 등)을 연계한 컨버전스 진행
- ❖ 오프라인 기업들과의 전략적 제휴 또는 합병을 통한 시장 참여 확대
  - 서비스의 접근가능성 향상
  - 고객 맞춤형 서비스 제공 확대

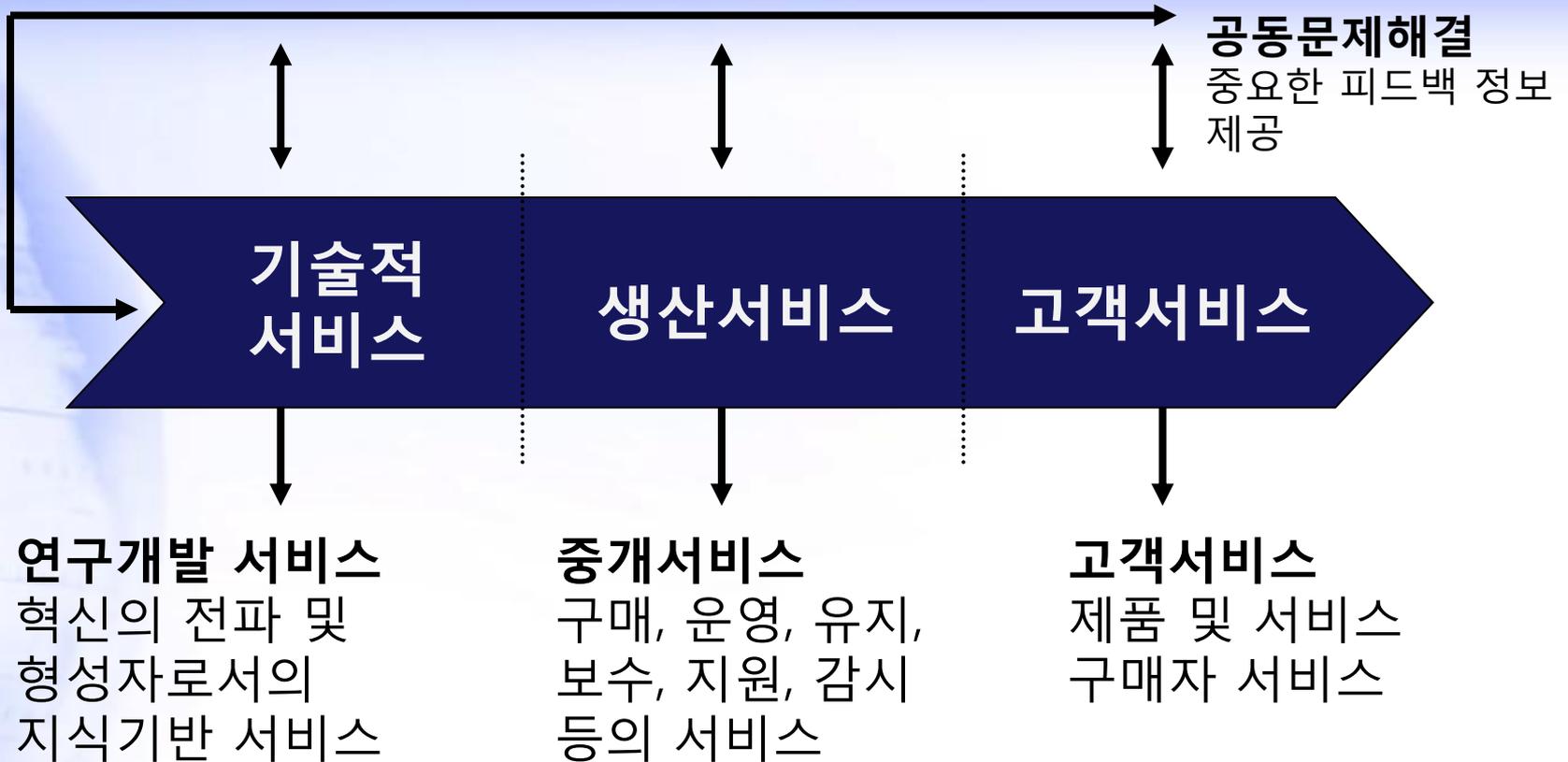
# SW 시장의 컨버전스 현황과 전망

요약

- ❖ 개인화와 통합을 중심으로 하는 컨버전스
- ❖ 온라인과 오프라인을 통합한 컨버전스
- ❖ 직무를 중심으로 한 인적 컨버전스
- ❖ 지식과 정보의 컨버전스
- ❖ SaaS를 중심으로 하는 기술적 컨버전스
- ❖ 전략적 제휴 또는 합병을 통한 조직혁신 중심의 컨버전스

# 서비스 시스템의 이해

## 가치사슬과 서비스





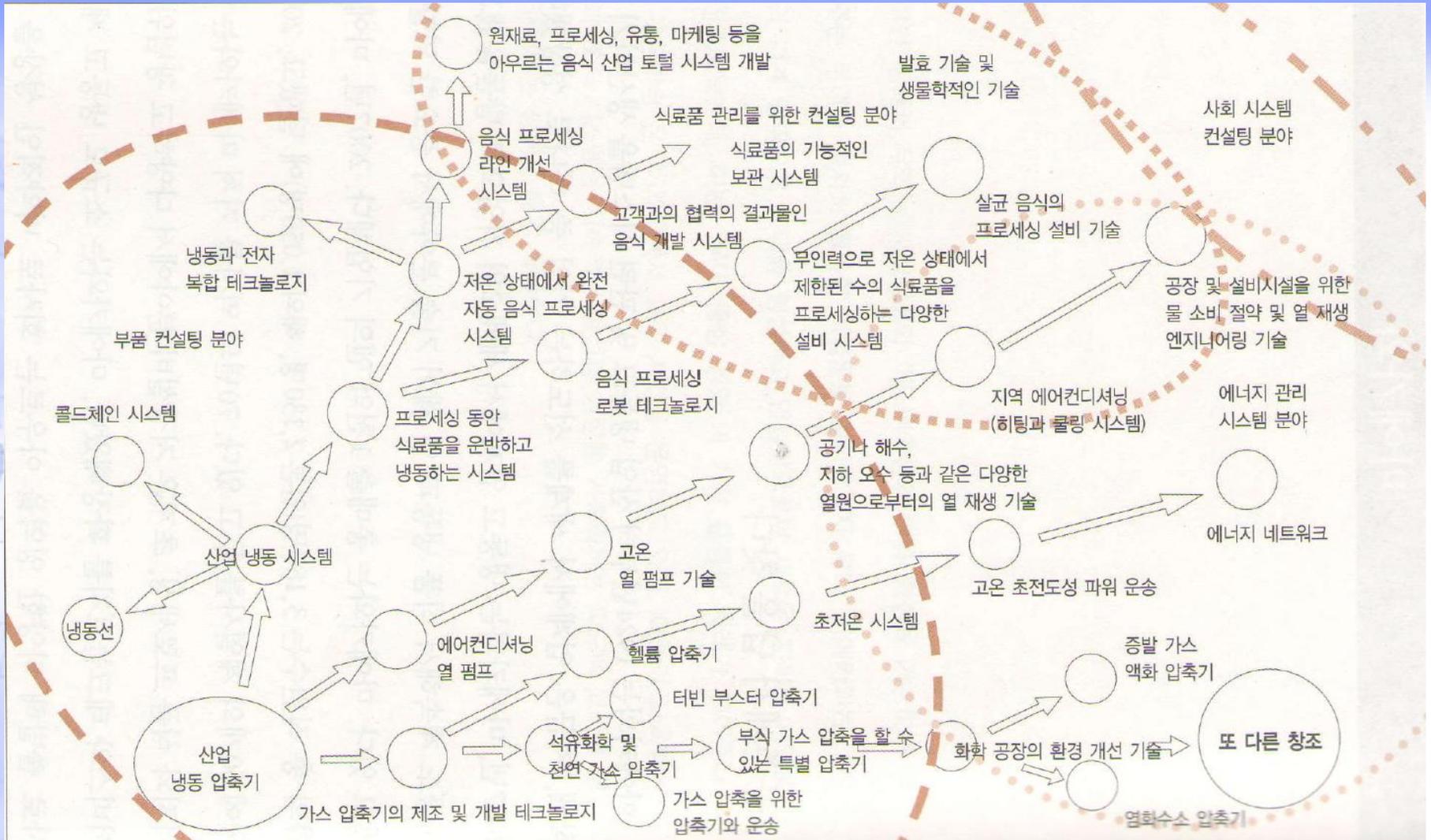
# 서비스 시스템의 이해

마에카와

- 2007년 매출액 1천억엔, 총직원수 3,180명, 20개국에 60개의 계열사
- 냉동고와 음식프로세싱 설비 판매 (1/3), 엔지니어링 유지 정비 서비스(2/3) → **총체적 열 관련 엔지니어링 서비스**
- 마에카와의 사업비전: **“공존”과 “토털시스템”**
- **공존**: 자사의 고객과 새로운 관계를 형성한다
- **토털시스템**: 고객과 새로운 사업을 지속적으로 창조하는 사업 파트너 관계를 맺음으로써 **고객의 문제를 해결하는 일상적 이노베이션** 창출
- 독립법인을 중심으로 한 **“따로 또 함께 전략”** - 창조적 시너지의 확보
- **고객과의 공동 창조 전략**: 다카기 베이커리 개선 프로젝트

# 서비스 시스템의 이해

## 마에카와 사업영역



# 서비스 시스템의 이해

## 가치행위네트워크



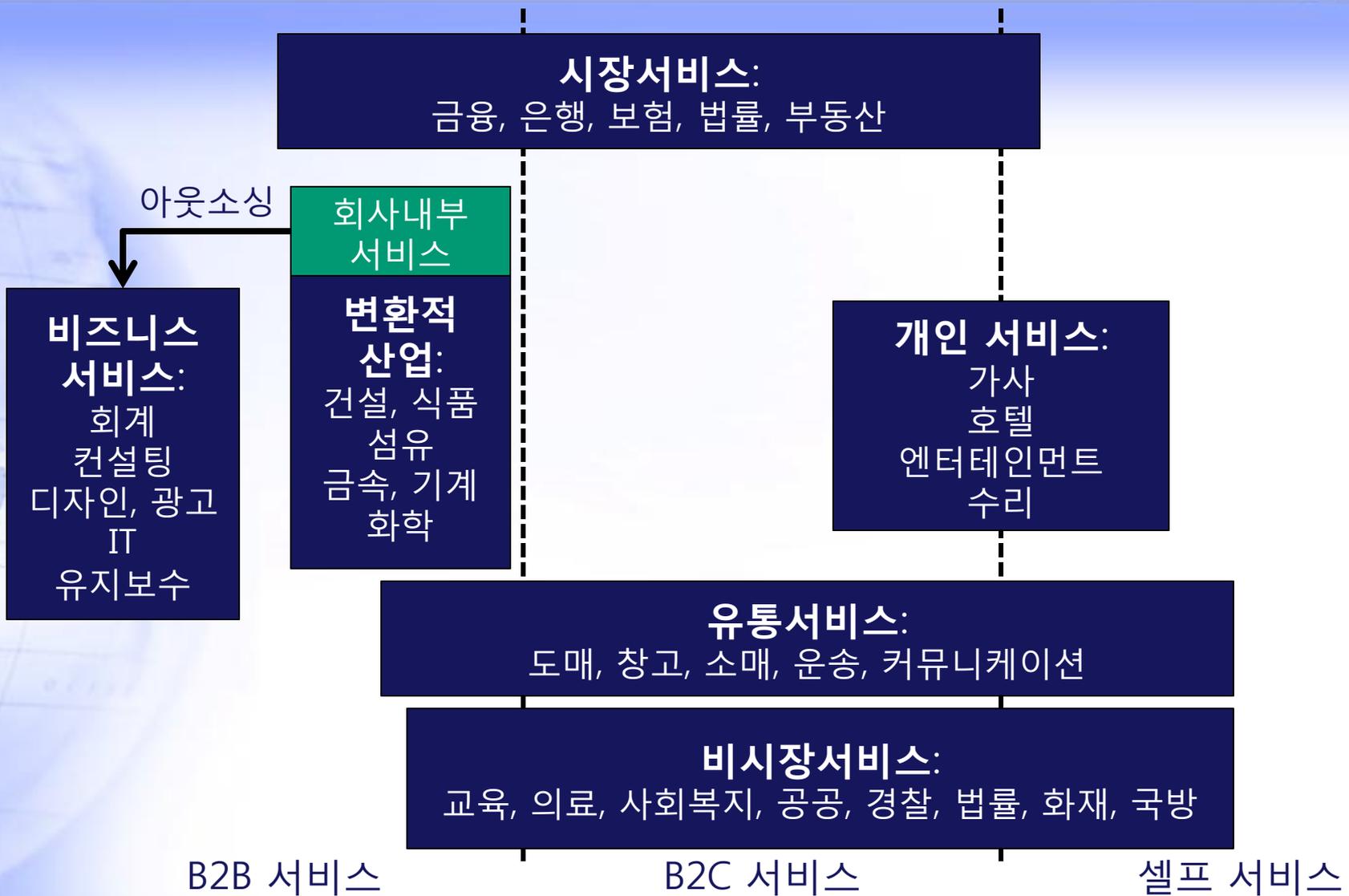
# 가치행위네트워크에 대한 이해

에이사이 제약

- 2007년 매출액 6,741억엔, 순이익 706억엔, 연구개발비 1,083억엔
- 경구용 치매 치료제 아리셉트, 위산장애 치료제 파리에트, 아시펙스
- 패러다임의 전환: “적은 비용으로 양질의 의약품” → “의약품을 만드는 진정한 목적은 뭘까?” 세계의 모든 환자를 구하라
- 사람을 위한 건강관리: 환자의 삶의 질을 향상시킨다.
- 직접 환자를 돌봄으로써 (HHC) 환자들의 관점과 필요, 감정을 이해
- 다른 사람을 돕기 위한 매뉴얼, 약의 크기와 구조 바꾸기, 주사기에 옮겨 붙일 수 있는 주사약 라벨, 새로운 사용설명서, 무료전화센터
- 지식비전의 습관화- 지식창조부의 탄생: 인력교환, 국제 인사이동의 통로, HHC철학 육성을 위한 인재개발

# Smart Convergence 전략

서비스의 이해



# Smart Convergence 전략

고객 및 고객의 문제 이해

## 미충족 고객

미충족 고객의 존재는  
회사가 좀 더 좋은  
솔루션을 제공할 수  
있는 기회

## 과충족 고객

과충족 고객의 존재는  
회사가 low-end  
disruptions, 퇴출, 또는  
고객에게 좀 더 가까이  
다가갈 수 있는 기회

## 변화의 신호

특정한 고객 그룹을  
중심으로 새로운  
변화를 위한 기회가  
존재하는가?

## 비사용자

new-market disruptive  
innovations을 도입할 수  
있는 기회

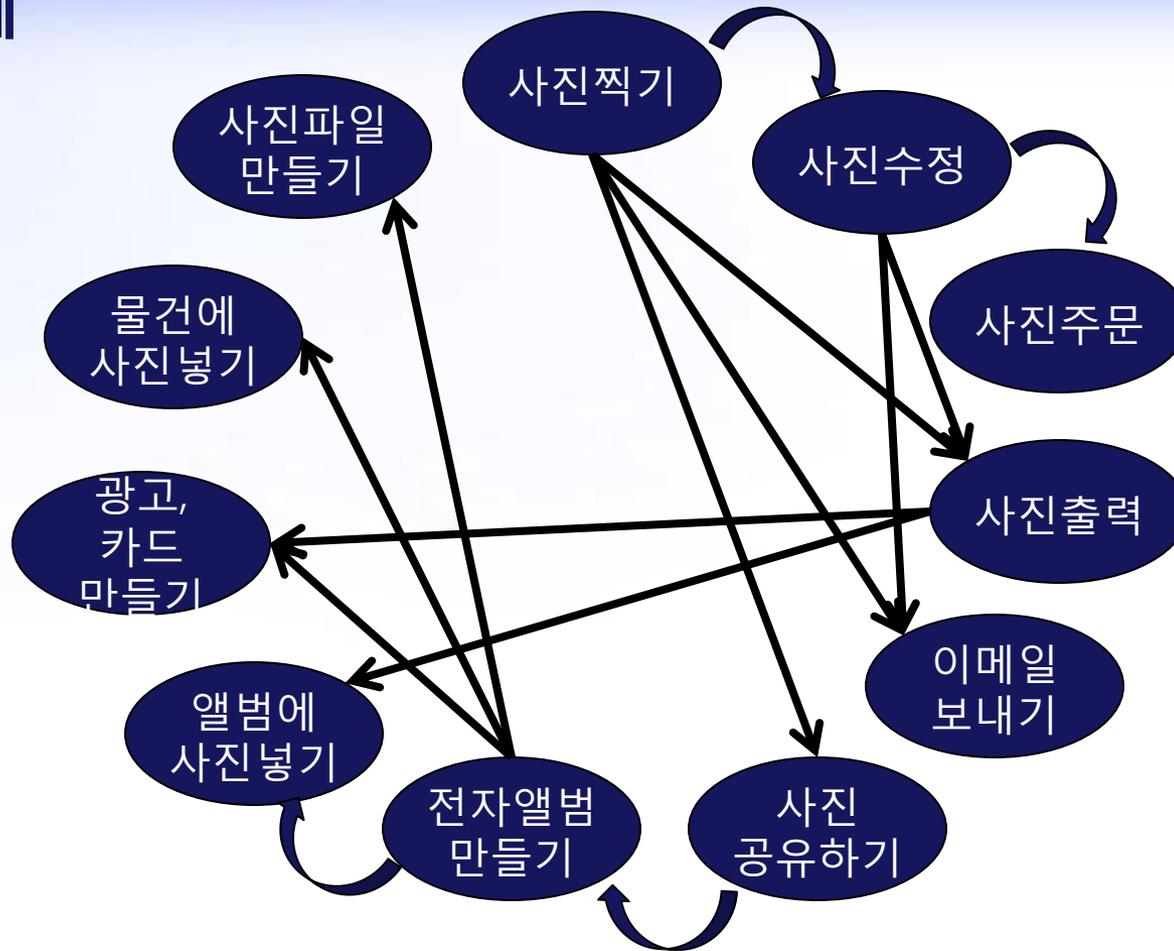
## 비시장 맥락

비시장 요인들이 혁신에  
대한 장애를 증가 혹은  
감소 시키는 상황

# Smart Convergence 전략

가치행위네트워크 이해

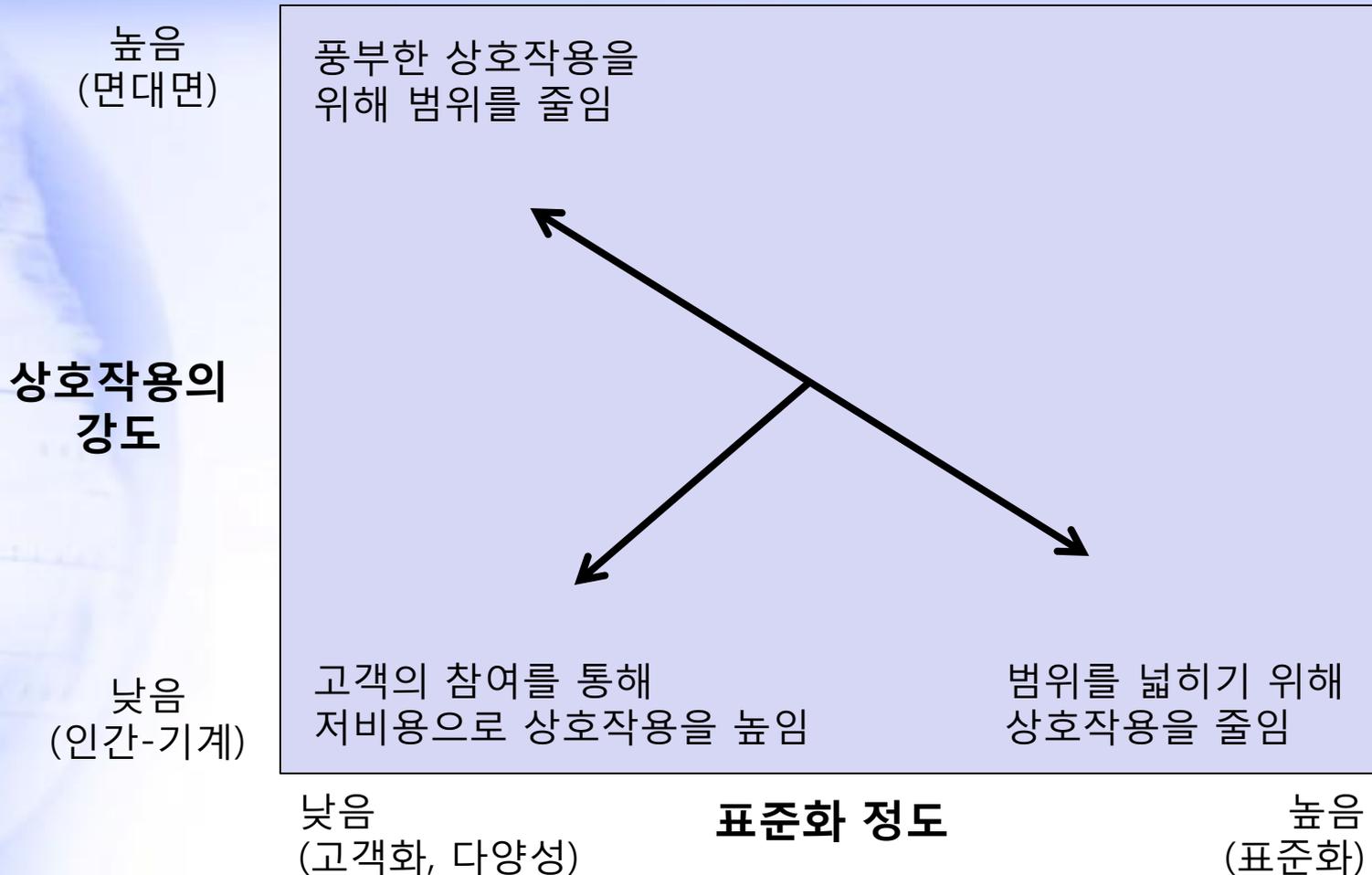
## Kodak 사례



# Smart Convergence 전략

## 서비스 컨셉디자인

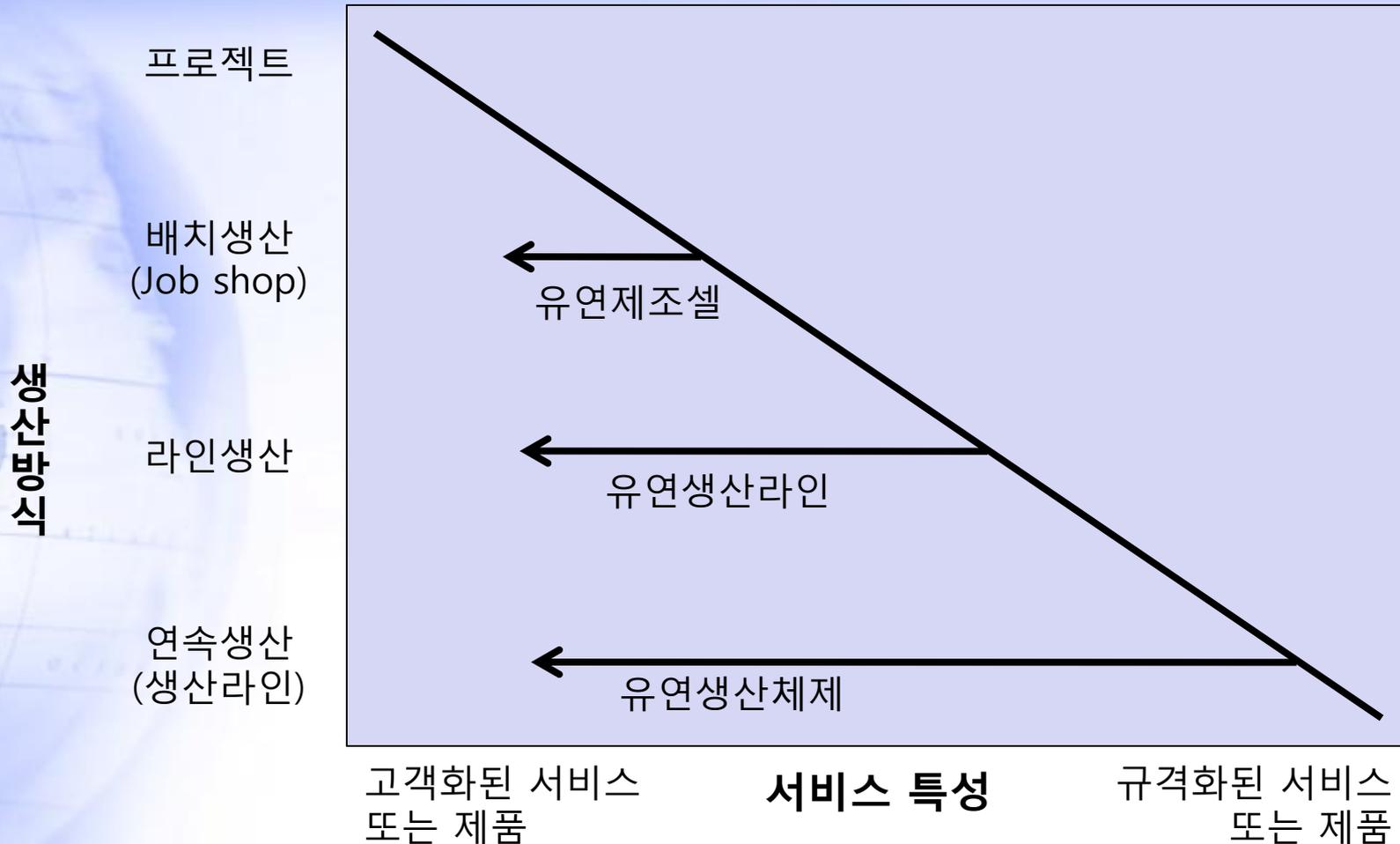
(Teboul, 2006)



# Smart Convergence 전략

## 서비스 생산체계 디자인

(Teboul, 2006)



# Smart Convergence 전략

## 시장진입 전략

생산방식

		공격전략	재탄생전략	
생산방식	산업융합	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 신기술의 활용</li> <li>❖ 기존규칙의 파괴</li> <li>❖ 니치마켓 경쟁이점 유지</li> <li>❖ 신 플랫폼 기반 성장경로 창출</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 시장지배력 유지</li> <li>❖ 브랜드 명성 활용</li> <li>❖ 보완자원의 활용</li> <li>❖ 신생기업과 파트너 관계 구축</li> <li>❖ 기존 자원을 활용, 신플랫폼 구축 기회 파악</li> <li>❖ 내·외부간 시너지 파악</li> </ul>	
	기술응용			
	기술융합	<th>개척전략</th> <th>플랫폼 통합전략</th>	개척전략	플랫폼 통합전략
	지식융합	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 니치마켓의 발견과 필요한 능력개발</li> <li>❖ 신 플랫폼에서 차별화 모색</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ 규모의 이점 활용</li> <li>❖ 보완자원 지배력 확보</li> <li>❖ 플랫폼 리더십 구축</li> <li>❖ 자원 기반 비즈니스 모델 창출</li> </ul>	

신생기업

기업 성숙도

기존기업

(Hacklin, 2008)

# Smart Convergence 전략

## 비즈니스 모델 전환에 따른 이슈들

### ➤ 솔루션/서비스 중심의 변환에 따른 액티비티 및 프로세스의 설계

제품 생산 및 판매를 중심으로 하는 비즈니스 모델과 솔루션/서비스를 중심으로 하는 비즈니스 모델은 비즈니스 액티비티와 프로세스가 완전히 다름

- 고객 관계 관리 프로세스
- 서비스/솔루션 디자인-생산 및 전달-운영 및 유지-평가 및 향상 프로세스를 모두 고려해야 함
- 새로운 액티비티 또는 프로세스의 도입은 새로운 관리 시스템(정보시스템 및 조직)을 요구하며 새로운 비용 구조를 만들어 냄

### ➤ 새로운 스킬 및 역량의 설계 및 확보

- 새로운 액티비티와 프로세스는 새로운 스킬과 역량을 필요로 함
- 새로운 스킬과 역량을 인소싱할 것인지 아웃소싱할 것인지에 대한 결정 필요
- 아웃소싱의 경우 이를 관리할 수 있는 역량의 구축이 필요

### ➤ 새로운 서비스 네트워크 구축의 필요성

- 새로운 서비스를 제공하기 위해서는 새로운 서비스 네트워크를 구축해야 함
- 새로운 서비스 네트워크내 파트너들의 역량 극대화 방안 고려 필요

# Q & A

*Thank you !!*

연락처

E-Mail: [yongjkim@sogang.ac.kr](mailto:yongjkim@sogang.ac.kr)

Tel: 02-705-8858

HP: 010-9345-8686