



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

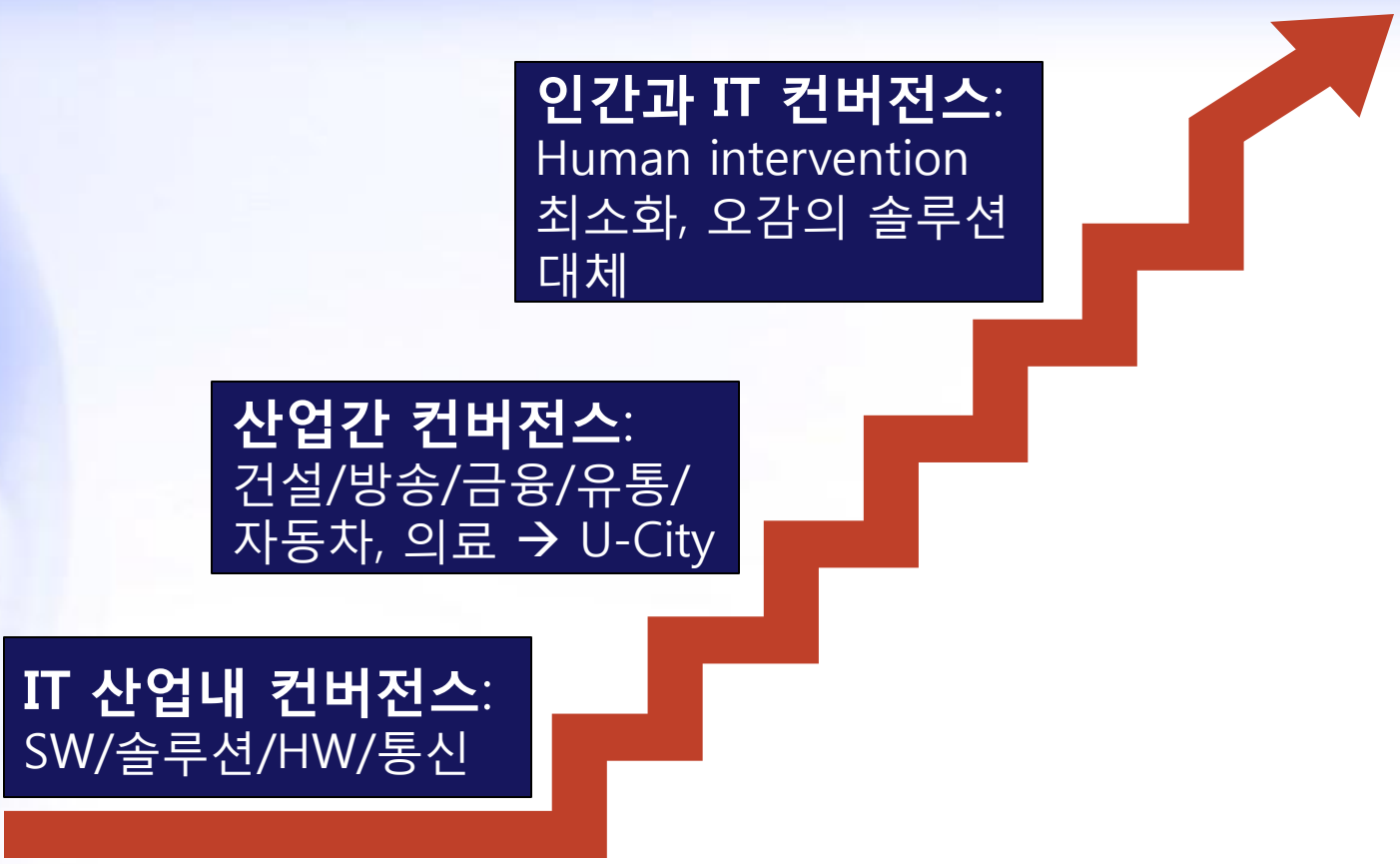
- 자동차와 IT 컨버전스 특히
- 나이키와 애플 아이팟 결합
- 건축과 IT 컨버전스

❖ 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

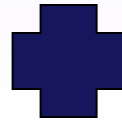
IT 산업내 컨버전스:
SW/솔루션/HW/통신

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

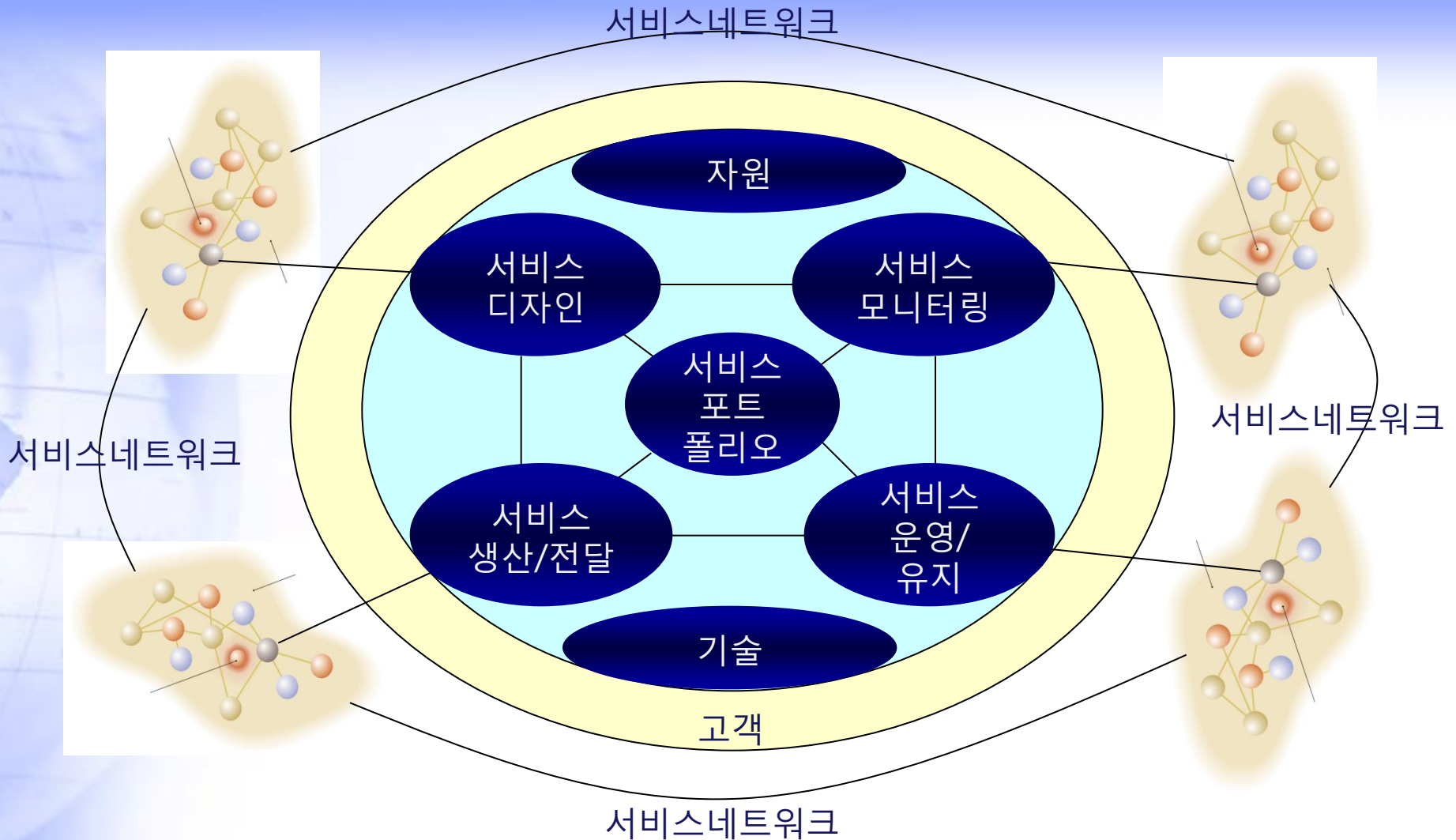
서비스 시스템의 이해

가치사슬과 서비스



서비스 시스템의 이해

서비스 시스템



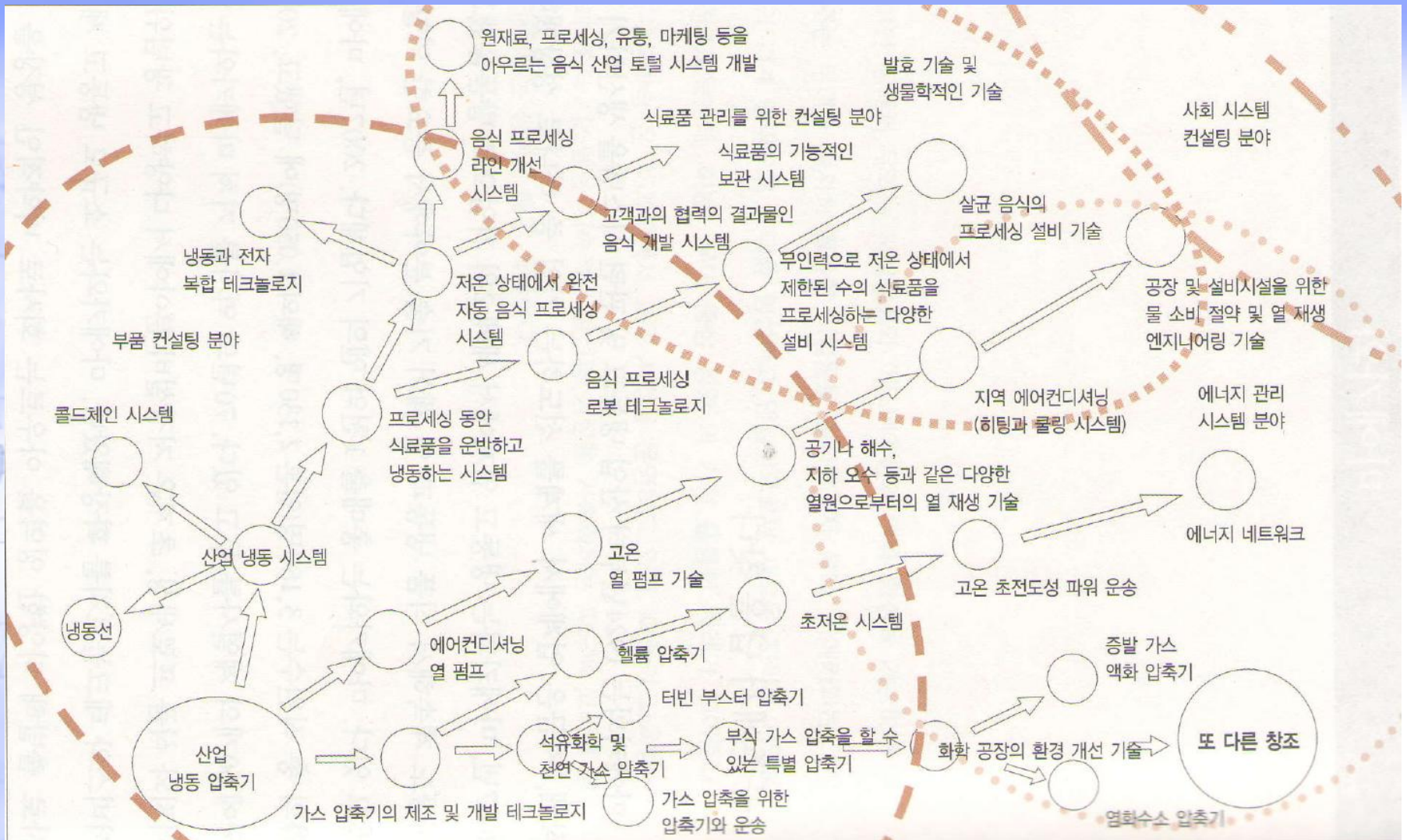
서비스 시스템의 이해

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



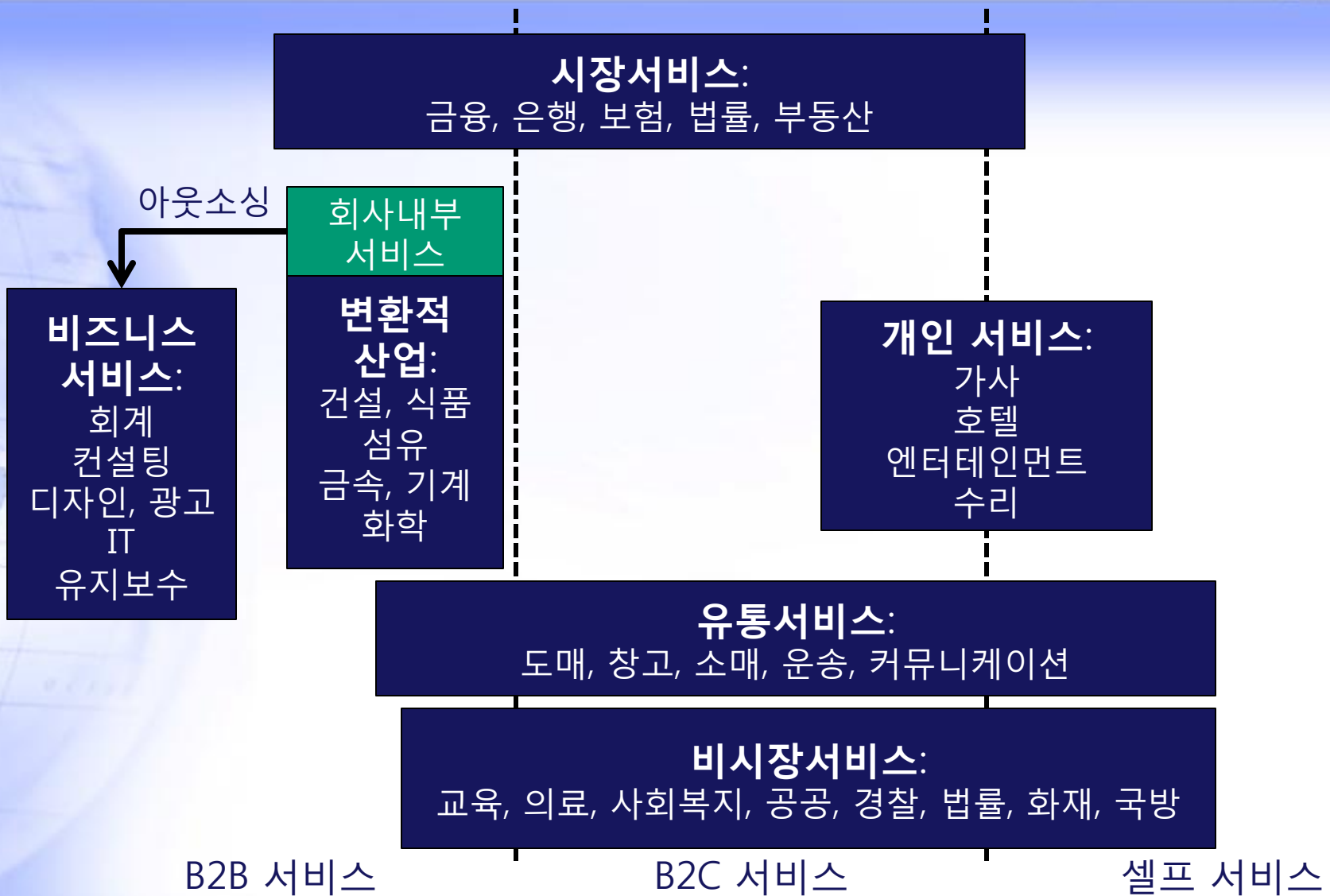
가치행위네트워크에 대한 이해

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

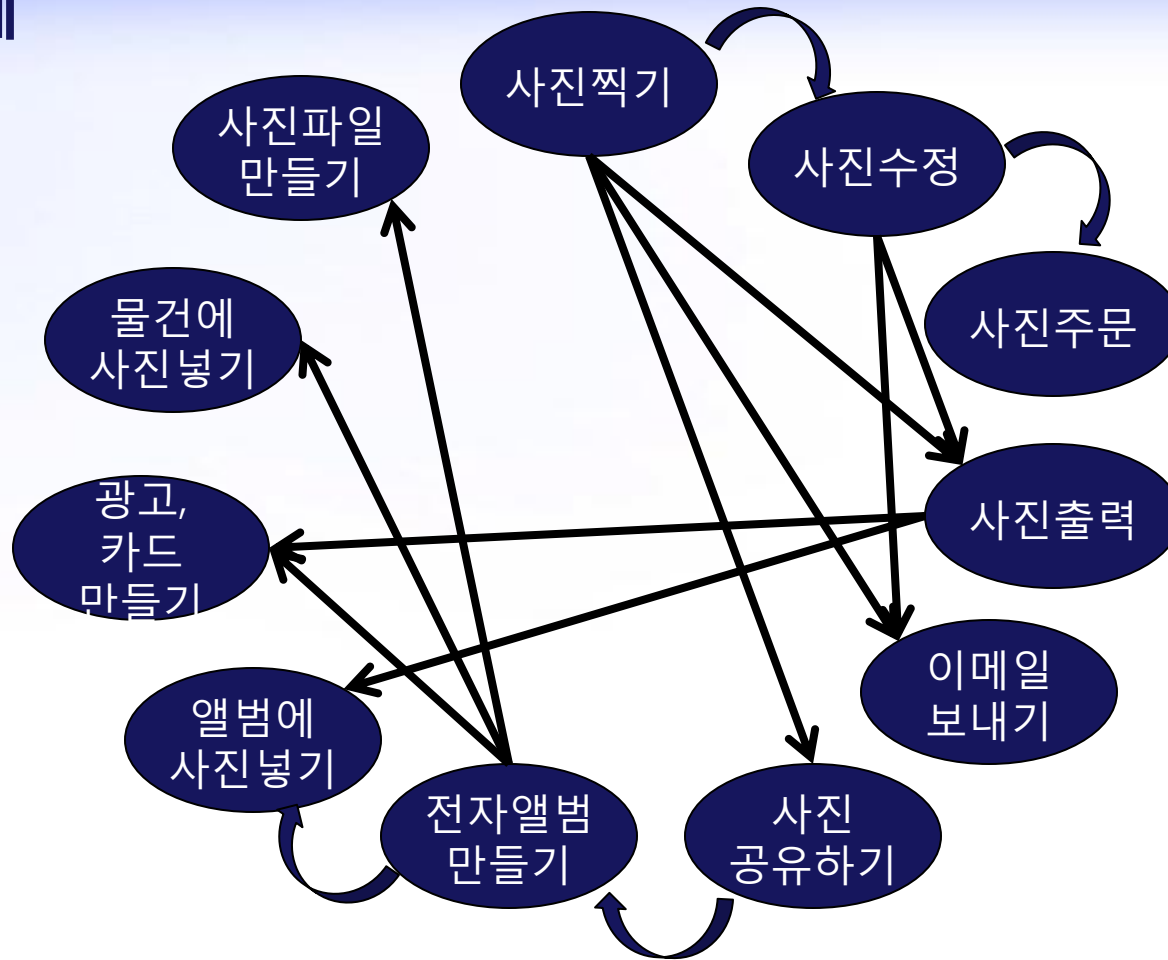
비시장 맥락

비시장 요인들이 혁신에
대한 장애를 증가 혹은
감소 시키는 상황

Smart Convergence 전략

가치행위네트워크 이해

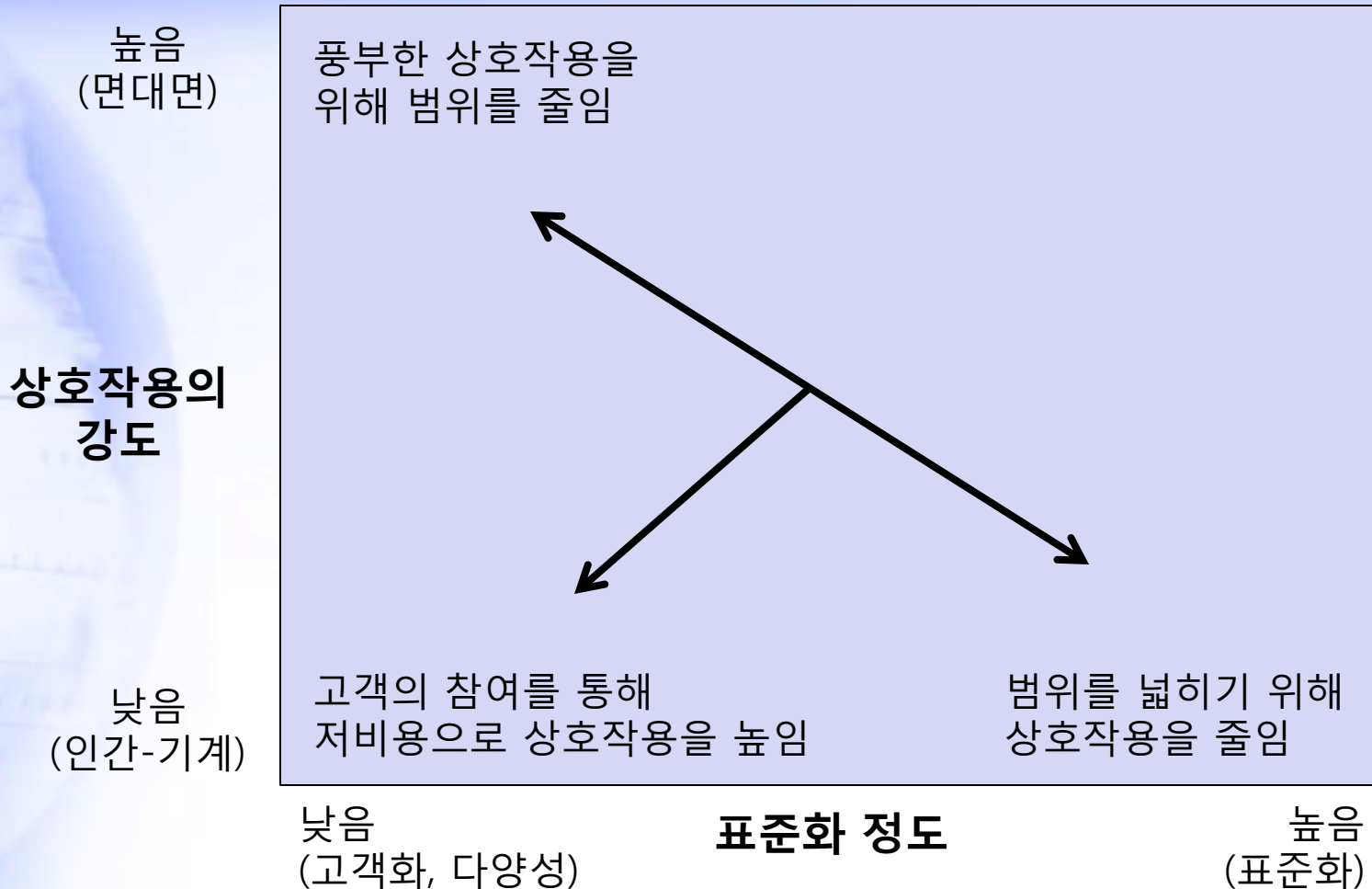
Kodak 사례



Smart Convergence 전략

서비스 컨셉디자인

(Teboul, 2006)



Smart Convergence 전략

서비스 생산체계 디자인

(Teboul, 2006)

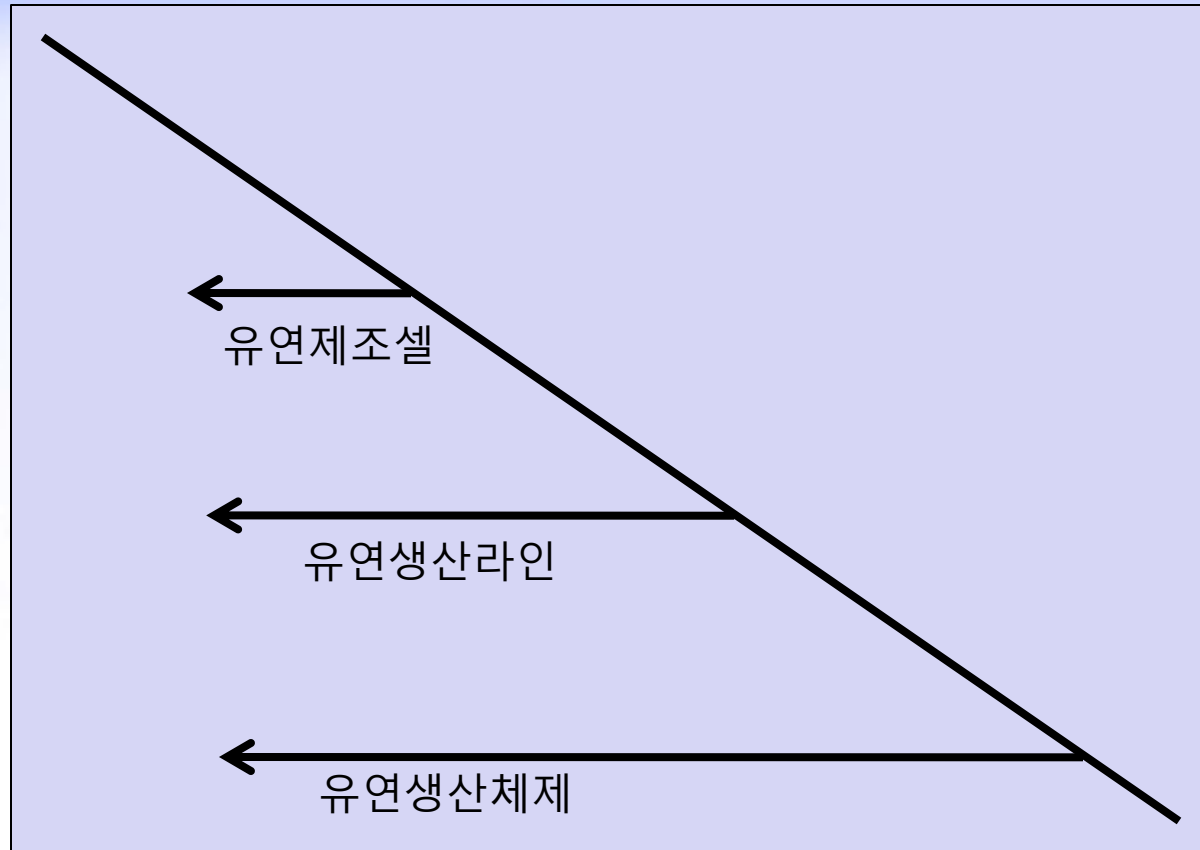
생산방식

프로젝트

배치생산
(Job shop)

라인생산

연속생산
(생산라인)



고객화된 서비스
또는 제품

서비스 특성

규격화된 서비스
또는 제품

Smart Convergence 전략

시장진입 전략

생산방식

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

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

Tel: 02-705-8858

HP: 010-9345-8686