

제품-서비스화 융합 역량 조사·진단 연구



한국디자인진흥원
KOREA INSTITUTE OF DESIGN PROMOTION

1. 연구 개요
2. 데스크리서치
3. 이해관계자 정성 조사
4. 역량 진단 모델 개발
5. 결론

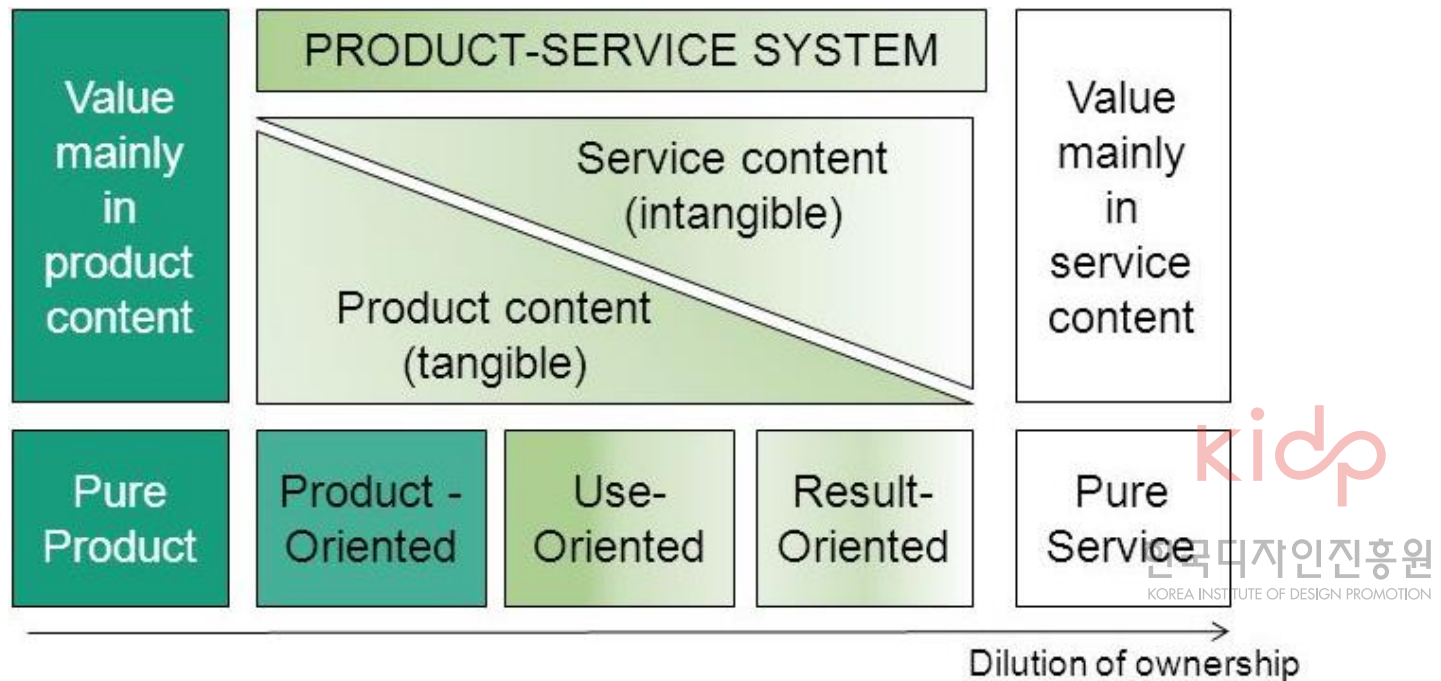


한국디자인진흥원
KOREA INSTITUTE OF DESIGN PROMOTION

1. 연구 개요

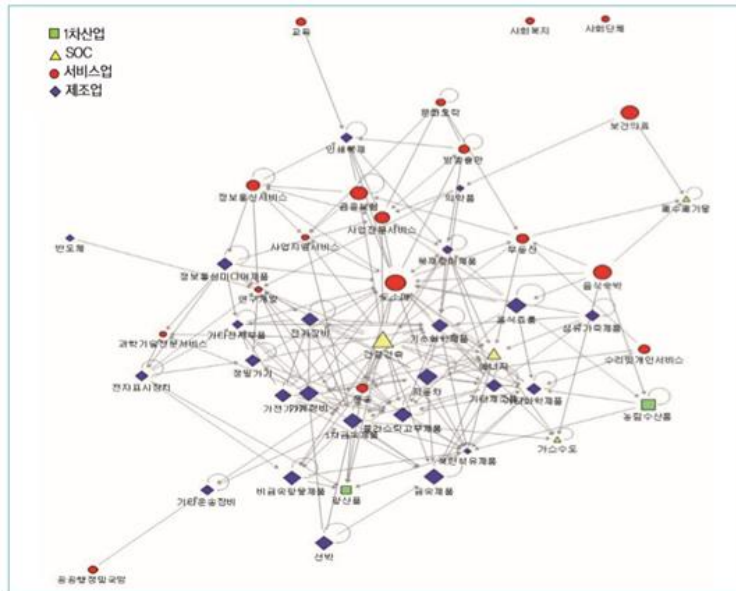
제조업의 서비스화

- 4차 산업 혁명과 관련하여 AI, IoT Cloud 등을 서비스화의 Enabling Technology로 인식하고,
- 제조업의 서비스화를 제조기업 관점에서 지속적으로 추진해 나가야 할 프로세스로서 인식 (Servitization as a Journey)하는 추세임 (Oracle, 2017)
- 제조업의 서비스화와 관련된 최근의 연구결과를 보면, 서비스화의 결과 뿐 아니라 서비스화의 과정(Servitization Transition Path)에 대한 연구들이 등장(Mark et al, 2011; Crozet & Milet, 2015)

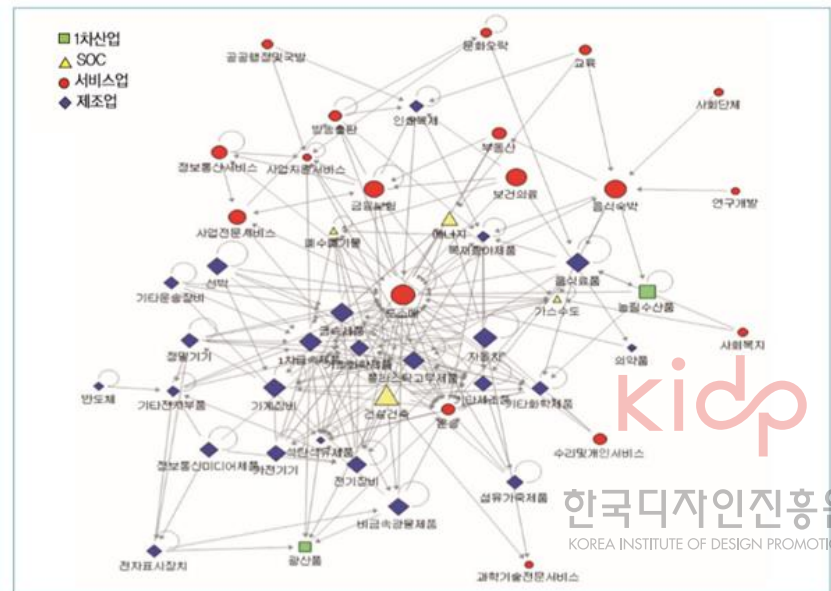


산업 간 투입-산출표 기반 네트워크 분석

- 그러나, 최근 제조업과 서비스업간 생산 연계 네트워크 분석 결과에 의하면, 제조업-서비스업 간 괴리로 인해 제조업 제품의 생산·수출에 대한 서비스업의 기여가 낮은 것으로 파악됨 (산업연구원, 2017)
- 산업간 투입-산출표를 기반으로 네트워크 분석 결과, 제조업과 서비스업의 연계 측면에서 볼 때, 2005년에 비해 2014년의 경우 제조업과 서비스업 간의 구분이 좀 더 뚜렷해져 두 부문 간의 연계성은 오히려 약화된 것으로 나타남



2005 대한민국 산업 네트워크



2014 대한민국 산업 네트워크

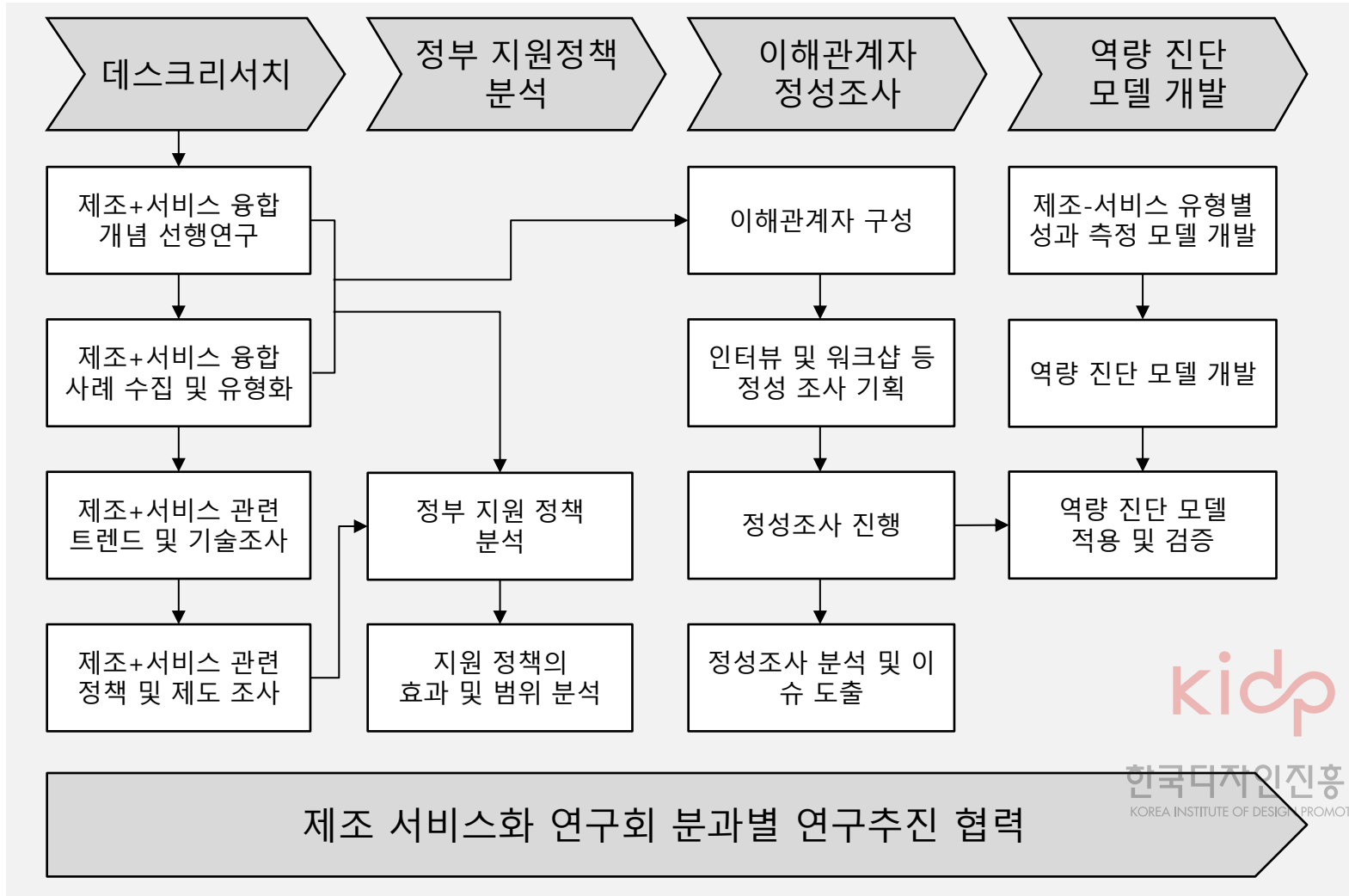
산업 간 투입-산출표 기반 네트워크 분석 (계속)

- 산업간 투입-산출표 기반네트워크 분석 결과는 제조-서비스 산업간의 연계 수준에 대한 결과론적인 분석이며, **서비스화 전이 과정(Servitization Transition Path)** 상의 중단 단계에서의 기업과 이해관계자들에 대한 전이 단계 등은 표현되기 어려운 한계를 지님
- 또한, 서비스화의 목적이 '서비스를 통한 매출 증진'이라는 직접적인 결과로만 나타나는 것이 아니라, 경쟁사와의 차별화(Differentiation), 고객 유지(Retention), 기존 제품의 고부가화, 환경적 부담 완화 등 다양한 형태로 구현되는 현실을 감안할 때, **변화 과정과 조직을 포함한 원가 구조의 변화** 등도 함께 포괄적으로 분석할 필요가 있음
- 따라서, 중소/중견 기업에 대한 서비스화 역량을 면밀히 진단하고 맞춤형 정책 개발 및 지원 프레임워크 도출을 위해 정량적 분석뿐 아니라, 정성적인 방법을 통한 현황 분석 및 역량 진단 모델의 개발과 이에 기반한 지속 가능한 정책 개발이 필요한 상황임



연구 범위 및 단계

- 이러한 문제의식을 바탕으로 다음과 같은 4단계의 연구를 수행



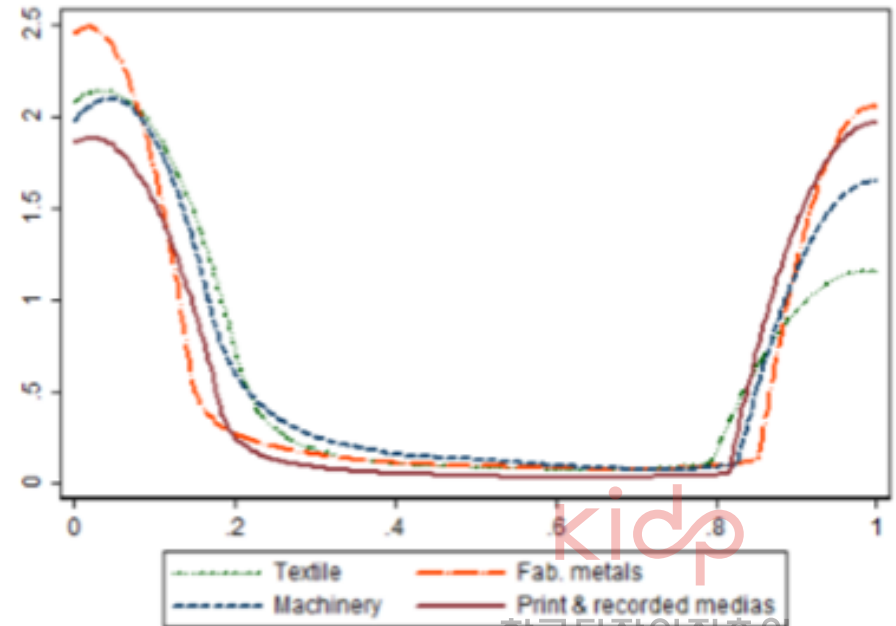
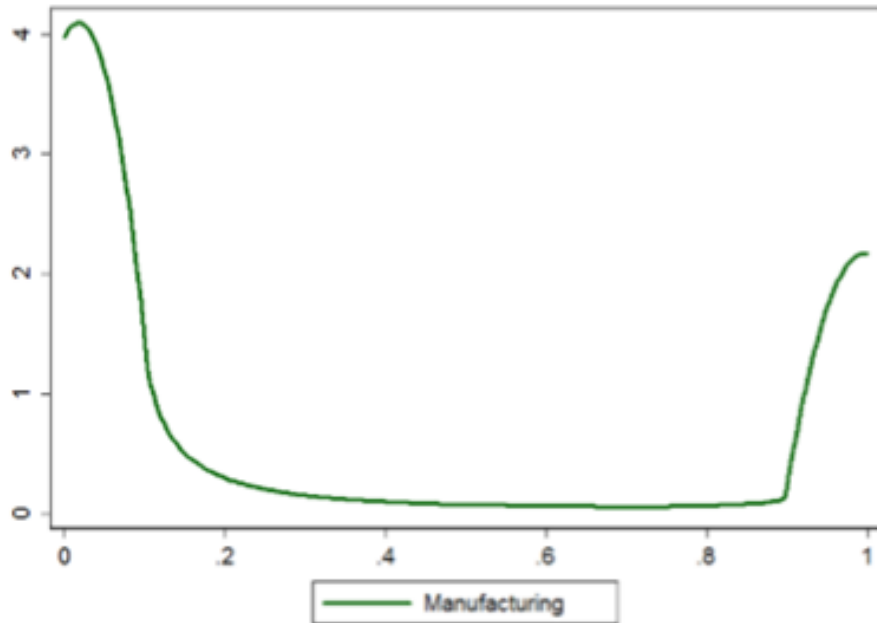
2. 데스크 리서치

제품-서비스 비율 연구

- 해외의 제조+서비스 관련 산업 리서치를 참조할 때, 산업별 분류표 등을 활용한 연구에서 실제 제조기업으로 등록된 기업의 매출이 서비스에서만 발생하거나, 실제 제품을 제조하는 기업들이 서비스업으로 등록된 사례들이 다수 존재함 (Neely, 2008; Crozet & Milet, 2015)
- 해외 선행 연구 결과들은 주로 거시적/정량적 분석에 집중되어 있으며, 산업분류표 상의 제조기업들에 대한 재무제표를 분석하고, 사업 내용에 대한 연구자들의 유권해석에 기반하여 서비스화 비율 및 성과를 평가하고 비교하는 방법을 채택 (Neely, 2007; Neely, 2011; Crozet & Milet, 2015)
- 영국 캠브리지 대학의 Andy Neely 교수는 OSIRIS 데이터베이스에서 미국 표준 산업 코드(10-39)에 해당하는 제조기업 1,083개를 선별하여 이중 종업원 100인 이상인 기업은 305개 선정하고, 기업 비즈니스 설명 (business descriptions)을 참고하여 순수 제조기업, 서비스화 기업, 순수 서비스 기업으로 구분
- 프랑스 제조기업의 서비스화에 대한 연구(Crozet & Milet, 2015)에서는 프랑스 재무국의 BRN 데이터 베이스에서 NACE 산업분류 코드상 제조기업들을 선별하여 매출, 이익, 고용 등의 정량적 데이터를 서비스화 관점에서 분석

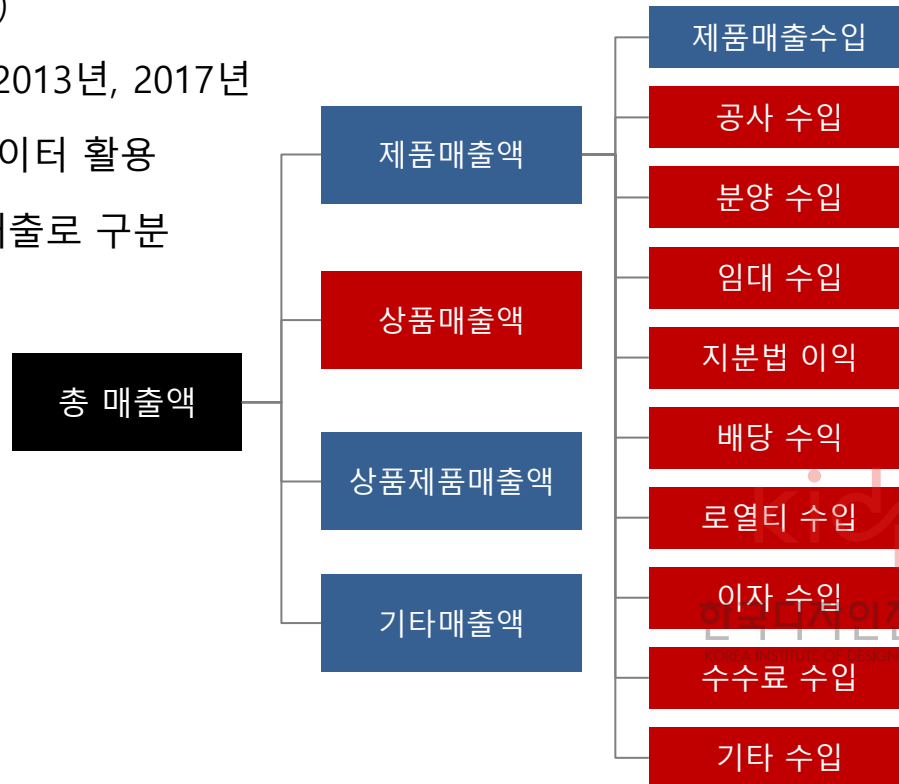
제품-서비스 비율 연구 (계속)

- 프랑스 제조기업 대상의 제품-서비스 비율 연구 결과, 5년의 시차를 두고 제조기업들이 일부 산업 분야에서 서비스화의 전이가 발생하고 있음을 확인
- 그러나, 제조업/서비스업 상의 분류기준 상의 애매함, 기존 제조기업의 단순 업종 전환으로 인한 서비스 매출 증가 등 원인 설명이 어려운 측면들이 존재하여, 정성적인 인사이트 도출에는 한계가 존재



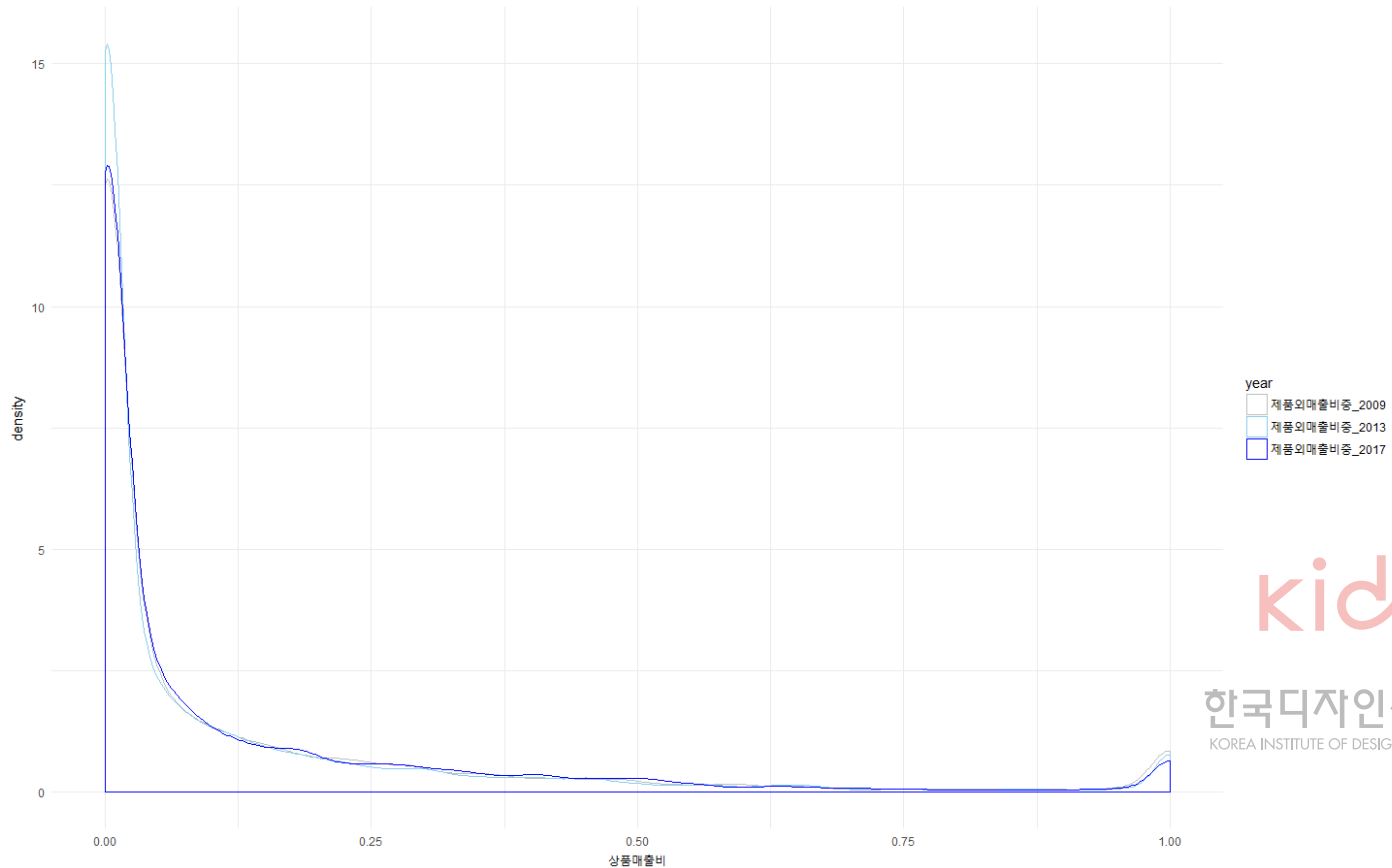
한국 제조기업의 제품-서비스 비율 연구

- 한국 제조기업의 서비스화 진행 추이 분석을 위해 다음 조건의 제조기업 6769개를 대상으로 매출 데이터 분석을 시행
 - 2017기준 종업원 50명 이상 제조업체(24개 중분류) 대상
 - 6769 개 업체 (상장업체 1309)
 - 3개년 데이터 활용 : 2009년, 2013년, 2017년
 - 손익계산서상 연간 매출액 데이터 활용
 - 매출 정보를 제품과 서비스 매출로 구분



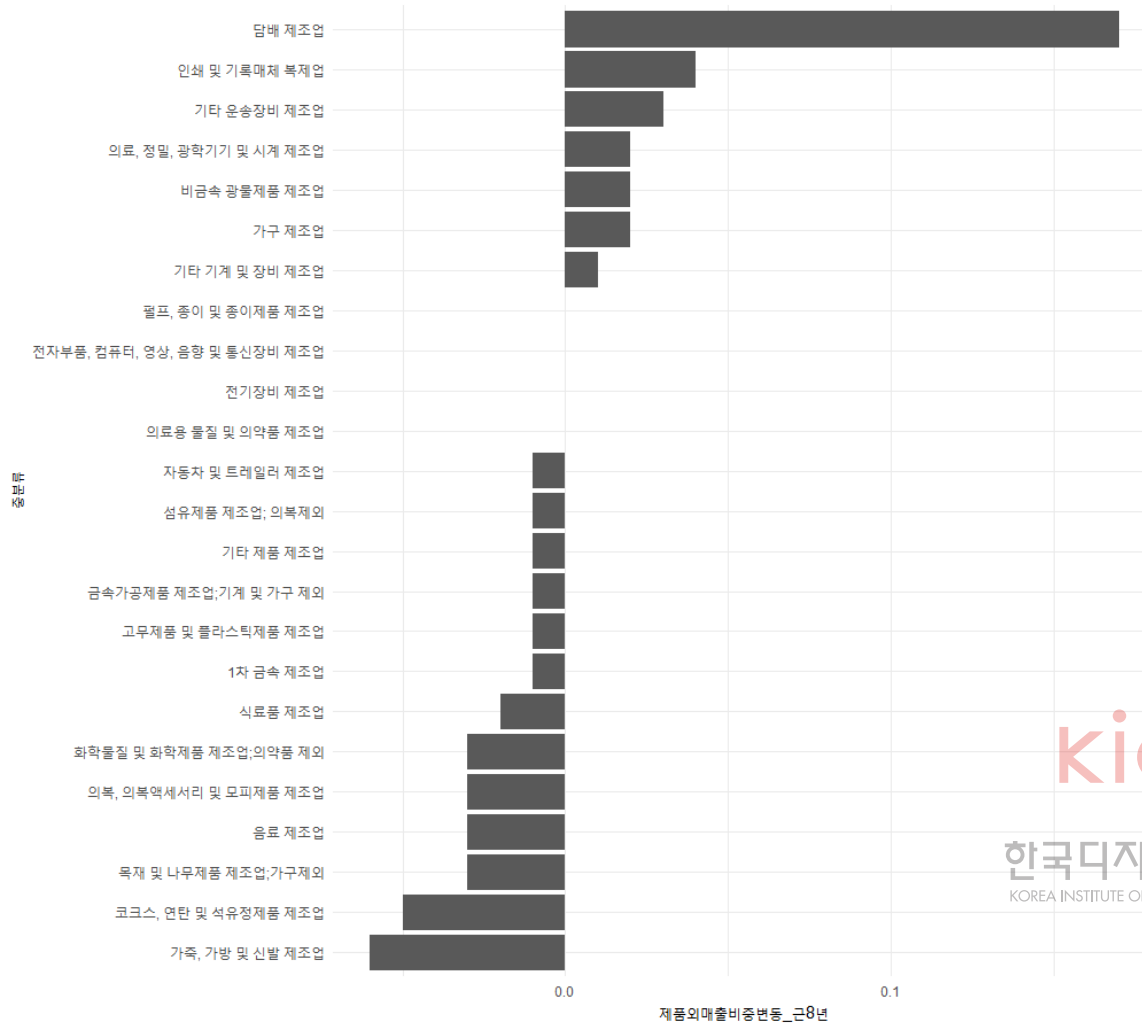
한국 제조기업의 제품-서비스 비율 연구

- 2009년, 2013년, 2017년 매출액을 제품 관련 매출과 비관련 매출로 구분하면 프랑스 연구와 유사한 형태의 분포를 확인할 수 있음
- 다만, 서비스 비율이 높은(90% 이상) 기업의 비율은 프랑스에 비해 낮은 것으로 파악됨
- 연도별 패턴은 유사한 것으로 보여짐



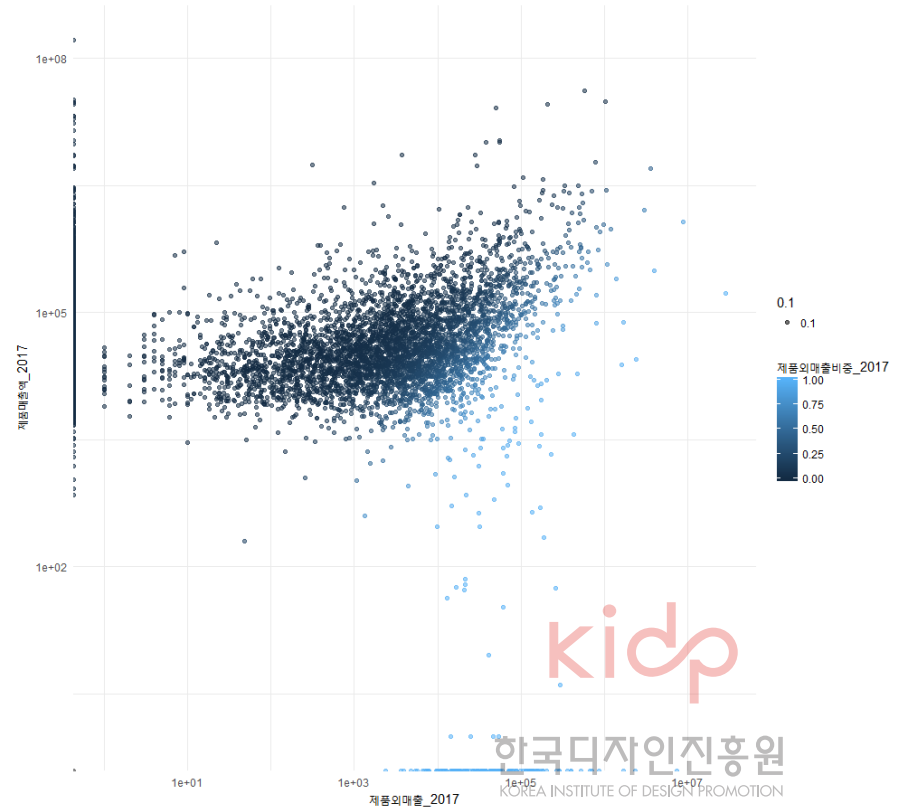
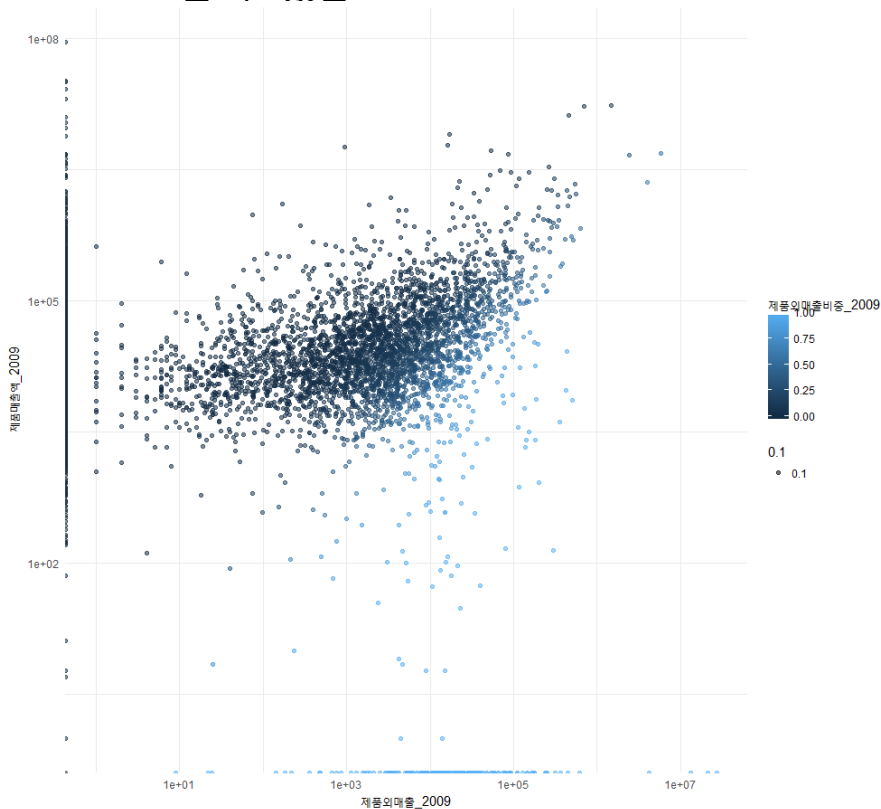
한국 제조기업의 제품-서비스 비율 연구

- 2009년 - 2017년 최근 8년간 제품의 매출 비중이 증가된 산업분야들은 담배, 인쇄, 운송장비, 의료, 비금속 광물제품, 가구 등의 순으로 나타남



한국 제조기업의 제품-서비스 비율 연구

- 제조기업의 총 매출(세로축) 대비 제품외 매출의 비중(가로축)을 상대적으로 2009년과 2017년 각각 비교해보면, 전체적인 패턴의 변화는 유사한 것을 알 수 있음
- 또한, 서비스 비율이 상대적으로 높은 기업들은 전체적으로 매출 규모가 상대적으로 낮은 것을 알 수 있음










한국 제조기업의 서비스화 사례

- 총 조사 대상 6,769개 제조기업 중 2008년 매출 데이터가 없는 기업을 제외한 총 5,760개 기업을 기준으로, 8년간 5% 이상 서비스 매출이 증가한 기업은 평균 20% 내외인 것으로 파악됨
- 그 중 매출 성장률이 100% 이상이며, 서비스 매출 증가율이 높은 기업 30개를 선정하여, 재무제표, 기업 홈페이지, 기사검색 등 데스크 리서치 기반의 서비스 비중 향상에 대한 원인 파악을 위한 정성 조사를 추진 (사업내용 파악 어려운 기업 제외 총 20개 분석)






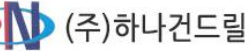




한국 제조기업의 서비스화 사례

기업명	업종	매출(2017)	서비스(%)	비고
 GC녹십자	의약품제조	1.1조원	47%	<ul style="list-style-type: none"> 의약품 제조 중심 → 혈액진단 및 유전자 분석 서비스 + 바이오 계열 연구개발 서비스업
 DMS	특수목적용 기계제조업	2659억원	100%	<ul style="list-style-type: none"> 반도체 장비 제조 → 신재생 에너지 사업으로 업종 전환 (풍력 발전 엔지니어링 + 발전서비스)
 GOMUNDANG PRINTING INC	인쇄 및 기록매체복제업	544억원	52%	<ul style="list-style-type: none"> 인쇄 및 패키징 → 원스탑 물류 및 포장 서비스 (해외 공장 진출 이후 물류 등 서비스)
 THE FACE SHOP NATURAL STORY	화장품 제조 및 판매업	4700억원	57%	<ul style="list-style-type: none"> 화장품 제조 → 프랜차이즈 가맹 사업
 (주)옥토끼이미징 OKTOKI IMAGING	기타 제품 제조업	210억원	100%	<ul style="list-style-type: none"> 모형 및 비디오 제작 → 전시공간 디자인 및 서비스
 union	화학물질 및 화학제품 제조업	29억원	17%	<ul style="list-style-type: none"> 우레탄 발포 성형 → 우레탄 방수 시공 서비스
 PHILIP MORRIS	담배제조업	8382억원	33%	<ul style="list-style-type: none"> 관련 담배 제조 → 전자 담배 개발 및 유통





 kidp
 한국디자인진흥원
 KOREAN INSTITUTE OF DESIGN PROMOTION

한국 제조기업의 서비스화 사례

기업명	업종	매출(2017)	서비스(%)	비고
 BUMSUK ENGINEERING	기타 기계 및 장비 제조업	65억원	60%	<ul style="list-style-type: none"> • 냉매 회수/정제 관련 전문 장비 제조업 → 냉매 회수/정제 용역 서비스
 OTC 다이헨한국(주) DAIHEN Daihen Korea Corporation	기타 기계 및 장비 제조업	31억원	71%	<ul style="list-style-type: none"> • 전문 장비 제조업 → 임가공 서비스
 DMK	전자부품제조업	87억원	58%	<ul style="list-style-type: none"> • Optical Bonding 등 장비 제조 → 임가공 서비스
 SH SUNGHOON LIGHTING LIGHT&POLE	기타 기계 및 장비 제조업	84억원	80%	<ul style="list-style-type: none"> • 전문 장비 제조업 → 임가공 서비스
 ILJIN 일진에이테크	기타 기계 및 장비 제조업	376억원	100%	<ul style="list-style-type: none"> • 섬유 원사 기계 제조 → 임가공 중심 서비스업으로 전환
 HAN (주)하나건드릴	기타 기계 및 장비 제조업	15억원	100%	<ul style="list-style-type: none"> • 금형 제작 및 가공 → 임가공 중심 서비스업으로 전환
 DTR PERFECTION MOVES US	금속가공제품 제조업	26억원	19%	<ul style="list-style-type: none"> • 공구 제조 → 공구 제품에 대한 유지/보수
 UII 유아이엘	전자부품제조업	1835억원	20%	<ul style="list-style-type: none"> • 전자부품 제조 → 임가공 서비스

 KIDP
 한국디자인진흥원
 KOREA INSTITUTE OF DESIGN PROMOTION

한국 제조기업의 서비스화 사례

기업명	업종	매출(2017)	서비스(%)	비고
 John crane a smiths company	기타 기계 및 장비 제조업	237억원	100%	• 임가공 서비스
 SHOT HAN-BLAST 한국브리스트(주)	기타 기계 및 장비 제조업	46억원	31%	• 임가공 서비스
 HANASIS System Integration Supplier	전자부품 제조업	207억원	11%	• POS 시스템 제조 → 리테일 자동화 키오스크 제조 및 서비스
 KAI 한국항공우주산업주식회사 KOREA AEROSPACE INDUSTRIES, LTD.	기타운송장비 제조업	2조원	47%	• 항공기 개발 및 제조업 → 항공 유지보수 및 교육 서비스 비중 증가

한국 제조기업의 서비스화 사례

- 매출규모와 서비스화 비율에 따라 포지셔닝 해 보면, 특정한 상관관계를 발견하기는 어려우나, 규모가 큰(5천억원 이상) 회사의 경우 서비스화 비율이 50% 이상으로 진화하는 경우는 없었음



제조기업의 서비스화 전략 목표

- 국내 제조기업 매출 데이터 분석을 통해 파악한 서비스 융합 모델을 제조기업의 서비스화 전략 목표에 따라 분류 → 제조기업의 이미지 제고를 위한 서비스화 모델은 매출에 미 반영되어 나타나지 않음

Acquisition



Retention



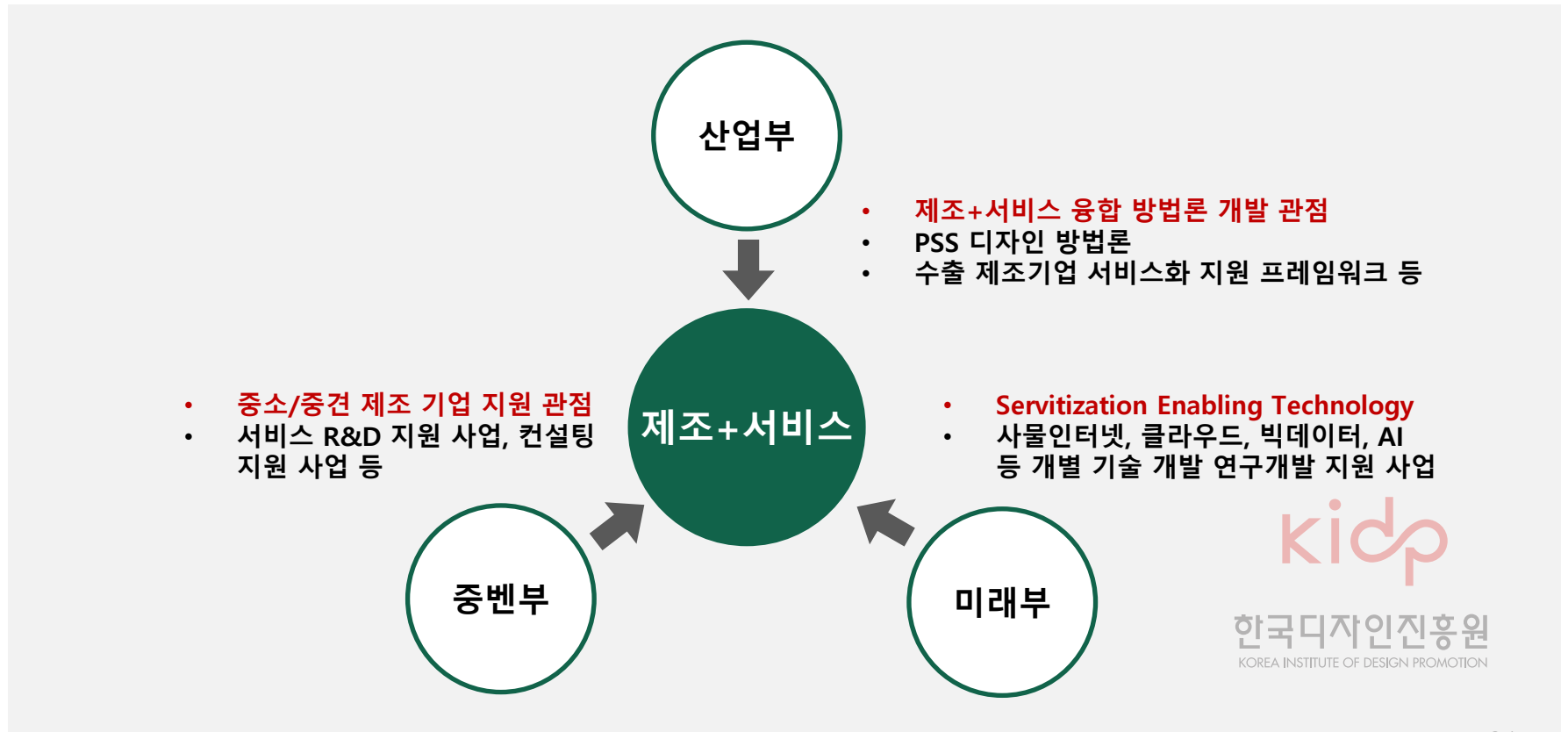
Sales-Up



kidp
한국디자인진흥원
KOREA INSTITUTE OF DESIGN PROMOTION
Image-Up

서비스화와 관련된 정책 방향

- 기존에 진행되어온 제조+서비스 관련 정부 정책 및 지원 사업은 방법론 개발, 중소/중견 기업의 연구개발 및 사업화 지원, 서비스화를 위한 요소 기술 개발 등으로서 실제 산업 현장에서 진행되어온 서비스 융합 모델과는 Gap이 존재



3. 이해관계자 정성 조사

인터뷰 목록

- 연구 수행 기관의 신사업 및 제조서비스 컨설팅 경험을 바탕으로, 국내 제조-서비스 융합 모델과 관련된 인터뷰 대상자를 다음과 같이 선정 (총 22명)

대기업 계열 총 10명

- 삼성전자 IMC팀 브랜드리테일 김상미 그룹장
- SPC 파리크라상 BF 사업본부 신유호 본부장
- 농협홍삼 경영기획실 송진욱 본부장
- 하림 펫푸드 사업본부 김은경 과장
- 제주항공 커머셜 본부 유명석 상무
- SK D&D 프런티어 사업본부 원성연 전무
- 현대자동차 제로원 TFT 이승수 차장
- SK네트웍스 타이어 사업본부 윤민호 상무
- 대림산업 신사업개발 이승훈 상무
- 메가박스 마케팅본부장 김현수 이사

중견/중소기업 계열 총 12명

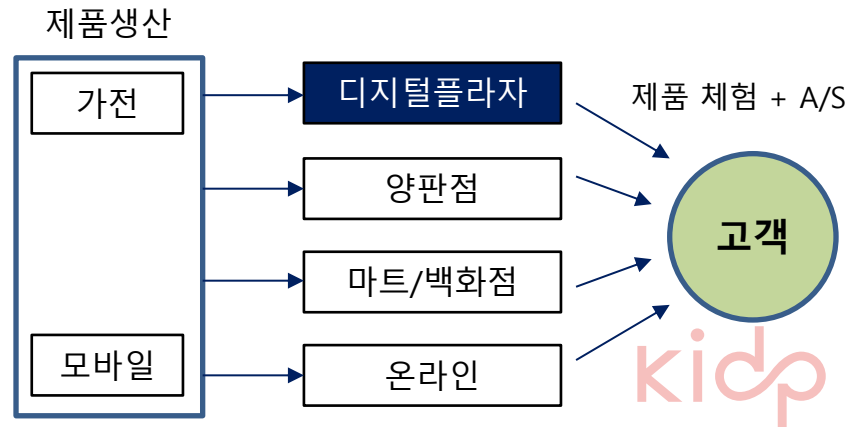
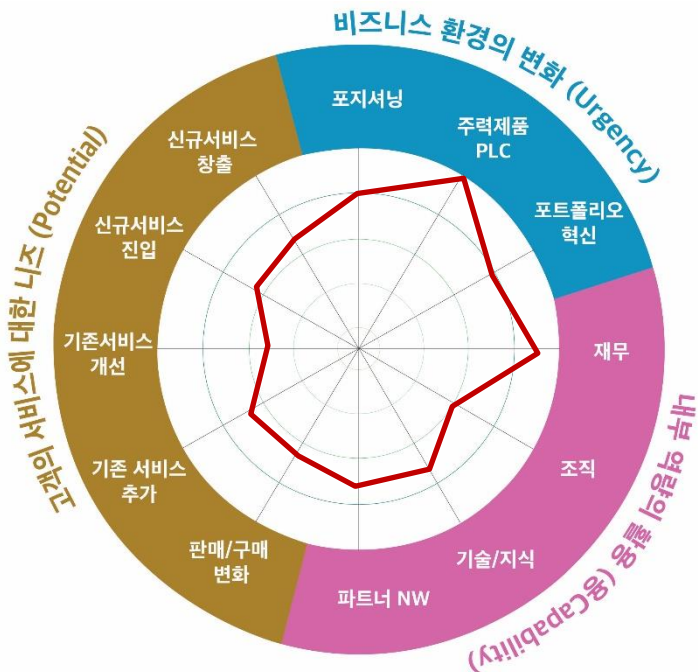
- 하이모 권순동 부사장
- 에스푸드 프렌차이즈 사업본부 권오혁 본부장
- 샘표 신사업기획실 조복희 이사
- 닥터서플라이 함광근 연구소장
- DUT코리아 최현석 마케팅 실장
- 재상전자 주승돈 신사업 기획실장
- 중앙제어 정태영 상무
- 에임메드 임진환 본부장
- 비센 김성중 연구소장
- 네오텍 이한진 과장
- 안온 김정현 대리
- 지스마트 김응롤 수석연구원



한국디자인진흥원
KOREA INSTITUTE OF DESIGN PROMOTION

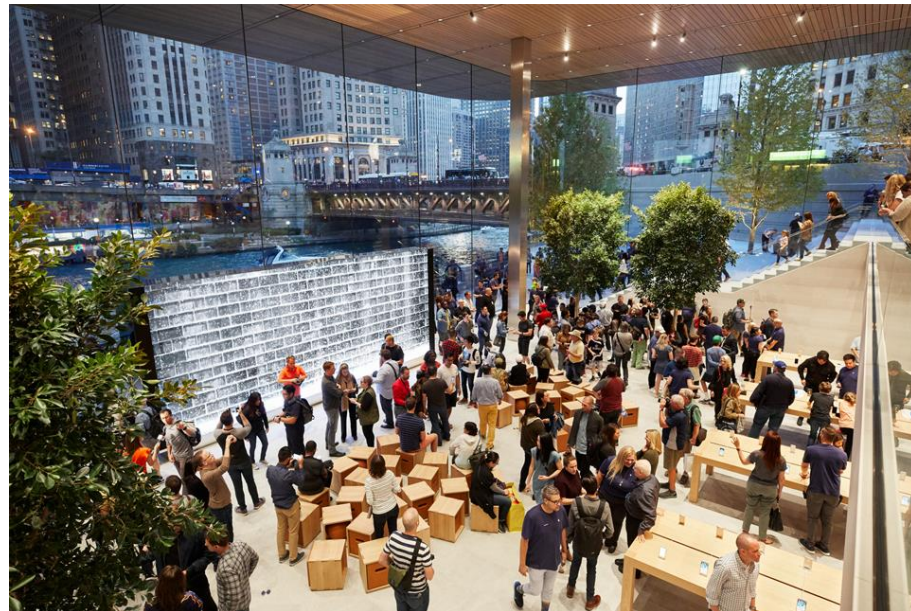
정성 조사 (삼성전자 디지털 플라자)

- 삼성전자는 전통적인 제품개발 중심의 회사로서, 애플과 같은 경쟁자의 등장에 내부 역량 및 시장 대응에 있어서 조직적 어려움을 겪고 있음
- 대표적인 사례로 삼성 디지털 플라자가 있음 (전국에 600여 개 매장이 존재)
- 최근 메가스토어로 일부 개편/확장 하는 추세이나 기존 방문/구매 고객의 정체 상황 돌파가 절실함
- 일부 매장을 중심으로 문화행사 등 지역 커뮤니티 서비스를 추가하고, 커피 제공 등 어메니티 서비스를 강화하고 있으나, 체험형 공간으로의 변신에는 한계를 보임
- 최근 애플은 “타운 스퀘어”라는 신개념 공간을 출시하고, 기존의 애플스토어를 대체할 계획



정성 조사 (삼성전자 디지털 프라자)

- 애플 타운 스퀘어 (2018년 10월 시카고)



- ✓ 세계에서 평당 매출이 가장 높은 애플스토어의 리테일 컨셉을 수정
- ✓ 상품 전시 및 판매, 애플 상품에 대한 체험 등 기능적 가치보다 커뮤니티 가치를 강조
- ✓ 지나가는 사람들이 편하게 들어와서, 대화를 나누고 커뮤니티 행사를 할 수 있는 동네 광장 같은 공간으로 재창조
- ✓ 안드로이드 사용자들도 스퀘어 내 행사에 참여할 수 있으며, 자유롭게 애플 제품에 대한 관심을 유도
- ✓ 애플 스토어의 제품 체험 및 판매, 지원 등 본연의 기능은 최소화하여 후방으로 재배치

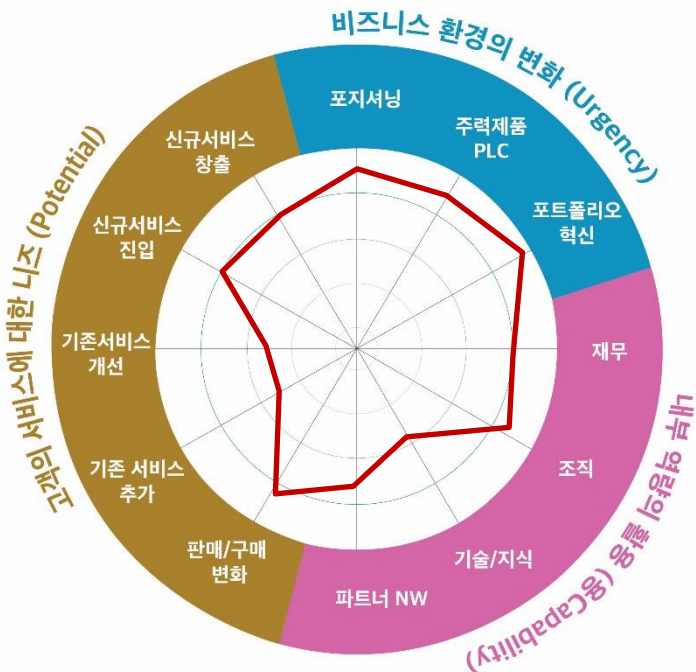
정성 조사 (삼성전자 디지털 프라자)

- 삼성 메가스토어 (2018년 10월 서울 삼성동)



- ✓ 기존의 디지털프라자의 규모를 늘리고, 내/외부 인테리어를 고급화한 개념
- ✓ 청음실, 컨셉 공간 등 체험형 세팅이 일부 반영되어 있지만, 여전히 제품 카테고리별 진열 중심
- ✓ 매장 직원이 존 별로 할당되어 안내 및 설명
- ✓ 커피샵 및 휴식 공간이 2층에 설치되어 있으나, 고객들의 접근성이나 활용성
- ✓ 지역 주민 대상의 커뮤니티 서비스를 제공 (쿠킹클래스, 문화 강좌 등. 지점별 프로그램은 상이)
- ✓ 제품의 판매공간이라는 내부적 역할
→ 체험 공간 으로서의 가치부여
- ✓ 의도치 않은 방문객, 정보 습득 후 인터넷 구매 고객 등 성과 증진을 위한 전략적 컨셉 방향성 검토 필요
- ✓ 단순 제품이 아닌 공간, 서비스, 콘텐츠와의 연계가 필요

- SPC 그룹은 파리바게트, 베스킨라빈스, 던킨도너츠 등과 같은 패스트 푸드 브랜드 사업을 통해 기존의 식음료 제조업에서 서비스화를 통해 그룹 총 매출 5조원을 돌파한 국내 대표적인 F&B 그룹
- 최근의 식음료 사업의 추세는 단순 제조에서 벗어나, 서비스 접점을 넓히고 새로운 체험 공간으로서의 가치를 극대화 하는 것임
- 쉐썬버거의 성공이나 최근 런칭된 피그인더가든 같은 브랜드는 음식 자체의 혁신성/참신성도 중요하지만, 새로운 체험적 요소라는 서비스, 콘텐츠, 공간과의 결합이 필수적임



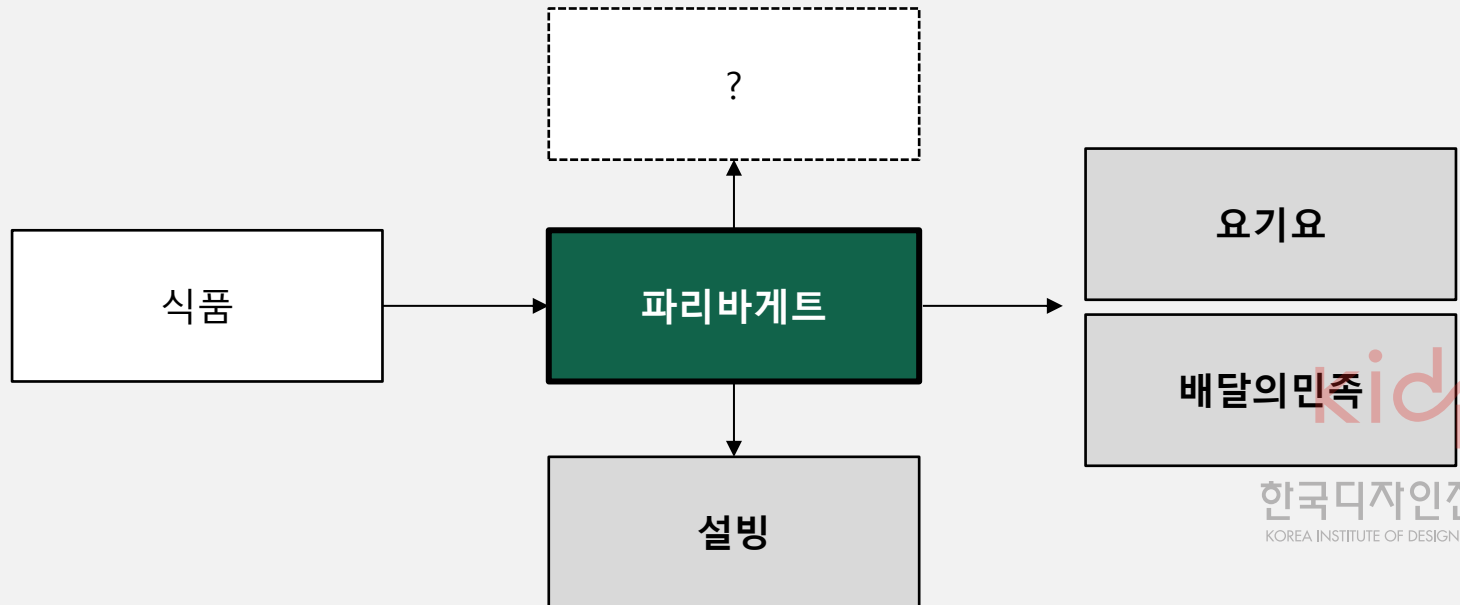
- 먹거리 시장은 상대적 진입장벽이 낮고 경쟁이 치열하며, 제품 PLC가 매우 짧기 때문에 지속적으로 포트폴리오를 변화시켜줘야 하는 특성을 가짐
- 내부 역량은 충분한 편이나, O2O 기반의 배달 등 기술 및 인프라를 요구하는 부분에 있어서의 유연성은 상대적으로 부족
- 최근 배달이나 주문 방식의 변화가 큰 영향을 미치며, 기존 서비스에 대한 개선보다는 혁신적인 신규 서비스의 지속적 도입이 필요함 상황임

SPC

- 배달 서비스의 경우 배민라이더스와 같은 외부 서비스 제공업체와 제휴를 통해 해결
- 해피포인트 앱에 대한 충성도가 높아서 외부 제휴에 있어서 바게닝파워로 작용할 수 있으며, 데이터 기반의 ICT 기반 서비스로의 이식 가능성이 높음
- 최근 최저임금이나 갑질 논란 등으로 인해 식음료 사업 분야의 인건비 절감 이슈와 맞물려, Retail Automation이 빠른 속도로 확산 중. 사용자 입장에서는 DIY 트랜드와도 맞물리고, 비용 절감에 따른 가성비 개선 효과가 있어 긍정적
- 다양한 브랜드 간 융합 공간 → 고객 체험 효과 극대화 (SPC 스퀘어 등)

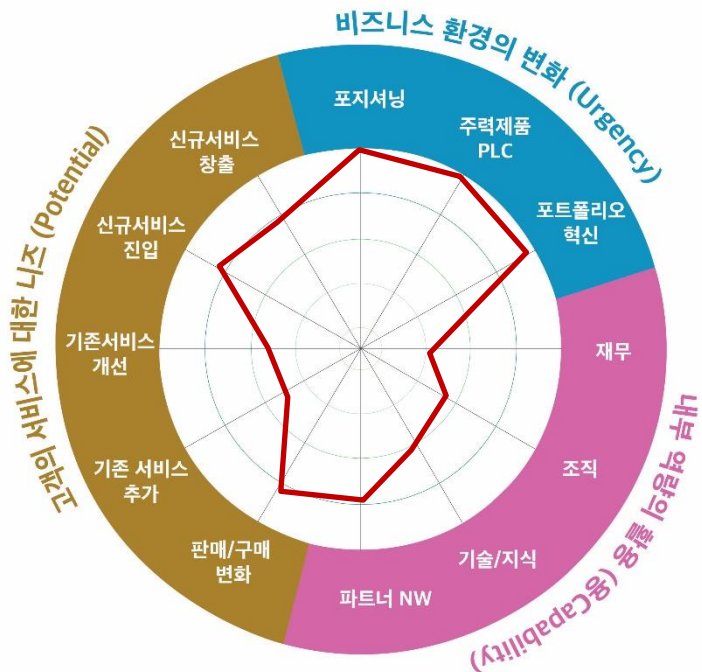


- 전통적인 제조기업은 가치사슬 혹은 공급망이라는 개념이 이미 존재함
- 제조기업의 서비스화에서도 서비스 공급 사슬이라는 개념이 매우 중요한데, 파리바게트나 배스킨라빈스의 배달 서비스 추진에서 이러한 서비스 공급사슬 개념은 비즈니스 모델링에 있어서 매우 중요한 변수가 됨
- O2O 기반의 배달 서비스 제공업체들이 성장하면서 비로서 파리바게트도 이들과 제휴를 통해 케이크 배달 등 기존 고객의 니즈를 충족시켜줄 수 있게 됨. 수년 전 부터 배달 서비스를 검토했으나, 내부적으로 인프라를 구축하고 서비스를 운영하기에는 재무적 타당성 확보가 어려웠던 상황



농협홍삼

- 농협 홍삼 한삼인은 강력한 업계 1위인 정관장과 큰 차이를 보이는 2등 업체 (약 20배 차이)
- 제품 경쟁력만으로는 강력한 1위 업체와의 격차를 좁히기 어렵고, 후발 경쟁사들과의 가격 경쟁으로 인해 성장은 정체되고 수익성은 악화되고 있는 상황
- 모회사인 경제지주의 하나로마트를 적극 활용하여, 홍삼을 저렴하게 구입하여, 직접 다려 먹을 수 있는 다림방 비즈니스 모델을 운영 중
- 고객 관점에서는 가격 경쟁력을 갖춘 홍삼 판매 채널로서 인식 → 새로운 체험 요소를 가미하고, 다양한 농협 생산 한약재를 활용한 레시피 개발을 통해 예약-체험-생산-배송 등의 원스탑 서비스 체계 구축 예정



- 상품의 차별성 상실. 신제품 개발 뿐 아니라, 신 유통채널 개척 등 전반적인 포트폴리오 혁신 필요
- 수익성 악화로 인해 재무적으로 열악하며, 조직 및 기술적 역량에 한계
- 대리점 중심의 판매 방식에 변화 필요하며, 기존 서비스 개선보다는 혁신적인 신규 서비스 창출이 필요한 상황

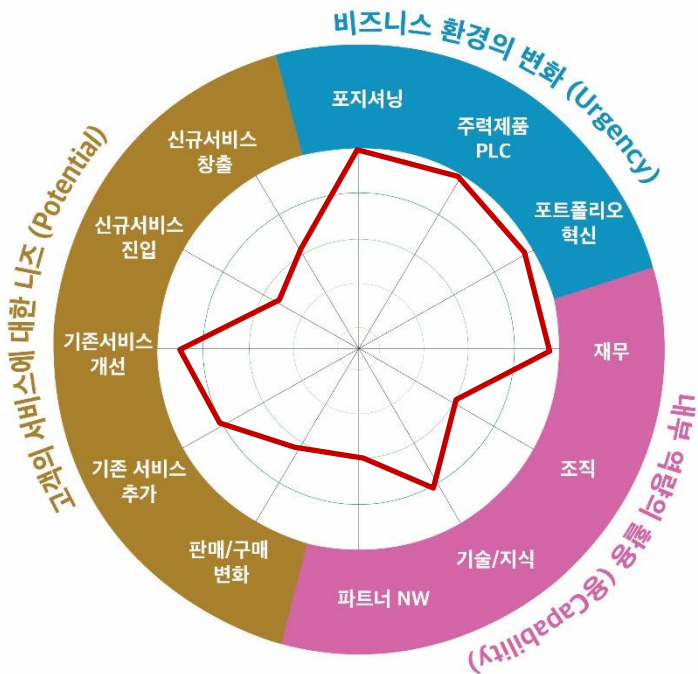
농협 홍삼

- 경쟁사인 정관장의 경우 “사뿐사뿐”이란 커피샵-홍삼매장 복합 공간 형태의 서비스 추진
- 진생치노 등 홍삼 함유 신제품 출시. 그러나, 홍삼 사업과의 시너지는 약함
- 단순 제품 경쟁력의 열세를 서비스와 융복합 비즈니스 모델 개발로 극복 시도



하림 펫푸드

- 애견 시장은 3조 규모로서, 시장 성장률도 높은 시장임에도 불구하고,
- 해외 전문업체들을 중심으로 시장이 선점되어, 국내 후발 생산 업체들 입장에서 진입이 어려운 시장임
- 소비자 입장에서는 가격뿐 아니라, 품질에 대한 신뢰성을 중요시 여기는데, 수의사 및 애견 관리사 등 다양한 이해관계자들이 소비자의 사료 제품에 대한 평판에 큰 영향을 미침
- 하림은 해외 사료에 대한 신선도 및 품질 문제에 시장 진입 기회가 있음을 확인하고, 국내 닭고기 전문 기업으로서의 사명감과 자신감을 갖고 휴먼그레이트 펫푸드 시장에 진출했으나, 시장 성과는 기대에 크게 못미치는 수준임



- 제품에 대한 품질력은 확보 되었고, 검증됨
- 재무적, 기술적 역량도 충분하며, 조직 및 파트너 네트워크는 재무적 역량을 바탕으로 보완 가능한 상황임
- 시장에서는 수의사들의 처방과 애견 관리자들의 추천에 영향을 크게 받는 왜곡된 시장 구조로서, 후발 주자로서 시장 진입을 위해서는 새로운 비즈니스 모델이 필요함

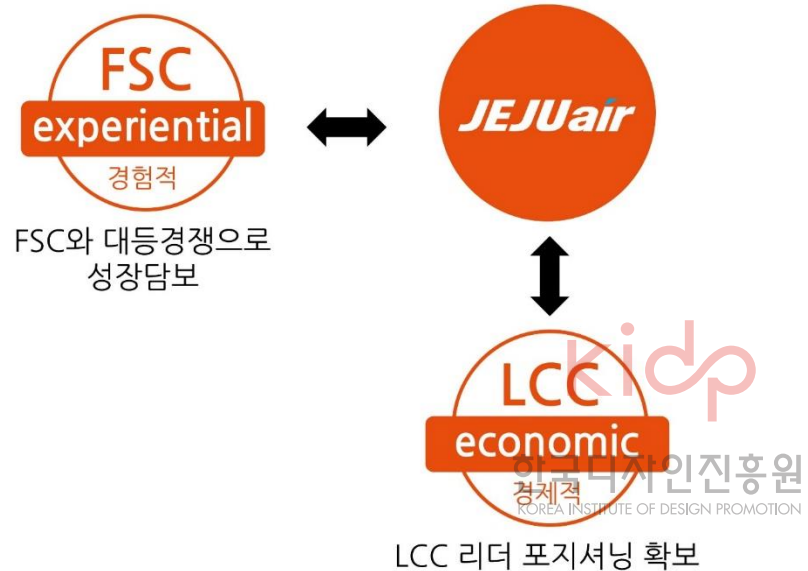
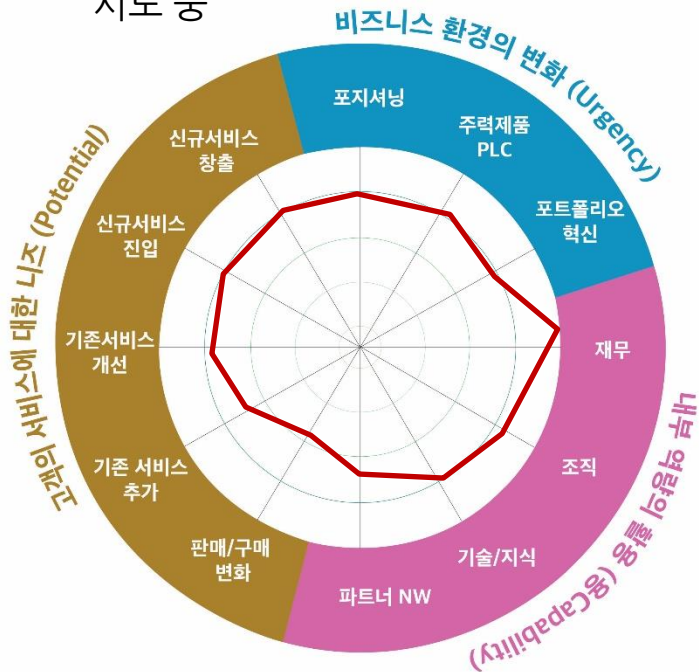
하림 펫푸드

- 하림 펫푸드는 익산 공장 설립 준비단계부터, 사람도 먹을 수 있는 수준의 안전하고 품질 높은 사료라는 의미에서 “휴먼그레이드라는 컨셉을 제품 라인업의 핵심 컨셉으로 선정
- 이러한 휴먼그레이드 개념을 고객에게 인지시키고자, 개들에게 밥을 줄 때 두발로 기다리는 애견의 행동을 가리키는 “해피댄스”라는 브랜드 컨셉에 적극 활용
- 생산 공장을 “해피댄스 스튜디오”라 정하고, 잠재 고객 대상의 투어 프로그램을 진행
- 방문 고객 대상의 송영 서비스, 쿠킹 클래스, 애견 카페 및 도그 파크 운영 등 애견과 함께 직접 체험하고, 하림 펫푸드의 우수성을 느끼고 공유할 수 있도록 커뮤니티 서비스를 제공



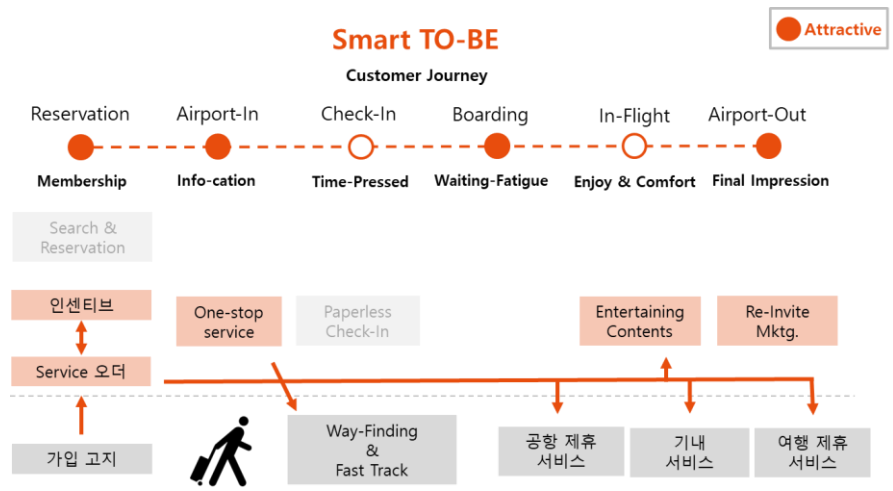
제주항공

- 제주항공은 국내 최초 저가항공사(LCC)로서, 2017년 사상 최대의 순이익을 기록한 바 있음
- 일반 항공사(FSC)에 비해 저가항공은 서비스 품질이 낮은 대신 가격이 싸고, 결과적으로 가성비 좋은 대안이라 인식되고 있음
- 그러나, 국내 저가항공사들이 난립하면서 노선 확보 및 가격 인하 경쟁으로 인해 수익성이 악화되고 있는 상황임
- 제주항공은 FSC와 LCC 간의 서열화의 틀을 깨고, 새로운 경험 가치를 제공함으로써, 기존의 인식 틀 내에서 새롭게 포지셔닝하기 위해 고객 경험 (CX) TFT를 전사적으로 구성하여 지속적인 서비스 혁신을 시도 중

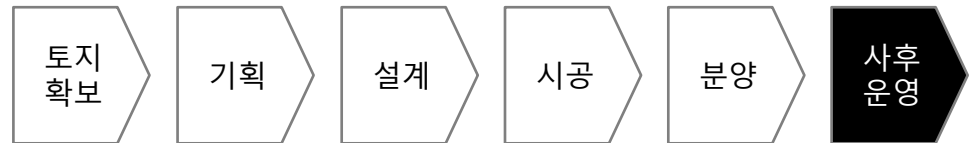
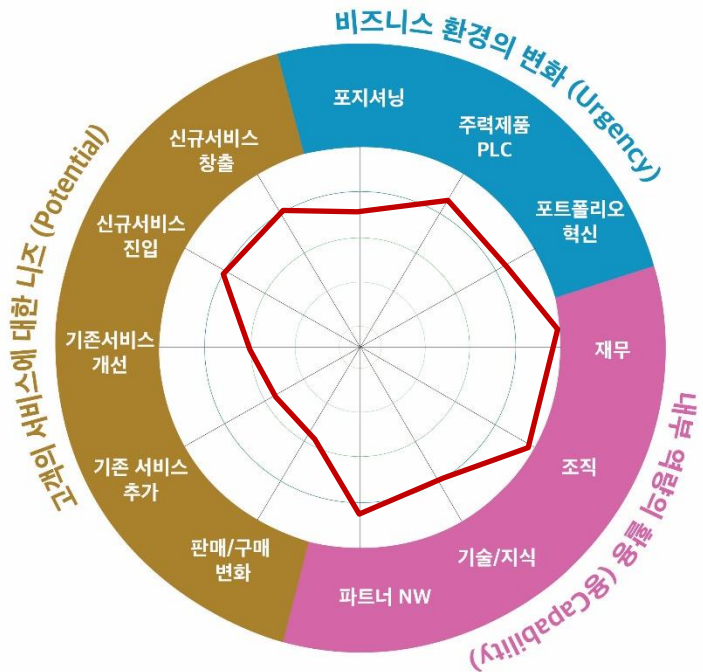


제주항공

- 이에 제주항공은 “New Standard”라는 슬로건 하에 다양한 서비스 디자인 리서치와 아이디어션 워크숍을 추진하였으며, 기내 서비스 DIY, 스마트 저니, 이미지 프로젝트 등 3대 테마를 선정하고, 이에 대한 세부 서비스 아이디어를 도출



- SK D&D는 SK 디스커버리 그룹의 부동산 개발 회사로서, 2017년과 2018년 연속 어닝 서프라이즈를 기록할 정도로 매출 성장률과 수익률 관점에서 우수한 회사임
- 전통적인 부동산 개발은 택지 매입 - 부동산 기획 - 설계 및 시공 - 분양 등의 라이프 사이클로 진행
- SK D&D는 역삼동 소재 오피스텔 (비엘106)을 개발하면서 싱글족이나 신혼부부의 최신 니즈에 맞는 내부 구조 설계 및 유럽 고급 주방가구의 도입 등을 통해 성공적인 분양을 마친 바 있음
- 특이한 점은 입주인 커뮤니티 서비스인 t'able이라는 브랜드로, 1층에 공유 커뮤니티 공간을 확보하고, 부동산 개발사가 직접 서비스를 운영 예정임



Kidp
 + 커뮤니티 서비스
 + 임대주택 사업
 + 공유 오피스 사업

한국디자인진흥원
 KOREA INSTITUTE OF DESIGN PROMOTION

- 비엘106은 분양이후 주인과 계약을 통해 SK가 직접 소셜 아파트먼트 서비스를 운영
- 멤버십 기반으로 운영되는 커뮤니티 서비스는 기존 오피스텔과 유사한 개인 휴식 및 취침 공간과 더불어 커뮤니티 라운지와 커뮤니티 프로그램들이 제공되어 주민들 간의 사회적, 정서적 교류를 지원함
- 이러한 실험적 비즈니스 모델 운영을 통해 향후 임대주택, 공유오피스 등 단순 공간 제공이 아니라, 커뮤니티 서비스와 융합된 새로운 비즈니스 모델을 개척해 나갈 계획



Be my Bakery

Be my Baseball



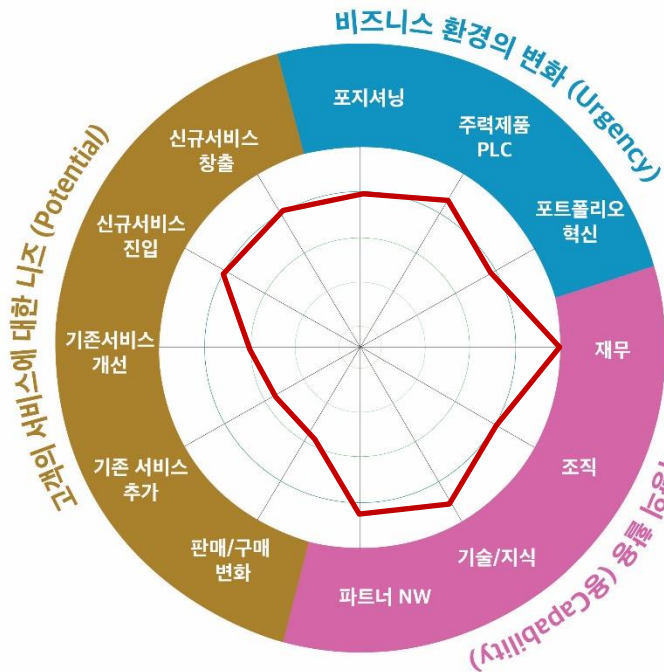
Be my Beer

Be my Beauty

한국디자인진흥원
KOREA INSTITUTE OF DESIGN PROMOTION

현대 자동차 제로원

- 현대자동차는 기존의 사내벤처 운영 조직에 더해, 외부의 아티스트 집단과 대등한 관계로서의 협업을 통한 오픈 이노베이션을 위해 드림플러스라는 공유 오피스 공간을 맞춤형 디자인 과정을 거쳐 제로원이라는 창조적 커뮤니티 서비스를 런칭함
- 제조기업의 전통적인 연구개발/설계/생산 사이클에서 벗어나, 보다 혁신적인 솔루션 탐색을 위해 창의적인 아티스트 집단의 집단 지성을 빌리고자 하는 것임
- 오픈 이노베이션 생태계를 위한 아티스트 콜라보레이션 스페이스를 조성하고, 기업 스타트업과 함께 주제도 자율적으로 선정하고, 이에 대한 개별 프로젝트를 추진



- 국내 시장에서 현대자동차는 수입차 보급율이 15% 이상 넘어가면서 안정적인 내수 시장에 더 이상 안주하기 어려워지며, 신재생 에너지, 자율주행자동차 등 신기술 변화에 따른 새로운 잠재 니즈 발굴 및 대응의 필요성이 존재
- 현대차의 자금력을 바탕으로 퍼실리테이션 전문 기관을 외주로 활용하고, 아티스트 피와 프로젝트 지원 예산을 확보하여 현대차 내부에서 도출하기 어려운 새로운 문제들을 정의
- 오너의 관심과 전폭적 지원 속에 긍정적 런칭

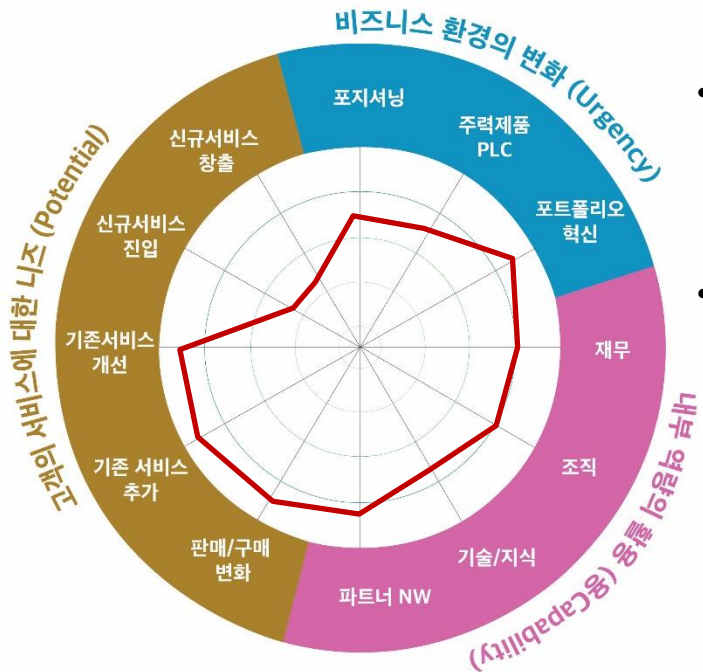
현대 자동차 제로원

- 현대자동차의 제로원 모델은 기존의 CVC(대기업의 벤처 캐피탈), CSV(기업의 사회적 가치) 차원에서 다른 국내 대기업도 유사한 모델로 확장될 것으로 보임
- 기존에 인하우스에서 모든 것을 해결하려던 폐쇄적인 분위기에서 벗어나, 외부의 창의적 인재들과 아티스트들과 다양한 분야에서의 협업을 실현
- 현대자동차는 이러한 오픈이노베이션 플랫폼을 미국과 유럽, 중국 등 전세계적으로 확대 적용하고 있으며, 제로원 데모데이 등을 통해 사회적 공헌 및 이슈 메이킹을 지속



SK네트웍스 카라이프 사업

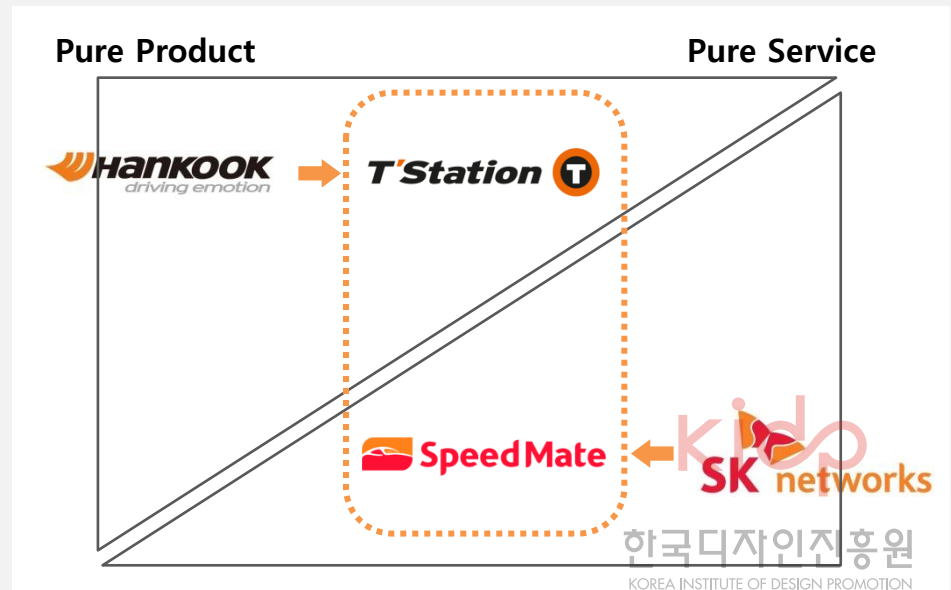
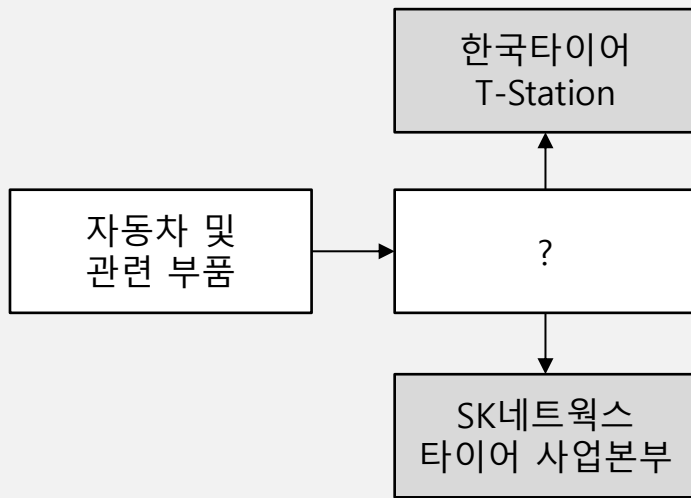
- SK 네트웍스는 기존의 주유소 운영 사업에서 출발하여, 수입차 딜러, 자동차 경정비 스피드메이트, 렌터카 등 다양한 카라이프 사업을 추진 중
- 수입차의 경우 해외 직수입을 통해 국내 수입차 딜러들의 폭리를 견제하는 역할을 수행하며, 보험회사 및 보험사 협회로부터 적극적인 지지를 받으면 성장중
- 타이어 업계의 경우 한국, 금호, 넥센 등 국내 3사가 시장의 80% 이상을 과점하고 있는 상황에서 다양한 품질 및 가격의 글로벌 타이어를 직접 수입-유통하는 비즈니스에 진입



- 스피드메이트는 국내 경정비 사업의 대표 주자로서 전국 700 여개의 직영/가맹점 네트워크를 보유하고 있으며, 국산차 및 수입차에 이르는 부품 수입/유통 망을 통해 정비 사업을 지원
- 카라이프 사업의 토탈 케어 서비스 관점은 수입차의 워런티 서비스 등을 바탕으로 국내 시장에 확대되고 있으며, 타이어 업계에서도 한국타이어의 경우 보증 보험 결합형 제품, 넥센의 경우 멤버십 형태의 제품 등 서비스와 결합된 서비스들이 존재

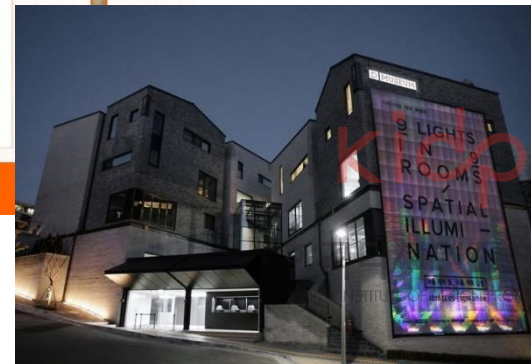
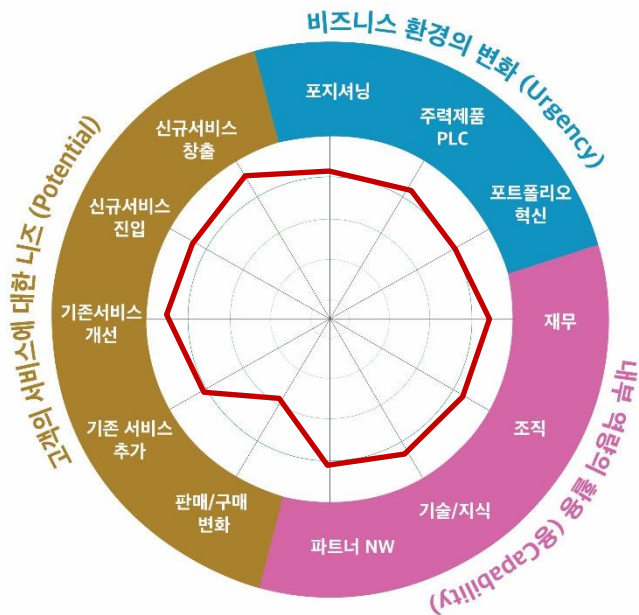
SK네트웍스 카라이프 사업

- SK 네트워크는 기존의 스피드메이트라는 경정비 서비스 네트워크를 보유하고 있는 상황에서 타이어라는 핵심 제품 소싱으로 비즈니스 모델이 진화되어 가고 있는데 반해, 기존 타이어 시장의 강자인 한국 타이어는 자사 서비스 접점인 티스테이션 네트워크를 확장하며, 서로 다른 출발점에서 시작되어 유사한 비즈니스 모델에서의 경쟁 접점을 형성하고 있음
- 이는 제조-서비스 융합이 기존의 경쟁 구도의 틀을 깨고 다양한 이해관계자들간의 제휴를 통해 새로운 경쟁 구도를 다양하게 생성해갈 수 있음을 보여주는 사례임



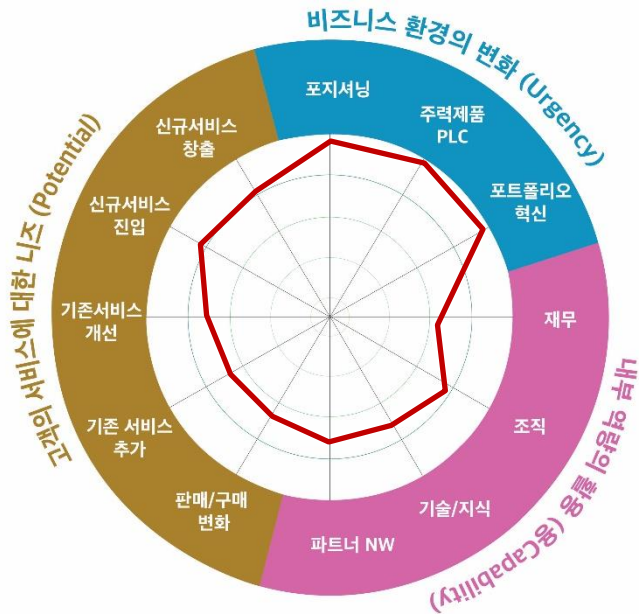
대림 산업

- 대림 산업은 자사 주거 브랜드 이편한세상을 마케팅하면서 “진심이 짓는다” 시리즈를 통해 건설 업계 광고의 새로운 지평을 열었다는 평가를 받고 있음. 이후 광화문 디타워와 대림 미술관의 연이은 성공적인 런칭을 통해 내부 신사업 기획에 있어서 업계의 관심을 받고 있음
- 대림 산업은 고객의 본연적 니즈를 이해하기 위한 디자인 리서치를 기반으로, 다양한 이해관계자들 간의 상호작용 감안한 토탈솔루션 관점의 공간-컨텐츠-커뮤니티-서비스-제품 연계를 항상 고려하며, 신사업을 추진함
- 디타워의 경우 단순 오피스 건물의 품질에 포커스하지 않고, 지하의 리테일 공간이 건물 전체의 가치에 미치는 영향을 극대화



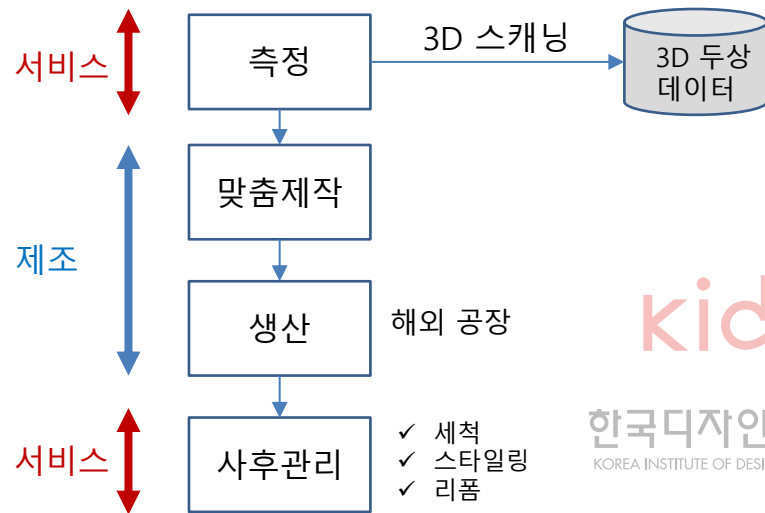
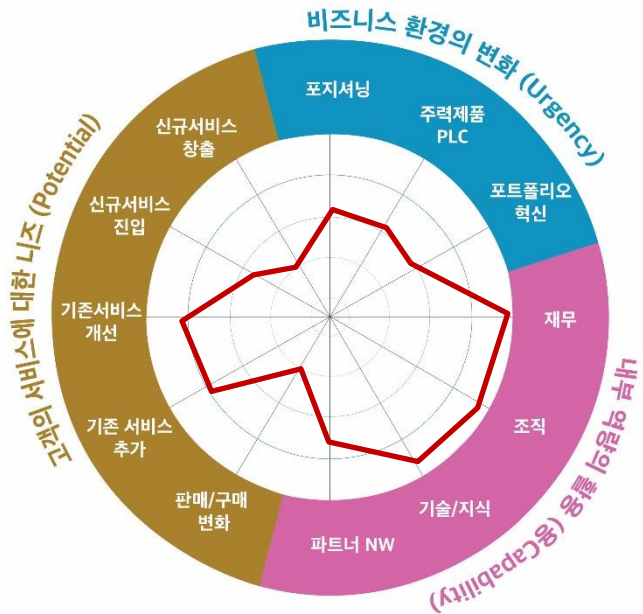
메가박스

- 메가박스는 중앙일보 계열 극장 프랜차이즈로서 CJ 그룹의 CGV, 롯데 그룹의 롯데 시네마 등에 밀려 업계 3위권을 형성하며, 치열한 경쟁
- 메가박스는 자금력이나 네트워크의 열세를 극복하기 위해 라이프스타일 영화관이라는 컨셉을 국내 최초로 도입하여, 다양한 고객 페르소나 별 맞춤형 극장 공간 및 서비스 메뉴를 개발
- 천원의 행복, 메가박스 오페라, 클래식 소사이어티 등 다양한 이벤트 및 멤버십 서비스를 시도
- 서비스 업계에서 경쟁이 심화되면서, 내부적 혁신만으로는 한계가 있으며, 다양한 외부 파트너들과의 제휴를 통한 새로운 경험 창출이 필수적인 시대로 변화하고 있음
- 라이프시어터



하이모

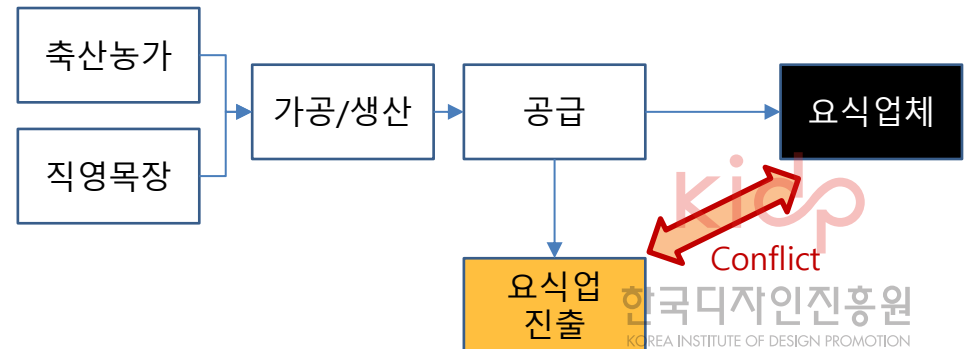
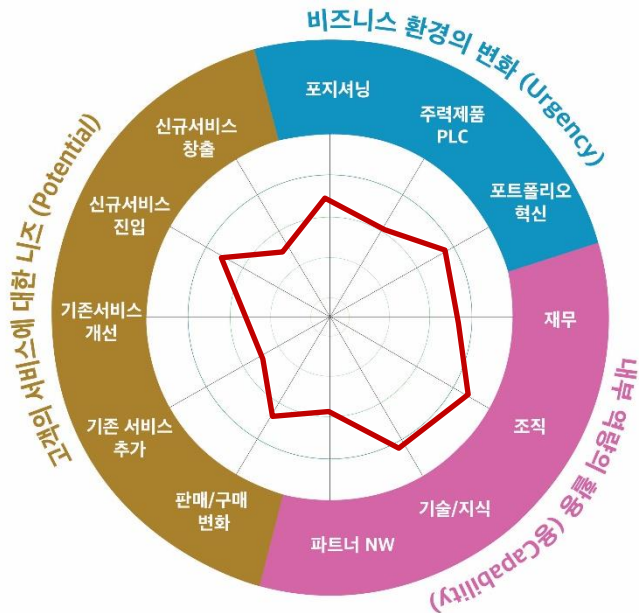
- 하이모는 국내 가발 업계 1위 업체로서, 고객 최초 방문시 상담 및 3D 측정 서비스를 기반으로 생산 및 전달 과정을 거치고, 제품 구매 이후 사후 관리로서 세척, 스타일링, 리폼 등 다양한 서비스를 통해 추가 수익을 창출
- 전국 수십 개의 하이모 서비스 센터를 운영중이며, 내부 전담 미용사 수십명 보유
- 3D 원천 데이터의 활용이나 미용사 역량을 활용한 헤어 스타일링 신규 사업 기회는 존재하나, 기존 사업에 대한 보수적인 기업 입장과 기존 고객들의 정보 보안성 유지 등을 이유로 적극적인 신규 사업 진입은 미온적인 입장



KIDP
 한국디자인진흥원
 KOREA INSTITUTE OF DESIGN PROMOTION

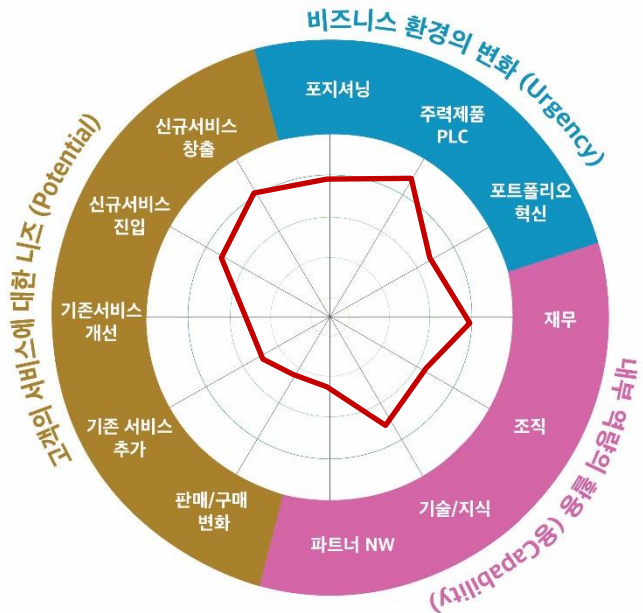
에스푸드

- 에스푸드는 국내 육가공 선두 업체로서, 직영 농장 및 축산 농가 네트워크에서 안정적으로 고품질의 식육을 공급 받고, 이를 가공하여 소시지, 햄등으로 생산하여 유통하는 식품 업체
- 안정적인 거래처에 지속적인 식육 재료 공급 사업만으로는 성장성의 한계를 인식하고, 존 쿡 델리라는 브랜드를 런칭하고 레스토랑 등 리테일 비즈니스로 진입
- 제조업체가 음식업 서비스업으로 진입을 하다보니, 내부 조직적인 한계를 절실했고 식음료 마케팅에 정통한 외부 인력을 보충하는 등 조직적 정비 이후 사업을 본격 착수
- 기존 거래처들과의 경쟁 관계 형성에 따른 기존 네트워크와의 갈등 완화를 위해 상품군을 분리하는 등 서비스 사업 추진에 따른 추가적 채널 관리 이슈가 발생



샘표 식품

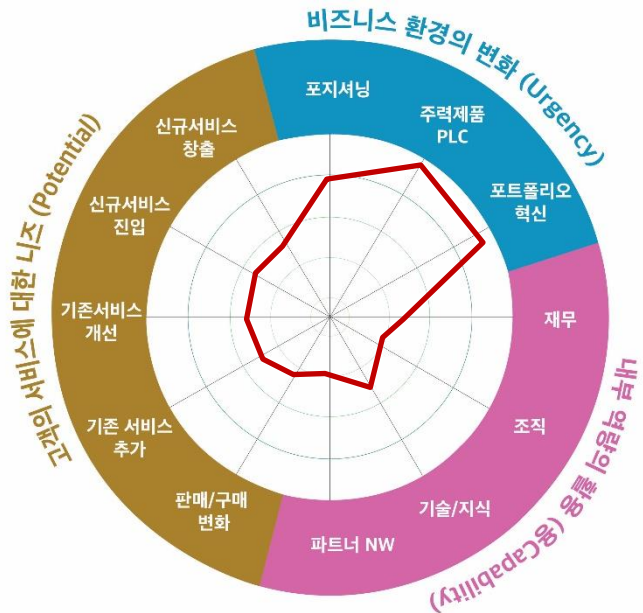
- 샘표는 장류 중심의 국내 중견 식품업체로서, 기존 간장이라는 단품 중심의 사업 포트폴리오에서 사업 다변화 및 신제품 카테고리 개발을 통한 성장 전략이 필요한 시점
- 요리에센스 연두라는 브랜드를 런칭하고, 쿠킹클래스 및 레시피 개발 공급 등 서비스 적인 부분에 상품 활성화를 위해 노력중
- 실버 세대의 증가 트렌드에 맞춰 백세시대라는 액티브 시니어 대상 브랜드를 런칭하며, 다양한 디자인 리서치를 통해 실버 세대 타겟의 새로운 제품-서비스 비즈니스 기회를 탐색 중
- 식품 업체의 특성상 리테일 등 서비스 접점 확보 등 공격적인 시장 공략 전략도 구사 가능하나, 타 경쟁사와 달리 기업 문화 및 경영 철학에 따라 보수적인 접근



- 기존 제품 포트폴리오 변화에 대한 니즈는 강하나, 연두가 아직 충분히 시장에 자리잡고 있지 못하고 있으며, “질러”라는 육포 상품 역시 지지부진한 상태
- 쿠킹클래스 등 경쟁사들이 제공하는 기존 서비스 추가 및 개선에는 효과의 한계가 있을 것으로 보이고, 새로운 방식의 서비스 융합 비즈니스 모델 개발이 필요

DUT Korea

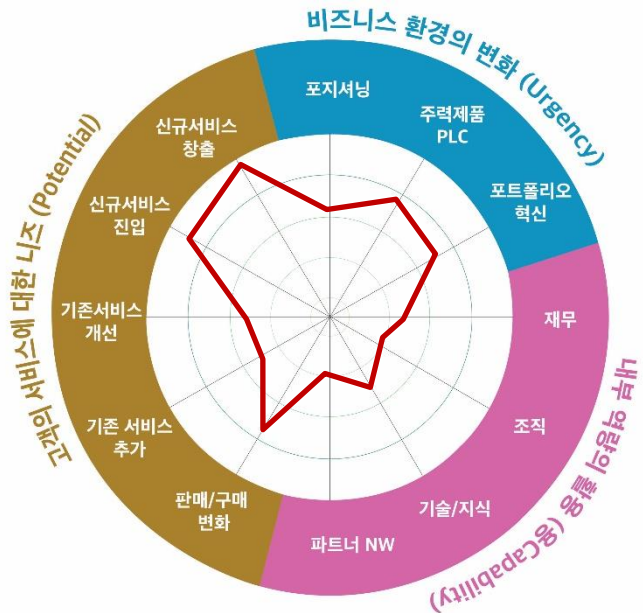
- DUT 코리아는 부산 소재 우레탄 발포 성형 전문 제조회사로서, 100억대의 안정적인 매출을 기반으로 신규 사업 분야 진입을 모색중
- 최근 침대 매트리스 개발을 통해 모빌리티 매트릭스 개발을 진행하여, 일부 OEM 방식으로 시장 진입
- 구글 캠퍼스 등에 사용되는 낮잠용 침대에 착안하여, 사무실에서 간단히 활용가능한 의자-릴랙스 체어 간 변형이 가능한 제품에 대한 기획 및 개발 진행 중
- 다만, 시장 조사 및 사용자에 대한 니즈 분석 역량이 내부적으로 부족하여, 대표이사가 기획에서 상품개발까지 직접 진두지휘 하다보니, 객관적인 시장 논리나 체계적 사업 전략이 부족



- 비즈니스 환경 변화에 따른 신규 사업 추진에 대한 절박함은 높은 편이나, 재무, 조직 등 내적 역량이 부족하여 신상품 개발에 있어서 외부 지원 및 협업이 절실히 필요한 상황
- 시장에서 침대 관련 코웨이의 매트리스 렌탈이나, 모빌리티형 침대 등 제품의 기능적 혁신이 진행 중이며, 서비스에 대한 니즈는 아직 구체화되지 않은 상황으로서, 서비스 융합형 비즈니스 모델 추진에는 한계가 있는 것으로 파악됨

재상전자

- 재상전자는 스위치 및 관련 모듈 제조회사로서, 현재 2세가 경영 승계 이후 사업 확장 차원에서 신사업 기회를 모색중
- 전기 바이크에 대한 시장 확장 기회를 참조하여, 대만의 전기 오토바이 쉐어링 서비스 모델인 '고고로' 를 벤치마킹하여, 국내 상용 배달 시장을 중심으로 전기 밧데리 교체형 전기 바이크 쉐어링 서비스 비즈니스 준비 중
- 그러나, 기술 및 가격 경쟁력 확보가 중국산 전기 밧데리에 비해 확보하기가 어려우며, 시장 확대를 위해 배민라이더스 등과 같은 플릿형 배달 업체를 대상으로 기본 사용자를 확보해야 기본 인프라 확보가 가능한 초기투자가 많이 요구되는 사업이므로, 중소 기업 입장에서 사업 진입 자체가 어려움



- 기본의 안정적인 부품제조업을 기반으로 제한된 재무적 여력을 활용하여 신사업 기획팀을 운영 중
- 기술적 요소 확보는 가능하나, 비즈니스 모델링 관점에서 서비스 모델을 기획하고, 테스트를 통해 서비스 운영 노하우를 축적해야 하는데, 테스트 베드 진행조차 버거운 현실
- 배달 서비스에 대한 수요는 지속 성장중이며, 친환경 이슈 등을 감안할때 신규 서비스에 대한 시장의 니즈는 높은편

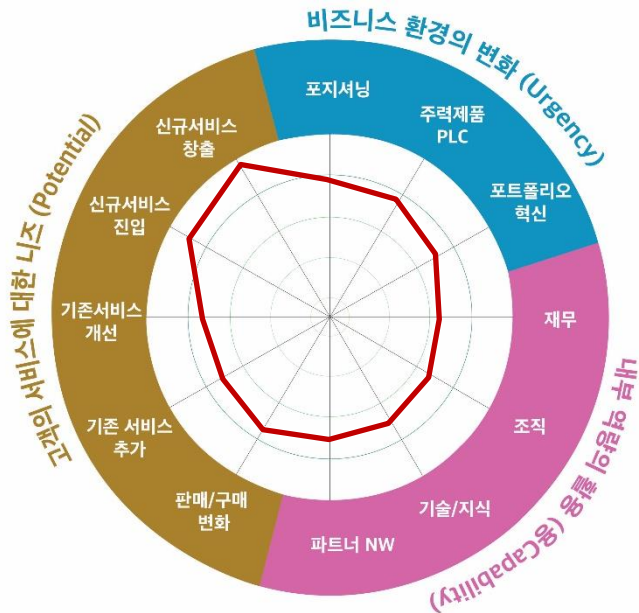
재상전자

- 참고로 대만의 고고로 전기바이크 셰어링 서비스는 유려한 바이크 디자인에 배터리 교체식이라는 혁신적인 비즈니스 모델로 전세계적으로 유례없는 성공적인 전기 바이크 셰어링 모델로 인정 받고 있음
- 전기 차량의 단점 중 하나인 배터리 충전시간에 대한 불편함을 배터리 교환 방식으로 해결하면서, 대만에서는 멤버십 기반으로 운영



중앙제어

- 중앙 제어는 전자 제어 모듈 제조업체로서 기존의 안정적인 사업 기반을 바탕으로, 전기 자동차 보급 확대 추세에 발맞추어 전기자동차 충전기를 개발 공급 중
- 이에 나아가 전기자동차 보급율리 국내에서 가장 높은 제주도를 중심으로 공공 전기자동차 충전기를 유지보수하며, 이들 간의 네트워크를 활용하여 멤버십 기반의 전기자동차 충전기 쉐어링 서비스를 준비 중
- 또한, 국가 보조금으로 개인이 구매하는 가정용 완충 충전기 역시 충전기 관리 및 사용 권한 원격 제어 애플리케이션 제공을 통해 P2P 기반의 충전기 쉐어링 서비스 비즈니스 모델을 개발



- 친환경 기술 테마에 맞게 정부 지원금 및 사내 여유 자금 활용을 통해 공격적 투자를 진행 중이며, 기술적 인력 이외에도 제주 전기차 충전기 운영 회사를 설립하여 운영적 노하우 습득 및 데이터 축적 중
- 정책적 변화와 맞물려 전기차 충전기 이용 행태에 지속적인 변화가 올 것이며, 기존 서비스 개선 뿐 아니라 신규 서비스 발굴 기회도 높을 것으로 파악됨

중앙제어

- 중앙 제어의 전기자동차 충전 인프라 사업은 전형적인 제품-서비스 융합형 비즈니스 모델로서, 기존의 발전 인프라에서부터 스마트 그리드, 전기 저장 인프라인 ESS 등과의 연계를 통해 피크타임을 회피하고 심야 시간 등에 전기를 경제적으로 확보하여 수요와 스무딩 시키는 인프라 관리 기술을 보유
- 전기차 충전기를 직접 제조 공급하는 제조업체의 역할과 동시에 이를 유지보수, 관리하는 단순 Maintenance 기능에 웨어링 서비스 모델을 접목하여, 다양한 방식으로 사업 시도 중
- 인프라 적인 성격이 강하므로, 제품 개발에 있어서는 BMW, 볼보 등 수입 완성차 업체와 협업을 시도하고 있으며, 인프라 확대는 한전, 포스텍 등 주요 사업자와의 협업을 적극적으로 진행



The world's first electric car charger
Division IF design award



JC-6511B



JC-6511

Z.E. READY

CN : ZER-13-1092-J00-PROV

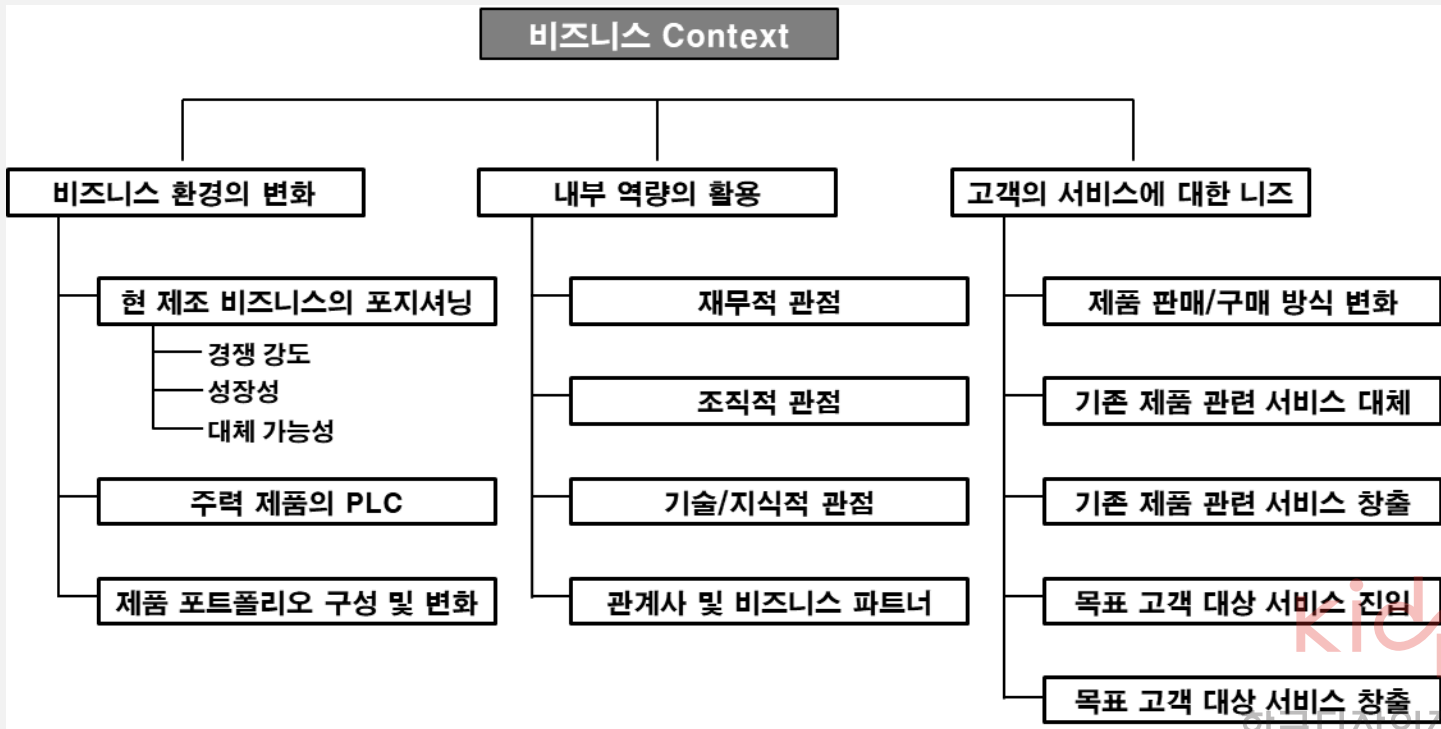
SN : 2013-001



4. 역량진단모델 개발

제조기업 비즈니스 컨넥스트 분석

- 전통적인 기업 환경 분석 프레임워크인 3C (customer, Company, Competitor)
- 국내 제조기업의 비즈니스 컨텍스트를 외부 환경, 내부 역량, 고객 니즈 등 총 3가지 관점으로 구분하고, 세부 평가 항목들을 도출하고, 7개 기업에 대한 서비스화 역량을 실험적으로 평가



제조기업 비즈니스 컨넥스트 분석

- 비즈니스 환경의 변화는 기존 제조기업이 처한 환경의 준엄함과 이로 인해 서비스화 추진에 대한 절실함을 반영하는 지표임
- 현 제조 비즈니스 포지셔닝을 분석하여, 경쟁강도가 강할 수록, 성장세가 둔화 혹은 감소될 수록, 대체재의 등장 위협이 높을 수록 현 포지셔닝이 열악함을 의미하며, 현 비즈니스의 포지셔닝이 열악할 수록 신규 사업에 대한 절실함/필요성이 높을 것이라 가정
- 주력제품의 라이프사이클이 진행되어 성숙/쇠퇴기에 접어들수록 서비스화의 필요성이 역시 높으며, 제품 포트폴리오 구성 상의 변화가 필요하다고 판단
- 내부 역량은 서비스화 추진을 위한 재무적 여력, 조직적 능력 및 변화 가능성, 서비스화에 필요한 기술적 구현/확보 가능성, 서비스 모델에 필요한 파트너 네트워크 확보 가능성 등을 종합하여 판단
- 고객의 서비스에 대한 니즈는 기본적으로 기존 제품/상품에 대한 판매 및 구매 방식에 대한 변화 가능성이 높을수록 새로운 서비스에 대한 니즈가 크다고 판단. 이외에도 기존에 존재하는 서비스와 새로운 서비스를 구분하여 각각 기존 고객 혹은 신규 고객 대상 서비스 기회를 판단

제조기업의 서비스화 역량 진단 모델

- 미국 PDMA의 IMM(혁신 성숙도 평가 모형)을 기반으로, 제조기업의 서비스화 역량 (Manufacturing Servitization Capability)를 다섯단계로 진단가능향 역량 진단 모델로 발전
- 평가시 제조사 내부 평가와 전문가 평가를 병행하고, 3가지 부문별 평가 결과를 통합하여 최종 평가 결과로서 제시 가능

서비스화 역량 Grid

제조사 내부 평가

전문가 평가

MSC(Manufacturing Servitization Capability) GRID

구분	Level 1 Initiation	Level 2 Development	Level 3 Maturity	Level 4 Optimization	Level 5 Innovation
비즈니스 환경 변화	비즈니스 환경 변화	비즈니스 환경 변화	비즈니스 환경 변화	비즈니스 환경 변화	비즈니스 환경 변화
	시장	시장	시장	시장	시장
	고객	고객	고객	고객	고객
	기술	기술	기술	기술	기술
내부 역량	조직	조직	조직	조직	조직
	인력	인력	인력	인력	인력
	프로세스	프로세스	프로세스	프로세스	프로세스
	문화	문화	문화	문화	문화
외부 역량	파트너	파트너	파트너	파트너	파트너
	시장	시장	시장	시장	시장
	고객	고객	고객	고객	고객
	기술	기술	기술	기술	기술

MSC(Manufacturing Servitization Capability) Scoring Model

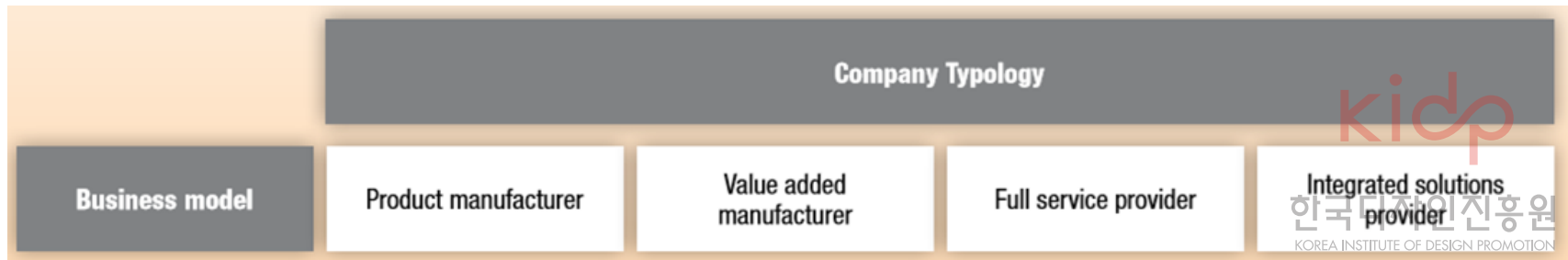
영역	요소	Question	Compliance Assesses(50%)	Evidence(50%)	평가점수	등급
Urgency	비즈니스 환경 변화	1) 제조사의 현재 시장 점유율 어떻게 되나요?	1	1		
		2) 회사 성장해 혹은 대체재 대비 회사의 제품이 어떤 차별점 우위를 가지고 있나요?	1	1		
		3) 회사 제품의 시장 경쟁 강도는 어떤가요?	1	1		
		4) 회사 제품의 성장 가능성 어떻게 평가 하시나요?	1	1		
내부 역량	조직	5) 회사 제품의 타사 제품으로서의 대체 가능성은 어떻게 보시나요?	1	1		
		6) 회사 제품의 생애주기(Product Life Cycle)는 현재 어떤 상태라고 생각하시나요? (도입, 성장, 성숙, 쇠퇴)	1	1		
		7) 회사의 제품 포트폴리오는 현재 어떻게 구성되어 있나요? (BCG Matrix: 청장물, 시장 점유율에 따라 Star, Cash Cow, Question Mark, Dog 등)	1	1		
		8) 소 계	5.0	5.0	10.0	Incomplete
외부 역량	파트너	9) 회사의 현재 재무 상황은 어떤가요?	9	9		
		10) 신사업/서비스화를 추진하기 위한 재정적 여유가 있나요?	9	9		
		11) 신사업/서비스화를 추진하기 위한 자금 동원/조달 능력이 어떻게 되나요?	9	9		
		12) 회사의 조직 체계는 어떻게 구성되어 있나요?	10	10		
고객역	파트너	13) 새로운 고객층을 확보할 계획이 있으신가요?	10	10		
		14) 기존 고객층을 확대할 계획이 있으신가요?	10	10		
		15) 신사업/서비스를 통해 대안/대체재를 어떻게 하고 있나요?	9	9		
		16) 회사에서 현재 비즈니스 파트너가 있나요? 있다면 어떤 회사와 어떤 관계를 맺고 있나요?	9	9		
고객역	파트너	17) Back-end/Front-end 관련 관계가 어떻게 되어 있나요? 있다면 어떤 도움을 받고 있나요?	47.5	47.5	95.0	Optimizing
		18) Front-end/Front-end 관련 관계가 어떻게 되어 있나요? 있다면 어떤 도움을 받고 있나요?	47.5	47.5	95.0	Optimizing
		19) 소 계	47.5	47.5	95.0	Optimizing
		20) 소 계	47.5	47.5	95.0	Optimizing
고객역	파트너	21) 회사는 현재 어떤 핵심 가치를 갖추고 있나요?	10	10		
		22) 회사의 기존 고객의 충성도를 높이기 위해 어떤 활동을 하고 있나요?	10	10		
		23) 사내에서 어떤 수준까지의 제품/서비스 품질을 확보하고 있는지 알고 있나요?	10	10		
		24) 사내에서 현재 어떤 대역로 활동을 하고 있나요?	10	10		
고객역	파트너	25) 회사는 새로운 서비스 창출을 위한 조직/역할을 갖추고 있나요?	10	10		
		26) 회사는 기존 고객에게 어떤 제품/서비스를 제공하고 있는지 알고 있나요?	10	10		
		27) 사내에서 현재 어떤 대역로 활동을 하고 있나요?	10	10		
		28) 사내에서 현재 어떤 대역로 활동을 하고 있나요?	10	10		
고객역	파트너	29) 회사는 새로운 고객 유입을 위해 신규 서비스 기획에 대한 조사 활동을 하고 있나요?	9	9		
		30) 회사는 새로운 고객 유입을 위해 신규 서비스 기획을 하고 있는지 알고 있나요?	9	9		
		31) 회사는 새로운 고객 유입을 위해 신규 서비스 기획을 하고 있는지 알고 있나요?	9	9		
		32) 회사는 새로운 고객 유입을 위해 신규 서비스 기획을 하고 있는지 알고 있나요?	9	9		
고객역	파트너	33) 회사는 새로운 고객 유입을 위해 신규 서비스 기획을 하고 있는지 알고 있나요?	9	9		
		34) 회사는 새로운 고객 유입을 위해 신규 서비스 기획을 하고 있는지 알고 있나요?	9	9		
		35) 회사는 새로운 고객 유입을 위해 신규 서비스 기획을 하고 있는지 알고 있나요?	9	9		
		36) 회사는 새로운 고객 유입을 위해 신규 서비스 기획을 하고 있는지 알고 있나요?	9	9		
총계			101	100.5	201.5	Optimizing

부문별 평가결과

최종 평가결과

[참조모델] 서비스화 성숙도 모형

- 프랑스 IT 기반 컨설팅 그룹인 Atos Consulting에서 개발 제안한 서비스화 '성숙도 모델 (Servitization Maturity Model)'을 제안 (Atos Origin, 2011)
- 이 모델은 제품+서비스 융합 단계에 따라 기업의 유형을 순수 제조기업 – 고부가 제조기업 – 서비스 기업 – 통합 솔루션 기업 등 총 4단계로 구분
- -각 4단계 별로 비즈니스 모델과 조직적 성과 등 2가지 측면에서 서비스화 진화 과정 (Servitization Evolution Process)을 거친다고 가정함
- 비즈니스 모델은 시장성숙도, 고객관계, 가치제안, 서비스 제공, 서비스 이익, 수익모델 등 총 5가지 세부 항목으로 구성



[참조모델] 서비스화 성숙도 모형

- 제조기업의 기존 제품 매출의 성장률이나 성숙도 측면에서 성장이 둔화되거나 감소하여야 서비스화를 추진하고 토탈 솔루션 프로바이더로의 변신이 시작될 것이라 가정
- 이를 통해 도출되는 서비스 수익 역시 서비스화가 진행될 수록 그 비중이 높아질 것이라 가정

		Company typology			
		Product manufacturer	Value added manufacturer	Full service provider	Integrated solutions provider
Business Model	Market maturity	Emerging (annual growth > 10%)	Growing (annual growth < 10%)	Maturing (no / marginal annual growth)	Ageing (declining product market)
	Customer relationship	Focus on new customers	Focus on extending sales at existing customers	Focus on vertical bundles to improve horizontal applications	Focus on few partnerships and ecosystem integration
	Value proposition	Develop, sell & deliver products	Develop, sell & deliver products + services	Develop, sell & deliver value added services, incl. platforms	Develop, sell & deliver customized, integrated solutions
	Service proposition	Services are necessity for product sales and warranty	Services are additional recurring revenue & profit streams	Services are primary recurring business	Solutions are primary recurring business
	Service revenue	< 10% of total revenue	10 - 50% of total revenue	50 - 80% of total revenue	> 80% of total revenue
	Revenue model	Pay per product, incl. services	Pay per product, pay per service	Pay per use	Pay per performance

[참조모델] 서비스화 성숙도 모형

- 서비스화의 결과 뿐 아니라 과정에도 주목하여 조직적 KPI의 변화도 함께 평가

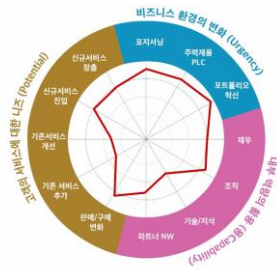
		Company typology			
		Product manufacturer	Value added manufacturer	Full service provider	Integrated solutions provider
Organizational Architecture					
KPI's	Overall	Focus on product leadership	Focus on operational excellence	Focus on TCO	Focus on customer intimacy
	Customer	Market growth, new customers	Market share, installed base	Market share, customer satisfaction	Share of wallet, customer advocacy
	Financial	Product profits, warranty costs	Product profits, service revenues	Service profits, customer satisfaction	Customer profits, Net Promoter Score
Management & Organization	Organizational design	Vertically integrated product units	Services as shared service centre	Services as business unit(s)	Business is organized around customer solutions
	Service governance	Service = cost category for the product	Services = cost centre	Service BU's = profit centers	Customer = profit center
	Influence of service organization	Product organizations lead, services is a resource to execute product strategy	Service organization is consulted by product units	Service units influence the "platforms for services" strategy	Services & solutions is in the lead and drives the company strategy
Processes	Key value creation processes	Research & Development, Manufacturing	Sourcing, Supply Chain Management, Manufacturing, Customer Services	Sourcing, customer services, customer integration	Consulting, customer services, customer integration
	Business Planning	Production drives planning	Production and service requests drive planning	Market analysis, projected service needs drive planning	Customer operation drives planning
	Service Process management	Limited visibility & control, reactive, ad-hoc	Immature processes, variations allowed, initial service dashboard	Standardized processes, service portfolio & knowledge mgmt	Well developed processes & control, continuous improvement
People & Culture	Culture	Dominant 'left-to-right' / 'product-out' approach with much emphasis on time to market	Dominant 'left-to-right' / 'product-out' approach with much emphasis on order fulfillment	Dominant 'right-to-left' / 'customer-in' approach with much emphasis on customer service	Dominant 'right-to-left' / 'customer-in' approach with much emphasis on customer value
	People	Focus on knowledge to create products	Focus on product delivery	Focus on services that enhance the product	Focus on value for the customer
	Resourcing	Hire HiPos, nurture SME's	Hire / source best SME's	Hire / source best SME's, partner with best alliances	Hire / source best SME's, partner with best customers / alliances
Information Management	Master data	Product BOM	BOMs for products + product services	Services incl. product platforms	Customer solutions incl. product platforms
	Configuration management	As designed, as built	+ as installed + as maintained	+ as modified + as improved	+ as operated + as replaced
	IT Processes	Aligned with product and production process	Aligned with production and service processes	Driven by services processes	Fully intertwined with customers' processes

제조기업 비즈니스 컨넥스트 분석 (대기업군)

- 서비스화 역량에 대한 시각화를 통해 해당 기업의 서비스화 역량을 비즈니스 환경의 변화, 내부 역량의 활용, 고객 서비스에 대한 니즈 등 통합적으로 판단하는데 유용한 것으로 파악
- 대기업군은 전반적으로 서비스화 역량이 높은 것으로 나타남



삼성전자



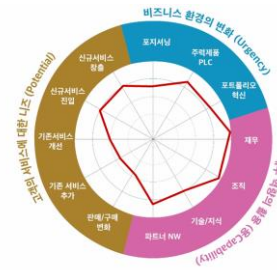
SPC



하림



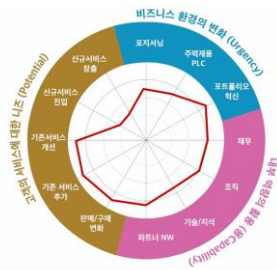
제주항공



SK D&D



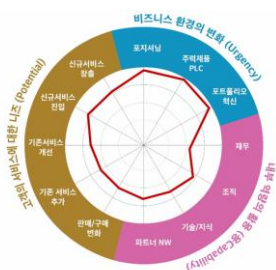
현대자동차



SK네트웍스



대림산업



메가박스

제조기업 비즈니스 컨넥스트 분석 (중소/중견 기업군)

- 중소/중견 기업군의 경우 서비스화 시급성에 대한 부분은 전반적으로 높지만, 공통적으로 내부 역량 측면에서 서비스 융합 비즈니스 추진 여력이 부족한 것으로 파악됨
- 예외적으로 하이모의 경우 역량은 충분하지만, 내부 추진 의지가 부족한 상황
- 중앙제어의 경우 안정적인 서비스화 추진 역량을 보유



하이모



에스푸드



샘표식품



DUT코리아



재상전자



중앙제어



닥터서플라이



안온



네오택

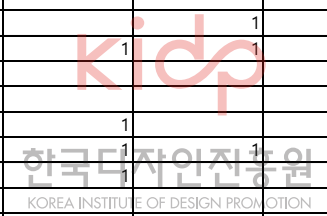


지스마트

5. 결론

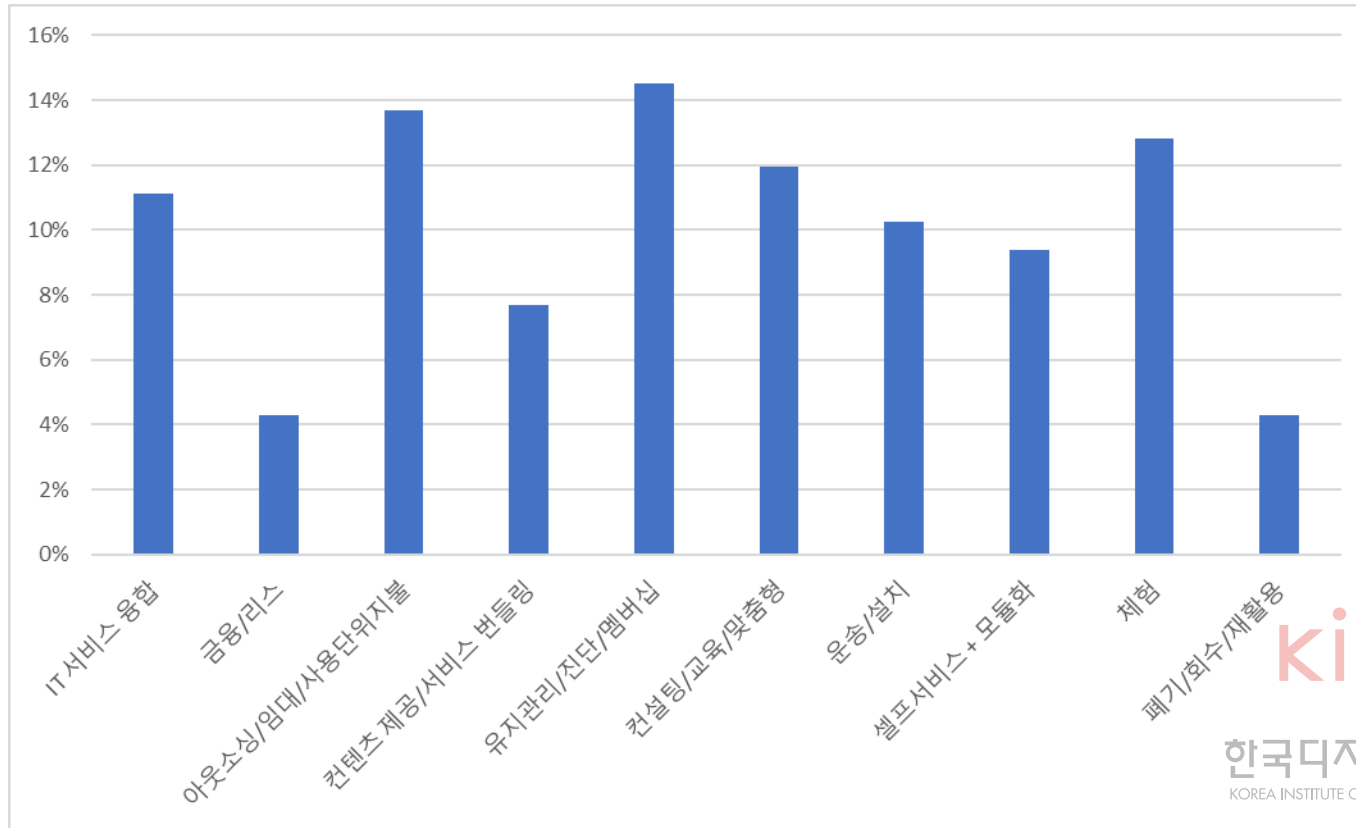
국내 제조기업의 서비스화 유형

	대기업	총합	IT 서비스 융합	금융/리스	아웃소싱/임대/ 사용단위 지불	컨텐츠 제공/ 서비스 번들링	유지관리/ 진단/멤버십	컨설팅/교육/ 맞춤형	운송/설치	셀프서비스 + 모듈화	체험	폐기/회수/ 재활용
녹십자	대기업	4				1	1	1		1		
한국항공우주산업	대기업	3			1		1	1				
삼성전자 디지털프라자	대기업	6	1			1	1	1		1	1	
SPC	대기업	5	1					1	1	1	1	
농협홍삼	대기업	4				1		1		1	1	
하림팻푸드	대기업	3						1		1	1	
제주항공	대기업	5	1			1		1		1	1	
SK D&D	대기업	7	1	1	1	1	1	1			1	
현대자동차 제로원	대기업	2						1			1	
SK네트웍스	대기업	4		1			1		1			1
대림산업	대기업	2				1					1	
메가박스	대기업	3				1		1			1	
DMS	중견기업	4	1		1		1		1			
고문당	중견기업	1							1			
일진에이테크	중견기업	1			1							
옥토끼이미징	중견기업	4			1	1		1			1	
DMK	중견기업	1			1							
다이헨한국	중견기업	2			1		1					
범석엔지니어링	중견기업	4			1		1		1			1
하나건드릴	중견기업	1			1							
DTR	중견기업	1					1					
성훈 라이팅	중견기업	1			1							
유니온	중견기업	4			1		1		1			1
더페이스샵	중견기업	2		1							1	
에스앤드더블유	중견기업	1			1							
존크레인	중견기업	1			1							
한국필립모리스	중견기업	4	1		1			1			1	
한국브라스트	중견기업	1			1							
하나시스	중견기업	6	1	1		1	1		1	1		
유아이엘	중견기업	1			1							
하이모	중견기업	2					1		1			
에스푸드	중견기업	1										1
샘표	중견기업	3						1		1		
닥터서플라이	중견기업	2	1				1					
DUT코리아	중견기업	1							1			
재상전자	중견기업	6	1	1			1		1	1		1
중앙제어	중견기업	6	1				1		1			1
비센	중견기업	3					1	1				
네오텍	중견기업	1	1									
안온	중견기업	1	1									
지스마트	중견기업	4	1		1		1		1			



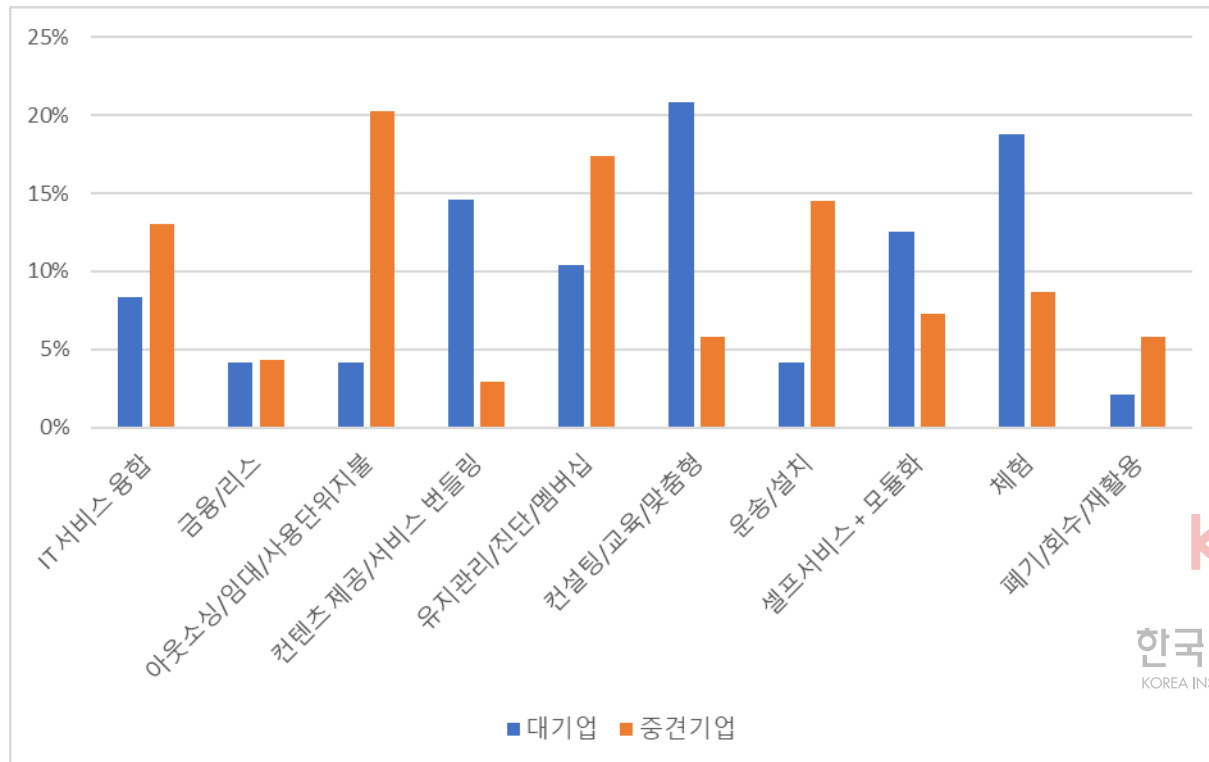
국내 제조기업의 서비스화 유형

- 앞서 데스크 리서치(총 20개 기업)와 정성조사(총 22개 기업) 대상 기업 총 42를 10대 서비스화 분야와 매핑해 본 결과, 상대적으로 활용 분야가 높은 모델은 유지보수, 아웃소싱, 체험, 컨설팅, IT 융합 등의 순으로 나타남



국내 제조기업의 서비스화 유형

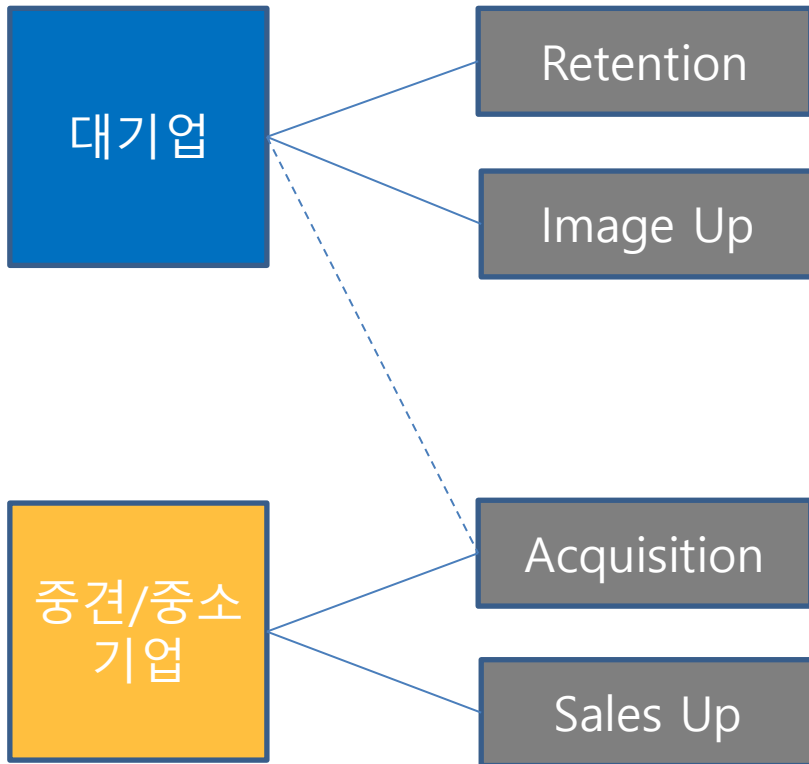
- 그러나, 위 결과를 대기업과 중견/중소 기업으로 나누어보면, 서비스화 전략 및 활용 모델이 상이함을 알 수 있음
- 대기업의 경우 컨설팅, 체험, 콘텐츠, 셀프서비스 등의 순으로 서비스화 모델을 활용
- 중소/중견 기업의 경우 아웃소싱, 유지관리, 운송/설치, IT 융합 등의 순으로 서비스화 모델을 활용



국내 제조기업의 서비스화 유형

- 10대 서비스화 모형 중 대기업은 평균적으로 4가지 유형의 모형을 복합적으로 활용하여 보다 입체적인 비즈니스 모형을 구사하고 있는 것으로 파악됨
- 반면, 중소/중견 기업은 평균 2.4개의 서비스화 모형을 복합 활용하고 있으며, 총 29개 대상 기업 중 14개인 48%가 한가지 유형의 서비스화 모델에 의존하는 것으로 나타남
- 이는 대기업에 비해 중소/중견 기업이 자금, 조직, 기술, 외부 파트너 등의 측면에서 신규 사업 투자 여력이 상대적으로 부족하며, 제조기업이 보유하고 있는 기술에만 의존하여 신사업을 추진하거나, 수익 다변화 및 안정화를 위해 임가공 서비스 중심으로 전환했기 때문인 것으로 보임
- 이러한 결과는 서비스화 역량 진단 결과, 중견/중소 기업군이 대기업 군에 비해 서비스화 추진에 대한 절박함은 비슷하더라도, 내부 추진 역량 측면에서 열세이며, 다양한 솔루션 결합을 통한 시장 니즈 대응에도 부족할 수 있다는 진단 결과와 일맥상통함
- 다양한 비즈니스 모델을 결합/재구성하여 새로운 비즈니스 모델을 추진할 경우, 보다 다양한 전략적 목표를 달성할 가능성이 높을 것으로 기대됨

국내 제조기업의 서비스화 유형

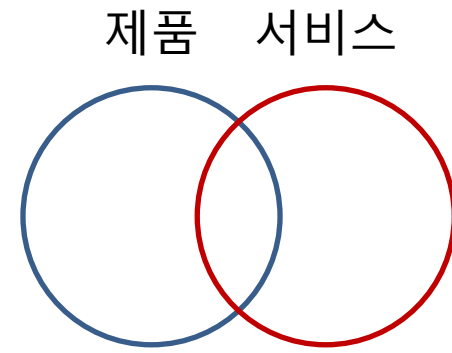
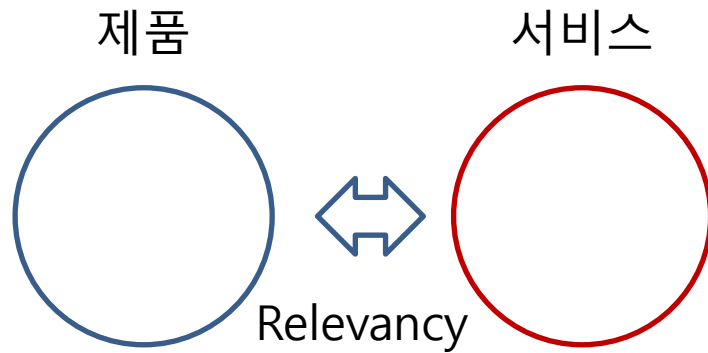


- 6 컨설팅/교육/맞춤형**
 디자인 개인화
 예시: IBM 장비, e-training, 웨딩플래너
- 9 체험**
 사용자가 직접 만들거나 체험해 경험 극대화
 예시: 그릇, 술 제조, LG피부관리샵
- 4 콘텐츠 제공/서비스 번들링**
 제품 관련 여러 서비스를 한번에 제공
 예시: IPTV, 삼성앱, CCTV등 보안서비스
- 8 Self 서비스+모듈화 판매**
 반제품으로 생산하여 소비자가 셀프로 제품 완성
 예시: IKEA, ATM
- 3 아웃소싱/임대/사용단위지불**
 사용단위 지불하는 서비스
 예시: 소카, 어도비 프로그램, 항공
- 5 유지관리/진단/멤버십**
 간접 부가 가치 제공
 예시: 코웨이 서비스
- 7 운송/설치**
 고객의 제품 사용 전 단계까지 고려
 예시: IKEA, 한샘가구, 커피머신
- 1 IT 서비스 융합 (IoT/빅데이터/클라우드 등)**
 빅데이터, 사물인터넷 이용
 예시: 삼성전자, 스마트카, 모젠, 원격제어 등



시사점

- 제품과 서비스 간의 연관성(Relevancy)에 따른 제품-서비스 시스템화, 제조-서비스 융합 모델



- 제품,서비스에 더해 공간과 콘텐츠와의 융합이 가속화
 - 중소/중견 기업의 경우 역량의 한계로 복합 모델 활용 역량이 제한적 (대기업 중심)
 - 공간 등은 자본 투여가 크고, 손익에 미치는 직접적 효과가 제한적이므로 중소/중견 기업의 경우 활용성이 떨어짐 (대기업 중심)



정책 제안

- 1) 아웃소싱, 유지보수, 설치 등 제품과 관련성이 높은 제조-서비스 융합 비즈니스 모델은 일부 제조기업의 경우 서비스 매출이 증가하는 등 부분적 성과가 필드에서 이뤄지고 있으나, 확장성 및 혁신성 차원에서 보다 복합적인 융합 비즈니스 모델의 발굴을 지원할 필요가 있음
- 2) 이를 위해, 대기업의 제품-서비스-공간-컨텐츠 융합 비즈니스 모델을 벤치마킹하여, 제한적이 리소스를 보유한 중소/중견 기업들 간의 협업을 가속화시키고, 공유할 수 있는 공간이나 컨텐츠 플랫폼을 제공해줌으로써, 일부 제한된 역량을 갖는 제조기업 및 개인간의 적극적 협업을 가속화 시키는 방향의 정책지원이 필요할 것으로 보임
- 3) 예를 들어, 리테일 공간 뿐만아니라, 오픈이노베이션이 가능한 물리적 공간을 조성하고, 제조기업과 개인 컨텐츠 크리에이터, 서비스 프로바이더 등이 협업할 수 있는 상생 에코시스템을 구축하여 네트워킹 파워와 자금력, 인적 구성 측면에서 취약한 중소/중견 기업의 비즈니스 모델 구축을 지원
- 4) 이 과정에서 서비스 디자인 등 융합형 비즈니스 모델 개발 전문가 집단을 멘토링이나 융합형 비즈니스 모델 내에 참여시킬 수 있도록 지원

