

# CEO Information

2007.3.28 (제597호)

## 컨버전스의 성공조건

### 목차

I. 확산되고 있는 컨버전스 현상

II. 컨버전스 확산의 배경

III. 컨버전스의 유형별 성공요인

IV. 성공을 위한 제언

작성 : 최병삼 수석연구원(3780-8296)  
sam912@seri.org  
이성호 수석, 권기덕 연구원  
감수 : 김재훈 수석연구원(3780-8297)  
jyk@seri.org

## 《 요 약 》

지난 수년간 전 세계적으로 컨버전스 열풍이 지속되었다. 주요 IT기업들은 컨버전스 제품을 경쟁적으로 출시했을 뿐만 아니라 컨버전스를 차세대 혁신전략으로 추진하였다. 이제 컨버전스는 IT산업뿐만 아니라 자동차, 금융, 문화 등 타 산업에서도 주요 트렌드가 되고 있다. 즉, 다기능 내비게이션, 복합 생활문화 공간 등 소비자들에게 시간절약, 편리함, 즐거움 등을 제공하는 컨버전스 상품들이 인기를 얻고 있다. 이러한 현상이 발생하는 것은 경쟁 심화와 혁신적인 기술개발의 정체 속에서 기업들이 기존 상품이나 기술의 재조합을 통해 제품의 기능개선을 도모하고 있기 때문이다. 또한 디지털 기술의 발달, 규제 완화로 인한 신사업 진출 및 기업간 결합의 용이함도 컨버전스를 촉발하는 요인으로 작용하고 있다.

그러나 ‘컨버전스 만능주의’의 함정에 매몰되는 것은 경계해야 한다. 소비자가 원하는 수준보다 많은 기능을 부가할 경우, 기능피로 현상을 유발해 오히려 기능을 단순화하거나 전문화한 경우보다 못하게 되는 역효과도 발생할 수 있기 때문이다. TV와 프린터를 결합한 세이코엡손의 ‘리빙스테이션’은 소비자의 生活動線을 고려하지 못하여 대중화되지 못했고, 노키아의 다기능 휴대폰 ‘엔게이지’는 기능들을 결합한 후에 오히려 핵심기능인 통화기능의 사용이 불편해져 실패하였다. 그리고 핵심기기인 플랫폼을 부적절하게 선정한 경우에도 컨버전스의 실패 가능성이 커지게 된다.

컨버전스의 성공을 위해서는 우선 컨버전스가 ‘기술공학’이 아니라 ‘소비과학’이라는 인식의 전환이 필요하다. 컨버전스의 초점을 기술이 아니라 다양한 대중의 욕구에 맞추어야 한다. 이를 위해서는 소비자의 습관 및 가치관, 생활동선 등 소비 프로세스에 대해 면밀히 검토해야 한다. 다음으로 기업은 경쟁력 있는 ‘플랫폼’을 선점하거나 타사의 우수한 플랫폼에 동참하는 전략을 구사할 필요가 있다. 플랫폼의 선정 기준으로는 대체 불가능성, 소비자의 사용빈도, 기능 부가의 용이성 등을 들 수 있다. 휴대폰과 PC, TV 등 전통적인 플랫폼 뿐만 아니라 주택, 가구, 자동차 등도 유비쿼터스 시대의 플랫폼으로 유력할 것으로 예상된다. 그리고 컨버전스에서 통합되는 기능의 수가 적정한 수준에서 이루어져야 한다. 컨버전스 상품은 소비자에게 제공하는 가치가 명확하지 않을 경우, 단품에 비해 비교우위를 상실할 수 있으므로 최소한의 기능부터 시작하여 가치가 명확한 기능만을 추가하는 방향으로 기능들의 조합을 최적화해야 한다. 마지막으로 컨버전스 전략을 주기적으로 업그레이드하는 것이다. 소비자의 기호나 기술 표준, 경쟁 구도 등 환경 변화에 따라 컨버전스의 유용성이 가변적이기 때문이다.

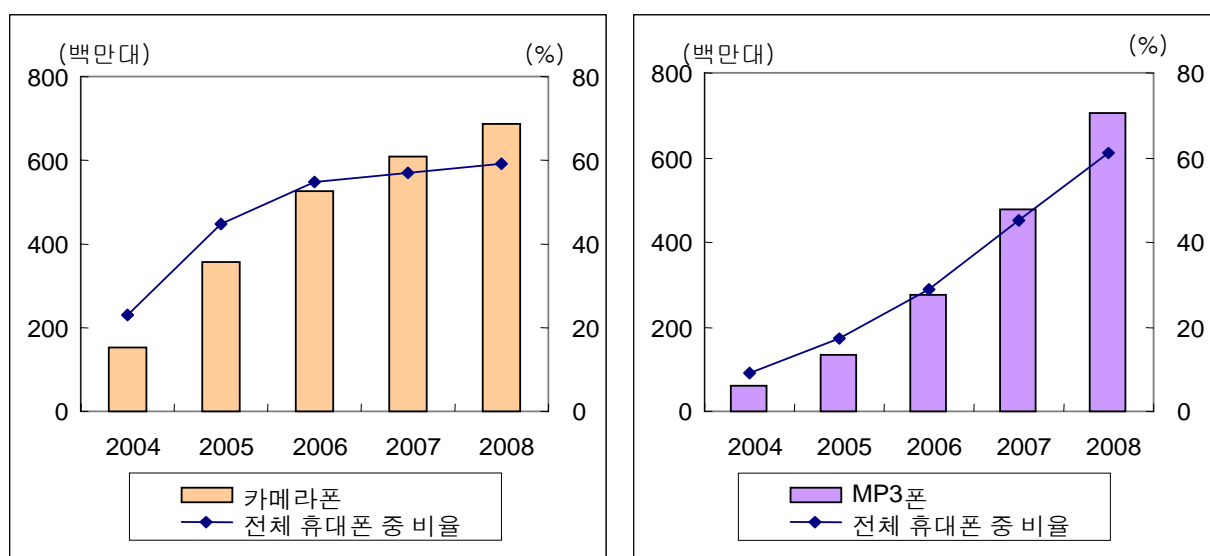
## I. 확산되고 있는 컨버전스 현상

### 전 산업으로 확산되는 컨버전스

□ 지난 수년간 IT업계를 중심으로 컨버전스 열풍이 확산

- 2000년대 초반부터 카메라폰, MP3폰, 복합기(프린터+스캐너+팩스) 등 컨버전스 제품의 보급이 급격히 확대
- 세계 휴대폰 시장 내 카메라폰의 비중이 2004년 23%에서 2008년에 59%로 확대되고, 동기간 중 MP3폰은 9%에서 61%로 증가할 전망<sup>1)</sup>
- 세계 주요 기업들이 신제품 발굴과 경쟁력 강화를 위해 제품과 서비스 부문에서 컨버전스를 적극 추진
- 인텔, IBM, 마이크로소프트, 애플, 삼성 등 글로벌 IT업체들은 디지털 컨버전스를 핵심 전략으로 추진
- 퀄컴, KT, SKT 등 국내외 통신업체들도 모바일 방송, 와이브로, 인터넷TV(IPTV)와 같은 복합 서비스를 미래의 수익원으로 집중 육성

전 세계 컨버전스 휴대폰의 시장규모



자료: Deutsche Bank, 2006.11.24

<sup>1)</sup> Deutsche Bank, 2006.11.24

## □ 최근 들어 컨버전스는 IT뿐만 아니라 여타 산업으로도 확산

- IT와 BT·NT간 컨버전스를 비롯해, 자동차 등 전통산업과 IT간 컨버전스가 점차 증가
  - 2001~2005년 중 IT와 NT간 컨버전스 특허가 2,486건으로 과거 5년(1996~2000년) 대비 128%나 증가<sup>2)</sup>
  - 자동차와 IT간 컨버전스 특허는 1,026건(2001~2005년)으로 과거 5년에 비해 84% 증가
- 섬유, 건축 등에서도 IT기술을 활용하여 고부가가치화를 추구하는 제품들이 등장
  - 나이키의 운동화에 소형 센서를 부착하여 칼로리 소모 등의 정보를 애플의 MP3 플레이어인 아이팟에 표시

## □ 특히 한국의 경우 다양한 문화적 컨버전스 현상도 발생

- 문화 공간 등 순수 서비스 부문간 컨버전스가 주요 트렌드로 정착
  - 최근 건설되는 쇼핑몰은 영화관뿐만 아니라 식당가, 피트니스센터, 워터파크, 실내스키장까지 포괄하는 복합 레저문화 공간으로 변신
- 음식, 레저 등 생활 전반에 걸쳐 컨버전스가 하나의 '문화코드화'
  - 한국 고유의 융합문화가 확산의 주요 요인

### 컨버전스의 개념과 종류

- ▷ 일반적으로 컨버전스는 상품(제품, 서비스)이 결합되는 '상품 컨버전스', 기술이 결합되는 '기술 컨버전스', 시장이 유사해지는 '시장 컨버전스'로 구분
  - 상품 컨버전스: 한 상품의 기능이 다른 종류의 상품에 더해져 새로운 상품을 창출
  - 기술 컨버전스: 한 기술이 다른 분야에 사용되어 신기술 및 신상품을 창출
  - 시장 컨버전스: 한 시장의 특성이 다른 시장의 특성과 유사해지는 현상
- ▷ 본 보고서에서 사용된 컨버전스는 상품 컨버전스로, 상품의 단순한 묶음인 복합(번들링)과 유기적 결합인 융합(퓨전)을 포함하는 융·복합 현상에 국한

<sup>2)</sup> 최근 10년(1996~2005년)간 미국 특허청(USPTO)에 등록된 특허를 이용한 당 연구소의 분석 결과

## 컨버전스에 대한 재조명이 필요한 시점

### □ 기업들의 컨버전스 전략에 대한 엄밀한 평가와 진단이 미흡한 실정

- 무조건 많은 기능을 결합하는 '컨버전스 만능주의'가 확산
  - MIT 미디어랩 이사장인 니콜라스 네그로폰테는 “여러 기능을 하나의 기기에 합치다 보니 터지기 일보 직전”<sup>3)</sup>이라고 평가
- 과잉 컨버전스는 기기의 복잡성을 높여 소비자에게 기능 피로감<sup>4)</sup> 등의 부작용을 촉발
  - “쓰지도 않는 기능을 컨버전스하여 가격이 올라간다”, “제품이 너무 복잡해서 쓰기 불편하다” 등의 불만이 고조
- 최근 들어 사용이 쉽고, 기능과 디자인을 단순화하거나 전문화한 제품이 히트하는 경향도 발생
  - 닌텐도의 게임기 '위(Wii)'는 기능의 단순화로 최근 3개월 간 138만 대나 판매되어 소니의 고사양 게임기 'PS3'(86만 대)를 능가<sup>5)</sup>
  - 모토로라의 '레이저(RAZR)'는 슬림 디자인에 주력하여 전 세계적으로 5천만 대 이상 판매

### □ 컨버전스의 허와 실을 재조명하고 성공 전략을 마련해야 할 시점

- 소비자 입장에서 컨버전스의 효용과 경제성을 재점검할 필요
  - 소비자가 컨버전스에 대해 어떤 니즈를 갖고 있으며, 어떤 動因과 메커니즘에 의해 컨버전스가 구현되고 있는가를 분석
- 기존에 성공한 컨버전스와 실패한 컨버전스의 사례를 유형별로 고찰하고 향후 전략방향을 새롭게 정립할 필요성이 점증

<sup>3)</sup> 미래M&B, 『제3의 디지털 혁명: 컨버전스의 최전선』, 2004.9.

<sup>4)</sup> 기능 피로감(feature fatigue)은 상품의 기능이 많아질수록 복잡해져 소비자의 만족도가 감소하는 현상(Rust, R. T., et al., "Defeating Feature Fatigue", *Harvard Business Review*, 2006.2.)

<sup>5)</sup> 2006년 12월부터 2007년 2월까지의 판매실적(*Financial Times*, 2007.3.23.)

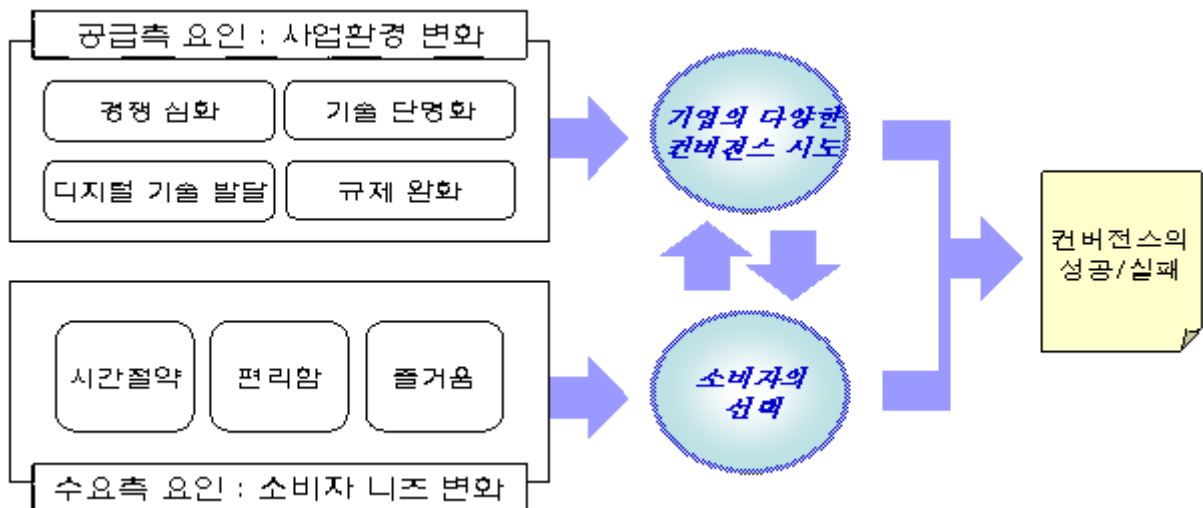
## II. 컨버전스 확산의 배경

공급 및 수요측 요인이 컨버전스의 확산을 유발

□ 사업환경 및 소비자 니즈의 변화가 컨버전스의 확산을 촉발

- 규제완화 및 기술수명의 단축 속에 기업들이 경쟁심화에 대응하기 위해 디지털 기술을 수단으로 컨버전스를 주요 전략으로 활용
- 시간절약, 편리함, 즐거움 등에 대한 소비자의 니즈 증대도 기업의 컨버전스 전략을 자극

컨버전스의 확산 배경



□ 컨버전스의 발현과정은 생태계의 진화과정<sup>6)</sup>과 유사

- 기업이 컨버전스 상품을 만들기 위해 다양한 조합을 시도하는 것은 변화하는 환경에 생존하기 위한 생명체의 이종교배 현상과 흡사
  - 기업은 생존전략으로써 컨버전스를 추진하는 주체
- 환경에 적응하지 못한 종(種)이 도태되는 것처럼 소비자 니즈를 충족시키지 못한 상품도 시장에서 퇴출

<sup>6)</sup> 디지털융합연구원, 『디지털 컨버전스 전략』, 2005.10.

- 소비자는 컨버전스의 진화 방향을 결정하는 주체

## 상품의 차별화와 고부가가치화를 추구

□ 기업은 컨버전스를 활용하여 상품을 지속적으로 업그레이드

- 경쟁이 심화되면서 기업은 기존 상품에 신기능을 추가하여 기존 고객의 고착화(lock-in)를 시도
- 기능을 추가하여 상품의 가치를 상승시키고 수명을 연장
- 컨버전스를 통해 비용 절감도 가능
- 기업이 생산하는 상품 종류가 많아지면서 범위의 경제<sup>7)</sup>가 발생하여 비용이 절감

□ 최근 혁신적인 기술 개발이 정체된 것도 컨버전스 선호의 주요 배경

- 기업의 상품개발 전략은 기존 상품의 품질·원가 개선, 기존 상품의 재조합을 통한 기능개선, 大기술혁신을 통한 신상품 개발로 대별
- 기술의 단명화<sup>8)</sup>로 신 기술개발에 따른 보상이 축소됨에 따라 기존 기술 및 상품을 조합하는 경향이 확산
- 일본의 경우 특허의 평균 수명이 1982년 16.3년에서 1990년에는 8.3년으로 단축되고, 2005년에는 6.3년으로 축소된 것으로 추정<sup>9)</sup>

## 디지털 기술 확산과 규제 완화

□ 디지털 기술의 발달로 다양한 매체의 결합과 정보교류가 가속화

<sup>7)</sup> Besanko, David, et al., *Economics of Strategy*, 2004.

<sup>8)</sup> 기술이 시장에서 활용되는 기간(평균 수명)이 단축되는 현상을 지칭

<sup>9)</sup> エコノミスト(이코노미스트), 2006. 8. 8.

- 음성, 이미지, 영상 등 다양한 형태의 정보가 디지털로 표현되면서 기간의 결합이 가능
- 특히 반도체 기술의 발전으로 컨버전스 기기의 소형화가 촉진
- CRM 등 고객관리 기법이 발달하여 고객에게 제공할 수 있는 서비스의 종류가 확대되고 다수 사업부의 협업이 가능

#### □ 전 산업에 걸친 규제 완화로 시장 진입과 기업간의 결합도 용이

- 1970년대 말 이후 미국과 영국을 중심으로 규제완화가 본격화되었고, 1980년대 들어서는 전 세계적으로 확산
- 과거에는 산업과 제품별로 시장 진입이 제한되어 컨버전스의 확산을 제약
- 기업간 결합이 자유화되면서 컨버전스를 위한 자원 획득도 용이
- 1984년 AT&T가 8개 자회사로 분리된 지 20여 년 만에 TPS와 같은 컨버전스 서비스를 제공하기 위해 유무선 등 여러 부문들이 재결합

#### 시간절약(速), 편리함(便), 즐거움(樂)의 추구

#### □ 소비자는 기본적으로 안전, 편리, 즐거움 등의 니즈를 보유

- 소득 증가로 과거보다 소비자의 니즈가 다양화되고 고차원화
- 소비자는 사회 구성원의 일원으로 안전한 삶, 편리한 삶, 즐거운 삶, 개성이 존중되는 삶을 추구
- 특히 시간에 대한 가치가 커지면서 시간절약에 대한 니즈가 증대
- 사회가 복잡해지면서 여러 업무를 동시에 수행(multi-tasking)하는 등 가용 시간이 부족
- 소득 증가, 주 5일제 등에 따라 여유시간에 대한 욕구가 증가



### 소비자들의 가치변화와 컨버전스

	컨버전스
시간절약(速)	· 한 장소에서 은행거래, 쇼핑, 영화감상이 모두 가능
편리함(便)	· 실외에서 사용하는 기기들을 결합하여 휴대 편의성을 제고
즐거움(樂)	· 음악, 방송 등 재미를 위한 다양한 선택권을 보유

□ 최근 히트상품에서도 '速', '便', '樂' 중심의 소비가 주요 트렌드로 부상

- 지난 5년간 국내 히트상품들의 추이를 보면, '즐거움과 재미'에 기반한 아이템들이 상위를 차지
  - 월드컵, 싸이월드, 홈시어터 등
- 주상복합 아파트, 테이크아웃점과 같이 '편리함'과 '시간 절약'을 제공하는 품목도 큰 인기
  - 복합기능 휴대폰, 자동차 내비게이션 등 컨버전스형 제품들이 지속적인 인기를 구가

#### 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)      · 위성DMB폰 (2005년 3위) · 내비게이션 (2005년 8위)      · 블로그 (2005년 10위) · 복합기능 휴대폰 (2004년 2위)      · 대용량 MP3 (2004년 5위) · 디지털포토(카메라폰) (2003년 1위) · 신가전 (2003년 3위)      · 지식검색 (2003년 9위) · 주상복합아파트 (2002년 4위)
즐거움(樂)	· 비보이 (2006년 8위)      · 평판TV (2006년 10위) · 이종격투기K-1 (2005년 5위)      · 카트라이더 (2005년 7위) · 싸이월드 (2004년 1위)      · 로또 (2003년 2위) · 월드컵 (2002년 1위)      · 홈시어터 (2002년 5위)

자료: 삼성경제연구소, 2002~2006년 중 10대 히트상품 보고서를 종합

### Ⅲ. 컨버전스의 유형별 성공요인

#### 1. 「제품 + 제품」의 컨버전스

소비자 동선(動線)이 일치하는 기기들을 결합

□ 소비자 동선이 유사한 기기를 결합하여 공간을 절약하고 편의도 도모

- 일반적으로 같이 연결하여 사용하거나 순차적으로 이용하는 기기들을 결합하여 공간과 비용을 절약<sup>10)</sup>
  - 세탁기와 건조기가 결합되면, 각각의 제품을 별도로 두고 사용하는 것보다 유리
- 다양한 상황에서 사용되는 개별 기능도 하나의 휴대기기에 집적
  - 야외용 칼, 가위, 병따개 등을 결합한 빅토리녹스의 '스위스 아미 나이프'는 매일 3만 4천 개가 생산되어 100여 개국에 수출

#### 사용 장소가 유사한 기기간 컨버전스

장소	컨버전스 제품	컨버전스의 내용
가정	세탁기+ 건조기	세탁기에 건조 기능을 추가
	스팀·진공 청소기	쓸기와 닦기를 한 번에 해결
	에어컨+ 히터	여름과 겨울에 사용되는 냉·난방 기능을 일체화
사무실	프린터 복합기	프린터에 복사기, 팩스, 스캐너 등을 결합
휴대용	다기능 휴대폰	휴대폰에 카메라, MP3, 동영상, 방송 등의 기능을 부가
	카메라+ 캠코더	카메라에 동영상 촬영, 캠코더에 사진 촬영 기능을 부가

□ 소비자의 생활 동선을 무시한 기기들의 결합은 컨버전스 실패의 지름길

- 세이코엡손은 2004년에 TV와 프린터를 결합한 '리빙스테이션'을 출시했으나 대중화에 실패

<sup>10)</sup> Maeda, J., *The Laws of Simplicity*, MIT Press, 2006.

- 사진을 PC로 편집한 후 인쇄하는 소비 행태를 간과
- 월풀의 경우, 전자레인지의 앞면에 LCD TV를 부착한 'TV-전자레인지 콤보' 제품을 출시했으나 소비자들의 반응은 미미
- 전자레인지에서 조리하는 시간이 짧아 TV를 시청하기에는 부적절

## 기기(機器)간의 주종(主從)관계를 명확히 구분할 필요

### □ 플랫폼<sup>11)</sup>의 선정이 컨버전스의 성패를 좌우

- 소비자가 자주 사용하고 대체 불가능한 제품에 기능을 추가해야 성공
  - 마쓰시타는 2006년에 침대를 플랫폼으로 한 '쾌면(快眠)시스템'을 호텔 등 업무용 시장에 출시하여 호평을 받아 가정용으로도 판매할 예정<sup>12)</sup>
  - 필립스는 거울에 디스플레이를 내장하여 뉴스, 증권정보 등을 제공
  - 토토는 변기를 플랫폼으로 하여 혈압과 체지방 측정, 소변샘플 분석 등의 기능을 추가
- 플랫폼의 선정시 물리적 크기 등도 고려할 필요
  - 모니터에 PC본체를 축소해 결합하는 것은 가능하지만, 반대로 모니터를 축소하는 경우는 소비자의 불편을 초래

### □ 컨버전스가 구현된 후 핵심 기능을 편리하게 사용할 수 있어야 성공

- NTT도코모의 손목시계형 휴대폰인 '리스토모'는 통화시 버튼을 누른 후 시계를 풀고 펼쳐야 되는 번거로움으로 인해 대중화에 실패
- 노키아가 2003년에 출시한 '엔게이지'는 휴대폰에 게임콘솔 등 다양한 기능을 탑재하였으나 핵심 기능인 통화가 불편하여 실패

<sup>11)</sup> 기능을 부가할 대상제품을 의미. 가령 제품 A에 B, C 등의 기능이 추가될 때 A가 플랫폼이 됨

<sup>12)</sup> 침대에 부착된 센서로 조명, 공조, 음향영상기기 등 10가지 기능을 조절하여 최적의 수면환경을 제공하는 시스템(日經ビジネス(니케이비즈니스), 2006.6.12.)

### 엔게이지(N-Gage)의 사이드토킹

- ▷ 노키아는 2003년 휴대폰에 게임콘솔, MP3플레이어 등 다양한 기능을 추가한 '엔게이지'를 출시
  - ▷ 엔게이지는 통화시 넓은 전면이 아닌 모서리면에 얼굴을 갖다 대야 하는 불편함으로 소비자의 불만이 쇄도
    - 이러한 '사이드토킹(sidetalking)' 방식을 비꼬는 웹사이트([www.sidetalkin.com](http://www.sidetalkin.com))까지 등장
    - 판매량도 기대에 미치지 못하면서 전문가들은 엔게이지가 2003년에 '가장 실패한 컨버전스 제품'이라고 평가
    - 결국, 노키아는 후속모델에서 원래의 통화 방식으로 복귀
- (<http://en.wikipedia.org/wiki/sidetalking>)

## 2. 「제품 + 서비스」의 컨버전스

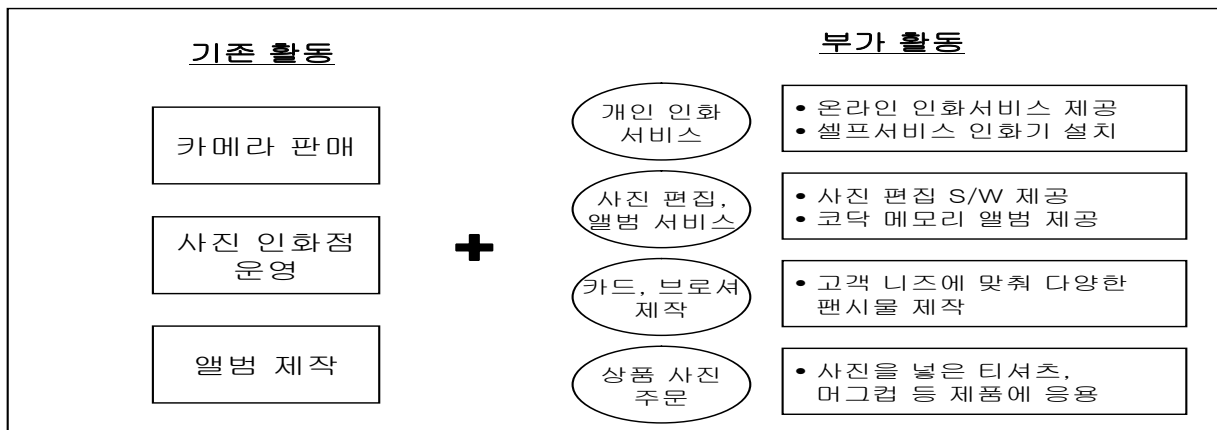
### 제품과 관련 서비스를 일체화

□ 소비자의 기기 사용 과정에서 주요 관건이 되는 '길목 서비스'를 발굴

- 고객이 해당 제품을 이용하면서 느낄 수 있는 불편함을 사전에 해소
  - 애플은 불법 온라인 음악시장을 합법적 구조로 전환시켜, 고객의 자사 제품 이용 시 안정적으로 콘텐츠를 확보할 수 있는 환경을 조성
- 중심 제품을 바탕으로 신규 서비스를 확대
  - GM의 경우, 자동차를 기반으로 텔레매틱스<sup>13)</sup> 서비스와 각종 홈서비스(자동차금융, 주택금융, 위성방송의 연계) 등을 결합하여 제공
- 기기의 이용을 활성화시킬 수 있는 부가서비스를 제공
  - 코닥은 디지털 카메라로 찍은 사진을 쉽게 인화할 수 있도록 온라인 인화 서비스를 제공하고 오프라인에도 셀프서비스 인화기를 설치

<sup>13)</sup> 무선통신과 인공위성을 이용한 위치측정시스템을 기반으로 자동차에서 정보를 주고 받는 기술을 지칭하며 통신(telecommunication)과 정보과학(informatics)을 합친 신조어

## 코닥의 디지털 카메라 서비스 확장 사례



자료: Sawhney, M., et al., "Creating Growth With Services", *Sloan Management Review*, Winter 2004.를 참조하여 재작성

## 서비스의 기능 강화로 기기의 수명을 연장

□ 쉬운 인터페이스와 풍부한 서비스의 제공이 중요

- 서비스를 쉽게 이용할 수 있도록 인터페이스를 구현
  - 소니에릭슨은 휴대폰과 PC에 동일한 사용자 인터페이스로 음악 파일을 다운로드해서 관리할 수 있는 유무선 연동 서비스를 제공
- 폭넓은 파트너십 등을 통해 양적, 질적으로 풍부한 콘텐츠를 공급하는 것이 중요
  - 소니는 온라인 음악 서비스에서 자사 중심으로 폐쇄적인 서비스를 제공하여 어려움에 직면

## 소니의 온라인 음악 서비스 '커넥트(Connect)'

- ▷ 소니는 애플에 앞서 2001년에 온라인 음악 서비스를 시작했으나, "PC로부터 휴대 음악 기기로의 전송은 3회로 제한한다"는 보수적 규정으로 인해 실패
  - 음반사업을 동시에 운영하고 있었기 때문에 저작권에 민감하게 반응한 결과
- ▷ 애플에 대응하여 2004년에 '커넥트'라는 온라인 음악 서비스를 재개했으나, 음악 파일의 호환 및 이용 등의 불편함으로 인해 소비자들이 외면
  - MP3파일을 소니의 고유 음악 파일 포맷으로 변환해야만 이용이 가능

(週刊ダイヤモンド(주간다이아몬드), 2005.2.12.)

□ 다양한 서비스 제공을 통해 기기의 가치를 지속적으로 업그레이드

- 기기 구매 이후에도 콘텐츠를 추가할 수 있는 서비스를 제공
  - 뉴로스미스는 장난감 제품인 '뮤직 블럭'에서 연주되는 곡들을 부모가 지속적으로 바꿀 수 있는 서비스 기능을 제공
- 기기의 사용시 개인에 특화된 경험을 제공
  - 소니의 휴대용 GPS 수신기의 경우, 디지털 카메라에 위치정보를 연동하여 디지털 카메라 이용의 유용성을 배가

### 3. 「서비스 + 서비스」의 컨버전스

고객 접점의 확보가 중요

□ 서비스의 통합시 고객 접점의 확보 여부가 성패를 좌우

- 소비자와의 상시적인 접촉 채널 자체가 경쟁력 있는 플랫폼
  - 웅진그룹은 정수기 렌탈로 구축된 고객과의 상시 접촉점을 플랫폼으로 활용

#### 웅진그룹의 방문판매 네트워크

- ▷ 1998년 업계 최초로 정수기 렌탈 서비스를 도입
  - 1만 명이 넘는 제품관리 전문가인 코디(Coway + Lady)가 380여만 명(2005년 말 기준)의 회원에게 정기 방문 서비스를 제공
- ▷ CRM, 코디시스템에 의한 고객과의 지속적인 접촉을 바탕으로 서비스 제공 품목을 정수기에서 공기청정기, 연수기, 비데로 확대
  - 공기청정기, 비데 등 관련 제품 매출의 20~25%가 코디들의 소개로 발생

(웅진코웨이, 『2005년 Annual Report』)

- 지자체들도 다양한 이벤트를 통해 고객접점을 창출하고, 관광과 더불어 타산업의 매출 증대도 유발
- 인삼축제, 송이축제 등 특산물 축제와 차 관광 등(관광+ 1차산업)
- 포도주 공장관광, 도자기 축제, 석탄체험관광 등(관광+ 2차산업)
- 의료관광, 연수관광, 생태관광, 음식관광 등(관광+ 3차산업)

□ 통신, 금융 등에서도 고객 접점에 주안점을 둔 원스톱 서비스가 확산

- 방송·전화·인터넷이 융합된 TPS(Triple Play Services)가 확산
  - 소비자는 요금절감, 통합고지서의 편의성과 다양한 부가서비스를 향유
  - 공급자는 비용절감, 소비자의 이탈 감소, 부가서비스 등의 제공을 통해 수익을 증대
- 기업과 개인에게 예금, 보험, 자산관리 컨설팅 등 금융관련 서비스를 통합해 제공
  - 기업의 재무정보시스템을 은행과 연결한 '기업 내 가상지점'을 통해 자금결제·외환거래·채권발행 등 모든 재무거래를 원스톱으로 제공
  - 통합 보험상품을 통해 각종 위험을 통합 관리(한국의 4인 가족은 평균 4~5건의 보험에 가입)

## 소비자의 시간가치 및 잠재 욕구를 적극 반영

□ 고객의 공간을 복합화할 필요성 증대

- 도시 내에서 직장, 주거, 여가 등 생활전반에 걸친 시간 사용을 절약할 수 있도록 복합단지를 형성
- '도쿄 속 작은 도쿄'로 불리는 롯폰기 힐스는 초고층 아파트, 오피스, 영화관, 호텔, 쇼핑센터, 식당가 등이 입주한 12개의 빌딩으로 구성

- 쇼핑·오락·공연·영화·교육·외식 등을 동시에 즐기는 복합 생활 문화 공간도 확대되는 추세
- 미국의 '몰 오브 아메리카', 일본의 '커넬시티', 홍콩의 '하버시티' 등이 대표적인 복합 쇼핑몰

#### 복합 리조트

- ▷ 국내외 복합 리조트는 스키, 래프팅, 승마, 골프 등 각종 사계절 레포츠, 그리고 오지탐험, 야생관광투어 등의 각종 이벤트를 풍성하게 제공
- ▷ 복합 워터파크에는 과거 별도로 존재하던 수영장, 온천, 찜질방이 하나의 공간에 모여 있고, 최근에는 의료 기능도 추가

- 다양한 기능이 복합되면서 공간 본래의 기능에 다양한 부가가치도 추가
- '민들레 영토', '토즈' 등의 세미나 카페는 공부 및 회의를 진행하는 세미나실과 차를 마시는 카페를 결합

#### □ 소비자의 잠재된 '핵심 욕구'를 파악해야 성공 가능성이 증대

- 실버타운의 경우, 의료, 쇼핑, 편의 시설 등을 한 곳에 복합시키는데 그치지 않고 고객의 잠재 욕구를 만족시키기 위해 노력
- '노블카운티'의 경우, 실버타운 내에 어린이집을 운영하여 삶의 생동감을 추구하는 노인들의 욕구를 적극 반영
- 노인 환자들은 치료에 대한 니즈 외에 확인, 관심, 대화 등의 심리적 니즈의 충족도 요구
- 미를 중시하는 성형수술에서도 '건강'이라는 기본적인 니즈를 고려할 필요
- 삼성서울병원은 자연스럽고 세밀한 코 성형수술뿐만 아니라 건강측면을 고려해 성형외과 전문의와 이비인후과 전문의가 협진



## IV. 성공을 위한 제언

### 컨버전스는 소비자 중시로부터 출발

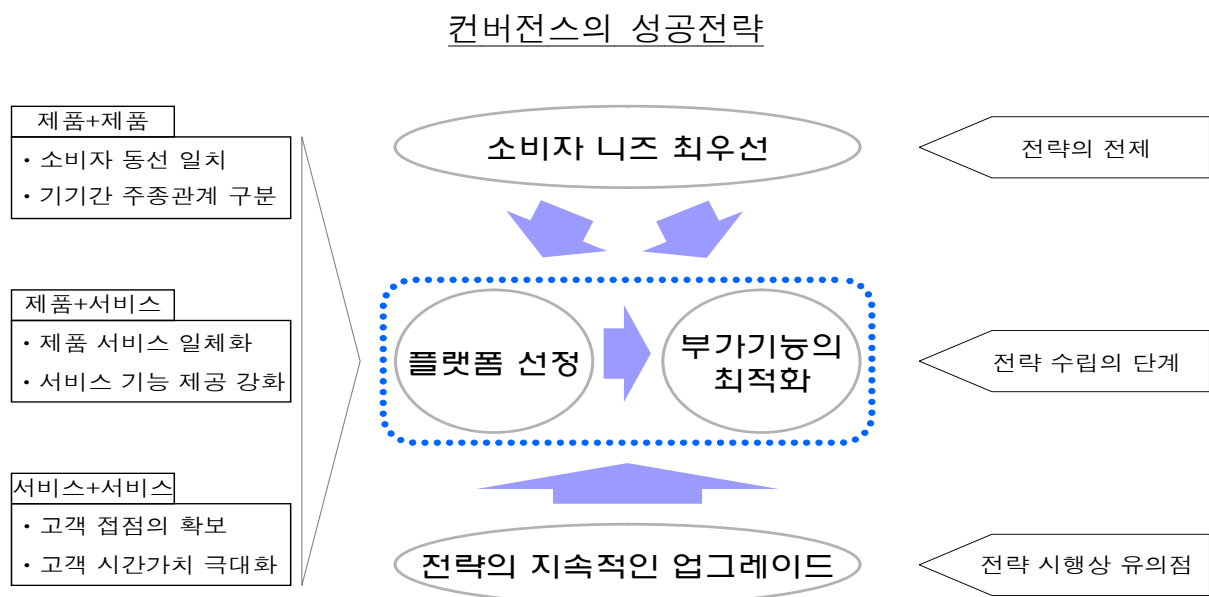
□ 컨버전스를 '기술 측면의 공학(engineering)'이 아니라 '소비 측면의 과학(consumer science)'으로 이해할 필요

- 기술을 중시하는 기업일수록 다양한 분야에 기술을 활용하려는 성향이 강하게 발현
  - 일방적으로 기술을 중시하는 조직일수록 엔지니어들이 중심이 되어 기술위주로 제품을 개발
- 복잡다기하고 이율배반적인 소비자들의 성향이 컨버전스 전략의 방향을 결정
  - 소비자들은 개성을 추구하는 동시에 모방소비를 하고, 최첨단 제품을 선호하면서 아날로그로의 회귀본능도 보유
  - 컨버전스 전략을 수립할 때는 “다양한 대중의 욕구에 맞춘다(mass customization)”는 인식을 강조할 필요
- 고객의 습관 및 가치관, 생활 동선 등 소비 프로세스를 연구하여 솔루션을 제공
  - 인텔은 영국, 중국 등의 거리에서 실제로 소비자의 행동을 관찰하는 연구를 수행
  - 쇼퍼트랙은 비디오 마이닝(video mining)을 활용하여 쇼핑몰에 설치된 카메라로 방문자의 소비 행태를 분석

□ 플랫폼(핵심기기)을 선정하고 기능의 최적화를 추진

- 소비자의 니즈를 충족시킬 수 있는 적절한 플랫폼의 선정이 컨버전스의 핵심 성공요인

- 인텔, 애플, 마이크로소프트 등은 휴대폰과 PC, TV를 향후 디지털 기기의 주력 플랫폼으로 예상
- 여기에 추가 기능을 적절히 결합하여 기능피로 현상도 최소화할 필요
- 고객이 감당할 수 없을 정도로 기능을 복합할 경우 역효과가 초래
- 또한 소비의 트렌드를 감안하여 주기적으로 컨버전스 전략의 업그레이드를 추진
- 기업내 조직을 지식과 정보가 활발히 교류되는 방향으로 설계하여 변화에 신속하게 대응



### ① 컨버전스의 중심인 적절한 '플랫폼'을 선정

#### □ 고객이 선호하는 최적의 컨버전스 플랫폼을 파악

- 성공하는 컨버전스일수록 적절한 플랫폼을 선정하고, 이를 소비자에게 명확하게 전달
- 두 기능이 1대 1로 결합될 경우 사업의 주도권이 모호해지므로 하나의 플랫폼(핵심기기)에 다른 부가 기능들이 결합될 필요

- '스위스 아미 나이프'와 같이 소비자가 이름에서 플랫폼을 명확히 파악할 수 있도록 하는 것이 바람직
- 자신의 상품에 타사의 상품을 결합하려는 자기중심적 컨버전스를 지양하고 객관적으로 우수한 플랫폼에 동참하는 것이 바람직
- 이 경우 기능의 중요도, 물리적 크기, 보급률 등을 고려

#### □ 미래에 유망해질 컨버전스 플랫폼을 조기에 확보

- 컨버전스 경쟁력을 판단하는 중요한 기준은 경쟁력 있는 플랫폼의 보유 여부
- 플랫폼을 보유한 기업이 컨버전스 전체의 주도권을 확보
- '검색'이라는 핵심 플랫폼을 차지한 구글, 야후 등의 포털사이트들이 인터넷 서비스의 복합화를 주도
- 향후 플랫폼의 가치는 대체 불가능성, 소비자의 사용빈도, 기능부가의 용이성에 의해 좌우
- 소비자와 상시 접촉할 수 있는 소비내구재의 방문네트워크와 PC시장의 운영체제처럼 산업 내 독점적 지위를 보유하고 있는 상품이 유력
- 주택, 가구, 자동차 등은 유비쿼터스 시대의 유력 플랫폼

## ② 적정 수준에서 기능을 통합

#### □ 컨버전스는 가부(可否)의 문제가 아닌 정도(程度)의 문제

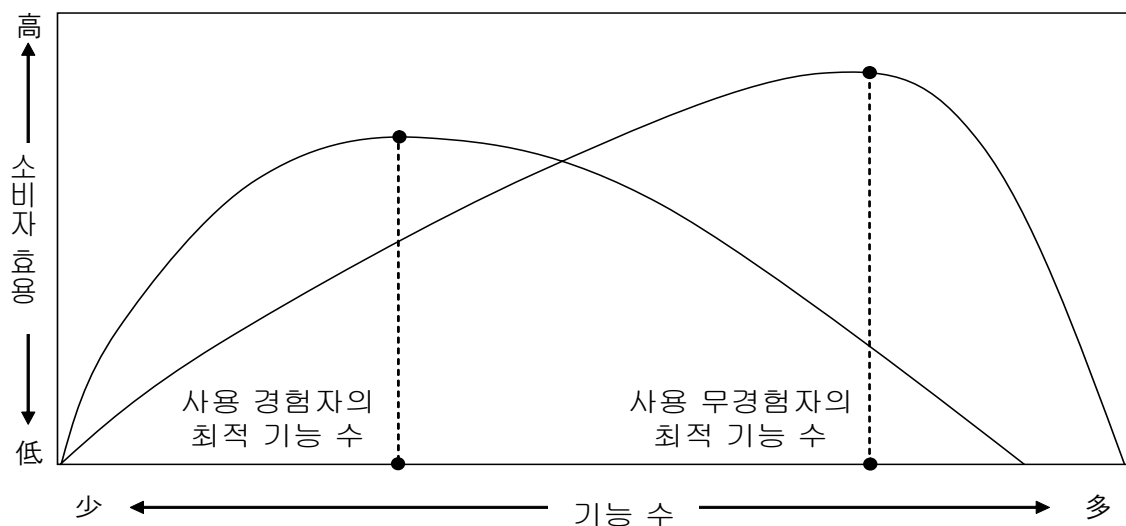
- 악역을 담당하려는 마음(devil's advocate) 자세로 막연히 부가된 기능을 비판적으로 재검토
- 컨버전스 상품은 소비자에게 제공하는 가치가 명확하지 않을 경우 일반적으로 단품에 비해 비교우위를 상실

- 컨버전스 제품은 대체로 크고, 사용방법이 복잡하며 고가

□ 최소한의 기능부터 시작하여 가치가 명확한 기능만을 추가

- 소형화, 전력 소비, 디스플레이 사이즈 등 상충되는 요구들을 하나의 기기에 모두 실현하기에는 무리
- 상품 내 기능을 통합하는 데는 최적 수준이 존재
  - 소비자 실험에서 제품 사용경험이 없는 소비자는 많은 수의 기능을 선호했지만, 사용해본 소비자는 상대적으로 적은 수의 기능을 선호<sup>14)</sup>

소비자 기능피로의 함수형태



자료: Rust, R. T., et al., "Defeating Feature Fatigue", *Harvard Business Review*, 2006. 2.

- 컨버전스와 정반대로, 특정 고객층의 특수 목적에 맞게 기존의 단품을 분해하여 전문화시키는 가능성도 고려
  - 냉장고의 특정 기능만을 분화시킨 전문화 냉장고가 인기(김치냉장고, 화장품냉장고, 와인셀러 등)

<sup>14)</sup> 비디오기기에 부과된 기능을 가지고 한 소비자의 선택 실험으로, 기능의 수는 21개와 7개로 구분 (Thompson, D. V., et al., "Feature Fatigue : When Product Capabilities Become to Much of a Good Thing", *Journal of Marketing Research*, 2005. 11.)

### ③ 컨버전스 전략을 주기적으로 업그레이드

#### □ 소비자의 기호(嗜好) 변화에 대응하여 컨버전스 전략을 수정할 필요

- 소비자의 기호 변화에 따라 컨버전스의 유용성은 가변적
  - 기호 변화에 유연하게 대응하지 못하면 컨버전스 생명력은 크게 단축
  - 1990년대 초 복합형 샴푸(샴푸+ 린스)는 인기를 얻었으나, 건강에 대한 관심 제고로 소비자들이 고급 샴푸와 린스를 개별 구매하면서 퇴조
- 특히 단일 제품에 대한 선호도나 서비스의 차이가 클수록 컨버전스의 효과가 제한적
  - 과거 TV와 VCR을 일체형으로 구매하기보다 각각 다양한 기능, 사이즈, 가격을 가진 개별 제품을 선호하는 소비자도 공존

#### □ 표준·경쟁구도 등 환경 변화에 따라 컨버전스를 지속적으로 업그레이드

- 복수 표준을 지원하는 기기를 단순히 조합한 컨버전스 기기는 표준이 단일화될 경우 효용이 급감
  - 복수 표준을 지원하는(듀얼모드) 기기는 고가이므로 가격측면에서 단품 제품에 비해 일반적으로 열위
  - DVD 콤보는 VCR과 DVD를, 듀얼모드 플레이어는 블루레이와 HD DVD를 모두 재생 가능<sup>15)</sup>
- 가치사슬의 변화로 과거의 경쟁기업과 협력해야 하거나, 전혀 새로운 기업과 경쟁하는 상황에 직면
  - 과거 휴대폰과 PDA는 별도의 시장을 형성했으나, PDA에 통화 기능을 더한 'PDA폰'과 휴대폰에 PDA 기능을 추가한 '스마트폰'이 출현
  - 소비자 제공가치가 유사한 '캠코더 겸용 카메라'와 '카메라 겸용 캠코더'는 향후 경쟁을 거쳐 승자와 패자가 갈릴 전망

<sup>15)</sup> 차세대 DVD를 위한 표준으로 블루레이는 소니 진영, HD DVD는 도시바 진영이 지원

## 【 지표로 보는 경제 Trend 】

## &lt; 금융동향 &gt;

	3. 20	3. 21	3. 22	3. 23	3. 26
환율					
원/달러(종가기준)	941.7	938.0	937.9	937.5	938.6
엔/달러(뉴욕시장)	117.49	117.31	117.39	118.09	118.03
금리					
회사채(3년AA-, %)	5.20	5.20	5.17	5.17	5.18
국고채(3년, %)	4.80	4.79	4.76	4.75	4.76
주가지수(KOSPI, 종가)	1,444.2	1,442.9	1,448.5	1,447.4	1,449.8

## &lt; 실물동향 &gt;

(전년동기(월)비, %)

	2005년	2006년	2006.10월	11월	12월	2007. 1월	2월
GDP성장률 <sup>1)</sup>	4.2	5.0	..	4.0	..	..	..
민간소비	3.6	4.2	..	3.7	..	..	..
설비투자	5.7	7.6	..	5.3	..	..	..
산업생산 증가율	6.3	10.1	5.5	7.1	3.0	7.4	..
평균가동률	79.7	81.1	81.9	81.6	80.5	81.3	..
실업률	3.7	3.5	3.3	3.2	3.3	3.6	3.7
실업자(만명)	88.7	82.7	78.9	76.8	78.4	85.1	86.1
전국 어음부도율	0.04	0.02	0.04	0.03	0.03	0.02	0.02
소비자물가 상승률	2.8	2.2	2.3	2.2	2.2	1.7	2.2
수출(억달러, FOB) <sup>2)</sup>	2,844.2	3,254.6	280.2	306.0	287.8	280.9	262.7
(증감률)	(12.0)	(14.4)	(10.5)	(18.5)	(12.3)	(20.8)	(10.5)
수입(억달러, CIF)	2,612.4	3,093.8	256.2	267.7	275.2	276.6	252.3
(증감률)	(16.4)	(18.4)	(13.1)	(12.2)	(13.8)	(19.8)	(7.3)
경상수지(억달러)	149.8	60.9	17.6	42.4	1.5	-5.1	..
외환보유액(억달러)	2,103.9	2,389.6	2,294.6	2,342.6	2,389.6	2,402.3	2,428.1
총대외지불부담 <sup>3)</sup>	1,879	2,634	..	2,634	..	..	..
(억달러)							

1) 한국은행 2007년 3월 21일자 '2006년 국민계정(잠정)' 자료에 의거하여 작성.

2) 산업자원부 수출입 동향자료에 의거하여 작성.

3) IMF, World Bank 등 9개 국제기구가 마련한 새로운 편제기준, 분기별 발표.