

논문접수: 2009. 02. 13

게재확정: 2009. 03. 10

# 인터넷 환경에서 새로운 가치 창조를 위한 비즈니스 모델과 화훼 유통 서비스 전략 - ROSEWeb 솔루션 사례 -

이 승 창\* · 안 성 혁\*\*

< 차례 >

I. 서론 II. 화훼 유통 서비스 시장 III. 화훼 유통 서비스 총아 IV. (주)뉴런의 비즈니스 모델과 수익원	V. 온라인 서비스 업체간 경쟁과 협회-회원과의 전략적 관계 VI. ROSEWeb 솔루션의 향후 추진전략 VII. 미래를 위한 도전 VIII. 결론
---	--

## [국문초록]

인터넷 환경은 화훼 유통 서비스를 급격히 변화 시켰을 뿐만 아니라, 회원의 경쟁 방식 자체를 변화시켰다. 이러한 변화의 중심에는 ROSEWeb 솔루션이 있었다.

사용자 환경이 모바일 인터넷으로 전환되고 있고, 온라인 서비스 업체들은 비즈니스 컨버전스를 통해 새로운 서비스를 제공하고 상황이다. 이에 본 사례연구는 (주)뉴런의 ROSEWeb 사례를 통해 유통과 정보기술이 결합한 비즈니스 모델을 이해하고 이와 관련된 주요 이슈를 파악하여 기업들이 새로운 비즈니스 가치를 창출하기 위한 비즈니스 모델과 화훼 유통 서비스 전략을 수립하는데 있어서 좋은 가이드라인을 제시하고자 한다.

본 사례연구는 인터넷 화훼 유통 서비스뿐만 아니라 인터넷 비즈니스의 다양한 서비스 영역에서 창업이후 단계별 사업 전략수립을 위한 기본 모델로 폭 넓게 적용 할 수 있을 것이다. 사례 내용은 외부환경 측면(화훼 유통서비스 시장, 협회-회원간 전략적 파트너십 관계)과 내부환경 측면(ROSEWeb 솔루션, 비즈니스 모델, 수익원)으로 나누어 구성되어 있다. 각 장의 내용들을 이 두 관점에서 살펴본다면 모바일 인터넷 환경에서 새로운 서비스를 준비하는 기업들에게 많은 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다. 마지막으로 이

\* 중소기업진흥공단 중소기업연수원 교수(주저자, lee\_seungchang@yonsei.ac.kr)

\*\* (주)뉴런시스템 연구소 소장(교신저자, ash@newrun.co.kr)

사례를 읽고 두 가지 의문을 가지고 토의를 했으면 한다. “인터넷 포탈업체들이 화훼 유통 서비스에 진입했을 때 ROSEWeb은 지속적으로 경쟁우위를 확보할 수 있는가?”와 “(주)뉴런의 다음 비즈니스 모델은 무엇인가?”

주제어 : 화훼, 비즈니스 모델, 인터넷 유통 전략, 비즈니스 컨버전스, 모바일 인터넷

## I. 서론

*“양재에 꽃가게를 운영하고 있는 이동욱 사장은 최근 ROSEWeb 솔루션을 이용하면서 점포운영에 많이 변화가 있었다. 점포관리, 주문관리, 고객관리, 리본출력 등이 ROSEWeb 솔루션을 이용하여 효율적으로 점포관리를 할 수 있게 되었고, 전국적으로 주문과 배송이 가능해졌다. 그리고 얼마 전까지만 해도 리본의 수기작업 때문에 서예학원까지 다녔지만 여전히 이동욱 사장한테는 부담스러운 일이었다. 한자로 된 리본을 제작하는 것은 여간 힘든 일이 아니다. 예전에 한자를 잘못 사용해서 큰 낭패를 본적도 있다. 그러나 이제는 ROSEWeb 솔루션의 다양한 폰트로 리본 제작이 가능해져 다른 업무를 위해 점포를 비워도 주문을 받을 수 있게 되었고 불안하지 않게 되었다.”*

2009년 3월 초순, 봄비와 함께 찾아온 꽃샘추위지만 길가에 화이트데이 선물용 꽃을 보니 기분이 좋았지만 오늘 꽃 주문량 폭주에 대비해서 시스템을 점검해야 한다는 생각이 났다. 오늘은 마침 관리자 회의에서 자사의 기업가치 제고를 위해 향후 비즈니스 모델과 유통전략을 어떻게 설정해 나가야 할 것인가에 관한 회의가 있는 날이다. 이송 팀장은 오후 회의를 준비하면서 잠시 창밖을 내다보았다. 그리고 최근 몇 년간 빠르게 변화된 가산 디지털 단지에 있는 빌딩들을 바라보며 여덟 해를 맞는 (주)뉴런이 그간 바쁘게 걸어온 길을 회고해 본다.

최근 (주)뉴런이 직면하고 있는 새로운 경영 및 정보기술 환경의 변화는 (주)뉴런의 앞날이 순탄하지 않음을 보여주고 있다. 서비스 시작 이래 꾸준한 성장을 해왔지만 최근 매출액 증가폭이 대폭 하락하고 있고, RIA(Rich Internet Application)와 AJAX (Asynchronous Javascript And XML) 등 Web2.0과 새로운 정보기술 등장에 어떻게 대응해야 할지와 새로운 수익원 창출에 고민하고 있다. 또한 온라인 서비스 시장이 크게 변화하고 있으면서 포탈업체들은 이미 고객접점을 확보하고 있고 풍부한 자금력을 바탕으로 온라인 유통서비스 시장을 위협하고 있다.

특히 야후코리아(Yahoo! Korea) 오버추어(overture)와 구글 애드센스(Google adsense)는 키워드광고를 통해 위협을 가하고 있는 상황이다. 우체국과 토종포탈(다음, 네이버) 쇼핑몰 등에서도 화훼상품을 직접 취급하지 않고 광고 마케팅만을 하는 꽃 배달 서비스 제공하면

서 시장진입등을 하고 있다.

시장, 정보기술, 경쟁 환경의 변화가 이렇게 빠르게 변화하고 있다 보니 (주)뉴런은 기업의 가치를 제고하고 안정적인 수익기반을 확보하기 위해 비즈니스 모델과 유통전략을 어떻게 가져 갈 것인지에 대한 중대한 고민에 빠져 있다. 오늘 열릴 회의에서도 바로 이에 대한 논의를 하기 위해서 모인 것이다.

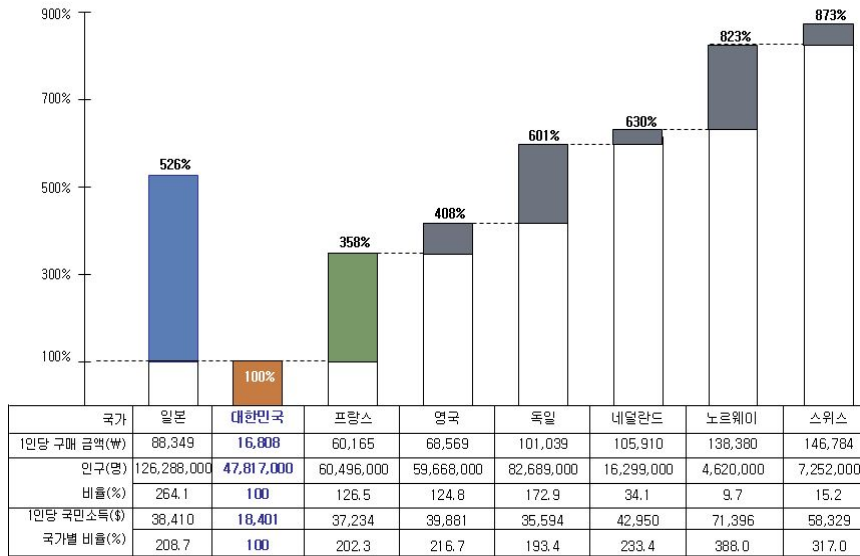
## II. 화훼 유통 서비스 시장

*“이제 이동욱 사장은 쇼핑몰을 이용하여 전국에서 주문을 받게 되었으며 배송 또한 전국을 대상으로 하게 되었다. 영업권이 양재동에서 전국으로 확대 된 것이다. 별도의 유통망 구축과 정보시스템 없이 ROSEWeb 솔루션을 이용하여 전국 어디든지 즉시 배송이 가능해졌기 때문이다. 이사장은 인터넷을 이용해서 유통망을 확보하게 되었고 전국을 대상으로 영업을 하기 시작한 이래 정보시스템의 중요성과 네트워크의 파워를 알게 되었다. 점포내부의 업무표준화와 화훼유통에 관한 업무를 표준화하여 직원이 바뀌더라도 업무 인수인계에 대한 걱정이 없어졌으며 업무처리에 시간을 소비하기 보다는 고객을 생각하고 매출을 증대시키는 것에 고민을 하기 시작하였다. 무거운 노트북보다 가벼운 모바일 기기를 활용하여 업무를 이동 중에도 처리할 수 있는 방법이 없나 고민하기 시작하게 되었다.”*

### 1. 국내와 외국의 꽃 구매 형태의 차이

<그림 1>에서 볼 수 있듯이 1인당 꽃 소비액이 많은 차이가 있다. 한국을 100으로 보았을 때 일본은 525로 우리보다 약 5.2배가 많다. 꽃의 나라로 불리는 네덜란드는 약 6.3배, 세계에서 제일 지출이 많은 스위스와는 약 8.7배 차이가 나고 있다. 이러한 차이의 원인은 국내는 관혼상제 중심의 소비 및 기념일, 행사 등 선물용을 위해 꽃을 구매하고 있다. 하지만, 외국은 관상용 또는 취미용으로 구매하기 때문에 인당 꽃 소비 지출이 높은 것으로 판단된다.

국내 소비형태가 이렇다보니 국내 소비자들은 점포에 가서 직접 구매하기 보다는 온라인 유통채널을 통해 이미 규격화된 제품을 구매하고 있다. (국내 꽃 구매 형태 : 경조사용으로 규격화된 꽃들을 구매하기 때문에 구매가 편리하고 거래비용이 낮은 온라인 채널로 급속도로 전환) 일본은 지속적인 홍보와 다양한 행사를 통해 소비문화의 변화를 이루어 냈으며 네덜란드는 고급 품종의 화훼상품 개발을 통한 전 세계 공급의 유통망 구조 및 시설을 보유하고 있다.



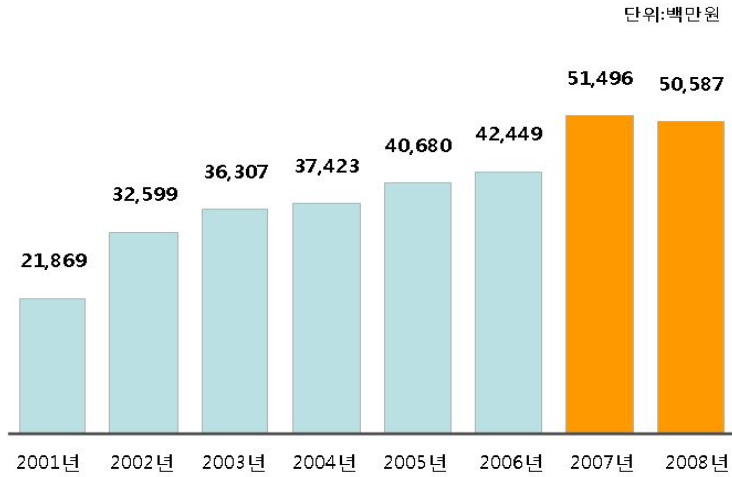
출처 : 농촌진흥청 (2009년)

<그림 1> 국가별 1인당 꽃 소비액 비교

국내는 2008년 12월 23일 국무회의에서 '공무원 행동강령' 개정안을 의결 ("공무원이 개인적 친분이 있는 사람의 개업식이나 출판회 등에 자신의 직위나 소속 기관을 표시한 화환 등 선물을 보내는 행위 금지")했다. 선물용 및 행사용으로 소비되고 있는 국내 꽃 소비문화는 동일한 상품을 만들 수 없는 꽃 상품을 어느 정도 형태상 규격화가 되고 지역별로 비슷한 가격을 형성하게 되었다. 이로 인해 온라인 유통채널을 통하여 판매가 가능해졌으며 거래가격이 상품을 구매 하는 데에 있어서 중요한 역할을 하게 되었다.

## 2. 소규모 오프라인 매장에서 온라인 전문몰로 전환

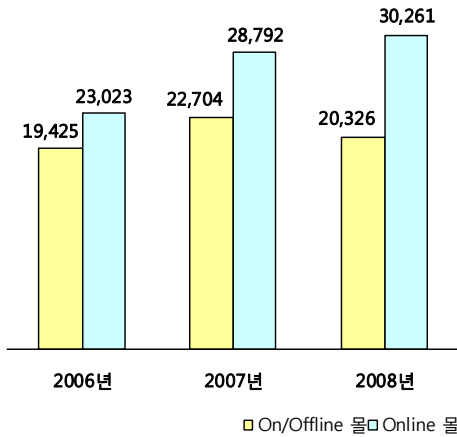
인터넷의 등장하면서 거래가 활성화되고 이에 따라 많은 연구자들은 공급자와 소비자 중간단계에 있는 중개상은 소멸(dis-intermediation)할 것으로 예상되었다. 하지만 화훼유통 채널은 제품특성으로 인해 오히려 중개기능의 강화하면서 중개상이 재출현(re-intermediation)하게 되었다. 이처럼 인터넷을 통한 상거래는 유통분야에 많은 변화를 주었다. 화훼관점에서 온라인 거래를 바라보아야 한다.



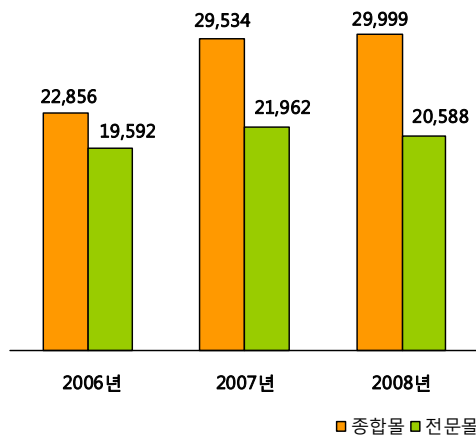
(출처: 전자상거래 및 사이버 쇼핑 동향, 통계청 2008)

<그림 2> 인터넷을 통한 국내 꽃 거래규모

채널별 거래규모  
(On/Offline몰 vs. Online몰)



쇼핑몰 유형별 거래규모  
(종합몰 vs. 전문몰)



(출처: 전자상거래 및 사이버쇼핑 동향, 통계청, 2008년) 단위: 백만원

<그림 3> 채널별, 쇼핑몰 유형별 꽃 거래 규모

<그림 2, 3>에서 볼 수 있듯이 온라인 유통채널을 통해 꽃 구매가 지속적으로 증가하고 있는 것을 알 수 있다. 최근 온라인 전문몰을 통한 구매가 많다. 그리고 온라인 유통채널에서 특징적인 현상은 많은 제품들이 포털 또는 종합쇼핑몰을 통해 구입하고 있지만 꽃

은 전문몰에서 구매가 상당히 크다는 것을 알 수 있다. 이는 다른 제품과 분명하게 다른 추세로 움직이고 있다. 즉, 2001년에는 소비자들이 전문몰에 대한 신뢰가 낮았기 때문에 포탈(야후, 네이버, 다음 등)과 종합쇼핑몰 중심으로 구매를 했었다. 그러나 최근 전문몰에서 구매가 증가하고 있는 것은 제품 가격이 저렴하고 다양한 제품이 구색되어 있기 때문인 것으로 판단된다. 또한 종합몰에서 요구하는 수수료에 해당하는 금액을 전문몰에서는 할인이 가능하므로 가격 경쟁력이 생기는 요인이 되었다.

전문몰의 또 다른 특징으로는 상품 특성상 계절에 적합하고 개인적인 취향 또는 플로리스트(florist)의 감각에 따라 다양한 형태로 상황(용도)에 맞는 상품이 제작이 가능하기 때문에 정형적인 상품만을 취급하는 기존 포탈 및 종합몰과는 제품 차별화가 있기 때문이다. 일례로써 일방적으로 웨딩샷에서 제공되던 신부부케 상품의 경우 신부가 원하는 형태의 부케가 제작이 가능하여 개성이 강한 젊은층에게 큰 호응을 얻은바 있다.

### 3. ROSEWeb 서비스 제공전 회원 상황

국내 꽃 배송은 사용용도가 주로 선물용과 행사용이다 보니 상품과 간단한 메시지가 함께 배송을 해야 한다. 과거에는 회원 사장이 상품 리본에 붓글씨를 직접 수기해야 했기 때문에 회원을 떠나지 못하였다. 언제 주문이 발생할지 모르기 때문이다. 일부 기업 고객 및 대량 발주 고객은 주문 전에 회원 사장의 붓글씨 능력을 검증한 후에 주문하기도 했다. 아무리 상품이 좋아도 글씨가 엉망이면 상품의 가치가 떨어지고 상품을 보내는 사람의 인격마저 무시되곤 하였다. 이처럼 붓글씨를 잘 쓰는 집이 매출도 높았기 때문에 회원 개점 시 필히 서예학원을 다녀야 할 정도로 회원 사장의 붓글씨 능력은 매우 중요했다. 그렇다 보니 회원 사장은 맘 놓고 음주나 회식도 할 수 없었다. 언제 주문이 들어와서 붓글씨를 써야 할지 모르기 때문이다. 모든 관심과 역량이 붓글씨에 집중되어 있었고 고객 및 매장 관리 등은 차후의 문제였다. 일부 집단상가(고속터미널, 을지로, 서부역, 양재동 등 도매상가)에는 붓글씨를 써주는 사람이 상주하고 있었다. 그렇다 보니 붓글씨 능력이 없는 회원 사장은 대필자가 상주하고 있는 집단상가로 가는 경우도 있었다. 이처럼 회원 사장에게는 리본 수기작업은 대단히 중요한 업무였다.

또한 원격지 배송은 상품훼손(택배를 이용할 경우) 등 이유로 불가능했기 때문에 근거리 배송만이 가능했다. 붓글씨가 뛰어난 회원은 가끔 원격지 배송 주문을 받아 배송하는 경우도 있었다. 그렇지만 대부분 원격지 배송 주문은 거의 없었다. 이런 이유로 회원의 진 입장벽은 다소 존재했고 소규모 형태로 운영되고 있었다.

### Ⅲ. 화훼 유통 서비스 총아: ROSEWeb 솔루션

#### 1. 데이콤 EDI 솔루션 제공업체에서 온라인 유통 서비스 ROSEWeb 솔루션 업체로

(주)뉴런(www.newrun.co.kr)은 '항상 새로운 마음으로 달린다'는 뜻을 가지고 설립했다. 설립 당시 (주)뉴런은 소프트웨어 하우스로 데이콤 금융파트 EDI 소프트웨어, 소상공인 점포관리 소프트웨어, 베틀시장 관리 소프트웨어 등을 제작해서 제공했었다. 이때 화원을 운영하고 있는 이동욱 사장은 (주)뉴런에 방문해서 화원 시장 및 운영 현황과 어려운 점을 이야기하면서 새로운 소프트웨어 제작을 의뢰했다.

*"컴퓨터를 이용하여 리본을 출력할 수 없을까요? 한글도 힘들지만 한자는 너무 곤혹스러워요.. 이런 사람들을 위해 워드프로세서를 이용하여 리본을 멋지게 만들 수 없나요? 이것 때문에 맘 놓고 화원을 떠날 수가 없어요. 저녁에도 항상 대기하고 있어야 해요. 영업하기 위해 출장은 물론이고 술자리도 아예 엄두를 못 내고 있습니다. 화원에 도트 프린터는 있는데.."*

이렇게 해서 (주)뉴런은 컴퓨터를 이용한 화훼 리본출력 프로그램을 만들어서 화원에 제공했다. 처음 도트용 프린터를 이용하여 리본에 출력 하였으나 지금은 잉크젯 프린터에 번지지 않은 잉크를 사용하여 리본을 출력하고 있다. 리본출력은 레이저 프린터로는 불가능 하다. 그 이유는 열전사 방식의 레이저 프린터의 원리로 출력시 고열로 인한 리본의 형태변형을 가져오기 때문이다. 그리고 상품 특성상 물이 자주 사용됨으로써 물에 번지지 않아야 했다.



<그림 4> 리본출력 프로그램을 통해 제작된 리본 예시

여기에 간단한 카드 메시지를 요구시 카드에 해당 메시지를 출력하는 기능, 주문, 입금 및 미수금관리, 청구서 출력, DM 발송, 고객관리 등을 관리할 수 있는 점포 및 고객관리 기능도 함께 제공했다. 처음 도입한 회원이 크게 성공함에 따라 많은 회원들이 (주)뉴런의 회원관리 및 리본 출력 프로그램을 구입하기 시작했다. 이러한 성공은 회원관리에 많은 변화를 가져왔고 정보기술의 중요함을 알게 되었다. 국내 회원들도 IMF 이후, 취미 위주의 회원에서 전문성을 강조한 회원이 등장하기 시작했지만 대부분의 회원은 소규모로 운영하다보니 체계적인 고객관리를 할 수 없었다. 이때 회원들은 DM, 전단지 등 홍보 및 영업활동을 했다. 자체 배송가능 지역 외 배송 주문이 들어올 경우에는 기존 친분관계가 있는 회원에 직접 요청했다. 이때 시스템적으로 구축되지 않았지만 원격지 배송과 관련된 업무 수행을 위한 협회가 등장하기 시작했다.

(주)뉴런은 전국에 약 20,000여 회원이 있는 것으로 추정하고 있다. (2007년도 통계청 자료, 개인:19,409개, 법인:150개) 이중 약 3,000회원이 협회를 통하여 원격지 배송에 참여하고 있다. 수도권 지역에 약 30% 회원이 양재동 화훼공판장과 고속터미널 도매상가에 집중해 있다. 전국에 약 40여개 협회가 활동 중이고 약 20여개 협회가 회원수가 많은 협회이다. 회원수는 협회당 200~1200 회원이 있다. 대부분의 회원들은 한 협회만 가입한 것이 아니라 여러 협회에 중복 가입되어 있다.

상황이 이렇다 보니 회원들은 제한적 지역의 배송만 지인을 통한 원격지 배송에서 영업권을 확대하기 위해 원격지 배송이 가능한 정보시스템 구축 제안하기 시작했다. 고객으로부터 주문 받은 회원이 직접 지방에 배송하는 것은 상품특성으로 인해 한계가 있었기 때문에 원격지 배송 요구가 많았다. 회원들은 이러한 한계를 정보시스템을 통해 해결하여 전국적으로 주문을 받고 배송을 하고 싶었던 것이다. 이미 이때 대부분의 회원은 인터넷에 접속할 수 있었다. 이때 여러 경쟁업체가 등장하면서 원격지 배송 주문 처리를 위한 웹 어플리케이션을 제공하였지만 프로그램 호환성 및 기능 미비 등의 이유로 바로 사라졌다.

(주)뉴런은 인터넷 인프라 보급이 활성화됨으로 회원 상호간에 연결성이 중요하게 될 것이고 업무에서 쓰이는 다양한 솔루션들이 상호 의사소통이 가능한 형태로 구축할 필요성이 있겠다는 판단을 하고 기존 회원관리 및 리본출력 프로그램과 원활하게 연동될 수 있도록 개발했다. 다시 말해 (주)뉴런의 ASP 서비스를 통해 많은 회원들이 사용하고 있는 회원관리 및 리본출력 프로그램이 고객이탈방지(Lock-in) 효과와 네트워크 효과가 나타나 원격지 배송을 위한 수발주 시스템을 성공적으로 판매할 수 있었다. 이렇게 해서 (주)뉴런 시스템은 ROSEWeb 솔루션을 개발하게 되었고 회원들은 이제 더 이상 원격지 배송에 대한 제한을 받지 않고 원하는 시간, 날짜에 정확한 배송이 가능해졌다. ROSEWeb 솔루션 등장 이후 기존 회원들은 오프라인보다는 온라인을 통한 주문에 주력하게 되었다.

이는 회원들이 지역적 영업망에서 전국적 영업망으로의 확대를 의미한다. 전국에 산재해 있는 회원이 온라인을 통하여 집결함으로써 그물망 같은 연결고리를 구축하게 되었다. 다시 말해, 읍·면 단위까지 회원이 연결되어 배송이 가능하게 되었다는 것을 의미한다.

B2B 시스템인 수·발주 처리시스템을 통해 회원들은 자동으로 주문을 받게 되고 인터넷을 통해 원격지 배송이 가능해지면서 회원의 업무 효율성은 급격하게 향상되었다.

이때 (주)뉴런은 새로운 시스템을 착안하게 된다. 그것은 FAX 시스템의 솔루션화이다. 여기에 이미 개발된 2개 시스템과 연동시스템을 개발하고자 했다. (주)뉴런시스템이 개발한 자체 FAX 통보 시스템은 수·발주 처리시스템에 입력된 정보를 상대방 회원에게 실시간 FAX 통보함으로써 원활한 의사소통을 할 수 있게 되었다. FAX로 전송되는 정보(회사이름, 보내는 사람 이름, 리본 글씨 등)의 변경 및 누락을 방지하게 되어 서비스 품질을 높일 수 있었다. 또한 FAX전달이 통화중 또는 전화 이상으로 미 전송시 해당 상태를 모니터링 하여 다른 통보수단으로 주문정보가 수주회원에게 통보가 이루어지도록 했다. FAX 통보시스템은 1시간에 약 4,000여 통을 전송 할 수 있는 용량을 보유하고 있다. 이 3개의 시스템은 회원이 이탈할 수 없게 했고 회원간 원활하게 정보가 교환됨에 따라 응집도가 높은 네트워크 효과까지 나타나 이러한 시스템을 갖추지 못한 경쟁자들에게는 높은 진입장벽을 구축하게 되었다.

이제 회원의 규모가 점차 커지게 되고, 초고속 인터넷이 빠르게 보급되자 회원들은 자기만의 꽃 쇼핑몰 구축을 하고 싶어 하기 시작했다. 이러한 요구가 증가됨에 따라 각 회원에 쇼핑몰 구축 및 관리 서비스를 제공하기 시작했다. 이때 (주)뉴런은 데이터 상호연동이 중요하다는 것을 수·발주 처리 시스템을 개발하면서 경험했기 때문에 단순히 회원에 쇼핑몰을 구축해주기 보다는 기존 시스템들과 연동될 수 있도록 했다. 쇼핑몰에서 주문이 발생하면 해당 주문 내용이 자동으로 문자 및 FAX를 통하여 해당 회원에게 통보되고 관리 프로그램으로 해당 주문 자료를 다운받아 처리하고 고객정보를 조회 후 필요시 고객관리에 자동으로 등록 되도록 하며 원격지 배송일 경우 바로 협회로 정보를 전송하는 형태로 데이터의 흐름을 유기적으로 처리하는 시스템이다. 즉, 온라인 데이터와 오프라인 데이터의 연동에 주안점을 둔 시스템 이다. 이 점이 (주)뉴런이 타 경쟁업체와의 가장 큰 차별화된 경쟁력이었다. 발생하는 데이터를 옮겨 적는 동안에서 발생하는 데이터의 변형을 방지하고 업무처리 시간을 단축시키는 효과도 발생하였다. 리본글씨의 경우 한자의 사용이 많아 오타를 방지하는 큰 효과를 거두었다.

<표 1> 원격지 회원간 의사소통 수단의 발전과정

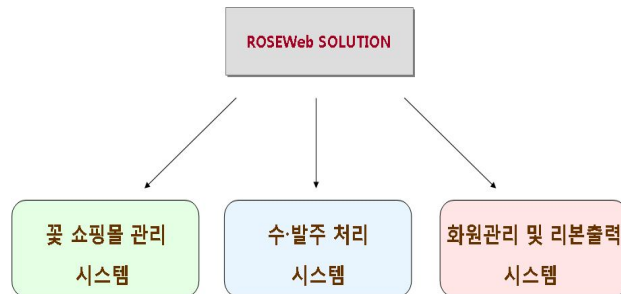
	1세대	2세대	3세대
기간	1998년 이전	1998년 ~ 2002년	2003년 ~ 현재
의사소통	전화	FAX	인터넷 + FAX
환경	직접배송 가능지역만 처리, 원격지 경우 지인을 통한 연결.	협회가 등장하기 시작하고 원격지 배송 주문을 회원에게 분배. 의사소통과 정산에 어려움이 존재.	인터넷으로 실시간 수·발주 처리, 정산시스템 구축, 이제 회원은 수·발주 지역제약이 해소되어 회원간의 경쟁치열, 인터넷을 통한 CPC 광고 활성화.

## 2. ROSEWeb 시스템 구성도와 배송프로세스

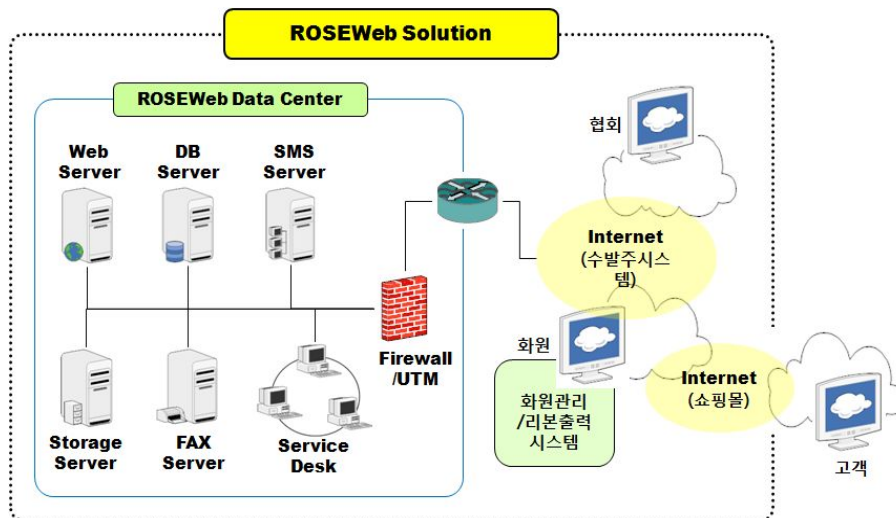
### 1) 시스템 구성도

이렇게 해서 (주)뉴런 3개의 시스템을 통합해서 ROSEWeb 솔루션이 태동하게 되었다 (그림 5 참조).

(주)뉴런의 ROSEWeb 솔루션의 특징은 시스템 상호간 데이터 연동 및 호환성에 있다고 할 수 있다. 쇼핑몰에서 고객에 의해 입력된 자료(배송지, 받는 분, 연락처, 리본글씨 등)는 일체의 끊김(Seamless)과 가공 없이 원격지 배송화원(수주화원)에까지 실시간으로 데이터가 흘러 갈 수 있도록 했다. 이는 다른 경쟁사가 쉽게 모방할 수 없는 차별화를 가지고 있기 때문에 경쟁우위를 확보할 수 있었다.



<그림 5> ROSEWeb 솔루션 구성



<그림 6> ROSEWeb 솔루션의 시스템 구성도

<그림 6>에서 보듯이 고객과의 접점은 쇼핑몰 및 오프라인 마케팅을 통하여 주문이 이루어지며 회원은 주문내역을 자체 회원관리/리본출력 시스템에 입력하여 관리하고 있으며 원격지 배송 건 일 경우 협회 수발주 시스템을 이용하여 자료를 전송 주문을 의뢰한다. ROSEWeb 데이터 센터는 입력된 자료의 처리 및 서비스 제공, 보관의 역할을 수행하며 FAX 및 문자 메시지 서버를 통하여 회원 상호간에 의사소통 수단으로 활용한다. 외부의 불법적 침입에 대비하여 통합보안장비(UTM, Unified Threat Management)를 사용하여 불법적 침입을 차단하고 있으며 원활한 서비스 제공에 필요한 서비스데스크를 운영하고 있다.

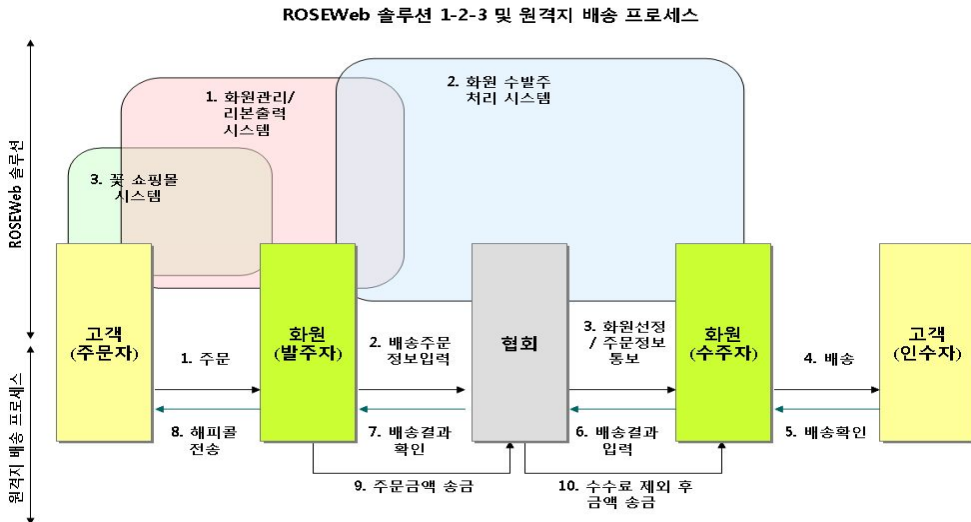
<표 2> 로즈웹 회원관리 프로그램의 주요기능

기능	설명
입출금관리	- 모든 입출금내역을 간단한 조작만으로 입력. - 판매, 구매내역, 상품, 기간, 고객, 지역별 통계, 미수금 현황 등 다양한 기능을 쉽게 이용
고객관리	- 입력된 고객의 정보를 필요에 따라 본인 및 배우자 생일검색, 기념일검색, 직장, 지역, 전화번호 등 다양한 조건들로 검색 - 거래내역, 미수내역 등을 쉽고 간편하게 확인
수발주관리 (원격지 배송)	- 회원간의 수발주내역을 간단한 조작으로 입력 및 검색 - 협회별 수발주거래처 입력 및 조회, 협회로 자료전송 - 주문이 들어오는 즉시 주문내역 및 인수증 전송 및 출력 가능
카드, 리본출력	- 주문과 함께 한 화면상에서 바로 카드 및 리본출력 가능 - 고객별 리본출력 정보를 저장, 경조사 문구 및 리본종류를 추가/수정이 가능하며 다양한 글씨체를 지원 - 손쉬운 한자변환 모듈 제공, 하자를 한글로 한글을 한자로 변환
그 밖의 기능	- 문자 메시지 및 FAX 발송, - Storage 서비스 (데이터 백업)

## 2) ROSEWeb 솔루션 배송 프로세스

고객과의 접점을 통하여 발생한 주문은 대부분 자신의 매장에서 배송이 가능한 범위를 벗어난 원격지 배송인 경우이다. 물류비용의 증가로 원활한 배송이 가능하려면 원격지 배송을 처리할 시스템이 필요하다. 원격지 배송프로세스는 배송지를 기준으로 시작되는데 해당 업무를 통괄 처리하는 협회로 의뢰만 하면 처리가 가능하다. 협회는 전국의 회원이 연결되어있는 허브 역할을 수행하기 때문이다. 협회로 배송의뢰 정보를 전달하면 협회는 해당 배송지에 제일 적합한 회원을 선정하여 해당 주문을 통보한다. 협회를 통하여 수주 받은 회원은 주문사실을 확인 후 상품제작, 배송을 시작한다. 배송 완료 후 배송과 관련된 정보(인수자, 배달시간, 배달상품 사진 등)를 협회에 등록한다. 등록과 동시에 원 주문자에

게 해당 내역이 자동을 통보된다. 이러한 시스템으로 회원의 홍보문구를 보면 “전국 3시간 꽃 배달”이라는 슬로건에서 볼 수 있듯이 주문에서 배송완료까지 3시간 안에 처리가 가능하다. 결제관계는 월별로 이루어지며 월간 거래에 관한 송금내역을 협회로 송금하면 협회는 수수료를 제외한 금액을 배송회원에게 지급하는 프로세스를 지니게 된다.



<그림 7> ROSEWeb 솔루션 간 영역 구분 및 원격지 배송 프로세스

### 3. ROSEWeb 솔루션 성장과 함께 협회수 증가와 점포 대형화

전국 회원들이 온라인을 통해 연결이 가능해지면서 상호간에 집단화되는 현상이 나타났다. 이와 함께 많은 협회의 등장도 시작 되었다. 협회의 주 업무는 원격지 배송에 관한 회원 상호간의 의사소통, 결제대금 중개, 정산을 대행해 주는 역할을 수행 한다. 즉, 인터넷을 기반으로 원격지간에 상호 연결이 가능한 인프라가 구축됨으로써 상호간의 업무 및 결제대금 관계를 정산하는 협회가 등장하기 시작한 것이다.

협회의 구성 형태는 공동출자 형태와 법인형태가 있다. 공동출자 형태는 회원들이 모여 공동 출자하여 구성한 협회이고, 법인형태는 제3자가 독자적으로 협회를 만들고 회원을 모집한 협회이다.

#### 1) 화훼 점포 대형화

ROSEWeb 솔루션 덕에 이제 회원들은 업무를 효율적으로 처리할 수 있게 되어 영업활동에 집중할 수 있게 되었다. 게다가 인터넷이 각 회원과 가정에 보급됨에 따라 영업권 확대에 발 빠르게 움직이는 회원이 나타나기 시작했다. 이제 회원 사장의 핵심역량은 수기로

리본 제작이 아니라 영업능력으로 바뀌게 되었고 직원들은 전문성을 갖게 되었다. 그리고 (주)뉴런의 서비스에 가입된 일부 회원들은 개인고객에서 법인고객을 주 고객으로 바꾸기 시작했다(<그림 8, 9>에서 볼 수 있듯이 법인고객 중심이로의 변화는 1인당 주문건수가 높아지는 충성도가 높은 고객들로의 재편 효과를 가져 왔다).

이들은 이제 기존 소규모 점포가 아닌 대형 점포로 발전했다. 대형점포들의 특징은 텔레마케터, 배달원, 플로리스트, 영업사원, 웹마스터 등 기업형태의 체계적인 조직 구조를 갖추기 시작하고 매출규모도 급신장했다.



<그림 8> 연도별 고객증가 추이 및 주문건수 (2008년 뉴런 고객 DB)



<그림 9> 연도별 고객증가 추이 및 주문건수 (2008년 뉴런 고객DB)

이제 이들은 전국을 대상으로 영업권을 넓혀 나가기 시작했으며 원격지 배송의 원활한 처리를 위한 협회와의 긴밀한 업무협조 관계를 유지하고 있다. 대형 점포가 등장하면서 협회들은 이제 자기에 이익을 많이 주는 대형 점포를 확보하기 위한 치열한 수주전도 발생하기도 하였다. 2003년부터 2007년까지의 주문건수를 비교해보면 주문건수가 약 3배 증가하였다. 이는 원격지 배송의 건수가 증가하였음을 의미한다.

또 다른 흐름으로는 유통망과 영업망이 분리가 가능해짐에 따라 실제 매장을 가지고 있지 않은 회원이 등장하게 되었다. 이들은 오프라인에 매장을 가지고 있지 않고 온라인을 통해 주문을 받고 가입한 협회에 주문 발주를 통해 꽃을 배송하게 한다.

서비스 초기만 해도 회원들은 자기 고객에 대해 전혀 알지 못했다. 누가 자기 회원의 주 고객인지를 모르고 영업을 했다. 또한 근거리 배송만이 가능했기 때문에 영업지역도 협소 했지만 ROSEWeb 솔루션으로 이 두 문제가 해결됨에 따라 회원들은 개인고객보다는 기업고객에 집중해서 영업하기 시작한다.

#### IV. (주)뉴런의 비즈니스 모델과 수익원

ROSEWeb 솔루션이 태동하기까지 (주)뉴런의 비즈니스 모델은 발생한 문제들을 극복하면서 계속해서 진화했다. (주)뉴런의 수익원은 첫째, 협회-회원간 수발주 처리 시스템 ASP(Application Service Provider) 사용료, 둘째, 회원관리 및 리본출력 시스템 ASP 사용료, 그리고 셋째, 쇼핑몰 구축 및 운영서비스 등 크게 3가지가 주 수입원이다. 그리고 부가 서비스 수수료로 FAX 전송 수수료와 문자 메시지(SMS) 전송수수가 있다. 각 수익원이 어떻게 비즈니스 문제들을 해결하면서 수익을 창출할 수 있게 되었는지 살펴보면 다음과 같다.

과거 대다수 회원들은 고객정보와 거래정보를 분석해서 영업활동을 하기 보다는 영업 성과가 좋은 회원들의 영업방식을 모방하는 수준이었다. 다시 말해 회원들은 누가 우리의 고객이고 그 고객의 요구사항이 무엇인지 알지 못했다. 이때 당시 회원들의 회원관리 및 리본출력 시스템 도입을 보면 정보시스템 도입으로 업무활동에 어떻게 영향을 미치는지, 어떤 기능이 어떻게 제공되는지 등에 고민함이 없이 소모품 구입하듯이 시장에서 저가 제품을 선정해서 도입했다. 협회들도 수발주 처리 시스템 도입을 하는데 있어서도 같은 수준에서 시스템을 선정해서 도입했었다.

##### 1. 주문 정보 독점에 따른 대리인 문제 해결: 수발주 처리 시스템 이용률 높임

회원이 자신의 영업권이 아닌 타 지역으로 상품을 배송하고 싶을 때는 협회를 이용하여 배송을 주문한다. 물론 회원이 배송지에 있는 회원에 직접주문을 주는 경우도 있지만 대부분의 원격지 배송주문은 협회를 통해 처리한다. 따라서 협회에 가입한 회원으로부터

원거리 배송 주문이 들어오면, 회원은 ROSEWeb 솔루션의 수발주 처리 시스템에 발주 처리한다. 이 때 협회는 배송지에 있는 화원을 지정한다. 이 모든 결정은 협회에 전적으로 결정해서 처리한다. 협회만이 전체 주문의 흐름을 파악할 수 있고, 협회가 어떤 공식화된 선정 기준을 가지고 주문을 지방화원에 할당하지 않기 때문에 협회에 이익이 가는 방식으로 주문을 지방 화원에게 할당하는 문제점이 발생했다. 이에 불만을 제기 하는 회원이 생겨나자 다양한 통계데이터 및 협회에서의 활동상황(배송시간 준수, 배송사진첨부 등)을 고려한 나름대로의 기준을 제시함으로써 문제를 해결하려고 노력하였다.

협회가 주문정보를 독점하게 됨에 따라 정보비대칭에 따른 대리인 문제를 해결하기 위해 수발주 처리 시스템에 이 기능을 추가한 것이다. 이로 인해 회원들은 협회를 통한 발주를 수발주 처리 시스템을 통해 원격지 배송을 하게 되었다.

원격지 배송의 활성화는 지역별 회원간 연결 및 배송, 결제금액 대행 등 중개 업무를 대행할 협회의 필요성이 더욱 대두되었다. 이로 인해 ROSEWeb 솔루션은 더욱 중요해졌다. 시스템과 협회의 역할이 함께 어우러져 회원에게 신뢰를 주어 업무를 처리함에 있어서 편리함을 제공하게 되었다.

ROSEWeb 등장 전, 회원은 1달간 거래 현황을 회원 상호간에 수작업(발주, 수주화원간 수발주 데이터 비교)으로 처리했다. 그러나 ROSEWeb을 이용한 회원들은 온라인을 통해 실시간 처리가 가능하게 되었다. ROSEWeb의 온라인 수발주 시스템은 발주 회원이 배송 정보를 입력하면 협회에서 실시간으로 모니터링을 할 수 있고, 매출, 수주현황, 건수 등과 같은 정보를 토대로 수주 화원을 결정할 수 있다. 이외에 실시간 정산, 지역별 회원선정, 협회 규칙을 적용한 수주회원 순위결정, 그리고 커뮤니티 등이 있다.

## 2. 회원관리 시스템을 통해 회원들은 적극적인 마케팅 및 홍보 활동이 가능

과거에는 자체 고객DB 분석결과 원격지 배송 주문의 약 70%는 서울에서 지방으로 배송되는 주문이다. 지방 회원은 전적으로 서울지역 회원에 의존하다보니 지방 회원들은 서울의 고액 발주회원(지방으로 발주를 많이 하는 회원)에게 원격지 배송주문을 수주하기 위해 긴밀한 관계를 유지하고자 영업형태를 바꾸게 되었다. 또한 서울지역 회원들은 자신의 주문이 고객으로부터 클레임이 걸리지 않도록 유통 품질(정확한 시간에 고객이 주문한 제품이 손상되지 않고 수신자에게 배달)을 중요시 하게 된다. 영업환경이 변화됨에 따라 독자적인 영업망을 갖추지 않은 지방 회원은 시장에 도태되지 않기 위해 자체적인 영업망 및 고액발주회원의 영업형태를 모방하여 시스템을 구축하기 시작했다. 이들 중 일부는 CPC(Cost Per Click, 클릭당 비용) 광고 등을 통하여 고속 성장하고 있는 회원도 있다.

CPC는 사용자가 광고를 클릭할 때 마다 광고주가 광고비용을 지불하는 방식의 광고이다. 국내는 야후 오버츄어, 구글 애드센스, 애드워즈 등이 국내 CPC 광고를 주도하고 있다. 구글 애드워즈에 광고를 하게 되면 연관되어 있는 모든 사이트에 자동으로 실시간 스폰서 링크에 광고가 제일 상단에 표시된다. 여기서 여러 개의 키워드를 입력하고 각 키워드에



<그림 10> 네이버에서 “꽃배달” 키워드의 오버츄어 광고 예시(스폰서링크 영역)

대해 비용을 설정하게 된다. 클릭당 비용은 최저 90원으로 시작하며 최대금액은 무한대이다. "꽃배달"이라는 키워드의 입찰가를 100원으로 설정을 해놓으면, 어떤 사람이 "꽃배달" 검색을 했을 때 여러 개의 사이트 링크가 보이게 되는데, 그 노출에 대해서는 과금을 하지 않고, 노출되는 사이트 중에 한 번 클릭을 할 경우 광고주는 100원을 지불한다. 즉, CPC 광고는 종량제 형식의 광고방식이다. 높은 입찰가를 제시한 광고는 다른 광고보다 상위에 노출되어 더 많은 클릭을 유발할 수 있다. 광고주가 게재 취소하거나 제시한 금액이 다 소진되면 자동으로 리스트에서 제거된다. 원하는 시기에 원하는 예산으로 광고를 할 수 있다는 장점이 있지만 경쟁업체의 부정 클릭 등을 해결해야 할 문제점으로 남아있다.

CPC 광고에 대응하기 위해 회원관리 시스템을 개발했다. 회원 관리 시스템은 회원 업무 효율적이고 간단하게, 정확한 데이터를 처리 할 수 있도록 하며 (구체적인 설명 추가), 고객의 구매형태 분석을 통한 마케팅 활용 등 고객 발주회원의 영업기법 등을 가능하게 함으로써 이 시스템을 통해 마케팅 및 홍보 활동을 할 수 있게 했다. 예를 들면, 생일선물 사전 예약시 할인 행사 등을 통한 주문 확보 등의 기능은 고객발주 회원의 기법을 시스템에 적용시킴으로써 손쉬운 마케팅을 구현할 수 있는 편리함을 제공하였다. 이 시스템의 등장은 회원들에게 ROSEWeb 솔루션을 계속해서 사용하게 하는 Lock-In 효과를 갖게 되었다. 그러면서 회원 후발주자들에게는 진입장벽을 낮춰주게 됨으로써 이전보다 쉽게 자체 영업망을 구축할 수 있게 되었다.

### 3. 회원들에게 쇼핑몰 구축을 통한 Lock-in 효과

쇼핑몰서비스는 고객의 접점을 확대시키는 역할을 수행했다. 온라인 마켓의 활성화에 따른 현상과 더불어 꽃 쇼핑몰 또한 발전하기 시작하였다. 전화 및 DM등을 통한 마케팅

에서 전국을 대상으로 하는 영업권의 확대를 의미한다.

오정은, 이승창, 그리고 이호근(2002)은 제품 차별화가 어려운 표준화된 제품을 판매하는 인터넷 쇼핑몰은 가격민감도를 낮추기 위해서 다양한 상품을 갖추는 것뿐만 아니라 풍부하고 정확한 상품 정보 및 최신 정보의 업데이트를 통한 충실한 콘텐츠를 제공하는 것이 소비자의 가격탐색을 감소시킬 수 있다고 주장하고 있다. 또한 인터넷 쇼핑몰에 관한 광고에 소비자들이 많이 노출될수록 소비자들의 브랜드 친숙도는 높아져 가격의 상대적 중요성이 감소될 수 있다고 말하고 있다. 따라서 표준화된 꽃 제품을 판매하는 회원에게 자기 쇼핑몰 사이트에 충실한 콘텐츠를 제공하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다.

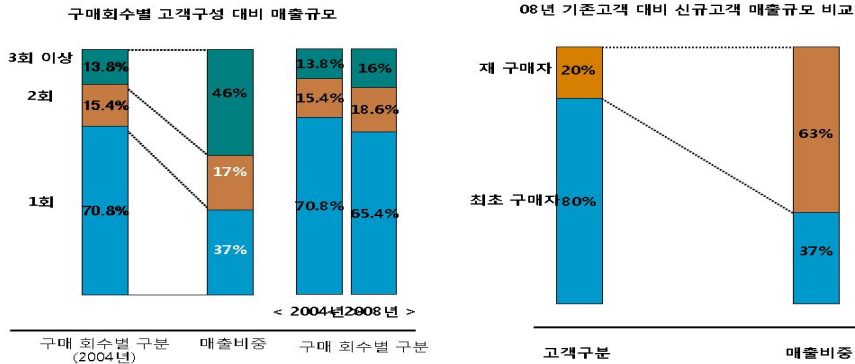
또한 인터넷 시장에서는 탐색비용이 낮기 때문에 소비자들이 손쉽게 가격 정보를 취득하여 가격 분산이 감소할 것으로 예상하였지만 실제적으로 인터넷 시장에서 적지 않은 가격분산이 존재한다(Brynjolfsson & Smith, 2000). Smith 등(1999)은 인터넷 시장의 가격 분산에 영향을 미치는 원천으로 제품의 이질성(product heterogeneity), 편리성, 쇼핑경험, 상점 및 브랜드 인지도(awareness), 소매점 브랜드 및 신뢰, 고정화(lock-in), 가격차별 정책 등을 제시하고 있다. 물리적으로 제품이 동일해도 제품에 수반되는 배달, 반환 정책 등과 같은 고객 서비스는 제품 이질성을 형성하여 가격분산의 원인이 될 수 있다. 따라서 회원들은 회원간 치열하게 가격경쟁을 하기 보다는 즐거운 쇼핑경험, 편리성, 신뢰, 고정화(lock-in) 등을 통해 차별화된 가격 정책을 가져가는 것이 좋다.

또한 쇼핑의 편리성을 증가시키는 여러 부가 서비스들 탐색비용 및 전환비용을 야기시키기 때문에 ROSEWeb 솔루션 쇼핑몰 시스템에서 이러한 다양한 부가 서비스기능을 제공해야 한다. 또한 온라인 거래는 인터넷 공간에서 비대면(非對面)으로 이루어지기 때문에 신뢰가 중요하게 작용한다. 그래서 소비자들은 프리미엄을 지불하면서도 자신들이 신뢰하는 사이트에서 구매할 것이다. 이렇듯 소비자들의 구매 행동에 영향을 미치는 요소는 단지 가격만이 전부가 아님을 알 수 있다.

#### 4. 비즈니스 모델의 진화

지난 4년간 ROSEWeb 솔루션을 이용하는 일부 대형 회원들의 고객을 분석한 결과, 2004년에는 3회 이상 구매한 고객이 13.8%이고, 이들의 매출비중은 전체 매출액의 46%를 차지하고 있었다. 그러나 2008년에는 3회 이상 구매한 고객이 16%, 2회 구매자 18.6%로 여러 번 구매하는 고객이 늘어나고 있는 것을 알 수 있다. 그리고 2008년도에는 재구매자 비중이 전체 고객의 20%이지만 이들이 전체 매출액의 63%를 차지하는 것으로 나타났다. 기존 고객으로부터 구매비중이 높은 것을 알 수 있다.

이처럼 ROSEWeb 솔루션을 통해 정확한 고객 및 주문정보를 수집, 저장하게 된다면 회원들은 세련된 영업 활동을 할 수 있을 것이다. 즉, ROSEWeb 솔루션에서 16% 고객이 누구인지, 이들이 언제 구매해서 누구한테 보내는지를 파악할 수 있는 기능을 제공함으로써 회원들은 기존 고객으로부터 매출을 높일 수 있는 영업 전략을 수립할 수 있을 것이다.



<그림 11> 구매회수별 고객구성 대비 매출규모와 기존·신규고객별 매출규모 비교

이제 서서히 회원들은 정보시스템의 중요성을 알게 되었고, 이를 통해 세련되고 효율적으로 고객관리가 가능하다는 것도 알게 되었다. 이처럼 (주)뉴런은 부가서비스 기능을 계속해서 제공함으로써 온라인 유통서비스 분야 토탈 솔루션으로 꾸준히 성장하고 그와 함께, 비즈니스 모델도 계속해서 진화할 수 있을 것이다.

## V. 온라인 서비스 업체간 경쟁과 협회·회원과의 전략적 관계

### 1. 온라인 서비스 영역을 초월한 치열한 경쟁

(주)뉴런의 경쟁상대는 우선 S/W 솔루션업체 이지만 (주)뉴런은 S/W 솔루션업체를 향후 경쟁상대라고 생각하지 않는다. 경쟁 SW 솔루션 업체를 미래 경쟁상대로 생각하지 않는 데는 회원관리 시스템과 회원간 거래 시스템 연계 미흡과 자체 FAX 통보시스템 미확보 등 2가지 이유에서이다. 첫째, 시스템간 연계 미흡이다. 경쟁 SW 솔루션 업체들은 온·오프라인간의 연관성(자료의 흐름)을 솔루션에 적용시키지 못하고 각각의 시스템별로 기능을 구축하다보니 회원들은 외면하게 되었다. 온·오프라인을 각각 따로 관리하다보니 번거롭고 매우 불편했기 때문이다. 관리프로그램 제공자는 쇼핑몰 서비스를 제공하지 않아 쇼핑몰과의 데이터 연동이 불가능하며 쇼핑몰 제공자는 관리프로그램을 고려하지 않은 구성으로 관리의 불편함을 야기시켰다. 예를 들면 온라인에서는 배달장소를 100자까지 입력하지만 오프라인에서는 80자만 입력이 가능하여 데이터 처리에 사용자는 고민을 해야만 했다. 입력 또한 일일이 수기로 재작성 하여야 했다. 이에 반해 (주)뉴런은 외부 쇼핑몰 업체에게 자료의 구성을 공개하여 어떤 홈페이지 제작업체라도 자료를 주고받을 수 있는 체계를 구성하여 공급하고 있다. 이는 (주)뉴런과 동일한 사업을 하는 타 업체와도 긴밀함을 유지시켜 결국 고객으로부터 신뢰를 얻는 효과가 발생하였다. Web2.0의 참여, 공유, 개방의 의미를 되새겨 보는 대목이다.

둘째, 경쟁 솔루션 업체들의 자체 FAX 통보시스템의 미확보이다. 온라인 유동 서비스에서 실시간으로 회원에 주문정보를 통보하는 것은 매우 중요한 기능이다. 회원은 사장이 직접 배달까지 하기 때문에 회원을 비우는 경우가 많고, 대부분의 회원은 아직까지 정보화가 취약하다. 상황이 이렇다보니 회원들은 온라인으로 주문서를 송부하더라도 주문서를 FAX 및 문자 메시지 형태로 받기를 원한다. 따라서 FAX 통보 시스템은 매우 중요한 시스템이기 때문에 (주)뉴런은 FAX 통보 시스템을 자체개발하여 서비스를 제공함으로써 다른 경쟁사보다 우월적 지위를 확보하게 되었다.

그러나 경쟁 S/W 솔루션 업체의 FAX 통보 시스템은 인프라 미비로 데이콤, 롯데정보통신 등의 동시 동보기능<sup>1)</sup>을 가진 FAX 통보 시스템 등을 통해 이용하다보니 실시간성 및 재발송 서비스 기능이 미비하다. 이 시스템의 단점은 같은 내용을 여러 곳에 동시에 전송하는 동보시스템으로 각 주문건마다 다른 내용을 전송해야 하는 화웨이솔루션과 차이가 존재하였으며 실시간성이 결여되어 시간에 구애받지 않고 전송하기 때문에 심한 경우는 주문 다음날 FAX가 전송되는 경우도 발생 하였다. 또한 FAX 전송상태(실패, 성공, 대기 등)의 피드백이 원활하지 않아 데이터 처리에 있어서도 문제점이 발견 되었다. 회원입장에서는 치명적인 문제가 될 수 있기 때문에 이 시스템들을 사용하기를 꺼려했던 것이다. 이에 경쟁업체들도 많은 시도를 했으나 성공하지 못했다. 업무처리에 있어서 중요한 역할을 하는 통보시스템의 미보유로 핵심기술을 보유하지 못한 기업들은 고객으로부터 외면당한 예라고 할 수 있다.

이에 반해 가장 먼저 자체적인 FAX 통보 시스템을 구축한 (주)뉴런 경우는 정보전달의 실시간화라는 요인으로 접근함으로써 타 업체와의 차별점을 기술력으로 극복한 점이라 할 수 있다. 또한 휴대폰을 활용하여 장문의 내용을 확인할 수 있는 모바일 인터넷 기반의 WAP(Wireless Application Protocol)서비스도 함께 제공하고 있다. WAP 서비스는 휴대폰을 이용하여 모바일 인터넷을 활용 주문내용을 검색하는 서비스로 외부 외출시 주문내용을 확인하는 용도로 사용되며 단말기에 구애받지 않고 사용이 가능하다. 문자 메시지의 단



<그림 12> ROSEWeb WAP 서비스의 화면 예시

1) 한 가지 내용을 다수의 고객에게 전송할 때 사용하는 것

문의 단점을 극복하기 위한 수단이다.

(주)뉴런은 향후 강력한 잠재적 경쟁상대는 이미 많은 회원을 확보하고 있는 협회, 최근 매출이 급격하게 성장하고 있는 회원, 그리고 강력한 자본력과 기술력을 가지고 있는 포탈업체로 보고 있다.

많은 회원수를 확보한 협회와 매출규모가 커진 회원은 (주)뉴런에 시스템적으로 종속되어 있다고 생각해서 (주)뉴런이 이상이 생길 경우 자사의 비즈니스에도 치명적인 영향을 받을 것으로 우려하고 있다. 따라서 이들은 자체적으로 오프라인 유통망과 거래 처리를 위한 온라인 시스템을 구축이 사업적으로 가치가 있다고 판단되어 시도하고 있다. ROSEWeb 솔루션과 같은 솔루션이 몇몇 IT 개발인원만 있으면 개발이 가능할 것으로 판단하고 시도하고 있으나 아직까지 성공하지 못하고 있다. 그러나 향후 어떻게 될지 모르는 일이다.

가장 강력한 잠재적 경쟁자인 국내 포탈업체는 일부 온라인 서비스 및 CPC 광고를 기반으로 진입 가능성이 있다. 현재는 아직 시장성 측면에서 매력이 없기 때문에 본격적으로 진입하고 있지 않지만 온라인 화훼유통 시장이 빠르게 성장하고 있기 때문에 시장 매력도가 높아진다면 언제든지 진입할 것으로 판단된다.

## 2. 화훼협회와 회원과의 전략적 파트너십 관계

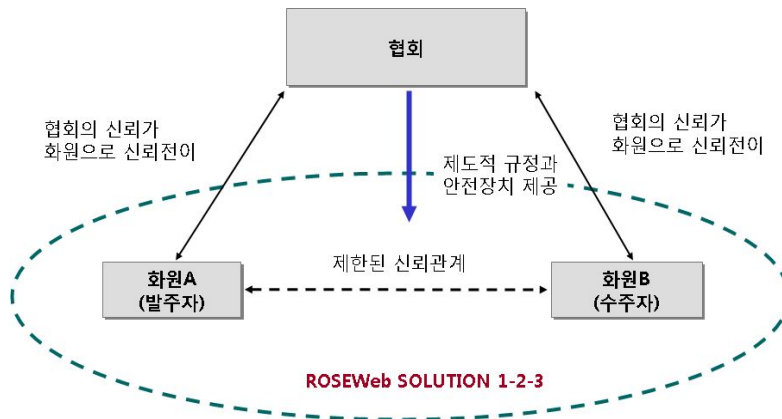
시장에서 거래되는 제품특성과 유통특성이 복잡할수록 판매자와 구매자간의 정보나 지식의 격차는 더욱 커지는 경향이 있다. 화훼 시장의 경우도 예외는 아니어서 구매자들은 판매자(dealer)에 의해 제공되는 제품의 품질에 대해 불안정하거나 열등한 상태에 위치하게 되고 판매자들은 구매자보다 우월한 정보를 갖게 되는 정보비대칭(information asymmetry) 상태가 존재하게 된다. 정보비대칭이 발생하는 경우 도덕적 위험(moral hazard)이나 역선택(adverse selection)의 문제가 발생한다(Akerlof, 1970).

온라인 시장이 화훼 거래를 위한 새로운 유통시장으로 성장하기 위해서는 거래와 관련된 신뢰의 문제가 선결되어야 한다. 인터넷을 통한 화훼 거래는 상대방과 직접 대면하지 않고, 제품을 직접 보지 않는 상황에서 거래를 한다는 점에서 오프라인에서의 거래와 상당한 차이를 가지고 있다.

발주회원은 협회 회원에 가입하고 ROSEWeb 솔루션에서 제공하고 있는 정보와 협회가 제공하고 있는 제도적 안전장치에만 의존해야 하는 상황에서 거래가 이루어지기 때문에 상당한 금전적 위험뿐만 아니라 심리적 부담을 느끼는 것이 사실이다. 수주회원들이 배송에 대한 불안정하고 왜곡된 정보를 제공할 경우 제품 및 유통 품질의 불확실성이라는 새로운 거래위험을 안게 되며, 그 결과 거래자 사이의 정보비대칭 현상이 심화될 수도 있다.

협회가 ROSEWeb을 통해 제공하는 제품 및 유통에 대한 정보가 정확하다는 것을 보장할 수 없거나 왜곡된 정보로부터 발주회원들을 보호할 수 없다면, 궁극적으로 회원들은 ROSEWeb 솔루션 서비스를 외면하게 될 것이다. 이에 협회들은 거래이후 배송 품질을 보

증하는 정책을 제시하는 등 온라인 화훼 거래와 관련된 위험을 줄이기 위한 다양한 서비스를 제공하며 급성장하고 있는 온라인 화훼 유통 서비스 시장을 선점하기 위한 노력을 기울이고 있다. 인터넷을 통한 온라인 거래는 화훼라는 제품의 특성 때문에 그 어떤 제품보다도 거래위험과 품질위험이 높은 분야이므로 협회의 신뢰도가 온라인 거래의 활성화를 위해 가장 중요한 요소라고 볼 수 있다.



<그림 13> 삼자간 신뢰관계(Triangular Trust Relationship)

<그림 13>에서 볼 수 있듯이 화훼배송에서 신뢰의 구조 회원간 신뢰관계와 협회와 회원간 신뢰관계로 구분할 수 있다. 발주회원은 수주회원에 대한 자세한 정보를 가지고 있지 않기 때문에 제한된 신뢰관계를 가지고 있다. 이런 거래관계에서 회원간 신뢰관계를 형성하는 것이 필요한데, 이러한 신뢰 관계는 회원과 협회사이의 강한 신뢰관계를 통해 보완될 수 있다. 즉, 발주회원이 배송 주문을 발주하기 위해서는 ROSEWeb 솔루션을 통해 제품 및 유통 정보를 정확하고 신속하게 제공함은 물론이고 협회는 제도적 규정과 안전장치 제공해야 발주회원은 신뢰를 갖고 거래에 참여하게 될 것이다.

또한 다양한 협회의 출현과 진입장벽이 낮아지는 시장구조에서 협회와 회원과의 긴밀한 업무제휴 관계는 중요하다. 협회는 대기업 및 광고 대행사 등과 제휴하여 대량의 주문(직원 전체의 생일시 꽃 보내기, 노조차원의 인트라넷 몰과의 연동)을 처리하는 시스템이 필요하게 되었다. 이에 (주)뉴런은 시스템 상호간에 Web, XML기반의 인터페이스로 협회와 주문자를 연결하는 시스템을 제공(예, 한전 인트라넷 쇼핑몰과 협회와의 연동 등) 하였으며 ROSEWeb 솔루션을 사용하지 않는 대형 회원과의 연동을 통한 인터페이스 구축으로 협회의 업무가 간편하게 처리되도록 시스템을 구축하였다.

이러한 서비스를 제공하는 ROSEWeb 솔루션으로 인해 ROSEWeb을 기반으로 협회-회원간 온라인 거래는 주문정보 전달, 회원검색, 배송진행상태 검색, 거래후 제공된 부가 서비스 등 조정비용(coordination cost) 절감, 거래비용이 감소, 그리고 유통 효율화를 통해 회원간

온라인 거래가 활성화되었다. 협회를 통한 회원간 거래는 발주회원이 수주회원을 탐색할 비용을 줄이는 역할을 할 뿐만 아니라 불확실성과 관련된 기회비용을 줄여 주었다. 이는 결과적으로 힘의 균형화(balancing operation)가 유지되어 전환비용(switching cost)을 유발하게 되었고 협회와 회원간의 장기간 파트너십을 보장하게 되었다.

## VI. ROSEWeb 솔루션의 향후 추진전략

### 1. 온라인 유통 ASP 솔루션업체로 발전

화훼 전체시장구조로 볼 때 아직 (주)뉴런의 ASP솔루션을 사용하지 않고 있는 점포가 상당수 존재하고 있다. 전체 시스템을 기반으로 유기적인 데이터의 흐름을 보장하면 아직 (주)뉴런의 솔루션을 이용하지 않은 화훼 점포도 솔루션을 사용할 것으로 기대 된다. 이는 솔루션 전체 구조에 있어서 가장 기본이 되는 인프라 측면의 요소로써 ASP솔루션을 보다 활성화 시키고 보급함으로써 이를 기반으로 다시 추가적으로 다양한 서비스 창출이 가능하기 때문이다. (주)뉴런의 강대희 사장은 향후 추진전략에 대해 다음과 같이 이야기하고 있다.

*“회원에서 가장 기본이 되는 회원관리 및 리본출력 시스템을 ASP방식으로 보급하고 있는데 돌이켜 보면 이를 기반으로 다양한 서비스 및 네트워크를 구축이 가능했기 때문에 (주)뉴런이 지금과 같이 성장했던 것 같습니다. 초기 ASP솔루션 들이 보급하기가 어려워 많이들 실패 하는데 우리는 타 솔루션과의 연동으로 어느 정도 정착화 되었다고 생각이 듭니다. 사실 ASP 솔루션 사업이 성공하기는 매우 힘들다고 생각합니다. 그러나 우리는 유통관련 ASP솔루션 사업을 확장하면 지속적인 성장과 이익의 창출이 가능할 것으로 판단하고 있습니다. 부가서비스 및 네트워크 연동에 더 많은 기술력을 투입하여 소비자 위주의 직관적 UI(User Interface)로 접근한다면 회원들은 더욱 편리하게 이용할 수 있게 되어 지금 보다도 수월하게 ASP솔루션을 보급할 수 있을 것 같습니다. 그래서 사용자 위주의 개인화 서비스에 초점을 맞추어 차세대 ASP 솔루션을 개발 중에 있습니다.”*

일방적 데이터의 제공에 따른 WEB 1.0에서 참여, 공유, 개방의 WEB 2.0 사상에 맞는 개인화 서비스가 요구 되는 시점에서 ASP 솔루션의 사용자 취향에 맞는 접근이 필요하다.

### 2. 모바일 플랫폼 시대에 대비한 고객관계관리(CRM)로 발전

모바일 인터넷이 보편화되는 시기가 오면 온라인 유통서비스인 ROSEWeb은 단순히 수

발주 처리를 위한 유통 서비스 이상의 가치를 고객에게 제공할 수 있을 것이다. (주)뉴런의 확보한 고객 및 거래 정보를 기반으로 고객의 구매행동 패턴을 분석하고 유비쿼터스 네트워크와 연결할 때 ROSEWeb 온라인 유통 서비스는 단순히 수발주 처리 서비스만을 제공하는 것이 아니라 새로운 마케팅과 비즈니스를 창출하는데 많은 도움을 줄 수 있을 것이다. 화훼 점포에게 단순 주문처리 서비스만을 제공하는 것이 아니라 새로운 마케팅과 비즈니스를 창출할 수 있도록 한다.

지금 많은 회원들은 CPC 광고비용에 과다 지출로 매출은 증가하고 있지만, 광고비용이 원가의 20-30%를 차지하고 있기 때문에 수익성이 낮아져 많은 어려움을 겪고 있다. 이에 양재에서 회원을 운영하고 있는 이동욱 사장은 다음과 같은 이야기를 하고 있다.

*“CPC 광고 덕분에 회원 매출은 증가했지만 광고비용이 만만치 않습니다. 그래서 이것저것 주다보면 남는 것이 없습니다. (주)뉴런에서 CPC 광고만큼 효과를 내줄 수 있는 CRM 기능을 제공해줄 수 없나요?”*

(주)뉴런이 당장 회원의 CPC 광고비용을 줄여 줄 수는 없지만은 장기적 관점으로 볼 때 CPC 광고를 통하여 확보된 신규고객이 이탈하지 않도록 고객관리하는 것이 중요하다고 판단하고 있다. 다시 말해, CPC 광고를 통해 신규고객 확보하는데 중점을 둔다. 이때 광고 효과를 극대화하기 위해 주문정보 뿐만 아니라 부가 정보도 같이 확보해야 한다. 예를 들면, 꽃 상품의 성격상 특정 기념일에 선물용도로 많이 사용하기 때문에 해당 기념일 등과 같은 정보도 수집·저장 관리를 해서 다음년도 기념일이 올 때 마케팅 자료로 활용하면 된다.

그리고 회원들은 CRM 마케팅 기법을 도입해야 한다. 수집한 거래정보와 고객정보를 가지고 구매행동 패턴 분석하고 이를 토대로 확보된 신규고객이 이탈하지 않고 우수 고객으로 유지할 수 있는 고객관계관리 활동이 가능하기 때문이다. 이는 정보시스템 기반이 갖춰져야 가능한 일이다. 즉, ROSEWeb 솔루션에 CRM 시스템과 연동이 가능해지면 회원은 다양한 데이터 분석을 통해 고객특성에 맞는 영업활동을 할 수 있을 것이다.

### 3. 협회 및 회원에 서비스 제공자에서 전략적 파트너 관계로

온라인 거래는 더욱 활성화 될 것으로 예상된다. 이에 협회의 역할도 거래 중개자로서 그 역할이 더욱 중요해질 것으로 생각된다. 온라인 거래에서 협회와 회원간은 삼자간 신뢰관계(Triangular Trust Relationship)이기 때문에 여러 비즈니스 문제들을 협회와 같이 고민하고 해결해야 할 필요성이 있다. 즉, 서비스 제공자로서 관계가 아닌 전략적 파트너 관계로 발전하고자 한다. 이를 위해 선결해야 할 몇 가지 요인을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 각 협회별 영업데이터 기밀 유지이다. 현재 40여개 협회가 치열한 경쟁을 하고 있다. 그렇다보니 협회들은 회원정보, 거래정보, 그리고 배송정보 등에 대한 철저한 보안을

요구하고 있다. 그래서 정보보안에 대한 (주)뉴런과 협회간의 신뢰관계 유지는 매우 중요하다. 이를 위해 관리적 측면에서 보안등급에 따른 DB 접근제어 솔루션과, 데이터베이스 암호화 및 외부로부터의 침입을 방지할 다단계 보안시스템을 구축하고자 한다.

둘째, ROSEWeb 솔루션의 안정성과 고가용성(HA, High Availability) 유지이다. 온라인 거래에서 안정적인 서비스 제공은 필수불가결한 요소로 24시간 365일 서비스가 가능해야 한다. 가용성은 시스템 고장 발생 시 빠른 시간 내에 다시 정상적으로 서비스할 수 있는 것을 의미한다. 고가용성이란 결함 또는 고장 발생 빈도를 줄이면서 결함 발생 시 빠르게 수리하여 연중 약 30분정도만 서비스 불능 상태이고 나머진 정상적인 서비스가 가능하다는 것을 의미한다. 즉, 장애발생시 즉각적인 대처가 가능한 서비스데스크의 효율적 운영은 업무연속성 확보를 위한 기본요소라 할 수 있다.

셋째, 업무의 연속성 확보다. 여러 가지 요소로 인해 발생할 수 있는 장애요소를 제거하고 장애발생시 즉각적 대처가 가능한 BCP(Business Continuous Plan)가 필수적이다. 지난 1995년 1월 일본의 고베 지진으로 인해 1700여 금융 기관과 기업들이 피해를 입었고, 이중 복구 체제가 미흡했던 많은 기업들은 파산에 이르렀다. 2001년 9월 미국 뉴욕의 9.11테러 참사 시에도 많은 기업 및 금융기관이 피해를 입었지만 모건스탠리와 아메리카 은행(BOA, Bank of America), 메릴린치(Merrill Lynch) 등은 피해를 입긴 했어도 복구체제를 갖추었으므로 정상적인 영업을 계속할 수 있었다. 재난 방지 시스템이 완벽하게 구축되었음은 물론, 관리 및 운영 또한 손색이 없었기 때문이다. BCP의 중요성은 기업의 생사를 판가름 하는 중요한 요소라 해도 과언이 아니라 할 수 있다. 국내에서도 지난 9.11 테러 이후 금융감독원에서 금융기관에 국한하여 “재해복구 시스템 구축 권고(안)”이 만들어졌고, 이에 따라 많은 수의 금융 기관들이 자체 백업센터를 이용하여 재해복구 시스템을 구축, 운영하고 있다. 그래서 (주)뉴런은 시스템의 정지를 대비한 이중화(duplicate) 시스템<sup>2)</sup> 구성 및 데이터의 실시간 미러링(Mirroring)<sup>3)</sup>을 통한 데이터 안전성 확보, 내부직원의 역할기반의 데이터 접근에 따른 보안 강화 등 다양한 형태의 장애 대비책을 준비하고 있다. 이런 3가지 요소들이 갖추어지면 상호간에 신뢰가 구축될 것이며 (주)뉴런과 협회는 이를 기반으로 서비스 제공자 관계에서 전략적 파트너 관계로 발전 할 수 있을 것이다.

## VII. 미래를 위한 도전

### 1. 협회와 회원과의 전략적 관계 형성과 유지

ROSEWeb 솔루션을 기반으로 국제 유통서비스 제공과 모바일 인터넷을 통해 회원관리

2) 같은 시스템이 2개로 구성되어 서비스 제공시스템이 다운되면 자동으로 준비된 시스템이 가동되는 형태

3) 하드웨어적으로 데이터를 백업용 디스크로 실시간 복제하는 기술

및 주문관리가 가능한 차세대 시스템 개발은 새로운 사업기회, 수익구조 다변화 및 해외시장 진출을 위한 토대를 마련한다는 측면에서 자사에 많은 기회를 제공할 것으로 기대된다. 그러나 온라인 유통서비스를 위한 IT 인프라 제공자로서의 미래는 도전적인 요인들이 많다.

온라인 유통 서비스를 위한 IT 인프라 제공자로서 성장하는데 있어서 가장 중요한 것은 회원-협회와의 전략적 관계형성임을 앞에서 이미 밝힌 바 있다. 즉, ROSEWeb 솔루션이 제대로 활용되기 위해서는 협회와 회원이 솔루션에 대한 신뢰확보가 중요하다. 이를 기반으로 많은 회원과 협회가 사용 할수록 네트워크 효과가 나타나 지속적인 경쟁우위를 확보할 수 있을 것이다. 그와 함께 다양한 부가서비스를 개발해서 제공함으로써 이탈방지(Lock-in) 효과를 바탕으로 추가 수익을 창출할 수 있을 것이다. 사실 지금까지 (주)뉴런은 협회-회원과 전략적 관계를 유지하기 위해 많은 노력을 했지만 앞으로도 계속해서 이 관계를 유지하는 것이 중요하다. 강대희 사장은 협회-회원간 전략적 관계를 유지하는데 주 성공요인을 다음과 같이 이야기하고 있다.

*“사실 양재에 회원을 운영하고 있는 이동욱 사장님과 회원운영하면서 어려운 점을 정보기술로 해결할 수 없냐는 상담에서 이 사업을 시작했습니다. 그때 만해도 ROSEWeb 솔루션은 생각하지도 못했습니다. 다행히 리본출력 시스템이 성공하면서 계속해서 시스템이 확장되어 ROSEWeb 솔루션까지 된 것이죠. 돌이켜보면 소기업인 우리 회사가 온라인 유통서비스를 위한 IT 인프라 제공업체로 성공하고 ROSEWeb 솔루션이 경쟁우위를 확보할 수 있었던 데는 두 가지 성공요인이 있었다고 생각합니다. 첫째는 IT 개발자들이 화웨이 유통서비스에 대한 충분한 이해를 바탕으로 시스템을 개발했기 때문에 가능했다고 생각합니다. 단순히 화웨이 사장님과 간단한 면담을 해서 일반 점포관리 프로그램처럼 개발했다면 실패했을 것입니다. 우리 IT 개발자들은 많은 화웨이 사장을 만나 인터뷰도 했지만 직접 회원에 상주하면서 배송일도 했습니다. 이때 우리 IT 개발자들은 회원에 살았어요. 지속적으로 회원 사장님들 의견을 받고 업그레이드를 했습니다. 그렇게 하니 회원사장님들을 매우 만족하고 우리를 많이 신뢰하게 했죠. 둘째, 우리는 새로운 정보기술이 등장하면 적극적으로 ROSEWeb 솔루션에 반영했습니다. 다시 말해 신기술 적용 및 내재화 능력이 있었다고 생각합니다. AJAX(Asynchronous JavaScript and XML)가 IT 전문잡지에 최신기술이 소개되자마자 우리는 솔루션에 적용했습니다. 협회와 회원들이 이 기술에 신기해하고 반응이 아주 좋았습니다. 이제 우리는 차세대 시스템을 준비하고 있습니다. 지금같이 불경기 일 때는 자사의 매출액을 높이는 것보다는 비용절감에 신경 써야 합니다. 그래서 차세대 시스템을 통해 네트워크와 서버 업그레이드를 통해 안정성과 가용성을 높여서 시스템 운영비용 절감하고 새로운 비즈니스에 유연하게 대처 하고자 합니다.”*

현재 오버슈어 CPC 광고의 주 고객이 회원일 정도로 CPC 광고 열풍은 대단하다. 키워

드의 클릭 평균단가가 150원이지만, 꽃 배달 경우 경쟁이 치열하고 시즌인 경우 클릭당 10,000원 까지 갈 정도로 과열 양상을 보이고 있다. 시즌이 아닌 경우에도 평균 단가는 3,000~4,000원이지만 이 가격도 이미 상당히 높은 수준의 클릭 단가이다. 상황이 이렇다보니 매출은 증가하고 있지만 CPC 광고로 인하여 원가상승 압박을 받고 있어 큰 문제점으로 제기되고 있다. 회원 입장에서는 신규고객 확보와 회원 홍보에 CPC 광고가 효과가 있어 주력하고 있다. 하지만 그와 함께 원가상승 압박을 받고 있어 이를 대체할 홍보방법이 절실히 필요로 하고 있다.

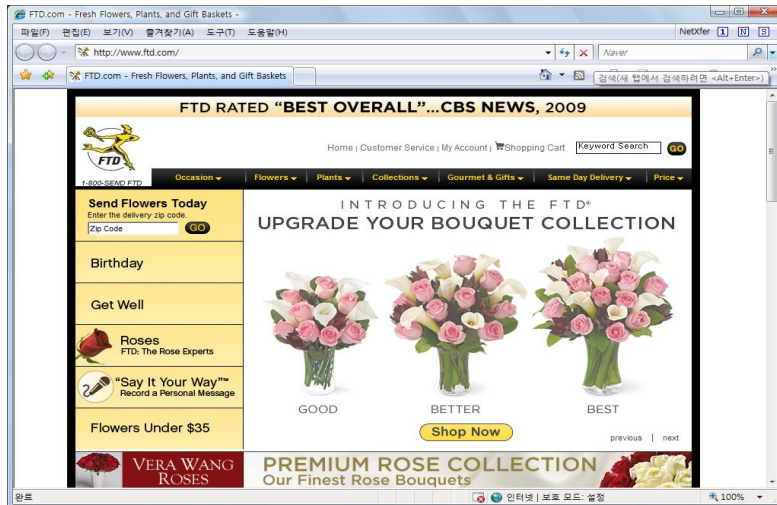
ROSEWeb 솔루션이 계속해서 경쟁우위를 유지하기 위해서는 회원이 CPC 광고를 통해 확보한 신규고객을 이탈하지 않고 우수고객으로 전환할 수 있도록 솔루션에서 제공해야 할 것이다. 즉, ROSEWeb 솔루션에 CRM 기능 보강을 위해 web2.0 추세에 맞는 개인화 서비스, 데이터 백업, 레포팅 툴, 고객 구매행동 패턴 분석 툴, 내부관리 시스템 등 추가 서비스 제공을 하고자 한다. 그리고 SaaS(Software as a Service) 형태의 솔루션 보급으로 회원들의 다양한 요구에 신속한 대응과 서비스를 차등해서 제공하고자 한다. 이와 함께 협회와 회원들이 정보시스템에 대해 제대로 인식하는 것이 중요하다.

## 2. 새로운 수익창출을 위한 타 시스템 연계 및 국제 유통서비스 제공

아무리 잘 나가는 기업이라 할지라도 산업이 쇠퇴기에 접어들면 위기 국면을 맞게 된다. 더욱이 비즈니스 환경과 정보기술 환경이 빠르게 변화하고 있는 상황에서 이전까지 경쟁우위 요소였던 것이 의미 없는 요소로 변화한다. 특히, IT 업체들은 비즈니스 환경 변화와 정보기술 빠른 변화 파악에 소홀하여 사업이 몰락하는 경우가 많다. 급변하는 비즈니스 및 정보기술 등 민첩하게 반응하는 조직, 기술, 인프라, 그리고 솔루션을 갖추지 않으면 현재 시장에서의 우월적 지위는 바로 사라지기 때문이다. 이런 상황에서 기업이 이 변화에 안일한 대응하게 되면 빠른 속도로 쇠퇴하게 된다. 즉, 시장 동향을 제대로 인식하지 않고 공급자 중심의 경영을 하게 되면 시장에서 기업은 급격하게 쇠퇴하게 된다. 즉, 끊임없이 변화하고 있는 고객요구와 정보기술 발전에 신속하게 대응하지 않는다면 아무리 잘 나갔던 기업이라도 결국 위기 국면을 맞을 수밖에 없을 것이다.

최근 미국발 금융위기로 국내 경기가 상당히 어려움에도 ROSEWeb 솔루션에 회원가입자가 증가하고 있고 온라인 주문건수도 증가하고 있다. 그러나 사회문화 환경과 관혼상제 때 꽃 선물에 대한 소비자들의 인식이 변화하고 있다. 여기에 지난 2008년 12월 국무회의 '공무원 행동강령' 개정안에서 공무원은 2009년 2월부터 개업식에 화환을 못 보내는 것으로 개정안 의결을 했다. 이러한 변화에 새로운 수익창출을 위해 ROSEWeb 솔루션에 타 경쟁사 시스템과의 원활하게 연계할 수 있도록 하고, 국제 유통 서비스 할 수 있도록 하고자 한다.

현재 ROSEWeb 솔루션은 국내 화훼 유통서비스 환경에 맞추어서 개발되어 있기 때문에 차세대 시스템 구축시 국제 유통 서비스도 할 수 있도록 개발하고 있다. 온라인 해외



<그림 14> FTD 홈페이지(<http://www.ftd.com>)

유통 서비스 업체와 BMT(Benchmarking Test)를 하지 않았지만 국제 화훼 유통서비스를 제공하는데 기술적으로는 문제가 없다고 판단된다. 그 이유는 아직 미국, 일본 등지에서 온라인 서비스 제공 수준이 현재 ROSEWeb 시스템을 능가하고 있지 못하고 있기 때문이다. 우선 국제 유통 서비스를 위해 연계하고자 하는 데는 미국에 있는 FTD이다.

일본은 협회가 존재하지만 전국을 커버하고 있지는 못하고 있는 상황이고 아직까지 대부분의 수발주 업무가 FAX로 처리하고 있기 때문이다.

FTD는 "Florists' Telegraph Delivery"라는 회사명으로 1910년에 설립되어 소매회원들이 국내 원격지 배송 중개 서비스를 제공했다. 일반인에게 주문도 받지만 회원끼리 거래하는 대표적 협회 사이트로 고객이 주문한 꽃을 한 도시에서 다른 도시로 배송할 수 있는 꽃 소매점 네트워크를 구축한 기업이다. 1960년부터는 사업이 확장되어 온라인 서비스(wire service)를 통해 국제 배송 서비스로 까지 사업을 확장했다. 이때 FTD는 그대로 사용했지만 Full name은 "Florists Transworld Delivery"로 변화했다. 또한 FTD는 1999년 인터넷 꽃도매업체 'FTD 닷컴'을 설립했다. FTD 닷컴은 식탁용 꽃바구니, 목욕·화장품 관련 제품 등 꽃 사업을 보충하는 선물용품 등 제품 라인을 확장했다. 이들 제품이 보완재 역할을 하면서 꽃 매출을 신장시켰을 뿐만 아니라, 700여 선물용품도 함께 매출 상승했다. FTD는 기본 소재부터 유통 가능한 재료까지 표준화로 중앙 집중 분배형식의 구조이고 회원들에게는 전용단말기를 보급해 주문을 처리할 수 있도록 하고 있다. 국제 배송이 가능한 사이트가 여러 있지만 FTD로 최종 집약되어 배송되고 있다. 앞서서도 이야기 했듯이 기술적인 측면에서는 별 어려움이 없다.

## VIII. 결론

지난 10여 년 동안 (주)뉴런은 화훼 유통 IT 인프라 제공자의 선발주자로 안정적으로 성장하였다. 그러나 화훼 유통 서비스 시장은 성장단계로 접어들면서 다수의 경쟁자가 출현할 것으로 예상되며, 관혼상제 중심의 꽃 소비문화 변화, 화훼 도매상의 참여 등으로 향후에도 현 비즈니스 모델로 지속적인 수익 창출하는 데는 어려움이 있을 것으로 예상된다. 따라서 생존을 위해 새로운 비즈니스 모델을 발굴하기 위해 다각적인 노력을 펼치고 있다.

이러한 배경에서 (주)뉴런은 차세대 ROSEWeb 솔루션 개발을 추진하고 있다. 주력하고 있는 것은 시스템의 안정성 확보, TCO(Total Cost of Ownership, 총소유비용) 절감을 위한 오픈소스(Open Source Software)를 활용한 솔루션 개발, 각 회원이 원하는 사용자 인터페이스로 변경할 수 있는 개인화 서비스 제공, 그리고 타 시스템과의 원활한 연계 등이다. 그러나 ROSEWeb 솔루션이 시장에서 계속해서 경쟁우위를 확보하기 위해서는 넘어야 할 걸림돌이 많다. 온라인 유통서비스 시장이 빠르게 성장하고 있고, 모바일 인터넷이 성장하고 있는 상황에서 국내 포탈업체가 이 시장에 진입하게 된다면 강력한 경쟁자로 부상할 것이다. 이에 대형화된 회원과 협회, 도매상 등이 자체 시스템을 가지고 참여하게 된다면 그야말로 ROSEWeb의 경쟁우위가 위협을 받을 수도 있다.

그러나 가장 중요한 문제는 아직도 가입하지 않은 회원들에게 ROSEWeb 솔루션을 빠른 시간 내에 효과적으로 끌어들이 수 있느냐 하는 문제일 것이다. 이 서비스는 많은 회원을 확보해서 이를 기반으로 추가 서비스를 통해 추가 수익을 창출해야 지속적 생존이 가능하기 때문이다. 아직도 대다수 영세한 회원들은 정보시스템 활용에 대한 인식이 낮다. 이들은 ROSEWeb 솔루션을 통해 다소 업무가 복잡하고 번거롭다고 인식하고 있다. 이 문제는 회원들이 ROSEWeb 솔루션을 얼마나 수용할 것인가에 달려있다. 모바일 인터넷 환경으로의 변화에 대해서는 모두가 동의하지만 차세대 ROSEWeb 솔루션이 얼마나 빨리 정착되어 실제로 수익실현이 가능할 것인가에 대해서는 (주)뉴런 내에서도 이견이 분분하다.

이승 팀장은 오후에 열릴 관리자 회의를 위해 중요한 이슈들을 다시 한 번 검토하고 있다. (주)뉴런의 기업가치 제고를 위해 향후 비즈니스 모델과 유통전략을 설정하는데 있어서 차세대 ROSEWeb 솔루션을 어떻게 개발할 것이며, 아직까지 가입하지 않은 회원들을 어떻게 수용하도록 하기 위해 어떠한 마케팅 전략을 사용할 것인지에 대해 관리자들의 질문들이 쏟아질 것이기 때문이다. 예상되는 이러한 질문들에 정확히 대답함으로써 차세대 ROSEWeb 솔루션개발과 마케팅에 소요되는 자원 지원이 순조로울 것이므로 그 어느 때보다도 무겁다.

## 참고문헌

- 오정은, 이승창, 이호근 (2002) "인터넷 서점유형의 선택에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 연구," *Information Systems Review*, Vol. 4, No. 2, pp. 133-153.
- Akerlof, G. A.(1970), "The market for 'lemon': Qualitative uncertainty and the market mechanism," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.84, pp.488-500.
- Brynjolfsson, Erik and Michael D. Smith(2000), "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers," *Management Science*, Vol.26, No.4, April, pp. 563-585.
- Smith, Michael D., Joseph Bailey and Erik Brynjolfsson(1999), "Understanding Digital Markets : Revise and Assesment", in Erick Byynjolfsson and Brian Kahin, eds. *Understanding The Digital Economy*, MIT Press.

## Abstract

# Business Model and Floral Distribution Service Strategy for Creating New Value on Internet Environment - ROSEWeb Solution Case -

Lee, Seung-chang\* · Ahn, Sung-hyuck\*\*

This article describes a business case of ROSEWeb, a floral distribution service by internet of Newrun System Company. Newrun System is one of the floral distribution IT solution company. The purpose of this case study is to find out which factors of ROSEWeb solution of successful business model and internet distribution strategy that plays an important role as the floral distribution IT service.

ROSEWeb has experienced many challenging obstacles while they prepare for this floral distribution IT service. This case study has found that Newrun System Company execute the rapidly transformation of business model to cope with changing situation. Specially, so far, ROSEWeb continuously keep on competitive advantage as floral distribution IT service through building core competence.

this study shows that ROSEWeb's case broadly apply reference model to the building business model and formulating floral distribution service strategy and other internet business models. Finally, we intends to discuss about theses questions. the question is "by the existing state of entering Internet portal(Yahoo, Naver, Daum), Can ROSEWeb have sustainable competitive advantage in floral distribution service?", and "what is Newrun System's next business model?".

Through the intensive interviews with people involved in the development of ROSEWeb, this article provides important implications to the business community who is preparing for new applications for mobile internet.

Keywords: Flower, Business Model, Internet Distribution Strategy, Business Convergence, Mobile Internet

---

\* Professor, The Small Business Training Institute, Small and Medium Business Corporation

\*\* Manager, The Research Center, Newrun system