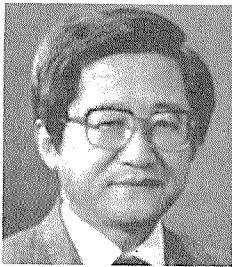


● 진흥컬럼

색안경을 걷어 치우면 세상이 달리 보인다



金 貞 欽
高麗大 教授 / 理博

꽃 배달 소개업마저 겸한 AA사의 전략

머나 먼 비행기 여행을 할 때는 항공기의 좌석 예약만으로 모든 것이 끝나는 것은 아니다. 호텔 예약도 해야하고 필요하다면 렌트카, 오페라극장의 극장표 마련, 손님대접을 위한 고급 레스토랑의 좌석예약도 해야만 한다. 또 약혼녀인 스젠나가 공항에 마중나온다면 그녀에게 꽃다발도 미리 배달해 둔다면 얼마나 좋을까?

그런데 이런 일을 혼자서 처리하자면 꽤나 시간이 걸린다. 딱치는대로 모조리 전화를 걸어 공석이 있는가를 살펴야 하고 공석이 없다면 다시 114에 문의를 해야 한다. 신경도 써야 하거니와 시간도 걸린다. 그 뿐이라. 장거리전화는 요금도 꽤나 나간다. 어떻게 단추 하나로 이 모든 것을 해 치울 수는 없을까? 이것이 대부분의 장거리 비행 여행을 하는 사람들의 근심거리이다.

바로 이점에 착안한 것이 어메리칸 에얼라인사(American Airline사, 이하 AA사라 약칭)이

다. AA사가 Saber라 불리는 확장된 CRS (Computer Reservation System, 컴퓨터 예약 시스템)을 써서 손님들에게 자사뿐만 아니라 경쟁사를 포함하는 모든 항공사의 좌석을 찾아 주고 예약도 해주는 전략을 써서 (1974년) 크게 히트를 쳤다는 이야기는 지난호에서 설명한 바와 같다.

기선을 제하고 수천사나 되는 여행 대리점에 Saber의 단말기를 도입케 함으로써 많은 항공 여객을 자사편으로 만들었을(Enclosure)뿐만 아니라, AA사는 한 걸음 더 나아가 세이버(Saber, 확장된 CRS)에게 엉뚱한 부가가치를 만들어내게 하였던 것이다.

색안경을 벗었더니 세상은 달리보여

즉 AA사의 수뇌부는 세이버의 전략적 가치가 어디 있는가를 새삼스레 다시 물어 보았던 것이다. 물론 세이버를 만든 본래의 목적은 첫째는 컴퓨터를 쓴 비행기 좌석의 예약에 있었다. 둘째는 경쟁사를 포함한 모든 항공기의 공석을 찾아주는 서비스를 제공해줌으로써 손님들을 뭉땅 자사편으로 만드는 엔클로쥬어(Enclosure) 전략에 있었다. 그러나 그것으로 그칠 것인가? 아니다. 그들은 세이버에게 더 멋진 사명을 부여했던 것이다. 그것은 「공석매꾸기」라는 임무였다. 그와 동시에 AA사의 수뇌는 아예 철학 자체를 바꾸기도 하였던 것이다. 즉 그들은 AA사 자신의 업종에 관해서 마져도 그 철학을 뒤 바꾸었던 것이다. 즉 AA사는 물론 항공사 임에 틀림이 없었다. 즉 항공운수업이었던 것이다. 그러나 그 뿐인가? 혹시 색안경을 썼기 때문에 그렇게 보인 것은 아닐까? 만약 그 색안경을 벗어 버린다면 어떨까? 그리하여 그들은 AA사를 항공운수업으로만 보게 했던 재래식 생각 즉 색안경을 용감하게도 벗어 던져던 것이다. 그랬더니 뜻밖에도 그들 눈앞에는 새로운 세계가 전개되었던 것이다. 그리고 어느새도 모르게 그들의 업종은 「공석 매꾸기업」으

로 업종이 바뀌어 있었던 것이다. 세이버라는 확장된 CRS를 통해 그들의 업종은 공석매꾸기업 또는 정보서비스업으로 크게 탈바꿈되어 있었던 것이다. 대단한 파라다임 체지(Paradigm Change)였다.

이렇게 파라다임 변혁을 하고 나면 세상이 온통 달리 보이게 된다. 일단 공석매꾸기업 또는 정보서비스업이란 인식을 하게 되면, 세상 모든 것이 다 공석매꾸기를 바라는 것처럼 보였던 것이다. 호텔을 위시로, 레저시설, 극장, 골프장, 레스토랑, 렌트카, 꽃집, 미용원 등등 손님을 기다리는 업종, 공석을 매꾸어주기를 바라고 있는 업종은 얼마든지 있었던 것이다.

AA사 수뇌부는 이들 「공석매꾸기」를 희망하는 업종에게 안내장을 보내 AA사의 세이버(대형컴퓨터를 쓴 Data Base)에 공석상황을 무료로 등록케 했던 것이다. 당연하지만 이 세이버를 통해 공석이 매꾸어지면 AA사는 예약 대행 수수료를 받아서 만족하게 되고, 호텔, 레스토랑 등등 업체들은 세이버라는 컴퓨터 데이터 베이스(Data Base, 데이터 은행)에 의해 공짜로 손님을 유치할 수 있어 크게 혜택을 받아 좋게 된다. 누이 좋고 매부 좋은 일이었던 것이다.

또 손님은 어떤가 하면 이 시스템에 의해 크게 혜택을 받는다. 즉 손님은 항공표를 그 자리에서 구입하는 동시에 공항으로 마중나온 약혼녀 스캔나에게 도착 15분 전에 꽃다발을 배달할 수 있어 뜨거운 키스 세례를 받을 수 있게 되어 좋고, 또 미리 예약된 렌트카로 예약된 레스토랑에 스캔나양과 함께 저녁을 먹으러 갈 수 있게 되어 좋다. 손 하나 까딱하지 않고 이 모든 것이 세이버 단말기에 나오는 화면을 보면서 여행사 대리점의 점원이 누르는 단추에 의해 해결이 되었던 것이다.

이 결과 AA사는 항공사이면서도 그 순이익의 60%는 세이버에 의해 얻어지게 되었으며, 본업인 항공업으로는 이익이 40%에 불과했던 것이다. 물론 매상고로는 항공운수쪽이 엄청나

게 큰 액수였지만 말이다. 더구나 세이버쪽은 처음에 약 4억불의 투자가 들었을 뿐 그 뒤로는 거의 돈이 들지 않으면서도 수수료는 엄청난 액수로 부풀어 갔던 것이다. 이리하여 AA사는 운수업이 아니라 좌석매꾸기업(정보서비스업)이라는 파라다임 변혁 하나로 엄청난 이익을 얻게 된 것이다. 이렇게 SIS(Strategic Information System, 전략적 정보시스템)는 업계의 구조마저도 송두리채 바꾸어버리는 엄청난 괴력 또는 무서움을 갖고 있었던 것이다.

대리점에 인센티브를 주어 고객의 자기편 만들기 전략에 성공

공석매꾸기 전략에 성공하자. AA사의 수뇌부는 한걸음 더 앞으로 나아가기로 결정했다. 즉 다음 단계로서 그들은 수요의 발생원을 확보하는 전략에 나선 것이다.

수요의 발생원이란, 세이버의 경우는 회사라던가 학교, 공공기관 또는 연구소 또는 가정이다. 예컨대 회사에서 출장수요가 생겼다고 하자. 그러면 누군가 심부름하는 사람이 여행 대리점에 뛰어가야만 한다. 또는 대리점에 전화를 걸어서 티켓이나 쿠폰을 가져오게 해야만 한다. 어느 경우건 여행 대리점을 거쳐야만 된다. 그럴바에야 아예 세이버의 단말기를 직접 회사나 공장 또는 각종 공공기관 등에 설치해 두면 어떨까? 그러면 일일이 대리점에 갈 필요는 없게 되어 편리하게 된다. 회사 사무실에 앉아 있으면서도 모든 예약이 가능해진다. 또 가정의 경우 발권까지는 안되더라도 퍼스널 세이버(Personal Saber)라 불리는 PC(개인컴퓨터)통신을 응용한 시스템을 통해 예약이 가능해진다. 따라서 일일이 여행 대리점까지 갈 필요가 없게 된다.

그런데 여기서도 중요한 파라다임체지가 내려진다. 이런 경우 한국에서라면, 대리점은 불필요하다고 단정하고 대리점 수수료 만큼 싸게 손님에게 서비스를 함으로써 경쟁에 이기려한

다. 그러나 AA사는 그렇게 하진 않았다. AA사는 오히려 여행 대리점으로 하여금 엔드 유저(End User)용의 단말기를 팔게 했던 것이다. 그리고 그렇게 해서 대리점이 팔아버린 단말기로 부터 발주된 예약분에 대해서는 그 예약대행료의 일부를 대리점에 되돌려(Rebate)준다고 선언을 했던 것이다. 즉 누구나 관련된 사람은 모두가 혜택을 받게 되는 공존공영의 원칙을 내세웠던 것이다.

사실 그 전까지의 여행 대리점은 언제 올지도 모르는 손님을 그저 그냥 기다리는 것이 고작이었다. 그런데 이제 엔드 유저용의 단말기를 팔아놓기만 하면 자기는 아무일도 하지 않아도 자동적으로 대행료의 일부를 받게 되니 이처럼 수지 맞은 일은 또 없다. 그러나 단말기를 많이 팔아두기만 하면 수입은 자동적으로 들어오게 보장이 되니만큼 열심히 땀 수 밖에 없다. 그리하여 AA사는 대리점에게 인센티브를 줌으로써 더 한층의 「손님 자기편 끌어들이기(Enclosure)」 전략에 성공하게 된다. 그 결과 눈감잡할 사이에 엔드 유저용의 단말기는 불티나게 여러 회사나 공공기관 또는 가정에 보급되게 된다.

상호혜택의 공존공영시스템

AA사의 성공의 비결은 무엇인가?

그것은 상호혜택(Mutual Merit) 시스템을 선택함으로 누이 좋고 매부 좋은 정책을 수행했다는 점이다.

사실 아무런 금전적 혜택도 주지 않고 「여행 상담도 할 수 있는 예약시스템만 놓는 다면 귀회사도 크게 이득을 볼 수 있으니 이 단말기를 놓아 주십시오」라고 했다고 해서 상대방이 손쉽게 응하지는 않을 것이다.

사실 일일이 여행 대리점에 가지 않아도 좋고, 예약상황도, 요금도 단번에 알 수 있고, 예약의 변경도 단추 하나로 할 수 있으니 편리하기는 편리하다. 그러나 다르게 생각하는 사람

도 있다. 즉 여행 대리점에 전화 한번만 걸어두면, 예약상황도 조사해주고, 표도 끊어준다. 그것을 왜 귀찮게 자기 스스로 해야만 하는가 말이다.

SIS를 쓸 때 가장 중요한 것은 상호혜택의 공존공영시스템이다. 이 시스템에 관여하는 모든 사람이 무엇인가 혜택을 받아야만 사람들은 이 시스템에 끌려 들어오게 된다. 예컨대 엔드 유저에게 단말기를 팔려면, 그 단말기를 구입함으로써 무엇인가 돈으로 환산될 수 있는 혜택이 있어야 한다. 그 가장 간단한 예는 단말기를 거처서 하는 발주에 대한 요금할인제이다.

그러나 그 이상의 메리트(Merit)도 고안해 낼 수가 있다. AA사의 경우, 기업용의 세이버 단말기를 팔기 위해 그들은 새로운 전략을 썼던 것이다. 그것은 기업의 경비관리서비스의 제공이다. 즉 기업측도 업계에서의 경쟁이 치열해지면 판매원이나 서비스맨이 뺨질나게 고객을 방문해야만 한다. 그결과 교통비나 접대비가 대폭 늘어나게 된다.

기업에 있어 이 경비를 절감시킨다는 것은 지상명령이다. 이것을 어떻게 관리하는가? 부서별·개인별·경비항목별로 짜임새있게 관리함으로써 불필요한 경비를 절감시켜야 한다. 그와 같은 관리서비스를 제공함으로써 기업측에 경비절감이라는 메리트를 주자는 것이다. 비행기표를 팔기 위해서는 기업의 경비관리까지도 대행해 주자는 것이다. 이것은 세이버가 가동시키고 있는 9대의 IBM 3090을 쓰면 충분히 가능했던 것이다. 전통적인 경영자라면 얼핏 듣기에 바보짓 같은 이런 발상을 하지 못했을 것이다. 좀더 판매거점을 확보하라던가, 좀더 값을 내릴 수 없는가 라던가를 따졌을 뿐일 것이다. 그러나 SIS에서는 상대방의 입장에 서서 상대방이 어떤 요구를 하는가를 미리 알아차려 그에 대응하도록 힘을 쓰고 있다.

**일반가정까지 침투하는 전략,
가치연쇄가 중요**

각개별 기업체 침투에 성공한 AA사는 마지막 남은 시장의 발생원인 가정에 대해서도 침투의 전략을 세운다. 즉 개인의 여행객마저 붙잡자는 것이다. 사실 이미 미국서는 PC를 갖는 사람이라면 그것을 항공회사의 카운터에 연결시켜 예약을 할 수 있게 되어 있다. 그러나 그 PC는 현재로서는 가구당 보급률이 25%로서 그리 높은 비율은 아니다. 그렇다면 어떤 방법에 의해 개인에게도 파고 들어갈 수가 있을까?

가정에 직접 파고 들어갈 수가 없다면, 가정에 대신할 거점이 필요해진다.

즉 가정에 있는 개인을 모아 놓으려면 어떻게 하면 되는가. 답은 이미 나와 있다. 즉 그것은 슈퍼마켓이나 쇼핑센터이다. 예컨대 사람이 많이 모이는 장소를 이용하면 된다. 기술린 스탠드나 드럭 스토아(Drug Store, 약방이긴 하지만 미국서는 약 이외에 잡화나 간편한 음식도 판다)라도 좋다. 요는 소비자가 자주 드나드는 장소라면 어디라도 좋았던 것이다. 한 때 사람이 많이 모이는 곳에 공중전화를 설치해서

전화이용자 수를 늘렸듯이 그런 곳에 앤드 유저 단말기를 설치해 놓자는 것이다. 물론 그 단말기를 설치한 슈퍼마켓이나 드러그스토아에게는 일정률의 리베이트를 주면서 말이다. 그리고 그것을 판매한 여행 대리점에게도 혜택을 주고 말이다. 이렇게 관련된 모든 사람에게 줄 줄이 혜택을 주는 것을 가치연쇄(Value-Chain)라 부른다. 예약시스템 뿐만 아니라 SIS 구축에서는 무엇보다도 이 가치연쇄에 중점을 둔다. 관련된 사람들이 모두가 혜택을 입게 되면 일은 저절로 진행되기 마련이다. SIS의 전형은 이처럼 바로 AA사의 세이버(확대된 컴퓨터 예약시스템)의 예를 살펴보는 것이 가장 빠르다.

(참고서 : 那野比古著「SIS는 企業을 바꾼다」 1991년 8월, 일본 講談社刊 現代新書 No. p600)

바로잡음

진흥컬럼 2월호 40P左 하단 33줄 → 41P 右 상단 11줄로. 41P 상단 10줄 → 40P 左 하단 34줄로 이어짐을 바로 잡습니다.

