

CERAGEM-Way: 고객가치 창출 및 헬스케어 혁신*

김 창 희**
김 범 준***
이 경 수****
최 정 일*****

세라젬은 1998년 설립 이후 고객 중심의 혁신적인 경영전략을 통해 글로벌 홈 헬스케어 혁신기업으로 성장했다. CERAGEM-Way 전략을 기반으로 고객중심경영(CCM), 지속적인 경영혁신, 제품혁신, 고객 체험 서비스를 통합적으로 추진하여 국내외 시장에서 괄목할 만한 성과를 거두었다. 최근에는 70여 개국에 2,500여 개의 체험 매장을 운영하고 있으며, 척추 의료기기 및 헬스케어 솔루션 분야에서 혁신을 주도하고 있다. 특히, 7가지 웰니스 케어(CERAGEM 7 CARE) 영역을 중심으로 고객의 삶의 질을 높이는 데 기여하고 있다. 세라젬은 해외진출을 강화하기 위해 현지법인 설립을 통한 직접투자를 확대하고 있으며, 신제품 출시와 고객체험 강화를 통해 글로벌 시장에서 지속적으로 성장하고 있다. 2022년 기준 연결기준 매출 7,500억 원을 달성하였으며, 향후 삶의 질을 높일 수 있는 새로운 솔루션 개발과 해외시장 확대를 통해 글로벌 헬스케어 플랫폼 기업으로 도약하고 있다. 세라젬의 고객가치 창출 및 헬스케어 혁신 사례는 자원기반이론의 관점에서 기업이 축적한 대체불가능한 자원이 어떻게 경쟁우위와 지속적 혁신의 과정으로 이어지는지를 잘 보여주고 있으며, 경험경제 측면에서 기업이 고객체험의 중요성을 인지하고 이러한 체험을 고객가치로 연결하여 고객의 신뢰 및 구매의도로 높일 수 있는지 제시하고 있다. 더불어 혁신확산이론의 측면에서 어떻게 캐즘(Chasm)을 극복하고, 소비자가 기업의 제품을 필요한 것으로 인식하게 함으로써 제품 사용의 습관화 및 생활 문화로까지 연결하여 기업의 지속가능성을 제고할 수 있는지를 보여주는 흥미로운 사례라 할 수 있다. 본 연구에서는 세라젬이 지금까지 제품혁신 및 고객체험형 마케팅, 글로벌화 전략을 통해 종합 홈 헬스케어 기업으로 성장한 과정, 핵심역량 및 성공요인 등을 살펴봄으로써 혁신을 추구하는 기업들로 하여금 적용가능한 시사점을 제시하였다.

주제어: 7 Care, CERAGEM-Way, 경영혁신, 고객중심경영, 고객체험, 글로벌기업경영, 웰니스, 종합 홈 헬스케어 기업

1. 서론

세라젬은 ‘건강하고 행복한 삶을 추구하는 전 세계 고객들에게 체험을 통해 가치를 확신할 수 있고 신뢰할 수 있는 최고의 제품과 서비스를 제공함으로써 삶의 질을 높이는 데 기여하겠다’는 설립자 이환성

회장의 설립 이념 아래 1998년 첫 발을 내딛었다. 이후 2000년부터 세라젬 기술연구소, 메디컬 연구소 설립 등 적극적인 R&D 투자를 통해 우수한 제품을 지속적으로 선보임과 함께 공격적인 해외 진출을 추진했다. 현재 70여개국에 2500여개의 유통 거점을 확보하는 등 전 세계 소비자들의 신뢰 속에 지속적으로 성장해왔으며 활발한 임상 연구 활동 역시 진행

논문접수일: 2025. 01. 16.

1차 수정본 접수일: 2025. 01. 25.

게재확정일: 2025. 01. 31.

* 본 연구는 세라젬의 자료 제공과 귀중한 인터뷰 등을 통해 이루어졌습니다. 이에 깊이 감사드립니다.

** 인천대학교 경영대학 교수(ckim@inu.ac.kr), 제1저자

*** 가톨릭대학교 회계학과 교수(raphaelkim@catholic.ac.kr), 제2저자

**** 주식회사 세라젬 대표이사(kslee@ceragem.com), 제3저자

***** 숭실대학교 경영학부 교수(jichoi@ssu.ac.kr), 교신저자

중이다. 이를 바탕으로 세라젼은 국내 식약처, 미국 FDA 등에서 그 효능을 인증 받기도 했다.

세라젼은 2018년을 글로벌 홈 헬스케어 혁신기업으로 도약하는 원년으로 삼고 새로운 비즈니스 모델 구축과 대규모 조직 개편/신설, 소비자중심경영 도입 등 과감한 경영 혁신에 나섰다. 세상에 없던 새로운 '웰라이프'를 만든다는 의미를 가진 'Create Well Life'라는 슬로건 아래 △새로운 홈 헬스케어 솔루션 창조 △차별화된 고객 중심의 서비스 구축 △새로운 가치를 창출하는 혁신적인 디자인 제공 등을 목표로 완전히 새로운 제품과 조직 문화, 시스템 등을 대거 도입했다.

20여 년간 축적된 헬스케어 노하우와 기술력을 바탕으로 소비자들에게 척추 과학과 첨단 기술을 접목한 다채로운 제품을 개발하였고, 주력 제품인 세라젼 V9 등 척추 의료기전부터 파우제 안마의자, 유명 피부 관리샵에서 관리 받은 효과에 버금가는 가정용 피부 미용기기, 개인 맞춤형 이온수기, 두피 관리기, 리클라이너 소파, 건강기능식품 등 소비자들의 건강한 라이프스타일에 기여하는 다양한 제품을 지속 선보이고 있다. 이와 같은 혁신 제품과 더불어 차별화된 고객 체험 서비스를 중심으로 브랜드 및 제품에 대한 고객 만족도를 높일 뿐만 아니라, 장기적으로 고객 충성도를 구축할 수 있게 되었다. 그리고 고객의 니즈를 깊이 파악하고, 유니크 하지만 대중적인 디자인 철학 'SIMPLE PERFECTION'을 통해 타사에서 볼 수 없었던 혁신적인 제품 디자인을 시장에 선보이면서 글로벌 No.1 홈-헬스케어 혁신기업으로 비전을 이어 나가고 있다.

이 같은 노력을 바탕으로 2022년엔 처음으로 연결 기준 매출 7,500억원 고지를 넘어섰으며, 특히 헬스케어 가전을 담당하는 국내 매출의 경우 6,000억원을 돌파했다. 세라젼이 한국 시장에 본격 진출한 2018년(208억원) 대비 4년 만에 30배 가까이 성장한 셈이다. 이에 본 연구에서는 세라젼의 경영혁신 사례를

통해 고객 지향 혁신을 통한 제품 개발, 경험 혁신에 대해 살펴보고 시사점을 도출한다. 이를 위해 본 연구의 2장에서는 분석의 대상이 되는 세라젼의 회사 연혁과 회사 구성 및 조직도, 브랜드에 대해 살펴보고, 3장에서는 세라젼의 경영 사례를 CERAGEM-way라고 명명하고 그 의미에 대해 논의한 후, 세라젼의 제품 혁신과 서비스 혁신 사례에 대해 자세히 살펴본다. 이후, 4장에서는 세라젼의 해외 진출 현황 및 전략방향을 분석한 후 5장에서는 글로벌 기업으로 도약을 위한 세라젼의 도전 과제를 제시하였다.

II. CERAGEM 소개

2.1 회사 연혁

세라젼은 1998년 10월, 세라젼 의료기로 설립되어 1999년 1월 자동 척추 온열 의료기기 M3000을 개발하고, 같은 해 10월에 미국으로의 첫 해외진출 및 수출을 진행하게 되었다. 2000년 9월에는 세라젼 기술연구소를 설립하고, 같은 해 12월에는 제37회 무역의 날을 맞아 백만불 수출의 탑을 수상하는 등 설립 초기부터 수출기업으로의 명성을 쌓았다. 이듬해 1월에는 세라젼 마스터 M3500을 출시하고, 4월에는 중국 진출 및 제조공장을 설립하는 등 수출에 박차를 기하여 같은 해 12월에 제38회 무역의 날 대통령 산업포장과 더불어 오백만불 수출의 탑을 수상하는 쾌거를 이루었다.

2002년 10월에는 세계일류상품에 선정되었으며, 이는 지금까지도 지속되고 있다. 세라젼은 여기서 멈추지 않고 12월에 제39회 무역의 날 천만불 수출의 탑을 수상한다. 그리고 2003년 3월에 천안공장을 준공하고 자동화 생산설비를 도입하는 등의 노력 끝에 2004년 12월 제41회 무역의 날에 이천만불 수출의

탑을 수상하게 된다. 2000년에 백만불, 2001년에 오백만불, 2002년에 천만불, 2004년에 이천만불 수출의 탑을 각각 수상한 세라젼은 그 성장세가 눈부셨고, 이 기간은 온열기업계의 선도주자를 향한 도전의 시간이었다.

2006년 5월 세라젼은 중국 세라젼 희망소학교 건립을 시작으로 글로벌 사회공헌활동도 함께 시작했다. 이런 노력의 결과 2008년에는 제45회 무역의 날을 맞아 금탑산업훈장을 수훈하였으며, 칠천만불 수출의 탑도 수상하였다. 2009년에는 여성 헬스케어 브랜드 나비엘을 런칭하였으며, 세라젼 기술연구소 UL 시험소를 공식 인증받았으며, 다음해에는 세라젼 헬스 앤뷰티를 설립하는 등 지속적인 확장 전략을 이어갔다.

2012년 건강다이어트 브랜드인 클립벨런스 5를 런칭하며 브랜드 확장에도 노력을 기울인 세라젼은 2013년 6월을 기점으로 대통령 순방 경제사절단에 동행하는 등 그 위상이 높아져 그 해 12월 제50회 무역의 날 대통령 표창을 수상하기도 하였다. 2014년 9월에는 마스터 V3가 미국 FDA 승인을 받았으며, 10월에는 세라젼 척추과학교육연구소를 출범시켰다. 그 이후로 2015년, 2016년, 2018년 무역의 날에 대통령 산업 포장을 수상하였고, 2018년 8월에는 글로벌 기업 육성 프로젝트인 월드클래스 300 기업에 선정되기도 하였다.

이렇게 눈부신 성장세를 이어가는 와중에도 세라젼은 사회공헌활동을 멈추지 않았다. 2006년 건립한 중국 세라젼 희망소학교를 지속적으로 운영하면서도, 2011년부터 시작한 사랑의 김장김치 나눔행사, 2016년부터 시작하여 지속하고 있는 인도 세라젼 드림스쿨 프로젝트 등의 사회공헌활동은 고객중심경영을 실천하는 세라젼의 노력이었다.

온열기업체로 시작한 세라젼이 글로벌 기업으로 성장하며 고객 중심의 공헌 활동을 지속해오는 가운데, 2019년부터는 세라젼의 더욱 대담한 행보가 이어졌다. 한국의료기기산업협회 정기총회에서 유공자 표창

을 수상하고, 2019년 한국의 가장 사랑받는 브랜드 대상을 수상하였을 뿐만 아니라, 이환성 회장이 IBK 기업은행 기업인 명예의 전당 헌액자로 선정되는 등, 대외적인 인지도가 지속적으로 상승하였다.

이러한 대외적 인지도 상승은 2020년대 들어서도 지속되었는데, 한국무역협회에서 주관하는 2024년 '무역의 날' 정부 포상으로 산자부장관 및 무역협회장 표창을 받았고, 대한무역투자진흥공사가 인증하는 '2024년 세계일류상품'에 23년 연속 선정되었으며, 한국생산성본부가 주관하는 2024 국가브랜드경쟁력 지수(NBCI)에 제조업 부문 1위 및 2024 국가고객만족도지수(NCSI)에 헬스케어 부문 1위에 선정됐다. 한국능률협회에서 주관하는 2024 한국산업의 브랜드 파워 지수(K-BPI)에 생활의료가전 부문 1위를 4년연속 선정되었으며, 한국마케팅협회가 주관하는 2024 한국산업의 구매안심지수(KPEI)에 산업별 7년 연속 1위 및 2024 브랜드고객만족도(BCSI)에 온열기, 안마의자 부문 1위로 선정됐다. 산업정책연구원에서 주관하는 2024 국가산업대상에서 제조 품질 부문 5년 연속 대상을 수상 받았으며, 한국소비자포럼이 주관하는 2025 대한민국 퍼스트 브랜드 대상에서 의료가전부문 7년 연속 대상 수상 및 의료기기 업계 최초 소비자중심경영(CCM)인증 획득 등 화려한 수상 실적을 보이며 인지도의 상승을 대외에 알리고 있다.

2.2 회사 소개

올해로 창립 26주년을 맞고 있는 세라젼은 세계 70여 개국에 수출을 하는 명실상부한 글로벌 의료기기 기업이다. 현재 누적 수출은 10억불로 약 1조에 달하며, 대한민국 산업훈장 중 최고 등급인 금탑산업훈장을 수훈받아 그간의 수출 공로를 정부로부터 인정 받았다. 이러한 인정은 국내에서만 그치지 않고 세계적으로 인정받고 있는데, 세계유망기업 지원기업 선

정과 관련하여 월드클래스 300에 선정되었고, 중견 기업 최초로 중국 저명상표에 선정되었는데, 이는 삼성과 LG, 오리온에 이어 네 번째 선정이다. 국내외로 인정받는 세라젬은 글로벌 체험매장을 2,500여 개 보유하고 있으며, 전세계 일 평균 방문 고객이 600,000명에 달하는 글로벌 기업이다.

세라젬이 글로벌 기업으로 발전하게 된 이유에는 여러 가지가 있을 수 있겠지만, 우선 기술력과 품질에

대해 언급할 수 있다. 26년간 가정용 의료기기의 연구개발을 위해 힘쓴 세라젬은 국내 및 해외의 지적 재산권 700 여권 및 세라젬 기술연구소는 UL 공인 시험기관의 WTDP 자격을 획득하기도 하였다. 미국 FDA 인증, CE인증, CFDA 인증 등, 다양한 인증을 통해 시장을 선도하는 기술과 고객 만족을 위한 품질경영을 일선에서 실천하고 있다.

세라젬은 앞서 언급한 바와 같이 품질경영과 고객

척추

Core

척추가 무너지면 건강도 무너집니다.



CERAGEM Master V9 / 세라젬 마스터 V9

척추 의료기기 마스터 V9은 업그레이드된 마사지 모듈, 오토 리클라이닝 기능 등을 도입해 마사지가감과 사용 편의성을 크게 강화한 제품입니다. 추간판(디스크)탈출증, 퇴행성염착증 치료 도움 등 식약처 인증 6가지 효능, 효과가 있는 의료기기입니다.

운동

Exercise

비만은 병, 특히 복부비만의 위험성을 줄이기 위해서는 나이가 들수록 근육량을 높이는 것이 중요합니다.



CERAGEM Innerfit / 세라젬 이너핏

가정용 요실금 치료 의료기기로, 반복적인 저주파 자극을 통해 골반근육과 괄약근의 수축·이완을 교대로 진행하고, 자동케틀 트레이닝을 유도해 요실금 치료에 도움을 줍니다.

휴식

Rest

휴식은 육체적, 정신적 건강을 유지하는데 필수 요소, 특히 질 좋은 수면을 유지하는 것이 중요합니다.



CERAGEM PAUSE M6 / 파우제 M6

디자인 안마의사 파우제 M6은 10분만에 최대 65도까지 도달하는 특허받은 직가열 온열볼 기술과 척추 스캐닝 기술 등 세라젬의 온열, 척추 기술력과 노하우를 대거 적용해 섬세하고 정교한 마사지가감을 제공합니다.

뷰티

Anti-Aging

관리를 통한 자신감 있는 모습은 건강할 삶에 도움을 줍니다. 평소 꾸준한 관리가 중요합니다. (피부, 탈모)



CERAGEM Medispa Pro / 세라젬 셀루닉 메디스파 프로

고주파, 초음파 등 피부 건강을 위한 4가지 전문 기술이 탑재되어 하나의 기기로 폭 넓은 스킨 케어를 받을 수 있는 가정용 뷰티 디바이스입니다.

CERAGEM Hair Miracle / 세라젬 모체림 헤어미라클

두피 케어에 도움이 되는 기술을 탑재한 디바이스와 기능성 앰플을 결합해 사용하는 제품으로 두피 관리와 탈모증상 완화에 도움이 됩니다.

순환

Good Circulation

질병의 90%가 혈관과 연결되어 있습니다. 평소 혈관, 혈액 관리가 중요합니다.



CERAGEM CELLTRON / 세라젬 셀트론

세라젬이 선보이는 새로운 체어형태의 의료기기입니다. 식약처 인증 혈액순환과 근육통 완화에도 도움을 줍니다. 전위 기술과 음파 진동으로 의자에 앉아 편안히 쉬면서 혈액순환 개선에도 도움을 받을 수 있으며 60도까지 올라가는 온열 기능으로 근육통 완화에도 도움을 받을 수 있습니다.

영양

Essential Nutrition

식물에게 필요한 필수 요소는 물, 공기, 빛(열), 영양 사람에게도 좋은 물, 공기, 빛, 영양이 필요합니다.



CERAGEM BALANCE / 세라젬 밸런스

식약처 인증 이온수기로, 전기 분해를 통해 pH 8.6-9.5의 알칼리 이온수를 생성해 소화불량, 위산 과다, 위장 내 이상발효, 만성설사 등 4대 위장 증상 개선에 도움을 줍니다.

정신

Mindset

정신적 건강이 충족되지 않으면 건강이 유지될 수 없습니다. 육체적 운동을 하듯 정신 건강도 관리하는 습관이 중요합니다.



CERAGEM Mindfit / 세라젬 마인드핏

식약처 허가를 받은 가정용 우울증 개선 의료기기로, 특허 받은 전두엽 자극 기술인 '듀얼 뉴로 스티뮬TM' 기술과 약한 직류 자극으로 좌뇌와 우뇌의 균형을 맞추어 두뇌 기능 회복 및 우울증 증상 개선에도 도움을 줍니다.

〈그림 1〉 CERAGEM 7 Care와 관련 제품군

만족을 위한 기술적인 노력 뿐 아니라, 인도 세라젼 드림스쿨, 사랑의 김장김치 나눔행사, 한국초록우산 어린이재단 정기후원, 중국 세라젼 희망 소학교 건립 프로젝트 등 사회적 책임을 다하기 위해 노력하고 있다. 또한 한국이나 중국, 방글라데시, 베트남 등 대학생들을 위한 장학금도 지급하는 등 사회 발전에 공헌하고 사랑을 실천하기 위한 활동을 단기간에 그치지 않고, 지속적으로 이어나가고 있다.

2.3 세라젼의 7 Care

세라젼에서는 소비자들의 좋은 삶에 기여하기 위한 7가지 영역으로 척추를 비롯해 운동, 휴식, 뷰티, 순환, 영양, 정신 등으로 사업 영역을 확대해 다양한 혁신 제품을 선보이고 있다. 예를 들어, 우리 몸의 중심인 “척추”에서는 몸과 삶의 균형을 잡아주는 척추와 관련된 제품들이 있고, 삶의 활력을 채우는 ‘운동’ 부분에서는 근육량이 증가하면 신진대사가 촉진되기 때문에 일상 운동을 위한 제품, 일상속 ‘휴식’과 관련해서는 양질의 수면과 재충전을 위한 휴식 기기를, 생기를 되찾고 자신감을 갖는 ‘뷰티’는 피부에 생기를 채우는 뷰티 기기, 몸을 깨우는 ‘순환’은 노폐물 배출 등을 위한 파동 에너지 관련 제품, 개인 맞춤 ‘영양’은 PH와 성분을 통한 몸속 조화를 이루기 위한 정수기 관련 제품, 긍정의 마음 ‘정신’을 위한 호흡 및 뇌파 훈련을 위한 기기 등에 대해 설명하고 있다. 이와 관련된 세라젼의 제품군들은 <그림 1>과 같다.

III. CERAGEM-Way

3.1 세라젼의 경영혁신 전략, CERAGEM-Way

기업의 성공을 이끈 전략에는 다양한 요인이 있다.

일반적으로 비용 우위나 차별화, 집중화와 관련하여 경쟁사보다 제품을 더 저렴하게 생산하거나, 독특한 제품이나 서비스를 제공하거나, 특정 시장에 집중하는 전략을 활용한다(Herrman, 2009; Rothschild and Kay, 1996). 이 중, 장기적으로 기업의 수익성에 기여하는 것은 고객 만족과 충성도이며(Lambert, 2009; Johnson et al., 2012), 경쟁우위 확보도 고객에게서 나온다고 할 수 있다(Desouza et al., 2008). 특히, 고객경험관리를 통해 기업은 장기적으로 성장할 수 있으며(Madruga et al., 2024), 이를 통해 기업도 함께 고객 중심으로 조직 문화를 변화시켜 갈 수 있다(Zhdanov, 2022).

세라젼은 이와 같은 고객 중심 경영을 토대로 의료 기기 산업 최초로 고객중심경영(CCM, Consumer Centered Management) 인증을 받았고, 이를 통해 혁신적인 기업 문화를 구축하고 연구개발을 통해 경영혁신을 지속적으로 이루어왔다. 이러한 연구 개발은 다양한 혁명적인 제품을 발생시켰고, 여기에 고객 체험 요소를 더해 고객 경험을 강조하는 전략으로 오늘날의 세계적 기업이 되었다고 볼 수 있다. 이러한 세라젼의 세계적 기업이 되기까지의 매커니즘을 다음과 같이 CERAGEM으로 정리하였다.

CERAGEM-way란 세라젼이 글로벌 기업을 달성하는 매커니즘으로, 먼저 고객중심경영이 그 근간이 된다. 세라젼의 시작에는 늘 고객이 있었기 때문이다. 세라젼은 이러한 고객중심경영을 바탕으로 지속된 경영혁신을 제품과 체험이라는 두 가지 측면에서 추진해왔다. 고객의 모든 건강을 책임지는 제품들을 출시해 오다가 하면, 웰카페 등을 통해 고객이 이 제품들을 자연스럽게 체험할 수 있도록 했다. 이런 고객중심경영을 기반으로 한 제품과 체험을 필두로 한 혁신이 오늘날의 글로벌 기업 세라젼을 만든 원동력이 되었다. 이는 다음 <표 1>에 정리되어 있으며, 각 파트에서 상세히 살펴보기로 한다.

〈표 1〉 글로벌 기업 달성 매커니즘: CERAGEM-way

<p>Consumer Centered Management: 세라젯의 고객 중심 경영을 바탕으로, Evolving Management Innovation: 진화하는 경영혁신을 통해, Revolution of Product: 의료기기 제품의 혁명을 일으키고, Add Customer Experience: 고객 체험(경험)을 더해 Global Enterprise Management: 글로벌 기업 경영을 달성하다.</p>

3.2 Consumer Centered Management: 고객 중심 경영

Exkildsen과 Kristensen(2008)은 고객 만족이 결국 기업의 미래 사업의 잠재성을 예측할 수 있는 좋은 지표가 될 수 있다고 언급한다. 실제로 고객은 다양한 혁신과정에 참여함으로써 조직의 생존에 큰 영향을 줄 수 있는 것으로도 보고되고 있다(Desouza et al., 2008). 세라젯은 다른 의료기기 업체에 비해 이런 고객중심경영의 중요성을 더 빨리 깨닫고 노력해 왔다.

세라젯이 의료기기 제조업체 최초로 인증받은 고객중심경영인증은 공정거래위원회가 주관하고, 한국소비자원에서 '기업이 수행하는 모든 활동을 소비자 관점에서 소비자 중심으로 구성하고 관련 경영활동을 지속적으로 개선하고 있는지를 평가하여 인증하는 제도'이다(윤주옥과 조유안, 2021). 실제로 다양한 산업의 기업들이 고객중심경영과 관련된 활동을 하고 있으나(김창희 외, 2024; 서인주 외, 2016; 성영애 외, 2014; 유현정 외, 2019; 윤명애와 송인숙, 2014), 의료기기 산업에서는 세라젯이 가장 빨랐다.

세라젯은 고객중심경영 인증을 위해 CCM 주관 부서인 CCM 운영팀과 VOC 운영 조직인 고객가치 혁신팀을 운영하고, 지속적으로 관련 예산을 편성하고 있다. 이를 통하여 소비자중심경영 교육 실적이 지속

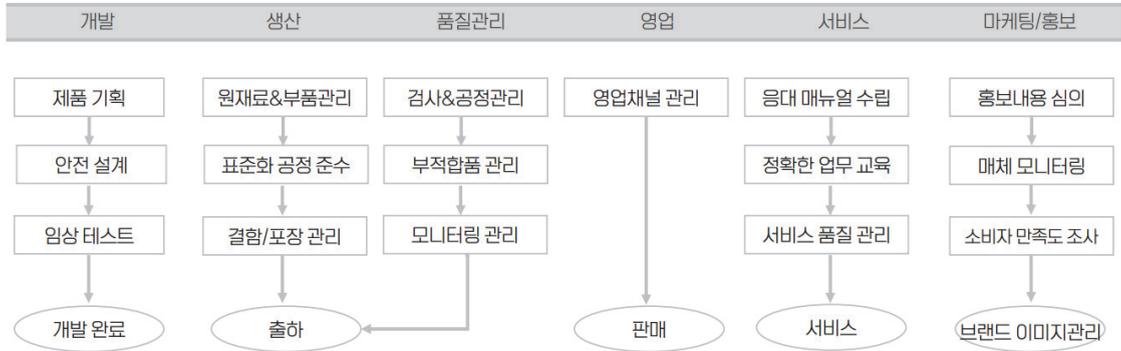
적으로 늘고 있으며, 전사 대상 CCM 개념 교육도 지속적으로 실시하고 있다. 또한 VOC 수집 채널 수도 지속적으로 늘리고 있으며, 소비자 불만 처리율이 100%로 지속적인 고객 중심 경영을 위해 노력하고 있다.

세라젯의 고객중심경영의 핵심 요소로 꼽히는 것은 웰라이프 멤버십이다. 웰라이프 멤버십은 2023년 2월에 런칭한 서비스로 소비자에게 다양한 혜택을 제공하고자 런칭한 서비스이다. 여기서 중요한 부분은 비구매 고객도 이용할 수 있는 서비스라는 것인데, 해당 멤버십의 기본 혜택을 고려하였을 때, 소비자 중심 경영 측면의 대표 활동으로 볼 수 있다. 해당 멤버십의 기본 혜택은 세라젯 웰카페의 상시 음료 할인 및 건강 관리 서비스 등이 있으며, 24시간 365일 건강 상담, 상급 종합병원 진료 예약 대행 등 프리미엄 건강관리 서비스를 제공하고 있다.

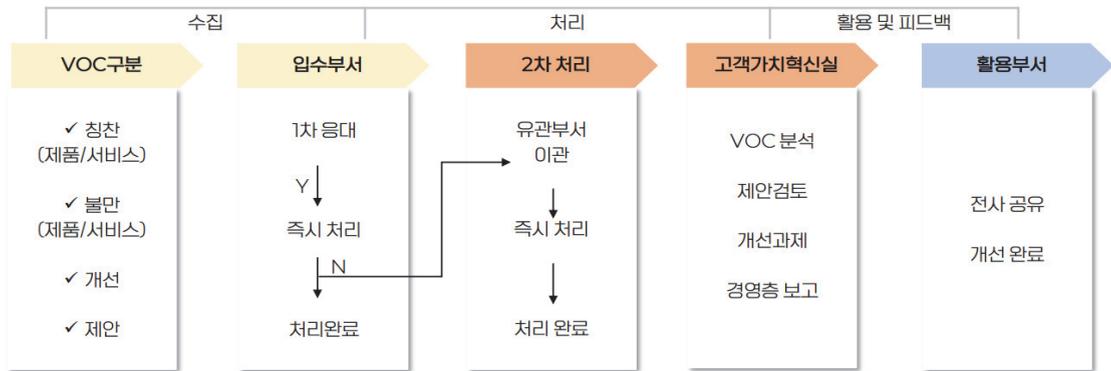
세라젯은 이처럼 고객 관리를 하는 동시에 소비자 불만을 사전에 예방하기 위한 활동도 동시에 진행하고 있다. 세라젯은 제품 기획, 생산, 품질관리에서부터 영업, 서비스, 마케팅에 이르는 전 영역에서 소비자 불만을 사전에 예방할 수 있도록 계획을 수립하고 목표 달성을 시행하고 있다. 세라젯의 사전 예방 프로세스는 〈그림 2〉에 나타나 있다.

사전예방 프로세스를 진행하고 있음에도 불구하고, VOC가 발생하면 세라젯에서는 우선 VOC를 구분한다. 이를 통해 유관 부서 검토를 통해 1차 응대로 즉시 처리할 수 있는 부분에 대해 고민하고, 처리가 되지 않을 시 유관 부서로 이관하여 처리한 뒤 고객가치 혁신실과 활용부서 등을 통해 활용 및 피드백을 진행한다. 이와 같은 세라젯의 VOC 운영절차는 〈그림 3〉과 같다.

고객 중심 경영은 고객 피드백을 품질관리 프로세스에 통합하여 운영 효율성을 개선한다. 세라젯은 〈그림 3〉과 같은 절차를 통해 제품의 개선이 필요한 영역을 파악하고 제품혁신과 제품 품질을 함께 높일 수



〈그림 2〉 세라젬 VOC 사전예방 프로세스



〈그림 3〉 세라젬 VOC 운영 프로세스

있다(노용휘와 최정일, 2017; Okeke et al., 2004). 특히, 고객중심경영 인증을 받은 기업과 같이 소비자 중심 경영을 실천하는 기업은 자산 수익률이 증가하고 재무 변동성이 감소하여 재무 성과가 더 높은 것으로 나타났다(임병권 & 김천규, 2022). 고객 중심 경영은 현재와 미래의 소비자 가치를 최적화하여 장기적인 경쟁 우위를 보장함으로써 기업 성과를 향상시킨다. 또한 지능형 기술과 관계 마케팅을 활용하는 고객 관계 관리(CRM) 시스템의 전략적 사용을 통해 수익성 있고 장기적인 관계를 촉진한다고 할 수 있다(Napalkova and Loboda, 2022).

고객 중심 경영은 고객 피드백을 품질관리 프로세스에 통합하여 운영 효율성을 개선한다. 세라젬은 〈그

림 3〉과 같은 절차를 통해 제품의 개선이 필요한 영역을 파악하고 제품혁신과 제품 품질을 함께 높일 수 있다(Okeke et al., 2004). 특히, 고객중심경영 인증을 받은 기업과 같이 소비자 중심 경영을 실천하는 기업은 자산 수익률이 증가하고 재무 변동성이 감소하여 재무 성과가 더 높은 것으로 나타났다(임병권 & 김천규, 2022). 고객 중심 경영은 현재와 미래의 소비자 가치를 최적화하여 장기적인 경쟁 우위를 보장함으로써 기업 성과를 향상시킨다. 또한 지능형 기술과 관계 마케팅을 활용하는 고객 관계 관리(CRM) 시스템의 전략적 사용을 통해 수익성 있고 장기적인 관계를 촉진한다고 할 수 있다(Napalkova and Loboda, 2022).

3.3 Evolving Management Innovation: 진화하는 경영혁신

경영을 혁신하는 방법은 기업마다 매우 다양하다. 앞서 언급한 고객 중심 접근 외에도 리더십과 인재관리 역시 혁신을 주도하는 핵심 요소로 꼽힌다(Zhang et al., 2024). 혁신적 리더십을 통해 직원의 동기를 부여할 수 있으며, 인재를 유치하고 유지하는 것이 혁신의 밑거름이 되기 때문이다(Chen, 2024). 이를 통해 유연한 조직 구조를 만들어 혁신 문화를 조성하고, 새로운 아이디어가 직원들에게서 나올 수 있는 환경을 제공하는 것이 중요하다고 할 수 있다(Zheng et al., 2024).

세라젼은 대표이사가 직접 전 임직원들과 소비자 중심 경영과 관련하여 지속적으로 소통하고 있다. 특히 VOC DID를 통해 고객의 칭찬이나 제안, 불만 및 개선 내용에 대해 상시 공유가 되면서 고객 VOC의 중요성을 전 직원이 체감할 수 있는 환경을 조성하고 있다. 이는 주관부서인 CCM 운영팀을 중심으로 전 부서가 유관부서로 하여 소비자중심경영을 위한 역할과 책임을 운영매뉴얼에 명확히 규정하고 있는 부

분에서도 잘 드러난다. 세라젼의 유관부서 및 주요 역할과 책임은 아래 <표 2>와 같다.

세라젼의 경영혁신은 지속적인 소통뿐만이 아니다. 세라젼의 경영혁신을 키워드로 정의하자면 소통과 공유다. 세라젼은 각 분야에서 우수 성과 사례를 발굴하고, 그 사례를 함께 공유하고 학습하기 위해 영상으로 제작하여 공유하고 있다. 이러한 지식관리시스템의 활용은 직원들이 조직 내의 성과와 혁신 사례를 보다 손쉽게 접근하게 할 수 있고, 학습할 수 있도록 하여 혁신을 촉진한다(최정일 외, 2017; Li and Sandino, 2017). 또한 이민호(2010)의 연구에서는 성과 평가와 커뮤니케이션이 통합된 기능이 직원 만족도와 서비스 혁신에 모두 긍정적인 영향을 미친다고 언급하고 있다. 더불어 이러한 형태의 스토리텔링 기반 성과 공유는 직원의 참여를 강화하여 경영 혁신에 도움을 줄 수 있다(Grill, 2011).

이처럼 세라젼의 경영혁신은 소통과 공유라는 두 키워드로 정의할 수 있으며, 이는 진화하고 있다는 점에서 더욱 주목할 만하다. 세라젼은 고객과 직원의 소통 및 우수 성과 사례를 공유하기 위해 다양한 콘텐츠를 활용하고 있다. 베스트 사례들을 모아 '현문현

<표 2> 세라젼의 전사 협조체계의 역할 및 책임

구분	주요 역할과 책임
추진위원장(대표이사)	<ul style="list-style-type: none"> 최종적인 의사결정 및 경영 방향 제시
최고고객책임자(CCO)	<ul style="list-style-type: none"> 소비자중심경영(CCM) 관련 업무 총괄 중요 소비자 불만 및 긴급 상황 발생 시 총괄 수행 소비자 불만 사전예방 및 사후관리 관련 인적/물적 자원 검토 전 임직원의 의식 제고, 혁신 활동 추진 및 관리 감독
CCM 운영팀	<ul style="list-style-type: none"> CCM 체계 구축과 운영 / 전략 수립과 실행 소비자 관련 내부 정책 수립 및 운영 직원 인식 개선을 위한 교육 진행 및 소비자 관련 정보제공 활동 VOC 및 소비자불만 사전예방 시스템 구축
유관부서(부서 담당자)	<ul style="list-style-type: none"> 서비스 향상 및 소비자 불만 개선 VOC 업무 방향 수립 및 실천사항 평가 주요 클레임 원인 규명 및 대책 수립 회의 CCM 성과지표에 따른 실행 및 결과 보고



〈그림 4〉 세라젠크 우수 성과 사례 공유

답'이라는 콘텐츠를 운영함과 동시에 '로그인 세라젠크', '세바시 세라젠크 노트' 등의 사례를 영상으로 작성하여 공유하고 있다. 이러한 공유 사례는 〈그림 4〉에 나타나 있다.

3.4 Revolution of Product: 의료기기 제품의 혁명

세라젠크는 혁신적인 홈 헬스케어 가전과 의료기기를 통해 소비자들에게 '좋은 삶'의 방식을 제시하는 종합 홈 헬스케어 혁신기업(Innovative Total Home-Healthcare Solution Provider)이다. 주력인 척추 의료기기를 비롯해 안마의자, 건강 기능 식품, 이온수기, 살균수 로봇청소기 등 소비자들의 '좋은 삶'을 위한 7가지 Care를 충족시키기 위한 다양한 솔루션과 혁신적 제품을 지속 출시하고 있다.

1998년 창립해 최근 26주년을 맞은 세라젠크는 1999년 세계 최초로 척추 의료기기를 개발하고 같은 해 자체 기술로 美 FDA에서 의료기기 인증과 수출에 성공했다. 이후 2000년부터 기술연구소, 의과학 연구소 설립 등 적극적인 R&D 투자를 통해 제품을 지속 고도화하는 동시에 공격적인 해외 진출을 추진했다. 현재까지 미국, 중국, 인도, 독일 등에 잇따라 진출하며 70개국에 2,500개의 유통 거점을 확보해 소비자들의 신뢰 속에 지속 성장하고 있다. 특히, 2018년

부터는 '글로벌 홈 헬스케어 혁신기업' 도약의 원인으로 삼고 체험을 중심으로 한 새로운 비즈니스 모델 구축과 대규모 조직 개편/신설, 소비자중심경영 도입 등 과감한 경영혁신을 추진하였다.

26년간의 의과학 노하우와 첨단 기술의 접목을 통한 세라젠크의 기술(Technology)는 크게 세 가지로 정의할 수 있다. 1) 인체공학적 이해에 기반한 척추 기술인 '스파인테크(Spine Tech)', 2) 열원소재에 대한 열공학 기반 온열 기술인 '써멀테크(Thermal Tech)', 3) 효능·효과가 검증된 의료기기 기술 '메디테크(Medi Tech)' 등이다.

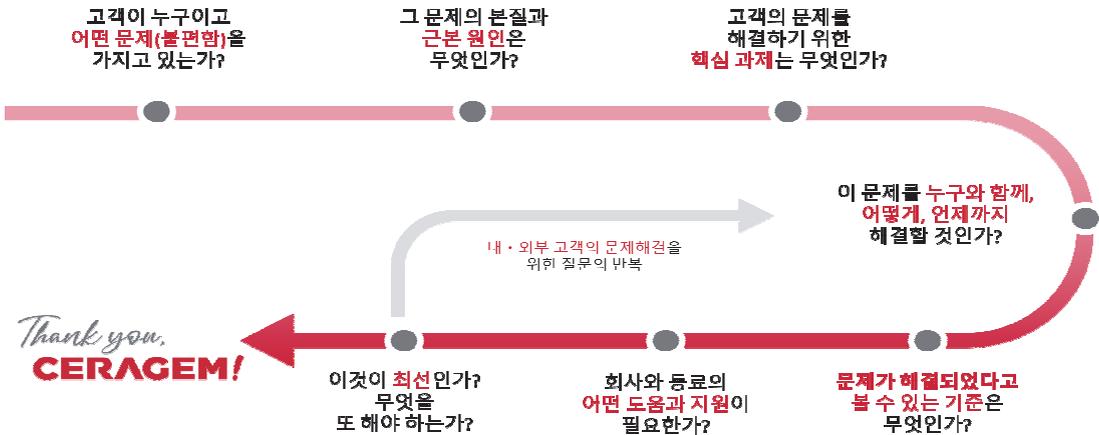
또한, 세라젠크는 의료기기의 제품 특성상 소비자가 이용하면서 발생할 수 있는 안전사고 예방을 위해 의료기기의 GMP(Good Manufacturing Practice) 제도를 운영함으로써 의료기기의 설계·개발, 생산, 시판 후 관리 등 전 과정에 대해 품질경영시스템의 확보를 통해 안전하고, 유효하며, 의도된 용도에 적합한 품질의 제품을 일관성 있게 제조 및 판매되도록 하고 있다. 나아가 전문가들로 구성된 R&D 센터를 설립하여 임상을 통해 검증된 안전 제품 개발을 통해 소비자 안전을 확보하기 위한 노력을 하고 있다. 이러한 노력을 기반으로 제품이 갖고 있는 주요 기능(제증상 완화 및 개선) 관련 미국 식품의약국의 FDA 승인, 유럽 의료기기의 CE 승인, 중국약감국의 CFDA

승인을 받으므로써 세라젼 제품이 의료기기로서 국제적인 인증을 받았다. <그림 5>는 세라젼이 아래와 같은 7가지 질문과 해결방안 추구의 과정을 통해 고객으로 하여금 “고맙다”라는 칭송을 가장 많이 들을 수 있는 파트너가 되도록 제품개발과 고객중심 경영을 추진하고 있다.

최근, 세라젼은 그동안의 연구개발과 성과가 담긴 신형 척추의료기기, 안마의자 등 7개의 신제품을 CES 전시관에서 공개하였으며, 2024년 CES 첫 참가임에도 불구하고 마스터 메디컬 베드와 홈 메디케어 플랫폼 우수한 기술력과 혁신성을 인정받아 디지털 헬스케어와 스마트홈 부문에서 혁신상을 수상하였다. 또한, 2025년 CES에서는 디지털 헬스케어, 피트니스, 인간안보 부문 6개 제품이 혁신상을 수상하는 놀라운 성과를 이루었다. 이러한 혁신적 제품의 지속적 출시와 체험중심의 비즈니스 모델을 발판으로 2018년 기준 676억원이었던 한국 시장 매출은 2021년 5,000억원을 돌파했으며, 2022년엔 6,048억원으로 9배 이상 성장하는 데 성공했다.

이러한 세라젼의 혁신적인 제품개발은 자원기반의 관점에서 기업의 독특한 자원이 어떻게 경쟁우위로 이어지는지를 보여주는 학술적 사례라고 할 수 있다.

일반적으로 자원기반이론(Resource-based Theory)은 기업의 경쟁우위가 가치 있고 희귀하며 흉내낼 수 없고 대체할 수 없는 고유한 자원과 능력에서 비롯된다고 전제하고 있다(Barney, 1991; Hunt and Morgan, 1996). 우선 세라젼은 26년간의 의과학 노하우와 첨단기술을 접목한 세 가지 핵심 기술(Spine Tech, Thermal Tech 및 Medi Tech) 등에 기반한 독자적 기술력으로 경쟁사가 쉽게 모방하기 어려운 경쟁우위의 원천이라 할 수 있다. 둘째, 세라젼은 ‘웰카페’라는 카페형 직영 체험매장을 통해 고객이 제품을 충분히 경험할 수 있는 기회를 제공하고 있는데 이러한 체험 중심의 비즈니스 모델은 세라젼만의 독특한 자원으로, 고객 신뢰와 만족도를 높이는 데 기여하고 있다. 셋째, 세라젼은 70여 개국에 2,500여 개의 유통거점을 확보하고 있는데, 이러한 광범위한 글로벌 네트워크는 세라젼의 중요한 자원으로, 글로벌 시장에서의 경쟁우위를 제공한다. 넷째, 세라젼은 미국 FDA, 유럽 CE, 중국 CFDA 등 국제적인 인증과 다양한 수상 실적을 보유하고 있으며, 이는 세라젼의 브랜드 가치와 신뢰도를 높이는 무형의 자원으로 작용한다. 다섯째, 세라젼은 지속적인 R&D 투자(2023년 189억원, 24년에는 10% 증가)를 통해 혁신



<그림 5> 고객 문제해결을 위한 7가지 질문

신적인 제품을 개발하고 있는데, 이러한 연구개발 역량은 세라젼의 중요한 자원으로, 지속적인 혁신과 경쟁우위 유지에 기여한다. 마지막으로 세라젼은 의료기기 산업 최초로 고객 중심 경영(CCM) 인증을 받았는데 이러한 고객 중심 경영 시스템은 세라젼의 독특한 조직 자원으로, 고객 만족도와 충성도를 높이는 데 기여하고 있다.

3.5 Add Customer Experience: 세라젼의 고객 체험

세라젼은 소비자가 구매하기 전 충분한 체험 기회를 제공하는 것이 고객과 기업 모두에게 큰 이점을 제공한다고 믿었다. 시스템이 잘 갖춰진 체험 공간에서 고객이 원하는 만큼 제품을 경험해 보고 그 효능 및 효과에 만족한 후 구매하도록 하여 제품에 대한 신뢰와 함께 지속사용의도와 건강 증진에 대한 혜택을 느낄 수 있도록 한다는 것이다. 이런 만족도 제고를 기반으로 중장기적 긍정 브랜드 이미지를 형성하여 제품과 기업의 가치를 높이고자 하였다.

세라젼은 <그림 6>과 같은 카페형 직영 체험매장인 '세라젼 웰카페'를 국내에서만 130여곳을 오픈하여

운영중에 있는데 2024년 3분기 기준으로 '세라젼 웰카페'의 누적 체험고객 수가 5년만에 570만명을 돌파했다. 특이한 점은 브랜드 체험공간에서 세라젼의 직원들이 체험 고객들이 먼저 묻지 않는 한 영업행위를 하지 않는다. 이는 소비자가 제품을 충분히 체험해 보고 합당한 가치를 느낀 상태에서 구매가 이루어질 때 해당 제품에 대한 만족도나 세라젼의 타 제품에 대한 신뢰도가 상승한다는 믿음을 갖고 있다는 점이다.

Pine과 Gilmore(1998)의 체험경제에서 고객의 체험은 소비자가 생산이나 서비스가 이루어지는 과정에 직접 참여함으로써 얻게 되는 경험이라고 강조하였다. 따라서 소비자는 제품을 선택할 때 제품 자체의 기능적(본원적) 특성뿐만 아니라 제품과 관련된 경험이나 감정, 맥락(context) 등을 중요하게 고려한다는 것이다. 이러한 체험경제의 관점을 기반으로 고객의 구매 여정에 걸친 모든 경험들을 기획하고 관리하는 것이 필요한데 세라젼은 이러한 고객체험의 중요성을 어느 기업보다 잘 인지하고 있으며, 체험과 고객가치, 신뢰 그리고 구매의도로의 연결을 성공적으로 수행하고 있다. 또한 세라젼은 제품개발을 통해 지속적으로 혁신제품을 출시하고 있는데, Rogers (2003)가 제시한 혁신확산이론 관점에서 볼 때 혁신



<그림 6> 웰 카페(Well Cafe)의 모습



〈그림 7〉 글로벌 체험센터의 모습 - 아메리카 국가의 예

확산의 단계에서 캐즘(chasm)이 생기지 않도록 소비자가 이러한 혁신제품을 일상의 필요로 인식하게 하고, 이를 습관화시켜 생활문화로까지 연결되도록 하는 것이 종합 홈 헬스케어 혁신기업으로서 고객에게 건강한 삶을 제공하는 길이라 할 수 있다.

세라젬은 사업다각화와 적극적인 글로벌 시장 공략을 통해 70여개국의 글로벌 네트워크를 기반으로 전세계에 약 2,500여 개이상의 유통거점을 확보하고 있다. 세라젬은 창업 초기부터 소비자가 제품을 구매하기 전에 미리 사용해보고 평가하는 체험 방식을 채택하였는데 이는 국내뿐만 아니라 해외에서도 동일하게 고객체험형 서비스를 전개하기 위해 글로벌 세라젬 센터를 운영하고 있다. 세라젬은 글로벌 스토어가 위치한 지역에서의 사회공헌 활동을 통해 사회적 문제해결 및 가치 창출에 기여하여 브랜드 이미지 및 제품 신뢰도 향상을 추진하고 있다.

IV. Global Enterprise Management: 세라젬의 해외진출 전략

세라젬은 창업 초기부터 “글로벌 홈 헬스케어 혁신기업”으로 발돋움하겠다는 청사진을 설정하고 적극적으로 해외시장을 개척하였다. 세라젬은 해외에서도 국내와 마찬가지로 세라젬만의 차별화된 “고객 중심 체험 마케팅” 방식을 채택하여 고객에게 편리하고 쾌적한 공간을 제공하고 체계화된 관리를 통해 제품을 자연스럽게 체험할 수 있도록 하였다.

일반적으로 기업의 해외 진출은 리스크를 최소화하고 경험을 축적하는 방식으로 점진적으로 확대해 나간다. 읍살라(Uppsala) 국제화 과정 모델에 따르면, 해외시장 진출 초기인 1단계에서는 주로 비정기적 수출이 이루어지고, 다음 2단계에서 해외 현지 대리점을 통해 제품을 판매하면서 해외시장 경험을 축적

한다고 한다. 다음 3단계에서 현지 지사 또는 법인을 설립하면서 적극적으로 시장에 진입하며, 마지막 4단계에서 현지에 공장을 설립하거나 현지 기업과 합작을 통해 시장의 요구에 맞춘 제품을 생산하고 물류 및 원가를 최적화한다고 한다(Johanson and Vahlne, 1977).

세라젬은 초기 해외진출과정에서 해외 협력사와 파트너십을 구축하는 대신 과감하게 국내 사업자들을 교육시켜서 현지에 진출하는 방식을 선택하였다. 국내에서 함께 일한 경험이 있는 대리점주 300여명을 전세계에 태워서 중국, 칠레, 터키 등 해외로 나가는 모험을 감행했다. 이러한 방식으로 1999년 미국시장에 처음 제품을 수출한 이후 중국, 유럽, 남미 등 다양한 국가로 시장을 확대했다.

이후 2022년부터 세라젬은 기존의 대리점 위주의 해외진출 방식을 현지법인 기반의 직영체험매장을 확대하는 방식으로 전환하였다. 이를 위해 해외시장을 전담할 500여명의 신규 인력도 충원하였다. 이러한 해외진출 전략의 변화는 경영진이 기존 대리점 영업 방식으로는 고객에 대한 구체적인 데이터를 확보하기 어렵고 고객경험의 질을 한계가 있다고 판단했기 때문이다. 2022년 미국 캘리포니아에 직영 체험매

장 3곳을 동시에 오픈하였다. 1999년 대리점 형태로 미국 시장에 진출한 이후 23년만의 첫 직영점이다. 이후 시카고, 뉴저지 등으로 직영체험매장을 확대하여 2024년 미국에서만 총 15곳의 체험공간을 운영하고 있다. 또한, 2023년에는 미국 캘리포니아에 카페형 체험매장인 웰라운지 1호점을 오픈하여 체험 마케팅을 강화하고 있다. 2024년 현재 세라젬은 전세계 70여 개국에 2,500여개 체험 매장을 운영하고 있다.

세라젬의 글로벌화 과정은 매우 독특하다. 일반적으로 기업들이 제품이나 서비스를 국내에 먼저 출시하고 해당제품의 성공경험을 기반으로 해외시장을 공략하는데 반해 세라젬은 해외시장을 먼저 개척하여 쌓은 성공경험을 바탕으로 국내로 역진출했다. <그림 8>에서와 같이 1994년에는 국내 매출이 628억으로 전체 매출의 26%를 차지한데 반해 해외 매출이 1,752억으로 74%를 차지하고 있었다. 이러한 추세는 2019년까지 유지되다가 2020년 코로나19가 터지고 중국 등 주요국이 섣다운정책을 펴면서 체험이 불가능하게 되면서 2019년 2,558억이었던 해외 매출이 2020년 1,010억으로 절반 이하로 감소하였다. 반면, 국내 매출은 2019년 870억원에서 2020년 1,992억

<표 3> 해외진출 지역 및 국가 (24년 기준)

구분	진출지역 및 국가
해외법인 (20개국)	<ul style="list-style-type: none"> • 아시아 태평양 지역: 중국, 인도, 베트남, 방글라데시, 인도네시아 • 유럽: 루마니아, 헝가리, 체코, 슬로바키아, 스페인, 폴란드, 독일, 스위스, 리투아니아, 세르비아, 마케도니아 • 아메리카: 미국, 캐나다 • C.I.S: 러시아
총판 (39개국)	<ul style="list-style-type: none"> • 아시아 태평양 지역: 말레이시아, 필리핀, 캄보디아, 네팔, 브루나이, 미얀마, 스리랑카, 홍콩, 싱가포르, 호주, 몽골, 일본, 이스라엘, 태국 • 아메리카: 멕시코, 도미니카, 엘살바도르, 온두라스, 아르헨티나, 페루, 에콰도르, 코스타리카, 칠레 • 아프리카: 탄자니아, 가나, 나이지리아, 남아공, 짐바브웨, 보츠와나, 모로코, 모리세스, 코트디부아르, 케냐, 우간다 • C.I.S: 카자흐스탄, 우크라이나, 몰도바, 우즈베키스탄, 포르투갈

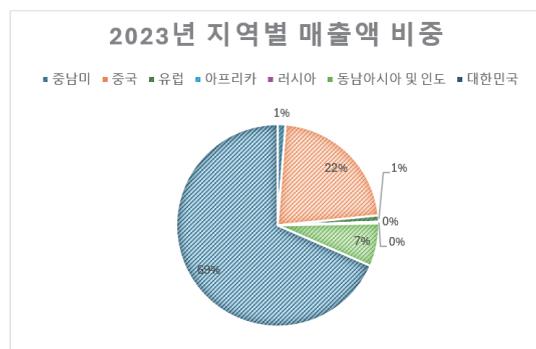


〈그림 8〉 2014~2023년 세라젼의 국내 및 해외 매출 비중 (출처: (주)세라젼 연결감사보고서)

원으로 2021년 5,102억원으로 급속하게 늘어났다. 2022년 기준 국내 매출액 비중이 81%, 해외 매출액 비중이 19%로 2019년 이전 매출구조가 급격하게 변동하였다. 사람들이 코로나19로 집에 머무르는 시간이 길어지고 건강에 대한 관심이 높아지면서 국내 시장에서는 특수를 누린 셈이다. 하지만, 세라젼은 2022년 해외 진출전략 전환 후 해외시장에서도 지속적인 성장을 거듭하고 있다. 2023년에는 해외시장에서 1,845억원의 매출을 달성했고, 코로나19의 영향으로 2020년 매출이 하락한 점을 고려하면 해외 시장 매출이 3년 만에 83%나 증가한 것이다.

또한, 세라젼이 진출한 지역별 매출비중을 살펴보면, 2023년 가장 큰 시장인 중국시장 매출은 1,295 억원으로 2020년 대비 82%가 성장하였고, 미국 등 북미시장의 매출도 2020년 대비 3배 성장하여 해외 시장의 중심축으로 역할을 담당하고 있다. 그럼에도 불구하고, 〈그림 9〉에서 보는 바와 같이, 2023년 세라젼은 매출의 69%를 여전히 국내시장에서 달성하고 있고 해외시장 중에서는 중국시장의 비중이 22%로 매우 높은 수준인 반면, 동남아시아 및 인도시장은 7% 수준에 머무르고 있다. 향후 세라젼이 글로벌 시장을 확대하기 위해서는 중국시장 이외에 중남미, 유럽과 아프리카, 러시아 등 새로운 시장을 적극적으로 개척할 필요가 있다.

세라젼은 제품의 경쟁력과 품질을 세계적인 수준으로 높이기 위해 미국 뉴욕 시립대 내에 동부임상



〈그림 9〉 2023년 세라젼의 지역별 해외시장 매출 비중 (출처: (주)세라젼 연결감사보고서)

센터를 새롭게 설립하는 등 글로벌 연구개발과 임상 분야에 투자를 확대해 왔다. 2014년 미국식품의약국(FDA)으로부터 마스터 V3를 혈액순환, 근육 및 관절통 개선에 효과가 있는 의료기기로 승인받은 이후 EU와 중국 당국으로부터도 인증을 획득하였다. 이러한 성과를 기반으로 세라젼은 미국 '2024 IDEA 디자인 어워드'에서 의료 및 건강부분에서 마스터 V7 과 S4 그리고 파우제 M4가 본상을 수상하였다. 이는 세계시장에서 건강관리와 인테리어 효과를 모두 충족할 수 있는 헬스테리어 트렌드를 반영한 디자인의 우수성을 인정받은 것이다.

하지만, 해외시장 진출 과정에서 어려움도 겪었다. 진출 초기에는 해외 파트너 없이 국내 사업을 교육시켜 시장에 진출하다 보니 다양한 어려운 규제와 법률문제에 부딪혔고, 이러한 문제는 외부전문인력

의 도움을 받아 해결하였으며, 현지 시장에 대한 적응력을 높이기 위해 현지 채용을 확대하였다.

현지화(localization)를 위해 현지 고객의 요구사항을 반영하여 기존제품을 보완하여 출시하였다. 또한, 품질 문제가 발생하는 경우 한국 본사를 중심으로 적극적으로 대응하여 문제를 해결하였다. 아울러, 현지 사업자와 직원을 통해 현지 문화와 관습을 이해하고 적응하기 위해 노력하였다. 하지만, 이런 노력에도 불구하고 2021년 인도에서는 고객이 대금지불 후 물건을 인도받지 못했다는 불만이 제기되는 등 고객 관리에 어려움을 겪었다. 조사 결과 모두 현지인의 개인 대리점에서 벌인 일탈행위로 파악되어 고객과 분쟁이 원만하게 해결될 수 있도록 중재하여 문제를 해결하였다. 특히, 2019년부터 시작된 코로나19 팬데믹은 고객체험 중심의 마케팅을 하는 세라젼에게는 큰 시련의 시간이었다. 가장 큰 시장인 중국에서 체험을 진행할 수 없어 매출이 크게 하락하였다. 하지만, 2022년 이후 시장이 다시 재개되면서 매출도 회복세를 보이고 있다.

지역사회에 신뢰받는 기업으로 인정받고 현지 시장에 안착하기 위해 세라젼은 다양한 사회공헌활동을 수행해 왔다. 중국에서는 2006년부터 세라젼 희망 소학교 프로젝트를 진행하여 북경, 산둥성, 천인, 운남성 등 10여개 지역에서 학교를 준공하였으며, 북경대, 칭화대 등 대학에 6개의 보건소를 설립하여 학생들의 건강관리를 돕고 있다. 또한, 2016년부터는 세라젼 장학금을 지급하여 지역인재 육성사업도 수행하고 있다. 인도에서는 2016년부터 세라젼 드림스쿨 프로젝트를 진행하고 있으며, 인도 자연재해 피해복구를 위한 다양한 지원도 하고 있다. 세라젼은 현지시장에 뿌리내리기 위해 글로벌 기업으로서 사회적 책임(CSR)을 다하기 위해 노력하고 있다.

V. 결론 및 세라젼의 향후 과제

세라젼은 1998년 창립 이후 척추 온열 의료기기를 개발하며 글로벌 의료기기 기업으로 성장했다. 70여 개국에 진출하며 누적 수출 10억 불을 달성했고, 지속적인 연구개발과 혁신적인 제품을 통해 미국 FDA, 유럽 CE, 중국 CFDA 등의 인증을 획득했다. 고객 중심경영(CCM)을 도입하여 체험 중심의 비즈니스 모델을 구축하고, 글로벌 체험매장 2,500여 개를 운영하며 소비자 경험을 중시하는 전략을 펼치고 있다. 또한, 중국 희망소학교 건립, 인도 드림스쿨 프로젝트 등 사회공헌활동도 지속하며 글로벌 브랜드로 자리 잡았다. 최근에는 CES에서 다수의 혁신상을 수상하는 등 헬스케어 혁신기업으로서의 입지를 강화하며, 미국을 비롯한 해외시장 확대에 주력하고 있다.

자원기반이론관점에서 세라젼은 26년간 축적한 독자적인 기술력, 글로벌 유통 네트워크, 그리고 고객 중심경영을 기반으로 모방이 어려운 경쟁우위를 구축해 왔다(Barney, 1991). 또한, 체험경제개념을 반영하여 소비자가 제품을 충분히 경험할 수 있도록 웰카페 및 체험형 매장을 운영하며(Pine and Gilmore, 1998), 브랜드 신뢰도와 고객 충성도를 높였으며, 이러한 경쟁력을 바탕으로 혁신적인 의료기기를 시장에 성공적으로 도입하고, 이를 일상화하는 전략을 통해 글로벌 홈 헬스케어 기업으로 자리 잡았다(Rogers, 2003). 세라젼은 독특하게 해외시장(미국, 중국)에서 성공한 후 국내로 역진출하는 차별화된 접근을 취했으며, 최근에는 대리점 대신 현지법인을 설립 후 직접 운영하며 현지화(localization)전략을 강화하고 있다(Johanson and Vahlne, 1977). 이러한 전략적 실행이 세라젼이 의료기기 산업에서 지속적인 성장과 글로벌 시장확장을 가능하게 한 주요 원인으로 분석되었다.

세라젼의 최종목표는 글로벌 헬스케어 플랫폼으로

성장하는 것이다. 전 세계가 코로나19 팬데믹을 경험하면서 건강에 대한 관심이 높아졌고 이러한 환경 변화는 헬스케어 제품에 대한 성장잠재력을 높였다. 향후 세라젼은 장기적으로 해외 매출 비중을 60% 이상 늘리고, 제품군을 다양화하여 척추의료기기와 안마의자 매출을 전체 매출의 30% 이내로 유지하면서도, 새로운 솔루션 매출을 70% 이상 늘리겠다는 야심찬 목표를 수립했다. 지금까지 세라젼은 근육통, 관절통 완화, 혈액순환 개선 등 우수한 성능을 가진 제품을 기반으로 고객 체험 마케팅을 통해 시장을 확대해 왔지만, 기존의 제품중심 접근에서 고객들의 삶의 질을 높일 수 있는 영역을 새롭게 정의하고 고객의 문제를 해결할 수 있는 솔루션 기반 플랫폼 기업으로 비즈니스 모델을 혁신하고 있다.

세라젼은 기업 목적을 “사람들의 더 나은 삶의 가능성을 새롭게 정의하고 그들의 가치실현을 위한 새로운 삶의 방식이 되는 것”으로 재정의하고 “건강한 삶을 추구하는 전세계 고객들에게 체험을 통해 가치를 확산할 수 있는 혁신적인 제품과 서비스를 제공해 삶의 질을 높이는데 기여한다”라는 비전을 설정하였다. 또한, 헬스케어분야 세계 1위 기업이 되기 위해서 경영전략도 고도화하였다. 첫째, 70여개국 글로벌 네트워크를 기반으로 신규시장을 공략하고, 둘째, 7케어 중심으로 주력시장 외 신사업을 진출하며, 마지막으로 130여개 웰카페 서비스를 고도화해 7케어 기반 새로운 체험 모델 개발을 추진하고 있다.

이를 위해 세라젼은 국내 생산시스템을 혁신하여 스마트 공장으로 전환하고 글로벌 수준의 품질관리 체계를 도입할 계획이며, 연구개발 투자를 강화하여 신제품 개발을 추진할 것이다. 우수한 제품과 체험기반 마케팅으로 성장해 온 세라젼이 플랫폼 기반 글로벌 솔루션 기업으로 성공하기 위해서는 현지 시장과 고객에 대한 깊은 통찰력을 바탕으로 고객의 삶을 변화시킬 수 있는 혁신적이고 차별화된 솔루션을 제공할 수 있는가에 달려 있다.

REFERENCES

- Barney, J.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chen, C.(2024), “The Role of Supervisory Communication Frequency in Moderating the Impact of Innovation Knowledge Management on Innovation Performance,” *International Journal of Business Communication*, <https://doi.org/10.1177/23294884241264788>
- Desouza, K., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S. S., Baloh, P., & Kim, J. Y. (2008), “Customer-Driven Innovation: To Be a Marketplace Leader, Let Your Customers Drive,” *Research-Technology Management*, 51(3), 35-44.
- Eskildsen, J., & Kristensen, K.(2008), “Customer Satisfaction and Customer Loyalty as Predictors of Future Business Potential,” *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(7/8), 843-853.
- Gill, R.(2011), “An Integrative Review of Storytelling: Using Corporate Stories to Strengthen Employee Engagement and Internal and External Reputation,” *PRism*, 8(1). 1-16.
- Herrmann, A.(2009), “On the Choice and Success of Competitive Strategies,” *Competition and Change*, 13, 28-3.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M.(1996), “The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions,” *Journal of Marketing*, 60(4), 107-114.
- Johnson, D. S., Clark, B. H., & Barczak, G. (2012), “Customer Relationship Management Processes: How Faithful are Business-to-business Firms to Customer Profitability?,” *Industrial Marketing*

- Management*, 41, 1094-1105.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E.(1997), "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Lambert, D. M.(2009), "Customer Relationship Management as a Business Process," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25, 4-17.
- Li, S., & Sandino, T.(2017), "Effects of an Information Sharing System on Employee Creativity, Engagement, and Performance," *Journal of Accounting Research*, 56(2), 713-747.
- Madruga, R., Silva, É. R., Pessanha, J. F. M., Arruda, H. H. d., & Haddad, A. N.(2024), "From IFCX to CXMMI: Validation and Evolution of a Customer Experience Management Maturity Model," *IEEE Access*, 12, 119350-119370.
- Napalkova, A. A., Loboda, A. A.(2022), "Client-centered Approach to Enterprise Management in Conditions of Digital Business Transformation," *Economics*, 2022(3):36-45.
- Okeke, N. I., Alabi, O. A., Igwe, A. N., Ofofide, O. C., Chikezie, Ewim, C. P.(2024), "Customer-centric Quality Management: A Framework for Organizational Excellence in SMEs," *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(10), 3517-3540.
- Pine, B. J. II & Gilmore, J. H.(1998), "The Experience Economy," *Harvard Business Review*, July-August, 97-105.
- Rogers, E. M.(2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.), New York, NY: Free Press.
- Kay, J.(1993), "Foundations of Corporate Success: How Business Strategies add Value," *The Economic Journal*, 106(November), 1780-1819.
- Zhang, M., Liu, S., & Gao, B.(2024), "Double-Edged Effects of Innovation Culture on Firm Innovation Performance: Evidence From Management Disclosures and Employee Reviews," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 7768-7781.
- Zhdanov, D. A.(2022), "Digital Transformation: Platform Ecosystems as a Tool for High-tech Business Management," *Management Science*, 11(4), 25-29.
- Zheng, H., Lu, J., Chen, Y., Gu, Y., & Zheng, Z.(2024), "A Game Study on the Impact of Employees' Deviant Innovation Behaviors on Firms' Organizational Innovation Performance," *Frontiers in Physics*, 12, 1364550.

국내 참고문헌

- 김창희, 우기홍, 김연성(2024), "위기 속에 더 크게 펼쳐진 대한항공의 새로운 날개 - 조원태 회장의 WINGS 리더십," *Korea Business Review*, 28(3), 23-40.
- 금융감독원, 2014~2023년 ㈜세라젼 연결감사보고서, 금융감독원 전자공시시스템.
- 노용희, 최정일(2017), "우공이산(愚公移山)의 지속적인 기술경영 추구: 대한솔루션의 집중과 차별화 전략," *Korea Business Review*, 21(1), 35-55.
- 서인주, 양세정, 하양욱(2016), "기업의 소비자중심경영과 사회적 책임 활동 분석 - GS 홈쇼핑의 사례를 중심으로," *소비문화연구*, 19(1), 179-194.
- 성영애, 김민정, 박진욱(2014), "글로벌 종합건강기업을 지향하는 KGC 인삼공사의 소비자중심경영(CCM) 사례연구," *소비자정책교육연구*, 10(2), 107-130.
- 유현정, 강문영, 김상훈(2019), "DB 생명의 소비자중심경영," *소비자학연구*, 30(5), 125-142.
- 윤명애, 송인숙(2014), "이동통신서비스 분야의 고객서비스 업무담당자를 위한교육프로그램 분석," *소비자정책교육연구*, 10(1), 1-24.
- 윤주옥, 조유안(2021), "농협 목우촌 고객불편 사전/사후에

- 방활동을 통한 고객만족경영 사례 연구: 소비자중심경영(CCM) 인증 제도 중심으로,” **한국서비스경영학회 학술대회**, 114-114.
- 이민호(2010), “성과평가와 커뮤니케이션이 종업원만족과 서비스혁신에 미치는 영향,” **생산성연구: 국제융합 학술지**, 24(3), 247-272.
- 임병권, 김천규(2022), “소비자중심적 경영활동이 기업의 재무성과 및 ESG에 미치는 영향,” **Journal of The Korean Data Analysis Society**, 24(2), 811-822.
- 최정일, 서인희, 서진영(2017), “『사람이 시스템이다』: DYB 교육그룹의 성공요인과 경영철학,” **Korea Business Review**, 21(2), 97-122.

CERAGEM-Way: Creation of Customer Value and Healthcare Innovation

Changhee Kim* · Bum Joon Kim** · Kyung Soo Lee*** · Jeongil Choi****

Abstract

Since its establishment in 1998, CERAGEM has grown into a global home healthcare innovation company by implementing customer-centric and innovative management strategies. Based on the CERAGEM-Way strategy, the company has successfully integrated Consumer-Centered Management (CCM), continuous management innovation, product revolution, and customer experience services, achieving remarkable success in both domestic and international markets. Currently, CERAGEM operates over 2,500 experience centers across 70 countries, leading innovation in spinal medical devices and healthcare solutions. In particular, the company contributes to enhancing consumers' quality of life through its seven wellness care areas (CERAGEM 7 CARE). To further strengthen its global presence, CERAGEM is expanding direct investment through the establishment of local subsidiaries while continuously launching new products and enhancing customer experiences. As of 2022, the company recorded consolidated revenue of KRW 750 billion and aims to develop new solutions that improve quality of life and expand its global markets, striving to become a leading global healthcare platform company. CERAGEM's case exemplifies how a company's accumulated unique and inimitable resources can lead to sustainable competitive advantage and continuous innovation, aligning with the Resource-Based View. Additionally, from the perspective of the Experience Economy, CERAGEM effectively recognizes the importance of customer experience, successfully linking it to customer value, trust, and purchase intention. Furthermore, applying Diffusion of Innovation Theory, the company has overcome the chasm (Chasm) by ensuring that consumers perceive its products as essential, leading to habitual product use and integration into daily life, thereby enhancing

* Associate Professor, Business School, Incheon National University, First Author

** Professor, Department of Accounting, The Catholic University of Korea

*** CEO, CERAGEM

**** Professor, School of Business Administration, Soongsil University, Corresponding Author

corporate sustainability. This study examines CERAGEM's journey toward becoming a comprehensive home healthcare company, focusing on its product innovation, customer experience-driven marketing, and globalization strategies. By analyzing its core competencies and success factors, this research provides practical insights for companies pursuing sustainable innovation.

Key Words: 7 Care, CERAGEM-Way, Management Innovation, Consumer-Centered Management, Customer Experience, Global Enterprise Management, Wellness, Total Home Healthcare Company