

e-비즈니스 창업 시 성공전략에 관한 연구

조재완

경동대학교 경영학부

A Study on the Strategy for Success in the Inauguration of e-Business

Cho, Jae Wan

Dept. of Management, KyungDong University

E-mail : jwcho@k1.ac.kr

요 약

최근에 e-business가 각광을 받고 있는데, 그 이유는 전 세계적으로 인터넷 사용자들이 급격히 증가하고 있는 데다 무 점포 아이디어 사업이라는 장점 때문에 e-business 창업을 하려는 사람들이 급격히 늘어나고 있는 추세이다. 하지만 e-business 창업도 다른 사업과 마찬가지로 철저한 사전 준비가 되어 있지 않으면 실패할 수밖에 없다. 아이디어만 좋다고 해서 무작정 큰돈을 벌 수 있는 것은 아니다. 따라서 본 연구에서는 먼저 e-business란 무엇인가에 대해 알아보고, e-business 창업 시 고려해야 될 사항과 실패원인들도 심도 있게 고찰해 본 후 성공적인 전략들에 대해 제시해보고자 한다.

1. 서론

냉전 이후 세계는 자본주의 중심으로 모든 경제가 돌아가고 있다. 자본주의하에서 많은 기업들이 보다 많은 이익을 얻기 위해 24시간 부가가치를 생산하고 있다. 자본주의에서의 무한 경쟁은 지금까지의 흐름이고 대세였으며, 앞으로도 그러할 것이다. 그러나, 그 안에서 19세기, 20세기 방식의 기업 경영은 한계를 드러내기 시작했고, 새로운 기업모델로서 카이젠이나 리엔지니어링 등을 연구해왔다. 그런 과정 속에서 기술의 발달과 환경의 변화로 인터넷이라는 거대한 정보의 바다가 탄생하였고 인류의 새로운 삶의 터전이 되었다. 새로운 시장과 새로운 기업모델을 찾던 경영자들은 새로 태어난 가상의 공간으로 몰려들고 있으며 이렇게 거스를 수 없는 흐름을 메가트렌드(Mega Trend)라 일컫는다. 메가트렌드에는 많은 지류(흐름)가 있겠으나, 여기서 이야기하고자 하는 바는 사이버상의 경제 활동인 e-business에 대한 것이다. 기업에 있어서 e-business는 모두가 가야 할 길이고, 인터넷은 기회의 땅이 되었다. 요즘 들어 e-business가 각광을 받고 있는데, 그 이유는 전 세계적으로 인터넷 사

용자들이 급격히 증가하고 있는 데다 무 점포 아이디어 사업이라는 장점 때문에 e-business 창업을 하려는 사람들이 급격히 늘어나고 있는 추세이다. 하지만 e-business 창업도 다른 사업과 마찬가지로 철저한 사전 준비가 되어 있지 않으면 실패할 수밖에 없다. 아이디어만 좋다고 해서 무작정 큰돈을 벌 수 있는 것은 아니다. 따라서 본 연구에서는 먼저 e-business란 무엇인가에 대해 알아보고, e-business 창업 시 고려해야 될 사항과 실패원인들도 심도 있게 고찰해 본 후 성공적인 전략들에 대해 제시해보고자 한다.

2. 본론

2.1 e-Business의 정의

“인터넷을 전략적 도구로 활용하여 다양한 경영활동을 수행함으로써 인터넷으로부터의 수익창출이나 원가절감을 달성하고자 하는 비즈니스”라고 정의할 수 있으며, 이런 e-business 정의를 좀 더 명확히 파악하기 위하여 내포되어 있는 의미를 살펴보면 다음과 같다. 우선, 인터넷을 전략적 도구

로 활용한다는 것이다.

e-business가 기업이 목표하는 바를 달성할 수 있도록 인터넷을 활용하는 것이 목표에 따른 전략 없이 단순히 기업의 홈페이지를 인터넷에 올리는 것은 의미가 없다는 것을 뜻한다. 웹사이트를 만들기 전에 이를 어떻게 활용할 것인가라는 뚜렷한 목표의식을 가지고 있어야 한다. 둘째로, 인터넷을 이용하여 다양한 경영활동을 수행한다는 것이다.

기업의 경영활동은 원재료의 구매에서 생산, 판매라는 본원적인 활동 외에 이를 지원하는 다각적인 마케팅 및 인사, 재무, 회계 등 매우 광범위하다. 이처럼 광범위한 기업의 경영활동 중에서 일부 또는 전부가 인터넷을 활용하거나 인터넷을 이용할 수 있도록 도와주는 경우를 e-business라 할 수 있다.

셋째로, 인터넷을 통해 수익을 창출하거나 원가를 절감할 수 있어야 한다는 것이다. e-business라고 한다면 단기적이든, 장기적이든 무언가 기업에 기여를 할 수 있어야 하는데, 기여가 없는 활동은 e-business라 보기 어렵다. 이러한 차원에서 보면 인터넷을 통하여 물건을 판매한다거나 광고 수입을 얻는 것 이외에도 원재료를 구매하거나 필요한 인력을 모집하는 것 또한 e-business의 하나로 볼 수 있게 된다. 이러한 e-business는 인터넷이 지닌 특성에 의하여 현실 세계와는 다른 또는 현실세계에서는 구현하기 어려운 것을 가능케 하는 몇 가지 특징을 지니고 있다. 이러한 특징은 고객에게 요구할 수 있는 가치의 생산과 유통과정의 변화라는 관점에서 살펴볼 때 가장 명확히 드러날 것이다. e-business가 활성화되면서 가치의 생산과 유통과정에서 일어나는 중요한 변화를 보면 다음과 같은 것들이 있다. 첫째로, 생산과 유통과정에서 정보와 물류가 분리된다. 둘째로, 유통과정에서 중간상(Intermediary)이 약화된다. 셋째로, 가치사슬에서 특정 부분만을 담당하는 새로운 형태의 비즈니스가 출현한다. 넷째로, 정보를 중심으로 가치창출 전과정에 걸친 기업들이 결합된 가상조직이 만들어진다.

2.2 e-business 분석

인터넷을 기반으로 하는 기업 중에는 수익은 내지 못하는데 비해 주가수익비율(PER)이 몇백 배에

이르는 기업이 많다. 인터넷 기업자가 아무 것도 사지 않더라도 그 수가 1백만이 넘었다는 발표라도 있으면 주가가 천장부지로 치솟는 등 현실적인

$$\text{고객가치} = (\text{서비스})(\text{품질}) / (\text{가격})(\text{시간})$$

$$\text{경쟁력} = (\text{기민성})(\text{도달범위}) / (\text{출시 시간})$$

시장 점유율보다 투자자들의 심리 점유율로 바뀐 듯한 양상을 보이고 있는 것이다. 그러나, 이러한 현실에서 e-business를 이행하는 대부분의 기업들은 e-business로의 이행에 따른 시간, 금융, 조직변경에 몰두하기 앞서, 사업상 타당한 근거를 설명할 수 있어야 할 것이다. e-business상에서 이른바

▷ 가치동인

- ① 매출액 성장 ② 영업이익 ③ 운전자본
- ④ 투자 자본 지출 ⑤ 현금 세울 ⑥ 자본 비용
- ⑦ 경쟁 우위 기간

닷컴으로 불리는 기업 군이 현재 시장에서 높은 기업가치 프리미엄을 누리기 위해서는 e-business 자체에 의해 생성된 불확실한 환경을 고려할 수 있는 분석기법과 아울러 고객 가치 개선이 불가피하게 주주가치의 개선을 수반한다는 것을 염두하고 타당한 사업근거를 내세워야 할 것이다. e-business 분석의 기본 틀이라 할 수 있는 고객가치와 경쟁력은 다음과 같은 방정식으로 표현할 수 있다.

(e-business : 고객 가치와 경쟁력을 향상시킴으로써 이들 방정식의 모든 변수를 개선)

다음으로, e-비즈니스의 기업성과를 평가하는 데 필요한 가치기반경영(VBM : Value Based Management)을 보면 다음과 같다.

타당한 사업 근거를 가지고 고객 가치와 경쟁력을 향상시키며, 적절한 가치동인을 갖는 기업이 e-business를 실행하기 위해서는 다음의 제안사항에 귀를 기울여야 할 것이다. 첫째로, 개방적이어야 한다. e-business는 전혀 새로운 근본 규칙을 요구하기 때문이다. 둘째로, 모든 이해 당사자의 관점과 동기 및 기대를 감안해야 한다. 가치 사슬 전반에 걸쳐 고객 가치에 역점을 두고, 다른 거래 파트너들과의 관계 설정에 초점을 맞추는 것이 장기적으로 기업 가치의 상승으로 귀결된다는 점을 명심해야 할 것이다. 셋째로, 전통적인 조직 경계를 넘어서서 e-business가 가치를 창출할 수

있는 모든 영역을 발굴해야 한다.

2.3 e-business가 직면한 문제들

지금 많은 사람들은 e-business의 한계를 논하고 있다. 물론, e-business가 지니는 본원적 한계를 간과해서는 안 된다. 그러나, 한계의 대부분은 사람들의 지나친 기대에서 비롯된 것이라는 점을 우리는 다시 한번 유념할 필요가 있다(주간경제 595호 '주춤하는 e-business 무엇이 문제인가' 참조). 하지만, 본원적 한계보다도 e-business가 안고 있는 더 큰 문제점은 우리 기업들이 e-business를 추진하는 과정에서 기업 경영의 기본을 무시하고 있다는 점이다. 오히려 우리가 처한 현 상황은 바로 'e-business의 전략 부재'에서 비롯된 것일지도 모른다. 지금으로서는 닷컴 기업도, 전통기업도 e-business 그 다음을 알지 못하고 있다. 수익에 대한 기대는 불투명하기만 하고, 예상치 못한 현실적 장애에 거래비용 절감 효과를 기대하기란 매우 어려워 보인다. 온라인 시장의 성장도 예상만큼 빠르지 않다. 소비자 행동 또한 온라인이라고 해서 일거에 변할 수는 없는 것이다. 예상만큼 고객은 온라인을 신뢰하는 것 같지는 않다. 여전히 오프라인에 기대고 있으며, 오프라인 방식을 고객은 더 선호한다. 아직까지도 온라인 고객조차 탐색은 온라인에서, 구매는 오프라인에서 하는 것이 일반적이다.

2.4 e-business의 실패원인

기존의 비즈니스 수단들의 단점과 한계를 극복한 장점들이 있는데도 그렇게 수없이 무너져버린 까닭은 무엇일까? 나름대로 가능성이 있는 좋은 아이템을 가지고 사업을 시작한다고 했을 때 무엇보다도 중요한 것은 사업의 각 요소에 대한 정확한 분석과 철저한 준비이다. 대부분의 실패사례를 보면 이러한 부분을 간과한 경우가 많다. 그런 점에서 볼 때 "쉽게 시작할 수 있기 때문에 쉽게 망한다"는 말이 시사하는 바가 크다. e-business는 쉽게 시작할 수 있는 일이 아니며, 다른 비즈니스의 경우와 마찬가지로 쉽게 시작하면 쉽게 망한다. e-business에 대한 가장 대표적인 오해로서 "시장을 성당으로 착각하고 스스로 비즈니스맨으로서의 역할을 망각하는 것"이다. 마치 e-business를 기존의 비즈니스와는 별개의 영역으로 보고, 치밀하게 준비하거나 고민하지도 않은 채 인터넷을 이용하기만 하면 무조건 성공할 수 있을 것이라는 환상을 갖고 뛰어들

기 때문에 비극이 시작되는 것이다.

실패로 인한 현실의 중압감은 생각 보다 크다. 때문에 다른 비즈니스를 시도한다 해도 쉽게 현실을 벗어날 수 있는 비상구를 만나기가 어렵다. 가장 대표적인 실패의 원인은 다음과 같다.

1) 불충분한 사전작업

e-business를 하려면 다음과 같이 사전에 사업을 시작하기 위한 청사진을 마련해야 한다. 아이템 선정과 그 일을 위한 조사작업, 물류 및 유통수단의 확보, 인력 및 시설을 위한 비용과 창업자금 마련 등의 자금운영계획, 기술적 사항에 대한 검토 등인데, 첫째로; 아이템 선정 문제를 거론해보면, 사람들은 흔히 아이디어와 아이템을 혼동하곤 한다. 하지만 아이디어를 하나의 상품으로 다듬어 사업의 아이템으로 삼기 위해서는 철저한 준비작업을 거쳐야 한다.

둘째로; 비용문제인데, 어떤 사업이든 일단 시작하면 모든 것이 돈이라는 사실을 기억하라. 만약 사업개시 이전에 완료하고 준비해야 할 사항들이 미비하여 사업을 시작한 이후에 다시 손을 댈다면 불필요한 추가비용을 지출해야 한다. 그런 면에서 보면 사전작업이란 소규모 자본으로 운영하려는 경우에 목숨과도 같은 것이다. 만일 비용이 현재의 보유액이나 조달할 수 있는 자본의 양을 초과한다면 더 이상 견디기 어려운 상황에 처하게 되는 것은 당연한 일이다.

2) 무리한 예산운영

사전작업을 충분히 하지 않는 경우, 가장 직접적으로는 끊임없는 자금난이 벌어진다. 이 말은 그저 계획 없이 자금을 집행하는 것의 문제점만을 뜻하는 것이 아니다. 자본을 투자할 때는 매출신장으로 연결될 수 있는 곳에 집중함으로써 최대한 자본회수를 앞당기고 이윤을 극대화해야 하는 것이다. 그러기 위해서는 각종 비용들의 항목에 우선 순위와 비율을 책정해야 한다. 중요한 것은 e-business에 대한 오해로 인해 시설투자 부분만을 지나치게 중시해서는 안 된다는 점이다. e-business에서 예산 짜기 기술의 핵심은 간단하다. "최대한 초기투자 부분을 절감하여 매출신장에 직접적인 효과를 줄 수 있는 광고와 프로모션 부분에 집중적으로 투자하라"는 것이다. 보기 좋고 훌륭한 사이트를 만드는 것은 좋지만 사이트를 치장하는데 비용을 너무

많이 들인 나머지 광고와 프로모션에 쓸 비용이 바닥나 버린다면 무슨 소용이 있겠는가? 구매자들은 여러분이 자랑스러워하는 그 멋진 사이트가 있다는 사실조차 모르고 지나갈 터이므로 결국 여러분의 사이트는 비용만 잡아먹는 애물단지가 되고 말 것이다.

3) 기존매체에 대한 무시

이것은 인터넷에 대한 잘못된 이해로 인하여 흔히 저지르기 쉬운 실수이다. 사람들은 곧잘 “e-business는 기존의 비즈니스와는 완전히 다른 환경(흔히 사이버 공간이라고 칭한다.)에서 서로 직접 교류할 수 있는 새로운 기술을 제공해주고 있다.”고 오해하여 기존의 각종 홍보수단을 무시한다. 그런데 사실 기존 비즈니스들의 한계라는 공간의 한계(지리적으로 멀리 떨어져 있는 사람들에게 직접 영업을 할 수 없다는 것)를 극복하기 위한 기술은 인터넷 이전에도 있었다. 대표적인 예가 바로 전화이다. 이 말이 의아한가? 하지만 은행에 직접 가지 않고도 거래를 할 수 있는 텔레뱅킹 서비스를 이용해 본 사람이라면 쉽게 이해할 수 있을 것이다. 이 기술은 이미 오래 전에 전화 없는 비즈니스는 상상할 수 없을 만큼 빠르게 보급되었지만, 그렇다고 그 이전의 비즈니스 방법들까지 완전히 대체한 것은 아니다. 이것은 e-business에서도 마찬가지이다. 때문에 오직 인터넷상에서만 프로모션과 광고를 한다면 백이면 백 거의 실패할 것이다. 아직 우리 나라는 e-business의 태동기에서 벗어나지 못했을 뿐더러 사람들이 여러분의 상품을 찾기 위해 검색엔진을 사용할 확률이 매우 낮기 때문이다. 그러므로 여러분은 비즈니스에 도움이 된다면 인터넷만을 고집할 것이 아니라 지역신문이나 학교신문, 잡지광고나 카탈로그 등의 다양한 매체를 이용하여 광고하는 것도 고려해보아야 한다.

2.5 e-business의 미래

하지만, e-business가 직면한 여러 문제에도 불구하고, 인터넷이 고객의 생활에 변화를 가져올 것은 분명해 보인다. 이러한 변화를 기대하고 시작한 e-business지만, 이것이 단시일 내에 성공할 것이라고 예상했다면 그것부터가 잘못이다. 고객의 행동이나 생활 습관은 결코 급격한 변화를 수반하기 어렵다. 그것은 오랜 기간에 걸쳐서 이루어진 것이기 때문이다. 따라서 고객들의 온라인 구매가 일반

적인 구매 형태로 자리잡기까지는 얼마만큼의 시간이 필요한지 모른다. 다만 분명한 것은, 그러한 변화의 움직임이 점차 확산되면서 이제는 거스를 수 없는 대세가 되었다는 점이다. 이러한 변화에 발맞추기 위해서는, 더 이상의 무모한 투자와 기대는 이제 접어야 한다. 지금부터는 ‘경영 노하우의 싸움’ 이라고들 말한다. 내실 없는 광고에 대규모 운영자본을 동원하던 닷컴의 시대는 이미 갔다(이를 빗대어 Dot. gone의 시대가 도래했다고 한다). 주가 부풀리기를 위한 전통기업의 e-business 추진도 더 이상 시장에서 화젯거리가 아니다. 고객에 대한 확실한 가치 제공 없이, 투자 효과에 대한 면밀한 분석 없이 e-business를 추진하는 것은 더 이상 무의미하다.

2.6 e-business의 당면과제

전통기업이 효율화 차원에서 e-business를 활용하든, 아니면 닷컴기업처럼 e-business를 새로운 수익의 원천으로 삼든, 거기에는 구체적인 전략이 필요하다. Dell컴퓨터는 고객에 대한 서비스 강화와 납기 단축이라는 목적을 위해, Sony는 브로드밴드 시대의 넘버원 기업이 되기 위해, Ford는 본업의 효율성 제고와 브랜드 가치제고를 위해, e-business를 적극 활용하고 있다. 이러한 비전과 목표 아래, 기존의 핵심역량을 강화하는 방향으로 e-business가 전개되고 있는 것이다. 하지만 대부분의 기업들은 자사의 비전을 고려하지 않은 채, 장밋빛 환상에 빠져 무조건적으로 e-business를 추진해 왔다. 하지만 현재 대부분의 e-business기업들은 외부 투자자는 물론이고 기업 내부의 의사결정권자에게조차 투자의 효용을 설명하지 못하고 있다. 가치 창출을 위한 구체적인 밑그림이 없이 투자자와 고객을 설득하기란 어려운 일이다. 이러한 상황에서 지속적인 e-business의 효과를 기대하기란 더욱 힘들게 되었고, 추가적인 투자 재원 마련은 요원한 일이 되어 버렸다. 이러한 악순환의 고리를 끊기 위해, e-business를 추진하는 당사자들은 확실한 수익 기반을 찾고 구체적인 효과를 증명하기 위해 각고의 노력을 기울이고 있다. 하지만 이러한 노력도 e-business에 대한 구체적인 마스터플랜이 없이는 불가능할 것으로 보인다. e-business에 대한 구체적인 전략 수립 없이 투자자의 이해와 결단을 끌어내기란 쉬운 일이 아니기

때문이다. 따라서 e-business를 추진하는데 있어서 지금 가장 시급한 과제는 바로 추진 전략을 재정비하는 일이다. 결국 우리의 투자자와 고객이 e-business효과를 신뢰할 수 있도록 해주어야 한다. 시장에서 투자자와 고객의 신뢰를 회복하기만 한다면, 우리의 투자자들은 인내하며 기다려 줄 것이기 때문이다. 그러나 이것이 투자자가 단순히 e-business를 맹목적으로 신봉하게 만드는 것을 의미하는 것은 아니다. 따라서, 지금 당장 수익이 나지 않고, 그 투자 효과가 뚜렷하지 않을지라도 투자자가 믿을 수 있도록 하기 위해서는 분명하고도 구체적인 마스터플랜이 필요하다. 막연한 기대로 일관된 사업계획서나 투자 계획서는 더 이상 시장에서 신뢰를 주지 못한다. 환경 변화에 대한 면밀한 검토와 자사의 강/약점에 대한 냉철한 분석, 그리고 이를 종합한 분석과 구체적인 실행 방안이 뒷받침되지 않는다면, 투자자는 투자를 주저할 수밖에 없다. 사업 추진 당사자가 그 다음을 모르고 있는데, 거기에 자신의 돈을 선뜻 투자할 사람은 아무도 없다. 투자 없는 사업이란 있을 수 없고, 투자 없는 사업체에 고객은 더 이상 돈을 지불하지 않게 될 것이다.

2.7 성공적인 e-business의 전략 수립

e-business를 성공적으로 추진하기 위해서는, 무엇보다도 전략 수립이 선행되어야 한다. 명확한 전략과 비전이 제시되지 않고서는 추진 당사자들의 효율적이고도 도전적인 실천이 이루어질 수 없기 때문이다. 또한 구체적이고 실천적인 전략방안이 마련되어야 투자자의 신뢰를 회복할 수 있을 것이다. 전략 수립을 위해서는 다음과 같은 절차가 필요하다.

1) 자사의 전략적 포지션을 명확히 하라.

우선, 자사의 전략적 포지션을 명확히 하는 것이 필요하다. 특히 한 산업의 전체 가치 사슬 상에서 자사의 역할과 지위를 분명히 하라. 이는 자사의 산업 내 전략적 포지션을 구체화하라는 의미이다. 유명한 오케스트라의 지휘자가 될 것인지 아니면 훌륭한 제1바이올리니스트가 될 것인지를 명확히 하지 않고서는 자신의 핵심역량을 구축할 수 없다. 이러한 전략적 Positioning 작업은, 자사 역량에 대한 냉철한 평가와 분석이 선행되어야 한다. Cisco는 최종 고객을 위한 가치창출 네트워크(value

network)의 틀을 짜고, 이러한 Cisco의 가치창출 네트워크 안에서 Solectron은 부분역할 담당자로서 가치 창출 활동에 일조하고 있다. 시장은 결코 Solectron의 가치가 Cisco만 못하다고 보지 않는다. 전략적 포지션을 명확히 하기 위해서는 우선 자사의 비전을 재정립할 필요가 있다. 자사의 비전을 검토하는 과정에서 향후 비즈니스 트렌드를 살펴야 한다. 향후 비즈니스에 있어서 그 변화의 모멘텀이 어디에 있고, 기술의 발전이 어떠한 모습으로 흘러갈지를 함께 고려해야 한다. IBM의 경우, 대용량 하드웨어 공급자(Hardware Provider)라는 기존의 아이덴티티(identity)를 버리고 통합 솔루션 제공자(Total Solution Provider)라는 새로운 아이덴티티를 설정하여 적극적으로 e-business를 추진하고 있다.

2) 자사에 적합한 전략 유형을 선택하라.

자사의 비전과 전략적 포지션이 결정되었다면, 이에 맞는 전략 유형을 선택해야 한다. 기업이 취할 수 있는 전략 유형은 크게 4가지로 나누어 볼 수 있다 (Miles & Snow의 Organizational Strategy, Structure, and Process, 1978, AMR 참조).

첫째; 방어형(Defender)은, 자사가 안정적으로 확보한 시장에서 비용 효율적인 전략을 추구하는 가격 주도형(Cost leadership) 전략을 의미한다. 따라서, 이러한 전략 유형을 지닌 기업은 e-business를 비용 효율화 차원에서 적극 활용하게 될 것이다. 그 대표적인 예로서 GE는 자사의 사업부문을 크게 판매, 구매, 제조부문으로 나누어 비용 절감 목적으로 e-business를 추진하고 있다.

둘째; 선봉형(Prospector)은, 신제품 출시에 앞장서면서 창업 지향적인 전략을 취하는 유형을 말한다. 따라서 혁신을 통해 성장을 추구하고 기술 지향적인 Technological Leadership을 강조한다. 기술에 대한 투자 비중이 크고 시장과 제품 혁신에 초점을 맞춰 전략을 짜게 된다. 이러한 유형의 전략을 취하는 기업은, e-business를 통해 새로운 사업 기회를 발견하는데 집중하면서 신제품 및 새로운 서비스 개발에 적극 활용한다. 대표적인 예가 Sony의 경우다. 그리고 대개의 닷컴기업들이 이러한 전략 유형에 속한다. 이러한 선봉형의 전략 유형은 현재의 수익성이나 현금흐름에 있어서는 방어형 전략을 구사하는 기업보다 열세에 있는 것으로 나

타났다. 하지만, 혁신적인 산업에서의 시장 점유 이득(market share gains) 측면에서는 다른 어떤 유형보다 우위에 있는 것으로 나타났다.

셋째; 분석형(Analyzer)은 안정적인 제품 라인에 집중하면서도 한편으로는 산업 내 혁신을 추종하는 다소 복합적인 전략 유형을 말한다. 중도적인 전략(intermediate strategy)유형으로서, 투자에 있어서도 매우 신중한 태도를 보인다. 하지만 실증 연구 결과에 따르면 이러한 전략은 피해야 할 전략 유형으로서 산업 내에서 모호한 위치로 전략할 우려가 있다고 한다. 지금까지 우리의 전통 기업들이 취해온 전략 유형이라고 할 수 있다.

넷째; 수동형(Reactor)은 '기다려 보는(wait and see)' 전략을 말한다. 이러한 전략은 변화에 매우 수동적이며, 분명한 방향성을 가지고 있지 않다는 특징을 가지고 있다. 왜냐하면 방향 전환 요인이 대개는 외부에 있기 때문이다. 조사 결과, 이 전략 유형을 선택하는 기업이 가장 성과가 나쁜 것으로 나타났으며, 대개는 실패한 기업에서 찾아 볼 수 있는 유형으로 밝혀졌다. 하지만 여전히 이러한 전략 유형으로 e-business를 추진하는 기업들이 많다. 이는 잘못된 현실 인식에서 비롯된 것이다.

종종 e-business환경 하에서 선발주자(first-mover)의 위험성을 예로 들면서, 후발주자 이점(later-mover advantage)을 얘기하는 사람이 있다. 기다려서, 보고 들어가라는 것이다. 하지만, e-business환경은 기다리는 동안 새로운 변화를 경험해야 하는 격변의 장이다. 이미 변화를 준비하고 있지 않으면, 후발주자(later-mover)가 아니라 무대에 등장조차 하지 못하는 Pseudo-mover(가짜 주자)에 그칠 가능성이 크다. 시간의 중요성이 그 어느 때보다 강조되는 e-business세계에서는, 기다려서는 아무 것도 할 수 없을지도 모른다. 혹자는 무료 이메일 서비스로 그 사업 기회를 포착한 다음 커뮤니케이션의 경우와 최초의 무료 이메일 서비스를 시행했던 네띠앙의 경우를 자주 그 예로 든다. 하지만, 닷컴 기업들에게 후발주자 이점(later-mover advantage)을 강조하면서 더 이상 기다리게 해서는 안 된다.

e-business세계에서 진정한 선발주자(first-mover)가 되는 것은 단순히 누가 먼저 했느냐가 아니라 누가 먼저 그걸 확실한 사업 기회로 만들었냐 하

는 것이다. 이러한 점을 간과한 채 단순히 시간의 선후만을 따져 현실을 오도하는 일은 더 이상 없어야 할 것이다. 이러한 사례는 e-business에 있어서 신속성만큼이나 중요한 다른 무엇이 있다는 것을 의미할 뿐이다. 똑 같은 서비스를 제공하고서도 누가 먼저 확실한 사업기회를 찾고 구체적인 사업 전략을 수립하느냐에 따라 선발주자(first-mover)의 지위는 달라지는 것이다. 그리고 바로 여기에 그 논의에 초점이 맞추어져야 할 것이다.

3) e-business의 목적에 따른 구체적인 전략을 수립하라.

e-business의 목적을 분명히 해야 한다. 자사의 비전과 산업 내에서의 전략적 포지션이 명확해지면, 이를 위한 구체적인 전략이 필요하다. 새로운 가치 창출 네트워크를 구성하여 그 조정자 역할을 할 수 있다면 그렇게 하라. 디지털 경제의 핵심가치는 대부분 조정자 역할에게서 나오기 때문이다. 하지만 냉정하게 새로운 가치창출 네트워크를 구성할 역량이 부족하다고 생각한다면, 기존의 가치창출 네트워크(value network)안에서 능숙한 부분역할 수행자가 될 수 있도록 노력하는 것이 더욱 현실적인 대안이다. 즉 훌륭한 바이올리니스트가 되는 세부적인 방법을 강구해야 한다. 여기에 바로 e-business의 목적이 숨어 있다. 새로운 가치창출 네트워크를 발견하고 이를 구성, 조율할 수 있는 내부역량을 자신이 가지고 있지 못하다면, 기존의 가치창출 네트워크 안에서 자신의 핵심역량을 더욱 강화하는 방향으로 e-business를 활용해야 한다. 이는 닷컴기업은 물론이고 전통기업에게도 마찬가지다. 하지만 새로운 수익의 원천으로서 e-business를 추진할 수 있는 역량을 보유하고 있다면 주저하지 말아야 한다. 그래도 불투명한 수익 기반에 의존해서 독립적인 e-business를 추진하는 것은 위험천만한 일이다. 능숙한 부분역할자가 되기 위해서는 효율성이 최우선 과제이고 e-business는 그걸 가능하게 해줄 것이다. 전략적 포지션에 따라 기업이 취할 수 있는 전략방안은 여러 가지가 있을 수 있다. 이러한 전략적 대안을 도출하기 위해서는 우선 환경의 기회(Opportunities)요소와 위협(Threats)요소가 무엇인지 살펴보아야 하고, 이를 자사의 강(Strength),약점(Weakness)과 비교 검토해야 한다(SWOT 분

석). 이러한 분석을 통해 자사가 선택할 수 있는 전략 방안은 도출되는 것이다. 물론 이렇게 도출된 전략 대안들을 모두 선택할 수는 없다. 거기에는 자사의 비전과 전략적 포지션, 전략 유형에 따른 평가가 수반되어야 하며, 그 평가 결과에 따라 자사가 선택할 최종 전략은 결정되는 것이다.

4) 전략 수행을 위한 실천 방안을 모색하라.

만일 자사의 e-business 목표가 새로운 가치창출 네트워크를 구성하는 것이 아니라면, 현재의 가치창출 네트워크 상에서 자사의 핵심역량을 강화할 구체적인 방안을 모색해야 한다. 따라서 모든 투자의 우선 순위는 물론 핵심역량을 강화하는 쪽에 있다. 만약 자사의 핵심역량이 제품의 품질에 있다면, 품질 개선을 위해 우선 무엇을 먼저 해야 할지 고민해야 한다. e-business가 품질개선에 가장 큰 영향을 미친다면, 무엇보다도 우선 순위에 두는 것이 당연하다. 하지만 품질개선에 노후설비교체가 더 중요하다면 e-business에 대한 투자는 후 순위로 밀릴 수밖에 없다. “오프라인에서 경쟁력 없는 기업이 온라인화 한다고 해서, 없던 경쟁력이 생기는 것은 아니다. 다만 경쟁력 없는 온라인 기업으로 변할 뿐이다” 라는 Dell컴퓨터의 회장 마이클 델의 말을 우리는 주목해 볼 필요가 있다. 예를 들면 IBM경우에도, 자사의 비전을 재정립하면서, e-business의 추진을 위해 우선 고객에 대한 가치 전달 방식을 재 정의하고, 프로세스 리엔지니어링을 도모, 전체 비즈니스 시스템을 통합하고, 과감한 전략적 아웃소싱을 꾀하였다. 핵심사업 위주로 조직을 개편하면서 내부 역량을 집중하기 위한 M&A를 감행하였고, Matrix형태의 조직체계를 갖추면서 리엔지니어링을 위한 IT와 Web의 통합을 도모하였다.

5) 전략을 실행할 매뉴얼을 작성하라.

e-business의 투자 우선 순위가 정해지면, 그에 따른 구체적 실행계획이 필요하다. e-business는 단지 하면 되는 것이 아니기 때문이다. e-business가 의도한 목표를 달성하기 위해서는, 이를 위한 구체적 계획과 노력이 수반되어야 한다. 어떤 범위에서, 어떠한 방식으로, 언제, 누가 추진할 것인지 명확한 매뉴얼이 필요하다. 이때 전략 실행 상 예상되는 문제점과 그 해소 방안은 무엇인가 하는 점도 함께 고려되어야 할 것이다. 이때, 구체적인 전

략 실행 매뉴얼을 작성할 수 없다면, 처음부터 전략 수립 과정은 다시 시작되어야 한다. 그것은 대개 실행 불가능한, 또는 실천하기 어려운 전략을 선택한 결과이기 때문이다. 눈은 이상을 향하고 있어야 하며, 발은 땅에 붙이고 있어야 한다. 하지만 이렇게 구체적으로 만들어진 전략 실행 매뉴얼이라 할지라도 그냥 매뉴얼로서 그치는 경우가 많다. 따라서 이를 실제로 적극 활용할 수 있는 방안을 더불어 고민해야 한다. 구성원 모두가 그 전략적 의미를 공유하고 그 계획을 차분히 실천할 수 있는 노력이 뒷받침되어야 함을 의미하는 것이다.

3. 결론

인터넷은 전세계를 연결하고 자유로운 커뮤니케이션을 가능케 함으로써 생산과 소비를 포함한 사회 전반의 틀을 바꿈으로써 기업으로 하여금 경영의 기본 모델, 즉 사업모델을 새로이 정립하도록 요구하고 있다. 그 사업모델은 크게 e-Commerce, Contents, Community, S/W로 집약된다. 또한 정보의 공유로 인하여 고객의 힘이 확대되고 e-Business의 성공을 위해서는 매력적이고 고객 지향적인 콘텐츠와 이를 바탕으로 한 양질의 회원 확보(구매력 있는 고객, VIP 고객), 신속성이 바탕이 되어야 한다. 성공적인 e-business의 기업들은 모두가 Small-Company, Large-Network 를 추구하고 있다. 이는 덩치가 작아야 시장변화에 민감하고 빠르게 반응할 수 있고, 변화 할 수 있다는 의미일 것이다. 결론적으로 본 연구에서는 다음과 같은 사항들을 잘 활용해야 만이 성공적인 e-business를 할 수 있다고 제언하는 바이다.

1) 충분한 자본

대부분의 사람들이 e-business를 자본이 거의 들지 않는 경우로 오해를 한다. 본인의 경우도, 부동산 중개업 사업에서 아파트 매매를 담당하고 있는 친구의 부탁으로, 웹사이트를 하나 개발하게 되었는데, 지금 상황에서 그리 원활하지 못하다. 가장 큰 문제는 창업자가 e-business에 관하여 잘못 이해하고 있는 부분이 많다는 것일 것이다. 많은 사람들은 홈페이지만 만들면 e-business로서 새로운 사업을 시작하게 될 것이라 오해한다. 하지만 이것은 분명한 오산이며, 치밀한 마케팅 전략과 그에 따른 마케팅비용이 뒤따라 주지 못하면 성공할 수

없다. 지금 크게 성공하여 있는 쇼핑몰들도 모두 뒤에 튼튼한 자본력이 있었기 때문에 오늘에 이를 수 있었던 것이다. 또한, on-line과 off-line을 별개로 생각하는 사고도 고쳐야 한다. e-business는 기존의 사업모델을 인터넷 환경에 맞게 변화시켜 사업의 범위를 확대시키는 것이다. 그리하여 off-line과 on-line의 특성을 잘 살려 시너지 효과를 살려야 한다. on-line의 사업 역시 이윤과 기업의 안정성을 추구한다는 점에서 off-line사업과 본질적으로는 같다. 특히 안정성을 확보하기 위해서 기존의 사업영역과 연계를 추구하는 것이 좋다. 기존의 브랜드 가치와 독특한 운영체계, 축적된 정보를 충분히 활용하고 이를 인터넷으로 보완하는 것이 안전하다.

마이크로소프트사의 포털서비스 MSN, 사이버증권사 찰스슈왓 등이 대표적인 회사이다. MSN은 마이크로소프트사의 엄청난 고객정보를 철저히 활용했고, 찰스슈왓은 사내에 'e-슈왓'이라는 전자증권사업부를 신설해 기존 증권업무와 연계했다.

2) 고급 인력의 확보

인적 자원에 대한 투자도 충분히 고려해야 할 사항이다. Venture기업을 보더라도 망하는 기업과 흥하는 기업의 원인을 보면 어떤 인재를 보유하고 있는지가 자금, 아이템과 더불어 중요한 요소로 작용하고 있다. 아무리 많은 자금과 훌륭한 아이템이 있다 해도 그것을 성공시킬 수 있는 것은 오직 사람이 할 몫이다. 다행히도 국내 인터넷 보급이후 초창기 인터넷 사업에서 일을 배우며 시행착오를 거쳐온 유능한 전문 인력들이 다수 배출된 상태이기 때문에 인재의 확보가 충분히 준비된다면 어려운 사업 여건을 충분히 헤쳐나갈 수 있을 것이라 생각된다. 특히, 강조하고자 하는 인재는 기획과 마케팅에 관한 전문인재이다. 기업에서 프로그래머와 디자이너를 잘못 채용하게 되면 회사의 프로그램과 디자인이 엉망이 될 수는 있지만 회사는 망하지 않을 수도 있다하지만 기획이나 마케팅 담당자를 잘못 채용하게 되면 결국은 회사가 망하게 된다.

이러한 인재의 보유는 e-business의 성공에서 없어서는 안될 중요한 요소이며, 이러한 인재는 채용뿐만 아니라 사내 재교육도 중요한 과제라 할 수 있다.

3) 마케팅의 중요성

많은 사람들이 e-business의 마케팅에 대하여 소홀한 생각을 하고 있다. 앞서 말한 고급 인재의 보유는 마케팅의 강화를 뜻하는 것과 같다.

인터넷 환경의 특수성이 재래시장에서의 마케팅과 차이를 나타내는 것이 database의 활용이다. 쇼핑몰을 운영해도 하루에도 상당한 양의 회원 data가 쌓이게 된다. 인터넷에서는 이러한 고객의 data를 분석하고, 고객의 needs에 맞는 1:1 target 마케팅이 가능하며, 이러한 마케팅은 최소비용으로 최대효과를 낼 수 있다. 즉, e-Business의 마케팅을 연구하고 적용하려는 노력이 무엇보다도 중요하다고 하겠다.

4) 선점 효과

인터넷의 특수성은 선점효과에서도 나타난다. 선점효과는 off-line보다 훨씬 더 큰 프리미엄을 주는데, 그 예는 다음이나, 옥션, 아마존 등 현재, 대규모로 커져 있는 회사들이 모두 선점효과의 이득을 본 경우이다.

다음 같은 경우에는 이메일 서비스의 80%이상을 장악하고 있고, 한국인의 특성에 맞는 서비스로 다음 카페 등을 서비스하여 많은 수익을 올리고 있는 경우이다. 다음 카페이후 수많은 사이트에서 클럽, 동호회, 커뮤니티 등으로 서비스를 시작하였으나 크게 성공하지는 못했고, 다음 카페의 성공도, 이메일의 독점을 통한 효과라고 생각한다. 아마존 또한 성공요인중 첫째를 꼽으라면 단연 선점효과일 것이다. e-business의 특징상 성공하는 기업의 8할이 선발업체이다. 아마존은 누구도 시도하지 않은 사이버 서점을 세계최초로 구현함으로써 창업 5년만에 인터넷 서점 판매의 85%의 시장점유율을 기록했다. 또한, 부수적인 경우로, 도메인을 선점하는 것도 아주 중요하다. 얼마 전에는 사전에 있는 80%가 이미 도메인으로 등록이 되어 있다는 기사를 접한 적이 있다. e-business에서의 도메인은 off-line에서의 좋은 길목과도 같다고 할 수 있다. 그만큼 도메인은 짧고, 기억하기 쉽고, 비즈니스의 콘텐츠와 잘 맞는 이름이어야 한다.

5) 틈새시장의 공략

혹자는 인터넷 시장이 치열한 경쟁시대로 접어들면서 어느 정도 틈새시장은 없어지지 않았나 하는 말을 한다. 하지만, 이런 생각은 e-business에 대

한 경영 마인드가 부족한 경우이다. 이런 치열한 경쟁시장은 참신한 아이디어와 차별화 된 사업전략을 통한 틈새시장 공략으로 충분히 극복할 수 있다.

미국의 경우 경매시장은 최초의 경매사이트인 이베이를 비롯해서 현재는 꽤 많은 경매사이트들이 경쟁하고 있는 상황이다. 하지만 후발주자로 출발한 경매사이트에는 한가지 해결해야할 과제가 남아있는데, 소비자들로부터 어떻게 신뢰를 얻어내는 가란 문제이다. 만약에 경매사이트의 규모가 작다면 이를 이용할 소비자가 그렇게 많지는 않을 것이다. 왜냐하면 전적으로 신뢰할 수 없기 때문이다.

Skyauction.com은 항공티켓만을 전문적으로 다루는 경매사이트인데, 여기서는 후발주자로서의 문제점을 오프라인을 기반으로 한 전문성을 통해서 해결하고 있다. 이 사이트를 만든 곳은 Magical Holidays, Inc.로서 오프라인에서 항공여행관련 패키지 상품을 전문적으로 취급해오던 곳이다. 이렇게 오프라인에서 쌓아온 노하우와 고객들을 바탕으로 진출했기 때문에 소비자로부터의 신뢰를 일정부분 이끌어낼 수 있었다. 이처럼 Skyauction.com사는 기존에 존재하는 경매시장과는 달리 항공여행이란 상품에 국한시켜 틈새시장을 공략한 것이 성공으로 이어진 것이다.

6) 다양한 수익모델 창출

5년 전 출범한 Travelocity.com의 초기 비즈니스 모델은 단순했다. '항공기 티켓을 온라인으로 판매하면서 광고를 통해 수익을 얻는다.' 이제 이 단순 모델이 치명적 결함을 드러낸 상황에서, 현재 등록 회원은 2천7백만을 확보하고 있는 Travelocity.com은 올 봄에서야 첫 영업이익을 보고했다. 초기의 무력한 사업 모델에서 벗어나 이제 다양한 창구를 통해 수입원을 마련하고 있다고 전한다. 초창기 온라인 여행 대리 업무에서 벗어나 이제 회원 데이터베이스에 기반 한 마케팅과 사업영역을 개발하고 있다는 얘기이다. 이들이 고객 데이터베이스를 활용해 펼치는 사업은 각종 여행용품품을 판매하고, 정기적으로 여행 상품 및 서비스를 개발해 고객들에게 제공하는 여행 클럽을 유료로 운영하는 것이다. 이렇게 하여 전체 수익 중 25%의 수익은 광고에서, 25%는 항공사 커미션, 그

리고 나머지는 타겟팅된 이메일 캠페인을 통해 다양한 여행 상품 개발하고 여행 용품 판매, Travelocity Magazine 발매를 통해 얻고 있다. 이 회사는 2000년에 3,570만 불 매출에 560만 불 손실이 발생한 데 비해, 올해 1분기에 이 회사는 7,300만 불 매출에 62만 불 가까운 영업 이익을 올렸다.

Homestore.com은 150만개의 주택과 6백만 개의 임대 아파트의 리스트를 무료로 공개하면서도 지난 3개 분기동안 수익을 올려왔다. 주 수입원은 광고와 부동산 중개인들에게 부과하는 목록 제공 비용이었지만 또한 중개인들에게 고객관리 소프트웨어 판매를 또한 진행했다. 또 맞춤 가옥 건조를 위한 서비스 제공을 통해서도 이익을 내고 있다. 이 회사는 작년 1분기, 5,760만 불 매출에 3,370만 불의 순손실을 입었던 것에 비해, 올해 동기에 1억 1,840만불 매출에 4백만 불의 순이익을 보고했다. 이 두 회사는 광고 이외에 ROI(비용 대비 수익률)와 수익성에 초점을 맞춘 다양한 수익 창구와 모델을 개발함으로써 지난한 과거를 청산하고 새로운 수익의 시기로 접어들고 있는 모습을 보여주고 있다.

7) 경영자의 경영 마인드

위의 모든 조건이 완벽하게 준비되었다고 해도, 경영자의 e-Business를 위한 의지가 없다면 성공할 수 없다. 특히 전문가가 아니라 할 지라도 업무를 이해하고 판단할 수 있는 안목을 기르는 것이 무엇보다 중요하다. 경영자원을 어디에 투입해야 하며, 하부 조직이 올바른 방향으로 추진하고 있는지를 알지 못한다면 성공할 수 없을 것이다.

일전의 TV CF에서 모 제약회사의 우황청심환 선전에 기업 회장이 고집스럽게 우황을 직접 고른다고 하는 CF를 본적이 있을 것이다. 그 회장님은 우황에 대해 누구보다 자신이 전문가로 생각하고 있는 듯 하다.그렇든 아니든 그 회사는 우황청심환을 만드는데 있어 경영자의 경험과 지식은 전사적으로 많은 영향을 줄 것이 틀림없다. 그런데 e-Business를 시작하는데 있어 경영자들은 적을 알고 나를 알면 백전 백승 한다는 손자병법의 말을 너무도 쉽게 무시하는 경향이 있다. e-Business를 하기 위해 무엇을 준비해야 하고 어떻게 해야 하는 것에 대하여 충분한 이해가 있어야 할 것이다. e-Business를 시도하려면 먼저 경영자부터 새

로운 경영방식과 실무에 대한 이해의 노력과 배움의 자세가 필요하겠다. 현재하고 있는 사업에 대해 누구 보다 전문가라고 생각하는 경영자라면 새로운 Business에 대해 그런 생각이 들도록 다시 노력해야 한다. 경영자의 이런 마인드의 변화는 전사원에 영향을 미칠 것이며, 모든 조직이 이에 따라 변화를 하게 된다.

[참고문헌]

- [1] 마틴 V. 데이즈 외 다수, "Executives Guide to E-Business", 2000
- [2] 더글러스 레이몬드, "m-commerce 마케팅 혁명", 2000
- [3] 김정구, "미래형 e-마케팅", 2000
- [4] 한국 e-business 연구소(www.prokel.org)
- [5] www. i-biznet.com 칼럼, 2001
- [6] 벤처북, "세상을 뒤바꿔 놓은 인터넷 비즈니스 개척자들", 2000
- [7] 현대미디어, "누구나 할 수 있는 인터넷 비즈니스", 2001
- [8] LG 경제 연구원
- [9] 현대 경제 연구원
- [10] 삼성 경제 연구소