

경영혁신을 위한 e-비즈니스의 성공모델에 대한 연구

A Study on the successful model of the e-business for management renovation

조재완*

목 차

- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| I. 서론 | 4. e-비즈니스 모델의 성공 요인 |
| II. 본론 | 5. e-business 모델의 선택 |
| 1. e-business 모델의 개념 | 6. 성공적인 e-business의 요건 |
| 2. e-비즈니스 모델의 발전단계와 유형 | 7. e-business 모델의 성공 & 실패 사례 고찰 |
| 3. e-business 시스템의 구성요소 | III. 결론 |

Abstract

미국 Intel사, Andy Grove 회장이 말했듯이 '기업들이 예외 없이 인터넷 사업에 나서고 있어 향후 5년 후면 따로 Internet 기업이라는 단어를 쓸 필요가 없어질 것이다. 그 때쯤이면 인터넷 영역에서의 상권을 놓고 관련 기업들이 치열한 경쟁을 벌일 것이며 승자가 기존 업체들을 인수하게 될 것이다' 라고 말했듯이 최근에 e-business가 많은 각광을 받고 있는데, 그 이유는 Internet으로 전 세계가 연결이 되고, 사회 전반의 틀이 변화하면서 정보의 도달성과 충실성의 추구가 동시에 가능해졌으며, 고객의 욕구가 단순화된 제품군에서 복잡 다변화된 제품군으로 변화하고 있다. 따라서 빠른 의사결정과 효율적인 제조환경 구축이 요구되면서 Product Life cycle도 단축이 되었으며, e-Business는 급변하는 디지털 경영환경에서 기업의 경쟁력 확보와 경영혁신의 방안으로 그 필요성이 많이 대두되고 있다. 본 연구에서는 e-business 모델의 성공 및 실패 사례들을 심도 있게 고찰해 본 후 디지털 환경의 발달에 기인한 새로운 경영혁신을 위한 e-business의 성공모델에 대해서 그 전략들을 제시해보고자 한다.

* 경동대학교 경영학부 경영학 교수, jwcho@k1.ac.kr

I. 서론

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 기업경영은 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 옮겨들고 있으며 이렇게 거스를 수 없는 흐름을 메가트렌드(Mega Trend)라 일컫는다. 메가트렌드에는 많은 흐름이 있겠지만, 여기서 이야기하고자 하는 바는 사이버상의 경제 활동인 e-business에 관한 것이다. 기업에 있어서 e-business는 모두가 가야 할 길이고, 인터넷은 기회와 땅이 되고 있다. e-Business는 기업 간의 영업 및 마케팅활동을 중심으로 기업 간의 정보공유와 의사결정모형을 통합한 확장된 e-Commerce의 연결이라고도 할 수 있다. 공급자의 기간업무 시스템을 Intranet, Extranet, 혹은 Web 환경을 통해 중요 거래선, 직원, 자원공급 거래선에 연결한 기존의 전통적 정보시스템 자원과 Web의 무한한 영역의 결합이다. 즉, e-Business는 각 기업별 완성된 SCM (Supply Chain Management)을 연결한 Extended SCM 이라고 설명될 수 있다. 또한 Web을 통한 새로운 영업/마케팅 활동을 e-Business라고 거시적으로 설명하기도 한다. 기존의 비즈니스 설계가 내부의 핵심역량에 기반을 두어 고객으로 연결되는 Value Chain 으로 구상되는데 반하여 e-Business 시스템은 고객의 필요를 우선적으로 분석하고 통합된 채널에 대한 구상, 제품 및 서비스의 연결, 이를 위한 인프라 및 프로세스

혁신에 기반을 두어 내부 핵심역량을 최종적으로 정의하는 Value Chain 으로 비즈니스를 설계한다고 할 수 있겠다. 따라서 본 연구에서는 e-business 모델의 성공 및 실패 사례들을 심도 있게 고찰해 본 후 디지털 환경의 발달에 기인한 새로운 경영혁신을 위한 e-business의 성공모델에 대해서 그 전략들을 제시해보고자 한다.

II. 본론

1. e-business 모델의 개념

(1) 기존 비즈니스 모델

기업이 수익을 창출하고 사업을 영위해 가는 방식 (Method of Doing Business)을 의미하며 Contents, Commerce, Community의 3C로 구성된다.

- ① Contents : 제품, 서비스, 정보의 내용과 그 흐름이 기술된 구조를 의미한다.
- ② Commerce : 비즈니스 모델 소유자인 사업 주체의 수익 원천과 관련된 내용을 포함한다.
- ③ Community : 비즈니스 모델에 참여하는 참가자들과 그들의 역할에 관한 규정 및 비즈니스 모델 참여자들의 잠재적 이익과 관련된 내용을 포함한다.

(2) e-Business 모델

e-Business는 기업 간의 영업 및 마케팅 활동을 중심으로 기업 간의 정보공유와 의사결정모형을 통합한 확장된 e-Commerce의 연결이라고 할 수 있다. 공급자의 기간업무 시스템을 Intranet, Extranet, 혹은 Web 환경을 통해 중요 거래선, 직원, 자원공급 거

래선에 연결한 기존의 전통적 정보시스템 자원과 Web의 무한한 영역의 결합이다. 즉, e-Business는 각 기업별 완성된 SCM (Supply Chain Management)을 연결한 Extended SCM 이라고 설명될 수 있다. 또한 Web을 통한 새로운 영업/마케팅 활동을 e-Business라고 거시적으로 설명하기도 한다. 기존의 비즈니스 설계가 내부의 핵심역량에 기반을 두어 고객으로 연결되는 Value Chain 으로 구상되는데 반하여 e-Business 시스템은 고객의 필요를 우선적으로 분석하고 통합된 채널에 대한 구상, 제품 및 서비스의 연결, 이를 위한 인프라 및 프로세스 혁신에 기반을 두어 내부 핵심역량을 최종적으로 정의하는 Value Chain 으로 비즈니스를 설계한다.

2. e-비즈니스 모델의 발전단계와 유형

(1) e-비즈니스 모델의 발전 단계

가) 정보 전달 단계

정보전달 단계는 Web을 통해서 기업 상호 간 정보 교환을 통한 정보흐름의 최적화 단계이다. 기업간 주고받는 Fax와 e-mail 등은 대부분 재 가공되어 상대 기업에서 사용되지만, 이 정보 재가공은 가치를 추가하는 작업이 아닌 업무수행을 위한 단순한

In-input인 경우가 대부분이다. e-Business에서는 이러한 단순 Data 전달 및 Data 단순 가공을 제거하여 Data에 가치를 추가하는 작업을 진행한다.

나) e-Business 단계

Self-service Website를 이야기 할 수 있다. 첫 번째 정보 전달 단계가 Non Value-added Process를 제거하고 가치를 추가하는 정보전달과 이용이라면, Self-service 단계는 고객지원과 Customer Service를 목표로 하는 단계이다.

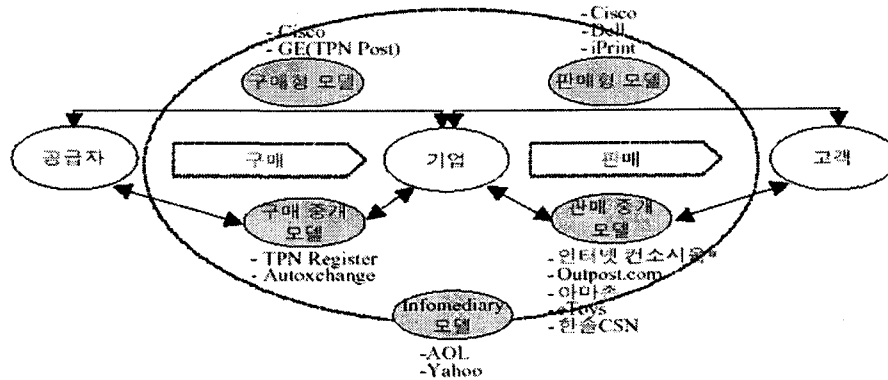
다) Business Process 단계

Business Process 단계는 판매와 구매 활동만이 아닌, 역동적인 쌍방향의 정보흐름을 필요로 하는 모든 절차를 Web상에서 구현하는 단계이다. 정보전달단계는 Business Process 단계에 접어들 수 있는 가장 기본적인 Data Pool 형성단계이고, Self-service 단계는 Data Pool을 이용한 고객 서비스 단계인 반면, Business Process 단계는 서비스 및 지원, SCM, 기타 기업 내/외부의 여러 System을 모두 포괄한 단계이다. Business Process는 궁극적으로 e-Business의 최종 종착지로서 Business Process 개선을 통한 업무 효율화 및 가치 경영의 가장 중요한 축이라고 할 수 있다.

(2) 비즈니스 모델의 유형

기존 기업의 가치사슬을 중심으로 하여 분류할 때 크게 5가지로 구분 할 수 있다.

<비즈니스 모델의 분류>



* 전자, 보험, 자동차, 통신 등 국내 11개 Top Brand 기업이 상호 영역을 존중하면서 사이버 시장에서의 독점 판매와 시너지 효과를 창출하기 위해 설립 추진중인 온라인 상점(1.26일 조인식을 가짐)

3. e-business 시스템의 구성요소

응용프로그램	통합 요소
고객관계관리 - CRM (Customer Relationship Management)	판매, 서비스, 마케팅 등
전사적 자원관리 - ERP (Enterprise Resource Planning)	생산 예측 및 계획, 구매 및 자재관리, 재고 및 창고 관리, 물류 회계관리
공급망관리 - SCM (Supply Chain Management)	시장예측, 생산능력 제약 사항, 실시간 생산계획 등
운영자원관리 - ORM (Operation Resource Management)	서비스 조달, 사무용품 조달, 비즈니스 출장, 컴퓨팅 환경 조달 등
유통판매망 관리 - (Selling Chain Management)	가격 및 계약관리, 견적 및 제안, 프로모션 관리, 위탁판매관리, 제품 customization
전사적 애플리케이션 통합- EAI (Enterprise Application Integration)	Front Office CRM 응용과 Back Office ERP응용 통합 등
기타	BA(Business Analytics), KM(Knowledge Management), and DSS(Decision Support System), 무선 포탈, 데이터웨어하우스, 푸시 기반 정보 전달 등

(e-비즈니스 응용 아키텍처 출처 : e-Business: Roadmap for Success, Kalakota · Robinson, Wesley)

4. e-비즈니스 모델의 성공 요인

앞에서 소개한 성공 사례들을 종합해 볼 때, 비즈니스 모델이 성공적으로 수익을 창출하기 위해서는 매력적이고 고객 지향적인 Contents, 이를 바탕으로 한 양질의 회원 확보, 신속성 등이 뒷받침되어야 한다.

(1) Contents의 매력도

- 멀티미디어가 가능한 동영상 사이트와 같이 창의적인 아이디어가 반영된 Contents를 개발해야 하며, 그 한 가지 방법으로 AOL의 Time Warner 인수와 같이 제휴나 인수를 통한 Contents 개발을 고려해볼 수 있다.
- 이와 함께 거래 방식과 품목을 다양화하여 제품과 서비스 정보의 폭과 깊이를 확보해야 한다.

(2) 구매자 지향

- 인터넷 기업의 경쟁은 유사 제품이 아닌 유사 고객간의 경쟁 성격이 강함. 따라서 고객이 찾고 만족하는 사이트를 구축하고, 이들에게 핵심 가치를 제공하는 것이 무엇보다 중요하다.
- 예컨대, Dell은 제품 사양 결정 도구인 Configurator를 활용, 컴퓨터 구매를 원하는 고객과 많은 인터페이스를 추구하고 있으며, 우량 기업 고객을 위한 1500 여 개의 개별 홈페이지도 운영하고 있다.
- Whirlpool 또한 고객의 가족 구성, 세탁 빈도, 주거 공간 등을 파악하여 최적의 사양을 지닌 제품을 고객에게 제시하고 있다.

(3) 회원의 양과 질

- 비즈니스 모델의 참여자 중, 특히 회원

과 관련해서는 구매율과 재구매율이 높은 양질의 고객을 확보하는 것이 중요하다.

- 이를 위해서는 고객 세분화를 통해 목표 고객을 선정하고 이들을 유인할 수 있는 마케팅 활동을 전개하여 구매력 있는 고객 커뮤니티를 형성해야 한다.
- 사용자 및 전문가 평가 의견을 제시하는 등 고객 커뮤니티 형성을 위한 여러 수단을 구사하고 있는 Amazon의 경우 재구매율이 75%에 달한다.

(4) 신속성

- e-business는 수확체증의 법칙과 네트워크 효과 등이 작용하는 사업이기 때문에 선점할 경우 고객 수의 폭발적 증가가 가능하며, 따라서 완벽한 모델보다는 남보다 빠른 모델로 승부하는 것이 필요하다.
- 예컨대, 야후는 무료 웹 검색(Content) 및 포털 사업을 선점하여 세계 최고의 인터넷 포털로 자리 잡았으며, Amazon도 온라인 서점을 오픈한 전자상거래의 선구자로서 막강한 브랜드 인지도를 보유하고 있다.

(5) 핵심역량

- 그러나 무엇보다 중요한 것은 제품력(Product Leadership)과 같은 핵심역량이 뒷받침되어야 한다는 점이며, 이는 기존 업체의 경우 특히 그러하다.
- 디지털 기술의 발달로 정보의 도달성과 충실성의 동시 추구가 가능해짐에 따라 제품/서비스에 대한 고객의 비교 평가가 용이해져, 특히 Commodity 제품의 경우에는 마진 창출이 불가능해진다.
- 따라서 기존 기업은 자사의 제품/서비스가 Commodity化되지 않도록 차별성을 부각시키는 등 Product Leadership 확

보에 각별히 노력해야 한다.

5. e-business 모델의 선택

기존 기업이 e-Economy하에서 더 많은 가치를 창출하기 위해서는 자사에게 가장 적합한 유형의 사업 모델을 선택해야 한다.

(1) 제조업체의 경우

어떤 비즈니스 모델이 적합한가는 기업의 입장과 여건, 즉 해당 기업이 판매자인가 또는 구매자인가, 그리고 그 기업의 경쟁력이 어느 정도인가에 따라 달라진다.

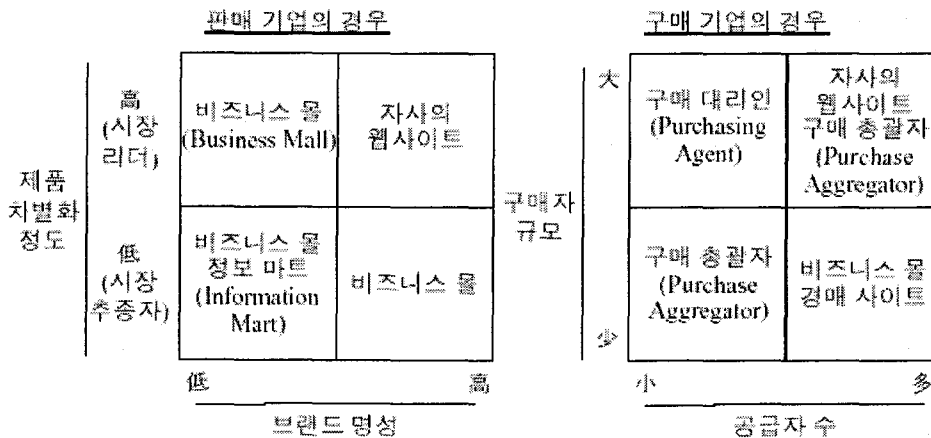
- 먼저 판매자의 경우, 거래 모델을 선택하기 위해서는 제품 차별성과 브랜드 명성을 고려해야 함. 경쟁사 대비 제품의 차별성과 브랜드 인지도가 높을 경우에는 자사의 웹사이트를 통해 판매를 추진하는 것이 유리하다.
- 예컨대, 시스코는 라우터 분야에서 높은 브랜드 명성을 지닌 시장 리더로 자리 잡고 있기 때문에 고객을 자사의 사이트로 끌어들이 전자상거래를 하고 있다.

- 그러나 반대로 시장 포지션이 약한 기업의 경우에는 그들이 접촉할 수 있는 고객범위를 확대하기 위해 여러 시장에 참여하는 것이 바람직하다.

한편, 구매자의 경우에는 자사의 구매 규모와 공급자의 수를 고려하여 거래 모델을 선택해야 한다.

- 구매 규모가 크고 공급자 수가 많을 경우에는 자사의 웹사이트를 개설하여 거래를 하거나 자사의 구매 협상력을 보다 높이기 위해 구매 총괄자(Purchase Aggregator)를 사용할 수 있다.
- 그러나 공급자 수가 많은 제품의 소량 구매자인 경우에는 공급자에 대한 접근이 용이한 비즈니스 몰(Business Mall: 여러 벤더가 모여 있는 거래 사이트)이나 공급자간의 경쟁이 심한 경매 사이트를 활용하는 것이 바람직하다.
- 한편 소량 구매자인 경우에는 구매 총괄자를 활용하는 것도 유용한 전략 대안이 될 수 있음. 소량 구매자의 경우 다른 구매자와 협력하여 거래 규모를 증대시킴으로써 공급자에 대한 교섭력을 높일 수 있기 때문이다.

<제조업체의 비즈니스 모델 선택>



자료: Electronic commerce: Three emerging strategies, The McKinsey Quarterly 1998 Number 1.

(2) 소매업체의 경우

소매업체는 Contents(사업 내용), Community(웹사이트에서 거래하는 고객 집단), Commerce(수익원)의 세 가지 요소를 결합하여 자사에 맞는 사업 모델에 적용함으로써 성공적으로 전자 상거래 시장에 진출할 수 있다. 이 때, 소매업체가 선택할 수 있는 사업 모델은 다음 네 가지가 있을 수 있다.

가) 기존 유통 채널의 보완 모델

- 소매업체들은 자사의 기존 유통 채널을 보완하기 위해 인터넷을 활용하기도 하는데, 이러한 유형은 제품 특성상 전자 상거래 시장의 형성이 늦은 패스트푸드나 일부 의류 분야 등에 적합한 모델이다.
- 예컨대, 10대를 위한 의류 소매업체인 American Eagle Outfitters는 자사의 웹사이트를 활용하여 제품 정보를 제공함은 물론 온라인 잡지를 통해 최신 패션 동향을 공유토록 하고 있으며(Contents), 사용자간의 포럼 기회도 제공(Community)하고 있다. 이를 바탕으로 이 회사는 의류뿐만 아니라 자전거, 스노보드 등 다른 제품까지도 판매(Commerce)하고 있다.

나) 카테고리 킬러 모델

- 한 소매업체가 특정 제품 범주의 대부분을 지배하는 이른바 카테고리 킬러 모델도 전자상거래 시장에 진출하기 위한 유용한 방법이다.
- 최초 전자 서점으로 출발하여 이 분야를 지배한 후 음악, 장난감, 비디오, 가전 등의 분야로 그 영역(카테고리)을 확장해가고 있는 Amazon은 사용자의 평가와 개개인에게 특화된 정보가 제공(Community)되는 다양한 서비스, 즉 서평, 관련 사이트와의 연계(Commerce) 등을 바탕으로 제품을 판매(Commerce)

하고 있다.

- 이러한 카테고리 모델은 높은 구매력과 브랜드 인지도를 지니고 있는 기존 소매업체에도 적용 가능한 사업 모델이다.

다) 경매 모델

- 여러 판매자들이 제공하는 다양한 제품과 서비스(Contents), 구매자와 판매자의 연결 및 이들의 구전(Community), 판매 수수료와 광고(Commerce) 등이 결합되어 형성되는 전자상거래 모델이 경매 모델이다.
- 대표적인 예로 eBay는 다양하고 독립적인 제품 및 서비스 선택권의 제공(Contents)과 참여자들의 구전(Community), 판매 수수료와 광고 수입(Commerce)을 결합하여 C2C 상거래의 전형을 형성하였고 이러한 경매 모델은 B2B의 경우에도 그대로 적용 가능하다.

라) 수직적 포털 모델

- 수직적 포털 모델은 특정 산업이나 제품에 특화하여 개개인의 취향에 맞는 정보를 제공하고 공통의 관심사를 지닌 사람들과 Community를 형성할 수 있도록 해줌으로써 매출을 유도하는 사업 모델이다.
- 20-30대를 위한 One-stop 패션 포털 업체인 boo.com이 그 대표적 예라 할 수 있다.

6. 성공적인 e-business의 요건

(1) e-business를 위한 성공적인 요건

- 특히 기존 업체의 경우, e-business 성공의 기본은 Product 및 Service의 Leadership 확보이며, 이를 바탕으로 하여 신속하게 차별화된 비즈니스 모델을 구축하고 모델 참여자들과 긴밀한 관계를 유지해야 한다.
- 먼저 고객에게 제공하는 본질적 가치로

서 성공적 e-business의 기본이자 출발점인 제품과 서비스의 리더십을 확보하고 있어야 한다. 특히, 제품/서비스가 Commodity化 될수록 마진 창출이 어려워지기 때문에 기업은 자사 제품/서비스의 차별성을 부각시키는데 주력해야 한다.

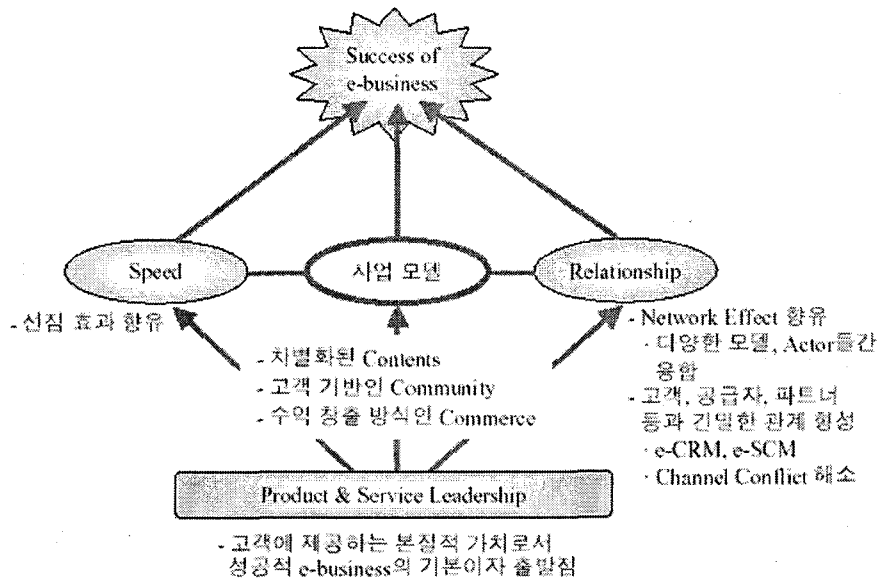
- 다음으로는 이러한 리더십을 바탕으로 하여 선점 효과를 향유할 수 있도록 신속하게 사업 모델을 구축하고 이렇게 구축된 사업 모델은 차별화된 Contents, 고객 기반인 Community, 수익 창출 방식인 Commerce를 중심으로 하여 고객에게 새로운 가치를 제공할 수 있어야 한다.
- 일반적으로 e-business 모델은 Contents를 바탕으로 고객 기반인

Community를 확보하며, 이를 기반으로 Commerce를 하는 발전 형태를 보인다.

이때 Contents와 Community 형성 단계에서는 회원 가입비나 광고 수입이 주 수입원(인터넷 기업의 경우)이나, 이것만으로는 안정된 수익을 창출하기가 어려움. 따라서 임계치 이상의 Community를 조속히 확보하여 빠른 시일 내에 판매/거래 수수료 등 실질적인 수익을 창출할 수 있는 단계에 진입해야 한다.

- 그리고 Network Effect를 향유할 수 있도록 다양한 모델 및 참여자들과 긴밀한 관계를 형성해야 한다.
- 이에 더하여 B2C의 경우에는 기존 채널과의 갈등을 해소하고 시너지를 창출할 수 있도록 비즈니스 모델의 운영 전략을 수립해야 한다.

<e-business의 성공 포인트>



(2) e-비즈니스 시스템 평가

다음의 질문과 같이 비용절감, 의사결정 환경, 응용시스템간의 통합, 고객서비스 및

지원 측면에서 제대로 구축되고 있는지 살펴봐야 한다.

- 각 적용 분야의 시스템이 불필요한 비즈니스 거래의 지연 요소가 배제되고 비용 절

- 감을 할 수 있는 형태로 구축되고 있는가?
- 비즈니스 거래 당사자들이 효율적으로 의사결정을 하기 위한 온라인 마켓 플레이스 (Marketplace) 환경이 구축되어 있는가?
- 카탈로그 정보를 비롯한 구매를 위한 수많은 상품 정보 콘텐츠에 대한 관리 및 검색환경과 효율적으로 주문과 공급을 처리할 수 있는가?
- 기존의 종이에 기반을 둔 비즈니스 거래에서 전자적으로 비즈니스 프로세스의 혁신을 달성할 수 있도록 응용 시스템간의 통합이 효율적으로 달성되어 있는가?
- 포괄적인 고객지원 및 서비스가 고객의 필요에 맞는 시스템으로 구축되어 있는가?

7. e-business 모델의 성공 & 실패 사례 고찰

(1) e-business 모델의 성공사례

e-비즈니스모델을 크게 5가지 형태로 나누어 각각을 효과적으로 구현한 기업들을 간략히 소개하고, 그 성공요인을 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

가) 판매형 모델 : Dell

ㄱ) 웹사이트 및 비즈니스 프로세스의 특징

a) 웹사이트의 특징

고객 중심의 인터넷 사이트를 운영하여, 총 매출의 50% 이상을 인터넷을 통해 실현함.

① 고객별로 세분화된 창구를 운영함.

- 고객을 개인 고객과 기업 고객으로 분류하여 관리함.

- 기업 고객은 다시 중소기업, 대기업, 정부 기관, 교육 기관 등으로 분류함.

- Premier Page 운영 : 제품과 서비스에 관한 고객 맞춤형 정보를 제공하는 엑스트라넷을 운영함

② Support.Dell.com : 고객들이 스스로 문제를 해결할 수 있도록 쌍방향 대화형 정

보를 제공함.

b) 인터넷 비즈니스 모델 : 고객과의 네트워크 구축을 통한 직접 판매 모델임.

- 주문 정보는 공급업체에 실시간으로 온라인 전송되고, 델은 공급업체에서 조달된 부품을 조립한 후 유통 단계 없이 고객에게 직접 배송함.

c) 비즈니스 프로세스의 특징

- 중간 유통 단계가 생략된 직접 판매 형태임

- JIT에 의한 무재고 시스템을 운영함.

ㄴ) 주요성과 및 성공 요인

a) 주요성과

- 인터넷으로 무게 중심을 이동한 결과 시장점유율의 급속히 상승함.

⇒ '99년에는 미국 시장에서의 PC 시장점유율 1위를 차지함.

- 다양한 분야에서 엄청난 비용을 절감함.

⇒ Service & Support 기능 : 고객이 직접 인터넷에서 문제 해결 프로그램을 입수도록 함으로써 주당 15만 달러의 비용을 절감함.

⇒ 콜센터를 통해서 주문 사항을 확인하는 대신 온라인으로 조회함으로써 조회 단위 건당 3달러에서 5달러의 비용을 절감함.

⇒ 기술지원 부서와 통화를 하는 대신 온라인서비스를 이용함으로써 통화 건수당 15달러의 비용을 절감함.

b) 성공요인

- 고객의 주문에 의한 생산 (Build-to-Order), 고객 스스로에 의한 제품 사양 구성, 고객요구에 대한 신속한 대응, 무재고 경영 등을 통하여 직접 판매 방식의 사업 모델을 실현함.

⇒ 특히 무재고 경영으로 인해 물류 창고나 대리점이 필요 없고, 부품 가격 인하시 바로 PC 가격에 반영할 수 있으며, 재고 비용 절감으로 가격 경

쟁력을 유지할 수 있음.

⇒ 고객이 선택한 컴퓨터의 가격, 제품 설명, 배달 가능 시간, 주문 처리 상황 등을 즉시 제시하고 고객의 문제점을 해결하기 위한 커뮤니케이션 기능을 강화함.

⇒ 고객을 관계 고객군(Relationship Customers)과 거래 고객군(Transaction Customers)으로 구분하여 관리함. 관계 고객군은 포춘 200에 포함된 대기업들, 정부, 교육 기관들로서 반복적인 구매의 특징을 지닌 고객군을 포함하며, 거래 고객군은 중소기업, 영세창업 회사들로서 가격 대비 성능을 중요시하는 고객군을 가리킴.

⇒ 대형 고객을 위해서는 따로 Premier Page를 마련하여 고객사의 인트라넷과 네트워크로 연결하여 관리함.

⇒ Flexible Manufacturing System, JIT, 수주에서 판매에 이르기까지 인터넷을 통한 일괄 생산유통 체계를 확립하고, 부품업체 및 개발업체와 정보시스템을 통합함으로써 생산

프로세스를 효율화함.

나) 구매형 모델 : 시스코

네트워크 장비의 선두주자로서 기존 사업 전반을 e-business화하여 고객의 복잡한 구매 결정 과정을 지원하는 홈페이지를 구축함으로써 큰 성과를 내고 있다.

ㄱ) 웹사이트의 특징

제품 사양 결정의 편리성, 고객사의 구매 정보 시스템과의 연동, 온라인상의 고객 커뮤니티 활성화로 요약될 수 있다.

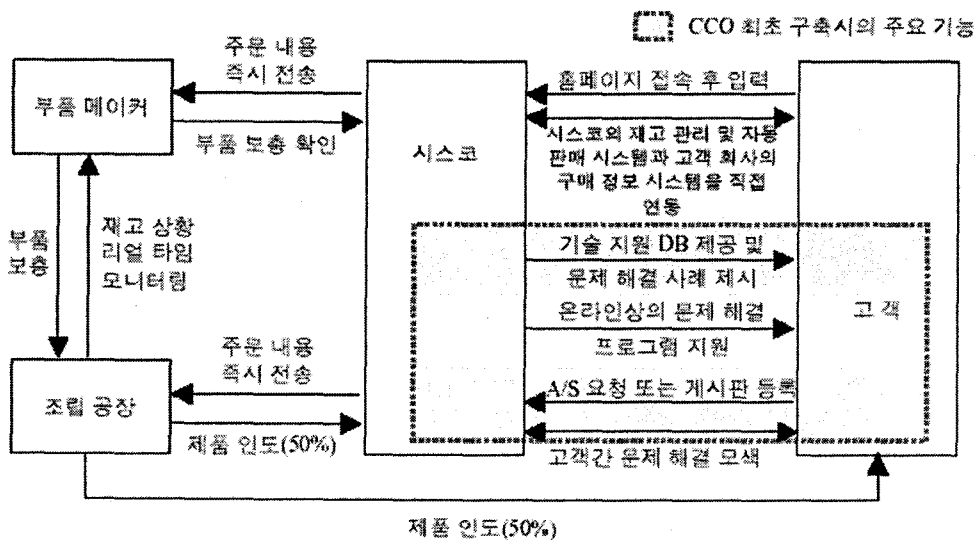
ㄴ) 비즈니스 모델 : CCO(Cisco Connection Online)

- 최초에는 고객에 대한 기술 지원을 목표로 구축되었으나, 현재는 온라인 판매, 협력업체와의 정보 공유 등 그 활용 범위가 매우 포괄적임.

- 제품상의 우위에 더하여 인터넷 기반의 End-to-End Process 통합(e-SCM, e-CRM 등활용)을 통해 대부분의 생산을 아웃소싱하고 있음.

- 완성된 제품이 시스코를 거쳐 고객에게 인도되는 비율은 약 50% 정도이며, 나머지 50%는 협력업체에서 바로 고객에게 전달됨.

<시스코의 비즈니스 모델(CCO 구조)>



ㄷ) 성공 요인

고객의 편의성 제고, 고객 커뮤니티 활성화, 협력업체와의 관계 증진으로 요약됨.

- 표준 원가 제공, 구매 사양 결정 지원, 조달 기간 제시 ⇒ 주문의 편리성을 제고함
- 주문 처리 상황 제시 ⇒ 주평균 고객 전화 문의 건수가 1/3로 감소함.
- 고객의 조달 시스템을 주문 관리, 회계 시스템과 연동
 - ⇒ 대형 고객을 효과적으로 지원함
- S/W, H/W 등을 업그레이드, 정보를 업데이트하여 고객의 편리성을 제고함.
- 일정 교육 훈련을 이수하고 자격을 인정받은 고객들을 활용
 - ⇒ 고객 커뮤니티를 활성화 함.
- e-SCM을 구축하여 대리점, 부품 생산자, 조립업자 등과 함께 재고 확인, 주문 확인, 정보 검색 등의 업무를 처리함.

다) 구매 중개 모델 : GE TPN

ㄱ) 웹사이트 특징

GE는 인터넷 기반 구매 조달 시스템인 TPN Mart, TPN Post, TPN Register를 구축하여 효과적으로 활용하고 있다.

- ① TPN Mart : 발주서 및 주문 솔루션을 제공하여 공급자와 가격 협상을 진행하고, GE의 구매 가이드라인을 통합하는 역할을 담당함.
- ② TPN Post : 개방형 통신망을 이용하여 새로운 거래처를 발굴하고, 공급자의 자격을 제한하며, 입찰 관련 제반 과정을 처리하는 기능을 수행함.
 - TPN Post는 GE(구매자)가 중심이 된 인터넷 기반 구매 시스템으로서 구매자 수는 적지만 구매력이 크기 때문에 구매자 중심 모델 성립이 가능하며 주로 자체 카탈로그를 사용함.
- ③ TPN Register : 구매자 집단이 중심이 된 인터넷 기반 구매 시스템으로서 독립된 제3자 중심의 구매모델성격이 강하며 주로

마스터카탈로그를 사용함.

- TPN은 GE의 네트워크 관련 기술과 Thomas Publishing의 풍부한 제품 정보가 어우러져 공급자와 참여자가 모두 윈-윈 할 수 있도록 하는 시스템으로서 최초에는 GE 내부에서 구매 조달 과정을 개선하기 위해 개발되었으나, 현재는 이를 상품화하여 전 세계적으로 판매하고 있음.
- TPN은 '94년 GEIS(GE Information Services) 사업부에서 최초로 개발하여 적용함. 이를 통해 GEIS는 부품 조달 가격을 30% 이상 인하시키고 조달 기간을 대폭적으로 단축시킴.
- 생산자, 부품 공급자, 소비자가 만나는 인터넷 시장을 개설하는 서비스 제공이 주요 상품임.

ㄴ) TPN 도입 성과

TPN을 도입해 적용한 GE 및 그 외 기업들은 구매 비용 절감, 조달 기간 단축, 구매 절차 간소화 등의 효과를 보고 있다.

① 비용 절감 :

- 자재 구입 원가를 5~20% 저렴화 함.
- 구매부서 인건비를 30% 절감함.
- 조달 관련 인력의 60%를 전환 배치함.
 - ⇒ 연간 구매 관련 비용 총 절감 효과는 10억 달러에 이룸.

② 구매 사이클 : TPN 도입 이전에 18일~23일 소요 => 도입 이후 8일~10일로 단축함.

③ 주문 처리 시간 : 7일에서 1일로 감소함

④ 구매 절차 :

- 인보이스, 영수증 등을 온라인상으로 처리함.
- 공급자 선정 과정과 공급자 참여과정을 간소화 함.

라) 판매 중개 모델 : Amazon.com

ㄱ) Amazon.com 현황

1995년 세계 최초로 인터넷을 통해 서적 판매를 시작한 Amazon은 현재 음반, 비디오, 의약품, 전자 제품, 경매 등으로 그 영역을 확장하여 종합 쇼핑몰을 지향하고 있

으며 현재 서적 분야에서는 인터넷 판매의 85% 점유율을 차지하고 있고, 2000년 2월 Forrester Research가 선정한 도서/음반/비디오, 장난감/게임, 일반 생활용품 3개 분야에서 최고 웹사이트로 평가되고 있다. 현재 음반/비디오, 선물용품(이상 98년), 게임, 장난감, 전자제품, 경매(이상 99년) 부문으로 사업 영역을 확장하는 추세이다.

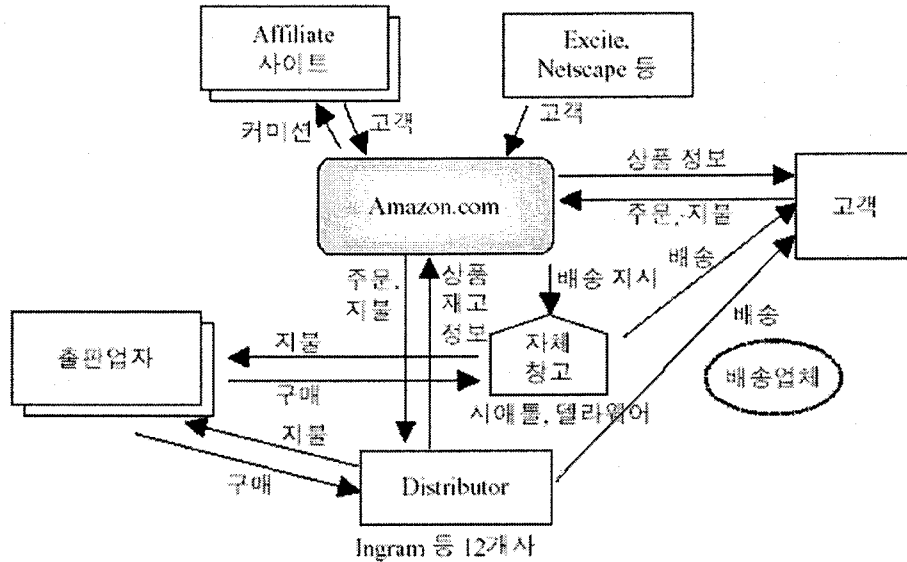
ㄴ) 비즈니스 모델

Amazon은 대형 Distributor, 제조업자 등

에 의해 제품을 공급 받아 고객에게 판매하는 e-Retailer형의 사업 모델을 가지고 있다..

- Amazon은 자체 창고를 가지고 직접 제품을 구매, 배송하기도 하나, 물품의 공급 및 배송은 대부분 Ingram사 등 12개의 Distributor에게 의존하고 있음.
- 회원(Affiliate) 제도 및 중요 포털 사이트와 제휴 관계를 구축하여 고객 유치의 극대화를 추구하고 있음.

<Amazon.com의 비즈니스 모델>



ㄷ) 주요 성공 요인

- ① Off-line에서는 불가능한 폭넓은 상품 구색과 풍부한 상품 정보를 제공함.
- ② 편리한 거래를 할 수 있으며, 낮은 상품 가격을 제공함.
- ③ 고객의 확보와 유지 측면에서 뛰어난 고객 관계 관리(CRM) 능력을 보유하고 있음
- ④ 인터넷 비즈니스 관련 기술력을 확보하고 있음.

ㄹ) 재무성과

- ① 매출액의 경우 매년 급격히 늘고 있음

나, 사업 초기부터 적자가 발생하여 1999년의 경

우 7.2억 달러에 달하고 있음. 이는 주로 인터넷 쇼핑몰의 전반적 특징인 높은 판매광고

비에 기인하고 있음.

- 매출총이익률은 약 20%이나 판매광고비 수준이 이를 상회함.

② 적자는 주로 주식 발행 자금으로 해소하고 있음. 이러한 현상은 인터넷 쇼핑몰에 있어

나타나는 전반적인 현상으로서, 이 같은 행태를 평가하기는 아직 이른 시점임.

마) Infomediary 모델 : AOL

ㄱ) AOL 현황

1985년 컴퓨터 통신업체로 출발한 AOL은 현재 다수의 고정 가입자와 풍부한 콘텐츠를 무기로 세계 최대의 포털, 콘텐츠 서비스를 제공하는 기업으로 성장하였다. AOL이 제공하는 서비스는 인터넷 접속, 통신/포털/콘텐츠, 전자상거래, 기술지원 및 컨설팅 등 크게 4가지로 파악할 수 있다.

ㄴ) 비즈니스 모델

① 인터넷 서비스를 제공하고 가입자로부터

수수료를 받는 ISP의 사업 모델을 가지고 있

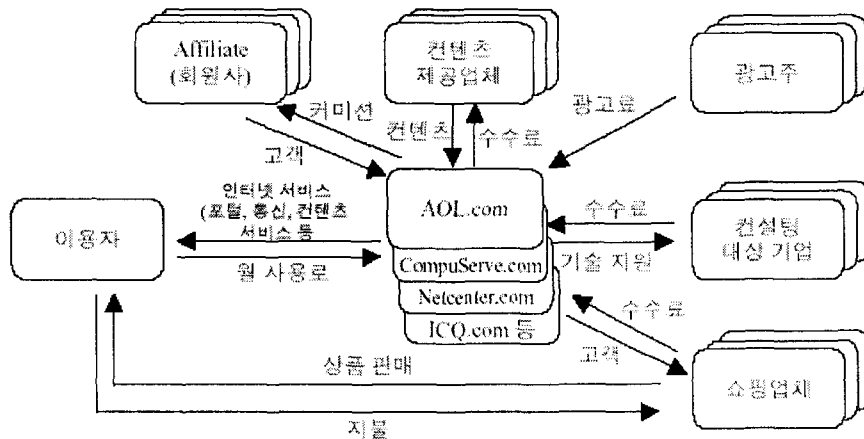
지만, 거대한 AOL 커뮤니티를 바탕으로 광고료 수입과 함께 쇼핑물 업체에 대한 고객 소개 수수료 및 기술 지원에 대한 수입도 함께 얻고 있음.

- 거대한 커뮤니티 형성이 수입의 근본적 원천이 되고 있음.

② 많은 회원사(Affiliate)로부터 고객을 소개받고 있으며, 콘텐츠를 제공하는 전문업체 및

전자상거래를 위한 쇼핑업체와 네트워크를 형성하고 있음.

<AOL의 비즈니스 모델>



ㄷ) 주요 성공 요인

① 차별화된 서비스

- 포털 서비스 및 뉴스, 금융, 레저, 스포츠, 상품 정보 등 고객이 원하는 모든 정보를 제공하고, 전문업체를 통한 아웃소싱을 활용하여 수준 높은 콘텐츠를 확보함. 특히 타임워너와의 합병으로 콘텐츠 분야에서의 위상을 더욱 제고함.

② M&A를 통한 강력한 브랜드 구축

- 인터넷 서비스는 브랜드가 좌우한다는

판단 아래 M&A(CompuServe, NetScape, ICQ 인수 및 타임워너와의 합병 등)를 통한 강력한 브랜드 구축 전략을 사용함.

③ 공격적인 마케팅 전략

- TV 및 인쇄물을 통한 적극적인 매스마케팅 전략을 사용함.

- 2억 5천만 장의 AOL 디스켓을 무료 배포하였으며, 인터넷 서비스에 정액제를 최초로 도입함.

ㄹ) 재무성과

① 적자를 내는 대부분의 인터넷 기업들과는 달리 약 2천 3백만 명의 가입 회원을 바탕으로 1999년부터 많은 이익을 남기기 시작함.

② 수입 구성 측면에서는 전자상거래의 비중이 증가하는 모습을 보임.

ㄴ) 아직은 협소한 기반

인터넷생산성협회(Internet Productivity)에 의하면 2000년 5월 30일 현재 인터넷경제규모(거래가 인터넷으로 실현되는 퍼센테이지)는 아래의 표와 같다는 점과, 2000년 9월 21일자의 영국의 The Economist지가 특집으로 내보낸 "SURVEY: THE NEW ECONOMY"에 의한 60억 세계 인구 중 겨우 6%인 3억6천만 명만이 온라인 인구라는 것으로 인터넷은 이제 시작이라는 사실을 알 수 있다.

(2) e-business 모델의 실패 사례

가) 실패의 배경

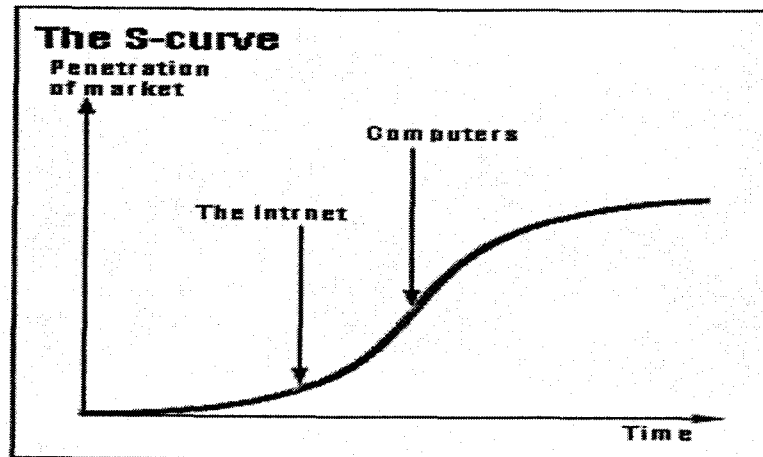
<글로벌 인터넷경제>

미국	유럽	한국	글로벌
2%	1%	0.3%	0.1%

ㄴ) 협소한 기반의 결과

다음의 그림에서 보듯이 인터넷은 이제 s-곡선상의 초기 단계로 컴퓨터는 이미 주요 시장(Critical Mass)에 도달했지만, 인터넷은 연료 전지 (Fuel-cell) 기술, 유전 공학 (Genetics), 생명 공학 (Biotechnology)이라는 3가지 초기 기술과 함께 발전하는 단

계이다. 그러나 인터넷은 리스크와 기회가 동시에 존재하기 때문에 과거의 혁명적인 IT기술들과 같이 급속도로 발전할 것으로 예상된다. 따라서 인터넷을 어떻게 활용하고 개발할 것인가에 전략들이 맞추어져야 하며 구체적인 진단 및 철저한 준비가 뒤따라야 한다.



Webmegers사의 2000년 11월 보고서에 의하면 인터넷 닷컴기업들이 지난 2000년1월 이후 하루에 하나 꼴로 도산하고 있으며, 도산 기업 중 B2C가 75%이고, 60%가 전자상거래이다. 이들의 도산이유는 기술개발, 생산, 마케팅 및 영업, 오프라인 유통, 서비스 등의 전통적인 핵심역량 없이 그저 온라인상의 유통과 서비스만을 구축한 데에 있다.

나) 구체적인 사례

ㄱ) 수익모델 선정의 실책 : 인텔의 판데시크 포기

인텔은 세계적 소프트웨어 생산업체인 SAP와 공동으로 출자한 전자상거래 전문기업인 판데시크(Pandesic)의 기업 활동을 중지한다고 선언했다.

a) 판데시크의 수익 모델

판데시크는 전자상거래 전문 소프트웨어를 생산하여 중소기업들에게 무료로 제공하였고 소프트웨어를 사용하는 중소기업에게 인터넷상에서 이루어지는 매출의 일부를 배당받아 수익을 창출하고자 하였다. 하지만 이와 같은 비즈니스 모델에서는 초기 손실이 불가피하다. 결국 판데시크는 1999년 7백만 유로의 매출에 4천 4백억 유로의 손실을 기록했으며, 2000년 상반기에는 손실규모가 더 확대된 것으로 알려졌다.

b) 실패의 원인

판데시크의 소프트웨어를 사용하는 은행 등의 고객들은 상품에 대해 만족하고 있었기 때문에 판데시크의 실패는 비즈니스 모델에 문제 때문이라고 할 수 있다.

ㄴ) 비대한 몸집을 가진 전통기업으로서의 유연성이 부족함.

a) Compaq의 딜레마

- 경쟁업체의 성공에 자극받아 e-비즈니스에 있어서는 후발주자로서 출발함.

컴팩은 자사 매출의 75%를 소매업체 네트워크에 의존하고 있었다. 경쟁업체인 Dell 컴퓨터가 인터넷을 통해 직접 PC를 판

매하자 지난 98년 11월에 인터넷을 통한 직접판매를 대대적으로 하겠다고 발표하여 소비자들이 온라인으로 컴퓨터를 구입할 수도 있고, 소매업체를 통해서도 구입할 수 있게 하였다.

- 기존 유통 업체의 반발로 강점이 약점으로 됨.

소비자들은 소매업체를 거치지 않고 8~9% 싼 가격으로 인터넷을 통해 직접 컴퓨터를 구매하기 시작했으며, 이에 화가 난 일부 소매업체들은 자신의 고객들을 컴팩 제품이 아닌 HP사의 제품 쪽으로 유도하기 시작했다. 이로 인해 몇 달 후 컴팩의 매출이 급격히 감소하여 결국 컴팩은 구시대적인 매출 방식을 붕괴시키면서 새로운 방법을 계속 밀고 나갈 것인지 아니면 다시 과거로 돌아갈 것인지를 결정하지 못한 채 딜레마에 빠지고 말았다.

- 전략의 실패를 인정함.

컴팩은 결국 온라인 방식을 포기하고 어느 정도 기존 방식과 절충한 방식을 택하였다.

기존 소매 네트워크를 벗어나 인터넷을 통해 컴퓨터를 판매한다는 전략을 철회하고 기존 소매 업체들이 온라인 매장을 개설하여 디렉트 플러스 운영에 따른 수수료를 챙길 수 있도록 한 것이다.

- 경쟁력 있는 모델의 필요성 제기함(미봉책의 한계를 드러냄.)

컴팩 같은 전통기업이 e-business에 성공하려면 현재 산업과의 조화가 성패를 좌우한다.

컴팩은 Dell의 성공에 자극을 받았지만 자신의 강점을 약점으로 이용한 Dell의 전략을 그대로 수용함으로써 실패를 경험한 것이다. 결국 컴팩은 온라인 사업을 변형된 형태로 진행할 수밖에 없었고 Dell은 온라인 컴퓨터 판매에 있어 여전히 부동의 1위 자리를 지키고 있다.

III. 결 론

인터넷은 전 세계를 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, 변화할 수 있다는 의미일 것이다. 결론적으로 본 연구에서는 다음과 같은 사항들을 잘 활용해야 만이 성공적인 e-business를 할 수 있다고 제언하는 바이다.

1. e-business의 발전 방향

(1) 표준화 방안

통합 미들웨어가 애플리케이션으로부터 데이터를 수집하여 XML로 변환하고 거래 협력사나 emarketplace에서 필요로 하는 형태로 제공하도록 해야 한다.

(2) 모바일 서비스로의 확장

가) 모바일 비즈니스의 급성장

미국의 Gartner Group과 Forrester Research, IDC, Jupiter Communications 등 주요 리서치 기관에서 최근 발표한 향후 5년간 인터넷상의 10대 주요 변화 가운데 가장 상위를 차지한 부문은 이동통신 기술을

기반으로 한 무선 인터넷 기술과 첨단 모바일 정보기기를 결합한 새로운 유형의 모바일 비즈니스의 급성장이다. 이들 자료에서는 향후 5년 안에 전체 인터넷 사용자 3억 5천만명중 약 1/4이 모바일 정보기기를 사용할 것으로 전망하고 있는데 이 같은 흐름에 따라 전 세계 수많은 기업들이 이동통신 기술의 발달과 더불어, 시공간을 초월한 인터넷 접근이라는 모토아래 전산업 분야에 걸쳐 『모바일』이라는 새로운 비즈니스에 도전하고 있다.

나) 모바일 비즈니스의 산업군

특히 모바일 비즈니스 산업은 기존 인터넷 관련 산업군(인터넷 인프라스트럭처, 애플리케이션, 인터미디어리, 커머스 관련 업체), 무선인터넷관련 산업군(무선인터넷관련 장비제조회사, 소프트웨어 개발자), 이동통신관련 산업군(이동사업자와 제조업자), 유선통신관련 산업군(유선사업자와 제조업자) 등으로 구성되어 있으며, 이들은 모바일 비즈니스 시장의 주도권을 확보하기 위한 고유의 전략과 이해관계를 가지고 있다.

다) 모바일 비즈니스의 어려움

모바일은 정보기술(IT)의 새로운 가능성이라는 희망을 던져주지만 급변하는 기술, 시장 상황으로 인해 많은 기업들이 성공적 비즈니스 추진에 어려움을 겪고 있는 실정이다. 모바일 비즈니스 활성화를 위해서는 정부와 이동 통신사의 정책적 의지와 더불어 무선 인터넷 콘텐츠 업체와 솔루션 업체들의 적극적인 시장 창출을 위한 노력이 요구된다.

라) 모바일 비즈니스의 필요성

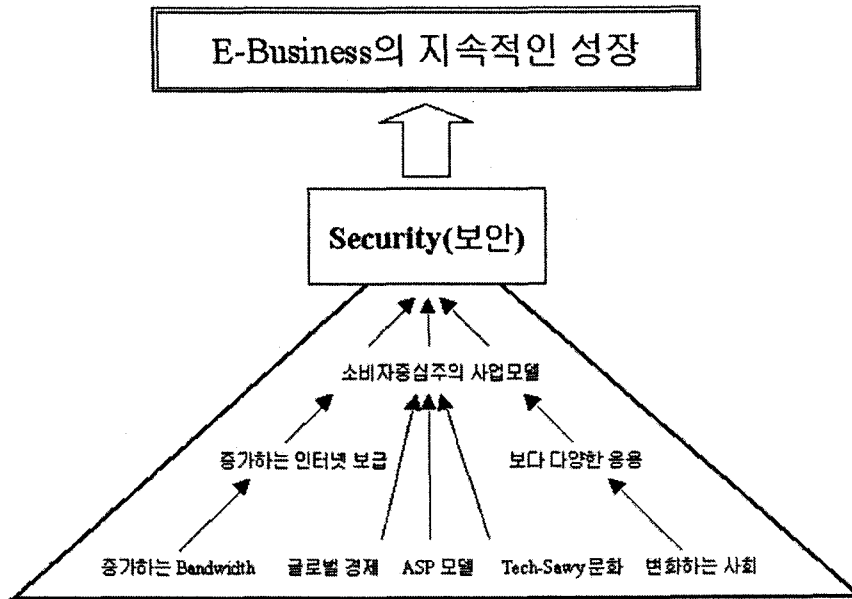
IT의 건설업이라 불리는 SI업계가 모바일 시장에 뛰어든 이유는 기존의 구태의연한 비즈니스 모델로는 급변하는 미래 산업의 성장 축에서 뒤처질 거라는 자성에서 비롯된 것으로 보인다. 이에 대해 업계 일부는 '시기상조' '지나친 환상' 등으로 평가절하 하지만 향후 SI 및 인터넷 시장이 무

선인터넷을 중심으로 전개된다는 사실에는 모두 공감하고 있다.

(3) e-Business 보안 기술 향상

모바일 비즈니스의 필요성인터넷의 속도가 빨라지고, 일반화됨에 따라 신뢰성이 있는 보안대책 없이 인터넷 웹(Internet Web) 상에서 중요한 사업 및 개인정보를 활용하

는 행위는 엄청난 잠재력을 가지고 있는 e-Business 활성화에 방해요소로 작용할 수 있다. 따라서 향후 e-Business에서의 보안 능력은 정보기술 (Information Technology : IT) 서비스 제공업자들의 중요한 차별점이 될 것이다. 다음 그림은 e-Business 성장에 영향을 미치는 주요 요인들에 대해 보여주고 있다.



참 고 문 헌

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. 차원용, Bestpractice, "Digital Business Game 디지털 비즈니스 게임에서 승리하는 Company 전환 전략", 2001
9. 이선기, 디지털 타임즈 기사, "ASP시장 전망 어두워..조직 슬림화 등 대책 절실", 2001
10. 최기득 KAA 저널, "인터넷 시장 진입의 성공과 실패", 2002
11. Handelsblatt, "인텔의 실패 사례", 2002
12. 마이크로소프트 e-solution conference semina 자료, "e-Business의 통합과제와 발전방향", 2000
13. H.Jason Tolu, "보안 : 가트너(Gartner)그룹 <Research Brief>", 2000
14. 박기성, 배우련, 경영컨설팅센터, "디지털 시대의 e-business 전략 - 비즈니스 모델을 중심으로", 2001
15. 한국신용평가 연구조사부, "비즈니스 세계"
16. 일본능률협회 편 한국능률협회, "KMA 경영신서 . v.18 , 비즈니스 회의의 효율화"
17. 다마 멘탈 비즈니스 연구소, 정신세계사, "직관의 경영 : 논리와 사고를 넘어서는 경영의 신차원", 1990
18. Ricks, David A, 김영사, "초일류 기업의 비즈니스 대실수", 1995