

매체 특성을 활용한 인터넷 비즈니스 성공전략

Success Factors of Internet Business: Exploiting Media Characteristics

한 두 흠 (Dooheum Han) 용인송담대학 인터넷경영정보과

한 재 민 (Jaemin Han) 고려대학교 경영학과

목 차

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| I. 서 론 | IV. 매체의 영향으로 인한 새로운 시장의 특성 |
| II. 인터넷 매체의 경제적 특성 | V. 인터넷 비즈니스 성공 전략 |
| III. 인터넷상 매체 특성의 기회와 위협 | VI. 결론 및 시사점 |

Keywords: 전자상거래, 인터넷, 인터넷 비즈니스, 전략, 전자상거래 전략, 성공요인, *Electronic Commerce, Internet, Internet Business, Strategy, EC Strategy, Critical Success Factor*

I. 서 론

1.1 인터넷 비즈니스의 개념

전자상거래(Electronic Commerce)를 전자적인 매체를 이용한 새로운 사업 방식이라고 정의할 때(ESPRIT, 1997), 인터넷 비즈니스는 인터넷을 매개로 한 상거래 행위라는 보다 좁은 범위로 정의할 수 있다. 즉, 인터넷 비즈니스란 인터넷이라는 특수한 매체를 이용하는 사업 행위로 본 논문에서는 특히 사업의 보조적인 수단으로 인터넷을 활용하는 것은 제외하고 인터넷에서의 상거래 행위가 사업 그 자체인 경우만을 대상으로 한다.

인터넷이라는 가상 공간이 기업의 사업 장소로서 각광 받으면서 인터넷 비즈니스의 성공을 위한 많은

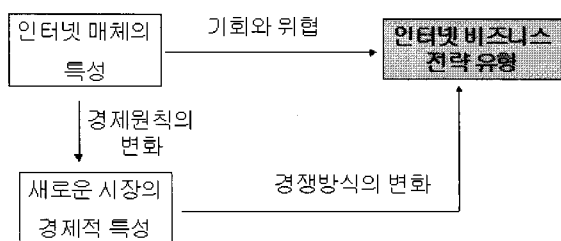
주장들이 제기되고 있다. 이러한 주장들은 대부분 경험이나 직관을 통한 것으로써 그 자체만으로도 전략적 시사점을 제공할 수 있다. 그러나 다양한 주장들이 때로는 일관성이 없거나 논리적 근거가 미약한 경우도 있다. 이에 따라 성공적인 인터넷 비즈니스 전략 수립을 위한 근본 원리들을 체계화할 필요성이 대두되고 있다.

1.2 인터넷 매체 특성의 중요성

인터넷 비즈니스는 인터넷상에서 이루어지는 상거래 행위이므로 기존의 물리적 공간상에서의 거래와는 그 근본적인 차이가 존재하게 된다. 이러한 차이는 많은 경우에 인터넷이라는 매체가 갖는 특성에 기인하며, 거래방식과 경제원리의 변화를 초래하고 궁극

적으로는 경쟁우위 획득 방법에 대한 변화를 가져오게 된다. 즉, 인터넷이라는 매체의 특성을 제대로 파악하고 이러한 특성을 얼마나 잘 활용하느냐가 인터넷 비즈니스의 성공을 위한 핵심적인 요인이 되는 것이다.

본 논문은 인터넷 매체의 특성을 분석하여 인터넷 비즈니스의 성공 전략을 도출하는 것을 목적으로 한다. 이를 위하여 인터넷 매체가 갖는 경제적 특성을 파악하고 이러한 특성이 개별 사업자의 거래 방식이나 시장의 경제 원리에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 한다. 마지막으로 매체의 특성과 시장을 지배하는 경제 원리에 입각하여 경쟁우위 획득 방안을 도출하고자 한다. <그림1>은 본 연구의 접근 방법을 도식적으로 표현하였다.



<그림 1> 연구의 틀

II. 인터넷 매체의 경제적 특성

2.1 인터넷 매체의 특성에 대한 기존 연구

다른 통신 네트워크와 비교할 때 인터넷은 표준화된 프로토콜로 구성된 개방적인 네트워크라는 특징을 갖는다. 이러한 개방성은 다양한 정보처리 기술과 접목할 수 있는 호환성을 갖음으로써 다양한 방식의 사업을 가능하게 한다. 현재 인터넷상에서 수행되고 있거나 앞으로 나타나게 될 많은 사업 모델의 기술적 타당성을 제공하는 것이 바로 인터넷의 개방성인 것이다. 또한 인터넷의 개방성은 언제 어디서 누구나 쉽게 접속할 수 있도록 한다. 이러한 특성으로 인해 기존의 물리적 공간이 갖고 있던 지역적/시간적 제약

이 제거되는 새로운 시장공간의 창출이 가능하게 된다.

또한 인터넷은 방송 매체와 일대일 매체의 중간적인 형태를 띄게 된다 (Shapiro, Varian, 1998). 즉 인터넷은 많은 사람을 대상으로 하면서도 동시에 특정한 사람 혹은 계층을 대상으로 할 수 있다. 특정 사람만을 대상으로 할 수 있는 인터넷의 특성은 정보나 거래의 개인화된 제공(personalized offering)을 가능하게 하며, 더 나아가 대량 맞춤화(mass customization)를 가능하게 한다.

Kierzkowski 등(1996)은 상호 작용적 매체로서 인터넷의 특성을 강조하고 있다. 그들은 인터넷의 특징을 상호 작용적(interactive), 양방향성(two-way) 그리고 대상성(addressable)으로 정의하고 인터넷상에서의 마케팅 활동의 변화 방향을 제시하고 있다. 인터넷에서는 정보가 한 방향으로만 전달되는 것이 아니라 상호적으로 주고받을 수 있다. 즉, 인터넷상에서는 소비자와 공급자간에, 혹은 소비자들 사이에 다양한 정보교환이 가능하며 이는 인터넷 비즈니스의 성공을 위하여 활용할 수 있는 중요한 특성이 된다. 인터넷 비즈니스 사이트마다 가상공동체(virtual community)를 형성하기 위하여 게시판이나 대화방 등을 만드는 것도 인터넷의 상호 작용적 특성을 활용한 것이라 할 수 있다. 특히 대상성과 상호 작용성은 고객의 정보를 획득을 할 수 있도록 하는 중요한 역할을 담당하게 된다.

INSEAD는 인터넷의 전략적 활용 방안을 모색하기 위하여 인터넷을 <표 1>과 같이 정보(Information), 전달(Distribution), 거래(Transaction) 그리고 의사소통(Communication)의 4가지 역할을 위한 공간으로 정의하는 IDTC 모델을 제시하고 있다(Ahgehm, 1997). 즉, 인터넷은 기업 내, 기업 간 혹은 기업과 고객간에 정보를 제공하고, 디지털화된 형태의 재화나 서비스를 전달하며, 거래를 수행하고 의사소통을 이룰 수 있는 역할을 담당한다는 것이다. 여기서 인터넷 비즈니스는 인터넷을 거래의 공간으로 활용하는 것으로 간주할 수 있다.

<표 1> IDTC 모델

기능	의미	비고
정보(Information)	- 정보의 제공 - 일방향적 정보 전달 채널	가시성(visibility)
의사소통(Communication)	- 관계 형성, 아이디어나 의견의 교환	상호작용(interaction)
전달(Distribution)	- 디지털화된 재화나 서비스의 전달	서비스제공(service delivery)
거래(Transaction)	- 재화나 서비스를 제외한 주문,송장,자금이체 등의 교환을 통한 거래 수행	거래(trading)

2.2 인터넷 매체의 특성

기존의 연구를 종합적으로 정리하여 보면 인터넷의 매체적 특성은 <표2>와 같이 정리할 수 있다. 이러한 인터넷의 특징을 그 원인적 요인과 영향을 중심으로 살펴보고자 한다.

2.2.1 저렴성(low cost)

저렴성은 인터넷을 통하여 정보를 제공하고 거래를 수행할 때 비용이 거의 들지 않음을 의미한다. 인터넷의 저렴한 접속 비용과 정보전달 비용은 인터넷을 상업적으로 활용할 수 있는 가능성을 높여주었다. 인터넷상에서의 정보 제공과 거래 지원은 그 대상이 되는 정보와 거래를 디지털화함으로써 가능해진다. 디지털화된 정보의 전달 비용은 거의 영(0)에 가까워지게 되는데 이는 많은 사람에게 정보를 제공하는 경우 정보의 재생산 비용이 매우 작기 때문이다 (Shapiro, Varian, 1998).

인터넷의 저렴성은 재화나 서비스에서 정보부분을 분리하여 별도로 제공하는 정보 분리 및 디지털화'를 가속화시킨다. 또한 인터넷에서 극심한 규모의 경제 현상이 발생하게 된다. 즉, 인터넷에서의 사업은 규모가 커짐에 따라 상대적인 비용이 급격하게 절감되는 것으로 이러한 현상으로 인해 일정 수(critical mass) 이상의 고객 확보가 성공의 관건이 된다.

2.2.2 양방향성(interactivity)

양방향성은 인터넷상에서의 정보 교환이 상호 교환적으로 가능한 특성을 의미한다. 이러한 상호작용

성은 다음과 같은 전략적 활용을 가능하게 한다.

<표 2> 인터넷 매체의 특성

특성	의미
저렴성 (low cost)	- 저렴한 거래, 저렴한 정보 전달이 가능. - 거래 비용의 절감.
양방향성 (interactivity)	- 고객정보의 파악이 가능. - 고객간의 정보 유통이 용이.
대상성 (addressability)	- 특정 고객을 대상으로 한 서비스가 가능. - 개인화된 서비스 제공이 가능.
접속성 (connectivity)	- 언제, 어디서 누구나 접속 및 참여. - 누구든지 사업의 수행이 용이.
즉시성 (real time)	- 최신의 데이터의 즉시적 제공이 가능. - 높은 가치의 제공.
비대면성 (indirect contact)	- 물리적 접촉이 없이 거래가 발생. - 실물의 직접적인 확인 없이 거래가 발행.
사용편의성 (convenience)	- 쉽고 간편하게 이용. - 누구든지 사업의 수행이 용이.
풍부성 (richness)	- 다양한 형태의 정보나 거래 제공이 가능. - 다양한 사업 모델을 가능하게 함.
수동적 매체 특성 (passive media)	- 고객의 적극적인 참여가 필요 - 고객 확보의 어려움
처리성 (processing capability)	- 정보처리 기능과의 연계. - 많은 정보의 수집,처리 및 제공.

첫째, 상호 작용성은 인터넷의 정보 처리 기능과 연계되어 고객의 특성과 요구의 파악을 가능하게 한다. 물리적 공간에서의 직접적 대면 거래와는 달리

인터넷상에서는 다양한 고객의 특성을 세부적인 것까지 파악할 수 있게 된다. 둘째, 고객간의 상호 작용을 가능하게 하고 이를 전략적으로 활용할 수 있게 한다. 공통의 관심사와 욕구를 갖고 온라인상에서 함께 어울리는 집단을 의미하는 가상 공동체(Virtual Community)는 고객과의 관계 유지 및 충성도 확보의 중요한 방법으로 사용되는데 (Hagel, Armstrong 1997), 이는 인터넷의 상호 작용성을 활용한 것이다. 셋째, 고객간의 상호 작용성은 네트워크를 이용한 구전효과를 가져오게 된다. 인터넷상에서 고객은 다른 참여자들과의 다양한 의사교환이 가능하며, 이러한 과정 속에서 자신이 이용하는 사이트에 대한 홍보가 이루어지게 된다. 성공한 사이트의 접속 고객수가 급격히 증가하는 이유 중에는 기존 고객이 다른 사용자들과의 상호 작용을 통해서 자연스럽게 홍보가 이루어지는 효과가 적지 않은 역할을 담당하게 된다.

2.2.3 대상성(addressability)

대상성이란 인터넷에서의 정보 제공 혹은 거래 지원이 특정 고객을 대상으로 할 수 있다는 것이다. 즉, 불특정 다수를 대상으로 하는 무차별적인 것이 아니라 특정한 속성을 갖는 고객집단이나 특정한 고객을 대상으로 할 수 있다. 접속하는 고객에 따라 광고의 내용을 다르게 하거나 다른 목차를 보여주는 것 등이 대상성의 한 예라고 할 수 있다.

대상성은 정보나 거래의 개인화된 제공을 가능하게 한다. 인터넷상에서의 소비자는 대중 속에서 소외된 개인으로 존재하는 것이 아니라 자기만을 위해 특별히 준비된 서비스를 받을 수 있다. 예컨대 인터넷 상에서 백화점을 방문하는 경우 이름을 밝히기도 전에 고객이 원하는 사항을 알려주고, 백화점의 배치를 바꾸어 고객의 경제적 능력과 기호에 부합되는 제품들을 먼저 보여줄 수 있게 된다. 이는 실물공간의 백화점에서 도저히 기대하기 힘든 것이다. 이러한 대상성은 궁극적으로 한명을 고객을 대상으로 마케팅을 수행하는 대량 맞춤화(mass customization)의 형태로 발전하게 된다. 그리하여 인터넷에서 제공되는 재화

와 서비스의 내용은 물론 전달 방식이나 광고까지도 개인의 구미에 맞도록 수행할 수 있다.

2.2.4 접속성(connectivity)

접속성은 언제 어디서 누구나 인터넷에 접속할 수 있는 특성으로 이로 인해 인터넷에서는 기존의 물리적 공간 속에서 존재하던 지역적/시간적 제약이 제거된다. 특히 통신 기반 구조의 구축이 확산되는 경우에 이러한 접속성의 영향은 훨씬 커지게 된다.

접속성은 우선 잠재적 시장의 확대를 가져온다. 기존의 거래가 특정 지역, 특정 시간에 한해서만 이루어지던 반면에 인터넷에서는 그러한 지역과 시간의 제약을 넘어 훨씬 더 많은 고객을 대상으로 할 수 있으며, 논리적으로는 무한대의 고객을 잠재적인 대상으로 할 수 있다.

그러나 접속성은 동시에 공급자의 수를 증가시키게 된다. 특히 저렴한 비용이나 사용성의 특성과 결합될 때 인터넷상에서의 사업은 물리적인 공간에서보다 훨씬 쉬워지며 많은 공급자의 참여를 유도하게 된다. 이러한 진입장벽의 완화 및 경쟁의 심화는 인터넷 비즈니스에서 성공하기 위해 해결해야 할 중요한 과제이다.

접속성의 또 다른 영향은 고객의 전환비용(switching cost)을 감소시킨다는 것이다. 기존 물리적 공간에서 다른 거래처로 전환하기 위해서 지불하는 비용이 현격하게 감소된다. 또한 무수한 정보가 존재하는 인터넷의 풍부성으로 인해 고객이 많은 정보를 갖게 됨에 따라 정보의 비대칭(information asymmetry) 현상이 줄어들어 고객의 전환이 보다 보편화된다. 따라서 인터넷 비즈니스상에서는 고객을 유지(lock-in)하는 것이 중요한 성공요인으로 대두된다.

2.2.5 즉시성(real time transaction)

즉시성은 인터넷상에서 실시간적인 정보의 제공이 가능한 특성을 의미한다. 이러한 특성은 주식거래와 같이 실시간적인 처리가 요구되는 사업의 수행을 기술적으로 가능하게 해준다. 특히 즉시성은 인터넷의

처리성과 연계되어 고객에게 보다 큰 가치를 제공할 수 있게 된다.

2.2.6 비대면성(indirect contact)

비대면성은 인터넷상에서의 직접적인 접촉이 없이 거래가 이루어지는 특성을 의미한다. 사람이나 물건의 이동이 없이 거래를 가능하게 하는 것은 거래에 소요되는 비용의 절감과 거래 수행의 편리성을 제공하게 된다. 예를 들어 중고차 매매를 수행하는 인터넷 비즈니스의 경우 중고차를 매장으로 가져오는 대신에 중고차에 대한 정보를 제공하여, 구매를 원하는 사람은 매장을 직접 방문하지 않고 통신망을 통해 중고차를 확인한 다음에 거래를 수행하게 함으로써 거래의 비용을 절감하고 편리성을 향상시킬 수 있다. 또한 비대면성은 익명을 원하는 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 한 방법이 되기도 한다. 인터넷상에서 콘돔과 윤활제를 판매하는 콘돔익스프레스(www.comdomexpress.com)는 자신을 숨기고 싶은 고객의 심리와 인터넷의 비대면성을 활용한 한 사례이다.

그러나 비대면성은 또한 인터넷 비즈니스의 성공을 위하여 극복하여야 할 제약을 주게 된다. 우선 직접적인 확인이 없이 거래가 이루어지므로 거래의 불안감을 갖게 된다. 따라서 고객들은 충분한 확신이 서기 전까지는 거래에 참여하기를 주저하게 된다. 이러한 소비자들을 거래에 참여시키기 위해서는 충분한 신뢰를 제공해야 한다. 특히 고객을 대신하여 거래되는 재화나 서비스의 품질에 대한 검증을 철저히 하고, 이러한 사실에 고객에게 전달되어야만 한다. 또한 제품간에 기능이나 품질의 차이가 크지 않은 경우 브랜드를 통하여 익히 알 수 있는 제품에 대한 거래가 더 활성화되는 경향을 보인다. 비대면성으로 인하여 인터넷 비즈니스상에서는 신뢰와 브랜드 이미지에 대한 중요성이 더 중요해진다.

2.2.7 사용편의성(convenience)

인터넷의 사용이 보편화됨에 따라 인터넷상에서의 거래가 쉽게 이루어질 수 있음을 의미한다. 이는 접

속성과 함께 많은 사람들의 참여를 가능하게 하여 궁극적으로 시장의 확대에 기여한다. 하지만 다른 한편으로는 서비스의 제공이 용이해지고 누구나 사업을 할 수 있다는 인식 때문에 더 많은 공급자가 참여하여 경쟁이 치열해지는 위협적인 요인으로 작용할 수 있다.

특히 새로운 아이디어나 사업 모델을 이용하여 인터넷 비즈니스를 수행하는 경우에 다른 사업자가 이러한 사업을 쉽게 모방할 수 있게 된다. 이러한 인터넷의 특성은 참신한 사업모델이 결코 완벽한 전략이 될 수 없으며, 지속적인 경쟁우위를 유지하기 위한 다른 방식의 전략이 필요함을 시사한다.

2.2.8 풍부성(richness)

풍부성은 인터넷을 통해서 다양한 정보가 제공되고 다양한 거래가 지원된다는 것을 의미한다. 정보 제공의 풍부성은 정보의 내용과 제공 방식의 측면에서 살펴볼 수 있고, 거래 지원의 경우 거래의 종류와 거래의 방식으로 나누어 볼 수 있다.

정보의 내용은 정보의 상세한 정도나 범위를 나타내는 내용 측면과 정보 형태의 다양성을 의미하는 형식 측면으로 구분된다. 신문은 텍스트와 그림위주의 깊이가 없는 간단한 정보를 제공하며, 방송은 동영상이지만 자세한 정도가 떨어지는 정보를 제공한다. 반면에 인터넷은 신문과 방송의 장점을 모두 갖추고 있다. 정보의 전달 방식 측면에서 볼 때 동일한 정보에 대해서도 다양한 방법으로 전달될 수 있다. 고객이 원하는 정보를 직접 찾아야 하는 수동적인 방식 뿐만 아니라 고객은 가만히 있고 정보를 필요로 하는 고객을 찾아 전달해 주는 적극적인 방식의 정보 전달이 가능하다. 이러한 정보 제공의 풍부성은 인터넷의 처리 기능과 결합될 때 고객에게 매우 큰 가치를 전달할 수 있게 한다.

거래의 종류에 있어서는 선택대안의 범위를 넓힐 수 있으며 그 범위는 논리적으로는 무한대가 된다. 아마존(Amazon.com)이 물리적 거래에서는 기대하기 힘든 많은 종류의 도서를 판매하는 것도 인터넷의 풍

부성을 이용한 것이라 할 수 있다. 또한 고객의 선호에 따라서 다양한 형태의 거래 방식이 지원될 수 있다. 접속하는 고객마다 동일한 형태의 거래 절차를 통하지 않고 개인마다 편리한 방식으로 거래할 수 있게 된다. 지금은 쇼핑몰에 접속하여 원하는 물건을 선택하여 구매하는 방식이 일반적이다. 그러나 자신이 필요로 하는 분야의 책이 발견되는 경우에 공급자는 전자우편의 형태로 주문 품을 보내고 고객은 수신된 전자우편에 주문 버튼을 클릭함으로써 책을 사게 될 수도 있을 것이다. 또한 자신의 PC에 설치된 프로그램에 나타나는 제품 목록을 보고 직접 주문을 하게 될 수도 있다. 이러한 다양한 거래 방식은 인터넷이 갖는 처리성과 풍부성에 기인한 것이다.

2.2.9 수동적 매체 특성(passive media)

인터넷 매체는 이를 이용하고자 하는 고객이 적극적으로 원하고 또 행동을 취해야만 효력을 발휘하는 수동성의 특성을 갖는다. 텔레비전과 같은 방송은 켜 놓기만 하면 자체적으로 정보를 제공하므로 소비자는 가만히 앉아만 있어도 된다. 그러나 인터넷은 특정 사이트에 직접 접속을 해야 하며, 접속한 후에도 원하는 정보를 일일이 클릭하여야 한다. 물리적 공간에서의 상점은 지나가는 길에 우연히 보거나 들릴 수 있지만 인터넷상의 비즈니스 사이트는 가만히 있으면 우연히 고객이 들러 거래가 이루어질 가능성은 거의 없다고 할 수 있다. 적극적으로 선택하고 투자해야 하는 시간과 노력은 모두 고객이 제공 받는 정보나 거래에 대해 고객이 지불하는 비용이 된다. 따라서 고객이 지불하는 비용보다 큰 가치를 제공해야 한다.

인터넷의 수동성은 인터넷이 시간적 공간적 한계를 극복하기는 했지만 인간의 정보처리 능력의 한계에 부딪히게 됨을 의미한다. 이는 고객을 끌어들이는 것의 어려움을 단적으로 보여준다. 이는 특히 공급자의 수가 많을 때 더 큰 문제점을 발생시키게 된다. 간단한 계산을 통하여 예를 들어 보자. 인터넷과 관련되지 않은 분야에서 일하면서 일상 생활의 일부로써 여러 곳의 웹 사이트를 수시로 방문하면서 정보

를 찾거나 거래를 하는 사람은 많지 않을 것이다. 자신의 필요에 따라 수시로 이용하는 곳의 개수가 5개이고 국내 인터넷 사용자 수를 500만 명이며 국내 총 웹 사이트의 수가 2500개라고 할 때, 한 사이트를 고정적으로 이용하는 사용자수는 평균적으로 1만 명 밖에 안된다. 또한 100만 명 이상의 고객을 유치해야 한다면 25개 웹사이트만이 살아 남게 되는 것이다.

2.2.10 처리성(processing capability)

처리성은 인터넷이 다양한 정보 기술과 직접적으로 접촉되어 정보의 처리 능력을 갖는 것을 의미한다. 즉 인터넷을 통해 얻어지는 정보는 정보기술과 연계해서 직접적인 처리가 가능하며, 정보기술을 통해 처리된 정보는 인터넷을 통해 곧바로 전달될 수 있다. 이러한 처리성은 인터넷의 능력이 정보처리 기술의 능력과 동일하다는 것을 의미한다.

이 특성은 고객에게 높은 가치의 제공을 가능하게 한다. 방대한 자료를 가공하여 고객의 의사결정에 꼭 필요한 핵심 정보를 전달할 때 고객은 높은 가치를 제공하게 된다. 예컨대 인터넷을 통한 주식 거래를 하는 고객들에게 주가 및 회사에 대한 과거의 다양한 재무 정보와 현 시점의 주가 및 각종 시장 상황에 대한 정보를 종합적으로 처리한 투자 의견을 제시할 수 있을 것이다. 이러한 정보는 인간의 정보처리 한계를 극복해주는 것으로 물리적 공간에서의 몇 명의 투자 상담원으로는 결코 가능하지 않은 일이다.

개별적인 고객에 대하여 최적화된 가치의 제공을 가능하게 한다. 상호 작용성을 이용하여 획득한 고객들의 속성들을 정보처리 능력을 분석하여 분류하고 고객의 유형과 속성에 따라 정보나 거래의 종류, 깊이, 범위, 전달 방식 등을 다르게 할 수 있게 된다. 예컨대 뉴스 공급업자가 인터넷상에서 수행할 수 있는 비즈니스의 행태를 예측해 볼 수 있다. 현재 수행되고 있는 맞춤형신문과 같이 단순히 자신이 원하는 종류의 기사만을 보는 것에서 더 나아가 신문사는 고객별로 원하는 종류의 기사 유형과 깊이를 파악하고 정보처리 기능을 이용하여 개별 고객마다 각기 다른 신

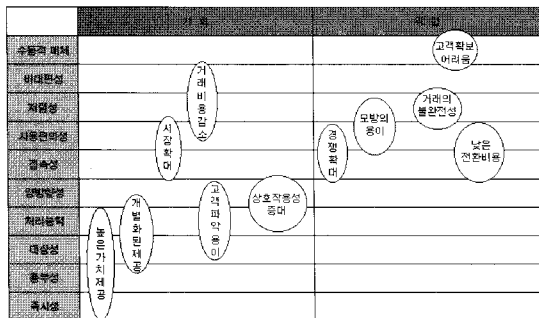
문을 인터넷을 통해 제공할 수 있다. 예를 들어 세법 개정에 대한 뉴스의 경우 일반인에게는 변화된 세법에 따른 일상 생활의 변화만을 간단하게 제공하지만 세무사에게는 바뀐 세법 조항의 전문에서부터 관련 판례, 외국의 사례 등과 같이 아주 깊이 있는 정보까지 제공할 수 있다.

Ⅲ. 인터넷상 매체 특성의 기회와 위협

인터넷 매체의 특성은 인터넷 비즈니스 사업자에게 기회를 제공하기도 하고, 위협적인 요인으로 대두되기도 한다. 환경이 제공하는 기회와 위협에 대한 기업의 대처 방안을 전략이라고 할 때, 인터넷 비즈니스에서는 인터넷 매체의 영향이 가장 중요한 환경 중의 하나가 될 것이다. 따라서 매체 특성이 갖는 기회를 최대한 활용하고, 위협적인 영향에 효율적으로 대처하는 것이 인터넷 비즈니스 성공의 관건이 된다. <그림2>는 인터넷 매체의 특성들이 서로 결합하여 인터넷 비즈니스에 미치는 영향을 기회와 위협의 측면으로 나누어 표시한 것이다.

3.1 매체가 미치는 기회적인 측면의 영향

인터넷 매체는 인터넷 비즈니스에서 기존 사업에서는 가능하지 않았던 많은 가능성을 제공한다. 인터넷 매체의 특성의 분석을 통하여 인터넷 비즈니스에 미치는 기회적인 측면의 영향은 다음과 같이 정리할 수 있다.



<그림 2> 인터넷 매체의 기회와 위협

첫째, 거래 비용의 감소를 가져온다. 인터넷 매체를 통해 디지털화된 거래의 수행 및 내용물의 전달을 가능하게 하고 물리적인 이동을 최소화 함으로써 거래에 수반되는 비용을 현격하게 줄일 수 있다. 이와 같은 서비스 제공 및 이용 비용의 절감은 인터넷 매체의 사용 비용이 저렴할 뿐만 아니라 누구나 접속하여 쉽게 사용할 수 있다는 특징에 기인한다. 특히 인터넷 매체의 풍부성으로 인해 많은 정보의 제공이 가능하고, 그 처리 능력으로 인해 많은 정보의 탐색 비용이 감소되는 것도 거래 비용의 절감에 기여하게 된다. 여기서 거래 비용은 재화나 서비스의 거래에 드는 부가적인 비용으로 Malone 등(1987)이 말하는 거래 비용(transaction cost)이나 조정 비용(coordination cost)과는 약간의 차이가 있다. 인터넷상에서는 거래에 소요되는 정보의 탐색, 비교, 거래의 체결 그리고 지불 등에 소요되는 거래 비용이 절감된다.

둘째, 인터넷 매체에서는 시간과 공간의 제약이 없어지고 많은 잠재적인 고객을 대상으로 함으로써 궁극적으로 시장을 확대를 가져온다. 이는 인터넷 매체의 접속성과 사용 편의성에 기인하는 것으로 인터넷 비즈니스에서 활용해야 할 중요한 기회가 된다.

셋째, 기존의 매체가 일방적인 특성을 갖는데 반해 인터넷 매체는 쌍방향적 통신 매체이므로 다양한 상호작용을 가능하게 한다. 여기에는 공급자와 수요자, 공급자간, 그리고 수요자간의 상호작용을 포함한다. 이러한 상호작용은 고객의 요구 파악 및 반영, 공급자간, 혹은 수요자의 협조, 고객에 의한 역방향의 마케팅, 고객간 혹은 고객과 공급자의 커뮤니티를 통한 충성도 향상, 그리고 고객간의 원활한 의사소통을 통한 구전 효과와 같이 인터넷 비즈니스에서 활용할 수 있는 다양한 가능성을 제공한다.

넷째, 인터넷상에서는 기존의 물리적 거래에서보다 더 큰 가치를 제공할 수 있다. 기존 사업에서 가치는 단순히 재화와 용역의 형태로 고객에게 제공된다 (Porter 1985). 그러나 인터넷상은 단순한 재화나 용역의 전달을 넘어 기존 사업에서는 가능하지 않았던 가치, 기존 사업에서보다 더 많은 가치의 제공을 가능

하게 한다. 특히 거래 내용의 범위나 깊이 혹은 형식을 다양화함으로써, 혹은 거래를 보다 편리하고 빠르게, 그리고 저렴하게 지원함으로써 고객이 받는 가치를 높일 수 있다.

다섯째, 인터넷은 거래의 내용이나 방식의 개별화를 가능하게 한다. 기존 매체에서의 거래 내용이나 방식이 불특정 다수를 대상으로 하는 집단적인 것이라고 할 때, 인터넷은 개별 고객마다 다른 형태의 거래 내용과 방식을 지원하게 된다. 이는 인터넷 매체의 처리성과 대상성, 그리고 풍부성에 기인한 것으로 높은 가치 제공의 핵심적인 수단이 된다. 즉, 개별 고객이 바라는 요구에 따라 정보의 내용, 범위, 깊이, 그리고 전달 방식을 다르게 함으로써 고객이 받는 가치를 극대화할 수 있다. 또한 더 많은 고객을 대상으로 가치를 제공함으로써 사업자가 고객에게 제공하는 전체적인 가치의 크기를 늘릴 수 있다. 아울러 제공되는 가치에 대해 고객이 희생해야 하는 비용을 저렴하게 함으로써 고객이 받는 상대적인 가치를 높이는 방법이 된다.

여섯째, 인터넷 매체의 대상성 및 처리성은 고객의 속성 파악을 용이하게 한다. 델 온라인(Dell Online)의 스캇 에커트(Scott Eckert)는 성공적인 웹사이트의 단지 20%만이 기술적 요인이며 나머지는 고객을 파악하는 것 이라고 강조하듯이 (Green and Browder, 1998), 고객의 속성 파악은 인터넷 비즈니스 성공에 있어 중요한 요소이다. 고객의 속성 파악은 앞에서 기술한 개별화된 거래 제공 및 높은 가치의 제공에 있어서 가장 기본적이고 핵심적인 전제 조건이 된다. 즉, 고객의 속성을 제대로 파악할 때 개별화된 거래의 제공이 가능하며, 개별화된 거래는 높은 가치 제공의 근간이 된다.

3.2 매체의 위협적인 영향

인터넷 매체는 다양한 기회를 제공하지만 동시에 위협적인 요인들을 내포하고 있다. 따라서 인터넷 비즈니스의 성공을 위해서는 이러한 위협적인 영향들을 제대로 파악하고 효율적으로 대처해야 한다.

첫째, 인터넷 매체의 사용 편의성과 접속성은 잠재적 시장을 확대시키지만 동시에 많은 경쟁자가 참여하게 하여 결과적으로 치열한 경쟁 상황을 만들어 낸다. 따라서 인터넷이 제공하는 무한한 시장은 말 그대로 잠재적인 것이고 사업자가 이를 확보하기 위해서는 그 만큼 많은 경쟁을 치러야 한다. 따라서 기존 사업에서보다 더 효과적인 경쟁 방법을 요구하게 된다.

둘째, 인터넷 매체의 사용 편의성이나 저렴성은 사업의 모방을 용이하게 하는 요인이 된다. 기존의 사업에서는 입지나 자금력과 같은 물리적 기반이 진입 장벽이 되어 경쟁을 완화시키는 요인으로 작용하였다. 그러나 인터넷 비즈니스에서는 이러한 기반 구조에 대한 요구가 감소하는 대신 더 많은 사업자가 비슷한 사업을 모방할 수 있는 가능성을 제공한다. 따라서 사업 모델 이외의 경쟁 방법이나 모방이 어려운 사업 모델의 개발을 요구하게 된다.

셋째, 고객의 적극적인 참여를 요구하는 인터넷 매체의 특성으로 고객 확보의 어려움을 갖게 한다. 기존의 사업은 고객의 활동 범주내에서 사업을 수행하므로 잠재적인 고객의 수는 인터넷 비즈니스보다 적지만 이들의 참여 유도는 비교적 용이하다. 그러나 인터넷상에서는 기존 비즈니스에서보다 많은 고객을 대상으로 하지만, 고객의 입장에서는 그 만큼 많은 공급자중에서 선택하는 것이므로 인터넷 비즈니스 사업자의 측면에서는 고객 확보가 더욱 어렵게 되는 것이다. 따라서 고객의 참여를 유도할 수 있는 보다 효과적인 도구의 필요성이 요구된다.

넷째, 인터넷 매체의 비대면성은 소비자의 불안 심리를 초래하고 거래에서 활발한 참여를 저해하는 요인으로 작용하게 된다. 이러한 요인은 인터넷 비즈니스가 점차 확산되면서 그 정도가 감소할 것이고, 인터넷 비즈니스 사업자가 공통적으로 겪는 요인이 된다. 그러나 이러한 불안감은 처음 보는 사업자, 특히 많이 알려져 있지 않은 비즈니스에 대해서 더욱 심하게 된다. 따라서 이러한 요인은 인터넷 비즈니스 사업자의 인지도나 충성도의 중요성을 강조하며, 특히 후발 사업자의 경우에 극복해야 할 아주 어려운 난관

으로 작용하게 된다.

다섯째, 인터넷 비즈니스상에서 많은 고객들은 아무 사업자에게나 쉽게 이동할 수 있게 되는데, 이는 인터넷 매체의 사용 편의성과 접속성, 그리고 풍부성 등에 기인하는 것이다. 즉, 기존의 사업에서는 지리적 인 요인이 일종의 전환 비용으로 작용하였으나 인터넷 비즈니스에서는 기존의 고객이 다른 사업자에게로 옮겨 가는데 있어 큰 제약이 존재하지 않게 된다. 따라서 물리적 요인이 아닌 다른 방법을 통해 고객을 유지하는 전략적 도구의 필요성이 증대된다.

IV. 매체의 영향으로 인한 새로운 시장의 특성

인터넷을 기반으로 하는 새로운 시장은 그 기반이 되는 인터넷 매체의 영향으로 기존의 물리적 시장과는 다른 특성을 나타낸다. 즉, 인터넷 비즈니스가 이루어지는 새로운 시장은 인터넷 매체의 특성으로 인하여 그 특성이 달라지는데, <그림3>에서 보는 바와 같이 크게 규모의 중요성 증대, 고객 중심의 시장 그리고 경쟁의 심화 라는 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다.

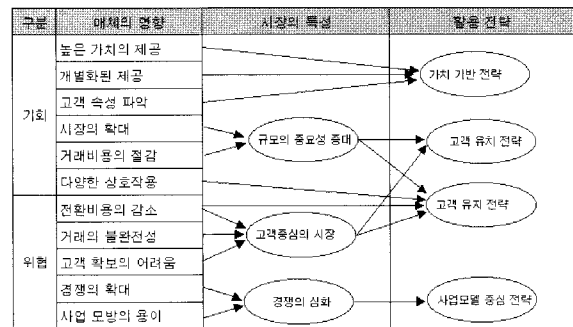
이러한 시장의 특성 변화는 사업 환경의 변화를 의미하며, 시장내 개별 사업자의 경쟁 방식의 변화를 가져 온다. 즉, 시장의 특성은 여기서 활동하는 참여자들이 서로 경쟁하는데 참고해야 할 새로운 원칙과 방법을 제시한다. 따라서 인터넷 비즈니스의 성공을 위해서는 새로운 시장의 특성을 제대로 파악하고 이에 효율적으로 대처해야 한다. 여기서는 시장이 갖는 세 가지 특성의 의미와 참여자에게 제공하는 전략적 시사점을 도출하도록 한다.

4.1 규모의 중요성 증대

인터넷 매체로 인한 시장의 특성 중에 가장 두드러진 것이 바로 규모의 중요성이 증대되는 것이다. 이는 인터넷을 매체로 하는 비즈니스에서는 규모의

확대를 통해 얻는 이점이 더욱 커지게 됨을 의미한다. 여기서 규모란 수요적 측면에서 고객의 규모를 강조하는 것으로 기존의 사업에서 말하는 생산 규모나 사업 규모와는 약간의 차이가 존재한다. 즉, 인터넷 비즈니스에서는 더 많은 고객을 대상으로 할수록 사업의 효과와 효율이 기하급수적으로 증대된다.

새로운 시장에서 규모가 중요시되는 것은 인터넷 매체가 제공하는 시장의 확대와 거래 비용의 감소 때문이다. 즉, 인터넷이 갖는 사용의 편리성과 접속의 용이성은 고객 규모의 증대를 가능하게 하며, 인터넷 사용 비용의 저렴성과 풍부성으로 인한 거래 비용의 감소는 고객 규모의 확대에 따라 더욱 커지기 때문이다.



<그림 3> 인터넷 매체의 영향 및 시장의 특성을 고려한 인터넷 비즈니스 전략

새로운 시장에서 규모의 중요성이 증대되는 현상은 구체적으로 극심한 규모의 경제 효과, 네트워크 효과의 중요성 증대 등으로 나타난다. 규모의 경제란 생산량의 증가에 따라 단위 당 생산원가가 감소하는 경제적 현상으로 인터넷 비즈니스에서는 규모의 증가에 따른 원가 절감이 아주 극심하게 되는데, 이는 고객에의 가치가 디지털화된 형태로 제공됨으로써 발생하는 것이다. 즉, 디지털 정보는 처음 생산하는 데는 많은 비용이 들지만 이를 재생산하는 데는 비용이 거의 발생하지 않으므로(Shapiro, 1998), 생산의 증가에 따른 원가는 급격히 줄어 들게 되며 궁극적으로 영(0)에 가까워진다. 이러한 경제 원칙하에서 성공하기 위해서는 가능한 많은 가치를 디지털화하여야 하며, 동일한 가치라도 가능한 많은 고객에게 제공하여야

한다.

네트워크 효과는 특정한 거래를 통하여 얻는 가치는 그 거래에 참여하는 고객의 수가 증가함에 따라 더 커지는 현상을 의미한다. 인터넷 공간 속에서 많은 비즈니스는 네트워크 효과를 갖게 되며 특히 인터넷 경매, 가상 공동체 형태의 사업 그리고 고객이 제공하는 정보를 이용한 사업과 같은 경우에 더 두드러진다. 이러한 경우 참여 고객을 증가하는 것만으로도 고객에게 제공하는 가치를 높게 되며, 반대로 일정한 규모 이상의 고객을 확보하지 못하면 고객이 제공 받는 거래의 가치가 떨어지게 된다.

이처럼 규모의 중요성이 강조되는 시장 환경하에서 성공하기 위해서는 가능한 많은 고객을 확보하여 일정 규모 이상의 고객(critical mass)을 확보하고 고객에게 제공되는 가치를 디지털화하여야 한다. 그리하여 개별 고객에게 제공되는 단위 당 비용을 현격히 절감할 수 있고, 역으로 고객이 희생하는 비용에 대한 가치의 크기를 증가할 수 있게 된다.

4.2 고객 중심의 시장

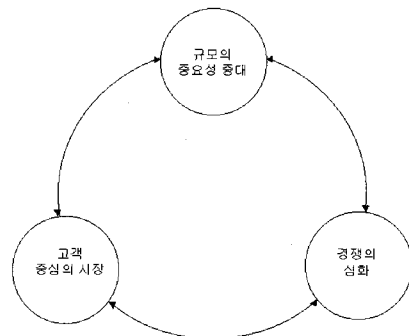
인터넷의 접속성 및 사용의 편이성 등에 기인한 낮은 전환비용, 그리고 거래의 불완전성과 고객확보의 어려움 등으로 인해 기존의 물리적 시장에서보다 고객의 중요성이 훨씬 더 강조된다. 기존의 물리적 시장에서보다 고객의 중요성이 더 커지는 특성은 크게 고객 확보의 어려움, 고객의 교섭력 증대 그리고 고객 요구의 증대 및 다양화라는 측면에서 살펴볼 수 있다.

우선, 인터넷 비즈니스에서는 고객 확보의 어려움이 증대된다. 인터넷 매체의 수동적 특성으로 인해 고객 유치를 위한 많은 노력이 필요하며, 인터넷의 비대면성은 처음 방문객을 진정한 고객으로 만들기 어렵게 한다. 이러한 특성은 인터넷 상에서 한 명의 고객을 확보하기가 얼마나 어려운지를 말해준다. 이것은 인터넷 비즈니스 사업자가 다른 사업자와 제휴할 때 고객 1인 당 가치를 왜 그렇게 높게 평가하는지를 설명해준다.

또한 많은 공급자가 존재하여 선택적 대안이 많아지고, 공급자가 정보의 제어를 독점화할 수 있는 가능성이 급격히 하락함에 따라 구매자의 교섭력은 증가하게 된다 (Evans, Wurster, 1997). 즉 정보 탐색 비용의 감소로 공급자간의 비교가 용이해지고 인터넷의 접속성으로 인하여 다른 공급자로 이전하는데 드는 비용이 작아지게 된다. 이러한 현상은 고객의 확보뿐만 아니라 고객을 유지하는 것도 어려워지는 특성을 보여준다.

더구나 고객은 더 크고 다양한 가치를 요구하게 된다. 인터넷 비즈니스의 확산에 따른 소비자들의 기대는 기존의 물리적 거래에서보다 좀 더 높은 가치에 만족하지 않는다. 인터넷이 가능하게 하는 최대한의 가치를 기대하게 된다. 더구나 그러한 가치를 더욱 싸게 얻기를 바라고 있다. 인터넷에 많은 공급자들이 치열하게 경쟁하면서 소비자들이 높은 가치를 제공받음에 따라 고객이 기대하는 가치는 더욱 커져서 보다 저렴하고 보다 효율적이며 보다 용이한 거래 방식을 요구하게 된다.

이러한 고객 중심의 시장 특성하에서는 결국 얼마나 고객을 확보하고 이들을 유지하며, 또한 이들을 만족시킬 수 있는 가치를 제공하느냐가 중요한 성공의 관건이 된다.



〈그림 4〉 인터넷 시장의 특성

4.3 경쟁의 심화

새로운 시장은 많은 사업자들이 참여하여 치열한 경쟁 양상을 보이는 경쟁의 심화 특성을 나타낸다.

즉, 기존의 물리적 시장에서보다 경쟁이 더욱 심화되는데, 이는 다음과 같이 세 가지의 측면에서 살펴 볼 수 있다.

첫째, 인터넷 매체는 누구나 쉽게 사업에 참여할 수 있어서 많은 공급자가 존재하는 공급 과잉의 현상을 가져오게 된다. 이는 인터넷의 접속 용이성과 사용 편의성에 따라 사업의 수행이 용이해지며, 사업 모델(business model)의 모방이 용이함에 따라 때문에 발생하는 것이다. 이러한 사업의 용이성과 사업 모델의 모방 용이성은 새로운 경쟁자의 진입장벽을 낮추는 결과를 초래한다. 즉, 독창적인 사업 모델을 이용한 사업이라 하더라도 경쟁자가 사업 모델을 모방하기 쉬우므로 장기적으로 지속적인 경쟁 우위를 보장하기는 어렵다. 프라이스라인(www.priceline.com)은 자사의 독창적인 사업 모델에 대한 특허권을 갖고 이를 침해한 마이크로소프트를 제소하여 법적인 다툼이 발생하는 것을 보아도 사업 모델을 진입장벽으로 이용하는 것이 얼마나 어려운지를 파악할 수 있다.

〈표 3〉 인터넷에 기반한 시장의 특성

구 분	시장의 특성
규모의 중요성 증대	극심한 규모의 경제
	네트워크 효과의 중요성 증대
	지역적/시간적 한계의 극복
	거래 대상(잠재적 시장)의 확대
고객 중심의 시장	고객 확보의 어려움
	고객의 교섭력 증대
	고객 요구의 증대 및 다양화
경쟁의 심화	전부 혹은 전무 현상
	공급초과 현상
	수익 창출의 어려움

둘째, 새로운 시장은 최고의 사업자만이 살아 남게 되는 특성을 갖게 된다. 인터넷 비즈니스에서의 경쟁은 점점 심화되고, 인터넷 매체의 사용 편의성과 접속 용이성, 그리고 인터넷의 풍부성에 기인하여 고객의 정보 획득력의 향상은 고객의 전환비용을 감소시키게 된다. 따라서 인터넷 비즈니스는 기존의 사업에서처럼 정보의 불균형이나 지리적 제약 요건에 의한

불완전경쟁이 어려워 지고 거의 완전한 경쟁에 가까워지면서 승자만이 모든 것을 갖게 되는(the winner takes all) 시장 특성을 보이게 된다. 즉, 인터넷상에서는 경쟁우위를 갖는 특히 규모의 중요성이 증대되는 시장 특성과 결합하여 우수한 사업자는 새로운 고객의 확보가 쉬워지며, 많은 고객을 대상으로 하는 사업자는 그 만큼 효율적인 서비스의 제공을 가능하게 하므로 대표적 사업자만이 살아 남게 되는 전부 아니면 아무것도 아닌(all or nothing) 방식의 게임 체계를 드러내게 된다.

셋째, 이러한 경쟁의 확대는 고객 중심적 시장 속성과 결합하여 사업자의 초과적인 수익 창출의 어렵게 한다. 이러한 특성은 공급자의 수가 증가하고 디지털 자산의 재생산 및 전달에 드는 비용이 감소하며, 고객들은 이러한 가치의 제공에 대한 가격 지불을 꺼려하기 때문이다. 즉, 기존에는 공급자가 더 많은 정보를 갖고 있으므로 초과 수익의 창출이 가능하였으나 이제는 소비자들이 제품의 특성이나 가격에 대한 충분한 정보를 갖게 되어 공급자가 더 큰 수익을 얻기 어려워지게 되는 것이다. 또한 고객의 요구가 증가되어 더 많은 가치를 더 저렴하게 제공할 것을 요구하게 되는 것이다.

V. 인터넷 비즈니스 성공 전략

인터넷 비즈니스의 성공을 위해서는 그 기반이 되는 매체의 위협에 대처하고 기회적인 영향을 최대한 활용하며, 시장의 특성을 제대로 반영하여야 한다. 이러한 관점에서 인터넷 비즈니스 전략을 도출하는데 사용될 수 있는 척도로써 고객 규모 확대 방향과 차별화의 방향을 들 수 있다. 인터넷 매체의 영향 및 시장의 특성에서 가장 두드러진 것은 고객수의 증대와 고객에게 제공하는 제공물의 차별성이며, 이를 기준으로 인터넷 비즈니스 전략을 도출할 수 있다.

규모의 중요성이 증대되며 경쟁이 심화되는 시장의 특성으로 인해 얼마나 많은 고객을 확보하느냐가 인터넷 비즈니스의 핵심적인 성공요인이 된다. 이를

위하여 취할 수 있는 것이 바로 새로운 고객의 확보에 많은 노력과 자원을 투입하는 고객 유치 전략이다. 그러나 구매자의 전환비용 감소라는 위협적인 영향과 고객 중심의 시장 특성으로 인해 고객의 확보뿐만 아니라 고객을 유지하는 것이 중요한 전략으로 대두된다. 고객 확보 전략이 고객의 양적인 증가에 치중하는데 비해 고객 유지전략은 고객의 충성도와 사용 빈도를 높임으로써 질적인 측면의 규모 확대에 치중하는 것이다. 특히 고객 속성 파악의 용이, 상호작용의 용이와 같은 매체 특성은 고객 유지 전략의 활용 가능성을 높여주게 된다.

〈표 4〉 인터넷 비즈니스 전략 및 성공 요인

전략	성공 요인	주요 방법
사업 모델 중심 전략	지속적 수익 원천 확보	- 수익성 있는 사업 모델 - 원가의 절감 - 높은 가치의 제공
	가치 사슬 재구성	- 특정 분야의 전문화
	지속적 비즈니스 모델	- 모방이 어려운 사업 모델 - 사업의 차별화
가치 기반 전략	소비자 정보 확보/활용	- 고객DB구축/분석 - 고객행동파악 및 고객정보수집
	보다 큰 가치 제공	- 정보의 내용, 형식, 전달 - 거래의 편리성, 저렴성
	개별적인 가치 제공	- 개인화된 정보 제공 - 개인화된 거래 방식 지원
고객 유치 전략	인지도 향상	- 광고 및 홍보 - 무료/저가 공략
	방문 접속의 유도	- 각종 이벤트 및 특혜
	등록 고객의 확보	- 고정적 사용자 확보
고객 유지 전략	고객 충성도의 확보	- 신뢰의 제공(제품, 거래) - 편리성 제공
	신뢰의 제공	- 제품의 품질보증 - 정확하고 빠른 정보 - 신뢰성있는 공급 및 배송
	소비자 유지 (Lock-in)	- 많은 시간 및 노력 투자 - 관계형성(공동체 의식) - 고객간의 접촉

차별화의 방향에서 볼 때 인터넷 비즈니스 전략은 크게 사업 모델(Business Model)의 측면과 고객에게 제공되는 가치의 측면에서 접근할 수 있다. 인터넷

매체의 풍부성과 처리성, 그리고 저렴성 등은 인터넷에서의 다양한 사업 모델을 가능하게 하며, 이러한 매체 특성을 활용하여 차별화된 방식의 서비스를 제공하는 것이 사업 모델 기반 전략이다. 반면에 가치 기반 전략은 사업 모델의 유형에 관계없이 높은 가치의 제공을 통하여 사업을 차별화하는 것이다. 이 전략은 인터넷 매체가 높은 가치의 제공을 가능하게 하고 이의 한 방법으로써 개인화된 서비스 제공을 가능하게 하며 이를 위해 필요한 고객 속성 파악의 용이성이라는 기회적인 영향을 활용하는 것이다.

이렇게 도출된 전략은 인터넷 비즈니스에서 취할 수 있는 중요한 전략적 방향을 제시한다. 따라서 각 전략들이 갖는 의미를 살펴보고 이러한 전략을 선택할 때 고려해야 할 요인들을 살펴보고자 한다.

5.1 사업 모델 기반 전략

인터넷 비즈니스에서 사업 모델은 재화나 서비스 및 정보의 흐름과 다양한 참여자 및 그들의 역할을 기술한 구조로써, 가치 사슬의 재구축을 통하여 이루어진다(Timmerse, 1998). 사업 모델 중심 전략은 사업의 방식을 전략적 도구로 사용하는 것으로 어떠한 사업을 할 것인가?에 대한 문제이다. 전략을 사업 영역의 선택과 경쟁방식의 선택으로 구분할 때 이 전략은 전자의 범주에 포함된다.

인터넷 비즈니스에서의 사업 모델은 기존 사업의 변형된 형태이거나 완전히 새로운 형태로 나타난다. 인터넷 비즈니스에서 다양한 사업 모델을 가능하게 하는 것은 풍부성이나 처리성과 같은 인터넷 매체의 특성에 기인한다.

사업 모델 중심의 전략은 독특한 사업 방식을 주된 전략적인 도구로 사용하는 것으로 일정 기간 독점적인 지위를 누리거나 선점 효과를 얻을 수 있다는 장점이 있다. 그러나 성공적인 사업 모델을 새로이 개발하는 것이 많은 창의력을 요구하므로 실질적으로 쉽지 않으며, 새로운 사업 모델이 일반에게 알려지기 까지 상당한 노력과 시간이 소요되고, 사업 모델의 모방이 쉬워서 타사업자로부터 이를 보호하기가 어렵

다는 문제점이 있다.

성공적인 사업 모델이 되기 위해서는 지속적인 경쟁우위를 보장하여야 한다. 이를 위해서는 우선 사업 모델은 모방이 어려워야 한다. 인터넷은 그 풍부성으로 인하여 다양한 사업 모델을 가능하게 하지만 한편으로는 이의 모방을 용이하게 하는 문제점이 있다. 따라서 좋은 사업 모델은 다른 사업자가 쉽게 따라하기가 어려워야 한다. 사업 모델의 구현에 필요한 핵심 역량을 자신만이 갖고 있을 때, 혹은 비슷한 사업 모델이 존재하더라도 쉽게 따라할 수 없는 차별화가 가능할 때 사업 모델의 모방은 어려워진다. 또한 수익 창출 능력이 존재해야 한다. 현재 많은 사업들이 공짜 혹은 아주 낮은 가격으로 서비스를 제공함으로써 수익을 창출하지 못하고 광고와 같은 부가적인 방법에 의존하고 있다. 이러한 사업은 지속적인 사업 모델로 간주하기 어렵다. 사업 모델의 수익성은 인터넷 비즈니스가 확산됨에 따라 그 중요성이 점점 증대되고 있다. 비즈니스 모델 중에서 수익 창출 능력을 갖는 것으로는 경매를 들 수 있다. E-bay(www. ebay.com)의 경우 거래의 성사시마다 수수료를 받음으로써 드물게 사업 초기부터 이익을 창출해낸 것으로 유명하다.

5.2 가치 기반 전략

사업 모델 기반 전략이 차별화된 사업 영역에 기반한 것이라면 가치 기반 전략은 사업 내용의 차별을 통한 경쟁 방식이라고 할 수 있다. 즉, 고객에게 더 높은 가치를 제공함으로써 경쟁우위를 확보하고 궁극적으로 인터넷 비즈니스의 성공을 꾀하는 전략으로 사업 모델의 유형에 관계없이 적용할 수 있다.

또한 가치 기반 전략은 기존의 사업에서보다 더 높은 가치를 제공할 수 있게 하는 인터넷 매체의 특성을 활용하고, 더 높은 가치의 제공을 요구하는 시장의 특성을 반영한 것이다. 특히 인터넷 매체가 고객의 파악을 용이하게 한다든지, 개인화된 제공을 가능하게 하는 것들은 고객에게 제공되는 가치의 향상을 가능하게 하고 가치 기반 전략의 활용 가능성을 높여준다. 즉, 가치 기반 전략은 고객들이 어떠한 것에 더 큰 가

치를 느끼는 지를 파악하고 인터넷의 처리 능력 등을 이용하여 높은 가치를 창출하여 이를 고객에게 제공함으로써 경쟁 우위를 얻고자 하는 전략이다.

인터넷 비즈니스에서 가치 증대는 크게 거래 내용과 거래 방식의 측면에서 접근할 수 있다. 전자는 고객에게 전달되는 내용의 가치를 높임으로써 가치를 증대하는 것이다. 반면에 후자는 내용의 전달 방식을 바꾸어 가치를 높이는 것으로 동일한 내용이라도 보다 가치있는 방식으로 전달함으로써 전달되는 가치를 높이는 것이다.

내용의 가치는 그 유형에 따라 다르지만 대개 그 내용을 통하여 얻을 수 있는 효용(utility)으로 파악할 수 있다. 인터넷 비즈니스의 내용중에서 특히 정보의 가치는 의사결정에 얼마나 유용한가에 따라 결정된다. 거래 방식의 가치는 그 거래에 소요되는 희생에 대비하여 얻는 효익이 얼마나 큰가에 따라 결정된다. 따라서 고객들이 필요로 하는 가치 있는 내용을 만들고, 보다 쉽고 편리하게 지원하는 것이 가치를 향상시키는 기본적인 방법이다.

가치 증대의 구체적인 방법 측면에서는 그 내용이나 전달 방식을 디지털화한다든지, 물리적 내용이나 거래에 부가되는 정보를 보완한다든지, 내용이나 전달 방식을 개인화(customizing)한다든지, 내용이나 전달방식의 품질을 향상함으로써 가능하다.

가치 향상의 방법중에 특히 중요한 것이 내용과 거래 방식을 개인화하는 것이다. 고객에게 제공되는 정보의 내용이나 지원하는 거래의 방식을 개별 고객의 요구에 따라 다르게 할 때 고객은 정보나 서비스의 홍수 속에서 벗어나 자신이 필요로 하는 것만을 자신의 방식대로 취함으로써 더 높은 가치를 느끼게 된다. 이를 위해서는 고객에 대한 정보의 획득이 필요하다. 지속적인 관찰을 통한 고객 특성을 파악을 가능하게 하는 것은 다른 매체에서는 힘든 인터넷 매체의 특성이다.

5.3 고객 유치 전략

사업에 참여하는 고객의 수 확대에 초점을 맞추는

전략으로 디지털화된 정보가 갖는 규모의 경제와 네트워크 효과를 최대한 이용하는 것에 우선순위를 두고 있다. 사업 초기에는 고객을 유치에 매우 중요하므로 착수 단계의 사업자들이 많이 취하는 전략이다.

고객을 확보하기 위한 방법으로 대표적인 것은 무료 혹은 저가 공략이 있다. 정보의 제공이나 거래의 지원을 무료로 하거나 다른 사업자보다 가격을 낮추는 것이다. 소비자의 관심을 끌만한 다양한 이벤트도 고객 확보의 방법으로 많이 사용되고 있다. 추첨하여 경품을 제공하거나 신규 가입자에게 다양한 혜택을 주는 것 등 다양한 아이디어를 활용하고 있으며 앞으로 더 기발하고 획기적인 고객 확보용 이벤트를 생겨나고 있다. 광고를 통해 인지도를 높이려는 노력도 빼놓을 수 없는 고객 확보 전략이다. 많은 인터넷 비즈니스 사업자들이 매출액의 상당 부분을 광고비로 사용하는 것은 그들이 고객 확보에 주력하고 있음을 보여 주는 것이다.

고객 확보 전략의 성공 여부를 판단하는 중요한 기준은 임계적 다수(critical mass) 라고 하는 일정 수 이상의 고객을 확보하느냐에 달려 있다. 임계적 다수의 구체적인 기준은 사업의 종류나 전체 시장의 크기 등에 따라 다르지만 규모의 경제 효과를 누릴 수 있으며 네트워크 효과로 인해 향후 자생적으로 고객의 수가 증가될 수 있는 정도의 규모를 의미한다.

5.4 고객 유지 전략

고객의 확보 못지않게 중요한 것이 확보된 고객을 사업의 지속적인 고객으로 만드는 것이다. 전환비용이 낮으며 일정 수 이상의 고객을 확보해야 하는 상황에서 고객을 유지하는 것은 인터넷 비즈니스 성공의 핵심 요인이 된다.

고객 유지는 다음과 같은 세 가지 접근 방법을 취할 수 있다. 첫째, 다른 공급자로의 전환 비용을 높이는 것이다. 전환비용은 사용자가 사용하는 비즈니스 사이트에 대해 시간과 노력을 더 많이 투자할수록, 자신의 정보를 많이 제공할수록, 그리고 현재의 사용 환경에 익숙해질 수록 커지게 된다. 때로는 사용 방

법의 차이를 많이 두어 익숙한 사용자는 다른 사이트로 옮기기 싫도록 하는 것과 같이 전환 비용을 높이기 위한 인위적인 방법을 사용하기도 한다. 둘째, 현재의 사업자로부터 제공 받는 가치가 매우 높다고 느끼는 하는 것이다. 인터넷에서는 공급자들간의 비교가 용이하므로 이에 공급자가 이러한 비교 정보를 제공함으로써 고객들이 다른 사이트에 접속하여 사용해 보는 기회를 막는 것이다. 물론 이런 경우 실제적으로 고객에게 제공되는 가치를 높여야 할 것이다. 셋째, 관계에 기반한 고객 유지 방법이 있다. 신뢰를 통하여 공급자와 구매자간의 관계가 형성되거나 사용자간의 관계가 유지된다면 다른 공급자가 약간 더 큰 가치를 제공한다고 하더라도 다른 공급자에게로 가지 않게 된다.

고객 유지 전략의 성공 여부를 판단하는 기준은 고객들이 얼마나 오랫동안 단골로서 남아 있느냐 하는 것이다. 이는 고객 충성도(customer loyalty)로 판단할 수 있으며, 궁극적으로는 브랜드에 대한 충성도를 높여야 한다. 특히 브랜드에 이미지는 인터넷 비즈니스상에서 개별 고객들의 탐색 비용의 절감, 신뢰의 형성 그리고 품질에 대한 정보 전달이라는 세 가지의 중요한 기능을 수행한다 (Gallaughier, 1999). 따라서 브랜드에 대한 충성도를 확보하는 것은 단순히 기존 고객을 유지하는 차원에서 넘어 잠재적 고객들을 유인하는 방법이 되므로 인터넷 비즈니스에 성공하기 위해 추구해야 할 핵심적인 과제라고 할 수 있다.

VI. 결론 및 시사점

6.1 결 론

본 연구는 새로운 비즈니스 매체로서의 인터넷의 특성을 10가지로 도출하고, 이 특성이 미치는 영향을 기회적인 요인과 위협적인 요인으로 구분하여 도출하였다. 또한 인터넷 매체에 기반한 새로운 시장의 특성을 세 가지로 파악하였다. 이러한 매체의 특성과 영향, 그리고 시장의 특성을 활용한 인터넷 비즈니스

전략을 도출하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

새로운 비즈니스의 매체로서 인터넷은 다양한 특성을 갖고 있으며 이러한 특성은 인터넷 비즈니스의 성공에 중요한 영향을 미친다. 특히 높은 가치의 제공, 개인화된 형태로의 정보 제공 및 거래 지원, 시장의 확대, 저렴한 제공, 고객 속성 파악, 다양한 상호작용의 가능성 등은 인터넷 비즈니스의 성공을 위해 활용할 수 있는 기회적인 요인으로 파악된다. 반면에 경쟁의 확대, 사업 모방의 용이, 고객의 전환 비용 감소, 거래의 불완전성, 그리고 고객 확보의 어려움 등은 같은 위협적인 영향을 미치게 된다.

인터넷 매체의 특성에 비추어 볼 때, 인터넷에 기반한 새로운 시장은 규모의 중요성 증대, 고객 중심의 시장, 그리고 경쟁의 심화라는 세 가지 특성을 갖는다. 이러한 시장의 특성은 개별 사업자들의 사업 및 경쟁 방식을 결정 짓는 중요한 원칙으로 작용하게 된다.

시장의 원칙을 제대로 이해하고 매체가 주는 기회적인 요인을 활용할 수 있는 전략은 크게 사업 모델 중심 전략, 고객 확보 전략, 고객 유지 전략 그리고 가치 기반 전략의 4가지를 구분할 수 있다. 여기서 제시하는 네 가지의 전략은 서로 중첩되는 부분도 존재하며 완전하지도 않다. 그러나 각각의 전략은 각기 다른 전략적 목표와 방법들을 이용하게 되며, 인터넷 비즈니스 사업자들의 전략적 노력을 분석할 수 있는 도구로 사용될 수 있다.

본 연구는 실증연구나 분석에 기반하지 않고, 논리적인 연계를 중심으로 인터넷 비즈니스의 성공 전략을 도출하고자 하였다. 따라서 상당 부분 주관적인 논리가 포함되어 있다. 그러나 본 연구의 논리가 상당 부분 기존의 연구 결과와 사례들의 고찰, 그리고 논리적인 추론에 근거하고 있으므로 당위론적인 측면에서 인터넷 비즈니스 경쟁 전략 수립 및 실행에 기여할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 본 연구에서 사용한 논리적 흐름(인터넷 매체의 특성 => 기회와 위협적인 측면의 영향 => 시장의 특성 => 인터넷 비즈니스 전략 도출)은 그 약점에도 불구하고 기존의 어

떤 연구에서도 시도되지 않았던 독창성을 갖는다는 점에서 학문적인 연구에도 기여할 수 있을 것으로 기대된다.

물론 본 연구의 주장은 실증 분석을 통한 검증이 이루어지지 않았으므로 보다 정교한 연구가 뒤따라야 할 것이다. 특히 본 연구에서 개략적으로 제시한 네 가지 전략 유형은 그 가능성을 기술한 것이므로 보다 정교한 연구를 필요로 한다. 또한 인터넷 비즈니스의 전략은 항상 일정한 것이 아니라 사업의 진행 상태에 따라 변화할 수 있으므로 인터넷 비즈니스 전략의 동태적인 측면의 연구가 필요할 것이다.

6.2 인터넷 비즈니스 사업자를 위한 시사점

본 논문에서 제공하는 인터넷 비즈니스의 성공 전략과 이의 도출을 위한 분석은 인터넷 비즈니스를 수행하고 있는 실무자나 경영자들이 자신의 사업 방식을 살펴 봄으로써 전략적 문제점을 파악하고 향후의 방향을 수립할 수 있는 도움이 될 것이다. 이러한 시사점은 다음과 같은 측면에서 살펴 볼 수 있다.

첫째, 인터넷 비즈니스 성공은 인터넷 매체가 갖는 특성을 얼마나 잘 파악하고 활용하느냐에 달려 있다. 특히 기회적인 요인은 최대한 활용하고 위협적인 요인에 대해서는 철저한 대비를 하여야 한다.

둘째, 인터넷으로 인한 새로운 시장은 1인자가 전체 시장을 차지하는 경쟁 원칙이 적용되고 있다. 1인자가 되느냐 하는 것은 얼마나 많은 고객을 확보하고 단골로 유지하느냐에 달려 있다. 이 것을 결정하는 것은 소비자이며, 인터넷 시장하에서의 소비자는 물리적 시장에서보다 훨씬 더 까다롭다. 이러한 소비자를 단골화하려면 인터넷이 가능하게 하는 최고의 가치를 제공하여야 한다.

셋째, 자사에게는 인터넷 비즈니스의 성공 및 경쟁 우위를 위해 어떠한 전략을 이용하는가를 파악하여야 한다. 또한 전략이 시장의 환경적 특성에 대처할 수 있는 효과적인 방법인지도 검토하여야 한다. 특히 개별적인 전략의 성공 요인들을 분석하고 성공 요인과 전략의 일관성을 유지하도록 노력해야 한다.

참 고 문 헌

Angehm A., "The Strategic Implications of the Internet: An application of the ICDT Model to Internet Strategical Analysis", 1997
 In: <http://www.insead.fr/CALT/Publication/ICDT/strategicalImplication.doc>

ESPRIT, Electronic Commerce An Introduction, European Commission, April 1997,
 In: <http://www.ispo.cec.be/ecommerce/introduc.htm>

Evans P. B. and T. S. Wurster, "Strategy and the new economics of information", *Harvard Business Review*, Boston, Sep/Oct 1997, Pp. 70-82

Gallaugh J., "Challenging the New Conventional Wisdom of Net Commerce Strategies", *Communications of the ACM*, Vol. 42, No. 7, July 1999, Pp. 27-29

Green, H. and S. Browder, "Cyberspace Winners: How they did it," *Business Week*, June 22, 1998

Hagel III, J. and A. G. Armstrong, "Net gain: Expanding markets through virtual communities", *The McKinsey Quarterly*, 1997 Number 2, Pp. 140-153

Kierzkowski, A., S. McQuade, R. Waitman and M. Zeisser, "Marketing to The Digital Consumer", *The McKinsey Quarterly*, 1996, Number 3. PP.5-21

Malone, T., J. Yates and R. Benjamin, "Electronic Markets and Electronic Hierarchies: Effects of Information Technology on Market Structure and Corporate Strategies", *Communication of the ACM*, Volume 30, Number 6, 1987, Pp.484-497

Rayport, F. J. and J. J. Sviokla, "Managing in the Marketplace", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec 1994, Pp.141-150.

Shapiro, Carl and H. R. Varian, *Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy*, 1998

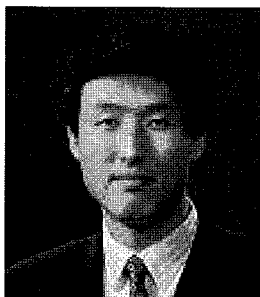
Timmers, P., "Business Models for Electronic Markets", *Electronic Market*, Volume 8, Number 2, April 1998.

● 저 자 소 개 ●



한 두 흠 (dolby@ysc.ac.kr)

공동저자 한두흠은 1992년 고려대학교 경영학과를 졸업하고, 동 대학원에서 1994년에 경영학석사(MIS) 학위 취득하였으며 1996년에 경영학 박사과정(MIS)을 수료하였다. 고려대학교 정보통신전략센터에서 정보통신기술 정책에 대한 연구와 회계시스템의 설계 분석 및 구축 등 실제 기업체를 대상으로 한 정보시스템의 개발 업무를 수행하였다. 현재는 용인송담대학 인터넷 경영정보과에 재직중이다. 주요 관심분야로는 전자상거래 전략, 정보시스템 구축, 기업 업무에서 데이터베이스와 정보통신의 활용, 그리고 정보통신 기술 분석 및 정책 등이다.



한 재 민 (jaemin@kucn.korea.ac.kr)

공동저자 한재민은 고려대학교 무역학과를 졸업하고, 1988년 University of Iowa에서 경영학 박사학위(MIS)를 취득하였다. 1989년부터 1990년까지 산업과학기술연구소(RIST)에서 주임연구원으로 재직한 후, 1991년부터 고려대학교 경영대학 교수로 재직중이다. 주요 관심 분야로는 경영혁신, 조직성장 및 발전과 정보화, 인공지능의 기업경영에의 응용, 정보시스템의 전략적 활용, 정보통신산업의 기술분석 및 정책, 전자상거래 등이다.