

기업이 인터넷을 성공적으로 활용하는데 요구되는 요인 분석과 인터넷 활용 전환 전략

권원일* · 박명철** · 김문구***

Enterprise-wide Internet Strategy based on the Analysis of the Critical Success Factors of the Internet Usage

Won-Il Kwon* · Myeong-Cheol Park** · Moon-Koo Kim***

■ Abstract ■

The needs of strategic approach toward the usage of the Internet in corporate context are increasingly important as digital economy changes the way of doing business. However, companies are not easily taking the opportunity since the strategic use of the Internet is difficult because of the conflicts in distribution, business process, organization structure, etc.

The Internet strategy applicable to companies in a generic context is proposed by identifying the CSFs (Critical Success Factors) in exploiting the potential of the Internet. CSFs are derived by the previous study and case analysis, from which two most important factors are chosen based on a survey. In the survey, the ranking of the significance of the 8 CSFs from the 25 cases is questioned to the Internet experts. Then a 2×2 matrix is designed to find the optimal area for a company to be successful in the Internet usage. The strategy suggested here appears to be the shifting strategy in order to be in the optimal area in using the Internet strategically.

* 취파파빈 경영전략 팀장

** 한국정보통신대학원대학교 경영학부 교수

*** 한국정보통신대학원대학교 경영학부 석사과정

1. 서 론

최근 인터넷이 산업과 기업에 많은 영향을 미치고 있다는 것을 인식한 많은 기업들이 인터넷을 적극적으로 활용하고자 하고 있으나, 그 성과는 천차만별이다. 온라인 서점 아마존처럼 혜성처럼 등장한 신생 기업이 당당히 선두를 지키는가 하면, IBM같은 거대 기업도 온라인 백화점과 같은 신사업에 진출했다가 실패하기도 한다. 또한 Dell은 인터넷 등의 직판 채널을 통해 컴팩 등 기존 선도 기업들을 앞서는 성공을 거두고 있는 반면, 컴팩(Compaq)이 델(Dell)의 성공에 자극받아 자사의 기존 유통망을 유지한 상태에서 인터넷 채널을 채택하였으나 기존 유통망에 속해있던 업체들의 반발로 성공하지 못하였다. 이는 기업이 선부르게 인터넷을 활용한다면 실패를 초래할 가능성이 크므로, 기업의 인터넷 활용은 신중하고 체계적으로 다뤄져야 함을 암시해준다.

이런 냉혹한 현실에서 국내 기업은 새로운 IT 관련 기술이 등장하면 유행처럼 채택하는 경향이 있어, 인터넷 관련 IT기술도 심사숙고 없이 선택하는 경우가 많다. 그리고, 현재 인터넷을 활용하는 기업 전략을 많은 사람이 언급하고 있지만, 대부분 성공한 사례를 보고 그 시사점을 단편적으로 제안하는데 그치거나 대부분 대동소이하고 피상적인 의견을 제시하고 있다. 이러한 상황에서 기업이 인터넷을 성공적으로 활용하는 체계적인 전략적 방향을 제시하는 것은 커다란 의의가 있다고 본다.

1.1 연구의 배경 및 목적

기업들이 인터넷의 중요성을 절실히 인식하면서도 인터넷 사업에 대한 투자나 전략 수립에 어려움을 느끼는 이유는 인터넷 시장이 가능성이 큰 만큼 위험과 불확실성이 크기 때문이다. 인터넷 시장의 불확실성은 인터넷으로 커다란 성과를 거두고 있는 기업이 아직 소수에 불과하다는 사실에서 여실히 드러나고 있다. 또 한가지 장애요인은 기업

의 전략적 인터넷 활용이 기존 유통경로와의 갈등이나 조직내의 저항 등 기존 사업 모델과 충돌한다는 것이다. 이는 기업들의 인터넷 사업 진출과 활용을 제한시키는 주된 요인 중의 하나이다. 이러한 장애요인의 존재를 입증하는 예로, 인터넷 전문 조사기관인 슈퍼터 커뮤니케이션스는 기업들의 인터넷 판매에 따른 신규고객 창출 비율은 전체의 6%에 불과하고 나머지는 기존 유통 경로와 겹친다는 연구결과를 발표하였다[12].

대부분의 기업들은 인터넷을 전략적으로 활용하는데 있어 기존의 몇몇 성공사례의 인터넷 활용 방식이나 비즈니스 모델을 그대로 원용하여 받아들이고 있다. 이런 접근은 결과적으로 좋은 성과를 기대하기 힘들고, 설령 성공한다 하더라도 그 성공이 제한적일 수 밖에 없다. 그러므로 본 연구에서는 기존의 도식적이고 일률적인 성공사례 중심의 비즈니스 모델링 및 성공전략 제안에서 벗어나 보다 체계적인 방식으로 기업의 인터넷 활용전략을 도출하고자 한다.

이러한 가능성과 위험, 불확실성이 큰 인터넷 경영환경에서 본 연구의 목적은 기업의 CEO나 CIO가 인터넷을 기업에 활용하고자 할 때 생각할 수 있는 틀을 제공하고 전사적인 수준에서 전략적인 의사결정을 내리는데 도움이 되는 인터넷 활용 전략을 제안하는데 있다.

1.2 연구 방법

먼저 전체적 수준에서의 성공전략을 도출하기 위한 틀을 만들기 위해 인터넷을 활용해 성공한 기업이나 인터넷을 성공적으로 활용하고 있는 기업들의 성공요인을 살펴보았다. 이 성공요인들 중에서 가장 중요하다고 판단되는 2개의 성공요인을 추출하여 매트릭스를 구성함으로써 인터넷을 전략적으로 활용하는 방향을 제시하고자 하였다.

두 축을 결정하기 위해서 본 연구에서는 직관적이고 개념적인 접근(conceptual approach)과 통계적인 방법을 병용하여 최대한 객관성과 신뢰성을

유지하고자 하였다. 구체적인 연구방법은 다음과 같다.

우선 성공 기업사례의 인터넷 활용의 주요성공요인(Critical Success Factors : CSF)들을 분석한다. 즉 인터넷을 성공적으로 활용하기 위한 요건들을 파악한 후, 이를 토대로 인터넷기업을 대상으로 성공요소를 묻는 설문조사를 실시하였다. 이 설문조사결과를 토대로 인터넷을 성공적으로 활용하는데 결정적인 역할을 하는 요인을 추출해 인터넷 활용 성공전략에 필요한 축으로 선정하였다. 일단 2개의 축이 결정되면 각 요인의 강점의 결합지점을 최적의 지향점으로 선정하였다. 이 결과를 중심으로 궁극적으로 해당기업이 매트릭스 상에서 위치한 지점에서 최적의 지향점으로 가기 위한 전환전략(경로 선택 전략)을 제시하였다.

2. 본 론

2.1 인터넷 활용 기업 전략에 대한 기존 연구

Hartman등(2000)은 기업이 인터넷을 전략적으로 활용할 분야를 발견하고 선택하는 도구로 e-비즈니스 가치 매트릭스를 제안하고 있다. 이는 e-비즈니스를 평가하는 유용한 측정도구이며 기업이 산업 각 분야에서 인터넷 사업으로 재구성하는 방법과 전략에 대해서 기술하고 있다. 그는 e-비즈니스에 영향을 미치는 두가지 핵심 특징을 관행혁신과 비즈니스의 중요성으로 보았다. 이렇게 구성된 매트릭스의 틀에 맞춰 모든 종류의 e-비즈니스가 포지셔닝하고 있는 위치를 파악할 수 있다면 기업의 성공기회를 최대화하는데 도움을 줄 수 있다는 것이다[3].

장영(1999)은 인터넷 비즈니스를 인터넷을 활용하여 수행하는 사업활동, 제공되는 서비스의 특성에 따라 포털, 판매, 중개, 콘텐츠의 4가지 유형으로 구분하고, 기존 비즈니스와는 달리 "가상사회에 진입하여 생존하고 성장하는 것"으로 보았다. 그래서, 인터넷 비즈니스는 새로운 수익창출원리가 요

구되며, 인터넷 비즈니스 전략의 핵심은 이러한 수익창출 과정에서 가상사회의 특성을 최대한 활용하여 회원수가 급증하기 시작하는 변곡점을 최대한 앞당기는데 있다고 보았다. 즉, 인터넷 비즈니스의 단계를 진입단계, 생존단계, 성장단계로 구분하고, 각 단계에서 가장 핵심적이라고 판단되는 성공요소를 파악하여 4가지 유형에 해당되는 사례기업을 국내외별로 선정, 구분하여 평가한 후, 상호비교를 통해 국내 기업에 필요한 전략적 시사점을 제시하였다[11].

Cappel(1997)은 인터넷을 기업에 활용하면 잠재고객에 대한 접근이 쉬워 시장확장이 용이해지고, 멀티미디어를 이용하여 상품을 소개할 수 있고, 상품 광고나 판매에 시간적 제한이 사라지고, 소규모의 기업이 인터넷의 이용 방법에 따라서 대기업과 대등하게 경쟁할 수 있다는 장점이 있고, 이는 기업의 경쟁우위전략으로 사용될 수 있다고 보았다. 그는 이러한 인터넷의 강점을 전략적으로 활용하기 위해 차별화 전략, 틈새시장으로의 세분화 전략, 저비용 리더쉽 전략을 제안하였다[2].

한편, 이상길(1998)은 그의 논문 "기업의 인터넷 활용과 경영전략"에서 기업의 인터넷 활용 전략을 공개 데이터베이스 전략, 웹 마케팅/광고 전략, 유연 제품 개발 시스템 전략, 인터넷 EDI전략, 가상기업 전략으로 분류하여 제안하고 있다. 그는 각각의 전략에 대한 내용과 사례를 통한 실행 절차를 개괄적으로 설명하고 있다[10].

Eryn Brown(1999)은 시어스(Sears)와 월풀(Whirlpool)의 사례를 들어 전통적인 대기업이 인터넷을 어떻게 활용하여 전략적인 우위를 달성할 것인지를 제시하였다. 시어스와 같이 회사 내에 새로운 인터넷 사업 부서를 발족, 신규 인력을 통해 새로운 사업 기회를 창출하는 것과, 월풀과 같이 인터넷 사업이 기업 전체의 경영전략과 일치할 경우는 기업 내부에 두고, 경영전략과 상치되는 경우에는 과감하게 분사(Spin-off)하는 것이 사례연구에서 발견한 인터넷 활용 기업 전략이다. 그는 시어스의 전략적 문제점을 제시하면서 월풀의 전략

을 보다 타당하다고 보고 있다[1]

Linda Himelstein (1999)은 피엔지(P & G-Procter & Gamble)의 인터넷 사업전략을 사례로 들어 기존 브랜드를 가지고 있는 기업의 인터넷 사업에 벤처 캐피탈을 포함시키는 전략에 대해 소개하고 있다. 피엔지는 IVP(Institutional Venture Partners)라는 창업투자회사와의 공동 출자로 자사의 162년 전통에서 비롯된 '소비자에 대한 이해'와 실리콘 벨리에 정통한 IVP의 '인터넷 사업에 대한 지식'을 조합하여 상승효과를 유도하는 전략을 실행중이다[4].

LG 경제연구원의 배우련(1999)은 인터넷 시대의 기업 전략을 산업구조의 변화와 기업 경쟁 양상의 변화에서 찾고 있다. 인터넷의 확산이 그 개방성으로 인해 거래비용을 절감시켜 전통적으로 기업 가치의 원천으로 여겨졌던 브랜드, 명성, 영업조직 같은 것들을 일순간에 허물어 버릴 수 있는 것에서 살펴볼 수 있는 것과 같이, 그는 인터넷이 전통적인 패러다임을 와해시키고 있다고 주장한다[8].

인터넷의 등장은 기업이 자신의 핵심역량에 근거하여 전문화하고, 모든 역량을 한 분야에 집중하고, 기타 관련 분야는 아웃소싱(Outsourcing)하는 가치사슬의 분해와 네트워크 조직의 확산을 부추기고 있다고 본다. 마지막으로, 인터넷이 지금 보다 더 위력을 발휘하는 시기에 대비하여 기업들은 집중해야 할 전문 분야를 찾아야 하며 또한 그 분야에서 범위와 규모의 경제를 추구해야 한다고 제안하고 있다. 예컨대 고객관리나 생산 부문에 집중하면서 범위(scope)와 규모(scale)의 경제를 달성하기 위해서는 단순히 조직을 분해하는 것에서 나아가 새로운 조직을 만들어야 하며 기업의 크기(size)를 확보해야 한다. 크기의 확보를 위해서 과거에는 인수를 통한 수직적 통합이 주로 이루어졌다. 그러나 하나의 부문에 전문화하기 위해서는 기업 인수의 방향이 동종 업체를 통합하는 수평적 통합이어야 한다는 등의 제안을 하고 있다.

한편, LG 경제연구원의 최우열(1999)은 인터넷

의 미래를 둘러싼 갖가지 예측과 장밋빛 전망은 난무하고 있지만, 정작 인터넷 혁명을 주도해야 할 기업들은 인터넷 미래의 불확실성으로 인해 혼란스러워 하고 있음을 강조하면서 21세기 인터넷의 미래를 네 가지 시나리오로 살펴보고 인터넷의 효과적인 활용전략을 소개하였다. 그는 인터넷을 외부보다 내부자원에 적극 활용하는 전략, 점진적으로 진화하는 전략, 비즈니스 생태계(Business ecosystem)를 구축하는 전략을 제안하고 있다[12].

포레스터 리서치의 Shevlin, et. al (1999)은 전세계의 2,500개의 회사를 인터뷰 등의 방법으로 조사한 결과, 인터넷 이용을 위해 그들의 기업구조를 재편성할 필요가 있다고 보았다. 즉, 기존의 사업에 인터넷을 도입하기 위해서는 회사 내에 인터넷 활용 전담부서(Dot Corp)를 두어야 하고, 새로운 사업 모델을 만들기 위해서는 분사(spun-off)된 사업부서(Dot Com)를 배치해야 한다고 제시하였다. 그는 대상 회사들과의 인터뷰를 통해 기업들이 수년동안 인터넷의 가능성을 모색해 왔음에도 불구하고, 여전히 최적화된 기업구조를 찾기 위해 노력하고 있다는 것을 알아내었다. 그는 인터넷 전략이 기업의 조직구조를 결정하고, 조직구조에 관해 결정을 내리기 위해서 경영 간부들은 먼저 그들의 인터넷 활용 목적을 결정해야 한다고 주장하였다. 그에 따르면, 인터넷 전략은, 산업이나 회사에 따라 그 특성은 다양하게 나타나지만, 닷컴(Dot Corp)으로의 확장전략과 닷컴(Dot Com)으로의 도약전략으로 요약된다[6].

2.2 기존 연구의 한계점

Hartman 등(2000)이 제시한 매트릭스는 저자들의 주관적인 판단에 의한 것으로 객관적인 증명에 대해서는 전혀 언급이 없다. 전문가들의 직관이라는 점과 본 연구 설문분석에서의 객관적인 결과와 유사하다는 면에서 유용한 매트릭스로 평가될 수 있다. 그러나, 텔 컴퓨터와 프룟오브더룸의 e-비즈니스 발전과정을 예를 들어가며 매트릭스에 적용

해보는 정도에 머물고 있고 구체적인 전략적 지침이 빠져 있다.

장영(1999)의 연구는 인터넷 비즈니스의 일반적인 특성과 선진사례를 참조하여 국내 선도기업의 현황과 문제점을 분석하여 국내기업의 실정에 맞는 인터넷 비즈니스 성공요소와 시사점을 제안하는 것을 목적으로 하고 있어, 그 목적 달성을 위해서는 체계적으로 인터넷 활용 측면을 접근하고 있다. 그러나, 전략을 수립하는데 가장 핵심인 전략의 틀이 없어, 전략 제안 보다는 사례분석을 통한 체계적인 시사점을 제안하는데 그치고 있다.

Cappe(1997)과 이상길(1998)의 전략 제안은 인터넷의 특성과 사례들을 살펴본 후 거기에서 시사점을 찾아 기업의 전략으로 활용해야 한다고 제안하고 있을 뿐이다. 이상길의 경우, 자신의 전략 제안의 시사점으로 인터넷 활용이 기업의 일부분에 제한되어서는 안되고, 기업 활동 전체의 정보흐름을 관리하는 도구로 활용되어야 함을 주장하였다. 그러나, 단순한 제안일 뿐 기업이 나아갈 방향에 대해서 생각할 수 있는 틀을 제공하지는 못하고 있다.

Brown(1999)은 기존 기업이 새로운 인터넷 사업을 시작할 때의 전략만을 사례 분석을 통해 기업 내부에 두는 것과 분사시키는 것에 대한 전략을 제안하였는데, 기업이 내외부 전체적으로 인터넷을 활용하는 것은 전혀 설명하지 못하고, 또한 발견 자체를 체계화 시키지 못하였다는 한계점을 가지고 있다. 한편, Himelstein(1999)의 인터넷 활용 전략은 매우 단편적이어서 기존 기업이 새로운 인터넷 비즈니스를 시작할 때 사용하는 전략적 제휴의 방법과 대상에 대해서만 제안하고 있다.

배우련(1999)과 최우열(1999)이 제안한 전략은 인터넷의 등장에 의한 현상을 설명하는데 그치고 있다. 즉, 사실이나 예측의 전달에 그치고 있어 실제 CEO나 CIO가 사용하는데 있어서 현실적인 방향제시는 해줄 수 없다고 보여진다.

Shevlin(1999)의 전략은, 인터넷 활용을 기업이 기존의 사업을 확장하는 분야와 새로운 사업을 시

작하는 분야로 구분하고, 이를 위해 필요한 조직구조를 선택하는 것에 치중하고 있다. 인터넷 활용을 다각도로 체계적으로 다루고 있지만 인터넷 활용을 위한 조직구조 선택에 치우치고 있어, 전체적인 인터넷 활용의 틀을 제공하는 데는 부족하다고 보여진다.

2.3 기업의 인터넷 활용 성공전략

본 장에서는 기업이 인터넷을 성공적으로 활용하기 위한 최적의 지향점(Optimal Area)을 제안하고 다른 지점에 속해 있는 기업들이 최적의 지향점으로 이동, 전환하기 위한 방법을 모색하고자 하는 것이다. 이것은 기업의 특성과 상관없이 인터넷 활용 방향을 제시해 주는 역할을 한다.

2.3.1 성공전략의 축을 결정하는 요인의 선정

인터넷을 전략적으로 활용하고 있는 성공기업의 사례 연구와 기존연구에서 공통적으로 파악 가능한 인터넷 활용의 성공 관련 항목(성공요인)들은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 인터넷 활용의 성공 관련 항목

항 목
a. 초기 진입효과 (first mover effect)
b. 기존 사업과 연계 추진
c. 기업 가치창출의 핵심에 활용
d. 고객/파트너가 참여하는 개방형 모델 구축
e. 새로운 변화 대응 역량
f. 상생(win-win)전략구사
g. 전략적 제휴
h. 적합한 인터넷 기술의 적절한 활용

이러한 성공요인 중 기업이 인터넷을 활용하는데 가장 큰 영향을 미치는 것을 파악하기 위해 설문조사를 실시하였는데, 설문 대상은 한글과컴퓨터, 인디 시스템 등의 인터넷 기업 CEO를 비롯해 창업투자회사, 대기업, 중소기업, 교수, IT 전문 신

문기자 등 각계의 인터넷 전문가 40명이다.

설문은 각 사례에 대한 성공요인의 중요도를 A, B, C로 평가 하였다. 그리고 각각의 성공 항목에 대한 설문 응답자별 평균을 종합하여 각각의 성공 요인에 대해 종합적인 평균치를 구하였다. 이 때, 평균을 구하기 위해 선호도 A, B, C를 1, 2, 3으로 순위를 정하고 선호 점수는 (4-R)로 하였다. 즉, A에 3, B에 2, C에 1, 공란에는 0의 값이 각각 할당되었다. 각각의 인터넷 활용 성공요인에 대한 선호도(중요도) 평가는 기준표를 작성하여 명시하였다. 기술통계의 최종 결과는 다음 <표 2>와 같다.

성공전략의 축을 결정하기 위해 가장 평균값이

높은 세 가지 항목을 선택하였다. 단순한 평균값을 통해 선택한 항목이 다른 성공요인에 비해 절대적으로 차별화되고 큰영향을 미치는 요인임을 입증하기 위해, 즉 선택된 3가지 항목이 유의한 지를 검증하기 위해서 t-검증을 실시하였다. 모든 평균값을 2가지씩 각각 쌍대비교(pairwise comparison)를 하였다. 그 결과 평균값이 높은 세가지 항목 중 '기존 사업과의 연계추진'과 '고객/파트너가 참여하는 개방형 모델구축'만이 90%의 신뢰도에서 유의하였고, 다른 모든 비교는 95%의 신뢰도에서 유의하였다.

결과적으로 설문에 사용된 인터넷 활용 성공요

<표 2> 전환전략의 축을 결정하는 요인 선정 과정

	시장선점 효과	기존 사업과 연계 추진	기업 가치창출의 핵심에 활용	고객/파트너가 참여하는 개방형 모델 구축	새로운 변화 대응 역량	상생 (win-win) 전략 구사	전략적 제휴	적합한 인터넷기술의 적절한 활용
DHL	0.94	2.06	1.88	1.50	2.00	0.56	0.44	1.00
한솔 CSN	1.25	0.88	2.06	1.69	1.38	0.44	0.88	1.63
시스코	0.63	1.75	1.56	1.50	1.63	0.56	1.31	1.25
DELL ONLINE	1.69	1.31	2.56	2.31	2.19	0.88	1.13	1.56
포드 자동차	0.63	1.56	1.63	1.31	1.50	0.50	0.81	0.94
GE	0.88	1.56	1.63	1.38	1.50	0.94	0.88	1.06
보잉	0.69	1.25	1.44	1.31	1.94	0.88	0.63	1.31
WHIRLPOOL	0.44	1.88	0.69	1.25	1.25	0.56	0.38	0.75
HP-'휴렛팩커드'	1.00	1.50	1.88	1.19	1.88	1.06	1.00	1.75
LG전자	0.63	2.00	1.25	1.44	1.31	0.44	0.44	0.88
아마존	2.81	0.75	2.13	2.63	1.56	1.31	1.50	2.00
A M E R I C A N AIRLINES	1.38	2.13	1.31	1.56	1.63	0.63	1.13	1.56
BANK ONE	0.56	1.56	1.50	1.69	1.88	0.63	0.75	1.25
찰스스왑	1.88	1.13	1.88	2.31	1.88	1.31	0.88	1.19
AUTO-BY-TEL	1.50	1.31	1.88	1.50	1.13	0.63	0.56	0.81
골드뱅크	2.44	0.44	2.19	1.81	1.31	0.38	0.88	1.13
E*TRADE	2.44	0.69	2.19	2.56	1.69	1.19	1.38	1.50
EBay	2.44	0.69	2.25	2.50	1.88	1.13	1.06	1.69
리바이스	0.88	2.31	0.75	1.19	1.56	0.69	0.63	0.63
벤처농장 상황마을	1.44	0.69	1.63	0.69	1.25	0.13	0.31	0.56
P&G	0.69	1.38	1.31	1.56	1.44	0.56	0.56	0.75
YAHOO!	2.63	0.75	1.75	1.88	1.94	0.81	1.69	2.06
WEB TV 네트워크	1.50	1.44	1.63	1.38	1.31	0.44	1.06	1.31
BELL ATLANTIC	0.44	1.44	1.31	1.69	1.44	0.75	0.56	1.13
전체 평균	1.32	1.37	1.68	1.65	1.56	0.74	0.86	1.25

인들 가운데 가장 중요한 요인은 평균값이 가장 높은 세 요인과 일치한다고 볼 수 있으며, 기업이 인터넷을 전략적으로 활용하는 성공요인 중 축을 이루는 것이, 중요도가 높은 순으로, “기업 가치창출의 핵심에 활용”, “고객/파트너가 참여하는 개방형 모델 구축”, “새로운 변화 대응 역량”의 순으로 나타났다.

여기서 인터넷을 활용해 고객/파트너가 참여하는 개방형 모델을 구축하는 것은 인터넷을 기업 가치창출의 핵심에 활용하는 것과 같은 차원에서 다뤄질 수 있다. 고객과의 관계와 사업파트너와의 관계가 디지털 시대 기업 가치 창출의 핵심이라는 것은 많은 문헌에서 다루지고 있다[5, 7, 9]. 특히, 유석진(2000)은 마이클 포터의 가치사슬과 가치시스템 개념을 도입하여 디지털 시대 기업의 가치(밸류)시스템에 대해서 논하였는데, 기업의 가치창출에 가장 핵심적인 영향을 미치는 영역을 고객 주도적 시장환경 조성과의 기업간 거래비용의 두가지로 설정하였다[9].

일반적으로 고객과의 관계가 실제 기업 가치 창출에 핵심적인 역할을 하는 것을 반영하는 것이 인터넷 시대에 그 중요성이 강조되고 있는 CRM 또는 eCRM 이고, 사업파트너와의 관계를 다루는 것이 SCM 또는 eSCM이다.

이렇게 해서 도출된 두가지 성공요인을 중심으로 매트릭스를 구성하여 인터넷 활용 전략을 제안하였다. 먼저 각각의 성공요인에 대해 기술해 보면 다음과 같다.

기업의 가치창출 핵심분야를 중심으로 인터넷 활용

기업은 인터넷을 가치사슬 내에서 다양하게 활용을 한다. 기업 가치창출의 핵심영역을 중심으로 인터넷을 활용하는 기업도 있으며 또한 지원이나 보조적인 수단으로 인터넷을 활용하는 기업도 있다. 그런데 대부분의 성공 사례에서도 알 수 있듯이 인터넷은 이제 기업의 전략적 무기로 기업 가치 창출의 핵심부분에서 활용되고 있고, 기업에서

인터넷을 업무프로세스의 핵심에서 사용하는지의 여부는 성공에 커다란 영향을 미친다. 이러한 사실은 본 연구에서 “기업 가치창출의 핵심에 활용”이 인터넷을 활용한 성공에 하나의 축이 된다는 것을 뒷받침해 준다.

인터넷이 창출하는 새로운 경영환경에 대한 기업 조직의 능동적 대응

인터넷은 기업환경에 커다란 변화를 일으키고 있고, 기업에서 인터넷은 전략적인 필수 (strategic necessity)가 되어가고 있다. 이러한 변화를 능동적으로 수용하는 기업이 있는가 하면, 변화에 소극적이거나 변화를 두려워하는 기업, 조직 내부에서 저항이 심한 기업도 있다. 그런데 대부분의 성공 기업들은 변화를 주도적으로 이끌어 나가거나 기업의 변화를 내부에서 주체적으로 수용하고, 조직 내부를 새로운 인터넷 환경에 적합하도록 재조직한 기업들이 대부분이었다. 기존 연구가 보여주는 이러한 사실은 “새로운 변화 대응 역량”을 인터넷 활용 성공요인의 가장 중요한 요소중의 하나라는 주장을 지지한다.

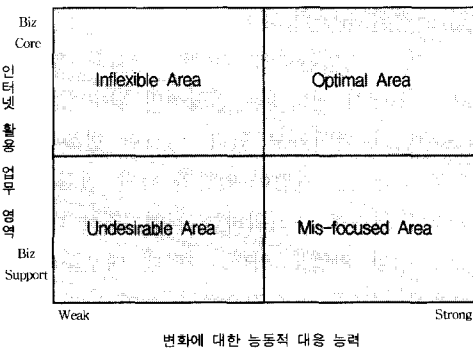
이 두 요인을 중심으로 두 축을 나누고 전환전략 매트릭스를 구성하고 각각의 영역에 대해 기술해 보면 다음과 같다.

2.3.2 인터넷의 기업 활용 성공전략 매트릭스 구성

<그림 1>에서 보이는 바와 같이 매트릭스 는 최적의 영역인 Optimal Area, 변화에 대한 대응능력이 떨어지는 Inflexible Area, 인터넷을 가치창출의 핵심영역에 사용 하지 못하고 있는 Mis-Focused Area, 인터넷을 전략적으로 사용하지 못하는 영역인 Undesirable Area로 구성된다.

Optimal Area는 인터넷을 가장 잘 전략적으로 활용하는 영역으로 인터넷이 창출해 낸 새로운 기업환경의 변화에 잘 대응하면서 인터넷을 기업의 핵심업무 영역에 적극적으로 활용하고 있다. 대부분의 인터넷 성공 기업들이 여기에 속하며 특히

아마존 등과 같이 창업부터 인터넷을 기업의 중요한 핵심적 전략 자원, 도구로 파악한 기업이나 시스코나 델처럼 인터넷 활용을 통하여 시장기회를 선점 하고 가치 창출의 핵심 영역에 인터넷을 도입, 활용하여 비즈니스 프로세스 혁신을 달성한 기업들이 이 영역에 해당 된다.



〈그림 1〉 인터넷 활용분야 vs 변화에 대한 대응에 따른 전환전략의 틀

Inflexible Area에서 기업은 인터넷을 기업의 가치창출의 핵심부분에서는 적절히 활용하고 있으나, 새로운 변화에 대하여 기업이 조직 내적인 측면과 기업의 외부적인 관계 측면에서 적절하게 대응 하지 못하고 있다. 그러나 인터넷이 가져온 새로운 환경은 기업으로 하여금 이러한 분야에서의 적절한 대응을 요구한다. 현재 인터넷은 가변성이 높으며 불확실성이 큰 기업외적 환경을 조성 하는 반면, 기업으로 하여금 비용절감, 새로운 사업기회제공 등 기업의 경쟁력 제고에 필수적인 기회를 제공한다. 이러한 위험을 수반하지만 매력적인 기회를 심분 활용하기 위해서는, 기업 조직이 기존의 거래 형태나 경영행위에서 벗어나서 새로운 조직문화, 조직혁신, 경영혁신 등을 proactive하게 수용할 수 있어야 한다. 이 영역에 위치한 기업들은 인터넷이 제공하는 기업혁신의 기회에 기업조직이 적절하게 대응하지 못하여 Optimal Area가 누리는 성과나 시장지위, 경쟁력 우위를 성취하지 못하고 있다.

Mis-focused Area에서는 기업이 인터넷을 조직 내외적으로 잘 수용하고 대응하지만 인터넷을 기

업의 핵심 영역보다는 기업이 가치창출을 보조하거나 지원하는 부분에서 활용하여, 기업 수준의 경쟁력 강화 등으로 인터넷의 활용이 연결되지 못하고 있다. 그러므로 인터넷을 단순히 기업의 보조수단으로 활용하는데 그친다면 인터넷이 제공하는 기회를 최대한 활용하지 못하는 한편, 디지털경제의 환경에 적응하지 못하는 우를 범하게 된다. 인터넷은 물론 기존의 경영전략이나 경영기법의 연계 하에서 새로운 경영의 도구임에는 틀림이 없으나, 거래의 질서나 기업의 경영역량 자체를 재편시킨다는 측면에서 매우 강한 영향력을 지니며, 궁극적으로 전략적 필수도구(strategic necessity)로 자리매김하고 있다. 그러므로 단지 인터넷을 보조적인 수단이 아닌 기업의 가치가 창출되는 핵심역량에서 활용하지 못한다면 역시 Optimal Area가 되지 못한다.

Undesirable Area는 인터넷을 전략적으로 활용하지 못하는 영역(Area)으로서 인터넷을 기업의 가치창출의 핵심영역에 활용하지 못하는 것은 물론이고, 인터넷이 창출하는 기업환경에 적절하게 대응하지도 못하는 기업들이 여기에 속할 수 있다. 대부분의 변화에 적절하게 대응하지 못하는 기업들이 인터넷이라는 거대한 시대적 조류에 밀려 있을 뿐, 전략적인 의도(strategic intents)를 갖지 못하고 인터넷을 단지 관망하는 수준에 그치고 있다. 이러한 기업들은 인터넷이 제공하는 기회를 최대한 이용하지 못하여 인터넷이 가져오는 산업이나 경쟁력 재편 속에서 도태되거나 아니면 2류 기업으로 남을 가능성이 높다. 그러므로 본 영역(Area)에 속하는 기업들은 인터넷을 전략적으로 활용하기 위해서 새로운 변화에 대한 기업조직의 혁신과 전사적 차원에서의 대응을 필요로 하는 것은 물론, 인터넷을 기업 전체적인 수준에서 핵심 역량을 강화하기 위해 사용하는 접근이 요구된다.

2.3.3 기업의 인터넷 활용 성공전략 제안

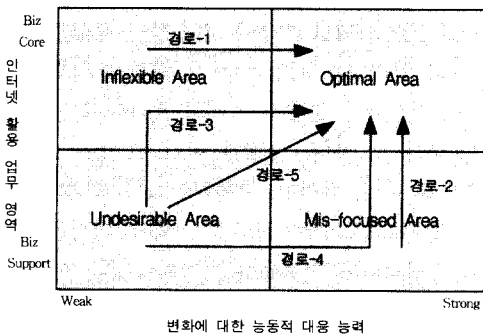
성공전략 제안을 한마디로 요약해 보면, 인터넷을 전략적으로 활용하고자 하는 기업은 인터넷을

기업가치 창출의 핵심에서 활용하고, 그 과정에서 생기는 변화와 인터넷경제 자체가 야기시키는 변화에 대해 능동적으로 대응해야 한다는 것이다. 이러한 전략을 구체화시키기 위한 방법으로 Optimal Area에 속하지 않는 기업들이 그곳으로 이동하기 위한 시도를 기술하였다. 전략의 수립은 최적의 위치로 향하는 경로를 설정하고 그 경로에 대해 설명하는 것 (전환전략)으로 대체하였다.

전환경로의 설정은 '기업 가치창출 핵심영역에서 인터넷활용'과 '변화에 대한 조직의 대응능력'이라는 두 축에 의해 나뉜 영역을 비교하여, 각 영역에서 최적의 영역으로 이동하는 방법을 기준으로 한다. 각 영역의 비교 및 전환전략의 경로를 표와 그림으로 나타내 보면 다음 <표 3>과 <그림 2>와 같다.

<표 3> Area의 비교 및 전환전략의 경로

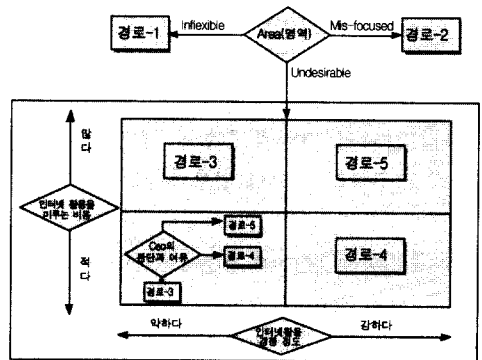
Area	기업 가치창출 핵심영역에서 인터넷활용	변화에 대한 조직의 대응능력	전환 경로
Optimal	Good	Good	
Inflexible	Good	Bad	경로-1
Mis-focused	Bad	Good	경로-2
Undesirable	Bad	Bad	경로-3 경로-4 경로-5



<그림 2> 전환전략의 경로

위의 표와 그림에서 보는 바와 같이 전환경로는

인터넷을 전략적으로 활용 하고자 하는 해당기업이 어떤 영역(Area)에 있느냐에 따라 달라진다. 즉, Inflexible Area에 위치하는 경우는 경로-1의 전환경로를 선택할 수 있고, Mis-focused Area에 있는 경우는 경로-2, Undesirable Area에서는 경로-3, 경로-4, 경로-5를 선택할 수 있다. 여기서 경로-3, 경로-4, 경로-5는 해당기업이 처한 산업이나 시장에서의 인터넷 활용 경쟁 정도와 시기적으로 인터넷 활용을 이루는 것의 비용에 따라서 선택될 수 있다. 각각의 경로를 선택하는 기준은 아래의 <그림 3>에 제안되어 있다.



<그림 3> 전환 경로의 선택 과정 (기준)

경로-1 : Inflexible Area에서 Optimal Area로 이동

기업조직, 경영방식, 문화 등이 인터넷에 의해 유발되는 기업혁신의 기회에 적절하게 대응하도록 바뀌어나감으로써 Optimal Area로 이동한다. 이동해야 하는 이유는 Inflexible Area에 속하는 기업은 인터넷을 기업의 가치창출의 핵심부분에서는 적절히 활용하고 있으나, 새로운 변화에 대하여 기업이 조직 내적인 측면과 기업 외적인 관계 (예 : 사업 파트너 등과의 관계) 측면에서 적절하게 대응하지 못하고 있어, 이 영역에 속한 기업들은 인터넷 활용이 기존 조직이나 업무 프로세스 등과 충돌하여 실패하는 경우가 대부분이다. 그렇기 때문에 변화 대응 능력을 길러 이 영역에서 벗어나 최적의 영역으로 이동 하는 것이 당위적이다.

경로-1 전환전략 제안은 기업조직이 인터넷이 유발하는 기업혁신의 기회에 적절하게 대응하는 조직으로 변화해야 하는 것은 물론이고, 기존 유통과의 갈등을 해소하는 전략이 필요하고, 경영방식과 기업문화의 변화도 수반되어야 한다. 조직의 측면에서는 기존의 업무 프로세스와 인터넷 활용에 따라 변화된 업무 프로세스가 상이하어, 이를 합리적으로 수용하는 수평적 (flat)이고 유연(Flexible)한 즉, eCommerce에 적합한 조직이 요구된다. 유통상의 갈등은 기존 유통망을 새로운 유통망과 보완적인 관계를 형성시켜 상생(Win-Win)할 수 있는 방안을 통해서 해소하고, 경영방식과 기업문화는 최고경영자를 비롯한 모든 직원들에게 인터넷의 활용에 따른 효과와 변화 및 기회포착 능력을 교육시키는 방법 등을 통해 변화를 유도하도록 한다. 그리고, 해당 기업에 적합한 경영 방식 및 기업 문화를 창출하는 것이 필요하다.

경로-2 : Mis-Focused Area에서 Optimal Area로 이동

인터넷 활용의 초점(focus)을 기업이 가치창출을 보조하거나 지원하는 부분에서 벗어나 기업의 핵심영역으로 변화시켜 Optimal Area로 이동한다. 이동해야 하는 이유는 기업의 핵심영역에 인터넷을 활용하고 있지 않기 때문에 인터넷이 제공하는 업무혁신이나 신규사업 개척 등의 기회를 활용하지 못하기 때문이다.

경로-2 전환전략은 Mis-Focused Area에 있는 기업은 변화를 수용할 수 있는 조직과 경영방식, 문화 등은 갖추어져 있으므로, 인터넷을 가치 창출의 핵심 업무프로세스를 개선하거나 신규사업을 시작하는 것 등에 사용하도록 한다. 이 때, 인터넷을 기존의 핵심업무에 단순히 적용하는 차원을 넘어서 기존의 업무프로세스를 인터넷을 활용하여 혁신할 수 있도록 BPR(Business Process Reengineering) 과정이 선행되는 것이 요구된다. 이러한 BPR 과정은 인터넷 시대에 적합하게 치밀하고 신속하게 진행되어야 한다. BPR은 기업 조직과 경

영방식, 문화를 변화시키는 수단과 방법이 되기도 한다.

경로-3 : Undesirable Area에서 Optimal Area (via Inflexible Area)으로 이동

인터넷 활용의 초점을 기업의 핵심 영역으로 변화시킨 후, 기업조직, 경영방식, 문화 등이 인터넷에 의해 유발되는 기업혁신의 기회에 적절하게 대응하도록 바뀌어나감으로써 Optimal Area로 이동한다.

인터넷을 활용한 경쟁의 정도가 낮아 단순히 인터넷을 기업업무의 핵심영역에 사용하는 것만으로도 어느 정도의 경쟁력을 얻을 수 있고, 시기적으로 인터넷 활용을 미루는 것의 비용이 큰 경우, 인터넷을 기업의 핵심영역에 활용한 후, 기업조직을 변화시키는 것이 합리적이다. 그리고, 가시적인 성과가 있어야 기업조직이 변할 수 있는 상황이라면 인터넷을 핵심업무에 적용하여 가시적인 성과와 가능성을 확인한 후, 그 결과로 기업조직과 문화, 경영방식 등을 변화시키는 것을 정당화할 수도 있다.

이동해야 하는 이유는 기업의 핵심영역에 인터넷을 활용하고 있지 못하고, 인터넷을 효과적으로 활용하기 위한 기업 조직과 문화 등 내적인 역량도 갖추지 못했으므로 인터넷을 전략적으로 활용하는 기업에 경쟁우위를 잃게 되고, 인터넷이 제공하는 잠재적인 신규시장 진출 등의 기회를 잃게 되기 때문이다.

경로-3을 선택한 기업은 지속적인 관심과 투자를 통해 인터넷을 기업 업무의 핵심 영역으로 끌어들이어 인터넷을 활용하는 것의 효과를 확인한 후, 그 효과와 가능성을 극대화시킬 수 있는 조직을 갖추도록 한다. 그리고, 지속적인 교육을 실시하는 것은 물론이고 외부전문가를 초빙해 의견을 수렴하여 경영방식과 기업문화를 바꾸나간다. 이때, 추진 조직에는 인터넷 사업 전문가를 영입하고 옵션제를 도입하는 등 성공 기업 조직의 요건을 반영하여야 한다. 그리고, 기존 IS 부서와 전체 사업조직 (Business Units)을 인터넷 사업 조직과 일치

또는 정렬 (alignment)시키는 과정이 필요하다.

경로-4 : Undesirable Area에서 Optimal Area (via Mis-Focused Area)로 이동

기업조직, 경영방식, 문화 등이 인터넷에 의해 유발되는 기업혁신의 기회에 적절하게 대응하도록 변화시킨 후, 인터넷 활용의 초점을 기업의 핵심영역으로 변화시킴으로써 Optimal Area로 이동한다.

인터넷을 활용한 경쟁이 치열하여 단순히 인터넷을 기업업무의 핵심영역에 사용하는 것만으로는 경쟁력을 얻을 수 없고, 인터넷 활용이 시기적으로 여유가 있는 경우, 먼저 변화에 대한 대응 능력의 향상을 꾀한 후, 인터넷을 기업의 핵심영역에 활용하는 쪽으로 옮겨가는 것이 합리적이다.

이 경로를 선택한 기업들은 기업 조직과 경영방식, 기업문화 등을 BPR 등의 방법을 통해 먼저 변화시켜 인터넷 활용에 필요한 역량을 축적하고, 신중한 검증과정을 거쳐 인터넷을 활용하는데 있어 초점을 두어야 할 핵심 업무를 파악한 후, 점진적으로 인터넷활용을 업무의 핵심으로 끌어들이는다.

경로-5 : Undesirable Area에서 Optimal Area로 이동

기업조직, 경영방식, 문화 등이 인터넷에 의해 유발되는 기업혁신의 기회에 적절하게 대응하도록 변화시키는 것과 인터넷 활용의 초점을 기업의 핵심영역으로 변화시키는 것을 동시에 달성하여 단시간에 급진적으로 Optimal Area로 이동한다. 경로 선택 이유 및 상황을 살펴보면 다음과 같다.

인터넷을 활용한 경쟁이 치열하여 단순히 인터넷을 기업업무의 핵심영역에 사용하는 것만으로는 경쟁력을 얻을 수 없고, 인터넷 활용이 시기적으로 여유가 없기 때문에, 인터넷을 기업의 핵심영역에 활용하는 것과 인터넷의 활용에 따른 변화에 대한 대응 능력을 향상시키는 것을 동시에 이루는 것이 합리적이다.

이 경로를 선택한 기업들은 급진적으로 인터넷을 기업의 핵심적인 업무에 도입하고 동시에 기업

조직, 경영방식, 문화를 전면 개편해 나간다. 이러한 급진적 전환은 기업 내부적으로 많은 충돌과 갈등을 야기시킬 수 있으므로, 이러한 위험을 줄이고 목표를 효과적으로 달성하기 위해 인터넷 기술 및 활용 측면에서는 벤처 캐피탈이나 인터넷 사업전문가의 경험을 도입하고, 기업 내부적으로는 BPR 등을 통한 업무와 조직 혁신을 병행한다. 필요에 따라서는 벤처 캐피탈 회사 또는/그리고 eCommerce 전문 컨설팅 회사와 협력하여 인터넷 기업을 설립한 후, 기존의 기업을 인터넷 기업으로 옮겨가는 것도 가능하다.

마지막으로 <그림 2>의 왼쪽 하단에서와 같이 인터넷을 활용한 경쟁이 치열하지 않고 시기적으로도 여유가 있을 때는, CEO가 시장 및 경쟁 상황과 기업의 발전방향, 기존의 경영전략 등을 고려하고 나름대로 판단하여 경로를 선택하는 것이 합리적이다.

그리고 몇몇의 경로에 부분적으로 언급되었지만 기존의 업무프로세스 혁신을 위해 BPR 과정이 진행되는 것과 기존 IS 부서와 전체 사업 조직 (Business Units)을 인터넷 사업 조직과 일치 또는 정렬 (alignment)시키는 과정은 경로에 따라 정도의 차이는 있을 수 있지만 모든 경로에 공통적인 요소이다.

전환전략의 활용 사례

전환전략을 좀더 쉽게 이해하기 위해서 컴팩 (Compaq)이 인터넷을 전략적으로 활용하고자 하는 경우를 상정하여 살펴보기로 하자. 컴팩은 인터넷을 기업가치 창출의 핵심에서 활용하고, 그 과정에서 생기는 변화와 인터넷경제 자체가 변화시키는 흐름에 대해 능동적으로 대응해야 한다는 방향성을 가지고 자사 인터넷 활용의 현위치를 파악하게 될 것이다. 이때, 자사가 인터넷 경제에 의한 변화와 인터넷 활용으로 인해 생기는 변화에 대한 대응에는 약하나, 인터넷을 기업가치 창출의 핵심 영역에 걸쳐 사용하고 있다면, 컴팩은 Inflexible Area에 위치하므로 경로-1을 선택하는 전략을 사용하게 될 것이다. 즉, 기업조직 및 문화, 경영방식

등을 변화시켜야 하며, 유통상의 갈등이 예상되면 기존 유통채널과 서로 Win-Win할 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다.

실제로, 컴팩이 기업조직과 경영방식을 인터넷이 야기시킨 경영환경변화에 맞춰 전환시키고, 기존 유통망을 인터넷을 통한 유통과 조화시켰다면 성공할 수 있는 기회를 보다 높였을 것으로 예상된다. 이와 같은 방식으로 본 논문에서 제시한 전략은 인터넷을 활용하는 기업이 성공의 가능성을 높일 수 있도록 의사결정자의 의사결정과정을 체계적으로 돕는 역할을 할 수 있도록 구성되어 있다.

반스앤노블(Barnes and Noble : B&N)의 사례도 컴팩의 사례와 유사한 경우이다. 단지 한가지 주목할만한 차이점은 반스앤노블이 인터넷을 핵심업무 영역에 활용하기 시작한 것이, 컴팩이 델과 비슷한 시기에 델의 성공사례를 모방하기 시작한 것과는 달리, 경쟁 인터넷 기업인 아마존이 인터넷 서적판매 관련 비즈니스 표준을 정한 후에 시장에 진입했다는 것이다.

3. 결 론

기업이 인터넷을 전략적으로 활용하는 측면을 종합적이고 체계적으로 살펴보고 분석하였다. 특히 인터넷을 전략적으로 활용하고자 할 때 최고경영자가 전사적인 수준에서 전략적인 의사결정을 내리는데 도움이 되는 인터넷 활용전략을 제안하였다. 본 연구에서는 기존의 도식적이고 일률적인 성공사례 중심의 단편적인 전략제안과 비즈니스 모델링에서 벗어나, 보다 체계적인 방식으로 기업의 인터넷 활용전략을 도출하였다.

인터넷 활용에 관한 기업전략을 체계적으로 접근하는 방법으로 인터넷 활용 성공요인을 기준으로 전체적인 수준에서의 성공(전환)전략을 제안하였다. 이를 위해 기업이 인터넷을 성공적으로 활용하는데 가장 필수적인 두가지 요인을 도출하고, 그 요인을 이용한 매트릭스를 구성하여 문제점이나 부족사항

을 파악하고, 최적의 상황으로 이동하기 위한 경로를 제안하였다. 이 전환전략을 통하여 인터넷을 현재 경영에 이용하고 있는 기업이 불확실하고 가변성이 큰 시장환경에서 기업의 내적자원역량을 극대화하고 인터넷이 제공하는 기회와 가능성을 최대한 활용하기 위한 경로의 설정이 가능하게 하였다.

본 연구의 한계점은 전문가의 의견 수렴이 보다 심도 있게 이루어져야 한다는 것이다. 연구의 신뢰성을 보다 높이기 위해서는 인터넷이나 정보화전략의 전문가의 의견을 델파이 방법 등으로 수렴하는 보다 체계적인 방법이 동원되어야 할 것이다.

향후 연구는 본 논문에서 제안된 전사적 수준의 인터넷 활용 전략을 정교하게 다듬는 것과 세부적인 부문에서의 전략을 제안하는 것으로 요약될 수 있다. 전사적 수준의 전략 정교화는 실제 기업의 사례를 적용하여 타당성을 검증하고 문제점과 시사점을 발견하고 연구하여 보완함으로써 가능하다. 세부적인 부문의 전략은 콘텐츠 관리 전략, 인터넷 비즈니스 통합 전략 등이 될 수 있다. 콘텐츠 관리 전략은, 현재 기업들의 다양한 형태의 콘텐츠를 PC, PDA, WebTV, 핸드폰 등의 다양한 인터넷 단말기와 어린이, 노년층 등의 다양한 사용자 층에게 효과적으로 전달하기 위해 요구되는 방안을 의미한다.

참 고 문 헌

- [1] Brown, E., "Big Business Meets the e-World," *Fortune*, Vol.140, No.9(November 8, 1999), pp.66-76.
- [2] Cappel, J. & Myerscough, M.A., "Using the world wide web to gain a competitive advantage," *The Executive's Journal*, Vol.13, Issue 1(1997), pp.6-13.
- [3] Hartman, A. et. al, *Net Ready*, McGraw-Hill, 2000, pp.137-167.
- [4] Himelstein, L., "P&G Gives Birth to a Web Baby," *Businessweek*, September 27th, 1999,

- pp.85-86.
- [5] Kalakota, R. & Robinson, M., *e-Business Roadmap for Success*, Addison-Wesley, 2000, pp.146-318
- [6] Shevlin, R., et. al, *Organizing For eCom-merce*, Forrester Research, 1999
- [7] 류한호 외 3명, “전통기업의 e-Transformation 전략”, 「디지털 심포지엄 삼성경제연구소(SERI)」, 2000, pp.3-93
- [8] 배우련, “인터넷시대의기업 전략”, 「LG경제연구원 주간경제」, 525호(1999), www.lgeri.com/site/hsitmain.html.
- [9] 유석진, “디지털 시대의 벨류시스템”, 「디지털 심포지엄-SERI」, 2000, pp.127-187.
- [10] 이상길, “기업의 인터넷 활용과 경영전략”, 「경희대학교 대학원 경영학과 석사논문」, 1998. 08, pp.21.
- [11] 장영, “국내외 인터넷 비즈니스 선도기업의 전략 및 시사점”, 「SERI 연구보고서」, 1999.
- [12] 최우열, “21세기 인터넷 시나리오와 기업의 대응전략”, 「LG경제 연구원 주간경제」 539호, 1999, www.lgeri.com/site/hsitmain.html.