

인터넷 : 진화인가 혁명인가?

곽 수 일*

〈目 次〉

- | | |
|-----------------|----------------|
| I. 서 론 | IV. 인터넷 비즈니스모델 |
| II. 인터넷 경제의 전개 | V. 인터넷 전략의 수립 |
| III. 새로운 경제의 전개 | |

I. 서 론

오늘날 인터넷은 우리 생활에서 빼놓을 수 없는 생활의 일부분이 되었다.

이렇게 인터넷은 우리의 생활과 경제의 전반에 걸쳐 많은 변화를 일으켰고, 인터넷에 의해 새롭게 전개되는 경제를 우리는 디지털 경제 혹은 일렉트로닉 경제라 하여 새로운 경제로 일컫고 있다. 이러한 인터넷에 의한 변화를 우리는 과연 혁명으로 받아들여야 할 것인가 아니면 진화로 받아들여야 할 것인가?

본 논문에서는 인터넷 경제에서의 사업 모델과 전략을 짚어보고 새로운 경제의 전개에 따른 우리 기업의 가야할 길과 생존을 위한 전략을 살펴보았다.

II. 인터넷 경제의 전개

요사이 우리 주부들의 생활 모습을 보면, 인터넷 슈퍼마켓에서 두부 1모, 고기 100그램, 파1단 등을 구입해 가지고 가정에서 두부찌개를 끓여 먹는다. 또한 세탁기나 냉장고 같은 가전제품에도 인터넷을 연결하여 각종 정보를 주고받으며 쉽게 서비스를 제공할 수 있게 하는 제품들이 속속 등장하고 있다.

교수들의 경우도 마찬가지이다. 이제 세계 각국에서 발표된 논문들이 인터넷상에서 서비스되어, 언제든지 쉽게 자료 검색을 할 수 있게 되었다. 또한 인터넷 서점 Amazon.com에 들

* 서울대학교 경영학과 교수

어가 최신 서적을 주문하면 어떤 책이라도 3주만에 자신의 집으로 주문한 책이 도착하게 되었고, Amazon에서 계속 거래를 하다 보면, 신간 서적이 나오면 즉시 이를 소개를 해주므로 직접 서점에 가지 않고서도 신간 도서에 대한 정보를 얻을 수 있다.

Camera를 구입할 경우에도 여러 인터넷 사이트를 비교하여 각 maker별, 상점별 가격을 비교해 보고 가장 싼 가격에 자신이 원하는 카메라를 구입하는 것이 가능하다.

또한 인터넷은 기업 경영에 있어서도 필수적인 요소가 되고 있다.

요사이 유럽의 은행에서는 인터넷을 통한 거래에서의 원가가 고객과 지점에서 대면하여 직접 거래할 때의 거래 원가의 10%에 불과하다고 한다. 이는 고객과의 직접 거래에 필요한 지점, 인력 등에 대한 고정 비용을 인터넷을 이용하여 없앨 수 있었기 때문에 가능한 것이다.

미국에서 인터넷을 통하여 PC를 판매하고 있는 Dell이라는 업체는 판매대리점을 없애고 인터넷을 통하여 PC를 판매함으로써 대리점 마진만큼 가격을 낮추었다. 또 인터넷을 통하여 주문을 받자마자 공장 주변에 위치한 부품 공급 업체의 창고에서 PC부품을 공급받아 PC를 조립하여 주문자에게 36시간 이내에 배달되도록 하는 생산체제를 구축하였다. 그 결과 판매가 매월 20%씩 증가하고 있으며, 특히 모든 거래가 인터넷을 통하여 진행됨으로써 판매대금 회수도 하루만에 끝낼 수 있다.

GE의 Jack Welch회장의 말에 따르면 인터넷의 사용은 사람으로 치면, 숨을 쉬는 것과 같다고 하였다¹⁾. 사람이 숨을 쉬지 않고는 살 수 없는 것과 같이 기업도 이제 인터넷을 사용하지 않고서는 살 수 없는 시대가 되었다는 것이다. GE는 이러한 슬로건을 가지고 구매 측면(Buy Side), 제조 측면(Make Side), 판매 측면(Sell Side)에 인터넷을 활용한 결과 지난 1년 동안 영업 및 관리비용에서 20-50%의 절감을 경험할 수 있었다.

요사이 미국 경제지는 사진을 찍을 때 쓰는 필름(End of Film)의 끝이 나고 있다고 한다²⁾. 이는 디지털 카메라의 등장으로 기존의 카메라 필름이 사라질 것이라는 예견이다. 그렇다면 Kodak이나 Fuji와 같은 기업들은 이제 망하게 되는 것인가? 아니면 반대로 Fuji나 Kodak이 Digital Camera사업은 물론이고 Digital Data Storage-인터넷상에서 사진 파일을 저장해 주고 이를 전세계에서 접속하여 볼 수 있게 하는 서비스-사업과 같은 새로운 사업으로 인하여 더 많은 돈을 벌 수 있는 기회를 가지는 되는 것은 아닌가?

Intel의 Andy Grove회장은 "5년 이내, 모든 회사가 인터넷 회사가 되든지 아니면 회사가 없다." 고 하였다. 이것은 2가지를 의미하는데, 첫째가 기존의 기업들에게 인터넷을 활용하지

1) 'changing the corporate DNA', Forkes Global, Howard Rudnitsky, July 24, 2000

2) 'Picture the end of film', www.usnews.com, Charles W. Petit

않고서 기업 활동을 하는 것은 약 5년 정도의 짧은 시간밖에 남지 않았다는 것이고, 둘째로는 장차 모든 회사가 인터넷을 활용하지 않으면 없어지게 된다는 것이다. 이 때의 인터넷 회사는 우리가 흔히 생각하는 테헤란로의 인터넷 벤처기업이 아니라 기존의 기업이 인터넷을 이용하며 회사를 경영해 나가는 것을 의미한다.

국내에서도 인터넷 쇼핑몰수가 2000년 6월 현재 지난해의 2배 수준인 1200여개에 이르고 매출액은 지난 해 3배 수준인 4,000억원에 이르는 등 인터넷 쇼핑 사업이 활발하게 진행되고 있는 상황이다. 특히 인터넷 쇼핑몰을 겸하고 있는 기업들 중 대표적인 10여개 회사는 일일 매출액이 2천만원에서 3천만원에까지 달하고 있을 정도로 인터넷 거래를 통한 소매시장이 급속히 성장하고 있다. 이 가운데 종합쇼핑몰은 전체의 약 10%정도이며 나머지 90%는 전문몰이다.³⁾

국내 인터넷 상거래 시장은 조사기관마다 많은 차이를 보이기는 하지만 연평균 100%이상 급증할 것으로 예상된다. 하지만 이러한 시장 규모는 전체 소매시장 규모의 1%에도 미치지 못할 뿐 아니라 아직까지 등록된 쇼핑몰의 70% 이상이 자본금 1억원 이하의 소규모 업체이다.⁴⁾ 이러한 측면에서 볼 때 국내의 인터넷 상거래는 앞으로도 많은 성장과 개선의 여지가 있을 것으로 보인다.

Ⅲ. 새로운 경제의 전개

세계는 지금 인터넷이라는 새로운 통신 방법으로 인해 신천지를 맞이하고 있으며, 이에 따라 오늘날의 경제도 과거의 경제의 범칙이 그대로 통하지 않는 새로운 경제의 시대를 맞게 되었다. 인터넷으로 인해 새롭게 전개되는 경제를 디지털 이코노미(Digital Economy), 일렉트로닉 이코노미(Electronic Economy)라 할 수 있다.

새로운 디지털 경제의 특성에 따라 크게 세 가지로 나누어 보면 네트워크 경제, 무형의 경제, 한 지붕 아래의 경제이다.

(1) 네트워크 경제 (networked economy)

새로운 경제의 특징은 모든 것이 서로 연결되고 상호작용하고 있다는 것이다. 이는 정보 기술의 발달과 더불어 꽃을 피우고 있는 네트워크의 개념이 새로운 경제의 핵심이 되기 때문

3) 대한상공회의소, 사이버 쇼핑몰 실태분석, 1999

4) 한국전산원, 2000 한국 인터넷 백서, 2000

이다.

새로운 시대에는 사업의 성격이 네트워크화 된다. 이는 시간과 장소를 초월하는 통신수단의 발달로 경제활동이 사업과 정보 네트워크를 통해 수행되게 사업의 특성을 바꾸어 놓는 것이다. 특히 사업과 정보의 네트워크화는 기업으로 하여금 과거와 같이 자체 내에서 모든 기술을 가지고 원료에서부터 완제품까지 모든 것을 자체 생산하는 패러다임에서 네트워크를 통하여 아웃소싱하는 개념으로 성격을 전환시킨다.⁵⁾

기존의 경제에서 회소성의 원칙은 최소한 자원일수록 더 많은 가치를 가지고 많으면 많을수록 그 가치는 하락한다는 것이었으나, 네트워크 경제에서는 이러한 회소성의 원칙에 상반되어 많으면 많을수록 그 가치가 증가한다는 것이다.

예를 들어 팩스를 구입하는 것은 단순히 200달러 짜리 기계를 구입하는 것이 아니라 200달러를 지불하고 전세계의 팩스네트워크를 구매하는 것이므로 팩스구입에 사용된 비용은 그 네트워크 사이를 연결하는데 사용된 비용이 되는 것이다. 따라서 이 비용은 실제 팩스 한 대를 구입한 것보다 더 큰 가치를 구입한 것이 된다.⁶⁾

따라서 과거의 경제에서의 수익체감의 법칙과 달리 네트워크 경제에서는 수익체증의 법칙이 성립된다. 수학자들에 따르면, 네트워크의 총 가치는 구성원 숫자의 제곱에 비례한다는 N²의 법칙이 성립된다. 이는 네트워크의 가치는 네트워크 구성원의 수와 관계는 산술적으로 증가하는데 반해 네트워크의 가치는 기하급수적으로 증가한다는 것이다. 따라서 네트워크 경제에서는 단 몇 사람의 구성원의 증가로 인해 구성원이 누리는 네트워크의 가치는 현저하게 증가한다는 것이다.⁷⁾

과거 산업 사회와 같이 '한 나라가 잘 살기 위해서는 제품의 생산을 잘 해야 한다'는 명제가 아니라 네트워크에 의한 경쟁의 개념과 패턴에 변화가 있게 될 것이다. 이제는 과거와 같이 기업이 원가나 품질을 가지고 경쟁하는 것이 아니라 정보를 가지고 이를 네트워크화 하여 공유할 때 이것이 경쟁력의 원천이 된다는 식으로 경영 패러다임까지 바뀌게 된다.

5) kalakota, R. and Whinaston, A.B., "Readings in Electronic Commerce", Distributed Decision Support Systems for Real-Time Supply Chain Management Using Agent Technologies, 1996

6) Kevin Kelly, "New Rules for the New Economy", p.p. 40

7) Kevin Kelly, "New Rules for the New Economy", p.p. 23-24

(2) 무형의 경제 (intangible economy)

새로운 경제의 핵심은 유형의 물체나 자산보다는 무형의 것들로 주축을 이룬다는 것이다. 이는 산업혁명을 기점으로 거대한 철강공장이나 석유화학공장이 발전의 상징이었다면, 앞으로는 무형의 것들인 통신매체, 소프트웨어, 서비스 등 소프트한 것들이 철강이나 석유화학제품을 대체하며 상징물이 될 것이다.

이렇게 전자경제가 우리 앞에 전개됨에 따라 이제까지 우리 기업들이 가지고 있던 영업체제나 생산체제도 몇 년 내에 못 쓰게 될 것이다. 즉 책이 있는 서점보다는 책이 한 권도 없는 서점이 전국 서적유통을 석권할 것이고, 가전제품의 경우에는 어느 날 갑자기 대리점들이 무용지물이 되고 인터넷을 통하여 거래되는 영업체제가 일반화될 것이다. 이러한 체제변화는 단순히 소비자 유통뿐만 아니라 산업재의 유통과 모든 기업의 구매체제까지도 변화시켜 놓을 것이다.

인터넷을 이용한 전자상거래에서는 공간의 제약을 받지 않고 세계 어느 곳에서든 인터넷을 통하여 물건을 구입할 수 있고 사업을 영위할 수 있다는 것이다. 예를 들어 한국의 서점에서 외국서적을 주문하면 높은 환율에 석달이나 걸리고 책을 찾으러 직접 가야하는 불편이 있지만 인터넷의 아마존 북스토어에 주문하면 최소 30% 싼 가격에 며칠 내에 집으로 배달이 되어 온다. 또한 인터넷을 통해 구입할 수 있는 제품의 수도 많아지고 그 종류도 다양해져 앞으로는 인터넷으로 모든 것을 해결할 수 있고 세계 어느 곳의 제품이든 인터넷을 통해 접하고 실제 구매하는 것이 가능해 지게 될 것이다.

또한 인터넷을 이용한 전자상거래의 경우에는 고객이 직접 제품을 만져보지 않고 구매가 이루어지는 것이다. 한 예로 아마존 인터넷 서점의 경우 고객은 책 한번 만져보지 않고 구매하고 있는 것이다. 이런 현상은 책뿐만 아니라 전자상거래를 통하여 가전제품이나 의류를 구매하는 경우도 마찬가지가 된다. 결국 전자상거래에서는 책 없는 책방이 전세계를 석권하는 책방이 되었고, 결국 책이건 의류이건 앞으로는 고객이 만질 수 있다면 진짜 사업이라 할 수 없고, 고객이 만질 수 없는 경우만 진짜 사업으로 세계를 석권할 수 있는 시대가 오고 있다.

GM이 종업원 60만 명에 주식 시가총액이 5백만 24억불인데, '아메리카 온라인'은 종업원 1만 명에 주식 시가 총액이 6백 64억불이다. 보잉사는 23만 명의 종업원에 시가 총액이 3백 58억불인 반면에 야후는 6백 73억불이다. 인터넷 회사들은 만지는 것이 하나도 없으면서도 그곳에서 진정한 부가가치가 나오고 있다.

(3) 한 지붕 아래의 경제 (economy under one roof)

새로운 경제는 국가나 국경을 초월하고 지리(地理)의 개념이 파괴되어 글로벌(global)하다는 것이다. 한 마디로 세계는 한 끝에서 다른 끝까지 디지털 시그널을 보내는데 걸리는 8분의 1초의 거리를 두고 떨어져 있는 세상이 된다는 것이다. 이러한 변화는 우리의 경제를 한 지붕 아래의 경제로 바꾸어 주고 있다.

인터넷의 등장은 인간 생활에서 시간과 공간의 개념을 깨고 있는 것이다. 즉 누구나 언제 어디서나 인터넷에 접속하여 뉴스를 볼 수도 있고 물건을 살 수도 있고, 더 나아가서는 이태리에서 공연되는 오페라 AIDA를 인터넷을 통해 생중계로 볼 수 있게 된 것이다. 다시 말하면, 누구든지 인터넷에 접속을 하면 세계 어느 곳에서나 오늘 날짜의 뉴욕 타임즈를 받아 볼 수 있고 서울에 사는 할아버지가 인터넷을 통하여 동경에 있는 게임 오락기 판매점에 접속하여 미국에 있는 손자에게 게임기계를 주문할 수 있다. 이때 게임 오락기가 말레이시아에서 생산되는 경우 그곳에서 발송이 되고 최종 소비는 미국에 있는 손자가 선물로 받아 제품을 가지고 놀게 된다.

또한 인터넷 경제의 특성은 공간의 제약을 받지 않고 세계 어느 곳에서든 인터넷을 통하여 물건을 구입할 수 있고 사업을 영위할 수 있다는 것이다. 예를 들어 한국의 서점에서 외국서적을 주문하면 높은 환율에 석달이나 걸리고 책을 찾으러 직접 가야하는 불편이 있지만 인터넷의 아마존 북스토어에 주문하면 최소 30% 싼 가격에 며칠 내에 집으로 배달이 되어 온다. 또한 인터넷을 통해 구입할 수 있는 제품의 수도 많아지고 그 종류도 다양해져 앞으로는 인터넷으로 모든 것을 해결할 수 있고 세계 어느 곳의 제품이든 인터넷을 통해 접하고 실제 구매하는 것이 가능해 지게 될 것이다. 이외에도 아마존은 몇 권의 책을 구입한 고객이 다시 아마존에 접속하는 경우 추천도서를 지시하여 고객의 욕구에 적절한 도서나 제품을 증개한다. 이러한 서비스를 제공함으로써 고객의 재주문이 아마존의 주문 중 85%를 차지한다고 한다.⁸⁾

더욱이 인터넷을 통한 전자상거래는 공급자에게 소비자에 대한 정확하고 신속한 정보를 제공한다. 전자상거래는 인터넷상에서의 소비자들의 구매 행위와 과거 구매 자료를 통해 소비자의 구매의사결정을 파악하고 시장의 변화를 예측할 수 있는 기회를 제공해 준다.⁹⁾

8) 현대 경제연구원 역, 미국 상무성 저, "전자 상거래 혁명", 21세기 북스, 1999

9) Carus, D. *New York Times*, Monday June 24 1995

IV. 인터넷 비즈니스모델

(1) 원가 우위

기존의 사업 전략은 원가우위 전략이었다. 이는 최저의 비용으로 생산하여 경쟁력을 갖추는 것을 뜻한다. 하지만 이러한 전략은 더 이상 인터넷 시대에는 적합하지 않다. 인터넷 상에서는 제품 판매에 이윤을 남기는게 아니라 원가 이하로 판매되는 것이 대부분이며 제공되는 서비스는 대부분이 무료이다. 이러한 가격의 파괴는 인터넷 경제의 가장 기본이 되는 네트워크 효과에 기인한다. 네트워크는 그 참여자가 늘수록 그 가치와 효용이 증대되는 특성이 있는데 이러한 네트워크의 효과가 인터넷에서 극대화되기 때문에 가격을 원가 이하로 낮추더라도 그 비용이 상쇄되는 것이다.

buy.com

미국의 쇼핑몰인 buy.com은 인터넷 상에서 서적, CD, 가전제품등을 판매하는 업체이다. 이 회사는 판매하는 모든 제품을 시중에서보다 저렴하게 판매하기로 유명한데 일반적으로 오프라인에서의 판매가에 비해 10%이상 많게는 40%까지 낮아진 가격에 제품을 판매한다. 이것이 가능한 이유는 'wish list'라는 독특한 방식을 이용하여 인터넷상에서 다량의 잠재 구매자를 모아 buying power를 가지기 때문이다. 즉 인터넷을 통하여 많은 고객의 선호를 재빨리 파악한 뒤 이들을 모아서 대량으로 구매를 하는 것이다.

(2) 차별화

인터넷 경제에서 차별화는 필수적인 요소이다. 시간과 공간의 제약이 사라진 인터넷 상에서는 고객이 원하는 제품을 최대한 빨리 서비스 할 수 있는 능력이 필요하며 이것이 경쟁 업체와 차별화 될 수 있는 방법이다. 기존에는 수주 후 이를 생산하여 배달하는데 약 1개월 여가 소요되었다면 이제는 며칠 혹은 하루 안에 만들어서 배달해야만 하는 것이다. 이의 좋은 예가 대만의 컴퓨터 제조업체인 light-on technology인데, 이 회사는 전세계 어느 곳이든 수주 받은 후 컬러 모니터는 이틀, 노트북은 하루, 심지어 CD-Rom drive는 4시간 안에 배달하는 것을 원칙으로 하고 있다.

텔컴퓨터¹⁰⁾

텔 컴퓨터는 기존의 통신판매 중심에서 벗어나 인터넷을 통한 판매에 주력하고 있는 세계적인 컴퓨터 전문 제조업체이다. 텔은 최초로 인터넷을 통한 생산자 직접 판매방식의 비즈니스를 시작하였고 개별 고객의 주문에 따른 개인별 맞춤 서비스를 실시하고 있으며 판매전후에 거쳐 지속적인 대고객서비스를 최우선으로 하여 고객들로 하여금 엄청난 신뢰를 받고 있다. 이러한 신뢰의 형성에는 'PC주문 후 36시간 내에 배달'한다는 텔의 사업원칙의 결과이며 이를 뒷받침하기 위한 시스템의 구축에 주력한 결과 텔은 PC주문이 들어온 후 15분 내에 부품이 도착하여 조립을 시작한다.

텔 컴퓨터는 고객별로 차별화된 개인별 맞춤 서비스를 제공함으로써 개별 고객들의 다양한 요구에 부응하고 있으며 판매 전후를 통해 신뢰하고 만족할 만한 서비스를 지속적으로 제공한다. 웹사이트, 전화, 팩스, e-mail은 물론이고 직접 현장을 방문하여 고객의 요구에 부응하는 가 하면 가상 서비스 센터를 통하여 약 50,000페이지에 달하는 기술 지원 정보와 편리한 검색 기능 등을 제공하여 고객이 원하는 정보를 쉽고 편리하게 찾아 볼 수 있도록 지원한다.

또한 텔 컴퓨터는 고객이 원하는 사양에 따라 컴퓨터를 만드도록 공급하는 이른바 생산자 직접 맞춤형 판매 비즈니스 모델을 지향한다. 이러한 비즈니스 방식은 컴퓨터를 판매하는 과정에서 도매상이나 소매점등과 같은 중간상을 배제하고, 천차만별인 고객의 욕구를 만족시키는 동시에 유통단계에서 발생하는 중간상의 마진과 소요시간을 최소화하여 거래비용 절감, 빠른 공급과 저렴한 가격으로 소비자에게 상품을 공급할 수 있다는 강점을 지닌다.

(3) 고객 만족

기존에 고객의 선호도나 만족도를 알아 내는 수단은 단순히 영업 사원의 느낌에 의존하던가 시장 조사등의 기법을 거칠 수 밖에 없었다. 하지만 인터넷을 이용하면 고객의 구매 패턴이나 선호도 등의 고객 정보를 쉽게 획득할 수 있다. 또한 이를 통하여 각각의 고객에게 차별화된 서비스를 기호에 맞게 제공할 수 있으므로 고객 만족을 실현할 수 있다. 이는 인터넷이 가장 쌍방향성, 정보의 디지털화등의 매체 특성에 기인하는데, 현재 많은 기업들이 인터넷을 이용한 Data Mining, CRM등을 통하여 수요 확인, 제품 중개, 상인 중개, 가격 협상 등의 고객 만족을 실현하고 있다.

10) 안일태, 정부연, 전자상거래 국가전략 수립을 위한 분야별 정책연구, 정보통신정책연구원, 연구보고서 00-10, 2000

아마존

아마존이 제일의 인터넷 업체로서 입지를 유지하는 가장 큰 이유는 그들의 고객 만족 노력 때문이다. 아마존은 고객이 인터넷을 이용하여 제품을 구매하는데 있어서 편의성과 만족도를 높이는데 많은 노력을 기울이고 있다. 아마존 사이트에 들어가면 이전에 자신이 구매한 정보를 바탕으로 아마존이 관련 제품을 추천하는 서비스가 제공된다. 고객이 관심있어 하는 분야를 정확히 짚어내는 아마존의 능력은 일면 무섭다는 느낌마저 들게 하지만 이러한 서비스를 통하여 고객은 아마존을 이용하면 원하는 제품을 찾아내고 구매할 수 있다는 만족을 느끼게 된다. 또한 아마존이 제공하는 원클릭 오더 서비스는 인터넷상에서 제품을 구매할 때 매번 반복되는 신용정보 입력의 번거로움을 해소함으로써 고객의 만족도를 높이는데 기여하고 있다.

(4) 선점

인터넷 사업에서는 선점 이익이 그 어느 분야보다 중요하게 작용하고 있다. 이는 인터넷 사업을 하는데 있어서 남보다 먼저 사업을 시작하여 고객에게 가장 먼저 알리지 못하면 생존 경쟁에서 살아 남기 어려움을 의미한다. 예를 들어 미국 Auto Technology의 손영권 사장은 '인터넷 사업은 경험적으로 처음 사업을 시작한 5개 회사가 전체 시장의 80% 이상을 장악하는 법칙이 있다.'고 말하고 있다. 기존 사업에서는 선발 주자의 시행 착오를 보고 후발 주자가 더 나은 서비스를 제공하는 것이 가능하지만, 인터넷 경제에서는 최초로 서비스를 개시하는 사업자가 고객을 재빨리 끌어모으며 이들에게 표준을 제시해 버리므로 후발 주자가 편입할 여지조차 남지 않게 되는 것이다. 이는 Yahoo, Amazon, eBay등 성공한 모든 인터넷 업체들에게서 볼 수 있는 공통된 현상이다.

V. 인터넷 전략의 수립

인터넷 비즈니스에 대한 분류는 그 유형에 따라 기업 전략이 상이함을 전제로 한다. 즉 오프라인과의 연계성, 취급 제품의 수라는 두 가지 요소로 인해 인터넷 물은 상이한 성격을 가지며 이들은 각각의 경우에 다른 전략을 추구함으로써 경쟁으로서의 사업에서 성공하게 된다.¹¹⁾

각 유형별 선도기업들의 사례를 보면 그 유형별 성격에 맞는 특징적인 사업 전략을 추구하였음을 알 수 있다. 구체적으로 다음과 같다.

11) Michael e. Porter, 조동성역, 경쟁우위, 교보문고, 1991

① 고객의 database를 활용한 차별화된 서비스의 제공

판매대상 제품의 수가 많으면 각 품목에 대한 고객의 구매 패턴을 알 수 있으므로 이를 이용하여 더 나은 서비스를 제공할 수 있으며 이를 가치로 재창출 할 수 있다. 고객의 관심제품에 대한 정보는 클릭수, 실제 구매율 등으로 측정할 수 있다.

최근에는 이를 더욱 적극적으로 구현하기 위한 일대일 마케팅, CRM 등도 인터넷 상에서 시도되고 있다.¹²⁾ 대표적으로 아마존을 들 수 있는데 이 회사는 고객의 구매정보를 추적하여 고객이 다음에 사이트를 방문했을 때 해당 고객의 기호에 맞는 관련제품을 소개함으로써 고객 유인을 하고 있다.

② 물류 배송체계의 확립

인터넷 상에서는 다양한 품목을 취급하므로 이들 제품을 수집하여 고객에게 전달하는 물류 배송체계의 우월함에서 경쟁력이 발생한다. 또한 역물류(반품, 교환, A/S)체제도 정비하여야 한다.

최근에는 e-SCM이라고 하여 인터넷 기술을 활용하여 물류 흐름 전체를 통합적으로 운영하려는 시도가 이루어지고 있다. GM, 포드 등의 세계적 자동차 업체들이 설립한 자동차 부품 전문 e-marketplace가 대표적인 예인데 이들은 1년 만에 구매 비용의 약 30%를 인터넷 상의 거래 시장을 통합함으로써 줄이고 있다.

③ 웹사이트 활성화 전략

전문형 쇼핑몰은 취급 품목이 한정되어 있으므로 많은 사람들이 알고 찾아오기 힘든 경우가 많다. 포털 검색사이트와의 제휴 또는 링크, 제품판매 이외의 고객 서비스 개발로 자사의 웹사이트를 더 많은 사람에게 개방하여야 한다.

eBay가 인터넷 경매업에서 얻은 성공은 그들의 사이트가 경쟁자에 비해 활성화 되었기 때문이다. 이들은 가장 먼저 사업을 시작하였고 고객에게 저렴하게 경매에 참여할 수 있도록 했다. 고객이 늘어나면서 네트워크 효과는 더욱 커졌고 이렇게 자사 사이트가 활성화되었기 때문에 많은 경쟁자들을 물리칠 수 있었다.

많은 인터넷 쇼핑몰이 성공을 거두지 못하는 주된 이유는 이들이 고객에게 알려지지 않기 때문이다. 시공간의 제약이 없어지는 인터넷 경제는 역설적으로 소수의 강자만이 모든 것을 획득하는 경제이다. 그러므로 다양한 관련 사이트와의 제휴, community 활성화 등을 통한

12) 한국경제신문, [마켓 서베이] eCRM, 2000. 11. 21

웹사이트 활성화는 인터넷 경제의 기본 원칙인 네트워크 효과를 발휘할 수 있게 하는 기본 전략인 것이다.

④ 고객의 욕구와 기호에 맞는 제품 중개

전문형 쇼핑몰의 장점은 정해진 품목에 대해 어디보다 많은 정보와 저렴한 가격, 다양한 구색을 제공할 수 있다는 점이다. 이를 더욱 유지 강화시켜야 한다.

미국에서 인터넷 자동차 판매업을 하고 있는 오토바이텔은 인터넷의 장점을 가장 잘 활용하여 고객에게 접근하였다. 자사 사이트 한곳을 통하면 모든 회사, 모든 차종의 가격, 서비스 등에 대한 정보를 얻을 수 있게 함으로써 고객에게 최선의 선택을 할 수 있도록 도왔다. 이렇게 전문형 쇼핑몰은 고객에게 좀더 많은 정보를 제공하여 좀더 나은 선택의 기회를 주는 것을 기본 전략으로 삼아야 한다.

⑤ 오프라인의 강점을 활용

전통 기업이 인터넷에서 사업을 수행할 때는 자사의 강점을 활용할 수 있어야 한다. 그러한 강점은 완비되어 있는 물류시스템, 대고객 서비스 경험, 안정적 수익기반, 기존 기업의 이미징 등인데 이러한 장점을 온라인에서도 최대한 발휘되게 한다.

국내의 대표적인 대형서점인 교보 문고는 자신들이 이미 오프라인 상에서 행하던 사업을 인터넷으로 확장하였는데, 이들이 많은 강력한 온라인 경쟁자들(와우북, 골드문고 등)과 대비되는 점은 기존 오프라인 시장을 가지고 있다는 점이다. 이는 책을 구매하는 고객에게 잠재적인 선호도로 나타나게 되는데 교보문고가 가지고 있던 기존의 장점 즉 어디보다 많은 책을 구비하고 있다는 것을 고객이 무의식적으로 인지함으로써 온라인 상의 구매에서도 교보문고를 찾게 된다. 또한 교보문고는 온라인 서적판매에 있어 투자 여력이나 노하우는 더 많은 반면 투자비는 더 적게 들었는데 이는 그들이 오프라인 상의 사업을 영위하였기 때문이다.

⑥ 사업 방식의 전환

전통 기업이 인터넷 사업을 할 때는 기존 대리점 조직 등의 반발에 직면하거나 인터넷 사업 기회를 경시하여 제대로 사업을 추진하지 못하는 경우가 많다. 기존의 사업 방식을 온라인에서는 버리고 e-business의 성격에 맞는 과감한 가격 차별화, 시장 선점 등의 전략을 추진하여야 한다.

미국의 청바지회사인 리바이스의 경우 기존 오프라인 상에서 침체 일로를 걷던 기업이었

다. 전통의 진 메이커라는 이미지는 젊은 세대에게 도리어 세련되지 못하다는 이미지로 각인되었고 수익 구조에 비해 비용이 지나치게 많이 들고 있었다. 하지만 이 회사는 온라인에 진출하면서 기존의 사업 방식을 과감하게 바꾸었다. 자사 사이트를 젊은 감각으로 renewal하고 진 의류에 대한 다양한 정보, fitting system, 제품 소개 등을 통하여 젊은이를 타겟으로 하여 기존의 이미지와는 완전히 변화된 전략을 추구함으로써 온라인에서 성공할 수 있었다. 또한 기존 대리점의 반발을 줄이면서 새로운 제품들을 온라인 상에 우선적으로 공급하는데 성공함으로써 온라인 매출 증대에 크게 기여하였다.

⑦ 신뢰성 제고

인터넷 기업은 오프라인 기업에 비해 고객이 느끼는 신뢰감이 떨어진다. 반면 온라인 상에서의 신뢰성에 대한 비중은 오프라인에 비해 더욱 커진다. 그러므로 철저한 제품 보증, 지속적인 communication등을 통한 신뢰성 제고노력이 필수적이다.

델 컴퓨터는 인터넷상에서 주문을 받아 제품을 조립, 공급하였으므로 사업 초기부터 고객에 대한 신뢰도 구축이 필수적으로 요구되었는데, 이들은 주문 후 36시간 안에 원하는 제품을 공급하는 것을 원칙으로 삼고 이를 준수하는데에 전사적인 노력을 기울임으로써 고객의 신뢰를 확보할 수 있었다.

이렇게 고객의 신뢰를 획득하는 문제는 온라인 기업의 가장 중요한 문제이다. 많은 인터넷 기업이 실적 악화에 아랑곳없이 광고비 지출액을 늘리는 것은 잠재 고객에게 자주 노출됨으로써 신뢰를 쌓기 위한 전략이다. 신뢰의 가장 기본적 요소는 장기적인 관계의 유지인데 온라인 기업들은 Time to Market에 구속되어 고객에게 실수하는 경우가 잦다.

⑧ 다양한 제휴관계 모색

인터넷에서 사업을 시작한 기업은 자체 생산, 배송기반이 없는 경우가 많다. 이러한 요소는 장기적으로 회사의 경쟁력을 좌우하는 요소가 될 수 있으므로 다양한 제휴관계 설립을 통하여 자사가 통제할 수 있는 서비스 부분을 늘려 나가야 한다.

공급자, distributor 뿐만 아니라 경쟁자까지도 제휴의 대상이 될 수 있다. 업무 제휴는 궁극적으로 자사가 가진 장점을 최대한 살리려는 목적을 가진 것이므로 온라인 전문 기업은 그 장점인 인터넷 내에서의 사업 역량을 살리고 강화시키는데 도움이 된다면 많은 오프라인 온라인 기업과 제휴해야만 한다.

VI. 결 론

인터넷 경쟁시대에서 우리 기업들이 생존하고 성장하기 위해서는 어떻게 하여야 할 것인가?

첫째, 그 동안 우리 기업들은 원가의 절감과 절차의 간소화를 위하여 BPR(Business Process Re-engineering)등을 실행해 오고 있다. 이러한 노력들도 물론 중요하나 여기에 덧붙여 강조되어야 할 하나는 Regenerating Strategy이다. 즉 새롭게 인터넷 경제에 맞는 경영전략을 만들고 이를 실행해 나갈 때 비로소 우리 기업들은 새로운 시대에서 생존 성장해 나갈 수 있을 것이다.

둘째, 요사이 우리 경제는 구조조정의 열풍이 불고 있다. 이러한 구조조정은 우리 경제가 회생하기 위하여 꼭 필요한 일이지만 여기서 더 나아가 산업조정(Industry Transformation)이 있어야 한다. 새로운 경제의 전개에 따라 산업의 조정이 뒤따라야한다는 것이다. 기존의 사업에 안주할 것이 아니라 인터넷 경제의 시대를 맞아 새롭게 부상하는 사업에 적극적으로 진출하여 사업 영역을 바꾸어 나가야 한다.

셋째, 지금까지의 경제에서 시장점유율(Market Share)이 핵심적인 경쟁요소였으나 새롭게 전개되는 Digital Economy에서는 기회의 몫(Opportunity Share) 경쟁이 시작되었다. 과거의 경제에서는 시장에서의 점유율을 높이기 위해 경쟁하였다면 이제 새로운 경제 하에서는 기회의 몫을 위해 경쟁하여야 한다. 이는 과거 경제의 진리였던 대량 생산에 의한 원가 절감, 효율성 증가 등의 원칙이 인터넷 경제의 시대에는 더 이상 진리가 되고 있지 못하며 대신 누가 먼저 시장을 차지하는가 하는 기회의 몫이 가장 중요한 진리가 되어가고 있기 때문이다.

이제 Digital Economy의 신천지가 우리 앞에 전개되고 있다. 이러한 시점에서 우리의 기업들이 이를 인터넷 혁명이라고 받아들여지게 된다면, 우리의 기업들은 쇠퇴하게 될 것이다. 왜냐하면 혁명이라고 하는 것은 기존의 세력, 예를 들면 기존의 사업이나 기존의 경영 방식을 모두 부정하고 이를 쓸어 내버리는 것이기 때문이다.

반면, 인터넷이라는 새로운 시대를 잘 준비하여 이를 진화로 받아들인다면 기존의 기업들도 새로운 환경에서 생존하고 성장해 나갈 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 대한상공회의소, 사이버 쇼핑몰 실태분석, 1999
- 한국전산원, 2000 한국 인터넷 백서, 2000
- 현대 경제연구원 역, 미국 상무성 저, "전자 상거래 혁명", 21세기 북스, 1999
- 안일태, 정부연, 전자상거래 국가전략 수립을 위한 분야별 정책연구, 정보통신정책연구원, 연구보고서 00-10, 2000
- Michael e. Porter, 조동성역, 경쟁우위, 교보문고, 1991
- 한국경제신문, [마켓 서베이] eCRM, 2000. 11. 21
- eCommerce Business research, Cahners Business Information, 2000
- Komena, Margo. Electronic marketing, Canada, John Wiley & Sons, Inc, 1997
- David Bovet, Joseph Martha, Mercer Management Consulting, Value Nets, John Wiley & Sons Inc., 2000
- David Lucking-Reiley, Auctions on the Internet: What's Being Auctioned, and How?, 1999, Vanderbilt University, mime
- University of Texas at Austin & Cisco Systems, "Measuring the Internet", Cisco Annual Report, 1999
- e-Marketplaces Boost B2B Trade, Forrester Report, 2000. 2
- 'changing the corporate DNA', Forkes Global, Howard Rudnitsky, July 24, 2000
- 'Picture the end of film', www.usnews.com, Charles W. Petit
- Kevin Kelly, New Rules for the New Economy, A Penguin Books, 1998
- C. Shapiro, H. Varian, Information Rules, Harvard Business School Press, 1998
- kalakota, R. and Whinaston, A.B., "Readings in Electronic Commerce", Distributed Decision Support Systems for Real-Time Supply Chain Management Using Agent Technologies. 1996
- Carus, D. New York Times, Monday June 24 1995