

기업생존전략으로서 전자상거래 활용 방안

곽 수 일*

〈目 次〉

서 문	Ⅲ. 전자상거래의 전략적 활용
Ⅰ. 기업경영환경의 변화와 전자상거래	Ⅳ. 전자상거래 활용 사례
Ⅱ. 국내기업의 전자상거래 활용 현황	Ⅴ. 결 론

서 문

정보통신 기술의 발달과 인터넷 사용의 증가로 시작된 디지털 혁명은 우리의 생활과 경제의 전반을 변화시키고 있다. 인터넷과 디지털 기술의 확산은 기업과 기업, 기업과 소비자 간의 새로운 경제활동을 가능하게 하여 생산, 소비는 물론 고용, 문화생활에까지 변화를 주고 있다. 이러한 디지털 경제에서의 경제법칙은 기존의 경제법칙과 여러 가지 면에서 차이를 보이고 있고 디지털 경제에서의 경쟁력은 산업화사회와는 다른 새로운 기업전략, 산업구조, 산업정책에 기초하고 있다.

이와 같이 인터넷의 보급으로 인하여 급속히 변화하는 기업의 경영환경 속에서 우리의 기업의 생존하기 위해서는 인터넷 시대에 적합한 기업의 경영전략과 경영방식을 개발하여야 한다. 본 논문에서는 최근 급속히 성장하고 있는 전자상거래 부문에 대하여 살펴보고 전자상거래를 인터넷 시대에 기업의 생존전략으로 활용하는 방안을 전자상거래의 특성과 사례를 통하여 살펴보고자 한다.

Ⅰ. 기업경영환경의 변화와 전자상거래

요사이 우리경제의 어려움 속에서 급속히 성장하는 분야가 있으니 이는 바로 전자상거래이다. 구체적으로 지난 2003년에 인터넷을 이용한 전자상거래 규모가 235조원을 돌파하여

* 서울대학교 경영대학

3년 만에 4배 이상으로 증가하는 초고속 성장을 이루고 있다. 이는 2000년의 57조에 비하여 4배가 증가하는 비약적 성장을 의미한다. 특히 이 거래금액은 우리나라의 모든 거래를 합친 총 거래금액의 15~20%로 추정되어 세계 최고인 미국의 18%수준과 비슷한 수준으로 파악되고 있다.

이와 같이 우리 경제에서 전자상거래가 급증하는 이유를 살펴보면 크게 3가지로 나눌 수 있다. 첫째는 전자상거래에 의하여 거래비용을 절감할 수 있고, 따라서 원가절감의 효과를 볼 수 있다는 것이다. 이러한 원가절감은 중간거래비용의 10%를 최소한 줄이는 것에서부터 업종에 따라서는 원가가 90%이상 절감되는 분야도 있다. 이런 원가절감 효과의 대표적 경우가 금융 산업이다. 금융 산업의 경우 고객이 은행의 지점이나 객장에 가지 않고 대신 인터넷으로 전자상거래를 하는 경우, 은행의 관점에서는 지점의 객장거래에서 발생하는 비용의 1%만 드는 것으로 추정되고 있다. 이와 같은 경우 은행의 입장에서는 99%의 원가절감효과가 있는 셈이다. 따라서 요사이 미국 뉴욕의 시티뱅크의 경우에는 온라인 은행구좌를 개설하는 경우 고객에게 1백 불을 현금으로 주는 판매촉진활동을 전개하고 있다. 이와 같이 전자상거래는 기업의 원가구조를 기본적으로 바꾸어 놓는 변화를 일으키고 있다. 즉 전자상거래를 활용하는 기업과 활용하지 않는 기업의 원가계산서를 비교하면 전혀 다른 패턴을 가지도록 유도하고 있다. 따라서 전자상거래를 활용하지 않는 기업은 원가상의 불리함으로 인하여 전자상거래를 활용하는 기업과의 경쟁에서 패배하게 될 것이다.

전자상거래를 활용하는 두 번째 이유는 거래상의 편리함 때문이다. 모든 거래가 인터넷상에서 필요한 제품이나 원자재를 찾거나 구하여 내고, 인터넷상에서 거래협상도 할 수 있고 최종적으로 가격을 확정하고 대금을 지불할 수 있는 방법들이 개발됨으로써 과거와는 달리 적은 인력으로 필요할 때 적시에 구매를 할 수 있는 이점 때문이다. 특히 인터넷에서 거래할 때는 과거와는 달리 필요한 제품을 언제든지 어디서든지 필요한 양만을 주문하여 사용할 수 있다는 편리함 때문에 생산이나 구매체제를 변화시키는 작용을 하고 있다. 구체적으로 전자상거래에 의하여 생산이나 구매체제가 작동하고 있을 때의 그 이점은 생산이나 구매에 소요되는 시간을 크게 줄일 수 있다는 것이다. 즉 과거에 팩스나 기타 방법에 의하여 주문하는 경우 7일의 시간이 지나야 배달되던 것들이 전자상거래에 의하여 1일 이내에 배달되는 경우를 얼마든지 찾을 수 있다.

전자상거래의 세 번째 장점은 고객관리를 거의 완벽하게 할 수 있다는 것이다. 이는 컴퓨터의 엄청난 기억능력과 이를 분석할 수 있는 능력이 결합하여 고객의 소비패턴을 완벽하게 파악할 수 있는 것이다. 한 예로 어느 소비자가 어떤 제품을 언제 얼마만큼 사용하는지를 손쉽게

게 파악하여 대응할 수 있는 것이다.

그 외에도 전자상거래가 급속히 확산되는 이유를 얼마든지 열거할 수 있다. 문제는 기업이 앞으로 전자상거래에 적응하지 않고는 생존하기 어려운 상황이 급속히 우리 주위에서 전개되고 있는 것이다. 이는 기업 경영의 입장에서 과거의 연장이 오늘이나 내일이 되지 않는 시대가 열리고 있음을 의미하고, 더 나아가서는 현재 기업들이 가지고 있는 생산이나 영업체제는 그 수명을 다한 체제들로서 전자상거래 때문에 이제까지의 관리체제는 끝남이 시작된 체제로 전락하고 있는 것이다.

이제까지 우리나라는 인터넷을 제일 잘 쓰는 나라로 꼽혀 왔다. 이는 개인이 인터넷을 잘 쓴다는 의미에서 일등이었다. 그러나 앞으로는 기업이 전자상거래를 활용하여 생산성도 올리고 수익도 제고하여 세계에서 인터넷을 제일 잘 쓰는 것으로 일등이 되어야겠다. 특히 요사이와 같이 경제가 어려운 시기에 전자상거래를 통하여 거래를 활성화하고 수익을 올림으로써 불황을 극복하는 대책도 되겠다. 그러나 이런 변화에 적응하지 못하고 재래의 거래방식에 연연하는 경우 생존자체가 더욱 어려워지는 시기가 올 것이다.

II. 국내기업의 전자상거래 활용 현황

흔히들 우리나라가 G7국가를 비롯한 세계 11개 주요국 가운데 인터넷 접속률이 가장 높은 것으로 알고 있다. 또한 초고속 인터넷 보급률도 도입 4년 만에 천만회선을 돌파하여 세계 1위로서 인터넷 강국으로 위상을 굳히고 있다. 이에 따라 마치 우리나라가 세계에서 인터넷을 가장 잘 쓰는 국가인 것처럼 이해하고 이를 자랑하는 경우가 많이 있다.

그러나 우리나라에서 인터넷을 실제로 활용하는 정도와 이에 따른 효과를 자세히 살펴보면 여러 가지 문제점을 쉽게 찾을 수 있다.

첫째로 개인들이 인터넷을 이용하는 모습을 보면 e-mail을 사용하는 비율이 인터넷 사용자 2천8백만명 중 76%가 넘는 것으로 나타나고 있다. 또한 자료검색을 활용하는 이용자도 71%가 넘는 것으로 파악되고 있다. 그 외에 게임을 이용하는 사람이 41%이고, 채팅, 쇼핑 순으로 활용되고 있다. 이와 같이 우리 국민 중 2천8백만명 이상이 인터넷을 통하여 교신도 하고 일상생활을 영위하는 모습을 보면 정말 우리가 세계에서 1등 인터넷 국가라는 생각이 든다.

그러나 둘째로 기업들이 인터넷을 활용하는 정도를 살펴보면 부끄러울 정도로 미미하다 하겠다. 예를 들어 최근에 산업자원부가 발표한 e-비즈니스 인덱스(2003)를 보면 우리 기업들의 e-비즈니스 수준은 100점 만점에 평균 51.6으로 이는 F학점에 해당되는 점수이다. 좀

더 구체적으로 업종별로는 금융부문의 e-비즈니스 인덱스 수준이 68.5로서 제일 높았고 다음으로 전자부문이 56.3, 자동차 및 운송장비 제조업이 56.5순이고, 반면에 가장 낮은 분야는 펄프/제지업 분야가 38.1이고, 섬유/의류 제조업도 41.1에 그치고 있다.

이러한 분석 자료들은 우리 사회에 널리 퍼져있는 디지털 격차(digital divide)를 분명하게 보여 주고 있다. 즉 우리 국민들은 인터넷을 그 나름대로 잘 사용하고 있으나 기업들은 제대로 활용하지 못하고 극소수 기업들만이 인터넷 사용의 이점을 얻고 있고, 대부분의 기업들은 그 활용도가 극히 미미하고 뒤떨어져 있음을 보여준다.

Ⅲ. 전자상거래의 전략적 활용

여기서 국가나 기업의 경쟁력이 어떻게 생성되는가를 먼저 고찰해 보자. 일반적으로 기업들이 경쟁하는 모습을 보면 크게 4가지 경쟁전략을 기본으로 하고 있다.

첫째는 원가우위전략이다. 이는 경쟁사와 비교하여 상대적으로 낮은 원가를 가진 기업이 경쟁에서 우위를 점하여 성공한다는 것이다. 원가우위전략은 기업간의 경쟁에 있어서 가장 기본적인 것으로 어느 기업이든지 상대편과 경쟁을 할 때에 일차적으로 사용하는 전략이고, 따라서 가장 기본적인 경쟁전략이라 하겠다.

둘째로, 어느 기업이든 일차적으로 원가경쟁에서 우위를 점하여 유리한 고지를 점하게 되는 경우, 그 다음으로 생각하는 것이 차별화 전략이다. 일반적으로 기업들이 차별화 하는 전략을 보면 제품의 품질을 가지고 차별화하든지, 서비스로 차별화 하거나, 또는 신제품을 개발하여 차별화를 기할 수 있다. 그 외에도 상표나 신기술, 새로운 생산설비나 기계 등을 통하여 경쟁자와 차별화 한다. 여기서 차별화의 유리한 점은 소비자가 차별화의 의미를 인정할 때 비로소 발생하는 것이다. 즉 신제품이나 고품질 제품을 내놓았다라도 소비자가 차별화의 의미를 받아들이지 않고, 이런 차별화에 특별한 의미를 부여하지 않을 때에는 차별화가 이루어 질 수 없다. 따라서 일반적으로 차별화의 전략은 소비자가 차별화의 요인을 인정하고 의미를 줄 때 유효한 것이 된다.

셋째로 기업이 원가우위전략과 차별화 전략을 경쟁우위를 위하여 사용하면서 설계하는 전략이 초점전략이다. 이는 어느 정도 시장에서 위치가 확립됨에 따라 기업 스스로가 전략적 측면에서 한 곳에 힘을 모으는 것이다. 일반적으로 우리 기업에서는 새로운 기술개발에 초점을 모은다든지, 고객만족에 모든 역량을 쏟는다든지 하여 한곳에 경쟁력을 모으는 전략이다.

넷째로 기업이 선두기업으로 리더십을 확립한 후에는 선점전략을 사용하게 된다. 이는 앞서

가는 기업으로 시장을 선점함으로써 경쟁자나 후발기업들에게 기회를 주지 않으려는 것이다. 어느 기업이 선점전략을 활용하여 대부분의 시장을 먼저 점령하는 경우, 후발기업들은 뒤따라오면서 극히 미미한 시장만을 대상으로 존재하게 된다.

이러한 4가지 경쟁전략을 기업들이 시장에서 생존하고 성장하기 위한 기본으로 이는 단순히 기업들의 경쟁전략일 뿐만 아니라 나아가서는 국가경쟁력이라 할 수 있겠다. 즉 국가경쟁력도 원가우위전략을 통하여 원가의 측면에서 우위를 점할 때 비로소 생성되는 것이다. 마찬가지로 차별화 전략도 국가경쟁력을 위해서는 반드시 활용되어야 할 전략이다. 또 초점전략이나 선점전략도 성공적으로 실행되는 경우 국가경쟁력을 한 차원 높이게 되고, 세계시장에서 독보적 존재로 떠오르게 할 수 있다.

IV. 전자상거래 활용 사례

인터넷이나 정보기술들이 위에서 이야기한 4가지 경쟁전략에 어떤 영향을 미치고 변화를 주고 있는가에 대하여 사례를 통하여 분석해 보자.

먼저 원가우위전략의 측면이다. 이제까지 어느 기업이 제품이나 서비스의 생산에서 원가 절감을 위해 노력하는 경우 1년에 한자리 숫자에 절감을 목표로 한다. 즉 원가절감 3%나 5%를 목표로 하는 것이 보통의 예이다.

그러나 인터넷이 정보기술을 활용하여 경영을 하는 경우 원가 절감이 한자리 숫자인 5%가 아니라 두 자리 숫자인 20% 또는 50% 식으로 절감되는 것이다. 구체적인 예로 은행이나 증권회사의 예를 들 수 있다. 은행이나 증권회사의 경우 고객이 인터넷을 통하여 거래를 하는 경우 발생하는 비용은 지점에서 대면거래하며 발생하는 비용의 5% 미만이라고 추정되고 있다. 따라서 금융거래에서 인터넷을 활용하는 경우 금융기관은 서비스의 생산원가를 95%나 절감할 수 있다. 이는 일반적인 원가절감 수준이 5%의 숫자가 아니라 95%가 절감되는 경우이므로 인터넷을 활용하지 않고는 경쟁을 할 수 없게 된다. 제조업에서도 이와 유사한 사례를 찾을 수 있다. 하나의 좋은 예로 GE를 들 수 있다. GE에서 지난 2년간 인터넷을 구매의 측면, 영업의 측면, 생산의 측면에 본격적으로 활용한 이후에 원가절감을 보면, 사업부별로 영업 및 일반관리비에서 적어도 20% 절감을 이루었고 많은 경우에는 50% 절감을 성취한 것으로 발표되고 있다.

따라서 인터넷이나 정보기술이 국가경쟁력과 기업의 경쟁력에 미치는 영향은 원가의 측면에서 과거에는 상상할 수 없을 만큼 크게 절감효과를 내고 있는 것이다. 이런 이유로 우리의

기업이나 국가 전체가 인터넷을 본격적으로 기업경영에 활용하지 않는 경우 경쟁력은 급속히 쇠퇴할 것이다. 따라서 인터넷의 이용이 e-메일이나 채팅이나 게임 등은 인터넷활용에 있어서 서막에 불과하고, 앞으로 인터넷이 기업이나 국가 경영에 본격적으로 활용될 때 비로소 그 진가를 발휘하게 된다.

두 번째로 인터넷이 경쟁력 제고를 위하여 활용되는 모습을 보면, 차별화의 측면에서 새로운 사업모형을 개발하여 기존기업들과의 경쟁에서 우위를 점하는 것이다. 그 좋은 예로 세계 PC시장에서 시장점유율 1등을 차지하고 있는 DELL 컴퓨터를 들 수 있다. DELL 컴퓨터는 PC를 생산하여 전세계를 대상으로 마케팅하여 시장점유율 1위에 오른 기업이다. 그러나 일반적으로 미국에서 PC를 생산하여 판매하는 경우 한국이나 대만에서 생산되는 PC와 어떻게 경쟁할 수 있겠는가 하는 의문이 먼저 떠오르게 된다. 즉 대만이나 한국에서 생산되는 PC들은 그 품질은 물론이고 가격까지 저렴하여, 미국 내에서 PC를 생산하여 판매하는 것은 경쟁력의 측면에서 극히 어려울 것으로 판단할 수 있다. 그러나 DELL의 경우 인터넷을 활용하는 새로운 사업 모델을 개발하여 아시아의 PC업체들을 물리치고 세계 1위로 떠오른 것이다. 구체적으로 PC기업들이 일상적으로 PC수요를 예측하여 시장생산을 하는데 반하여, DELL은 인터넷을 통하여 고객이 원하는 제품을 스스로 정하게 하고 주문을 하게 한 후에 비로소 생산을 하는 수주 생산 양식을 채택함으로써 판매량 전체를 재고 없이 판매하는 모델이다. 더욱이 부품조달 및 생산체제를 영업체제와 인터넷으로 연결하여 고객주문에서 제품배달까지 36시간에 가능하도록 정보기술을 활용하고 있다. 따라서 과거의 차별화가 더 좋은 제품을 더 싸게 시장에 내놓는 것이라면, 인터넷과 정보기술의 발달에 따라 싸고 더 좋은 제품이라도 DELL 같이 남이 따라올 수 없는 짧은 시간 내에 배달할 수 있어야 비로소 경쟁력을 가지게 된다. 또한 인터넷의 활용은 기업의 생산성을 5%나 10% 정도 올리는 것이 아니고, 적절히 활용되는 경우 5배 10배씩으로 생산성을 증가시킬 수 있다. 따라서 앞으로 생산성 향상을 통하여 국가경쟁력을 올리는 것이 과제라고 하면, 우리 기업이나 국가 전체가 인터넷을 쓰지 않고는 불가능하다 하겠다. 끝으로 기업의 초점전략이나 선점전략도 인터넷의 활용으로 그 내용이 크게 변하고 있다. 한 예로 CRM을 활용하여 B2B나 B2C 시장에서 고객과 일대일로 거래함으로써 고객들이 원하는 것을 바로 기업의 전략과 연계시킬 수 있다. 따라서 고객의 수요패턴을 완벽하게 파악하지 못하고 있는 기업들은 앞으로 경쟁력이 급속히 쇠퇴할 것이다.

선점전략의 경우에는 마찬가지이다. 기업이 국내시장에서 우위를 점하여 선두기업으로 선점전략을 활용하고 있다면 이는 인터넷으로 인하여 지역에서의 우위가 그 의미를 잃게 된다.

즉 인터넷으로 인하여 사이버 공간에서 시장이 설정되고 거래가 진행되는 경우 이제까지 지리적 개념에 의거하여 국내시장에서 선두를 달리던 기업은 하루아침에 그 입지를 상실하게 된다.

V. 결 론

오늘날 우리 생활 속에서 인터넷은 따로 떼어 낼 수 없는 생활의 일부분이 되었다. 또한 인터넷은 기업의 경영에서도 선택이 아닌 필수적인 도구이자 조건이 되어, 우리 기업의 경영에 많은 변화를 일으키고 있다. 이러한 인터넷 시대에 우리의 기업이 생존하기 위해서는 인터넷을 기업의 경영에 전략적으로 활용하여야 할 것이다.

기업의 경쟁력은 원가나 차별화 등의 여러 전략 중 어떤 측면에서 우위를 점하느냐에 따라 결정된 것이다. 이런 측면에서 이제까지 기업의 경쟁력을 결정하는 요인들이 미래에도 유효하고 같은 변수들로 구성되어 있다. 그러나 인터넷이 이들 전략변수에 미치는 영향을 보면, 전략의 내용들을 완전히 바꾸어 놓고 있는 것이다. 이제부터는 인터넷을 활용하지 않고 과거의 방식으로 경쟁하는 것은 스스로가 경쟁을 포기하는 격이 되어 버린다. 비록 전략의 윤곽은 같지만, 그 내용을 들여다보면 인터넷이 새로운 경쟁을 조성하고 있다.

오늘날 전자상거래가 급속히 확산되는 이유를 얼마든지 열거할 수 있다. 문제는 기업이 앞으로 전자상거래에 적응하지 않고는 생존하기 어려운 상황이 급속히 우리 주위에서 전개되고 있는 것이다. 이는 기업 경영의 입장에서 과거의 연장이 오늘이나 내일이 되지 않는 시대가 열리고 있음을 의미하고, 더 나아가서는 현재 기업들이 가지고 있는 생산이나 영업체제는 그 수명을 다한 체제들로서 전자상거래 때문에 이제까지의 관리체제는 끝남이 시작된 체제로 전락하고 있는 것이다.

이제까지 우리나라는 인터넷을 제일 잘 쓰는 나라로 꼽혀 왔다. 이는 개인이 인터넷을 잘 쓴다는 의미에서 일등이었다. 그러나 앞으로는 기업이 전자상거래를 활용하여 생산성도 올리고 수익도 제고하여 세계에서 인터넷을 제일 잘 쓰는 것으로 일등이 되어야겠다. 특히 요사이와 같이 경제가 어려운 시기에 전자상거래를 통하여 거래를 활성화하고 수익을 올림으로써 불황을 극복하는 대책도 되겠다. 그러나 이런 변화에 적응하지 못하고 재래의 거래방식에 연연하는 경우 생존자체가 더욱 어려워지는 시기가 올 것이다.

참고문헌

1. 광수일, 미래가 지금이다. 삶과꿈, 2001.
2. e-비즈니스 인덱스 조사보고서, 산업자원부, 2003.
3. 한국전산원, 2003 한국 인터넷 백서, 2003.
4. Bakos, "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet," CACM, v41 n8, August 1998.
5. Bob Davis, Speed if Life, Currency Books, 2001.
6. Carl Shapiro, Hal R. Varian, Harvard Business School, 1998.
7. Carus, D. New York Times, Monday June 24 1995.
8. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma, Harvard Business School Press, 2001.
9. David Bovet, Joseph Martha, Mercer Management Consulting, Value Nets, John Willey & Sons Inc., 2000.
10. e-Marketplaces Boost B2B Trade, Forrester Report, 2000. 2.
11. Kevin Kelly, New Rules for the New Economy, A Penguin Books, 1998.
12. Mary Modahl, Now or Never, Harper Business, 2000.
13. OECD(1997), Electronic Commerce: Opportunities and challenges for Governments, Paris.
14. University of Texas at Austin & Cisco Systems, "Managing the Internet," Cisco Annual Report, 1999.
15. Wang Huaqing, "A conceptual model for virtual markets," Information & Management, 1997(32), pp.147-161.