

IT를 활용한 새로운 비즈니스 모델에 관한 연구

곽수일* · 문종범**

〈目 次〉

요약	Ⅲ. IT를 활용한 기업경영
Ⅰ. 서론	Ⅳ. 비즈니스 모델의 개념과 유형
Ⅱ. IT의 발달과 e-Business의 전개	Ⅴ. 새로운 비즈니스 모델의 수립
	Ⅵ. 결 론

요약

The new era of digital getting broad with the development of Information Technology(IT) and the spread of internet brings on the changes in every field of our life and the economy. The development of digital technology gives variety to the relations between companies and customers. As a result, it is necessary to devise completely new competition strategies in order to obtain a sustainable competitive advantage.

In this research, we first look at a changing society which is driven by the development of the digital technology and analyze the characteristics of digital era. The characteristics of digital era are analyzed through the study of the patterns of changing society and the new environment of changing economy. Then we develop the e-Business strategies through the case studies of global leading firms with the consideration of the characteristics of digital era.

* 서울대학교 경영대학 교수

** 인하대학교 정석물류동상연구원 연구교수

I. 서론

마이크로소프트사의 빌게이츠 회장에 의하면 지난 20년간 자료처리비용(cost of computing power)이 백만분의 일로 줄었다는 것이다. 뿐만 아니라 앞으로 20년을 내다본다면, 자료처리비용은 같은 속도로 줄어들 것이라고 예측하였다. 이는 결과적으로 40년 만에 자료처리 비용을 1조분의 1로 감소시키는 결과를 의미한다.

이와 같이 자료처리비용이 백만분의 일로 감소하는 데 결정적인 수단으로 등장한 것은 PC와 IT의 발달이다. 또한 IT는 국가의 운영이나 기업의 경영에서도 획기적인 변화를 가능하게 한다. 따라서 오늘날 국가나 기업의 미래는 과거의 연장이 아니며, IT의 활용 없이는 국가의 경쟁력이나 기업의 미래를 보장받을 수 없다.

IT의 발달과 인터넷의 보급으로 인하여 새롭게 전개되는 디지털 시대는 우리의 사회와 경제 전반에 많은 변화를 일으키고 있다. 디지털 기술의 발달은 기업과 기업, 기업과 소비자 간의 새로운 경제활동을 가능하게 하며 기업의 모습과 경영방식을 변화시키고 있다. 따라서 디지털이 주도하는 미래의 기업 경영에 있어서는 과거의 기업들이 경쟁하는 모습과는 다른 새로운 경영전략이 수립되어야 할 것이다.

본 연구에서는 IT의 발달로 인한 e-Business의 전개와 특성, IT와 e-Business로 인한 기업경영환경의 변화, 그리고 비즈니스 모델의 개념과 유형에 대하여 기존의 문헌연구를 통하여 살펴보고, IT를 활용하여 세계적으로 경쟁력을 높이고 있는 선진 기업들의 사례분석을 통하여 디지털 시대의 새로운 비즈니스 모델로 와해적인 비즈니스 모델의 수립 방안을 제시하고자 한다.

II. IT의 발달과 e-Business의 전개

1. IT의 발달

오늘날 IT는 지식정보사회를 이루는 핵심 중의 하나로 그 가치가 점점 높아지고 있으며, 최근 오프라인과 온라인 기업 간의 결합 등 전체적으로 IT를 활용한 정보 디지털화에 대한 분위기가 성숙되고 있는 추세이다. 현재의 정보 디지털화라 불리는 개념은 과거 전략적 자동화, 경영정보시스템화, 전산화 등과 그 궤를 같이 하며 또한 그것들의 연장선상에 있다고 볼 수 있다. 디지털화된 기업전략정보시스템은 전자계산기의 발달과 더불어 1960년대 단순 EDPS(Electronic Data Processing System: 자료처리시스템)에서 시작하여 70년대에

들어오면서 경영정보시스템(MIS: Management Information System)으로 발전하였다. 경영정보시스템은 기업 내 개발, 생산, 영업의 전 부문을 호스트 시스템으로 묶어 전사적으로 정보를 공유하는 개념이다. 이것은 80년대 들어 사무자동화(OA: Office Automation), 공장자동화(FA: Factory Automation)와 통합(integration)되면서 컴퓨터통합생산(CIM: Computer Integrated Manufacturing)의 개념의 탄생으로 연결되었다. 이때 정보의 레벨에 따라 경영자정보시스템(EIS: Executive Information System), 의사결정지원시스템(DSS: Decision Support System)과 전략정보시스템(SIS: Strategic Information System)이 탄생하게 되었으며 90년대 들어 이러한 직급의 구분에 관계없이 정보기술 발전에 힘입어 기업의 자원(ERP), 기술 및 지식의 공유관리(KM), 고객(CRM) 및 협력업체(SCM) 관계관리 등으로 발전하게 되었다.

2. e-Business와 기업경영

IT의 발달과 인터넷의 보급으로 등장한 e-Business는 기업의 경영활동에는 많은 변화를 일으키고 있는데 다음의 4가지가 e-Business로 인한 대표적인 기업 활동의 변화이다.

첫째는 접근가능성(accessibility)이다. e-Business로 인하여 더 많은 사람들이 쉽게 접근할 수 있다. 인터넷을 통하여 전 세계 누구라도 직접 접촉할 수 있게 되었기 때문에 비즈니스의 범위가 비약적으로 확대된다.

둘째는 비용(cost)에서의 변화이다. e-Business를 활용하게 되면, 중간 단계의 생략으로 저렴한 비용에 수요자와 공급자가 만날 수 있다. 인터넷상의 가상점포는 광열비, 점포임대료, 종업원 등의 각종 비용이 거의 들지 않으며 이 차이는 소비자에게 더욱 저렴한 가격에 제품이나 서비스를 공급할 수 있게 한다.

셋째는 품질(quality)에서의 변화로, e-Business는 표준화된 품질을 보장하게 되어 제품과 서비스의 질이 균일하게 향상된다. 소비자들은 만질 수 없는(intangible) 상태에서 제품을 구입하게 되므로 제품 사양을 더욱 세분화하여 이에 맞추는 품질을 유지할 수밖에 없게 된다.

마지막으로 선택(choice)에서의 변화이다. e-Business상에서 고객은 다양한 탐색기회를 가지게 되어 선택의 폭이 넓어진다. 소비자의 입장에서는 시공간의 제약을 벗어나서 자신의 마음에 드는 어떠한 가상 상점이라도 클릭 하여 주문하기만 하면 된다.

3. e-Business의 경쟁우위요소

e-Business는 인터넷이라는 정보통신 매체를 통하여 전 세계를 상대로 시간과 공간에 제약 없이 사업을 추구하는 새로운 경영방식이다. 따라서 이러한 e-Business하에서 다른 기업들과의 경쟁에서 우위를 차지하기 위한 경쟁우위요소로는 다음과 같은 것들을 들 수 있다.

① 선점이익의 중요성

우선 e-Business시대의 경쟁에서는 선점 이익이 그 어느 분야보다 중요하게 작용하고 있다. 이는 e-Business는 확산의 속도가 확산의 속도가 빠르기 때문에 남보다 먼저 사업을 시작하여 고객에게 가장 먼저 알리지 못하면 생존경쟁에서 살아남기 어려움을 의미한다.

② 새로운 서비스의 제공

많은 기업들이 앞 다투어 인터넷 사업에 뛰어들고 경쟁이 심화됨에 따라 제품의 품질이나 서비스의 현대나 제공방식에서 차별화가 힘든 상황에서 경쟁사와 구별되는 독특한 아이디어를 제공하는 새로운 서비스는 경쟁력 우위 확보의 교두보로 작용하게 된다.

③ 일대일 고객관리

인터넷 기업은 회원으로 가입한 고객들 관련 정보는 모두 데이터베이스 작업을 해 놓고 고객들마다 특성 및 취향을 파악하여 그에 맞는 상품 및 서비스를 고객들 각각에게 제공하는 일대일 마케팅 전략을 구사하고 있다. 예를 들어 세계 최대 인터넷 서점인 아마존의 경우 이전에 책을 구입했던 고객이 다시 방문하게 되면 화면에 "환영, ○○○님"이라는 문구를 띄우고 그 고객의 취향에 맞는 책들을 추천하고 있으며, 그 고객이 관심을 가질 만한 신간 서적이 출판되면 서적의 내역을 고객에게 주기적으로 알려주는 일대일 고객관리를 실시하고 있다.

④ 신뢰성 확보

e-Business에서 무엇보다 중요한 것이 고객으로부터 신뢰성을 확보하는 일이다. 만약에 인터넷 기업이 잘못된 정보를 전달하거나 광고내용보다 못한 제품을 제공하는 경우, 그 부작용은 일과만과로 확산되게 된다. 특히, 공간에 구애받지 않는다는 인터넷의 특성으로 인해 신용을 잃은 기업은 그 사실이 전 세계 인터넷 이용자들에게 빠르게 전달되기 때문에 기업이 어떠한 조치를 취할 새도 없이 고객들로부터 외면을 당할 수 있게 된다. 즉 인터넷에 실린 내용이 확산되는데 걸리는 시간 및 그 확산 범위는 상상을 초월할 정도로 빠르고 폭넓기 때

문에 이용자들에게 잘못된 이미지를 한 번 심어놓은 기업은 신용을 회복하기까지는 엄청난 노력이 필요하므로 기업의 투명성 및 신뢰성을 잃지 않도록 사전에 세심한 주의를 기울여야 할 것이다.

4. e-Business의 특성

e-Business의 환경적 특성에 관하여 살펴보면, e-Business는 가상공간(cyber space)을 활성화함으로써 지역적, 공간적, 시간적 제약을 극복하였다. 전 지역 어느 누구도 필요하다면 언제나 연계되고 연결될 수 있는 가능성을 확보하였다. 그리고 e-Business는 정보의 공유를 통하여 전 세계의 시장과 고객을 통합하고 있다. 부분적으로 단절되고 분할된 시장과 공급자가 e-Business 환경에서 글로벌하게 통합될 수 있는 가능성을 확보하였다. 또한 e-Business를 통하여 진실로 고객 중심 개념을 활성화하였다. 고객은 서로의 의견과 내용을 활발하게 교환하게 되고 모든 정보가 숨겨짐이 없이 교환됨으로 고객을 만족시킬 수 없는 기업을 퇴출의 위기에 직면하게 될 것이다. 또한 e-Business에 의하여 과거의 막연하던 경영 대상이나 목표와는 달리 정확하게 확실한 고객 및 공급자 그리고 운영 방식을 분석하게 채택하게 되어 투명하고 효율적인 기업 경영이 활성화될 것이다. e-Business로 인한 대표적인 경영환경의 세 가지 변화는 다음과 같다.

① 수확체감에서 수확체증으로

정보경제시대의 도래와 더불어 21세기에 각광을 받을 경제법칙으로 수확체증(increasing returns)의 법칙이 있다. 수확체증의 법칙은 생산요소의 투입을 늘렸을 때 생산량이 생산요소의 증가율보다 큰 비율로 증가하는 것을 말한다. 즉, 생산량을 늘려갈 수록 추가로 들어가는 비용이 줄어드는 것이다. 수확체증의 반대되는 개념으로 수확체감(diminishing returns)의 법칙이 있는데, 20세기 후반에 들어와 기술의 개발과 적용, 정보의 가공, 아이디어의 사용을 주로 하는 지식 집약적 산업이 본격적으로 나타나기 시작하면서 수확체감의 법칙이 도전을 받게 되었다.

수확체감의 법칙은 산업경제시대에 들어맞던 법칙으로 지금도 경제 분석의 기본 틀로서 자리 잡고 있다. 수확체감이란 수확체증과는 반대로 생산요소의 증가에 비례하여 생산량이 증가하지 않고 이 보다 작은 비율로 증가하는 경우를 일컫는다. 달리 말하자면 생산량을 늘릴 수록 추가로 생산하는데 들어가는 비용이 증가하는 경우이다.

수확체증의 경우 생산량을 늘리면 늘릴수록 한계생산비용은 감소하므로 수확체증의 기술을

보유하고 있는 기업은 그 기술을 사용하여 생산한 제품에 대한 시장수요가 존재하는 한 끊임 없이 생산을 지속하게 되어 시장전체를 장악하게 된다. 더욱 중요한 사실은 일단 시장을 장악하게 되면 새로운 도전자가 생기기 어렵다는 것이다. 수확체증의 법칙이 적용되는 상품은 생산을 많이 하면 할수록 비용이 감소하기 때문에 시장을 장악하고 있는 기존의 기업은 매우 저렴한 가격으로 상품을 공급할 수 있다.

② 사업기회의 변화

IT의 발달과 인터넷의 보급으로 인하여 이제는 누구든지 전 세계를 누비며 자료를 찾고, 쇼핑을 할 수 있는 세상이 되었다. 이를 보고 3A라 하여 Anyone(누구든지), Anywhere(어디서든지), Anytime(언제든지) 세계를 찾아다니며 생활하는 모습이 이미 우리 주위에서 현실화되고 있다. 인터넷은 기업이 1년 365일 하루 24시간 사업을 영위하는 것을 가능하게 하고 지역과 국경을 초월하여 전 세계를 상대로 사업하는 것을 가능하게 한다.

이는 디지털 정보화가 우리가 살아가는 공간의 특성을 변화시키고 있다는 점에서 그 이유를 찾을 수 있다. 디지털 정보기술의 발달은 우리 생활을 혁명적으로 변화시키고 있고 인류 문명에 새로운 공동체를 탄생시키고 있다. 특히 디지털 정보기술의 발달이 만들어지고 있는 새로운 공동체의 모습은 과거의 연장이 미래가 되지 않는다는 것을 보여주고, 현재 우리가 유지하고 있는 공동체의 모습은 끝남이 시작된 것임을 알 수 있게 한다.

③ 전자상거래의 확대

IT를 활용한 전자상거래의 확대에 의한 국내 인터넷 쇼핑 시장의 규모가 10년 만에 10조 원 시장으로 성장한 것으로 발표되었다.¹⁾ 2006년 5월 30일 온라인쇼핑협회에 따르면 거래 금액 기준으로 인터넷 쇼핑 시장규모는 처음 집계된 1999년 1천200억 원에서 작년 10조 4천억 원으로 100배 가까운 성장을 한 것으로 나타났다. 또 올해 13조 2천억 원, 내년 15조 8천억 원, 2008년에는 18조원으로 성장할 것으로 전망하였다. 이처럼 증가하고 있는 전자상거래는 기업의 판매방식의 변화 그리고 전자상거래에서 경쟁우위의 확보와 같은 과제를 증과 동시에 새로운 기회를 제공하고 있다.

1) 매일경제, 2006년 6월 30일자, '인터넷쇼핑, 10년 만에 10조원 시장으로 성장'

Ⅲ. IT를 활용한 기업경영

1. Real Time Enterprise

IT의 발달은 기업의 경영환경의 변화에 많은 영향을 미쳤다. 먼저 이러한 IT의 발달과 함께 등장한 e-Business의 환경적 특성에 관하여 살펴보면, 가상공간(cyber space)을 활성화함으로써 지역적, 공간적, 시간적 제약을 극복하였다. 전 지역 어느 누구도 필요하다면 언제나 연계되고 연결될 수 있는 가능성을 확보하였다. 그리고 전자 상거래를 정보의 공유를 통하여 전 세계의 시장과 고객을 통합하고 있다. 부분적으로 단절되고 분할된 시장과 공급자가 전자상거래 환경에서 글로벌하게 통합될 수 있는 가능성을 확보하였다. 또한 전자상거래를 통하여 진실로 고객 중심 개념을 활성화하였다. 고객은 서로의 의견과 내용을 활발하게 교환하게 되고 모든 정보가 숨겨짐이 없이 교환됨으로 고객을 만족시킬 수 없는 기업을 퇴출의 위기에 직면하게 될 것이다. 또한 전자 상거래에 의하여 과거의 막연하던 경영 대상이나 목표와는 달리 정확하게 확실한 고객 및 공급자 그리고 운영 방식을 분석하게 채택하게 되어 투명하고 효율적인 기업 경영이 활성화될 것이다.

전통적인 공급사슬에서는 필요한 정보는 늘 시간상의 차이를 보였고 그렇기 때문에 정보의 왜곡, 변형, 단절에서 오는 많은 낭비 요소가 발생하였다. 이러한 정보의 시간적 차이를 극복하고 실시간으로 필요한 정보를 사람이 정확하게 공유할 수 있게 됨으로 불확실성을 줄이고 낭비 요인을 감소 또는 제거하게 될 것이다.

또한 오늘날의 경영환경에서는 정보가 매우 중요한 역할을 하기 때문에, 정보시스템을 이용한 기업의 경영에 있어서 네트워크 구성원들이 필요로 하는 데이터를 다른 경쟁 네트워크보다 더 효과적으로 제공하고 입수할 수 있어야 그 기업의 경쟁력이 있다고 할 수 있다.

이러한 기업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 기업이 경영환경의 변화에 적응하고 효과적으로 대응할 수 있는 전자네트워크를 형성하여야 한다. 또한 기업의 전자네트워크는 실제 고객이 요구에 유연하게 대응할 수 있도록 각 구성원들을 정보시스템으로 연결하여 최종소비자와 비즈니스 고객을 만족시키고 특정시장이나 산업에서 경쟁우위를 점할 수 있어야 한다.

전자 네트워크에서 가치를 창출하기 위해서 각 요소들에게 주어지는 과제는 다음과 같다. 구매에 있어서는 어떻게 공급사슬 구성원들 간의 네트워크를 통하여 구매활동을 통합함으로써 인하여 규모의 경제(economy of scale)효과를 얻고 구매활동을 개선시키는 전략을 수립하여야 할 것이다.

제조에 있어서는 공급자와의 전략적 제휴와 생산 프로세스의 공유를 통하여 제품의 개발과

생산단계에서의 효율을 높이는데 전자 네트워크를 활용하여야 할 것이다. 재고관리에 있어서 전자 네트워크를 통한 가치의 창출은 공급사슬 전체에 걸친 재화의 흐름을 정보 시스템을 통하여 파악이 가능하게 하여 납기를 보장하고 안전재고를 줄이는 데에서 시작될 것이다.

전자 네트워크에서 재고관리는 공급자에서 고객, 또는 원자재로부터 소비에 이르는 사이클 타입을 분석하여 재고와 관련된 불필요한 요인들을 제거하여 시간과 원가를 줄이는 것에서 네트워크의 가치를 부가하게 된다.

2. 價値의 共同創出

전통적인 산업에서 가치의 창출은 기업에서 시작된다. 기본적으로 기업이 생산하는 제품이나 제공하는 서비스에서 가치가 창출되기 때문이다. 이러한 전통적인 산업구조에서 고객은 기업이 제공하는 제품이나 서비스에 대한 반응을 수요로서 나타냄으로 기업이 고객에게 더 나은 가치를 제공하기 위하여 제품의 품질을 높이거나 새로운 제품이나 서비스를 개발하는 원인을 제공하게 된다. 따라서 가치의 창출은 생산이나 기업의 운영에서 효율을 높이기 위한 공정의 재설계나, 원가절감을 위한 인력의 감축과 같은 노력을 통해서 나타나게 되었다.

그러나 e-Business는 가치가 창출되는 기본적인 방식 자체를 바꿔놓고 있다. 전통적인 산업에서 기업이 단독으로 창출하던 가치가 e-Business하에서는 기업과 고객의 공동의 가치창출(co-creation of value)로 나타나게 된다. 따라서 이는 가치창출의 전제 자체가 e-Business로 인하여 기업이 가치를 창출한다는 것에서 기업과 고객이 공동으로 가치를 창출하는 것으로 바꾸어 놓았다는 것을 의미한다.

이러한 가치창출의 새로운 전제는 기업의 사업에도 새로운 변화를 요구하게 되었다. 즉 고객과 기업 간의 상호작용(interaction)이 가치의 공동창출 현장이 된 것이다. e-Business를 통하여 고객의 반응을 실시간으로 파악하고, 고객에게 자사의 정보를 신속하게 전달하는 것이 가능하게 됨으로 인하여 기업은 단순히 생산하는 제품이나 서비스의 품질 향상의 차원을 떠나, 고객의 가치를 높이기 위한 품질에 주목하게 되었다. 또한 이러한 고객과의 공동가치 창출의 경험을 바탕으로 기업은 보다 고객 지향적이고 고객에 친밀한 제품이나 서비스를 제공함으로써 공동의 가치창출을 실현하게 되었다.

전통적인 산업에서 고객가치의 창출이 고립된 하나의 프로세스라면 e-Business에서의 공동가치창출은 회사의 역량을 혁신적으로 변화시키고 고객과 함께 가치창출을 통하여 기업과 고객이 함께 성장하는 방법을 제공하고 있다. 따라서 e-Business 하에서 기업은 네트워크를 통하여 고객과 공동 가치 창출을 위한 노력을 하여야 하며, 이를 통하여 기업을 역량을 개발

하고 현신하여 기업의 경쟁력을 강화하여야 할 것이다.

3. 企業經營의 世界化

최근 정보통신기술의 급속한 발전과 세계화의 진전으로, 국제 분업구조의 변화 및 그에 따른 세계경제의 판도가 새로운 국면으로 접어들고 있다. 즉 세계 각국의 기술력 및 부존자원에 의해 결정되는 비교우위부문을 중심으로 한 전통적인 국제 분업구조는 최근의 정보통신기술의 발전과 세계화의 영향으로 새로운 형태의 국제 분업구조로 바뀌고 있다. 즉 정보통신기술의 발달은 먼저 단순한 통신비용의 절감뿐만 아니라, 모든 전통산업에서의 거래비용(transaction cost)을 획기적으로 절감시키는 결과를 초래하였다. 동시에 세계화의 진전은 제도적 측면에서 국제거래의 여러 규제 및 행정적 장벽을 간소화 및 철폐하는 결과를 초래하여, 결과적으로 국제거래에서의 거래비용을 추가적으로 감소시켰다. 이와 같이 통신기술 및 세계화에 의해 초래된 국제교역에 수반되는 거래비용의 획기적 감소는, 국제 분업체제에 다음과 같은 변화를 초래하였다.

먼저 국제거래에서의 거래비용의 획기적 감소는 전통적인 산업간 국제 분업체제(inter-industry international division of labor)를 산업 내 국제 분업체제(intra-industry international division of labor)로 전환시키고 있다. 또한 산업 내 국제 분업체제도 전통적인 차별화된 제품 간의 수평적 국제 분업체제(horizontal international division of labor)에서 동일제품의 부가가치사슬에서의 공정간 분업, 즉 수직적 국제 분업 체제(vertical international division of labor)로 전환하고 있다. 이는 국제 분업의 형태가 각국의 기술적 비교우위가 있는 특정산업별로 이루어지는 것이 아니라, 각 산업단위에 있어, 각국이 비교우위가 있는 생산 공정별로 국제 분업이 일반화되고 있다는 점이다. 즉 특정 제품의 생산단계별로 국제 분업이 이루어진다는 것이다. 그 구체적 예로는, 미국의 주요 소프트웨어산업 및 Business Service 산업에서 일반화되어 있는 것과 같이, R&D, 기본적인 제품 Design 등 제품개발과 마케팅 등은 미국에서 이루어지고 제품생산은 인도에서 이루어지는 형태의 수직적 산업 내 분업이 제조업 전반으로 확산되고 있다. 국제무역에서 부품무역의 비중이 점차 확산되고 있는 현실이 이를 반증하고 있다. 기타 영국, 미국 등 영어권 국가들의 전화교환 및 전화상담 서비스업무 등 서비스 업무가 인도에서 이루어지고 있는 것은 IT기술발달에 따른 수직적 국제 분업 확대의 한 사례이다. 즉 자동차산업, 컴퓨터 및 통신기기 산업 등 전통적 제조업뿐만 아니라, 전통적으로 비교역재로 간주되던 서비스산업에 있어서도 수직적 국제 분업이 확산되고 있다.

IT기술의 발달과 세계화의 진전이 초래한 국제거래비용의 획기적 감소는, 결국 세계주요산

업의 경쟁심화 및 궁극적인 과점화를 촉진시키고, 동시에 고부가가치 산업의 특성상, 생산 공정의 전후방연계효과(forward and backward linkage effect)가 더욱 확산되면서 세계주요산업의 지역적 집중(agglomeration)이 더욱 확산되고 있다. 즉 멕시코의 노동집약적 산업도 중국으로 이전하는 등, 전 세계적 차원에서 노동집약적 제조업은 중국지역으로 집중되며 IT산업은 기존의 미국 등 선진국과 함께 IT서비스산업 등은 신흥국가로서 인도로 집적되고 있고, 자동차산업의 경우, 각국의 군소자동차업체들은 미국, 프랑스 등 주요국 업체와 합병되면서 각 국가별 자동차산업은 지역별 생산라인으로 그 성격을 전환하고 있다. 이와 같이, 과거 국가단위에서 관찰되던 산업집적(clustering)현상이 국제적인 산업집적으로 확산되고 있으며, 이러한 추세는 장기적으로 국제 분업구조를 주요산업별, 생산 공정별로 전 세계적 차원에서의 중심부국가(core industrial clustering region)와 주변부국가(peripheral region)로 전환할 것으로 예상된다. 이는 이미 경제통합이 상당 수준 진행된 유럽연합 및 북미지역에서 관찰되고 있는 상황이며, 이러한 상황은 동북아를 비롯한 세계전역으로 확산될 것으로 추정되고 있다.

IV. 비즈니스 모델의 개념과 유형

1. 비즈니스 모델의 개념

비즈니스 모델이란 일반적으로 어떤 상품을 누구에게 어떤 방식으로 판매할 것인가를 결정하는 것으로 기업이 어떻게 사업을 하여 수익을 창출할 것인가에 대한 전체적인 프레임을 보여준다. 비즈니스 모델에는 매우 단순한 비즈니스 모델에서 매우 복잡한 비즈니스 모델에 이르기까지 다양하다. 따라서 비즈니스 모델에 대한 정의 또한 학자들이나 연구에 따라 다양하게 내려지고 있으나, 일반적으로 (1)거래에 관여하는 당사자들과 각각의 역할을 포함하여 상품, 서비스와 정보의 흐름을 나타내는 아키텍처, (2) 거래에 참가하는 당사자들에게 주어지는 편익과 (3) 수입원에 대한 정확한 묘사가 되어야 한다고 정의하고 있다(Timmers, 1998).

Timmers(1998)의 정의에 의하면 비즈니스 모델이란 "다양한 사업 참여자들의 정의 및 역할의 설명을 포함하여 제품, 서비스, 정보 흐름의 구조를 가지고, 참여자들의 잠재적인 이익의 원천(source of profit)이 표현되어 있고, 그 수익의 원천(source of revenue)이 나타나 있는 모델"이라고 하였다.

Rappa(1998)는 비즈니스 모델을 "회사가 스스로 유지될 수 있도록 하는 사업의 운영방식으로 매출을 발생시키는 사업의 방식"이라고 정의하였다. Bambury는 그의 연구에서 비즈니스 모델을 '인터넷 고유의 비즈니스 모델(native internet business model)'과 인터넷에

이식된 '실제 비즈니스 모델(transplanted real-world business model)'의 두 가지로 구분하여 정의하였다.

그러나 비즈니스 모델의 광의의 개념을 정의하자면, "사업을 수행함에 있어서 요구되는 기술적 요소를 비롯하여 경영적 요소와 마케팅적 요소, 재무회계적 요소 등을 포괄하는 총체적 관점의 개념"으로 보낸 것이 옳을 것이다(권성택·김이태, 2000).

이처럼 많은 학자들은 비즈니스 모델에 대하여 다소 상이한 정의를 내리고 있으나, 여러 문헌들을 종합해 볼 때, 비즈니스 모델의 개념에는 다음과 같은 내용들이 반드시 포함되어야 한다. 첫째, 비즈니스 모델은 가치를 창출하는데 기여하여야 한다. 둘째, 비즈니스 모델의 개념에는 경쟁이라는 측면이 고려되어야 한다. 셋째, 비즈니스 모델의 개념에는 기업 내 모든 가치 활동에 대한 고려뿐만 아니라, 전략적 제휴 혹은 파트너십을 맺는 외부 기업과의 관계도 포함하여야 한다.

따라서 비즈니스 모델의 수립은 기업의 전체적인 운영을 결정짓는 일이며, 어떠한 비즈니스 모델을 수립하고 이를 실행하느냐가 기업의 수익과 직결되며, 이는 곧 기업이 오늘날과 같은 글로벌 무한경쟁의 시대에 생존하고 발전하기 위한 필수적인 요인이 되고 있다.

2. 비즈니스 모델의 구성요소

비즈니스 모델의 구성요소는 연구자들마다 조금씩 차이가 나지만, 이들을 분석하여 보면 가장 본원적인 비즈니스 모델은 다음과 같은 네 가지 구성요소로 요약할 수 있다(이동현, 2003).

첫째, 거의 모든 연구에서 기업이 창출하는 가치의 근원은 고객에서 출발하고 있다는 것이 오랜 정설이다(Drucker, 1994). 따라서 비즈니스 모델도 이러한 가치 창출의 근원인 고객 요소를 포함하고 있어야 한다. 이러한 고객에 대한 요소는 각기 고객선택(customer selection), 고객과의 상호작용(customer interaction), 고객과의 접점(customer interface), 고객과의 관계(customer relationship)와 같이 다양하게 표현될 수 있다.

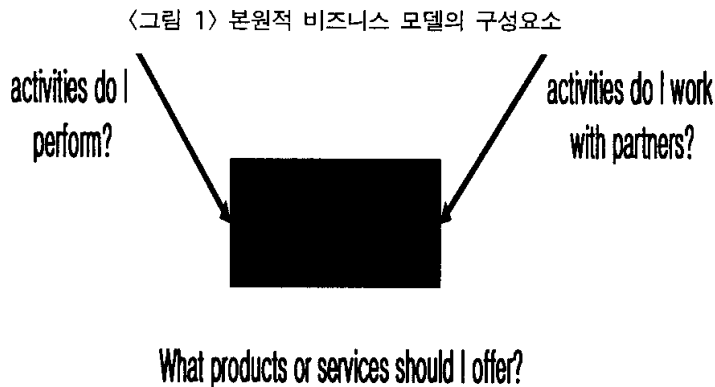
둘째, 고객에서 비롯되는 가치를 특정 사업이 차지하기 위해서는 경쟁사와 차별화된 제품이나 서비스 제공이 이루어져야 한다. 이 역시 차별화 전략(differentiation strategy), 핵심전략(core strategy), 제품혁신(product innovation) 등과 같이 연구자들마다 다르게 표현하지만, 결국 다른 경쟁자와 차별화되는 우리 사업의 가치 제안(value proposition)이 무엇인가에 대한 답변이라고 할 수 있다(Hamel, 1996).

셋째, 비즈니스 모델에는 고객에게 전달한 차별화 된 가치를 제공하는데 필요한 자원과 능

력에 대한 설명이 필요하다. 이 역시 기업 활동의 범위(scope), 지식 레버리지(knowledge leverage), 전략적 자원(strategic resources), 자원시스템(resource system), 인프라 관리(infrastructure management) 등 기업이 고객에게 가치를 제공하는데 필요한 역량이라고 할 수 있다(Amit & Shoemaker, 1993; Collis & montgomery, 1995).

마지막으로 최근 비즈니스 모델이 갖추어야 할 요건으로 강조되는 것은 어떤 가치 활동은 기업 내부뿐만 아니라 파트너들과의 제휴나 협력을 필수적이라는 것이다. 따라서 비즈니스 모델에는 기업이 보유한 경쟁력 있는 자원과 능력에 대한 요소 외에 기업 외부 파트너들과의 관계를 어떻게 설정할 것인가에 대한 요소도 포함되어야 한다.

이와 같은 본원적인 비즈니스 모델의 구성요소들을 요약하여 정리하면, 아래의 <그림 1>에서와 같이 가치창출을 위한 비즈니스 모델의 구성요소는 우선 목표고객을 설정하고 그들과의 관계를 설정하는 고객선택(customer selection), 둘째로 기업이 목표 고객에게 제공하는 제품이나 서비스를 종합적으로 표현한 핵심 가치(value proposition), 셋째로 자사가 보유해야 할 핵심역량(core competence), 그리고 마지막으로 공급업체, 파트너 등의 역할을 포함한 가치 네트워크(value network)를 포함하게 된다(이동현, 2003).

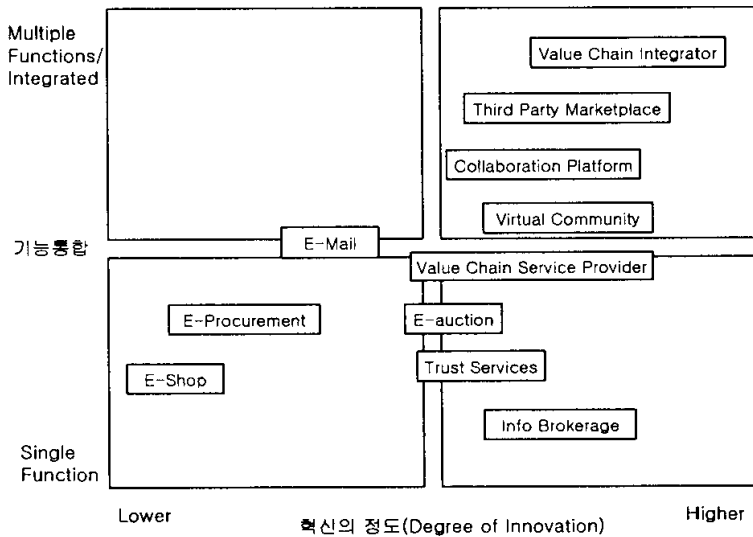


자료: 이동현 (2003), "전 경영에서 비즈니스 모델의 개념과 적용"

3. 비즈니스 모델의 유형 분류

Timmers는 비즈니스 모델의 유형을 가치사슬의 분해(value chain de-construction)와 재통합(value chain re-construction)이라는 두 가지 기준에 바탕을 두고 분류하였다. 즉 가치사슬상의 요소를 확인하고, 거래참여자의 상호활동(interaction) 패턴을 분석하여 가치사슬을 따라 정보를 통합하는 방법을 밝혀냄으로써 비즈니스 모델을 구분하였다. Timmers는 비즈니스 모델의 접근법에서 IT는 다양한 비즈니스 모델을 가능하게 하지만, 사업 모델을 선택하는데 지침서는 될 수 없고 오히려 새로운 모델의 기술개발에 필요하다고 하였다. 그는 비즈니스 모델을 인터넷 사업의 혁신정도(the degree of innovation)와 통합 정도(the extent of integration of functions)에 따라 아래 <그림 2>에서와 같이 11가지의 비즈니스 모델의 유형을 분류하였다.

<그림 2>인터넷 비즈니스 모델 분류



자료: Timmer(1998), "Business Models for Electronic Markets"

비즈니스 모델은 빠르게 변화하고 새로운 비즈니스 모델들이 수없이 나오고 있어 이를 종합적으로 정리하는 것은 현재로서는 불가능한 것 같다. 하지만 비즈니스 모델들을 구분하는 기본 모델들을 정리해 봄으로써 향후 나올 모델(derivative model)을 예측해 볼 수 있다(권성택·김이태, 2000). M Rappa(1999)는 일반 비즈니스 모델 유형들을 사업운영 방식에 따라 9가지 유형으로 구분하고 각 유형별로 보다 구체적인 모형들을 제시하였다. 이 모델들은 독립

적으로 응용될 수도 있지만 사업 전략상 서로 다른 여러 개 모델을 조합해서 적용하는 경우가 많다.

Bambry(1998)는 전자상거래에서의 비즈니스 모델을 크게 인터넷 고유의 비즈니스 모델(native internet business model)과 인터넷에 이식된 실제 비즈니스 모델(transplanted real-world business models)로 구분하면서, 실제로 인터넷 공간에 이식된 사업 모델들은 오프라인과 달리 여러 모델들을 조합하여 시행하기가 인터넷에서는 용이하기 때문에 실제 추진되는 사업들은 여러 가지 모델들이 복합적으로 적용되고 있다고 지적하였다.

한편 사이버 공간상에 이식된 모델에 비해 고유한 인터넷 사업모델들은 인터넷이 실제 세계와 달리 희소성(scarcity)에 기초하지 않고 정보의 풍부성(abundance)에 기초하여 만들어졌으므로 그 성격이 약간 다르다고 할 수 있다.

V. 새로운 비즈니스 모델의 수립

1. 디지털 비즈니스 모델의 사례

지속적인 성장을 위해 핵심은 보존하지만, 지속적인 변화를 추구하는 것은 디지털 기업 생존의 필수 조건이다. 세계적인 유통업체인 월마트의 사례를 살펴보면, 월마트는 상점의 수가 3200개나 되며, 상점 하나하나의 크기가 서울의 장충체육관이상의 대형 매장들이다. 또한 하루 매출은 미화로 10억불에 달하며 이는 우리 돈으로는 1조가 넘는 돈이다. 따라서 우리나라 전체 수출액보다 월마트의 매출이 더 큰 셈이다. 이와 같이 월마트의 규모가 크고 그 상점 또한 대형이기에 어느 지역에 월마트가 입점을 하게 되면 그 지역의 다른 소매상점들이 문을 닫게 되는 경우가 발생한다. 이와 같은 월마트의 성장에 대하여 뉴욕타임스의 한 기사에서는 'Wal-martization' 즉 미국이 월마트화 되어 간다는 표현을 사용하였다.

과연 월마트의 경쟁력이 어느 정도여서 이러한 기사까지 나오게 되었을까? 몇 가지의 실제 사례를 살펴보면, 미국의 전체 기저귀의 소비량의 32%, 치약소비량의 26%를 월마트에서 판매한다. 다시 말하면, 월마트가 있는 도시의 시민들은 대부분 기저귀와 치약을 월마트에서 구입하는 셈이다. 또한 월마트에서 식품을 판매하게 되었을 때 그 지역의 식품가격이 14%가 하락하는 것으로 조사되었다. 이처럼 월마트가 높은 경쟁력을 가지게 된 것은 디지털화를 통하여 원가를 절감하고 경쟁력을 키웠기 때문에 가능하다는 것이다.

월마트는 정보통신망을 활용하는 VMI(Vendor Managed Inventory)를 활용하여 상품의 공급자가 월마트의 재고를 관리하게 함으로써 자기들은 건물과 제품진열용 선반만 가지고 있

으면 사업을 할 수 있도록 비즈니스 모델을 수립하여 다른 경쟁자와 비교하여 원가의 측면에서 월등히 유리한 입장에 놓여 막강한 힘을 가지게 된다.

이와 비슷한 예로 델 컴퓨터도 인터넷을 활용하는 주문생산체제를 구축하고, 필요한 원부자재는 소요시마다 적기에 공급 받을 수 있도록 디지털 비즈니스 디자인을 완성하여 PC 조립생산과 판매에서 시장점유율 1위를 성취하여 유지하고 있다. 델 컴퓨터의 경우 인터넷이라는 정보통신기술을 통하여 전 세계를 대상으로 하는 새로운 사업모형을 개발하여 수익을 올릴 뿐만 아니라, 고객의 주문에서부터 생산과정을 거쳐 배달하는 데까지 36시간 내에 가능하도록 사업모형을 디지털화하였다. 구체적으로 델은 구매조달, 고객 지원 및 관계 관리를 포함한 사업전반에 인터넷을 활용하여 효율성을 실현하였다. 인터넷 사이트에서 고객의 주문을 받아 제조에서 출하에 이르기까지의 주문과정을 추적가능하게 하였고 인터넷을 통해 업계 최고의 고객 서비스도 제공하고 있다.

2. 디지털 비즈니스 모델의 수립

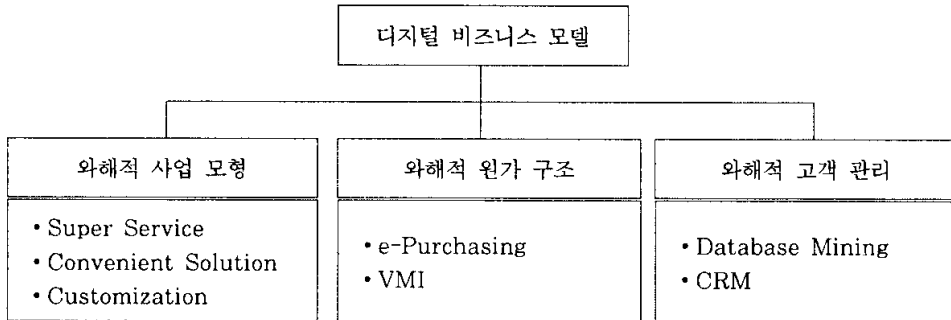
디지털이 주도하는 기업 경영에 있어서 과거의 기업들이 경쟁하는 모습과는 다른 새로운 경영전략이 수립되어야 할 것이다. 과거의 기업들의 일반적인 경영전략을 보면, 원가우위(cost leadership), 차별화(differentiation), 집중화(focus), 선점(industry leadership) 전략의 네 가지 기본적인 경쟁전략의 유형이 있었다. 원가 우위전략은 기업 간의 경쟁에 있어서 가장 기본적인 것으로 어느 기업이든지 상대방과 경쟁을 할 때에 일차적으로 사용하는 전략이었다. 차별화 전략은 기업들이 제품의 품질을 차별화 하든지, 서비스로 차별화 하거나, 또는 신제품을 개발하여 차별화를 기하는 것으로 이는 소비자가 차별화의 요인을 인정하고 의미를 줄 때 유효한 전략이다. 초점 전략은 기업 스스로가 시장에서 위치를 확립하고 한 곳에 힘을 모으는 전략으로, 기술개발에 초점을 맞춘다든지 고객만족에 모든 역량을 쏟는다든지 하여 한 곳에 경쟁력을 모으는 전략이다. 마지막으로 선점전략은 기업이 선두기업으로 리더십을 확립한 후에는 이를 활용하여 경쟁자나 후발기업들에게 기회를 주지 않는 전략이다.

이러한 4가지 경쟁전략은 과거의 기업들이 시장에서 생존하고 성장하기 위한 기본적인 전략이었다. 그러나 디지털 시대에는 이러한 경쟁전략과는 다른 디지털 비즈니스 모델을 가지고 서로 경쟁을 하여야 한다.

새로운 디지털 비즈니스 모델은 기존의 기업경영의 방식을 벗어나 완전히 새로운 형태, 즉 와해적(disruptive)인 비즈니스 모델을 의미한다. 이러한 디지털 비즈니스 모델을 수립하기 위해서는 아래의 <그림 3>에서와 같은 와해적 사업모형(disruptive business model), 와해적

원가구조(disruptive cost structure), 와해적 고객관리(disruptive customer relationship)을 갖추어야 한다.

〈그림 3〉 디지털 비즈니스 모델의 구성요소



첫째는 과거의 기업들이 수행하던 경쟁전략과는 다른 새로운 형태의 와해적 사업 모형(disruptive business model)이 있어야 한다. 이러한 와해적 비즈니스 모델을 가지고 경쟁하기 위해서는 super service, customization, convenient solution 등을 갖추어야 할 것이다. 이 세 가치를 미국의 대표적인 인터넷 기업인 아마존의 사례를 통하여 살펴보자.

아마존에서 책이나 음반을 구입하는 경우 고객은 인터넷에서 자신이 필요로 하는 상품을 검색하고 클릭만으로 구입을 할 수 있다. 그 과정에서 책이 언제 발송이 되는지, 발송된 책은 어느 배송단계에 있으며 언제쯤 받아 볼 수 있는지, 과거에 자신이 구입한 내역에 대한 정보 등 모든 서비스를 제공하고 있다. 이와 같이 기존의 기업이 고객에게 할 수 없었던 수준의 서비스를 super service라 한다.

아마존은 데이터베이스를 통하여 고객의 성향과 취향 등을 분석하여 그 고객이 필요로 하는 또는 좋아할 만한 제품을 찾아 이에 대한 정보를 고객에게 제공한다. 예를 들어 클래식을 좋아하는 고객에 대해서는 새로운 클래식 음반에 대한 정보를 제공한다. 이러한 customization은 정보 기술의 발달로 가능해 졌으며 이는 미래 기업의 사업 모형의 필수적인 경쟁요소이다.

또한 아마존에서 책을 구입하는 경우, 고객은 필요한 책을 장바구니에 넣었다가 구입하고 싶으면 구입하고 구입하기 싫으면 장바구니에서 꺼내면 된다. 만일 흥미가 있는 책들이 있으면 이들을 장바구니에 담았다 지금 당장 구입할 것들에 대해서만 구입을 하고 나머지는 장바구니에 그냥 보관해 두면 된다. 결제의 과정에서도 원클릭 결제를 통하여 단 한 번의 절차를 통하여 구매를 완료하는 편리함, 즉 convenient solution을 제공하고 있다.

둘째, 디지털 비즈니스 모델에서는 와해적 원가 구조(disruptive cost structure)가 경쟁의 중요한 요소가 된다. 미래의 기업의 원가구조는 과거의 기업들의 원가구조와는 전혀 다른 패턴을 가지게 된다.

IT의 발달로 인하여 기존의 형태와는 다른 구매형태(e-Purchasing)가 새롭게 등장하고 있다(Poirier 2002). 전통적인 구매 프로세스는 구매하고자 하는 제품이나 서비스를 확인하고, 구매 의사결정을 수행하고, 주문을 내리고, 주문과 일치하는 제품이나 서비스를 제공받고, 공급자에게 구매대금을 지불하는 활동들을 포함하고 있다. 대부분의 기업들은 노동집약적인 프로세스 단계들을 자동화하려는 팀 중심의 개선 노력들을 통하여 이러한 기초적인 프로세스 단계들을 적극적으로 개선하여 왔다.

그러나 IT를 활용한 전자 구매 네트워크의 활용은 구매 관련 비용을 혁명적으로 절감시키는 것을 가능하게 한다. 조사에 의하면 전자네트워크를 통한 구매는 전통적인 구매활동에 비하여 2-5%의 구매가격 감소, 50-90%의 구매비용 감소, 30-60%의 사이클 타임의 단축과 같은 효과를 나타내는 것으로 조사되었다.

와해적 원가구조를 가능하게 하는 또 다른 IT의 활용사례로 기업의 원가구조를 혁신적으로 변화시키는 방법으로 고객 수요에 대한 유연한 대응과 재고투자비용의 절감을 위해 사용되는 VMI(Vendor Managed Inventory)를 들 수 있다.

앞서 사례로 든 월마트의 경우는 기존의 매장에서 팔린 정보와 수요예측정보, 재고정보에서 발주수량을 자동으로 보충해주는 프로그램을 사용하고 있다. VMI시스템의 도입은 매장의 POS(Point of Sales)정보를 EDI시스템을 통하여 시간의 유예 없이 제조자 측으로 전송하고, 제조자는 이 정보를 이용하여 수요예측프로그램과 보충프로그램을 가동시켜 매장에 재고보충을 실시한다. 이에 따라 제조자는 재적효과에 의한 정보왜곡현상을 제거하고 수요예측과 판매계획, 생산계획의 조정이 가능하게 되었다. 이와 같이 VMI를 통하여 수요의 왜곡을 없애고 재고보유로 인한 자원과 비용을 절감하게 됨에 따라 월마트는 연중 최저가격(everyday low price)를 가능하게 하였다.

마지막으로 디지털 비즈니스 모델이 갖추어야 할 전략요소는 와해적 고객 관리(disruptive customer relationship)이다. IT의 활용으로 인하여 이제는 고객관리를 거의 완벽하게 할 수 있게 되었다고 할 수 있다. 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 파악하여 대응할 수 있는 것이다. 이러한 CRM을 활용하여 B2B나 B2C 시장에서 고객과 일대일로 거래함으로써 고객들이 원하는 것

을 바로 기업의 전략과 연계시킬 수 있다. 따라서 고객의 수요패턴을 완벽하게 파악하지 못하고 있는 기업들은 앞으로 경쟁력이 급속히 쇠퇴할 것이다.

VI. 결 론

지금은 IT의 발달로 인한 디지털 이코노미가 전개되며 기업의 경영환경이 급속히 변화하는 시기이며, 기업으로서는 이러한 변화에 신속하고도 신중한 대응이 필요한 시기이다. 현재의 전략적 선택이 향후 10년간의 기업 지도를 결정할 것이다. 앞서 제시한 새로운 디지털 비즈니스 모델을 수립하고 이를 성공적으로 실행하는 데에는 다음과 같은 과제가 수반되어야 할 것이다.

첫째, 기업이 지향하는 바를 명확하게 설정하여야 한다. 뚜렷한 지향점이 없이 대세에 추종하는 식은 오히려 기존의 역량을 잠식시킬 우려가 있다. 급격하게 디지털화를 추구하는 과정에서 기존 역량만 잠식되는 사태를 방지하기 위해서는 뚜렷한 전략목표를 수립하는 것이 필수적이다.

현재의 강점에서 출발하는 방식보다는 미래 비전에서부터 접근하는 백워드 방식으로 전략을 수립하여야 한다. 오프라인의 강점이 온라인에서는 오히려 약점이 될 수 있으므로 자사가 지닌 현재의 강점을 근거로 한 디지털화는 오히려 실패의 가능성이 높다. 자사가 도달해야 할 목표에 입각하여 기존의 역량 중 활용할 것과 버려야 할 것을 선별하는 안목이 필요할 것이다.

둘째, 자기 기업 특유의 비즈니스 모델을 수립하여야 한다. 현재 국내기업들은 서비스 능력, 경쟁 테크닉 및 마인드 등에서 낙후되어 있는 편이며 디지털화로 수익을 내기에는 능력이 부족한 것이 사실이다. 디지털화는 무조건 돈만 벌게 해주는 노다지가 아니며 한 차원 높은 경쟁력과 경영능력이 뒷받침될 때만 수익의 실현이 가능할 것이다. 디지털화로 실제 수익을 내기 위해서는 전통기업 특유의 비즈니스 모델을 개발하여야 한다. 기존의 사업모델에서 원가 절감과 생산성 향상에만 매달릴 경우 새로운 경쟁 환경에서 나오될 위험성이 크다.

셋째, 단계적으로 접근하는 전략설계가 있어야 한다. 전통기업의 디지털화는 다른 경영기법의 도입과 달리 일과성 변화가 아닌 근본적 변화를 지향하여야 한다. 전통기업이 하루아침에 사이버 강자가 될 수 없으므로 급진적으로 추진할 것과 신중하게 추진할 것을 가려 단계적으로 추진하는 지혜가 필요할 것이다.

자사가 보유한 핵심역량에 입각하여 접근하는 전략설계가 필수적이며, 어떤 영역에서, 어떤 역량으로 사업을 할 것인가에 대한 구체적인 비전 아래 치밀한 실행계획을 보유하여야 한다.

넷째, 개혁리더십이 확보되어야 한다. 모든 개혁이 어렵지만, 특히 디지털 개혁은 경영의 근본 가정이 흔들리는 만큼 확고한 비전을 가진 개혁 리더십이 없이는 성공이 불가능하다. 개혁의 과정에서 사내의 비판자들이 있을 수도 있으나 경영자는 이들에게 회사의 디지털 비전에 대한 확신을 주어야 한다. 또한 아날로그 시대의 경영관행에 익숙한 경영자보다는 사이버 세계의 본질을 아는 전문 경영자의 수혈도 필요할 것이다.

지금은 세계화 시대다. 뉴욕타임스의 유명 칼럼니스트 토마스 프리드만이 그의 저서 <The World is Flat>에서 갈파했듯이 이른바 '평평한 세계'다. '평평한 세계'란 디지털 혁명으로 전 세계 사람들의 동시적 비즈니스 수행이 가능해지고, 중국, 인도와 같은 국가들이 지식업무를 수행하는 데 있어 미국을 포함한 전 세계와 동시에 경쟁하게 된 상황을 일컫는다. 이러한 세계에서 국가 간 투자, 해외진출, 협력 등은 더욱 활발하게 진행되고 있음은 주지의 사실이다. 특히 국제 IT산업의 분업구조 또한 생산거점이 싼 임금과 시장을 찾아서 중국이나 인도로 몰리는 등 일대 변화가 진행되는 와중에 우리의 기존 수출품목의 국제경쟁력이 둔화되는 등 아픔을 겪고 있다. 이처럼 국제 IT산업 분업체제의 변화 속에서 우리 기업의 손실과 아픔을 최소화하고 새로운 환경 속에 국제적인 경쟁력을 갖추기 위해서는 변화하는 환경에 대한 정확한 분석과 이에 대응하는 새로운 비즈니스 모델을 수립하고 이를 체계적으로 수행하는 일이 될 것이다. 글로벌 무한 경쟁의 시대인 디지털 시대에 우리나라와 우리 기업들이 세계 속에서 경쟁력을 가지기 위해서는 정보기술을 전략적으로 활용하고 와해적인 경영전략의 수립을 통하여 미래를 준비해 나가는 노력이 필요할 것이다.

참 고 문 헌

1. 광수일, 『미래가 지금이다』, 삶과꿈, 2001.
2. 권성택·김이태, "EC 비즈니스 모델 성공요," 산업경제연구, 제13권 제6호, 2000.
3. 김국진·이찬구, "디지털 전환촉진 정책: 미국 사례분석," 정보통신정책, 제15권23호, 2003.
4. 김영한, "국제분업구조의 변화와 한국경제," 정보통신정책연구원, 2004.
5. 김희수·오기환·유기주·강임호, "M-commerce의 확산에 따른 공정경쟁 이슈분석- 모바일 지급결제를 중심으로-," 정보통신정책, 2003.
6. 대구대학교, "대규모 소프트웨어 개발 프로젝트를 위한 소프트웨어 구조 설계 지원 및 구축에 관한 연구," 정보통신부 정보통신연구진흥원, 2001.

7. 산업자원부, 『KEBIX 2005 e-비즈니스 인덱스 조사보고서』, 2005.
8. 오완근·백용기, "디지털경제와 경기변동," IT의 사회문화적 영향연구, 심포지엄 자료집, 2004.
9. 이경원·정부연, "한국의 IT 서비스 산업 이슈 분석," KISDI 이슈리포트, 정보통신정책 연구원, 2003.
10. 이동현, "전략 경영에서 비즈니스 모델의 개념과 적용," 산업경영연구, 제11호, 2003.
11. 정보통신정책연구원, "한국의 디지털 경제," KISDI 이슈리포트, 2004
12. 정찬모·유지연·김경희·김정오·유의선, "사이버공동체에서의 규범 형성과 유지형태," 정보통신정책연구원, 2003.
13. 한국전산원, 『2005 한국 인터넷 백서』, 2005.
14. 홍동표·문성배·정부연·김재경, "국내 e-비즈니스 투자효과 분석," KISDI 이슈리포트, 정보통신정책연구원, 2003.
15. Bakos, "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet," *CACM*, v41 n8, August 1998.
16. Bambury, http://www.firstmonday.dk/issues/issue3_10/bambury/
17. Bovet, David, & Joseph Martha, Mercer Management Consulting, *Value Nets*, John Willey & Sons Inc., 2000.
18. Christensen, Clayton M., *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, 2001.
19. Collis, D.J. and C.A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," *Harvard Business Review*, July-August, 1995
20. Davis, Bob, *Speed if Life*, Currency Books, 2001.
21. Drucker, P.F., "The Theory of the Business," *Harvard Business Review*, September-October, 1994.
22. Forester Report, *e-Marketplaces Boost B2B Trade*, 2000.
23. Hamel, "Strategy as Revolution," *Harvard Business Review*, July-August, 1996.
24. Kelly, Kevin, *New Rules for the New Economy*, A Penguin Books, 1998.
25. Modahl, Mary, *Now or Never*, Harper Business, 2000.
26. Poirier, C.C. and Reiterm S.E., *Supply Chain Operation*, Berrett Koehler

Publishers, San Francisco, 1996.

27. Porter, M.E., "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*. July-August, 2001.
28. Prahalad and Ramaswamy, *Future of Competition*, Harvard Business Press, 2004.
29. Rappa, Michael, "managing the Digital Enterprise-Business models on the Web," North Carolina State University, 2001.
30. Timmers, Paul, "Business Models for Electronic Markets," *Electronic Markets*, Vol.8. No.2, 1998.