

지식 경제 현안

■ 일본 기업의 전자 상거래 경쟁 우위 확보 전략

- 본격화된 전자 상거래 경쟁

- 일본의 대기업, 전통 소매업체, 사이버 소매업체, 정보 검색 회사 등 전자 상거래 관련 기업들은 전자 상거래 시장을 지배하기 위해 치열한 경쟁을 전개하고 있음
- 특히, 멀티미디어 키오스크(세븐일레븐社의 무인 정보 단말기), 플레이스테이션2(소니社의 첨단 가정용 TV 게임기), i-모드(NTT도코모社의 인터넷 접속 서비스) 등이 전자 상거래의 새로운 인프라로 등장하면서, 이들을 활용하는 非PC계 플랫폼 기업과 기존 PC 기반 기업간에 경쟁이 치열해짐

- 새로운 경쟁 전략 개념 필요

- 전자 상거래 경쟁에서 성공하기 위해서는 고객 확보(reach), 상세 정보 제공(richness), 소비자 이익 중심(appealiation) 등의 3가지 경쟁 전략이 필요함
- 예를 들어, 세븐일레븐社는 고객 확보와 상세 정보 제공 전략의 성공 사례임. 同社는 기존의 많은 고객을 확보하고 있고, 또한 자사의 멀티미디어 단말기를 통해 일반적인 편의점에서 취급하는 상품의 약 1,000배인 30만 가지의 상품을 검색 가능하게 함
- 소비자 이익 중심 전략은 경쟁 우위 확보를 위해 가장 중요함. 즉, 구매자의 입장에 서서 상품 구매의 비효율성을 최소화하고, 고객 맞춤(customization) 니즈를 높일 수 있도록 하는 것이 중요함

일본 기업의 전자 상거래 경쟁 우위 확보 전략¹⁾

□ 일본 내 전자 상거래 업체간 경쟁 심화

- 본격화된 기업간 경쟁

- 일본의 대기업, 전통 소매업체, 사이버 소매업체, 정보 검색회사 등 전자 상거래 관련 기업들은 전자 상거래 시장을 쟁탈하기 위해 치열한 경쟁을 전개하고 있음

- 특히 非PC係 플랫폼 기업의 등장이 주목됨

- 전자 상거래의 기반이 종래의 PC 중심에서 탈피하고 있음
- 구체적으로 세븐일레븐社의 무인 정보 단말기인 '멀티미디어 키오스크', 소니社의 첨단 가정용 TV 게임기인 '플레이스테이션 2', NTT도코모社의 인터넷 접속 서비스인 i-모드 등이 전자 상거래의 새로운 인프라로 활용되고 있음
- 일본 내 非PC係 플랫폼 이용 고객 기반은 이미 1,000만 단위 이상으로 1990년대에 미국에서 PC에 기반을 두고 나타난 '아마존 닷 컴'社, AOL社, 야후社 등과 비슷한 수준임

□ 고객 기반 확대와 상세 정보 제공

- 고객 기반의 확대(reach)와 상세 정보 제공(richness)이 경쟁력의 기본 토대

- 전자 상거래 기업은 보다 많은 고객을 확보하고, 보다 많은 종류의 상품을 소개하는 것이 필요함
- 아울러, 개별 고객에게 개별 상품에 대한 상세한 내용을 전달하는 것도 중요함

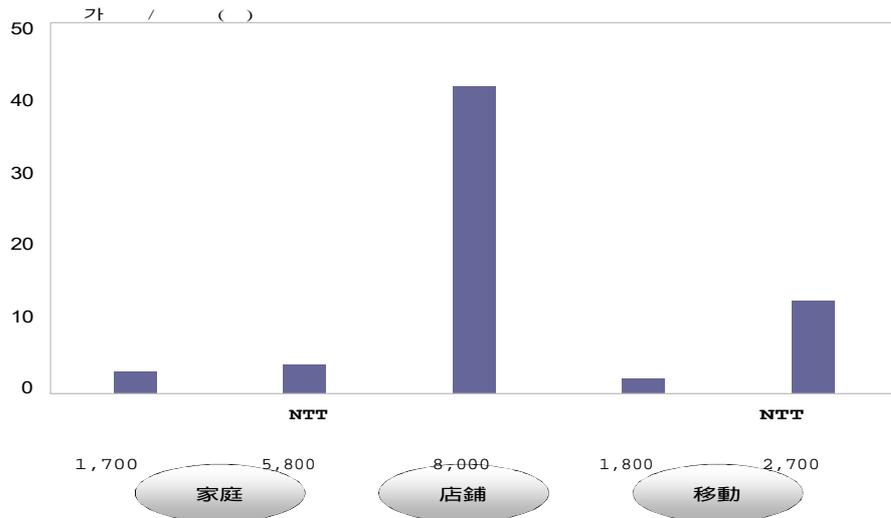
- 세븐일레븐社와 NTT도코모社의 성공 사례

- 유통 업체인 세븐일레븐社와 이동 전화 업체인 NTT도코모社의 매출액 대비 주식이 총액의 비율은 각각 40배, 10배 이상으로 주식시장에서 높은 평가를 받고 있음

1) 이 글은 「Diamond Harvard Business(2000년 3-5월호)」의 특집 기사인 'e-비즈니스의 경쟁優位略' 중에서 太田直樹(보스턴컨설팅 그룹 프로젝트 매니저)가 쓴 '日本企業の eコマース戰略'을 요약 정리한 것임

- 그 이유는 兩社가 정보 제공면에서 앞서 가는 것이 부각되었기 때문임
 - 고객이 세븐일레븐社의 멀티미디어 단말기를 이용할 경우에는 일반적인 편의점에서 취급하는 상품의 약 1,000배인 30만 가지의 상품을 검색하는 것이 가능함
 - NTT도코모사는 휴대 전화를 이용하여 금융상품, 패키지 여행 등 다양한 정보를 제공함
- 한편, 정보 제공 능력이 부족한 기업은 전자 상거래 기업과 제휴하여 새로운 가치를 창출해 낼 수가 있음
- 대표적인 예는 ‘다마고치’로 유명한 일본의 완구업체인 반다이(bandai)社임
 - 반다이社는 NTT도코모사의 i-모드 단말기에 매일 변하는 同社의 캐릭터를 제공함으로써 고객 기반을 확대함은 물론 마케팅 능력도 크게 향상시킬 수 있었음

< 주요 플랫폼 기업의 매출액 대비 시가총액 >



자료 : Diamond Harvard Business April-May 2000.

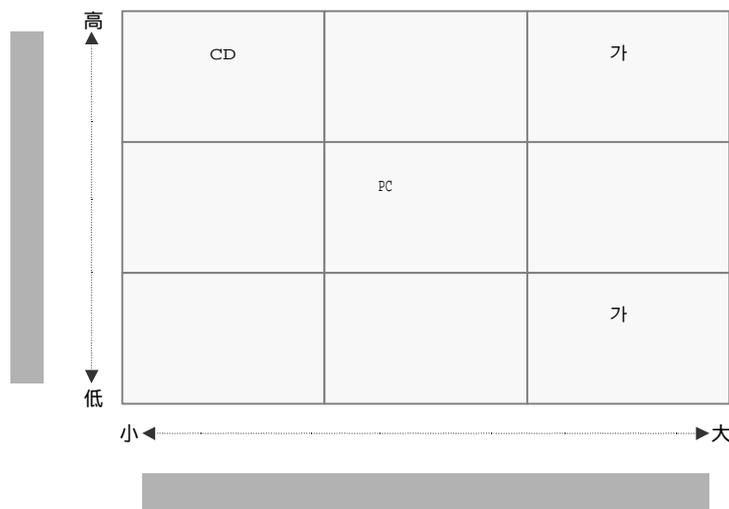
주 : 소니는 '플레이스테이션 1'의 소유 대수, NTT는 고정 전화가입자 수, 세븐일레븐은 점포 수, 도요타는 보유 승용차 대수, NTT도코모는 휴대전화 계약자 수입.

□ 소비자 이익을 중시(appellation)

- 판매자의 대리인에서 소비자의 대리인으로 전환
- 전자 상거래에 있어서 고객 기반의 확대와 풍부한 정보 제공보다도 더욱 중요한 것은 기업 자신이 '어떻게 하면 소비자의 이익을 대변할 수 있을까 하는 사고'를 가지는 것임

- 즉, 기업은 구매자의 입장에서 상품 구매의 비효율성을 최소화하고 구매자의 고객 맞춤(customization) 니즈를 높이는 것이 경쟁력의 핵심이며, 새로운 부가가치의 원천임
- 네비게이션(navigation)업체의 소비자 이익 중심 전략 추진을 위한 고부가가치 창출 방안
 - 아래 그림은 네비게이션 업체의 부가가치 기회 맵(map)으로, 유통 과정에서 발생하는 비효율성을 배제할 수 있는 여지의 大小(횡축), 고객 맞춤 니즈의 高低(종축)를 기준으로 상품을 분석한 것임
 - 맵의 우측 하단에 위치한 자동차나 가전 제품은 유통 과정에서 나타나는 비효율성을 배제할 여지가 커 네비게이션 업체가 전자 상거래를 통해서 부가가치를 높일 수 있는 전형적인 업종임
 - 한편, 생활 필수품이 아닌 기호품이나 품목 수가 많은 상품은 고객이 자신에게 꼭 맞는 물건이나 서비스를 원하기 때문에 고객 맞춤 니즈를 충족시키기 위한 전자 상거래가 용이함. 아래 그림의 종축의 상위에 위치한 CD나 화장품이 대표적인 예임
 - 맵의 우측 상단에 위치한 전통의복, 가구 등은 전자 상거래를 통해서 고객 맞춤 니즈나 비효율성 배제 양 측면 모두에서 부가가치를 크게 높일 수 있는 부분임

< 네비게이션 업체의 부가 가치 기회 맵 >



자료: 앞의 책

■ 손영기 초빙연구위원 yksohn@hri.co.kr ☎3669-4034