Ⅰ. e-Business의 先占 및 成功 戰略

1. 문제의 제기

- (e-Business의 선점 경쟁 격화) GM과 포드가 인터넷 자동차회사를 설립하기로 한 것에서 볼 수 있듯이 e-Business를 선점하기 위한 경쟁이 점점 치열해지고 있음

2. e-Business 선점의 중요성

- 기존 사업의 재편에 동참
  - 사이버 증권 거래 규모의 급격한 증대에서 볼 수 있듯이, e-Business가 기존 사업 영역에서 차지하는 비중의 증가 속도가 가속화되고 있음
  - 또한 Auto-by-Tel이 기존 자동차 산업에서의 판매·유통 방식에 일대 변혁을 가져온 것과 같이, 고객의 편의와 이익을 증대시킬 수 있는 새롭고 다양한 서비스의 제공이 가능해지면서 기존 사업의 운영 방식 변화, 고부가가치화 등이 초래됨
- 다양한 사업 기회의 확보
  - 기존 사업에 인터넷이라는 새로운 사업 채널을 추가함으로써 더 많은 고객 확보와 시장 확대가 가능함
  - 특정 역량을 바탕으로 다양한 산업 속에 존재하는 새로운 사업 기회를 발굴하고 개척할 수 있음
- 경쟁 우위 유지의 관성 활용
  - e-Business에서 먼저 확보된 경쟁 우위는 외부로부터 큰 충격이 가해지지 않는 한 계속해서 처음의 상태를 유지하려고 하는 관성을 지니고 있음
  - 경쟁 우위에 관성이 작용하는 것은 서비스에 한번 익숙해지면 이를 변경하기 꺼려하는 고객의 고착화 현상, 경쟁이 심화됨에 따라 증가하는 초기 투자 비용 때문임

3. e-Business 선점 및 성공 전략

- (e-Business 선점을 위한 새로운 사업 기회 발굴) 자사의 역량과 비전을 감안하여 성공 가능성과 성장 잠재력이 가장 높은 사업 기회를 포착·발굴함
- (e-Business의 ABC 철저히 준수) 새로운 사업 기회의 발굴이 e-Business의 선점과 성공으로 이어지게 하려면 e-Business의 ABC를 준수해야 함
  - 여기서 A는 Alliance(전략적 제휴), B는 Brand(브랜드), C는 Customer service(고객 서비스)를 의미함
- (규모 및 범위의 경제 적극 활용) e-Business는 이제 막 규모가 급팽창하고 있으므로 사업 규모와 영역을 최대한 확장하여 e-Business의 선점 효과를 극대화해야 함
- (기존 조직과의 마찰 방지) 기존 조직과 e-Business 조직의 분리·운영 등을 통해 e-Business로의 영역 확장에 따른 기존 조직과의 마찰을 방지해야 함

4. 국내 기업을 위한 제언

- e-Business에 얼마나 빨리 진출하느냐, e-Business가 제공하는 기회를 누가 먼저 선점하느냐에 따라 21세기 기업의 성패가 좌우될 것임
- 사업 영역, 기업 형태와 상관없이 모든 기업이 e-Business화의 추세에 동참해야 함

1. 문제의 제기

- **e-Business의 선점 경쟁 격화**
  - 인터넷 확산으로 개인, 기업, 사회에 미치는 인터넷의 영향력이 예전에는 상상조차 하지 못했을 만큼 거대해지고 있으며, 인터넷을 통한 e-Business의 규모도 급격히 팽창하고 있음
  - 이는 많은 기업들로 하여금 e-Business에의 참여를 재촉하고 있음
  - 온라인(on-line) 상에서 서비스를 제공하는 업체뿐만 아니라, 오프라인(off-line) 상에서 재화를 제공해 오던 전통적인 형태의 기업들도 앞다투어 인터넷을 활용한 e-Business 영역으로의 진출을 시도하고 있음

- **GM, 포드의 e-Business 선점 경쟁**
  - e-Business 선점 경쟁의 실태를 가장 잘 살펴볼 수 있는 것이 최근 발표된 GM과 포드의 인터넷 가상 판매 공간에서의 경쟁 체제 돌입임
  - GM과 포드는 2000년 1/4분기까지 인터넷 상에서 자동차 주문을 받아 생산한 후 수일내로 배달해 주는 인터넷 자동차회사를 설립하기로 함
  - GM과 포드가 조성할 예정인 인터넷 판매망의 규모는 8,000억 달러에 이를 것으로 전망되고 있음
  - 세계 최대 온라인 회사인 아메리카 온라인(AOL)의 99년 매출 총액이 48억 달러임을 감안할 때, 인터넷 자동차회사의 설립은 전세계 e-Business의 판도를 바꿀 수 있을 만큼 막대한 영향력을 미칠 것으로 보임

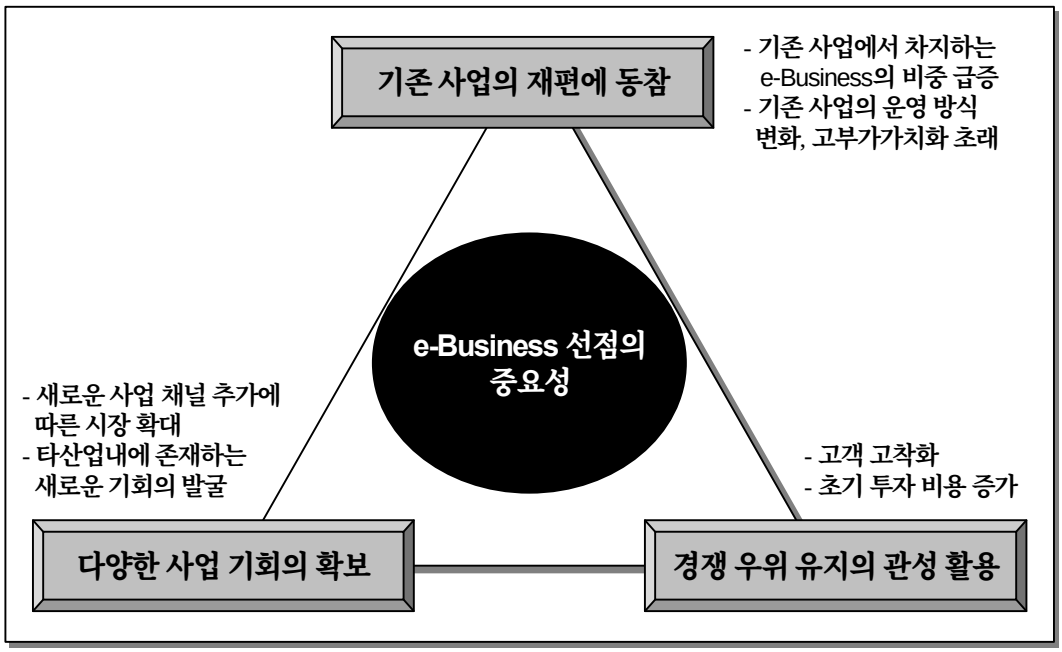
- **아직도 e-Business 진출이 시기상조라고 생각하는 기업이 있는가?**
  - e-Business가 뉴밀레니엄 시대를 이끌어갈 것이라는 데 이의를 제기할 사람이나 기업은 없겠지만, 아직 많은 국내 기업들이 e-Business의 진출에 대해 소극적인 자세를 견지하고 있음
  - 특히, 기존에 사업을 영위해 오던 대기업들은 정보 인프라의 취약, e-Business에 대한 일반 국민들의 의식 미성숙, 전자상거래 관행 미정착 등을 이유로 지금 당장 e-Business에 뛰어드는 것은 시기상조라고 생각하는 경우가 많음
  - 과연 국내 기업의 e-Business 진출이 시기상조인가?

- 이러한 관점에서 본 글에서는 e-Business의 선점이 왜 중요한지에 대해 살펴보고, e-Business의 선점 및 성공 전략을 제시하고자 함

2. e-Business 선점의 중요성

- 기존 사업의 재편, 다양한 사업 기회의 창출, 경쟁 우위 유지의 관성이 작용하는 e-Business의 특성 등에서 e-Business의 선점의 중요성을 살펴볼 수 있음

<그림> e-Business 선점의 중요성



- 기존 사업의 재편에 동참
  - e-Business는 거래 비용 절감, 다양한 서비스 제공 등을 가능하게 함으로써 기존 사업의 재편을 가속화시키고 있으며, 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같음
  - 첫째, 기업과 고객간 거래 비용의 절감을 가능하게 함으로써 기존 사업 영역에서 e-Business가 차지하는 비중이 급격히 증가함
  - 예를 들어, 사이버 증권 거래 수수료가 낮아지면서 E-Trade나 찰스 스왑과 같은 인터넷 증권회사의 매출이 급격히 증대했으며, 국내에서도 5대 대형 증권사의 사이버 거래 규모가 작년에 비해 무려 2900% 가까이 증가한 것으로 나타남
  - 둘째, 고객의 편의와 이익을 증대시킬 수 있는 새롭고 다양한 서비스를 제공할 수 있게 되면서 기존 사업의 운영 방식 변화, 고부가가치화 등이 초래됨
  - 예를 들어, Auto-by-Tel은 북미 자동차 딜러와 고객을 인터넷으로 연결하여 자동차 판매를 중개함으로써 기존 자동차 생산업체들로 하여금 새로운 유통 방식의 수용, 자체적인 인터넷 판매망 확충 등의 대응 방안 모색을 서두르게 함

· 또한 기존 자동차 사업의 경우 자동차의 생산과 판매가 가치 창출의 주 원천이었지만, 인터넷의 활용으로 보험, 할부금융, A/S, 중고차 매매 등 자동차와 관련된 토털 서비스의 제공이 보다 수월해짐으로써 기존 사업의 가치가 극대화됨

- 다양한 사업 기회의 확보

· e-Business는 완전히 새로운 사업 영역을 개척하고자 하는 기업뿐만 아니라 기존에 전통적인 방식으로 사업을 영위해 오던 기업에게도 다양한 사업 기회를 제공함

· 첫째, 기존 사업에 인터넷이라는 새로운 사업 채널을 추가함으로써 더 많은 고객 확보와 시장 확대가 가능함

· 예를 들어, 이베이(ebay)는 인터넷을 통한 경매 사업을 개척함으로써 2001년 155억 달러에 달할 것으로 예상되는 인터넷 경매 시장의 70% 이상을 차지함

· 둘째, 특정 영역에서의 역량을 바탕으로 다양한 산업 속에 존재하는 사업 기회를 발굴하고 개척할 수 있음

· 예를 들어, 아마존은 인터넷을 통한 서적 판매 역량을 무기로 하여 비디오, CD, 의약품 등으로 영역을 확장할 수 있었음

· 이와 같이 e-Business가 제공하는 새로운 사업의 기회는 무궁무진하며, 이러한 기회를 선점하는 기업은 21세기에 일류 기업으로 도약할 수 있는 든든한 토대를 갖출 수 있을 것임

- 경쟁 우위 유지의 관성 활용

· e-Business에서 먼저 확보된 경쟁 우위는 외부로부터 큰 충격이 가해지지 않는 한 계속해서 처음의 상태를 유지하려고 하는 관성을 지니고 있음

· 이러한 관성으로 인해 후발 기업이 선발 기업의 기존 우위 상태를 뛰어넘으려면 선발 기업이 최초에 행한 것 이상의 투자와 노력이 요구됨

· 경쟁 우위에 관성이 작용하는 이유를 살펴보면 다음과 같음

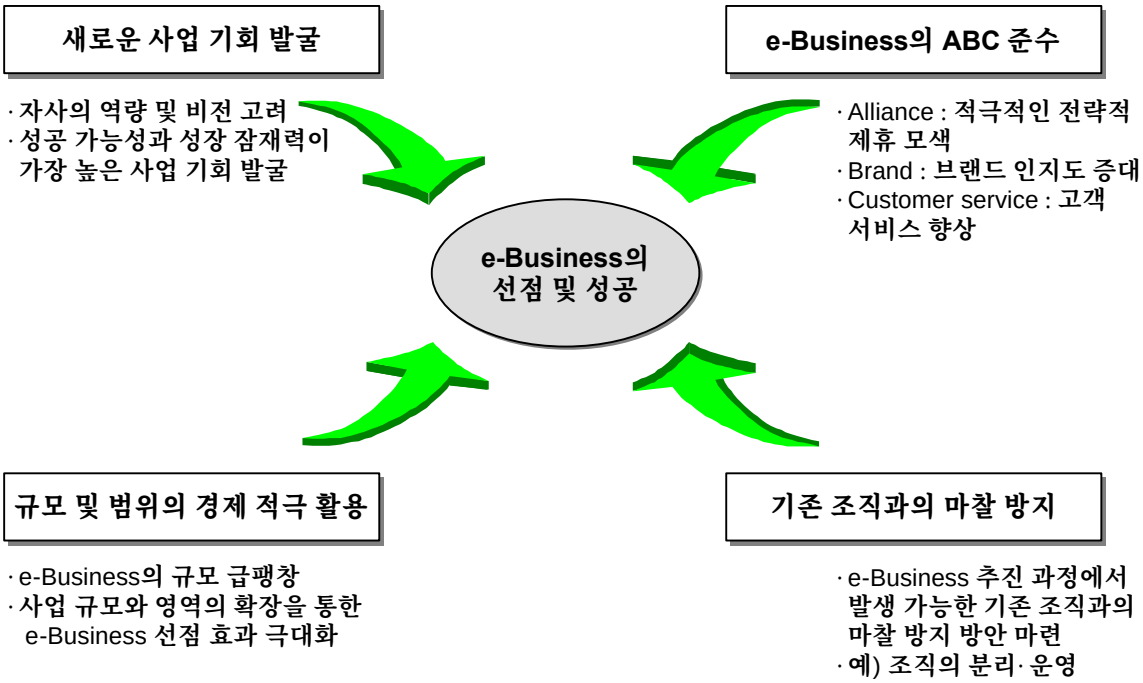
· 첫째, 고객 고착화를 들 수 있음. e-Business의 온라인 고객들은 어떤 기업의 서비스에 한번 익숙해지면 이를 변경하기 꺼려하는 태도를 보이며, 이로 인해 고객 충성도가 높게 나타나는 고객 고착화 현상이 발생함

· 둘째, 초기 투자 비용이 갈수록 늘어나기 때문임. e-Business의 발생 초기에는 아이디어만 있으면 적은 비용으로도 선두 기업의 지위를 차지할 수 있었지만, 참여업체가 늘어나고 경쟁이 치열해질수록 초기 투자 비용이 급격히 증가함

3. e-Business 선점 및 성공 전략

- 급진전되고 있는 e-Business화 추세에 대응하려면, e-Business의 선점과 성공을 위한 방안 마련이 필요함
  - · 이를 위해서는 우선 자사의 역량과 비전을 감안하여 가장 성공 가능성과 성장 잠재력이 높은 새로운 사업 기회를 발굴해야 함
  - · 다음으로 발굴한 사업의 성공적인 실행을 위해 e-Business의 ABC를 철저히 준수해야 함
  - · e-Business는 이제 막 규모가 급팽창하고 있으므로 사업 규모와 영역을 최대한 확장하여 규모 및 범위의 경제를 달성함으로써 선점 효과를 극대화해야 함
  - · e-Business의 추진 과정에서 발생할 수 있는 기존 조직과의 마찰을 미연에 방지해야 함

<그림> e-Business의 선점 및 성공 전략



- e-Business 선점을 위한 새로운 사업 기회 발굴
  - · e-Business와 관련된 산업 및 경쟁 환경의 변화 양상을 분석하고, e-Business로 인해 창출 가능한 새로운 사업 기회를 탐색·발굴함

- 즉, 기존 사업 및 타 사업을 통틀어 e-Business가 제공하는 다양한 사업 기회를 포착함으로써 e-Business를 선점할 수 있는 기본 여건을 조성해야 함
- 자사의 내부 역량 분석을 통해 새로운 사업 기회의 활용 가능성을 검증하고, 다양한 기회중 기업 비전 및 전략 방향과 일치되는 사업 기회를 선택함

- **e-Business의 ABC 철저히 준수**
  - 새로운 사업 기회의 발굴이 실질적인 e-Business의 선점과 성공으로 이어지게 하려면 다음과 같은 e-Business의 ABC를 철저히 준수해야 함
  - 여기서 A는 Alliance(전략적 제휴), B는 Brand(브랜드), C는 Customer service (고객 서비스)를 의미함

(Alliance : 적극적인 전략적 제휴 모색)

- 인터넷 서비스에 대한 전문적인 역량을 갖춘 업체와의 제휴를 통해 e-Business 선점에 필요한 역량을 확보하고, 서비스의 범위 확대, 고객 편의 향상, 경영 프로세스의 효율성 강화 등으로 e-Business의 성공 가능성을 높여야 함
- 전략적 제휴를 통한 기대 효과를 극대화하려면 최적의 파트너를 찾는 것과 아울러 원하는 파트너와 언제든지 제휴를 맺을 수 있도록 역량을 갖추어야 함
- 컴팩이나 디즈니 등 많은 대기업들은 아마존, AOL, 인포시크와 같은 인터넷 서비스 제공업체와의 전략적 제휴 관계를 확대해 나가고 있음
- 인터넷 자동차 판매업체 설립을 위해 포드는 데이터뱅크 시장의 선두 주자인 오라클사와 공동 벤처를 형성하기로 했으며, GM은 커머스원사와 제휴를 맺음

(Brand : 브랜드 인지도의 증대)

- 고객들은 인터넷 거래시 잘 알려진 믿을만한 브랜드를 중요시 여기며, 따라서 브랜드 인지도가 높은 기업일수록 e-Business의 선점 효과와 성공 가능성은 더욱 커진다고 할 수 있음
- 전자상거래 전문연구기관인 쥬피터 커뮤니케이션(Jupiter Communications)에 의하면 인터넷에서 쇼핑하는 사람들의 1/4 이상이 실물 경제에서 높은 인지도를 지닌 기업이 제공하는 인터넷 서비스를 이용하기를 원한다고 함
- 이는 사람들에게 잘 알려진 대기업들이 e-Business에 서둘러 진출할 경우 중소업체보다 상대적인 우위를 지닐 수 있음을 의미함
- 반면 브랜드 파워가 상대적으로 떨어지는 업체의 경우에는 브랜드 인지도 제고를 위한 최대한의 노력이 필요하다는 사실을 의미함

(Customer service : 고객 서비스 향상)

- e-Business에서 기업이 고객과 만나는 접점은 가상공간이며, 고객의 e-Business 업체에 대한 신뢰와 선호는 고객 서비스의 범위와 질에 의해 크게 좌우됨
- 따라서 기업들은 가상공간 상에서 고객에게 제공할 수 있는 서비스로 어떠한 것들이 있는지, 고객들이 어떠한 것을 갈망하고 있는지를 지속적으로 추적하고 파악해야 함
- 단, 여기서의 서비스란 고객이 가상공간에서 구매하는 서비스만을 의미하는 것이 아니라 고객 만족 증대를 위해 제공하는 부가적인 서비스도 포함함
- 예를 들어, 고객이 e-메일이나 홈페이지를 통해 문의나 불평을 제기해 올 때 얼마나 신속하고 충실하게 답변해 주느냐 등과 같은 사소한 부분에서도 만전을 기함으로써 고객 만족을 도모해야 함

- **규모 및 범위의 경제 적극 활용**
  - 흔히들 e-Business는 전통적인 사업(예: 제조업)과 전혀 다르다고 생각하지만, 규모의 경제·범위의 경제가 여전히 중요하다는 점에서는 동일함
  - 대량생산체제 하에서는 규모의 경제, 다품종 소량생산체제 하에서는 범위의 경제가 중요했으며, 이제는 속도의 경제(economy of speed)의 중요성이 커지고 있음
  - e-Business에서 속도의 중요성은 두말할 필요도 없겠지만, e-Business가 이제 막 싹을 틔우고 있는 도입기이고, 급격한 성장이 이루어지고 있다는 점에서 규모의 경제 및 범위의 경제를 적극적으로 활용할 필요가 있음
  - 즉, 남보다 한발 먼저 e-Business에 진출해 초기에 많은 고객을 확보하고 다양한 서비스를 제공함으로써 경쟁업체에 대한 진입장벽을 높여야 함
  - 인터넷 사이트에 대한 적극적인 투자를 통해 최대한의 고객을 확보하고 사업규모를 확장함으로써 규모의 경제를 달성해야 하며, 대기업에 보다 높은 신뢰를 보이는 고객의 특성을 활용해야 함
  - 또한 고객들이 인터넷을 통해 모든 해결책을 얻을 수 있도록 제품의 다양성을 높이고 사업 영역을 확장함으로써 범위의 경제를 달성해야 함

- **기존 조직과의 마찰 방지**
  - e-Business에만 전념하는 기업이 아니라, e-Business와 전통적인 사업을 동시에 영위하려고 하는 기업이라면 e-Business로의 영역 확장에 따른 기존 조직과의 마찰을 방지해야 함
  - 특히, 제조업체의 경우라면 전·후방 공급조직 및 판매조직과의 마찰 방지의 중

요성이 더욱 커질 것임

- 예를 들어, 전자제품 생산업체가 인터넷 사이트를 통해 자사의 제품을 고객에게 직접 제공하려고 한다면, 기존 유통 채널(예: 대리점)의 반발을 무마시킬 수 있는 방안을 마련해야 함
- 또한 기업 내에서도 기존 조직과 e-Business 추진 조직과의 위화감이나 불협화음을 최소화할 수 있도록 해야 할 것임
- 쥬피터 커뮤니케이션에 따르면, e-Business를 수행하는 기업 중 77% 정도가 분사화(spin-off)나 독립법인 설립 등을 통해 기존 조직과 e-Business 조직을 분리하여 운영하고 있는 것으로 나타남

4. 국내 기업을 위한 제언

- **21세기 기업의 성패는 e-Business에 얼마나 빨리 진출하느냐, e-Business의 가능성을 누가 먼저 선점하느냐에 의해 좌우될 것임**
  - 불과 몇 년전만 해도 e-Business의 확대에도 불구하고 자동차 산업만은 예외일 것이라는 생각이 팽배했으나, 지금은 세계 최대 자동차 생산업체인 GM과 포드도 e-Business 진출을 서두르고 있음을 주목해야 함

- **사업 영역, 기업 형태와 상관없이 모든 기업이 e-Business화에 동참해야 함**
  - e-Business라고 해서 인터넷 전문업체만 관심을 가져야 하는 것이 아니며, 오히려 대규모 제조업체일수록 현재 사업에 e-Business를 응용할 수 있는 영역을 선정하고 진출하려는 노력을 기울여야 할 것임
  - 또한 글로벌화의 진전에 따라 세계 시장이 단일 시장으로 통합되고 있으므로, 비록 내수 전문업체라 하더라도 e-Business 공간에서 세계적인 기업들과 경쟁할 수 있는 체제를 빠른 시일내에 갖추어야 함

(정기붕 : kbj@hri.co.kr ☎724-4105)