

## ■ 이달의 제언

- 전통기업과 E-비즈니스
1. 전통기업을 위한 E-비즈니스로의 초대
  2. E-비즈니스 트렌드
  3. E-비즈니스 이행 방법론
  4. 사례연구 I
  5. 사례연구 II
  6. 사례연구 III
  7. 결론

### 인터넷 거래의 주도권이 정보 중개자나 소비자에게로 이동

박노익 / 진솔인터넷 이사

E-비즈니스는 컴퓨터가 도입된 이래 보편적으로 기업들이 이용하고 있었다. E-비즈니스의 시작은 전통기업들이다. 그럼에도 마치 전통기업은 E-비즈니스에 소외되고 시대에 뒤쳐진 것으로 비쳐지고 있으며 최근에 닷컴 기업의 성공에 자극을 받아 마지못해 진출하는 것처럼 비쳐지고 있다. E-비즈니스의 이용 수단이 인터넷이라는 것으로 바뀌었고 E-비즈니스 자체가 황금알을 낳는 거위라는 인식이 확장되고 있는 것인데 전통기업을 E-비즈니스의 낙오자로 취급하는 것 자체가 문제가 있다. 차이가 있다면 그동안의 E-비즈니스가 자금 여력이 충분한 대기업 중심으로 이루어졌다면 인터넷이라는 값싼 수단으로 인해 중소기업들도 가능해졌다는 정도다.

전통기업의 E-비즈니스는 EDI, CALS 등으로 대변된다. 운송자동화와 무역 자동화에 지금도 이용되고 있는 기업간 전자적인 표준 문서 결재 서비스를 위한 EDI는 1900년대 초반부터 이용되었으며, 1980년대 미국방부의 병참업무 전자화를 위해 고안된 시스템인 CALS는 최근 각광을 받고 있는 기업간 전자상거래인 B2B의 기본 개념이다. 기존의 전통기업의 E-비즈니스가 폐쇄적인 통신 네트워크에 구축 비용과 이용 단가가 대기업들만이 가능한 것에 반해 현재의 E-비즈니스는 인터넷이라는 개방형 체제에 구축 비용과 이용단가가 일 개인들도 가능하게 된 것이 그 주요한 변화이다.

### 용어의 정리

E-business는 넓게 보면 인터넷 등 네트워크 하에서의 새로운 사업 방식으로 정의될 수 있다. 이는 기존의 비즈니스 방식과는 구분된다는 의미에서이다. 그러나 전자상거래처럼 네트워크 환경 하에서 재화와 서비스가 거래되는 것으로 좁게 볼 수도 있다. 전자상거래는 거래에 초점을 맞춘 것이지만 이전의 EDI나 CALS 같은 영역을 포함한 개념이다. 결국 앞으로 인터넷 비즈니스는 인터넷에 관련된 모든 기업 활동을 포함하는 개념으로 다음과 같은 영역

으로 구분하는 것이 타당할 것이다.

● 인터넷 인프라 영역 : 인터넷 관련 하드웨어와 소프트웨어를 제조 판매하는 분야와 인터넷 사용을 위한 통신망을 운영하는 분야이다. 예를 들면 Cisco와 같은 장비 업체, AT&T, 한국통신 등 통신망 운영 업체이다.

● 포털 및 콘텐츠 서비스 영역 : 인터넷 검색 서비스와 문화, 오락, 교육 등 다양한 콘텐츠를 제공하여 광고료나 수수료 수입을 목적으로 하는 분야이다.

● 전자상거래 영역 : 기업과 개인 등 경제 주체들이 네트워크 상에서 상품과 서비스를 거래하는 것을 말하며, 인터넷의 확대에 따라 인터넷을 활용한 모든 거래 방식을 말하기도 한다. 참고로 전자상거래는 거래의 주체에 따라 기업간 거래(B to B), 기업 대 소비자간 거래(B to C), 소비자 대 기업간 거래(C to B), 소비자간 거래(C to C)로 나누어 볼 수 있다. C to B는 소비자가 생산자에게 판매 조건을 제시하는 공동 구매 사이트를 그 예로 들 수 있고, C to C는 경매나 벼룩시장 같은 소비자간의 거래를 지칭한다. 본 글에서는 상기된 세가지 개념을 상거래에 초점을 둔 동일 개념으로 파악하여 구분 없이 사용한다.(출처 : www.lgeri.com 용어 정리)

### E-비즈니스의 트렌드

웹사이트가 돈이 된다고 생각한 것도 전통기업들이다. 초기에 웹의 이용은 막대한 비용을 지불해야만 했기 때문이다. 그런데 왜 전통기업들은 델컴퓨터와 같이 몇몇 성공한 기업을 제외하고는 순수 온라인 기업들에게 E-비즈니스의 리더자리를 물려 주었을까?

### 도입단계 - 새로운 매체·유통경로로서의 인터넷

도입 초기 인터넷이 새로운 형태의 매체, 또 하나의 유통경로로서 인식되면서 이를 통해 기업이나 제품홍보와 광고, 판매에 활용하고자 하는 시도들이 적극적으로 이루어진 것은 당연한 결과이다. 문자 기반의 인터넷 시대 이래로 존재하던 전자메일을 통한 광고와 E-비즈니스를 제외하면 인터넷을 E-비즈니스에 활용하기 시작한 초기단계의 유형은 기업홍보를 위한 웹 사이트 운영 및 방문객 유도를 위한 배너 광고가 주류를 이루었다.

초창기의 웹사이트중에 라구 스파게티 소스([www.eat.com](http://www.eat.com))나 지마 주류회사([www.zima.com](http://www.zima.com) 현재는 운영되고 있지 않음)와 같이 인터넷의 특성을 아주 잘 이해하고 이를 사이트 설계와 운용해 적용한 사이트들도 소수 있었지만 대부분의 사이트들은 기업홍보, 연차보고서, 제품정보, 신제품 소식, 단순한 문의·대응 등을 소비자에게 전달하는 형태로 운영되고 있었다

Foley 와 Sutton(1998)이 언급한대로 TV나 잡지와 같은 형태의 기존매체는 기본적으로 푸시(push) 형태의 정보전달인 데 비해, 인터넷은 풀(pull) 형태의 정보전달이기 때문에, 소비자의 관심을 끌고 계속 반응을 유도하지 않으면 정보전달 효과를 기대하기 어렵다. 그런데 초창기의 기업 웹 사이트들이 푸시 형태의 정보전달 개념에 입각해 설계되다 보니 결국 방문자가 모여들지도 않고 방문해도 1회에 그치는 경우가 많아 제대로 그 역할을 수행할 수 없었다.

배너 광고 또한 검색엔진 등 통행량이 많은 장소에 세워 놓은 옥외광고와 같은 형태이다 보니 주목률이나 반응률이 떨어질 수밖에 없었다. 비록 애니메이션 광고와 같이 움직이고 반응을 유도하는 배너, 키워드 광고와 같이 방문자 관여도에 반응하는 배너 등으로 발전되기는 하였지만, 이것 역시 푸시 개념의 E-비즈니스 사고에서 벗어나지 못하였다고 할 수 있다.

초창기의 쇼핑몰들도 마찬가지로 시행착오를 거쳤다. 기존 소매업체의 경우 지리적인 근접성 또는 상품과 점포의 집적성이 가장 큰 고객유인 효과를 가져왔기 때문에, 인터넷에서도 기존 소매업체의 전개방식을 그대로 인터넷에 연장 적용하는 방식으로 운영하는 경우가 많았으며, 제품정보도 제품사진과 관련 정보만을 전자적으로 나열해 놓는 데 그쳤다. 이러한 초기의 쇼핑몰들은 대부분 실패로 끝났는데, IBM도 1996년에 대대적으로 World Avenue라는 쇼핑몰 사업을 전개하다가 1년만에 막대한 손해를 보고 그만두기도 하였다. 이는 레스닉(Resnick 1995)이 지적한 바와 같이 “많은 웹 사이트가 멋진 하이퍼링크와 화려한 그래픽에도 불구하고 정보를 탐색하기에 편안하지 않다”는 문제점을 가지고 있었기 때문이며, 특히 점포간·상품간 비교가 어렵다는 점, 상호작용적으로 대응하고 있지 않다는 점, 재미나 즐거움을 주는 요소가 없다는 점이 초기 쇼핑몰의 부진원인으로 지적될 수 있다.

인터넷은 사실 전 산업에 걸쳐서 사용자들에게 제품 관련 상세정보를 제공하는 수단으로 이미 확고한 위치를 정착한 상태이다. 그러나 Leong et al.(1998)의 조사에 따르면, 웹사이트를 가진 기업 내의 관리자조차도 아직도 웹을 단순히 정보전달의 도구, 특히 직접 E-비즈니스, 직접 우편에 가장 유사한 수단으로만 인식하고 있는 한계 때문에 기업 내의 인터넷 활용은 보다 상호작용적인 단계로 전화하지 못한 채로 머물렀다.

〈표1〉 E-비즈니스의 관점에 따른 트렌드 변화			
구분	도입	활약	도약
인터넷에 대한 시각	매체*유통경로로서의 인터넷	경쟁우위 원천으로서의 인터넷	새로운 세계 창조 도구로서의 인터넷
인터넷의 여행	새로운 커뮤니케이션 및 판매도구	차별화, 경쟁우위 확보를 위한 도구	시장구도 개편 및 새로운 시장기회 창조

인터넷에 대한 접근	기존의 매스E-비즈니스적 사고와 방법적용	인터넷 환경에서의 E-비즈니스 모색	새로운 E-비즈니스 및 규칙의 모색
주요 활동분야	홍보 사이트, 배너광고, 전자카달로그식 판매	상호작용적이고 개별 대응이 가능한 웹 사이트, 전자상거래	새로운 시장기획전개와 신규 사업영역 확보

### 활용단계 - E-비즈니스의 적용

초기단계의 웹 사이트 운영을 통해 인터넷이 풀(pull) 매체로서의 상호작용이 중요하다는 것을 이해하게 되면서, 사이트 운영도 일방향적인 메시지 홍보에서 벗어나 점차 고객을 끌어들이고 쌍방향 대응이 가능한 쪽으로 전개되기 시작하였다

.온라인 공간에서 소비재 최초의 전속 서버를 가진 웹 사이트를 개설한 것은 알코올 음료회사인 지마(Zima Cleamalt, 1995) 였다. 지마는 인터넷 초기단계에서 여러 가지로 뛰어난 E-비즈니스 전개를 보여 주었다. 병의 라벨 안에 'youcan@zima.com' 이라는 전자메일 주소를 게재하여 호기심을 가진 소비자로부터 수천의 전자메일 메시지를 받기도 하였고, FAQ 운영, 신제품 개최, 온라인 친목클럽인 Tribe Z를 개발하여 지마 사용자 간에 커뮤니케이션 중대를 도모하기도 하는 등 초기단계치고는 인터넷의 상호작용적 특성을 잘 이해한 웹 사이트 운영을 보여 주었다. 또한 라구 스파게티 소스도 인터넷의 중요성을 일찍부터 인식하여 [www.eat.com](http://www.eat.com) 이라는 도메인을 확보하였고, 웹 사이트를 소비자 시각에서 설계하여 방문자가 언제나 즐겁게 부담없이 찾아와 이탈리아어를 배우고 이탈리아 요리를 익히는 과정에서 자연스럽게 라구 스파게티 소스와 친숙해지도록 하였다. 이러한 초창기의 웹 사이트 성공사례에 자극받아 그 후의 웹사이트 구축과 운영은 보다 상호작용적이고 개별적인 대응 지향으로 발전되어 왔다.

미국에서 기업들이 인터넷에 본격적으로 막대한 E-비즈니스 예산을 쏟아붓기 시작한 것은 1997년 경부터 였다. The Wall Street Journal, Intel, Warner Brothers, Procter & Gamble, Dell Computer, General Motors Corp., Levi Strauss같은 기업들이 인터넷의 성격을 제대로 이해하기 시작하면서 웹에서 단순히 기업정보나 회사 로고를 보여 주는 데 그치는 일방적인 홍보를 벗어나 상호작용성을 본격적으로 도입하기 시작하였다.

광고나 커뮤니케이션에서도 점차로 커뮤니케이션 대상을 특정화·표적화한 형태가 성장하였다. 단순히 아무에게나 보내고(메일), 보여주는(배너) 것만으로는 효과가 떨어진다는 것을 인식하게 되면서 가능하면 상대방을 파악하여 여기에 적합한 메시지를 전달함으로써 관여도가 높은 상태에서 반응을 유발하고자 하는 방향으로 전개되었다.

Point Cast Network와 같이 푸시(PUSH) 기술을 이용해 맞춤형정보와 동시에 대상에 적합한

온라인 광고를 제시하는 형태, 회원등록 정보를 이용해 배너 광고의 운영을 통제함으로써 보다 표적성을 높이는 Hipernet과 같은 형태의 광고 운영방식들이 등장하였다. 인터넷을 통한 온라인 쇼핑이나 온라인 판매의 경우에도 단순한 온라인 카탈로그 성격만으로는 기존 유통경로와의 경쟁에서 우위를 점하기 어렵다는 것을 깨닫고 변하기 시작하였다.

Alba et al. (1997)는 기존 유통경로와 비교한 초창기 인터넷 소매의 장단점을 <표2>와 같이 비교하고 있는데, 여기서 보면 인터넷을 통한 온라인 소매는 공급업자(판매업자)가 비교적 적은 시설투자를 해도 된다는 점이나 소비자가 주문을 편리하게 할 수 있다는 점 이외에는 상품 구색이나 의사결정을 위한 정보제공 능력, 거래비용, 기타 이점에서 기존의 소매업체에 비해 우월한 점을 거의 찾을 수 없었다.

따라서 입수시간이나 배송비용, 고객 거래비용, 쇼핑의 즐거움에서의 약점을 극복할 수 있을 만큼의 충분한 이점을 갖추기 위해 인터넷 쇼핑은 점차 풍부한 상품(정보) 구색과 개개인에 대응한 상품정보 제시 및 대리 판단능력을 갖추는 방향으로 발전하였다. 즉, 인터넷의 특성을 살려 구매자와 판매자간의 관계를 단순하게 할 뿐만 아니라 (simplifier) 시공간을 초월하여 다양한 정보원천으로부터 신속하고 풍부한 제품정보를 제공하고 (accelerator) 상품정보의 비교분석과 전문가 수준에서의 조언 및 교섭과정까지 제공하는 (facilitator) 역할을 갖추게 된 것이다. (Assadi,1998)인터넷 소매의 대표적인 아마존의 경우 설립 초기부터 스스로를 인터넷 서점이라기보다는 정보중개자로 정의하여 책(정보)의 구색 강화, 찾고자 하는 책을 보다 빠르고 편리하고 정확하게 제시할 수 있는 시스템의 개발, 고객에 맞춘 책 정보 제시에 많은 노력을 들인바 있다.

1998년 가을에 실시된 조사결과에 근거한 Ernst Young의 '제2차 인터넷 쇼핑 연구보고서'에 따르면, 미국의 주요 제조업체들의 경우 71%가 웹에 회사·제품정보를 제공하는 사이트를 운영하고 있으며, 29%는 상세한 카탈로그를 제공하였고 15%만이 주문과 결제까지 처리하고 있었다. 아직까지도 많은 기업들이 상품의 직접 판매보다는 유용한 제품정보 제공, 특정제품 판촉에 보다 중점을 두고 있다고 여겨진다. 그러나 전년도의 조사결과와 비교해 보면 온라인 판매는 9%에서 15%로 큰 폭으로 증가하고 있어 온라인을 통한 판매가 점차 일반화되어 가고 있음을 알 수 있다. 기존 소매업자의 경우에는 76%가 온라인으로 상품을 판매하거나 계획 중이라고 응답하였다.

#### **도약단계 - 새로운 비즈니스 등장**

이제 인터넷은 활용단계를 넘어서서 인터넷이라는 고유의 환경과 규칙에 따라 새로운 비즈니스가 등장하고 새로운 E-비즈니스의 틀이 적용되는 도약단계에 접어들고 있다. 사실 인터넷을 비롯한 온라인 매체의 가장 중요한 특성이 고객간의 상호작용이 가능하다는 점이라는 것은 앞에서도 지적한 바 있다. 전화의 경우 소비자간의 연결성공률이 10%미만인데 비

해서 인터넷의 경우에는 소비자간의 연결성공률 (connection success rate)이 매우 높을 뿐만 아니라 전달속도도 매우 빠르고 여기에 각종 멀티미디어 정보를 주고받을 수 있기 때문에 소비자 간의 상호작용성이 매우 높아지고 집단화되는 경향이 있다.

이러한 고객간의 상호작용성은 수요를 조직화하여 공급업체에게 교섭력을 가질 수 있게 하는 새로운 정보중개자 형태를 등장시키고 있다. Accompany([www.accompany.com](http://www.accompany.com))의 경우 공동구매를 통해 구매자가 많아지면 많아질수록 소비자의 구입가격이 낮아지는 거래모델을 제시하고 있다. 또, 비용이 줄어들고 지리적 위치가 별로 중요하지 않게 됨으로써 잠재 공급업자의 수가 기하급수적으로 늘게 되는데, 이들 정보를 정리하고 평가하여 실제 거래를 체결할 수 있도록 장을 만들어 주는 정보중개상이 기존의 중간상을 대체하게 된다. 수많은 공급업자들에 의해 제공되는 정보의 홍수 속에서 가장 적합한 거래상대를 찾아주는 역할을 하는 중간상이 새로 대두되는 것이다

. 여러사이트간의 가격비교를 통해 가장 저렴하게 판매하는 곳을 알려주는 쇼핑 에이전트들, 그리고 소비자가 원하는 상품, 가격대를 제시하면 이를 제공할 수 있는 공급업자를 찾아주는 역경매 방식의 Priceline([www.priceline.com](http://www.priceline.com)), 거래 신뢰성 부여와 정보집약을 통해 소비자간의 거래를 주선하는 eBay([www.ebay.com](http://www.ebay.com))나 classifieds 2000([www.classifieds2000.com](http://www.classifieds2000.com))과 같은 곳들이 새로이 등장하고 있는 중간상의 대표적인 형태이다. 그동안 인터넷에서는 거래의 주도권이 정보중개자(Informediary)나 소비자에게로 이동한다고 예측되어 왔지만 이제 이러한 현상이 실제로 나타나고 있는 것이다.

이외에도 판매와 광고수익 모형을 결합하여 판매가격을 원가 또는 그 이하로 판매하는 Buy.com ([www.buy.com](http://www.buy.com))이나 Associates 수수료와 광고수익 모형을 결합하여 소비자가 직접 특정 사이트를 방문하여 구매하는 경우보다 더 낮은 가격으로 구매할 수 있도록 한 ebates([www.ebates.com](http://www.ebates.com))와 같은 비즈니스 모델도 인터넷 환경에서만 가능한, 향후 주목해야 할 새로운 형태의 비즈니스라고 할 수 있다.

〈표2〉 인터넷 쇼핑물과 오프라인 쇼핑물의 비교						
구 분	수퍼마켓	백화점	카테고리 전문 할인점	카탈로그 판매	기존의 인터넷 쇼핑	상호작용적 홈쇼핑
상품구색의 폭 (상품선택 대안수)	중간	낮다	중간	중간	낮다	높다
구매고려 세트로의 집약 유도능력	중간	높다	중간	낮다	낮다	낮다
구매능력세트 내에서 최종선택을 위한 정보제공	정보의 양	중간	중간	중간	중간	높다
	정보의 질	높다	높다	높다	높다	낮다

거래에 소요되는 노력비용	상품입수기관	즉시	즉시	즉시	며칠	며칠	며칠
	배송기관	낮다	낮다	낮다	높다	높다	높다
	고객거래비용	높다	높다	높다	낮다	높다	낮다
	주부접수율	높다	높다	높다	낮다	낮다	낮다
	위한 장소	적다	적다	적다	어디서나	많다	많다
그밖의 정보	즐거움	낮다	중간	낮다	낮다	낮다	중간
	사회적 상호작용	중간	중간	낮다	낮다	낮다	낮다
	개인정보 노출가능성	낮다	낮다	높다	높다	높다	높다