

■ 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

지난 2회에 걸쳐 전통기업의 e-business 진출 사례를 산업별로 분석해 보았다. 이번 글은 산업에 관계없이 전통기업의 e-business 진출시 성공과 실패 사례를 분석해 봄으로써 결론적으로 전통기업이 e-business를 성공적으로 수행하기 위한 전략과 실행방법론을 정의해 보기로 한다.

사례연구 III - 인터넷 시장 진입의 성공과 실패

최기득 / 진솔인터넷 이사

전통기업의 e-business진출은 거대기업이라도 만만한 것이 아니다. 컴퓨터 업계의 공룡인 IBM도 e-business에 실패하지 않았는가. 그렇다면 e-business에 성공하는 회사들은 어떤 회사가 어떻게 성공했는지 주목할 필요가 있다.

성공사례 : e-Schwab

증권회사인 찰스슈왑사는 1996년 기존 직원과 사무실 그리고 동일한 사업목적을 가지고 온라인 계열사인 e-Schwab사를 설립했다. 그리고 기존의 찰스슈왑과 e-Schwab을 경쟁시키기 시작했다. 찰스 슈왑의 거래당 평균 수수료는 65달러였던 것에 비해 e-Schwab의 평균 수수료는 29.95달러에 불과해 97년부터 온라인 거래 고객은 예상보다 빠른 속도로 증가했다. 인터넷 증권시장이 확대되면서 기존 브로커와 온라인 브로커간의 갈등이 발생하였다.

회사측에서도 이중적인 요금체계가 관리에 불합리하다는 점을 인식하고 모든 거래 수수료를 29.95달러로 통일하고 고객 계좌도 e-Schwab으로 통일하는 조치를 단행했다. e-Schwab이 찰스슈왑을 합병한 것이다.

당시 경영진은 모든 간부사원을 모아놓고 기존의 사업관념을 버리고 인터넷에 기반한 새로운 사업방식에 승부를 걸자고 호소했다. 98년 1월 수수료는 전면 인하됐고 슈왑의 주가는 1/3가량 하락했다. 그러나 이러한 하락세는 단기적인 것에 불과했다. 슈왑의 계좌수는 300만개에서 620만개로 두 배 이상 증가했으며 주가도 상승하기 시작했다. 그리고 98년 상반기에만 510억 달러의 새로운 자금이 유입되었으며 온라인 증권시장에서 신생기업인 e-

Trade를 제치고 42%의 점유율을 차지하는 성공을 거두게 되었다.

실패사례 : Compaq

컴팩은 자사 매출의 75%를 소매업체 네트워크에 의존하고 있었다. 경쟁업체인 델컴퓨터가 인터넷을 통해 직접 PC를 판매하자 지난 98년 11월에 인터넷을 통한 직접판매를 대대적으로 하겠다고 발표했었다. 물론 컴팩은 소비자들이 온라인으로 컴퓨터를 구입할 수도 있고, 소매업체를 통해서도 구입할 수 있다고 광고했다.

그러자 소매업체들이 반발하고 나섰다. 소비자들은 소매업체를 거치지 않고 8~9% 싼 가격으로 인터넷을 통해 직접 컴퓨터를 구매하기 시작했으며, 이에 화가 난 일부 소매업체들은 자신의 고객들을 컴팩 제품이 아닌 HP사의 제품쪽으로 유도하기 시작했다. 몇 달 후 컴팩의 매출이 급격히 감소, 결국 컴팩은 구시대적인 매출 방식을 붕괴시키면서 새로운 방법을 계속 밀고 나갈 것인지 아니면 다시 과거로 돌아갈 것인지를 결정하지 못한 채 딜레마에 빠지고 말았다.

컴팩은 결국 온라인 방식을 포기하고 어느 정도 기존 방식과 절충한 방식을 택하였다. 기존 소매 네트워크를 벗어나 인터넷을 통해 컴퓨터를 판매한다는 전략을 철회하고 기존 소매업체들이 온라인 매장을 개설, 디렉트 플러스 운영에 따른 '수수료'를 챙길 수 있도록 한 것이다.

위의 두 가지 상반되는 사례에서 보듯이 전통기업이 e-business에 성공하려면 현재 산업과의 조화가 성패를 좌우하고 있음을 알 수 있다. 컴팩은 Dell의 성공에 자극을 받았지만 자신의 강점을 약점으로 이용한 Dell의 전략을 그대로 수용함으로써 실패를 경험하게 된다. 결국 컴팩은 온라인 사업을 변형된 형태로 진행할 수 밖에 없었고 Dell은 온라인 컴퓨터 판매에 있어 여전히 부동의 1위 자리를 지키고 있다.

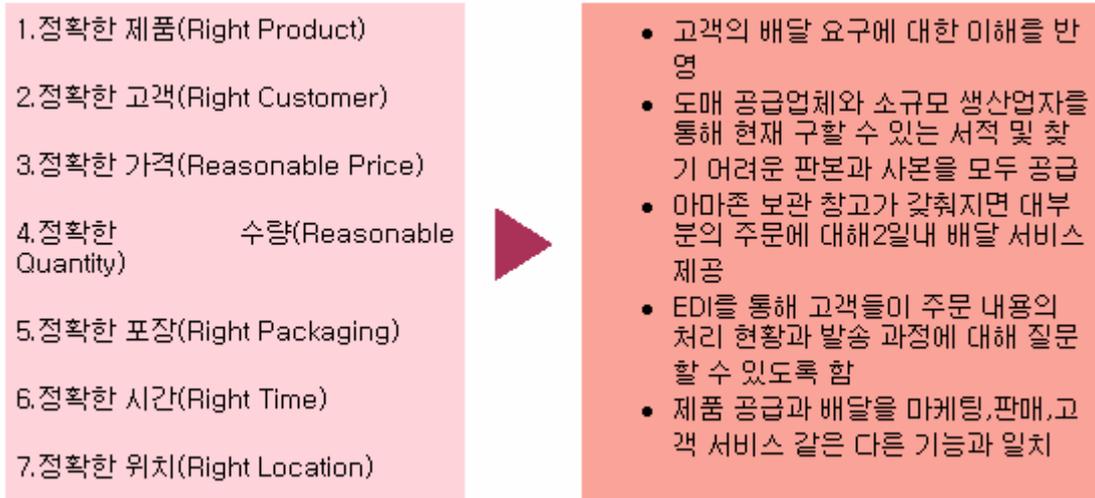
이번에는 amazon의 성공사례를 보다 구체적으로 분석해 보기로 한다. 아마존은 전통기업은 아니지만 아마존의 성공 사례를 보다 자세하게 분석해 봄으로써 전통기업의 e-business 진출 방법을 유추해 보기로 한다.

전통기업이 e-business에 성공하려면 현재 산업과의 조화가 성패를 좌우하고 있음을 알 수 있다. 컴팩은 Dell의 성공에 자극을 받았지만 자신의 강점을 약점으로 이용한 Dell의 전략을 그대로 수용함으로써 실패를 경험하게 된다.

아마존의 성공사례

온라인 서점인 아마존을 모르는 사람은 없을 것이다. 아마존은 95년 7월 웹 서비스를 시작

하여 사업개시 2년 만인 97년 매출이 1억4천만 달러를 넘고 98년에는 약 6억 달러의 매출을 달성했다. 전세계 160여 개 국가를 상대로 영업을 하면서 150만 명에 달하는 이용 고객을 확보하고 있다.



아마존은 경쟁사를 압도하는 250만 권 이상의 방대한 양의 도서를 갖추고 고객의 구입 실패율을 낮추고 있다. 기존 서점으로서의 엄두내기 어려울 만큼 다양한 이런 구색은 매장 유통을 지향하는 기존 서점 체인에 비해 보관 비용이 엄청나게 낮기 때문이다. 아마존은 재고 서적 수에서 세계 최대 서점 체인인 Barnes&Noble의 5배에 이른다.

아마존은 서적의 유통단계를 줄이고 재고비용을 절감함으로써 다른 서점보다 20~30% 싼 가격으로 서적을 판매하여 고객의 호응을 얻고 있다. 기존 서점의 경우 매출액 대비 임대료 및 감각상각비 비중이 13% 정도이나 아마존은 4%에 불과하다. 재고비용을 줄이기 위해 대형 도매상으로부터 위탁 배달하던 유통전략을 바꿔 주문량의 95%를 당일내 배송하는 것을 목표로 재고를 늘리고 있다. 동시에 출판사로부터의 직구매량을 늘려 중간 마진을 없애는 방법을 병행하여 재고 보유에 따른 비용 증가를 보전하고 있다. 이는 고객 도달 기간을 단축하려는 노력에서 기인한다.

아마존은 DHL, U.S.Mail 등 다양한 전문배송업체를 통해 고객이 원하는 배달기간에 맞춰 배송하고 있다. 아마존은 고객이 구매한 서적의 목록을 데이터베이스에 보관하여 고객이 다시 접속하면 과거의 구매 이력을 근거로 고객이 흥미를 나타낼 만한 장르의 도서를 추천한다. 아마존은 커뮤니케이션 센터를 운영하면서 관련 서적의 내용에 대한 평가 등 직접 정보 외에도 다른 독자의 서평, 저자 정보 등 다양한 정보를 제공하고 있다. 아마존의 이와 같은 1대 1 관계 강화노력은 총 주문량 중 재구매율이 60%에 이르는 가시적 성과로 나타나고 있다.



또한 아마존은 계속적으로 사업을 확장하고 있다. 구체적으로 살펴보면 다음과 같은 단계를 거치고 있다. 온라인 서적판매로부터 시작한 아마존은 사업영역을 확대하여 소매 유통 산업의 변혁을 주도하고 있다. 온라인이 오프라인 즉, 전통기업을 변화시키고 있는 것이다. 아마존의 변화를 유심히 살펴보면 재미있는 점을 발견할 수 있다. 온라인 사업으로 성공한 아마존이 전통기업을 인수하고 있는 것이다. 이러한 아마존의 행보가 시사하는 점은 무엇인가?

기본적으로 아마존의 기업인수 합병 및 전략적 제휴를 분석해보면 인터넷 기술 기업에 치중되어 있다. 온라인 기업으로서는 당연한 일인 것이다. 하지만 아마존의 내부를 좀더 관찰하면 아마존이 오프라인에 투자하는 비용이 상상을 초월하는 것을 알 수 있다. 그 이유는 아마존의 사업 핵심역량이 유통에 있기 때문인 것이다. 실제로 아마존은 고객이 주문 후 물품을 받아보는 시간을 줄이기 위해 현재 최첨단 기술을 동원한 유통센터 4곳을 운영중이며 이를 확대할 계획을 가지고 있다. 또한 기존 센터의 물품 수용량 확대를 위해 추가 투자를 계속적으로 하고 있는 것이다.

기업인수	<ul style="list-style-type: none"> • 영국내 사업 확장을 위한 Bookpages와 Telebook 인수('98.5) • 웹상에서의 비교 쇼핑 기술을 개발한 Jungle Corporation 인수('98.8) • 개인적인 캘린더와 인명록을 만들어 주는 사이트 개발사 PlanetAll 인수('98.8) • 판매상품 확대를 위한 DrugStores.com 인수('99.2) • 취급도서 확대를 위한 Exchange.com 인수 • 고객과의 거래과정 단순화를 위한 Accept.com 인수 • 고객성향 분석을 위한 Alexa Internet 인수 등
전략적 제휴	<ul style="list-style-type: none"> • 협력프로그램(Associates Program)을 활용해 10만개 이상의 독립 사이트들과 합동 판매 계약 체결 • 제휴관계에 있는 주요 사이트 예: Yahoo!('97.7),Excite('97.7),Prodigy('97.9),Altavista('97.10), Netscape('97.10),@HomeNetwork('97.11),GioCities('97.12)

위에서 보듯이 아마존은 성공적인 판매를 위해 유통을 핵심으로 하고 있다. 이는 결국 극단적으로 말하면 오프라인이 없는 온라인 기업의 미래는 존재하지 않는다는 의미로 해석할 수도 있는 것이다.