

인터넷 기업 활용 유형 구분과 이를 이용한 기업 전략

권원일· 조선무· 김문구· 박명철
*한국정보통신대학원대학교 경영학부

Internet Strategy for Corporate through the Classification of Internet Usage Pattern

Won-Il Kwon · Sun-Moo Cho · Moon-Koo Kim · Myeong-Chul Park
School of Management,
Information and Communications University (ICU)

I. 서론

인터넷 활용 방향을 짚어보기 위해 인터넷이 지닌 특성을 살펴보면, 첫째 비용이 저렴한 매체이고, 둘째 텍스트만이 아니라 그림, 음성, 동영상 등 대량의 데이터도 쌍방향·실시간(시간적 장벽 사라짐)으로 송수신할 수 있는 멀티미디어이며, 셋째 개방된 매체로 글로벌성을 가지고 있다는 것이다.

이러한 인터넷의 특성은 산업의 경쟁 상황에 많은 변화를 요구한다. 즉, 고객의 라이프스타일이 변화되고 새로운 니즈가 생겨나 신 사업 기회가 발생하고, 고객 접근성 측면에서 사업 참여를 가로막는 진입 장벽이 낮아지며, 쌍방향 커뮤니케이션을 통한 개별화된 커뮤니케이션이 용이한 인터넷 커뮤니케이션 채널이 생기면서 고객 관계 관리를 통한 Loyalty 제고의 필요성이 커진다. 또한 유통 단계 단축 등 유통 혁신을 통한 비용 절감 분만큼 인하된 가격을 중심으로 가격 경쟁이 가속화되어 기존의 고비용 구조를 가진 상품의 도태가 촉진되고, 인터넷 채널 상에서는 시간이 흐르면서 1등만이 살아 남는 집중화 현상이 더욱 가속화되며, 인터넷이라는 공유 채널을 통해 기업간 연계의 가능성이 커진다.

이와 같이 인터넷은 산업과 기업에 많은 영향을 미치고 있고, 인터넷의 중요성을 인식한 많은 기업들이 인터넷을 적극적으로 활용하고자 하고 있다. 하지만 그 성과는 천차만별이다. 온라인 서점 아마존처럼 혜성처럼 등장한 신생 기업이 당당히 선두를 지키는가 하면, IBM 같은 거대 기업도 온라인 백화점과 같은 신 사업에 진출했다가 실패하기도 한다. 또한 Dell은 인터넷 등의 직판 채널을 통해 컴팩 등 기존 선도기업 들을 앞서는 성공을 거두고 있는 반면, 컴팩(Compaq)이 델(Dell)의 성공에 자극받아 자사의 기존 유통망을 유지한 상태에서

인터넷 채널을 채택했을 때 기존 유통망에 속해있던 업체들의 반발로 커다란 어려움에 처하였다. 이는 기업이 선부르게 인터넷을 활용한다면 실패를 초래하게 되므로, 기업의 인터넷 활용은 신중하고 체계적으로 다뤄져야 함을 암시한다.

이런 냉혹한 현실에서 국내 기업은 새로운 IT 관련 기술이 등장하면 유행처럼 채택하는 경향이 있어, 인터넷 관련 IT 기술을 심사숙고 없이 선택 할 수도 있다. 그리고, 현재 인터넷을 활용하는 기업 전략을 많은 사람이 언급하고 있지만, 대부분 성공한 사례를 보고 그 시사점을 제안하는데 그치고 있다. 이러한 상황에서 인터넷을 전략적으로 활용하는 방향을 제시해주는 기준은 반드시 필요하다고 하겠다.

1 연구의 배경 및 목적

기업들이 인터넷의 중요성을 절실히 인식하면서도 인터넷 사업에 대한 투자나 전략 수립에 어려움을 느끼는 이유는 그만큼 인터넷 시장의 위험과 불확실성이 크기 때문이다. 인터넷 시장의 불확실성은 아직 인터넷으로 돈을 벌고 있는 기업이 소수에 불과하다는 사실에서 드러나고 있다. 그리고 인터넷이 고관여(High involvement) 매체로 사용에 상당한 지식과 노력을 필요로 하기 때문에 태생적으로 TV 처럼 일반 대중을 대상으로 대량 보급되기에는 한계를 갖고 있어 인터넷의 보급 전망이 반드시 밝지 않은 않아 인터넷 시장의 미래는 예측하기 쉽지 않다.

기업이 인터넷을 활용하는데 장애가 되는 다른 한가지 이유는 또 한가지 이유는 기존 유통 경로와의 갈등이나 조직내의 저항 등 기존 사업 모델과의 충돌하는 경우가 대부분이기 때문이다. 이는 기업들의 인터넷 사업 진출과 활용을 제한시키는 주된 요인 중의 하나이다. 인터넷 전문조사기관인 쥬피터커뮤니케이션스社의 연구 결과 기업들의 인터넷 판매에 따른 신규 고객 창출 비율은 전체의 6%에 불과하고 나머지는 기존 유통 경로와 겹친다(최우열, 1999).

앞서 언급된 인터넷이 기업에서 차지하는 중요도와 인터넷 활용의 어려움은 기업이 인터넷을 체계적이고 전략적으로 대해야 함을 시사한다.

본 연구의 목적은 기업의 CEO 나 CIO 가 인터넷을 기업에 활용하고자 할 때 생각할 수 있는 틀을 제공하고 전략적인 의사결정을 내리는데 도움이 되는 전략을 제안하는데 있다.

2 연구의 필요성

인터넷을 기업전략에 이용하는 사례와 필요성은 증가하였지만 현재 인터넷을 전략적으로 활용하는 것에 대한 체계적인 접근은 이루어지지 않고 있다. 전자상거래와 관련해서 기업이 인터넷을 사용할 수 있는 분야를 연구하고 이러한 분야에 진입하기 위한 방법을 제안하거나, 비즈니스 모델을 분류해 이러한 모델들 중 원하는 모델을 선택하는 것에 대한 연구들이 주류를 이루고 있다. 그리고 대부분의 인터넷 활용 전략은 성공한 사례를 보고 그 시사점을 제안하는데 그치고 있어 이에 대한 체계적인 접근이 요구된다.

인터넷을 기업에 활용하는 것에 대한 개념은 매우 다양하고 모호하여 기업의 CEO 나 CIO가 ‘인터넷 기업 활용’에 관한 의사결정 시 많은 혼돈을 야기하고 있다. 이에 체계적인 개념 정립이 필요하고, 인터넷 기업활용 유형 구분은 인터넷 활용에 대한 것을 전체적으로 볼 수 있는 수단을 제공한다.

체계적이지 못한 인터넷 활용으로 실패하는 결과를 빚거나, 의도하지는 않았지만 예기치 않은 결과로 기업이 성공하는 경우가 자주 발생하고 있다. 이는 인터넷의 가능성을 단적으로 보여주고 있는데, 이러한 사실이 시사하는 바는 인터넷 기업 활용을 체계적이고 전략적으로 접근한다면 실패를 줄일 수 있고 또한 예기치 않은 긍정적인 결과를 계획할 수도 있어 성공을 극대화시킬 수 있다는 것이다.

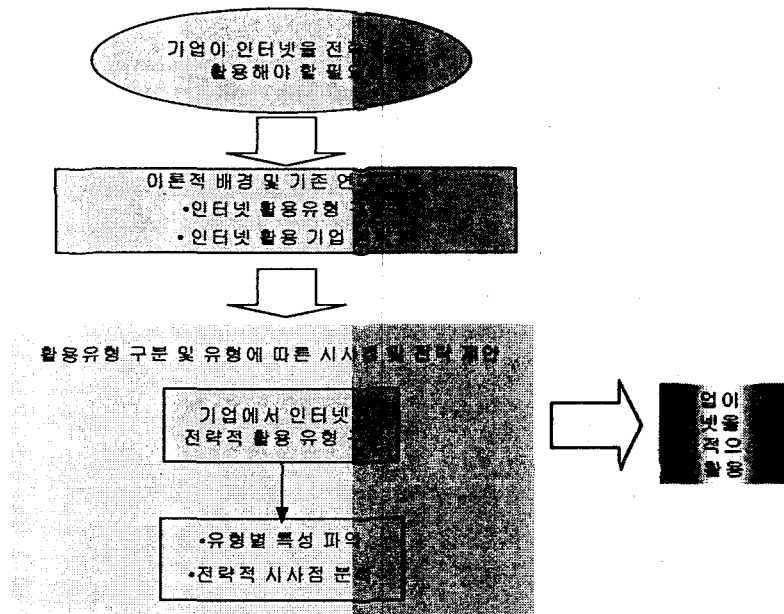
국내 기업은 새로운 IT 관련 기술이 등장하면 유행처럼 채택하는 경향이 있는데, 인터넷을 기존의 방식대로 받아들인다면 좋은 성과를 기대하기 힘들고 설령 성공적이라도 더욱 성공적일 수 있는 기회를 놓치게 되는 결과를 빚게 된다. 그러므로, 인터넷 관련 기술 채택 시 선택의 방향을 제시하는 기준이 반드시 필요하고, 현재 거론되고 있는 대부분의 인터넷 활용 전략이 성공한 사례를 보고 그 시사점을 제안하는데 그치고 있어, 이를 개선하는 진일보된 접근이 요구된다.

3 연구 방법

인터넷 활용 기업전략을 체계적으로 접근하는 방법으로 인터넷 활용 유형에 따른 전략을 제안하는 접근법을 선택하였으므로, 먼저 기업이 인터넷을 전략적으로 활용해야 할 필요성을 인터넷의 특성과 인터넷이 제공하는 기회와 위협을 살펴봄으로써 제시한다. 이 때, 인터넷 활용 유형 구분의 필요성에 대해서도 알아본다. 그 다음 인터넷 활용 유형과 인터넷 활용

기업 전략의 기존 연구를 문헌 연구를 통해서 조사한다.

문헌 연구를 바탕으로 인터넷의 기업 활용을 체계화 시킬 수 있는 유형을 제안하고 그 타당성을 검사하고 유용성을 제시한다. 그런 후, 이 유형을 기존 전략 분석의 틀에 적용하여 인터넷 기업 활용에 관한 시사점과 인터넷 기업 활용 전략을 제안한다. 이를 도식화 시켜 보면 아래 그림과 같다.



[그림 1] 연구 방법 모형

II. 인터넷을 활용한 기업전략에 관한 이론적 접근

1 인터넷 활용 기업 전략에 대한 기존 연구

Cappel(1997)은 인터넷을 기업에 활용하면 잠재고객에 대한 접근이 쉬워 시장확장이 용이해지고, 멀티미디어를 이용하여 상품을 소개할 수 있고, 상품 광고나 판매에 시간적 제한이 사라지고, 소규모의 기업이 인터넷의 이용 방법에 따라서 대기업과 대등하게 경쟁할 수 있다는 장점이 있고, 이는 기업의 경쟁우위전략으로 사용될 수 있다고 보았다. 그는 이러한 인터넷의 강점을 전략적으로 활용하기 위해 차별화 전략, 틈새시장으로의 세분화 전략, 저비용 리더십 전략을 제안하였다.

한편, 이상길(1998)은 그의 논문 “기업의 인터넷 활용과 경영전략”에서 기업의 인터넷 활용 전략을 공개 데이터베이스 전략, 웹 마케팅/광고 전략, 유연 제품 개발 시스템 전략, 인터넷 EDI 전략, 가상기업 전략으로 분류하여 제안하고 있다. 그는 각각의 전략에 대한 내용과 사례를 통한 실행 절차를 개괄적으로 설명하고 있다.

그는 현재 기업의 인터넷 활용이 고객과의 접촉을 통한 기업 광고의 효율적 전달의 역할을 넘어서 생산성 향상, 성과 향상, 고객과의 밀접한 연결, 새로운 사업기회의 개발로 확장되어 가고 있다고 보았다. 그리고, 그러한 현상과 추세를 바탕으로 앞서 언급한 5 가지 전략을 제안하고 최종적으로 인터넷의 전략적 활용은 인터넷을 통해 기업의 정보기술을 통합해서 기업의 비전과 장기 목표에 맞게 전략적으로 활용하는 것이라고 주장하였다. 즉, 인터넷을 정보흐름을 통합하기위한 도구로 사용해 소비자, 기업내부, 다른 기업에 이르는 모든 정보를 총체적으로 관리하는 것을 인터넷의 전략적 활용이라고 정의하였다(이상길, 1998).

Cappel 과 이상길의 전략 제안은 인터넷의 특성과 사례들을 살펴본 후 거기에서 시사점을 찾아 기업의 전략으로 활용해야 한다고 제안하고 있을 뿐, 구체적인 모델이나 틀을 제시하지는 못하고 있다. 이상길은 자신의 전략 제안의 시사점으로 인터넷 활용이 기업의 일부분에 제한되어서는 안되고, 기업 활동 전체의 정보흐름을 관리하는 도구로 활용되어야 함을 주장하였다. 그러나, 단순한 제안일 뿐 기업이 나아갈 방향에 대해서 생각할 수 있는 틀을 제공하지는 못하고 있다.

Eryn Brown 은 Sears 와 Whirlpool 의 사례를 들어 전통적인 대기업이 인터넷을 어떻게 활용하여 전략적인 우위를 달성할 것인지를 제시하였다. Sears 와 같이 회사 내에 새로운 인터넷 사업 부서를 발족, 신규 인력을 통해 새로운 사업 기회를 창출하는 것과, Whirlpool 과 같이 인터넷 사업이 기업전체의 경영전략과 일치할 경우는 기업 내부에 두고, 경영전략과 상치되는 경우에는 과감하게 분사 (Spin-off)하는 것이 Brown 이 사례에서 발견한 인터넷 활용 기업 전략이다. Brown 은 Sears 전략의 문제점을 제시하면서 Whirlpool 전략을 보다 타당하다고 보고 있다(Brown, 1999).

Linda Himelstein 은 Procter&Gamble (P&G)의 인터넷 사업전략을 사례로 들어 기존 브랜드를 가지고 있는 기업의 인터넷 사업에 벤처 캐피탈을 포함시키는 전략에 대해 소개하고 있다. P&G 는 IVP(Institutional Venture Partners)라는 창업투자회사와의 공동 출자로 P&G 의 162 년 전통에서 비롯된 ‘소비자에 대한 이해’와 실리콘 벨리에 정통한 IVP 의 ‘인터넷 사업에 대한 지식’을 조합하여 상승효과를 유도하는 전략을 실행중이다.

합작에 의해 형성된 인터넷 기업의 이름은 Reflect.com 으로 창업투자회사의 경험과 강점을

성공을 보장하기 위해 사용하였다는 것 이외에도 마케팅 기법이 인터넷을 적극 활용하고 있다. 마케팅 전략의 요점은 P&G의 R&D와 IVP의 마케팅 노하우를 이용하여 비용을 절감하여 가격경쟁력을 확보하고, P&G의 브랜드 명성에 의존하는 것에서 벗어나 인터넷이라는 매체의 특성을 적극 반영하고, 고객과의 1대1 질의 응답을 통해 개인에 철저히 특화된 상품과 서비스를 제공하며, IVP를 통해 음성입력기술 등 최신의 인터넷 관련기술을 도입하여 신세대의 다양한 취향을 공략한다는 것이다(Himmelstein, 1999).

Brown은 인터넷 활용 기업 전략 중 기존 기업이 새로운 인터넷 사업을 시작할 때의 전략만을 사례 분석을 통해 기업 내부에 두는 것과 기업으로부터 독립시켜 완전히 새로운 기업을 만드는 것에 대한 전략을 제안하였다. 발견은 명확하지만 기업이 내외부 전체적으로 인터넷을 활용하는 것은 전혀 설명하지 못하고, 발견 자체를 체계화시키지 못하였다는 한계점을 가지고 있다. 한편, Himmelstein의 인터넷 활용 전략은 Brown의 전략보다도 단편적으로 기존 기업이 새로운 인터넷 비즈니스를 시작할 때 사용되는 전략적 제휴의 방법과 대상에 대해서만 제안하고 있다.

LG경제연구원의 배우련(1999)은 인터넷 시대의 기업 전략을 산업구조의 변화와 기업 경쟁양상의 변화에서 찾고 있다. 인터넷의 확산이 그 개방성으로 인해 거래비용을 절감시켜 전통적으로 기업 가치의 원천으로 여겨졌던 브랜드, 명성, 영업조직 같은 것들을 일순간에 허물어 버릴 수 있는 것에서 살펴볼 수 있는 것과 같이, 그는 인터넷이 전통적인 패러다임을 와해시키고 있다고 주장한다.

인터넷의 등장은 기업이 자신의 핵심역량에 근거하여 전문화하고, 모든 역량을 한 분야에 집중하고, 기타 관련 분야는 Outsourcing하는 가치사슬의 분해와 네트워크 조직의 확산을 부추기고 있다고 본다. 마지막으로, 인터넷이 지금보다도 더 위력을 발휘하는 시기에 대비하여 기업들은 집중해야 할 전문 분야를 찾아야 하며 또한 그 분야에서 범위와 규모의 경제를 추구해야 한다고 제안하고 있다. 예컨대 고객관리나 생산 부문에 집중하면서 범위(scope)와 규모(scale)의 경제를 달성하기 위해서는 단순히 조직을 분해하는 것에서 나아가 새로운 조직을 만들어야 하며 기업의 크기(size)를 확보해야 한다. 크기의 확보를 위해서 과거에는 인수를 통한 수직적 통합이 주로 이루어 졌다. 그러나 하나의 부문에 전문화하기 위해서는 기업인수의 방향이 동종 업체를 통합하는 수평적 통합이어야 한다는 등의 제안을 하고 있다.

한편, 같은 연구원의 최우열(1999)은 인터넷의 미래를 둘러싼 갖가지 예측과 장밋빛 전망은 난무하고 있지만, 정작 인터넷 혁명을 주도해야 할 기업들은 인터넷 미래의 불확실성으로 인해 혼란스러워 하고 있음을 강조하면서 21세기 인터넷의 미래를 네가지 시나리오로 살펴보고 인터넷의 효과적인 활용전략을 소개하였다.

미래에 대한 불확실성을 고려하여 경영자들은 단순히 현재의 인터넷 열풍에 휘둘리기보다는 인터넷이 우리 기업과 산업에 미칠 영향이 무엇인지, 현재의 상황에서 인터넷을 가장 효과적으로 활용할 수 있는 방법은 무엇인지를 살펴 보아야 한다고 주장하고 있다. 이러한 측면에서 그의 전략제안은 다음과 같다.

1. 인터넷을 외부보다 내부자원에 적극 활용하는 전략
2. 점진적으로 진화하는 전략
3. 비즈니스 생태계(Business ecosystem)를 구축하는 전략

배우련과 최우열이 제안한 전략은 인터넷의 등장에 의한 현상을 설명하는데 그치고 있어 단편적이다. 다시 말해, 사실이나 예측의 전달에 그치고 있어 실제 CEO 나 CIO 가 사용하는데 있어서 현실적인 방향제시는 해줄 수 없다고 보여진다.

2 인터넷 활용 유형 구분에 대한 기존 연구

2.1 최병인의 유형 구분

앤더슨 컨설팅의 최병인(1999)은 전자상거래의 적용가능성을 모색하기 위해 기업이 인터넷을 활용하는 것에 대한 유형 구분을 시도하였다. 아래 그림에서 보는 바와 같이 전자상거래로 해결할 수 있는 비즈니스 전반에 걸친 이슈들을 제품과 서비스 개발, 수요창출, 수요충족, 기획 및 기업관리의 4가지로 잡고, 전자상거래 서비스의 고도화를 Broadcast, Interact, Transact로 나누어 인터넷이 기업에서 어떻게 활용될 것인가를 살펴보았다. 이러한 비즈니스 프로세스와 구현하고자하는 서비스의 고도화에 대한 분석 및 연구는 전자상거래의 잠재적인 사업 기회를 정의할 수 있다고 보았다(최병인, 1999).

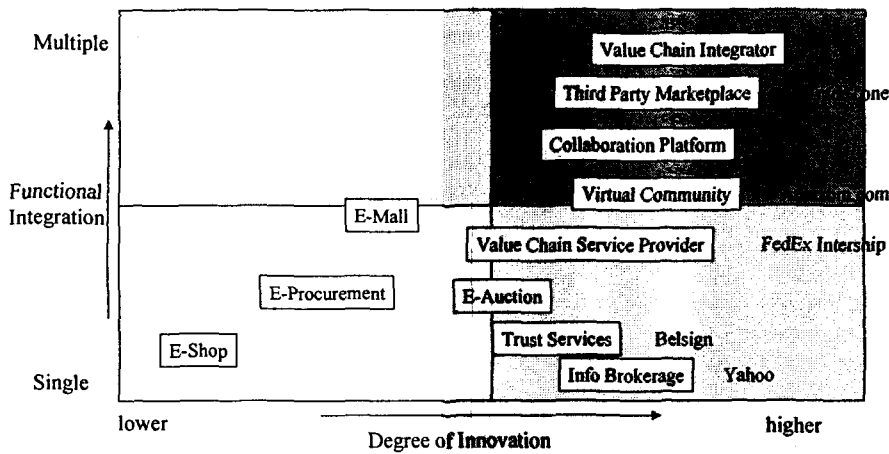
		서비스 고도화		
		Broadcast	Interact	Transact
비즈니스 프로세스	제품 및 서비스 개발	상품 정보 수집 및 리서치 (Research and Product Information)	고객의 반응 조사 (Capture Customer Feedback) 실시간마켓 리서치 (Real-Time Market Research)	고객 요구에 대응한 상품 개발 구성 (Customer Designed/ Configured Products)
	수요창출	상품 정보 제공 및 광고 (General Product Info. & Advertising)	광범위 마케팅 (Interactive Marketing) Global 마케팅 (Market of One)	수요에 연계된 가격정책 (Demand Generated Pricing)
	수요충족	상품 재고 파악 (Product Availability)	고객에 서비스 및 상품공급/ 고객과 관계유지 (Customer/ Supplier Service & Relationship Management)	주문 처리 프로세스 (Order Processing) "직접" 수요 대응 (Direct Fulfillment)
	기획 및 기업관리	신규·규정의 커뮤니케이션 (Publish Policies & Procedures) 인사 및 재무 정보 제공 (HR & Finance Info)	지식 관리 (Knowledge Management) 업무 프로세스 관리 (Workflow Management)	내부 구매 (Internal Purchasing) 인사 및 우생복지 관리 (HR & Benefits System)

[그림 2] 비즈니스 프로세스와 서비스의 고도화에 따른 인터넷 활용 유형 구분

2.2 인터넷 비즈니스 모델

정보기술을 기반으로 하여 인터넷이 가상공간에서 창출하는 모든 비즈니스를 인터넷 비즈니스라고 하고 (노재범, 1999), 이러한 인터넷 비즈니스에서의 상품, 서비스, 정보가 흐르는 구조와 이 비즈니스 모델에 참여하는 여러 사업 참여자와 그들의 역할 및 사업 참여자들이 누릴 수 있는 잠재적 이익, 사업 참여자들의 직접적인 원천 수익을 인터넷 비즈니스 모델 (Internet Business Model) 이라고 한다 (Timmers, 1998).

Timmers (1998)는 인터넷 비즈니스 모델을 가치사슬에 의한 분류로 11 가지 비즈니스 모델을 제시하였다. 그 11 가지 모델은 E-Shop, E-Procurement, E-Auction, E-Mall, Third Party Marketplace, Virtual Community, Value Chain Service Provider, Value Chain Integrators, Collaboration Platforms, Information Brokerage, Trust Services 이고 이들이 어떻게 분류되는지에 대한 기준은 아래 그림에서 보는 바와 같이 기능의 통합 정도와 혁신 정도 이다.



[그림 3] Timmers의 비즈니스 모델 분류

이경전(1999)은 Timmers의 모델 분류를 기반으로 인터넷 비즈니스 모델 분류를 판매자 기반의 시장, 구매자 기반의 시장, 중립적 시장, 촉발자 기반의 시장으로 크게 분류하고 이를 다시 가치 사슬과 상품 전달 과정을 기준으로 세분류 하였다. 재화의 이동을 중심으로 분류되

어 거래를 지원하는 기능이 무시되었다는 기존 분류의 문제점을 보완하여, 정보, 상품, 서비스를 소비자에게 전달하는 기능, 대금을 결제하는 기능, 거래를 촉진하는 기능의 시장 기능을 기준으로 분류하였다.

인터넷 비즈니스 모델은 구체적이지만 현재 활용 중인 부분을 중심으로 구성되어, 체계적인 인터넷 활용 전략을 생각하기 위한 것은 아니다. 즉, 많은 기존의 유형이나 모델을 그룹핑하여 사용자는 상황과 처한 현실에 맞게 분류된 비즈니스 모델 중 어떤 것을 선택하게 되어 체계적인 생각의 틀로서의 역할은 미흡하다.

반면 최병인의 비즈니스 프로세스와 구현하고자 하는 서비스의 고도화에 대한 분석의 틀은 전자상거래의 잠재적인 인터넷 활용 유형을 정의하고자 하는 의도가 반영되었다. 이는 비즈니스 프로세스 측면과 서비스의 고도화를 살펴보았다는 측면에서는 매우 유용한 생각의 틀을 제공한다. 그러나, 인터넷에 활용 가능한 비즈니스 프로세스를 단절적으로 파악하였고, 서비스의 고도화를 분류의 한 축으로 잡은 것의 설득력이 제한된다.

전자상거래 자체에 관한 모델이 많은데, 기업의 입장에서는 전자상거래 자체가 모호한 개념이다. 전자상거래라는 개념 자체가 나타난 현상을 보고 정의된 것이기 때문으로 보인다. 특히 B-to-B 와 B-to-C 에서 고객기업이 B 인지 C 인지 모호하여 상황에 따라 B 로 보기도 하고 C 로 보기도 한다.

이와 관련해서 인터넷의 기업 활용에 대한 개념에 대해서 알아보자. 인터넷의 기업 활용에 대한 개념은 Intranet, Extranet, EC/CALS – Internet Commerce, EIP (Enterprise Information Portal = Corporate Portal), Web-based ERP, Web-based SCM, 인터넷 비즈니스 모델 등 여러 가지로 표현되고 있다. 이러한 각각의 개념들은 그 출발점(Origin)이나 기업에서의 활용범위 등이 달라 독특한 특성을 나타낸다.

III. 기업의 인터넷 활용 유형 구분 및 전략적 시사점 도출

인터넷은 그 본연의 장점이 많아 개인과 기업에 널리 사용되고 있고 뛰어난 장점들이 많아 몇 가지 걸림돌이 해결되면 경영혁신의 가장 중요한 도구로 사용될 수 있다. 그러나, 이를 전략적으로 사용해 경쟁우위를 확보하는 경우는 흔치 않다. 특히 국내 기업은 인터넷의 전략적 활용이 제한적이다. 인터넷이 기업에서 전략적으로 사용되는 것이 더딘 이유는 인터넷 기술이 개인 사용자를 중심으로 그리고 기업 경영 측면보다는 기술 중심으로 발전하여 왔기 때문으로 알려져 있다.

기업 경영 측면보다는 개인 사용자와 기술을 중심으로 발전해 온 인터넷이 최근에는 기업의 경영에 활발하게 이용되고 있고, 이에 대한 연구도 활발하다. 인터넷을 기업 경영에 활용하는 사례가 늘어나면서, 성공적인 사례들을 분석하여 그 시사점을 전략으로 발전시키는 것이 일반적인 접근법이다.

그러나 이러한 접근법은 대부분 단편적이고 체계적이지 못해서 기업 경영자가 활용하는데 한계가 있고, 이들이 인터넷을 활용하는 것을 전체적으로 보여주지 못한다. 상투적인 표현을 사용하자면, 이러한 접근법은 숲을 보지 못하고 나무만을 보면서 기업에 있어서 경쟁력을 얻기 위해 가장 중요한 톨로 인식되는 인터넷을 단편적으로 기업에 활용하는 시도와 같다.

본고에서는 인터넷 기업 활용의 전체를 파악하는 도구로 인터넷 기업 활용 유형 구분을 제안하고자 한다. 먼저 인터넷 활용 유형 구분의 필요성에 대해서 언급한 후, 인터넷의 특성으로 생기는 기업활동의 변화와 기존의 인터넷 활용 유형 구분을 비교 분석한다. 그런 다음 최적의 인터넷 기업 활용 유형 구분을 제안하도록 한다.

1 인터넷 활용 유형 구분의 필요성

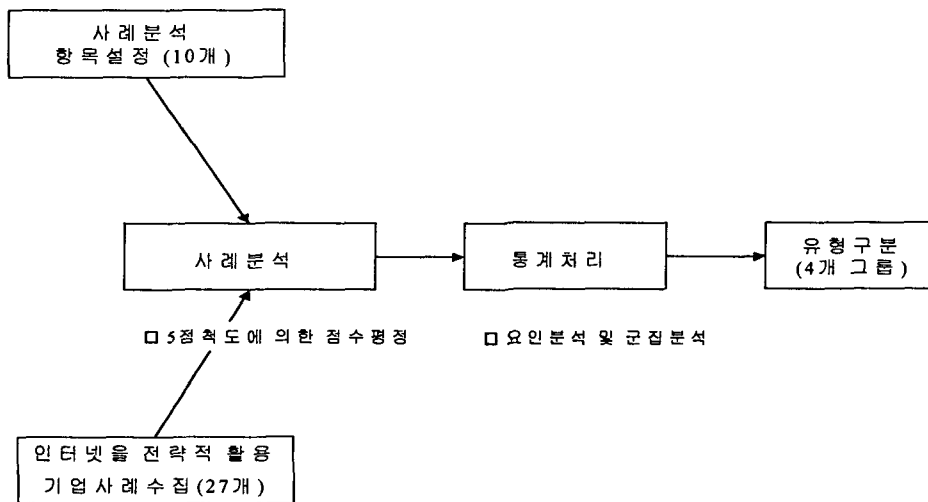
인터넷을 기업에 활용하는 것에 대한 개념은 매우 다양하고 모호하여 기업의 CEO 나 CIO가 ‘인터넷 기업 활용’에 관한 의사결정시 많은 혼돈을 야기하고 있다. 즉, 인터넷 활용에 대한 개념적인 체계화가 없이 단지 기업전략이나 기업활동의 도구적인 수단으로 사용하거나 다른 기업이 사용하는 기업혁신추세에 따라가는 등 한계점을 보이고 있다. 그러므로 기업의 인터넷 활용에 대한 체계적인 개념설정을 바탕으로 한 활용유형을 구분하고 이러한 정립된 개념 및 유형에 기반한 기업활동 및 기업 전략수립, 실행이 요구된다.

위 사항을 보다 상술하면, 현재 인터넷을 기업이 활용하는 것에 대한 개념정립 및 유형구분은 주로 기술적이거나 기법적인 성격이 강하다. 인트라넷, 엑스트라넷, 전자상거래, CALS 등 다양하나 자연 발생적인 성격이 강한 이러한 개념들은 적용범위가 한정적이고 ‘인터넷 기업 활용’에 대한 개괄적인 설명을 하기에는 한계가 존재한다. 그리고 이러한 개념들의 특성이 자연 발생적이고 구체적이며 IT 실무자들이 주로 사용하는 것들이어서, 개념의 표현 방식이 주로 단편적인 방법론과 이를 구현한 솔루션에 편중되는 경향이 강하다. 그러므로, 기업의 경영자나 CIO 등이 인터넷을 활용하는 것에 대해서 전체적으로 파악하고 방향을 제시하는 데는 많은 한계점을 가지고 있다. 그리고 B-TO-B, B-TO-C 등 인터넷 기업활동 유형 구분은 인터넷이 기업활동에 기여하는 가장 큰 부분인 가상통합이나 고객과의 관계 형성 등 네트워크에 의한 가치창출을 고려치 않고 있다. 그러므로 기업전략 수립에 적합성이 높으며

체계적인 기업의 인터넷 유형구분이 요구된다 .

2 인터넷 활용 유형 구분 방법론

인터넷을 전략적으로 활용하는 유형을 구분하기 위한 방법론은 다음의 그림과 같은 사례분석을 시행하였다. 현재 인터넷을 전략적으로 활용하고 있는 27개 국내외 기업들을 대상으로 10 항목의 인터넷 활용의 목적을 중심으로 상대적인 점수에 의한 5점 척도의 평정법을 사용하여 각각을 평가하였다. 그 후 SPSS 9.0 패키지를 이용하여 요인분석 및 군집분석 등 일련의 통계처리를 수행하였다. 이 과정을 상세하게 설명하면 다음과 같다.



[그림 4] 인터넷을 전략적으로 활용하는 유형을 구분하는 방법론

2.1 사례대상 기업의 선정

사례분석의 대상이 되는 기업의 선정 기준은 인터넷을 전략적으로 활용하고 있는 기업 가운데 선도적(first-mover)이거나 활용목적에 해당 성과가 주목할 만하거나 가시적인 기업을 선정하였다. 특히 전자신문사나 한국경제신문사, 전자상거래원론(이재규, 1999) 등 교과서나 언론매체에 집중 소개되고 있는 기업을 선정하였다. 이 기업들은 기업혁신, 구매혁신, 사어버

쇼핑몰, 전략적 가상통합, 사이버 고객지원, 사이버 마케팅 등 인터넷을 기업에 활용하는 거의 모든 측면을 고려하였다. 국내기업으로는 콜드뱅크, LG 유통 등, 국외기업으로는 시스코, 델, 보잉, 포드, HP, P&G 등 27 개 기업을 선정하였다.

2.2 사례분석의 항목설정

사례를 분석하기 위한 틀, 기준을 마련하기 위하여 기업이 인터넷을 활용하는 목적 항목을 사용하였다. 즉 기업이 인터넷 활용의 목적은 선행연구나 참고문헌을 통하여 일목요연하게 정리하여 다음과 같은 10 가지의 항목의 선별이 가능하였다.

- 거래규모의 확대 (a)
- 경영 및 기업의 생산성강화 (b)
- 가격차별화 (c)
- 시스템경쟁력 (d)
- 비용절감 (e)
- 정보의 수집 및 축적 (f)
- 새로운 시장의 창출 (g)
- 제품차별화 (h)
- 유통강화 (i)
- 고객과의 관계강화 (j)

2.3 사례분석: 5 점 척도에 의한 평정법

사례분석의 기준이 되는 인터넷 활용의 목적 10 개 항목과 실제 27 개 기업간의 분석은 5 점 척도에 의한 평정법을 사용하였다. 하나의 항목에 대하여 해당기업이 매우 관련성이 높으면 5 점을, 전혀 관련이 없으면 1 점을 부여하였다. 즉 1 점은 전혀 관련이 없다. 2 점은 관련이 없다. 3 점은 관련이 보통이다. 4 점은 관련이 높다. 5 점은 관련이 매우 높다.라고 평정하였다. 그리고 각 점수부여에 있어서 주관성을 배제하기 위하여 사례분석을 보다 다각면으로 그리고 철저하게 수행하였다. (원래는 인터넷 전문가 20 인 이상에게 델파이를 수행하는 것이 객관적이나 본 연구에서는 예산 및 시간제약으로 인하여 델파이를 수행하지 못하였다. 대신 연구자들은 객관성을 확보하기 위하여 재평정법을 여러 차례 시행하였으며 항목별로 엄정하게 점수구분의 기준을 부여하기 위해 노력하였다. 예를 들면 유통강화항목에서 유통강화가 인터넷 활용의 주목적이면 5 점, 다른 항목과 병행되는 목적이면 4 점, 다른 항목의 부수적인 목적이면 3 점을 부여하였다.) 다음은 사례분석의 실제 과정을 보여주는 표이다.

[표 1] 사례분석의 실제 과정

	a	b	c	d	e	f	G	h	l	J
델	4	4	2	3	5	4	5	5	4	4
포드	2	3	4	1	3	2	4	2	5	2
찰스스왑	4	4	2	4	5	3	2	3	3	4
아마존	5	5	2	5	4	4	2	3	3	5
월풀	2	2	4	2	3	2	4	2	4	1
시어스	4	4	2	4	2	2	2	2	2	4
피엔지	4	4	4	2	3	3	5	4	4	2
골드뱅크	3	5	1	4	2	2	4	4	2	5
이베이	5	5	2	2	4	4	3	2	4	4
엘지유통	2	2	5	2	2	2	4	2	4	1
시스코	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
페드엑스	3	3	5	2	2	4	4	3	3	4
아메리카에어라인	4	4	3	3	3	2	3	2	3	4
야후	2	4	2	5	1	4	2	2	2	4
한솔csn	5	3	2	4	5	2	3	4	4	4
웹TV	4	2	3	4	2	4	2	2	2	4
GE	2	4	4	2	2	2	4	2	4	2
뱅크원	4	3	4	4	4	4	2	3	4	4
HP	2	4	4	2	2	2	4	2	4	2
리바이스	4	4	4	2	2	4	4	3	3	5
빈야드	5	5	2	4	5	5	4	4	4	5
Ahs	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4
오토바이텔	3	5	1	5	4	3	4	3	3	5
CL	2	5	4	2	2	2	4	2	4	4
파이저	3	4	4	1	2	2	4	2	2	1
월마트	5	4	4	2	5	3	5	4	3	4
보잉	2	5	5	2	1	2	3	2	4	1

위 a,b,c...j 는 사례분석의 항목을 의미한다. (예: a: 거래규모의 항목) 순서는 전항의 순서를 따랐다.

2.4 통계처리 과정 및 결과

1) 요인분석

위와 같은 사례 분석표를 바탕으로 우선 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 통하여 기업의 인터넷 전략적 활용의 목적을 체계적인 정리, 분석이 가능하였다. 10 개의 기업의 전략적 활용의 목적 변수는 크게 3 가지로 유형화되었다.

[표 2] 요인 분석 결과

Rotated Component Matrix			
	Component		
	1	2	3
거래규모확대		-0.18758	0.083994
가격차별화		0.126444	0.031942
유통강화		0.299217	0.33523
제품차별화		-0.22454	-0.02345
고객에 대한 관계가치강화		-0.45564	0.439315
시스템 경쟁력	0.012074		0.262231
새로운 시장창출	0.438185		0.230107
비용절감	0.139334		-0.23282
업무효율	-0.40815		-0.52453
정보축적	0.049061	-0.03223	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

- 요인 1은 거래규모확대, 가격차별화, 유통강화, 제품차별화, 고객에 대한 관계가치 강화 등 주로 기업의 마케팅전략 측면과 관련성이 높았으며
- 요인 2는 시스템경쟁력, 기존 시장유지, 비용절감, 업무효율 등 기업의 내적 역량의 강화 측면이 강하게 나타났다.
- 요인 3은 정보의 수집과 축적 측면으로 나타났다.

이상의 요인분석을 종합하면 기업은 인터넷을 전략적으로 활용하는 목적은 크게 3가지로 대별할 수 있다. 고객과의 밀착한 시장지기업향적인 마케팅 전략적, 기업내부의 경쟁력과 가치를 증진시키는 내적 역량 강화적, 정보수집 및 축적측면에서 기업은 인터넷을 전략적으로 활용한다고 판단할 수 있다.

2) 군집분석

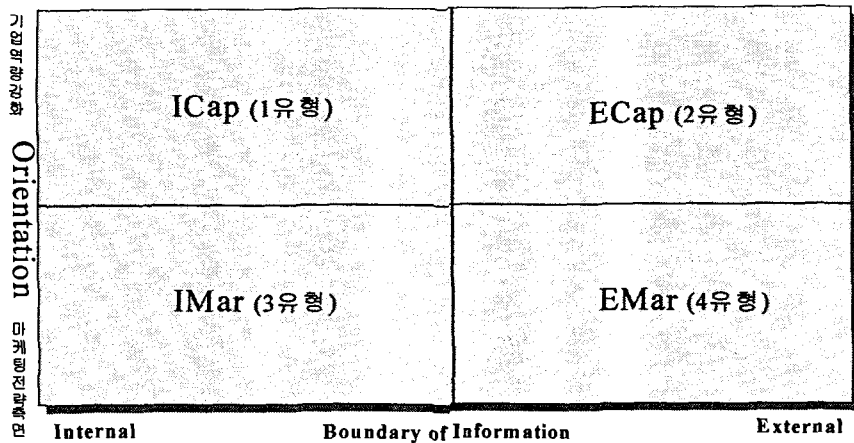
위 27개 기업을 바탕으로 군집분석 결과 4개 유형의 군집을 도출할 수 있었다. 이를 표로 제시하면 다음과 같다. (군집분석결과 각 유형별 특성이 평균 및 표준편차라는 통계적인 수치로 파악되었다. 이는 다음 장인 유형별 특성 및 전략적 시사점에서 자세히 다룬다.)

[표 3] 군집분석 결과에 따른 유형 도출

유형군	속한 기업	유형군의 주 특성
제 1 유형	시어스, FedEx, 아메리카에어라인, بانک원, HP, 오토바이텔, CL, 피자저, 보잉 (9 개)	하나의 기업이 기업 내적인 역량 강화 측면에서 인터넷을 전략적으로 활용
제 2 유형	포드, 월풀, P&G, LG 유통, GE (5 개)	기업과 기업이 시스템적으로 작용을 하여 내적인 역량강화에 주력
제 3 유형	찰스스왑, 아마존, 이베이, 야후, 웹 tv, 리바이스, 버추얼 빈야드 (7 개)	하나의 기업이 마케팅전략측면에서 인터넷을 활용
제 4 유형	델, 골드뱅크, 시스코, 한솔 CSN, AHS, 월마트 (6 개)	기업과 기업이 마케팅전략 측면에서 활용

이를 바탕으로 인터넷 활용의 유형을 구분하여 명명하고 그림으로 나타내면 다음과 같다.

[그림 5] 인터넷 활용 유형 구분



*ICap : Internal Capacity *ECap : External Capacity *IMar : Internal Marketing *EMar : External Marketing

요인 분석의 결과 도출된 거래규모확대, 가격차별화, 유통강화, 제품차별화, 고객에 대한 관계가치 강화 등 주로 기업의 마케팅전략 측면과 시스템경쟁력, 기존 시장유지, 비용절감, 업무효율 등 기업의 내적 역량의 강화 측면, 정보의 수집과 축적 측면은 인터넷 활용 유형을 구분하는 기준을 제시한다.

군집분석에 의해 구분된 유형분류를 분석한 결과 마케팅전략 측면과 기업의 내적 역량의 강화 측면을 한 축으로 삼았고, 정보 수집과 축적 측면을 네트워크를 이용한 기업간 상호작용과 연관 지어 기업내의 정보 흐름과 기업간(기업 외부와)의 정보 흐름으로 분류하여 다른 한 축으로 삼았다.

본 유형 구분은 이론적으로 포터의 Value Chain 과 기업의 내부적 자원을 포괄하며, 디지털 경제 하에서 네트워크를 이용한 기업간 상호작용을 강조한다. 기존의 인터넷 활용 유형 구분과 인터넷 활용 기업전략 모델은 이러한 네트워크를 이용한 기업간 상호작용에 의한 가치 창출은 반영되지 않은 부분이다.

3 각 유형별 세부 특성 및 전략적 시사점

각 유형군별 특성을 파악하기 위한 각 유형군의 평균과 표준편차는 다음과 같다.

[표 4] 각 유형군의 평균과 표준편차

	유형군	평균	표준편차				
거래규모확대	1	3	0.87	제품차별화	1	2.56	0.88
	2	2.4	0.89		2	2.2	0.45
	3	4.14	1.07		3	4	0.58
	4	4	0.89		4	3	0.89
	Total	3.41	1.12		Total	2.96	0.98
정보축적	1	4.11	0.78	시스템경쟁력	1	3.33	0.87
	2	3	1		2	4.2	0.45
	3	4.14	1.07		3	2.71	0.95
	4	4	0.63		4	4.17	0.75
	Total	3.89	0.93		Total	3.52	0.98
업무효율	1	3.56	1.33	유통강화	1	2.33	0.5
	2	4.2	0.45		2	2.4	0.89
	3	2.43	0.79		3	2.71	0.76
	4	2.83	1.33		4	4.17	0.41
	Total	3.22	1.22		Total	2.85	0.95
새로운 시장창출	1	2.78	1.3	비용절감	1	3.22	0.83
	2	1.8	0.45		2	4.2	0.45
	3	3.71	1.25		3	3	0.82
	4	3.33	0.82		4	3.5	0.84
	Total	2.96	1.22		Total	3.41	0.84
가격차별화	1	2.44	1.01	고객에 대한관계가치 강화	1	3.22	1.48
	2	2.6	0.55		2	1.6	0.55
	3	3.29	1.6		3	4.43	0.53
	4	3.5	1.64		4	4.17	0.41
	Total	2.93	1.3		Total	3.44	1.37

위 사항을 체계적으로 정리하여 비교하면 다음의 표와 같다. 아래의 기준은 전체 평균과 거의 유사하면 보통이고 1 표준편차 범위 정도이면 높음과 낮음, 그 이상이면 매우 높음, 매우 낮음으로 정도를 표시하였다.

[표 5] 각 유형별 비교

	거래규모확대	정보축적	업무효율	새로운 시장창출	가격차별화
제 1 유형	낮음	높음	높음	보통	낮음
제 2 유형	낮음	낮음	매우 높음	매우 낮음	보통
제 3 유형	매우 높음	높음	매우 낮음	높음	높음
제 4 유형	매우 높음	높음	낮음	높음	높음

	제품차별화	시스템경쟁력	유통강화	비용절감	고객에 대한관계 가치강화
제 1 유형	낮음	보통	낮음	보통	보통
제 2 유형	매우 낮음	높음	낮음	매우 높음	매우 낮음
제 3 유형	매우 높음	낮음	낮음	낮음	매우 높음
제 4 유형	보통	높음	매우 높음	보통	매우 높음

	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
제 1 유형		4	4	2	
제 2 유형	3	3	1	1	2
제 3 유형	1	3		3	3
제 4 유형		1	2	4	3

3.1 제 1 유형: ICAP

○ 인터넷 활용의 특성분석

제 1 유형은 전형적인 기업 역량 및 내적 효율성 강화 측면이 강한 특성을 보이고 있다. 거래규모를 확대하고 가격차별화나 제품차별화, 유통강화 보다는 기업내의 업무효율성을 강화하는 측면이 두드러지고 있다. 이 유형에 속한 기업군들은 대부분은 하나의 기업이 다른 기업과 시스템적으로 작용하기 보다는 기업이 독자적으로 내적인'부분에서 인터넷을 전략적으로 활용하고 있다.

○ 전략적 시사점

이 유형에 속하는 기업에 대한 전략적 시사점은 내적인 역량의 강화를 지속적으로 추진하면서 다른 공급자나 고객기업과 시스템적으로 운영하라는 점이다. 즉, 비용절감의 효과나 업무효율성이 제 2 유형에 속하는 집단보다 상당히 떨어지는 경향을 보이고 있는데, 이 부분은 제 1 유형의 기업들이 경쟁력강화나 경쟁우위의 원천이 되기 때문이다. 구체적으로 정보의

지속적인 수집이나 인트라넷을 통한 내적인 정보의 유통을 통한 내부 업무의 생산성증대뿐만 아니라 엑스트라넷 등 고객기업과의 인터넷연결을 통하여 시너지를 강화하고 경쟁기업과의 시스템적으로 대응하는 것이 중요한 전략적 시사점이라 할 수 있다.

3.2 제 2 유형: ECAP

o 인터넷 활용의 특성분석

제 2 유형은 제 1 유형과 비슷한 측면의 특성을 보이고 있으나 업무효율성을 통한 생산성강화, 비용절감 측면이 두드러지고 있다. 즉 이 유형은 인터넷을 SCM 등 공급기업과의 연계를 통하여 시스템의 효율성을 극대화하려는 측면을 특성적으로 보이고 있다. 다만 정보의 수집 및 축적이 다른 유형보다 낮으며 시장을 확대하고 제품차별화, 고객과의 관계가치 등 마케팅 측면이 가장 낮은 것으로 나타났다.

o 전략적 시사점

제 2 유형에 속하는 기업들은 공급기업과의 연계를 강화하는 기존의 전략을 지속적으로 추구하되 과연 수익창출의 모델이 무엇인지를 판단해야 한다. 우선, 공급기업과 제조기업간의 공급사슬관리 측면을 최대한 강화, 유지하고 미비한 요인을 찾아내어 보완하여야 한다. 특히 공급기업과의 관계를 전략적 제휴내지는 가상통합의 수준으로 상승시켜야 한다고 생각한다. 이를 위해서는 게임이론보다는 두 기업간의 상생전략(win-win)이 필요하다. 이와 더불어 결국 기업의 수익의 창출은 고객과의 관계가치 향상에 있음을 주지하고 제품 및 가격차별화 등 마케팅 측면을 강화하는 비즈니스 수익창출 모델을 개발, 실행하여야 한다.

3.3 제 3 유형: IMAR

o 인터넷 활용의 특성분석

이 유형에 속하는 기업군은 거래효율이 높으며 새로운 시장을 창출하고 가격 및 제품차별화 고객과의 관계가치 강화가 매우 높은 특성을 보이고 있다. 즉 마케팅 전략적인 측면에서 인터넷을 최대한 활용하고 있다. 그러나 업무효율적인 측면이나 시스템 경쟁력측면에서는 낮은 것으로 나타났다. 즉 인터넷을 기업 내적인 생산성 강화에서는 다른 유형에 비하여 상대

적으로 최대한 활용하고 있지 못하다.

○ 전략적 시사점

이 유형에 속하는 기업들은 인터넷을 전략적으로 활용하는 측면이 다소 미흡하므로 인터넷의 활용을 기업의 하위전략내지는 정보화전략의 중요한 부분으로 파악하고 인터넷의 강점을 최대한 극대화하여야 한다. 특히 다소 부족한 유통 분야를 인터넷을 통하여 다른 기업(특히 유통기업)과의 전략적 연계를 통하여 마케팅 4P의 전 부문에서 균형적으로 극대화하여 한다. 즉, 이 유형은 마케팅 지향적인 전략적 활용을 보다 체계적으로 강화해야 할 필요성이 있다. 그리고 다소 약점이라 할 수 있는 업무 효율성 강화 및 내적인 생산성 증대를 통하여 비용 절감을 극대화할 수 있도록 해야 한다. 비용의 절감은 인터넷의 benefit의 하나임을 주지하여야 한다.

3.4 제 4 유형: EMAR

○ 인터넷 활용의 특성분석

제 4 유형은 인터넷을 최대한 전략적으로 활용하고 있는 것으로 나타났다. 이 유형은 주로 마케팅 분야에 인터넷자원을 최대한 투입하고 있다. 마케팅의 4P 전략인 가격차별화, 제품차별화를 비롯하여 기업간의 인터넷 네트워크를 통하여 유통을 강화하고 궁극적으로 고객에 대한 관계가치의 극대화를 기하고 있다. 내적인 효율성 측면에서도 제 3의 유형보다 높으나 기업의 업무 효율성 내지는 생산성 측면에서는 다소 낮은 것으로 파악되었다.

○ 전략적 시사점

이 유형은 인터넷을 지금과 같은 측면에서 최대한 활용하는 전략을 유지하는 것이 타당하다. 고객과의 customization을 지속적으로 늘리기 위하여 CRM이나 데이터베이스 마케팅, ONE-TO-ONE MARKETING 등을 강화하고 공급기업이나 고객기업과의 제휴를 더욱 강화하는 것이 필요하다. 그리고 제 3 유형과 마찬가지로 비용절감 등 인터넷을 기업 내적인 생산성 및 효율성, 역량 강화를 위하여 다양하게 활용하는 복합전략이 요구된다.

3.5 소결론: 종합

이상으로 분석된 각 유형의 특성과 적합 전략을 종합하면 다음의 표와 같다.

[표 8] 각 유형별 강약점 및 적합전략

	강점	약점	적합전략
제 1 유형 ICAP	- 업무 효율 및 생산성강화	- 시스템적 시너지 효과 및 마케팅 전략적 측면 미흡	- 공급/고객기업과 인터넷을 통한 시너지 극대화 - 기업경영전략에 입각한 인터넷 활용 전략
제 2 유형 ECAP	- 내적 역량의 극대화	- 고객지향적이지 못함	- 고객지향적 수익창출모델 개발 및 실행 - 기업경영전략에 입각한 인터넷 활용 전략
제 3 유형 IMAR	- 차별적 마케팅능력	- 업무효율성 부족 - 유통 등 마케팅분야의 불균형	- 내적 역량강화를 위한 인터넷 활용 - 공급기업과 인터넷을 통한 시너지 극대화 - 기업경영전략에 입각한 인터넷 활용 전략
제 4 유형 EMAR	- 고객과의 customization을 통한 마케팅전략	- 업무효율성 등 내적인 역량강화 부족	- 현 인터넷활용의 유지 및 극대화 - 내적역량과 외부 마케팅 전략과의 fitting - 기업경영전략에 입각한 인터넷 활용 전략

IV. 결론

이상의 내용을 통하여 본 연구에서는 기업이 인터넷을 전략적으로 활용하는 측면을 종합적이고 체계적으로 살펴보고 분석하였다. 우선 인터넷이 기업에 있어서 새로운 기회와 도전으로 등장한 배경을 거시적인 차원에서 파악하였다. 기존의 경제와는 다른 디지털 경제에서의 인터넷 활용을 다양한 측면에서 분석을 하였다. 이를 바탕으로 기업의 최고경영자 입장에서 기업이 인터넷을 전략적으로 활용하는 것에 대하여 연구를 진행하였다. 기존의 인터넷을 활용한 기업전략과 인터넷 활용유형을 조사하여 그 한계점을 제시하고, 인터넷 유형구분을 통한 인터넷 활용 기업전략 제안을 시도하였다. 이를 위해 인터넷 활용의 유형을 사례분석의 방법을 사용하여 4 개의 유형군으로 구분하고 각각의 유형의 특성을 분석한 후 유형에

적합한 전략적 시사점을 도출하였다. 본 연구의 기여사항과 한계점은 다음과 같다.

1 기여사항

- 인터넷의 전략적 활용을 거시적으로 다각적인 측면에서 분석을 수행하였다. 특히 디지털 경제환경에서의 인터넷활용의 기업전략의 이론적인 배경을 연구하였다.
- 인터넷 활용의 유형을 사례분석 및 통계처리의 방법을 사용하여 4개의 유형군으로 나누었다. 이는 인터넷 활용의 기존의 도식적이고 단편적인 분석에서 벗어나 체계적인 접근을 수행하였다.
- 각각의 유형별 특성을 분석하였으며 유형별 전략적 시사점을 제안하여, 기업이 최대한 benefit 과 경쟁우위를 얻을 수 있도록 방안을 모색하였다.

2 한계점

- 사례분석에 있어서 전문가의 의견을 수렴하지 못하였다. 최소한 20여명이상의 인터넷이나 정보화전략의 전문가의 의견을 델파이 방법으로 수렴하는 것이 유형구분이나 전략도출에 있어서 객관성 및 타당성, 신뢰성을 높일 수 있다. 물론 본 연구에서는 이러한 한계점을 극복하기 위하여 연구자들이 보다 체계적이고 객관적인 사례분석을 수행하려고 노력하였으나 여전히 전문성의 확보가 한계점으로 남는다.
- 사례분석의 한계를 들 수 있다. 본 연구에서 선정한 사례는 그 내용이 이미 널리 알려진 사례이지만 세부적인 내용이나 상황 등을 체계적으로 파악하기 어려웠다. 또한 실패 사례를 적절하게 활용하지 못하였다.
- 기업경영전략과의 연계성이 명확히 드러나지 않았다.

이상의 한계점을 후속연구에서 보완하기를 기대하며 우리나라 기업이 인터넷을 기업역량과 외부환경에 적합하게 전략적으로 활용하여 디지털 시대에 경쟁우위 확보 및 기업의 효율성 증대, 수익창출을 통하여 궁극적으로 국제 경쟁력이 강화되기를 바란다. 그리고, 제안된 인터넷 활용 기업전략과 활용 유형 구분이 우리기업의 경쟁력 향상에 조금이나마 도움이 되었으면 하면서 글을 맺는다.

V. 참고문헌

- [1] Brown, E., Big Business Meets the e-World, Vol. 140, No. 9, Fortune, pp. 66-76, November 8, 1999
- [2] Burn, J.M., Information Systems Strategies and the Management of Organizational Change – A Strategic Alignment Model, Journal of Information Technology, 8, pp.127-136, 1993.
- [3] Cappel, J. & Myerscough, M.A., Using the world wide web to gain a competitie advantage, The Executive's Journal, p.6-13, vol 13, Issue 1, 1997
- [4] Earl, M.J., Management Strategies for Information Technology. Prentice Hall, 1989
- [5] Henderson, J.C., Venkatraman, N., and Oldach, S., Aligning Business and IT Strategies, in Competing in the Information Age, Oxford, 1996
- [6] Himelstein, L., P&G Gives Birth to a Web Baby, BUSINESSWEEK, pp.85-86, September 27th, 1999
- [7] Hof, R. D., A New Era of Bright Hopes and Terrible Fears, BUSINESSWEEK, pp.50-56, Oct. 4th, 1999
- [8] Magretta, J., The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell, Harvard Business Review, March-April, 1998
- [9] Regina Fazio Maruca, Web Site Blues, Harvard Business Review, March-April, 1999
- [10] Shilakes, C., Tylman, J., EIP 에 대한 보고서, Merrill Lynch, 1998.11
- [11] Timmers, Paul (1998), "Business Models For Eelectronic Markets", Electronic Markets, Vol.8
- [12] 김규수, 정보기술을 이용한 경영혁신, 정보산업, 1996. 6.
- [13] 김문호, EC를 통한 기업의 경영 혁신 전략, LG-EDS 시스템 발표 자료, 1999
- [14] 김임신, 기업전략과 정보시스템 전략이 기업성과에 미치는 영향, 전남대학교 대학원 경영학과 박사논문, 1998
- [15] 박주석, e-Business Model 의 구조 및 발전 방향, 두레넷 e-Biz Workshop, 1999
- [16] 배우련, 인터넷 시대의 기업 전략, 주간경제 525 호 (LG 경제 연구원), 1999, <http://www.lgeri.com/site/hsitmain.html>
- [17] 부민호, 박윤선, SCM 과 인트라넷을 이용한 통합재고관리시스템의 개발, 한국 CALS/EC 학회지 제 3 권 2 호, 1999
- [18] 안승해, 차세대 정보기술 솔루션 엔터프라이즈 포털로 향한다., 마이크로소프트웨어 8 월 호, 1999, pp.232-245
- [19] 이경전 (1999b), "정확한 포지셔닝은 성공의 출발점", en@ble, 1999 년 8 월호, 정보시대
- [20] 이상길, 기업의 인터넷 활용과 경영전략, 경희대학교 대학원 경영학과 석사논문, 1998.8, p.21
- [21] 이호근, 인터넷을 활용한 기업 및 정부의 혁신전략, 정보통신부 웹사이트 "디지털 경제 교실", <http://www.mic.go.kr/NewBroad/NewData11.html>, 1999.8

- [22] 최병인, 기업경영에 있어서 전자상거래의 기회와 도전, 커머스넷 코리아 EC 세미나 자료, Anderson Consulting, 1999
- [23] 최우열, 21 세기 인터넷 시나리오와 기업의 대응전략, 주간경제 539 호 (LG 경제 연구원), 1999. <http://www.lgeri.com/site/hsitmain.html>
- [24] 하성욱, 전자상거래 (EC)와 인터넷 마케팅전략, 데이콤 인터파크(주), 1998.12 http://www.centerworld.net/cyber/hasu/lectures/1998_12_4.htm