

E-Business 모형에 관한 연구

(A Study on the E-Business Models)

동국대학교 정보산업학과 부교수 주재훈

(Joo, Jaehun, Department of Information Systems, Dongguk University at Kyongju)

목 차

- I. 서론
- II. 전자시장
- III. 뉴 비즈니스 모형의 유형
- IV. 뉴 비즈니스 모형 개발 상의 고려 요인
- V. 결론

I. 서론

인터넷으로 인해 고객, 공급자, 기업 등이 상호작용하는 방식이 변화되고 있다. 인터넷은 새로운 사업 기회를 제공하는 한편, 새로운 경쟁적 위협을 암시하고 있다. 인터넷으로 인해 기업은 고객, 공급자, 제휴 파트너 등과의 관계를 재정의함은 물론이고, 기업 내부의 작업 방식, 부서간의 장벽을 없애고 그 기능을 재정의하기에 이르고 있다. 가상사회에서는 더이상 소비자가 전화로 음악 CD나 사전을 주문하고 지로로 입금을 하고 택배로 제품을 수령하는 방식으로 사업이나 거래가 이루어지지 않는다. 소비자는 인터넷에 접속하여 원하는 주제의 음악이나 사전의 한 부분만을 주문하고 신용카드나 전자화폐로 대금을 지불하고 자신의 컴퓨터에 직접 제품을 내려받아 사용하게 된다.

21세기에는 물리적 현실의 세계와 가상사회로 이원화되고, 시장도 대면관계를 중심으로 하는 물리적 시장과 가상의 전자시장으로 점차 이원화될 것이다. 기업에서는 가상사회에서 존재하는 전자시장의 잠재력을 인식해 가고 있으며, 전자시장의 수요를 충족시키기 위한 새로운 유형의 기업이 출현하고 있다. 분명, 이 새로운 유형이 기업이 성공적으로 비즈니스를 수행하기 위해서는 이러한 환경에 적합한 비즈니스 모형을 기반으로 해야 한다.

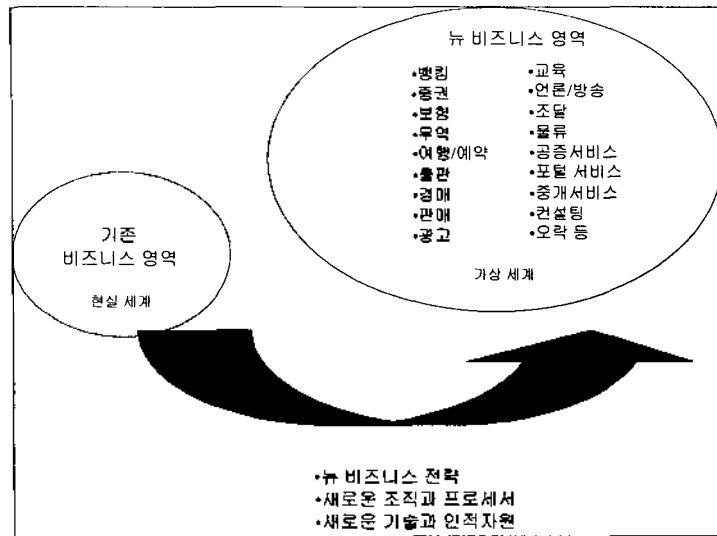
여러 연구자들과 실무자들이 인터넷 비즈니스 모형 개발의 필요성을 주장하고 있다 [Kalakota and Whinston, 1996; CommerceNet, 1997; 주재훈, 1999]. 전자시장과 인터넷 기반의 가상사회에서는 새로운 패러다임을 기반으로 하는 비즈니스 모형을 통해 고객의 욕구를 충족시킬 수 있고, 사업에서도 성공할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 전자시장과 가상사회의 특성을 살펴보고, 점차 출현하고 있는 인터넷 기업의 비즈니스 모형을 분석하며, 뉴 비즈니스 모형을 개발함에 있어서 고려되어야 할 중요한 몇몇 요인을 파악하고자 한다. 또한 본 연구에서는 뉴 비즈니스 모형과 가상기업 또는 네트워크 조직과 관계를 규명하고자 한다. 이러한 연구 목적 하에서 본 연구에서는 전자시장의 발전 과정을 파악하고, 사례를 통해 어떠한 인터넷 비즈니스 모형이 나타나고 있는지를 살펴보고, 가상사회에 적합한 비즈니스 모형 개발시 고려되어야 할 요인을 가상기업 또는 네트워크 조직 이론을 바탕으로 검토하고자 한다.

II. 전자시장

오늘날 인터넷 비즈니스로 이익을 내고 있는 기업은 과연 얼마나 될까? 보도에 따르면 5% 정도일 것으로 추정되고 있다. 그런데 왜 많은 기업에서는 인터넷 비즈니스에 투자를 하고 있는가? 이는 현실 세계의 물리적 시장에 비해 아직 태동기에 있는 전자시장의 잠재력 때문이다.

인터넷이 비즈니스에 활용되면서 한국통신 코넷·DACOM 보라넷·아이네트 등의 인터넷 망 사업(network service provider), 선마이크로시스템즈·IBM·컴팩·시스코 등의 컴퓨터 하드웨어와 통신장비 업체, Netscape·MS·Oracle 등의 인터넷 시스템 소프트웨어 사업, 인터넷 비즈니스 솔루션 개발과 웹호스팅 서비스 업체가 성장·발전하였다.

인터넷 비즈니스 인프라 구축을 지원하는 사업 뿐만 아니라 인터넷을 기반으로 형성되는 가상세계의 소비자를 대상으로 하는 다양한 종류의 비즈니스가 출현하고 있다. 이는 인터넷 뱅킹, 인터넷 증권, 맞춤형 보험, 가상 여행사, 인터넷 무역, 인터넷 경매, 인터넷 쇼핑물, 웹 방송, 가상 교육, 가상 중개 등의 이름하에 정보와 서비스를 제공하는 비즈니스이다.



<그림 1> 뉴 비즈니스로의 전환

<그림 1>에서와 같이 현실의 물리적 공간에서 사업을 해오던 기업은 리엔지니어링을 통해 가상사회에 적합한 프로세스와 조직을 구축하고 기술과 인적자원을 확보해야 하며, 비즈니스 전략을 수립해야 한다. 전자시장의 소비자를 대상으로 새로이 출현하는 기업은 기존의 사업에 대한 인식과 고정 관념을 벗어나 디지털 경제 환경에 적합한 새로운 기술과 인적자원으로 새로운 조직과 프로세스를 구축하고 새로운 비즈니스 전략으로 사업을 수행해야 성공할 수 있다.

본 장에서는 뉴 비즈니스 모형에 대하여 살펴보기에 앞서 거시적 관점에서 전자시장과 가상사회에 대하여 살펴보고자 한다.

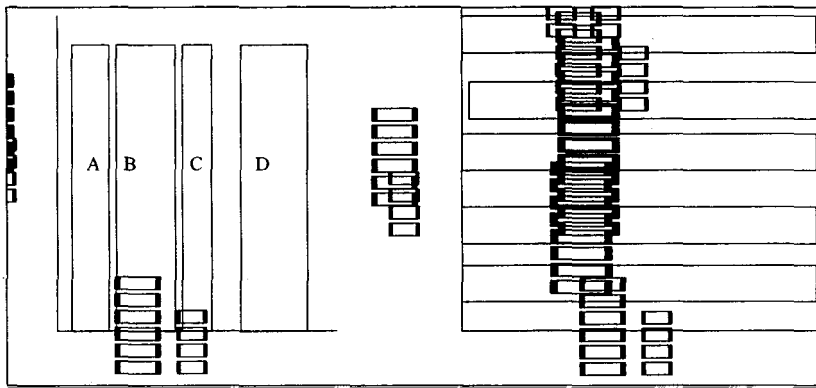
2.1 전자시장과 사이버 중개인

최근 전자시장, 특히 전자시장과 거래비용, 전자시장의 역할, 전자시장에서 사이버 중개인의 역할 등에 대한 많은 연구가 진행되고 있다(Bakos, 1998; Segev et al., 1999; Sarkar et al., 1997; Wigand and Benjamin, 1997).

시장이란 구매자와 판매자가 제품과 서비스를 교환하는 장소이다(Fourie, 1991). 거래란 구매자와 판매자가 제품과 서비스를 교환하는 것을 의미한다(Williamson, 1985). 거래는 구매자와 판매자가 정보를 교환하는 단계, 거래조건을 협상하는 단계, 계약 이행을 모니터링하는 단계로 구성된다. Buxmann과 Gebauer(1998)은 기본적인 시장의 유형을 구매자와 판매자가 직접 접촉하는 분산시장(decentralized market), 구매자와 판매자가 중개인을 통해 접촉하는 집중시장(centralized market)으로 분류하고, 전자시장에서 중개인의 필요성·역할·존재 가능성에 대해 연구한 바 있다. 그들은 전자시장에서 핵심역량을 지닌 중개인의 역할을 강조하고 있다. 그들은 시장 참여자들간의 접촉 회수를 감소시키고, 시장의 신뢰를 향상시키고, 수요와 공급을 조정하는 기존의 중개인 역할이 여전히 전자시장에서도 존재한다고 주장하고 있다. 그러나 그들은 기존의 중개인 역할과 구별되는 전자시장에서 가치 창출이라는 가상 중개인의 새로운 역할을 강조하고 있다. 인터넷의 개방성으로 글로벌 전자시장

형성되고 혁신적 통신기술로 기업은 사업 파트너와의 협력이 용이해 진다. 이는 사이버 중개인의 전세계적 경쟁을 유발하는 요인이 되며, 사이버 중개인의 경쟁력에 중요한 요인으로 전문성을 강조하게 된다.

Piore와 Sabel(1981), Prahalad와 Hamel(1990), Sydow(1993) 등은 핵심적 역량을 지닌 비교적 유연한 기업간의 광범위한 수직적이고 수평적 작업 분할이 이루어지는 유연한 전문성(flexible specialization)을 강조하고 있다. Buxmann과 Gebauer(1998)은 전자시장에서 유연한 전문성이 강조되는 만큼 사이버 중개인의 새로운 역할이 출현하고 있다고 주장하고 있다. 또한 그들은 <그림 2>에서와 같이 전자시장 산업구조가 지리적 인접성보다는 핵심역량을 지닌 사업 영역별 중개인 집단이 형성되는 구조로 변화될 것이라고 주장하고 있다. 그러나 그들은 글로벌 경제 하에서도 여전히 존재하게 되는 문화적 요인과 언어적 요인의 차이를 고려하고 있지는 않다. 따라서 전자시장에서는 전문 사업 영역, 언어과 문화적 차이가 사이버 중개인 집단을 형성하게 하는 중요한 요인이 될 것이다.



출처: Buxmann, P. and J. Gebauer, "Internet-based Intermediaries-the Case of the Real Estate Market," *Proceedings of the 6th European Conference on Information Systems(ECIS'98)*, June 4-6, 1998,

<그림 2> 산업구조의 변화

2.2 전자시장의 발전

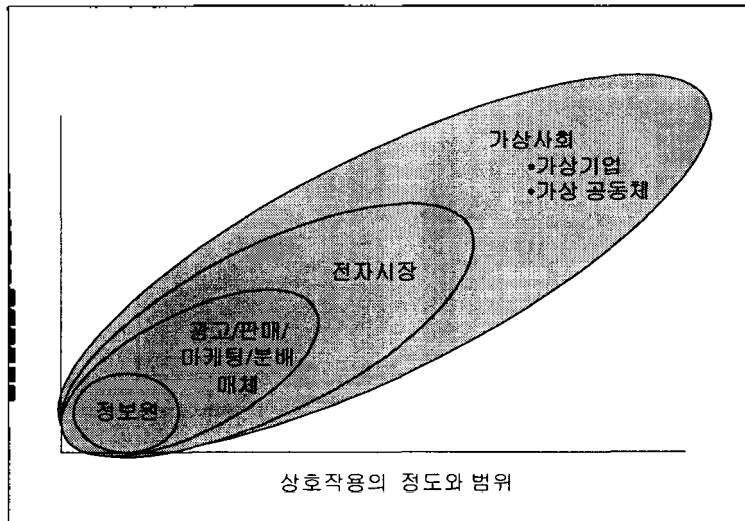
<그림 3>에서와 같이 인터넷은 정보의 집합체이며 커뮤니케이션과 마케팅의 매체로서 새로운 변화를 초래하는 동인이 되었다. 오늘날 인터넷은 전자시장의 기반으로 인식되고 있으며, 나아가 가상사회를 형성하게 하는 동인이 되고 있다. <그림 3>에서 종축에서는 프로세서의 통합성, 즉 다양한 비즈니스 기능과 활동의 통합 정도를, 횡축에서는 인터넷의 잠재능력에 대한 인식과 활용 정도, 조직 내 또는 조직간의 상호작용의 정도와 범위를 나타내고 있다. 인터넷 무역의 경우를 예로 들면, 기업에서는 무역을 위한 정보수집의 매체로서 인터넷을 인식하는 단계, 홈페이지를 통한 홍보와 무역거래 알선을 위한 마케팅 매체로서 인터넷을 인식하고 팩스나 전화의 발전된 커뮤니케이션의 매체로서 인식하는 단계, 무역금융과 전자지불 등 무역의 모든 과정을 인터넷 기반으로 자동화하고 통합하며 수요와 공급이 조정되는 전자시장으로 그 범위를 확대하는 단계인 전자시장으로 인식하게 된다. 더 나아가 인터넷은 가상기업과 가상 공동체의 결합체인 가상사회를 구성하게 된다. 이러한 전자시장과

가상사회의 단계에서는 기업이 단순히 비용절감, 수입증대, 프로세서 재구축의 도구로서 인터넷이 활용되는 수준이 아닌 새로운 패러다임 기초한 네트워크 조직과 같은 다양한 비즈니스 모형이 개발되어야 한다. 인터넷을 전자시장과 가상사회로 인식하는 단계에 이르게 되면, 기존의 산업사회 환경에 적합하도록 구축된 비즈니스 모형을 기반으로 한 기업은 번성할 수 없다. 전자시장 또는 가상사회에서는 일하는 방식, 상호작용의 방식, 산업구조, 법과 제도적 환경, 사회경제적 구조가 변화된다.

가상사회는 공급측면에서의 가상기업과 수요측면에서의 가상공동체로 구성된다. 오늘날 가상사회를 대상으로 사업을 수행하는 기업은 그 스스로의 사이트를 새로운 커뮤니티로 만들기 위해 고객의 공동 관심사와 욕구를 충족시키기 위한 방안으로 전자우편, 대화방, 전자게시판, 동호회와 뉴스그룹을 활용하고 있다. 이러한 커뮤니티를 형성함으로써 기업은 고객을 비롯한 참가자들로부터의 신제품에 대한 아이디어 창출, 기존 제품의 개선방안, 고객을 통한 홍보, 고객에 관한 정보 수집 등을 통해 고객의 충성도를 높이고 가상 가치사슬에서 가치를 창출하고 있다.

제임스 마틴(1996)은 사이버기업의 요건을 크게 세가지로 나누어 보고 있다. 첫째, 사이버기업은 환경, 경쟁, 고객 욕구의 변화를 항상 모니터하고 변화에 대하여 실시간에 반응할 수 있어야 한다. 둘째, 필요한 경우 다른 기업들과 상호 역량을 역동적으로 결합하거나 가상적으로 운영할 수 있어야 한다. 셋째, 빠른 변화에 대비하여 설계됨으로써 스스로 학습하고 진화해 나가며 신속히 전환될 수 있어야 한다.

가상기업이란 시장의 변동과 기회에 대응하기 위하여 통합 운영되는 독립 법인(회사)들의 집합이다(채경일·이성룡, 1998). 고객은 실질적으로 존재하는 개별 기업과 접촉하지 않고 가상의 연합체인 가상기업과 접촉함으로써 다양한 혜택을 얻을 수 있다.



<그림 3> 전자시장의 발전 단계

점차 가상사회가 형성되어 감에 따라 21세기에는 물리적 현실 사회와 가상사회로 이원화 되고, 시장도 대면관계를 중심으로 하는 물리적 시장과 가상의 전자시장으로 점차 이원화될 것이다. 성공적인 기업은 가상사회에서 정보를 기반으로 수행할 수 있는 기능과 물리적 시

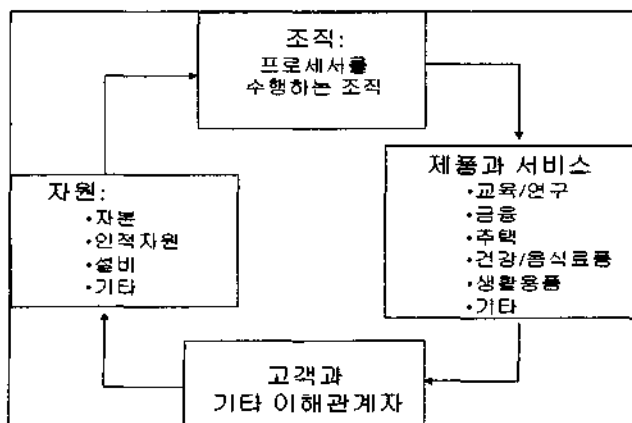
장에서만 가능한 상품의 제조와 흐름을 분리시킬 수 있어야 한다.

물리적 시장과 전자시장이 이원화된다 하더라도 완전히 두 영역이 단절된 상태가 될 수는 없다. 성공적인 기업은 두 시장의 적절한 연결고리를 찾아야 한다. 즉, 고객의 완전한 욕구를 충족시키기 위해서는 가상사회의 사업과 물리적 사회에서의 사업을 연결시킬 수 있는 능력이 필요하다. 이러한 연결고리는 두 영역, 각각에서 핵심적 역량을 가진 여러 조직이 협력할 수 있는 전략적 제휴를 통해서도 만들어 질 수 있다. 예를 들면, 가상공간의 중개인인 가상여행사가 여행자의 여행계획 수립에서 예약과 티켓팅에 이르는 과정의 서비스를 제공할 수 있다. 그 이후 물리적 현실 세계에서 여행자의 실제 여행과정을 지원하는 서비스는 여전히 존재하게 된다. 이러한 서비스를 교통기관과 호텔 등의 여행 오퍼레이터가 제공할 수도 있고, 기존의 여행사가 제공할 수도 있다. 그 어떤 형태가 되던 고객인 여행자에게 완전한 서비스를 제공하기 위해서는 현실의 물리적 시장을 대상으로 하는 기업과 가상공간의 전자시장을 대상으로 한 기업이 협력하지 않을 수 없다.

따라서 전자시장과 가상사회의 발전으로 고객의 욕구를 일단계로 완전하게 충족시킬 수 있고 가상기업 또는 네트워크 조직에 적합한 다양한 비즈니스 모형이 나타나게 될 것이다. Williamson(1981)에 의하면, 가치를 부가하는 실체(value-adding entities) 간의 조정과 거래 비용이 낮은 경우, 수직적 통합에 의한 계층제보다 다양한 생산자들과 소비자들간에 가치가 창출되고 교환되는 것을 조정하는 시장이 경제적이다. 가상사회의 디지털 경제 환경에서는 조정과 거래 비용이 낮다. 따라서 Cambridge Technology Partners(1999)에서는 가치사슬에서 가치를 창출하기 위해 자산을 소유한 것 보다 정보를 소유하는 것이 중요하며, 네트워크형 비즈니스 모형(networked business model)이 적합하다고 주장하고 있다. 가상사회에서 소비자 욕구 충족에 따른 한계비용을 낮출 수 있는 핵심 역량을 지닌 참여자들로 구성된 네트워크 조직에서 참여자들 모두가 만족할 수 있는 보상 모형을 개발하는 것은 여전히 문제점으로 남아 있다.

III. 뉴 비즈니스 모형의 유형

<그림 4>에서는 자원을 활용하는 비즈니스 프로세서를 수행함으로써 고객과 이해관계자들에게 제품과 서비스를 제공하는 조직의 관점에서 비즈니스 모형을 나타내고 있다.

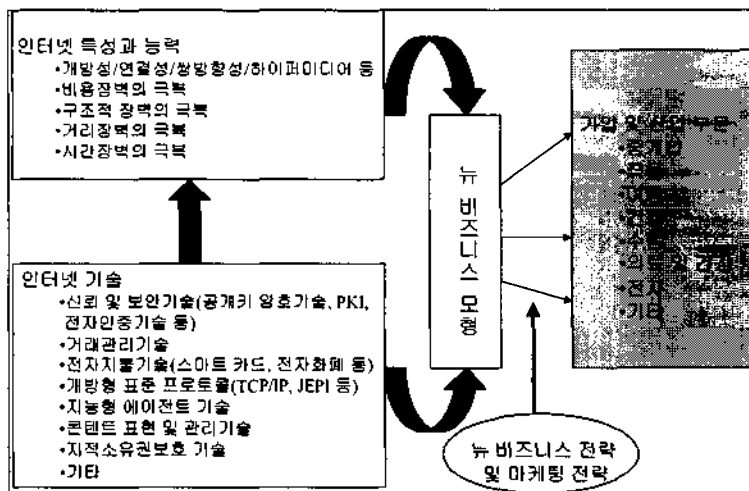


<그림 4> 비즈니스 모형

Timmers(1998)는 비즈니스 모형이란 "제품, 서비스, 정보흐름의 구조로서 다양한 비즈니스 참여자들과 그들의 역할, 참여자들의 잠재적 혜택과 수입원을 설명해 주는 것"라고 정의하고 있다. 정보와 통신기술은 다양한 비즈니스 모형 개발을 가능하게 하고, 기술 그 자체가 비즈니스 모형 선택의 지침이 되지는 않지만 최신 기술 능력은 비즈니스 모형 선택의 한 기준이 된다. 또한 성공적인 새로운 비즈니스 모형 개발로 인해 기술 발전의 방향이 제안될 수 있다(Timmers, 1998).

Viscio와 Pasternack(1996)는 다음과 같이 새로운 비즈니스 모형의 필요성을 주장하고 있다. 1세기 이전 영국의 산업혁명 당시 창출되어 지속적으로 발전해온 오늘날의 비즈니스 모형이 지구촌 시대의 복잡성과 기술을 성공적으로 다룰 수 있을 정도로 충분하지 않다.

여러 연구자들과 실무가들의 의견을 종합해 볼 때, 비즈니스 모형이란 비즈니스 패러다임을 기반으로 제품과 서비스 및 정보흐름의 구조, 사업방식, 비즈니스를 지원하는 기술과 프로세서, 비즈니스 참여자들의 역할과 수입원을 설명하는 기본 틀이며, 새로운 조직을 구축하는 기초가 된다. 전자시장과 가상사회의 디지털 경제 환경에서는 비즈니스 패러다임, 제품과 서비스의 개념, 사업방식과 지원기술, 비즈니스 참여자들의 역할과 수입원도 변화되고 있다. 따라서 <그림 5>에서 같이 기업이 전자시장과 가상사회에서 성공적으로 비즈니스를 수행하기 위해서는 인터넷 기술과 인터넷의 잠재능력과 특성을 활용한 뉴 비즈니스 모형을 개발해야 하며, 이와 더불어 새로운 비즈니스 전략과 마케팅 전략을 수립해야 한다.



<그림 5> 뉴비즈니스 모형과 기술·사업의 유형

다음에서는 선행연구를 바탕으로 전자시장과 가상사회에서 새로이 출현하는 몇몇 뉴 비즈니스 모형에 대하여 살펴보고자 한다.

3.1 거래 주체 관점에서의 기본 모형

인터넷 비즈니스 모형은 거래의 주체에 따라 기업간 거래 모형(또는 기업과 공공부문간의 거래 모형), 기업과 소비자간 거래 모형, 기업내 거래 모형 등으로 분류된다.

기업간 거래란 인터넷을 이용하여 기업과 기업 간에 비즈니스가 이루어지는 형태로 제품이나 서비스의 대량 판매와 구매가 상호간에 발생한다. 비즈니스간 거래 모형은 일반적으로 웹 EDI와 엑스트라넷을 바탕으로 조달과 구매 서비스 분야에서 활용되고 있다. 또한 기업간 거래에서는 기존의 응용 시스템과 인터넷 기반의 비즈니스를 통합하고 자동화하는 것이 비용절감과 수익 증대의 중요한 요소이다.

기업과 소비자 거래란 제품이나 서비스의 판매와 구매가 기업과 고객(소비자)간에 직접 이루어지는 것이다. 인터넷 쇼핑몰은 기업과 소비자 간 거래의 대표적인 예이다.

기업 내 거래란 인터넷을 기반으로 기업 내부의 여러 활동이 네트워크 상에서 이루어지는 것이다. 기업의 구성원들은 중요한 가치 창출의 원천이기 때문에 종원들간의 커뮤니케이션을 개선시키고 정보와 지식을 공유하게 하고, 구성원들의 만족감을 증대시키는 문제는 중요하다.

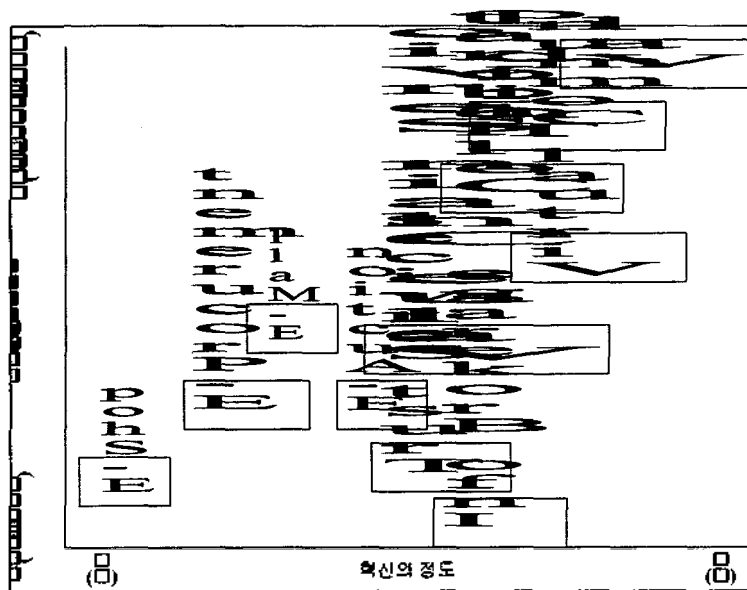
Lincke(1998)는 콘텐츠, 거래, 개인화 차원에 따라 기업간 비즈니스 모형과 기업과 소비자간 비즈니스 모형이 차별화된다고 보고 있다.

콘텐츠 측면이란 콘텐츠와 콘텐츠 관련 서비스의 특성 차원을 의미한다. 기업과 소비자간 비즈니스 모형에서는 상대적으로 사이트의 미적 표현이 중시되고, 기업간 비즈니스 모형에서는 효율적 검색과 관련 검색 등의 기능적 측면이 중시된다.

거래측면이란 거래의 종류 차원을 의미한다. 기업과 소비자간 비즈니스 모형에서는 장바구니 서비스, 전자지불 서비스, 온라인 주문추적 서비스가 중요하다. 기업간 비즈니스 모형에서는 상기 서비스 외에도 EDI 거래와의 통합 서비스, 기존 응용과의 통합 서비스가 중요하다.

끝으로 개인화 측면이란 개인 프로필 정보를 이용한 맞춤형 서비스의 지원 차원을 의미한다.

Timmers(1998)는 <그림 6>과 같이 1998년 현재 시험단계 또는 운영단계에 있는 11개의 인터넷 기반 비즈니스 모형을 제안하였다.



<그림 6> 사업 유형별 비즈니스 모형

3.2 역시장 비즈니스 모형

기업간 거래이든 기업과 소비자간의 거래에서든 공급자가 구매자보다 더 많은 정보를 갖고 있는 현실의 물리적 시장에서는 공급자가 구매자보다 시장 지배력이 높기 때문에 공급자가 구매자를 선택하게 되고, 공급자는 구매자에 따라 가격을 달리 책정하는 가격 차별화가 가능하다. 그러나 전자시장에서는 검색비용이 저렴하고 구매자가 많은 정보를 쉽게 수집할 수 있고, 구매집단을 쉽게 구성할 수 있고, 공급자의 경쟁을 유발시킬 수 있는 구매력을 창출할 수 있다. 또한 구매자인 고객은 자신의 욕구를 잘 충족시킬 수 있는 공급자를 쉽게 찾을 수 있다(존 하겔 3세·암스트롱, 1999). 따라서 구매자인 고객이 공급자를 선택할 수 있는 시장을 역시장(reverse market)이라 한다.

역시장 비즈니스 모형을 기반으로 하는 대표적인 예로는 프라이스라인(www.priceline.com)을 들 수 있다. 프라이스라인은 1998년 4월 고객이 원하는 가격과 조건에 맞는 항공 티켓을 구매할 수 있는 서비스를 개시했고, 그해 8월에는 미국 특허상표청으로부터 구매자 주도형 거래 방법 및 그 사용법과 관련된 특허를 따냈다. 이는 지적소유권과 마찬가지로 비즈니스 모형을 보호하고 있는 첫 번째 사례이다. 이 사이트에서는 구매자가 먼저 원하는 서비스에 대한 가격과 조건을 제시한다. 그러면 프라이스라인은 구매자의 요구와 가격을 만족시킬 수 있는 공급업자를 찾는다. 이는 생산자 중심의 가격결정 모형과는 다른 역경매 모형이다. 즉, 소비자가 능동적으로 가격결정에 참여할 수 있도록 하는 새로운 비즈니스 모형이다. 프라이스라인에서는 항공권 구매, 호텔방 예약, 가계대출, 자동차 구매 등의 서비스를 제공하고 있다. 예를 들어 가계대출 서비스에서는 고객이 필요한 금액과 이자율, 대출기간을 정하면 다양한 대출기관과 개인 대출자와 연결하여 고객의 욕구에 맞는 대출업체를 선택해 준다. 프라이스라인은 구매자 중심의 거래 시스템이기 때문에 미래에도 성공적으로 사업을 수행하기 위해서는 다양한 판매자를 확보하고 판매자 관련 정보를 실시간으로 갱신하는 것이 중요하다. 이 비즈니스 모형에서 기반이 되는 기술은 데이터베이스와 검색 기술이다.

1995년 3월 자동차 경매시장으로 문을 연 오토바이텔(Autobyteline.com Inc.)에서도 소비자가 원하는 차종과 기본적인 사양을 입력하여 자동차를 구매한다 점에서 프라이스라인과 별 차이가 없다. 그러나 오토바이텔에서 딜러는 소비자가 제시한 가격에서부터 다시 흥정을 시작하는 모형을 기반으로 하고 있기 때문에 소비자 입장에서 보면, 직접 딜러를 찾아가서 세일즈맨과 피곤한 흥정을 하는 현실 모형과 큰 차이가 없다. 따라서 프라이스라인은 오토바이텔에 비해 한단계 더 고객에게 편리성을 제공하는 비즈니스 모형이다.

국내의 하우마치(www.howmuch.co.kr)에서는 구매자가 원하는 품목(이사, 여행, 결혼, 홈페이지 제작/웹호스팅, 컴퓨터 등)을 선택하고 견적내용을 입력하면 이 사이트에 등록된 전문업체에서 고객요청에 대한 비용과 서비스 내역을 입력하여 구매자가 판매자를 선택할 수 있도록 하는 서비스를 제공하고 있다. 그 외에도 자동차 상품에 대해 비슷한 비즈니스 모형으로 운영하고 있는 마이프라이스(www.myprice.co.kr)가 있다.

한맥인스크의 인슈넷(www.insunet.co.kr)은 소비자가 자신이 원하는 보험견적을 신청하면 국내 보험회사들의 조건과 가격을 제시하고, 이 가운데에서 소비자가 제일 좋은 상품을 선택할 수 있도록 하는 서비스를 제공한다는 점에서 역시장 비즈니스 모형이라 할 수 있다.

위와 같은 비즈니스 모형은 제품을 팔기 위해 공급자들이 경쟁적으로 보다 낮은 가격을

제시한다고 해서 역경매 모형이라고도 한다.

3.4 커뮤니티 기반의 비즈니스 모형

고객은 가치의 원천이다. 가상사회에서 많은 참여자들의 커뮤니티를 형성함으로써 가치를 창출하는 비즈니스 모형에 기반을 둔 대표적인 예로는 포털 서비스를 들 수 있다. 포털 서비스 업체에서는 검색 및 디렉토리 서비스, 무료전자우편 서비스, 채팅, 인스턴트 메시지, 개인 홈페이지 서비스, 쇼핑 등의 다양한 서비스를 사용자들에게 제공함으로써 커뮤니티를 형성하고 그들이 다른 사이트로 이동할 필요가 없도록 하고자 한다.

포털 서비스를 주장하는 업체는 다음과 같은 가지 유형의 기업들로부터 나타나고 있다.

첫째는 넷스케이프와 마이크로소프트 등의 브라우저 업체들이 한 부류이다. 이 업체들은 자체적으로 제공하는 브라우저에 미리 홈페이지 초기값을 지정해 두기 때문에 일반 사용자가 인터넷에 입문하는 첫 관문이 되기 쉽다.

둘째는 인터넷 접속 서비스업체들이다. 이 업체들 역시 웹기반 접속서비스로 미리 패키지 로 된 브라우저를 사용자에게 전달, 자신의 특정사이트를 홈페이지로 지정하기 쉽다.

셋째로는 검색엔진 사이트이다. 일반적으로 인터넷에서 검색엔진을 가장 많이 사용하는 만큼 포털사이트 형성을 위해서는 검색엔진이 필수적인 셈이다. 검색엔진은 해외업체들이 주도하는 시장으로 야후, 익사이트, 라이코스, 인포시크와 같은 전통적인 검색·디렉토리 서비스 회사들이 있다. 이런 서비스업체들은 검색엔진을 기반으로 인터넷 접속, 쇼핑물, 컨텐츠 강화를 지향하고 있다.

끝으로 푸시서비스 벤더를 들 수 있다. 푸시기술을 이용한 포인트캐스트(PointCast), 넷스케이프 넷캐스터, 마이크로소프트 액티브 데스크톱 등을 포털의 다른 형태로도 나타나고 있다.

이들 포털 사이트는 대개 4C, 즉 communication(커뮤니케이션), 접속(connection), 컨텐츠(contents), 커머스(commerce)), 세부적으로는 7C, 즉 컨텐츠(contents), 커머스(commerce), 커뮤니티(communitiy), 맞춤식(customization), 커뮤니케이션(communication), 편의성(convenience), 일상성(coherence)이라는 기반을 제공해야 한다.

국내에서도 네띠앙이 커뮤니티 기반으로 포털 서비스를 제공하고, 다음커뮤니케이션에서는 한메일넷을 통해 전자우편에서 전자상거래에 이르는 통합 서비스를 기반으로 포털 사업을 수행하고 있다. 또한 삼성SDS의 전문검색엔진 서비스업체인 네이버(Naver)는 사용자 정보와 관심분야 등에 맞춤 서비스인 마이 네이버를 기반으로 포털 서비스 사업을 추진하고 있다.

포털 서비스는 대중적인 포털과 특정 분야만을 전문적으로 취급하는 허브(hub)로 양분되고 있다. 허브란 모든 곳으로 퍼져 나가는 중추적인 역할을 하는 곳이다. 즉, 허브란 Zdnet이나 Cnet 등과 같이 특정 분야의 서비스를 전문으로 제공하는 사이트를 의미한다.

포털 서비스의 성공여부는 많은 방문자를 유인하고 사용자가 다시 찾아오게 만들어 고객의 충성도를 높이는데 있다. 다양한 기능과 서비스를 제공함으로써 방문자 수를 증가시키고, 방문한 사람들을 오래 머물게 함으로써 광고 뿐만 아니라 쇼핑을 통한 거래 수수료가 수수입의 원천이 된다. 인터넷 마케팅업체인 이마케터(eMaketer)의 조사에 따르면, 1998년 미국 포털 서비스업체의 매출액 중 90%가 광고수입이었다. 또한 미국의 50여 포털 서비스업체가 전체 인터넷 광고시장의 95%를 선점하고 있다.

포털 서비스는 다수의 기능을 통합할 필요가 있기 때문에 핵심역량을 가진 기업을 인수합병(M&A)하거나 그들과 전략적 제휴 관계를 형성하게 된다.

커뮤니티 기반의 비즈니스 모형에 기초한 독특한 유형의 사이트로 식스디그리스(www.sixdegrees.com)을 들 수 있다. 여기서는 어떤 개인이 알고 있는 사람에서 출발하여 관심사가 같은 사람들의 관계를 확장하여 개인이 커뮤니티를 형성할 수 있도록 하고 있으며, 일자리 찾기와 자동차 판매 및 전문 정보 등의 서비스 제공하고 있다. 이 사이트에서는 개인 전자게시판, 동호회, 대화방, 사람 검색 서비스는 물론이고 경매 서비스도 제공하고 있다. 1999년 10월 현재 이 사이트의 회원수는 165개국에 걸쳐 250만명에 이르고 있다.

같은 목적을 달성하기 위한 기업들이 커뮤니티를 구성하기도 한다. Ticoll과 Lowy 등(Ticoll et al., 1998)은 산업환경에서 공동으로 시장을 지배할 목적으로 공동 관심사를 가진 참여자들의 집단을 e-business 커뮤니티(e-business community: EBC)라 칭하고 있다. EBC의 예로서 마이크로소프트사와 인텔사에서 주도하는 윈텔(Wintel), Sun·IBM·Oracle·Netscape이 주도하는 자바(Java)를 들고 있다. 종종 한 기업이 경쟁관계에 있는 다른 EBC에 참여할 수도 있다. 그들은 디지털 경제에서의 기업 모형으로 EBC를 들고 있다.

IV. 뉴 비즈니스 모형 개발 상의 고려요인

가상사회에서 새로운 사업을 하는 경우나 새로운 변화를 수용하여 인터넷의 능력과 특성을 활용하여 기존 사업을 확장 및 발전시키고자 하는 경우이든, 다음의 5가지 요인을 고려해야 한다.

4.1 가치의 원천과 수입원

인터넷 비즈니스에 성공하기 위해서는 아이디어와 비즈니스 목표가 차별적이고 뚜렷해야 하고, 비즈니스 가치가 어디에서 창출되며 수입원은 어디에 있는가를 파악해야 한다. 가치란 효율성, 효과성, 경쟁적 우위, 관계의 가치와 상호작용의 가치 등을 포괄하는 개념이다. 가치를 파악함에 있어서 비즈니스에 관련된 참가자들에게 제공되는 가치도 함께 파악해야 한다. 또한 쉽게 수입원으로 파악될 수 없는 부분을 고려해야 한다. 예를 들면, 가상의 공동체가 제공하는 가치, M&A에서 초래되는 가치, 시장가치가 고려되어야 한다.

고객 커뮤니티로부터 가치를 창출한 대표적인 예로서 지오시티를 들 수 있다. D. Bohnett는 1994년 지오시티(GeoCities; www.geocities.com)를 설립하였다. 그는 인터넷 사용자들이 무료로 홈페이지를 개설하여 자신들의 공동의 관심사를 공유하고 유사한 관심사를 가진 사람들이 이야기할 수 있는 공동체를 구성하였다. 예를 들면 자동차 애호가를 위한 사이트, 동물 애호가 사이트 등에서 공동 관심사를 가진 사람들이 상호 작용할 수 있는 공동체를 구성하게 되었다. 가상의 공동체 구성은 그 자체가 가치를 지니고 있다. 1999년 야후는 포털 서비스 전략으로 28억 7천만불에 지오시티를 인수하였다. 오늘날 가상공동체의 직접적인 수입원은 광고비와 회원회비로 구성되어 있다. 그러나 회원 그 자체와 회원이 만들 콘텐츠, 회원에 관한 정보가 수입원이 되기도 한다.

포터의 가치사슬 모형은 공급자, 기업, 유통업자, 소비자로 이어지는 선형적 관계로 구성되어 있다. 가상사회에서의 가치사슬은 선형적 흐름이 아니라 상호 연결된 비선형적 흐름으로 구성된다(Rayport, 1995; Evans, 1997). Porter(1985)의 가치사슬 모형에서는 내적 유통

(inbound logistics)·운영(operations)·외적 유통(outbound logistics)·마케팅과 판매(marketing and sales)·서비스(service)라는 본원적 활동, 기업의 하부구조·인적자원관리·기술개발·구매활동이라는 지원 활동을 통해 가치가 창출된다. 가상 가치사슬 모형에서는 각각의 본원적 활동에서 정보의 수집(gathering)·조직(organizing)·선택(selecting)·연합(synthesizing)·분배(distributing)라는 일련의 활동이 매트릭스 형식으로 상호 연결됨으로 가치가 창출된다(Rayport, 1995).

1999년 2월 인포에이션위크에서 개최한 포럼에서는 새로운 가치를 창출하려면 우선 여러분 앞에 놓여 있는 벽을 허물어 고객과 연결하고 뒤의 벽을 깨서 공급자와 연결하며 옆의 벽을 없애 파트너와 연결하고, 내부의 벽을 파괴하여 동료들과 연결해야 함을 강조하고 있다(InformationWeek, 1999). 이는 고객, 공급자, 사업 파트너, 내부 구성원들로부터 가치가 창출됨을 의미한다.

전자시장에서는 고객에게 완전한 통합 서비스를 제공할 수 있어야 한다. 디지털 경제 환경에서는 생산수단을 소유함으로써 가치를 창출하는 개념이 아니라 고객을 소유함으로써 가치를 창출한다(Cambridge Technology Partners, 1999). 제조공장과 장비, 물류망 등을 소유하기 위해서는 많은 자본의 투자를 요한다. 한편, 고객을 소유하기 위해서는 많은 정보를 필요로 한다. 물리적 자산에 투자한 자본 보다 지적 자산에 투자한 자본의 경우가 실제 수익률로 측정된 경제적 가치가 높다. 고객에 관한 정보는 동적이며 획득하기 어렵지만 무한한 가치를 갖는다(Cambridge Technology Partners, 1999). Stern Stewart & Company에서 지난 몇 년간 조사한 바에 의하면, 물리적 자산에 투자하여 수익률을 극대화하고자 한 기업에서 보다 지적 자본에 투자한 기업의 시장가치가 높은 것으로 나타났다.

인터넷 비즈니스에서는 고객에게 맞춤형 또는 개인화 서비스, 적시정보 제공 서비스를 통해 가치를 창출할 수 있다. 이는 인터넷 비즈니스 조직에서는 기존의 생산방식에 기반을 두고 인터넷을 활용하는 비즈니스 모형이 아닌 고객관점에서 출발하여 이에 적합한 생산방식을 결정하는 접근법으로 비즈니스 모형을 개발해야 함을 의미한다. 따라서 사이트를 방문한 고객이 최적을 경험을 갖고 고객의 충성도를 높일 수 있는 전략과 전술이 필요하다. 즉, 인터넷 비즈니스에서 성공하기 위해서는 이벤트와 경품 등으로 고객을 유인하는 것만으로는 부족하다. 고객의 방문 경험을 최적화할 수 있어야 고객에 대한 충성도를 높일 수 있다. 그렇게 하기 위해서는 고객에게 다양한 측면에서 가치를 제공해야 한다. 그러한 가치로는 경쟁력 있는 가격·품질·다양성의 가치, 편리성의 가치, 신뢰성의 가치, 오락적 가치, 고객서비스 등을 들 수 있다. 아마존에서는 개인화(personalization), 합작 필터링(collaborative filtering), 고객 서비스 소프트웨어에 투자를 하고 있다. PointCast(www.pointcast.com)에서는 푸쉬기술을 이용함으로써 고객들에게 그들 각자의 욕구와 관심사에 맞는 맞춤식의 뉴스와 기타 정보를 제공하고 있다.

고객에게 적시 정보제공 서비스를 통해 가치를 창출한 예도 많이 있다. 인터넷 비즈니스 조직에서는 정보표류를 제거하고 고객이 신속하게 정보를 이용할 수 있도록 하고 고객의 요구에 신속하게 반응할 수 있어야 한다. 예를 들면, 페덱스사에서는 고객이 온라인으로 항공화물 추적 번호를 통해 소포배달 상황을 추적할 수 있도록 함으로써 소포배달 산업의 혁신을 초래했다. 소포배달 그 자체 만큼이나 정보의 전달이 중요하다. 특히, 적시 정보제공을 요하는 금융 서비스 사업분야의 경우, 온라인 주식 브로커인 Fidelity(www.fidelity.com)사와 Schwab(www.schwab.com), Wall Street Journal Interactive(www.wsj.com) 등은 적시 정보 서비스를 통해 가치를 창출한 성공적인 사례이다(Riggins, 1998).

소규모 기업도 웹을 이용함으로써 전세계를 대상으로 사업 활동을 할 수 있고, 공급자 또는 사업 파트너와의 관계를 통해 가치를 창출할 수 있다. 부동산 산업에 종사하는 Century21(www.century21.com)은 분산된 사업단위를 함께 연결하여 규모의 효과를 달성하고 있는 한 예이다. Auto-by-tel(www.autobytel.com)의 경우도 인터넷 물을 이용하여 2,700여 달러를 함께 연결하므로써 대규모 기업에 경쟁하고 있다(Riggins, 1998).

인터넷 비즈니스 조직에서는 인트라넷을 구축함으로써 업무능률을 향상시키는 것은 물론이고 구성원들간의 의사소통을 개선하고 만족감을 증대시킴으로써 구성원들로부터 가치를 창출할 수 있다.

전세계의 최고경영자 525명 이상을 대상으로 한 Booz-Allen & Hamilton과 Economist Intelligence Unit의 공동 조사에 따르면, 많은 기업의 최고경영자들은 인터넷과 관련 기술을 활용함으로써 비즈니스를 혁신할 수 있다고 확신하고 있다. 인터넷 투자에 따른 투자수익을 계산하기란 쉽지 않지만, 그들은 인터넷 비즈니스에 투자를 해야하며, 그렇지 않을 경우 영원히 그 산업에서 뒤질 수밖에 없다는 것을 알고 있다. 인텔사의 Andy Grove 회장은 인터넷 상거래에의 투자에 대한 투자수익율이 얼마나 되는가에 대한 질문에서 “이는 콤퓨터의 신세계 발명과 같다”고 응답했다.

인터넷 비즈니스에 투자한 경우, 단기에 그 투자 성과를 측정하기란 쉽지 않다. 그 이유는 인터넷에의 투자는 마치 제조기업에서 새로운 설비에 투자하는 것과 같은 인프라 구축의 성격을 띠거나 다른 부문을 지원함으로써 간접적 또는 결합적으로 그 성과가 나타나는 경우가 많기 때문이다. 또한 경쟁적 반응과 몇 년 후에 나타날 수 있는 위협의 축소에 따른 가치가 고려되어야 한다.

뉴 비즈니스 모형을 개발하고자 하는 기업에서는 가치의 원천을 정확하게 파악하여 수입 모형을 개발하여야 한다. 사업 분야와 특성에 따라 다양한 수입 모형이 개발될 수 있지만, 오늘날 인터넷 비즈니스에 종사하는 기업에서는 제품과 서비스의 판매에 따른 수입원 외에도 대개 다음과 같은 수입모형을 활용하고 있다. 초기 단계에서는 고객의 유인전략의 일환으로 광고비에 의존하고, 점차 회원수가 증가함에 따라 기간 기준과 거래량 기준에 따른 회비가 수입원이 되며, 추가 정보와 서비스의 사용료가 수입원이 된다.

Segev와 Gebauer 등(Segev et al., 1999)은 금속산업 분야의 Metal site(www.metalsite.com)를 비롯한 5개 사이버 중개업체의 수입모형을 비교하였다. 이 연구에 따르면 구매자들에 비해 판매자간의 경쟁이 치열한 환경에 있기 때문에, 구매자들에게는 수수료를 부과하지 않고 판매자들에게 수수료를 부과하는 추세이다. 판매자의 연간 수수료(또는 등록 자료량과 품목 수에 비례한 연간 수수료), 판매자의 거래액에 비례한 거래 수수료, 광고비와 호스팅 서비스 및 시스템 관리비, 구매의사결정에 대한 지원·공급관리·보고서·내부시스템과의 통합 서비스에 대한 수수료가 사이버 중개인의 주요 수입원이 되고 있다.

4.2 제품과 서비스

가상사회에서는 이전에 불가능했던 새로운 제품과 서비스를 창출하는 비즈니스가 가능하다. 그 하나의 예로는 지식기반의 상품을 들 수 있다. 소프트웨어와 마케팅 설문조사와 같은 지식 상품의 경우는 수확체감이 아닌 수확체증의 법칙을 따른다(존 하겔 3세·암스트롱, 1999). 따라서 지식 상품의 경우, 널리 사용하면 할수록 더 많은 가치가 창출된다(Ticoll et al., 1999).

가상사회에서는 가치를 증가시키는 제품과 서비스를 고안하여 개발하고 상업화하는 능력이 중요하다. 제품과 서비스의 혁신은 가치 창출의 원천이다. 혁신의 속도는 경쟁에 의해 가속화된다. 가상사회에서는 소비자의 시장 지배력이 강화되어 판매자가 가격 차별화로 수익을 얻기가 어렵다. 정보가 소비자에게 전달되는 속도는 얼마나 빠르게 제품이 수용되어 시장점유율을 높이는가에 영향을 준다. 한편 소비자의 제품 수용의 속도가 빠른 만큼 제품이 쉽게 진부화되고 제품 수명주기가 단축된다. 따라서 소비자에게 정보가 전달되는 속도가 빠른 가상사회에서는 제품과 서비스의 혁신을 통해 가치를 창출해야 한다.

인터넷 비즈니스에서는 기존의 비즈니스와는 다른 광고, 주문, 배달 방식을 통해서 가치를 창출 할 뿐만아니라 제품을 변화시킴으로써 가치를 창출할 수 있다. 이는 인터넷 기술을 활용함으로써 각 고객의 욕구에 맞는 제품을 제공하는 것으로 발생하는 가치이다. 예를 들면, 웹사이트를 방문한 고객이 제품의 설계 초안을 기초로 직접 자신의 요구에 맞는 제품을 설계하면, 이 설계 정보가 제조공정에 투입되어 각 개별 고객의 욕구에 맞는 제품이 제조되어 고객에게 인도된다. 델컴퓨터는 웹사이트를 통해 고객으로부터 주문을 받아 컴퓨터를 조립하여 고객에게 직판함으로써 성공한 대표적인 사례이다. 정보통신기술과 생산기술을 통합함으로써 개별 고객의 욕구에 맞는 제품을 생산하는 사례로는 통신장비 회사인 모토롤라와 청바지 생산회사인 레비스를 들 수 있다. 모토롤라사에서는 베베에 대한 고객 욕구를 수집하여 이 정보를 제조공장에 전송하고 그에 적합한 모형을 생산하여 이를 고객에게 인도하고 있다. 레비스사에서는 고객이 청바지 유형을 선택하고 치수를 재는 소매점, 청바지의 각 부분을 생산하는 협력업체, 생산업체와 배송회사를 네트워크로 연결하여 각 고객의 요구에 맞는 청바지를 생산하여 판매하고 있다.

Bailey(1998)는 제품의 특성, 즉 표준화 정도·제품 차별화·자산의 특화성에 따라 전자 시장에서 가격 할인율과 할인율의 분산이 다르게 나타난다는 것을 분석하였다. 여기서 표준화 정도란 표준 또는 다른 제품과의 유사성을 정의하는 것을 의미한다. 서적에 비해 소프트웨어 제품의 표준화 정도가 낮다. 왜냐 하면, 서적의 경우는 고유한 ISDN 번호를 가지고 있어서 매우 표준화되어 있지만, 소프트웨어의 경우는 차별화되어 있고 제품간에도 세부적인 사양의 차이가 있다. 제품 차별화란 고객들에게 특정 상품을 다른 제품과 차별화하는 하나의 방법이다. 자산의 특화성이란 제품이 어느 정도 특정 고객이나 특정 고객 집단을 대상으로 생산되는가를 의미한다. 주문형 제품일수록 자산의 특화성이 높다. 그의 연구에서는 제품 특성이 차이로 인해 가격 경쟁이 발생하고, 중개인이 제품 가격과 출시하는 제품의 종류에 영향을 미치게 된다는 점을 분석하였다. 예를 들면, 소프트웨어 제품은 표준화되어 있지 않고 매우 차별화된 제품이기 때문에 서적이거나 CD의 경우 비해 평균가격 대비 할인율의 분산이 매우 크다(Bailey, 1998).

4.3 관계

관계의 구축 문제는 마케팅 부문의 연구에서 관심이 높아지고 있는 주제이다. 관계의 구축을 통해 소비자, 공급자, 사업 파트너 등과의 상호작용의 질을 변화시킬 수 있다. 인터넷을 활용함으로써 참여자들간의 결속력을 강화시키고, 구매자와 판매자가 가까이 접촉할 수 있도록 하여 그들간의 장기적 관계를 강화할 수 있다. 물리적 시장과 인터넷 전자시장의 중요한 차이점 중의 하나는 피드백 속도와 의사소통의 질이다. 고객이 표현하는 공급자에 대한 불만은 과거처럼 거래의 단절로 표시하는 것이 아니라 이제는 그들의 관심사를 전달하고

기존 및 미래 거래의 질을 향상시키는 기회가 된다.

관계의 구축에서 네트워크 외부효과를 관련하여 생각해 볼 필요가 있다. 네트워크 외부효과는 관계 구축에 관련된 시장 산출물을 예측하는데 중요하다. 고객들이 공급자를 다시 찾았을 때 거래의 품질이 향상되었다는 것을 확인하게 되면 공급업체의 고객 네트워크는 확장된 것이다. 예를 들면, 아마존은 고객들을 이용하여 이 회사가 판매하는 제품에 대한 정보를 제공하고 있는데, 고객들은 다른 잠재 고객에게 소개 서비스를 제공하고 있는 셈이다. 또한 아마존에서는 어떤 서적을 검색하거나 구매하면 이를 구입했던 고객이 구매한 다른 서적들도 추천해 준다. 이렇게 함으로써 고객을 통해 제품을 널리 홍보하게 된다. 공급자는 대규모 고객 네트워크와 규모의 경제를 통해 공급자의 평균비용을 낮출 수 있다.

가상사회에서 기업은 어떻게 기존 기업과는 달리 고객과의 차별적 관계를 유지발전시킬 수 있는가?

인터넷 비즈니스 조직에서는 B2C와 B2B 모형 모두에서 고객과의 관계 구조를 변화시킬 수 있다. 오랜 기간을 통하여 고객과의 호의적 관계를 구축할 수 있는 사업 분야가 있는가 하면, 기업에 대한 인지도가 심각한 영향을 미치지 못하는 사업 분야도 있다. 은행의 경우는 오랜 기간에 걸친 신뢰를 바탕으로 충성도를 높일 수 있다. 그러나 가상은행의 경우는 단기간에 차별적 기능, 즉 서비스와 편리성을 제공함으로써 고객과 호의적 관계를 구축할 수 있다. 예를 들면, SFNB(Security First Network Bank)는 지점을 두지 않고도 고객에게 차별적 서비스와 편리성을 제공함으로써 단기간에 인지도를 높이고 있다. 은행의 경우에 비하여 소매시장에서 소비자들의 충성도는 낮은 편이다. 이는 인터넷 쇼핑몰이 기존의 소매 사업 분야에서 경쟁 우위를 점할 수 있음을 시사하고 있다. 포리스트 리서치사에서는 16세에서 22세에 이르는 8,600명의 온라인 소비자들을 대상으로 50개 유명 브랜드의 웹사이트 방문과 온라인 구매의사를 물었다. 그러나 뜻밖에도 물리적 시장에서의 브랜드에 대한 인지도가 인터넷에서는 관심을 끌지 못하는 것으로 나타났다.

가상사회에서 기업은 고객과의 상호작용 뿐만 아니라 고객들간의 상호작용을 촉진함으로써 고객에게 가치를 창출하여 고객의 충성도를 높이고 범위의 경제 효과를 높여야 한다 (Amstrong and Hagel, 1996).

가상사회에서 기업은 고객과의 관계를 견고히 하는 방안으로 고객의 질의에 대한 자동화된 응답과 FAQ는 물론이고, 전자게시판, 대화방, 토론 그룹과 포럼 등을 통해 고객의 적극적인 참여, 관심사가 유사한 고객간의 상호작용의 지원, 고객 스스로 콘텐츠를 제작할 수 있도록 할 필요가 있다. 특히 커뮤니케이션 기반의 비즈니스 모형에 기초한 기업에서는 이들 도구를 활용하는 것이 필수적이다.

인터넷 서점인 아마존에서는 회원의 자발적인 콘텐츠 제작을 적극적으로 지원하고 있다. 여기서는 회원들로 하여금 책을 읽고 난 후의 느낌이라든가 소감을 게시할 수 있도록 하고 그것을 독려하고 있다. 아마존에서는 자동화된 검색엔진인 아이(Eyes)를 사용하는데, 이것은 회원들이 좋아하는 종류의 책이나 선호하는 작가의 책이 출간되면 자동적으로 전자우편을 보내준다. 이런 현상이 반복되면서 고객은 점차로 특정한 공급자를 다른 경쟁자에 비해 항상 최선의 조건을 제시하는 공급자로서 신뢰하게 될 것이다. 이러한 상호작용을 통해 회원을 증가시키는 것은 물론이고 고객으로부터 새로운 아이디어를 얻을 수 있고, 많은 시간 동안 웹사이트에 머물게 함으로써 고객에 대한 정보를 쉽게 얻을 수 있다.

가상사회에서 기업은 지능형 에이전트와 같은 기술을 적용함으로써 공급자와 관계, 고객과의 관계, 조직내 워크플로우 등을 변화시킬 수 있다. 예를 들면, MIT의 Media Lab에서는

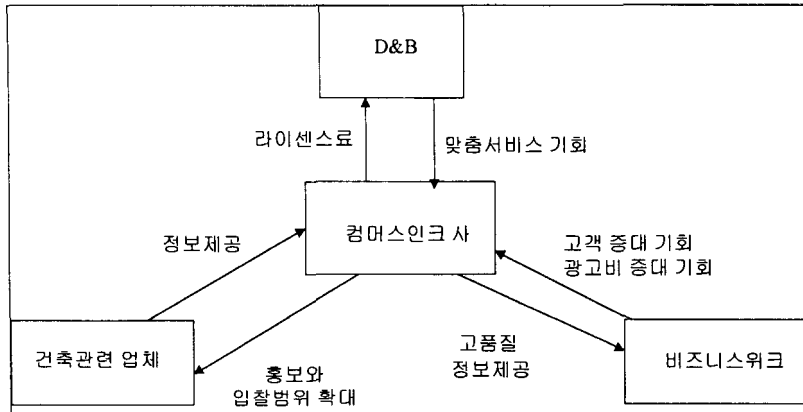
지능형 에이전트 시스템을 사용하여 복사기와 프린터의 용지공급을 관리하고 있다. 이 시스템에서는 인간의 개입을 최소화하여 효율성을 높이고 있다. 프린터, 복사기, 팩스기기는 프린터 양을 추적하고 언제 용지를 주문해야 하는지를 파악한다. 또한 자동화 프로그램에서는 속도, 가격, 벤더의 선호도 등의 욕구에 맞는 최선의 공급자를 선택하고 거래를 성사시키게 된다. 이는 비록 실험적 상황에서 이루어지고 있지만, 조만간 이러한 기술로 인해 기업이 상호작용하는 관계가 변화될 것이다.

또한 MIT Media Lab에서는 Casbah(ecommerce.media.mit.edu/kasbah/)와 Tete-@-Tete라는 두 개의 내부 사이트에서 에이전트 기술을 이용하여 거래하고 있다. 이 시스템 사용자는 가격범위, 협상조건, 자율성의 정도, 기타 제약조건들을 설정하여 구매자를 대신하는 소비자 에이전트에게 지시한다. 판매자를 대신하는 판매자 에이전트는 어느 정도의 자율성을 갖고 행동하며 사전에 규정된 조건을 기초로 가격을 결정한다

조직내부의 관계를 변화시키는데도 에이전트 기술이 적용된다. Media Lab 참모들은 Yenta라는 시스템을 통해 지식을 공유한다. Yenta 에이전트는 늘 사용자의 행동을 관찰하고 사용자가 읽고 쓰는 문서와 우편을 파악하여 사용자 프로필을 구축하여 관심사가 같은 사람을 소개해 준다.

건축산업 분야의 디렉토리 서비스를 제공하고 있는 커머스인크(CommerceInc)사의 컨스트럭션넷(ConstructionNet, www.constructionnet.net)의 경우를 통해 전략적 제휴의 혜택에 대하여 살펴보자.

이 사이트에서는 미국 전역의 건축업자, 토건업자, 건축자재 공급업자 등의 위치와 사업체 개요를 제공하는 디렉토리 서비스를 제공하고 있다. 커머스인크사의 핵심 전략은 고객이 컨스트럭션넷에서 머무는 기회를 높임으로써 매출을 높일 수 있다는 것이다. 이 회사에서는 시장의 범위를 확대하기 위해 온라인 콘텐츠 제공업체와 제휴할 필요성을 인식하게 되었다. 일례로 1998년 9월, 커머스인크는 둔 앤 브래드스트리트(D&B)사의 데이터베이스를 라이선스했다. D&B는 매년 5천만 이상의 미국과 외국 기업에서 정보를 수집해 변상 역사, 계류중인 소송 등에 대한 정보 매일 평균 95만건씩 갱신하거나 추가하고 있다. 이러한 정보를 기반으로 커머스인크사는 잠재적인 업체, 고객, 파트너 등에 대한 맞춤형 '비밀 라벨' 디렉토리 서비스를 제공할 수 있게 되었다. 또한 커머스인크의 웹 사이트를 방문한 고객은 잠재적 공급업체에 대한 신용상태 등 정보를 알려주는 평가 보고서 등 일련의 비즈니스 보고서(공급자 평가 보고서, 공급자 성과 보고서 등)를 D&B에서 직접 구매할 수도 있다. 커머스인크사에서는 디렉토리 서비스의 성패는 제공하는 정보의 질에 달려있다는 점을 잘 알고 있었다. 이런 정보는 비즈니스위크 온라인(www.businessweek.com) 독자들이 좋아할 만한 것들이다. 1998년 11월, 비즈니스 위크 지가 커머스인크의 파트너가 되었다.



<그림 7> 전략적 제휴에 따른 상호 혜택

4.4 시장

가상사회에서 기업은 전자시장의 규모와 특성, 소비자 특성, 가격, 경쟁 관계 등을 고려하여 비즈니스 모형을 개발해야 한다.

전자시장의 규모는 인터넷 사용자 수, 인터넷 비즈니스가 제공하는 경제성과 편리성에 따라 다르게 나타날 것이다. 여러 시장조사 기관에서는 인터넷 시장 규모를 서로 다르게 예측하고 있다. GVU의 조사에 따르면, 인터넷 이용자 비율이 남성 위주에서 점차 여성 비율이 증가하고 있는 것으로 나타나고 있다. Forrester Research사의 조사에서는 젊은 계층의 소비자들(16-22세)이 온라인 구매하는 경우에 기존의 유명 브랜드라고 해서 선호하는 것이 아닌 것으로 나타났다. 이는 중요한 점을 시사하고 있다. 왜냐 하면 온라인 시장에서는 기존의 수십년 수백년에 걸쳐 이룩해 온 브랜드 이미지에 관계없이 대등한 출발선상에서 새로운 아이디어와 콘텐츠로 시장을 개척해 갈 수 있다는 것을 의미하기 때문이다.

소프트웨어와 마케팅 설문조사와 같은 지식 상품의 경우는 수확체감이 아닌 수확체증의 법칙을 따른다(존 하겔 3세·암스트롱, 1999). 따라서 지식 상품의 경우, 널리 사용하면 할수록 더 많은 가치가 창출된다. 이는 전자시장에의 초기 진입자가 산업사회에서 누리던 것 보다 오랜 장기간의 경쟁우위를 점할 수 있음을 의미한다(Ticoll et al., 1999).

포리스터 리서치사의 조사에 따르면, 오늘날 미국에서 16-22세에 해당하는 온라인 소비자의 수는 1,200만명에 달하고 있다. 이들 소비자의 연평균 소득은 3,000불이며, 370억불의 시장을 형성하고 있다. 이들 소비자들은 온라인에서 주 10시간 이상을 소비하고 있는 네티즌(Netizens)과 이보다는 적은 시간을 보내고 있는 클릭커(Cliquers)로 구분된다. 네티즌은 웹에 심각한 정도의 영향을 받는 집단이고, 클릭커는 일상생활에 웹을 수용하는 집단이다. 1997년 현재 6,060만명의 인터넷 사용자들이 일년에 소비하는 액수는 10불이며, 2000년에 100불로 늘린다면 2000년에는 기존 인터넷 사용자들만으로도 60억불 이상을 소비할 것이다.

오늘날 소비자는 지역의 상점에서 보다 인터넷 쇼핑몰에서 더 저렴한 가격으로 상품을 구입할 수 있는가? Bailey(1998)는 서적, CD, 소프트웨어 제품을 대상으로 1996년 8월과 1997년 2-3월의 두차례에 걸쳐 인터넷 시장과 물리적 상점에서의 가격을 비교 조사하였다. 세가지 제품 모두에서 온라인 소매업체의 가격이 물리적 상점에서의 가격보다 높은 것으로 나타났다. 또한 물리적 상점에서보다 인터넷 쇼핑몰에서의 가격의 분산도 높은 것으로 나타났다.

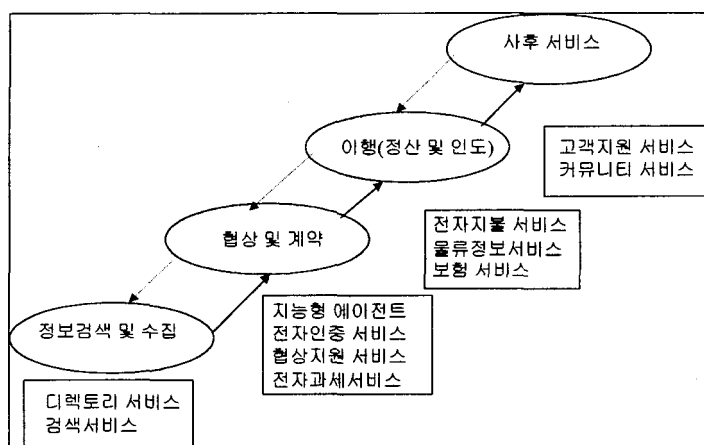
인터넷 쇼핑몰에서의 가격의 분산이 높은 것은 아직 검색과 비교쇼핑을 위한 서비스가 활성화되어 있지 않기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 이들 서비스가 활성화되어 보편화된다면 가격의 분산도는 낮아질 것이다. Bailey는 전자시장에서의 마찰을 줄이는 기능으로 사이버 중개 서비스, 검색 서비스, 사용자 경험을 들고 있다. 또한 Bailey(1998)는 온라인 소매업체들은 물리적 상점과 온라인 영업을 동시에 하고 있는 소매업체에 비해서 빈번하게 가격을 변경하고 있음을 알게 되었다. 이는 온라인만으로 영업을 하는 소매업체들은 시장 변화에 보다 신속하게 대응하고 있음을 의미한다.

4.5 프로세서

가상사회에서 구매와 판매 프로세서가 변화된다. 이러한 프로세서의 변화로 인해 거래되는 제품과 서비스의 성격이 변화되고, 판매자와 구매자를 비롯한 가치체인 관계자들간에 교환되는 가치의 유형이 변화되며, 판매자와 구매자의 정의가 변화된다. 가상사회에서 비즈니스 프로세서는 지식과 정보를 공유하고 통합하고 자동화하는 기술에 커다란 영향을 받게 된다. 따라서 가상사회에서 기업은 다음과 같은 요소들을 고려하여 비즈니스 모형을 개발하여야 한다.

- 프로세서의 통합 및 자동화 능력
- 공급망의 통합, 기존 시스템과 통합,
- 회원 스스로가 콘텐츠를 제작할 수 있는 프로세서 모형과 전략.
- 회원 프로필 정보를 관리하여 고객의 변화하는 욕구를 충족시킬 수 있는 프로세서 모형과 전략
- 회원들간의 상호작용을 촉진하여 고객 충성도를 높이고, 고객을 통해 새로운 고객을 유인하고 판매를 촉진시킬 수 있는 프로세서 모형과 전략

<그림 8>에서는 거래 과정의 관점에서 인터넷 비즈니스의 일반적인 프로세서 단계를 각 프로세서를 지원하는 기술과 함께 나타내고 있다.



<그림 8> 전자시장에서의 비즈니스 프로세서와 기술

5. 결론

디지털 경제 환경에서는 기존의 비즈니스 모형과는 다른 새로운 비즈니스 모형을 기반으로 한 기업이 경쟁우위를 점할 수 있다. 따라서 산업사회에서 발전해 온 비즈니스 모형과는 다른 새로운 비즈니스 모형을 개발하는 것은 인터넷 비즈니스 성공의 핵심적 요소라 할 수 있다. 본 연구에서는 프로세서의 통합 정도가 높고 참여자들간의 상호작용의 정도와 범위가 확대되는 전자시장과 가상사회의 발전과정을 살펴보았다. 거래 주체 관점에서의 기본 모형은 물론이고, 구매자가 가격을 결정하는 역시장 모형과 커뮤니티 기반의 비즈니스 모형에 기초한 인터넷 기업들이 출현하고 있다.

가상사회에서 기업은 가치의 원천을 정확하게 파악하여 수입 모형을 개발해야 하며, 고객이 비즈니스 프로세서의 핵이 되어 적극적으로 참여하는 관계, 피드백의 속도와 의사소통의 질이 향상되는 파트너들과의 관계가 가능한 비즈니스 모형을 개발하여야 한다. 가상사회에서 기업은 물리적 현실 사회에서 불가능했던 제품과 서비스를 제공하고 고객의 욕구 변화에 따라 그 혁신의 속도를 가속화할 수 있고, 그 생산과 거래비용을 절감하여 고객에게 혜택을 제공할 수 있는 비즈니스 모형을 개발하여야 한다. 가상사회에서 기업은 전자시장의 규모와 초기 진입기업이 장기간의 경쟁우위를 점할 수 있는 시장 특성, 전자시장에 참여하는 소비자의 인구통계적 특성은 물론이고 신속한 정보 전달 속도로 인한 소비자의 빠른 제품 인지도와 수용성 등의 소비자 특성, 가격과 경쟁관계 등을 고려하여 비즈니스 모형을 개발하여야 한다. 또한 가상사회에서 기업은 기술을 활용하여 프로세서를 통합하고 자동화하여 고객의 욕구를 일단계로 충족시킬 수 있는 비즈니스 모형을 개발하여야 한다.

끝으로 가상사회에서는 제품과 서비스의 혁신 속도가 빨라야 하기 때문에 공격적 전략이 필요하고, 또한 고객에게 통합서비스를 제공하기 위해서는 전문 핵심역량을 참여자들과의 제휴를 필요로 한다. 이에 대한 방안으로 가상사회에서는 네트워크형 비즈니스 모형이 적합할 수 있다. 가상사회에서 성공적인 기업은 정보를 기반으로 수행할 수 있는 비즈니스와 물리적 시장에서만 가능한 상품의 제조와 흐름을 분리시킬 수 있어야 한다. 한편 가상사회의 기업은 고객의 완전한 욕구를 충족시키기 위해 전자시장에서의 정보기반 비즈니스와 물리적 현실 사회에서의 비즈니스를 연결 및 통합시킬 수 있어야 한다. 일단계로 고객의 욕구를 충족시킴으로써 고객 만족을 달성시키기 위해서는 고객에서 출발하여 고객에 이르는 가치사슬에서 가치창출의 역할을 수행하는 핵심 역량을 지닌 개별 기업들이 네트워크 조직을 구성할 수 있다.

참고문헌

- 웨일랜드, 로버트 E·폴 M. 쿨(신영석 역), **관계가치경영**, 세종서적, 1998.
 제임스 마틴(정철용 역), **사이버기업**, 대교출판, 1998
 존하젤3세·아더 아스트롬(한영주 역), **가상사회와 전자상거래**, 세종서적, 1999.
 주재훈 (1998), **인터넷 비즈니스: 전자상거래**, 서울, 비봉출판사.
 주재훈, (1999), 전자인증 서비스의 가치 분석, **경영학 연구**, 한국경영학회, 제28권 제2호, 415-438.
 채경일·이성룡(1998), "Web-based Logistics, International Conference on Electronic Commerce," ICEC 98 Tutorial

Amstrong, A. and Hagel, K.(1996), "The Real Value of Online Communities," *Harvard Business Review*, Vol. 74, 134-141.

Bailey, J. P. and Y. Bakos (1997), "An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries," *International Journal of Electronic Commerce*, 1, 3, 7-20.

Bakos, Y., (1998), "The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet," *Communications of the ACM*.

Bloch, M., Y. Pigneur, and A. Segev (1996), "On the Road of Electronic Commerce -- A Business Value Framework, Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues," *The Fisher Center for Information Technology & Management*, University of California at Berkeley.

Cambridge Technology Partners (1998), "New Economy Primer," The First in a Series of New Economy White Papers.

GVU (1998), "GVU's 9th WWW User Survey," "http://www.cc.gatech.edu/gvu/user_surveys/survey-1998-04.

InformationWeek, "The New Role of IT: Establishing An Extended Value Chain," *InformationWeek Winter Forum*, February 10 to 12, 1999.

Kalakota, R. and A. B. Whinston (1997), *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, New York, Addison-Wesley

Klein, S.(1997), "Introduction to Electronic Auctions," *Electronic Markets*, Vol. 7, No. 4.

Lee, H. G. and T. H. Clark (1997), "Market Process Reengineering through Electronic Market Systems: Opportunities and Challenges," *Journal of Management Information Systems*, 13, 3, 113-136.

Lincke, D., (1998), "Evaluating Integrated Electronic Commerce Systems," *Electronic Markets*, Vol. 8, No. 1.

Malone, T. W., J. Yates, and R. J. Benjamin (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies," *Communications of ACM*, 30, 484-497.

Rayport, J. F. and J. J. Sviokla(1995), "Exploiting the Virtual Value Chain," *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 75-85.

Sarkar, M. B., B. Butler, and C. Steinfield(1997), "Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace," *JCMC*, Vol. 1, No. 3.

Segev, A., J. Gebauer, and F. Farber(1999), "Internet-based Electronic Markets," *Working Paper*, University of California.

Timmers, P. (1998), "Business Models for Electronic Markets," *Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2.

Viscio, A. J. and B. A. Pasternack, (1996) "Toward a New Business Model," *Strategy & Business*, Second Quarter 1996, Booz Alen & Hamilton.

Wigand and R. I. Benjamin(1997), "Electronic Commerce: Effects on Electronic Markets," *JCMC*, Vol. 1, No. 3

Zwass, V. (1996), "Electronic Commerce: Structures and Issues," *International Journal of Electronic Commerce*, 1, 1.