

인터넷 비즈니스에서의 모델별 경쟁우위요소 & 우선순위 도출

석동현(fall@icu.ac.kr), 최문기(mkchoi@icu.ac.kr)

한국정보통신 대학원 대학교

Abstract

1990년대 후반부터 Internet은 지식 정보 사회의 핵심 기반으로 급부상하면서 산업의 전 분야에 걸쳐 영향을 미치게 되었다.

이에 본 고에서는 인터넷의 특성에 기인하는 여러 가지 현상들을 경쟁우위 변수를 선정하고 설문 조사를 통해 요인분석과 AHP(Analytic Hierarchy Process)의 쌍비교법을 이용하여 모델별 경쟁우위요소들의 우선순위를 도출하였다.

서론

미국 국방성(DoD)에서의 군 관계자들은 전 시상황에서도 연락을 할 수 있도록 통신 수단을 기획한데서 시작한 ARPANET은 TCP/IP Reference model(Cerf and Kahn, 1974)을 통해 많은 민간기관, 대학, 연구기관 및 정부 기관을 연결하며 폭발적으로 성장하기 시작했다.

미국의 시장 조사기관인 IDC에 따르면 전세계 인터넷 인구가 2000년에 2억 7,400만명에 달할 것으로 예측하고 있고, 인터넷 선진국인 미국의 경우 전년도 대비 50%가 증가한 1억 3,700만에 달할 것으로 예측하고 있다. 한국의 인터넷 인구는 2000년 4월 현재 약 1,456만명으로 추정¹되며, 세계 3대 인터넷 조사기업 중 하나인 넷벨류

(www.netvalue.com)는 2000년 8월 한달 동안 아시아 5개국을 조사한 결과 아시아 지역 중 싱가포르에 이어 한국이 두 번째로 인터넷을 많이 쓴 것으로 조사됐다.

또한 시장규모에 있어서는 세계적으로 2000년 2,180억 달러로 추정되어지고 있고(IDC 1999), 국내에서는 2억 2500만 달러로 추정(Anderson consulting, 1999)되어 있다.

이러한 폭발적인 인터넷의 성장은 산업 혁명에 이은 제 3의 혁명 즉, 디지털 혁명으로 일컬어지며, 이는 크게 인터넷 기반의 새로운 산업과 기존산업이 인터넷으로 사업 영역 확장이라는 두 가지 형태로 전개되어지고 있으며, 새로운 인터넷 비즈니스 산업군까지도 형성되고 있는 상황이다.

하지만 이 같은 상황에도 인터넷 비즈니스에서의 경쟁우위 요소에 대한 체계적인

¹ 전자상거래 백서, 2000.6

연구가 미흡한 것은 사실이다. 이에 인터넷 비즈니스 모델에 따른 경쟁우위 요소를 도출하여 공통적인 경쟁우위 요소와 모델의 특수성에 따른 경쟁우위 요소를 도출함으로써 인터넷 비즈니스 연구에 관한 토대를 마련하고자 한다.

또한 이러한 분류를 통해 인터넷 비즈니스 산업의 특징은 물론, 인터넷 비즈니스 기업은 발전 전략에 따른 경쟁우위 요소를 파악할 수 있으며, 지속적인 경쟁우위요소 확보에 대한 지침으로 활용되어질 수 있을 것이다.

본론

E-biz 의 정의

인터넷 비즈니스에 관한 정의를 살펴보면, Timmerce(1998)는 마케팅, 주문, 결제 등 거래의 모든 부분을 전자적인 방식으로 수행하며, 상품이나 서비스를 거래하는 행위로 규정하고 있으며, 김진우(1999)는 인터넷을 통해 각종 상품 및 서비스를 제공하고 그에 대한 보상을 받는 모든 거래 행위를 가리켜 인터넷 비즈니스로 정의하였다.

그러므로 모든 인터넷 비즈니스 기업은 고객에게 가치가 있는 것을 인터넷으로 제공하여야 하며, 상품 및 서비스 제공에 대한 대가를 인터넷을 통해 보상 받을 수 있어야 한다는 것을 의미한다.

즉, 인터넷 비즈니스는 컴퓨터 네트워크를 활용한 계약과 결제를 포함한 거래행위의 전반으로 정의²되는 '전자상거래' 나 'e-비즈니스' 보다는 협의의 개념이라고 할 수 있다.

이에 본 고에서는 인터넷 비즈니스를 '인터넷을 매체로 활동 주체들간의 상호작용을 통해 제품 및 서비스를 거래하여 가치창출을 하는 일체의 행위'로 정의한다.

인터넷 비즈니스의 분류

인터넷 비즈니스의 분류 체계는 시스코 시스템스(cisco systems)와 University of Texas(at Austin)가 공동연구해서 발표한 4 계층 모형³과 삼성경제연구소에서 발표한 3 단 모형⁴이 있다.

4 계층 모형은 인터넷 비즈니스를 인터넷 상거래 계층, 인터넷 중개업 계층, 인터넷 애플리케이션 계층, 인터넷 인프라스트럭처 계층으로 <표-1> 과 같이 분류한다.

² 미국 상무성 공개보고서 'The Emerging Digital Economy', 1998

³ : 'Measuring the Internet Economy', 1999, 10

⁴ 삼성경제연구소, '산업지도를 바꾸는 인터넷 비즈니스'

계 층	구 성
인터넷 상거래 계층 (Internet Commerce)	E-유통업, B2B, B2C, 온라인 엔터테인먼트, 온라인 항공권 판매 등
인터넷 중개업 계층 (Internet Intermediary)	온라인 여행대행사, 허브사이트, 온라인 중개업, 온라인 광고, 포털 및 콘텐츠 제공자 등
인터넷 애플리케이션 계층 (Internet Application)	인터넷 상거래 애플리케이션 개발, 칩 개발 소프트웨어, 멀티미디어 애플리케이션 등
인터넷 인프라스트럭처 계층 (Internet Infrastructure)	네트워킹 H/W 및 S/W 회사, PC/Server 제조회사 등

<표-1> 인터넷 비즈니스 산업 4 계층 분류모형

반면에 3 단 모형은 인터넷 신산업, 인터넷 활용산업, 인터넷 지원산업으로 <표-2>와 같이 분류되고, 인터넷 신산업과 활용산업은 제공하는 서비스에 따라 다시 포털, 판매, 중개, 콘텐츠 부분으로 <표-3>과 같이 세분화 되어진다.

구 분	내 용	사 업
인터넷 신산업	인터넷을 비즈니스 대상으로 새롭게 편성되는 사업	포털 서비스 소프트웨어
인터넷 활용사업	인터넷을 산업활동의 수단으로 활용하면서 파생되는 기업	인터넷 중개사업 인터넷 금융 인터넷 미디어
인터넷 지원사업	인터넷 발전을 지원하는 사업	통신 네트워크 운영사업 인터넷 장비제조업

<표-2> 인터넷 비즈니스 산업 3 단 분류모형

인터넷 비즈니스

구 분	사업 분야	주요 기업
포털	인터넷 관문에 해당하는 검색 사이트를 바탕으로 인터넷 활용의 전문야를 포함	AOL, MS, Yahoo
판매	인터넷을 통한 유형의 상품 판매	Amazon, Dell
중개	현물 및 가상상품의 거래 중개	E-bay, e-trade
콘텐츠	인터넷을 이용한 전화, 방송, 통신 서비스	Web TV, Walt Desney

인터넷 지원 비즈니스

구 분	사업 분야	주요 기업
H/W	인터넷 관련장비 제조 및 판매	Cisco
S/W	인터넷 관련 소프트웨어 제조 및 판매	MS, Netscape
통신망	인터넷 사용을 위한 통신망 운영 및 접속 서비스	MIC, AT & T

<표-3> 3 단 모형 세부 분류

즉, 위와 같은 분류에서 4 계층 모형은 3 단 모형에 비해 기업의 포지셔닝 문제에서 다소 모호한 부분⁵이 있고, 수익원에 따른 모델분류를 하기 어려운 점 때문에 본 고에서의 인터넷 비즈니스의 분류체계는 본 고에서 정의한 인터넷 비즈니스의 정의와 적합하고, 연구 방법론과 가장 유사한 분류 체계인 제공하는 서비스별로 분류되어져 있는 3 단 모형의 인터넷 비즈니스 모형의 분류 기준을 따르기로 한다.

인터넷 비즈니스의 특징

인터넷 비즈니스의 특징은 크게 공급자측

면과 수요자측면으로 나누어서 설명할 수 있다.

이에 공급자 측면에서는 기업은 인터넷을 통하여 실시간으로 고객의 유보가격을 파악하는 것이 가능해졌고, 또한 인터넷은 메뉴 비용을 획기적으로 감소시킴으로써 실시간으로 가격 전환이 가능하게 되었다. 이로 인해 공급자는 소비자 잉여부분에 대한 수취 가능성이 증대하였다. 또한 내부 프로세스의 전산화를 통해 효율적 자원 사용으로 원가를 절감할 수 있을 뿐 아니라, 외부 프로세스의 전산화를 통해 거래비용을 낮출 수 있고, 궁극적으로 기업 경쟁력을 향상시킬 수 있는 잇점을 가져다 주었다.

반면 인터넷의 글로벌화와 시간적 제약의

⁵ kisdi '인터넷 비즈니스 산업분류', 2000, 4

극복으로 인해 산업간, 지역간 경계의 융합이 활발히 진행되고 있고, 신홍 인터넷 기업의 등장에 의해 가격 경쟁이 치열해지고 있다. 이에 기업은 더 많은 경쟁에서 생존하기 위해 점차 자사의 제품을 홍보하고, 브랜드 이미지를 상승시키는 데에 더 많은 노력을 하는 것이고, 이는 결과적으로 마케팅 비용의 상승을 초래하였다.

수요자의 측면에서는 인터넷이 소비자가 제품을 고르는 데에 드는 경비와 돈을 절감시키므로써 소비자의 탐색비용을 획기적으로 감소시키며, 소비자는 기존보다 비교할 수도 없을 정도의 많은 양의 정보를 가질 수 있게 되었다.

제공된 정보를 바탕으로 임의의 제품에 대한 가격에 대한 비교도 용이하게 되었다. 이는 고객의 가격 민감도를 상승시키는 요인으로 작용하였으며, 또한 기업들의 원가 구조에 대해 더 많은 정보를 얻을 수 있다. 이러한 원가구조의 투명성의 증대는 기존업체들이 누려왔던 위험 프리미엄을 약화시켜, 결과적으로 브랜드 로열티를 약화시키는 효과를 나타내고, 이는 구매의 편리성이란 요소와 동시에 작용하여 소비자의 전환비용을 하락시키는 요인으로 작용한다. 이러한 전환비용의 급격한 하락은 기업의 높은 마진을 유지하는 것을 어렵게 하고, 시장을 완전경쟁시장 체제에 유사하게 이끌어가는 원동력으로 작용한다.

즉, 이러한 시장 특성을 반영하는 경쟁우위요소를 기존 문헌 연구를 통해 분류하고, 인터넷 비즈니스의 분류체계에 따른 설문분석을 함으로써 모델별 경쟁우위요소를 도출하고자 한다.

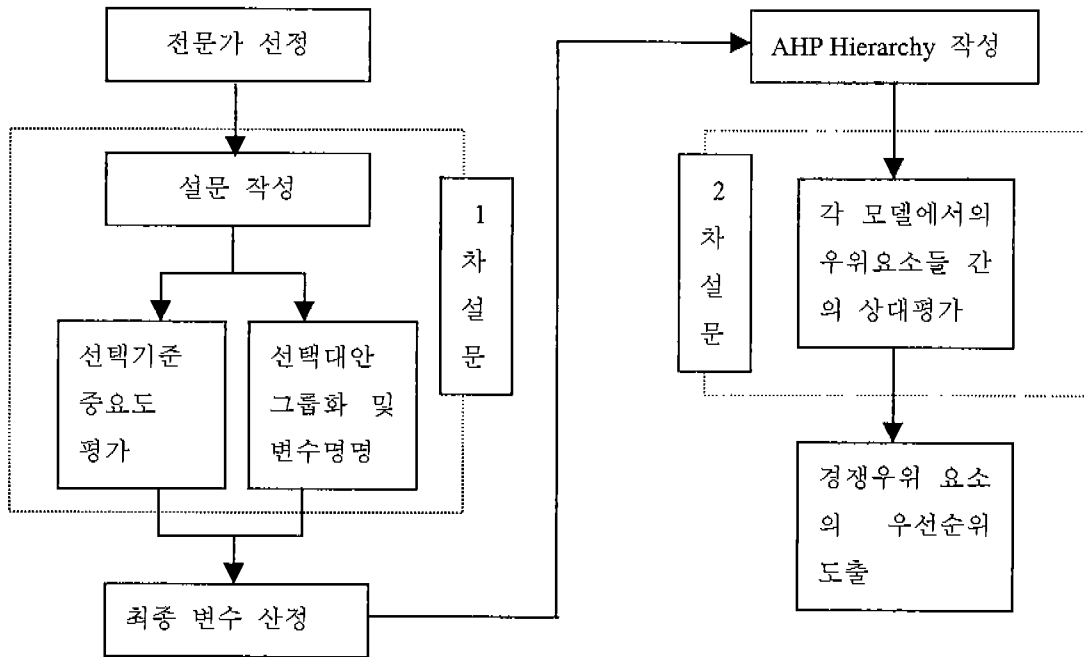
Methodology

인터넷 비즈니스의 특성을 고려한 전략변수를 중심으로 인터넷 비즈니스의 경쟁우위요소를 브레인스토밍(brainstorming)방법으로 도출한다.

또한, 산출된 경쟁우위요소는 우선순위를 도출하기 위해 사용할 AHP(Analytic Hierarchy Process)분석 기법에 적용하기에는 너무 많고, 생략하기엔 주요한 변수들이므로 변수를 줄이고 설명력을 그대로 유지할 수 있는 인자분석(factor analysis)기법을 사용한다.

즉, 1 차 설문 분석을 통해 인터넷 비즈니스에서의 경쟁우위요소에 대한 검증과 변수의 수를 줄인다.

위와 같은 방법으로 AHP 기법에 적용될 최종 변수들을 선정하고, 앞 절에서 언급한 인터넷 비즈니스의 모델 분류체계인 3 단 모형에 적용해서 쌍비교를 통해 모델별 우선적 경쟁우위요소를 산출한다. 개략적인 연구흐름도는 아래 <그림 1>과 같다.



<그림 1>. 경쟁우위 요소의 우선순위 설정에서의 연구 흐름도

쌍비교 후 설문 조사된 자료를 바탕으로 각 모델에서의 요소들의 가중치를 산출한 다음 가중치의 순서대로 나열하여 임계치를 기준으로 인터넷 비즈니스의 공통된 경쟁우위요소와 모델별 경쟁우위요소를 분류하고, 각 모델에서의 경쟁우위요소를 도출한다. 산출된 우위 요소에 대해 수익성을 기반으로 E-biz 를 분류한 모델에 적용하여 각 우위 요소에 대한 모델별 중요도를 AHP 를 통해 분석하여 각 모델에서의 핵심요소를 산출한다.

AHP 에 방법론에 대한 적용

AHP 는 의사결정 문제의 목표(Goal)를 가장 상위 수준에 놓고 그 목표를 추구하는데 있어 고려해야 할 사항이나 제약 등의 평가 기준(Criteria)들로 세분화 하고, 고려 대상인

행동, 과정 등이 대안(Alternatives)으로 분류하여 계층화 시키고, 평가 기준과 대안들에 대해 일련의 쌍비교(Pair-wise Comparison)를 통하여 각 계층간 구성 요소들 간의 상대적 중요도/가능성/선호도 등에 대한 가중치가 도출하며 그 가중치를 통해 우선 순위를 선정한다.

즉, 이러한 가중치를 산정하는 방법론으로는 크게 엔트로피법과 고유벡터 방법이 있으나, 본연구에서는 일반적으로 많이 사용되어지는 고유벡터 방법으로 산출하기로 한다.

의사 결정자가 쌍대 비교를 통해서 두 요소 사이의 상대적 중요도를 판단한다. 요소 i 가 요소 j 에 비해서 얼마나 더 중요한가를 판단하게 된다. 즉, $a_{ij} = W_i / W_j$, 요소의 수가 n

이러한 비교의 횟수는 ${}_nC_2 = n(n-1)/2$ 이다. Saaty(1980)는 이러한 쌍대 비교 행렬로부터 고유벡터를 이용하여 요소들의 중요도를 산

출하였다. 쌍대비교행렬이 <그림 2>와 같을 때, 쌍대 비교 행렬은 상반행렬의 성질을 갖는다.

$$\begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ a_{31} & a_{32} & \dots & a_{3n} \\ a_{41} & a_{42} & \dots & a_{4n} \\ \dots & & & \\ a_{n1} & \dots & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \dots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \dots & w_2/w_n \\ w_3/w_1 & w_3/w_2 & \dots & w_3/w_n \\ w_4/w_1 & w_4/w_2 & \dots & w_4/w_n \\ \dots & & & \\ w_n/w_1 & \dots & \dots & w_n/w_n \end{bmatrix}$$

<그림 2> 쌍비교 행렬

상반행렬이므로 행렬의 모든 원소에 대해 $a_{ij}=1/a_{ji}$ 이 성립하고, 기수적인 일치성(Cardinal consistency)을 나타내는 $a_{ij} = a_{ik} * a_{kj}$ 식이 성립한다.

즉, 위와 같은 행렬에서 중요도 벡터를 $W = (w_1, w_2, \dots, w_n)^T$ 라 놓으면,

$$AW = nW$$

$$(A - nI)W = 0$$

즉, 다음과 같은 식에서 $(A - nI)$ 의 행렬이 역행렬이 존재 한다면 일치성(Consistency)가 만족하게 되고, 이같은 경우에는 $W = 0$ 라는 사소한 해(Trial solution)만을 가진다.

그러나 일반적으로 쌍대 비교치 a_{ij} 는 의사 그러나 본 고에서는 설문 작업을 통해 설문 자수에 따라 동일한 행렬이 존재하는데 이를 하나의 대표값으로 표현할 때에 기하평균의 값을 사용한다. 이는 기하평균을 사용함으로써 상반행렬(reciprocal matrix)의 성질을 그대로 유지할 수 있기 때문이다.

결정자가 주관적으로 부여하기 때문에 불일치성이 존재한다. 행렬에서 원소들의 미세한 변동은 고유치(EigenValue)의 작은 변동을 유발하고, A' 을 의사 결정자가 부여한 쌍대 비교 행렬이라면 요소들의 가중치 벡터 W 는 다음과 같다.

$$A'W = \lambda_{\max} W$$

λ_{\max} 는 고유치 중 가장 큰 것을 말하며 이에 대응하는 고유벡터가 가중치 벡터 W 가 된다.

즉, 본 논문에서는 λ_{\max} 에 대응하는 가중치 벡터를 구함으로써 우선순위별로 정렬할 수 있는 것이다.

(Consistent Ratio)이 0.1 보다 적으면 수락 가능하다고 보며, 이를 벗어난 경우 중요도 행렬을 다시 고찰하였다.

논리적 일관성에 대한 척도로는 일치비율

단계	분석 포인트
진입	새로운 사업개념
	고객 선점
	보유자원 활용(자본, 기술, 고객관계)
생존	Mass 마케팅
	맞춤 서비스 (1:1 마케팅)
	고객 정보 활용
	컨텐츠의 매력도 및 회원컨텐츠 활용
	서비스(차별화 및 다양화)
	프로세스(효율화)
성장	사업구조(다각화, 집중화)
	소모임 활성화(동호회등 활성화)
	연결(제휴, M & A)

<표-4> 생존단계에 따른 분석포인트

어떻게 경쟁우위 요소를 도출할 것인가?

인터넷 비즈니스에서는 기존의 비즈니스와 비교할 때 대표적으로 고객과의 상호작용이 용이해짐에 따라 마케팅 기법의 변화와 고객의 가질 수 있는 정보의 양의 증가 및 네트워크 외부성 효과의 증대등의 현상이 있다. 이에 기존의 비즈니스와는 달리 분석할 필요성이 제기되고, 인터넷 비즈니스에서의 성장에 따른 전략적 분석 포인트⁶는 <표-4>와 같다.

즉, 위와 같은 분석포인트를 독창적인 사업안, 고객 관계, 보유자원, 마케팅 기법, 제품 관련, 서비스 관련, 프로세스, 사업구조로 재분류하고 세부 수행 전략을 기존 문헌 고찰 및 브레인스토밍(brainstorming) 방법으로 세분류하였다. 세분류된 1 차 설문 의 변수들은 아래 <표-5>와 같다.

⁶ 장 영 ‘국내외 인터넷 비즈니스 선도기업의 전략 및 시사점’ 삼성경제연구소, 1999.12

분류	경쟁우위 변수
사업안 부분	독창적인 아이디어
고객 관리 부분	세계 최초 진입에서 오는 선발기업 이점
	가입자 확보를 위한 무료서비스
	가격 경쟁력
보유자원 부분	자본의 양
	사이트 구현 기술력 보유정도
	브랜드 인지도
마케팅 부분	대중 매체를 통한 광고활동
	1:1 마케팅
	고객 정보 공개에 따른 보상
제품(컨텐츠 포함)부분	제품의 차별화
	제품의 다양화
	회원이 생성한 컨텐츠 활용
서비스 부분	서비스의 다양화
	서비스의 차별화
	고객 문제 해결과 같은 고객 만족
조직 프로세스 부분	수평적 조직구조
	디지털 프로세스의 구축
사업 구조 부분	다각화를 위한 M & A 및 해외시장개척
	핵심 사업의 육성(사업의 집중화)
	동호회와 같은 소모임 활성화

<표-5> 브레인스토밍 결과 도출된 세부 경쟁우위 요소

이렇게 도출된 모든 경쟁우위 요소들에 대하여 설문에 의해 AHP(Analytic Hierarchy Process)기법을 적용하는 것은 사실상 불가

능하므로 <표-5>에서의 요소들에 대한 설문을 작성하여 1 차 설문을 실시하였다(부록 1 의 1 차 설문조사 참고).

설문 대상을 선정하여 1 차 설문조사를 실시한다. 설문 대상 선정 기준은 E-business 관련기관에 속한 연구원, 및 학계에 있는 연구원들 및 교수들과 인터넷 비즈니스를 하고 있는 기업들 중 우수기업을 바탕으로 하되 설문에 응한 기업체들로 제한하고, 기업 경쟁우위요소에 대한 인지도가 있는 기업체의 전략 기획 및 기획부서의 직원들로 선정을 하여 설문 조사를 실시하였다.

1 차 설문 분석결과

1 차 설문은 브레인 스토밍에 의해 산출된 요소들에 대해 각각이 인터넷 비즈니스에서 고려해야 하는 요소인가를 5 점 척도에 의해 분리하였다 (부록 1 차 설문 참고). 검증된 경쟁우위 요소에 의해 인자분석을 실시하였다.

경쟁우위요소	평균	표준편차	경쟁우위요소	평균	표준편차
사업안	4.44	0.7265	제품의 다양화	4.32	0.6667
최초 진입에서 오는 선발기업 이점	3.58	1.1304	회원이 생성한 컨텐츠 활용	3.78	1.3017
가입자 확보를 위한 무료서비스	3.63	0.5270	서비스의 다양화	4.22	0.7817
가격 경쟁력	3.89	0.9280	서비스의 차별화	3.90	1.0541
자본량	3.41	1.1304	고객 문제 해결과 같은 고객 만족	4.11	1.0541
구현 기술력	4.31	0.8660	수평적 조직구조	3.44	0.8819
브랜드인지도	4.37	1.0929	디지털 프로세스의 구축	4.22	0.8833
대중 매체를 통한 광고활동	4	1	M & A 및 해외시장개척	4.03	1.0731
1:1 마케팅	3.45	1.1180	핵심 사업의 육성 (사업의 집중화)	4.68	0.5
고객 정보 공개에 따른 보상	4.17	1.0541	동호회와 같은 소모임 활성화	3.98	0.9280
제품의 차별화	4	1.1180			

<표-6> 인터넷 비즈니스에서의 경쟁우위 요소의 중요도

즉, 1 차 설문의 결과는 크게 두 가지 부분으로 나누어 생각할 수 있다. 첫째로 요소들의 브레인스토밍에 의한 요소들의 산정 방법에 대한 보정을 위해 해당 요소가 인터넷

비즈니스에서 중요한 경쟁우위요소인가를 알아보는 중요도 부분이며, 이는 설문 응답자들이 기입한 요소들의 가중 평균값을 계산함으로써 도출할 수 있다.

이에 대한 결과치는 아래 <표-6>과 같다.
둘째, 요인분석(factor analysis)을 통한 변수의 수를 감하는 부분이다. 또한 요인 분석 툴(tool)로는 통계 패키지 SPSS 를 사용하였고, 요인 분석의 방법론으로는 주성분분석

법(The Principle Component Method)를 사용하였다. 결과는 아래 <표-7>과 같다. (단, 경쟁우위 요소에 대한 변수명에 대해서는 통계 패키지의 특성상 짧은 이름으로 바꾸어서 사용하였다.)

Rotated Component Matrix
Component

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
보상활동	-0.816	0.1293	0.1139	0.0748	-0.12	-0.16	0.3693	0.0301	0.24683
사업안	0.8095	0.0565	0.0301	-0.171	-0.15	0.114	0.01	-0.005	-0.358
제품다양	0.7513	0.1201	0.0663	0.0023	0.2424	-0.23	0.409	-0.035	0.22369
구현기술력	0.622	-0.62	-0.098	0.118	-0.1	0.2505	0.1392	0.2636	0.06137
문제해결	0.0439	0.919	0.0497	0.0257	-0.24	-0.13	0.0323	0.2308	0.03873
소모임	0.0345	0.8482	0.0636	0.2257	0.1805	-0.13	0.3643	0.0489	0.00669
수평조직	-0.351	0.5165	0.4604	0.1812	0.0053	0.0317	0.5022	0.2312	0.05778
CON활용	-0.312	0.5092	-0.353	0.312	0.3262	-0.42	0.1148	-0.063	0.05091
무료서비스	0.0074	-0.048	-0.947	-0.066	-0.07	-0.05	0.12	-0.016	0.06814
디지털로	-0.028	0.0636	0.766	0.047	-0.19	-0.12	0.4663	-0.036	-0.049
브랜드	-0.072	0.3378	0.0013	0.8568	-0.02	-0.02	0.2482	0.1556	-0.178
SCV차별	-0.353	-0.266	0.4085	0.6527	0.1423	-0.02	0.2479	0.0601	0.26673
SCV다양	0.0525	0.0767	0.5156	0.567	-0.1	-0.37	0.0595	0.0631	0.37466
가격경쟁	0.0048	0.0581	-0.021	0.0286	0.8996	0.2442	0.1096	0.1558	0.12687
최초진입	0.5399	-0.303	-0.037	-0.147	0.6576	0.0024	-0.2	0.026	-0.007
자본량	0.0562	-0.278	-0.158	-0.154	0.0375	0.8814	0.0756	-0.044	0.05093
제휴	0.0732	-0.014	0.12	0.1102	0.3763	0.7672	-0.2	0.1852	0.08336
대중광고	0.0203	0.2287	0.0536	0.3749	0.0817	-0.04	0.8344	0.171	0.07134
핵심사업	0.0605	0.1255	0.045	0.0892	0.1413	0.0634	0.0961	0.9549	-0.075
제품차별	-0.256	0.1558	-0.099	0.4317	0.5512	0.0717	0.1877	0.5526	-0.008
1 : 1	-0.225	0.0298	-0.069	-0.016	0.1075	0.1183	0.0604	-0.08	0.92404

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 14 iterations.

<표-7> 경쟁우위 요소의 인자분석 결과표

분산에 대한 설명력 즉 정보량을 높이기 위해 EigenValue 값을 0.7로 산정하였다. 위와 같은 분석표에서 알 수 있듯이 요약된 변수는 총 9개로 구별되었으며, 총 경쟁 변수에 대한 설명력이 92.326%에 달하는

결과치를 보였다. 1차 설문외 결과에서 최종 AHP 분석에서 사용되어질 변수는 아래 <표-8>과 같이 정의되었고, 이를 통한 2차 설문은 부록 2를 참조하라.

경쟁우위 변수	용어 설명
핵심사업 차별화	주력하고 있는 제품의 차별화를 의미
대중매체 광고활동	TV 나 라디오 등 대중매체를 활용한 광고활동
1:1 마케팅 능력	고객이 구미에 맞는 제품 정보제공
사회 인지도	다양한 서비스 및 서비스 차별화를 포함한 브랜드 인지도
가격 선도	시장 리더의 입장에서 가격정책
회원 관리	가입자들의 소모임 활동 촉진, 회원들이 생성한 content 활용 및 제품 문제에 대한 유연한 대응
기업 규모	자회사 및 협력회사 포함한 규모
사이트 운영차별화	사업계획, 정보 보상활동 및 구현기술에서의 차별화
회원 수 확보	많은 가입자를 처리하기 위한 디지털 프로세스 확보 및 가입자 증대

<표-8> 인자분석에 의해 함축된 경쟁우위 변수

2 차 설문 분석 결과

2 차 설문에서는 각 모델에서의 경쟁우위 요소에 대한 쌍비교를 통해 산출된 절대적 우선순위를 산출하는 과정으로서 기하평균에 의해 산출된 중요도 행렬에 대한 설문자들의 논리적 일관성을 검증하는 임계치를

일반적인 수준인 일관성 비율(Consistent Ratio : C.R.)이 0.1 보다 적은 가에 대한 것으로 판정하였다. (부록 3 참고)

이를 통해 모델에서의 경쟁우위 요소들의 우선순위를 산출한다. 아래 <표-9>과 같다.

포털형 모델	우선순위	중개형모델	우선순위
회원 수 확보	0.3026884	회원 수 확보	0.2013025
회원관리	0.1710703	회원관리	0.1649943
핵심사업차별	0.1235843	사회인지도	0.1393463
사회인지도	0.1200454	핵심사업차별	0.13632
대중매체광고	0.0800394	대중매체광고	0.1111538
사이트운영차별	0.0636954	가격경쟁력	0.1031289
가격경쟁력	0.0603375	1 : 1 마케팅	0.0680459
사업규모	0.0460988	사이트운영차별	0.0408073
1 : 1 마케팅	0.0324404	사업규모	0.0349009
판매형모델	우선순위	컨텐츠	우선순위
회원관리	0.1830463	핵심사업차별	0.3292523
사회인지도	0.1768784	회원 수 확보	0.1857353
핵심사업차별	0.1754289	회원관리	0.1161242
가격경쟁력	0.1347885	대중매체광고	0.0778389
회원 수 확보	0.0961452	사회인지도	0.074886
대중매체광고	0.0859509	사이트운영차별	0.0658717
1 : 1 마케팅	0.0540806	가격경쟁력	0.059951
사이트운영차별	0.0536079	사업규모	0.0503453
사업규모	0.0400733	1 : 1 마케팅	0.0399954

표-9 모델별 경쟁우위요소의 우선순위

즉, 위의 <표-9>에서와 같이 인터넷에 접속하는 관문국 역할을 하는 포털형 모델에서는 회원 수의 확보가 가장 큰 경쟁우위요소로서 작용하였고, 경매사이트와 같은 수수료형태의 수익원을 갖는 중개형 모델에서는 사회인지도의 면이 다른 모델과의 차별적인 우위요소로 갖게 된다. 또한 판매형 모델에서는 고객 관계 개선 항목이 대표적인 경쟁우위 요소로 산출되었고, 가격경쟁력을 갖추는데 주력하여야 한다는 결론을 제시할 수 있으며, 이는 탐색비용이 낮은 인터넷의 특성을 반영할 때 제품의 가격경쟁력을 갖는 것이 중요하다는 것을 의미하고, 또한 off-line 에서와 같이 실 거래를 이룬 고객에 대한 애프터서비스를 매우 중시하고, 이를 보완할 수 있도록 on-line 의 특성을 첨가하여 제품에 대해 토론할 수 있는

사이버 광장등의 개설등으로 제품 및 고객의 신뢰도를 상승시키려는 노력을 하여야 한다는 것을 알 수 있고, 끝으로 컨텐츠 사업부분에서의 핵심 경쟁 우위요소는 차별화된 컨텐츠라고 말할 수 있다.

위와 같은 사실에서 중개형 모델과 포털형 모델의 경쟁우위요소에서의 유사성으로 전략적으로 성장 패턴을 동일하게 가져갈 수 있다는 것이다. 각 기업이 서로 다른 형태의 모델의 통합이 다른 모델에 비해 용이하다고 말할 수 있다.

또한 인터넷 비즈니스의 전략적인 요소들은 특별한 한 두 가지를 제외하곤 거의 비슷한 양상을 띄었고, 여기에서의 특별히 중요한 경쟁우위요소는 사회 인지도 및 고객 관계 형성이라는 점을 간과하지 말아야 한

다. 이러한 두가지의 조건이 선행되었을 때 임의의 기업은 다른 형태로의 사업전환 및 확장이 용이해지며, 이러한 현상이 인터넷 비즈니스의 형태가 점점 융합되어지는 것을 설명할 수 있다.

즉, 본 연구에서는 인터넷 기업의 경쟁우위요소에 대한 우선순위를 도출함으로써 인터넷 비즈니스에서의 전략적 제언을 하는데 기여를 하였고, 추후 기업의 M&A 의 지표로 사용되어질 수 있으리라 사려되어진다.

연구의 한계점 및 추후 연구과제

본 연구에서는 AHP 의 쌍비교의 횡수를 상대적으로 감소시키기 위해 인터넷 비즈니스의 상세적인 분류체계를 채택할 수가 없었다. 이는 인터넷 비즈니스의 4 개의 모델분류에서만 설명이 가능하므로 세부적인 모델별 경쟁우위 요소를 산출하지 못하는 이유가 된다. 또한 위와 같은 전략적 우선순위를 인터넷 기업에서의 성장 패턴에 따라 분류할 수 있는 작업이 추후로 더 세분화 되어진다면 인터넷 비즈니스를 하는 기업에게 유용한 지표를 제공하리라 보여진다.

참고문헌

[1] “전자상거래 백서”,2000.6

[2] 미국 상무성 공개보고서, “The Emerging Digital Economy”,1998

[3] “Measuring the Internet Economy”,1999,10

[4] 삼성경제연구소, “산업지도를 바꾸는 인터넷 비즈니스”, 1999

[5] kiski, “인터넷 비즈니스 산업의 분류 및 현황”,2000,4

[6] 장 영, “국내외 인터넷 비즈니스 선도기업의 전략 및 시사점” 삼성경제연구소, 1999. 12

[7] Paul Timmers, “Electronic Commerce”, John Wiley & Sons, 1999

[8] Miltra Barun Sarkar, “Intermediaries and Cybermediaries : A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace”, Journal of Computer-Mediated Communication,1999

[9] 돈 탭스콧, “디지털 경제를 배우자”, 도서출판 물푸레, 1999

[10] 존 하겔 3 세, 아더 암스트롱, “가상사회와 전자상거래”, 세종서적, 1999

[11] 김경태, “ 디지털시대 e-Procurement 의 전략적 활용”, LG 주간경제, 2000, 5

[12] 배우련, “인터넷 비즈니스,아이디어 만으로 성공할 수 있나?”, 2000, 3

[13] 김승화, 김창현, “디지털 시대의 마케팅 시대의 가격 전략”, 2000, 5

[14] 박종봉, “국제 정보통신 표준화 활동의 우선순위 설정을 위한 방법론 연구” 한국정보통신대학원 석사학위논문, PP62 - 76, 1999

Appendix 1 1차 설문 자료

우위요소 평가항목

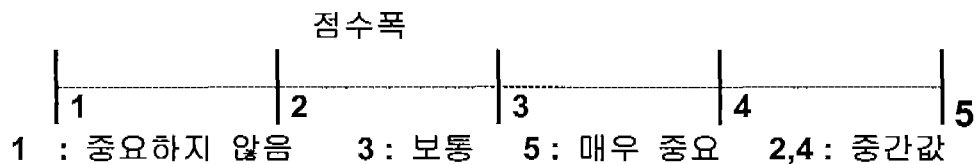
본 설문은 인터넷비즈니스의 경쟁우위 요소의 우선순위 결정을 위한 판단 기준을 도출하는 설문입니다.

인터넷으로 인해 특징지어진 여러가지 경쟁우위 요소에 대해서 고려할 수 있는 다양한 기준을 브레인스토밍(brainstorming)을 통해 제시했습니다.
(단, 본 설문에서의 제품은 인터넷 비즈니스를 수행할 경우 콘텐츠와 물리적 제품을 동시에 표현하는 말입니다.)

각 기준에 대해서 인터넷 비즈니스에 매우 중요하다고 생각하시면 5 점, 전혀 중요하지 않다고 생각하시면 1 점을 부여해주시기 바랍니다.

* 작성요령

범례)



ex)

제품의 차별화 (4)

의미 : 제품의 성능 및 제품 관련 정보의 독특함이 인터넷 비즈니스에서 중요함을 의미한다.

* 설문 항목

1. 독창적인 사업안 ()

의미 : 다른 기업과의 차별된 사업 아이템을 의미

2. 세계(국내) 최초 진입 여부()

선발주자의 잇점을 누리는 것을 의미

3. 초기 회원 확보를 위한 무료서비스()

네트워크 외부성을 극대로 활용하기 위해 실수요자가 아닌 가입자가 매우 중요함을 의미

4. 가격 경쟁력()

동일 제품에 관한 가격이 다른 업체들보다 저렴한 것을 의미

5. 자본 확보 정도()

인터넷 비즈니스를 시작할 때의 자본의 양을 의미

6. 기술력의 확보()

기업의 최초 시작 당시의 데이터베이스 구축 및 사이트의 구현등과 같은 기술적 능력을 의미

7. 브랜드 인지도()

인지도가 있는 브랜드가 있음을 의미

8. 대중 매체를 통한 광고활동()

TV 나 라디오를 사용하여 불특정 다수를 향한 광고활동을 의미

9. 1:1 마케팅 활동()

Appendix 1 1차 설문 자료

우위요소 평가항목

본 설문은 인터넷비즈니스의 경쟁우위 요소의 우선순위 결정을 위한 판단 기준을 도출하는 설문입니다.

인터넷으로 인해 특징지어진 여러가지 경쟁우위 요소에 대해서 고려할 수 있는 다양한 기준을 브레인스토밍(brainstorming)을 통해 제시했습니다.
(단, 본 설문에서의 제품은 인터넷 비즈니스를 수행할 경우 컨텐츠와 물리적 제품을 동시에 표현하는 말입니다.)

각 기준에 대해서 인터넷 비즈니스에 매우 중요하다고 생각하시면 5 점, 전혀 중요하지 않다고 생각하시면 1 점을 부여해주시기 바랍니다.

* 작성요령

범례)



ex)

제품의 차별화 (4)

의미 : 제품의 성능 및 제품 관련 정보의 독특함이 인터넷 비즈니스에서 중요함을 의미한다.

* 설문 항목

1. 독창적인 사업안 ()

의미 : 다른 기업과의 차별된 사업 아이템을 의미

2. 세계(국내) 최초 진입 여부()

선발주자의 잇점을 누리는 것을 의미

3. 초기 회원 확보를 위한 무료서비스()

네트워크 외부성을 극대로 활용하기 위해 실수요자가 아닌 가입자가 매우 중요함을 의미

4. 가격 경쟁력()

동일 제품에 관한 가격이 다른 업체들보다 저렴한 것을 의미

5. 자본 확보 정도()

인터넷 비즈니스를 시작할 때의 자본의 양을 의미

6. 기술력의 확보()

기업의 최초 시작 당시의 데이터베이스 구축 및 사이트의 구현등과 같은 기술적 능력을 의미

7. 브랜드 인지도()

인지도가 있는 브랜드가 있음을 의미

8. 대중 매체를 통한 광고활동()

TV 나 라디오를 사용하여 불특정 다수를 향한 광고활동을 의미

9. 1:1 마케팅 활동()

개인의 요구에 맞는 제품의 홍보활동을 데이터베이스를 활용하여 광고하는 것을 의미

10. 신상정보에 대한 보상활동()

최초 가입시 가입자의 정보공개에 따른 보상활동을 의미

11. 제품의 차별화()

자사만의 독특한 제품을 생산하는 것을 의미

12. 컨텐츠 및 제품의 다양화()

관련제품에 관한 다양한 선택의 폭을 제시함을 의미

13. 회원들이 생성한 컨텐츠의 활용정도()

제품관련 정보 및 비관련정보를 활용함을 의미

14. 고객 문제 해결()

제품에 관한 문의사항 및 애로사항을 해결함을 의미

15. 인터페이스와 같은 서비스의 차별화()

제품과 무관한 사이트의 접근 편리성과 사용의 용이성을 의미

16. 제공 서비스의 다양화()

제품과 무관하게 가입자 및 사이트 방문자에게 제공하는 서비스를 의미

17. 수평적 조직구조()

원활하고 유연한 내부 조직의 구성을 의미

18. 디지털 프로세스 구축()

내부 및 외부의 정보흐름을 원활히 하기위한 프로세스의 구축을 의미

19. 국내 외 기업과의 제휴 및 M & A()

관련 및 비관련 사업에의 확장정도를 의미

20. 핵심 사업의 육성()

기존 업체와는 다른 자사만의 독특한 영역의 구축을 의미

21. 동호회와 같은 소모임의 활성화 ()

가입자의 재방문을 유도하고 사이트에 lock-in 시키기 위한 사이버공간을 만드는 것을 의미

※ 추가할 평가기준이 있으면 추천해 주십시오

기준 : _____ 점수 : ()

기준 : _____ 점수 : ()

기준 : _____ 점수 : ()

Appendix 2 2차 설문 자료

1. 일반 사항

일반사항은 크게 개인인적사항에 대해 조사하고자 합니다. 먼저 개인정보에 대한 부분에서는 보안과 사적인 용도로 사용하지 않을 것을 약속드리고, 질문에 대해 성심성의껏 답변을 부탁드립니다.

1-1) 개인 인적사항

소 속 부 서		부 서 내 직 위	
근무지 전화		긴급연락처	
E-mail			
전문분야			

1-2) 설문에서 사용한 인터넷 비즈니스의 분류체계

- ① 포털 : **Yahoo, naver, daum** 등과 같은 검색사이트
- ② 판매 : 쇼핑몰 업체
- ③ 중개 : **Action** 과 같은 경매사이트
- ④ 콘텐츠 : 인터넷 방송등과 같이 콘텐츠를 유통,판매하는 사업자

2. 우위요소 평가항목

2-1) 용어 설명

- ① 핵심 사업 차별화 : 주력하고 있는 제품의 차별화를 의미
- ② 대중매체 광고활동 : **TV** 나 라디오 등 대중매체를 활용한 광고활동
- ③ **1:1** 마케팅능력 : 고객이 구미에 맞는 제품 정보제공(**ex, e-mail** 마케팅)
- ④ 사회 인지도 : 다양한 서비스제공에 대한 브랜드 인지도
- ⑤ 가격 경쟁력 : 시장 리더의 입장에서의 가격정책
- ⑥ 고객 관계 관리 : 가입자들의 소모임 활동 촉진 및 제품 문제에 대한 유연한 대응(**ex, 고객**의 콘텐츠 활용, 예프 서비스)
- ⑦ 기업 규모 : 자회사 및 협력회사 포함 (**ex, M & A** 현황 및 자본규모)
- ⑧ 사업안 및 기술력: 보유하고 있는 기술력 및 독창적인 사업계획

⑨ 고객수 확보 : 많은 가입자를 처리하기 위한 디지털 프로세스 확보 및 가입자 증대

작성요령

제시되는 모델에서의 요소간의 중요도를 상호 비교하여 우수한 요소 쪽에 9 점 척도로 환산하여 기입한다.

ex) 제시된 모델 : 중개형 모델

상황 : 중개형 모델에서는 대중 광고활동이 핵심사업 차별화 보다 중요하다.

평가 요소	평가 기준									평가 요소										
	9	8	7	6	5	4	3	2	1		2	3	4	5	6	7	8	9		
핵심 사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	대중매체 광고활동		
범례																				
1: 중요도가 같다.									3: 조금 크다.			5: 크다			7: 매우 크다.			9: 절대적으로 크다.		

1. 제시 모형 : 포털형 모델

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	대중매체 광고활동
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1:1 마케팅 활동
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1:1 마케팅 활동
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1 <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td>	2		3	4	5	6	7	8	9
기업 규모	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
기업 규모	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1 <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td>	2		3	4	5	6	7	8	9
사업방법 및 구현 기술력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

2 . 중개형 모델

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	대중매체 광고활동
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1:1 마케팅 활동
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1:1 마케팅 활동
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준																		평가 요소
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도	
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력	
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리	
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모	
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력	
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보	

평가 요소	평가 기준																		평가 요소
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
사회 인지도	9	8	7	6	5	4 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>가격 경쟁력</td>	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력	
사회 인지도	9	8	7	6	5	4 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>고객 관계 관리</td>	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리	
사회 인지도	9	8	7	6	5	4 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>기업 규모</td>	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모	
사회 인지도	9	8	7	6	5	4 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>사업방법 및 구현 기술력</td>	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력	
사회 인지도	9	8	7	6	5	4 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>고객 수 확보</td>	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보	

평가 요소	평가 기준																		평가 요소
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>고객 관계 관리</td>	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리	
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>기업 규모</td>	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모	
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>사업방법 및 구현 기술력</td>	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력	
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4 <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>고객 수 확보</td>	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보	

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
기업 규모	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
기업 규모	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
사업방법 및 구현 기술력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

2. 판매형 모델

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	대중매체 광고활동
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1:1 마케팅 활동
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1:1 마케팅 활동
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
기업 규모	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
기업 규모	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
사업방법 및 구현 기술력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

3. 콘텐츠 모델

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	대중매체 광고활동
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1:1 마케팅 활동
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
핵심사업 차별화	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2		3	4	5	6	7	8	9
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1:1 마케팅 활동
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
대중매체 광고활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준																		평가 요소
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사회 인지도	
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력	
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리	
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모	
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력	
1:1 마케팅 활동	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보	

평가 요소	평가 기준																		평가 요소
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	가격 경쟁력	
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리	
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모	
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력	
사회 인지도	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보	

평가 요소	평가 기준																		평가 요소
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 관계 관리	
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모	
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력	
가격 경쟁력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보	

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	기업 규모
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
고객 관계 관리	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
기업 규모	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	사업방법 및 구현 기술력
기업 규모	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

평가 요소	평가 기준										평가 요소							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9									
사업방법 및 구현 기술력	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	고객 수 확보

● 기타사항

설문에 기타 추가하고 싶은 사항 간단한 말씀 부탁드립니다.

()

끝까지 본 설문에 응해 주셔서 대단히 감사드립니다.

Appendix 3 모델별 일관성 검증

포털형 모델

	핵심사업	대중매체	1 : 1	인지도	가격선도	회원관리	기업규모	운영차별	회원수
핵심사업	1	1.052	4.12	1	2.4719	0.8091	2.1978	2	0.53728
대중매체	0.95053	1	2.828	0.467138	1.0267	0.3457	2.4323	0.9306	0.28868
1 : 1	0.24275	0.3536	1	0.341529	0.5081	0.2209	0.7071	0.3799	0.14114
인지도	1	2.1407	2.928	1	2.4719	0.5721	2.1147	2.7636	0.2973
가격선도	0.40455	0.974	1.968	0.404553	1	0.378	1.3161	0.9147	0.24275
회원관리	1.23593	2.8925	4.527	1.74787	2.6458	1	3.3636	4.7381	0.29072
기업규모	0.45499	0.4111	1.414	0.472871	0.7598	0.2973	1	0.5681	0.17747
운영차별	0.5	1.0746	2.632	0.361844	1.0933	0.2111	1.7602	1	0.18745
회원수	1.86121	3.4641	7.085	3.363586	4.1195	3.4398	5.6346	5.3348	1

sum 7.64996 13.363 28.5 9.159391 16.097 7.274 20.526 18.63 3.16278

EigenVector

9.2275
 9.0607
 9.2386 최대고유값 9.2653
 9.3338 C.I 0.0332
 9.2441 R.I 1.45
 9.4493
 9.2083 C.R 0.0229
 9.1101
 9.5153

중개형 모델

	핵심사업	대중매체	1 : 1	인지도	가격선도	회원관리	기업규모	운영차별	회원수
핵심사업	1	0.9036	1.861	0.8409	0.9622	1.25743	3.4641	3.83366	1.17017
대중매체	1.10668	1	1.107	0.5774	1.22474	0.66874	3.55656	3.66284	0.5946
1 : 1	0.53728	0.9036	1	0.4949	0.8409	0.31947	2	1.93434	0.21822
인지도	1.18921	1.7321	2.021	1	1.51967	0.53728	4.60065	4.47214	0.45915
가격선도	1.03929	0.8165	1.189	0.658	1	0.54388	3.56762	4.11953	0.40825
회원관리	0.79527	1.4953	3.13	1.8612	1.83865	1	5.73266	4.73814	0.40825
기업규모	0.28868	0.2812	0.5	0.2174	0.2803	0.17444	1	0.79527	0.34329
운영차별	0.26085	0.273	0.517	0.2236	0.24275	0.21105	1.25743	1	0.53728
회원수	0.85457	1.6818	4.583	2.1779	2.44949	2.44949	2.91295	1.86121	1

sum 7.07183 9.0871 15.91 8.0513 10.3587 7.16179 28.092 26.4171 5.13922

EigenVector	최대고유값
9.538	9.48773
9.426	C.I 0.06097
9.446	R.I 1.45
9.418	
9.432	C.R 0.04205
9.559	
9.429	
9.433	
9.709	

판매형모델

	핵심사업	대중매체	1 : 1	인지도	가격선도	회원관리	기업규모	운영차별	회원수
핵심사업	1	2.3691	2.3644	0.874	1.92439	1.41421	2.6321	5.0454	1.31607
대중매체	0.4221	1	1.0856	0.31	0.54602	0.30739	3.2237	3.1302	1.25743
1 : 1	0.4229	0.9212	1	0.34	0.3102	0.25849	1.5811	0.9898	0.42429
인지도	1.1442	3.2237	2.9428	1	1	0.66063	4.9492	4.8646	1.73205
가격선도	0.5196	1.8314	3.2237	1	1	1.1547	3.8337	1.4087	1.07457
회원관리	0.7071	3.2532	3.8687	1.514	0.86603	1	3.5566	1.9168	3.43979
기업규모	0.3799	0.3102	0.6325	0.202	0.26085	0.28117	1	0.5946	0.57212
운영차별	0.1982	0.3195	1.0103	0.206	0.7099	0.52169	1.6818	1	0.40825
회원수	0.7598	0.7953	2.3569	0.577	0.9306	0.29072	1.7479	2.4495	1
sum	5.554	14.023	18.485	6.023	7.54799	5.88901	24.206	21.4	11.2246

EigenVector	최대고유값
9.5893	9.5074
9.5558	C.I 0.06342
9.5025	R.I 1.45
9.584	
9.4845	C.R 0.04374
9.5954	
9.4036	
9.4139	

컨텐츠

	핵심사업	대중매체 1 : 1	인지도	가격선도	회원관리	기업규모	운영차별	회원수	
핵심사업	1	5.0915	6.9282	5.7327	5.38356	4.8646	4.899	4.35588	1.49535
대중매체	0.1964	1	1.4142	0.7349	1.05737	0.4653	2.6321	1.96799	0.42729
1 : 1	0.1443	0.7071	1	0.4729	0.5	0.2887	0.8307	0.79527	0.19206
인지도	0.1744	1.3607	2.1147	1	0.86944	0.5	1.6069	1.31607	0.5
가격선도	0.1858	0.9457	2	1.1502	1	0.4591	1	0.68659	0.26864
회원관리	0.2056	2.1491	3.4641	2	2.17794	1	2.0933	2.05977	0.42729
기업규모	0.2041	0.3799	1.2038	0.6223	1	0.4777	1	0.48549	0.40455
운영차별	0.2296	0.5081	1.2574	0.7598	1.45648	0.4855	2.0598	1	0.36889
회원수	0.6687	2.3403	5.2068	2	3.72242	2.3403	2.4719	2.71081	1
sum	3.0089	14.483	24.589	14.473	17.1672	10.881	18.594	15.3779	5.08407

EigenVector	최대고유값
9.5092	9.3028
9.1604	C.I 0.0379
9.2848	R.I 1.45
9.2603	
9.3349	C.R 0.0261
9.3901	
9.2247	
9.1711	
9.39	