

# 기업의 해체와 수익 구조의 변화에 관한 연구

최원영\* · 이춘열\*\* · 전성현\*\*\*

## A Study on Deconstructing the Organization and the Change of Revenue Structure

Won Young Choi, Choon Yeul Lee, Sung-hyun Juhn

### 요 약

기업의 해체 이후 등장한 인터넷 비즈니스 기업들은 기존의 오프라인 기업들과는 달리 비즈니스에 의한 수익을 올리지 못하고 있다. 아직도 임계점에 도달하지 못해서 그런 것일까? 아니면 기존의 수익 구조로는 어떤 한계가 있는 것일까? 많은 연구에서 인터넷 비즈니스는 선점의 효과를 강조하고 있다. 경쟁에서 먼저 임계점에 도달한 인터넷 기업들은 주가로 보상을 받고 있기도 하다. 그러나, 임계점에 도달한 기업이 아직도 비즈니스에 의한 수익의 창출에는 그다지 성과를 올리지 못하고 있는 것 같다.

본 연구에서 주장하는 것은 다음의 두 가지이다. 첫째는, 인터넷 비즈니스 기업들은 임계점을 중시한 나머지 수익 구조에 대한 전략의 수립에 실패하였다. 둘째는, 인터넷 비즈니스 기업들은 기존의 오프라인 기업들과는 달리 온라인 기업 중심으로 이루어 졌기 때문에 기존의 오프라인 기업들과는 근본적으로 다른 수익 구조를 가져야 할 것이다. 즉, 기존의 온라인 기업들의 사업 방식과는 달라야 한다. 누구나 흉내낼 수 있는, 그래서 경쟁상의 우위를 지속적으로 유지시키기가 어려운, 운영의 효율성 중심이 아닌, 어떤 차별화된 전략을 가져야 할 것이다.

Key words : deconstructing, revenue, strategy, competitive advantage, network, organization, supra hub

---

\* 국민대학교 정보관리학과 박사과정

\*\* 국민대학교 정보관리학부 부교수

\*\*\* 국민대학교 정보관리학부 교수

## 제 1 장. 서 론

기업의 해체 이후 등장한 인터넷 비즈니스 기업들은 기존의 오프라인 기업들과는 달리 비즈니스에 의한 수익을 올리지 못하고 있다. 이는 다음의 두 가지 관점에서 설명될 수 있다. 하나는 아직도 임계점에 도달하지 못해서 그런 것이라는 관점이고, 또 다른 설명은 기존의 수익 구조로는 어떤 한계가 있어 인터넷 비즈니스를 설명할 수 없다는 관점이다.

많은 연구에서 인터넷 비즈니스는 선점의 효과를 강조하고 있다. 경쟁에서 먼저 임계점에 도달한 인터넷 기업들은 주가로 보상을 받고 있기도 하다. 그러나, 임계점에 도달한 기업이 아직도 비즈니스에 의한 수익의 창출에는 그다지 성과를 올리지 못하고 있는 것 같다.

또한, 일부 학자들은 수익의 유형을 분류하여 인터넷 비즈니스 모형을 제시하고 있다 [8][14][17][20]. 그러나, 아직 성공적인 인터넷 비즈니스의 수익 모형이 무엇인지도 모르는 상황에서 과연 그러한 분류가 얼마만한 의미를 가져다 줄 수 있을까 라는 의문은 여전히 남아있다.

본 연구에서 주장하는 것은 다음의 두 가지이다. 첫째는, 인터넷 비즈니스 기업들은 임계점을 중시한 나머지 수익 구조에 대한 전략의 수립에 실패하였다. 둘째는, 인터넷 비즈니스 기업들은 기존의 오프라인 기업들과는 달리 온라인 기업 중심으로 이루어 졌기 때문에 기존의 오프라인 기업들과는 근본적으로 다른 수익 구조를 가져야 할 것이다. 즉, 기존의 온라인 기업들의 사업 방식과는 달라야 한다. 누구나 흥내낼

수 있는, 그래서 경쟁상의 우위를 지속적으로 유지시키기가 어려운 어떤 차별화된 전략을 가져야 할 것이다 [16].

따라서, 본 연구에서는 우선 기업의 해체와 결합의 과정을 민쯔버그의 오가니그래프(Organigraph)를 이용하여 도시하고 설명한다. 그리고 여기서 기존의 수익 구조와 새로운 수익 구조를 파악한 다음, 수익 구조가 갖추어야 할 조건들을 명시한다. 그리하여 신경제 하에서 인터넷 비즈니스 기업의 사업 유형별로 가능한 수익 구조를 제시할 것이다. 그리고, 이러한 본 연구에서 제시한 수익 구조가 갖는 의의를 찾아 보고자 한다.

본 연구에서 제시한 수익 구조가 가져야 할 요소를 찾고 검증 함으로서 어떠한 애플리케이션 유형별로 이용 가능한 수익 모형의 지침이 마련될 수 있다. 또한 부족한 부분이 메워지게 되면 향후의 인터넷 비즈니스의 수익 모형을 정립하는 데도 도움이 될 수 있을 것이다. 또 다른 측면에서는 향후 인터넷 비즈니스의 발전 방향을 가능해 볼 수도 있는 기초 자료로서 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

## 제 2 장. 관련 연구에 대한 고찰

민쯔버그 등[15]은 우리가 기업의 해체와 결합의 과정을 설명할 수 있는 오가니그래프(Organigraph)라는 유용한 도구를 제공하여 주었다. 그리고, 샤피로 등[19]과 일본의 시오자와 요시노리[5]는 각각 다른 주장을 펼친 것 처럼 보이지만 결국은 수확 체감의 법칙이 아닌, 수확 체증의 법칙을 통해 새로운 경제 원리를 설명하고자 하였다. 또한, 에번스 등[10][11][12]은 유택성

(Richness)과 도달성(Reach)이라는 주제를 통해, 하겔 등[13]은 정보 중개업자(Infomediary)라는 개념을 통해, 그리고 살먼[18]은 오늘날 미국의 신경제의 흐름을 통해 나롬대로의 통찰력을 제공하여 주었다. 마지막으로, 라파[17], 티머스[20], 주트라[14], 베리만[8] 등도 각각 인터넷 비즈니스의 분류에 대한 연구를 통해 기업의 전략 수립에 어떤 지침을 제공하고 있다.

이와는 달리 포터[16]는 신경제에 대한 논의를 한 것은 아니지만 운영의 유효성과 다른 것으로서의 전략에 대한 통찰을 제시함으로써 우리의 전략 수립에 대한 확신을 심어 주었다. 즉, 기업의 경쟁 우위가 지속되지 못했던 대개의 원인은 전략의 수립이 아닌 운영의 유효성만을 강조했다기 때문에 경쟁자의 모방에 의해 더욱 더 경쟁만 치열해진 때문이라는 것이다.

그리고, 버트[9]는 네트워크 조직 이론을 통해서 네트워크 운영의 효율성과 효과성을 높이기 위한 방법으로서 스트럭처럴 홀(Structural Hole)이란 개념을 소개해 주었다. 이것은 두 개의 접촉 사이에 중복되지 않는 관계를 의미하는 것으로서 네트워크 최적화를 위한 설계 원칙으로서의 효율성과 효과성을 통해 네트워크 규모와 분산의 균형이라는 과제를 남기고 있다. 이것은 우리가 슈프라 협을 위한 전략의 제시에 인용되고 있다.

### 제 3 장. 기업의 해체 및 결합 과정과 미래의 사업 구조

기업의 해체와 재결합의 과정을 이해하기 쉽도록 도시하고 설명하기 위해 민쯔버그의 오가니그램을 인용한다. 특히, 금융 기관

으로서 기업의 해체 과정이 급격히 일어나고 있는 증권사를 중심으로 묘사한다. 이것은 다시 종합 금융 기관으로서의 재결합 과정을 보일 것이다. 서비스 분야의 또 다른 형태로서 의료 기관, 특히 중대형 병원을 중심으로 한 기업의 해체와 재결합 과정을 보일 것이다. 이것은 금융 기관과는 다소 다른 과정을 보일 것이다. 그리고 마지막으로 전통적인 제조 및 유통 중심의 기업에 있어서의 해체와 재결합 과정을 묘사한다. 이것 또한 앞의 두 가지 부문과는 다른 과정을 보일 것이다. 그리고 이것이 종합되어 하나의 가상 사회, 즉 정보 중개업자로 거듭나는 과정을 보일 것이다. 우리는 이것을 슈프라 협(Supra Hub) 이라고 부르기로 한다. 이러한 해체와 재결합에 의해 변화되어 가는 기업의 수익 구조를 살펴 본다.

#### 3-1. 증권사의 해체 과정

전형적인 증권사의 사업 구조는 영업점에서의 계좌 개설과 입/출금, 그리고 주문 처리와 투자 상담 및 투자 정보의 제공에 기초하고 있었다. 그러나, 증권사의 영업점은 순적으로 볼 때 은행의 그것에 비해 상대적으로 열세였다. 여기서 증권사는 은행과의 전략적 제휴를 통해 도달성을 높이고 싶어 했고, 정보 기술의 발전은 그것을 가능하게 하는 원동력이 되었다. 때마침 붙어 닥친 인터넷의 열풍은 과거보다 많은 고객들에게 예전에는 동시에 제공하기 힘들었던 정보들을 전달함으로써 정보의 유택성 또한 제공할 수가 있게 되었다. 여기서 증권사의 주 수익원이 되었던 영업점의 형태가 계좌 개설과 입출금은 은행으로 그 기능이 이전되고, 주문 처리는 새로 등장한 정보 중개업

자 즉, 사이버 증권사로 이전되면서 기존의 증권사는 해체의 과정을 겪게 되었다. 물론, 인간적인 관계를 중요시하는 일부 고객들은 더욱 개인화된 투자 상담을 위하여 증권사의 딜러들을 찾고 있기는 하다. 인간이 본질적으로 갖게 되는 어떤 한계는 새로운 경쟁 환경에서도 여전히 계속될 것이다. 이상에서의 설명들을 이해하기 쉽도록 민즈버그의 오가니그래프를 이용하여 도시하면 [그

림 3-1]와 같다.

[그림 3-1]에서 굵은 화살표는 수익의 흐름을 묘사하고 있으며, 점선으로 된 화살표는 기존의 오프라인 및 온라인 기업이 여전히 유효하다는 것을 나타내고 있다. 또한 커뮤니티의 배후에 있는 오프라인 및 온라인 기업은 필요에 따라서는 서로 연결되어 활성화될 수 있을 것이다(민즈버그가 말하는 웹의 개념).

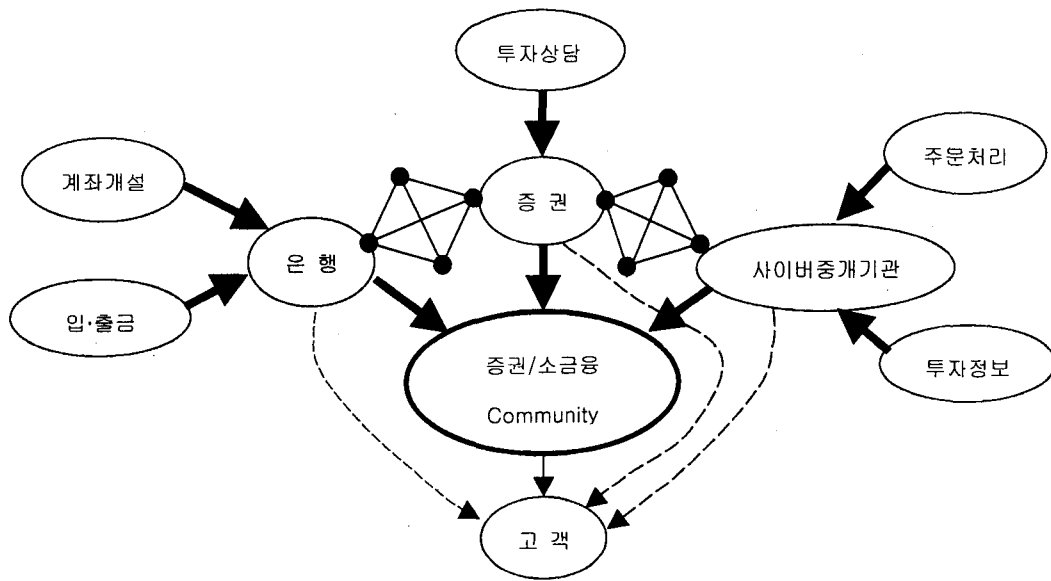


그림 3-1. 현재 증권업의 사업 구조 : 웹 혼합 웹(Hub mixed Web) 형태

### 3-2. 중대형 병원의 해체 과정

전형적인 병원의 사업 구조는 환자가 내원했을 때 접수 처리를 하고, 진료를 받은 후 수납 과정을 거친 다음에야 약을 수령하거나, 각종 검사를 수행할 수 있었다. 그리고 경우에 따라서는 외래 진료가 끝난 다음 바로 입원 절차를 거쳐 해당 병동에 입원하는 경우가 있었다. 여기서 병원은 내부적으로는 환자의 동선을 줄이기 위해 접수 창구와 수납 창구의 통합을 가져 가고(창구의 단일

화), OCS(Order Communication System, 처방 전달 시스템) 라는 개념을 활용하여 환자가 병원에 머무르는 시간을 최소화 하고자 했다. 즉, 의사에게 진료를 받은 환자가 수납 창구에 가면 이미 의사의 처방전이 컴퓨터에 등록되어서 창구로 전달되어 있기 때문에 복잡한 진료비 계산을 위한 시간이 절약된다. 또한 약이 필요할 경우 약국에 가면 약사는 이미 전달받은 약 처방전에 따라 조제를 완료하였으므로 환자에게 전달하기만 하면 된다.

이러한 제도는 환자에게만 유리한 것은

아니다. 의사 또한 재진 환자들을 위한 처방(반복처방) 등은 컴퓨터에 정보를 저장해 두었다가 필요 시 꺼내 쓸 수 있기 때문에 같은 시간에 더 많은 환자를 진료할 수 있다. 또한, 외부적으로는 “모든 국민은 환자”라는 기본적인 개념 하에 진료권을 전국적으로 확산하기 시작했다. 여기서 병원 내/외부 상에서의 수익의 원천에 변화가 생기기 시작하면서 병원 또한 해체 및 재결합의 과정을 겪고 있다. 여기서 나타난 정보 중개업자, 즉 의료 커뮤니티를 영위하는 온라인 기업들의 수익과 지위는 보다 전국적인 규모로 성장해 감에 따라 점차 상승할 것이다.

[그림 3-2]에는 역시 민즈버그의 오가니그 래프를 이용하여 현재 진행되고 있는 보다 확대된 협 형태의 의료 커뮤니티의 구조를 도시하였다. (의료 커뮤니티의 경우 진행 중인 사업들이며 조만간 우리들에게 그 모습을 드러낼 것이다.)

중대형 병원의 경우 증권사와 비교해 볼 때 내부적인 해체의 과정보다는 외부 여러 기관과의 결합에 의한 새로운 수익의 창출이 일어나고 있다. 이것은 에번스[12]가 말한 것과 같이 정보의 고리에 의해 강하게 연결된 기업이 더욱 극심한 해체의 과정을 겪는다는 것을 시사한다.

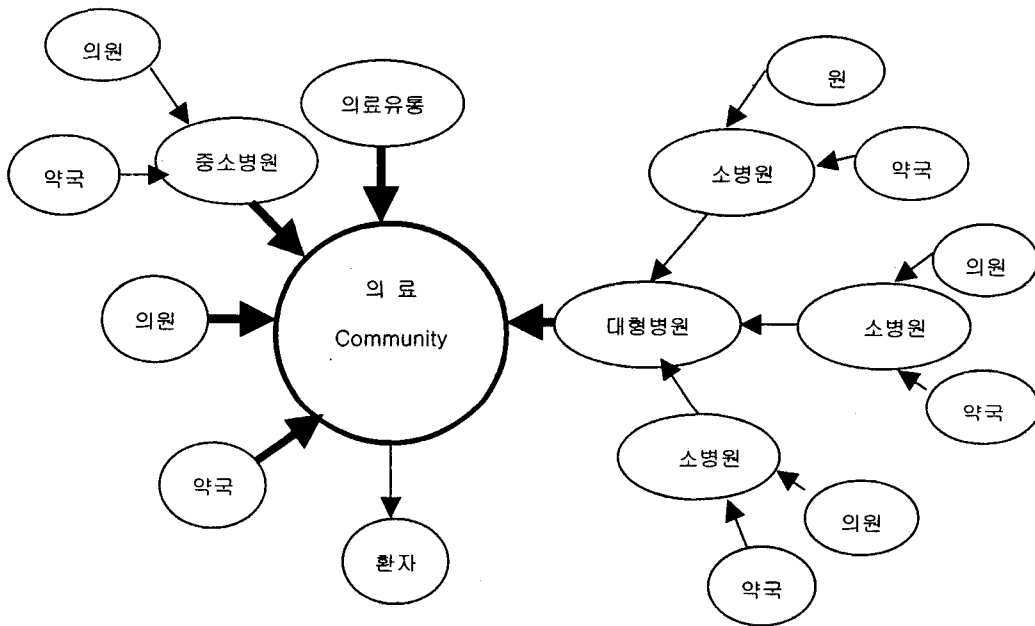


그림 3-2. 현재 또는 가까운 장래 의료업의 사업 구조 : 보다 확대된 형태의 협(Hub)

### 3-3. 제조 및 유통의 해체 과정

기존의 오프 라인 형태의 제조 및 유통 기업들은 어떠한 형태로도 존재할 수 밖에 없을 것이다. 그러나, 이들은 좀 더 효율적인 물류와 생산 체계를 원하게 될 것이며, 정

보 기술은 익스트라 넷이라는 형태를 제공할 수 있다. 주로 체인으로 형성된 기존의 오프 라인 기업은 사실 사물과 정보의 적당한 타협에 의해서 기업이 운영되고 있었으나, 중국에는 사물과 정보의 해체로 인해 과거와는 다른 정보에 의한 중개업자의 탄생을 부르게 된다. 정보 중개업자는 초기

에는 금융 기관, 물류 센터와의 전략적 제휴 등을 맺게 되지만 향후 자체적으로 물류 센터는 물론 금융 기관까지도 지배하게 될 것이다.

한편, 인터넷 비즈니스에 의해서 발언권이 더욱 강화된 기존의 소비자들은 C2B (Customer to Business) 형태의 시장을 형성하는 것이 가능해 질 것이고, 생산자들은 기존의 대리점 등 중간 상인과의 관계 때문에 새로운 시장에 대한 진입이 용이하지는 않

으나, 점차로 고객의 공동 구매를 지원하여 중국에는 전혀 다른 형태의 중간 상인이 탄생하게 될 것이다. [그림 3-3]에는 오가니그래프를 이용하여 제조 및 유통 기업의 전형적인 체인 형태의 사업 구조와 웹과 협이 혼합된 오늘날의 사업 구조를 도시하였다. [그림 3-3]에서 공동 구매는 고객으로부터 생산으로의 흐름을 나타내며, 이는 전형적인 제조 및 유통 흐름과는 정 반대의 흐름을 나타낸다.

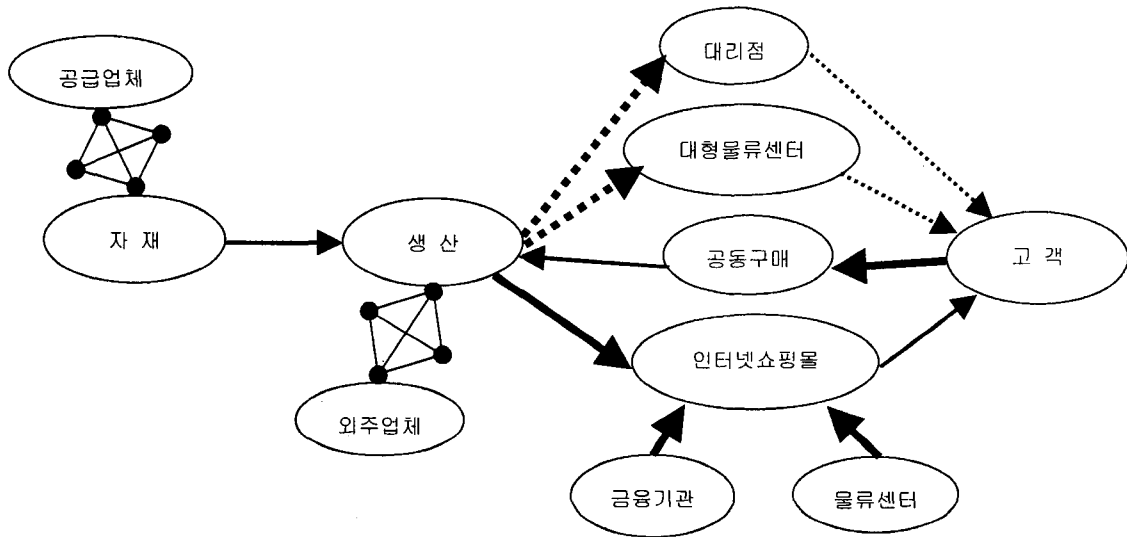


그림 3-3. 현재 제조/유통업의 사업구조: 웹과 협이 혼합된 체인(Chain mixed Web, Hub)형태

### 3-4. 미래의 사업 구조 - Supra Hub

이상에서와 같이 금융, 의료, 제조 및 유통을 중심으로 기업의 해체와 재결합의 과정을 도시 및 설명하였다. 각 사업 분야들은 중국에는 기업의 사업 구조가 소비자를 중심으로 한 협의 형태를 보이고 있다. 증권회사만 하더라도 새로이 등장한 정보 중개상인 사이버 증권사는 고객을 중심으로 한 협의 형태를 보이고 있다. 그리고 최근에 등장한 온라인 기업 중에는 사이버 증권사

뿐만 아니라 여러 금융 기관들을 엮은 소금융 커뮤니티를 형성하고 있다. 아직은 그 존재가 미미하지만 어느 기업은 많은 회원의 확보와 수익 모형의 창출을 통해 어느날 우리 앞에 나타나 있을 것이다. 또한 그러한 커뮤니티로의 접근은 금융에만 한정되지는 않을 것이다. 의료 기관 등 거의 모든 분야들이 그러한 방향으로 가게 될 것이며, 이 모든 커뮤니티를 통합한 새로운 거대 기업이 또한 나타날 것이다. 온 라인 기업들은 경쟁사, 협력사, 대체재 지원사 등으로부터 경쟁 및 상호 교류를 하고 있지만 이

들은 결국은 멤버십 하에 재구성될 것이다. 그리고, 인터넷 비즈니스 하에서 최대의 힘을 가진 소비자들 또한 자신의 미니 월드를 중심으로 한 어떤 멤버십에 소속될 것이다. 이 때 소비자가 속한 커뮤니티는 지금보다 더욱 더 확대된 형태의 커뮤니티로서 금융,

의료, 유통 등의 다양한 커뮤니티를 하나로 통합한 형태가 될 것이다. 이것은 협의 협의에 해당한다고 볼 수 있으며 슈프라 협(Supra Hub) 이라고 명명하기로 한다. [그림 3-4]에는 슈프라 협(Supra Hub)의 형태를 갖는 미래의 사업 구조를 도시하였다.

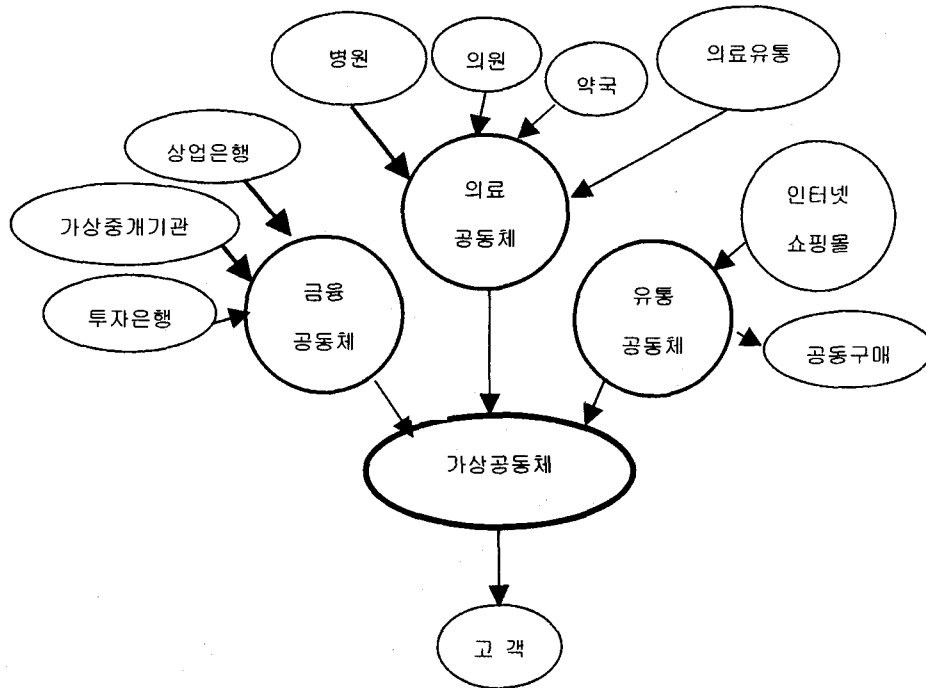


그림 3-4. 미래의 사업 구조 : 슈프라 협(Supra Hub) 형태

#### 제 4 장. 전략적 관점에서의 수익 구조

포터[16]의 전략 개념에 따르면 전략은 기업 활동들 사이의 적합성을 창조하는 것이라고 하였다. 적합성은 개개의 활동들이 서로에게 영향을 주기 때문에 더욱 중요하다. 하지만, 운영의 유효성은 벤치마킹 등에 의해서 경쟁자에게 쉽게 모방이 가능하므로 지속적인 경쟁 우위의 유지를 위해서는 전략이 필요하다는 것이다. 포터의 전략에 대한 통찰은 오늘날 기업들에게 시사하는 바

가 크다고 할 수 있을 것이다. 우리는 제 3장에서 증권사와 중대형 병원, 그리고 제조 및 유통 기업의 해체와 재결합 과정을 살펴 보았다. 그리고 또한 기업의 수익 구조가 변화하고 있음을 살펴 보았다. 제 4 장에서는 3 가지 기업군(금융, 의료, 제조 및 유통)에 대하여 전략의 관점에서 수익 구조를 살펴 볼 것이다. 즉, 현재의 수익 구조와 그것이 갖고 있는 문제점에 대해 언급하고, 바람직한 미래의 수익 구조에 대해 언급할 것이다. 그런 다음 제 5 장에서는 이것들을 종합하여 이 번 연구가 시사하는 점을 고찰하고, 향후 연구에 대해서도 언급한다.

#### 4-1. 사이버 증권사의 수익 구조 상의 문제점 및 바람직한 수익 구조

사이버 증권사의 현재 수익의 원천은 광고 및 중개 수수료이다. 이 중에서도 수익의 대부분을 차지하고 있는 것은 중개 수수료이다. 그런데, 사이버 증권사의 설립은 기존의 증권사 보다 설립이 쉽기 때문에 근래에는 사이버 증권사들이 우후죽순 격으로 설립되고 있다. 그러다 보니, 경쟁에서 우위를 차지하는 유일한 방법은 수수료 인하라는 생각에 과감히 수수료 인하를 단행한 기업이 생겨 나게 되었으나, 경쟁사는 곧 이것을 모방해서 이제는 수수료 인하 경쟁에 휩싸이게 되었고, 그로 인해 사이버 증권사의 수익률은 감소하게 되었다. 이에 증권 업무에 대한 노하우를 보유하고 있는 또는 보유할 능력이 있는 기업은 다른 사이버 증권사가 주로 위탁 상품 중심으로 운영하는 것에 한 걸음 더 나아가 수익증권, 채권 등의 모든 상품으로 그 업무 범위를 확대하고 있다.

그러나, 이러한 시도는 어쩌면 그 발상 자체가 문제가 될 지도 모른다. 이러한 시도는 결국 사이버 증권사란 기존의 종합 증권사와 똑 같은 업무를 수행하는 데, 단지 그 규모가 작은 증권사라는 새로운 정의가 내려지게 될 지도 모르기 때문이다. 결국 전략의 부재에 의한 기업의 운영은 경쟁사의 모방만 낱게 됨으로서 지속적인 경쟁상의 우위를 확보하기가 어려워 지게 된다. 따라서, 기존의 사이버 증권사 들은 새로운 전략적 방법을 모색해야 할 것으로 생각되는데, 그 중에 하나의 대안은 다음과 같은 것이다. 즉, 사이버 증권사는 증권을 중심으로 한 소금융 커뮤니티를 구축하여야 할

것이다. 다른 금융 기관(은행, 보험사, 리스사, 카드사 등)은 물론 일상 비즈니스 활동에 있어서 유용한 기관(여행사, 자동차 판매사 등)과의 제휴를 통한 소금융 커뮤니티의 구축은 현재 유행하고 있는 허브(Hub) 사이트들과는 차원이 다를 것이다. 어떤 의미에서는 비즈니스 맨들을 위한 소규모의 포털(Portal)사이트가 될 것이다. 여기서는 광고, 중개 수수료 외에도 다양한 형태의 상품에 의한 매출과 수익이 발생할 수 있을 것이며, 커뮤니티의 규모에 따라서는 기존의 오프 라인 기업에 대한 지배력도 강화될 수 있을 것이다. 이것은 또한 미래의 어떤 수익의 원천이 될 수도 있다.

#### 4-2. 의료 기관의 수익 구조 상의 문제점 및 바람직한 수익 구조

기존의 의료 기관 또한 금융 기관 못지 않게 정보 기술의 활용 가능성이 무한한 곳이라고 생각된다. 최근 OCS (Order Communication System, 처방전달시스템)를 도입한 의료 기관들은 또 하나 획기적인 것들을 준비하고 있는 데, 그것은 의료영상 정보시스템(이 명칭은 우리가 이해를 돕기 위해 명명한 것이다)의 구축이다. 기존의 의료정보시스템과 의료영상시스템의 결합에 의해서 체스트(Chest, 흉부 X-Ray)와 같은 환자의 각종 차트(Chart)가 정보시스템과 같이 하나의 화면에서 관리되어 지는 것이다. 그리고 이러한 기술은 가까운 장래에 웹 상에서도 구현될 것으로 기대된다. 또한 그 때가 되면, 지금 등장하기 시작하는 화상 통신 기술이 더해져서 일부 진료과의 경우(예를 들면, 신경정신과 등) 사이버 상에서의 화상 통신에 의한 진료도 가능해 질



전망이다.

위에서 의료 기관에 있어서의 변화를 살펴 본 것과 같이 의료 기관은 금융 기관과는 다른 기업 해체의 과정을 겪을 것으로 생각된다. 그리고, 제 3 장에서 살펴 본 것과 같은 의료 커뮤니티의 등장은 아직 완전히 그 모습을 드러내지 않고 있다. 일단은 전 국민이 환자라는 기본 개념이 성립되므로 전 국민을 겨냥한 다양한 커뮤니티를 구축할 수 있는 가장 유리한 고지를 점할 수 있는 위치에 있다고 생각이 된다. 좀 더 먼 장래에는 앞 절에서 언급한 소금융 커뮤니티, 전자 상거래 업체 등과 결합하여 우리가 제안하는 슈프라 허브(Supra Hub)을 가장 먼저 이끄는 위치에 있을 지도 모를 일이다.

이러한 커뮤니티를 이끄는 기업은 의료 기관이 아닌 정보 기술 업체일 것이며, 그러한 업체들은 이런 다양한 비즈니스 아래에서 역시 다양한 수익의 원천을 찾을 수 있을 것이다. 광고, 회비, 의료 기구 등에 대한 전자 상거래 외에도 여기서 활용된 다양한 기술을 기업용으로 구축 및 판매 할 수도 있을 것이다.

#### 4-3. 제조 및 유통 기관의 수익 구조 상의 문제점 및 바람직한 수익 구조

현재 제조 및 유통 기업의 경우 수익의 원천은 광고, 중개 수수료, 전자 상거래에 의한 매출 등과 같이 비교적 다양하다. 그 중에서도 전자 상거래에 의한 수익의 비율이 가장 큰 것으로 알려져 있는데, 문제는 전자 상거래 시장이 미국과는 달리 우리의 경우 아직은 그 규모에 있어서 크지 않으며, 또한 관련 업체의 수가 많아 경쟁이 가장 치열한 곳이라는 것이다. 이러한 기업의 대

부분은 초기 회원의 확보가 관건이라는 생각에서, 또 실제로 그렇게 주장한 사람도 많았듯이, 모든 투자비의 대부분을 무료 회원의 확보에 쏟았었다. 그러나 이러한 기술은 그다지 진입 장벽이 높지 않았기 때문에 후발 주자에 의해서 간단히 순위가 바뀌는 경우가 왕왕 생겨 나게 되었다.

이러한 기업들의 대부분이 아직 그 규모에 있어서 소규모인 전자 상거래 업체인 점을 감안한다면, 초기 경쟁력의 확보와 지속적인 성장을 위해서는 차별화된 서비스의 창조가 이루어 지지 않으면 안 될 것이다. 여기에서의 하나의 제안은 기존 오프 라인 기업과의 제휴일 수 있다. 그 기업들은 사실은 독자적으로 온라인 기업을 유지할 수 있는 재원이 충분하기 때문에 자체의 사이트를 운영하고 싶어 하고 있으며, 또 실제로 그렇게 하는 기업도 있다. 하지만 소비자들의 생각은 다르다. 그들은 단일 품목에 종속되지 않으려는 강한 저항 의식이 있기 때문에 이러한 기업들은 쉽게 이 분야에 진출하지 못하고 있으며, 진출한 기업도 생각만큼 성과를 올리지 못하고 있다. 따라서, 현재 이러한 분야에 뛰어 든 소규모의 전자 상거래 업체들은 기존 오프 라인 기업들의 이러한 딜레마를 활용하는 것은 훌륭한 전략이 될 수 있다. 물론, 바로 위에서도 언급했듯이 기존의 오프 라인 기업들은 언젠가는 정보 중개 업자 보다는 공급자가 주도권을 가지고 싶어할 것이며, 중개 업자와 제휴를 맺은 후에도, 중개 업자를 통한 소비자와의 연계가 성립된 후부터는 소비자와 생산자 간의 직거래 형태를 가져갈 수 있는 기회를 호시탐탐 노릴 수도 있을 것이다. 또는 향후의 전략을 염두에 두고 꾸준히 소비자에 대한 인식을 특정 생산자에게로 집

중시될 수도 있을 것이다. 공급자의 입장에서 미래 소비자의 확보 또한 중요한 수익 구조의 하나가 될 것이기 때문이다. 이러한 점은 항상 영두에 두고 있어야 할 것이다.

#### 4-4. 미래의 사업 구조 - Supra Hub 를 위한 전략의 제시

3-4 절에서 협(Hub)의 협(Hub)으로서 슈프라 협(Supra Hub)의 개념을 소개하였다. 그리고, 4-2 절에서는 의료 커뮤니티가 금융 커뮤니티와 유통 커뮤니티 등을 통합할 수 있는 가장 유리한 고지를 차지할 수도 있다는 것을 언급하였다. 사실 기존의 포털 사이트는 인터넷 관문으로서 우리에게 많은 유용성을 제공하고 있다. 하지만, 그것은 또한 우리가 다룰 수 있는 정보의 양을 훨씬 초과해서 다루고 있기 때문에 무엇인가에 의해서 정제되어 주지 않으면 안 된다.

아무튼, 지금 우리가 이 논문에서 제시하고자 하는 것은 슈프라 협이 갖추어야 할 전략의 제시이다. 협의 협으로서의 슈프라 협이 갖추어야 할 전략은 크게 세 가지 정도로 압축되어 진다. 첫 번째로 그것은 중첩되지 않는 커뮤니티와의 접촉 기회를 최대화 시켜야 할 것이다. 유사한 커뮤니티를 통합하여 커뮤니티의 규모를 키우는 것보다는 상이한 커뮤니티를 통합하는 것이 유리할 것이다. 분산을 고려하지 않은 채 증가되는 네트워크의 규모는 중요한 방식으로 네트워크를 무력하게 만들 수 있다. 이것은 최소 비용으로 최대 네트워크를 유지할 수 있는 유일한 대안으로서 버트[9]의 스트럭처럴 홀(Structural Hole)에 대한 개념을 이용하여 네트워크의 효율성과 효과성을 최대화하는 것을 도울 수 있을 것이다. 두 번

째로 그것은 금융기관, 의료기관, 제조업체 등과 같은 기존의 오프 라인 기업과의 연계를 지속적으로 시도하여야 할 것이다. 이것은 향후 슈프라 협 끼리의 경쟁에 있어서 중요한 품질의 요소를 내포하고 있다. 슈프라 협의 품질은 그것이 소유하고 있는 여러 커뮤니티의 유용성에 의해 좌우되며, 그것은 또한 내부적으로 연계된 오프 라인 기업에 의해 판가름 날 수 있기 때문이다. 세 번째는 그것이 목표로 하는 고객군과 서비스 범위의 설정이다. 전 인류를 상대로 전체 서비스를 제공한다는 것은 불가능한 일일 것이다. 목표로 하는 고객군의 설정과 그 고객군의 요구 사항을 만족할 수 있는 서비스의 범위를 사업 초기부터 명확하게 하여야 할 것이다. 이러한 토대 위에서만 비로소 첫 번째와 두 번째의 전략이 수립될 수 있을 것이다.

## 제 5 장. 시사점과 향후 연구

애니 김[6]은 온라인 기업이 오프라인 기업과 경쟁을 벌이기 보다는 이를 보완하는 기업, 인터넷 시대 이전에는 존재하지 않았던 비즈니스를 고안해 내는 기업이 결국 최후의 승자가 될 것이라고 설명하였다. 결국은 아이디어의 싸움이며 적절한 수익 구조가 전략적으로 제시되어야 할 것이다. 초기의 인터넷 비즈니스는 지나치게 선점의 효과만을 강조한 나머지 적절한 수익 모형에 대한 검토 없이 단순히 광고 위주의 수익 구조로서 출발하였다. 그 결과 어느 정도의 선점 효과를 달성한 후에도 여전히 비즈니스에 의한 수익을 창출하지 못하고 있다. 최근의 경향은 이런 업체들이 하나 둘씩 상거래 업체로의 변신을 시도하고 있다는 것이다. 기

존에 확보한 소비자들을 대상으로 온라인 상거래를 도모하고 있는 것이다. 그러나, 온라인 상에서의 상거래는 일반 상거래를 단순히 온라인으로 옮겨 놓는 것으로는 소비자들의 구미를 당기기가 어렵다. 온라인이 아니면 오히려 더 불편하든지, 아니면 비용이 더 들어갈 수 밖에 없는 어떤 새로운 것들을 찾아야만 할 것이다.

그런 맥락에서 볼 때 본 연구에서 제시한 현상의 설명과 바람직한 수익 구조의 제시는 나름대로의 시사점을 제공할 수 있다. 첫째는, 거래 유형이 단순할 경우에는 다양한 수입원을 고려해야 한다는 것이다. 그렇지 않으면 수익 구조가 빈약하여 지속적인 사업의 영위가 어려울 것이다. 단순히 광고 수익 위주의 수익 구조를 가져간다면 머지 않아 지금껏 확보해 두었던 수 많은 소비자들을 고스란히 다른 업체에게 인계하고 사라지는 비운을 맛 볼 것이다. 둘째는, 온라인 상에서는 아주 다양한 애플리케이션의 발굴을 통해 소비자에게 쉽게 다가설 수 있다는 것이다. 물리적인 물건을 판매하더라도 온라인에서 제공할 수 있는 어떤 소프트웨어를 적절히 활용하는 기업만이 최후의 승자가 될 것이다. 델 컴퓨터의 맞춤형 컴퓨터 판매 사례는 이러한 것들을 잘 반영하고 있다고 본다.

그 외에도 기술적인 측면에서 볼 때, 무선 인터넷, 보안과 같은 분야는 여전히 유망할 것이지만, 애플리케이션에 있어서는 요즘 한창 유행하고 있는 프론트 엔드(Front-End)보다는 백 오피스(Back-Office)에 대한 중요성을 강조한다. 결국은 내부 비즈니스 처리에 있어서의 승자가 최후의 승자가 될 것이라는 것을 시사한다. 새로운 사업을 구상하는 기업들은 여러 가지 상황

을 고려한 수익 구조를 전략적으로 제시하여야 할 것이다.

전체적으로 봤을 때, 수익 구조만 가지고 모든 것을 설명하기는 어렵다. 인터넷 비용 구조에 대한 고려도 되어야 할 것이나 비용 구조를 파악한다는 것은 또한 수익 구조 못지 않은 어려움을 갖고 있다. 향후 수익 구조에 대한 어느 정도의 이해가 선행된다면, 비용 구조와의 연계 파악을 고려한 새로운 모형이 개발되어야 한다고 본다.

#### 참고문헌

1. 보스턴 컨설팅 그룹(역), 기업 해체와 인터넷 혁명, 세종서적, 2000
2. 유용주, “국내 전자 금융의 현황과 금융업 변화 전망”, 삼성경제연구소, 1999
3. 이경전(역), 정보 중개와 전자 상거래, 세종서적, 2000
4. 임세윤(역), 정보 법칙을 알면 .COM 이 보인다, 미디어퓨전, 2000
5. 임채성(역), 왜 복잡계 경제학인가, 푸른길, 1999
6. 애니 김, “닷컴 기업의 미래는”, 한국일보, 2000.6.9.일자
7. 한영주(역), 가상 사회와 전자 상거래, 세종서적, 1999
8. Berryman K., Harrington L., Rodin D. L., Rerolle V., “Electronic Commerce : Three Emerging Strategies”, The Mckinsey Quarterly, 1998 No.1
9. Burt Ronald S. ,”Network and Organization”, Harvard Business School Press, 1992

10. Evans P. , Wurster T. S. ,”Strategy and the New Economics of Information”, Harvard Business Review, Sep-Oct, 1997, pp.71-82
11. Evans P. , Wurster T. S. ,”Getting real about virtual commerce”, Harvard Business Review, Nov-Dec, 1999
12. Evans P. , Wurster T. S. , Blown to Bits, Harvard Business School Press, 2000
13. Hagel J. , Singer M. , “Unbundling the Corporation”, Harvard Business Review, March-April, 1999
14. Jutra D. N., Bodorik P., Hajnal C., Davis D., “Making Business Sense of Electronic Commerce”, IEEE Computer, March 1999, Vol 32, No.3, pp 67-75
15. Mintzberg H. , Heyden L. V. D. , “Organigraphs : Drawing How Companies Really Work”, Harvard Business Review, September-October, 1999
16. Porter M. E. , “What is strategy ?”, Harvard Business Review, Nov-Dec, 1996
17. Rappa M. , “Business Models on the Web”, [www.ecommerce.ncsu.edu](http://www.ecommerce.ncsu.edu)
18. Sahlman W. A. ,”The new economy is stronger than You think”, Harvard Business Review, Nov-Dec, 1999
19. Shapiro C. , Varian H. R. , Information Rules, Harvard Business School Press, 1999
20. Timmers P. , “Business Models for Electronic Markets”, Directorate-General