

e-Business 전략수립 모델 개발에 관한 탐색적 연구

An Exploratory Study on Developing A Model for e-Business Strategy

김 진수¹⁾ · 임 세현²⁾

<개요>

오늘날 기업에서의 인터넷 비즈니스는 매우 중요하다. 현재 대부분의 기업에서 e-Business를 추구하거나 준비중이고, 또한 많은 기업에서 인터넷 전담팀을 구성하는 등 e-Business에 매진하고 있다. 하지만, 수익모델의 부재와 체계적인 e-Business 전략의 부족으로 노력과 투자한 만큼의 성과를 올리지 못하고 있는 실정이다.

따라서 본 연구에서는 체계적인 e-Business 전략수립을 위한 방법론을 개발함으로써 효과적인 전략수립과 e-Business 활성화에 기여하고자 한다. 본 연구의 내용으로는 첫째, 놀란의 정보시스템 성장단계론에 근거하여 인터넷 비즈니스 역시 비즈니스 기능 차원에서 성장한다는 차원에서 인터넷 비즈니스 성장단계 모델을 탐색적으로 분석하였다. 둘째, 인터넷 비즈니스 성장단계 모델에 근거하여 단계별 인터넷 비즈니스 수준을 기능 중심으로 평가할 수 있는 모델을 개발하였다. 마지막으로, 분석결과를 종합하여 인터넷 비즈니스 경영전략을 수립하기 위한 방법론을 제시하였다.

키워드 : e-Business 성장단계 모형, e-Business 수준 평가, e-Business 전략

- 1) 중앙대학교 상경학부 부교수
- 2) 중앙대학교 대학원 경영학과 박사과정

I 서론

1.1 연구의 목적 및 필요성

인터넷의 확산에 따라 많은 기업이 web site를 구축하고 있다. 초기 기업의 단순 홍보수단에 지나지 않았던 web site는 인터넷 비즈니스의 확산에 따라 기업 경영의 중요한 전략도구로 인식되고 있다. 이러한 경향은 인터넷 서비스를 본업으로 하는 닷컴 기업에서 두드러지고 있으나 e-Business의 활성화에 따라 제조업, 금융업, 서비스업 등 비닷컴 기업에서도 e-Business 체계를 구축하고자 많은 노력을 하고 있다.

하지만, 이같은 노력과 투자에도 불구하고 e-Business가 실패로 돌아가는 경우가 많이 발생하고 있다. 최근 수익 모델 부족에 시달리며 많은 닷컴 기업이 몰락하는 과정을 지켜 볼 때 보다 성공적인 e-Business 체계 구축을 위한 방안이 매우 절실한 실정이다. 성공적인 e-Business 체계를 구축하기 위해서는 무엇보다 기업의 e-Business 수준을 정확히 측정하고 기업의 경영전략을 효과적으로 지원할 수 있는 e-Business 전략이 체계적으로 수립되어야 한다.

기존 연구 동향을 살펴 보면 주로 e-Business 전문 컨설팅회사에서 제시한 방법론이 주류를 이루고 있으며 컨설턴트의 주관적인 판단에 의존하는 경우가 많이 있어 보다 이론적으로 타당하고 정량적이고도 객관적으로 e-Business 수준을 평가할 수 있는 방법론 개발에 관한 연구가 필요하다.

따라서, 본 연구의 목적은 기존 문헌연구 분석을 통하여 기업의 e-Business 수준을 객관적이고도 정량적으로 진단하고 진단결과를 토대로 효과적인 e-Business 전략을 수립할 수 있는 방법론을 개발하고자 한다. 본 연구의 주요 내용으로는 e-Business 및 경영전략과 관련된 문헌, 정보시스템 성장단계에 관한 문헌연구, e-Business 성장단계 및 진화단계, 조직 내 지식관리 진화단계 등 대한 문헌연구를 통하여 기업에서 e-Business 전략을 수립하는데 준거모델로 이용할 수 있는 인터넷 성장단계의 프레임워크를 제시하고자 한다. 또한, 인터넷전략 수립 프레임워크는 e-Business 수준 측정 템플릿, e-Business 수준 평가 알고리즘, e-Business 수준 3차원 진단도, e-Business 역량곡선, 인터넷전략 수립의 틀을 제시하고자 한다. 마지막으로 인터넷전략 수립 프레임워크의 타당성 입증에 위하여, K기업과 D기업의 사례분석을 수행하였으며 그 결과 e-Business 전략수립의 방법론으로 유용함을 입증하였다.

II 문헌연구

2.1 e-Business의 개념

e-Business란 일반적으로 컴퓨터 네트워크를 통해 제품, 정보, 서비스를 구매하고 판매하는 하나의 비즈니스 프로세스로 인식된다(Kalakota et. al, 1996). 이러한 e-Business의 출발점은 1985년 미 국방성의 CALS프로젝트에서 찾아 볼 수 있다. 초기의 인터넷은 비즈니스 개념보다는 정보의 공유에 집중되었다. 그러나 인터넷에 상업적 기능이 부가되면서, 인터넷을 매개로 한 비즈니스가 출현하게 되었다(김진수외, 1998).

최근 들어 e-Business에 대한 기업의 관심이 증대되어 많은 기업들이 e-Business를 추진하기 위한 전략을 수립하고 있다. 이러한 e-Business 전략은 그 사업 특성과 사업의 범위에 따라 다양하게 나타나고 있다. 현재 e-Business의 문제점은 수익성의 결여, 보안 및 결제시스템의 불안, 상품의 유통문제, 고객정보에 대한 무분별한 유출 등이 있다. 이러한 문제점에도

불구하고, e-Business는 그 발전성은 무한하다.

삼성경제 연구소(1999)에 의하면 2003년 인터넷 시장의 규모는 8조 1200억 달러에 육박할 것으로 예측하고 있다. 또한 현재 인터넷 사용자는 약 1억 5천 만 명으로 보고 있으며, 2000년 말에는 3억 2천 만 명이 넘을 것으로 전망한다. 또한 현재 2천만개의 웹사이트가 존재하며, 매시간 약 6만 5천 개의 웹사이트가 증가하고 있다고 한다.

2.2 정보통신 산업에 따른 인터넷 산업변화

정보통신 서비스의 집중화는 다양한 e-Business를 활성화하는 계기를 마련하였으며, 이러한 통합화의 추세에 따라 통신서비스의 구분이 점차 모호해지게 되었다. 따라서 컴퓨터 기반의 인터넷 서비스가 무선통신 장비를 통한 서비스가 가능해지고, TV기반의 방송이 인터넷 기반의 방송서비스 가능해 졌다. 이러한 서비스의 통합화에 따라 다양한 신규 e-Business가 발생하게 되었다(김원재 1997). 또한 정보기술의 발달로 서비스의 통합화와 정보통신 산업체의 전략적 제휴 및 M&A로 인하여 정보통신 산업의 경계를 구분하기 어려워지게 되었다. 이러한 방송과 인터넷, 통신기술의 통합화로 그 경계가 무의미해짐에 따라 방송사업자, 전화사업자, 통신사업자, 콘텐츠 사업자 등 다양한 정보통신 기술기반의 e-Business 사업자들은 명확한 사업적 경계를 잃게 되었고, 끝없는 무한경쟁 환경에 들어서게 되면서, 전략적 제휴와 M&A가 이루어졌다. 전략적 제휴와 M&A는 e-Business 사업에서 주도권을 잡기 위해 선발업체에서 많이 나타났다. 대표적인 업종으로는 정보통신망, 인터넷 기반의 기술업체, 인터넷 기반의 방송사업자, 인터넷 콘텐츠 사업자 등 사이에서 활발하게 일어났다(장영, 1999). 이같은 M&A를 통해 인터넷 비즈니스 기업들은 비즈니스 모델의 재정비와 웹사이트 평가를 통한 리모델링 등 다양한 수익구조를 개선시키기 위해 노력하였다.

2.3 인터넷 산업의 발전

현재 국내외는 비즈니스에 성공한 많은 인터넷 기업이 존재한다. 장영(1999)은 e-Business를 추구하는 기업을 비즈니스 모델에 따라 포털, 판매, 중개, 콘텐츠로 분류하였다. 포털은 인터넷 관문에 해당하는 검색 사이트를 바탕으로 인터넷 활용 및 다양한 부가적 콘텐츠를 제공하는 비즈니스로 Yahoo, Daum, Lycos, Naver, 등이 있고, 판매는 인터넷을 통하여 상품을 판매하는 비즈니스로 Amazone, kyobo, Samsungmall 등이 있고, 중개는 인터넷을 통하여 상품이 거래될 수 있도록 지원해 주는 비즈니스로 사이버 증권 거래나 Ebay, Auction 등이 있고, 콘텐츠를 제공하는 비즈니스로는 WebTV, 인터넷폰을 제공하는 새롬기술, 가상 커뮤니티를 제공하는 Netian 등이 있다.

장영(1999)은 진입, 성장, 운영단계에 따른 전략적 차원에서 인터넷 비즈니스 기업의 경쟁역량을 비교 분석하여 성공요인을 제시하였고, e-Business 모델이 단순한 시장의 원리로 설명할 수 있는 것이 아니라 공급자와 회원, 회원 상호간의 지속적인 상호작용이 있어야만 유지되고, 발전될 수 있는 사회적 공동체라고 하였고, 기존의 시장원리보다 수확체증법칙이 적용된다고 하였다. John Hagel III, Arther G. Armstrong(1999)은 인터넷 커뮤니티가 가상마을 단계, 집중화된 가상사회 단계, 대규모 연합단계, 통합된 정보 중개업자 단계를 거치면서 성장한다고 하였다. 이장환·김영결(1998)에 의하면 조직의 KMS를 이용한 조직의 지식관리활동은 Nolan(1974)의 정보시스템 발전 단계설과 유사하게 초기단계(initiation), 확산단계

(propagation), 내부통합단계(internal integration), 외부통합단계(external integration)로 발전된다 하였고, Gibson et al.(1974)도 정보시스템에 대한 조직에서의 활용 성숙과정을 4단계로 제시하였다.

2.4 단계별 전략의 정리

본 연구에서는 판매, 중개, 콘텐츠, 포탈로 구분된 업종 중 중개분야에 해당하는 인터넷 주식거래사이트에 대한 분석을 하였다. 물론 모든 e-Business를 평가할 수 있는 전략수립의 틀을 개발하여 모든 인터넷 기업의 분석을 해야 하지만, 지나치게 연구의 폭이 확대되기 때문에 연구의 범위를 온라인 주식거래 사이트로 제한하였다.

우선 연구의 목적을 달성하기 위하여 찰스슈왑, 이트레이드, 대신증권, 세종증권의 온라인 주식거래 사이트의 비즈니스 현황을 분석하였다. 이 분석을 토대로 전략수립의 틀과 평가항목을 정리하였다. 온라인 주식거래 사이트의 e-Business 현황 분석은 기업의 웹사이트, 기업의 홍보용 자료, 삼성경제연구소에서 나온 자료, 증권협회자료, 스톡피아, 소프트뱅크미디어 리서치, 인터넷검색을 통하여 획득하여 자료를 토대로 <표 2>와 같이 정리하였다.

<표 2> 사례분석을 통한 단계별 전략 분석

구분	찰스슈왑	이트레이드	대신증권	세종증권
진입 활동	1995년 인터넷 주식거래 E-Schwap 증권사업부신설 거래수수료 할인 부가정보제공 시스템 커패시티 강화	전략적 제휴를 통한 온라인 트레이딩 저렴한 투자수수료	국내최초 인터넷 서비스 제공	사업방향 전환을 위한 e-Business를 시작함 타업종의 벤치마킹
생존 활동	신뢰성 정보제공에 주력 개인 맞춤형 주문 투자 정보제공 고객별 마케팅 실시 내부 조직문화 개선 공격적 마케팅	고객확보 마케팅 전략 이종의 e-Business업체와 전략적제휴 차별화된 고객 서비스 인터넷비즈니스의 다각화	고객확보를 위한 마케팅 전략 투자 정보 제공	저렴한 수수료 무선거래 시스템 도입 전국적 마케팅 정보기술 아웃소싱 고객의 서비스 개선
성장 활동	글로벌 전략 수립 전략적 제휴 외부투자 유치	새로운 서비스를 통한 고객 확보 글로벌 전략을 통한 해외 시장 확보 기술역량 강화를 위한 투자	시스템 개발에 많은 투자 거래안정성을 중요시함 인터넷 전담부서 설치 모바일기반거래시스템 구축 고급 투자정보 제공 이종의 e-Business와 전략적 제휴	업종의 다각화 유상증자를 통한사업확장

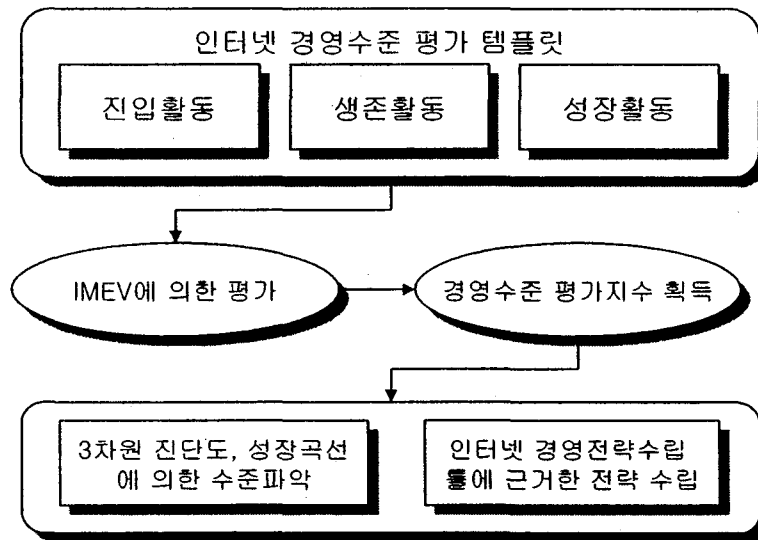
단계별 전략분석 표를 통하여 알 수 있는 것은 첫째, 금융분야의 국내의 인터넷기업은 미국의 인터넷 기업의 벤치마킹 차원에서 사업을 영위하고 있으며, 새로운 전략이 부재한 실정이다. 따라서 e-Business가 글로벌 비즈니스로 전환되는 이 시기에 인터넷기업이 생존하기 위해서는 공격적 경영과 새로운 전략이 필요함을 알 수 있다. 다음 단원에서는 이러한 문헌 연구를 통하여 기업의 인터넷 경영수준을 평가할 수 있는 평가 템플릿을 만들고, 기업의 e-Business 수준을 측정하여, 전략을 수립하는데 시사점을 제공하도록 할 것이다.

Ⅲ. e-Business 수준 측정 프레임워크

3.1 e-Business 수준 측정 프레임워크

본 연구에서는 성장단계에 관한 문헌연구를 통하여 기업의 인터넷 경영수준을 측정할 수 있는 프레임워크를 개발하고, 기업의 인터넷전략 수립시보다 효과적인 전략을 수립하도록 가이드라인을 제시하였다. <그림 1>은 기업의 인터넷 경영수준 측정을 위한 프레임워크로 핵심은 진입활동, 생존활동, 성장활동에 따른 인터넷 경영수준을 평가 템플릿, 인터넷 경영수준 평가 기법인 IMEV(Internet Management Evaluation Value)³⁾, 인터넷 경영수준 3차원 진단도, 인터넷 성장곡선과 인터넷 전략수립 템플릿으로 구성된다.

<그림 1> e-Business 수준 측정을 위한 프레임워크



3.2 e-Business수준 평가의 틀과 템플릿

단계별 e-Business 수준 측정의 틀은 인터넷 기업의 단계별 전략, 장영(1999)이 제시한 인터넷기업의 단계별 전략, Nolan(1974)의 정보시스템 성장단계, 이장환·김영걸(1998)의 지식경영 성장단계 등의 문헌연구를 참고하여 프레임워크를 만들었다. 단계별 지식관리의 틀의 핵심은 인터넷 기업의 경영활동을 3가지로 진입활동, 생존활동, 성장활동으로 보았다. 그리고 활동별 인터넷 경영전략 수립을 위하여 e-Business의 수준을 평가할 수 있는 평가 템플릿은 삼성경제연구소(1999)에서 제시한 단계별 활동 진입활동, 생존활동, 성장활동에 근거하였고, 각각의 활동별 평가항목은 기업의 웹사이트에 대한 사례분석, 삼성경제연구소의 자료, 인터넷검색을 통하여 획득한 자료 등에 근거하여 <표 3>과 같이 평가항목을 구성하였다.

3) IMEV는 기업의 e-Business 수준을 평가하기 위하여 본 연구에서 모델링 한 평가기법이다.

<표 3> e-Business 성장단계 평가 템플릿4)

구분	내용	A기업평점	B기업평점
진입활동	1. 독창적인 아이디어로 e-Business를 추구하는가?		
	2. 인터넷 경영전략 계획이 어느 정도 체계적으로 수립되었는가?		
	3. 고객 선점을 위한 전략은 수립되어 있는가?		
	4. e-Business 전담부서가 설치되었는가?		
	5. 수수료 책정이 타사에 비하여 전략적 우위점을 가지는가?		
	6. 시스템에 대한 충분한 투자를 하고 있는가?		
	7. e-Business를 추구하는데 회사의 자원을 충분히 활용하는가?		
	8. 부가정보를 고객에게 충분히 제공하는가?		
생존활동	1. 다양한 이벤트나 광고를 하는가?		
	2. 고객을 대상으로 1:1 마케팅을 하는가?		
	3. 고객의 불만을 해결을 위해 노력하는가?		
	4. 고객 DB를 구축하였는가?		
	5. 표적 마케팅을 실시하는가?		
	6. 콘텐츠가 차별화 되었는가?		
	7. 콘텐츠가 다양한가?		
	8. 서비스가 차별화 되었는가?		
	9. 자발적 커뮤니티를 형성되는가?		
	10. 디지털 프로세스의 효과성은?		
	11. 거래 시스템에 대하여 고객이 신뢰하는가?		
	12. 거래 시스템이 안정한가?		
성장활동	1. 전략적 제휴가 이루어지는가?		
	2. 시스템 모니터링 및 시스템 통합화가 충분히 이루어지는가?		
	3. 거래서비스 이외 고객을 이끌어 들이기 위한 서비스가 있는가?		
	4. 이종의 국내 기업과의 전략적 제휴가 활발한가?		
	5. 글로벌 전략을 가지고 있는가?		
	6. 자본확충 및 새로운 서비스를 준비하고 있는가?		

3.3 e-Business 수준 평가 알고리즘

기업의 e-Business 수준을 평가하기 위해서는 평가를 위한 평가기법이 필요하다. 본 연구에서는 IMEV라는 평가기법을 모델링 하였다. 이 평가기법의 조작화는 다음과 같다.

SA : 진입활동, EA : 생존활동, GA : 성장활동,

Vn : 변수의 수, $\sum Vn =$ 변수의 합

W : 가중치($W = WSA + WEA + WGA$), $\sum W=1$, $0 \leq WSA, WEA, WGA \leq 1$

$IME_Vn = SAVn + EAVn + GAVn$

4) 평가는 1에서10점을 기준으로 평가한다. (0: 매우 불만족, 그렇치 아니함, 10 : 매우 만족, 매우 그렇다.) 본 연구의 e-Business 수준 평가템플릿은 다양한 문헌연구에 근거하여 의하여 작성되었다. 각 세부사항은 인터넷 경영전략 수립의 틀에서 설명될 것이다.

SAVn(Start Activity Value Number : 진입활동의 변수)
 Σ SAVn(SUM_Start Activity Value Number : 진입활동 변수의 평가 합),
 TSAVn : 진입활동 변수의 합
 EAVn(Exist Activity Value Number : 생존활동의 변수)
 Σ EAVn(SUM_Exist Activity Value Number : 생존활동 변수의 평가 합)
 TEAVn : 생존활동 변수의 합
 GAVn(Growth Activity Value Number : 성장활동의 변수)
 Σ GAVn(SUM_Growth Activity Value Number : 성장활동 변수의 평가 합)
 TGAVn : 성장활동 변수의 합
 WSA(Weight SA : 진입활동의 가중치),
 WEA(Weight EA : 생존활동의 가중치),
 WGA(Weight GA : 성장활동의 가중치)
 WR(Weight Range) = WR_SA + WR_EA + WR_GA
 IMEV(Internet Management Evaluation Value) : $0 \leq \text{IMEV} \leq 1$

$$\frac{WSA \times \sum_{k=1}^n SAVn}{10 \times TSAVn} + \frac{WEA \times \sum_{k=1}^n EAVn}{10 \times TEAVn} + \frac{WGA \times \sum_{k=1}^n GAVn}{10 \times TGAVn} = \text{IMEV}$$

$$\text{진입활동IMEV} = \frac{\Sigma SAVn}{TSAVn}, \text{ 생존활동IMEV} = \frac{\Sigma EAVn}{TEAVn}, \text{ 성장활동IMEV} = \frac{\Sigma GAVn}{TGAVn}$$

이러한 IMEV 평가기법은 인터넷 비즈니스 평가 템플릿을 통하여 획득된 각각의 진입활동, 생존활동, 성장활동에 대한 값을 계량화 해주어 기업의 인터넷 경영수준을 파악할 수 있도록 해주고, 파악된 수준에 따라 기업의 e-Business 전략 수립의 틀에 근거하여 최적의 인터넷 경영전략을 수립할 수 있도록 해준다.

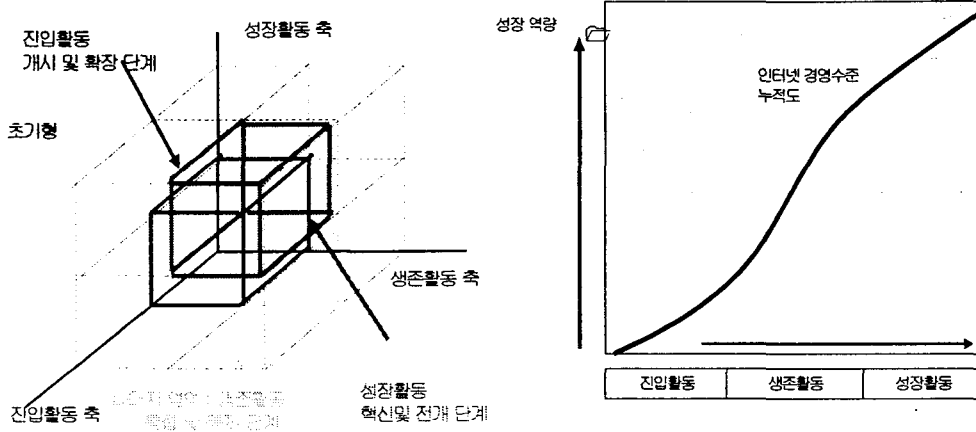
3.4 기업의 e-Business 수준 진단 기법

IMEV 평가 기법에 의하여 획득된 e-Business 수준은 3차원 진단도와 인터넷 경영수준 성장곡선을 통하여 제시된다. 우선 기업의 e-Business 3차원 진단도를 보면, 기업의 인터넷 경영수준을 e-Business의 진입활동단계, 생존활동단계, 성장활동단계로 구분되어 나타난다. 각각의 단계는 원점(zero point)과 최적점(optimal point)을 기준으로 하여 다시 세 가지 영역으로 구분된다. 각각의 영역은 기업의 개별적인 인터넷 경영수준을 그래프를 통하여 파악되게 해주고, 또한 평가된 IMEV에 의하여 세 가지 영역을 통합화하는 알고리즘을 통하여 통합적인 e-Business 수준을 파악하게 해준다. 또한 e-Business 성장곡선도 기업의 인터넷 경영성숙도를 보여준다. 이러한 e-Business 성장곡선은 누적곡선으로 S자 형태를 취한다(Nolan, 1978). 이 곡선을 통하여 획득된 개별 IMEV 수준은 기존연구의 문제점을 극복할 수 있는 대안을 제시해 준다.

기존 Nolan(1974) 등의 선행연구에서 나타났듯이 기업의 정보화가 성숙되어 SCM, ERP 등 최신정보기술을 활용한다 할 지라도, 그 기업에서는 아주 기본이 되는 워드프로세스라든가 텍스트기반의 정보시스템도 동시에 사용된다. 마찬가지로, 인터넷 비즈니스가 성숙되더라도 진입활동, 생존활동, 성장활동에 대한 활동의 차이가 있을 따름이지, 이 세가지 활동은 함께 발생하게 된다. 그러므로 기업의 인터넷 경영전략을 수립 시 진입활동, 생존활동, 성장

활동에 따른 전략수립이 필요하다. 즉, 기업의 e-Business를 추진함에 있어서 3가지 차원의 전략을 효율적으로 추구해야 성공적으로 비즈니스를 추구할 수 있다.

<그림 2> e-Business 3차원 진단도와 성장 곡선



이러한 전제하에 IMEV에 의하여 e-Business수준을 측정할 경우, e-Business수준이 초기단계에 있는 기업에서도 활발한 생존활동에 해당하는 경영기법을 취할 수도 있고, 또한 전략적 제휴와 같은 성장활동의 전략을 취할 수도 있다. 즉, 기업의 e-Business수준을 측정함에 있어, 진입활동에서는 경영수준은 높고, 생존활동에서는 경영수준은 낮고, 성장활동에서는 경영수준이 낮다고 가정해 보자. 이럴 경우 각각의 활동이 시간성을 가지고 나타나기도 하지만, 반면에 동시에 나타날 수도 있다. 따라서 본 연구에서 제시한 3가지 활동은 경영 활동 강화 차원에서 성숙하게 된다.

3.5 전략수립을 위한 단계별 e-Business전략 수립의 틀

<표 4> 단계별 e-Business전략 전략 템플릿

단계	1단계		2단계		3단계		
	진입활동		생존활동		성장활동		
핵심 활동	e-비즈니스의 시작을 위한 타당성 분석	고객 확보 및 시스템 개발	경쟁력 강화 및 고객서비스 제공전략	고객이탈 방지를 위한 노력	사업의 다각화 및 수익구조강화	새로운 가치 창출 활동 전개	
단계별 인터넷 경영 전략 고려 사항	기업 · 전략 측면	중장기계획 수립 전담추진조직 결성	e비즈니스 프로젝트 추진	부가서비스 개발	전사적 비즈니스 추구	전략적 제휴 및 M&A	사업의 다변화 전략추진
	기업 · 관리 측면	최고경영층의 지원 확보	다양한 제도 도입 e비즈니스를 위한 시스템 개발 및 운영	다양한 비즈니스 정보 공유	비즈니스 모델의 통제 및 통합화	수익성 강화를 위한 기업운영 전략 수립	다양성 강화를 위한 새로운 활동 다양한 전략의 활용 및 응용
	고객 · 운영 측면	사업성 영위에 따른 고객의 욕구 파악	고객 확보 방안 마련	다양한 콘텐츠 개발 및 확보 고객 데이터베이스 구축	사용자의 자발적 참여 유도 고객이탈 방지	고객만족도 증대	사업의 글로벌 전략을 통한 시장확대
	고객 · 마케팅 측면	고객 중심의 사업전략 수립	고객확보를 위한 마케팅	사용자 만족을 위한 비즈니스 추구	효과적인 고객 중심의 경영전략 수립	고객 데이터베이스의 전략적 활용	고객 중심의 비즈니스 운영

기업의 인터넷 경영전략은 연구의 프레임워크에 따라 3가지로 인터넷 진입활동에 따른 전략, 경쟁 심화에 따른 생존활동 전략, 그리고 e-Business 확장에 따른 성장활동 전략으로 구분할 수 있다. 전 단원에서 설명한 것과 마찬가지로 기업에서 e-Business를 추구할 때 기업의 인터넷 경영수준이 성장단계에 해당할 지라도 그 기업은 반드시 진입단계의 전략이나 생존단계의 전략이 필요하다. 즉, 단계별 인터넷 경영전략의 핵심은 모든 전략이 조화를 이루어 진행될 때, 그 기업은 효과적인 e-Business를 추구하게 된다..

<표 4>는 기업의 인터넷 경영전략을 수립하기 위한 전략수립의 틀로 e-Business수준에 따른 전략적 가이드라인을 제시해 줄 것이다. 단계별 전략은 고객측면과 기업측면 중심으로 구분된다. 이 전략수립의 틀은 IMEV에 근거하여 전략수립을 지원하며, 또한 3차원 e-Business수준 진단도와 e-Business 성장곡선에 나타난 단계별로 취약한 부분을 보강하는 방향으로 전략수립의 가이드 라인을 제시해줄 것이다. 이렇게 수립된 e-Business전략은 기업의 효율성을 극대화시켜줄 것이다.

IV. 적용사례

4.1 K기업의 e-Business수준 측정 사례(시나리오)

<표 5> e-Business 수준 측정 템플릿

구분	내용	K	D
진입 활동	1. 독창적인 아이디어로 e-Business를 추구하는가?	6	7
	2. 인터넷 경영전략 계획이 어느 정도 체계적으로 수립되었는가?	7	7
	3. 고객 선점을 위한 전략은 수립되어 있는가?	4	6
	4. e-Business 전담부서가 설치되었는가?	8	7
	5. 수수료책정이 타사에 비하여 전략적 우위점을 가지는가?	7	8
	6. 시스템에 대한 충분한 투자를 하고 있는가?	6	6
	7. e-Business를 추구하는데 회사의 자원을 충분히 활용하는가?	7	8
	8. 부가정보를 고객에게 충분히 제공하는가?	8	5
생존 활동	1. 다양한 이벤트나 광고를 하는가?	6	6
	2. 고객을 대상으로 1:1 마케팅을 하는가?	5	5
	3. 고객의 불만을 해결을 위해 노력하는가?	8	5
	4. 고객 DB를 구축하였는가?	6	5
	5. 표적 마케팅을 실시하는가?	8	6
	6. 콘텐츠가 차별화 되었는가?	7	7
	7. 콘텐츠가 다양한가?	5	5
	8. 서비스가 차별화 되었는가?	7	4
	9. 자발적 커뮤니티를 형성되는가?	5	4
	10. 디지털 프로세스의 효과성은?	8	5
	11. 거래 시스템에 대하여 고객이 신뢰하는가?	5	7
	12. 거래 시스템이 안정한가?	6	6
성장 활동	1. 전략적 제휴가 이루어지는가?	7	6
	2. 시스템 모니터링 및 시스템 통합화가 충분히 이루어지는가?	5	7
	3. 거래서비스 이외 고객을 이끌어 들이기 위한 서비스가 있는가?	8	4
	4. 이종의 국내 기업과의 전략적 제휴가 활발한가?	7	5
	5. 글로벌 전략을 가지고 있는가?	6	4
	6. 자본확충 및 새로운 서비스를 준비하고 있는가?	6	5

K기업은 온라인 주식거래 서비스를 제공하는 증권사이다. K기업은 94년에 설립된 신규 증권회사로 최근 인터넷을 통한 증권거래 서비스를 시작하였다. 이 회사는 사이버증권 시장을 확장하기 위하여 다양한 전략을 수립하여 추진하고 있다. 그래서 기존의 업체와 심한 경쟁을 하고 있다. 따라서 본 사례에서는 K기업의 e-Business전략 수립을 위한 수준을 파악하고, 동종 업체와의 비교를 통하여 e-Business전략을 수립하기 위한 과정을 살펴보았다. K기업의 인터넷 비즈니스 추구과정을 본 연구에서 제시한 프레임워크에 따라 동종업계 D11업을 대상으로 진입활동, 생존활동, 성장활동에 따른 평가 템플릿은 <표 5>와 같다.

앞에서 제시한 변수의 정의에 근거하여 각각의 활동별 가중치는 진입활동이 50%, 생존활동이 30%, 성장활동이 20%으로 부여하였다. 각각의 단계를 계산하면 <표 6>과 같다. IMEV의 평가내용을 보다 세부적으로 살펴보면, 개별수준과 통합수준의 분석이 가능하다. 우선 K기업의 인터넷 경영수준은 D기업보다 높게 나타난다. 각각의 활동 특징을 보면, K기업은 생존활동과 성장활동에 많은 노력을 하고 있음을 알 수 있다. 그러나 K기업은 사이버 증권시

장에 늦게 진입하였기 때문에 많은 고전을 하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 따라서 K 기업은 e-Business 전략을 수립하는데 있어 진입활동에 해당하는 전략을 중심으로 인터넷 전략을 수립하는 것이 필요하다는 것을 보여준다.

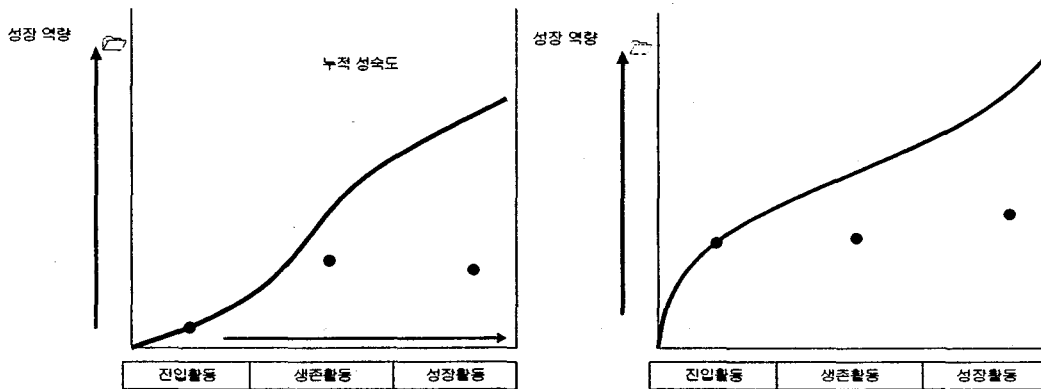
<표 6> 개별 활동별 IMEV

구분	IMEV	진입활동 IMEV	생존활동 IMEV	성장활동 IMEV
K기업	0.63	0.61	0.63	0.65
D기업	0.60	0.68	0.54	0.58

4.2 IMEV에 근거한 e-Business 수준 측정

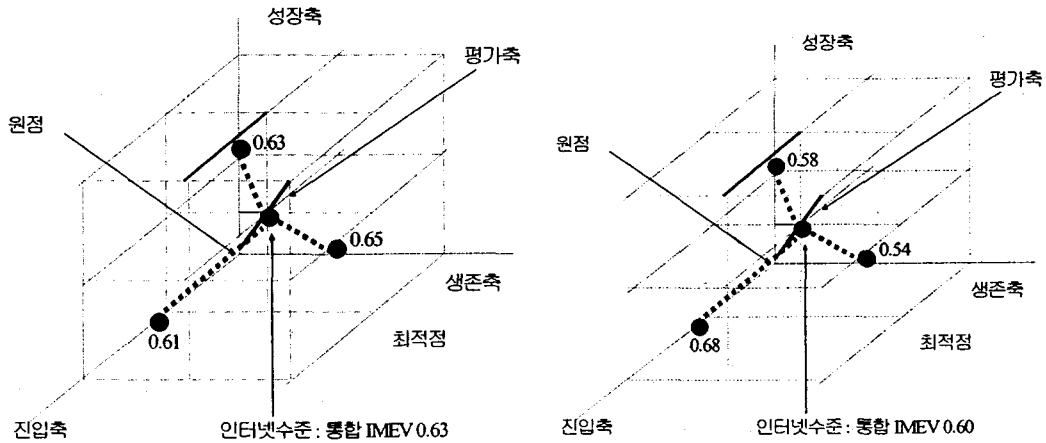
따라서 K기업과 D기업에서 획득된 IMEV와 e-Business 전략 수립의 틀에 근거하여 전략 수립의 대안은 탐색하였다. 우선 K기업과 D기업의 인터넷 경영수준을 3차원 진단도와 인터넷 경영수준 성장곡선을 통해서 살펴보면 다음과 같다.

<그림 3> K기업과 D기업의 인터넷 성장곡선



K기업과 D기업의 단계별 e-Business 수준을 도식화하면 <그림 3>과 같은 성장곡선 형태를 보여준다. 우선 K기업은 지속적으로 인터넷 사업을 확장하기 위해서 노력하고 있는 것이 그래프 상에서 나타난다. 그러므로 이러한 e-Business 누적성숙도는 S자 곡선 형태로 나타난다. 두 기업의 특징을 살펴보면, K기업은 지속적으로 인터넷 비즈니스에 대하여 지속적인 투자를 통해 활동을 강화하고 있는 것으로 보이고, 반면 D기업의 인터넷 성장곡선을 보면 초기에는 많은 투자를 하였고, 경쟁이 심화됨에 따라 많은 활동을 강화하는 것으로 해석할 수 있다. 이러한 현상을 종합적으로 분석하며, K기업은 D기업에 비하여 생존활동이나 성장활동에 많은 노력을 하고 있지만, 초기 진입활동에 대한 역량부족으로 e-Business에서 어려움을 겪고 있다고 해석할 수 있다. 따라서 K기업은 이 부분에 해당하는 전략을 수립하여 역량을 강화해야 할 것이다.

<그림 4> 3차원 진단도를 통한 K기업과 D기업의 e-Business 수준 파악



다음은 3차원 진단도를 통하여 인터넷 경영수준을 파악해보면, 진입활동, 생존활동, 성장활동에 해당하는 개별 IMEV값에 근거한 통합 IMEV를 보면, K 기업은 0.63이지만, D기업은 0.60으로 나타난다. 이러한 3차원 진단도 역시 인터넷 경영수준 성장곡선과 동일한 맥락에서 해석된다. 개별활동에 해당하는 IMEV값을 통한 통합수준 IMEV를 도출하는 과정은 피타고라스의 정의에 의해서 도출된다.

이 과정의 증명은 다음과 같다. K 기업에 있어서 성장축, 진입축, 생존축의 한 변의 길이가 '1' 이라고 가정하면 다음과 같다. 이 식은 IMEV의 평가가치 0.63이 3차원 진단도를 통하여 K기업의 인터넷 경영수준이 성숙되어 있다는 것을 파악할 수 있다. 이것은 피타고라스의 정의에 따르면 $\sqrt{1^2 + 1^2} = \sqrt{2}$, $\sqrt{2^2 + 1^2} = \sqrt{5}$, 이므로 100: 63 = 2.23: X 이다. 따라서 X는 1.40이다. 따라서 e-Business수준 3차원 진단도의 진입활동, 생존활동, 성장활동이 모이는 점은 원점과 최적점의 길이 2.23에서 1.40에 해당한다. 따라서 K기업은 중간단계의 인터넷 경영수준을 보여주고 있다. 이러한 통합수준을 그래프를 통해서 살펴보면 아래의 <표 6>와 같이 나타난다.

<표 6> K기업의 e-Business 통합수준⁵⁾

수준	WR(Weight Range)									
	진입활동					성장활동			생존활동	
개별수준	61%					63%			65%	
통합수준	63%									
값	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

이러한 e-Business수준 평가지수의 가치에 대한 증명은 각각의 개별수준의 IMEV(Internet Management Evaluation Value) 가중치를 곱하면 통합수준의 IMEV가 나온다. 그러므로 기업의 e-Business의 개별수준의 가치와 통합수준의 가치는 상호 연관성을 갖는다는 것을 알 수 있다.

5) · WR(Weight Range) = 진입활동_가중치 + 성장활동_가중치 + 생존활동_가중치
 · 통합수준의 범위 = IMEV를 %로 표시, 개별수준의 범위 = 개별 IMEV를 %로 표시

4.3 K기업의 e-Business전략 수립의 시사점

K기업의 인터넷 전략수립 과정은 우선 각각의 개별활동별 IMEV의 수준을 파악하고, 통합 IMEV의 수준을 파악한 후, 인터넷 전략수립 평가 템플릿을 통하여 파악된 취약부분에 대하여 전략을 수립해야 한다. 인터넷 경영전략은 기존의 활동별 전략 뿐만 아니라 전사적 차원에서의 통합적 전략의 수립이 필요하다. 본 사례분석에 근거하여 K기업의 전략수립 사례를 살펴보면 아래와 같다.

■ 진입활동에 따른 전략

첫째, IMEV에 의한 전략수립을 보면, 우선 K기업의 진입활동을 강화할 수 있는 인터넷 전략 수립에 대하여 점검을 해야한다. 따라서 K기업은 우선 장기적인 인터넷 전략을 수립하고, e-Business를 추진하는 전담 부서의 재편성을 통한 참신한 아이디어를 발굴해야 한다. 그리고 초기에 확보한 고객을 유지하기 위하여 수수료 인하를 점검하고, 다소 적자가 나더라도 공격적인 수수료 전략으로서 고객을 유지해야 한다. 그리고 시스템에 대하여 장기적인 안목을 갖고 투자가 이루어져야 할 것이다. 구체적인 예를 들면, 일정 금액 이상의 투자자들에게 대한 통신비용 제공 및 아웃소싱을 통한 효과적인 시스템 관리, 인터넷 비즈니스 전략 수립을 위한 사내 아이디어 공모, 고객이 무선통신을 무료로 이용할 수 있는 전략수립에 대한 검토가 이루어져야 할 것이다.

■ 성장활동에 따른 전략

둘째, e-Business 활성화를 위한 성장 활동 차원의 전략 수립이 필요하다. 이러한 전략의 핵심은 고객이탈 방지와 고객서비스 강화에 있다. 예를 들면, 고객확보를 위한 금융관련 커뮤니티를 강화한다던가, 자체 조직을 활용하여 금융정보를 제공할 수 있는 신뢰성있는 콘텐츠를 확보해야 한다. 이러한 콘텐츠는 기존의 업체와 차별적인 성격을 지녀야 하고, 고객 스스로 커뮤니티에 참여할 수 있도록 하는데 역점을 두어야 한다. 즉, 모든 전략은 고객의 욕구를 만족시키는데 역점을 두어야 한다. 또한 디지털 프로세스의 효과를 높이도록 시스템 보강이 이루어져야 할 것이다. 예를 들면, 시스템 강화를 통한 확보된 고객의 1:1 마케팅전략을 수립할 수 있도록 거래시스템에 대한 강화가 필요하고, 차후의 사업전개를 위한 새로운 비전 수립이 필요하다. 더불어 웹사이트를 방문하는 사람도 향후의 잠재고객으로 인식하여 이들을 유인할 수 있는 전략이 수립되어야 할 것이고, 고객 신뢰성 강화를 위한 보안시스템 보강이 필요하다.

■ 성숙활동에 따른 전략

셋째, 성숙활동에 따른 전략 수립은 수익성 확보에 역점을 두는 방향으로 전략수립이 이루어져야 한다. 현재 금융관련 법과 제도적 문제로 금융포탈이 구현되지 않고 있지만, 기존의 온라인 증권사이트에서 온라인 거래에 따른 수수료 확보의 수익창출을 넘어선 금융포탈을 통한 수익의 발생이 이루어지는 방향으로 전략을 수립하고, 사전적 준비가 필요하다.

V. 결론

5.1 연구의 요약

본 연구는 기업의 인터넷 경영수준 측정을 통한 전략수립 방법론 개발에 관한 탐색적 연구로서 기업의 인터넷 경영수준을 계량화하여 정량적으로 평가하는 방법을 제시하였다. 또한, 정량적으로 측정된 인터넷 경영수준 분석을 통하여 기업 간 전략별 우위점 및 문제점을 탐색할 수 있는 방안을 제시하였다. 마지막으로 기업의 인터넷 경영수준을 세 가지 단계, 즉, 진입활동 단계, 생존활동단계, 성장활동단계로 구분하여 인터넷 비즈니스의 경영수준이 단계적으로 성장한다는 모형을 제시하였다. 이들 각각의 수준에 따른 e-Business 전략의 수립은 기업의 핵심역량을 증진시켜 줄 것이고, 기업의 효율성을 극대화시켜줄 것이다. 본 연구의 의의는 새로운 체계의 계량화된 인터넷 전략수립 방법론의 제시와 새로운 진단기법을 제시하였고, 이를 통하여 e-Business 전략수립 방법론을 (1) 인터넷 경영수준 측정, (2) 평가 기법 제시 (3) 인터넷 비즈니스 전략수립의 틀을 제시하여 체계화하였다는데 있다.

5.2 연구의 한계점 및 향후의 연구방향

본 연구는 인터넷 전략수립에 대한 연구로서 K 기업의 인터넷 경영수준을 측정하는데 있어, 가상의 시나리오를 통하여 사례분석 방법을 통하여 이루어졌다. 따라서 실제 기업과 기업의 고객에 대한 실증분석이 이루어지지 않았다. 그러므로 이러한 이론적 분석방법론은 실제와 다르게 나타날 수 있는 문제점을 지닌다. 이러한 문제점을 극복하고 보다 연구의 질을 높이기 위한 대안으로 기업의 인터넷 전략수립을 위한 인터넷 경영수준을 측정함에 있어서 동종업계의 다양한 기업 측면의 인터넷 경영수준 측정과 다양한 계층의 소비자 측면의 경영수준 측정을 하여, 소비자 측면과 기업 측면의 갭분석 및 동종업계의 SWOT분석을 통한 분석을 실시한다면, 보다 정확한 e-Business 전략 수립을 위한 방법론 개발에 기여할 것으로 생각된다.

<참고문헌>

- 김원제, "커뮤니케이션 테크놀로지의 혁신에 따른 한국 정보통신산업의 융합화에 관한 분석 연구 : 방송, 컴퓨터, 통신 산업간 융합동향과 국내 현실 분석을 중심으로", 중앙대학교 대학원 석사학위 논문, 1998. 12
- 김진수 · 권혁인 · 현병언, 중소기업의 전자상거래 도입 및 확산을 위한 중소기업진흥공단의 역할 및 추진방안에 관한 연구, 중소기업진흥공단, 1998
- 노재범, 산업지도를 바꾸는 e-Business, 삼성경제연구소, 1999
- 삼성경제연구소, 국내 기업의 e-Business 성공전략, 1999
- 삼성경제연구소, 디지털 시대의 경영전략, 1999
- 이장환 · 김영걸, "조직의 지식경영 관리체계 및 단계모델에 대한 탐색적 연구", KAIST ; 테크노 경영대학원 홈페이지, 1998.
- 장영, 국내외 e-Business 선도기업의 전략 및 시사점, 삼성경제연구소, 1999
- Bakos, J. Yannis, "Information Links and Electronic Marketplaces : The Role of Inter-organizational Information Systems in Vertical Markets," *Journal of Management Information Systems* , Fall 1991, Vol.8, No.2, pp.31-52
- Bakos, J. Yannis, "A Strategic Analysis of Electronic Marketplace," *MIS Quarterly*, Sep. 1991
- Cyrus F. Gibson and Richard L. Nolan, "Managing the four stages of EDP growth", *Harvard Business Review*, January-February, 1974.
- D. H. Drury, "An empirical assessment of the stages of DP growth", *MIS Quarterly*, Volume 7, Number 2, June 1983, pp. 59-70.
- EU, Green Paper on the Convergence of the Telecommunications, Media and Information Technology Sector and the Implications for Regulation, Bressels 3, December 1997
- John HagelIII, Arthur G. Armstrong, *Net.Gain*, Harvard Business School Press, 1999
- kalakota, R and A. Winston, *Frontiers of Electronic Commerce*, Addison-Wesley, 1996.
- Richard L. Nolan, "Managing the crises in data processing", *Harvard Business Review*, March-April 1978.

<홈페이지>

<http://www.dashin.co.kr>
<http://www.schwab.com>
<http://www.sejong.co.kr>
<http://www.e-trade.com>
<http://www.stockpia.com>
<http://www.sbmedia.co.kr>