

e-Business의 동향과 향후 전개 방향

The Trend of e-Business and hereafter development direction

이현식(HYUN-SIK LEE)*

요 약 (ABSTRACT)

많은 기업들이 e-Business를 적극 추진하고 있으나, 기대한 만큼의 경영성과를 올리고 있는 기업은 거의 없는 실정이며, 더 나아가 e-Business의 회의론까지 대두되고 있는 실정이다. 그럼에도 불구하고 e-Business는 Product & Service Leadership, Operational Excellence, Customer Intimacy 확보 차원에서 지속적으로 성장할 것으로 예상된다. 따라서 Off-line 기업의 IT 설비투자 확대, Off-line 기업과 온라인 기업간의 적절한 조화, 기업간 협력 활성화, 닷컴 기업의 경쟁력 확보 등이 갖춰지면 e-business는 향후 우리에게 새로운 도전과 기회를 제공할 것이다.

Key Word : e-Business, e-CRM, M-Commerce, Virtual Corporation, Value Chain

	목 차
I. 서론	IV. e-business의 도전과 기회
II. e-business의 동향	V. e-business의 향후 전개 방향
III. e-business 성장의 한계	참고문헌

I. 서론

최근 기업 경영의 최대 화두는 단연 e-business이다. 우리 기업에게 무한한 가능성과 파급효과를 제공할 것이라는 기대로 모두가 e-business의 적극적인 추진을 도모하고 있다. e-Procurement, MRO, e-ERP, e-SCM, e-CRM 등을 위해서 엄청난 시간과 투자비용을 아끼지 않고 있으며, 온라인 판매를 위한 웹사이트 개설 및 자체 물류 배송 체제 구축에도 한창이다.

이와 같은 e-business의 특징에 따라 많은 기업들이 세계시장에서 선점적 지위를 차지하고 경쟁력을 제고하기 위한 수단으로 e-business의 적극적인 추진을 도모하고 있다. 그러나 e-business가 기업에게 가져다 주는 무한한 가능성과 기대효과에도 불구하고, 현재 이렇다할 경영성과를 내고 있는 기업은 거의 없는 실정이다. 더욱이 나스닥과 코스닥 시장이 폭락하면서 닷컴기업과 e-business의 미래에 대한 회의론까지 대두되고 있다. 그러나 Off-line 기업의 IT 설비투자 확대, Off-line 기업과 온라인 기업간의 적절한 조화, 기업간 협력 활성화, 닷컴 기업의 경쟁력 확보 등이 갖춰지면

* 강릉대학교 사회과학대학 무역학과 조교수

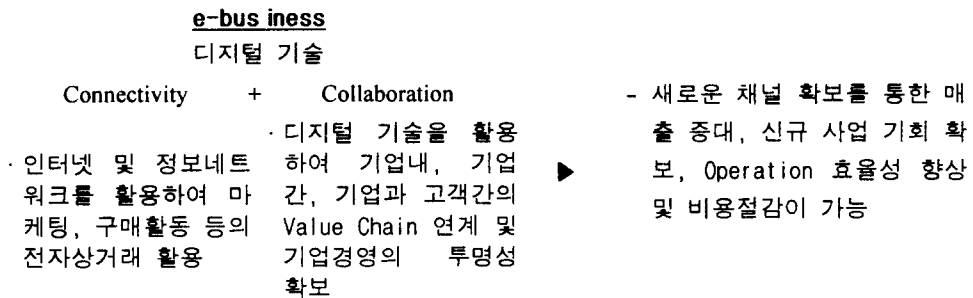
e-business는 우리에게 새로운 도전과 기회를 제공할 것이다.

따라서 본고에서는 e-business가 현재 직면하고 있는 위기의 실상과 동향, 그리고 e-business 성장의 한계에 대해 살펴보고, 이를 극복할 수 있는 방안을 모색해 보고자 한다.

II. e-business의 동향

인터넷이 기업의 사업 방식을 변화시키고 새로운 도전과 기회를 제공해 줄 것이라는 점에 대해 반론을 제기할 기업은 없다. 기업들은 인터넷이 제공하는 이러한 도전과 기회를 포착하기 위해 저마다 다양한 형태의 e-business를 전개하고 있다. 실제로 e-business는 제대로만 활용되면, 디지털 기술로 가능하게 된 Connectivity와 Collaboration을 통해 신규사업 전개, 매출 증대, 효율성 증대, 비용절감 등의 기회를 기업에게 제공해 줄 수 있다.

<그림 1> e-business의 기대 효과



1. e-business 추진 현황

e-business가 제공하는 이러한 도전과 기회를 포착하기 위해 활동 중인 기업의 동향을 보면 크게 두 종류로 구분할 수 있다. 하나는 순수 인터넷 기업의 급성장을 들 수 있다. 미국의 경우 95년까지는 매년 50억 달러의 벤처 자금이 창업기업에 투자되는데 그쳤으나, 그 후 97년 100억, 98년 300억, 99년에는 500억 달러 이상의 연평균 50% 정도로 가파르게 상승하고 있다. 이들 순수 닷컴 기업은 기존 기업의 고객을 흡수하여 시장 리더로 부상(Amazon, Priceline 등)하기도 하고, 가치사슬(value chain)의 중요한 단계를 장악하여 기존의 마진 구조를 파괴함으로써 새로운 시장을 형성(CheMatch 등 e-Marketplace 업체)하기도 하였다.

다른 하나는 기존 기업의 e-business 추진 활성화이다. 한 조사 결과에 의하면 기존 전통 기업 중 미국 기업의 80%, 한국 기업의 81%가 e-business를 추진하고 있거나 준비 중에 있는 것으로 나타났다. 이들 기업들은 고객 가치 제공에 필요한 가치사슬 전반을 변형시켜 기업 자체를 e-Company화(Cisco, Dell 등)하는가 하면, 별도의 닷컴 기업을 설립하여 e-business를 추진(Barnes & Noble의 bn.com 등)하기도 하고, 핵심 프로세스를 인터넷 기반으로 전환하여 기존 사업과 관련된 비용 절감,

서비스 질 제고, 시장 점유율 증대 등을 추구(GE, Ford 등)하기도 했다.

2. 닷컴 기업의 위기 상황

그러나 e-business를 추진하기 위해 설립된 많은 닷컴 기업 중 당초 기대한 만큼의 성과를 올리고 있는 기업은 거의 없다. 즉, 전자 상거래의 규모가 커지면서 이들 기업의 매출은 증가하고 있지만 미래 가능성과 수익성에 대한 기대는 그다지 밝지 못한 실정이다. 사업 영역에 관계없이 고가에 거래되던 닷컴 기업의 주가가 큰 폭으로 하락한 것이 이를 반영한 좋은 예라 할 수 있다. TheStreet.com이 제시하는 인터넷 주가 지수(아마존, 야후, eBay 등 24개의 대표적 인터넷 기업의 주가를 반영)를 보면, 현재(2001년 1월초 기준) 지수는 2000년 연중 최고치 대비 약 20% 수준에 불과한 것으로 나타나고 있다.

이에 더하여 인력을 감축하거나 사업을 정리하고 아예 철수하는 인터넷 기업도 속출하고 있다. 베네통의 지원 아래 한 때, 자산 가치 3억 달러를 상회하던 유럽 제일의 인터넷 의류 소매상인 boo.com*1)이 설립 6개월만에 도산한 것이나, 할리우드 영화를 판매하는 온라인 비디오 상점인 reel.com이 buy.com에 인수당한 것 등이 그 대표적 예라 할 수 있다.

경영성과 면에서도 닷컴 기업은 최악을 달리고 있다. 야후 파이낸스(Yahoo Finance)가 분석한 결과에 따르면, 지난해 상장하여 최악의 성과를 낸 11개 기업 중 73%인 7개 기업이 인터넷 기업이며, 그나마 99년 말 현재 미국 전통 기업이 설립한 닷컴 기업 중 27%는 수익을 창출하고 있는 것으로 나타나 오프라인에서 출발한 닷컴의 경우에는 상대적으로 양호한 모습을 보여주고 있다.

<표 1> e-business의 추진 성과

주가변화	-사업 영역에 관계없이 고가에 거래되던 닷컴 기업의 주가가 큰 폭으로 하락 ·현재 인터넷 기업 주가는 2000년 연중 최고치 대비 평균 80% 정도 하락한 상태			
사업철수	-인력을 감축하거나 사업을 정리하는 인터넷 기업도 속출하고 있음. ·최근 사업을 철수한 인터넷 기업 예			
예	기업	사업 분야	현금 소진액	철수 시기
	Bizbuyer.com	internet marketplace	7,000만 달러	2000.12.26
	BigWords.com	대학교재 retailer	3,000만 달러	2000.10.20
	Furniture.com	가구 retailer	4,500만 달러	2000.11.06
	WebHouse Club	역경매	3 억 달러	2000.10.04
	Reel.com	할리우드영화 retailer	9,000만 달러	2000.06.12
	Huspply.com	온라인 호텔 supplier	1,300만 달러	2000.11.10
이익창출	- 99년 말 현재 미국의 전통기업이 추진하고 있는 e-Biz.중 27%만이 수익을 창출하고 있음 **. - 지난해 상장하여 최악의 성과를 낸 11개 기업 중 8개 기업 (73%)이 인터넷 기업임. (Yahoo Finance 분석).			
* boo.com의 경우 철수 후 2000년 10월 새로이 사업을 시작하였음. ** 제조, 유통, 금융업 대상, informationweek.com, 1999. 12.				

1) boo.com의 경우 철수 후 2000년 10월 새로이 사업을 시작하였음.

III. e-business 성장의 한계

이상에서 살펴본 바와 같이 e-business를 추진한다고 해서 모든 기업이 좋은 경영성과를 거두는 것은 아니다. 물론 이처럼 경영성과가 좋지 않은 데는 여러 가지 이유가 있지만, 그 중에서도 e-business 실행 과정에서 기업들이 빠지기 쉬운 함정을 제대로 인식하지 못하는 데서 기인하는 바가 크다.

e-business 성장의 한계로 대두되고 있는 것으로는 제품과 서비스의 리더쉽(Product & Service Leadership) 부재, Off-line의 기반이 전제되지 않았다는 점, e-Marketplace가 제한되어 있다는 점, e-CRM 적용에 한계가 있다는 점 등을 들 수 있다.

1. 제품 & 서비스의 리더쉽 부재

인터넷은 새로운 거래업체의 탐색과 기존 거래선의 교체를 용이하게 하며, 이로 인한 탐색 및 교체 비용 저하는 결국 경쟁력 없는 기업의 도태를 보다 가속화시키고 있다. 즉, 기업·고객들이 거래선을 용이하게 탐색, 교체할 수 있게 됨에 따라 품질 및 서비스 제공에 있어 차별적 경쟁우위를 확보하지 못한 기업은 거래선을 잃거나 가격인하 압력으로 인해 오히려 수익구조가 악화되는 등 인터넷 환경은 품질 및 서비스 측면에서 경쟁우위를 확보하지 못한 기업에게는 오히려 위협 요소로 작용하고 있다.

<그림 2> 온라인 판매 성공기업의 특징

	<u>제품/서비스 리더쉽</u>	<u>인터넷 활용</u>	<u>효 과</u>
<u>Cisco</u>	- 라우터 등 네트워크 장비 분야에서 최고의 경쟁력 보유	- End-to-End Process 통합 (e-CRM, e-SCM)을 통해 기존 사업 전반을 e-비즈니스화	- 주식 시가 총액 세계1위 - 99년의 경우 고객 주문의 80%(98억 달러)를 전자상거래로 처리 - 20%의 생산성 향상, 8.25억 달러의 경비 절감 효과 달성
<u>Intel</u>	- 마이크로 프로세스 등 PC 부품 분야에서 최고의 경쟁력 보유	- 고객 중심의 인터넷 모델 도입 - 주문 및 주문처리, 고객에 대한 기술적 지원 등과 관련된 가치사슬상의 여러 기능을 대체 보완할 사업모델 도입	- 웹을 통해 10억 달러 이상의 매출 달성 - 맞춤형 고객정보를 제공, 고객 만족도가 90% 이상 - 99년 50%, 2001년에는 80%의 거래를 온라인으로 수행할 예정
<u>Dell</u>	- Direct Model에 기반한 고객 중심의 고품질 제품 개발력 - High Quality, Leading Technology가 Dell의 경영목표	- 전화, Fax를 활용한 Direct Model에 인터넷을 접목하여 명실상부한 온라인 기업으로 변신	- 99년 미국 PC 시장점유율 1위 - 고객 맞춤형 제품을 온라인 주문에서 선적까지 평균 36시간에 처리(경쟁사보다 2배 신속) - 재고 비용도 경쟁사 대비 1/8 수준

이와 관련하여 델 컴퓨터의 마이클 델 회장은 "오프라인에서 경쟁력이 없는 사업을 온라인화 한다고 해서 없던 경쟁력이 생기지는 않는다. 단지 온라인을 활용한 경쟁력 없는 사업으로 변할 뿐이다"라고 말함으로써 제품과 서비스 리더십의 중요성을 강조하고 있다.

실제로 e-business를 통해 높은 성과를 얻고 있는 기업은 제품과 서비스 측면에서 리더십을 확보하고 있다는 공통점을 지니고 있다. Cisco의 경우 라우터 등 Network 장비 분야에서 최고의 경쟁력을 보유하고 있으며, 이러한 경쟁력의 바탕 위에서 인터넷을 활용, e-SCM에서부터 e-CRM에 이르기까지 End-to-End Process 통합을 통해 기존 사업 전반을 e-business화 하였다. 이를 통해 Cisco는 99년 고객 주문의 80%(98억 달러)를 온라인상에서 처리하였을 뿐만 아니라, 20%의 생산성 향상과 8억 달러의 경비 절감 효과를 거두었다.

마이크로 프로세스 등 PC 부품 분야에서 세계 최고의 경쟁력을 보유한 Intel 역시 이러한 제품 리더십의 바탕 위에 주문 처리, 고객에 대한 맞춤형의 기술정보 지원 등과 같은 가치사슬상의 여러 기능을 대체·보완할 고객 중심의 인터넷 모델을 도입하였다. 그 결과 Intel은 온라인을 통해 매달 10억 달러 이상의 매출을 올리고 있으며, 고객 만족도도 90% 이상으로 향상시키고 있음에 주목할 필요가 있다.

2. 오프라인(Off-line)의 기반 취약

Off-line 기반이 취약한 닷컴 기업, 특히 실물 이동이 요구되는 온라인 사업을 하는 닷컴 기업은 경영상 적자를 벗어나지 못하고 있다. eToys나 Webvan 등 유명 닷컴 기업들도 아직까지 주문을 받을수록 손실이 더 발생하는 진퇴양난의 상황에 처해 있다. 이처럼 경영성고가 좋지 않은 이유로는 매출액 대비 과도한 주문 이행(Order Fulfillment) 비용과 마케팅·물류비용을 지출하고 있다는 점을 들 수 있으며, 이는 바로 Off-line의 뒷받침이 취약한 순수 닷컴 기업이 지니고 있는 본질적인 한계에서 비롯된 것이라 할 수 있다.

<그림 3> 순수 닷컴 기업의 경영 성과 및 이슈

	<u>Drugstore.com</u>	<u>Fogdog</u>	<u>Webvan</u>	<u>eToys</u>	
	조제약품	기타약품	Sports		
총수입(배송수입 포함)	64.07	23.50	61.82	81.30	62.00
제품원가	60.29	20.75	47.01	66.20	40.04
배송	0.80	4.88	9.01	18.00	12.00
주문이행	14.29	14.29	11.00	10.00	14.00
주문당 발생 손실	-11.31	-16.42	-5.20	-12.90	-4.04
		▼	▼	▼	

- 실물 이동이 필요한 On-line 사업의 경우 Off-line 의 뒷받침이 필수
- 효과적 주문이행 (Order fulfillment)을 위한 오프라인 배송 체제의 필요성 대두
- e-CRM 등을 통한 차별적/효율적 실행 전략의 중요성 증대
- 마케팅 비용의 과다 지출과 그 효과에 대한 부정적 시각 대두

자료 : Mckinsey Quarterly, 2000. No. 3

기존의 전통 기업이 설립한 닷컴 기업도 Off-line의 기반을 충분히 활용하지 못할 경우에는 순수 닷컴과 마찬가지로 바람직한 성과를 기대하기가 어렵다. 이에 대한 대표적 예로 bn.com을 들 수 있다. Barnes & Noble은 Amazon에 대응하기 위해 온라인 서점인 bn.com을 설립하여 기존 회사와는 독립적으로 운영하였다. 이 과정에서 bn.com은 서적의 구매와 관련해서는 Off-line 구매 채널을 활용, 통합구매를 함으로써 시너지 효과를 향유할 수 있었으나, 그 외 다른 분야에서는 Barnes & Noble이 지니고 있는 방대한 Off-line 역량을 전혀 활용하지 못하였다. 즉 bn.com은 주문, 배달 등 고객과의 인터페이스에서 기존의 물적 점포망을 활용하지 못해 독자적 물류 창고를 건설하였으며 주문 촉진, 픽업 편리성, 비용 절감 등의 측면에서도 커다란 비효율을 경험하였다. bn.com의 이러한 초기 대응은 Amazon의 성장을 저지하고 지속적 경쟁우위를 확보하는데 결국 실패하고 말았으며, 그 결과 2000년 8월 말 현재 매출액은 2억 7천 3백만 달러이나, 영업이익은 1억 6천 5백만의 적자를 기록하였고, 주가 역시 큰 폭으로 하락하였다.

3. e-Marketplace 기회의 제한

최근 많은 기업들이 참여하고 있는 e-Marketplace 역시 활용 효과 면에서 산업별로 큰 차이를 보이고 있다.

제품의 적합도와 거래 비효율성 정도를 기준으로 산업별 e-Marketplace 기회를 분석해 보면, MRO 등과 같이 e-Marketplace의 성립 및 활용 기회가 큰 산업과 메인 프레임 등과 같이 그렇지 못한 산업으로 구분할 수 있다.(<그림 4> 참조)

<그림 4> 산업별 e-Marketplace 기회

제품 적합도	<ul style="list-style-type: none"> · Raw material commodities · Retail utilities · Basic chemicals · Pulp & paper/Steel · Airplanes 	<ul style="list-style-type: none"> · PC · Standard semiconductor · Assembly components · Networking product · Travel Service
	<ul style="list-style-type: none"> · ERP Software · Turbines · Natural gas · Mainframes 	<ul style="list-style-type: none"> · Training service · Financial service · Freight · Heavy Machinery

거래 비효율성

* 거래 비효율성 : 시장의 Fragmentation의 정도, 정보 흐름의 비효율성, 유통/물류 단계의 복잡성
 제품 적합도 : 제품의 표준화 정도, Vendor 간의 구분/차별성 정도

자료 : Mckinsey Quarterly, 1998, No.1

따라서 B2B 사업을 전개할 경우에는 PC, MRO 등과 같이 e-Marketplace 기회가 큰 분야를 중심으로 해야 하며, 특히 임계점 이상의 구매자와 판매자를 조기에 확보할 수 있도록 산업내 다른 기업들과 공동으로 e-Marketplace를 구축하는 것이 필요하다. 반대로 시장 기회가 크지 않거나 역량이 부족한 기업의 경우에는 기 구축된 e-Marketplace를 본업 강화의 수단으로 활용하는 것이 바람직할 것이다.

한편, 신규 수익 창출 또는 자본 이득을 목적으로 하는 제3자 형식의 순수 e-Marketplace 형성은 매우 제한적일 가능성이 높다. 순수 e-Marketplace는 잉여 철강 제품과 같은 Commodity를 현물(spot) 거래하거나, 공급자와 구매자가 분산되어(fragmented) 있는 시장에서 성공적으로 운영될 가능성이 높다. 반면, 실제로 기업간 거래의 큰 규모를 차지하는 비범용 성격의 부품은 순수 e-Marketplace를 통한 거래보다는 소수 협력 업체와의 관계 강화를 바탕으로 장기거래가 이루어질 것으로 보인다. 또한 자동차, 항공 등과 같이 e-Marketplace의 성장 잠재력이 큰 산업의 경우에도 구매 업체가 직접 e-Marketplace를 구축하고 있는 실정이다.

이러한 순수 e-Marketplace 형성의 어려움을 반영하여 VerticalNet, Internet Capital Group 등 순수 e-Marketplace를 지향하고 있는 기업의 주가가 큰 폭으로 하락하였다. Verticalnet의 경우 2000년 1월 초 80달러 선에서 2000년 10월 중순 30달러 선으로 하락하였으며, Internet Capital Group도 같은 기간 180달러 선에서 20달러 선으로 하락하였다.

또한 순수 e-Marketplace를 지향하던 기업이 사업 내용을 변경하는 경우도 있는데, 예로서 Chemdex는 종래 거래 중개업체에서 e-Marketplace 구축의 인프라를 제공하는 업체(Infrastructure Builder)로 변신하기도 했다.

4. e-CRM 적용의 제한

e-business 전개의 핵심 수단인 e-CRM의 적합성 역시 산업 특성에 따라 상이하다. 따라서 CRM 시스템을 구축하기에 앞서 고객 접촉 방법, 고객 접촉 빈도, 고객 생애 가치 등의 관점에서 각 산업을 분석해서 CRM을 통해 얻을 수 있는 효과를 파악한 후, CRM 전략을 수립해야 한다.

고객 접촉 방법의 측면에서 e-CRM은 고객과의 직접적인 접촉 채널을 보유하고 있는 산업에 유리하다. 즉, 금융업처럼 지점이나 영업망을 통해 실명화된 고객 데이터 입수가 용이한 경우에는 e-CRM 적용이 용이하나, 가전과 같이 양판점, 대리점 등과 같은 간접 유통 채널을 통해 고객 데이터를 확보해야 하는 경우에는 정확한 정보를 획득하기 어렵기 때문에 실행에 어려움이 따른다.

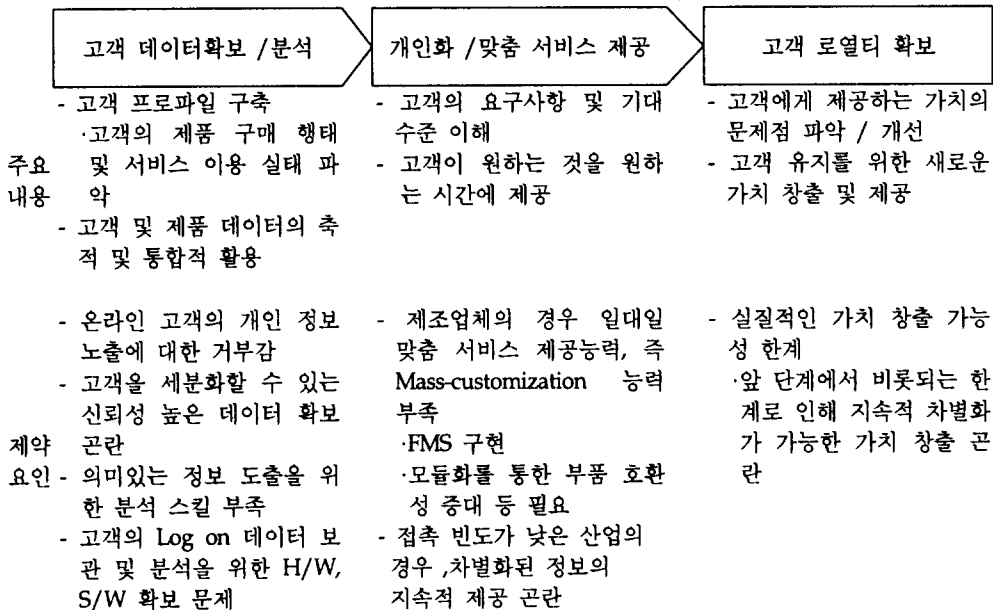
고객 접촉 빈도의 경우 e-CRM은 고객과의 접촉 빈도가 높아 고객의 제품 구매 행태 분석 및 데이터 갱신이 용이한 산업에 유리하다. 즉, 자동차나 가전의 경우, 구매 후 사용 기간이 길기 때문에 최신 데이터의 확보가 용이하지 않다. 반대로 주유소의 경우에는 고객 접촉 빈도가 높아 포인트 제공 등의 유인을 통해 고객에게 친근감을 제공하는 것이 가능해 e-CRM 적용에 보다 유리하다고 할 수 있다.

고객 생애 가치의 측면에서 e-CRM은 고객의 생애 가치가 큰 산업, 즉 CRM을 통해 고객으로부터 얻을 수 있는 가치가 투입된 비용에 비해 상대적으로 높은 산업에 유리하다. 자동차의 경우에는 고객 1인을 잃을 때의 기회 손실이 매우 크나, 학용품의 경우에는 고객의 생애 가치가 작음에 유념할 필요가 있다.

e-CRM은 추진 과정에서도 데이터 확보 및 분석 스킬 문제, 새로운 가치 창출 가능성 문제 등 현실적인 제약 요인이 산재해 있으며, 이것이 해결되지 않으면 그 효과를 기대할 수 없다. 데이터 확보·분석면에서는 고객이 개인 정보 노출에 대해 거부감을 지니고 있어 신뢰성 높은 데이터를 확보하기가 곤란하며, 데이터를 확보하였다 하더라도 이에 대한 분석 스킬 축적이 미흡하여 의미 있는 정보 도출에 한계가 있을 수 있다. 또한 방대한 고객 Log on 데이터의 보관 및 분석을 위한 H/W, S/W 확보도 현실적인 문제점으로 작용할 가능성이 있다.

서비스 제공 면에서는 고객이 원하는 것을 원하는 시간에 제공할 수 있는 일대일 맞춤 서비스 제공 능력 특히, 제조업체의 경우에는 Mass-customization 능력 부족이 e-CRM 추진의 장애요인으로 작용하기도 한다. 따라서 고객 로열티 확보를 위해서는 앞 단계에서 비롯되는 한계를 해결함으로써 차별적인 가치를 창출할 수 있는 기반을 마련하는 것이 무엇보다 중요하다.

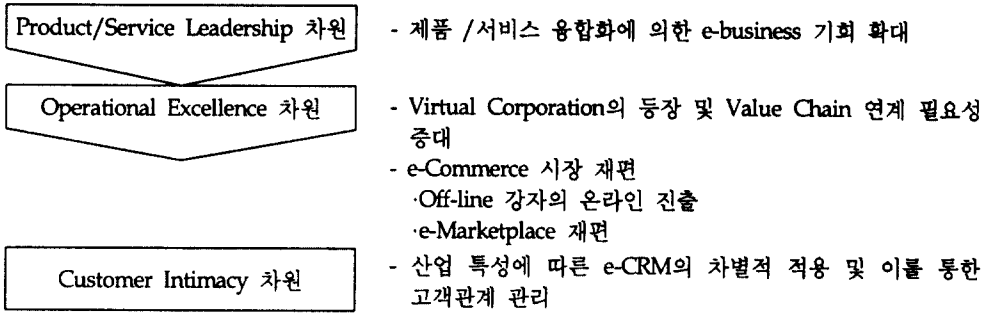
<그림 8> e-CRM의 추진 과정상 제약 요인



IV. e-business의 도전과 기회

e-business가 지닌 몇 가지 함정도 불구하고 e-business는 Product & Service Leadership, Operational Excellence, Customer Intimacy 확보 차원에서 지속적으로 성장해갈 것이다.

<그림 6> e-business의 성장 촉진 요인



1. 융합화로 인한 새로운 사업기회의 등장

디지털 기술의 발달에 따른 산업 및 기술의 융합화로 인해 e-business와 관련된 새로운 사업기회 창출이 가속화될 것이다. 이러한 융합화의 발생 요인은 기술, 고객, 기업의 세 측면에서 살펴볼 수 있다.

먼저 무선 인터넷 기술, 디지털 화상 기술, 네트워크 기술 등 디지털 기술의 발달로 인해 기술의 융합 가능성이 증대되었으며, 이에 따라 제품·서비스와 정보 콘텐츠의 결합이 활성화되고 있다. 고객들도 보다 편리한 솔루션에 대한 필요성을 인식, 새로운 부가가치에 대한 요구를 강하게 표출하고 있으며, 기업 또한 고객의 요구 사항에 대한 대응과 새로운 시장 창출을 통해 성장을 도모하는 등 다양한 기술과 산업의 융합으로 인해 새로운 사업기회가 창출되고 있다.

예컨대 소니는 디지털 가전과 IT/통신을 융합한 새로운 제품을 개발하고 있으며, 특히 PlayStation 2를 홈 엔터테인먼트의 중심으로 성장시킬 계획으로 있다. 즉, PlayStation 2를 활용, 부품과 규격면의 표준화(de facto standard)를 장악함으로써 PlayStation 2가 게임기, PC, DVD 플레이어에 이르기까지 디지털 시대의 홈 엔터테인먼트의 중심으로 자리매김할 수 있도록 융합화를 추진하고 있다. 이와 함께 소니는 디지털 TV, Set-top Box, VAIO PC, Mobile/PDA, PlayStation 2 등 4가지 하드웨어로 하여금 다양한 콘텐츠를 수신하는 네트워크의 게이트웨이 역할을 수행하도록 추진하고 있다. 소니는 또한 이러한 디지털 디바이스 개발 역량에다 콘텐츠 및 플랫폼 관련 역량을 융합함으로써 디지털 환경 하에서 나타나는 새로운 e-business 기회에 적극적으로 대응해 가고 있다.

한편, 융합화로 인해 서비스 분야에서 M-Commerce가 활성화될 가능성이 높다. M-Commerce는 개인용 서비스에서 B2B에 이르는 다양한 영역에서 활용 가능할 것으로 보인다. B2C에서는 개인정보 관리, 커뮤니티, 교통·지리 검색, 원격 진료, 오락, 금융, 파일전송, 물품 구입, 예매 등의 분야에서 활용 가능하며, B2B에서는 구매, 배송 추적, 대금 결제, 물류 관리 등의 분야에서 활용 가능할 것이다.

실제로 많은 일본 기업들이 NTT DoCoMo의 i-mode 서비스를 활용하여 사업을 활발히 전개하고 있다.

<그림 7> i-mode 서비스의 활용 예

	내 용
제휴 선 소니 (So-net)	- i-mode와 제휴를 통해 10대 사용자들 타겟으로 한 콘텐츠 비즈니스 사업을 전개 - 비디오 렌탈 상점인 「TSUTAYA」를 운영
문화/편리성 클럽 (CCC)	- 웹사이트의 액세스 로그로부터 회원의 기호를 판단하고, 렌탈 개시일에 i-mode 를 통해 고지 - 온라인 서비스 회원 29만 명 중 14만 명을 i-mode를 통해 획득
기노쿠니아 서점 NKB	- 연간 약 20억 엔의 전체 온라인 매출 중 i-mode를 통한 주문이 10%를 차지함. - 할인 쿠폰을 제공, 광고주의 음식점에 고객을 유치
리쿠르트 Pocket ISIZE	- 고객 니즈에 부합하는 부동산 물건 및 자동차 구매 정보 제공 - 축적된 데이터로부터 사용자의 행동/기호를 분석하고 고객 개개인의 니즈에 부합하는 정보를 선택, i-mode 단말로 제공
일본어어 시스템 (JAS)	- i-mode로 항공권 예약 서비스 제공, 전체 온라인 예약의 14% 차지 - 출장 등 PC가 없는 상황에서도 편리하게 예약이 가능



- M-Commerce는 개인용 서비스에서 B2B에 이르는 다양한 영역에서 활용이 가능할 것임 .
 - B2C : 개인정보관리, 커뮤니티, 교통·지리 검색, 원격진료, 오락, 금융, 파일 전송, 물품 구입 및 예약 등
 - B2B : Procurement, 배송 추적, 대금 결제, 물류 관리 등

그러나 M-Commerce가 활성화되기 위해서는 소비자들의 관심과 정보공개권(permission) 확보, 기술 및 콘텐츠 문제 등과 관련된 과제가 선결되어야 한다. Jupiter Communications가 미국 소비자를 대상으로 조사한 결과에 의하면, 휴대전화를 소지하지 않은 응답자의 56%, 휴대전화 이용자의 48%가 m-Commerce 혹은 무선 인터넷 서비스를 이용할 생각이 없다고 응답하고 있다. 또한 휴대전화 위치정보 서비스가 상용화될 경우, 이를 활용한 새로운 형태의 상거래(고객 위치와 자사 점포와의 거리를 파악, 할인정보 등을 제공함으로써 구매 유도)도 가능할 것으로 판단되나, 이는 사생활 보호 및 고객 정보공개권(permission) 퍼미션 확보 등이 선결된 후에나 활성화될 수 있을 것으로 보인다.

기술적인 면에서도 전송 속도 등에서 유선 인터넷 수준의 화면 및 이미지 정보를 제공하는데 한계가 발생할 수 있으며, WAP(Wireless Application Protocol), ME(Mobile Explorer), i-mode 등 다양한 기술 표준이 등장하고 있어 투자 비용 및 기술 습득 면에서 많은 부담이 발생할 것이다. 또한 조작성 용이하게 하고 불필요한 네비게이션을 최소화할 수 있도록 개인의 기호나 관심, 개인이 처한 시간적·공간적 상황에 적합한 사이트를 구성할 필요가 있다.

콘텐츠와 관련해서는 개별 고객의 특성에 적합하도록 맞춤화가 필요하다. 즉, 개인정보 관리와 같이 초보적인 차원의 것에서부터 개인의 관심사에 근거한 정보나 뉴스의 선별 제공, 개인의 기호에 근거한 자동 쇼핑목록 작성, 나아가 위치기반 서비스와 관련된 콘텐츠에 이르기까지 다양한 콘텐츠의 뒷받침이 필요할 것이다.

합리적인 요금체계를 통한 사용자 부담 경감도 가장 현실적인 과제 중의 하나이다. NTT

DoCoMo가 성공할 수 있었던 이유 중의 하나도 정보량을 기준으로 한 저렴한 요금 부과 정책에 있었음을 간과해선 안된다.

2. 가상 기업(Virtual Corporation) 활성화 및 가치사슬(Value Chain) 연계

1) 가상 기업(Virtual Corporation) 활성화

디지털 기술의 발달로 개별 Value Chain상에서 최상의 역량을 지닌 기업들이 파트너십을 형성하여 다양한 사업 모델을 수행하는 Virtual Corporation이 활성화될 것으로 보인다. Virtual Corporation은 디지털 기술의 발달로 인한 탐색·교체 비용 감소, 이에 따른 차별적 경쟁우위 확보 및 선택과 집중의 필요성 증대 등으로 인해 향후 더욱 활성화될 것이다. 즉, 디지털 기술의 발달로 인해 관련 정보의 검색, 타 기업과의 정보 공유, 거래 업체의 변경 등이 매우 저렴하고 용이하게 이루어질 수 있게 됨에 따라 차별적 경쟁우위를 확보하지 못한 기업은 경쟁에서 도태될 수밖에 없게 될 것이다. 따라서 기업들은 자신이 가장 잘 할 수 있는 분야에 역량을 집중하고, 이를 바탕으로 Value Network에 참여, 사업 활동을 수행하게 될 것이다.

이미 선진 기업들은 Virtual Corporation 활성화에 대비하여 자사의 위치정립(position)을 명확히 하고 있음을 알 수 있다. 소니의 경우 설계·플랫폼 회사인 EMCS (Engineering, Manufacturing and Customer Service)를 신설, 독립시킴으로써 개별 사업 부문은 통합 조정자 역할을 강화하고 있으며, EMCS는 생산 부문에 역량을 집중하도록 하고 있다. 소니의 개별 사업 부문은 생산기능은 분리하고 전략 및 상품 기획, 브랜드 구축 등 통합 조정자 역할 수행에만 중점을 두고 있다. 반면, 2000년 후반에 신설된 EMCS는 설계 생산 부문에 역량을 집중하며, 소니 이외 메이커의 물량도 주문 받아 생산하는 전문 생산업체로의 발전을 추구하고 있다. 이 외에도 소니는 일본과 대만에 있는 생산 공장 2개를 솔렉트론에 매각하고, 일부 제조 활동을 위탁하기로 합의하였다.

포드의 경우도 자사는 엔진과 같은 핵심 분야와 브랜드 및 고객관계 구축 등 보다 높은 부가 가치를 창출할 수 있는 분야에 집중하는 한편, 비핵심적이고 많은 자본이 소요되는 부분에 대해서는 아웃소싱을 추구하고 있다. 포드는 자동차 부품을 전문적으로 생산하는 자회사인 Visteon을 완전히 분리시킨 후, 생산 부문의 기술적 역량을 바탕으로 자동차 산업에서의 Leading Supplier를 지향하고 있다. Visteon의 99년 매출은 190억 달러이며, 현재 12%에 머무르고 있는 비포드분 매출을 2002년까지 20% 정도로 높일 계획을 세우고 있다.

한편, 통합 조정자로서의 위치정립을 강조하고 있는 소니나 포드와는 달리 솔렉트론(Solectron)은 OEM 생산 관련 핵심 역량을 확보, 이 분야에서 세계 리더 기업으로 성장하고 있다. 솔렉트론은 현재 PC, 컴퓨터 주변기기, 워크스테이션/서버, 휴대폰, 네트워크 장비, 통신 장비 등을 OEM 생산하고 있으며, 이러한 OEM 생산 역량을 바탕으로 Pre-Manufacturing 분야인 기술 및 디자인 개발과 Post-Manufacturing 분야인 Repair 서비스 등으로 활동 영역을 넓혀가고 있다. 솔렉트론은 프로세스 효율화, 고객 및 공급자와의 협력 촉진 등 본업을 강화하기 위한 수단으로 e-business를 적극적으로 활용하고 있다.

2) 가치사슬(Value Chain) 연계

Virtual Corporation이 활성화되고 기업 및 고객과의 Connectivity가 높아짐에 따라 기업들은 협

력 업체 및 고객 네트워크를 통합, 상호간의 정보를 공유하고 협력을 강화함으로써 효율적인 Order Fulfillment를 수행하고 고객 니즈에 신속하게 대응하는 등 Value Chain 활동의 효율성을 높여나갈 것이다.

Gartner Group은 2001년까지 70% 이상의 기업이 Value Chain상의 협력 업체들과 수요, 재고, 주문 상황 등에 대한 정보를 공유할 것이라고 예측하고 있다. 이러한 Value Chain 연계는 향후 C-Commerce(Collaborative Commerce)의 형태로 더욱 활성화될 것으로 보인다.

SCM 측면에서는 파트너와의 협력을 전략적 자산으로 인식하고 Supply Chain의 유연성과 스피드를 활용한 경쟁우위 확보에 주력할 것이며, CRM 측면에서는 고객 정보와 고객 관계를 전략적 자산으로 인식하고 개별화된 고객 서비스를 제공하는데 주력할 것이다.

포드는 자동차 산업의 e-Marketplace인 Covisint를 활용하여 여러 협력 업체와의 Value Chain 통합을 구축하고 있다. 포드는 이를 통해 거래 비용을 건당 150 달러에서 15 달러로 절감하고 있으며, 협력 업체도 수요 변화를 즉시 인지할 수 있게 됨에 따라 사전 신속한 대응이 가능하게 되었다.

델 역시 공급 업체와 자사의 생산 시스템, 그리고 고객 등과 관련된 기업의 전체 Value Chain을 효과적으로 연계하는 DDM(Dell Direct Model)을 구축함으로써 고객 주문 처리 및 서비스 활동에 신속히 대응하고 있다. 또한 공급 업체와 관련해서는 Valuechain.Dell.com을 통해 고객의 주문 정보와 회사의 재고 정보 등을 협력 업체와 공유함으로써 협력 업체는 평균 20분내에 필요 부품을 제공할 수 있게 되었다. 고객과 관련해서는 Dell.com을 통해 고객이 원하는 사양이나 사전 조립 모델을 온라인으로 주문받아 back-office Procurement 시스템 및 생산부서로 전달한다. 또한 support.dell.com을 운영하여 고객에 대한 제반 서비스도 제공하고 있다. 한편, 내부 생산 시스템 측면에서는 Build-to-order Manufacturing System 및 Cell-based Production System을 구축, 부품 도착 후 4시간만에 맞춤형의 제품을 생산하여 물류협력 업체를 통해 고객에게 제품을 전달하고 있다.

3. e-Commerce 시장의 재편

1) B2C

현재 B2C 기업은 태동기(94~96), 고성장기(97~98), 경쟁 심화기(98~99)를 거쳐 조정기(2000~)에 있으며, 현재 조정기 단계에서 치열한 경쟁으로 인해 대부분이 사라질 것으로 예상된다. Fortune(2000. 10. 30)은 순수 닷컴 기업의 99%~95%는 수익창출에 실패할 것으로 예측한 바 있으며, Softbank는 1/3은 도산, 1/3은 인수되어 사라질 것이며, 나머지 1/3도 안심할 수 없는 상황으로, Merrill Lynch 역시 3/4이 도산하거나 흡수되어 사라질 것으로 전망하고 있다.

이러한 치열한 경쟁 속에서 향후 B2C 기업의 생존 여부는 주어진 분야에서 인터넷을 얼마나 효율적으로 활용하여 사업을 수행할 수 있는가에 달려 있다. 순수 닷컴의 경우에는 온라인 상에서 거래가 완결될 수 있는 사업을 하는 기업의 생존 가능성이 높을 것이다. 물리적 제품의 흐름이 필요한 경우에는 오프라인에 기반을 두고 있는 기업의 생존 가능성이 높을 것으로 보인다.

2) B2B : e-Marketplace

B2B의 e-Marketplace간에도 시장 주도권을 잡기 위한 치열한 경쟁이 예상되어 업계 재편이 불가피할 전망이다. B2B의 시장 규모는 빠른 속도로 커지고 있으나 경쟁사 역시 이에 비례하여 증가하

고 있다. MRO 등 Commodity 분야에서 순수 e-Marketplace의 형성이 가능성이 높으나 경쟁 역시 치열할 것이며, 독자 구축보다는 산업내 기업들이 공동 구축한 e-Marketplace가 활성화될 것이다. 전략적 제휴, 인수·합병 등을 통한 업계 재편 과정에서 산업내 경쟁력을 갖춘 2-3개의 e-Marketplace 만이 살아남을 가능성이 높다.

e-Marketplace가 경쟁에서 살아 남기 위해서는 충분한 거래 물량의 확보, 부품 분류체계 등의 표준화, 기업 시스템 및 타 e-Marketplace와의 연계·통합성 확보, 거래 제품의 품질 및 거래 이행에 대한 신뢰성 확보, 물류·결제·인증·보안 등 기업이 필요로 하는 일련의 프로세스를 일괄적으로 지원하는 서비스 제공 등의 역량을 필수적으로 확보해야 할 것이다.

3) B2B : C-Commerce

Gartner Group은 2004년까지 B2B의 핵심은 C-Commerce(Collaborative Commerce)가 될 것이라고 전망하고 있다. 여기서 C-Commerce란 경영기획에서부터 설계, 생산, 물류, 판매 등 기업 활동 전반의 업무 흐름에 걸쳐 기업간 협업과 지식 공유를 통해 수익을 창출하는 모델을 의미한다. B2B에서 기존의 e-Commerce와 C-Commerce의 차이점을 비교하면 다음과 같다.

<표 2 > B2B에서의 e-Commerce와 C-Commerce의 비교

	e-Commerce	C-Commerce
Content	제품 카탈로그 (Product Catalogs)	풍부한 정보 자산 (Rich Information Assets)
Community	사전에 규정된 거래 파트너 (Pre-defined Trading Partners)	사이버 마켓 (Cyber Market)
Commerce	구매, 판매, 경매 (Buy, Sell, Auction)	협력적인 비즈니스 프로세스 (Collaborative Business Process)
Collaboration	메시지 교환 (Exchange Messages)	지적 자본 교환 (Exchange Intellectual Capital)

자료 : Gartner Group

B2B에서 C-Commerce가 관심의 대상이 되고 있는 가장 큰 이유는 디지털 기술을 활용하여 전 세계를 네트워크로 보다 용이하게 연결시킬 수 있게 됨으로써 개별 기업들이 가치사슬상의 주요 활동을 직접 소유하지 않고, 전략적 제휴·아웃소싱을 통해 보다 효율적으로 기업 성과를 제고시키는 것이 가능해졌기 때문이다. 결국, C-Commerce의 목표는 개별 가치사슬 부문에서 핵심 역량을 보유한 기업들이 서로 연계하여 다양한 사업 모델을 수행하는 Virtual Corporation을 완성하는데 있다고 할 수 있다. 왜냐하면 가상 기업을 통해 제품 기획에서 설계, 제조, 생산, 판매, 구매, 물류에 이르는 모든 기업 활동을 거래 파트너와 실시간으로 협력함으로써 비용 절감 및 새로운 수익 창출을 기대할 수 있기 때문이다.

이러한 C-Commerce의 활성화에 대비하여 기업은 우선 자신이 경쟁력을 가지고 있는 분야에 보다 집중함으로써 해당 분야에서 명확한 핵심 역량을 확보하고, 타 분야에서는 다른 기업과의 제휴 및 파트너십 강화를 통해 사업을 수행해 나가려는 노력을 기울여야 한다.

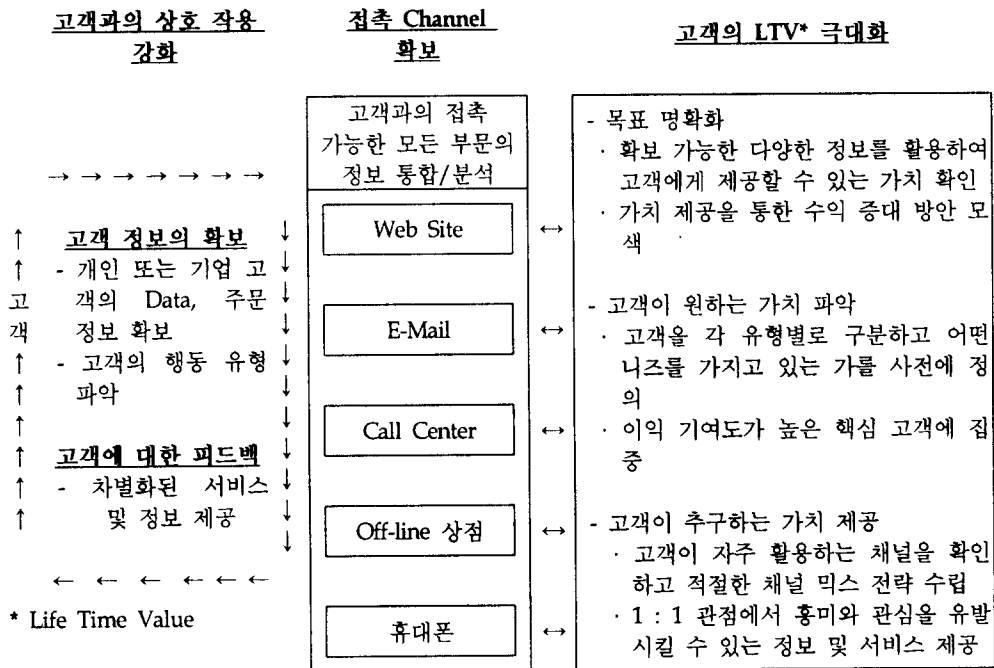
다음으로 개별 기업체와 협력 관계를 형성할 수 있는 시스템 구축이 필요하다. 즉, 기업 내부뿐만

아니라 협력 기업 및 e-Marketplace 등을 포함한 기업 외부와의 정보 교환 및 거래가 가능할 수 있도록 시스템을 정비해야 한다. 물론 이를 위해서는 거래 및 정보 교환을 위한 데이터 및 프로토콜의 표준화, 거래인증, 보안 등의 문제가 해결되어야 함은 물론이다.

4. e-CRM의 차별적 적용 확대

효율적인 CRM 활용을 통해 여러 고객과의 접촉 채널 확보, 이를 활용한 고객과의 상호작용 강화 및 고객의 Life-time Value(LTV) 극대화 방안 모색 등의 노력이 활발히 전개될 것이다. 특히, 고객의 LTV 극대화를 위해서는 먼저 확보 가능한 다양한 정보를 활용하여 고객에게 제공할 수 있는 가치와 수익 증대 방안을 확인하는 등 목표를 명확히 설정하고, 다음으로 고객을 유형별로 구분하여 이들이 진정으로 원하는 가치가 무엇인지를 파악한 후, 일대일 관점에서 고객이 추구하는 가치를 제공할 수 있어야 한다. CRM에 대한 명확한 목표와 전략 없이 단순히 솔루션만 도입하는 경우에는 '수집된 자료는 방대하나, 정작 유용한 고객 정보는 없는(data rich, but information poor) 현상이 나타날 수 있다.

<그림 8> e-CRM의 활성화



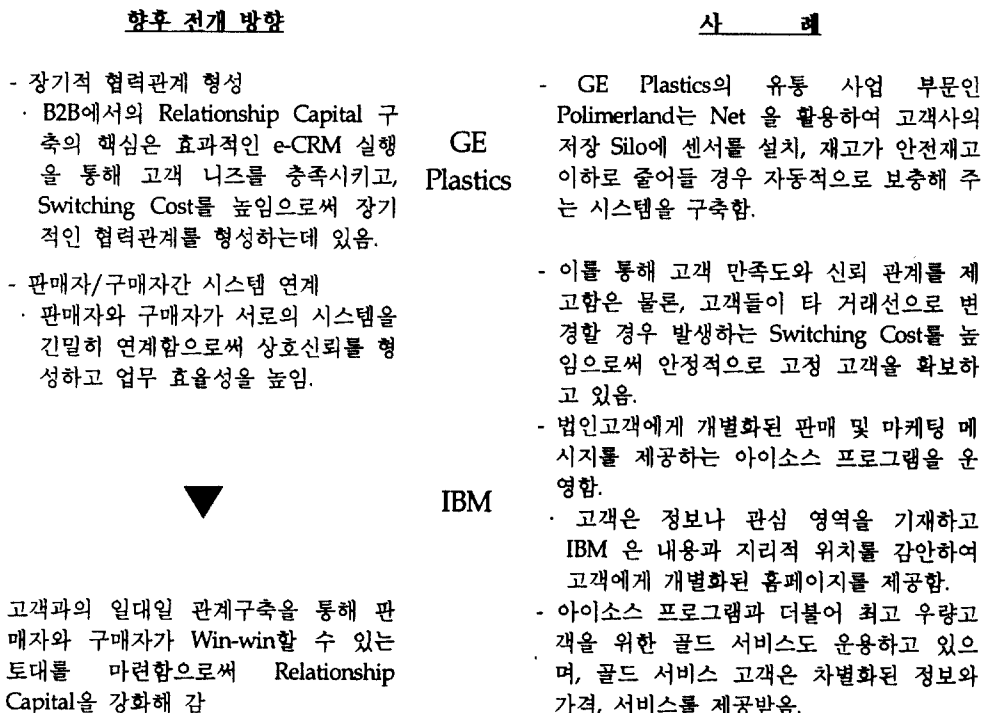
고객의 LTV 극대화를 위한 e-CRM의 적용은 사업 특성에 따라 차별적으로 이루어질 가능성이 높다. e-CRM의 적합도가 높은 산업, 즉 통신 서비스, 증권, 금융 등의 경우에는 맞춤형 서비스 제공, 교차 판매 및 업셀링 추구 등을 포함한 다양하고 통합적인 고객관계를 추구하는 방향으로 e-CRM이

전개될 것이며, 이에 따라 인프라도 전사적 차원에서 back office · front office 시스템 및 e-Commerce를 통합한 CRM 솔루션을 도입하는 방향으로 구축될 것으로 보인다. 반대로 e-CRM의 적합도가 낮은 산업, 즉 전자, 산업재 제조 등의 경우에는 고객 접점 확대, 고객 서비스 향상, 자사 제품의 홍보 및 고객 친밀감 형성 등 상대적으로 제한된 목적으로 e-CRM이 전개될 것이며, 따라서 인프라 면에서도 매출 증대와 비용의 균형을 고려하여 점진적으로 투자가 이루어질 것으로 보인다. 즉, 처음부터 첨단 IT 기술을 갖출 필요는 없을 것이다.

B2B에 있어서도 기존의 거래/수주 지향적인 전략에서 솔루션 제공 및 고객 지원 중심의 전략으로 전환함으로써 고객과의 관계(relationship)를 더욱 강화해갈 것이다. B2B에서의 고객과의 관계 구축의 핵심은 효과적인 e-CRM 구축을 통해 고객 니즈를 충족시키고, 스위칭 코스트를 높임으로써 장기적인 협력관계를 형성하는데 있다. 이를 위해서는 판매자와 구매자가 서로의 시스템을 긴밀히 연계함으로써 상호 신뢰와 업무 효율성을 높이고 서로 상생(Win-win)할 수 있는 토대를 마련하는 것이 필요하다.

예컨대 GE Plastics의 유통 사업 부문인 Polymerland의 경우, Net을 활용하여 고객사의 저장 사일로(silo)에 센서를 설치, 재고가 안전 재고 이하로 줄어들 경우 자동적으로 이를 보충해주는 시스템을 설치하였다. 이를 통해 Polymerland는 고객 만족도와 신뢰 관계를 제고함은 물론 고객들이 타 거래선으로 변경할 경우 발생하는 스위칭 코스트를 높임으로써 안정적으로 고정 고객을 확보하고 있는 것이다.

<그림 9> B2B에서의 대고객 관계 구축 방향 및 사례



IBM 또한 법인 고객에게 개별화된 판매 및 마케팅 메시지를 제공하는 아이소스 프로그램을 운영하고 있다. 뿐만 아니라 최고 우량 고객을 위한 골드 서비스도 운영하여 이들에게 일반 고객과는 차별화된 정보와 가격 및 서비스를 제공하고 있다.

V. e-business 향후 전개 방향

e-business는 Product & Service Leadership, Operational Excellence, Customer Intimacy를 확보하는 방향으로 움직이고 있으며, 이러한 세 가지 방향에 부합하지 않는 e-business 활동은 결국 가치 창출에 실패하여 사라지게 될 것이다. 이는 디지털 환경에서도 가치 창출이라는 기업의 기본적인 존재 의미를 충족시키지 못하는 경우에는 생존하기 어려우며, 인터넷을 활용한 비즈니스라고 해서 예외가 될 수 없음을 의미한다.

이러한 e-business의 발전 방향에 비추어볼 때, e-business 전개 전략은 e-business 전략 방향, 운영 효율성 및 시너지, 고객과의 관계 등의 세 가지 측면에서 그 방안을 찾을 수 있다.

e-business를 전개함에 있어서 먼저 e-business를 통해 기업의 비전 및 전략 과제를 어떻게 효율적으로 달성할 것인가를 고려하여 e-business의 전략 목표를 명확히 해야 한다. e-business는 기업의 비전 및 전략 과제를 달성하기 위한 수단이다. 즉, e-business의 수행 자체가 목적이 될 수 없으며, 비전 달성 및 기업 가치 제고에 도움이 되지 않는 e-business는 실행되어서는 안된다는 사실을 유념할 필요가 있다. 또한 중장기적 관점에서는 Virtual Corporation의 활성화에 대비하여 자사의 역할을 점진한 후 적절한 위치정립(position)을 설정해야 한다.(<그림 10> 참조)

<그림 10> Virtual Corporation 등장시 위치정립 대안

	통합/조정자(Orchestrator)	부문 역할 수행자(Layer Mastery)
정의	<ul style="list-style-type: none"> - 강력한 브랜드, 핵심 정보 통제, 특허 등의 핵심 역량을 활용하여 전체 가치 사슬에 물려 있는 타 기업들의 활동을 통합/조정 - 비전략적, 자본 집중적인 부분은 직접 소유하지 않고, 아웃소싱 활용 	<ul style="list-style-type: none"> - 전체 가치 사슬 중 자사의 역량을 고려, 가장 큰 가치 및 수익을 창출할 수 있는 분야에 집중함으로써 해당 분야의 핵심 기업으로 성장
사례 기업	- Sony, Ford, Cisco 등	- Solectron(주문 생산), Ingram Micro(컴퓨터 유통)
KSF	<ul style="list-style-type: none"> - 고객이 신뢰 가능한 강력한 브랜드 확보가 핵심 - 자사와 협력업체간의 상호 작용을 유연하고 생산적으로 이끌 수 있는 관리 능력 확보 - 동일한 전략을 모방하여 시장에 진입하려는 경쟁자에 대한 효과적 대처 능력 확보 	<ul style="list-style-type: none"> - 가치 사슬의 해당 부문에서 핵심으로 대표 될 수 있는 자산/역량 확보 - 일정 수준 이상의 고객 확보 능력 및 유지 가능성

둘째로, Value Chain의 연계를 통해 운영 효율성을 제고해야 한다. Value Chain의 연계 또는 통합은 기업 주도형과 Marketplace 활용형으로 구분 가능하며, 제품의 성격 및 상황에 따라 상호 보

완적으로 활용하는 것이 바람직하다. 기업 주도형 모델은 하나의 기업이 중심이 되어 다양하게 얽혀져 있는 공급 및 수요 사슬을 연계하여 Marketplace를 구성하는 것을 의미하며, Cisco, Dell 등이 활용하고 있다. 기업 주도형 모델은 협력 업체와의 지속적 관계 구축이 중요한 경우에 유용하며, 시장 지배력과 bargaining power를 갖추어져 있어야 한다. Marketplace 활용 모델은 제3자가 운영하는 Marketplace 또는 컨소시엄 형태로 공동 구축한 Marketplace를 활용하는 것을 의미하며, VerticalNet, Covisint 등이 대표적이다. 이 모델은 범용 제품의 구매와 같이 다양한 공급 업체의 모색을 통한 구매 비용의 절감 및 프로세스 효율화를 추구하는 경우에 유용하다.

셋째, Hybrid 전략 실행을 통해 온라인과 오프라인의 시너지 효과를 도모해야 한다. 성공적인 Hybrid 전략 수행을 위해서는 목표 고객을 명확히 하고 이들의 니즈 충족을 위해 온라인과 오프라인의 자산을 적절히 활용해야 하며, Hybrid 모델 구축을 통해 새로운 수익을 창출할 수 있는 방안을 모색해야 하는 등의 전제 조건이 충족되어야 한다. 특히, Hybrid 전략 추진시에는 채널 갈등 문제가 수반될 가능성이 높으므로 고객 유형과 제품 특성에 따라 적절한 채널 전략을 활용하는 것이 바람직하다. 채널 전략의 대안으로는 채널 대체, 채널 지원, 채널 분화의 세 가지가 있을 수 있다. 첫째, 채널 대체는 동일한 제품과 브랜드를 가지고 점차 기존 채널을 대체해 가는 전략으로서, 제품의 표준화 정도가 높은 경우와 온라인으로 거래가 완료 가능한 경우에 유용하다. 둘째, 채널 지원은 온라인과 오프라인의 역할 차별화를 통해 상호 보완적 관계를 유지하는 전략으로서, Touch & Feel에 대한 고객 니즈가 큰 경우에 유용하다. 셋째, 채널 분화는 차별적인 제품과 브랜드로 온라인 채널에 진출함으로써 오프라인과는 전혀 다른 새로운 고객 및 시장을 창출하는 전략으로서, 다수의 기존 고객이 온라인 활용에 관심이 없는 경우에 유용하다.

끝으로 사업 특성에 따라 고객과의 관계 구축을 위한 e-CRM 활동을 차별적으로 전개해야 한다. 통신 서비스, 증권, 금융 등과 같이 고객과의 밀접한 관계 구축이 기업 성공의 핵심 요소로 작용할 경우에는 e-CRM에 대한 적극적 투자가 필요하나, 그렇지 않은 경우에는 big buyer 중심의 제한적 투자와 e-CRM 활동을 전개하는 것이 비용 대비 효익면에서 바람직하다.

<참 고 문 헌>

대한상공회의소, 디지털 경제와 e-비즈니스, 2000, 2.

LG경제연구원, LG주간경제, 각호.

_____, 밀레니엄 리포트, 2000. 1.

정보통신정책연구원, 정보통신산업동향, 각호.

_____, 정보통신정책동향, 각호.

한국전자통신연구원, 주간기술동향, 각호.

Aldrich, Douglas F., "Mastering the Digital Marketplace", John Wiley & Sons, 1999.

Cohen S., B. DeLong and J. Zysman, "Tools for Thought : What is New and Important about the E-economy", BRIE Working Paper No. 138, 2000.

Fellenstein, Craig and Ron Woods, "Exploring E-Commerce, Global E-business, E-societies",
Prentice Hall PTR, 1999.

Kelly, Kevin, New Rules for the New Economy, Viking, 1998.

Pricewaterhouse Coopers Technology Center, "E-Business Technology Forecast", 1999.

Szoprowicz, Bohdan D, "E-commerce : Implementing Global Marketing Strategies", Computer
Technology Research Corp., 1999.

U.S. Department of Commerce, "The Emerging Digital Economy I ", 1998.

_____, "The Emerging Digital Economy II", 1999.

Varian, H., "Market Structure in the Network Age, Understanding the digital Economy", 1999.