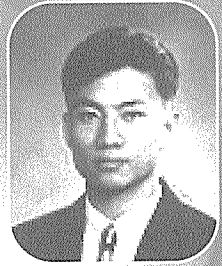


(2) e-Business 이해



박항준 부사장
((주)레스컴닷컴)

기업의 경영이나 마케팅 수행에 있어서 몇 가지 불변의 법칙들이 있다. 선도자의 법칙, 집중의 법칙, 수확체감의 법칙 등. 그러나 선점의 법칙이나 수확체감의 법칙 등의 몇몇 기존 법칙들이 인터넷 비즈니스 하에서는 딱혀들지 않는 경우가 종종 있다. 물론 아예 e-Business에 걸맞게 새로이 창출되는 법칙들도 존재한다. 이러한 법칙들은 주로 네트워크라는 변수에 의해서 더욱더 빛이 나게 된다.

네트워크의 특징은 쌍방향성과 더불어 집중, 복잡성, 탈공간성, 탈시간성 등의 요소들이 필요하다. 세 사람간 커뮤니케이션이 필요하면 3라인이 필요하지만 네 사람 상호 커뮤니케이션을 하려하면 6라인이 필요하다. 다섯 사람이라면 10라인이 필요한데 이러한 네트워크의 특성이 기존의 법칙들을 무의미하게 만들거나 새로운 법칙을 창조하도록 만드는 것이다.

실제 국내에서 일어났던 사례를 한번 살펴보자.

마케팅의 법칙 중에 선점효과라는 것이 있다. 선점효과란 시장에서 가장 먼저 진입한 상품이나 브랜드가 소비자들의 인식에 자리잡음으로서 그 분야에 자기만의 영역을 만들 수 있다는 것이다.

브랜드로 선점효과를 지키고 있는 것은 콜라-코크(코카콜라), 4륜 구동차-지프, 레인코트-바바리,

크림-프림, 성인잡지-플레이보이 등이 있다. 온라인에서도 마찬가지인데 검색엔진-야후, 경매-이베이(미국), 옥션(한국), 무료메일-한메일, 동창회-아이러브스쿨 등을 들 수 있다. 이러한 브랜드의 선점은 막강한 힘을 발휘하게 된다. 80/20의 법칙에 의하여 선점한 브랜드가 2,3위 업체보다 월등히 앞서 시장을 선점하게 되는 것이다.

80/20법칙이란 1897년 이탈리아의 경제학자 빌프레도 파레토에 의해 발견되었다. 사회현상을 관찰한 결과 20%의 인구가 80%의 돈을 가지고 있었고, 20%의 노동자가 80%의 일을 하고 있었다. 전체 제품 중 20%의 품목에서 전체 매출액의 80%가 나오며, 전체 고객의 20%가 전체 매출액의 80%를 구매한다.

이는 어느 시대, 어느 국가를 막론하고 나타나는 현상이다. 이른 80/20의 법칙이라 한다. 이 법칙이 말하고자 하는 것은 바로 핵심적인 소수가 다수보다도 큰일을 하고 있다는 점이다.

다시 말해 노력, 투입량, 원인의 작은 부분이 대부분의 성과, 산출량, 결과를 이루어 낸다는 법칙이다. [80/20법칙, 리처드 코치, 21세기 복스] 이것은 우리가 직장에서 이룬 성과의 80%는 그 일을 위해 투자한 전체 시간의 20%에 의해 성취된다는 것을

의미하기도 하며, 선점을 이룬 브랜드들이 시장의 80%를 차지하고 있다는 것을 의미하기도 한다. 특히 전자의 경우 경영관리에서 투자 효율성 분야에서 활용되며, 후자의 경우 시장진입 전략 등의 마케팅 전략에 활용된다.

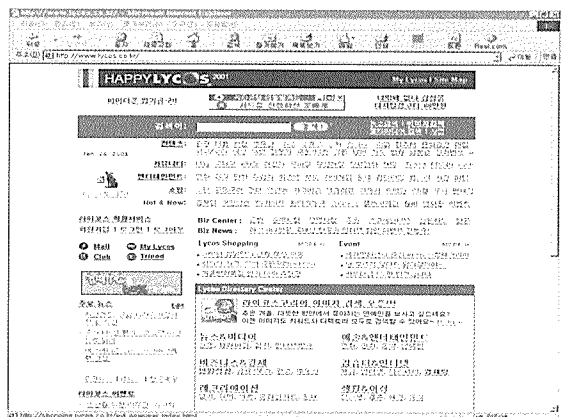
이러한 선점효과는 좀처럼 무너지지 않는 것이 원칙으로 되어 있었다. 그러나 이러한 선점효과도 e-Business에서는 쉽게 변형되거나 무너지는 것을 볼 수 있다. 특히 e-Business는 시장 초기 단계에 있어 매우 불안정하며, 새로운 패러다임이 생겨나는 경우가 많아 그 예를 더욱더 쉽게 찾아 볼 수 있다.

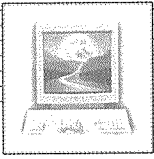
1999년 야후코리아 (www.yahoo.co.kr)와 라이코스 코리아(www.lycos.co.kr)의 영역싸움에서 라이코스가 80/20의 영역을 무너뜨린 것은 e-Marketing에서는 전설적인 얘기로 회자되고 있다. 그 당시 한국 야후는 전세계에서 미국, 독일 다음으로 많은 클릭수를 기록하며, 심마니, 네이버, 정보탐정 등의 토종 검색엔진들을 제치고 검색엔진 시장의 80% 이상을 점유하고 있었다. 한국의 300만의 인터넷 사용자들로서는 검색엔진은 야후라는 인식이 완전히 박혀 있었던 것이었다. 그러던 중 라이코스가 한국에 상륙했다. 대부분의 전문가들은 선점효과와 야후의 지명도 등을 들어 후발주자의 라이코스의 성공에 의구심을 나타냈었다. 특히, 20%에 해당하고 있는 토종 검색엔진 시장은 거의 고정화 되어있어, 결국 라이코스는 야후와 80%의 시장을 가지고 정탈전을

벌여야 하는 상황이었기에 더욱더 성공을 예상치 못했던 것이다.

그러나 라이코스는 이러한 어려운 전쟁에서 엄청난 성과를 거두었다. 기존 선점시장을 공략하기 위해서는 일정 부분을 포기해야 한다는 희생의 법칙(웹시는 코카콜라를 공략하기 위해 전체 콜라시장을 포기하고, 젊은이들을 타겟으로만 하는 마케팅 전략으로 성공을 거두었음)을 활용한 것도 아니고, 어떠한 트릭(비교광고, 비방 등 예, "야후에 없으면 엠파스"-현재 소송 진행 중)도 아닌 정면 대결로 국내 주요 신문 및 여론조사 기관 조사결과 검색엔진 시장의 30~40%를 선점하는 기염을 토하였던 것이다. 이렇게됨으로써 한국에서의 검색엔진 시장은 80/20의 원칙이 무너지고 40/40/20의 형태가 된 것이다.

이러한 라이코스의 선전 뒤에는 적극적인 홍보, 마케팅(실제 국내에서 도메인 광고를 최초로 시행하였음)과 운이 뒤따랐다. 여기서 운이란 시장상황을 의미하는데 99년 초 300만 정도였던 인터넷 사용인구가 2000년 초에는 1000만이 넘어서는 급속한 시장 확대를 보여주었던 것이다. 결국 라이코스가 상륙하던 이 시기는 검색엔진 시장에서 보면 700만의 야후를 모르는 새로운 고객들이 생겨나는 적기였던 것이다. 결국 300만 사용자 내에서는 80/20이론이나 선점효과가 철저하게 지켜졌지만 새로이 진입한 700만의 사용자를 누가 잡느냐에 따라 그 순





인터넷 business

위가 바뀌게 되어진 것이다. 300만일 때 1등이 1000만을 때 1등을 하라는 법은 꼭 없으니 말이다.

이러한 원칙이 지켜지지 않는 경우는 또 있다.

식당가 이론이라고도 불리는 진입장벽이론은 e-Business의 특성을 극명히 말해주는 이론이다. e-Business는 완전한 오프라인 사업보다 상대적으로 진입장벽이 낮다. 이는 e-Business가 오프라인 사업과 같이 장기간에 걸쳐 많은 투자를 요하지 않는 사업의 특성을 갖고 있기 때문인데, 세계 최고의 인터넷 서점인 아마존(www.amazon.com)의 예를 한번 들어보자.

아마존은 시장 진입 초기 엄청난 선점효과의 혜택을 받은 사이트이다. 아마존은 인터넷 비즈니스나 마케팅을 배우는 이들에게 있어서 가장 성공한 사이트로 추앙 받고 있으며, 성공사례는 교재로도 활용되고 있다. 그러나 몇 년이 지난 지금 아마존은 투자자들에게는 눈에 가시로, 주식시장에서는 수익을 내지 못하는 별종 기업으로 손가락질을 받고 있다. 아무리 훌륭한 CEO를 영입해도 회사가 흑자로 전환되지 못하는 경영상의 문제점을 드러내고 말았던 것이다.

이는 간단히 말해 e-Business 경영전략의 부재와 더불어 진입장벽이론(식당가 이론)의 원칙에 의해서라고 볼 수 있다. 식당가 이론이란 식당에 모여 있는 식당가(街)에 한 식당이 망하고 나면, 그 자리에 또 다른 식당이 들어선다는 이론이다. 결국 경쟁

식당을 물리치기 위해 저가 정책을 폈던 식당도, 그 이상의 저가 정책으로 공략하는 새로운 식당에 의해 곤란을 겪게 되어 악순환을 경험하게 된다는 것이다.

아마존의 경우 선점을 위해, 경쟁사를 물리치기 위해 상품의 가격 인하 및 배송기간 단축, 지역 창고 구축 등의 전략을 행사함으로써 경쟁력 약화라는 악순환을 초래했던 것이다. 경쟁사 입장에서 보면 아마존이 선점을 누리고 있고, 최고라는 것을 알면서도 온라인 서점시장에 진입하는 것은 바로 완벽할 수 없는 아마존의 약점을 알고 있기 때문이다. 예를 들어 컴퓨터 도서만 집중적으로 판매하는 경쟁사에 아마존은 가격 경쟁이 되지 않으며, 캘리포니아에서만 판매를 함으로써 배송일을 하루로 단축한 기업에 배송기간 경쟁이 되지 않는다. 결국 이들 후발주자들의 자신의 강점(저가, 신속, 전문화, 지역 기반, 서비스)을 최대화하고, 타겟인 아마존의 약점을 파고들으로써 20% 이상의 시장을 확보하기 위한 싸움을 벌여 왔다.

이러한 상황에서 아마존이 세계 최고의 인터넷 서점으로 남으면서, 흑자를 낼 수 있는 방안은 가격을 낮추거나, 창고를 지어 배송 기일을 줄임으로써 후발주자들과 정면 승부를 벌이는 것보다는 차라리 Book Marketplace, 책 도매상, 지역 체인점화, 도서 배송 (대행)업 등의 사업을 통하여 후발주자들을 포용하여 적이 아닌 동업자로 만들어 서로 제살을 깎아 먹는 경영상의 실수를 막았어야 한다는 것이다. 이렇듯 아마존의 적자 행진은 닷컴의 한계나 위기가 아니라 경영전략상의 문제였다고 할 수 있는 것이다.

결국 e-Business는 새판에서 이루어지는 새로운 패러다임과의 싸움이다. 어느 누구도 이러한 불안정한 시장에서 승리를 장담할 수 없으며, 어느 누구도 후발주자라 해서 포기해서도 안되는 것이다. 다만, e-Business시장의 진입 시에 충분한 전략과 경험, 원칙들을 활용함으로써 시행착오를 최소화하는 현명함이 필요할 것이다.

