

e-비즈니스 모델의 전략적 요인 분석

주 재 훈*

An Analysis on the Strategic Factors of e-Business Models

Jae-Hun Joo**

With the development of the Internet, electronic commerce, electronic markets, and digital economy, new business paradigm and new ways of business have been emerging and developing. The development of right and robust business models for electronic markets is a key for e-business success. This paper reviews previous studies and successful cases for e-business models. This paper presents strategic factors such as the business value and the source of revenue, products and services, business processes and technologies, and the characteristics of markets and relationship with customers and partners as a framework for developing sustainable and robust business models.

* 본 연구는 동국대학교 논문게재연구비 지원으로 이루어졌음.

** 동국대학교 정보산업학과 부교수

*** Associate Professor, Department of Information Systems, Dongguk University at Gyeongju

I. 서 론

디지털 경제 및 전자시장에서는 전통기업에 서와는 다른 비즈니스 패러다임이 요구되고 있다. 특히, 패러다임의 전환기에서 비즈니스 모델은 기업의 핵심적인 경쟁 요인이 된다. 최근 몇 년간 새로운 비즈니스 모델을 근간으로 한 어떤 기업은 성공적이고 어떤 기업은 사라지기도 하였다. 그 일차적 원인은 비즈니스 모델에서 찾을 수 있다.

Viscio와 Pasternack[1996]은, 1세기 이전 산업 혁명 당시 창출되어 지속적으로 발전해온 비즈니스 모델이 지구촌 시대의 복잡성과 기술을 성공적으로 다룰 수 있을 정도로 충분하지 않다고 하였다. Venkatraman과 Henderson[1998]도 산업경제에서 출발한 비즈니스 모델이 적합하지 않다고 주장하고 있다. 오늘날은 제품간의 경쟁이 아닌 비즈니스 모델간의 경쟁이다[Cambridge Technology Partners, 1998]. 인터넷의 실질적인 기회란 기존의 사업을 더 싸고 빠르게 행하는 것만이 아니라 고객에게 어떤 가치를 제공하고 고객과 어떤 관계를 구축할 것인가 하는 관점에서 기본적으로 비즈니스 모델을 다시 생각하는데 있다[Hagel, 1999]. Ring과 Tigert[2001]는 실증분석을 통해 인터넷 식료품점이 성공하지 못한 이유는 전통적 식료품점보다 경쟁우위를 지닐 수 있는 것을 달성하지 못한 점뿐만 아니라 지속적으로 이익을 낼 수 있는 비즈니스 모델을 개발하지 못했기 때문이라고 지적하였다. 비즈니스 모델은 기업 사업성과의 중요한 결정요인이다[Afuah and Tucci, 2001]. 디지털 경제의 출현 및 성장과 더불어 현업을 중심으로 비즈니스 모델에 대한 관심이 높아졌고, 비즈니스 모델은 경쟁우위에 미치는 영향을 파악하는데 유용하다[Ethiraj et al., 2000]. 또한 비즈니스 모델은 조직 설립과 지속적인 성장의 근간이 되는 주요 가치 명제를 분석하기 위한 틀이 된다. 이는 비즈니스의 초기단계에서 성장 및 지속 가

능성이 높은 비즈니스 모델을 개발하는 것이 사업의 중요한 성공 요소임을 내포하고 있다. 전자시장에서 새로이 사업을 수행하고자 하는 경우 뿐만 아니라, 기존의 기업도 지속성이 높은 새로운 비즈니스 모델을 추구하고 있다. 이러한 상황을 반영하여 1990년대 후반부터 미국, 유럽, 일본을 비롯하여 국내에서도 비즈니스 모델을 특허로 인정하는 추세이다.

디지털 경제 또는 전자시장에서 비즈니스 모델의 중요성이 강조되고 있으며, 전자시장을 대상으로 어떤 비즈니스 모델이 개발되어 있는가에 대한 몇몇 연구가 수행되어 왔다[Timmers, 1998; Rappa, 1999]. 그러나 이들 연구에서는 기업이 새로운 비즈니스 패러다임에 기반을 두고 어떻게 특정 환경에 적합한 비즈니스 모델을 개발하여야 하는가에 대한 틀과 지침을 제공하지는 못하고 있다. 따라서 본 연구에서는 e-비즈니스 모델 개발에 어떤 전략적 요인을 고려하여야 하는가를 분석하는데 그 목적을 두고 있다. 선행 연구에 관한 검토와 사례분석을 통해 비즈니스 모델 개발의 전략적 요인을 도출하고자 한다. 본 연구에서는 비즈니스 모델 개발의 4가지 전략적 요인인 가치와 수익원, 제품과 서비스, 프로세스와 기술, 시장과 관계에 대한 심층적 분석을 통해 비즈니스 모델 개발의 원칙과 지침이 될 수 있는 명제를 도출해 가고자 한다.

본 연구에서 선행연구에 대한 검토와 더불어 e-비즈니스의 성공사례를 분석함으로써 비즈니스 모델 개발의 전략적 요인을 도출하는 이유는 다음과 같다.

첫째, 일반적으로 사례분석 방법론은 연구의 대상이 최근이어서 선행연구가 거의 없는 분야에 적용되는 경우가 많다. 새로운 비즈니스 패러다임을 기반으로 한 e-비즈니스 성공 사례가 나타나고 있는 초기 단계에서 비즈니스 모델 개발의 이론적 기초가 제시되지 못하고 있는 상황이기 때문에 사례를 분석함으로써 비즈니스 모델 개발에 관한 일반화된 이론을 도출하고자 하는

노력이 요구된다.

둘째, Lee[1989]가 제시한 바와 같이 MIS 분야에서 사례분석은 하나의 과학적 방법론으로서 연구자의 경험과 주관을 넘어서 객관적인 지식과 이론의 제시를 가능하게 한다. 일반적으로 사례분석 방법론이 설명적 연구보다는 탐색적 연구에 적당한 것처럼, 본 연구도 비즈니스 모델 개발에 관한 탐색적 연구라 할 수 있다.

II. 선행연구와 연구모형

2.1 선행 연구와 비즈니스 모델의 정의

비즈니스 모델(business model)이란 용어는 주로 인터넷 경제 또는 디지털 경제와 관련되어 사용되고 있다. 이 용어는 명확한 정의나 개념이 정립되지 않은 상황에서 주로 언론과 현업에서

<표 1> 비즈니스 모델의 개념 정의와 특징

연구자와 연도	정의와 개념	특 징
Rappa[2000]와 Rayport[1999]	- 기업이 수익을 창출하여 지속성을 가질 수 있는 사업을 수행하는 방법	- 수익원과 사업 방식의 관점에서 비즈니스 모델을 정의하고 있다. - 수익을 창출하는 방식과 수익 창출과 관련된 비용에 초점을 두고 있다.
Timmers[1998]	- 제품, 서비스, 정보 흐름의 구조로서 다양한 비즈니스 참여자들과 그들의 역할, 참여자들의 잠재적 혜택과 수익의 원천을 설명해 주는 것	- 가치사슬의 분해와 재결합, 즉 가치사슬의 요소를 확인하고 참여자들의 상호작용 패턴을 분석하여 가치사슬을 재구성한 모델이다. - 제품/서비스 정보흐름, 비즈니스 참여자들간의 관계에 역점을 두고 있다.
Venkatraman and Henderson[1998]	- 고객 상호작용, 자산구성, 지식의 레버리지라는 상호의존적인 3가지 차원을 반영하는 전략을 설계하기 위한 조정된 계획	- 전략 계획의 관점에서 비즈니스 모델을 정의하고 있다.
Ethiraj et al.[2000]	- 고객 가치를 창출하고 특정 시장에서 성공적으로 경쟁하기 위해 고안된 조직 목표, 전략, 프로세스, 기술, 구조를 포괄하는 요소들의 독특한 구성체(unique configuration of elements)	- 경쟁우위를 위한 전략적 관점에서 비즈니스 모델을 정의하고 있다.
Amit and Zott[2001]	- 비즈니스의 가치를 창출하기 위해 설계한 거래의 내용, 구조, 관리를 설명해 주는 것	- 가치창출 모델이라는 관점에서 비즈니스 모델을 정의하고 있다.
Afuah and Tucci[2001]	- 기업이 고객에게 제공하는 가치, 가치를 제공하고자 목표로 하는 세분시장, 세분시장에 제공하고자 하는 제품 및 서비스의 범위, 수익원천, 고객에게 제공된 가치에 부여된 가격, 그 가치를 제공하는데 있어서 수행되어야 할 제 활동, 제 활동의 기초가 되는 사업 수행능력, 기업이 현재 갖고 있는 우위를 유지하기 위해 필요로 하는 활동, 이상의 비즈니스 모델의 구성요소들을 어떻게 잘 실행할 것인가에 관한 것	- 수익창출을 위한 방법에 대한 계획으로 시스템 관점에서 그 구성요소와 구성요소간의 관계성 관점에서 비즈니스 모델을 정의하고 있다.

자주 사용되어 왔다. 그러나 이론적 근거가 채 정립되지 않아 현업과 언론에서 언급하고 있는 비즈니스 모델에 대한 개념은 서로 상반되거나 모호하여 잘못된 개념으로 이용되는 경우도 있다[Amit and Zott, 2001]. 예를 들어, 단순히 수익창출 방식으로 비즈니스 모델을 언급하는 경우가 있는데, 이는 비즈니스 모델의 일부분에 지나지 않는다. <표 1>에서는 기존의 연구에서 비즈니스 모델의 정의와 개념을 어떻게 파악하고 있는가를 요약하여 나타내고 있다.

현업에서 비즈니스 모델에 대한 관심이 높아지고 있는 또 다른 이유는 비즈니스 모델에 특허를 인정하는 추세에 있고, 이를 통해 비즈니스 모델을 보호함으로써 진입장벽을 높일 수 있기 때문이다. 신규성과 진보성을 판단해야 하는 특허의 성격상 각 국의 특허기관에서는 그 판단기준으로 기술적 측면을 중시하고 있다. 따라서 국내는 물론이고 유럽, 미국, 일본 등의 특허기관에서는 비즈니스 모델이란 사업을 수행하고 가치를 창출하는 아이디어로 보고, 이에 추가하여 구체적인 구현기술이 추가된 경우를 영업방법(business method)에 대한 특허로 인정하고 있다. 그러나 비즈니스 모델이란 사업 수행 방식은 물론이고 그 적용기술을 포괄하는 개념으로 파악되어야 한다.

e-비즈니스 모델에 관한 선행연구와 본 연구의 사례 분석을 결과로 볼 때, e-비즈니스 모델에 대한 정의에는 다음의 전제 조건이 충족되어야 한다.

전제 1: 비즈니스의 목표와 가치명제가 명확히 정의되어 있어야 한다.

Venkartraman과 Henderson[1998], Ethiraj 등[2000]의 연구에서도 알 수 있는 바와 같이 비즈니스 모델은 비즈니스 전략의 핵심적인 부분이다. 따라서 비즈니스 모델에는 차별화된 비즈니스

목표가 정의되어야 한다. 또한 <표 1>의 모든 선행연구에서 주장하고 있는 바와 같이 가치명제, 즉 고객과 비즈니스 참여자들에게 어떤 가치를 제공할 것인가가 비즈니스 모델의 시발점이자 핵심적인 부분이 된다.

전제 2: 가치명제와 수익원간의 관계와 사업수행방법이 설정되어 있어야 하며, 가치창출과 사업수행을 위한 청사진으로서 활용될 수 있어야 한다.

<표 1>의 선행연구에서 알 수 있는 바와 같이, 비즈니스 참여자들에게 가치를 어떻게 전달하고 수익을 어떻게 창출할 것인가는 비즈니스 모델에 중요한 부분이다. Sibulkin과 Sosville[1999], McGinnis[1999]의 연구에서는 온라인 비즈니스 모델을 정의함에 있어서 다음 질문에 응답을 얻을 수 있어야 함을 강조하고 있다.

- 고객을 위한 가치를 어떻게 창출할 것인가?
- 이들 가치를 어떻게 전달할 것인가?
- 어떻게 수익을 창출할 수 있는가? 즉, 수익을 창출할 수 있는 주요 방법은 무엇인가?

전제 3: 비즈니스 모델 참여자들간의 관계, 모델의 구성요소 및 이들간의 관계가 설정되어야 한다.

Timmers[1998]는 비즈니스 모델에 대한 정의에서 참여자들의 관계와 그들의 잠재적 혜택이 무엇인지를 정의하는 것이 중요하다고 하였다. Ethiraj 등[2000]의 연구에서는 비즈니스 모델이란 목표, 전략, 프로세스, 기술, 구조라는 구성요소의 집합이라 정의하고 있다.

전제 4: 비즈니스 모델은 단순히 사업계획이나 프레임워크의 수준을 넘어서 운영을 위한 설계 및 그 기술의 적용방안이 반영되어야 한다.

Amit와 Zott[2001]의 연구에서도 주장하고 있는 바와 같이 비즈니스 모델은 사업 수행을 위한 틀이자 지침이 될 수 있도록 그 구체성이 반영되어야 한다는 점에서 단순히 사업 계획의 수준을 넘어선다. Holsapple와 Singh[2000]의 연구에서는 e-비즈니스에 대한 다양한 정의를 소개하고 있는데, 여기서는 정보기술의 역할이 중요함을 강조하고 있다. 또한 앞에서 언급한 바와 같이 비즈니스 모델에 관한 특허에서도 그 적용기술이 반영될 것을 요구하고 있다. 아래의 e-비즈니스 모델에 대한 정의에서 인터넷을 비롯한 적용기술을 직접적으로 기술하고 있지 않은 이유는 그 적용기술이 비즈니스 모델에 따라 상이할 뿐 아니라 e-비즈니스의 개념 자체에는 인터넷을 기반으로 한다는 점이 내포되어 있기 때문이다.

정의: 비즈니스 모델이란 비즈니스 비전과 목표를 설정하여 가치명제를 정의하고, 가치와 수익원의 관계는 물론이고 가치를 창출하기 위한 제품/서비스 및 정보의 흐름과 사업수행방법을 기술하고 비즈니스의 목표와 가치창출을 위한 구성요소를 정의하고 이들간의 관계를 기술한 템플릿 또는 시스템이다.

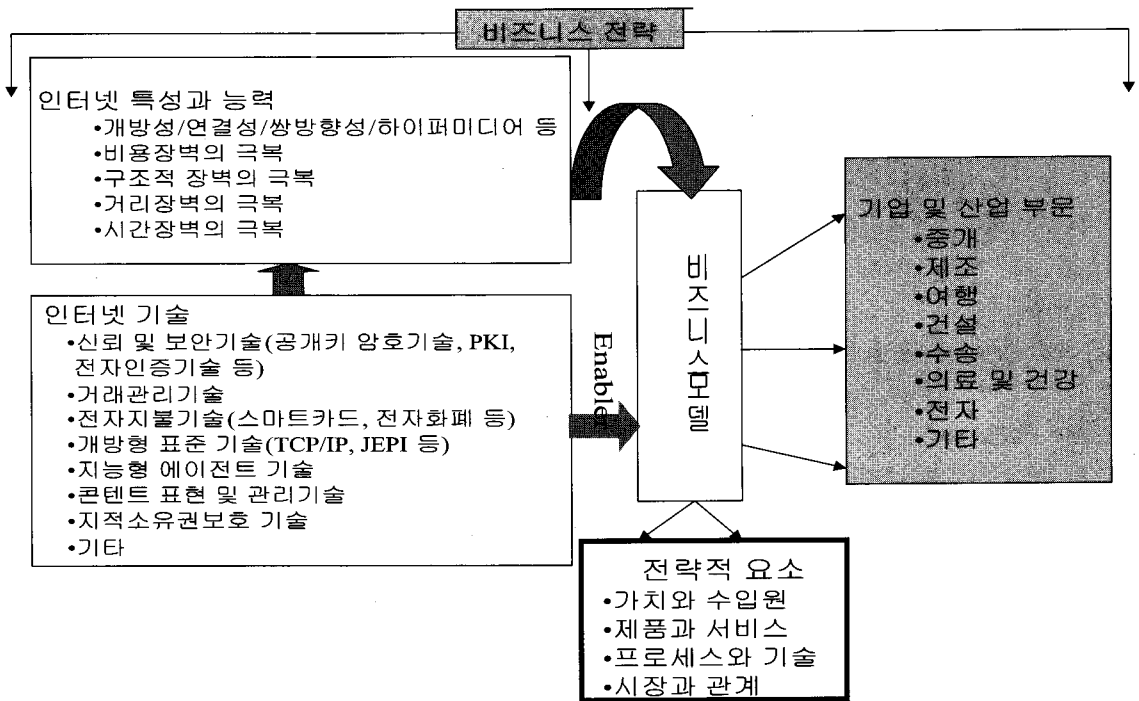
정보기술은 다양한 형태로 다양한 비즈니스에 적용되어 왔고, 비즈니스 가치창출의 중요한 기반이 되었다. e-비즈니스에도 기존의 다양한 정보기술이 적용되고 있지만 대부분의 경우 e-비즈니스란 인터넷을 기반으로 하거나 인터넷을 이용하여 행하는 사업을 의미한다는 점에서 볼 때, e-비즈니스에서는 특히, 인터넷과 그 관련 기술이 핵심적이다. 따라서 본 연구에서 정의한 비즈니스 모델은 일반적 관점에서의 비즈니스 모델에 대한 내용도 포괄하고 있기도 하지만, 특히 인터넷이 기반이 되는 e-비즈니스를 대상으로 한 비즈니스 모델에 대한 정의에 초점을 두고

있다. e-비즈니스 모델에는 소위 말하는 닷컴 기업을 중심으로 다양한 비즈니스 모델뿐만 아니라 기존 기업에서 인터넷 환경을 수용하는 것도 포괄하고 있다

2.2 연구모형 및 연구방법

e-비즈니스를 대상으로 한 본 연구의 비즈니스 모델에 대한 정의, <표 1>의 e-비즈니스 모델과 관련된 연구와 <부록 3>의 e-비즈니스 모델의 유형 분류에 대한 연구, 본 연구의 사례 분석을 토대로 여기서는 e-비즈니스 모델의 전략적 요인이 무엇인가를 고찰하여 연구모형을 설정하고자 한다. 먼저 <그림 1>에서는 인터넷의 능력과 특성, 인터넷 관련 기술에 의해 가능하게 된 새로운 비즈니스 패러다임에 기반을 둔 비즈니스 모델과 비즈니스 전략과의 관계를 나타내고 있다.

벤처기업과 같이 새로운 기업의 설립 당시에 비즈니스 모델을 정의하는 경우도 있지만, 기존의 기업이 새로운 사업단위로서 e-비즈니스를 추진하는 하는 경우도 있다. 전략적 관점에서 볼 때 비즈니스 전략은 비즈니스 모델을 포괄하는 개념이다. 그러나 비즈니스 모델에는 정보의 흐름, 관계의 구성, 사업수행방안의 설계 등과 같은 비즈니스 전략에서 제시할 수 없는 구체성을 반영하고 있다. Timmers[1998]는 비즈니스 모델을 정의하려는 목적은 크게 해당 비즈니스 모델이 기술적으로 실현 가능한 것인가와 이 모델이 사업으로서의 가능성이 있는가를 평가해 보는데 있다고 하였다. 그러나 단순히 비즈니스 모델 그 자체로는 비즈니스 모델의 사업성을 판별하기가 쉽지 않다. 그 이유는 사업성이란 사업환경을 비롯해 고객과 경쟁기업 등 시장에 대한 분석과 전략, 사업모델을 추진하기 위한 재무전략·조직전략 등 여러가지 요소에 의해 결정되고, 사업수행능력, 즉 사업모델을 누가 어떻게 운영하는가에 따라 시장에서의 호응과 사업성이 결정되



<그림 1> 비즈니스 전략과 비즈니스 모델의 관계

기 때문이다. 또한 경쟁우위가 어떻게 구축되고, 어떻게 시장에서 포지셔닝을 하고 마케팅 믹스는 어떻게 할 것인가 하는 소위 마케팅 전략이 비즈니스 모델의 성공가능성을 결정하는 요소가 되기 때문이다. Kraemer와 Dedrick 등[2000]도 델 컴퓨터의 사례 분석을 통해 그 성공요인이 비즈니스 모델과 그 실행에 있다는 하였다. 컴팩에서는 도매상과 리셀러를 통한 간접 판매와 직판을 혼용한 모델을 도입했으나 재고회전을 감소시키지 못했고, 고객에게 혼란을 초래하였다는 점에서 델의 비즈니스 모델이 성공요인으로 작용하였다. 한편, Gateway와 Micron이 직판 모델을 채택하고 있으나 성공적이지 못했다는 점에서 볼 때, 비즈니스 모델의 실행이 성공요인으로 작용한다.

본 연구에서는 비즈니스 모델에서 전략적으로 고려되어야 할 중요하고도 직접적인 요인이 무엇인가를 분석하는데 있기 때문에 사업수행 또

는 운영 전략적 차원이라 볼 수 있는 재무전략, 마케팅전략, 시장전략 등에 대해서는 연구 범위에 두지 않는다.

Amit와 Zott[2001]는 비즈니스 모델에는 비즈니스의 가치를 창출하기 위해 설계한 거래의 내용, 구조, 관리의 차원을 반영해야 한다고 하였다. 여기서 거래 내용(transaction content)이란 교환되는 제품과 서비스, 교환을 가능하게 하는 자원과 능력을 의미한다. 거래구조(transaction structure)란 교환에 참여하는 당사자들, 그들간의 연결 방식(거래 순서, 거래 메커니즘 등)을 의미한다. 거래 관리(transaction governance)란 참여자들이 자원과 정보 및 제품의 흐름을 관리하는 방식이며, 조직 형태와 거래 참여자들의 인센티브를 포괄하는 것이다. 그들은 비즈니스 모델에서 가치요인이 중요함을 강조하고 있다. 가치 창출을 위한 거래내용에서는 결국 제품과 서비스 요인, 교환을 가능하게 하는 프로세스와 기술

요인의 중요성을 강조하고 있다. 비즈니스 모델의 구성요소인 거래구조와 관리에서는 비즈니스 참여자들간의 관계가 비즈니스 모델의 전략적 요인이라는 점을 의미하고 있다.

Sibulkin 과 Sosville[1999], McGinnis[1999]은 비즈니스 모델에서 가치명제와 수익창출방법, 프로세스와 기술이 중요함을 강조하고 있다.

Venkatraman과 Henderson[1998]은 가상조직화의 전략 수립이란 관점에서 비즈니스 모델에는 고객 상호작용, 자산구성, 지식의 레버리지라는 상호의존적인 3가지 차원이 반영되어야 함을 강조하고 있다. 그들의 연구를 분석해 보면, 기업과 고객의 상호작용 차원에서는 고객과의 관계, 이를 가능하게 하는 기술이 비즈니스 모델 개발의 전략적 요인으로 중요함을 드러내고 있다. 예를 들어 고객에게 제품과 서비스에 대한 가상적 체험을 제공함으로써 고객과의 관계를 강화할 수 있고, 이를 실현하기 위해서는 VOD, 3D, VRML 등의 기술이 적용될 수 있다. 또한 비즈니스 네트워크의 가상적 통합이라는 자산구성(asset configuration) 차원에서도 모듈, 프로세스, 자원의 연합을 위해 비즈니스 참여자들간의 관계 요인의 중요성이 강조되고 있으며, 이들 관계를 강화하기 위해서는 적절한 기술이 적용되어야 한다는 점도 강조되고 있다. 예를 들면 비즈니스 프로세스의 아웃소싱을 위해 ASP (Application Service Provider) 관련 기술이 적용될 수 있다.

Ethiraj과 Guler 등[2000]의 연구에 의하면, 비즈니스 모델이 경쟁우위의 주요 원천이 되며, 확장성·보완자원과 능력·관계자산·지식공유 프로세스가 비즈니스 모델의 중요한 구성요소가 된다. 여기서 확장성이란 시장, 고객, 제품의 다각화를 통한 비즈니스 모델의 발전적 측면을 의미하다. 이득 연구에서는 경제우위를 전하기 위해서는 비즈니스 모델에는 시장, 프로세스, 관계의 요소가 전략적으로 고려되어야 함을 함축하

고 있다.

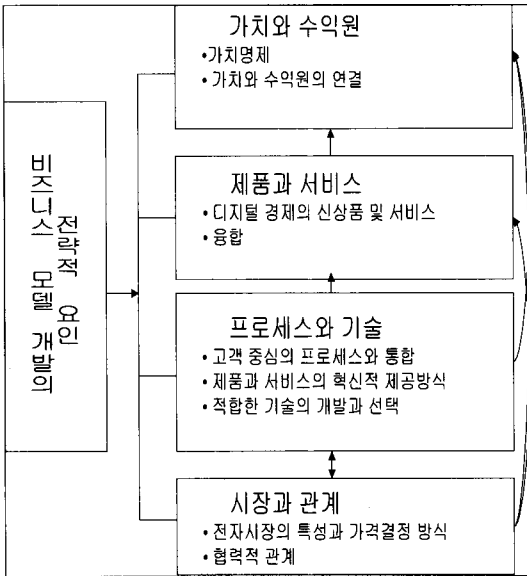
Afuah와 Tucci[2001]는 비즈니스 모델의 구성요소를 고객가치, 시장과 제품/서비스의 범위, 수익원천, 가치 활동과 활동간의 연계성, 실행, 사업 수행능력, 지속가능성을 들고 있다. 여기서는 고객가치와 수익원, 제품과 서비스, 프로세스간의 관계, 시장특성이 비즈니스 모델의 전략적 요인으로서 중요함을 나타내고 있다.

Mainspring[2000]의 연구에서는 고객 친밀도(customer intimacy), 제품 혁신(product innovation), 운영능력(operational excellence)이라는 비즈니스 모델의 전략적 요인이 중요하다고 하였다. 이는 비즈니스 모델의 전략적 요인으로서 제품과 서비스, 프로세스, 고객관계가 중요함을 내포하고 있다.

제임스 마틴[1998]은 기업 진화의 3단계 과정을 제시한 바 있는데, 여기서 1차 진화란 주어진 과정에서 제품과 서비스를 변경시키는 것이고, 2차 진화란 제품과 서비스를 생산하는 과정·방법·작업의 설계를 변경시키는 것이며, 3차 진화란 기업이 속해 있는 생태계가 기업이 지배하는 제품과 서비스를 필요로 하도록 게임의 규칙을 변화시키는 것이다. e-비즈니스는 가상사회라는 디지털 경제 및 전자시장을 대상으로 하는 3차 진화의 과정을 거치고 있다. 따라서 e-비즈니스 모델에는 제품과 서비스, 프로세스와 기술은 물론이고, 시장과 관계 요인이 전략적 차원에서 반영되어야 한다.

본 연구에서는 위의 분석을 통해 <그림 2>에 서와 같이 비즈니스 모델 개발의 전략적인 요인으로서 가치명제와 수익원, 제품과 서비스, 프로세스와 기술, 시장과 관계가 중요한 것으로 파악하였다.

<그림 2>의 연구모형에서 비즈니스 모델 개발의 전략적 요인 각각이 상호 배타적이지는 않다. <그림 2>에서 전략적 요인간에 연결된 화살표는 이들 요인간의 연관관계를 나타내고 있다.



<그림 2> 연구모형

제품과 서비스는 가치명제 및 수익창출과 일관성을 유지해야 하고 이를 지원할 수 있어야 한다. 프로세스와 기술은 제품 및 서비스와 조화를 이루고, 가치명제와 수익창출을 지원할 수 있어야 한다. 또한 비즈니스 참여자들의 협력적 관계를 구축하는 것은 가치 및 수익 창출에 직접적인 영향을 미치게 된다. 전자시장의 특성을 반영하지 않고 가치와 수익창출은 불가능하다. 시장과 관계의 변화에 따라 새로운 프로세스와 기술이 적용되어야 하며, 역으로 새로운 프로세스와 기술의 도입으로 시장의 규칙과 관계가 변화될 수도 있다.

또한 e-비즈니스 모델을 개발함에 있어서 <그림 2>의 전략적 요인 외에도 경쟁환경, 거시환경(법과 제도 등), 조직문화와 관련 산업의 디지털 준비성 등도 고려되어야 한다[Afuah and Tucci, 2001]. 그러나 이에 대한 세부적인 분석은 연구의 범위에서 제외되었다.

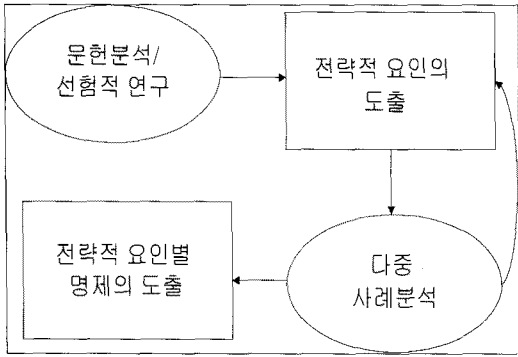
<표 2>의 각 전략적 요인의 세부 항목에 대한 질문의 회답을 찾기 위해 <그림 3>과 같은 연구방법이 적용된다. 즉, 문헌분석과 선행적 연구를

<표 2> 전략적 요인과 상세 항목

전략적 요인	비즈니스 모델 개발을 위한 질문
가치와 수익원	- 가치 명제란 무엇인가? - 고객의 가치창출을 통해 어떻게 수익을 이끌어 낼 것인가?
제품과 서비스	- 핵심 제품과 서비스는 무엇이며, 이를 통해 어떻게 새로운 가치를 창출할 것인가?
프로세스와 기술	- 고객 중심의 프로세스를 어떻게 설계해야 하고, 어떤 정보기술을 적용할 것인가? - 혁신적인 거래방식과 제품/서비스의 제공방식은 무엇이며, 어떤 정보기술로 이를 실현할 것인가?
시장과 관계	- 어떤 전자시장의 특성을 어떻게 반영해야 하며, 어떤 가격결정 방식을 채택할 것이며, 기존의 분배망 또는 공급망과의 갈등을 어떻게 해결해야 하는가? - 고객, 파트너 등 참여자들간의 협력적 관계란 무엇이며, 이를 위한 방안은 무엇인가?

통해 비즈니스 모델 개발의 전략적 요인을 도출하고, 다중 사례분석 방법을 통해 <표 2>의 전략적 요인과 관련된 질문에 대한 응답을 찾아가면서 비즈니스 모델에 관한 이론을 명제의 형태로 정립하고자 한다. <그림 3>에서 다중 사례분석 단계에서 전략적 요인 도출 단계로의 화살표는 사례분석 과정을 통해 전략 요인을 수정해 왔음을 의미한다.

본 연구에서는 미국과 국내 기업 중에서 성공적인 사례로 문헌과 언론 보도에서 자주 인용되는 기업 중에서 부록 3에서 나타난 비즈니스 모델의 유형을 고려하여 총 29개 기업을 표본으로 선택하였고<부록 4 참조>, 부록 5의 기준에 의해 사례분석을 하였다. 부록 3에 나타난 바와 같



<그림 3> 연구방법

이, 여러 선행연구에서 분류하고 있는 다양한 비즈니스 모델의 대부분이 표본 기업으로 선정되었다. 단지, Timmers[1998]의 분류에서 조달형과 협력 플랫폼형 비즈니스 모델의 사례가 표본 기업으로 선정되지 않긴 했지만, 델과 시스코 등 다른 분류에 포함된 표본 기업에서도 온라인 조달과 기업내 및 공급자들과의 협력 플랫폼을 이용하고 있기 때문에 본 연구 모형의 전략적 요인을 통해 명제를 도출하는데 어려움이 없는 것으로 판단된다.

대상 기업의 자료는 논문과 서적 등에서 인용되고 있는 사례, 기업의 웹사이트(기업소개, 보도자료, 백서 등), 컨설팅 및 연구소의 보고서, 기업 경영자의 인터뷰 자료 등에서 주로 수집되었다. 이들 자료로 사례 분석에 의문이 있는 경우, 몇몇 기업에는 이메일로 의문점을 문의하거나 기업 경영자와의 전화를 통해 자료를 보완하였다.

III. 전략적 요인

3.1 가치와 수익원

e-비즈니스에서 가치창출의 이론적인 기초를 탐색하고 있는 Amit와 Zott[2001]의 연구에서는 가치사슬이론[Porter, 1985; Rayport and Sviokla, 1995], 슈퍼터의 혁신이론, 기업 자원기반 이론

[Barney, 1991], 전략 네트워크 이론[Dyer and Singh, 1998], 거래비용이론[Williamson, 1975]으로부터 e-비즈니스의 가치창출원천 또는 가치창출 요인이 무엇인가를 분석하고 있다. 그들은 효율성, 신규성(novelty), 보완성(complementarities), 예측성(lock-in)이 e-비즈니스의 가치 동인이 된다고 하였다. Sweet[2001]는 산업, 서비스/정보, 지식, 네트워크/웹이라는 경제 패러다임의 변화에 따라 가치 구성논리가 어떻게 변화되고 있는가를 분석하고 있다. 이들의 연구에서는 가치 패러다임과 가치명제가 변화되고 있음을 나타내고 있다. 부록 1에서는 비즈니스의 가치명제에 대한 선행연구의 결과를 요약하여 나타내고 있다.

e-비즈니스에는 전통적인 비즈니스에 비하여 고객에게 더 나은 거래를 제공할 수 있는 잠재력이 있다. 이러한 잠재력이 실현되도록 하기 위해서는 고객 가치에 역점을 두어야 한다[Keney, 1999]. 온라인 전자시장에서의 궁극적인 승리자는 최고의 가치명제를 제공하는 기업이 될 것이다[Sibulkin and Sosville, 1999]. 따라서 e-비즈니스에서 추구해야 할 차별화된 가치명제는 무엇이며, 이를 통해 어떻게 수익원을 찾을 것인가는 비즈니스 모델 개발에 중요하다.

본 연구에서는 선행연구와 e-비즈니스의 사례를 통한 탐색적 분석을 통해 고객에게 제공되는 상품/서비스 그 자체의 가치뿐만 아니라 효율성, 편리성, 신속성, 개인화, 커뮤니티, 오락, 신뢰, 협력과 조정 등이 중요한 가치명제가 되고 있다는 것을 파악하게 되었다<부록 2 참조>. 본 연구에서 가치명제란 기업이 고객에게 어떤 가치를 제공할 것인가 하는 가치전제를 의미한다.

(1) 효율성의 가치

효율성은 대단히 폭넓은 개념으로 파악될 수 있다. 여기서 효율성의 가치란 낮은 가격과 비용 절감을 통해 고객에게 제공하는 계량화된 혜택을 의미한다. e-비즈니스에서는 이전에 불가능했

던 수준 이하로 고객에게 효율성의 가치를 제공할 수 있다. 예를 들어, 이베이와 같은 인터넷 경매 모델에서는 상당한 거래비용을 낮춤으로써 고객에게 효율성의 가치를 제공하고 있다.

(2) 편리성과 신속성의 가치

e-비즈니스에서는 비용절감과 효율성이라는 경제성뿐만 아니라 편리성과 신속성이 강조된다. Ernst & Young의 조사에 의하면, 온라인 구매자 중에서 50%가 온라인으로 구매를 하게 되는 동기는 편리성에 있다고 하였다. 페덱스의 홈딜리버리(FedEx Home Delivery) 서비스 모델은 인터넷을 활용하여 편리성과 신속성의 가치를 실현한 대표적인 사례이다. 여기서는 제품의 공급자와 페덱스의 배송 시스템, 고객을 온라인으로 연결함으로써 고객이 배달 일시를 지정할 수 있고, 주문 상태를 온라인으로 추적할 수 있다. 역시장(reverse market) 비즈니스 모델로 유명한 프라이스라인도 편리성의 가치를 창출한 대표적인 사례이다.

고객에게 적시 정보제공 서비스를 통해 가치를 창출한 사례도 많이 있다. e-비즈니스에서는 정보표류를 제거하고 고객이 신속하게 정보를 이용할 수 있도록 하고 고객의 요구에 신속하게 반응할 수 있어야 한다. 예를 들면, 페덱스사에서는 고객이 온라인으로 항공화물 추적 번호를 통해 소포배달 상황을 추적할 수 있도록 함으로써 소포배달 산업의 혁신을 초래했다. 소포배달 그 자체만큼이나 정보의 전달이 중요하다. 특히, 적시 정보제공을 요하는 금융 서비스 사업분야의 경우, 온라인 주식 브로커인 Fidelity와 찰스 슈왓, 온라인 월스트리트 저널 등은 적시정보 서비스를 통해 가치를 창출한 성공적인 사례이다 [Riggins, 1999].

(3) 개인화 가치

개인화 가치란 다양한 취향과 선호도를 지닌 많은 고객들에게 각자의 취향에 맞도록 상품과

서비스는 물론이고 거래 환경을 제공하는데서 오는 가치이다. Peapod라는 장보기 대행업체에서는 모든 고객들이 자신의 구미에 맞게 자신의 쇼핑 리스트나 슈퍼마켓을 구축할 수 있게 하여 줌으로써 불필요하게 여기저기 돌아다닐 필요 없이 고객이 필요한 물건만 보고 고를 수 있는 편리한 쇼핑 환경을 제공함으로써 가치를 창출하였다.

PC 시장에서 온라인 주문생산 및 직판 모델을 적용하고 있는 델 컴퓨터도 개인화 가치를 창출한 대표적인 사례이다. 1997년 델 컴퓨터에서는 대규모 기업 고객을 대상으로 200여 개의 고객지향형 웹 사이트인 Dell Premier Page를 구축하고 자사 제품과 서비스에 관한 고객 맞춤형 정보 서비스를 제공하고 있다. 고객은 이 사이트를 통해 자신에 적합한 제품 구매, 옵션 선택, 가격 흥정 등을 할 수 있으며, 할인 가격 정보, 재고와 주문 추적, 고객 지원팀의 정보 등을 얻을 수 있다. 또한 야후와 같은 포털 서비스 업체에서는 인터페이스와 콘텐츠의 맞춤화 서비스를 제공함으로써 고객 만족을 이끌어 내고 있다.

(4) 커뮤니티 가치

e-비즈니스, 특히 닷컴 기업은 콘텐츠를 기반으로 커뮤니티를 형성하고, 이를 기반으로 거래를 촉진한다[Armstrong and Hagel, 1996]. 따라서 e-비즈니스에서는 동호회, 채팅공간, 게시판 등을 통해 원하는 사람들과 교류할 수 있는 장을 만들어 주는 것이 중요하다. 커뮤니티의 구성원인 고객은 정보·지식·경험을 공유하고, 의사결정의 위험을 감소시킬 수 있고, 공동구매 환경을 조성할 수 있다. 또한 e-비즈니스에서는 제품 그 자체보다 고객의 경험이 중요하며, 제품·서비스의 기능성에 추가하여 고객의 커뮤니티와 정체성에 대한 심리적 욕구를 충족시킴으로써 감성적 혜택을 제공해야 한다[Choi and Valikangas, 2001].

커뮤니티를 구축함으로써 가치를 창출하는

비즈니스 모델에 기반을 둔 대표적인 예로는 야후와 AOL과 같은 포털(portal) 서비스를 들 수 있다. 포털 서비스 업체에서는 검색 및 디렉토리 서비스, 무료전자우편 서비스, 채팅, 인스턴트 메시지, 개인 홈페이지 서비스, 쇼핑 등의 다양한 서비스를 사용자들에게 제공함으로써 커뮤니티를 형성하고 있다. 커뮤니티의 구성원인 고객은 게시판, 포럼, 대화방 서비스를 통해 필요한 정보를 쉽고 편리하게 입수할 수 있고, 실시간으로 경험을 공유할 수 있다.

e-비즈니스에서는 초기에 일정 수준 이상의 고객(critical mass)을 확보하여 커뮤니티를 구성하는 것이 중요하다. 비즈니스 모델에는 이러한 일정 수준에 도달하는 고객을 어떻게 확보할 것인지에 대한 방안이 반영되어야 한다. 목표 임계치를 달성하기 위한, 즉 초기 커뮤니티를 구성하는 다양한 방식이 도입되어 왔다. 예를 들면, 사이버골드사에서는 광고를 보는 대가로 현금, 포인트, 마일리지 등 고객에게 인센티브를 주는 사업 방식을 도입하였고, 골드뱅크는 광고를 보면 돈을 준다는 역발상으로 고객을 확보하였으며, 다음커뮤니케이션은 무료 전자우편 서비스를 제공함으로써 일정수준 이상의 비즈니스 커뮤니티를 구축하였다.

고객 커뮤니티뿐만 아니라 비즈니스 참여자들간의 커뮤니티도 중요하다. 예를 들어 같은 목적을 달성하기 위한 기업들이 커뮤니티를 구성하기도 한다. Ticoll과 Lowy 등[1998]은 산업환경에서 공동으로 시장을 지배할 목적으로 공동관심사를 가진 참여자들의 집단을 e-business 커뮤니티(e-business community: EBC)라 칭하고 있다. EBC의 예로서 마이크로소프트사와 인텔사에서 주도하는 윈텔(Wintel), Sun·IBM·Oracle·Netscape이 주도하는 자바(Java)를 들고 있다. 특히 표준과 관련된 사업에서 비즈니스 커뮤니티를 구성하는 것은 대단히 중요하며, 비즈니스 커뮤니티의 가치는 시장 지배력에서 매

우 중요한 역할을 한다. 예를 들면, 새로운 개방형 운영체제 리눅스(Linux), 전자지갑 프로토콜 SET, 다목적 스마트 카드 운영체제인 MULTOS, 전자지갑 모델의 CEPS, 통합 전자지갑 개발을 위한 모델링 언어 ECML 등을 개발하기 위해 소프트웨어 업체들과 인터넷 기업들이 공동으로 협력하여 시장을 지배하고자 하고 있다.

(5) 신뢰의 가치

신뢰의 가치는 특허, 지적재산권, 브랜드력 등의 무형 자산으로부터 창출되기도 하고, 고객의 최적 경험·프라이버시 보호·안전한 보안 서비스로부터 창출되기도 한다. 고객 경험이란 고객이 목적인 바를 달성한 정도이다[Creative Good, 2000]. 웹사이트를 방문한 고객에게 좋은 기업으로 남을 수 있는 경험을 제공할수록 고객의 충성도와 고객의 구전효과는 높아진다. 또한 고객의 프라이버시 보호와 안전한 보안서비스를 통해 신뢰의 가치가 창출되기도 한다. 브랜드 자산이 신뢰의 가치를 창출하기도 한다. 굴뚝 산업에 종사하던 많은 기업이 기존의 브랜드 자산을 온라인 비즈니스로 이전하고자 하는 경우와 온라인 기업이 새로이 브랜드 자산을 구축하여 신뢰의 가치를 창출하는 경우도 있다. 예를 들어, 반즈앤노블(Barnes & Noble)이 전자의 사례라면, 아마존 닷컴은 고객에게 다양한 선택의 폭·정보서비스·낮은 가격·신속한 주문과 배송·편리한 교환 서비스를 제공함으로써 고객 만족을 통해 새로이 브랜드 자산을 구축하여 신뢰의 가치를 창출한 예이다[Urban et al., 2000].

품질 보증에 의한 신뢰의 가치를 목표로 하는 비즈니스를 수행하는 기업도 있다. 그 대표적인 사례로는 빅트라스트를 들 수 있다. 빅트라스트는 온라인 쇼핑몰의 제품에 대한 신뢰도를 조사하여 우수 제품에 대한 인증 마크를 부여함으로써 소비자들의 제품에 대한 신뢰를 높일 수 있도록 하고 있다.

(6) 협력과 조정의 가치

고객은 e-비즈니스 모델의 중요한 참여자이다. 고객은 기업과 함께 협력하여 공동으로 프로세스와 제품을 개발하고 비즈니스 가치를 창출하기도 하며, 경쟁자가 되기도 한다[Prahalad and Ramaswamy, 1999]. 마이크로소프트의 경우, 고객은 제품의 시험운영자로서 역할을 했고, 시스코 시스템즈의 온라인 컨넥션 모델에서 고객은 다른 고객이 직면한 문제를 해결해 주고 상호 지식과 커뮤니티를 공유하고 있다. 비즈니스 참여자들은 협력을 통해 각자에게 고유한 혜택(private benefits)과 참여자 모두에게 제공되는 공통의 혜택(common benefits)을 얻게 된다 [Khanna, 1998].

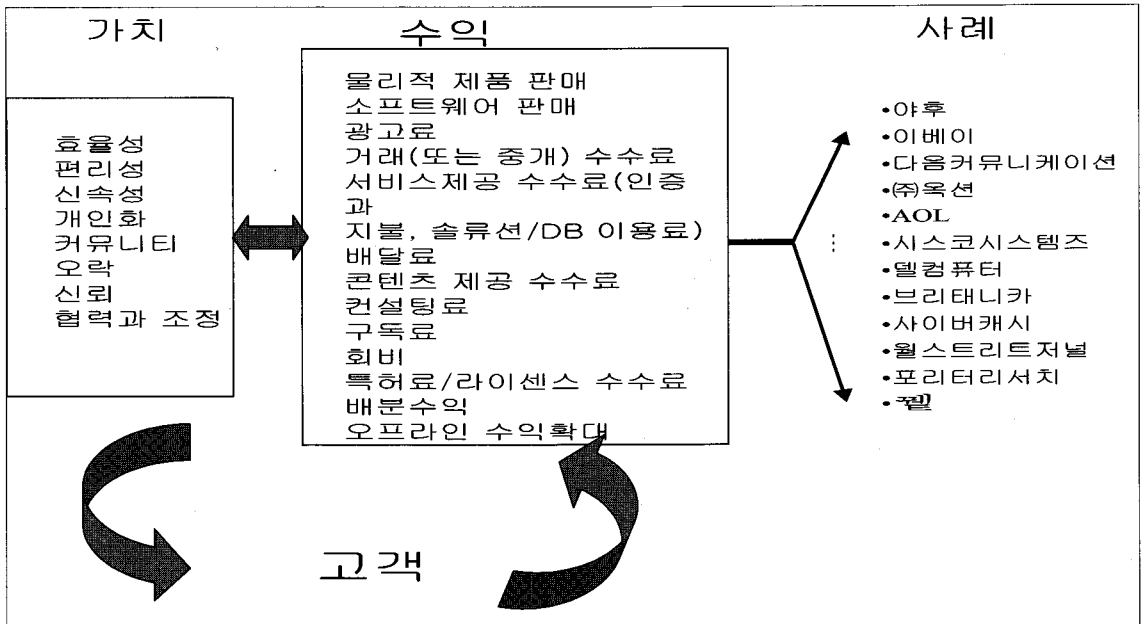
시스코 시스템즈는 제품 판매와 비즈니스 파트너 또는 고객을 지원하기 위한 협력거래(collaborative commerce) 모델을 도입하고 있다 [Ward, 2000]. 시스코는 실시간 협력도구(Real-Time Collaboration Tool)를 활용하여 인터넷과

전화를 통해 제품 판매와 고객지원을 실행하고 있다. 시스코의 제품을 구입한 고객이 기술적 지원이 필요할 경우, 시스코의 담당자와 전화로 대화하는 동시에 웹 사이트에서 관련 문서를 공유하면서 함께 문제를 해결해 갈 수 있다. 결국 시스코의 고객은 협력을 통해 만족감을 높이고, 더 나은 서비스를 신속하게 제공받게 된다.

(7) 오락적 가치

일반 백화점에서도 휴식과 즐거움을 나눌 수 있는 공간을 마련하여 고객에게 오락적 가치를 제공하는 사례를 볼 수 있다. 가상사회라는 공간에서 고객은 단 한 번의 클릭으로 다른 사이트로 이동해 갈 수 있다. 게임과 같은 오락 산업에서는 물론이고 가상사회에서는 방문자에게 오락적 가치를 제공함으로써 방문자가 오래 머물게 하고, 고객에게 좋은 기억으로 남을 수 있는 경험, 즉 최적의 경험을 갖게 할 수 있다.

<그림 4>에서는 e-비즈니스의 다양한 가치와



<그림 4> 가치와 수익원의 관계

수익원, 그리고 e-비즈니스의 사례를 나타내 보이고 있다. 기업은 수익원을 찾기에 앞서 고객이 누구이며, 이들 고객에게 어떤 가치를 어떻게 제공할 것인지가 분석되어야 한다. 즉, e-비즈니스 모델을 개발할 때 수익의 원천을 파악하기에 급급하여 비즈니스의 가치를 분석하지 못하는 우를 범해서는 아니 된다. e-비즈니스 모델을 개발할 때에는 고객에게 제공되는 가치로부터 어떤 경로를 통해 수익을 창출할 것인가를 분석해야 한다. 이러한 전제로부터 본 연구에서는 명제 1을 도출한다. <부록 5-1>에서는 명제 1과 2를 도출하는데 기초된 사례분석의 결과를 요약하여 나타내었다.

명제 1: 비즈니스 모델에는 다양한 차원의 가치가 파악되어야 한다.

e-비즈니스의 가치는 무엇이며, 그 가치는 누구에게 제공되고, 가치흐름은 어떠한가에 대한 분석을 통해 가치에 대한 대가로서 어떤 수익모델을 채택할 것인지에 대한 분석이 따라야 한다. 제임스 마틴[1998]은 가치흐름이란 고객을 위해 총체적으로 가치를 창출하는 처음부터 끝까지의 활동의 집합이라고 보고 있다. 즉, 가치흐름은 고객 요구에서 고객만족(또는 고객감동)에 이르는 전체 과정에서 발생한다.

수익은 고객에게 제공한 가치의 대가이다. 수익은 가치를 제공한 고객으로부터 직접 발생하기도 하고, 광고료와 같이 다른 고객으로부터 간접적으로 파생되기도 한다. 예를 들어 온라인의 콘텐츠 제공 서비스 모델에서는 효율성, 편리성, 신속성, 맞춤화, 커뮤니티 등의 가치를 제공하는 한편 고객 또는 다른 비즈니스로부터 구독료, 광고료, 제휴 수수료, 추가 상품 판매 마진, 기존 종이 출판물 수익의 확대 등을 수익원으로 하고 있다. 또한 수익은 e-비즈니스 기업의 핵심자산이나 제품 또는 서비스 외에도 주변 제품이나 서비스로부터 창출되기도 한다. 예를 들어, 오토바이텔의 주요 서비스는 자동차 판매이지만, 자

동차 보험 서비스가 더 큰 수익원이 되기도 한다[척 마틴, 1999]. 일반적으로 부동산 중개업자의 수입원은 부동산 중개 거래 수수료이다. 그러나 다양한 정보 서비스로 거래가 성사된 후 이 샷집 센터, 잔디회사, 보험설계사 등에게 구매자를 알선해 준 대가가 새로운 수익원으로 추가될 수 있다.

e-비즈니스 모델을 개발할 때, 수익의 원천을 파악하는 만큼이나 그 수익을 참여자들간에 어떻게 배분할 것인가를 고려하는 것이 중요하다. 다시 말해, e-비즈니스에 참여하는 파트너들간의 공헌과 보상, 즉 가치사슬 전체에서 발생하는 가치로부터 얻어지는 수익을 각 파트너에게 공정하게 배분하는 방안이 마련되어야 한다. 예를 들어 아마존과 시디나우의 판매제휴 프로그램은 e-비즈니스의 새로운 수익 배분 모델로 정착되어 가고 있는 사례이다[Hoffman and Novak, 2000].

성공적인 사례 기업의 대부분은 실제 사업을 수행해 가는 과정에서 학습과정을 통해 비즈니스 모델을 발전시켜가고 있다. 닷컴 기업의 대부분은 초기에 콘텐츠와 커뮤니티를 기반으로 광고료와 후원료 수입에 의존하다가 거래기반을 제공하는 비즈니스 모델로 확장해 가면서 거래 수수료를 수익원으로 추가해 가고 있다. 성공적인 e-비즈니스에서는 거래의 기반이 되는 커뮤니티의 특성을 살리고 있다. 예를 들면, 동문회라는 휴먼 네트워크에 의한 커뮤니티를 기반으로 하는 아이러브스쿨의 경우, 공동구매와 스쿨몰을 통해 거래를 활성화시키고 있다. 아마존의 경우는 온라인 서적 판매 모델에서 그 브랜드, EC 플랫폼, 고객관리 능력을 바탕으로 제품의 다양화와 경매라는 새로운 거래 방식으로 비즈니스 모델을 발전시켜가고 있다. 찰스슈왈은 초기 단계에서 거래수수료와 자산관리수수료에 의존하였으나 점차 고급투자상담 및 기업분석자료 등을 아웃소싱한 유료서비스에 대한 대가를 수익원으로 추가하고 있다. 델 컴퓨터의 경우도 초

기에 자사 컴퓨터 제품의 주문생산 및 직판에서 컴퓨터를 비롯한 관련 제품과 서비스(경매, 지원 서비스, 정보, 교육 서비스 등)를 제공하고, 점차 서비스 영역의 다각화(컨설팅, IT 분야 벤처기업에의 투자 서비스)를 통해 비즈니스 모델을 발전시켜가고 있다.

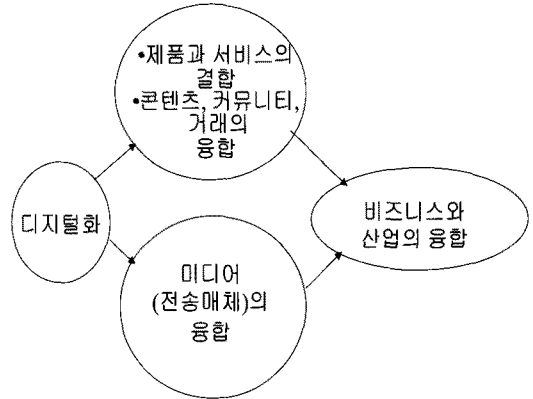
명제 2: 가치흐름으로부터 적합한 수익모델을 개발하여야 하며, 단일의 수익모델에 의존하기보다는 새로운 가치창출의 과정을 통해 복합 수익원의 기회를 찾아 비즈니스 모델을 발전시켜가야 한다.

3.2 제품과 서비스

디지털 경제와 전자시장에서는 이전에 불가능했던 새로운 제품과 서비스를 창출하는 비즈니스가 가능하다. 그 하나의 예로는 지식기반의 상품을 들 수 있다. e-비즈니스에서는 산업사회의 물리적 환경에서는 불가능했던 다양한 지식기반의 디지털 제품과 서비스가 개발되어 제공되고 있다. 또한 소프트웨어와 마케팅 설문조사와 같은 지식상품의 경우는 수확체감이 아닌 수확체증의 법칙을 따른다[존 하절 3세·암스트롱, 1999]. 즉, 지식 상품인 경우, 널리 사용하면 할수록 더 많은 가치가 창출된다[Ticoll et al., 1999; Arthur, 1996].

디지털 콘텐츠는 물론이고 MP3 음악 파일, 전자화폐, 전자인증 제품 등은 전자시장에 새로이 고안된 제품과 서비스이다. e-비즈니스에서는 제품의 성격이 변화되고 있으며, <그림 5>에서 나타내는 바와 같이 디지털화로 제품과 서비스가 융합되어 새로운 가치를 창출하게 된다 [Kalakota and Whinston, 1997].

e-비즈니스에서는 기존의 비즈니스와는 다른 광고, 주문, 배달 방식을 통해서 가치를 창출할 뿐만 아니라 제품과 서비스 자체를 변화시킴으



<그림 5> e-비즈니스에서의 융합

로써 가치를 창출할 수 있다. 이는 인터넷 기술을 활용함으로써 각 고객의 욕구에 맞는 제품을 제공하는 것으로 발생하는 개인화 가치, 제품과 서비스의 융합뿐만 아니라 콘텐츠·커뮤니티·거래의 융합에 의한 가치이다. e-비즈니스에서 통신, 콘텐츠, 거래, 소프트웨어, 서비스가 융합되고 있는 사례는 아메리카 온라인에서 찾아볼 수 있다. 아메리카 온라인과 야후와 같은 포털 서비스 업체들은 통신, 콘텐츠와 거래 서비스를 종합적으로 제공하고 있다. 실제로 최근의 제품과 서비스는 별개로 분리돼 공급되는 것보다는 융합되는 경향이 두드러지고 있다. <부록 5-2>에서는 사례분석 결과를 요약하여 나타내었다.

명제 3: 디지털 경제 및 전자시장에서는 물리적 시장에서 불가능했던 신제품과 서비스의 개발이 가능하며, 다양한 제품과 서비스를 융합시킴으로써 새로운 가치가 창출된다.

3.3 프로세스와 기술

공급이 수요를 초과하는 경제에서는 제품 중심이 아니라 고객 중심으로 프로세스를 통합하고 자동화하는 비즈니스 모델을 설계해야 한다

(Peters and Saidin, 2000; Ozer, 2000). 고객에게 가치를 창출하는 프로세스의 기능과 역할이 극대화되도록 프로세스가 통합되어야 한다. e-비즈니스 기업은 수직적 통합이 아닌 가상 통합을 추구하고 있다. e-비즈니스 기업은 변화와 학습 프로세스에 역점을 두고 인터넷을 비롯한 정보 기술로 공급측면과 수요측면을 내외적으로 통합하고 있다[Gloor, 2000]. 공급측면에서는 인터넷 기술로 기업과 공급업체 간의 프로세스를 통합하고, Ariba 또는 CommerceOne과 같은 업체의 솔루션 패키지로 구매 프로세스를 자동화하고, SAP · PeopleSoft · Oracle과 같은 업체의 ERP 패키지로 공급망과는 생산 프로세스를 통합하며, UPS 또는 FedEx와 같은 물류업체의 서비스를 통해 분배 및 로지스틱스를 통합하고 있다. 수요측면에서는 Siebel과 Broadvisions과 같은 고객관계관리 시스템을 이용하여 판매 및 마케팅 프로세스를 지원하고 있다. 많은 사례 기업은 인터넷 웹과 가상협력 기술 등을 적용하여 물류, 구매, 지불 등의 프로세스를 아웃소싱하고 고객과 직접적인 상호작용을 통해 고객 가치를 창출하는 프로세스에 역점을 두는 비즈니스 모델을 채택하고 있다. e-비즈니스에서는 고객 중심의 정보의 흐름이 단절되지 않는 프로세스를 설계함으로써 시장에 신속히 반응할 수 있다.

고객 중심의 비즈니스 프로세스 설계를 실현하기 위해 다양한 기술이 적용되어 왔다. 예를 들어, Dell Configurator, 아마존의 1-Click과 협동 필터링(Collaborative filtering) 기술 등이 그 예이다. 아마존에서는 회원의 자발적인 콘텐츠 제작을 적극적으로 지원하고 있다. 아마존에서는 자동화된 검색엔진인 아이즈(Eyes)를 사용하는데, 이것은 회원들이 좋아하는 종류의 책이나 선호하는 작가의 책이 출간되면 자동적으로 전자우편을 보내준다. 이런 현상이 반복되면서 고객은 점차로 특정한 공급자를 다른 경쟁자에 비해 항상 최선의 조건을 제시하는 공급자로서 신뢰하게 될 것이다. 이러한 상호작용을 통해 회원

을 증가시키는 것은 물론이고 고객으로부터 새로운 아이디어를 얻을 수 있고, 많은 시간 동안 웹사이트에 머무르게 함으로써 고객에 대한 정보를 쉽게 얻을 수 있다. 또한 아마존은 구매자가 인터넷을 통해 한 번의 클릭으로 원하는 상품을 구매하는 프로세스와 기술을 제안하여 특허를 얻은 바 있다. 지능형 에이전트 기술을 적용함으로써 고객과 상호작용하는 프로세스를 자동화하고, 고객 및 파트너와의 관계를 변화시킨 사례도 있다[Guttman, 1998]. 익사이트의 쇼핑몰에서는 비교쇼핑을 위한 에이전트 기술을 적용하고 있다.

델 컴퓨터, 시스코, 아마존, 이베이, 옥션, 님커뮤니케이션 등의 사례 기업의 공통적인 특징은 고객과 직접적인 상호작용이 이루어지는 프로세스를 설계하고, 경쟁력 있는 핵심 기술을 적용하고 있다는 점이다. 부록 5-3에서는 프로세스와 기술이라는 차원에서 사례분석한 결과를 요약하여 나타내었다.

명제 4: 고객 중심의 유연한 비즈니스 프로세스가 설계되고, 비즈니스 모델에 적합한 구현 기술이 적용되어야 한다.

e-비즈니스는 고객에게 새로운 제품과 서비스를 제공함으로써 가치를 창출하기도 하지만, 혁신적 생산방식 또는 서비스 제공방식을 도입함으로써 비즈니스 가치를 창출할 수 있다. 일반적으로 제품과 서비스의 혁신 속도는 경쟁에 의해 가속화된다. 전자시장에서는 소비자의 시장 지배력이 강화되어 판매자가 가격 차별화로 수익을 얻기가 어렵다. 정보가 소비자에게 전달되는 속도는 얼마나 빠르게 제품이 수용되어 시장점유율 높이는가에 영향을 준다. 한편 소비자의 제품 수용의 속도가 빠른 만큼 제품이 쉽게 진부화되고 제품 수명주기가 단축된다. 따라서 소비자에게 정보가 전달되는 속도가 빠른 전자시장에서는 새로운 방식을 도입하여 제품과 서비스의 혁신을 추구하고 이를 고객에게 전달해야 한다.

시스코의 온라인 기술지원 서비스 모델, 델 컴퓨터의 주문생산 및 판매 모델, 정보흐름과 물류를 분리하여 프로세스를 재결합하고 있는 이베이와 옥션의 인터넷 경매 모델 등은 새로운 방식으로 제품 및 서비스를 제공하고 있는 사례이다. 시디나우(CDNOW)는 새로운 방식으로 음악 CD 제품을 생산하여 전달한 사례이다. 이 사이트를 방문한 고객은 자신의 취향에 맞는 음악만을 골라 자신의 CD를 주문할 수 있다. 최근 지적재산권 문제로 논란이 되고 있는 P2P(Peer to Peer) 모델의 냅스터와 소리바다는 개인간 음악 파일을 공유하여 교환하는 새로운 방식의 시도였다. 온라인 사전 서비스를 제공하고 있는 브리태니카 온라인도 새로운 방식으로 제품과 서비스를 제공한 사례이다[필립 에번스와 토머스 S. 워스터, 2000]. 서적의 기획, 출판, 유통의 3단계를 온라인으로 해결할 수 있는 인터넷 서적 출판 사업은 새로운 방식을 도입하여 출판 사업의 제품과 서비스를 개발하여 전달할 수 있는 적합한 분야이다(Gemstar eBook, 에버북닷컴 등). 소비자가 가격을 제시하여 상품을 구매할 수 있게 한 프라이스라인의 역시장 모델도 새로운 상품 및 서비스 제공방식의 한 예가 된다. ASP(Application Service Provider) 모델도 새로운 방식으로 정보시스템 서비스를 제공하고 있는 사례이다. ASP란 소프트웨어 제품을 판매 또는 구매하는 대신 중앙 서버에 설치된 소프트웨어를 클라이언트인 고객이 사용요금을 지불하고 빌려 쓸 수 있는 사업 모델이다. 이러한 비즈니스 모델은 소프트웨어를 판매하는 방식이 아니라 빌려주는 방식을 가능하게 하였다.

명제 5: 비즈니스 모델에는 디지털 경제에 적합한 신제품 개발 또는 새로운 서비스의 제공 방식이 반영되어야 한다.

3.4 시장과 관계

e-비즈니스 모델을 설계함에 있어서 디지털

경제 또는 전자시장의 특성, 사업 참여자들과의 관계, 고객과의 관계가 고려되어야 한다. 돈 탭스콧[1999]은 지식, 융합, 통합과 네트워킹 등의 12가지 디지털 경제의 특성을 제안한 바 있다. Arthur[1996]는 지식기반의 디지털 경제의 중요한 특성으로 수확체증의 법칙이 적용됨을 경제학적으로 이론화하고 경영학적 의미를 제시한 바 있다. Hartigh와 Langerak[2001]은 수확체증의 원천은 규모효과, 학습효과, 네트워크효과, 상호작용효과에 있으며, 수확체증을 이끌어내기 위해서는 지식과 정보 집약형의 비즈니스 모델이어야 한다고 하였다. 디지털 경제에서는 생산수단을 소유함으로써 가치를 창출하는 개념이 아니라 고객을 소유함으로써 가치를 창출한다[Cambridge Technology Partners, 1999]. De와 Mathew 등[2001]은 디지털 경제에서 비즈니스 전략과 모델을 이해하는데 있어서 거래비용, 교체비용, 네트워크 외부성, 제품 버저닝(product versioning)의 개념이 특히 유용하다고 하였다. Evans와 Wurster[1999]는 전자시장에서는 정보의 도달성(reach)과 유택성(richness) 간의 반비례 관계가 해소된다고 하였다.

이베이와 시스코 등 대부분의 성공기업들은 지적자본을 통해 수확체증을 이끌어내고 있다. 예를 들어 이베이와 시스코의 경우는 물리적 자산을 소유하기보다는 고객을 소유함으로써 높은 가치를 창출하고 있다. 아마존의 판매 제휴 프로그램(associate program)도 물리적 자산을 소유하지 않고 시장의 범위를 확대하는 한 사례이다. 인터넷의 개방형 구조로 인해 기본적으로 e-비즈니스에서 교체비용에 의한 장벽은 낮다. 그러나 e-비즈니스에서도 다양한 방법으로 교체비용을 통해 고객의 충성도를 높일 수 있다. 야후의 경우, 회원으로 등록된 고객에게 개인화 서비스, 무료 이메일과 홈페이지 서비스, 금융정보 추적 서비스 등을 제공함으로써 교체비용을 높이고자 한다. 그러나 경쟁업체들도 쉽게 이용할 수 있는 유사한 방안을 도입함으로써 지속적인 경쟁우위

의 요인으로 작용하지 못하게 되는 경우도 있다.

네트워크 외부성(network externalities)은 참여자들 모두에게 가치를 증가시켜주는 정의 효과를 제공하기도 하지만 부의 효과를 주기도 한다. 예를 들어 이베이의 경우는 네트워크에 참여자들이 증가함에 따라 기존의 고객이 거래 참여자 수의 증가로 정의 네트워크 효과를 누릴 수 있다. 그러나 새로운 고객의 참여로 기존 고객이 부의 효과를 갖는 경우도 있다. 아마존, 엑스피디어, 피포드와 같은 인터넷 소매점에서는 존하겔 3세와 아더 아스트룡[1999]이 설명하고 있는 콘텐츠 매력도와 거래환경의 제공이라는 역효과리를 이끌어 내지 못하는 경우, 기존 고객은 부의 네트워크 효과를 갖게 된다. 기본적으로 e-비즈니스에서 거래비용을 절감할 수 있다[Liang and Huang, 1998]. 특히, 제품의 특수성이 낮고 제품과 관련된 불확실성이 낮은 경우 거래비용의 절감효과는 크다[Liang and Huang, 1998].

디지털 경제 및 전자시장에서는 가격결정 방식이 달리 적용되기도 한다. 예를 들어 역경매 비즈니스 모델에서는 소비자에 의한 가격 결정 방식이 채택되고 있다. 이는 소비자가 능동적으로 가격결정에 참여할 수 있도록 하는 새로운 비즈니스 모델이다. 전자시장에서는 다양한 시장 요인의 변화에 신속하게 반응할 수 있는 역동적인 가격 책정 방식이 도입되기도 한다[척마틴, 1999, pp. 181-183]. 웹에서는 실시간으로 가격을 달리 책정할 수 있다. 그 대표적인 사례로는 이베이와 같은 온라인 특성을 살린 경매에 의한 가격결정 모델과 프라이스라인에서와 같이 소비자가 가격을 제안하는 방식을 들 수 있다. 이 외에도 편리성과 신속성의 가치를 고객에게 제공함으로써 가격을 차별화하는 방식, 시간에 따라 차별적 가격을 부과하는 방식, 버전을 다양화하여 차별적 가격을 부과하는 버저닝(versioning), 제품을 패키지화하여 소비자의 가격 민감도를 떨어뜨리는 번들링(bundling) 방식이 있다. 이러한 방식은 기존의 시장에서도 가능했지

만, 전자시장에서 더 큰 효과를 가져올 수 있다. 인터넷에서 소액지불을 가능하게 하는 전자화폐 기술(Jalda, PayPal의 P2P 결제기술 등)이 개발됨에 따라 클릭·뷰·사용량 등에 따른 요금지불 방식(pay-per-principle)도 도입되고 있다. 또한 인터넷 광고비 산정 모델도 광고 노출에 의한 측정 방식인 CPM(cost-per-thousand)에서 광고주가 요구하는 소비자의 반응이 달성될 때에만 광고비가 지출되는 성과 대비 지불 모델(pay-per-performance)이 도입되기도 한다[Hoffman and Novak, 2000].

e-비즈니스에서 판매망 갈등(sales channel conflicts)을 해결하는 방안도 중요하다. 전자상거래에 의한 생산자와 소비자의 직거래, 인터넷을 이용한 저비용의 새로운 분배채널의 도입으로 기존의 판매망의 역할이 감소 또는 제거될 수 있다. 이로 인하여 기존 판매망과 새로운 판매망간의 갈등이 초래된다[William Blair & Company, 2000]. 오프라인의 물류를 수반하지 않는 경우에도 기존의 채널 파트너들의 저항에 직면하게 된다. 예를 들어, Merrill Lynch와 Aetna와 같은 금융서비스 기업의 경우, 그들의 브로커와 대리점에서는 온라인 환경으로 전환을 지연시키고 있다. 한편, E*Trade와 프라이스라인과 같은 새로운 기업이 신속히 온라인 환경에서 분배망을 구축하게 되었다. 온라인과 오프라인의 융합을 통해 채널 갈등을 해결하고 시너지 효과를 높일 수 있는 방안이 비즈니스 모델에 반영될 필요가 있다.

<부록 5-4>에서는 명제 6과 7에 대한 사례분석의 결과를 요약하여 나타내었다.

명제 6: e-비즈니스 모델에는 디지털 경제 및 전자시장의 특성, 가격결정 방식, 갈등해결방안 등이 반영되어야 한다.

마케팅 부문의 논제이기도 한 관계의 구축 문제는 e-비즈니스 모델의 중요한 구성요소이다. 그 이유는 고객을 비롯한 공급자와 사업 파트너

등은 비즈니스의 참여자 집단이며 비즈니스 모델의 경쟁력을 향상시키는데 핵심적 역할을 수행하기 때문이다[Prahalad and Ramaswamy, 2000]. 특히, e-비즈니스에서는 개방성과 연결성으로 인해 참여자들의 결속력을 강화시키는 것, 그들간의 정보와 지식의 공유는 물론이고 실시간 상호작용에 의한 피드백 속도와 의사소통의 질이 중요한 경쟁요인이 된다.

e-비즈니스의 성공적인 사례 기업들(시스코, 델 컴퓨터, 아마존, 이베이, 야후, 다음, 옥션 등)에서는 공통적으로 고객 참여·고객과 정보 및 지식의 공유·고객 학습의 방안을 마련하여 실행하고 있으며, 특히 성공적인 커뮤니티 기반의 사례 기업에서는 개인화 서비스를 통해 기업과 고객의 상호작용이 고객의 일상생활화 되도록 하고 있다. 예를 들어 이베이에서 고객은 가치창출 과정에 사업의 파트너로 참여할 수 있어 자율적으로 콘텐츠를 제작하고 관리하며, 경매 정책 수립에 참여하고 프리 백 포럼(free-back forum)을 통해 이를 실행하는 주체가 되고 있다.

성공적인 사례 기업에서는 지속적인 파트너십을 유지하기 위해 핵심역량을 기반으로 비즈니스 참여자 상호간의 혜택을 명확히 하여 장기적으로 신뢰를 구축해 가고 있다. 예를 들면, 야후와 아메리카 온라인과 같은 포털 서비스 모델이나 InsWeb과 같은 온라인 보험 중개 모델에서는 온라인 또는 오프라인의 기업들에게 고객 공유와 거래 및 비즈니스의 기회를 제공하고 후자의 기업은 성과대비 지불 방식으로 광고료와 후원비를 제공하는 방식으로 장기적인 협력관계를 구축하고 있다. 시스코 컨넥션 온라인(Cisco Connection Online) 모델도 고객 및 파트너 등과의 관계를 강화하고 있는 한 사례이다. 여기서 고객은 홈페이지에 접속하여 직접 주문을 내고, 협력업체는 실시간으로 그 내용을 확인하며 부품의 보충여부를 자동적으로 확인할 수 있다.

성공적인 사례 기업들의 공통적인 특징은 고객 및 파트너와의 협력적 관계를 통해 진입장벽

을 쌓아 기술이 보편화되는 단계에서도 비즈니스 모델을 보호하며, 신뢰할 수 있는 관계 자체를 보완적 자산으로 활용하고 있다는 점이다. Ethiraj와 Guler 등[2000]의 연구에서도 기술이 성숙되고 그 사용과 실행에 대한 지식이 비교적 표준화되는 단계에서는 비즈니스 모델에서 기술에 의한 경쟁우위를 지속적으로 실현하기란 어렵다고 하였다. 시스코와 델 컴퓨터의 경우, 쌍방향 협력지원 기술(델 컴퓨터의 i2사의 SCM/B2B 협력 솔루션, 시스코의 컨넥션 온라인 기술 등)을 바탕으로 고객 및 파트너들과의 신뢰할 수 있는 관계를 구축하고, 이를 통해 모방하기 어려운 지식과 정보자산을 축적해 가면서 비즈니스 모델을 강화시키고 있다. 창고와 재고비를 절감함으로써 낮은 비용으로 서적을 배달할 수 있는 능력을 강화하기 위해 아마존에서는 창고 및 유통업체(월마트와 토이스러스 등)와 협력 관계를 보완적 자산으로 하여 비즈니스 모델에 의한 경쟁우위를 개선시켜가고 있다. 또한 신뢰할 수 있는 협력적 관계를 구축하는 것은, 특히 통신·소프트웨어·거래·콘텐츠 등에서 자사의 표준이 사실상의 표준으로 자리잡도록 하는 중요한 요소로서 보완적 자산이 된다.

명제 7: 고객 및 파트너 등과의 협동적이고 신뢰할 수 있는 관계가 강화될수록 비즈니스 참여자들간의 상호혜택을 증가시키고자 하는 노력이 증가되며, 비즈니스 모델 개발에는 협력적 관계 구축의 방안이 수립되어야 한다.

IV. 결 론

본 연구에서는 e-비즈니스 모델에 대한 선행 연구와 성공적인 e-비즈니스 사례에 대한 분석을 통해 비즈니스 모델의 4가지 전략적 요인, 즉 가치와 수익원, 제품과 서비스, 프로세스와 기술, 시장과 관계를 도출하였다.

첫째, 비즈니스 모델 개발에는 다양한 차원의 가치가 파악되어야 하며, 가치흐름으로부터 다양한 수익원을 찾아야 한다. 비즈니스의 가치란 고객에게 제공되는 상품과 서비스의 가치는 물론이고, 효율성, 편리성, 신속성, 개인화, 커뮤니티, 오락, 신뢰, 협력과 조정의 가치를 포괄하고 있다. e-비즈니스에서는 전통기업으로는 불가능했던 다양한 비즈니스의 가치를 창출할 수 있다.

둘째, 디지털 경제 및 전자시장에서는 물리적 시장에서 불가능했던 신제품과 서비스의 개발이 가능하며, 다양한 제품과 서비스를 융합시킴으로써 가치가 창출될 수 있다.

셋째, 디지털 경제 및 전자시장에서는 제품 중심에서 탈피하여 고객 중심에서 비즈니스 프로세스가 설계되고, 적합한 정보기술이 적용되어야 한다. 비록 정보기술이 e-비즈니스의 성공을 보증하지는 않지만 지속성이 높은 비즈니스 모델과 프로세스를 설계하는 중요한 요인으로 작용한다. 또한 새로운 생산방식과 서비스의 제공 방식을 채택함으로써 고객에게 가치를 추가할 수 있다.

넷째, e-비즈니스 모델에는 디지털 경제 및 전자시장의 특성, 가격결정 방식, 갈등해결방안 등이 반영되어야 한다. 디지털 경제 및 전자시장의 특성은 콘텐츠·커뮤니티·거래의 융합, 온라인

과 오프라인 비즈니스의 융합을 통해 가치를 창출하는 것은 물론이고 지식기반의 무형자산을 통한 수확체증을 이끌어내는 것이다. 또한 전자 시장에서는 소비자의 시장 지배력이 강화되며, 제품 및 서비스에 대한 가격 결정 방식도 변화되고 있다.

끝으로 비즈니스 모델 개발에는 고객을 중심으로 비즈니스 참여자들간의 신뢰할 수 있는 협력적 관계 구축 방안이 마련되어야 한다. 협동적이고 신뢰할 수 있는 관계가 강화될수록 비즈니스 참여자들간의 상호혜택을 증가시키고자 하는 노력은 증가된다.

본 연구는 e-비즈니스를 수행하고자 하는 실무자들에게 비즈니스 모델 개발의 틀과 지침으로 활용될 수 있으며, 연구자들에게는 e-비즈니스에 관련된 이론과 패러다임을 정립하는데 기초로 활용될 수 있다. 비록 본 연구에서 다중 사례 분석을 통해 비즈니스 모델의 4개의 전략적 요인으로부터 7개의 명제가 도출되었지만, 급변하고 있는 모든 e-비즈니스 모델에 적용가능한지에 대해서는 향후 다양한 실증분석 방법으로 검증되어야 할 필요가 있다. 또한 향후 상황론적 방법론을 적용하여 비즈니스 상황에 따른 e-비즈니스 모델의 전략적 요인의 중요성이 어떠한지에 대한 연구가 수행될 필요가 있을 것이다.

〈참 고 문 헌〉

- [1] 이진창, 정남호, "국내 인터넷 주식거래를 위한 비즈니스 모델에 관한 실증연구," 경영정보학연구, 제10권, 제2호, 2000, pp. 125- 147.
- [2] 제임스 마틴(정철용 역), 사이버기업, 대교출판, 1998
- [3] 존하겔3세·아더 아스트롱(한영주 역), 가상사회와 전자상거래, 세종서적, 1999.
- [4] 주재훈, e-비즈니스: 전자상거래, 비봉출판사, 2000.
- [5] 척 마틴, e-비즈니스.COM, 21세기북스, 1999.
- [6] Afuah, A. and C.L. Tucci, *Internet Business Model and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill, 2001.
- [7] Amit, R. and C. Zott, "Value Creation in E-Business," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 2001, pp. 493-520.
- [8] Amstrong, A. and K. Hagel, "The Real Value of Online Communities," *Harvard Business Review*, Vol. 74, 1996, pp. 134-141.

- [9] Arthur, W.B., "Increasing Returns and the New World of Business," *Harvard Business Review*, Vol. 74, 1996.
- [10] Barney, J.B., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, 1991, pp. 99-120.
- [11] Cambridge Technology Partners, "New Economy Primer," *The First in a Series of New Economy White Papers*, 1998
- [12] Choi, D. and L. Valikangas, "Patterns of Strategy Innovation," *European Management Journal*, Vol. 19, No. 4, 2001, pp. 424-429.
- [13] Creative Godd, *Building a Great Customer Experience to Develop Brand, Increase Loyalty and Grow Revenues*, 1999.
- [14] De, R., B. Mathew, and D.M. Abraham, "Critical Constructs for Analyzing e-Businesses: Investment, User Experience and Revenue Models," *Logistics Information Management*, Vol. 14, No. 1/2, 2001, pp. 137-148.
- [15] Dyer, J. and H. Singh, "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of International Competitive Advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 660-679.
- [16] Ethiraj, S., I. Guler, and H. Singh, "The Impact of Internet and Electronic Technologies on Firms and Its Implications for Competitive Advantage," *Working Paper*, 2000.
- [17] Evans, P.B. and T.S. Wurster, *How the New Economics of Information Transforms Strategy*, The Boston Consulting Group, Inc., 1999.
- [18] Friedman, J.P. and T.C. Langlinais, "Best Intentions: A Business Model for eEconomy," Anderson Consulting, 1999, http://ac.com:80/overview/Outlook/1.99/over_currente2.html
- [19] Gallaughar, J.M., P. Auger, and A. BarNir, "Revenue Streams and Digital Content Providers: an Empirical Investigation," *Information & Management*, Vol. 38, 2001, pp. 473-485.
- [20] Gloor, P., *Making the e-business Transformation*, Springer: London, 2000.
- [21] Guttman, R.H., A.G. Moukas, and P. Maes, "Agent-mediated Electronic Commerce: A Survey," MIT Media Lab., 1998.
- [22] Hagel, J., "Net Gain : Expanding Markets through virtual Communities," *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 13, No. 1, 1999, pp. 56-65.
- [23] Hartigh, E.D. and F. Langerak, "Managing Increasing Returns," *European Management Journal*, Vol. 19, No. 4, 2001, pp. 370-378.
- [24] Hoffman, D.L. and T.P. Novak, "Acquiring Customers on the Web," *Harvard Business Review*, Vol. 78, May/June 2000.
- [25] Holsapple C.W. and M. Singh, "Toward a Unified View of Electronic Commerce, electronic Business, and Collaborative Commerce: A Knowledge Management Approach," *Knowledge and Process Management*, Vol. 7, No. 3, 2000, pp. 151-164.
- [26] Kalakota, R. and A.B. Whinston, *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, Addison-Wesley, New York, 1997.
- [27] Keeney, R.L., "The Value of Internet Commerce to the Customer," *Management Science*, Vol. 45, No. 4, 1999, pp. 533-542.
- [28] Kraemer, K.L., J. Dedrick, and S. Yamashiro, "Refining and Extending the Business

- Model with Information Technology: Dell Computer Corporation," *The Information Society*, Vol. 16, 2000, pp. 5-21,
- [29] Lee, A.S., "A Scientific Methodology for MIS Case Studies," *MIS Quarterly*, Vol. 13, No. 1, 1989, pp. 33-50.
- [30] Liang, T.P. and J.S. Huang, "An Empirical Study on Consumer Acceptance of Products in Electronic Markets: A Transaction Cost Model," *Decision Support Systems*, Vol. 24, 1998.
- [31] McGinnis, P., "Partnering Online," *eStrategy Report*, MainSpring, 1999.
- [32] Mainspring, "2001 eBusiness Agenda: Emerging from the Confusion to Redefine your Business," *Mainspring Report*, 2000.
- [33] Martinez, P., "Model Made "e": What Business Are You in?," *IBM White Paper*, 2000.
- [34] Ozer, M. "Information Technology and New Product Development: Opportunities and Pitfalls," *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, 2000, pp. 387-396.
- [35] Perry, C., "Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing," *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 9/10, 1998, pp. 785-802.
- [36] Peters, L. and H. Saidin, "IT and the Mass Customization of Services : the Challenge of Implementation," *International Journal of Information Management*, Vol. 20, 2000, pp. 103-109.
- [37] Porter, M.E., *Competitive Advantage: Creation and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York, 1985.
- [38] Prahalad, C.K. and V. Ramaswamy, "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, January-February 2000, pp. 79-87.
- [39] Rappa, M., "Business Model on the Web," <http://ecommerce.ncsu.edu/businessmodels.html>, 1999.
- [40] Rayport, J.F., "The Truth about Internet Business Models," *Strategy+Business*, third Quarter, Vol. 6, 1999, pp. 1-3.
- [41] Rayport, J.F. and J.J. Sviokla, "Exploiting the Virtual Value Chain," *Harvard Business Review*, Vol. 73, 1995, pp. 75-85.
- [42] Riggins, F.J., "A Framework for Identifying Web-Based Electronic Commerce Opportunities," *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, Vol. 9, No. 4, 1999, pp. 297-310.
- [43] Ring, L.J. and D.J. Tigert, "Viewpoint: the Decline and Fall of Internet Grocery Retailers," *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 29, No. 6, 2001, pp. 264-271.
- [44] Sawhney, M. and S. Kaplan, "Let's Get Vertical," *Business2.0*, September 1999, www.business2.com.
- [45] Sibulkin, S. and G. Sosville, "Creating Value in the Online Consumer Marketplace," *eStrategy Report*, Mainspring, April 20, 1999.
- [46] Sweet, P., "Strategic Value Configuration Logics and the 'New' Economy: a Service Economy Revolution?," *Industrial Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, No. 1, 2001, pp. 70-83.
- [47] Ticoll, D., A. Lowy, and R. Kalakota, "Joined at the Bit: The Emergence of the E-business Community," *Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of E-Business*, edited by Tapscott, D., A. Lowy, and Ticoll, McGraw-Hill, 1998.

- [48] Timmers, P. "Business Models for Electronic Markets," *Electronic Markets*, Vol. 8, No. 2, 1998, pp. 3-8.
- [49] Urban, G.L., F. Sultan, and W.J. Qualls, "Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy," *Sloan Management Review*, Vol. 42, No. 1, Fall 2000, pp. 39- 48.
- [50] Venkatraman and Henderson, "Real Strategies for Virtual Organizing," *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 1, 1998, pp. 33-48.
- [51] Viscio, A.J. and B.A. Pasternack "Toward a New Business Model," *Strategy & Business*, Second Quarter 1996, Booz Alen & Hamilton.
- [52] Ward, L., "Collaborative Commerce Cisco: A Case Study and Interview," at <http://olaborate.com/publications/casestudy6.html>
- [53] Wen, H.J., H. Chen, and H. Hwang, "E-Commerce Web Site Design: Strategies and Models," *Information Management and Computer Security*, Vol. 9, No. 1, 2001, pp. 5-12.
- [54] William Blair & Company, L.L.C., *Lessons from the Past-10 B2B Thoughts*, William Blair & Company, L.L.C., 2000.
- [55] Williamson, O.E., *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*, Free Press: New York, 1975.
- [56] Zott, C., R. Amit, and J. Donlevy, "Strategies for Value Creation in E-Commerce: Best Practice in Europe," *European Management Journal*, Vol. 18, No. 5, 2000, pp. 463-475.

〈부록 1〉 선행연구의 비즈니스 가치명제

저자 및 연도	가치명제	특징
Zott et al., 2000	- 거래의 효율성: 공급망 통합으로 비용절감, 다양한 제품과 서비스의 제공, 소비자 거래의 편리성, 소비자 거래 시간의 단축, 정보 비대칭성의 개선, - 고객 확보와 유지(stickiness): 고객 충성도(고객에 대한 보상), 제품의 개인화 또는 서비스의 맞춤화, 커뮤니티, 신뢰(보안성)	e-커머스 비즈니스 모델의 가치 원천(value driver)이 어디에 있는가를 파악함
Wen et al., 2001	- 제품 홍보, 비용절감, 적시성, 송금시간의 단축, 고객 서비스 향상, 고객 관계 개선, 제품의 맞춤화, 경쟁우위, 편리성	비즈니스에 전자상거래가 주는 혜택이라는 관점에서 가치명제를 파악하고 있음
Keeney, 1999	- 고객 만족의 가치: 비용, 배달 시간과 거래 시간, 편리성, 쇼핑의 즐거움, 품질, 프라이버시, 안전성, 환경 영향의 최소화	고객 만족이라는 관점에서 가치명제를 파악하고 있음
Riggins, 1999	- 효율성, 효과성, 경쟁우위	e-비즈니스에서는 시간, 거리, 관계, 상호작용, 제품 차원에서 효율성, 효과성, 경쟁우위의 가치를 창출할 수 있음
이건창·정남호, 2000	- 편리성, 신뢰성, 속도지체성, 우월성, 수익성	- 인터넷 주식거래 비즈니스에서의 가치명제에 역점을 두고 있음

〈부록 2〉 e-비즈니스 가치명제의 정의

가치	정의
효율성	경쟁사와 비교하여 낮은 가격, 고객의 비용절감 등에 의한 고객에게 제공되는 (계량화될 수 있는) 경제적 가치
편리성	(적시에) 고객에게 정보, 상품, 서비스, 인터페이스 등을 편리하게 제공하여 고객 만족을 이끌어 내는 가치
신속성	고객의 요구에 신속히 반응하여 고객 만족을 이끌어 내는 가치
개인화	다양한 취향과 선호도를 지닌 많은 고객들에게 각자의 취향에 맞도록 상품과 서비스는 물론이고 거래 환경을 제공하는데서 오는 가치
커뮤니티	고객 커뮤니티 및 비즈니스 커뮤니티를 통해 고객에게 제공할 수 있는 가치(정보/지식/경험의 공유, 고객 학습, 구매의사결정에 따른 위험의 감소, 공동구매능력 등)
오락	고객에게 휴식, 즐거움, 가상체험의 공간을 마련하여 고객 만족을 이끌어 내는 가치
신뢰	안전한 보안 서비스, 프라이버시 보호, 고객의 최적 경험(제품/서비스 정보의 신뢰성, 배송의 신뢰성, 반품·환불·환불 등에 의한 품질보증)을 통한 고객 신뢰의 가치
협력과조정	협력과 조정 활동을 통해 비즈니스 참여자로서의 고객에게 제공하는 가치

<부록 3> 비즈니스 모델의 유형 분류와 표본 사례기업

연구자와 연도	분류기준	모델의 유형	표본 사례 기업
Timmers, 1998	- 프로세스 또는 기능의 통합정도와 혁신 정도에 의한 분류	<ul style="list-style-type: none"> - 상점형 - 경매형 - 쇼핑몰형 - 가상 커뮤니티형 - 중개 시장형 - 가치사슬 서비스 제공형 - 가치사슬 통합형 - 정보중개형 - 신뢰서비스 제공형 	<ul style="list-style-type: none"> - Travelocity/Dell/Cisco/Britannica - eBay/Priceline/(주)옥션 - Quixtar/CDNOW/AutobyTel/인터파크 - Amazon/Peapod/Gemstar eBook, Napster/골드뱅크/다음/아이러브스쿨 - 이니시스/InsWeb - FedEx - VerticalNet/Covisint - e*Trade/Yahoo/AOL/Excite/찰스슈왓 - 빅트라스트
Rappa, 1999	- 수익원과 수익발생 방식에 따른 분류	<ul style="list-style-type: none"> - 중개형 - 광고형 - 정보중개형 - 판매형 - 제조업체형 - 커뮤니티형 - 과금형 - 구독형 	<ul style="list-style-type: none"> - VerticalNet/Priceline/Travelocity/eBay/㈜옥션/Covisint - Yahoo/AOL/Excite/다음/아이러브스쿨 - 빅트라스트/InsWeb/e*Trade/찰스슈왓/Napster - Amazon/AutobyTel/Peapod/Quixtar/CDNOW/인터파크/ - Dell/Cisco - 다음/아이러브스쿨 - 이니시스 - Britannica/Gemstar eBook
Ticoll et al., 1998	- 가치통합의 정도와 경제적 통제력(위계적 통제와 자율적 통제)에 의한 분류	<ul style="list-style-type: none"> - 집합(aggregation)형 - 아고라(Agora)형 - 가치사슬형 - 제휴(alliance)형 	<ul style="list-style-type: none"> - e*Trade/Amazon/Peapod/Priceline/AtobyTel/찰스슈왓/이니시스/Yahoo/Excite/다음/아이러브스쿨/InsWeb/빅트라스트/Quixtar/CDNOW/골드뱅크/인터파크 등 - eBay/Priceline/(주)옥션 - Cisco/Dell - AOL/Covisint
Friedman and Langlinais, 1999	- 수요의 성격(제품 중심 대 고객중심)과 가상화의 정도에 의한 분류	<ul style="list-style-type: none"> - 판매자 주도형 - 고객 중심형 - 구매자 주도형 	<ul style="list-style-type: none"> - Cisco/eBay/(주)옥션/기타 표본 기업 - Priceline/Dell
Sibulkin and Sosville, 1999; Martinez, 2000	<ul style="list-style-type: none"> - 비즈니스의 주요 목적(컨텐츠/커뮤니티 대 거래)과 시장범위(단일시장 대 다수시장)에 의한 분류 - 온라인 소매거래에 초점을 둔 분류 	<ul style="list-style-type: none"> - 단일 영역에서 콘텐츠와 커뮤니티에 초점을 둔 모델: 오프라인 촉진업체/컨텐츠 제공업체 - 다수의 영역에서 콘텐츠와 커뮤니티에 역점을 둔 모델: 게이트웨이(포털, ISP 등) - 단일 영역에서 거래에 초점을 둔 모델(온라인 상점) - 다수 영역에서 거래에 초점을 둔 모델: 온라인 교환(경매, 증권 등) 	<ul style="list-style-type: none"> - 빅트라스트/이니시스/VerticalNet/InsWeb/Covisint/FedEX - Yahoo/AOL/Excite/다음/아이러브스쿨 - Amazon/Peapod/Quixtar/CDNOW/인터파크/Cisco/Dell/Travelocity/Gemstar eBook/Britannica/Napster /AutobyTel - eBay/Priceline/(주)옥션/e* Trade/찰스슈왓/

연구자와 연도	분류기준	모델의 유형	표본 사례 기업
Mainspring, 2000	- 인터넷을 이용한 새로운 비즈니스 기회라는 발견하는 비즈니스 전략 관점에서 분류 - 주로 인터넷 전자상거래를 대상으로 분류하고 있음	- 생산자형: 직접 판매자/생산자 모델, 간접 판매자/생산자 모델, 보조 생산자 모델 - 중개형: 직접 중개형 모델, 브로커형, 게이트웨이형 - 시장형: 공급자 주도형 모델, 구매자 주도형 모델, 마켓플레이스형 모델	- Dell/Cisco/e* Trade/찰스슈왑/Gemstar eBook/Britannia/FedEx - Amazon/Peapod/Quixtar/AutobyTel/InsWeb/Yahoo/AOL/Excite/다음/아이러브스쿨/골드뱅크/인터넷파크/Napster/Travelocity/빅트라스트/이니시스/C DNOW - eBay/Priceline/(주)옥션/VerticalNet/Covisint
Sawhney and Kaplan, 1999	- 가격 결정 매커니즘에 의한 B2B 거래의 분류	- 카탈로그 모델, 경매 모델, 교환 모델, 물물거래 모델	- Dell/Cisco/Covisint/VerticalNet

〈부록 4〉 사례분석 대상 기업 목록

회 사 명	URL	설립년도	주식거래소	사 업 종 류
Travelocity.com	www.travelocity.com	1997	나스닥	온라인 여행서비스 (여행 마케팅 및 거래)
Priceline.com	www.priceline.com	1998	나스닥	인터넷 구매(여행) 서비스
eBay	www.eby.com	1995	나스닥	인터넷 옥션
Autobytel.com	www.autobytel.com	1995	나스닥	인터넷 경매(자동차)
(주)옥션	www.auction.co.kr	1998	코스닥	인터넷 경매
E*Trade	www.etrade.com	1982	나스닥	온라인 증권 서비스
ChalesSchwab	www.schwab.com	1973 (1995: e-Schwab)	NYSE	온라인 증권 서비스
이니시스	www.inicis.com	1991	코스닥	인터넷 전자지불 서비스
Yahoo.com	www.yahoo.com	1994	나스닥	포털(인터넷 종합미디어)
AOL	www.aol.com	1985	나스닥	포털(온라인 미디어 서비스)
Excite	www.excite.com	1995	나스닥	포털
(주)다음 커뮤니케이션	www.daum.net	1995	코스닥	포털(종합 인터넷 서비스 및 소프트웨어 개발)

회 사 명	URL	설립년도	주식거래소	사 업 종 류
(주)아이러브스쿨	www.iloveschool.co.kr	1999	해당 없음	포털
InsWeb	www.insweb.com	1995	나스닥	온라인 보험 중개서비스
빅트라스트	www.bigtrust.com	2000	해당 없음	정보서비스
Amazon.com	www.amazom.com	1995	나스닥	인터넷 상거래(인터넷 서점)
Peapod	www.peapod.com	1989(1996: 인터넷 서비스)	나스닥	인터넷 식료품서비스
Quixtar.com	www.quixtar.com	1999(1959: 암웨이사)	해당 없음	인터넷 쇼핑
CDNOW	www.cdnow.com	1994	나스닥	온라인 쇼핑(음악/영화)
(주)골드뱅크 커뮤니 케이션즈	www.goldbank.co.kr	1997	코스닥	인터넷 유통서비스
인터파크	www.interpark.com	1996	코스닥	인터넷 종합 쇼핑몰, 솔루션 공급, 온라인 비즈니스 컨설팅, 사이트 구축 및 운영 등을 종합 서비스
VerticalNet	www.verticalnet.com	1995	나스닥	거래 커뮤니티(폐수산업)
Covisint	www.covisint.com	2000	해당 없음	온라인 교환 서비스(자동차 산업)
Dell Computer	www.dell.com	1984(1996: e-비즈니스)	나스닥	컴퓨터 제조 및 판매
Cisco Systems	www.cisco.com	1984.	나스닥	네트워킹 솔루션 제조 및 판매
Gemstar eBook	www.ebook-genstar.com	2000	나스닥 (Gemstar International Group Limited : GMST)	전자서적
Britannica.com	www.britannica.com	1999	해당 없음	학습 및 정보 서비스
Napster	www.napster.com	1999	해당 없음	커뮤니티 서비스
FedEx	www.fedex.com	1947(1994: 인터넷 서비스)	NYSE	물류 및 정보 솔루션 및 서비스

<부록 5> e-비즈니스 모델에 대한 사례 요약(델 컴퓨터와 아마존을 중심으로)

<부록 5-1> 가치와 수익원

가치	비고
효율성	<ul style="list-style-type: none"> - 일반 서점의 마진: 30%, 아마존의 마진: 2%, 전문서적을 제외한 서적에 대한 15~40% 할인 가격 제공, 다양한 제품으로 일관 쇼핑에 의한 사이트 이동의 최소화, 1-Click에 의한 주문 입력 시간의 단축(아마존) - 중간상인의 개입 없이 주문생산에서 직판에 의한 유통비, 재고비용의 절감을 통한 가격 인하, 재고비용은 경쟁사의 1/8 수준(델)
편리성	<ul style="list-style-type: none"> - 언제 어디서나 책을 구매할 수 있는 편리성, 다양한 제품으로 선택의 폭을 제공함, 경매와 zShops을 통한 일관 쇼핑의 편리성을 제공함, 1-Click 기술에 의한 편리한 주문 및 지불(아마존) - 주문에서 배달까지의 상태 추적 서비스(델), 온라인 사후 서비스에 의한 편리성(델)
신속성	<ul style="list-style-type: none"> - 신속한 주문 처리와 배달 서비스(아마존) - 중간상인의 제거에 따른 신속성의 가치, 주문생산과 직판에 의한 신속한 고객 요구 충족, 주문에서 배송까지 경쟁사보다 2배의 신속성(델)
개인화	<ul style="list-style-type: none"> - 협동 필터링 기술에 의한 고객의 선호도를 고려한 서적의 추천 서비스, Your Store 사이트의 자신만의 상점 구성 서비스(아마존) - 제품, 서비스, 지원 거래 환경의 개인화, 고객 선호에 맞는 옵션의 선택, Premier Page에 의한 기업 고객을 위한 맞춤형 서비스(델)
커뮤니티	<ul style="list-style-type: none"> - 고객 서평, 고객의 평가, 무료 e-card 서비스와 홈페이지 등에 의한 고객 커뮤니티, 경매와 zShops에 의한 판매자 커뮤니티, 고객 상호간의 후원금을 낼 수 있는 Amazon Honor System - 컴퓨터와 IT 등에 대한 학습 커뮤니티(educateu.com), 맞춤형 뉴스와 정보 서비스(dellnet.com), 고객간 정보를 주고받는 온라인 포럼(Dell Talk)
오락	<ul style="list-style-type: none"> - 음악, 게임, 영화 등 오락 서비스
신뢰	<ul style="list-style-type: none"> - 브랜드 이미지, 경매 품목을 받지 못한 고객에게 최대 250불의 보상 서비스(아마존) - 안전한 보안 서비스(인증, 기밀성, 무결성, 부인방지 등)와 프라이버시 보호 정책
협력과조정	<ul style="list-style-type: none"> - 고객 참여와 신속한 피드백(서평, 고객과의 토론, 저자와의 직접적인 의사소통 등), Amazon Honor System을 이용한 고객 상호간의 협력 - 고객들의 참여에 의한 고객 상호간 문제해결 서비스(support.dell.com)
수익원	<ul style="list-style-type: none"> - 서적 판매, 소프트웨어 제품과 전자서적 등의 판매 마진, 경매 및 거래 수수료, 특허 및 라이센스료, 배분수익 등(아마존) - 컴퓨터와 주변기계의 판매, 소프트웨어 판매, 컨설팅료 등(델)
모델의진화	<ul style="list-style-type: none"> - 서적 판매에서 제품의 다양화(CD, 비디오, 장난감, 자동차, 소프트웨어, 선물용품 등)와 경매 서비스 및 판매 중개서비스(zShops)로 수익원의 다양화 - 컴퓨터 제품의 주문생산 및 직판 모델에서 컴퓨터를 비롯한 관련 제품과 서비스(경매, 지원 서비스, 정보, 교육 서비스 등) 제공 모델로의 진화 및 서비스 영역(컨설팅, IT 분야 벤처기업에의 투자 서비스)의 다각화(델)

<부록 5-2> 제품과 서비스

<p>핵심 제품과 서비스</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 온라인 서적 판매라는 핵심 서비스에서 브랜드력과 자원의 공동 활용으로 경매, eBook과 e-Documents, CD/비디오/소프트웨어/선물용품, 호스팅 서비스, 데이터베이스(Internet movie database) 등의 지속적인 제품 및 서비스의 개발(아마존) - 자사의 컴퓨터와 지원 서비스에서 컴퓨터 관련 제품 판매 및 컨설팅 서비스로의 확장을 통한 제품 및 서비스의 지속적인 개발
<p>융합</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 제품 및 관련 서비스의 변형 - 자동차 증개 판매 서비스, 자동차 대출 서비스, 자동차 보험 서비스의 융합(오토바이텔)

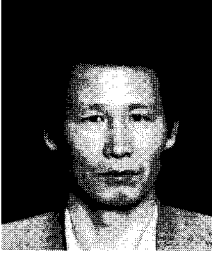
<부록 5-3> 프로세스와 기술

<p>고객 중심의 프로세스와 통합</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 신속성, 확장성, 호환성이 높은 웹 기반의 정보 아키텍처와 프로세스 - 온라인 주문, 재고관리, 주문추적, 배송에 이르는 거래처리 프로세스의 통합화, 1-Click 기술에 의한 구매과정의 통합화, 내부 비즈니스 프로세스의 통합은 물론이고 zShops 등록업체를 위한 지불 프로세스와 주문 프로세스의 통합(아마존) - 주문, 부품공급, 조립, 배달 프로세스의 가상적 통합화, 조정비용의 절감, 고객과 공급업체에 비용절감의 혜택을 제공함, 고객 및 공급업체와의 정보시스템 통합(텔)
<p>제품 및 서비스의 혁신적 제공방식</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 정보의 흐름과 물류의 흐름을 분리하여 재결함으로써 신속한 고객 중심의 프로세스 - 핵심 프로세스를 제외한 프로세스의 아웃소싱 - e-Book과 e-Document에 의한 제품의 디지털화에 의한 제공방식
<p>적합한 기술의 개발과 선택</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1-Click, Collaborative filtering(고객 구매 패턴을 분석하여 유사한 구매 내역의 고객들이 구입한 서적을 추천하는 에이전트 기술), 기업·도서관·대학·정부 기관을 위한 Corporate Accounts Program(아마존) - Dell Configurators, 응용 계층의 웹 인터페이스, 기존 시스템 및 데이터베이스 등과 웹 응용 계층을 연결해 주는 신속성 있는 메시지 브로커(미들웨어) 기술, DOMS와 DPS(Dell Product Services) 등 기존 시스템 및 데이터베이스 계층의 연동 기술(신속성이 높은 G-2 아키텍처 기술)

<부록 5-4> 시장과 관계

<p>전자시장의 특성과 가격결정 방식</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 고객 및 파트너의 정보와 지식의 공유 및 학습에 의한 수확체증, 인터넷 기술과 고객의 세분화(관계고객, 거래고객, 국제고객)에 의한 풍부한 정보 도달성 문제의 해결 - 경매 비즈니스 모델에서 실시간 온라인 정보를 이용한 다양한 가격 결정 방식의 도입
<p>갈등의 해결방안</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 파트너십(전략적 제휴)을 통한 채널의 다양화(예: Toys “R” Us는 장난감·게임·어린이 제품에 대한 재고 관리에 역점을 두고, 아마존은 사이트 개발·주문 이행·고객 서비스에 역점을 둠) - 온라인과 오프라인의 결합, Quixtar.com의 경우, 기존 암웨이 판매 방식을 온라인에 적용함으로써 판매망 갈등을 해결함
<p>참여자의 역할, 혜택, 상호작용, 정보와 지식의 공유 협력관계</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 고객, 유통업체, 생산업체, 배송업체 등과의 보완관계에 의한 상호혜택 - 고객과의 편리한 직접적인 커뮤니케이션 채널을 통한 온라인 서비스(웹, 이메일, 전화), 직접적인 고객관계: 고객에 관한 정보와 지식을 공유함으로써 고객 요구에 대한 신속한 반응, 고객 상호간의 아이디어와 문제해결 방법 교환, 선호도가 유사한 고객간의 의사소통, 고객과 제품을 동시에 식별할 수 있는 서비스 태그를 이용한 고객과의 직접적인 커뮤니케이션. 온라인 학습을 통한 컴퓨터를 비롯한 IT에 대한 고객과의 정보와 지식 공유(이는 고객의 참여를 유인하고 고객 스스로의 문제해결 능력을 향상시켜 줌). 온라인 고객 지원 시스템(예: 주문추적 서비스), 주문과 생산에 대한 정보를 기업 내부에서 공유할 뿐만 아니라 공급망의 모든 파트너들과 실시간으로 공유함으로써 재고 없이 고객 주문을 충족시키고, PC와 함께 모니터가 배송됨. 재고를 정보로 대체함(텔)

◆ 저자소개 ◆



주재훈 (Joo, Jae-Hun)

현재 동국대학교(경주캠퍼스) 상경대학 정보산업학과 부교수로 재직 중이다. 한국해양대학교에서 공학사, 부산대학교에서 경영학석사와 박사 학위를 취득하였다. 주요 관심분야는 전자상거래와 e-비즈니스 전략/모형/개발방법론, 전자지불시스템, 웹기반 DSS 등이다. 경영학연구, 경영정보학연구, 한국경영과학회지, Information Systems Management 등에 다수의 논문을 게재하였다.

◆ 이 논문은 2001년 9월 14일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2002년 5월 21일 게재 확정되었습니다.