

## e-비즈니스 모형과 전략 수립 방법론에 관한 연구 : KNK 유학원 사례를 중심으로

김재경\* · 안도현\* · 김희동\*

### Development of e-Business Model and e-Business Strategy : KNK Educational Institute Case

Jae Kyeong Kim\* · Do Hyun Ahn\* · Hee Dong Kim\*

#### ■ Abstract ■

The Internet affects all economic activities. Physical world business must either adopt new digital strategies, launch new digital business to complement their physical world models, or be forced to completely revise their strategies. The purpose of this paper is to provide a framework that organizes the managerial decision-making process to assist managers in crafting and implementing e-business strategy. We applied the methodology to the case of KNK Educational Institute to explain the process. Core competence of KNK JUNIOR is researched according to our suggested methodology and activities and roles of KNK JUNIOR have been arranged.

Keyword : e-Business Model, e-Business Strategy, Decision Making, Educational Institute

## 1. 서론

21세기를 접어들면서 통신 수단이 발달함에 따라 세계는 더욱 거리가 좁혀지고 정보의 획득은 갈수록 쉬워지고 있다. 이러한 시대적 상황에 따라서

국내에서도 국제화에 대한 요구가 늘어나고 있다 [1, 8, 9, 11]. 특히 국제화의 기본이라고 할 수 있는 영어에 대한 필요성은 날이 갈수록 선택사항이 아닌 필수적인 요소로써 성인들은 물론 어린 나이의 학생들에게까지도 영어에 대한 필요성의 인식으로

\* 경희대학교 경영대학

인해서 조기 유학의 붐을 일으키고 있는 것이 현실이다. 하지만 학생들의 유학을 추진한 대부분의 유학원과 학부모들이 조기유학의 목적에 대한 정체성 혼란과 업무 미숙으로 인해서 수많은 학생들이 '조기 유학' 자체가 최종 목표가 되어 현지에서 목표의식이 결여된 상태에서 생활하고 있는 것 또한 부정할 수 없는 현실이다. 이러한 문제는 일차적으로 조기유학 업무를 담당하는 유학원의 정보 부재와 서비스 미흡으로 인해서 발생된다[2, 16, 17, 18].

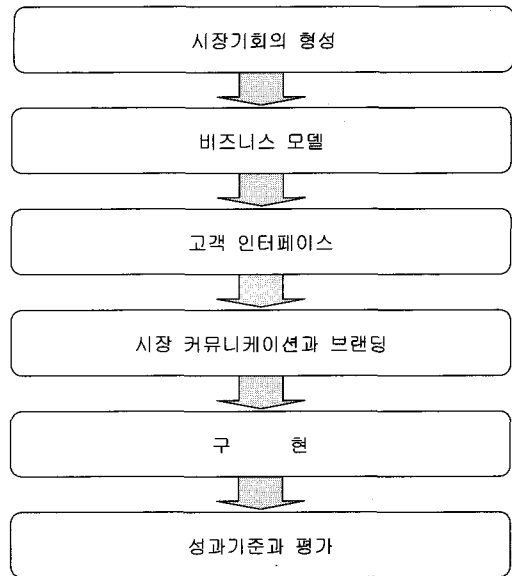
아울러 오늘날 인터넷의 급속한 보급으로 인해서 학부모들 역시 손쉽게 현지 정보를 획득할 수 있는 상황으로 유학원도 기존의 업무 형태나 서비스 방향에서 벗어나 고객이 요구하는 서비스에 맞추어 업무를 설계하고 진행해야 할 필요성을 가지게 되었다[4, 6, 13]. 이러한 시대적 요구에도 불구하고 아직까지 유학업계는 단순 경험에 의한 업무 형태에 의존을 하고 있으며 아울러 새로운 시장 환경인 e-비즈니스 환경에 적응 가능한 뚜렷한 시스템이나 전략을 제시하지 못하고 있는 실정이다. 유학업계의 이러한 현실에 안주하는 상황 인식은 결국 고객의 욕구를 충족시키지 못할 뿐만 아니라 나아가서는 유학업계 자체의 퇴조를 가져올 수도 있는 심각한 문제이다.

이에 본 연구를 통하여 e-비즈니스의 개념을 유학 업계에 전반적으로 적용하여 e-비즈니스 환경에 맞는 전략과 모델을 구축하여 새로운 산업 환경하에서 유학 업계의 나아가야 할 방향을 재조명하고자 한다. 아울러 고객이 원하는 최종적인 목표가 무엇이고, 고객이 요구하는 서비스가 무엇인지를 파악해 봄으로써 기존 유학 업계에서 인식하고 있는 고객에 대한 개념과 그들이 원하는 서비스를 다시 정의하고자 한다.

또한 새로운 비즈니스 모형의 실제 사례 연구를 통하여 유학원 비즈니스가 인터넷을 중심으로 시대의 흐름에 부합하고 고객으로부터 신뢰를 받아 업무의 효율성을 높이고 이익을 극대화할 수 있는 새로운 방향에 제시하고자 한다.

## 2. e-비즈니스 전략 수립 프로세스

본 연구에서 제시하는 e-비즈니스 전략 수립 프로세스는 Jeffery F. Rayport와 Bernard J. Jaworski(2002)가 제시한 프로세스를 기반으로 한다 [1, 3, 7, 12, 14, 15].



[그림 1] 전자상거래 전략수립 프로세스

전자상거래 전략을 구상하고 실천하는 일은 [그림 1]과 같이 여섯 개의 서로 관련되고 순차적인 의사결정으로 구분하였다. 이는 시장 기회 분석, 비즈니스 모델 정의, 고객 인터페이스, 시장 커뮤니케이션과 브랜딩, 구현 그리고 평가이다. 이러한 여섯 개의 서로 관련된 의사결정들은 e-비즈니스 전략 프로세스의 핵심을 형성한다. 이러한 6단계를 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

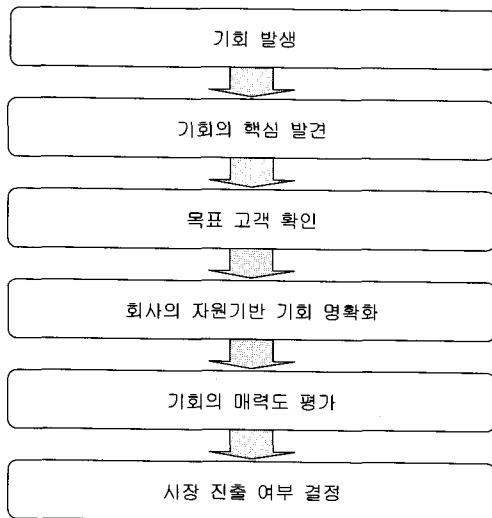
### 2.1 시장기회의 형성

비즈니스 전략 수립에 직접적으로 영향력을 행사할 수 있는 고객, 경쟁사, 그리고 파트너 같은 참여자들에 중점을 두고 있다. 시장 분석의 목적은 시장을 점차 이해하는 것만이 아니라 고객 요구를

충족시키지 못했거나 충분히 충족시키지 못한 시장의 일부분을 점유하기 위한 것이다. 시장 기회가 있는지를 판단하기 위해서, 주도 면밀하게 분석할 필요가 있는 다섯 가지의 조건은 다음과 같다.

- 조건 1 : 기존 또는 새로운 가치 시스템에서의 기회 발생
- 조건 2 : 기회의 핵심, 충족되지 못한 또는 제공되지 않은 요구들을 발견
- 조건 3 : 우선순위가 높은 고객 세그먼트(segment)를 확인 및 선택
- 조건 4 : 회사의 자원에 기반한 경쟁우위 기회의 명확화
- 조건 5 : 경쟁적, 기술적, 재무적 기회의 매력도(attractiveness)를 평가

[그림 2]는 이러한 다섯 가지 조건을 포함한 시장 기회 분석을 위한 프레임워크를 나타낸 것이다[5, 9].

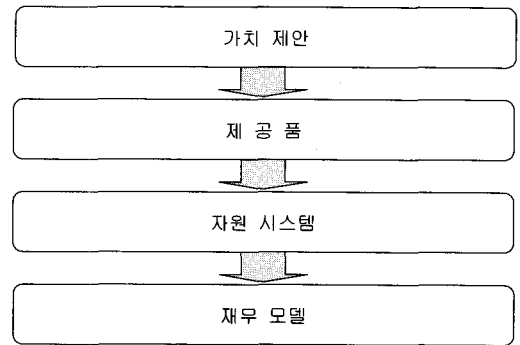


[그림 2] 시장기회 분석을 위한 프레임워크

## 2.2 비즈니스 모델

신경제 비즈니스 모델은 경영진으로 하여금 다음 네 가지 사항에 대한 선택을 요구한다. 이는 [그림 3]과 같이 첫째, 목표고객에 대한 가치 제안(value

propositions), 둘째, 제품, 서비스, 정보 등 시장에 제공하고자 하는 품목들, 셋째, 제품과 서비스 제공을 전달하기 위한 기업의 자원 시스템, 넷째, 비즈니스가 수입과 수익을 내기 위한 재무 모델이다. 이러한 네 가지는 비즈니스 모델 의사결정의 핵심이라고 볼 수 있다[10, 13].



[그림 3] 비즈니스 모델의 구성요소

## 2.3 고객 인터페이스

고객 인터페이스는 기업과 상호작용을 함에 있어 과거 전통적인 소매 환경에서 이루어지던 대면(face-to-face) 방식으로부터 e-비즈니스에서는 화면을 통한(screen-to-face) 방식으로 전환되어 왔다. 이러한 전환을 통해 경영진들은 인터페이스 설계의 유형이 얼마나 유용한지 그 중요성에 대해 생각하게 되었고, 웹사이트에서의 느낌(look-and feel) 또는 정황(context), 커뮤니티 등과 같은 인터페이스 디자인의 중요성에 대해 알게 되었다. 이러한 고객 인터페이스는 고객들에게 더 많은 가치를 제공하기 위해 중요한 수단으로 이용될 수 있다.

## 2.4 시장 커뮤니케이션과 브랜딩

이 단계는 궁극적으로 고객의 소비를 이끌어내게 하는 거래를 촉진하는 두 가지 주요 수단인 시장 커뮤니케이션과 브랜딩에 대해 정리하는 단계이다. 시장 커뮤니케이션은 고객의 의식과 고객 관계를 구축하기 위해 디자인되는 반면에 브랜딩은 목

표 고객에게 브랜드의 의미를 전달하고자 하는 것이다. 브랜드 자산(Brand equity)은 기업뿐만 아니라 고객 이익과도 관련되어 있기 때문에 오늘날 그 중요성이 증대되고 있다.

## 2.5 구 현

전략은 무엇을 할 것인가에 관한 것이고 구현은 “어떻게 그 일을 완수할 것인가”에 관한 것이다. 지식을 하나로 모으고 작업흐름을 촉진하는 전달 시스템(Delivery system)과 혁신 이슈를 다루는 단계이다. 기업의 전략적 목표를 이루기 위해 반드시 갖추어야 할 기업의 인프라를 전달 시스템과 혁신 프로세스라는 두개의 범주로 나눌 수 있다. 전달 시스템은 기업을 대상 시장과 제휴 고객들에게 자신의 제품 혹은 서비스를 전달해주는 인적자원 시스템, 자산, 프로세스와 공급 사슬 등을 모두 의미한다. 경영진은 전달 시스템과 더불어 기업의 혁신이 조직 안에서 어떻게 나타나는지, 제품과 서비스가 어떻게 관련있는지에 대해 명료하게 이해하고 있어야 한다.

## 2.6 성과기준 및 평가

이 단계의 목적은 온라인 사업의 건전성을 평가하는 프레임워크를 제공하는 것이다. 이 프레임워크는 다섯 가지의 매트릭스, 즉 기회 비즈니스 모델, 브랜드와 구현, 고객, 그리고 재무 매트릭스로 구성되어 있다. 기회 매트릭스는 고객과 경쟁환경의 조건에 초점을 맞추고 있다. 비즈니스 모델 매트릭스는 가치 제안, 시장 제공 품목(market space offering), 자원시스템, 주요 활동 그리고 협력체계 같은 주제를 다룬다. 브랜드와 구현 매트릭스는 공급 사슬과 성과, 조직의 변화, 마케팅 채널의 효과성에 집중한다. 고객 매트릭스는 고객 경험과 관련된 성과지표(예를 들면, 전반적 만족도, 구매액, 브랜드 고착화 정도)와 고객과의 상호작용과 관련된 지표에 집중한다. 마지막으로 재무 매트릭스는 기업의 매출, 이익, 영업이익 같은 재무적 성과를 다

룬다.

다음 3장에서는 지금까지 설명한 e-비즈니스 전략 수립 프로세스를 적용한 KNK 유학원 사례를 설명하도록 하겠다.

## 3. KNK 유학원 사례

### 3.1 유학 업계 현황

#### 3.1.1 유학 현황

1990년대 접어들면서 국제화에 필요한 영어의 수요가 꾸준히 늘면서 해외 유학생은 매년 높은 자리의 증가세를 보여왔다. 1997년 IMF의 경제 위기로 인하여 잠시 주춤하던 해외 유학이 경제회복과 더불어 국내 공교육의 부실 등의 원인으로 인해서 해외 교육에 대한 욕구가 나날이 증가하고 있다. 1980년부터 2001년까지 20여년간 해외 유학생수는 약 10배로 증가하여 2001년 말에는 전세계 72개국에 약 15만 명에 이르는 것으로 조사되었다[2]. 1997년~1999년을 평년의 성장률로 놓고 본다면, 20년 평균 60%를 상회하는 유학생 증가세를 나타냈다. 유학생 증가와 함께 유학 업무를 대행해 주는 유학원 역시 급격히 늘어나고 있다.

국내에서 본격적으로 기업화된 마케팅 기법을 도입한 유학원의 시작은 1987년 삼일 마케팅과 아이셉(현 (주)아이셉 코리아)이 설립되면서 부터이다. 그 이전에도 합동 유학원, 문화 유학원 등이 번역 및 여권, 비자발급 대행 수준의 서비스를 제공하는 유학원이 존재하기는 하였으나, 사업규모를 갖추고 해외 교육 마케팅 사업을 본격적으로 시작한 것은 1987년 이후라고 할 수 있다[2].

유학원이라는 사업은 신고제로 ‘서비스업’과 ‘유학 업무 대행’이라는 종목의 사업자 등록증을 발급 받아야 한다. 유학원으로 운영되는 사업자의 수를 정확히 파악하는 것에도 한계가 있다. 다만 유학 알선을 위한 유학원으로 전화번호부에 등록된 사업자의 숫자를 파악하여 보면 2003년 4월 8일 현재 전국적으로 870개의 업체가 유학원으로 등록을 하

여 사업을 시행하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 전화 번호부에 사업자 명의를 아닌 개인 명의로 등록된 유학 사업자나, 외국어 학원, 여행사, 신문사, 방송국, 인터넷 쇼핑몰, 무역업자, 해외 동포, 심지어 대학 및 초·중·고등학교 등 다양한 계층에서 이 같은 유학 사업을 시행하고 있는 현실을 감안한다면 ‘유학 업무 대행’의 업무를 하고 있는 사업자는 1,000여 곳이 훨씬 넘을 것으로 추정된다[2, 16, 17, 18].

우리나라에서 가장 많은 유학생이 집중되는 지역과 유학 형태는 북미지역과 정규 학위과정이지만 업무의 전문성과 복잡성 그리고 단순 어학연수보다 떨어지는 수익율로 인해서 이러한 업무를 전문적으로 취급하고 있는 곳은 우리나라에서 KNK유학원을 비롯하여 불과 4곳~5곳에 지나지 않는 실정이며, 전체 유학생의 1/3 정도의 비중을 차지하고 있는 기타 지역 및 ‘어학연수’ 과정에 거의 모든 유학원들이 집중적으로 업무 함으로써 경쟁 강도가 높은 시장을 형성하고 있다[2, 16, 17, 18].

### 3.1.2 유학원의 주업무

조기 유학을 전문으로 하는 유학원은 업무 대상국을 영어권 국가와 중국, 일본 그리고 기타 국가를 중심으로 하고 있으며 그들의 주업무로는 유학 전반에 대한 상담 및 정보제공, 학교 및 지역에 대한 정보 제공, 유학 수속 대행, 비자 수속 대행, 현지 정착에 필요한 서비스, 보호자(Guardian) 연결을 주업무로 하고 있다.

### 3.1.3 유학원의 주요 상품

#### 1) 어학 연수

대부분의 유학원이 어학 연수 업무에 집중하고 있으며, 상품의 형태 또한 단순한 언어 연수 수준에서 벗어나 언어와 학생이 관심을 가지고 있는 분야(예를 들어서 Business, IT, 인턴쉽)와의 연계를 통한 어학 연수의 형태로 발전을 하고 있다. 어학 연수의 주요 대상국으로는 미국, 캐나다, 호주, 뉴질랜드, 영국, 일본, 중국 등이 있다.

#### 2) 조기 유학

지난 수년간 우리나라 공교육에서 많은 문제점이 발생되고 영어에 대한 조기 교육의 필요성이 대두됨에 따라 ‘성인들의 유학보다 급격히 성장하고 있는 시장’이다.

#### 3) 조건부 유학

조건부 유학이란 주로 영어권 국가의 대학 이상 학위과정 진학에서 활용되는 유학 방법으로 입학 을 희망하는 학교에서 언어연수 수업을 수강하는 조건으로 입학 을 허락받는 시스템을 말한다.

#### 4) 정규 과정 유학

정규 과정 유학이란 학부 이상의 대학 및 대학원으로 진학을 하는 유학으로써 학위 취득에 그 목적을 두고 있다. 이러한 형태의 유학은 대부분의 성인 유학의 중심이 되고 있다. 업무 진행에 있어서 전문적인 지식이나 경험을 필요로 하고 있지만, 업무의 난이도가 높고 수익성이 다른 상품에 비해 상대적으로 떨어짐으로 인해서 거의 모든 유학원은 업무 처리 불가 또는 업무 기피를 하고 있는 상품이다.

#### 5) 특수 목적의 연수

학위를 취득하는 것이 목적이 아닌 실용적인 기술이나 연수를 목표로 진행되는 유학으로써 보통 1년 미만의 연수 상품이다. 대부분의 연수가 학교보다는 학원이나 전문가들에 의해서 개인 학습이 이루어지고 있으며, 이러한 특수 목적 연수의 상품으로는 쉐즈 댄스, 현대 음악, 항공 정비, 여행 안내, 관광 경영, 카지노 딜러, 이벤트 기획 등이 선호되고 있다.

### 3.1.4 유학원의 e-Transformation

정보 통신 기술의 발달로 인터넷의 이용이 급증함에 따라서 일상 생활의 편리와 정보 교환에 많은 변화를 가져왔다. 기존 유학원의 대부분의 영업이 지역적 한계를 벗어나지 못하고 있었으며, 홍보 또한 브로셔 의존도가 높을 수밖에 없었다. 이러한 영세성으로 인해서 유학원을 찾는 고객들은 기존

에 지명도가 높은 유학원을 더욱 선호하였다.

하지만 인터넷이 널리 보급되면서 인터넷 환경에 잘 빠르게 대처한 유학원은 비록 기업의 규모가 적고 신규업체라고 해도 유학업계의 강자로 급부상하게 되었다. 반면 기존의 높은 지명도를 가지고 있던 업체라고 해도 새로운 환경에 적응하지 못하고 기존의 시장 및 영업 환경을 고수하던 기업들은 점차 그 명성을 잃어가게 되었다.

실례로 지명도 높은 유학원이었던 해외교육문화원의 경우 1980년대 초부터 1990년대 중반까지 미국을 중심으로 한 정규과정에서 최고의 정점에 있던 기업이었다. 그러나 새로운 환경에 대한 대처 미숙으로 인해서 지금까지 자체 도메인 없이 사이트가 운영되고 있으며 또한 기존의 영업 방식의 고수로 인해서 인지도가 떨어지고 점차 업계에서 그 입지가 좁아지고 있는 상황이다.

반면 KNK유학원의 경우 1997년에 홈페이지를 오픈하고 인터넷 환경에 대한 적극적인 대처와 일반 유학원이 기피하는 정규 과정 시장에서의 전문화를 꾀함으로써 짧은 기업 역사와 비교적 소규모의 기업임에도 불구하고 불과 6년~7년 만에 유학 업계 5위에 랭크되는 기업으로 급성장하였다[16, 17, 18].

## 3.2 조기 유학 시장에서의 기회의 핵심 발견

### 3.2.1 유학 시장 내에서의 기회

#### 1) 영어 능통자에 대한 수요

학부모의 교육 정책에 대한 불만족과 세계화에 따른 국제 무대에서의 공통어인 영어에 대한 현지인 수준의 언어 구사 능력이 요구되고 있어 유학 시장은 점차 그 수요가 증가하고 있다.

#### 2) 조기 유학의 시장 규모

현재 유학 시장의 규모를 정확히 산출하기에는 유학의 형태에 따라 소요되는 비용의 차이와 주요 유학 대상국(미국, 캐나다, 호주, 뉴질랜드, 영국, 중국, 일본 등)에 따라서 많은 차이가 나기 때문

에 한계가 있다.

조기유학의 중심이 되고 있는 미국과 캐나다를 중심으로 평균적인 조기 유학생의 1년간 유학 경비는 3,300만 원 정도이고, 2001년에는 조기 유학 시장은 약 2,600억 원 시장을 형성했다. 그러나 통계상에 나오지 않는 시장을 감안하여 볼 때 2004년의 조기 유학 시장은 1조 원대 이상의 시장이 형성 될 것이다.

### 3.2.2 기회의 핵심

#### 1) 조기 유학의 업무 프로세스

기존의 유학원에서 시행하고 있는 조기 유학의 업무는 구매 전-유학 상담, 지역 선정, 학교 선정 등이며, 구매-원서 작성, 입학 허가서 취득, 비자 취득 이고, 구매 후-현지 정착 세미나, 보호자 섭외 등으로 구성되고 있다. 하지만 이러한 업무 프로세스는 성인 유학의 경우와 똑같은 업무 방식이다. 즉, 현재의 조기 유학 업무 프로세스는 성인 유학과 똑같이 학생이 현지로 떠나는 시점에서 실질적인 업무가 종결되는 프로세스로 조기 유학만의 고유한 구매 후 업무를 진행하고 있지 않으며, 추가적인 애프터 서비스가 진행이 된다고 해도 매우 미진하게 진행이 되고 있다. 결국 현재의 유학 업무 시스템은 조기유학 업무를 진행함에 있어서 개별 고객의 요구를 파악하지 못하고 동일하게 취급하여 업무 진행을 함으로써 고객이 요구하는 니즈를 전혀 충족시키지 못하는 상황이다.

## 3.3 KNK JUNIOR의 비즈니스 모델

### 3.3.1 가치 제안의 구체화

#### 1) 세분 시장 선택

조기 유학 시장에서 KNK JUNIOR가 높은 수준의 서비스를 실행하기 위해서는 <표 1>과 같이 집중 관리 서비스와 명문 대학으로의 진학을 희망하는 목표 고객군을 정확하게 선택을 하는 것이 가치 제안에 있어 매우 중요하다. 때문에 KNK JUNIOR는 고객의 세부 목적에 맞추어 타겟 고객을 세분화

하여 그들의 1차적인 욕구를 충족시키는 상품으로 접근이 되어야 한다.

〈표 1〉 KNK JUNIOR의 세부 타겟 고객군

지 역	서울, 대전, 경기(인천 포함)에 살고 있는 학생		
학부모 직업	화이트 칼라(의료 종사, 교사, 기업체 간부급), 자영업		
학부모 연령	30대~40대의 학부모		
학부모 학력	어머니와 아버지 모두 대졸 이상의 학력		
기 타	아버지와 어머니가 모두 직업을 가지고 있는 학생으로 특히 어머니가 대학 이상의 학력과 화이트 칼라의 직업 소유자		
상품 종류	맛 보기	적용 하기	정착 하기
대상 학년	초등 5년~ 중등 3년	중등 1년~ 중등 3년	중등 1년~ 중등 3년
서비스 비용	500~ 1,000만원	1,300~ 2,000만원	3,000~ 4,000만원
월평균 소득	월 300만 원 이상	월 500만 원 이상	월 700만 원 이상

## 2) 초점 고객 혜택의 선택

KNK JUNIOR를 통하여 고객이 얻을 수 있는 혜택의 핵심은 ‘집중 관리 서비스를 통한 성공적인 조기 유학 생활 정착과 졸업 후 명문 대학 진학’이라 할 수 있다.

### ① 정확한 비전 제시

KNK 유학원은 온라인 상에 KNK JUNIOR가 가고자 하는 방향과 비전 그리고 명문 대학 진학의 목표를 정확히 제시하고 이에 따라 업무를 시행함으로써 고객으로 하여금 유학에 대한 방향 설정 및 불안감을 해소시키고 조기 유학에 대한 목표 선정에 도움이 되도록 하고 있다.

### ② 시스템 신뢰감

KNK 유학원의 기존 시장에서의 신뢰성과 인지도, 정규과정에 대한 풍부한 경험, 현지 교육청이나 주정부의 프로그램 운영에 대한 인증, 체계적인 조직 구조 등은 KNK 유학원에 의한 KNK JUNIOR

의 성실한 운영과 성공적인 목표 달성 가능성에 대한 고객의 확신을 심어준다.

### ③ 체계적인 학생 관리

KNK 유학원과 현지 가디언의 철저한 관리를 통하여 생활 지도, 어학 보충 교육, 불안 심리 해소, 문화 적응 및 학교 적응 등 장기적이고 체계적인 학생 관리 및 진로 설계 서비스를 받을 수 있다.

### ④ 성공적인 조기 정착

KNK 유학원과 가디언은 고객 전용란을 통하여 조기 유학생의 현지 생활상에 대한 정보를 사진과 동영상 및 가디언 보고서를 통하여 학부모에게 실시간 피드백 함으로써 학부모도 자녀의 유학생 생활에 대한 조언자로 동참을 시킴으로써 성공적인 조기 정착이 이루어지도록 한다.

## 3) 고유하면서 차별화된 역량 선택

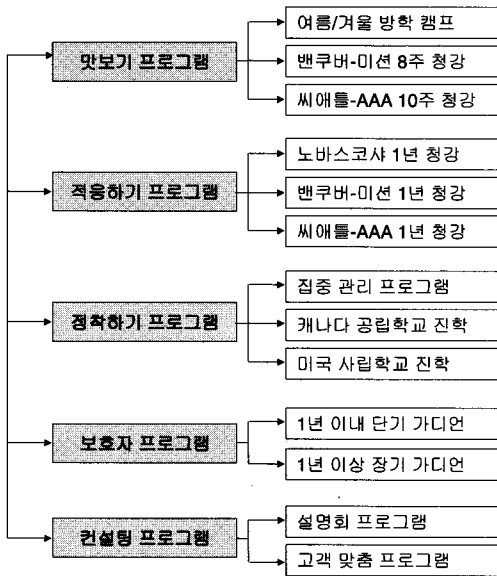
KNK유학원은 지속적으로 정규과정의 업무를 수행함으로써 대부분의 유학원에서 취급 불가능한 정규과정업무에서 수행 능력과 신뢰를 쌓아 왔다.

또한 현지와 한국에서 동일 시스템에 의한 공동 운영은 지금껏 유학업계에서는 전혀 시도되지 않았던 방법으로 자신들의 이름만 빌려주는 형태의 단순 제휴를 맺어 왔던 기존 유학원으로써는 현지와 함께 운영하는 공동 시스템을 운영하기 힘든 상태이다. 때문에 이러한 비즈니스 강점 역시 KNK JUNIOR가 가지는 핵심 역량이 될 것이다.

## 3.3.2 시장에 제공하고자 하는 품목

### 1) 제공 범위

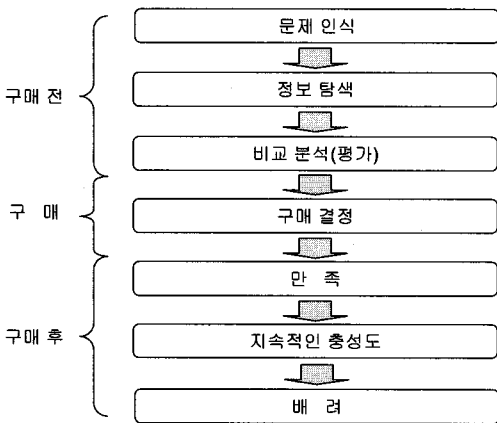
조기 유학 시장에서 KNK JUNIOR라는 시스템의 성공적인 운영을 위해서 KNK JUNIOR에서 제공하는 상품의 범위를 [그림 4]과 같이 명확하게 정의한다. KNK JUNIOR의 시스템은 조기 유학이라는 하나의 카테고리 안에서 고객의 여건이나 상황에 맞게 여러 개의 상품을 제공함으로써 고객 욕구를 최대한으로 충족시키고자 한다.



[그림 4] KNK JUNIOR의 제공 상품 종류

2) 소비자 의사 결정 프로세스의 규명

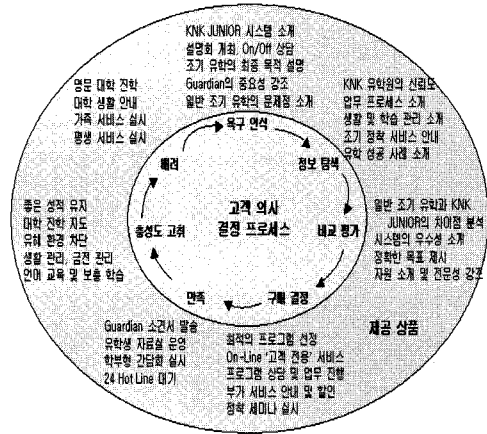
KNK JUNIOR를 구성하고 있는 상품을 판매하기 전에 어느 시점에서 고객이 문제를 인식하게 되며 또한 어느 시점에서 구매를 희망하게 되고, 구매 후에는 어떤 평가를 내릴 것인지에 대한 고객 의사 결정 과정을 [그림 5]과 같이 철저히 규명하여야 한다. KNK JUNIOR는 이러한 단계를 확인함으로써 고객이 원하는 시점에 제공할 수 있는 적절한 상품을 배치하게 된다.



[그림 5] 고객 의사결정 프로세스

3) 고객 의사 결정과 상품 배치

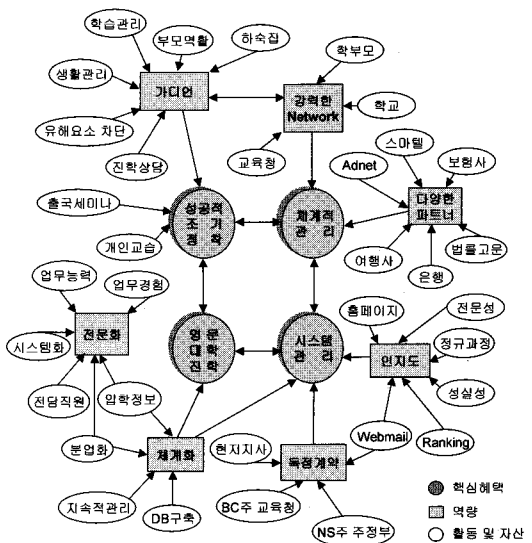
KNK JUNIOR는 [그림 6]에 나타난 에그다이어그램과 같이 고객이 찾고 있는 상품 및 서비스를 고객의 의사 단계별로 적절히 배치함으로써 KNK JUNIOR를 통한 가치 창출과 성공적인 시장 진입을 할 수가 있다.



[그림 6] KNK JUNIOR의 에그다이어그램

3.3.3 자원 시스템의 명확화

KNK JUNIOR의 시스템을 효율적으로 운영하기 위해서는 [그림 7]과 같이 제품과 서비스를 포함한



[그림 7] KNK JUNIOR의 자원 시스템



모든 자원을 명확히 하고 또한 서로간의 연결점을 찾아봄으로써, KNK JUNIOR가 갖추고 있는 자원과 부족한 자원을 확인하여 이에 대한 보완책을 강구해야 한다.

또한 KNK JUNIOR를 운영하는 운영 주체간의 역할에 대한 분담을 명확히 함으로써 효율적인 시스템 운영이 되도록 한다.

### 3.3.4 재무 모델

KNK JUNIOR는 광고나 거래에 의한 수수료 수익이 아닌 서비스 판매에 의한 수익모델을 추구하고 있으며, 이러한 수익 모델은 단기적인 수익을 기대하는 것이 아니라 장기적인 관점에서 수익을 기대하고 있다. 때문에 시스템의 안정화, 인지도 확보, 체계적인 운영, 충성도 높은 고객 확보에 중점적으로 관심을 가지고 있다. 아울러 KNK JUNIOR는 유학원의 필요에 의해서 만들어진 시스템이 아니라 고객의 불만족스러운 욕구, 즉 고객 수요에 맞추어 만들어진 시스템이므로 장기적으로 고객 만족에 의한 구매와 재구매를 통한 이윤을 창출하고자 한다. 이와 같은 수익모델을 가지기 위해서 KNK JUNIOR는 고객에게 최고의 경험(Best Experience)을 제공하고자 한다. 조기 유학에 대한 수요를 느끼는 고객군은 조기 유학의 비용보다는 자녀의 성공에 더 큰 관심을 가질 것이다. KNK JUNIOR에 의한 성공적인 조기 정착과 명문 대학 진학을 제공함으로써 프리미엄 가격을 책정하고자 한다.

## 3.4 KNK JUNIOR의 매트릭스

### 3.4.1 KNK JUNIOR의 사업 전략의 정교화

KNK 유학원은 새로운 온라인 비즈니스에 있어서 고객에게 제공하고자 하는 가치, 이러한 가치를 나타낼 수 있는 상품, 그리고 상품을 실질적으로 제공할 수 있는 자원들 간에 상호 연관성을 확보함으로써 고객을 획득하기까지 어떤 요소가 필요하고 어떤 상황에 적절한 역량을 배치해야 하는지를 확인하여 새로운 비즈니스에 대한 전략을 정교화

할 수 있다.

#### 1) 가치 제안

KNK JUNIOR의 가치 제안은 그 동안 일반 유학원에서 제시하던 조기 유학의 목적인 '현지 학교로의 입학'이 아니라 '성공적인 조기 정착과 명문 대학 진학'에 목표를 두고 있다. 또한 이 같은 가치 제안의 실현을 위한 세부적인 핵심 혜택으로는 '정확한 비전 제시', '시스템 신뢰감', '체계적인 학생 관리', '성공적인 조기 정착' 등의 혜택을 제공하고 있다.

#### 2) 시장 제품

KNK JUNIOR에서 제공하고자 하는 가치를 실현하기 위한 상품들을 고객의사 결정 단계에 맞게 배치가 된다. 아울러 제공 상품은 비단 구매 단계에서 판매되는 상품뿐만 아니라 오히려 구매 후의 서비스에 더 많은 초점이 맞추어져 있다.

#### 3) 자원 시스템

KNK JUNIOR의 자원 시스템은 세 가지의 계층으로 구성되어 있는데, 첫 번째 계층은 핵심 혜택으로 '성공적 조기 정착', '체계적 관리', '명문 대학 진학', '시스템 신뢰감'으로 구성이 되어 있으며, 두 번째 계층은 이러한 혜택을 제공하기 위한 역량으로 '보호자 프로그램', '강력한 네트워크', '다양한 파트너', '인지도', '독점 계약', '업무 체계화 및 전문화' 등으로 구성되어 있다. 마지막 세 번째 계층으로는 역량을 제공하기 위한 다양한 자산과 활동 등으로 구성되어 있다.

이러한 KNK JUNIOR의 자원 시스템을 통하여 고객이 얻을 수 있는 이득, KNK 유학원과 파트너가 제공할 수 있는 혜택, 그리고 KNK 유학원과 파트너가 보완을 해야 하는 역량이나 자산이 무엇인지를 명확히 파악할 수 있다.

### 3.4.2 사업 전략의 매트릭스와 결과로 전환

#### 1) 시장 기회

KNK 유학원은 KNK JUNIOR의 사업 건전성과

진척도를 측정하고 이를 바탕으로 새로운 온라인 비즈니스의 성장과 수익을 증대하기 위하여 정의된 사업의 전략을 역량과 활동별로 확인하고 주제별로 매트릭스를 사용하여 분석한다.

2) 비즈니스 모델

KNK 유학원은 KNK JUNIOR가 고객에게 얼마나 욕구를 충족시켜 주고 또한 매력이 있는 상품이며 이러한 모델을 바탕으로 어떻게 시장에서 위치를 유지할 수 있는지에 대한 매트릭스를 파악하여 측정하여야 한다.

① 가치 제안에 대한 인지도 및 매력도

KNK JUNIOR가 목표 고객에게 얼마나 인식되며 또한 경쟁사보다 얼마나 우수한 상품인가를 파악하기 위해서 KNK 유학원이 제공하는 혜택과 유사한 혜택을 제공하는 경쟁사의 수, 브랜드 인지도, 고객의 평균 전환 비율, 캠페인에 대한 고객 반응을, 고객의 인터넷 사이트의 활용 분석, 설명회 참가자 수, 프로그램 신청자 수, 목표 고객에 대한 혁신적인 상품 및 양질의 서비스 제공 평가표 등의 지표를 통하여 KNK 유학원이 제시하는 가치가 목표 고객에게 얼마만큼 인지가 되며 또한 이러한 가치 제안이 고객에게 매력적인지를 파악한다.

② 가치 제공의 유지

KNK 유학원이 제공하는 가치가 지속적으로 유지가 되기 위해서는 탁월한 경쟁 우위 조건을 가지고 있어야 하는데 이러한 평가를 위해서는 상품의 독창성과 모방 가능성, 상품 인지도, 파트너쉽 계약의 배타성과 독점성, 고객의 평생 가치 기간과 평균 전환 비용, 계약 갱신을, 현지 유학생에 대한 평가 분석의 정확도, 기존 고객의 대학 진학을 및 진학 학교 수준, 고객 만족도 비율, 고객의 불만 해소 기간, 고객별 정보 갱신 기간, 홈페이지의 개인화 비율 등으로 측정한다.

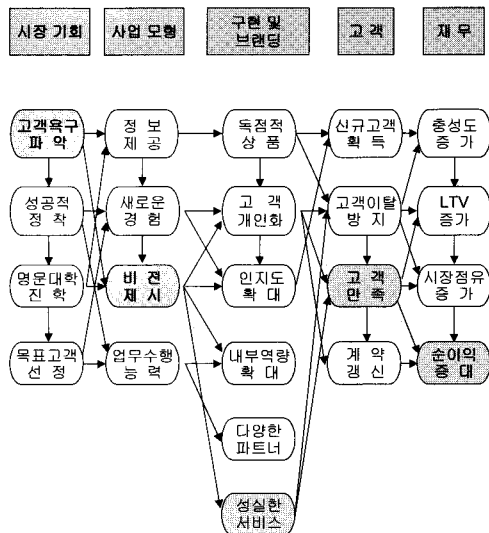
③ 내부 역량 및 파트너 쉽

KNK 유학원이 제공하고자 하는 가치 제안을 실

현하기 위해서는 기업내의 강력한 내부 역량과 파트너 쉽이 매우 중요하다. 때문에 이러한 요소를 측정하기 위해서는 의사 결정 소요 기간, 업무 직원의 전문화 정도, 업무 직원의 업무 수행 능력 정도, 고객 욕구 해소 정도, 구성원간 역할 분담 비율, 파트너와의 밀착도 정도, 파트너의 업무 수행 능력, 협력사와의 네트워크 구축 비율, 경쟁사 대비 기술투자 비용, 경쟁사 대비 고객 인지도 분석, 경쟁사 대비 인터넷 활성화 정도 분석, 경쟁사 대비 전략적 제휴의 수 등을 측정 요소로 활용한다.

3.4.3 매트릭스의 선행/후행 지표간 연계

KNK 유학원은 KNK JUNIOR의 각 성과를 추적하기 위해서 결정된 매트릭스 간의 특징을 파악하고 주요한 매트릭스 간의 연관성을 관련지음으로써 후행 지표의 목표 달성을 위하여 어떤 선행 지표를 집중 관리해야 하는지를 이해해야 하며, KNK JUNIOR가 추구하고자 하는 사업 목표와 기업의 목표인 순이익 증대를 위하여 어떤 성과지표를 집중적으로 관리하여야 하는지를 제시하여, KNK 유학원의 관리자 뿐만 아니라 업무 담당자와 파트너, 그리고 제휴사 등이 동일한 목표를 위하여 일관된 업무 수행을 시도할 수 있는 기틀을 마련한다.



[그림 8] KNK JUNIOR의 매트릭스 지표간 연계

#### 4. 결론 및 토의

오늘날 인터넷의 보급과 활용이 더욱 광범위하고 보편화가 되어 가면서 개인뿐만 아니라 모든 기업은 기존과는 전혀 다른 새로운 시장 환경을 맞이하게 되었다. 그러나 온라인 기업 환경을 단순히 오프라인의 한 부분 또는 연장선상으로만 이해를 함으로써 많은 시행 착오를 겪고 있는 것 또한 현실이다. 때문에 본 연구는 기존의 비즈니스 이론이나 전략에서 탈피하여 온라인 시장에 맞는 개념을 바탕으로 새롭게 비즈니스를 시작하기 위해서는 고객을 어떻게 이해를 해야 하며, 그들의 진정한 욕구가 무엇인지를 파악하고 이를 바탕으로 한 온라인 비즈니스의 모형과 전략 수립 방향을 제시하고자 작성 하였다. 또한 실제 사례 분석에서는 KNK 유학원의 새로운 비즈니스 모델인 KNK JUNIOR 사이트를 중심으로 가치 제시와 비즈니스 모델 설정, 그리고 전략 수립과 메트릭스를 설정함으로써 온라인 환경에 대한 기업의 전략을 설명하고자 하였다.

KNK JUNIOR의 경우 KNK 유학원에서 이미 시행중인 '성인을 중심으로 한 정규과정 비즈니스'로의 최초 진입 시에는 고려치 못했던 e-비즈니스에 대한 개념 적용과 고객의 욕구 파악 그리고 이들의 욕구를 충족시켜 주기 위한 비즈니스 범위 설정 및 이를 통한 고객 신뢰 확보와 충성도 높은 고객의 획득 및 유지의 중요성을 고려하여 비즈니스를 구축하게 되었다. 다만, 이러한 전략과 비즈니스 모델을 제시함에 있어서 KNK 유학원의 KNK JUNIOR는 온라인 환경을 기본 개념으로 새롭게 만들어지는 비즈니스 모델이고 사이트이므로 사업을 시행하기에 앞서 고객에게 제공할 가치를 파악하고 이를 바탕으로 한 비즈니스 모델을 선정하는데 있어 많은 관심을 가졌다. 때문에 새로운 KNK JUNIOR의 사업 결과인 시장 커뮤니케이션, 브랜딩, 구현, 평가 등에 대해서는 구체적인 연구를 할 수가 없었으며 아울러 본 연구는 새로 시작하는 사업 영역으로써 다소 검증되지 않거나 추상적인 부분

이 제안되기도 함으로써 본 연구의 한계를 가지고 있다고 생각한다. 추후 연구과제는 KNK JUNIOR의 사업 시행 결과에 대한 분석, 기존 KNK 유학원의 홈페이지를 통한 사업 분석, 그리고 이들 둘 간의 비교 분석을 통한 새로운 전략과 모델에 대한 적용과 미 적용시의 고객 획득과 이를 통한 수익 창출에 있어서의 차이점을 분석하게 된다면 새로운 산업 환경에서의 전략과 모델의 필요성과 이점을 좀더 명확히 분석할 수 있을 것으로 생각한다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 김재경 외 4인 공역, 「e-Business」, McGraw-Hill, 2002.
- [2] 매경 ECONOMY 1191호, 「유학이나 갈까 그냥 회사 다닐까」, 매일경제신문사, 2003.
- [3] 박용찬, 「e-비즈니스 파워」, Sigma Insight, 2000.
- [4] 송상호 외 4인 편저, 「CEO를 위한 신 경영학」, 무역 경영사, 2001.
- [5] 윤훈현 편저, 「마케팅 관리론」, 석정, 2000.
- [6] 이재규, 「전자 상거래 원론」, 법영사, 1999.
- [7] 이훈영, 「e-마케팅 플러스」, 무역 경영사, 2002.
- [8] 장세진, 「글로벌 경쟁 시대의 경영 전략」, 박영사, 2001.
- [9] eBizKorea, 「e-마켓플레이스 활성화를 위한 과제와 시장 분석」, 한국전자거래진흥원, Vol. 47(2003).
- [10] eBizKorea, 「새로운 e-비즈니스 수익 모델 분석」, 한국전자거래진흥원, Vol.50(2003).
- [11] eBizKorea, 「e-비즈니스의 경제적 효과 분석」, 한국전자거래진흥원, Vol.54(2003).
- [12] Jeffery F. Rayport and Bernard J. Jaworski, *e-Commerce*, McGrawHill, New York, 2001.
- [13] Thomas R. Eisenmann, *Internet Business Models*, McGrawHill, New York, 2001.
- [14] Weill P. and Broadbent, M., "Leverage the New Infrastructure : How Market Leaders

Capitalize on Information Technology," *Harvard Business School Press*, Boston, MA (1998), p.38.

[15] Weill P. and Vitale, M., "What IT Infrastructure Capabilities are Needed to Imple-

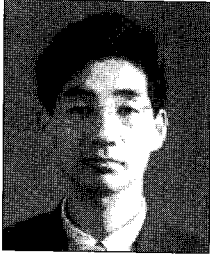
ment e-business Model?," *MIS Quarterly Executive*, Vol.1, No.1(2002), pp.17-34.

[16] <http://www.knkuhak.co.kr>.

[17] <http://www.knkjr.co.kr>.

[18] <http://www.rankey.com>.

## ◆ 저자 소개 ◆



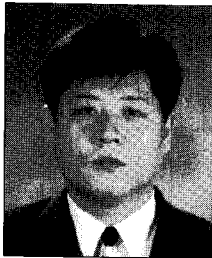
김재경 (jaek@khu.ac.kr)

현재 경희대학교 경영대학 e-비즈니스 전공 부교수로 재직중이다. 서울대학교 산업공학과를 졸업하고, 한국과학기술원 산업공학과에서 석사 및 박사학위를 취득하였다. 주요 관심분야로는 e-CRM, Recommendation system, e-business 모형 및 전략 등이며, Applied Artificial Intelligence, Computers and Industrial Engineering, Computers and Operations Research, Electronic Commerce Research and Applications, European Journal of Operational Research, Expert Systems, Expert Systems with Applications, Group Decision and Negotiation, Intelligent Systems on Finance Management and Accounting, International Journal of Human-Computer Studies (International Journal of Man-Machine Studies), International Journal of Production Economics, Lecture Notes in Computer Science, Journal of Decision Systems 등 다양한 국내외 학술지에 논문을 게재하였다.



안도현 (adh@khu.ac.kr)

경희대학교 사회학과에서 학사, 경영학과에서 MIS 전공으로 석사학위를 취득하고, 현재 경희대학교 경영학과 e-Business 전공 박사과정에 재학중이다. 주요 관심분야는 Data Mining, e-Commerce, e-Business 모형 및 전략, m-Commerce 등이다.



김희동 (hdkim@knkuhak.co.kr)

한양대학교 독어독문과에서 학사, 경희대학교 경영대학원 e-비즈니스 전공으로 석사학위를 취득하고, 현재 KNK 유학원 대표로 재직중이다. 주요 관심분야는 e-business 전략, e-Marketing, Marketing 전략 등이다.